

A man in a tuxedo is shown from the chest up, holding a cigar. A gold label with the 'Citi group' logo is attached to the cigar. The background is dark.

CITI GROUP BIG
WHO CONTROL OUR MONEY



黄献 著

花旗巨无霸

谁在操控我们的财富

美国舰队到哪里，花旗就到那里
读懂花旗，或许就读懂了华尔街的前世今生



江西科学技术出版社



CITI GROUP BIG
WHO CONTROL OUR MONEY

花旗巨无霸

黄献 著



江西科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

花旗巨无霸 / 黄献著. —南昌:江西科学技术出版社, 2010.10

ISBN 978-7-5390-4031-8

I. ①花… II. ①黄… III. ①花旗银行—经济史
IV. ①F837.123

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 188043 号

国际互联网(Internet)地址: <http://www.jxkjcs.com>

选题序号: ZK2010559

图书代码: B10028-101

特约编辑: 宋美艳

责任编辑: 龚建武

封面设计: 柏拉图

花旗巨无霸

黄献 著

出版发行 江西科学技术出版社

社 址 南昌市蓼洲街 2 号附 1 号 邮编: 330009 电话: 0791-6623491

传真: 0791-6639342 邮购: 0791-6622945 6623491

经 销 各地新华书店

印 刷 北京慧美印刷有限公司

开 本 166mm×235mm 1/16

印 张 15

版 次 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

字 数 200 千字

书 号 ISBN 978-7-5390-4031-8

定 价 32.00 元

赣科版图书凡属印装错误, 可向承印厂调换

赣版权登字 -3-2010-323

版权所有 侵权必究

花旗巨无霸

CONTENTS

|目 录|

第一章	保尔森，你一跪跪出了七千亿	
	1. 花旗集团巨亏65亿美元！	002
	2. 走马灯换CEO	006
	3. 把花旗拖下水	009
	4. 次贷资产可能最终一文不值	012
	5. 救星来了？	017
	6. 下一任雷曼兄弟？	020
	7. 伯南克拯救华尔街	025
	8. 花旗银行必须救	028
	9. 终于吃到定心丸	032
第二章	如果您准备发行债券，请选择花旗银行	
	1. 杰克逊：我杀死了银行	036
	2. 无论什么时候，手中都要握有足够用的现金	040
	3. “黄金算盘”	045
	4. 变味儿的古巴糖	051
	5. 1929，花旗救市	058
	6. 从华尔街找到罪魁祸首，也许就是你	062
	7. 银行假日	070

第三章	美国舰队在哪里，花旗就到那里	
	1. “罗斯福银行新政”	074
	2. 我爱你，中国	078
	3. 德国选择希特勒，就选择了战争	083
	4. 做生意，先关注政治	087
	5. 客户只选择值得信任的银行	090
	6. 资本服务于战争，才能获得最大利润	094
	7. 跟着美国舰队混	097
 第四章	 金融帝国	
	1. 没有风险的大买卖	104
	2. 洛克菲勒钦点领袖	109
	3. 卡斯特罗“帮忙”	115
	4. 在埃及：价值百万的私交	119
	5. 挑衅加拿大	121
	6. 抢大通的单	126
	7. 日本政府是那只随时可能跳出来疯咬花旗的狗	131
 第五章	 瑞斯顿时代	
	1. 第四次中东战争，石油禁运	136
	2. 沙特人不要利息！	140
	3. 利润是唯一的规则	144
	4. 一手利润，一手弗里德曼	149
	5. 跑腿的永远只是当地人	153
	6. 赚大钱，一定要跟政要好关系	157
	7. 不买沙特王室的账	161

第六章	规则制造者操控财富	
	1. 请教德鲁克	168
	2. 金手套游戏：谁在套取我们的财富	172
	3. 技术革新专家里德	177
	4. 每个人都会有一张信用卡	182
	5. 自动取款机是个好东西	186
	6. 消费者银行哲学	190
第七章	华尔街国王桑迪·威尔	
	1. 资本之王桑迪·威尔	196
	2. 一人独揽	201
	3. 收购，收购，收购	205
	4. 规模不重要，赢利能力最重要	208
	5. 谁是下一个猎物	210
第八章	利润是最阴险的主谋	
	1. 调查华尔街	214
	2. 被做掉的真相	217
	3. 华尔街的潜规则	221
	4. 格鲁夫曼毒瘤	224
	5. 一半荣誉一半火焰	227
	 跋：美国人是最大的生意人	 233

1 . 花旗集团巨亏 65 亿美元 !

2007 年 10 月 14 日,周日,花旗集团公布 2007 年第三季度财报的前一天。

花旗集团董事长兼首席执行官普林斯和花旗集团高级顾问鲁宾神情阴郁地坐在办公室里。

他们两个都是花旗集团的牛人,但是眼下,再牛气的人也不得不低下高昂的头颅。

花旗集团在第三季度亏损高达 65 亿美元,鲁宾担心公司管理层会遭受投资人的指责。

普林斯似乎有意在压制自己的悲观情绪。他认为花旗集团的财报只是华尔街目前局势的一个缩影,他相信管理层能够获得投资人的理解。

普林斯说得没错。债券业务的巨大风险正在显现,整个华尔街都在唱着哀歌。任何一家金融机构都在遭受着高额亏损的煎熬。也许在整个华尔街最赚钱的人是那个在角落里卖冰镇可乐的老太婆。

她的主营业务和金融无关,喜欢喝汽水的人每天准时会来买,所以整个华尔街只有她是笑眯眯的。

难道大形势不好,就可以成为投资人原谅管理者的充分理由吗?

对于这一点,普林斯也吃不准。几天前,他曾给花旗最大的个人股东沙

特王子塔拉尔打了电话：假如我告诉你花旗银行今年第三季度亏损，你会怎么想？

“我会感到失望。”塔拉尔说。

但塔拉尔并没有把话说死：目前的形势很不好，在美林、雷曼兄弟等所有机构都在赔钱的时候，花旗集团出现亏损不会那么让人感到意外，我相信你有能力来扭转局势。

这让普林斯感到极大的安慰，他似乎看到了一丁点曙光，被投资人原谅的一丝曙光。

“投资人应该明白，在这种形势下，任何人坐在管理者的位置上都难免公司的颓势。”普林斯站起身来，走到窗前，看着华尔街上熙熙攘攘的人群，背着身子对鲁宾说：“并不是每个人都拥有神仙手。”

但问题是：每一个投资人都希望花旗集团的管理层长有神仙手。

2007年10月15日，周一，花旗集团2007年第三季度财报如期公布。

花旗集团巨亏65亿美元的消息就像是长了翅膀一样顿时传遍华尔街。

有人为这个消息暴躁不安，有人恨得咬牙切齿。

就在普林斯静静地坐在办公室里静观其变的时候，有一位投资人闯进他的办公室：

“告诉我，立即告诉我，你今天什么时候宣布辞职？是个男人就要敢于承担责任！”

随即赶来的保安人员将他带走。在花旗集团总部的休息室里，集聚着大量记者，他们想知道普林斯对这个业绩该作何解释。其实，他们更想知道的是，普林斯会不会因此而辞职。

普林斯不想面对他们。沉默是最好的方式，需要说的话都在财报中说完了。

“我相信普林斯和他领导的管理层。虽然目前我们正经历着一种让人不愉快的局面，但我相信普林斯能够使局面改观。”为了声援普林斯，塔拉尔主动站出来接受媒体采访。

时代华纳公司主席派尔森斯也是花旗集团的董事之一，他对记者说：“我认为现在不是需要讨论更换航线或者更换船长的时候。”他甚至和记者开玩笑

笑：我们不能因为老婆偶尔的失误就要离婚。

鲁宾代表花旗集团的管理层站出来说话：“普林斯在五年后的花旗年会上依然是掌舵人。”

普林斯对他们非常感激。他打电话给塔拉尔：

“你是我最好的朋友，是最善于理解局势的人。过不了多久，你就会为你今天的决定而高兴。”

都死到临头了，居然还在吹牛！经济局势的走向并不明朗，花旗集团似乎还未到非换领导人不可的地步，这个时候塔拉尔最明智的选择就是继续支持普林斯。

但他依然有担心：“你对扭转目前的困境真的有方法吗？”他十分天真地问普林斯。

普林斯自然会说有。他没有别的答案，这是他唯一的答案。尽管他不知道未来会怎样，同样别人也不知道未来会怎样。他只有将宝押在时间上，明天，或者后天，经济形势真的会变好。

这是一次赌博。但他必须给以塔拉尔为首的投资人以信心：我会使花旗集团在第四季度恢复正常。他信誓旦旦地说。但是，谁能知道明天会怎样呢？

塔拉尔之前表态公开支持普林斯影响了很多投资人的意见和情绪。

财报公布时，很多投资人要求普林斯辞职，但他们听了塔拉尔的意见后，还是决定再给普林斯一次自我证明的机会。

但是，他们很快就发现普林斯施用了缓兵之计。

2007年10月下旬的一天，也就是第三季度财报公布后不久，塔拉尔接到普林斯的神秘电话。

“告诉你一个不幸的消息，我们需要冲销80亿至110亿美元的坏账。”普林斯说。

没有人知道普林斯是什么时候算出这个数据的，但显然他在公布第三季度财报时有意隐瞒了这个令人吃惊的数字，这才是花旗集团的实际亏损情况。

“你是在开玩笑吗？两三周前刚刚冲销65亿，现在又要冲销这么多，你到底亏损了多少？”

塔拉尔感觉被欺骗了。“你所说的第四季度恢复正常是在讲笑话吧。”

普林斯不说话。是不是笑话，这需要塔拉尔自己判定。

不能兑现的承诺，是不能接受的；不能兑现承诺的人，是不能接受的。

塔拉尔决定举起屠刀，他不需要再给普林斯任何机会。

2007年11月4日，周日。晴朗的天空中却飘浮着诡异的云朵。

普林斯接到塔拉尔打来的电话：“你会不会觉得主动辞职是最好的方式？我是这样认为的。”

显然，塔拉尔对普林斯的以往表现极度不满。前面已经说过，塔拉尔是花旗集团的最大个人股东，花旗银行亏损就等于他在流血，他没必要因为照顾普林斯的面子而不顾自己的资本损失。

更为重要的是，他对普林斯领导花旗银行改变颓势并没有信心。既然在第三季度财报上可以玩猫腻，那么在第四季度财报上也可以玩猫腻。这不是塔拉尔能控制的——他最讨厌别人欺骗他。

塔拉尔的电话还是让普林斯略感震惊。尽管自从发出冲销百亿坏账的消息后，他一直觉得投资人不会轻易放过自己。但这件事真正发生时，他还是觉得很失落。他平抑了一下自己焦躁的情绪。

“我会在明天的董事会上递交我的辞呈。”一切都不可挽回了，普林斯也没必要磨蹭。

2007年11月5日，周一。华尔街因普林斯辞职的消息而变得热闹非凡。这个消息太出人意料了。财报公布后，塔拉尔、派尔森斯、鲁宾等人的鼎力支持，使大多数人认为普林斯将会带领花旗集团走出困境。现在看来，这种判断是多么幼稚。普林斯用下台的方式为他曾经的错误决策承担了责任。

但是，需要承担责任的只有他吗？鲁宾呢？作为公司第二号人物，他能逃脱干系吗？

每个人都在想。

2. 走马灯换 CEO

对于花旗的颓势，鲁宾也很痛苦。在普林斯辞职的当天下午，他没有出现在花旗的办公室里。

他将自己关在家里。家人关切地说：“这一切不是你的错。”鲁宾没有做声，他觉得心情很压抑。

按照通常的做法，作为普林斯最亲密的同事，他应该给普林斯打个电话，表示慰问和关怀。但他没有这样做。向一个被自己引导着走上错误道路的人说道歉或者珍重，是一件很残酷的事情。

他不知道普林斯会如何看待他，但他永远不会忘记几年前与普林斯那次至关重要的谈话：

“您是我最尊重的前辈，你觉得花旗是否应加大债券业务？这块业务很能挣钱。”普林斯问。

“要想挣钱就不要怕风险。风险恰恰是高利润业务的主要特征。我觉得现在到了加大债券业务的时机。要想将来不后悔，就要从现在开始立即行动起来。”鲁宾对业务前景的判断总是充满自信。

这些声音依然在耳边萦绕，但普林斯已经为这些错误的建议承担了责任。这让鲁宾内心充满愧疚。

“这一切也许都是我的错。”鲁宾对家人说，“错误的建议也许是悲剧的起点。”

其实鲁宾不需要愧疚，任何业务都是有风险的，盈利或亏损也终究只是生意。

“也许当初我应该保守一些，应该坚持威尔的做法。”鲁宾有些后悔。

威尔是花旗集团的缔造者。1998年，作为旅行者集团董事长的他，天才般地提出了与花旗银行合并的想法，使花旗集团得以诞生。尽管在2006年彻底退出花旗集团，但他依然时刻关注着花旗集团的动态。如今花旗集团高额亏损，局势动荡不安，他想向鲁宾问个明白。普林斯是怎么搞的！

“有人向我说你是普林斯的帮凶。真实的情况是这样的吗？”威尔狡黠

地问。

“你会怎么评价普林斯？”鲁宾反问，“他可是由你一手选拔出来的继任者。”

“叛徒。”威尔的评价很直接，“我的政策一直是缩减花旗的债券买卖行为。我们需要稳健的发展。我们向往利润，但不能因为利润而忘记了风险。在花旗银行的历史上，稳健恰恰是它最大的特点。”

鲁宾没有理由来为普林斯辩驳。威尔的一贯做法的确未被普林斯继承。普林斯只是一个律师，他不懂银行的业务。他单纯地认为，作为公司的董事长，唯一的职责是创造利润。但利润都带有陷阱。

“加大债券业务，他没有和你商量吗？”威尔继续问，“他非常信任你。你应该提醒他。”

“没错，正是我提醒他要加大债券业务的，这在当时是一个不错的选择。”鲁宾的情绪开始变坏。

“但现在已经证明了这是一个极其错误的选择。”威尔的语调也一下子提高了不少。

“事情还有挽回的余地，我觉得你的结论有些过早。”说完，鲁宾粗鲁地挂上了电话。

威尔的心情肯定也不好受。一边喝着咖啡，鲁宾还在回味着刚才与威尔的谈话。

威尔一向是对鲁宾敬佩有加的。鲁宾曾担任过高盛公司的董事长，用出色的业绩证明了他作为一个企业管理者的能力。后来，进入克林顿政府担任财政部长，帮助克林顿成功应对1997年亚洲金融危机。1999年卸任后，华尔街的各大银行纷纷向其伸出橄榄枝。威尔是其中最有诚意的邀请者。

“您要是从此开始赋闲在家，是华尔街和美国金融界的巨大损失。”威尔了解到，已经过了花甲之年的鲁宾不想再工作。他觉得每天在家养花弄草，一定会比管理公司事务更能让人开心。

“我把公司里最好的职位给你。你没有具体的职责，但可以管理公司所有的事务。你可以不上班，但公司里的任何事情都会让您知晓。凡是我能知道的，您都有权利知道。”威尔的话很煽情。

鲁宾架不住威尔的盛情邀请，同意在花旗集团担任高级顾问一职。在花

旗集团宣布他加盟的当天，花旗的股价上涨了25%。他在公司里获得了所有人的尊重。在普林斯时期，他获得的信任度无以复加。

花旗的员工曾私下里揶揄普林斯：他始终分不清债券和收据的区别。在不懂业务的普林斯眼里，鲁宾的话就是真理。这一点就连鲁宾自己都觉得普林斯相信他胜过相信自己。

正是由于自己建议普林斯加大债券业务，才使花旗银行被拖入了危机当中。“但是，向决策者建议，这恰恰是自己的职责。”鲁宾在想，“自己也许应该站出来挽回因错误建议而造成的损失。”

2007年11月5日早上，无论是对于花旗集团，还是对于鲁宾本人，这一天绝不平静。

鲁宾一边吃着早餐一边在想：今天，普林斯辞职的消息将正式公布，我应该选择哪个身份？

摆在他面前的道路有两条：一是接过普林斯的烂摊子，担任首席执行官；二是成为董事长。

还有第三条路：辞职回家。就像马哈拉斯那样。马哈拉斯是花旗集团掌管抵押贷款债券业务的头号人物。受累于债券业务，他先于普林斯辞职回家。鲁宾也完全可以这样做。

但是他心有不甘。履历一向辉煌的他不想在花甲之年给自己留下失败的耻辱。地球人都知道他是花旗集团的高级顾问，加大债券业务是获得他的支持的；他所领衔的执行委员会在风险评估和管理上并没有起到应有的作用。要想保住一世英名，唯一的做法就是留下来，为打翻身仗而尽力。

但是，留下来担任哪种职务呢？有人建议他担任首席执行官。

他对这个职务有另外的考虑：债券业务的未来并不明朗，美林、雷曼兄弟、房利美等各种与次贷相关的机构尚处在水深火热之中。扭转目前颓势，绝非一日之功。首席执行官职位显然是烫手山芋。

相比首席执行官，他更愿意担任董事长。这是一个很微妙的职位：如果花旗银行能够改变颓势，作为董事长的他自然也能享占功劳；如果形势继续恶化，投资人首要问责的自会是首席执行官，而他则会毫发无损。花旗集团虽然目前最大的问题是利润问题，但政治智慧无时无刻都需要存在。

这就是老道的鲁宾。

一切都按照预计的进行。

2007年11月5日上午，花旗集团召开董事会紧急会议。

会议程序很简单：先是接受普林斯的辞职，接着就选举新的董事长和首席执行官。

鲁宾的资格最老，资历最深，经历的大风大浪也最多，很多人都把他当作首席执行官的最佳人选。各有各的算盘。鲁宾始终坚持自己已经拿定的主意，死活不愿接下首席执行官这个茬。

许多董事对鲁宾的做法很不满：你应该担当，而不是逃避。

鲁宾为自己辩解：我没有逃避，我可以出任董事长。我的智慧和经验依然能够发挥作用。

董事们无法说服鲁宾改变主意。他们只好顺从鲁宾的意愿，选他为新的董事长。

花旗集团欧洲部门董事长比索夫被选为临时首席执行官。

鲁宾不比普林斯，普林斯只是一名律师出身的首席执行官，并非不可替代。而鲁宾，曾经的高盛董事长、曾经的财长，资历和名望都是不可复制的，留下他自然会大有用途。

但依然有人对他不满：普林斯就是一个冒进者，而鲁宾则是冒进者的加油站。

显然，这是在指责鲁宾助推了花旗集团财务危机的发生。

3. 把花旗拖下水

花旗集团之所以被拖进次贷危机之中，普林斯和鲁宾的决策失误只是表象，花旗集团内部隐藏着一条看不见的谎言链。这个链条才是花旗集团被拖下水的根源。

2007年9月的一天，整个华尔街在为抵押贷款债券危机而头疼时，普林斯和他的高层却兴致勃勃地在一间图书室评估各自应得的奖金收入。有人暗自盘算：今年的收入也许足够购买一架私人飞机。

“我们手上有多少抵押贷款相关资产？”华尔街已对这种业务风声鹤唳，普林斯关切地问。

这是一个多么可怕的问话。作为公司的领袖，他居然到这个时候尚不知道自己的身上是否有毒瘤。

“430亿元。”掌管抵押贷款债券业务的老大马哈拉斯说，“不过，没有任何数据显示我们的资产正在遭受损失。我们的资产是非常安全的。董事长大可放心。”

听到这话，普林斯似乎宽心不少，不再细细追问。马哈拉斯的话竟让他深信不疑。

普林斯是一个注重道德修养的人。他对员工的训诫是：我们必须拥有完美的道德根基，花旗集团的文化必须是诚信的同义词。他开设了一个道德热线，有关道德方面的问题，任何员工都可以把电话打到他家里。他相信花旗集团的每一人都是诚实的人，他们不会欺骗上司。

这也许是他对马哈拉斯的话深信不疑的一个重要原因，下属们从来都没欺骗过他。

同时，普林斯还是一个注重制度建设的人。他十分相信制度的力量，这和他出身律师有关。作为律师，普林斯对规则有着深刻的认识。在他还未认识威尔之前，代表威尔的对手和威尔谈判时，威尔就发现这个36岁的年轻人熟知一切规则，并善于利用规则做事。威尔立即将他招致自己身边。

成为公司的董事长兼首席执行官后，普林斯对花旗集团的制度进行了重新梳理。令他感到得意的是，他成立了一个由许多律师组成的失察委员会。这个委员会专门负责研究各种错误，可以直接向普林斯汇报。另外，执行委员会还对各种业务承担着各种督查任务。他没有从这两个机构获得过有关抵押贷款业务的任何负面报告。所以，他觉得没必要对马哈拉斯的话进行质疑。

道德加上制度，这是任何一家完美公司的两大支柱。普林斯相信，在道德和制度的约束下，公司里不会出现说谎的人，不会出现失察的事情。即使

有人说谎，他相信很快就会有人毫不客气地指出来。

他没有想到的是，在一个诚信已经成为习惯的环境中，一旦有人开始说谎，往往难以察觉；在一个缺乏执行的组织中，哪怕制度再完善，也只是摆设而已。

没有人对马哈拉斯的话表示怀疑。在普林斯看来，他所说的“资产是安全的”就必定是正确的。

这是一个多么可怕的错误。死亡的阴影已经逼近，普林斯居然毫无感觉。

马哈拉斯并不是谎言的起点。他所传递的信息来自下属。

伦道夫·贝克是深得他信任的副手之一，戴维·布什内尔是花旗的首席风险官。贝克和布什内尔两个人居住在同一个社区里，布什内尔刚好可以开车送贝克回家。

他们两人偶尔还出海钓鱼，曾经有一次因为游船没油而被困于湖面上。

他们良好的私交使布什内尔放松了对贝克所负责的债券业务的监管。有时候为了追求利润，他们两人甚至合谋采取一些不合乎规范的手段。

每当评估交易风险时，马哈拉斯不仅从贝克那里听到交易是安全的，还能在布什内尔那里得到对交易的鼎力支持。虚假信息由他们提供，使马哈拉斯感觉良好，并经由他递到普林斯那里。

然而，如果纸里包的是火，终究是包不住的。2007年10月1日早上，刚刚来到办公室的马哈拉斯立即召来贝克开会。抵押贷款业务已经成为华尔街最热门的词语，崩盘的迹象越来越明显。

“贝克，抵押贷款业务会不会出大问题？我们是不是应该准备坏账准备金？”马哈拉斯不安地问。

“也许会有问题。”贝克犹豫地说，“但不会是大问题，我并没有感到有多么严重。”

“我们还是要作些准备。”马哈拉斯说，“警告投资者，我们要为次贷资产提取坏账准备金。”

在这天上午，投资者看到了花旗集团关于为次贷资产提取13亿坏账准备金的声明。

普林斯开始有不祥的预感。

2007年10月上旬，抵押贷款债券市场开始崩盘，华尔街的空气中弥漫着慌张和不安。

“我们到底亏损了多少？”普林斯开始责问马哈拉斯。

他的语气犹如当年。当年为了追求利润，普林斯每天都逼着马哈拉斯扩大债券业务。

“我们到底还能扩大多少？”这是普林斯当年的问话。现在，这种语气又回来了。

“在第三季度我们亏损了65亿美元。你知道，亏损的不止我们一家。这是一场大家都参与的游戏。既然游戏出现了问题，任何一个玩家都别想逃掉。”马哈拉斯辩解道。

普林斯被65亿美元这个数字所震惊。他曾想到次贷资产会有问题，但万万没有想到这么严重。

“你让我如何向投资人报告？”普林斯开始气急败坏。他一直是绅士，现在却完全不顾形象了。

“那是你的事情。”马哈拉斯破罐子破摔，“我的事情就是向你递交辞职报告。”

说完，马哈拉斯扬长而去。普林斯呆呆地看着窗外，他觉得自己像是濒临死亡一样沉重。

花旗集团被一条可怕的谎言链拖进了危机之中。在这个链条上，谁在有意说谎，而谁又是无意的？

道德和制度为什么在利润面前毫无力量？

普林斯想不明白这些。

4. 次贷资产可能最终一文不值

戴蒙一度被华尔街认为是威尔的接班人。他和威尔的关系太非同寻常了。自从1982年起，戴蒙就一直跟着威尔混。当时，威尔尚在美国运通公司主事，