

HZ BOOKS
华夏经管



MONEY AND POWER

HOW GOLDMAN SACHS
CAME TO RULE
THE WORLD



汪川 廖淑萍 译



机械工业出版社
China Machine Press

高盛 如何统治世界

[美] 威廉 D. 科汉 (William D. Cohan) 著
李建军 汪川 廖淑萍 译

MONEY
AND HOW GOLDMAN SACHS
CAME TO RULE THE WORLD
POWER



机械工业出版社
China Machine Press

William D. Cohan. Money And Power: How Goldman Sachs Came to Rule The World.

Copyright © 2011 by William D. Cohan.

This edition arranged with The Joy Harris Literary Agency, Inc. through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2012 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 The Joy Harris Literary Agency, Inc. 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2011-5310

图书在版编目（CIP）数据

高盛如何统治世界 / (美) 科汉 (Cohan, W. D.) 著; 李建军, 汪川, 廖淑萍译. —北京: 机械工业出版社, 2012. 6

书名原文: Money and Power: How Goldman Sachs Came to Rule the World

ISBN 978-7-111-38700-8

I. 高… II. ①科… ②李… ③汪… ④廖… III. 投资银行 - 企业管理 - 经验 - 美国
IV. F837.123

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 121727 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 黄姗姗 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2012 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 29.25 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-38700-8

定价: 69.00 元

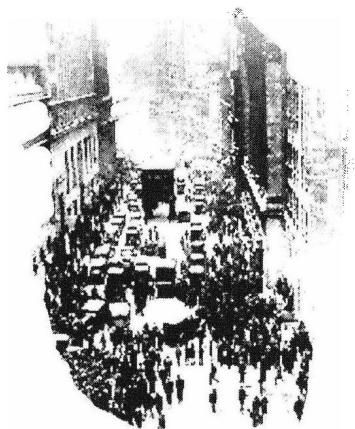
凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com



Money and Power

目 录

序言 得不偿失的胜利/1

第1章 家族产业 /20

马库斯·戈德曼将公司传给了他的儿子亨利·戈德曼和女婿塞缪尔·萨克斯。公司运转情况良好。但是高盛集团拥有更大的野心，它想要成为为美国公司贷款和募集股金的佼佼者。

第2章 繁荣的使者/32

在蓝山公司的交易结束后，高盛公司创造的市值超过10亿美元，确切地说，是17亿美元。在9个月的时间内，这又是一场让人印象深刻的金融魔法表演。

第3章 政治家/46

传奇的《纽约客》作家小E. J. 卡恩把悉尼·温伯格与伯纳德·巴鲁克相提并论，“作为华尔街幕后的实权人物，悉尼·温伯格和伯纳德·巴鲁克生动形象地诠释了这种概念。”

第4章 友谊的价值/64

1955年，全世界得到的第一个信号，那就是福特家族在密谋IPO。那时亨利·福特和温伯格决定一起参加慈善项目，福特带温伯格跟公爵和公爵夫人打招呼一事被一位社会专栏作家发现。

第5章 内部信息是什么/81

“一天他很激动地来找我。他说‘L.杰，L.杰，我们在利比亚有麻烦了。我刚刚听说利比亚可能会有暴动。’我说，‘哦，天哪！’”结果就有早期的卡扎菲起义。

第6章 上街区最有声望的人/102

在利维快满58周岁生日时，他正从一个“纯粹的追求利益的强硬商人”迅速“演变”为整个金融界的标志。“他想成为华尔街先生”，就像悉尼·温伯格一样。

第7章 购者自慎/114

“如果诺沃提尼告诉某个记者一些事情的话，那么这背后一定有很深，很深，很深，很深，很深的背景，”该高管继续说道，“当他向我描述一位记者时，那表明这位记者是极其，极其，极其危险的。”

第8章 高盛风格/139

“没有暖气，更没有空调，那个地方有些狄更斯小说里描述的感觉，”怀特黑德回忆道，“夏天酷热，冬天极寒。”“这就是高盛的风格。”

第9章 一个起作用的公式/157

“我们知道你已经从高盛公司退休了，”里根开始说，“我们希望你能来华盛顿，加入国家政府作为副国务卿。”舒尔茨看着怀特黑德说：“我希望你成为我的搭档。”

第10章 高盛公司的目的/175

恩德里奇说：“吉米告诉大家这个提案纯属无稽之谈。高盛公司有自己的传统，他希望保持这个传统。他提醒合伙人注意自己身为管理者的职责，以及他们对下一代的责任。”

第11章 直捣黄龙/185

《华尔街日报》的社论版很快发现了朱利亚尼的错误。5月21日的社论版标题为“鲁道夫的红脸”，社论编辑报道“起诉书被撤销，使得2月那次严密的逮捕更加给人们一种哗众取宠的印象”。

第12章 资金/203

股市暴跌也使得高盛税后损失了1700万~2000万美元。因为它之前刚好承销了很大规模的英国石油股票。金融风暴期间它不得不遵守承诺按照特定的价格向客户购买股票，尽管该股票的市场价格已经跌到谷底了。

第13章 权力/222

当然，鲁宾是因为筹钱的本事而进入政界的。政客需要资金，银行家渴望权力——哪怕只是为了证明自己有比变成巨富更高的目标。

第14章 高盛的“红衣主教团”/232

麦克斯韦的突然离世及其金融帝国的轰然坍塌让高盛再次成为公众关注和议论的焦点，也让弗里德曼做出了在1993年暂缓高盛首次公开发行股票的决定。

第15章 100亿美元，还是彻底破产/265

领导能力的最大挑战在于“在‘公司的活力’与‘174个合伙人产生的问题’之间的平衡，尤其是在一个有着这样的能力和目标的高盛公司”。

第 16 章 伟大的革命/283

回顾过去，科尔津说，他对这个变故措手不及，完全被蒙在鼓里，这对于一个人与他的政治礼物来说似乎有些很难相信。“我不能完全明白为什么有这么多的持不同政见者，但还是有。”他说。

第 17 章 做高盛首席执行官太有意思了/307

前所未有的，高盛成了全球经济活动的蜂箱，涵盖了你可以想象的几乎每一种金融生产线上的产品，唯一的例外是直接从消费者那里拿存款（虽然和许多华尔街公司一样，高盛在犹他州的确有一个小的商业银行）。

第 18 章 炼金术/347

和其他华尔街公司不同，在高盛，出身背景显得并不那么重要。然而必须承认的是，公司的选拔机制似乎很大程度上以价值大小为主，年复一年的，它都在挑选国内一流高校里最聪明的毕业生。

第 19 章 向目标迈进/365

“有些前辈跟我说，‘你们在干吗呢？’”斯帕克斯回忆说，“当时的确很困难，我们在亏损中。我们在做自己认为是正确的事，但始终还是有一点点不敢完全确信。我们蒙受损失，关闭业务，惹恼客户，然后还削减了仓位。”

第 20 章 神奇的法布/378

组合 CDO 的所谓高明的地方在于，它不需要累积抵押贷款债券到一定时候再构建和卖出 CDO，高盛可以在一夜间用信用违约互换创造出虚拟 CDO，这些保险合同无论债券能否得到偿付都会给债权人以担保。

第 21 章 高盛敛财，“寡妇孤儿”也不放过/394

孤注一掷——赌注是抵押贷款持有公司的破产，这是华尔街投资银行一个趣味盎然的新的发展方向，也是高盛首次承认公司在规避风险，并且将会加大赌注，甚至将其竞争对手也纳入其中。

第 22 章 大衰退/409

安德森和托马斯甚至将 2007 年年底高盛的实力和影响力与 1895 ~ 1930 年的摩根大通相比。“但是，就像摩根一样，高盛也有可能被自己的成功所拖累，”于曼哈顿大学任教的华尔街历史学家查尔斯这样和《纽约时报》说。

第 23 章 高盛获赔/427

站在最前线，强烈要求索取抵押金的不是别人，而是高盛集团。因为高盛为这些证券向美国国际集团金融产品部投保了 750 亿美元。但是在 2007 年，与高盛不和逐渐成为美国国际集团内部众所周知的事。

第 24 章 上帝的工作/446

《管理者》杂志的杰弗里·坎宁安，就“上帝的工作”这一言论采访了布兰克费恩。“如果你问我是否后悔说出那样的话，当然不会。当我离开的时候，我会很认真地打趣说‘现在我不干上帝的工作了’。”

致谢/457



Money and 序 言 Power

得不偿失的胜利

华尔街一直是个充满风险的地方。自从 18 世纪晚期，在美国南部的一个叫做曼哈顿的地方，投机分子们聚集到一棵梧桐树下开始，公司就开始经历起起落落。尽管风险持续增加，但是高盛公司引以为豪的 142 年发展历程却始终似有魔法保护。高盛公司拥有天才的员工、最理想的客户、与政界良好的关系，以及获取高额利润和影响市场的能力，这让市场及其同业又妒又怕。

高盛充满神秘，其中最重要的一个原因就是，无论年景好坏，它都能赚到钱，外界对此知之甚少。另外一个同样令人困惑的神秘之处是高盛公司一直以来都坚信它比这个星球上的其他任何机构都擅长处理内部和外部的矛盾冲突。高盛公司的这两种与生俱来的能力，赚得钵满盆满的同时，又能处理那些可能导致公司困境的棘手矛盾，让高盛公司在金融服务业中成为让人艳羡的对象。

当然，还有些事儿得提一提：尽管高盛在全球拥有无上权力，但是为了赚钱，它有时也会机关算尽，全然不顾其他人的感受。对高盛公司的描绘各种各样，从“一只运气不错的老练的猫”到现在非常出名的“一个戴着人类面具的吸血乌贼，在它盛装鲜血的容器里面装满了有铜臭味道的所有东西”——这是《滚石》杂志的作者马特·泰比的论断。高盛公司无可辩驳的成功背后不禁让我们发问：难道高盛就是比别人好，还是说它已经找到了能够一次又一次行骗的妙方？

然而到了 21 世纪初，高盛公司成功的模式失败了，这终于让我们看到它变得越来越脆弱。当然，高盛公司经历过无数次的危机，比如说 20 世纪 30 年代的大萧条，很多公司都倒在了自己设计的骗局之中，以及 20 世纪 40 年代后期的审判，高盛作为 17 家被控合谋罪的公司之一，被美国联邦政府起诉。过去的 40 年里，高盛公司经历了各种丑闻，包括魔鬼交易员、客户自杀以及内幕交易的指控，这些使高盛帝国长期以来建立起来的权威形象渐渐接近于瓦解。

每一次危机，都让高盛公司做出某种调整，迫使该公司去适应新的市场或者监管者新的要求。这一次也不例外。唯一的不同在于，如今的高盛自 1932 年以来第一次不再和华盛顿保持情投意合的关系了——1932 年，高盛后来的高级合伙人悉尼·温伯格（Sidney Weinberg），很快就会和他的挚友、美国总统候选人富兰克林·罗斯福取得联系。那些对于高盛公司的成功至关重要的达官显贵们，如今正在抛弃它。现在的政治气候已经改变，更加偏向于社会经济主义，这让高盛看起来更加不合群，就像个怪物。

高盛公司的现任主席和 CEO，现年 56 岁的劳埃德·布兰克福恩（Lloyd Blankfein），尽管也被邀请参加宴请中国国家主席的白宫宴会，但是他并不是巴拉克·奥巴马总统的挚友。《新闻周刊》专栏作家乔纳森·奥尔特的《承诺》（*The Promise*）一书中曾说，入主白宫的第一年，奥巴马总统得知布兰克福恩为公司 2009 年 162 亿美元的分红辩护时声称“高盛公司从来不会破产”时极为震怒。要知道那可是始于 2007 年的次贷危机爆发后美国金融情况最为严重的一年。根据奥尔特的描述，奥巴马总统曾和一位朋友说，布兰克福恩的言论“完全是错的”，并将其说成“这些家伙和那些只是对对口型的摇滚歌星一样，都想不劳而获”。

让美国大众了解这家公司并不是件容易的事——高盛公司从未想要这么做——公司许多历任和现任的执行官、银行家和交易员都在长时间保持缄默之后才开始和媒体有了建设性的合作。甚至高盛公司退休的合伙人在接受媒体采访前也必须检查自己的行为是否和公司严格的管理条例相符——而这些条例是由曾经在白宫和国务院工作过的高级职员约翰 F. W. 罗杰斯所写的。从高盛公司离职，也必须签一份保密协议。和其他公司踩着同事肩膀往上爬的银行家和交易员不同，高盛公司严格规定重要的信息归团队所有而不归任何个人所有。

“他们的规定非常严厉”，一位私募公司的管理者说，他既和高盛公司竞争，也

与之合作。“他们可能比任何人都知道如何不泄露秘密。高盛的员工绝不会在三杯酒下肚之后就敞开心扉，‘你听着，我的同事就像一群可恶的探子。’不管是他们想要保持一致，从而不对团队造成伤害，还是在他们发了毒誓之后害怕越过权力红线，他们都不会按照别人的意志行事，……他们以一种令人害怕的方式严守着纪律。”



任何忘记了华尔街是多么危险的人都会遭到铁锹重重的一击。那是2007年年初，美国的抵押贷款市场开始出现裂痕，接着就是崩塌，那些在华尔街影响了几代人的大公司，包括贝尔斯登、雷曼兄弟和美林公司，以及花旗集团、美国保险集团、华盛顿互惠银行和美联银行等，要么关门大吉，要么也濒临破产。

尽管高盛集团也认购了数十亿美元的抵押贷款债券，但是由于有一批由丹·斯帕克斯（Dan Sparks）、乔希·伯恩鲍姆和迈克尔·斯温森领导的高盛的交易员，在2006年12月对赌房地产泡沫将会崩溃，那么房地产抵押债券会一文不值，因此避免了高盛集团在危机中遭遇无可挽回的损失。当然，实践证明他们是对的。

2007年7月，长期担任高盛集团的首席财务官的戴维·维尼亚（David Viniar）在其写给布兰克费恩和其他人的电子邮件中将这次对赌称做“最出色的卖空”，因为在其他公司不得不在它们的资产负债表上划去抵押债券的时候，高盛集团却能用其卖空房地产获得的利润（大约40亿美元）来弥补抵押债券带来的亏空。

2007年，高盛集团赚了114亿美元，这创了公司赢利的记录，5位高管分享了其中的3.22亿美元，这又创了华尔街的一项纪录。布兰克费恩，这位在2006年才从离开高盛出任美国财政部长的前任——小亨利·保尔森（Henry Paulson, Jr.）手中接过大权，就拿到了7030万美元的报酬。接下来的一年中，当高盛的很多竞争者都在为了生计而奔波的时候（很多人都输了这场战役），高盛集团的赢利却高达23亿美元，这可是布兰克费恩于2009年4月27日在一封信中写的。在2008年的那场华尔街的大“地震”之中，高盛集团的5位高管决定放弃奖金。对布兰克费恩而言，他的全部收入为110万美元（但对他来说，这也没有什么好担心的，因为他拥有高盛337万股股份，市值高达5.7亿美元）。

在风暴席卷华尔街的那些日子里，金融世界中没有什么能够活在真空中。由于数以万亿计的证券全都和一种叫做“衍生品”的证券联系在一起，从而编织成了一张复杂、相互勾连的全球交易网络。金融行业的会计准则要求公司必须和其他公司核准它们资产负债表上的证券价值，以确保这些价值的准确性，由此促进公司之间的交易。自然，一些判断标准就必须加入，尤其是那些比较复杂的证券，因此在交易商之间关于价值到底是多少的分歧就成为家常便饭了。

高盛集团一直以来以按照“公允价值”行事的公司自诩，这是华尔街的术语，

意指在其资产负债表上的证券价值都是完全清晰和精确的。高盛相信精确的价值能够提高透明度，从而使自己和投资者都能做出更好的投资决定，这其中也包括去下赌注赌 2007 年的抵押债券市场是否会崩溃。“因为我们是一家公允价值公司”，布兰克费恩曾说，“我们相信我们资产负债表上的资产是真实的、可信的，能够如实反映出账面的价值。”比如说，如果高盛观察到对某种证券或者一组证券的需求出现改变，或者某种外部事件，比如就像房地产泡沫破裂，会使和房地产有关的证券的价值降低的话，公司会严格地执行把证券价值调低的准则并承担遭遇损失的后果。这些新的、更低的价值信息会在华尔街的交易商之间谈论新的交易时被拿出来交流。承担这些损失对华尔街的公司来说可不是什么好玩的事儿，但这种痛苦能够被利润所弥补——由于交易团队进行了“最出色的卖空操作”，高盛集团在 2007 年获利颇丰。

而且，通过“最出色的卖空”获得的利润，高盛集团可以向它的竞争对手施压，包括贝尔斯登、美林和雷曼兄弟，至少其中的一个竞争对手——美国国际集团的问题加剧了，并导致了危机的总爆发——因为只有高盛集团能够承担账面价值减低而不受到丝毫损伤。华尔街的其他公司却惶惶不安，因为它们知道自己并没有足够的利润去弥补因为抵押证券带来的巨大损失。

采用高盛新的价值标准无疑对其他的公司是灾难性的，而高盛自己却能抵御这样的冲击。“开始是零星有一点，慢慢的就是大量的抵押贷款开始随着与之相关的投资组合，主要是 CDO（债务抵押证券）和 CDO² 等衍生产品”，克雷格·布罗德里克（Craig Broderick），高盛的首席风险官在 2007 年 5 月 11 日写的一封电子邮件中提到了降低那些复杂的与抵押贷款相关的证券价值的问题。“这会对我们的盈亏带来很大的冲击，对我们的客户来说也是一样，因为采用的是市场价值，因此盈亏都是和回购债券、衍生品和其他产品的买卖相关。我们必须对客户进行调查，特别是那些脆弱的客户要特别留神，做好预防。这对 30 楼来说要引起注意了”——30 楼也就是高盛集团原来在 85 号街道上高管所在的楼层。

克雷格·布罗德里克的电子邮件结果成了金融危机爆发、非官方发出的“惊世一枪”。高盛关于降低证券市值的举动很快就在市场上掀起了恐慌。这第一个受害者，即是因为自己的投资策略失误，也是源于高盛的公允价值评价方法，就是贝尔斯登旗下的两家对冲基金公司，它们在与抵押贷款相关的证券中投资了大量资金，当然这其中也包括了由高盛集团打包和出售的大量相关证券。根据美国证券交易委员会制定的规则要求，贝尔斯登旗下的这两家对冲基金投资证券和其他公司的投资证券一起，需要达到高盛公允价值的均值。

在克雷格·布罗德里克的电子邮件发出后不久，鉴于这两家基金公司使用的杠杆比率，高盛所做出的降低市值的举动对它们的影响一下子就被放大了，这两家对冲基金在 2007 年 5 月宣布了大量的亏损，因此，投资者们纷纷从中撤出了资金也就

不足为奇了。2007年7月，这两家基金公司被清算破产，投资者因此损失了15亿美元的投资。与此同时，这两家基金公司的陨落也让贝尔斯登走上了自我毁灭的道路，因为在2007年6月，它成为了这两家濒临破产的基金公司的贷款人——主要是以这两家基金公司的抵押贷款证券为担保的短期贷款。

在这两家基金公司清算破产的1个月后，贝尔斯登的账面上也出现了大量的有毒资产，这也救了它的很多对手方。由于给自己的对冲基金担保，就让这种风险压到了自己的身上，而高盛和其他的投资公司却如同收到了一份意外的、来自贝尔斯登的厚礼。在贝尔斯登破产9个月后，其债权人被美联储救助，并且和摩根大通达成了一份并购协议。贝尔斯登的股东以10美元/股的价格换购了摩根大通的股票。早在2007年1月，贝尔斯登的股票价格为172.69美元，公司市值达到200亿美元。高盛的市值评估方法同样给美林带来了毁灭性的结果——在破产清算前卖给了美国银行，还有就是美国保险集团，在被清算之际，美国政府用高达1820亿美元的纳税人的钱挽救了该公司。高盛集团的双面决策——建立一个空仓，同时把抵押贷款证券的市值降低的做法害了其他的公司。



当然，高盛并不愿意承认自己扮演了把其他公司推向悬崖的角色，这完全可以理解。高盛自称并没有什么所谓的大空仓，其所定的公司市值评估也不比其他的公司评估的低很多，而且在2007年其从抵押贷款交易中获得的利润是非常少的，大概也就5亿美元，这对于高盛帝国来说只能算是九牛一毛而已——这些都是布兰克费恩在国会接受调查时所讲述的。（高盛官方的口径是，在2008年它们的抵押贷款交易损失了17亿美元，因此在2007~2008两年的时间里，高盛共计损失了12亿美元，没有赢利。）高盛并没有吹嘘自己在2007年的交易中手段是多么的高明，虽然这是华尔街惯用的伎俩，这次高盛使用了相反的对策，它向世人表明，实际上高盛和其他人一样都蠢不可及，犯下了大错。布兰克费恩有一次谈及他的工作时曾说道，“我人生中98%的时间，都是生活在2%的概率的世界里”。这种言论听上去有一些反常。但是，如果我们考虑到金融危机至今仍被世人所谈论、指责仍旧没有散去的政治经济背景的话，高盛在这个时候装聋作哑似乎要比显示出比别人精明要好一点。

看看在2010年4月27日参议院听证会上的交流，交谈的对象是参议员卡尔·莱文（Carl Levin）、美国参议员常设调查委员会主席D. 密歇根和布兰克费恩：

莱文：我的问题是，在2007年你是否认为那是房地产抵押贷款交易的好时机？你确实那么做了。

布兰克费恩：不，我没有。

莱文：好吧。但是你在卖空的时候赚了一大笔。

布兰克费恩：不，我们没有。

在断然否定了参议员莱文的问询之后，布兰克费恩进行了陈辩，并否定了公司曾经在2007年对赌房地产市场。“很多人都推测说高盛对美国的房地产市场进行了大量的卖空，”他说道，“但实际的情况是，我们并没有在2007年和2008年持续地，或者大量地在居民抵押贷款市场上进行净卖空的操作。我们在这个市场上的表现能够证明这一点。在金融危机那两年的时间里，从总体上看，高盛在个人居民抵押贷款市场上损失了大约12亿美元。我们并没有在市场上大量的卖空，也没有和我们的客户进行对赌。”

在一次单独访谈中，布兰克费恩谈到在2006年12月份为降低公司在抵押贷款市场的风险做决策时，已经有一些做过头了，那只是一个常规性的决定。“你所做的只是当你在进行风险管理的时候所应该做的一个部分而已，那是每天都需要的对盈亏进行纠偏的过程，”他如此解释，“当你看到一些类似事情的时候，你就会问那是怎么回事儿，如果没人能回答这个问题，你就会说，那就把风险降降吧。这就是我们处理抵押贷款业务时所做的，但是说实话，开这样一次会并不是什么大事件。只是后来发生的事情证明那次会议是非常重大的。”

事实上，高盛始于2006年12月做空抵押债券市场的决定可不是什么日常工作。一位曾供职于高盛的交易员就曾说，他不明白为什么高盛在这件事上的表态如此含糊。“他们所要表现的就是没赚到钱，”这位交易员说，“也就是说，没赚到钱或者还赔了钱对他们来说是件好事，对吗？因为他们不想让人知道自己在经济陷入危机的时候还赚了钱。”

轮到莱文发言，他仍然对布兰克费恩的否决表示怀疑，因为大量的证据表明，包括电子邮件和董事会发言，高盛集团在这次的对赌中无可辩驳地赚到了钱，而且还不少。“我想要知道为什么高盛到了今天还是不愿意承认它在房地产市场进行了对赌，”这是莱文在一次采访中的表态，“高盛并没有对其所做的事情进行过哪怕一点儿的表露。我无法理解。很明显，高盛对赌是存在的。他们说了谎。底线就是，他们说谎了。高盛没有在是否对赌的问题上坦白。”莱文说他非常气愤，原因就在于“他们在对赌房地产市场过程中赚了大笔的钱，但是还对此死不承认，他们简直太贪婪了”。

不管是不是持有一个大空仓，高盛和布兰克费恩无法避开危机带来的海啸般的影响。2008年9月21日，也就是美国银行收购美林和雷曼兄弟宣布申请破产保护的一个星期之后（这是这一时期最大的事件），高盛和摩根士丹利都自愿放弃了投资银行的身份，转而成了银行控股公司。这样一来，它们就不能通过市场为日常的运营筹集资金，而必须接受更加严格的监管。当然，这也确保了它们能够在危机期间从美联储获得短期贷款援助。高盛和摩根士丹利将这一举动看做最后一搏：希望圣母玛利亚在逐渐推动着市场对其公司信心的恢复，从而避免了破产的发生。而这一直

以来被认为是不可能的事情。这一计划奏效了。在成为银行控股公司的日子里，高盛从沃伦·巴菲特那里得到了50亿美元的股权投资，这也让这位世界最精明的投资者成了高盛公司最大的个人股东，另外，公司还从市场中筹集了57.5亿美元的资金。

几周之后，也就是2008年10月14日，时任美国财长的保尔森召集了布兰克费恩和其他8家度过危机的华尔街公司的首席执行官，要求他们向美国财政部出售总价1250亿美元的优先股，这笔资金来自于总规模为7000亿美元的“问题资产救助计划”（TARP）——这个方案是国会在几周前的二审会上通过的。保尔森要求高盛集团接受100亿美元来自“问题资产救助计划”的资金，只有这样，投资者才能对这些代表着美国式资本主义核心价值的公司恢复信心。保尔森的理念，也是美联储主席伯南克以及时任纽约联储主席、后来成为保尔森继任者的美国财长盖特纳认同的理念，主要在于，除非华尔街能够尽可能地恢复基本职能，否则经济状况就不可能好转。“现在我们处在一个转折点上。”保尔森在几周后的一次演讲中说道。保尔森的想法就是，接受了“问题资产救助计划”的银行可以在经济逐步恢复之后向借款人继续借贷。

布兰克费恩从来不认为高盛需要什么解困资金——但是这又不能公开说明，如此一来必会惹怒美国总统。让那些接受了解困基金的银行家们深感不安的是奥巴马任命了肯尼思·范伯格作为他的“基金掌管人”，并且授权其可以密切地监督，甚至在需要的时候限制那些在金融机构工作并且接受“问题资产救助计划”资金的补偿额度的人。那些华尔街的银行家和交易商原以为这些救助是无偿的，所以在得知肯尼思·范伯格被任命为“基金掌管人”时，都觉得不自在。2009年7月，高盛连同摩根士丹利和摩根大通，归还了100亿美元的基金借款和3.18亿美元的红利，并且支付了11亿美元从保尔森手中买回了认股权——这是当初各家机构为了能够获得“问题资产救助计划”而卖给美国财政部的。

“老百姓非常气愤，他们想弄明白为什么纳税人的钱都用来拯救那些金融机构了，”布兰克费恩在4月27日的信件中这样写道，“这也是我们为什么坚信只要能够还得起钱，只要不影响我们的利润以及在资本市场中的地位和责任，我们就一定会尽快把钱还给那些公共投资者。这是我们的义务所在。”他在信中没有提及有关支付上限的问题，而这也会影响他归还“问题资产救助计划”资金或者提供信贷的决策。高盛可能是想炫耀一下自己并不需要这9个月期限的救助金，而美国纳税人在这期间则从高盛收到了一笔年化利息在23.15%的投资回报率。

不过具有讽刺意味的是，没有人对此表示出哪怕一丁点儿的感激之情。相反，大家对这家公司所表现出的傲慢越来越感到憎恨与厌恶。让高盛感到欣慰的是，2009年它就恢复了元气，当年赢利132亿美元，奖金支出高达162亿美元。布兰克费恩对大众向华尔街表达不满装聋作哑，但是这场为华尔街埋单的行动终究让高盛成为了政客们发泄的目标，也为监管者寻找到了对执行数十年的自由监管准则动手术的决

心。那些还没有从危机中恢复过来的竞争对手对高盛也非常不满。

有些人，比如说奥巴马，相信是政府在危机中采取的措施得当才让银行体系得以恢复，当然也包括高盛在内。我们可以看看高盛股票的走势图。2008年感恩节以后，每股价格一直在47.41美元的低位，而在2008年9月份之前股价高达165美元。到了2009年10月，高盛的股价实现了大翻盘，达到194美元。“2009年，我们持有的高盛股票升值1.4亿美元，您的期权也长了数倍，”这是摩根大通的前任董事总经理，也是“资本机构”的创始人约翰·富勒顿（John Fullerton）在2009年岁末写给布兰克费恩的信中所提及的。“你必须承认，尽管比没有发生危机赚得少但这样的收益还是要归功于纳税人对金融业的救助。”

詹姆斯·克拉默现在是一家对冲基金的创始人和美国有线电视的评论人，他曾经是在高盛财富管理业务单元工作的股票经纪人，他认为，要是没有政府的救助，高盛也会被踢出局的，就像贝尔斯登、雷曼兄弟和美林一样。“它们没有挺过来，更没有获得。”他所说的“没有获得”指的是高盛从政府那里获得的资助。然后他又做了一个苏格拉底式的说明。“股票的价格是怎么从52美元又回到180美元的？”他满腹疑惑，“难道是他们工作很努力，然后做得更好了？是因为沃伦·巴菲特这样的大投资者？还是因为美国政府竭力去挽救银行体系，以此击退那些大量卖空股票的投机者，并实现突围？谁终结了这次危机？是加里·科恩（高盛主席）吗？当然不是。答案是美国政府。”克拉默说道，“（危机）的时候，高盛比雷曼兄弟运行得好并不是重点。”重点是“联邦政府决意保护它们，而联储和美国财政部也清楚地宣示禁止卖空这些（银行体系）股票”。



2009年，当美国国会和证监会开始调查高盛可能导致了危机爆发的商业活动的时候，他们发现了很多令人生厌，甚至是有欺诈性质的行为。2010年4月，国会和证监会开始公布调查结果，关于高盛的资料逐步被公开出来，实践证明布兰克费恩并没有预计到，也没有能力处理危机。

布兰克费恩现在将公司的历史重担扛在肩上。他是一个让人摸不着头脑的家伙，他是个秃头，喜欢眯眯眼，有的时候还喜欢皱眉，长得就像1981年电影《与安德烈晚餐》中的华莱士·肖恩。他被描绘成“一个有喜感的小矮人，带着一个光亮的秃头，有点凹陷的双颊和微笑的面容”。但是作为华尔街的巨擘，他的确非常机智，有自知之明并且非常敏感。“当然，我感到自己承担着巨大的责任，我必须去处理和应对针对高盛声誉的各种攻击，”他最近在高盛位于曼哈顿大街价值21亿美元、43层高的新大厦中的41楼非常宽敞舒适的办公室说道：“这并不轻松。我一直在思考这个问题。（攻击）当然会造成损失。我认为这会给我周围的人造成损失，反过来也会

给我带来更大的伤害。”



对布兰克福恩的第一个考验是2010年4月16日，证监会对高盛和其旗下的一名副主席提起民事欺诈的控诉。起因是他们推动了一款与美国房地产市场的命运息息相关的复杂抵押证券产品的生产和销售，这是一款合成的担保债务凭证（CDO）。高盛创造出的这款CDO产品并不真正包含房屋抵押贷款，但是却对房地产市场的走势进行了一系列的对赌。尽管产品的结构非常复杂，其背后的原理却非常简单：如果接受抵押贷款的人能够持续地进行偿付，那么证券就能保持其价值。相反，如果房屋持有人出现违约，那么证券就会出现价值缩水，其持有人也很难得到其购买证券时约定的现金支付。

在2007年4月末购买CDO的投资者都在赌房屋持有人会持续地偿还他们的抵押贷款。但是在华尔街扭曲的自大傲慢之下，当然这也是金融技术进步的表现，CDO的存在也意味着还可能有投资者进行相反方向的赌注——那就是房屋持有人可能还不起房贷。从理论上说，这和轮盘赌没有什么区别，有的人压1亿美元在红色上，也有人压1亿美元在黑色上。很明显，有人会赢，有人会输，这就是赌博。这也是21世纪早期的投资。对每一个买方来说，就会有一个卖方。所以，很多华尔街的公司也生产和出售这种证券，这毫不奇怪。

但是在对高盛的诉讼中，美国证券交易委员会声称该集团在轮盘赌的游戏中捣鬼，它总是让黑色出现的几率大于红色出现的几率。而且，证交会还认为赌场的管理者也参与其中，和那些赌黑颜色的家伙沆瀣一气，一同对付向红颜色下赌的赌客们。要是如此的话，就没有公正可言，那后果又是什么？

特别地，证交会声称高盛集团以及副总裁法布里·托尔雷（Fabrice Tourre）（其花了6个月设计了一个CDO产品）在安排交易的过程中对机构投资者“进行了极大的误导和遗漏”。他们没有披露高盛的客户——对冲基金经理约翰·保尔森，他向高盛支付了1500万美元的手续费设立了这支证券——不仅对赌房屋所有者会违约，而且出重拳选择了和抵押贷款相关的证券，这些都是与上述提及的CDO相关的证券，原因就在于保尔森希望这些抵押债券违约。证交会进一步指出，高盛让一家名为ACA的资产管理公司作为第三方负责选择和上述CDO有关的抵押证券。表面上看，保尔森对赌CDO会表现良好，但实际上却是在进行反方向的操作。

为证交会的陈述提供依据的是在交易达成的大约6个月后——这宗涉及CDO的交易代号是ABACUS2007-AG1，这些与ABACUS有关的抵押证券中的83%被评级机构降了级——这意味着风险急剧上升，违约近在眼前。2008年1月中旬，与之相关的99%的抵押贷款证券被降级。简而言之，保尔森获得了巨额的回报——9个月之内