“1911年，J.P.摩根公司担任了湖广铁路债券发行承销团的主承销商。”

注：这让我一下子想起了好几年前，在商务印书馆实习时候翻过的《交通银行史》，同样是见证百年金融与权力变迁的公司史。

投行的光鲜亮丽可能也和他们只服务于政府、大公司和大富豪，使客户感到自己获准参加了一家私人俱乐部，摩根银行的账户就相当于贵族社会的会员卡。

注：而他们参与的事物都是决定经济命脉的事情，就好像在国家部委干活一样吧。可能也是这个原因。而码农感觉自己没什么影响力，trading firm也名气小。 ​​​​让我进一步想到了在chicago那片核心区域楼里的金融公司，确实就要有这种private club的感觉。而这种让刚毕业生就能进入private club的诱惑，仿佛一脚踏入不知在何种标准下为优秀的精英圈，实在是一种看上去很诱惑的诱惑。

虽然私人账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。

注：当然咯，和政府打交道，金额巨大影响巨大，更让人有造火箭的感觉，但其实只是螺丝钉。这和码农不是一回事儿嘛？哪个行业的工作不是这样。

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。

注：有意思，这不就是商场旗舰店一个意思

20世纪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，仍然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20世纪70年代，它一统天下的威力今后再也不会有哪个投资银行能与之相提并论。

注：有意思，不是银行与资本家自古贪婪，而是社会思潮变了，资本才跟着变了。今天我们怎么看投行，我们表现出的欲望，也就是我们希望看到它们的欲望。所以是我们希望它们有，所以才看到了。

该公司于70年代开始做广告时，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。

注：呵呵哒。一个人所能做成的事情，是因为他有公司的平台。而一个公司能做成的事情，是因为政策。而一个政府能做成的事情，则是天命。天命就是人间。于是又回到了人。

1913年以前是摩根的领主时代。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权，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，引起了公众的恐慌，最后促成了一场政治运动，以控制银行家过度的影响。

注：银行家与资本的地位和功效。

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。跨国公司此时压倒了银行家，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，每天都充斥着令人眩目的新闻报道：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。随着老客户们翻身得解放，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他们，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期就已统治英美金融界的传统。

本书的主题是，今后再也不会有哪家银行能像老牌的摩根财团那样强大，那样神秘，那样富裕了。19世纪的罗斯柴尔德和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。

注：是么？也许使得。但它不在了，还会有其他的类似替代品出现。

第一篇：

1835年，巴尔的摩商人皮博迪搭上邮轮，奔赴伦敦。此时，全世界都在经历一场债务危机的阵痛。这场危机中的拖欠国既不是没有名气的巴尔干半岛各国，也非南美洲各共和国，而是美国的州政府。可美国议员们发现，通过开征新税来偿付债务较难，而迎合人们对外国银行家的憎恨较为容易。

注：（西方）政府也缺钱，银行手里有钱。

伦敦是金融太阳系中的太阳。在资本短缺的世界上，只有伦敦拥有大量剩余资金；英镑又是世界贸易的通用货币，早在征服者威廉时期就开始正式使用了。在拿破仑战争的余辉中，伦敦金融城的银行家们都是自封的君主，欧洲及拉丁美洲的政治家们谦卑地结队于他们门前。一位观察家曾说：“应邀参加他们的宴请就像被国王接见一样。”

他们甚至拉拢牧师，就合同的神圣性布道。

注：为了让政府还钱，也真是不容易。这让我想到了，昨日英国银行家看美国人（政府）之不讲信用不还钱，不就像今日美国商人说中国人不遵守合同？

伦敦《泰晤士报》特别指出，虽然皮博迪是“最清白的美国绅士”，但是改革俱乐部曾投票拒绝他加入，因为他是来自一个拒偿债务的国家的公民。在给一位朋友的信中他沮丧地提到：“我相信，你我会看到光明的未来。届时将和从前一样，我可以在欧洲承认自己是美国人，而不必为我们国家的品行而脸红。”

朱尼厄斯和皮尔庞特这对摩根父子联袂出现在世界银行业舞台之时，正值银行业的力量急剧扩张之际。我们称那个时代为“领主时代”。这一时代适逢铁路业和重工业的兴起，新兴产业所需的资金远远超过了最富裕的个人或家庭的财力。然而，面临如此巨大的资金需求，金融市场还限于当地，而且规模有限。银行家配置经济稀缺的信贷。只要有银行家的批准认可，就可以使投资者消除疑虑，相信某个名不见经传的公司是可靠的——因为当时政府尚无机构来管理证券发行和募资说明书——银行家就深深地参与到公司的经营之中。公司于是渐渐与银行家联合起来。例如，纽约中央铁路后来就被称作摩根铁路。

注：因为需要，所以会有这样的企业（银行）产生。

在工业革命的这一时期，各大公司蓬勃兴起，但极不稳定。在狂热的增长中，许多行业都掌握在肆无忌惮的推销商、骗子和股票操纵者手中。即使是有远见卓识的企业家也常常缺乏必要的管理技术把他们的奇思妙想转化为民族工业。当时还没有专职的管理人员。银行家得给证券做担保，要是公司欠债不还，他们往往得自己经营公司。随着领主时代的继续发展，金融和商业之间的界限逐渐模糊起来，这种情况一直持续到大部分工业脱离了银行家的控制。

注：因此有着居高临下的作风，毕竟是金主爸爸。

银行家之所以获得这样的权力，是因为许多政府在战时缺乏完善的税收机制支撑战争开支。在经济管理作为一项政府职责被建立起来之前，商人银行行使着政府代理财政部门或中央银行的职能。伦敦的银行并不用自己的资金去放款，而是组织大规模的债券发行。他们通过与政府紧密合作，获得了半官方的地位。

注：金钱与权力。这些大公司都是在政局变迁中富裕起来的。

根据绅士银行家的准则，银行家对自己出售的债券负责，如果事情出了差错，则有义务进行干预。

注：我只看了第一篇，基本上我就可以理解说，为什么投行需要这么招人，招的人为什么是如此行事。可以想象的是，投行里面更需要的是绝对服从而聪明的螺丝钉。如果不聪明，很难知道是不是能做好这样高强度又容易出错的工作；但必须又是螺丝钉，因为不需要也不能有自己的想法，所以想要招的是聪明但又不聪明的人。最重要的是执行而不是想象力，但这样的工作又不能不让人时时会有诱人的想象。它更是一个工程问题，所以公司也知道，与其招几个资质平庸的更容易出错，不如花更多的钱只招一个。

注2：这样的描述，是不是比仅仅说一句没有精神思考要详实、贴近现实得多？

摩根财团和铁路息息相关，之后铁路不行了，是不是为了打压摩根？

摩根财团后来享有一个极其矛盾的声名。它既是一个绅士们的俱乐部，又是一座头等的压榨血汗的作坊。在摩根化的进程中，摩根银行在整条华尔街都沉浸于黑暗之中时还灯火通明。合伙人肩负着几乎难以承担的重任。一位新闻记者评述道：“摩根银行一向被称为是杀害合伙人的凶手。”去世的合伙人的数量的确是在稳定上升。《纽约时报》带着悲悯和愤怒指责说，压在科斯特肩上的重任“早已超越了任何人应该承担，或是可以安全地承担”的范围。在历数到1900年为止死于过度劳累的摩根合伙人的姓名之后，他们都是死于“繁重的、令人精神崩溃的工作，摩根的管理方式所加在他们身上的巨大压力，以及管理美国铁路资本所要求的极度的精神紧张。只有‘朱庇特’摩根一个人穿越了这具粉碎灵魂的巨型绞磨机，保持了他自己的健康、活力和精神”。

注：为什么呢？为什么要让一个人承担那么大的压力呢？这和现在的投行压力是否有遥隔历史的关联？

对于一个没有封建历史的共和制国家来说，摩根及其他19世纪的强盗领主们就是贵族的代名词。

注：对现在在亚洲投行的年轻人来说，还可能称为摩根这样地位的人么？不可能，便是尽力模仿也不可能了，这是在那个时代才能造就的人物，而金融依然是必不可缺的东西，但投行这一具体领域，不再是这个时代的中心。所以我更不可能了，如果只是想模仿这样的老路走。我的第一次跳槽，必须慎重。（个人臆断，如果投行上市业务，完完全全和互联网行业没关系——指的是上市的企业也不间接和互联网有关系，那么它绝对赚的不会太多）

如果市场主要依赖于当地，工业界就很少需要大规模融资。华尔街和伦敦金融城一向瞧不起制造商，认为他们是无足轻重的小商人。摩根财团主要在铁路证券上业务较多。

大家都知道，作为由美国最重要的和最有能耐的企业家组成的辛迪加的首脑，皮尔庞特・摩根是在执行他的长远计划，而铁路公司在该辛迪加中的比重尤为突出。摩根本人几个月前在伦敦时，曾向一些英国航运界人士表示，根据他的推测，从北大西洋口岸运往欧洲的货物的70%左右都是靠联运提单，通过铁路运抵目的地的，它们的后半程是交给外国航运公司来完成的。摩根接着说，他和朋友们怎么也不明白，为什么铁路公司要让外国公司把美国货物运过大西洋去。比较合情合理的做法是，把美国的铁路和航运公司联合起来，从而保障美国资本的整体收益。

注：铁路是作为运输垄断的一部分，所以那时候摩根财团做的还算有实业？

西奥多罗斯福想要纠正政府与公司的权力不均现象，这样他就不可避免地与皮尔庞特摩根发生了正面冲突。

即使是在托拉斯问题上，罗斯福与摩根也远不是死对头。罗斯福认为托拉斯是经济发展的自然的、有机的延伸。他说要阻止它们无异于试图堵住密西西比河。罗斯福和摩根都不喜欢19世纪的简单的个人主义式的经济，他们都喜欢大企业，他们都想促进美国进入世界市场。但是罗斯福认为大经济主义要求政府相应地加强规章制度，可皮尔庞特认为这没有必要。他本质上是维多利亚式的绅士银行家，觉得商人间的信任、荣誉和自律就可以起到监督与制衡的作用。

注：有趣，在历史的进程面前，我们已经知道了个人主义经济即将过去，但什么是未来？

注2：摩根财团的崛起离不开垄断，而那个时代就是垄断不断出现的时代。

一个摩根的合伙人宣传社会主义并不令人吃惊。毕竟皮尔庞特从19世纪80年代末期起开始搞铁路联合起家，一直支持工业合作，而不是竞争。他喜欢的是干净、利落、处于银行家的控制之下的资本主义。摩根财团是为根基扎实的大企业融资的银行——这些大企业都是庞大的工业计划体系，要稳定，不要创新，要有可预见性，不要改革实验。而这些大企业又受到新兴公司的威胁，所以维持现状对摩根银行来说就异常重要。

注：所以投行是政府和企业两者的爸爸，看来现在投行的光鲜亮丽，也就是当年气吞万里如虎的残影罢了。但残影依然惊人。可见，今天谁是爸爸，哪里才是最吸引人的地方。

我们会看到，对摩根财团的致命打击不是来自社会主义者，而是反托拉斯分子。他们赞成小经济单位与激烈竞争。这种传统把摩根金融托拉斯视为最大、最危险的托拉斯。因为摩根财团宣传富人的社会主义，所以他们通常与那些穷人的社会主义的宣传者有部分的相似之处。

注：因而可见，今日我们观摩到投行的“大“，是其昔日托拉斯合纵连横的缩影，当年是真的手里就指挥着世界的财富，可一切又忽成幻影，与个人无关。

由于被反托拉斯分子纠缠不休，皮尔庞特晚年为求解脱，转向别的事务。到1900年初期，皮尔庞特刚年逾花甲，他经常当在外老板，从不放松他的控制，从假日别墅一天往华尔街发两三次指令。他变得灰心丧气、烦躁不安。他从不心满意足地欣赏他挣得的巨额财富，也没有人把他描绘成那种深更半夜点数自己净赚了多少的商人。他从未把做生意误作为全部人生的真谛。他真正的感情与欲望在于女人、艺术与宗教。

注：哈哈哈，给投行的人看看

毫无疑问，他抱着很大的玩世不恭的态度。他有一次告诉一个助手：“办一件事通常得有两个理由——一个好理由和一个真理由。”这是对这个标榜自己具有华尔街良心的人的颇有启示的评论。

注：所以华尔街的投行家们，是在学祖师爷。但模仿得再像，也不可能再达到了。这就忽然解释了一切：你所在行业的终极目标是什么样，自然大多数人就会想是那样，而且模仿得越像说明你离成功越近了。可是你们向往的祖师爷，心里又向往的是什么呢？恐怕你们想也想不到、出乎意料。例如，在艺术方面，皮尔庞特的标准是清教徒式的。

这些胡闹贯穿了皮尔庞特的晚年，但它们也不乏福斯塔夫式的痛苦。然而皮尔庞特仍然是一个殷勤的老式情人。他的最后一位情妇可能是维多利亚韦斯特小姐，前英国驻美大使的女儿。她记录下了这个胖胖的老银行家如何像小伙子一样毛手毛脚地突然一下子紧紧地抱住她。她于1912年在日记中写道：“他深情地握住我的手，告诉我他永远不会以任何我不喜欢的方式爱抚我，他说他很抱歉，因为他太老了，但我是他唯一钟爱的女人，这永远不会变。”对于一个金融之神来说，这是多么温柔的道歉啊！甚至在他生命的最后日子里，皮尔庞特还渴望浪漫风情，这大概从他五十年前与阿米莉亚的短暂婚姻以来就从未得到过满足。他的心里始终有块地方未为他在华尔街的传奇业绩所触及，总有些他巨大的成就无法填充的空白。

尽管皮尔庞特的风流韵事层出不穷，但这些与他真正着迷的东西——艺术品收藏相比，花的时间与兴趣都少得多。朱尼厄斯去世以后，皮尔庞特得到了一本萨克雷的手迹和几件埃及古董。后来他的收藏品随着他银行利润的增长而激增。他主要收藏书籍、手迹和英国皇室的书信，把它们储藏在麦迪逊大街住宅的地窖里。

注：这大概也是现在金融机构为什么喜欢和博物馆艺术机构联系在一起，但又有人思考过摩根为什么会喜欢么？这是他那个时代博物的风物，而不是现在这个时代的。随意的模仿只会让这两者看起来不伦不类。

皮尔庞特最终成为他那个时代、或许是任何时代里的最大的私人艺术品收藏家。在重视装饰艺术上，他步了罗斯柴尔德家族与美第奇家族及其他商业巨子的后尘。他对他的收藏品充满了自豪，并且为它们印制私人目录，发给欧洲的皇室贵族。

注：有钱有权的人，最终还是想当文化人。

斯特朗注意到皮尔庞特已经把大铜门锁上，钥匙揣在兜里。他又在玩老一套把戏了：困住对手，定下期限，长时间讨价还价后主人突然出现，施以威胁恫吓。早晨五点差一刻，皮尔庞特把一支金笔塞到信托公司总裁们的头头金的手中说：“金，在这儿签，这是钢笔。”金和其他信托公司总裁们已被整夜的谈判击败了，因而同意凑齐2500万美元。

注：banker本来就是以少数寡头来开会达成决策的群体，这种传统被延续了下来，叫people business，不过这种几百年的old fashion，难道就不与今天格格不入么？投行披着现代的外衣光鲜亮丽，但实质还是古典经济的产物。

但恰在这种颂扬的同时，人们对美国的金融体制平添了几分担心。美国金融危机每十年发生一次，这种周期性很是令人担忧。1907年的恐慌暴露出许多体制方面的缺陷，当人们囤积现金、银行回收贷款时，没有中央银行来增加信心，或者抵消突发性信贷紧缩。于是货币供应量的急剧减少导致严重的经济衰退。这个国家需要一种弹性货币以及一个永久性的最后贷款者。

注：原来那时候美国还没央行！怪不得摩根这么nb。美国联邦储备系统是1913年才出现的。

1910年，这项对华事业的贷款已超出了铁路的范围，银行集团贷给清政府一笔5000万美元的巨款，用于中国的币制改革。威拉德激动地把这笔新贷款告诉多萝西：“这是历史时刻……而且是伟大的历史——与一个帝国博弈。”中国人拒绝接受原本一位西方顾问做中国财政新督察的条款。但作为妥协，一名荷兰人被不声不响地安插到这个职位上。1911年，斯特雷特和英国、法国、德国的代表一起，与中国官员签订了这笔贷款。威拉德激动地写信告诉多萝西：“这笔贷款已安排妥当，这样我们实际上规定了中国币制改革的条件。当你掌握着操纵大权，为一个4亿人口的国家制定了第一个真正健全的金融体系，想一想，这的确是一项事业。”

注：从美国在20世纪初参与瓜分中国经济可以看出，美国在政治上是孤立主义，但经济上绝不是！

注2：可以看出，美国银行参与世界权力，是很早就有的事情。和中国政府中国人打交道，也是早有经验。

对摩根银行打击最大的是知识界和政界在认识上的进步。人们普遍认为，一家华尔街的托拉斯创立了多家工业托拉斯，并控制着这些工业托拉斯的命运。人们造了个词——货币托拉斯，并说它是最邪恶的托拉斯。

注：哈哈，托拉斯中的托拉斯，这算表扬还是贬斥

华尔街银行家们龌龊地在各自的董事会里交换席位。有些银行的董事彼此重叠，因而难以把他们分开。大通银行的9位董事中有5位同时也是第一国民银行的董事，从而使乔治贝克控制了大通银行。这些银行还互相拥有股本。

注：江湖，人的江湖。

尽管金融家们非常喜欢听这种话，但这些说教对局外人来说，听起来像是对轻信之人说的伪善之言。然而，正如人们所知，早期的商业银行家是利用人格和阶级作为信贷筛选和审核的粗糙形式。自美第奇家族和富格尔家族开始，这向来是私人银行家保护其宝贵的资本金的一种实用方法。皮尔庞特的言辞既非批评家认为的那么愤世嫉俗，也非朋友们所想象的那么高尚。以人格作保是一条行之有效的商业手段。

注：这就是我为什么觉得自己闻到了前现代的味道，它虽然有着最为现代的外衣，但却没有工业化、信息化，它依然是人的business。

若不依靠这个集团，大公司就难以发行债券，竞争对手也难以从原本的公司手中抢走业务。普约委员会详细记载了华尔街老牌银行之间绅士般的行为准则。它们竞争，但竞争的方式却像小步舞曲一样有条有理。它们不相互争夺发行债券，相反，由一家银行私下里达成一笔交易，然后根据各银行在银团中所占份额分配给其他银行。这样，某一银行的分配份额也就逐步地固定下来。

注：现在不依然是这样？投行就那么几个，寡头垄断。接上条，它不仅是没有工业化信息化，我都怀疑有没有市场化，或者不是完全竞争市场。

普约听证会的一个直接后果几乎危及摩根的势力。1913年12月，威尔逊总统签署了联邦储备法案，这样政府就有了一家中央银行，在紧急情况下，它就不用再依赖摩根银行了。这个新成立的联邦储备系统是个混合体，既有地区的私营储备银行，也有位于华盛顿的政府的联邦储备委员会。然而，摩根银行采取了巧妙的行动，与纽约的联邦储备银行结成了同盟。在此后的二十年中，它实际上获取了这一新金融系统的实权。银行家们尚未被驯服。

从我们后人的角度来看，由于领主时代的某些特征，皮尔庞特・摩根显得十分高大。他所控制的各个公司依照今天的标准来看既原始又微弱，缺乏一支庞大的受过高等训练的管理大军。许多公司都是刚从地区级升格为国家级，要依靠华尔街的银行家们来获取广泛融资。就连从皮尔庞特手里借款的各届政府相对来说也不成熟，也没有今天这样的中央银行、税收体制和庞大的国库。

注：看来后人觉得现在更好了？

第二篇

皮尔庞特一直坚持，新大楼的入口处应形成一对角线，这样公司可同时面向百老汇街和华尔街。在最后一次去罗马时，他曾打算把几个凯旋门式的圆柱带回家，作为新建筑入口处的框架。

注：这种old style的风格如今保存了下来。真的是前现代的手艺活。

随着时间的推移，两代人之间的另一个可笑的相似之处变得愈加明显——摩根家族的人都以倔强的劲头对一个接一个的艺术家的作品囤积居奇。

注：不知道是不是对整个行业都有影响。大都会博物馆的很多藏品都是摩根家族送的。

特别应该提到在进步党改革的最后的辉煌阶段中发生的一个小插曲。1913年12月23日，威尔逊总统签署了联邦储备法案。当然，威尔逊坚持在华盛顿成立一个受控于政治而不是银行家的联邦储备委员会。“只有两个选择，”他说，“把中央控制权要么给银行家们，要么给政府。”

从许多方面来说，1914年11月开始运行的联邦储备系统对摩根都是一个天赐之物，它使银行减轻了一些政治压力。“作为一个经济机构，联储继承了摩根公司再也不能承担的位高而权重的作用——以及一些怨恨。”表面上看来，摩根权力受到很大削弱，其实并不如此。在许多方面，华盛顿的联邦储备委员会虽然监督着12家地方银行，但软弱无力。相比之下，纽约联邦储备银行却脱颖而出，成为与欧洲各中央银行和外汇市场业务往来的中心。因此，真正的金融权力仍然保留在它的永久的栖身之地——华尔街。

摩根财团一直关心着欧洲局势。尽管后来被指控发了第一次世界大战的“战争财”，但摩根财团几乎参与了所有试图阻止1912年巴尔干半岛各国与土耳其之间的争斗而进行的秘密外交活动。这项活动的计划是让摩根财团向双方提供贷款，贷款的条件是双方要接受美国的调解

注：银行还能停战，放在今天你信么

1914年7月下旬，华尔街被一股歇斯底里的情绪笼罩着，人们因误导而担心大西洋两岸的贸易将要垮台，衰退将会加剧。美国人认为，没有欧洲资本他们将无法生存。因此他们害怕纽约的黄金会被抽走，并存放到伦敦。

起初，战争使摩根财团陷入了迷茫。同其他银行一样，摩根也通过经纪人短期贷款——凭保证金额度购买股票用的贷款——赚了大钱。而战争的爆发使摩根士气低落。沮丧的情绪掩盖了国际金融中发生的一次重大转变：美国即将从英格兰手里夺取金融霸主地位，并成为头号债权大国。尽管最初没有人充分认识到这一点，但英国的时代已经结束了。战后的国际货币市场将从英镑本位变成美元本位。

作为一个在伦敦和巴黎都有分支机构的世界性银行，摩根合伙人深深地卷入了欧洲人的生活，他们笃信盎格鲁-撒克逊的文明，因此不可能袖手旁观。然而，不违抗政府的法令也是外交时代的一项基本准则，银行贯彻执行了华盛顿的政策。

注：银行家们在行动

采购工作反映了现代战争的规模和复杂性。第一次世界大战看上去既原始又现代化，高度机械化的地面部队的出击与空中袭击、加农炮火和芥子气不协调地结合在一起。致命的炮弹无休止地狂轰滥炸，仅在马恩河战斗中，一天就发射了20万发炮弹。所以，后勤需求各种各样，它们在战争中起着决定性的重要作用。摩根银行还为英国人从事情报工作。

注：银行家们也发战争财。

第一次世界大战也许是最后一次得以使银行家们尽显其好恶、运用其对外政策、俨然以主权国家行事的战争。在华尔街，战利品被银行家们严格按照各自的政治和宗教信仰的不同而分享。摩根财团处于极其优越的地位。通过其在伦敦和巴黎的机构，摩根财团给普—法战争中的法国提供了资助，给布尔战争中的英格兰提供了资助。杰克甚至对沙皇也心肠很软，为他提供了信贷。

第一次世界大战给美国带来了繁荣的工业和创纪录的贸易顺差，而留给大部分欧洲地区的只是一片废墟。由于急需重建的贷款资金，主权国家、市政府以及各种公司蜂拥来到华尔街，而当年他们也曾经这样巴结伦敦的商人亲王们。由于战后英镑疲软，英国财政部不得不发布非正式禁令，不准伦敦金融城向外提供贷款，从而大开方便之门，把英国的传统客户拱手让给别人。伦敦已然放弃了其为国际贸易融资的历史作用。

战后的摩根财团处于全盛时期，成为世界上最有影响的私人银行。它可以挑选最有信用的客户，能够单独处理许多巨额国家贷款。当发行外国债券对美国投资者还是一件陌生的新事物的时候，摩根财团的批准可以保证这些债券大受欢迎。摩根财团以美国资本市场的官方口吻同外国政府讲话。它的影响并不简单地来自金钱，还来自一些无形的东西——威望、政治关系、银行联盟等。

注：威望、政治关系、银行联盟，这依然是今天它的影响的来源。

在皮尔庞特时期，金融界的首领们对政府极其憎恨。但第一次世界大战后，金融外交转向了一个介于金融业务和政治之间的灰色区域，银行家们常常充当其政府的使节。外交时代的到来在摩根财团中体现得最为明显，摩根财团将逐渐演变成一个影子政府，其活动密切配合官方政策。有时，它就像政府中的一个自由部，从事着自己的秘密活动。

注：权力与金融。而今天，中国政府在是不是要和商人划清界限的问题上，为难不已。但对西方文明来说，很久都是相辅相成。

因为随着国外贷款的扩大，摩根银行需要有稳定的政府、全球的安全和自由贸易。20世纪10年代后期是摩根理想主义的鼎盛时期。

注：即美国威尔逊提出的国际联盟的时间。

拉蒙特和摩根财团整整一代人卷入了凡尔赛和约和德国赔款问题，就像陷入了一个泥潭而无法自拔。在巴黎和会上，拉蒙特参加了一个分委员会，研究德国人向协约国战争赔款问题。鉴于战争很大一部分是在法国领土上进行的——法国北部都是炸弹坑，就像月球表面那样坑坑洼洼，法国人强烈要求得到巨额赔款。

注：银行家可以参与，而中国政府要得到一个席位却如此艰难。和西方的同行相比，宋子文这些简直是小巫见大巫了。

20世纪20年代，当美国实业家们仍然拘泥于保护主义、偏安一隅的时候，银行家们则已开始向世界发展。只有通过自由贸易，国家才能进行出口并赚取外汇，偿清债务。如同19世纪在伦敦金融城发生的情况一样，华尔街开始着眼于国外，其程度远远超过商业存款银行。摩根财团作为全球合作的倡导者，常常觉得同主张孤立主义的共和党人格格不入。

注：所以之前银行主要还是在美国国内以及伦敦巴黎等欧洲地区布局，现在已经着眼于世界了。

尽管摩根银行在20世纪20年代同三届共和党政府保持了亲密的关系，但银行的全球责任观念同褊狭的共和党人一叶障目的短视之间始终存在着紧张关系。随着摩根财团的规模不断向多国方向扩展，它将感到难以适应这个厌烦同欧洲发生牵连的美国。

注：银行并不想遵从孤立主义，因为那就意味着没钱赚。

随着激进主义在世界范围的蔓延，情报工作也如雨后春笋般展开。杰克要求多诺万去调查1919年成立的共产国际，因为这一组织把银行家列为工人阶级的首要敌人。

注：在这之前，银行家大概没想过，自己还会有除了政客之外真正长期对立的敌人——共产主义。因此，在中国，银行需要中国人，要让这些年轻人认同自己的理念，培养成和自己行为一致的螺丝钉，然后再为银行的利益服务。为了吸引这样的人才，他必须给予他们足够优厚的待遇，要想留住人心，必须给出糖果，否则银行想要的关于整个中国的财富就很难得到了，对官员也是如此，甚至更甚。因此，服务者卖出的还有自己的信仰——与银行保持一致，从行为到细节，都一样。