



从毛头小子到 华尔街国王

黄献◎著

摩根大通CEO杰米·戴蒙的商业人生

奥巴马、希拉里、巴菲特敬重的华尔街银行家
让摩根大通成为唯一一家躲过次贷危机的银行

华尔街国王

摩根大通CEO杰米·戴蒙的商业人生

黄献◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

从毛头小子到华尔街国王 / 黄献著. —沈阳: 辽宁教育出版社, 2011. 7

ISBN 978-7-5382-9320-3

I. ①从… II. ①黄… III. ①戴蒙, J. —传记 IV. ①K837. 125. 34

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第121140号

辽宁教育出版社出版、发行

(沈阳市和平区十一纬路25号 邮政编码110003)

北京中印联印务有限公司印刷

开本: 787毫米×1092毫米 1/16 字数: 140千字 印张: 14

2011年7月第1版

2011年7月第1次印刷

责任编辑: 王 俊

责任校对: 刘 琛

特约策划: 王 慧

特约编辑: 尹晓梦

装帧设计: 水玉银文化

ISBN 978-7-5382-9320-3

定价: 29.80元

不了解杰米·戴蒙，就无法真正透视华尔街。

华尔街上各种金融机构林立，唯摩根大通雄踞鳌头。即便是放眼全球，摩根大通亦为全球最具实力的金融机构。这是一个无可争议的金融帝国。而率领摩根大通完成霸业的人就是杰米·戴蒙。

这是戴蒙创造的商业传奇。次贷危机之前，全球第一的王冠长久被花旗集团所独占，次贷危机使英雄和狗熊各现原形，包括花旗集团在内的华尔街各大金融机构纷纷在次贷危机中高额亏损的时候，戴蒙麾下的摩根大通却通过两次惊世大并购而实力大增，一举成就霸业。

不是时势造英雄，而是英雄善借时势。杰米·戴蒙能力超群，当仁不让地成为华尔街新帝王。这个被巴菲特称赞和青睐的人所导演的商业传奇，为如何在危境中把握机遇提供了绝佳范本，成为了华尔街常谈不衰的经典。

但这一切与都不足以与他的人生传奇的精彩程度相媲美。戴蒙的人生传奇就像是一部好莱坞大片，有亲情有恩怨，有绝情有复仇，有合作有对抗，有低谷有高潮，爱和恨密切交织。

主导这部人生传奇大片的并非戴蒙一人，还有另外一个重要人物：桑迪·威尔。

高手的对手从来都不是软柿子。威尔亦非等

闲之辈。他因善于并购而被华尔街尊称为资本之王。1998年因成功将旅行者集团与花旗银行合并成花旗集团而声名大噪。后来独霸花旗集团多年，将花旗集团成功打造成金融领域的巨无霸，是为当年华尔街人人望而生畏的王者。

他们二人本可以终生相得益彰，结果却在即将功成名就时相恨于江湖。

戴蒙二十九岁起开始追随威尔，一起南征北战，兢兢业业，呕心沥血，直至1998年通过合并建立花旗集团这个帝国。他始终是威尔身边的二号人物，就在大家认为他会是继威尔之后掌舵花旗集团的不二人选时，威尔却毫不留情地将他驱逐出局。江湖宿怨就此拉开序幕。

不能携手就只好持剑相对。十年之后，当戴蒙率领摩根大通终于在总资产排行榜上超越花旗集团成为榜首时，他的复仇才终告完成，这段宿怨由此成为历史，一部大片终于谢幕。

在缔造传奇过程中，戴蒙战胜了误解、冷落和责难，用无可争议的业绩证明了：

忠于工作而非人情的人一定会赢；

忠于业绩而非人情的人一定能赢；

忠于原则而非人情的人一定会赢。

和每一个读者终生共勉。如果你不懂，看完这本关于杰米·戴蒙的励志传奇，你一定能懂。

引 子

第一章 翩翩美少年

- 志向决定未来 // 002
- 确保下属忠诚 // 007
- 能力才是实力 // 014
- 读懂上司心思 // 021
- 不要拉帮结派 // 026

第二章 谁人成王谁败走

- 人情政治大于天? // 034
- 管好你的嫡系 // 046
- 别带着不满工作 // 051
- 理性对待冲突 // 054
- 坦荡才能赢 // 061

第三章 谁人成王谁败走

- 主动道歉方显风度 // 068
- 谨慎寻找梦想的舞台 // 073
- 个人魅力赢得追随 // 077
- 恢复盈利才能崛起 // 084
- 排除风险储备能量 // 090

第四章 有一种招叫无招

- 施展谈判的艺术 // 094
- 应该任人唯贤 // 098
- 身体力行才有说服力 // 102
- 只相信数据本身 // 108
- 抓住机会跳龙门 // 111

第五章 围攻之前先围观

- 业务底蕴决定一切 // 114
- 远见决定生死 // 121
- 金融帝王末日将至 // 128
- 要有预见危机的眼 // 132
- 又惊又喜的猜想 // 137

第六章 玩投机要靠实力

- 危机中会打猎 // 140
- 生意人只看利润 // 145
- 有余粮才是赢家 // 151
- 数字并不代表风险 // 157
- 危难中有拯救者 // 160

第七章 我们应该干掉花旗

抓住机会壮大自己 // 164

好口碑很关键 // 173

玩的是战略布局 // 176

托次贷危机的福 // 183

市场只记得第一名 // 184

第八章 用商业常识做生意

学会成本控制才能出师 // 190

透明文化带来巨大力量 // 194

凡事都要做到最好 // 197

用商业常识做生意 // 200

第九章 华尔街上的新帝王

花旗丢失了权力杖 // 204

站在帝国的最顶端 // 207

其实他有最忠诚的心 // 211

假如让威尔重新选择 // 213

尾 章 摩根大通的中国版图

后 记 精英人物的暖意

第一章
翩翩美少年

志向决定未来

戴蒙有两个哥哥。同在一个屋檐下成长，志向却不同。

有一次，戴蒙的爸爸将这哥儿仨召集在一起，问了一个很严肃的人生命题。

“老大，你将来想干什么？”爸爸温和地问。

“我想当一个内科医生。”大哥响亮地回答。

“老二，你将来想干什么？”

“爸爸，我还没想清楚。”爸爸听完，宽容地笑了一下。

“老三，你呢？”

戴蒙对这个问题早已是急不可耐：“爸爸，我想变得十分富有。”

多么睿智的回答。任何人无论从事什么职业，结果都很难逃过名利二字。与名气相比，年幼的戴蒙更看重物质上的利益。可以料想，这小子将来必定是挣钱的好手。

戴蒙的爸爸对戴蒙的回答感到很满意。多年以后，他在回忆起这件事情时说：“当时我就觉得小戴蒙充满了金钱欲，他将来肯定要经营大公司。”

老爸的话是不是事后诸葛亮，无从得知。

但可以肯定的是，在戴蒙幼小的心灵里，已经充满了对金钱的崇拜。

戴蒙的金钱意识和爸爸的工作有关。他的爸爸是股票经纪人。这种人每天谈论最多的词语无非是股票、证券、金钱、富有、操纵。偶尔也会谈到“若隐若现的内幕”。

也许也和他的家族史有关。戴蒙的爷爷在1919年从希腊移民到纽约，开始只是做洗盘工。这绝对不是一个高收入的职业。他的祖父领着他的父亲在纽约过着蜗居似的生活，每天晚上都会盯着天花板，寻找脱离苦海的机会。很少有人能够通过洗盘子而买起别墅。

应该说戴蒙的祖父是一个很聪明的人。从一个洗盘工摇身一变，成为一名股票经纪人，是很需要智慧的。但戴蒙的祖父却成功地实现了这种转变，这让人暗生佩服。

股票经纪人是一个好工作。一个好工作的标志不是你能挣多少钱，或者有多大的面子，而是你愿不愿意将这门工作传递给你的后代。古代武林大师

之所以神秘兮兮地将独门绝技传授给儿子，甚至连女儿都没有资格学，那就是因为老爷子觉得自己家的这门武术是个好东西。

戴蒙的爷爷也觉得股票经纪人是个好工作。当戴蒙的爸爸逐渐长大时，他就毫无保留地手把手将股票经纪的技巧传授给他。也就是说，戴蒙的爸爸在很小时候就接受了财商教育。

这也就不难理解戴蒙为什么会有那么浓郁的金钱意识了。这是家族遗传。

戴蒙的爸爸在希尔森公司工作。在这个公司里，他认识了一个将会影响戴蒙一生的人。

这个人就是桑迪·威尔。

威尔在1998年因为将旅行者集团与花旗银行合并成花旗集团而声名鹊起。但在戴蒙的爸爸认识他的时候，他并没有像后来那么有名，只不过是华尔街上的一个中流角色。

他们两人的认识没有什么偶然因素。戴蒙的爸爸本来就在希尔森公司工作，而威尔出钱把希尔森收购了。两人因此成了同事。

类似于农村传统上的嫁娶风俗：本来我不认识你，但经过媒婆的撮合，我把你娶了，那我们从此就结为一家了。应该说，戴蒙的爸爸和威尔一开始并没有什么友情可言。

感情都是需要培养的，但戴蒙的父母很快就和威尔夫妇打成一片。

随后戴蒙的爸爸就作了一个影响深远的决定：在威尔居住的小区购买一处住房。

他要和威尔做邻居。但那时的他还不可能意识到这个决定在将来所造成的影响。

戴蒙和两个哥哥从此多了两个伙伴：杰西卡和马克。这是威尔的一对儿女。

那是一段快乐的时光。戴蒙父母和威尔夫妇经常对饮畅谈，而小伙伴们则经常玩捉迷藏。

当时快乐有多深，以后痛苦就有多深。这就是江湖。

威尔是看着戴蒙长大的。在威尔眼里，戴蒙就是一个孩子。

如同他亲爱的马克和杰西卡。

戴蒙非常聪明。威尔偶尔能感受到戴蒙的聪明，但并不足以使他称奇。另外，马克和杰西卡也很聪明。这让威尔觉得戴蒙的智商并没有高出别人一

大截。

但是，有一件事情促使他开始真正去重视戴蒙的表现。

那是在戴蒙大二结束后暑假期间发生的事情。1976年戴蒙不想让自己的暑假变得无聊，就自作主张地向威尔申请去希尔森公司实习的机会。威尔答应了他。

威尔将他安排到了零售经纪预算业务小组。威尔并不指望这位尚在读大学的孩子能够为他作出什么贡献。他只是在满足这个孩子的愿望：给他提供了实习的岗位。

戴蒙却十分看重这次实习。

当时的零售经纪预算小组正在核算全国各地分支机构的赢利情况。结果很好：各地都在赢利。看到这个报告，坐在自己后花园里的威尔觉得当晚的月亮分外皎洁。

但戴蒙的意见却让他大吃一惊。

“他们使用的分析系统是有缺陷的。按照我的分析，波特兰并没有赢利，西雅图也没有。”

戴蒙大声地说。

这真是个毛头小伙子。难道你不知道那些撰写报告的专家，别说年龄，就是工作年限都比你的年龄大吗？一个刚刚读完大二的学生，你是凭借什么知道这些分析系统是有问题的？

威尔微笑地看着戴蒙。戴蒙所说的正确与否，并不重要。最重要的是他欣赏戴蒙的勇气。这是一种敢于挑战权威的勇气。只有具备这种勇气的人才可能成就大事。

威尔也忽视了一点：具备这种勇气的人，也自然不会永远甘居人后。

戴蒙在学校里就曾公开指出过老师的错误。

戴蒙从马萨诸塞州塔夫茨大学毕业，工作了两年之后，一转身就考上了哈佛商学院的MBA。

和戴蒙同届就读商学院的，总共才90名同学。这些同学都很低调，他们甚至谦虚地想：自己本来不具备考进来的实力，只不过是招生人员的失误，自己才得以有幸进入哈佛学习。

没办法。在哈佛这种世界一流的大学内，在哈佛商学院这样世界一流的商学院内，到处都是某某诺贝尔经济学奖获得者的气息和痕迹，换谁都会觉得这辈子都赶不上师兄的成就。

既然赶不上，那就只好低调。这是一种策略，一种处世的策略。

这种策略造就了一种很奇怪的现象：一群考上哈佛的牛人，非要憋着自己装低调，老师在上面授业解惑，他们就规规矩矩地坐在下面，像是一群第一天上学的小学生。

其实也可以理解：既然师兄能够获得诺贝尔奖，或者成为财政部长，那这些当年为他们授课的老师水平自然也是高高在上。刚进校的一帮雏儿，有什么资格质疑老师？

但偏偏有人不信这个邪。

这个人就是戴蒙。

一节案例分析课上，老师在黑板上写了计算公式和计算需要的信息，讲解如何进行案例分析。老师的公式计算出现了错误。他自己并没有意识到，也没有人为他指出来。

这帮刻意保持低调的人是不会公开指责老师的错误的。

但戴蒙却勇敢地站起来，对老师说：老师，你的计算出现了错误。

戴蒙还说出错在了哪。

如果老师能够立即接受戴蒙的意见，将错误更正过来，这个事情就会像风一样吹过去了。

但是戴蒙碰到的也是一位牛气冲天的老师。他对戴蒙说：“你说的是错的，我的没有错。”

空气有点紧张。

这时戴蒙做了一个更牛气的举动：直接走上讲台，将正确的计算过程和计算结果写到黑板上。

白纸黑字就是最好的证明。错不错，看看黑板就知道。老师顿时哑口无言。戴蒙在校内一举成名。

在威尔的脑海中，还有一件事情为戴蒙加分不少。

这件事情和戴蒙的妻子朱迪有关。

在1981年前后，朱迪已经和戴蒙谈起了恋爱。在戴蒙的介绍下，威尔见过朱迪。令威尔意想不到的是：朱迪正在参与希尔森委托的一个特别项目，该项目请学生提出战略建议。

朱迪正是被邀请的学生之一。

希尔森资深管理团队为公司的发展进行了多次研讨和谨慎的分析，给出的建议是与美国运通公司合并。而朱迪代表学生给出的建议同样是：与美国

运通公司合并。

一个未出校门的小姑娘的见解，居然能够和资深专家的见解一致。真是有水平。

这绝对是一个聪明的人。威尔就喜欢和聪明的人打交道。

看一个人的实力不是看他的口袋，而是看他的朋友。既然如此聪明的朱迪愿意和戴蒙谈恋爱，也间接说明戴蒙足够聪明。这和威尔的一贯判断是一致的。

但这能说明什么呢？

威尔为戴蒙找到一个聪明的女孩当未婚妻而高兴。他是由衷的高兴。除此之外，他和戴蒙之间依然是两道平行线。戴蒙只是个孩子，戴蒙的世界是和马克、杰西卡的世界一致的。

他只是一个长辈。长辈的世界和孩子的世界是两道平行线。

戴蒙的哈佛学业即将在 1982 年结束。他必须在毕业之前确定好自己的工作。

哈佛的学生不愁就业，但这并不意味不为工作的事情烦恼。

戴蒙的面前摆着一道选择题，答案选项有三个：雷曼兄弟、摩根斯坦利和高盛。

戴蒙给威尔打电话：叔叔，你觉得这三家哪家比较好？

不懂的时候向懂行的人请教，这是聪明人的做法。

威尔必须慎重地回答戴蒙的这个问题。他向戴蒙分析了三家公司的优劣。力求将戴蒙引导到最正确的方向上。但是谁能保证什么才是最正确的呢？最终抉择还需要戴蒙自己定夺。

戴蒙决定选择高盛。这家给出的薪水更高一些。

有时候人就是这样，当你无法作出选择的时候，最好将经济利益作为最重要的标准。

戴蒙专门来到威尔的办公室里告诉威尔自己的选择。也许是意识到即将失去戴蒙为自己效力的机会，威尔在听完戴蒙的话后，突然说：“我可以问你几个问题吗？”

当然可以了。

“金钱对你很重要吗？”

不是很重要。只要平台好，零薪酬也有人去干。戴蒙的父母不指望戴蒙的薪水养家。

“你愿意做一些能够快速拓宽你的视野的事情吗？”

当然愿意。刚出道谁不想加速拓展自己的视野？

“你这样问，你有这样的机会吗？”戴蒙疑惑地看着威尔。

威尔确实有这样的机会。

“你可以在我这儿工作。虽然我不能给你很高的薪水。但我可以让你做许多事情，多积累经验。这些经验是花钱买不到的。”威尔说。

戴蒙感到异常兴奋。他可不是傻子：威尔的公司不是什么不值一提的小公司，而是声名显赫的美国运通。在这里面工作，并不比在高盛差。

何况这位叔叔有可能成为这家公司的老大。自己跟着老大混，应该不会吃亏。

尽管威尔给出的薪水比高盛支付的要低三分之一，戴蒙还是答应到威尔身边工作。

如戴蒙所料，威尔在几个月之后就成为美国运通公司的总裁。但是令他没有想到的是，跟着老大混，居然也有失业的那一天。

确保下属忠诚

戴蒙失业是因为威尔失业。老大都失业了，老二也只好跟着下岗。

当时威尔已经是美国运通公司的总裁，让这个位高权重的人失业，背后必然有内幕。

这个内幕中牵涉三个人物：彼得·科恩、吉姆·罗宾逊，以及威尔自己。三个女人一台戏，三个男人呢？

大家都是华尔街的精英，如果都开始钩心斗角，那就是华尔街版本的《三国演义》了。

事实上比《三国演义》还精彩。

我们先说彼得·科恩。

他一直是威尔的嫡系和心腹，多年来一直跟着威尔走南闯北，打下江山。在威尔的希尔森公司内部，彼得是仅次于威尔的二号人物。

按理说，他们二人应该亲密无间。否则，也不会合作这么久。

1980年前后，威尔开始和美国运通公司进行接洽和谈判，为合并作努力。

彼得始终配合着威尔进行各种工作。这一切看起来都非常正常。日子平静得像湖面一样。

但是威尔却有着自己的小心眼：为了促进合并的进行，他向彼得隐藏了一些信息。这些信息有很多是有关威尔自己的，比如被告知合并后他不可能成为公司的二号实权人物。

但也有信息是关于大家的，比如合并后美国运通公司只为希尔森公司提供两个董事会席位。

如果说上述两种信息威尔不告诉彼得尚能得到原谅的话，那么下面这样的信息，威尔不告诉彼得，就有点不厚道了。任何人做这样的事情都应该挨骂。

这样的信息是：与美国运通公司合并后，彼得将不能进入新公司的董事会。这条信息和彼得密切相关，甚至和彼得的职业命运密切相关。不告诉彼得，威尔的做法的确有点过头。

彼得直到合并事项全部谈拢后才知道这一信息。彼得气急败坏。

真是不可思议。即便是只有两个席位，也应该有自己的一个。自己跟随他多年，却被他如此忽视。是可忍孰不可忍！

彼得毫不掩饰自己的观点，指责威尔不为自己争取董事会席位。威尔告诉彼得这是吉姆的决定。“如果你能改变吉姆的主意，我也会为你感到高兴。”威尔说。

这是什么话？难道你不应该为我争取吗？

我跟随你这么多年，难道是白跟了？

除了自己，没有人是值得信任的。

应该说，就从那一刻起，彼得起了反心。

威尔，你就等着后悔吧。

彼得开始在威尔面前玩心眼。指责了威尔之后，为了使威尔不对自己起戒心，他在第二日一大早就来到威尔的家门前，装出一副可怜相。

“威尔，我需要你的帮助。你比任何人都影响力。”

这句话说得有点莫名其妙。纵观当时的情景，没有任何事情值得彼得去向威尔求救。失去了在董事会的席位，按理说应该是威尔主动来安抚彼得。

彼得的反常举动，背后必然有问题。

威尔并没觉察到彼得的反常。按照既定的计划，他将希尔森的高管召集到会议室里，向大伙详细说明合并的细节。彼得依然表现得足够坦诚。威尔没有想到彼得藏有一招。

这一招就是：背叛。

彼得绕过威尔去找了吉姆。吉姆是美国运通公司的首席执行官。

吉姆之前明确告诉威尔：董事会不能批准彼得加入董事会的建议。正是如此，威尔才将这个信息告诉了彼得。然后在他告诉彼得之后不足两天，吉姆就告诉威尔，董事会已经改变了想法：彼得加入董事会，是合适的。

开什么玩笑？威尔觉得他被耍了。

他有这种感觉很正常。在这个游戏中，只有他是受害者。吉姆无非是将董事会的前后决定告诉了他，而他，却活生生地将自己的嫡系给得罪了。

彼得也没损失什么。他想要董事会席位，最终梦想成真。

冷静下来的威尔认真思考了这件事情。事情为什么会发生一百八十度的大转变呢？其中的关键因素是什么？

威尔将他和彼得以及与吉姆的各种利益关系从前到后认真地想了一遍。

他终于明白，促使事情发生根本性变化的关键因素是彼得。

彼得肯定去找吉姆讨价还价了。

想到这，威尔就气得牙根发痒。

他生平最恨叛徒。而彼得背着他去吉姆，这样的行为在他眼里就是背叛。

他觉得彼得正在摆脱他的控制。

然而这个事情在彼得眼里就足以称得上是争取。

他只不过在争取自己的权益而已。

更大的争取游戏其实还没开始。

我们再来说吉姆。

这是一个出身于贵族家庭的人。他的父亲和祖父都担任过亚特兰大市最大银行的董事会主席。他本人毕业于哈佛，早在七十年代就加入了美国运通公司，并且平步青云。

早在1977年的时候，他就已经成为美国运通公司的首席执行官。

显然这是一位在美国运通公司内部有着深厚根基的领袖。他极其善于打太极。威尔每次和他谈判时，他都不轻易允诺和作决定，把一切都推到董事会头上。

比如有关彼得的董事会席位问题。威尔肯定是争取过的，美国运通公司总共才提供两个席位，威尔自然希望自己在董事会上有一个自己的嫡系。这个嫡系就数彼得最合适。

但是吉姆却以董事会不批准这样的理由拒绝了威尔。然而事情没过两天，