



## 书籍 高盛帝国(前传)

### 从亨利·高曼到高盛集团，再到华尔街的建立

琼·布雷顿·费舍尔  
Palgrave Macmillan, 2010  
其他语言版本: 英语

#### 导读荐语

高盛集团(Goldman Sachs)称霸当今的金融世界，但最开始高盛公司只不过是两个小家庭作坊。琼·布雷顿·费舍尔是高盛公司创始人马库斯·高曼(Marcus Goldman)的曾孙女，她通过亲戚和自己的记忆收集信息，描绘了高盛公司成立背后鲜为人知的故事。两个少年在巴伐利亚州的一座犹太教堂相遇，后来经历婚姻、出生、死亡、冲突和丑闻，二人将毕生精力都奉献给了高盛集团。无论你对高盛集团有什么看法，你都会觉得公司创建者，尤其是亨利·高曼(Henry Goldman)，非常引人好奇、并终生富有创新精神和满怀人道主义。*getAbstract* 推介这本书的重点在于其栩栩如生的生活片段的描写，尽管严谨的读者会不时发现不合逻辑的纰漏和错误，而且最严重的问题在于连家谱也没有。本书的题目原文是: *When Money Was in Fashion* (当赚钱成为时尚)，你可能对这个题目颇有微词，是的，什么时候赚钱不是时尚呢？但其实亨利的原话是：“赚钱永不过时(Money will always be in fashion)。”现在看出他的睿智了吧。

#### 要点速记

- 年少的马库斯·高曼(Goldman)和约瑟夫·萨克斯(Sachs)相遇于19世纪30年代的德国，他们一起来到美国寻找更大的舞台。
- 高曼于1869年在纽约开了一家贸易公司，第一年就赚到了第一桶金。
- 高曼的两个女儿分别嫁给了萨克斯的两个儿子，朱利叶斯和山姆。当马库斯选择公司的接班人时，放弃了他自己的儿子亨利(Henry)，而选择了女婿山姆(Sam)。
- 这就导致了长达几十年的亨利与山姆兄弟阋于墙，这两个人风格迥异，但却为公司共同奋斗了很多年。
- 山姆·萨克斯通过在欧洲建立联盟将公司向国际拓展。
- 亨利·高曼则承销铁路和著名公司，其中包括西尔斯百货和沃尔沃思零售店。
- 他是市盈率使用的先驱，指挥了第一家汽车企业的首次公开招股IPO。
- 高曼在“一战”前与德国的联盟造成了公司内部合伙人的不和，导致了高曼从公司的辞职。从此之后，高曼家族和萨克斯家族再也没有说过话。
- 高曼帮助了许多德国难民逃离纳粹的魔爪，其中就包括帮助阿尔伯特·爱因斯坦成功地逃到美国。
- 尽管高曼逐渐丧失了视力，但他还是收集了一批世界级的艺术品，现在这些艺术品大多数都在博物馆里。他还培养了小提琴天才耶胡迪·梅纽因。

#### 浓缩书

##### 一切的起点

19世纪30年代，16岁的马克·高曼(Mark Goldmann)和19岁的约瑟夫·萨克斯(Joseph Sachs)相遇在了巴伐利亚州一个小镇的犹太教堂犹太祭司的课堂上。尽管两人的父亲都是普通的生意人，但他们有着共同的建功立业的宏图大志。约瑟夫想要教书，马克想要赚钱，但是犹太人在德国受到的严苛约束使他们的梦想变得黯淡无望，犹太人连参加选举和结婚都是受到法律禁止的。当地的报纸对于美国的机遇进行了报道，那时巴伐利亚州的移民利维·施特劳斯(Levi Strauss)，即Levi's jeans的创始人，已经在美国获得了成功。1848年，27岁的约瑟夫私奔了，几周之后，他和他的新任妻子移居到了美国，之后不久，马克和他的哥哥西蒙也登上了驶往美国的轮船。机缘巧合，在费城的第一天，约瑟夫就遇到了马克，这之后，马克留在了宾夕法尼亚州，而西蒙去了加利福尼亚州淘金。

“马克和约瑟夫很快就成了朋友。当时他们可能怎么也想不到，他们及其后代的命运将在还没有踏上的异国土地上纠缠交错长达一个世纪。”

1856年，马库斯·高曼（移民局由于笔误将他的名字Mark马克写成Marcus马库斯，1853年成为美国公民时，他又将自己的姓氏末尾去掉了一个n）娶了一位能干的女帽制造商贝莎（Bertha）。他们投资5美元购买了一台缝纫机，开了一家服装厂，涌入费城的德国人越来越多，这家小服装厂逐渐成长为一家男士服饰公司。尽管约瑟夫·萨克斯为了追求自己教书事业搬到了巴尔的摩，也就是那时的波士顿，但是两个年轻人仍然保持着好朋友的关系。马库斯和贝莎共生了5个孩子，其中亨利（Henry）最小，天生视力障碍，被安排在父母的店里做些粗活。当纽约超过费城成为美国的商业中心时，高曼一家又迁到了纽约。1869年，马库斯成为了曼哈顿下城的商业票据经纪商，早上收购手工艺者和珠宝商的商业汇票，晚上倒手卖给银行，通过这种方式，马库斯赚得了一大笔钱，第一年就有500万美元之多。

“这两个珠联璧合的联姻家庭马上就将卷入一场世仇，以至于两个家族的成员在未来将近100年时间里都不说一句话。”

进入约瑟夫·萨克斯创办的曼哈顿精英男校并毕业之后，亨利成为最初被哈佛大学录取的几名犹太学生之一，但后来由于视力问题而不得不退学。此时，他的姐姐罗莎和路易莎已经嫁给萨克斯家的两个儿子朱利叶斯（Julius）和山姆（Sam），两个家族实现了联姻。

## 在路上

亨利希望加盟父亲马库斯的生意，1882年的时候，马库斯的生意已经达到了3000万美元的规模，积累了超过10万美元的资本。但是马库斯放弃了亨利，却青睐女婿山姆·萨克斯（Sam Sachs），萨克斯在高中便辍学经营一家小型纺织品生意，父亲去世后担负起照顾家庭的重任。马库斯甚至借给山姆资金来买自己公司的股份，从那时起，公司就开始被称为高盛公司（Goldman & Sachs）。由于亨利的视力障碍，马库斯觉得亨利不适合做接班人，亨利被父亲的抛弃所伤害。亨利后来找到一份纺织品流动推销员的职位，坐火车跑遍美国向小企业推销产品，19世纪70年代的游走推销工作让他受益匪浅，他了解了成长中的小企业所需要的是什麼，纽约以外的地方是什麼情况。最后，在1885年，父亲马库斯给了亨利一次机会，让他成为了高盛公司的初级合伙人，从那时开始的将近50年，所有高盛集团的合伙人都是两个联姻家族的成员。

## “高曼家族和萨克斯家族”

1890年，32岁的亨利迎娶了年仅17岁的芭贝特·考夫曼（Babette Kaufman）为妻，这是两个家族包办的一场婚姻。1896年，高盛公司加盟了纽约证券交易所。此后不久，为纪念马库斯和贝莎夫妇50年金婚，高曼家族和萨克斯家族在海滨豪宅举办了盛大的庆祝。然而，从这之后，两个家族的关系迅速变得紧张起来。

“马库斯自己给自己打广告，将自己包装为‘M·Goldman’，一名为制革商和珠宝商提供短期贷款服务的银行家和经纪人。”

山姆和亨利的关系一直就很别扭，但是当1900年马库斯退休、山姆·萨克斯一人执掌高盛公司的时候，两人之间的矛盾才真正激化。山姆将自己的兄弟和三个儿子都安排到公司里，亨利觉得大受排挤，他和山姆格格不入、水火不容。山姆中规中矩、缺乏创造性，他总是穿大衣、打领带，见到社会地位比自己高的人就惟命是从、俯首帖耳。亨利则天性倔强、富于创造性和冒险精神，他从来不穿正装工作，而且经常在办公室抽古巴雪茄。一方面，亨利仍在为被父亲抛弃一事痛心不已；另一方面，山姆认为亨利虽然在欧洲银行做过学徒，但没有受过正规教育，从而对亨利持有偏见，他认为亨利只是个娇生惯养的富家公子哥。

虽然两个人都为公司倾尽了心血，但对于公司的发展战略却意见相左：山姆认为应该通过与欧洲银行的联盟、提供汇兑和贸易服务以拓展国际业务；亨利则在铁路债券上进行投机，认为应该投资于迅猛发展的铁路产业。被其合作伙伴否决之后，亨利便和他的好朋友，也就是雷曼兄弟的菲利浦·雷曼（Philip Lehman）达成了一个协议。菲利浦将为亨利引荐的有潜力的公司提供融资，这些处于成立初期的公司都是亨利在做流动推销员时所接触到的。老牌的投资银行对于零售和制造企业不感兴趣，尤其是新的零售和制造企业，但是亨利看到了商机，他是市盈率这一概念的先驱，这种方法通过对一家公司的收入而非其资产来评价公司的价值。

## 高盛集团的黄金时代

虽然山姆反对利用公司的资金来支持亨利所引荐的公司，但是这些投资最终造就了一大批后来家喻户晓的著名公司。亨利策划了西尔斯罗巴克公司（Sears, Roebuck & Co）的扩张，并主导了其首次股票发行上市。他还策划了古德里奇公司（Goodrich Tire & Rubber）、安德伍德公司（Underwood Typewriter）、沃尔沃思公司（F.W. Woolworth）、CIT金融公司、迈斯（Mays）的百货公司连锁集团（Filene's、Marshall Field's和Target当时都是其子公司）的发行上市，并为其提供融资。1907年发生金融大恐慌，信托公司纷纷破产，但就是在这一年，高盛帮助濒临破产的尼克博克信托公司（Knickerbocker Trust）与哥伦比亚信托公司（Columbia Trust）合并，合并后的信托公司最终演变成了一家大型银行。亨利还策划了斯蒂贝克汽车公司（Studebaker automotive company）的公开上市，使斯蒂贝克成为了汽车业第一家首次发行招股IPO并享有资本市场优越性的公司。作为董事会成员，亨利·高曼积极推动社会福利事业的发展，比如建立休假制度、员工养老金制度、劳动补贴制度等，这些制度在当时都是闻所未闻的。高盛公司的影响力越来越大，后来高曼游说伍德罗·威尔逊（Woodrow Wilson）总统建立美联储（Federal Reserve System）。

“19世纪70年代周游美国一定是一场孤单的旅行，但正是这孤单的旅行给了亨利足够的时间来认真、观察和形成独到的见解。”

亨利的家庭生活波澜不惊。由于忙于慈善事业，芭贝特将照顾小儿子的责任都交给了大女儿。亨利的儿子罗伯特20岁时因与一名已婚的女演员秘密结婚而卷入丑闻，亨利代表他未成年的儿子将这名女演员告上了法庭，亨利同意支付10美元的离婚赡养费，但事实上这只是罗伯特四次离婚中的第一次，也是离婚赡养费最低的一次。从那时起，罗伯特就已然不再是亨利的继承人了。

1914年，欧洲爆发了第一次世界大战，亨利精通德文、喜爱德国的音乐和艺术，且德国是他的父辈成长的地方，这些因素都决定了亨利对于德国的支持，这引起了山姆和公司其他合伙人的不满。当公司与两个亲德国客户的外汇贸易遭遇失利之后，亨利的同事都请求他不要再公开大肆宣扬对德国的支持了，但亨利拒绝了。亨利甚至否决了公司参与发放战争贷款给法国，虽然在此之后，山姆还是私下发放了这笔贷款。随着冲突的升级，公司的业务也放慢了脚步。公司的英国同盟克雷沃特银行（Kleinwort & Sons）给公司施压要求其坚定地站在英国一边。最终，在1917年10月，亨利终于意识到自己的行为有损于公司声誉，遂提出辞呈。他的同事在其辞职后清除掉了亨利在公司的一切痕迹，亨利加入了另一家经纪人公司。内心愤懑的亨利自此再也没有和山姆说过一句话。有传闻说芭贝特和山姆的哥哥有染，但这传闻并未得到证实。公司分裂之后，高曼家族和萨克斯家族的

后代在之后的将近100年中都井水不犯河水。

## 前往德国

第一次世界大战之后，亨利继续像战前一样去欧洲旅行，尤其是德国，他想要亲自感受战争的恶果。他将同盟国的惩罚性措施描述为“*Gotterdämmerung*（诸神的黄昏）”。他努力为德国的州政府和企业安排贷款和投资，但融得的资金实际上大部分都被用于了战后重建。德国总统保罗·冯·兴登堡（Paul von Hindenburg）授予亨利荣誉公民称号，亨利将其视为一生至高无上的荣耀。在柏林，亨利和芭贝特结识了爱因斯坦，爱因斯坦谈到研究资金的缺乏和个人权利的被剥夺困扰着德国科学家，这其中也包括后来的诺贝尔奖得主马克斯·玻恩（Max Born）。亨利听闻之后慷慨解囊，捐赠了大笔资金、衣物和鞋子。1929年的大萧条并未影响到亨利（因为他的资产主要是铁路和零售店股份），亨利赠送给爱因斯坦一艘23英尺长的帆船，正是在这艘帆船上，爱因斯坦度过了一生中最快乐的时光，直到1931年，当爱因斯坦在美国时，纳粹德国没收了这艘帆船，之后爱因斯坦很快移民到了美国。他和高曼一家保持着朋友关系。

“在当时，企业的建立完全是靠个人才能、想象力和智力，而他带领众多美国的知名公司走向了公开资本市场。”

1933年，当亨利去柏林时，他才亲身体会到犹太人是如何被排挤的：在犹太人的商店驻守有武装警卫，老朋友都回避他，路人都推搡他，连他那根因失明而不得不随身携带的拐杖也显得如此无助。回到美国后，他夜以继日、不知疲倦地工作，想要让人们意识到德国的情况有多么糟糕，并为那些受迫害的人募集资金。他与富兰克林·罗斯福总统（Franklin Roosevelt）会面，但总统并未明确表态。亨利还为被迫离开奥地利和德国的科学家、音乐家、医生和商人安排工作和申请来美签证，他把马克斯·玻恩和他的同是物理学家的助手奥托·斯特恩（Otto Stern）秘密带到了美国。在一封给朋友的信件中，亨利写到：“德国处于15世纪式的恐怖统治之下。如果现在的形势没有改观的话，我不会再访问德国。”他果然再也没有回过德国。

“我们必须确定自己认准的成功与失败标准，不同人的成功标准是不尽相同的。”——亨利·高曼

缺少了亨利，高盛公司在承销业务上落后了，所以合伙人们聘请了韦迪尔·凯奇（Waddill Catchings），这是一个讲话慢条斯理的南方人。在20世纪20年代，他策划了多起收购并从中获利，这包括通用食品（General Foods）、吉露果冻（Jell-O）、麦氏咖啡（Maxwell House Coffee）和波士特穆谷物公司（Postum Cereal Company）。凯奇对于公司对资本的控制严重不满，同时他还想成为公司的高级合伙人，所以凯奇发行了几只异常成功的“封闭式共同基金”。山姆的儿子沃尔特（Walter）开始怀疑基金的高增长，当沃尔特找到凯奇时，凯奇反驳道：“沃尔特，你最大的毛病就是没有想象力，这也是高盛公司最致命的缺点！”但是在1929年的经济大萧条中，这些基金赔了一亿两千万美元，这其中一半是合伙人的资金。

## “一双满是温馨怀旧的眼睛”

亨利·高曼最终的完全失明并没有熄灭他对于艺术品的激情，他收集的艺术品中包括大量的世界经典名作。马克斯·玻恩回忆道：“看到他被其钟爱的画作围绕，并且像没有失明一样描述出绘画中的每一处细节时，没人会不为之感动。”约瑟夫·杜威（Joseph Duveen）是一名富有品味的英国艺术商，他成为了亨利的第一位艺术顾问，之后他们成了心腹朋友。芭贝特则对约瑟夫持有戒心，她会通过仆人了解到主顾的行踪，然后魔法一般地和主顾出现在同一地点。后来，约翰·洛克菲勒（John D. Rockefeller）和雷曼家族也成了亨利的主顾。亨利和约瑟夫都从他们的合作中获得了好处：亨利获得了他所钟爱的艺术品，约瑟夫从亨利给他的佣金和投资建议中获利。亨利的大部分藏品，其中包括伦勃朗（Rembrandt）、鲁宾斯（Rubens）、多纳泰罗（Donatello）和切利尼（Cellini）的作品，现在都分布在世界各地的博物馆中。

“大多数人都可以抵御逆境，但只有少数人能够抵御成功。”——沃尔特·萨克斯

1914年，高曼家族购买了位于阿迪朗达克的“公牛岬营地（Bull Point Camp）”，这一建筑群成了亨利年迈之后最钟爱的聚会场所。建筑群中有一座都铎式风格的主楼，在这里，高曼家族接待了诸多名人，如爱因斯坦、西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）、海伦·凯勒（Helen Keller）、罗马尼亚的玛丽女皇（Queen Marie）以及亨利帮助过的许多德国逃难者。这座建筑群有四人卧室小木屋，小木屋中有石质壁炉和靠窗座位，其中有很多供孩子们玩的游戏、玩具和艺术品。高曼20人的家族和经常来访的朋友们每年夏天都要在公牛岬营地度假，每周都在湖边吃烧烤。

20世纪30年代，高曼培养了小提琴天才耶胡迪·梅纽因（Yehudi Menuhin），他们的关系如此亲密以至于招致耶胡迪占有欲强烈的妈妈的嫉妒。亨利非常欣赏梅纽因的才华，斥资6万美元购买了斯特拉迪瓦里小提琴送给梅纽因作为12岁的生日礼物，并经常到处旅行参加梅纽因的演出。

“亨利·高曼如果发现今天他曾经建功立业的那家公司以他的名字命名，肯定会哭笑不得，因为毕竟从1917年之后，就再也没有高曼家族的人在高盛公司工作过，而且今后也不太可能。”

亨利·高曼于1937年4月4日逝世于纽约家中。他临死前的愿望是再聆听一次梅纽因的演奏，但梅纽因迫于妈妈的压力，在给高曼送终时并未带上自己的斯特拉迪瓦里小提琴。所以，高曼一生最后的音乐是由他的孙女（10岁的琼）用高曼家族的斯坦威钢琴所演奏的一首名为“公牛岬的华尔兹”的曲子，是一个小女孩送给爷爷最后的礼物，她的爷爷是一名富有文艺复兴精神的绅士，其道德和信仰与其一生的事业和追求一样崇高伟大。

## 关于作者

琼·布雷顿·费舍尔（June Breton Fisher）：亨利·高曼的孙女，现居住在加利福尼亚州圣巴巴拉。