

THE HOUSE OF DIMON

How JPMorgan's Jamie Dimon Rose to the Top of the Financial World



首度解密杰米·戴蒙如何引领摩根大通走上金融领域的巅峰

【美】帕特丽夏·克瑞沙弗莉（Patricia Crisafulli）著

元旭文 韩婷婷 宋芝仙 译

杰米·戴蒙 的金融帝国



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

THE HOUSE OF DIMON

How JPMorgan's Jamie Dimon Rose to the Top of the Financial World

杰米·戴蒙 的金融帝国

[美] 帕特丽夏·克瑞沙弗莉 (Patricia Crisafulli) 著
元旭文 韩婷婷 宋芝仙 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

杰米·戴蒙的金融帝国 / (美) 克瑞沙弗莉著; 亓旭文等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-11498-9

I. 杰…

II. ①克…②亓…

III. ①戴蒙, J. — 生平事迹

IV. K837.125.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 220190 号

杰米·戴蒙的金融帝国

[美] 帕特丽夏·克瑞沙弗莉 著

亓旭文 韩婷婷 宋芝仙 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 250 mm 16开本

版 次 2009年12月第1版

印 张 13.25 插页2

印 次 2009年12月第1次印刷

字 数 216 000

定 价 36.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

风暴中的赢家

在Google搜索栏上输入“杰米·戴蒙”，有230 000条搜索结果，而在两年前，知道杰米·戴蒙的人屈指可数。

随着对金融危机的关注逐渐占据我们的生活，杰米·戴蒙这位英俊帅气的华尔街金融天才也渐渐成为镁光灯的宠儿。

他走上了红地毯，成为奥巴马总统最信赖的人，成为美国白宫的座上客。

他频频出现在美国、英国、日本、法国、德国以及中国的电视屏幕上。

他被美国最重要的杂志之一《名利场》评为2009年最具权势的人物，他被世界上最顶级的商业杂志《财富》评为25位最具影响力的商界领袖之一。

但他的成名可不是因为他有一张明星脸，别忘了华尔街最相信的是数字：

杰米·戴蒙仅用一年时间，使年亏损5.1亿美元的美国第一银行盈利26亿，并连续14个季度实现利润增长。

杰米·戴蒙带领的摩根大通是此次金融危机中唯一没有亏损的银行。从2007年7月金融危机爆发到2009年第二季度，除了收益下滑外，还尚未出现亏损。由于戴蒙明智地提前一年收缩了战线，摩根大通在次贷方面的损失仅仅是对手的1/6。

摩根大通在危机肆虐的2008年逆市坚挺，帮助政府支撑市场，收购了濒临倒闭的贝尔斯登和华盛顿互惠银行，并于2009年初就归还了250亿美元美国政府的援助贷款，而对手美国银行、花旗银行至今还欠着美国政府450亿美元。

2009年摩根大通继续独领风骚。10月14日公布的第三季度财报显示，摩根大通当季盈利达35.9亿美元，大大高于市场预期。摩根大通第三季度的营业收入已达75.1亿美元。

没有人会质疑杰米·戴蒙是最让人敬畏的银行家。杰米·戴蒙创造的业绩给危机中一片低迷的市场带来一丝光亮，杰米·戴蒙的成功让无数金融界、商界领袖反思。今天，我们有幸在国内率先引进解密杰米·戴蒙成功之路的第一本书，祈愿让我们对危机的认识更加深一步，对防范危机的思考更深入一些。



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

七 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

七 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



[前 言]

我们不能主动地寻求战争，但当战争来临的时候，我们也不应该躲避。

——威廉·莎士比亚，《亨利五世》，第3章第6节

2008年的股票市场十分异常：投资者多年来在股票市场的获利损失殆尽，达到数万亿美元。在这场危机中，损失最严重的是金融领域，一些实力较弱的公司破产倒闭，即使是实力雄厚的大公司也遭受了严重的损失。起初人们担心会发生经济衰退，而后这真的成为事实。发端于美国的这场经济危机已经开始向全球蔓延，在危机中华尔街变成了一个悲惨可怕的地方：盈利大幅下滑，损失巨大，数千岗位被裁撤。

这不是一本商业书籍的典型背景，这是在美国金融历史上自大萧条以来最黑暗的时刻。然而，这就是我们目前不得不面对的现实。没有人可以选择这种状况何时发生，如何发生；如果可以选择的话，就可以避免危机的发生。唯一可以做的就是积极地正视危机，包括正确认识危机的严重程度以及危机会如何发展。

按照托马斯·潘恩^①的观点，这是深入了解一个人的好时机。这也是考察一个人领导能力的好机会：不是在一切顺利的时候，而是在最糟糕的情形下。这是检验一个人能否在危机中生存下来的真正的试验场。

市场上充满了各种引人注目的主题：血腥的竞争，沉痛的损失，一败

^① 托马斯·潘恩(Thomas Paine, 1737—1809)，英裔美国思想家、作家、政治活动家，美国国名“美利坚合众国”即出自潘恩。——译者注

涂地以及某些人获胜的机会。在 2007—2008 年这场类似莎士比亚悲剧的金融危机中，没有人能全身而退。尽管某些人能比其他行业的人获利更多（至少损失更少），但自身也承受损失。结果表明，承受过多的风险不仅是不明智的，也是不可持久的。

如同大多数好的故事一样，经济危机继续扩散。事实上，写作本书的一个挑战就是不确定危机何时能——哪怕是暂时中止。由于看不到何时才能终止，也就无法预测危机如何发展。杰米·戴蒙成长为华尔街（虽然如今被危机困扰）领袖人物的故事，在这个充满不确定性的时刻，对于我们有积极的教育意义。

在金融危机这场大戏中，戴蒙无疑是主要角色，因为他在危机中收购了不是一家，而是两家破产或濒临破产的公司。尽管充满了各种艰巨的困难和挑战，他和他的团队还是很好地完成了这两笔交易，这得益于他未雨绸缪的领导风格。因此在本书中，我们不仅考察当今金融市场的重大事件，还要追溯戴蒙以及摩根大通公司至今的发展历程。

戴蒙职业经历的第一幕以他生于金融世家开端：他的父亲和祖父都是股票经纪人，他是桑迪·威尔的门徒，协助其逐步建立了花旗集团。第一幕的高潮是他被花旗集团解雇，这不仅出乎他本人的意料，也震惊了整个金融市场。第二幕开始于 18 个月的赋闲之后，戴蒙出任第一银行的 CEO，当时第一银行需要一位得力的领导人带领公司走出困境。紧接着就是第一银行被出售给摩根大通公司，戴蒙也成为了这家以传奇金融家约翰·皮尔庞特·摩根 (J. Pierpont Morgan) 名字命名的公司的领导人。第二幕的高潮在于席卷所有华尔街公司的信贷危机，即使是实力最雄厚的公司也未能幸免。如果从戴蒙的过去可以完全预测他的未来，那么通过学习过去的历史你会发现，毫无疑问，戴蒙可以成为更优秀的领导人。

通常人们称呼詹姆斯·戴蒙为杰米，在摩根大通这家具有传奇色彩的公司，他留下了自己的印记。领导这家公司的时候，他亲力亲为，承担全部责任，因此这家公司也被称为戴蒙的公司，这反映了他的领导风格和管理理念。摩根大通的成功，在很大程度上要归功于戴蒙和他的团队，他们驾驶摩根大通这艘巨轮在金融危机的风暴中安全航行。

目录

content

第一部分 风暴中的赢家 / 01

第1章 不折不扣的银行家 / 03

戴蒙带领的摩根大通不仅在每个季度均保持盈利近20亿美元，而且其投资银行等业务还在五大投行纷纷倒台的情况下逆市走高。杰米·戴蒙是世界上最让人敬畏的银行家。

第2章 收购贝尔斯登的壮举 / 19

2008年3月13日晚，100名摩根大通的员工被戴蒙紧急呼叫返回公司；12小时后，1 000名员工在债券交易、股票、税收、法律支持等各个部门奋战；48小时后，戴蒙如闪电般拯救了华尔街。

第二部分 从花旗小子到摩根大通掌舵人 / 35

第3章 “我愿意为桑迪工作” / 37

从哈佛商学院毕业的戴蒙拒绝了高盛、雷曼兄弟，跟着威尔一干就是16年，在威尔落难之时，他依旧跟随威尔的左右。他是哈佛唯一不穿西装的学者，他是财富500强最年轻的总裁。

第4章 花旗蜕变 / 55

他与桑迪·威尔一起塑造了华尔街一座新的金融帝国，他与威尔共同将花旗打造成了世界上最大的金融服务公司，但是两人的关系却渐渐出现了裂痕。

第5章 独立事业的新征程 / 73

“离开花旗的第二天我到书店买了几十本书……我和孩子们在一起，计划全家旅行……”但是华尔街不会让戴蒙清闲，顶级猎头公司拨通了戴蒙的电话，戴蒙开始了他独立事业的新征程。

第6章 首战告捷：第一银行扭亏为盈 / 89

戴蒙将严谨会计法、要塞式资产负债表、问责制带入第一银行，为第一银行实现了深入转型，使第一银行实现从亏损5亿美元到盈利35亿的惊人蜕变。

第7章 帝国版图：执掌摩根大通 / 107

摩根大通与第一银行的合并造就了美国第二大银行集团，也让戴蒙这个纽约小子回到了属于他的金融圣地。在摩根大通，戴蒙进一步展现着他与生俱来的金融天才，他坚持收缩次贷阵线，使摩根大通笑到了最后。

第三部分 引领摩根大通走上金融巅峰 / 127

第8章 “慎”者为王 / 129

如果说戴蒙的长胜不衰真的有什么秘诀，那就是他对要塞式资产负债表的坚持。戴蒙将高超的管理艺术与对要塞式资产负债表的坚持结合在一起，成为华尔街的救星，成为众人追随的领袖。

第9章 百年大计 步步为赢 / 145

曾经拥有2万亿美元资产的华盛顿互惠银行成为这场危机中最大的失败者。摩根大通接管华盛顿互惠银行，就像传统老到的贵族长老遇上个性张扬的街头霸王。戴蒙降服了这个不羁的小妖，将通向金融巅峰之路向前延伸。

第10章 让所有的危机都低头 / 161

华尔街充满诱惑，就像如果音乐响起，你总会情不自禁应和着跳起舞来。华尔街太需要足够理智的领导，在“音乐”不适合自己的时候控制住情绪不去跳舞。

第11章 华尔街当之无愧的领袖 / 179

他思维缜密，注重细节而不失大局；他有胆有识，准确鉴别并控制风险；他钟情事业，热爱家庭；他爱护员工，关心朋友。戴蒙一直在为能做好领导工作而努力。他的追求就是希望带领一个强大的公司，强大到所有人都能为与之关联而自豪不已。

附录 杰米·戴蒙大事年表 / 189

译者后记 / 191

第一部分

第1章 不折不扣的银行家

当你管理一个团队的时候，……你只是其中的一分子。
我感觉我就像是在驾驭一匹野马，为了生活而坚持着。

——杰米·戴蒙，在耶鲁峰会之前的演讲

2008年10月初的一天，对于华尔街来说又是血腥的一天，道琼斯工业指数创造了历史上单周最大的跌幅。在收市前一个半小时，当道琼斯指数将要5年来首次跌破9 000点的时候，在位于曼哈顿中心区域派克大街的摩根大通大厦里，杰米·戴蒙离开了他的办公室，奔向会议室。由于每天都要早起工作，加上长时间没有换洗，他的那件原本整洁的白衬衫看起来有些发皱了。他就穿着这件衬衫，打着蓝色的领带，很快地结束了一项预约的采访。

戴蒙坐在桌子的最尽头，面前放着两页纸：一张是关于将要讨论的主题的备忘录，另一张是他特有的用来记录事情的8.5英寸×11英寸的工作表。他那深邃的蓝色眼睛定了定神，浏览了一下这两张纸后，就开始了讨论，此时正是华尔街最混乱的时期之一。

“我过去经常讲一个笑话，我女儿打电话给我，问我什么是危机，”戴蒙说道，重复着2008年3月发布的2007年摩根大通年报中他写给股东的信件中的那个故事。

在这封信讲的故事里，戴蒙回答他女儿说：“危机是每隔5到10年发

生的事情。”他有三个女儿，年龄从十几岁到二十几岁，其中的一个女儿又问道：“为什么每个人都会对危机感到意外呢？”

在发出这封信后7个月再重复这个故事，戴蒙有不同的点睛之语：“我过去常说‘这是正常的，为什么人们会感到意外呢？’现在我不会再这么说，因为目前的危机已经超出了正常的6到7年的震动。”

2007年的信贷危机已经演变成了2008年的大灾难，使人们对整个金融体系的稳定性更加担忧。当美林证券被出售，莱曼兄弟破产，以及其他公司如高盛投资公司和摩根士丹利向战略投资者寻求注资，这些事件使得原本神圣不可质疑的信条被打上了问号。经济衰退使失业率增加，这会导致银行贷款投资组合以及信用卡违约的损失进一步增加。对于华尔街的经理们来说，这些挑战已经演变为每天的现实。

戴蒙整理了一下面前的那两页纸，瞥了一眼那张8.5英寸×11英寸的工作表，工作表上有很多涂了蓝墨水的矩形方格，那是原来拟好的计划书和提示录，而现在已经完全取消了。工作表上这些蓝色方格背后是什么，这些折痕是怎么产生的？可能是打给或来自时任财政部部长的亨利·保尔森(Henry Paulson)的一个电话，或者是美联储主席本·伯南克(Ben Bernanke)将要讨论这场金融危机的最新进展。这场危机吞没了华尔街的公司，即使是最具实力的市场参与者也存在风险和不确定性。在过去6个月中摩根大通已经开始了两大并购的融合进程：第一步，在2008年3月，对处于困境中的投资银行贝尔斯登(Bear Stearns)实施令人震惊的12亿美元的救助，另外，在9月底，出资19亿美元收购倒闭了的华盛顿互惠银行，它曾经是摩根大通的头号收购目标。2008年第三季度利润的急剧下跌，也可能是因为抵押交易头寸的下跌，杠杆贷款以及住房贷款中较高的信贷消费——正如银行一周后将要公布的那样。

毫无疑问在戴蒙的那张8.5英寸×11英寸的工作表以及他的头脑里，储存了很多信息。导致了房价下跌和次级贷款损失的因素，就像流感病毒一样在全球金融领域蔓延。至2008年10月，对交易对手信用风险的担忧，使得银行之间不再发放隔夜贷款。由于信用市场的萎缩，商业所需要的流动性变得十分微小。财政部长保尔森艰难地宣传一项7000亿美元的救助方案，国会担心，如果不采取措施会有更大的灾难，因此批准了该方案。但起初在缓解危机和止跌股市方面，该方案并没有起到什么作用。

尽管摩根大通在次级抵押贷款风暴中也遭受了损失，但相对来说，它的经营状况还是好的。该银行在信贷危机中实际上是获得了发展的，这

得益于两起并购：在政府的协调下收购贝尔斯登，以及向美国联邦存款保险公司购买华盛顿互惠银行——该银行是美国有史以来倒闭的最大规模的银行。

与美国银行、富国银行和花旗集团一样，摩根大通是业内最大规模的银行之一。由于公布了 1/4 的损失，花旗集团成为这 4 家银行中最不稳定的。在 2009 年 1 月，美国银行也暴露出了健康经营方面的问题。然而在 2008 年 10 月初，这 4 家银行需要从政府获得注资以提高资本，这被视为是不可能的资金来源。在上文所述的会议之后仅仅几天，戴蒙和其他许多银行的高级管理人员聚集在华盛顿，参加由财政部长保尔森召集的一个会议。在此次会议上，保尔森公布了政府对包括摩根大通在内的银行的注资计划，这是 7 000 亿美元救助方案的一部分，以支持金融服务产业。对于银行来说，这是他们所不能拒绝的。

对于摩根大通来说，并不需要注资。在 2008 年 9 月底收购了华盛顿互惠银行后，该银行筹集了 110 亿美元的普通股。在 2008 年 12 月接受美国国家广播公司有线电视网（CNBC）的采访时戴蒙表示，摩根大通没有请求政府注资，而且不想要，也不需要这种注资。然而，政府却要求 9 家银行接受注资，大概是为了避免任何一家银行的信誉受损，也不必挑选出最需要注资的银行。

虽然摩根大通没有寻求政府的注资，但处于经济周期大漩涡之中的时候，没有比注资更好的选择了。增加资本能够提高抵御衰退的能力（这种衰退也是戴蒙几个月以来一直警告的），也能够阻止情况变得更糟，甚至是严重的情形。

至 2008 年底，戴蒙的警告已经变成了现实，人们忧虑经济会持续衰退，这种对经济前景的预期不断地打击股票市场，市场需要政府的救助。由于投资者抛售大银行的股票，摩根大通的股票价格大跌至每股低于 20 美元，创造了 6 年来的最低，而最近 52 周的最高价格是每股高于 50 美元，两者相差甚远。另外，据报道摩根大通裁撤了其投资银行部门的数千个工作岗位，其他公司也有类似的裁员计划（至于花旗集团就更严重了），这更加打击了其股票价格。

虽然摩根大通要继续面对金融危机的挑战，但它已经针对其经营优势制定了相应的战略方针：搜集信息，并在彼此独立的业务部门之间分享信息，深入地辨别风险并挖掘潜在的问题。这种管理哲学在戴蒙的那张 8.5 英寸 × 11 英寸的工作表上以不同的方式表现了出来。

“戴蒙口袋里的那页纸上记录着 50 项大纲，他会按照这些大纲来行

事，”董事会成员大卫·诺瓦克 (David Novak) 评论道，“戴蒙会把发生的事情记下来，迅速找到解决问题的方法并付诸实施，从而迅速地将问题解决。他富有才能，不仅纵观全局，制定战略，而且还身体力行。例如，在投资银行部门有众多的员工，因此董事长很容易完成其本职工作，而戴蒙却将这一职责领域做了深入延伸。”

尽管与第一线的操作之间间隔了很多的级别，戴蒙还是从 CEO 的角度考虑工作中的细节问题。“他有三个最显著的特点，聪明，精力充足，对任何人、任何事都刨根问底。大部分处在他那个位置上的人都习惯于做表面文章，没有足够的时间和精力考虑细节。”哈佛大学商学院的保罗·马歇尔 (Paul Marshall) 教授评论道。

研究细节问题的时候，戴蒙被公认为有点书呆子。“我不是经常研究细节问题，但有时候我喜欢这么做。我需要判断何时应该这么做。”然而当需要的时候他会深入研究几分钟，然后立即放弃那些不值得深究的问题，因此他的副手说他并不是事必躬亲。例如，摩根大通是一家十分庞大的银行，戴蒙给予各级主管和经理高度的信任，并使其承担相应的责任，他希望这种信任和责任能在整个银行中传递。

无论银行的团队有多么优秀，戴蒙仍然信奉经过亲身实践得来的，且经过他深入分析的方法，并结合他的本能直觉，因为他在金融市场中成长，当年暑假的时候就与他的父亲和祖父一起在经纪人公司工作。这么一则题字刻在摩根大通的大厅里也许有些冒失，但确实是恰当的：这是戴蒙的公司。

戴蒙的公司运作

戴蒙是一家有 200 多年历史的金融机构的掌舵手。该银行由洛克菲勒 (Rockefeller)、约翰·皮尔庞特·摩根和亚伦·伯尔 (Aaron Burr) 于 1799 年建立，是历史最悠久的银行。亚伦·伯尔是托马斯·杰斐逊任总统时的副总统，他因为与第一任财政部长亚历山大·汉密尔顿之间不光彩的决斗而闻名，在决斗中亚历山大·汉密尔顿受到致命伤害。杀死他的那把手枪的复制品在摩根大通的大厅里展示，而原件——作为该银行历史上古怪的代表物，在商务办公楼层展示。

也许这家银行充满着历史的气息，但今天人们谈到摩根大通，会立即联想到戴蒙。这位 52 岁的主席有着年轻的面容和灰色的头发，近期他仿