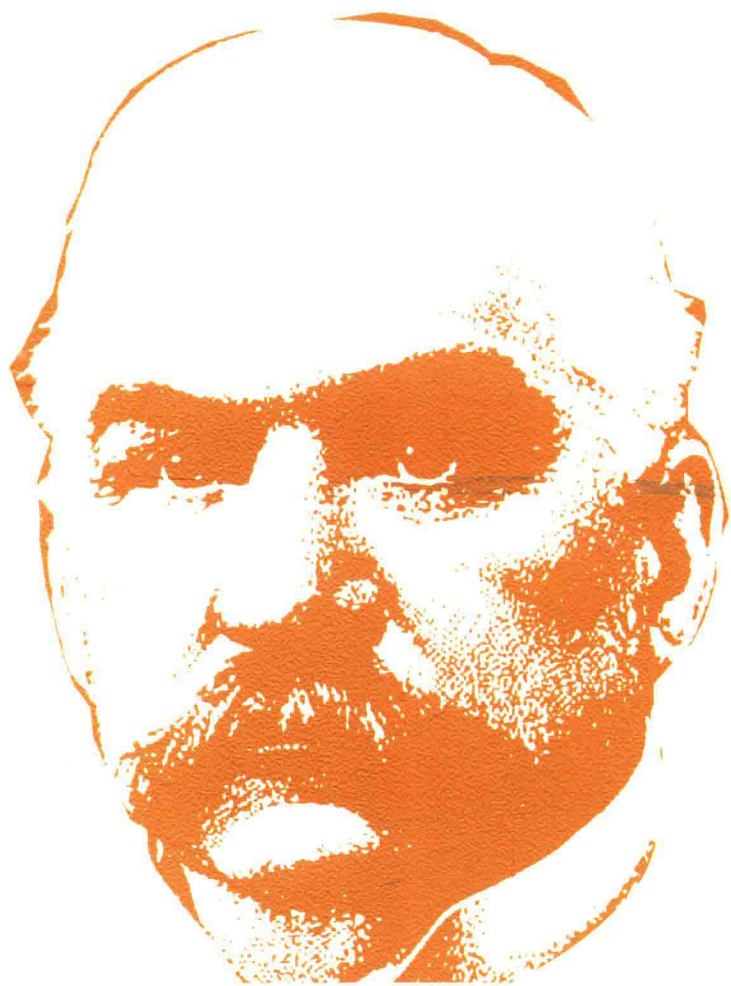


# 摩根家族传

一部恢弘而壮美的华尔街史诗

一个家族的历史，就是一部美国金融史  
观照整个华尔街、现代金融业兴衰更替

陈润 著



# 摩根家族传

陈润 著

图书在版编目(CIP)数据

摩根家族传 / 陈润著. —武汉 : 华中科技大学出版社, 2016.7

ISBN 978-7-5680-1737-4

I. ①摩… II. ①陈… III. ①摩根, J.P. (1837~1913) —家族—传记  
IV. ①K837.120.95

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第086745号

摩根家族传

Mogen Jiazhu Zhuan

陈润 著

策划编辑: 亢博剑 梁志高

责任编辑: 孙念

封面设计: 仙境

责任校对: 张琳

责任监印: 张贵君

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027) 81321913

印刷: 湖北新华印务有限公司

开本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 15

字数: 235千字

版次: 2016年7月第1版第1次印刷

定价: 32.00元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换  
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务  
版权所有 侵权必究

## 序言



金钱永无眠，金融界没有夜晚。

香港的金融人士脱下西装革履，三三两两为追求放松和刺激，出现在兰桂坊，装点了灯红酒绿的夜色，而美国纽约华尔街的开市钟声，刚刚在交易员的耳畔鸣响，随之而来的将是一天紧张忙碌的工作。

当东京某位基金经理在其公寓大床上睁开惺忪睡眼，在脑海中依稀回忆起上一个交易日的相关指数并勾勒出其图形指标时，法兰克福的投资银行总裁可能刚刚从车库中缓步走出，回到他温暖、熟悉的家中，面对妻儿簇拥和啤酒美食……

在如此周而复始的循环中，真正的金融从业者早已将交易和生命融为一体，对利润的追逐，是天赋智慧与积累勤奋带给他们的乐趣。纵使这种追逐看来不免世俗，但他们甘之如饴，因为个中滋味之复杂与美妙，诚非金钱本身的价值可以表达。

基于这一点，金融从业者在市场上相互搏杀、多空对垒，或者在竞争中你来我往、互不相让，但内心却保持着对彼此的理解和尊重。

金融业，看似复杂，实则简单，一个名字就能让金融人士产生更多的默契。

这个名字就是“摩根”。

## 显赫的金钱贵族

摩根家族，曾经掌控着全球赫赫有名的财团，今日的摩根斯坦利和摩根大通两大公司，与其有着不可分割的渊源。

摩根财团在美国和全球的金融市场上引领风潮 200 多年，在不同的领域构建起自己强大的帝国：

是他们，推动了全美国铁路的修建与连接，让这个国家走向全面的现代化；

是他们，投资钢铁大王卡内基，才有了日后传奇般的钢铁帝国；

是他们，赞助了托马斯·爱迪生，让电灯从实验室模型走进千家万户；

……

更不用说，在电话、电力、银行、证券、保险、信托、基金等行业，摩根财团所拥有的产业实力。

摩根财团的历史，几乎就是一部美国乃至全世界的金融发展史，而摩根家族中最著名的 J.P. 摩根，更是开创了由金融寡头来支配企业加盟的时代。他对自身责任和权利的来源如此描述：“用以推动历史的并非法律，而是金钱，也只是金钱！”

在摩根家族发展壮大的历史进程中，金钱的力量往往是决定性的。

皮尔庞特·摩根（即 J.P. 摩根）敢于在 1907 年发起拯救美国之战，是因为家族所能调动的头寸达到 4500 万美元，在当时足以两次为华尔街融资。

1912 年，摩根旗下总资产超过了 30 亿美元，但别忘了，那可是 100 多年前的美元，当时普通的工人，每周辛苦劳作所换取的薪水，也不过寥寥几美元而已！

此时，摩根家族面对的是三代人所打造出的庞大帝国，其中，直接归属家族管理的包括银行家信托公司、保证信托公司、第一国家银行，总资产达到 34 亿美元，而属于家族同盟军的还有国家城市银行、信托国家银行等，其总资本更是达

到 48 亿美元。

被称为“摩根联盟”的帝国，以 J.P. 摩根公司为核心，实行董事会的连锁领导。在这个帝国中，有超过 20 万的主力金融机构相互持股和融资，形成了犹如参天古木般的结构严谨、系统庞大的摩根体系，这个体系占有当时全美国金融资本的三分之一，总价值达到 200 亿美元。另外，摩根公司有 125 亿美元的保险资产，占当时美国保险行业资产的 65%，而全美 35 家大型企业的董事会中，总共有 47 人兼任摩根公司的董事，其中包括美国钢铁、通用电气、肯尼格特制铜公司、大陆石油公司等。在铁路行业，整个美国五分之一的铁道线，背后的控制者都是摩根家族，而在通讯业上，摩根家族还拥有国际电话电报公司、美国电话电报公司、全美电缆、邮政电缆等企业。

若合计一切产业，在 1907 年，摩根家族坐拥 740 亿美元的总资本，相当于全美产业总资本的四分之一。而这些资本由 167 名来自摩根家族企业的董事控制，他们犹如计算机上的电子元件那样，精密执行着皮尔庞特·摩根所发出的一切指令，引领着整个家族体系前进。

摩根家族在鼎盛时期，几乎控制了欧洲和美国之间资金往来的大多数份额，参与了从欧美到亚洲各国的国债发行。

可以想象，摩根家族曾经打造出了怎样的金钱霸业！

## 俱乐部式经营

即使拥有如此多的财富，但财团管理层的经营氛围，不会让人意识到自己置身于一企业。

20 世纪初，这个家族企业的“大脑”并不在华尔街 23 号那栋古典式的摩根办公大楼中，而是位于皮尔庞特·摩根私人图书馆的豪华东厅。在那里，胡桃木书橱用黄金、珐琅和象牙装饰得流光溢彩，里面收藏着这位喜好艺术的银行家从世界各地购买来的稀有图书和艺术珍品，而 J.P. 摩根正是在这里召集了纽约几乎所

有大银行的总裁，制定出应对 1907 年金融恐慌的计划。这位七十多岁的老人，以惊人的毅力和非凡的才华，将计划迅速执行，拯救了整个美国的经济。

也同样在这里，1933 年，杰克·摩根沉思了整整一天，决定按照《格拉斯—斯蒂格尔法案》的要求，将家族公司一分为二，J.P. 摩根公司选择继续从事商业银行业务，而少数高级合伙人与职员则“奉命”出走，成立了摩根斯坦利公司，从事投行业务。

追根溯源，整个摩根家族的发展历史，都具备“俱乐部式经营”的特点。

吉诺斯·斯宾塞·摩根具有出色的商业天赋，从小就不甘于自己的富农身份。23 岁开始，他离开土地从商，经营了整整 17 年的干货生意。1853 年，一次应邀的私人旅行改变了他和整个家族的命运，邀请者是乔治·皮博迪，这位整个欧洲的第三大银行家，邀请吉诺斯前往伦敦，并希望他能成为合伙人，并在 10 年后接班。

吉诺斯谨慎地分析情况，答应了这位著名美国商人的提议。10 年合作期满，皮博迪果然按时退休，但他却没有允许吉诺斯继续使用他的名字和资产。就这样，吉诺斯“被迫”用自己的名字命名公司，这是今天人们所熟知的摩根财团的前身。

吉诺斯以这种近乎私人交友的方式，奠定了家族企业的基石。他的公司在当时已经有相当的影响力，但是吉诺斯曾亲身经历过公司濒临破产，因此始终保持低调谨慎的行事方式。这一点在后来始终不同程度地影响家族，影响着家族企业。乃至 2008 年，摩根大通在杰米·戴蒙的带领下成功躲过次贷金融危机，也依稀能看到吉诺斯身上的影子。

很快，“父子俱乐部”取代了“合作者俱乐部”，浮现在家族企业的权力体系中。

从单纯判断人才的观点来看，吉诺斯并非最欣赏独生子约翰·皮尔庞特·摩根。他年少时身体不佳、情绪波动较大，他经历了一次仓促的婚姻，和一些因为冲动鲁莽陷入丑闻的交易……但血浓于水，吉诺斯利用自己的经验和人脉，亲自将皮尔庞特送入合作者的公司，让他从学徒做起，等到他羽翼稍长，又为他投资开办了纽约分公司，安排最得力的下属，并有着今日依旧流传的家书隔空指点。在这种充满平和的教导氛围中，皮尔庞特迅速成长，很快，小小的分公司已经无法支

撑他的远大志向。

1871年1月，摩根家族和费城的德雷克塞尔家族联手，新成立德雷克塞尔—摩根公司，为皮尔庞特提供了成长新舞台。吉诺斯邀请年长而富有经验的安东尼·德雷克塞尔帮助自己监督引导儿子，而对方也不负所托，这家公司业绩蒸蒸日上，在日后正式成为J.P. 摩根公司。

皮尔庞特深知，华尔街犹如战场，想要涉足其中，仅仅依靠自己的姓氏是毫无用处的。1873年，他联合己方企业家，在和金融家杰伊·库克的竞争中获取胜利，一夜之间蜚声华盛顿，成为美国政府融资服务的领导者，随后，他所组织的联盟越战越勇，不断扩大“金融俱乐部”，包括控制中央铁路、组建通用电气、组建美国钢铁公司，等等。

在奋斗历程中，皮尔庞特始终会维护家族利益，但他深知，金融帝国的构建和获益，不可能只局限于自己的姓氏。因而，在竞技场和社交圈中，他时而长袖善舞和颜悦色，时而雷霆震怒无所忌惮，时而凶相毕露威逼对手，时而又大方施舍毫不吝惜……如此多的手段让他成功地围绕家族编造出一张严密复杂的利益网，网中人哪怕轻微地一瞥，都可能让摩根察觉其利用价值。

“俱乐部式经营”的优势，在1907年10月初完全得以展现。当担心财产受损的市民蜂拥而来挤兑存款时，没有中央银行的美国政府几乎毫无办法，纽约证券交易所主席亲自来皮尔庞特的私人图书馆苦苦求救，于是皮尔庞特立即将“金融俱乐部”中的所有人聚集在图书馆中，要求他们团结起来筹集贷款进行救市。当他霸道地将图书馆闭门落锁，并把签字笔塞到联合信托公司总裁手中时，人们的意志已经完全崩溃，每个人都顺从地允诺了贷款范围。

金融大恐慌就此终结。

木秀于林，风必摧之，皮尔庞特将稳定市场视为己任，却没有想到如此强大的动员能力，让美国政府如芒在背。1912年，摩根家族财团精心打造的泰坦尼克号首航即宣告沉没，似乎是俱乐部企业终结的信号。11月27日，75岁的皮尔庞特被迫前往华盛顿接受质询，3个月后，他在欧洲去世，摩根财团失去了核心人物。



但别忘了，摩根财团的“俱乐部经营”模式依然存在，摩根家第三代掌权者杰克·摩根，毫不怯场地在合作者和下属的簇拥下走上前台。时间证明，皮尔庞特为企业传承而准备的人才队伍发挥了重大作用。

直到摩根帝国顺利经过两次世界大战，走向新时代，家族企业中浓厚的俱乐部文化都依然存在并发挥作用。

## 豪门绝响

摩根家族从吉诺斯时代就开始向豪门迈进，即便摩根家族的宿敌也不得不承认这一点。

所谓豪门，并非是用简单的财产数字来衡量，而是体现于家族企业运营过程中所表现出的一以贯之的目标感、影响力，体现于家族是否有能够穿越时空的相同理念和文化。

1870年，军事强大的普鲁士在俾斯麦指挥下入侵法国，正急于寻找机会拓展业务的吉诺斯·摩根利用这次战争强势崛起。历史给了他成就豪门的机会——在法国筹措军费的国债项目中，罗斯柴尔德家族和巴林家族均因为各种因素未能参加，而吉诺斯克服种种困难，一举成功发行了债券。更为重要的是，即使债券一路下行，吉诺斯始终坚持买入，当法国虽然战败却提前还清借款之时，吉诺斯从中收获了高达750万美元的利润，他的家族终于因此获得与巴林、罗斯柴尔德家族抗衡的力量。

此后，这个家族开始垄断英美之间的资金往来，并和各国皇室、政府保持紧密联系。皮尔庞特·摩根是英国国王爱德华七世的好友，经常为其提供财务咨询；比利时的国王为了谈生意，要亲自登门拜会皮尔庞特，仅仅因为他不愿意去布鲁塞尔；在意大利，人们用欢迎国王陛下的表兄的待遇欢迎这位摩根家族的领袖……

在美国本土，摩根家族的政治影响力更是超过普通商业家族。从在美国内战中领军成名的格兰特总统开始，一直到领导“二战”取得辉煌胜利的罗斯福总统，

其间共 15 任白宫主人，几乎无一不将摩根家族看作经济层面施政的重要参考者，更不用说整个“摩根帝国”同美国财政部、美联储以及整个行政机构之间那说不清道不明的合作和斗争。

今日，摩根家族随着时代的发展悄然隐退，从 1853 年吉诺斯携家前往伦敦，到 1982 年家族的第四代代表人物亨利·摩根去世，摩根这个姓氏从默默无闻走向世界金融巅峰，又重新回归到幕后走向低调。同样，当年那个只为政府、皇室和大型企业服务的金融机构也被分拆为摩根大通和摩根斯坦利，转型成为现代意义上的股权上市公司，在新形态市场中和新的对手竞争。但谁也不能否认，豪门曾有的辉煌，无时无刻不影响着这两家企业。

回顾历史，摩根家族的理念对金融业的影响共有以下几点。

### 1. 厌恶风险

摩根家族文化中不鼓励冒险，皮尔庞特甚至不愿意去华尔街 23 号办公楼隔壁的证券交易所。作为证券承销商企业的领导者，他对股市开盘和收盘的时间点都不愿了解。

这听起来或许匪夷所思，但任何不可控的风险，都会让这个传统的、不喜欢赌博、不喜欢危机的家族感到厌烦。他们虽然强调拼搏精神，但也追求稳定收益，从不将所有鸡蛋放在同一个篮子中，因此，不会有任何项目的失败对家族企业造成难以挽回的结局。

正如一句投资者的格言所说：“市场中，赚多赚少并不重要。重要的是，你要确保能活下来。”对比同时代曾经在华尔街风生水起而最终落得人死财尽的杰西·利弗莫尔，摩根家族的风险防范意识不能不令人肃然起敬。

### 2. 精英意识

想要加入摩根家族的圈子，有着种种严苛的条件，但表述起来又很简单——精英。皮尔庞特不拘一格选取人才，他不看重个人的背景，前南军骑兵能够被他打造成为企业高管，而铁路线上的小职员也能够被他任命为高级投资顾问，原因只有一个，那就是他们各自的才华。

在合伙人时代，摩根人从不看一个人能带来多少投资，是否认识什么政府高官，而是首先观察和判断他的行事风格和思维特征，是否符合真正的精英标准。这是因为吉诺斯、皮尔庞特和杰克无疑都是主宰时代的精英，他们相信，只有让精英凝聚成为人才队伍，并团结在家族周围，企业才能有超越百年的传承和发展。

### 3. 尊重强权

以皮尔庞特的财富和身份，根本无须在七十高龄去华盛顿面对近乎侮辱的调查听证，而以杰克身为第四代家族领袖的地位，居然任由记者将侏儒放在自己腿上拍照，并且没有阻止报纸发行……

这些摩根家族历史中的真实案例，无疑会令某些“财富即强权”逻辑的信奉者瞠目结舌。但摩根人有自己的逻辑——金钱之外，还有更多责任。

皮尔庞特信奉法律，或许为了商业利益他敢于游走在规则边缘，但他绝不会挑战国家意志和市场逻辑的底线，同样，也没有任何一代摩根家族的成员会对公共舆论公然说“不”，因为他们的发展轨迹证明，只有用私密而高超的手法维系同任何一方面强权的关系，才能带来最强大的企业核心竞争力。

### 4. 顺应趋势

趋势是无法违抗的，即便强大如摩根家族，当趋势来临时，他们也需要顺应命运的改变，而并非盲目对抗。

因此，才会有摩根家族顺应时代变化，将资金从英国引流美国，又在“一战”之后，举美国资金注入欧洲复兴，才会有他们对金本位的态度变化和预计美国金融业发生大变革时的及时应对。

摩根人从不妄自尊大，他们相信市场才是经济活动的最高主宰，而只有看准趋势，对信息进行广泛深入的搜集，才能获得转圜空间。

### 5. 保持独立

每一代摩根家族的领袖，都有机会和资本过上骄奢淫逸的生活，要知道，在摩根家族鼎盛同时代，家产只有其数十分之一的富豪之家，动辄上演以百元美钞点燃雪茄的炫富情景剧。但摩根人始终懂得克制地使用金钱，不为欲望所奴役。

皮尔庞特是摩根家族中创造财富最多的人，他个人经手的资金动辄上千万美元，而其组建的美国钢铁公司拥有 50 亿美元的巨额资本，但当他去世之时，人们发现，其个人所有财产只有 6000 万美元，几乎所有听闻消息的人都感到震惊。约翰·洛克菲勒直截了当地说，这些财产不足以让摩根称得上一个富人。而当杰克主宰家族之后，他甚至需要拍卖父亲留下的艺术品来获取现金流。

其实，摩根家族从来没有多少人单纯地喜欢敛财。对他们而言，事业的追求比起金钱的累积更为重要，国和家的整体利益，永远在个人的享受之上。这样的家族文化来源于白手起家的历史，来源于深藏在家世背后的新教徒文化，更来源于家族中每一代人对其后继者们的严格教育和率先垂范。

今天，豪门主宰行业的历史，已是陈年旧事，当年美国舆论对摩根家族层出不穷的声讨，如同行刺者朝向杰克·摩根扣动的扳机，难以穿越时空而震撼今日。摩根家族不是金融海洋中欲壑难填的海盗，也不是传播福音的正义化身，因为历史从不是一部烂片的导演，而是将每个面具分发给其中的参与者。摩根家族是美国经济发展和世界金融交流的创造者、见证者和参与者，他们曾经支配过这个世界的运行规律，但当大幕关闭、掌声响起，即使再伟大的豪门也有退场的一刻。

对今天的我们而言，摩根家族展现出华尔街豪门的最后辉煌，在摩根家族之前，没有豪门能和他们的成就相比，在摩根家族之后，也很可能没有家族可以重现其巅峰。但摩根家族留给世人的精神财富，将会永远存在。



## 第一章 家族的崛起

(1780年—1835年)

- 起之于野 // 2
- 咖啡馆左右逢源 // 5
- 一把火烧出大生意 // 7
- 皮博迪是个好教父 // 11

## 第二章 进军欧洲

(1835年—1857年)

- “富二代”也得自力更生 // 16
- 遗产在手闯天下 // 19
- 波士顿城新家族 // 22
- 敢查皮博迪的账本 // 26
- 金融新星，冉冉升起 // 31

### 第三章 父子联手 (1857年—1863年)

少年心事当拏云	// 36
游学欧罗巴	// 39
从公司新人做起	// 41
身陷步枪丑闻	// 44
公司草创	// 47
高抛低吸，黄金操盘手	// 50
再见丑闻，你好新家族	// 53

### 第四章 浴血奋战 (1863年—1876年)

大战“华尔街之鬼”	// 58
拉了卡内基一把	// 62
普法战争，谁才是大赢家	// 64
进军华尔街	// 67
推倒“白须皇帝”的宝座	// 69
金融风暴中的磐石	// 72

### 第五章 黄金时代 (1876年—1895年)

为美国军队付薪水	// 76
资本点亮了电灯	// 78
中央铁路易主	// 81
以摩根之名仲裁	// 84
铁路行业的新霸主	// 89



## 第六章 王者摩根 (1895年—1913年)

- 蔓延，操纵资本之手 // 94
- 打响了金本位保卫战 // 97
- 史上最大托拉斯 // 100
- 北方证券，突袭和反突袭 // 103
- 与罗斯福总统较量 // 106
- 拯救者摩根，最后的资本华彩 // 108
- 世间再无 J.P. 摩根 // 110

## 第七章 王位传承 (1914年—1929年)

- 入主家族的新摩根 // 116
- 纽约储备银行，阴谋还是阳谋 // 118
- 纽黑文，刚上位就受困？ // 120
- “一战”炮火带来转机 // 123
- 枪口下的金融家 // 126
- 将通用纳入囊中 // 129
- 鼎盛时代，选择急流勇退 // 132

## 第八章 跌入低谷 (1929年—1933年)

- 大萧条，逆水行舟不进则退 // 138
- 阴云密布，调查或侮辱？ // 141
- 格拉斯—斯蒂格尔法案 // 144
- 摩根斯坦利“出走” // 146

## 第九章 新希望

### (1934年—1943年)

- 新摩根与老摩根 // 152
- “二战”岁月 // 155
- 合伙人制度终结，摩根公司也上市了 // 158
- 财团的余晖 // 161

## 第十章 家族隐退

### (1951年—1973年)

- 年轻的继子神话 // 166
- 摩根公司重整旗鼓 // 168
- 蛇吞象，吃掉纽约担保信托公司 // 171
- 重圆梦碎，百慕大会议无疾而终 // 173

## 第十一章 变革年代

### (1973年—1989年)

- 兼并之王摩根斯坦利 // 178
- 垃圾债券，利润新大陆 // 181
- 摩根建富烟消云散 // 184
- 拯救大陆银行 // 186

## 第十二章 逃出生天

### (1990年—2006年)

- “互联网皇后”，诞生在泡沫中 // 190
- 改名摩根添惠，真的“添惠”？ // 192
- 摩根与大通，互补出优势 // 195



## 第十三章 新世代 (2006年—2015年)

躲过次贷危机	// 200
谁解救摩根斯坦利	// 202
私人投行落幕	// 205
投资中国，就是投资希望	// 209
摩根的新国王	// 213

## 参考文献