

CONVERSATIONS WITH WALL STREET

THE INSIDE STORY OF THE FINANCIAL ARMAGEDDON
& HOW TO PREVENT THE NEXT ONE

华尔街的阴谋

揭秘金融大决战的内幕

[美] 彼得·雷斯勒 (Peter Ressler) 著
莫妮卡·米切尔 (Monika Mitchell)

草沐译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

华尔街的阴谋

揭秘金融大决战的内幕

CONVERSATIONS WITH WALL STREET
THE INSIDE STORY OF THE FINANCIAL ARMAGEDDON
& HOW TO PREVENT THE NEXT ONE

【美】 彼得·雷斯勒 (Peter Ressler) 著
莫妮卡·米切尔 (Monika Mitchell)

草沐译



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Original English language edition published by Fast Pencil, Inc. Copyright © 2011 by Fast Pencil, Inc. Simplified Chinese-Characters edition copyright © 2013 by Publishing House of Electronics Industry. Copyright licensed by Waterside Productions, Inc., arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited. All rights reserved.

本书中文简体字版授予电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2012-5452

图书在版编目（CIP）数据

华尔街的阴谋：揭秘金融大决战的内幕 /（美）雷斯勒（Ressler, P.），
（美）米切尔（Mitchell, M.）著；草沐译. — 北京：电子工业出版社，2013.1

ISBN 978-7-121-18929-6

I. ①华… II. ①雷… ②米… ③草… III. ①金融市场—研究—美国 IV. ①F837.125

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第271488号

策划编辑：郭景瑶（guojingyao@phei.com.cn）

责任编辑：徐云鹏 特约编辑：张燕虹

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17.25 字数：255千字

印 次：2013年1月第1次印刷

定 价：42.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



序言

Preface

本书始于彼得和我在我们的前投行（投资银行）客户贝尔斯登（Bear Stearns）和雷曼兄弟（Lehman Brothers）倒闭之时所进行的讨论。我们的华尔街高级人才搜寻机构专注于固定收益（债券市场）的高管。在我们作为合伙人一起在该机构工作了12年之后，我们对市场的崩溃有了近距离的和个人的看法。我们不仅看到我们曾帮助建立其管理团队的这个行业陷入水深火热，而且我们创办我们自己的企业的12年努力也面临着付之东流的威胁。随着市场崩盘、企业倒闭以及政府介入，没人真的知道该预计会发生什么，但我们所看到的危机进展的故事在本书中展开。我们记录了我们所经历的这个此前稳定的有自制力的行业所感受到的困惑和情绪。

我们本来几乎出版不了这本书，对于是否该忽略我们所听到的所有事情以及我们对按揭贷款市场的自我毁灭所进行的讨论，我们争论了一年。在危机之初，我们像其他所有人一样感到震惊。就像大众一样，我们及金融界的其他许多人，对那些即使毁灭，但也至少损害了我们的生计的同行们义愤填膺。随着愤怒被平息及冲击被消化，某种全新的出人意料的事情出现了：这样一个在最好情况下被看成令人心碎，在较坏情况下被看成野蛮的行业的人

性化的一面。在讲出这个故事会带给我们不适与需要将这个故事讲述出来的更大的使命感之间，我们进行了权衡。最终，我们的使命是教育那些有兴趣的人，同时帮助消除这个国家对金融业的日益加剧的不信任和蔑视。我们的目标是提供对华尔街是如何运作的更深入的了解，去其铅华，让全世界看到其真正的样子。我们希望就此激发一种团结的意识，这可能有助于避免另一场如此大规模的危机再次发生。

本书实际上起初是“信任的经济（Economy of Trust, EOT）TM伦理项目”，该项目旨在帮助陷入困境的投行和证券公司们解决将行业带入危机的利益冲突。在此次崩溃之前，金融上的伦理项目（正如一位高级经理所说的那样）充其量就是每年两次的两分钟网上调查。在2009年，大公司们对EOT项目有浓厚兴趣，要求我们为新聘人员开发培训模型，并将这些模型进行改造，以适应一线生产者（producers）。到2010年，随着政府消除了这些企业所面临的压力，他们对综合伦理项目的兴趣消退。彼得在朋友的小公司介绍EOT项目时确实大获成功；然而，这个行业开始向一切照旧回归。

在2010年，两家高调的纽约出版商表达了对手稿的兴趣，前提是我们对我们希望讲述的故事所涉及的当事人“指名道姓”。我们解释说，刊出有关的人名将违背本书在高级金融业（high finance）业界启迪一套更深的价值观和诚信的目标。本书这些章节的目的是阐明这个行业人性的一面，以激发必要的变革。来自启蒙圣地旧金山的有创新精神和使命感的出版商Fast Pencil给本书提供了一个家。他们从来没问过书中涉及当事人的名字，并且，从我们与Fast Pencil高管的第一次谈话中，他们似乎就认识到了在这些书页中蕴含的力量。

撰写本书的目的不是与这个行业或这个行业的人妥协，而是提供了关于如何解决这些问题的更平衡的观点。从我们横跨多个企业的视角看，

这个体系存在深深的缺陷，亟须维修。我们试图提供对做市商（**market makers**）的一个客观看法，并试图从他们看待事物的角度看问题。我们坚信，如果外界不明白有关的模式是如何从内部运作的，我们就无法解决现存的问题。这个行业是由性格完全不同的各种人组成的。每个人都在我们国家所依赖的经济中扮演一个角色。本书后面的文字充满了来自一些个人的秘密的和坦率的谈话，这些人从未打算将这些谈话中的观点公之于众。我们尊重他们的隐私，衷心地对待他们对匿名的需求。正因为如此，我们已竭尽全力地保护我们的发言者的职业生涯，掩饰他们的身份，以便他们不会因为我们而暴露。我们给每位发言者取了一个化名，对其个人生活的细节略作改动，以掩饰他们的身份。发言者们来自数十家公司，包括前五大投行（雷曼兄弟、贝尔斯登、高盛（**Goldman Sachs**）、美林（**Merrill Lynch**）、摩根士丹利（**Morgan Stanley**）、对冲基金、私人股权投资公司（**Private Equity Firms**），以及证券业中最大的美国和外国商业银行。有关谈话是与中高级人士进行的，这些人要么影响按揭贷款市场的走势，要么监管按揭贷款市场。

这些无保留的谈话不言而喻地揭示了一个此前很少有人能了解的金融世界。讲这些话的人是一群华尔街做市商，他们集体导致了我们的时代最大的金融危机。这些谈话揭示了英雄、恶棍以及那些陷入陷阱的人。其中一些人是勇敢的，一些人是懦弱的，一些人是这个在追求利润最大化过程中不重视人的价值的体制的受害者。这些人的谈话传递出来的综合信息是如此深刻，以至于我们相信，受伤的公众有必要从这些人的观点理解这场危机，以弥补过去几年所带来的损害，并可能就此开始重建我们的体系。本书是我们纠正那些为主体街（**Main Street**）和华尔街的惨败所伤害的人们的过错所做的努力。我们期望，它将给金钱世界的一些较暗的角落带来光明。

作为读者，你会注意到这些书页里显著缺少女性发言者。那是因为华尔街的上层绝大多数是男性。事实上，本书中为数少量的来自抵押贷款市场中

的女性被伪装成男性；否则的话，由于她们的性别，她们将立即被人认出。彼得和我选择以他的第一人称口吻撰写本书，因为我们觉得，在我们之间来回改变人称将令读者们过于分心。其结果是本书混合了我们两人的声音、写作风格和思想。

本书这样的布局意在营造渡过危机的动力。我们首先讲述彼得在这个行业初期的日子，以及在他眼中华尔街按揭贷款市场如何从20世纪80年代发展到今天。我在1996年作为他的合伙人加入我们的猎头公司。在2008年，我对日益加剧的金融危机做出反应，离开了猎头公司，以创办好企业国际公司（Good Business International Inc.，简称Good-B），这是一家新媒体公司，致力于“为更美好的世界建设更美好的企业”。作为人力资本专家，我们并不直接从事固定收益部门的工作，相反，我们是与这些市场背后的所有关键企业中的人员互动。这给我们带来了具有明显优势的视角，把拼图中的碎片拼接为一体。

本书中的谈话详细地记录了市场崩溃背后的人际斗争。谈话阐释了次级按揭贷款市场的基础，以及从做市商的角度看次按市场是如何运作的。你将了解到这些市场是如何失控的以及为什么它们不能停止失控的势头——尽管行业中很多人希望市场能停止失控的势头，本书前面的章节揭示了危机之前和危机期间的问题，后面的章节中则提出了解决方案和未来面临的可能性。从头到尾，做市商们揭示了体系中的缺陷，以及他们如何相信这些缺陷可以被修复。我们的目标是对我们历史中的这个还继续为数百万人带来经济痛苦的黑暗时刻进行辩论，以免我们近期的历史被掩盖。它需要被讨论、辩论和被重新审查，如果我们要从错误中吸取教训的话。

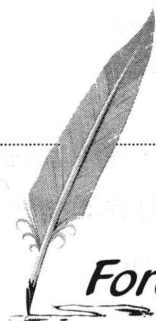
我们要感谢我们很棒的代理比尔·格莱斯顿（Bill Gladstone），他从未对我们灰心失望；感谢我们才华横溢的睿智的朋友和商业伙伴

安·格雷厄姆 (Ann Graham)；感谢Fast Company的先驱艾伦·韦伯 (Alan Webber)，他同意在本书撰写前为本书的前言做出概念上的阐述；感谢我们的朋友和图书营销专家大卫·威尔克 (David Wilk)、史蒂夫 (Steve)、布鲁斯 (Bruce)、特雷西 (Tracy) 以及FastPencil Premier的很棒的工作人员；感谢我们的编辑史蒂夫·文德兰 (Steve Vendeland)，我们的读者和朋友道格·劳赫 (Doug Rauch)、哈德雷恩·考曼斯 (Hadrien Coumans)、罗伯特·谢尔曼 (Robert Sherman)、马克·斯科拉法尼 (Mark Sclafani)、路易丝·威斯特福尔 (Louise Westfall)，马伊·瓦特 (Mai Watts) 和彼得·拉考克斯 (Peter LaCoux)，以及我在好企业国际公司的团队。我们感谢《心灵鸡汤职场篇》(Chicken Soup for the Soul at Work) 的作者马丁·鲁特 (Martin Rutte)，感谢他精明的指导和支持。在看完本书未经编辑的稿件后，马丁宣布他现在“用不同的眼睛”看华尔街了，不再为修复华尔街的艰巨性而感到不堪重负。我们希望你们——我们的读者，也会有这样的感觉。

莫妮卡·米切尔 (Monika Mitchell)

好企业国际公司 (Good Business International, Inc.)





前言

Foreword

我第一次见到彼得·雷斯勒（Peter Ressle）是在几年前波士顿的一次聚会上。那次活动是由一家致力于推动“自觉资本主义”（conscious capitalism）概念的智库发起的。“自觉资本主义”是一个新奇的名字，含义是探究把市场的经济活力与社会的社会价值融合起来的新方法。

在那次聚会上，群星荟萃，许多发言者轮流上讲台讲述他们的故事，其中有教授做生意的新方法的杰出商业院的教授和院长们，有围绕着比单纯获利更大的价值建设他们的公司的成功的企业高管们，有经过实地考察的变革推动者们，他们的工作提供了关于如何使变革发生的重要经验。这些人每人都做了PowerPoint演示，并发表了有根有据的信息。但是，当彼得站起来要发言时，我一下子就明白了我们将听到某种特别的东西。不仅是某种不同的东西，而且是某种不同寻常的东西。

这里是一个来自街头的家伙——从他讲的第一句话开始，听起来就是这样。

这还是一个来自华尔街（the Street）的家伙——他知晓金融世界真正如何运作的起起伏伏的细节。

人们并不能经常听到既拥有街头机智，又有市场智慧的人发表评论。这个人曾经身处野兽的腹中，在那里，人们赚了大笔的钱财——同时做出了严重损害信任的行为。这个人曾近距离地亲眼目睹了现代史上最严重的经济灾难。并且最重要的是，这个人在经历了华尔街的严峻考验之后，仍完好无损地保持了他自己的价值观、精神和正直。

彼得那天给我留下的印象是强大的。他的讲话有巨大的说服力和道德上的清晰度。他谈到了华尔街运作的方式，还有华尔街的行为准则和交往规则如何该为已在美国本土破坏了数以百万计的美国人的生活、使整个世界陷入深深的全球衰退、使各国经济面临危险、导致人们质疑美国版资本主义的原则和做法的经济灾难负担主要责任。

在那次演说中，他没有口无遮拦地大放厥词——在本书中，他也没有这样做。

在那次演说中，他讲故事，讲述了他与那些在华尔街崩溃下生活被摧毁了的真实的人们的谈话。这些真实的人物此前在导致华尔街崩溃的金融狂欢中曾经摧毁了其他人的生活。

正是这些使得他的发言如此强大，使得本书如此重要。彼得不是一个试图把关于美国历史上最大的金融灾难的故事拼凑起来的记者。他不是一个向内窥视、试图想象一个他从未经历过的世界的外人。他不是在对其他人已经报导过的谈话进行二手报道，而是重现了处在这场全球经济崩溃的中心的对金钱饥渴的人们的经历和态度。

这些都是与真实的人们进行的真实的谈话，这些人直接与彼得谈话。华尔街讲话听起来确实是这样子。华尔街的思维确实是这样。

“杀死什么，就吃什么（Eat what you kill）。”

“人的因素与我们所做的事情太过相去甚远。”

“金融业的道德准则已经偏离航向。”

“从来没人想过它会这样结束。”

“我在想，当你观察金融服务业，尤其是财会业时，这个行业是否是固定的？聪明人将意识到这一点。”

“不是你是否诚信做事，而是你能否在谋略上比你的同事更狡猾——使你‘更好’的是这些。”

如果你像我一样，你会打算在阅读本书时使用记号笔，在彼得和他的共同作者莫妮卡·米切尔记录下的那些坦率的承认、可悲的坦白及脑残的自夸的字句下面画线。在阅读本书时，对于你所了解到的东西，你没法不摇头并向你听到的这些声音的发出者们挥舞你的拳头。

这是一本有关傲慢自大的书，是一本有关这样一些人的书。这些人的自恋没有极限，只有无限金额的金钱才能满足他们的自我评价和自我沉醉。在创造金钱时，他们不考虑他们贪婪的胃口给人类带来的后果或社会影响。

这是一本关于美国企业界领导力的严重失败的书。它描述了一种如此脱离日常现实，以至于超出了人们的震惊程度的贪婪的文化和理所当然该得的态度（attitude of entitlement）。这是骇人听闻的。而同时它又是无处不在的。因为在彼得和莫妮卡展示给我们的让我们听其声音的华尔街上，你的重

要程度只取决于你的排名、你的强大程度和你的薪水。你作为人的价值是由你的奖金的规模所衡量的。

本书的作者们描绘的是一个已走向疯狂的体系。这个体系，用他们的话说，“基于将自己吹爆”（based on blowing itself up）。这个体系奖励不诚实，惩罚合乎道德的行为。很简单地说，这个体系已失去了其道德罗盘，忘记了其根本目标。

在本书中的一处地方，彼得和莫妮卡问道：“什么是按揭贷款？”像本书中作者们提出的许多简单的、尖锐的和有力的问题一样，这个不起眼的提问带来了一个令人深刻反思的时刻。

对于我们大部分现代史上的大部分美国人来说，抵押贷款是一个大交易。对任何一个家庭来说都是非常大的一步。它代表了美国梦的一部分。它是一个承诺，通常为30年期。如果你努力工作并持续还款；如果你做事负责任，行为有节操，那么你，一样可以拥有你自己的家。你，一样可以分享美国的承诺。

那么，看到按揭贷款变成一种经济上的大规模杀伤性武器，是多么的讽刺！摆布按揭贷款，将其变成一种用来欺骗、抢劫和诈骗人们的终生积蓄的工具——并且一路笑到银行，笑纳丰厚的、自我给予的盈利，就好像在交易中已经完成了某种值得称赞的事一样，这是多么的奸诈和堕落！当然，更糟糕的是，做这些事情的人不只是一路笑到银行——他们自己就是银行！

所有这一切都生病了。在过去几十年里，美国已遭遇了一场大断线（Great Disconnect）；某些体面、光荣和重要的东西被毁坏了，分崩离析。

美利坚合众国的人民彼此之间曾有一份隐性的契约。

这份老契约说，我们所有人一起身处其中。如果所有人都努力工作并照顾好我们自己和对方，我们都将找到一种方法来建立某种可敬的东西，某种充分利用我们所必须提供的最好的东西的制度。当然了，我们将在财力上有所进步。但是甚至更为重要的是，我们的家庭和我们的社区将蓬勃发展。不仅仅是“更”，而且是“更好”。更好的生命方式，更好的生活方式，更好地理解我们是谁，我们代表什么，我们看重什么。

在商业活动中，这份老契约说，如果你承担风险，你可以获取奖励。但是，我们在华尔街见到的人们不是再拿他们自己的钱冒险！他们是在用我们的钱冒险——然后奖给他们自己创业奖励！

在商业活动中，老契约说，巨大的权力也需要承担巨大的责任。在过去，我们变得习惯于商界领袖挺身而出，有气节地行事，即使这样做在某种程度上伤害他们自己公司的短期利益。但我们从今天的华尔街所见所闻的是，巨大的权力仅仅是转化为顶层少数人物的更为巨大的财富、更为巨大的财富储藏和更为巨大的奢侈生活。这里所谓的逻辑是，如果他们富有，那一定是因为他们就应该富有——这只能意味着他们就应该甚至更加富有！

在商业活动中，老契约说，企业是社会的一部分，要获得企业的执照，企业必须服务于一项社会目标。企业不仅仅要在得到巨额利润后有所回馈，而且要将其核心目标与对更大的社区有益的某种东西联系起来。我们在本书中所见的华尔街则纯粹用钱来衡量其表现——其唯一目标是在尽可能短的时间内创造更多的金钱。股东价值创造是唯一的标准，一旦实现，唯一符合逻辑的下一步是增加股东价值。为赚钱而赚钱是支配这场游戏的同义反复。

但这场游戏最终是一个非常丑陋的陷阱。而我们最终既是参与其中的作案者，也是其受害者。

因为大断线在将美国撕开，把我们变为一个分裂的国家。

彼得和莫尼卡给我们提供了故事和声音以及真正的谈话，这些总是比干巴巴的统计更好的证据。但是，在这种情况下，值得一看的是一些数字，这些数字描述了我们正迅速变成怎样的国家。

今天，1%的美国人大体拥有美国所有财富的35%。

最富有的11000名美国人所拥有的钱比最底层的2500万美国人的钱加起来还多。

今天，美国的收入比1928年以来的任何时候都更集中在美国社会的顶层。

事实上，美国是所有高收入国家中收入不平等程度最高的国家之一——并且自1980年以来收入差距只有扩大。今天，美国比加拿大、澳大利亚、英国更不平等——甚至比俄罗斯更不平等。在俄罗斯，财富属于经常腐败的寡头，这些财阀们的金钱、权力和地位归功于他们与俄罗斯政客的接近。我们比俄罗斯更不平等——比俄罗斯更不平等！——这一迹象显示了深深的具有损害性的体系失败。

我说过，彼得和莫尼卡提出的是强有力的、尖锐的问题。

下面的一连串问题是在他们提出的问题中我最喜欢的，这些问题可以轻而易举地作为本书所需的唯一的序言：

“你做了什么？你为什么这样做？你是否试图阻止它？如果没有，为什么 not呢？你当时在想什么？”

在本书中，彼得向他在华尔街的一位好友提出了这些问题，请他做出解释。

但当你阅读本书时，你就会知道，作者们在向我们中的每个人提出了同样的问题。

在崩盘三年后——但在伤害远未治愈，人们的生活远未恢复之时——华尔街恢复业务，一切如常。奖金额和以往一样高，如果不是比以前更高的话。并且权力甚至更为集中了，而教训，如果曾经有过的话，已经失去。

那么，现在在发生什么事情呢？

我们周围的世界正在变化。新的国家正在崛起，新的声音正在发出，新的要求正在被提出。

我们能否故步自封——并仅仅是期望不管怎样美国总会以某种方式找到其前进的道路？

在即将到来的年代，当我们回顾美国时，我们将如何回答彼得和莫尼卡的问题？

我们做了什么？我们当时在想什么？

我们做了什么来使情况有所不同？我们做了什么来大声疾呼，表达美国更好的自己？在阻止这个惯常地将自己吹爆——并由此破坏了数以百万计的我们的同胞的生活的体系的疯狂方面，我们做了什么？我们告诉我们的领导人们——在企业、政府、非营利性机构——我们希望从他们身上得到什么？我们要求他们给予什么？我们坚持要发生什么，以修复一个破碎的、自我毁

灭的、短视的体系？

最后，彼得和莫尼卡的《与华尔街谈话》是一张请柬，邀请人们进行意义更为重要的、影响更为深远的谈话。这是一场需要发生的与美国的谈话（**Conversation With America**）。

读这本书吧。在文字下面画线吧。然后坐下来与你的家人、你的朋友、你的邻居们谈论这本书。

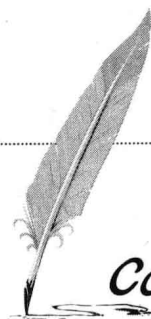
如果受本书的鼓舞，我们都开始我们自己的与美国的谈话，并发扬光大，那么在今后的岁月里，我们都将能带着个人满足感和国家自豪感回答彼得和莫尼卡的问题。我们将知道，我们开始了与美国的谈话，谈话最终通向一个更美好、更诚实、更道德、更果断，以及更可持续的美国。

让我们从现在开始创造我们自己的大重接（**Great Reconnect**）吧。让我们一起使美国回到正轨；让我们一起把美国带回正轨；从主体街到华尔街。

艾伦·M.韦伯（Alan M. Webber）

Fast Company杂志共同创始人





目录

Contents

第一章	顿悟	01
第二章	梦碎	21
第三章	无目的的利润	33
第四章	社会使命	41
第五章	游戏	53
第六章	大决战	69
第七章	金钱的速度	85
第八章	贪婪的净影响力	109
第九章	经济的本性	131
第十章	自由市场自由落体	157
第十一章	“好的”华尔街	185
第十二章	对未来的希望	217
后记：	社会契约	231
注释		241
关于作者		257