

深度剖析纽约证券交易所
揭示全球金融核心组织的权力斗争内幕

纽交所

Richard Grasso and the Survival of the New York Stock Exchange

KING OF THE CLUB 之王

从金融巨子到高薪丑闻，
美国经济中枢永远不缺乏权力、贪婪与冒险

纽交所CEO理查德·格拉索从辉煌到毁灭的故事

[美] 查尔斯·加斯帕里诺 著 顾锦生 译



中信出版社·CHINACITICPRESS

纽交所

Richard Grasso and the Survival of the New York Stock Exchange

KING
OF THE
CLUB

之王

[美] 查尔斯·加斯帕里诺 著 顾锦生 译

中 信 出 版 社
CHINACITICPRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

纽交所之王 / (美) 加斯帕里诺著; 顾锦生译. —北京: 中信出版社, 2009.11

书名原文: King of the Club

ISBN 978-7-5086-1663-6

I. 纽… II. ①加… ②顾… III. 证券交易所—研究—美国 IV. F837.125

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 149465 号

King of the Club by Charles Gasparino

Copyright © 2007 by Charles Gasparino

The Simplified Chinese translation edition © 2009 by China CITIC Press

Published by arrangement with Collins, an imprint of HarperCollins Publishers.

ALL RIGHTS RESERVED.

纽交所之王

NIUJIAOSUO ZHI WANG

著 者: [美] 查尔斯·加斯帕里诺

译 者: 顾锦生

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 18.5 字 数: 303 千字

版 次: 2009 年 11 月第 1 版

印 次: 2009 年 11 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2008-1132

书 号: ISBN 978-7-5086-1663-6/F · 1721

定 价: 38.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前言

KING OF THE CLUB

RICHARD GRASSO AND THE SURVIVAL
OF THE NEW YORK STOCK EXCHANGE

“市长先生，朱利安尼合伙人投资集团有什么职位招人吗？”理查德·格拉索拿起电话开玩笑地问道。纽约证券交易所主席刚从秘书李素姬那里得知，纽约市前市长鲁道夫·朱利安尼正打电话找他。朱利安尼是格拉索的老友，但有时却又是对手。

这是2003年9月17日的清晨。迪克（昵称）·格拉索差不多7点就到了办公室，这也让他有足够的时间浏览报纸并吃早餐。这天本应该是个值得庆祝的日子。两年前的同一天，格拉索与朱利安尼像英雄一样站在台上，携手重新开启了纽交所。那天，“9·11”事件刚发生还不到一周。

时间回到了两年后的2003年9月，格拉索也完全成了另外一个人。他依然兢兢业业。就在几天前，纽交所刚为哈雷-戴维森投资集团（Harley Davidson，著名摩托车汽车制造投资集团）庆祝了它成立100周年的“生日”。格拉索按照自己的风格操办了这次盛会，他在交易大厅里举行了一个巨大的庆祝仪式：哈雷投资集团官员统一穿着投资集团皮夹克，共同敲响开市钟；格拉索则主演了一出特技表演，他驾驶着一辆特别设计的动力摩托，沿纽交所门前的百老汇街呼啸驶来，后座坐的是哈雷投资集团CEO的夫人。“纽交所的主席换了一个又一个，”他后来对一个助手说，“但百年庆典每一百年才能有一次。”他说这句话时，脸上挂着微笑。

但是今天，格拉索脸上却没有了笑容。实际上，即使他在办公室里看着记录着他最成功时刻的那张照片时，他也始终面色平静。照片中，他和朱利安尼笑着鼓掌，那是他们在“9·11”之后共同宣布纽交所重新开放。朱利安尼现在是一名私人安全顾问，继续从他在“9·11”事件中竖立的形象中获利。朱利安尼在各方面都一帆风顺，实际上，他正考虑竞选总统（后在党内初选中选情不佳，退出竞选）。

朱利安尼曾给格拉索提供过一个机会：为他的投资集团工作，但这一邀请是在格拉索因丑闻下台前发出的。朱利安尼仍然是格拉索的朋友，也是后者目前为数不多的朋友之一。朱利安尼在电话中询问老友最近过得如何。格拉索说，在目前的情况下，他也只得听天由命。

“我是唯一未利用‘9·11’事件中的英雄身份牟利的人。”格拉索坐在办公室里，小声地念叨着。他注视着那些证明自己成功的“证据”：与世界各国领导人、政要以及各界名流的合影，橱柜中陈放的各式各样纪念品，它们是那些经由他说服在纽交所挂牌的投资集团送的。

最让格拉索感到困惑的是，自己的倒台发生得如此之快。格拉索办公室里的纪念品琳琅满目，它们记录了他空前的领导业绩。当他带领政要和世界各大投资集团CEO们参观时，他也把自己的办公室称作是“纽交所博物馆”。实际上，这是格拉索的私人博物馆：每一寸空间都挤满了证明他地位的东西。

他，是俱乐部之王！

但是数月来一系列的过失，使得“9月17日”这个纪念日竟然变成了迪克·格拉索下台的日子，这是任何对手或恐怖分子都难以完成的任务。格拉索的一些举措导致自己下台，这也让这一事件的悲剧色彩显得更为浓烈。2003年夏天，美国还依然陷在一系列涉及高管的投资集团丑闻中：安然（Enron）、世通投资集团（WorldCom）以及泰科国际（Tyco International）等，这些名字还只是冰山一角。但是有关这些投资集团高层的不法行为、无能或贪婪的长篇故事却在另一个内幕面前黯然失色：格拉索希望获得总额近1.4亿美元的退休薪酬，其中包括在“9·11”期间的“加班奖金”500万美元，这一扎眼的“奖金”被媒体证实是确实存在的。格拉索并不是在窃取投资集团财产，实际上，前一年他也获得了相同的“特殊奖金”。不过这一内幕的曝光，也让格拉索从一个英雄变成了一个薪酬过高的“高管代表人物”。董事会现在要求他退出，而就在几

周前，他们还同意他拿走所有的钱，包括“9·11”期间的奖金。

那天早上，第一个见到格拉索的人是罗伯特·齐托，他是效力格拉索多年的公关要员以及市场主管。齐托到达时，一切似乎如平常一样。双K甜甜圈连锁投资集团（Krispy Kreme）两年前挂牌时送的氖气灯依然明亮。但是当齐托迈进如平常一样闷热的办公室时——格拉索夏天也开着加热器——他立刻感觉到空气中有一丝寒意。

“感觉它像是一个太平间。”齐托回想道。而格拉索看起来也像是死了一样。两眼下面挂着黑眼圈，在齐托报告坏消息前，他沉默了好一会儿，整个人沉浸在伤痛之中。俱乐部管理委员会，即纽交所的董事会已经准备给格拉索最后一击：他们计划剥夺他一直梦想，也是他曾经拥有的职位。

格拉索面临的问题比他想象的还要严重，他面对的不仅仅是“毒蛇”汉克·保尔森，高盛投资集团CEO——这几周他一直在呼吁赶格拉索下台；也不仅仅是一直以来批评他的迈克尔·拉布兰奇——他旗下的特许交易商投资集团串联了纽交所内部的交易员，结成了反对格拉索的联盟；格拉索面对的甚至不仅仅是他曾经的支持者拉里·芬克——这位黑石投资集团（BlackStone）的总裁在紧急关头“投奔敌营”。格拉索要面对的，是他认为牢不可破的一个盟友——这个人最近也对他的主席职位有了新的想法，格拉索简单地称这个人为“律师”。

华尔街超级律师马丁（马蒂）·利普顿自薪酬事件成为媒体热炒新闻以来，一直是格拉索的重要顾问。他当时的建议很简单：只要董事会通过了薪酬动议，那么拿钱就没有不合适的地方，而董事会确实也同意给予格拉索巨额退休薪酬。在利普顿的支持下，格拉索认为自己是坚不可摧的。但是齐托担心利普顿言行不一——这名律师做过太多的内部交易，在华尔街也与格拉索的敌人交往了太长时间，格拉索不应对他抱有十足的信任。格拉索没有在意齐托的警告，现在他后悔莫及。

据齐托的回忆，格拉索当时黑着脸说：“我想，你当时对律师的评价是正确的。”齐托怔了一下，但随即明白了格拉索谈论的是谁，因为利普顿预约了在几分钟之后与格拉索会面。

利普顿走进办公室，少了往日的幽默寒暄。他在格拉索对面坐下后便宣布，在他和保尔森以及纽交所董事会一些董事商谈后，他的建议是格拉索应该考虑

辞职。这也就是说，董事会希望他出局。带着一丝鄙夷的神情，格拉索昂起头回答道：“我会遵照董事会的决定行事。”

不一会儿，董事会就决定在当天下午晚些时候召开紧急会议。而格拉索能够想的就只是“这一切怎么会变成这样？”

当天下午，格拉索将正式辞任纽交所主席及首席执行官等职，结束自己在这一机构——内部人称之为“俱乐部”——长达35年的职业生涯。如果你阅读过媒体有关格拉索职场沉浮的报道，你就很难对他有什么好感。他被描述为专横、贪婪、睚眦必报。《纽约时报》的一篇报道把他比做是美国早期的“选区头头”，因为他为纽交所订立的规则蛮横而自大。另外一篇报道把他比做传奇大盗杰西·詹姆斯，因为他“抢劫般地”拿走了巨额薪酬。

与所有故事一样，这些报道也包含了一部分事实。格拉索是一个强硬、专横的老板。他将自己的巨额退休薪酬掩盖起来，不为公众所知；甚至连纽交所技术上的所有者——1366名有权在交易大厅买卖股票的股票交易员——也毫不知情。由于担心民众知道真相后造成的冲击，格拉索竭尽所能赶在董事会受到外界压力改变初衷之前获得薪酬。格拉索对敌人的成见有时接近于妄想症，那些没有完全效忠于他以及未能遵从他订立的规则的人被一一放逐；而那些公开反对他的人的遭遇则更为悲惨。

不过如果把关注点放在他的这些缺点上，那么我们就会错过这个华尔街乃至美国社会最著名人物精彩的沉浮经历。在过去几年中，我曾有幸采访了数十位投资集团高管，其中包括华尔街几家大投资集团的CEO。他们都喜欢对我讲述自己从赤贫到暴富的故事。但实际上，他们中几乎没有一个人的生活经历与霍雷肖·阿尔杰（美国著名童话作家）描写的故事相像。他们中的绝大多数人出身于中产阶级家庭，入读顶尖大学，毕业后直接进入大投资集团工作。

不过，格拉索在事业到达纽交所以及华尔街的巅峰之前，却是从最底层一步一步走上来的。他出身贫寒，几乎没受过大学教育，本来希望当一名警察来实现自己中产阶级生活的梦想，但却被视力测验拒之门外。当警察的梦想破灭之后，他在交易所找到了一份入门级的工作，自此开始了华尔街的一段传奇，完成了不可能完成的任务。他甚至将纽约所主席这个曾经被认为类似于政府职位的工作成功转变为薪水足以媲美企业界权贵的“美差”。

这也把我们带到一个更为广阔的话题面前：纽约证券交易所——格拉索统

治了几十年的机构。它是美国最重要的标志之一，代表着美国的金融成功和社会奇迹；它在市场经济中扮演着关键角色，使得无数的“美国梦”成为可能。但是几乎没人真正了解它的内部运作情况，尤其从那些掌控它的人的视角来看，比如从迪克·格拉索以及那些把他赶出金融界的人的角度来看。

目 录

KING OF THE CLUB

RICHARD GRASSO AND THE SURVIVAL
OF THE NEW YORK STOCK EXCHANGE

前 言 VII

第一章 纽交所之王 1

袭击来临	1
谨慎的正确决定	3
紧急应对	6
何时才能重启纽交所?	11

第二章 声名鹊起 17

失之交臂的警察职业	17
职业生涯的开端	22
幕后工作	28
战略利益	33
不断提升	38
神秘的规则	41
股市崩盘的冲击	45

第三章 通向巅峰之路 49

准备登台	49
尴尬处境	57
扩大关系网	59

	纳斯达克的挑战	60
	控制交易大厅	64
	纽交所的新领头人	68
第四章	全新的纽交所	75
	走向幕前	75
	斗秀场	78
	“挖墙脚”计划	81
	针锋相对	82
	监管纷争	88
	快步前进	90
	超高曝光度	92
	私人关系	95
第五章	高薪背后	101
	急速增长的薪水	101
	争取中国领导人	105
	争夺投资集团	106
	监管失职的嫌疑	110
	安抚“摇钱树”	113
	捍卫领地	115
	绝密的薪酬	119
第六章	救世主	123
	重开纽交所的努力	123
	华尔街的朱利安尼	129
	新的交易日	135
第七章	巨额存款	143
	安然“毒瘤”	143
	推销纽交所	145

	飞速增长的存款	146
	腐败的华尔街	149
	薪酬问题	160
第八章	声誉的损失 165	
	花旗集团的幕后交易	165
	内部叛乱	168
	任命桑迪·韦尔的失败	172
第九章	绝密薪酬的曝光 179	
	提取退休存款的争议	179
	薪酬的纷争	183
	泄密者	185
	批评与攻击	190
	反戈一击	194
	职业生涯的最大危机	196
第十章	倒台 201	
	最后通牒	201
	政治事件	205
	重新讨论薪酬问题	208
	实实在在的丑闻	217
	额外薪酬的公布	219
	四面楚歌	223
	最后一天	230
第十一章	再次的斗争 235	
	“过渡”主席	235
	薪酬调查	237
	混乱的纽交所	243

第十二章	“治安官”介入	247
	巨大的压力	247
	公开宣战	252
	发起诉讼	254
第十三章	高盛交易所	257
	全面开战	257
	交易大厅的消失	267
	严酷的考验	271
致 谢	277	
注 释	279	
补 记	281	

01

第一章

KING 俱乐部

纽交所之王

袭击来临

2001年9月11日，纽约，夏末的一天早晨，和以前没什么两样。35万多人在这个清新、明朗的早晨拥入下曼哈顿的金融区；谁都没想到悲剧即将来临。像平常一样，格拉索7点到了办公室，准备与来自伯根-布鲁斯威格投资集团（Bergen Brunswig，在纽交所挂牌的一家制药投资集团）的经理们一起敲响开市钟，不过他仍旧照常先翻翻报纸，同时收看CNBC（美国NBC环球集团下属的全球性财经有线电视台）的报道。伯根-布鲁斯威格投资集团的官员们此时也已抵达交易所，聚集在餐厅里。格拉索为所有他说服的投资集团确立了一套“规矩”，这些投资集团要在纽交所挂牌交易就需交纳50万美元的年费；伯根-布鲁斯威格投资集团官员和交易所的高级职员将享用一顿丰盛的早餐，格拉索也会在早餐会上宣扬这个世界上顶尖股票市场的价值所在。这之后便敲响开市钟，在交易所挂牌的投资集团将在这里接受美国最伟大公关技巧的洗礼。

上午8时50分左右，接到执法部副主任戴维·多尔蒂的电话时，格拉索有些滞后于日程安排，他专心于整理办公室并收看CNBC的早间报道节目“财经论谈”。多尔蒂是他属下的高级官员之一，主要负责监督、检查并保证所有交

易的合法性。格拉索喜欢雇佣有政府执法部门工作背景的员工：他的司机以前是一名警察；他的保镖之前是纽约警察局武装警察；多尔蒂之前供职于中央情报局，几年前进入交易所，在执法部主管埃德·克瓦尔瓦塞手下工作，而克瓦尔瓦塞本人之前则是证券交易委员会的一名律师。

格拉索最近与纽约市政厅进行的“斗争”取得了一定的成效，纽约市长朱利安尼同意拨款扩建位于华尔街和百老汇大街交界处的纽交所总部，以容纳 5 000 名雇员和股票交易者。

两人在“交锋”过程中不乏激烈的交火情节。朱利安尼就差指着格拉索鼻子指责他贪婪了，而格拉索则反过来指责朱利安尼，认为他对待下曼哈顿地区经济支柱的态度过于冷淡漠然。格拉索最终赢得了市长的让步，他筹划着在华尔街 33 号新建一座大厦。与此同时，多尔蒂和执法部门的职员正分散在曼哈顿城区的各个角落执勤，其中包括世贸中心北塔。在这里多尔蒂听到了一起怪事：双子塔所有者纽约和新泽西港务局对租用办公室的投资集团发出警告称，一架小飞机撞进了北塔的顶部楼层。

多尔蒂称他当时并未特别在意这起事故。实际上，港务局在警告中也是要求人们保持镇定，没提到要疏散人群。此刻格拉索从 CNBC 的报道中也发现了这起事件。这家电视台有一台跨越哈德孙河的远程摄像机，镜头锁定在飞机撞击的区域。从电视画面中可以看到，这座 110 层高的大厦顶部楼层冒出巨大的黑色烟团以及火焰。格拉索并不是飞机事故方面的专家，但他知道这远不是一架滑翔机所能造成的破坏。他即刻通知多尔蒂：“戴维，这不是一架小飞机，赶紧把他们带出来。”通话过程中，格拉索双眼片刻未离电视屏幕。

纽交所在北塔 4 楼有 140 名雇员。所有人都有序地离开了大厦，除了一位名叫奥利弗·史密斯的警卫，他想确认一名四肢瘫痪的执法律师也安全撤离了。此时，格拉索取消了日程上的早餐会，并告知职员他将走到世贸中心，查看发生了什么事。

在华尔街和百老汇大街的交界处，格拉索发现天空中弥漫着白色的灰粒、浓烟以及火光。他没能再往前走，因为他的安全主管詹姆斯·埃斯波西托从身后抱住了他。埃斯波西托对格拉索说：“嘿，你可不能去那边。”埃斯波西托戴着金丝眼镜，让人印象深刻，他在 FBI（联邦调查局）度过了大部分职业生涯——超过 25 年。埃斯波西托刚刚接到报告称，第二架飞机撞进了南塔。根据

他接到的报告，事态已然恶化。这些不是偶然事故，它们是恐怖分子精心策划的阴谋。

格拉索此刻看清楚了世贸中心的状况，它就像是一棵遭利斧砍伤的大树。双塔四周均被滚滚浓烟和火焰所笼罩。“这不是小飞机。”他对埃斯波西托重复道。

埃斯波西托回应称：“我们必须把你带离这里。”

这时，格拉索和埃斯波西托简直不敢相信自己的眼睛——穿着西服、高跟鞋的男男女女四下飞奔寻找蔽体。他们两人也赶紧跑回交易所。55岁的格拉索全速奔跑，好像是个25岁的年轻人。截至此刻，有关传言已经开始散播，大型客机撞进了世贸中心，这是恐怖分子发动的袭击，很可能是穆斯林极端分子。百老汇大街上挤满了人，其中大部分为交易所的职员和交易者，人们盯着世贸的方向，注视着杀戮惨剧的发生。

那天早上，当袭击事件发生后，交易所内以及下曼哈顿大街上一片混乱。人们颤栗地注视着从双塔上坠落的人体。大多数人，跟格拉索一样，四下逃命，躲进店铺里或藏在汽车卡车下面，以躲避飞落的碎片。但仍有一些人试图借机赚钱。

“这些混蛋在轰炸我们，卖出 S&P（标准普尔指数期货）！卖出 S&P！”第一架飞机撞上世贸中心后，传奇交易员约翰·墨尔海伦大声喊道。墨尔海伦是个大块头，脾气火爆，性子急躁，但在挣钱方面反应迅速。他在上世纪80年代就已经名声在外，当时他是一名顶尖交易员，后来在与华尔街骗子伊万·博伊斯基争吵时试图枪击对方，因为博伊斯基影射他参与内部交易。墨尔海伦最终证明了自己的清白，他最近通过入伙贝尔斯登投资集团以及运作一家大型、高回报的经纪投资集团重振雄风，他的投资集团在纽交所获利颇丰。

谨慎的正确决定

第一起袭击事件发生时，墨尔海伦正在自己办公室的会议厅里；他的办公室位于华尔街40号，能俯视世贸中心并且纵览整个下曼哈顿。与大多数华尔街人一样，他知道自己所在的地区是恐怖分子的首选袭击目标，尤其是在1993年的那起袭击事件之后。但是，当墨尔海伦透过窗口看到火焰和浓烟时，他确信这次袭击的规模比1993年那次要大得多。如果袭击规模变大，那么它对市场造成的伤害也会变大。这也是为何他要做空市场的原因，“做空”是一个交易术语，

意指“在股市走低时收获利润”。恐怖分子发动大规模袭击后，几乎肯定会造成标准普尔指数中的大投资集团股票价格出现下滑。

尽管纽交所还没开市，但墨尔海伦手下的工作人员已经在场外市场做空了一些期货合约。墨尔海伦是一个精明的交易员，但他同时也是一个极为情绪化的人，常常因为股市的表现忽好忽坏而情绪紧张。在他建仓后不久，他从电视上得知袭击可能并不严重——可能只是一架小飞机撞到了世贸中心——于是他又开始恐慌起来。“买进 S&P！买进 S&P！”他大声尖叫着，开始反方向建仓。

墨尔海伦听到下面报告第二批交易已经落实之后，松了一口气，这时他从电视上听到另一则报道：第二架飞机撞上了世贸中心。而且这些不是小型滑翔机，而是满载燃油的大型客机。这两起袭击后来被证明是恐怖分子奥萨马·本·拉登精心策划的。不久墨尔海伦手下的交易员和秘书们开始尖叫起来，因为他们能从窗口看到有人从世贸中心的顶部楼层往下跳。

此刻，尽管期货市场已经关闭，但进行交易似乎仍是墨尔海伦头脑中唯一想的事情，不过他下达了当天最后一条命令：“好了，大家立刻离开这个鬼地方！”

格拉索现在安全地躲在大厦之内，至少看起来很安全。不过有传言说，世贸南塔正在倒塌，而且是朝着纽交所这边倒下来。格拉索向来引以自傲的是，不管发生了多么糟糕的事，他总是能让纽交所开市营业，每天敲响开市钟，启动繁忙的一个个交易日。纽交所历史上，开市遭遇过暴风雪、自然灾害、战争等等障碍，还曾出现过技术故障，不过也只是把开市时间延迟了几小时。

但这次的情形完全不同——他亲眼目睹了恐怖袭击的发生以及大街上极度恐慌的人们。格拉索刚刚才平息呼吸，他站在交易大厅的控制中心里，惊魂未定，身边站着几名高级职员：公关官员齐托、联席执行总裁凯萨琳·金尼和罗伯特·布里茨，还有埃斯波西托。他们身处的地点也被称做“枢纽坡道”，因为它接近一条连接主交易厅和交易大厅其他4个房间的坡道。那里设有格拉索用于宣布重要事项的广播系统，还设有供他与重要人物联系的专用电话线。这些大人物包括刚上任的证券交易委员会主席哈维·皮特、联邦储备委员会主席艾伦·格林斯潘、美国财政部长保罗·奥尼尔以及纽约市市长鲁迪（昵称）·朱利安尼。

格拉索通知手下职员他将关闭交易所，没人表示反对。他通过广播系统要求这座23层大厦内的全体员工离开办公室，集中到一楼，以防世贸南塔直接倒

向交易所。格拉索随后给皮特打了电话，说明要停市一天。皮特说，根据他目前听到的一切，这是一项谨慎的正确决定。格拉索随后给自己的安全主管埃斯波西托布置了一项特殊任务。

差不多 2 000 名交易所职员陆续聚到 5 个交易厅里，当时交易所里还有 2 000 多名没有撤离的交易员。格拉索要求埃斯波西托关闭交易所，执行一项被称为“针眼”的计划——不准任何人离开交易所。他还要求埃斯波西托命令正在交易所周边的围观人员，不管是交易员还是市民，都要躲进建筑物内部。

后来，世贸南塔没有像人们担心的那样倒向纽交所，9 点 59 分，它向内倒塌下来。但格拉索以及身处交易所之内的人们也只放松了一小会儿；纽交所尽管没有遭受南塔倒塌的直接冲击，但交易大厅还是很快被传言和恐惧所笼罩。世贸南塔倒塌产生的灰尘云团直冲交易所而来，随之而来的还有潮水般的人群，人们绝望地跑进交易大厅，以躲避街上的混乱。

格拉索早已习惯平日交易大厅中的恐慌和激情，但他此时面对的焦虑却是他从没遇到过的，即使在最动荡的交易日，他也从没看到过。当浓烟和灰尘笼罩整个曼哈顿时，灯光开始闪烁，整个交易所暗了下来。交易大厅里一片死寂，人们静静地站着，盯着 CNBC 电视台的现场报道，惊恐得一句话也说不出。电视报道说，两起袭击都是由恐怖分子发动的。

很快，更具震撼性的流言在交易员中传播开来，有人说灰尘团其实是一个巨大的火团，在它经过的地方，吞噬了所有来不及逃走的人。另有一些人说他们听到世贸中心周围汽车发出的爆炸声，那是恐怖分子在车内放置的炸弹引发的，这也造成了更多伤亡。在纽交所内部，一些交易员正和安全人员争吵，要求获准离开交易所。其中一些人突破了埃斯波西托手下安全人员的封锁，溜出门外，沿着百老汇大街和百老汇大道飞速逃离，他们希望离世贸中心越远越好。随后，有消息传来，五角大楼也遭遇一架飞机撞击，人们的恐惧达到了极点。与此同时，另一条传言开始散播，据说一些武装团伙袭击了下曼哈顿地区。场内交易员中的许多人曾在海军服役，有些人则是越战退伍兵，这些人自发组织起来，发誓要同恐怖分子开战。

在一片焦虑和恐慌的气氛中，格拉索抓过广播系统的麦克风。“大家好”格拉索发出他的第一个呼吁，“请大家冷静。”

格拉索又说：“一切都正常。”