



杰克在1887年夏天与朱尼厄斯去祖父家拜访的时候心里非常高兴，因为他发现佣人们把他看做“继承人”，而他的表弟因为“只是一个女儿的儿子而被忽略了”。在所有取代杰克成为皮尔庞特“继承者”的人中，朱尼厄斯最不引人注目，但为皮尔庞特工作时间最长。

1891年他与约瑟芬·亚当斯·佩里结婚，佩里是奥立佛·哈扎德·佩里和马修·佩里船长的嫡传。他可能是通过约瑟芬的姐姐和约瑟芬认识的，她嫁给了他的好朋友普林斯顿大学77届毕业生亨利·奥斯本（他也是皮尔庞特的外甥）。朱尼厄斯夫妇在英格兰度过了他们的蜜月，并于1897年在普林斯顿92亩土地上建造了一座30个房间的庄园。朱尼厄斯在华尔街一家叫做凯勒尔—摩根的公司工作，他1896年在普林斯顿大学获得硕士学位。与做生意相比，他更关注书籍和艺术，并且经常住在国外。

1899年7月4日，朱尼厄斯从伦敦用电报建议他舅舅购买一本中世纪有名的手稿。正如所有摩根的国际电报一样，这个信息是用密码写的：“可以为你得到——价格是10000英镑，强烈推荐。”

手稿是9世纪末的四福音书的拉丁语本，世界上仅存两本这样的以珠宝做封面的书，于16世纪在一家僧侣寺庙中首次被发现，然后不知如何神秘地转到了德国林道的一个女修道院。它被称为林道福音书。大英博物馆想买它，但支付不起太高的价钱。摩根可以，他付出了10000英镑（约合50000美元）来买这本书，这本书如果在一个世纪后上市的话可能值上百万美元。林道福音书是摩根收藏的630种中世纪和文艺复兴时期手稿的基础。它在摩根的图书管理员们开始整理和编制目录的时候被命名为“M1”。格洛莱尔俱乐部准备在1892年搞一次著名手稿展览会，【380】但是艺术历史学家沃尔特·库克后来发现，在摩根图书馆建成之前，没有哪个美国学者“在著名手稿方面有专长，或是认识到它们在绘画历史上的重要性和地位”。学者查尔斯·莫雷指出，如果不引用摩根收藏的手稿，就不能清楚地说明或理解中世纪考古学。

很不幸的是，几乎没有保存下来任何皮尔庞特和他博学的外甥之间的通信，但似乎绝大多数情况下都是朱尼厄斯建议摩根购买重要的早期手稿的。这些手稿对他们新主人的吸引力可能在于它们豪华的材料（上等牛皮纸、金叶、高级染料）和在宗教方面的重要性，在于内容与装饰互补的关系，在于艺术品原物完好的质量。不像暴露在外面受侵蚀的壁画、板画和油画，中世纪手稿的小画像往往受到装订封面的保护而不受不良天气的侵害，从而没有失去往日的风采。

在20世纪前叶，当机器印刷和自动排版把印刷品普及到世界各地的時候，摩根在朱尼厄斯的指导下开始收集书籍印刷历史上的珍稀艺术品。他的收藏包括了从埃及、希腊和拉丁美洲草纸卷到中世纪上等牛皮纸做的抄本和由加顿伯格发明的活字印刷术印出的第一卷书，还包括后来的印刷精美、带插图的初版书和名著。加顿伯格在1454年到1455年制作的拉丁语圣经被举世公认为是印刷史上最伟大的里程碑。摩根于1896年用2750英镑从萨森公司购得了加顿伯格圣经——在上等牛皮纸上印刷的精美圣经。这是他第一次购买到加顿伯格圣经。在朱尼厄斯的推荐下，摩根在1899年购买了伦敦交易商詹姆斯·图维的私人图书馆，那里面收藏了15世纪威尼斯学者阿尔达斯·马努蒂厄斯印刷的一系列图书，还有1460年在德国的美因茨印刷的《万能药》，这是一本大型的拉丁字典，可能是加顿伯格印刷的最后一本书。图维的收藏包括从文艺复兴以来欧洲精美封面的样本，是同类书



籍中流入美国的最重要一批，同时也为摩根后来的书籍收藏提供了主要的框架。

1900年，也是在朱尼厄斯的鼓动下，摩根买下了纽约奥斯维哥的西奥多·爱尔兰的包罗万象的图书馆。这给他带来了第二本加顿伯格圣经——只有旧约全书。它是在纸上印刷的，使用了独特的排版技术。爱尔兰的收藏还包括第一版的希腊文《伊利亚特》和《奥德塞》（佛罗伦萨，1489）、由与加顿伯格同时期的英国人威廉·卡克斯顿印刷的三卷本书、伦勃朗的270幅蚀刻画、一些引人注目的丢勒版画、【381】一套大约在1415年为德贝里公爵制作的法文《启示录》手稿，还有价值连城的7世纪的用金色字体写在紫色上等牛皮纸上的“亨利八世金福音书”，这被认为是1521年当教皇雷奥十世为英国国王亨利八世行涂油礼并授予他“正义守卫者”时作为礼物送给他的。摩根把它保存在手稿保险柜里。为了感谢他的外甥，摩根把丢勒版画送给了朱尼厄斯，朱尼厄斯最终把它们送给了大都会博物馆。

在不同的国家中一共有49部幸存下来的加顿伯格圣经。在1896年和1911年之间，摩根得到了其中的3部，这使他的图书馆成为世界上惟一的藏有这么多加顿伯格圣经的地方。

摩根从不把自己局限于一名有学识的顾问或指导，他的收藏也不局限于一个特定的时期、一个艺术流派或者一种单一的美学风格。摩根在1897年从伦敦书商皮尔森那里购买到济慈的手稿《月神》，它有一个著名的开场白：“一件美好的事物是一种永远的快乐。”他从拜伦情妇古希奥利伯爵夫人的后代那里购买了几部有作者亲笔签名的原始手稿：《唐·璜》、《马里诺·法列里》、《曼弗雷德》以及其他几首短诗。在这时他得到了查尔斯·狄更斯写于1843年的原始手稿《圣诞颂歌》。这个英语文学中最著名的圣诞故事使斯克鲁奇这个名字与吝啬鬼等同了起来，尽管这个老吝啬鬼在圣诞精灵和迟来的自知之明感召下转变成为一个热心大方的人。如果我们怀疑摩根想用这个重要的文学作品来进行挖苦般地自我反省的话，也找不到任何他留下的相关记载。

从1899年到1901年，摩根在法国巴黎花了20万美元来购买珠宝、微型肖像画、花瓶架以及瓷器。1896年摩根用8000英镑从法兰克福一位古玩交易商手中购买了据说是塞里尼作品的雕花银盘（实际上不是）。摩根特别喜欢装饰品，他通过这个交易商买到了利摩日（法国中部一城市，瓷器生产历史悠久。——审订者注）瓷釉制品，据说是放着凯瑟琳臂骨的圣骨盒，此外还有16和17世纪德国的酒具、一条路易十五的腰带、一个据说属于奥尔多布兰迪尼家族的银杯、珠宝、彩色陶器、杯子和糖果盒。

在伦敦和纽约的杜文兄弟美术馆里，他主要和亨利·杜文打交道。亨利·杜文是更有名的约瑟夫·杜文的叔叔。一天，据说约瑟夫不想让亨利独占摩根的百万生意，打算自己来做。他做了一个托盘，里面放了30个微型肖像画——其中有6个杰作，其余都是平庸之作——它们被一同交给摩根。银行家十分迅速地看了看，问道：“这些多少钱？”约瑟夫以胜利的眼光看了一眼叔叔，说了总价。摩根选了其中六件好的放进口袋。【382】他把约瑟夫说的总价钱除以30再乘以6，说这是他要出的价，然后扬长而去。亨利叔叔笑笑说：“约瑟夫，你还是个孩子，对付摩根需要大人出马。”

摩根知道很多关于微型肖像画的事情，并且成为在微型肖像画方面最好的收



藏家之一。这些微型肖像画是在法国弗朗西斯一世统治时期（1515~1547）首先风行起来的，在照片出现前许多世纪被用来作为忠诚和爱的象征。它们在几个方面对摩根有吸引力——艺术价值、历史价值、皇家的关系、稀有以及浪漫。它们通常印制在上等牛皮纸上，并带有金框或者引人入胜的镀金、珐琅、玻璃或象牙等材质的盒子。它们被装在小盒子里面或是悬挂着，放在壁炉上、桌子旁或是秘密的抽屉里。纳尔逊爵士死时还在脖子上挂着爱玛·汉密尔顿的头像。乔治四世也为他的秘密夫人——玛利亚·菲泽波特做了一幅微型肖像画。

摩根拥有一幅由风行一时的18世纪英国肖像画家理查德·考斯威绘制的爱玛·汉密尔顿的画像，还有几幅乔治四世和菲泽波特夫人的画像。在10年内，他一共筹到了800幅微型肖像画作品，这些作品从16世纪一直到19世纪，都是由这一领域重要的艺术家所作的，其中有尼古拉斯·希里亚德、汉斯·霍尔贝恩、让·克罗依特以及让·伊萨贝等等，他们所绘制的人物包括，苏格兰女王玛丽、亨利八世、拿破仑、沃尔特·司各特爵士、德文郡公爵，还有一些法国宫廷人物。

在摩根的微型收藏品里最有名的可能是伊丽莎白一世的半身浮雕像，它放在一个椭圆形的金项饰上，名叫“无敌舰队”，据说是在1588年击败西班牙的无敌舰队之后由女王赠给她一位大臣的。自小就对欧洲的历史和皇家有着浓厚兴趣的摩根现在拥有伊丽莎白、亨利八世、拿破仑、纳尔逊爵士和法国宫廷夫人们曾经用过的物品。

90年代后期摩根开始喜欢上法国大革命前的一些东西，包括享乐主义、精美的物品和巧妙的构思，他的这个偏好贯穿了他的后半生。也许是为了使他的绘画收藏更加完备，他购买了画像里人物的亲笔信件，还有从路易十三到路易十八所有法国国王的结婚契约。【383】1898年他在王子门委派杜文来装饰一间完整的路易十六的起居室，包括桌子、壁炉、挂毯、屏风、椅子和皇帝自己的半身像。

第二年，他又购买了一件玛丽·安托瓦内特使用过的卧室衣柜，它是1790年由当时法国最优秀的室内家具设计师让-亨利·理森内尔制作的。后来，他还得到了一件由皮埃尔·古瑟理于1781年为德·玛扎琳公爵夫人制作的蓝色的豪华大理石桌子。

摩根作为收藏家把主要精力放在了装饰品的收藏上。他不是那种艺术历史学家不客气批评的那种没有深度的男人。他对工艺品、华美的材料和立体的物品更为欣赏，而对画本身更多的概念性的东西不感兴趣。约瑟夫·杜文在20世纪早期给予买家诸如本杰明·奥尔特曼、亨利·克雷·弗里克建议的过程中，帮助他们完成了美国对欧洲画的主要收藏。年轻的哈佛大学毕业生伯纳德·贝伦森与伊莎贝拉·加德纳紧密合作，后者在波士顿建立威尼斯哥特美术馆以保存她的欧洲画；摩根按照自己的主意办，并不主要依靠贝伦森和杜文来收藏装饰品，他也从其他几位交易商那里获得过几幅精美的绘画，这样使摩根的收藏看上去更像一个杂集而不是一个主题收藏。

90年代后期，富有的美国人从收藏相对安全且容易得到的沙龙画转为收藏大师的作品，伦敦科尔纳吉美术馆的奥托·古特昆斯特把画分为两个类型——“天使的食物和大猎物”。摩根现在就是在寻找大猎物，但是开始时他购买得相当谨慎，只买他比较熟悉的风景画和装饰品。



1894年他从阿格纽公司(该公司此时正在寻找被盗的《德文郡公爵夫人》)那里得到一幅约翰·康斯特布尔的风景画,名叫《白马渡河图》。画家认为这幅宁静的、关于一匹白马在夏天早晨被摆渡过河的画,是“一次他对大场面画最令人兴奋的尝试”。摩根在1895年把这幅画借给了皇家学会。

3年以后,又是通过阿格纽公司,摩根购买了一组装饰板画,名叫“爱的进程”,是让-霍尔·弗拉戈纳尔(1732~1806,法国画家)的作品。它们是作者于1771年应路易十五情妇杜巴里夫人所托为路易十五所赠城堡的饭厅而作的。弗拉戈纳尔用机智和奔放的画笔描述了一对恋人从“一见钟情”到最终圆满结局的过程。但是,皇帝的情妇却不喜欢这些画。刻薄的人说是因为它们暗示了她与皇帝的暧昧关系,但实际上一个更为合理的解释是,在法国流行潮流已经从洛可可式(指18世纪末在法国流行的一种艺术风格,特点是艳丽纤巧。——审订者注)的纤细浮华转化为一种更为正统的新古典主义,【384】弗拉戈纳尔甜美的年轻牧羊人式的爱情故事已经过时了。不管被排斥的原因是什么,1790年画家在他的外甥家里放置了4幅原作,后来又加了几幅。直到1898年摩根用6.2万英镑大约30万美元买下所有14幅画的时候,这些画一直没有动过。他为画的主题、风格和历史深深陶醉,在王子门用一间专门的屋子来保存这些画。

他从来不为他喜欢的东西讨价还价,他的购买把艺术市场推向了一个新的高度。1898年他从伦敦交易商查尔斯·韦特莫尔手中以6000英镑买了一幅伦勃朗的肖像画《尼古拉耶斯·鲁茨》,这是一个富有的荷兰商人,身穿白色皱领和毛皮披风。这幅画可追溯到1631年,在鲁茨家里保存了近两个世纪,1850年被卖给荷兰国王威廉二世。威廉·博德从原作的水印中辨别出它就是“荷兰商人”。^⑦

1899年,摩根买下了弗朗斯·哈尔斯(1580~1666,荷兰画家)的《一位女士的肖像》(5720英镑)、亨利·莫兰德的《熨衣服的女士》(3767英镑)、约翰·卢瑟尔的蜡笔画《托普汉姆夫人和她的三个孩子》(4400英镑),这反映出艺术品市场的价格已经发生了巨大的变化,伦勃朗的画似乎比那些重要性远远不如他的画家的作品也贵不了多少。

在欧洲,摩根无论去哪里都能让艺术品交易商、书商和古玩商们蜂拥而至。一年春天,路易莎在伦敦向纽约的范妮说:“父亲越来越容易被交易商控制了,但他的品味和知识都以一种非常神奇的速度增长着。”她自己的知识,以她的话说,没有长进。他的“古玩”并没有吸引她,她承认,“我没有那方面的才能”。在伦敦的一次伦勃朗的画展中,她发现其中一些画“很辉煌,但是你确实会对它们自身的粗糙和丑陋感到厌恶”。

路易莎更擅长社会新闻的传播,而不是艺术评论。1898年底,摩根的外甥女梅·伯恩斯宣布了她与刘易斯·哈考特订婚的消息。哈考特是英国自由党领袖威廉·乔治·哈考特爵士的儿子。“梅非常高兴,”路易莎在她的日记中写道,“订婚

^⑦ 1913年摩根去世后,财产评估人对弗拉戈纳尔的装饰板画的估价是75万美元。1915年,约瑟夫·杜文从杰克手里买下它们,又以125万美元的高价转卖给亨利·克雷·弗里克。弗里克还买了摩根的《尼古拉耶斯·鲁茨》、摩根的弗拉戈纳尔展室的大部分雕塑与装饰性艺术品以及玛丽·安托瓦内特的衣柜、蓝色大理石桌子、康斯特布尔的《白马渡河图》、文艺复兴时代的铜器、古董钟表以及利摩日瓷釉制品,最后这些瓷釉被认为是美国最好的瓷釉之一。



真的让玛丽姑妈很高兴。”这也使路易莎的父亲很高兴。

【385】哈考特家族可以追溯到金雀花王朝（1154~1485期间统治英格兰的王朝，因创建者亨利二世的父亲帽上常插金雀花而得名。——审订者注）。他们原来居住在纽内汉姆，他的母亲在1863年生他的时候去世。1876年，威廉爵士与皮尔庞特的老朋友美国历史学家约翰·莫特雷守寡的女儿伊丽莎白结婚。当威廉爵士在1894年作为英国财政大臣用累进遗产税改革了英国的遗产税时，他曾经叹气说：“我现在都是社会主义者了。”1898年12月，当他把儿子即将与摩根外甥女结婚的消息写信告诉约瑟夫·张伯伦（他同样也有一个美国夫人）的时候，又叹了一口气——“又和美国人联系在一起了，我们现在都是美国人了。”

这个连接美国女继承人和欧洲贵族的著名婚礼——被亨利·詹姆斯的小说《金碗》中的玛吉·威尔和她的意大利王子所效法——代表了跨大西洋财富和文化交流的另一个方面，哈考特-伯恩斯婚礼的宣布引发了美国女孩征服伦敦男士的广泛响应。维多利亚女王的女婿罗恩侯爵对刘易斯说：“美国同盟进展太快了。”伦敦的《每日大事记》形容梅·伯恩斯是“哥伦比亚女儿胜利军团的一员，她们似乎正在夺走伦敦时尚年轻男士们的鲜花”。

1899年冬天，皮尔庞特和路易莎在王子门和多佛寓所招待了哈考特与伯恩斯两家人，并参观了他们在纽内汉姆的房子。吃饭的时候，威廉爵士吹嘘说自己是第一个敢娶美国女人的英国人。

摩根觉得很有趣，他提醒道：“还有几个更早的例子呢。”哈考特坚持道：“那是很久以前的事情了，现在我恢复了这个时尚。”

不管摩根把哈考特当成历史学家还是政治改革家，他送给梅一个钻石项链作为订婚礼物，还有一串珍珠作为结婚礼物。1899年7月1日婚礼在威斯敏斯特的圣玛格丽特教堂举行。^⑧

1904年威廉爵士逝世之后，梅的舅舅给了她，同时也是给了英格兰一份更为重要的礼物。纽内汉姆花园需要大修，年轻的哈考特夫妇没有足够的钱来进行修葺工作。摩根在伦敦银行以梅的名义开立了一个5.2万英镑的无息贷款账户，【386】告诉她不要为还贷款的事情发愁：“我要的就是你和刘易斯能够喜欢这个地方。生命是短暂的，谁也不知道会发生什么事情。”这对夫妇小心翼翼地重建了纽内汉姆漂亮的旧房子。1907年他们第一次在这个房子内举行舞会，来客中包括摩根和爱德华七世。

两年后，摩根又做了一件对纽内汉姆花园的善举。亨利·克雷·弗里克拥有一幅约书亚·雷诺兹所画的哈考特伯爵夫人玛丽的肖像画，雷诺兹在1778年9月曾写信给第二代哈考特伯爵：“我的这个暑假结束了，纽内汉姆的风景如此迷人不可抗拒。”弗里克很不极愿地将这幅画卖给了摩根。摩根于1909年8月将此画送给了梅与刘易斯夫妇。

在1899年哈考特与伯恩斯的订婚仪式上，摩根遇见了牛津大学毕业的外交官

^⑧ 20世纪初，珍珠供不应求，从下面这个极端的例子中可以看出珍珠的价格情况：一家铁路公司的继承人1917年将自己在第5大道和第52大街交汇处的房子卖给了珠宝商卡特尔，卖价为120万美元，这笔钱是以一条等值的东方双股珍珠项链来支付的。后来据财经记者约翰·戈尔登估计，卡特尔买下的这幢房子1980年的价值超过2000万美元，而一条同样的项链价值不超过20万美元。



克林顿·道金斯。他是英国驻南非高级专员阿尔弗雷德·米尔纳的心腹。他所在的由牛津和剑桥学生组成的圈子被称为“米尔纳的幼儿园”。道金斯在1895年是驻埃及的财政次长，1899年他准备去印度作为总督——牛津大学毕业的同龄人乔治·科赞——的财政顾问。路易莎认为道金斯的离开是一种遗憾，因为他不仅英俊，而且“很有趣，也真的有魅力”。他和他很“漂亮”的夫人“很受我们这个圈子的欢迎”。

摩根已经为找一个接替沃尔特·伯恩斯作为驻伦敦高级代表的人花了一年多的时间。道金斯是40岁，只比杰克大了8岁，而且在银行方面没有经验。但他确实聪慧机敏，还有极好的政治关系——摩根现在需要一个英国人来负责他在伦敦办事处的工作。路易莎通常不知道他父亲的商业秘密，她在2月份的日记中写道，她有“许多原因”期待将来可以看到道金斯。

7月英国政府免除了他在印度的职务。《伦敦时报》报道说，尽管政府官员认为需要道金斯留在印度，但是“他们认为满足摩根的需要更为重要”。一个在美国的银行家告诉他的同事，摩根曾经努力找一个伦敦的合作伙伴，但失败了，然后他转而依靠一个“有能力的但有很多东西要学的财政官员”——这让人想起25年前摩根找到法布里之前向朱尼厄斯抱怨在华尔街很难找到一个有性格、有能力又有头脑的人。

【387】1900年3月31日，道金斯开始在J.S.摩根公司工作。他将享有公司利润的25%，也将承担公司损失的25%，皮尔庞特占50%，杰克和小沃尔特·伯恩斯分享剩下的25%。没有人对伯恩斯有多大信心：道金斯发现他“有能力”，但是“年轻、肥胖、懒惰”。

在当了七个月的银行家以后，道金斯形容自己“在商业界很高兴，但没什么事可做”。最终他发现足够的事可做，但是他没有放弃他原先对米尔纳、对政治和大英帝国的忠诚。他希望用自己做银行家的收入来赞助他自己和米尔纳的政治事业，据一个商业区记者的估计，他的收入一年在2.5万英镑左右。同时，他担任了陆军部重建委员会主席的职务，这占据了他大量的时间，并最终使他得到了爵位。他告诉米尔纳，他的美国合伙人“在满足陆军部的需要方面比英国人更爱国”。几个星期后——显示出摩根银行对国家的责任感——公司同意他承担政府的工作，“因为政府也做得很好，很快让他从印度回来。”

摩根在1900年春天雇佣了另外一个英国人。他希望有人能负责公司的日常事务，这次他挑选了一个有银行背景的人——爱德华·查尔斯·格伦费尔（即泰迪）曾经在剑桥大学学习历史，30岁加入摩根之前曾经在两个金融公司服务。他是国会议员和英格兰银行董事亨利·格伦费尔的儿子，皮尔庞特和范妮曾于1876年到肯特见过他，那时“泰迪”刚刚6岁。1900年年底，巴林银行的一位合伙人说摩根想“不惜任何代价来使公司在未来的几十年内占据不受任何挑战的优势地位”。

摩根在1899年梅·伯恩斯的婚礼上给她珍珠的时候，也给了路易莎一串。她回忆说：“他的意思是应当在我结婚的时候送给我，由于我似乎不会结婚，所以也就不用了。”路易莎那时32岁，尽管她希望在她和她父亲参加的聚会上“遇到一些年轻人”，但她很少能遇到合意的。最后，在1900年，一个她认识一段时间的男人向她求婚，他就是赫伯特·萨特利，一个哥伦比亚大学和法律学校的毕业



生，纽约瓦德—海登—萨特利法律事务所的合伙人。他是在3月底她要与父亲坐船去欧洲之前求婚的。求婚使她措手不及——她原以为他对她的妹妹安妮感兴趣——但她答应会认真考虑，并在伦敦用电报答复。在跨越大西洋途中，她向范妮哭泣着说：“他为什么要在离开之前提出这个问题？我不能让他等，但这个问题不能在这么远以外解决啊！”

【388】她有些担心地与父亲讨论了这个问题。“他不知道有什么理由反对，”她跟母亲说，“他只是想让我冷静地想想这个婚姻是否能给我带来幸福。由于我已经在没有婚姻的情况下快乐地生活了这么多年，所以很难说婚姻现在是必需的！只是我很明白我不能把一切都放弃。”她没放弃，在4月初用电报回复了萨特利先生。“我真的很高兴，”她告诉范妮，“当我想到它意味着什么的时候，我有点发抖，还有点喘不上气。”

她的未婚夫也对这段婚姻意味着什么感到忧虑——特别是忧虑她如何能一年仅靠他的1万美元过日子，“不是以摩根先生的女儿，而是以萨特利的妻子身份。”他警告她自己负担不起她应该住的位于高级街区的高档房子。

摩根要求他们先不要公布他们的订婚消息，他没有解释原因，但在5月他带着路易莎去了沃兹的服装店订购婚纱和嫁妆——萨特利在纽约感到很惊讶，“你不怕沃兹先生泄露秘密？”未来新娘的父亲完全控制了婚礼的计划。萨特利希望夏天结婚，而摩根选择了11月；萨特利喜欢一个小型的婚礼，摩根坚持要请上百名客人。在纽约，两个男人在7月的一天晚上详细讨论了细节问题，一直谈到很晚。赫伯特告诉路易莎说：“我们就像玩纸牌一样——我给他下了一个圈套，我希望他还能让我下第二个——但是他不投降，至少不出牌。然而，他在这件事上很幽默，结束争论的方式也令人很满意。”

萨特利不久就领教了他未来岳父独断专行的慷慨和可怕的谈判技巧：“你几乎不可能与他争论，因为他做事的方式就是让它看上去对他自己有好处，也就是说，他不是可以说如何、能够如何或应该如何，而是说他将如何！”他将做的是给路易莎一栋房子和每年1万美元，和萨特利的年收入刚好相当。“我想阻止他这样做，”萨特利提出抗议，“但是没有用！他不给我机会或借口。”即使是最柔软光滑的手铐也需要适应：“如果他是其他什么人或是以其它方式处理问题，我想我会表现出愚蠢的自尊和没有理由的反叛，因为我习惯于有我自己的计划和做事的方式，但摩根船长对我来说是一个新的感觉。”

摩根完全按自己的想法操办婚礼。他在1900年11月15日邀请了两千多人到圣乔治教堂参加仪式。林斯福德博士和新郎的堂兄华盛顿的亨利·萨特利主教主持了仪式。花匠托利把红白玫瑰做成的花环从圣坛的栏杆上垂下，在圣坛旁边堆满了玫瑰、棕榈和蕨类植物。

【389】路易莎挽着父亲的手走过通道。她穿着沃兹的白色长礼服，捧着玫瑰、兰花和山谷百合做成的花束。宝石饰物装饰着她的玫瑰花点的面纱，并在花束的蕾丝镶边上闪闪发光。在仪式结束之后，夫妇俩在219号的起居室接待了来宾。托利已经在房间的入口两边各挂了一道粉色玫瑰编织的幕帘。在前厅的平台上是用玫瑰、兰花和芦荟、蕨类植物做成的拱门，粉色九重葛和一簇簇的白色玫瑰缠绕着栏杆一直延伸到第三层楼。

参加婚礼的人排队前往一个临时搭建的75英尺长、55英尺宽的侧厅吃晚饭。这是皮尔庞特为这个婚礼特意搭建的：暗红的墙上排列着古典挂毯，密集的电灯



在有皱褶的白绸屋顶上挂着。服务生们提供的自助餐有牡蛎、龙虾、甜面包、约克郡布丁、鹌鹑、雉鸡、弗吉尼亚火腿、三文鱼、鸡胸脯、小干酪蛋糕、冰淇淋、婚礼蛋糕和香槟。

在 600 名受邀参加仪式和招待会的来宾中包括：罗伯特·培根一家、亚历山大·巴林一家、约瑟夫·乔埃特一家、格罗夫·克利夫兰一家、强赛·迪普、戴维·伊格尔斯顿一家、埃吉斯托·法布里一家、爱丽丝·梅森、恩迪科特·皮博迪牧师及夫人、怀特劳·里德一家、弗朗西斯·斯蒂特森一家、路易斯·蒂芬尼一家、范德比尔特的几家人、西沃德·韦伯一家、克林顿·道金斯一家、阿德莱德·道格拉斯、杜文兄弟、国务卿约翰·海伊、詹姆斯·H. 伊斯梅和 J. 布鲁斯·伊斯梅（英国白星航运公司的主人）、查尔斯·兰内尔夫妇和刘易斯·莱德亚德夫妇、刚刚当选的麦金利总统和夫人、马克医生和夫人、朱尼厄斯·斯潘塞·摩根夫妇、亨利·奥斯本教授和夫人、威廉·洛克菲勒夫妇、新任副总统西奥多·罗斯福和夫人、作战部部长伊莱休·鲁特和夫人、詹姆斯·斯蒂尔曼夫妇和威廉·C. 惠特尼。

摩根把女儿嫁出去，却不想让她走远。他送给新婚夫妇一套位于克拉格斯顿的房子，【390】最终又在挨着自己住的地方给他们建了另一栋房子。萨特利适应了他岳父的专横作风，也开始和路易莎一样关心起他的健康和心情。摩根经常在纽约见到路易莎，但他需要一个能陪他旅游的新伙伴。1900 年之后，他开始找最小的女儿安妮和阿德莱德·道格拉斯作为他的旅行伙伴。

上善若水股票论坛
bbs.miaogu.com

第二十章

世纪大合并



【391】20世纪初，经济增长，收入增加，物价下降，就像一次没有痛苦就取得胜利的战争一样。8000辆全国跑来跑去的新汽车和对美国国际地位的自豪感，使很多美国人都处于一种热情洋溢的心态之中。在1900年7月举行的共和党全国代表大会上，前任纽约中央铁路公司总裁、参议员强赛·迪普宣布：“在这里，没有人感觉不到自己比1896年的时候富有了4倍，人们有了更多的智慧、更大的希望，而且更加爱国。美国人能为这样一个事实更高地挺起胸膛：他是一个正在成为世界上维护和平、保护文明、发展工业和扩大劳动者成果的大国的公民。”

在共和党大会的大厅外面，很多人并没有觉得1900年自己比以往富有了4倍并且更有希望。尽管在银本位制度方面的骚动已经平息，但那种推动社会变革和激进改革的力量并没有消失。进步主义的活跃分子和记者开始把全国的注意力集中在日益拉大的贫富差距、城市存在的问题、政治腐败、女权问题、自然资源的损耗、种族不平等和经济垄断等问题上。威斯康星州新任州长、共和党改革者罗伯特·拉弗莱特由于保证为维护公众利益对公司财产增加税收、规范铁路和管理公共资源，从而成了全国知名人物。

觉得12世纪比20世纪更好的亨利·亚当斯并不同意迪普的百年胜利宣言。【392】1900年参观了巴黎的世界博览会之后，他在技术的巨大力量面前屈服了。“由于他习惯了巨大的机器展馆，”亚当斯在《发电机与处女地》一书中描写自己，



“他开始感到40个脚的发电机是一种精神上的力量，就像早期的基督徒对于十字架的感觉一样。这个老式的小心谨慎的每年或每天都有革命发生的星球自身并未给人特别的深刻印象，而这个在胳膊的长度以内以令人眼晕的速度转动而且没有什么声音的大轮子却让人震惊。就电力而言，在一根头发宽度以外的距离看不到它的危险性，它甚至不会把一个躺在它身旁的婴儿吵醒。参观结束前，他开始为它祈祷：天生的本能教会人们在沉静而无穷的力量面前由衷地高兴。”

摩根并没有像亚当斯那样体会到新机器带来的道德震撼。相反，多年来他用自己的力量帮助发展了工业发动机。对于他带动起来的变革，他很少会用现代人讽刺或模棱两可的语气谈及，也不质疑它们的最终意义。如果他感觉到新世纪开始时生活表面下的冲突，他似乎并不认为这是不可调和的。他同时在资助商业和艺术，支持铁路和林斯福德，信仰达尔文的进化论（在自然历史博物馆）和上帝的思想。

他对1900年联邦的状况没有特别的感受，对1901年1月维多利亚女王的去世也没有什么特别的感受。在摩根刚刚出生的时候维多利亚女王就已经即位了，她作为一名君主和一个象征控制了他毕生了解的世界。H.G. 威尔斯说她在英国起到一个镇纸器的作用，她去世以后所有以前被压住的事情，现在像被风吹起来一样全都冒了出来。

包括摩根在内的政治保守派看见麦金利以得票51.7%的优势于1900年11月再次当选总统之后松了一口气。威廉·詹宁斯·布赖恩又一次以民主党与人民党候选人的身份竞选，不过比4年前做的差了些（45.5%）：一个禁酒党候选人和尤金·德布斯作为社会民主党人，从布赖恩手中拿走几个百分点。摩根并不知道有改革精神的纽约州州长西奥多·罗斯福就任麦金利总统的副总统的原因。共和党权威人士马克·汉纳曾警告党的提名大会：“你们难道没有认识到这个疯子距总统的位子很近吗？”

【394】早在1901年，克林顿·道金斯从伦敦向南非的阿尔弗雷德·米尔纳描绘过他的老板。他报告说：“皮尔庞特·摩根老头和他在美国的银行比欧洲的罗思柴尔德家族更具优势。纽约和伦敦的公司加在一起在资金方面并不比罗思柴尔德家族逊色，而更具扩张性和活力，并作为当代社会条件下十分先进的企业参与竞争。”在未来的20年内将看到罗思柴尔德家族会失去优势，而摩根集团将占据主导地位。但是道金斯认为摩根集团的头儿最终会吃不消：“皮尔庞特·摩根已年过六十，没有任何人能长期像他那样工作。”

道金斯确实低估了摩根年迈的身体机能中仍然存在的能量。在纽约参观了6个月之后，他从一个更加了解内情的人的角度写道：“这是一个气氛活跃的地方。他们为很多很多事情忙碌着。自从我来到这里，发觉自己正处在华尔街骚动和兼并的中心，看到美国人把大量的热情和精力投入到他们的工作中，我感到极大的兴趣……除了像摩根那样体力和智力上的巨人，只要开始工作就有一股力大无穷的精神，别的人很少能过这样的生活直到年老。”

查尔斯·科斯特是摩根的“管家”，就没能承受住这种生活的压力。他于1900年3月患肺炎去世，年仅47岁。《纽约时报》说他的早逝是因为工作负荷超过了任何人所能承受的限度。约翰·穆迪同意道金斯所说的一切。他也看到摩根的许多合伙人如何身陷繁重伤神的商务、摩根工作方式的压力以及打理美国铁路资本



的辛劳。只有摩根自己成功地从耗费精力的“商业”中脱险，依然保留着他的健康、热情和精力。

大北方铁路公司的总裁詹姆斯·J. 希尔担心科斯特的去世会使摩根生意中的铁路部分失去“保护”。摩根及时找人填补了他最信任的合伙人的职位：在科斯特的葬礼上他说服了精明的铁路律师查尔斯·斯蒂尔加入到公司里来。

头发细白，听力偶而不好，拄着一根包着银头的红木手杖，这成了摩根多年来的主要标志。道金斯形容他这位高级合伙人的脸是“令人喜爱的，但除了他那野兽般的鼻子，闪烁着智慧和敏锐的光彩”。马克医生的女儿回忆说当摩根“船长”走进房间的时候，“你会感到如同电击一般：他不是一个非常大块头的人，但他身上确有一种强大的影响力，就像国王一样，没错，【395】他的的确确是。”马萨诸塞州主教说摩根的到访令他觉得“像一阵狂风穿堂入室”。

最早于1901年席卷美国经济的狂风是美国钢铁公司的成立。金融历史学家在90年后称它为“世纪合约”，而当时的新世纪刚开始3个月。

令金融界感到惊奇的是，工业证券以其比铁路股票更好的状况经历了90年代的经济萧条，几家最大的公司都只受到最低程度的损害。当1897年到1898年人们对商业的信心重新恢复时，这样的表现有助于说服人们大胆入市购买工业股票和债券。工业证券这样的表现也说服了摩根。他的公司以前只从事了少数几单与铁路无关的生意——大西洋电缆、伊利诺伊—圣路易斯大桥、詹姆斯·斯克莱姆瑟的墨西哥电报公司以及一家试图在巴拿马挖掘运河的法国公司——除此之外并未在90年代早期的企业合并中发挥主要作用。摩根刚刚在“国家绳索”第二次破产前向这个过分扩张的“绳索托拉斯”收回贷款，但在通用电气公司的组建中涉足太深，经过长期降低成本和扩大经营的努力，通用电气公司在这一个10年的后期成为实力雄厚、多元化、利润可观的企业。^①

在麦金利总统的第一届任期内，舍曼反托拉斯法案的实施处于低潮期。在“美国政府诉E.C. 骑士会和霍普金斯”的案件中，最高法院让人们产生了这样的印象（尽管这个印象是短命的）：由于政府一直无法提出这些企业限制州际贸易的有力证据，舍曼反托拉斯法案将不适用于地方制造企业。法院的这个判决，连同对经济行为管束的放松、【396】工业股票在萧条期间令人惊奇的强势表现以及华尔街高涨的情绪，造成了1897年至1904年间工业合并的浪潮。在这次美国历史上最强劲的合并行动中，事实上在一夜间4277家公司就合并成为了257个。一百家最

^① 1901年初，摩根向尼古拉·特斯拉（1857~1943，美国电机工程师和发明家。——审订者注）预付了15万美元。特斯拉是一个出生于克罗地亚的、古怪的电机工程师，他发明了交流电机，19世纪80年代中叶曾经为爱迪生短暂工作，并于1888年向爱迪生的主要竞争对手威斯廷豪斯公司转让自己的交流电机专利，尼亚加拉瀑布发电厂就是以特斯拉电机为基础发电系统的。与爱迪生一样，特斯拉的研究范围广泛，包括高频电流、空气核心转换器（被称为特斯拉线圈）、无线通讯及人工照明等等。他出席过路易莎·摩根的婚礼，并有传言（完全是个错误）说他与安妮订过婚。1901年，特斯拉允诺将其专利收入的51%交给摩根，以此获取摩根的资助。特斯拉开始着手研究世界范围的通讯系统，在长岛建造一个高达200英尺的转换塔。1904年底，他向他的资助人请求追加7.5万美元，“摩根先生，一年来几乎没有哪个晚上枕头上不是沾满了我的泪水，”他向摩根哭诉道。摩根通过秘书告诉他，因为长岛的计划毫无结果，“不能再在这件事情上做得更多了，”对特斯拉的其他研究计划的投资也逐渐减少。但是在摩根去世后，其子杰克借给了这位发明家2.5万美元。



大的康采恩在规模上扩大了4倍，并且控制了国家40%的工业资本。“每一条能够想像的到的生产线都有自己的托拉斯，”金融历史学家亚瑟·斯通·迪文写道，“保守的银行家、精明的商人、教条主义的经济学家都开始感染‘大规模生产’的病毒。人们一会儿诅咒托拉斯，一会儿又去买它们的股票。这是托拉斯发起者们的收获季节。”

钢铁工业已经继铁路之后成为国家最重要的工业部门，在摩根看来也理所当然成为他的下一目标。甚至在美国战后长期扩张时期，钢材产量就十分突出。世界钢产量由1870年的大约50万吨增长到1900年的2800万吨——56倍的增长。美国的钢产量由1867年的2.2万吨增加到1900年的1140万吨，增长520倍。新的机器设备和生产流程使这种惊人的增长成为可能，也刺激了竞争。在90年代经济萧条之后的繁荣时期，钢铁工业面临的是生产过剩、削价竞争、冒险家肆无忌惮地牟取暴利、恶意接管、突袭式的投机行为——这一切都是摩根在铁路竞争中已经熟悉的东西。

安德鲁·卡内基继续在钢铁行业保持不可动摇的统治地位。他于1892年把自己的各种业务合并成卡内基钢铁公司，资产额为2500万美元，实际数目可能更高。三年后他从约翰·D.洛克菲勒，一个他称做“我的百万富翁伙伴”^②的人那里取得了全国最富的铁矿的专有权——明尼苏达州的梅萨比山脉。卡内基钢铁公司在整个萧条时期依然赢利，随着经济的恢复，它的盈利每年以两倍的幅度增长，从1898年的1100万美元到1899年的2100万美元，再到1900年的4000万美元。

像卡内基这样个人全权控制一个巨型企业在当时是少见的，当时大多数大公司的发展壮大都超出其创建者独资经营的能力范围。私有公司转变成公共控股的公司有助于为工业证券开拓市场，也有利于培养一群专业的经营人才。与这种新型股份公司经营者不同，【397】卡内基会把他的盈利再次投入公司而不用作为红利分给投资者。

尽管他支配着匹兹堡的工业，在国家别的地方仍然有成功的钢铁生产商，而且90年代晚期的合并热潮带来新的竞争者进入这一行业。其中最红火的人有芝加哥的詹姆斯·摩尔和威廉·摩尔兄弟以及臭名昭著的赌徒约翰·W.盖茨——一个长着子弹形状脑袋的粗壮男人，据说他曾下注1000美元赌两滴雨珠哪一滴先流到玻璃窗的底部。摩尔兄弟把各种联合公司拼凑在一起——主要是生产诸如铁丝、钉子、铁箍和管子等成品的制造商——展开竞争性大减价。赌徒盖茨80年代在摩根的贷款帮助下建立了一个生产带刺铁丝的托拉斯，并于1895年成为匹兹堡以西最大的钢铁制造商伊利诺伊钢铁公司的总裁。两年后他要求摩根银行资助其钢铁公司和铁丝公司的合并。摩根饶有兴趣地考虑了几个月，然后——一方面因为美西战争的缘故，另一方面因为他不信任盖茨——他拒绝了。

盖茨转而寻求伊利诺伊钢铁公司首席律师埃尔伯特·加里的帮助，最终合并了9000万美元的资产，于1898年4月成立了美国钢铁与线材公司。加里是一位公司合并专家，也是伊利诺伊的一个前任地方法官，外表看来像卫理公会的主教——慈祥、温和、真诚、认真。摩根相对于不顾一切的投机家更喜欢这位“卫理

^②在租借这块土地时，卡内基并不需要拿出一分钱，但是他同意每开挖一吨矿石付25美分，并且每年通过洛克菲勒的铁路和航运航线最少运送120万吨矿石，为期50年。这样大手笔的运作使他能保证巨大的年货物量，既能获得充足的原材料，又能以最低的成本运输，那些小竞争者根本无法与之匹敌。



公会的主教”，那年春天早些时候加里来到华尔街 23 号，把一份将伊利诺伊钢铁公司与原料供应商和运输系统合并成一个独立的、低成本的、中央决策的公司的详细计划书带给摩根，摩根指定他的合伙人研究了各项数据，接着就同意了。

过了 1898 年的夏天，加里和罗伯特·培根制定出了具体的细节。9 月份他们签定合约购买伊利诺伊钢铁公司、俄亥俄和宾夕法尼亚的罗兰钢铁公司、明尼苏达的铁矿公司（北部矿区第二大生产商）以及两条铁路的支配性股权，把它们全部并入一家叫做联邦钢铁的控股公司。这不包括盖茨的美国钢铁与线材公司在内。《纽约商报》形容加里和摩根的合并“拉开了世界有史以来为争夺支配权而进行的最大竞争之一的序幕。竞争的双方是一个新的康采恩（指联邦钢铁）和卡内基利益集团，双方背后几乎都有无限的资金支持。”

卡内基的确从他那利润可观的钢铁经营中获得了“几乎无限的资金”，而支持新的康采恩的银行家们不得不从对工业股票持谨慎态度的市场中筹集资金。合同上摩根的名字使投资者确信联邦钢铁将会发行有“投资保证”的证券，而不会像那些一夜之间烟消云散的股票。

【398】联邦钢铁的组织者发行了优先股和普通股各 1 亿美元。由于没有关于这份合同的原始记录，融资是如何操作的我们并不清楚，但大体上是这样进行的：摩根将投入合并的公司的股票兑换成 1 亿美元的联邦钢铁的股票。同时，他组织一个辛迪加为合并行动提供 1400 万美元的即期现金。辛迪加成员立即提供 480 万美元的现金，并保证在联邦钢铁股票公开发售期间提供其余的部分。摩根银行提供第二批 1 亿美元的股票以供认购——首先供子公司的持股人购买，接下来由公众购买。工业股票的认购人仍然只是富有的机构和个人中的精英分子，直到 20 世纪 20 年代才有大批小投资者进入资本市场。股票卖得很好，以致于辛迪加根本不需要提供承诺的 1400 万美元的剩余部分。联邦钢铁经营的第一个年头，就偿付了优先股和普通股的红利，它生产的钢锭占国家总生产量的 15%。

赌徒盖茨把伊利诺伊钢铁公司的股票卖给联邦钢铁赚了 50 万美元，他希望能经营新的合并公司，但摩根却有更好的主意。合同刚履行完，摩根打电话把加里叫到自己的办公室。

“加里法官，”他说，“你把这一摊事井井有条地组织在一起，我们都很满意。现在是你出任总裁的时候了。”

加里感到意外，他拒绝了。

“为什么不？”摩根问道。

“我的律师职业每年有 75000 美元的收入，”加里解释说，“我不能放弃。”

“我们会处理好那件事，”摩根向他保证，“我们会体现你的价值。”

加里说需要时间来考虑这件事。摩根呢，像往常一样，需要马上得到答复。

加里又问：“那么谁来担任新公司的董事呢？”

摩根耸耸肩说：“你可以自己选择董事会成员，任命执行委员会，挑选自己的办公人员，决定自己的工资。”

24 小时之后，加里接受了这个职务。

像摩根机构的其他头头们一样，这位新任命的全美第二大钢铁厂的头头对炼钢一无所知——一个竞争对手说加里一直到去世也从未看到过炼钢高炉的内部构造。但是加里熟知法律和法人组织的运作，他和摩根都相信可以通过加强行政管理和协调生产及价格来使充满竞争、互相重复的企业结构更合理。因为这两个人



同样都相信发行公开交易证券的股份公司必须解释他们的财政业绩，于是联邦钢铁采取了后来定期发布季度报告的这一不同寻常的措施。

【399】安德鲁·卡内基认为加里和摩根很难让这种联合体发挥作用。他现在已65岁了，剃得短短的胡须和头发已开始变白，这个小个子苏格兰人完全以一种不同的态度看待市场。1898年他评价自己的新对手说：“我认为联邦钢铁是世界上迄今为止最大的股票证券制造商，但他们将在钢铁生产上面临惨败。”

卡内基是典型的独裁的自由市场竞争者——资本主义的最有效、最冷酷的形式。与摩根花费全部时间试图控制的铁路掠夺者们不同，这位钢铁巨头并不是一个肆意挥霍的破坏分子。他主要生产钢材和重型产品——钢锭、铁轨、钢坯、钢板、钢条、钢梁——他通过生产比别人更优质、更便宜的产品，通过牢牢控制成本、供货、产量，通过压低工人的工资等措施在这一行业占主导地位。19世纪90年代最恶劣的劳资冲突就发生在卡内基位于宾夕法尼亚霍姆斯蒂德的炼钢厂里。

1883年卡内基收购这家钢厂时，钢铁业与锡业工人联合工会已经在这家钢厂建立了组织。1889年一场罢工之后，联合工会的领导人接受了与利润挂钩的浮动工资等级制以换取资方对工会组织的承认。尽管卡内基出身贫困，在激进的苏格兰宪章运动中长大，喜欢把自己看成是开明的、工人阶级的拥护者，但他反对工人组织。所以当1892年霍姆斯蒂德协议到期重签时，他固执的本能战胜了慈善的理想。1892年主管霍姆斯蒂德钢厂的是卡内基钢铁公司的总裁亨利·克雷·弗里克，一个极其成功的焦炭生产商，他和卡内基一样厌恶工会组织，但不像卡内基那样公开宣称同情工人。由于1892年的钢材市场处于衰退中，卡内基和弗里克决定在新协议中削减工人的最低工资并且废除工会谈判的权利。旧的协议即将到期的前夕，卡内基去英格兰过夏天，把这件事交给弗里克来处理。他担心自己会心慈手软，而弗里克将凭借严厉的措施取得斗争的胜利。他大概并未意识到措施会有多严厉。

弗里克在工厂周围建了一圈栅栏，以带刺的铁丝网缠绕，并从平克顿侦探社雇了300人随时待命。7月1日，他向工会领导人提出了令他们无法接受的条件。联合工会号召实行罢工。5天后侦探社的人在午夜乘驳船沿河而下企图占领工厂，但炼钢工人们的武力还击令他们着实吃了一惊。战斗持续了一整天，直到侦探们投降，工人们控制了工厂。9名罢工工人和7名警卫死亡，数百人受伤。宾夕法尼亚州的州长派了8000人的部队在破坏罢工的人控制了工厂之后占领了工厂。【400】一名无政府主义分子企图刺杀弗里克，但只是打伤了他，而且也破坏了人们对罢工的同情。弗里克对工会没有做出任何让步。当罢工于11月结束时，公司实行了低工资和长工时的政策。卡内基当时在公共场合不置可否。他继续大谈自己和工人们的友好关系，但他明白这场可怕的对抗错误在哪里，它逐渐损毁了他道貌岸然的宣言。许多年后他写道：“我的商业生涯中只有霍姆斯蒂德工厂一事对我伤害最大。”



安德鲁·卡内基



一旦伊利诺伊—联邦钢铁公司完成了对原料供应商、碱性钢生产商、运输设施的合并，加里法官就开始了联合成品生产商，目的是要建立一个全世界范围的“钢铁共和国”。在摩根的支持下他成立了国家钢管公司（联合了14个大制造商，总资产8000万美元）和美国大桥公司（25家公司，6000万美元）。据他的传记作者伊达·塔贝尔说，早在1900年，他就建议摩根干脆把庞大的卡内基钢铁公司也买下来，这将使他们有能力发展系统化的对外贸易。摩根回答说：“我不会考虑这件事，因为我不敢肯定自己能否筹集到足够的资金。”当这一年的早些时候市场衰退、需求减少时，加里—摩根集团及更爱投机的摩尔兄弟托拉斯决定，通过扩大自己对碱性钢材的生产和减少对卡内基公司的依赖来节省开支。

对卡内基来说，取消订单就等于是宣战。如果对手侵犯了他的地盘，那他就会毫不客气地予以回击。“情况是严重而有趣的，”他从苏格兰写信给公司新总裁查尔斯·M.施瓦布说，“一场争斗在所难免，这只是适者生存的问题。”谁将生存下来并不是问题，没有人能够在钢铁行业中击败安德鲁·卡内基。

他询问施瓦布，如果建一个新工厂，那么他造出的钢管比加里的国家钢管公司要便宜多少。“每吨至少便宜10美元。”施瓦布报告说。“那么，”卡内基说，“去建一个新工厂。”施瓦布开始着手在俄亥俄州建设一个1200万美元的工厂，这个工厂利用自己的矿石资源、伊利湖廉价的运输以及生产无缝钢管的新技术。

卡内基向施瓦布描述“如果我是皇帝的话”将如何经营钢铁工业——他已经像皇帝那样做了很多事，这引起他的传记作者约瑟夫·沃尔评论说：“他使用了假设……这是自娱性的自负。他就是皇帝。”

【401】如果摩根想要赢得这次比赛，同时又避免引发一场对国家基础工业造成极大破坏的争斗，就要围绕着钱展开，而不是钢管。1900年12月12日好戏上演了。那天晚上他出席了一个在54街第5大道上新开张的大学俱乐部里为查尔斯·施瓦布举办的晚宴。施瓦布只有38岁，比大多数在宴会中对他赞不绝口的人要年轻20岁——其中有库恩—洛布的雅各布·希夫、联合太平洋铁路公司的E.H.哈里曼、标准石油公司总裁H.H.罗杰斯以及亨利·鲍特尔主教。他的事业从17岁起步，在宾夕法尼亚州卡内基的工厂拿着水准标尺做测量工作，按级别一步步提升，于1897年35岁时被提升为卡内基钢铁公司的总裁。皮肤黑黑，身材魁梧，剃得干干净净的胖圆脸使他看起来更年轻，他对于这一行业的了解跟卡内基一样多。他也知道卡内基为了分散他的财富打算在一定时候停止工作，他会很愿意在适当的情形下售出自己的公司。

在1900年12月的大学俱乐部褒奖晚宴上，摩根坐在这位嘉宾的旁边。当咖啡端上来后，施瓦布发表了演说，描绘了他对美国钢铁工业的期望。施瓦布指出，卡内基强硬的手段使生产成本尽可能地降低了，但是在销售上仍然有较大的节约空间：如果一个庞大的、中央决策的、高效的公司能够经营几个生产单一产品的专门工厂，就会使钢材市场合理化，并几乎可以无限地扩大这个市场；在产品的买家附近设厂将削减运输成本；把互相竞争的销售商联合起来组成精简高效的销售单位可以使供求平衡；协调产品的装运将消除“交叉用力”的重复劳动；评估相关工厂的业绩可以使公司把资源集中在最好的生产者和经营者手中，也可以加强或者是淘汰落后者；经理们为双方的各自利益应该协调制定价格和进行生产，要研究制造和使用钢材的更好方法。施瓦布总结说，如果这种形式的联合能够实



现，那么早期推动美国经济前进的进取精神将继续保持，确保生产者获得稳定的市场和高额的利润而消费者获得更低的价格，而且美国将在现代工业世界里获得令人骄傲的地位。

这一幅描绘工业与国家秩序的美景正是为摩根订做的，他仔细地听着。他和施瓦布在晚宴结束前进行了简短的交谈，并同意将再次会晤。罗伯特·培根形容他的“上司被这束投射在整个钢铁工业上的新曙光深深打动——它的发展，它实现的各种可能性，于是在我看来他第一次表示收购卡内基的公司已成为一种可能。”

【402】1901年1月，摩根与施瓦布共进晚餐，继续他们的谈话，接着在219号摩根镶嵌红木的书房里会见了培根。范妮那个冬天在纽约——她等着参加11月份路易莎的婚礼——但她丈夫的客人们在那天晚上并未见到她或其他家庭成员。这三个男人一直谈到凌晨3点，同意组建一个庞大的钢铁联合公司。谈话的核心是卡内基的公司。219号的午夜会议几天后，施瓦布来到华尔街23号，带来了所有他认为应该包括在内的公司名单。摩根匆匆地扫了一眼，说：“如果你能够让卡内基出个价，我就知道如何着手做了。”

卡内基显然对这些计划毫不知情。他和摩根在70年代早期曾打过交道，尽管他们的关系从未变得亲密，但他们的不和也不像传言渲染的那样夸张。卡内基参加过好几次摩根的债券销售活动，而且他去英国都会拜访朱尼厄斯，后来他还说：“皮尔庞特花7万美元收购了卡内基在一个铁路公司全部6万美元的股权——以纯粹的合法权利做交换表明他具有良好的理解力——自此之后，他在我心目中就是一个忠实的朋友。”1891年12月卡内基和摩根一行人去费城庆祝德雷克塞尔学院的成立。然而他依然对1885年他试图打破宾夕法尼亚铁路公司对煤矿区的垄断时《西海岸协定》对他进行的干涉耿耿于怀，他对竞争的信仰远远多过商议的“权益范围”。

施瓦布不知卡内基是否会把公司卖给摩根。这一方面要看这位钢铁皇帝是否急于疏散自己的财富，同样也要取决于他那拘谨的性格。施瓦布曾小心翼翼地向他这位极其严谨的老板隐瞒他个人生活的一些事情——他跟自己那肥胖、不生育的老婆关系疏远，跟老婆的护士生了一个私生女——他怀疑卡内基对摩根的担忧不是跟摩根大量发行股票有关，而更多的是跟摩根喜欢追求女色有关。据施瓦布的传记作者罗伯特·汉森说：“卡内基不会在意摩根在他妻子眼中不再有吸引力，但他对谣传摩根有一批固定的情人且最多时有7个感到吃惊，而对于谣言说摩根把地皮、房屋、资金送给纽约妇产医院是为了有地方安置那些被他搞大了肚子的女人，卡内基也感到反感。在卡内基看来，这些谣言的影响远远超过了摩根是圣公会积极的俗家信徒以及艺术资助人这些众所周知的事实。”谣言的影响力常常超过事实。

2月初，施瓦布在卡内基51大街的家中拜访了他的妻子路易丝，征求她的意见。她建议在和卡内基打高尔夫球时引出把公司出售给摩根的话题，【403】打高尔夫球会使卡内基的心情极好。根据这个建议，施瓦布在一个干燥寒冷的日子和他的上司打了一场高尔夫球，并让他取得了胜利。他在午饭时陈述了提议：卡内基可以自己定价。

卡内基仔细考虑了一夜。第二天——显然撇开了心理上的顾虑——他递给施瓦布一张纸，上面是用铅笔开出的条件：他希望把公司所有的股票以4.8亿美元的



价格卖出。^③因为公司每年赚大约4000万美元，所以其售价达到利润的12倍。施瓦布驾车回到市区，将这张纸交给摩根，摩根看了一眼说：“我接受这个价格。”

早在30年前，当朱尼厄斯同意“在这个市场上投入一定的金钱以刺激匹兹堡的铸造厂，并把铁梁架到5000英里之外的浑浊的密西西比河上”时，卡内基简直是欣喜若狂，那时所需的费用是100万英镑。而到了1901年，他的儿子点头承诺把5亿美元投入到这个市场。

在接受“这个价格”几天后，摩根驱车来到51大街祝贺卡内基成为世界上最富有的人。这位拥有卡内基钢铁公司50%以上资产的人一举进账2.4亿美元，这还不算他之前已经赚得的。华尔街传说，几个月后在一艘开往欧洲的轮船上，卡内基侧身走近摩根，清了清嗓子说：“摩根先生，我相信我当时应该向你再多要1亿元。”据说摩根的回答是：“如果你当时要了，我也会支付给你的。”^④

尽管他以前对大量发行股票的人持怀疑态度，卡内基于1901年2月写信给他的一个合伙人说：“就像我感觉到的那样，摩根取得了成功。现在我们各得其所。”**【404】**——一星期后他给一位朋友去信时又说：“真令人惊奇……新公司将会赚取巨大的利润，它足够支付购买卡内基公司所有的费用。”

从施瓦布晚宴，到摩根1901年3月3日宣布自己正在组建世界上最大的公司，这之间还不到12个星期。美国钢铁公司将作为一个新泽西的控股公司控制14亿美元的资本。1901年几乎没有人会在头脑里会有“亿”的概念。联邦政府每年的开支是3.5亿——比卡内基的报价还少1.3亿。正如道金斯看到的一样，华尔街23号的事务的确很繁忙。

接着，摩根和他的合伙人又一起买下了施瓦布所列名单上的其它资产，大多没有在价格上讨价还价——他希望它们加入新的联合体中，并接受了它们自己的价值评估标准。（一个例外是约翰·W.盖茨，他试图向摩根索要远远超过他的美国钢铁与线材公司本身价值的价格，以阻止合并但最后也放弃了高额要价。）银行家们签订协议，用新公司的股票支付旧公司的股票。他们还从洛克菲勒那里取得了开采苏必利尔湖铁矿的权利。当加里在3000万美元的价格前畏缩不前时，摩根说：“加里法官，在一个如此之大的商业计划里，你会允许一件500万元的小事挡在成功的道路上吗？”

这个庞大的控股公司将拥有自己的炼钢厂、高炉、炼焦炉、矿藏、驳船、汽船、数千英亩的焦炭和煤炭矿场，以及几条铁路。它将具备接近全美一半的钢铁制造能力，产量在全美总产量的一半以上——年产700万吨钢。14亿美元的数字

③这笔钱的详细情况是：

卡内基公司的1.6亿美元债券照原价换为新公司的债券：	1.6亿美元
卡内基公司的总价1.6亿美元的股票，每1000美元的股份	
换为新公司的1500美元的股份：	2.4亿美元
过去一年与未来一年（估计）利润：	8000万美元
	总计：4.8亿美元

④平淡无奇的事实是：1912年，卡内基告诉一个国会委员会说，他说出了价钱，而摩根也认为这个价钱合理：“从那以后很多知情人对我说，我应该再多要1亿美元，也会轻而易举地得到的。总之，我不想再谈论关于卡内基先生‘为所有一切要高价’的事情了。”这笔生意如果增加1亿美元意味着价格与利润之比为14.5:1。



相当于美国1901年国民生产总值的7%。在20世纪90年代，美国国民生产总值的7%是将近4000亿美元。

这个庞大企业的权力全部集中在由摩根任命的少数人手中。查尔斯·施瓦布辞去卡内基钢铁公司的职务成为美国钢铁公司的总裁——摩根曾向卡内基询问过这个年轻人经营新公司的能力，那位钢铁巨头毫无保留地推荐他。加里成为执行委员会主席，罗伯特·培根主管财政。摩根自己在24人的董事会上与这三个合伙人平起平坐，在财政委员会上同样和他朋友、第一国家银行的乔治·贝克尔坐在一起。他拒绝让赌徒盖茨加入董事会。

美国钢铁公司的成立成为世界头条新闻，人们对“亿元托拉斯”的反应使得麦金利和罗斯福的就职庆典黯然失色。印地安纳州的参议员阿尔伯特·贝弗里奇称摩根为“人类迄今为止诞生的最伟大的富有建设性的金融家”。【405】赫斯特《全球杂志》的一位作者宣布：世界从1901年3月3日起不再由所谓的政治家们掌管，而是掌握在那些控制了货币的人的手中。记者雷伊·贝克尔在麦克鲁尔杂志上发表了一份关于新公司的研究文章，总结说美国钢铁公司“计划做出美国有史以来第一次真正系统性的努力，就是去争取海外的钢铁贸易。它是真正的共和形式的政府，与美国政府的形式并无不同”。耶鲁大学的校长亚瑟·T.哈德利预言说，除非政府制约不断发展的托拉斯的力量，否则美国将在25年里看到华盛顿出现一位皇帝。独一无二的亨利·亚当斯说：“摩根显然要把太阳吞掉。”

一些批评的言论出奇地幽默。威廉·詹宁斯·布赖恩的人民党刊物《平民》引用摩根的话说：“美国对我来说太好了。”接着布赖恩答道：“什么时候如果他不再喜欢美国了，他就可以把美国还给我们。”芬利·邓恩透过小说虚构人物——爱尔兰一位酒吧老板杜利先生的嘴来描述摩根的力量：“摩根把他的一个勤杂工叫进来，是国家银行的总裁，对他说：詹姆斯，从银行里拿些零钱，去给我把欧洲买回来，我打算把它重组使其产生利润。给沙皇、教皇和苏丹皇帝打个电话，告诉他们我们两星期后才需要他们的服务，先预付给他们一年的薪水。还有，你把那个红头发的记账员安置在管理大陆的公爵身边。那个家伙看来没有事做。”

在伦敦，稀奇古怪的谣言说，人们为摩根的人身安全投保200万英镑，月费3%——这不是真的，杰克对范妮说，但是的确有人购买5万英镑的摩根人身保单，年费3%。“这真令人难以理解，”杰克沉思着说，“但是这个人却认为是个明智的行为，因为父亲和大西洋彼岸的维多利亚女王及其他的统治者是属于同一类人。”由于维多利亚女王刚去世不久，所以杰克的比拟如同购买摩根的人身保险的人一样令人难以理解。

同圆滑的投机商相比，摩根看起来像直布罗陀要塞的石头，但是他采用的是新奇的金融程序和技巧。投资者习惯了债券——以有形的工厂、不动产和设备等“硬”资产作抵押的借款——而且挑剔美国钢铁公司的人，注意到新的证券数额超过了组成公司的资产，指责银行家们发行了高于实际资产值的掺水股票。公司发行了3.04亿利率5%的黄金债券和11亿的股票——5.5亿利率7%的可兑换优先股，5.5亿普通股，共14亿元。即使见多识广的银行家伊萨克·塞利格曼也宣称，“这足够令人大吃一惊”。【406】美国贸易和劳工部后来估计，合并后的资产有形



价值介于6.76亿元和7.93亿元之间。^⑤

美国钢铁公司轻而易举地获得足够的有形资产来支持它发行3.04亿的债券，而且即使是最低估计，也几乎足够担保其5.5亿元的可兑换优先股。普通股的价值取决于公司未来的收入，而公司未来的收入就像在摩根的铁路重组中一样，有望凭借提高效率、削减规模和规范管理而增加。等到联合体正常运作时，它将会为5.5亿元普通股创造价值。

由于这样的金融结构与摩根为铁路筹划的体系并无不同，那么显然只是联合体的大小令华尔街大吃一惊。亲工业的杂志《铁器时代》2月份赞扬了钢铁工业稳健的摩根化进程，但在4月却又批评公司“是几次大兼并的集合体，每次兼并都随意地加入‘纯水’”，而且是“额外份量的水……洒进来把这集合体粘在一起”。《华尔街日报》承认人们因这一事物过于庞大而产生了一些不安的感觉，怀疑这家公司是否会分发红利，并警告说如此非凡的事物将会“成为市场的转折点：工业资本出现高潮”。

美国钢铁公司的成立的确标志着世纪之交合并运动的高潮，但摩根并不接受批评者们的质疑。铁路高额固定费用的经验使他喜爱收支平衡而不是债务。他不理会积累未来收入时别人称之为“水分”的东西，他期望尽可能在不提高钢材价格的情况下，联合体的效益使其有能力偿还债务和分发红利。他在1901年3月2日的通告中说：“提供给我们的财务报表……显示1900年所有公司的纯利总数除了备付存储基金和资产维护外，保证足够支付两类新股票的红利。【407】我们期盼在此之前按拟定方案用于支付红利的收入将会有实质性的增长，并将确保更稳健的投资行为，而且不需要提高产品的价格。”

摩根组建了一个辛迪加来担保子公司至少51%的股票（通过把它们兑换成美国钢铁公司的股票），并且同意包销新公司2亿元的证券来满足即用现金的需求。^⑥美国钢铁公司同样也会向公众提供股份，而且它是否需要辛迪加承诺的2亿元资金要看公开上市股票的情况而定。到3月21日，合并行动共获得子公司超过90%的股份，4天后摩根公司要求辛迪加筹集2500万美元现金——它所承诺的2亿元资金的12.5%。摩根聘请华尔街一位场内经纪人詹姆斯·R.吉恩在股票交易所操纵上市股票，股票需求量很大。报道说吉恩仅佣金就赚了100万美

⑤这1.17亿美元的差异说明了对工业财产净值的估价是有相当的难度的：一种方法是将全部构成公司的抵押物进行相加，但是因为卡内基钢铁的股票从未上市交易，对其合并前的价值就无法进行可靠估计；另一种方法是计算出美国钢铁公司的所有可见的财产价值，这又提出了一些问题：拿什么来准确测量？该公司历史上的价格吗？置换价？还是拿出来卖的价格？1971年写过关于美国钢铁工业的经济史一书的威廉·T.霍干认为，政府估计的7~8亿美元与美国钢铁公司估计的14亿美元之间的差异在于对矿山土地价值的认识不同，政府认为它值1亿，公司认为值7亿。霍干的结论是：“若干年后的证据表明7亿美元的估价是更合理的。”

⑥摩根的铁路或政府债券辛迪加主要由银行构成，而这个钢铁辛迪加是由300名富有的个人组成，J. P. 摩根公司加入了645.7万美元；约翰·W. 盖茨600万；E.H. 加里450万；詹姆斯·斯蒂尔曼、威廉·洛克菲勒和H.H. 罗杰斯、乔治·贝克尔的第一国家银行各加入312.5万美元；P.A.B. 怀德纳287.5万美元；基德尔—皮博迪250万；托马斯·福琼·瑞安187.5万；加入100万美元的分别有威廉·C. 惠特尼、利瓦伊·莫顿、亨利·弗里克、D.O. 米尔斯、摩根—哈杰斯公司、库恩—洛布；加入不足100万美元的有E. H. 哈里曼、查尔斯·施瓦布、马克·汉纳、奥古斯特·贝尔蒙特、弗朗西斯·斯蒂特森、丹尼尔·拉蒙特、罗伯特·林肯、乔治·鲍登、S. 恩迪科特·皮博迪、罗伯特·培根、强赛·迪普。当时最大的参加者是摩尔兄弟公司及其两个合伙人，他们作为一个团体参加，金额达7500万美元，占总量的38%。



元。新股销售情况很好，所以剩余 1.75 亿辛迪加现金就不需要了。

这个“亿元托拉斯”引起全国对金融集权的反对，并导致一系列新问题：股份公司的大小会从根本上威胁竞争和个人自由吗？公司联合从长远的观点看确实提高了效率吗？摩根化的压力不但会演变成毁灭性的冲突也会成为刺激革新和经济发展的创造性力量吗？

一些批评公司联合的人说这样完全是不顾后果——含有大量的水分致使它永远也不可能分红。另外的人谴责这样做是对贸易的垄断性压制。其实它不可能既是一件发行无价值股票的莽撞行为，又是牢牢控制市场的工具，这些争论再次表明是合并的规模引起人们本能的反感。

美国钢铁公司组建的速度使它还没来得及仔细考虑它的结构组成和方针政策（参见第二十二章），【408】但时间证明摩根的财政政策是对的。公司为它的投资者创造了真实的价值，它在 1901 年 3 月至 12 月间的净收益是 6000 万美元，1902 年为 9000 万美元——足够支付其优先股 7% 和普通股 4% 的红利。在下一个四分之一世纪里，它的股票的表现比除伯利恒钢铁公司之外所有其他的钢铁公司的股票都要好。摩根看来有点石成金的本领。

比合并的规模更引起争论的是辛迪加的收入——5000 万美元，按当时的市场价值用美国钢铁公司优先股和普通股股票支付的。公司成立的第一年，优先股的价值达到 94 美元，而普通股达到 44 美元。在偿还参与者 2500 万美元的现金并扣除 300 万美元的支出之后，辛迪加付给其成员 4000 万美元并向摩根公司支付 1000 万美元的管理费。

公司管理局 1911 年称这些费用“远远超过了合理报酬的范围”。《华尔街日报》1988 年回顾时总结说：“他们代表了大概同时代无可比拟的贪婪的水平。”1901 年的 5000 万美元大约等于 20 世纪 90 年代的 7.5 亿美元。

钢铁公司辛迪加的帐本显示，1902 年分四期支付给成员的 4000 万美元占辛迪加同意包销的证券 8 亿美元价值的 5%——承诺 2 亿美元为现金，加上 6 亿美元子公司的新股票，再加上摩根银行 1000 万美元的管理费就占到 6.3%——当包销佣金占到 2.5% 至 10% 的时候这个数字还称不上“远远超过了合理报酬的范围”。（在 20 世纪 90 年代，无论是原始股上市 6% 的手续费还是 20% 的管理费都不出格。）

辛迪加的守卫者们同时也指出它在掌控合并公司超过 51% 的股份情况下帮助整个合约筹集了资金，如果股票上市不太顺利它就要缴纳 2 亿美元的现金，而且它的作用发挥得很好的主要原因是其组织者的信誉，尤其是摩根的银行。投资者们清楚如果出现问题，银行就会提供必要的资金，而且会“入场护盘”。

美国钢铁公司的股价在最初的几年里上下波动。在 1903 年至 1904 年间的萎缩期内，优先股的交易价低于 50 美元，普通股甚至低到 8.37 美元，董事们只好延期发放普通股的红利。【409】如果辛迪加 5000 万美元的收入以此时的价格（以市场价值为基础）估算，就只有 1600 万美元多一点儿。

摩根对于公司从长远来看会为股票创造价值深信不疑，公司确实做到了。股票表现良好以致一年后经济学家乔治·斯蒂格勒说：“美国钢铁公司的建立可以看做是建立垄断的经典之作。”而批评家们是“无理”的，他们的意见还是集中在辛迪加的收入上。摩根银行在合并行动遭到攻击时争辩说公司的资产与股票价值完



全相符，由于这一事务有独一无二的特性和规模，它不能用平常经验的标准来衡量。事实上每个跟合约无关的人都把它看成是个怪胎。

1901年3月初，当摩根即将要宣布成立美国钢铁公司的时候，他聘请了一位新的合作者，就是乔治·珀金斯。珀金斯是纽约人寿保险公司的第一副总裁，一个长着突出耳朵、浓密胡须的整洁男人，是做交易的能手。1892年至1899年间他把纽约人寿保险公司从三个大的保险公司中（被称做“赛跑者”——另两个是公平人寿保险公司和互惠人寿保险公司）的最小的一个转变成最大的。在他的指导下，纽约人寿保险公司开始行使投资银行的职能，利用其巨大的金融资源包销股份公司证券和发放外国政府的贷款。到1900年，它的总资产看起来在10年内超过了10亿美元。

“赛跑者”之间的竞争是残酷的，尽管珀金斯的表现超过他的对手，他依然相信争夺权力的竞争赔得多赚得少。“我们工业发展的整个道路上都撒满了竞争者的白骨，”他宣称，“冲突变得太具毁灭性了，令人无法忍受。合并才是当今的方向。”他试图将规则和自律施加于保险业的竞争中。作为一个讲德操、希望清除保险业中不负责任现象并稳定销售人员的第二代保险代理，他也采取措施去改善纽约人寿保险公司和其员工的关系：他为员工建立了养老金计划、死亡抚恤、奖金制度。奖金的发放与完成工作的数量脱钩，而在于稳定的表现，以此扼制不顾一切的扩张，珀金斯对结果很满意：1897年他自豪地对一位朋友说他在“一个有30万员工的公司中把管理者和员工们的利益联系起来了”。

珀金斯也是一位机敏的政客，与总统麦金利、副总统西奥多·罗斯福、参议员贝弗里奇和汉纳的关系不错。华尔街对于他的技能有所记录，尤其是他与德国和俄国政府进行了贷款谈判。1900年11月詹姆斯·斯蒂尔曼使他成为国家城市银行的董事，【410】并把他推荐给摩根。12月，摩根要在城市银行担任董事的培根把这位保险代理请到华尔街23号来。

珀金斯对这份邀请表示欢迎。他正在筹集资金以拯救哈德逊河西岸受到侵蚀的悬崖峭壁——他住在曼哈顿北部的里夫代尔，罗斯福当纽约州州长时任命他为帕利塞兹丘陵州际公园委员会的主席。珀金斯希望摩根捐款。当他在那个著名的玻璃墙办公室里一坐下来就向摩根解释他的使命。摩根马上打断了他的话头。

“那些事我都知道，”摩根说，“你是那个委员会的主席。你想要什么？”

珀金斯答道：“我想筹集12.5万美元。”

摩根说：“那好，写下我的名字，我出2.5万美元。这是件好事。就这些了吗？”

珀金斯有点目瞪口呆，他问还有谁会捐助。摩根提示他还有洛克菲勒。珀金斯对他表示了感谢，起身正要离开，摩根说：“如果你能为我做点事，我给你全部的12.5万美元。”

“为你做点事？”珀金斯重复他的话，“什么事？”

“坐到那张桌子那儿。”摩根指着他的合作者工作的房间说。他把手上一个众人觊觎的职位让这个初次见面的人来坐。

珀金斯敷衍道：“我在纽约人寿保险公司有一张相当不错的桌子。”

摩根清晰地说出了自己的意思：“我的意思是要你加入我的公司。”

就像任何一个受到如此专横邀请的人一样，珀金斯要求给他时间考虑一下。



“当然，”摩根说，“如果你同意的话，明天告诉我。”珀金斯走的时候，摩根要求说如果他来华尔街23号上班，那他当然要辞去纽约人寿保险公司的工作，因为纽约人寿已成为摩根银行发行的证券的大买家。

珀金斯立即跟他那些有权势的朋友商量——参议员贝弗里奇警告他说，摩根是个“合伙人杀手”，总统麦金利也建议他留在纽约人寿保险公司——他拒绝了摩根提议，尽管这样他还是利用这件事把自己的薪水由每年3万美元提高到7.5万美元。

两个月后，在1901年2月底，摩根邀请他共进早餐。摩根说他正打算上市美国钢铁公司的股票，不久还会在其他工业部门组建类似的企业。他知道珀金斯在“过度竞争”问题上的观点跟他相同，他也知道某些对他的事业的敌意是巨额融资的“玄机”造成的，他认为如果人们明白了他在做什么，人们就会看到他的方式——是一种全国性的服务。当劳资冲突不断升级的时候，他大概也会理解珀金斯著名的员工受益方案。他说由于托拉斯产生了许多社会上的、政治上的问题，他需要别人的帮助，据珀金斯的传记作者约翰·A.加拉提说，【411】这样的恳求产生了作用：珀金斯相信规模和效率缺一不可，相信现代社会最具挑战性的问题将是存在于大公司和员工之间、大公司和公众之间的关系上。

摩根的条件增加了刺激。珀金斯的收入将为年薪25万美元，还有银行利润的分红。至于他们第一次会见结束时摩根提出的条件——珀金斯从纽约人寿保险公司辞职——珀金斯拒绝了，因为他需要的东西正是他的新老板所不想的，那就是证券买卖双方的直接联系。摩根担心以后会发生利益冲突，但还是向珀金斯比较准确的判断让步了：“虽然我不相信你可以担当这双重职务，但如果你相信你可以做到，那我愿意暂时试一试。”

这个“暂时”最终变成了10年。39岁的珀金斯在这个紧要关头坚持自己的想法，这再次说明摩根的权力也不像人们想像的那么绝对。因为需要珀金斯的技能，摩根抛开了谨慎的反对意见。

珀金斯对城市银行的詹姆斯·斯蒂尔曼说：“我希望在这条街上找到自己的位置，无论如何，我都不会令你失望。”斯蒂尔曼答复他的是“最衷心的祝福。”“你得到最好的机会可以跟当今最伟大的金融家建立紧密的联系，尽管这个金融家有那么多怪癖，也很挑剔，你有这样一个机会，坦白地说我嫉妒你。”

珀金斯很快就一个人组成了摩根银行的公共关系部，召开记者招待会、发表文章和小册子、就工业合并的好处发表演说。在他被任命为财政委员会的委员和董事会的董事后，他发表了狂热的声明，连他的朋友贝弗里奇也警告他说：“对于摩根在钢铁托拉斯的慈善动机要慢慢来，否则公众会认为你说得太多。”

珀金斯像摩根和加里在联邦钢铁公司那件事上那样，揭开了股份公司的神秘面纱：1901年的秋天他开始为美国钢铁公司发表季度财政报告。《商业金融大事记》称赞这第一次清算帐目是“一个大型工业康采恩迄今为止所提交的最全面、最坦白的收入财务报告”，并且对于钢铁巨头认可公众有了解事实的权利表示欢迎。杰克从伦敦描述说报告被欣然接受，除了一些持怀疑态度的人称报告中的数字“不太可能这么好”，是“帐目专家的作品”。他希望这样会迫使别的公司跟着做，有助于消除公众对工业证券的偏见。

1902年3月，纽约的普利策《世界》宣布：“现在摩根公司所有的声明都由珀金斯来发表。他善于就任何话题说得不多也不少。”在未来的10年里珀金斯始终



担任摩根银行驻华盛顿的代表，所以他成为众所周知的摩根的“国务卿”。

【412】1901年4月初，摩根乘坐白星公司的轮船去欧洲——为了躲避记者、摄影师和好奇的人群，他悄悄地从二等舱的舷梯上船。他从此将会发现只有在关得紧紧的门后面才藏得住隐私。路易莎身怀四个月的身孕，多年来第一次没有陪伴在他的身边。他和妹妹玛丽·伯恩斯一起旅行。

穿越大西洋时他大多时间在玩单人纸牌和睡觉。亨利·亚当斯写信给他的朋友伊丽莎白·卡梅伦说：“华尔街几乎疯狂了，而伦巴第街却完全一文不名。伦敦和柏林怀着十分可怜的恐惧站在那里，看着摩根的大鼻子从浪花上探过来，随时都在向他们的银行靠近。”

在这个时候，摩根对于欧洲艺术品市场的兴趣远远大于他们的银行。他没有见到范妮，她和安妮正在意大利旅游，要过几个星期才回来。摩根一到伦敦就买了名画《德文郡公爵夫人》，这是庚斯博罗的肖像画，朱尼厄斯1876年就打算买下来，但当时这幅画被人从阿格纽的邦德街画廊中偷走。偷画人亚当·沃兹这些年来心里一直无法放下这个出名的累赘，现在病得很重，1901年3月他最终可以在芝加哥一个饭店里把这幅画交给平克顿侦探社及威廉·阿格纽的儿子莫兰德·阿格纽，以换取一笔钱以及从此可以不再接受调查。

尽管这幅画肮脏不堪而且被人切割过，但公爵夫人的脸和妖娆的身材却完整无缺。阿格纽带着这幅画来到伦敦，摩根看也没看就同意买下来，他要求阿格纽将画重新修复并出个他认为合理的价格。伦敦的报纸对这件事议论纷纷，但一直不知交易的价钱。摩根对一个朋友说：“没有人会知道。如果公布真相，人们会认为我该进疯人院了。”

他花了3万英镑（近15万美元）买下了有着不平凡经历的《公爵夫人》，价钱是他三年前买下伦勃朗的《尼古拉耶斯·鲁茨》的5倍。已经退休的威廉·阿格纽祝贺他拥有了世界上最好的庚斯博罗的作品。阿格纽的另一个儿子洛克特后来说，他认为购买这幅画引起的公众效应对摩根最具吸引力，因为买下这幅画七个星期后他才第一次瞧上一眼。感情因素也起到了作用：朱尼厄斯想要这幅画，皮尔庞特实现了他父亲的愿望而没有理会内容和价格。^①

【413】在他确定买下《公爵夫人》这幅画后两星期，他在巴黎做了更重大的一次交易。1901年在美国没有哪位画家比拉斐尔更受到尊重。19世纪美国的艺术家和鉴赏家纷纷去欧洲研究这位文艺复兴高潮时期的大师的作品。他们尤其欣赏他的圣母像——以温柔、无瑕疵的手法将充满美感的色彩和形式与庄严结合在一起的画。斯特奇斯家拥有拉斐尔的《西斯廷圣母》的复制品，1859年他们在欧洲旅行时怀着朝圣般的心情去欣赏原作。随着美国收藏家们对古典大师们的兴趣的日益增长，到世纪末，美国艺术家和建筑师不断地在文艺复兴时期的罗马寻找文化的典范，拉斐尔成为精神和美学至高无上的理想的代表。根据1983年在国家艺

^①这幅画一直保存在摩根家中，直到1994年7月通过索斯比拍卖行以265,500英镑的价格卖给查斯沃斯信托行，并返回德文郡公爵的故乡查斯沃斯。长久以来关于这幅画的真伪有着不少疑问。现任公爵对《伦敦时报》说：“我本人认为其作者是庚斯博罗，”然后耸了耸肩又加了一句：“对我来说这是一幅赏心悦目的画。”



术馆举办过名为《拉斐尔和美国》画展的大卫·布朗说：“直到19世纪末，拉斐尔都是惟一一位其威信可以适应各种类型品味和潮流的艺术家。”而且“贝伦森毫不夸张地说拉斐尔是现代艺术最著名和最受欢迎的人物。的确，他的名字和‘艺术’这两个字成了同义词”。

1897年美国没有一幅拉斐尔的画，由于正在兴起的艺术品市场上缺少拉斐尔的作品，使得价格超出大多数收藏家的购买能力。1898年，伊莎贝拉·斯图尔特·加德纳在她的顾问伯纳德·贝伦森的鼓动下买下了拉斐尔的肖像画《托马索·伊吉拉米》，一位肥胖、眼球突出、身穿红袍、头戴红帽、正伏案写作的高级教士的画像。^⑧两年后，也是通过贝伦森，她花5000英镑买下了拉斐尔的另一幅作品《耶利米哀歌》，是祭坛装饰画的一部分。这些作品当然不能满足她：像当时其他主要的收藏家一样，她想要那至高无上的作品——“拉斐尔神圣的圣母像”——而令贝伦森感到沮丧的是，她在一段时间内不愿再买别的画，坚持说：“我剩下的钱要买伟大的拉斐尔的作品……除此之外不买别的。你知道我已经下定决心了。”

加德纳夫人从未得到过拉斐尔的圣母像，但是摩根得到了。1901年4月底他横渡英吉利海峡到了法国巴黎，在匆匆访问查尔斯·塞德尔麦耶画廊时买下了拉斐尔早期的祭坛装饰画作品，即人们所知的于1504~1505年间为意大利佩鲁贾的帕多瓦圣安东尼奥教堂所画的《科罗娜圣母像》。加德纳夫人的《耶利米哀歌》是其中的一部分。

瓦萨里形容这幅祭坛装饰画是真正“绝妙的、虔诚的”作品，“受到所有画家的高度赞美”。它有皇家血统，【414】曾经属于罗马的科罗娜王子，又为后来的那不勒斯皇帝们所有。虽然不太喜欢拉斐尔的作品，罗斯金（1819~1900，英国艺术批评家。——审订者注）在1874年催促利物浦的商人赶快把这幅画买下。法国批评家把它推荐给卢浮宫，说：“这是一幅最高水平的作品，每一家欧洲的美术馆都争着保存它。”一本由塞德尔麦耶印制的小册子引用了这些评价，追溯了作品的起源，形容它是“所有拉斐尔关于圣母像的画中最鲜艳最重要的作品”，并拿它和另一幅圣母像《安塞迪圣母像》做了善意的比较，那幅画在1885年被伦敦国立美术馆以7万英镑（35万美元）从马尔伯罗公爵处买走，创下了一幅画有始以来价格的最高纪录。

不是所有专家都同意这个价格。卢浮宫和伦敦国立美术馆在70年代曾经拒绝过这幅被称为“百万圣母像”的画，因为它标出了百万法郎的天价。这幅画曾在南肯星顿博物馆展出过，摩根可能就是在那里看到了它。它在1886年到1896年间没有找到买家。交易商最终在1896年以不到它原价的一半——20万美元把它买了，又卖给了塞德尔麦耶。塞德尔麦耶把它修复清洗了。摩根可能不知道塞德尔麦耶曾经在1897年想把此画卖给加德纳夫人，或不知道贝伦森向她抵毁这幅画只是部分由拉斐尔所作，说这幅画缺乏“拉斐尔在画中带给你的那种广大的韵律和空气般的轻盈”。在摩根买了这幅画后，贝伦森更加抵毁这幅画，说“这是一幅拉斐尔看都不看的画”。

^⑧加德纳夫人的画来自伊吉拉米宫，但是比蒂宫还有另一版本，在20世纪的大部分时间里，学者们都认为加德纳夫人所拥有的这幅画为两幅中较早的一个。但是在20世纪80年代，经过仔细的复原和科学检测之后，大多数专家们认为比蒂宫的那幅才是原始版本，并将加德纳夫人手里的那幅画的作者归于“拉斐尔或其流派”。



拉斐尔的《科罗娜圣母像》

贝伦森夸大了画中的缺点——他总想贬低任何他不能鉴别的東西——但是艺术历史学家在那以后发现《科罗娜圣母像》令人迷惑，缺乏优雅性、清晰度以及拉斐尔伟大作品的那种和谐，目前存于大都会艺术博物馆，无人否认是拉斐尔的，但是被形容为比他同时期的其他作品——显得“更为原始”。这幅画在艺术发展史上的价值要比它的美学方面的价值高得多。

摩根在巴黎看见这幅画的当天就用200万法郎（合40万美元）把它买了下来，加上提香（1447~1576，意大利画家。——审订者注）、鲁本斯等画家的作品，一共是花了60万美元。（他后来退回了提香的作品，可能因为那不是真的。）他可以



毫不犹豫地用40万美元买下“画家王子”的一幅画，当他想要什么东西的时候，他不会在乎风险和代价；他现在想要的就是一幅拉斐尔画的圣母像，就如同他可以为卡内基钢铁毫不犹豫付出近5亿美元一样。

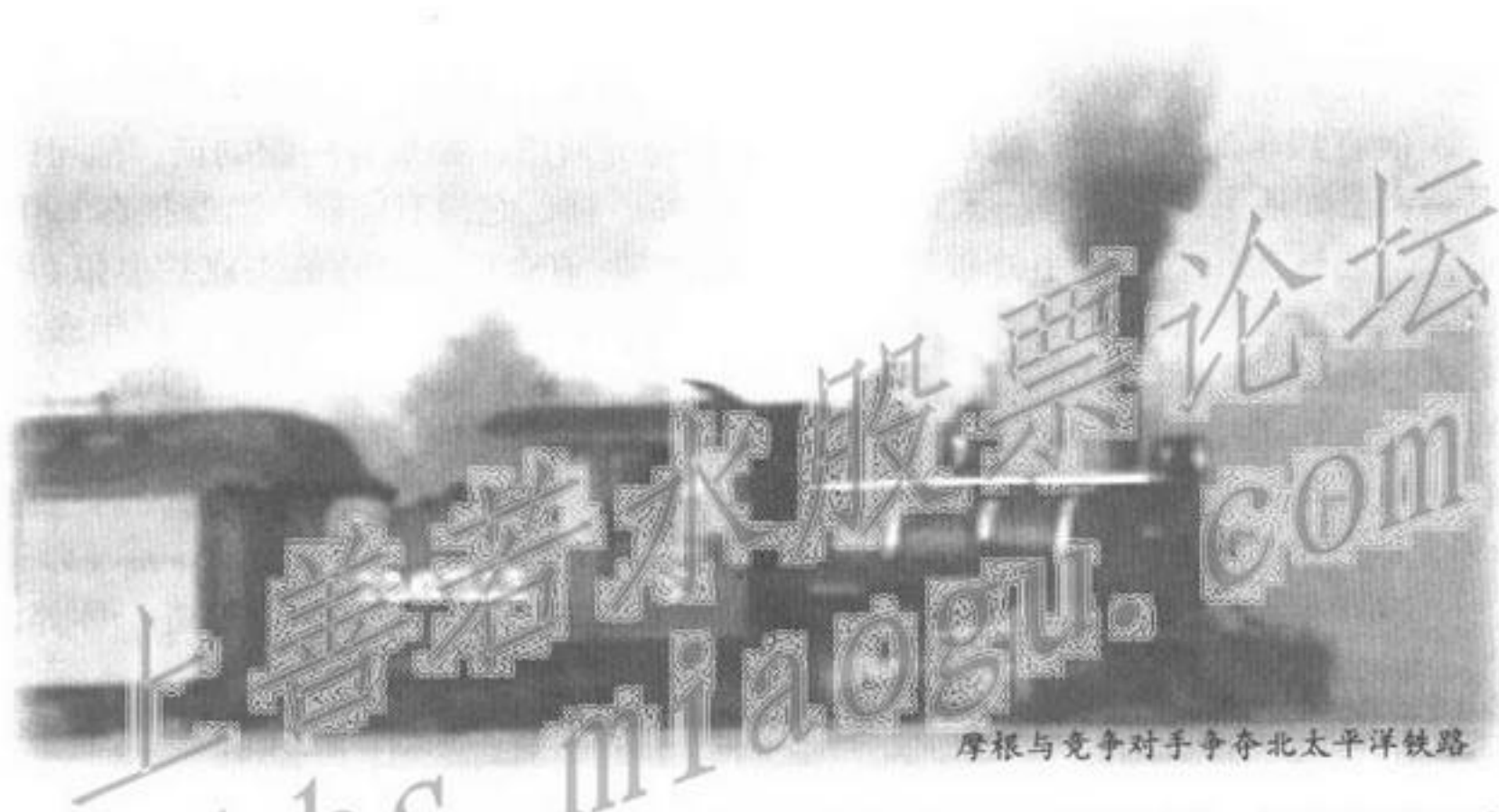
他对主题、历史、稀有性和来源比对艺术的抽象性质更为重视。拉斐尔作品的主题是亨利·亚当斯所称的“人类所知的最高力量”，而摩根后来丰富了他的收藏，他得到了另外一些文艺复兴时期关于圣母、圣子主题的作品，这是他对意大利圣母像收藏的一个补充。祭坛画的历史和稀有性是无可质疑的。大卫·艾伦·布朗把《科罗娜圣母像》形容为【415】“拉斐尔画中最华丽的”，并猜测是画作的“装饰性的华丽”吸引了摩根：当这幅画在20世纪70年代被大都会博物馆拿出来清洗的时候，修复者发现大理石纹理和镀金是后加上去的。尽管还有一些批判性的保留，《科罗娜圣母像》仍然是“大猎物”——一幅由伟大艺术家创作的、壮丽的、昂贵的巨作，它将给收藏和拥有它的国家带来殊荣。因为摩根已经开始用特别的文化财富来装饰美国，这幅画是不可缺少的。

他直到年底才付款，这是他购买大宗货物的习惯。如果有问题的话，他可以退货，正如他退回了在同一天购买的提香作品一样。它没有问题。当摩根在1901年12月通过他伦敦的办事处付款的时候，克林顿·道金斯从伦敦给杰克打电报（用密码“弗里奇”代表老摩根）：“尽管我们不能暗示什么，但我希望摩根在年底不要买伦敦国立美术馆。”在1902年1月纽约《先驱报》宣布：摩根先生用创纪录的天价来购买拉斐尔的作品！摩根先生把拉斐尔借给伦敦国立美术馆，把它放进豪华的手写目录里去进行宣传，并随着岁月流逝越来越为它感到自豪。当他在1913年去世的时候，它被认为是他收藏的画作中最为重要的一个。

1901年4月底，在巴黎买到《科罗娜圣母像》之后，他前往艾克斯进行休养。

第二十一章

从 \$45 涨到 \$1000



摩根与竞争对手争夺北太平洋铁路

【417】在此之前，摩根已经在艾克斯的格兰德大酒店预订了一套他以往经常居住的房间，并于1901年在玛丽·伯恩斯的陪伴下抵达这个温泉疗养胜地。与此同时，他在巴黎的女儿安妮告别范妮也来到了他的身边，而范妮则带着女仆前往伦敦看望在那里的杰克和杰茜。

艾克斯位于以雄伟山色和罗马文化遗迹而闻名遐迩的法国东南部山区。数个世纪以来，这里的温泉吸引了一批批的欧洲皇室成员前来疗养游玩。在最近几十年中，先后到过这里的欧洲皇室贵宾有：英国维多利亚女王（化名为巴尔摩尔女伯爵进行秘密游览）、维多利亚女王的堂兄比利时国王里奥波德二世、希腊国王乔治一世、巴西皇帝以及奥匈帝国皇后伊丽莎白等。那些来到这里的达官贵人在疗养的名义下发生的种种风流韵事，使得温泉疗养院的“丑闻录”简直与其出色的疗养功效一样名扬天下。

到达温泉疗养院以后，根据医生的建议，摩根对自己的每日生活起居进行了安排：上午洗温泉浴和做长时间按摩，随后与家人和朋友共进午餐，下午就来信和电报作出回复，而后开车出去在乡间兜风——最近几年来，他已经驱车游遍了附近20英里以内所有的好景点；吃过晚饭后打牌，一直持续到睡觉时间。在此期间，尽管摩根对于这里医生们的有关建议相当欣赏，但他还是坚决拒绝了他们要求的进行体育锻炼以及饮用略带臭味的矿泉水的医疗处方。有一次，他向一位记



者谈了自己对健康问题的个人看法，他认为健康的秘诀在于“知足、快乐以及不要盼望从别人那里攫取太多”——暗示出他的疾病的根源在于抑郁和情绪低落。此外，摩根1901年春天刚刚到达艾克斯时，就向当地医院提供了一笔巨额捐助，为此，当地市长专门向他送了一束花以表达官方对他的谢意，后来该市镇还将一条街道命名为“皮尔庞特·摩根大道”，以示对他的纪念。

【418】5月4日，星期六，就在摩根像往常一样开始他在温泉疗养院每日的“例行公事”之际，邮差给他送来一封发自纽约的电报，摩根打开电报惊悉，趁他不在国内的时机，他的竞争对手们对他名下的北太平洋铁路公司发动了一场突然袭击！

但是，看起来这些事件似乎并不能迫使摩根中断他在温泉的休假。他的命运与北太平洋铁路公司拴在一起已经整整20年了，此外，他还于1880年筹资4000万美元用于该铁路最后阶段的建设，这项投资在3年后挽救了北太平洋铁路，使其免于破产的命运。正如里丁公司那样，在经过长达5年之久的由银行家控制的投票信托期以后，北太平洋铁路公司又继续经历了一段狂热的扩张期，但是，到了1893年夏季，却最终因负债累累陷于困境，再一次需要摩根对其进行经营干预。

詹姆斯·J. 希尔，大北方铁路公司总裁，一直对北太平洋铁路的建设发展情况密切关注。希尔出生在加拿大，于19世纪50年代迁居到美国明尼苏达州，到1893年为止，他创建的大北方铁路已经从德卢斯延伸到普吉特海峡。他过人的创业天赋以及短小强健的体格为他赢得了业界“小巨人”的称号。像许多镀金时代的美国企业界大亨一样，希尔把自己视为“美国的拿破仑”，并酝酿着许多雄心勃勃的宏伟蓝图。在当时的美国，尽管已经建成许多条铁路，但还没有一条真正能够横贯美国东西的大铁路，因此，希尔梦想能够建设一条这样的大型铁路系统，从而将陆上的铁路运输线与进行欧亚贸易的海上航运线联接起来。希尔还认为，如果他那条经营有方的大北方铁路能够与北太平洋铁路进行合作，就可以将铁路线再向南延伸200英里，从而在美国产粮区和太平洋市场之间建成一条成本低廉而运营高效的铁路，同时，此举还可以结束美国西北部两大铁路公司之间的激烈竞争，进而联手与外国运输系统进行国际竞争，并最终实现美国所宣称的国际化商业的远大目标。

为此，希尔和他的财政后台——德意志银行和库恩-洛布银行向摩根建议，要求结束美国西北部这两大铁路公司之间的竞争，合二为一成立联合企业，并由希尔进行经营管理。有趣的是，希尔——这位来自圣保罗的业界“小巨人”与摩根及其盟友们的普遍形象好像格格不入：蓄着浓密的胡须，留着齐肩的灰色长发，不大喜欢穿晚礼服，却好像更崇尚原始的鹿皮衣，但这些差异并没有妨碍他与华尔街23号在经营大型企业方面达成共识。1895年7月，摩根和科斯特在发给伦敦合伙人的电报中称：“对于确保我们的所有利益来讲，他（希尔）所建议的方案都是值得高度重视并认真考虑的。”^①但是，这一方案在摩根的律师——斯蒂特森那里却不被看好，他对此忧心忡忡，认为此举中包含有非法的、贸易限制的成份。后来的事实证明斯蒂特森律师是正确的——后来，明尼苏达州高等法院裁定这项联合方案无效，美国联邦最高法院也在1896年3月拒绝了一个对联邦法律具有挑战性的提案，维护了关于禁止平行的、互相竞争的铁路线进行联合的有关规定。

^①大北方铁路公司同意为北太平洋发行1.75亿美元抵押债券提供担保；作为回报，北太平洋公司同意大北方铁路拥有其50%左右的股份，并且在其9人董事会中拥有5个名额。



【419】一个月后，来自北太平洋和大北方两大铁路公司的代表在伦敦举行会议，为了避免双方之间出现竞争以及保护共同利益，双方私下同意“创建一个永久性的联合防御机制”，并约定：任何一方不得通过建设新铁路或购买竞争线路的控制权等手段蚕食侵吞对方的领地。随后，希尔和他的合伙人们购买了北太平洋铁路总额为1600万美元的股票，约占北太平洋铁路全部股份的10%。希尔集团所购股份和摩根集团此前所拥有的股份联合起来，最终实现了对北太平洋铁路的牢牢控制。

北太平洋铁路在1896年进行了重组，并将其所用名称中“铁路”的单词由“Railroad”改变为“Railway”。^②J.P.摩根公司与德意志银行联合组建辛迪加，并共同购买了新组建的北太平洋铁路的4500万美元的证券。通过以上举措，重组后的北太平洋铁路展现出蓬勃发展的势头，截止1898年，该铁路就已向其优先股支付了4%的股息，一年后向普通股支付了2%的股息。

事实证明，希尔不但是一位专家级的铁路经营商，同时还是一位出色的政治掮客。1896年5月，就在北太平洋铁路公司的重建工作正在紧锣密鼓进行之时，科斯特向希尔转寄了一封来自华盛顿的一位消息灵通人士的电报，据该电报披露，一个由15名国会议员组成的调查委员会日前正在就联邦重组议案进行调查评估，其中，对于有关“要求国会尽快就此议案进行讨论”的报告，居住在北太平洋铁路沿线的乔尔·P.希特沃尔议员拒绝签署。据了解，希特沃尔议员来自明尼苏达州，“他的选区大部分位于大北方铁路沿线，他不清楚你是否会同意他签署该报告，”科斯特敦促希尔，“尽快向希特沃尔议员发电报，授权他立即去做。”

很显然，希尔立即授权那位议员尽快签署该报告。他从北太平洋铁路的重组中狠狠地赚了一笔，这位精明的商人仅仅花了400万美元就购买了这家濒临破产的铁路公司的26万股股票，票面总值竟然高达2600万美元。他甚至还想进一步控制北太平洋铁路这个正在复苏的竞争对手，但是，由摩根所主持的新的投票信托委员会却将科斯特、斯蒂特森、培根等人选入董事会，并指定埃德温·温特和查尔斯·S.梅林先后出任北太平洋铁路公司总裁，尽管希尔对这两个人选并不喜欢，但根据北太平洋和大北方两家公司事先达成的和平协定，双方自1896年至1901年还是相安无事地共处了6年，但希尔始终对这项人事安排很不满意。

1901年5月4日，摩根在艾克斯收到的电报向他披露了一个惊人的消息：【420】一个由银行家和铁路运营商组成的联盟正密谋在公开市场上购买北太平洋铁路50%以上的股票。策划并领导这场“金融巨头”突袭战的是爱德华·H.哈里曼，这位身材矮小的前股票经纪人留着直垂下颌的胡须，戴着一副镶金边的眼镜。哈里曼是一个有着操纵股票市场的强烈欲望的人，他与摩根之间长期失和并且冲突不断，他名下现在控制着联合太平洋铁路公司，其铁路线从堪萨斯城和奥马哈一直延伸到犹他州的普罗蒙特里（该铁路1869年在此与中央太平洋铁路对接）。就像希尔一样，哈里曼也同样宣称自己是“美国的拿破仑”，在铁路界是闻名的“小

^②北太平洋铁路的名字改动与筹集资金有关。北太平洋铁路公司最初的章程规定，该铁路所发行债券只能用于购买设备以及工程建设，而不能用于新的融资行为。为了绕开这项规定，摩根的律师们在威斯康星州找到一条尚未动工建设的铁路，该铁路的章程规定比较宽松，因此，他们买下了该铁路，并将其改名为Northern Pacific Railway，然后以该新公司的名义买下了原来的北太平洋铁路——Northern Pacific Railroad。几年后，当摩根就该铁路在法庭作证时，他竟然需要别人（斯蒂特森）的提醒才能回想起来这件事。



巨人”；同样，他也决心在自己公司的基础上创建一个联接铁路线、海上航运线的世界性的交通运输网络。但是，与希尔不同的是，在商战中，哈里曼并不遵守摩根所制定的游戏规则，他更推崇的是游击战。

哈里曼是通过“盗窃”的方式控制了联合太平洋公司。1895年，当时已经破产的联合太平洋请求库恩-洛布公司总裁雅各布·希夫对其进行重组，希夫将其提交给了时任该铁路股东之一的摩根，摩根当时还负责另外一项重组计划。“这是J.P.摩根的事情，”希夫说道，“我不愿妨碍他要做的任何事项。”后来，在获悉摩根不愿过多处理联合太平洋的事情——而只愿向他提供帮助之后，希夫才最终接管了这项重组工作。

就在摩根等人全力以赴地筹集大批英国资金投资美国铁路建设的同时，库恩-洛布这家德国犹太人公司同样也在致力于将德、法两国的巨额资金源源不断地引进到美国——从事与摩根财团同样的事业。尽管犹太人希夫和美国佬摩根并非合伙人，但这两位顶尖银行家却自觉地信守彼此间的君子协定，互不侵犯对方的领地。到1896年下半年，希夫重组联合太平洋的计划即将初见成效。但就在此时，希夫却发现——有关重组工作的进展却莫名其妙地越来越糟糕，并且在股东、记者、政客中间造成很不好的影响。可怜的希夫对此百思不得其解，就找到摩根问个究竟。对于这种现象，摩根同样不知所措，但答应帮他查个水落石出。几周以后，摩根告诉希夫：“就是小个子哈里曼那家伙干的……你得对他加以提防。”

当希夫找到那个“小个子”进行理论时，哈里曼直言不讳地表示，他之所以破坏希夫的计划，是因为他希望自己来对联合太平洋进行重组。随后，哈里曼就设法混进了该铁路的董事会，并很快成为执行委员会的成员之一。在以后的短短几年内，哈里曼居然使这条曾经破产的联合太平洋铁路起死回生，并很快发展成为一条优质高效、利润丰厚的线路。后来，当他的铁路线延伸到太平洋沿岸港口时，已经对“北太平洋”和大北方公司构成了直接威胁。到了1901年，哈里曼又实现了对庞大的南太平洋铁路公司的控制，这条铁路从洛杉矶一直通到美国南部的新奥尔良。

与此同时，哈里曼还在与另外一个业界“小巨人”——希尔，进行着激烈的争夺。这次，两人争夺的是芝加哥-伯灵顿-昆西铁路公司（以下简称为“CB&Q铁路”），由于这条全长7911英里的线路通往芝加哥，对于打通大西洋沿岸运输线具有重大意义，所以能否拿下该公司将直接影响到双方今后在美国铁路业界的地位。尽管哈里曼做了各种努力，却在1900年以失败告终。希尔和摩根联手，最终于1901年3月下旬共同获得了CB&Q铁路。在双方进行激烈争夺的过程中，该铁路的波士顿股东们明显倾向于摩根，他们【421】说：“在哈里曼和希尔（代表摩根和北太平洋公司）之间，我们毫无疑问将选择代表雄厚实力和安全保障的一方。”事后，哈里曼曾要求摩根和希尔给他一个转包的机会，却遭到二人的断然拒绝——他们不愿让这位好战的掠夺者“插上一手”来分享他们的胜利果实。

至于哈里曼本人，当然不会觉得自己的要求是“插上一手”，相反，他认为恰恰是摩根他们从自己手中窃走了CB&Q铁路——对手的新铁路联合体的实力将远远超过自己的联合太平洋——为此，他立刻制定出一个“拿破仑式”的报复方案：为了攫取CB&Q铁路，他必须彻底拿下北太平洋铁路。

当然，哈里曼清楚，要想从摩根那令人生畏的大鼻子底下买走他的股票也决非易事。为此，哈里曼孤注一掷，决心碰一碰自己的运气，为了筹集到购买股票



所需的巨额现金，哈里曼找到了库恩-洛布公司和商业性的国家城市银行进行活动。自从1891年詹姆斯·斯蒂尔曼担任该银行总裁以后，这家银行的经营业务迅猛发展，从1891年到1901年的短短10年期间，存款增长了9倍，资产也从2200万美元猛增到1.945亿美元。同时，威廉·洛克菲勒，也就是约翰·D.洛克菲勒的兄弟，也选择该银行作为标准石油的银行。他和斯蒂尔曼一直通过该银行为希夫和哈里曼的联合太平洋铁路提供资金帮助。^③

摩根在业界的优势地位和倨傲态度使其在华尔街同行中颇受非议，甚至是嫉恨，正如希尔日后所总结的那样，在后来发生的针对摩根的突然袭击中，参与暗算的人中更多的是银行家，而非铁路运营商！——以城市银行为首的各大财团之所以给哈里曼撑腰，是希望借此向全世界表明“摩根并非是美国惟一的银行家”，同时也是对摩根宣称的“美国所有的银行家只不过是我的办事员”的说法进行挑战。正如希尔所言，斯蒂尔曼的目的是为了“斩断他（摩根）的翅膀”。

就在摩根4月初刚离开美国前往欧洲之际，在哈里曼的指使下，库恩-洛布公司总裁希夫就开始了购买北太平洋公司股票的行动。此时，麦金利正在进行连任总统的竞选活动，他允诺给予华尔街财团们更多的发财机会。在此情况下，大批野心勃勃的投资者将纽约股市的价格和成交额推向一个个历史新高，1901年1月，创造了日成交量200万股的历史记录。4月份，大型钢铁联合企业所造就的百万富翁们——人称“匹兹堡财团”云集纽约准备大赌一把，此事为哈里曼发动袭击提供了最完美的时机。

摩根和他的合伙人虽然控制着北太平洋公司的董事会，却只拥有该公司不到50%的股票，他们总以为——没有人会梦想购买一条价值1.55亿美元的铁路。在1900年，“北太平洋”的普通股价格从每股45美元涨到86美元，到1901年4月1日居然达到每股96美元，且成交43.7万股；随后，该公司股票在整个4月份仍然保持攀升势头。面对这种局面，【422】库恩-洛布公司偶尔也抛售一些股票进行遏止以免引起摩根财团的注意。到4月22日，北太平洋股票涨到每股103美元，3天后达到105美元。在4月30日，该股票在纽约股票交易所成交量创造了新的记录，共成交330万股。

根据哈里曼判断，在其最高决策者——摩根本人不在纽约的情况下，北太平洋股票所出现的异常现象不会引起摩根集团其他人的注意。事实果然不出哈里曼所料，毫无戒心的罗伯特·培根甚至还趁着这段狂涨期，抛售了摩根本人2万股的股票来赚取巨额利润——这些似乎验证了希尔早在一年之前就发出的预言：科斯特之死将使得摩根的铁路资产处于无人保护的状态。5月份，约翰·W.盖茨在接受采访时称：“这一切就好像——当一个大孩子外出时，那些小孩子们就趁机在家里胡作非为一样……如果摩根本人当时在纽约的话，这些事情绝对不会发生。”到5月1日，这天是星期三，北太平洋股票的价格已经狂涨至115美元。星期日，《纽约先驱报》在作“本周回顾”时称：“这是世界历史上金融投机活动规模最大的一周。”

在事态发展最为严重的那一周，希尔一直在纽约，对于北太平洋公司所承受

^③国家城市银行和第一国家银行于1955年合并，成立“纽约第一国家城市银行”，是花旗银行的前身。



的日益加重的压力，尽管希尔已经明显感受到，但他绝对没意识到是哈里曼在背后捣鬼，直到希夫前来告知真相后，他才恍然大悟。

直到1897年哈里曼要求库恩-洛布公司给予其独一无二的关注之前，希夫一直是希尔的财政后台，当希夫倒向哈里曼以后，希尔开始向摩根靠拢并且建立了密切的合作关系。库恩-洛布银行和大北方铁路公司都在纽约松树街27号设有办公室，南边另外一个街区就是J.P.摩根公司总部所在地。5月3日，星期五，希夫就是在这里向希尔披露了所发生的一切。据希尔称，希夫邀请他共同致力于“将摩根抛下船”，并许诺让他出任北太平洋公司总裁并分享“通过控制联合太平洋公司、南太平洋公司所获得的一切好处”。希夫还透露，他的集团已经投资了7900万美元，并购买到北太平洋公司75万股优先股中的42万股，以及80万股普通股中的37万股——也就是说，他已基本实现对该条铁路的控制，如果此时希尔能够加入进来，那么，加上希尔所拥有的北太平洋公司的股份，便可以拥有更大的击败摩根的胜算机会。但是，希尔从自己的利益出发，经过深思熟虑之后决定——拒绝“抛弃摩根”并“加入这场阴谋活动”。也许希尔的说法有点夸大其辞，但有关该事件的最骇人听闻的部分却是事实——希夫策划了一场针对美国金融帝王摩根最卑鄙的突然袭击。

在实现斩断摩根翅膀的共同目标上，希夫也许和斯蒂尔曼的心情一样急切，但是，他浓重的德国口音、白色的山羊胡以及精致的品味显示出他远非一个野心勃勃的篡位者、一个厚颜无耻的偷袭者。就在1895年前后，当摩根对联合太平洋公司进行重组的时候，希夫还总是小心翼翼地避免“妨碍”摩根的重组行动。或许希夫在1901年受到了来自哈里曼和城市银行的强大压力，所以才改变初衷，并希望希尔也能加入到这场不流血的“政变”中来。

在星期五获悉这一惊人消息时，希尔表现得相当镇静，他离开希夫，沿着布罗得大街前往华尔街23号与摩根的合伙人进行商议。【423】最后，他们发现了一个对自己非常有利的条件：既然北太平洋铁路的董事们——主要是摩根的人——能在1902年1月1日以后撤出他们的优先股，那么当前的普通股将起到决定性作用，而哈里曼所控制的普通股恰恰还不到一半。正是基于这一点考虑，培根立即给摩根发去一封电报，随后，摩根于星期六傍晚在法国艾克斯回电指示：“立即购买15万股北太平洋公司的普通股！”

同样就在那个星期六的早晨，纽约的哈里曼躺在床上辗转反侧，考虑到自己拥有的北太平洋公司普通股尚未达到总股票的51%，心中不时掠过阵阵凉意和不安。他给希夫写了一封信，要求再买4万股普通股（纽约股票交易所星期六开市一直到中午）。尽管希夫收到了哈里曼的命令，但他最终决定不予理睬——或许他在想，他已经获得了北太平洋多数的股票——或许他还考虑到自己已经向希尔伸出了友谊之手——他尽管很迟但最终还是意识到那些企图用计谋击败摩根的人的真正意图，于是决定不再对摩根发起这致命一击。如果他在5月4日这天，听从了哈里曼的指令，再买4万股普通股，他们这伙人就将成功地控制摩根的这条铁路。④

④希夫是星期六在犹太教堂收到哈里曼那封信的，有关这件事的很多种说法认为，他之所以不采取行动并非是遵循犹太教安息日不得工作的训条。因为，如果他不能在这天亲自出面购买的话，他完全可以指使给他带信的合伙人去这样做。相反，他却告诉那人不要去做，并且表示自己将对此负完全责任。



5月6日，星期一，大批摩根—希尔集团的经纪人涌入伦敦和纽约的各个股票交易所，购买所有能买到的北太平洋的股票。他们所使用的现金主要由大型人寿保险公司提供，其中最主要的是珀金斯的纽约人寿保险公司。当天，纽约交易所北太平洋股票以每股127.5美元报收，第二天（星期二）则达到149.75美元。当希尔要求他伦敦的合伙人不要出售北太平洋股票时，他们回答说：“这里的朋友坚定地站在你们那一边，我们很吃惊希夫会参与到这场从你们手中攫取北太平洋铁路的活动中来。”并要求彼此之间随时保持联系。对于北太平洋股票在各个股市所出现的异常剧烈的波动，就连该铁路的经营者也感到极度困惑，不知其所以然。星期二，北太平洋铁路公司总裁查尔斯·梅林从圣保罗给他在纽约的副手发电询问：“你能否告诉我那里究竟正在发生什么？我们的股票为什么动荡得如此剧烈？”

在北太平洋股票刚刚出现攀升的几天内，那些短期投机者们断定不会再上涨了，于是约定在140美元的价位上停止购买，等价格回落时再买进。然而，星期二，当摩根的经纪人在每股146美元的价格上停止进行收购时，股票价格不但未见下跌，反而更加狂涨不已，整个股市都随之疯狂了！

事实上，股票的购买方所承担的风险其实是有一个底线的——花费100美元购买的一股股票绝对不会100%地贬值；【424】相反，对于那些打短线的股票出售方来讲，其所承担的风险却是没有尽头的，因为股票价格可以无休止地上涨，而他们却不得不买回他们预先售出的手中没有的股票，不管要花多大的代价。在1901年的5月7日到8日，其它股票开始暴跌，因为那些北太平洋股票的短期投机商们抛售了所有股票以获取资金回补，然而，到了第二天，5月9日——股票史上的“蓝色星期四”，北太平洋股票价格居然跳到近似荒谬的程度——每股1000美元！纽约的股票投机商们终于冷静下来了，他们清醒地意识到：整个股市已经被某种看不见的力量牢牢地逼进了死胡同，他们已经放空了10万多股北太平洋股票，却再也买不回来了。

摩根—希尔集团在两日内购买了15万股股票，如果按平均每股129美元进行购买的话，他们所花费的资金总额几乎高达2000万美元。他们还在华尔街引起了空前的震动和惊慌，J.P.摩根集团和库恩—洛布公司在“蓝色星期四”这一天均意识到：如果华尔街的这种恐慌不能被迅速遏止，那么将有不计其数的股票经纪人和持有人会因此遭到空前劫难，而整个纽约股市也将毁于一旦！出于这种担忧，两大财团的银行家们决定，推迟交割他们所购买的股票，并以每股150美元的价格抛售足够的数目以供短期投机商回补，随后，希尔和哈里曼联合向公众承诺——双方将进行和平谈判；摩根也重新指定了新的北太平洋公司董事会。纽约股市一场空前的金融恐慌最终消退了。

事实上，正是那些短线股票卖方，而非股票购买者，将股市推向了疯狂的“蓝色星期四”，同样也正是由于哈里曼集团的突然袭击，而非摩根的自卫，才挑起了这场异常激烈的金融大战。在外界看来，华尔街的银行家们一个个像大白鲨一样兴风作浪，正是摩根担负起了恢复秩序、修补创伤的重任。在这一周之内，摩根一直在艾克斯通过电报下达各种指令，但就在“蓝色星期四”这一天，摩根结束了他的休假前往巴黎，而后又到达伦敦——因为纽约股市危机已经直接威胁到伦敦股市的安全。范妮（当时正好在王子门）在日记中写道：“皮尔庞特明天要来，……华尔街所发生的事情太惊心动魄了，尤其是北太平洋和联合太平洋这两家公司之间所发生的一切。”



到伦敦以后，摩根发现这里的股市也正在面临着和纽约股市同样的灾难性恐慌，于是，摩根和库恩-洛布公司的英国合伙人一道向这里的股票经纪人发出和纽约股市一样的承诺，英国股市随之趋于平静。

当希尔和摩根在纽约的合伙人清点他们手中的北太平洋股票时才发现，他们只拥有 394830 股普通股，至少需要 400001 股才能超过半数从而达到控制公司的目标，于是，他们悄无声息地开始在伦敦市场上进行购买，到 5 月 18 日，他们所拥有的股票总数已经达到 42 万股，占该支股票总额的 52.5%，最终实现了对该铁路的控制。

5 月 15 日，希尔从纽约向巴林银行的合伙人发电报，其中用“Feejee”作为摩根的代号，电文称：“这里的局势日趋明朗……Feejee 日益发挥强大力量，希夫如今面临着来自各方的反对，我们所有朋友的坚定立场已经把敌人打得溃不成军。”

第二天，为了替自己辩护，希夫向摩根写了一封很长的反省信，他解释自己购买北太平洋铁路股票的目的是为了**保护联合太平洋公司的利益，使其免受摩根集团获得 CB&Q 运营权以后的影响**——“绝对没有任何从别人手中攫取控制和管理权的企图”，【425】只是为了获得一个可以影响董事会的优势地位——而且，关于这一点他早已经向希尔做了通报，后来造成这一切的责任几乎全在希尔一个人身上。希夫向摩根保证，联合太平洋公司从来没有“对您和您的公司有任何不利的念头”：

……我和我的银行合伙人一直愿意并且一直努力去做到——尽力维护您在业界的尊严。库恩-洛布公司和联合太平洋公司完全愿意应您的要求或建议去做一切事情，从而建立一个能够确保各方面利益的永恒机制，并根除一切可能导致未来冲突、对立乃至灾难的祸根。请信任我们吧，亲爱的摩根先生，您会理解这封信中所蕴含的真情实意的！祝愿您在国外剩余的休假愉快，并不再受到任何不愉快的事情的打扰！

致以我最深深的敬意！

您最忠实的

雅各布·H. 希夫

摩根原打算中断他的欧洲之行回国处理这件“令人不快的事情”，但是，当发现纽约股市已经趋于稳定之后，他就打消了回国的念头，决定呆在国外继续他的休假。没有任何记载显示他给希夫或他的北太平洋铁路合作者回了信——北太平洋铁路几乎花费了摩根长达 20 年的心血，他总以为自己已经完全控制了这条铁路，万万没想到差一点儿毁在他的合作者手上，为了保住他辛苦创造的基业，他不得不在公开市场上花费巨资进行挽救，并最终付出了惨重的代价。

在 5 月 15 日范妮生日这天，摩根上午 10 点离开伦敦前往巴黎，他在那里看望了阿德莱德和她的女儿，两周后带着她们又回到伦敦。范妮在 6 月 2 日的日记中记载，道格拉斯夫人和西比尔参加了那天在王子门举行的一场晚宴，6 月 4 日，阿德莱德母女带着马克夫人和她的大女儿达格玛·韦特莫尔前来拜访。6 月 5 日，



1902年摩根在多佛寓所

王里奥波德二世进行了会面。在此之前的5月份，摩根曾收到里奥波德二世发自布鲁塞尔的邀请信，但由于当时正忙于应付北太平洋铁路事务以及纽约和伦敦股市的动荡形势，摩根婉言谢绝了这项邀请。待大西洋两岸的金融恐慌彻底平息下来以后，【426】摩根才重新考虑安排此事。由于摩根对里奥波德二世缺乏好印象，所以坚持不去布鲁塞尔，倒是里奥波德二世带着自己的游艇前来拜访这位金融大亨。二人在里奥波德二世的游艇上会了面，其实，摩根当时更愿意见到的人是阿德莱德。杰克在6月21日给范妮的信中写道：“父亲昨天晚上和道金斯一起与比利时国王进了晚餐，国王有生意上的事想见他们……有意思的是：他们整个晚上都是在甲板上度过的。”

后来，当谈到摩根4月初刚到欧洲引起各国金融界的紧张反应时，亨利·亚当斯用欢快嘲讽的口吻这样描述道：当摩根的鼻子“伸到距离它们银行房顶只有几小时的路程时”，伦敦和柏林产生了“令人可怜的恐惧”。两个月后，瑞士的一家报纸甚至报道称，摩根这个美国的“托拉斯巨鲸”一直计划搞垮瑞士的钟表制造业，以保护新英格兰的钟表商们免受巨大的竞争压力。而实际上，摩根本人的真实目的只不过是继续他的欧洲旅行生活，并顺便买几块瑞士钟表，而非其钟表制造业。

杰克6月中旬在写给范妮的信中汇报了他父亲的休假情况：“父亲在泰晤士河上过了整整一天的时间，我没有问还有谁和他在一起，父亲昨天回到办公室，在那里用过午餐后，立即又出去了。”然而，摩根让儿子更为吃惊的是在3天以后发生的一件事情。就在摩根那年春天即将离开纽约前夕，有两个来自波士顿的医生——科林斯·沃伦、亨利·鲍迪奇前来登门拜访，他们打算在芬维附近建设哈佛医学院的一个新校园，为此他们前来寻求摩根的财政赞助。当这两个波士顿人刚刚向他展示出校园的建设规划图，急性子的摩根立即指着其中的3幢建筑询问需

范妮乘船回美国。

摩根——美国金融业的无冕之王，在6月上旬应邀与英国新国王爱德华七世共进午餐（由于维多利亚女王新丧，爱德华七世在1902年之前还不能正式加冕）。当时，整个英国皇室仍然沉浸在维多利亚女王仙逝的悲痛之中；摩根、杰克、乔治·鲍登以及莫里斯·杰瑟普均身穿黑色的长礼服、头戴大礼帽乘车前往温莎宫赴宴，爱德华七世带领他们参观了皇宫的艺术品收藏，最后宾主在橘园共进了午餐。

几周后，摩根和爱德华七世的表亲——比利时国



要花多少钱，沃伦医生回答说，截止目前连他自己也不清楚具体数目。“当你们把有关建设方案和预算搞清楚以后，”摩根说，“请立即告诉我。”后来，沃伦6月份向在伦敦的摩根汇报了具体的预算数字，摩根立即回电表示，他将捐资100万美元用于建设这3幢大楼，以纪念自己的父亲。随后，摩根把杰克叫进自己在老宽街的办公室，特意让儿子看了那封电报，没有说一句话。“您可以想像得到我该有多么高兴，”杰克在信中告诉母亲，“在父亲做过的那么多事情中，我不知道还有哪件事比这件事更让我感到快乐！当然，我十分清楚他这样做并非单纯是为了让我高兴。”

摩根于6月28日这天乘坐“德意志号”客轮返回纽约，偕同回国的还有查尔斯·兰内尔、沃尔多·斯托里以及克林顿·道金斯夫妇等人，阿德莱德母女仍然留在英国。

数年以来，摩根和希尔一直试图创建一个由美国西北部几条铁路联合组成的坚固的“利益共同体”，1901年发生的这场危机刚好为实现这一夙愿提供了难得的契机。希尔告诉他的朋友——现在生活在英国的加拿大银行家兼铁路公司总裁斯蒂芬山勋爵——他几乎耗尽毕生的精力来努力实现“大北方公司、北太平洋公司以及CB&Q铁路之间的联合，并将这3家公司置于统一的控制之下。这样的—一个联合体可以在5年内创造出美国最强大的铁路资产，并能够带来比【427】‘宾夕法尼亚和纽约中央联合体’还要多的利润。相反，如果我们错过这个千载难逢的机会，必将后悔莫及……拥有着这个国家（美国）的巨额财富，必须锁定控制权，以确保更永久安全”。希尔的这种想法和摩根不谋而合——斯蒂芬山勋爵在6月6日发给希尔的电报中说：“我刚才见到了摩根……他希望立即实现两大铁路的联合，延误时机只会导致严重的后果。”希尔第二天回电表示：“在摩根回到纽约之前，（在美国）一切按兵不动。”

摩根7月初刚抵达纽约，就立即创设了一个新的北太平洋公司董事会，成员包括最近刚刚参加过金融大战的交战双方——哈里曼、威廉·洛克菲勒以及希尔等人。对此，摩根表示：“这样做是为了表明我们彼此间不存在任何敌意！”正如他们在5月份所声明的那样，这些曾互为敌人的金融家们迅速起草了一项计划，成立一个大型铁路联合企业，对大北方、北太平洋以及CB&Q进行统一控制，以实现西北部各条铁路之间的永久和平。对于摩根来说，实现了由来已久的夙愿，使得他几乎欣喜若狂，他完全没有任何耐心去刻意伪装这个大型联合体，而且对于反托拉斯法案又过于大意，对于摩根的这种做法和心理状态，他的律师几乎冲他喊叫起来：“你究竟要干什么？你难道想要坐牢吗？”

就在斯蒂特森和他的助手们正在制定有关实现铁路联合的详细方案时，摩根又将他的注意力转向另外一起迫在眉睫的危机——美国钢铁公司工人大罢工。自从1892年的霍姆斯蒂德大罢工平息以后，美国钢铁业与锡业工人联合工会的成员也逐渐流失殆尽，当看到美国大型钢铁企业联合组成托拉斯时，该联合工会的领袖们认为这是重振工会的天赐良机。尽管美国钢铁托拉斯已经承认了这个早在1901年4月创立的工会组织，但不允许它到尚未成立工会的工厂里发展成员。工会领袖们迅速对此做出反应，他们确信：如果他们不赶在美国钢铁公司之前采取行动的话，该联合工会“最终将被驱逐出美国的钢铁企业”。



1901年春天，美国钢铁业与锡业工人联合工会主席T.J.谢弗要求美国两大钢铁公司在其下属的所有厂矿范围内实施等级工资以及承认该联合会的地位，但最终遭到了拒绝。于是谢弗号召钢业工人举行大罢工以示抗议。截止7月10日，先后已有3.6万名参加罢工的钢业工人走上街头游行示威，谢弗向美国钢铁公司发出要使其彻底停产的威胁，此外，他还希望铁路和矿业工会也能加入进来并肩作战。

7月底，联合会领袖们与美国钢铁公司官员举行会谈，摩根提出一个折衷方案：公司通过董事会向工会支付等级工资，但反对工会在没有工会的工厂里发展组织。摩根表示，他不反对工人自行组织工会，甚至还希望美国所有的钢铁企业都能在两年之内出台并拥有自己的工会合同；但是，就眼下而言，要立即做到在所有的下属公司推行一项单一的政策决非易事。在其他工会领袖的催促下，谢弗同意了摩根的建议，但却遭到工会执行委员会的否决，8月10日，“联合工会”号召全体工人举行反对美国钢铁公司的全面大罢工。就在其他工会组织在是否对钢铁工人大罢工进行声援和提供支持的问题上争执不下时，公司收买了罢工的破坏者。临近8月底的时候，美国矿业工人联合会【428】主席约翰·米切尔奉劝谢弗重新考虑摩根的最初建议。这一次，谢弗竭力促成执行委员会同意这项方案，因为，他们主要考虑到：如果新的谈判再次失败的话，米切尔的“矿业工人联合会”也可能加入到罢工中来。

9月4日，当米切尔、谢弗以及美国劳工联合会领袖塞缪尔·冈波斯等人拿着摩根的建议方案来到美国钢铁公司总部时，却遭到查尔斯·施瓦布的拒绝，他表示，由于有9个工厂早在一年前就已经有了工会组织，所以自己将不会签署有关工会合同；但他承诺将不会追究那些罢工者的责任，并表示他的承诺在24小时内有效。米切尔敦促谢弗尽快接受对方的条件并结束罢工，谢弗请求给予自己一天时间以便与执行委员会进行磋商。然而，24小时过去了，该联合会的内部磋商却毫无结果。最终，分别由米切尔与冈波斯领导的两家工会都没有参加“联合工会”的罢工行动。9月14日，美国钢铁业与锡业工人联合工会被迫接受了极为苛刻的条件，这些条件远比摩根、施瓦布此前所提出的苛刻得多，甚至还失去了罢工初期所拥有的许多优势。正如美国工会历史研究专家菲利普·塔夫脱所言，无论对于“联合工会”，还是对于“所有的美国工人运动”而言，这次钢铁工人大罢工所导致的后果都是“灾难性”的。^⑤

就在罢工结束一年之后，乔治·珀金斯实施了一项改良性的政策，允许美国钢铁公司的普通工人以特殊的优惠价格购买公司的优先股。他此举的目的在于向雇员们提供一个参与公司生产及利润分配的机会——实现工厂的“人性化”，同时又可以阻止工会的蔓延以及抵消工人对大型企业的仇恨情绪。

利润分红的举措并非是20世纪初的首创，阿尔伯特·加勒廷（1801年至1814年出任美国财政部长）早在1795年就在他的宾夕法尼亚玻璃制品厂进行过此类实验。截止1900年，先后采取利润分红措施的美国公司包括：伊利诺伊中心铁路公司、纽约人寿保险公司、匹兹堡煤炭公司、全国饼干公司、卡内基钢铁公司等等。

但是，珀金斯所构思的利润分红方案比任何一位前人走得还要远、还要深入

^⑤对于这次罢工失败所造成的后果，塞缪尔·冈波斯指责是谢弗拒绝了“摩根良好的愿望以及友善的保证”所造成的，“如果工会不把摩根逼得走投无路的话，他可能会在几年之内承认这些组织”。



详实，他在美国钢铁公司这个世界上最大的公司内部推行自己的方案，允许每一位普通工人购买经过打折的优先股，并以分期付款、股息分红等激励机制鼓励工人们签署长期劳动合同。那些从中获取好处最多的人员分别是工资水平很高的经理主管和熟练工人，而在公司的12.2万名非熟练工人中只有10%签署了这类合同，尽管这些工人年平均收入只有550美元。美国《金融与商业》杂志对此评价称，这种雇员兼股东的新型关系将把整个美国演变成为“一个极端保守的国家”。

【429】尽管珀金斯方案的主要目的在于缓解工资问题的压力并遏制工会组织在劳资冲突中的讨价还价，但在起初的几年中，该方案还是受到了来自多方面的质疑：《美国矿业协会杂志》评价这种雇员兼股东关系是“抵制政府所有制的手段”；塞缪尔·冈波斯则批评该方案是“上流社会用来体面地替代工厂警察和私人侦探的产品”。因此，在该方案刚刚开始推行的几年内，尽管美国钢铁公司的优先股已经进行了打折处理，还是有很多的工人不愿意购买也买不起。但这种局面没过多久就发生了变化，在1911年，大约有超过3万名的钢铁工人拥有了公司的股票，到1918年，这个数目达到42258人。

珀金斯，这个听起来好像小说《博爱》的作者一样的人物，认为他的改革方案是“一种最高级、最优秀、最理想的社会主义”，他强调在雇员兼股东关系之中所体现的伦理和情感方面的价值，批评那些虽然采取类似手段但“缺乏真实、诚恳、公平等合作精神”的企业家们，称他们的主要目的“只是为了从劳工那里攫取更高的回报”。他还声称自己的方案已经把“罢工的威胁减少到最低限度”。尽管珀金斯的方案被那些工会组织视为家长式的赏赐，但他却真诚地认为可以用自己这种互利方案来化解所有的劳资冲突，在这一点上他与摩根有着相同的见解，那就是——劳资之间相互协作的公司可以化解所有“毁灭性”的劳资战争。^⑥

托马斯·利普顿爵士派出他的第二艘“沙姆洛克号”赛艇前来纽约参加1901年度的“美洲杯”比赛——同年8月份，就在谢弗发动反对美国钢铁公司的大罢工时，摩根乘坐着他的游艇前往哈勃港观看预赛。当他再回到纽约时，路易莎的孩子梅布尔已在一周前出生。萨特利在9月1日写给他母亲的信中提到此事时说：“这位船长（即摩根）来过几次，每次他都要抱起梅布尔连连夸奖，说这是他所见过的最最漂亮的孩子。”

临近9月底的时候，摩根带着他的一帮朋友乘坐“海盗船号”游艇前往新泽西州的桑迪胡克观看“沙姆洛克号”和卫冕者“哥伦比亚号”之间的首场比赛，结果是“哥伦比亚号”仅以几秒的优势取得胜利。比赛结束以后，摩根立即乘坐一艘汽艇上岸，然后乘车前往格兰德中心火车站，在那里有一辆驶往旧金山的火车正在等候着他，他将乘坐该专列前去参加在那里举行的3年一届的美国圣公会大会。

从纽约到加利福尼亚，一路上信号员们将其它列车调在一边，让摩根专列先行通过。【430】在摩根的随行人员中有：亨利·鲍特尔主教、威廉·多恩主教、吉

^⑥许多早期的“福利资本主义”实验都因为20世纪30年代的大萧条而失败。这些实验所得出的主要经验就是：让雇员成为股东、利益分红、参与经营管理等等，通过这些做法可以使得工人的收入和满意度随着生产发展而逐步得到提高。



姆·古德温、阿德莱德的堂兄弟埃米·汤森以及弗兰克·斯蒂特森。这位摩根的首席律师也是一位圣公会教会活跃的非神职人员，通过此前一连串的激烈的金融大战，他已经对组建西北铁路联合体的计划胸有成竹，在前往加州之前，对于如何准备即将举行的“北太平洋铁路”股东大会问题，他没有确定正式详尽的大会日程表，只是向属下随便做了几点指示。

到达旧金山以后的3周内，摩根将他的朋友们安顿在一套大房子里，这套房子是他从铁路建造商和银行家查尔斯·克罗克那里租借来的。此外，摩根还将全部的伙食安排工作委托给随同前来的纽约餐厅老板路易斯·谢里。就在美国圣公会大会在旧金山圣三一大教堂举行期间，邮差送来了有关桑迪胡克快艇比赛的电报，摩根愉快地大声朗读。在“哥伦比亚号”最终获胜的当晚，他举行了一场由谢里主厨的晚宴，庆祝圣公会大会的召开和快艇比赛的胜利。

在旧金山的圣公会大会结束后，摩根带着他的随行人员沿着海岸线乘船前往俄勒冈和华盛顿游玩，在那里，他为每人购买了一些毛皮礼物。北太平洋铁路总裁查尔斯·梅林在波特兰盛情接待了摩根一行。10月底，摩根偕同圣公会的神职人员返回纽约。



欧洲18世纪
的烛台

阿德莱德·道格拉斯于1901年从第57大街西28号搬进第46大街东4号居住，据《纽约城市地名录》记载，阿德莱德和她的丈夫分别居住在纽约第46大街和长岛（乡村）。在那年秋天回到纽约以后，摩根为阿德莱德的新居购买了许多价值昂贵的东西，这些物品主要购自第5大道的杜义兄弟艺术品商店。根据在该商店工作过的职员的标注：在摩根1901年购买的物品中，一些送到第219号的“大房子”，一些送到了“大都会博物馆”，还有一部分送到了第55大街马克医生家里。而送到“第46大街东4号”的物品包括：英国切尔西瓷器、德累斯顿蜡烛台、一副银

制灯架、一条天鹅绒刺绣床单、一副意大利古代的镀金木雕烛台、一把路易十三扶手椅等等。很显然，在阿德莱德的影响下，摩根对于法国宫廷装饰艺术的兴趣正日益浓厚，在后来陆陆续续送给阿德莱德的物品中，这一点得到了明显的体现。其中，有玛丽·安托瓦内特的化妆箱，一张路易十五的书桌，由巴黎著名银匠安德里·奥克科制作的银盘子《爱的圣殿》。生活在19世纪后半期的奥克科以复制18世纪的艺术品著称，摩根送给阿德莱德的这件新古典主义风格的《爱的圣殿》——17英寸高，放置在10英寸见方的银质底座上——是18世纪末法国皇室活动时的装饰物，阿德莱德尤其钟爱，【431】她把它小心翼翼地放置在晚宴餐桌的中央。

1901年11月12日，摩根和希尔的律师在新泽西州宣布成立一个名为“北方证券公司”的新的控股公司，该公司获准发行4亿美元的股票。第二天，由摩根指定的北太平洋铁路董事会开会讨论撤回各自的优先股事项，各位董事将为此获



得价值7500万美元的可自由兑换债券。由于哈里曼在董事会中拥有占主导地位的股份，所以他最终的赞成票结束了这场纷争。同一天，J.P.摩根集团购买了哈里曼所有的普通股，并转手卖给了北方证券公司。就这样，新公司很快就拥有了北太平洋铁路76%的股票以及大北方铁路96%的股票，并立即着手发行自己的股票以便进行兑换。此外，新公司还支付给哈里曼的“联合太平洋”集团900万美元的额外息金，作为使用哈里曼的股份进行交易的报酬。尽管大北方公司和北太平洋公司仍然是两个独立的实体，但北方证券公司的成立最终还是实现了摩根和希尔数年的夙愿——创建一个巨型的地区利益共同体。

希尔掌管着北方证券公司的董事会，其他成员有摩根的合作者：培根、珀金斯、斯蒂尔、第一国家银行总裁乔治·贝克尔、北太平洋铁路官员查尔斯·梅林、丹尼尔·拉蒙特，以及往昔的对手：哈里曼、威廉·洛克菲勒、希夫、斯蒂尔曼等人。此外，除了北太平洋、大北方以及CB&Q等三大公司之外，北方证券公司名下的资产还包括：轮船、森林、煤矿、地产、铁矿等不动产，据希尔估计，新控股公司所有的非铁路资产将达到2亿美元。

5个月后，当被问到创建北方证券公司的初衷时，摩根称此举旨在进行“道德控制”，他说：“当我在艾克斯得知遭到突然袭击的消息之后，我当即就意识到现在摆在面前的最关键的事情是什么了——当我在重组一个企业的同时，还应当在经营管理方面对其负起保护责任——我也的确这样去做了，所以，我当即就决定购买15万股股票，这个决定随后得到了执行……最终使我们实现了对‘北太平洋’的重新控制。”

从1880年以来，摩根对于北太平洋铁路付出了大量的心血和精力，在1901年所进行的“保护行动”中，摩根更是以花费2000万美元的巨大代价从公开市场上购买其股票，然后又将其与大北方铁路公司合二为一成立一个大型控股公司，该公司庞大的规模以及摩根对它的牢固控制，使得任何潜在的敌人再也不敢对其怀有觊觎之心。对此，摩根发自内心地说：“我们再也不愿意看到发生任何乱子了。”1902年，在回答法庭有关北方证券公司是否破坏了舍曼反托拉斯法案的询问时，摩根强调，从事铁路业的长期经验告诉自己：足够庞大的“规模”才是确保公司稳定的关键，尽管占据股份的主导地位可以实现有力的控制。他说，他曾经认为，【432】他手中所掌控的价值1.55亿美元的北太平洋铁路即使在突如其来的竞争面前也是不易撼动的，然而当事实证明并非如此时，只有更大的规模才能够确保稳定：“北方证券公司的规模这么大（总资产达4亿美元），我不相信有哪个人能够在一夜之间或一周之内彻底取得对它的控制权。”

摩根表示他最不愿看到的是：“当我前脚刚踏上欧洲大陆，随后就得知有来自波士顿或缅因州的人或其他公司买走了我的北太平洋铁路。”“我希望‘北太平洋’股票可以安全地放在那里，谁也不能破坏我所订立的规矩，”摩根说，“我决心切实履行保护该铁路的承诺，并尽力承担起一切相应的责任。”

对于那些关注铁路垄断及其相互之间激烈竞争的普通民众来说，摩根的上述讲话回避了这样一个实质性问题：将众多的竞争者集中到同一个屋檐底下意味着什么？但摩根本人却从另外一个角度看待这些现象，他认为，将昔日互为敌人的各派势力集中到同一个董事会中是有益的，同时也是那场铁路金融大战的必然结果；新铁路联盟许诺将在美国内陆农业区和港口之间提供稳定的交通运输，并确保与欧洲进行竞争时美国的商业利益。摩根认为，这样的结果是最理想的。