学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

华尔街商战韬略

BOOK

内部资料 非卖品

主要参考文献

1.毛炳，《谈股说市趣味集》，山西经济出版社，1992 年。
2.傅烈龙，《股市风流》，重庆出版社，1992 年。
3.张发懋，《股市之路》，新华出版社，1992 年。
4.罗锐秘，《股市赢家大明星》，中国国际广播出版社，1992 年。
5.祝吉芳，《当代国际股市乌瞰》，河海大学出版社，1991 年。
6.毛炳，《炒股实战录》，山西经济出版社，1991 年。
7.曹宇等，《警惕！股市的狂跌》，中国经济出版社，1992 年。
8.王树平等，《赚大钱的秘诀》，中国物资出版社，1993 年。
9.深思等，《巨星图》，中国经济出版社，1993 年。
10.奇正，《合法炒买炒卖教战策略》，企业管理出版社，1994 年。
11.孔大强，《海外商业战争传奇》，今日中国出版社，1994 年。
12.岳庆引，《华人富豪的谋略》，中国知识出版社，1992 年。
13.［美］柴格著，困成侠译，《股市必胜术；华尔街明星谈股票》，台北：七贤出版社，1988 年。
14.［美]多丽丝·费伯著，梅政译，《华尔街发农史》，时事出版社，1983 年。15.[法]多米尼克·诺拉著，凌志存译，《华尔街的企业兼并》，中国对外经济贸易出版社，1991 年。16·唐庆华，《如何投资：华尔街理财实践记》，上海人民出版社，1993 年。
17.李文茹等，《股票大王》，宇航出版社，1992 年
18.泽仁多加等，《美国赢家秘籍》，中国发展出版社，1995 年。
19.陈常宏编译，《孙子兵法股票入门》，台北：武陵出版社，1989 年。
20.［美]罗伯特·索贝尔著，周友皋译，《华尔街内幕》，中国对外翻译出版公司，1988 年。
21.［美]亚斯曼等编，罗若苹译，《华尔街管理手记》，台北：时报文化出版公司，1987 年。
22.［日]大森实著，谢招月，余明村译，《华尔街大佬：金融大亨摩根》，台北：光复书局，1986 年。
23.[美]法兰西·迪利著，张连康译，《华尔街时报》，台北：丝路出版社，1994 年。
24.[美]史都华著，薛绚译，《股市大盗：华尔街史上最大内线交易秘录》，台北：日报文化出版社公司，1993 年。
25.[美]杰弗里·B·利特尔等著，孙冠群等译，《华尔街股市探秘》，上海译文出版社，1992 年。
26.朱欣芳，《国际商战谋略》，红旗出版社，1994 年。
27.Sandstrom, Roye, Demystifying wall street：The investor’s guide to stock market timing, Chicago, I ll. :Dearborn Financial Pub., lnc, 1992.
28.Scott, Darid L., How wall street works：the basics and beyond, Chicago, Ill . ：Probus Pub. co. , 1992.
29.walden Gene, the 100 best stocks to own in America。2nded., [S. L.] ：Dear born Financial Pub., Inc., 1991。
30.ThewallSereetdictionary, New York, N. Y. ：New York Institute of

finance， 1990。
31.《证券市场》周刊，1994，1995。

前　言

商场如战场。商战把一些人带入了天堂，也把一些人送进了地狱。以金融业集中并对世界金融市场有重大影响的华尔街，造就了一大批金融巨子、超级富豪：如摩根、卡内基、古尔德、范德毕尔特、贺希哈、惠特尼、塔克曼、米尔根、皮根斯、戈德史密斯等等，华尔街的金融大战残酷而又激烈，这些华尔街大亨是如何在商战中取得成功的？他们早年是以何种秘而不宣的韬略遨游商海、夺取天下的？

本书以犀利的文笔、风趣的语言、翔实的史料、感人的史实生动地再现了华尔街的商战风云，揭示了一批蜚声全球的典范企业的大老板的商战谋略。读读这些华尔街商战的真实故事，领略一下这些大亨们运筹帷幄、决胜千里的气度，人们一定会从他们的拼搏精神、传奇经历中得到有益的借鉴。同时，读者也可透过华尔街商战的硝烟，通过一些冒险家、投机家在华尔街的弱肉强食、尔虞我诈，真切地感到资本主义社会商战的残酷性。

人们掌握的财富是不均等的，但市场经济为每个人提供了机会。机遇要靠自己去把握，前途也要靠自己去开创。通过阅读本书，你也许会发现，你也可以把自己创造性的思考、才华、学识、转化为实实在在的财富，因为开启成功大门的钥匙就掌握在你的手中。

限于水平，书中如有错误、纰漏之处，恳请读者批评指正。

华尔街商战韬略

一、华尔街冒险家的乐园

华尔街，一只生金蛋的母鸡。每年从美国的哈佛商学院、英国的剑桥大学、牛津大学毕业的 10 多万名商业管理硕士，全都虎视耽耽地觊觎着华尔街。华尔街做个动作，一个小国家便有可能被划进私人帐户，在保险柜里度日，华尔街是天堂，更是地狱！“ 黑色星期一 ”。富贵一夜化浮云。

华尔街，一只生全蛋的母鸡。

——《泰晤士报》

怀揣 100 万美元走进华尔街的人，根本就是可怜的乞丐。

——马 · 怀博士

等你也有 1 亿甚至 10 亿美元的时候，你就会明白华尔街有多么重要，而那些纸币不过是一种符号。

——范德毕尔特

在华尔街上走，无论是身体或者财物都被危险和诱惑包围，股票很可能快速上涨，但大块的致命的石头都会奇怪地从四面八方落下来。

——《纽约镜报》

1.天堂？地狱？

美国华尔街历来以金融业集中而闻名于世，被称为“冒险家的乐园”。

这片土地也的的确确造就了一大批金融奇才和亿万富翁。而且，一些华尔街的金融巨头牢牢控制着全美乃至全球的金融业务。

可以这样说，华尔街是世界金融市场的温度计和晴雨表。全世界的银行信贷的紧缺、股市行情的涨落，都受华尔街的影响。

华尔街打个喷嚏，世界各国就会感冒。这便是世界金融中心——华尔街的巨大魔力。

谁又曾想到这块土地，300 年前仅值一串人造珠子？那个狡滑的荷兰人从印第安人手中换得曼哈顿，只不过是一个占有欲强烈的小商人一贯的伎俩。也许，他做梦都不会想到这个不值钱的地方，事隔 370 年后，仅土地的价值就已经超过 300 亿美元，那些摩天大楼几乎被看成是附属品。从这条街上进出的人，虽然看起来有些风尘扑面，但他们无一不是拥有百万美元以上的富翁。对其他人来说，这可以算得富得流油。然而在华尔街，有百万美元、千万美元的人只属于四等公民。美国著名经济学家马·怀博士这样说：“怀揣 100 万美元走进华尔街的人，根本就是可怜的乞丐。”

金融业，是从古至今的冒险家们眼红的领域，沉浮在这个海洋里的人，只要抓住了一块木板，哪怕是一块小得只容得下五指的木块，就会被送上财富的巨轮，呼风唤雨，显赫一时。但稍不留意，一个浪头又可以将他们打回原形，打入万劫不复之地。每年从美国的哈佛商学院、英国的剑桥大学、牛津大学毕业的 10 多万名商业管理硕士，全部虎视耽耽地觊觎着华尔街。有机会，便奋不顾身地扑向这块风水宝地。主宰着美元命运的美国中央银行行长每年的收入达 90 万美元,但却远远低于在华尔街上打上两年工的商学硕士们的年薪。假如有可能，在华尔街的公共厕所管理收费，除去生活费用和环保及税收支出，两年以后便可以成为百万富翁。

华尔街，一只生金蛋的母鸡。

从华尔街开始创业并有所成就的人，为全世界的经济发展作出的贡献难以想象。近代的杰·普·摩根，范德毕尔特、古尔德、德鲁、菲斯克、洛克菲勒、克洛伦斯·巴尤、惠特尼等行业垄断创业家，现代的比尔·盖茨、迪斯尼、艾卡恩等行业巨头，都是腰缠亿贯的富豪，而他们创立各行各业的公司、大集团无一下是蜚声全球的典范企业。其中有摩根公司、道·琼斯公司、波音公司、德克萨斯航空公司、美洲航空公司、美孚石油公司、花旗银行、微软公司、迪斯尼乐园、铁路运输公司、华尔街日报等著名公司和企业。曾经垄断一个或几个行业的大财团，那些奇特的经营模式和先进的管理方法，正被编人各国的教材，尤其引人注目的是伟人们奋斗过程中的传奇经历和不屈不挠的拼搏精神，还有他们的商战韬略。

这些非凡的人物，他们造就了一个世界性的金融中心。华尔街上的证券公司浓缩了无数企业和巨头们的历史和财富，每天有数百亿，数千亿美元的证券在这里流过。

华尔街聚集着许多富有魅力的人，他们以前凭天才的头脑，现在则通过高科技的电脑和各种秘而不宣的谋略，恰到好处地控制着世界经济的命脉。假如他们的智慧凝一处、众心归一，几乎没有做不到的事情，可以创造更多更先进的东西。假如他们愿意掏出腰包里的钱，就足以买下任何一个发展中

国家。正是基于此，人们形成了这样的一个看法：当华盛顿要求有一个出类拔萃的人来担当一项重要任务时，觉得合适人选的好地方就在华尔街。

然而，商场如战场，华尔街同样硝烟弥漫，每日有人欢笑，有人痛苦，看不见的鲜血在这里的每条街道上流淌着。华尔街把一些入带入了天堂，也把另一些入送进了地狱。100 位雄心勃勃的人走进华尔街，不久就有 99 位被抬出来，虽然看不见伤口，但是个个已经瘦骨鳞峋。一位无产阶级诗人这样写道：

华尔街尸骨如山
苍蝇和骗子相拥而眠
美元闪烁，脸上扭曲
进来的人们满怀春风
出去时只余一副皮囊
只有一些心黑脸厚的人们
仍讪讪地坐着

华尔街，对于大多数人不是一个能使人生存的地方，而是一个屠宰场，一个能使人心理变态、家庭破裂、跳楼自杀的场所。

高风险性在华尔街是暴露无遗的。在暴跌风潮中，就是那些理智的投资者、投资银行家、经纪人、巨富也难以逃过灾难，倾刻之间，富贵化浮云。

华尔街，是天堂，更是地狱！天堂与地狱之间只有一步之遥！

华尔街，是成功者的天堂，是失败者的地狱！

2.华尔街巡礼

在那一排排停放着的汽车旁边，有一条伊斯特河沿着曼哈顿岛一侧顺流而下，注入相距不到半英里的该岛顶端的港口。然而，在这晴朗的寒冬之晨，当你背水而立，面向内陆，眺望那举世闻名的华尔街之时，一派壮观的城市景色就会呈现在你的眼前。

首先映入眼帘的是圣三一教堂那巍然耸立的尖塔。教堂古老的石块，经过一个多世纪的尘垢污染，已变为暗灰色，看起来几乎像是黑色的了。教堂占据了华尔街与另一条著名的百老汇大街相交之处的整个地盘，所以，即使从你站着的相隔八个街区的地方看去，仍然给人以深刻的印象。

1697 年以来，这里一直是主教派教会的礼拜堂。但它最早的那座建筑毁于火灾，第二次建造的房屋也因结构上的缺陷而倒塌了。现在的圣三一教堂，虽然迟至 1846 年才建成，但院内却仍然留有殖民时代的墓穴，从而给人以神秘感。因为当你凝视美国金融中心那现代化的建筑物所形成的峡谷时，教堂所代表的那种古老精神仍然对现在有着重大影响。

峡谷两侧的其它建筑物大多不很高大，也无特别引人注目之处。如果你不知道是在巡视世界闻名的美国金融权力的象征，你会认为这不过是曼哈顿或波士顿随便哪一条繁忙的街道而已。要是路面不是那么狭窄，只能窥见一线蓝天，你也许以为是在其它任何一个大城市。

不，在这里，人行道上的人群移动更快一些，出租汽车发出的尖叫声更响一些。尽管建筑物看来没有什么特别之处，但是纽约的格调却是明白无误的。这类建筑物，无论是新近用玻璃或花岗石修建起来的，还是 1900 年用雕刻的大理石装饰起来的，在其它地方都不难找到。不过世界上没有其它任何地方的历史堪与这些建筑物所在地的历史相比。

●简要历史

华尔街的历史要追溯到 300 多年以前。这笔有史以来最值得注意的不动产交易，其价值与价格是极不相称的。1626 年，狡猾的荷兰人以价值大致相当于 24 美元的串珠从印第安人部落那里换取了整个曼哈顿岛（20 世纪 70 年代后期该岛估价近 200 亿美元）。这个全长约 12 英里，最宽处不足 2 英里的小岛，在一位早期殖民者看来，不啻是人间天堂。他写道：

> 河里有的是可口的鲜鱼，……堡前随手可以捡起牡蛎，大的得切开分食。杂草多系草毒、黑莓……印第安人给我们送来野鹅、鹤鸬、火鸡……。

然而，由于英、法殖民者袭击北部的警报频频传来，当时的荷兰总督就下令沿着新阿姆斯特丹北部边界用尖木桩修筑了一道屏障。这道围墙虽然防止了猪牛走失，但却未能阻止英国船队在 1664 年驶入曼哈顿港口，迫使斯图维桑总督不战而降。

尽管如此，这道墙却一直留在人们的记忆里，因为在那以后不久，英国人沿着墙的一部分原址，铺筑了一条新街，Wall Street（华尔街）就这样叫下来了。

海盗基德 17 世纪 90 年代曾在这里住过，据说他在离去以前埋下一笔财富。如真有其事，也从未被人发现过。

站在今天的华尔街南端河岸边，你不会想到早期的荷兰人或英国人一度

践踏过这块土地。因为曼哈顿从 18 世纪开始已大大扩展了。沿着原来的河岸线，一座座码头伸入水中，天长日久，码头上的垃圾愈积愈多。市政当局不是加以清除，而是用泥土和石块把废物埋在下面，然后在上面修建：一座座新的码头，伸入河中更远。就用这种办法，最后为华尔街增加了三个街区，向河心倾斜。所以，队这里向圣三一教堂望去，你是处在一道很短的峡谷（总共只有八个街区那么长）的低点，然而这峡谷两侧耸立的人工峭壁却投下了巨大的阴影。

●纽约股票交易所

这些颇为平常的建筑物主要是一些银行。平地望去，一家挨着一家，什么外国银行的分支机构，什么专业银行等等，在这里进行着有关投资、外贸等复杂的交易活动。这些活动对于确立华尔街在金融上的至高无上的权威起了很大作用。然而，这里也有支付小额工资支票的普通银行。

纽约股票交易所离百老汇大街只隔两条马路。当你向那边迈去，你怎能不记下沿途那令人眼花缭乱的情景：庄严的投资咨询公司总部之间夹塞着快餐部和廉价照相馆；一个穿工裤的信使，拿着一个大棕色信封，几乎和一位身穿灰色外套的绅士撞个满怀。

你仔细察看一下眼前这座大理石城堡吧！老杰·普·摩根曾在这里行使过比多数美国总统所行使的更大的权力。你可曾发现 1920 年那颗扔向这座建筑物的炸弹片所损伤的痕迹？然而对于这样一次使 30 人丧生，闹得富人们心惊胆战，担心“赤色分子”推翻美国制度的爆炸事件，却没有一小块标明其地点的历史标志。

然而，当你一直向前，横过马路，你就会看见一块醒目的铜牌。上面写着：

纽 约 股 票 交 易 所

这个买卖证券的中心市场建于

一九七二年

为每日聚集在附近一棵梧桐树下的商人所建……

在这座俯瞰华尔街和布劳德大街西南角的庞大建筑物里，1929 年发生了世界有史以来最严重的经济崩溃。尽管自那以后这里发生了很大变化，然而每日无不发生着同样令人扑朔迷离的戏剧性事件，所以，在这里，人们通常可以看到来自世界各地的游客。

从与布劳德大街毗连的那座附属建筑物进入纽约股票交易所，然后在走廊里乘电梯到第三层楼，这里便是“旅游者中心”。

对于任何一位局外人来说，即使参观了展览馆中那些展品。是否真正对股票市场的运转情况有所了解，那是值得怀疑的。即使那些彩色信号灯和闪光指示灯，以及动画片《去华尔街演出的一人乐队》等接二连三地显示出大量实际材料，也是如此。然而，它们发出的信息，特别是那个有代表性的“行情看涨看跌”信号屏，却很容易使每天两三千游客中无寻游陪同的人感到迷惘，即使他们确实知道，在华尔街的词汇中，“公牛”代表市场价格前景乐观，“熊”则与此相反，但在看到具体信号时，也还是会摇头兴叹的。

再往前走，就不再是展览馆了，而是一个俯视那交易大厅的阳台，华尔街就是由于这座熙熙攘攘的大厅而享有国际声誉的。然而.由于阳台周围安上了一

层厚厚的有机玻璃，大厅内震耳欲聋的喧闹声已大为减弱了，像是远处听到的海浪声。由于里面的交易活动经常激起如此强烈的情绪，贪婪、担心几乎达到宗教任热的程度，你就可以想见为什么要采取这些防护措施了。然而设置玻璃屏障却是 60 年代的事了。当时，一群自称伊属派（此词来源于青年国际党）成员的青年激进分子搞了一次可笑的非暴力示威，他们从阳台上向下投掷了一枚用美元钞票制成的纸弹。

●圣三一教堂

继续参观，你会看到那被认为是超越世界其它一切事物的另一种权力的象征。人们不禁会问：难道是由于某种宏伟的规划，才使这座代表宗教的圣三一教堂建立在专门从事金钱活动的大理石庙堂之旁吗？

相传有这么一种嘲讽华尔街的说法，其大意是，要是看见某证券经纪人或大投资商，在不是星期天的营业日进了教堂，那就意味着他亏损了一大笔钱。但近年来，同大批受青年教士宣传影响的小人物一起进入教堂的经纪人也不在少数，然而却没有引起什么谣言。

圣三一教堂坐落在沿百老汇的华尔街西端。教堂建成并成为神圣不可侵犯的地方才不过 31 年，却由第三代圣三一教徒占据着这块地方。圣三一教派属于圣公会高教会派，尽管新教的各种派别都是由该地区的领导人代表，但圣公会教派有一种特别的威望，圣三一教派的成员资格是种等级的标志。发明家和商人罗伯特·富尔顿就埋葬在教堂的墓地。亚历山大·汉密尔顿的坟墓就在教堂的南边。这是十分合适的，因为人们公认他是美国金融业的教父。他担任财政部长时就住在华尔街。他在财政部的一位继承人艾尔伯特·加勒廷死后安葬在教堂墓地的北边。人们认为加勒廷对金融区发展所起的作用更大。加勒廷从杰弗逊内阁离任后，担任了纽约国民银行的董事长，是纽约金融界的知名人士。在他的指导下，纽约的银行家们同杰克逊派民主党人士团结一致，挫败了以费城为基地的，位于栗子街的美国第二银行。就这样，到了 19 世纪 30 年代，权力转移到了华尔街。加勒廷 1849 年就死在那儿。加勒廷是近代曾统治商业界和银行界的头号人物。

过去几十年间，圣三一教堂的确是相当保守的，一直保持着这一祈祷圣地的纯净气氛。它的壁上还镶嵌有阿斯特第三等人的纪念碑。每逢阳光和煦之日，除了少数不虔诚的人在墓丛中大嚼其夹心面包外，到这里来的主要是对参观这座建筑物或殖民时代墓碑感兴趣的游人。

到了 60 年代，许多常规都被打破了。

60 年代末期，古老庄严的圣三一教堂迎来了一些主张实行几乎是革命性改革的新托管人。于是，摇摆音乐会、麻醉品咨询等应运而生。然而，最使华尔街地区老一代企业家震惊的，还是圣三一教堂开始试行对这个闹市区工作的数以千计的年轻人提供各种援助计划。

除了预告活动的通告牌以外，从教堂外表看不出它的态度有什么新的变化，但它过去那副严肃的面孔却变得较为“友好”了。这也许是由于中午时刻游人悠闲出入教堂，显出很舒适的样子，才使你有此看法罢了。

然而，在这风和日丽的冬日，不知道他们中间有多少人还记得 1970 年多事的春季中那迥然不同的情景。当时圣三一教堂的牧师们守卫在教堂前门，公然向一群暴民挑战，表现出了圣经所赞扬的那种勇敢精神，在 5 月的那一

天，华尔街爆发了一场真正的流血事件，这是在越南战争问题上持有对立政治观点的美国人中所激起的感情爆发。

俄亥俄州国民警卫队开枪打死在肯特州立大学校园参加反战抗议的四个学生的消息传开后，全国群情激愤，成百所大中学校的学生纷纷举行示威。在纽约市，几千人在华尔街这个美国历史上占有重要地位的地方举行了集会。

大会沐浴着明媚春光，在布劳德大街和华尔街广阔的汇合处平静而又热烈地进行。守在一旁的一小队警察，也显得轻松自如，估计这些青年不会出问题了。可偏偏出了乱子，不过肇事者不是这些青年人，而是那些身穿工装、头戴硬盔帽、正在相隔几条马路的“世界贸易中心”施工的建筑工人。

接近中午时分，那些建筑工人突然像士兵一样从四面八方向十字路口涌来，其中许多人手拿美国国旗，显然自以为是美国官方政策的坚强卫士，还有不少人手持重型扳钳和其它金属工具，猛击受惊的学生，使得人数占优势的警察束手无策，想要制止也制止不住。

相隔两条街，圣三一教堂内正在为肯特州立大学受难学生举行庄严的追悼仪式。那位年轻的牧师，已经以许多迹象表明了他的观点，即教会支持和平运动是义不容辞的，他现在已勇敢地这样做了。在示意助手继续进行追悼仪式后，他自己却守在教堂前门，指挥把 50 多名受伤学生送进教堂的急救站。暴徒连续两次试图从他身旁冲进去，但都因为他暂时关闭铁栅门而未能得逞。他一直坚持到警察援军赶到，秩序最终恢复为止。

●华盛顿铜像

站在圣三一教堂的门口，沿着华尔街伸向河边的大路往东望去，你肯定看到了作为另一种权力象征的建筑物、那就是乔治·华盛顿的巨型铜像。

美国之父从作为华尔街纪念标志的联邦大厅宽广台阶上面的基座上目睹着近年来所发生的各种事件。由于这座建筑物属于全国公园管理处，从而为人人所有，所以它前面的台阶就成了人们自由发表各种不同意见的公开讲坛。

第二次世界大战以来，每逢在这里正式开展推销政府公债的运动，各种爱国团体往往在这些台阶上举行仪式。这是因为，尽管这些建筑物的历史只能追溯到 1842 年，但它的前身却使华尔街在美国政治史上占有永久的地位。

原先的联邦大厅就相当于这个新建立的国家的第一座国会大厦。

1789 年 4 月 30 日，附近教堂的钟声刚刚响过正午 12 点，乔治·华盛帧将军在它那俯视华尔街的阳台上，宣誓就任第一，届美国总统。

3.华尔街“财神庙”

美国纽约，在华尔街和百老汇转角处屹立着一座希腊式的建筑。它是罗马文艺复兴时代的建筑风格，有 6 根凹槽的科林斯式的圆柱，装饰华丽的三角门墙，上面刻着 6 个浅浮雕人像，分别代表农业、矿业、动力和设计等几个方面。中间站着一个称为“诚实”的丰满女工像，两旁有两个较小的男人，像接收并记录别人带给她的成果。这座看起来仍富丽堂皇的建筑物就是被人誉为“财神庙”的地方——纽约证券交易所。

纽约证券交易所是美国国内专门从事股票等证券买卖的重要交易所之一，同时又是目前世界上规模最大、组织最健全、设备最完善、管理最严密、对世界经济有着重大影响的证券交易所。

纽约证券交易所所处的华尔街街道狭窄，一次仅能容一辆汽车通过。当然这条充满时代金融气息的街道最初并不是供汽车而是供马车行驶的。它是在 17 世纪中叶为满足当时的需要应运而生的，没想到狭窄的街道给 20 世纪后期的人们带来了许多麻烦。然而，200 多年前，这是纽约最重要的通衢大道。正是它，孕育出了至今称雄世界的纽约证券交易所。

●历史回顾

要说纽约证券交易所的历史，这里还有一个有趣的故事。

在 18 世纪 90 年代初，美利坚合众国独立后，华盛顿就任首届总统。为了偿还独立战争所欠下的大批债务，美国国会批准了财政部长汉密尔顿提出的发行 8500 万美元的公共股票的计划。在当时，这种股票实质上就是政府公馈，因为政府规定：这种股票不仅在规定期限内付给一定比率的利息，而且还保证在特定的日期偿还规定数额的本金。

为了保证认购这批股票的投资者能在急需用钱的情况下兑换现金，便很自然地要有一个类似于荷兰阿姆斯特丹的证券交易所。在这批股票的出售过程中，一些做一般生意的拍卖商确认这些股票有利可图，便立刻决定购买这批股票的绝大部分。这些拍卖商认购了股票后，都希望建立证券交易所，为自己拍卖手中的股票提供交易场所，在拍卖中赚取佣金之外的钱。

说来也巧，古来就有“栽得梧桐树，引来金凤凰”之说。在美国纽约证券交易所的筹建过程中，梧桐树还真起到了牵线搭桥的“联姻”作用。

话说公元 1792 年 5 月 17 日，在纽约市曼哈顿区华尔街离现在的纽约证券交易所不远的一棵老梧桐树下，购买了公共股票的 24 位拍卖商在一起幽会，原来，这些“少男”、“少女”们早有商定，每周要有几个上午在这棵老梧桐树下“约会”，进行交易活动。在交易中要彼此相互照应，收取等额佣金。为此，还鉴定了“婚约”——“君子协定”或“梧桐树协定”。他们的“约会”活动为华尔街“婚姻介绍所”——纽约证券交易所的正式成立奠定了基础。

在当时，这家“婚姻介绍所”是民间的。

1793 年，拍卖商们转移到一家名叫沙迪的咖啡馆进行交易。随着股票交易活动的发展和交易量的增加，1817 年，纽约证券和交易管理处在华尔街 40 号宣告成立。1863 年，纽约证券和交易管理处正式更名为纽约证券交易所。1903 年，这家证券交易所迁入百老汇与华尔街相交处的一座希腊式的古建筑

里，地址为华尔街 11 号，沿用至今。

自从在老语桐树“联姻”起，华尔街的名声越来越大，堪称风流绝顶。说它风流绝顶，乃因为它不仅是美国的金融中枢神经，而且是世界金融中心，世界经济的行情可以通过它略见一斑。

●交易大厅

晴朗的夏天，黄昏时分，圣三一教堂塔尖的影子指向纽约证券交易所。

证券交易所占去了华尔街、布劳德大街和新街交界的那街区的大部分，耗资 200 万美元。

交易所的主要部分是交易大厅，面积约有足球场的 3/5。大厅中摆着许多组合交易柜台。每组交易柜台，称为一个交易站。80 年代以前，厅内共有 22 个交易站，每个交易站约有 100 种股票在那里交易。

1980—1983 年，交易所投资近 7000 万美元更新了设备，并对交易大厅重新进行了修饰。14 个崭新而宽敞、具有现代化电子设备的交易站代替了原来的 22 个交易站。每个交易站所交易的股票名称和最近一次成交的价格均可在各个交易站柜台上方的电视荧幕上显示出来，使买卖双方一目了然。交易厅周围有许多电话间和电传间，这是证券经纪人与顾客或各经纪人公司相互传递证券行情和各种指令的信息系统。交易厅四周醒目处装有股票行情牌，随时显示股票价格的变化情况。

虽然股票交易已达到了电子化和自动化的程度，但在交易所大厅内，那些经纪商们为了更直接，更形象地进行交易活动，不少人仍然采用传统的口头或手势交易方式。在交易柜台前，那些训练有素的股票交易经纪商们人人挥戈上阵，个个争先恐后，淋漓尽致地发挥着自己说、听和看的才能。他们一边用电话紧张地与自己的委托人联系和磋商，一边目不转睛地注视着电视屏幕上股票的价格波动情况，一边用耳朵倾听各个报价人报出的股票价格并作出某种反应。一边声嘶力竭地叫嚷自己对某一股票价格变动的决定并用双手变换各种姿势来打出各种反应手势。有的人还经常风风火火地在交易大厅内来回跑动，如果股票价格有暴涨或暴跌的特殊情况，交易大厅内便是人声鼎沸，喧闹盎然。总之，交易大厅既井然有序，又热闹非凡。

纽约证券交易所除周末和礼拜天外，每个星期对外开放五天。开放期间，参观者只能在交易所大厅内的走廊里隔着玻璃观看交易盛况，不准进入交易大厅，也不准拍照。这样，既可以满足有好奇心的各界人士的窥秘心理，又不会影响股票交易活动的正常开展。

纽约证券交易所的业务量相当大。据说，交易所 1981 年上市股票为 118.54 亿股，1982 年上升到 164.58 亿股。1985 年，这家证券交易所共有 1543 家大公司的 2319 种股票和 1024 家公司 3715 种债券上市。据《中国金融》1987 年第一期介绍：“目前，有 1550 家美国公司和外国公司的股票在纽约证券交易所挂牌，该交易所经营这些公司 2250 种普通股和优先股股票。截止 1986 年 9 月 30 日，这些股票总值达 21272.98 亿美元，平均每天交易量为 14000 万股以上，1986 年头 9 个月交易总额达 10000 亿美元，居世界首位。”

纽约证券交易所自 20 世纪 70 年代实现电子化以后，各股票公司可以用电脑直接与交易所的交易台进行交易。

1984 年，交易所 85%的股票交易便已由 DOT 电子系统来完成。这家证券

交易所还采用了 ITS 电子通讯网络系统，这个系统可以把美国八家证券交易所连接起来，形成网络，每个证券经纪商可以在这家交易所内购买其他七家交易所的股票。在实行电子系统以前，纽约证券交易所每天最多只能处理 3000 万张股票的交易合同，现在每天已能处理 20000 万张股票的交易合同，是原来的近十倍。

●管理办法

有人说，纽约证券交易所活动的兴衰，在相当程度上反映美国经济的好坏。这是因为在这里上市股票的 1500 多家美国公司，对美国经济起着举足轻重的作用，据统计，在这 1500 多家公司就业的人员数约占全美国全部就业人数的 20%，这 1500 多家公司的生产量约占全美国产量的 40%，其净利润占全美企业的 70%，难怪，70 多年前一位叫约翰·罗德迈那的专家把纽约证券交易所称作是“ 也许是世界上最货真价实，最完美的财神庙 ”。

其实，从功能上讲，纽约证券交易所不是一座财神庙，而是纽约一家非盈利公司，它的最高决策机构是董事会。董事会由 21 名董事组成，10 名代表交易所成员，10 名代表一般投资者，1 名为董事长。纽约证券交易所采取会员制，它设有正式会员 1375 个席位，非正式会员 50 个席位。正式会员按规定可以进入交易厅进行正常的证券交易，并在交易所破产时，有权分享其财产的分配，非正式会员进入交易厅进行交易受到限制。“ 实际进入会员 ”在证券交易上分享有与正式会员几乎相同的权利。“ 电话联系会员 ”则只能在场外通过电话联系进行证券交易。按交易所规定，正式会员席位不能随意增加，只有在出现空缺时才能替补。但 1987 年修正的规章又规定，正式会员可以将其会员资格租给交易所同意的另一名会员，根据纽约证券交易所的资料表明，交易所会员的席位可以在拍卖市场上拍卖，价格依拍卖时的证券交易所的状况而定，历史上拍卖价格最高记录是 1929 年前的一席位 625000 美元，最低记录是 1870 年和 1878 年的 4000 美元，在正常情况下，纽约证券交易所每年大约 有近 100 个会员席位的调整幅度。

纽约证券交易所从事交易活动的会员大体上有这样几种人：

一种是经纪商。这类会员专门为顾客买卖股票，收取佣金。这种佣金过去是固定的。

1975 年，美国证券交易委员会取消了固定的股票买卖佣金制度，允许经纪商及其公司自由竞争。

另一种是专业股票商。这类会员一般经营几种或十几种股票。他们坐在指定的交易柜台，当经纪商来到柜台要购买或卖出他们所经营的股票时，专业股票商就充当交易对方，与经纪商讨价还价，以便从买卖中获取更多的差价利润。当经纪商接到的交易指令大多而来不及完成时，就委托专业股票商代理他们去完成部分交易指令，在这种情况下，专业股票商就成了经纪商的经纪商，在完成交易指令后，收取经纪商的佣金。他们的收入有很大一部分来自这个方面。

第三种是零股交易商。由于纽约证券交易所规定的交易单位是以 100 股计数，再加上经纪商一般只接受单位股票买卖的指令，因此，零股交易商就起到了一定的作用。如果某一个买主购买的某种股票不足 100 股，就可以去找零股交易商。零股交易商专门从事 100 股以下的股票交易。

第四种是自营商。这种会员在纽约证券交易所只是少数。他们一般单独从事股票买卖，从中获取利润。

买卖股票成交后，通常在 5 天内实现交割。这期间，若遇到节假日，交割日顺延。

作为世界金融中心，纽约证券交易所对股票上市公司也有几条严格的规定，如果上市公司的生产和经营状况不好，达不到规定中的最低标准，证券交易所就会停止该公司的股票在这家交易所交易。

纽约证券交易所要求股票上市公司必须符合这样几条：

一是公司的净投资额在 1600 万美元以上。

二是公司至少有 2000 个股东，每个股东须拥有 100 股以上的股票。

三是公司股票至少有 100 万股为公众持有。

四是公司拥有的股票总值至少要达到 1000 万美元。在股票出现大跌时，公司持有的股票的价值也须在 800 万美元以上。

五是公司上一财政年度税前利润在 250 万美元以上。过去两年每年盈利须在 200 万美元以上。

●道·琼斯指教

与证券有直接联系的人们之间无不存在着赌博和竞争的本能。纽约证券交易所七楼的午餐俱乐部雪前柜台对面的前厅里的垫座上站立着一座公牛和熊搏斗的雕像。从某一角度看，那只熊好像就要压倒它的对手；从另一角度看，人们又会说那只公牛已对熊的胸脯给予致命的一击。几乎没有哪一个交易所成员不留心地或者是饶有兴趣地注意或研究过这尊雕像。一位职员每次经过都要向雕像看一眼。他郑重其事地说，在他看来，那雕像的搏斗架势在随着交易场的事态发展而变化。那天，公牛看起来占上风，果然道氏指数在中午上升了 10.5 点。

道氏指数就是纽约道·琼斯股票指数。它是美国道琼斯公司编制的、表示股票价格变动情况的一种股票价格指数，它有着悠久的历史。

1884 年，道·琼斯公司编制的股票价格平均数初次出现在该公司刊物《每日通讯》上，该平均指数是根据只有 11 种有代表性的股票（大部分是铁路公司股票）编制的。

1889 年 7 月 8 日《每日通讯》更名为《华尔街杂志》，原编制指数继续刊载。1897 年所编道·琼斯指数的包含范围已由 11 种股票增为 32 种（铁路公司股票 20 种，工业公司股票 12 种），1916 年增为 40 种（铁路公司股票和工业公司股票各 20 种），1928 年增为 50 种（工业公司股票 30 种、铁路公司股票 20 种），1929 年增为 68 种（工业公司股票 30 种，铁路公司股票 20 种，公用事业公司股票 18 种），以后公用事业公司股票一度曾为 20 种，1938 年又减为 15 种。

目前的道·琼斯股票价格指数包括在纽约证券交易所上市的 65 家美国公司的股票；共分 4 组指数：①30 家工业公司；②20 家铁路公司；③15 家公用事业公司；④前 3 组合计的 65 家公司。新闻媒介常引用的是道·琼斯第 1 组平均指数，即 30 种工业公司股票价格平均指数。

道·琼斯股票价格平均指数计算方法最初采用的是简单的算术平均方法，即股票价格总额除以公司数目。从 1928 年起采用新方法计算。例如，有

A、B、C 三种股票，每股分别为 20 美元、25 美元、45 美元，价格总额为 90 美元，除以 3，股票价格平均指数为 30 美元。现在 C 股股票划小，1 股分为 3 股，每股价格 15 美元，A＋B＋C，三种股票价格总额为 20＋25＋15＝60 美元，此情况下若简单除以 3，则所得股票价格平均指数仅为 20 美元，造成了对真实情况的歪曲。因此，有必要采用新除数，即采用新股票价格总额/旧股票价格平均额，折算所得单位数，即 60/30＝2，再以 2 除新的股票价格总额，然后得出 A、B、C 股票价格新的平均数，即是 60/2＝30 美元。这种算法能真实地反映股票价格变动情况。

道·琼斯股票价格指数以 1928 年 10 月 1 日为 100 点，作为基期。二次大战后，该种股票价格指数发生了巨大的变化。1950 年道·琼斯 30 种工业股票平均价格指数仅为 216.31 点。1953 年上升为 442.72 点，1960 年上升到 618.04 点，1969 年上升到 876.72 点，1973 年最高点为 1051.70 点，1975 年为 881.5 点，1980 年最低点为 759.23 点，1986 年上升到 1955.57 点，1987 年 8 月 25 日猛升到 2722.40 点，创历史最高纪录。10 月 19 日，即世界金融史上著名的“黑色星期一”，狂跌到 1738.42 点，比上一天跌落 22.6%。1988 年道·琼斯股票价格平均指数逐渐回升，11 月 3 日回升到 2170.34 点，12 月 30 日略降为 2168.57 点，到 1989 年 4 月 19 日已上升到 2386.91 点的最高水平。

尽管经济学家对道·琼斯股票指数有不少带有批评性的意见，认为该种股票价格指数尚无普遍代表性，仅代表 30 种工业公司股票，近年来发展起来的服务行业与金融公司的股票也未包括在内，等等，但无论怎样，道·琼斯股票价格指数，就目前来看仍被公认为反映美国经济走势的一个最敏感的指标，仍有重要的参考价值。

道·琼斯股票指数包括在纽约证券交易所上市的 65 家美国公司的股票，因而，它的上升和下降与交易所内的时间、金钱、人们和自身存在的发展是紧密相联的。

200 多年前，华尔街竖起了一座“财神庙”，至今它仍然屹立在那儿，但“似乎不再那么货真价实了”，因为华尔街金融区的结构正在迅速变化，多次出现的证券危机破坏了那座建筑的典雅。现在据说很难找到这样一个纽约证券交易所成员，他相信新的黄金时代就要到来，某一天他的席位至少将值 20 万美元。

但是，纽约证券交易大楼依旧将屹立在那儿，时刻提醒着人们，它仍然在起着重大的中心作用。

4.“富人的圣经”

《华尔街日报》创立了道·琼斯指数的不动摇地位，主宰了投资大众的喜怒哀乐，更树立了为民喉舌的正义典范。

每天早上有 500 万名最富有、最有影响的美国人，起床后第一件事就是看《华尔街日报》。事实上，整个华尔街及美国企业界，外加具有重大影响力的法律、政治、教育及医学界的巨匠们，从星期一至星期五，每天至少花 45 分钟看《华尔街日报》。

这段时间的花费是值得的。

《华尔街日报》的订户，平均每户拥有总值 92.5 万美元的住宅或别墅，

开着 4.3 万美元的轿车。

这就是无怪乎广告企业界，要想收到世界性的广告效果，总是用《华尔街日报》做为主要手段。

它的刊头古朴典雅，第一版不登照片，充充实实的六栏文字报道，朴实无华的风格更加强了它的可信赖性。

《华尔街日报》除了是一份商业与财经的报纸之外，也是一份很好的普通报纸。

事实上，它的非商业新闻、时人专访、时政评述、各种专栏以及文化的探讨均有深刻而广泛的涉猎。因此在传播媒体的抽样调查中，《华尔街日报》仍被列为美国三大普通报纸之一。在世界新闻的首都华盛顿，《华尔街日报》的办事处绝不亚于任何报业。办事处主任阿尔·杭特还在家里招待过布什总统夫妇。还派了 87 位代表人员常驻 73 个国家，驻外人员的能力绝对不逊于电视网的记者们。比如在波斯湾战争期间.驻伦敦办事处主任汤尼·哈洛维兹与格娜汀·布洛克夫妇的采妨能力与 CNN 电视新闻网的记者群，就拼了个平分秋色的局面。

《华尔街日报》的一位典型读者（白人，45 岁，商业管理硕士，任职奇异电器策略企划部，住在康乃狄克州费尔费德镇）与《华尔街日报》之间关系正像他与公司的关系一样密不可分，他与公司是法律关系，《华尔街日报》的内容则是他的福音。

他对《华尔街日报》的头版特别有兴趣。他认为，头版看起来像报纸，细读起来又像杂志。

这是《华尔街日报》的精心设计之一，头版的六栏中，他们留出四栏来，既不刊登商业事件，也不谈当日或近期的新闻，而是刊登一些需要长时间预备，访问了又访问，楔而不舍地追查一个星期或一年前所发生的事，追查它的重要影响，这些往往是其它报纸所未曾报道过的。

当《纽约时报》的头版满篇尽是波希尼亚（南斯拉夫中部）、索马利亚（非洲东部）、总统当选人又任命了什么人什么职务、叶利钦、以色列与巴勒斯但等新闻时，《华尔街日报》的头版所刊载的则是麦当劳与汉堡王的汉堡脂肪过高，总统当选人克林顿如何度圣诞假期，琳达·可思顿·罗宾森（一个公共关系女强人）如何利用她丈夫的声名，罗致他自己的客户，约旦国王胡空如何忍受挫折致力于中东的和平。为了化解严肃的气氛，常在头版第四栏中加一些既轻松又古怪的趣事。

所有的文章均有一个共同特色，那就是尽皆睿智之作。这就是为什么 70 年代的高中教师常把《华尔街日报》带到教室去做范文教导学生的理由，事实上，《华尔街日报》写作的全盛时期，大约在 60 年代中期至 70 年代中期，那时《华尔街日报》的记者、通讯员、专栏作家尽属一时之看。

《华尔街日报》侧重写作是珍珠港事件以后的事，这是它奋斗求生的时期。一位年轻编辑承认《华尔街日报》是一份次级报纸，人们总是先看过其它报纸之后才看《华尔街日报》的。有了这种自觉是次等角色的认识之后，才放胆求变，走向一个全新的新闻领域。专门深入报道新闻事件的基本因素及其影响，抛弃传统的烦人新闻“ 5W（Who，When，Where，What，Why）原则”。做此决定的重要关键，当然就是要着力写好事情的原因和影响，读者也很乐意有机会回头看一下他早在其他报纸上看过的新闻事件。

1940 年时的《华尔街日报》可能只有三位擅长写作的职员，他们的工作

就是坐在办公室改写记者头一天所采访的新闻稿。从那时起，《华尔街日报》就成了编辑或记者的报纸。

远非读者所能想象的，记者顺从编辑，编辑顺从读者。一份记者的原稿，经过编辑之手后，已经是面目全非，几乎到了无可辨认的程度，最后可能只保留下故事的主体及一些引语而已。这就说明了为什么今天《华尔街日报》的 200 个新闻单位，竟要 600 多人专门改写记者的稿件，其它什么事都不干。同时也说明了为什么一篇报道从起草到见报，真像一尾逆游而上的鲑鱼一样，要经过五位编辑的审阅修改与润饰，最后才能核准付印。

编辑们改稿时所用的记号常常变更，而且是不署名的。1984 年，凯伦 ·艾丽欧特 · 霍斯因报道约旦国王胡签而获颁普立兹奖。改稿编辑唐 “ 克利彻夜未眠改写凯伦的初稿，并把三章删成两章，然后才交给头版编辑格林 · 马布斯刊行付印。克利却从来没有受到凯伦的一句谢语，因为她根本就不知道是谁帮了她。

直到最近，《华尔街日报》的优秀写作与杰出报道才脱颖而出。在商业与财经方面，无情地击败了《纽约时报》与《洛杉矶时报》，在一般新闻上与它们也不分轩轾。

《华尔街日报》的独特性与技术性也是领袖群伦的。一直到 1982 年，它还是全美唯一使用人造卫星技术的报纸，它利用 25000 哩外太空轨道的人造卫星，把报纸自总发行地逐页传真至全美各印刷网，同时印行，同时分送，使全美人民可以同时看到当天的《华尔街日报》，各地还可以加上各地区的新闻。最高发行量达到 210 万份，目前降至 180 万份；订户 159 万份，贩卖机关及书店 23 万份。

有些地区邮政递送太慢，《华尔街日报》就建立自己的分送系统。此外经由邮局传送的达 90 万份。

●有成功也有失败

1980 年底，华尔街与美国企业成了每一家报纸的头条新闻时，《华尔街日报》同意让几家出版公司印行一些以往不准他们使用的资料，开始，还有些好奇与好玩的性质在，不久就变成了全面的竞争。

首先出现的是《今日美国》，《华尔街日报》认为《今日美国》无法与他们竞争，不料《今日美国》却抢了他们的广告。可笑的是，《今日美国》的创办人阿尔 · 纽哈斯却十分称颂《华尔街日报》，说《今日美国》的成功，“ 要感谢《华尔街日报》的人造卫星技术，因而使我们的报纸也能在全国印行发售 ”。

另一份全国性的商业报纸，《投资者日报》也于 1980 年创刊发行，它的股票统计表与行情分析十分强劲，对《华尔街日报》也是一大冲击。

还有两家报纸发现只要开辟或扩大商业版，就等于增加销路。

1976 年，《洛杉矶时报》商业部连记者带编辑共 12 人，到 1983 年，增至 69 人之多。《纽约时报》于 70 年代末，每周增开 “ 商业日 ” 专集。其它各报也群起仿效，于是各主要大报遂一步步挤入《华尔街日报》独占的领域。

映像管发明问市，电脑出现，它们的功能取代了印刷文字。各种股票统计资料，均能快速而准确地传达至终端机的荧幕上，“ 运作中 ”、“ 临场时间 ”、“ 在线上 ” 已经成了商业口语。电脑资料取代《华尔街日报》的统计

资料，《华尔街日报》与其他报纸的关系突然间变得冷漠无关了。

这些竞争的打击，加上道琼高级管理人员 1960 年的自满与失察，造成了《华尔街日报》的不利。这种处境到了 1976 年就更为明显了。道琼离开店头市场到纽约股票交易所去了。他们的这个举动意味着他们业己离开一家“ 单一产品公司 ”，而成为政府的企业，美国政府的一员。

同一年（1976 年），华伦·菲立浦以道琼的董事长的身份接管《华尔街日报》业务。华伦本是日报的编辑，继威廉·克比之后掌管日报，克比也是日报的编辑，继巴尼·基尔戈尔之后负责日报。巴尼是两位挽救日报于不死的功臣之一，另一位是于 1912 年使日报起死回生的克劳伦斯·巴尤。

菲立浦经营道琼达 15 年之久。这期间，道琼与日报都经历了华尔街及其它美国企业所经历的一切——有伟大的胜利，甚至也有更大的挫败与屈辱。

但与华尔街及美国企业不同的是，很少人知道道琼的失败，日报很少报道这些，当它报道时，主管人员也都是清白无辜的。1983 年，一位日报记者参与内线交易，日报以头条新闻刊载此事并主动深入调查，提出控告、指证、检举,并无比愤慨地一再追究,使许多人要茫茫然地问日报究竟有什么责任？

例如，80 年代日报未能及时监督与报道米尔根的储蓄贷款大丑闻，但是它的“ 事后追诉 ”报道则做得十分成功，且得了普立兹奖。

相反的，自 1976 到今天，道琼是真的长大了，但并没有变得更聪明，更好。

1976 年，道琼股票每股盈余 1.91 美元，1991 年， 每股红利下降至 0.71 美元，是 45 年来的最低点。这期间总收入增加了 6 倍，自 2.7 亿美元增加到 17 亿美元。1976 年道琼的员工有 4096 人，今天则已高达 9500 人。

●主要业务

道琼的商业出版组，最主要的当然是《华尔街日报》，尽管这 10 年来发行量下降了 14.3%，它仍然是全国首屈一指的头号大报。日报分 4 个编辑地区，18 个分布全国的印刷厂。广告刊登采用弹性选择，客户可选登一区，或全国 16 区全上，一切视客户需要而定。除了国内版之外，还有欧洲版和亚洲版，据华伦的构想，他是想把日报发展成一份世界性的报纸。

除了世界性的报纸外，道琼还发行了一份《巴尤国际商业与财经周刊》，刊行 23.77 万份。

道琼的第二个运作组织就是社会新闻,这是渥太维地区 23 个小镇的社区性报纸，发行量 2.2 万份。

道琼主席比尔威廉·克比表示，巴尤周刊太小，对道琼事业无足轻重。但《奥塔威日报》在道琼的经营下却是很成功的。今天它已握有 510 万张股票，总值 1.5 亿美元，仅次于克劳伦斯·巴尤的后裔，成为道琼的第二大股票持有人。

1970 年克比购买《奥塔威日报》时只花了价值 3600 万美元的道琼股票，这是当时该报盈余的 24 倍，而当时一般的成交行情，平均是盈余的 12 倍。

道琼的第三个运作组就是“ 国际服务 ”，负责处理一切电讯资料。

打从 1974 年开始,“ 国际服务 ”就不像巴尤周刊那般的风光被重视。“ 国际服务 ”在道琼企业家族中一直处于艳羡别人的次等身份，他门十分嫉妒道琼对日报的重视。到 1990 年底，“ 资讯服务 ”主要的工作还是在收集预示性

资料、太空时代的各种计划，这些工作的“利润”在未来，可是“支付”却在今天。

一个值得注意的例外，就是道琼的新闻服务——帝克电讯创建于 1897 年，创建者一共有三人，一位是查尔斯·道，另一位是爱德华·琼，第三位是不被提及的查理斯·帕格斯屈赛，《华尔街日报》也是他们三人在 1889 年共同创立的。

今天帝克电讯拥有 13.1 万个电传终端,遍布世界各大金融中心及公私营大企业的办公大楼，它所提供的商业与金融资料，仍是有关业者在做基本决策时的重要参考依据。

资讯服务组的另一项产品，就是“道琼新闻回顾服务”，专门提供美国各大企业的资料，到 1978 年止，由于缺乏市场共识，一直未能发挥其功能。它的资料不断增加，使用费用也跟着上升。现在“回顾服务”的费用已达每小时 600 美元，这是最大的公司，或者也可说是最冒失的公司才肯花的钱。

资讯服务中最新、最大，也是最有问题的一项服务就是“立即视讯”。4 年间，零零星星地花了 16 亿美元。“立即视讯”是一种电子设备，只要用户购买了他们的线路，不管你在世界的哪一角落，一打开终端机，你所需要的各种不同的商业或财经资料就随手可得。“立即视讯”还为个人提供个案分析服务，并为客户的特别需要提供特殊的软件，做深入的分析。

●摇摇欲坠

1976 年，道琼有 1590 万未偿付股，巴尤的后人，柯克斯与班克洛夫两家持有 950 万股，占公司总股份的 60%，到了 1991 年，道琼有两种股票，即普通股与普通乙级股，以阻止心怀叵测的敌手收购与兼并，普通乙级股每股有十票投票权，而普通股母股只有一票投票权。

1983 年与 1984 年又配了 2 次股，道琼拥有 7860 万普通未偿股，2260 万普通乙级股，巴尤家族拥有 40%普通股与 77.1%普通乙级股，占总股份的 67%，巴尤家族仍握有公司的主控权。

与其它报业家族不同的是，巴尤的后裔并不是天天上班过问业务，他们总是退居幕后，每年坐分 5000 万红利，这只是道琼的股票红利而已，其它事业的盈余尚不在内，这也是为什么 1991 年每股盈余只有 0.71 美元，红利却发了 0.76 美元，而没有人抱怨的道理。

道琼的财务自 1984 年开始衰退，由于公司典卖产业，制造人为的假性利润，才没有引起人们的注意与惊慌。到了 1991 年，公司已没有产业可卖了，真相终于揭晓了，原来前几年的红利实际上是“非营业利润”。

经济衰退的事实也帮了道琼的经营者藏拙遮丑，不管是季报或年报，总以世界性的广告不景气为托辞。可是道琼的广告是自 1984 年开始衰退的，那可是华尔街鼎盛的时期，1991 年与 1992 年也是华尔街的好年头，可是道琼与日报还是在艰苦地挣扎着，未见好转迹象。

除了判断力欠佳，管理不良，经营不善也都是主要因素，这些正是袭击所有美国一般企业的瘟疫。以前的华伦，现在的波得·肯恩（道琼的新负责人）正在全神贯注地做情况分析，无暇顾及业务的运作。

当巴尼·基尔戈尔这位伟大的日报建筑师在经营道琼时，他有几位举足轻重的优秀干部，每天早上先看当天的报纸，并作一番评论，基尔戈尔通常

会下楼来到新闻室，对当事人做面对面的表扬或提出改进意见，很少谈论每一季节赚了多少钱。这些都是真正的报业人员，他们只知道如何把内容写得尽善尽美，报道正确无误，资料丰富，并充满娱乐性。

今天，日报也像其它的美国企业一样，一层又一层的记者、办事处、主管、副编辑、部门编辑、高级编辑、助理编辑、值班编辑、相关部门编辑、副董事长、董事长，如此这般经过七八层的审核，最后送到肯恩的手里，他也是一位普立兹奖得主，经他批阅过后，一部分送新闻室，一部分送“立即视讯”经由人造卫星，转发全国各印刷厂。

道琼今天的问题，不只是它的行政系统过“肥”与自满。

就像 IBM、通用汽车与美国连通一样，道琼组织也成了任人、选人不当的牺牲者。基尔戈尔是一位相当称职的英雄。

40 年代初期，他双手挽救了日报垂危的命运。他犯的唯一错误，就是选克比作为他的继承者。而克比也犯了同样的错误，他选华伦·菲立浦为继承人，于 1976 年接掌道琼，菲立浦又于 1989 年选了彼得·肯恩，这真是一连串的错误。

肯恩根本是一位缺乏商业头脑的人。更糟的是他既不能虚心学习，又没有耐心学习。肯恩完全被一群不求有功但求无过的软骨头包围了，他们做事的目标就是不惹老板生气，不砸自己的饭碗。最有破坏性和引人非议的就是任人为亲，这是今天美国企业的普遍现象。肯恩任命他的太太凯伦·艾丽欧特·霍斯君临《华尔街日报》。

短短 25 年中，由于克比、菲立浦与肯恩的缺乏判断力，致使基尔戈尔所创立的道德遗产荡然无存，也把道琼置于摇摇欲坠之地，80 年代菲立浦与肯恩两人在选用编辑上也有欠妥之处，使这样一份名震逻尔的大报尊严；曾一度受人质疑。他们二人是难辞其咎的。

就最近而言，日报整天忙于勾引人接受它的股份，以致在过去十年中错过许多重大的决定。最不应该的是米尔根搞的“储贷大丑闻”，就发生在他们的眼前，他们竟然毫不知情。却比“最缓慢的新闻”（书本）拔了头筹，首先揭发这笔为数高达 5000 亿美元的米尔根弊案。

同时，他们处理道琼事业，或是决定经营目标，或决定价位，或是做综合性经营的决定时，几乎都是错误的。

日报也不同于 IBM，通用汽车与美国连通，他们的错误被记录得清清楚楚，而日报的短处，则大部分未被新闻界所察知。因为日报是位重要的大雇主，又是重要的书评者，大家对它都非常宽容，日报加上道琼，实在大强大了。如果说美国的所有新闻业加起来是第四的话，《华尔街日报》独占第五。

●发展壮大

1789 年秋天，股票捐客派职员到其它捐客处交换最新的股票交易资料。到 1827 年，华尔街下曼哈顿区挤满了交换资料的职员，每天要分送十份手写的小册子给它们的订户。

1872 年，爱迪生发明了用电讯脉冲传送信息的方法，股票捐客就利用电讯将最新的股票行情发送给用户，每一用户家里装具一个收讯纸带机，将电子讯号转换成文字，供用户参阅，曳讯传送由于受到符号与数字的限制，所以仍无法取代手抄小册子。

1882 年 11 月，查尔斯·道、爱德华·琼与查理斯·柏格斯屈赛离开了执当时财经新闻牛耳的《克尔能新闻》，另创道琼公司。

在克尔能时，柏格斯屈赛发明了一种描绘仪，一次可以同时复写 35 份，使抄写工作效率增加了四倍，柏格斯屈赛以此要求平均分享《克尔能新闻》的股权，被断然拒绝。他就说服道与琼（也是克尔能的两位记者）共同冒险成立新公司。

新公司以柏格斯屈赛之笔（他发明的描绘仪）使资料抄写速度大为增加，他们的编辑虽有未尽理想之处，但他们的事业却一帆风顺地成长起来。

1883 年 9 月 5 日道琼公司公报：

12：05P.M.赫契与福德宣称不再支持该公司。

12：35P.M.谣传彼得、魏特摩尔与斯辛克有了麻烦，是“绝对不实的”，他们如此坚称。

1：05P.M.食品制品业受到北太平洋的威胁。

2：05P.M.赫契和福德宣称恢复支持该公司。

道琼创建一年后，柏格斯屈赛劝说他的伙伴，让道琼成为华尔街新闻服务界第一家拥有印刷机的报纸。这项投资使该公司印刷量增加了一倍，打字印刷与手抄字形相较之下，道琼公报在品质上也改善了许多。

道琼扩展电报业务，使他们的公报成为美国第一家涵盖伦敦金融消息的财经出版物，琼费尽心思雇用了一位伦敦《泰晤士报》的雇工，每天在该报出版之后，立即以电报将当天的市场摘要发送给纽约的道琼公司。伦敦比纽约的时间早五十时，伦敦《泰晤士报》一旦印出成为公开新闻，琼自然可以心安理得地运用，并无值得非议之处。

由于电报的运用，道琼也成了纽约的第一个能同时报道波士顿财经新闻的报纸。当时的波士顿已经是银行业与制造业的中心，自然也是金融业的重镇。1897 年时，波士顿新闻的所有人巴尤向道琼要求，以一角一字的价码将波士顿的财经新闻以电报发给纽约的道琼，道琼再刊印在当日的晚报上。“巴尤的费用”，新闻负责人宣称，“远超过增加的利润。”换句话说，从利益的观点看，这是得不偿失的。

1889 年，柏格斯屈赛发现了财经新闻的一个缺陷。当时的单页公报，仅能简捷地报道一些新闻摘要，一天中其余的大段时间的经济活动，则没有报道。因此他又说服道与琼投资发展一份晚报，这就是华尔街第一份晚报的由来。

1889 年 7 月 8 日，《华尔街日报》（其实是晚报）首日发行。

这报纸的发行速度快捷，内容充实有力。每天下午 3 点 15 分，纽约股票交易所关门后 15 分钟就发行上市了。比《纽约太阳报》、《纽约商业公报》、《每日财经新闻世界》早发行一个小时。因为发行的早，所以它可以发到临近的大城如费城和西拉克等。

日报初期的发行量比道琼公报多出两倍有余。由于用词太简洁，有时会使读者不明其意。其发行量的成就，功在印刷，而不是靠它的文章。

在发行日报的同时，公司提出“道琼指数”这是一种计算纽约股票交易所 12 家上市公司股票每日行情的方法。

道琼还是每天发行公报，这要感谢新的印刷技术，使他们能为业者提供迅捷的服务。每 15 分钟，公报便印刷分送一次。到 1890 年，美国及欧洲各大城市都有道琼的电讯人员随时与纽约的道琼总部联络。

1897 年，柏格斯屈赛又介绍一种新型的“广带型”电讯机，改善了现有电讯服务，不但可以用符号，而且可以用数字。道琼对这次新服务的广告标语是“电子传递、电子印刷的新闻”。由于柏格斯屈赛的革新，道琼拥有了三种产品：公报、电讯与《华尔街日报》（晚报）。

一年之后，《华尔街日报》正式发行日报版，靠新改良的印刷技术之赐，发行量直接攀升。到 1899 年，日报销售量已达 1.1 万份，报纸的业务十分兴隆，大量广告涌进公司。负责广告的琼希望把头版的六栏变成七栏，多出一栏专登广告。

这件事引发了道与琼之间的激烈争论。道是负责报纸编辑的，“他（琼）只顾广告收入的盈利，完全不顾读者的感受。”道对编辑汤玛斯·伍德洛克说。

1899 年 2 月，公司内爆发了一场大风波，为的还是老问题：柏格斯屈赛想增添设备，道以编辑的观点反对此举，琼颇感不悦。“琼是个火爆脾气的人，听到怕格斯屈赛建议再买一台报纸印刷机时就有些不耐烦了。”道对伍德洛克说，“当我建议不要太迁就迎合广告者时，琼立即愤然离去。”

6 月，琼将公司的股权全部售出，柏格斯屈赛搬到巴黎当寓公，做一位不出席的老板，留下道一人在纽约经营道琼公司与华尔街报业。

尽管有 20 年的成功历史，编辑与技术之间的冲突，严重地削弱了道琼的基本结构。不过一种至今仍坚守不渝的传统，也是从那时开始的，编辑的理想重于一切，这是最基本的报业精神。

道琼企业已经生存了 100 多年，培养出了许许多多的新闻界英雄人物。但留名青史的只有三人：1920 年挽救公司危亡的克劳伦斯·巴尤；1940 年再造日报的巴尼·基尔戈尔；再一位就是 1990 年的彼得·肯恩，这位处于历史关键性时刻的人物，道琼企业的成败兴亡，唯彼得·肯恩是赖。

5.“黑色星期一”

华尔街对于大多数人不是一个能使人生存的地方，而是一个屠宰场，一个能使人心理变态、家庭破裂、跳楼自杀的场所。高风险性在华尔街是暴露无遗的。在暴跌风潮中，就是那些理智的投资者、华尔街的投资银行家、经纪人，美国巨富也难以逃过灾难，倾刻之间，富贵化浮云。

星期二，一个普通的字眼，但对西方人来说，如今已成为神秘而可怕的日子。

1987 年 10 月 19 日，星期一，纽约这个经历了 200 余个春秋的西方金融之都，神秘的股市黑色风暴拔地而起，瞬间传遍西方各主要股票市场。纽约证券交易所：自下午 2 时 45 分至 4 时收盘，道·琼指数每 17 秒下落一个点，不到几小时，西方股市一泻千里，“恐慌”字眼充斥了西方报刊的醒目版面。美国许多中小型企业倒闭。估计仅在几小时之内，美国投资者就损失 5600 亿美元之巨的财富，不少人倾家荡产、负债累累，惶惶不可终日，有的甚至走上了去黄泉之路……让人感到世界末日即将来临。

也是一个星期一，61 年前的一个星期一，也就是 1929 年 10 月 28 日，华尔街股市狂泻，波及整个西方世界，酿成西方经济史上空前的经济危机。这就是西方经济史中著名的“黑色星期一”。著名的经济学家加尔布雷斯将历史记录下来的这一黑暗日子称之为“大崩溃”。它给整个上一代西方人的

心头留下难以逝去的可怕的梦魇：5000 万失业大军，无数人无家可归，流离失所、哀鸿遍野、尸横街头、上千亿美元的财富付诸东流，工农业生产锐减，百业调敝，生产停滞甚至倒退回 19 世纪，法西斯希特勒上台……在此后的数年里，恐惧、悲观、失望笼罩着整个美国。

历史不会重演，但历史却常有惊人的相似之处。

●繁荣的七年

秋天多事，1929 年的秋天，华尔街股票市场暴跌的洪水一发不可收拾，一天跌幅达 12.82%，开始彻底摧毁股市，从 9 月份的股灾开始到 1932 年，股价下泻 90%。“大崩溃”引起一片混乱，“大崩溃”拉开了 30 年代大萧条的序幕。这一天日历上写着：1929 年 10 月 28 日，星期一。

1929 年 10 月 28 日，常被西方人用重墨渲染仍同时，1929 年以前的 7 年也被倾注了较多的词句，并冠以“繁荣的七年”之称呼。

20 年代是一个充满希望的年代，同时又是一个使人沮丧的时代。

1922～1929 年是美国“繁荣的七年”，公众享受体面的生活条件，乐观主义情绪普遍流行。投资者信心十足，政治经济环境良好。空前的繁荣和巨额的预期报酬，极大地激发了华尔街投机商的野心，将华尔街繁荣的交易变成一种狂热的投机活动。“狂”，是一个很有感染力的行动。似乎在忽然间，每个美国人都在购买股票，把辛辛苦苦积攒下来的钱都塞到华尔街股票经纪人那长长的手里。据报载，在医院候诊的病人谈论的是股市行情，在达官贵人家里，仆人把自己的股票行情自动收录器放在厨房中，嘀嘀哒哒地收听股市行情，与此同时，另一台机器也在老板的书房里提供着同样的信息……

华尔街，毫无疑问，成了万众瞩目的中心。举国上下，无论是在学校，还是在公园，在商会会场以及在娱乐场合，华尔街的情况都成了谈论的主要话题。

股票价格扶摇直上，股市升温，人们不顾一切如巨潮一般地涌进股票市场，致使股价两倍三倍的上涨。

1920～1929 年平均股价升幅达 5 倍，股价呈抛物线上升，成交额急剧上升。最吓人的是，通常用来资助投机商购买的借款额也达到数十亿美元的数字……股市在发“高烧”。

1929 年 9 月 4 日，持续繁荣的商业活动开始下降。

9 月 5 日，一位名叫罗杰·巴布森的波士顿统计学家给正在发热的华尔街股市泼了一盆冷水。他来自马萨诸塞州韦尔斯利，身体单薄、留有山羊胡子，其貌不扬，是一个金融顾问。在当天的一个金融家午餐会上说：“我重复去年和前年这个时候所说的话，一场市场崩溃迟早要到来，”他接着说，“而且可能是非常可怕的。工厂将会倒闭，工人将会失业，……恶性循环将会到来，后果将是一场严重的企业萧条。”华尔街专业人员对这位“韦尔斯利贤者”的预言报之以惯常的嘲笑。

或许是这番预言起了作用。当天下午 2 点，当巴布森的话在道·琼斯金融消息自动记录器的“宽幅”记录带上被引用的时候，股市一落千丈。在狂乱的最后交易时间里，200 万股股票易手。美国电报电话公司股票下降了 6 点，威斯门豪斯公司股票下降了 7 点，美国钢铁公司股票下降了 9 点。“巴布森突变”开始动摇投资者的信心。

也许是为了安定人心，股市开始跌时，赫伯特·胡佛公开宣布美国的经济从根本上来说是趁全的。他说：“美国商业基础良好，商品生产和分配并未失去以往的平衡。”伊利诺洲际银行总裁也说：“目前美国经济条件可证明投资者恐惧感是不必要的。”于是股市再度上涨，其上涨幅度好像故意与巴布森的话作对似的——比任何时候都大。人们又把担心埋在了心底。然而还是有那么一些精明的商人，其中有一位叫约瑟夫·肯尼迪的爱尔兰暴发户已一声不响地将股票换成了现钞。

可惜好景不长，股市不时急剧下跌。9 月到 10 月，股市局势异常：股价时起时落，时落时起。一种极其紧张不安的气氛在悄悄地支配春华尔街。

●大崩溃

10 月 21 日是星期一，这个星期一用某些人的话来说，“简直糟糕透了”。一股抛售浪潮不知怎地平地而起，许多股票一下子跌了 10 点或 10 点以上，抛售量达 600 多万股。人们的心提到了嗓子眼。使在全国各地经纪人商行中观看记录带的好几万人惊慌的是，股票行情自动记录器来不及反映所有的交易，直到收盘后的 1 小时 40 分以后，最后一笔交易才在股票行情记录器上实际记录下来。晚些时候，股价回稳，多数股价超过了当天早些时候的低点，华尔街松了一大口气。

22 日，更多的股价回升，但幅度较小。

23 日，华盛顿等地发出叫人们放心的消息，可股市仍恢复了其下跌的趋势。

24 日.星期四。华尔街股市突然崩溃，抛售压力一下子增大，购买欲望同时减弱。股市升起一股金融大恐慌：大宗股票无人问津！价格在不断下跌，10 点、20 点、30 点……有时每次交易价格就下降 5 美元到 10 美元，许多股票价格在几小时内就下跌 40 点到 50 点，市场交易量达到近 1300 万股。

交易所大厅一片混乱，自杀的谣传从狂乱的交易大厅传来传去。这天，许多人早晨醒来时是富翁，到黄昏降临时发现自己已沦为了乞丐，不可思议的命运！华尔街简直是发疯了。

摩很大厦在开会啦！华尔街的数家主要银行迅速在摩根公司办事处组成“救市基金”，希望稳固以消除投资者的恐惧感。

消息传来，股票交易所内外迷惘的人群顿时沸腾开了，像溺水的人抓住了救命稻草，而这根稻草真能救人于危难之中吗？

24 日下午一点半，一位名叫理查德·惠特尼的绅士出现在交易大厅。他来头可不小，是纽约股票交易所的代理董事、摩根公司经纪人。惠特尼经直来到美国钢铁公司的股票柜台前，以每股 205 美元的价格购买了钢铁公司的一万股股票。这不是一般的交易，谁能知道，惠特尼是在代表华尔街最有权势的机构施加有组织的影响，竭力制止这场可怕的股票抛售凤。

然后，他以同样坚定而沉重的神情，在众目睽睽下，走到其它几家柜台前，一一订购了股票。信任的电流“唰”地照亮了整个交易大厅中每个人的脸。说也奇怪，许多主要股票的价格开始反弹。如钢铁公司的股票本来已下降到 193 美元，收盘时上升到 206 美元；通用电气公司的股票下降了 33 点，但大部分的损失都已补回。

只可惜弱势已成，惠特尼作出的勇敢姿态，除了对华尔街有一时之效外，

对影响美国经济的各种力量并没有起到任何作用。许多投资商深深地感到：破产来临。

惠特尼的戏剧性努力灰溜溜地失败了。继而，金融界领导人周未发表的乐观声明，结果都是白搭。大势已去，其后股市一泻千里。

10 月 28 日，星期一，纽约证券交易所成交的全部股票，平均下跌约 50 点。钢铁公司的股票下跌了 18 点，通用电器公司的股票下跌了 48 点。这一跌势一发而不可收拾，如同洪水冲垮了大堤，开始摧毁一切可以摧毁的事物。

10 月 29 日,纽约证券交易所历史上最灾难性的日子。一个交易日内 1640 多万股易手（1929 年的一天 1600 万股约相当于 1985 年一天的 10 亿股，因为现在有更多种股票在纽约证券交易所挂牌上市），价格几乎是垂直下跌，交易大厅人来人往，人 们急于找到买主。也许是太急切了，众多的卖主往往与极少的买主失之交臂。卖主像一只只无头苍蝇在大厅里撞来撞去，以期将股票抛出。

在 29 日的抛售浪潮中 :即使像美国钢铁公司这类坚挺的股票也下跌幅度很大，就更不用说那些风险较大的新证券了。这些由投资商哄抬起来的证券中，许多下跌 100 点，收盘时跌得一文不值。

一切无可挽回，股市彻底崩溃。

●经济危机

股市崩溃，除了物质上的损失外，给人们的心理打击也不轻，整个西方都处在恐慌中。糟糕的是，经济从此一直螺旋式下降，而且下降趋势越来越快。美国已陷入史无前例的经济危机，并导致了 30 年代全球性经济大萧条。这次大萧条的后果是：无数工厂、银行等企业破产倒闭，成千上万的工人失业，无数人无家可归，流离失所，哀鸿遍野，尸横街头，数以千万美元计的财富付诸东流，工农业生产锐减，百业凋零，生产停滞甚至倒回 19 世纪……

大萧条的后果触目惊心。

事实上，美国历史上还没有出现过如此的大萧条。

20 年代，美国机车公司平均每年售出 600 台机车，可 1932 年一整年只卖出一台。

爵士音乐家埃迪·康登整整 4 年才灌了 4 次片子。为勉强维持生活，她跳起了那些著名的扇子舞。当问及原因时，她回答说：“ 我不脱裤子，就挣不到钱啊， ”

那位衣冠楚楚，每天按时出门的律师，说不定是拣个偏僻的地方，换上一身破衣服，在另一个街区向路人行乞。

为省钱度日，穷人家绞尽脑汁：用 25 瓦灯泡；男人的剃须刀磨了再磨；孩子们捡汽水瓶换钱，哪怕是只有 2 美分一个；大人们把旧衣服改一改给女儿穿；许多人家还把收到的圣诞贺卡保存起来，明年好改寄给别的朋友……

据说，蒙大拿州有一个农场主，用赊来的子弹，花了两个小时把一群牲口全杀了，扔进山沟，让它烂掉。很多农民如法炮制。谁又愿意这样呢？这是不得己而为。成功者寥寥无几，有钱买东西的人实在太少了。买不起的原因是失业者太多。即使那些有幸保有工作的人，工资也极低，有人称之为“ 饿不死的工资。 ”

领救济的人家，在股市大崩溃前往往早已衣着不全，如今又过了三冬，

其衣着更是褴褛得不堪人目了。

千百万人因像牲畜那样生活，才免于死亡。吃野菜，捡西瓜皮吃，把饭馆泔水桶的盖子掀开找腐烂的东西吃……这样的人随处可见。

到 1932 年为止，因教育经费不足，全国已有 30 万儿童失学，教师生活也无着落。不过受害最惨的还是学生。一天，一位老师劝一小孩回家去吃一点东西，她回答：“不行啊，我们是轮流吃饭的，今天该我妹妹吃。”

人们悲观绝望了，这苦难的日子何时才是尽头？

1932 年 4 月 7 日，在全国联播节目里突然传来一个新的声音——富兰克林·罗斯福那热情、洪亮、充满信心的声音。豪言壮语鼓起了华尔街的希望，新任总统的自信心获得了金融界的支持。这位勇敢的领袖，面带笑容地解决了一个又一个问题。随之，奇迹般地，美国的乐观主义复活了。无疑罗斯福一系列新的措施——“新政”给美国公民带来了运气。

1933 年，对于美国和整个西方世界来说都是难忘的，它在希望、乐观和奋斗中结束了 1929 年股市大崩溃造成的恶性经济危机。

历史记录下那黑暗的一天，1929 年 10 月 28 日，星期一。

●历史重演

“思古知今”，许多人早已知道每次股市大屠杀绝无幸免的可能性，但他们仍抱侥幸心理赚最后一笔，结果长期小胜，一天就败得干干净净，很多人白宫翁沦为乞丐，而一些新手，未尝甜果，却先尝昔果。

今非昔比，60 个月持续的经济繁荣，冲淡了人们的警惕性，人们似乎忘记了 30 年代。加上 65 个月空前活跃的“买空卖空”的“牛市”。人们的发财愿望被刺激起来，岂止是愿望！人们简直是在渴望，渴望自己能以“千里江陵一日还”的速度成为十万富翁，百万富翁，千万富翁，亿万富翁。然而，梦毕竟是梦，梦醒时已到 1987 年的秋天。如同 1929 年的秋天一样， *2198 年的秋天也是个多事之秋。“牛市”失控，发疯的野熊在惊骇的入群中横冲直撞。

1987 年 10 月 19 日，星期一。纽约证券交易所刚刚开市，气氛就与往常不一样。突然间，神秘的股市风暴拔地而起。慌了神的人们纷纷涌向各交易台，股票出售单雪片一样飞来，刹那间，秩序大乱，呼喊声震耳欲聋，开盘后 1 小时，有近 1.23 亿股易手。交易量罕见。恐慌笼罩整个华尔街，投资者只知道快速抛售出股票。出售单太多，以致现代化的电脑交易机都应接不暇，使出售股票的交易一度被迫中止。

纽约证券交易所在疯狂。在疯狂中，道·琼斯股票平均指数直线下降。早市开盘后半小时，下跌了 93.18 点，不到一个半小时，暴跌 320.1 点，降至 2045、33 点。令人不安的是，如此大量的股票竟几乎没有人买。投资者们终于真正地感等受到“买股票易，卖股票难”的含义和滋味。

“回光返照”。中午时分，道·琼斯指数突然又急速反弹 100 点，但下午一开盘，股市又直线下跌，2 点 45 分，指数又降至 2081 点，共暴跌了 165 点！

顿时，恐慌如同瘟疫一样，在股民中蔓延。人们疯狂了，华尔街在颤抖！

下午，美国国防部长温伯格宣布美国在星期天击毁了一座伊朗在波斯湾的石油钻井平台。对海湾战争突然升级的担心，使证券交易所出现更大的抛

售狂潮。从 2 点 45 分开始至收盘，道·琼斯股票平均指数平均每 17 秒钟下跌了一点。

在 10 月 19 日的一个交易日内，道·琼斯工业股票平均指数狂跌 508.32 点，降至 1738.81 点，降幅达 22.62%，大大超过了 1929 年 10 月 28 日华尔街狂跌的 12.8%的跌幅。若从 1987 年 8 月 25 日道·琼斯工业平均指数最高点 2722.42 点计算，该指数共下跌了 984.07 点。一天的股票市值损失达 5000 多亿美元，远远超过了 1929 年那个著名的“黑色星期一”的损失。

发达的现代通讯网络，证券市场的电脑化和国际报价系统的建立，使纽约股市的狂跌浪潮迅速席卷伦敦、东京、香港、苏黎世、悉尼、新加坡等地的股市，全球股市也疯狂了。

股市的风暴冲击着西方黄金市场和外汇市场，也冲击世界各地的商品贸易市场。

20 日早晨，联邦储备委员会主席格林斯潘发表声明：“联邦储备委员会将执行其国家中央银行的职责，今天将随时提供流动资金，以支持经济和金融制度。”早上 9 点半，纽约证券交易所宣布它就是否限制使用 DOT 系统来进行电脑程序交易一事，已征求了会员的意见。这样做将有效地杜绝指数套利活动，缩小期货合约与指数之间的交易关系。但是，市场参与者依然对是否存在人为套利以及电脑程序交易是否被限制等问题存有大量疑问，股票抛售行为日益增加。

23 日，华尔街股市承接里根总统致力平静金融市场讲话后止跌反弹，早市中段道·琼斯指数回升至 1970 点。为平静股市，纽约证券交易听向 1366 家成员公司发出通知：一、停止用电脑程序自动处理机进行大宗买卖；二、将 23 日、26 日、27 日的交易时间分别缩短两个小时。然而一切都无用，华尔街股市继续下跌。

西方股市在 19 日一天的暴跌中就使 15000 亿美元的财富化为乌有。美财政部官员称这次股市暴跌是历史上罕见的财富大毁灭。世界著名投资集团一一美林证券公司的经济学家瓦赫特尔称 19 日的股市大跌为“失控的大屠杀”。纽约奥本海默经纪公司的比鲁德将 19 日股市大暴跌与第三次世界大战相提并论。

●富贵化浮云

在这场血光之灾中，无论是腰缠万贯的巨富还是手持血汗钱的普通人，都在劫难逃，有很多人甚至陷入绝境。

1987 年 10 月股市暴跌后，原来美国权威金融杂志《福布斯》1987 年 9 月 15 日公布的美国 400 名最富的人中就有 38 名榜上无名。经营连锁商店的约瑟夫·艾伯森拥有股票价值一下跌了 60%，跌到 2.25 亿这一“首富标准线”以下。头号巨富沃尔顿连锁商店的老板萨姆·沃尔顿的资产减少了 31%，损失高达 27 亿美元。电脑大王王安 19 日下午就损失 3100 万美元。

58 岁的美国人维隆·兰伯格因股票暴跌而损失 50 万美元，因无力偿还 20 万美元的债务，在旅馆中用煤气自杀。

纽约银行家贝特曼是一家金融机构的副总裁。华尔街股市大崩溃使他也陷于绝境，他知道大势已去，即使赔上整个家产也无法偿还股票买卖的亏损，在走投无路之际，从一幢 32 层的高楼上纵身跳下。

亚瑟·凯思，一个年薪不到 3 万美元的股票投资人。几年来福星高照，精明的他靠股票投机赚了百万家财，仅他住的一座房子就价值 40 多万美元。而 10 月 19 日股市暴跌，一夜之间他就赔了 100 多万美元。最后于 10 月 26 日因无力补还美林公司从前购买股票时给与的垫款，而在绝望中开枪打死、打伤美林公司副总经理、经纪人各一名、自己也饮弹身亡。

对此，西方新闻界惊讶不已、大肆渲染以哗众取宠。

然而，受股市暴跌震动最厉害的还算是人们的心理。

英国斯洛达·威斯曼·莫瑞公司主席斯洛达说：“只有说谎的人才会说他们未曾因股市崩溃而失眠。事实上，不少人感到背部和颈部肌肉痉挛。”

一位医治过许多华尔街人士的临床心理学家特托希指出：“因股市崩溃而生意失败的经纪商开始滥用药物，尤其是安眠剂，后来甚至闹到离婚和自杀的下场，他们的一切价值观念都与金融信号扯上了联系。”

位于华尔街金融区附近的一家专治酗酒和药物滥用诊所的报告说，10 月股市暴跌以后，由于酗酒问题严重，诊所病人一下子猛增 25%。

当人们从打击中清醒过来时，纷纷又落入恐慌的旋流，银行倒闭、工厂关门、企业大量裁员。新闻媒介经常出现诸如“1929 年大萧条又要重演”、“股市暴跌是大萧条的预兆”、“大萧条的幽灵又会出现”及有关方面的讨论文章。大萧条会卷土重来吗？不仅美国人忧心忡忡，全世界都为此忧心忡忡。

“从事股票交易就好像进入了一个魔幻般的世界，到处布满了陷井，不知哪个时候你稍不留心就会堕入深渊。”在谈起股票交易时，一位华尔街经纪人掩饰不住对“黑色星期一”的恐惧之情，一幅心有余悸的样子。可见，股市大崩溃给西方人留下了多么深刻的印象。

华尔街股市风云变幻莫测，黑色风暴过后还会有黑色风暴。下一次会在什么时候？还会在秋天？还会是星期一吗？人们担心着，祈祷着。

二、韬略之本信息与决策

“华尔街大佬”摩根巧用电报。眼观六路，黄金交易永不败：“恐怖的伊万”电话传：清，耳听四方，一次暴利6500万美元；社邦趁虚而入，吞并通用；韦尔舍得孩子套狼，一本万利；洛克菲勒“忍”字当头，和气生财……

赚钱，这是一种我无法抵御的疾病。

——伊万·博斯基

只要有“伊万买进”的简单谣传，就可以使一家企业的股价在交易中扶摇直上；当有“伊万卖出”消息时，这种股票就舍一落千丈。伊万堪称脂鲤鱼群中的领头鱼。

——《华尔街日报》

财务投资的艺术就是用一个钮扣加上去，就做出一件新衣服来。

——安德烈·米耶

上帝在公元前4004年创造了这个世界，J·P·摩根在1901年重新组织了这个世界。

——《华尔街日报》

1.知已知彼　百战不殆

约翰·皮尔庞特·摩根（J·P·摩恨）是美国经济发展史上一个重要的人物。摩根从一个无名小辈，经过艰辛的努力、奋斗，在对手如林的金融业中站稳脚跟，并一一击败对手，发展成为华尔街的第一号人物，人称“华尔街大佬”，荣登美国经济霸主的宝座。

摩根联盟由摩根同盟和摩很家族系构成。摩根同盟总资本约 48 亿美元强，包括国家城市银行、契约国家银行。摩根家族系总资本 34 亿美元，包括银行信托公司、保证信托公司，第一国家银行。

摩根联盟中，以摩根公司为轴心，进行董事连锁领导。五个大金融资本家以下，超过 20 万美元的主力金融机构互相连结，构成庞大、严密的“摩很体系”，这一金融集团占有全美金融资本的 33%，总值达 200 亿美元，还有 125 亿美元保险资本。占全美保险业的 65%。

生产领域，全美 35 家主力企业中有摩恨公司的 47 名董事，包括 US 钢铁（联邦钢铁公司）、GM（通用汽车公司）、肯尼格特制钢公司、得克萨斯州海湾硫磺公司、大陆石油公司。CE（奇异电器）等。

摩根公司在铁路上也有相当大的势力，直属于摩根公司的就有 19073 哩（约 30500 公里）。受庇于摩根羽翼之下的铁路还有：

范德毕尔特的 19517 哩（约 31200 公里）

宾夕法尼亚的 18220 哩（约 29000 公里）

席尔的 10373 哩（约 16600 公里）

统计起来，摩根体系控制了 67000 哩的铁路，同另外两家铁路比起来，——哈利曼的 20245 哩，古尔德的 16074 哩——摩根的势力遥遥领先，占绝对优势。

服务领域，摩根公司拥有联合公司，ITT（国际电话电报公司）、全美电缆、邮政电缆、ATT（全美电话电报公司）等。

摩根同盟的两大银行——国家城市银行和契约银行有 510 亿美元的总资产。它的属下的亚那科达铜山、美国香芋、古巴及美国的砂糖、西属电气、联合金属炭化物等主要托拉斯企业也属于摩根联盟。

上述所有相加，扣除重复部分，大恐慌前的摩根体系就拥有 740 亿美元的总资本，相当于全美所有企业资产的 1/4。

在摩根生活的时代，许多评论家都认为他的权力比总统还要大。摩根公司走出去的 167 名董事，控制着整个摩恨体系，贯彻着摩根发出的“华尔街指令”，确立着可以推翻白宫的霸业。

摩根对美国经济的发展有着不可磨灭的贡献。他为美国基础工业帮助筹款，并为它重编一个令人印象深刻的花名册——其中包括铁路、钢铁、电话、电力、金融、保险。他的努力与爱迪生、卡内基、汤姆森以及其他美国建设者们的努力交织在一起。这些人在 19 世纪末对美国工商企业的成长和扩展所发生的影响无处不在。

●咖啡生意

那么摩根又是如何取得这些辉煌成就的呢？

1837 年 4 月 17 日，约翰·皮尔庞特·摩根（J·P·摩根）出生于康乃

狄格州首府哈特福的之命者街的一所砖造住宅里。

父亲吉诺斯·斯宾塞·摩根（J·S·摩根）最初是一家干菜批发店的老板，生意很兴隆，后来与哈特福城里的著名投资家皮鲍狄合伙，于 1873 年在伦敦成立了皮鲍狄公司，专门经营美国国债、州债、股票及国外汇兑等买卖。J·P·摩根日后的发展、壮大，同 J·S·摩根的背后资助是分不开的。

J·P·摩根能够成长为美国金融界霸主，也与他把握机会的能力分不开。每当机会出现时，摩根就把它牢牢抓住。

J·P·摩很大学毕业后，回到美国，任职于华尔街颇有名气的邓肯商行。

一次，摩根去古巴的哈瓦那采购鱼、虾、贝类及砂糖等货物，在回来的途中，遇上了一次发财的机会。他发挥了自己的冒险精神，毫不犹豫地把握住了机会。

当时，轮船停泊在新奥尔良，他信步走过充满巴黎浪漫气息的法国街，来到嘈杂的码头。远处两艘从密西西比河下来的轮船停泊着，黑人们在忙着装货、卸货。

这时，有人在他背后拍了一下他的肩膀，问他是否想买咖啡，那人自我介绍说他是往来于巴西的咖啡货船船长，因受托到巴西的咖啡商那里运来了一船咖啡，没想到美国买主已破产，只好自己销售，如果有人愿意出现金，他可以以半价出售。摩根考虑了一会儿，就打定了主意买下这些咖啡。于是他就带着咖啡样品到新奥尔良所有与邓肯商行有联系的客户那儿推销。经验丰富的公司职员要他谨慎行事，价钱虽让人心动，但舱内的咖啡是否同样品一样，谁也说不准，何况以前还发生过船员欺骗买主的事情。但摩根已下定了决心。他以邓肯商行的名义买下了全船的咖啡，并发电报给纽约的邓肯商行：“已买到一船廉价咖啡。”

然而，邓肯商行回电严加指责：“不许擅用公司名义，立即撤回交易！”

摩根非常气愤，但没有按商行的命令行事，而是立即发电报给伦敦的父亲。在 J·s·摩根的默许下，J·P·摩根用皮鲍狄公司的户头，偿还了原来挪用邓肯商行的金额。他还在那位船长的介绍下，买下了其它船上的咖啡。

就在摩根买下这批货不久，巴西咖啡因受寒而减产，价格一下子猛涨了 2—3 倍。摩根赚了一大笔钱。这不但使邓肯对他赞不绝口，而且连他远在伦敦的父亲也连声夸他：“有出息，有出息！”

这次咖啡生意虽给 J·P·摩根带来了一大笔钱，但也使他失去了在邓肯商行的职位。或许是爱子心切，或许是望子成龙，总之，父亲给了他极大的支持。于是，在曼哈顿纽约证券交易所对面的一幢油漆都已脱落的旧木制建筑里，二层楼上又新添了一块招牌——摩根商行，摩很办起了自己的公司。

●黄金交易

在著名的皮鲍狄公司纽约分行负责人的推荐下，J·P·摩根在 NYSE（纽约证券交易所）里拥有一个席位。但是，他对纽约证券交易所的兴趣并不大。他真正感兴趣的是一坐落在华尔街一栋又老又旧的建筑物中的阴暗地下室中的黑市交易所。在黑市交易所做生意非常符合 J·P·摩根勇于冒险的本性。

南北战争时期，美国黄金市场的金价随着南北两方军事力量对比而变化。如果北军占上风，金价就下跌；如果北军处于劣势，金价就上涨；如果北军战败，金价就会暴涨。

一天，J·P·摩根在华尔街的办公室里来了一位拜访者，名叫克查姆。小伙子果敢机智，很有才干。两人谈得很投机，大有相见恨晚的感觉。克查姆的父亲是华尔街的投资经纪人。克查姆从他父亲那里得到了一些好消息。他告诉摩根，最近一段时期北军伤亡惨重，同时，政府准备出售 200 万美元战债。

这个消息对于摩根来说，是相当及时的，也是非常重要的。在黑市上做交易，可靠的消息是最好的保障。在克查姆的建议下，摩根立即同伦敦的皮鲍狄打了个招呼，通过皮鲍狄公司和摩根商行共同付款的方式，秘密买下了 400—500 万美元价值的黄金。他把其中的一半汇往伦敦，另一半自己留下，并故意让汇款走漏风声。于是，到处都在流传着皮鲍狄买下黄金的消息，黄金价格很快飞涨。摩根在这次金价暴涨中又赚了一大笔。

为了能够在黑市交易中立于不败之地，摩根把眼光放到了电报这一新型武器上。摩根雇佣了一个叫史密斯的人作为摩根商行的电报工作人员。史密斯原是北方军陆军部电报局的接线员。更重要的是，史密斯的好友文尼尔上校是北军司令格兰特将军的电报秘书。通过文尼尔，史密斯比其他任何人都先获得准确的前线军事情报。黑市上的交易受南北军双方力量的对比而发生波动，不久，电报就显示出了它的威力。1862 年 10 月 28 日，北军向弗吉尼亚州的威灵顿发起进攻，南方政府方面的李将军将战败的部队撤回南方。仅 5 分钟，摩恨就得知了这一消息。于是大量抛售黄金，从中又赚了一大笔钱。

后来，摩根又收到了皮鲍狄和父亲吉诺斯发来的电报：“ 南军用来突破北军海上封锁线的炮舰，都是由英国的造船厂承造的。合众国为此再三向英国政府提出抗议，然而英国方面毫不理会，充耳不闻。为此，林肯总统和国务卿瓦特已通过美国驻英国大使亚当斯，向英国政府提出了最后通牒，要求停止为南军造船，你要特别注意一下华尔街的动向！ ”摩根看完电报后，当即提高了警惕，密切注视着华尔街的一举一动。同时，他让史密斯向华盛顿方面查询，得知林肯总统这次下了很大的决心，态度强硬，甚至不惜与英国断交。不久，吉诺斯再次来电：“ 英国政府已答应了美国政府的要求，停止承造南军的炮舰，但必 须有个先决条件，那就是 5 天之内美国政府应准备价值 100 万英镑的赔偿费，作为对各造船厂停工的赔偿。由美国大使亚当斯联络。 ”很快，摩根又收到伦敦来电：“ 亚当斯大使穿梭于英国政界，到处游说，希望有所更改，然而失败了。事已至此，皮鲍狄公司被委托在 24 小时之内准备价值 100 万英镑的黄金。这一消息纯属绝密！除总统和国务卿外，再也没有人知道！ ”摩根立即购进大量黄金。第二天，皮鲍狄果然大量买进黄金，金价一下子暴涨，摩根再度牟取了暴利。

随着摩根在黑市交易中的一次次获利，摩根商行的资本不断地扩大，规模不断地发展壮大。摩根商行的影响在华尔街不断增加，摩根也终于从一个无名小辈成长为华尔街的金融界的一颗新星，从而也揭开了摩根事业辉煌的篇章。

2.撒开情网　孤注一掷

华尔街多年来就一直被誉为“冒险家的天堂”，伊万·博斯基更有“冒险的天堂”中“最大胆的冒险家”之誉，人称“恐怖的伊万”。

博斯基靠自我奋斗白手起家，其父是个俄国移民，在底待津拥有三家风味餐馆。伊万·博斯基在年轻时就表现出很强的事业心和耐久力。13 岁那年，他买了一部老式雪弗莱牌小轿车，尽管没有驾驶执照，他也敢开着车奔波于底特律的各个公园出售冰淇淋。上中学时他就凭着顽强的拼搏精神，靠坚持不懈的努力，终于获得了很好的学习成绩。直到 27 岁，他还只不过是底特律一家小律师事务所里的律师兼会计。

1966 年，一位朋友向他传授了风险套利之术，队此博斯基发现了大展雄才的途径。

伊万·博斯基是 70 年代中期才开始从事股票交易。他的公司刚开始时，资产总额只有 60 多万美元，到 80 年代中期，公司的资产已达 16 亿美元，他个人的财产也超过 2.3 亿美元，脐身千《财富》杂志所列的最富有的 400 名美国人的行列。

起初，他在华尔街几家做套利交易的小铺子里小试牛刀，结果不怎么令人满意。1975 年，伊万决定创建自己的公司，在洛杉矶贝弗利旅馆当老板的岳父解囊相助，他还通过加强广告宣传的办法吸收公共存款，比利时的布鲁塞尔·朗贝尔银行就是最初的投资者之一。伊万用 60 万美元作资本创立自己的套利公司。他在公司里采用了一条前所未有的规矩，赚钱时留下 55%的利润，而赔钱时合伙投资人则承担 95%的损失。这个办法使他敢冒最大的风险，他经常拿成千上万美元在一个合并公司的交易中进行赌博，而且常常取得令人眩目的成功，人称“套利大王”。

伊万当时在华尔街是最迅速、最顽强的套利商。他在这类交易中总是捷足先登，尤其是在搜集情报方面也数他足智多谋。即使他的班子提供了大量的研究分析材料，他仍不满足。为了知道一些分歧意见可能产生的不同结局，他会毫不犹豫地同时雇用几家不同公司的专业律师来重新进行研究，他几乎不分昼夜地通过电话与那些他感兴趣的标购业务有关的企业董事长、总经理或银行家保持联系，以及时获取信息。

伊万的套利公司生逢其时，80 年代美国兴起兼并风潮，兼并中股价变动很大，谁知信息谁赚钱。伊万正是利用各方情报，对股市进行仔细分析，盯着那些即将倒闭，即将与其它公司合并或被吞并的公司股票，看准时机就张开血盆大口，大量购进。等行情好了，或看准某家公司心情迫切地想购进这种股票，便以高价抛出，从中获利。

有一次，伊万事先获悉一家名叫基迪克斯的汽车配件公司企图标购另一家叫马丁的公司，他便立刻抢在宣布该计划之前，购买了 5.25 万股马丁公司的股票，当基迪克斯汽车配件公司宣布兼并计划时，马了公司的股票价格直线上升，趁高赶快抛出，净赚 12 万美元！

●电话传情

伊万是个工作狂。在他那位于第五大街的办公室里，装备着“高技术”设施，那里有不可倒转开闭的减压门，有 286 门电话系统，有一套几乎和监

狱设施相同的闭路电视系统，在位于高层的控制室里，伊万可以随时通过电视荧光屏观察 10 多名交易员与分析人员的所作所为。

伊万极其容易激动，总是显得很紧张。他身材瘦小，有些驼背，金发中过早地出现缕缕银丝。在公众面前，他总是露出一种不自然的笑容，此时他那敏锐且神经质的面部表情看上去就像在作鬼脸，他的目光闪烁多变，似乎在考虑什么，一副深沉的样子。他食量很小，睡眠也有限，但喝起咖啡肚量很大，尽管如此，他脾气变化无常，他还是颇受公司里 60 多职员的拥戴。

有时，伊万清晨 6 点半就在纽约召开会议，夜里也只睡几小时。他一般都在午夜时分带上职员们刚刚写好的“备忘录”回到新泽西的住宅，而次日清晨来到办公室时，这些文件就早已批阅过。不管走到哪儿，他都离不开电话，有人把电话比作他与华尔街相连的“脐带”。

伊万重视电话是有原因的。他非常看重情报的搜集，他对情报的贪婪已经到了近乎疯狂的程度，他总是千方百计，百计千方地获得有关标购交易的第一手材料，否则绝不罢休。如果某人比他早 1 小时获得某项交易的消息，他会气得就要大病一场。伊万在大举投资方面的眼光和见解有口皆碑，以至于整个投机界都习惯亦步亦趋。只要有“伊万买进”的简单谣传，就足以使一家企业的股价在交易中扶摇直上，当有“伊万卖出”消息时，这种股票就会一落千丈。伊万堪称脂鲤鱼群中的领头鱼。

但是要知道伊万的消息决非易事。他平时表现得像有些病态的偏执狂。他是属于连看日记本也要用大衣遮住别人视线的一类人。他常常花很多功夫去设置疑阵，就连他自己的分析人员也时常堕入五里迷雾之中。为了保守秘密，他可以故意不加掩饰地出售某种股票，而同时却通过另外的渠道秘密地积攒这种股票，通过故弄玄虚地改变几个不同捐客的态势的办法来刺激一些股票行情的波动，或者像跑接力赛那样让三个经纪人去交替执行同一项买进或卖出的指令。

当伊万看准一笔交易的时候，他会以惊人之举进行动作，甚至不惜孤注一掷。有时，别人只是成十万股地买进，而他却敢买上百万股。为了能拥有更强大的“金融杠杆”，他从银行贷款的额度已经到了极限，并从远期资金市场筹资。这样，一方面使交易中动用现金的需求降低限度，减少了成功时的收益，另一方面，如果失败就会难以收拾。

艺高人胆大。伊万手中的股份常常超过“靶子”企业资本 5%的门槛，这迫使他表露自己的身份（除非他非法地把部分股票寄存在某个经纪人名下）。在对赛雷贝斯公司发动的袭击中，他利用知情人情报，获得可观收益，1984 年 1 月，他在德士古公司和杰蒂公司的合并中赚了 1 亿美元，同年 3 月，他又在切沃龙和海湾公司的交易中赚了 8000 万美元。

“可怕的伊万”不仅仅是一个声名显赫的套利商，为了成为深罕众望的人物，他无所不为，极力与纽约的权势集团融为一体，他有一个秘而不宣的野心：建立一个像洛克菲勒那样的王朝。至于出身微贱和没受过一流教育的缺陷，他便设法用金钱来弥补，他对哈佛商学院的慷慨捐赠为他打开了哈佛俱乐部的大门，他经常去那里玩橡皮球游戏。

伊万以自我为中心的观点十分浓厚，以至他自认为可以不必像别人一样遵守某些规则。这正是他后来无视法律，非法套利的思想动因。

一个有代表性的例子是，在打网球时，他的脚常常犯规，踩到边线外面，对此他不以为然。

伊万的生活十分讲究，他拥有一座装饰典雅的豪华别墅，还有一辆粉红色的罗尔斯·罗伊斯豪华轿车，他经常外出旅游度假，进出高级宾馆。但他也乐善好施，他为许多文化艺术基金会提供赞助，热心参加美国电视台为文化艺术事业筹资而举办的购物捐助活动。利用这些活动，他赢得了美国知识分子阶层的重视。而这一切实质都是用金钱换来的。

1986 年，伊万套利罪行败露。他对金钱的执着追求导致了自己的毁灭。他曾对记者说：“赚钱，这是一种我无法抵御的疾病。”在他看来，贪婪之心无可厚非。正是这种对金钱的狂热追求，以及个人观念的恶性膨胀，使得伊万不择手段地在股票市场上套利，最终导致法律的制裁。

●利用兼并情报，大量套购股票

丹尼斯·莱文是华尔街有名的投资银行家，也是赫赫有名的“股票套利大王”，从 1980 年 5 月到 1985 年 12 月，他从 17 万美元的资本起家，短短几年便获利 1260 万美元。

莱文出生于 1952 年，25 岁前一直与父母一起生活在贝赛德和纽约间的一个小镇，他的父亲经营一家小型建材和铝制隔板公司。

1972 年秋，莱文考入纽约州立大学的已鲁克学校，当时他已决定要成为一个投资银行家，他的目标是 30 岁时成为一个百万富翁。

1976 年 6 月取得工商业管理硕士学位之后，莱文开始在投资银行中找工作，但由于不是出自名牌大学，在碰壁 9 个月之后，1977 年 3 月，他不得不“屈就”城市银行，希望以商业银行作为进军华尔街的阶梯。在城市银行，他结识了罗伯特·威尔基，这个人对莱文通向发财之路起到了重要作用。

不久，莱文又开始在投资银行中寻找职位，史密斯·巴尼公司录用了他。这时华尔街正在发生变化。美国经济经历了 70 年代早期以来的衰退以后，正在重新复苏，投资银行的合并与接管业务又开始兴旺起来。

这是个发财的好机会，因为一个即将被其它公司接管或兼并的公司股票价格一般是上涨的。假如预先得到消息，便可在没上涨之前大量购进，然后再高价抛出，从中获得巨额利润，这叫股票套利。莱文就是利用职业之便，大发其财。

1979 年 7 月，经多次请求，莱文进入了巴尼公司的合并与接管部。这时，他与已在拉扎德公司合并在接管部工作的威尔基接上了关系，消息更加灵通。

为了避人耳目，1980 年莱文在一家老牌瑞士银行的拿骚分行——洛伊国际投资信托银行，以狄亚蒙德的化名立了一个营业帐户。6 月 1 日，莱文从一个瑞士的银行帐年转来 12.5 万美元。6 月 5 日，他指示洛伊银行为他买进 1500 股达特实业公司的股票。原来他从内部知道达特公司将被合并，乘股价未涨之前购进一批。果然；第二天，克莱夫特公司宣布投标合并达特公司，达特公司股票扶摇直上。莱文从中获利 4000 美元。在以后的两个月中，莱文又两次得手，赚得 3 万美元。接着在 8 月份，他又购进了 8000 股杰弗逊国民人寿保险公司的股票，两天后，苏黎世保险公司宣布与杰弗逊公司谈判接管事宜，莱文获利 15 万美元。莱文在巴尼公司任职期间，进行了 8 笔交易，使他的资本又翻了一翻。但他在公司的前程却使他失望，他曾期待提升为第一副经理，但给他的却是第二副经理。为此，他辞职了。

1981 年 11 月，拉赫曼公司聘莱文为负责合并与接管工作的部门副经理。这不仅是莱文所期望的职位，而且意味着他进入了一家牌子硬，竞争力强的投资公司。为庆贺自己的好运，莱文购进了 10000 股四相系统公司的股票。后来，摩托罗拉公司投标收购四相系统公司，莱文轻而易举地获利 6 万美元。到 1981 年，莱文已有一笔 80 万美元的存款。

在拉赫曼公司，莱文以能招揽生意而出名，他千方百计挖掘情报的癖好也引人注目，以致他的上司和同事有一次与他开了个玩笑，要他调查一个传闻中的公司合并。而他竟当真了，花了一整天时间追踪这个杜撰的公司。收集这类敏感的和尚未公布的情报，在华尔街是普遍实行不惜重金奖励的。但是，证券与交易委员会的政策是：不能利用这种情报进行证券套利。而莱文钻的正是这个空子，而且干得天衣无缝。

就在莱文进入拉赫曼公司不久，他报告上司说，克莱顿公司是一个潜在的合并目标。拉赫曼公司向克莱顿作了询问，回答是否定的。但在两星期之后，狄孙公司宣布购进克莱顿公司。拉赫曼公司认为莱文作了一个精僻的分析。其实莱文是利用他人提供的情报坐收了一箭双雕之利。他给公司报信提高了自己的地位。同时他又在套购克莱顿的股票中获得巨额利润。

以后，菜文更是频频得手，1983 年，他购进 50000 股伊塔克公司的股票。次年，利顿实业公司投标收购伊塔克公司，他转手捞进 80 万美元。

1984 年 10 月，莱文购进 5d000 股塔克斯特隆公司的股票，3 星期后，芝加哥太平洋公司宣布接管它，莱文坐收 20 万美元。莱文利用这些内部消息，为他带来滚滚财源。

●冒风险是套利的必要条件

但是，莱文还是很注意自己的前程，他希望能当上业务经理。但公司以他还不够成熟，业务上比较弱为由没有提升他。莱文又想跳槽，他的目标是德雷赛尔公司，这是当时华尔街最为活跃的投资公司之一。

莱文终于如愿以偿，德雷赛尔公司聘用他任业务经理。这时，莱文已组织起一个秘密联系网，形成了一个以他为中心的证券套利团伙。

进入 1985 年秋天，莱文已相当富有，他的存款增至 400 万美元，实现了他当百万富翁的理想。在生活上，他开始挥霍起来，他买进了价值 80 万美元的六间一套的花园街公寓，一辆 6 万美元的菲亚特汽车，大大扩充艺术品的收藏，住宅的装饰也极其豪华。

在德雷赛尔公司，莱文倍受上司的赏识，上任伊始就让他经手海岸石油公司接管美国自然资源公司的事务。他趁机买进 14.5 万股美国自然资源公司的股票，接管宣布后，他转手捞进了 137 万美元，公司还觉得他办事很出色。

莱文进入德雷赛尔公司不到 3 个月，就套利 260 万美元。接着在 4 月底 5 月初的休斯顿天然气公司和纳毕斯科食品公司的两起接管中，又分别牟利 90 万美元和 270 万美元。至此，莱文的红运达到了顶峰。他的银行存款已超过 1000 万美元，他当上了华尔街一家重要公司的业务经理，得到同事的敬仰和上司的器重，过着豪华舒适的生活，名利、金钱、地位他都有了。

但欲壑难填，对金饯的无穷欲望使莱文从顶峰跌到谷底。莱文的非法套利团伙受到了法律应有的制裁。

莱文作为投资公司的合并与接管部门的负责人，深谙股市内幕，他利用

这个来进行股票套利是非法的，理应受到法律的制裁。但作为普通股民，也可从中得出经验，那就是要善于在股市中了解各企业的实力变动趋向，从而较准确地把握企业兼并的趋势，事先买入股票，一旦兼并成功，便可获得相当可观的收益。但这也要冒一定的风险，如兼并失败，不仅不能赚钱，甚至有可能血本无归。请记住，在股市上，风险与收益是成正比的，不冒一定的风险，也难获得超常的收益。

3.暗渡陈仓　东边不亮西边亮

西格尔在电话里跟博斯基说：“我们去喝杯咖啡吧。”这是他们使用的想会面的新暗号。西格尔现在坚持要他们亲自会面，因为他担心博斯基的电话被人窃听，尽管有博斯基在中央情报局谈话和最近做富有刺激性的信使的经历，但西格尔认为任何事情都是有可能做到的。

他离开基德尔——皮伯地公司，走过几个街区来到华尔街，然后来回踱步。如果他遇见熟人，真不知道该说些什么好，因为当时正值冬天（1983 年 1 月），这个时候人们一般不会在街区散步。不一会儿博斯基从华尔街 55 号办公大楼的门厅里走出来，赶紧向西格尔走过去。

他们在散步时，西格尔说。基德尔和皮伯地已被戴蒙德·沙姆罗克公司（一家大化工厂和天燃气公司）聘请去探讨采购一家石油公司的可能性，虽然一切尚未确定，但是西格尔已经看到一份可能被标购的一串公司名单，目标很可能是一家比较小的石油公司——纳托马斯公司。

西格尔认为，纳托马斯公司在两个重要方面适合博斯基的计划，如果博斯基现在就开始奕进股票的话，也就是说在交易开始前几个月就买进该公司的股票，这就可以躲避掉任何可能的内幕交易监管和调查。西格尔对是否会进行这笔交易没有把握。

当然，即使博斯基现在就开始购买，他也不是唯一的受益者。西格尔想让纳托马斯股票表现出一定的买压，目的是让该公司的态度软下来，接受戴蒙德·沙姆罗克公司可能作出的善意兼并表示。而要做到这一点的最好办法是，让纳托马斯公司相信它是在“赌博”，很可能成为一次不那么有吸引力的敌意性标购的目标。

博斯基和西格尔两人离开华尔街，步行到位于曼哈顿南边的港口沙滩上。他们悄悄地交谈，有时环顾一下周围，看看是否有人监视。西格尔打开戴蒙德·沙姆罗克公司的计划，敦促博斯基开始逐步买进，并警告他说，这笔交易可能不是完全有把握的。

●锲而不舍

过后不久，博斯基开始购买。在 3 月份之前，事情进行得非常顺利。但戴蒙德·沙姆罗克公司于 3 月突然决定放弃这笔交易，原因是这次购买筹集资金的工作遇到了困难。博斯基在听到这则消息后有些惊慌，但是西格尔让他放心，并敦促他坚持住。

最后，通过发售股票为收购筹集到了所需款项，而且这笔交易终于在 5 月定夺。到这时，博斯基已经满仓，但他从来没有向西格尔透露到底购买多少股票以及在什么价格上买的。西格尔不让他在电话里谈任何有关股票的事情。西格尔只在翻阅兼并材料时才惊奇地发现，博斯基已经购买了 80 万股，博氏在这笔交易中所获得的利润总数达 480 万美元。西格尔认为，这应能确保他以后行动更为慷慨。

西格尔不久又得到一个为博斯基及其代理人效劳的机会。9 月，戈登·格蒂（J ·保罗·格蒂财产的继承人）打电话表示，他对格蒂石油公司的经营方式不满。西格尔认为要么他自己，也可以同其他盟友合伙标购这家公司，要么把他的股份卖给某个有可能把整个公司买下的人。

由家族控制的公司的股票往往由于预期不易被收购而降低价格。因此，买卖公司的套利者们常常热心地打听任何有关大家族中流露出的不满情绪的消息。西格尔把上述消息透露给了博斯基。博氏听到这个消息后马上买进了格蒂公司的一些股票，后来又把这些股票抛掉，一来一去共获利 22 万美元。先是宾索尔石油公司，后来是德士古公司投标收购格蒂公司，博斯基又把这笔交易玩于掌股之间，大获暴利。据估计，博氏在买卖格蒂公司过程中获利高达 5000 万美元。

西格尔为了其客户的利益，想方设法使他所透露的信息与所得到的好处相符。他没向博斯基提供更为秘密的信息。而博斯基则要求他透露更多的信息，甚至表示愿意把付给西格尔的钱存在一个欧洲帐户上。西格尔回答：“我对这个不感兴趣。看在上帝的面上，我不会逃到那个国家去。”博斯基一再设法说服他，表示愿意替西格尔进行房地产投资，甚至到了表示愿意雇佣西格尔的父亲的地步。

最典型的一个例子是，当布朗——福尔曼·酿酒公司以现金标购伦诺克斯瓷器公司时，西格尔没向博斯基透露这一信息。伦诺克斯公司聘用西格尔为顾问，而西格尔在交易过程中也帮助发标方，这种做法在 80 年代是最流行的反收购战略，叫做“毒药丸”。这种毒药丸的发明者是收购事务所马丁·利普顿的杰作，西格尔对它的发展也作出了重要贡献。这种毒药九（现在在美国公司中广泛使用），被用来使敌意收购贵得使人不敢涉及。其办法是，如果要作这种尝试的话，就要给股东们索取高价的权利，例如，伦诺克斯公司就设法通过制作这种药丸来挽救自己。当时公司规定，如果布朗——福尔曼公司进行标购，它的股东就有权优先购买本公司的股票。

这个交易对套利者是一个挑战。因为伦诺克斯公司进行了反击，该公司的股价上涨后不久又跌了下来。这种局面发展成为一场官司，进而使标购结果变得捉摸不定。许多套利者对此感到惊慌，于是纷纷把股票抛出去，但是博斯基却继续买进。就在伦诺克斯公司收到布朗——福尔曼公司提出的较高的出价后决定屈从的那一天，博氏又买进 6.2 万多股该公司的股票。他最后拥有该公司大约 9%的股份，并从这笔交易中赚取了大约 400 万美元。

其它买卖公司的套利者对此感到妒忌；博氏有内幕消息来源的谣言在华尔街纷纷扬扬地传开了。大家推理，谁也不可能有如此始终如一的先见之明，特别是在对付布朗——福尔曼与伦诺克斯这笔交易的高峰和底谷方面尤其如此。但是，这是西格尔在其中没有破坏与客户的信任关系的交易之一。几乎到了最后，伦诺克斯还想进行挣扎。同时，西格尔认为这种毒药丸的预防作用最后会取得成功。他劝告博斯基不要买这种股票。直到伦诺克斯公司董事会突然宣布投降的时候，西格尔才相信博斯基这笔交易中另有内幕信息来源。

在另一个例子中，博斯基打电话给西格尔说，他已经搞到了一些有关古尔德公司（西格尔的客户之一）的秘密情报。西格尔怀疑博斯基已经从波士顿的基德尔——皮伯地公司的一个名叫唐纳德·利特尔的机构投资经纪人那里搞到了这种信息。

利特尔（一个贪婪的马球运动员）替博斯基处理过许多交易，而且是古尔德公司董事长的一个好朋友。博斯基要求西格尔证实这条信息是否真实，但是西格尔撒谎说，他不知道。

●红利磋商

1983 年 12 月底，博斯基和西格尔两个人会面讨论后者的“红利”问题，西格尔提醒博斯基说，他提供情报在纳托马斯和格蒂这两笔交易中是多么有价值。他们还详细地谈了西格尔提出的其它一些建议，如他对犹他州铺设了一条输油管道的价值所作的结算。虽然这不可能和内部信息一样有价值，但是西格尔认为，要求得到一定补偿也是合理的。他通过把同博斯基的关系看作是一种“磋商”安排，以使他所做事情合理化。

最后，西格尔要 25 万美元。他知道博斯基在纳托马斯公司的股票买卖中赚了大钱。虽然有关格蒂公司交易的情况还不太清楚，但他猜想博氏在这笔交易中肯定也赚了大钱。

西格尔需要钱。他花 97.5 万美元在纽约市长官邪对面格雷西广场买下了一套有四个卧室的公寓房，而且维修工程和装饰工作才开始。

博斯基欣然同意给他 25 万美元（这笔钱只是他靠西格尔提供的信息所获得红利的极小一部分），并且给现金，西格尔再次站在普拉扎饭店的门厅里，等候那位黑皮肤的交通员。反复说了几遍相同的暗号——“红灯”和“绿灯”之后，手提箱就转手了。

当西格尔回到公寓点钱时发现钱数少了许多，他想是被博斯基的交通员拿走了。有一捆钞票不是他要求的 100 美元一张的票子，而是 1 美元一张的票子，总计只有 21 万美元，他感到上当受骗了。

西格尔安排了另一次会面，而且直接同博斯基会面。他说，交通员偷了钱。博氏感到非常气愤。他说这位交通员是他可以信赖的人，不会偷拿现金。西格尔耸耸肩说，这不值得再争论，还是交易归交易好。西格尔暗下决心明年他要提高要求，设法不让 15%—20%的钱落到别人的口袋里。

●暴利 6500 万

在几个月的时间里，博斯基赚的钱比以往任何时候都要多，而且大部分都不涉及西格尔提供的信息。博氏的旧敌——海湾石油公司曾通过突然退出城市服务公司股票交易的办法使他几乎到了破产的边缘。大约就在博氏收到第一份有关格蒂公司的秘密材料时，得克萨斯州石油大王——布恩·皮根斯（公司并购大王和德雷塞尔公司的客户之一）在 9 月透露，他已在海湾石油公司拥有大量的股份。最后，在德雷塞尔公司的支持下，皮根斯海湾公司进行了部分收购。它只要恐吓一下，就足以使海湾公司投入加利福尼亚州的美孚石油公司的怀抱，从而成为当时规模最大的一次兼并。

这笔交易的规模使华尔街感到震惊，并显示了一个得到德雷塞尔公司支持的收购突击者的实力，这笔交易也使博斯基的财富大增。博氏开始追踪皮根斯的收购活动，定期同马尔赫伦核实有关大宗交易的信息，而且自己继续不断地买进股票，这种情况一直延续到 1984 年。正如博斯基以前所做的那样，愿意用他的巨额资本进行冒险，最后购买了约 500 万股海湾石油公司的股票。这次在海湾石油公司的股票买卖中炫耀实力的举动产生了一个令人高兴的结果，至少对博斯基来说是这样。最后投标之一的科尔伯格·克拉维斯·罗伯特公司（在它后面有西格尔出谋划策）爆发了一场投标战。西格尔甚至知道科尔伯格·克拉维斯·罗伯特公司的计划的详细内容，但没有向博斯基提

供有关内幕情报。但是，通过索考尔收购战，这笔交易一度曾因国会讨论反兼并行动而中断，博氏已经获得了大约 6500 万美元的暴利。

为了表示庆贺，马尔赫伦（他也在这笔交易中获得了相当可观的好处）举行了一次丰盛的宴会,招待他的 25 位曾促使海湾石油公司交易成功的犹太朋友。马尔赫伦在每张桌上都放有一件印有大家熟悉的桔黄色海湾石油公司商标的产品，当大家的酒杯里都斟满了名贵的葡萄酒、鸡尾酒和白兰地之后，马尔赫伦站起向大家发表讲话。他说：“ 我给你们带来了一些好消息。詹姆斯·E·李（被击败的海湾石油公司董事长）已经决定加入我们的行列，并抛弃过去的一切恩恩怨怨。 ”此后，马尔赫伦打一个手势，一只经过驯服的穿着一条带有海湾标志的深兰色工装裤的猴子跑了过来。博斯基捧腹大笑，连眼泪都笑出来了。他如此喜欢这只猴子，以致后来每当他自己举办宴会时都租用了这只猴子。

4.悬崖勒马　扬长更须避短

事业上的成功，使米那踌躇满志。他常常这样说：“财务投资的艺术就是用一个钮扣加上去，就做出一件新衣服来。”

拉察特公司下属本来就已经有一家财务公司叫刚哥联合公司。但这家公司连年亏损，没有什么成绩，1950 年底，刚好有跨美公司想把其下属的一家公司联合建筑信贷公司出售。这家公司是专门买卖建筑及木材的票据。也就是说，木材商卖给建筑商 2000 元木材，建筑商给木材商一张 2000 元的签票，木材商随即把这 2000 元票据交给信贷公司以一定折扣换回现款。

米那认为这家公司的生意，和他们的刚哥联合财务公司可以合并成一家新的财务公司。米那于是把这事交给了刚哥联合财务公司的高斯但，让他放手去做。高斯但十分下善于经营管理，还一心以为米那要扩大业务，于是拼命地贷出款项，由此使呆帐越来越多。拉察特公司的两个合伙人尼芬和维尔是这家公司的监督。

在高斯但管理下的公司有许多毛病。

1965 年，美国经济走下坡时，这些公司首先表现出危机。合伙人维尔突然离开纽约的拉察特公司回到了巴黎，据说就是和他管理这家财务公司有关系而被米耶赶走了。米那随后交给一个跟随他多年的青年人伏加斯但来接替这个职务。

伏加斯但一上任，就仔细查了帐目，发现已经不太妙了。公司的现金不足，亏损比率也大大，甚至已经无法向银行贷款，也无力偿还，形势万分危急。他向米那报告说。你将会有很大的麻烦了。米耶指示他大力去办好这件事。在公司里的人看来，如果可以找到能人来管理，也许会像亚维斯公司一样，起死回生，赚大钱的。

米耶想去找唐信。唐信曾帮他让亚维斯公司起死回生。但这己不大可能，因为他们闹僵了。于是就让比提利和伏加斯但合作。他们同意进行改革，首先要求开除高斯但，但是行不通。因为如果开除高斯但，银行可能完全撤开，他们对高斯但很有信心。否则银行届时不但不会再贷款，而且还会追回全部前期贷款。那太恐怖了，万万使不得！

他们发现公司此时负债 1.005 亿美元，其中 1 亿美元是短期债务。拉察特公司决不能因此而垮下去，因为银行贷款给拉察特公司主要是信任米那。拉察特公司尽管是有限公司，它的破产并不影响米那个人的财产，但却会大大损坏米那的信誉。米那此刻身处绝境，他不仅不能把债务全部还清，即使还一半，也足以清算拉察特公司。拉察特公司的全部资产也不过是 1750 万美元。米那电告巴黎的威尔。他们都不赞成让拉察特公司破产，即使要大家自己掏腰包来补足这笔债务，也在所不惜。

●费力不讨好

伏加斯但于是着手摆脱危机的行动，他把开支尽量减少，收紧信贷。但是银行追债的压力越来越大。银行因为市面上有两家财务公司宣告破产，使他们不得不加紧追收债务。后来，伏加斯但又查出一笔糟帐，于是他马上打电话给瑞士的米耶。出人意料的是，米耶的回答竟是，那不是你们错，我们总是可以搞好的，你做得很好。”这真有点不像米耶的口气。

“是的，我认为我是尽了力。”伏加斯但说。

“为什么你这样认为？”

“因为如果不是我的发现，你绝不会知道这里事情的严重性，至少你现在知道了发生了问题，你可以认真处理，我是唯一替你发现问题的人。”

“这一点，倒不同意你，你并没有做得太好，你做出了一宗可怕的事。”米耶突然改口，并突然挂了电话。如此使人不可思议。

米耶回到纽约之后，竟然把伏加斯但的职务撤换了，使他无所事事了。两个月前，米耶还曾说要给伏加斯但公司的股份，现在闭口不谈了，一切都完了。

伏加斯但要见米那，米耶不肯。伏加斯但只好写信。米耶召见了他，并且说：“你做了拉察特公司的股东两年了，现在要离开了，你认为利罗和高曼沙士会怎样看你呢？”“如果我跟他们说两句，你怎可以去那里呢？”

伏加斯但此刻也强硬起来，”我早就知道你会这样。”接着又说：“我才31岁，如果我有能力，我可以活下去，而且会活得很好；如果没有能力，等待在这里，只是干领工资，我可不愿这佯耗下去。”于是伏加斯但离开了公司。

●无力回天

伏加斯但辞职以后，米耶又找了一位叫伯恩斯但的人去接替这个职务。米耶还请比提利回来，直截了当地告诉他：“你该成为拉察特公司的合伙人。”比提利最后还是答应了。

几天后，《纽约时报》就刊登了比提利加入了拉察特公司的广告。米耶打电话叫他快过来办公。

“你不是要我来管理刚哥联合财务公司的事吧？”比提利说。

米耶回答道：“当然不是。”米耶是那家公司的执行董事之一，除此之外，没有责任。第一次召开董事会，参加的有米耶、罗哈定、尼芬和比提利。第二次开会则只有尼芬、米耶和比提利。第三次开会就只有米耶和比提利了。第四次开会只有比提利一个人了。无论他是否高兴，他总要负责刚哥联合财务公司的事。

最后，伯恩斯但得出结论，那就是这家公司再也不能经营下去了，要尽快出售，它已经无法再改善了。

但是卖又没那么容易，一直到1967年，他们还没有找到买主。这个买主必须是有着雄厚的实力。最后，佳士拿财务公司终于和他们达成了协议。这家赔本的公司总算卖掉了。

至于准确的亏损数字，至今仍是个谜。一个股东恩哥客估计约亏损数百万美元。但是米那却从不肯承认自己犯了什么错误。

●一败涂地

有人说，发财要靠自己的双手和大脑，想靠别人替你赚钱只是妄想，这句话很有道理，只要看看米那在石油、矿产、互惠基金、房地产上的投资情况就知道了。这位世界著名的金融大王最善于做收购、合并。买卖公司，甚至股票买卖，而不是实际经营企业。米那是个大投机家、大冒险家。他善于

冒险，但是当许多社会名流把钱交给他来作股票投资时，他总是十分小心，不敢冒险，当然这决不是他赚不到钱。

又如以米耶的财力来说，他雄厚的实力做互惠基金应该是稳妥不过的。但是，以这个犹太人的风格来看，他不做推广工作，又怕负担庞大的费用，结果败得很惨。

房地产也是要有详细计划的，要长期投资才有收益，米耶做惯了金融生意，一向是速战速决，而且不用那些商场习惯了的各种人际关系。所以，即使投资房地产，也和他的性格不合。

就石油、矿产而言，米耶是一个极会利用各种方式去节税的金融家。投资石油和房地产都是十分复杂的节税方式之一。米耶对投资开采石油的雄心很大，他希望投资 300 万赚回一亿美元，但是他前后做过许多努力都没有成功。

对开矿来说，米那也有兴趣，但不大内行。有一次探好了一处，以为矿产十分丰富。谁知一开工，打了很深，却发现矿床早已被挖掘一空了。这就是麦马铜矿公司的事，这件事使他损失了几百万美元。

米耶又在智利做铜矿开采生意，结果一败涂地。原因是开好的铜按智利政府定好的外汇价收购，但开采用的机械和一切物资都要用高过官价数倍的黑市价买入。

“950 年，拉察特巴黎分公司在撒哈拉开采石油，结果由于阿尔及利亚独立，油田全被收归国有，好在法国政府和阿尔及利亚谈妥给以补偿，才没有亏损。

米耶后来认为，在外国开采石油和矿产全都是无济干事。“你开发，他们拿走。”所以，最好还是在美国做这种长期的生意。

米耶还有些不顺心的事，华纳·兰巴公司的事就是一例。

华纳·兰巴公司是一家生产家用药品分公司，1880 年由菲发家族控制。1953 年，菲发去世。利华农想出手收购这家公司。但是依比斯达和米耶抢先一步。计算购买 45%的控制股权，共有 55.8 万股，需要 1150 万美元。

于是，他们约请了一些同行参加这笔交易。此后，他们进入了董事会，提议收购扩大，使它成了一家大型医药公司。到 1962 年 10 月，这家公司的营业额已经扩大到 2 亿美元。他们的原则是米耶式的不断合并，甚至有一次想和雷诺烟草公司合并，但没有成功。

1955 年 5 月，即买入公司不到一年，米耶和依比斯达就成了人们所不欢迎的财务顾问。于是，他们不得不把自己手中的股票卖掉，退出了这家公司。

●信誉大损

米耶雇佣了一位前哈佛大学的教授哈定顿作股票投资的顾问，哈定顿确实是个天才。米那刚刚在公用事业股票上赚了一大笔钱。哈定顿又认为保险公司股价过低，一定大有可为，简直是一个“金矿”。于是，在 1950 年底大量买入了保险股，从而使哈定顿变成了百万富翁，当然米耶和拉察特公司赚了更多的钱。后来，他们进军日本的保险股。

1960 年初投资 300 万美元，10 年后已经升值为 3500 万美元。在那个时代，他们买人日本保险股一二万美元并不断加码，涨也加，跌也加，据说，这位老教授早年是华尔街上一个毫无希望的人，后来却变成了亿万富翁。那

时他已经 51 岁。

他们对朋友在谈投资股票的时候，总是采取稳健的方法，劝人买没有风险的股票，但自己却买入日本的保险股。拉察特公司还代那些名门望族、政客要员投资股票交易，但结果不尽理想。因为，当股价上升时，米耶不敢替他们冒风险，从而失去了赚钱的机会。但股价大跌时，又因为买入的都是稳健的股票，也不会有什么损失。原则上说，米那和老教授替客户投资是一套方法，而自己投资却是另一套方法。

1958 年，美国的无限额基金已经十分流行，那就是公司可以不断发行股票，没有一定的限制。人们每天可以认购，又可以每天卖出。过去的固定额基金却不同，那种互惠基金的股数是固定的，不能多买，也不能随时卖出。

列文兄弟财务公司出了一种互惠基金叫威廉街基金。米耶以其投资天才的信誉，也跟着发行了拉察特投资基金。社会上反应不错，很快就有了 1.25 亿美元投资。市面上，人们认为米耶是奇才，投资这种基金是很好的，一定会发财。

从 1958 年到 1962 年，拉察特投资基金由 1.25 亿美元减少到 9100 万美元。基金部门的资金越少，其表现就越差，成绩越差，要兑回现金的客户就越多，陷入恶性循环之中。

1958 年每股值 14.45 美元，8 年后仅升到 15，17 美元，比买国库券或储蓄存款还差。

1967 年 5 月，米耶干脆洗手不干了，把基金卖给了另一家公司。该公司送回 7.5 万股自己公司的股票给拉察特公司，客户们后来起诉拉察特公司没有理由要这 7.5 万股作自己公司的费用，它只好拿出 100 万美元分配给各股东。这种不义行为，使拉察特公司的信誉大损。

米耶要每年减除 500 万美元的税款，唯一的办法就是从事房地产，当时有一个叫“小星城”的房屋计划，打算建筑 6000 个公寓给中等收入的人住，面积力 150 英亩。但该公司做到一半时就无力完成了。此时米耶正好投资 3700 万美元现金挽救了这个项目。到 1947 年 11 月计划完成，可以供给 2.5 万个住户，前后 4 年使米耶节税 2000 万美元。

5.鹬蚌相争　渔翁得利

1915 年 12 月 21 日，正值圣诞节前夕，人们都忙着为圣诞节做准备。早晨刚刚登上被称为军火大王的杜邦帝国总裁宝座的皮艾尔·杜邦，在睡梦中被人吵醒。于是，他接待了一位来自维明顿地方报社的新闻记者。

这位记者前来采访的目的十分明显，他只想证实一个消息，杜邦先生是否和来明顿兵器公司共同买下了 GM（通用汽车公司）的股份。皮艾尔打着哈欠，似乎没有弄懂记者的来意，记者不得不再次重复了问题：“听说你和来明顿兵器公司共同买下了 GM 的股份，这个消息准确吗？”皮艾尔满不在乎地笑了笑：“这纯属无稽之谈。”边说，他边翻开了当日的报纸，上面有一篇 GM 公司的比利·杜朗发表的讲话。

记者对皮艾尔的回答显然十分不满，仍然穷迫不舍地逼问：“据杜朗先生自己说，您和来明顿兵器公司合作，使他夺回了 GM60%的股份，再次控制了 GM 公司。”这一次，皮艾尔显得有点温怒，他不耐烦地大声否认：“这件事我根本一无所知！因承造联合国订购的武器弹药，来明顿兵器公司和杜邦公司之间有契约关系存在，这一点是可以肯定的，但我们没有购买 GM 的股份，来明顿兵器公司也没有买。”皮艾尔把有关 GM 股票的事，推得干干净净。

比利·社朗同皮艾尔·社邦一样，都具有法国血统，杜朗的祖先原是渔民，兼营造船业。社邦和杜朗之间没有任何交往。

不过，社邦曾在他的财务经理拉斯科布的推荐下，买下了 2000 股 GM 的股票。

●老谋深算

其实，对于 GM 的股票，已暗暗展开了一场争夺战。

1916 年 9 月 16 日，纽约的泊尔蒙饭店。由 72 家银行组成的“协调融资团”代表，因为贷给 GM 的 1500 万美元将 5 年期满，约定在此召开 GM 的股东大会。

大会前几天，查特姆·菲尼克斯银行的考夫曼拜访了皮艾尔·杜邦。“杜朗已经夺回了 GM 的支配权。

GM 的股票已经暴涨到 580 美元，这是因为杜邦先生拼命买的缘故，来明顿兵器也因为杜邦而买了 GM 的股票。”考夫曼开门见山他说了一大段话，而后表示：在 GM 干部改造时，他将提名社邦先生成为 GM 公司的干部。在达成了这种默契之后，皮艾尔有了胜利的把握，他决定亲自到泊尔蒙饭店去一趟。

GM 公司还没有还清的借款仅剩下 250 万美元，偿还贷款并不是问题，问题是在股东大会之前将要进行 GM 干部的改造。已夺回 GM 公司半数股票的杜朗，计划通过干部改造，组成一个以他为中心的新的领导班子，以巩固自己的地位。

大会刚刚开始，杜朗便迫不急待地宣布：“我拥有 GM 半数以上的股票，我理所当然应任董事长。”踌躇满志的杜朗，脸上已堆满了胜利的笑容。可是他立即遭到了反对。支持者与反对者争吵不休，双方势均力敌，得不出任何结论。

狡猾的考夫曼趁机提出一个妥协的办法：选出银行团代表史特劳和杜朗先生两方面的干部，每方各 6 人，再由社邦先生指定 3 人为中立一方的干部，

共选出固定人数的干部 15 人，杜邦被杜朗选为他们 6 位干部之一，杜邦指名的 3 位干部竟是他的弟弟拉蒙，他的财务经理拉斯科布以及杜邦公司高性能火药部门的负责人亨利·哈斯凯。至此，皮艾尔带着弟弟及亲信，打 入了杜朗财团。

1917 年，美国对德宣战。美国政府指定钢铁为战争物资，实施配给制，并将钢铁企业列为高利润企业，加收战时特别税。如此一来，底特律的汽车工业不得不采取减产措施，而杜邦公司是和战争直接有关系的火药生产企业，仍然继续实施增产路线。于是杜邦公司和 GM 公司在形势上有了非常明显的差异，GM 的股票开始大幅度地滑坡。

在拉斯科布的协助下，杜朗又筹借了 1200 万美元，计划组成企业联合组织辛迪加，尽管 GM 的杜朗情愿以 12%的高利率贷款，却被纽约的银行拒绝了。这个消息对杜朗来说是致命的。纽约各证券交易所的 GM 股票瞬间暴跌，每股价格已下降到 75 美元,杜朗即使将 GM 公司以前所积累的利润倾囊而出，也无法挽回形势。

这种状况正是杜邦乘人之危、落井下石、大捞一把的好时机。他认为 75 美元一股并不是最低价格，他要等到股价跌到谷底时再大量买进。据皮艾尔估计，世界大战不会再拖很久，一旦战争结束，靠火药起家的杜邦帝国恐怕也无法维持下去，必须扩大经营范围，杜邦帝国将制造染料、油漆、药品、人造皮革……杜邦先生和拉斯科布的看法不谋而合：油漆和人造皮革最大的消费对象就是汽车工业，而杜邦公司是这次战争中最赚钱的企业。二人一致认为应把赚来的钱投资到汽车工业。

于是，杜邦决定购买 GM 的股票，而且是个大数目：2500 万美元！

●吞并通用

1918 年 2 月 21 日，皮艾尔·杜邦在纽约的大都会俱乐部宴请华尔街各银行及证券公司的首脑人物，并宣布杜邦公司成立持股公司，取得了 2500 万美元的 GM 股票，就杜邦公司而言他们开始了对 GM 的大吞并。

1918 年 1 月 11 日，欧洲战火停息，社朗想抓住这个时机，再度展开扩充计划，以求重整旗鼓。但这需要一笔庞大的资金。担任 GM 财务委员长的拉斯科布为杜朗设计出一套资金筹措计划：一方面发行 8500 万美元的公司债，另一方面又发行 5610 万美元的新股。新发行的股票又有各种不同种类，同时进行，以此来筹措资金。大略核算之后，GM 的实际资金高达 10.2 亿美元。这在当时，简直是个天文数字。杜朗雄心勃勃，可市场行情非常糟糕。汽车滞销，以汽车工业为主的杜朗再一次陷入了困境。走投无路之下，杜朗不得不劝说亲友们成立购买 GM 股票的联合承购组织。

这时，杜邦的关系企业，伦敦火药贸易公司购买了高达 3000 万美元的 GM 股票，加拿大的社邦关系企业加拿大火药公司也买下了 GM 的新股。

1920 年以后，美国经济因生产过剩而不景气，全美各地的 GM 经销商开始大量退回存货。皮艾尔·杜邦接到伦敦火药贸易公司董事长马克卡恩的来信。信中他提出想取消向 GM 购买的 3000 万美元新股票。皮艾尔却不想轻易退出，前功尽弃，他还要观望一下。

此时的 GM 公司如惊弓之鸟，乱投乱撞，他们只能求助于摩根商行。然而摩根商行也是乘人之危，提出非常苛刻的条件，买下 140 万股份普通股，每

股 20 美元！另外还有条件，其中 10 万股票以 10 美元一股计算！尽管 GM 的股票价格正像坐滑梯一样一路跌下来，但最低也不至于到每股 30 美元。无路可走的 GM 正准备答应下来，摩根商行又追加了一个条件，给他 6 个 GM 的干部席位，GM 再不能由杜朗掌管。

皮艾尔观望了一阵，机会终于来了！

他悄无声息地进行着幕后交易，而在杜朗面前，却装出救济朋友的模样，可谓是老谋深算！

7 月，GM 的股票一下子跌到每股 20 美元！杜朗面临着最后的挑战。而摩根商行连 200 万美元的股票都不肯买。杜朗眼瞧着 GM 股票继续下跌，展开结束购买行动。他不顾一切地去恳求朋友和股东，包括皮艾尔·杜邦。杜朗为挽回 GM 股票的颓势，顽强地在生死线上挣扎着。

10 月底，杜邦用现金为杜朗付清了一笔 130 万股的结束购买赤字。而 GM 股票眼看就要跌到一位数了！

11 月初，摩根高级负责人同皮艾尔·杜邦展开了一次秘密会谈。摩根商行负责人认为杜朗的结束购买行动，已经使华尔街陷入经济恐慌的危机之中。为避开这场经济风暴，必须拯救 GM。而杜朗的结束购买总额最少有 8000 万美元，一笔相当大的数目。最后的援救方案终于秘密达成了：杜邦公司暂且买下 3500 万美元的 GM 公司债，以杜朗名下的 GM 股票作为抵押。

如此一来，皮艾尔·杜邦取得了杜朗的股票。杜邦手中所持有的 GM 股份已超过了总股票数的 38%！杜邦阴谋吞并 GM 的计划终于实现了！

杜朗显然没有料到皮艾尔·杜邦会吃掉他。他还以为杜邦仍像朋友般帮助他呢！待至真相大白之后，杜朗所有的感觉就是不堪回首。杜朗马上辞去了在 GM 的职位，由皮艾尔·杜邦出任新的董事长，当杜朗手下的干部全部退职后，GM 开始由摩根商行和杜邦公司派来的新干部共同管理。

皮艾尔·杜邦将 3300 万美元的 GM 股票平均分配给杜邦公司派到 GM 的 80 位新干部。几年以后，在杜邦的管理下，GM 年利润超过 2.5 亿美元。这 80 位新干部，当初只各自负责 2.5 万美元的资金。由于他们致力于企业的建立和管理，而获得了 20 倍于投资额的巨额利润。杜邦并不需要多少时间，便可以从以亿为单位计算的红利中收回对 GM 的投资成本！

皮艾尔具有很强的大局观，这是他取得成功的一个因素，皮艾尔及时判断出美国将和德国开战，随之考虑了一旦开战对美国经济的各方面的影响，觉得 GM 的股票会立即大幅下降。还有皮艾尔判断杜朗的扩充计划太庞大，并没有足够的财力支持。扩充失败，股价自然还会下降，第三，皮艾尔成功地预测了美国的经济危机。这三个成功的判断，使他避免了不必要的损失。皮艾尔在这里很好地利用了外界条件，自己不费一点力。

现在，杜邦财团犹如一棵大树，覆盖了整个美国，50 个州中处处可见到它的影响。

6.稳扎稳打　择机而动

米耶在交际中有一手，在处理金融业务中更有一手。在买入卖出，炒出炒入中，米耶开始了自己的事业。

米耶于 1989 年 9 月 3 日出生于巴黎。他的家族是一个典型的犹太人家族，居住在巴黎最古老的犹太人居住区，它离巴黎的贵族区不远。这里的贫穷和富有形成了十分强烈的对比。这对米耶来说是有着极大的刺激的。

米耶的父亲是个印刷商人，但后来沉于赌博，使一家几口人的生活担子过早地落在了年青的米耶肩上。

米耶上中学的时候，虽然不是优等生，但历史和地理课的成绩还不错。有的老师说他读书不专心，有的老师说他喜欢搞恶作剧。由于他经常请假去做事，成绩一直不太理想。

1906 年，他留了一次级。那时的他小病也不离身，他无法继续上学。

1913 年，他不得不弃学从商。

15 岁的米耶表现出了一些处理财经事物的潜力。他对巴黎上市股票的行市十分熟悉。后来，他进了股票交易所做信息传递工作。

米耶正式成为银行职员是一次极其偶然的机会。他的姐夫威尔曾在巴黎一家较小的银行——布尔父子银行工作，由于 1914 年第一次世界大战爆发，威尔参军，剩下了一个空缺，就由米耶顶替了。

战争使米耶在银行中学到许多银行业务方面的东西，为他以后的金融前途打下了良好的基础。在战争中，法国政府需要大量的资金来支持庞大的军费开支，于是就得向银行借钱，向国民发行债券，甚至向盟国举债。政府付钱给制造商是以借据的方式。商人收到借据，马上就打折扣卖给银行以换取现金。作为中间人的银行，就从事买卖借据来获取其中的差额。由于政府大量采用借款的方式，使法郎在几年之内按批发物价指数上涨了数倍，政府负外债达四五百亿法郎。银行在当时起着十分重要的作用。政府不断发放借据，商人不断把它们卖给银行，整个经济活动都依靠银行作为媒介，从而使银行业迅速发展起来了。

处理借据买卖、和政府打交道这类工作需要有速战速决的能力。这不仅适合米那的性格，也培养了他的决策能力。那时，他每天 4 点钟起床，开始分析各种报纸的金融报道，然后决定当天的战略。等到别人起床时，他已准备完毕。在大家一齐在公寓内的餐厅中吃早饭时，只见米耶在那里不停地打电话。

1918 年，他姐夫病故，留下两个孩子。米耶承担了对他们一家的经济供给。这样，一个 20 岁刚出头的人就承担了养活六口人的重任。

在社交活动中，米耶确实有一手。他经常能够得到最富有的犹太人社交会的邀请。在一次宴会中，他结识了一位银行家的女儿。后来，他们结了婚。

1920 年，法国不断发生金融危机。在 1924 年，仅仅两三个星期内，币值就下跌了 50%。由于货币是在下午 1 点钟至 3 点 15 分交易，炒家们经常是在巴黎交易所买入或卖出之后，马上打电话给伦敦再卖出或买入。这种买入卖出的炒卖活动是最适合精力充沛的青年人干了。利用这种办法，米耶赚了不少钱。

●立足金融界

不过，米耶真正立足于金融界还是从他参加拉察特公司开始的。这家公司是由拉察特三兄弟创立的。这三兄弟也是从法国移民过来的。开始，他们用 9000 美元开了一家杂货店。不到一年的时候，一场大火把小店全部烧光。人不走运，没有办法。他们最后定居在旧金山。

当时的旧金山正是淘金热兴起的时代，许多人奔向旧金山寻找黄金，一开始，这三兄弟买下了一家织布厂，还经营杂货店生意，生意非常红火。于是，他们又请他们的侄子威尔到旧金山管帐。不久，他们感到做这些淘金者们的生意，远不如去做的金生意。他们改行做起黄金买卖和国外汇兑的生意来了。1852 年他们在巴黎开业，1864 年正式成立银行。在伦敦、旧金山和巴黎都设立了他们的美国银行。1880 年，威尔在纽约开店。那时的拉察特公司已成为运送黄金到欧洲去的最大的公司，同时是美国最大的证券商业票据买卖的公司。在 1908 年他们出售了旧金山的银行之后，只留下了三个财务机构，分别设在纽约、巴黎和伦敦。显然，这些机构都是经过了谨慎的选择，同时也是独立经营的。

1925 年，威尔主持巴黎的拉察特银行。他是维系美国拉察特公司与巴黎之间关系的重要人物，曾作过法国银行的总裁。他对人非常亲切，尤其对人才有着惊人的洞察力。当他认识了米耶之后，马上就确认米耶是他需要的理想人才。

米耶当年才 27 岁，威尔一开始就请他作公司的股东。这对米耶来说是个绝好的机会，于是欣然同意。就在米耶进入公司的一年之后，他正式成为公司的股东。虽然，米耶所表现出的才华是在市场炒卖方面，但他对此已经不满足了，有了更远大的目标。他开始随时留意有利的机会替公司作大规模的投资。

他一做了股东，开始做的第一件大事就是在 1928 年收购雪铁龙公司。

雪铁龙是法国一家汽车公司的创始人。他出产的汽车就用自己的名字命名。

1919 年，他大胆宣布他设计的雪铁龙可以销售 3 万辆。果然，汽车还没有出厂就销售一空了。他又夸口说，可以日产出 100 辆汽车，人人都说他是在做梦。但是到 1924 年，他已能日产 300 辆。于是，他名声大震，甚至能在巴黎铁塔边用 25 万支电灯泡装饰出自己的名字，使整个巴黎都对之刮目相看。同时，雪铁龙是第一家把分期付款引人法国的公司。这项业务由其分公司—一沙优公司负责，这对米耶启发很大，既然汽车可以通过分期付款来购买，那么房屋，家具等等为什么不可分期付款呢？

拉察特公司刚好是这个汽车公司的大股东，很自然米耶把自己的构想献给了雪铁龙这个大阔佬。他建议这家汽车公司。

由拉察特公司和两家银行收购沙优公司，使它变成法国第一家属于消费者的财务公司。对于沙优公司来说，它不必自己负责银行方面的事情。

最后，这个收购取得了成功。两家参加收购的公司，目前是美国最大的财务机构的商业投资信托公司，以及最有名望的摩根银行。三家公司各占 1/3 的股份。在收购之后，许多公司都请求沙优公司安排分期付款业务。此刻米耶非常需要帮手，他便派他妻子家的老朋友基去德国和法国学习，但是他到柏林才一个月，就被匆匆召回来了。

这位叫基的老朋友一开始工作，就和美国最大的家庭用品公司加云图公

司签约，这使得他们获得了巨大的财源，即使在经济不景气的时候，也有现款可收，第二次世界大战时期，法国许多公司都向沙优公司申请合作。

米耶的行动，使他在拉察特公司的地位稳固地确立了。他用行动证明，自己不仅是炒卖的高手，同时更是一个有能力、目光远大的财经专家，他不仅具有构思大项目的才能，同时也表现出在执行计划时具有惊人的决断力和毅力。

米耶收购沙优公司成功后，仍然每天早上回公司研究当天的外汇买卖计划，因为拉察特公司的外汇买卖做得很大。

●痛失总裁

1993 年经济大衰退，雪铁龙汽车制造厂仍在不断扩张，到 1943 年负债多达 2000 万法郎，债权人共计 2100 人。这样公司不得不裁减人员和工资 10%，结果导致工人罢工，公司瘫痪。3 月份，在债权人的逼迫下，人们要求米耶接管雪铁龙汽车制造厂，以挽救公司的命运。

米耶开始经营后，他认为这家汽车制造厂有救。只要裁减费用，投入新的资本，使债务减少至 1300 万，公司仍然可以发展，当然这需要时间。米耶说服了最大的债权人把债务 660 万当作股本投入雪铁龙公司，从而使这家汽车制造厂立刻走出了危机。

这次挽救雪铁龙的成功，再次使米耶成为法国财经界的红人。法国工业家和外国银行家们到巴黎时，无不拜访米耶。如果德国军队不进入巴黎，只要威尔退休，米耶就很有可能升为法国银行的总裁。

德军 1939 年进入波兰，米耶马上让家人到了法国西部，自己还留在巴黎。米耶对自己的处境是十分清楚的，作为一位著名的犹太人银行家，主持着著名的犹太银行。

1938 年主管一个救济犹太人的委员会，使大批犹太人逃离纳粹德国。如果他不离开，将来一定会进入集中营的。于是，在 1940 年，米耶带着家人离开法国，南下西班牙，后转往葡萄牙，最后终于到达了美国，定居纽约。

1941 年 2 月，巴黎的维其政府关闭了 21 家犹太银行，其中就有拉察特公司。

●“政变”夺权

米耶来到纽约后，住过许多豪华宾馆，但总是不满意。这大概和他当时的心境很有关。在纽约的头半年里，米耶惊魂不定，几乎没做什么事，只是穿着睡衣，在旅馆的沙发上发呆，也许是考虑以后的打算。巴黎的陷落，对米耶和许多犹太人都是一个沉重的打击。纳粹、战争、战败对米耶来讲，他在法国所取得的巨大成功已经不复存在了。必须重新开始！但他不知道自己还有没有勇气和能力。

现在居住的纽约对米耶来说，是一个完全陌生的地方，并且在语言上也有很大的不方便。一切都得重新开始，过去的已不复存在。幸好，他在战争初期已秘密地转移了大笔资金到国外，所以在生活上，他的家里还可以维持相当水平的生活。

纽约的拉察特银行是由亚雪主管的。但它和巴黎、伦敦的拉察特银行之

间是独立的，经济上没有多少关系。所以米耶到纽约后，虽得到过亚雪的关照，但在工作上，他是没有立足之地的。他还只是圈子外围的人。纽约的拉察特银行在百老汇大道 120 号地下室和 5 楼，米耶则在同一座办公大楼中租了第 33 楼，并且还雇用了一个女秘书。

亚雪能够主管纽约拉察特银行，主要是从其父辈手中遗传下来的，他的父亲是拉察特公司的第八位元老，一辈子都在这个公司里工作，并且他有着很多社会关系，是许多德国犹太人的银行圈子内的人，另外，亚雪也娶了一个著名银行家的侄女，可见关系也不一般。他父亲死后，他就接替了其父的位置。亚雪是个有才干的人，在华尔街的同行中很有威望，他的行动总是有很大的影响力。还在米耶在巴黎股市炒股之时，亚雪就以非凡的见解，帮助法国政府制定经济政策，使政府稳定了币值，使局面恢复了稳定。

1933 年，美国通过了史蒂高法案，规定银行划分为投资银行和商业银行，其中只有投资银行才可以包销上市股票。亚雪主管的拉察特银行就是投资银行，并且很快就上升为投资银行中的头牌。他主持的美国通用投资者公司发行了股本 2500 万美元，开了美国互惠基金的先河，这是纽约拉察特银行的功绩。另外，1934 年，纽约拉察特银行还做黄金和证券生意。

二战爆发后，亚雪义不容辞地帮助犹太人逃难。对于米耶，从衣食住行到子女上学的问题，他总是尽力给以帮助，每到周末，他经常请米耶到自己的郊区别墅去玩。

1942 年巴黎拉察特公司的主管威尔来到了纽约，亚雪同样也给予了他许多帮助。后来他们成了十分要好的朋友。

1943 年 12 月 26 日，《纽约时报》突然刊登了这样一则消息：亚雪从今年 12 月底开始退出纽约拉察特公司，并且不再担任股东。大卫·威尔和安德烈·米耶人主纽约拉察特公司，并且为拉察特公司的股东。

这简直是一场公司“政变”。这个主持了 35 年纽约拉察特公司的人，怎么会轻易地被新来的人挤走呢？要知道，他和米耶等人曾经亲密得像一家人似的，并且他在纽约华尔街金融界有着牢不可破的地位，绝非一般人。那么，米耶和威尔又是如何策划这场改变的呢？

原来亚雪虽然多年主管着业务，但没有用心去扩充自己在公司股份中的地位，也就是说，他一向都没有控股权，而主要的股权仍然在法国人手里。这一点正反映着亚雪缺乏远见。因为，如果他不从法国人手中收购大量的股权，他在公司的地位类似于一个受雇佣的人，不可能有稳固的地位。这一点也正是米耶他们所看到的。

1945 年，以前的合伙人全都离去了。1948 年，他们把波士顿、费城和芝加哥的办事处关闭了，只留下纽约的办事处，这一突如其来的行动如一个重型炸弹，具有极强的破坏力，顿时使公司陷入危机之中。米那和他们的助手们，梅南·何索，克了加及威尔逊立即行动了起来。

1946 年，美国最高法院决定授权给美国证券监管委员会，把大公用事业集团机构拆散。这一决定使得电力公司的股票和债券大跌。米耶和他的助手们认定，下跌到一定程度，他们就立刻开始大量收购。这真是一个大好机会。正如威尔逊说的，那时的这些电力公司的股价等于一元五角，真是太便宜了。

当电力公司被分为一些小公司之后，他们所特有的股票价格又开始回升了。他们兴奋不已，这真是叫人难以相信，赚钱怎么会这样容易呢？这次股票之战，使米耶第一次尝到了赚大钱的滋味，他决心大干一场。

7.专心一致　想到做到

一个最具创造力的人，他想做的，一定能做到。他喜欢与人斗，因为队中他获得了巨大的财富和权力。

米耶是一个十分贪心，有报复心、又独揽大权、有虐待狂、脾气很大的人。他的坏脾气使他的同伴和家人都无法忍受。他如一切巨富一样是个永远追求财富的人。尽管他已十分富有，但追求金钱的欲望永无休止。如果他生活在古代的中国，他一定会成为一个著名的暴君的。

他的一个朋友威尔逊曾说，他跟米耶一起做股票分析的工作，每当别人做好之后，米耶便一脚把别人踢开了，实际上，这并不使人感到奇怪，米耶出身卑微，恶劣的生活环境塑造了这个穷小子的性格。从很小的时候起，在他脑子里就不再有小布尔乔亚式的幻想了，而是像个成年似的直面人生。如果要爬到今天的地位，非要点真本事不可。那是一种无情的、冷酷的、迫使自己成功的精神。有人曾经打比方说，如果钢琴大师要数鲁宾斯坦，绘画数毕加索，那么金融家就要数米耶了。

大卫·洛克菲勒对他的评价是，金融投资界中最具创造力的一个人。做过世界银行总裁的麦纳玛拉认为他是一个独一无二的金融巨头。

米耶是巴黎一个专门卖画的推销员的儿子。

1914 年，当他 16 岁时，他就不再念书了。他做过仆役、侍者，到 30 岁时已经是一位布西区著名私营银行拉察特银行的股东了。

40 岁时他帮助挽救了行将能溃的大汽车公司——雪铁龙公司。他在法国创立了第一个消费者的财务公司。由于他是犹太人的关系，在德军占领巴黎时，他被迫流亡纽约市，主持纽约拉察特公司的业务。他不但使这个公司变成了一个最著名的投资机构，也使他自己成为战后的一个投资专家。

米耶是世界上一个最神秘的独立工作者。没有人知道他的财产有多少。他的保密工作做得很好。但是，据熟悉他的朋友说，他至少也有 3 亿美元的财产，甚至高达 8 亿美元。1979 年，他 81 岁去世时，遗留下的地产就值 9000 万美元，而这只是他在 10 年中通过逃避税款把资产分散到家族基金会之后，所遗留下的数目。一位拉察特公司的同事说，米耶是一个收购和合并的天才。洛克菲勒说他突出的原因就在于他的创造力、判断力和谈判手腕。当然这些能力对一个数以亿计的巨富而言都是十分必要的，而他的能力是已经达到了十分特殊的程度。和任何人对比，他就是能透彻地看到事物内在的真实价值。他像一个艺术家，可以把一件事情的外皮剥开，透过结构，得到一些有没太大风险的核心结构。他把这个工作叫做“金核工程”。

米耶还是一个讨价还价的高手，在拉察特公司一天到晚，他就是跟人谈判。他的谈判能力基于他本人的机敏。他觉得谈判就像剥香蕉一样，要把谈判的核心找出，最后使双方都能满意。

至于其它成功的因素，就是他的勤奋。

他可以从早上四五点钟一直工作到晚上六七点钟。在周末，他要跟洛克菲勒等要人在俱乐部中交际。这是他获取信息的良机。他永远不需要假期。他的儿子菲利说，假期就是工作的补偿。但是他说，他一点也不需要补偿，正如一个人呼吸一样是不需要作任何补偿的。

●关键地方留一手

米耶时常这佯告诫他的同事：“生活就是规律。”实际上，很难找到一个人比米耶生活得更有规律了。“他有出众的控制自己行为的能力。”一位拉察特公司的同事说，“他绝对不会毫无理由地举起一个叉子！”有一个时常为人们谈论的例子就是，他处理鸡尾酒会的邀请。他一般会照例答应，然后，直到最后一分钟他会给主人打个电话说十分抱歉不能来。显然，这个电话甚至比其他到会者能给主人更深的印象。

用这种方法来建立形象就可以体会到米耶的性格，很少有金融家肯这样用心地去建立自己和公司的形象。米耶实际上有意在为自己制造一种神秘的气氛。他知道与众不同的价值，这样做替自己的公司制造出很多独特的感觉，这不但便于人们记忆，同时也激起了人们的好奇心。他坚信这一点，就是你越是难以接触，人们就越愿意找你，并且会认为你的见解越有价值。他建立的公司是为社会上的重要人物们提供服务的，所需要的不是作一些小生意，而是大笔的交易。

当然，这些自我控制和勤奋也是为了隐藏米耶个性中让人厌恶的一面。实际上，对那些常常跟米耶在一起的人们来说，他成功的秘密就在于能克制自己的粗暴与偏执。他的儿子曾经这样说：“对我来说，我真不知道像这佯一个感情用事和个性极端的人，怎么能够在生意上跟别人打交道。”从这一点上，我们看到了一个人内在的性格中不同方面的平衡。一方面，在有利可图的事情上是极其压抑的，另一方面，在与自己目标无关的事情上，所有压抑了的东西异常地爆发出来，从而缓解一下自己的身心。这几乎是事业上成功者的一个通例。

米耶也常常作一些银行业务以外的交易，一般大都成功。然而，他总是面色惨白，让他的老朋友们看到后总觉得他的心脏不太好。不管人们对他说什么好话，他从来就没有相信过他们。他所需要的是一种无可非议的保证，它不是朋友们口头上的许诺，而是在关键的地方要留一手，即使对商业上的判断，甚至是有关他本人的健康问题，他也需要精确的估计。因为这种保证是采取任何商业活动的依据，有了它，就不会被人拖累，从而取得成功。

他的做人原则是六亲不认，他认为在商业行动中，一些微不足道的感情用事，如信任老朋友和亲戚，甚至兄弟姐妹，其结果一般是放弃了这种保证，以信托的方式贷出款项或是经营，结果一定是很惨的。在商业战争中，人应该像机器一样，虽然机器有时也会出点儿毛病，但是，它要比人的错误少得多，这便是成功的保证。

●金钱是成功的象征

无论是在商场上，还是在友谊上，米耶时常要大大争吵一番之后才会取得妥协。生活对他来说真有点像一个讨价还价的商场。实际上，商业谈判中的那个核心也成了他生活中的核心。拉察特公司的高级合伙人威尔说：“如果你有两个星期和他相处得很好，这可能是很不正常的。他可能会因为一些微不足道的理由把某个合伙人开除，把老朋友开除，把家庭成员赶走，然后，又会突然欢迎他们回来。”这些看起来好像是他的怪僻。实际上，只要人们回忆一下历史上的那些强有力的君主，又有谁不是这样的呢？也正是由于这样，才稳固了他们的权力。

米耶对下属的训斥是毫不留情的，他需要把他们的自尊心打得粉碎。他把合伙人叫成伙计，为的是要突出自己的领导地位。即使是在周末，只要他需要，就立即让下属从度假中回来。叫他们去工作。

米耶的一切都很保密，而且秘密的程度近乎反常，不像一般银行家的所作所为。他把私人的财务活动变得十分复杂。可以这样说，除了他儿子以外，没有人能对它们有一个全面的了解。一个拉察特公司的合伙人可能知道他投资于石油生意的一些情况，另一位合伙人则可能知道他的地产活动，但没有人能了解投资的全貌，几乎在所有的交易中他都是亲自动手干或者通过电话遥控来完成。他十分小心，绝不留下任何只言片语。

无论米耶造就了多少人才，无论人家对他多么效忠，但是他始终摆脱不了自己是一个外来移民的阴影。虽然他在事业上是相当成功的，但他仍然不免为自己的英文程度发愁，尽管他的英文已经很不错了。他的知心朋友说，他在美国的 40 年除了住在酒店内，没有住过其它地方。罗哈定说：“ 他可以在任何一天走到楼下，结了帐就走，只要把门关上了，带着机票就可以离开了。 ”

米耶的贪心是无止境的。一个米耶的老朋友，著名的银行家说：“ 他几乎是疯狂地爱上了钱，有了钱，就可以带给他极大的满足。金钱是成功的象征，是一种吸引他的标志，而不是用来花的东西。 ”有了金钱，并不在于花，而在于保存着，这样就可以确保他的胜利了。

米耶时常有一种不安的感觉。如果有一个朋友说要来拜访他，但他后来没有来，他马上会有一种被遗弃的感觉。有些合伙人甚至说他是他们见过的最不快乐的人。当然这些人对他是十分尊敬的。

人们十分欣赏米耶的专心一致。他的一个合伙人杜鲁巴曾说：“ 他想要什么，就一定要做到。 ”纵观米耶的一生，可以把他描述为这样一种人：只需要几张白纸和一支笔就能成功的人。他的竞争对手认为他是一个世界上最伟大的计划者，一个最复杂的搞阴谋诡计的人。一个合伙人说他总觉得越复杂越好。然而在另一些场合，他又表现成一个仁慈可爱的人，他会记得何时给总统夫人送鲜花，用许多时间去帮助总统的女儿做家庭作业。可以这样说，他对权贵是尽全力巴结的，而且恰到好处。米耶就是这样一个人，每一种品格，无论是好的，还是坏的，都达到了极端的程度。

无可否认，米耶是计划者、顾问、财经人中的伟大天才。

8.欲擒故纵　走自己的路

只要对当今美国金融界略有了解的人，都知道一个人在美国华尔街立足，得以生存和取得竞争的胜利意味着什么？它意味着这个人也必将在世界金融界占有举足轻重的地位。桑福德·韦尔——美国捷运公司日常事务总经理就是这样的一个人。他在华尔街奋斗了大半生，他的经营权术被许多人借鉴、采用，他的名声响彻全世界，如果说金融界是一片天空，那么韦尔无疑是这片群星璀璨的天空里一颗灿烂的新星。

然而，青年时代的韦尔却极少有星光。他是经历了许多次不如意和失败之后，才逐渐取得今天这样卓越的成就的。

韦尔出生在布鲁克林一个中产阶级家庭里。他的家族是有着波兰血统的犹太移民后裔。他的家庭生活很不幸福，父亲离家出走，女友曾要与他取消婚约。在他读完大学之后，他多次应征经纪所的招聘，每次都落选了，这段时期，他对前途感到迷茫。

但是，韦尔很快就走出了消沉，振奋精神投入到新的创业中去了。

1955 年，韦尔在华尔街当信差，每周仅有 35 美元的薪水。但在 1956 年，他当上了股票经纪人。

1960 年，他凑足了 3 万美元的资金，联合另外 3 名经纪人合伙创办了卡特伯林特·波托马和韦尔公司。从此，韦尔开始在华尔街大显身手，被人们广泛注意。

随着业务的发展，公司兼并了一些商号，韦尔也独霸了整个公司。

1974 年，在韦尔的苦心经营下，希尔森·洛布·罗慈公司宣告成立，成为华尔街第二大证券公司。这家公司规模虽然不是很大，但生意很兴隆。韦尔以此为基点不断扩充，使这家公司在 1981 年销售额达到 9.36 亿美元。以后，他又费尽心思进行谋划，最后终于登上美国捷运公司日常事务总经理的宝座。

●抓住时机

韦尔是一个目光敏锐，判断力极准确的经济强人。他能够抓住许多有利时机，大胆地去干，从而发展自己的事业，跻身于高手如林的金融界。

70 年代，股票行情一直不稳，股票价格飘浮不定，较小的经纪所往往朝不保夕，纷纷倒闭。但韦尔的经纪所不但没有遭受损失，反而扩大了规模。他不仅趁机吞并了大批较小的商号，而且接管了一部分经济不景气的大商号。例如，韦尔当年接管洛布·罗兹公司，就是一件令人钦佩不已的事情。洛布·罗兹公司也是一家投资商号，在华尔街它的经济实力与韦尔经营的希尔森公司不相上下，只是它的机构不够灵活，管理方法有些落后。韦尔看到这一点后，就提出与洛布·罗兹公司合并。在合并谈判过程中，韦尔先躲在幕后操纵，然后在关键时刻亲自出马，充分发挥自己的才智，最后取得合并成功。

然而，韦尔并不是轻易地搞吞并。对于吞并与否，韦尔是有选择的。他对这类问题极其慎重。他常说：“涉及到合并的谈判，人人都会紧张，因为处处有陷井。”一次一家国际性的公司请求美国捷运公司购买它，韦尔考虑再三，认为这家公司虽然值得买下，但它对股本要价会很高，这将影响到他

的利益。因此，韦尔毫不犹豫地拒绝了。

●吃小亏获大利

1981 年 6 月，韦尔做了一件令人费解、出乎人们意料之外的大事情。他居然把辛辛苦苦花费了近 20 年时间创建的希尔森公司出售给拥有 80 亿美元销售额的美国捷运公司。虽然美国捷运公司是一家经营赊帐卡、旅游支票和银行等业务的大公司，但韦尔的希尔森公司虽说规模较其小，却是很有发展前景的。而且，韦尔初人美国捷运公司，并不被重用，仅仅是捷运公司的挂名主席。看起来，韦尔吃亏不小。

然而一段时间后，人们终于发现韦尔此举获益可谓一本万利。现在，韦尔在美国捷运公司的职位仅次于董事长和总裁詹姆斯·鲁宾逊三世，他的股份总额有 2700 万美元，个人收入高达 190 万美元以上。

韦尔为发展捷运公司也是兢兢业业，使出了浑身解数，在他的一手策划下，捷运公司用 5.5 亿美元买进了南美贸易发展银行所属的外国银行机构。这家银行机构经营外汇、通货、珠宝、银行业务等。这桩生意的成交，不仅是韦尔津津乐道的一件值得自豪的事，而且使韦尔在捷运公司身价百倍，成为华尔街的热门人物。

然而，不可避免地，韦尔也失败过。

1983 年 8 月，韦尔想和投资者综合服务公司合并。如果成功的话，捷运公司将更加不可一世。可惜韦尔没有如愿以偿。这使他很恼火。韦尔从不服输，他会积蓄力量不断去迎接挑战。也正是这种精神，才使他常常摆脱困境，走向成功。

由于公司董事长鲁宾逊先生常要外出应酬，为捷运公司做宣传，韦尔掌握了美国捷运公司的实权。在韦尔的领导下，公司各部门齐心协力，互相配合，使捷运公司的利润不断增加。

韦尔管理公司有方，突出的一点是善于协调上下级的关系。他常说：“领导的责任在于给下级鼓劲。当然，办法很多，但是我善于和下级融洽相处，不时倾听他们的呼声。同样道理，下级有责任发表意见，不让问题愈积愈多，最终不可收拾。当领导的要当机立断，不能含含糊糊，使下级无所适从，或让有些人钻了空子。”

韦尔的成功之处有许多，如好胜心强烈，非常自信等，然而最重要的一点是：他知道在什么时候做什么事，能够抓住机会，敢想敢做。创业之初，对于合并与否，他果断地采取措施，从而慢慢扩大自己的企业。他极其明智地与捷运公司合并，容忍了最初的被忽视，后来在鲁宾逊的帮助下，成为美国捷运公司的第二号人物。目前许多人预测，不久的将来，韦尔将取代鲁宾逊的地位。韦尔的未来正如日之东升，在华尔街的上空闪现辉煌！

●女人也能令男人退让三分

赫蒂·格林有个不雅的外号——“华尔街女巫”。在她生活的那个时代，华尔街投机活动猖撅。从中，一批引人注目的人物脱颖而出：统治华尔街的巨富杰·普·摩根；善于欺骗的杰伊·古尔德；道貌岸然实则手段毒辣多变的卡内基；华尔街第一批巨头的后代威廉·亨利·范德毕尔特……而赫蒂·格

林则以她女性的身份、男性的头脑和手段让华尔街某些男性退让三分。

当时的美国，妇女与男子的地位极不平等，她们身上压着许多清规戒律，才能根本得不到发挥，更别说个性的显露了。

内战前，出现了两位伟大的妇女——苏珊·安东尼和伊丽莎白·斯坦顿，她们致力于争取美国妇女获得充分的公民权利的运动，但是男性占绝对优势的报界却总是报以冷嘲热讽。在这样的形势下，赫蒂·格林坚持自己投机的权利，只身来往于纽约股票交易所周围的各种经纪人办公室，用刚刚继承的一大笔钱进行投机活动。难怪，认为华尔街不是女人容身之地的作家们，戏称她为“华尔街女巫”了。

在格林夫人之前，只有一位女性曾经在金融界引起过轰动。她就是思想解放，主张政教分离的维多利亚·伍德哈尔。在煞费苦心争取到一个有力的保护伞后，她开办了一家经纪公司，此举立刻引起金融界极其强烈的反应。然而，她更感兴趣的却是办报。几年后，她退出华尔街，选择了传统女人的生活方式：嫁人、做家务、伺候丈夫。

与伍德哈尔不同，赫蒂真心热爱投机生活，并对此倾注了几乎全部心血，在华尔街这个引人注目的中心呆下了。而且一呆就是几十年！那些反对男女平等的人自然就把攻击的目标对准了她。

她，衣着朴素大方，生活节俭，虽腰缠万贯，却常以粗面饼干充饥；她，性格古怪，鼓囊的手提包里常常装的是各种各样零零碎碎的小纸片，让人们以为她要做的是百万美元的金融交易，据说，她的嘴里常常念着生意经；她，我行我素，把无情的戏弄和评论权当耳边风，像男人一样自信地出入华尔街；……就这样，一直到死。这个“女骗子”，这个“华尔街女巫”！

●小泥鳅翻太浪

赫蒂·格林当初是继承约 600 万美元的财产。她做投机，将这笔遗产变成了 1 亿美元的巨款。一个多么杰出的投机者，只可惜她是女人，要是男人，她的生财之道是会受到人们称赞的。格林夫人可谓生不逢时，但她还是在夹缝中艰难地挺直了腰杆，这需要多大的毅力和手段啊！在疯狂的股票投机中，与男投机者一样，她残酷地对待其他投机分子，却激起异常矛盾的反应。一方面，有人攻击她在压榨那些搞空头买卖亏本投机商方面表现了毫无女性味的残酷。另一方面，有人说她不遗余力操纵市场的作法是小泥鳅翻不起大浪，并以此为例说明在当时的华尔街是没有一个妇女具有能同那些高明的男子进行竞争的精力和智慧。如此种种，且不说内战以后不久到 1916 年她去世这之间接连不断地对她的嘲弄。

偏见攻击着她，也使她更加坚强精明和成功。

有人说女人的名字是弱者。搞投机，弱者总是要失败的，而格林夫人显然是个强者。她不靠任何人的帮助，仅仅凭着自己的精明和能干跻身于最成功的亿万富翁之列。一个杰出的女性！

跟格林夫人同一时期的大多数金融冒险家，由于无所建树和贡献，几十年内就从人们的记忆中消失了。一般他们都如丹尼尔·德鲁一样，下场是将不义之财丧失殆尽，很少有人能把掠夺来的钱保住的。而格林夫人却绞尽脑汁把钱给保住了。

可是，作为一个成功的投机商，她还是一位母亲，做母亲的心中总有那

么一点温情，一点对女儿的爱。她立下遗嘱，把 1 亿美元的全部财产赠给那正在过隐居生活的女儿。然而，女儿在她死后，只是把这笔财产存在银行，利息分文不要。她女儿死后，这笔财产引起一场浩大的诉讼纠纷，直到 1952 年，这场旷日持久的纠纷才以将这笔财产分给 119 个提出要求的个人和机构而告终。这个 1 亿美元的遗产案轰动一时。

9.浑水摸鱼　和气生财

1893 年，美国颁布了夏曼的《白银购买法》，给美国经济造成极大恐慌。原来，继加州与澳洲发现金矿之后，南非的大金矿也公诸于世，在它们的冲击下，原本十分坚挺的白银甘拜下风，屈居于辅币的地位，而政府却偏偏要购买已经论为辅币的白银，这个法案根本就是毫无道理的。这个法案一出台就给美国带来黄金不足的恐慌，华尔街的黄金市场受到沉重打击，滚滚金源外流而去。

这时，全美国有 30 家以上的铁路公司全部宣告破产。无论是南方还是北方，无论是政府还是业主，都面临着极其严峻的考验，他们都迫切地认为有必要紧急收拾残局。

对于这些，J·P·摩根似乎都置若罔闻，无论他们具有多么大的冲击性。他睁着威严的双眼，一言不发，只顾猛抽雪茄，这正象征着他永不屈服的心境。其实在他内心深处，早已下定决心，趁着一片纷乱，打上一场轰轰烈烈的大仗，不断地扩充家族财富。他认为推出摩根战略，把“摩根化体制”渗透到铁路业，实行铁路大联盟的时机已经到了。

对美国的铁路加以统合，摩根早有此意。随着资本主义工商业的发展，美国铁路交通发展迅猛。在短短的两年内，美国的铁路延长到 3 万哩（约合 4.8 万公里），这相当于纽约到旧金山之间的直线距离的 10 倍以上。农产、煤矿、钢铁、石油，由于运输量急剧增加，在短短的 20 哩（约合 32 公里）的纽约州首府奥尔巴尼和五大湖畔的水牛城之间，竟然有 4 条铁路并行。总资本投下进行铁路建设的总额达到 40 亿美元，但铁路建设却 毫无规划，铁路业者漫无节制地发行公司债券。

摩根决心已定，要赶紧不断地购买铁路加以整合。他首先取下了西海岸铁路，接着实行了与第一国家银行总裁乔治·贝克的联盟。摩根喜不自禁。

摩根不失时机地运用他自称为“摩根化体制”的企业改组战略手段，实现美国铁路大联盟，为庞大的摩根金融帝国带来了鸿运。

摩根为了制定这个战略，可谓是费尽心机，该战略的实施方法及阶段，也的确紧密相连，天衣无缝。

第一，组成一个小组，以具有纤细神经、工作勤勉的柯士达为主将，深入财产管理人手上的铁路企业内部，对财务状况进行彻底调查，然后推算出最低收入，定下改组的期限，将股票置于无红利的状态，实行负债（公司债及银行借贷）的负评价。利息的支付暂予搁置，股票红利也是如此。这样，那些股东和债权人反而认为：这种做法或许会给他们带来一线光明。反正终究要因破产而一无所有，不如来一回“宁可信其有，不可信其无。”他们把希望寄托于摩根的手腕，期待有朝一日东山再起。

第二，通过上面这一剂强心针，使旧股东幻灭的梦复苏，接着便开始实施增资计划，给他们再投资的机会。这一条实施的关键在于信誉。因此摩根才挖空心思拉贝克上船。第一国家银行素以信誉著称。贝克一加入，信誉就增加 3—4 倍。这样，又给人注入一剂迷幻剂，给人产生背后有国家银行当靠山的错觉。

第三，优先股的发行。当利润产生，改组完成之时，对旧股东支付红利后，最重要的是，约定分红的股票，必须以低价发行。按照惯例，优先股必须通过高价形式，但摩根却背道而驰，以低价发行优先股。可见其用心之独

到。

第四，在改组的手续费方面，收取极高的契约费。其收费之高，是投资银行处理一般业务的公债、公司债及股票发行的手续费所无法比拟的。摩根在完成了里士满终站公司和北太平洋铁路的改组之后，又接受了背负 1500 万债款的伊利铁路。在基本手续费 50 万元的基础上，又追加了 200 万美元改组费。有人称之为“高医疗费”。摩根则说，“假如病治好了，还算是便宜的呢，若死了的话，岂不是化为乌有？”

第五，当上述手续准备就绪后，最关键一步就是派出自己的人介入各铁路。摩根让四五个得力人员组成企业介入小组，即所谓“信托委员会”，他的权限要在股东大会之上。

因此，有人责难说，“摩根化体制”并不是什么救世主，而是不折不扣的“巧取豪夺”。

由于方法得当，时机准确，“摩根化体制”势如破竹。到 1990 年，摩很财团光铁路干线就控制了 67000 哩。于是，华尔街大佬摩恨头上又多了一顶桂冠——“铁路大王”。

●“忍”字当头，立竿见影

“忍”是人们日常生活中的一个很常见的字眼。人说：和气生财。这其中包含了多少个“忍”字呀！要想在一件事情上取胜，“忍”是必要的策略之一。

20 世纪初，美国两大财团“摩根财团”和，‘洛克菲勒财团”形成对峙的局面。前者控制着美国主要的金融主体——华尔街，后者操纵着美国的黑色金子——石油。在此之前，双方几乎很少交锋，井水不犯河水，摩根财团主要经营它的金融债券，后者搞实业。

但是，随着 20 世纪前期经济实力的变化，双方开始了一系列的短兵相接，以相互渗透。摩根财团从铁路、钢铁等几个方面开始向实业进军，继而开始向石油领域进发。与此同时，洛克菲勒把自己的兴趣逐步从石油转向金融，进军华尔街，想在股票上一展“美孚”的雄风。

华尔街大佬——摩根，深知洛克菲勒的实力，不好欺侮。为了自己的利益，为了以后的发展，摩根财团决定把华尔街的一部分权利让给这位比他小 2 岁的美国实业家。因此，洛克菲勒就能够从华尔街获取资金，操纵股市，进而在采矿、修筑铁路和保险业这些领域进行冒险活动。作为回报，洛克菲勒财团把自己管辖的一部分产业范围让给了摩根，摩根的忍，立竿见影，收到了良好的效果，避免了两败俱伤。

两位大亨的举动为后来的评论家所称道。《纽约时报》记者多丽丝·费伯曾写道，两方的相互侵占之举，使美国各大财团着实吃了一惊。后来，他们才发现这两个集团的暂时联合，对美国金融界和实业界都是有利的，至少给了道·琼斯股票价格一种无形的支持。

10.坚定信念　善始至终

1984 年 1 月 5 日午夜时分，皑皑白雪笼罩着中央公园，在坐落于公园旁的皮埃尔饭店的一间豪华套房里，亿万富翁戈尔东·杰帝接受了德克萨斯石油公司购买杰蒂家族石油公司的建议。当次日美国醒来时，一桩价值百亿美元的巨额交易已经拍板成交。

然而就在 24 小时之前,杰蒂还在美国一家饭店里与另外的买主畅饮香槟酒，他把由祖父乔治·富兰克林创建，父亲让·保罗拓展的同一家公司卖给了佩森石油公司。杰蒂与佩森公司的合同在签署前业己宣布，但有关文本尚未准备好，当事人只是握手成交。这笔交易引起了美国商业史上进展最缓慢的一场官司。

1987 年 4 月，德克萨斯石油公司被判处向佩森支付高达 100 亿美元的损失和利息。为避免支付这项天文数字的罚金，德克萨斯石油公司不得不援用破产程序。

在这桩令人难以置信的案件后面，有两位摇羽毛扇的人物：琼·佩雷拉和布鲁斯·瓦塞尔斯但。他们是美国金融七巨头之一的波士顿第一银行的企业并购部设计师。当杰蒂和佩森之间的协议达成之际，布鲁斯十分恐惧地意识到对于他和他的银行来说，这意味着将要错过 10 年当中最大的一桩买卖。

布鲁斯当时正为另一笔买卖住在德克萨斯州休斯敦的一家饭店里。1984 年 1 月 5 日，他接到从纽约办公室打来的电话，得知当夜杰蒂与佩森的此项协议时，一下子从床上跳了起来。

几个月以来，布鲁斯和佩雷拉一直在认真地审查分析手头上关于杰蒂石油公司的资料，并力图找一家买主。在他们看来。

清晨在《道·琼斯消息》上发布的新闻公报具有一个明显的缺陷：一项“原则协议”还并不是一项真正的协议。办事有条不紊的布鲁斯知道他有两件事要马上进行，先核实该协议是否真正签署，然后就是再寻找一个买主。布鲁斯度过了两个不眠之夜。在 24 小时之内，他和佩雷拉推翻了这笔交易，并把美国石油界的三家巨头搞得六神不安。

佩雷拉和布鲁斯是投资银行“革命”的先锋。在 80 年代，握手成交的君子协定已不再代表合同的正式签订，盎格鲁撒克逊式的“一言既出，驷马难追”的金融格言也已经太陈腐，太过时了。

80 年代的法则是弱肉强食的法则，80 年代是买卖至高无上的时代，工业界的老板们不再都是朋友，他们几乎都是匿名的顾客。今天为某企业的经理工作，明天也许就会搞一笔和他作对的交易，因为这里利润至上。

●寻找一鸣惊人的机会

佩雷拉是意大利移民的儿子，1942 年生于美国新泽西州。他曾干过 6 年的会计并在吉尔银行短暂实习。在那里的工作使他对官僚主义深恶痛绝。

1972 年，他靠哈佛商学院商业管理硕士的文凭进入波斯顿第一银行。

经过 6 个月的试用期后，他在银行中专门负责企业兼并购买业务。佩雷拉坦言：“我当时毫不犹豫地接受了这项工作。作为一个当过会计的人，我当时只不过把这份工作看作是一种对企业进行控制的金融效果分析的差事罢了。”但他当时对这项业务的潜力还是小有算谋的。那时拉扎尔兄弟银行菲

利斯·罗哈定的照片刊在《商业周刊》的封面上，周刊上的文章介绍早在 60 年代通过并购而建立 ITT 集团使该银行得到一笔巨额佣金的情况。不当时在波斯顿第一银行，企业并购业务只有佩雷拉一人掌管。而在那些竞争对手的老资格银行中，则早已有了专营并购业务部门的雏型。佩雷拉认为光摆弄数字是远远不够的，必须熟悉战略问题并且脐身于如若·弗洛姆或马蒂·利浦东这样一些声名显赫的律师的行列，跻身于他们称王称霸的舞台。

几年以后，佩雷拉的部门已有 4 名职员。尽管他拼命工作，东奔西跑，但仍然无法在交易中先声夺人；年轻的佩雷拉无时无刻不在窥探一鸣惊人的时机，并为此拼搏着。“我明白，如果不成倍地增加用于企业并购的手段，就永远无法在竞争中名列前矛。要么专此一行，要么就完蛋。”然而这种观念在银行界遇到了强烈的抵制。循规蹈矩的银行家们坚持“无所不为的银行家”的传统观念。值得庆幸的是波斯顿第一银行的新董事长乔治·希恩相信企业并购业务的前途。从 1976 年起，他决定要为开展这类业务的真正专家的脱颖而出创造条件。

1977 年，佩雷拉雇佣了才华横溢的年轻律师布鲁斯·瓦塞尔斯坦，并起用其他有才能的职员，这些人当中大部分都已在波斯顿第一银行供职。

1979 年，这个部门已有 18 名职员。佩雷拉使用了比大部分竞争对手更系统化，更咄咄逼人的办法。他周围的这个充满活力的班子列出了全美最大企业的名录，并把它们归纳为潜在买家或卖主，定期请他们上门，向他们提出设想，提供服务。

此后，波斯顿第一银行可以算得上是系统化了的强有力的银行市场销售学的先驱。几宗成绩卓著的交易使该银行声名大赫。

1981 年，他建议杜邦化工集团进行“友好并购”，以“白马骑士”的身份出面援救被希克拉姆和美孚集团攻击的柯诺柯石油公司。这笔交易价值 75 亿美元，在美国还是史无前例的。从此以后，一遇微妙的交易，人们就会想到向波斯顿第一银行求助。

●鸟枪换大炮

波斯顿第一银行的企业并购业务部由佩雷拉和布鲁斯共同领导，他们同时也管着企业资金业务部。实际上在 1979 年，佩雷拉由于担心布鲁斯被竞争对手挖走，坚持波斯顿第一银行向亏者提供与自己相同的职位。他们是如何共同负责同一部门的呢？佩雷拉解释说：“ 从理论上讲，我们是可以相互替换的，但在性格和能力方面则互为补充，他的性情安稳，我则属于地中海类型的脾气。 ”

看上去，他俩一高一矮，有点像舞台上的滑稽演员。布鲁斯个子不高，他的面孔和梳妆打扮颇像中世纪面颊不大丰满的人物，他出身于一个在纺织和不动产业方面颇为成功的北欧犹太移民家庭。布鲁斯在哈佛大学读过法律，并不靠任何人的提携就跻身于前途无量的律师行业。佩雷拉和布鲁斯按地理位置的划分管理着美国和其它的地区的业务。每个人都监管一定数量的地区办事处，但在一些重大交易中，如在 1986 年为保护 USX 钢铁集团而对付卡尔 · 艾卡恩的进攻时，他们则一起向顾客发表意见。

布鲁斯和佩雷拉看问题的方法基本一致。在职业上，布鲁斯被人们看作是个知识分子、战略家，而佩雷拉则更多的被视为一个交际家，布鲁斯的感情不太外露，素有实干家的名声。

1985 年夏天，甚至有谣言传说，布鲁斯曾威胁彼特里斯农业食品集团，如不选择波斯顿第一银行为其制定防卫战略，就要使该集团成为 “ 靶子 ”。布鲁斯公开否认了这件事，他只不过事先告知那家企业已经具备成为“ 靶子 ”的轮廓。看来持这种看法的并不止他一人，第二年，波待里斯便被科贝特与罗伯特公司所兼并。

波斯顿第一银行的企业并购业务是华尔街最大的机构之一。目前在全球有 160 名职员。从 1982 年起，他们把一些专家派到了东京。当他们围坐在一起研究方案时，已不再是手工作坊的工作方式，而是大工业的生产方式了，称得上鸟枪换大炮。在纽约，波斯顿第一银行的人们按工业的门类和功能分为许多业务部，有人负责提出建议，有人主管企业防卫，有人则分管分散投资……

波斯顿第一银行对其在此行当中的先锋作用尤为自豪。在佩雷拉招募的第一批人员中，比尔 · 朗贝尔是这个部门的第三号人物，专门负责向顾客兜售新创见。此君其貌不扬，留着胡须，喜欢穿红色衬衣，终日穿梭来往于银行大楼里模仿天然景色的各层宽敞办公室。几十名十分年轻，穿白衬衣，系着鲜艳领带的职员在那里围着电话、卷宗、电脑忙碌着。秘书们总是不得闲暇，她们办公的房间在大厅中央，这一级人员办公室的门必须总是敞开的。

三、商战的决胜力量人才与技术

古尔德因材施用，萨斯科哈那铁路争夺战中，大胜范德毕尔特；咪耶招贤，比堤利荐才，亚维斯公司扭亏增盈；莱文诱之以利，威尔基斯、赖克死心踏地；摩根挖角求才，“百万赌徒”盖兹痛失联邦钢铁；勒巴伦电脑选股，年收益率达 100%……

他的位置仿佛已经钉在自己的伟大发明上面，永远固定在那些与市场连网的电子计算机后面。他在贝弗利山庄缺席一无，银行就要损失 3000 万美元。

——弗瑞德·约瑟夫

全融是一门艺术。

——迈克·米尔根

他们当中大多数人来找你的时候会认真地听你和你的同事谈话，然后把你们的主意用他们的方式乔袋打扮，回过头来再用到你身上。

——威廉·杜斯

我能变成黄金蛀虫。我能够把成吨的冰块卖给爱斯基摩人，甚至还不需要托运。

——杰伊·古尔德

1.知人善任 因材施用

1868 年，一场争夺萨斯科哈那铁路的大战拉开了序幕。华尔街再次掀起战争。

争斗的双方都是当时名噪华尔街的人物，一方是美国铁路业巨子范德毕尔特，一方是杀遍华尔街无敌手的投机商古尔德。看看两个的来头和背景，就知道定有一番恶战。

乔伊·古尔德是华尔街的少壮派投机者，这人有一副特殊的相貌，蓄着短发、瘦长的脸颊，如刺猬之刺一般的又硬又密的络腮胡。他作风凶猛，而且很擅长运用权术诡计。他具有天生的投机性格。年轻时，他在一家皮革行里干活就不择手段，瞒过老板，用皮革行里的钱去购买国债和股票，发了笔小财。后来他又买了华盛顿铁路和伊利铁路的股票，赚取巨额财富。他的具体做法是用低价买进濒临破产的小铁路的股票，待到经营有了起色，就吞并周围的小铁路。

古尔德有一位得力的助手——吉姆·费斯克，此人粗壮如牛，凶狠无比，常常在需要付诸武力的时候出场。两人联合起来，在股票市场上横冲直撞、翻云覆雨，令不少人为之破产。伊利铁路便是他们俩耍的手腕，从地方实业家手中强购下来的。他们用“无限制地发行巨额的公司债券”的伎俩，即是“掺了水”的股票，由于无限制地发行，股票已不值钱，把伊利铁路侵吞下来。这次他们又故技重演，让范德毕尔特栽了跟头。

范德毕尔特也非等闲之辈，他是美国铁路运输业和船舶工业中极为成功的一个人，在 23 岁的时候，他便拥有一万美元和一个船队，并获得海军准将的绰号，他以勇敢和脾气暴烈著称。

这位海军准将长得像只大熊，宽宽的肩膀粗粗的嗓门，呷一口热气腾腾的肉汤会使他咆哮如雷，“该死的，是谁把汤做得这么咸？”接着，便把盘子和勺子往房间那边扔过去。

范德毕尔特晚年转向铁路投机事业。南北战争爆发的第二天，范德毕尔特首次接触铁路投机业，并首战告捷，取得了哈雷铁路的所有权。当时，纽约的哈雷铁路由于战争中受破坏而行情不佳，股价狂跌。在人们纷纷抛售哈雷铁路股票时，他却以战略家的眼光购进廉价股票。然后，他又极力鼓动议会作出决议，修复哈雷铁路，并延长作为市区铁路，一直通达到华尔街附近的匹特利街。这样，哈雷铁路的股票价格又上涨了。后来，在纽约政界的帮助下，经过一系列激烈的股票大战后，他又取得了哈得逊铁路的所有权，买下了纽约中央铁路的股份。这时，范德毕尔特已取得从纽约到五大湖畔的极富战略意义的铁路，这条铁路经过石油、钢铁以及煤炭的主要产地。但他并不满足，他又看中了萨斯科哈那铁路。他没想到自己会栽在这条铁路上，栽在古尔德这个后生小辈手上。

●铁路争夺

为什么古尔德与范德毕尔特如此不惜血本地争夺这条铁路呢？

萨斯科哈那铁路从纽约州的首府奥尔巴尼通过宾夕法尼亚州州境的北侧宾加姆顿，路程约合 227 公里，不长，却具有优越的地理位置，宾加姆顿自古便是煤炭集散地，在它周围，还有不少铁路通往各煤炭产地，这条铁路成

为联结东部工业城市与煤炭产地的大动脉。如果再南接伊利铁路，西可达美国中部重镇芝加哥，匹兹堡的钢铁以及产油河的石油都可经过这里运抵纽约。确为一条生财之“道”。

古尔德为了赢得这场战斗，真可谓不择手段。他先买通了破产的投机商第尔。在南北战争前的华尔街，提起第尔，无人不知这位投机家。他曾通过买进惜方铁路公司的股票，随心所欲地左右铁路公司，使借方不务管理，荒废铁路，不久该铁路就出现翻车、脱轨事件，第尔趁机大量收购因信誉危机而降价的铁路股票。在买进伊利股票时，他曾被范德毕尔特蒙骗，被排挤出伊利铁路。这次他想报这一箭之仇。

在铁路争夺战伊始，第尔宣传效忠范德毕尔特，并取得他的信任。第尔鼓动范德毕尔特大量购买萨斯科哈那铁路的股票，反过来又和古尔德、费斯克勾结，不断印刷所谓的“交换公司债”的秘密股票，并推向市场。他们特意买下纽约的渥多维小型剧场，在剧场的地下室里，便是印刷机，噼哩啪啦，一张张股票从印刷机中涌了出来，流向市场。萨斯科哈那股票的泛滥，势必引起大跌价，范德毕尔特还蒙在鼓里。

范德毕尔特以现金把股票买下来。萨斯科哈那股票的巨大数量把范德毕尔特的掮客弄迷惑了，不过，他们还是遵循他的命令买下股票。这时，范德毕尔特已经为堆积如山的一钱不值的废纸付出了 700 万美元的现金。

当范德毕尔特察觉到古尔德的阴谋后，他赶紧派律师去拜访纽约市的一位以喜爱现金礼品著称的法官。这位法官立即签署了一道禁止在任何情况下发行新萨斯科哈那股票的命令。但是，那些崭新的一捆捆股票仍继续出现，原来古尔德一伙早已买通了两个法院法官，该法官签署了一道迥然不同的命令：允许萨斯科哈那公司按照自己的意愿经营生意。

范德毕尔特忍无可忍，集合他的政客律师们闹到法庭，挖出受贿法官，这才判定了古尔德、费斯克、第尔三人的罪名。但在当时，各州独立行使法律审判和制裁权力，法律制裁超过州界便失效了。古尔德一伙在一个月黑风高之夜，由哈得逊河偷渡到乔治市，并把 700 万美元现金带走。他们在那里招摇过市，把范德毕尔特气得要死，但已无力回天。最后，古尔德担任了铁路公司的新总经理，吉姆·费斯克担任副总经理。这场铁路争夺战由经济战演化为贿赂官员的政治争夺战，充分暴露了投机家们为了经济利益是如何的不择手段。

●“黄金搭档”

“一个门外汉做投机生意犹如试图在黑暗中驱赶一群黑猪。”这是在华尔街上流行的一句对初入股市的新手们的忠告。在 19 世纪 60 年代，号称伊利公司王子的费斯克，在著名的“黑色星期五”这一天，给许多初入股市的门外汉一次沉重的打击，同时、也以他的行动，为这句名言做了一个绝好的明证。在 1809 年 9 月 24 日这一天，他和他的搭档，有“华尔街的魔鬼”之称的古尔德一道，策划了一场华尔街发展史上绝无仅有的大灾难。这一天，至少有一半的华尔街投资者破产，而费斯克和古尔德却赢得了巨大的成功。短短的半天时间里，他们赚了至少 1000 万美元。事实上，费斯克是一个喜欢自吹自擂，华而不实、贪图享受、喜好卖弄的人。

1834 年，费斯克出生在美国，到华尔街时，他才 28 岁。从外表看，他

要略显苍老一些，这不仅是因为他有一个肥胖的身躯和淡红色的大胡子。他在佛蒙特州度过童年时代，之后，离家出走。在几年内，积累了丰富的生活经历。他做过多种工作，当过杂技演员，在美国内战爆发后做过棉花走私商，最后直到他进入华尔街，才安定下来专心致志地做起股票经纪人。如果说他那种喜欢拍人肩背的表示亲热的作风在华尔街是不合适的话，那么他在股市中的工作习惯更稀奇罕见令人惊叹。

如果没有美女时常陪伴在他的身边，他就会感到不堪忍受的孤独，如果他身边没有一瓶新鲜的美酒，他就口渴得难受。许多来访者对他的营业所的印象是：那像是一个漂亮的会客厅的密室。他代表伊利公司购买了著名的派克歌剧院，并重新装修，在经过整修的剧院里，除有供人憩息的各种设施外，还安装上一个极为华丽的大理石楼梯，楼上有一个连罗马皇帝都会羡慕的大厅，大量光彩夺目的装饰品争奇斗艳。费斯克本人的办公室更奢侈豪华，他的大办公桌摆在一个高台上，他乐意躺的椅子是用包金的钉子点缀的，在天花板上装饰着许多深红色的椭园形的“伊利”字样，在青翠的背景中闪闪发光，据说，天花板上的字是用纯金制成的，所以，当时的报界给费斯克起了一个意味深长的又贴切的绰号：伊利公司的王子。

但无可否认的是，费斯克具有高价出售无价股票的本领。在当时，那些初入股市的门外汉们都被他华而不实和自吹自擂吸引，心甘情愿地投奔到他的门下寻找出路。在诱骗初入股市的门外汉上当和失败方面，费斯克具有一种与生俱来的天赋，依靠这种天赋，他在华尔街一步一步走向了成功。

除了常常亲临华尔街外，费斯克还在那座剧院改装的豪华宫殿里不分昼夜地会见人们。他把剧院改为营业总部，用以招待预期购买股票的人。此外，他还时常邀请新闻记者到那里观光游览。

1869 年，杰伊·古尔德计划暗中收购黄金垄断黄金交易市场时，选定费斯克作为他的搭档，这真可谓是“黄金搭档”。从此，费斯克施展出浑身的解数，促成了古尔德计划的顺利实施。

在这次收购黄金的行动中，费克担任了一个幕后的角色。他先是利用各种方式，在华尔街上散布黄金价格将持续回落的谣言，致使许多新手们纷纷抛售手中持有的黄金，配合古尔德收购。后来，在古尔德掌握了黄金交易市场，开始大量抛售时，他又和几位搞黄金投机的朋友一道，大量空买，不停地喊出越来越高的价格，迫使黄金价格直线上升，最终导致了 1869 年 9 月 24 日“黑色星期五”大灾难的发生。

事后，谁也无法估计费斯克在这场灾难里捞得了多少好处。他消声匿迹了一段时间，小心谨慎地住在他的歌剧院里深居简出。但不久之后，又开始出头露面，过起极为放纵的生活。他继续在华尔街上出没。

但命运之神再也没有惠顾他。3 年后的一天，他同一位女友于一家讲究的餐馆里晤面，当他走上楼梯时，被一个心怀妒忌的情敌枪击丧命。

2.防人之心不可无　胜者王候败者寇

商业战争把一些人带入天堂，也把另一些人送进地狱，也使得天堂和地狱之间只有一步之遥。他们曾经都是常胜将军，然而，一个入狱，一个消遥法外。入狱的发誓报复，而另一个坦然应战。

1969 年 5 月 23 日，干涅德克州的丹伯里联邦监狱大门开了，一个 47 岁

的人一步一步地走出这个使人失去自由的大门，这个人就是爱德华·基路拔。

他在这里被囚禁了两年。现在刑期满了，出狱不过是例行公事、没人在乎他出狱不出狱了。可是，在这 7 年以前，也即 1962 年，基路拔的败诉宣判是全美的头条新闻。他是美国最出名的一个白领罪犯，他糊里糊涂地混入了那叫人憎恨的勾当，结果被判了两年的刑期。

你知道，当时的基路拔是华尔街股票市场上的高手。他一般都赌得很大，而且每每得手，是人们所推崇的常胜将军。从 50 年代到 60 年代，他是无人不知的华尔街大炒家。他本来是一个极平常的人，只是因为收购了全美国最大的硬木地板公司欧保路斯而名声大震。

金融界的生活是十分豪华奢侈的，像纽约的许多爆发户一样，他在第五街区的住所有 10 多个房间，房里挂满了搜购来的欧洲名画，从印象派的莫奈到现代派的油画都琳琅满目。他在法国南部风景如画的罗加堡有一座别墅。这座别墅有 11 个房间，是他经常用来宴请朋友的地方，在那碧绿的游泳池旁边，每当有大型宴会，都雇佣一个爵士乐队来为贵宾们助兴。晚餐则是更正规，又请来一个小管弦乐团来作舞会的伴奏。

至于基路拔的私生活也有许多令人难以苟同的事。有一次，她的妻子被起诉，罪名是她借了一粒价值 73 万美元的钻戒去“ 看一看 ”，后来却没有归还。

1961 年初，基路拔开始筹备他最大的一笔生意。他打算收购最大的建筑材料公司史洛特公司。他想在市场上买 50 万股，其中以空头方式买入 25 万股。但是，股市在 1962 年 5 月突然暴跌，他拼着老命要补足差额，但他没有能力拿出 190 万美元来。他把欧保路斯公司库房的款项提出来应付。最后，他还是无法挽救他的史洛特公司股票的命运。无法，他立即买了一张单程机票飞到了巴西的里约热内卢。

基路拔的垮台和出走是一个典型的“ 暴发户沉浮 ”的故事。这类破产的故事在华尔街真是太多了。但基路拔的故事却引起了美国人特殊的兴趣。《纽约时报》特地派了一个高级财经记者——谱桑——到巴西去采访这位逃亡的金融家。他在海滩前的一个小公寓里找到了基路拔。基路拔十分希望能把他的逃亡故事公诸于世。后来，《纽约时报》用了整版篇幅报道了这位逃亡金融家的故事。

作为一个逃亡者，生活极其无聊、寂寞、空虚和绝望，这可能使一个人的精神逐渐陷入崩溃状态，即使面前是碧绿的海洋和耀眼的河滩，阳光又是那么温暖，但是“ 罪犯 ”的阴影没有一天能离开基路拔。最后，他实在不能忍受这种精神的压力了。

1965 年 10 月，他终于回到了美国，然后向联邦法院自首。两年以后。他俯首认罪，于 1967 年 5 月开始牢狱生活。他宁愿在监狱之中细细沉思他的过去，并作出应有的补偿。坐完了牢，他感到在精神上获得了一大解脱。

●老搭档

在狱中，他想了很多，总感到这个世界真是太不公平了，尽管自己也曾经把别人推进这种不幸，但即使是报应，为什么只有自己是罪犯呢？至少还应该有一位老兄要跟自己一起坐牢。因为，曾一起策划去收购史浩特公司股票的还有一位老兄，这个人曾经答应在财力上支持自己去收购的。但是，他

后来过河拆了桥，从而使自己跌入深渊。这位老兄诱使自己拼命买入史洛特公司的股票，最后被经纪人追诉差额款，而使自己破产、逃亡、坐牢。而这位老兄则藏身在一个牢不可破的墙后。这个人就是安德烈·米耶。

他是基路拔的老搭档。他在纽约最有名的加拉尔酒店的 33 楼，租了一套有两个套房的办公室。屋内全都布置着法国路易十四时代的家具，还有许多名画，诸如举世闻名的画家毕加索、莫奈等人的作品。

米耶是一个个子矮小，戴着一幅眼镜，样子有点像猫头鹰似的法国人，年纪 70 多岁。他经常穿着合身的西装，头发梳得十分整洁，他看上去十分轻松。然而，事实上他自己经常在死神门前。他每天早上四点半钟就醒来了，一直工作到晚上六七点钟。在这十几个钟头里，他会甜言蜜语地去奉承，去哄骗，去安慰，去讨价还价，或去威吓世界上最重要的人物，因此，他就可以赚一大笔钱给他自己和合伙人。

恰逢基路拔还在监狱中的日子里，他的这位老搭档却被誉为西方最重要的一位金融投资家。美国《幸福》杂志刊登了一篇对米耶的专访，对他推崇备至。米耶组建了一个横跨两大洲的财经公司——拉察特公司。这个公司的股东仅仅限于少数几个人。当他得到数亿美元的财富之后，他被誉为世界上点石成金的巨人，一个世界金融界的奇才。他对世界金融和政治的看法，成了富豪们所渴望听到的事。人人都争先恐后地去听取他的意见。他是肯尼迪总统夫人贾桂林的好朋友和保驾者，也是她家族中最重要的谋士。詹森总统也常找他咨询。法国总统蓬皮杜也听他的意见。他有许多朋友，都是国家政界的要人和商界巨富，如洛克菲勒、哥伦比亚广播网的总裁巴利等等，真是难以计数。

米耶是第二次世界大战后冒出的风险投资家。所谓风险投资家是一些有大量现金的巨宫或财务组织，愿意对一些新兴事业作冒险性投资。这种投资可能一败涂地，也可能在短期内，得到千百倍的收益。比如最著名的风险投资家洛克就是在苹果电脑等等先进的工业中投资，收益颇丰。这些投资家都必须具有丰富的经验和机智的眼光。

米耶曾投身于华纳、兰博、王维斯和假日酒店的交易，在五六十年代中，他作过最大的地产交易，又把巨款投入加州牧场，海地的种植物，油井和亚合多加牧场。他的公司成了世界大公司收购合并的经纪人。直到现在，最大的合并收购浪潮，都是内地策划的。在华尔街，很少有人称赞竞争者，但他却被对手称赞为最伟大的金融投资天才。他在慈善事业中也被称颂为最伟大的慈善家，因为他捐建了很多医院、实验室、学校等建筑物。

●无情杀手

尽管公众眼里总是胜者王侯败者贼，但在基路拔心目中，米耶则是另外一个人。

他记忆中的米耶是个老头子。每天早晨，基路拔在加拉尔酒店用劳思菜斯接他去华尔街。米耶总是说：“我真希望有一部劳思莱斯！”基路拔就说：“别开玩笑啦！”两人常跟年轻的威尔一同去吃早饭，威尔在拉察特公司有控股权。他们在早饭时，天南地北无所不谈。当然扯到各式各样的投资上去。

1961 年秋季的一天，他们谈到史洛特公司。米耶十分热衷于收购这家公司，愿意支持收购行动。米耶提出由基路拔的机构收购 25 万股。

基路拔立即行动起来，当他们收购行动将要完成，准备把史洛特公司并入欧保路斯公司的紧要关头时，拉察特公司的大股东们纷纷出售史洛特公司的可换股债券，先赚了 50%。那时，基路拔还对米耶的支持十分有信心，继续积极地收购。

但是，还不到 7 月，这位“和善的”老头儿对他开始收紧贷款。

1960 年拉察特公司曾经贷给欧保路斯公司 200 万，以该公司的可换股债券作抵押。这时拉察特却要先还一半的钱才肯再借款给他收购史洛特公司。在借款过程中，欧保路斯公司的股价已经上涨了一倍。拉察特公司要先取回 200 万元而不是 100 万元了。基路拔为了急于收购成功，就从自己口袋里拿出 200 万给拉察特公司。

1962 年 5 月，欧保路斯的史洛特两公司的股价大跌，许多卖过这两种股票给基路拔的人都十分担心了。更要命的是财务机构釜底抽薪，基路拔接到拉察特公司的通知，说只代买了 8 万股史洛特公司的股票，除非他能马上偿还 1960 年借去的款项的半数，即借出的两倍价。基路拔唯有再一次拿钱出来，但这样他个人的财政将陷入崩溃的边缘。拉察特的要求简直就是一个无情的杀手。一个月之后，基路拔只好逃之夭夭了。

更糟的是，基路拔要面对回来之后的法律问题。拉察特公司在 1964 年 8 月利用手中的史洛特公司的股票，通过华尔特公司收购了史洛特公司。华尔特公司的股票由每股 20 元涨到 120 元。基路拔认为这完全是由于收购史洛特公司的结果。他本来可以赚一大笔钱的，但现在却落在别人手中。在一旁拍手欢呼的却是过去的好朋友米耶！虽然基路拔不是那种轻信于人的人。但还是被自己的朋友出卖了。他激动他说：“我亲爱的孩子，我最好的年轻人，你真是个巫婆的儿子。他时常这样亲切地叫我，最后却将我踢开了！”

这就是基路拔眼中的米耶。这跟那些社会名流及大众眼里的米耶完全不一样。不过，既然已经彻底地败给了人家，社会道德也罢，个人的良心也罢，又有什么意义呢？这个社会的价值观是以金钱为依据的，自己失去了金钱，那么就什么也不是了。

●公堂对决

然而事情至此并没有结束，基路拔不肯就此罢休，于是，又上演了一场米耶和基路拔公堂对决的大戏。

基路拔流亡巴西 8 年，回美国自首，出狱后一年，又重新进入了米耶的生活圈子。基路拔在纽约曼哈顿纽约最高法院控诉米耶，要求赔偿 2500 万美元，因为米耶和他的合伙人并未履行承诺。

在 1961 年，基路拔在米耶的公司借得 200 万美元，收购了一家小型木材公司欧保路斯公司。他还想收购另一家公司——史洛特木材公司，以便和欧保路斯合并成一家大公司。米耶极力赞成这一计划，并答应提供全面的经济资助。米耶答应买入，控制股权 50 万股中的 25 万股，一旦合并完成，可换取欧保路斯公司的可换股债券，并给予拉察特公司 50%的利润，收购款子主要由米耶提供。不过，这件事并没有白纸黑字的合约。

基路拔指控米耶，在这项计划进行到最关键的时刻，米耶使出了杀手锏。

对于基路拔的指控，米耶极不想在法庭上张扬。他通过律师对基路拔道：“打官司不是绅士的行为，最好和解了事。”50 多年来，米耶从未跟外界打

过官司，据说，米耶答应和解之后，送给基路拔 25 万美元，作为补偿。但是拉察特公司公开否认这件事，代表他们的律师坚持要把基路拔打败。

这里有一个关键之点就是米耶主持的拉察特公司，一向都是口头说过就算数，从不立字据。为了证实没有合约的委托，得有一般的习惯作保证。基路拔先举出了他和拉察特公司的亲密友情。早在巴黎时，他就和威尔（拉察特公司主管）很友好，正是威尔介绍他认识米耶的。事实上，当时他们每天都接触，互相讨教。

更有力的证明是在 1961 年 10 月，他给拉察符公司的信，他请威尔和尼芬做他的房地产信托人。基路拔继续谈及在购买史洛特公司的交易中，米耶担任的角色。

根据这些证明，米耶的律师就此证实了他们彼此之间全无合约，也没有因这些生意而共同分配利润。在不断的盘问中，基路拔承认彼此并没有合同，也没有分配利润或亏损。

无论如何，法官最后判定，事情过了 6 年，起诉无效。

基路拔又为日期间题辩解。他说两年零七十天的坐牢日期不应计算在内，再则，米耶经常不在纽约州的时间也应该扣除。

最后法官又裁定，事实上在基路拔坐牢之前的 5 年里也应该有足够时间起诉。同时，法官也认定双方没有合作的决定。

以后基路拔作过多次上诉都失败了，基路拔只好付了律师费，不再控诉了。

3.招贤任能　伯乐荐才

华伦·亚维斯是二次大战后福特汽车的一个经销商。在战后生产力还未恢复之时，汽车供不应求，经销商们甚至可以高价出售汽车。但是，亚维斯却有自己的想法，就是利用他经销汽车的方便之处，开一家租车公司。

1947 年，他在底特律机场开设了一家租车服务公司，这是在机场开展租车服务的第一家公司。目前规模最大的凯斯租车公司也比它晚几年才开业。

不久，亚维斯逐步把业务扩大到全美国各地，如迈阿密、旧金山、洛杉矶等地。通用汽车公司的下属凯斯公司因为办得略迟一步，生意不太好，亚维斯的生意却十分兴隆，也吸引了一个叫罗比的购买者。1954 年，亚维斯就把公司卖给了他，原来的创办人亚维斯从此退出租车业。

通用汽车公司后来把凯斯公司也卖给了一家出租汽车公司，于是整个凯斯公司在美国就形成了一个租车网，几乎在任何地方都可以租到车。1960 年，凯斯公司已经发展到任何交通要道，并且任何汽车房都有他们的代理。

亚维斯公司则在竞争中节节败退，年年赔本。1956 年，公司又卖给了前哈文铁路公司主席杜迈，杜迈请了他的女婿做公司总裁，1961 年继续亏损 120 万美元。凯斯公司和亚维斯公司的生意差距越来越大，1961 年凯斯公司做了 1.38 亿美元的生意，亚维斯公司仅做了 2400 万美元。

这时，一个关键人物出场了。

在纽约市有一个小型租车系统叫坚尼公司，它是 50 年代中期创办的，它的老板是爱德华·卢新图，此人雄心勃勃地要和凯斯公司这样有实力的公司竞争。但他也有自己的优势，就是他拥有纽约市内的许多车库和停车场。普通的纽约人租了车不一定要出纽约市，如果租了他的车就可以免费停在他的

停车场内，在纽约这个寸土皆金的城市，停车费是很高的，有这种优厚条件，自然有许多人租用他的车。

1961 年，由于生意红火，卢新图打算增加一些汽车。

当他向凯斯公司购买时，被拒绝。他就去找亚维斯公司的副总裁商谈，副总裁说，你不可以买我们的汽车，整个公司你都可以买！

卢新图回去跟女婿罗斯商量，因为他们只做购买殡仪馆和停车场的生意，还从来没有买过整个公司。这么大笔的生意，他感觉到应该找一家财务顾问公司。于是，他和侄子沙诺夫商量，沙诺夫说：“ 上车吧，我带你去见米耶。 ”

见了米耶之后，米耶答应支持他们。但是经过几个月的谈判之后，他们感到亚维斯公司实在是太大了，以他们的坚尼公司这样小的规模是难以吞并下这样大的公司，因此，放弃了收购。

●只欠“ 东风 ”

罗哈定是曾经参与商谈这笔生意的人，1961 年他和米耶感到收购的机会到了，就把罗斯叫来，说道：“ 如果我们买下亚维斯公司，你介意吗？ ”罗斯表示赞同他们的做法。

实际上，在罗斯放弃买入亚维斯公司之后，他买了华纳兄弟公司和许多小公司。今天已经成了华纳通讯公司。如今的罗斯也已经是一个成功的收购与合并的专家了。

在罗哈定和米耶要买下这家出租车公司的时候，也有点举 棋不定。因为，它不同于一片矿山，这是一个与公众有着密切关系的生意，是为消费者服务的公司，一旦出了问题，对于他们的社会形象是很不利的。

罗哈定是个才 30 出头的年轻人，有着重大的冒险精神。米耶带着他出去办事，主要是因为他善于使用计算尺。当时还没有商用计算机的使用。而罗哈定之所以希望米那收购这家公司，主要是想借此跳出自己原来的圈子。

在进一步展开这项活动之前，他们需要找一个内行人，他熟悉祖车业务，可以教给他们怎么干。罗哈定很快就找到了一名律师，他叫比提利。他曾经在 1960 年做过凯斯公司的执行经理和副执行总裁。而后，从 1962 年 1 月起，他一半时间在凯斯公司工作，另一半时间则用在长岛明尼奥拉的自己的律师事务所的工作上。

比提利曾经这样回忆道，有一天，一个叫罗哈定的人打电话给我。我从来没有听说过此人。他说他是拉察特公司的，但我也从来没有听说过这个公司。他又说米耶要见我，但我也从来没有听过这个人的名字。也许我太孤陋寡闻了。他说还是让我去一趟加拉尔酒店。这样我到了加拉尔酒店，我在一个穿着白色制服的服务人员指引下，来到了 33 楼，米耶的客厅，挂满了莫奈、马纳等著名艺术家的绘画。我想，这个人一定是一个复制名画的爱好者。而后，他们又带我到另一间客厅，那里挂着毕加索和雷诺阿的画，我仔细一看，天哪！全都是真品。这个人一定是个人物，一定有大来头。

米耶和罗哈定一同进入了这个房间，把谜底解释给比提利听。他们在 90 天里有权购买亚维斯公司。但是，经过 60 多天的反复研究，没有人能说明这笔生意该不该做，怎么做，他们邀请比提利做他们的顾问，比提利一口答应下来。

在以后的 30 多天里，比提利把怎么做租车生意的事情，详 细他讲给米耶听了。但是，米耶没有提到亚维斯公司资产负债表，只叫比提利解释社会上是否需要这一行业，是否它能够与变化着的美国经济形势相适应，以及应该找什么人去经营它。但是，他也没有问及这家公司什么时候才能够开始赚钱。

经过仔细分析研究之后，他们得出的结论是，社会需要这种服务。人们在乘飞机之后，一定会租车使用的。此时，比提利又提醒米耶，美国的航空业是否在近期内发生一次衰退，如果有这种可能，就不要购人亚维斯公司了，因为当时的亚维斯公司主要依靠机场租车的生意。米耶认为经济不会走下坡路，旅游行业仍然可以持续发展。再下来，他们就要讨论资金问题了。除了用 500 万美元买下亚维斯公司之外，比提利认为还要用 500 万美元去改善亚维斯公司的租车服务，但是，米耶并不看重这个问题。因为他认为如果能够使这家公司扭亏为盈，使这个公司起死回生，这笔投资是值得的。

米耶现在已经确认了社会对这个行业的需要的紧迫性，现在的问题是恢复公司的活力，这就要有内部的力量。由谁来管理这家公司呢？米耶提出由比提利做经理，但比提利并不想全天呆在这里工作。不过，比提利向米耶推荐了一个人选，建议由唐信来做总裁。

●不要私人女秘书

唐信是美国运通公司的一名高级人员，负责管理凯斯公司和美国运通公司联合投资的业务。比提利了解他的工作热情和能力，同时，比提利也知道唐信由于不能得到运通公司主席的位子，心里总是不快。

对于亚维斯公司的工作，唐信自然很有兴趣，因为他可以马上成为这家公司的股东之一，剩下的问题只是工资的规定了。

米耶给他 5 万美元，但唐信不肯收，他只要 3.6 万美元。唐信说，对一家从来没有为股东们赚一分钱的公司来说，这已经是最高报酬了。

这样，唐信给米耶他们留下的第一印象是非常好的。

1962 年 3 月 22 日，拉察特公司买入亚维斯公司 130 万股中的 60 万股的控股权，大约值 550 万美元，米耶在处理这笔交易时，成立了一家银门集团公司去购买亚维斯公司的 60 万股。

同时，米耶广泛邀请他的朋友参加，来作股东，如沙罗夫、洛克菲勒这样的工商巨头。米耶说，如果你看过这家公司坚强的管理组织，你一定会肯定它是一家能够赚钱的公司。

米耶占有 26.6 万股，杜迈此时还是亚维斯公司的大股东，不过在米耶把这个公司整顿好以后，杜迈以前几年的损失就可以赚回来了。米耶还是请比提利到这个公司上半天的班。

在唐信主持亚维斯公司之后，第一项改革就是要求各部门的主管必须走出房间，并且每一个职工都要自觉地去工作。唐信在亚维斯干了多年以后才离开。唐信深信取消“公文制度”将使责任感从最底层建立起来。在公司有盈利的时候，施行广泛的奖励方法，就会使亚维斯公司从赤字转变为盈利。

除了整顿内部之外，唐信更是急于推展业务。凯斯公司曾用“坐在司机的位置上！”做广告。他们请了一家广告公司做广告，并且用“我们是第二位，因此我们必须努力工作”做口号。

不仅如此，唐信不要私人女秘书，他直接听电话，并欢迎任何投诉，凡

是投诉，他都直接答复。唐信公开自己的电话号码以直接了解业务状况。果然在 3 个月内，他身边的人们就都直接答复各种投诉了。

在华尔街的分析家专业协会邀请唐信和比提利出席招待会时，他们答应了，但有一个条件，即凡是入座的分析家必须填一份申请表来申请亚维斯公司的祖车卡。申请表就放在椅子上。

这样，亚维斯公司又吸收了不少会员。如此拼命地干，到 1963 年，亚维斯开始扭亏增盈，营业额为 3400 万美元，纯利润 120 万美元。在 1964 年，纯利润上升到 290 万美元。

唐信的责任感促使他在任何大事上都向米耶汇报，甚至有时深夜一点钟也打电话给米耶。唐信每天早上六点钟准时上班，那时许多人还在梦里呢！然而当公司的钱越赚越多的时候，唐信却在十点多钟就离开了公司。米耶在十点半钟打电话找他时，公司办公室的人说他今天不再回公司了，这件事使米耶很不高兴，但比提利说：“老实说，唐信已经有点厌倦了。你看我只干半天就头痛得很，他整天那么干，当然就更头痛了。”

唐信打算提升一名手下做总裁，米耶不答应，认为那个人不是那块料，也不该提升得太快。但是，唐信却不听米耶的话，提升了那个人。米耶没有办法，对唐信说：“你真要提升那个人做总裁吗？好的，既然这样，我就把公司卖了吧！”

1965 年的第一个星期一，米耶就叫比提利来见他，并对他说，公司已经在圣诞节新年中卖给了哈劳·格年。这笔生意总的说来还不错。三年前投资 500 万美元，现在可以得到国际电话电报公司的股票共值 2000 万美元，其中占 1/3。

然而，公司的前景据估计会更好。从 1965 年到 1967 年每年的营业额都增长 25%，1965 年估计是 500 万，1967 年是 900 万，税前利润 1964 年增长 6，7%，1967 年增长 10%。

这时，米耶急急忙忙把国际电报电话公司的股票卖出去变成现金。这符合他的一向原则，即获利变现，永不会输。

唐信也卖了自己的股票，获得 150 万美元。成交的当天，他辞去了公司的职务。

鲍勃·威尔基斯在他设在拉扎德·弗里尔斯饭店的办公室里回了电话，这是那天上午的头一个电话，打电话的人是丹尼斯·莱文。莱文开门见山说：“今天就别上班了。”

威尔基斯不耐烦他说：“丹尼斯，你知道我不能不上班。”威尔基斯对莱文和过去一样悠闲感到吃惊。

莱文接着说：“那么，我们就一起去吃午饭吧。我们去水上餐馆。”

威尔基斯同意了。“让我们共进午餐”，当然意味着莱文想谈“游戏”。如今，他们不再在办公室的电话里谈论这种游戏了。如果他们必须这样做的话，他们也只是在外面的付费电话里谈。当然，最好还是面谈。

1984 年中，纽约最“热闹”的地方要算这家水上餐馆了，它是设在停泊在布鲁克林水域边的一艘大型游艇上，这里各种饭菜的价格贵得惊人。这个豪华的餐馆，突然成为富有的纽约人的新活动场所，大多数人的花费都记在帐上。这里也是富人们比排场，讲阔气和斗财富的好地方。他们也相互竞争着拥有能搞到餐馆最佳位置的能力。

莱文喜欢赶时髦，喜欢用他的“跑腿钱”来弄到最好餐桌座位。那天下

午，他搞到了一张可以眺望河东的曼哈顿风光的桌子，等待他的朋友的到来。

当威尔基斯到来时，莱文开口就说：“我在考验你的忠实程度，你讨钱吧？”威尔基斯点头表示同意，因为他感到除此之外没有别的选择：“很好。”

4.投其所好　软硬兼施

威尔基斯付这点钱犹如九牛一毛。他最近访问了开曼群岛。这是他自从转走帐户以来的头一次。银行家们对他一直满脸笑容，表示欢迎。在不到一年的时间里，他的帐户数字增加了 50%以上。

菜文要了一瓶昂贵的波尔多葡萄酒，并以恳求的眼光看着威尔基斯，他说：“ 我有一些事情想知道。你来看我是因为你是我的真正朋友还是只为了我能给你提供信息呢？ ”

威尔基斯对菜文突然表现出的忧伤感到不愉快，他回答说：“ 丹尼斯，别废活，我们来谈谈游戏。 ”

但是，菜文并不想谈别的事情。他老是抱怨他的妻子，并希望威尔基斯也这样做。莱文的粗鲁、甚至恶毒的话使威尔基斯感到极不舒服。莱文说：“ 我要回家了。我能买到任何一个你想要的姑娘。 ”

●投李报桃

莱文采取了一种迎和的态度，只谈威尔基斯提出的问题。威尔基斯开始欣赏在曼哈顿的生活，整天去听音乐、看戏、逛书店和会晤那些有共同兴趣的人们。这是他有生以来的头一回。莱文对这些都不感兴趣。他的准则是，“ 没钱就滚蛋 ”。

莱文喜欢通过讲他在雷曼兄弟公司遭到不公正待遇的事情来使威尔基斯欢心。莱文说，彼德 · 所罗门“ 喜欢他 ”，但是几乎所有其他人都歧视他。他解释说，雷曼是“ 旧市 ”。威尔基斯被搞糊涂了。他说：“ 我不明白你的意思。他们不是犹太人吗？ ”

莱文回答说：“ 他们都是德国人。他们和社会中享有特权的白人一样坏。”

过了一会儿，莱文把话题转到了这次共进午餐的目的上。他认真他说：“ 我们必须谈。 ”

威尔基斯问：“ 谈什么？ ”

莱文回答说：“ 鲍勃，不要紧张，先来一杯白兰地吧。 ”他们的谈话中断了很长一段时间，直到服务员送上白兰地时，他才点中话题。

他说：“ 沃利这个人不可靠，戈尔迪也不可靠。 ”

威尔基斯感到不安。他知道自己一直没有作出多大贡献。在那场曾使马丁 · 西格尔出名的收购战接近尾声的时候，他探听到了联合技术公司要标购本迪克斯公司的消息。莱文在得到这个消息后，就在投标开始前一周做了一笔 2 万股的买卖,结果净得 10 多万美元的利润。但是主要成绩是别人取得的。莱文曾把自己的公司提供的有关利顿公司要标购伊特克公司的信息卖给雷曼公司，光这笔交易他就赚了 80 多万美元。素科透露了这笔交易的细节，于是莱文在宣布标购前 5 天不加思索地买进了 5 万股。他还在赫尔克里士公司购买西蒙兹精密产品公司的过程中赚了将近 15 万美元。

菜文接着说：“ 我一直在记分。这是戈德曼的，这是沃利的，威尔基斯，你还欠着呢。 ”

威尔基斯更是不安，他是否真的成了多余的人了呢？尽管他对这种关系感到不安，但是莱文仍然是他的最亲密朋友。这场游戏把他们紧紧地捆在了一起，达到了不可分离的程度，他完全相信莱文会关照他。莱文似乎经常需

重新作出保证，威尔基斯仍是他的朋友。

但是，还有一个更有力的因素。威尔基斯必须承认，他喜欢股权收购投机的刺激性。当事情看来没有眉目时，他喜欢紧张，每当标购获得成功和股价上涨时，就表示极度愉快。这些胜利使他具有一种高人一等的优越感。金钱本身看来越来越无关紧要。

莱文劝告威尔基斯要更加努力地了解拉扎德发生的事情，同时表明他不会甩开威尔基斯至少现在不会。莱文说：“我必须有个人来帮助我使生意保持兴隆。”他解释说，只有威尔基斯才能发挥这种作用。他接着又说：“你的记忆力有时使我感到惊奇。”威尔基斯具有一种照相机般的记忆力。他还说：“我只希望这些桌子不会转动，我会再来和你聚会。你比我更了解自己。”

威尔基斯从这样一个事实中得到安慰。不管是好是坏，现在他的命运同莱文的命运紧紧地连在了一起。莱文承认，对他来说至关重要的似乎只有这场游戏。

威尔基斯又回到拉扎德，决心更忠实地为莱文效劳。

●我会吻你

尽管莱文有各种各样的怨言，但是，随着收购达到高潮和雷曼兄弟公司逐渐陷入内部混乱，他在该公司的地位不断地提高，并被写进了华尔街上最畅销的《贪婪与荣誉》一书中。由于以刘易斯·格拉克斯曼为首的比较朴实的商人在同以彼得·彼得森为首的贵族派投资银行家的斗争中占了上风，其他投资银行家都纷纷逃离这家公司。莱文的职位也相应提高了。格利彻在格拉克斯曼绕过他任命理查德·宾厄姆为兼并和收购部主任之后，于 1983 年底离开了雷曼公司，转到摩根·斯坦利工作。莱文设法搬到紧挨着宾厄姆的办公室里办公。他坚持认为，他收集信息的工作如此重要，因此他必须靠近部门的头头，便于“报告突发事件”。

1983 年夏天，在克拉比尔公司进行的得到雷曼公司支持的标购 HMW 公司期间，莱文设法掌握了主动权。HMw 工业公司是一家以生产致命性集束炸弹而著名的国际承包商和武器制造商。克拉比尔是雷曼的投资银行家史蒂夫·沃特斯的一位客户，在这笔交易中，他选中莱文做他的第二号人物。莱文反过来又要求奈科洛做一些分析工作。

这笔不那么令人注目的大约 1 亿美元的交易立即带有一种突出的华尔街特色：西格尔代表被收购目标——HMW 公司，赖克受瓦奇特尔派遣做这笔生意，因此他实际上是同莱文一起工作，决定这次标购结果的两个最主要因素是高盛公司的买卖公司的套利，像博斯基和罗伯特·弗里曼，因为他们两人掌握了 HMW 公司的大宗股票。

莱文一边在办公室里走来走去，一边打电话，很快就弄明白跟捣腾公司的专家谈话的作用，并向华尔街打听有关博斯基和弗里曼的意图，沃斯特让莱文做自己的事，对在新时期里传播并购信息的方式感到吃惊，有时候，沃斯特向对手西格尔提到一些事情，但过不了一个小时，博斯基和弗里曼就会给他打电话说，他们已经知道了他刚才跟西格尔谈的事情。其他投资者当然更无密可保，但谁也不太考虑证券法是否遭到践踏，它统统落入了一个辽阔的灰色区。

博斯基和弗里曼在收购 HMW 这出戏中扮演了一个关键的角色，从而说明

了套利者占据了新的中心地位。起初，HMW 公司抵制克拉比尔的投标，但是沃特斯认为他能够以合理的价格促成一笔善意收购的交易。然而，博斯基和弗里曼两人积累了如此大宗的 HMW 公司股票，以致该公司的态度几乎起不了什么作用。的确正是西格尔利用他同买卖公司套利者的关系才说服了博斯基和弗里曼共同努力，利用他们俩人的大宗股权来坚持要高价。他说服他们俩人向证管会提出一份 13—D 表，承认他们是作为一个集团在采取行动。

因此，关键问题是博斯基和弗里曼到底要什么样的价格才肯卖。沃特斯和莱文到弗里曼在高盛公司的办公室里拜访了他，并直截了当地问：“ 他们到底要出什么价格才肯卖。 ”

显然，克格比尔公司将不得不提高它的出价，同时，最终 价越高，雷曼公司赚的手续费越多。克拉比尔公司的董事长亨利 · 克拉克住在康涅狄格州的格林威治。一个星期天的晚上，莱文提出要开车送沃特斯去参加在克拉克家里举行的一个会议。莱文开着一辆新型豪华奔驰轿车停在沃特斯的公寓楼外面，沃特斯看了大吃一惊。他猜想这部车要将近 5 万美元，比他所拥有的任何一部车都贵得多，菜文对他说：“ 这是送给我妻子的礼物。 ”

在会上，克拉克固执己见，对沃特斯准备说明的复杂计划预期目标似乎漠不关心。但是，菜文使他大吃一惊，他说：“ 亨利，提高标购价吧。如果你改变出价，我会吻你。 ”

突然，克拉克的眼睛一亮说：“ 丹尼斯，如果你不吻我，我就改变出价。 ”他真的把开价提高了。

莱文因取得了小小的胜利，心里充满了胜利的喜悦，而沃特斯不得不承认莱文的非正统做法触动了一些客户的心弦。但是，当科尔伯格、克拉维斯和罗伯茨在西格尔的鼓励下参加投标购买 HMW 公司的竞争时，莱文的策略马上就变得黯然失色了。克拉克不得不一再提高他的开价，最终的报价为每股 47 美元。

最后，沃特斯按照利普顿和赖克的指示给博斯基和弗里曼打电话，表示愿意放弃这次标购，并把套购者的股份统统买下来。正如他们所希望的那样，有可能失掉标购整个公司的机会，这种情况促使 HMW 公司签订了一次合并协议。在五分钟内，西格尔给沃特斯打电话，谋求就一笔善意交易进行谈判。

●弥合裂痕

虽然，这笔交易表面上看像是一次失败，但实际上是西格尔取得的又一个胜利。他那机灵的操纵套购者的手法和对科尔伯格、克拉维斯和罗伯茨的刺激迫使克拉比尔无数次地提高价格。最终导致以三倍于 HMW 公司的成交价做成这笔交易。具有讽刺意味的是，在后来有可能成为分水岭的进程中，唯一真正的失败者看上去却像个胜利者，克拉比尔从未成功地搞好一次收购，但却损失了巨额金钱。HMw 公司不得不被卖掉，而克拉克最后被逐出角斗场。

虽然莱文认为克拉比尔取得的胜利属于个人性质，但人们对他仍没有什么深刻印象。沃特斯纵然承认莱文有一些能力，但对他的分析能力却不敢苟同。他对西格尔的印象就更差了。莱文开始给西格尔打电话，试探他是否要去皮伯地公司工作。西格尔见了莱文，但这次见面只是更加深了他厌恶莱文的感觉。莱文一无所获。不过，西格尔对索科洛的印象颇深，并给他提供了一个职位。

索科洛打电话给格利彻征求意见。他说，在餐桌上得到了皮伯地和高盛公司提出的报价，格利彻倾向接受高盛的报价，但由于种种原因，他没有作任何解释。索科洛留在雷曼公司，继续向莱文提供有关他的交易的情报。

11 月，克拉比尔交易的参与者，投资银行家和总经理们都出席了在第 21 俱乐部举行的一次丰盛的庆祝晚宴。这次宴会使莱文有机会弥合同赖克的裂痕。赖克于 1982 年底中断了向莱文提供情报。

莱文决心要在瓦克特尔——利普顿公司内部有一个情报来源，但他听从了威尔基斯的意见，没有依靠赖克。然而，在这次晚宴上，莱文拿出了绝招，把座位移到赖克旁，大肆吹捧他的老朋友的功绩。他甚至说到这种程度，如果没有赖克的创造性建议，交易就做不成了。赖克听了非常高兴，那天晚上，莱文把他叫到一边悄悄他说：“ 我们应该再次携手合作。 ”过后不久，两个人又定期共进午餐。

5.礼贤下士　诱之以利

艾伦·赖克匆匆忙忙地穿过曼哈顿的街心公园。那天正好是星期六，普拉扎大饭店前的广场上到处是熙熙攘攘的购物者，大饭店的多色旗在太阳底下那异常温暖的微风中飘扬着，赖克就站在旗子下。

赖克精神恍惚，毫无目的地走着，连他自己也不知道究竟要干什么，他在互赫特·利普顿公司当了不到一年的律师，但已赚了 4 万多美元，略高于纽约其他具有和他同等资历的人。他为什么要冒丢掉工作的风险呢？在他还未来得及作进一步思考时，莱文就已经满面笑容地站在他的旁边了，显得非常轻松。

两人走过 59 号大街进了中央公园，漫步绕过一个小湖，然后在一个能够眺望溜冰场的长椅子上坐下来。上午 10 点左右那场的溜冰者在满场地旋转。普拉扎饭店在远处若隐若现，就好像托在刚刚发绿的灌木丛上。

赖克前天曾在电话里答应向来丈提供内幕信息，但莱文现在并不催他，他提醒赖克说，计划是万无一失的，他还答应这位年轻律师用一个上面没有他的名字的帐户处理他的一切交易。他开头给赖克 2 万美元，并使用他自己用过的完全相同的交易策略。每当赖克需要现金时，只要开口，菜文就会如数给他。

赖克看来非常自信。他告诉莱文，秘密收购美国的一家大石油公司（克尔·麦吉石油公司）的投标工作正在进行之中。赖克没有参与这笔生意，但是由于规模太大了，因而在互赫特公司引起了许多人的注意和评论，这将是有史以来头一次总金额突破 10 亿美元大关的敌意性收购。互赫特正在同拉扎德合作，后者被埃勒夫·阿基但公司聘请去探讨标购克尔·麦吉公司的可能性。现在看来这笔交易正在取得进展。他认为莱文一定会对这情况感到震惊。

不过赖克想惜了。莱文摆出一副高做的姿态，把手放在椅子的靠背上，而把身子倾向赖克，他面带笑容温和他说：“我知道了。”继而他拿出从拉扎德公司偷来的文件中摘抄下来的金融数据，以此表明他已经对这笔交易了解得比赖克更清楚。赖克大吃一惊，莱文说，人人都在传播内部信息，现在看来这种说法是对的。莱文再次向赖克保证，克尔·麦吉公司的信息是那种可能对他们非常有用的信息，但他又说，赖克本来能做得更出色一些，他必须谨慎行事，搞到尚未传开的内部信息。

●鱼儿上钩

赖克与莱文头一次会面时，他刚到瓦赫待公司不久，是个新人，他在该公司全天工作还不到一个月。

1979 年 8 月，他被指派去处理一家公司善意收购另一家水泥公司的谈判工作。这是一件很普通的工作。瓦赫特代表标购方的投资银行顾问史密斯·巴尼。在谈判休息时，赖克注意到在不足 10 人的律师和银行家小组里有一位史密斯·巴尼公司的投资银行家，他握手、聊天，似乎熟悉每个人的姓名。最后这个人走近赖克，他说：“嗨，我是丹尼斯·莱文。”

几个月之后，赖克接到一个电话，并惊奇地听出给他打电话的人正是莱文。“嗨，艾伦，我是丹尼斯·莱文。我们一块去吃饭吧。”赖克对他的邀请感到受宠若惊，因为从未有人邀请他吃饭。

同莱文共进午餐是件愉快的事情。他喜欢谈论生意，而莱文似乎非常注意听他讲话，赞美他在经营管理方面的判断力和聪明才智。莱文把自己的家庭背景，有关他妻子的情况和他在史密斯·巴尼公司遭受的挫折统统向赖克倾诉。莱文的表演引起了赖克的共鸣。当时赖克刚结婚不久，他理解莱文的家庭境况，当然他也经常感到失望和在瓦赫特公司得不到重用的苦恼。

莱文对赖克说，他有一个宏大的目标，他计划尽快赚到 1000 至 2000 万美元，然后创办自己的公司，也许最终可能成为一个暴发户。到那时，他将有一批像他自己一样出色的律师和投资银行家。

赖克问："你怎样去赚到那一大笔钱呢？"

莱文把身子往前倾了倾说："在情报方面有大笔大笔钱可赚。"停了一会，他又说："看看那些倒腾公司的人，他们都在用信息进行交易。再看看那些投资银行家们，他们也在这样干。"他说："瓦赫特公司实际上是一些最有价值信息的交易所，如果你能同我分享这些情报的话，你就可以利用它赚到很多很多钱。"

谈话的语调突然变了。赖克呆呆地看着莱文。他知道莱文所要的东西，而且他也知道这是犯法。他认真他说，他在公司的职位太低了，接触不到莱文所需要的信息。他希望莱文放弃这个计划，但他又舍不得失去这位新朋友。莱文心里仍然认为，赖克是一个非常有价值的人物。他继续劝说道，这个计划实际上毫无风险。赖克最后答应："让我考虑考虑。"

从此，莱文经常给赖克打电话，并向赖克保证，他知道所有有关瑞士银行保密存款的内容，并掌握了以外国人名义帐户进行交易的技巧。赖克表示对此有异议，因他知道即使名义户头至少也有一张上面有真实户主姓名的凭据。为此，莱文自愿以莱文的名字给赖克保留了一个帐户。

当他们再次共进午餐时，莱文再次对赖克进行交易的本事 感到吃惊。他强调了这样一个信条："人人都在这样干。"重复曾经他向威尔基斯提过的说法，汤姆·希尔在用别人透露出的内幕信息进行交易。莱文声称："我翻过他的办公桌，搞到了希尔的交易记录复印件，证明这种说法是有根据的。"

同一周的晚些时候，赖克打听到了有关埃尔夫—克尔—麦吉计划的内容。他给莱文打电话说："我搞到了一些你感兴趣的东西。"莱文告诫他不要在电话里说下去。

莱文从威尔基斯和赖克那里得到埃尔夫计划标购克尔·麦吉的信息之后，觉得满有把握，于是决定对克尔·麦吉公司的股票进行投资。极具讽刺意味的是，法国政府终于出面劝阻埃尔夫公司放弃对美国公司进行如此巨额而具有敌意的标购。克尔·麦吉公司股票下跌，莱文不得不亏本把它抛售出去。这件事使赖克感到更加坐立不安，他觉得他必须给莱文弥补损失。

●开设秘密帐户

虽然莱文用他的皮克蒂特银行帐户进行的其他交易做得比较顺当，但是却表明这与宣布并购活动的声明有明显关系。莱文同赖克在中央公园约会之后，皮克蒂特银行的负责人检查了莱文的交易活动情况，检查结果表明莱文在即将宣布收购和合并之前买了股票。这家银行就命令莱文停止交易，并要他结帐。但是它没有采取任何措施来提醒有关当局注意，预防万一。莱文轻而易举地把他的帐户转走了。

莱文修改了计划，从而使它变得更加完善。他彬彬有礼而又坚定地对洛伊国际银行的负责人说，他将通过电话下达他的交易指示。他称他自己为“戴蒙德先生”（戴蒙德是他母亲未婚前娘家的姓），帐户将只以假名加以保留。他希望能迅速高效地执行他的命令，而且这些命令应传达到各个经纪人。他希望只同个人联系，而不同银行联系，除非他主动通过秘密电话要求同银行联系。他们应当把全部记录和帐户文件保存在银行里。这可以接受吗？

这可以接受。莱文按惯例填好了一份新帐户申请表，并填上了他的真实姓名和住址。他的职业是“银行家”，他把代理权交给他的父亲。并在申请表上签了自己的真实姓名，他的护照上的照片的影印件订在表格上。这样一来，如果他要提取现金的话，银行雇员就能认识他。就是按照瑞士银行业的标准，莱文这样做也过份强调了隐私权。

在莱文开户后，洛伊银行的负责人之一让皮埃尔·弗拉斯写了一份备忘录装进档案袋。他指出，“戴蒙德先生看来对安全着迷了。”因此用他的帐户进行交易会受到监视，几天之后，两笔汇款总计 12.89 万美元电汇到了他在洛伊银行新立的帐户上。其中一半多来自莱文的已经注销的皮克蒂特银行帐户，这表明他在以前的内幕交易中赚得了数额相当大的一笔钱。另外 6000 美元来自他的父亲菲利普。他的父亲把钱从箱底里拿出作为“贷款”给儿子。

●信源不断

没过几个月，莱文就发了第一笔大财。赖克急于同莱文重归干好，他于当年 9 月给莱文摘到了一笔十拿九稳的交易。瓦赫特公司的一位代理人——杰斐逊全国人寿保险公司将要在一次友好交易中被一家更大的保险公司买走。莱文给人的印象是，他几乎取走了他存在洛伊银行的全部存款，于 9 月 24 日购买了 8000 股杰斐逊全国人寿保险公司的股票。正如赖克所预测的那样，两天后这两家保险公司宣布合并。杰斐逊保险公司的股票猛涨。莱文马上把他的股票抛售出去，结果净获 15 万多美元的利润。

这丝毫没有妨碍莱文在史密斯·巴尼公司进行的内幕交易。他要求希尔让他处理更多的兼并及收购工作。最后希尔让他负责处理泰勒公司（史密斯·巴尼公司的一个长期客户）投标购买信实环球公司的事务。莱文全然不顾史密斯·巴尼公司的有关交易限制，就在宣布这笔交易不到一周之前，即 1987 年 4 月 7 日偷偷地购买了 5000 股信实人寿保险公司的股票。这笔交易又让他赚了 4.5 万多美元。

赖克很快就成了莱文最有价值的信息来源。他能使可靠的内幕信息之河源源不断，经常给莱文打电话邀请他共进午餐。有时候他们在饭店会面。有时他们抓上几块馅饼，沿着繁华市中心人行道边走边吃。莱文喜欢这样的安排，因为他在进行与史密斯·巴尼公司无关的交易时，他并不觉得非讲排场摆阔气不可。他的利润像滚雪球似的增大。他还把大部分情报传给威尔基斯。

赖克的心里仍然矛盾重重。有一次，莱文邀请赖克参加在其公寓里举行的晚宴上，当赖克发现还有参加这场“游戏”的其他人也在坐时，他就生气了。他说，他不想知道其他合作者的身份，也不想让他们知道他的身份。他怕莱文一时疏忽而出纸漏。到这时，他己从他们的许多有关接管问题的谈话中得出了这样一个结论：他的合伙人并不个个都是非常聪明伶俐的人。

莱文觉察到他有点不太乐意，他设法把赖克进一步拉进他的计划。他鼓

励赖克设立他自己的贸易帐户，并敦促他取走他听积累的一部分利润。有一次，莱文对威尔基斯说，一次他和赖克吃午饭，他有意带了一大叠 100 美元一张的钞票，并在吃饭时把它扔给了赖克。莱文想让赖克尝尝钱的真正滋味，以鼓励和激发他好好干，赖克依然拒绝，但是莱文对他的信息来源的依赖性也在减少。

●故技重演

1981 年夏天，莱文在组织一个合作者小圈子方面取得了较大的进展，艾拉·索科洛已经从哈佛大学毕业，并到了雷曼兄弟——库恩·洛布公司工作。他是一个很有发展前途的年轻投资银行家。前一年夏天他同莱文在史密斯·巴尼公司共过事。雷曼兄弟一库恩·洛布公司有一套非常活跃的经营管理方法。莱文邀请索科洛共进午餐。

这次他对索科洛又是老调重弹。他强调说，“人人都在进行内幕信息交易，而且他的计划是万无一失的。他给索科洛作了类似他给赖克所作的安排。莱文将处理交易事项，索科洛从中将得到一份好处。索科洛厌烦他以前在雷曼公司所做的那种单调乏味的投资银行业工作，因此他的思想最容易转变。他从夏季做实习生的那些日子起一直非常敬重莱文，他立即签了字，并开始提供信息。

有一次，他和莱文共进午餐时，他向莱文报告说，他有一位要好的朋友（一位律师）在高盛公司抵押部工作。他想把这位朋友介绍到这个游戏中来。莱文对在高盛公司安插一名密探的前景感到乐观，他马上答应索科洛也给他的朋友一份交易利润。他告诫索科洛不要透露这位朋友的身份，甚至也不要向他透露，索科洛将用“戈尔迪”这个化名提供情报。他将成为一个更有成果的信息来源，因为他心甘情愿地通过高盛公司合伙人这条内线窃取一些有关尚未进行的收购交易信息。莱文嘲笑威尔基斯，指出这个集团的其他成员办事如何如何得力。他神气十足地对威尔基斯说：“雷曼是个动物，他非常忠实，常常唯命是从。”他又谨慎他说：“不像你。”

6.聚贤养才　一个好汉三个帮

维克托·波斯纳是位迈阿密金融家，也是美国最初的一批买卖公司的金融家之一。他行为古怪，是米尔根阵营中的“胜利者”。有关其玩公司手法的任何披露都不会给这位金融家的形象增添光彩。他通常以突袭的手法购买某家公司的多数控股权，然后把该公司的股票狠砸下去，使少数股权持有者对后果感到不安，有时甚至以破产相胁。

波斯纳搞公司买卖活动的主要工具是通过 1969 年收购的沙伦钢铁公司。他还拥有其它各种股权交叉拥有的公司，其中包括全国硬纸板公司如皇冠公司等。

波斯纳不是那种循规蹈矩的人。在他买下沙伦钢铁公司后不久，他指示沙伦公司将其 80 万美元现金投资于他收购的 DWG 公司的股票。美国证管会对此提出起诉，指控他进行自营交易。这次指控最后以协商方式解决。波斯纳的公司既不承认也不否认有罪。美国征管会最后进行了另外一些调查，但没有提出起诉。

波斯纳是通过德雷塞尔公司的主要客户之一唐纳德·恩格尔（伯纳姆公司的一位财务人员）来到德雷塞尔公司的，和蔼可亲的恩格尔即将离职，不过他有着许多冷面的投资银行家所缺少的鉴别力。他并不自称自己是个了不起的金融专家，但他的确非常聪明，并能及时发现有潜力的客户。波斯纳知道能否同许多客户建立密切关系的关键是关心他们的个人生活，而不是他们的事业。事实上他也掌握了主要客户的生活的一切细节，其中包括其妻子和情妇之间发生的问题。他不是法官。恰恰相反，他和客户有许多相同的爱好。在德雷塞尔公司的最主要客户中，只有恩格尔有权向他们提供贷款。

维克托·波斯纳最后成了恩格尔最大的客户之一，而恩格尔成了波斯纳和米尔根之间的中介人。在 70 年代中期，甚至在搬到贝弗利山庄以前，波斯纳就已经开始对米尔根的垃圾债券进行投资。到了 80 年代初，他已成了德雷塞尔公司发行的任何有价证券的最可信赖的客户，同时米尔恨总是设法让事情向有利于他的方向发展。

但是，约瑟夫对波斯纳仍不很放心，他要他最主要的公司财务人员之一斯蒂芬·温罗恩对这位买卖公司的金融家的财务状况作认真分析。分析结果的确令人吃惊：波斯纳不再在他所控制的大多数公司里举行年会，而且在报告财务结果方面也变得越来越拖拉。他自己的报偿（其中包括他从他的私营公司赚到的钱）大大超过他公开透露的数字；1984 年总数为 2300 万美元。而且他的那些公司中没有一家干得很出色。正如温罗恩所说，波斯纳正在把“黄金变成垃圾”。如果德雷塞尔公司正在上市的股票被搞砸了的话，那么公司的信誉就会扫地。

●进攻受挫

波斯纳有一个宏大的计划，利用沙伦公司对别的公司出击。当达到顶峰时，沙伦公司持有 40 多家公司的股份。波斯纳通常挖空心思地把这些公司化整为零，如果需要可一点点出卖。要达到这个目的，他需要更多的资本。这个数字大大超过他通过经营收益所能搞到的资本，即使钢铁公司遇到好年景时也赚不了那么多的钱。

使波斯纳遭受挫折的一次进攻是对设在纽约的建筑公司——菲施已赫公司进行的收购。波斯纳原以为这家公司可以很容易地同他的宾夕法尼亚工程公司合并。

1980 年他购买了菲施巴赫公司的 5%以上股份。他向征管会提出了表明他的态度的 13—D 计划，详细地填写了 13—D 表格。这种表格通常是证管会要求所有公司收购者必须要填的说明性表格，以表明收购者的资金，目的和行动方案等各项相关信息。由此，波斯纳正式表明要对菲施巴赫公司进行敌对性收购。

但是，菲施巴赫公司进行了反击，扬言要以反托拉斯法和其他理由宣布破产，波斯纳被迫签订一项冻结收购的协议。他现在想起那个协议就感到非常遗憾。根据这个协议，他答应停止购买这家公司更多的股票，除非别人对这家公司进行收购，即别的公司向证管会申请填报 13—D 表，公开表明已持有菲施巴赫公司 10%以上股权。

波斯纳把这个情况向米尔根和德雷塞尔公司作了通报，并表示，他已下定决心，无论如何要夺取菲施巴赫公司的控股权。他要德雷塞尔公司替宾夕法尼亚工程公司发行一种债券，以便一旦冻结解除后，他就可以利用这些资金购买菲施巴赫公司。米尔根肯定已经认识到他有能力向波斯纳提供他所要的东西，因为他自己和在德雷塞尔公司的收入就高达数百万美元。

过后不久，即 1983 年 12 月，人寿保险公司总裁向证管会提交了 13—D 表，适时地透露它已经购买菲施已赫公司 13%的股份。这个数字足以使冻结协议寿终正寝。

事情真凑巧，人寿保险公司是由弗雷德·卡尔经营的。卡尔是米尔根最初的支持者之一，也是米尔根搞的垃圾债券的最大持有者。他依靠米尔根做市并保证其持有债券有很好的流通性。他是德雷塞尔公司的客户。在一般情况下，米尔根叫他干什么，他就干什么。因此，在任何情况下，购买菲施巴赫公司的股份不会有什么风险。米尔根知道，即使卡尔不收购菲施巴赫公司，波斯纳最终也会收购它。

不管波斯纳、米尔根和卡尔的愿望如何，他们显然犯了一个严重的判断错误——尽管它是一种技术性的错误。既然人寿保险公司是一家保险公司，它就有权按照 13—G 表报告在股市中的持仓情况，而无需提交 13—D 表。菲施巴赫公司警告波斯纳说，它将请求法庭判决冻结协议仍然有效，因为人寿保险公司还应该提高 13—G 表。协议规定只有在提高 13—D 表的情况下协议才会自动终止。不管这种争论有没有意义，它至少成功地把整个事情诉诸法庭了，从而争取到了菲施巴赫公司所需要的时间。由于尚未解决的官司威胁到了所持有的证券的投资潜力，甚至连米尔根也不敢贸然出售那些证券。波斯纳和米尔根都被激怒了。

●打破冻结

米尔根决定要亲自处理这些问题，他给博斯基打电话。博斯基立刻接了电话，并仔细听着。米尔根要求他，或更恰当他说是在“指示他”大量买进菲施巴赫公司的股份。博斯基毕竟是欠米尔恨的情，就答应了。

米尔根选中了博斯基作为工具把波斯纳从冻结协议中释放出来，他指示博斯基开始慢慢地、一小笔一小笔地在小范围内收购菲施已赫公司的股票和

可转换债券，这样可以避免引起别人的过份注意。米尔根向博斯基保证，他让波斯纳来宣布这件事，以促使股价上扬，从而让博氏得到好处。如果没有出现上述情况，米尔根也保证不让博斯基受到任何损失。看来这是一个万无一失的办法。

博斯基从 1984 年 5 月 4 日起开始购买菲施巴赫公司的股票。但当接近于突破 10%的关口时，他按照米尔根的指示就停止了。后来在 7 月 9 日，博斯基直接从米尔根的高收益债券部门购买 14.5 万股菲施巴赫公司的股票。博斯基跨过了那个门槛，并向证管会提交了一份虚假的 13—D 表，其中没有提到米尔根对他持有的兴趣，也没有提到曾得到不受损失的保证。

一般观察家设想博斯基已经在菲施已赫公司有实在利益了，但是这种假设是错误的，他们会怀疑他或者其他人要立即进行收购投标。

13—D 表的目的是要通过公开披露大宗股份（5%以上）被积累在某家公司的手里的办法来保护投资者。让大家密切注意收购投标可能要马上进行，提交 13—D 表的投资者必须披露其投资目的，其中包括是否打算增加购买量。在有人提交 13—D 表的消息传出后，股价往往会上扬，因为这种消息往往表明收购投标即将进行。由于投资者对 13—D 表依赖性如此之大，因此在 13—D 表上弄虚作假是一种犯罪行为。

这几乎不会引起博斯基的不安。向来没有人会告发这种在 13—D 表上的违法行为。使博斯基更为恼火的是，尽管米尔根作了充满信心的预测，但是菲施巴赫公司的股价一跌再跌，从他开始购买时的 30 多美元一股跌到 20 多美元一股。博斯基不断得到米尔肯在贝弗利山庄人员的保证，他遭受的越来越大的损失会得到补偿。

为了弄清这一点，博斯基给他的主要股市数据库专家穆拉迪安打电话。前些时候，米尔根命令他大宗购买哥伦比亚储蓄和信贷公司（米尔根垃圾债券的另一可靠客户）的股票。他对这个要求没作任何解释，但他答应将赔偿一切损失，同时他希望只要把取得好处的功劳归功于他就行了。博斯基服从了。

实际上，米尔根由此对他的主要客户之一拥有一种秘密的所有权。在购买哥伦比亚公司的股票时，博斯基曾要求穆拉迪安给他建立一份秘密档案。他不想让别人知道这份档案。这次穆拉迪安给这个档案结上了一条红带子，并贴有“特殊项目”的标签。现在，博斯基叫他继续跟踪菲施已赫公司的股票行情和各方面的信息以及交易获利和蚀盘情况。他希望把所有这一切都收集到“特殊项目”档案中去。由于菲施巴赫公司的股价不断下滑，穆拉迪安的算计表明博斯基的损失越来越大。

博斯基没有耐性，终于在 11 月 28 日给米尔根写了封信。他开头写道：“亲爱的迈克，在 1984 年的整年里，你将会发现无须解释的信息清单，”这封信接着用含蓄的措同写着：“我认为现在是解决信内所谈的全部问题的适当时候了。”

米尔根的反应是安排了一系列对博斯基有利可图的交易。以此表明他又重新掌握了对垃圾债券市场的使人敬畏的控制权。这些交易只涉及那种米尔根可以自由定价的很少交易的证券。但是，安排的这些交易根本抵消不了博斯基所遭受的损失。

然而，这个计划达到了米尔根的目的。当博斯基突破 10%的关口时，冻结状态打破了，菲施巴赫公司不再就人寿保险公司股份问题提出起诉，并向

无法避免的压力屈服了。从此，波斯纳和米尔根就可以放手地继续干下去。

●险中求胜

但是，为波斯纳购买菲施巴赫公司筹集资金的前景使约瑟夫和温罗恩大为吃惊。于是，约瑟夫就派温罗恩和公司财务部的另一位经理去贝弗利山庄跟米尔根谈如何替波斯纳收购菲施巴赫公司。当时，波斯纳因偷税漏税问题在接受审查。

起初，米尔根表示反对，争辩说德雷塞尔公司是有保留意见的。他说：“如果德雷塞尔不做这笔生意，波士顿第一银行会做。”后来，他似乎逐渐在改变态度。他赞扬温罗恩说，有关波斯纳的状况的报告写得很好。当温罗恩离开时，他觉得是他扼杀了菲施巴赫公司的这笔交易。自然，他根本不知道米尔根已经同菲施巴赫公司紧密联系在一起了。米尔根注意听取温罗恩 的意见，充其量是做做样子。

就在第二周，收购非施巴赫公司的准备工作继续在贝弗利山庄进行。温罗恩对此感到震惊，就去找约瑟夫。约瑟关又给米尔根打电话谈了这件事情。米尔恨坚决要做成这笔生意。他列举了波斯纳以前在购买方面取得的成功。同时，他对约瑟夫说，他还非常珍惜波斯纳的“信息来源”。

尽管菲施已赫公司的利润在日益减少和股价下跌，但约瑟夫只表了一下象征性的抵制。他千方百计地设法使交易合理化，理由是菲施巴赫公司在市场上占有很大的份额。他坚持认为，包销任何东西的收益只能用于支持菲施巴赫公司的股票，而不能用于支持波斯纳搞的其它活动。他还成功地对包销条件略作了修改。但是，在德雷塞尔公司，凡是了解情况的人都知道，发号施令的人是米尔恨，而不是约瑟夫。

宾夕法尼亚工程公司于1985年2月在德雷塞尔公司牵头的私募发行高收益证券中筹集到5000万美元。当然，对于米尔根——博斯基安排没披露出什么东西。如果人们知道这是场非法的骗局的活，那谁也不会去购买他们的证券。和过去一样，甚至连米尔根的那些铁杆客户也不愿意购买这类证券。大部分证券都倾销给了该公司最可靠的客户之一多尔特·卡悔伦三世。她以前当过米尔根的雇员和助手，后来就到了巴斯家族投资公司工作。她在这家公司里主要从事米尔恨发行的债券的交易。德雷塞尔公司自己买进了剩余的大部分债券，增大了自己的垃圾债券库存。德雷塞尔公司私募债券的手续费为300万美元。

后来，这出戏完全按米尔根的计划顺利地演完了。几个月之后，博斯基悄悄地以每股45美元的价格在伦敦交易所抛售他的菲施巴赫公司股票。当时菲施巴赫公司股票在纽约的成交价每股还不到40美元。根据博斯基自己的判断，在头一天，他将损失大约500万美元。但是他得到保证，日后会得到补偿。当博斯基在美国证管会的一份日常通报中透露这笔交易时，买主是谁并没说明。要想通过翻阅证管会成千上万份公开的材料来发现宾夕法尼亚工程公司所购买的菲施巴赫公司股票总数是否完全与博斯基抛售的债券数量相符，那需要有很大的耐性和侦查运气，正如米尔根所猜测的那样，没有人注意这种相互关系。

7.挖角求才　建已之业

约翰·盖兹，原来是个名不见经传的家伙，可是，突然之间，他在华尔街名声大噪起来，甚至还威胁着摩恨。

他比摩根小 8 岁，因为生性嗜赌，被人称做“百万赌徒”。最初，他在芝加哥郊外村落的某个私校里读书，毕业之后，又来到西北学院学了半年的商业课程。

19 岁时，他开始投入生意场中，先买下了村里的小杂货店半数的股份。然后，干脆自己经营起该商店，利润颇丰。“创业艰难百战多”，但在这时，他的商业才能已经初步显示出来。此后，他又在这个杂货店里，学会了通过制造倒钩铁丝来赚取利润的经验。

“水往底处流，人往高处走。”在杂货店里呆了一段时间，盖兹自觉得有了闯荡江湖的资本了，便将小店处理掉了。带着本钱，远走高飞了。

他来到了德克萨斯州，就在一家铁工场干活，他的老板叫艾尔伍德，比较精明能干，由于他在经营倒钩铁丝方面颇有造诣，老板就专门干起推销倒钩铁丝的行业，赚到不少钱。当时，倒钩铁丝在德州是有着广大市场的。盖兹不愧是倒钩铁丝的经营专家，如此一个不起眼的东西，却能给他带来滚滚财富。

他并不满足于那些主动送上门的顾客，他的目光盯向更远地方的客人的钱袋。他通过租借牧场，把牛仔们集合起来，然后花一些小钱，举办牛仔技术竞赛会。利用这些活生生的广告，他招徕到不少顾客。

在德州呆了一段时日，盖兹见识了不少人，钱也赚了一笔。

受制于人终不是长久之计。他觉得自己羽翼渐丰了，便走了。之后，他移到了圣路易，仍干老本行，开了一家颇具规模的倒钩铁丝公司。

就在 1898 年这年，即美西战争正在如火如荼地进行着的时候，盖兹开始在世界冒尖了。他在新泽西州联合了七家倒钩铁丝公司，组成了一个资金为 9000 万美元的美国钢铁铁丝公司，使企业界为之大吃一惊。人们才意识到，原来还有一个叫盖兹的历害角色，除了摩恨、卡内基这些老家伙之外。

●祸起萧墙

盖兹也是蓄谋已久的了。其实，在此之前，他就在故乡伊利谱斯州取得了伊利谱斯钢铁的中心制铁公司的股份，逐渐排挤了其他股东，取得了这些公司的所有权。然后，以他的这些公司为母公司，逐渐合并各小企业，慢慢向外扩张，手段凌厉之极，令人瞠目结舌，不亚于摩根当年。

“以超过股票时价的钱，支付给被合并公司的旧股东。合并后新公司的股票，再以超过它的价钱卖掉，他仍然赢得不少赚头。”这是旁人对盖兹的评价。的确，这是盖兹的一贯作风。

“他是一位视赌博和狩猎如命的天生赌徒。”盖兹的秘书这样评价。盖兹的天性便是好赌，从伊州到德州至今，他的赌履非但没有因繁忙的公务而收敛，反而因其渐鼓起来的腰包而大增。本来嘛，他的生活无一不渗透在赌博之中，他利用自己高超的赌技，驰骋在生意场上，瞅准时机，痛下一注。因此，他很少输过。因而挣得了“百万赌徒”的称号。

美国钢铁公司自从在新泽西州设置根据地起，就一直在钻着夏曼反托拉

斯法的漏洞。因为新泽西州允许企业利益可以跨州实现的缘故，这种动机和洛克菲勒将标准石油总公司移到新泽西州是如出一辙的。可见盖兹的战略眼光的敏锐。盖兹这位“百万赌徒”希望以美国钢铁铁丝公司作为根据地，称霸于世界的钢铁业界。

当这家美国钢铁铁丝公司踌躇满志，打算合并明尼苏达的优良铁矿公司时，却碰了一鼻子灰。两公司的股东大会都一致同意合并，只不过还有一个要命的附带条件：将合并业务全权委托J·P·摩根处理。摩根当时在钢铁业界的声誉还胜过于这位晚辈。

“将合并业务委托给摩根这种人，会不会被吃掉啊？”“百万赌徒”此时像拿着一块烧红的炭，拿也不是，放也不是。但他还是下定了决心。由于对摩根深怀戒心，他派遣友人，请来了一位叫加利的名律师前往商谈。

加利确实是位很能干的律师，而且盖兹也是他的老主顾了，接受他的委托并非头一次，每次都令人满意。

接受这次委托后，加利忙开了。关于各种小型制铁企业合并案的幕后工作，以及关于将那些为了钻法律漏洞而迁住新泽西州的企业转移工作，全由他一手包办了。虽然身为律师，并且以精明能干著称，加利也从不间断合家上主日教会。而且，他本人也从不干买卖股票或赌博之类的投机勾当。

然而，祸起萧墙，自从加利与摩根熟悉后，就一直替摩根挖盖兹的墙角，使盖兹蒙受了不幸的结果。

原来，自摩根接受美国钢铁铁丝股东的委托后，进行明尼苏达铁矿公司的合并作业时，素有摩根家族“法务部长”之称的律师史登松，与加利的接触频繁。这是一种机遇，或许是史登松对加利具有好感，而因此产生重大的影响都说不定。

自此以后，加利与摩根之间的深情厚谊，一直持续了15年之久。而摩根生平最大的败笔——购买卡内基钢铁，加利在幕后扮演了一个极为重要的角色。

●送菜上门

“百万赌徒”盖茨提出了这么一个构想，那就是创设资金高达2亿美元的联邦钢铁公司，将卡内基家族的资本排挤掉，进行中西部各州的钢铁企业的大联合。此时，加利仍然是盖兹的一员手下，“食人之禄，忠人之事”，他又被派往华尔街同J·P·摩根进行会谈。

自从德雷塞尔死后，原来的公司名称，现在已经更名为J·P·摩根公司了。

“原来如此，要创设联邦钢铁……对抗卡内基……那是非常好的构想，不过，你认为白铁皮生意怎么样？感不感兴趣呢？”摩根经过一段时间的观察，逐渐将注意力转移到白铁皮上。

“白铁皮，……白铁皮吗？”加利冷不防被问到这样的问题，不禁有些张口结舌了。

“盖兹确实是一位能力十足的倒钩铁丝专家。这的确相当不错，不过以后在钢铁世界里，软硬制品全都得派上用场。比如建设大厦、铁桥、钢铁船等等。另外，你听说过吗？在底特律，有一位名叫福特的人，现在正大搞汽车生意……汽车是由钢铁和白铁皮制成的，也就是说，虽然存在着软硬兼施

的制品。但一般家庭对软制品的需求越来越大，这种时代就要来临了。”

“是的。”听到摩根这一席剖析形势的话，加利觉得摩根确实很有眼光。

在盖兹的构想中，加上全美265家白铁皮企业，将它们一并收归己有，创立一个联邦钢铁企业，使它成为一个企业复合体，资金由他负责筹措。参与会谈的史登松，频频目视着加利，要他赶快答应。

●墙角被挖

联邦钢铁企业成立的股东大会在纽约如期举行。大会结束后，加利被单独邀请到麦迪逊街的摩根寓所。

关于钢铁合并企业一案，加利成为摩根与盖兹之间的抢手人物。加利原是受雇于盖兹，为他奔波效劳。至于摩根，则是为了业务而结识的。在与摩根接触了一段时间之后，加利被摩根非凡的本领所敬佩，逐渐从盖兹手下游离出来，向摩根麾下靠近，最后成为摩根手下的一员干将，而在此过程中，摩根确实使了一些微妙的手腕。

“摩根先生，你让我很为难。你预先不经我同意，就将我任命为你公司的总裁，这未免太那个了一些吧。我在芝加哥的律师事务所里，也拿着7.5万美元的年薪。而且，我的家人怎么办呢？他们不可能到纽约来。”

乍看之下，加利这个人也与众不同，在人欲横流的社会，能保持名节的人能有几个？事实上，加利并非是洁身自好的人。

“怎么，你要辞退总裁职务吗？嗯，很好，不愧是加利先生。”威严的口气透着一丝揶揄。

“不，不是这样的。最重要的是，对这个公司的提案人盖兹要怎么交待呢？他会非常生气的。”加利并非“良家妇女”，而是想自圆其说，两头讨好。

“这有什么？从今后，联邦钢铁将是控制世界钢铁的大公司。那个赌徒有何德何能，能让他担任这么一家大企业的总裁吗？盖兹一昧隐瞒着他在购物投机上几乎赔光本的事。而且，这小子竟敢打我的主意，先将我打算买下的肯塔基的路易铁路据为己有，然后再高价卖给我，哼，竟然在大岁头上动土……”

加利只有保持沉默了。摩根见他默默无语，又十分恳切地说：“无论如何，请你接下联邦钢铁。至于年薪，你要多少都行。总之，薪水由你自己决定，干部以及职员都由你指派。”

加利仍迟疑不决。

“现在，我先讲一下我组成联邦钢铁的抱负。加利先生，今后的美国资本……已经不能再只顾及国内了。欧洲、东方、亚洲及中南美洲、非洲等等，这些地方正十分盼望着美国的资助及工业制品的介入。这种时代，在可预见的将来就要到来，美西战争，我们就遇上了这种局面，布尔战争期间，我们也没有错过这种时机，中国的义和团运动也是如此。不久以后，日本和俄国之间的战争在所难免，欧洲说不定也会成为一个大火药库。”

真是“秀才不出门，能知天下事”，成天坐在寓所中围椅上，吸着雪前烟的摩根，他的分析判断之准确性，在以后的日子里，完全被证实了。

“我也有同感。”沉默已久的加利，第一个开口附和摩根的话。因为对于摩根这种少见的、热情的演讲，他不禁为之惊叹，听得入迷了。摩根也觉

察到了这一点，心中颇为得意，继续他的演讲。

“美国的民众，也许对这些只能笼统地了解一些而已，可是我却可以凭直接的体验察知这一切。如这次，我决定认购的英国布尔战争公债，后来也极其成功地消化掉了，我认为，这或许是美国民众们的莫名其妙的第六感觉所致。即使菲律宾、波多黎各、墨西哥等地，情况难道不也是这样吗？那些国家和领土的债权，都可以在认为最合适的时候卖掉！你说是吗？”

“是的，盖兹想必也应该知道……”

“盖兹嘛！他拥有像钻石、火柴或国家饼干一般的公司，可以精心地做各种策划，但饼干和钢铁完全是两码事！像他这种人，完全没有资格来支配世界！”对于摩根来说，盖兹根本就是一个跳梁小丑，不足挂齿。

“是……”

“对，你知道匹兹堡……不，第五街的那个小苏格兰人吗？”摩根突然发现，加利似乎对关于盖兹的评论颇为过敏，便话锋一转，将目标移到别人身上。

“是安德鲁·卡内基吗？”

“不错，你知道卡内基一年的收入吗？”

“不知道。”

“3 年前净赚 700 万美元，去年是 4000 万美元，今年一定又加倍了。”

“就是说，去年是 6 倍弱，那么今年是 12 倍了。”

“是净赚呢！”

“是……”

“我想，对我而言，世界上再没有比卡内基更令我讨厌的人了。不过，也只有他的事业，我才注意。”像摩根这么狂妄的人，能值得他称赞的人固然是难上加难，能引起他讨厌的人，也只有卡内基这样的人了。

“想买吗”

摩根未置可否，一笑置之。肥厚的双唇之间，紧紧地衔着一根粗黑的雪前。从雪前的尖端吸入再猛吹出来的烟，在加利看来，如一种妖气。这大概是一种心理作用吧。在这屋内的史登松及加利，此刻才了解，原来摩根心里想着的，是和钢铁大王安德鲁·卡内基对决的事。

最后，加利接受了摩根的任命，成为摩根麾下的一员干将，而盖兹却因此元气大伤。

8.谨防暗算　多留一个心眼

西格尔同博斯基脱离关系后，他又同另一位电话朋友弗里曼进行内幕信息交易。当时，弗里曼警告西格尔说，有传说他同博斯基关系不正常。西格尔同弗里曼的关系不是受需要现金的动机驱使，而是受基德尔一皮伯地公司需要现金的目的所驱使。

尽管表面维持的还可以，但是基德尔一皮伯地公司仍然是一家处于困难之中的公司，它主要靠酋格尔赢得利润。该公司的传统收入来源（经纪业和保险业）快要枯竭的时候，它仍不重视新的挣钱机会。基德尔一皮伯地公司没有设立自己的套利部。实际上它和其它华尔街公司都不一样，它做买卖不是因为它自己的缘故。艾尔·戈登，还有德南齐谱都认为，只为了一家公司做买卖，有损于公司对其客户利益所承担的义务。没有这仲顾忌的公司也在获得一些最大利润，如高盛公司，它总是在做大规模买卖公司的活动。又如摩根一斯坦利公司，它最近抓住了这类市场机会。

基德尔一皮伯地公司里的一些年轻的银行家给德南齐诺取了个绰号叫“ 驼鸟 ”。当有人提出新的经营方针时，他通常会问：这种方针是否为基德尔一皮伯地公司 ”所需要的 ”那种为客户股务业务？同时，该公司的资本增长停滞，而竞争对手却在飞速发展，使它们能够从他们资本金中拿出钱来为许多项目提供资金。基德尔一皮伯地公司仍然依靠零售经纪业网络和销售能力，而且筹集资金的方法也越来越陈旧过时，无利可图，零售经纪业网络实际上每年亏损大约 300 万美元。

如果这还不算糟糕的话,基德尔的小心维护声誉在 1984 年 3 月遭到严重玷污。起因是彼得·布兰特承认了有一个内幕交易计划。布兰特是一个油腔滑调，野心勃勃的年轻股票经纪人，善于写吹捧基德尔一皮伯地公司的杂志广告，他成了几年来最耸人听闻的内幕交易案件中政府的主要见证人：即对《华尔街日报》记者 R·福斯特·怀南斯的审判。怀南斯曾为这家报纸很有影响的《道听途说》专栏写文章，并把这篇专栏文章的内容事先透露给布兰特。

这个案子引起公众的广泛注意，它揭开了一系列耸人听闻的丑事；如一位专业律师嗜酒如命，同性恋以及在奇克饭店和在马球俱乐部举行的秘密会议搞内幕交易等等。基德尔一皮伯地公司没有受牵连，而且该公司千方百计使这件事大事化小，但是罗伯特·布兰茨成了站在证人席上的不幸人物。基德尔一皮伯地公司只得乖乖合作，显得笨拙可笑。审判和伴随而来的大肆宣扬使基德尔一皮伯地公司寻找新业务的工作变得更加迫切。

●秘密行动

早些时候，德南齐谱和戈登见过面并喜欢上了一个个子高高的带有一点孩子气的年轻英俊的罗岛学者，他的名字叫蒂莫西·泰伯。泰伯有些会计经验，而且是一个对他们两人有吸引力的牛津大学优秀学生，于是他们雇佣他当了一名顾问，负责直接向德南齐诺汇报。他的头衔是负责规划工作的副经理。

在检查了该公司的经营和盈利情况之后，泰伯得出结论说，基德尔一皮伯地公司能否生存下去在很大程度上取决于它能否抓住新的盈利机会。他认

为，该公司除了放开手脚大力为它自己本身利益做买卖之外，别无选择。它将必须设立一个公司买卖套利部、泰伯自愿亲自参加这项新的活动，他主张必须作出为自己做买卖的选择，但遗憾的是，他在套利方面没有什么经验，而且对生意也一窍不通。

德南齐诺尽管不愿意但还是接受了泰伯的意见，同时又设法避免让外人知道他这样做了。他把这位年轻人派给一位名叫理查德·威格顿的高级交易员顾问。此人也是机构营销部的挂名头头。威格顿以前当过信贷分析家，他毕生中的大部分时间是在基德尔公司度过的，默默无闻地做完一件又一件工作，既没有引起别人注意，更没有招来什么麻烦。他的举止庄重，对人和蔼，但他的脑子反应比较迟钝。公司里大家都叫他“威作为一名交易员，威格顿已开始跟一些精明的客户做搭车交易，即看人家怎么做他就怎么做，而且也获得了一些利润。根据不那么令人放心的工作表现，德南齐诺叫他开始筹建基德尔一皮伯地公司的套利部。公司资料室的一位职员被派下去当办事员。

德南齐诺把西格尔叫到办公室，向他说明作这种安排的原因，并告诫他不要让外面的任何人知道有这么个部门。德说，他担心公司的客户知道后将会有所反应。

西格尔逐渐认识并且喜欢上了威格顿，但是认为威氏几乎一点套利能力也没有。对于泰伯，西格尔除了知道他完全没有经验和刚来到公司之外，其他的一无所知。不久，德南齐诺又扔下一颗炸弹，他要西格尔当他们的“顾问”，对其负责，也不要让其他人知道。西格尔不情愿地答应了下来。

●天才不再

1984 年 3 月，西格尔代表科尔伯格·克拉维斯·罗伯兹公司参与了对海湾石油公司的投标购买竞争。当时，反对索卡尔购买海湾石油公司的反托拉斯情绪已在全国表面化，因此套利者和其他投资者开始紧张起来，这又促使海湾石油公司的股价下跌。

西格尔决定测试一下他的新的套利顾问地位。他给威格顿和泰伯打电话，叫他们开始买进海湾石油公司的股票，他说，根据他对海湾石油公司的收入和科尔伯格·克拉维斯·罗伯兹公司的财产所作的研究，“买进该公司股票定能赚钱”。他对反托拉斯威胁不予理睬。“这家公司将会被人收购”。

按照基德尔一皮伯地公司的标准，威尔顿和泰伯已算是积累了大量的股票——20 万股。博斯基已拥有大约 400 万股，皮伯地标准相形见细。当索科尔交易最后拍板成交后，西格尔被称赞为是个套利天才。基德尔一皮伯地公司的利润达到 270 万美元。德南齐诺非常激动，大力赞扬西格尔的洞察力。西格尔也感觉非常好，套利买卖不过如此！他过去曾怀疑自己是否有能力做这种工作，现在他觉得自己又为公司作出一次重要贡献！

谁也没有意识到西格尔在违反套利者不得参与投资银行的其它后动的规定方面到了何等危险的地步。在海湾石油公司这笔交易中，西格尔没有使用他作为科尔伯格·克拉维斯·罗伯兹公司的金融顾问所收集到的任何秘密信息。但是，他已接近于这样做了。

一天下午，罗伯特·弗里曼给西格尔打电话（正如他在前几天每天所做的那样）提到他喜欢沃尔特·迪尼斯公司的股票。接着他又说，他已用他自己的交易帐户购进它，公司收购者索尔·斯坦伯格也已购买了大量的迪尼斯

公司的股票，而已套利业有人推测斯坦伯格将会进行投标。以饥敏的投资而出名的得克萨斯·巴斯家族同样积累了大量的股份。弗里曼强烈暗示，他已同理查德·雷恩华特进行过直接接触，这位金融家相信巴斯 家族多半会取得成功。

西格尔认为，这就是在“俱乐部”里如何进行套利的方法的一次泄露。暗示、点头、互相联系和建立在互利基础上的关系，所有这一切只差一点没有传递内幕信息，大家既能够确认所透露出来的信息是可靠的，而又无须说出情报是如何得到或者从哪儿来的，这有什么担心的呢？

西格尔给威格顿和泰伯打电话，叫他们大量买进迪尼斯的股票。过后不久，即 1984 年 6 月，市场上到处流传着“绿邮”谣言。这些谣言说，迪尼斯公司将买下斯坦伯格公司的全部股权，而不是标购整个公司或者使它继续运转，西格尔立即给弗里曼打电话，弗里曼倒叫西格尔放心。弗里曼说，“绝不可能”。因此，基德尔一皮伯地公司继续大量买进股票，而西格尔急急忙忙离开办公室去赶飞往克里夫兰的班机，他要在那里同一位客户举行预定的会谈。

他一抵达克里夫兰机场，就给办公室打电话。结果传来一个使他丧气的消息：实际上斯坦伯格已经妥协，他们的收购威胁已经无用了。迪尼斯公司的股票暴跌。更糟糕的是，威格顿和泰伯被打个措手不及，基德尔一皮伯地公司在买进迪尼斯公司的股票中遭到的损失，已经超过它在买卖海湾石油公司股票中所赚的 270 万美元，西格尔傻眼了，他们套利“天才”的神话也结束了。

第二天早晨，西格尔经弗里曼挂电话。西格尔愤怒至极。当弗里曼告诉西格尔他在这则消息公布之前就把自己的股票抛售出去了的时候，他感到更加愤怒，西格尔气冲冲地问：“你为什么不告诉我？你让我买这家公司的股票。你得到了情报，又为什么不让我知道呢？”西格尔表示怀疑，他不相信弗里曼会对他这样无情。

弗里曼看来真的上心了。他说，他并不知道西格尔买了这么多股票，此外，他曾试图给西格尔打电话仍把这个消息告诉他，但是西格尔正在飞往克里夫兰的飞机上。西格尔略微平静了一点，但是损失仍然给他带来了很大的打击。他不知道将如何跟德南齐诺解释，特别是因为一直有许多谣言说，绿邮即将到来。但是，基德尔一皮伯地公司按照西格尔的意见保留了它的全部股票。

9.技术创新　小鱼也能吃大鱼

收购大企业需要大量资金，筹资自然比收购中小型企业难，因此大企业在某种程度上有一定的免疫力。大企业的管理人员相对来说较少受到市场的制约。如果他们业绩平平，吃亏的还是股东。但是到了 80 年代这种局面改变了，这要归功于一个名叫迈克·米尔根的金融家。

美国市场上的各种债券有穆迪和史但达及普尔公司根据它们的偿债能力和信用度予以评级。债券的投资风险大小取决于发行债券的政府或公司支付利息偿还本金的能力。优秀的公司如通用电气公司，美国电报电话公司（AT&T）等发行的债券能得到债券评级公司的最高打分。稍次一点的公司债券打分也稍次一些。如果某个企业发行的债券被认为风险很大而不及格，则一分也打不上，只好属于无评级，债券的利率取决于其风险的大小，故而评级低的债券不得不付较高的利率来吸收投资者。

70 年代中期，评级低的债券或无怦级的债券在市场上流通很少，一般投资者根本不沾边。投资银行对它们也不感兴趣，因为承销后推销不掉会影响自己的名声。

早在念大学的时候，米尔恨就对低债券感兴趣了。他认为人们对低级债券偏见甚重，担心过分，造成其价格低廉，收益率相对提高。他的观点得到了一项研究的证实。

这项研究分析了从 1900 年到 1965 年发行的每一种非投资级公司债券后，得出结论说：这类债券的收益高过风险。唯一的缺点是它的流通性不强，万一投资者想出售低级债券，不一定马上能找到愿意购买的人。

米尔根决心把这项理论推广到实践中去。他首先对发行低级债券的公司作彻底的分析，了解一切有关发行公司的情况，判断其偿还债券本息的能力，然后决定债券究竟值多少。当时的低级债券票面额往往打上 30%到 90%的折扣，米尔根认为购买低级债券比股票有意思。因为股票的价值取决于所有投资者对企业将来收入的集体性预测，不管你对股票的分析如何透彻，你没有一份合同写明股票将来某月某日的价值将为多少，但是公司债券却有归本还息的固定日期。如果你对公司作过分析，确证它有偿债能力，就可以肯定到时收到本息。并且如果你分散投资低级债券，就能降低风险却不降低收益，就像分散投资股票一样。

从 70 年代早期开始，米尔根在德雷塞尔·兰伯特证券公司成立了专门买卖低级债券的高收益（高风险）债券买卖部。

米尔很有超人的记忆力和广博的知识。谁有什么低级债券，债券发行者是哪家企业，债券何时到期，利率多少，谁愿意买，他都了如指掌。他经手买卖的低级债券年收益率达 50%。一些胆子大的集团投资者先被米尔根说服，后来更多的保险公司、退休金管理公司也觉得米尔根的论点不无道理。随着购买低级债券的投资者增多，债券的流通性问题迎刃而解。凡有人想脱手低级债券，只要找米尔根都可以卖掉。于是原来几乎没有流通市场的低级债券有了流通性。凡从米尔根处购买到这种债券的投资者都获得了巨利。当时华尔街其它证券公司对这种低级债券不屑一顾，所以米尔根主管的德雷塞尔公司债券买卖部本身就成了一个低级债券的交易市场。米尔根本人在 1977 年已是华尔街公认的高收益债券市场执牛耳者。

●更上一层楼

米尔根起先只是买卖市面上现成的低级债券。80 年代初，他从单位买卖现成的低级债券来了一个飞跃。他开始为中小型企业承销低级债券，以及为收购企业的投资集团包销收购企业所需的低级债券。在美国 2 万多家企业中，只有 800 家大企业发行的债券能够上投资级，其余的企业只能发行低级债券。尽管如此，低级债券期限比银行贷款长，代价比股本资金低，限制性条款较少，因此中小型企业爱用它。一般投资银行向来不爱过间此君，于是德雷塞尔证券公司就成了这些发展中企业的财神，为它们的成长助了一臂之力。因米尔根之助而得以成长壮大的公司中，最著名的有现在与美国电话电报公司分庭抗礼的 MCI 电话公司，以及从小小一家亚特兰大的地方电视台发展为拥有 LNN 等 5 个电视网的世界级电视公司——特纳通讯公司，米尔根认为美国经济的成长和就业机会的创造主要靠的是中小型企业。他的观点持之有故。

本来收购企业者最难筹措的，是夹在股本和一级贷款中间的次级贷款。由于米尔很的帮助，这层困难给解决了，为买卖企业带来了无穷的方便和自由。

这样，一方面有一批极欲收购企业的投资家，另一方面又有一批尝到了甜头，愿意购买低级债券的资金提供者，这两批人通过米尔根的枢纽中介，掀起了席卷全美的企业收购热潮。米尔根左右逢源，几乎控制了全局。

年复一年，米尔根的部门为德雷塞尔公司创造的利润比任何一家投资银行都多。他的成功，使原来看不起低级债券的别的华尔街公司重涎三尺，因此他门群起效法，为企业收购的热潮推波助澜。但是德雷塞尔公司始终占据低级债券市场的袭断地位，米尔根债券买卖部的经纪人个个成了百万富翁。此时，米尔根已在储蓄银行、退休金管理公司、保险公司有了一批忠实的信徒。他一个电话就能为收购企业的投资集团筹措到上亿的债券资金。那些先前购买米尔恨的低级债券获了大利的投资者，对米尔根的判断力深信不疑，自然热情购买德雷塞尔证券公司包销后的新债券。米尔根曾夸下海口说，他要收购通用汽车公司也能办到。

1986 年企业收购高潮时，德雷塞尔公司包销了 1250 亿美元的低级债券。米尔根的固定周薪为 1000 美元,从未变过,但那年他的奖金高达 5.5 亿美元。

借债收购企业虽然不是米尔根的发明，但是他提供的低级债券对企业收购热起了巨大的推动作用。因为一则以企业资产为担保的银行贷款有限，再则收购企业的投资集团不愿或不能投入过多的股份资本。于是低级债券发挥了桥梁作用，为企业收购填补了空白。垃圾债券的威力很快受到重视。可以说没有垃圾债券就不可能有 80 年代席卷全美的“企业买卖热”。米尔根当之无愧地得到“垃圾债券大王”的称号。

德雷塞尔公司企业合并买卖部帮助客户收购企业，当然必须有米尔根的债券部的配合默契。如果米尔根同意为收购项目包销垃圾债券的话，德雷塞尔公司就给客户一封信声明：“有高度信心”为收购企业提供必需的资金。这封信的威力无比。此信一出，没有一家在证券交易所上市的公司可以幸免被人收购。股东看见有人愿出高价收购股票，自然愿意卖掉股票。即使公司经理不喜欢也没有用。股东的利益先于一切，公司的董事会作为股东权益的代言人没法拒绝出高价收购者的要求。因此，不愿被人收购的公司的管理人

员对米尔根的“有高度信心”的信，莫不胆战心惊。低级债券的威力使得小公司有了收购大公司的能力。

●力大无穷

露华浓化妆品公司是美国最大的保健用品和美容化妆品公司之一，有 10 亿美元的净资产，营业收入稳定。

1985 年，一家名不见经传，资产仅有 1.5 亿美元的超级市场公司的所有主宣布有意收购露华浓公司。露华浓公司的总裁伯杰赖克根本瞧不起这家名叫潘特里的公司，断然拒绝了潘特里公司总裁佩尔曼的收购建议。。

70 年代早期，伯杰赖克曾任国际电报电话公司欧洲部总经理，3 年内使营业额增加了一倍达到 50 亿美元。以后又应露华浓公司创始人查尔斯·赖弗逊的聘请担任露华浓公司的总裁。他接手后，在 4 年内将营业额增加了一倍半。但到 80 年代中期，露华浓的业绩有所下降，股价经常徘徊在 30 来元不肯上去。分析家认为股价低于拍卖资产的实值价，因而引起了企业收购者的兴趣。连伯杰赖克自己都曾想联合同事收购露华浓，只是担心董事会不同意而作罢。

佩尔曼宣布他有意以 47.50 美元一股的价格收购露华浓公司的股票。当时露华浓股票为 30 美元一股。佩尔曼一开始就声称收购后将只保留美容化妆部，而把其它的部门卖掉。卖价预计可达 19 亿美元，正好相当于露华浓公司的价格。等于让佩尔曼白白得到露华浓公司的美容化妆部。

伯杰赖克一开始以为像潘特里公司这样的小角色企图吞掉露华浓公司，简直是痴人说梦。他第一次见到佩尔曼就讨厌这个人。他宁可让别的公司收购露华浓，也不愿让潘特里公司收购。露华浓公司采取了一系列的防御措施，企图挫败佩尔曼。他们用每股 57.50 美元的价格收购了 1000 万股自己公司的股票，相当于总发行量的 1/4。但佩尔曼有米尔根撑腰，不甘罢休。露 华浓公司又暗地里与纽约一家专门收购企业的投资集团福斯特曼。文持尔公司达成以 50 美元一股的代价出售公司股票的协议。协议中还规定万一外人以高价竞争而使福斯特曼公司买不成露华浓公司的话，福斯特曼公司有权在外人控股达到 40%时以 5 亿美元的代价买下露华浓的两个分公司。

协议公布的翌日，佩尔曼宣布愿以 56.25 美元一股的价格购买露华浓公司。同时声称已取得 5 亿美元银行贷款，德雷塞尔证券公司表示将认购 3.5 亿美元的低级贷款并保证将很快筹集到另外 3.5 亿美元作为收购露华浓的备用金。佩尔曼又上法院控告露华浓公司在与福斯特曼公司达成协议时，没有给股东以公平的机会就决定把公司卖给准。因而损害了股东的利益。法院判决佩尔曼胜诉，宣布原协议无效。福斯特曼公司被迫把购股价格提高到 57.25 美元一股。

最后佩尔曼以 58 美元一股的价格购下了露华浓公司。伯杰赖克被迫离职。收购后两星期佩尔曼就把露华浓公司的 2 个部门以 10 亿美元的代价卖掉了。

米尔根资助的企业收购当然远不止露华浓一家。假如没有来尔恨提供的低级债券，资产达 42 亿美元的环球航空公司是不可能易手的。华尔街历史上最大的一宗企业收购项目——售价为 250 亿美元的 RJR 纳比斯可烟草食品公司也绝不希望成交。一些收购企业的投资者原来做梦也想不到能吞掉比自己

大几倍、十几倍的公司，自然对米尔根感恩戴德。

从某种意义上说，米尔根使资本市场民主化了。他给美国的金融市场带来了深刻的变化，被认为是自摩根以来美国金融界最有影响的人。米尔根推广的低级债券作为一种金融工具已被广泛接受，成为成千上万中小型企业的一个重要资金来源，也是收购企业的金融工程技术中不可或缺的一环。

10.引进技术　先进更先进

银行家们到了今天，华尔街依然如故，但其中的奋斗与拼搏绝非偶然。许多人成功，也有许多人在华尔街上“死亡”，资本的作用与残酷性在这里展示得淋漓尽致。许多人终于登上事业的巅峰，其经历和手段正在熏陶着一代又一代的淘金者。

这方面最为成功的领头人现在是贴现经纪业董事长施瓦布。那些数十年前或一百年前在华尔街金融业中叱咤风云的人物早已过世，施瓦布在同行中开始一鹤冲天。他长相英俊，一脸孩子气。他在全国 41 个州设有 163 个营业处，拥有 170 万活跃的客户户头，而且其经营规模日渐扩大。

1991 年，施瓦布独占了全部贴现经纪业佣金的 45%，比 1986 年高出 5 个百分点以上。施瓦布公司红火的生意源自整个行业的兴旺。贴现经纪人在 1992 年一年中就获得了 11%的证券零售佣金，较之 5 年前增加了 50%。目前 5 笔证券零售交易中就有一笔是通过贴现经纪人做成的。

《美国最大 500 家公司名录》有如下的记载：查尔斯·施瓦布有限公司 1992 年的销售额增长名列第 20 位（增长 27%）；利润增长名列第 28 位（增长 195%）。它目前无需向顾客兜售股票，而且那些顾客自动送生意上门，因为没有什么比它带给投资者的巨大赢利更能说明问题了。

1992 年，施瓦布公司的股份给投资者带来 304%的效益，在《名录》中排行第二。公司董事长的个人股本是 3.08 亿美元。

52 岁的施瓦布经营公司的方式在金融和证券业中可以作为典范，对任何企业经理都不无裨益。他把科学技术，推销技巧、顾客兴致所在和服务费用的精打细算巧妙地结合起来,以满足 90 年代顾客的主要需求——低廉费用换取优质服务。即使今天繁荣的股票市场丧失了元气，施瓦布公司仍将生机盎然。

●银行羁绊

贴现经纪业从未像今天这样与时代合拍：过去人们习惯于购买由政府保险的年息为 8%的银行定期存单。如今他们连这利息的一半也得不到了。政府某些政策的失误和少数别有用心的官员们大做手脚，使人们对政府的信誉产生了怀疑。结果是前年有将近 700 万美元的资金从个人储蓄和定期存单中流失了。其中大部分进入股票和债券市场。

在第二次大战前经济大萧条阴影下成长起来的一代人倾向于比较保守的像债券这样的投资，而不是新兴的股票。而现在教育费用和医疗费用上涨的威胁则使得中年就业者非常热切地希望见到自己的积蓄增值。一次由华尔街纽约股票交易所进行的 1990 年投资者调查发现，与其他人相比，生育高峰时期的出生者尤其愿意把自己的积蓄投入贴现经纪公司而非全额佣金经纪公司。施瓦布为利用这一倾向所做的准备比其他任何人都充分。

施瓦布是个律师的儿子，自幼在加利福尼亚州的圣·瓦金山谷的农场长大，在童年时期，他捡拾花生并装成每 100 磅一袋，以 5 美元一袋的价格出售。他在后院养鸡，挨门挨户兜售鸡蛋。他还宰鸡去毛做成油煎鸡供应市场，并将鸡粪作为肥料四处叫卖，施瓦布称自己的这段经历为“我的第一次一体化经营”。

同别的成功者一样，他自小经受的锻炼要比别人多出许多。同时，施瓦布自幼年起就一直与严重的生理障碍——先天诵读障碍症进行斗争。为了跟上班，他不得不求助于《克里夫德释读本》和《插图名著》这样的连环画图书，从某种真实意义讲，施瓦布的学习障碍恰是一种坚毅的证明。它虽令人痛苦不堪，却被施瓦布转化为一种珍贵的意志品质。

通过顽强不懈的奋斗，施瓦布建立了自己的公司，为投资者加工信息。他认为，掌握了充分的信息资料，顾客们便可机敏地为自己的钱作出游刃有余的选择，而不需要提心吊胆的操心。

从斯坦福大学毕业后，施瓦布获得了经济学硕士学位。之后又得到了企业管理硕士学位，并开始第一次投资尝试。他与两个企业界伙伴合作，开始发行一种投资咨询简报。这一经营后来发展成包括一笔 2000 万美元的共有基金的企业。然而在 1969 年市场猛烈衰退之后，德克萨斯州命令施瓦布停止接受来自该州居民的投资仍原因是这笔共有基金并未作为企业投资在该州注册。根据美国的法律，跨州公司必须在每个州注册后，才可能在注册的非公司所在州经营。施瓦布没有办法，于是他求助于法院，但遭败诉。令人不幸的是，由于感情危机，他的第一次婚姻也以失败而告终。

施瓦布很快重整旗鼓。他从一个有钱的叔叔那儿借来 10 万美元开了一家新公司，即施瓦布公司的前身——福斯特·科曼德公司。到 1983 年底，施瓦布的公司需要扩大业务的资金，于是他把自己占有 30%股权的公司卖给了美洲银行，换得该银行 5500 美元的股票外加一个董事的席位，暂时缓解了他的困难。但这一结合同样未能达到预期目的，1987 年，贷款的损失使这家银行步履艰难，它的股票价格急剧下跌。每当富有企业家头脑的施瓦布想要实施新的方案时，他总是发现自己处于银行的羁绊之中，这佯极不利于他放开手脚大干。

●电话经纪人

借助银行贷款、各种债券、自己的 900 万美元和来自管理人员及亲朋好友的 1000 万美元集资，施瓦布以现金和证券形式付给美洲银行 3.24 亿美元，买回整个经纪公司。

6 个月后，他公开出售公司股票，开价比他和他的投资者当初付给美洲银行的钱还要多将近 1 亿美元。他所拥有的 720 万美元的股本面值转瞬间变为 1.19 亿美元，7 倍于他 4 年前卖出时的盈利。

当施瓦布再度独立时，先前与他一同起步的那些贴现公司早已销声匿迹了，而施瓦布的公司却以精明的对策走向昌盛。有人建议，投资者面对真名实姓的面孔能体会到人与人相互交流的动人情感。于是，公司投入大量资金，不厌其烦地使施瓦布的形象出现在广告牌上、汽车篷上、《华尔街日报》未版和除牛奶包装盒之外的任何地方。当年为做广告促销耗资超过 250 万美元。

该公司第二个精明措施是尽最大本钱引进最新技术设备。1979 年施瓦布以 200 万美元（相当于该公司的净值）购进一台二手 IBM 系统 360 型电脑和软件。到 1982 年，施瓦布公司的技术设备在华尔街各公司中己是遥遥领先了。施瓦布公司还是首批向顾客提供可以与梅里瑞尔·林奇公司的革命性的“现金管理帐户”相媲美的服务项目的数家公司之一。这通常被称为“中心

资产帐户”，它把闲散资金自动收集到货币市场基金之中，由顾客用支票或信用卡支取。根据 1982 年所披露的材料，施瓦布的营业系统已超过了林奇公司。它使经纪人可以通过联接交易厅的计算机来即刻执行指令。施瓦布坐镇一个几乎一纸文件也没有的办公室已有 10 年之久了，而大多数全额佣金经纪公司才刚刚进行这种改造。

目前，施瓦布公司服务项目中最受青睐的是“电话经纪人”。这种服务三年前已遍及全美。它使顾客可以一天 24 小时通过任何按键式电话来买卖证券，获知行情和查对帐户余额。整个过程通过一台计算机完成。打电话的顾客自始至终无须与任何服务人员交谈。在第一年的全国营运中，该电话系统与顾客进行了 1400 万次以上的通话。投资者仅用手指就谈成了 60 万笔交易，占该公司 1991 年全年 460 万笔交易的 13%。

为了方便顾客选购股票，施瓦布为客户提供现时市场研究概要和 5000 家以上公司的最新动态。这些报告包括每一家公司的金融史，新闻中出现过的分析家对该公司的一些评论，已有来自全额佣金经纪商行的售、购股票推荐要览。

或许，施瓦布所得到的最珍贵的教训来自 1987 年股市崩溃之际。当时，客户的惊慌不安的电话汹涌而至，使得经纪人（从前称为带枪歹徒）无法招架。为解决客户的抱怨，施瓦布制定了服务质量调查计划来探讨公司在顾客中的形象。

调查结果显示，公司形象远不如管理部门想象的那么好。于是，包括施瓦布在内的所有公司成员都参加了课程进修，学习如何更好地关心、接待顾客。同时，施瓦布改变了大小 800 个以上的办事程序。例如，在纽约世界贸易中心分部，以前顾客和经纪人隔着树脂玻璃窗就坐，就像被分开的两条金鱼。如今，隔离玻璃窗被拆掉了，从而方便了双方之间的交易。

为了给经纪人建立后备通讯系统，公司在丹佛市和印第安那波里市各开辟了一处电话业务中心，每个中心造价为 400 万至 500 万美元。这些中心连接全国各地的分公司，打电话的人不超过 20 秒就能接通公司业务人员。

1990 年施瓦布在旧金山开设了亚洲太平洋服务中心。公司聘用了讲中国国语、粤语、日本语和越南语的经纪人。该中心负责处理施瓦布公司的大约 2000 个亚洲客户的业务。同样的一个为西班牙客户设立的服务中心刚在迈阿密州开业。

施瓦布转向发展服务业已产生了令人喜悦的效果。他把工作重心从证券交易转移到服务业务，从而为平安度过不可避免的证券交易不景气作准备。1987 年年终，佣金收入占施瓦布公司总收入的 67%，而过去仅占 44%。其余的主要来自利息（38%）、本金交易（8%）和共有基金服务费（7%）。

在与一位德克萨斯石油商的女儿结婚后，施瓦布仍然兢兢业业地开拓成功之路，热衷于能够把自己锤炼得更为坚强，更善于竞争。

●电脑参谋

像许多人一样，勒巴伦本质上也是一个唱反调者，他专门购买那些不受传统的华尔街分析家欢迎的证券。举例来说，传统的看法认为对收益连续 6 次下降的那些公司不论按什么价格都不应购买其股票，但勒巴伦不这么看。他认为，这正是那些“能从有利的收益突增中获益而不会受到不利的突发事

件影响的 ” 公司。传统的经理往往会抛出这些股票，因为它们会成为该公司下一季度报告中的累赘。勒巴伦很可能将它们视为一种很有利的廉价交易。掌握这些时机便是获得优异投资成绩的途径。

勒巴伦时常穿着弄皱的西装和有污迹的雨衣，属于漫不经心的教授类型。他阅读从《吴里的舞蹈教师》到《禅宗与创造性管理》的各种书籍（禅宗教他处事从容不迫）。勒巴伦看来似乎很古怪，但他却取得了优异的成绩。在到 1984 年为止的 14 年间，由他的奋进金融管理公司管理的基金的总收益率超过斯坦达德与普尔公司 500 种股票指数 6 个百分点，而且在他的管理下的资产价值也增至 110 亿美元以上。

勒巴伦是一个老于此道的价值导向的投资者，他挑选证券的方法是不停地在计算机上运算，奋进金融管理公司的方法是选择几种主要的投资策略（如投资于收益极高的大公司），然后由计算机严格按照计算结果作出所有买进卖出的决定。勒巴伦对计算机的迷恋与其作为搞小机件发明迷的终生业余爱好是一致的。他有一辆水陆两用汽车，电动帷幕，一条可融雪的电子控制车道，一架实用飞机模拟器（他试图通过拥有一架飞机来回避菲利普斯埃克赛特地区禁止使用汽车的法规〕以及——冒犯严肃的高尔夫球手——一恨可调节的高尔夫球棒。

80 年代初，勒巴伦认为股票市场由于担心许多美国公司的生存能力而患上了妄想症，这样看来似乎濒于破产的那些公司就特别有吸引力。他指示他的计算机程序编制员建立一个 “ 公司复苏 ” 数据库，并通过这一方法以每股 5 至 10 美元的价格买进克莱斯勒公司与曼维尔公司的股票，这些投资仅在 12 个月的时间内就获得 100%的收益。还有一次，他深信，决定买回自己股票的那些公司会了解尚未反映到股票市场上的内幕情况，于是制定了 “ 金融兼并 ” 策略。勒巴伦使用的策略还包括价格一收益比率股票，高收益股票，小公司，资产雄厚的公司以及专门生产消费品的高增长公司。

1984 年底，勒巴伦开始采用一种新的策略，购买证券分析家对其未来收益增长作出特别悲观预测，因而使整个市场价格不景气的那些股票，作为高收益策略的一部分。奋进公司在 80 年代初花近 4000 万美元购买伊利诺斯大陆银行 5%的股权。至 1984 年底，这些股票的价值不到 1000 万美元。这表明损失了近 3000 万美元。奋进公司除了看到计算机纸带上列示的资料外，从未详细审查过大陆银行的资金状况。然而，尽管在 1984 年有些挫折，但总的说来收益成绩记录还是颇为优异的。

四、打开金库的钥匙公关与谈判

贾尼尼登报召示股民，成功驱逐华尔街“ 恶魔 ”；利用格兰特总统，古尔德赚了 1000 多万美元；米耶信奉“ 交际=交易 ”，建立起全融帝国；摩根声东击西，轻取西海岸铁路；艾卡恩对症下药，击败洛伦佐……

任何少付钱的做法，就是拒绝付出“ 自由代价 ”。

——亚历山大 · 双密尔顿

人际交往的艺术，就是赚钱的艺术。

——安德烈 · 米那

詹姆斯，从银行换些钱来，去把欧洲给我买下来。……我打算把它重新组合一下，使它建立在有收益的基础之上。……把沙皇、教皇、苏丹以及威廉大帝都叫来，跟他们说，下个星期以后我们不需要他们的服务了，先给他们一年的工资……

——芬利 · 彼得 · 邓恩笔下的 J · P · 摩根

这是个举世无双的谈判行家，他像一架地地道道的电脑，在快速地计算运转。当他讲话的时候，人们甚至可以看到他的另一半大脑在积极工作。

——哈利 · 霍格兰德

1.诚信取民　阴谋最怕曝光

网马迪欧·彼得（A·P·）·贾尼尼气得脸色发青，火冒三丈，他刚刚听说有人在抛售他的意大利银行股票。贾尼尼的弟弟亚特里奥也向他报告：华尔街意大利银行企业的股票暴涨了，旧金山意大利银行的股票也跟着急剧上涨，这发生在 1928 年春天。

贾尼尼认识到有人在进行情算交易。经过调查，贾尼尼得知被卖出的意大利银行股票，在第二天早上又由同一位股东买回，但第三天他又卖出。清算交易不需要现款，只要累积数目不大的保证金，便可以根据股票经纪人的信誉进行买卖，过一段时间再付清现款。贾尼尼和儿子玛里奥同时觉察了这一点：短时间的清算交易，或许可以让小股东获利，可是如果让股价上 涨过度，小股东凭自己的经济实力是不可能收回股份的，这不是“ 挤兑 ”的征兆吗？

问题有了一定的严重性，为了防止意大刊银行的小股东觉察出投机的意味，几天之后，人们在纽约和旧金山的报纸上看到了贾尼尼对意大利银行股东们的公告：意大利银行的一贯业务目标是对大众储蓄的存款及放款提供利息，绝对没有投机的事。各位股东不要被华尔街投机者的甜言蜜语欺骗。与此同时，贾尼尼和儿子玛里奥，不顾辛劳，亲自跑遍大大小小的城镇，用他们的诚心，努力安抚意大利银行及意大利银行企业的股东，以便平息意大利银行股票的买卖热潮。

到了 1928 年夏天，局势日趋平稳，意大利银行股票的买卖活动终于趋向转弱。亚特里奥劝说哥哥贾尼尼回到意大利休养。

同时，亚特里奥又发现情势并不太妙。

一个月后，贾尼尼在意大利米兰的饭店中被报纸上的文章惊呆了！米兰各家报纸都在头版的位置上，刊登了这样的消息：A·P·贾尼尼持股公司纽约意大利银行企业的股票大幅度下跌，跌落幅度达 50%，加利福尼亚意大利银行的股票亦出现暴跌，跌幅为 36%！这是个令人震惊的消息。

“ 一定有内奸！ ”贾尼尼判断后得出了这个结论。他火速地返回旧金山，发现儿子玛里奥憔悴不堪，显然这一事件对他的打击不小。“ 股价暴跌，一定有人有背后捣鬼，到底是谁？ ”贾尼尼沉着脸，质问儿子，显出很大的火气。律师吉姆·尼西加尔说：“ 股市暴跌前，股价已经上涨得太过度了，但暴跌是直接由纽约联邦储备银行引起的，他们认为我们意大利银行法人涉嫌垄断，逼我们卖掉银行 51%的股份。 ”

原来，意大利银行企业收购旧金山自由银行连锁店一事，有垄断的嫌疑，有人怀疑贾尼尼野心勃勃，想控制全美的银行界。

贾尼尼听了律师的汇报，当晚便在家中召开紧急会议，玛里奥面对这种情况，主张意大利银行卖出少部分手中资产，再买回公开上市的股票，以使意大利银行及其企业的股票脱离华尔街的投机市场，作成非公开股票。这个意见遭到了贾尼尼的强烈反对。“ 不行！ ”声音之大，使每个在场的人不寒而栗。大家谁也不敢说话，谨慎地等待着贾尼尼再次开口。

“ 再过两年我就 60 岁了，而且身体渐渐支持不住了，我要辞去意大利银行总经理的职务，我也将脱离意大利银行企业的一切业务…… ”再一次的开口令在座的人又一次为之一惊。玛里奥首先迫不及待地发表了意见：“ 爸爸，我们焦急地盼望您回国，不是想听您说这些话，您呕心沥血，一手建造起来

的意大利银行，现在正处在生死攸关的时刻，我们需要您带领我们一起度过这个难关！”

其他人仍然沉默着。于是贾尼尼说出了他的想法：辞去一切职务后，去劝说总统和财政部长，促使他们制定一条新的法令，使国立银行全国分行网合法化。贾尼尼认为以私人身份和立场，与总统和财政部长沟通起来比较容易。可是玛里奥毕竟年轻，缺乏经验。他仍然十分担心如果会议一时决定不下，意大利银行企业与意大利银行就已支持不下了，那时怎么办？

“我不会让它们倒下的。”贾尼尼这句话，字字掷地有声，表现出一种威慑力，使在场的人相信他有能力做到这一点。“我要设立一家比意大利银行大上几倍的持股公司。”人们对于贾尼尼辞职表示出的不解终于得到了答案。

“我们应该趁现在华尔街在投机热潮中倾其力炒股票的时机，发展出一个以原始的银行业务为正业的世界第一大商业银行。如果怕在新法案通过后进行已经太迟，那么现在就在纽约设立一个全国性的巨型持股公司。”贾尼尼说出了他的想法，却又看出有人还有些迷惑。“不用担心意大利银行，它将由新持股公司吸收。”贾尼尼一点也不老，他还雄心勃勃地准备大干一番呢！在场的人暗暗佩服贾尼尼，对他的提议表示赞同。因为当意大利银行企业的股票在别人控制中暴跌 50%的时候买下来，与玛里奥提出的脱离策略不谋而合。

●误入陷井

德拉瓦州，被贾尼尼选为设立持股公司的地点，他的新持股公司取名：泛美股份有限公司。新持股公司登记的名称及地点确定后，它便有权买进意大利银行企业的股票。泛美股份有限公司的股东虽是加州的意大利银行，但这家银行的股票十分分散，被小额股东分别掌握。泛美股份有限公司的实际股东，外人是很难判断出来的。另外美国信托暨储蓄银行集团，在纽约及加州相继收购了许多小型银行，与泛美股份有限公司进行股票的相互交换保存。新成立的持股公司又在全国各地以十股为限，招募零星的小额股东。

贾尼尼在美国有很强的感召力，社会公众对他有很大的信心。稳健经营的投资者对新持股公司也大表欢迎，因为华尔街当时正是一片投机热潮，可是这比投机于股票公司具有更大的把握性和安全性。

但是，贾尼尼深知这件事若没有华尔街的同意和认可，完全凭自己是很难成功的，他想与 J·P·小摩根会面。可直到 1929 年，也没有得到消息。于是，他与公认的华尔街新强人渥卡会了一次面。渥卡也是位银行家，为人沉着冷静。他当时是华尔街一家名叫“布雷亚”商行的中型投资公司的董事长。这次会面是由亚特里奥的属下贝尔登安排的。当初贾尼尼让他安排与摩根会面，不成。他便把渥卡介绍给贾尼尼。

这次，贾尼尼太粗心大意了，完全疏忽了一点。他压根儿没有考虑过这位渥卡先生会不会是跟摩根一伙的，暗中算计自己。刚一见面，贾尼尼便被渥卡渊博的知识，高傲的态度所吸引，认为渥卡是一位颇具魅力的银行家。这位银行家无条件地答应了贾尼尼所提出的“银行全国普及化”的观点。贾尼尼对此非常满意。他请渥卡出任泛美股份有限公司的董事长兼任总裁，让玛里奥担任副总裁。贾尼尼怕玛里奥不满，安慰玛里奥先好好跟渥卡学点东

西。在金融界摸爬滚打了几十年，他深知商场人心险恶。可这一次，他却丝毫没有一点防备，对渥卡表现出百分之百的信任。

泛美股份有限公司随即吸收合并了渥卡的布雷亚商行。很快渥卡又收购了洛杉矶的一家第一流的保险公司。美国金融界被渥卡这种迅雷不及掩耳的作战行动弄得异常惊慌，不知所措。

随后，渥卡又买下了通用食品这家加州最大的食品工业公司，购买了旧金山航运公司的股票及当地铁路股票和电器公司股票。

贾尼尼并不赞同渥卡这种扩大投机的做法，但是美国各地的反应却异常的好，各地社会公众都踊跃购买泛美股份有限公司的股票，使泛美公司股票涨至每股 67 元。这一切成果又令贾尼尼十分满意，对渥卡的一点不满也随之消失。于是，贾尼尼放心地前往欧洲，准备好好休养一下。

●狐狸露出尾巴

10 月 29 日，贾尼尼在伦敦。这次同 1928 年夏天一样，他又一次被报纸新闻惊呆了，报纸以头版头条的位置，用通烂标题写道：华尔街股市大暴跌！接下来一个星期，华尔街股市像在坡顶的汽车，开足油门，一路速滑下来，刹车失灵！

贾尼尼又一次想火速赶回美国。途中，他收到了一份电报。这份电报彻底击倒了贾尼尼：玛里奥辞去泛美股份有限公司的职务！以后的几天，贾尼尼根本没有起床，持续地发着高烧。但是他的心还没有倒下，当泛美股票滑至每股 28 元时，他又收到了内容更可怕的电报：渥卡卖出持股公司！他再也无法沉默，在护士的协助下，给玛里奥发了一封加急电报，指示玛里奥把布雷亚商行股票以原价卖给渥卡，叫渥卡回到华尔街去。随后，贾尼尼躺在担架上，被人抬着，踏上归途。路上，他又得到消息：渥卡以缩小公司规模为借口，宣布将关闭加州的意大利银行连锁店与纽约美国信托暨储蓄银行。

终于，贾尼尼历艰尽辛回到了美国。为了不为人知，他没有回旧金山，而在内华达州一饭店中与儿子玛里奥秘密会面。两人见面，悲喜交加，贾尼尼没有惊慌失措，看起来尽管形容枯槁但却异常镇静。

华尔街对渥卡下达了彻底去掉贾尼尼的最高指令。渥卡考虑到贾尼尼所持股份不足半数，于是准备把其进行挤兑，决定出其不意地召开临时股东大会。可是股东范围较广，都是零星分散的小股，要把这些分散在各地的股东召集起来，本已不易，再加上渥卡是临时通知，股东们不可能都准时到会。

与此同时，通过内华达州独立城的电信局，城中的一位绅士接到了奇怪的电话，说话者声音极大，而且不断地进行重复：意大利银行支持不住了！赶快卖掉它的股票，提出存款！接线员听到了这个消息，大吃一惊。霎时间，此消息传遍了全城，银行中挤满了挤兑的人潮。接线员不知道，他在这个阴谋中，被人当成枪使了。

●登上宝座

“阴谋最怕曝光。”贾尼尼采用了他一贯的手法——广告战。他教会玛里奥如何处理独立城分行的资金调度以及防止挤兑的方法。于是，美国各大报纸刊登了这样一则新闻启示：泛美股份有限公司的总裁渥卡，正居心不良

地准备侵害每一个善良股东的基本利益。泛美股份有限公司没有对股东报告真实的运营状况，而玩弄了不当股份评估的奸计，致使其下属健全的银行纷纷陷入破产的困境。显而易见，有头脑的股东都会明白，这绝对属于挤兑行为。与此同时，贾尼尼为了争取时间，向德拉瓦州的威明顿法院控告了渥卡，指控渥卡所召集的紧急股东会议无效。而后逐渐收回全国小额股东的委任状。

这次，渥卡的如意算盘打错了。他提出关闭银行的说法，使曾涨到 67 元的泛美股份惨跌到 2 元一股，这似乎有些不可想象。渥卡原打算一旦股价跌至 2 元，再以较少的资金买下来，可他没有料到贾尼尼竟有极高的声告。小股东们看到各大报纸上贾尼尼刊出的启示，深深信赖贾尼尼，尽管渥卡手下的人到处游说股东，仍然无法打破股东们对贾尼尼的信心。这一点，连贾尼尼本人都没有想到，尽管意大利银行自创立以来，贾尼尼就本着诚信的大众银行的宗旨进行经营，但是人们对他投以的同情关怀及信任，达到了令他惊讶的程度。威明顿法院判决 4 个月后召开股东大会，要求延期召开股东大会的贾尼尼胜诉了。

随后展开的是一场大规模的委任状争夺战，争夺双方自然是贾尼尼和渥卡。于是，加州各城市似乎又展开了一场总统竞选。人们热心地议论着到底在这场贾尼尼与华尔街的斗争中，谁是最后的获胜者。贾尼尼似乎获得了更多的支持。

渥卡得不到股东的支持，无技可施，他开除了意大利银行及美国信托暨储蓄银行的一部分职员，这一部分职员都可算作泛美股份的小股东，因为贾尼尼曾把股份作为加发给他们的红利，这一下，渥卡可谓搬起石头砸了自己的脚。这些职员们通通走到了贾尼尼一边，他们自发组织在一起，形成一股不小的力量，全力帮助贾尼尼收集股东委任状，他们开始招募活动资金，收到的捐款竟是个庞大的数目。

4 个月后，股东大会重新在德拉瓦州威明顿举行。股东们进行了投票选举，贾尼尼获得了 1537 万股的信任票。贾尼尼取得了全面的胜利。当他凯旋回到加州，在从内华达进入加州的利诺车站时，贾尼尼看到在两根圆木之间，挂着一条横幅，上面写着：A·P·贾尼尼成功驱逐华尔街恶魔！贾尼尼万岁！看到这些，贾尼尼抑制不住内心的兴奋，露出了由衷的笑容。

在这场大规模的与华尔街的殊死搏斗中，贾尼尼终于获得了最后的胜利。他将意大利银行各分行，全面改名为美国商业银行，并担任了美国商业银行总经理，成为登上全美第一大银行宝座的银行家，成为改写美国金融历史的巨人之一。

2.曲径通幽 总统也合作

从宾夕法尼亚州农村到华尔街，有一个 20 多岁留着黑胡子的人，他已经骗过几个年龄比他大一倍的同事，他利用篡改过的数字和记录进行欺骗，手段十分狡猾，从法律角度也抓不到他的把柄。这个人就是股票操纵先驱丹尼尔·德鲁的合作者古尔德。

古尔德曾经策划了一件迄今仍被认为是华尔街最大的诈骗案。他搞这一阴谋活动是在内战结束后的第四年。

美国南北两方流血冲突不仅产生了军事和政治上的后果，还对美国经济具有巨大和长期影响。在军事需要压力下，美国工业化步伐大为加速，林肯总统批准了发行大量新“美钞”来资助战争。但是，由于普遍认为北方联邦军可望迅速获胜消息为叛军不断告捷的真实消息所代替，这使人们悲观地重新估计战争——黄金价格上涨了，因为，除非北方联军胜利，否则“美钞”将变成废纸，而美国一直根据国家黄金供应量来发行纸币。纽约股票交易所领导人没有采取可能会进一步损害政府的行动，在几个月内决定停止一切黄金交易。

但是，华尔街一大部分人已经染上了投机狂热病。起初是在户外，后来在临时凑合的地下室，最后在同华尔街隔一条街的一个从前的报纸零售店里，一群黄金投机商令人眼花燎乱地忙碌着。只是联邦军优势地位上升的浪潮才使黄金投机的狂乱平息下来。在局势比较平稳之后，大多数投机商已对黄金投机失去兴趣，并把这种营业让给合法的交易者，诸如珠宝商和须以黄金作为支付手段的对外贸易商。但在美国，人们已知供应 市场最大数量的黄金都在联邦政府的保护之下安全地储存起来了。在 1865 年初，大约有价值一亿美元的黄金储藏在官方保存库里，存于私人手里的浮动黄金大约价值 2000 万美元。

古尔德的大阴谋的目的，是要暗中买进非政府拥有的全部黄金，从而垄断黄金市场。在购买的过程中，他举止谨慎，打算采取分批买进和匿名的办法，以便在排挤其他黄金持有者时，使黄金价格不会上涨。只有当他完全操纵黄金市场时，他才能迫使黄金价格猛涨，这时候，他就开始大发横财了。

●秘密消息

但是，他这个惊人的计划是一种可怕的冒险行为。假使联邦政府开始在商人投机的任何阶段抛售一部分黄金，即使像古尔德这样的人也不能阻止市场做出正常的反应。可供购买的黄金数量有任何增加一定会使价格下降，并且实际上使人不可能从事垄断活动。

所以，古尔德以无比大胆的贿赂作为他搞阴谋的重要手段之一。最重要的办法是能使美国总统同他合作。但是由于种种原因，古尔德没有尽力去直接向白宫行贿讨好，而是通过总统的妹夫，使用更迂回曲折的手法来实现他的目的。

可以肯定的是，由于尤利塞斯·格兰特当选为美国总统才促使古尔德开始策划他的阴谋。尽管有许多人对格兰特军事才干以外的能力表示怀疑，林肯总统还是挑选他来统帅联邦军。在内战后的动乱年代中，共和党在林肯被暗杀和继任受弹劾后，理直气壮地提名格兰特上台。

实际上，有不少政界人物和推销商预见到，让一个疲劳的老战士入主白宫是多么适合他们的需要。杰伊·古尔德就是其中之一。他具有特别有利的条件，因为他从前认识一个叫艾贝尔·科尔宾的律师。

67 岁的科尔宾刚同格兰特的妹妹结婚，因而获得了极大的权势。格兰特对金融问题懂得很少，因此他不但把这个新妹夫看成是一个很有风趣的人，还把他当作一个可靠的顾问。

不久，古尔德亲自登门造访科尔宾。后来据公众了解，他对科尔宾谈到黄金正在变得短缺是有利可图的事。他说，黄金短缺自然会引起升值，“美钞”会因之贬值，而由此引起的通货膨胀对美国农场主和企业界人士将是貌似灾祸而实际是福的事情。他提醒主人说，在内战时期黄金投机高潮中，有二元五角“美钞”才能买到价值一美元的黄金，那里，谷物和其它许多产品也同样提高了价格。当时不是有很多企业获得厚利了吗？

谈到利润，古尔德向科尔宾提出了一种办法，使他能够不费力气地分享到国家普遍繁荣的利益。由于古尔德正在考虑购买大批黄金，他说他乐意用科尔宾的名字登记购买价值 150 万美元的黄金，不必预先付款。因为黄金价格队目前的 133 点每上升一点，这批黄金就会增值 1 万多美元。古尔德还说，不论什么时候只要科尔宾认为需要，这项赢利随时都可能变成现款。

古尔德的计划由于取得科尔宾的同意而受到鼓励。他于 1869 年 5 月初谈话后，马上就开始购买黄金。由于他们有在华尔街的共同经历，他们都认为没有必要说明科尔宾如何对古尔德的慷慨表示感激。然而对于科尔宾是否有能力使格兰特相信通货膨胀会产生完全有利的后果，连古尔德都感到有些忐忑不安。但是，让总统至少在今后 12 个月里禁止政府出售黄金是绝对必要的，因此，古尔德就冒着风险亲自介入此事。

古尔德同声名狼藉的、控制了纽约市政治的“大亨”特威德结成有用的联盟，古尔德可以用从特威德的银行以不付分文利息的优惠条件借来的款项。他还做了安排，使人们永远不能查出他干此事的真实情况。

在 9 月的一个星期，格兰特总统到科尔宾家访问，在他走后，古尔德就得到了一个他一直渴望知道的消息：没有总统的特别命令，美国财政部不得出售黄金。

此外，科尔宾从一位次要官员那里获得一条可以做为一种保证的秘密消息：政府如果出售黄金，需要通过在纽约的金库分库负责人巴特菲尔德将军办理，而担任该职的人现在完全了解到他这个职位的敏感性。但是科尔宾说他的朋友巴特菲尔德将军曾经同他订立过某种协议，所以古尔德就用巴特菲尔德的名字另外登记购买了价值 150 万美元的黄金。

●黑色星期五

后来，古尔德把他的计划明确地告诉了他的另一个朋友费斯克。当费斯克弄清楚这个庞大的计划之后就愉快地投入进去发挥他自己的作用。他奔波于华尔街富丽堂皇的客厅和旅馆的走廊中，偶然碰到不少认识的人，他们总是在探听“热门”的秘密消息。“黄金狂潮”将要重新展开活动的消息像魔术般地传开了。

通过费斯克的眨眼示意和窃窃耳语，黄金价格也开始上涨。在两个星期之内，它上涨了 10 点，这特别适合古尔德的要求。因为，在他计划的第一个

阶段，黄金缓慢上涨是很理想的。在平静的市场几乎没有受到波动的情况下，古尔德已经买进价值 2000 万美元的全部标准的浮动黄金，现在他继续逐渐增加购买黄金的数量是有着双重目的的。

他除了亮出他持有的不会引起别人怀疑的黄金以外，他还能开始为发一笔意外之财打下基础。现在他的各种代理人所订的购买黄金的合同都是同实际上并不持有黄金的人订的。面对黄金价格上涨的市场，许多投机商使用了零头交易的奇特手段。

他们搞投机的设想是，当合同到期，他们将能以较低价格买到所需要的黄金。但是，如果杰伊·古尔德计划能按照他所预想的情况进行，那些卖空的人就会倒霉，他们不但不能少付钱，并且还要为每盎司黄金付出大量的钱。

到 9 月 20 日星期一这天为止，古尔德又用这种办法买进了几乎价值 2000 万美元的黄金，虽然在此时期，他患了歇斯底里症。他写了一封措词强硬的信件催促格兰特总统不要考虑出售政府的黄金，致使白宫的一个助理人员最后提出警告。结果，格兰特总统让他夫人通知他妹妹说，杰佛·古尔德先生名声不好。如果科尔宾先生继续同他进行商业往来，就可能给白宫造成困难。

几天后，科尔宾来到古尔德办公室，把这个消息告诉了他。古尔德真是大吃一惊。他购买黄金总值已达 5000 万美元的惊人数字。现在确实存在政府可能开始抛售黄金的危险。如果他不采取行动，他不但压榨不了卖空的人，他自己将会受压榨。究竟古尔德采取了什么具体步骤，甚至在后来国会进行调查期间也从来没有人知道。但是，事情的梗概已经不可磨灭地载入金融史册了。

古尔德明确地给费斯克下了一道荒谬的命令：立即把黄金价格提高到 160 点。他放弃了原来打算抬高到 200 点计划，他想以较低的价格成交，希望在他一定会破产之前尽可能地大量抛售黄金。

9 月 24 日星期五到来了——这一天是华尔街永远不会忘记的“黑色星期五”。在疯狂的骚乱中，费斯克和他的搞黄金投机的朋友们不停地越来越高地喊价，迫使黄金价格从 145 点直线上升到惊人的 162 点。

根据《纽约先驱报》记者的报道，当圣三一教堂的时钟开始打响中午 12 点时，一个消息像野火一般很快传遍了这间拥挤的屋子：格兰特总统已下令纽约的金库分库立即开始行动。《纽约先驱报》记者写道：“许多投机商苍白的面孔变成了死灰。”因为，至少有一半华尔街的人“遭到破产”。

如果费斯克直到最后一分钟还在购买黄金，他是否损失最大？没有人能够确切知道。然而有一些令人信服的线索说明他并没有遭受严重的损失。他确实曾是一个狂热的购买者——但是谁是出售者呢？根据华尔街的一些人判断，只有杰伊·古尔德在那天早晨成吨地抛售黄金。每盎司黄金的售价可能比他购进的原价高 20 美元。

但是，甚至政府的调查也不能弄清这一可耻事件的全部真相，究竟古尔德只是没有损失很多钱，还是实际上总共赚了大约 1000 万美元，人们永远不会知道。

杰伊·古尔德的情况如何？老式的道德家听到他的生活经历，心里是不舒服的，因为他在“黑色星期五”得到的臭名似乎对他毫无妨碍。如果在一个世纪以后他在华尔街出现，根据他实际的所作所为，他会被戴上罪犯的帽子。但是他所处的时代，对任何追求财富的人并不轻易加以干预，即使对在致富过程中遭到财富损失的其他人也是如此。

杰伊·古尔德实际上是拿他的财产作一次巨大的冒险活动。但是由于他的狡猾和精明，才使他免受了巨大的打击。炒买炒卖生意本身是一项冒险活动，但是，炒买炒卖又有对市场的预测，因此，有时候也是谨慎的，极端的冒险最终将导致失败。

3.全面宣传 重点突破

1968 年，美沙公司的总收入达 620 万美元，收益也上升到 140 万美元。最初的 5 年，一切都非常顺利。在当时石油价格较低廉，石油业停滞不前，美沙居然能够搞到如此大的蕴藏量实在是不容易的。美沙的股价也大幅度上涨，每股已达 35 美元。

但未来如何呢？公司虽然在成长，但是速度大慢了。皮很斯还没找到使公司不必等个 5 年、10 年就能急速成长的油田目标，然而交上好运发现大油田的公司简直屈指可数。这样，能够大展鸿图的唯一办法，就是收买其他公司了。

皮根斯对股价与公司资产价值之间的关系很感兴趣。很多人都认为股票市场反复无常，而他却有相反的看法，就长远的眼光来看，市场可以反映经营者的资产运用能力，股价如同通讯簿一样。美沙的股票通常以接近资产评价额甚至更高的价值交易，经营不错的公司股票至少都应该有和资产价值相等的价值，如经营情况良好，甚至可以超出这个价值。当股价大幅度低于资产评价额时，就是经营方面有问题了。

1968 年初，皮根斯开始寻找有可能成为收买对象的公司，发现了休歌登制造公司，他调查发现。该公司拥有充足的资产，但没有充分发挥作用，过去曾有好几家大公司尝试合并它，每次都未成功。它原是潘牟德东方油管公司的一部分，1948 年东方公司收回全部股本后独立为一家公司，它拥有美国最大的休歌登天然气田的大部分，蕴藏量据说高达 100.7 万亿立方尺。休歌登最大的股东是纽约的金融公司——克拉克·爱斯提公司。

由该公司的迈克·尼可拉斯担任休歌登的董事长。

皮根斯调查了休歌登的业务，知道他们以不适当的低价出售天然气。如果他们能够加强管理，手上的资产应该能够赚取更多的利益。休歌登有收买的价值。于是皮根斯到纽约找尼可拉斯商谈此事。

尼可拉斯虽然是个优秀的投资顾问，但是欠缺做为大天然气公司首脑的素质。谈话开始不久，他表示若条件符合再尝试一次合并也无妨。当皮根斯说明计划时，他非常专心地倾听，这跟过去碰到的其他董事长摆出傲慢的态度不同，最后答应回访。回访时，细谈了对方公司的有关事宜，皮根斯详细介绍了美沙的成长过程。尼可拉斯点头理解美沙的合并但说须和董事会商量一下，还不能给予答复。

一星期以后，尼可拉斯打来电话，郑重地告知皮根斯休歌登公司不同意合并。那一天皮根斯什么事也不想做，瘫在罗登房间的椅子上有好几个钟头。罗登头一次看到他如此颓丧，罗登劝他打起精神来，但他一直陷入沉思，低头不语。思去想来，黄昏时分，皮根斯下定决心要把休歌登弄到手。这是美沙第一场收买战。罗登和皮根斯的心情就像莱特兄弟第一次开飞机一样。

●将信将疑

收买休歌登公司的战斗开始了。美沙就像要吞食鲸鱼的小鱼，计划以创造力和韧性来弥补规模上的缺陷。

美沙投入 130 万美元购得仅仅 2%的休歌登股票，因资金缺乏，只好进行以美沙股票交换休歌登的股份的交换邀约。目前这种“敌对性的”股票交

换邀约几乎无人使用，因为耗时大久而且手续复杂，对方很容易采取防卫措施。即使在当时也不普遍，但除此之外别无他法。

美沙以新发行的股东优先股（时价约 85 美元）交换休歌登 1 股普通股，股东连续 5 年有以 1 股优先股转换美沙 1.8 股普通股的权利。由于美沙的报价，休歌登的股价总额在数周内就由 7700 万美元弹升到 1.37 亿美元，这是前所未有的最高价值。

休歌登的股票能够涨到这么高的价值，是因为美沙的优先股每股都支付 2.5 美元的股利，而休歌登每股只提供 2 美元的股利，如何弥补这 0.5 美元的差额，全靠美沙经营者的手段，美沙经营者相信不需要支付红利太久，只要天然气卖贵一点增加收益，股价就会上升，股价若能上升，优先股的持有人就会把股票转换成普通股，届时就不必支付股利了。

9 月底时，美沙经营者已经定好战略，也准备向美国证管会（SEC）提出登记申请书，并预定在下个星期一提出报价。皮根斯再一次拜访尼可拉斯，虽然知道他不同意合并，但礼貌上应事先通知他将要采取的行动计划。尼可拉斯避而不谈，说要休假两星期去旅行。结果双方各行其事，美沙的计划已开始提出，但至少需要 30 天才能得到 SEC 的认可。

如果休歌登的董事会打算彻底一战的话，是可以给美沙一个沉重打击的，可以迫使美沙不得不放弃收买行动。休歌登如不发放股利，美沙便无法付给优先股每股 2.5 美元的股利，这就可以把美沙逼到走投无路的地步。但是皮根斯很了解尼可拉斯的为人，他一定认为停止发放股利很难堪。

美沙经营者把通知进行换股交易的文件送给休歌登的股东，等待休歌登的股票进入美沙在纽约的股票交换经纪人手上。股票只能零零星星地收集，证券经纪人打电话给休歌登的大股东，发现他们还不相信美沙的真实意图，他们无法相信这样一个名不见经传的小公司，竟然企图收买比自己大得多的休歌登公司。

10 月中旬，美沙已经获得 17%的休歌登股票。这时就可以用休歌登最大股东的身份来行使其影响力了。10 月 23 日，休歌登宣布同意与里索尔油气公司合并。一切出乎美沙经营者的意料。美沙在各方面都超过里索尔，里索尔在规模和业绩方面都有问题，美沙的股票也比里索尔的景气。

1968 年，美沙每股的收益是 1.83 美元，里索尔只有 0.34 美元；美沙的股利是 2.5 美元，里索尔只有 2 美元。

●奠定基础

皮根斯的工作之一，就是广泛地向股东作宣传以表明公司希望合并的愿望，让他们听听详细的主张。但是皮根斯的时间很有限。休歌登必须保住 2/3 的股份才能使其与里索尔的合并成立。当时美沙手上已有 17%的股票，如要阻止合并，还必须再找到其他 17%的股东加入其阵线才有可能，于是皮根斯非正式地接触休歌登的董事及大股东，想让他们了解如果接受他们的要求，就能获得经济上的利益。

皮根斯拜访了休歌登的董事艾里，他在董事会很有影响力。他很礼貌地慢慢听完了皮根斯的想法。皮恨斯强调了美沙的优点，如良好的业绩，勘探成就显著以及股价看好等，进而详细说明，如果合并成功，美沙打算如何使用休歌登的资产和员工等。皮根斯对处理这类谈话很自信，也准备进一步把

自己的主张让对方了解。

皮根斯也大量接触新闻记者及证券家。当皮根斯第一次接受采访时，除了对休歌登的经营阶层及董事会严加批评外，其他方面都很好。

当感恩节接近时，美沙经营者确信会取得胜利。休歌登和里索尔在后来没有再发表任何声明，大概双方内部反对合并的意见还很强。当美沙经营者向休歌登的大股东说明他们的换股条件后，都能获得他们的认同。

听说大股东罗宝逊反对美沙的换股条件，艾里忙打电话给他。他同意同皮根斯见面谈谈，但要求皮根斯须在第二天早上 9 点抵达他的农场。于是皮根斯立刻动身，日夜兼程地赶路，但还是迟到了 30 分钟。皮根斯很着急。也就在那时，他恰好看见一位身材高大的老先生，正在湿草地上忙碌着，要把 14 头牛赶进栏里。这位老先生一定是罗宝逊，看起来他一个人很难把牛都弄进牛圈里，皮恨斯急忙下车，跨进牛栏把牛聚在一起。

这位老先生认真地听完了皮根斯的叙述，然后说：“ 皮根斯，你不能指望休歌登的董事接受你的要求，但是我并不反对你的要求。 ”由于他这一句话，皮根斯感到胜利的希望临近了些，因为罗宝逊拥有 5%的休歌登的股票。

美沙的一系列行动使休歌登感到紧张，美沙虽尚未获得足够拥有公司支配权的股票，但企图阻止休歌登和里索尔的合并。为打破僵局，尼可拉斯同意皮很斯和休歌登的董事进行磋商，认为皮根斯既能说服艾里和罗宝逊，大概也能说服其他的董事。皮根斯要的就是这个机会，他已经等了很久。

第二天早上，皮根斯和威尔斯来到休歌登公司，等待了 45 分钟，终于进入会议室。一进房间，看到里索尔公司的董事长米兰也在座。这令他俩大吃一惊。米兰既非休歌登的董事，又非股东。随着磋商的进行，皮根斯发现艾里一直保持沉默。皮根斯知道在场的每个人似乎都反对他，但坚信能够说服他们。不管怎样，美沙毕竟是休歌登的最大股东。

1 小时后，果如所料，这场对双方都有利益的交易作成了。尼可拉斯要皮根斯把每一股美沙优先股转换成 1.8 股普通股的权力加到 1.87 股,股利则从 2.5 美元降到 2.2 美元。最后在 7 名股东组成的美沙董事会中再加入两名休歌登的人。1979 年 4 月，美沙与休歌登在压倒多数的赞成票的股东会议上合并。

收买休歌登是美沙进行的重要交易。合并后，美沙借助休歌登的资产得以扩张事业，得到了能在更大战场上拓展的财力。

4.广泛社交　慧眼识真情

无论在什么国家或地区，建立起一定的社交或商业关系对于开展业务都是至关重要的。甚至可以这样说，人际交往的艺术就是赚钱的艺术。像拉察特公司这样的商业王国，也同样有着自己的关系网或圈子，米耶他们在建筑这个王国的同时，上编织了一个庞杂的关系网，对于后者来说，在圈子内树立什么样的形象是十分重要的。

人们总是这样说：“ 先问问米耶，可以从他那里得到决定。 ”这说明米耶的圈子不错。

二战以后，米耶经常和木男的合伙人莫奈交往，莫奈后来成了欧洲共同体的首脑，而米耶则成了幕后策划人，每当莫奈要作出重大决策的时候。他总是说：“ 我要先问问米那的意见，我可以从他那里得到决定， ”

1954 年，欧洲共同体要跟美国进出口银行贷款 1 亿美元。莫奈正在为这笔贷款开始同美国谈判，他去请教米耶。米耶问他打算付多少利息，莫奈说付年息三厘。这比当时的市场利息低了三厘，这真是件难办的事，但米那还是立即答应为他出力。而后，米耶去找了自己在美国财政部当官的朋友们。不久后，米耶就来了电话说，已经谈好了，就是三厘。

这三厘年息使得欧洲共同体在几年的时间里，就赚了好几倍的钱。米耶自己虽然没有什么利益，但他的拉察持公司在欧洲的各项业务中，却因此确定了领导性的地位。

米耶有个朋友叫安尼利，是快意汽车公司的老板，其人年青时不务正业，自在逍遥，直到 30 岁时才接管公司的业务。他对米耶十分敬佩。他谈道，米耶熟悉所有的金融业务，有着广泛的关系，还认识许多高层人士，对美国银行家来说，他是最欧化的。当其他人对新闻界大谈特谈的时候，他总是守口如瓶，安尼里在其许多业务中都求教于米耶，这其中既有构想、判断，也有忠告。米耶曾帮助快意公司进行了一系列的海外扩张，包括与雪铁龙公司的合并，收购书店，出售下属公司，其中在购人雪铁龙公司时，受到了法国政府的阻碍。此时，米那又通过自己在法国的政府朋友出面，使收购获得成功。然而这两个人在个性和形象上却大不相同，一个是朝气活泼，喜欢旅行和运动：另一个则是古板的工作狂。

●寻求政客的帮助

实际上，米耶在许多交易中都留有政客的影子。米耶十分清楚，做大生意就少不了与政府打交道。多年来，他结交了许多参议员，因为在美国，参议员在经济政策上有着很大的影响力，除了纽约的雅各、查维斯等之外，还有一个柏西。

柏西曾是贝尔·豪维公司的年青有力的管理人员，他的公司主要经营光学仪器，当时他们打算购买安斯哥工厂的摄影部。但这个工厂被认为是德国人的工厂，战后是由政府处理。怕西向洛克菲勒请教，帮他找一个可靠的财务顾问。洛克菲勒推荐了米耶。

柏西找到米耶后，米耶给了他三条建议：一是请一位好律师.他推荐了沙利文·康维尔；二是列出计划要购买的那家德国化学公司各部门的分公司，好在拍卖时有人购买；三是把贝尔·豪维公司尽量扩充，使它有吞并安斯哥

公司的规模。这是米耶的一贯方法。

柏西按部就班地依计行事，收购了一些外国的小公司，把营业额从 1300 万美元扩充到 7 亿美元。由于这次扩充，贝尔·豪维公司已经不太看重摄影器材的业务了。因此，连安斯哥公司也不再收购了。无论如何，米耶对这家公司的扩充有着重大贡献。

那时，柏西又雄心勃勃地想竞选参议员，从而退出公司的董事会，结果他获得了成功，在他退出董事会的时候，米耶就说，如果你不在贝尔·豪维公司，我们的公司也退出董事会，因为，你的继承入选彼得逊是我们不信任的人，等柏西退出时，米耶也退了出去。不过，彼得逊把这家公司经营得还不错。

柏西一直在尼克松总统任期内做商业秘书，后来又回到了贝尔·豪维公司，但彼得逊又退出了公司。

●交际＝交易

在华尔街的炒股老手中，米耶以其狐狸的狡猾、蛇的阴狠、鹰的锐眼著称于国际股市。为了实现他的赢的决策，米耶几乎计无遗策——一切都经过精密的计划。按照计划表，步步蚕食或鲸吞，终于建立起他的金融帝国。

早在 15 岁，米耶就是巴黎股市的老手了，他对巴黎上市的股票价格倒背如流，并对每一价格的微妙变化观察得十分仔细。正是他一开始就注意这方面的自我培训，为今后金融帝国的建立打下了坚实的基础。

米耶信奉的一条座右铭是“交际=交易”，正是由于他恪守自己的诺言，在巴黎、伦敦和美国他结交了一大批政客和金融界的老朋友。他为人处事老练，善于言谈，注重对方的每一变化，这些都为他提供了不少价值十分重要的经济信息。

1920 年法国发生金融危机。1924 年仅仅两三个星期，法郎币值就下跌了一半。这一点米耶早就在一次金融寡头的聚会上，从当时法国财政大臣的表情中看到。年轻气盛的米耶立刻回到自己的寓所，摇通了自己在伦敦的经纪人的电话，命令他随时与自己保持联系，注意伦敦股市的动态。

8 月下旬的一天下午，1 点至 3 点 15 分，巴黎交易所的股票价格猛跌，许多股票炒家立刻涌到电话机旁，命令自己各交易所的经纪人立刻抛股。而米那早在 12 点钟的午餐问就抛出自己的一大半股票。望着大厅内慌乱的伺行，米耶露出了嘲笑的面孔，他绕过交易大厅，迈着轻轻松松的步子，到自己的一位情妇那里去寻欢作乐了。

利用这种方式，米耶很快就赚了一大笔钱，并开始实施他人生的一个简单信条：人活着就是赚钱。买股票就是为了发财，特别是为了迅速发财，然而靠买股票发财必须看准股票市场未来行情的变化，对这一点，每一个股票经营者无不感慨。

如果人们都能像米耶那样老于世故，又具有慧眼识英雄的策略，也许股市中的悲剧会少一些。

5.争取支持　巧用环境

1985 年 2 月中旬，美沙必须向美国证管会 SEC 提出 1984 年的第四季度证明美沙保有股数的报告。这么一来，美沙在那时拥有尤诺卡公司的 4.4%股份的秘密就会曝光。布恩·皮根斯（美沙公司老板）他们必须决定是卖掉这些股票呢？还是再增加保有股数？

皮根斯和合伙人长时间会谈之后，认为尤诺卡公司会追随其它大石油公司，不得不实施重组，因此决定增加保有股数。这时的皮根斯完全没有想到要做股权收购。

美沙在 2 月初时，保有尤诺卡的股份已经超过 5%，因此向 SEC 报告购买股票的目的只能是投资。同一月间，皮根斯保有股份又有增加，因此必须再度修正申报，现在美沙拥有尤诺卡股票 1700 万股，股份达 9.8%，成为该公司的首要股东，皮根斯虽然打算对尤诺卡提出股权收购，但仍期待着该公司顺应时代潮流进行变革以提高股价。皮根斯他们有充分的理由要求充分性的变革。

皮根斯他们决定在星期一宣布股权收购，在周末以前公布融资的详细内容。这也是为了给尤诺卡想出防卫战术，阻止报价的时间。如果马上宣布的话，皮根斯他们就必须在星期一早上以前敲定杜勒克赛和银行家的融资，预约好《纽约时报》及《华尔街日报》的广告栏，并印刷好准备股权收购的公告不可。

其实，事实本可以朝着别的方向发展，如同皮很斯他们当初所想的一般，只要尤诺卡的总裁哈特利宣布重编计划就可。但是他大冥顽不灵，没做出一项皮根斯他们所期望的事，他可说 是美国实业界早有定评的自以为是的人。可能他一直认为皮根斯强要收买尤诺卡，他的行动总是造成缩小皮根斯选择范围的结果。哈特利为了阻止股东大会提出新议案，任意修改附加条款，使得皮根斯他们不得不进行委任状战，进而扩大到更激烈的股权收购攻防战。

皮根斯通知所有的有关人员尽快赶到纽约。一名银行顾问律师说没有班机，须明天才能赶到，美沙公司当晚就派直升飞机把他接来了。那个周末，皮根斯他们和投资银行、商业银行的工作人员及律师连夜地工作。

宣布股权收购的公告刊登在星期一的《纽约时报》上。皮根斯他们的报价是每股 54 美元，收买尤诺卡 6400 万股票，这样皮根斯他们就可以取得过半数的股份，剩下的股份则以每股 54 美元的保证价格买进，因此这显然不是强制性的二阶段报价。杜勒克赛找到一个礼拜内可以提供 30 亿美元的 130 名投资家，皮根斯他们又从银行贷出 10 亿美元。尤诺卡方面为之语塞。这笔巨款足以买下半个尤诺卡公司。

●“焦土战术”

尤诺卡展开反击，他们提出每股 72 美元买回 5000 万股的“自我股权收购报价”，但是美沙如果不买尤诺卡的股票，他们就不买回，这实在是个妙主意！大家都知道尤诺卡股票没有 72 美元的价值，提出这个报价，只是为了不让股东将股票卖给美沙而已，如果皮根斯他们先买，尤诺卡就以 72 美元的高价买回皮根斯他们所买剩的股票。不论什么样的股东，一定会在报价最高时脱手。这么一来，尤诺卡公司就陷入濒临破产的状态。这是所谓的“焦土

战术”。

尤诺卡还有一招杀手锏，宣称最大股东美沙合伙公司并不在“自我股权收购”之列，这显然违反“平等对待所有股东”的法定原则。尤诺卡的报价只是做个样子罢了，他们把皮根斯排除在外，他们知道皮根斯不会最先买进，因尤诺卡隐藏着“债务炸弹”，绝对能使公司倒闭。

皮根斯赶忙召集人员研究对策。他们不承认尤诺卡排除美沙的自我收购计划对，尤诺卡要买回自己公司的股票，美沙手上的股票也必须包括在内。如果他们自始自终都拒绝的话，皮根斯就可以提出控告。皮根斯必须迅速决定战术，以闪开对方的反击。

当天，皮根斯他们发表指责尤诺卡排除美沙的自我收购的新闻稿。皮根斯指出：“尤诺卡董事会如果真心打算付给每股 72 美元，就该这么做，而且应该删除假如美沙取得尤诺卡股票 6400 万股的条件。尤诺卡如不撤回这个条件，股东就应该把尤诺卡这种做做样子的报价看做是新型的毒药。”

尤诺卡使出另一个防卫手段，声称美沙的融资违反联邦准备制度理事会制定的保证金比例规定。这虽是毫无根据的，但是联邦准备制理事会仍然提出审理，最后由主席裁定，这是在显示大绅士的基础力量。

美沙向德拉维尔及洛杉矶的法院控告尤诺卡在买回计划中排除美沙合伙公司，尤诺卡宣布要“检讨”违反了“所有人有限责任合同关系”制度。哈特利在宣誓作证时承认，在出席作证前，还不曾听说过“所有人有限责任合同关系”这个制度。事实上这个制度，在数年前就已普遍实施，哈特利的眼光显然只朝向过去。他们显然是想随便采取一项措施以逃避责任。

在这段时间，皮根斯他们仍继续为延期召开定期股东大会的委任状战而努力。据猜测，拥有大量尤诺卡股票的法人投资机构，可能对尤诺卡买回自己公司股票一事不够干脆感到不满，由于尤诺卡拒绝买回，使得股东之间不安的情绪高涨，怀疑经营阶层排除美沙合伙公司以后，就会放下股东会不管了，一位法人投资机构的负责人向法院提出宣誓书，要求尤诺卡承诺实施不管美沙动向的自我股权收购。他的另一位合伙人，也向一位劝他投票给尤诺卡的阻止股东大会延期的某位董事说：“董事会自收买战开始以来，大抵也成熟了，今后也应积极改善尤诺卡股东的收益。”但是尤诺卡仍然没有公开承诺要买回股票。

金融界及其他各界一致认为，尤诺卡试图除掉美沙的自我股权收购作法，毫无疑问地违反了平等对待所有股东的原则。尤诺卡使出这一招法，显示他们的景况已经多么的困窘。这样愚蠢的方案，再外行的人也想不出来。

针对尤诺卡屏弃美沙的自我股权收购条件，美沙要求 SEC 开出支持他们立场的意见书。SEC 虽然同意这样做，但因缺乏迅速对应这种紧急控诉的机能，结果没有帮上忙。不久，对皮根斯有利的判决下来了，法官命令尤诺卡将原定在 11 月 29 日召开的股东大会延期两个星期。

在延期期间，尤诺卡动用 700 名职工打电话收集票源，他们是从 1983 年的海湾公司委任状战争中学到这个战术的，经营阶层为了对付自己公司的首席股东，竟把公司变成了电话局，简直叫人难以相信。然而尤诺卡依然主张如果美沙列入该公司的自我股权收购中，就不买回股票，皮根斯在演讲中，劝告股东接受 72 美元的报价提供股票，股东要保护自己，务必这样做。因为收购价格高得离谱，只要尤诺卡肯买回去，股东没有不卖的道理。

皮根斯他们计划提供股票给尤诺卡，然而再以更低的价格提出收买报

价。尤诺卡以每股 72 美元买口股票之后，美沙再以较低的价格买进股票，这样股东可以赚到 54 美元的平均价格！这与皮根斯他们的最初报价相同。

●天黑后决不谈判

皮根斯已经放弃和哈特利对面谈话的希望，因为皮根斯打电话给他，他根本不接。再看到经由大众传播界传送出来的粗鲁言语，双方根本没有商量的余地，股东大会前一个礼拜，海州天然公司的 CEO 欧斯卡·怀特打电话告诉皮根斯，哈特利想收买美沙，这简直是晴天霹雳。

皮根斯虽觉得这消息不无可疑，如果尤诺卡打算对美沙提出收买报价，那么必须把这个消息通知美沙股东，但也不能无视这点。事情开始变得微妙。

1985 年 5 月 13 日，尤诺卡总公司终于召开定期股东大会。皮根斯和大卫、西德尼、史迪威等人一同出席。双方发言后，进行质疑问题。皮根斯预想会有人提出含有敌意的质问，但似乎大家只对美沙的计划有兴趣。

有人问皮根斯是否真的有经营 2.2 万人的大公司的本事？皮根斯回答说可以看看皮根斯过去的工作成绩，显然我可为我的股东和员工带来更多的利益。

一位年长的男性提出应该说是当天的重点问题：“如果美沙合伙公司参与尤诺卡的自我股权收购，经营阶层打算怎么做？尤诺卡会买回股票吗？”

哈特利回答说：“你大概想听这个吧——你是我的小宝贝吗？还是不是？”一段冗长的沉默，没有人了解哈特利到底想说什么。

另一个人问该不该把自己的股票提供给尤诺卡？希望哈特利给他建议。哈特利回答说：股票还是按自己人的意愿处理就是了，他还加了一句：“因为你是自由的。”这真是令人惊讶的答案。

哈特利此刻已无法抹去他是个别扭而令人讨厌的人物形象。股东大会结束前，传来艾克提法院支持“尤诺卡在自我收购中屏弃美沙的行为是违法的”的最初判决。尤诺卡的高级主管个个面色凝重。于是原定股东大会后的会谈延到第二天早上再举行。

艾克提法院下达判决后不到三小时，尤诺卡的律师就拜访了德拉维尔州最高法院的法官摩尔，说服他亲自审理这个案子。这是尤诺卡的最后挣扎。如果他们不能把皮根斯等人屏弃在自我股权收购之外，他们就输了。皮根斯没想到哈特利会打这场竟无胜算的官司。摩尔法官决定审理本案时，美沙在德拉维尔的顾问律师立刻开始行动。他们在查理的指挥下通宵工作，准备好一份长达 95 页的意见书交给法官，皮根斯同时要求 SEC，向德拉维尔法院提出支持股东平等原则的传统的意见书。如果这个要求能够实现，尤诺卡就再也无法施展手段了。但作为官僚组织的 SEC，还是无法采取迅速的对应行动。

哈特利迟到 1 小时，一同前往的有布利内加、布雷米和史奈德。会谈正式开始。

在交涉中途，皮根斯他们经常离席到走廊去商量，这时西德尼提出有关税金的提案：如果能照皮根斯的要求完成交涉，皮根斯他们和其他股东一起持股，就可以钻税法漏洞而省下大笔税金，因为这样获利可看做为股利，有 85%是可以免税的，但是这个办法有个附带条件，就是美沙必须持股一年，因此必须小心行事，不让对方发现这个保有期对他们的重要性。

皮根斯他们回到谈判席上，大卫说：“如果你们开始以 72 美元买回股票

的话，我们要保留 6 个月后再卖，以免使市场混乱。”

这时一直坐在一旁不说话的布雷米，突然兴奋他说：“我知道你们打什么如意算盘。你们要保留股票一年，想赚得我们 13.2%的股利和有限责任合同关系分配金，怎么样？被我猜中了对不对？”皮根斯差点昏倒。

大卫说：“布雷米，果然被你识破了！在皮根斯手下工作，如没有 13%以上的赚头，我们不能脱手。”

3 点钟时，哈特利似乎累了，不能集中精神谈话，提议暂时休会，这期间他们对皮恨斯一方提出的要求都说要算算看。皮恨斯拒绝 6 点以后又谈，因为皮根斯很早以前就学到一个教训：“天黑以后绝对不要谈判，因为很容易被对方牵着鼻子走。”于是决定明天 9 点再谈。

●机关识破

哈特利照例迟到。不过，他一就位，就很正经地立刻谈到主题，跟以前那种吊儿郎当的态度太相径庭。他的部下分给众人一份两页的文件。昨天的决定全部作废，他们只买回 5000 万股，不承诺要维持普通股股利率及按有限责任合同关系分配利益，也不要经过股东承认。完全是要与不要，二者择一的方案。哈特利的不遵守约定是早出了名的，皮根斯暗自寻思昨天晚上到底发生了什么事？

皮根斯提议要到外面谈谈。

“你们可以用隔避的房间。”

“知道了，昨天就用了。”

皮根斯一想到和海湾交易时发生的事，就觉得要密谈时使用大石油公司准备的房间不妥当。上次史迪威和皮根斯会谈时，他们就走到浴室，打开水龙头，又一再冲马桶，尽量压低声音说话。这回，他们走出房间，到走廊前端的电梯大厅，在那儿不必担心被窃听。

皮根斯他们确定了发生了不太寻常的事，但不知道是什么？

一致认为无法接受对方的新方案。这期间不到两分钟。

他们回到房间，尤诺卡的顾问投资银行家以及社外的法律顾问等人都在场，他们注视皮根斯，这些人的表情都很惊讶。他们大概是在隔壁房间待命，以为皮根斯他们需要很长时间讨论后才到这个房间的，彼得沙克像是火烧屁股似的从倚子上跳了起来。皮恨斯说：“请坐！请坐！我们要告辞了，哈特利，交涉已经结束了。我们的手表已经对准中部标准时间了。”

皮根斯决心收买尤诺卡，静观其变化的时间已经太久了，大家在德拉维尔大概会胜诉，资金也已准备妥当。

最后美沙同意签订 25 年期的维持现状协定，尤诺卡同意美沙加入该公司的股权收购，美沙手上剩余的股份则保留一年。史奈德最后主张要美沙负担经费，经大卫对他说：“我们不打算负担尤诺卡的经费，就是这样，史奈德。”史奈德只好放弃他的要求。

5 月 20 日，尤诺卡打电话给纽约证券交易所，要求暂时停止尤诺卡和美沙的股票交易。尤诺卡要求待最高法院的裁决公布后再恢复这两家公司的股票交易。

不久，尤诺卡的董事会承认交易，最高法院也发出交易成立的通知。尤诺卡和美沙的人员在契约上签了字，皮根斯终于实现了愿望，一步一步走到

了胜利的终点，吞并了尤诺卡。

6.抓大放小　各得其所

亚历山大·汉密尔顿出生在西印度群岛的尼维斯岛，起初曾到纽约殖民地的国王学院（后改为哥伦比亚大学）攻读法律，在 22 岁的时候，他就成了华盛顿将军信赖的助手，又过 10 年之后，他成了为批准新宪法而斗争的主要人物之一，虽然很多人对他的狂妄自信很恼火，但很少有人怀疑过他的才华。华盛顿早在革命的艰苦岁月中就认识到珍惜人才高于一切的重要性，他任命了年仅 34 岁的汉密尔顿为他的财政部长。

除了总统职务外，财政部长便是政府中最关键的职位了。因为当时新政府的财政状况很拮据而且很不稳定。在承受了一大笔的内外债务的情况下，新政府还得拿出某种办法，解决诸如联邦大厦的维修费用这样一些日常开销问题。这样看来，新政府的财金问题就显得更加紧迫，然而，当时的公民们却强烈反对征收新赋税。国家迫切需要一个新的金融市场来缓和这些矛盾，对华尔街这块得天独厚的风水宝地，很多有头脑的商人和政府官员开始动起了脑筋。

此外，由于流通在各州的硬币和纸币不统一，造成贸易状况的混乱。虽然宪法授权建立全国统一的货币体系，但若仅仅创办一家联邦造币厂，势必不会起多大作用——除非人民信任新货币。如果新货币的市值受到怀疑，那么，新生的国家又如何能够在国内外受到尊重呢？还有，财金问题固然紧迫，但从长远看，更重要的还是建立起美国继续保持统一的信念。

作为独立宣言的起草人杰斐逊，在历史上的地位已经相当稳固。多才多艺的他，不仅是一位建筑师，一位对各学科和艺术具有创见的涉猎者，而且是一位外交官，他在法国出任公使期间卓有成效地代表了美国的利益，使美国迅速向欧洲靠近，并且名声一天天被人们所牢记，正是由于这后一项成就，华盛顿任命他作了国务卿。

但是杰斐逊到了 46 岁，就不再满足于履行他的公职了，也不想隐退到他那修建在弗吉尼亚山顶上的美丽的孟第仙乐大厦去了。难道他在梦想华盛顿退出总统职位；自己便应征出马，从而使其事业达到顶峰吗？在华尔街，许多人持有这种看法。但是杰斐逊却坚持说，无私的爱国主义者需要抵制汉密尔顿的危险观点。

杰斐逊虽出身豪门，但狂热地信仰平等。尽管他同意新政府需要通过清偿积欠的债务来改善信誉，但他却越来越怀疑汉密尔顿的计划，普通市民也持有同样的态度。人们普遍担心汉密尔顿倡议的这种财政计划给富人带来的好处会超过穷人。随着某些富人活动日益明显露骨，他们的反对也越来激烈了。

汉密尔顿认为，政府应首先为上层社会的利益服务。随后，将繁荣逐渐渗透到下层，使有钱的市民免受他称之大多数人统治的“暴民政治”的危害，汉密尔顿娶了个富有的女人，养成了过豪华生活的习惯，他的政治见解中显然带有某些私心杂念。

●君子协定

在整个革命期间，代表大会和几个州经常出现财政拮据的状况。在到处出现危急的情况下，它们以发行各种证券并保证偿还的方式到处讨借。由于

大陆会议本身发行的纸币如此之多，其价值不稳定，因此语言中便出现了“不值一个大陆币”这样的术语，其意即毫无价值的东西。

然而，1789 年下半年，这些废纸又突然在华尔街激起了人们的兴趣。那些雇佣代理人拼命搜罗旧纸币的人们，私下得到了有关的情报。这是毫无疑问的，因为投入这场冒险活动的最大投机家中有几个就是汉密尔顿的密友。霎时间，连皮斯顿和费城的一些商人也马不停蹄地跑到乡村去，以每元 12 美分的价格抢购那些原来毫无价值、现在看来有用的纸币。

这佯，等到汉密尔顿 1790 年 1 月向国会提出全面报告的时候，一小撮狡猾的商人已经掌握了数量巨大的这类纸币。他还建议，作为一项复杂财政计划的重要组成部分，国家和州所欠的债务应按票面价值彻底偿还，以维护这种堂而皇之的假相。这样一来，纸币的原持有者就能够取回正好是欠他们的款项了。他坦率地提出，任何少付钱的作法就是拒绝付出“自由的代价”。这个冠冕堂皇的罪名对于某些不同意此项建议的人来说，威胁不小，再也没有大人物出来呼吁了，那些汉密尔顿的朋友顷刻之间一夜暴富，华尔街的金融业悄悄抬头。

许多前纸币持有者极为愤慨，因他们立刻沦落为穷人。汉密尔顿明显的偏袒行为遭到了谴责。为什么买进了旧纸币的精明厉害的商人应该得实际价值，而那些蚀本出售了纸币的诚实农民连一分钱也得不到呢？

尽管在联邦大厦内展开了激烈的辩论，财政部长显然有充分的理由使那些“应得到的人们”捞到可观的利润。一场骗局草草收场，资本国家尔虞我诈的本相第一次残酷而猛烈地在华尔街拉开帷幕。

联邦政府决定不带任何条件，不打折扣地赎回旧纸币，它向富人推销政府债券并付合理利息，这样举借新资金的安排没有遇到什么困难。此外，这些债券的持有者没有情不自禁地感到，联邦政府试验活动的成败关系到自己的切身利益。而且在这种会给每个人带来好处的有利经济形势下，“富人”必然会受到鼓励去扩大他们的经济活动。当然，或迟或早，当新的债务必须偿还时，曾经受到投机家愚弄的这一批人将再吃苦头，因为政府将向全体人民征收某种形式的联邦税，这样，贫富两个阶级很快在美国形成。然而，与汉密尔顿计划里想象的国家昌盛相比，征收联邦税则是件区区小事。

的确，这项计划的积极有利方面远远超过了它的消极方面，这是谁也不能否认的。甚至连杰斐逊本人也不否认这一点，尽管他对城市投机分子蒙骗农民和农村店主的那些交易深恶痛绝。可是，虽然他提出了许多崇高原则，但他本人也没有崇高到不参与历史上那次最有名的政治交易的地步。这次交易对华尔街的未来产生了深刻的影响。

就在国会辩论债务问题的关键时刻，杰斐逊出席了一个小型宴会。应邀的有亚历山大·汉密尔顿以及几个一直坚决反对汉密尔顿计划的南方议员。不知怎的，这些南方绅士突然改变了态度，竟然不顾他们所代表的地区广泛存在的否定意见，投票支持了汉密尔顿的计划。

但是，正如汉密尔顿所充分了解的，南方人中间也广泛存在着一种情绪，即国家的首都应该设在他的那个区。所以，当人们问他是否可使北方一些选票转而支持南方，给刚刚吞下苦药丸的杰斐逊的南方客人一点“甜头”时，他根本没有感到意外，因为一切早在他的预定计划之中。

首都可以搬迁，而且很快就搬迁了。

根据汉密尔顿和杰斐逊达成的这项君子协定，纽约市作为美国的政治首

府，在政府临时迁往费城之前仅仅热闹了 18 个月。这次临时迁移是为了等待在哈德逊以南 200 英里的波托马克河畔兴建一座新的联邦城市。然而，在这 18 个月中，华尔街本身却在另一种令人兴奋的活动方面有了一个良好的开端。

这就是令人陶醉的买卖政府债券的生意。

数十年后，华尔街相继出现了股票与证券等投机事务机构。

大批梦想一夜之间发财的美国人，云集华尔街，本身血统中那种冒险和赌博的激素喷发出来，在这块土地上，开始了弱肉强食的争斗。这是看不见鲜血的战斗，一夜之间，有的人暴富成名，有的人破产跳楼。有利的一面则是一种新的金融模式和相应的企业管理方法应运而生，华尔街的金字招牌也一天天更加响亮。英雄人物开始崭露头角，大施手脚。

7.声东击西 抛香饵钓大鱼

美国《白银购买法》出台后，黄金如潮水般流到国外，一场经济恐慌在劫难逃，铁路系统在此时也陷于恐慌状态。对铁路早有野心的摩根高兴坏了，立马实行铁路大联盟战略。

摩根首先看中的是西海岸铁路线。西海岸铁路与纽约中央铁路的路线完全平行。从新泽西城出发的西海岸铁路，沿哈得逊河北上，经过奥尔巴尼到达终点——五大湖畔的水牛城。当时摩根已从范德毕尔特手中取得对纽约中央铁路的控制权。

他了解到有另外一个人对西海岸铁路感兴趣，他就是宾夕法尼亚铁路的董事长罗勃兹。罗勃兹从纽约的技术专科学校毕业后，就进入宾夕法尼亚铁路，并被派到亚利加尼山区路线，他手里拿着铁锹和测量杆，负责对现场的工作进行监督，拼命扩张线路，除了把匹兹堡以西的铁路延长以外，他还打算把重复的地方支线收购上来，以此来使他的宾夕法尼亚铁路系统计划得到完成。

此人是个厉害角色，如果西海岸铁路被罗勃兹买下了，那么他就能够利用自己的铁路，把五大湖区、中西部地区的谷物，以及匹兹堡的铁路等通过干线和支线的配合运到纽约，就能同纽约中央铁路对抗了。

摩根再三思索，终于有了主意。在摩根的私人游艇“海盗号”上为罗勃兹摆下了“鸿门宴”。

“海盗号”的甲板上摆了一排法国进口葡萄酒，客舱里除了摆上山珍海味之外，还有使人垂涎欲滴的草莓，莎莉雪藏蛋糕，加勒比海虾，缅因洲产的贝类等。银制餐具闪闪发亮，一切都布置得十分考究。

罗勃兹应邀上船。宾主一阵寒暄之后，摩根便切入正题，步步进逼。

“你在西海岸铁路争夺中是稳操胜券了，堂堂的范德毕尔特也败在你手下。但是，如果他和强手卡内基联手，那么在南宾夕法尼亚的铁路争夺战中，就难保你能稳操胜券了，而且在资金上，我将全力支持范德毕尔特，他本人也决心血战到底。”

“那好，我绝对奉陪到底。”罗勃兹语气十分强硬地说。

摩根拿出一份早已备好的预算表，用实际数据来向罗勃兹分析利弊：如果范德毕尔特和卡内基在南宾夕法尼亚的铁路工程停止了，他将蒙受多么惨重的损失。

接着，他们便谈条件。罗勃兹用成本价买下南宾夕法尼亚的铁路，罗勃兹把西海岸铁路的股价以收买时的原价卖给纽约的中央铁路。

“您是拿正在下沉的木船换一条建造中的军舰，这交易划得来的。”摩根最后说。

摩恨用声东击西的战略轻松地取下了西海岸铁路。

●找到靠山

摩根为实行美国铁路大联盟，推行“摩根化体制”企业改组战略，也可谓费尽心机。机会终于来了。《白银购买法》出台后。黄金大量外流，经济恐慌笼罩全国，此时铁路系统也一片恐慌。摩根认为推出摩根战略的时机成熟了。

但首先必须找到一个有力的联盟，摩根选中了国家银行总裁乔治·贝克，国家银行素以信誉著称，贝克的加入，摩根的信誉就增加 3—4 倍。这样，给人产生背后有国家银行当靠山的感觉。

一个初夏的早晨，摩根的“海盗二号”就要试航，贝克是座上宾。摩根此行，意在拉拢他参加铁路事业。他的手下早已查明贝克对各地的铁路融资额相当可观。

关于“摩根比”的构想，摩根除了和几位高参之外，一直是秘而不宣的。可是为了钓出贝克这条大鱼，摩根终于抛出这个饵，首次向贝克谈到有关“摩根比”的构想。这个饵没有白扔，贝克果然兴致很高，并一口答应加入摩根的“信托委员摩根与第一国家银行的结合大功告成。这为摩根的铁路整合事业迈出了坚实的一步，摩根喜不自禁。

●控制铁路

在美同铁路巨子范德毕尔特豪华而又富丽堂皇的宅邸里。威廉·范德毕尔特和摩根正在共进晚餐。这是一桌丰盛精美的晚宴，有细嫩的小牛里脊肉，苏俄色子酱、大龙虾……还有香醇的美酒。但谁也不知道，在这温馨的品酪中，正在进行一宗重大的交易。

两个人在席间达成了一项重大协议。这个协议创造了三个第一：（1）私人企业股票交易史以来最大一次；（2）美国铁路股票，首次以个人交涉方式达成秘密交易；（3）在这次交易中双方协定的条件，也给英美两国开了股票交易的先例。

范德毕尔特干完一杯酒说：“纽约中央铁路的股份，我想开放了。”

摩根听完大惊，差点失声喊起来，但他赶紧吃了口菜，以掩饰自己的失态。

“父亲的遗产我继承了，我成了众矢之的，责难批评的箭头应接不暇，我想如果股份开放了，情况会好点。”范德毕尔特接着说。

老范德毕尔特去世后，新闻媒介对纽约中央铁路贪图暴利进行大肆攻击，州政府也企图把中央铁路打垮。中央铁路日子不好过，威廉·范德毕尔特对生意场也有厌倦之感，他曾经离开家去斯达汀岛进行农业耕作。他觉得摩根是个合适的人选。

“那么，你准备让出多少股份呢？”

“35 万股。”摩根又大吃一惊，不过，很快他又把它咽下去，端起酒杯，呷一口，问道：“每股以多少点出让呢？”

“大约在 120 点到 130 点之间。”

“但目前纽约铁路时价差不多在 115 点上下。”最后两人以 119 点成交。

接着，摩根提醒范德毕尔特先生，说：“出让 35 万股的事“情，一定要严守秘密，否则价格马上会跌下来。”

“这正是我今夜请你来密谈的原因。”

“我保证消息不会走漏。我打算通过我和我父亲的一流联合募购组织网络，尽快把你出让的股票销售到小额买主手中。”

“那太好了。”

“不过，我有两个条件：一是必须在 5 年内保证我享有 8%的股票红利！二是无论把股票卖给谁，我都希望能把一份公司干部的空白委托状交给我。”

范德毕尔特想了一下，说：“我答应。”因为他相信凭摩根的智慧和能力，完全可以控制好。这样，占股份一半以下的股票持有者也能平安无事。对于约定，摩根完全遵守，没有泄漏给任何人。有时，交易中，信任和守信是起决定作用的。

于是，纽约中央铁路股票由伦敦的J·S·摩根商行销售。纽约中央铁路的股票是以119点销售出去的。很快，股票就暴涨到132点，然后在135点上稳定下来。摩根在这一次交易中赚取了300万美元，利润在10%以上。1879年，摩根取得了纽约中央铁路的控股权。

范德毕尔特的信任和摩根的守信使这桩空前的交易获得了空前的成功，摩根治理有方，很快扭转了美国铁路公司在世人眼中只知为己谋私利的恶劣形象，大家都认为他负责管理的纽约中央铁路，是一流的铁路，摩根在管理中还打破惯例，把买卖之后的经营策略和路线扩充计划发表了，巧妙地把大众说服了。

这次行动，摩根为自己赢得了伦敦和美国商业界的信任和肯定。

8.开诚布公 单刀直入

就任 US 钢铁总裁的加利，紧盯着摩根，说道：“这样一来，非购买洛克菲勒的五大湖铁矿不可，否则将会出现原料不足的危机，况且那里的钢铁品质高居世界第一位。”

“这我知道……问题是，要如何购买呢？”

“请你和洛克菲勒见个面。”

“我不喜欢那个家伙。”

加利表情严肃地说：“摩根先生，这么一个钢铁大联合，可以说是美利坚合众国的历史性伟业，个人的恩怨成见不应当介入这么巨大的企业之中，拜托！请您抛弃那些微不足道的成见，去和洛克菲勒见面，买下那丰富的铁矿山吧！”

“知道了。我只不过说我讨厌那人而已。你误会了，加利先生。”摩根像要吐掉东西似的说，然后，就真的将雪前烟吐到地板上。

洛克菲勒的梅瑟比矿山在明尼苏达的五大湖畔，是全美最大的铁矿山，藏量 5000 万吨。原来是同当地叫梅利特的五兄弟开发的，矿石品质比摩根自己占有的矿山的出品还要优良，居全美之冠。

洛克菲勒购得梅瑟比矿山，纯属偶然。当梅瑟比矿山为铺设搬运矿石的铁路而发行公司债券时，洛克菲勒在他人的丛恿下，购买了 40 万美元债券。这之后，这些债券就一直搁置着，在洛克菲勒的一次个人财产整理中，一个叫佛烈德里克·盖兹的牧师却异常清楚梅瑟比矿山的潜在价值。

作为洛克菲勒个人财产管理人的盖兹牧师，跟“百万赌徒”盖兹不是同一个人。头发全掉落成秃头的洛克菲勒避住在哈得逊河畔的波玖迪克别墅，还经常暗中打电话与华尔街联络，对股票交易颇感兴趣，他没有买到过大捞一把的股票，但受骗上当购买无可救药的股票的情形却发生了不少，于是他雇佣了盖兹，这个善于经营管理而且守口如瓶的牧师做他私人财产管理人。

盖兹脱掉黑色牧师服，摇身一变成了一个精明的事业家，他毫不留情地把经营赤字的企业股票统统卖出，并对金山、银山、铅矿山的股票及纸浆股票进行整理，对可以换回的股票施以某些策略，最后留下 14 家企业股票，他这样对洛克菲勒报告：“梅瑟比矿山品质优良，藏量丰富，是世界上最好的铁矿山，不久，它将满足全美 60%的需求。”

●装聋作哑

摩根将脸上的阴霾一扫而光，兴高采烈地来到公司，召来 US 钢铁总裁加利：“今天早上我和洛克菲勒碰面了！”

“你能买到梅瑟比矿山吗？”

“早着呢？我是去问开价多少？”

“结果如何？”

“他叫我自己开价，要是你会出多少钱，加利？”

“卡内基那边的佛里克曾要以 500 万美元买下这座矿山，你猜洛克菲勒究竟用多少钱买到它的？”

“多少？”

“50 万美元。”

摩根似乎被激了一下，他“哼”了一声，什么也没说。

这天一清早，摩根就来到西区 54 街拜访洛克菲勒。两个人彼此都很面熟，尽管只见过一面。他们曾在洛克菲勒的弟弟威廉的酒宴上见过一面，经人介绍后，他们只是轻轻握了握手，没有说过一句话。

摩根被请到客厅里，他没有寒暄，直接切入正题：“我想购买梅瑟比矿山和五大湖的矿石输送船。”

“都买下？果然……”带着假发的洛克菲勒就此打住。

“您到底要卖多少？”摩根穷迫不舍。

“哦，梅瑟比矿山嘛，我已经交给我儿子管理了，我现在不管事了，得叫他去华尔街拜会先生。”老头子装聋作哑。

小洛克菲勒先后进入名牌大学那鲁和位于罗德岛州的名门学校——布朗大学就读。他大四时就是足球队的经理了。每当足球对抗赛开始，身为石油富豪的老洛克菲勒就会出现在边线上，指手划脚地提出比赛战略。

小洛克菲勒立下了卓越的经营实绩，他消除了球队累积下来的赤字并扭亏为盈，但他并不是用父亲的钱投入球队来获得成功的，而是凭着节俭、刻苦来求得发展的。他让那些吃惯牛排的选手自己做饭吃，转移比赛地点时，他也要求队员们自己带用具。因为这种节俭和刻苦，他名噪一时。

小洛克菲勒进入公司后，突然被晋升为新泽西“标准石油”的副总裁。从那时起，人们就把新泽西标准石油简化了。而在公司里，他被称为“小洛克菲勒”，没人叫他“约翰”或“杰克”。大概是因为尊敬“实力社长”亚吉波多吧，从 2 年前他进入副总裁室起，对于标准石油的经营他始终保持缄默。但他并不是一个闲人，一个默默地坐在副总裁室里的闲人。

小洛克菲勒却并非等闲之辈，他开始插手华尔街的股票，甚至瞒着他父亲和亚吉波多。不幸的是，被称为“华尔街之狼”的小洛克菲勒在激烈的竞争中惨败。他回忆道：“我硬着头皮向父亲报告。父亲一言不发地从头到尾听完后，开始仔细地询问。最后，他对我说：‘我明白了，杰克，仅这一次，我来收拾残局！’他没有责骂我，大概是要我好好反省吧。”

●推动美国

小洛克菲勒接到指示后来到摩根公司。一番寒暄后，他从容地挺胸，开门见山他说：“摩根先生，我此行不是为了卖梅瑟比矿山而来。”这话大出摩根意料之外。

“那——您来这儿有何贵干呢？”

“家父要我转告您，对于您的梦想，他无意阻挠。”

摩根大惊，转念一想，这话未必可信。于是他单刀直入：“你们要卖多少？”

“7500 万美元。”小洛克菲勒淡然他说出了谁也料想不到的庞大金额，接着补充道：“价款必须用 US 钢铁股票支付。”

自从合并 US 钢铁公司后，摩根在华尔街多了一个绰号——“丘比特”。在希腊的神话里，丘比特是“天之主神，众神之王”的意思。此刻，这位“丘比特”心中，徒然涌起一种冲动。

“卡内基也要 US 钢铁股票，这洛克菲勒的后代，也想攫取我的股票吗？”这一霎那，他完全陶醉在胜利感之中了。当然，这种感情丝毫也不会

表露在他脸上。

摩根伸出右手，默默地却又是坚定地握住这位年轻人的手。小洛克菲勒也握住了他的手。

“转告令尊，今天是美国必须由东部的新领导阶层这一来自纽约的巨子力量来推动！新的时代来到了，我们必须共同注意信任的……比如社会主义的年轻总统……我的海盗船俱乐部时时对你和你的叔父威廉敞开。”

9.乘虚而入　各个击破

1985 年 6 月 12 日晚，哈利·霍格兰德上尉庆祝了他的 52 岁生日。次日早晨当他打开报纸看到那条消息时，如同身上被人重重地揍了一拳。对于上尉来说，这条消息是个生死存亡的问题，事关他的飞行生涯，事关公司的命运和整个行业的结局。他不能听任弗朗克·洛伦佐夺取环球航空公司。

环球公司怎么会同意卖身给洛伦佐这个头号敌人、工会的破坏者，而不事先通知飞行员呢？霍格兰德感到被出卖了。为此，他怒发冲冠。自从卡尔·艾卡恩威胁要对环球航空公司发动交易所标购以来，飞行员们都站到了公司领导一边。在乱哄哄的工资谈判中，他们还和董事长同心同德，自豪地举起了红底白字的标语牌。标语牌上写着“住手，艾卡恩”。飞行员还做好准备派代表和公司负责人一起搞反对袭击者的广告，甚至考虑进行防御性的杠杆兼并。

在争夺对环球航空公司控制权的历史上，直到如今，工会起到了决定性的作用，还是唯一的一次。传统上，工会都站在管理者一方，像固特异事件那佯，对环球公司来说，事情刚阶开始的时候，情形平淡无奇：一个靶子、一个狩猎者，一位不太称职的董事长兼总经理，一群支持他的工作人员……随后出现了一个人，他的信念，他的价值观以及他的到来打乱了整个剧情，完全推翻了这桩交易。野蛮标购的游戏，即便是按照交易所的无情机制进行，也是屈从于人的因素的。

霍格兰德上尉深知战斗是个什么样子，为了保卫自己的职业理想，他作好了斗争的准备，如果说在身后还跟随着其他飞 行员的话，那是因为在这一个即将开始的棋局中，他手中拥有一张王牌：有权在工资谈判中作出让步。在这个不稳定又大打票价战的领域里，各航空公司的董事长总经理们常常为如何从他的职员月薪中减少几个美元而绞尽脑汁，从飞行员薪水中拿出一份“礼品”来。可能会鼓励另一家买主跳出来与洛伦佐每股 23 美元的出价进行竞争。

当霍格兰德最初得知艾卡恩要对环球进行袭击时，他毫不犹豫地支持环球的领导集团，这个袭击者大概会肢解公司，但在洛伦佐与环球之间的协议公布前夕，他对艾卡恩的看法稍有改变，环球公司工作人员对袭击者第一次转变看法是在 6 月 7 日举行的一次意见听证会上。艾卡恩和麦耶两人都在会上表明了态度。艾卡恩当众宣布不打算肢解这家航空公司，这与他一个月前笨拙的说法截然相反。他似乎是可以信赖的。麦耶不得不承认环球公司的董事们刚刚提高了公司高级负责人“金降落”费的金额。麦耶和他的 20 名同伙将因离职而获得三百万、四百万、五百万美元的赔偿。听众席上一片惊愕。相比之下，艾卡恩却显得很友好。

6 月 14 日，霍格兰德约见艾卡恩。6 月 16 日，艾卡恩到纽约州怀特普莱恩斯机场迎接霍格兰德。这是他们的第一次接触。在洛伦佐作为“白马骑士””出现以前，霍格兰德就征询过飞行员协会的律师布鲁斯·西蒙和拉扎尔兄弟银行的欧也尼·凯林的建议。飞行员工会必须雇佣华尔街的专家。专家的报酬用集体储蓄基金支付。

后来的 3 个月时间里，凯林、西蒙和霍格兰德几乎形影不离。他们不分昼夜地在曼哈顿大街哈利的小套房里研究对策。凯林介绍了联合飞行员来作一次杠杆兼并有可能采取的方案。提出同袭击者进行接触，并在可能的条件

下与其结盟来攻击自己的公司，这对霍格兰德是一个巨大的风险。如果公司选择“救星”洛伦佐获胜，持对立态度的飞行员就会像垃圾一样被扫地出门，舒适的生活将付之东流，他的生涯，他的存在将毁于一旦。而最大的危险，乃是在半途中被他的自己人——飞行员们所抛弃。一个工会领导人用工资让步来作谈判的筹码，跟玩弄一个装满硝化甘油的大口瓶一样危险。霍格兰德置身于三团火焰之间（环球公司、艾卡恩和他自己的工会）。

●创伤性休克

根据艾卡恩一贯的表现，凯林和整个华尔街一样怀疑艾卡恩的诚意。认为艾卡恩并不想真正控制环球公司，只不过想以优厚的价格卖掉他手里的股份。在美国，除美洲航空公司和联合航空公司之外，环球无疑是排行第三的全国性航空巨头。但从 1987 年以来，航空运输业遭到严重破坏，环球公司损失惨重。此外，因油价上涨，飞机已抵押出去。

1985 年 1 月，《财富》杂志甚至把环球航空公司列为美国公司中声誉最差的第三家。

艾卡恩当然不会以这种眼光看问题，或者换句话说，正是环球表面上的衰落吸引了他。球环的股票在华尔街一直在每股 8 美元的水平徘徊。一笔地地道道的生意！卡尔和他的得力干将阿尔·肯斯雷透过灾难性的表象，估量了一下这家公司到底潜藏着多少油水。对他们来说，从 1984 年 9 月购进第一批股票起，吃掉环球就已经是板上钉钉的事了。在位于美洲大街的司令部里，卡尔和肯雷斯花了好几个星期的功夫来“解剖”他们的猎物。从飞机到公司的名声，再到公司安装在 15000 家旅行社的“帕尔斯”式机座预订系统……他们一一作了仔细的分析。

19S5 年 4 月 29 日，艾卡恩拥有的股份超过了猎物资本的 5%。5 月 9 日，他必须公开亮相。在他的交易所“冲刺”（在交易过程中规定可以有 10 天宽限期）之后，艾卡恩已经拥有环球公司 20.5%的股份！在申报的第 13 式表格中，他列出了一长串以希腊神话故事命名的伙伴：太空神、红衣主教、苍鹭、豹猫、IAC、ACF、ICH……袭击者能动用的股权公司差不多倾巢出动了。接下来又是与管理人员商讨即将采取的政策，研究控制环球公司的措施。“环球”与 ACF 合并，或者把股票再抛出去，……在艾卡恩递交给联邦证券与汇兑委员会的第 13 式表格中，他对自己的意图丝毫未加隐瞒。

在环球公司的领导集团和工作人员看来，艾卡恩提交的第 13 式表格构成了“一次名副其实的创伤性休克”。在最后几天里，环球公司已经对有人积攒本公司股票的情势进行了认真的分析，环球股价在华尔街开始上升。谁也没有想到袭击者手中的股份会超过公司总股数的 10%。大家都认为艾卡恩是见好就收的家伙，当艾卡恩的律师斯特凡·雅各布去通知环球公司的律师时，说这次行动并非儿戏。弗瑞德仍不为所动，坚持认为艾卡恩是虚张声势。可是到了 5 月 9 日，大家不得不承认，艾卡恩要动真格的了。“靶子”企业的领导人懂得，一个突然买下公司 20%股份的家伙是难以收买的。

●绅士风度

德雷塞尔银行对这件事也颇感头痛。这家在华尔街地位正在上升的银

行，当年与环球的业务量相当可观。而他们为艾卡恩提供资金也由来已久。因此，他试图扮演调解人的角色，来阻止两家客户之间互相吞噬。德雷塞尔银行的一位管理经理雷昂·布拉克建议召开一次调停会议，双方表示同意。

在两次会晤过程中，环球公司负责人花了很长时间向卡尔解释说，做天上的“买卖”并非易事。他不能既卖掉国内航线又不损伤公司的国际航线。环球负责人力图使卡尔放弃吃掉环球的企图，他们的发言很有说服力。实际上他们也说服了卡尔。卡尔认真地听着，他将放弃出售国内航线……但不会放过这个猎物！

在这个阶段，环球公司开始作出反应，把成为公司最大股东的卡尔的到来称作是“不受欢迎的”，必须尽快采取措施防御。然而环球公司已经赤手空拳了，既无能力采用“驱鲨鱼法”应战，也无法实现“毒丸”计划，“有效多数规划”也行不通……董事会甚至可以在一次会议上就彻底改头换面！这是因为环球公司曾被其原来的控股公司“环球集团”粗暴放弃的缘故。

现在难以想象的事情却又发生了。后悔于事无补，必须减缓艾卡恩的进攻速度。麦耶与费瑞德和科克斯特公共关系公司一起匆匆忙忙地制定了一项包括几个方面的防御计划。5 月 15 日，环球公司以“艾卡恩的第 13 式表格有鬼”为由提出诉讼。次日，环球公司又在其注册的密苏里州提交了一份“反标购法案”。此外，他们在整个地区，在全国范围的同业人员中进行了积极的宣传鼓动工作。董事们坚持向国会和主管部提出两项要求：一是召开一次听证会，二是进行一次调查以确定艾卡恩是否属于环球航空公司“合适的”接管者。董事门在华盛顿四处活动。他们要让人们相信，不能把每年 1800 万旅客的命运，把我们妇女、儿童的命运掌握在一个头号投机商的手中。科克斯特公司则试图赢得公共舆论的支持，在报刊上对艾卡恩进行大肆抨击。

5 月 21 日，“黑马骑士”给环球公司的董事们写了一封颇有绅士风度的信，信的大致内容是这佯的，我同麦耶谈了公司的未来，现在我已拥有 24% 的股份……我准备以每股 18 美元的现钞价格购买其余的股份（总共 6 亿美元，其中 2 亿借款）。我不接受你们所说的我在敲榨金钱的说法，为了公司职员和旅客的长远利益，我将最大限度地提高环球公司的管理水平。但离 胡萝卜不远的地方也有大棒。如果你们不接受这个友好的建议，我将不择手段地设法换掉你们。此外，我已就此问题开始向你们的股东征求意见……环球公司的游说和宣传活动，使艾卡恩表现得更加无懈可击。

●“迷人的王子”

5 月 28 日，环球公司董事会迫于无奈，决定把公司卖掉。但不一定非艾卡恩莫属。实际上环球公司的董事们在当时刚刚意外地获悉联邦法院认定艾卡恩是个“可靠的”买主。联邦法官是在看过被环球激烈批评的艾卡恩的计划之后改变主意的。苏罗门兄弟银行的米切尔·齐莫尔曼（环球公司顾问）想方设法去寻找一个“白马骑士”，一个肯比艾卡恩出价更高的买主，而池又将不彻底更换现有的领导班子。然而这种珍禽异兽却不是垂手可得的。如何出现一个“迷人的王子”来娶这位只有债台高筑和麻烦成堆作嫁妆的“新娘”呢？

上百家公司被征询过意见，在航空公司当中已经是很脆弱的西北航空公司正在更换领导层，狂妄的美洲航空公司不相信艾卡恩的标购，等待环球跨

台时再零打碎敲地买进，三角洲航空公司没有兴趣……只有德克萨斯航空公司，也就是弗朗克·洛伦佐还真有兴趣，他的顾问是德雷塞尔银行。

洛伦佐凯觎环球公司为时已久。在 1979 年吞并环球的企图被挫后，他仍拥有这家公司约 5%的股票。如果把球球搞到手就可能成为仅次于联合航空公司的全美第二大航空公司的董事长和无与伦比的跨越大西洋空运网的主人。洛伦佐参与竞争，在卡尔的建议价格基础上，每股出价 20 美元，比袭击者卡尔高 2 美元。“历史证明那些不肯冒风险的企业乃是冒险最大的企业。”洛伦佐胸有成竹。

除了洛伦佐之外，还有另一家不容忽视的觊觎环球的候选人，那就是莱索国际集团——一家拥有众多赌场的旅店集团。这样一来，竞争更加激烈了。当每股价格抬到 23 美元时，莱索与洛伦佐拍板成交。

1985 年 6 月 12 日，洛伦佐和卡尔的班子聚会，就卡尔的“退出”进行谈判。协议达成。洛伦佐从卡尔手中买回股份并以每股 23 美元的价格进行标购，卡尔因此将获得 8000 万美元的收益，外加一笔 1600 万美元的费用补偿。这在卡尔的一生中堪称是最成功的“一次袭击”。

然而，洛伦佐出尔反尔，协议告吹，卡尔的“美梦”破灭。洛伦佐让手下人去谈判，这是他的一贯伎俩：自己不出面谈判，这样，事后就有更大的回旋余地。洛伦佐从不相信卡尔是要真正拥有“环球”，还对卡尔永远无法同环球工会达成协议寄予厚望。因此，他不准备付出这么高的价钱来摆脱对手，不能太便宜卡尔了！

艾卡恩可不是那种肯善罢甘休的投资者。华尔街的律师们和银行家们都深知艾卡恩的谈判本领，深知他决策的迅捷和他潜在的破坏能力。大家一致认为洛伦佐最好还是照价付款以便卡尔退出角逐。此后，卡尔与洛伦佐之间的谈判又断断续续进行了几次，但“总有几百万美元的差价”无法谈妥。

但是，6 月 12 日夜里，环球还是与德克萨斯航空公司达成了协议，环球的董事们虽不那么情愿，但他们认为对公司和股东来说，这算得上是最好的结局了。洛伦佐至少懂得这一行当。

●利用工会

正是由于 6 月 13 日早晨这次协议的消息使霍格兰德上尉怒不可遏。在他看来，洛伦佐是个专能破坏罢工，言而无情的家伙，是个毫不犹豫把工会领袖拖到法庭上吃官司的家伙。如果洛伦佐吞并了环球公司，那情况就糟了。他会把环球公司的航线并入大陆航空公司的航线。在大陆航空公司，一名有 10 年飞行经验的飞行员的年薪是 5.2 万美元，而在别处是 10 万美元。

霍格兰德与卡尔的谈话非常认真。接着，卡尔与哈利、凯林和西蒙协助的飞行员代表之间开始了真正的谈判。但在完全投身于危险的劳资让步游戏之前，哈利要确保无后顾之忧。出乎意料的是，他的同伴们一致投了他的信任票。原因恐怕是对洛伦佐的仇视高于一切。这是因为在美国，飞行员必须名副其实地“与他的航空公司结合”。如果他离开这家公司，也就丢掉了资历和所有资金，也就意味着一切将又从零开始。哈利继续谈判，整个工会是他的后盾。

他们希望艾卡恩留在竞争圈中从而制止环球与洛伦佐协议，并设法找到另一家买主。凯林列出一张单子，所有的争取对象都在上面，从东部伯尔曼

航空公司到克罗斯比·莱索，从银行家普列茨克到著名的格里斯雷的雅克古柯。但徒劳无益，时间刻不容缓，洛伦佐已在筹划资金。在环球职员方面，他们一直叫嚷着要出钱买下自己的公司。可是由于像一盘散沙，必将一事无成。

6 月 27 日，飞行员、机械师和空姐的三个工会代表与艾卡恩的班子进行谈判。艾卡恩选择了各个击破的分组谈判的策略。先由飞行员开局，谈判整整进行了两夜，中间稍有停顿。环球的飞行员对卡尔像传奇人物一样亲临前线的做法留下了良好印象。经过严峻考验之后，哈利和卡尔达成了一项妥协：如果袭击者“买下”环球，飞行员们放弃他们 20%的工资。作为补偿，艾卡恩保证竭尽全力与洛伦佐标价竞争，保持环球的完整性，并许诺不把他的股份出售给德克萨斯航空公司的老板。结果是各得其所。后来这项协议获得了飞行员的最高权力机构——理事会批准。

这次安排也是有条件的。艾卡恩还必须获得机械师和空姐工会的让步。

与此同时，哈利、凯林和西蒙更是没有一刻的喘息时间。他们必须尽快找到一名“白马骑士”。普列茨克虽仍有兴趣，但都停留于泛泛空谈。莱索集团的克罗斯比打算占有这家公司，已经报了价。于是三笔并行的交易同时进行谈判。7 月，伯尔曼上校又重新露面。哈利真是喜出望外。他认为这是“理想的白马骑士”。然而伯尔曼哪有钱？他一个子也没有。

眼下，洛伦佐只等德塞尔银行提供 8 亿美元就展开标购，他已准备好有关文件。艾卡恩与机械师和空姐的谈判进展甚微。形势危急！

此时此刻，袭击者也重新发起攻击。为了在价格方面战胜洛伦佐，哈利需要环球的飞行员作出更多的让步，这不仅因为他别无选择，还因为他开始对卡尔有了信任感。为摆脱恶魔的困扰，飞行员代表哈利准备重开工资谈判。但他不愿再充当向两方传后的邮差角色。必须重视人的因素。艾卡恩先是拒绝，最终还是被说服了。

1985 年 7 月 31 日，谈判开始。卡尔抓住对手的弱点乘虚而入。在整个时间里，他不断威胁飞行员说要把股份卖给洛伦佐，而后者正心急火燎求之不得，最后飞行员终于让步了。1985 年 8 月 5 日，卡尔同两个工会达成一揽子协议：机械师工会签字画押，飞行员们则放弃他们工资的 26%。作为交换条件，将制定一个股份购买计划。这是一个特别注重环球将不会被肢解，并且无论在什么情况下，环球都将不与洛伦佐的公司合并的计划。

●权衡利弊

得到“靶子”企业的工作人员——同盟军的支持后，卡尔在交易所再次发动攻势。

1985 年 8 月 5 日，他在交易所将标购环球的出价提为每股 24 美元，比洛伦佐的出价高出一美元。同时还向环球公司宣布了与工会达成的协议。他在市场上不断地买进。8 月 7 日，他已拥有环球公司 40%的股份，8 月 8 日又进一步，高达 45%。

事态的突然转变使环球领导层以及洛伦佐目瞪口呆。他们怀疑飞行员们会同意作出如此重大的让步！他们也从未料到袭击者能从机械师那里捞到一些让步。在他们看来，事情无论如何也不会进展得这么快。在卡尔的职业生涯中，他是不是第一次动了感情？这位遇事不惑的金融家的座右铭是：“如

果你想要一个朋友，就去找一条狗。”他是不是对飞机产生了爱情？

艾卡恩和洛伦佐的地位完全颠倒过来了。8 月初，卡尔的代表紧张地开始了让洛伦佐“退出”角逐的谈判。8 月 8 日，他们达成一项协议。可是当晚，洛伦佐又再次反悔。原因乃是这佯做会让外界认为卡尔比他技高一筹。他不愿就此把环球留给卡尔。为此卡尔恼羞成怒反目为仇，根据华尔街不成文的规矩，某人如果出尔反尔就是一钱不值，就活该倒霉。他收购洛伦佐的股份后连一个子儿的赔偿费也未付。8 月 9 日，德克萨斯航空公司的老板再次标价竞争，每股出价 26 美元。

对此，卡尔置若罔闻。在他看来，洛伦佐的最后出价是打肿脸充胖子。他不准备再抬价，他认为没有这个必要。而哈利、凯林、尤其是弗瑞德都求他提价。但卡尔毫不松口。他坚持说：出价要么 24 美元，要么就是零。

事已至此，成败听便。双方于是决定停战一星期。艾卡恩停止购买股票，环球的董事会在 8 月 21 日以前也不作出鹿死谁手的决定，卡尔十分自信地去看望他的妻子莉芭——一个前捷克芭蕾舞演员，褐色皮肤的美人。

环球公司董事会进退维谷，公司被两个随时准备互相吞噬的贪婪猛兽搞得四分五裂。他们一再权衡利弊。究竟是与洛伦佐还是卡尔达成交易？

8 月 21 日上午，环球公司的董事们召开董事会。洛伦佐和艾卡恩分别发言，陈述理由。哈利则感情激动地向董事们宣读了工会的支持信件，支持艾卡恩的信件。最后，董事会表决赞成卡尔。卡尔欣喜若狂，胜利的喜悦溢于言表。午饭期间，卡尔悄悄地穿上飞行员制服，带上大沿帽，像个调皮孩子似的想着要炫耀自己：我们有了一家航空公司，我是机长。

秋天和冬天的时日过得十分艰难，但艾卡恩还是摆脱了洛伦佐。

1986 年，卡尔最终出任环球公司董事长兼总经理。由于景况不佳，那一年亏损 2 亿多美元，德雷塞尔银行提供了 7.5 亿美元以支持他应付困境。之后，他便开始整顿内部，撤换了环球的大部分负责人。不久之后，形势好转。

五　聚宝之术发行与销售

皮根斯动员朋友，美沙股票销售一空；林化整为零，利用别人的钱赚钱；邦尼优惠融资，驰骋华尔街；梅里尔广告树形象，经纪霸业不动摇；摩根运用销售辛迪加，赢得伦敦和美国企业界的信任和肯定；西格尔把顾客当朋友，挤掉对手；孔菲德的销售网络，所向披靡……

自从将近两个世纪以前出现零售证券交易以来，查尔斯·梅里尔是对零售证券交易影响最大的人物。他把证券业的零售专业化，并加以改进，超过了J·P·摩根在19世纪末为批发营业所做的工作。

——《华尔街发家史》

如果你在街上跟别人打架，你最好叫贝克加入你的一边。这在斗智中也一样，他几乎是常胜将军。……这家伙浑身是胆，我从没见过这么有冒险精神的人。

——J·彼得·格雷斯

到19世纪末，摩根在商业界的名声超过了美国政府。他在全融界的声誉是无人能比的，是全融界名副其实的第一号人物。

——《华尔街大佬：摩根》

1.软磨硬缠 感动上帝

布恩·皮根斯是一个富有传奇色彩的实业界人物，他最初由举办实业开始，而后将他的公司变成股份公司。自此以后，皮根斯成为有名的炒股高手。

据说，美国有 90%的新企业都因为资本匾乏而苦恼，皮根斯的美沙公司也不例外，每当资金积累到一定程度，总会发生一些想不到的事而花掉了。

一个星期天上午，美沙公司的股东之一麦考特打电话给皮根斯，说他得了重病，恐怕是胰腺癌，大概活不多久了，因此想以 35 万美元卖掉他在 PEI 拥有的股份。皮根斯当然觉得心痛，既为麦考特的身体难过，也为公司担心。

公司已有 50 万美元的债务，这对这么一点大的公司而言已是相当大的负担，公司里的罗登早就说过，如果再犯一次错误，公司恐怕就要破产了。商量的结果是罗登和皮根斯都决定买下麦考特的股份。即使要贷款也在所不惜。麦考特看他们实在筹不出钱来，愿意尽量减轻他们的负担，答应他们分 3 年付款，他还答应如果公司付不出钱时，可以延长支付期限。

可是麦考特只肯延长第一次付款的期限，当他们第二次请求麦考特再度延期时，他却寄给他们一封要求全额付清的请求书，如果他们不能支付的话，他将收买这家公司。总而言之，这就是他的目的所在。结果他们凑足了钱还给麦考特，但公司的财务就更拮据了。

目前确实是该抛弃梦想而立足于现实了。

1963 年底他们必须支付麦考特 5 万美元，他们虽然再度陷于困境，但心情反而比以前轻松了。皮根斯总是在情况危急时想出好主意。即使在这个时候，皮根斯也深信能找出解决的办法。不久，他就发现只要出售公司的股份，他们就能够拯救公司的困境，而且能轻易获得资金。

现在，股票公开上市已是极其平常的事了，但在 1963 年还不那么普遍。而且在那之前，几乎没有规模过小的石油公司成为公开上市的例子，但是皮根斯就决定这么做。在 15 年后，这种方法已经很普遍。

●消除怀疑

证券公司最重要的业务就是买卖股票以募集资本，这个基本机能不仅孕育出华尔街的金融资金，也把美国扩展成一大工业国家。企业家需要通过银行所能贷出的资金扩张事业，扩建工厂或创业都需要大量的资金，他们在股票市场上出售股票以换取金钱，股东可拥有公司的部分股份以替代财政风险。但不幸的是忽略这个事实的企业主管太多了。

公司在公开上市股票时，投资者及新股东都会满怀期待。但在 1964 年，情形完全不同。当美沙公司公开上市股票时，华尔街既未兴奋，投资分析家也没有预测到他们辉煌的未来，他们只是单纯地将投资家所拥有的权利交换成股票而已。一年以后证券经纪商才在股票市场上出售他们的股票。皮根斯也没有立刻成为大富翁，公司规模大小。那一年他的薪水仅 24960 美元。他虽有不少 PEI 及阿堤亚的股票，但股价并不高。

现在看来，当时皮根斯应该保留配股选择权才对，如果股价上涨，皮根斯也会获利，这主要是由于皮根斯缺乏自信。

公司必须向美国证管会（SEC）提出有关文件，这类文件通常由律师负责。皮根斯到休士顿的“贝克及波滋法律事务所”去找贝恩卡商量。他介绍了事

务所里最有能力的两位年轻律师约·寇克兰及鲍勃·史迪威。新公司的会计审查则委托亚瑟安德生公司，由该公司的优秀年轻会计师兰德·麦唐纳为公司负责。他们向皮根斯传授了许多经验。头脑清晰但有时很倔强的史迪威自1967 年起担任该公司的董事，他是皮根斯最亲近的朋友，是公司在 1980 年以后制订各种综合计划的中心人物。

1964 年 2 月，新公司决定取名为“美沙石油公司”。寇克兰和史迪威后来都成为皮根斯的好朋友，但一开始时他们都以怀疑的眼光来看皮根斯。他们似乎认为他将着手的计划不会顺利进行。但皮根斯已有相当多反败为胜的经验，不管别人说什么，皮根斯都不会放弃而是积极准备，皮根斯的干劲打动了他们。

在设立新公司时最重要的工作并不是拟定登记申请书，而是要说服许多人作一些他们不太感兴趣的工作。皮根斯要求他们用财产所有权来交换新公司的股票。

分配给各投资家的股数，是按其投资于勘探的份额多少，又获得多少收益而决定的。PEI 的投资家有 300 人，2/3 是德州阿玛利洛镇的人，即使他们不全部答应作股东，公司照样可以成为股票公开上市公司，但是必须至少拥有他们股份的 2/3。寇克兰、史迪威及麦唐纳都怀疑皮根斯能否说服这些投资家。

在这项交易中，公司不提供现金，因为没有现金，同时也无法提出有具体数字的计划，唯一能告诉那些即将成为股东的人的是，这项交易不必付税，皮根斯强调大家有保证公司成功的责任。

连续几个星期，皮根斯每天都拜访投资家，详细说明他们的计划，告诉投资家，他们能够作什么，投资人变成股东后又能获得什么样的收益。皮根斯对那些最先同意成为股东的人，一直抱着强烈的感激心情。与华尔街的证券公司把股票卖给普通股民的情形不同，皮根斯公司股票的买者都是邻居、朋友以及同事，他熟悉每一位股东。

或许皮根斯自己没有保留配股选择权及发起人特股，对他说服别人时有些帮助。因为他可以借此排除别人的怀疑，认为他是为自己的利益而工作的。皮根斯只拥有新公司 15.8%的股份。

●顺利签订契约

募集行动预定在 1964 年 4 月结束，皮根斯估计可以凑齐必要的投资人数。马沙里斯医生老早就跟皮根斯签了约，医生的几位朋友也跟着干，约翰欧布莱恩也带进几个人来，而由于玛利洛名律师威尔斯·马丁的加入，使这个队伍更加振奋。威尔斯从数年前就开始参加 PEI 的勘探计划，他后来成为美沙的董事，和皮根斯交情也就更深了。

募集股东期限快结束时，也有投资者为了想知道自己的决定是否有左右此计划的重要性而提出特别条件。皮根斯坚决不答应，因此，他损失了 300 万美元。

到了 4 月中旬，人数还不足。掌握成功关键的是 R·M·胡顿，他拥有一家油管埋设公司，只有他才是真正握有决定票的关键人物。

在募集计划开始不久，胡顿答应把他的股份转为美沙的股票，公司基于董事会是由大股东组成的考虑，要求胡顿担任董事，他很满意地答应了。但

到后来，他似乎不再感兴趣了。公司送文件去请他签名，也毫无回音。罗登知道事情的严重，催促皮根斯要尽快让胡顿签名。

4 月底的一个早晨，皮根斯见胡顿还未签名，便亲自带着文件赶到牧场。敲门按铃好半天都没有人回答，皮根斯径直开门进去，看见他还躺在床上。皮根斯拿着文件和笔走到床边，打算今天无论如何都要他签名：“ 你签一下名吧！ ”

他沉默不语，皮根斯要把文件交给他，而他却钻进被窝里。

“ 你别胡闹了，你好几个月前就答应我了。 ”

他还是没有反应。皮根斯有点生气，也觉得有点不安。皮根斯担心把美沙石油公司的未来，交到钻进被窝里的“ 油管埋设者 ” 手上会带来什么后果。

“ 你总不能一整天都躺在里面吧！你不签的话我是不会走的。 ”

他沉默了一下，从被窝里说：” 你把那罗嗦文件给我！ ”

皮根斯把文件塞进被子底下。他就在签名栏上飞快地签下了很难看懂的文字，然后递给皮根斯。

律师都不相信皮根斯的话，史迪威看了签名后问皮根斯：“ 你确定看到他签名了吗？ ”

“ 没有，不过我给他的是没有签名的文件，拿出来的上面是有签名，只能认定是他签名了。 ”

史迪威点点头。契约顺利成立。

●意外之财

1964 年 4 月 30 日，PEI 及阿堤亚公司结束，美沙公司取而代之。投资家转任股东的有 239 人，发行股数 42 万多股。

公司在第一年就按既定目标获得收益，总收入是 150 万美元，纯利是 435310 美元。因此以后的 20 年间，股东每年都可以分到红利，一路上升的业绩还不算坏。

由于股东只有 239 人，市场上对新公司的关心不够热切，因此股票还没有市场性，必须自己创造市场，也就是免费为想买卖股票的人从中联络。

胡顿只出席一次董事会，然后退出美沙。他以每股 6 美元的价格卖掉他的股票。他是第一个卖掉美沙股票的人，皮根斯等既不惊奇也不失望。皮根斯把胡顿的股份部分转售给员工及高级主管，自己买下一半。3 年后，把最后的钱付清给胡顿时，公司已赚得超过百万美元的利益。

10 年后，数目成长 5 倍。皮根斯也以同样的方式处理了其他人的股票。皮根斯先在美沙员工中征询买者，然后再找其他的买主，最后才是自己收购。但是用这个方法来构筑市场，效果并不大。

皮根斯虽然不想错过任何收买机会，但收买犹他州的标准黑沥青公司似乎比较有利。它最吸引皮根斯的地方是它拥有 2200 个股东。只要能获得这些股东，美沙的股票就可以在店头买卖。结果通过股份交换的方式，美沙成为它的股东，发行约 50 万美元的股票。

美沙因收买标准黑沥青公司而增加了股东，因此，美沙股票的市价上扬，虽然在 1966 年时也可以靠发行公司债券来筹集资金,但如不是市场对美沙股票的需求旺盛，这也是不可能做到的。

第二年，美沙股票在美国证券交易所上市。这是美沙公司划时代的一件

大事。

1967 年，纽约的一位证券分析家开始注意美沙。他是何赛兄弟公司的查尔斯·诺斯洛普。此后又有数百名证券分析家来拜访美沙。他们认为美沙显示出持续成长的势头，也显示出了强大的竞争力。

皮根斯敢肯定，在 1964 年成为股东，前后也一直拥有美沙股票的人是作出了正确的选择，他们获得的巨额利益，几乎是投资勘探计划的 50 倍。员工也都赚了不少钱。

1964 年进入公司的约翰波洛斯，在服务 20 年后以副董事长及财务要员的身份退休.这时他已积蓄了数倍千百万富翁的财产。

2.化整为零 借鸡生蛋

本世纪 60 年代，美国股票市场欣欣向荣，一派兴旺景象，各公司上市的股票都成为投资者追逐的目标。纽约证券市场中倍受青睐的是 LTV 公司，詹姆斯·林便是该公司的业务经理和最大股东。

LTV 公司创立于 1961 年，当时不过才几年的历史，和那些历史悠久，规模庞大的公司相比，是名副其实的小字辈，但就在这短短的几年时间里，LTV 竟从无名之辈激升为全美最大的 15 家上市公司之一。该公司的普通股上市之初每股价格为 20 美元，短时间内爬升神速，达到每股 135 美元。这是股票市场的一个现代神话。

创造这个神话的詹姆斯·林几乎是一夜之间变成了华尔街的传奇人物。他以卓越的成绩跻身于著名企业家和金融巨头之列，与大名鼎鼎的钢铁大王卡内基等人一起成为被人称道的英雄式人物。

人们对詹姆斯·林和他的公司赞羡不已。因为他是从一文不名登上成功巅峰的。令人惊奇的是，他敢于在华尔街那些金融商们态度冷谈的情况下独树一帜，将众多的资金集中到自己公司名下。这位华尔街前所未闻的成功最快的奇才有一个绝活，那就是善于利用别人的钱替自己赚钱。回顾一下他的成功之道，便会发现其中大有可借鉴之处，学习得法，足以使每一个有志于商业和金融业的人大受其益。

詹姆斯·林不是一个贪图安逸生活的人。要创一番事业，就不要怕风险。成了家的他，又将自己辛辛苦苦挣钱买来的房子卖了，凑了个 3000 美元。他用这笔血汗钱开办了一家小电机工程行，开始了他的传奇生涯。创业之初，万事皆难。他只是靠着为一般住宅架设电线来维持日常开销。由于住宅的工程十分有限，他只能在这儿做几百块钱的活，在那儿做几百块钱的活，奔波于城市的各个角落。他相当劳累，收益却并不大。

目光敏锐的他很快便发现了另一个更大的市场——办公大楼和工业建筑——那儿的电气工程都是以千美元为单位的。这无疑正是他梦寐以求的。然而，要挤进去，谈何容易，这是一个垄断市场。

詹姆斯开始从装修成本上寻找突破口。当时正值战争结束不久，大批军用剩余电线廉价出售。眼疾手快的他购得了这些便宜的电线，从而使成本大大降低，这样，他承揽工程时，报价总是低于其他公司，他抢到了许多非住宅楼工程合同。这是他在事业上的第一次成功突破，他的电气行也得以从众多小公司中脱颖而出。

1955 年，他的营业额已超过了 100 万美元。他以一点微薄的资金起步，取得了这样的成绩，应该说是相当不错了。

但是，由于美国的个人所得税及其他杂税相当高，所以尽管营业收入提高，可一年下来真正到手的钱却不多。这些钱用来过日子倒绰绰有余，但对渴望扩大发展的詹姆斯来说，就远远不够了。

当时，股份公司作为一种新形式，正逐步在美国兴起，政府在税收上给予一定程度的优惠。詹姆斯看准了这一点，决定与人合办股份公司。这样既可以筹资扩展事业，又可以在税收上获取更多的优惠。

一开始，他向证券公司申请成立股份制公司。但证券经纪商和投资银行都瞧不起这个毫无背景的小人物。他们认为一个小小的电机工程行是不可能公开发行股票的。詹姆斯的申请被认为是异想天开，而不予理睬。

但没过多久，金融界人士便发觉他独自一人动手干起来了，他办妥了一切法律手续，把电气行改为林氏电机工程股份有限公司，获准发行 80 万股普通股票。直到这时候，金融商们仍不相信名不见经传的小商人能获得成功。

●与众不同

难道非得依赖那些证券商才能成立股份公司吗？难道就不能靠自己的力量办到这一切？早年流浪生涯形成的坚强意志促使詹姆斯立刻开始了紧张的工作。

根据股份公司内部股权规定，允许个人持有一半的股份。其余的一半必须卖出去。股票如果全部售出，按每股 2.5 美元的价格，就可获得 100 万美元的现金投入。谁会把赌注压在一个小商人身上，去购买前景渺茫的股票呢？证券商们断定詹姆斯必将失败。在他们看来，没有他们，股票发行将无法进行。

令这些自鸣得意的证券商们搞不懂的是，詹姆斯不按他们的一贯方法行事，而是找了一帮朋友替他做口头宣传。证券商们的方法是以电话和挨家挨户推销的方式发行股票。詹姆斯认为后一方式虽然有效，但开销太大，进展缓慢。思维独特的他便想出了一个方便有效，费用低廉的推销方法。

他和他的朋友们，出乎意料地出现在工业品博览会上，向来宾们散发公司将发行股票的传单。此举果然奏效。短时期内，他的股票销售一空，令那些保守的证券商们大吃一惊。

在这一独特而大胆的策略运用下，他不仅拥有了大量的发展资金，而且还为其公司树立起高水准的市场信誉。

尽管初战告捷，但他那通向企业王国的道路并不平坦。美国的市场竞争十分激烈，中小型公司时时面临着倒闭的危险，要想扩大自身的经营尚且困难，更不用说在短时期内迅速崛起。

在风云变幻的市场竞争中，詹姆斯却又独辟蹊径，在短短几年间一举买下了三家公司，资产总额扶摇直上，到 1960 年已达数千万美元。在其他中小型公司互相拼搏，苦苦挣扎之时，林氏公司脱颖而出。

首先，他以现金买下了另外一家电机工程公司，使林氏公司的业务量扩充了一倍。很快，公司股票售价直线上升，使得林氏公司在购买其它公司时，处于有利的地位，可以不必支付现金了。詹姆斯动用很少自己和公司的现金，又轻易地买下了一家电子公司，电子公司新成员的加入，鼓舞了投资者的信心，公司股票节节上涨。接着，他又以同样的手法买下了另一家叫阿提克的电子公司，与林氏电子公司合并为林氏——阿提克电子公司。

连续三次大胆购买不仅使林氏公司扩大了规模，企业王国初具雏形，而且使詹姆斯·林于 50 年代后期成为商业界的风云人物。然而，这不过是刚刚开始而已。

●一分为三

进入 60 年代，在另一次股票交易中，他获得了一家以达拉斯为基地的大公司——迪姆柯电子与火箭公司的产权。公司又一次改名，成为林——迪姆柯电子公司。詹姆斯·林不再是一个小生意人了，在激烈的竞争中，他用种

种吞并、购并的手法控制了好几家公司，正慢慢向自己梦寐以求的企业王国迈进。当初把他看成是无名小辈的金融界人士也不得不对他刮目相看。现在的他再不用去向证券商们提什么申请，华尔街的证券商很乐意替他筹集资金。他也可以根据市场变化，操纵股市行情，使之有利于自己的发展。

他又在筹划购买下一这家公司：干斯一伏特股份有限公司。在兼并这家重要的飞机制造厂后，林氏公司跻身于全美 15 家最大上市公司之列。

他在股市上大量买进伏特公司的股票，又用各种方法安抚吵闹的职员，不久便掌握了大部分股权。

1961 年春天，他终于如愿以偿，兼并了伏特公司，又一次变更公司的名称为林一迪姆柯一伏特股份有限公司，简称 LTV 公司。

这一切都归功于他不满足于现状，喜欢用独特思维行事的天赋。他的每一次收购行动，都是用别人的钱赚更多的钱的大手笔。

这些被吞并的公司并入 LTV 公司之后，它们的旧股东原来的股票交回，换发了 LTV 母公司的股票。这样，股市上就买不到原来的迪姆柯公司、伏特公司的股票，能买到的只有 LTV 公司一家的股票。

当年组成股份公司的经验告诉詹姆斯，发行股票后，随着股市上涨，他的财富便大大增加了，现在为什么不可以用 LTV 公司的子公司，也如法炮制一番，用以增加公司的市场资产呢？这可是一条快速增加财富的捷径！

1965 年，按照业务范围，他把 LTV 公司分为三个独立的公司，即 LTV 航空公司、LTV 电气公司和 LTV 林一阿提克电子公司。每一公司都发行自己的股票，除 LTV 母公司掌握大部分外，其余都在证券市场上公开发行。

股票上市后，果如先前所料，投资者蜂拥而至，踊跃抢购，三家公司的股价飞涨。这样，拥有 3/4 以上股权的 LTV 母公司的财产急速上升，其本身的股票也随之上涨。

这是商业史上利用别人的钱赚钱的一个极为精采的例子。詹姆斯·林真正实现了这无中生有的目标。有这场眼花缭乱的交易中，他所有的花费，不过是发行股票过程中的一些手续费和佣金而已。

在 LTV 公司股票跳升不止的情况下，他一天比一天更富有，他个人拥有数十万股 LTV 公司的股票，而且他还有权认购和购买更多的远远低于市场价格的 LTV 公司股票。到了 60 年代后期，他已是一个十足的超级富豪。

●故技重演

对那些超级富豪来说，也许金钱本身并不能令他们满足。詹姆斯念念不忘的仍然是发展、是工作。詹姆斯是个精力充沛、永不停歇的好斗者，他开始了吞并威尔逊公司的壮举。这的确是一个奇迹。

威尔逊公司是家老牌企业，本身也是通过吞并其他公司发展起来的，只是作风比较保守罢了，这家公司年营业额达 10 亿美元，是 LTV 公司的两倍。

野心勃勃的詹姆斯又该如何去吞并它？办法仍然是用别人的钱！

威尔逊公司的股票，是华尔街所谓的价位偏低型股票，也即就其营业能力和其它同行相比，它的市场售价偏低了些。这种公司潜力很大，并且很难控制。尽管其经营声势不大，但不会轻易交出控制权的。况且 LTV 公司的营业额比它少一半，对方更不甘心让詹姆斯得手。

但是，由于威尔逊公司的股价低，詹姆斯只需 8000 万美元即可买到控制

该公司的股权，这对他极为有利。于是，他以 LTV 公司持有的股票作抵押，到华尔街银行贷到了这笔数目并不小 的现款。

证券市场上威尔逊公司的股票并不多。大部分都控制在大股东手中。詹姆斯除了在股市上买一部分股票外，又找到该公司的股东，以高于市场的价格再买了一部分股票，这样，威尔逊股票大部分落入了詹姆斯手中。

威尔逊公司就这样给詹姆斯兼并了，尽管该公司很不情愿。从购买股权到控制公司，这是公司兼并中的一般方法，真正体现詹姆斯独特手法的是他如何偿还那笔 8000 万美元的贷款。

在威尔逊公司被兼并后，LTV 公司背上了这笔债务。他首先设法把大部分债务转到威尔逊公司的帐上，从而债务人变成了威尔逊公司，而不再是 LTV 公司。当然这只是一种操作技巧，钱还是由詹姆斯负责偿还。

接着，他按照分散 LTV 公司的做法，把该公司分成了三家独立的股份公司，同时发行新股票。其中大部分成为 LTV 公司的资产，其余的则公开上市发行。

威尔逊公司规模大，潜力也更大。单是发售股票的款项，就足以抵偿转移到威尔逊公司帐面上的债务了。华尔街被这一精采绝伦的手法惊得目瞪口呆。

詹姆斯总是敢于做别人想都不敢想的事情。这次他在几乎没有动用自己公司资金的情况下，竟吞并了一家比自己大 2 倍的老牌企业。当时美国商界有人评论说，这是他聪明地利用别人的钱赚钱的历史上一次最为高明最为成功的手法。

好戏还在后头呢！

一切正如所料。投资者得知 LTV 兼并威尔逊公司后，信心大增，争先恐后抢购新上市的股票，股价越来越高。按当时股价计算，单单 LTV 拥有的股票价值就是威尔逊公司未被兼并时价值的 2 倍。

詹姆斯因其在商界的卓越表现而跻身美国 400 个豪门排行榜之列。他在激烈的市场竞争中如鱼得水、游刃有余。他在收购公司时的独特手法至今仍为人津津乐道，更被众多的商人所采用，给后来者以无穷启发。

●拆散艺术

一个在金融界混了多年的大师，他赚钱的办法，除了收购，合并之外，还有把公司拆散的把戏，这真令人叫绝。化整为零是一种艺术，善于运用这种艺术也是赚钱的技巧。

纽约的拉察特公司在本世纪 60 年代被人们称为收购和合并之家，华尔街上没有别的公司在财务上比得上它。从 1964 年到 1968 年的几年里，拉察特公司赚了数千万元的经纪费。在这几年里，拉察特公司的利润增加了 256%，但因为介绍收购与合并而获得的利润就增加了 584%。其中最大的主顾是 ITT 公司，占了全部收益的 28%。

处理麦当纳、德格拉斯两家飞机公司的合并，使拉察特公司收益超过了 100 万美元。以后的拉察特公司就有点满不在乎了，在收取顾问费用时开的通知单上也不再列出详细的项目了，只是用一张纸打印上：“请付 75 万美元”就了事了。可是顾客都愿付出这一大笔费用。因为在他们看来，有了这位财经顾问，就会十分幸运地做成生意。因此，拉察特公司的米耶、罗哈定等人

在客户的心目中，是极有价值的人物，因为他们能够替自己解决和处理金融上的问题。

在代客户作收购的活动之中，股价也因此而大幅度地波动，使得拉察特公司的各股东也无不跃跃欲试。

1963 年，他们发现了一家很有价值的公司，这就是法朗哥·魏奥明公司。这是一家法国公司，在美国有多处油田，天然气和牧场，公司设在巴黎。它的市价每股在 40—50 美元之间，光是石油和天然气就已经值那个股价了，也就是，这是一个超价值的股票。

米耶于是命令威尔去进行调查分析，米耶指示：“ 如果挣不到 200%的纯利时，请不必考虑。 ”威尔调查后，估计准确的利润有 197%，但有可能赚 300%。米耶于是邀请巴黎拉察特公司和高打利公司一起合作公开收购这家公司 2/3 的股权，收购价每股 55 美元，比市价高出 6.5 美元。

最后经过两地的商讨，终于在 1964 年 4 月 8 日的《纽约时报》和《华尔街日眼》登出了整版的收购广告。魏奥明公司于是跟着登出更大的广告，标题是：“ 请勿受收购者的打扰而乱了方寸 ”。广告指出公司的股票价值远远超过了收购价。

广告战拉开了收购的序幕。米耶接着又登出一个大广告，说“ 收购者的目的，是指出该公司年度报告数字不详实，与实际的公司资产价值相差太远，多年来一直如此。 ”

米耶调查得十分清楚，这家公司的董事会成员持有的股票并不多，大部分股票都是法国人和比利时人所持有。所以，米耶就直接写信给这些股东进行收买，而不再打广告了。

公开收购后的一个月，也就是 5 月 7 日，米耶正式宣布已购买过半数的魏奥明公司的股权，约值 4500 万美元。这样，在股东大会上入主新董事会就是必须的了。在开股东大会时，一个拉察特公司的代表团进入了会议厅。威尔说，在这次大会中，他们持有的大多数股票使拉察特公司的人当然入选董事会，并正式取得了这家公司。

正式取得魏奥明公司以后，拉察特公司又对该公司进行了仔细的研究。结果发现这家公司的资产过于分散，油田、地产、牧场等等在各地的管理机构太多，从而使行政开支负担太大。

于是，在纽约的米耶对魏奥明公司进行了“ 拆散 ”工作。他们取得公司不是为了经营它，而是要拆散它，为了挣钱。米耶把各地的油田、天然气、地产、牧场公开出售，变成现款。把原有公司的人员全部解散，支付一笔补偿费了事。结果经过这番折腾，纯利达到了投资的三倍，公司自动结束。这是金融家的唯利是图的最好表现。

60 年代是美国股市的玩主们的时代，股票的变化极不合理，这完全是彼此收购的结果。收购小公司而成为综合性大公司的有立顿公司、ITT 公司和西方海湾公司。主持收购顾问工作的拉察特公司也倍受全美国的青睐，国会小组曾传讯过拉察特公司，并作了调查，那一次，拉察特公司不得不公开了它的顾问费用收入的详情。

大型综合公司的盈利往往是虚假的，股价与盈利比率高于正常值很多倍。各公司债务巨大，终于有了吹破肥皂泡的时候。灵登高公司的股价由 1967 年的最高值 169 美元暴跌到 1970 年的 27 美元，使该公司最后消失。现在留下来的 ITT 公司、立顿公司、西方海湾公司还可以维持下去。

3.优惠融资构建石油帝国

邦尼（T·Boone pickens，Jr），这个美国石油界的新一代大亨，白手起家，经过曲折坎坷的奋斗道路，终于从一个乡村报童变成拥有家底 30 亿美元的美国超级富豪，驰骋华尔街。他的一生经历，自有其不平凡之处。

●从报童干起

1928 年，邦尼出生于美国俄亥拉荷马州的荷顿威尔镇。他在这个偏僻的小村镇里度过了平静的童年。

像大多数美国少年一样，从 12 岁起，他就开始靠打工来赚取零花钱。他替入送报，开始给报社做钟点工。每天清晨天未亮就得从被窝里爬起来，到报社提取当天报纸，送上长途汽车，然后自己开始挨家挨户送报。一份赚一分钱。为了赶时间，他常常把报纸从窗户口直接扔进收报人屋里，以至有一次粗心大意，忙中出锗，竟打破了窗台上的 3 瓶牛奶，害得一连几天胆颤心惊。有的订户住在村外，他就必须骑自行车去，不管刮风下雨。他的最高记录是每天送报 125 份，能赚 1.25 美元。

尽管上作很辛苦，不过他也从中了解到很多天下大事。那时正值 1910 年，第二次世界大战正打得轰轰烈烈，美国也加入战争。邦尼经常在报社等待印报，为了打发时间，就阅读那些电讯机上的新闻。当时他最崇拜的英雄是英国的蒙已顿将军，为他的英勇所折服。

邦尼的父亲但玛斯，以前是个律师，因为工资微薄，不能养家糊口，辞去工作，转而通过打听何人欲出售或出租油田，介绍给石油公司收购来赚取佣金，成为一名油田经纪人。父亲的职业，对儿子以后的选择产生了重要影响。

那个年代的美国，当球星、歌星是一本万利的事情，既不必投下巨资又不必受什么高等教育。父母望子成龙，鼓励他们学唱歌跳舞、学乐器、学打球，盼望着有一天他们红极一时，带来滚滚财富。

在荷威顿尔这样的小镇，也出现了年纪轻轻就当球垦，名利双收的人。邦尼的母亲也盼望着自己的儿子也成为一颗“星”，不过不是球垦，是歌星，而邦尼对唱歌毫无兴趣，有一次，母亲给他买了一管直萧，威胁说如果不练习，就把它送给邻居小孩了。父亲不知道这是反话，真叫邦尼把它送了出去，让她痛心不已，直到终于意识到邦尼不是当歌星的料时，才放弃她的幻想。

邦尼真正的理想是当一名篮球明垦，给成千上万的球迷签名留影，受他们的拥戴。他喜欢埋头读他的体育杂志，参加各种球类运动。到 1943 年，念初中的邦尼篮球已经打得相当出色。但因为身高仅有五尺九寸，不够标准，参加不了著名球队。

1944 年，他们全家迁往德克萨斯州的阿马里路（A—marillo）市，邦尼也转入阿马里路中学。在新的环境中，他对篮球仍然旧情难忘，刻苦训练，再加上学校教练的精心指导，球艺大进。中学毕业后，考入德克萨斯州大学。邦尼希望凭着自己的实力进入校篮球队，但最终还是因为个头不够，被巨人云集的球队拒之门外。

邦尼的篮球明星梦破灭了，或许，这也是命运的安排。如果邦尼再长得高一点，他或许已是大名鼎鼎的球星，或许又很快被别人代替而消声匿迹，

而美国又少了一位石油大王。不知当他以后在自己的办公室运筹筛幄的时候，想到自己的那段失收的篮球明星之路，有没有遗憾。

1949 年，邦尼转入俄亥拉荷马大学，主修地质学。1951 年以优秀成绩顺利毕业。但他没有当成地质学家，阴差阳错，持着介绍信，在菲纳斯石油公司谋得一个小职员位置，月薪才 290 美元。

从此，邦尼开始与石油打交道。

●做一个独立石油人

石油公司的董事长法兰·菲纳斯原是个理发匠，因梦想飞黄腾达，便改行作了证券经纪人，推销债券，赚了些钱就投资在石油开发上。他在本世纪初到俄亥拉荷马州的巴图斯威尔镇钻油井，由于缺乏经验，估计错误，最初开掘的油井全是干井，滴油不出，面临破产的危机。钱没了，他还有一颗雄心。天无绝人之路，下一口井竟产油丰富，菲纳斯不但避免了重操理发刀的命运，而且还赚了一笔钱。

10 年间，他稳步发展，一共开发了 84 口油井。1917 年，又创办菲纳斯石油公司，职工约 2 万人，成为全美最大的 20 家公司之一。菲纳斯的发家史对邦尼启发很大。

作为一个小职员，公司的工作倒是清闲。但是邦尼觉得在这里学不到什么知识，又不能发挥自己的才干，而且对当时已有妻子儿女的他来说，工资实在太低。在业余时间，邦尼打打球，或者到郊外打猎，捎点野咪带回家。公司对职员要求极其苛刻严厉，比如上班须打好领带，不准迟到。有一次，邦尼因遇到老朋友，也是他的同事，在乡村俱乐部一块吃午饭，上班迟到 5 分钟，就受到严重警告。有时忘了打领带，被勒令立即去买。

尽管如此，邦尼由于受到公司地区性发展部的首脑里特博士的赏识和提拔。不久之后，他被调往德克萨斯州南部的高伯斯镇，在设于那里的菲纳斯公司正式做地质学家的工作，每天起早摸黑，风尘仆仆，开着公司给他配备的车子，巡察各地的油田。由于工作出色，一年以后，再度升级，调往火奴鲁，任探测部的主管。1953 年，又调回家乡阿玛里奥。

1954 年 11 月，邦尼又被公司派往俄亥拉荷马州，与美泛石油公司的专家合作，探测那里的油田。但是，邦尼已经厌倦了这种刻板、四处奔波居无定处的生活，决定不再受制于人，要自己打天下，于是向公司辞职。公司竭力挽留，提出加薪 25 元的条件，邦尼不答应，公司继而采取威胁手段。但邦尼决心已定，祖母那句“必须学会让自己的屁股坐下来”的话，时时在他耳边回响，什么也不能使他改变。

原来往在邦尼隔邻的祖母，总是处处用自己的处世哲学来教育孙子。她说的虽是乡村俗语，却往往蕴含了深刻的道理在里面。比如她常说：“不干到底只有等死。”她发现邦尼有时过份依赖别人就说：“必须学会让自己的屁股坐下来。”有一个周末，邦尼拿着自己辛辛苦苦赚来的钱准备上街，想理个发，买一袋爆米花，然后舒舒服服看场电影。正准备出发，让祖母知道了。她教训邦尼：“你永远记住，只有愚蠢的人才把到手的钱立即花掉。”祖母对邦尼虽然有时很严厉，但是他却从这些平凡的话里受益非浅，在他以后的工作中，受用不尽。

1954 年 11 月末，邦尼离开了菲纳斯公司。那时他已经 26 岁了，有了 2

个女儿，最小的仅 8 个月，妻子又将再度临盆，圣诞节马上也要来临，邦尼身上的负担可以说是很重了。但是想到自己年纪轻轻又有一定的才干，被埋在大公司里碌碌无为，实在不甘心。他是一个不怕困难，有闯劲的人，横下一条心，要努力奋斗，让屁股坐在地上，做一个独立的石油人。

在当时广阔的德克萨斯州西部，资源丰富，人烟稀少，发 财的机会很多。只要身体好，肯吃苦，有干劲，再有一点资金，开创一片自己的天地并不难。

邦尼先找到一个独立的石油商爱德华，寻找合作机会，爱德华很喜欢这个既年轻又聪明的“ 童子地质学家 ”，有意要帮助他。邦尼先是给他做了 30 天的散工，每天工资 75 美元。有了钱维持生活后，再花 2500 美元批下了他代理的两口油井。这两口油并不仅出石油，还生产少量石油气。邦尼用他的银行积蓄，采取分期付款的形式，买了一辆福特牌客货两用车。白天，车辆作为私人办公室，晚上就成了睡觉的最好去所。

每天一早，邦尼就开着车子出去工作，到处接洽生意。这种劳累，远非当初做报童的可比。以前打破三瓶牛奶就要担心两天，现在稍有闪失，问题就不是关于牛奶了，而是全家的生计。饿了，就买块汉堡包，就着汽水吃到肚子里去；困了，就伏在方向盘上打个盹。

邦尼不但经营石油，而且还做当地地质顾问，同时也是个石油经纪人，介绍石油买卖，代办合同。虽然也是到处为家，但想着是为了自己和家庭，而且又没有人来限制自己的行动，可以最大限度施展自己的才华，邦尼就觉得精神倍增，苦和累都抛到九霄云外去了。

●初试锋芒

邦尼妻子的叔叔约翰 · 奥伯斯原来是个牧场主，后来发了财，成了石油商人。他以每月邦尼替他做数小时的地质探测工作的代价，无偿提供一间空置的屋子给邦尼做办公室。这间屋子设在玛里奥市一幢旧式的大厦的四楼，那里时常有各式各样的商人出入。邦尼同他们中的一些人交上了朋友，从中得到的收获不少。有了固定的办公室，邦尼决定要好好地大干一场。

邦尼的一人公司成本低、周转快、收费最廉，且办事又迅速又可靠，倍受同行们的信任和赞赏，营业额逐日增加，很多大公司都委托邦尼代办合约转让事宜。他介绍的买卖，平均每宗就可赚 1000 元。业务发展大大超过预定目标，原定钻 3 口油井，却一口气钻了 7 个。尽管当年美国石油业不景气，受中东廉价销售石油的影响，每桶油仅值 3 美元，邦尼还是取得了可喜的成绩，赚了 1 万多美元，比他在菲纳斯公司工作一年的工资还要多几千元，首战告捷，使邦尼对自己的事业充满了信心。

随着业务的增加，工作量也大幅度地往上升，邦尼渐渐感到自己再也无力应付这日益繁忙的工作。就算他每天晚上都加班加点，也无能为力。他既是秘书，又是老板；既做信息员、推销员、经纪人，又还得抽空绘油井地图，寻找合适的钻井目标，以便找人投资，干自己的老本行，做地质学家。邦尼决定扩大他的“ 一人 ”公司规模，邀请有意于石油工业的人士投资，将生意企业化。

1956 年 9 月，邦尼和麦卡特 · 约翰 · 奥恩组成一个新公司——石油发展机构。

麦卡特本来是就钻井问题来访问邦尼的，他的家族很富有。他本人对石

油生产很感兴趣，妄想发财，但过去所钻的油井大多是干井，一滴油都挤不出来，损失惨重。所以想请邦尼当他的地质探测顾问，确定何处可钻出有价值的油井。

邦尼则对他大谈开发油井的困难，转而劝说他与自己合组公司经营石油。他们各自拥有一半股份，麦卡特再借出一部分现金供公司周转，盈利时分红。麦卡特见有利可图，就同意了这个协议。约翰·奥伯恩也加入合作。

石油发展机构资金共 5000 美元，邦尼投资一半，麦卡特和约翰·奥伯恩各投资 1250 美元，此外，他们两人还借给公司 10 万美元，由邦尼在 5 年内连本带利一起归还，否则，公司由两位股东接管。公司开业后，邦尼任董事经理，年薪 1.2 万美元。他把办公室从旧式大厦的四楼搬出来，重租了房子作为石油发展机构的“根据地”。

这一年，邦尼还得到了两个优秀的助手。一个是初任公司秘书的施拉芙小姐，后来又被提升为经理，协助邦尼达 30 年；另一个是后来任加拿大卡加里分公司经理的罗顿。他们对石油这一行都非常熟悉，有着丰富的经验。在他们的帮助下，公司业务转入正轨，开始实行企业化经营。有了强有力的帮手，邦尼终于可以摆脱压在身上的那些繁琐细碎的工作，更加精力充沛地投入到石油这个诱人的行当中，大展拳脚。邦尼广开财路，四处宣传，以各种优惠条件，吸引各界大亨投资钻井。

1958 年 3 月，公司提出开发 16 口油井的计划，旋即就有 51 名投资者参加，集资达 50 万美元。经过精心、艰苦的探测、打钻，一年之后，除 7 口干井外，8 口井开始生产石油气，1 口井可供开采石油。一年之内的生产总值就达 225 万美元，超过投资基金的 4 倍。结果，公司、投资者都盈利。

有了一次成功，公司的形象也随之树立起来，赢得更多的信任。趁热打铁，这一年末，公司又推出马沙利斯计划，以医生马沙利斯为主，开发 13 口油井，集资 47.5 万美元。让人惊喜的是，13 口油井中仅有 4 口千井，5 年生产总值 300 万美元。

邦尼的事业达到了一个新的高度。

●祸不单行

“天有不测风云”。1959 年，由于急功近利观察失误，公司在德克萨斯州历时 4 个月所钻的油井全是干井，整整损失了 50 万美元。从此，公司业务开始跌入低谷，职员最少时仅 3 个人。久经沙场的邦尼并不气馁，就像当年法兰·菲纳斯一样，试图 东山再起，积极寻找机会。此后数年，邦尼一直在美国和加拿大之间奔波，寻找理想的采油点，但都没有成功。

功夫不负有心人，机会终于姗姗而来。

1962 年，邦尼在德克萨斯州夏志郡发现了一处满意的油田，可钻 98 口油井，保证每月可产石油 60 桶。但公司当时财源枯竭，无力开发，便以每口井 4 万美元的价格批给投资者，还是赚得 75 万美元，职工数又增至 23 名。尽管如此，但年年亏空已使公司负债累累，还清债务后，公司已所剩无几。

一波未平，一波又起。大股东麦卡特知道公司起死回生，赚了钱，就想把公司接到自己手中来，要不就乘机大捞一笔。于是突然谎称自己患了癌症，很快就要离开人世了，要求退股和还债。如果不成，就要接管全盘生意作为补偿。

邦尼识破了麦卡特的诡计，在罗顿的帮助下，与他讨价还价，最后决定以分期付款、每期 5 万美元的形式来还清他索取的 35 万美元的高价，同时让他退出公司，并且把“石油发展机构”改为“麦沙石油公司”（Mesa petrolum Co.），挂牌上市。

●再创辉煌

邦尼开始向华尔街进军。

1964 年 2 月，新公司采取了大胆的行动，上市集资，发行 42.0025 万股新股，第一年营业额就达 150 万美元，纯利 43 万元，同年又开展收购活动，发行新股，收购了吉尔逊石油公司，成交价 50 万美元。

1966 年，邦尼左右臂罗顿因为家庭的缘故，不得不辞去公司职务。公司的重点生产基地加拿大不能缺少得力的管理人员，邦尼只得亲赴卡加里分公司顶替罗顿走后留下的空缺。虽然他两头忙，但是，经过风风雨雨成长起来的邦尼已经成熟了。

1967 年，麦沙石油公司的股票每股价值 35 美元，而 1964 年价格为 6 美元。最大的受益者，邦尼妻子的叔叔约翰·奥伯恩 1956 年仅投资 1250 美元，到现在已经拥有 700 万美元的股份。麦卡特 1963 年用诡计获得的 35 万美元简直不能与之相比。公司的成长，也引起华尔街的注意。人们普遍认为它发展速度快，值得拥有其股票。

1968 年，公司的汽体燃料贮备达到 920 亿立方米，营业额激增至 620 万美元，纯利 140 万美元。

1969 年，邦尼又开始另一项收购活动，本年内就完成任务。这次的目标是德克萨斯州的赫高顿石油公司。麦沙石油公司发行每股价值约 8 美元的新股来交换赫高顿股票，同时向愿意交换者赠送认购凭证，在未来的 5 年内可认购麦沙股票。

邦尼在华尔街的风云变幻中打了大胜仗，1971 年，他的私人财产大约有 1000 万美元。

从 1973 年起，阿拉伯世界对西方国家实施石油禁运，油价逐渐上涨，石油每桶由 3 美元涨至 13 美元，79 年涨到 35 美元，81 年高达 40 美元。麦沙石油公司的利润也日渐看好，1981 年时，己是美国最大的独立石油公司，资产总额达 20 亿美元。

随着财源的滚滚而来，邦尼的收购活动一浪接一浪，一浪高过一浪。1983 年 12 月，邦尼一生中最大的收购活动开始，目标就是当时美国排名第六的海湾石油公司。这家公司的生产基地在墨西哥海湾。当阿拉伯石油禁运时，也曾获得巨额利润，但 1981 年后，油价暴跌，每桶从 40 美元滑回 15 美元。虽然它拥有 200 亿美元的总资产，牢营业额 300 亿美元，但这个打击对像它这种拥有 4 万职工的庞大公司来说，还是特别严重，难以承受。收购行动历时半年，成交价 132 亿美元，约 40 万股票持有人，可在收购中获利 65 亿美元。1984 年 6 月 15 日，双方达成协议，麦沙石油公司以 80 元一股的价格收购海湾石油公司。

股票持有人在这次收购中，赚了 65 亿美元，其中美国政府作为最大的股东，获利 20 亿美元，另一家控股公司获纯利 7.6 亿美元。“美沙”除发行新股外，由银行组成财团贷款。

邦尼得到这项华尔街最大的收获后，又收购了他当年做过小职员的菲纳斯石油公司。

邦尼的成功达到了项点。

4.逗笑交人 实力取胜

在商学院的最后几个学期里，杰夫·贝克开始认真考虑他毕业后将从事何种职业。当然有一点他是十分明确的，那就是他想成为一名富人——一位非常非常富有的人。虽然在美国有无数的梦想家都有同样的雄心，但是，对于贝克来讲，最主要的是为了卸下沉重的心理负担。在贝克的家里，金钱就是身份。他只有创造出自己的财富，才能向他母亲证明他的存在并非多余，没有必要为他的存在永远伤心。他只有比他继父和姨父创造出更大的财富，才能打败那两个傲慢的杂种，才能为他们曾专横地对待他和他父亲而报仇。贝克发财致富，出入头地的愿望最强烈。

与哥伦比亚大学相对，在曼哈顿岛的另一端是华尔街地区——世界证券交易的中枢。贝克屏弃当时商学院毕业生的传统思想，选择了去华尔街赚大钱的志向。 80 年代中朔，哈佛大学商学院每年有 30—35%的应届毕业生拥向华尔街。但在 1971 年，这个百分比只有 8%。在这之前的几年中，有数十家经纪业倒闭，纽约证券交易所里一个经纪点的开办费比一家麦克唐纳快餐店的开办费还低。谁愿意加入一个似乎将要走向灭亡的行业？也难怪大多数贝克的同学，自认为在《幸福》杂志的 500 家有限公司和咨询公司排名榜中找到了最光明的前途，纷纷与上榜公司签订了合同。然而，他们犯了一个错误：华尔街并没有行将朽木。

虽然传统势力在华尔街统治了近一个世纪，几十年来一直抑制着它的发展，但经过长期肃条之后，证券行业已经步入改革的初步阶段，正向大型化和民主化的方向发展。20 世纪 80 年代，华尔街再次在美国极富戏剧性的发财致富道路上占据了主导地位，贝克当时虽对金融市场理论一无所知，但直觉告诉他华尔街为他迅速发家提供了最好的机会。在美国，只有投资银行才能够从任何其它行业创造的财富中提取利润。

贝克整装待发准备开住华尔街，然而华尔街并不以同样的姿态欢迎他。贝克向十几家主要的投资银行和经纪所提出求职申请，得到的大多数答复却令人失望。虽曾有过一次面试机会，但也没有任何空缺职位可供选择。虽然在 1971 年，华尔街上的行业并不时髦、热门，但是贝克的学业成绩——在一所二流商学院取得的平平分数——仍使他在头等公司中仅有的几个空缺职位的竞争中处于不利地位，贝克陷入了绝望的境地。在接受了 6 年的高等教育之后，他在自己选择的领域里连份工作都找不到！

正当贝克六神无主时，位于北卡罗来纳州夏洛特市的第一联合国民银行以每年 1.4 万美元的薪金请他到该银行新成立的国际部工作。工作总比失业的好。1971 年 6、7 月间，贝克南下来到了夏洛特。夏洛特离华尔街比较近。时年，贝克 25 岁，他与妻子西尔维亚已经分手。

在第一联合国民银行，贝克全身心投入到日常事务中去。分析贷款申请的可行性，发放信用证，同时寻找机会开发特殊的贷款项目。贝克负担着该银行在伦敦开设办事处的前期准备工作，并且希望自己能被选派去那儿工作。但银行没有派他去，贝克有些失望，但并没有泄气。夏洛特不是伦敦，但自有其迷人之处——那有许多漂亮未婚女子仍贝克在银行与秘书小姐罗斯默丽·霍尔·布克斯相遇，并且很快迷恋上了她。

●永不知足

1972 年 6 月，贝克吃完午饭回到办公室，发现桌上有一张留言条：“请打电话给 DLT 的乌蒂·西格尔”，他并不认识西格尔，但对“DLT”却非常熟悉。贝克时代的商学院学生都把 DLT 商行的成功视为美国人实现做企业家美梦的范例。

贝克打电话后才知道西格尔是 DLT 的一位国际套利者，他想找一名助手，贝克的导师推荐了他。“这不是什么了不起的工作，只是初登 DLT 的大门而已”，西格尔在电话里说。

“明天我就来。”他告诉西格尔，尽管他对国际套利一无所知。

第二天的早晨，贝克乘头班机到了纽约。在和西格尔的面谈中，贝克知道 DLT 这一职位的年薪要比他在第一联合国民银行少 1000 美元,这大出他的意料。但他还是立即接受了这份工作。之后，他向罗斯默丽求婚，她接受了。他们度完密月之后就直飞纽约。

1973 年末，贝克在史密斯的手下已当了一年的学生。贝克成为 DLT 最有出息的年轻股票经纪商之一。尽管他以每年近 40 万美元的数字为 DLT 赚取佣金，但他拿回家的钱并不多。贝克初战告捷后的感觉只是受欺。他的报酬远远落后于他的创利。大多数华尔街上的交易所允许他们的经纪人在他们的创利中提取高达 40%的报酬，而 DLT 不是这样，它发给经纪人固定的工资和奖金。贝克几乎不停地游说，要求增加工资，但毫无结果。

当贝克在业务上趋于成熟后，他终于明白做企业兼并生意就如走钢丝。经纪人“行走在事实和虚构两者之间的界线上”，并力图“掩盖事实”，打败他两个最大的敌人——惰性和对方的怀疑，然而刚开始时，贝克直来直去，从不黑心，从不叫别人相信连自己都不相信的东西。相反的，他的生意经最根本的一点就是他有非凡的能力令陌主人与他产生共鸣，并把业务交往转化为私人交往，贝克常忍不住这样做。当贝克打电话给各公司的经理们时，他不仅需要有可能成交的业务，而且他还需要经理们的好奇心和同情心。贝克想要惹人喜欢，他需要惹人喜欢。他追逐客户的干劲比通常人们在爱情和战争中的干劲还要高，“雇佣契约就好像他的生命”。

贝克总是通过逗笑与陌生人搭上关系。贝克到某个公司向他们的经理作自我介绍时，他的一言一行就像一位敢说敢为的喜剧演员在表演最新节目一样。他丝毫也不紧张。通常，他用高度夸张的手法把 DLT 吹得天花乱坠，使他的主人至少无可奈何地笑一笑——这是因为贝克自己也感到有趣。他最吸引人的地方并不是这些。他有罕见的本领，能把枯燥乏味的例行公事变成富有浪漫色彩的冒险，使做生意比实际要有趣得多。

把一次业务会见搞成一场娱乐表演，是要冒风险的。他有可能立即遭人拒绝，或倾刻受到侮辱，没有哪种失败比喜剧演员不能逗人笑更惨的了。贝克式的表演自然对他的同龄人最有效。但贝克也能与不同年龄，不同背景甚至不同国籍的经理们很快拉上关系。贝克能够很快地对一个人作出判断，并调整他的“演出方式”以求最佳效果。这使他的言行不会给他人以滑稽噱头的感觉。尽管贝克有他投机的一面，但也不乏真诚的一面。他有多重性格，只要适当地突出某个方面，他便几乎能吸引他遇见的每一个人。

贝克在 DLT 最大的客户是乔治·赫罗马德卡，他是沃纳一兰伯特公司的副董事长，以足智多谋、不可战胜的谈判家而闻名。当初贝克是看了一份关于沃纳一兰伯特公司的分析报告才想到给他打电话的。沃纳—兰伯特公司或

许有买卖可做，该公司匆匆忙忙积聚起来的产业不仅要出让，而且有可能被政府没收。但是，贝克只是稍稍犹豫了一下：为什么他就不能赢呢？贝克从报告中挑选了几个有可能被收并的企业名称，贸然地给赫罗马德卡打了电话。他在电话里邀请贝克去见他。

翌日，贝克来到他的办公室。贝克给他留下了深刻的印象。他决定在年轻的贝克身上碰碰运气。于是他介绍贝克给麦格拉斯，去替沃纳·兰伯特公司的几家不再适合总体规划的附属公司找买主。麦格拉斯发现贝克与众不同。贝克胸有成竹地回答了麦格拉斯最关键的问题。

“你知道谁会买医学材料公司？”

贝克在与麦格拉斯见面前不久曾拜访了起搏器制造商梅德特罗厄克，探听过该公司的企业收买计划的虚实。因此，当麦格拉斯提问时，贝克做出一副训练有素的姿态，在麦格拉斯面前虚晃一枪：“我知道有一家公司愿意买下医学材料公司，它是梅德特罗厄克公司。”

麦克拉斯笑了起来。贝克敏捷而又肯定的回答使他有些吃惊。他交给贝克兜售医学材料公司的业务。后来，沃纳—兰伯特公司与梅德特罗厄克公司进行了冗长的谈判。最终，梅德特罗克公司花了 690 万美元买下了医学材料公司。

DLT 获得了 172155 美元的佣金（这还不包括各种费用）。这次交易后，贝克不仅和沃纳—兰伯特公司而且和梅德特罗厄克公司开始了长期的交往。

梅德特罗厄克公司负责发展的副经理斯蒂夫·马勒以 5 万美元的佣金雇佣贝克 6 个月，请他寻访梅德特罗厄克公司有可能收并的其它公司。使贝克欣喜的是，马勒选中了 DLT 而不是别的投资银行。

1978 年，贝克在 DLT 干了 6 年之后，由于他觉得自己在 DLT 创利多而报酬少，因此于当年 6 月忿忿地离开了 DLT，接受了莱曼兄弟商行的聘请。

●牛刀小试

1979 年 10 月 8 日，贝克激动地看到他的名字第一次出现在《纽约时报》上。虽然这段报道只有几小节长，但是报道的唯一中心：“奥本海默证券商行第一次成立了企业兼并部，任命杰夫·P·贝克为该部主任。……”贝克对《纽约时报》的克制惊奇得赞叹不已。

尽管贝克与奥本海默商行的签约谈判一再僵持不下，莱曼兄弟商行也早就停付了他的工资，但是贝克在谈判中坚持不懈，终于为自己做成一笔漂亮的交易。每年基本薪水为 15 万美元，比他在莱曼兄弟商行的薪水约高出 1/3。另外，商行的企业兼并业务部有权在它的创利中留有 25%作为奖金分发，具体分发方式由贝克自行决定。贝克兴奋异常，终于可以自己作主，放手工作。从一名普通企业兼并职员一跃成为企业兼并部主任，这使他在挽救自尊心的道路上迈出了一大步。

贝克进奥本海默商行时，已与罗斯默丽分手，搬进了在 81 街 163 号的一套公寓里，他自称它为“地堡”。尽管他完全有能力买一套更好的公寓。在这里，他常用“罗夏墨迹测验”，考验同他约会的每一个女人。“我想知道她们是喜欢我这个人，还是喜欢我所做的事情。”贝克说。

贝克为了能使他的企业兼并有别于对手，一直玩弄他称之为“共担风险”的概念。其独到之处在于它不仅仅是客户的户主，而且还是客户的合伙人。

奥本海默商行愿意以举债经营为基础，冒险投资与客户合买被收买的企业，即和客户一起利用信用杠杆收股。这确实很诱人。当麦格拉斯加入贝克的企业兼并小组后，贝克的宣传语便几乎成为现实。麦格拉斯是贝克小组中唯一一位曾被称为实业家的成员。

麦格拉斯的新工作刚刚开展了没几个星期，《华尔街日报》的一条新闻标题就吸引了他的注意力：“诺顿·西蒙公司的董事长率先投标私购公司。”麦格拉斯对西蒙公司有所了解，华尔街分析家在新闻中被引用说这不可信，他们怀疑他的开价，每股才 29.5 美元，仅比帐面价值高 50 美分。当麦格拉斯发现马奥尼还没有等足使收买成定局所需要的 16.5 亿美元的资金时,麦格拉斯马上想到了埃斯马克公司，这可能是诺顿·西蒙公司的理想买主，麦格拉斯在埃斯马克公司还有位内线叫布里格斯。麦格拉斯征求贝克意见后，即与埃斯马克公司联系上了。

贝克需要找到能插手这次交易的角度，或许奥本海默商行可以与埃斯马克公司合伙购买西蒙。贝克认为西蒙公司在股票市场上的估价和大多数消费品公司一样是偏低的，买下这些公司不会吃亏。整整几小时，贝克一会儿凝视窗外，一会儿盯着天花板，一会儿又看着他黄色的拍纸薄，贝克最终决定冒险提出搞合伙的建议。如果需要的话，他应该能设法搞到足够的资金。

贝克要通了埃斯马克公司董事长兼总经理凯利的电话。

“……我们认为西蒙的亨特一韦尔森公司正好填补你们的薄弱环节，当然我知道这对于你来讲并不是什么新闻。我想说的是，我们并不真正感兴趣做你们这次交易中的投资银行家，我们想成为你们的合伙人。凯利先生，我们准备买下西蒙公司中任何您不感兴趣的部分……”

最后凯利答应见面细谈。于是忙坏了贝克小组。他们不得不作出仔细研究和分析。就在启程到机场之前，他们还聚在一起重又对计划和分析讨论了一遍，确认无误后才放心起飞。在飞机上，贝克小组好好地休息了一觉，精神逐渐恢复。

会谈顺利准时开始。贝克介绍了他们的材料和计划，偶而加进一些笑话，凯利仔细听着，惊讶贝克了解这么多。凯利早就对西蒙公司有兴趣。凯利起初不准备清华尔街协助他投标收购西蒙公司，但布里格斯等说服了他们的老板雇佣一家投资银行。在马奥尼宣布投标后，他们接到的第一个电话便是 A·G·贝克尔商行，凯利还收到过摩根一斯但利商行的格林希尔的来信。对这些，贝克一无所知。凯利很热情，也很诡秘。不过，他对贝克提出的合伙收买西蒙公司这一举动所需的勇气和才智印象颇深。

翌日，凯利打电话给贝克。贝克小组正在开会。凯利开门见山：“你们是否愿意在 A·G·贝克尔商行一起代表我们完成这笔交易？！”

贝克欣喜若狂，他的小花招奏效了。他还必须为筹集数亿美元的资金而到处奔波。他真想唱“我们发财了”。他故意显出过分谦卑的样子：“真的？哦，那太棒了。”

“请你打电话给 A·G·贝克尔商行的巴里·费里德伯格，”凯利说，“他在等你电话。”

贝克一挂上电话，办公室沸腾了。他们列成一个纵队绕着房间跳起了舞。

5.勤于研究　手到擒来

几天前，弗里德伯格与贝克在电话上首次作出了一个共同的决定：雇佣一名律师。弗里德伯格建议雇佣戴维斯波尔克和沃德韦尔商行的杰克·麦卡蒂，贝克在 DLT 工作时曾见过他，于是欣然同意了。麦卡蒂今天也将和他们一起飞往芝加哥和凯利进行第一轮策略性会谈。

与凯利的会谈简单而有成效，议程的第一个项目是投资银行家的佣金，凯利主动向贝克和弗里德伯格提出一个相当规范的标准：投标报价一开始付给每人 15 万美元外加其它费用,如果埃斯马克公司控制了西蒙公司再付给每位 60 万美元，如果埃斯马克获得了西蒙 100%的股份，那么贝克与弗里德伯格分别再各得 75 万美元。这样，乓家分别能获得总数为 150 万美元的佣金，凯利的神情告诉贝克和弗里德伯格：“要么接受，要么放弃！”

贝克与弗里德伯格商量后，接受了他的条件。佣金问题解决了。

凯利窥视西蒙公司已有一段时间，并一直希望他们的斯威福特食品公司与亨特一韦尔森公司合并，至于是否收买西蒙的其它企业，凯利决定冒一冒险，凯利相信能够卖掉它们，而且或许能获利。当贝克和弗里德伯格介人时，埃斯马克公司已经花了 500 万美元买了 16.1 万股——不到 1%——凯利决心继续干下去，直到把西蒙公司弄到手。如今的问题是：埃斯马克公司投标报价多少？以何种形式和结构投标？现在，科尔伯格一克拉维斯一罗伯茨商行（KKR）另一个投标者出价每股 33 美元杠杆收股，其中附现款 2700 万美元。和往常一样，KKR 的报价又一次受到财务因素的制约，手中缺乏足够的现金。

贝克和弗里德伯格认为，埃斯马克可能是西蒙唯一强有力的投标者，尽管其它许多公司对西蒙中的某些部分很感兴趣，但很少有公司会冒险收买整个西蒙公司。他们还认为，西蒙的实际价值比 KKR 的报价要高，只要埃斯马克的投标报价和 KKR 持平，就可稳操胜券。这是因为 KKR 得花好几个星期挨家挨户地到各家银行筹集款项，而埃斯马克在几小时内就可以借到大笔资金，况且埃斯马克在各大银行里还存有 10 亿美元的高额款项，因此，埃斯马克能以现款交易的形式投标报价，从报价到成交 20 天内即可完成，比 KKR 和马奥尼都要快。贝克与凯利会面后，兴奋地回到了纽约，他肯定西蒙将很快归埃斯马克所有。

一切准备就绪后,埃斯马克以每股 33 美元的现金报价投标收购西蒙。KKR 和马奥尼见状立即收回了他们的投标。争夺西蒙的战斗本可以立即结束，但凯利非要把收买代价控制在最低限度，提出用现款购买西蒙 51%的股票，剩余的 49%股票则用埃斯马克新发行的可调换优先股支付。

优先股的定价是这次交易中最微妙的一个环节。贝克很诚恳地听从弗里德伯格对此事的意见：“如果你负责优先股的定价问题，我完全同意。”贝克对他说：贝克相信弗里德伯格不会拆他的台。

由于埃斯马克新发行的优先股的价值很难预测，西蒙的董事会拒绝了埃斯马克的投标计划，并示意华尔街其它企业兼并中间商为该公司找一位他们满意的投标者。于是，贝克便首次与第一波斯顿银行的瓦瑟斯但恩斗智。第一波斯顿商行代表安德森·克莱顿公司起草了一项投标计划，每股出价 35 美元，然而，安德森公司说只要西蒙的亨特一韦尔森公司，其余的得由 找到的合伙人去买。贝克蔑视地称安德森的投标是“布鲁斯·瓦瑟斯但恩的原地二步舞”。果然瓦瑟斯但恩的委托人不久便退出了投标。当然在这之前，他

们已迫使凯利的投标报价上升为每股 35.5 美元，使整笔交易价值超过 10 亿美元。

凯利对奥本海默商行与 A·G·贝克尔商行在这次交易中的得力表现非常满意——尽管他讲不出他们具体做了什么贡献。贝克和弗里克德伯格做了他们该做的，没有做他们不该做的，凯利分别付给奥本海默商行和 A·G·贝克尔商行各 150 万美元的佣金。

●见好就收

诺顿·西蒙的交易结束后，贝克着意与凯利保持密切关系。奥本海默与萨洛蒙及 A·G·贝克尔三家商行合伙转销了埃斯马克公司提供的 3 亿美元股票。对于奥本海默商行来讲，这次转销业务是他们与别人合伙经办的转销业务中最大的一次。奥本海默商行因此获得了 120 万美元的佣金。贝克很自豪地把这些成绩特意告诉他的上司罗伯特及其他一些人，因为罗伯特等人都认为企业兼并部并不是奥本海默公司中获利最大的部门。

埃斯马克收并西蒙公司以后，利润直线上升。华尔街焦急地等待着凯利的下一步行动。埃斯马克同西蒙的复杂合并工作刚刚开始，贝克就有了触犯凯利的危险。贝克一方面看到埃斯马克的股价在上升，另一方面，他担心马奥尼有可能反过来投标收买埃斯马克。贝克尊重凯利，但他同样尊重事实。在他看来，几年来埃斯马克在市场上一直估价不足，然而现在它在股市上却估价过高，每股已达 44 美元。何况整个工商金融市场都在等待两个问题的解答，一批出现中毒休克症的病人起诉普雷泰克斯（与埃斯马克有重要关系），要求其承担产品赔偿责任，结果如何？国内收入署对有关埃斯马克出售石油企业所得利润的减税条款又将作出何种判决？“该把它卖掉了。”贝克想。

问题是凯利能否接受这样一个无情但又合乎逻辑的事实，他们成功将面临顶峰，他做的下一次交易将不是再一次兼并，而是出卖埃斯马克公司的一部分。贝克和麦格拉斯在此前提下开展工作。他们组织职员研究了有可能成为埃斯马克买主的公司情况。研究显示有两家欧洲大食品公司尤利弗公司和雀巢公司，最有可能收买埃斯马克。不过麦格拉斯反对在凯利还沉浸在喜悦之中就劝说他出卖埃斯马克，这很可能导致不和。

尽管如此，1983 年 11 月中旬，埃斯马克投标收买西蒙刚过 5 月，贝克就请凯利共进午餐。建议凯刊卖掉埃斯马克，没想到凯利很高兴地接受了。后来，经过一番周折，埃斯马克公司以每股 66 美元的价格卖给了比阿特丽斯公司。奥本商行得 800 万美元的佣金。贝克认为，这是商行有史以来佣金最高的一次。

到了 1984 年,贝克已从企业兼并业的一名新手成长为一名该领域内的大师。这一结论的根据并不在于他花了 13.5 万美元买了一辆崭新的梅塞得斯牌轿车。这一结论而在于他决定想要——不，需要——一名私人汽车司机为他开车，这样便能与他在交易中日渐重要的地位相吻合。贝克开始到位于麦迪逊大街的保罗·斯图亚特时装店购买上千美元一套的西装。他理发没去普拉几旅游馆附近的维达尔·萨松发廊。西蒙交易完成后，贝克花了 1.2 万美元买了一匹荷兰种的高头大马。从此以后，贝克每筹成一笔大交易，便买一匹马以示庆贺。他前后共买了 35 匹马，总价值近 10 万美元。

●大展宏图

1985 年，贝克由于同事矛盾离开了奥本海默商行，稍后便又回到华尔街，受雇于德雷塞尔商行。德雷塞尔商行不仅欣赏他脚踏实地的工作，而且同样喜欢他鲁莽冒险的想象力。贝克的工作就是代表这家投资银行。凡是贝克能够构想出来的计划，德雷塞尔都有经济实力投资。

贝克在德雷塞尔做了一年后，就把美国的一些历史最悠久，名望最高的公司拉进了德雷塞尔客户花名册，包括罗尔斯顿·普里纳，RJR 纳比斯科和皮尔斯伯里。在所有的新关系中，私交最令人满意的是 N·R·格雷斯公司。这是一家大公司，而且完全由一人控制。J·彼得。格雷斯是美国《幸福》杂志 500 家公司徘行榜中最老的总经理。

格雷斯在买下弗利克集团公司后，被债务压得喘不过气。为筹集资金减轻负担，格雷斯公司只能出卖资产。于是，格雷斯的高级顾问丹尼尔斯请求贝克给予帮助。

交易一开始就很顺利，贝克好几次特意请安瓦尔·苏莱门（他是这次格雷斯投资小组的负责人）吃饭。苏莱门的能言善辩具有世界级水平，他是格雷斯喜欢的部下。几个月以后，贝克帮助格雷斯制定了一份价值 7.76 亿美元的交易计划，这交易将把餐馆集团的 53%卖给由苏莱门和六七位其他经理组成的投资小组。考虑到格雷斯对这些餐馆的感情，格雷斯将得到一批股票认购证，这些认购证可调换为剩余的 47%的股票。德雷塞尔商行也将成为权益投资者，同时它还将提供 2.75 亿美元垃圾债券投资。这次交易的结构非常巧妙，格雷斯公司在自己资产负债表上不必承担任何因通买而产生的债务。在签署了初步协定后，贝克和丹尼尔斯各自会欧洲度假了。

1986 年 7 月，苏莱门背叛格雷斯，带着一帮人马跑掉了，他不愿格雷斯做他的合伙人，他需要自由，他厌烦了跟着格雷斯的指挥棒团团转。丹尼尔斯被召回纽约，力争换回交易。丹尼尔斯告诉格雷斯，贝克似乎对发生的一切一无所知。“我是应该告诉他？”丹尼尔斯问，格雷斯不相信贝克与这次行动有关，告诉丹尼尔斯要把真相告知贝克，希望得到一切帮助。贝克联想苏菜门的所作所为确信苏菜门一直在对格雷斯耍两面派手法，劝说苏莱门留在公司不是不现实的。

格雷斯现在的处境的确困难。几个星期前，格雷斯的零售商店集团的杠杆收股失败，如果餐馆企业集团的收买也半途而废的话，那么 N·R·格雷斯公司将有在金融界丧失最后一点信用的危险。而且如果得不到这次举债通买的 5 亿美元的收益，那么到年底，格雷斯的现金将极为短缺，公司有可能要停发红利，这样会使公司股价进一步下跌。而且，一旦与本公司经营部门进行的交易夭折，那么没有一笔交易会比这更难换回了。这是因为连对公司最为了解的经理都不愿把公司买下，那么交易的资助者肯定认为公司本身有问题，于是也会跟着退出交易。

现在贝克和丹尼尔斯的首要任务是劝说留在苏莱门投资小组中级别最高的经理诺曼·哈伯门接替苏莱门的位置，重新组建投资小组。贝克在哈伯门签约后才打电话给约瑟夫。当时德雷塞尔商行已有退出收买交易的准备。但是由于贝克的强烈呼吁，约瑟夫不仅相信苏莱门并没有把所有的得力经理都拉走。而且还意识到格雷斯正是德雷塞尔商行所需要的一位在华盛顿的同盟。

贝克和丹尼斯在纽约波特皮奇连续三天三夜与格雷斯、哈伯门及其助手、银行家、律师和会计商讨了有关事宜。最后，贝兑他们终于挽回了这次交易。在这交易中，德雷塞尔商行获得了 1400 万美元的佣金，贝克也被荣幸地邀请参加餐馆企业集团公司的董事会——这是他第一次担任董事。

这次辛苦的交易为格雷斯公司赢得了 5.37 亿美元，稍稍高出预计值。为此，贝克博得了美国最怪癖、最有权益的人物之一的赞赏和感激。“ 如果你在街上跟别人打架，你最好叫贝克加 入你的一边。 ”格雷斯说：“ 这在斗智中也一佯，他几乎是常胜将军。贝克工作起来根本就不知道什么是休息，他常常干通宵，他对自己的腔康一点都不关心。这家伙浑身是胆，我从没见过这么有冒险精神的人。 ”

6.改头换面　形象取人

由于经济崩溃和随之而来的萧条，本世纪 30 年代，华尔街经纪行业出现了一个真空。20 年代咄咄逼人的年轻经纪人变成了垂头丧气，改了行当的中年人。经纪业的形式依然存在，但基本上没什么内容，营业中已无准则可循，很多捐客按自己的想法为客户做事。

查尔斯·梅里尔提供了这些内容和准则。自从将近两个世纪以前出现零售证券交易以来，他是对零售证券交易影响最大的人物。梅里尔把证券业的零售专业化，并加以改进，超过了杰·普·摩根在 19 世纪末为批发营业所做的工作，摩根一些人使各家大公司有可能在华尔街筹集巨款。梅里尔和赞同他的思想的人们，当时没有接受他思想的人为数无几，对于早先那种特权阶层的圣地或是下流人物贼窝似的经纪人事务所进行了改造。

在梅里尔领导下，经纪业变得更专业化和标准化。这倒并不是说 00 年代和 60 年代的经纪人比他们的前辈更加训练有素，或者更加精明。而是他们掌握了某些基本的标准和一套伦理道德的雏形。这些情况再加上出现了违法行为时，害怕证券与交易委员会进行调查的心情，使客户们越来越把经纪人当作向导和助手，而不是当作者朋友或以下赌注为生的人，也许至少这是客户们的希望和理想。

梅里尔与摩恨在另一点是相同的。这俩人都没有令人满意的生平传记。摩恨家族跟查尔斯·梅里尔的后裔一佯，长期以来拒绝向调查者公开他们的文件记录。但这两个家族对于公众的利益都作了重大的贡献，摩根家族是通过艺术，而梅里尔家族把财富用于资助很多工程，大部分工程和证券交易有关，芝加哥大学的商学院对证券业进行了一些最为重要的研究，这些研究有很大部分得到梅里尔的赞助。新圣三一教堂西边，紧挨美国证券交易所，坐落着纽约大学商业研究生院，许多研究生在学院的新楼查尔斯·E·梅里尔大厦里上课。但是梅里尔的基金却不曾用于写一部自己的自传，并且该家族拒绝优秀的研究人员查阅文件记录。

不过人们对这个知名人士还是甚为了解，因为梅里尔是个自我宣扬的能手，他愿意同记者们来往并且无所不谈。这佯他的名声便日益为人们所熟悉。人们可以在几十篇杂志的文章和几本有关金融区和证券业的历史书中找到他一生的主要轮廓。

●启蒙宣传

梅里尔 1882 年出生于佛罗里达州杰克逊维尔附近的一个小镇上。第一次世界大战前，在华尔街谋得了第一个销售行业的工作。1914 年与爱德蒙·林奇合作，后来到军队里服过役，退伍后，他协助成立了梅里尔·林奇公司。这是一家颇受尊敬、中等规模的经纪人和承保人事务所，专门零售公司的证券。

他感觉到华尔街的好日子即将结束，就在 1929 年大崩溃之前把所有的证券进行了抛售，悔里尔在以后的 10 年中往返于棕涧滩、南安普顿和曼哈顿之间，只是偶尔涉足金融区，但这同样不影响他在华尔街的收入。他始终过着奢侈逸乐的生活，他留给人们的金融家的印象逐渐淡薄，而他的花花公子名声却与日俱增。

也许是出于无聊，或是感觉到从事新事物的时机已经成熟，不管是什么原因，1940 年，梅里尔决定重返华尔街。前一年，经营梅里尔一些交易的E·A·皮尔斯公司濒于崩溃。该公司的一个会计温斯鲁普·史密斯请求梅里尔出面帮助。他帮了忙，办法是把皮尔斯公司和梅里尔·林奇公司合并，并把芬纳——比恩公司并入，这是一家由他的另外一些朋友们主办的设在新奥尔良市的经纪人事务所。这样他们组成了梅里尔·林奇·皮尔斯·芬纳·比恩公司。该公司后来重视史密斯的作用，减去了比恩的名字，加进了史密斯的名字。

1949 年，经济迅速复苏，工资，就业、生产力，这一切连同公司的利润和红利都在上升。但是股票的价格仍然很低，交易额还实际下降了。纽约证券交易所力图找出这种情况的原因，任命民意测验员埃尔莫·罗琅去调查美国人对投资有何想法。1949 年发表的《罗珀报告》表明大部分美国人不相信华尔街。1929 年的市场崩溃和继之而来的萧条，以及 50 年新闻界和华盛顿方面反对企业界的言论，在公众的心目中烙下了深深的印象，即股票经纪人是精明的骗子，是一群带枪歹徒，纽约证券交易所是个贼窝。

梅里尔极为重视这一报告。他的天性和他 20 年代所于的承保业，使他对推销术和今天称之为创造形象的工作很感兴趣。现在他着手把自己的公司改造成一种新的企业，同老一套经营方式相比具有不同的吸引力，不同的方法和不同的声望。

企业外表对变革虽非举足轻重，但却是重要的。梅里尔关闭了公司的大部分事务所，这些事务所看起来就像墨守陈规的银行和超级市场的里屋。前者的设计是为了打动富人的心，后者是为了满足经纪人和其他工作人员的需要，但这两者都不适合吸引新的顾客。

梅里尔·林奇公司就在这些事务所的地盘上建起了明亮通风的营业楼。墙上挂着并不贵重但颇为高雅的图片和油画，接待室并不大，但都有较大的空间供个体经纪人同顾客接触和洽谈。这些事务所是空旷的，梅里尔要初出茅庐的投资者们在他的事务所里感到舒适自在。很显然，他做到了这一点。新旧事务所之间的差别有点像从鸦片馆或是从高雅的沙龙来到了啤酒店，梅里尔似乎在说，让别人去关心那些富翁和赌棍吧，我们的公司就是要为中等阶级服务，要让他们赚点钱并有宾至如归的感觉。

梅里尔就着手于进行大规模的广告宣传，这在华尔街是绝无仅有的。以往，经纪人是通过在《华尔街日报》等金融版上刊登一本正经的广告或是在报纸其它版上刊登庸俗而花哨、醒目的整版广告，让公众知道他们的事务所，而 20 年代有些经纪人也把自己的消息拿到电台去广播。乏味的广告和耸人听闻的广告看来都不可取。

梅里尔的广告具有启蒙性，告诉读者纽约证券交易所是怎样营业的，谈到投资技巧，并以其它方式暗示投资并不是如当时想象的那样困难、危险或是神秘的。这些大部分来自他和零售商接触的经历。他甚至提出一句口号：“先调查，后投资。”1948 年杜鲁门总统模糊攻击“货币兑换商”和华尔街时，梅里尔以整版的广告还击：“杜鲁门先生及任何人都知道根本不存在什么华尔街，那只是一个传说。”实际上，总统所说的华尔街是指国内的“节俭的人们去投资，买卖证券”的任何地方，而不是曼哈顿地区的这个闻名世界的金融中心。梅里尔就这样把经纪业的形象变成了储蓄、贷款和银行的形象，成为谨慎小心的人们所需要的一个可靠地方。

●户头经理

所有这一切不论在表面上还是形象上都不过是装潢门面而已，影响经纪人的变革才是真正重要的。梅里尔以独特的方式给他们起了个新名字——户头经理。这个名字使经纪人显得比以前更为替客户着想、更为专业化。后来，这些经纪人被称为客户的仆人，这个名称更显得以大众为中心，而纽约证券交易所先把他们称为注册代理人，好像还有一些来注册的代理人似的。当然这类人并不存在。

梅里尔的户头经理，不一定是推销员，他们也不用像投资顾问那样去工作，这至少是宣传部门划的界线。而典型的梅里尔·林奇公司的户头经理倒是些聪明、有魅力的年轻人，他们以中等成绩毕业于某一个地方学院，在校时积极参加大学生联谊会，虽然教师中没有什么人崇拜他们，但他们在学生中却有许多朋友，他们懂得如何使用电话、如何读书，并且有恰到好处的幽默感。这种人要受培训计划的训练。这一计划强调公共关系，强调同客户打交道的方法，包括市场怎样营运的调查以及在证券业中的比较常用术语。

户头经理应该向人们推荐研究部门批准的证券。对于积极的投资者、保守的投资者以及温和的投资者，他们应提出不同的行情表。他们懂得如何使用电话兜售生意，但是得到告诫不允许硬行推销，公司公布一整套研究报告，向正在成交的和可能成交的客户免费增阅，这也是梅里尔·林奇公司的又一项革新。通过阅读这些报告，再作一些另外的努力，新的投资者能够和户头经理一样熟悉市场。梅里尔意识到了这一点，但他很精明，知道这种坦率的做法会取悦于客户。他们会认为这样一个高效、率直、规模庞大的公司雇佣的户头经理，不仅本人知识丰富，而且会向同业中佼佼者求教。

梅里尔·林奇公司的经纪人领的是固定工资加奖金，此外不再付给他们佣金。他们懂得这一点，顾客也懂得这一点。从理论上讲，看起来这种人不必成为推销员。实际上，做成大生意的经纪人领取的奖金很优厚。梅里尔·林奇公司中的一个好的经纪人可以和华尔街任何商行里的同行媲美。由于这种政策的广告作用很大，把一些生性胆小的客户吸引到事务所来了。

1950 年，公司拥有 15 万个户头，每年花费在研究和市场信函方面的资金达 100 万美元以上，这两方面的费用在证券同业中占首位，这样带来的效益也就比同行企业要多出数倍。

户头经理们怎样呢？他们接受培训以后，参加考试，通过考试成为注册代理人。这种考试进行的复习准备同考司机执照时为笔头部分进行的准备差不多，也就是说，在 40 年代末和 50 年代初，几乎任何人都能成为经纪人。这一时期中梅里尔·林奇公司的户头经理使人想起以后 10 年里纽约廉价餐馆中供应的饭菜，那种餐馆有华丽环境，免费的葡萄酒和啤酒，可任意出入的色拉柜和引人注目的甜菜，还卖小盘装的二流主菜，所有这些都是标准化的。公司里的营业法和纽约的廉价餐馆似乎都是投公众所好的。几乎所有的经纪人事务所都接受了梅里尔的方法。

●冒险掠夺

从某种程度上说，股票市场是赌徒与冒险家的乐园。在股市中，不论你

使用何种手段，即使你是欺骗压榨，遭到公众的唾骂憎恨，只要你赚钱了，发财了，你就是成功者。这也许就是股市冷酷无情的原因吧。

一位名叫约翰·肖的赌徒加冒险家就是利用欺骗坑害投资者的一种手段——价格操纵发迹的。18 世纪初，约翰·肖成立了密西西比公司，负责北美大陆密西西比河流域上法国殖民属地的开发。为筹集开发资金，公司成立时，计划发行 1 亿法郎的股票，每股 500 法郎，共 20 万股。起初，公众对该公司知之甚少，不愿担风险，因此对该公司的股票反应十分冷淡，没有多少人购买。这样，密西西比公司股票首战告挫，出师不利，股票价格一下跌落到 300 法郎一股。这意味着公司财产的巨大损失！

为走出困境，挽回损失，约翰·肖拿出赌徒式的本领和冒险家的伎俩，公开向公众宣布，半年后他们公司愿以 500 法郎一股的价格买下出售的股票，以刺激公众投资。与此同时，肖又利用各种各样的贿赂手段，在一些政府官员身上打下缺口，从政府那里得到许多贸易特权。但是赌徒肖并未就此罢休，他并不满足已有的利益。接着，他又宣布借给政府 15 亿法郎，来偿还国债，同时，他正决定购买该公司的股票可以采取分期付款的形式。种种招数真的显示出成效，该公司的股票在短期内陡然上涨，最高时竟达 1.8 万法郎一股。

政府为偿债，大量印发钞票，而公众则用从政府得的钱购买该公司的股票，并且还能得到分期付款的好处，可谓一举两得。此举不但提高了公众对密西西比公司股票的兴趣，还增强了公司购买股票的能力。

除了许假愿、贿赂、假惺惺供给政府钱财和让公众分期付款买股票的做法外，肖不放过一切可以利用的机会，即使在与他一起共进午餐时，总是有意无意的散布一些无中生有的谣言来混淆视听，以此来影响人们的股票投资意向；有意扩散某公司的虚假赢利和亏损状况，以影响该公司股票的买卖和股价的升降；传播有关某种股票价格将升或降的假消息，以操纵该种股票价格的反弹与下跌；利用不同身份的个人，开立多个银行帐户，或用互相冲销转帐的方式等，人为地进行买空卖空交易，煽动股票行情；贿赂政府官员从而获取某些经营特权，以此提高公司的知名度，来影响公司股价的升降；虚报、假报各种公司报表，掩盖公司的实际经营状况和盈亏状况，以求达到操纵股价的目的；在毫无实际成交意向的情况下，空报股价以欺骗交易对手；承购包销某些股票的证券公司，采用垄断的方法，在股市上大规模地买进或卖出这些股票，操纵这些股票的价格在特定的时间内的涨落；股票发行公司本身为维持本公司股票的市场价格，以垄断方式买进自己的股票，待公司股票价格上涨时，再采取相应的对策……这些投机者，在赌博心理的驱使下，付冒风险操纵价格，一心只管自己发家致富，在股市中，只要对自己有利，便为所欲为，肖就是最好的例证。

18 世纪的美国没有多少正规的股票交易场所，当时的股票交易是在一条小巷中进行的。这是条不起眼的小巷，却因密西西比公司的股票的升温而声名鹊起，身价倍增；沿街的房屋如上地价格飞涨，有许多人慕名而来，幻想着一夜之间实现发财梦，看到这番景象，肖的脸上便浮现出诡滴的微笑，心中洋洋自得……

有趣的是，这里曾流行着许多引人入胜的传言：

一个形容狼琐的脚夫，在主人的吩咐下，以 8000 法郎一股的价格买进 250 股，马上又以 1 万法郎一股的价格卖出，转手之间净赚了 50 万法郎，接

着又倒几次手，于是，一个脚夫就成了一个腰缠万贯的“百万富翁”了。

还说，当时有一个驼背乞丐，混在交易人群中看热闹，被一个聪明的经纪人看中了他的驼背，他灵机一动就租用他的驼背当写字台，他股票买到哪里，驼背就跟到哪里，写字台就带到哪里，一天下来，该经纪人净赚 500 万法郎，而该驼背人也获得了 500 法郎的祖金，但第二天驼背人就宣布驼背的租金提高 50%。

中国人有句谚语，马无夜草不肥，人无横财不富。像约翰·肖这样赌气十足的股票大亨，他在投机交易中的成功可以说完全是冒险掠夺式的成功。然而靠股票发迹的巨富们，又有几人不是如此？但是他们毕竟无法逃脱法律的制裁。几年后，约翰·肖终因触犯法律而受罚。

7.借人之力　打破垄断

在欧洲的旅行历时一年之后结束了，摩根心情愉快地回到了美国。德雷塞尔在费城的宅邪为摩根接风洗尘，他似乎已经等了很久。和摩根一见面，德雷塞尔就迫不及待地告诉了摩根：“我已经把骰子丢下去了！我们马上就要向杰伊·科克开战了！”

“要和杰伊·科克开战？”摩根仍有怀疑。

德雷塞尔神色十分坚定地说：“是的？”他肯定地点了点头。

“到底是怎么回事？”

“你慢慢听我说来！”德雷塞尔一边啜饮着摩根从欧洲带回来的白兰地，一边把事情的原委告知摩根。

副总统安德鲁·约翰逊在美国第16任总统林肯被暗杀之后，继任总统。不过，在1868年的总统竞选中，他败给了格兰特。后来，格兰特再次竞选总统并又连任。

“格兰特在这一次的选举中依旧信口开河，发表了华而不实的一些政见。在这政见背后，我看可能需要很大一笔的预算。”从欧洲刚归来的摩恨依旧发挥他异常敏锐的直觉：“大概又要发行国债了吧！”

“你在欧洲休假，因而我给你拍电报征求你的意见，以便一起出席共和党在费城召开的党员大会，来表明支持格兰特。”

“是应该这样，我们如果是共和党的新右派党员，办起事来恐怕就比较麻烦，如果被归为左派，同样也有困难。因此，不拥戴格兰特，我们就别无他法。不过，这次的党员大会讨论的是什么主题呢？是不是要恢复纸币票不能兑换正币的禁令？”

“格兰特好像有意收回这些纸币，那是南北战争时发行的。然后重新发行一些新国债。”

摩根猛地摇了摇头：“啊！这……”对于总统的做法，他不敢苟同。

“我弄清楚了！杰伊·科克……南北战争中的债券的胜利者，他又要粉墨登场扮演重要的角色啰！”

“我说的战争就要开始了，就是因为这个呀！”德雷塞尔显然对这场战争没有什么信心，他笑得十分勉强，表情僵硬地说。“格兰特总统正在受到杰伊·科克的大力笼络呢！”

摩根下了结论：“用不能兑换正市的纸币为借口，他们要重新发行新的国债。”

“您一语道破了，确实如此！”德雷塞尔钦佩地说。

“类似这样的传言在伦敦方面也是能得到的。”摩根的这些传言是从他父亲那里得知的。

●拉帮结派

杰伊·科克现今50岁，在南北战争时，他受林肯政府的财政部长乔伊斯的请求，战争中的债券由杰伊·科克独家经营。他现在用收回纸币可能引起通货膨胀作为理由，要求格兰特政府发行新的国债。对于这项业务，杰伊·科克企图独占的野心当然是相当明显的。

杰伊·科克在南北战争中，至少曾经全力配合北军作战，协助过财政部

长乔伊斯，也许由于格兰特总统曾经是北军元帅的缘故，对于他的要求，是不得不给面子的。

大家都知道，林肯政府在南北战争的时候，发行的战争债券高达 3 亿美元，而且 60%是由杰伊·科克销售出去的。

目前，杰伊·科克成了罗斯查尔银行的国际企业联合组织的成员，而贝尔蒙特则是伦敦罗斯查尔男爵在纽约的代表。他是伊利海战中的英雄人物，娶了贝尔利总督的女儿作妻子，而且他还是个才华出众的人。

“伦敦罗斯查尔男爵在纽约的代表贝尔蒙特，由于他的岳父是一个总督，因而华盛顿的政府或者议会当局，不能不多少给一些面于。因此，杰伊·科克和罗斯查尔男爵此次联手的消息也确有其事。”

“预计这次要发行多少国债？”

“这一次要发行年利率为 6%的国债 3 亿美元。”

虽然摩根心里早就有数，不过，他还是静静聆听，看德雷塞尔接下去还要说什么。

“如令既然科克已经和德裔的犹太财团联手，我们这里也必须采取对策。”“我想扩大您父亲建立的联合募购组织，您觉得怎么样？”

德雷塞尔不仅给摩根长达一年的休假时间，还增建了新大楼，他所做的这一切当然都是为了把摩很父子笼络于麾下，以期利用父子二人成立的美英法国际联合募购组织，来与费城金融界头号人物——杰伊·科克相对抗。

●推出铁路债券

有一项横贯大陆的铁路法案在南北战争期间被通过了。此项计划中有一条就是摩恨所提到的北太平洋铁路工程计划。根据这项计划，这条铁路从明尼苏达州的苏必利尔湖起，一直到华盛顿州的太平洋沿岸，其问横越落基山脉，确实是一项庞大的铁路计划。

按照议会通过的法律规定，兴建这条铁路的时候，建筑这条铁路的沿线土地 4700 英亩（大约合 575 亿平方米）必须要付给补助金。但是由于受到南北战争的影响，建设补助金的现款 一直没有办法凑齐，以致于延迟了 5 年才破土动工。而到了 1869 年，有人为了搞投机，竟然在明尼苏达州的沿线土地开发上，投下了巨额的资金。这是科克的杰作。

原来，新闻界被杰伊·科克买通了，因而他们运用夸张的报道和广告，沿线土地的魅力不断得到强化，以及美国西北部（华盛顿及俄勒冈两个州）在未来开发土地的潜力，由于新闻界这样厉害的叫嚷，以致出了这样的调侃儿：“剥了皮就知道熟不熟！”

“听说杰伊·科克要推出 1 亿美元的铁路债券！”像这样的传言，摩根也曾经听到过了。

1870 年，北太平洋铁路开始兴建了。整个铁路工程，在杰伊·科克向德国推出铁路债券的时候，也像应付似的，从起点——明尼亚玻利市（明尼苏达州，苏必利尔湖西侧）开始动工了。此外，在西邻明尼苏达州的北达科他州境内的密苏里河水源地附近，科克还计划兴建一座以德国首相俾斯麦的名字来命名的城市。“听说已经开始兴建俾斯麦城了！”

摩根带着一脸怀疑的表情：“科克真的能完成这项巨大的工程吗？我可没有一点把握，我想这大概只是宣传而已！”

“他发行的债券金额，不管怎么说，也高达 1 亿美元。”

“我父亲承购的法国国债虽然销售得很成功，但是对于战争之后的德国来说，就是 500 万美元，恐怕也没办法消化，就别说 1 亿美元了。”

“您指的是北太平洋铁路吗？”

“是的，铁路可是个用钱的地方啊！”德雷塞尔对科克的失败表示了期待。

摩根接着说：“听说，当地的印第安人不同意撤离，还组织了战斗队，打算抵制兴建铁路。”

“那么，你的意见，编派讨伐印第安人的队伍，格兰特政府是否有这份余力？”

“这要取决于这一次发行的新国债的成果呀！”

“这件事，您是否决定了呢？您觉得怎么样？”

“我要和我父亲好好商量一下，我尽快给伦敦的父亲打电报。”

“去做！”——这是来自伦敦的答复。

●舆论之战

囊括了纽约、伦敦、巴黎的联合募购组织现在又加入了德雷塞尔银行，其势力更加庞大了。格兰特政府本想让杰伊·科克独自承购国债。这个时候，也不得不再度考虑了。德雷塞尔提出了“年利率 6%，票面 100 点，承购 3 亿美元”的优厚条件，来阻挠科克独家承购的计划。

德雷塞尔的战略计划相当合理，因为他提出的是以面额承购，而且只是以手续费销售。工《大众休闲报》是德雷塞尔在费城的后盾，这家报纸首先同科克展开了新闻战，挑起战火，炮轰科克。

“杰伊·科克也拥有庞大的通信网络。当然，他不甘示弱。科克的通讯网是当初承购南北战争债券时成立的，这也是当时科克的整个战略组织的一个环节。多达 1500 家的新闻机构加入了他的通讯网，科克从他所造成的巨大舆论声势中获得了莫大的收益。这个通讯网应战，它这样还击。

“摩根联合募购组织是为战败国（法国）作嫁衣裳，这就像寄生虫一样，政府应该把新发行的国债直接销售给人民，而不应该把它作为媒介。”

科克装聋作哑，根本就没提他自己在南北战争中曾经因销售战争债券而发家的事。

最后，政府提出了这样一个建议案——由科克和摩根联合募购组织各承购一半的国家债券。

●劲敌破产

大约在 1 年后的 1873 年 9 月，在纽约的华尔街，相继有两家大投资金融公司倒闭了。其中的一个是曾经被古尔德和费斯克摆了一道的德尔——也是伊利铁路的早期收购者。

另一个却非别人，而是杰伊·科克。由于他们没有办法消化掉北太平洋铁路的巨额债务，最终导致了破产。杰伊·科克本身由于对北太平洋铁路的过剩投资不能回收，而终于越陷越深，不可挽救。

杰伊·科克——费城票子街及纽约华尔街的投资金融界的头号人物一倒

闭，一场经济恐慌马上在华尔街引发了，多达 40 家的大公司在费城及华尔街因株连而倒闭。

德雷塞尔感慨地长叹：“科克和德尔的破产，是不是意味着时代的交替。”J·P·摩恨站在一旁，默然点头，表示同感。

“目前，以往的投资方法已经过时了，这个时代迫切需要新的投资战略！”摩根对将来发表了展望，而德霄塞尔的心思却不能离开现实。

“解除黄金买卖的禁令，是时代发展的必然趋势。”

“对于欧洲投资家的看法，家父在来信中也曾提到，经济混乱虽然发生了，但是在本质上，美国仍具潜力，在美元上可以做更大的投资，但是，如果不解除类似于纸币的问题，恐怕将会……”摩根也回到现实的问题上来。

“对格兰特总统是否要施加点压力？”

“这就要靠我们投资银行家继续加强实力，以后的美国政治，应该是资本家的政治！美国的政治绝不能委托给这样的政治家，让他们掌握美国政治！”

德雷塞尔兴趣盎然地问道：“哦？怎么这样说呢？”

J·P·摩根悠然自得地吐着烟圈儿，说：“华尔街发展产业是真正需要的，而绝不是像科克或德尔那样的靠操纵股市赚钱为目的的投机家。”

8.联合销售　运用“概念”

1873 年，美国爆发金融大恐慌，几乎每小时都有破产的公司。在此期间，费城的杰伊·科克公司巨大的投资银行永远地关门歇业了。这很令人惊讶。内战期间因销售联邦政府债券而赢得声誉的杰伊·科克是最著名的投资银行家，然而，即使他从大恐慌中幸存下来，他的努力也会衰落，因为那时他就受到了 J·P·摩根的挑战。摩根在美国国内外销售债券的能力是无与伦比的。

1864 年，J·P·摩根与原邓肯商行的出纳员查尔斯·达布尼一起另组了达布尼——摩根公司，从事债券、各种商业票据及通货和黄金的买卖。由于与伦敦的 J·S·摩根公司（原皮鲍狄公司，皮鲍狄退休后，由 J·S·摩根继任，改称 J·s·摩恨公司）和巴林兄弟公司保持了密切的联系，这个小公司迅速上升，成为纽约市华尔街的一个相当重要的力量。

1870 年 7 月 19 日，法国向普鲁士宣战，普法战争爆发。9 月 2 日，普鲁士军队在色当打败并俘获了拿破仑三世及麦克马洪元帅。10 月 27 日，在梅兹法军再度被打败。消息传到普军围攻下的巴黎时，无产阶级和市民的纷纷起来反抗，共同抵抗敌人，但是，曾经高呼要同普军奋战到底的由保皇派和共和派分子组成的法国临时政府，却同普军在凡尔赛宫签订停战协议，并镇压民众的反抗，1871 年 3 月 18 日，愤怒的巴黎工人和市民举行起义，推翻了资产阶级的反动统治，成立了世界上第一个无产阶级专政政权——巴黎公社。

为了镇压人民的反抗，夺回政权，法国反动的临时政府首脑梯也尔给了 J·s·摩根发了一封电报，要求与摩根在托尔城会面，商议销售公债。以此来获取足够的资金镇压巴黎公社。最后梯也尔与 J·S·摩根达成协议，由摩根以年利率 6%发行指数为票面的 85 点承购 5000 万美金的债券。

吉谱斯·摩根在伦敦宣布承购法国国债的消息传到 J.P·摩根那儿时，他大吃一惊，数目太大了。他很快接到父亲的电报：

“希望在美国能把这 5000 万美元的国债的一半消化掉。但由你一个人承担这么大的一笔数目可能负担过重，我想了一个新办法——成立辛迪加（企业的联合），也就是把华尔街的所有大规模投资金融公司集合起来，成立一个国债承担组织……”

于是，摩根很快与费城的第二大金融公司安东尼·德雷塞尔，纽约的利瓦伊·P·莫顿以及该城几家更重要的银行的首脑结成联盟，出色地销售完 2500 万美元的债券。

由于得到普鲁士政府在军事上和亡小摩根在财政上的帮助，梯也尔成功地镇压了巴黎公社。

由于 J·P·摩根在销售债券方面有出色的才能，1871 年，他从杰伊·科克手中争得了财政部发行的 2 亿美元债券的一部分。

1873 年初，财政部准备发行年利率 6%的 3 亿美元国债。在征得父亲的同意之后，摩恨再次向杰伊·科克发起挑战。由于纽约、伦敦、巴黎的联合募购组织的加入，德雷塞尔——摩恨银行的势力更加庞大。摩根以年利率 6%，票面 100 点，承购 3 亿美元的优厚条件，来阻挠杰伊·科克独家承购的计划。最后，政府放弃了打算让科克独家承购的方法，改由科克及摩根联合募购组织各承购一半的国家债券，摩根比较轻松地就处理了自己的一半债券，而杰伊·科克遇上了麻烦，由于不能迅速地处理掉债券，导致他的资金

周转不灵，最后拖垮了他的商业银行及投资银行，导致最终破产。

●扭转形象

混乱中，德雷塞尔——摩根公司脱颖而出成为全国最强有力的投资金融商行。它以这种资格继续在欧洲分配主要证券，统治着美国公债市场。由于政府还要偿还债务，债券不能经常发行，与此同时，私营经济迅速繁荣起来，对投资金融的需求也变得紧迫起来了。

摩根在这方面的第一个重要行动是在 1879 年采取的。当时他被要求为威廉·范德毕尔特销售纽约中央铁路公司的 25 万股普通股票，难度很大。因为他得按商定的价格承担这些股票，而且又要使这些股票不扰乱辅助市场，后面这条至关重要，这有许多原因。而范德毕尔特在售完股票后还得拥有 15 万股，这件事也给摩根造成困难。他因自己拥有这么多的股票，当然不想看到它们的价格由于新增加这样大数量而下降。摩根同意了，但他坚持两个条件：（1）范德毕尔特至少 5 年保证中央铁路公司的股息维持不变；（2）摩根的合伙人在该铁路公司董事会要有一个席位以监督其经营。范德毕尔特答应了，摩根信守诺言，销售了这些股票。

通过这次销售，摩根扭转了华尔街在伦敦金融界的形象。在此之前，伦敦对华尔街的评价一直很低。从南北战争以来，英国的大部分投资家对美国寄以厚望，除了政府发行的国债外，他们还冒极大的风险，把美国铁路公司发行的股票和债券购买进来，由此却发生了许多吃亏的事情。

摩根不同寻常地打破惯例，出人意料地把买卖之后的经营策略和扩充路线计划发表了。这些行动巧妙地把伦敦的金融家们说服了，以致不再怀疑他。

纽约中央铁路的股票是以 119 点销售出去的。但立刻，股票就暴涨到 132 点。没过多久，股票在 135 点稳定下来。摩根在这次交易中赚取了 300 万美元，利润在 10%以上。这还不算什么，更重要的是，摩恨力自己赢得了伦敦和美国企业界的信任和肯定。

摩恨的地位在 1889 年发生的第二次金融危机中得到了巩固。这次危机始于银行破产，很快又波及证券交易所。然而，不像 1873 年的大崩溃，这次欧洲的投资者们没有大规模抛售证券，因为作为一个辛迪加首脑的摩根买下了被惊慌失措的投资者和投机者们倾销到市场上的证券。

到 19 世纪 80 年代，摩根的很多时间都花在铁路公司的资金筹措及重组方面，他一直企图结束他所认为的无益的竞争。1880 年，摩根调解了宾夕法尼亚公司与纽约中央公司的冲突。进而企图创建“利益共同体”以防止他所认为的破坏性竞争和修建过度。

摩根和其他投资银行家们为了达到节省目的，经常对铁路公司进行合并和接管，并为改组后的大小公司调整资本以便降低其固定支出。他们一般都竭尽全力使其应付自如。这样到 19 世纪 90 年代初期，他们已帮助重组了全国大多数大的铁路公司。

这时，由于经济困难，美国黄金外流，很快，一个谣言遍布华尔街，说美国将不得不放弃金市本经制。虽然格罗弗·克利夫兰总统作出保证说不会这样，但拿美国债券兑换黄金之风却盛行不止，致使财政部耗尽财力，面临无力还债的威胁。总统认识到需要外来的帮助，于是请来了摩根。摩根同意率一个辛迪加认购 1 亿美元用黄金支付的公债去向欧洲人出售，以缓解债券

兑换黄金的风潮，当时，纽约国库分库的黄金储备已降至 900 万美元，而且有一张 1200 万美元的支票尚未付现，形势非常紧张，摩根告诉总统：“ 如果今天有人兑现这张支票，那么一切都完了。 ”幸好，这张支票没有被要求兑现。

摩恨销售了这 1 亿美元的公债，而且与欧洲金融界商议达成了一个国际协定：销售公债的筹款工作完成之前，他们不拿美元兑换英镑或是购买美国黄金。后来，克利夫兰总统间摩根怎么知道欧洲银行家们会购买这些债券。他回答道：“ 我只不过告诉他们，这对于维护公众信誉和促进行业内部的和平是必需的，他们就买下了。 ”

到 19 世纪末，摩很在商业界的声望超过了美国政府。一些评论家认为他的权力比多数总统都大。他在金融界的声誉是无人能比的，是金融界名副其实的第一号人物。

●犬发其财

在 60 年代中期，美国形成了一个投机狂潮。当时，为争夺客户资金使得各种互助基金的竞争加强，收益成绩成了新的崇拜对象。这意味着收益成绩好的基金，即它持有的证券组合中的那些股票，其价值比其竞争对手的证券组合中的那些股票上升得更快，它比成绩记录不那么好的基金更容易吸引公众参加。

有一句话叫：“ 先投资，然后再调查。 ”这与股票交易所中长期确立的口号相反，而却是与当时环境的任何标语一样贴切。敢作敢为者根据任何有用的情况都会购买成千上万股任何一种股票，而且普遍采用一种概念方法，由于很早就听到一些情况，可以想象会有相当多的人在以后几天内听到这种情况，使这种股票价格上升或下降，即使这种情况缺乏有力的证据，可结果往往也会如此。许多华尔街的人士都将这看作是一种激进的新投资策略。

这一策略最终演变到了任何概念都行得通的地步。

利特 ·w · 兰德尔是适合青年人市场的一家青年人公司——全国学生营销公司的创始人、总裁和主要股东。首先，兰德尔出售的是一种形象，雅皮士的形象——富裕而成功。兰德尔拥有一架白色的私人喷气式飞机，一套纽约的豪华公寓，一座位于弗吉尼亚的模拟主塔城堡，价值高达 60 万美元，他还拥有一艘游艇，可以容纳 12 人，长约 55 英尺，在他办公室的门旁还有一套价格昂贵的高尔夫球棍，在公众中，兰德尔是个有进取心，知情识趣，富有浪漫气息的雅皮大。他花很大一部分时间拜访金融界人士或在其白色的喷气式飞机上与这些金融界名人通电话，并按照南海气泡骗局创始人的传统出售其公司的概念。兰德尔真正的专长是像个传教士一般布道福音，他在证券分析家会议上宣布自己的公司正在成为拥有 7 亿美元资金的营销机构，在场的证券分析家们都对其投以信任、尊重的目光，以敬畏的神情专心地倾听着。

华尔街向兰德尔购买股票的概念是一家公司可以专门为青年人的需求服务。全国学生营销公司拥有很多子公司，每一家子公司都和青年人的市场打交道，一些子公司推销杂志、书籍、唱片、宣传画、服装纸样及各种小手册、圆领长袖衫等，同时还印制实况转播的文娱节目单等。像 60 年代通常的联合企业所做的一佯，全国学生营销公司采用合并的方法实现了它的早期增长仍有什么能比一种面向青年人——为青年亚文化群提供全面服务的公司——更

吸引那些朝气蓬勃的敢作敢为者呢？

兰德尔的创业步伐越迈越大，尽管中间还夹杂着一些问题，但“概念”投资者仍购买大量公司股票并轻率地忽视一切问题。公司总部发布的新闻公报使投资者感到前途一片光明，兰德尔作出的收益预测变得越来越乐观了。当杰里·蔡的曼哈顿基金用500百万美元购买其12万股股票时，显而易见，兰德尔已取得华尔街收益成绩良好的投资者的认可。兰德尔的成绩更为显著，连一些最保守、最尊严的公司，如银行家信托公司，摩根保证公司以及波士顿历史悠久的卅道基金也购买了其股票；一些养老基金包括通用企业基金也购买了大量股票；而美国信托公司，也为其许多帐户买了股票，还有许多的公司也在追求收益成绩的狂潮中买进全国学生营销公司的股票，使得兰德尔大发其财。

9.信誉第一　顾客至上

1971 年 8 月的一天早上，马丁·西格尔，这位年仅 23 岁，刚从哈佛商学院毕业的最年轻的学生来到启德·皮伯地投资银行曼哈顿总部报到。当他徘徊在大厅，注视着墙壁上挂的那些东方式的，还略显陈；日的亨利·启德·弗兰西斯·皮伯地及阿尔伯特·R·戈登的画像时，他幻想着自己也融入了这些充满金钱与权力的奇特世界的化身之中。

但他并没有更多时间去思考反省。上班不久，马丁和他新婚的太太马不停蹄地投入到了一项需夜以继日地争取的联邦国民抵押协会的股票包销业务中，他对合伙人名字是塞俄道·罗斯福四世还是五世，也记不清楚。

马丁寻找的是一种丰富多采而又令人兴奋的生活，只有投资银行业这行可以在新发行上市及大的兼并收购活动中，给人提供一种能作出迅速的市场判断的机会。他看重皮伯地公司，是因为这是一个难得的好机会，该公司老年人偏多，并且有一群运行正常的蓝筹股客户。在这种情况下，他有快速上爬的机会。同时，皮伯地公司的贵族历史电对他颇具吸引力。它在内战结束前成立，当时是全美最老的投资银行之一。皮伯地公司实行股权合伙制，现任管理者戈登拥有公司大部分股权利润。

马丁自然很关注华尔街及投资银行业，正如他自己所描述，他的动力主要是来自他想在皮伯地公司呼吸一下新鲜“空气”。德南齐诺先生现在己是该公司业务的主要负责人，似乎对这个新雇员早有好感。

马丁开始介入在该公司别人愿意介入的收购兼并业务。这种往往是敌意性的兼并，常包含一些不轨行为，他们彼此存有恶意，尤其是对于代表主动兼并的一方。这并没有难倒马丁。他处理的第一起兼并案恰好在威廉法案通过之后。这个法案对保护持股人免遭强制性的兼并损害作了许多程序条例规定。

这个案子涉及西海湾贪婪的 Charles Bluhdore（也是皮伯地的一个长期客户），出价兼并大西洋及太平洋茶叶公司，该次投标很不成功。Charles 与德南齐诺先生很熟，他表扬了马丁的工作。这样，德南齐诺先生相信可以派他去负责另一个大客户 Penn1entral’s Victor Pa1mieri。1974 年，由于在这一领域专业书籍匾乏，马丁写了一本关于兼并的小册子供皮伯地公司内部使用，他的同事对之评价甚高。两年之后，他被提升为副总裁助理。

●信心倍增

西格尔经常每天工作 16 小时以上，全心全意。戈登当时在名义上仍是公司的头头，西格尔郊仿他投入到一些体育健身活动中，他的一位同事叫克里斯蒂，曾是全美的一位拳击手，介绍他加入了纽约体育俱乐部。一次，当西格尔欧嘘他可以在一分钟做 50 个俯卧撑时，克里斯蒂和戈登的儿子约翰都在场。克氏用怀疑的眼光对他说：“来试试吧！”结果，西格尔连衬衣与领带都未脱，趴在地上一分钟之内连做了 50 个俯卧撑。

不久，英俊庸洒的西格尔成了公司的大红大紫的人物。他在火岛买了一辆 AHa—Romeo 带篷车及一所海滨房子。他成了社交场上的引人注目的人物。德南齐诺由于本身缺乏社交的能力，认为西格尔是一位赢得客户的极好人才，这正好弥补他自己的不足。

于是，1974 年任命西格尔为全权副总裁，并且不久西格尔就直接对德南齐诺负责。当皮伯地的客户 Gonld Lni，在 1975 年圣诞前后提出了一项用现金收购一个阀门制造公司的计划时，德南齐诺派西格尔与对方的财务顾问罗哈帝共事。开始西格尔还不太敢发表意见，因他畏惧于罗哈蒂的名声。后来，在一次会议上，看到罗哈蒂面临棘手问题找借口外出方便时，西格尔想“天啊，他也是普通人。”西格尔对自己更有信心了。

1976 年 4 月，收购业务的大律师弗罗姆邀请西格尔参加小组讨论“明确收购的目的”。尽管他知道专家并不意味着什么。他当时还是感到受宠若惊，因为任何一个人如果处理过一次威廉法案后的交易案子都会被认为是称职的。

当西格尔看到其他与会人时，他更感到洋洋自得。瞧！哈里斯是所罗门兄弟公司的一位著名投资银行家；鲁滨是高盛公司的一位正在升起的新星；沙德是哈顿公司的头；郎则是一位有名望的委托律师；列文是美国证管会的执行律师。另外还有坐在西格尔右边的利普顿，一位 Wachtell 和 Rosen＆Katz 律师事务所的创始人，他也是兼并律师弗罗姆的主要对手。

专家们无一例外都谈到了敌对兼并收购这一新兴的领域，在当时他们谁也没有料到这一领域正把美国改变成另一个模佯，美国的工业已经经历了工业合并的其他几个时期。最近的是出现在 60 年代。当时市场是一派牛市景象，主要是通过股票运作聚敛钱财。公司多样化经营的热潮使许多大公司进行兼并活动，大多数是友善兼并。在此之前，摩根时代的垄断公司也经历了许多兼并（有些也是强制的），但没有一次在程序上可以真正与 70 年代中期开始涌现的 80 年代大规模兴起的敌意兼并相提并论。只有一点两者是相一致的，那就是它们均在股票市场上提供了绝好的获利机会。

马丁注意到当其他人讲话时，利普顿在纸之一通乱画。后来，当轮到哈里斯讲话时，利普顿把纸条推到了哈里斯面前。哈里斯简直就是照本宣科。西格尔想，大概公司兼并收购俱乐部的工作方法就是如此。

西格尔讲完之后，利普顿捧了几句场。后来，两人频繁低声交流关于兼并收购战略。他们两人看起来不大配，西格尔光彩照人，而利普顿肥大臃肿，头发稀疏还戴副深度眼镜，但西格尔明白利普顿在此领域的权威地位，因而他愿作他的一名虔诚的学生。

●大出风头

利普顿与弗罗姆给客卢发展出了一项新的、可以赚钱的律师聘用业务，公司如果一旦变成敌对兼并的对象时，他们就要确保这些通晓兼并法律的公司可以为之提供服务，这样他们必须每年要付给常驻律师一笔可观的法律顾问费，一旦有些公司是由利普顿或弗罗姆的客户公司看中的话，那么这个出击方的客户由于了解律师将为被兼并对象辩护而会提前避免停止利益纠纷。

虽然一些有名望的律师讨厌这种做法，大部分的公司最终还是与利普顿和弗罗姆签了合约。这些律师严格按小时计价，连意外的一些费用也不包括在内。利普顿和弗罗姆这种法律顾问费，由于并不真正需要做具体工作，因此更像一种保险。主流派厌恶这种放弃斗争的行为。然而客户们本身似乎并不以为然，它倒不失为衡量利普顿与弗罗姆公司影响力的一个尺度。

西格尔开始考虑皮伯地公司该不该也实施类似办法，1976 年当小组讨论

的时候，他认定了兼并之风还要继续下去，并且势头将更烈。大的对手，如摩根斯但利，所罗门和第一波士顿，也正在发展它的在 M&H 进攻方面的能力。西格尔想，皮伯地公司应在反兼并方面独树一帜。

他开始走访一些有潜力的客户，推销其所谓的“皮伯地温和的抵抗策略”。他鼓吹，仅在 7 天之内——这是威廉法规定的必须对敌意的兼并作出反应的期限——公司必须对整个抵制战略作仔细的、通盘的策划。这也就意味着，如付给皮伯地与利普顿和弗罗姆同样的有利可图的顾问费，那么它就可以确保公司的此种服务。利普顿将西格尔介绍进入了兼并收购专家圈圈中的著名人物，并且为西格尔的计划壮威。

1977 年 5 月，西格尔大出风头，《商业周刊》称其为主要的反兼并专家。在描述他经手的几个成功案例之后，文章还附带提到了他是如此英俊，可以被称为“英俊迷人的小生”，并附了他一张照片。突然问，与他约会的妇女络绎不绝起来。西格尔对这篇文章复印很多份，到处向潜在的客户散发，以扩大影响。

从 1977 年开始，仅西格尔个人每年就接待 200～300 个客户。这些客户大都是年销售额 1～3 亿美元的中型公司。这类公司的业务，大投资银行不屑费劲去做，但它们往往又是较大公司敌意性收购的目标，因此它们十分欢迎西格尔在这方面提供的专业法律服务。结果，西格尔同 250 家公司签署了服务合同，每年收取法律顾问费多达几十万美元。

●争夺客户

对西格尔的皮伯地公司来说，最大的竞争威胁来自高盛公司。华尔街上最大的投资银行之一的高盛公司也把反收购业务作为自己的特殊业务之一。曾经有一段时间，高盛公司有一条不成文的规定，即一般不代表敌意收购者业务，原因很简单，高盛不想以敌意收购者的代表身份出现，去得罪华尔街的那些传统的大公司客户，为这些大公司客户服务是投资银行传统业务的精华所在。

西格尔尤其喜欢同高盛公司争夺客户。

1977 年，当时高盛公司的兼并收购部的主任叫彼得·萨克斯。一天萨克斯飞赴西海岸去会见主营医疗卫生器械生产的伊瓦克公司总裁萨托。这家公司正遇到另一家大公司敌意收购的威胁。为了赢得这个客户，萨克斯向萨托大谈高盛公司的声望和权威。

这时西格尔插了一足，他也约见萨托，但采用了完全不同的争取策略。他先仔细地倾听萨托的公司发展规划的宏论，还同这个日裔美国人一边吃生鱼片，一边交谈，气氛亲切自然，成了朋友。萨托把公司的代理业务交给了西格尔，并表示“所有高盛人都吹自己，可西格尔不一样，他更可靠”。

就这样，西格尔总结出一条对付高盛公司的最有效的策略，每当高盛公司向其潜在客户保证，如果目标公司被卖掉，它能争取到最好的价格时，西格尔就介入进来。他会对客户这样说，请聘用我，我会尽最大努力保证你们的公司不受侵害，并使你成为我的长期客户。事实上，由于本身地位的虚弱，大多数目标公司最终都会被吃掉，西格尔的保证自然无法同高盛公司的规模，声望和主导地位相匹敌，但西格尔的信息至少给不少目标公司的经理这样的印象，即就算公司最终被迫出卖，西格尔也是把我们的利益放在心里，

而不像有的投资银行那样只关心捞取手续费。

西格尔在工作实践中还想出了另一个高招，即“ 金保护伞模式 ”。这个模式又使许多公司经理交口称赞他。所谓“ 金保护伞 ”是指在公司收购时，同目标公司的高层管理人员签订高得惊人的重金聘请合同，从理论上说，这种合同是为了阻止敌意收购的进行，因为收购费用又大幅增加。实际上这个模式是使管理层发大财的途经。

皮伯地公司总裁德南齐诺对西格尔在事业上的成功感到震惊，德南齐诺是以独裁的方式管理着皮伯地公司的，几乎一个人掌握着所有员工的生杀予夺大权。

1976 年，西格尔 28 岁时年薪是 10 万美元。第二年，他就升为公司的部门经理，这确是破格提拔。不久，德南齐诺要求西格尔在自己住宅的对面买下一座高级住宅，西格尔婉言谢绝了，因为他不想处在总裁的监视之下。他在另一处买下了一座高级住宅。后来，他搬走时，这住宅卖给了哥伦比亚广播公司著名的新闻节目主持人拉瑟。

10.开拓市场　建立网络

在世界上各式各样的发财梦中，最常见的一种，无疑是从股票市场上大捞一把。出身贫穷的柏那尔，孔菲德就是典型一例。他靠股票发迹，但他走的是一条较安全的路——卖股票。他进入这一使他发了大财的行当，完全是一种偶然。正如他的一位朋友所说，当初孔菲德可能连一张股票也没看过，对股票市场更是一无所知，甚至还是不屑一顾的。但是后来，他却迷迷糊糊地闯进了这个圈子。当他看了周围的情况后，又不禁摹然惊悟，他这以后的所作所为，都证明了这是一种百分之百、绝对安全的利用股市赚钱的方法。这种方法并不是靠股票去投机，而是把“投机的构想”出卖给别人。

这种方法，只有在股市长期繁荣景况下才能行得通。这时，一般来说，人们普遍对股市远景持乐观的态度。这种方法对于这种股市环境的需要，犹如种子对于雨露滋润的需要一样。

本世纪 60 年代的初期直到中期，正是这样的一个理想时期。孔菲德之所以能够发了大财，正是因为天时、地利、人和这三种因素相互配合得天衣无缝、无懈可击。

孔菲德的际遇如蝴蝶一般。最开始的时候，他就像我们大家一样，默默无闻，毫无特点，每天为衣食奔波，为付税而操劳，在社会中下阶级的底层挣扎。然而，在 60 年代，他的“短暂而光辉的夏天”来临了。他摇身一变，成了国际互助基金这一行的大王，以及环球喷气客机上的王子。

除了相貌以外，从其它各方面来说，在那个悠闲的引人注目的超级收入的阶级里，孔菲德都算得上是一个杰出的人。他在瑞士有大别墅，在巴黎、伦敦和纽约都有宽大豪华和摆设富贵的公寓。他身上穿的是在巴黎订做的西装，和在意大利订做的最新样式的富人穿的鞋子。他所到之处，都带着一群五彩缤纷的雌蝶。修长的玉腿、迷你短裙、莲藕般的香臂，……来自各国的国色天香，大都比他年轻 10 岁到 20 岁。

他究竟有多少钱？实在很难说。孔菲德本人也从未露过一点的风声。对此，有很多不同的猜测，但也都只不过是猜测罢了。取中庸一点的说法，现在，孔菲德的财产净值大约有 5000 万美元。在颠峰状态的时候，他的财产至少也有 1.5 亿美元之多。详细的数字也许有误，但大致上是不会差大多的。在他 44 岁那年，他是非常非常有钱的。

他到底是怎样达到目的的呢？

●争取机会

孔菲德在 1927 年 8 月 17 日生于土耳其。他的双亲是由中欧移民过来的犹太人，都受过良好的教育，家道小康。当他念小学的时候，他们迁居美国，他父亲是位演员，也是个纸上谈兵的投机客，在抵美之后不久就去世了。于是，家庭生活的担子落在他母亲一个人的身上。她做护士工作，收入只能勉强维持最低的生活。

与其他许多大富翁所不同的是，孔菲德在学校里是个本份的学生。他以乙上的成绩高中毕业，在二战期间乃至战后，服役于美国海军陆战队。退伍以后进入大学，毕业时取得心理学学士学位。

大学毕业后，他漂泊不定地换了很多次工作，这显然是表现出他对于人

生发展方向的犹豫不决。有一次，他跟一位女友说：“ 有时，我觉得人生就是要赚钱，有时我又觉得钱也不过是 一种镜花水月的东西而已。 ”

一般来说，有这样一个奇特的事实，即一个人一生中大多数重大的改变，常常是由于无关紧要的境遇所引起的——真的是由于外在的境遇的原因，而与一个人的强和弱、愿望和恐怖、以及他内心的痛苦和渴望完全无关。人会在无意之中碰上他一生中最重大的际遇，甚至他连怎么回事都弄不清楚。

1954 年，孔菲德就碰上了这样的际遇，他当初离开费城，并没有什么特殊的理由。他漂泊到纽约华尔街，找了份互助基金（Mntual Fands）推销员的工作。没有长远的计划，也不是为了吹嘘炫耀，对于未来的奇遇也完全是懵懵懂懂，孔菲德就这样开始了他一生的大业。

互助基金是一种组织，由股东收集资金。为了相互的利益。将资金集中运用——通常是投资于股票。如果投资健全得当，基金渐渐增大，于是基金的每一股票的价值也随之增加。小额投资者通过基金会，比他自己做股票生意可以购买更多种类的股票，可以有所谓的“ 职业性的财务经理专家 ”代他经营财务往来。

孔菲德早朗的雇主是纽约的一家投资者计划公司。他的收入在那年头可以说是相当不错的了——无论如何，足够他买一部车，住漂亮的曼哈顿套房，以及交很多女朋友。但他对于推销这项工作，并不想全心全意地干下去。他对互助基金会有了不少的认识了。他还想了解得更多。他学得越多，对此也就变得越着迷。

在低级推销员领域之外，他看到了天外有天。有推销主任，他们可以从其下属的推销员的佣金中抽成，还有地区和全国性的高级职员，他们又从推销主任的抽成佣金中抽成。高高在上的，则是那些基金的创始人，他们从每个人身上抽成，孔菲德在纽约的这段时期，花在研究基金的财务、组织和管理上的时间.差不多和推销所花的时间一样多。

他终于在职业中发现了自己，而不再受环境的支配了，1955 年底，在公司的许可下，他自费前往巴黎，想在那儿试试运气，看看能否在那里推销互助基金的股票。

通过实地考察，他发现在欧洲很有发展的余地，尽管大多数欧洲国家的政府，禁止他向当地公民推销股票，但他发现了美国侨民这个市场。这些旅欧美侨，手上都有很多余钱。他们当中有很多人都读到了关于华尔街空前的繁荣景象的报道。但由于远居异国他乡，没有一条方便之路可以让他们将自己手中的资金投资于美国股票市场。如今，孔菲德所做的工作，正好为他们提供了一条方便之路。

孔菲德在欧洲国家卖掉了很多“ 投资者计划公司 ”的股票。这足以证明在海外存在着一个广大而富足的互惠基金市场，他脱离了投资者计划公司，把注意力转移到另一家叫重法斯基金的公司。他认为这家公司的股票销路更好，更令人感觉到刺激。

孔菲德写信给重法斯基金会，根据他所发现的欧洲市场情况，提出了一些快速开发的统计报告，并要求重法斯委托他做欧洲代理，他只提取佣金。重法斯答应了他的要求。

孔菲德成立了自己的公司并给它取了一个响亮的名字——“ 投资者海外服务公司 ”（简称 IOS），开始时，他自己推销重法斯股票，是一人代理，然后，他又一个一个地沼请了其他的推销员来替他工作。这种安排是互助基

金的标准组织方式。孔菲德可以自每一个推销员的每一笔交易中，提取五分之一的佣金。

最初，IOS 的推销队伍很小，全班人马可以挤在孔菲德的汽车里。他们开车到一些城市，找个中等旅馆住下来，白天在美国空军基地推销重法斯股票，晚上就找家酒吧，喝酒和跟女孩子胡闹，逐渐发展之后，推销队伍已经壮大到不适于这种开车跑码头式的推销方式了。同时，孔菲德从代理商佣金中抽成所得收入，已经不需要他自己亲自去推销了。于是，他在巴黎弄了一间住宿兼办公两用的办公室，开始一心致力于招收培训新的推销员，开始新市场和健全代理的业务。

到了 50 年代末期，IOS 已拥有了 100 名推销员，在世界各地替他推销。推销地区已由欧洲拓展到了其他有美国人集中的地方，如非洲、印度、南美等地。推销部队也壮大到了孔菲德无法单独掌管的地步。于是，他又增设了中层的组织。当这些主管人员下面的推销员太多时，他们又可在其下增设中层的组织。

投资者自认为已经投入了股票市场的资金，就这样经过一层层的剥削，而最后那一层，当然是落入了孔菲德的大荷包里。到了 1960 年，他 30 岁的时候，在没有投入任何有份量的资金情况下，他已经赚到了 100 万美元。

●打“ 擦边球 ”

在这以后，孔菲德成立了他的第一家互惠基金，公司名叫国际投资信托公司（简称 ITT）。ITT 股票销售的情况，就如同股票好景时的热门股票一样。

12 个月以后，该公司已获得其投资者投入的 350 万美元，基金继续不断地成长扩大，直到最后成长到将近 7.5 亿美元。

长期以来，孔菲德对只允许他向美国公民推销股票的限制，一直感到十分恼火。现在，他决定要设法使这个限制一国一国地逐渐解除，他以投入一部分资金去购买一国的股票来换得在该国推销股票的权力。

当他一国接着一国的完成这番交易之后，IIT 所购买的股票，真可以说是各式各样，一应俱全了，从瑞士、荷兰及美国的健全的热门股票，到名不见经传的小公司的冷门股票，无所不包。他所做的冒险投机，遍布全球各地。IIT 本身的股票，最初的价值是每股 5 美元，头两年的经营，使其股价跌落了 25%，直到第四年，才爬回到原来的价位。但顾客们仍继续不断地购买新股票，该基金的资本不断地在增长和扩大。

后来，孔菲德和他的高级助手们又想到，经营一家基金就这么称心快意，如果再多经营几家，岂不是更加妙不可言。于是在 1962 年，他们终于推出了最精采绝伦的妙想，那就是“ 基金的基金 ”（Fund of Fund，简称 FOF）。

FOF 是以主要投资于其它基金为目的，而设立和拓展的一家基金公司。

FOF 在其诸多的著名事业中的第一步行动，就是集中力量购买受世人所瞩目的华尔街的热门基金股票。第二步行动，是一个绝妙的主意。如果 IOS 可以成立一些属于他们自己的新基金，FOF 出面购买它们的股票，这样，IOS 就可收取两次经营费和工作奖金。通过这个想法，又触发了另一个更精采的主意。IOS 公司成立一个只有一个股东的公司。这种私有的基金，既可以在美国营业，而不受任何干涉。

就这样，一个接着一个的，IOS 私人拥有的基金成立起来了。它们对什

么股票都投资，从热门股到惊险得令人发指的投机股，还投资房地产业，此外，还有北极石油探测等冒险事业（在美国，这些都是被公司基金限制投资的范围），其中，也有一部分较谨慎的。渐渐地，FOF 已失去其创立的原意——做一个投资于其它基金的超级基金，进而变成一个完全力少数野心勃勃的首脑分子所掌握和操纵的公司，从事一连串的投机冒险事业。

这时，在 1960 年中期到末期，孔菲德的事业已经处于鼎盛时期，IOS 的结构己变得庞大而且复杂。尽管很少有人知道他的财产是如何安排的，也不知道它到底是怎么组合的，但是，西方社会中每一位读报者，都无一不知他已经富有得令人难以置信了。

六、巨富的神奇魔法上市与交易

所罗斯把握时机炒外汇，1 月净赚 15 亿美元，创世界纪录；塔克曼重祝股票本质，“ 咬定青山不放松 ”，纯利润在 25%以上；安德鲁双重保险，一箭双雕，5 万变成 40 万；巴费特只投熟悉的公司行业，炒股使他成为亿万富翁；林奇投资成长股，麦哲伦基金年收率达 29%……

为客户投资可以，但不应该在投资的当时向容户每事必报。投资不能什么都叫人指挥。

投资业绩优良的业业，要比购买有问题的企业再加以整顿容易得多。

市价往往受到最容易动感情或最贪婪或最悲观的投资者的行为影响。

希望赚钱，但不能利欲薰心，不能贪心过重，不能性急。

——沃伦 · 巴费特

真正有用的是基本分析。

只预见到某种事物会来临还不够，还要能准确地把握住事物变化的时机。

投资者如果能对明显的事物打个折扣，而把赌注放在别人意想不到的事物上，则必将获得大利。

——乔治 · 所罗斯

1.善于分析　四两拨千斤

乔治·所罗斯是当今首屈一指的国际超级投机投资家，所罗斯的投资遍布全球。他管理的名叫“量子基金”的投资基金在 1992 年 9 月短短一个月里赚了 15 亿美元，打破了任何世界记录。如果你 1969 年在量子基金刚成立时投入 1 万美元，到 1993 年你就有 1000 万美元了。所罗斯的个人资产达 10 亿美元以上。

所罗斯，出生于匈牙利的一个犹大律师家庭。二战期间，德国占领了匈牙利，所罗斯一家用了伪造的证件，化名寄居在友人家中，才侥幸活了下来。大战结束后，匈牙利为苏军占领，所罗斯逃往瑞士，后来到了英国进入伦敦经济学院念书。毕业后默默无闻地在伦敦和纽约干了几年股票分析推销工作。

1969 年，所罗斯脱颖而出，成立了取名为“量子基金”的私募投资合伙基金。以“量子”为基金命名乃表明他赞成德国物理学家、量子力学的创始者海森所提出的测不准原理。像微粒子的物理量不可能同时具有确定数值一样，在所罗斯看来，市场也经常处于不定状态。投资者如果能对明显的事物打个折扣，而把赌注放在别人意想不到的事物上，则必将获得大利。

所罗斯的投资是全方位的，同时又是多方向的。他投资的对象种类繁多：有芬兰的股票、香港的房地产、日本的铁路；有债券期货、商品期货，货币等等。他运用的技巧复杂，套数多变，以少量保证金作大量投机性买卖，如卖空，期权买卖等样样都来。一般人难以捉摸，更不消说去效法了。

所罗斯并不花费很多时间去研究经济或阅读股票分析报告，他主要是通过阅读报章来形成自己的见解和判断，又经常与世界各国的权威人士保持联系。他不相信证券市场有效率，认为证券的技术分析没有任何理论根据，真正有用的是基本分析。

量子基金的路绝非一帆风顺，却是大起大落。例如在 1981 年有近半数的投资者退出量子基金，1982 年量子基金收益率却达 57%。

1987 年，所罗斯虽然预见到股市将狂跌，但错过了退场的机会，在几天里损失近 8.4 亿美元，相当于量子基金帐面值的 1/3。所罗斯因此说：“只预见到某种事物会来临还不够，还要能准确地把握住事物变化的时机。”如果不知道它什么时候来临，则仍然无济于事。耐心的长期投资者如果真正懂得所投对象的价值，花 50 元买下几年内会值 100 元的东西，就不用担心是否能够准确地把握时机了。

●炒外汇的奇迹

所罗斯最引人注目的举动是 1992 年那次“炒外汇”。量子基金一下子获得了天文数字的利润。

欧洲经济共同体在 1979 年把 11 种货币的兑换率联系一起，组成一种欧洲货币汇率连环保，允许各国货币在不偏离规定的“中央汇率”2.25%的范围内上下浮动。如果某国货币汇率越出这一范围，各国中央银行就一致行动，出面作市场干预，以保持欧洲货币汇率连环保的稳定。

然而欧洲各国的经济发展不平衡，政策不统一，货币受到当事国利率和通胀率的影响或强或弱，连环保的安排不啻迫使各国中央银行买进疲软的货

币，卖出强劲的货币以遏制外汇买卖活动造成的不稳定。目前世界外汇交易量每天达 7000 亿美元，相当于纽约证券交易所 2 个月的交易量，这使各国中央银行在市场发生狂飚时心有余而力不足。

所罗斯早在 1989 年 11 月柏林墙崩溃、东西德统一后，就认为欧洲货币汇率机制已无法继续维持。因为这种机制要求欧洲各国经济发展齐头并进，但是德国的统一使德国经济发展超过了所有邻国，因而其他欧洲国家指望依靠德国的货币政策是不适当的。

1992 年 9 月，英镑对马克的汇率已降至上述范围的下限，尽管德国中央银行和英格兰银行大量买进英镑，仍无法制止英镑的下跌，当时英国经济处于不景气状态，利率已经很高，用提高英镑利率的办法支撑英镑，会严重损害英国经济。于是英国要求德国降低马克的利率以减轻对英镑的压力。但是德国统一后，因重建东德，造成经济过热，开支过高，德国政府不得不维持高达 10%的年利率藉以降温，所以德国中央银行拒绝了英国的这个要求。该行行长在《华尔街日报》上发表谈话，称欧洲货币体系的不稳定，只有通过贬值才能解决。他虽然没有点明希望英镑贬值，原意是希望重新组织欧洲货币。精明的所罗斯识破了这篇谈话的涵义，认为这一次德国中央银行不会出面支持英镑了。本能和经验告诉他，千载难逢的好机会来到了。于是他放手大量卖空英镑同时买进马克。

英格兰银行终于被迫宣布提高英镑的利率，但是外汇市场认为这是一种恐慌的表现，因为英国的经济困境不可能维持高利率。英格兰银行提高利率的效果适得其反，反而导致英镑一再下跌。

英格兰银行按照法律必须买进英镑，但是在汇率大跌，外国投机者狂抛英镑的情况下，所罗斯判断英格兰银行已无法维持这种购买，没有力量挽狂澜于即倒，唯一的出路是停止硬撑英镑而让汇率自由落体到可以自由维持的水平。当时所罗斯以 5%的保证金方式大量借贷英镑，购入马克，以期在英镑下跌后再买进英镑还债而净赚一大笔马克。这种保证金方式的借贷使 1 亿美元能够发挥 20 亿美元的威力，于是原来 10%的利润率就会变成 200%。所谓“四两拨千斤”，说的就是这种情况。而所罗斯当时动用了量子基金的 10 亿美元作担保，使之发挥了极限作用。

果如所料，英国被迫退出欧洲货币机制，英镑暴跌，欧洲各中央银行损失了相当于 60 亿美元。所罗斯的卖空相当 70 亿美元的英镑，买进相当 60 亿美元的马克的操作，使他在短短 1 个月赚了 15 亿美元，创造了世界记录。

所罗斯又更上一层楼地预见到随着欧洲货币汇率机制的瓦解和货币重组，欧洲股市将不振，进而利率将下降。于是他再接再厉，在卖空英镑的同时购进了 5 亿美元的英国股票。他认为英镑下跌后，英国股票会增值。他又购入德国债券和法国债券而卖空这两个国家的股票。他认为马克和法郎的升值将对股市不利，但对债券有利，因为升值会引起利率下降。

简单他说，这是基于马克和法郎的升值将使德国货与法国货变贵，影响德法两国的出口。德国和法国的经济是出口型，出口的下降将削弱整个经济，从而迫使德国和法国政府降低利率以刺激经济。

事态的发展正如所罗斯所料，英镑下跌 10%，马克和法郎增值 7%，伦敦股市上升 7%，德国和法国的债券增值 3%，而这两个国家的股市则处于不振的状态。

由于所罗斯的胜算和一系列运作，量子基金的资产在 1992 年 8 月为 33

亿美元到 10 月份已有 70 亿美元了，短短一个月，奇迹般地翻了 1 倍多。

●随机应变

所罗斯不但是一个投机投资家，对哲学也有一定的爱好。他说，第二次世界大战给他最大的教训就是：期待出乎意料的事物发生并作好准备应付它。他认为每个人都因一些先入之见妨碍他们正确地认识现实。证券市场，外汇市场并不总是反映现实。股票的价值和外汇的价值取决于人们的主观认识。这种现实与对现实的认识之间的差距，就创造了有利可图的机会。重要的不是你的判断是对还是错，而是在你正确的时候，你能最大限度地发挥出你的力量来，这有点像孔子所说的：“君子藏器于身，待时而动，何不利之有？动而不括是以出而有获，语成器而动者也。”（《周易·系辞下传》）

所罗斯的投机原则是确定自己所能承担风险的大小，在开始的时候投入少量资金，当某种倾向逐渐明显时再慢慢加大筹码。投资者不必事事了如指掌，只要比别人更了解某种事物，就不难以有限的资金、有限的信息胜人一筹。

他创立了一种“反射论”，认为人们的认识会改变事物，而事物的变化又会改变人们的认识。如果投资者认为美元会上涨，就拼命购买美元。他们的行为本身就会使美元上涨，从而降低美元利率、刺激美国经济，倒过来使美元增值有了根据。如果投资者认为国际电报电话公司的股票会上涨而大量购买，使股价上升，国际电报电话公司的管理人员就可以利用高价股票以有利的条件收购别的公司，反正国际电报电话公司的股票增值有理由。这就是所罗斯所谓的现实和对现实的认识两者之间的主动关系，好比战场上有大雾，你无法获得所有的信息，等到你有了所有的信息时，战局又发生了变化。

以他看来，投机者的一窝蜂行为不能用经济学中的价格供求论去解释。市场往往受到群体情绪的冲击时上时下。在现实世界里，买卖的决定取决于人们拥有怎样的预期。如果商品生产者预期产品会跌价，那么在价格下跌时，他会多出售一些，而不是像经济学原理所预言的少出售一些。同样，如果价格上涨。

按书本理论，这时供应是会增加，需求量就会下降，从而制止价格上涨。但如果人们预期价格还会上涨得更高，则供应量反而会下降，需求量反而会增大。

所罗斯感兴趣的是所谓“经济繁荣加萧条”的交替循环过程。最初某种不为人们所认识的倾向逐渐自我强化，形成一股势力，后来越演越烈达到高潮，造成人们的错觉，但终于无法维持，最后自我逆转。

80 年代初，里根政府重建美国军事力量，降低税率，实行赤字筹资，使美国经济大振。当时美元加强，股市飞扬，国外投资者纷纷进入美国市场，使美国经济进一步繁荣，美元更加升值。但是美国债台高筑使得这种局面无法维持下去，肥皂泡于是破掉，整个过程逆转，引起经济下降。前几年开始的美国经济不景气，似乎印证了所罗斯的论点。

2.守株待兔　平凡中见真功

塔克曼，是近些年在华尔街上脱颖而出的一位大师级的投资经理。他的杰出的投资业绩受人瞩目，并且使许多华尔街上鼎鼎有名的其它投资经理相形见绌。

美国一家投资公司提供的报告说，1990 年，美国的股市一直在走下坡路，而塔克曼先生的投资公司在这一年的净值却奇迹般地增长了 12.5%，在全美的 474 个投资公司中，塔克曼经营的投资公司遥遥领先。更重要的是，在 1986 年至 1990 年的 5 年中，塔克曼公司的净值和股利，竟然增长了约 135%，在有统计的 261 家投资公司中，也勇夺第一。

1991 年 2 月间，道·琼斯 30 种工业股价指数大涨了近 400 点。当人们问塔克曼对当前的股市有什么看法时，他说这种涨势令人震惊，是一种突破，但一点也不知道股价会涨到什么程度。因此，股市上有不少人认为塔克曼完全没有预测和领导股市的能力，他所遵循的仍然是过去投资大师约翰、谭波顿、彼得、林奇等人的传统投资模式，即任何时候都是把所有的资金全部投资进去。

这种评价大有贬低大师的意味，但也难怪，塔克曼在股票投资上并没有什么特殊的买卖绝技，如果有的话，那就是他那种古板式的、被认为早已过时了的投资方法。塔克曼经营的投资公司管理着近 8 亿美元的资金。这家公司与众不同的是公司的资金没有采取“撒胡椒面”的方法来分散投资，而是把资金尽可能地集中投资在菲力普莫里斯、美国家用产品、美国广播公司、哥伦比亚广播公司、美国国际公司、百威啤酒、莎拉奇公司、桂格麦片、UST 公司和 Geico 等 10 种股票上。

这种投资法既是重点投资，也可以说是分散风险的投资方法。说他是重点投资，是因为塔克曼没有像其他投资经理那样，把资金分散投资到几十种股票上。他这样做，虽然风险相对来说要大一些，但利润却比分散投资要高得多。但是，作为纽约证券交易所的佼佼者，塔克曼并没有丢开“分散投资，减少风险”的投资方法和技巧，仍然把资金投放在 10 种股票上，相对来说减少了投资风险。

在塔克曼的投资风格中，最古拙的办法要数买进后即抱牢的策略。他购买了某种股票后，从不轻易把这些股票抛出，至少也要“保管”3 年左右。他的这种“咬定青山不放松”的目的是选择长期共存共荣的“好伙伴”，为公司的发展创造条件。这是一种重视股票本质的投资方法。

他选择伙伴注重能力，如果某家公司的纯利润率在 15%以下，他就不会考虑购买这家公司的股票。在塔克曼投资购买的股票中，股票所属公司的纯利润率一般在 25%左右，你想，如果一个投资者能长期保持这样的投资利润，他能赔本吗？他能不赚到大钱而成为百万富翁吗？这是塔克曼的独到之处。

为了获得更高的利润，塔克曼对自己投资购股票规定了这样几个标准：

第一个标准是股票所属的股份公司要有公共信用评定机构肯定的“优等”级位，即该种股票的信誉率比较高；

第二个标准是股票所属公司必须具备有一定数额的可动用资金，即除了公司的资产更新、再生产基金的支付和股息等纯利润中的开支外，还有流动资金；

第三个标准是股票所属公司的风险系数比较低，即公司持股的平均风险系数占大盘的 80%。

这三条标准，可说是塔克曼投资方法的精髓。有时候，塔克曼也希望所投资股票的高级主管人员大量持有自家的股票。能达到以上三个标准的股票通常都很贵。精于股市的塔克曼认为，任何股票，不管它的价格如何高，总有一天它会降下来。他一直耐心地等待，一直等到这一类公司遭到“利空”消息打击的时候再进场。这时，股价不得不下降。下降到一定程度后他才投资购买。

这种投资方法，用中国话来说亦可称为守株待兔。正是这个守株待兔法，使塔克曼一步一步地登上了华尔街投资大师的宝座，成为无需加冕的股票大王。

塔克曼在股票市场屡战屡胜的例子不胜枚举。

1990 年 8 月，《新英格兰医学学报》发表了一份公告，指出燕麦敖降低胆固醇有特别疗效的理论没有科学根据，并指出这种说法纯是谎言。这份公告发表后，桂格麦片公司和费雪普莱斯玩具公司的经济陷入了困境。桂格麦片公司打算把持有的费雪普莱斯公司的股票卖掉，退出玩具业。

消息走漏后，桂格公司的股票价值每股一下子跌了 10 多美元。塔克曼早就垂涎这种股票，听到桂格公司股票价格下降的消息后，他兴奋异常，马上通知他的职员，乘机大量购进。后来由于各种原因，桂格公司的股票不负众望，从 40 美元逐渐回升到 50 美元。塔克曼由此大赚了一笔。

莎拉奇公司是一家主要经营烘焙业务和织袜业务的股份公司。

1990 年秋季，由于美国市场出现产品销路疲软的情况，这家公司的产品大量积压，公司的经济也出现了前所未有的困境。

在竞争激烈的西方市场，弱肉强食司空见惯。在困难重重的情况下，莎拉奇股份有限公司股票价格由每股 30 多美元跌到了每股 25 美元以下。

塔克曼一直认为莎拉奇公司的股票有利可图，只是期待它的股票价格下跌后再投入。因此，当这家公司的股票价格跌到 25 美元一股之后，塔克曼就购买了许多该公司的股票。不到一年，莎拉奇公司的股票价格又回升到每股 35 美元，塔克曼如果按这个价格卖出去，每股就可以获得纯利 10 美元，总额则相当可观。

当许多投资者把金融股看成毒药时，塔克曼公司却大量买进美国国际公司股票；在投资人杀价竞销，引起投资恐慌的情况下，塔克曼又买进了百威啤酒公司的股票。因为塔克曼认为，出现恐慌的利空股票总有一分或几分真实性。

塔克曼选择卖出的时机则非常注重直觉。他的一般原则，就是当股价与大盘相比出现溢价时，就毫不犹豫地卖出。

正是由于塔克曼经营有方，塔克曼投资公司引起了人们的普遍关注，想加盟塔克曼公司的人不断增加。尽管投资塔克曼公司的最低额度为 1000 万美元，但欲投资的仍然不少。平凡中不平凡，这就是培克曼成功的秘诀。

●未卜先知

杰西·李佛莫尔是本世纪中华尔街上最幸运的人之一。他下的赌注永远错不了，简直是有些邪门儿。他走运的事迹，要不是在华尔街保有主要的交

易记录，简直神奇得令人难以置信。

1906 年 4 月的一个早晨，天气很好。李佛莫尔一大早就起来了，兴冲冲地来到办公室，稍作停留后，他径直走到经纪商的办公室，他要短线卖出几千股太平洋联盟的股票。经纪商们大吃一惊，这是傻瓜才会干的事。当时的股市正处繁荣之中，太平洋联盟的股票又是最热门的股票之一，经纪商的经理断定李佛莫尔弄错了。“你的意思是买进吧，对不对？”经理问他道。李佛莫尔把他填的单子拿了回来，满脸困惑的样子瞪着它，然后慢慢地摇摇头说，“不，我没有错。”说完即含着淡淡的笑意转身离去。

第二天，他回到市场，情况并未改变，所有关于太平洋联盟股票的消息，全是利多。大部分职业炒家，不但没有卖短线，而且还贪婪地垫款买进。李佛莫尔表现得更为宁静，还是那副略显困惑的样子。这天，他卖出了好几千股的短线。

第三天，4 月 18 日，旧金山发生大地震，太平洋联盟的铁道和其它财产的损失数以百万计，更有不计其数的可能收入都在瓦砾下消失。公司的股票直线下降，李佛莫尔在扣除他的买入的债款之后，净赚了 30 万美元。

“你哪来的这种预感？”事后别人问他。他只好无可奈何地耸耸肩。

李佛莫尔是一个农夫的儿子，生在马萨诸塞州，青年的时候漂泊到波士顿，在一家证券经纪商那儿找到一份文书工作。他对于一种叫做“短线卖出”的赌博着了迷。在这种紧张得毛发竖立的冒险投机中，你卖出股票时，手头并没有股票；你的股票会下跌，但你只有卖出后到你必须缴出股票前这一段有限的时间，如果在这段时间内股价下跌了，你可以低于卖出的价买进，赚取时间的差额。用这种方式，能以少数的资本巧妙地做大额的股票生意。甚至可以不动用自己的钱而去赚取极大的利益。但是，如果股价涨了，你也会面临巨额的亏损。

李佛莫尔有一种不可思议的能力——他自己也一直不明白是怎么回事——他能预先感觉出来，股价何时会下跌。开始的时候，他只是和一些同事，在波士顿交易所小赌一下。有时候当每个人，包括一些老手在内，都认为某一种股票涨的时候，他却要赌他跌，一周过后，股价果跌。人家问他怎么会知道，他耸耸肩说：“我想，是运气吧。”

他慢慢地开始在股票市场自己做短线交易。后来，他就变成了巨富。他经常不断地神奇地成功，使当时报纸和杂志的记者，甚至某些冷静的华尔街人，都认真地相信，李佛莫尔的确生具异秉，可以未卜先知。他自己也强烈地体会到，在他的生命中，命运所发挥出来的那股巨大的力量。

●从华尔街成功步入美国政界

在华尔街伯纳德·巴鲁克是一名出色的、为数不多的天才股票经纪人，而在美国政界，他又是得到广泛赞许，备受称颂的战时工业局局长。从华尔街到美国政界，巴鲁克留下了一条成功的足迹。

巴鲁克是在美国南卡罗来纳州长大的孩子，他曾经拥有一个幸福的童年。1865 年，南北战争以南方的失败而告终，南卡罗来纳州成为一个贫困的地区。巴鲁克的双亲为了孩子，决定移居北方。1884 年，15 岁的巴鲁克成为当时纽约市立学院 300 名“附读生”之一，这所新设立的学院是专门为穷苦而有培养前途的男生提供免费的教育。这所学院位于纽约格拉默西公园附

近。60 年后，就在同一块地方，市立大学为伯纳德·巴鲁克商业和公共管理学院的摩天大楼举行了落成典礼。

在完成了极度紧张的学业之后，巴鲁克慕名来到了华尔街。然而，具有讽刺意味的是，巴鲁克连申请一个杰·普摩根公司的初级伙伴都不可能，原因很简单，就因为巴鲁克是一个犹太人，这家苛刻的公司拒绝雇佣除了忠诚可靠的新教徒以外的任何人。没有办法，巴鲁克只有到少数正在设法克服华尔街盛行的这种偏见的犹太人拥有的公司中去工作。在一个低微和不为重视的职位上，巴鲁克还是逐渐向人们证明他是一个天才的华尔街经纪人。他依靠自己的知识和敏锐的观察力以及果断的决策，在华尔街的股票交易中左右逢源，取得成功。在他 30 岁的时候，他完全依靠自己的力量，挣得了 300 万美元。于是，他成为华尔街上引人注目的一颗新星。

巴鲁克并不满足这些。美国总统伍德罗·威尔逊的改革计划，如同一块奇异的磁铁，吸引住了这位诡计多端的股票投机商，他期望能够利用他的聪明才智，作些对公众有益的事业。但是在他走向政治事业的途径中受到与在华尔街实行的同一偏见的阻碍后，他开始计划成为一个支持“新自由”幕后的财政支柱。

出乎意料的是，威尔逊一进入白宫，就把巴鲁克邀请去，向他咨询有关经济事务的意见。威尔逊感到同巴鲁克结合在一起已刻不容缓。1916 年，威尔逊总统决定要成立一个有关防务生产的咨询委员会时，毫不犹豫地选择巴鲁克为成员之一。

巴鲁克继续在华尔街的股票交易中出现，他表现得愈加成熟和出色，凭着自己出色的才智，他继续成为华尔街上令人羡慕的赢家。然而，谣言同时出现，说巴鲁克利用威尔逊和平建议的内幕消息，在股票市场上赚了一大批钱。巴鲁克被召到国会的委员会去作证。当主席用粗鲁的语气询问他的职业时，巴鲁克以坚定而又平静的语调回答道：“我是一个投机商。”他的这种大胆而坦率的回答，使听众发出一片啧啧的惊奇和赞美声。他当众公布了最近每一笔交易的记录，表明事先他根本不知道威尔逊总统的指示。

他的经历表明了他是一个讨人喜欢而可信的人。如果他凭借自己的才智赚了那么多的钱，那他必定是一个出色的人才。二战期间，美国参战后，巴鲁克成为新的战时工业局局长，指导惊人复杂的工业结构，提供重要的供给品，支持整个协约国的事业。尽管当时有些政界人士对“一个华尔街的投机商”能否指挥生产那么错综复杂、品种各异的产品表示怀疑，但巴鲁克以他的实际行动，很快就赢得了广泛的承认。

在巴鲁克身上，具有一种能够迅速而广泛了解情况的能力。人们对他的这种卓越的才干颇为赞赏。正是圣于此，他才使当时的人们形成了这样的一个看法：当华盛顿要求有一个出类拔萃的人来担当一项重要的任务时，觅得合适人选的好地方就在华尔街。

3.知彼不露己　百战更百胜

1982 年，美国华纳传播公司的股票价格飞涨，几乎达到了最高点，每股 63 元。作为一个有经验的老手，安德鲁·托比厄斯最懂得“买低卖高”的原则，因此他根本不想沾手。果然，没过几天，华纳公司的股票在爬到高价后，由峰顶大幅度滑落，股价跌到 28.25 美元，这是因为它下面的一家分公司的财务陷入了困境。这个价格，安德鲁动心了。他有了购买华纳街股票的欲望，但是他首先想到了华纳的保证期券。所谓保证期券就是保证你在一段时期之内，可以用某个固定价格购买华纳的股票，而不管该种股票的价格高于这个固定价格多少。华纳的保证期券是保证你在 1986 年 4 月 30 日前，不论华纳股票价格是多高，都可以用每股 55 元的价格买入。

安德鲁是华尔街有名的投资专家，他有丰富的知识，他知道保证期券和股票一样有上涨股权的权利，也就是在指定的期限内，可以在指定的价格内买卖。唯一不同的是，股票在各地的交易所都可以使用这种权益，而保证期券的交易对象是上市的公司。

华纳公司的保证期券在美国证券交易所交易，安德鲁认为华纳的保证期券价钱很低，以它作为投资的对象或许比直接在股票上投资要有利可图。但是期券的价格要多低才值得投资？虽然它保证 1986 年 4 月 30 日前可以用 55 元的价格买入华纳股票，可华纳股票现在仅仅是 28 元多一点。安德鲁以投资家的头脑粗略地计算了一下。安德鲁经过推测，假设期券的价格在 5 元左右，那么花 500 元，买进 100 股华纳股票的保证期券，即保证你在 1986 年 4 月 30 日前以每股 55 元的价格买进 100 股华纳股票，而 5000 元就可买进 1000 股的保证期券，而买进 1000 股的现价，是 28250 元。

然而，当安德鲁打开报纸时，却发现华纳保证期券的价格是 11.25 美元，也就是说如果你买进期券，只有在 1986 年 4 月 30 日前，华纳股票涨到每股超过 66.25 美元时，才有利润可图。28.25 美元的华纳股票现价，实在是太低了，而 11.25 美元的期券，又是太高了。

他并未因此而放弃计划，他的策略是：买进股票，挂空卖出保证期券。所谓挂空卖出，就是你先卖出手中没有的股票，交易所会有所记录，然后还要买回所卖出股票同等数量，补齐帐户上的不足，如卖出是高价，而补进是低价，就可以赚取其中的差额。

安德鲁迅速打电话给他的股票经纪人，以 11.25 美元的价格挂空卖出 1000 股保证期券，同时以 28.25 美元的价格，买进 1000 股华纳股票。这样，安德鲁可谓聪明到家了。如果到 1986 年 4 月 30 日，华纳股票低于每股 55 元，那么保证期券就一文不值，也就是说安德鲁不必花钱去买进其挂空卖出的 1000 股期券，凭空获得卖出时所得利润 11250 元；而如果股价超过 55 元，股价越高，对安德鲁越有利，如果股价是 66 元一股，期券价值 11 元，那么在期券交易上，安德鲁基本不亏不赚，可在股票交易上，每股可以净赚 38 元，也就是 38000 元的利润。这可谓是棋高一招的双保险措施。如果华纳股票超过 66 元，每超过 1 元，在期券上就损失 1 元，而在股票上又赚 1 元，一来一去打个平手，整体上仍保持每股 38 元的利润。如果股票 1 分未涨，那么在股票上不赚，但在期券上有利可图，华纳公司是有实力的公司，如无意外，股价不会跌得太多，在此情况下，安德鲁肯定会赚，它这一招真是一箭双雕，两全其美！

可当安德鲁把他的想法告诉好友杰夫时，毕业于哈佛大学的杰夫却认为这一做法还不够完美。他认为多卖出 1000 股保证期券，以二对一更保险。安德鲁计算过后，觉得妙极，当即打电话给经纪人，让他再卖出 1000 股保证期券，结果这一次他大获全胜。

安德鲁真是神奇。无独有偶，早在 1981 年时，克莱斯勒公司的股票是每股 6 元，当时该公司面临经济难关，因而股价像坐滑梯一样，逐步下滑。那时优先股也是 6 元一股，只是优先股每股有 2.75 美元的股息，这是个恒定不变的数字，不会涨也不可能跌。并且优先股获有保障，若是克莱斯勒营业大跌，利润不足以付足股息，优先股有权分配它的利润，在优先股每股 2.75 美元的股息没有偿付之前，普通股是不会分到任何钱的。当时，优先股的股息已经积压了 5 元没付，并且每一票都会积压下去。于是一个独特的想法在安德鲁的脑子里产生，即买入优先股，同时挂空卖出普通股，在行动之前，安德鲁已经考虑到了可能出现的两种情况：（1）克莱斯勒公司一蹶不振，这样股票持有人或许只能收回少许投资的金额，当然优先股的持有人有优先权，在这种先决条件下，普通股一文不值。因此，挂空卖出普通股票所得利润，应该可以超过优先股的损失；（2）克莱斯勒度过经济难关，在新的周期到来后，普通股的股票必定会上涨，但幅度不可能会很大，虽然普通股的胜利也累积了一些价值，但是优先股的股利必须先得到偿付。到 1983 年底，优先股的股利欠到 11 元，拿到 11 元后，每年还可以获得 2.75 美元。在这种情况下，每股 6 元买进的股票，还是相当划得来的。因此，挂空卖出普通股票受到的损失，在优先股的股利及上涨的股价之下，显得微不足道，不论普通股的行情如何走红，优先股都会有颇为不错的局面。

然而，李·艾科卡毕竟是一位了不起的人物，他对克莱斯勒公司进行了大刀阔斧的整顿，奇迹发生了，克莱斯勒起死回生，而且有了杰出的表现。文科卡提前 7 天偿还了政府的保证贷款，并且盈余的数字在不断提高，于是优先股的价钱从每股 6 元直线上升到每股 22 元多，并且偿付了所欠的股利 11 元多，投资 5 万元的安德鲁，一下子便净赚 40 万元。

安德鲁作为一位身经百战的投资专家，有足够的财力与经验来分析、判断各种状况，以确定自己的战略，在现货、期权市场进行双向保值交易；同时做出不同的假象，以混淆市场的视听，所谓知彼不露己，百战更百胜。

●“卖空”的冒险代价

早在 19 世纪中期，美国出现了铁路发展的高潮，由于铁路公司获利丰厚，人们纷纷购买铁路股票。在这种购买股票热潮的推动下，原来贩过牛、经营过轮船业的丹尼尔·德鲁进入华尔街，开始了其铁路股票的投机生涯。

开始，德鲁凭借手中的资金，进入了伊利公司，并当上了该公司的司库，掌握了该公司大权。随后，他便着手控制伊利公司的股票价格，以赚取公司的巨额利润。为此，他使用了各种手段，有时候他亲口散布谣言，有时候又故意将一张透露计划的小纸条掉在地上，让那些贪婪的投机者拾走。然而，他最常用的办法还是利用手中的本钱操纵股价。价格低的时候，他大量套进，等到他把这些股票炒到了每张都能给他带来 10 美元或 20 美元以上的利润时，就卖掉。通过这种办法，德鲁基本上达到了操纵伊利股票价格的目的，而且取舍自如，可谓投机到了登峰造极的地步。

当时的华尔街流传着这样一种说法：“丹尼尔说涨——伊利股票就看涨；丹尼尔说落——伊利股票就下跌；丹尼尔说摆动——伊利股票就上下波动。”

由于德鲁为了赚钱，有时不惜让自己所在伊利公司的股票下跌，他在华尔街得到了“不忠诚”的名声，一味地依靠抬高或降低股价赚钱的办法变得越来越困难。但是，对那些投机者来说，总是有其办法的。很快，他又发现了在股票下跌时，如果采用一种新办法——卖空，就可以使他变得更加富有。

所谓卖空，就是出卖不属于自己的或是毫无价值的股票。这是一种可怕的投机方法，极易造成股市动荡。因此许多国家的证券交易所都采取了措施，对卖空加以禁止或限制。但是，在高额利润的驱使下，卖空现象仍不时出现。作为股市投机中的一种主要手段，卖空的确可能在短期内获取暴利，但风险也大。报酬与风险共存，弄不好就会身败名裂，倾家荡产。

当时的纽约证券交易所还没有任何限制卖空的立法，于是德鲁开始肆无忌惮地卖空。他常常在从卖出到交割某种股票的短短一段时间内，有意压低股票的价格，然后低价买入他原来卖出的那么多的股票，以支付给原先的买主，从而大获其利。

有一次，德鲁以 15 元一股卖出一种股票后，就把这种股票人为地压低到 5 元一股，德鲁就在此时又从市场上买入他原先声称想卖出的股票数，支付给买主。经此一倒手，德鲁从每张股票上轻而易举地就赚取了 10 美元，是买价的两倍。就是靠这种办法，德鲁在股市上吃尽了甜头，捞足了油水。

不过，德鲁骇人听闻的卖空，还是发生在科尼利里厄斯·范德毕尔特海军准将下达了一道买伊利股票的命令之后。当时，范德毕尔特将军已年过 70 岁，一直应林肯总统的要求，管理着既爱国又赚钱的船运业，同时还经营着几条铁路支线，德鲁曾在船运业和股市上几次向准将挑战，使准将吃了不少苦头，鉴于以往同德鲁交锋的经历，范德毕尔特担心德鲁又会向他挑衅。同时他还注意到德鲁所掌握的伊利铁路乃是赚钱的事业，于是就下决心收购伊利铁路公司的股票，想把伊利公司控制在自己手中，把德鲁赶出该公司的董事会。

为了对付范德毕尔特的收购，德鲁采取了许多措施，其中包括花金钱请了当时华尔街最精明的小伙子吉姆·费斯克和杰伊·古尔德来帮助他。后来，费斯克和古尔德都成了与德鲁齐名的华尔街恶棍。最后，他们对付准将的办法是租用了一所偏僻的印刷车间，买了几令纸，胆大包天地印制了总值达 700 万美元的伊利公司的股票。

范德毕尔特像头激怒的公牛，不停地下令购买全部的伊利股票。结果，可想而知，他以 700 万美元现金换到了德鲁一钱不值的废纸，没办法，准将最后不得不诉诸法律，花钱请了纽约市的一位法官。法官发出了逮捕德鲁及其两名同伙的命令。德鲁等 3 人则带着已赚到手的大把美元逃到了新泽西州，并买通了该州的大小官员，于是双方僵持了一段时间。

德鲁抛售伊利股票一事，在华尔街被称为“最大胆的一次”卖空浪潮。不过，玩火者必自焚。经过这次卖空，他不仅名声扫地，而且还被他的两个得力助手费斯克和古尔德给出卖了。费斯克和古尔德两人私下与范德毕尔特达成交易。他们把从准将那里骗来的钱还给准将。作为交换条件，范德毕尔特不再过问伊利公司的事。

此后，伊利公司进行了改组。古尔德和菲斯克分别出任正副总经理，惟独他们的德鲁大叔被丢弃在一边。德鲁大叔最后声败名裂，在郁郁寡欢、穷

困潦倒中死去。

4.远离尘嚣 以不变应万变

沃伦·巴费特堪称为世界级的“天才理财家”。如果在1956年，他刚开始从事投资管理时你给他1万美元，以后再也不增加，13年后的1969年你的投资将达到30万美元。如果你1975年花上40美元买下一股他的投资公司股票，到1993年，这一股就值1.7万元了。巴费特的投资公司——伯克夏公司的股票现在是纽约证券交易所最昂贵的股票，巴费特本人的财产现达83亿美元，他是美国最有钱的人，也是美国唯一靠股市投资成为亿万富翁的人。

巴费特从6岁开始就对股票感兴趣。父亲是股票经纪人。巴费特从小就有机会在父亲办公室里玩，对证券之类的事耳熟能详。

他8岁的时候，曾劝14岁的姐姐买一家名叫“城市服务公司”的每股38元的股票。不久股票下跌到27元，姐姐担心自己的积蓄将化为乌有，每天责怪巴费特不该让她上当。后来股票回升到40元，巴费特赶快卖掉姐姐的股票，付掉1美元的手续费后，赚了5美元。但是这家公司的股票紧接着上涨到200美元一股。从这件事，巴费特得出了两个教训：（1）投资不能什么都听人指挥；（2）为客户投资可以，但不应在投资的当时向客户每事必报。

巴费特15岁时，父亲竟选国会议员获胜，举家迁往华盛顿。巴费特不喜欢华盛顿，中学的成绩很差。他在华府念中学时，和另一个同学花25美元买了一架弹子球机器人——俗称“波子机”，安装在他们经常去的理发店里供顾客玩。第一天就赚了4元。接着他们成立了一个公司，专门在各理发店安装弹子球机器。结果，一些理发店很欢迎这玩艺儿。巴费特的小公司每星期赚50美元。到中学毕业时，他一共赚了1200美元。

巴费特爱好数学，让父亲在国会图书馆借了关于赛马的书，自己编印出版了一张关于赛马消息的小报。他说：“我一直知道自己会有钱的。”果然，他在20岁时就已经赚了1万美元。除了足够支付上大学的费用外，他还有钱在家乡买了一个40英亩的农场。

巴费特大学毕业后，申请入读哈佛大学经理学院，被认为不够资格而遭拒，后来进入宾夕法尼亚大学的沃顿经理学院。他读了杰明·格莱姆写的《聪明的投资者》一书后，深受启发，决定前往格莱姆任教的纽约哥伦比亚大学经理学院就读。

格莱姆的投资方法是以企业本身的价值为基准。至于企业是什么行业倒无关紧要，只要股价低于企业的真正价值就行了。格氏认为市场迟早会认识到企业的真正价值而抬高股价，弥补它与实价之间的差距，这时原先的投资者就能获利。格氏自己有一家投资公司，年收益率达19%，几乎完全如格菜姆所预测。巴费特毕业后在那里工作了2年，格莱姆退休后，公司解散，当时他25岁，个人资产已有4万美元。

●青出于蓝而胜于蓝

1956年，巴费特组织了一个合伙投资公司，由他负责经营。他告诉投资者，他将像管理自己的钱一样去管理他们的钱。但是不打算经常向他们汇报，解释投什么，为什么投。就像外科医生在动手术的时候不能和病人谈话一样，他不想多费口舌解释。他与投资者约定，在投资者收回资本及相当于6%年利后，其余的利润，投资者得3/4，巴费特得1/4，从1956年到1969年的

13 年，巴费特使投资年收益率达到 30%。

巴费特没有让老师的条条框框束缚自己。格莱姆过于注重财务教条的分析，巴费特则更加深入地分析企业本身，不只是看企业的帐面价值，他宁可以中等价格投资购买一家优良企业的股票，而不以低价购买一家业绩平庸的企业股票。

巴费特投资的灵感来自阅读大量的公司年度财务报告、金融新闻和专业杂志。他根据企业所在行业的前景、产品和企业治理人员使用资金的能力，对企业进行分析，判断企业的内在价值，然后估计企业将来可以赚多少钱，来确定企业股价应该为多少。

巴费特只投自己熟悉的公司，如果自己不知道如何对企业估价，别人再怎样推荐，他也不投。他不懂生物工程工业，电脑软件工业，激光纤维工业，他就不投。

一家企业的真正价值迟早会在股价上反映出来，问题在于时间的长短，不过一般来说不会大久。好企业股价偏低的不正常现象不会持久。股价过高时，他也不投。

1969 年，美国股市过热，巴费特找不到适当的投资机会，于是决定卖掉累积了 13 年的股票，把钱发还给投资者。一下子，有 50 多个人成了百万富翁。

1973 年，美国股市低落，巴费特重又入场，作了一系列投资。举其荦荦大者如下：

1973 年，他以 1060 万美元买下了 9%的《华盛顿邮报》的股票，到 1989 年这些股票已价值 4.86 亿元；

1974 年，他以 4500 万元买了一家政府雇员保险公司，到 1989 年这些股票已值 14 亿美元；

1983 年，他以 6000 万美元买下价值 8500 万元的一家家具公司；

1986 年，他以 5 亿美元购买了 18.7%的美国广播公司的股票，到 1986 年底这些股票已价值 8 亿美元；

1989 年，他以 10 亿美元购下可口可乐公司 6.3%的股票，到当年年底，这些股票已价值 18 亿美元。

巴费特最近的投资是 1992 年中以 74 美元一股购下了 435 万股美国高技术国防工业公司——通用动力公司的股票，年底股价上升到 113 元。巴费特在半年前拥有的 3.22 亿美元的股票已值 4.91 亿美元。

他的成功使其一举一动都受别人的注意，不少投资者索性模仿他的点金术，他买什么也跟着买什么。

1993 年 1 月，巴费特以 8 亿美元购买了大量美国联邦房屋抵押贷款公司的股票。消息公布后，该股票立即上涨 3%。

巴费特认为大多数企业是不值得投资的，股价一般都太贵，但少数优秀的企业股票偶尔也会很便宜。

1963 年，美国运通公司因为一家子公司的丑闻，股票从 60 美元一股暴跌到 34 美元一股，损失达 64 万美元，帐面上几乎没有净资产了。巴费特却认为美国运通公司基本垄断的全国旅行支票业务和信用卡业务，两者都没有受到丑闻的影响，而这两种业务也没有竞争者与之为敌，仿佛周围有一道壕沟在保卫。巴费特从来不把 1/4 以上的资本投入一家公司，这次一反常态，把所有资本的 40%——近 1300 万美元购买 5%的美国运通公司的股票。2 年

后，他卖掉这些股票时净赚了 2000 万美元。

他投资的几家广告公司，垄断了全美的广告，等于寡头统治差不多。这几家广告公司在世界各地都有业务，巴费特同时投资在这七八家广告公司，就保证了利润不会漏到圈子外面去。

一千几百家美国的地方独家报纸也属于这种性质的企业。1973 年，当《华盛顿邮报》的股价下跌到 4 美元一股时，巴费特花 1060 万美元买下了该报 10%的股票。到 1985 年，这些股票已值 2.5 亿美元。他的利润差不多是当时投资的 20 倍。

1976 年，他获悉的一家电视台寻求买主。因为他购买的《华盛顿邮报》拥有电视台，按联邦政府反托拉斯法的规定，巴费持不能再购买电视台了，所以他建议格林奈尔学院把它买下来。但校方反复讨论，迟迟不能决定，这家电视台终被另一家公司收购了。当巴费特又获悉一家电视台出售时，就干脆先投标 1290 万美元将它买下，然后再为学院筹措资金。

1984 年，格林奈尔学院以 5000 万美元将该电视台卖给“报业大王”赫斯特公司，使该学院的基金按学生人均计算达 13 万美元，成为全美最富有的大学之一，仅次于基金人均 18 万美元的哈佛大学。

●注意观察

巴费特一直住在内布拉斯加州的奥马哈市，住的仍是 25 年前花 3 万美元买下的普通房屋，远离纽约、芝加哥等大城市的尘嚣，他觉得奥马哈比纽约好，纽约的刺激大多常常使人被迫作出反应，有时还会逼人发疯，而住在安静的奥马哈市容易开动脑筋，投资这一行在巴费特看来是一种要求人们动脑筋的有趣游戏，而又不大难赢。在从事投资管理的专业人士中，巴费特的机智和学问很少有人匹敌。他每年亲自撰写的年度报告，常常引用托尔斯泰、歌德、帕斯尔卡、凯恩斯等的警句名言。他的投资组合里有广播电视报纸业、软饮料业、制造业、保险业、银行金融业和消费品业等，1991 年度的收益率为 39.6%，1992 年为 20.3%对普通人来说，投资年收益率能达到 20%就应该开瓶香槟酒庆祝了。但巴费特谈到 1992 年的收益率时说：“这比我们的平均收益率低，简直不能跟我们最好的年头相比。”那年一 1976 年他的收益率达 59%。过去的 23 年中，巴费特的投资年均收益率为 29%。

巴费特目前经管的资金有 100 亿美元。他说：“管这么多的钱，就像指挥一艘船一样，虽然还能行动，但动起来不如以前那样快了。”他有 9 个助手，办公室里没有电脑，也没有显示股价瞬间变化的电视屏幕。但他的同事说他思考速度比电脑还快，别人都跟不上。办公室墙上的条幅写着：“愚人和他的钱到处受到邀请”的醒目语句。

1983 年，巴费特购买了一家在内布拉斯加深受顾客欢迎的家具公司，这家公司创业于 1937 年，当时只是一家地下室，后来这家公司占了整整 3 条街，面积达 40 英亩，年销售额 1 亿美元以上。创办人罗斯·布拉姆金是一位俄国移民，从未受过正式教育。巴费特见到她的时候，她已是 90 岁高龄，但精力充沛地每天上班，她的经营宗旨是：“诚实无欺，物美价廉。”曾经有一家与之竞争的家具公司到法院告她买卖不公平，因为她的价格太低，布拉姆金辩护说，让顾客买到便宜的东西没有什么不好。法官认为她没有错，退庭后还去她店里买了一千几百元地毯。

有一天，巴费特到她店里问她愿不愿意把她的家具公司卖给他，她当即开价 6000 万元。巴费特没有还价，径直回到办公室开了一张 6000 万元的支票给她。布拉姆金问他怎么没有请律师和会计师，巴费特说他相信她。在清点存货时，她也发现家具公司值 8500 万元，不过布拉姆金一言既出，驷马难追，不愿悔约，只是非常吃惊，因巴费特当时似乎想都没有多想一下。原来他早就认准了这爿家具值多少钱了。巴费特和布拉姆金从此成了好朋友。

●获利变现

1955 年在田纳西州的梦非斯城，正在召开一个青年经理大会。有一个叫 K·威尔逊的年轻人，跟通用汽车附属的冷气公司快捷德公司的一个经理基斯聊天。威尔逊是一个建筑商，他正在寻找贷款去发展他的汽车酒店。

基斯问道：“生意怎么样？”威尔逊回答说道：“不错，但是我需要发展资金。”

基斯想了想，说道：“我明天要去纽约拜见安德烈·米耶，你可以和我一道去。”

第二天，他们俩乘了公司的飞机到了纽约。不久，他们就来到了加拉尔酒店见到了米耶。米耶听了威尔逊的打算后，叫他明天来会见他的同事。第二天，威尔逊当众又重复一遍自己的计划。最后，米耶问道：“你需要多少钱？”答道：“250 万美元。”“你可以借 250 万美元。”米耶说，大家互相握手祝贺。

实际上，米耶是把 250 万威尔逊酒店的可换股债券马上卖给了美国钢铁公司，他净赚了 25 万美元可换股债券。

1960 年，他把债券换回了酒店的股票。此时，酒店刚刚开始发展，他就把股票卖掉了。据拉察特公司的同事说，米耶并不看好酒店。按照他的看法，酒店业已经发展到了顶峰，因此他宁愿只赚那 25 万美元债券。

这家酒店就是现在著名的假日酒店。

从这件事，我们可以得出如下两点：一是米耶在促进这家大酒店系统的发展中起了重要作用；二是米耶再一次过早地把股票换成现金，失去了 1962 年赚大钱的好机会。

1962 年，假日酒店已经在全美国和加拿大建立了 275 家分店，现在全世界拥有 1750 家分店。就像米耶失去华纳，兰巴公司的机会一样，他永远固守着“空中的老鹰不如手中的麻雀”的原则。虽然他失去这些机会，但是并不后悔，因为，这可能是从长期收益的角度来看。他经常说：“你们读过圣经中的故事吗？如果你一掉头向后看，你马上就变得无所适从了。”这就是米耶的经营观念。

5.明察秋毫 随波不逐流

1957 年 10 月 19 日，星期一，在纽约这个经历了 200 余个春秋、繁华的西方金融之都，神秘的股市黑色风暴平地而起，以迅雷不及掩耳之势席卷了整个西方世界。

这次股市暴跌对于一些人来说确实是一场灾难。据统计，仅 10 月 19 日这一天，仅美国股票投资者的损失就高达 5600 亿美元之巨！从腰缠万贯的公司大亨到街头市井的平民百姓，从踌躇满志的股票投机者到交易场上的经纪人，几乎对每一个持有股票资产的人来说，股市暴跌无疑是一场巨大的灾难，一些被股市暴跌弄得倾家荡产、负债累累的人们惶惶不可终日，有的人甚至就此走上了黄泉之路。

然而在这场令人谈之色变的股市大灾难中，却有一名纽约市的私立医院的医生琼斯·皮特，出人意料奇迹般地在“黑色星期一”中成为为数极少的赢家之一。在这次股市暴跌中，他非但没有丝毫损失，反而净赚了 20 万美元，在华尔街上，他成为众人眼中不可思议和具有魔力的象征。

在美国的难民中，除了腰缠万贯的大投资家和一般的中小投资者之外，还有一批专门从事股票投机以待发大财的人。他们大都是一些有着一笔相当可观的积蓄，受过良好教育、具有一定股市知识、通晓投机技巧的人士，年龄大都在 50 岁左右。丰富的人生阅历和充沛的体力使得他们有胆量敢于闯入变幻莫测的投机浪潮中一显身手，这些人把投机股票不仅仅看成是一种发财的事业，而且还把它作为一种“够刺激”的游戏，渴望从惊心动魄的斗智斗胆的投机买卖中得到乐趣，琼斯·皮特就是这样一名出色的股票投机家。

琼斯·皮特今年 58 岁，正是年富力强的壮年时期。在纽约市，他拥有一所自己的诊所。即使不参加股市投资，在美国他也可以过着相当优厚的中上层阶级生活，因为他开的那家诊所每年能给他带来数万美元的收益。

然而琼斯·皮特和大多数股票投机家一样，在他身上，有一种百折不挠的冒险精神。虽然有固定的收益，但他并不满足于这种安定平淡的生活，他渴望寻找到一种不同的富有刺激的生活。于是，他选择了股票投机。

在股票市场上，他从一点一滴开始起步。开始时，他只是通过小宗的股票交易，积累经验，培养使自己成为一名出色的投机家所应具备的敏锐的感知力和果断的决断力，慢慢地，他开始增大交易数额，并且频频得手。他究竟赚了多少钱，谁也说不清。但据了解他的人透露，他几年内在股票市场上赚到的钱的数额至少也有百万美元以上。他被华尔街上的投机者们誉为“优秀和天才的投机家”。

那么，他在“黑色星期一”这天，是如何把一场灭顶之灾变为一次发财良机的呢？这还得归功于在此之前他在股市风浪中磨炼出的能力和经验。

那天，甚至在此之前的日子里，琼斯·皮特就一直密切注视着华尔街股市哪怕极其微小的一点变化，并且运用他所拥有的全部经验和能力，对这些变动迅速进行处理，并得出一个自己的结论，在“黑色星期一”到来之前，面对着股价日甚一日的节节上升，琼斯·皮特就综合各方面的情况，预感到股市上升到一定高度后，股价必然下跌回落。这是一个看似简单的预见，但其实却包含了他几年中在股市中磨练积累的全部经验。

面对节节上升的股市，琼斯·皮特不动声色，他耐心等待着抛售手中股票的最佳时机，终于，就在股市暴跌前的第三天，他预感到股价已接近顶点。

于是开始大量抛售，终于在“黑色星期一”来临之前，抢先把手中的股票脱手干净。在他全部股票脱手的第二天，股市风暴骤然来临。

琼斯·皮特成功了。他成为“黑色星期一”中极少数的几个赢家之一，他成功地净赚了 20 万美元。

如今，琼斯·皮特依旧在华尔街上从事股票投机。对于股市暴跌风潮，他的话显得与众不同，他说：“股票价格的剧烈变动，对于成功的投机者来说，永远是件好事。”

●预言股票价格的剧跌

格连维尔是当今西方世界金融界的强人，他的“强”表现在他说话的影响力上。

1981 年 1 月 6 日，一份在美国佛罗里达州出版和发行的股票市场通讯《格连维尔股票市场通讯》，叫它的订户“卖出一切东西，包括股票和房地产在内。”因为股票市场一场严重的熊市已经来临。

第二天，为世界投资者所瞩目的美国纽约华尔街股票市场，掀起了滔天浊浪，股标价格像决堤的洪水一般，一泻千倾，道·琼斯 30 种工业股票价格平均指数猛跌了 31 点，数以千万的美国股票投资者遭受了巨大损失。

这在当时情况下不该发生。当时美国经济还在复苏，按常理，股市行情应该上涨，而约瑟夫·格连维尔的一句话，触发了这次华尔街股票市场的大跌风。同年 9 月，又因他的一句话，爆发了一场遍及西方世界各国的股市暴跌风潮。就是这个格连维尔如此神通广大，一句话掀起狂风巨浪，把股票市场弄得天翻地覆。

此时的格连维尔已有 50 多岁，几十年的经验使他形成了自 己一套玩股票的理论。他大学毕业后，便开始自行经营股票业务。实施他的窥测动向、闻风而动的理论。买卖股票，几乎是他的看家本领，拿手好戏。他的理论与“长期”投资理论相对立，他用他新的“技术上的指标”代替传统的上升——下降指标，来指导自己的业务。他自以为他已揭开了华尔街股票市场之谜，他说：“如果投资人依据我的说法去做，他们就会发财。”他对自己有惊人的自信。当然他没有说另一句活，就是他自己会因此更发大财。

格连维尔出版一份周刊，就是前面提到的《格连维尔股票市场通讯》，另外还经营一个“消息预告系统”，把有关股票市场的消息提前告诉订户，他的所有预告，都不谈长期趋势，只说一天内的事情。他认为他提供的消息的影响时间异常短暂，仅为一天。这正是格连维尔神奇理论与众不同之处。因此，他的一句话可以使世界股票市场产生巨澜，表现了他翻手为云，覆手为雨的“威力”。他被称为股票市场的预言家。他像交通警察一样，高居于指挥台上，指挥着金融高速公路上的交通。

但是，有的人也发现了一个奇怪之处，即格连维尔总是预言股票价格的剧跌，从没有预测过股票价格的暴涨。其中自有他的道理：“我在熊市中赚到的钱比牛市中赚的钱多。举个例子，从地下拾级而上，要用 2 个半钟头才能到达纽约帝国大厦的顶层，但如果从顶层跳下来，不到 10 秒钟即可到达地面，异常迅速地达到了目的，这条原理适用股票市场。”

●股市之父

杰姆·罗杰斯是美国最富远见的国际投资家，也是最成功的投资家之一。他出生于美国南部的阿拉已马州。在那鲁大学历史系毕业后，又赴牛津大学攻读政治学、哲学和经济学。不久他爱上了投资管理这一行。

1970 年，他与另一位著名投资家乔治·所罗斯组成了华尔街最成功的投资管理公司。他们两人经营的投资组合——量子基金连续 10 年每年收益率超过 50%。所罗斯负责买卖证券，罗杰斯负责证券分析，除他们两人以外，公司开始时只用一名秘书。量子基金从 1970 年的 1200 万美元到 1980 年增长为 2.5 亿美元。

1980 年，罗杰斯从公司“退休”，他管理量子基金应得的一份利润达数千万美元，而当时他只有 37 岁。从那以后，罗杰斯的理财术为他累积了一笔巨大财富。

罗杰斯的投资范围极广，从疗养院到成衣商，从保险公司到钢铁厂，从葡萄牙到非洲的博茨瓦纳，从新加坡到秘鲁都投。当他相信某个国家的发展前景比一般人预测更为看好时，就先声夺人地在那里投资。

1984 年，奥地利股市跌落到 1961 年的一半，奥地利的股市信息外界极少了解。罗杰斯实地考察后，购买了大量奥地利企业的证券。翌年，奥地利股市指数上升了 145%，他因而被誉为“奥地利股市之父”。

1987 年日本股市的涨势停了下来，1988 年罗杰斯开始卖空日本公司的股票，结果他卖空的每种证券都跌价，从而获利。同年上半年，罗杰斯预见到美国股市将暴跌因而卖空股票。股市崩溃的 10 月 19 日恰逢他的生辰，带给他一份丰厚的生日贺礼。罗杰斯曾预言布什将因美国的经济问题竞选总统连任失败，又预言美元将下滑，果然均被言中。

罗杰斯认为独立思考非常重要，他和所罗斯向来都不重视华尔街的一班证券分析家。罗杰斯说：“这些人随大流，没有人靠随大流而发财的。”量子基金的成功原因在于理财者有预知别人尚未觉察的重大长期性变化而非商业周期变化的本领。罗杰斯感兴趣的不是一个企业在下一季度将盈利多少，而是社会经济、政治等宏观因素将使某一工业的命运发生何种变化。要是某一股票的市价与他预见到的变化之间差异很大，这就提供了赚钱的机会。

1974 年，洛克希德航空公司谣传濒临破产。罗杰斯收购了大量该公司的股票，成为除洛克希德公司外最大的股东。因为他注意到 1973 年阿拉伯——以色列战争中，埃及空军出奇制胜，打破了以色列空军在飞机性能和驾驶员素质方面的优势。苏联向埃及提供了美国无法向以色列提供的电子设备，由于越南战争，美国穷于应付日常军需而无暇顾及长期性的技术研究，于是，罗杰斯认为美国非迎头赶上不可。而洛克希德航空公司正好生产国际用的最优良电子设备。果然洛克希德公司的股票由 2 元遽升到 120 元。罗杰斯还购买了洛克希德公司同行竞争者的股票。他的投资方法是一旦发觉某种长期性或政策性变化对哪个工业有利时，就购买那个工业里的所有公司的股票，一如他购买自己喜欢的那个外国证券市场上所有的股票那样。

罗杰斯博览群书，学识广泛，既读哲学、历史，又读公司年度报告，还读成百种有关的期刊、专业杂志和各国的重要报刊杂志。

罗杰斯说：“我一直想有钱，并不是因为有了钱可以买许多东西，而是有了钱可以买到自由，我读过马克思的书，我对马克思的理解是，资本的自由是最大的自由。如果你能使人们富裕起来，他们通常会比较幸福，我总算

买到了自由。”

6.顺势而为　水涨船高

现代派投资家不管什么种类的证券，只要有利可图就买，一旦证券价格超过其价值就卖，他们的操作手法多变，速度快，不拘一格。他们不停地扫描股市全体，以图发现哪怕是很小的，可以利用的价差。他们试图及早发现所谓“工业趋势”的发展方向。现代派投资家希望顺势投资，以求水涨船高之利。现代派投资家的最佳实践者是主管波士顿忠实投资管理公司麦哲伦基金的彼得·林奇。

麦哲伦基金的资金达 100 亿美元，是美国最大的共同投资基金，投资者达 100 万人。

1977 年，当林奇开始主管麦哲伦基金时，如果你投资 1 万元的话，到 1990 年你就有 28 万元了。林奇将 100 亿资金分散投资于 1400 家公司，麦哲伦基金大致有 4 类股票：（1）希望能够收益 200—300%的成长股；（2）股价低于实值的价值股，希望在股价上涨三分之一时脱手；（3）绩优股，带有防御性，经得起经济不景气的打击；（4）特殊情况如再生股。

林奇的工作量超人，从每天上午 8 点工作到晚上 7 点，周末也难得休息，自称只有刷牙的时候才有空。他每月打电话 2000 次，一年旅行 16 万多公里到各处实地考察。不过他只有 2 个分析员助手，一个专门收集华尔街的信息及出席各种会议，另一个专门打电话及走访公司。

林奇无休止地寻找机会。当一家企业有新产品或者营业额比去年好，或某项政策对企业有利，他就购买这家企业的股票。如果总的工业趋势对某一工业有利，他不是只买最好的，而是买一批能从中受益的公司股票，也许几家，也许十几家，他不一定作深入的调查，就买下股票，然后待这些股票升值时再筛选最佳的公司保留下来，把其余的卖掉。他不限于某类股票或行业，成长股、实值股可以，金融业、制造业也行。他认为如果投资集中于某一类型的股票，当这类股票价格大涨后，投资者如不卖掉，就失去了赚钱的机会。但如果卖掉去投自己不熟悉的行业，往往会出问题。要有灵活性，要多元化。

林奇以娴熟的技巧把投资从一个方向引向另一个方向，并不等待彻底的分析以免锗过机会。例如当日本汽车打入美国市场后，美国三大汽车公司的股票大跌。林奇未作详尽的研究即大量购买这三家公司的股票，等到股份上涨后又悄悄卖掉。他经常改变投资的方向，就像赛艇比赛一样见风使舵。因此，麦哲伦基金的多数公司只在投资组合里停留一两个月，而整个组合体里的公司一年至少翻检一次。林奇认为也许应该翻检得更勤一些，他自称购买的股票如在 3 个月后其中有四分之一仍值得保留，就很满意了。

在他投的 1400 家公司中，最大的 100 家企业占所投资金的一半，其次 100 家企业占 17%。林奇每天要卖掉 5000 万元的股票，又买进 5000 万元的股票。当发现有的公司股票稍稍超过应有的价值时，就立刻卖掉，有的股票稍低于应有的市价时，就马上购进。他毫不犹豫地追求哪怕是很少的利润，林奇喜欢积少成多。如甲公司股票 20 元一股，乙公司股票是 30 元一股，他就先买进甲公司股，当它上涨到 30 元一股时即卖掉。那时乙公司股票已下跌到 20 元一股，他又买进乙股。6 次 30%的利润就等于把投资收益翻了一倍。他觉得每天作一些小决定的错误机会，要比一下子作几个大决定的少。

●抢在人先

企业会发生变化，竞争局面会变化，工厂也可能出现问题。一旦情况有变，就要采取行动。即使企业本身没有什么变化，股价变了也会促使林奇行动，如果他买了一家公司的股票，希望它升值却未升，他会立即将它卖掉。如果他喜欢的一家公司股票原价 20 元，现在跌到 16 元，他又会趁机多买一些。

林奇试图从一个企业发生重大变化时及早掌握信息。从一个企业发生变化到这种变化反映到股价上来，往往有 1 个月到 1 年的间隔。林奇希望抢在人先，利用这个间隙做买卖。他经常找所投资的企业经理通话。这要比财务报告出来后再分析，在时间上更有利。因为他可以及时掌握第一手信息，迅速决定股票是卖还是买。他坚持走访所投资的企业，即使是走马观花，久而久之也会对公司有一个感觉，对企业的经理有一个感觉。

他访问所投资的企业时，往往询问管理人员对竞争者的看法。如果管理人员对竞争者表示敬佩，林奇说不定会投资竞争者。他非常注意企业内部管理人员买卖股票的举动，认为他们买卖股票的原因只有一个，就是赚钱。管理人员大量购买自己公司股票的企业很少会破产。

林奇喜欢中小型的成长股公司，因为中小型公司股价增值比大公司容易，一个投资组合里只要有一两家公司收益率极高，即使其他的赔本，也不会影响整个投资组合的成绩。

林奇认为投资成功的关键是思想开阔，不存偏见，尽可能多研究些企业。他认为多数人的头脑不够灵活，思想不够开通，偏见大多，偏重某些行业，而忽视另一些行业。但是行行出状元，每个行业里都有杰出的公司。

林奇在逛街购物时随处留心新事物，以期发现新的投资主意。他看报时不但注意好消息，而且特别注意坏消息，灾难性的坏消息往往带来异乎寻常的机会。林奇说许多他选购的股票常常是先从 12 元一股下跌到 6 元，然后再上升到 30 元。这一点投资者应该有思想准备。投资者如果对于某个企业特别了解，特别喜欢，那么市场下跌时反而应该多投一些。在没有发现能吸引你的公司之前，干脆把钱存入银行。

只要所投公司的业绩好，大可以持股五年十年不变。林奇说：“我投资组合里最好的公司往往是购股三五年后才利润大增，而不是在三五个星期后。”林奇注重的是企业的根本业务，而对宏观经济的预测，利率的变动等并不关心。林奇宁可投资一家不受欢迎的工业里经营有方的企业，而不投一家热门工业里的热门企业，越是热门的行业，竞争越是激烈，结果人人都赚不到钱。

至于什么时候卖股票，林奇认为有两种情况：一是公司业务从根本上恶化，二是股价已上升过高，超过了盈利的增长。这时卖掉之后再买另一种股票可以获得更高的收益率。他认为显示过去一二十年内的股价波动的技术图表很有参考价值，可以帮助他判断目前股票市价是否太高或者是太低。

尽管林奇的投资方法是属于现代派，但他认为现代投资理论的那一套关于市场有效率、股价反映一切信息的观点是荒唐的。

林奇于 1990 年退休，在他管理麦哲伦基金的 13 年里，基金总收益达 2700%，即年均收益率 29%。

●宁缺毋滥

林奇退休后，麦哲伦基金两度易手。现在主管他的是杰弗里·维立克，他是林奇在哈佛经理学院的同学。维立克在学校里平时不爱多说话，就是对股市投资有浓厚的兴趣。他毕业后一直在波士顿忠实投资管理公司工作。

维立克于 1992 年夏接管麦哲伦基金，大刀阔斧地将林奇当年的 1400 种股票砍去几乎一半，现在整个基金只有 750 种股票。他和林奇一样喜欢中小型企业的股票，认为这类股票的价值无疑高过大企业。但现在只能把精力集中在投资量最大的 100 种股票上，而这类股票往往是大企业。

维立克的主要工作是作买卖股票的决定，证券分析只好让别人干，好在他也是搞证券分析出身的。维立克上任后，断然将总统候选人克林顿提出国家保健计划后风雨飘摇的医疗保健工业股票全部脱手，这些股票后来果然一蹶不振。

维立克觉得 80 年代美国经济的成长动力来自消费者的消费,如今人们开始节约起来了。

90 年代经济复苏是以提高生产率为目标的技术性投资为动力的，所以他卖掉了大量生产消费品的公司股票，买进了大量能源股，因为他认为能源股在 80 年代虽萎靡不振，但 90 年代预计天然气价格会提高，储有量将减少，而政府推行的低污染燃料政策也有利于天然气公司。

维立克接管麦哲伦基金己满一年，成功地取得了 20.6%的收益率，比代表股市收益率的史坦达及普尔 500 家同期指数高 8.8%，保持了麦哲伦基金出类拔革的光荣传统。

麦哲伦基金属成长型投资基金，但现有 20%是债券和现金。维立克表示，目前股市过热，有时买不到合适的股票，他宁可把钱存在银行里，也不轻易抛入股市。这体现了他宁缺毋滥，大胆而又谨慎的作风。

7.知情善断　翻云覆雨

70 年代的华尔街，人们一提到唐纳德·索马斯·里甘这个人，就会胆颤心惊，里甘是华尔街股市中的一个经纪大亨，是华尔街一家著名投资公司——梅里尔·林奇公司的总裁，他可以使华尔街的股民笑的变哭，哭的变笑，简直是“翻手为云，覆手为雨”。

1981 年春天，美国首都华盛顿白宫，新任总统举行盛大宴会，宴会上，一个衣着华丽的上层社会的女人，对新总统罗纳德·里根说：“你可能以为你得到了一个聪明的商人做助手。如果他真是一个聪明的人的话，为什么他竟然放弃年薪 95 万美元，每年有 6 星期假，1 架专供私人使用的直升飞机和令出必行的职位不要，而接受现在这个伤透脑筋的，常被下属反问‘为什么’的公职呢？”这个提问的女人就是新上任的美国财政部长唐纳德·索马斯·里甘的夫人安·里甘。身为总统的里根，自然明白安·里甘的意思，里甘为了当你的财政部长，放弃了多方的巨大的私人利益。安·里甘不愧是一个美国上流社会的女人，真是说话贵精不贵多。几句简单的话，道出了他的丈夫在出任财政部长之前，显赫的经济和社会地位。的确，里甘是一个从华尔街大亨变为美国财政部长的大人物，是一个华尔街的强人。

但是，里甘不是一个出身于豪门富户、家财万贯的人。他在事业上之所以有今天，一半靠他年轻时精于生意，生财有道；一半靠他能言善辩，艳若桃花的妻子的交际。“每一个成功的男人背后，都有一个女人。”里甘背后的女人就是他的妻子安·里甘。

里甘于 1918 年 12 月 21 日，出生于马萨诸塞州剑桥市。他的父亲是一名警察。童年和少年时代，家境贫寒，但他并没有屈服贫穷，而是加倍地努力学习，获得了哈佛大学的奖学金，从而有机会进贵族学府哈佛大学深造。这在当时的年代，对穷人家的孩子来说，是很难得的机会。

在哈佛大学学习时，恰与美国前总统肯尼迪同学，里甘对家财万亿的肯尼迪家族无限羡慕。于是便产生了边读书边挣钱的念头。

1940 年他从哈佛大学毕业之前，通过组织旅行团的办法，赚了 5000 多美元。这是一个不小的数目，对于一个学生来说。

在哈佛大学毕业之前，里甘就有了离开校门经商的打算。他明白，要想经商，其必要条件之一就是具备一定的法律知识。在哈佛学习时，他主修英语，获得文学学士学位。毕业后就进了哈佛法学院，进修法律。但他仅读了两个月，就退学加入了美国海军陆战队。

在弗吉尼亚州的一个候补军官学校接受训练时，别人问他喜欢什么样的女郎作自己的妻子。他说他喜欢高身材的白肤金发碧眼女郎。一语定终身，在“盲目的约会”中，他和一个女郎一见钟情，大有相见恨晚之感。这位女郎的芳名叫安·戈登·白查南。这位白小姐不是小家碧玉，也不是蓬门淑女，而是美国首都华盛顿一个名门望族的大家闺秀。一年以后，即 1942 年，他们举行了婚礼。两人的结合，一个是下嫁，一个是高攀。以后里甘在美国金融界步步高升，扶摇直上，与在华盛顿上层社会中十分活跃的“贤内助”有力扶持分不开。

1946 年，里甘从军队退役后，己是两个孩子的父亲。为养家糊口，他没有去哈佛法学院继续攻读法律，而是去了华尔街一家著名的投资公司——梅里尔·林奇公司任会计行政学员。

他对自己的选择很坦率：“我喜欢金钱。对我来说，这是我的禀性，也是我的正业。”他把职业与爱好熔于一炉，在梅里尔·林奇公司的职位很快步步高升。

●掌握交易行情

在公司里，凭着他的努力工作，加上他和这家公司创办人之一的查尔斯·梅里尔的友情，特别是他妻子的舅舅温特罗普·史密斯是这家公司的五大股东之一的关系，他在这家公司里青云直上。在短短的 8 年时间里，从一名受雇的股票经纪人，摇身一变成为这家公司的股东。

1960 年—1964 年,他在这家公司里任秘书和行政管理处主任,1964-1968 年又担任执行副总裁。1968 年，他登上了这家公司的总裁宝座，当时，他年仅 50 岁，成为这家公司历史上最年轻的总裁。3 年之后，他担任这家公司的董事局主席和行政首长。

1971-1981 年在里根政府中担任财政部长等要职。其中 1972-1975 年还在纽约证券交易所担　任董事局副主席，在查尔斯·E·梅里尔信托公司任理事，还是美国投资银行家协会会员等等，1978 年 11 月，他还访问了中国。

自 60 年代中期，任梅里尔·林奇公司执行副总裁以来，里甘就成为了华尔街一位财雄势大的人物。那时，美国购买股票的人有千万，但绝大多数人在股市中沉浮难保，更不可能“翻手为云，覆手为雨”。美国《人物》周刊一位名叫大卫·贝克维斯的作者在一篇文章中写道：有能力在美国股票市场上兴风作浪，使“熊市”变为“牛市”，或者相反的人，只有这位里甘先生。

里甘对工作的态度很严格，在下属眼中，他是位“暴君”。

他说：“我骂过许多职员；包括高级职员”；“我凡事要求严格， 但我不是一个粗暴的人。”他还说：“我要求高标准，要求下属做事情达到我所定的标准。如果他们做不到，我就请他们另谋高就。”

里甘具有广博的与证券经纪有关的知识，对诸如有多少种类的证券及其利弊，各种证券间如何买卖兑换，能反映股价升降趋势的“价格指数”等都有深入透彻的研究，较好的法学知识又是他从事证券经纪必不可少的，金融学方面的知识也较为广博。这些是构成他在股市有能耐的一个方面。

善于掌握信息，能准确分析行情是里甘有能耐的又一个方面。他根据美国大型股票市场只设在纽约、芝加哥和旧金山三地的十几家全国性交易所的特点，通过专门途径不时地掌握这十几个交易所的行情，自己分析判断，并根据“价格指数”进而做出决断，70 年代初电脑业开始迅速发展，生产电脑的公司股票价格呈上涨趋势，它们的股票成为热门货。他看准这个行情，大赚了一大笔。

1980 年 11 月，里根当选为美国总统。他提名里甘任财政部长。消息传开，使华尔街不少人士大感意外。他不是里根集团的核心成员，也不是一名坚定的保守派。其实里甘官瘾很大，身在华尔街，心在华盛顿，极想在政坛上一试身手。那次大选除了他本人披挂上阵外，还拉上他的妻子上阵协助，穿针引线，在共和党的要人中拉关系，终于把里根政府中的财神爷职位弄到了手。

●正确分析政治形势

股票市场就像娃娃的脸，说变就变。就股市涨落的因素来说，首当其冲的还是政治因素，它能直接引起股潮涨落，而且涨落幅度比其它因素引起的幅度要大得多。在西方资本主义国家的证券交易市场，政治因素对股潮的影响尤为明显。在资本主义国家，证券交易所和股票上市公司与政府有直接或间接的联系。如果政府发生更迭，新政府可能不支付或偿还原政府所欠的内外债务，这样与政府有关的股票和其它证券将有可能会变成一堆废纸，从而引起股潮大落。如果原政府稳定或继续执政，股票交易市场稳定或上涨的可能性就大得多。

1981 年 3 月 30 日，美国首都华盛顿碧空万里，阳光灿烂，大街小巷车水马龙。这一天似乎与其他任何一天没有什么两样，不仅国家的指挥中心——白宫在紧张地忙碌着，而且工作在其它各个岗位的人门也正在紧张地忙碌着。准也不会想到这一天会发生什么事件，更不会料到这一天会出爆炸性新闻。

下午 2 点 25 分，入住白宫才 70 天的美国总统里恨参加完一个宴会后，从希尔顿饭店出来，在助手们的陪同下，径直朝总统轿车走去。就要上车时，他被一群记者团团围住。

突然，轿车附近响起“砰！砰！砰！”的枪声。说时迟，那时快，总统的几位助手将里根拽进车内，里根幸免遇难，而他的一名助手却代他“吞”下了刺杀总统的子弹。在卫队的护送下，总统轿车离开希尔顿，朝白宫疾驰而去……

很快，总统里根遇刺的消息不胫而走，迅速传遍全肚界。一位炒股行家听到这个消息后，敏锐地预感到股价会有较大幅度的上涨。于是，他马上通知自己在纽约证券交易所的经纪人，尽可能地大量买进股票。

“总统遇刺”的消息显灵了。当天下午，纽约证券交易所临近收盘时，股价指数急剧上升。

晚上，美国各大广播公司播出了“总统遇刺，有惊无险”的报道。这位精明的炒股专家又预感到股票价格的暴涨会很快停下来，而且还有可能跌到上涨前的股价指数。于是，他又连夜通知他的经纪人，明天一开盘，马上把今天买进的股票全部抛 出。

3 月 31 日，果如所料。纽约证券交易所开盘不久，股价指数就开始下跌。这个时候，那位股场老手已把几十万美金装进了腰包。

政治因素在股票交易中的重要作用可见一斑。

8.螳螂捕蝉　黄雀在后

如果蝉是房地产，螳螂是扎根图夫，那么米耶就是那只全神贯注的黄雀。

在整个 1950 年，每天早上 6 时 30 分左右，有一辆挂着 WZ 字头车牌的豪华轿车总是停在加拉尔酒店的门前，米耶坐在车内，后座有一个大胖子，穿着灰色西服在车内等着他。他们一起坐车向西河大道驶去，当他们回到华尔街 44 号时，他们还会停留一会儿在里面密谈着。然后这部轿车又带着这个胖子回到曼哈顿城，在后座有两部电话谈个不停。

爱姆斯是 1939 年加入拉察特公司的，他在 8 点钟上班时，看到米耶给他留的一个字条，要他和比尔·扎根图夫谈谈。

扎根图夫可以说是美国也许是世界上最大的地产开发商。在不到 20 年的时间里，他从一家在曼哈顿的小型地产公司发展到拥有 5 亿美元资产的企业王国。就连联合国的地皮也是扎根图夫卖出去的，他是开发纽约、华盛顿、费城等大城市，建立大型商场的第一人。扎根图夫也买卖过不少纽约市中心的大厦，如克莱斯勒大厦等等。

1950 年的《纽约客》月刊上曾有一幅漫画：一位父亲带着儿子在阳台上指着各个高楼大厦说：“ 所有这些都会属于扎根图夫的！ ”

扎根图夫的助手菲兰说，当他们的银行贷款已经用尽的时候，他们就向米耶借款。但是向米耶借钱要付出高昂的代价，对米耶来说这当然是很保险的，因为条件太多了，米耶有的是可以外借的钱。

这些交易是十分公平的，没有米耶贷出的款项，扎根图夫 的许多庞大计划就无法完成；而没扎根图夫来借钱，米耶和拉察特公司就不会如此富有。据扎根图夫说，米耶和拉察特公司跟他们做生意就至少赚了 7000 万美元。但是米耶的助手说只有 3000 万美元。

当然他们之间绝对不是什么好朋友，纯属生意上的来往。一般是既无问候，也无惜别。在米耶看来，扎根图夫是一个果断的人，他的作风一向就是毫不顾及其他，是一个从事金融事业的冷血动物。

●初次相识

扎根图夫是纽约大学退学的学生，1920 年开始做房地产交易。他在叔叔开的房地产公司里做出租业务。他的叔叔在百老汇大道 32 号买了一座大楼，仅仅出租一半，他就去了欧洲，他要扎根图夫负责把剩下的一半租出去。在他回到美国之前，扎根图夫终于把它们租了出去，但是他用了九牛二虎之力，好不容易，美中不足的是还有两套房间没有租出去。不管怎样，这是一个了不起的成绩，扎根图夫十分兴奋。

他叔叔回来后，他满以为会得到叔叔的表扬。不曾想他叔叔却出乎意料地冷冷地说：“ 你究竟等到什么时候才能把那两套房子租出去呢？ ”第二天，扎根图夫就辞职不干了，太受委屈了。

后来，扎根图夫进了一家小型房地产经纪公司——韦纳公司。当时流行这佯一句话：当第二次世界大战结束后，那些打完仗的股东们，人人都变成了百万富翁。由此可见，当时房地产价值上涨的形势。

当时，曼哈顿中区价为每尺 100～15o 美元，在东区屠宰场附近每尺地价不过 2～5 美元，1945 年，士威夫肉食公司有一块很大的地皮在东区，开价

每尺 17 美元。扎根图夫冷静地把它买了下来，然后继续收购附近的地皮，结果，在 1 年之内，他买下了从 42 街到 49 街区的八英亩地产，平均每尺 9 美元，于是，扎根图夫计划建一个城市在此，其中有办公大楼，酒店，甚至剧院等等。

当时，联合国大厦正在找地方兴建，旧金山、费城等地都争着提供地皮。扎根图夫通过律师了解了这些情况，想把这块地皮卖给联合国。结果由洛克菲勒用 850 万美元买下，并把它捐给了联合国，这笔交易使扎根图夫赚了 200 万美元。

经过这次令人振奋的生意，扎根图夫满脑子都是庞大的计划，什么兴建大厦、购物中心、城市重建等等。但是，要实现这些梦想，只有一个人能助他，这个人就是米耶。

米耶也十分热心于房地产交易。可当时他才到美国纽约不久，还我不到门路，恰好遇到了扎根图夫。扎根图夫想把韦纳公司全部股份买下，变成独资。对方出价 500 万美元。于是他向米耶贷款。米耶提出的条件是，以 300 万美元买入那家公司的 2/3 股权，6 个月内转卖给扎根图夫，要价 400 万美元，这相当于利润有 66%。扎根倒夫本来就要接受这个条件了。后来，他遇到纽约信托公司的副总裁士召玉，士召玉认为这个条件太苛刻了，不应接受，并想方设法为他筹了 300 万美元，结果才没有跟米耶交易。有趣的是，士召玉后来竟成了拉察特公司的合伙人。

扎根图夫的第二笔大的地产生意就是长岛的罗斯富机场。那曾是一个废弃了的机场，他看中了这个小岛，如果买下来，他计划把它发展阶一个小城市。机场跑道可以改建成贯通南北的中央公路，另外还要兴建几个大商场。扎根图夫想开了。

这笔交易需要 3500 万美元，而扎根图夫只有 350 万美元现金投入，另外 3000 万美元怎么办呢？他想出了分租的办法，照价买入之后，可以把房屋和地皮用计件的方式分租出去。当然。

如果商场没有承租，也只好由扎根图夫的地产公司主要负担了。

●找到“死穴”

米耶和扎根图夫联合购入了两座纽约大厦，克莱斯勒大厦和格利巴大厦。这是当年纽约最大的交易。拉察特公司占 1/4 的股份。后来，他们又把它卖给了扎根图夫，而扎根图夫又把这两座大厦押给了米耶。

1958 年，这两座大厦以 6600 万美元出售，拉察特公司获利 1000 万美元。

在那些年里，扎根图夫确定有无数庞大的计划，雄心勃勃。他住在花园大街的马加利酒店，经常请许多银行家来他的住所交往。有时候，他望着窗外，对米耶说：“20 年后，这里将布满高楼，米耶！我们可以在这里赚大钱！”

但是，米耶的想法跟他不一样，米耶做房地产生意，要的是速战速决，他要马上获得收益，不想在那里等上一二十年才有收获，这是他的原则。

扎根图夫后来又建过两个公寓大楼，都建在曼哈顿西部的公园大道村上。到 1950 年底。他又有一个庞大的计划，这就是林肯大厦。那时，他的房地产公司已经是很有名气的公司了。扎根图夫对林肯大厦充满了希望。他要这座大厦成为一座时代的建筑物。于是，他请了贝隶铭来设计。

1940 年，贝氏刚大学毕业，就为扎根图夫在麦迪逊大道三八三号设计了他的办公室。现在，他又遇到了难得的机会了。

米耶在这次计划中投入了 500 万美元，如果不是米耶支付出 250 万美元

的第一期支票，恐怕连地皮都买不了。因此，在贝氏刚完成计划之后，米耶就要看模型。贝氏带上林肯大厦的模型和扎根图夫一起去了米耶的办公室，贝氏满怀喜悦地要把自己的杰作解释一下。

米耶见了模型，当头就问：“贝先生，我想请你先记着，我们都是华尔街上贪心的银行家。现在，请你告诉我，你怎样进行这项建筑计划。”

听了这句话，贝氏像当头被泼了一桶冷水，只好把预先准备了的一整套方案放到一边，简单地作了一些说明。最后，贝氏知道没什么希望了，就不再干了。

实际上，米耶是懂得如何评价建筑的。但是，他认为公寓大厦不必要成为杰世之作，即使是一般的大厦，只要是利润高，一样可以使人们居住的。后来，米耶请了一位知道怎样简化的建筑师。当然这种设计的思想是扎根图夫最不喜欢的。扎根图夫的最大愿望是在美国建起一座菜·哥比塞大建筑师的设计，而如今却建了一座这样使人失望的大厦。后来，他在 1970 年回忆道，我对最后的大厦感到十分羞愧，即使有人要把它们拆掉，我也不觉得可惜。

这座大厦在扎根图夫手中不断修改，逐渐升级，使建筑费用不断增加。米耶是不断地反对，但建筑还在进行着。最后，米耶的 500 万投资取回了 1000 万美元作为退款，再投资到美国铝公司的股份上。

实际上，不单是林肯大厦如此。当扎根图夫见到宝华利山南部的 20 世纪福斯影片公司；日址时，他认为这 260 英亩地正是他大展身手的地方。他准备买下它，建一个世纪城市，这是一个庞大的计划。

他先和史哥拉斯公司合资 250 万美元缴纳了第一期地款，而总价格是 5600 万美元。这自然还得求助于米耶。米耶答应在 1959 年初给他 250 万美元，其条件是以韦纳公司的其它房地产作抵押，此外，米耶有权随时取回贷款。此刻，米耶已有了自己的考虑，他太了解扎根图夫的弱点了。

●毁于一旦

在第二期款 380 万美元必须缴纳之时，扎根图夫交不出来了，只得请求延期。时机差不多了，米耶只要求把 250 万美元收回。结果，扎根图夫只好四处去找借主。后来，美国铝公司肯支持他，但入股 2/3 ，把 250 万美元的支票交给他以便还给米耶。当时的利率是年息三厘，但扎根图夫却要付出一分八至二分四的年息给米耶！

1963 年初，韦纳公司面临紧急的财务危机，有 6700 万短期债务将到朗，但扎根图夫手头只有 120 万美元现金。他向一些英国财团借贷 4300 万美元，财主们劝他把手头的房地产卖了。但他不仅不卖，反而买入了一些房地产，希望在短期内转手获利。显然，这种办法是挽救不了危机的。

最后，迫于形势，他才把他的房地产不断地卖出。米耶在 1960 年以 850 万美元买了他 13000 英亩达学力加山的地皮。1963 年 6 月，米耶又买下了许多长岛的房地产。

1964 年，扎根图夫到处碰钉子。华盛顿的郎芳大厦受到了政治压力，也因为资金短缺而无法进行。这项计划包括四座办公大楼、一家大酒店、商场等等。1966 年，扎根图夫举行了破土动工仪式。

1965 年 5 月 7 日，海洋密兰银行因 850 万美元债务到期要求法庭清算韦纳公司。两个月后，扎根图夫辞去了公司主席的职务。

而后，扎根图夫眼看着他的王国崩溃。

1967 年 5 月，债务局长控诉扎根图夫，要求偿还 5000 万美元，理由是他经营公司时犯有重大错误，10 个月后，他夫人去逝。1968 年，他向法庭申请破产，他的资产是 180 万美元，负债 7900 万美元。

申请破产之后的扎根图夫仍然坚强地生活着。他和儿子在麦迪逊大道三八三号——他的旧址——重新开了一家通用地产公司，他们只需要创业资本 25 万美元。但是他们没有这笔钱，只得找米耶。米那答应了，但有个条件，这就是他有权取消他不满意的计划。在这样的条件下，扎根图夫就无法大干一场了。但他却说，他的优点就是肯想办法，不断超越，只是运气不好。

1970 年，扎根图夫死于心脏病。在五六十年代，通货膨胀只有 1%，如果他的房地产能够拖到 70 年代末，当时的通货膨胀高达两位数，他的房地产的价值就是数以亿计了。

时间是房地产交易中最主要的因素。米耶投资了 350 万美元在长岛罗斯富机场上，后来再追加了四五百万美元建了一个大的购物商场。到 1970 年已经值 2000 多万美元。到 1982 年则高达 1200 亿美元。在整个游戏中，扎根图夫看中罗斯富机场，没错，而米耶看中了扎根图夫更是聪明。这真应了那句老话，螳螂捕蝉，黄雀在后。

9.知险勇退　放长线钓大鱼

第二次世界大战结束后，米耶已是美国公民了，他再回法国就等于作客了。他把根扎在了美洲这片更使人激动的大陆。

从 1950 年起,米耶在加拉尔的公寓已经成了法国政界要员的一个社会场所。许多财经官员常常在他家欢聚，有的甚至在他家过夜，纽约最有名的金融家列文兄弟也是他家的常客，此时在财经界，米耶已是华尔街所熟知的人物。

兰博特公司的主持兰博特也是一个善于交际的人。有一天他去拜访米耶，说在德州有一个 80 万英亩的牧场，正在等着出卖。要知道，德州最大的牧场——王家牧场——也不过是 90 万英亩。这个叫作马达多的牧场如能收购过来，肯定具有巨大的价值。德州的石油等矿藏十分丰富，如果投资探采石油，一定会发大财。于是米耶一口应承下来。他马上邀请了两家公司共同购买。这两家公司是，列文兄弟和罗兰公司。

1950 年 12 月，收购谈判开始。当时的马达多公司股票在伦敦股票市场上的市价是 7 元，米耶则以 23.7 元的价格全部收购，这个牧场后来又分为 16 个小牧场，收购于 1951 年 8 月成交。

直到 1959 年的圣诞节，米耶才以 1800 万元的价格出售了这块牧场，共赚了 1500 万元。这笔交易十分奇怪，用了近十年的时间，才赚到这么一笔钱，对于金融投资家来说，是不能叫人感到满足的。许多人认为，用这样漫长的时间，才赚到这么一点钱，是发不了大财的。

实际上，在这笔交易中，米耶有着自己的打算。他做惯了风险大，速战速决的生意，现在他山需要留一手。在大起大落的生活中，要保有一个稳 定的方面，以做长远的打算。

●转手赚钱

无论怎么干，米耶所渴望的仅仅是金钱而已。

依比斯达的一生是光彩耀眼的。他是华尔街上一位成功的律师。1923 年他和两个朋友共同开办了一家财务投资公司。5 年以后，他帮助道奇公司和克莱斯勒公司进行合并。那时，他只不过 30 岁多一点。1938 年他创办了比学投资基金会，成为美国投资基金的先驱。从 1928 年到 1946 年，他参加过许多国际经济组织。在事业上，依比斯达有着巨大的成就，直到 60 岁以后，他还在不停地工作着。

依比斯达渴望的实际上也只是金钱，大笔的金钱对于他的理智和感情有着巨大的吸引力和刺激，一句话，他在对待金钱上和米耶有着一样的偏爱。他比米耶大 11 岁，但是他俩志趣一致，性格相似，他们很快成了亲密的朋友。在收购和合并的行动中，他们俩进行着最有效的合作。

依比斯达有个叫戴维斯的朋友，是美国橡胶公司的首脑。有一天，他打电话给依比斯达，说他准备出售手中 50%的亚达高加斯资料公司的股票。这家公司出产的产品是用作提炼石油和采油井的材料，在美国那个行业中居主导地位。依比斯达于是和米耶共同以 450 万元购入，其中依比斯达的 225 万元是万国室通银行借贷的。那时是 1952 年 4 月 22 日。

此外，这家亚达高加斯资料公司还拥有 50%的费图劳公司的产权，后者

是美国第一流的出产提炼重油化学品的公司。后来，依比斯达和米那把囹劳公司的股票卖出，获得了 550 万元，剩下来的亚达高加斯资料公司的股票就等于没有花什么钱就得 到了。在 1952 年感恩节时，亚达高加斯资料公司又和一家矿产公司合并，改名为亚达高加斯矿比公司。在 1954 年，这家公司又与爱查兄弟公司合并，组成了一家新公司，改名为矿化公司。同年 10 月股价已经上涨到 22 元，市盈率高达 40 倍。

这两位老兄见股价高涨，于 1955 年 2 月，立即公开发售 43.6 万股，每股 22.7 元。拉察特公司得 300 万，依比斯达分到 220 万。但是，拉察特公司还持有 20 万股，约值 450 万元，依比斯达手中还有 15 万股，约值 340 万元。换一句话说，经过这几次的转手，在短短的两年时间里，他们已经把 450 万元的投资增加了 4 倍。

然而，这只不过是一个开始。

●合并发财

在 1950 年底，有一家做国际贸易的公司，菲利浦兄弟公司，创办人是德国犹太人的移民，其贸易额为 2 亿美元，每年获利 500-600 万元。他们想把公司上市，去请教米耶。米耶想，为　什么不和一家上市公司合并呢。于是，在 1960 年 7 月合并为菲利浦矿化公司。在合并时的市价是每股 20 元，仅在一年内市值就上升到 28 元一股。拉察特公司得到佣金 10 万股，手里共据有 30 万股，价值为 840 万元，而依比斯达则有 360 万元。

如果认为他们会到此罢手，那就错了，更大规模收购和合并行动还在后头呢？

恩哥客工业公司是世界上最大的炼油公司，米耶和其董事长的太太恩哥客早在巴黎时就已经十分熟悉。当时，恩哥客 43 岁，在 20 年里，她把家产从 2000 万元增加到 1.5 亿元。

1963 年。米耶拜访依比斯达时，提出一个更大的合并计划，就是打算把三家公司合并。这三家公司是：菲利浦矿化公司、恩哥客工业公司和英美矿业公司。后者在南非拥有金矿、铝石矿，如果这三家公司合并，就会成为世界上最大的资源公司。

但是，恩哥客拿不定主意，对合并也不太感兴趣。反而在股市上买了 19%的菲利浦矿化公司的股权，事情不太好办了。

到了 1967 年，恩哥客突然改变了主意，于是合并成功。合并前，菲利浦矿化公司的股票市盈卒为 14 倍，恩哥客公司的是 20 倍。到了 1968 年，新公司——恩哥客矿化公司的市盈率为 24 倍，1968 年初，拉察特公司手中的新股有 22.3 万股，价值 1070 万元，还有 3.6 万可换股权证，价值 520 万元。

在以后的 10 年，这家公司的资产从 14 忆增加到 100 亿，其中有九成是菲利浦兄弟石油公司的贡献。

●明智之举

与此同时，米耶还大量开展着其它业务。

在海地有一个 3.5 万类亩的种植园，这里种植着一些西素树，其产品可作为纸板等的原料，它的产量很高。它的一个股东去世时，家里人要把种植

园出卖掉。

本来，这笔生意是十分有诱惑力的，因为种植园还可以生产许多利润，但后来他们调查得知，这个种植园主在纽约化学银行的保险箱里还存有几百万的有价股票。这就更使米耶集团垂涎欲滴了。稍后，米耶再次派专家去实地进行研究。其研究的结果是，面积太大，无法进行管理。本来，米耶和依比斯达已经约请了雅斯陀和洛克菲勒加入这个财团，现在听了报告结果就准备放弃这个计划。

但是，依比斯达的下属们和介绍人劳德坚持做这笔交易。他们认为，这笔生意在于炒这块地皮，而不是为了什么经营木材的生意，经过这洋一番研究之后，依比斯达同意了他们的建议，并请米耶一同参加，他们一共用了 660 万元购人。几个月后，他们就把它卖给了海地和美国糖业公司，加上再把金库里的股票卖出，共得 1000 万元。这样，在这短短的几个月里，就赚了 50 %的利润。

然而，这种收购和合并是有很大风险的，即使对于那些最天才的金融家们也不是一帆风顺的。关键是一旦有了麻烦，怎么应付？

米耶和依比斯达曾在一次收购斯夫电视公司的交易中遇到了麻烦。幸好他们迅速决断，才不致夫手，这充分体现了这两位天才投资家的扎实功底。

斯夫电视公司当年创作过“公路巡逻队”等连续剧，在美国非常流行，取得了异常的成功。其创办人斯夫由于要退休，准备出让公司。他和米耶他们进行了商谈，最后，由米耶出价 1800 万元买下。其中 400 万自己出，另外向比学银行贷款 1400 万元。

成交之后，斯夫的一个合伙人约翰逊还在公司里管理制作。不久，他向米耶说，流动资金不足，还需要大笔款项才能完成连续剧的制作。据他估计还需 700 万元。听到这个消息后，米耶和依比斯达都大惊失色，感到事情有点不妙。

因为电视片的情况往往是变化飞快的，大公司已经有了电视网，不会再购买这样小的公司的片子，于是米耶决定马上出售这家公司。

依比斯达有两位律师朋友，一个叫克林，另一个叫本札门，他们是联美公司的大老板。依比斯达请联美公司购下这个公司，不赚他们一分钱，结果顺利成交。

结果，自从联美公司买下斯夫公司之后，5 年之内一共赔了 1200 万元。可见米耶是一个判断力多么准确的投资家。

10.金蝉脱壳　挤掉对手

有人把华尔街比作金融界的金字塔，此话不假。这里的确聚集了美国金融界的一批顶尖儿的人物。在这座“金字塔”的塔尖部位，坐着一位美藉华人。他就是被称为商界奇才的蔡志勇。

1931 年，蔡志勇出生于上海。他父亲曾留学美国，毕业后进福特公司当推销员，后来派回上海当福特公司的区域总代理，收入可观，生活富裕。蔡志勇幼年和少年都是在上海度过的。1947 年，年仅 17 岁的蔡志勇只身飞往美国留学，先后在康州的韦斯利恩大学、著名的波士顿大学学习。留学期间，他勤奋好学，对财政金融尤为感兴趣，学业颇好。

1949 年获经济学学士，不久又得硕士学位。

刚毕业的蔡志勇雄心勃勃，一心一意要在金融上创出一番事业。首先，他加入一间股票经纪行，任初级证券分析员。积累一些实际经验后，第二年便转入总公司设在波士顿市经营互惠基金的“忠诚管理与研究投资公司”工作。因他精通业务，善于经营，6 年之后，即 1958 年，被提升为这家公司的经理，并拥有这家公司 20%的股权。担任经理期间，这家公司经营的互惠基金的收益，每年递增 50%，他在同行业中开始出名。

1965 年，“忠诚管理与研究投资公司”的董事主席引退，蔡志勇原以为自己对公司的贡献较大，而且占有不小的股份，大家会推荐他任董事长。谁知退休的董事长下支持他。蔡一怒之下，对该公司不再忠诚，辞去了经理的职位，并把他拥有的这家公司的股票卖给这家公司，得款 220 万元。他利用这款子的一部分，另创“蔡氏管理与研究公司”，专门从事投资咨询和经营互惠基金业务，与原来的“忠诚”公司唱对台戏。

蔡氏公司第二年便创业绩，他所经营管理的曼哈顿互惠基金，在 2 月上市一下子就筹得 2.7 亿美元，创立了空前的纪录，轰动了整个华尔街。他原计划只销售 2500——7500 万美元的股票，但想不到的事情发生了。没过几天，这些股票就被抢购一空，最多时一天出售的股票竟达 1900 万美元。蔡志勇是该基金会的董事长，依仗他个人的信誉，共有 15 万人购买了 4200 万份曼哈顿互惠基金的股票。2.7 亿美元，这个数字超出原计划的三倍多。这场金融旋风，又一次使同行大力吃惊，蔡志勇出手真不凡。据说，至今华尔街仍无人打破这项最高纪录。一时，蔡志勇的名字在华尔街不仅无人不知，无人不晓，而且没有一个人的名字比他更响。美国许多报纸和杂志都发表文章，赞美他是一个“拥有点物成金法术的人”。顿时，美国成千上万的工商、金融巨头为之侧目，肃然起敬。

潮水有涨有落。蔡志勇的事业很快就进行得不顺利了，在金融界大露锋芒之后，他的风险生涯从此开始了。60 年代后期，华尔街股票市场和互惠基金行情由旺转淡。蔡志勇在华尔街的对手也很多，大家不约而同都来抢他的生意。许多加入蔡氏公司和参加基金会的投资者纷纷退股。

1968 年，他所经营的五种互助基金，包括其中最为投资人所熟知的曼哈顿基金在内，价值暴跌，一落千丈。

形势极为不利，怎么办？三十六计走力上。蔡志勇以 3700 万美元的价格，把他公司 90%的股权卖给了芝加哥“CNA”财务公司，他以董事身份出任这家公司的执行副总裁。

“CNA”财务公司是美国最大保险公司之一，副总裁名称虽然好听，其实

并无多大实权。这样，蔡氏在人们眼中的形象就大不如前了。但是他的个人财富仍有增无减。

1965 年创办蔡氏公司时，花费还不到 220 万美元，3 年后卖掉“蔡氏公司”，却得款 3700 万美元，他的财产一下子增加了 3000 多万美元。这一招玩得真棒！

●看准金融服务业

蔡志勇壮志未酬，他不甘心，他不想受人制约，他要独闯天下。

1973 年，他东山再起；看准时机出售了在“CNA”的股份，用这些资金成立了 G·蔡氏公司，经营公共机场的证券经纪生意，公司总部设在纽约，洛杉矶、波士顿等大城市都设有分部，业务蓬勃发展，1976 年，蔡氏公司成立第一家为美国最大经纪行（美林证券）代结财务的经纪行。

1978 年，信心十足的蔡志勇又以 220 万美元的代价，收购了一家财务控股公司“联合麦迪逊公司”，并亲任这家公司的董事长兼首席执行董事。通过“联合麦迪逊公司”又控制了一家人寿保寿公司，为他大展鸿图订下了坚实的基础。

蔡志勇的才华，主要是在财务管理及证券交易方面的才华，备受美国大财团、大企业重视，规模宏大、财力雄厚的美国制罐公司董事会，愿意以 1.4 亿美元现金和美国制罐公司的股份为代价，收购蔡志勇 4 年前仅花 200 万美元买下的“联合麦迪逊公司”，并邀蔡志勇加入美国制罐公司董事会，负责财务和证券交易，正如美国容器公司的现任董事长威廉·伍德西事后所说的那样：“蔡志勇是我们公司整个金融服务业务部门的关键人物之一。我们之所以收购他的公司，是着眼于把他吸收到我们公司里来。”

蔡志勇接受了制罐公司的条件，他不仅看到这一转手买卖可以赚到今人咋舌的一亿多美元，而且美国制罐公司也是他大显身手的好舞台。制罐公司是美国一家经营包装业务的金融服务公司，每年销售额达 48 亿美元，虽近年的纯利继续下降，但只要经营得法，业务一定会突飞猛进的。

1982 年，蔡志勇把“联合麦迪逊公司”卖给美国制罐公司。同时，他又收购了制罐公司 69.9813 万股的股票，价格是 1800 万美元.约占该公司全部股份的 3.5%。这个比例看来不大，其实不然，美国一般上市的大企业的股份是很分散的，这 3.5%。已使蔡成为这家公司最大的股票待有人，也使他登上了这家公司副总裁的宝座。

蔡志勇一上任，便施展出浑身才华，想方设法扭转了制罐公司在财务上的被动状态。他收购了美国运输入寿保险公司价值 1.52 亿美元的股票，他还计划扩大业务范围。1982 年在金融方面至少投资 5 亿美元，然后决定在未来的 3 年内，把这方面的投资增至 10 亿美元以上。

蔡志勇除了拥有制罐公司的最多股份外，每年还可领到 24.85 万美元的年薪，还有高达 35 万美元的分红，加上他拥有的其他一些大企业的股票及证券，以及蔡氏股票经纪公司的收入，估计他的财富即使没有一二亿美元，至少也会有数千万美元。

蔡志勇是个胸怀大志的实业家。

1965 年，他曾在人前吐露过他的雄心大志：“有一天，你们会看到一座大厦，它一楼是银行，二楼是财务公司，三楼是股票经纪公司，四楼是保险

公司，十三楼经营公墓生意，这座大厦将是一家金融百货公司。”这是蔡志勇事业上的理想。现在，他本人和他经营的制罐公司，正朝着理想迈进。

●华尔街之王

约翰·凯福伦特现年 62 岁，父亲是美籍德国犹太人，拥有一家小型运输公司。大学毕业后，凯福伦特在朝鲜战场上服了两年兵役，随启进入与他家关系密切的威廉·所罗门兄弟公司任职。在这家证券公司里，他青云直上，并在 1984 年成为公司总裁，大权独揽。

任职后，他先后吞并了经营木材的费布尔公司，这不仅为其本人赚了 3000 万美元，而且使所罗门兄弟公司拥有实力冒大风险、从事数目更大的交易。到 1987 年，凯福伦特的公司拥有 35 亿美元的资产，成为金融界最大的几家证券公司之一。

在所罗门兄弟公司雇员们的眼里，他们的老板是个傲慢、粗暴、贪心的人。他很少呆在他的办公室里，而总是叼着雪前在公司巨大的交易大厅内来回巡视。他惯于对他的下属发号施令，或者大声申斥。

凯福伦特曾在东海岸的商业学校里参加过正规学习，但他并不按照在学校里学到的原则行事。他鼓动手下的经营者采用购买越来越多的股票和债券的方法，先把对方挤掉，再操纵卖出价格，从中获利。

“黑色星期一”发生的第二天，他又吞并了拥有数十亿美元资产的沃伦·比菲公司加入他的公司。在联邦政府出面干预股市交易之后，凯福伦特的公司完全摆脱了危机的影响，并跻身于华乐街最大的五家投资银行之列，其流动资金估计已达 1340 亿美元。

不管怎佯，成功使这个品性暴躁骄横的人拥有“华尔街之王”的美誉。

七、缔造巨型企业的神话收购与兼并

固特异内联外引，戈德史密斯心灰意冷；摩根以静制动，智取联邦钢铁；哈特雷拉响“债务炸弹”，皮根斯鸣金收兵；米尔根织结全融锁链，以小吃大不在话下；雷克莱步步为营，连环发展，赤手空拳打出一个10亿美元的企业集团……

不要问我能够赢多少，而是问我能够输得起多少。

———约瑟夫·贺希哈

“大鱼”的日子越来越不好过，因为那些牙尖嘴利的“小鱼”凭着改头换面的铁骨，完全可以吞下大过自己身体数倍甚至数十倍的“大鱼”。

——马·怀博士

我出生在第一次世界大战期间，是第二次世界大战的幸存者。今天我必须准备接受第三次世界大战的考验。

——弗莱德·哈特雷

此后，华尔街的皇帝，不是摩根，就是莫尔帮。

——华尔街人

1.内联外引　固若金汤

1986 年 10 月 18 日，不论对美国固特异轮胎和橡胶有限公司，还是俄亥俄州的亚克朗市来讲，都是一场恶梦真正开始的日子。在此之前，尚无必要出示黄牌以提请人们的注意。事实也的确如此，世界橡胶大王的股票历来就是热门货，任何个人均可以随意买进卖出，进行大宗交易。说来，类似的险象在 1984 年底曾经发生过一起。那一次，闻名遐迩的职业投机家伊万手中积聚了一笔数量相当可观的股票。不过，时不多久便烟消云散了……麦克·伯利茨但解释道：“有时候，某一投机者囤积部分证券，希冀制造一种人为的股市上涨，然后抛出以获厚利。”伯利茨但是固特异轮胎和橡胶公司投资关系部的负责人，他熟知如何识别此类交易：遇到类似危机，幕后操纵的大亨们会通过可靠的中间人传出话来，华尔街暗示麦克：“买家可是一些不善的来者……”这一回，情况迥然不同了。9 月底就拉响过第一次警报。25 日那天，美林证券公司的一名掮客一天之内就吃进固特异公司 5600 万美元的股票……一阵短暂的平静过后，10 月 18 日，可疑的交易活动重又开始。再者，麦克的关系户之一，美林证券公司有关部门的分析专家拒绝对此发表评论。

麦克认为其中必有蹊跷，美林证券公司肯定参与此事，捕猎之网己在暗中铺开。考虑到近年来一股标购的狂潮正席卷美国大地，一幅可怕的景象从伯利茨坦的脑海中闪过：他所在的固特异轮胎和橡胶集团，尽管规模巨大、实力雄厚，但可能已经成为某些股市袭击者窥伺的猎物。这帮财政金融界的新型鲨鱼，通过搅乱市面，买卖股票从中渔利，使得美国上下的大亨 老板们惊恐万分，谈虎色变，世界轮胎冠军此刻正面临着被人以野蛮方式进行控制和任意摆布的威胁。

一次来去匆促的纽约之行加深了伯利茨但的疑虑。不管是交易所里专门从事固特异股票业务的掮客，不管是金人银行——固特异集团的开户银行．也不管是纽约华尔街消息最灵通的活动分子，没有任何人能向他提供可靠线索。可以想见，这次交易，其做法是异乎寻常的。市面上流传得最厉害的谣言披露：盖夫化学集团的海门先生将会有所动作。然而，化学家出身的麦克，对这一流言将信将疑。一方面，固特异集团的化学分部与盖夫集团的化学分部业务并不对口；另一方面，人们也不可能通过收买仅占集团 10%业务范围的一个分部来并吞规模如此庞大的公司集团。除此之外，还有一点值得琢磨，那就是部分股票是通过某家外国银行这一中间环节而易手的。那么，这家外国银行又是准呢？英国的汉森信托银行？还是那家市面上盛传的澳大利亚标购公司？还是那位无所不在的伊万·鲍斯基……究竟如何才能搞清楚呢？

10 月初，对这凡笔股票的易手感到担忧的并不只是伯利茨坦一人。戈德史密斯·詹姆士爵士早已选定固特异轮胎和橡胶集团作为他攻击的靶子，只不过尚未开启标购的绿灯，还未发起袭击的行动而已。在他宽敞的宅邸里，这位英法血统的金融大亨不无焦虑地注视着华尔街上固特异股票的上涨。显而易见，还有其他什么人对他的猎物也有兴趣……詹姆士爵士事后承认说：“因此，我们曾决定加快行动。”

事态的发展越来越快。10 月 16 日，星期四，面值 160 万美元的股票易手；第二天，210 万美元……固特异这一传统投资场所的股票一瞬间变成了华尔街的抢手货。待轮到风险套利商们加入这场套利华尔兹舞的时候，局面更加混乱了。事件发生前一直在 32 美元上下徘徊的股票价格，猛地跃过了

40 美元的大关……这场浩劫已经在所难逃，固特异被卷进了漩涡。

●多方求助

神不知鬼不觉，市场也为詹姆士爵士的“春天”起着推波助澜的作用。“春天”是交易所的一句行话，意即包括 10 个工作日的一个阶段，自发动标购者手中握有的“靶子”企业的股票金额超过 5%的时刻算起，直到他必须公开声明为控制该企业而公开收购的第 10 天为止。一般来说，在这段时间到来之前，抢购者为避免哄抬行情，大都通过不同渠道抢购股票。到公开摊牌的那一天，他已在交易市场上对猎物占据了有利的位置。在美林证券公司内部，詹姆士爵士的股票购进统统由一名交易员协调指挥。只有交易员一人知道他为谁买进这些股票。当他试图不引起任何人注意的时候，他就经过不同的小掮客们来出面。从 10 月中旬起，美林证券公司加快了速度。

10 月 17 日，星期五，罗伯特·默瑟，固特异橡皎公司的董事长兼总经理正坐在自日本返回的飞机客舱里。8 个月前，金人银行——公司的开户行曾向他担保说固特异被标购的风险只有 15%。金人银行是华尔街有名望的老字号之一，多年来，固特异一直与这家银行保持着良好的业务关系。金人银行的拿手业务是为企业发行可转让债券，像这洋的银行是不会为标购者提供服务的。

当天，默瑟刚刚抵达芝加哥奥黑尔同际机场，一个报警电话便把他猛地推进了这野蛮抢购的境地——他后来称之为“新的，不太惬意的天地。”

10 月 18 日星期六清晨，他在固特异总部召集了紧急会议，毫不迟疑地部署了反击。董事长决心不惜一切代价进行还击。

诚然，华尔街所定的酬金太高，简直咄咄逼人，但他还是 希望身边能有最出色的专家们帮他出谋划策。固特异公司董事会马上作出了迅捷的不寻常的决定，财务上需要支付多少就支付多少，不能丝毫扰乱董事长的部署。重赏之下必有勇夫，于是，默瑟身边聚集了众多才华横溢的人才。通过高价聘请，一个一个地争取到了大名鼎鼎的股东表决权高手唐纳德·卡特的智囊班子，并为得到擅长处理“非常情况”的凯茨事务所的帮助进行了努力。

然而，凯茨事务所已经被其敌手收买过去。

形势万分危急，为防万无一失，固特异公司请求纽约的布朗恩公司、克利夫兰的迪克斯·伊通公司、金人银行、德雷塞尔银行伸出援助之手。

后来，德雷塞尔银行整个儿地加入了斯凯登律师事务所的行列，站到了弗洛姆一边。詹姆士爵士认识弗洛姆，他们曾在 70 年代初应拉扎尔兄弟银行安德烈·梅耶之邀而结识共事。这一次，由于一场误会，抢购者没有想到求助于弗洛姆。詹姆士爵士的智囊团错误地认为斯凯登律师事务所已经在为固特异公司服务了。今天，罗兰特、宫兰克林，詹姆士爵士的左膀右臂在美洲大陆公开地仟悔，承认这一错误。对固特异而言，“他们清楚弗洛姆是我的一位密友”，詹姆士说，“但同时他们又企图能够利用这一关系”。说真格的，弗洛姆是标购这场危险游戏中不可多得的一把好手，他可以深夜将电话打到詹姆士在纽约的家中……总而言之，固特异对筑成这样的一道防线是相当满意的，尽管在亚克朗市，人们公开地蔑视华尔街的“雇佣军”，蔑视这些无法无天被人当枪使的家伙们，蔑视他们有奶便是娘的行径，以及谁给钱多就为谁于的信条。

直至 1986 年 10 月 24 日，固特异集团才探明袭击者的庐山真面目，这又是一个星期五，默瑟向集团所有员工发出了第三封公开信。自从 10 月 18 日起，默瑟就面对袭击者掀起的危机开始部署了一系列有计划的公司应急措施。在他的第一封信里，他曾表示：“ 尚未摸清任何标购意图。 ”这回，集团 20%的资本。易手。极有可能“ 某一个人正在囤积股票 ”，他承认道。“ 面对现实，我们不会毫无作为。 ”他向全体员工保证。同时，他要求属下对流言不要妄加猜测和评论。可惜，没过多长时间，袭击已不是一句简单的流言：10 月 25 日星期六的亚克朗《灯塔报》上登出了戈德史密斯 · 詹姆士爵士的大名。

默瑟打电话给曾栽倒在戈德史密斯手中的比尔 · 克莱松。他向这位克朗 · 塞勒巴克公司的前董事长兼总经理请教，如何才能避免同样的厄运，他还打电话给过去的汽车赛跑运动员杰克，……默瑟想了解詹姆士爵士到底是个什么人物。他甚至找到了一本书，书中描述以前不太走运的年代里，戈德史密斯因诽谤英国一家杂志社而打的一场官司。

董事长罗伯特 · 默瑟却不像别人那么乐观，他与比尔 · 克莱松的对话证实了他的担心：回旋余地极端有限。要想从鲨鱼口中把固特异抢救过来，必须把戈德史密斯握有的股票赎回来，继而采取严厉措施以重振集团雄风，使股票的价格得以回升……或者，能够找到一位救世主，一位白马骑士，用更高的价格与黑马骑士竞争，不管用哪种解决办法都像刀尖似地刺着他的心。他此刻的境遇就好似面对难题的医生：要救孩子，就不得不牺牲母亲，“ 我此刻的反应 ”，默瑟解释道，“ 根本不像攻击者们所歪曲的那样，如何保全自己的地位，自己的面子，人到此时此刻，不会再有这种心境了…… ”董事长考虑更多的是如何拯救企业本身，促使公司的雇员、客户、供货人以及如何为美国人均国民生产总值作贡献的问题。

●初次交锋

10 月 30 日星期四，将近中午时分，罗伯特 ·默瑟按响了第 80 东大街 116 号的门铃，这是他与戈德史密斯的第一次会晤。固特异集团的董事长有心见识这位死对头，看看他到底住在什么样的巢穴里。赴宴之前，他特意通知戈德史密斯下午 1 点 30 分还有其它公干，谈话不能超过这一预定的时间，他极力避免正面冲撞。赴宴前夜，他在给职工的公开信中写道：“ 诸位请专心致志地工作，尽可能讲究效率。至于我本人，我向大家保证董事会将竭尽全力，在力所能及的范围内，奋力击退野蛮的标购进攻。 ”

戈德史密斯举止温文尔雅，一副绅士派头，头脑机敏清晰，心中很有主见。“ 固特异集团错就错在偏离了公司的基点——轮胎 ”。他向默瑟解释说。默瑟极力捍卫着自己经营多样化的方针，戈德史密斯却一只耳进一只耳出，漫不经心。随着双方的一问一答，默瑟最最耽心的事终于得到了证实。

为什么非看中固特异集团呢？默瑟问，“ 因为你们被列入了名单。 ”对戈德史密斯来讲，固特异只是其长长的攻击对象名单上面的一个。用他的行话，固特异只是他的准备“ 投资 ”的可能对象之一。戈德史密斯己握有 11.5 %的股票。如果固特异不将其除轮胎以外的部分全部卖掉的话，詹姆士爵士威胁要对其余下 88.5%的股票发动标购。他有钱，他有足够的钱来发动标购。

下午一点钟分手之际，两人仅就一点达成协议：不管发生任何情况，都不采取高价购回股权的“美钞讹诈”办法，因为那样会损害其他股东的利益。

第二天，正值传统的万圣节，詹姆士爵士向证券与汇总委员会递交了“第13式表格”，“第13式表格”是一套必须填写的公开文件，投资者的身份，董事会的同意意见，该项交易的财务支付方式，拥有股权的多少、行情、意图等等，均给——开列，总而言之，要讲透明度。尽管如此，华尔街的法律专家们仍能应付自如，该湖涂的地方自能巧妙地避开，搞得含混不清。布劳克·戈德史密斯聘用的该交易负责律师，同样毫不例外。于是，10月31日，华尔街得到了如下信息：詹姆士爵士及其朋友们，手中已握有 11.5%的股票，不排除要接手整个集团的可能……但是考虑到目前的行情，尚不提出标购。当时固特异股票很坚挺。戈德史密斯还在表格中声明，如能掌握该集团的话，将售出航空、能源等多样化经营分厂的全部股票。同时，大力加强固特异轮胎方面的业务，并保证不会关闭工厂。

迫于无奈，默瑟不得不实施使他心碎的“紧缩计划”，该计划包括出售赛勒隆航空分厂和购回股票这两部分内容。为此，默瑟再次发表“致全体职工的公开信”，并立即被各新闻媒介转载刊登，纽约也出其不意地抢在敌手之前发出了若干消息，甚至玩弄着文字游戏，固特异展开了强大的宣传攻势。

固特异集团在奋力拼夺，但决不是孤军作战，整个亚克朗市名副其实地倾城出动，回击“侵略者”。全体市民、工会组织以及政界人士，所有的人都似疯了一般，调动着在美国能够调动的一切手段，同仇敌汽，决心在“固特异大战”中与公司共存亡。

11月6日早晨，固特异集团公开声明出售其航空分部，亚克朗市群情激愤。不仅居民和有关的民事组织，宗教组织拒绝出售手中的固特异股票，而且反过来，他们还互相凑钱，进一步地购进。当地汽车销协会一家就认购了200 股，连学校的孩子们亦把储蓄罐砸碎了。购进股票在亚克朗变成了工会发出的口号。决不让戈德史密斯多一张股票……

●虎口逃生

11 月 5 日，星期三晚上，第二回合的较量在固特异控制的地盘内展开，会议地点设在纽约的一栋大楼公寓房内。这一次，双方阵容齐全，两位领队带来了各自所有队员、顾问、银行家及律师……当天早上，戈德史密斯曾给固特异集团挂过电话。他在电话中宣读了一遍预备发给默瑟的信件草案。信件传达了如下信息：除非撤销“毒丸”计划，否则，我们将于股票值达到49美元时，发动标购……或者在固特异集团考虑的结构调整使股票值高于 49美元的条件下，我们将转而支持固特异所做的努力。“在今天上午董事会会议结束之前，此信暂勿发出”。固特异集团的这位负责人答复他说。……实际上，这天上午，全体董事批准默瑟着手实施业已宣布了的调整措施：从市场上流过的固特异1亿股股票中，重新购回2000万股，与此同时，出售固特异的轮辋工厂和石油、航空分部。当戈德史密斯在纽约的会议上公开这一信件时，固特异集团的立场已很明确，他们把实质问题向袭击者挑明了，要么你让我们自行改组调整，要么等着你的将是一场恶战。根据罗伯特·默瑟的意见，机构改组将使“每份股票的行市涨破49美元”。进攻者或许低估了固特异作出反应的速度。詹姆士爵士要求与其谋士商量一下，但终下不了决心。

“今天就到此为止，明早我再通告各位。”离开之前，他声明说。

6 日，星期四早上，固特异集团公开宣布了调整改组方案：一剂苦药使集团规模“消瘦”了 12%，所负债务一下子膨胀 26 亿多美元。正如商定的那样，这天上午，戈德史密斯给默瑟挂了个电话。他暂时放弃了立即发动标购的打算，“大阔佬”给固特异留下两周时间以实施它的改组计划。

趁此暂时休战间歇，默瑟赶紧邀请有意购买的候选人来其航空分厂察看洽谈。固特异航空和航天公司的职员门得到通知，进行大扫除……以便给人一个好的印象。

接着的这段时间，抵制戈德史密斯的工作蒙上了一层更浓厚的政治色彩。11 月 10 日，俄亥俄州参议院司法委员会针对标购的法律着手三项修正。这些修正案将有助于固特异更好地防卫。大致来说，修正案如在 11 月 20 日获通过，有关规则允许固特异董事会完成三件大事：（1）它可以发动反攻势，将其他股东的股票高价收买下来，当然，戈德史密斯手中的股票除外。（2）无需股东担保，公司即可为“朋友们”发行一批具有多票表决权的新优惠股票；（3）公司可以贷款形式来资助一项投资盟友的购买股票计划。修正案对敌手并非致命一击。对戈德史密斯来说，最严酷的考验是在国会作证。由于亚克朗市为煞住袭击者冲击势头而展开的宣传战役，国会决定举行一个听证会。

11 月 18 日星期二上午，“拳击比赛”在华盛顿众议院办公大楼拉开帷幕。听证会上，各方讲话搞得戈德史密斯疲惫不堪，沮丧之极。鲨鱼已经被群众的对立情绪搅得心神不宁。听证会的气氛令他信服，如果第三天反标购法律获通过，戈德史密斯的行动就彻底泡汤了。因此，他考虑必须马上行动作出反应：要么，在投票前，也就是星期天以前，发动标购；要么趁早偃旗息鼓，另找出路。

当天下午，詹姆士爵士为发动标购采取了所有必要的措施：“我向银行顶付了 2000 万美元保证金。在《华尔街日报》和《纽约时报》上留出版面以便第二天一大早就刊出标购通告？”他事后证实。他知道默瑟采取拖延战术，以待这部法律在戈德史密斯发动标购前得以通过。

晚上，两员大将重又回到各自的工作班子中间，从 11 月 18 日晚上一直到 19 日.双方谋士们通霄达旦挑灯夜战。固特异集团一方提出了计划，双方银行界人士达成一致的意见，认为这次固特异的改组实践可使股票价值在华尔街交易所“突破”50 美元大关。戈德史密斯作出了鸣鼓收兵的决定。

星期三凌晨，双方拟就协议草案，规定固特异集团将把戈德史密斯拥有的股票以每股 49.5 美元的价格买回来，总计为 6.21 亿美元，外加 3.76 万美元的手续费。戈德史密斯在一项新闻公报中宣布：“除了接受这一安排，我们别无选择。”上述解决方法使其盟友净赚 9000 万美元。此外，双方还一致同意：不准采取高价购回股权的办法，袭击者享受的待遇不能优于小股股票的持有者。据此，对于尚流通领域的 40%债券，固特异定为每股 50 美元。

11 月 20 日星期四凌晨两点，所有细节全部商妥……并在稍后一些时间向外界宣布。

在亚克朗市，人们放下了心上的石头。在固特异标购战中，可以肯定他说，周围的气氛起了重要的作用，这种政府、贸易界和地方工会力量的三方结合使工业上的竞争力消失殆尽，也使戈德史密斯必败无疑。

固特异回合之后，戈德史密斯当众表示，他不再有意——至少近期是如

此——在美国发动带有敌意的公开标购战了。

2.以静制动　一发不可挡

华尔街，确实是人才汇集、龙虎争斗的地方。老一辈的如摩根之流，稍年轻的有盖兹等人，此外，又出了一个叱咤风云的莫尔帮。

芝加哥投机家威廉·莫尔，身材高挑，体格壮硕，令人望而生畏。他与他的弟弟及伙伴们在华尔街被称为莫尔帮。

摩根对莫尔全无好感；莫尔不仅在体型上占了不少便宜，在投机场上也是一把好手。美西战争（1898 年）爆发后，他的名声大噪，令人刮目相看。无怪乎有人说：“此后华尔街的皇帝，不是摩根，就是莫尔帮。”

莫尔出身名门望族，父亲是纽约的银行家，莫尔可谓不辱祖训。他专攻法律，是一名律师，经常用他的专业知识向法律挑战，获得了不低的评价。莫尔先后不知接了多少的诉讼案件，当然不乏各企业、公司的委托。在同那些人的频繁接触中，他耳濡目染了不少投机的诀窍。

莫尔帮助钻石公司增加资本，将资金由原来的 750 万美元发展到现在的 1100 万美元。接着，在下到半年的时间里，在他的一手促成下，几个制造包装用原纸箱的中小型公司合并成一家大公司。这件工作刚刚下马不久，他又以迅雷不及掩耳之势，凭着他凌厉无比的手腕，成功地促成了纽约饼干公司的 900 万美元资金的企业合并。8 年之后，这家饼干公司雄心勃勃，又同另一家咸饼干公司联合，组成了声名赫赫的“国家饼干公司”，他的市场约占全美的 90% ，成为一个大企业。

这些还只是莫尔早期的一些小作，在美西战争后，他就将“白铁皮铁板公司”；“国家钢铁”及“美国钢管”等 3 家钢制品公司加以合并，组成一家资金达 1.5 亿美元的大型制铁企业，在全美的大小制铁企业中排行第四，这堪称他的一件得意之作。

在美国钢铁企业的排行榜中，坐第一把交椅的要算卡内基，摩根只能权且坐把银椅，第三位就是那个在五大湖周围中西部一直到南方大肆买铁矿山并插手制铁企业的洛克菲勒。

●暗待时机

“卡内基与佛里克两人似乎有将钢铁和焦炭及相关的全部制铁企业股票卖给莫尔帮的企图！”当南非布尔战争（1899 年）爆发的时候，这一不确切的情报传入了摩根耳中。捎来这个情报的人，似乎是个性与莫尔如出一辙的“百万赌徒”盖兹。但是，也并不能确定就是他，或许是另外一个人。

“卡内基对莫尔开了什么价？”摩根追问捎来消息的人。

“3.2 亿……旅居苏格兰斯吉伯堡的卡内基，已全权委托他的同伴佛里克处理这桩买卖。据说定下的期限是半年，莫尔必须先出 100 万美元的定金，交易谈成则已，若交易失败，这 100 万美元卡内基将收归己有……”

“那么，这等于是说，卡内基以 3.2 亿美元为价码，同莫尔订立契约咯。”

摩根一直将卡内基视为眼中钉，肉中刺，卡内基这个织布工人的儿子，从每星期挣 1 美元 20 美分一直发展到今天这个地步，在财富上，他甚至超过摩根，成为当时世界上最富有的人。眼下，这个严重地威胁着摩根帝国事业的人，突然急流勇退，又将事业转让给一个后起之秀，对此，摩根怎能坐视不动呢？

卡内基这次隐退并非无缘无故。这期间，他接二连三地遭到了丧失亲人的打击。先是他敬爱的母亲撒手而去，然后，他的弟弟汤姆山去世了。时隔不久，在布拉德克他的工厂里，发生了熔炉爆炸事件.他失去了最可情赖的得力助手琼靳厂长。

真是“福无双至，祸不单行”，接踵而来的沉重打击，使他想了许多事情，自己本是个穷光蛋，可是现在却是百万富翁。为什么我现在富有了，上帝偏偏在这时让我承受亲人朋友离我而去的痛苦呢？难道说，正是因为我的财富给我带来了无尽的罪孽？他苦苦思索着这一切，最后，终于萌生了放弃事业的念头。

听说那苏洛兰人在斯吉伯堡，被难以理解的哲学迷住了，说什么“富人若不能运用他聚集钱财时的才能，在他生前将其钱财捐出来谋福利，那么死了也是不光彩的”。

摩根喃喃自语道。他一想到那个满脸胡须的小苏格兰人，就禁不住“怒从心头起，恶从胆边生”。

以后的消息传来。说莫尔同卡内基钢铁的佛里克总裁的谈判没有结果，莫尔白白拱手相送 100 万美金。谈判失败的借口是，莫尔这一方面根本没有财力筹措出那么庞大的资金来。

一个庞然大物，很多人都想消化掉它。有的人非但无法对付得了，反而闹出“胃病”，落得个“偷鸡不成反蚀一把米”的下场。莫尔就是这种自不量力的家伙，在放弃了购买卡内基钢铁的念头之后；他又合并了一些小型企业，创设了“美国钢铁”及“美国制罐”等两家公司。这两家公司好像是为了让摩根吸收合并而特意创设的，背负着如此的命运。

“卡内基这次又好像有意将事业卖给洛克菲勒！”摩根在听到这个消息时，惊奇得不得了。为什么卡内基偏偏没有想起过他？

“不，洛克菲勒光石油就够他忙的了，绝对不会买的！他现在必须致力于控制世界石油才好，怎么可能再插手钢铁呢？”

摩根不再想洛克菲勒的事，他暗中等待时机的成熟。果实熟透了自然就会落下，这就是牛顿的自然规律，相信卡内基目前所做的一切者是徒劳的。

●顾此失彼

在德克萨斯州的东南部，有一个叫波蒙特的乡镇。该镇位于尼杰斯河三角洲的农业集散地上，距离现在的“太空中心”休斯顿不远。波蒙特镇邻外有一个称为“大丘”的圆形丘陵。附近农家的小孩，经常跑到这里来玩，有时甚至在丘上放起火来，使大丘燃烧起来，因此有“燃烧之丘”的名称。

后来，有一个叫希金斯的伐木者，在砍伐树木时发生了意外，失去一条手臂。百无聊赖之中，他从丘下的矿层之下，挖掘到了石油矿脉。然后，他在奥地利海军上校鲁卡斯的协助之下四处筹募资金。

在此之前，“标准石油”虽然派出会员来该地作过调查。但是，正从垄断下游发展到上游的洛克菲勒，这时才刚刚在俄亥俄州内投资矿山惨遭失败，心情郁闷，无心他顾，因此在接到调查汇报后，漫不经意地做出轻率的结论：“德州的燃烧之丘不值得开采。”

就这样，晚年的洛克菲勒，使得墨西哥的大宝库轻易地在他手中错失了。错失的一个理由是，在当时掀起的狂飚的反托拉斯风潮中，他成了首当其冲

的责难对象，而隐于焦虑之中。

就在同时，有人向希金斯和鲁卡斯透露说：“匹兹堡的麦隆银行对它似乎颇感兴趣。”

两人颇感意外：“是安德鲁·麦隆吗？真有趣！”

麦隆提出的条件是：将试挖者收益的 1/8 作为他的纯收益，再由他另外再垄断燃烧之丘周围 15000 公顷的土地。两人欣然答应，于是麦隆开始了对燃烧之丘的投资。

摩根咬着雪茄，自言自语：“匹兹堡的麦隆银行，终于将石 油拿到手了。此外，他还不仅侧身铝世界，还投资西屋技师所发明的空气制动器。麦隆在获得德州石油后，少不了还要投资德克萨斯的铁路，建造石油装运港口和炼油厂吧！”

咬了一口雪茄，摩根又喃喃说道：“与英国海军司令部订立。秘密契约，将柴油用作军舰燃料，又和在德州刚刚搞到油田的麦隆联手，想让洛克菲勒大吃一惊，洛克菲勒想必不会对此一无所知吧！”

●巨大构想

卡内基在斯吉伯堡的旅居期间，由佛里克总裁负责处理匹兹堡的“卡内基钢铁”。但自从荷摩斯特工厂罢工酿成一场流血大惨案（1892 年）以来，两人经常发生龃龉，感情因而破裂。最后，佛里克忍无可忍，干脆扔下辞呈，扬长而去。这件事，发生在传说莫尔和卡内基交易破裂后不久。

后来，许瓦布被任命为总裁。当年，匹兹堡郊外的布拉德克工厂厂长琼斯。每天早上，都到工厂附近的杂货店，跟店主许瓦布买雪茄。“一回生，二回熟”，琼斯对许瓦布的才干倍加欣赏，因此对他加以提拔。许瓦布越发显出才干来，直到最后，继任了佛里尔的总裁职务，而摩根的女儿露易丝，她的先生是许瓦布的知交。据说，当时卡内基考虑到这层关系，就授意许瓦布接近摩根。

许瓦布应邀到纽约大学俱乐部演讲时，凑到摩根邻座，“酒逢知己千杯少，话不投机半句多”，交谈一阵之后，两人惺惺相惜，于是，结为知己。之后在由盖兹帐下投入摩根阵营的精明律师加利的大力邀请下，许瓦布再次到纽约得到招待。

许瓦布在当晚的演讲中说道：“当今的美国企业，都是好几家公司联合制造出来的，并没有一家企业独占同一类产品的现象。一家企业公司集中制造出机车或者货车，如果能做到这一点，那么企业效率会大大提高。为什么不能做到这一点呢？”

这场演讲，摩根自始至终听着。而这一席话，却成为摩根与卡内基企业大合并的契机。“创造各行业单一公司的独占性企业，再将它们大合并的话……”摩根的脑海里突然闪过这种巨大的构想。

大学俱乐部的晚宴一结束，摩根就迫不及待地将许瓦布邀请到坐落在华尔街角落的办公室里，而不是麦迪逊街 219 号——他的寓所里，并且破天荒地同他恳切交谈一直到深夜。没过几天，许瓦布又被邀请到摩根的办公室中。

●不是冤家不聚头

后来，卡内基又重整旗鼓，对摩根发动猛烈的攻击。攻击的猛烈程度，不亚于二次世界大战中联军突破防线攻击敌军那般。

卡内基发表全面扩张计划：在伊利铁路沿线，建造价值达 1200 万美元的“国家钢管公司”。这个计划墨迹未干，马上又宣布在匹兹堡兴建新工厂，以及计划在匹兹堡到伊利间，兴建新铁路，和宾夕法尼亚的铁路干线分庭抗礼。

卡内基从斯吉伯堡回来后，在纽约的圣安德鲁尔俱尔部与许瓦布打了一场球后，两人走进别墅的书斋里。卡内基在一张纸条上潦草地写下了：“1.50”。

“如果是时价的 1.50 倍，我就卖！”卡内基这样指示道。成交金额达 3～4 亿美元，令人乍舌。

不知什么缘故，这两个生平互相憎恨的巨人，据说见面的机会却相当多，也许是“不是冤家不聚头”吧。很凑巧，在买卖成交后的一个月，两个巨头又意外地在大西洋客轮的甲板上巧遇了。

“哎呀呀，原来是摩根先生啊。”

“哦，卡内基先生，别来无恙！”

“你欠我 200 万美元呢！”

“为什么？”

摩根的眼睛瞪得有铜铃大。在这桩买卖上，他可没少花。

“卖给你太便宜了啊！”卡内基回答。

“啊，原来如此，那么，我就付你 200 万美元。不过，有一个附带条件。”

这回轮到卡内基睁着他那牛蛋般的大眼睛了。

“以后，不论在哪里碰到你，都不跟你说话。”

1901 年 4 月 1 日，愚人节那天，US 钢铁正式成立，举行了盛大的新闻发布会，此时公布的新公司的资金为 8.5 亿美元。一个月后，又举行了第二次发表：“US 钢铁拥有 10.18 亿美元的资金，发行 3.01 亿美元的新公司债券。”

3.拉响“债务炸弹” 威胁同归于尽

两次石油危机及其反响给人们创造了千载难逢的良机。于是，在美国这块井架林立的大地上骤然掀起了标购的袭击浪潮，而皮根斯就是这帮袭击者社团的祖师爷。

1956 年，皮根斯创建了一家小小石油公司。1964 年，小公司变成股份公司，取名梅萨石油公司。皮根斯志比天高，雄心勃勃，丝毫不满足现状。对一个石油公司来讲，最迅速最简便的发展方式莫过于吞并另一个公司。

1968 年，皮根斯遇到了天赐良机：哈戈通公司，一家很有发展潜力的公司。哈戈通拥有的石油储量比梅萨多得多，如换个进取心强一些的领导班子，公司一定大有作为。他把哈戈通公司的董事长请到梅萨来，里里外外看了个遍，并试图说服对方，两个公司天生一对，应该一起干。他遭到了拒绝。失望之余，他脑中渐生一个念头：强行做成这笔交易。让那些陈规陋习见鬼去吧。他开始了以梅萨公司股票作为支付手段的公开换股标购行动。一方面，他耐心说服拒绝出售股票的大股东；另一方面，他堵死了准备赶来援助哈戈通的一位“白马骑士”的营救计划。经过数月的苦战，1969 年 4 月 7 日，梅萨公司终于吞并了哈戈通公司。他取得了生平第一个野蛮的换股标购行动的成功。其时，皮根斯正当年华：40 岁。

1979 年第二次石油危机从根本上搅乱了石油行业，标购热横扫油田，那些独立的小公司无论实力还是资金都远不及“主要的”石油公司，其境遇自然更加不妙，下场更加悲惨。梅萨公司亦不例外。

在走投无路，到处碰壁情况下，皮根斯决定挺而走险，脑子里的攻击计划渐渐成熟：目标指向石油超级王国——海湾石油公司。海湾石油工国，人称“石油七姐妹”之一，在石油领域长期以来占据统治地位。客观地讲，所有沦为猎物的条件，海湾公司倒是占全了：交易所价值被低估，多样化经营失利，富有吸引力的收益。然而，公司身大力不亏，余威仍旧咄咄逼人，同时不乏抵抗的办法和手段。为了对付讨厌的不速之客，公司动员了“整个华尔街”的力量，雇用了私人侦探，将皮根斯当作”机会主义”的“鲨鱼”认真对待。华尔街上升的新星，德雷塞尔投资银行——后来变成了袭击者最大的同盟军——瞅准这是个好机会，打算使用高利风险债券从财政上来辅佐标购。不过，皮根斯终究没能用上这批雄厚的资金。海湾石油公司为了摆脱他的纠缠，竟和加利福尼亚的标准石油公司合并了。

尽管皮根斯对海湾石油公司的攻击未经发动便流产了，标准石油公司照样付出了沉重的代价 :支付海湾石油公司每股股票 80 美元……而在皮根斯威胁之前，该股票一直在 40 美元以下的水平上徘徊，转手之间，皮根斯作为主要的股东发了一笔不大不小的财。

进攻设想虽然连连破灭，皮根斯还是赚了一点小钱……但是小打小闹并不是增加梅萨公司石油储量的百年大计。皮根斯开始对乌诺考尔公司发起标购攻势。

●势不两立

1985 年 2 月 14 日，皮根斯在递交给证券与汇兑委员会的第 13 式表格中正式宣布他已握有乌诺考尔公司 7.9%的股票。乌诺考尔公司的哈特雷警惕

万分，开始了全面应战的各项准备：法庭上的较量、公关战线的争夺、主动征求股东的委托权……山姆·辛德是乌诺考尔的专职律师，对公司忠心耿耿。此外，公司还聘请了一批传统上始终站在袭击者对立面的银行作为顾问，公司预约了三家律师事务所：一家在洛杉矶，一家在华盛顿，另一家在纽约，商定由辛德负责总的协调工作。公司还配备了各种抗击鲨鱼的武器：“毒丸”计划，分期分批地更新董事会，规定了合并须经绝大多数票通过的章程……万事齐备，只等正式开始了。

哈持雷的班子经过仔细审查，发现乌诺考尔公司长期以来的开户银行，洛杉矶太平洋安全银行参与了标购阴谋。它们向皮根斯提供 5400 万美元的资金援助。为了断绝袭击者的粮草供应，3 月 12 日哈特雷决定将自己的银行送上法庭的被告席，以起到杀一儆百的作用。

乌诺考尔的董事长并不仅仅满足于将太平洋安全银行送上法庭。他又撰写了一封措词强硬的信件、寄给权势极大的美国中央银行总裁保尔·沃尔克，同时抄送皮根斯的所有开户银行经理以及国会议员。他披露了“威胁国家经济福利的标购狂潮”，要求沃尔克采取紧急措施结束这种“滥用信贷”的做法。

哈特雷的御用公关公司，希尔·诺尔通公司的总裁谢奈说：“哈特雷先生广泛宣传敌对性标购及其财政资助方式的危险性，我们觉得十分重要。”“我们将信件装在最简单的空白信封内发出，而不使用传统的印有我们公司名称的信封”。谢奈笑着说。这样的发送方式吸引了收信人特别的注意，因为他们猜不透是谁寄出的信。这样做的效果虽未精确统计，但确实使皮根斯大为恼火。很不起眼的独特细节往往会在心理战中产生意想不到的效果。

皮根斯表示过：“毫无疑问，我们又重新考虑我方投资的初衷。”但哈特雷拒绝双方对话。哈特雷视皮根斯为金融界的野蛮人，一味地咒骂他为骗子！如果当初皮根斯并无意向乌诺考尔发动标购的话，那么现在他是吃了秤砣——铁了心了，1985 年 2 月底，他掌握了对方 9.8%的资本。哈特雷依旧坚持不谈机构改革问题。

1985 年 3 月 26 日，皮根斯又抓住一大把股票，使他的参与成份达到了 13.6%……当然，这一手是洛杉矶的杰弗里公司悄悄帮忙搞的。

经过与著名的弗洛姆律师协商之后，皮根斯决定于四月初发起双重的攻击。一方面，他计划发动一场股东表决的争夺，征求股东同意将股东大会推后一个月。如此，他有时间准备自己的候选董事名单供表决通过……另一方面，他准备强行发动敌对性的标购。为此，他与德雷塞尔银行的技术人员紧锣密鼓地磋商。在洛杉矶召开的德雷塞尔银行年会间隙，他曾向迈克·米尔根请教。此君在高利风险债券方面小有名气。

1985 年 4 月 7 日星期天，正值复活节的周末，哈特雷发现皮根斯对其公司发动了突然袭击。这真是一个残酷的突如其来的消息。发动攻击最有利的时间往往选择在周末或假期。华尔街将敌对性的标购称之为“不寻常的星期六之夜”。敌对性标购真称得上一门挖空心思的艺术。

皮根斯建议每股 54 美元，50%的现金支付，另外一半则由相等金额的高利风险债券代替。付款方式相当奸诈，股东争先恐后地以比较优惠的第一种现金方式出手股票。这样袭击者可有把握迅速控制企业……而后，不足的 50%资金再以几张“风险”证券来填补。这种办法对投资者来讲，被认为并不光明正大。所以后来代之以 100%的现金支付。这样，法律上的争议就小得

多了。皮根斯为了支付发动标购的这笔钱，拿出了“公司全部现金的 50%”。

反击随即开始。4 月 9 日，哈特雷决定发起“如原子弹爆炸般的”反攻。如果皮根斯像他声称的那样购买 50%的股票，那么乌诺考尔将再次发动一场部分标购，以每股 72 元的代价夺回自己的股票……公司所有股东均可认购，惟独不准皮根斯问津。如此，袭击者就会陷入绝境。因为企业高价购买自己的股票，使其负债累累濒临崩溃。这是自杀性的反击措施，具有强大的威胁作用。哈特雷冷静地拉响了“债务炸弹”的导火索，威胁着同归于尽：自己、公司以及袭击者。皮根斯高声惊呼受到歧视。“很明显，将梅萨排除在乌诺考尔的自我标购之外是站不住脚的。”经过和弗洛姆的长时间密谋磋商，袭击者决定和乌诺考尔公司对质公堂，向德拉威尔和洛杉矶两家法院提出起诉。他要求将这种前所未闻的不光彩的做法暴露于光天化日之下。

●鸣金收兵

与每次敌对性标购一样，在控制乌诺考尔的这场战斗中，属于标购组成部分的法律方面的争论起着举足轻重的作用。山姆·辛德用尽一切办法，在不同场合攻击皮根斯,揭露他在递交的第 13 式表格中不仅采取了瞒天过海的欺骗手段，而且违反了反托拉斯的有关法律……4 月，梅萨公司晕头转向的律师们被要求于同一天在不同的城市提出申诉理由。皮根斯本人也通过司法机构强烈反击遭到了乌诺考尔“歧视性”的待遇……现在，标购的结局就完全取决于法院的判决了。

皮根斯预料对乌诺考尔的这场官司获胜可能性很大。因为哈持雷明目张胆地违反了对所有股东一视同仁的原则，于是把重点放到了委托仅的工作方面，力争推迟股东大会的召开。几个星期以来，双方宣传人员问的“选举”运动达到了白热化的程度，股东大会的召开日期只不过是个借口而已。重要的是，在投票过程中，股东对袭击者的表态是赞成还是反对……

乌诺考尔事件中，为皮根斯赴汤蹈火、冲锋陷阵的是唐纳德·卡特律师事务所。而哈特雷则选聘了传统色彩更浓的金律师事务所。股东表决权的争夺与标购密切相关，争取到委托代理权的任务至关重要。所以两对股东，一方定要动员全部宣传力量竭尽全力压倒对方。熟黯选举战的专业人员，在摸清股东详细情况后，就要编写“战书”——选举传单，并监督散发。紧接着为配合函电，还要协调规模壮观的电话运动：招聘数百名临时宣传员，由代理律师事务所负责现场培训。这些临时宣传员便马不停蹄地从上午 10 时起至晚上 9 时，不厌其烦地打电话劝说股东“正确”投票。卡特解释说，工作过细的话，最好聘请带有地道的俄克拉荷马地区口音的大学生和当地的小股东通话……

就企业一方来讲，往往动用企业内部职工的力量。在乌诺考尔事件中，金律师从石油公司职工中择优选定了 700 名志愿人员突击培训，手把手地教。哈特雷本人也在最高层做疏通工作。他亲自给公司的开户银行和诸如乌诺考尔职工退休基金一类的投资基金管理机构的头头打电话。他在通话中总不忘透露这样的意思：如果你们不“正确”地投票，那末我就从你手中收回我们的资金。

1985 年 5 月 13 日，哈特雷和皮根斯分别在股东大会上阐明了自己的观点。但是悬念并不在会议大厅，而在特拉华州，在作出了有利于皮根斯的一

审判决后，特拉华州法院必须对乌诺考尔在“自我标购”中把梅萨公司排除在外的合法性正式表态。在股东大会即将落幕之际，有关消息传到了大会。有人与公司律师山姆·辛德悄悄耳语……无情打采的股东交头接耳忙不迭地互相转告：特拉华州法院刚刚确认了皮根斯的胜利。

当天，哈特雷表示希望与皮根斯会面。皮根斯掩饰不住内心的喜悦，乌诺考尔输掉了官司，准备举白旗投降了。第二天，双方的班子在洛杉矶摆开阵势准备谈判。完全出乎大家的意料，以方甚至达成了原则同意的草案：乌诺考尔除购回皮根斯的原定那部分股票外，再购买一部分股票。经过 5 个小时的讨价还价，对一笔总额为 100 亿美元的交易，双方的差距已缩小到了 4 亿美元。

可惜，翌日清晨，瞬间的蜜月便烟消云散。乌诺考尔提出的“不容讨价还价”的书面建议变得面目全非。皮根斯说：“他们把双方达成的一致意见全部推翻了。”袭击者担心对方窃听，并不使用哈特雷提供的会议厅商量研究，甚至在房间里，皮根斯也只在浴室与其律师商讨对策，一边交换意见一边大开水龙头，并不断拉动抽水马桶的水箱！袭击者的答复毫不含混，绝无谈判余地：“如果你们把这称为谈判的话，结果只能是彻底破裂。我在德克萨斯还有约会，恕我不能奉陪。”他决心已下，不惜任何代价，强行实施他的标购计划。

1985 年 4 月 17 日出现了戏剧性的变化。特拉华州最高法院推翻了一二审关于乌诺考尔自我标购的做法“不合适”的判决。乌诺考尔现在有权排除皮根斯，这样一来，袭击者手中握有的股票即刻贬值，净亏损金额达 3 亿美元。皮根斯打定主意咽下这口气，就此鸣金收兵。双方协商解决后事。

4.你中有我 我中有你

1987 年 4 月 1 日星期四，被财政金融界的新闻搅得与电影片名同名的贝弗利山庄人声鼎沸，热闹异常。整个华尔街的目光紧紧盯着加利福尼亚：今天将举行德雷塞尔银行——“袭击者的银行”年度报告会的开幕盛典。这是“攻击者的舞会”开幕式，高利风险债券套利商的节日。这次报告会获得了圆满的成功。周五的盛大晚宴上，人们向迈克频频欢呼致意。当然，这也可能是最后一场舞会，华尔街天空中转瞬即逝一颗流星，就像他们的竞争者所希望的那样。因为现在华盛顿的大公司老板和美国的金融家们已经勾结成一家，盼望德雷塞尔银行早日垮台。回首往事，银行开创初期，两位杰出的银行家弗瑞德·约瑟夫和迈克·米尔根在不到 10 年的时间内就使银行跻身于华尔街第一流的行列里。说起德雷塞尔银行的历史，就要追溯到 1935 年。那一年，年轻的托比·伯哈姆开创了伯哈姆银行。伯哈姆银行需要通过股票买卖壮大自己。

1973 年，银行吸收了德雷塞尔·怀尔史东银行（这家银行原来很有名气，但最近几年却连年亏损）。3 年之后，又吸收了朗贝尔银行。三家合并以后，德雷塞尔·伯哈姆·朗贝尔银行就形成了可观的规模，在股票买卖中也积累了一定的专有知识，有了一定名气。

就在各家银行必须拼命工作才能保住老客户并争取到新客户的时候，过去曾经在费城德雷塞尔·怀尔史东银行工作过的年轻分析员开始研究起一种高利风险债券。当时还没有任何人对此感兴趣。高利风险债券是公司发行的一种债券。一般来讲，借款人的名声都不太好——净是些濒临破产的工业公司。这位年轻人就是迈克·米尔根。

1984 年，弗瑞德·约瑟夫进入德雷塞尔银行。当时银行在同业 21 家大投资银行中排在最后一位，纯粹是古老的伯哈姆和古老的德雷塞尔两家银行平庸无奇的大杂烩。约瑟夫认为：“我们要想使银行的排名往前靠，必须开发一种新业务，掌握一门专有知识。我们应该确定一个业务领域，一个能使自己大有可为的用武之地。”他认为，银行重点可以放在选择一个特定地区特定的工业部门提供金融资助方面，掌握某些业务的专有知识并就某些领域进行深入超前的研究……当时德雷塞尔金融研究的重点放在投资基金管理机构方面，主要和那些大企业一起搞原料买卖，而忽视了一批小企业客户。因此银行开始为小型企业改善服务，为若干小企业发行了股票。约瑟夫指出，为将来更大发展打好基础，选准这批小企业非常重要。第二方面的突破就是为这一类企业发行高利风险债券。当时，被称为“六家银行俱乐部”的华尔街第一流“贵族”投资银行几乎垄断了所有“高贵的”债券发行业务，只有它们才能为 GJS 等具有清白历史和良好经营的大企业发行债券。德雷塞尔银行被排斥在外，根本没有发行债券的权利。此外，未经借款资格审查机构同意的无数小企业和某些经营不善的重要企业集团也统统不能涉足借贷一类的资金。针对这一现状，约瑟夫认为：“我们深信可以做得比借款资格审查机构更好。”

实际工作中，迈克·米尔根极力说服投资者购进某些大企业或虽名不见经传但有发展前途的小企业发行的高利风险债券，宣传高利风险债券至少具有与“高贵”债券相同的优惠。因为迈克发现，一方面，高利风险债券在利率方面的不足并不令人惊慌：一个企业只要有稳定的收入，加上正常的订单

就足以促成为可被接受的债务人，而不在乎它的雇员人数多寡……另一方面，高利风险债券 15%左右的高利率足以弥补这类债券带来的风险。

●金融杠杆

1977 年，莱赫曼银行负责替经营不善的泛美航空公司等发行了第一批高利风险债券……并将债券推销给了传统的客户。这部分客户嫌高利风险债券名声不佳，长期握在手中恐有风险，便忙不迭地将其出手……卖给了唯一愿接收的迈克·米尔根。迈克吃进后又轻而易举地转卖了。干了几次以后，米尔根和约瑟夫渐渐受到了启发：既然可以代销莱赫曼银行的债券，为什么不能销售自己的债券呢？

从那时起，他们便怀着坚定不移的信念，毫不气馁地一次次说服他们的客户——投资基金管理机构，宣传采用高利风险债券进行投资的好处。他们就这样一步一步培植起一个真正的市场，并留有充足的流动资金以供购买者能顺利地进行高利风险债券的交换。通过这些措施，德塞尔银行变成了为美国工业的“新星”大规模发行债券的第一家银行。高利风险债券的概念不再局限于“经营不善”的企业。

在约瑟夫眼里，投资银行的王牌，就是员工良好的素质。从 1975 年起，约瑟夫着意招收了“工作踏实，有开拓精神”的年轻人。

1976 年才只有 30 来个从事企业金融资助的专业人员和商业管理硕士，1978 年就变成了 40 个，1980 年达到 60 来个，到 1982 年已超过 80 位。”

1978 年，米尔根已在银行中积聚了相当的实力，他将高利风险债券市场推广到洛杉矶及其故乡加利福尼亚。

1982 年，德雷塞尔银行开始通过高利风险债券形式采用较大比例的贷款来兼并整个的企业。队金融方面来解释，这种被称作杠杆兼并的办法就是：一部分用现金支付，另一部分为银行贷款。位于两者的中间部分则为中介融资。从传统的角度看，这一部分通常由资金雄厚的保险公司手中的不可转让的债券组成。这类债券既不可转让也不能变成现金用来周转，德雷塞尔银行发明了一种高利风险债券的中介融资。杠杆兼并的首创者发行一种可在真正的公共市场上自由交换的、有公开牌价的高利风险债券。他们可以用很少一部分自有资金和大部分贷款买下看中的企业。由于认购者人数众多，也很分散，所以不可能对借款人任意发号施令。这种高利风险债券变成了一种金融杠杆，其代价并不昂贵，但非常有力。

1983 年，德雷塞尔银行极力开拓并购业务。与前一年相比，仅佣金一项即增长 50%……然而，约瑟夫并不满足，并购业务的收益只占企业资金提供部门总收入的 10%，而竞争方面的收益却占了 30%至 40%。

1983 年底，他决定举办一个研讨会，重点讨论并购问题，研讨会使他产生了惊天动地的想法。使用高利风险债券对标购提供资金，然后再通过被兼并公司的现金来进行偿还，因此，银行家可不按借款人拥有资金的多少来放款，而主要看受攻击企业拥有多少资产。

从此以后，皮根斯和艾卡恩就可能对美国工业界的大家伙们下手，真正地打扰起美国大亨们的美梦。小金鱼就有办法反过来吞掉大鲸鱼，他们甚至可以毫不费力地每年吃掉一个大企业……这一武器在袭击者中间引起了轰动。在此以前，他们从未想到金融杠杆可以致别人于死地的用处，也从未有

过刮起一场交易龙卷风的奢想。

几次试验的结果，使疑虑最重的观察家信服银行已经掌握了不同习俗的办法，可以在数天之内为任何人筹集 10 亿，20 亿，30 亿……甚至 100 亿美元。自此以后，米尔根及其班子变成了华尔街最最可怖的雇佣军。从此，德雷塞尔银行开给客户信中的几个简单单词“ 100%的信心 ”对“ 靶子 ”，企业就如同一道催命符，而对各式各样的风险套利商和投机者就是开始吃进股票的绿灯，“ 靶子 ”企业在交易的股票牌价也就马上飞涨。华尔街完全听任“ 贝弗利山庄魔术大师 ”的操纵指挥。德雷塞尔银行终于找到了寻求多年的“ 用武之地 ”。银行变成了最大胆的袭击者的享有优先权的金融靠山。

翻看银行的客户名册如同查阅袭击者名人大全一样。从皮根斯到戈德史密斯，从山姆 · 海门到伊尔父 · 雅可布，从奈尔 · 斯坦伯格到卡尔 · 艾卡恩。德雷塞尔通过这一法主赚进大把大把的美元，使华尔街最厉害的投资银行相形见绌，垂涎欲滴。

1986 年，德雷塞尔银行首次在华尔街赢利最多的企业中名列榜首，超过了苏罗门兄弟银行、美林证券公司等规模最大的银行。

●金融锁链

自高利风险债券配合标购以来，如此馋人的实绩使得银行间的竞争变得更加激烈。妒火中烧的同行纷纷将鼻子凑近了并购这块美味的“ 奶酪 ”。他们眼睁睁地看着比最贪心的交易员梦中见到的还要多的佣金落进了德雷塞尔银行——这家暴发户的腰包。

实际上，借助高利风险债券发动的标购袭击就像一种真正的赌具——吃角子老虎一样。例如，一项标购计划需用资金 20 亿美元的话，德雷塞尔银行能够收到各种名目的手续费、佣金等至少达 9500 万美元。开始时，要收取 100—200 万美元的咨询费。然后，还有一笔承担出资义务的佣金约 1100 万美元（与答应购进债券的买家分亨）。如果行动受挫，银行得到的好处就到此为止。但是如果标购成功，高利风险债券确定发行的话，那么银行雁过拔毛，能够放进腰包的钱可以达到 6000 万美元，约 416 华尔街商战韬略为放款总额的 4%。然后，德雷塞尔银行用这些债券开展有钱可赚的经纪业活动，最后还可收取一些与出售“ 靶子 ”企业资产有关的佣金。这些资产通常售给德雷塞尔银行的其他客户……并通过发行新的高利风险债券来提供资金。这样一来，袭击者也就入伙成了“ 自家人 ”。他们也可能再购买新发行的高利风险债券。如此无限制地循环就扩大了米尔根的影响范围。

考虑到运用高利风险债券发动标购并不仅仅是一种为攻击提供资金的精明灵巧的新技术，迈克 · 米尔根建立了一个真正的体系：一个说是客户又是朋友的网络。通过各种交叉的金融行动，他们组成了内部关系错综复杂的小团体，而米尔根则是常务协调人。迈克并不是单纯的银行家，他一人身兼数职，既是天才的交易员、卖家、分析家，又是交易的设计者、企业兼并家和投资者。

为了实现“ 你中有我，我中有你 ”，德雷塞尔拿出一部分资金在不少为其客户筹划的行动中进行投资。为此，它与部分客户一道，其中包括加拿大的巴斯家族，和他们以前的老伙计理查德，共同设立了一笔特别投资基金。日常业务中，他们总是向袭击者客户要求分享“ 靶子 ”企业的部分股票……

有时也要求在董事会分得一个席位。

此外，对于发行高利风险债券的客户，不管他们是否发动标购，银行始终友好地为他们提供方便。例如，放的款要比实际需要数多一些。客户再用剩余部分购买别家的高利风险债券。另一方面，德雷塞尔还鼓动大家不要拒绝为其他客户的标购行动提供资金。简言之，米尔根圈子里的任何人都被错综复杂的联系所束缚。从某种意义上讲，客户之间都是相互依存的关系。高利风险债券就像毒品一样地使人欣快，债券的发行者很难离开他的“交易员”。

迈克通过培植这个金融小集团几乎更新了标购的观念，德雷塞尔与这个小集团相辅相成，也与这个金融小集团一起赚取大量的利润。如罗纳德·波里尔曼在德雷塞尔的扶植下，白手起家建立了一个 26 亿美元的王国。1985 年，彼里尔曼对莱夫隆公司发动了成功的敌对性标购，米尔根为了对标购提供资金设立了一笔 7.3 亿美元的“盲目债券基金”。购买这些高利风险债券的买主都是“盲目的”，因为他们认购时还不知道“靶子”企业究竟是谁。德雷塞尔趁工作之便捎带着购进了菜夫隆公司的大量股票。后来彼里尔曼为了减轻债务又将价值 3 亿美元的德克尼孔分部转卖了。买主是柯佩公司，其董事长兼总经理是德雷塞尔的一位老客户。最后 1987 年春天，彼里尔曼又通过杠杆兼并的办法把菜夫隆公司全部买了下来……8 亿美元的价格就是德雷塞尔建议的，资金也是德雷塞尔提供的。在德雷塞尔的对手眼中，米尔根体系犹如一条金融锁链。

5.针锋相对　软硬兼施巧周旋

1985 年 4 月 24 日，一个春光明媚的早晨，戈德史密斯短小精悍的班子聚集在第 80 号大街的“府第”内。今天的会议充满一个接一个意想不到的议题，将作出向克朗·塞勒巴克公司发起攻击的决断，但也将决定攻击者戈德史密斯的命运。猎物总部设在旧金山，是一家专营本业加工品的大公司，拥有一件特殊的武器——“毒丸”。一直到克朗公司的实践检验之前，“毒丸”始终被当作抵挡华尔街黑马骑士一切进攻的“最高程度的防卫武器”。

戈德史密斯乐意邀请谈判对手来家中洽商，在美味佳肴之间谈论“买卖”。这一习惯使他赢得了“绅士”的雅号。前一天，他得悉梅德公司已经征得克朗·塞勒巴克公司的同意，准备把手中的股权重新买回来。于是他在头天晚上与乔治·洛维——梅德公司代表——通了电话，商定了今天上午的约会。

洛维的态度很明朗：三月初，黑马骑士为了控制克朗·塞勒巴克公司曾经出价每股 42，5 美元。现在，为了买下戈德史密斯拥有的克朗公司 8.6%的股票，梅德公司出价每股 50 美元，已大大超过了上述建议。洛维解释说：“梅德所关心的只是如何友好协商解决。”他的客户 10 天来与克朗公司进行了顽强有力的谈判，达成了原则协议，出面扮演“白马骑士”的角色。“在这一阶段应该确认戈德史密斯愿意出售的原则，”洛维补充说，“对此我是乐观的。戈德史密斯不会故意节外生枝。”

与往常一佯，每当发动一场标购，戈德史密斯总是联络一帮投资者朋友，组成一个集团，自己起一个牵头的作用。习惯上，詹姆士爵士首先选定一个“目标”，然后再邀请若干朋友合伙。他会征求对方意见：我正在考虑吃掉一个本业加工品的大公司，你对此有无兴趣。根据每次行动的特点，他组建不同的攻击班子。在这些标购行动中，人们常常可以发现他的老搭档——洛希尔德的堂兄弟们，戈德史密斯的父亲，他的老朋友斯拉特，他的忠实伙伴——伦敦的赌场老板阿斯皮耐尔以及他的主要合作伙伴——英国汉森信托集团的瓦特爵士。在克朗公司的标购中，戈德史密斯掌握着绝对的权力，他坚持提供投资总额的 50%。

闯过律师和银行家这一关后，洛维开始和戈德史密斯及其助手富兰克林和福格直接谈判。富兰克林讲，戈德史密斯的初衷不言而喻，那就是兼并克朗公司……不过，一旦客观情况不允许，那么就应转为获取尽可能多的利润。他狡黠地眯着眼睛。这一报价正好为“黑马骑士”赚得大量利润和体面地退出提供了绝妙的机会。

一段时间以来，戈德史密斯日夜盼望的就是梅德这一具有“骑士风度”的干预。事后，他传出话说：“兼并这一行，一切都在意料之外……一切又都在意料之中。”

对戈德史密斯来讲，50 美元的开价似乎太高了。这难道是真的吗？梅德是否还掌握了什么连他自己还不清楚的情况？“白马骑士”愿出这样的高价是否仅仅因为克朗公司的职工与其本身的生产能力恰好相配吗？这实在是一个解不开的谜。不管怎么说，戈德史密斯并不想哄抬价格。在这些公开标购中，“我有自己的一定之规，有自己的价格。我的价格不能任意变动。”他解释说，他必须退让。

根据华尔街的传统做法，进攻一方如果退出，其有关费用则应都得到补

偿，经过几个小时非常“友好的”商谈，总体框架已经确定下来。戈德史密斯放弃进攻克朗·塞勒巴克公司，作为安慰，将近 8000 万美元的数字也很体面，令人满意。

●好事多磨

好事多磨。正当大家沉醉在午宴的欢快之中时，洛维接到电话：梅德公司董事会会议否决了协议草案，一切努力付诸东流。

戈德史密斯很镇静，召集大家紧急商讨，弄清原委。戈德吏密斯觉得肯定是价格问题，克朗公司不值每股 50 元的价格，洛维的分析也没有多大出入。’梅德公司不能不受损害地以如此高昂的代价吞下克朗公司，尤其是一个规模比自己还要大的集团。它不得不四处举债，并进行内部机构改革。其结果无疑会暂时影响公司的短期效益。

真是意外接着另一个意外，进攻者惊魂还未定，詹姆士就接到了克朗·塞勒巴克公司董事长兼总经理比尔·克勒松的一个电话：詹姆士，为了股东的利益……我们将进行机构改革……您为什么不进入我们的董事会，拉我们一把呢？戈德史密斯很惊讶，在此之前，克勒松对所有友好的商谈都持反对的态度，转瞬的功夫，对手却走到了另一个极端，寻求和解。

黄昏时分，谈判进入了僵局。克勒松希望戈德史密斯保证其份额不超过总额的 15%。但对方却坚持行动自由，直至掌握股票总数的 30%，夜幕降临的时候，形势变得很严峻。一方面，“毒丸”计划堵死了所有传统兼并标购行动的大门。另一方面，戈德吏密斯对在 5 月 9 日召开的股东大会上是否保持凡席董事位置的问题仍然犹豫不决……

现在唯一的难点是克朗公司已经武装到了牙齿，具有讽刺意味的是，戈德史密斯可谓自食其果。因为恰恰由于他的缘故，克朗公司才在 1984 年决定出资配备“毒丸”。“投资银行家说话 从来都比较随便，”富兰克林带着狡黠的微笑说到，“于是我们有意放出风去，宣称对克朗公司感兴趣。不到 24 小时，报界就宣布说我们准备向克朗公司发动进攻。实际上，当时根本没有这样的打算……”

不管怎么样，旧金山却动了真格的，拉响了警报。

1984 年 7 月，克朗公司向马蒂·利蒲东求救。他是“毒丸”技术无可争辩的权威。利蒲东亦很乐意向这家全美第一的造纸大王提供“毒九”技术。

此外，早在战火燃起之前，克朗公司就已经拥有实力雄厚的“反鲨鱼行动计划”。比如说，董事会成员不允许一次更新，每年只能更换三分之一。公司章程的一切变动都须经过三分之二以上多数票通过……但是，在进攻者眼中，这步步设营的巨大防卫体制正好暴露了它的脆弱性。富兰克林说：“这只能激起我们更大的兴趣。”

12 月 12 日，一个多雾的早晨，克朗公司领导人的血液似乎已经冻结。这次旧金山总部的电传机上传来了“狼”已经来到的明白无误的消息：戈德史密斯向联帮证券与汇兑委会员申报其拥有的克朗公司和科盖特公司的股票金额已经超过 1500 万美元的限额……这就意味着，他可以购买上述公司任何一家的 25%的资产。

克朗公司的股票一向受到青睐，这次在华尔街又直线上升 5 个点，达到每股 34 美元，克朗公司乱作一团，刚刚接受一次汗胸外科手术的克勒松，不

得不结束了短暂的休养。

●最后通牒

4 月 25 日晚上，曼哈顿的夜幕降临了，在改成总参谋部的宅邸里，进攻者及其几位主要助手围坐在餐桌前，谈论着战略问题。几经分析讨论，方案终于定了下来，戈德史密斯放弃由其智囊班子提出的 8.075 亿美元的标购计划，但他仍继续从市场上吃进股票，并发动一场“权责战”以便夺取董事会的若干席位。不管怎么样，与梅德公司的协议破裂以及撤回标购方案很可能造成克朗公司的股票下跌。不过运气好的话，詹姆士仍可通过在交易所一点一点吃进的股票从克朗公司得到补偿。这种做法，用交易所的行话来讲就是“将市场刮光”。

对那个“毒丸”又该怎么办呢？早在开始这场冒险之前，戈德史密斯及其工作班子就曾反复讨论过。一个反常的现象是，“毒丸”一旦投入使用，它也同佯会卡住另一位可能的“白马骑士”的去路。如此一来，戈德史密斯反倒可以不受制裁地任意吃进股票，只要他不超过全部资产总额的界限，克朗公司则会落入自己设下的圈套。不仅如此，詹姆士还向法庭控告克朗公司。他极力宣称“毒丸”是非法的，扬言“毒丸”妨碍股东从其标购中获取好处，也使其他人不能提出新的高价方案。他到处鼓吹，这一武器违反了股东民主最基本的原则。克朗公司领导人使用“毒丸”构成了对股东的一场完完全全的抢劫。

这段时间里的克勒松及其顾问信心十足。他们在法庭上发起反击，相信得到了原子弹式的“毒丸”武器的保护。他们还对交易所恢复公司股票价值的方案作了最后的润饰。4 月 25 日，克朗公司正式宣布为了股东利益将逐步清理森林资产，包括包装分部和塑料分部组建成的若干独立公司。集团将主要精力集中在核心业务——造纸方面。据某些分析人员测算，这次改组又使公司股票提高到 60 美元的水平。

戈德史密斯对此计划大为不满。5 月 8 日，也即股东大会的前一天，他从套利大王伊万·鲍斯基控制的好几家公司手中买进了一批股票，将其拥有的股票比重升到了 19.6%，如此，距离“毒丸”自动生效的 20%的界线还差那么一点点。

5 月 9 日，股东大会如期召开。戈德史密斯在这场股东表决权的争夺中失利，三分之二的股东投票支持公司领导班子。进攻者，凭借手中握有的股票才在董事会中赢得了唯一的一个席位。

在克朗公司总部，克朗公司的智翼班子沉浸在胜利的欢乐中，“‘毒丸’已经发生作用。争夺表决权的战斗亦大获全胜。克朗公司制定了振兴计划，相信戈德吏密斯的末日已经来临……”一位参战者如是说。克勒松的顾问谁也没有把戈德史密斯 5 月 13 日发出的最后通牒式的信件放在心上。信件的大致内容为：目前我们已经拥有贵公司 19.88%的股票。从现在起至 5 月 14 日下午 3 时止，如贵公司不作出决定取消非法“毒丸”的话，我们将跨越 20%的界线。

●大功告成

24 小时之后，旧金山一片震惊。戈德史密斯以低于标购建议的 42.5 美元的价格，一味地吃进，吃进……克勒松及其同盟军低估了戈德史密斯继续在交易所购进股票的能力。他们原以为戈德史密斯从财力上没有能力整年累月地长时间忍受克朗公司股票的压力。一般来讲，进攻者既没有这佯的耐心，也没有如此雄厚的实力。

随后的几个星期中，戈德史密斯和克朗公司的董事们就改组计划进行了断断续续的谈判，在激烈冲突 6 个月之后，5 月 25 日，双方第一次休战，迎来了一段风平浪静的时期，双方冻结了现行有效的合法程序，詹姆士保证暂时不再购进股票，双方将为尽量提高股票的价值而共同努力。在这段时间内，进攻者频繁穿梭于巴黎——纽约——旧金山之间。在克朗公司董事会中，他一人抗衡着其他所有董事。

1985 年 7 月 1 日，旧金山的董事会上，戈德史密斯解释他为什么不能同意克勒松一手炮制的改组计划。他认为，现在出售森林时机不妥，税收方面的后果将是灾难性的。为了恢复股票的交易所价值，他建议创建一个独立的森林公司，由他亲自掌管，交换的价值就是他拥有的克朗公司股票。董事会表决通过了拟就的协议。双方律师挑灯夜战，紧张地准备有关的文件和手续。事情进展很顺利。

詹姆士深信这一次大功就要告成，他和克朗公司永无休止的恶战即将胜利结束。他垂涎的森林眼看就要到手了。可惜，好景不长。7 月 8 日，克朗公司领导突然把协议的模式整个儿推翻了。戈德史密斯判断对方之所以会这样，主要是出于“虚假安全的考虑”，对方还相信那“毒丸”的马奇诺防线。7 月 9 日，极其激动的戈德史密斯给克朗公司全体董事写了一封信。信中说，我们应该把这一单方面的行动解释为克勒松先生及其领导人想进一步筑垒固守的一种尝试。

哪一种方式才是改组克朗公司的最佳方式？双方观点截然相反，谁也说服不了谁，双方固执己见。于是，戈德史密斯重又回到市场上，大口大口地，每次几万股地拼命吞进公司的股票。这种策略从法律上引起众多争议，股东的任意出售，使其利益受到了损害。詹姆士和其他几个进攻者一道，被参议院的一个专门委员会请去出席作证。戈德史密斯抓住这个新闻媒介密切关注的大好讲坛，披露了“毒丸”及其它防卫技术。保护伞下的经理们紧紧抓住这些救命稻草死死不放。参议员把这位演说家当成贵宾一样地对待。

“黑马骑士”决意结束和克朗公司的这场纠葛。7 月 10 日，他拥有猎物企业 26%的股票，7 月 15 日，比例增加到 5%，这样从法律的角度，情况就变得十分复杂，究竟是戈德曳密斯还是尚在其位的董事们合法地控制着公司？因为此时克勒松及其盟友仍然非常顽固。他们搞不清楚谁是主要股东，谁的手中掌握着大部分股票。他们认为只要戈德史密斯没有控制三分之二的表决权，就不能作出任何决定。他们在全国到处游说，宣传自己的改革振兴计划。他们犯下的一个严重心理失误就是认为自己尚能迫使进攻者就范。

但是，这时的戈德史密斯已经开始冲刺。经过第二回合无效的休战以后，克朗公司的领导人不得不举手投降……1985 年 7 月 25 日，詹姆士爵士正式接管了克朗公司，成了克朗公司董事会的主席。

詹姆士爵士彻底胜利了。

6.巧用“纸契” 连环发展

1966 年 9 月 2 日，康乃狄克州柏莱姆镇。一向宁静的亚伯特·李斯特别墅，这天忽然热闹了起来，陆陆续续来了 80 多位客人，他们都穿着大学生毕业礼服，坐在拉起窗帘的大厅里，有的喝着马丁尼，有的喝着比较浓烈的酒。尽管这些人也不时的低声交谈，但都带着某种紧张的气氛，每个人的脸上都流露着期盼之情，在等待着即将来临的客人。

虽然他们都穿着大学生毕业礼服，但他们的实际年龄看起来已不像大学生了。岁月已经在他们脸上留下了大多的痕迹，完全消蚀了大学生参加毕业典礼时的那种特有气质。尽管他们也是又说又笑，但那并不是纯真无邪的笑，而是老于世故的笑。尽管他们偶尔也想活泼浪漫，但很容易使人觉得那是“老天真”。

事实上，在这 80 多个人当中，年纪最小的也大学毕业将近 20 年了。他们今天穿着这样的礼服来欢迎客人，其主要的目的是要给客人一个惊讶，其次是为了强调今天这个欢迎仪式的主体。

不过，你可千万不要小看了这个只有 80 多人的小小仪仗队，不管男的还是女的，差不多都是当前美国极成功的工商界人士。他们的主要势力，都分布在纽约的三个代表性的地区里——华尔街、第五街和第七街。

“嘘……”暗示肃静的声音，不知是由谁的嘴里首先发了出来。等候的人们不约而同地向外望去，客人已经走近了。前边由一个仆人引导着，后边由主人李斯特夫妇陪着客人，一路谈着走进大门，穿过一片花圃，进入早已安排好的迎宾室。

迎接的人们在入口处排成两队，他们的装束打扮，很显然是出于客人的意料之外。欢迎者爆发出了一阵热烈的掌声。接着，男的与客人亲切握手，女士们轻吻着客人的面颊，欢迎的场面进入了高潮。

“雷克莱，你辛苦了！”这句亲切的寒暄语，一遍又一遍的在客人耳边响起，听起来是那样的亲切，那样的令人感动，一面接受热诚的欢迎和握着温暖的手，米瑟拉·雷克莱一面在暗暗地告诉自己：“你能赢得如此热烈而隆重的场面，是多么不容易啊！”

雷克莱这一年刚刚 42 岁，但他赤手空拳建立起一个 10 亿美元的企业，而且还把他那宝贵的经验写了出来，并通过俄亥俄大学的审查，获得了财政学硕士的头衔。在一个人生地不熟的国度里，以不到 20 年的时间，就取得这两项了不起的巨大成就，的确不是轻而易举的事。

难道他真的有什么超人的本领？其实所谓的超人与非超人，其问的分野是极其困难的，一个具有同等才智的人，在不同的环境，不同的时代背景中，往往会有截然不同的成熟。有的人以失败而告终，有的人却获得了巨大的成功，甚至流名百世。

●野心勃勃

1941 年，雷克莱带着妻子来到美国。这时候，他不仅没有任何的财产，而且连维持基本生活的费用都极成问题。幸好不久他就在一家证券行找到了一份工作，总算解决了燃眉之急。

一经接近股票这一行，雷克莱就发现自己对这一行有着极其浓厚的兴

趣。虽刚开始周薪不过 50 美元，但他决心非把这一行摸熟摸透不可。

他除了注意现行的股价变动，还十分注意收集资料，研究过去的股价走势及涨落原因。他把研究成果一一的记录下来，有些是前人的心血结晶和失败的经验，有些则是他自己的心得。4 年后，他作了一家证券交易所的分析员，周薪增加到 11D 美元。

有人说：“一个有伟大成就的人，其野心是永无止境的。”雷克莱就是这样的人。

雷克莱不满足于 100 多美元的高周薪（当时是相当不错的）和老板器重的现状，立下了野心勃勃的目标：在 10 年之后，自己非制造出 10 亿美元的财富不可！这在当时，无异是痴人说梦话，就连他的太太也不大相信。

当然，说这些，雷克莱自有他的道理。他的凭藉有二：一是他在证券行的留心观察与分析，使他发现有很多公司的股票价格低于财产总值，这一情势可以大大的利用一番，以开拓自己的事业；二是他对财务运用的超人见解和作法。

雷克莱根据他这套策略的实际运用，写成了一篇 80 页的论文。因此，他获得了财政硕士学位。雷克莱就是运用这套策略建立起他的集团企业的。他运用的方式有二：一是用这一家公司的财产作抵押，获得信用贷款，去买下另外一家公司；二是把这一家公司的财产作基金，去取得另一家公司的控制权。

依据雷克莱的看法，前一种方式是最有利的，也是他经常运用的，不过，假如实际情形不允许采取前一种方式，非得运用第二种不可，那么他宁愿用现款去买下这家公司。当然，这种做法要有一个先决条件，那就是：一定要从买下的这家公司中，马上获得更多的，可以运用的现款。

●建立大本营

一个很偶然的机会，雷克莱对速度电版公司发生了兴趣，这家公司就是美国速度公司的前身之一，专门生产印刷用的铝版和电版。

一天晚上，雷克莱和一个名叫伍德的股票朋友，谈起了速度电版公司。这家公司是一家中上型公司，也有股票上市，伍德就是大股东之一，不过，一直是一个冷门公司，价位始终高涨不起来，伍德对此很着急。

雷克莱早就暗暗地留心观察速度电版公司的动态，这是他的计划目标之一。雷克莱想控制这家公司，只有收购股票一途。但是如不制造一个机会，使这家公司的股票造成强烈的卖势，他就无法达到目的。

听了伍德的话，雷克莱认为机会来了。利用他对该公司的厌倦心理，也许可以酿成一种适合自己发展的“气候”。

雷克莱假装轻视这种股票。谈话中，雷克莱意识到该公司内部发生了一些问题。伍德表示急于脱手股票，请雷克莱帮忙。雷克莱求之不得，答应联系买主，并要伍德保密，以免影响股价。

雷克莱一回到家，便迫不及待地走进书房，开始翻阅速度电版公司的资料，凡是雷克莱认为将来有可能被收购的公司，资料剪贴得都十分齐全，甚至连一条很小的新闻都不放过。不过，他没有发现什么问题。他只好向外在影响因素去寻找答案。从原料、设备到工人一一琢磨。他开始怀疑是原料问题，最近铝价大涨。第二天的求证，使他明显地意识到：大家都认为原料涨

价后，该公司的经营将会发生困难，甚至于这一期将无利可拿。

明了实际情况，雷克莱认为有两个大好机会应该善加利用：一是股东们的疑虑心理；二是伍德急于脱手的股票。如果能把这两个机会加以巧妙运用的话，他相信这家公司可能会被纳入他的控制之下，成为他“连环套”策略的第一环。

于是，他立即采取行动，当天下午约见伍德。谈话中又知伍德与公司负责人最近交恶。雷克莱对这些关系作了最佳利用，再加上他自己的良好信用，终于以 20 万美元暂付款的方式取得价值百万元的股票。其余的价款，说定明天上午 12 点以前付清。伍德对他信任不疑，同时又认定这种股票是冷门股，一年到头难得有价位变动的情形。一、二天时间，当然不会有什么问题。

然而下测风云在紧跟着伍德。第二天上午，情形完全变了，速度电版公司的股票显示不稳现象，在各证券行都有大量卖出的挂牌。外界传说，该公司主要股东之一，已经把股票全部抛售，显示该公司在经营管理上发生了问题。

雷克莱煞有介事地去找伍德，一见面就大声嚷着说，“伍德先生，你怎么不守诺言？现在可好，外面闹得满城风雨，价位已滑落，对方不敢要了。”

“这怎么能成？”伍德急了，“昨天已经讲好的，怎么可以反悔？”

最后无法，伍德只好请求雷克莱做好工作不要毁约，并答应在价格上再让一让，股票务必脱手。雷克莱装做勉为其难地答应了。

到了下午，速度电版公司的股票已经跌停板，雷克莱利用这一形势开始大量抛空，并以所获现款照当时议价减低 5%的比例付清伍德的股款。至此，伍德的全部股权都归雷克菜所有了，只是伍德本人还蒙在鼓里，他还庆幸股票及时卖了出去，尽管吃了 10 万美元的亏。

事实上，速度电版公司的股票不可能长时间大幅下跌，因为这种股票的实际价值已超过市价。这一点，雷克莱是再清楚不过的。当公司公布财务情形的前一天，他开始吸进了，并以伍德的股权融资，私下里跟急于脱手的小股东接洽，收购他们的股票，当速度电版公司的股票跌为热门股时，雷克莱已拥有该公司 53%的股权。他立即发起召开临时股东会议，顺利地当上了董事长。

从雷克莱跟伍德密谈开始，前后还不到两个月，他竟使速度电版公司发生了如此巨大的变化，这真是一场紧张、刺激的大赌博，而他则是这场豪赌中的“朗中”，只是没有人发觉而已。

雷克莱当上董事长后，不到半年时间，速度电版公司的股票几乎上涨了一倍，股东们个个眉开眼笑。而伍德却大有悔不该当初之感了，并且有了上当的感觉。

1953 年，雷克莱把速度电版公司的名字改成“美国速度公司”，并决定以该公司作为他发展的大本营。

●发展壮大

为了壮大公司的声势，雷克莱不仅刻意经营，扩大业绩，使股票成为强势股，而且在规模上，他也意欲给人一个扩大的感觉。于是，他开始进行购买“美国彩版公司”的计划。这家公司与当初的“速度电版公司”可以说是兄弟公司，在业务上有很密切的关系。这家公司经营印刷、玩具和广告牌之

类的业务，它的经营情形，也与当年的速度电版公司一样，业绩始终发展不起来。

收购这家公司，雷克莱使用了与上次完全不同的一套手法。他不但公开进行，而且逢人便讲，这家公司如果跟他的公司合并经营，一定会有大的发展。

这些话一经传出，美国彩版公司的股东们，有些开始心动了。人们由速度公司的发展而对他的能力由欣赏变成了信心。有人跟他接头了。其中有一个名叫泰贝尔的董事，对此事表现得最为热心，他透露了不少这家公司的秘密给雷克莱，并提供了几个进行的步骤。

雷克莱公开表示想收购这家公司，其目的就是在于引起这家公司内部发生分裂，造成明显的对垒形势。他深知，一个团体里免不了有勾心斗角的情形，只要他把空气一放出去，肯定会出现赞成的和反对的两派意见，这样，他就可以运用这一情形，达到自己的目的。

雷克莱不拘形迹的与泰贝尔交往，显得非常亲密，越发使入觉得他收购该公司的行动已到了成熟的阶段，因此也带动了美国速度公司的股票不断攀升。

这种情形的出现，使得美国彩版公司的负责人再也沉不住气了，他公开发表声明，表示该公司无意与别人合并，更决不会被别人收购，这种谣传，只不过是某些人用来增加声势的障眼法。

此时的雷克莱倒沉默不语了，他的活动也由明转暗，让支持他的一派股东去打击这位负责人的自信。至于他是用什么手段使这些人为他效力的，内幕情形没有人知道，但一个月之后。美国彩版公司便与美国速度公司合而力一了。

也许有人要怀疑，不到一年的时间，雷克莱由证券行的一名分析员一跃成为两家公司合并后的董事长，他哪来的这么多资金？

事实上，他在动速度电版公司的脑筋时，手头只有 30 多万美元。可是，他用炒股票的方式获得了这家公司，使他的财产一下子暴增了几十倍。然后，他用美国速度公司作抵押，买下美国彩版公司。

美国速度公司是雷克莱重建的第一家公司，也是他直接控制的一家公司。自从把美国彩版公司合并之后，其声势更大了。但客观分析起来，这种有形的扩展，还不是他的主要收获。

那么，他的主要收获是什么呢？

简单地说，美国速度公司的发展壮大，使雷克莱对“不用现款”的策略产生了极大的信心，这是他以后迅速发展的主要动力。

●目标实现

美国速度公司扩展成功后，雄心勃勃的雷克莱突然发现明君波里斯对他来讲似乎大小了。他暗忖：在这个地方称王也没有多大的出息，要图谋大的发展，应该到纽约去！对这一想法，他夫人先是反对，转而支持，在他的一生中，他太太给予他的鼓励太多了。夫妇间的帮助，往往是无形的，不能言述的，为了实现自己的目标（10 亿美元），雷克莱毅然来到纽约，来到华尔街。

到了纽约之后的雷克莱对“不用现款”的经营方式，已能运用得得心应

手。他的企业组织也就像滚雪球似的不断扩大，并且速度也比以前加快了许多。在以后的几年中，纳入他控制的公司有：柯莱恩百货店和顶好公司，这两家公司在纽约基层的零售连锁经营店中，都居于领导地位，接着是，贾奈制造公司和华纳公司，前者是生产建筑材料的，后者是世界著名的电影公司，另外还有国际乳胶公司、吏昆勒蒸馏公司。

以上都是由 MMG 公司控制下的公司，另外他的母公司“美国速度公司”也在扩大中，有许多公司也纳入他的控制中，其中比较著名的有：科恩公司（全美最大的男人成衣公司）和李兹运动衣公司。最后，当李斯特的格洛·艾登公司也卖给他时，连 BVD 内衣公司也被纳入了他的控制之下。这时候他的企业规模已超过了 10 亿美元。

雷克莱这双线的连环套完成之后，真使人有眼花缭乱之感。甚至有人会觉得，这么多巨大的公司纳入一个人的控制之下，怎么能照顾过来？这对雷克莱而言，简直是可笑的。因为他不但有无穷的精力，而且也有一颗永不满足的野心。他经常一天只 睡 4 个小时，而工作起来却毫无疲倦之感。

雷克莱这种超人的精力和雷霆万钧的经营策略，使得纽约工商界的人士，不得不承认他所散发的影响力，已遍及整个工商界。由衷拥护他的人，认为他是最了不起的人物，这些人都恨不得把自己的企业纳入他的控制之下，共享 10 亿美元企业大帝国的荣耀。他在纽约工商界掀起改善经营管理的热潮，尤其是对于年轻一代，更产生了强大的激励作用。雷克莱为他们提供了新的生活方式，在无拘无束的情形下，创造出更大的事业和财富。

简单地讲，他的所作所为，使得工商界相信，他是一个投资的赌徒，但却是最诚实的。他的连环套经营法，也被认为是奇妙的结构，尤其是他那种用“纸契”（包括合同书和抵押权状等）扩大企业的做法，更是天才的杰作，是别人无法做到的，这一经营法的形成，决非幸运而得，而是经过大风大浪考验过的。

雷克莱不相信幸运。他相信，任何人像他一样的工作，像他一样有“不达目的决不罢休”的决心，都可以有他那样的成就。问题是，大多数人在小有成就之后就把身心松懈了下来，当然更大的幸运也就远离了他们。他认为，由 1 亿美元的企业，发展成 10 亿美元的企业，比赤手空拳创造 1 亿美元要容易得多。大多数人之所以对比较容易的事情反而做不到，主要的原因是他们太容易满足了。只有饥渴的人，才会有争取食物的强烈欲望；只有爱钱的人，才能积下财富，这跟幸运是毫不相干的事。

不管他这一论调是否正确，保证之于雷克莱本人，却是十分恰当的。他的野心就是经营一个 10 亿美元的大企业，于是，他就有了一个 10 亿美元的大企业。正如一个著名哲学家所说：“人类的决心就像魔术师一样，你想要什么，就一定能得到什么？”

7.借尸还魂　攀登事业高峰

1911 年春季的一天，在大声吵嚷着的华尔街纽约证券交易所场外市场旁，站着一个 11 岁的男孩子，他在那里站了一整天，眼睛睁得大大的，他被当时的情形迷住了，看得有些神魂颠倒，差不多把什么都忘到了九霄云外。人行道上和窗子里的股票搪客，把他们手中的帽子来回摇动着，就像聋哑人打手语一般。这个男孩被完全迷住了，虽然他不知道他们在做些什么，但却暗下决心，以后要再回到这里。

这个 11 岁的孩子，长大后就成了最有成就的玩股票专家，一位当今最著名的股票大王——约瑟夫·贺希哈，人称“常胜将军”。

贺希哈出身贫寒，在家里 13 个孩子中，他排行 12。他幼年丧父。6 岁那年，迫于生活，抵达纽约市的布鲁克林，与母亲和兄弟姐妹们开始了更加贫苦的生活。1908 年，在一场大火中，母亲不幸受了伤，于是贺希哈便流落在街头，自谋生计。他回忆说：“我是靠着垃圾才得以活命的，贫穷的生活是苦不堪言的，我发誓要永远脱离贫穷。”

14 岁那年，贺希哈真的又回到了场外交易市场，但时机并不对。那是 1914 年，第一次世界大战刚开始，纽约证券交易所和美国证券交易所都关闭了。每个人都很穷，公司负债累累，当他来到证券交易的场外市场时，那些原先的股票搐客们正在玩纸牌。当他把他想做的事情告诉他们时，他们一个个坐在地上，放肆地取笑着这个年幼的少年，然后说他们自己也在找工作呢。

贺希哈没有因遭到嘲笑而放弃。他执着地在华尔街上，耐着性子一家一家去找，在办公大楼中一层一层地去问。或许是上帝被这少年的诚心打动了。当他来到在 120 号的依奎布大厦时，贺希哈终于在爱默生留声机公司找到了一份办公室工友的差事，而且中午还要兼任接线生。

他满怀热情地开展新的工作，渐渐地，这个 14 岁的少年发现实际工作与他的梦想相去甚远。他要的不只是这些，他要做一个股票经纪人。

慢慢地，他发现爱默生公司的总经理——里查德·魏克夫，也是《华尔街日报》的编辑和发行人，在他的办公室里有一个股市行情的指示器。工作 6 个月之后，贺希哈忍不住壮着胆子冒冒失失地闯进了魏克夫先生的办公室。他怯生生地站在总经理办公桌前，辉煌的梦想在他心中不停地敲击着。他突然不顾一切地大声说：“我不愿再做办公室的工友，我要做一个股票经纪人。”魏克夫望着稚嫩的贺希哈，并没有责怪他的鲁莽，反而对他的胆量很是欣赏。两星期后，贺希哈开始为魏克夫先生绘制股票曲线和图表，周薪 12 美元。这一绘就是 3 年，这期间，他不断学习股票知识，不断充实自己。

●真是一大票

17 岁，对贺希哈来说是重要的一年。他开始自立门户，开创自己的事业。这一年，他第一次赚了大钱，也第一次得了教训。第一次涉足股票交易市场时，他仅有自己辛苦挣来的 255 美元的本钱。他是在股票的场外市场当经纪人，不到一年，他赚了第一笔财产：16.8 万美元。他欣喜不已，他拿出一部分钱为母亲买了一幢房子，以便用自己的钱使母亲生活得更舒适一些。

这时，第一次世界大战结束了，贺希哈似乎有点聪明过头了，他固执地在股市猛跌时，用很便宜的价格买下了拉卡瓦纳钢铁公司的股票，这一次他

赔光了，他本想以此为起点开办实业，没想到赔得只剩下 4000 美元，他从一个富翁又变成了穷小子，但对于他来说，这些钱没有白花，他买到了教训。

一切从头开始。他有着聪明的头脑和准确的判断力。

1924 年，他放弃了证券的场外交易，改做起列入证券交易所买卖的股票生意。一年之后，他开设了自己的贺希哈证券公司，到 1928 年，28 岁的贺希哈己成为一个标准的经纪商，每月收益 20 万美元，这是普通年轻人不敢想的数目。

1929 年到了，他发现几乎所有的人都开始放弃自己的工作，加入股票投机的阵容。他看到了山雨欲来的情势，那些人使出全力，把股价越炒越高，于是，在 8 月份，他把手中的股票一古脑儿地全部抛出，这一次，他净赚了 400 万美元。这次大获全胜后，他又做了一系列短线交易，在暴跌的 1929 年 12 月，他又开始买进，第二年 3 月和 4 月，他又把股票全部脱手。在别人谈股色变之时，他又大赚了一笔。

之后，贺希哈发现了另一条赚大钱的途径，那就是加拿大。他曾听人谈起过加拿大的金矿，给他留下了深刻的印象。

1933 年初，贺希哈在多伦多开设了一家证券公司，成为了那里少数的经纪商之一。那时，正是美国银行关门的日子，而在加拿大，贺希哈的志趣和财富才刚刚开始。当他发现一个梦想的经济市场时，他说：“ 我不是一个投资者，而是一个投机的人。我对股票本身和它们的股息毫无兴趣，我的主张一向是要做一本万利的生意。 ”果然，这一次财神又幸运地向他走来，他和另外一家公司的拉班两兄弟共同投资，在加拿大开设了戈纳尔黄金公司。这一对兄弟是加拿大著名的矿业巨子。贺希哈以两角美金一股的代价，取得了该公司 59.8 万股上市股票。

1934 年 7 月,戈纳尔黄金公司的股票上市 3 个月后,股价直升到每股 2.5 美元，在这时，贺希哈慢慢地卖出，到 10 月底，他决定全面撤退。

10 月 31 日，戈纳尔股票在 2 小时内，跌到了每股 0.94 美元。

贺希哈操纵的过程是利用一手买一手卖的方法把股价炒高，给一般投资人一个印象，这种股票成交量很大。这一点是贺希哈极高明的手法，他做得很成功。贺希哈成了会用点金术的魔法师，他的险越冒越大，钱越赚越多。

1936 年，贺希哈又狠狠地捞了“ 地地道道的一大票 ”。这次投资，为他赢得了长期投资者的名声，证明了他并不是一个光抢短线的机灵鬼。他已由纯粹的投机商，成长转变为一个具有创造性的投资人。

普林斯顿公司是经营金矿的，由于遭受一场大火，把公司的设施完全焚毁了。由于严重缺乏资金，面临倒闭的危险，其股票一股连 5 美分都卖不到，几乎每个人都对它不抱希望了。只有一位名叫道格拉斯 · 莱特的地质学家例外。他听说贺希哈是行动积极的人，于是找到贺希哈，讲述自己的看法。贺希哈经过一番考察，认为莱特的话很有道理，毅然拿出 2.5 万美元做继续开采计划。他又一次成功了！几个月之后，金子挖到了。从一个旧的矿井，只继续下挖了 25 英尺。普林斯顿的股票价格开始上涨，但当时人们并不看好它，纷纷卖出。贺希哈不断地买进，直到他已掌握了公司的大部分股票之后，公司的股票已涨到每股 2 美元。到 1950 年中期，公司的年产值已达到约 250 万美元。在股票上涨时，贺希哈及时地卖出了相当数量的股票，使手上仅持有 50 万股，事实上，这些股票算起来没有花费他一分钱，当他拿手中剩余的股票完成同里奥 · 铁诺的交易时，每股的价值已高达 7.5 美元。正如贺希哈

所说，真是一大票。

●冒险事业

40 年代，贺希哈最愉快的冒险事业，是有关于一家美国沙比铁业公司。这家公司是一种丰富低含量铁矿苗黑矽石的业区。他买进美沙比公司的股票时，没有人知道苗黑矽石是什么东西，但他知道，而且断定会赚大钱。开始买入时，每股价值 1.4 美元，他进进出出好几年，净赚了 155 万美元，他几乎无需进入公司内部，就赚了一大笔钱。

40 年代末期，他第一次得到了在铀矿业上的入息，这方面的利润，事后被证明是他一生中所接触的事业中，最引人入胜的。他曾阅读过有关加拿大地质情况的书，也知道如何使用计算游离质点的仪器。于是他在沙克启温省西北部的阿沙巴斯卡湖区，买下了 470 平方英里藏铀地带的申请采矿权。他聘请法兰克·求宾负责他的矿业技术顾问组的工作，用以监督他所拥有的 20 多个矿业公司。求宾是个学者，以前经他仔细分析研究，断定铀矿都深藏在地下，可是没有一个矿商相信他，因而拒绝投资，最后，他才找到贺希哈。

1952 年，贺希哈在听求宾解释他的理论时，他又具备了一些地质知识，他对求宾充满了信心。1953 年 4 月 6 日，贺希哈投下了 3 万美元，让求宾开始钻探工作。贺希哈井答应求宾，若探矿成功，求宾有 1/10 股票的优先权。求宾的 1/10，使他成为了数百万元的富翁。挖出的矿苗被送到温哥华去做分析试验。5 月间的一个星期六下午，一个巨大的标准信封送到了求宾的办公桌上，试验的结果，在 56 件样品中，含铀的有 50 件。

但是，麻烦事也开始了。首先，必须有一个行动迅速的公司组织，在矿区内打更多的界桩以便申请更多的采矿权。由于贺希哈拥有了 30 年代他成功的事业普林斯顿公司 1/10 的股票，于是他向公司提出要求，给他人力和金钱支持。他和普林斯顿公司的总裁巴克在地图上画出了一个范围，建议这个范围之内的所有权益属于一个新成立的贺希哈的公司——比启铀矿公司，到北部地区立界桩的人由普林斯顿派遣，所有花费和利润，两个公司平分。一切都在秘密地进行。贺希哈一面派人去打界桩，一面又派人在各个地方购买采矿执照。到 7 月 11 日，在各个矿业登记部门，涌来了许多律师和工程师，签订了 1400 份申请采矿的权益书，覆盖了 5.6 万亩的土地。人们被惊得不知所措。贺希哈和他的朋友一声不响地完成了加拿大历史上最神奇的一次立桩要求采矿权的事件。

这次事件的胜利，又给贺希哈带来了一个问题：现在，你得到手了，你又拿它怎么办呢？经过 20 年的投机生涯，他的生意遍布全加拿大，石油、房地产、金矿、铜矿、铁矿，这次铀矿可谓更上一层楼。经过仔细考虑，他想到了股票。他要把在各种事业上的股票全部从荷包里拿出来，加在一块儿，再以一种合理的顺序放在一起。他为了盘算如何能看守住他的财产，弄得疲惫不堪，于是，他求助于他在华盛顿的专家——前美国国务卿艾奇逊。艾奇逊发现新泽西锌业公司和菲普斯·道奇公司可能有意购买贺希哈的矿产，经过仔细的钻矿测试和研究投资计划的图表后，这两家公司表示愿意购买贺希哈的铀矿的 2/3 的股权。但由于出价太低，而被贺希哈拒绝。真是吉星高照，不久又有了好运。里奥·铁诺公司刚把它在西班牙的铜矿、磷矿和黄铁矿的大量股权全部脱手，而对铀矿的投资表示十分浓厚的兴趣。这个消息传到贺

希哈在纽约的法律顾问哈瑞斯的耳中，他立刻劝说贺希哈，要把握住这个将他支离破碎的王国定于一统的大好机会。从长远来说，贺希哈和里奥·铁诺的利益是一致的，里奥·铁诺想取得贺希哈在加拿大全部矿业王国的长期控制权，而贺希哈正需要找一个箱子把他的财富全都放进去。于是，加拿大里奥·铁诺矿业公司成立了，贺希哈把它的全部家当，包括 46 家不同的加拿大矿业公司,其中有一家公司又包括了 17 个早期的公司——都放进了这个精美的新“容器里”。虽然贺希哈并没有得到选票控制权，但他持有最多的单份股票，占总数的 55%。

贺希哈终于发现了使他由穷通往富有的最快捷径，这就是他选择的事业，这个事业终于在 1955 年爬到了顶峰。

●特殊定理

多伦多银行大厦的第 19 层楼上，在贺希哈设备豪华的套房里，墙上挂着风景、静物和抽象画，这些都是他那价值百万美元的美国现代艺术收藏的一部分，墙上还有一幅加框的格言“想象力是创造的首要法则”。在贺希哈的桌上放着一个蛋糕，上面写着“里奥·铁诺——贺希哈，团结，我们永存。”贺希哈旁边站着一个高大潇洒的英国人莱特，他是英国已有 83 年历史的里奥·铁诺公司新近在加拿大创立的子公司——加拿大里奥·铁诺矿业公司的老板。贺希哈切完了蛋糕舒了一口气，唱到“我会永远爱你”，他刚刚完成一笔交易，以他在加拿大遍布各地的矿产业的股票——这些矿产包括铀、金、铁、铜等，是贺希哈经过了 20 年时间，花了 480 万美元的代价取得的——换取了加拿大里奥·铁诺公司价值 3100 万美元的股票和债券，外加公司董事会主席的职位。

身高只有 5.4 英尺的贺希哈，如今高高站在他自己所创造的灿烂辉煌的事业顶峰。这个移民到美国的犹太孩子，出身于布鲁克林贫民区无法无天的环境中，终于成为纽约市华尔街和多伦多饱经风霜、精于世故的赚钱老手。

在贺希哈的经营中，从来没有什么预先拟好的计划，他所依靠的只是一时动机。在他的成功路上，我们可以分析出一些因素，那就是他自己定的一个简单的公式：时间、金钱和魄力。最后这一点犹为重要，这位成功的投机家有一个特殊的定理，用他自己的话说就是：“不要问我能够赢多少，而是问我能够输得起多少！”

8.以毒攻毒　人弃我取

原萨斯科哈那铁路的总裁拉姆杰在被停职后，为了雪这奇耻大辱，他想联合古尔德的仇敌——范德毕尔特。因此他去拜访范德毕尔特的下属——哈得逊铁路的第一任总裁——斯罗伦。

拉姆杰诉说原委：“根据法院的强制命令，我被强行解除了总裁职务。而古尔德受到范德毕尔特先生的控告，被判予诬蔑怯庭的罪名时，负责逮捕他的巴纳德法官居然又是被他收买的人。”

“还有卡尔德林法官吧！”

“不错。”

“这件事，据我看，非向艾德·摩根求援不行。”艾德是皮柏·摩根的堂兄，也是前任纽约州长。

当拉姆杰去拜访艾德时，这位前州长听明来意后，马上就把其堂弟皮柏·摩根——当时还名不见经传的年轻金融投资家推了出来。“我看这件事由我堂弟皮柏·摩根来办是再合适不过了，的确，他很年轻。但我很了解他的才干，我带你去找他吧。”

就这样，J·P·摩根再也不是这件事的观战者了，他向铁路投机业迈出了第一步。

摩根仔细听取了拉姆杰的叙述，胸有成竹：“我觉得，我们还是和那混帐家伙法庭上见，如果你有什么需要支援的，我一定鼎力相助。”

“那一切就拜托在您身上了！”

J·P·摩恨提出了他的条件：“我希望你雇佣这两个人做法律顾问：我的岳父崔西律师，还有他的年轻助手——韩特律师。”

“这绝对没有问题！事成之后，作为报酬，我还将发行 3000 公司的新股，把您，达布尼先生，以及两位律师都列入股东之列。”

摩根显然对这一做法感到满意。

“嗯！成为您的股东也好，办起事来也方便，那就拜托你啦！”

●旗开得胜

就在拉姆杰发行新股，忙着进行反击古尔德的时候，古尔德也开展了一系列活动来维持自己的地位，压制拉姆杰东山再起。为此，他向法院提出控诉，要求法院宣布拉姆杰新发行的 3000 新股无效。双方针锋相对，作为回报，拉姆杰这一方为了使州法院推翻巴纳德法官的原判决令，由 J·P·摩根提出了一份几乎无懈可击的上诉。当时的州法院常常因为主审法官的更换而不断地推翻原判决，所以这并不是一件难事。由于时过境迁和对种种利害因素的考虑，法院终于为拉姆杰平了反，撤销了停止他职务的命令。

拉姆杰取得了初步的胜利，下一步便是铁路股东大会上的争夺了。摩根为此作了充分准备。在大会召开前两天，就让韩特律师火速赶到奥尔已尼，作好充分的准备。大会召开前一天，又和岳父崔西律师赶到了奥尔巴尼，整整一天中，3 人都在商讨大会上可能遇到的紧急情况以及战略策略等等。

崔西律师的建议是切中要害的，“我看古尔德和费斯克又会使出惯用伎俩，在大会上以武力相威胁，我们有必要准备一下对付的措施。”

摩根觉得他岳父这建议提得好，至于应付的措施，他并不主张以武制武，

那佯就显得太不高明了。经过周密的协商讨论，终于想出对策。在黄昏时分，所有的斗争计划、纲领都制定好了。为了便于大会上的行动，为了到时候不出纰漏、万无一失，他们 3 人还将计划详细地记录在笔记本上，交由韩特律师随身携带——韩特律师是这次斗争的指挥者。

随着时间一分一秒的逼近，一年一度的股东大会就要开始了。摩根、崔西、韩特和拉姆杰 4 人匆匆吃过早饭，赶往大会会场。费斯克的马车已经先他们一步到达，许多全副武装的侍卫前呼后拥，弄得气氛森严。

就在这时，戏剧性的事情发生了，身着灰色制服的奥尔巴尼郡的警察们在局长的指挥下，早已埋伏在此地。一俟费斯克露面，立即大喝一声：“ 啊！费斯克！ ”就在费斯克惊慌得呆住的那一刻，警察们已经将他逮捕，接着，不由分说，把他押上马车，挥鞭扬长而去。

“ 好极了！ ”韩特兴奋得叫起来。

由于费斯克的被捕，古尔德的计划一下子瓦解了。既然头顿已经被擒，这帮乌合之众当即解散了。与他们相反，摩根这一伙人都一切按笔记本上的计划进行，十分顺利稳当。

股东大会的结果，拉姆杰继续担任总裁职务，并选出摩根为副总裁，摩恨一伙大获全胜。

事情结束后，韩特还是兴奋不已，“ 到底是谁在背后策化、导演了这一逮捕行动？是谁暗地里向警察告发他的？真是太精来了，还没等费斯克反应过来，警察就已把他带走了。 ”

崔西哈哈大笑，“ 费斯克一贯以武力要挟别人，其实我看他遇到这种情况也不怎么样嘛！逮捕他的警察局长，即没有向他出示逮捕证，也没有向他出示搜索票，更没有提出他的任何罪行，可他照样束手待毙…… ”

这富有戏剧性的场面，完全是由摩根在幕后策化、导演的，所谓的“ 警察局长 ”、“ 警察 ”们当然也是雇请来的。这真是以其人之道还治其人之身！

摩根取得萨斯科哈那铁路的副总裁职务，其实际地位已超过了拉姆杰。萨斯科哈那铁路的经营发言大权掌握在他手里。第一次接触铁路投机业的摩很大获全胜，在华尔街崭露头角，获得了众人的高度评价，提高了知名度。由此，人们也了解到了摩根的策略和手腕。

●少年奇才

路易斯 · E · 沃尔夫森，在华尔街被称为白手起家的百万富翁。1930 年，他使用借款开始了在华尔街的投机生涯。到 1959 年，他已掌握了一个约为 4000 万美元的工业帝国，个人财产达到 7500 万美元。

年轻的沃尔夫森体格健壮，酷爱运动，是绿茵场上的一名强将。1930 年，他代表乔治亚工学院踢足球，在与对方的激烈冲撞中，肩膀骨折。他当足球明星的梦想破灭了。

沃尔夫森聪颖过人，反应敏捷。他刚开始在他父亲经营的古董商店帮忙，觉得不是长久之计，华尔街是他向往的地方，那里的冒险家是他心目中的偶像。他很想去那儿试试身手。

他从父亲那儿借了钱，开始了他在华尔街的投机生涯。他从价值 275 美元的公司起家，销售过剩建筑材料。到 1946 年，一年销售额达 450 万美元。他在华尔街获得了“ 少年奇才 ”的美称。

1948 年，他以 400 万美元买下两艘海军多余的船舶，转手便以 1000 万美元卖出。接着，他以 220 万美元取得了“华盛顿首都运输公司”的控制权，然后以 1350 万美元卖掉这个公司。沃尔夫森尝到了甜头，胆子越来越大。

1956 年，沃尔夫森买下了“麦里特·查普曼和斯科特联合公司”的控制权。这是一家重型建筑公司。为了提高该公司股票的价格，在股票交易中处于有利地位，吸引更多的投资者，他假造了该公司的年度报告，并在“证券与交易委员会”进行调查期间销毁文件。在短短 6 年内，他便把这家公司的净资产从 800 万美元提高到 1.32 亿美元。

然后，他再利用这家公司来吞并其它公司，主要目标是造船、生产油漆、化学药品及电影业等，后来，他又利用该公司股票市价上升局面，用换股方式成了美国汽车公司最大的股东。这时，他己建立了一个初具规模的工业帝国。

沃尔夫森在股票市场上，门道越来越精，他看到“大陆企业公司”的股票有赚头，便打起了它的主意。

1960 年，他和吉文伯特合谋抛售“大陆企业公司”69 万股股票，价值约 350 万美元，事先都没有到“证券与交易委员会”进行注册，从中获利 150 万美元。按照美国法律，大量抛售某种股票必须到“证券与交易委员会”注册。沃尔夫森这样做使该公司的股票价格每股从 8 美元下泻到 1.5 美元，他自己获得了巨额利益，却使“大陆企业公司”蒙受了重大损失。

沃尔夫森聪明反被聪明误，因无视“证券与交易委员会”的有关政策、法规、条例，从而受到了法律的制裁。

●“2＋2＝5”

在尼克松政府担任财政部长的威廉·赛门离职以后，开了一家专门收购企业的投资公司，对象是多行业大公司有意卖掉的某个高质量、高利润的部门，无论什么行业都行。

美国在 60 年代掀起了一股企业购并热潮，许多大公司没有耐心等耐自己的公司发展壮大，都企图藉收购本行或非本行的企业来扩张，变成行业垄断或跨行业的综合性大企业。这种发展战略本身没有什么不好，只要经营有方，的确可以产生二加二等于五的良好效果。如国际电报电话公司（ITT）收购保险公司，马里奥特连锁旅馆收购连锁餐馆等都是。但大多数企业在进入自己不熟悉的领域以后，或迟或早地发生困难。到了七八十年代不得不以低价出售以前收购的外行企业。此时，投资者往往可以找到有利可图的机会。赛门收购的就是这类从多行业大公司中分离出来的公司。

赛门组织的投资合伙集团，自己只投入少量的资本，而以收购对象的资产作为担保向银行贷款，取得收购所必须的款项。赛门的公司通常控制股权的 50—70%，收购后让原来的管理班子继续管理下去，并发给股票作为鼓励。他的公司先后收购了 20 家企业，其中最著名的是吉布逊贺卡公司。这笔交易的空前成功，对美国 80 年代的企业购买热起了催化作用。

吉布逊贺卡公司成立于 1850 年，专门生产贺年卡，生日祝贺卡以及慰问卡等各式各样的贺卡。它曾于 1962 年到 1964 年一度在纽约证券交易所上市。

1964 年，CIT 金融公司收购了这家公司，后来，美国无线电公司（RcA）又收购了 CIT 公司及其所属的吉布逊贺卡公司。当时美国无线电公司不光生

产电讯产品，而是一个跨行业的企业集团。

80 年代初，美国无线电公司重新制定了企业经营方针，决定集中精力经营 4 个核心业务，即电讯产品、全国广播、汽车租赁和金融服务，其余的如以前收购的出版公司，食品公司，吉布逊贺卡公司则属非核心业务应予卖掉。

1982 年，赛门公司以 8060 万美元的价格买下了吉布逊贺卡公司，美国无线电公司实得 5800 万美元，因为其余的 2260 万美元是公司的债务。赛门的公司仅投资 100 万美元，而以吉布逊公司的机器设备作抵押品从银行借到 1300 万美元，以库存品 和应收帐目为担保从美国通用电气公司金融部借到近 4000 万美元,又以近 3100 万美元的代价把部分工厂设备卖掉再祖回使用。所得贷款的多余部分用作营业所需的流动资金，赛门还向吉布逊公司收取了 58 万美元的手续费。

赛门公司控股 70%,其余的 30%则给吉布逊公司的经理人员和职工作为刺激。吉布逊公司的总裁古尼在公司易手后保留原职，并且用 10 美分一股的代价购买了 5%的公司股权，收购前，古尼曾领导公司增进销售，提高产品质量，使营业额从 1978 年的 1.32 亿美元上升到 1982 年的近 2 亿美元，利润从 1978 年的 550 万美元增加到 1982 年的 1400 万美元，收购后，古尼再接再厉，1984 年公司营业额跃至了 3 亿美元以上，利润倍增至 2800 万美元。

这时，赛门决定让吉布逊公司重新挂牌上市，股票上市价 27.5 美元一股，发行量 1000 多万股，共得资金 2.9 亿美元，于是，在短短一年半时间里，赛门本人 33 万美元的投资变成了 6600 万美元。古尼总裁小小 5 万美元的投资也值 1400 万美元了。公司上市后，古尼继续担任总裁，因为他热爱他的工作。

当初为了吸引通用电气公司金融部的贷款,赛门曾以每股 14 美分的低价将 230 万股的股票认，证出让给他们。吉布逊公司上市后，认购证的价格提高了 20 倍。通用电气公司金融部自然心花怒放。最没福的大概是提供一级贷款的银行，他们一点也分享不到吉布逊公司的鸿运。

这位前财政部长的理财术不可谓不高明矣。不久，狄耐斯公司又以 3 亿美元的代价收购了吉布逊公司。