

东亚银行主席兼行政总裁

李国宝博士倾情作序推荐



金融城的 灰姑娘

水星资产管理公司的那些岁月

[英]彼得·斯托蒙思·达林 著
刘敬国 译

City Cinderella
The Life and Times of Mercury
Asset Management

上海远东出版



 金融城的
灰姑娘

水星资产管理公司的那些岁月

[英]彼得·斯托蒙思·达林 著
刘敬国 译

City Cinderella
The Life and Times of Mercury
Asset Manager +
|||||

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

金融城的灰姑娘:水星资产管理公司的那些岁月/
[英]达林著;刘敬国译. —上海:上海远东出版社,
2009

(坐标书架)

ISBN 978-7-80706-965-2

I. 金… II. ①达…②刘… III. 金融公司-资产管理-
经验-英国 IV. F835.613

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 068677 号

City Cinderella: The Life and Times of Mercury Asset Management

Copyright © 1999 Peter Stormonth Darling

本书中文简体版由 Peter Stormonth Darling 先生授权上海远东出版社独家出版。
未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字:09-2007-778 号

策 划: 应韶荃(vesselbooks@163.com)

责任编辑: 李巧媚 应韶荃

封面设计: 李 廉

版式设计: 李如琬

责任制作: 李 昕

金融城的灰姑娘:水星资产管理公司的那些岁月

著者: [英]彼得·斯托蒙思·达林

译者: 刘敬国

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京理工出版信息技术有限公司

印刷: 昆山亭林印刷有限公司

装订: 昆山亭林印刷有限公司

版次: 2009 年 9 月第 1 版

印次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16

字数: 261 千字

印张: 17 插页 5

印数: 1—5100

ISBN 978-7-80706-965-2/F·382

定价: 48.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021-62347733-8555

中文版序

富有传奇色彩的英国银行家西格蒙德·沃伯格爵士最初任命彼得·达林担任 S. G. 华宝投资管理公司董事长时,对他的指示是:“甩掉它。”当时投资管理业务是没有利润的,因此西格蒙德不喜欢这项业务,认为它对于其声誉卓著的银行和金融咨询业务来说是个让人难堪的累赘。因此,他让彼得去找个买家,任何价格都可以答应,甚至白送出去也行。幸好当时没人肯买。事实上,在彼得担任领导的 13 年里, S. G. 华宝投资管理公司(后来更名为水星资产管理公司)的生意蒸蒸日上,直至成为英国最大、最成功的投资管理公司。最终,水星以 50 多亿美元的价格被美林收购。

《金融城的灰姑娘》是一部结局完满的企业传奇故事。我很高兴能有机会为这部书的中文版作序。

我认识彼得已经近 30 年,我也多次同彼得的导师西格蒙德·沃伯格爵士(他伟岸的身影在整篇故事中让人印象深刻)做生意和交换意见。以研究伦敦金融城闻名的历史学家大卫·基纳斯顿(David Kynaston)认为,彼得对沃伯格的描写“可能是现有著作中对沃伯格最深入、最全面的描写”。

如今,许多欧洲和美国的大银行相继倒闭,各国股票市场都出现了暴跌,考虑到这些,《金融城的灰姑娘》中文版的问世可谓及时,因为它使我们想起沃伯格在其银行业务中应用并在其员工中灌输的行为价值。他相信人是成功的要诀,传统的价值如礼貌、对各个层级员工的体贴、对所有来信或询问的及时回复以及优雅的写作风格等,是管理有素的公司的基本要求。他总是小心翼翼地避开不应有的风险,反对他所谓的“狂热扩张”,且从来不贪财。最重要的是,他相信任何时候都应该把客户的利益放在第一位,不管自己的银行赚钱与否。遗憾的是,最近这些年,这些价值观被普遍忽略了。

本书作者从局内人的角度讲述了水星资产管理公司的故事，它如何从著名投资银行的一个不招人喜欢投资管理分支发展成一家大型、独立的全球公司。作者的笔法是幽默和流畅的，对细节描写尤独具匠心。《金融城的灰姑娘》是本开卷有益的书。

彼得不仅是有着 50 多年从业经验的精明的投资艺术实践者，而且是卓有成就的作家，无论是描写事件还是表述他的专长，都干净利落、饱含热情，可谓不同凡响。

彼得罗列了他心目中一个成功投资者所需的品质，并详述了优秀投资的一些标准。在复杂的银行、金融和投资领域，他的不少观点如今仍有实践价值。

我乐于推荐此书，尤其愿意将它推荐给那些有钱投资或希望在投资管理领域发展的人。阅读此书将是愉悦、有益并启人深思的。

李国宝 东亚银行主席兼行政总裁

2009 年 6 月

引言

在所有的生意里面,有关于秀的生意是最特殊的,也可以说任何生意在某种程度上都是秀的一部分。从这个角度来说,生意和议会、司法、教会、军队、君主政体或者职业摔跤也没有什么大的不同。

1998年2月19日,投资银行巨头美林(Merrill Lynch)的董事长戴维·科曼斯基(David Komansky)在伦敦西南部的伯爵府酒店(Earls Court)大厅主持招待会,来宾有1400人。当天早晨的报纸整版都是关于这一事件的广告,内有一幅太阳在水星后面升起的图片,底下的说明文字是“美林和水星结盟”。鼓舞士气的演说、众多大屏幕、激光灯和滑稽的帽子让招待会成了一场多媒体盛大演出。水星资产管理公司(Mercury Asset Management)和美林公司的员工一边和杂技演员、小丑、变戏法的以及踩高跷的进行交流,一边喝着香槟,庆祝美林以31亿英镑(52亿美元)的价格收购水星。

对水星来说,这是一个新纪元的开始。50来年的辛苦奋斗,无数成功的喜悦与失望的辛酸,如今终于修成正果。我很想知道,如果水星创始人、严肃而又古怪的西格蒙德·沃伯格爵士(Sir Siegmund Warburg)还在世的话,他会怎么做。他行为夸张可是出了名的,但他不喜欢庆祝,他称这些活动是“愚蠢的鸡尾酒会”。

1979年,我被任命为水星董事长的时候,他对我说:“彼得,作为董事长,你的第一个任务就是甩掉它。”当时,水星是以沃伯格爵士命名的投资银行S.G.华宝(S.G. Warburg & Co.)下属的子机构,被称作华宝投资管理公司(Warburg Investment Management, WIM)。在他看来,水星没什么价值,让人难堪,有损他的银行的良好声誉,而他对此已经失去耐心。水星是华宝的灰姑娘。“我不在乎你能为公司带来什么,”他说。“你把它送人都行。”

所幸那时没人要这个灰姑娘^①。水星的业务不断发展。1987年,华宝银行通过伦敦证券交易所出售了水星25%的股份,这样水星就获得了部分独立。1995年,瑞士银行(Swiss Bank Corporation)收购了华宝,使水星获得了完全的独立。现在,美林收购水星的价格是当时瑞士银行收购华宝的价格的四倍。

参与创造这个神话的人有很多,不少人比我的贡献还要大。但是,从1969年华宝投资管理公司成立的第一天起直到1998年水星作为一家独立公司的最后一刻,作为公司董事,并从1979年到1992年作为公司董事长,我拥有极好的位置来目睹整场戏。事实上,大部分时间还真像戏剧似的,悲剧和喜剧交织,还有点闹剧的色彩,偶尔还会演变成哑剧。老到的演员意识到戏剧作为沟通方式的价值;而我们有不少演员,且至少有一位是有资格获得奥斯卡提名的。

*

主要人物当然是西格蒙德·沃伯格。要是没有他,水星压根儿就不会存在。作为华宝管理委员会的委员,在许多年里我有无数次机会观察这个魅力天成的人物。他白手起家,只用了二三十年的时间就打造了伦敦最成功、最让人望而生畏的投资银行。他富有传奇色彩的经历被无数的报纸、杂志文章和著作详细描绘。在法国,他的经历甚至被改编为一部电视剧,不过因为剧情同真实的情况有些出入,沃伯格家族试图阻止这部电视剧的放映,但未能成功。在接下来的章节里,我尽可能不去触及那些沃伯格家族不愿为人所知的领域。

另一方面,在我看来,人们对他性格的评价很有些离谱。贪图奢华的社会主义者、密特朗总统的顾问雅克·阿塔利(Jacques Attali)——他更

① 其他的类比形象如安徒生童话里后来变成美丽天鹅的丑小鸭,或者是小孤儿安妮(Annie, 1924年面世的美国通俗连环漫画里的女主角)。安妮的监护人和导师是沃伯格斯老爸(Daddy Warburgs),我有一阵子觉得他的原型就是当时富裕、显赫的美国沃伯格家族的某个成员。不过,虽然20世纪70年代百老汇上演过名为《安妮》的音乐剧,1984年上映了由艾伯特·芬尼(Albert Finney)扮演沃伯格斯老爸的同名电影,1998年该音乐剧在伦敦也火了一把,但是安妮在英国还是比不上在美国那么有名。而且,尽管沃伯格斯老爸和西格蒙德·沃伯格在一些品质方面颇为相似——关爱儿童、善良、敏锐的金融头脑、握有权力和活力四射——在其他方面两人又很不相同。沃伯格斯是右翼分子、实业家和暴发户。——作者注

有名的头衔是欧洲复兴开发银行(European Bank for Reconstruction and Development)第一任总裁,当时他浪费的钱比银行贷出去的钱还多——在1984年写了一部西格蒙德·沃伯格的传记《风云人物》(*A Man of Influence*)。这本书虽然是未经授权的,但对沃伯格的描写未免过于理想化了。阿塔利同沃伯格只有过短暂的交往,因此书里错漏百出,了解沃伯格的人都不把它当回事儿。

罗恩·切尔诺(Ron Chernow)写过一本长达800页、文字优美流畅的史诗般的传记《沃伯格家族》(1993, *The Warburgs*),书里对西格蒙德的性格进行了细致入微的分析。切尔诺从没见过西格蒙德,但是他的调查很全面,采访过大量华宝银行从前的员工。有些人借机把原有的不满都发泄了出来。总的来说,切尔诺笔下的西格蒙德神经过敏、脾气暴躁、独断专行、内心邪恶、好打击报复、做事不择手段、动辄大发雷霆。正如西格蒙德最信赖的伙伴和朋友亨利·格伦菲尔德(Henry Grunfeld)所说的,你读了切尔诺的书后,就不想见西格蒙德这个人了。对于西格蒙德仁善可亲的一面,切尔诺着笔甚少。有讽刺意味的是,沃伯格家族和华宝集团的高层人士对切尔诺提供了全面的合作,但对阿塔利则处处保留,虽然后者对西格蒙德的描写要正面得多。

此后,切尔诺又出了一本《银行家之死:伟大的金融王朝的衰落及小投资者的胜利》(*The Death of the Banker: The Decline and Fall of the Great Financial Dynasties and the Triumph of the Small Investor*),书中修正了他以前的态度,对西格蒙德·沃伯格的成就大加赞美。切尔诺在前一本书中提到西格蒙德虚伪邪恶,但在新书中,他看上去几乎是为此种说法道了歉。

华宝集团的两位前高级主管也在1998年出书描写过西格蒙德。在《间谍生涯:一个英国特工的秘密生活》(*I Spy: The Secret Life of a British Agent*)一书中,杰弗里·埃利奥特(Geoffrey Elliott)描写了他父亲从事间谍工作的经历,书中提到了他在“西格蒙德·沃伯格警惕戒备、半睁半闭的目光下”过的日子。他的评论嬉笑怒骂,但绝非友善,虽然他承认西格蒙德是一个“喜怒无常但机智善变”的天才。彼得·斯皮拉(Peter Spira)的《梯子和蛇》(*Ladders and Snakes*)对西格蒙德的刻画更温和

一些。斯皮拉一度是西格蒙德的接班人,但后来失宠。按理他应对西格蒙德怀恨在心,但他睿智通达,看得出与那些明显的毛病相比,西格蒙德的大度和创造力更为重要。

托尼·格里芬(Tony Griffin)的《记忆的脚步》(*Footfalls in Memory*)是一本读起来让人愉悦的书,他于1998年底在加拿大出版了这本书。作者的笔法四平八稳,描写了他和西格蒙德30年的友谊。在他的笔下,西格蒙德是一个有天赋的人,性格多变,身上散发着一一种“异国的味道”。格里芬观察到,西格蒙德对人常常出尔反尔,但他对西格蒙德十分钦佩,下笔温情脉脉,对西格蒙德充满怀念之情。

西格蒙德·沃伯格自己没出版过回忆录。他倒是写过不少自传性的笔记和文章,但据我所知,这些作品(有些题目是“代价惨重的教训”)从没流传过。从这些记述中可以了解他的童年,他的强烈的德国式爱国主义(最初他的爱国主义高过了他的世代相传的犹太信仰,但最终还是归于幻灭),他对犹太人和犹太性格的态度,对英国和英国人的依恋,20世纪20年代他在N. M. 罗思柴尔德公司(N. M. Rothschild)工作的经历,他左倾且有些理想主义的观点,还有他青年时即已萌生但又不无根据的对德意志文明的未来的恐惧。这些文字都很诚恳,从中可以清楚地看出西格蒙德无法掩饰内心长期怀有的忧患和反省意识。作者潜意识中渴望让人见到他希望展示的一面,这难免会影响到他的思考,因此他对自己的描绘无疑是失之片面的。

我不敢断言自己能够对这样一位复杂人物的个性作出公允的评判,这也不是我的初衷,不过在将我的印象付诸笔端时,我尽量将他个性中的阴暗面同他有时不那么明显的光明的一面加以平衡。我是在西格蒙德步入晚年、变得更为圆熟老练时才与他熟识的,那时我对他的感觉由最初的惧怕慢慢过渡到了一种温和(虽然还有些警觉)的热爱,同时因为他曾多次帮助过我,我对他也怀有很深的感激之情。这些事实可能影响了我对他的感情。

*

接下来的故事主要是一家企业由默默无闻到辉煌显赫的历史。然而我更愿意从人性的角度看待这家企业。我的目的是描写华宝集团和水星

资产管理公司的主要人物及集团之外的一些关键人物；他们参与了水星的建立、发展和最终被收购的过程。我的笔法有些主观，流自内心，间或带些自白，但最多的还是趣闻轶事。如果我的叙述有流于表面之嫌，那我就只能靠这句话来为自己开脱了：值得做的事是因为表面上就值得做。

水星公司的故事里穿插有不少意外的事件，其中有些是让人开心的，有些则不那么让人开心，但它们都是人为造成的，不管是出于心计、疏忽，还是出于狡诈或狂傲。我所叙述的事件，都是我或多或少亲身经历过的。我无意写出水星整个的历史，也无意填补我对水星某些阶段了解上的空白，这样的阶段包括1968年到1977年这一整段时间，那段时间里我全职或兼职地在华宝其他部门工作。

1995年华宝出人意料地突然以低于有形资产价值的价格被卖给了瑞士银行。后者虽然没怎么声张，但对这桩买卖自然是欣喜若狂的；直到现在，整个事情也没有得到完整的解释。我觉得，如果西格蒙德·沃伯格在世，对这笔买卖一定不会开心，即使不考虑当时一个还不大会为人所知的事实，即瑞士银行因持有纳粹从犹太人手里攫取的黄金而变得更富。瑞士银行分文未付就将华宝的名字收为己有，并且明智地将这一名字一直使用到今天，只不过换成了华宝迪伦里德（Warburg Dillon Read）。从1934年以新贸易公司（New Trading Company）的名字创立开始，华宝公司的声誉可是在60年的时间里用血汗建立起来的，如今这个声誉也白白交给了瑞士银行。在1995年的时候，我已经不算华宝的内部人了，虽然在交易的最后阶段我被临时召回公司董事会，还参加了公司最后一次董事会。我们曾经熟悉的华宝事实上是不复存在了，对此我无法不作一番评论。

我在华宝和水星工作的42年时间里，同许多人打过交道，这些人就是我要在本书中主要描写的对象。我发现，要想从我观察事情的角度进行阐释，为了获得叙述的连续性，我不可避免地有时要做些自传式的描述，否则就会变成对彼此无关的人物的支离破碎的事件的陈述。希望读者能够理解我的这一做法。

*

我们和西格蒙德·沃伯格相识不久，他就让我们直接叫他西格蒙德，

虽然我们之间年龄相差很大。要知道,30年前,这种直呼其名的做法可不像今天这样普遍。在本书中,为避免单调乏味的重复,我一般就用西格蒙德来代替西格蒙德·沃伯格爵士。对于最初的投资银行(S. G. 华宝银行),和通常所谓的它的母公司 S. G. 华宝集团[令人困惑的是,它之前被称作水星证券公司(Mercury Securities)],我有时就用华宝指代。在早期阶段,水星资产管理公司曾先后被称作(华宝下属的)投资科、投资部以及华宝投资管理公司。我在记述1985年之前的公司历史时将使用这几个名字,但偶尔就用灰姑娘这个称呼。之后,我更多将使用水星而不是人们口头上常用的MAM^①来指代水星资产管理公司。我总觉得,MAM这个首字母组合暗含着卑躬屈膝和母性的意思,用这两个词来描绘水星和华宝之间的关系有些时候固然贴切,但仍是让人感到颇为不快的。

① MAM是水星资产管理公司英文名字 Mercury Asset Management 的各单词首字母组合。——译者注

目 录

引言/ 1

第一部分 老华宝/ 1

- 第一章 客居加拿大/ 3
- 第二章 梦幻提议/ 11
- 第三章 投资部的头头/ 18
- 第四章 从等待公交车的人中招聘/ 25
- 第五章 来自太空的观察家/ 33
- 第六章 没订《花花公子》/ 44
- 第七章 金融城的夜总会/ 54
- 第八章 一次不愉快的午餐/ 60
- 第九章 华尔街大亨/ 71
- 第十章 英雄和流氓/ 81
- 第十一章 最不为人知的秘密/ 89
- 第十二章 乒乓和扑克/ 98
- 第十三章 “甩掉它”/ 106

第二部分 新水星/ 117

- 第十四章 独立的暗流/ 119
- 第十五章 水星计划/ 129

- 第十六章 索尔·施泰因伯格进场/ 139
- 第十七章 爵士大人的电话/ 147
- 第十八章 巨额收入? / 156
- 第十九章 水星冉冉升起/ 163
- 第二十章 北美/ 173
- 第二十一章 所罗门兄弟公司二三事/ 179
- 第二十二章 水星古董店/ 188
- 第二十三章 退休董事长的好去处/ 197
- 第二十四章 25 周年庆/ 206
- 第二十五章 摩根士丹利事件/ 213
- 第二十六章 不管华宝发生了什么? / 224
- 第二十七章 白马王子/ 235

致谢及资料来源/ 244

后记:谢谢你,水星/ 247

中文版后记/ 255

第一部分

老华宝

第一章 客居加拿大

1957年我在加拿大第一次遇到西格蒙德·沃伯格。他不大喜欢加拿大,可能是因为他觉得他到多伦多俱乐部吃午饭时受到了冷落。这家俱乐部早先是一家异教徒的俱乐部并以此为荣,而现在在政治上更加敏感了。在1950年代,多伦多湖湾大街(Bay Street)的金融区还颇为狭隘保守,因此西格蒙德的英式服装、欧式风度和德国口音给当地人留下了深刻印象。

他没到达加拿大之前,人们就知道他是伦敦金融城有名的以观察著称的金融家。我还做了一点额外的功课。我知道他总是衣着整洁,一身藏青色西装,擦得锃亮的黑皮鞋(他的圈子里瞧不起棕色皮鞋和棕色服装,更不要说绿色的了,而最糟糕的就是穿棕色皮鞋配蓝色服装)。他要穿大衣的话,颜色必定是黑色的,有时还潇洒地歪戴一顶黑色的洪堡毡帽。他皮肤蜡黄,头发那时是黑色的,目光锐利,似乎一眼就能把你看穿。

他有磁石般的魅力,除非发怒,总是彬彬有礼。他对每个人都是客客气气的,不管对方是什么身份。他做演讲和写文章都力求准确,事先的准备也非常仔细。他讨厌马虎草率地使用标点符号和缩略词;我在这本书中多次使用了三个字母的缩略词(如TLA),对此他一定不会高兴。他约会极少迟到,除非是想让一些不大受欢迎的客人从他的角度感受一下等人的滋味;当然他也很少早到。他觉得要是在开会前一分钟到场的话,人家会认为你不够忙。他虽然自律很严,脾气却坏得吓人,而且会突然发作,没有任何警告。

当时在伦敦,人们对他的银行,也就是华宝,有很多保留的看法。那些有名有势的机构视其为暴发户,甚至认为它信用有问题。我跟一个名声不错的律师提起过自己想到华宝工作,他对我说:“我要是你,就会认真考虑一下。他们要是垮了,你的简历会是什么样子?”他的这种反应更加

坚定了我加入华宝的决心。

几年前,在一个极富魅力且有国际头脑的加拿大人托尼·格里芬的领导下,西格蒙德在加拿大开始了他所谓的“金融实验室”业务,最初的资本只有100万美元。他总是喜欢找有威望的合作伙伴。为了推动在加拿大的业务,他联合了英国的赫尔伯特瓦格(Helbert Wagg)银行,但后来这家银行被施罗德(Schroders,一家投资管理集团)兼并了。西格蒙德还找了库恩洛布公司(Kuhn Loeb)和雷曼兄弟公司(Lehman Brothers)。库恩洛布是一家一流的美国投资银行,同华宝联系密切,而且西格蒙德还是这家投资银行的合伙人。雷曼兄弟公司在华尔街也是赫赫有名。此外还有一些加拿大的个人加入了这个项目。公司取名特里亚克(Triarch),主要为几个客户提供稳健的公司业务咨询服务和投资管理服务。

公司最大的投资业务客户是加拿大信贷公司(Trust and Loan Company of Canada)。这家公司创建于1842年,按加拿大的标准算是很古老了,主要业务是给那些来到上加拿大(Upper Canada,即后来的安大略省)、下加拿大(Lower Canada,即魁北克省)和一些草原省份开发农场的英国移民提供抵押贷款。随着时间的推移,抵押品得到清偿,或者是农场被收回,到1950年代,公司[那时已更名为多伦多-伦敦投资公司(Toronto and London Investment Company)]已经是有着1500万美元(相当于今天的1.5亿美元左右)资产的信托投资公司。我们都叫它“多伦”^①(T and L)。

多伦的股票在伦敦证券交易所挂牌交易,有一阵子价格是负值(就是说,你要是买它的股票,它要倒贴你钱),因为公司有权向它的股东索要更多的钱。在20世纪50年代早期,华宝通过购买多伦的股票成了它的控股大股东,然后把管理权交给了特里亚克。特里亚克想招一名投资经理,我于是应聘了这个岗位。

1957年初我到了加拿大,一方面是和来自牛津的朋友碰头,一方面也是想寻找一个能施展自己才华的地方。我乘坐伊丽莎白女王号邮轮到纽约,途中和杰里米·皮克尼(Jeremy Pickney)——待会儿我会说到他

^① 多指多伦多,伦指伦敦。多伦是公司名字多伦多-伦敦投资公司的略称。——译者注