

他们是四个情同手足的兄弟，
以团结和忠诚重塑了雷曼，但又用背叛和豪赌毁灭了雷曼

[英] 维基·沃德◎著 高育松 薛小梅◎译

魔鬼赌场

雷曼兄弟内部的友情、背叛与豪赌

THE DEVIL'S CASINO

FRIENDSHIP, BETRAYAL, AND THE HIGH-STAKES GAMES PLAYED INSIDE LEHMAN BROTHERS



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

魔鬼赌场

雷曼兄弟内部的友情、背叛与豪赌

DEVIL'S CASINO

FRIENDSHIP, BETRAYAL, AND THE HIGH-STAKES GAMES PLAYED INSIDE LEHMAN BROTHERS

[英] 维基·沃德◎著 高育松 薛小梅◎译



华夏出版社

HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

魔鬼赌场: 雷曼兄弟内部的友情、背叛与豪赌 / (英) 沃德著; 高育松 薛小梅译. —北京: 华夏出版社, 2011.1

书名原文: The Devil's Casino: Friendship, Betrayal, and the High-stakes Games Played inside Lehman Brothers

ISBN 978-7-5080-6003-3

I. ①魔… II. ①沃… ②高… ③薛… III. ①金融市场 - 研究 - 美国
IV. ①F837.125

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 204849 号

The Devil's Casino: Friendship, Betrayal, and the High-stakes Games
Played inside Lehman Brothers

Copyright© 2010 by Vicky Ward

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Published simultaneously in Canada.

All rights reserved. This translation published under license.

版权所有, 翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2010-3970 号

出版发行: 华夏出版社 (北京市东城区东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028)

经销: 新华书店

印刷: 北京集惠印刷有限责任公司

开本: 720X1030 1/16 开

装订: 三河市李旗庄少明装订厂

印张: 18.5

版次: 2011 年 1 月北京第 1 版

字数: 235 千字

印次: 2011 年 1 月北京第 1 次印刷

定价: 39.00 元

本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

境由心生， 心之所向

可以让天堂变成地狱， 也可以让地狱变成天堂。

——约翰·弥尔顿《失乐园》

献给我的儿子， 奥兰多和洛肯·多尔。
没有你们的笑声、
你们的拥抱和你们的耐心，
“妈妈恼人的书” 也不会问世。

序 言

驰骋商场最关键的才能是洞察人心的能力。你必须了解人们行事的动机是什么，人们的优点和缺点各是什么……如果你判断人很准，那么你会走得很远；如果判断失误，那么你的从商之路也就走到了尽头。

——斯蒂芬·A. 施瓦茨曼（2009），前雷曼兄弟公司的合伙人和黑石集团现任总裁

20 世纪 80 年代我采访了雷曼的所有银行家，回顾那段岁月，我的感受是什么呢？坦诚而言，不需要再一次和他们当中的许多人会面让我感到如释重负。除了为数不多的一些例外，他们是一群贪婪、自私、内心极度不快乐的人。

——肯·奥莱塔（2009），《华尔街的贪婪与荣耀：雷曼王朝的垮台》（1986）著者

美国第四大投资公司、有着近 160 年历史的雷曼兄弟在 2008 年 9 月 15 日这一天宣告破产了。当我开始着手准备本书时，我想我要讲述的是一个关于该公司在最后几个月发生的耸人听闻的故事。

当雷曼申请破产时，全世界的信贷市场为之惊颤不已，美国财政部长小亨利·保尔森和联邦储备委员会主席本·S. 伯南克惊恐万分地意识到，他们正在面临自 20 世纪 30 年代大萧条以来最为严重的一次金融海啸。

我以为我要讲述的只是那一悲惨时刻背后所发生的跌宕起伏的故事，透过保尔森、伯南克和理查德·S. “迪克”·富尔德等三人的视角来回顾雷曼的历史。富尔德是雷曼兄弟的董事长兼首席执行官，在位近15年，有一次他开玩笑——当雷曼如日中天、股价创下新高之时——说：“看来我要老死在公司了，你们得抬着我的遗体离开了。”确实如此，他几乎是被抬着离开公司的。

我搬出雷曼的史册，拜读雷曼的历史，这时我才意识到，雷曼戏剧般的倒闭实在和它一生的传奇不相匹配。在公司160年的历史中，1984年前发生的大事件都清晰且完整地记录在册（尤其是在肯·奥莱塔的著作《华尔街的贪婪与荣耀：雷曼王朝的垮台》中）。但是，在雷曼至关重要的岁月里——从1984年到2008年——具体发生了什么却没有详细的记载。

具有讽刺意味的是，雷曼曾试图自己讲述这段历史，却半途而废、不了了之。2003年，公司的总裁约瑟夫·M. “乔”·格雷戈里邀请公司最近20年来最重要的管理人员（其中包括他自己、史蒂夫·莱辛、杰弗里·范德比克、约翰·塞西尔和保罗·科恩）写出各自的叙述，以期编撰出雷曼的《现代历史》。他本人在完成50页后就放弃了。然而作为传记作家，我得到了梦寐以求的珍贵、非凡的礼物：那50页的记叙稿——更为重要的是，还有其他每个人的记叙稿，而对于那位将那50页原稿交到我手中的人士，我感激至深，终生难忘。

雷曼的《现代历史》始于1994年，那一年雷曼摆脱了美国运通，独立了出来。当日，新任首席执行官迪克·富尔德站立在冬园，自豪地宣布：“崭新的一天来临了。我们手握机会，要创造自己的命运，我需要诸位共同来成就这一伟大的事业。”他身后的背景是层层叠叠如瀑布般落下的气球，冬园是世界金融中心的聚会地，街道对面是位于华尔街中心的世界贸易中心塔楼。

公司的高管进行了磋商，想要确定“雷曼兄弟的非凡意志”和“不可改变的雷曼文化价值观”的内涵，其中包括“诚信、坚强的性格、坦诚沟通、忠诚和团队精神”。在未完成的手稿内容中，涉及将这些价值观念置于华尔街肤浅价值导向之上的叙述。例如，重视精神胜过教育使雷曼成为一个“特别的工作场所”。尽管公司规模不大，但员工上下团结一致。他们一次又一次自豪地宣称，他们是“一个公司”。雷曼的口号是“做正确的事情”。他们是华尔街品德高尚的好人。

但是，他们真的是好人吗？

雷曼《现代历史》的编写计划未能如愿以偿，这其中事出有因：每个人的叙述——就像是日志流水账——使得该计划的结果已一目了然。前首席财务官约翰·塞西尔证实了我的怀疑。

当乔·格雷戈里埋头阅读这些“日志”时，他意识到出现了两个严重问题。一个问题是，对公司领袖迪克·富尔德的描述十分负面——未如格雷戈里所愿，他没有被描画成一位伟大的领军人物，而是被描绘成一个微不足道、或者需要手握实权的下属指示自己该怎么做的一个人；第二个问题是，这些人的叙述迥然相异，很难说是代表了一个统一战线——“一个公司”——的精神。

因此，编写计划被搁浅，只能等到有人能够按照雷曼真实的面貌来续写这段历史，而此人不需要去顾及雷曼的颜面，或者服从某些特定的安排。

具有讽刺意味的是，假如格雷戈里能够认真思考他的计划失败的原因，他或许能够明白公司内部存在的问题，并认识到公司上层发出的不谐之声不但不应被忽视，反而应当得到重视。假如他当时换一个角度来阐释这些材料，雷曼或许可以逃脱倒闭的厄运，仍然幸存于世。

迪克·富尔德从未在真正意义上成为雷曼的化身——尽管表面上如此，加之无休无止、愈传愈奇的神话又将他本人描绘得神乎其神、能力超凡（这些神话从未否认过雷曼是一家上市的证券公司，因此由股东共同拥有，而非他个人所有）。

不，现代雷曼的命运——以及核心和精神——的起落与两个重量级人物的出场息息相关，他们都曾是迪克·富尔德最倚重的二号人物，都是富尔德的心腹、总裁以及牺牲品。

由于这两个人的缘故，在过去30年里雷曼取得了巨大的成就，但也两次险遭灭顶之灾。迪克·富尔德就像是效忠于两人的中尉，这在一定程度上让本书后半部分的故事读起来像是前半部分的重述。唉，有些人就是这样不汲取过去的经验教训，重蹈覆辙。

雷曼第一任总裁安葬在长岛的明代尔，他于1997年去世，时年51岁。T. 克里斯托弗·“克里斯”·佩蒂特身高6英尺2英寸，有着深色的头发和穿透人心的棕色眼睛，当他讲话时，无论男女，聆听者的心都会融化并被征服。在加盟雷曼兄弟之前，他先是毕业于西点军校，而后参加了越战，曾在美国陆军突击队服役。

笔者从一个朋友那里打听到，佩蒂特在1977年去雷曼商业票据公司应聘，并得到了一个职位。雷曼商业票据公司是雷曼兄弟做投资的商业票据交易单位。凭借卓越的领导才能，佩蒂特以几乎前所未有的速度被提升为该部门的销售主管，成为富尔德身边公司的二号人物。

当时雷曼商业票据公司的舵手是刘易斯·“卢”·格吕克斯曼，他是一位证券交易员，身材高大、体态肥胖，掌管着雷曼的资本市场分部。格吕克斯曼赶走了彼得·G. 彼得森。彼得森温文尔雅，曾任美国商务部长，从1983年起担任雷曼兄弟的董事长。格吕克斯曼曾为自己辩解，由于他为公司

赚的钱最多，就该由他来掌管公司业务。他赢得了那一次的争夺战。

富尔德是格吕克斯曼的门生之一，他管理公司的方式和格吕克斯曼如出一辙：暴虐。两个男人同属一类，虽然相貌各异。富尔德身高 5 英尺 11 英寸，眼睛幽深，曾是一个阳光型的壁球运动员。相反，他的从业师傅则不修边幅，邋里邋遢。两人在办公室都寡言少语，但都因爱大呼小叫、口出恶语而臭名昭著。

1984 年，当美国运通 - 希尔森收购雷曼兄弟时，格吕克斯曼被扫地出门，富尔德开始掌管雷曼的固定收益部门。佩蒂特成为相应的二号人物。佩蒂特当过陆军军官，曾与士兵在战壕中并肩作战。他粗暴强硬，但深受尊重。佩蒂特是手下人真正愿意为之效力的那种人，是他们崇敬的领袖。如果佩蒂特在雷曼的员工聚会上讲话，他的言辞一定会让每个在场的员工心甘情愿地放下手中的鸡尾酒，径直回到办公室重新投入工作。

在雷曼遭到美国运通 - 希尔森合并后的十多年当中，富尔德大多数时间处于幕后隐身的状态。一位公司前交易员说，他“既不是握有实权的主管，也不是让人顶礼膜拜的精神领袖”。

1994 年雷曼从美国运通分拆独立、成为一家上市公司之后，富尔德成为新的雷曼投资公司的领袖，而唯一能够威胁到其地位的人物就是佩蒂特。然而，只要佩蒂特一直保持军人特有的忠诚，富尔德对他的这个竞争对手也就不需要采取什么行动了。

这种状况一直持续着，直到佩蒂特生平第一次变得脆弱、不堪一击。佩蒂特开始被个人的私生活搅得心烦意乱：一个弟弟病危，自己的婚姻开始触礁。那时，他又有了一场外遇。当然，所有这一切都不应该影响到工作，但是他的三个最好的朋友都证实说，他的私人生活确实扰乱了他的工作。这三个人是：约瑟夫·“乔”·格雷戈里、斯蒂芬·“史蒂夫”·莱辛和托马

斯·“汤姆”·塔克，他们都为雷曼工作。事实上，他们共同统治着雷曼，至少统治着固定收益分公司——雷曼新的独立公司。从1970年长岛的亨廷顿开始，四个人就一直同舟共济，直到因赔偿金问题的纷争才让他们分道扬镳、各奔前程。

1996年3月，乔·格雷戈里说服塔克和莱辛一起去找富尔德，要求让佩蒂特辞职。富尔德知道有塔克、莱辛和格雷戈里三人做后盾，不怕控制不了公司，他降低了佩蒂特的职位，让佩蒂特去负责客户关系。降职发生在3月15日，因此雷曼高管一直将此事件称作“三·一五事件”，公元前44年的同一天，凯撒大帝被他的一群朋友诛杀。

六个月后，佩蒂特辞职。三个月后，他意外身亡。

随着佩蒂特的离去，富尔德加强了对公司的控制。他苦练演讲术，逐渐蜕变成一位与之前大为不同的领袖。在接下来的十年当中，雷曼发展成为一家投资银行，股价也随之大涨。雷曼股价攀升至86美元，富尔德成为华尔街最耀眼的首席执行官，并因成功地将一家“飞扬跋扈”的公司转型为一台“超级印钞机”而登上了《财富》杂志2006年一期的封面。¹同时，吹响号角、推动公司更加激进冒险的那位人士和精心策划驱逐佩蒂特并取而代之的人士同属一人：乔·格雷戈里——雷曼的第二任总裁。

但是，在位于第7大道745号雷曼兄弟总部的公司员工却忧心忡忡：富尔德认定高盛集团是公司的大敌，并草率出击，但他这样做却将公司拖入了危险的境地，让公司险象环生。2008年6月9日，雷曼报告第二季度的亏损达28亿美元，这是公司自1994年上市以来首次出现的季度亏损。公司股价当天大跌9个百分点。然而在这之前的数月当中，格雷戈里的“宠臣”、公司新任首席财务官埃林·卡伦却一直信誓旦旦地向市场宣称，雷曼资金充裕——公司运转良好。

6月12日，雷曼宣布乔·格雷戈里卸任。在离开公司之际，他又将卡伦解职，将其拉来做了垫背。然而，他们所造成的损失却已经无法挽回。灾难才刚刚露出端倪。

一段时间以来，迪克·富尔德实在想不通自己究竟错在了哪里。正如他后来在国会就雷曼倒闭作证时所言：“我每个晚上都会醒来，苦苦思索：‘不那样做又能怎样做呢？还能说什么呢？那时究竟应该怎么办呢？’我每个晚上都在苦觅答案。终于，我得出这样的答案：当时作的那些决定取决于当时所掌握的信息。所以，面对各位，我坦然无愧，尽管雷曼倒闭让我痛彻心扉，余生寝食难安……”²

在这之前，他却一直蒙在鼓里：格雷戈里先是从雷曼提走了数亿美元的现金，继而在雷曼宣告破产后又要求从雷曼剩余资产中支走2.33亿美元。并且根据档案显示，他还有一项每年70万美元、长达25年的员工福利费，以及另外一项每年240万美元、长达15年的福利费。³

在公司惨遭破产之际，富尔德自己对公司一无所求，据说在知晓格雷戈里所作所为的那一刻，他感到非常震惊。和许多人一样，富尔德从未怀疑过格雷戈里是个品德高尚的正人君子，正是格雷戈里本人告诫年轻一辈的雷曼执行董事们，公司最不想任用的人就是“定期核查自己银行账户”的唯利小人。然而，按照自己老友兼创业伙伴史蒂夫·莱辛的话讲，格雷戈里是“一个伪君子”。

所以，不，本书绝不仅仅是关于2008年经济崩溃的又一著作。相反，本书是一部寓言之作，讲述人性的弱点、金钱的腐蚀以及自持傲慢的种种危害。

“一个公司”是雷曼兄弟的精神口号，大多数人都认为这是富尔德的首创，但事实并非如此。

这个口号是卢·格吕克斯曼的杰作，这位仁兄总喜欢站在自己位于交易

楼层的办公室里，当着手下人的面“咔嚓”一声折断一支铅笔，随后再将一把铅笔攥在一起，说：“仔细看：把铅笔拢在一起，就坚不可摧了。”

最能体现该口号精神的不是富尔德，而是克里斯·佩蒂特。佩蒂特一直给雷曼灌输同仁之爱，在一次聚会上，他拿出许多上面印有高管层每位成员的姓名的铅笔，作为公司的馈赠分发给大家——既不露声色地讨好了格吕克斯曼，又提倡了他在雷曼的一贯主张。有一次，为了不让自己手下的交易员、后台职员和秘书们失业，他甚至不惜押上自己的大好前程和平生的积蓄来保护他们。他是雷曼兄弟公司最值得让人竖起大拇指称赞的人。然而，在一个冷酷贪婪的文化中，如今他几乎已经被遗忘，几乎已经从公众的记忆中被抹除。



目 录



序言

第一部分 庞德罗萨的小伙子们

第一章 一个漫长而又燥热的夏季 /3

第二章 开端 /10

第三章 队长 /19

第四章 “收编” /29

第五章 希尔森 - 雷曼 - 美国运通 /42

第六章 凤凰展翅高飞 /54

第七章 独立日 /66

第八章 利剑 /81

第九章 三月十五诛杀日 /88

第十章 颂歌 /97

第二部分 回音壁

- 第十一章 俄罗斯的寒冬 /107
- 第十二章 雷曼的疯狂主妇 /128
- 第十三章 年轻的雄狮 /138
- 第十四章 9·11 /145
- 第十五章 “了不起”的乔 /161
- 第十六章 风光无限 /179
- 第十七章 拉姆的祭祀 /190
- 第十八章 韩国人的筹码 /199
- 第十九章 雷曼的痛处 /207
- 第二十章 该死的洪水? /226
- 第二十一章 结篇 /238

尾声 /244

关于资料来源的说明 /250

注释 /255

书中人物 /263

参考文献 /272

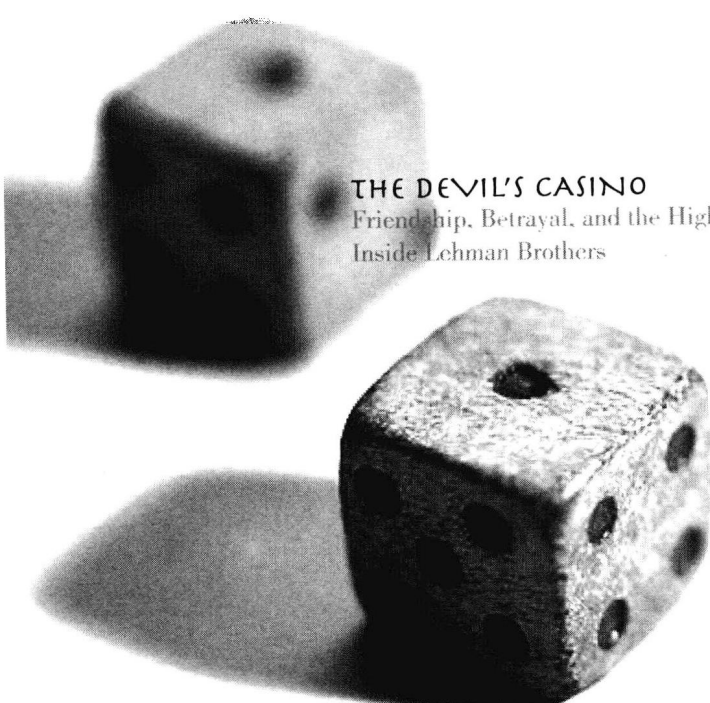
致谢 /273

第一部分

庞德罗萨的小伙子们

性格决定命运。

——赫拉克利特



THE DEVIL'S CASINO

Friendship, Betrayal, and the High Stakes Games Played
Inside Lehman Brothers

