

<<桑迪·韦尔自传>>

图书基本信息

书名：<<桑迪·韦尔自传>>

13位ISBN编号：9787508608778

10位ISBN编号：7508608771

出版时间：2007-6

出版时间：中信出版社

作者：桑迪.韦尔

页数：363

译者：万丹

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<桑迪·韦尔自传>>

前言

我不知道当我70岁的时候还有什么期待。

2003年3月，卡内基音乐厅的发展总监和我的妻子一起筹备了庆祝会，为一项新的音乐教育捐赠基金筹集资金，这项基金是我作为卡内基音乐厅的主席发起的。

通常，我对于以我的名义举办的庆祝活动会感到兴奋。

但最近的一些事压在心头，我几个月以来都感觉心情不好。

新千年伊始，华尔街出现低落的情绪，过去三年中，整个金融业的氛围都很糟糕。

作为世界最大金融机构花旗集团的董事会主席兼CEO，我不可避免地被那些为无数遭遇损失的投资者寻找替罪羊的人扔进巨大的旋涡中。

花旗集团过去的标准是不比平均水平差，然而不幸的是，投资者、监管者和媒体都盯上了我们的公司。

。

2002年有几个月，监管者质疑我们公司的执业操守，使我的生活变得极为艰难。

糟糕的时候，我感到花旗集团和我受到媒体的拷问，并担心监管者会忽视事实。

多年来我经历了许多，但那段时间堪称我职业生涯中最糟糕的日子。

幸运的是，花旗集团和华尔街其他一些大公司经受住了调查，并在2002年底解决了这些监管问题。

我没有因任何不当行为受到指控，而我坚持认为花旗集团在实施改革方面是业界的领头羊。

我和同事们又回到日常事务上来。

不过，这次危机还是有代价的。

我的声誉：我最珍贵的财富：被践踏的那几个星期，我身心疲惫，深受伤害。

在我的生日即将到来的时候，抑郁稍稍有所减轻，然而，我无法不担忧我的声誉和一手创下的事业是否受到了永久的伤害。

这也是为什么我对在卡内基音乐厅的聚会感到紧张，以及为什么我在聚会上无法抑制自己的感情。

那天晚上走进卡内基音乐厅巨大的礼堂时，我几乎认不出那个地方。

工作人员搭建了临时地板，把座位掩盖起来，使舞台延伸到整个礼堂。

数不清的铺着红色桌布的桌子和鲜花一起在巨大的舞台上迎接宾客，温暖而耀眼的烛光把暗淡的枝形灯架照亮。

这座拥有100年历史的建筑迎接过无数伟大艺术家，从未显得像此时这样友好，我不禁沉思卡内基音乐厅在我担任主席的十多年里如何获得了新生。

我清楚地记得，我只是匆匆想了一会儿，因为我知道多达700位嘉宾为我而来。

他们不是普通的嘉宾。

我知道，那一晚我的生活将在我面前回放，因为我的家人、朋友、过去以及现在的事业伙伴、政府官员甚至一些竞争对手都来为我祝贺。

沃尔特·克朗凯特担任晚会的主持人，他请我的朋友一个个为我致辞，对我的职业生涯和我对卡内基音乐厅及其他慈善事业的贡献进行褒扬，我感到无比高兴。

一些纽约州及纽约市的显要领导人为我致辞，包括州长乔治·帕塔基、参议员查尔斯·舒默和市长迈克·布隆伯格。

前总统比尔·克林顿也来为我祝福。

我一贯喜欢成功的聚会，而这次生日聚会在监管调查带来的所有压力和不安之后，给我的内心带来无比的光明。

对人们如何看我的那些担忧一扫而光。

许多身份显赫和受人尊敬的朋友毫不犹豫地担任我的嘉宾，令我深深感动。

突然，我意识到，在所发生的一切之后，我作为一个诚实、成功和有平民意识的商业领导人的声誉并未受损。

当晚卡内基音乐厅筹集到了6000--美元的捐款，创下了单项慈善活动捐款的最高纪录。

在那个梦幻般的晚上，我禁不住思考我到底走了多远。

1960年，27岁的我与三个合伙人一起以极少的资金成立了一个证券经纪公司。

<<桑迪·韦尔自传>>

20世纪70年代，克服了极为困难的行业环境，我们的公司上市了，然后，在我的领导下进行了一系列大胆的收购，成立了希尔森—勒布—罗德斯公司(SrlearsDnLoebR}loades)，这是当时全美最大的证券公司之一。

1981年，我们以10亿美元把公司卖给美国运通，我则一度担任美国运通总裁。

不过，这段经历让我醒悟，四年之后，我便辞职了。

后来，我经历了短暂的。

中年危机”，有一年没有工作，但1986年，我成为商业信贷公司(Commercial Credit)的CEO，该公司当时陷入困境，我很快使之上市，同时恢复了其资产与负债的良好平衡。

从这微不足道的第二起点开始，凭借许多能干的同事的帮助，我再一次成功地创造了一个真正的大公司。

在接下来的17年里，我们将这家小型消费信贷公司变成了花旗集团，世界上最大的金融机构，市值超过2000亿美元。

我有许多商业成就，但在我的生日晚会上，我同样对我为非营利事业所做的贡献感到骄傲。

除了帮助重建卡内基音乐厅之外，我还创立了推动中等教育的国家学术基金会，并担任韦尔康奈尔医学院监督委员会主席。

看着那晚金碧辉煌的卡内基音乐厅，我不禁感叹自己如何从一个普普通通的高中军乐队低音鼓手，变成世界最高音乐殿堂之一卡内基音乐厅的主人。

除了在美国，还能在哪里实现这一切？

除了帮助我消除关于声誉问题的担忧之外，我的生日晚会还促使我对退休和继承人问题下定决心，这是我做过的两个最重要的决定。

我最早于2001年开始考虑退休，也就是花旗集团合并三年之后。

当时，投资者正开始关注花旗集团的强大潜力，疯狂抬高它的股价。

我喜欢看着我们的股票价格飞涨，认为这是公众对我的领导的信心。

我知道创造花旗集团是一生只有一次的成就。

它代表了我辛苦工作和个人牺牲的50年生涯的顶峰。

它的全球分布、丰富的产品和多样化的分销渠道是世界上任何其他金融机构无法匹敌的。

在构建这家伟大公司的过程中，我们打破了所有的模式。

公司整合过程中的困难被我们一一击破之后，我认识到，此时或许是最佳的退休时机，因为在事业顶峰退出对我意义重大。

然而，关于退休的考虑不得不放到一边，因为监管问题很快占据了我的主要注意力。

幸运的是，监管问题并没有没完没了地继续下去，并且花旗集团在熊市下仍然盈利颇丰，比如，即使遭到了不寻常的指控，我们的盈利仍然在2002年增长了8%。

强劲的盈利抵消了公司声誉受到的打击，2003年初，公司的增长又大幅提升。

在70岁生日晚会带来的愉悦心情之下，在公司盈利不断提高的前景下，我很快明白我再一次面临激流勇退的机会。

那年春天，我越来越想更多地与琼妮和家人在一起，尤其是我的孙子孙女们。

我已不记得最后一次真正休假的情形。

我一生中在不断地寻找理性的答案，理智告诉我，改变生活重心的时候到了。

我在生日之后四个月宣布退休，也就是2003年7月。

这一决定是我的同僚们始料不及的，但我知道时机是对的。

我们的监管机构已经就绪，花旗集团的盈利即将连续三个季度创历史纪录。

我很快任命了继任团队，并极力避免许多公司当cEO提前公布退休计划时出现的破坏性竞争。

继任cEO的人选查克。

普林斯是与我共事多年并为我信任的同伴。

接下来，我感到对已经熟悉的属于我的名望有些依依不合，我更希望过一种节奏缓慢一些但仍保持适度紧张的生活。

我对创下的事业很满意。

<<桑迪·韦尔自传>>

我管理过的公司曾面临各种各样的挑战，但在金融服务业发生翻天覆地变化的过去50年中，它们发展繁荣起来。

我成功做到了领先于行业发展趋势一步，不止一次地担任了倡导变革的主要角色。

我很自豪有两次机会证明我的商业才能，一次是希尔森·勒布·罗德斯公司，一次是花旗集团。

多年来，我看到许多竞争者出现又消失，而我的公司一直生存下来并不断发展。

看到花旗集团及其前身在我的领导下业绩超过了通用电气、美国国际集团等蓝筹公司，以及沃伦·巴菲特的伯克希尔·哈撒韦公司，我就激动不已。

这样的成功和股东价值是如何创造的呢？有人或许认为只是我的运气比较好而已，这当然是事实。

但是，这些年来，我始终坚持一些对我的成功带来莫大裨益的原则。

本书讲述了我在整个职业生涯中面临的挑战和机遇，将我的商业经验生动地展现在你面前。

总结起来，下面是我在商业领导和商业成功方面的10条经验：1.在其他人遭遇失败的时候获得成功。

很早的时候，我就将变化看成机遇，并希望我的公司在行业面临压力时灵活多变。

反向投资是不错的选择。

良好的财务状况和高度有效的运营是利用行业逆境的关键。

一家公司不能保持增长，就会衰退或死亡。

这样的思考方式会带来果断的行动，即使环境恶劣。

比如，我的第一家公司在1970-1974年的短短四年间就由默默无闻变成业内领先者。

经营上的困难、水门事件导致的不确定性和数十年来最严重的经济衰退，这几年实际上是证券业历史上最艰难的时期之一。

然而，当我们的许多竞争者由于几乎贯穿整个20世纪60年代的牛市而陶醉地走进70年代时，我们已经做好了准备。

我们知道好景不长的道理，率先放弃公司的合伙制，取而代之以公众持股模式，这使我们拥有更加稳定的财务结构和更好的资本来源。

我们还配备了一流的后台办公室，装备了高效的计算机系统，具备了超凡的业务处理能力。

这些投资是值得的，因为我们的一个又一个竞争对手在20世纪70年代初由于资本短缺和业务处理能力方面的困难而被压垮。

我们的第一次大收购，对老牌的海登斯通公司(Haydenstone)的收购，使我们获得了知名度，并在一夜之间把我们的公司变成美国全国性的大公司。

很快，我们又进行了两次更大的收购，在两年内就使我们的规模扩大为原来的四倍。

在此过程中，我们利用竞争者的困境，使自己名声大噪。

我从这些早期收购中学到了很多，尤其是保守的资产负债状况及其灵活性和强大的营运能力的重要性。

这些经验使我进一步义无反顾地与数不清的公司合并，包括业内偶像旅行者公司和花旗公司。

2.一起学习，一起战斗。

随着公司在20世纪70年代的成长，我学会了创建以团队为中心的文化的的重要性。

事实证明，用股票奖励员工并鼓励他们继续持股是凝聚管理人员、激励合作的有效方式。

我还坚持一种非正式的决策方式，鼓励我的团队坦率而充满激情地提出问题。

随着时间的推移，我和我的团队完善了一系列管理原则。

我们实行资本积累计划和。

“血誓”，使员工持股深入到员工的广大基层，并要求高层管理人员持有他们的大部分股票直到退休。

这一计划减少了困扰许多公司的短期思维。

我们还鼓励员工配偶参与在公司以外举行的会议，因为让员工配偶知道员工身上的责任并在家中提供支持是至关重要的。

我们建立了一种文化，管理人员对他们发现的问题负有全责，并负责问题的解决。

同样，我还强调持续的经营和财务绩效。

有人可能会认为，过度关注每季度的经营绩效会导致短期思维，但我认为好的管理者能够管理好这种风险，体现出一种强大的控制能力。

<<桑迪·韦尔自传>>

1981年将公司卖给美国运通给了我一次清醒的教训，我看到了一种缺乏团队合作的截然不同的管理文化。

我看错了美国运通CEO吉姆·罗宾逊，并且很不幸地较晚才认识到我的合作者似乎无法进行果断的决策。

吉姆给予有主张的管理人员过多的自主权，并容忍各霸一方而不是互相合作的行为。

短短几年里，我在这里获得了不少有价值的教训，尤其是认识到了官僚主义和公司内讧的危害，这是最重要的。

3.充分利用不安全感。

我总是为我的公司担心，从来无法放松下来，无法不去想潜在的风险。

事实上，我有过许多不眠之夜，有些夜晚甚至是在办公室度过的。

我的团队知道我特别看重尽早发现问题。

有一些原则帮助我掌握正确的方向。

我长期以来看重经营的多样化和可靠的核心盈利基础，它们使公司能够有选择地进行高风险高回报的活动。

我还控制着公司的财务风险，宁愿承担经营风险，也不愿使用过多的财务杠杆。

由于较早地证明了我们的经营管理能力，我们有了大胆进行收购的勇气。

我们从不拿公司的财务冒险，因此能够承受一次经营错误带来的后果。

并且，我一直强调降低成本，因为成本有效的公司在行业不景气时有更强的生存能力。

1993年，我们公司在短期内先后进行了两次高调的收购，即收购了旅行者保险公司和从美国这通买回了希尔森公司。

这使我们一夜之间成为保险业、零售经纪业和资产管理业的主要力量。

在之前的经营中，这些公司都违反了我所提倡的风险管理原则：放任严重的负债问题恶化；缺乏资本；对成本失去控制。

相反，我们的财务和管理优势使我们能够几乎同时把它们都买下来。

一旦我们收购了它们，就立即开始吸取它们所蕴涵的巨大价值。

4.如果过去不完美，就让它过去。

我已经知道，有时是痛苦地知道，在商业上把太多事情想当然是一个大大的错误。

有时管理人员需要完完全全地重新评估外在环境，才能保护他们的公司。

当面临外部逆境时，避免墨守成规是至关重要的。

对变化的抵制可以轻易毁坏一家公司的声誉。

2000—2002年的熊市及其后继影响在我的脑中烙下了这一永久的教训。

这次崩盘之前的许多年里，竞争压力迫使各家公司纷纷放松行业守则。

市场的缓慢变化使得脆弱不堪的金融服务业轻易遭到放松管理带来的惩罚。

这场熊市最终导致了监管环境的变革，金融企业面临的规则几乎一夜之间发生了改变。

花旗集团和我本人都陷入了后来艰难的监管调查，给我们带来了极大的压力和名誉损害。

即便如此，我仍然较早做出决定，如果我们的公司抵制监管者，那将是愚蠢的。

于是，我们选择大举改变花旗集团的经营方式，很快完成了横扫金融业的必要变革。

这次经历让我明白，声誉风险管理的重要性毫不亚于任何其他传统商业风险的管理。

5.品牌嫉妒没有什么不好。

公司需要不断寻找满足客户需求的方式。

在职业生涯的大部分时候，我一直追求向现有客户卖出更多的产品并保证足够低的成本结构，使公司相对于竞争者享有价格优势。

收购当然帮助我们获得了成本优势，但我通常花较多的时间思考哪些收购会使我们在客户心目中上升到一个新的高度。

实际上，我一直偏爱收购拥有一流品牌的公司，很少介意为公司纳入一个比我们更有名望的品牌。

多年来，我们的公司实体变换了很多次，因为我们“租下”了一个又一个名号，获得了一个个超级品牌。

<<桑迪·韦尔自传>>

20世纪70年代，我们从科根—伯林德—韦尔—利维特公司(cBWL—)变成海登斯通，又变成希尔森海登斯通，直到希尔森—勒布—罗德斯。

后来，商业信贷公司变成普莱莫瑞卡—旅行者公司(Mmericaand TraVelers)，继而成为花旗集团。或许我潜意识里有一种购买最佳品牌的需要，但我多年来对品牌的积累为我们的专业人士开拓了机会，为我们的客户提供了更好的服务，并塑造了一个更加强大的公司。

6.直觉是培养的，不是天生的。

有些观察家认为，我在整个职业生涯中保持着一种高度直觉化的、近乎机会主义的风格。这或许是对的，我从来不相信什么庞大的战略计划，但做决策时没有明确和理性的计划也是错误的。能够大量掌握数据、高效处理信息并有胆识采取果断行动的领导者拥有竞争优势。我不能肯定良好的直觉是否能够习得，但不断寻求信息和对事物的深入理解是至关重要的。多年来，我坚持不懈地阅读书籍，向员工寻求建议，并与政府和私人部门的其他领导者建立联系。我的非正式决策方式使我和我的同事能够在看到机遇时迅速行动，而我们的竞争者通常还在犹豫不决。

我必须感谢我的妻子琼妮。

她从不干涉我管理公司的方式，但她在重大决策上是一个令人信赖的顾问。我在重要决定前经常会有些紧张，而她在最后关头给我的反馈通常能够让我镇静下来。如果没有她的肯定，我可能在许多次收购中都会丧失信心，包括创造了花旗集团的最重要的那一次。

7.要勇敢但也要脆弱。

让我花费大量心血的合并和其他重要决策比我愿意承认的要多，但保持对自身脆弱性的认识对于成功地执行决策有巨大的帮助。

我一直鼓励我的同事在思考问题的假设前提中寻找漏洞，并进行大量讨论。有了对想法的深信不疑和对管理团队的信任，我的谨慎会推动我们向前，而不是阻碍我们停滞不前。我希望我们的公司熠熠生辉，而不是庸碌无为。归根结底，就是要培养坚定的自信、强大的团队和良好的商业直觉。

8.失败可能是好事。

我在合并谈判中失败过很多次，也犯过错误，但有一件事我很早就明白：不要太在意失败。通常，一笔好的收购总有它到来的方式。

1997年，我与J·P·摩根公司进行了大量的合并谈判。

那时，我对公司未能实现全球化越来越担忧，非常希望能够借助J·P·摩根的国际化经营和卓越品牌。

然而，由于该公司的董事会主席坚持采取不合理的管理结构，谈判失败了。

不能达成协议，我非常失望，但这些谈判结束不到一年，我们就收购了所罗门兄弟公司，并通过与花旗公司的合并创建了花旗集团。

最终，我们创下的全球性大公司比我们与J·P·摩根合并所能梦想的大得多。

9.做一个现实梦想家。

我妻子称我为现实梦想家，因为我着眼于大局，以建立一家伟大而经久不衰的公司为目标，同时又清醒地认识到成功只能靠一步步积累。

有时，投资者要花一段时间才能理解我们在做什么，但我一直努力地为我们的股东工作。

例如，公司1971年上市，七年之后，我们的股票价格才与原始发行价格持平。

在那些年里，我们遭遇了严酷的经济环境。

当市场情况好转时，我们的市场价值大幅上升，投资者高兴不已。

同样，在我们收购了普莱莫瑞卡公司(Mmerica)之后，我们的股票价格曾一度疲软，因为投资者不确定我们是否能够驾驭这家公司。

再一次，那些关注最终回报的人获得了丰厚的报偿。

10.投资于非营利机构能够带来极大的个人回报。

成功的商业领导人应该回馈社会，并与服务于公众的非营利机构分享商业和组织技能。

许多成功的管理者向他们最喜欢的机构进行财务捐赠，但比金钱支持更重要的是付出时间和技能，并

<<桑迪·韦尔自传>>

分享公共关系。

管理者可以为员工树立榜样，并鼓励他人奉献爱心。

我直到20世纪70年代末期才郑重考虑进入非营利事业，当时我突然想创建国家学术基金，一个为内陆城市高中生设立的项目，教他们一些关于金融业的知识。

这一想法很快开始自我实现，因为虽然我们缺少训练有素的志愿者，但参与教育事业开阔了我的眼界，让我知道知识可以赋予人力量。

同样，在我作为卡内基音乐厅和韦康奈尔医学院主席分享我的商业技能的同时，我获得了毫不逊于担任花旗集团CEO的个人满足感。

我现在明白，加入慈善事业，你将能够更好地经营你的私人事业。

除了我在50年的商业生涯中获得的经验之外，本书还讲述了一些其他事情。

商业世界和金融服务业在最近几十年经历了巨变。

我渡过了一个个急流险滩：商业和金融全球化、科技革命、消费者权益意识的增强、横扫许多行业的合并浪潮，这些只是本书故事背景中的一些较大的变革。

不论好坏，我的故事充满了戏剧性。

我一路都在犯错误，并认识到我有不足之处。

本书并没有掩盖这些缺点。

虽然我喜欢与人打交道，但我最痛苦的一些记忆却是关于处理与他人关系的。

有时，我错误地判断了别人；有时，我会犯头脑发热的错误。

毫无疑问，面对犯错的同事，我本可以做得更好一些，我尤其遗憾的是，我与我培养的两个著名人物的关系没能得以改善，他们就是彼得·科恩和杰米·戴蒙。

在20世纪90年代繁荣之后的崩盘中，我也没能更好地保护花旗集团免遭声誉风险。

幸运的是，我的成功和好运远远超过了偶尔的失败。

我有幸拥有一个美好的家庭和我早年不敢想象的成就。

我骄傲于在竞争激烈的年代缔造了两家极其成功的公司，大部分人只成就其中一家就会感到非常高兴了。

尤其令我满足的是花旗集团，它是我职业生涯的顶峰，而且在成立几年以后在规模和服务范围上仍然独一无二。

有机会担任三家著名慈善机构的领导人和帮助教育事业同样令我骄傲。

在我的商业和慈善事业中，我很幸运地同许多富有才干而忠诚的合作伙伴一起工作。

不过，我与妻子的默契超过了我与所有其他人的关系。

五十多年来，琼妮一直站在我身边，在我成年生活中的所有重要关头为我提供支持和指导。

多年的生活一步步走过来，我一直爱慕着她。

每当被人问起团队合作与相互信任的重要性时，我只需要想想琼妮就能回答。

总而言之，我经历了一次奇妙的旅行，希望读者如我一样享受它。

<<桑迪·韦尔自传>>

内容概要

桑迪·韦尔的故事是真正的时代故事。

从1960年借来的30万美元开始，凭借不可思议的创业直觉，桑迪创造了美国最大的证券公司之一，跻身世界最著名商界人士行列。

将公司卖给美国运通并成为运通公司总裁之后，他遭遇了职业生涯中的挫折。

但他毫不退缩，凭借聪明才智把它变成更为成功的第二次职业生涯，从一家叫做商业信贷公司的沉睡中的消费贷款公司开始，在接下来的17年里，将它变成居于全球领导地位的银行——花旗集团。

他在这期间担任董事会主席和CEO，为投资者创造了令人吃惊的2600%的回报——超过了同期的传奇CEO杰克·韦尔奇和投资人沃伦·巴菲特。

但成功从来不是轻易获得的，桑迪·韦尔经历过高潮和低谷。

他登上事业顶峰的过程多年来广为各家媒体所记述，但在本书之前，韦尔从未向人们透露过他令人惊叹的生活经历和职业生涯中原原本本、不经修饰的那一面，与读者分享生活和事业中最重要的经验。

本书讲述的是一个非凡的故事：一个出身布鲁克林的中产阶级小孩成长为企业界传奇人物、慈善家、金融家和花旗集团荣誉退休董事会主席——这是关于一个热衷收购的金融超级明星的故事。

<<桑迪·韦尔自传>>

作者简介

桑迪·韦尔，1960年，27岁的桑迪•韦尔与人合伙创业，1981年将公司出售给美国运通公司；1983年，桑迪•韦尔出任美国运通总裁。1996年，加入商业信贷公司，在他的带领下，经过多次并购，公司规模不断扩大，1998年与花旗公司合并。2000年担任花旗集团董事会主席和CEO，将花旗集团打造为市值2 503 180亿美元的金融帝国。他还曾被美国《首席执行官》杂志评为“年度最佳CEO”。桑迪•韦尔及妻子琼现住在纽约。

朱达•克劳斯哈尔曾经是美林全球金融服务权益研究部的主管，一直被《华尔街日报》、《机构投资者》和《财富》评为投资银行业最佳分析师。他和他的妻子米谢勒及三个孩子住在纽约西切斯特县。

<<桑迪·韦尔自传>>

书籍目录

序言 1 自立门户 2 创业 3 崛起 4 逆流而上 5 赶上新潮流 6 失败的试验 7 不在聚光灯下的日子 8 复活 9 回到未来 10 更多人, 更多事 11 成为巨人 12 管理者的焦虑 13 大胆的一跳 14 心烦意乱的日子 15 赢家的诅咒 16 一家公司, 一个领导者 17 短暂的平静 18 监管者的报复 19 重新掌握我的生活 20 活到老学到老我与桑迪在一起的生活 附录 致谢

<<桑迪·韦尔自传>>

章节摘录

插图：不知什么原因，多年来我的许多重要收购都发生在5月。

这种循环就像四季更替一样准时：新的一年，新的收购。

我的同事都坚持认为我故意在阵亡将士纪念日之前宣布收购，好破坏他们的夏季休假计划，要求他们为另一次重要收购大干一场。

回想我的第一笔收购，那时我根本没有想到我对其他人的生活能够产生这么大的影响。

整整四年，我和我的朋友阿瑟·卡特一起梦想着创立属于自己的公司。

阿瑟当时是莱曼兄弟公司的一名初出茅庐的投资银行家，我则刚刚从贝尔斯登来到伯纳姆公司做一名年轻的股票经纪人。

每天早上，我们来到曼哈顿从事各自的工作，其间我们不断讨论要把我们的资源整合起来开创自己的事业。

那是20世纪50年代末，我二十五六岁，太空时代即将到来。

得益于新技术的爆发，美国工业的繁荣就在眼前。

一个全新的10年即将到来，股票市场大幅上涨。

我们对证券业的认识有限，但我们年轻、乐观、充满自信。

就在憧憬新事业的时候，我们注意到艾伦公司，这是一家著名的商业银行。

查尔斯，艾伦投资于新兴公司，当这些他拥有股权的公司上市时，他便能赚取利润，从而积累了大笔财富。

我们为这种精明的方式所吸引，但并不愿意仅止于此。

我对向个人推销股票很有经验，琢磨着一家经纪公司再加一家投资银行将能够弥补我们的日常经营成本。

如何产生足够的现金流，以便结余足够养活我们的家庭很快变成我们面临的巨大挑战。

不久，我们就有效地解决了这个问题，那就是再吸纳两个合伙人，罗杰，伯林德和彼得·波托马。

和我一样，罗杰和彼得是股票经纪人，可以依赖他们带来稳定的股票经纪生意，我们则负责搜寻点缀其间却利润可观的投资银行生意。

卡特—伯林德—波托马—韦尔公司的开业非常令人兴奋。

那是1960年5月2日。

我们找到了一间未装修的小办公室，有一个离纽约股票交易所很近的令人肃然起敬的地址：华尔街37号。

第一天，连同新雇来的秘书一起，我们四个人挤在局促的角落里开箱、接通电话，并给尽可能多的客户打电话，向他们宣传我们的新公司。

由于认识到我们都太年轻，当时都是二十多岁：彼得·波托马建议我们去买帽子和黑雨伞，好让我们看上去成熟一些。

毕竟，投入公司的是我们自己的钱，赢得信赖和新客户比以往任何时候都重要。

开业之后不久，我们四人携妻子在阿瑟的长岛家中举行庆祝。

氛围非常愉快，我们都敞开心扉分享我们的热望。

直到今天，我仍记得他们三人反复强调对致富的渴望。

我和琼妮当时养着两个刚会走路的孩子，勉强能够维持生计，因此，那天的谈话非常具有诱惑性。

不过，我对那晚记得最清楚的是我表明金钱应该是第二位的——对我而言更重要的是建立一家伟大的公司：一家领导行业潮流、雇用大量员工、经久不衰并且备受尊敬的公司。

在接下来的43年中，我从未改变这一优先次序。

我不记得当晚我的合作伙伴们对我的理想主义报以什么反应，他们都没有在我更年轻的时候认识我，这或许是一件好事。

假如他们对我起伏的成长经历和家庭背景更为了解，我敢肯定他们会嘲笑我的狂妄，责怪我的自大。

实际上，与新伙伴开始合作对我意味着真正的成长。

成为自己的老板既使我充满干劲，又折磨我的神经；既让我拥有梦想，又培养我从未有过的自律、自

<<桑迪·韦尔自传>>

信和工作态度。

我仍然为居然有勇气成立自己的公司感到吃惊。

我小时候很害羞，上学的时候充其量只是一个中等生。

我父母的关系一直不亲密，他们没有为我做出好榜样。

我也不像许多大学同学和较早的同事那样拥有在找第一份工作时可以倚仗的家庭关系。

我生于1933年3月16日，在布鲁克林本森赫斯特区的一所不起眼的三层楼的生活到10岁。

这所房子属于我母亲的父母，他们与我的罗斯姨妈住在一楼，我们一家占据了二楼的两间卧室，三楼用于出租。

由于性格腼腆内向，我对我的爱尔兰保姆海莉小姐非常依赖，她与我住在同一间卧室，非常溺爱我，以至于我几乎把她当做真正的母亲。

我们的邻居中有许多意大利、犹太和爱尔兰小孩，但我从不主动去交朋友。

又害羞又依赖保姆，我那时一定像个胆小鬼。

我总觉得与海莉小姐说话或者与妹妹海伦玩得更轻松。

夏天是特别的，因为我们总是去纽约东南的皮克斯基尔度过夏季，当时那里基本上是哈得孙河边的一个农业社区。

我母亲的父亲最初曾在那里拥有一家酒店，我出生的时候，他已经卖掉酒店，然后买了一个农场。

那是躲避嘈杂的布鲁克林的绝佳去处。

农场是我们的大家庭团聚的据点，我母亲有四个兄弟姐妹，他们又有各自的配偶和孩子。

母亲整个夏季都待在农场，父亲要在城里工作，每个周末去农场。

我和海伦在农场开心得不得了，我们在池塘里游泳，学着给奶牛挤奶，钓鱼，驾着我们的红色小车在山坡上赛跑。

我见到外公和外婆的时候，他们已经非常年迈了。

不过。

我的外公菲利普，卡利卡年轻时一定是个有着良好商业头脑又喜欢冒险的人。

他生长的地方现在属于波兰，原来属于俄国。

他在家乡曾与人订婚，但在俄国军队中服役时认识了我的外婆莉薇·施瓦茨。

陷入爱情中的外公再也没有回家，而是娶了外婆，在华沙西北部的一个村子里安了家。

不久，他们生下了五个孩子中的三个，包括我的母亲。

1908年，在我母亲三岁的时候，他们通过埃里斯岛移民到美国。

我不知道外公如何以一个身无分文的新移民身份获得后来的财富。

1919年，他已在布鲁克林买下他的第一所房子(我在那里长大)，1926年，他建立了自己的企业，大规模生产黑色丧服。

不知凭借着什么，这家公司在大萧条年份里依然繁荣发展，以至于外公有能力投资于酒店和农场，并以出国旅游作为子女高中毕业的礼物。

外婆是典型的贤妻良母，她身材非常瘦小，保持着非常传统的生活方式。

不过，她很清楚如何操持一个家庭，如何严格教育子女。

我没有机会了解外公商业成功背后的秘诀，因为我见到他时他的健康状况正在恶化。

我所记得的只是一个受肺病折磨的老人，不断向一个燕麦盒子里吐痰。

外公外婆的几个孩子按部就班地成长。

我的舅舅们进入家族企业，母亲和姨妈们则守在家里。

我母亲埃塔是一个老式的犹太女人：洗衣，做饭，无私地付出母爱。

对她而言，家庭就是一切。

与她的母亲一样，她身材瘦小，为人朴实。

她很害羞，与人在一起时会紧张，因此她从不喜欢外出，总是穿着劳动便装，戴着发网。

她一直没学会开车，天生节俭，经常为了买便宜几个美分的东西走上10个街区。

直到1994去世时，她也没用过信用卡。

我母亲并没有惊人的智慧，但对数字非常敏感，总是想着让我和海伦受到良好的教育。

<<桑迪·韦尔自传>>

或许是因为天生的节俭，母亲对于记住和计算数字有着令人难以置信的能力，我很小的时候，她就教我算数，那时还不叫现代数学。

直到现在，我仍能在头脑中轻松地运算数字。

我的父母属于两个世界，对小时候的我来说，这当然是无法接受的。

我现在明白，他们的婚姻是某种包办婚姻。

实际上，如果说我父亲爱上我母亲是因为她家里的钱我也不会奇怪。

<<桑迪·韦尔自传>>

编辑推荐

<<桑迪·韦尔自传>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>