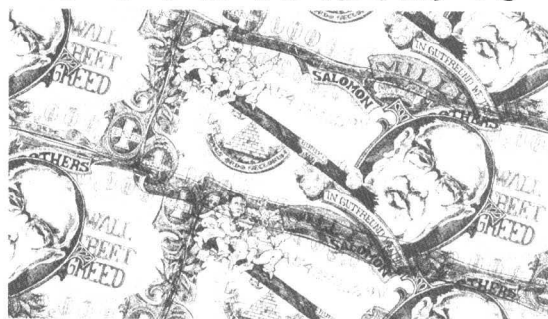


T-837.124.8
4

说谎者的扑克牌

华尔街的投资游戏



LIAR'S POKER

Rising Through the
Wreckage on Wall Street

[美] 迈克尔·刘易斯 著
孙 忠 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

Preface

序



我是一名债券推销员，曾供职于华尔街和伦敦。我相信，同所罗门兄弟公司的交易师们一起度过的日子，使我有幸在那些以其影响塑造了一个时代的事件发生时，恰好位于旋涡中心的位置。交易师是制造快速死亡的杀手，而过去的10年里，这类快速死亡实在为数不少。另一方面，所罗门兄弟公司又是无可争辩的交易师之王。我在本书中所要做的则是，从我在所罗门公司交易厅座席上的所见所闻开始，描绘和解释那些赋予这个时代的个性的种种事件和心态。有些情节取材于我本人，但是整个故事并不是我自己的经验。只能说由于我所处的位置，使得我对那些自己没有赚到的钱和没有说过的谎话有一种感同身受之慨。

当时，一场现代淘金热正在形成之中。在此之前，还从来没有这么多24岁的毛头小伙子们在这样短的时间里赚到这么多钱，这一切都是在华尔街和伦敦在10年的时间里完成的。它使市场经济关于投入产出的规律成为笑料。应当声明的是，我绝不讨厌钞票。相反，一般来说，我希望钞票越多越好。可是我再也不会像在那些年里一样，屏息期待奇迹的降临。这段经历只能算是一个惊人的例外，并不能威胁到久为人类历史所验证的关于投入与产出的预期规律。

应当承认，按照通行的标准，我是一个成功者。我赚了很多钱。公司里的头头们经常说我总有一天会升到顶层与他们为伍。可我无意于此，很早的时候即已如此。讲这些是为了告诉读者，我的前雇主既不曾迫害我也无意疏远我。而我之所以动笔写这本书只是因为自己一直有这样的想法：或许我应该做讲故事的人，而不是依旧生活在故事当中。

Contents

目录



VII | 序

我是一名债券推销员，曾供职于华尔街和伦敦。我相信，同所罗门兄弟公司的交易师们一起度过的日子，使我有幸在那些以其影响塑造了一个时代的事件发生时，恰好位于漩涡中心的位置。

1 | 第一章 说谎者的扑克牌

玩家的规则如同西部牛仔决斗一样。交易师必须面对各种挑战，绝不能退缩。约翰·梅利韦瑟现在别无选择，恰恰就是因为这一规则——他自己订就的规则。他很清楚，这一切愚蠢至极。对他来说，眼前根本就不存在胜局。如果他赢了，古特弗伦德不会高兴，这绝不是值得庆幸的结果。但是，如果他输了，100万美元也就飞走了。

9 | 第二章 千万别提钱

投资银行家是一个完全不同的群体，他们是高人一等的交易制造者。他拥有巨大的、几乎无法想象的才能和抱负，连他的狗也比人家的叫得响。他已经有了两部小巧的红色跑车，但还想再有两部。为了实现这一目标，他虽然是穿西服套装上班的一族，但却总是亲手制造麻烦。

23 | 第三章 学会热爱公司文化

华尔街已经快被股票和债券淹没了。在20世纪70年代末期，也就是美国政治史和现代金融史上最放纵的年代刚刚开始的时候，所罗门兄弟公司是华尔街上最精通债券生意的一



家：懂得怎样给证券评估价值，如何交易，应该向哪些客户兜售。

45 | 第四章 成人教育

原来他们可都是些谨小慎微的人，靠别人的残羹冷饭过活。突然间有人塞给他们一只喂得饱饱的肥鸟，他们干的还是原来的那一摊，但荣耀却骤然降临。他们的收入发生了戏剧性的变化，生活方式也随之改变。这都是人之常情。

69 | 第五章 强盗兄弟会

就像有些人是不可救药的酒鬼一样，抵押交易师是一群永远也喂不饱的饿鬼。除了在吃饭时被打断，再也没有比吃不到东西更令他们愤怒的了。

93 | 第六章 肥胖的交易师和神奇的赚钱机器

自发形成的抵押部有一种妙不可言的生活哲学，它的程序是：预备！射击！瞄准！从开业时间来看，这帮虚张声势的交易师们所赚的钱多得吓人。

123 | 第七章 所罗门食谱

不错，华尔街上别家公司绝不会容许所罗门兄弟公司保持它在抵押市场上的垄断地位。最终别人也都能悟出其中的计谋，抵押业务的利润太丰厚了，谁也不能不动心。

141 | 第八章 从“基克”到人

你为谁干活？这个问题始终纠缠着推销员。每当交易师耍弄了顾客让推销员无颜见人时，他们总是这样反问推销员：“你到底替谁干？”传递过来的信息是很清楚的：你是为所罗门兄弟公司工作的，是为我工作的。

173 | 第九章 《孙子兵法》

我记得我碰到的第一位投资银行家曾经教给我一首诗：“眼睛是上帝的恩赐，剽窃是你的权利。”这首诗不仅活现了



公司之间的竞争，正如我即将领悟到的，它同样是所罗门兄弟公司内部竞争的真实写照。

193 | 第十章 怎样才能让你更快乐？

德雷克塞大逃亡就像动脉出血一样无法遏止，这丝毫也不令人感到奇怪。有关在迈克·米尔肯手下干活所获得的奇迹般收入的传闻返回到所罗门公司，令我们怦然心动。

217 | 第十一章 阔佬走背字

我的家乡路易斯安那州的前任州长埃德温·爱德华是最欣赏的无赖之一，他最爱讲的一句话就是：“地狱里最炽热的火焰是留给伪君子的。”可是，上帝啊，我多希望这不是真的。

235 | 尾 声

1988年年初，我离开了所罗门兄弟公司，没有任何表面上说得过去的理由。我对公司的前景并不感到悲观，我也不相信华尔街将会陷于崩溃，我甚至没有因为幻想的破灭而受到伤害（这种感觉会逐渐增强直到某一程度，但还没有到不能忍受的程度，然后维持在这一程度上）。

第一章

说谎者的扑克牌



玩家的规则如同西部牛仔决斗一样。交易师必须面对各种挑战，绝不能退缩。约翰·梅利韦瑟现在别无选择，恰恰就是因为这一规则——他自己订就的规则。他很清楚，这一切愚蠢至极。对他来说，眼前根本就不存在胜局。如果他赢了，古特弗伦德不会高兴，这绝不是值得庆幸的结果。但是，如果他输了，100万美元也就飞走了。

俗话说：“华尔街一头挨着河，另一头挨着坟墓。”

这句话很精辟却并不完善，它遗漏了位于二者之间的幼儿园。

——小弗雷德·施维德，《客户的游艇在哪里？》



那还是在1986年年初的某个时期，正是我所在的所罗门兄弟公司开始走下坡路的头一个年份。我们的董事长约翰·古特弗伦德走出了位于交易厅顶头的办公室，开始做他的巡视。在交易厅里，每时每刻都有数十亿美元在交易师的手中面临风险，而古特弗伦德只要在交易厅里走走，向交易师问上几个问题，就能够摸准此地的脉搏。他有一种邪了门的第六感，可以在危机尚未出现时找到它。古特弗伦德仿佛可以闻出正在赔掉的金钱。

他是神经饱受折磨的交易师最怕看见的人。古特弗伦德^①喜欢悄悄从背后让你大吃一惊。这让他觉得很开心，但你恐怕不会觉得好玩。在夹住两只听筒手忙脚乱试图挽回灾难的当口，你当然不会有工夫转过身去看他。你本来就无须如此。你可以感觉到他来了。你周围的那帮人突然像得了癫痫病似的忙活了起来。人人都作出一副忙得不可开交的样子，个个都把眼睛盯着你头顶的正上方。你会有一种冷彻骨髓的感觉，就好像知道有一头灰熊正在悄无声息地走近。头脑中骤然警铃大作：古特弗伦德！古特弗伦德！古特弗伦德！

在多数情况下，我们的董事长只是安静地停留片刻，然后就走开了。你可能根本看不到他的人。有两回我唯一的线索就是在我椅子边的地板上留下的粪块似的烟灰，我猜想，留下它就好像名片一样。古特弗伦德的雪茄烟灰比所罗门公司别的老板留下的都要长，而且成形特好。我一向认为他用的牌子比别人的贵得多，这对他来说只不过是毛毛雨，他从1981年所罗门兄弟公司的出售中获益4 000万美元；1986年，作为公司董事长，他又给自己发了310万美元的年薪，比华尔街上任何一位CEO都要高。

不过，在1986年里的这一天，古特弗伦德好像有点儿古怪。一扫往常那种使大家人人自危的架势，这一次他径直走向约翰·梅利韦瑟的桌子，梅利韦瑟是所罗门公司的董事，也是公司里最优秀的债券交易员。他低声讲了几句。近处的几个交易员都竖起了耳朵。当时古特弗伦德所说的话在所罗门兄弟公司被演绎为一个传奇故事，成为它的内在标志的一部分。他说的是：“一手，100万美元，不反悔。”

一手，100万美元，不反悔。梅利韦瑟立刻就品出了其中的意味。这位“华尔街之王”（《商业周刊》曾经这样恭维过古特弗伦德）想玩一手

^① 古特弗伦德 (Gutfreund)，与“好朋友”的英文good friend谐音。——译者注



“说谎者的扑克牌”游戏，赌注是100万美元。他总是在下午同梅利韦瑟和后者手下的6名年轻的债券套利交易员玩这种游戏，并且常常输得一塌糊涂。有些交易员说古特弗伦德简直不堪一击。另一些人也大有人在，他们无法想象无所不能的古特弗伦德也会出局，辩解说输掉游戏正是他的本意。真相究竟如何只能是一个谜了。

这一次，古特弗伦德的挑衅中最惹人注意的是赌注的额度。一般来说他的下注不会超过几百美元。100万美元？闻所未闻。最后三个字“不反悔”意味着输家将要忍受极大的痛苦，但又不能嘀咕、呻吟和怨天尤人，只能一屁股坐下，独自品尝亏空的滋味。但是，为什么要这样做呢？他要达到什么目的？为什么单挑上梅利韦瑟而不是别的级别稍低的经理？这不是鲁班门前弄大斧吗？要知道，梅利韦瑟可是“游戏之王”，是所罗门兄弟公司交易厅里玩“说谎者的扑克牌”游戏的顶级高手。

可是另一方面，你在交易厅里将会学到的一手就是，像古特弗伦德这样的赢家总是有理由的，虽然这些理由有点强词夺理，但至少他们在心里头有一个想法。我不是古特弗伦德肚里的蛔虫，不知道他骨子里的想法，但我知道在交易厅里每个人都玩赌博游戏，他也知道，而且死气白赖想跻身其间。我想古特弗伦德当时只是为了炫耀自己的勇气，就像从高高的台子上向下跳水那样。还会有人比梅利韦瑟更合适的吗？此外，梅利韦瑟恐怕也是整个交易厅里唯一的既有胆量也有本钱放手一搏的人。

为了说清当时的情景，有必要再提示一些背景资料。约翰·梅利韦瑟在他的职业生涯里已经为所罗门兄弟公司赚了几个亿。他有一种不露声色的超常本领，这种能力在普通人身上极为罕见，但对交易员而言则至为宝贵。绝大多数交易师从他们的言谈举止中就可以看出赢钱或者是亏钱——时而趾高气扬，时而垂头丧气。但是，你永远也猜不透梅利韦瑟的心思。我想，他拥有不可思议的控制力，能够压制住两种往往会摧毁交易师的脆弱情感——恐惧和贪婪。在狂热追求私利的人群中，这一点尤为可贵。所罗门内部许多人认为他是华尔街上最优秀的交易师，在谈到他时，人们一贯用的都是敬畏的口气，“他是这里最出色的”，“最了不起的风险承担者”，或者“玩说谎者的扑克牌的老手”。

梅利韦瑟被他手下的年轻交易师们奉若神明。他们的年龄从25岁到32岁不等（梅利韦瑟自己已经接近40岁了）。绝大多数拥有数学、经济学或



物理学的博士学位。可是，一旦加入了梅利韦瑟的交易小组，他们好像就忘掉了自己的独立知识分子的身份，全都变成了小学生，沉溺在“说谎者的扑克牌”里不能自拔。他们把它看成“咱们的”游戏，从而把它提升为一项严肃的活动。

在这种游戏中，约翰·古特弗伦德向来都是局外人。虽说《商业周刊》将他列入封面人物并且赠以“华尔街之王”的封号，但对他们来说却不值一钱。在某种意义上说，这就是全部症结的所在。古特弗伦德是“华尔街之王”，而梅利韦瑟却是“游戏之王”。当古特弗伦德欣然接受媒体诸君的加冕时，你几乎可以听见交易师们脑子里的想法：蠢货们就喜欢抛头露面。公平地说，古特弗伦德也是交易师出身，但这样讲就好比一个老妇人吹嘘自己年轻时如何靓丽迷人一样。

有时连古特弗伦德自己似乎也无意否认。他热爱交易。同管理相比，交易行为的直截了当令人艳羡。你自己下赌，输赢乐居其一。如果赢了，从交易师直至公司最上层的头头脑脑都会羡慕你、妒忌你和惧怕你。这是顺理成章的，因为你控制着金钱。而管理人员，尽管同样有人羡慕、妒忌和惧怕，但却不免心虚。你并没有为所罗门公司赚到一分钱，你自己从未在市场上承担过风险，你只不过是他们手中的人质。承担风险的是他们。每天他们都在工作中验证他们的优越感，因为他们在风险世界中比别人更高明。公司的收入来自像梅利韦瑟这样的风险承受者，而他们能否赚到钱则并不取决于古特弗伦德之流的意志。许多人认为，古特弗伦德之所以向这位套利大师叫板，100万美元一手，无非是为了显示他也是圈子里的玩家。如果你打算炫耀自己，“说谎者的扑克牌”是唯一的选择。对交易员来说，这个游戏的意义非同一般。约翰·梅利韦瑟相信，“说谎者的扑克牌”同债券交易颇有异曲同工之处。它可以检验交易员的性格。它泄露了交易师的直觉。好的玩家也就是优秀的交易师，反之亦然。对此，我们全无异议。

游戏的玩法：一群人——少则两人，多则10人，围成一圈。每人拿一张美钞在手上。这有点儿类似于“猜牌”游戏。每个人都竭力欺骗别人，让他们相信自己报出的美钞上的流水号。某个人开始“叫牌”。例如，他会说“3个6”。意思是说，每张美钞上的流水号里，包括他自己的在内，加起来至少包括3个6。一旦开叫，游戏就按顺时针次序往下进行。比如说



开叫为“3个6”，那么叫牌者左手的玩家就可以有两种选择。他可以追加 [有两种形式：牌序升高（3个7，3个8，或3个9）或任何数字增加（比如4个5）]，或者选择“异议”。

叫牌逐渐上升，直至全体同意对最后一个叫牌的人表示“异议”。只有这时，玩家才能公开各自的流水号，也才能知道谁胜谁负。在这一过程中，玩家脑子里考虑的是概率。在一串（比如说总共40个）随机选择的流水号中出现“3个6”的统计概率会有多少？不过，对高手来说，数学问题倒不在话下，难点在于识破别的玩家的伪装。当每个玩家都学会欺骗和双向欺骗之后，游戏就变得格外复杂了。

这感觉有点儿像真刀真枪的交易，犹如比武之于战争。“说谎者游戏”中的玩家自问的问题，在某种程度上就是债券交易师在交易过程中的自问。冒这样的风险是否明智？我为自己感到庆幸吗？我的对手的狡猾表现在哪里？他知道自己在做些什么吗？如何利用他的疏忽？他为什么高叫，究竟是讹诈，还是真的有强手牌？是为了引诱我开出一手愚蠢的叫牌，还是他自己真的就有4个同号？每个玩家都在猜测别人的弱点、预见性和行为模式，力图避免令自己重蹈覆辙。高盛公司、第一波士顿、摩根士丹利、美林，还有华尔街上其他的公司里都在玩这种游戏，只是略有不同。但是，赌注下得最高的则是所罗门兄弟公司纽约债券交易厅，这要归功于约翰·梅利韦瑟。

玩家的规则如同西部牛仔决斗一样。交易师必须面对各种挑战，绝不能退缩。约翰·梅利韦瑟现在别无选择，恰恰就是因为这一规则——他自己订就的规则。他很清楚，这一切愚蠢至极。对他来说，眼前根本就不存在胜局。如果他赢了，古特弗伦德不会高兴，这绝不是值得庆幸的结果。但是，如果他输了，100万美元也就飞走了。这恐怕要比惹恼老板更糟。虽说梅利韦瑟的成绩一向很好，但这次只玩一手牌，谁也没有把握，完全取决于运气。在交易厅里，梅利韦瑟的工作本来就是避开犯傻的下注，这次他也不例外。

“不，约翰，”他说，“要玩就玩真能让人心跳的。1 000万美元，不反悔。”

1 000万美元！谁听了都要咋舌。这回梅利韦瑟在游戏开始之前就玩上了“说谎者的扑克牌”的手法。显然，他是在使诈。古特弗伦德不得不认真对待这一反建议。看上去他可能会乐于接受这一挑战。这毕竟是一场奢

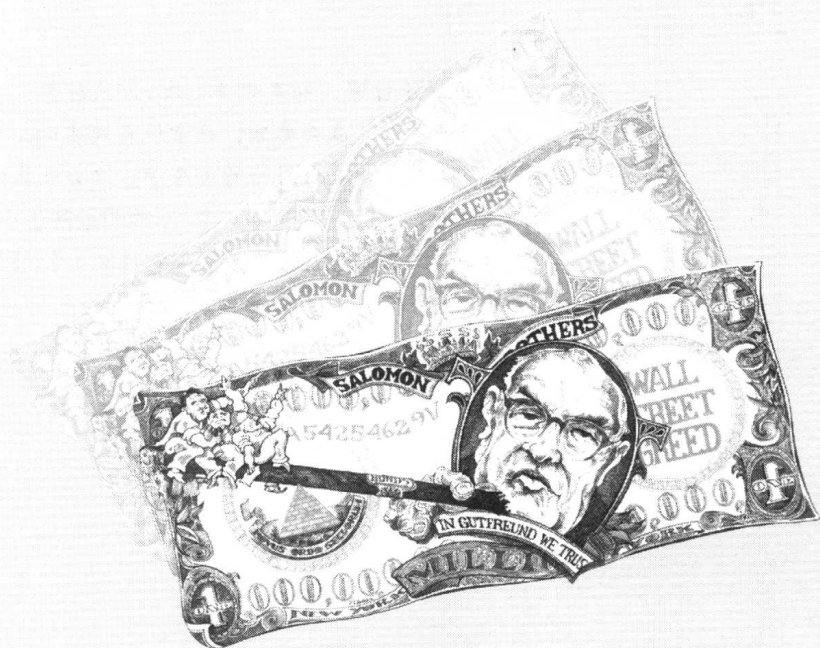


侈的豪赌，仅此一端即足以令他心满意足。（有钱真好！）

话说回来，1 000万美元在当时可是个大数目，即使在今天也还是。如果古特弗伦德输了，他的财产将会减少到只有3 000万左右水平。而他的太太，苏珊，这时正忙于装修他们在曼哈顿的公寓，开支可能高达1 500万美元（梅利韦瑟对此一清二楚）。此外，古特弗伦德是老板，他自然不必理睬梅利韦瑟订下的规则。再说，也可能他根本就不知道有梅利韦瑟规则这回事。也许他的挑衅只不过是要试试梅利韦瑟的反应（结果把自己吓了一大跳）。谁知道？不管怎样，古特弗伦德看来不敢再玩了。他堆出堪称古氏专有的假笑说：“你疯了。”

“恰恰相反，”梅利韦瑟心想，“我的感觉从未这么好过。”

第二章 千万别提钱



投资银行家是一个完全不同的群体，他们是高人一等的交易制造者。他拥有巨大的、几乎无法想象的才能和抱负，连他的狗也比人家的叫得响。他已经有了两部小巧的红色跑车，但还想再有两部。为了实现这一目标，他虽然是穿西服套装上班的一族，但却总是亲手制造麻烦。

我想当一名投资银行家。如果你手上有1万只股票，我就来帮你卖掉它们。我可以赚好多钱，我会非常、非常地喜欢我的工作，我会帮助别人，我会变成百万富翁，我会买一所大房子。这会让我快乐。

——一个7岁的明尼苏达小学生的作文，
题为《我长大了做什么？》，写于1985年3月



1984年，我即将结束在伦敦经济学院的经济学硕士课程。就在这时，我接到了与王太后共进晚餐的邀请函，是我的一位远房表亲帮忙弄到的。她几年前不知道在哪里找了一个德国巨商结了婚。尽管一般来说我不属于那种经常有幸受邀在圣詹姆斯宫进晚餐的人士，但是大亨的太太则绝不缺少这种机会。为了赴宴，我专门租了一条黑领带，然后坐上地铁欣然前往。正是这次意外的插曲开启了一连串不可思议的事件，最终促使所罗门兄弟公司同意给我一份工作。

邀请函上讲的是同英国王室进行一次近距离交往，这显然是夸大的不实之词。有七八百名保险推销员参加了这次筹款大会。我们在大厅里四散开来，脚踩腥红色的地毯穿行在乌黑色的木椅中间，墙上挂着年深月久的王族肖像，好像走进了“杰作陈列室”。就在大厅里的这群人中有两位来自所罗门兄弟公司的董事经理。而我之所以知道，只是因为我凑巧被安排在他们两位夫人中间就座。

两位董事中级别较高的那位的太太是个美国人，她牢牢地掌控着这张桌子的话局，一待我们不再伸长脖子追着王族看，她就把我们的注意力拉回来谈话。得知我打算找份活儿干并且有意于进入投资银行业，她干脆把那晚余下的时间变成了一次面试。经过将近1个小时的刺激、考验、挑衅等等让我坐立不安的折腾之后，她终于满意地歇了手。在核查了我24年生涯中所表现出的全部优点之后，她问我为什么不去所罗门兄弟公司交易厅工作。

我试图保持冷静。我担心自己表现得过于热心，这个女人也许会醒悟自己犯了个错误。我最近刚好读了古特弗伦德那句后来相当出名的话。他说，在所罗门兄弟公司交易厅里干，你必须充满自信，每天早上醒来都要准备“一口咬掉熊屁股”。我对她说，这听上去不怎么有趣。我还描述了我对在投资银行里工作情景的想象：宽敞的玻璃办公室，秘书，充裕的费用账户，经常同工商业领导人在一起举行会议。在所罗门兄弟公司内部，的确有这样的工作岗位，但它们不受人尊敬。这就是公司金融部。尽管它同证券交易与销售一起被称为投资银行业务，却是两类不同的业务。股票和债券在古特弗伦德的交易厅里买进卖出，这个乱糟糟的所在才是赚钱和承受风险的中心。交易员们既没有秘书也没有办公室，他们也没有机会和企业家们一起开会。公司金融部负责为借钱的公司和政府部门提供服务，后者被称为“客户”。比较而言，公司金融部是一个更为雅致、远离人间



烟火的地方，因为他们不用拿钱去冒险，在交易师眼里他们是软骨头。但是，如果以华尔街以外的标准来看，在公司金融部上班仍不失为一个体面的工作。

我把自己的意思讲了出来，这位所罗门来的女士听后便不作声了。过了一会儿，她说，只有那些整天打扮得油头粉面的软脚蟹才会屈居公司金融部，拿那么一点可怜的工资。

这可真是当头一棒，我恨不得钻到地底下去。难道我愿意整天都待在办公室里吗？我成了什么人了？傻瓜吗？

从谈话中我知道她不喜欢别人自作聪明，她喜欢别人向她讨教。于是我问她是否有权向我提供一份工作。这个问题把我从尴尬中解救出来，她向我保证回家后会让她丈夫操办此事。

晚宴结束后，84岁高龄的王太后蹒跚步出房间。我们——800名保险推销员，所罗门兄弟公司的两位董事和他们的太太，还有我，肃立目送她出门。我一直以为那个门是后门，这时才醒悟道，我们这些筹款人才是从后门进来的，就像送货的小弟。不管怎么说，王太后到底还是朝我们这边走来了。她的身后跟着男仆，身板笔直，像扫帚一样裹在燕尾服里，颈系白色领结，手拿一个银色托盘。在男仆身后是一个狗的队列，它们身形矮小，活像是大老鼠，据说叫做Corgis狗。英国人认为Corgis很聪明，有人告诉我，英国王室走到哪里都离不开这种狗。

圣詹姆斯宫大厅里一片沉寂。当王太后走近时，保险推销员们弯身鞠躬，仿佛虔诚的教徒。经过训练，Corgis狗学会了每隔15秒行一次屈膝礼，它们后腿交叉，老鼠样的肚子掉在地上。这个队列终于走到了终点。所罗门兄弟公司来的太太激动得面红耳赤，我也一样，但她肯定更激动一些。她希望别人注意自己，这很明显。在800名沉默的万全保险公司经纪人面前，固然可以有很多种办法吸引王室的注意，但大叫大嚷始终不失为最可靠的手段。这正是她打算做的。具体地说，她是这样喊的：“嗨，女王，你的狗可真不赖！”

我看到一大批保险推销员的脸色骤然发白。实际上他们的脸早就发白了，所以我可能是有点夸张。但接着就响起一片清喉咙的声音，他们都把头低下看自己的鞋子。只有王太后一个人仍然镇定自若，好像什么都没有听见。她沉着地走出房间，一步都没有走错。