



# KING OF CAPITAL

# 资本之王

桑迪·威尔

艾美·斯通 麦克·布鲁斯特 著

*SANDY WEILL*

辽宁人民出版社

KING of CAPITAL  
**资本之王 桑迪·威尔**

---

*SANDY WEILL*

[美] 艾美·斯通 麦克·布鲁斯特 著  
胡英坤 胡蓉 译

辽宁人民出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

资本之王:桑迪·威尔/(美)斯通,(美)布鲁斯特著;胡英坤,胡蓉译.

沈阳:辽宁人民出版社,2003.1

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

ISBN 7-205-05481-8

I. 资... II. ①斯... ②布... ③胡... ④胡...

III. ①威尔—生平事迹②花旗银行—经济管理—经验

IV. F837.123

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 102317 号

King of Capital: Sandy Weill and the Making of Citigroup

by Amey Stone and Mike Brewster

Simplified Chinese Copyright © 2002 by Liaoning People's Publishing House

Authorized translation from the English language edition published

by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved.

责任编辑:张艳 栾奕

封面设计:杜江

版式设计:王珏菲

责任校对:张力颖

---

出版:辽宁人民出版社

发行:辽宁版权代理中心

地址:沈阳市和平区11纬路25号

邮编:110003

电话:024-23284049

E-mail: bqdl@mail.lnpgc.com.cn

http: www.21copyright.com

印刷:沈阳市北陵印刷厂

---

幅面尺寸:151mm×227mm

印张:18.25

插页:8

字数:185千字

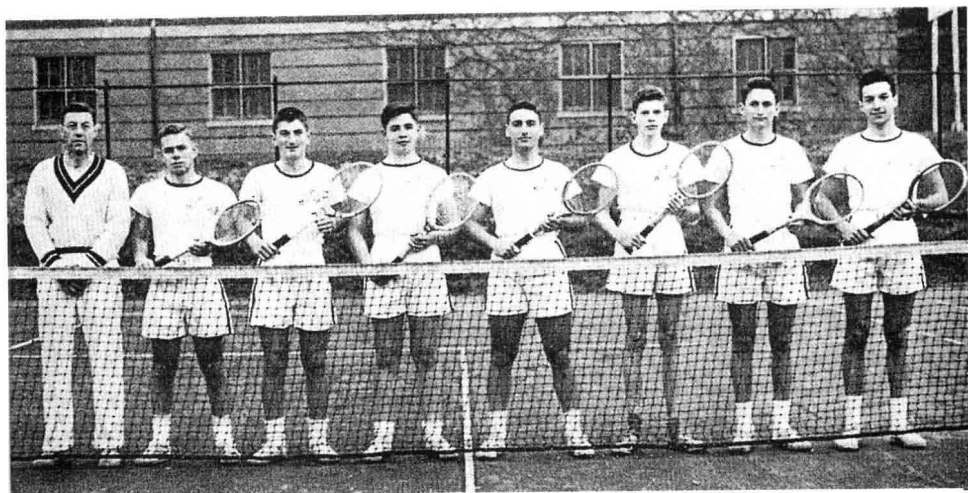
---

出版时间:2003年1月第1版

印刷时间:2003年1月第1次印刷

印数:1-8000册

定价:34.00元



上：威尔是皮克斯基尔军校网球队的队长（中）及一号种子选手。

中：作为皮克斯基尔军校的最出色学员，威尔（左数第四个）加入了国际荣誉团体。

下：威尔在皮克斯基尔军校的毕业照。（照片来源：皮克斯基尔军校 1951 年年鉴）



阿瑟·卡特、罗杰·伯林德和桑迪·威尔（右）在20世纪60年代中期创办了华尔街最有实力的经纪公司之一。（照片来源：E·豪斯纳/《纽约时报》）



威尔在外孙的督促之下戒了雪茄烟。（照片来源：拉里·巴恩斯）



在美国运通和西尔森合并多年之后，威尔（右）将自己称为吉姆·罗宾逊的“跟班”。（照片来源：托马斯·维克托/TimePix 网站）



上：1985年，杰米·迪蒙随威尔一起离开美国运通，并与他比肩共事13年。（照片来源：苏珊娜·奥普顿）

下：在威尔买下旅行者27%的股份后，他执掌这把雨伞的日子即将到来。他与旅行者前CEO埃德·巴德将共撑这把雨伞。（照片来源：约翰·艾伯特）





上：1997年9月，旅行者宣布了对所罗门兄弟公司的兼并，建立了所罗门·史密斯·巴尼公司。从左到右依次为：所罗门公司的联合CEO戴瑞克·莫汉；桑迪·威尔；所罗门公司的联合CEO罗伯特·德纳姆和威尔的门生——史密斯·巴尼公司的CEO杰米·迪蒙。（照片来源：路透社/Getty Images）



下：在职业生涯的大部分时间，威尔喜欢在办公室里安放一个壁炉。（照片来源：罗布·金曼斯）





上：当作者问威尔这一生最大的成就时，威尔回答道：“与我的妻子结婚。”威尔和妻子琼在康涅狄格州格林威治的家中。（照片来源：罗布·金曼斯）



下：马克·威尔和杰西卡·比勃里奥威茨在父亲的公司中都占有很高的席位。（照片来源：苏珊娜·奥普顿）



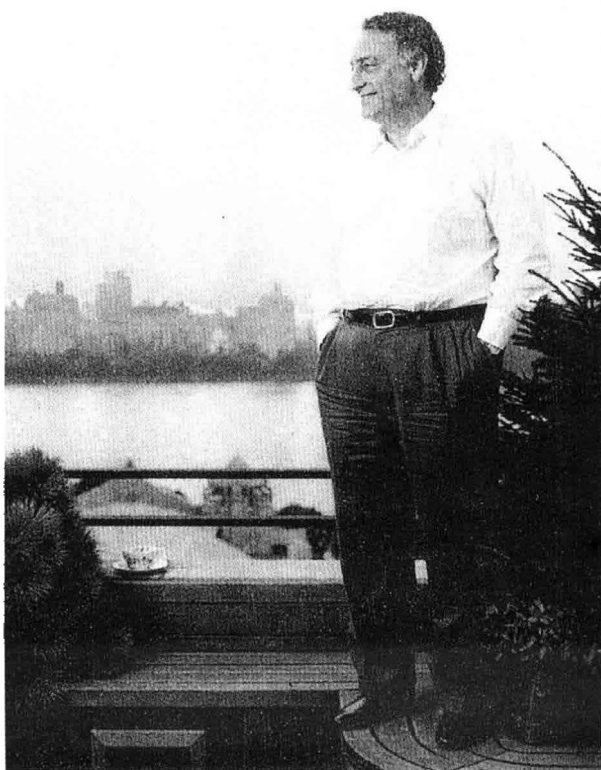
约翰·里德 2000 年 2 月离开花旗集团时与威尔在（董事会）会议室里 （照片来源：约翰·艾伯特）



在花旗集团合并之后，威尔和妻子琼敲响了纽约证券交易所开盘的钟声。（照片来源：路透社/Getty Images）



上：花旗集团的罗伯特·鲁宾，巴纳克西集团的Roberto Hernandez Ramirez 和威尔宣布花旗集团将在2001年5月17日以125亿美元收购巴纳克西集团。（照片来源：丹尼尔·阿吉拉/TimePix 网站）



下：站在世界之巅。（照片来源：罗布·金曼斯）

## 前 言

动笔之前，我们首先得决定要写哪一个桑迪·威尔：公司巨擘威尔；慈善家威尔；企业家威尔；还是管理者威尔。

我们决定集中笔墨写交易人威尔，交易人不仅就合并谈判，而且还要实现合并的目标。正是威尔职业生涯的这个方面使他与其他首席执行官相比显得卓而不群。

我们将集中笔墨在一笔笔交易上，向读者展示，随着交易规模和范围的扩大，威尔是怎样在他漫长的职业生涯进程中成长的。在仅仅一代人的时间里，威尔在没有值得称道的私人关系和家族财力支持的情况下，创建了美国最大的经纪公司之一——西尔森。然后他又一切从头开始，创建了花旗集团——世界上最盈利的金融服务机构之一。有的读者可能不熟悉威尔的职业生涯，所以我们在引言里大段勾画了主要事件。

桑迪·威尔并没有授权给我们写他的传记，但是在我们这个项目接近尾声时他会见了我们，回答了一些问题，而且还允许我们采访他的几位高级管理人员。然而，我们没有机会问威尔我们想问的所有问题。当我们从二手资料引用威尔的话时，我们都在脚注中作了说

明。如果我们是直接引用他的话，我们在文中清楚地说明，这是他在接受我们采访时做的评论。

这本书的大部分资料来自于 2001 年 7 月到 12 月之间做的大约 60 次采访。如果没有做脚注，所有直接引用的话都是我们采访中记录下来的。我们还从国会证词、法院档案和年报等官方文件中收集了一些资料。我们采访的许多人请我们不要提到他们的名字，或者只提供背景资料。

威尔仍处于其职业生涯的顶峰。除了他目前担任的花旗集团的领导职位以外，似乎没有别的工作更适合他了。过早地为威尔写传记可能会冒这样一种风险：极有可能遗漏他令人惊叹的职业生涯的高潮——我们写这本书的时候仍然冒着这个风险。

# 谢 辞

在这本书的写作过程中，我们得到了研究员保罗·罗杰斯的大力帮助。他不仅是一位杰出的记者和编辑，而且在和一个由丈夫和妻子组成的小组一起工作时，他表现出极高的耐心和交往技巧。我们还要感谢劳雷恩·库珀，他不辞辛劳地搜集照片，以反映威尔和他那个时代的风貌。科特妮·罗不仅帮助我们进行调研，还给予我们支持。我们的读者——苏珊妮·伍利和比尔·施沃兹曼给我们提供了宝贵的修改建议。

太多的朋友、同事和家人主动向我们讲述他们的想法，始终鼓励我们，在此实难一一列举。我们要特别感谢鲍勃·阿诺德和《在线商业周刊》的工作人员——大卫·舒克、威尔德·罗伊尔、德莫特和伊丽莎白·摩根、朱莉·蒂尔斯纳（他们那些不朽的话使我们坚持下来）、吉恩·伯格斯特里塞、伊万·西蒙诺夫、凯利·卡佩尔、安迪·威克斯特姆、凯茜·伯那迪、杰西卡·赫夫塔、兰迪·富勒、乔伊斯·玛吉鲁德、艾琳·西特本、赛思·考夫曼、杰凯·莫兹、萨姆·弗里德曼、内特和弗朗西斯·伯克和迪·斯蒂恩斯。我们还要感谢花旗集团公共关系部的员工，尤其是詹妮弗·斯卡蒂诺和

李·约翰逊，他们为此书安排了几次关键的见面。

我们特别感谢几本出色著作的作者，这些书对我们理解威尔职业生涯的背景和意义帮助非常之大。在此，我们谨向《牌室》的作者乔恩·弗里德曼和约翰·梅汉、《美国银行业的未来》的作者大卫·罗杰斯，以及《他们卖掉华尔街那一年》的作者蒂姆·卡林顿致谢。

最后，我们衷心地感谢我们的代理人苏珊·巴里。这是我们的第一本书，在使人饱尝痛苦折磨而又令人振奋的写作过程中，她始终给予我们帮助。感谢约翰·威利父子出版公司的编辑珍妮·格拉泽，她非常善于发现好的故事。

# 目 录

## 前 言 谢 辞 引 言

### 桑迪·威尔其人其事 ..... 1

桑迪·威尔是美国最大的金融服务公司——花旗集团的主席兼 CEO，他以独特的交易生涯、个人生活以及对慈善事业的诸多付出而被世人称道。桑迪·威尔不仅重新赋予了“交易”一词一个全新的定义，而且逐渐成为了交易的化身，被誉为“资本之王”。

## 第一章 昔日已逝，前途无限 ..... 17

桑迪·威尔——一个来自布鲁克林中产阶级家庭的小伙子——从名不见经传成长为了亿万富翁，桑迪·威尔工作生涯中的起起落落以及成就背后的艰辛却不为人知。他承继了祖辈的坚毅性格，付出了自己的辛勤与汗水，并赢得了与其成功密不可分的婚姻。

## 第二章 最好的和最聪明的 ..... 37

桑迪·威尔最初从华尔街典型的起步工作——送信开始做起，积累了一定的华尔街经验之后，与他人合伙创办了 Carter, Berlind, Potoma & Weill 经纪公司。尔后，又产生了自己创办公司的想法。威尔拥有着非凡的手腕以及精明的合作伙伴，所以能应付裕如、所向必利。



### 第三章 海登·斯通：交易的样板 ..... 69

兼并海登·斯通使桑迪·威尔真正在华尔街上立足。这次交易不仅仅对威尔和他的公司是一个转折点，对20世纪70年代陷入崩溃边缘的华尔街也具有重要的意义。凭借这次交易所取得的经验和资金，威尔开始形成自己独特的管理风格。这桩交易为威尔铸就了职业生涯的蓝图。

### 第四章 建设西尔森 ..... 91

老牌公司西尔森难以为继，这给桑迪·威尔又提供了一次绝佳的兼并机会。这次交易是行业历史上最成功的大公司合并。他又把一系列前景甚忧的公司整合进了西尔森。这一过程中，威尔遭遇过惨败、也曾被一些公司拒之门外。在经历过挫折与成功之后，威尔建立了华尔街第二大的经纪公司。

### 第五章 跟班 ..... 119

威尔的大无畏精神牵引着他进行了又一笔交易——与美国运通的合并，但由于与合伙人龃龉不合，使他失去了千辛万苦建立起来的权力基础。经历了四年充满挫折的日子之后，他被迫从美国运通的总裁职位上退了下来，但是在这一过程中所汲取的经验和教训使威尔萌生了重新开始的想

### 第六章 重新开始 ..... 145

在经历了一段没有事情可做、没有诺言可守的无聊日子之后，威尔从事了一系列的慈善活动。受到与美国运通的竞争所鞭策，他开始尝试去扭转美洲银行的困难局面，交易失败后，将目光转向了被视为“垃圾”的商业信贷公司，逐步确立了自己的管理文化，终于东山再起。

### 第七章 回到大联盟 ..... 171

商业信贷公司使威尔投入了一场新的战斗。在收购了