

读点**石油财经**丛书
丛书主编 王国樑

THE TYCOONS

How Andrew Carnegie, John D. Rockefeller,
Jay Gould, and J. P. Morgan Invented the American Supereconomy

掌控力

卡内基、洛克菲勒、古尔德和摩根创造美国超级经济

查尔斯·莫里斯 (Charles R. Morris) ◎著

刘清山◎译

澄清了人们对于这些商业巨子的种种误解

呈现和解释美国经济史上这段无比重要又经常被传奇化的时期

精彩地描绘了美国如何发展成为持续增长的经济体

石油工业出版社

读点石油财经丛书
丛书主编 王国樑

THE TYCOONS

How Andrew Carnegie, John D. Rockefeller,
Jay Gould, and J. P. Morgan Invented the American Supereconomy

掌控力

卡内基、洛克菲勒、古尔德和摩根创造美国超级经济

查尔斯·莫里斯 (Charles R. Morris) ◎著
刘清山◎译

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

掌控力：卡内基、洛克菲勒、古尔德和摩根创造美国超级经济 / (美) 莫里斯 (Morris, C.R.) 著；刘清山译．—北京：石油工业出版社，2014. 8

(读点石油财经丛书)

书名原文：THE TYCOONS: How Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Jay Gould, and J.P. Morgan invented the American supereconomy

ISBN 978-7-5183-0251-2

I. 掌… II. ①莫… ②刘… III. 经济—研究—美国 IV. F171.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 143656 号

THE TYCOONS

by Charles R. Morris

Copyright © 2005 by Charles R. Morris

Simplified Chinese translation copyright © 2014

by Petroleum Industry Press

Published by arrangement with Henry Holt & Company, LLC

through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书经 Henry Holt & Company, LLC 授权翻译出版，简体中文版权归石油工业出版社有限公司所有，侵权必究。

著作权合同登记号 图字：01-2014-4092

掌控力：卡内基、洛克菲勒、古尔德和摩根创造美国超级经济

THE TYCOONS: How Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Jay Gould, and J. P. Morgan Invented the American Supereconomy

著 者：查尔斯·莫里斯

译 者：刘清山

出版发行：石油工业出版社（北京市朝阳区安华里二区1号楼 100011）

承印者：北京晨旭印刷厂

开 本：710 × 1000 毫米 1/16

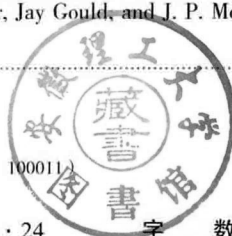
印 张：24 字 数：320 千

版 次：2014 年 8 月第 1 版

印 次：2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5183-0251-2

定 价：68.00 元



版权所有，翻印必究

(如出现印装质量问题，我社发行部负责调换)

网址：www.petropub.com.cn

编辑部：010-64523602

发行部：010-64252978

010-64523623

《读点石油财经丛书》

总序

在全球化的视野下，能源问题已经成为国际政治、经济、环境保护等诸多领域的中心议题，甚至成为国际政治的重心。国家间围绕世界能源的控制权所进行的激烈争夺，各国维护自身利益所制定的能源安全战略，以及各国政府积极主导的替代能源开发，使能源问题日益成为国际社会的焦点；而油价波动、低碳经济、气候变化以及环境保护等诸多问题，不仅是政府首脑、智库学者的案头工作议题，而且成为切切实实的民生问题。中国在能源领域的国际合作也在不断扩大，从最初的以石油天然气为主，扩展到煤炭、电力、风能、生物质燃料、核能、能源科技等各个方面，而伴随着能源问题的国际化，中国也从国际社会的幕后走到台前，承担的责任越来越重。

中国石油作为国有大型骨干企业，承担着履行政治、经济、社会三大责任，承担着保障国家能源安全的重要使命，围绕着建设世界水平的综合性国际能源公司这一战略目标，积极实施“资源”、“市场”和“国际化”三大战略，注重国内外资源和国内外市场的开拓，取得巨大成就。但是，能源问题不再是一个简单的经济问题，

石油企业的海外发展往往伴随复杂的国际政治、经济、社会和环境因素。引人瞩目的中俄石油管线一波三折，中海油收购美国优尼科石油公司的无果而终，无不打着深刻的政治烙印。中国石油企业的海外创业经验，给扩大国际能源合作提出了一系列亟待解决的重要课题。

在此背景下，组织国内外能源领域的专家、学者，研究能源领域的前沿问题、热点问题，将学术研究与企业决策支持相结合，显得十分必要和迫切。为此，我们考虑建立一种长效机制，从国外引进一批优秀的国际石油政治、经济、金融、法律类图书，翻译出版，并与国内专家学者的研究成果结合起来，组成“读点石油财经丛书”系列，计划每年出版10种左右的图书，逐步形成一定的规模，起到一定的借鉴、参考和决策支持作用。

我希望通过“读点石油财经丛书”的陆续出版，为石油企业广大干部、员工提供国内外最新的石油财经方面的知识储备，并为大众读者拓宽能源问题的全球视野。

王国樑

中国石油天然气集团公司原总会计师、党组成员

前言 THE TYCOONS

国际上并没有正式的“最强大国家”统计表，不过到了1895年，美国已将其他国家甩在了后面。当时并没有多少人认识到这一点。英国官员们1899年为布尔战争^①而向美国借款时，仅仅感到有些不便而已。又过了十几年，英国人发现美国的经济实力可能已经超过德国时，大为惊骇。

①第二次布尔战争发生在1899年至1902年，是英国人和布尔人为争夺南非殖民地而展开的战争。布尔人是居住在南非的欧洲移民后裔形成的混合民族。——译者注

美国不仅是人口最多的工业国家，而且从各项指标看也是最富裕的国家——人均收入、自然资源、工业产值、农场和工厂的价值。美国主导了全球钢铁、石油、小麦、棉花市场。美国拥有巨额商品贸易顺差，在金融服务业中也崭露头角。美国人的流动性最强，生产效率最高，最具创造性，总体上说也受过最良好的教育。美国在文学和艺术领域的成就并不突出，但情况很快就會发生改变。美国没有最强大的陆军，海军也不是特别强大，不过大家都清楚，美国人只要稍加努力，几年时间就可以赶上来。

美国崛起的规模和速度令细心的欧洲人士大吃一惊。仅仅30年前，美国还被一场野蛮的国内战争^②搞得一片狼藉，只能依靠出口原棉、粮食和木材换取欧洲多余的工业产品。美国经济持续增长的速度是历史上最快的，直到一个世纪之后，这个纪录才被环太平洋国家超越。

②南北战争，1861—1865年。
——译者注

本书通过聚焦美国经济起飞中的几位杰出人士，讲述了美国的崛起过程。

“伟人”可以主宰时代，但绝不是时代的全部。美国的商业大佬与其他国家有着显著的不同。因此，在他们的故事中，还穿插了对美国性格和人民的描述，正是有了这样肥沃的土壤才有了美国的改变。

在南北战争末期，安德鲁·卡内基、约翰·洛克菲勒、杰伊·古尔德和皮尔庞特·摩根都在30岁上下，处于事业发展初期。在商业大佬辈出的时代，他们几位对促进和引导美国经济繁荣所起的作用尤为突出。他们启动了美国经济发展的引擎，使之高速运转，并且不管好坏，他们给美国经济刻上了个人烙印，直到20世纪还清晰可辨。

他们四位并非同一种人。卡内基、洛克菲勒和古尔德继承了美国人的传统，他们追求速度，热衷于“前进”，理解实验主义，为人类对创造性破坏的研究提供了最纯正的范例。当时大部分生意人都在维护有序的市场，温柔地获取利润，这三位则挥舞着燃烧的利剑，将旧秩序砍得落花流水。摩根是一位管理者，一直在限制“破坏性竞争”，尤其是限制另外三位经常使用的方式。

当卡内基开始对旧秩序的破坏行动时，美国钢铁工业正在进行广泛的企业联合。卡内基不是技术专家，但在新发明的应用方面非常出色，他的工厂一直是规模最大、自动化程度最高的。他对如何压低价格最为关注。他的商业秘诀非常简单：缩减成本，夺取市场份额，规模化。这些做好了，利润就是水到渠成的事。

古尔德是个“破坏分子”，是几乎无人能超越的公共证券市场大师，他一直在攻击对手，无所不用其极。古尔德的舞台是铁路和电报业，这是当时最重要的基础设施领域。内战前的铁路企业扩张得小心翼翼，几乎一直在盈利，小心地保持在自然边界范围内，通过充满绅士风度的“联盟”解决纠纷。对于古尔德来说，铁路联盟就是他的攻击目标，如同钢铁企业联盟之于卡内基。

洛克菲勒或许是最有远见、最为出色的管理者。他迅速轻松地占有了世界

石油市场，并且在他用大规模配送向世界展示自身实力时，人们才意识到这一点。很多企业家向他学习。距离洛克菲勒第一次在远东卖出煤油不到十年的时间，美国肉类加工包装商已经在中国和日本设立了配送中心。

四人中最具传统特点的要数摩根，海外的金融家都信赖他。在筹集了支持美国大规模投资所需重要资金流后，他变身成为个人证券交易委员会，有时甚至变成了美联储，就公司融资、诚实做账、遏止抢劫性行为、公平对待证券持有人等方面制定规则。

卡内基、洛克菲勒、古尔德和摩根在其他国家也会成为举足轻重的人物，但没有哪个国家对待天才像内战后的美国这样开放。在美国，商业提供了无限的机会。美国与众不同的制造业文化，美国对创新型企业家的崇拜，美国全民对于“前进”的痴迷，美国对于新工具、新产品的热情，都是独一无二的。

大公司在世纪之交最后的辉煌可以恰当地称为“摩根时代”。就在美国长期的繁荣行将结束时，摩根对其加强了控制。的确，摩根让美国放慢了前进的脚步。古尔德已死，卡内基也在摩根收购美国钢铁公司后淡出商界，摩根又恢复了有秩序的市场和“受监管”的价格。这期间出现了一波企业合并的浪潮，其中许多是由摩根幕后操纵的，美国钢铁公司是其中的典型。

摩根对公司的合并是美国经济的巅峰，也是故事的结束。过了75年，等到美国遇到来自日本和其他国家的全面彻底的进攻，美国公司才意识到他们一直蒙受着19世纪大佬们的荫蔽，他们才是美国工业的奠基人。

目录THE TYCOONS

第1章 引子 1

1865年，美国总统林肯遇刺身亡。不过，林肯的去世并不能阻止南北战争中北方的胜利，更无法阻止19世纪下半叶美国经济的腾飞。肥沃的土壤早已做好准备，从林肯的送葬过程就可以看出端倪。就在南北双方激战正酣之际，多部促进经济发展的法律已在华盛顿悄悄获得通过，为肥沃的土壤播下了种子。林肯虽已去世，但他留下的奋斗拼搏、白手起家的“美国梦”却已根植于美国人民心中。任何经济体在飞速发展过程中，都会涌现出一批领航人。在19世纪下半叶的美国，卡内基、洛克菲勒、古尔德、摩根恰恰是领航人中的佼佼者。天才们在年轻时就会有异于常人之处，这四位大佬也不例外。

一触即发 4

亚伯拉罕·林肯的手工业伊甸园 10

青年富豪 16

第2章 光荣的“扬基佬” 37

1851年英国水晶宫博览会上，美国展示出的先进技术震惊了世界。英国人之前一直将美国人看作乡巴佬，此时乡巴佬突然显示出了自己的实力。19世纪美国的康涅狄格河谷孕育了独特的机器制造传统，如同20世纪末的硅谷孕育了美国的信息技术产业文化一样。其中最具代表性的当属布兰卡与霍尔。布兰卡发明了枪托车床，实现了任意不规则形状产品的机器制造。霍尔则实现了“可替换精度”的制造方式，为标准化机器制造的发展做出了巨大贡献。英国曾试图效仿美国的制造体系，但结果并不理想。说到底，两国的环境、文化、人民素质等各个方面都存在巨大差异。美国的崛起是许多因素共同作用的结果，不是单靠学习某种制造体系就能成功的。

发明家的崛起 42

河谷人 47

路漫漫其修远兮 51

美国的机器传统 59

英国的反应 61

美国因何不同？ 65

第3章 强盗资本主义 71

商界究竟是平静祥和、皆大欢喜的伊甸园，还是弱肉强食、残酷无情的原始丛林？原本，企业相互之间充满绅士风度，通过组成“联盟”解决价格冲突问题。强盗资本家们的出现，彻底打破了这种局面。年轻的古尔德先是在伊利铁路的内部斗争中击败富有经验的“船长”科尼利尔斯，控制伊利铁路，接着以这家铁路公司为平台，通过股票战争控制同一地区的各条铁路，以获取垄断地位。这时出现了“黄金囤积”事件，导致古尔德计划的失败，随后他被投资人驱逐出伊利铁路公司。洛克菲勒不像古尔德那样使用股票攻击手段实现垄断，他利用企业自身的盈利优势，以及“南方开发公司”这个计划，直接收购同行企业，垄断了克利夫兰的炼油业。

喜歌剧	74
铁路强盗	79
黄金囤积事件	82
驱逐	88
首位石油大亨	91
危机和大统一	95
耙粪记者事件	99
卡内基步入正轨	105

第4章 变革 111

19世纪70年代，美国经济出现“大崩溃”，人民陷入恐慌中，罢工、抗议活动此起彼伏。事实上，所谓的“大崩溃”是物价下降导致的一种错觉。19世纪70年代，正是美国经济飞速发展的年代，社会财富急剧增长。农场开始工业化。在美国中西部的土地上，出现了大量新式农场，农场采用大面积机械化的工厂式经营方式，由资本家出资，雇用工人进行操作，大量依赖季节工。中西部农场的产品很快主导了全球市场。新式肉类加工业也开始出现。肉类加工商从牧场购进牲畜，在巨大的加工厂进行大规模、机械化的集中加工包装，再出售给经销商。这些巨大的变革也带来了一些问题，但从总体上说还是促进了经济的发展。

1873年大崩溃	115
----------	-----

最奇特的十年	117
供给冲击?	122
工厂化农场的诞生	125
分解流水线	129

第5章 巨型机器 137

1873年大崩溃后，卡内基、古尔德、洛克菲勒抓住机遇，他们领导的企业分别发展成为美国规模最大的企业。卡内基在困境中建立起注重效率的爱德加—汤姆森钢铁厂，随后又整合其他钢铁厂和相关产业，最终成立卡内基钢铁公司，主导美国乃至世界钢铁业。古尔德在离开伊利铁路公司后东山再起，接手陷入困境的联合太平洋铁路公司，奇迹般地让公司获得复兴，随后在铁路业积极扩张，控制了全国大范围的铁路网，并且成功涉足电报业。洛克菲勒在统一克利夫兰炼油业后，又通过秘密收购的方式统一了全国炼油业，并且向运输和开采业扩展。

爱德加—汤姆森工厂	140
钢铁为王	142
钢铁之王	147
从坟墓中爬起来的古尔德	155
古尔德（几乎）征服一切	161
洛克菲勒的“机器”	170
运行机器	178

第6章 第一个大众消费社会 181

19世纪下半叶，美国开始发展世界上第一个大众消费社会，这主要得益于中产阶级的发
展。美国中产阶级的内涵与英国有很大区别。美国社会具有高度的流动性，大部分年轻人只
要努力，都有可能跻身中产阶级行列。中产阶级的壮大，给家庭、社会教育等方面带来了巨

大变化。同时，人们开始能够买到各种各样的商品，并且可以采用邮购的方式购买。包装食品业和广告业也出现了爆炸式发展。随着商品消费的规模化，越来越多的企业回归高精度的“兵工厂做法”，自行车业则是从一开始就采用具有可替换精度制造方式的行业。伴随着消费社会的发展，新的中产阶级也产生了严重的时代焦虑感。

新的中产阶级	185
商品	195
兵工厂做法的回归	202
焦虑	205

第7章 纸老虎 211

随着公司规模膨胀和工业证券的发展，文员的队伍不断扩大。同时，劳资关系也在恶化。工厂的生产模式由手工制造过渡到机械化，工人与管理人员的距离越来越远。工会开始兴起，工人运动此起彼伏。荷姆斯泰德罢工是卡内基的钢铁帝国内部发生的恶性事件，给卡内基的个人名誉带来了极大的损害。卡内基对工人非常刻薄，这是罢工事件发生的根本原因。此次事件后，卡内基与公司总裁弗里克的关系恶化。卡内基最后将弗里克驱逐出公司，弗里克则将卡内基告上法庭，结果导致卡内基在合伙人利益分配上的让步，也将他的钢铁帝国推到了悬崖边上。洛克菲勒的标准石油公司在美国独特的反托拉斯浪潮中被拆分，他本人反而从中获利。

文员的征服	213
荷姆斯泰德	221
卡内基公司的成立	232
反托拉斯	240
聚焦标准石油公司	244
“好”富人	252

第8章 摩根时代 255

19世纪末到20世纪初，摩根成为主导美国金融业的银行家。他追求行业的稳定，竭力避免恶性竞争，例如早期的“海盗号”交易。19世纪80年代末，古尔德与摩根希望通过建立企业联盟的方式实现铁路业的和平，但没有成功。哈里曼继承了古尔德开创的铁路事业，最终完成了古尔德的铁路版图。由于美国政府缺少金融部门，摩根成了事实上的央行行长，帮助美国度过了两场危机。世纪之交出现了企业大型兼并潮，摩根对许多行业内的企业进行了合并，改变了这些行业的结构。20世纪初，摩根高价收购了卡内基的钢铁公司，实际上是用贿赂的方式把卡内基请出钢铁业，实现行业的和平。当然，摩根也做过一些失败的交易。

“朱庇特”	259
难以获得的和平	264
哈里曼和摩根	268
意外的央行行长	271
大型兼并潮	276
美国钢铁公司收购卡内基公司	280
评价摩根	293

第9章 美国规则 299

19世纪下半叶，美国超越英国，成为全球头号强国。关于英国衰落的原因，以钢铁业为例：英国拥有领跑者固有的不利条件，缺少机器文化，企业规模小，难以机械化，工人和经理的素质偏低。关税也是很重要的因素。英国坚持自由贸易政策，导致在与美国和德国的竞争中处于不利地位。至于美国，以锡板业为例，征收关税总体上似乎对美国产生了不利影响。而在钢铁业，关税的效果似乎不错，这主要是由于卡内基的影响。卡内基是企业联盟的破坏者，将利润重新投入企业发展，压低价格，提高了行业的活力。总体上讲，美国社会高度的流动性，人们对“美国梦”的努力追求，机器制造文化，“强盗资本家”对基础设施行业发展的推动，是美国区别于其他国家的地方。

英国怎么了？	302
关税问题	307
卡内基的影响	314

美国有何特殊之处? 316

第10章 教训 321

19世纪末到20世纪初,社会经济和科学技术出现革命性的巨大发展,知识分子也陷入迷茫。此时泰勒“科学化管理”的出现,获得了知识分子的支持。泰勒在钢铁厂研究过针对技术工人的车间管理,并扩展到了体力劳动管理。他曾发现高速工具钢,推动了机械制造技术的发展。由于布兰代斯在一场辩护中将泰勒的“科学化管理”作为证词,泰勒成了名人,他的理论风靡一时。“泰勒主义”具有很大的局限性,并没有传说中的那么重要,其热潮很快退去。不过,泰勒主义对美国学界产生了微妙的影响。事实上,商学院与商业的脱节非常严重,这也部分导致了美国商界的长期停滞不前,最后被日本赶超。

知识分子发现机器 324

泰勒做了什么? 328

布兰代斯先生 336

泰勒和知识分子 342

影响 345

附录1 卡内基公司1900年收益 351

附录2 标准石油公司收益 367

THE TYCOONS

How Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Jay Gould,
and J. P. Morgan Invented the American Supereconomy

第 1 章

1

引子

1865年，美国总统林肯遇刺身亡。不过，林肯的去世并不能阻止南北战争中北方的胜利，更无法阻止19世纪下半叶美国经济的腾飞。肥沃的土壤早已做好准备，从林肯的送葬过程就可以看出端倪。就在南北双方激战正酣之际，多部促进经济发展的法律已在华盛顿悄悄获得通过，为肥沃的土壤播下了种子。林肯虽已去世，但他留下的奋斗拼搏、白手起家的“美国梦”却已根植于美国人民心中。任何经济体在飞速发展过程中，都会涌现出一批领航人。在19世纪下半叶的美国，卡内基、洛克菲勒、古尔德、摩根恰恰是领航人中的佼佼者。天才们在年轻时就会有异于常人之处，这四位大佬也不例外。

1865年4月15日星期六的早上，外面下着雨。7点刚过，亚伯拉罕·林肯的死讯就传了出来。此时距离罗伯特·李将军在阿波马

① 1865年4月9日，南军总司令罗伯特·李将军在阿波马托克斯投降，这标志着北方的决定性胜利。——译者注

② 1865年4月14日，林肯在华盛顿福特剧院遇刺。——译者注

③ 林肯的妻子。——译者注

④ 南北战争期间林肯政府的战争部长。——译者注

托克斯的投降^①还不到一星期。在福特剧院对面的威尔·彼得森公寓里^②，几个官员和家人聚集在鲜血浸染的床前静默了几分钟。然后，玛丽·林肯^③的牧师菲尼亚斯·格利诵读了一小段祷文。接着一队士兵进入了房间。他们把遗体抬进军用棺材中，迅速穿过门外浑身浇透的站岗哨兵队伍，把棺材抬进灵车里，运回了白宫。

验尸和防腐工作在白宫楼东侧二层客房进行。脾气暴躁的战争部长爱德温·斯坦顿^④为总统挑选了寿衣，并且坚持让殡仪员保留林肯右眼下方的颅内黑色血液残留物。与此同时，人们开始在一层东厢房建造灵车，造型仿照共济会^⑤“悲伤寓所”的样式，供公众瞻仰。施工从复活节一直延续到第二天（周一）。玛丽·林肯抱怨说，锤子的敲击声就像开枪的声音一样，令她心烦意

⑤ 现代共济会出现于18世纪的西欧，脱胎于建筑行业的石匠工会，是一种准宗教形式的兄弟会组织，基本宗旨为倡导博爱和慈善。——译者注

乱。因此星期一晚上，人们先脱下了鞋子，然后才把林肯的遗体抬到一楼，以免打搅林肯太太。

星期二，公众吊唁活动在东厢房进行。成千上万人乘坐特别列车拥进首都，排上几个小时的队，只为进入阴暗的房间，看上前总统一秒。星期二晚间进行了一系列个人吊唁，其中有一位伊利诺伊州市民代表，要求把林肯埋葬在故乡；斯坦顿则计划在华盛顿进行下葬。第二天早晨，600名客人挤进东厢房参加葬礼，像尤利西斯·格兰特将军^①和斯坦顿这样坚强的人也都放声大哭。差不多同时，大约2500人在美国和加拿大各地也参与了类似的活动。

① 尤利西斯·辛普森·格兰特，1822年4月27日—1885年7月23日，美国第18任总统，任期为1869年3月4日—1873年3月4日，1873年3月4日—1877年3月4日。曾在南北战争中有突出表现。——译者注

星期三下午，一支大型送葬队伍在约75000人的注视下出发，队伍中包括黑色战斗小队和残疾老兵。最引人注目的是，总司令的老坐骑还跟在灵车后面，背着空马鞍，空马靴在马镫上歪着。一个世纪之后，约翰·肯尼迪^②的送葬队伍中相同的场面令电视观众深受感动。

② 约翰·肯尼迪，美国第35任总统，任期为1961年1月20日—1963年11月22日。他在1963年11月22日于达拉斯遇刺身亡。——译者注

队伍在国会大厦^③前停下，总统的灵柩被抬上另一辆精美的灵车。遗体在这里庄严地躺了两天，然后被送上巴尔的摩—俄亥俄特别列车，踏上了返回斯普林菲尔德^④的旅程。斯坦顿最终同意了伊利诺伊州人民的要求。再次举行隆重的悼念仪式后，

③ 美国国会所在地，位于华盛顿特区。——译者注

④ 伊利诺伊州首府。伊利诺伊州是美国中北部偏东的一个州。——译者注

林肯的灵柩与小儿子威利安葬在一起。威利曾深受林肯宠爱，他于1862年去世，死因大概是肺炎。人们把威利的小金属棺材从华盛顿的地下挖出来，装进