

# 沃尔特·瑞斯顿 与 花旗银行

——美国金融霸权的兴衰

菲利普·L·茨威格 / 著



**CITIBANK** 

00121076

F837.129  
03.

沃尔特·瑞斯顿

与

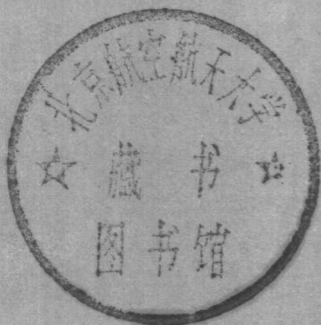
# 花旗银行



美国金融霸权的兴衰

菲利普·L·茨威格 / 著

孙郁根 / 主译 覃学岚 范晓彬 / 译



CITIBANK 

F837.129  
28  
34



海南出版社

Wriston  
by Phillip Zweig  
Copyright © 1996 by Phillip Zweig  
中文简体字版权 © 1999 海南出版社  
本书由 Crown 授权出版

**版权所有 请勿翻印**

版权合同登记号:图字 30-1998-57 号

**沃尔特·瑞斯顿与花旗银行**

菲利普·L·茨威格 著

孙郁根 主译

覃学岚 范晓彬 译

许开玉 孙 忠 校

责任编辑:孙 忠

※

海南出版社出版发行

(570216 海南省海口市金盘开发区建设三横路 2 号)

新华书店经销

北京印刷一厂印刷

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月第 1 次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:33.25

字数:946 千字 印数:10000 册

ISBN 7-80645-343-1/F·30

**定价:69.80 元**

## 瑞斯顿与花旗银行的金融创新

很难将花旗银行同传统的、保守的银行形象联系起来。在人们的心目中，Citibank 这个词总是代表着想象力、大胆的创新和无所顾忌的贪婪。同样为人们所公认的是，沃尔特·瑞斯顿在战后 17 年（1967～1984）执掌花旗银行的漫长过程中，为这家银行的企业精神涂抹了最厚重的色彩。

同大多数商业巨头一样，瑞斯顿的个人生涯平淡无奇。他的确享有博学和善于讽刺的名声，但那只是相对于色彩晦暗、词汇贫乏的银行界官僚而言。尽管曾经出任总统经济顾问的职位，可他既没有政治野心，也谈不上有什么作为。只有当我们将目光转向银行界时，他的身上才焕发出迷幻的神奇色彩。在同行们的眼中，他是一头富于攻击性的巨兽，将机智狡诈和大胆冒险融于一身，随时准备向任何阻拦他的对象出击。罗列他的工作业绩将是一件非常辛苦的工作，你会惊诧于一个人竟然会有那样高的工作强度。当然，这也不过是所有杰出人物的共同特点。

瑞斯顿在银行界崭露头角缘于他在航运业信贷业务中的创新。在美国银行仍然匍匐在大萧条的阴影之下，将自己的活动局限在公债业务和自偿性工商贷款的年代里，瑞斯顿察觉到随着美国全球霸权兴起而出现的商业机会。他首创以未来现金收入为抵押的船舶贷款，巧妙地借用保险公司的资本，满足了急需造船资金的海运业的需要。

在出任花旗银行海外部总裁之后，瑞斯顿确立了自己作为管理者和战略规划大师的声誉。他利用欧洲重建和美国政治军事力量向全球渗透的机会，在欧洲美元市场、环太平洋新兴工业国市场和拉丁美洲市

场上大举扩张，为花旗银行的跨国化发展奠定了基础。海外业务的勃兴为美国满足了国内资本扩张的需求。另一方面，海外市场不受国内银行法规的限制，为花旗银行的信贷和外汇业务提供了广阔的市场空间，在后来的岁月里更以高额的利润支撑疲弱的国内业务。正是在这一努力的过程中，花旗银行取得了外汇交易和跨国贷款业务中的市场领导权，此二者至今仍然是花旗银行核心竞争力的主要支柱。

作为花旗银行总裁，瑞斯顿领导企业顺利地完成了由关系型银行家向服务型银行家的转变，支持和推动了银行在服务对象和基础业务方面的根本性变革。消费者业务虽说并非由瑞斯顿亲自组织和经营的，但约翰·里德能够在长期亏损的不利形势下坚持下去，瑞斯顿的扶持起到至关重要的作用。今天，花旗银行完全有资格也更愿意称自己是一家服务性公司，它已经在全球消费者业务中取得遥遥领先的地位。在这一涉及整个银行业命运的重大转折的过程中，瑞斯顿以他对里德的坚定支持表现出了杰出银行家的远见卓识。

如果说，在瑞斯顿与花旗银行的荣耀之间存在一座联系桥梁的话，那么它很可能是用“金融创新”四个字来命名的。在教科书或金融历史读物中，只要出现“金融创新”的字眼，那么在后面的段落中必定会频频出现花旗银行的字号。在60年代之后以大额可转让存单(CD)为代表的金融创新活动的浪潮中，花旗银行几乎总是扮演着急先锋的角色：从突破Q条例的利率限制，到钻法律漏洞实现业务多元化和银行跨州扩张，花旗银行向僵化和保守的美国银行业法规和管制当局发起了一轮又一轮的冲击，而瑞斯顿则牢牢掌握着进攻的组织权、领导权和主动权。80年代至90年代美国银行业各项管制条例的解禁和放松，其源头就是由花旗银行领衔的源源不断的和花样百出的金融创新工具。这一运动与80年代兴起的保守的自由主义经济思想遥相呼应，改写了美国银行业的竞争格局，重塑了美国的金融体制，甚至直接载入了金融学和法学的教科书。人们不会忘记，沃尔特·瑞斯顿曾经站在这场运动的潮头，也就是在这场运动中，他的个人声望和影响力达到了顶点。

冒险总会有代价。政治家们可以设法掩盖自己的愚蠢和失误，企业家们则远没有如此幸运了。在轰动一时的爱德华兹事件中，花旗银行由

于涉嫌账外交易、虚假转账等非法活动而受到证券交易委员会的调查，消息上了报纸的头版头条，令瑞斯顿和整个银行高层尴尬不已。而80年代爆发的拉美债务危机则是对瑞斯顿个人声望的致命打击。“主权国家无破产”的原话也许确实并非出自瑞斯顿的本意，但在花旗银行和它所组织的一项又一项辛迪加贷款中所表现出的大胆和冒进却恰恰为这句话做出了最生动的诠释。当然，对历史问题的看法，特别是那些能够流行起来的观点，无一不是断章取义、歪曲抽象的产物。如果抛开第三世界国家贷款热潮的背景，也就不可能全面地理解这一问题的前因后果。跨国贷款是在西方银行几乎要被“石油美元”淹没的历史条件下勃然兴起的。它为短期内急剧流向欧美的阿拉伯石油收入找到了出路。在另一方面，它所创造的巨额利润又为美国国内金融体制改革和银行业本身的深刻变革提供了雄厚的资本。反过来看，所谓的英雄也只是当历史事件聚焦于某一个人身上时所创造的虚幻影像。当年，在全球辛迪加贷款达到高峰时瑞斯顿所赢得的赞誉，用今天的眼光来看，简直就像是建立于松散的沙器之上，在平缓的潮汐中轻易地就被卷走了。瑞斯顿当然不是孤独者，花旗银行也不是惟一一家陷入拉美债务危机的银行。按照乔治·索罗斯的说法，整个美国的金融体制总是一再地重复走向崩溃边缘而又退缩回来的循环过程。银行家们也在这种不断重复的过程中练就了走钢丝的技巧，瑞斯顿只是他们之中较为突出的一员。

《沃尔特·瑞斯顿与花旗银行》原书还有一个副标题“美国金融霸主地位的兴衰”。以作品本身来看，这个副标题所提出的主题在本书中只做了描述性的说明，成为花旗银行在全球范围内活动的背景。透彻地分析上述问题远远不是本书的篇幅所能涵盖的。

\* \* \*

中国读者对于花旗银行是非常熟悉的。它是第一家在华开业的美国银行，也是引进外资银行后第一家将亚太地区总部迁入中国大陆（上海）的银行。

也许还可以谈得更深入一点。花旗银行一向以从未间断过红利发放而自豪，甚至在大萧条时期仍然坚持向股东分红。据说在20年代最困难的日子里，花旗银行能够发放红利多亏了上海分行汇回国内的

700 万美元利润。(700 万美元的利润,在 20 年代!见本书第 49 页。)现任花旗银行总裁约翰·里德也坦承“是上海支行的利润帮助我们渡过了难关。”花旗银行当然有理由为此感到庆幸,但中国读者也许不免会想到更多的东西。

茨威格笔下的花旗银行是我们所不熟悉的,但却是非常有必要了解的,前面提到的资料只是一个最普通的例证。

孙 忠

## 序 言

1991年9月初的一天，身材魁伟、衣着整齐的前花旗银行集团（Citicorp）董事长沃尔特·比奇洛·瑞斯顿走进了纽约花旗银行中心大楼的电梯。此时，他刚开完会要回到4楼自己的办公室去。电梯里有几位新来乍到、年轻的花旗银行职员，他们是在1984年他退休之前不久才加盟这个规模庞大的集团公司的，所以，对他还了解甚少。这些新人只是在那些老同事们怀着留恋的心情谈起“瑞斯顿时期”的时候才听说他的。看到他，大家都肃然起敬，立刻像士兵那样站得毕恭毕敬，并异口同声地致以问候：“您好，瑞斯顿先生。”

瑞斯顿没有抬头，只是微微笑了笑。他整个上午一直在即将濒临破产的泛美航空公司开董事会议，讨论有关把华盛顿—纽约—波士顿的短程运输航线和大部分跨大西洋航线出售给德尔塔航空公司的事宜。至此，这家曾经辉煌一时、堪称全球航空业先锋的公司终于彻底瓦解了。

“你们好，小伙子们。”他竭力装出高兴的样子，“我刚刚从泛美公司回来。看到实力这么雄厚的公司走下坡路真叫人伤心。”瑞斯顿匆匆走出电梯，职员们面面相觑。大家心里都抱有同样的悲观想法：虽然瑞斯顿明确说的是航空公司，但他的话也同样适用于他曾一手经营17年之久、后来移交给当时被公认为美国银行业奇才约翰·谢培德·里德的花旗银行集团。

在那17年里，瑞斯顿把花旗银行发展成为世界上实力最强大的银行霸主，并使自己蜚声全球，成为世界上无可匹敌、最有影响的银行家，和摩根及美国银行创始人吉安尼尼一起被称为20世纪最杰出的三



大银行家。在他当权期间，花旗银行对全球金融业的影响要超过世界上大多数国家。他凭借自己的聪明才智和严明的纪律，使花旗银行从一个把高尔夫球得分看得比智商还重要的上流社会的办事处，逐步发展成为一个强大的由能人统治的集团，并将竞争对手远远抛在身后。他把花旗银行作为锐利的、大力宣扬市场原则、摒弃原来陈腐规定的实验基地。根据这些不合理的规定，银行业务不能跨越国界，银行不能与华尔街投资银行竞争，并要付给小型储蓄客户和富有的投资商一样高的市场利率。瑞斯顿不惜一切代价，培养年轻有为、才华出众之人，投入大量资金，开发自动出纳机和其他先进技术，为美国人开创了一条新的管理金钱的道路，也为花旗银行栽下了一棵取之不竭的摇钱树。

尽管瑞斯顿和花旗银行因其管理有方、成绩卓绝而受到广泛称赞，但花旗银行也经历了频繁的动荡和混乱。

花旗银行的职员把大量的时间消耗在内部的勾心斗角上，从而忽视了与其他财团的竞争，这在相当程度上反映了瑞斯顿本人争强好斗的性格。尽管瑞斯顿多次强调财务和管理监督的必要性，但事情常常不了了之，最后总是以彻底失控而告终。花旗银行在企业合并和兼并等问题上，为美国公司提供了关键性建议，但自己企图通过吞并其他公司而壮大实力的努力常常落得个悲惨的结局。

最为重要的是，瑞斯顿盲目坚持自己的观点：即国家永远不会破产，银行不需要资本。抱着这种信念，他在没有作好充分准备的情况下开始向第三世界国家贷款，从而将这个世界性的银行集团领入一个后来几十年都没能逃脱的深渊。

瑞斯顿认为，挑选接班人是任何一个首席执行官（CEO）能够作出的惟一最为重要的决定。为了确定合适的人选，瑞斯顿导演了一场美国商业史上为时最长、范围最广的竞选接班人的戏剧；最后他选里德为他的继承人，一时被大家称为明智之举。

到了1991年，他倾注了一生心血的银行陷入了困境。当时挑选里德作为他的接班人这一明智之举也随之受到管理者们媒介，以及雇员们的质疑。就在52岁的里德竭尽全力使银行摆脱他所继承的数十亿美元第三世界债务这一沉重包袱的同时，他自己任命的那些高级经理们

也错误地把数十亿美元的资金贷给了风险极大的房地产开发商、澳大利亚精明诡诈的商人以及从事杠杆收购的投机商。这家全国最大的银行机构的偿付能力在《纽约时报》上公开受到质疑，同时也引起了国会领导人的怀疑。为削减成本开支，成千上百的职员被解雇，整个银行士气低落。更有甚者，已婚并有了4个孩子的董事长里德也因一些流言蜚语和下流的笑话而受到侮辱：他和公司专机上年轻已婚的空姐有暧昧关系。谣言传遍了整个帕克大街，说里德自己也很快就要被开除了，取代他的人可能是瑞斯顿过去的对手、前联邦储备委员会主席保罗·沃尔克，也可能是瑞斯顿自己。“不要坐以待毙。”瑞斯顿用他所特有的充满智慧的口吻说。

有多种标准可以用来衡量一家大型公司领导人的功与过，其中最简单易行的标准是看他究竟为股东们创造了多少财富。然而，一家世界性银行的领导人必须对许多人负责，其中包括储户、个人或团体顾客、当地社区以及整个社会。他的业绩就是他为所有这些对象所提供服务的总和。瑞斯顿离职8年之后，陪审团终于来了，对银行进行全面调查，其中有一项标准他认为是最重要的，那就是他为拯救银行使之生存下来做了些什么。

瑞斯顿不是那种遇事恼怒而不知所措的人，当然更不会在木已成舟之后如此。但是，自从25年前他第一位妻子46岁时突然去世之后，他从未感到过如此巨大的痛苦和失望。他精心经营并曾经到达过权力和荣誉顶峰的银行如今成了一个残废的巨人，而且连他沃尔特·比奇洛·瑞斯顿也对此无能为力。

其实，瑞斯顿所创建的这家金融机构是如此的庞大，在美国，能看清其庐山真面目的寥寥无几。

为了面对连续不断的批评，使花旗银行免于崩溃的厄运，约翰·里德忍受了巨大的痛苦。这种经历，他在担任一度陷入困境的消费者业务部主管时曾经有过。就在董事会慎重考虑是否换人的时候。里德已开始着手调整银行问题严重的贷款政策，整顿其庞大的官僚体系，改进他曾经帮助建立起来的冷酷无情的公司作风。到了1993年，花旗银行开始好转，里德重新赢得华尔街以及那位亲手提拔他的人的信任。

无疑，花旗银行错过了10年的机会，但同时，里德和他的银行也改掉了以往傲慢的作风。正因为如此，我们有充足的理由相信他们在将来的一段时间里不会重蹈覆辙，再犯那种致命的错误了。

## 目 录

序 言	1
第 一 章 早年时代	1
第 二 章 硬领小伙子们	28
第 三 章 飞机，火车，轮船和汽车	68
第 四 章 在月球上办银行	94
第 五 章 换 岗	131
第 六 章 地图上的标记	162
第 七 章 火箭科学家	208
第 八 章 新秩序	240
第 九 章 矩阵战	279
第 十 章 为里德而吐血	319
第 十 一 章 危机与对抗	356
第 十 二 章 举债经营的银行业	398
第 十 三 章 通往里约热内卢和利雅得之路	454
第 十 四 章 令人不安的钱	519
第 十 五 章 危机丛生的银行业	557
第 十 六 章 聚宝盆	623
第 十 七 章 恶有恶报	663
第 十 八 章 波多马克河上的迪斯尼乐园	681
第 十 九 章 惊人之举	728
第 二 十 章 花旗赌注	764

□ 沃尔特·瑞斯顿与花旗银行

第二十一章	山峦上的家园	781
第二十二章	瑞斯顿经济学	827
第二十三章	濒临深渊	866
第二十四章	接班人	933
第二十五章	遗留问题	979
第二十六章	在地狱的门边	1024
后 记		1048

## 第一章 早年时代

沃尔特·瑞斯顿出生于1919年8月3日。他的家庭虽非名门富豪，但他的摇篮边却总放着一本精装的亚当·斯密的《国富论》，此书堪称自由创业者的圣经。

第一次世界大战后的那些年里，亨利·梅里特·瑞斯顿在康涅狄格州米德尔顿的卫斯理大学（Wesleyan University）担任历史教授，年薪只有1200美元，因此，他同妻子露丝的物质生活可谓一般，但这个才华横溢、颇有些专横的教育家和他恬静内向的妻子，从他们惟一的儿子沃尔特出生那天起所得到的精神财富，却远比一时的金钱匮乏重要得多。

在沃尔特的眼里，亨利·瑞斯顿不仅仅是一个普通的父亲。他崇拜他，敬畏他，并决心将来继承父业，步其后尘。他在他父亲身边上大学，攻读工商管理硕士，直到博士。亨利以他自己在教育界的非凡业绩激励着儿子奋发努力，将来成为世界银行界的风云人物。

亨利·瑞斯顿于1889年出生在怀俄明拉勒米的一间小木屋里，他父母是在科罗拉多相遇并结婚后才搬到这里来的。自然，亨利长大后便成了一名坚定的美国价值观念的捍卫者。

亨利·林肯·瑞斯顿和詹妮·艾奇逊·瑞斯顿都是几经周折才来到科罗拉多的。詹妮的父亲在18世纪中期曾是个造船木工，日子过得相当安定舒适。虽然他在伊斯特河彼岸与曼哈顿隔河相对的昆士阿斯托利亚安了一个舒适的家，但他一直对遥远的西部边疆有着强烈的好奇心。1868年，出门闯荡的念头完全占据了我的心。他和妻子背上詹妮、拉着另外4个孩子乘火车离开纽约，经过3天的旅行，来到密苏

里州的普莱神特山。詹妮在她后来自己出版的回忆录《一个拓荒者的冒险经历》中写道，当他们抵达正处在“重建”时期的密苏里州时，遭遇了当地同情南部邦联者的冷遇和反感。他们本以为可以乘坐一辆马车从密苏里去远在 80 英里外的农场，然而，他们的马被换成了骡子。为此，詹妮的父亲不停地抱怨说他可不习惯“当众跟在一群笨驴的屁股后面”。正如过去曾吸引艾奇逊一家来到西部荒原的纯朴的个人英雄主义精神一样，这种坚决不与笨驴（不管是真实意义上的，还是隐喻的）为伍的品质在瑞斯顿家族一代代地传了下来。

艾奇逊先生希望乘坐马车的要求终于得到了满足。他们在密苏里州呆了 5 年，忍受了一次次疟疾的侵扰后，全家又一次踏上了新的征程。他们历时 6 个月，一路历尽千辛万苦，穿越了堪萨斯州，顺着内布拉斯加州的里帕卜里肯河，并经过苏、阿拉巴荷、夏延等地，最后来到了丹佛附近的一个小定居点。途中，艾奇逊一家遇见了传奇式人物——侦察兵威廉·科迪，还碰上过印第安人。一个骑着小马驹的印第安士兵想用几条毯子和马驹换取詹妮，并给她起了个绰号叫“小媳妇”。

后来，詹妮整个冬天都在丹佛的学校里教书。夏天，她每天骑着马往返 7 英里于农场和一所乡间学校之间。她随身携带着手枪，以防强盗和山猫的骚扰。詹妮是瑞斯顿家族中众多在女权运动开始之前就得到解放的女人之一。然而，由于当时人们的陈旧观念，她的才能并未得到充分的发挥。“她是一个有才华的人，她的嗓音非常优美动听，只可惜在那个时代大家闺秀是从来不去唱歌剧的。”她的孙子沃尔特后来这样说，“我们这个时代的女人都有自己的主见。”

亨利·林肯·瑞斯顿也是经历了一番曲折才来到科罗拉多的。他原是西弗吉尼亚人，先在俄亥俄州的卫斯理大学呆了两年，后又在得克萨斯州住了一段时间。后来他来到丹佛，在当地的大学里取得了学士学位。上大学时，他在罗克城堡教堂兼职布道。在那里，他遇上了他未来的妻子詹妮。他们的第一个儿子乔治是在 1887 年出世的，两年之后他们举家迁到拉勒米，不久又生了亨利·梅里特。亨利·林肯在那里的第一卫理圣公会教堂担任牧师。

节俭和禁欲是瑞斯顿家族的座右铭。亨利·林肯·瑞斯顿牧师滴酒不沾，后来连星期天的电影也不去看。他随身总带着一个小黑本，上面非常详细地记录着一天中的每一项开支，包括三分钱一份报纸也不例外，而且每天晚上还要核对一遍。家里常说到有这样一件事：有一次，詹妮在街上捡到了一张5美元的钞票，她急忙奔跑回家，仔细把它洗干净，然后熨平。这也许是瑞斯顿家族的人第一次干洗钱的事。

亨利·梅里特出生后不久，他父亲强烈渴望去东部接受教育，这就像他当初对西部边疆的热望一样。于是一家人又迁到了波士顿。在那里，他进了波士顿大学，还在开普科德的一家教堂里兼任牧师。

亨利·林肯曾先后在马萨诸塞州的几个城镇居住和布道，最后于1903年夏在斯普林菲尔德落下脚来。就在那年秋天，小亨利上了中学。在学校里，他在拉丁文、英文和历史等方面表现出了非凡的天赋。对于一个像他那样在卫理公会教义的影响下成长起来的优秀生来说，上康涅狄格州卫斯理大学是他理所应当的出路。

此时，身材细瘦、身高6英尺的亨利·梅里特·瑞斯顿对历史和英国文学产生了极其浓厚的兴趣。他担任班里的宣传委员，参加了篮球队，后来又成为《卫斯理大学论坛》的主编。尽管他是在新英格兰长大的，但他却十分崇拜他母亲的拓荒者精神和纯朴的个人英雄主义。所以，后来很自然地接受了亚当·斯密和创造了“适者生存”这个词的英国哲学家赫伯特·斯宾塞的理论便显得一点儿也不足为怪了。

后来，卫斯理大学的校友说，当时的亨利·瑞斯顿有着奋发向上的精神，他精力充沛，智慧过人。他不刻意去讨好同学，也不以其讽刺性的幽默去惹恼他们。他是公认的优秀学生和学生领袖。

在卫斯理大学的4年里，他取得了英语语言学学士和历史学硕士，毕业时成为美国优秀学生联谊会ΦβΚ的成员并荣获学校颁发的各项殊荣。出于对政府和国际事务的浓厚兴趣，他撰写了一篇关于美国民主宪法历史的硕士论文。1911年，亨利前往哈佛大学攻读外交史博士学位。就在这段时期，他更加坚定了在文学院时形成的信念。

1914年6月6日，即亨利结束哈佛学业后不久，他就和高中时的女朋友露丝·科尔顿·比奇洛结了婚。露丝是斯普林菲尔德火灾和航



海保险公司雇员威廉·德怀特·比奇洛和伊德尔·科尔顿·比奇洛的女儿。她于1911年毕业于瓦萨尔大学化学物理专业，这对当时的年轻女子来说是一个不小的成就。毕业后她回到斯普林菲尔德教授物理。

1914年夏天，这一对新婚夫妇离开剑桥，来到了康涅狄格的米德尔顿。在这里亨利开始了他光辉而短暂的学术生涯。据他当时的学生和同事特德·克洛克说，历史在他妙语连珠的讲解下变得生动有趣。他为一年级学生讲历史课时教室总是被挤得水泄不通。克洛克称他是一个“伟大的演说家”。他回忆瑞斯顿在讲新英格兰历史时所经常说的一句话：“你们一定知道新英格兰，那是一个把岩石涂成绿色以吸引奶牛出来吃草的地方。”亨利·瑞斯顿的兴趣不只是局限在课堂里，他同时也是个校园活动的积极分子。他喜欢通过竞争性的演讲、给编辑部写信、参加包括总统竞选在内的政治活动，来鼓舞人们的情绪。那时，虽然他具有像丘吉尔一般出色的口才，但他开始面对大批的听众时还是有些怯场。

这对夫妇的第一个孩子巴巴拉是在1917年出生的。1919年沃尔特也出世了。就在这一年，亨利被提升为正教授。1920年，被朋友们称为汉克的亨利表现出非凡的筹集资金的才能，这一点在他后来竞选校长时起了非常重要的作用。

沃尔特对外交事务的兴趣最早可以追溯到1920年。那一年其父亲得到一笔可供他在美国国务院调研一年以完成哈佛大学毕业论文的基金。在华盛顿，亨利接触到了国务院最高层的人物，亲眼看到了美国外交政策形成的整个过程。这是一段令这个年轻教师兴奋不已的经历。尽管他竭力掩饰自己的野心，但毕竟多少有所流露，以至后来他的同事们猜测他曾经梦想当国务卿。虽然他从未担任过国务卿，但他后来对美国外交政策的影响却是许多曾经担任过这一职务的人都无法比拟的。他的博士论文《美国对外关系中的执行代理人》于1929年出版成书。在此后的许多年里，美国国务院在这一问题上的观点都是以此书为依据的。

亨利成了一个全球主义者。他相信整个世界是互相依赖的，他对超越国境并将各个国家连接到一起的科学技术表示惊叹。在1924年的