

Tearing Down the Walls

花旗帝国

金融奇才桑迪·韦尔传奇

[美] 莫尼卡·兰利 © 著

◎ 2003年，花旗集团总资产约2 000亿美元，成为全球规模最大的金融集团。◎ 集团总裁桑迪·韦尔身为犹太移民之子，克服了无数艰辛以及外界根深蒂固的偏见，成功打造出全球最大的金融帝国，并获选全美“2002年度最佳CEO”。◎ 本书生动描述了桑迪·韦尔的崛起过程，更详实记录了50年来美国金融世界及社会的巨变。

美国
《商业周刊》
《福布斯》杂志
强力推荐



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



花旗帝国

金融奇才桑迪·韦尔传奇

*Tearing Down
the Walls*

[美] 莫尼卡·兰利 © 著

刘晶晶 © 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

花旗帝国/ [美] 兰利著; 刘晶晶译. —北京: 中信出版社, 2005.1

书名原文: Tearing Down The Walls

ISBN 7-5086-0359-1

I. 花… II. ① 兰… ② 刘… III. 韦尔, S.-生平事迹 IV. K837.125.34

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第121818号

Tearing Down The Walls by Monica Langley

Copyright @ 2003 by Monica Langley

Chinese translation copyright © 2004 by CITIC Publishing House.

Simplified Chinese characters edition arranged with THE FREE PRESS, (a division) of SIMON & SCHUSTER INC. through Big Apple Tuttle-Mori China.

All RIGHTS RESERVED.

花旗帝国——金融奇才桑迪·韦尔传奇

HUAQI DIGUO

著 者: [美] 莫尼卡·兰利

译 者: 刘晶晶

责任编辑: 李 耀 刘君楠

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 26

插 页: 16页 字 数: 400千字

版 次: 2005年1月第1版 印 次: 2005年1月第1次印刷

京权图字: 01-2003-2978

书 号: ISBN 7-5086-0359-1/F · 824

定 价: 38.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

PROLOGUE

前 言 年度CEO之夜

桑迪·韦尔已经将他的演讲练了一整天，他希望在那天晚上全国最知名CEO的聚会上发表演讲时能显得自然一些。但是，和通常一样，这只会让他感觉更加紧张。

当然，他本来没有理由紧张。作为花旗集团的董事会主席兼CEO，桑迪·韦尔是世界上最有权力的执行官，他的公司也最具盈利能力。他频频与包括总统在内的名流们会面，在这些社交场合桑迪总是表现得睿智、风趣而极富魅力，但是今天的集会对于桑迪来讲至关重要。这次集会将在世界金融的轴心纽约证券交易所宽敞的大厅里面进行，而正是这里激发他早年在金融界拓展事业的雄心。这项事业已经成为对他意志和灵魂的重大考验。在20世纪50年代，作为波兰犹太移民的后裔，桑迪好不容易在华尔街找到了一份低等的工作。但是凭借他非凡的分析能力，加上对于名利的渴望，他力克群雄，兼并了一个又一个大公司，并最终组建了当今世界最大的金融帝国。

不过，桑迪仍然没有安全感。权力的获得是有代价的。他在事业上成功的每一步都伴随着一系列社会阶层的冲突——犹太人与祖先是盎格鲁撒克逊人的白种新教徒、晚期移民与五月花号后裔、企业家与管制当局。在一些上流和显贵的圈子里面，桑迪·韦尔被贬损为一个街头混混儿，一个粗鄙无理、专门进攻病弱猎物（那些名头大但是问题更大的公司）的猎食者。可是今晚一切都会改变。

| 一切都要改变 |

司机把他的凯迪拉克轿车停在纽约证券交易所警戒森严的贵宾入口处。桑迪一离开坐位就被无数耀眼的闪光灯和照相机包围得水泄不通。作为一个公众人物，桑迪很喜欢得到媒体的注意。手工缝制的Savile Row燕尾服穿在桑迪这样一个体胖的美食家身上，依然看起来有些肥大。他沿着交易大厅的大道向前走时，向四周扫视了一下。只是几个小时前，这里还挤满交易员和经纪人，这些人跟踪着数千只股票价格的走势，疯狂地叫喊着。而现在，只有大约200个高级主管和特邀顾问穿梭于觥筹交错与轻松的闲谈声之中。

计算机天才迈克尔·戴尔（Michael Dell）来了，他从人群中挤出来欢迎尊贵的客人。在2001年的这个时候，这位戴尔计算机公司的创始人被《首席执行官》（*Chief Executive*）杂志授予“年度最佳CEO”，那时他36岁，是获此殊荣最年轻的一位。今天晚上，69岁的桑迪·韦尔将被加冕为“2002年度最佳CEO”，成为最年长的获奖者。当照相机簇拥着转向戴尔这位英俊而高挑的年轻人时，记者们向他问起关于公众对美国公司日益增加的信任危机时，戴尔提议：“今晚属于桑迪！”

这位健壮的金融枭雄兴奋得像个孩子。当《首席执行官》杂志通知他的时候，桑迪激动得有些颤抖了。“这是我盼望已久的荣誉，我快按捺不住了。”他曾经这样说。在今天的盛典上，桑迪甚至从加利福尼亚请来了他91岁高龄的岳母；当他连大学学位也没有的失业时期，岳母曾经强烈反对女儿与他的婚事。今天这位花旗集团CEO将向她以及无数和她一样曾经低估或拒绝他的人展现自己的丰功伟业。

光辉灿烂的夜晚看起来一切顺利。在随从和记者的簇拥下，桑迪微笑着和他的妻子琼站在一起。举国上下最重要的高级经理人排起长队向桑迪表示祝贺，要是在桑迪刚开始进入华尔街或者后来被美国运通赶走的时候，这些人一定会选他做“最不可能成功的人”。从被公司踹开，到杀个回马枪，桑迪一步一个脚印——从不受欢迎到被人们称为“靠运气混饭吃的废物”，桑迪最终建起了他在21世纪的金融大世界。

两年前，当桑迪击败了最后对手约翰·里德独揽花旗集团大权时，他就巩固了自己的崇高地位。桑迪在大胆地说服了这位旅行者集团的银

行家把花旗公司的信用卡和消费者银行业务与旅行者集团的保险和证券部门合并在一起之后，他同意和这个靠不住的合伙人分享权力。但是经过一段吵闹不休的合作后，桑迪将聪明但是保守的里德排挤出了领导层。

即使桑迪在接受着高级经理人的祝贺时，他依然焦虑不安。他不时烦躁地看看表。在他享受来宾的逢迎之时，他看起来似乎更愿意上楼去吃东西以便能躲避寒暄。今晚的社交语言绝不仅仅是他常说的“谢谢大家，晚上好”这么简单。在充满被股市搞得穷困潦倒的投资者和公司丑闻的经济大环境里，他已经准备好了公司主管的战斗口号。既然长期的牛市已经垮了，投资者、政界、监管当局努力想杀出一条血路。已经出人头地的桑迪·韦尔，他和花旗集团以及其他美国企业，作为20世纪90年代公司贪婪的代表，正遭受来自各方面的打击。桑迪的公司赶上了这股潮流：他手下的银行家们与世通（Worldcom）和安然（Enron）两个公司打过交道，这两个公司现在已在丑闻中倒闭了，媒体上到处都是关于它们牺牲小投资者的利益而造成恶劣事件的报道。桑迪身上的压力不太可能由于安德劳·皮尔逊（Andrall Pearson）玩笑性的评论而加大。皮尔逊先是旅行者集团董事又是花旗董事。当得知桑迪已经被评为“2002年度最佳CEO”后，皮尔逊警告说：“把你的降落伞准备好，我从来没见过什么人获此殊荣却没有栽跟头的。当一个人处于事业巅峰时，灾难的种子已经埋下。”

今晚，桑迪希望把堆积成山的批评搁置一旁。他的紧张情绪说明了一切：他的眼袋又黑又胀，而且因流汗很多看起来好像要昏倒一样。

| 今后的挑战 |

在他开始演讲之前，交易所大厅内位置显眼的地方放满了巨型电视屏幕，其中播放的一幅画面引起了她以及所有在场人的注意。屏幕上杰克·格鲁布曼（Jack Grubman），这位有争议的华尔街分析师每年为桑迪创收2 000万美元。

在交易厅上空的每一个电视屏幕上，格鲁布曼紧张的表情让人感觉他似乎快要晕倒了。

“我记不起来了。我不是——我并不是在否认。我也没有说是。”格鲁布曼语无伦次。

桑迪试图避免看到电视，但还是禁不住紧张地瞥了一眼头顶上的屏

幕。打黑色领带、身着晚礼服的客人们站在交易所大厅里，正不失时机地一睹落败的格鲁布曼的录像。CNBC财经新闻把这作为当日财经新闻头条，反复播放着听证会片断的录像。

到现场捧场的花旗集团的主管们立刻意识到格鲁布曼的话意味着大麻烦了。总顾问和现在的业务主管查克·普林斯认为格鲁布曼可能像水门事件时约翰·迪安一样下台。在所有过去的日子里，普林斯都担心这种事迟早会发生。他深知桑迪把今天的庆典看做和一个体育明星被带到名人纪念馆一样荣耀。桑迪曾向普林斯倾诉说他如何翘首企盼自己的形象能被做成半身铜像，这将使他与比尔·盖茨和杰克·韦尔奇这样的企业精英齐名。

正如他们所想，录像给桑迪鸣了丧钟。这位花旗集团董事会主席早已对格鲁布曼的话感到不安了，现在则明显表现得坐立不安。他快速地吃着蘸了番茄酱的小鱼片，大口大口地喝着红酒。庆典看起来越来越像是一种惩罚。桑迪没有醉心于欢庆，而是整晚惴惴不安。好几次，他都埋怨庆典没有按预定计划进行。9点半了，他终于开口问主持：“现在已经很晚了，不是吗？”

在迈克尔·戴尔作为颁奖嘉宾授予他“2002年度最佳CEO”称号时，桑迪看起来脸色苍白，全身冒汗。他幸福地将闪闪发光的奖杯举过头顶，开玩笑地说他与身旁上一届获奖者在年龄上的悬殊。然后，他开始演讲。

“今晚是一个严肃的日子。”他开口说，然后就年内商业的严峻形势进行了评论，包括全球经济衰退、恐怖主义、阿根廷经济的崩溃，以及美国历史上最大规模的破产案。“这些公司丑闻震撼着美国的金融体系，”桑迪一边说着额头一边冒着汗，“同时这也引发了对于我们公司高管诚信的质疑。”

几分钟之后，汗珠不断从桑迪的脸颊滚落下来。他手中紧握的讲稿最初是为了显示他在强调公众对公司治理问题的领导地位而撰写的，但是他今晚的话很快便会失去意义。在未来的几天或几周、几个月内，他的行动将决定铸就或者毁灭他的名誉。

“作为CEO，我们必须问问自己，我们必须做什么，会有多么困难、多么具有挑战性。”桑迪说，“我们必须从更加广泛的意义上做好思想准备而不仅仅为了盈利。”

演讲一结束，大家举起香槟来为桑迪庆贺。庆典眼看就要结束了，桑迪很不礼貌地大喊，“我要喝杜松子酒！”

琼·韦尔冲到丈夫身旁。桑迪用手帕擦拭着湿透的脸，琼拉着他的手引他走下演讲台。她气喘吁吁地说：“桑迪，你的手冰凉。”

CONTENTS

目 录

前 言 年度CEO之夜

第1章 披荆斩棘杀出条血路 ····· 1

家族事业梦想破灭/1

学习后台业务/5

偶遇的合伙人/6

挖掘细节/9

构建天才的银行/13

高层的变故/17

第2章 加生菜的腌牛肉 ····· 23

老鼠吃大象/26

百万富翁处女秀/30

最后的较量/32

新朋友/34

在祭坛边半途而废/35

站在世界顶端，但高处不胜寒/40

第3章 打入新教徒后裔的老巢 ····· 45

与美国运通合并/46

一位徒有虚名的董事长/56

最后的哀鸣/66

第4章 流放派克大街 ····· 71

准备东山再起/72

卡内基音乐厅插曲/76

没有电话的日子/79

第5章 重返纽约上流社会 ····· 85

接收商业信贷公司/87

“我有工作了！”/95

	舞台上的主角/101
第6章	穷乡僻壤中的大人物 105
	大幅减员瘦身/110
	暴饮暴食/116
第7章	机构扩张 125
	引导分公司转型/126
	热烈的欢迎，冰冷的肩膀/131
	延期的美梦/133
第8章	喷气式飞机与金色降落伞 139
	讨价还价的最后筹码/146
第9章	绝妙的平衡 155
	加速/158
	“客房” /165
	控制脱缰野马/169
第10章	重回华尔街 175
	盟友“安德鲁” /181
	希尔森公司/186
	追星族/190
第11章	红伞 199
	利普王国/204
	树立形象/208
	失败的实验/212
	家务事/214
	百万富翁的聚会/220
第12章	抉择 223
	加足马力/225
	分裂/228
	“如果你还打算留下来” /234
	失之桑榆，收之东隅/241
第13章	终极并购 249
	让我们谈生意/252
	“今天是个好日子，伙计” /253

目录
CONTENTS

	我们在做另一笔交易——一笔大交易/256
	给克林顿打电话/260
	“我习惯了听命形式”/266
第14章	九头怪物 271
	诺亚方舟/275
	文化冲突/280
	公司骚乱/284
	舞厅闹剧/287
	请不要拥抱我/290
第15章	僵局 299
	友好竞争/305
	陷入僵局/309
	缓冲的第三方/314
	和解/320
第16章	摊牌 323
	裁决/328
	独奏/335
第17章	隐患 339
	自找麻烦/342
	全球化/344
	年富力强的大人物/347
	“9·11”/349
第18章	意外一击 355
	众矢之的/362
第19章	力挽狂澜 373
	最后一个诚实的分析师/386
	渡过难关/388
后 记	
致 谢	

CRASHING THE GATES

第1章

披荆斩棘杀出条血路

22岁，正是其他年轻人踌躇满志筹划自己锦绣前程的年龄，而桑迪·韦尔却要面对失败的打击。在一个令他的生活支离破碎的晚上，原本属于他的一切都化做了泡影。他加入家族企业的梦想顷刻灰飞烟灭，他深爱的母亲开始独居生活，他以前的同班同学很快就毕业而他却不得不继续读书，就连他拼命想娶回家的女孩也被人劝说而抛弃了他。这一切，都是因为桑迪·韦尔的父亲马克斯·韦尔——一天晚上，老韦尔出去抽烟，之后就再也没有回来。

| 家族事业梦想破灭 |

对于桑迪来说，没有漫长的奋斗，即使取得哪怕是极其微小的成功也是十分困难的。这使得失败的痛苦雪上加霜。桑迪的童年是在布

鲁克林的本森赫斯特区里度过的。矮小、圆胖的他是淘气小孩欺负的对象，他们常常追赶他，直到他躲起来为止。由于生性害羞孤僻，桑迪在学校里一个朋友也没有，每日提心吊胆；他非常敬畏自己潇洒而热情的父亲马克斯·韦尔，父亲却常常因为桑迪不够坚强，不能坚持自己的立场而训斥他。他惟一的挚友就是非常敬仰他的妹妹海伦（Helen）。有几个夏天桑迪在祖母的农场里度过，当他和小妹一起到池塘边钓鱼的时候，他总乐意挖虫子给妹妹做钓饵，或者帮她把活蹦乱跳的鱼儿从钩子上拿下来。但是即使和海伦在一起，桑迪也把心事埋在心底。两个人可以静静地坐在一起收听“纽约美国佬游戏”的广播节目，甚至几个小时一言不发。

这幅老风景是在桑迪14岁时开始改变的。那年他进入一所离祖母农场不远的寄宿学校——皮克斯基尔军校读书。这所学校强调学业和体育全面发展，并让学生花很多时间来参加社会活动。当时他个子小，达不到参加足球队的标准，但是令他自己都大为吃惊的是，通过在夏令营的练习，他网球打得很棒，在学校的锦标赛中屡屡获胜。后来，他成了校网球队队长，甚至带队参加了少年“戴维斯杯”比赛。尽管在体育和学习上都出类拔萃，但桑迪始终没有成为一个校园领袖。毕业的时候，高年级学生们预测大家未来的发展，谁也没有想到桑迪会出人头地。他告诉同班同学，他将到他父亲的钢铁进口公司去。一次，桑迪甚至把自己说成是“超级”钢铁电镀公司（Super Deluxe Steel Plating Co.）的所有者，有5个工厂分布在全美各地。

马克斯·韦尔给自己的公司起了一个不太合适宜的名字，叫美国钢铁公司（American Steel Co.）。这家公司是马克斯的第二家公司了，而且几乎只做进口钢材生意。就像许多父母从东欧移民到美国的年轻犹太人一样，马克斯从服装生意干起，他的帅气、潇洒和豪爽使他赢得了广泛的客户群。1932年，马克斯与妻子埃特·卡里卡（Etta Kalika）喜结良缘，但是埃特是个生性怪僻的女人。她为人朴素、保守、节俭，曾经拒绝穿马克斯买给她的高档服饰，并且喜欢跑到楼下她父母的屋子消磨时间——那屋子归她父母所有，却住了3个家庭，但是她很关心她的两个孩子桑迪和海伦。在服装生意红火的时候，马克斯·韦尔一边致力于搜寻下一个发财机会，一边不忘每周做头发和修指甲。后来，马克斯的一个投机活动触犯了法规，被判缓期监禁并

罚款1万美元，并被永远驱逐出制衣行业。在二战时期搬迁到迈阿密的计划流产之后，1945年马克斯和埃特回到了布鲁克林——这次住在福兰特布什，并成立了美国钢铁公司。

桑迪在皮克斯基尔军校所获得的杰出成绩，使得他顺利地敲开了美国高等学府康奈尔大学的校门。为了毕业后能到父亲的公司里工作，他选择了主修冶金工程这一专业。但是在大学里，绝不仅仅是上一些课这么简单。13个犹太兄弟会都想拉拢新成员加入，桑迪发现自己很受欢迎。AEPi尤其迫切想吸收他加入，而桑迪则想给人留个好印象。他在军校中培养起来的沉着和自信以及好酒量，帮助他摆脱了先天的羞怯。虽然自始至终桑迪也没能在社交场合游刃有余，但他发觉自己可以颇有人缘，甚至是魅力四射。他网球的精湛技艺在乒乓球桌上也得到了充分的展示，这给兄弟会成员们留下深刻印象。

AEPi接受桑迪之后，他就陷入了“循规蹈矩”的生活：晚上酗酒，早上旷课，周末不停地约会。在大一的感恩节，桑迪被学校留校察看，此时他意识到冶金工程课程这块硬骨头与他新的生活方式格格不入。后来他转向了康奈尔的自由艺术课程，这使他在约会和大吃大喝没有受到严重影响的情况下，学业仍然很有起色。确实，正是在大学一年级，桑迪开始放纵于最终成为自己一生钟爱的事物：美食。

尽管桑迪的外形不够挺拔魁梧，而且脾气绝不温和，但他在康奈尔仍能超乎寻常地频频约会。他尤其能娴熟地搜索和定位富家子女，并和她们搞出一些风流韵事。但是在他21岁上大三那年，他回家见到了他的姨妈梅布尔（Mabel）——一个自称是媒人的女人，她把琼·莫舍（Joan Mosher）介绍给他。琼是布鲁克林大学的学生，她和父母一起住在长岛的伍德密尔，是梅布尔姨妈家的邻居。他们在1954年4月1日愚人节那天第一次约会。他们的话题很多，一个接一个，甚至彻夜长谈。让人感动的是，桑迪对他的朋友们发誓要娶琼·莫舍为妻，而且从那以后再也没有约过其他女孩。琼风姿绰约，身材高挑，仪态端庄，这种女孩对于一个行为笨拙、身材矮小、腼腆害羞男孩来讲，无疑具有不可抗拒的诱惑力。为了能见到她，桑迪常常到梅布尔姨妈那里过周末等她回来。琼住在伍德米尔的新开发区，属于一个中上阶层的家庭，家里还有一个大院子，她的爸爸保尔（Paul）有很好的社会关系网，她家周围皆是全美名流，这些桑

迪以前闻所未闻。桑迪的家庭远不如琼家有权有势，因而琼的父母并不十分满意两个年轻人正式谈恋爱。

虽然草草选择学习冶金工程的后果很糟糕，桑迪还是想加入父亲的公司——因为有现成的机会摆在面前。桑迪不像他的朋友们或想着去读法学院或加入职业发展组织，他一直都在思忖自己的事业计划。他依然对学业敷衍了事——把简单课程的分数弄得像样子一些，然后就尽可能找时间和琼待在一起。1955年春天，这对年轻的恋人开始筹划他们于桑迪毕业后不久举行的美满婚礼。

然而不久，父亲马克斯带来了一则令人惊愕的消息。一天，马克斯以买烟为借口离开家，然后打电话给毫不知情的妻子，说他和另一个年轻女子发生了关系，现在想和埃塔离婚并娶那个女人为妻。埃塔听后几乎晕倒，只得给儿子打电话诉说这一切，而这个消息让桑迪瘫倒在地。他早就知道父母亲彼此不融洽，但从来没有想过离婚的可能。桑迪一缓过神来，就跳上自己的敞篷车，火速来到麻省西部的史密斯学院接上妹妹海伦一起驱车星夜去见父亲马克斯，此时父亲正和情妇住在一起。就在他和海伦苦口婆心劝说父亲回家的时候，他父亲又讲出了另外一个令人震惊的事情：他已经于数月之前卖掉了美国钢铁公司，从此不再有钢铁生意和现成的工作给桑迪了。

桑迪无奈地回到康奈尔大学，家庭在他的眼前瓦解，成为一个有前景的钢铁进口商的夙愿一夜间化为泡影。然而祸不单行，桑迪和妹妹在安慰住在布鲁克林的母亲时，他错过了会计课程的一门重要考试。教授根本不愿听任何解释，这一下子使他这个四年级学生没有足够的学分和同学们一起毕业。琼的父母正好以这场危机为由阻止已经延迟的婚礼。一方面，这个向他们女儿来求婚的人没有大学学位；更糟的是，桑迪父亲会在丑闻中离异。“有其父必有其子。”保尔·莫舍警告女儿说，并且答应如果女儿放弃桑迪就让她去欧洲旅游。

但是这两个年轻人的爱情早已山盟海誓，绝非丑闻或者父亲的阻挠所能左右。桑迪为克服莫舍夫妇的反对做出了一个决定性的努力，那就是桑迪成功地说服康奈尔校方，让他参加了一个会计课的补考。考试在举行婚礼那周的周一举行，星期四便得知考试通过。虽然康奈尔大学下一年秋天才能发文凭给桑迪，但他无论如何算是毕业了。婚礼如期举行，尽管桑迪和琼的父母之间的紧张情绪尚未消除。桑迪没

有邀请父亲参加婚礼以免让在场的母亲不安。盛大的婚礼在曼哈顿中央公园对面的埃塞克斯大礼堂举行，桑迪终于如愿娶到了美丽端庄的琼。当时的新郎桑迪既非贤达亦非显贵，琼·韦尔真可谓慧眼识珠。她深爱桑迪的忠贞、活力和幽默感，以及把她放在心中如女神般呵护的真爱。

学习后台业务

刚开始，没有一家公司接受桑迪。1955年秋天，华尔街被誉为“赚钱的乐土”，桑迪奔波于下曼哈顿，给坐落在窄狭街道上的公司一个接一个地打电话。他一次正好路过城市国民银行（City National Bank），其门面装饰上赫然雕刻着“金融巨人”几个大字。可是因为浓重的布鲁克林口音、便宜的行头、饱浸汗渍的衬衫，所以桑迪只能让接待员收下他的简历，他明白简历说明不了什么。一个自由艺术学位，即使是来自于康奈尔这样的名校，对于一个想在被称做“金融巨人”的地方找到工作的人来讲，其作用微乎其微。他曾经向当地的一些公司推销过纽约大型产业目录，这是他惟一的工作经验，这份工作他干了两周。由于两周内仅成交一笔生意而被公司开除。桑迪后来才意识到，金融圈子内的银行和证券公司把自己当成与其他行业截然不同的世外桃源。只有那些出身好、有钱、衣冠楚楚、人缘好的人才可以进入该行业。几十年来，华尔街被这样的大公司所主导，而这些公司的管理者和交易员们喜欢从广场边上那些有名望的家族和社会圈子中选择自己的同僚，并且公开或者私下里抵制黑人、犹太人和女性。而且，他们当中许多人毕业于同一所预备学校或大学，甚至把他们的基督教溯源到五月花号船上去。某些经纪公司和投资银行，例如高盛（Goldman Sachs），也接收犹太人，但只接收德国犹太移民的后裔，对于像桑迪这样的东欧犹太人后裔，他们则抱有明显的偏见。

虽然这种偏见广泛存在于华尔街，但仅是局限于高级管理人员和交易员，也就是关注于富有的大客户的“前台”（front office），而在“后台”——做记录，以及其他一些金融运作相关的普通工作，情况则大为不同。这就是桑迪寻找到的突破口，更准确点讲叫机遇。贝尔斯登公司（Bear Stearns），一个在华尔街颇有影响力的经纪公司，还

需要一个跑腿的员工把证券凭证交付给其他公司。“跑腿的”(Runner),这个名称并不能算这份工作一个合适的描述。经纪公司喜欢可靠而不是速度,“跑腿的”员工的大部分工作是去老年人那里使他们的社会保险金增值,或者说是让他们逃避退休的无聊。华尔街的生意还不错,22岁的桑迪也看起来足够值得信赖了,虽然这工作每周只能赚35美元,但向桑迪敞开了入行的的大门。在华尔街送股票凭证,有纽约证券交易所的引导,行走于巨大的柱子、大理石墙面和电镀天花板的大户室里,这些都给了桑迪领略交易过程的机会。每次午餐时间,他都细致地观察经纪人快速放下电话,冲去填写交单,相互叫喊着报出最新的道琼斯指数。他仅仅从这种观察中就能找到兴奋点。桑迪注定要成为其中的一员。

在第一个孩子即将出世的压力下,桑迪恳求贝尔斯登公司的老板让他尝试参加一下经纪人资格的必修课考试。他可以每天利用后台上班打杂的空闲时间自学业务,他们同意了。如果能通过考试,桑迪可以向经纪人职位冲一把。同时,不知是激励还是阻挠桑迪的努力,他们给桑迪更多的后台职责。首先他们让桑迪做报价员,由他直接为名噪一时的交易员赛·刘易斯(Cy Lewis)工作,刘易斯后来成为了华尔街交易员中的传奇人物。接着他成为一名保证金交易员(margin clerk),跟踪记录贝尔斯登公司向投资人贷款买股票的资金,而这些股票则成为贷款的抵押品。如果股价下跌,也就是说抵押证券的价值下降,这时桑迪的工作就是让经纪人知道他的客户需要补充保证金或者卖掉部分抵押证券来还贷。桑迪醉心于后台业务的精妙,即便参加考试可能使他去前台工作。之后不到一年,桑迪·韦尔通过了考试,顺利成为了贝尔斯登公司的注册交易员。

| 偶遇的合伙人 |

一间位于东洛克维镇铁路旁的单人公寓很不舒服,但是120美元的月租还可以接受,而且上下班也方便。新公寓最好的地方是,他们楼道对面住着另外一对年轻的犹太夫妇——阿瑟·卡特(Arthur Carter)和琳达·卡特(Linda Carter)。两家很快成为好朋友。阿瑟毕业于布朗大学法语专业,曾在朝鲜战争期间加入美国海岸警备队,在

在此之前他的理想是成为一名钢琴师。战争结束，阿瑟开始在华尔街上谋职。身着海岸警备队制服，他设法找到了雷曼兄弟公司的老总、该公司创始人之一的孙子博比·雷曼（Bobbie Lehman）。雷曼也当过兵，而且雷曼很喜欢这个潇洒而彬彬有礼的年轻人，于是留他在公司行业分析部门。但是卡特没有上层社会的血统，也缺乏华尔街的关系，更无家财可以利用，他很快就得知他的收入比同事低很多。当韦尔一家搬到楼道对面的时候，阿瑟·卡特发现自己的新邻居与自己同样受到华尔街的偏见和压迫。两家人经常一起煮饭和进餐，桑迪和阿瑟每天同乘火车去上班，两人交流的话题通常是有关生意和华尔街的，以及如果换他们做主管会如何经营这个地方。

桑迪作为经纪人的事业起步与绝大多数的人截然不同。桑迪感觉他自己更愿意坐在舒适的办公桌边，仔细研究各公司的财务报表来分析它们的增长速度，或者研究公司向证券交易委员会披露的业务信息，而不是与单个的客户进行面对面的交流或者电话联系。数周来他惟一的客户就是他的母亲埃特。妻子琼深知桑迪平时很少搞社交关系，所以她有一次周末在沙滩游玩时遇到前男友迈克尔·温伯格（Michael Weinberg）后，就说服他在桑迪那里开一个交易账户。迈克尔开始每天都给桑迪的办公室打电话，让他“活动起来给别人打电话”，有时甚至是一天打几次电话。琼的小小帮助使桑迪克服了羞怯心理，他开始建立以布鲁克林社区为中心的客户群。在这个地区被桑迪说动开户的商人和职业者也为他后来成功选股立下了口碑。

但是在贝尔斯登公司发展有局限性。大的经纪公司可以向投资人提供全面的成套金融工具。如果一个经纪人能向每位客户提供两三只付佣金的金融产品，那么每项交易就可以产生比现在丰厚得多的利润。带着他对股票的稔熟和虽然规模小但稳固的客户群，桑迪于1956年跳槽到伯纳姆公司（Burnham & Co.）。每天晚上当伯纳姆走出大门的时候，他可以看见桑迪弓着腰趴在桌上，搜索着公司报告里面只言片语的信息，或者在冰冷的电话旁联络新的客户。现在桑迪可以向老客户提供新的金融产品，也可用更为丰富全面的金融工具来吸引新的客户，所以桑迪在伯纳姆公司第一年就有25 000美元的毛销售额，其中的三分之一，也就是8 000美元，进了他自己的腰包。

在桑迪培育自己的经纪业务时，阿瑟·卡特决定先拿一个商学院