

高盛集团创始人后人首次独家披露高盛家族内幕

高盛帝国

前传

金融行业必读书

「美」琼·布雷顿·费舍尔◎著 束宇◎译

一部波澜壮阔的金融风云史
揭示高盛成功与辉煌的基因



中信出版社·CHINACITICPRESS



盛帝国

「美」琼·布雷顿·费舍尔◎著 束宇◎译

前传

WHEN

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

高盛帝国 (前传) / (美) 费舍尔著, 束宇译. —北京: 中信出版社, 2010.12

书名原文: When Money Was in Fashion

ISBN 978-7-5086-2420-4

I. 高… II. ①费… ②束… III. 投资银行-企业管理-经验-美国 IV. F837.123

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 197884 号

When Money Was in Fashion by June Breton Fisher

Copyright©2010 by June Breton Fisher

Palgrave Macmillan USA a division of St. Martin's Press, LLC as the original publisher of the work

Simplified Chinese translation edition copyright © 2010 by China CITIC Press

All rights reserved

本书仅限在中国大陆地区销售发行

高盛帝国 (前传)

GAOSHENG DIGUO (QIANZHUAN)

著 者: [美] 琼·布雷顿·费舍尔

译 者: 束 宇

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15.75 字 数: 169 千字

版 次: 2010 年 12 月第 1 版 印 次: 2010 年 12 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-3696

书 号: ISBN 978-7-5086-2420-4 / F · 2131

定 价: 42.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

高盛

——即便是在巨鳄遍地的华尔街，它也是最耀眼的“明珠”！本书为你展现的就是有着钢铁般意志的高盛帝国历久弥新的篇章……

前 言

自从四年级时老师在课堂上讲述了关于法老以及和他们一起埋葬在金字塔内的宝藏的故事之后，我就一直有一种强烈的愿望要去挖掘并发现属于自己的秘密。身边的人总是说我天生就是从事考古的料子——我的姑婆海蒂（Hetty）就是一位知名的美索不达米亚学者，她曾经在20世纪二三十年代参与了在希腊和土耳其进行的重要发掘工作，并且是高等研究院（Institute for Advanced Study）人文科系中的首位女学者。但在我步入中年之前，我从来没有去过埃及，也没有拜访过史诗《伊利亚特》中描绘的神奇之地。那时候，我的学术兴趣更多地集中在一个与我的现实生活紧密相关的话题上，那就是我的祖父亨利·戈德曼（Henry Goldman），也就是那位高盛公司的标志性领导人，同时也是高盛共同创始人之一，美国首位投资银行家。



亨利·戈德曼

尽管他在奋斗的过程中极其低调，但是当今世界的人们对他的诸多成就早已烂熟于心。我作为投资银行业的门外汉，虽然年轻但也有些早熟，我不仅和他有着家人这层关系，同时也以旁观者的视角观察着他和三教九流的人物打交道的过程，这些人当中不乏能对世界发展趋势施加各种影响的大人物。我现在要做的事情就是一层层地剥开那些包裹在他个性之外的秘密，向世人展示他的真实面貌。

抱着这个目的，我在过去的三年里游历了费城、纽约、柏林、德累斯

顿、圣莫里茨、巴黎、巴登-巴登，以及整个故事开始的巴伐利亚小镇特拉普施塔特。

虽然我所讲述的故事中有一些是根据传闻推测出来的，特别是关于马库斯·戈德曼与约瑟夫·萨克斯在费城结识的情节，但是所有的事件和人物都是真实的，它们所代表的意义也几乎都是不言自明的。

目 录

CONTENTS

前言

IX

1 移民美国：冲破千难万险 1

马库斯的生意发展得十分迅速，他租了第二间店面来销售其他裁缝制作的成衣，同时继续经营他自己的定制服装。他邀请当时已经22岁的妹妹瑞吉娜到美国来，帮忙料理家务和商店里的一些事情。

2 高盛的雏形：“泥沼”中做银行 17

由此，公司的名称改为高盛公司 (Goldman Sachs & Co.)，此后的50年中，几乎所有的合伙人都是这个互相联姻的大家庭中的成员。他们所有人的资产，或者说绝大部分资产都与公司紧密联系在一起，既是公司的运营资金，又是公司的资本盈余。

3 高盛两大家族恩怨 33

与克兰沃特父子公司的合作很快取得了成效，双方都从中获益良多，高盛建立了单独的外汇交易部门，加强了债券套利和短期融资券业务，克兰沃特父子公司也开始从事为企业出具信用证的业务，这对他们而言是在传统业务之外开展的又一项利润可观的新业务。但是，两家公司真正获得最大利益的业务领域是向新兴企业放贷。

4 上市 55

亨利对有史以来第一次公开发行一家汽车制造商的股票感到非常兴奋。他坚信这将成为高盛推出的最耀眼的明星之一。就连他那些不可一世的姻亲们也一致认为这是高盛在向顶尖公司攀登的过程中迈出的重要一步。

5 争斗 75

现在大家走到了一个两难的境地，自从公司成立之日起，马库斯·戈德曼曾经下过两道铁令。第一道是合伙人必须用自己的钱支持新的发行项目，第二道是以高盛公司的名义进行任何形式的投资都必须取得全体合伙人的同意。

6 凤凰涅槃 101

亨利坐在阿尔伯特·爱因斯坦的旁边，这位科学家与在座的其他正装绅士们相比十分显眼，他穿着皮夹克，系着皱巴巴的活结领带，脚上没穿袜子。和往常一样，他的白发和胡须都凌乱不堪，而且丝毫没有要打理的意图，嘴上的烟斗很少熄灭。

7 闲情雅致 139

我们现在猜测他当时那么做可能有两个理由，一个是由于他的个人财富急剧减少，因此对金融公司高盛的领导人有“恨屋及乌”的情结，另一个则可能是他考虑到自己是20世纪20年代公认的文艺复兴艺术品专家，如果出现纰漏可能危及自己的名声。

8 大家族 177

爱因斯坦曾在拜访公牛岬时称赞这里的食物是“最美味的地道德国菜”，与拜访雷曼家时吃的那些平淡的“非犹太”菜相比简直有天壤之别。爱因斯坦在指导我的表姐鲍勃西解决暑假作业里的数学问题时曾向保罗要纸和笔，不论这位伟大的科学家说什么、做什么，我们的管家始终面无表情。

9 忘年之交 199

沃尔特·萨克斯一直接受亨利叔叔“赚钱永不过时”这种观念的教导，即便是他也对卡钦斯这些表面上盛极一时的投资工具的透明度产生了怀疑。但是，当他当面向卡钦斯提出这些公司只是一场金字塔骗局的质疑时，卡钦斯完全否认了他的观点。他反而讥讽地说：“沃尔特啊，你这个人的毛病就是缺乏想象力。这是高盛公司有史以来所从事过的规模最大的交易！”后来在回忆这段历史的时候，沃尔特后悔地说：“大多数人都能经受住挫折的考验，但很少有人能经受住成功的诱惑。”

10 他给高盛留下了什么 217

投资银行业成为亨利留给金融界的遗产之一，这个行业一直运转了将近100年的时间，直到21世纪初才真正受到了最严峻的考验。我不禁猜想，高盛已经被改制为股份公司并且成功上市，最后又被转型为银行控股企业并受美联储监管，现在这家公司有将近100位合伙人，一位来自内布拉斯加州的亿万富翁成为持有公司最多优先股的大股东，如果亨利得知这一切，他会作何感想？

后 记 231

致 谢 235

I

移民美国：冲破千难万险

人是可以从历史中学习的，现在公司里一些年轻的经理人对公司起源的无知已经达到了令我震惊的程度。他们甚至不知道我的祖父，也就是那边墙上画像里的人，就是这家公司的创始人。

——沃尔特·萨克斯，高盛集团高级合伙人，1928年

我的祖父亨利·戈德曼是贫穷的德国移民马库斯·戈德曼 (Marcus Goldmann) 的儿子，马库斯于1821年出生在特拉普施塔特镇，这是一个巴伐利亚乡村小镇，是大片绿油油的麦田和茂密的森林中零星散布的众多小镇中的一个。马库斯是沃尔夫·戈德曼 (Wolf Goldmann) 的长子，沃尔夫是一位农民，也是一名牲口贩子，他娶了邻村美茵河畔蔡尔镇 (Zeil am Main) 的年轻女子艾拉·卡兹·欧博布鲁内 (Ella Katz Oberbrunner) 为妻。她的前夫塞缪尔 (Samuel) 37岁时过世，当时她与前夫已有5个孩子。



特拉普施塔特镇，马库斯出生的巴伐利亚小镇，19世纪40年代画作

这家人的姓一开始并不是戈德曼。根据自11世纪起就主宰这个区域的维尔茨堡天主教会的规定，犹太人没有姓氏，他们的取名方法是在他们的名字后面加上他们父亲的名字，沃尔夫的父亲的名字是乔纳森·马克思（Jonathan Marx），或者更准确地说是“马克思之子乔纳森”。但在1811年，即乔纳森58岁时，教会更改了教规，要求所有的犹太家庭都必须确定姓氏，乔纳森选择了戈德曼，因为这是当地一位德高望重的老者的名字，这位老者也是沃尔夫的主婚人。

沃尔夫是家中的长子，天性好动，具有远大的抱负和强烈的求知欲，他觉得家乡这种小城镇无法开阔人的视野。戈德曼家的住所就在当地学校旁边的街角，每天帮助父亲料理完谷仓和菜地里的事情之后，沃尔夫会悄

悄悄进学校的某一间教室，如饥似渴地听取每一堂课的内容，正是这些课程教会了他记账、阅读以及历史知识。

虽然当地有许多葡萄园，而且长期以来一直都是酿酒业中心，但是对于犹太人来说，蔡尔镇是一个难以保障独立生活的地方。实际上，地方法令严禁犹太人拥有选举、婚姻、生育等权利，所以沃尔夫从很小的时候起就在谋划远走他乡，他想搬到离家乡25公里之外的地域更广、思想更进步的班贝格市（Bamberg）。但是，天主教会在1813年颁布教令，限制了本区域内各城镇可以定居的犹太人的数量，而且为了保证教令的执行，他们向获得居住证的犹太人征收“保护费”。这些措施实际上排除了犹太人向其他城镇迁移的可能性，除非另一个城镇有人死亡，他们才能顶替迁徙过去。沃尔夫开始像幽灵一样整天徘徊在维尔茨堡的市政记录厅里，因为这里明示了最近刚刚下葬的犹太人的名录，并且附有他们生前的居住地信息。经过数月的搜寻之后，他终于看到了塞缪尔·欧博布鲁内的名字，这是一位原本居住在特拉普施塔特镇的牲口贩子，当年年初刚刚去世。他身后留下了妻子艾拉和5个孩子，最大的11岁，最小的只有4岁。经过进一步的调查，沃尔夫发现这位寡妇没有足够的钱雇佣帮手来照料牲畜以维持一家人的生活。在确定他和艾拉的需求具有互补性之后，他毛遂自荐来到了艾拉的前门，他提议艾拉以提供食宿为报酬，雇佣他来帮忙。

半年之后两人在施塔恩贝格（Sternberg）成婚，因为这里是艾拉的家乡，同时也是因为特拉普施塔特镇没有犹太教堂。有谁能说清当年的这桩婚姻到底是出于爱情，出于自利，还是两者兼有？他们婚后一起度过了

40年美满的生活，生了5个孩子，其中4个活了下来。他们的长子是马克，生于1822年，两年之后他们生下了次子塞缪尔（不幸夭折），三子名叫西蒙，之后是两个女儿，分别叫做贝拉和瑞吉娜。此后全家搬迁到了一处离城镇公墓和犹太教堂都比较近，而且面积比较大的住所，这个地方当时已经有了53个常住的犹太人，这一家人的牲口生意也开始兴隆起来。

马克出生后，由于家里原来都是女孩子，而且后来几年间马克也是唯一的男孩子，所以他同母异父的姐姐们对他十分疼爱。马克一直保持着讨人喜欢的性格，而且很顺从，从来没有给父母惹过麻烦。他喜欢上学，成绩一直不错，最擅长的是数学。比他小4岁的弟弟西蒙和他完全相反：调皮捣蛋，脾气暴躁，而且需要父母反复督促才会完成每天的任务。但无论如何，家里的男孩子们非常亲密，他们都特别期待每个月赶集的日子，因为他们可以到集市上去帮父亲卖牲口。城镇周边各村的人们都会汇集到中央广场，整个城镇就像一个盛大的节日派对，十分热闹。

每年春天，他们的父亲都会带着兄弟俩到14公里之外的班贝格集贸市场。到那一天，天还没亮他们就得起床，赶着牲口徒步走过坑洼不平的土路，穿越广袤的乡间原野。路上，西蒙经常会喋喋不休地抱怨，而他们的父亲就会以本地统治者亨内贝格男爵夫妇的奢华生活的故事来使他闭嘴，马克则会自得地哼唱着从匈牙利吉普赛人那里学来的小调。等走到城镇边缘的时候，这一路上的劳累马上烟消云散了。

班贝格镇犹如仙境，坐落在蜿蜒的雷格尼茨河与人工运河之间，运河上架设着数座木桥。镇议会厅雕梁画栋，高高地矗立在城镇的中央。半木

质巴洛克风格的民居沿着街道两边向前延伸，房屋墙面有桃红色、沙灰色、淡黄绿色，但屋顶都是鲜艳的红色，街道也都由鹅卵石铺成——由于街道狭窄，马车进不来，当地消防部门只能用自行车运水，兄弟俩曾经亲眼目睹这样的场景。他们所到之处，许多人家的外墙上都有圣人或天使的石像或石膏像。镇上最高的建筑物自然是大教堂，它的尖顶和茶色玻璃窗在很远的地方就能看得清清楚楚。有时候，兄弟俩会从窗户里窥视教堂内那幅本镇创建者的雕画，这是很多个世纪以前就雕刻在教堂墙壁上的作品。

集市一般在镇上最大的马克西米连广场（Maximiliansplatz）举办。任何一种你能想象得到的水果和蔬菜都能在这里找到——龙须菜、草莓、蘑菇、土豆、花椰菜，甚至还有去年秋天收获的卷心菜。广场的一角，也就是海神喷泉附近有一处花卉市场，附近农庄的女主人会让家里的佣人到这里买一篮一篮的玫瑰、百合、雏菊等鲜花。顺河道而下，离镇议会厅和本笃会教堂不远处有一个被人们称做“小威尼斯”的地方，色彩艳丽的半木质渔屋，带有小花园和微型阳台，就像面对河岸精心搭建的舞台一样。离这里不远的地方就是牲口市场和本地屠宰场。

当沃尔夫专心地和买牲口的人讨价还价的时候——传言他是议价的高手，兄弟俩就会在附近的河岸边用石子打水漂，或者观看壮汉们进行划船比赛，亲眼目睹这些人如何在摇晃的独木舟上尽力保持平衡，而且还要奋勇争先。每当集市散场的钟声响起，他们的父亲就会到街边的某个酒吧里好好喝上一杯，这座小城市有65家酒吧，其中一些酒吧的历史已经超过100年，他在酒吧里可以尽情地抽烟喝酒，还能和其他那些来赶集的

农夫们闲谈。农夫之间的攀谈总是令人精神振奋，谈到高潮时免不了对农民阶级在政治生活中缺乏代言人的现状大加抨击，他们还会批评德国的封建城邦之间无休止的战争给经济带来的危害，讽刺那些貌似只有富人才能从中获益的惩罚性税收。当然，他们议论最多的就是政府通过发放迁移许可证的方式，从那些为谋求更好的生活而被迫移民的人们身上吸走的“血汗钱”。

戈德曼家族的孩子们彼此友爱，年长一些的女孩儿们帮着照顾年幼的弟妹，也帮着做家务，男孩儿们则帮着父亲照料牲口，并且做些田地里的农活。当孩子们6岁时，他们就会到一所既有基督教又有犹太教传统的“混合”学校上学，在这里，他们可以学到历史、地理、简单的算术，以及少量的英语。沃尔夫最得意的孩子是马克，这个孩子在16岁时就得到校长的赏识，可以时常到维尔茨堡的犹太教堂去上课，犹太神父在这里给学生们开设了更高级的课程，这些课程通常只向优秀的学生开放。马克就是在这所学校结识了约瑟夫·萨克斯（Joseph Sachs），约瑟夫当时19岁，他的父亲是一个贫穷的马鞍制造商。约瑟夫很早就下定决心要以教书为自己的职业。两个年轻人很快就成了朋友，当时他们可能怎么也想不到，他们及其后代的命运将在一片陌生的领地上纠缠交错长达一个世纪。

当时，约瑟夫寄宿在维尔茨堡一位富有的黄金商人贝尔家中，他受雇于这家人，为他们的女儿索菲亚做家庭教师。索菲亚不顾父母的坚决反对，渐渐爱上了她的老师，两人由此展开了一段小说般浪漫的情缘。他们悄悄地积攒着约瑟夫微薄的薪水，终于有一天晚上，他们带着钱和一些首饰私

奔到了汉堡的港口。他们暂住在索菲亚的一位亲戚家中，几周之后他们正式成婚了。随后，约瑟夫带着他仅有的家教经历和一只残破的皮箱，踏上了前往美国费城的道路，当然他那位勇敢而充满爱慕的新娘一直伴随在他身边，他们还绕道去了一趟南美各国。这次旅程持续了6个星期。

在德国，社会氛围也越来越清晰地表明，年轻的犹太人在这里是没有前途的。他们在社会上的地位甚至比不上美国内战前的黑人奴隶。推翻君主政权的呼声越来越高，热情一天比一天高涨。犹太人几乎找不到工作，长达一年的干旱导致收成欠佳，由此引发了大规模的饥荒。除此之外，所有身体健全的男性都面临着被征召入伍去为那个根本不顾他们死活的政府服役的可能。沃尔夫带着十二分的不情愿，终于下定决心让他刚满27岁的长子到美国去开拓自己的新生活。

班贝格市的报纸几乎每天都在刊载与美国相关的报道，其中既讲到新移民到达美国之后巨大的发展机会，也讲到他们到达美国之后受到热烈的欢迎，同时还讲述了美国作为一个民主国家，其居民享有的公正和自由权利等等。其中一篇新闻报道了邻镇一位名叫李维·斯特劳斯（Levi Strauss）的孤儿的故事，他孤身一人离开旧世界，到达美国之后靠贩卖布料为生。很快他就攒足了资本，开始为那些去西部淘金的人们缝制工作裤。虽然有这些故事的激励，马克还是经过了很长时间的思考，开始也犹豫过，因为他担心没有他的帮助，父母要承担过多的劳动。和马克不一样，当时23岁的西蒙一心梦想着加利福尼亚州的大街上铺满了黄金，他自告奋勇地要陪哥哥一起到美国去。