

前 言

我撰写此书纯属机缘巧合。在二十世纪七十年代末，约翰·嘉兰逊让我为《美国传记词典》写一个有关查尔斯·美尔（1885—1956）的简明词条。正是那时我意识到，尚未有传记记载这个人及他所取得的成就，关于他的其它出版物也很鲜见。由于美尔在美国金融史上占有重要的地位，他的生涯看起来是一个潜在的值得研究的题材，但当时我对这一想法并未多加考虑就放到了一边。

大约 10 年后，我在校报上读到了一则消息：获奖诗人、已故金融家的小儿子詹姆斯·美尔计划在该周晚些时候主持一个诗歌讲座。尽管我当时正全力写作一本关于 1700 年到 1815 年金融服务的书，但还是当机立断，认定这是我探讨研究美尔生涯的绝佳机会。我早早赶到诗歌讲座现场并坐在前排——这真是幸运，因为仅仅一会儿，晚来的人们就只好站着了。在讲座结束后的 15 秒钟内，当人们一般还没搞清楚要说些啥或做些啥的时候，我紧赶几步交给他一个信封，内有一封短信，询问有关他父亲的文件并恳请他的合作。第二天一早他就给我打来电话，给了我他哥哥小查尔斯和姐姐桃丽丝的名字和地址，并鼓励我落实这一项目。桃丽丝·美尔·麦戈万随后在美林公司安排我与亨利·休特见面，数月之内我访问了纽约并得以接触到档案材料。

作为历史学家，我在获准阅读未经发掘的第一手材料方面是

极其幸运的：先是于二十世纪七十年代初期在布朗兄弟哈里曼公司（BROWN BROTHERS HARRIMAN），然后是八十年代后期在美林公司。我发现其它历史学家，其中包括罗伯特·索贝尔，曾要求阅读美尔的文件，但他们都因种种原因而被婉拒。而我的运气实在好，在恰当的时候找到了该找的人。常言道，好的时机不一定解决所有问题，但却可以对一位历史学家的人生道路产生深刻的影响。坦白地讲，我既没有从美林公司也没有从美尔家族收取任何资助，而且我还保留了完全的编辑自由。令人欣慰的是，我从南加利福尼亚大学得到一笔夏季研究资助款，使这个项目得以启动。

传记作家常被指责过分沉迷于所写的选题，因而歪曲事实。坦白承认我也属于第一种指责的范围。查理，美尔有能力使几乎所有与他交往的人都喜欢他——传记作家也不除外。我在本书稿中提到他的地方大都用他的昵称而不是他的正式姓名，使我这样做的主要原因，就是他与任何社会阶层或经济水平的人的交往中那种非正式的、毫不做作的作风。尽管我被本书主人公的人格魅力所吸引，并强调了美尔的一生对二十世纪中期美国金融服务领域的组织机构和整体表现方面的巨大影响，但我不认为这会误导读者。

本传记主要介绍了美尔的事业生涯，对他离开学校前往纽约市后的个人生活仅仅点到为止。我把创作一幅更完整的画像的任务留给未来的传记作家。作为从事金融服务和零售业务的企业家，不论用什么标准衡量，美尔都是一个划时代的成功典范。他的最高成就就是在营销和管理方面取得的进展巧妙地移植到其它经济领域中。遍布全国的日用品连锁店和经纪公司有相似之处：这两种机构都依靠规模和范围经济来更有效地走进千家万户，特别是数百万的中产阶级家庭。

然而，结过三次婚并生育了三个孩子的查理并不是在所有方

面都同样出色。在生意场上他总是那么友好、镇静和沉着，但在家里他却经常喜怒无常且独断专行。长相英俊、散发着南方魅力的他牵扯进了一系列的桃色事件中，导致他三次婚姻中的两次以离婚告终。（我在美林听到有人猜测这么多年来美林高层捂紧这些档案的原因之一，就是不让公众知道他的两次离婚，因为过去在上流社会离婚被认为是极大的丑闻。）美尔与他的两个儿子的关系也非常紧张；他们均没有选择进入生意圈子；他们都反对父亲的过分奢华的生活方式。经过了一段时间之后，小查尔斯和詹姆斯都成功开创了自己的事业。詹姆斯成为国内最受赞誉和尊敬的诗人之一。如要回顾他的生活和文学生涯，我推荐一篇名为《无惧风雨》的文章，作者为吉·迪·迈克莱奇，刊登在《纽约人》杂志 1995 年 3 月 27 号上。小查尔斯在初中教育方面创出了名声，而且极具讽刺意味的是，他乐于领导一个慈善基金，并在四分之一世纪内把他父亲的相当一部分财富捐献给了有意义的事。后来他写了一本名为《支票簿》的富有洞察力的书，讲述他在美林信托的经历。

如果某些学者懂得这两个一般来讲是风马牛不相及的学科——金融服务史和二十世纪诗歌——并在某一天想写一本家族传记，讲述父子之间两代人的冲突的话，则美尔家族仍需要更详尽的分析；就志趣、态度、技能、爱好以及所取得的成就而言，它绝对可以列入美国历史上最不能融合的多极家庭。詹姆斯二十多岁的时候写了一部小说《塞拉格里奥》（1957），基本上以他父亲晚年的生活方式为蓝本。小查尔斯与父亲的冲突主要是政治与社会事物，尤其是关于国民收入与财富的合理分配问题。

相比之下，查尔斯·美尔与他的女儿桃丽丝和她的丈夫罗伯特·麦戈万的关系要和睦得多。孩童时她就是他的所爱，由于他对女儿的发展前途有多种的期望，查理也就从来没有对她的人生选择感到不高兴或灰心。在他的一生中父女关系一直保持在良好

状态；每当出现婚姻危机时，查理经常找桃丽丝寻求安慰。他不时向女儿透露他与第二任及第三任妻子海伦和金姐私人矛盾中的一些细节，并寻求她的同情和支持。查理 20 年里一直把罗伯特·麦戈万当作忠诚的朋友，而且对于他们的事业生涯和家庭管理，这两个男人都抱着相类似的观点。

在帮助我为这本书进行研究方面，美尔家族非常合作。我亲自采访了三个孩子——在旧金山采访桃丽丝，在波士顿采访查尔斯，在洛杉矶采访詹姆斯。前些年美林公司的数位代表曾就其它尚未发表的手稿会晤他们三位，我也得以拜读这些早期的文稿。他们三位对我一直是畅所欲言。我曾寄给桃丽丝和查尔斯一些主要涉及家庭事务的章节或节选，请他们核对是否有误并加以更正。他们每件必复，并附有详尽的注解和非常有用的评语。这两兄妹并不是对每一个细节都意见一致，但这并不奇怪，因为许多事情都是半个世纪以前发生的了。

这里需要解释一下的是，尽管这本书的首要重点是美尔家族与美林公司之间的事情，但这个家族与赛夫为日用品连锁店之间的生意关系却是最长久的。在二十年代中期，美尔收购了该公司的控股权。他的女婿罗伯特·麦戈万于五十年代中期成为赛夫为首席执行官，其外孙皮特·麦戈万也步其父的后尘。当 KKR 于八十年代对赛夫为进行重组时，该家族保留了少数股东的地位。1997 年我曾与皮特·麦戈万进行过一次简短的电话交谈，目前他负责旧金山“巨人”棒球队的运营。

在搜集素材和写作本书的过程中，我发现自己很容易就认同了美尔为中产阶级家庭所倡导的生命周期投资策略。自 1973 年起以非常少的个人储蓄起步，我一直稳定地购买各种共同基金，它们的总值不久前已突破了 50 万美元大关。这些成功完全归功于我们大学的固定缴款退休金方案。我选择把自己所有的钱投到普通股票基金——其实任何退休金方案的参与者都应在十年或更

长的时间里选择这一投资策略。依据经过验证的定期定额投资法（定期每月缴款），固定缴款退休金方案的投资者在他们退休之前根本不用为某一天的股票价格担心。收入不太多的初始投资者——他们的收入可能永远也不能超过社会保障税的最低起征点——也能积聚相当规模的财产，美尔在这点上完全正确，我就是这一准则的活例证。如果投资者能有耐心的话，在普通股票或普通股票基金中进行恰当的投资，确实能够把中产阶级家庭提升到上中产阶级的地位。碰巧的是，我所投资的共同基金是由大学退休证券基金和富达公司管理的，不属于美林公司，但投资的原则是一样的，不管发起的机构是哪一个。

研究如此重大的题材，不可避免地需要很多人的帮助，这里要感谢他们使这一项目得以完成。杰克逊维尔大学档案图书馆的让·库伯帮助我查到了佛罗里达的菲利普斯城，美尔的父母曾在那里居住。在评估查理自 1944 年第一次心脏病发作后的治疗过程时，我从道艾斯·努尼斯、理查德·宾和卡萝·曼季奥娜（同事菲尔·艾亨顿的妻子）那里得到了很好的建议。道·华荪补充了一些有关三十年代连锁店税务纠纷的有趣信息。曾就沃尔玛连锁店写过一部出色的著作的珊德拉·万丝阅读了大约一半的章节，并就本书的结构和文体提供了有益的建议。我带的研究生汤姆·韩通读了书稿，另一位有金融服务背景的研究生凯瑟琳·巴拉特也读了几章。迈克·罗宾逊曾教给我如何找回丢失的电脑档案。我的老朋友之一大卫·希楠也审读了数章。他是威廉姆和玛莉的兄弟会成员，后来成为一位成功的商业学院院长，随后又成为夏威夷一家大企业的首席执行官。曾写过数本现代工商管理著作的大卫，目前正在写的一本书是关于机构内一直担任二把手的人们，其中包括温思罗普·史明思，他从 1940 年到 1956 年在美林公司担任查理的得力助手（又不仅仅是助手）。如果对所有各方都公平的话，今天的这家公司应该叫美尔-史明思公司而不是美林公

司。

在过去三四年里，我参加了一些利用美林档案中的材料的座谈会和研讨会。我在南加利福尼亚大学、加州大学洛杉矶分校和俄亥俄州立大学递交了非正式论文；在工商史研讨会和经济史协会的年会上则作了一些更正式的演讲，另外还有 1997 年 4 月在伯克利举行的国际银行史学家研讨会。在这些场合，许多学者都提出了很有帮助的意见。他们中有艾利诺·阿卡坡、曼塞尔·布莱克福特、比尔·查尔兹、兰斯·戴维斯、菲尔·艾丁顿、杰夫·琼斯、奥斯汀·克尔、瑙米·拉茂若、肯·里帕逊托、罗兰·马查德、让·劳伦·鲁森撒尔、斯狄夫·罗斯、大卫·西西里亚、约拿咸·席尔瓦、肯·叟寇罗夫、大卫·斯坦本、米拉·威尔金斯、杰克·威尔斯和玛丽·伊葛尔。在这项工作的最后阶段，保罗·米兰迪、理查德·希勒以及我在剑桥大学出版社的编辑弗兰克·史密斯，都提供了非常有益的意见，使我受益匪浅。

对我的研究工作来说，美林公司总部的三个人绝对是至关重要。贝蒂·候普担负着历史档案的日常维护职责。她帮我找出什么东西放在什么地方，并帮我找到很多容易忘记的东西。回到洛杉矶后，我有时打电话给贝蒂，她总是很乐意回去翻查历史记录，寻找任何我所遗漏的东西。约翰·菲茨杰拉德是美林的高级行政官，他是我这一选题的联系人。在九十年代，他担任慈善组织美林基金会的董事。约翰允许我不受限制地参阅历史文件。我猜测他就这个选题征求了他上级的意见，但我一点都不知道哪些人是他的上司或他们在公司组织结构上的位置到底有多高。约翰也阅读了大部分的章节，并就如何改进提出了建议。温思罗普·史明思退休后由迈克·麦卡锡继任首席执行官，而约翰曾担任迈克的助手。长期在该公司工作的约翰对公司政策、程序和战略的演进非常了解。约翰或美林公司的任何人从没有试图审查我写的任何东西。相反，约翰提出了一系列建设性的建议，其中大部分

都被我采纳。

对本书贡献最大的要数亨利·休特了，他的名字也因此被列在题献页的首位。自四十年代初期他就在美林工作，十多年前从专职岗位上退休，但他仍不时回来忙一些特定的项目。多年来亨利一直是《投资者必读》的编委会成员，美林公司的这本月刊主要刊登经济和工商题材的文章。就在退休前，他出版了《领导者的遗产》（1985），这是一本该公司的简史，除资料丰富的文字外，还配有数百幅震撼人心的图片。亨利拥有一位出色的调查记者所具有的所有技巧，同时又拥有一位阅历深厚的历史学家所具备的广阔视野。这是一个无与伦比的组合。很久以前我就说过，与美林公司的历史及其高层管理人员的履历有关的任何事实，他都了如指掌，堪称名副其实的“活字典”。尽管亨利的记忆总是很准确，偶尔他也有不能马上回答我的问题的时候，但通常都是在一两天内给我提供权威的解答。亨利阅读了每一章的每一个字。四、五年来我们每月至少通过电话交谈一次。他帮我堵住了许多大大小小的错误，并对文字进行了润色。亨利是个气质高雅的人，完美而又单纯，同时也是一位很大方的朋友。他就是查理·美尔在他多年职业生涯中所奉行的积极价值以及对广大投资者的随和态度的恰当体现。

最后，我要感谢我的妻子茱迪丝·格莱德斯通·珀金斯。她自始至终支持我的这项工作。

第一章 重返华尔街

1939年10月，纳粹入侵波兰后仅仅几个星期，查理·美尔在纽约登上开往西岸的火车。十多年来，他每年都要数次赶往加利福尼亚州，或乘普尔门式火车，或乘飞机，前去与赛夫为连锁店的高层管理人员磋商。赛夫为是全国性的日用品连锁店，自二十年代中期他就持有其控股权。美尔当时的大部分财富——估计在3,000万到5,000万美元——都来自对连锁店普通股的积极投资。这些在二十世纪前25年飞速发展的新型企业，在一两个地区性市场里经营大批零售店，有时甚至覆盖全国大部分地方。它们通常由一个总部或数个地区性总部管理，为取得规模效益，每家连锁店以专营食品或日用消费品为特色。它们销售的商品从食品到鞋子、汽车配件以及其它非耐用品，全都价格低廉，极具竞争性。由于有高效的管理，赛夫为在大萧条的10年中崛起，成为最成功最赚钱的食品杂货连锁店之一。

在过去15年里，美尔及时卖掉了手中相当数量的连锁店股票，并获得了相当多的盈利。到了二十年代末期，在这种生意的黄金时代就要结束的时候，恰好在1929年股市大崩溃发生之前，他清理了手中的一些证券。从1933年到1939年期间股市的数次强劲反弹中他又卖出了更多的股票，但却保留了所有或大部分赛夫为的普通股。作为大股东，他对高层管理人员的任命施加了影响，并很投入地参加了公司战略的制定。赛夫为从其位于加利福

尼亚奥克兰的总部迅速扩张到其它地方，查理在这其中起了重要作用。到 1939 年，这家食品杂货连锁店在全国的大型食品零售商中排名第二，店铺的数量仅次于庞大的 A&P（大西洋太平洋茶叶公司）。不论是从生意上还是从个人方面来说，美尔与赛夫为的密切联系都是他一生中最持久的关系之一。在写给合作伙伴艾迪·林奇的信中，查理透露了他对该公司所依恋的程度：“对我来说，赛夫为的意义不仅仅是金钱。我把整个生命都给了它。”^①

简单回顾一下他前 20 年的事业生涯，就会发现美尔的成功主要与他对连锁店的大胆投资有关，尤其是与他作为赛夫为控股股东的角色有关。到三十年代末，在生意场上他作为积极进取的零售杂货商的名声远比作为爱冒险的金融家的名声响亮。曾一度初露头角的他在华尔街的声誉已经不再。有些人仍记得暴发起来的投资银行家美尔冲劲十足，在证券领域进行了一系列精明的投资并取得了相当的升幅，但投资银行美尔，林奇公司在三十年代却处在垂死的边缘。像许多其它公司一样，该公司也处在仍受大萧条负面影响的资本市场边缘。

随后，在一次令人吃惊的剧烈转变中，美尔在华尔街渐趋没落的趋势突然在四十年代得以逆转。他使这家老企业重又焕发了朝气，投入了新的资本并引进了一系列崭新的、开创先河的思想。结果，查尔斯·E·美尔崛起成为二十世纪美国金融服务领域中最重要机构创新者。这些创新性变革是如何开展的就成为本传记的中心内容。

那年 10 月在去赛夫为奥克兰总部的路上，查理计划周末在芝加哥作个停留，拜访一下以前的合伙人史明思。在二十年代经济繁荣时期史明思曾为美林工作。1939 年，史明思担任 E·A·皮尔斯公司的连锁经纪行芝加哥分部经理。美尔和史明思都曾在阿墨斯特学院求学，这是决定他们的命运的一个关键因素，因为这种母校的联系让史明思在 1916 年毕业不久就在美林找到了信使

和推销员的工作。史明思在这家公司稳步晋升，并于 1929 年成为正式合伙人，但这一年却是妨碍进步的不祥的一年。

当股市于数月后崩溃时，高级合伙人——美尔和林奇——决定削减在华尔街的活动。由于不愿意在经济下滑时轻率或不负责地遣散合作者和优秀的雇员，这两位高级合伙人安排好把他们的整个经纪业务——也就是公司的零售业务——转到 E·A·皮尔斯公司。

爱德华·皮尔斯在 1930 年还乐观地认为美国经济根本上仍是健康的，买卖证券仍将是赚钱的生意。通过吸收美林公司的零售业务，他把很多富有经验的成功人士罗致旗下。皮尔斯根本就不想压缩战线，他以自己的公司依然稳健来解释这种乐观态度。总统佛伯特·胡赫也相信任何经济下滑都不会长久，很多其它的华尔街名人也都这么认为。相比之下，美尔就谨慎得多了。早在 1928 年就预测了一次股市大跌的查理对未来市况却不那么确定。在看到明显的反弹信号之前，他打算在场外观望，把自己的精力都投入到连锁店投资的管理上，这方面的总投资已达数百万美元。既然有机会继续在熟悉的行业里工作，美林的大部分雇员包括史明思都加入了皮尔斯公司。他们大部分没有其它的就业机会。

为完成这一交易并平稳过渡，美尔、他的长期合作伙伴爱德蒙·林奇以及几位合伙人同意向重整了资本的 E.A. 皮尔斯投资共 500 万美元，同时起草了一份为期 10 年的合作协议。查理的律师担心在任何不可预见的清算程序中他的地位或会被削弱，因此查理从没有积极寻求参与 E.A. 皮尔斯的管理，部分原因就出自律师的建议。^②实际上，在整个三十年代他很少向皮尔斯询问任何与该经纪行的运作有关的事情——甚至在亏损大幅增加时也是如此。当时引起亏损的原因除了积重难返的大萧条外，还有股市上令人头疼的低交易量。以前的生意伙伴敦促他进行干预并提

出新的业务战略，但查理对他们的恳求不予理睬。在三十年代末，他改变了在 E.A. 皮尔斯投资的条件，在资产负债表上把他的资本账户提升到更优先的位置。当时，他的资本已经缩水了四分之三多。查理放弃收取未来盈利，而且，在那个绝望的年代里，更重要的是他进一步限制了自己对未来亏损的承担责任；他的投资账户转换成了仅吃利息的形式，从公司的角度看更像是债权而不是股权。

1939 年 10 月，查理到达位于芝加哥商业区的火车站不久，史明思与查理的谈话就转向史明思急切地提出的一项雄心勃勃的商业计划。如果获得采纳，该计划许诺会拯救皮尔斯公司，使其不致因为缺少资本、持续亏损和缺乏想象力的领导而被解散。该建议列出了美尔重返重组后的经纪行担任指导性合伙人，并再次在证券领域大规模开展业务的总体条件。美尔被要求扮演白衣骑士的角色；他被赋予机会，拯救眼看就面临着被清算和放弃的这家公司。然而，要取得重大转变，就需要动用相当大的资本和管理特长。他的工作量将大幅增加——最少每周要 40 小时，很有可能会更多。这就意味着要放弃轻松的生活方式，十多年来这种轻松的生活只是在定期咨询赛夫为的管理事务时才稍有间断。

尽管这个大规模的重组行动的范围之大可能已经使他吃惊，查理还是希望在那个周末能有机会开诚布公地谈谈 E.A. 皮尔斯公司不明朗的前景。这一话题是不可避免的，因为美尔仍有大约 40 万美元在皮尔斯公司。10 年前签署的合作协议将于 12 月 31 日到期，只有两个月稍多一点的时间。有些时候皮尔斯曾担忧一些无限和有限责任合伙人——不仅仅是美尔，还有其它人——将因为过去 10 年里持续不断的经营亏损以及他们资本账户的日益枯竭，投票决定收回他们的财政支持。同时，把公司的资产出售给新的东家或与某个作为竞争对手的经纪行合并看来也没有现实可行性。由于交易量低，国内几乎每家经纪行都遭受亏损，没有

哪个竞争对手能被确定为潜在的合并对象。史明思和数百名已人到中年或更老的雇员面临着失业和生活潦倒的灰暗前景。

期待着查理到访的史明思数周前就踏上东去的旅程，与皮尔斯和他的主要助手们察看了公司的忧郁景况。对于查理积极返回证券领域，史明思早已成竹在胸，他要求顶头上司们批准他寻求 E. A. 皮尔斯与美林合并的可能性。（林奇于 1938 年去世，于是在公司业务重组，包括公司体制从合伙制变为公司制的时候，公司两大创办人的名字之间的逗号就取消了）。史明思开列出几个条件，他认为这些条件对制定一个能吸引他以前的老板回到华尔街的计划非常重要。其中最重要的是任命查理为指导性合伙人——就是说在这种情况下，他将对人事、战略以及所有其它行政事务全权行使管理的职权。皮尔斯和他的第一助手杰里·库皮亚毫无疑问地同意支持这个重组计划。如果史明思的努力能够产生一个小小的奇迹，吸引查理重新把他的精力投入到经纪行业并同时把他巨额财富的相当大部分投入到合并后的企业，则 E·A·皮尔斯的大部分现有雇员都将为他们受到威胁的事业重获新生而谢天谢地。

那个周末查理没向史明思作出承诺，但他同意在往返西岸的长途火车旅程中认真考虑这一建议。他安排三周后返回芝加哥，在下一个工作周末继续商谈。同时，借助从皮尔斯的纽约办事处借来的会计师，史明思精心准备了新公司在第一年的运营中预计可能会出现种种情况。经过审慎的成本缩减后，史明思相信在 1940 年实现年利润 100 万美元是可能的，即使交易量不能在 1939 年的低水平上有所改善也能实现这个目标；而如果交易量稍有增加的话，则盈利的前景会更好。

当查理第二次到访时，他们两人除睡觉以外的大部分时间都用来仔细审读预测财务报表。把玩数字一直是查理的所好，他不会介意审查资产负债表和收入报表，以及分析对投资或在不利的

情况下进行清算的影响。在作出任何像这次这样重大的决定之前，他都要了解所有有关的事实，包括正反两面。作为多才多艺而又灵活善变的商人，在讨论微不足道的营运细节和重大的商业战略时都能感到同样的轻松，这是他的天赋才能。初步的收入预测增强了他的兴趣，也刺激了他的竞争动力。查理使劲催问史明思，如果不把皮尔斯在大萧条的 10 年中顽强维持下来的庞大的分支网络解散的话，具体应如何做才能实现预期的经济效益。

查理已经被前景所打动，但仍未作出许诺。他需要有关皮尔斯公司的更多的信息，并需要对金融市场的总体状况有更多的了解。在离开证券领域近 10 年后，他对最近的发展并不了解。另外还有其它的因素需要考虑。法国和英国已经于 1939 年 9 月对德国的希特勒宣战，回想起一次大战时的经历，查理知道重大的政治事件对证券市场是可能产生负面影响的。1914 年 8 月战争在欧洲爆发后，纽约证券交易所曾关门长达数月。同样的事情在 1940 年或 1941 年可能再次发生，这要看海外事态的发展以及美国卷入战争的可能性。在这个时候加入任何新的投机事业都是很危险的，更不要说这是一家多年亏损垂死挣扎的企业。

查理说服史明思陪伴他回家过感恩节假期，然后整个 12 月都呆在纽约研究这一提议。史明思回到芝加哥过圣诞节，但 1 月份又赶回来继续研究。他回忆说：“整整一个月我们每天都工作到深夜，但看起来永远也不能找到让美尔满意的数字组合。”看起来像是美尔将放弃有关合并的整个想法。^③但史明思的考虑太过悲观。查理只不过需要更多的时间仔细研究这一交易，并考虑所有的细枝末节。他当时是 54 岁，且刚刚于 1939 年 3 月第三次再婚，此前不久他刚刚结束了一场马拉松式的、在社会上被广泛宣扬的非常别扭的离婚。不管实际情况如何，根据那个年代通行的道德规范，大部分离婚都被认为是丑闻。此外，他的新婚妻子金妲完全有理由认为她嫁了一个有钱的、半退休的男人，他有充

足的时间过豪华生活、外出旅游以及休闲消遣。金姐显然不想以婚姻生活为代价，让易犯工作狂的丈夫试图在休眠中的证券领域激活一家垂死的企业。因此，必须充分衡量个人和商业上的考虑。

在现行的与皮尔斯的合伙协议于 12 月 31 日到期前的仅仅数天，查理提议把协议延长三个月，并由律师很快安排妥当。这又给他几个星期的时间收集有关事实，清理自己的想法并测量一下自己的热度。整桩交易都压在他的肩上——他决定怎么样就会怎么样——因为没有其它有足够财力拯救这家企业的金融家参与正在进行的谈判。E.A. 皮尔斯的雇员们如坐针毡地等待着有关他们共同命运的消息。由于证券交易已经压抑了很长时间，经纪人已经习惯于等待——希望出现新的业务繁荣，有朝一日能重新激活金融市场。到 1940 年，几乎没有员工对未来感到乐观；管理上的变化将会暂时保留很多工作岗位——如果员工能够在一次压缩成本的行动后生存下来的话——但没有人期望他们潜在的救星会创造奇迹，即使他确实选择把自己的钱和管理天赋都投入到这家新企业。美尔也许是个精明的生意人，但现在的环境与二十年代的全盛时期已经有了根本的不同。另外，不论是他还是任何其它商界领导人都不能提供包治百病的良药；美尔的实力不足以降低失业率，使经济再度繁荣或增加股市的交易量。

在史明思和皮尔斯公司人员在为公司的延续和重组而准备最佳方案的时候，查理开始了他自己的独立调查。他安排在 12 月份举行一次由美林高层人员参加的会议——在 1939 年美林的高层人员为数还很少——并要求每位与会者提交一份秘密报告，回答一个反问性的问题：“如果是艾迪·林奇的话，他会怎么做？”与会者的回答现在已经找不到了，因此我们只能猜测这些答案的可能内容。如果林奇能在 1938 年的那场病中活下来并亲自回答这一问题，看起来他也不会热衷于投入这次的冒险。自 1930 年

后林奇已经习惯于多彩多姿而又悠闲自在的生活，出于对合伙人的忠诚，他也许会拿出部分钱投入合并后的企业，但要他复出并担任积极的管理角色几乎是不可能的。在大萧条的岁月里，这两位合伙人沿着不同的轨迹生活，他们优先考虑的东西也不一样。在整个三十年代美尔一直在管理赛夫为连锁店；林奇则雇了一位全职的专业网球手，以便随时随地与这位乐于奉陪的对手交锋。因此，我们可以假设美林的高级管理人员在准备他们的建议时，不管是反对还是赞成这项拟议中的合并，大都没有从林奇的角度考虑问题。不管他们写什么——不论是乐观、悲观，还是二者兼有——他们的报告没能劝阻美尔对这个项目的追求。尽管没有证据表明他们的职位也岌岌可危，但他们可能已得出结论：如果查理决定向投资银行和经纪业投入更多的精力，他们的工作前景将会更光明。

1939年11月在西岸停留时，查理曾向台德·布劳恩提起过合并的动议，当时台德领导着洛杉矶一家有名的管理咨询企业。继史明思的个人动议之后，布劳恩可能是说服查理重新进入金融服务领域的第二个最关键的人物。另外，在随后的岁月里，美林公司引进了一系列内部程序，其中布劳恩都起到了关键的促进作用，正是这些内部程序革新了证券经纪人和他们的客户之间的关系。布劳恩提议通过向经纪人发放固定工资外加年终奖金来作为报酬，而不是发佣金，他不停地游说查理，最终改变了查理根深蒂固的偏见。布劳恩的背景与证券业没有什么联系，他对长久不变的常规经纪程序的全新见解，使他提出了很多争议性的概念。他的咨询公司是利用公众意见调查来制定业务战略的领导者，而在充分利用这种外在专业特长方面，美林公司如果不是第一家经纪公司，也是最早的经纪公司之一。在回忆他作为出色的管理顾问的成就时，布劳恩特别强调了原创能力：“我们卖给客户的产品，不论是一个计划，或一个主意，或一个概念，都必须是新

的，是全新的，它必须建基于对客户的问题及其市场的非常精心的研究。”^④很多经验丰富的美林公司经理人员都持怀疑态度，包括查理也在几个场合提出过疑问，但布劳恩的很多得意的理论证明都是可行的，并在四十年代帮助推动美林公司在证券领域达到新的高峰。

查理与比他年轻 16 岁的布劳恩之间的密切的生意联系，在三十年代中期迅速发展，当时针对加利福尼亚州对连锁店销售点征收不公平的税收正在进行一场乱糟糟的政治斗争。在二十年代中期，很多州通过了反连锁店法律。在数百家独立零售店店主的压力下，加利福尼亚议会制定的这项新法律规定对独家店铺年征税 1 美元，对第二家店征收 2 美元，对第三家店征收 4 美元，这样成几何级数增长，到第八家店征收 256 美元——而所有第八家以后的店铺每家都要征收 500 美元。由于赛夫为连锁店在加州经营了很多店铺，其盈利能力就受到这项税收的威胁，而在大萧条的年代，赛夫为连锁店是查理首要的投资工具。全州各地的连锁店店东决定进行反击。在加利福尼亚连锁店协会组建的过程中，赛夫为连锁店起了关键作用。组织该协会的目的是发起一次政治运动，通过公民表决程序来废除这一新的法律。公民表决程序是二十世纪加利福尼亚所有政治团体广泛应用的进步时代管治机制。该协会收集了足够的签名，要求推迟实施这一税种，直到选民能够决定是维持这项法律还是废除它。在 1936 年 11 月的选举中，这个问题作为第 22 项议案进行投票表决。

在董·弗兰西斯科的推荐下，布劳恩受到聘用。弗兰西斯科是洛德·托马斯广告公司执行副总裁，他的公司负责整体的选举战略。他们的任务就是协助加利福尼亚连锁店协会策划一次成功的行动。布劳恩的管理咨询公司担当了就税收问题抽样调查民意并分析其结果的任务。后来他帮助设计并实施了一个选民培训课程，这个课程强调了那个税种对所有公民，从农民到城市消费者

的负面影响。该协会的宣传称这种税将降低零售领域的竞争，从而引起消费品价格上涨。他们尽量避免夸张的公关和宣传活动，注重散发可靠的事实性的信息——这正好合乎美尔言行正直的作风。标语既简单而又直率，吸引了选民的注意并赢得他们的支持：“第 22 条议案是加给你的税负。”选举策略奏效了。连锁店轻易地赢得了这次公民表决，获得总票数的 56%，在本州 58 个县中的 57 个县获得胜利。

查理对布劳恩在这次废税运动中的工作留下了深刻印象。作为一位富有想象力的企业家，美尔自己有很多革新性的见解，但他也很喜欢听别人讲，并乐于接受他信任的人所提出的好建议。1935年后，布劳恩加入了受查理信任的谋士行列，为重大战略事项出谋划策，特别是有关公共关系的任何事项。在那种环境下，他对证券知识的缺乏并没成为障碍，因为查理利用布劳恩敏锐的洞察力来重塑企业政策，目的是满足在金融方面没有经验的客户的期望。刚开始的时候，查理自己也是华尔街的门外汉；出生在佛罗里达，带着优雅的南方气质，他很少与摩根公司、塞里格曼、昆乐及其它历史悠久的投资银行内过分注重形式的人群联系在一起。这些投资银行的合伙人大都出身于新英格兰的新教徒或犹太后裔。

在 1939 年末，查理派布劳恩到南加利福尼亚就经纪公司的总体声誉进行民意调查，同时对皮尔斯在洛杉矶分公司的活期账户进行一项小规模的投资。用史明恩的话说，布劳恩被要求“描绘公众及皮尔斯的客户对这家公司的想法”。^⑤这次调查产生了一些震撼性的结果。布劳恩发现许多客户对股票经纪人所提供的建议的诚实性持怀疑态度，其中占大多数的人持非常不信任态度，他们甚至不愿把自己存有的证券交给某家经纪公司管理。

布劳恩的发现进一步证实了民意调查先驱者艾尔默·罗珀的结论。仅仅数月前，罗珀应纽约证交所的要求完成了一项独立调