

A portrait of Jamie Dimon, CEO of JPMorgan Chase, wearing a dark suit, white shirt, and red tie. He is looking directly at the camera with a slight smile.

Last Man Standing
The Ascent of Jamie Dimon and JPMorgan Chase

最后的胜者

戴蒙与摩根大通的兴起

麦克唐纳 (Duff McDonald) 著

孙晓芳 译

東方出版社

Last Man Standing

The Ascent of Jamie Dimon and JPMorgan Chase

最后的胜者

杰米·戴蒙与摩根大通的兴起

[加] 达夫·麦克唐纳 (Duff McDonald) 著 孙晓芳 译

图书在版编目 (CIP) 数据

最后的胜者: 杰米·戴蒙与摩根大通的兴起/ (加) 麦克唐纳 著; 孙晓芳 译. —北京: 东方出版社, 2010

书名原文: Last Man Standing: The Ascent of Jamie Dimon and JPMorgan Chase

ISBN 978-7-5060-4094-5

I. ①最… II. ①麦… ②孙… III. ①戴蒙, J. —传记 IV. ①K837.125.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 257804 号

Original Title: Last Man Standing: The Ascent of Jamie Dimon and JPMorgan Chase

by Duff McDonald. The English language edition published by Simon& Schuster

This edition arranged with BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY

Chinese language (simplified characters) translation copyright © 2010 by The Oriental Press.

All rights reserved. This translation published under license

本书版权由大苹果版权代理公司代理
中文简体字版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2009-7621 号

最后的胜者: 杰米·戴蒙与摩根大通的兴起

作者: [加] 达夫·麦克唐纳

译者: 孙晓芳

责任编辑: 姬利樊虎

出版: 东方出版社

发行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印刷: 北京智力达印刷有限公司

版次: 2011 年 1 月第 1 版

印次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

开本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印张: 17

字数: 261 千字

书号: ISBN 978-7-5060-4094-5

定价: 39.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

序言

2008年9月18日上午，杰米·戴蒙办公室的电话响了。这是财政部长汉克·保尔森在六个月内第二次就一个迫在眉睫的问题给摩根大通董事会主席兼CEO戴蒙打来电话。这一问题便是：戴蒙是否有兴趣收购陷入困境的投资银行摩根士丹利，这是一次根本不花分文的收购。

在2008年8月29日到10月10日期间这段股市历史上最为混乱的时期之一，股市下跌了27个百分点。历史上有名的投资银行雷曼兄弟公司破产，经纪业巨头美林被美洲银行收购，保险业重量级公司美国国际集团接受了联邦政府总额为850亿美元的紧急贷款。现在的一个问题就是，下一个倒下的会是摩根士丹利还是高盛。政府极力寻求方法来避免华尔街可能发生的大清洗。于是，保尔森此刻便向戴蒙提供触底价格免费收购摩根士丹利。

戴蒙曾在2008年3月在政府的迫切要求下同意以每股2美元的价格在极短的时间内收购了贝尔斯登。（该笔交易价格最终提高到了每股10美元。）这笔交易使摩根大通一跃成为金融行业的领头羊，也确立了戴蒙作为最后一名政府金融家的角色。美国联邦存款保险公司主席希拉·拜尔后来说道：“有些公司来到华盛顿请求帮助，另一些人来到华盛顿提供帮助。”

以历史发展的眼光来看，接管摩根士丹利要比收购贝尔斯登意义更为深远。人们把戴蒙与其公司的创立者，传奇银行家约翰·皮尔庞特·摩根相提并论，而这笔交易也将意味着在禁止银行进行证券交易的

大萧条时期被强令拆解的摩根帝国的一次重组。也就是说，戴蒙将被置于近一个世纪之前已称霸世界的与他现在的公司同名的帝国之巅。

然而事实的发展却完全相反。据报道，戴蒙说他将与董事会进行讨论，然而他最初的看法是摩根大通不该收购摩根士丹利。如果进行这笔交易，会引发两家公司员工之间的一场自相残杀，而这会使风险加倍，使公司陷入长达多年的混乱。而且，无论从裁员、减记，还是化解摩根士丹利资产负债表的风险来说，这笔交易最终会带来巨大的花费。（戴蒙常常说，两家投资银行进行合并是没有什么意义的。）另外，戴蒙的团队正在忙着准备接管同样濒临破产的总部设在西雅图的华盛顿互惠银行的储蓄与贷款业务。

令人惊讶的是，保尔森确实找不到其他人来寻求帮助了。确切地说，戴蒙是唯一一家准备好应对华尔街这次百年一遇的猛烈风暴的大型银行的领导者。所有人都知道金融部门的资本基础迫切需要支持，但是杰米·戴蒙在他的同行之中实实在在地采取了行动，而不是仅仅限于口头功夫。因此，政府自从危机爆发以来 15 个月期间所采取的所有措施之中，唯一真正卓有成效的便是“将其交给戴蒙”。这就是别无选择的保尔森试图故技重施的真正原因。然而他最终还是没能说服戴蒙在 2008 年接受这第三笔交易。摩根士丹利最终脱离了危险。但是即使戴蒙没有进行这笔交易，他的声望仍然继续高涨，达到了一个新的巅峰。这次金融危机是自 20 世纪 30 年代以来爆发的最为严重，影响也最为深远的一次，大部分是由于过度的贪婪与错误的判断所造成的。在这次金融危机中，戴蒙与摩根大通脱颖而出。大部分有关华尔街耸人听闻的报道都集中于华尔街的缺陷，即傲慢与贪婪。而对于杰米·戴蒙的报道却恰恰相反，报道集中在明晰、始终如一、正直诚实，以及勇气的价值。戴蒙通过坚守这些品质，毫无疑问成为了他的时代里银行高管的领军人物。沃伦·巴菲特说：“如果人们不去做愚蠢的事情，银行业会发展得非常好。莫里斯·夏皮罗很久以前曾说过，银行家还没有银行多，这就是根本问题所在。但杰米是一名完完全全的银行家。”

002

目录

序言 001

2008年9月18日上午，杰米·戴蒙办公室的电话响了。这是财政部长汉克·保尔森就一个迫在眉睫的问题在六个月内第二次打来电话。这个问题便是：戴蒙是否有兴趣收购陷入困境的投资银行摩根士丹利，这是一次根本不需要花费一分钱的收购。

第1章 银行家血统 001

杰米·戴蒙有着银行家血统。他的祖父帕诺斯·帕帕迪麦秋是一个来自土麦那的希腊人。在希腊与土耳其的战争之前，他曾在银行工作。1921年，帕诺斯经由法国和加拿大来到纽约，在曼哈顿定居，不久后改姓戴蒙。选择这个姓氏也是情有所需。他确切地感觉到，一个带有美国腔调的法国姓氏要比一个希腊姓氏更能让他成功。

第2章 导师 012

“对你来说最重要的事情是什么？”韦尔问戴蒙，“是金钱？还是以最快的速度来学习？”韦尔当时在美国运通掌管所有的财务部门，自己也正在努力学习。他给戴蒙提供了另一个选择机会。“想来做我的助理吗？我们可以一起学习，虽然你在这儿的薪水可能不足在高盛的一半。”

第3章 人生的次级 024

杰米·戴蒙从哈佛商学院毕业时怎么也不会想到，四年内他会在一家财务停滞、紧靠放贷运营的名不见经传的小公司工作。他更不会想到他会为接受这份工作而兴奋。但这就是现实。沃兰德说，“我并不认识戴蒙，但我看到那篇文章后就给他们打电话，告诉他们虽然我不能给他们提供内部消息，但我可以给他们提供一个机会。”

第4章 建立完美的交易机器 035

韦尔和戴蒙开始了十多年里几乎从未停息的并购交易。这很适合戴蒙。“对任何事情，杰米都雷厉风行。”韦尔的助理艾莉森·福尔斯·麦克尔威说，“他只会实干，想法只会拖延时间。他的速度总是每小时90公里。我第一次见他时称他为‘割草机’，因为他会齐根把草全部割掉之后才意识到把草割得太短了，他会说，‘草还会长回来

001

的。我们继续吧。’”

052 第5章 主宰命运

到1993年，戴蒙已经有效地负责起美邦希尔森公司的日常运营，而弗兰克·扎布则更多地进行“外部管理”。虽然经营如此重要的业务，但戴蒙的角色却得不到明确认可，这很快让他感到恼火。韦尔后来回忆说，戴蒙开始向他抱怨弗兰克·扎布管理不力，并且尽可能地想架空扎布。

068 第6章 内部的焦虑

桑迪·韦尔和杰米·戴蒙早期便积极参与了这种多少有些不确定因素的运动。一方面，银行的CEO们理直气壮地说，他们需要规模经营来从低利润的业务中获取足够利润。另一方面，这些交易显然就像派对毒品一样，使华尔街对长期影响视若无睹。所有人都想抓住这一刻来分得一杯羹。这一切伴随着注定的风险。尽管韦尔与戴蒙此刻非常信赖效率与大型机构创造利润的潜力，但实际情况是大部分的大规模交易都不再有效。

077 第7章 巅峰短暂的风景

在1998年，杰米·戴蒙与桑迪·韦尔经过16年的努力奋斗终于站在了华尔街之巅。但戴蒙并没有欣赏多久顶巅的风景，到年底，那确定了他职业生涯的合作关系就要面临终止了。戴蒙承受了巨大的震惊与悲痛，他后来对一个朋友说，“天啊，我帮助建造了旅行者集团。”虽然戴蒙因为不公而沮丧，其实他没能领会韦尔的话中更大的含义。

091 第8章 只剩下乞力马扎罗山

在他们取得伟大胜利的时刻，杰米·戴蒙与桑迪·韦尔15年的搭档关系以几乎所有人都预料不到的方式彻底决裂了。戴蒙不断证明自己有着超越他年龄的判断力与聪明才智，之后由于表现得像一个任性无礼的少年而被最终扫地出门。这也并非全是他的错。如果戴蒙能把这看作是他们关系中短暂的插曲，他或许就能抑制住自己最糟糕的冲动。

111 第9章 外部人

赋闲期间，一些全美最受尊敬的公司前来邀请他加入。但到了最终做决定时，他又重复了那种熟悉的模式，选择了一家金融服务陷入困境的银行。正如之前15年里与韦尔一起所做的一样，戴蒙找到了一家遇到麻烦的金融机构，他可以用它做平台来建立一座金融帝国。戴蒙找到

了他自己的商业信贷银行，那就是芝加哥的美一银行。

第 10 章 归来 133

要说杰米·戴蒙的下一个搭档会是谁，很少有人会想到摩根大通的 CEO 小威廉·B·哈里森。哈里森和戴蒙刚好完全相反——一个是老派的绅士银行家，一个是从不拘泥常规又快人快语的年轻 CEO。他们的首次会面是在戴蒙所在的商业信贷公司成为哈里森所在的化学银行的客户时。之前哈里森曾造访过巴尔的摩，尽管那时他们也有偶遇，但彼此并不了解。

第 11 章 无亏而赢 158

戴蒙还是接手了一家失去其世界一流叱咤风云地位已经好几十年的公司。但与大通曼哈顿的合并对重振其雄风却毫无助益，实际上适得其反。金融历史学家罗恩·切诺在《摩根帝国》中写道，J. P. 摩根的管理者们早在 1953 年就由于担心合并会危及 J. P. 摩根“高级银行”的声誉而拒绝了大通的合并请求。事实证明这种担心是有根据的。

第 12 章 梦想 188

尽管摩根大通在 2007 年取得了令人瞩目的成就，但戴蒙却在为公司投资银行与组合贷款业绩的下降而忧虑。石油价格突破了每桶 100 美元。美联储在相隔三周后再次降低利率，试图延缓几乎不可避免的经济衰退的命运。在周遭恶劣环境和经济危机的大背景下，摩根大通可能会遭受连累。

第 13 章 新势力的崛起 216

摩根大通在 2008 年夏季遭受的损失是戴蒙无法辩驳的事实。那时公司买进了贝尔斯登的所有股票并且努力降低其资产负债表上所存在的风险。但是戴蒙对这种做法存有异议，暗示摩根大通树立了一个错误的模式，尤其是当时有竞争力的投资银行正在信用少得可怜的市场竞相寻找稳定的资金来源。

第 14 章 金融巨人能否继续风采依旧 243

戴蒙灵巧度过了有史以来最严重的经济危机，这让他赢得个人资本的同时，也给他提供了一个机会来表达自己的对银行业之外其他问题的看法。2008 年 6 月，戴蒙在接受查理·罗斯采访时说自己是削减赤字的强硬派，但同时也明确表示支持政府的短期财政刺激和降低所得税政策。

戴蒙认为美国即将陷入一种没有节制的狂热，向其他国家借贷。

254 后记

在杰米·戴蒙的前半段职业生涯中，他一直在别人的故事中扮演角色，这个人就是桑迪·韦尔。然而到了 2009 年，很显然戴蒙的光芒令韦尔有些黯然失色。韦尔在十年前解雇戴蒙是多么严重的错误。2008 年 12 月，当韦尔在办公室被人问起这件事时，他坦然承认，“在继任问题的处理上，我曾做出了十分错误的决定。”

第 1 章

银行家血统

杰米·戴蒙出身银行家血统。他的祖父名叫帕诺斯·帕帕迪麦秋（Panos Papademetriou），是一个来自于土麦那的希腊人。在希腊与土耳其战争之前，他曾在银行工作。后来因为两国战乱，他离开了希腊。在 1921 年，帕诺斯经由法国和加拿大到达纽约，在曼哈顿定居，不久便改姓戴蒙。他在后来跟儿子说起改姓的时候，戏称有两个缘由。一是因为他曾想找一份餐馆工的工作，但没人愿意雇佣一个希腊人。“戴蒙”听起来像法国姓氏，而他又说得一口流利的法语，于是便改姓求职。再者，他爱上了一个法国姑娘，选择这个姓氏也是情有所需。不论什么原因，他都确切地感觉，一个带有美国腔调的法国姓氏要比一个希腊的姓氏更能使他成功。

根据家族传闻，餐馆工的工作没做多久，帕诺斯便被解雇了。帕诺斯之后在新近开业的雅典银行支行找到了工作。雅典银行支行是希腊国家银行的分支机构。他的事业扶摇直上，成为负责贷款的副总裁。在 1949 年他离开银行，进入了希尔森·哈米尔公司，成为一名股票经纪人。

帕诺斯的儿子西奥多·戴蒙在 1952 年与同是希腊移民后裔的西蜜斯·阿纳斯塔西娅·卡罗斯（Themis Annastasia Kalos）结婚。一年之后，进入了帕诺斯所在的希尔森公司，也成了一名股票经纪人。经纪人这一职业出现于 20 世纪之初，在全国范围内兴起，并因其投资银行的业务而知名。西奥多进入公司不久，便携妻子搬到了距纽约城仅 25 英里的长岛的东威利斯顿。美国人在战后对于郊区的热衷为东威利斯顿的人口带来了爆炸式的增长。

西奥多夫妇的第一个儿子名叫彼得，生于 1954 年。之后在 1956

年3月13日，他们的双胞胎儿子杰米和小泰德降生。老泰德（西奥多·戴蒙）很快就疲于往返在44大街上的希尔森办公室和第五大道的康沃提保-道奇的居所，最终说服妻子搬回了纽约。他们五口之家居住在位于皇后区的杰克森高地一所出租的公寓里。在那里，小杰米进入学校，从幼儿园一直读到五年级。

杰米·戴蒙是一个早熟的孩子。他的母亲还记得他早在两岁的时候，看着她的样子就“如同一个成年人那样”。小杰米还很注意保持自己的形象。虽然只是一个孩子，只要家里有客人，他就绝不会身穿睡衣从卧室出来。杰米·戴蒙也是极其活跃的，总是蹦蹦跳跳地穿过屋子。他从小就记得住电话号码，显示出对数字的超强敏感。在六岁的时候，小杰米·戴蒙（以下称呼为戴蒙或杰米）就开始了他的第一笔生意——出售贺卡。生意虽然没有成功，但却展露了他积极进取的天性。

这份进取的事业心来自于他祖父帕诺斯的遗传。帕诺斯风度翩翩，聪明睿智，会说几国语言，在剖析资产负债表的同时也涉足心理分析。戴蒙小时候也受到他的父亲西奥多的影响，尤其是在他的职业选择方面。戴蒙后来曾说他是“在厨房的餐桌上”学到了大量有关经纪行业的知识。

对于一个生活环境宽裕舒适的孩子来说，戴蒙很小就展现出了他与众不同的对经济上成功的渴望。在九岁的时候，他向父亲宣称长大后要变得非常富有。不管他的父母对此是否当真，但这个目标他却从未动摇过。在他的家庭相册里就保存着这样一幅照片：21岁的他正在研读J·保罗·盖提的著作《如何致富》，这是J·保罗·盖提为《花花公子》杂志所撰写的一部关于致富之道的文集。

在其他大多数方面，戴蒙是一个地道的男孩子，会时不时地制造一些麻烦。杰米·戴蒙和他的双胞胎兄弟泰德在一个他们称之为“闪电之队”的少年帮派，他们在他们的公寓楼庭院里与比他们年长的孩子们（包括他们自己的哥哥）打架。

（戴蒙与父母之间一直都很亲密。在五岁那年，戴蒙威胁说要离家出走，他的母亲的回应是问他要去哪里。）

“到树林里去。”戴蒙说。

“你吃什么呢？”

“吃浆果和野花。”

“那你喝什么呢？”

“喝湖水的水。”

“你睡在哪儿呢？”

002

“睡在树枝和树叶铺成的床上。”

最后，他的母亲问他：“你在哪儿去找疼爱你的人？”戴蒙思考了一会，答道：“回家。”最终，戴蒙决定放弃离家出走的念头。）

在1967年，双胞胎兄弟11岁了，父母想再次尝试一下郊区的生活，便搬进了纽约城正北面拉契蒙特村（Larchmont）的一栋简朴的二楼房子里。戴蒙的母亲仍记得搬家后一天晚上就寝时，曾问戴蒙对他的新卧室感觉怎么样。戴蒙回答：“我还没熟悉屋子里的阴影的地方，不过会好的。”

戴蒙在拉契蒙特的默里大道学校（Murray Avenue School）读六年级，后来全家又搬回城里，这一次是搬到了公园大道（Park Avenue）1050号带有4居室的合居公寓里。（尽管戴蒙成就非凡，但他并不是一个霍雷肖阿尔杰风格即靠艰苦奋斗发家致富的传奇。他一生的大部分时间都是住在纽约具有上层阶级之家之称的公园大道的五层大楼里。）戴蒙的父亲老泰德·戴蒙一生不喜欢借钱，用现金支付住房费用。

戴蒙的母亲西蜜斯希望她的儿子们能够共同继续学业。她喜欢把孩子们打扮成统一着装。在1968年的四月，她为孩子们申请进入布朗宁学校（Browning）。这是一所专门招收男孩的男子学校，学校坐落在东62大街，是一组改建的城市住房。学校拥有189名学生，由约翰·布朗宁创建。约翰·布朗宁是约翰·洛克菲勒的密友。（洛克菲勒的儿子小约翰曾在1889年到1893年在这所学校就读）

戴蒙兄弟们被布朗宁学校录取，并全部完成了高中学业。戴蒙曾加入学校合唱团，但为了体育运动离开了合唱团。他是学校足球队、篮球队和棒球队的队员。布朗宁是一所小学校，学校篮球场同时也作为学校礼堂。戴蒙曾在场上扑球的时候碰碎了他的门牙。（他在高中有个昵称叫疯狗。）起先戴蒙在学校棒球队作中场手，高中三年级的时候他打出了500点，虽然他对这项运动并不是非常热衷。他回忆说：“我的胳膊总是很疼。那让我觉得有点烦。”戴蒙宁愿放学后去找他的女朋友而不愿去打棒球。

进入布朗宁学校两年后，戴蒙与他的兄弟小泰德认识了杰里米·保罗（Jeremy Paul）并成为好朋友，从此他们一直保持着亲密的关系。杰里米·保罗从康乃狄格搬到曼哈顿，经常去戴蒙家一起共进晚餐。在保罗的记忆里，老泰德·戴蒙更像是一名知识分子，而不像一个经纪人。老泰德·戴蒙研习哲学，创作诗歌，并且还是一名训练有素的小提琴家。逢上社交活动，他会在家里的客厅演奏弦乐四重奏。戴蒙的母亲西蜜斯也酷爱学习。在双胞胎儿子们离家上学的时候，她在新学

校（the New School）上课。最终她取得了哥伦比亚心理学硕士学位。保罗回忆说，“在戴蒙家吃晚餐是一件很有趣的事情。那并不只是‘把土豆递给我’式的晚餐，不论晚餐上话题是什么，大家都会很认真地去对待。”

在这个成员都直言不讳的家庭里，泰德比他的兄弟们更胜一筹。他敢于激怒其他孩子们，某种程度上也是因为倚仗戴蒙的援助。或许正是这一点养成了戴蒙对与他亲近的人有很强的保护意识。在他的职业生涯中，戴蒙被公认为具有攻击性的人格，对此他自己也并不否认。但他并不欺凌霸道，他憎恨恶霸。

戴蒙一家住在公园大道第 86 大街。戴蒙兄弟每天从公园大道步行去学校，总会在第 77 大街叫上保罗一起同行。戴蒙一向准时得过头，他认为保罗唯一一次迟到是有天下雨，致使戴蒙兄弟不得不在雨中等他。

戴蒙的童年充满了诗情画意。夏天去科罗拉多爬山，或者在法国洛歇尔的普瓦捷大学沉浸于法语。戴蒙自信，英俊，健壮，也会令女孩子怦然心动。他的一个朋友回忆说，“临毕业那年，他的主页就是女朋友。”毕业时，他年鉴的个人主页上装饰着他女朋友的照片，还有他的父母、兄弟，和他喜欢的牧羊犬，名叫奇皮。在男女交往上，戴蒙是那个“他”，即让女孩子为之倾心，但似乎总是已经名草有主了。

在布朗宁学校，戴蒙虽然不是班里的第一，但总是前六名。他最喜欢的科目是历史，而他分数最高的科目是数学。在这一科目上，他显示出了对数学的直觉理解力。在布朗宁学校的最后一年，戴蒙的微积分数学老师突发心脏病。代课老师不懂微积分，上这门课的六个男孩被告知，如果他们想继续这门课程，将不得不靠自学来完成。其中三个学生决定放弃，但戴蒙与剩下的两个男孩（杰里米·保罗是其中之一）继续自学完成了这门课程，度过了充满挑战性的一年。保罗回忆说，“从我的经历来看，那段时间是很紧张的。教室里没有老师，只有我们自己。每一天我们进入教室，坐在那里，努力靠自己来解决难题。”

戴蒙很早就显示出了道德领导的能力。那是在一节美国历史课上，有一天，班里唯一的一名非裔美国学生因在课堂上做小动作而被老师请出教室。那名同学刚出教室，老师便对着全班同学嘀咕了一句，“60 万条人命换来奴隶的解放，这就是我们的回报。”听到这话，戴蒙站起身，拿起他的东西，走出了教室。保罗回忆说，“戴蒙因为我没有跟他一起出去而教训我，他是对的。”

戴蒙一向敢于挑战权威。他的高中英语老师名叫迈克尔·因格利撒尼（Michael Ingrisani），常常遭遇戴蒙的固执以及对他提出的“证明

它”的要求。布朗宁学校有个政策，如果哪名学生整个学期分数超过90%，就不用进行期末考试。戴蒙在高中最后一年，英语达到了89%，然而他多次努力，罗列一大堆论据来证明他也应该免于期末考试。

戴蒙的英语老师迈克尔在戴蒙的又一次请求之后感慨地说，“啊，戴蒙很善于谈判。他实践能力很强。他明白努力尝试是不会有有什么损失的。”

在高中时代，戴蒙虽然天资聪颖又备受欢迎，但回忆起那段时光，戴蒙百感交集。戴蒙有点桀骜不驯，他的直言不讳常会激怒一些老师。他隐约地感到许多比较传统的老师确实并不喜欢他。终于，后来有人告诉戴蒙，他的大学入学推荐信向录取官表达了保留意见。事实确实如此。在推荐信中，布朗宁学校的校长助理克莱尔·史密斯（Clair Smith）先是称赞戴蒙“思维敏锐，善于分析”，具有“自我激励意识，和坚定不移的追求”。随之加了一句意味深长的恭维：“他迅速作出判断和反驳他人的习惯，也导致他越来越缺乏礼貌。”再一次提出保留意见之后，克莱尔·史密斯最后以“他将会取得成功”的褒扬结束。

尽管以全班第四名的成绩毕业，戴蒙仍未被他的第一志愿——布朗大学（the Brown University）录取。他进入了他的第二志愿——塔夫茨大学（Tufts），主修心理学和经济学。他对经济学有着强烈的爱好。他写了一篇论文研究米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）的书《资本主义与自由》，他的老师鼓励他把论文寄给米尔顿·弗里德曼本人。经济学家米尔顿·弗里德曼回复了六页信纸，来反驳戴蒙的驳论。“他以这样的方式对我说，‘孩子，非常感谢你送来的论文。我同意你的部分观点，但是在1，2，3，4方面你是错误的。这里和那里有逻辑上的错误，’”戴蒙回忆说，“我对此佩服得五体投地。在一定程度上，这促使我总会尽力回复别人的信函。虽然我无法写出长达六页的回复，但我尽力去做。”

而确定了戴蒙的人生轨迹的是他的另外一篇经济学论文。在大学二年级，针对1974年海登斯通公司（Hayden Stone）和希尔森·哈米尔公司（Shearson Hammill）的合并，戴蒙写了一篇分析报告。在这篇分析报告中，戴蒙研究了通过把一家高效率公司（海登斯通公司）和一家低效率公司（希尔森·哈米尔公司）进行合并所节约的开支。戴蒙是从家人那里得知该笔交易的，因为戴蒙的父亲在交易进行时还在希尔森·哈米尔公司工作。海登斯通公司是在桑迪·韦尔的两个金融帝国中第一个帝国企业建设期间并购成长的一个跳板。

戴蒙就在这时与桑迪·韦尔相识。他的父母与这位健谈的金融家和他的妻子琼尼建立起亲密的关系。老泰德·戴蒙与戴蒙一样的轻狂，曾在公司合并的时候给韦尔写了一份备忘录，列出他留在韦尔的公司所要求的条件。老泰德·戴蒙给韦尔打电话询问韦尔对他的备忘录的看法时，韦尔说他根本没有想法，因为他把备忘录丢掉了。韦尔建议两个人去专为犹太人提供服务的哈蒙尼俱乐部聚聚喝一杯。两人见面之后，韦尔请老泰德·戴蒙重述一遍他所提出的要求，老泰德·戴蒙便说道：“我想要这个……”“好的，”韦尔回答。老泰德·戴蒙接着说道：“我想要那个……”“不行，”韦尔回答。如此这般。

总的来说，老泰德·戴蒙很喜欢桑迪·韦尔所说的话。韦尔不说废话，他看起来也确实能理解经纪人所关注的问题。老泰德·戴蒙说他会让韦尔“继续进行他的业务”。就是说，虽然老泰德·戴蒙的名片上印着公司的名字，但是他不向任何人汇报工作。他只做好自己的工作。（后来在杰米·戴蒙的职业生涯中，在他成为他父亲的上司以后，他也确认他的父亲老泰德·戴蒙自认为的自由职业者身份，“我父亲从不说我是他的老板。”）

之后不久，韦尔和戴蒙两家一起度过了大量时间。他们在东汉普顿共度了许多周末，戴蒙全家去韦尔家共进过一两次逾越节家宴（于犹太教历尼散月之15日和16日举行）。两个妻子的亲密关系使两家更加紧密，她们都在新学校上课（琼尼·韦尔在1975年也在新学校上课），下课后共进午餐。通过两家的友谊，戴蒙和他的兄弟与韦尔的孩子马克（Marc）和杰西卡（Jessica）相识。（戴蒙与马克和杰西卡这三个青少年时期的好朋友，在20世纪90年代又再次相会，共同为韦尔工作。）

因儿子戴蒙选择的论文主题涉及家人和作为朋友的韦尔一家，戴蒙的母亲西蜜斯为此感到很兴奋，得到戴蒙同意后把论文拿给韦尔看。

“我从来没有从这个角度来看这次的并购，”韦尔看完后对西蜜斯说。他捎了个信给戴蒙问：“好文章！我能不能拿给别人看？”“当然！我能得到一份暑假工作吗？”戴蒙说。直率的戴蒙当时还是一个学生，他抓住了这个机会。那年暑假，韦尔就把戴蒙安排到公司消费金融业务部门的预算团队工作。

年轻的戴蒙跟父母一起去韦尔家度周末。他总会拿雨点般的问题，诸如“公司为什么这样做”“公司为什么那样做”来向韦尔提问。韦尔有一次向这个年轻人夸耀他们的所有分支机构都是盈利的，戴蒙告诉他他错了。“不，不是的，”戴蒙说，“其中四家机构在亏损。”虽然对他的自负感到吃惊，但是韦尔非常喜欢戴蒙，并且鼓励他继续提

问。 韦尔认为戴蒙这种自负好斗的性格会随着年龄的增长而缓和。

最初，戴蒙并不是非常喜欢塔夫茨大学。 而且，在他看来，太多学生对学校没有足够的重视。 他认为那是“没有指导员的营地”。 大一的时候，戴蒙申请转学到普林斯顿，但被拒绝了。 最终，戴蒙在塔夫茨大学交到了亲密的朋友，也渐渐喜欢上了这所大学。 他的同班同学劳里·麦格拉斯林（Laurie Maglathlin）记得戴蒙似乎没花多少时间学习，他是那种不用怎么努力就很优秀的使人心里不平衡的人之一。

戴蒙的学习成绩优异，并以最优等的成绩于1978年从塔夫茨大学毕业。 在一张全班同学的照片上，戴蒙显得自信而得意，毫无所知他当时20世纪70年代蓬乱的发型在若干年后看起来会有多么可笑。 他申请了哈佛商学院并被录取，但他决定延期入学，先去工作一段时间。 戴蒙向15家公司提交了求职申请，包括大型咨询服务公司麦肯锡（McKinsey）和波士顿咨询集团（Boston Consulting Group），只有一家波士顿的管理咨询公司（Management Advisory and Consulting）给他提供了一份工作机会。 这是由哈佛商学院的老师创办的一家小公司。 戴蒙在这家公司工作了两年。

他固执的性格一生都没改变。 有一次一个公司合伙人要他周末完成项目，到周一上午九点以前交给他。 戴蒙很尽责地按照他的要求去做了。 然而到了周一上午，那个合伙人竟然没有过来查看。 戴蒙最初想法是算了。 但他还是去找了那个合伙人当面对质，合伙人说只想确保项目尽快完成。“但是你把我的周末搞砸了，”戴蒙说，“所以，我不会再为你做项目了。”同事告诉他不可以单方面擅自作决定，戴蒙表现得坚决无畏。“不，我可以。”他说，“如果他们想解雇我，他们可以解雇我。”（公司并没有解雇戴蒙）。 还有一次，他拒绝为卷烟制造商做项目。

“在那里工作的时候，我见识了一些令人震惊的事情，”戴蒙回忆道，“我记得一个客户的首席财务官十分不诚实。 而且我觉得很多地方都有太多的官僚主义。 那么多公司的资产负债表，让我很吃惊。 我不想做一名顾问，但是我在哪里学到了不少东西，包括基础研究这一概念。 如果你正为一家鱼竿公司工作，那么你可以去图书馆查阅24本钓鱼杂志，那里还有钓鱼邮单和类似的东西，而以前我并没想到这样做。 这一切都让我大开眼界。”

三个兄弟当中，只有戴蒙选择了从商。 上等中产阶级的教育使他们自由地选择他们喜欢做的事情。 泰德和彼得都选择了从文。 彼得在芝加哥大学获得了物理学博士学位，泰德成为一名教师和以亚历山大心

身医学法著称的心身关系规则专家。戴蒙则始终矢志不渝地坚持他原来的那个追求“成功”的目标。

戴蒙在1980年进入哈佛商学院（Harvard Business School——HBS）。那时的华尔街是一片残骸，美国企业界在20世纪70年代后期的滞胀之后显得步履蹒跚。“那时并没有多少人选择金融行业，”哈佛商学院老师杰伊·O·莱特（Jay O. Light）回忆说。“在这个意义上说，那是一个特殊班级，班里的人都真正地对金融感兴趣而不是盲目从众而来。”

在这一群人中，诞生了未来的对冲基金经理塞斯·卡拉曼（Seth Klarman）和史蒂文·曼德尔（Steven Mandel）；未来的通用电气董事长兼CEO杰弗瑞·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）和未来的康卡斯特总裁斯蒂芬·伯克（Stephen Burke）。即使在这一群人中，戴蒙仍然显得卓然独立。入学短短几个星期，戴蒙就显示出了他的无所畏惧。在讨论一个蔓越橘合作社的金融运作情况的案例时，戴蒙向教授提出了异议。案例分析是哈佛商学院教育的主要方式，这是一种以团体指导的方法来解决公司及其经营者的高度复杂的经营状况。这些案例通常取自现实生活。“假设有八九十人，因为这样或那样的录取错误，他们大多数人没有安全感，”伯克回忆说，“这时戴蒙举起手说道，‘您说得不对。’大家都惊呆了。我们都觉得他是在玩火自焚。但是戴蒙大步走上讲台，在黑板上改了几点，接下来你猜怎么样，老师说，‘天哪，你是对的。’那是一种自信者无畏的态度。”

杰伊·莱特对戴蒙的评价与布朗宁学校的迈克尔·因格利撒尼老师如出一辙——戴蒙具有强烈的独立特质，对案例分析中管理者应首先考虑的重点经常有不同的理解。他更看重一些基本的问题，诸如开销策略和风险管理。一天，班里进行针对不同的固定收益投资的讨论，莱特老师向戴蒙提问他对于15%的到期收益率的长期无息债券的投资理念是什么。（换句话说，尽管无息债券没有年利息，但购买者到期时可以获取购买面值的15%的年均收益。）戴蒙的回答无异于在班里投了一颗炸弹，“莱特老师，如果您没有看到投资于15%的无息债券的收益，您今天就不会站在这间教室里给我们上课了。”

朗（Long），戴蒙叫他“朗哥”，进入哈佛前曾在加利福尼亚的惠普公司工作过一阵子。很多同学在投资银行和咨询行业工作过，有具体“商业”经验而他却没有，为此他一度感到沮丧。他想，“这些人或许知道的并不多，但他们自始至终都知道怎么去谈论。”人们告诉他哈佛商学院的教育一半都来自你从他人身上学到的东西，这似乎还不够。然而朗十分喜欢戴蒙，戴蒙似乎并不只是热衷于怎样令众人瞩目。朗

008