

一名華爾街銀行的高階經理人，與前科累累的持槍搶匪，
在足以撈進天文數字の追債世界裡攜手合作，
他們買債、討債，再把討不到債的票據轉賣給手段更狠的買債人，
一場從華爾街揭幕的追債冒險便就此展開——

追債

金融高層 X 持槍搶匪
從華爾街到地下社會的駭人黑幕

B A D P A P E R

Chasing Debt from Wall Street to the Underworld

傑克·哈爾珀恩 著 曹熾恆、廖育琳、張家綺 譯

J a k e H a l p e r n

追 不 債

金融高層 X 持槍搶匪
從華爾街到地下社會的駭人黑幕

B A D P A P E R

Chasing Debt from Wall Street to the Underworld

傑克・哈爾珀恩 著 曹嬌恆、廖育琳、張家綺 譯

J a k e H a l p e r n

新商業周刊叢書 BW0578

追債人

金融高層X持槍搶匪，從華爾街到地下社會的駭人黑幕

原文書名 / Bad Paper: Chasing Debt from Wall Street to the Underworld

作者 / 傑克·哈爾珀恩 (Jake Halpern)

譯者 / 曹熾恆、廖育琳、張家綺

企劃選書 / 黃鈺雯

責任編輯 / 黃鈺雯

版權 / 黃淑敏

行銷業務 / 張倚禎、石一志

總編輯 / 陳美靜

總經理 / 彭之琬

發行人 / 何飛鵬

法律顧問 / 台英國際商務法律事務所

出版 / 商周出版 臺北市中山區民生東路二段141號9樓

電話：(02)2500-7008 傳真：(02)2500-7759

E-mail：bwp.service@cite.com.tw

發行 / 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司 城邦分公司

台北市104民生東路二段141號2樓

電話：(02)2500-0888 傳真：(02)2500-1938

讀者服務專線：0800-020-299 24小時傳真服務：(02)2517-0999

讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw

劃撥帳號：19833503

戶名：英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

／城邦(香港)出版集團有限公司

香港發售 / 香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓

行所 電話：(825)2508-6231 傳真：(852)2578-9337

E-mail：hkcite@biznetvigator.com

／城邦(馬新)出版集團

Cite (M) Sdn Bhd

馬新發售 / 41, Jalan Radin Anum, Bandar Baru Sri Petaling,

行所 57000 Kuala Lumpur, Malaysia.

電話：(603)9057-8822 傳真：(603)9057-6622 email: cite@cite.com.my

封面設計 / Bert Design 內文設計暨排版 / 無私設計·洪偉傑 印刷 / 韋懋實業有限公司

總經理 / 高見文化行銷股份有限公司

電話：(02)2668-9005 傳真：(02)2668-9790 客服專線：0800-055-365

ISBN / 978-986-272-847-5

版權所有·翻印必究 (Printed in Taiwan)

定價 / 300元

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

2015年(民104)8月初版

Copyright © 2014 by Jake Halpern

This edition is published by arrangement with William Morris Endeavor Entertainment, LLC. through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Complex Chinese Translation copyright © 2015 by Business Weekly Publications, a division of Cité Publishing Ltd.

All Rights Reserved

Cover Photo © Roberto A Sanchez / Getty Images

推薦序	非典型的投資專家	綠角	5
楔子			7

PART I 失竊的數字 Stolen Numbers

1	一千四百萬美元的豪賭	15
2	爛債之王	37
3	還給地獄的負債	53
4	瘋狂的出征	63

PART II 票據獵人 Paper Hunters

5	大旱來襲	75
6	布蘭登的催收人馬	93
7	拉斯維加斯的債權盛會	119

PART III 追債末日 The Last Collectors

8	掌控資產	149
9	白人的毒品	163
10	失守的正義	187

後記	213
研究筆記	229
註釋	233

追 不 債

金融高層 X 持槍搶匪
從華爾街到地下社會的駭人黑幕

B A D P A P E R

Chasing Debt from Wall Street to the Underworld

傑克·哈爾珀恩 著 曹嫻恆、廖育琳、張家綺 譯

J a k e H a l p e r n

推薦序	非典型的投資專家	綠角	5
	楔子		7

PART I 失竊的數字 Stolen Numbers

1	一千四百萬美元的豪賭	15
2	爛債之王	37
3	還給地獄的負債	53
4	瘋狂的出征	63

PART II 票據獵人 Paper Hunters

5	大旱來襲	75
6	布蘭登的催收人馬	93
7	拉斯維加斯的債權盛會	119

PART III 追債末日 The Last Collectors

8	掌控資產	149
9	白人的毒品	163
10	失守的正義	187

後記	213
研究筆記	229
註釋	233

推薦序◎非典型的投資專家

綠角（財經作家）

許多人都有拖欠未繳的信用卡費、電話費、汽車貸款，而催收這些呆帳，竟是一個潛在獲利豐厚的獨門事業——這就是本書所描繪的精彩世界。

太多人心目中想像的投資專家，有個斯文的樣貌，專心研究金融市場的原理。但書中的主人翁布蘭登，卻是一個有過銀行搶劫前科的人。他管理著一家帳款催收公司，而且，他是的確是一位投資專家。

他先向銀行或經紀人買進爛債。所謂爛債，就是拖欠許久，經初步催討仍無法要回的欠款。每一美元的帳面欠款，他可以用幾美分的低價買進。大多帳款還是難以催收，但只要有一些人願意還錢，就可以帶來豐厚的收入。

他的手下用各種逼近或是超過法律界線的話語，力勸欠款人還錢。而這些催款工作者之所以有那麼強的動機，不斷對欠款者施加壓力，要他還錢，理由就在於這些催款者往往也是社會邊緣人，例如前吸毒犯、前詐欺犯。因此，帳款催收公司成為他們唯一可以得到「正當聘雇」的地方。

他們為了薪水、獎金，用盡各種方法，追查到欠款者最近的下落，打電話要他還錢。

而還不出錢來的人，也是一群經濟弱勢族群。也就是說，這是一個弱勢向弱勢追討欠款的過程。之所以要討錢，之所以欠錢不還，都出於相同的原因，那就是缺錢。

而這個弱弱相殘的產業，卻由財大氣粗的金主推動。書中的另一個主人翁亞倫，就是一位斯文的銀行家，有著良好出身、大筆資金。因為看到帳款催收的潛力，成立私募基金，向他的有錢朋友邀集資金，大家一同來買爛債，跟催收公司合作賺錢。

這種看似不需多少技巧的催討事業，仍有賴主事者的「遠見」。譬如布蘭登的看法就是，大多欠錢的人是想要還錢的。他們抗拒，他們逃避，是因為他們沒錢，不是因為他們不想還錢。只要他們一有錢，他們仍會還錢。

這位前科犯認為人性本善，只要提醒欠款者他有「道義」還錢，就有可能真的讓他還錢。

就是這種與眾不同的看法，讓他成為人棄我取的一方，大量撿拾銀行已經放棄催收的欠款，從中找到賺錢的機會。

一個好的投資觀點，未必一定要整天研究金融市場，通曉金融原理的人才能掌握。基於想要賺錢的出發點，以及對於人情故事的掌握，一個社會底層人士，也可以活躍於某個金融版塊。

《追債人》描述這些不同於一般的投資專家，靠街頭智慧在混濁金融世界討生活的角色，帶領讀者一窺華爾街以外的投資世界。

◎ 楔 子

二〇〇九年十月的某個晚上，曾經擔任過銀行高層的亞倫·席格爾（Aaron Siegel），焦躁地在紐約州水牛城亞蘭敦區（Allentown）一幢獨棟房屋的主臥室內等待。他盯著房內的老式壁爐，接著把眼光投向窗外遠處寂靜的街道，努力不去想他的投資人，還有他們託付給他的一千四百萬美元。亞倫對錢可不陌生，他成長於城裡最富有的名門之一，父親赫伯·席格爾（Herb Siegel）是出名的花花公子，也是一間獲利豐厚、專司人身傷害官司的法律事務所創辦人。亞倫十七、八歲那幾年，住在一棟占地廣闊、有上百年歷史的大宅邸裡，基本上家裡是沒有大人管的。妹妹夏娜回想起她辦過的派對，香檳成河、極盡奢華，還有念私校同學們共同消磨夜晚的一切，這間大宅邸儼然成了年輕權貴的俱樂部。

十月的這個晚上，亞倫納悶著自己為什麼會陷入眼前的困境。他原本前程似錦，在享有名望的羅徹斯特大學西蒙商學院（Simon Graduate School of Business）取得企管碩士（MBA）學位，接著進入滙豐銀行（HSBC）工作，到倫敦完成銀行高階主管培訓課程。種種跡象顯

示，他在金融業的前途一片看好。亞倫聰明、勤奮、有企圖心，大可順著公司的位階直上青雲，但他卻決定冒險一搏。

二〇〇八年夏天，亞倫在水牛城富蘭克林街四四八號一棟雅緻的老房子裡，成立自己的私募基金，徵用主臥房當辦公室，把公司命名為富蘭克林資產管理公司（Franklin Asset Management），專門從事消費者不良債權，基本上，他有興趣的是收購未繳款信用卡帳單的催收業務。未償還的消費者債權是很龐大的市場，不只卡債，還有汽車貸款、醫療融資、健身房會費、發薪日貸款（payday loan）、逾期電信帳單、舊水電費帳單，甚至讀書俱樂部欠繳會費也算在內。確實如此，美國消費者欠下十一・二八兆美元的龐大債務，其中大約有八千三百一十億美元拖欠或未付。目前約有三千萬名消費者被至少一種貸款追債，平均每人欠款金額是一千四百五十八美元¹。

很多消費者以為，他們因為欠債未還而接到美國銀行（Bank of America）、威訊電信（Verizon）或亞倫家具出租（Aaron's Furniture Rental）的電話時，是真的在跟這些公司的正式職員說話。其實不然。原來的債權人往往已經在多年前便把該筆債務打消，列入損失，然後打折賣給想要經由催收債款謀得豐厚利潤的投機客。有關次級房貸危機（subprime mortgage）和這些高風險貸款如何被發行、打包、拼接、切割與出售，已經有很多討論；但每年為數龐大的消費者債權被收購、打包、賣出，卻甚少有人談到；從事交易的人把這類債權稱為「票據」

(paper)，一般來說，做的就是低買高賣的事業。

亞倫幹的就是這門生意。如果他能用十五美元買到「帳面價值」一千五百美元的債權，幫他討債的催收公司只要能收回欠款的十分之一，他就賺大錢了。他需要的是資本，因此，亞倫運用在學校及金融界的人脈，招攬了八位投資人。接下來的一年半，他會用這筆資金去收購價值十五億美元的不良債權。這是他的初試啼聲之作，順利的話，他很快便能發起另外一個基金，募集更多錢。

然而事與願違。

在亞倫做的交易中，有的極有賺頭，有的則非常棘手。他很快便發現，一旦債權人把未清償債務賤價出售，那些債權便墮入金融業的冥界惡道，在那個地方，什麼光怪陸離的事情都會發生。包括公開發行公司、避險基金業者、專業催收公司、詐騙集團、前科犯、律師在內的整批人馬莫不通力合作，彼此也相互拮抗，務求把每一塊錢都收回到口袋裡。在這個往往目無法紀的市場上，債權組合 (portfolios of debt) 通常是以試算表的格式記載債務人的姓名、聯絡資訊與欠款餘額，大量組合就這麼買入賣出，有時候，也就這麼被盜了。

被盜了！

二〇〇九年十月的那個下午，亞倫腦海中冒出的第一個詞彙，就是「被盜了」。他大有理由相信，有一個債權組合——屬於他的票據遭竊，而且，在水牛城犯罪頻仍的貧困西區，眾多

小型催收公司的其中一家，正在用他的表格檔案，打電話給他的債務人，催討著應當屬於他的債款。亞倫並不習慣處理這樣的問題，西蒙商學院的碩士課程，可沒有教人怎麼逮住盜取自身資產的竊賊。當然，他大可打電話給警察或檢察官報案，可是等到他們出面，他的票據已經被榨乾，變得一文不值。他面對的是更為重大迫切的問題，此時，他並不知道到底有多少檔案被偷，但他知道必須立刻出手。

幸好亞倫有人可找。

這個人叫做布蘭登·威爾森（Brandon Wilson），曾經犯下持槍搶案，在獄中待了十年左右，現在最喜歡向人吹噓，說他討債賺到的錢比搶銀行還多很多。布蘭登是亞倫最重要的「債權經紀人」，代表亞倫出面買賣債權組合；當涉及催收這行許多見不得光的面向時，也是由他權充亞倫的特使。值此非常時刻，當亞倫焦急地在富蘭克林街四四八號這間古老、木頭裝潢的主臥室等待時，布蘭登正帶著滿滿一車同夥前往水牛城，他們大多是前科犯，有的還帶著武器，大家都決心要解決問題，目標很簡單：搶救被盜的帳戶。

接下來要說的故事，是亞倫與布蘭登之間不可思議的夥伴關係，並且追蹤這批他們動手收回的失竊債權組合。對處理這些組合的人來說，它不過是一張記載債務人姓名、社會安全號碼與欠款金額的試算表；然而，同樣的一張表，也揭露出一群美國人的經濟生活故事。本書記述其中一些生活樣貌，同時也探討一個把舊債務當成寶貝般買賣的蓬勃產業。在水牛城以及其他

城市周邊的頹敗區域，小型討債工作室往往用不可告人的手段討債，它們提供工作機會給就業困難的人，是促成流動性的引擎。在全美各地，則有一個更為龐大的產業把舊債務當成一門買賣，屢屢以可議的手法壓迫債務人清償，有些甚至是已經結清，或不再有付款義務的債務。

自二〇〇六年以來，聯邦貿易委員會（Federal Trade Commission，FTC）已經把「債務催收」（debt collection）列為消費者的第二大抱怨來源，僅次於「身分盜竊」（identity theft）²。不過，該機構並無太多掃蕩的作為，只有在二〇〇九年提出一項防制公司違規討債的「強制行動」，接下來便沒有什麼建樹可言。銀行、債權人與主管機關最後終於開始嚴厲打擊某些顯眼的弊端，可是整個體系的機能仍舊失常，而且絕大部分乏人監督。新成立的消費者金融保護局（Consumer Financial Protection Bureau，CFPB）焦點放在監管國內一百七十五家最大的催收公司，卻有數千家較小的業者逃過其法眼。從很多方面來看，債務催收仍然是經濟中陰暗的一隅，財務的困厄被人拿來買賣與剝削。聽來也許聳動，然而，當一個國家唯利是圖而且身陷債務泥沼，又沒有足夠的能力或意願去馴服這兩股力量相遇所創造出來的市場，會發生這種局面，也就可想而知了。



PART I

失竊的數字 Stolen Numbers

「我是一隻專吃底土生物的捕食魚，擅長找到其他人認為沒有價值的票據。」就布蘭登來看，表面上看起來越舊、被糟蹋得越慘的債務，就越有機會。大家都誤以為舊債難討，然而，這端看該組合的歷史而定——到底有誰曾經去討過錢、催討的時間有多長、討債的效果如何。布蘭登的專業，就是找到值錢的舊債。他告訴我：「我專門收購老舊廢物，我是爛債之王！」催收業不是君子玩得起的遊戲，而布蘭登正是這個遊戲的箇中好手。