

FORTUNE 《财富》杂志 出品

SCANDAL!

商 诫

现代商业丑闻启示录

叶硕 谭静 译



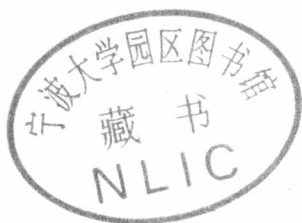
安然公司“崩盘”始末，揭示了始于自大、亡于贪婪的自然律
房利美的衰落更像是一场肮脏的政治对决，而置身其中的每一个人都有自己的“小算盘”
伯纳德·麦道夫制造的高达500亿美元的旁氏骗局，将整个社会的信心都摧毁了
“流氓交易员”热罗姆·凯维尔，让法国最著名的公司蒙羞，却让自己成了“草根英雄”

SCANDAL!

商 诚

现代商业丑闻启示录

叶 硕 谭 静 译



NLIC 2970657274

图书在版编目(CIP)数据

商诚:现代商业丑闻启示录/美国《财富》杂志编;叶硕、谭静译. —南京:译林出版社, 2011.2
书名原文:Scandal!
ISBN 978-7-5447-1476-1

I. ①商… II. ①美… ②叶… ③谭… III. ①新闻报道—作品集—美国—现代 IV. ①I712.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 175556 号

FORTUNE: Scandal!

Copyright © 2009 by Time Home Entertainment Inc.

Originally published in the U.S. under the title “FORTUNE: Scandal! Amazing Tales of Scandals that Shocked the World and Shaped Modern Business”

This edition published by arrangement with Moseley Road Inc. through Sino Media Chinese translation copyright © 2011 by Yilin Press

All rights reserved.

著作权合同登记号 图字:10-2009-438 号

书 名 商诚:现代商业丑闻启示录
编 者 [美国]《财富》杂志
译 者 叶 硕 谭 静
责任编辑 陈 锐
原文出版 Fortune Books, 2009
出版发行 凤凰出版传媒集团
译林出版社(南京市湖南路1号 210009)
电子信箱 yilin@yilin.com
网 址 译林出版社 <http://www.yilin.com>
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
印 刷 江苏凤凰扬州鑫华印刷有限公司
开 本 718×1100 毫米 1/16
印 张 17
插 页 2
版 次 2011年2月第1版 2011年2月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5447-1476-1
定 价 35.00 元

译林版图书若有印装错误可向出版社调换
(联系电话:025-83658316)

引言

凯特·墨菲

想一想 500 亿美元，这是伯纳德·麦道夫“蒸发”掉的大致数字，准确数字恐怕永远不会有人知晓。这究竟是多少钱呢？一家公司如果有 500 亿美元的年收入，将会在 2008 年的《财富》500 强中排第 46 位，就在微软和西尔斯百货之后。如果有了这笔钱，你可以去收购任意一家职业棒球大联盟球队，剩下的钱还足够买上一支美式橄榄球队。这是全世界电影产业收入的两倍。简而言之，当麦道夫在 2008 年向他的家人承认了他的所作所为时，他其实是在承认，自己就是那个骗了最多钱的骗子。“麦道夫”似乎已经成了一个动词（意思与“杀熟”相仿），就像“庞氏”成了一个形容词一样。如果这真成了现实，那也有它语法上的合理性，因为麦道夫的计划因简练而堪称“经典之作”：根据他的供述，他是拿新客户的钱去支付给老客户（第 20 章）。这和查尔斯·庞齐在 1920 年的所作所为一模一样，但他的计划在当年就破产了。

麦道夫的独特性体现在诈骗规模上；但就其所做作为而言，他顶多排在长长一列“无赖”们的队尾。像瑞典火柴大王伊瓦尔·克鲁格（第 3 章）一样，麦道夫的末日是从市场大跌开始的，这令其“对冲基金”的弱点暴露无遗。像卡洛父子（第 12 章）和丹尼斯·埃利韦尔（第 14 章）那样——毁灭慈善机构，欺骗朋友甚至家人——麦道夫的行为同样显露了他对最终后果的漠不关心。最后，麦道夫引起的“金融风暴”，和其他丑闻一样，几乎都会引起法律法规的变化，正如监管者所说的那样，“绝不会让它再发生”。

从20世纪30年代创刊开始,《财富》杂志就一直致力于报道全世界的这些“麦道夫”们。但如果说到生意场,这些丑闻和罪孽则可以追溯到更久远的时代。实际上,在美利坚合众国还是一个襁褓婴儿的时候,它就遭到了第一场金融大丑闻的袭击。那是1792年1月,距离乔治·华盛顿在华尔街附近不远的街道拐角处宣誓就职还不到两年的时间。一个名叫威廉·杜尔的人,将他好赌的天性用在了新生的政府债券市场。杜尔下了一个天大的赌注:他试图垄断年息6%的债券交易。这批债券是时任财政部长的亚历山大·汉密尔顿发行的,用以清偿美国独立战争的债务。

杜尔的“6%俱乐部”以“正常程序”最终覆灭:债券价格起先上涨,但之后就更快的速度下跌。杜尔持续举债,赌价格会出现反弹。然而,反弹没有出现。1792年3月,光是政府债务,他就欠下了23万美元。几周之后,他孤零零地坐在专门关押债务人的监狱里,神情慌乱,一名小混混尖叫着正从墙外威胁他。

这一崩盘事件,使得汉密尔顿的批评家们胆子更大了。作为一名才华横溢但又脾气暴躁的空想家,汉密尔顿坚信,美利坚合众国要想强大,资本市场和信用体系是必需的。这一丑闻着实戳到了汉密尔顿的痛处,这是因为汉密尔顿曾经被指控对独立战争的债券有投机行为。一个名叫詹姆斯·雷诺兹的无赖,曾经向这位财政部长的政敌们揭发,汉密尔顿曾经付钱给他,以拿到内幕交易的情报。

这并不是事实。汉密尔顿证实了这一点。他的辩词是:他曾与雷诺兹的妻子同床共枕,付钱给雷诺兹是因为受到了这位丈夫的勒索。通奸,这个真有;腐败,这个真没有。

金钱、性和丑闻,这些事实在生活中就如同“死亡和税收”一样确定。但没有受到公众注意的一点是:这些巨大的丑闻,一直在美国经济的塑造中起着重要作用。

就拿这个不走运的杜尔来说吧。正当他在监狱中煎熬的时候,24名经纪人和商人在距现今华尔街68号不远的一棵树下聚首,他们下决心要让纷乱的经济井然有序。这就是1792年5月具有历史意义的《梧桐树协议》:他们约定,在他们自己之间进行证券交易,只收取一定比例的佣金,以甩开那些拍卖师。他们确信,拍卖师们在操纵价格——他们的想法是正确的。这就是纽约证券交易所的开端。

在接下来的19世纪,市场艰难地走向成熟。19世纪50年代和60年代,那场对伊利铁路(Erie Railroad)控制权的邪恶争夺——该铁路被称之为“华尔街的荡妇”,因为它周围充满了各种各样的阴谋——迫使证券交易所清理门户。除此以外,这一事件还促进了更严格法规的确立,例如证券的注册,以及禁止内部人士卖空自己的股票。此类改革大多是被各种小规模丑闻推动实施的,其结果是,到了世纪之交,纽约变成了一个更加复杂而强大的金融市场。这里值得指出的是,这些变化都是由纽约证券交易所自身推动的;很少有人被判刑,即使是1869年“黑色星期五”因有人企图垄断黄金而造成了灾难性后果。丑闻可以和刑事犯罪有关,但这并不是板上钉钉的事。没有人违法,因为没有几项法律可以违反。纽约证券交易所本身是一个自我约束的私立机构,因此没有人选择去动摇它的地位。

19世纪末,随着超大型企业的出现,政府对商业的监管意愿最终变得非常迫切。1890年颁布的《谢尔曼反垄断法》(Sherman Antitrust Act)是对那些主宰经济的卡特尔做出规模限制的首次尝试——这里特别针对的是约翰·D.洛克菲勒的标准石油公司,但实际的实施效果甚微。只有当埃达·塔贝尔在《麦克卢尔》(McClure's)杂志上的连载文章于1902至1904年刊登之后——这些文章明确剑指洛克菲勒的“商业马基雅维里主义”,《谢尔曼反垄断法》才终于不再是一张政府颁布的空头文件。

20世纪初,随着无缝不钻的“扒粪者”(丑闻揭露者)们将公众的愤怒情

绪抬到极点，联邦政府也开始行动了，几百家托拉斯被强行拆分，包括标准石油公司。这一行动赢得了公众的极大喝彩。华盛顿在保护消费者的行动上变得更加坚决。1906年，美国国会通过了第一批联邦法律，其中包括保护食物供给，以及从国家药品目录中将那些无效的药品清除等。这些事件的成功，促使公共机构更加积极地从事监管企业的行动，即便没有很确凿的证据。

1905年的“著名舞会”就是一个例子。28岁的亲法分子，衡平人寿保险公司接班人詹姆斯·哈森·海德组织了这一舞会。衡平人寿当时是世界上第三大寿险公司。出席舞会的客人们被要求穿凡尔赛宫的服装。在那个以著名舞会著称的年代，海德的舞会虽然规模宏大，但也不算不了什么。然而，舞会上出现的场面却激起了不和谐的声音。玫瑰花多得堆到了屋顶；女士们戴的珠宝太多，几乎走不动路；伏特加从一座米开朗基罗的“大卫”冰雕中汨汨流出（丹尼斯·科兹洛夫斯基再现了这一“壮观”）。由于他所处的位置，海德在公司内外都有树敌。根据媒体报道，海德组织的这次盛大舞会动用了公司的资金（实际并非如此）。这一源于八卦小报的小道消息，居然动摇了海德在衡平寿险公司的帅位，甚至最终还引发了针对整个保险业的大调查。

尽管这种借口显得过于牵强，但阿姆斯特朗委员会做了大量翔实的工作，揭开了业内的各种恶行和投机事件。这一结果使得政府采取大量措施，从此改变了华尔街和保险公司之间的关系，并起到了保护消费者的作用。另有十几个州纷纷效仿了纽约州的做法。

1907年的大恐慌标志着全面监管道路上的另一个里程碑。10月中旬，一小撮“流氓投机分子”企图垄断联合铜业的股票交易。他们最终失败了。该股票就像毒气井下的金丝雀一样，振翅飞了几下之后就全面崩盘。几个小时之内，资金全盘流出，股价回到了1893年的水平。

其实，如果以理性的态度来审视股市，它并没有糟糕到如此地步。但恐

慌并不是理性的；而且如果是钱的问题，那么人们也会把理性抛之脑后。他们需要现金，立刻就要，这才有了银行门口的挤兑。

金融家 J.P. 摩根伸出了援手。因为美国并没有一家中央银行，联邦政府也没有向金融系统注资的能力。摩根把纽约所有的有钱人都召唤到他华尔街 23 号的办公室。在那不寻常的一天——10 月 24 日——当数十家经纪公司都因被要求补充保证金而面临破产时，摩根让他们共同抵押 2500 万美元，以维持纽约证交所的运转，并降低保证金贷款的利率。得到这个消息，证交所大厅内的人们集体起立鼓掌。然而，危机还远未过去。

最终，在 11 月初出现了美国金融史上最为戏剧性的一幕。摩根又一次召集了纽约的银行家们，这一次是在他那富丽堂皇的曼哈顿图书馆，并锁上了大门。他用无可置疑的语气说，在收拾好这个烂摊子之前，没人可以离开这里一步。他们做到了这一点，终于在周日的凌晨达成了一项复杂的救市计划协议。西奥多·罗斯福总统，这位并不太关心华尔街的富人，批准了这项计划。当周一重新开市的时候，市场终于反弹了。最坏的时候过去了。

1907 年的恐慌虽然来势汹汹，但好在去得也快。更令人揪心的是，每隔十年，美国差不多都要来一次这样的大恐慌；有些恐慌变成了全面的经济大衰退。尽管引发衰退的并不一定是违法行为，但整个经济显然并没有想象中的健康。到了 20 世纪初，即使是最为热忱的杰克逊主义者——安德鲁·杰克逊 1832 年关闭了汉密尔顿建立的中央银行——也不得不承认，如果缺失了中央银行，那么金融危机发生的几率就会增加，政府控制局面的能力也会受到阻碍。1908 年，国会开始探究如何稳定金融系统。结果是，1913 年，美联储被建立起来。

“1907 年大恐慌将会是最后一次银行家们比政府还忧虑的危机，”罗恩·彻诺在《摩根财团》(The House of Morgan) 中总结道，“在此之后，钟摆将会毫不迟疑地偏向政府金融管理一侧……每个人都能看出来，财大气粗的

大亨们激动人心的救市行为,对于银行系统只不过是杯水车薪。”丑闻所引发的彻底塑造美国经济的行动,乃是最好的例子。

即便如此,一直到了20世纪30年代大萧条,这种政府干预才变得更加频繁,最终变成了常规。1929年的股市大崩溃,以及伊瓦尔·克鲁格的大规模欺诈案(第3章),“使得国会——尤其是新上任的总统——能够更加轻易地通过重要的立法决议。”纽约大学斯特恩商学院的市场、伦理和法律专业副教授马克·霍达克说。霍达克指出,时至今日,人们的预期已经变了;人们认为,他们应该受到保护,不受那些违规者们的伤害,甚至不应受到风险的伤害。

1930年创刊的《财富》杂志,一直在为这一商业演化做着第一线的编年记录。这20个从杂志中摘录并改编的案例,呈现给我们的是一部现代丑闻史。实际上,我们还可以让这本书再厚500页,将“6亿美元烟草欺诈案”、“鲍里斯操纵案”、“米尔堡—华斯律所破产案”,以及“佛罗里达石油欺诈案”加进去。但本书的宗旨,是要向大家展示1933年到2009年最精彩、最关键的故事。

可用于遴选的材料是如此之多,因为《财富》杂志已经将挖掘商业世界中那些“可疑成就”,以及法律和监管层面的回应当成了己任。因此,当20世纪30年代一个名叫菲利普·穆西卡的大骗子,从一家“百年老字号”药品公司骗走数百万美元时,他不仅仅搞垮了一个家族企业;更重要的是,它促使当时的会计准则向现代迈进了一大步。

举一个离我们更近的例子。1989年“储贷丑闻案”使得整个行业发生巨变,而同一时期的大量华尔街丑闻,也促成了1984年《内幕交易制裁法》(Insider Trading Sanctions Act)的通过。随着一些更加不体面事情的发生(第13、14章),更多立法成为了事实。之后涌现的一系列丑闻——阿德尔菲案(第4章)、南方保健案(第17章)、安然案(第16章)等等——不仅使

得 21 世纪初的十年成为了《财富》记者们兴致盎然的十年，也将《萨班斯—奥克斯利法》带给了世界。很多商界人士对《萨班斯—奥克斯利法》公然表示厌恶。无论它是否有足够的震慑力，该法案并不是凭空出世的，它是一系列严重犯罪行为之后经过深思熟虑的行动。

最后要说的是次贷危机。房利美提供“最后一根稻草”式贷款，国会支持它的行动；因此太多的美国人利用金融杠杆，借下了他们根本无法还清的债务。对于成百上千万人来说，拥有一套自有住房的“美国梦”，最终变成了一场金融噩梦。房利美并没有犯罪，那些私人领域的借贷者们也没有犯罪。这里的丑闻在于贪婪，这是由疏忽大意引起的贪婪。结局就是经济危机。“丑闻，无论大小，终将引起对监管的需求。”霍达克说，“就目前来看，它已经成了一个可见的预期。”从某种意义上来说，对于这种略显“狗拿耗子”的强行干预，商界自身是要负重要责任的。

本书中并不是所有的章节都能够用前述的框架框住。例如，空头支票诈骗一直是违法的，但它仍然有可能发生，并令全城的人为之痛心（第 12 章）。20 世纪 50 年代的众多操纵价格的卡特尔也是如此（第 6 章）。当比利·索尔·埃斯蒂斯在西得克萨斯州的大平原上将他的储氨罐挪来挪去的时候，他一定知道自己做了错事。但是，从那些“自作聪明的城里人”那里骗钱，简直是太有诱惑力了。

《财富》杂志热爱商业，也愿意讲述那些“好孩子”——勤恳工作的优秀发明家、职业经理人和劳动者们。然而，现代商业界并没有那么自律。创意点子以“微秒”为单位在网络中穿梭；荷兰海法市的天才们，一晚上就能在加利福尼亚赚到大笔钞票；然而从邪恶的一面来看，由于安然公司内部骗子们的所作所为，会让安大略湖区教师的大部分退休基金损失殆尽；从明尼阿波利斯到圣保罗、再到特拉维夫的人们，向伯纳德·麦道夫投资之后却输光了上衣。大部分的事件会登上期刊报纸的头条，并待上一段时间。我们没有

理由相信,在商界中“坏人”的比例要比其他行业中更高;同时,“丑闻误判”也不是商界的专利。毫无疑问,商界也不总是这样。

在那些备受尊重的优秀企业当中,道德观念占有很重要的地位,同时有效的内部控制阻止了小错酿成大祸。业绩颇佳但价值观模糊、管理混乱的企业少之又少,而且像昙花一现那样短命。诚实才是最好的准则,智慧才是公司业绩最好的部分。

不过,尔虞我诈、勾心斗角和迟钝愚昧交织在一起,就构成了最为引人入胜的阅读材料。

目 录

引言 凯特·墨菲 /001

第一部分 劫掠

1 / 猎食者 戴维·麦克林蒂克 /003

这个意大利恶棍,不仅将米高梅洗劫一空,还令里昂信贷蒙羞,甚至让教皇泪流满面。

2 / “了不起”的科兹洛夫斯基 尼古拉斯·瓦尔沙韦 /028

罗马皇帝式的贪婪在新罕布什尔州重现。

3 / 瑞典火柴大王伊瓦尔·克鲁格 阿奇博尔德·麦克莱什 /034

20世纪20年代,伊瓦尔·克鲁格曾被认为是整个欧洲的大救星;然而在1932年他去世后一个月,却“摇身”变成了欧洲最大的诈骗犯。

4 / 阿德尔菲传奇 戴温·伦纳德 /051

阿德尔菲公司曾是全美六大有线电视公司之一,也曾是宾夕法尼亚州考德斯波特人的骄傲。如今,它什么都不是了。

5 / 对投资者海外服务公司的劫掠 罗伯特·A.哈奇森 /063

几十年来,罗伯特·韦斯科一直是个充满了神秘色彩的国际人物。本章的内容会告诉你,这一切是如何开始的。

第二部分 糟糕的交易

6 / 令人震惊的电气合谋案 理查德·奥斯汀·史密斯 /079

当竞争变得残酷时,身处其中的人就会走向联合。

- 7 / 法兴银行的 75 亿美元“窟窿” 彼得·冈贝尔 /093
一个 31 岁的“流氓交易员”，让法国最著名的公司蒙羞，却让自己成为了“草根英雄”。
- 8 / “丛林热” 理查德·贝哈尔 /102
布瑞克斯公司的传奇，绝对是历史上最大的金矿丑闻。
- 9 / 为钱诊病 罗杰·帕洛夫 /109
让我们近距离看一看大规模矽肺病的医学筛检吧！
- 10 / IBM 如何“蜇”了日立一下 戴维·B.廷宁 /122
从波基普西，到圣何塞，再到东京，一起公司间谍案的深度揭秘。

第三部分 骗局

- 11 / 麦克森—鲁宾斯公司的“兴”与“衰” 比尔·弗恩 拉里·蒙辛 海伦·文迪 /133
一位有欺诈前科的小人物是如何“干成大事”的。
- 12 / “救火队员” 李·史密斯 /146
迈克尔·卡洛和他的老子，起家时的行当是拆除旧工厂，后来他们靠“拆毁”公司发了家。
- 13 / 内幕交易者的“内幕故事” 丹尼斯·莱文 /158
“贪婪即大善”真的是“宇宙的主宰”吗？我们不妨听一听这位华尔街忏悔者的贪婪故事。
- 14 / 华尔街的“金融食人族” 理查德·贝哈尔 /170
丹尼斯·埃利韦尔不仅是一个骗子，他还冷血地毁掉了亲戚和朋友们的生活。
- 15 / 三重人格的“乡村骗子” 塞缪尔·布莱恩特 /181
这位来自得克萨斯的巨骗，用储氮罐骗得了第一桶“金”。

第四部分 毁灭

16 / 安然公司“崩盘”始末 贝瑟妮·麦克莱恩 /199

始于自大，亡于贪婪、欺骗和财务欺诈。

17 / 贪得无厌的“斯克鲁希王” 约翰·黑利亚尔 /209

理查德·斯克鲁希出道的时候，只是一个默默无闻的小人物。后来，他成了一位大亨级的首席执行官。他还试图成为一名乡村音乐歌星，而随之发生的事情非常有趣。

18 / 房利美的衰落 贝瑟妮·麦克莱恩 /221

虽然是源于一桩虚报数十亿美元收益的会计丑闻，但与房利美的斗争并不仅仅是这些数字。它更像是一场肮脏的政治对决，置身其中的每一个人都有自己的小算盘。

19 / 陨落之星 安·M.莫里森 /243

约翰·德·洛雷恩曾提出要造出最炫酷的轿车，拯救因战火摧残而经济萎靡的贝尔法斯特；但这一切并没有实现。

20 / 麦道夫“玩惨”了明尼阿波利斯 戴夫·坎萨斯 /249

这是一起案值高达 500 亿美元的“庞氏骗局”，其受害者不仅分布在曼哈顿、棕榈滩、好莱坞和一些欧洲大城市，甚至还“渗透”到了许多美国小镇。

第一部分 劫掠

1 / 猎食者

看看这个意大利恶棍是如何将米高梅洗劫一空，令里昂信贷蒙羞，甚至让教皇泪流满面……

戴维·麦克林蒂克

1996年7月8日

“那俨然就是一座‘后宫’。”弗洛里奥·菲奥里尼回忆道。那些年轻女郎们的薪水，都是由公司支付的：从米兰来的卡拉，皮肤白皙，性格文静，身材颀长，颀长到似乎从来没有人见她和她那位矮胖的“奶爸”一起“并肩”行走过；红色的头发，绿色的眼睛，那是从威尼斯来的玛丽娜，据说她对莎士比亚还颇有研究；罗马来的辛琪亚，略显慵懒闷骚，而且还得了个“烟枪”的美名。

她们都是吉安卡洛·帕雷蒂包养的女人。这位意大利大亨，可谓是“极致粗俗”和“聪慧魔力”的完美结合体，他刚刚以13亿美元的“地板价”收购了米高梅电影公司。那是在1991年初，帕雷蒂从一个西西里的“小混混”瞬间一步登天。一套价值900万美元的贝弗利山豪宅，一辆价值20万美元的棕色劳斯莱斯，一架私人喷气式飞机，都成了他的囊中之物。同时，他还拥有了一个颇上档次的社交圈子，并在好莱坞频频露面。一切都来得如此容易：这都要归功于给那家大型跨国银行高层的几笔颇为“到位的”贿赂，从而使得该银行的贷款数额随着时间的推移越攀越高，总计超过了20亿美元！

然而，米高梅这幢炫目的大厦，却已隐隐开始出现了裂缝。1991年1月10日，米高梅开给达斯丁·霍夫曼的一张支票跳票了。这可是一张高达六位数的支票。严重的资金短缺，迫使米高梅不得不推迟《末路狂花》(Thelma & Louise)的首次上映。公司对开给肖恩·康纳利的一张信用证一直拒绝付款，直到这位大腕演员威胁说要联合抵制《俄罗斯大厦》(The Russia House)的首映式。就在帕雷蒂染指米高梅仅仅一个月后，公司就开始拖欠债券利息了。据估计，整个公司一