

《纽约时报》超人气专栏文章
全球各大媒体纷纷报道，超300万人转载

我为什么 离开高盛

——世界顶级银行高管拷问敛财的底线——
华尔街如何迷失了方向

Why
I Left
Goldman
achs

美联储前主席
保罗·沃尔克

通用电气首席执行官
杰克·韦尔奇

纽约市市长
迈克·布隆伯格
等热烈回应!

[美] 格雷格·史密斯 / 著 徐 彬 / 译 CS | 湖南科学技术出版社

我为什么 离开高盛

Why
I Left
Goldman
ac

[美] 格雷格·史密斯 / 著 徐 彬 / 译 CS | K 湖南科学技术出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

我为什么离开高盛 / (美) 史密斯著 ; 徐彬译.
— 长沙 : 湖南科学技术出版社, 2014. 7
书名原文: Why I Left Goldman Sachs: A Wallstreet Story
ISBN 978-7-5357-8183-3
I. ①我… II. ①史… ②徐… III. ①投资银行—美国—通俗读物 IV. ①F837.123-49
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 109688 号

Why I Left Goldman Sachs

Copyright © 2012 by Greg Smith

湖南科学技术出版社通过安德鲁·纳伯络联合国际有限公司获得本书中文简体版中国大陆出版发行权。
著作权合同登记号: 18-2013-221

我为什么离开高盛

著 者: [美] 格雷格·史密斯

译 者: 徐 彬

责任编辑: 孙桂均 吴 炜 李 媛

文字编辑: 陈一心

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

湖南科学技术出版社天猫旗舰店网址:

<http://hnkjcs.tmall.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-84375808

印 刷: 长沙超峰印刷有限公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 宁乡县金洲新区泉洲北路 100 号

邮 编: 410600

出版日期: 2014 年 7 月第 1 版第 1 次

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 19.5

字 数: 234000

书 号: ISBN 978-7-5357-8183-3

定 价: 48.00 元

(版权所有·翻印必究)

Why I Left Goldman Sachs

A Wall Street Story

Greg Smith



GRAND CENTRAL
PUBLISHING

NEW YORK BOSTON

Names and identifying details of some of the people portrayed in this book have been changed.

Copyright © 2012 by Greg Smith

All rights reserved. In accordance with the US Copyright Act of 1976, the scanning, uploading, and electronic sharing of any part of this book without the permission of the publisher is unlawful piracy and theft of the author's intellectual property. If you would like to use material from the book (other than for review purposes), prior written permission must be obtained by contacting the publisher at permissions@hbgusa.com. Thank you for your support of the author's rights.

Portions of *Why I Left Goldman Sachs* first appeared as an op-ed in the *New York Times* on March 14, 2012.

Grand Central Publishing
Hachette Book Group
237 Park Avenue
New York, NY 10017

www.HachetteBookGroup.com

Printed in the United States of America

RRD-C

First Edition: October 2012

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Grand Central Publishing is a division of Hachette Book Group, Inc.
The Grand Central Publishing name and logo is a trademark of Hachette Book Group, Inc.

The publisher is not responsible for websites (or their content) that are not owned by the publisher.

LCCN: 2012945268

ISBN 978-1-4555-2747-2 (regular edition)

ISBN 978-1-4555-2825-7 (international edition)

目 录

第一章 “我不知道，但我会找到答案” ///001

第二章 盛与衰 ///035

第三章 跳羚初长成 ///061

第四章 尘埃落定 ///077

第五章 欢迎来到赌城 ///105

第六章 狩猎大象 ///139

第七章 眺望深渊 ///159

第八章 四种客户 ///185

第九章 “巨怪” ///205

第十章 伦敦的召唤 ///231

第十一章 狂野的西部 ///249

后记 ///278

作者声明 ///284

致谢 ///286

金融术语 ///288

WHY I LEFT

GOLDMAN SACHS



第一章

“我不知道，但我会找到答案”

时间是2000年6月12日，我正坐在布洛德街125号曼哈顿下城一座大楼30层的一间会议室里。当时我21岁，这天是我在高盛（Goldman Sachs）暑期实习的第一天。一个名叫乔希的实习生正站在会议室的前面接受拷问。他满脸通红，正挣扎着试图解释“风险套利”是什么。我当时不知道他父亲是个亿万富翁，而且是世界上最牛的金融家之一。但是，这里是高盛，你的父亲是谁并不重要。你必须和其他人一样，证明自己的能力。

欢迎来到“开放会议”（Open Meeting），这是高盛的销售和交易计划中75个暑期实习生的新兵训练营，也是该公司一个令人尊敬的传统。一位合伙人会站在会议室前面，手持名单点名提问有关公司的传奇文化、公司的历史，以及有关股票市场的问题，宛如把人放在炭火上烘烤。每个人都必须活跃、清醒，并且对答案知道得一清二楚。那年夏天，在这种拷问下，有两个人当场痛哭。但是，这种拷问根本躲不开：如果你想在高盛得到一份全职工作（这些学生中只有不到40%的能做到），就必须通过这一测试，一次、一次、再一次。

实习生在开放会议上的表现是公司用来确定谁将收到录用通知，在毕业后能来到这家世界上最负盛名的投资银行工作的三个标准之一。在这10周的实习中，你也需要找到并培养出愿意雇用你的导师，或称你的“拉比”。你必须在会议上大放异彩，在展示自己的竞争力和好人缘的同时，选择好自己的拉比。合伙人会一直尝试去看一个实习生是否具备某种“文化载体”的气质——“文化载体”是高盛内部的说法，指的是那种能处理好客户与同事关系并保持公司声誉的人。这种人是参议员、财政部长和央行行长的未来人选。

这组精心选定的人经常会受到拷问和羞辱。我周围的人，都是在常春藤盟校的食堂里人们指指戳戳并低声谈论的那类成就非凡的人。这些人的学术能力测试（SAT）成绩非常优异，15岁就高中毕业，参

加过奥运会的游泳比赛，国际象棋也是专业水平，下棋对他们只是休闲放松的方式，而且，对了，还有马克·马尔罗尼，他父亲是加拿大总理。但是，即使是这些成就非凡的人，这间会议室也是个难熬的地方。在这里表现好了，你就走上了通往高盛的职业生涯之路，在这里，即使是中层管理人员，平均年薪也有 25 万美元，而且具有相当的实力和影响力。

我来自南非约翰内斯堡，父亲是一个药剂师。在我得到斯坦福大学的奖学金来到美国上学之前，我从未听说过“投资银行”这回事儿。

白板的旁边，还有另一个实习生跟乔希一起进行演示，他叫亚当。后来，他成了我最好的朋友之一，管理着数十亿美元的对冲基金。但是此刻，华尔街的互联网泡沫正处于最严重的时候，这两个实习生面对的是非常严厉的拷问。亚当也被折腾得不轻，不过也许此刻他很兴奋。他学的是应用数学专业，计算精准。他对这一切了如指掌。而乔希是英语专业的，这个问题完全超过了他的能力。

每周有两次开放会议，安排在交易大厅一天的工作结束后举行，通常是在星期二和星期四。90 分钟的会议通常是由合伙人、总经理，外加 3 个气势汹汹的副总裁中的某个人（按职位排序）主持。主持人傲慢地坐在会议室前面的一张桌子旁。会议有可能非常残酷无情，这取决于主持人的个人风格。至少会议总是很深入很激烈。

开放会议在下午 6:00 准时开始——绝不是 6:01 或 6:02。总是有三四个实习生会在 6:03 或 6:05 赶到会议室；他们几乎总是被勒令在外面等着。如果迟到的人太多，我们就必须全体在第二天早上 5:00 来补开会议；合伙人也会在早上 5:00 准时到场。如果你再一次迟到，比如在 5:05 到达，仍会被勒令在外面等候。这个规则执行得很严格。不过总是有人无法准时到场，长此以往，人们对他的印象也会非常不好。

在会议室里，实习生都坐在一排一排的长条桌后面。每个人的桌子上都放着准备好的笔记。会议室前面的主持人手里拿着所有实习生的名单，语气生硬地开始点名，这就是开会了。点名都是随机的。坐在座位上的一排排的实习生，个个都在祈祷：求求你，不要点到我。

我也很紧张，但却是有备而来。我的策略是：只要知道问题的答案，就主动回答——这样一来，主持会议的人就不太可能再次挑我回答一个我不知道答案的问题。有些人似乎完全不担心被提问到；但是也有几个人，既有男性也有女性，似乎完全被打垮了：

VP（副总，指着与会者）：好的，第三行第二座的。请站起来，告诉我们你的名字。

实习生（慢慢站起来）：布赖林·托马斯，布朗大学。

VP（坚定地说）：跟我说说有关微软股票的情况。我们银行持什么观点？我们的研究分析员如何看？

实习生（猝不及防）：嗯，我想我们喜欢它。唔……

VP（已经面露生气的样子）：快点，你应该知道这些问题的答案。微软是世界上最大，也是最重要的公司之一，你怎么能不知道这些东西呢？

实习生（拿不准且恐惧万分）：对不起。我想……我们有一个“买入”评级？

VP（声音提高了）：我们的目标价是多少？有何即将出现的催化因素？该股票交易情况如何？快点说。

[实习生受不了煎熬，一个词儿也说不出。她开始哭泣，跑出了房间。]

开放会议是一个审讯室，会议主席会试图把你逼到极限，从多个方面来测试你的知识。首先，最根本的是你的市场知识。你可能会被

问道：“S&P 500 交易进行得如何了？”或“为什么今天原油价格下降三成？”或“为什么艾伦·格林斯潘（Alan Greenspan）降低了利率？”没有任何预先安排好的方式，能让大家来准备好他们要问什么。

第二类问题有关高盛的历史。他们要是问这样的问题我就放心了：“高盛公司是什么时候成立的？谁是创始人？从 1960 年到今天，所有的资深合伙人都有谁？目前公司的首席财务官（CFO）是谁？”这一切我都知道。我知道，高盛有一些标志性的领袖人物，比如西德尼·温伯格（Sidney Weinberg），他为福特汽车公司操刀设计了首次公开募股（IPO）；还有约翰·怀特黑德（John Whitehead），他作为资深合伙人退休后，曾在美国国务院工作，并且担任过纽约联邦储备银行主席。我也知道关于他的许多令人钦佩的政策。例如，多年来，该公司从来不建议客户进行恶意收购，因为它认为，这不是一种好的业务，会严重影响客户对公司的信任。

开放会议上的第三类问题是要测试我们对公司目前管理情况的了解和对业务的理解。会议主持人会一股脑地抛出许多问题：“交易者如何对风险进行量化？金融衍生品的销售人员需要做什么？负责信用衍生产品交易组的两名总经理是谁？纳斯达克和纽约证券交易所对市场开拓有什么不同的方式？哪位合伙人运营全球新兴市场（Emerging Markets）小组？”

我们逐渐发现，开会是为了教会我们在跟一个难缠的客户打着电话备受煎熬的时候，应该如何应对——高盛有很多非常难对付的客户。在开放会议上一个人所能犯的最大错误，就是先给出一个模棱两可的答案，然后试图临场发挥。这样做的人往往会哭到最后。

这里最让人心惊胆战的会议主持人是一个名叫瓦伦蒂诺·卡洛蒂（Valentino Carloti）的资深副总。瓦伦蒂诺是个充满矛盾的人。他在开放会议上非常苛刻——有些开放会议主持人会跟大家开开玩笑，但是

他不——可是，一旦是私底下跟他在一起的时候，他却是一个很不错的家伙。夏天，有时候他甚至会跟实习生一起出去聚会。有一天晚上，他跟我们一起去了一家夜总会。这件事表明，他的冷酷，并非因为本性如此。他之所以这样，是因为管理层认为，要对实习生强硬冷酷，才能把他们训练成为诚实、足智多谋、善于协作的人。所有这些素质都是他们希望我们能够具备的，目的是使我们晋级，成为初级分析员。这些也是客户所赞赏的素质——其中真诚位列首位。客户不喜欢信口胡诌瞎编乱造的人，他们想知道事情的真相。

瓦伦蒂诺在开放会议上最讨厌任何形式的捏造。如果你不知道答案，最好就说：“我不知道，但我会找到答案。”这里的关键是要教导我们，当我们在跟生气的客户通电话的时候，对方不希望我们编造答案——他希望我们知道如何才能得到答案，并在5分钟之内给他回电话。如果你在开放会议上不知道答案，你就必须赶快冲出房间，乘电梯下楼，穿过布洛德街，冲到交易大厅，在会议结束前找到答案赶回来。实习工作主要是在交易大厅的不同柜台上进行，这是测验我们建立关系技能的地方。所以你需要盟友，就是在紧要关头你可以依靠的人，也就是我前面提到的“拉比”。你可不能在某位高级副总裁忙着别的事情的时候随意地打断他。如果那样的话，“离我远点！”可能是你听到的最礼貌的回答。

每一次开放会议结束时，主持人都会评估会议的进展情况。他是否听到了一些好的回答？在那些不得不跑出去寻找答案的人那里，有没有看到什么好的创意？那年夏天，有几次，会议主持人认为会议开得不好，也有些时候是太多的人都迟到了，在这种时候，他们会让我们第二天早上5点整再来开会，要不就是在晚上，逼迫我们取消社交活动，这一切都是为了给我们一定的教训。

开这些会议很痛苦，但里面也有一些我喜欢的元素。高盛公司对

自己的文化非常认真，我喜欢这一点；我也喜欢我们每个人都要学会严谨地为客户提供正确的信息。这些就是开放会议教给我们的：不要捏造事实，也不要夸大其词，只要坦然面对。如果你不知道某件事情，那就学会熟练地去寻找答案，这样就很好。如果你犯了错误，那就承认——立即承认。（高盛一直告诉分析员说：如果你犯了一个错误，尤其是在交易之中，你能做的最糟糕的事情就是不承认错误。不承认错误总是会带来更大的金钱损失，而且也会毁了你在客户那里的信誉。）

每次开放会议两天之前，所有的实习生都会聚在一起学习。每个人都会处理市场的不同领域；然后我们就相互协助做准备，提出各种可能出现的问题。每周2次，连续10周这样煎熬过来，我们所有人就成了一个团队。高盛非常看重团队的合作精神。

我知道我们这样像是被洗脑，但是我觉得这没什么。我在踏进这家公司之前，就已经是它的企业文化的忠实信徒了。我可能不那么合适，但我觉得自己跟其他人一样拥有同样的权利，可以竞争高盛的职位。

2000年的夏天，如果你问我布鲁克斯兄弟是谁，我会回答：“这条街上的一对丑孩子。”在斯坦福大学大三结束前一天，我去了帕洛阿尔托的梅西百货公司，买了一堆新衣服：八件衬衣、三条裤子，还有一件带金纽扣的蓝夹克。我还留着去年夏天在潘恩·韦伯经纪公司的芝加哥办公室实习时穿的几套西装。其中我最喜欢的是一件浅灰色的《迈阿密风云》风格的西装，面料有点像鲨鱼皮，光滑闪亮。在芝加哥穿这身衣服没问题，但是我明显感觉到，在高盛穿这身衣服不合适。

直到现在我总觉得那天买的衬衫不错：两件深棕色的，一件黑色

的，一件深绿色的，几乎都带着不同色调的条纹，不完全是高盛的风格。跟我来到美国之后所经历的一样，华尔街完全是一个新的世界。1997年8月我从南非的约翰内斯堡来到斯坦福大学，对美国充满了热爱，这主要是由美国的电影和电视节目引发的。托尼·丹扎（Tony Danza）主演的《谁是老板》在20世纪80年代流传到了南非，让我对美国有了更多的了解。

我在伊登维尔长大，这是约翰内斯堡郊区一个中产阶级聚居的区。在家里我是老大，下面有一个弟弟和一个妹妹。弟弟马克比我小1岁半；妹妹卡莉比我小9岁。妈妈是个家庭主妇，爸爸要长时间工作养活我们。家里钱很紧，尤其是家里的三个孩子上的都是私立学校——大卫王学校，这是一家昂贵的犹太人走读学校，所有学生（其中许多来自富裕家庭）都要穿制服：男生在夏季要穿卡其色的猎装，在冬季要穿西服上衣，蓝色领带和灰色法兰绒裤子。

八年级时，我跟最要好的朋友莱克斯·拜耳约定，日后要去美国上大学。我们从来没去过美国，但是对那里充满了向往。不幸的是，当时南非货币兰特对美元的汇率是5:1，因此我俩的父母（莱克斯的家境跟我的差不多）都无力供我们去美国上大学。莱克斯的姐姐凯利特别优秀，她4年前获得了斯坦福大学的全额奖学金。跟她一样，我们也需要某种实实在在的金融援助，但是这看起来几乎是不可想象的。我们朝着这个目标努力奋斗了5年。我们借来凯利的已经卷了角的SAT考试练习教程，相互帮助，同时准备美国的标准化测试和南非的州级考试。莱克斯和我高中毕业的时候同时被选为全校的代表做毕业告别演说，而且在全世界3000多个申请美国斯坦福大学全额奖学金的学生中，我俩竟然双双成了32个最终获得批准的幸运儿中的一员。

我的第一个想法是上医学预科，但是跟很多想当医生的学生一样，我根本学不来有机化学。不过，在第一个学期，我选修了“经济学1”，

授课的是一个了不起的教授，叫约翰·泰勒。我爱上了这门课。泰勒是经济学的大腕。他提出了“泰勒原则”，该原则规定了央行应如何设定利率；他撰写的教科书成为美国所有大学的标准的“经济学 101”课程的教材；他一定每年都在斯坦福大学举行一次讲座，这让他成了一位传奇人物。

该讲座是关于一个叫作“比较优势”的经济学概念。当时所讲的案例是为什么加利福尼亚州比威斯康星州生产的葡萄酒更好。每年泰勒来做这个演讲，偌大的大厅里会坐满 700 余人。他会打扮成一个巨大的加州葡萄做这个讲座。走进大厅的时候，音响里面一般是在播放《没有不透风的葡萄藤》这首歌，歌声震耳欲聋。然后，泰勒会开始演讲。他解释说，比起威斯康星州，加州的优势是有酿制葡萄酒的天时与地利，或许还有上天的帮助。这就是加州的比较优势。比较优势表明，即使所有外部条件都相同，并不是所有人都能取得成功，因为成功还取决于气候和环境等因素。在他解释这一切的同时，你还可以偷眼看看他身上的“葡萄服装”。

我很快就领悟了这些概念，而且对它们非常感兴趣。我们所讨论的不是化学上所讨论的两个分子的键合。相反，我们所讨论的内容，就像是“通用销售汽车，丰田也销售汽车。它们卖出了多少辆汽车，为什么会出现差异，哪家公司更有效呢？”

最重要的是，我在这门课上名列前茅；我觉得它很容易。这是我在斯坦福大学的第一学期。我在这门课上的表现让我信心大增。在选修该课程的 700 余名学生中，我最后的成绩好像是在前五名。这种感觉太棒了，但这也是我学习生涯的巅峰之作，此后即使是在班级内部，我也再没有拿到这么好的名次。随着学习内容变得越来越专业，周围的同学也变得更聪明；而这只是一个入门的课程，也许因此我才能表现如此优异。不管怎样，我喜欢经济学，最终选了这个专业。

我非常渴望把从书本上学习的知识用到实践中，于是在大二的时候就申请了一个暑假实习的机会，而通常很少有人这么做。对于这些宝贵的实习位置，银行通常只要大三的学生，因为他们更成熟，也更有可能在一年后通过招聘正式工作。不过，我却设法通过直接打电话给银行和经纪公司，获得了一个这样的实习机会。我电话联系了三四十人。（“嗨，我是格雷格·史密斯。我是斯坦福大学的大二学生，我希望获得一些工作经验。您那里今年夏天是否提供实习机会呢？”）我最终联系上潘恩·韦伯公司的时候，我告诉他们我愿意接受最低的工资——这一招奏效了。我在芝加哥办公室的私人财富管理部门实习。指导我的有两个经纪人，他们管理着某家总部设在中西部地区的大型家电公司的一些管理人员的财产。我觉得这两个人非常棒：他们为客户规划了长期的（3~5年）利润前景。他们的业务缓慢而稳定：他们不会为了多拿佣金而对客户的账户频繁进行交易。他们经常与客户联系，提供咨询意见；还会上门拜访客户。他们了解客户的一切；他们甚至知道客户的孩子和孙子的名字。更重要的是，他们也知道自己的生意该如何做。他们对股票了如指掌。这是旧世界那种“我认识你15年了，你可以信任我”的模范。这也是经典的信托模式：相互激励。如果为客户做得好，他们自己的业绩也就好。他们有义务给客户提供他们觉得正确的意见。

这两个经纪人给了我一些研究项目，教我如何对股票估值，判断哪种投资比较好。他们会说：“这里有20只股票，写一份介绍报告，针对每只股票写一页纸的建议。其市值有多少？有何即将出现的催化因素？你喜欢该公司的哪些方面？”我喜欢这份工作。我会坐在办公室里，身着《迈阿密风云》风格的鲨鱼皮西装埋头研究股票，像唐·约翰逊（《迈阿密风云》里的主角）一样乐滋滋的。心里禁不住想，要是我没有剪掉大二时留的马尾辫，恐怕就没有机会坐在那里了。那年夏