



汇添富基金·世界资本经典译丛

资本之王

花旗集团的缔造者桑迪·威尔

埃米·斯通 (Amey Stone)、迈克·布鲁斯特 (Mike Brewster) 著

The King of Capital

展现华尔街投资银行半个世纪的**生动画卷**

披露华尔街资本之王桑迪·威尔
第一手**资本运作**的经验资料

揭示花旗集团高层惊心动魄的
权力斗争的台前幕后

华尔街的**革新者**、花旗集团的**缔造者**桑迪·威尔金融服务业四十年职业生涯的回顾与反思。

上海财经大学出版社





汇添富基金·世界资本经典译丛

资本之王

——花旗集团的缔造者桑迪·威尔

埃米·斯通

(Amey Stone)

迈克·布鲁斯特

(Mike Brewster)

著

温涌

译

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

资本之王:花旗集团的缔造者桑迪·威尔/(美)斯通(Stone, A.), 布鲁斯特(Brewster, M.)著;温涌译. —上海:上海财经大学出版社, 2011. 8

(世界资本经典译丛)

书名原文: The King of Capital: Sandy Weill and the Making of Citigroup

ISBN 978-7-5642-1116-5/F·1116

I. ①资… II. ①斯… ②布… ③温… III. ①威尔, S. -传记
IV. ①K837.125.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 135325 号

- 责任编辑 刘 兵
- 封面设计 张克瑶
- 版式设计 孙国义
- 责任校对 卓 妍
石兴凤

ZIBEN ZHI WANG

资 本 之 王

——花旗集团的缔造者桑迪·威尔

埃米·斯通

(Amey Stone)

迈克·布鲁斯特

(Mike Brewster)

著

温 涌

译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷七厂印刷

上海崇明南海印刷厂装订

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 18.5 印张(插页:6) 274 千字

印数:0 001—4 000 定价:45.00 元

拨动琴弦
唱一首经典
资本脉络
在伦巴第和华尔街坚冷的墙体间，仍然
依稀可见



千百年后
人们依然会穿过泛黄的书架
取下
这些书简
就像我们今天，怀念
秦关汉月
大漠孤烟
.....

图字:09-2010-712 号

King of Capital: Sandy Weill and the Making of Citigroup

Amey Stone, Mike Brewster

Copyright © 2002 by Amey Stone and Mike Brewster.

All Rights Reserved. This translation published under license.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS PRESS, Copyright © 2011.

2011 年中文版专有出版权属上海财经大学出版社

版权所有 翻版必究

汇添富基金·世界资本经典译丛
编辑委员会

编委会主任

丛树海

编委会执行主任

张 晖 李 文

编 委

黄 磊 袁 敏

韩贤旺 益 智

林 皓 李成军

金德环 田晓军

柳永明 骆玉鼎

周继忠 崔世春

策 划

黄 磊 曹翊君

总序

“世有非常之功，必待非常之人。”中国正在经历一个前所未有的投资大时代，无数投资人渴望着有机会感悟和学习顶尖投资大师的智慧。

有史以来最伟大的投资家，素有“股神”之称的巴菲特有句名言：成功的捷径是与成功者为伍！（It's simple to be a winner, work with winners!）

向成功者学习是成功的捷径，向投资大师学习则是投资成功的捷径。

巴菲特原来做了十年股票，当初的他也曾经到处打听消息，进行技术分析，买进卖出做短线，可结果却业绩平平。后来他学习了格雷厄姆的价值投资策略，投资业绩很快有了明显改善，他由衷地感叹道：“在大师门下学习几个小时的效果远远胜过我自己过去十年里自以为是的天真思考。”

巴菲特不但学习了格雷厄姆的投资策略，还进一步吸收了费雪的投资策略，将二者完美地融合在一起。他称自己是“85%的格雷厄姆和15%的费雪”，他认为这正是自己成功的原因：“如果我只学习格雷厄姆一个人的思想，就不会像今天这么富有。”

可见，要想投资成功很简单，那就是：向成功的投资人学投资，而且要向尽可能多的杰出投资专家学投资。

源于这个想法，汇添富基金管理公司携手上海财经大学出版社，共同推

出这套“汇添富基金·世界资本经典译丛”。开卷有益,本套丛书上及 1873 年的伦巴第街,下至 20 世纪华尔街顶级基金经理人和当代“股神”巴菲特,时间跨度长达百余年,汇添富基金希望能够藉此套丛书,向您展示投资专家的大师风采,让您领略投资世界中的卓绝风景。

在本套丛书的第一、二、三、四、五、六、七辑里,我们为您奉献了《**伦巴第街**》、《**攻守兼备**》、《**价值平均策略**》、《**浮华时代**》、《**忠告**》、《**尖峰时刻**》、《**战胜标准普尔**》、《**伟大的事业**》、《**投资存亡战**》、《**黄金简史**》、《**华尔街的扑克牌**》、《**标准普尔选股策略**》、《**华尔街五十年**》、《**先知先觉**》、《**共同基金必胜法则**》、《**华尔街传奇**》、《**大熊市——危机市场生存与盈利法则**》、《**证券分析**》、《**股票估值实用指南**》、《**货币简史**》、《**货币与投资**》、《**黄金岁月——美国股市中的非凡时刻**》、《**英美中央银行史**》等 46 本讲述国外金融市场历史风云与投资大师深邃睿智的经典之作。而在此次推出的第八辑中,我们将继续一如既往地为您推荐 5 本具有同样震撼阅读效应的经典投资著作。

投资股市正确的理念固然重要,交易策略却也不可轻视。杰西·利维摩尔被很多人认为是迄今为止最伟大的股票交易员。《**像杰西·利维摩尔一样交易**》一书向投资者第一次披露了杰西·利维摩尔这位交易大师卓越的交易系统。本书涵盖了他交易成功的每个技术细节,并说明如何使用这些技术来获得利维摩尔那样的成功。本书也描述了利维摩尔的资金管理策略,包括避免购买廉价股、确立利润目标和在交易前设定止损等。

“通胀猛于虎”,“股神”巴菲特始终认为通货膨胀是影响公司盈利最大的敌人,而通货膨胀同样是个人的财富增长的天然大敌。到底有无战胜通货膨胀的良方?本辑丛书中的《**通货膨胀来了——最好的防御措施**》一书将为您讲述如何有效地防御与抗击通货膨胀的侵袭。我们处于一个流动性泛滥成灾的世界。在金融危机冲击下,各国均不同程度地实行了宽松的货币政策,用数以万亿的资金来缓解金融危机造成的伤害,导致目前多个国家面临通货膨胀考验。长期来看,通货膨胀的蔓延会导致国家的破产。本书作者斯特凡·瑞比,著名股票专家和投资顾问,早在 2005 年就预见到了此次金融危机的形成原因及其后果。他从理论和历史发展的角度,阐述了通货膨

胀产生的过程,并且说明了通货膨胀必将成为我们经济生活的常见现象。在此基础上,他还为读者提供了各种对抗通货膨胀的方法和手段,并提出了从通货膨胀中获利的观点。本书不仅是对于通货膨胀现象的警告和分析,同时也为读者提供了应对的种种途径。

作为高贵和奢华象征的稀缺贵金属,黄金见证了从古至今人们经久不衰的贪婪与恐惧、迷恋与困扰。而作为与美元、其他货币并驾齐驱的财富标志,黄金本身及其价格走势更蕴含着太多的神奇和匪夷所思之处。《**秘密黄金政策——为何中央银行要操纵黄金价格?**》一书为我们揭示了各国央行如何对黄金价格进行干预控制和黄金交易背后的故事。从某种程度上说,黄金已经超越了其作为天然货币的地位,成为影响世界政治、经济格局乃至走势的一大因素。本书全面介绍了黄金作为货币的发展历史,特别是详细介绍了20世纪60年代以来,各国央行对于黄金价格的干预。本书系统地分析了黄金在当今世界货币体系中的地位作用,为读者了解黄金交易的机制提供了不可多得的观察视角,使得读者能够更全面深入地了解黄金交易的内幕,从而能够为读者进行黄金交易提供有效帮助。

成功者总是让人景仰,资本市场上那些纵横捭阖的风云人物从来不会被人真正遗忘。《**资本之王——花旗集团的缔造者桑迪·威尔**》就是这样一本讲述美国花旗集团这个牵动着世界经济主脉的金融王国的缔造者——桑迪·威尔非凡人生和传奇经历的好书。身为花旗集团曾经的总裁和首席执行官,桑迪·威尔是华尔街备受推崇的灵魂人物,他眼光睿智、能力惊人,是具有坚毅管理性格的产权交易大师。他不会让任何事情成为资本成功运作的绊脚石,凭借着自己铁一样的手腕,最终使花旗集团以前所未有的方式主宰了整个金融界。在以残酷和冷血著称的美国商界奋战达四十年之久,桑迪·威尔不仅赋予了“交易”一词一个全新的定义,而且逐渐成为了产权交易的化身,被誉为“资本之王”。本书对桑迪·威尔的职业生涯以及花旗集团创建历程进行了回顾与反思,作者将亲身采访所掌握的大量的第一手资料凝注于笔端,围绕着威尔事业生涯中的标志性事件进行近距离观察,深刻地勾画出了花旗集团创建的历史长卷。桑迪·威尔的传奇经历对华尔街、

金融界乃至全球经济都将产生持久的影响。本书语言新鲜而深刻,内容丰富,见解深刻独到,情节生动有趣,人物形象逼真,必将带给读者不可多得的阅读快感。

在大牛市一飞冲天的财富效应面前,相信几乎没有人能抗拒得了那种让人怦然心动、血脉贲张的刺激诱惑。牛市的流金岁月总是如此的令人深深缅怀和感叹不已。《大牛市(1982~2004)——涨升与崩盘》一书追溯了20世纪80年代以来的美国超级大牛市的演进。从“滞胀的泥沼”跋涉而出的美国经济喘息甫定,不知不觉之中20世纪最后一场大牛市却悄无声息地拉开了帷幕。王牌分析师、明星基金经理、野心勃勃的企业巨子、初露锋芒的投资圣手、华尔街的金融巨鳄和资本市场的守夜人悉数登场,各显神通,企图把握和左右扑朔迷离的市场走向。成千上万的普通投资者也被卷入巨大的“创富”漩涡,泡沫飞速膨胀,危机时隐时现……作者以其生动的笔触将这一场惊心动魄、波澜壮阔的历史活剧呈现在读者面前,让我们得以领略追怀那场逝去的大牛市的绝世风采和留下的宝贵经验与教训。

投资者也许会问:我们向投资大师、投资历史学习投资真知后,如何在中国股市实践应用大师们的价值投资理念?

事实永远胜于雄辩。中国基金行业从创立至今始终坚持和实践价值投资与有效风险控制策略,相信我们十多年来的追求探索已经在一定程度上回答了这个问题:

首先,中国基金行业成立十余年来的投资业绩充分表明,在中国股市运用长期价值投资策略同样是非常有效的,同样能够显著地战胜市场。几年来我们旗下基金的优秀业绩,就是最好的证明之一。价值投资最基本的安全边际原则是永恒不变的,坚守基于深入基本面分析的长期价值投资,必定会有良好的长期回报。

其次,我们的经历还表明,在中国股市运用价值投资策略,必须结合中国股市以及中国上市公司的实际情况,做到理论与实践相结合,勇于创新。事实上,作为价值型基金经理人典范,彼得·林奇也是在总结和反思传统价值投资分析方法的基础上,推陈出新,取得了前无古人的共同基金业绩。

最后,需要强调的是,我们比巴菲特、彼得·林奇等人更加幸运,中国有持续快速稳定发展的经济环境,有一个经过改革后基本面发生巨大变化的证券市场,有一批快速成长的优秀上市公司,这一切将使我们拥有更多、更好的投资机会。

我们有理由坚信,只要坚持深入基本面分析的价值投资理念,不断积累经验 and 总结教训,不断完善和提高自己的中国基金行业必将能为投资者创造长期稳定的较好投资回报。

“他山之石,可以攻玉。”十几年前,当我在上海财经大学读书的时候,也曾经阅读过大量海外经典投资书籍,获益匪浅。今天,我们和上海财经大学出版社一起,精挑细选了上述这些书籍,力求使投资人能够对一个多世纪的西方资本市场发展窥斑见豹,有所感悟;而其中的正反两方面的经验与教训,亦可为我们所鉴,或成为成功投资的指南,或成为风险教育的反面教材。

“辉煌源于价值,艰巨在于漫长。”对于投资者来说,注重投资内在价值,精心挑选稳健的投资品种,进行长期投资,将会比你花心思去预测市场走向、揣测指数高低更为务实和有意义得多。当今中国正处在一个高速发展的黄金时期,站在东方大国崛起的高度,不妨看淡指数,让你的心态从容超越股市指数的短期涨跌,让我们一起从容分享中国资本市场的美好未来。在此,汇添富基金期待着与广大投资者一起,伴随着中国证券市场和中国基金业的不断发展,迎来更加辉煌灿烂的明天!

张 晖

汇添富基金管理有限公司投资总监

2011年7月28日

前言

在动笔之前,我们首先必须确定,这本书主要关注桑迪·威尔(Sandy Weill)的哪个方面,因为威尔具有多重身份:公司巨头、慈善家、企业家、经理人,等等。

我们决定立足于桑迪·威尔的交易人(Dealmaker)身份。这里的交易人是指,不仅要对一项并购进行谈判,更要实现它的目标。威尔工作的这一特点,使得他与其他绝大多数的执行总裁区分开来。

本书以威尔的决策为核心,展现出随着其决策规模和范围的不断扩大,威尔在其并购事业上的发展历程。在其所处的这个时代,威尔白手起家、毫无背景关系,创建了美国最大的经纪公司之一——西尔森公司(Shearson)。然后,他重新回到起点,合并了花旗集团(Citigroup),并将其打造为世界上最盈利的金融服务机构之一。为了帮助读者更好地了解威尔的职业范围,我们对主要事件进行了详细的阐述。

本书并非经桑迪·威尔授权核准的传记,虽然在写作后期,他也曾约见过我们,回答了一些问题,并同意我们对他的一些高级管理人员进行采访。然而,我们没能获得向威尔提问所有问题的机会,而这是我们本来想要做的

事情。当我们引用从其他渠道获得的关于威尔的信息时，我们会用脚注进行说明。如果信息是直接来自威尔本人处获得的，我们也会在文中说明，这些信息是来自他与我们的会谈。

本书中的绝大部分材料源自 2001 年 7~12 月间的 60 场采访。那些直接引用的、没有脚注的信息，是通过我们采访当事人而得到的。我们还从官方文件——比如国会证词、法院文档以及年度报告——中搜集资料。一些被采访者要求不要公开他们的姓名，或是不露面地同我们交谈。

威尔仍然处于事业的巅峰状态[2003 年 7 月，威尔将花旗权杖移交给首席运营官查尔斯·O. 普林斯(Charels O. Prince)]。如今，他作为花旗集团的领头人，也许再没有其他职业比这个位子更适合他。为威尔立传的时间越早，就越会冒错失其职业巅峰状态的风险，这也是我们写作本书时正在冒的风险。

感谢

如果没有我们的研究员保罗·罗杰斯(Paul Rogers)的帮助,写作本书将会平添许多困难;罗杰斯以其非凡的耐心和娴熟的技能,与一个夫妻团队进行紧密的合作,此外,他还是一名优秀的记者和编辑。我们还要感谢劳伦·库珀(Lauren Cooper),他不辞辛劳地搜寻有关威尔及其所处时代的照片。考特妮·罗(Courtney Rowe)也为我们提供了研究帮助和支持。本书读者苏姗娜·伍利(Suzanne Woolley)和比尔·施瓦茨曼(Bill Schwartzman)为原稿的修改提供了宝贵的意见。

许多朋友、同事和亲戚为本书自愿贡献了他们的想法和支持,由于人数众多,恕不一一列举。我们要特别感谢鲍伯·阿诺德(Bob Arnold)和《商业周刊在线》(*Business Week Online*)的全体成员,其中包括大卫·舒克(David Shook)、韦尔德·罗亚尔(Weld Royal)、德莫特·摩根(Dermott Morgan)和伊丽莎白·摩根(Elizabeth Morgan)、朱莉·蒂尔斯纳(Julie Tilsner)(他们的睿语箴言激励我们坚持到底)、简·伯格斯特拉瑟(Jean Bergstresser)、伊万·西蒙诺夫(Evan Simonoff)、克里·卡佩尔(Kerry Capell)、安迪·威克斯特龙(Andy Wickstrom)、凯西·博纳迪(Kathy Bonadie)、里贝卡·赫夫

特(Rebecca Hefter)、兰迪·夫勒(Randy Fuller)、乔伊斯·马格鲁德(Joyce Magruder)、艾琳·西特邦(Irene Sitbon)、塞思·考夫曼(Seth Kaufman)、杰基·姆罗茨(Jackie Mroz)、塞姆·弗里德曼(Sam Freedman)、内特·伯克(Nate Burke)和弗朗西斯·伯克(Nate Burke),以及迪伊·斯特恩斯(Dee Stearns)。我们也向花旗集团的公共关系部门成员——尤其是詹妮弗·斯卡迪诺(Jennifer Scardino)和利娅·约翰逊(Leah Johnson)——表示感谢,他们与我们合作完成了关于此书的几场重要访谈。

我们还要特别感谢一些优秀图书的作者,他们的作品对于我们理解威尔职业生涯的背景和意义提供了极大的帮助。为此,我们要感谢乔恩·弗里德曼(Jon Friedman),他与约翰·米汉(John Meehan)合著了《失控的华尔街》(*House of Cards*)一书;《美国银行业的未来》(*The Future of American Banking*)一书的作者大卫·罗杰斯(David Rogers);以及《他们卖掉华尔街的那年》(*The Year They Sold Wall Street*)一书的作者蒂姆·卡林顿(Tim Carrington)。

最后要感谢我们的代理人苏珊·巴里(Susan Barry),她的帮助一直伴随着我们对首部作品的痛并快乐着的创作过程;以及约翰威立父子出版公司(John Wiley & Sons)的编辑珍妮·格拉瑟(Jeanne Glasser),她从来不会错失任何一个好选题。

目 录

总序/1

前言/1

感谢/1

楔子 桑迪·威尔素描/1

谱写传奇/2

公私兼备/7

追忆童年/9

职场搏杀/11

今日花旗/14

第一章 往昔已逝,远景无限/16

功成名就/18

重塑自我的天赋/19

- 初到美国/20
- 传世经验/22
- 银行业和大萧条/22
- 大萧条时代的童年/24
- 制衣厂：家族生意/25
- 军校熔炉/26
- 网球冠军和鼓乐队队长/29
- 军校的熏鲑鱼/32
- 康奈尔大学的扑克牌和政治课/33
- 成功的关键一步：迎娶琼/35

第二章 朝气蓬勃，出类拔萃/37

- 优秀的个人≠优秀的董事/39
- 初探华尔街/40
- 茕茕孑立/41
- 威尔的“新帮派”/42
- 始于贝尔斯登，师从塔比/43
- 四大新秀/45
- 华尔街的新生力量/47
- 卡特当权/50
- 谁主沉浮/51
- 花旗银行总裁：沃尔特·里斯顿/53
- 大型联合企业的时代/54
- 春去秋来/58
- 皮克斯基尔军校沦为历史/59
- 夺权“政变”/60
- “腌牛肉拌莴苣”/62
- 资本为王/63