



WILEY How Merrill Lynch Revolutionized the Financial World

CATCHING LIGHTNING IN A BOTTLE

美林 传奇

百年兴衰录

[美] 小温斯洛普 H. 史密斯 著 符荆捷 张磊 译
(Winthrop H. Smith, Jr.)



机械工业出版社
China Machine Press

How Merrill Lynch Revolutionized the Financial World
CATCHING LIGHTNING IN
A BOTTLE

美林传奇

百年兴衰录

[美] 小温斯洛普 H. 史密斯 著 符荆捷 张磊 译
(Winthrop H. Smith, Jr.)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

美林传奇：百年兴衰录 / (美) 小温斯洛普 H. 史密斯 (Winthrop H. Smith, Jr.) 著；符荆捷，张磊译. —北京：机械工业出版社，2017.5

书名原文：Catching Lightning in a Bottle: How Merrill Lynch Revolutionized the Financial World

ISBN 978-7-111-56649-6

I. 美… II. ①小… ②符… ③张… III. 证券公司—经济史—美国 IV. F837.129

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 071602 号

本书版权登记号：图字：01-2016-2181

Winthrop H. Smith, Jr.. Catching Lightning in a Bottle: How Merrill Lynch Revolutionized the Financial World.

ISBN 978-1-118-96760-7

Copyright © 2013 by Winthrop H. Smith, Jr..

This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, published by John Wiley & Sons. Simplified Chinese translation copyright © 2017 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签，无标签者不得销售。

美林传奇：百年兴衰录

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：黄姗姗

责任校对：李秋荣

印刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次：2017 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：34

书号：ISBN 978-7-111-56649-6

定价：99.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



当我的父亲于1916年春天从阿姆斯特丹学院毕业后，便加入了刚刚成立两年的美林，开启了自己一生的事业。在超过45年的职业生涯中，他取得了许多成就。在职业生涯的开端，父亲就与查理·美里尔结为好友并逐渐成为他的商业伙伴。美里尔聪明过人，是一位连锁零售业和金融业的梦想家和先驱者。在他和我父亲之间，美里尔是更加知名的那一位。但我后来逐渐理解了我的父亲在影响和塑造美林的未来方面所留下的深刻烙印。

在美里尔转投其他业务领域10年之后，是我的父亲在1940年说服他重回证券经纪业务。他们携手改变了现代金融的服务模式，将华尔街延伸到了主街。但是最为重要的是，他们制定了一套独特而强大的基本原则，这些基本原则像北斗星一样指引着一代又一代美林的领导人。以这些原则为基础的公司文化是美林多年来取得成功的首要原因。1961年，我的父亲告别人世。

13年后，我获得了沃顿商学院工商管理硕士学位并加入了美林，成为投资银行部的一员。鉴于在11岁时父亲就离开了我，我从未有机会充分领略他的领导艺

术及人格力量。但是，在我为美林公司服务的近 28 年时间里，我却更好地了解了他，也逐步领会了他与查理·美里尔共同创立的基本原则与公司文化。我很荣幸能够成为美林母亲大家庭的一员。

温斯洛普 H. 史密斯的儿子的身份给了我很多便利，也给我制造了不少挑战。我必须每天都特别勤奋地工作以证明自己配得上这个姓氏。在美林多年的职业生涯中，我在一线和总部的多个职位都有过历练，包括投资银行、财富管理、财务、人力资源和市场开发，直至成为公司的执行副总裁、美林国际的主席和美林公司执行管理委员会的成员。我拥有傲人的职业生涯，我也为能够为美林工作感到无比幸运。

2001 年 10 月，美林新上任的管理团队对于如何使利润最大化产生了不同的想法，美林的文化也将要因此而改变。我知道我无法在这样的新环境中继续工作，于是决定辞职。我下定决心要写下美林的故事。

几年过去了，我还没有开始动笔。接着，到了 2007 年，金融危机袭来，贪婪以及董事会监管不力使我曾经供职的美林成为受害者。两年后，有两个人激励我拿起笔来。10 年前，美林曾委托比尔·艾肯巴吉尔（Bill Eckenbarger）撰写公司的历史传记。比尔曾经获得普利策奖，他 2002 年在我位于康涅狄格州的办公室采访了我。就在他写作的过程中，美林新上任的首席执行官斯坦·奥尼尔认为没有必要编写一部公司的历史，于是比尔的努力宣告结束。在 2009 年的早些时候，比尔给我打了一个电话，他说：“温，我读到了你在公司最后一次股东大会上的演讲。你应该把美林的历史写出来，没有人比你更适合这项工作了，而我也乐意与你共同完成这项工作。”当我将这段对话告诉我的未婚妻莉莉之后，她让我意识到这项工作不仅仅是治疗我内心创伤的良药，也是我应承担的责任，以让后世知晓有关美林的真相，并铭记这家公司在历史上的重要性。

这是一本关于美林历史及其领导者的书，一本关于其兴衰的书。本书的章节是围绕美林的 12 位领导人展开的，我了解他们每一个人，包括最后

一任领导人约翰·塞恩。他们所有人都在公司的发展历程中留下了自己的印记，并且除了一个明显的特例之外，其他人都尊重并加强了公司的文化。这个故事源自一个理念，这个理念来自一个名叫查理·美里尔的人，毫无疑问，他是美国商业历史上最具影响力的创业家之一。通过把华尔街延伸到主街，以及将投资业务大众化的方式，美林帮助无数的中产阶级个人实现了储蓄与投资，同时，还为数以千计的公司、市政当局乃至国家政府的发展提供了资金支持。金融中介的发展演进帮助美国在 20 世纪后半叶成为全球经济霸主，而美林始终位于美国金融发展过程的核心位置。和其他所有公司一样，美林也曾犯过错误，但是美林的领导人是恪守原则的，他们指引公司前进，总是会为了一个正确的原因去做正确的事情。

本书的写作经过了 3 年的扎实研究，但同时它也是非常个人化的叙述。除了讲述美国最伟大公司的历史，它还反映了我本人对美林许多的领导者以及我 28 年职业生涯的许多重要事件的回忆。在这 28 年中，我不仅发现了我的父亲对美林产生的重大影响，同时还更加理解了公司文化与价值观对于造就一家成功的公司的重要性。不幸的是，我还发现，要毁掉这一切只需要很短的时间。由于本书是以我个人的视角进行叙述，部分事件未严格按照传统的发生先后顺序来记述。

为了完成本书，数以百计的人与我分享了他们的故事、文件和大事记。他们对我讲述了在美林工作对于他们及其家庭意味着什么。对于大多数人而言，我们的公司不仅是一个工作场所，而且是他们荣耀感的源泉。尽管我写下的主要是那些塑造、影响和壮大了公司的重要领导者的故事，但是还有数以万计的普通人同样为美林的成功做出了贡献。他们始终信奉并保护着美林的文化，一代代地将之传承下去。这是一个让人感叹不已的大家庭。

本书的写作是一段情绪起伏跌宕的心路历程。非常感谢我的太太莉莉·鲁安，是她说服我尽快开始这项工作。一路走来，也承蒙众多朋友和同事的帮助，特别要感谢我的合作伙伴比尔·艾肯巴吉尔与我共同完成了

这部历史。他的研究与合著对于本书而言至关重要。此外，本书的最终出版还要感谢编辑 Meg Drislane，封面设计人员 Barb Justice 以及我在枫林滑雪场的行政助理 Susan Hemmeter。我还要感谢美国银行允许我查阅美林的历史档案，这些档案现在存放在北卡罗来纳州的夏洛特。

我希望本书能够使每一个美林人以及他们的家人回忆起并理解我们作为一个集体所取得的成就，并帮助其他人了解真正的美林母亲。我也特别希望我的儿孙能够更加了解他们的祖父和曾祖父曾经做过什么。

自序

引子 // 1

我们数以万计的美林人都了解真正的美林母亲，我们在美林的经历如同用玻璃瓶接住一道闪电，幸运而又奇妙。

第一部分 // 5

第 1 章 小医生

(1885 ~ 1907 年) // 7

美里尔每个周六全天都在他父亲的药店工作，周日还要再工作 4 个小时，很快人们就开始称呼他为“小医生”。在他 12 岁的时候，他决心要增加苏打水贩卖机的营收，方法是给某些特定客人开小灶，在他们的苏打水软饮料中添加一些谷物酒精，后者正好也在店里出售。这一新品种的酒精饮料价格更贵，于是在 1897 年的几周中，药店的收入创下历史新高，贩卖机出售的苏打水“掺了料”的消息也在镇上传开了。

第 2 章 奇怪的组合

(1907 ~ 1915 年) // 23

1915 年 10 月 15 日，公司更名为“美里尔-林奇及其伙伴公司”。从表面上看，这是一对奇怪的组合。美里尔个头矮小，身材精瘦，相貌极其英俊，蓝眼睛清澈透明，总是像个大男孩一样笑得开怀灿烂。几乎所有人都记得他那迷人的、轻松缓和、带着佛罗里达腔调的口音。而林奇身材魁梧，脸庞方正，说话直截了当。在谈生意的时候，他脾气火爆，常常拍着桌子大声嚷嚷。如果电话亭吞了应该找给他的钢镚儿，他都会破口大骂。



Catching Lightning
in a Bottle



第3章 史密斯先生初到华尔街

(1915 ~ 1929 年) // 53

在纽约，跟与他同时代的后来成为华尔街高管的许多人一样，父亲的职业生涯从跑腿开始。他遇到了阿姆赫斯特的校友布鲁克斯·约翰逊，得知后者当时正在为一家名为美林的新公司工作，周薪 10 美元。我父亲立即走了几个街区来到位于华尔街 7 号的美林公司。他被雇用了并得到了一份周薪 10 美元的工作。由此也开启了他与美里尔两人持续 40 年的友谊和商业联盟。

第4章 食品杂货商

(1929 ~ 1940 年) // 91

在大萧条期间，美里尔专注于经营西夫韦连锁杂货店。在他的管理和指挥下，西夫韦公司进入了扩张期，并将成为美国最主要的连锁食品杂货店之一。西夫韦公司从大萧条之中摆脱出来，摇身一变成为一家充满活力的企业，而美里尔的食品杂货商名气则盖过了他投资银行家的称号。事实上，他似乎已经准备要让过去的那个美林公司逐渐退出历史舞台。

第二部分 // 123

第5章 将华尔街延伸到主街

(1940 ~ 1942 年) // 125

现代意义上的美林公司诞生于 1940 年 4 月 3 日。华尔道夫饭店这次为期两天的经理会议也许是美林历史上最重要的一个事件。它见证了美里尔在 25 年前种下的一粒种子开花结果。尽管会议当天在场的人几乎没有几个能够领会到这一事实，即华尔街将要延伸到主街，但美里尔已经为一场将永远改变华尔街的革命打响了第一枪，也由此使自己跻身杰·库克、J. P. 摩根之列，成为华尔街历史上最伟大的人物之一。

第6章 先调查，再投资

(1942 ~ 1957 年) // 155

对许多美国人而言，关于大萧条的梦魇仍然挥之不去，华尔

街仍然被一些人指责为大萧条的罪魁祸首。美林公司要着手改变这一切。这一时期，美里尔因为心脏问题退居二线，除了广告宣传以及与之相伴的公共关系活动，没有其他任何问题能够获得他更多的关注。对大众普及投资知识成为一个非常有效的推广手段，在这些活动中，美林公司不是在销售一个具体的产品——这是客户经理的工作，它是在推销公司自己。而“先调查，再投资”也成为公司不断重复的一个口号。

第7章 比恩，再见！你好，史密斯！

(1957 ~ 1970 年) // 207

会议结束后，比恩宣布他将离开公司，并带走他的资本金以及姓氏。在此后的谈判过程中，比恩提出公司可以在未来的5年中继续使用他的姓氏，但需要为此支付10万美元。“让他见鬼去吧，”新任管理合伙人麦卡锡说道，“我们将把温·史密斯的名字放上去。刚好合适。”1958年2月28日，公司完成了更名。1958年10月24日，更名后的美林-皮尔斯-芬纳-史密斯公司完成了由合伙制向公司制的改造。

第8章 美国牛气冲天

(1970 ~ 1980 年) // 247

1969 ~ 1970 年的经济危机中，美国有超过十几家大型经纪公司倒闭。里甘正是在这种背景下接过了美林的帅印，并将美林带入了一个“牛气冲天”的时代，拯救古德博迪、公开上市、成立美林控股公司、终结固定佣金费率、发行“投资级”商业票据、收购怀特-韦尔德公司、拓展国际业务和资产管理业务、研发“现金管理账户”并提供一站式金融服务。这个时代美林公司最著名的口号就是“美林：我们看好美国牛气冲天”。它反映出里甘争强好胜的性格，也反映出公司对美国的未来抱有无数的信念和信心。

第9章 诚信先生

(1980 ~ 1985 年) // 309

美林已经成为美国证券零售行业公认的领袖。在博克出任首席执行官的前两年，公司净收入达到创纪录的新高。然而在这一片大好景象之下却隐藏着危机。1983年华尔街经历了两起重大灾难事件，鲍德温联合公司破产以及华盛顿公共供电系统公司的债务违约，而美林与上述两起事件有着密切的联

系。在鲍德温联合公司破产案中，美林联合众多经纪公司制定了对投资人的赔偿方案，尽管从法律上它并不承担这一责任。此举导致美林在 1983 年第 4 季度亏损 4210 万美元，这是美林公司在其上市 13 年之后首次出现单季亏损。

第 10 章 永远的乐观主义者

(1985 ~ 1993 年) // 325

施赖尔说过许多短小精悍、令人过耳不忘的话。“我从未遇见过一个富有的悲观主义者”就是其中之一。“不要忙于小事”不仅是他最喜欢的口头禅，也是他的行为方式。施赖尔接管公司时，美林在华尔街眼中已经是一个行动迟缓、缺乏目标的巨人。他有两项愿景，推动美林的投资银行和机构业务增长，以及推动美林全球业务的发展。公司架构重组是他新官上任后的三把火，资本市场集团取得了与消费市场集团平起平坐的地位，国际业务则获得了他前所未有的关注。很快美林的资本市场业务就在华尔街掀起了一场风暴。

第 11 章 巩固原则

(1993 ~ 1997 年) // 381

当塔利 1993 年接管美林时，美林已经成为一家金融巨头，将私人客户与机构业务完美地整合在一起，并在美国资本市场几乎所有领域都有着杰出的表现。显然美林已经不再仅仅关注“将华尔街延伸到主街”。但是，美里尔当年所践行的原则依然一脉相承地被他的后继者所秉持。塔利将上述原则提炼为五条核心要素：客户至上、尊重个人、团队合作、公民责任和诚信正直，他认为这些原则是一部不可违反的道德准则，而这些道德准则赋予了美林独树一帜的公司文化。

第三部分 // 413

第 12 章 本应是一份坚实的遗产

(1997 ~ 2001 年) // 415

科曼斯基继续在前任开创的道路上前进，放眼将美林建成一个全球化的银行，在他任内开展的兼并活动比此前公司历史上的总和还多，美林也成为全世界最大的金融服务公司之

一。历史本应把科曼斯基的时代记作一个伟大的时代，但在成功的表象背后，公司内部暗潮涌动。事实上，美林公司文化正是从科曼斯基时代起开始发生蜕变，自从他将公司总裁、功勋卓著的艾利森以不光彩的方式扫地出门的那一天起，“尊重个人”的公司基本原则被扔出了窗外。

第 13 章 父亲的哭泣

(2001 年) // 451

奥尼尔通常是一个非常沉着、说话讲究分寸的人，但是在那个早上，他对美林文化的鄙视之情表达得已经非常清楚了。我已记不得他说的每一句话了，因为就在他不断毁谤美林，诋毁它的历史、文化以及我在美林的同事和朋友时，我已经热血沸腾、怒火中烧了。显然他对公司的历史和文化一无所知，也并不在乎，并决心把它们像垃圾一样扔掉。

第 14 章 美林母亲之死

(2002 ~ 2007 年) // 465

2002 年 12 月奥尼尔正式接任美林公司董事会主席。在这一时点之前，美林就像一个大家庭，这种文化能够在美林公司上下产生一种强大的荣誉感和归属感。然而奥尼尔认为公司过于臃肿，发起了大规模裁员计划，并且眼睛都不眨一下就把公司的长期高管都赶走了，他的管理手腕对美林的公司文化和商业模式都产生了深远的影响。就在美林更深入地介入房屋抵押贷款业务的时候，房地产市场已经开始出现危险的迹象，而奥尼尔对此却浑然不觉。在单季度亏损 80 亿美元之后，2007 年 11 月奥尼尔带着 1.6 亿美元的分手费离开了美林。

第 15 章 瓶中闪电

(2008 年) // 501

2008 年 9 月 14 日，美林宣布将被出售给美国银行。这些年我们聚在美林，就像是用玻璃瓶接住一道闪电！瓶中闪电，这句话精妙地概括了我们文化的创造、我们的感受以及美林为何如此成功！我们不是砖头和灰浆，不是冰冷的数字。我们是品格、精神、领导能力、职业道德和自豪感的集合。

尾声 // 515

美林并不完美，在多年中也曾犯下许多错误，但如果美林的品牌、文化和基本原则还在，如果创新精神能够得以延续，我将对美林未来的 100 年继续牛气冲天充满信心。

创始合伙人及历任首席执行官

(1914 ~ 2008 年) // 520

译后记 // 528



在走进会议室的时候，我心中原本的想法是“答应下来”。但是对我所提的貌似简单的问题的回答改变了这一切，我也在这一瞬间知道自己的生活将彻底改变。但是我无法想象美林母亲的变形记居然如此之快地发生了，变得我已经不能相认。

那是2001年10月，就在“9·11”恐怖袭击之后的数周。美林被迫迁出了位于世界金融中心大楼的总部。公司新任总裁并将最终出任首席执行官的斯坦利·奥尼尔（E. Stanley O'Neal，昵称“斯坦”）在美林位于曼哈顿中城第五大道717号的办公室临时办公。就在几天前，作为他大幅重新调整公司架构行动的一部分，奥尼尔解除了我的美林国际主席和国际私人客户集团总裁的双重职位。他曾经要求我留下来担任美林公司的副主席，重点负责我们在全世界范围内那些最为重要的客户关系。最初我对此将信将疑。此前，我已经对奥尼尔感到越发的担忧，关于他对美林发展前景的设想，关于他打造其管理团队的方式以及他处理管理层部分同僚的拙劣手段。但是，经过与数位我很尊敬的美林同事的

我们数以万计的美林人都了解真正的美林母亲，我们在美林的经历如同瓶中闪电，幸运而又奇妙。

谈话，我说服自己尝试一下这个新角色。于是我和奥尼尔又安排了另一次会谈。

斯坦一向不擅长寒暄，我刚刚坐下，他就说：“我希望你来到这里是要接受这个职位，我希望你成为我团队的核心成员。我们将对公司以往的运作方式进行重大调整。一旦我们赶走了科曼斯基，我们就可以开始让这个地方按照正确的方式运行。”哇哦！我难以置信地盯着他。新上任的总裁现在就开始讨论如何赶走自己名义上的上司、美林公司主席兼首席执行官大卫·科曼斯基。奥尼尔一直不停地说着，直到我问他如何看待公司的基本原则。

“基本原则”是我们在美林的口头禅。查理·美里尔和我的父亲在一系列核心价值观的基础之上建立了这家公司，多年来，这些原则经过一代代的继任者传承至今。奥尼尔之前的每一位公司主席和首席执行官都深知自己是站在此前历任公司领导人的肩膀之上，并尊重他们。科曼斯基的前任领导者丹·塔利将这些“基本原则”进一步提炼浓缩。在美林在世界各地的办公室，它们都被挂在醒目的位置。我们的海外办公室还把它们翻译成了当地语言并挂在墙上。它们还被镌刻在我们纽约总部大楼的外墙之上：

客户至上
尊重个人
团队合作
公民责任
诚信正直

塔利非常尊重它们。每当需要做出艰难的决策时，他总是会提起这些原则。他会在每周的执行委员会会议上问道：“好吧，这是否符合客户的最佳利益？”但是当我对奥尼尔问及这些原则时，他的脸因为愤怒而变得扭曲狰狞，脖子上青筋直暴。

奥尼尔开始大肆抨击“美林母亲”的公司文化，他对这些原则的评价就好像是一个病人在谈论自己的疾病，他还嘲讽这些让公司赢得客户和员工尊敬的原则与文化。伴随着他的喋喋不休，我的愤怒也逐步升级，并且感觉到我的脸颊开始颤抖，脖子上的血管也开始悸动。很显然，眼前的这个人对我们的遗产以及在商业世界中的声誉毫不在意。最后，我实在忍不下去了，打断了他。“斯坦，”我说道，“感谢你的邀请，但是我无法为你工作。”我径直起身离开，留下了错愕以至于无言以对的奥尼尔。

当晚我回到了位于康涅狄格州的家中，辗转反侧，心中的疑虑不断发酵。

我的行为是否过于冲动而失去了理智？这是不是一个错误的决定？一个巨大的失误？突然离开一家我的父亲为之工作了45年并曾担任最高层的公司，离开一家我自己为其工作了28年的公司，这并非一个简单的决定。我知道我会让很多同事以及我的家人失望。我也明白自己放弃了未来数百万美元的薪酬。

但是，第二天早上，我醒来时感到焕然一新，有一种解脱的感觉。我知道自己做出了正确的决定。我望向窗外，一片美丽的秋色，每一片树叶都如同花朵般盛开。我驾车北上，首先驶上95号州际公路，接着转上91号。当我驶过马萨诸塞州霍利约克的出口时，我想起了父亲，他就在位于此处以南几英里^①外的南哈德利瀑布镇出生并长大，阿姆赫斯特学院也离这里不远，父亲和查理·美里尔都曾在那里就读，而我自己也于1971年毕业于该校。

在那一刻，我坚信父亲会为自己的决定而感到骄傲，因为这是基于原则，也是他的原则所做出的决定。我所热爱并尊敬的美林文化即将发生巨变，而我无法成为其幕后的一分子，我不能成为这个新管理团队的成员。

在我驾车行驶的过程中，我突然想到了戴夫·科曼斯基办公室里的俄罗斯套娃。科曼斯基1997年接替丹·塔利成为公司首席执行官后收到了这份礼物。这组套娃共有10个，每一个套娃的脸都画的是一位美林的领导人，从最里面的查理·美里尔开始，接着是我的父亲，然后是迈克尔·麦卡锡、乔治·莱尼斯、吉姆·汤普森、唐·里甘、罗杰·博克、比尔·施赖尔、丹·塔利和戴夫·科曼斯基。从最里面的美里尔开始，一个比一个大一些。这组套娃象征着每一个时代的美林都传承自前一个时代，每一位新任领导者都是在他前任的基础之上建立起自己的功勋，而非依靠自己的单打独斗。我们都是站在前辈的肩上，他们建立了美林的基业，并创造了强大而持久不衰的公司文化。我们有责任在走向未来的同时将公司文化的精髓代代相传。我们有义务在进行改革的同时不要抛弃作为我们坚实根基的基本原则，我们有义务去保护我们的文化。

等到我开车跨过州境进入佛蒙特州之后，我发现浓浓的秋色已经笼罩了整片大地。眼前风景的转变有些突如其来，佛蒙特州取缔了所有公路广告牌，因此你可以极目远眺、一览无余。我驾车驶过秋日树林，绚烂的色彩仿佛凡·高的画作，路边的田野刚刚完成收割。我的目的地是枫林，是我刚刚和其他几位投资人于9月10日买下的一家滑雪场，就在“9·11”的前一天。

一个念头始终挥之不去，就像牢牢嵌在岩石外表的贝壳一样钻进我的

① 1英里 = 1609.344米。

脑海。斯坦利·奥尼尔将美林公司（我曾经工作过的公司）称为一家效率低下、家长作风、机构臃肿的机构，但是他大错特错了。恰恰相反，美林早已成为世界领先的投资银行和私人财富管理公司。我们的足迹遍布全球，无人能敌，其他竞争对手只能对此报以嫉妒。我们对我们衬衫袖口和我们心中的“公牛”^①骄傲不已，也对成为美林家族的一员感到非常幸运。被奥尼尔称之为“臃肿”、打算要拆散的美林，在此前一年中的利润达到创纪录的38亿美元，税前利润率达21.3%，股本回报率达24.2%。在全球承销业务排行榜中，我们已经连续48个季度位居榜首，市场份额达13.3%。在全球收购兼并业务排行榜上，美林排名第3，但与第1名的差距很小；我们的全球研究能力排名世界第一，并且在全球股权二级市场交易领域占据统治地位。美林的个人财富业务所管理的客户资产总额达到了1.5万亿美元，我们的全球资产管理业务管理的资产总额达到了5570亿美元。美林共有72 000名雇员、21 200名财务顾问，在全世界44个国家和地区设有975个分支机构。在2001年第1季度，公司股价升至创纪录的80美元。

然而，奥尼尔却对延续公司的文化毫无兴趣，而正是这种文化多年来使公司得以繁荣发展。董事会成员助了他一臂之力。在我看来，这些董事把自己的董事职位与薪酬看得比公司讲诚信、讲尊敬的文化更重。他们被短期利润蒙蔽了双眼，无视美林将要介入的高杠杆和高风险的业务，并允许一小撮贪婪之辈摧毁了一个业界传奇。2001～2007年的种种不幸本不应该发生。

美林的真实故事必须被著述以铭记。克林顿政府时期的证券交易委员会主席阿瑟·莱维特曾将美林称为“华尔街仅存的良知”。本书大体上是一个积极正面的故事，讲述了一家公司一步步走向伟大的过程，讲述了它恪守原则的领导人，讲述了它的一套核心价值观以及基于此之上的企业文化，讲述了它在第二次世界大战之后把华尔街延伸到主街的故事。不断创新与恪守原则，使美林成为世界领先并最受尊重的金融机构。我们数以万计的美林人都了解真正的美林母亲，我们在美林的经历如同用水瓶接住一道闪电，幸运而又奇妙。但是不幸的是，2001年之后美林变得不一样了。

我在2010年的春天开始动笔撰写本书。我一环一环追溯了公司的辉煌历史。这是一个我所熟知的故事。我考虑了很久该从哪里开始，最终决定就从94年前那个烈日炎炎的下午，从那个密西西比州尘土飞扬、昏昏欲睡的绍镇开始我们的故事吧。

① 美林公司的标识是一头公牛的图像。——译者注