



# 华尔街23号

杜大可◎著

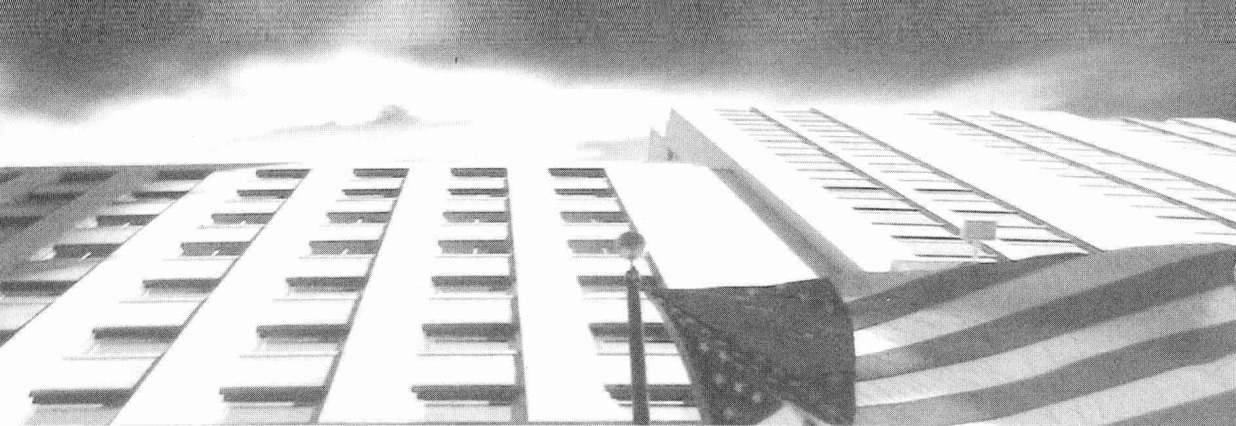
## NO.23, WALL STREET

The Previous and Present Life of Morgan Financial Group

给美国金融社会提供强力支点  
为美国财富梦想竖立经典丰碑

回溯世界金融巨擘摩根史丹利、摩根大通、摩根建富的发源处  
探秘史上唯一同时兼任美国外交部、中央银行和财政部职能的财团

清华大学出版社



# 华尔街23号

摩根财团的前世今生

杜大可◎著

NO.23, WALL STREET

The Previous and Present Life of Morgan Financial Group

清华大学出版社  
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。  
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

### 图书在版编目 ( CIP ) 数据

华尔街23号：摩根财团的前世今生 / 杜大可著. —北京：  
清华大学出版社，2012  
ISBN 978-7-302-28886-2

I. ①华… II. ①杜… III. ①摩根财团—历史 IV. ①F837.129

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2012 ) 第100622号

责任编辑：宋丹青  
封面设计：谢元明  
版式设计：KITE  
责任校对：王荣静  
责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，[c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015，[zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×230mm 印 张：15.75 字 数：220千字

版 次：2012年6月第1版 印 次：2012年6月第1次印刷

定 价：35.00元

---

产品编号：047420-01



## 为什么2012年要读摩根家族

现实总是能引发人们对于历史的联想，而历史的沉浮又常常让现实陷入怅惘。在惆怅与鼓舞之中，现实渐行渐远，终而化为历史的一部分。只是，每当前行受阻，不免回头，在历史轮回中寻找现实的答案。



2011年盛夏，全球股市大跌，美国股市跌幅创下新低，直追3年前的次贷危机。表层原因虽是欧债危机，折射出经济复苏的不济，然而，市场信心不足，背后乃是对金融改革的普遍失望。

事已至此，定然不会戛然而止，而接下来发生的事实，却让几乎所有人均大感意外。

一个多月后的9月17日，一个宁静、闲逸的秋日，名为“占领华尔街”的示威活动在那条举世闻名的街道上平静地展开了。活动倡议者公然宣称：“我们是占总人口99%的普通大众，对于仅占总数1%的人的贪婪和腐败再也无法忍受。”别有意味的是，这天也是美国宪法日。

示威矛头直指华尔街，其实乃是出于对金融制度的强烈不满。在发

起者看来，制度弊端是导致2008年金融海啸的罪魁祸首，更是今日经济低迷、失业率居高不下的根本原因。然而，即便美国在危机中损失惨重，但华盛顿和华尔街都未重视，银行家和政治家依旧享有种种特权，享受着巨额年薪和纸醉金迷，而普罗大众的辛苦钱却在源源不断地流向金字塔顶尖。

2011年年末之际，华尔街震荡仍未停止，而国内资本市场适逢多事之秋，对于未知的明天不禁多些惴惴。没人能够预料2012年将会发生什么？是喜、是忧，虽在天命，但也为人事。

那么，不妨让我们从历史中寻找答案，从华尔街23号的沉浮起落中体察自身的存在感。



长久以来，寸土寸金的华尔街一面引人入胜，一面又被被视作投机、贪婪、虚妄和骄纵的代名词。这条狭窄、灰暗的街道总是如此复杂、惶惑而又迷人，仿佛集聚了人类所有的恶劣与不堪，又容纳了万丈雄心与不可一世。这里是金钱的游戏场，富人大亨的游乐园，也是普通人的眼中钉。

无论富有或者贫穷，地位高低，渺小抑或伟大，任何个体都是历史的参与者，改变自身命运的同时，也在不经意间影响历史走向。如今的华尔街早已面目全非，但不可否认，它之所以走到如今这个地步，乃是所有参与者的历史性选择，那些“占总数1%的人”只不过是关键一环。

时光倒转，放到100多年前，华尔街示威者大可不必兴师动众，那时的人们会盯着华尔街23号，看J.P. 摩根怎么办。

不禁要问：从J.P. 摩根时代，到当下的华尔街，世界金融发生了怎样的变化？在“全球一体化”的今天，发生在美国人身上的这一幕会不会在中国重演？世界是平的，那么金融界的“蝴蝶效应”影响若何？经济危机的背后有着怎样的历史渊源？本书将一步步揭开这些问题的答案。

世间没有救世主，银行从来都是为了赚钱，只不过，J.P. 摩根在自身赚钱

的同时，亦促成了“美国世纪”的繁荣，并将华尔街的资本带到世界各地。对于企业、银行、政府等机构来说，它是膜拜的对象，效仿的榜样，是国家金融面对复杂形势时的抉择取舍，是永不过时的教训和经验。

——尽管 J.P. 摩根这个名字早已成为另一个时代的事物，而摩根精神却是永恒不灭。

当放弃摩根传统，J.P. 摩根银行步步沉沦，成为被收购的对象；摩根建富则只能在极权政治中寻求庇护，最终竟被德意志银行收入囊中；在利益的诱惑下，摩根士丹利也变得面目恐怖。

摩根士丹利在新兴市场狰狞可怖，甚至对个人投资者也没有手下留情，同时还是众多金融丑闻的幕后黑手，投资者对其怨声载道。投机是投机者的墓志铭，金融危机则是全人类的大敌。对于普通个人，投资者来说，银行并不遥远，它影响着国家政治经济政策，也与每个个体息息相关。对于普罗大众来说，也许并不主动投机，而疯狂投机引发的金融灾难却会主动上门。在难以制服的欲望、不可驾驭的金融恐慌面前，每一个人都是弱者，每个人都无法幸免。

大人物决定历史的时代已经终结，而银行影响世界的年代一直未曾远去。华尔街 23 号几经变迁，如今已经面目全非，而这，或许就是历史的本来面目。不幸的是，摩根不过是众多金融机构的代表，它们虚与委蛇，却一直存在于你我之间，生死契阔，难以摆脱……

### 三

如果说华尔街是大人物与普通人共同点缀的星河，那么摩根财团无疑是其中最为耀眼的一抹星光。在若干节点，摩根家族为华尔街打上了独特的烙印，在更长的时间中，成为一种制度。在某种程度上，摩根财团的历史或许可以代表华尔街，甚至也可以成为世界金融发展史的一个段落。

华尔街历史上，极少有那一家银行可以如摩根财团这样持久地影响着这条街道的当下与未来。

微观地看，这是一个数代人创业、守业的故事。其中不乏成功的辉煌，但更多是失败的警醒，就像先行者那样，探明雷区，留下弥足珍贵的指引。然而世殊时异，今非昔比，自然不能用同一套标准衡量，况且，后来者也未必当真。于是，这个故事便在悲喜之间不断回溯。

故事的起点与摩根家族无关。一个名叫乔治·皮博迪的私人银行家从新大陆跑到伦敦闯天下，为急缺资金的各个联邦州在欧洲筹集贷款。在那样一个混沌年代，信用是商业成功的本钱，金钱不过是随之而来的附加之物。乔治·皮博迪在欧美之间两头讨好，成为绅士银行家的典范。

摩根家族的出现有一定的运气成分。乔治·皮博迪渐渐老去，庞大基业需要接班，但他偏偏无后，稳健理性的 J.S. 摩根就这样成为他的合伙人。从此，摩根家族走进故事的核心。

直到 20 世纪，伦敦一直作为全球金融中心而存在，纽约不过是它的一条旁支，华尔街鱼目混珠，尽管热闹，但并不掌握权力。投射到国家层面，恰恰生动地表明了英国与美国之间的地位。

当乔治·皮博迪去世之后，J.S. 摩根将自己的名字写入公司，坐镇伦敦，发挥政府融资职能。而他的儿子，J.P. 摩根则在大西洋彼岸的华尔街历练。父子之间保持紧密联系，但是 J.P. 摩根不得不看父亲脸色行事——就像英国与美国，伦敦与纽约，大温彻斯街和华尔街。

伦敦是绅士银行家的聚集地，而纽约则是暴发户、草根贱民和投机者的天堂。J.S. 摩根将绅士银行家的传统注入公司，J.P. 摩根则把投机本领发挥到炉火纯青的地步。不过，在老摩根的牵制下，J.P. 摩根的棱角渐渐磨平，当他掌管家族事务的时候，已经成为一个令人信服的商人。

早期的摩根财团充其量只是二流角色，巴林兄弟公司和罗斯柴尔德家族才是世界金融界的“霸主”。摩根财团取代后两者的过程，也是纽约与伦敦金融地位的逆转历程。J.P. 摩根公司最终在华尔街 23 号站稳脚跟，成为那个时代出类拔萃的商人银行，无人能出其右。

美国经济每隔十年一次的危机，让 J.P. 摩根出尽风头。他总是在最后关头

出场，凭借个人之力挽救危局；他屡屡担当中央银行的作用，为华尔街遭殃的同行提供资金；他常常用令人惊讶的大手笔促成一桩桩合并案，将铁路、钢铁公司统统装进托拉斯，财力与威信与日俱增，甚至让华盛顿感到不安。

西奥多·罗斯福与 J.P. 摩根的暗中较量延续到富兰克林·罗斯福与小 J.P. 摩根，最终以摩根财团的分家为结束。于此，一个传统被逐步剥离的时代开始了。摩根建富、摩根士丹利和 J.P. 摩根按照各自的方式野蛮生长，三家分公司的历史不断丰富，规模日益扩大，嫌隙也随之拉大。

无疾而终的“百慕大会议”标志着摩根财团三支“余脉”的分道扬镳。J.P. 摩根这个名字借助摩根担保公司死而复生，摩根士丹利在垃圾债券和杠杆收购的道路上越走越远，摩根建富则偏好与铁幕国家和老牌贵族打交道，在朝鲜、苏联、古巴、乌干达都有它的客户。

然而，摩根建富偏偏是最不争气的那个。1988 年，它出现有史以来第一次亏损，第二年就被德意志银行收购，151 年的历史就此结束。某种意义上，宣告了纯正商人银行时代的落幕。

## 四

接下来的时代，是投机的时代。摩根士丹利在 20 世纪 90 年代的互联网经济中占据鳌头，但也损失惨重。J.P. 摩根公司最终还是没能逃脱被兼并的命运，成为大通曼哈顿的囊中物。华尔街 23 号依旧威严，只不过已经成为历史的标杆，是回不去的今生前世，J.P. 摩根这个名字不复存在。

而对华尔街来说，21 世纪第一个十年是一个丧失原则的时代。它变得更加圆滑，与华盛顿亲密有加，像 J.P. 摩根那样与总统分庭抗礼的银行家不复存在。种种迹象表明，华尔街开始仰仗华盛顿，从政策中捕捉生存之道，成功的银行家纷纷进入白宫，晋身政界高层。

美国政府向来有借贷传统，2003 年“9·11”之后，为了提振美国经济，布什政府出台鼓舞消费的刺激性政策，诱使民众大胆消费，华尔街趁机设计名目



繁多的金融衍生品，制造了短暂的繁荣。

2008年，次级贷款将华尔街的骄傲一扫而光。金融风暴席卷之下，洗牌在所难免。五大投行当中，只有高盛与摩根士丹利幸免于难。摩根大通则是危机中最大的赢家。因为保持了必要的警醒，它得以保存势力，接连收购贝尔斯登和华尔顿互惠银行，一跃成为美国第一大商业银行。它在危机期间的表现可圈可点，以至于人们仿佛看到久违的摩根传统——对风险的警惕。

但渐行渐远的华尔街已无法回头，摩根精神也无力扭转大局。2011年秋天，“占领华尔街”声势高涨，一路蔓延至全球数十个国家的近千个城市。然而，抗议者终究不是华尔街银行家和华盛顿政客的对手。11月15日凌晨，纽约市市长布隆伯格一声令下，警方强行清理示威者营地……

一百多年前，J.P. 摩根在给儿子的信件中写道：“某种程度的野心固然重要；可一旦步入贪婪的战场，再也没有比这更悲惨的事了。”也许，这应该成为华尔街23号永久的注脚。



## 前言 1653—1853：风起于青萍之末 /// 1

1. 寻找继承人 /// 1
2. 华尔街的前世今生 /// 3
3. 黑铁时代：奴隶中转站 /// 5
4. 根深蒂固的投机传统 /// 7
5. 废黜中央银行 /// 9
6. 发迹于危难之间 /// 10

## 第一部 1854—1878：青春期 /// 15

### 第一章 父子金融家 /// 17

1. 威尔士移民的发家前传 /// 18
2. 步入华尔街：“一个有希望的年轻人” /// 20
3. “一开始就遇上了多事之秋” /// 23
4. 人生第一支股票和丰厚的咖啡生意 /// 25
5. 卷入卡宾枪交易风波 /// 26
6. 美利坚：债券之国 /// 29

## 第二章 摩根起家前传 /// 31

1. 两个逃兵，一桩生意 /// 32
2. 精明的 J.P. 摩根 /// 33
3. 父与子：两种理念的交辉 /// 34
4. “不要对生意或者利润过于热衷” /// 35
5. 爱德华·凯彻姆金融丑闻 /// 36
6. 公众信任比什么都重要 /// 38
7. 大西洋海底电缆与华尔街未来 /// 39
8. 老摩根独具慧眼的创见 /// 40

## 第三章 转折年代 /// 43

1. 绿钞战后大贬值 /// 44
2. “金本位”呼声的发端 /// 45
3. 奥萨铁路争夺战 /// 46
4. 老摩根资助安德鲁·卡内基 /// 49
5. 老摩根的冒险 /// 51
6. 博弈和抗衡：德雷克塞尔 - 摩根公司 /// 52

## 第四章 华尔街新星 /// 55

1. 德雷克塞尔大楼屹立于华尔街 23 号 /// 56
2. 虎口夺食：大战“白须帝王”杰伊·库克 /// 57
3. 1873 年金融大崩溃 /// 59
4. J.P. 摩根拯救华尔街 /// 60
5. 与腐败划清界限 /// 62
6. 气质相投的伙伴很重要 /// 63
7. 金银本位之争 /// 65
8. 一桩神秘而重要的生意 /// 68

## 第二部 1879—1901：大整合浪潮 /// 73

### 第五章 在金融与实业间穿梭 /// 75

1. 主宰国家债券承销权 /// 76
2. 摩根为美国打开通向资本的大门 /// 77
3. 范德比尔特：“船长”之死 /// 78
4. 摩根：“你的铁路！你的铁路是属于我的客户的！” /// 79
5. 爱迪生的电灯：从科学发明到商品化 /// 81
6. 铁路之巅：“我们终于战胜了一切” /// 83

### 第六章 铁路界的仲裁者 /// 87

1. 1883年华尔街破产风潮 /// 88
2. 巨头相争：宾夕法尼亚与纽约中央铁路的恶仗 /// 89
3. “摩根先生设想出了解决方案” /// 92
4. “摩根模式”重组费城—雷丁铁路公司 /// 93
5. 运价大战带来铁路畸形繁荣 /// 95
6. J.P. 摩根：“巨型铁路托拉斯之王” /// 97

### 第七章 辉煌的序曲 /// 99

1. 通用电气创建始末 /// 100
2. “1884年以来最糟糕的一天” /// 102
3. 告急，美国经济到了崩溃边缘！ /// 103
4. 冰与火之歌：摩根拯救世界 /// 106
5. J.P. 摩根时代开始了 /// 108
6. 总统选举激流：“我们赢得了辉煌的胜利” /// 109

## 第八章 改变世界的力量 /// 113

1. 摩根重组《纽约时报》和哈珀出版公司 /// 114
2. 华尔街新变——信息开始变得重要起来 /// 115
3. J.P. 摩根盯上了卡内基钢铁公司 /// 117
4. 卡内基一夜之间成为美国最富有的人 /// 119
5. 钢铁“巨无霸”——美国钢铁公司 /// 121
6. “他控制了半个美国” /// 121
7. 一场预谋已久的股权争夺战 /// 123
8. 摩根决定不惜一切代价挽救危局 /// 125

## 第三部 1902—1929：世界不再令人着迷 /// 129

### 第九章 最后的荣耀 /// 131

1. 华尔街与“美国世纪” /// 132
2. J.P. 摩根——“了不起的金融妖怪” /// 133
3. 国际商业航运公司：对北大西洋的美好向往 /// 135
4. 乔治·珀金斯组建农用机械托拉斯 /// 137

### 第十章 国家意志 /// 139

1. 分拆北方证券：罗斯福总统向 J.P. 摩根开战 /// 140
2. “握有巨额财富的坏蛋” /// 142
3. 1907：华尔街金融大崩溃 /// 143
4. 摩根：“现在是出手解决问题的时候了” /// 144
5. 尖峰时刻：性命攸关的摩根召集令 /// 146
6. “不可能总由摩根帮我们对付金融危机” /// 147
7. “最邪恶的托拉斯”——货币托拉斯 /// 149
8. 银行业改革浪潮酝酿新时代 /// 151

## 第十一章 战争与利益 /// 153

1. J.P. 摩根之死 /// 154
2. 杰克·摩根主掌华尔街 23 号 /// 155
3. 以退为进：杰克·摩根新政 /// 156
4. 被辛亥革命中断的中国业务 /// 158
5. 1914：战争开始了 /// 159
6. “要想保持繁荣，我们就必须提供资助” /// 162
7. 战争与机遇：摩根财团背后的美国公司 /// 163
8. “战争是在这些墙里赢得的” /// 165

## 第十二章 混乱之治 /// 167

1. 直指摩根银行的马车爆炸案 /// 168
2. 疯狂的 20 年代 /// 169
3. 杜兰特再次失去通用汽车控股权 /// 170
4. 高贵的传统：只与政府、贵族、大企业做生意 /// 172
5. 美国资本涌入一战战败国 /// 173
6. 1929：“华尔街跌了一个大跟头” /// 174

## 第四部 1930—2011：潮起潮落 /// 177

### 第十三章 艰难岁月 /// 179

1. 大萧条：摩根银行“失灵”了 /// 180
2. 问罪华尔街：摩根财团难逃追责 /// 181
3. 向摩根发难：佩科拉听证会 /// 182
4. 《格拉斯—斯蒂格尔法案》剑指银行界 /// 184
5. 罪与罚：摩根被“肢解”了 /// 185
6. 摩根士丹利——“其他任何新成立机构望尘莫及” /// 186

## 第十四章 时代不同了 /// 189

1. 二战带来的机遇和挑战 /// 190
2. 从私人合伙银行到公众公司的蜕变 /// 190
3. “最后一位金融大亨”的离去 /// 192
4. 战后金融新秩序：摩根银行一落千丈 /// 192
5. 在传统与现实之间举步维艰 /// 193
6. “摩根永远也不与人合并” /// 195

## 第十五章 新纪元 /// 197

1. “蛇吞象”——摩根银行与担保信托合并 /// 198
2. 摩根担保公司成为银行业务变革的主角 /// 200
3. 国库券业务风生水起 /// 202
4. 重整旗鼓：向海外进军 /// 202
5. 摩根财团最后的复兴 /// 204
6. 无疾而终的百慕大“三角”会议 /// 205

## 第十六章 光芒正在湮灭 /// 209

1. 摩根士丹利峰回路转 /// 210
2. J.P. 摩根“就像一尊偶像一样被打破了” /// 211
3. 德意志摩根建富：古老商人银行的最终归宿 /// 212
4. 摩根士丹利在新兴市场展露狰狞 /// 214
5. 官司缠身，声誉大贬 /// 215
6. “华尔街的晴天霹雳”——摩根士丹利添惠横空出世 /// 217
7. 变革之道：“我们虽然有很多产品，但没有足够的客户” /// 219
8. 新危机：光环尽散华尔街 /// 221

结语 /// 223

附录一：摩根财团人物关系图 /// 224

附录二：摩根财团年表 /// 225

参考书目 /// 235





## 1653—1853：风起于青萍之末

什么魔力绕其间，能使花柱变塔尖，被投机的魔杖点燃，疯狂传遍了整个国家……

——1791年8月31日《纽约公报》打油诗《投机》

### 1. 寻找继承人

1853年，财大气粗的银行家乔治·皮博迪58岁了，终日被风湿病折磨，预感来日无多，如何处理偌大家业成为一块心头病。皮博迪一生单身，没有子嗣，对几个合伙人也不满意，因此寻找合适的继承者人选就成为一个迫在眉睫的问题。

皮博迪对继承人有四个要求：爱交际、有家室、有外贸经验，最后一点，美国人。

身在波士顿的詹姆斯·毕比是皮博迪的生意伙伴，他很快从公司中选出了一名合伙人推荐给皮博迪，他就是朱尼厄斯·斯潘塞·摩根（J. S. 摩根）。

朱尼厄斯是一个神情严肃的中年美国人，有一副高大魁梧的好身