

罗恩·彻诺 著

摩根财团

美国一代银行王朝和现代金融业的崛起

金立群 校译

荣获1990年美国
国家图书奖

中国财政经济出版社

摩 根 财 团

美国一代银行王朝和
现代金融业的崛起

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

摩根财团 / (英)彻诺(Chernow, R.)著;金立群校译.

北京:中国财政经济出版社,1996.5

ISBN 7-5005-3008-0

I. 摩… II. ①彻… III. 摩根财团 IV. F038.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 04880 号

"Copyright © 1990. Chinese language edition arranged with Melanie Jackson Agency through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.. All Rights Reserved."

版权 (c) 1990, 中文版由梅拉尼·杰克逊代理公司通过大苹果版权代理有限公司安排出版, 保留所有出版权利。

中国财政经济出版社出版

社址:北京东城大佛寺东街8号 邮政编码:100010

北京外文印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168毫米 16开 59.5印张 16插页 850 000字

1996年12月第1版 1996年12月北京第1次印刷

印数:1--6 000 定价:80.00元

ISBN 7-5005-3008-0 / F·2837

图字 01—96—1144 号

(图书出现印装问题,本社负责调换)

献给瓦莱里、伊斯雷尔和鲁思

银行家在其业务经营中
必然要表现出超乎人性的传统的
体面。终身从事这种活动使
他们成为最为浪漫并且
是最不现实的人。

——约翰·梅纳德·凯恩斯

序 言

本书叙述美国银行业帝国摩根财团的兴盛、衰落和复兴的历史。也许再没有别的组织机构比摩根财团更富于传奇色彩，更充满神秘气氛，以及更让人争论不休。直到1989年，座落在宽街和华尔街相交的“街角”处的J.P.摩根公司一直威严地主宰着美国金融界。华尔街23号这座低矮的建筑物，两侧分别为纽约证券交易所和联邦纪念馆，入口处呈对角分布，并无悬挂字号，表现出一副贵族般超然的气派。我们的故事就紧紧地围绕着这座轮廓清晰的大理石建筑以及曾经踏上过其台阶的众多总统、总理、显贵和百万富翁。根据现已公开的资料，我们可以沿着他们当年的足迹，步入这家世界上最为秘而不露的银行。

1935年以前的老一代摩根财团可能是世界上最可畏的金融联合机构。它由美国银行家乔治·皮博迪于1838年创办于伦敦，后由摩根家族所继承，迁至纽约后声名鹊起。在一般人的心目中，两位最为著名的摩根——老J.P.摩根（1837—1913）和小J.P.摩根（1867—1943）——被揉成了一个复合式巨人——J.P.摩根，整整持续了长达100多年之久。他们父子两人相貌酷似，都是秃脑门，圆鼻头，鸭梨般的身材，这就使人们分不清谁是谁。对于钦佩者来讲，这两位J.P.摩根代表了正统的旧式银行家，他们以言为约，以握手为印；对于诋毁者来说，他们是伪君子，欺压其他公司，里通外国，诱使美国参与战争，大发不义之财。对于摩根来说，从未有过中立之论。

在30年代大萧条之前，华尔街23号是一个金融帝国及其外国前哨办事处的总部。在宽街一侧坐在拉盖办公桌后面的是纽约的合伙人，他们还联合了另外3个合作伙伴——伦敦的摩根建富，巴黎的摩

根公司及 J.P. 摩根所谓的费城分公司德雷克塞尔公司。其中摩根建富无疑势力最大，形成了摩根帝国伦敦—纽约的轴心，成为越过大西洋传递英美国家机密的邮局。在实行“新政”之前，“摩根财团”可指纽约的 J.P. 摩根公司；广义上讲，亦指全部合伙人这张无形的大网。

老字号摩根财团滋生出上千条阴谋理论，使好几代爱揭丑的记者忙得不亦乐乎。摩根财团作为最显赫的银行，服务对象包括许多名门望族，例如，阿斯特家族、古根海姆家族、杜邦家族和范德比尔特家族等。它避免与小人物打交道，因而引起诸多的猜忌。因为它的融资对象中有很多工业巨头，如美国钢铁公司、通用电气公司、通用汽车公司、杜邦公司和美国电话电报公司等，所以它打入了这些公司的理事会，从而引起了人们的恐惧，使大家害怕银行势力过大。早期摩根财团的性质似乎介于中央银行和私人银行之间。它曾经制止过几次大恐慌，拯救过金本位，三次解救纽约市，还仲裁过不少金融争端。如果除了唯利是图，它还关心什么的话，那便是它有一套特殊的本领，使人觉得其优质服务确实应该一分钱一分货。

摩根财团的神秘之所以引人入胜，欲罢不能，乃是由于它与政府有着广泛联系。和古老的罗思柴尔德家族、巴林家族一样，摩根财团似乎渗透到许多国家的权力结构之中，尤其是美国、英国、法国以及在某种程度上的意大利、比利时和日本。作为美国海外势力的工具，摩根财团的行动具有十分广泛的外交政策的意义。曾几何时，当美国眼光偏狭，孤立于世之时，摩根银行的海外关系，特别是与英国君主的关系，使其性质变得模棱两可，它究竟效忠于哪个国家，引起了人们的质疑。老一代摩根合伙人是金融大使，其日常工作与国家事务密不可分。即使在今天，与其他银行相比，J.P. 摩根银行与各国中央银行的关系也许最为密切。

1933 年的格拉斯—斯蒂格尔法案瓦解了这个金融帝国，因为该法案在经营存贷款业务的商业银行和发行股票、债券的投资银行之间竖起了一道高墙。1935 年，J.P. 摩根决定继续从事商业银行业务，分离出摩根士丹利这一投资公司。摩根士丹利从资本到人员都来源于 J.P. 摩根公司，所以，几十年来，清楚地表现出与其相隔一街之距的摩根

兄弟拥有共同的祖先。它们有许多共同客户，保持着家族般的感情，虽不拘礼节，却很有活力。然而，格拉斯-斯蒂格尔法案并不禁止 J.P. 摩根持有一家海外证券公司的少数股。1981 年之前，它持有摩根建富 1/3 的股权。随着故事的进展，我们会看到，这三家摩根公司在新政结束之后很久，其作用仍然相当于昔日一统的摩根大财团。在 70 年代早期，它们甚至考虑过重新联合起来。今天，这三家公司没有正式联系，相互之间竞争激烈，这在历史上还是第一次。伦敦和纽约对金融业放松管制之后，铲除了规章制度上的障碍，这三家公司便争相提供类似服务，于是冲突便日益增加。

人们往往只知道三个摩根公司的名字，而对它们的业务甚感困惑不解。它们所进行的银行业务与标准的零售银行业务大相径庭。在这里没有出纳员的隔离式柜台，不发放消费者贷款，不进行抵押。相反，它们的银行业务继承了欧洲古老的传统——批发银行业务，服务于政府、大公司和大富豪。因为它们实行高额融资，所以养成了谨慎的工作作风。它们避免设立分行，极少悬挂招牌，直到最近还不肯作广告。它们的战略是使客户感到自己获准加入了一家私人俱乐部，摩根银行的帐户就相当于贵族社会的会员卡。

老一代摩根财团最正统的继承者是 J.P. 摩根公司，亦以其商业银行业务子公司的名字称为摩根担保信托公司。J.P. 摩根公司这个世界远离大通银行或花旗银行凡夫俗子的尘嚣，它用皮革软椅、老爷钟和擦得锃亮的黄铜灯具吸引着富人。他们在私人用餐室里举行各个帐户的周年纪念，而客户们收到的纪念品则是雕版印刷的菜单。摩根银行不会随便让任何人的金钱玷污它的白手套。另外，很多储户也将公司的关系网一并带来。虽然银行不愿透露精确数字，但它吸收个人存款时要求至少有 500 万美元，偶然才会屈尊降至 200 万美元，作为特殊照顾。摩根银行是早期美国资金储存的最重要的机构。

虽然私人帐户给摩根银行盖上了迷人的印记，但其产生的利润仅占一小部分。银行的业务集中在蓝筹公司和各国政府，以及组织大额信贷、发行证券、买卖外汇和其他金融工具。摩根银行曾夸口说，美国 100 家最大的公司中有 96 家都是它的客户，并暗示剩下的 4 个中

有两个不够资格，因而被拒之门外。至于个人帐户，它从来不想显得过于热衷，它不是到处设办事处，而宁愿让客户到这里朝圣。这一原则也同样适用于其海外前哨办事处：要想见到摩根银行家，里昂的商人就必须到巴黎，英格兰中部地区的商人就必须到伦敦。即使在今天竞争愈发激烈的世界上，J.P.摩根在一国设立办事处超过一个的情况也十分罕见。

100多年以来，这一经过反复验证的传统模式所获得的回报，是相当可观的。在1987年股市崩溃的前夕，J.P.摩根公司是美国要价最高的银行。虽然按规模讲，它仅屈居第四位，但按股票价格计算，其价值为85亿美元，超过了花旗银行。尽管J.P.摩根的子公司摩根担保信托公司为拉美40多亿美元的债务所困，它仍不失为美国唯一一家信用评级为AAA的大银行。80年代的大部分时间，它的股本收益率在所有银行中最高，利润仅次于花旗银行，而资产却仅相当于花旗的一半。它作为美国主要的信托银行，在1987年的黑色星期一，经手证券达650亿美元。人们称赞它“无论以何种尺度衡量，质量都是第一”，“对很多人来说完美无瑕。”¹虽然颇有一些重大失误和互不关连的丑闻减弱了这种夸张的说法，但这种论断一般说来仍然名副其实。

80年代后期，摩根担保公司卷入一股敌意兼并的狂潮。至少在此以前，它还最好地保持了历史上的摩根文化——绅士般的礼让和保守的交易。它作为联邦储备银行和其他中央银行的密友，仍能表现出一派老政治家的风范。相反，摩根士丹利游离得距其老祖宗最远。从1935年到整个70年代，它一统天下的威力今后再也不会哪个投资银行能与之相提并论。它的客户包括7个姊妹石油公司中的6个（海湾石油公司除外），美国十大公司中的7个。如此巨大的成功使其傲睨自若和虚荣谐谑。70年代中期，一位合伙人离开该公司加入了第一波士顿，这时，另一位合伙人向他祝贺道：“真是令人激动。现在您将和一些二流客户打交道了。”²诚然，任何两个竞争对手的客户名单加在一起也赶不上摩根士丹利的客户。该公司于70年代开始作广告时，一家广告代理商设计了一幅图画，画面上是一道闪电刺破乌云，

标题为：“如果上帝要融资，他也会找摩根士丹利。”对于摩根士丹利的合伙人来说，这句话简明地概括了它在宇宙中的地位。在 1988 年年会上，有人询问该公司关于参加非客户董事会的政策，帕克·吉尔伯特董事长若有所思地沉默片刻，答道：“我们没有非客户。”³

摩根士丹利曾得了个绰号：“血缘、智能和金钱”公司。它十分讲究，要求各公司客户与其建立独家业务关系。如果客户胆敢问津另一家公司，它们便会得到告诫：“那就上别的地方找银行吧！”华尔街对这副“金手铐”也嘟嘟囔囔，但无论华尔街还是司法部都砸不开这根锁链。然而，各家客户并不感到约束，相反，它们对摩根神话趋之若鹜，以俯首贴耳、任其摆布为荣。在上市股票或发行债券时，摩根士丹利坚持要求只有它一家担任主干行，并独领风骚，将其名字光彩照人地印在募资碑铭的上端。这种神气十足的派头的行为本身作了个聪明的广告，它使得摩根士丹利成为“投资银行家的罗尔斯·罗伊斯公司”⁴。

今天，摩根士丹利占据了纽约市埃克森大厦中的 16 层。它从一个弱小的、文质彬彬的证券承销公司起步，逐步成为令人目眩的大金融集团，这一历程也勾划出现代华尔街兴盛的历史。摩根士丹利一直是战后金融不折不扣的带头人。有好长时间，人们一直认为虽然该公司获得了异乎寻常的成功，但是过于保守。然而，在 70 年代，它发生了令人震惊的质变。从此以后，它面目全非，变得咄咄逼人。从前，它曾是华尔街最为保守的公司，可现在它却违反了刻意坚持多年的禁忌，使一种极为粗野的金融方式显得颇为体面。1974 年，它进行了第一次现代敌意大兼并，就此主宰了那个蛮横的世界（1989 年初，它仍旧是美国头号兼并顾问，据称同年上半年交易额达 600 亿美元）。80 年代，它使垃圾债券登上大雅之堂，积聚了高达 12 亿美元的巨额专项基金进行杠力收购，成为 80 年代最富于风险的创举。摩根士丹利竟然与公司兼并者为伍，震惊了华尔街。后来它又亲自下水，购得 40 个公司的股票。10 多年来，一家对此难以置信的商报惊呼：“难道这就是摩根士丹利吗？”同时，它的股本收益率达 30%，一直被列为上市证券的公司中效益最好的。摩根士丹利的战略决断向来

正确无误。

摩根家谱中还剩最后一位，就是摩根建富，它是伦敦声望最高的商人银行。纵观其全部历史，我们可以感觉到伊顿公学、乡村别墅、绅士俱乐部和萨维尔·劳成衣商号裁剪考究的气息。该公司地处相当于华尔街的伦敦金融区，位于 L 型的大温彻斯特街的拐角处，没有悬挂招牌，为一面高大的饰有山花图案的薄纱门帘所遮挡。大楼内部像私人宅邸那样有着曲折隐蔽的走廊，旁边是一排以已故合伙人命名的小会议室。

二战结束初期，摩根建富的经营者是一群无精打彩、心灰意冷的老贵族，因此，摩根担保公司的人就将之讥称为“上议院”（现在它高贵的董事会中还剩几个骑士和勋爵）。在 50 和 60 年代的大部分时间，它主要为几个受人尊敬的工业客户发行证券，并极力试图克服成功而产生的懒惰和疲塌风气。后来，像摩根士丹利一样，它振作起来，一举成为伦敦最强大的公司，专门从事气势夺人的企业兼并。像摩根士丹利一样，它利用自己的声望来尽量扩大人们对其行为的容忍程度，从而成为伦敦金融区的绅士强盗。它作为 80 年代伦敦兼并市场上的一颗巨星，一扫其曾作为典范的英国金融区的稳健作风。整个 80 年代，在伦敦的兼并大战中，它总是名列榜首。到了 1985 年，在伦敦金融区 6 个最大的收购业务中，其中有 4 项收购业务都是摩根建富经办的。后来，公司搞蓄谋控股投资的花花公子肆无忌惮，操纵股票价格，酿成了一场吉尼斯大丑闻，这起丑闻号称为本世纪伦敦第一，当事者为摩根建富两个管理人员，玛格丽特·撒切尔首相亲自出马，下令拿他们开刀。

这三家摩根银行的历史就是英美金融界本身的历史。150 年来，它们在华尔街或伦敦金融区每一次恐慌、繁荣和股市崩溃中都首当其冲。它们经受了战争和萧条，丑闻和审讯，轰炸和未遂暗杀。现代世界还没有哪个金融王朝如此稳定地维持着其显赫地位。它的编年史就像一面镜子，从中我们可以研究高额融资的风格，职业道德及礼仪规范上的变化。为使这个巨大的历史画卷井然有序，我们将其传奇经历划分为 3 个阶段。这一划分框架主要适用于摩根各家公司，但我认为

也大体适用于其他银行。

1913年以前是皮尔庞特·摩根的领主时代。这时银行家是经济体系中的主人，用弗雷德里克·刘易斯·艾伦的话讲就是“万物之灵”。他们为运河、铁路、炼钢厂、航运公司融资，从而为新生的工业社会提供了资本。在那样一个桀骜不驯的竞争时代，是银行家解决了公司间的争端并组织了托拉斯来遏制竞争。他们作为资本提供者和使用者的主要中介，监督着大规模的工业发展。因为是他们在配置稀有的资金，所以他们往往比接受融资的公司更有势力，日益掌握对这些公司的控制。由此产生了一代难以驯服的银行家。他们的钱财如神话般滚滚而来，引起了公众的恐怖，最后促成一场政治运动，以控制银行家过度的影响。

在小J.P.摩根的外交时代，私人银行家们处于两次世界大战期间，摇身成为政府的左膀右臂，完成了一次又一次秘密使命，与各国的中央银行平起平坐。摩根银行家们这时变成了政权掮客和全球会议上政府的非正式代表。他们作为国王、总统和教皇的挚友，在华盛顿或英国白厅的严密监督之下从事外交活动。在国外，他们似乎经常成为政府政策的化身；在国内，它们仍旧是各个公司“传统的开户银行”，但是这些公司尽管仍然算得上忠诚，却越来越不需要强大的银行家的帮助。摩根合伙人与客户维持着排他的关系，因而享有一份奢华的世界，似乎是那么文雅，那么悠闲自得，不受现代标准的侵扰。

在战后的赌场时代，银行家们面临着全球市场激烈的隐姓埋名的竞争，对客户失去了控制。跨国公司现在压倒了银行家，在资本和金融技巧上与他们一争高低。机构投资者，比如说保险公司、共同基金、养老基金等成为新的抗衡力量。由于公司和政府能够在各国筹措各种货币的资金，所以力量的天平已朝着不利于银行家的方向大大倾斜了。这听起来似乎有点奇怪，因为我们这个时代，每天都充斥着令人目眩的新闻报道：买卖一锤子就是十亿美元。然而，正如摩根财团的历史所表明的那样，这一新型的金融攻势，实在是银行家虚弱的症状。随着老客户翻身得解放，昔日的绅士银行家们也不得不东奔西跑地去揽生意，以便找到新的地盘。他们就在那残酷无情的公司兼并的

世界里找到了自己的地盘，这样一个世界挽救了它们，却危害了经济。在这个竞争激烈的金融新时代，银行家们已经抛弃了自维多利亚时代就已统治英美金融界的传统。

本书的主题是，今后再也不会有一家银行能像老牌的摩根财团那样强大、那样神秘、那样富裕。19世纪的罗思柴尔德和20世纪的摩根所代表的那一切，在21世纪任何一家公司都不能使之再现。银行家们不再能够垄断巨额资金，世界金融已经成熟，权力也已分散到众多机构和金融中心。回顾历史，往日的银行世界——大笔的财产、丰富的艺术收藏、豪华的远洋游艇以及与国家元首摩肩接踵、自视为君主的银行家们，一切的一切，都从我们的视野中迅速地远离了。然而，与一般的透视法相反，摩根财团离我们愈远，其形象则愈加高大。

1989年7月

于纽约布鲁克林

摩根帝国年代简表

伦敦	纽约	巴黎
1838 皮博迪-里格斯公司	1861 J.P. 摩根公司	1868 德雷克塞尔-哈耶斯公司
1843 乔治·皮博迪	1864 达布尼-摩根公司	1895 摩根-哈耶斯公司
1851 乔治·皮博迪公司	1871 德雷克塞尔-摩根公司	1926 摩根公司
1854 朱尼厄斯·摩根成为乔治·皮博迪的合伙人。	1895 J.P. 摩根公司	1940 摩根股份有限公司被批准为巴黎 J.P. 摩根公司分公司
1864 J.S. 摩根公司	1935 J.P. 摩根公司 (商业银行)	1962 创建摩根股份有限公司 (摩根担保信托公司和摩根建富的欧洲市场承销业务部门)。
1910 摩根建富	1935 摩根士丹利 (投资银行)	摩根担保公司继续从事其巴黎分公司的业务, 作为一项平行业务。
1934 摩根建富有限公司(J.P. 摩根公司的股份减少到 1/3, 剩余的 1/3 在 1981—1982 年出售)	1940 J.P. 摩根股份公司	
1981 创立摩根建富股份公司, 这是设在纽约的从事投资银行业的分行。	1942 J.P. 摩根公司首次公开出售股份。	
	1959 和担保信托公司合并, 组成纽约摩根担保信托公司	
	1970 实行部分股份公司化	
	1975 实行完全股份公司化	
	1977 在伦敦成立摩根士丹利国际公司	
	1986 摩根士丹利首次公开出售股份。	

<p>1986 摩根建富首次公开出售股份</p> <p>1989 德意志银行收购摩根建富</p>	<p>1969 创立 J.P. 摩根股份公司(摩根担保信托公司的独家银行控股公司)</p> <p>1979 创立伦敦摩根担保有限公司(在 1988 年改名为 J.P. 摩根证券有限公司)</p> <p>1988 J.P. 摩根成为在全世界代表 J.P. 摩根股份公司和摩根担保信托公司从事业务经营的名称。</p>	<p>1967 摩根国际公司(摩根士丹利购买 2/3 的股份)</p> <p>1975 摩根士丹利从摩根担保公司和摩根建富购买其余 1/3 的摩根国际公司股份。</p>
--	--	--

目 录

序言	VIII	
第一篇: 领主时代, 1838—1913	1	
1. 吝嗇鬼	3	
2. 波洛涅斯	18	
3. 王子	31	
4. 海盗号	49	
5. 垄断	78	
6. 托拉斯	105	
7. 恐慌	132	
8. 泰坦尼克号	150	
第二篇: 外交时代, 1913—1948	175	
9. 变形记	177	
10. 战争	197	
11. 爆炸	220	
12. 奥德赛	246	
13. 爵士音乐时代	270	
14. 金本位	288	
15. 圣人	307	
16. 崩溃	323	
17. 大萧条	343	
18. 侏儒	370	
19. 分家	404	
20. 现师	419	
21. 贪污者	435	
22. 绥靖主义	457	
23. 人质	478	
24. 过渡	497	
第三篇: 赌场时代, 1948—1989	511	
25. 玛士撒拉	513	
26. 离经叛道者	529	
27. 约拿	558	
28. 小报	591	
29. 武士	613	
30. 酋长	639	
31. 募资碑铭	658	
32. 桑巴舞	674	
33. 交易者	691	
34. 大冲击	709	
35. 牛市	730	
36. 摩天大楼	752	
致谢	764	
注释	769	
参考文献	849	
照片来源	869	
索引	871	
译后记	930	

第 一 篇

领主时代
1838—1913

· · ·
·