مقدمة المترجم

تلعب المصارف في هذا العصر دوراً حيوياً في تحريك عجلة الاقتصاد القومي للدول ويرسم المصرف المركزي السياسة الائتمانية للدولة- وهو بنك السودان في حالة السودان- لتركيز سعر صرف العملة ولاحتواء التضخم ولتمويل المشروعات الكبيرة وتقديم خدمة التمويل الأصغر والتمويل الصغير لانتشال الشرائح الضعيفة من حدة الفقر عبر منحهم تمويلات صغيرة وصدقت المقولة التي تقول ان الأعمال الاستثمارية الصغيرة هي أعمال استثمارية كبيرة لأنها قد تنمو وتصير اعمال كبيرة.

وجدت في هذا الكتاب سرد توضيحي لنشاطات بنك عملاق كان في الأربعينيات شركة صغيرة تبيع الأوراق المالية قصيرة الأجل. آثرت الاسهام في ترجمة جزء منه لأنه كتاب يتحدث عن نشاطات البنوك وهي في الأساس التسليف والتسلف. ويلقي هذا الكتاب الضوء على كيفية معالجة التعثر في سداد القروض وانقاذ الشركات المتعثرة من الافلاس وقد عملت موظفاً ببنك الخرطوم من العام 1 988 حتى العام 2000 حيث تعرفت على العمل المصرفي وعلى دور البنوك وأهميتها في تحريك عجلة الاقتصاد القومي وكبح جماح التضخم وتحريك طاقات الاقتصاد القومي الكامنة . ودورها في تمويل الشرائح الضعيفة من المجتمع لرفع الفقر عن كاهل المواطنين وتأمين فرص عمل لهم عبر مشاريع ناجحة.

وأكثر ما شدني لترجمة الكتاب أنه يحكي قصة شركة صغيرة تتاجر في الأوراق التجارية قصيرة الأجل تحولت إلي بنك عملاق وهي قصة نجاح كبير لهذه الشركة. هذا الكتاب حاصل على جائزة الكتاب المالي السنوية في العام 2007 ومؤلفه هو الكاتب الصحفي وليام دي كوهان الذي سلط الضوء على أنشطة بنك قولدمان منذ نشأته حتى عصرنا هذا. وقد آثرت ترجمة الكتاب أنا والزميلات منال

وأماني والزميل خضر . يقع الكتاب في أربعة وعشرين باباً ترجمت منها ثلاثة أبواب وهي الباب الخامس والسادس والسابع.

مقدمة الكتاب
نصر باهظ الثمن

كان *الوول استريت* دائماً مكاناً خطراً بالنسبة للشركات . وكانت الشركات تدخل الأعمال الاستثمارية وتخرج منها منذ أن كان المضاربون يتجمعون تحت غابة شجر فطر بالقرب من الطرف الجنوبي لمانهاتن في أواخر القرن الثامن عشر. ورغم المخاطر المستمرة على امتداد فترة المائة واثنين واربعين عاماً التي كانت أغلبها ساحرة ومذهلة لشركة قولدمان، التي كانت يحسدها الناس ويخشونها لامتلاكها أفضل القدرات وأفضل الزبائن وأفضل العلاقات السياسية ولقدرتها على سبك جميع هذه العناصر لتحقيق الربحية والبراعة في التسويق.

وحقيقة كان أحد أكثر أسرار شركة قولدمان ساكس غموضاً هو كيف يمكنها ببساطة جني مثل هذا المال الكثير. تارة تدخل الشركة في سنة ما مجال الأعمال في أوقات ازدهار الأعمال وتارةً تخرج منها في أوقات الكساد. وكانت في كل الأوقات تكشف أقل ما يمكن كشفه للعالم الخارجي عن كيف تقوم بذلك العمل.

وهناك شيء آخر مربك بنفس القدر وهو اعتقاد الشركة الراسخ وحماسها لقدرتها على ادارة كثير من التناقضات والنزاعات الداخلية والخارجية أفضل من أي كائن آخر على كوكب الأرض. وقد كان الجمع بين قضيتين مرهقتين مورثتين وهما القدرة علي جني حمولة قوارب من المال تحت تصرفها وقدرتها على ادارة نزاعات أخضعت وأذلت شركات أصغرمنها قد جعل شركة قولدمان محل حسد رصيفاتها من مؤسسات الخدمات المالية.

ولكنها أيضاً شيئاً آخراً مختلف تماماً لأنها رمز للقوة العالمية التي لا يمكن تغييرها وقهرها. وعلاقاتها التي ليس لها نظير والتي تستغلها شركة قولدمان لصالحها دون حياء بقليل من الاكتراث حول كيف يؤثر نجاحها على بقية الناس.

وصفت الشركة بعدد من الصفات بدءاً من أنها القطة الماكرة التي دائماً تهبط على أرجلها عند سقوطها من مكان عالي . و توصف حالياً بأنها أخطبوط مصاص دماء شهير يغطي وجه

الانسانية و يبتز أموال الناس و يدخل قمعه بلا هوادة داخل أي شيئ تفوح منه رائحة المال.

وقد ترك نجاح الشركة الثابت الكبيرالناس في دهشة، وتركهم يتساءلون حول هل قولدمان أفضل من كل الناس الآخرين أم هل وجدت شركة قولدمان طريقة لكسب الوقت عن طريق الخداع مراراً وتكراراً.

ولكن في بواكير القرن الحادي والعشرين وبسبب النتائج السالبة لنجاح شركة قولدمان بدت الشركة ضعيفة. وقد تخطت الشركة بالتأكيد العديد من الأزمات السابقة بدءاً من الكساد الذي خسرت فيه جزءاً كبيراً من رأسمالها بسبب خططها غير القانونية التي وضعتها بنفسها. ومرةً أخرى في أربعينيات القرن العشرين عندما كانت شركة قولدمان ضمن سبع عشرة شركة تعرضت للمحاكمة واتهمت بالتواطؤ من قبل الحكومة الفدرالية إبان الأربعين سنة الماضية نتيجة لسلسة من الفضائح شملت تجار مستحضرات التجميل والزبائن المغامرين واتهامات بالتجارة على أساس معلومات من الداخل. ونتيجة لذلك صارت الشركة على حافة الانهيار المالي بقدر أكثر مما تسمح به سمعتها في السوق.

غيرت كل من هذه المهددات شركة قولدمان تغييراً له مغزى حيث أجبرت الشركة على أن تمتثل للقوانين الجديدة التي إما أن يفرضها السوق أو اللوائح.

لن يكون هذا العصر مختلفاً بالنسبة للشركة إلا أن الاختلاف هو أنه لأول مرة منذ عام 1932 عندما علم سيدني واينبرج أنه يمكنه الوصول إلي صديقة الرئيس المنتخب فرانكلين ديلانو روزافلت للحصول على مساعدته – بدى أن الشركة لم يعد لديها علاقات على مستوى عالي بواشنطون مع المتعاطفين معها. هجر الشركة أصدقاؤها ممن يشغلون المناصب العليا و الذين هم أساسيون بالنسبة لها ولنجاحها غير العادي.

وقد بدت شركة قولدمان حقيقة مع المناخ السياسي المتغير في هذا العصر الذي شهد مجموعات اقطاب على أساس اقتصادي اجتماعي معزولة كالنبت الشيطاني.

وبالتأكيد ليلويد بلانكفين المسؤول التنفيذي الرئيس لشركة قولدمان البالغ من العمر ستة وخمسين عاماً ليس له صديق في حكومة الرئيس أوباما رغم أنه دعي لتناول غداء أقامته الدولة مؤخراً على شرف الرئيس الصيني. ونقلاً عن كتاب لكاتب عمود في صحيفة *النيوزويك* جونثان اولتر " أنه أكثر ما أثار غضب الرئيس أوباما هو عندما سمع بلانك فين يبرر حوافز الشركة البالغ قدرها 16.2 مليار دولار في 2009 مدعياً أن الشركة لم تتعرض أبداً لخطر الانهيار أثناء الأزمة المالية التي بدأت في العام العام 2007. وأفاد أولتر أن الرئيس أوباما أطلع أحد أصقائه أن تصريح بلانكفين غير صحيح.

الباب الخامس
ماهية المعلومات من الداخل

في عام 1960 كتب خمسة من شركاء شركة قولدمان من بينهم كل من واينبرج وليفي، مقالات في صحيفة *الكرستيان ساينس* مونتر عن جوانب مختلفة من أعمال الشركة. و كانت سلسلة المقالات التي كتبوها قد بلغت قدر الإعلان المجاني كما أنها كانت غير عادية بدرجة عالية لحقيقتين: و هما أن الصحيفة نشرت المقالات دون نقد و لمجرد اختيار قولدمان المشاركة ليكشف بذلك القليل عن جوهر أعمال الشركة. وما كان لماركوس قولدمان أن يتصور حجم الأعمال و تنوعها والموقع المتقدم الذي حققته

شركته المصرفية الاستثمارية في عام 1960، عندما جاء إلى نيويورك من فلاديلفيا عام 1869 ليبيع و يشتري سندات التجار المستحقة القبض. أوضح قولدمان أن الشركة لديها أكثر من خمسمائة من العاملين في عام 1960، وهم موزعون في تسعة مكاتب أمريكية مختلفة، (تشمل تحديداً الباني و بفالو دون كل المناطق الأخرى). وأن الشركة أشترت و باعت أوراق تجارية قيمتها تزيد عن اثنين مليار دولار في عام 959ا مما جعل شركة قولدمان في مقدمة الشركات التجارية العاملة في الدولة. وكان أيضاً فخوراً بإصدار سندات دين بقيمة تقارب 350 مليون دولار لشركة سيارس في عام 1958 وما قيمته 637 مليون دولار من العرض الابتدائي لمنتجات شركة فورد في عام 1956م.

و قد كان مقال ليفي الذي كتبه عن تجارة شركة قولدمان في الأوراق المالية على منضدة البيع هو الأكثر كشفاً للحقائق، لأن المرء يحس بأنه كتبه بنفسه.

ومن الواضح أنه فخور بمكاتب التجارة الجديدة (كان في ذلك الزمان عمرها ثلاثة سنوات) وما يقارب ألفين من خطوط الهاتف الخاصة ، ليستعملها التجار. ولكنه يفتخر كثيرًا بقسم التجارة الآنية وموازنة سعر الصرف بالشركة (شراء وبيع السلع والأدوات المالية للاستفادة من فرق السعر) وهي الأكثر نشاطاً من غيرها في الدولة. وبعد وصف سريع لما تتطلبه التجارة الآنية وموازنة سعر الصرف، اشترك قولدمان في مثالين لفرصتي تجارة آنية وموازنة سعر صرف حديثتين مربحتين ، إحداهما تشمل أوراق مالية لخدمة الاتصالات و البرق و الهاتف والأخرى تشمل أسهم ممتازة قابلة للتحويل لشركة استودبيكر-*بيكرركة باكارد*.

و قد كتب *ليفي* قائلاً أن تجارة شركة استودبيكر هي الأكثر تعقيداً في تلك الظروف، موضحاً أن شركة قولدمان وثلاثة شركات أخرى قد كونوا اتحاداً لشراء 30.165 من أسهم استودبيكر الممتازة القابلة للتحويل، بمبلغ 11 مليون دولار ، ومن خلال تلك العملية حصلوا على حق شراء واحد مليون من أسهم استودبيكر العامة عند صدورها بمعدل 11 دولار للسهم . و قد باع

اتحاد قولدمان مباشرة 600.000 من الأسهم عند صدورها بسعر 12.75 دولار للسهم ، وباعوا بقية الأسهم الأربعمائة ألف بسعر أعلى. وبذلك حصلوا على ربح ما يقارب 2دولار للسهم ، أي ما يعادل 2 مليون دولار. وكتب ليفي قائلاً أنه ستكتمل التجارة الآنية وموازنة سعر الصرف في يناير من عام 1961م ، عندما يحول الاتحاد أسهمه الممتازة ،ويحدد الموقف العام في مقابل الموقف الحالي للشركة. و من الصعب أن نتصور أن القارئ التقليدي لصحيفة الكريستيان ساينس سيفهم تجارة ليفي، دعك من أن يتساءل عماتفعله التجارة في الصحيفة في الأساس. وحقيقة أن ليفي يمكنه أن يجني للشركة أسهمها البالغ قدرها 2مليون دولار في أقل من سنة من عملية تجارية واحدة ، أوضحت لماذا ليفي مهم جدا لمالية الشركة. في حين عمل واينبرج في شركة فورد سنوات عديدة في العرض الابتدائي العام ، ليجني واحد مليون دولار للشركة- بينما تمكن ليفي من أن يجني ما يقارب ضعف هذا المبلغ في وقت أقل بكثير.

زاد ليفي من مسؤولياته المدنية بدرجة عالية في بواكير ستينيات القرن العشرين حيث رشحته في عام 1961 م مؤسسة *باناي بريث* رئيساً لحملة جمع الأموال التابعة لها. وبعد أسابيع قليلة رشحه حاكم نيويورك نلسون روكفيلر (صديق شخصي مقرب له) ليكون عضواً في هيئة تقصي خاصة حول ازدهار الولاية. وكان عضواً في مجلس الأساتذة الزائرين في جامعة تيولين ، وأمين خزينة مركز لينكولن للعروض الفنية بنيويورك.

وفي أكتوبر عام 1961م رشحه سوق الأوراق المالية الأميركي لدراسة وبحث التغييرات التي تحتاجها السوق في أعقاب طرد اثنين من أعضائها(ابن و آب) من أعمال السوق والأوراق المالية لانتهاكهما عن قصد قانون الأوراق المالية ، مما أدى لإحداث خسائر تقدر بملايين الدولارات لمستثمرين ليس لديهم شك في الاستثمار . وبعد ذلك بقليل اكتشفت هيئة الأسواق المالية أن سوق الأوراق المالية الأمريكي قد سمح بتجاوزات متشعبة ومطولة لقوانين التجارة ،ارتكبها أعضاؤها . ونتيجة لذلك فإن ما يسمى بهيئة

ليفي المكونة من تنفيذيين من وول استريت برئاسة ليفي قد اكتسبت أهمية إضافية. وقد أصدرت هيئة ليفي خلال الخمسة أشهر المنتهية في فبراير عام 1962م ثلاثة تقارير منفصلة عما تحتاجه القوانين التي تحكم سوق الأوراق المالية الأمريكية من تغييرات. وقد سنت سوق الأوراق المالية العديد من هذه القوانين في أبريل من عام 1962م.

وفي ذلك الشهر أيضاً وبعد إكماله فترة توليه منصب رئيس اتحاد الأعمال الخيرية اليهودية البالغة ثلاثة سنوات ، اختير ليفي ليصبح الرئيس السادس عشر لمستشفى جبل سيناي ، وظل مشتغلاً بأعمال القيادة في جبل سيناي لبقية حياته، حيث أشرف على تأسيس مدرسة طب جبل سيناي، وكسب الانتماء للجامعة ، وبذل جهوداً لجمع مبلغ 154 مليون دولار لمبنى الجامعة والمنح وتخطيط وتشييد مبنى (الأننبيرج) الذي يضم قصرالقاستاف ل. وجانت ومكتبة ليفي في قصر (القاستاف ل). ليفي بمدينة نيويورك.

وفي مايو عام 1963 انتخب عضواً بمجلس محافظي سوق الأوراق المالية بنيويورك. (وفي عام 1950 تم تحويل مقعد واينبرج في سوق نيويورك للأوراق المالية إلى ليفي) وبعد عامين انتخب ليفي ليشغل منصب نائب رئيس سوق الأوراق المالية ليصبح أول حاكم يتولى منصب القيادة من خارج مجلس سوق الأوراق المالية منذ خمس وعشرين عاماً. وقد أثار انتخابه تكهنات بأنه سيكون قريباً رئيسا لمجموعة (الثلاثة وثلاثين رجلاً التي تحتل موقع أقوى جسم لصنع السياسة في وول استريت). و سيكون هنالك قلق من أن انتخاب شريك في المكتب يعمل خارج عضوية مقاعد أعضاء مجلس سوق الأوراق المالية مثل ليفي سيكون بداية لتحول السلطة في السوق و ابتعادها بعيداً عن الذين عملوا أعضاء في مجلس السوق ،والذين أداروا السوق لسنوات عديدة. إلا أن أحد تجار سوق الأوراق المالية وهو من داخل عضوية مجلس سوق الأوراق المالية ، أطلع صحيفة التايمز بصدق تام عن تعيين ليفي واصفاً له بأنه أفضل المواهب الإدارية في هذه الأعمال التي لا توجد في مجلس التجارة

بل في موقع المسؤولية ، موضحاً أن شركاء بيوت الوسطاء هم الذين لديهم أكثر القدرات التنظيمية.

في أبريل عام 1967 رشح ليفي ليشغل منصب رئيس سوق نيويورك للأوراق المالية .وقد كان رجل أعمال نشط ومجد في العمل على حد قول سلفه في سوق أسهم نيويورك ولترفرانك، موضحاً أنه قيادي جيد حاز على الاحترام بسبب قدرته، وليس لعلاقاته المدرسية ولا علاقة الأندية. و هو ليس فقط أول شريك مؤسسة يتولى منصب رئيس سوق الأوراق المالية لفترة جيل، و لكنه أيضاً أول رئيس يهودي يشغل ذلك المنصب. وقد أخبر صديقه *توبي بيرنهام اليس* أن قاس كان فخوراً جداً بكونه أول يهودي يصبح رئيساً لسوق الأوراق المالية. وأضاف قائلاً أنه لا يعتقد أن ليفي قائداً مقتدراً وأنه لا يستطيع إبعاد فكره عماهو في مصلحة شركته الخاصة به وهو دائماً يحابي شركة قولدمان ساكس. إلا أن ليفي اعترض على هذا القول الذي مفاده أن قولدمان دائماً يضع مصلحة شركة قولدمان قبل مصلحة سوق أسهم نيويورك ، وكان ذلك في لقاء في عام 1973 حيث قال: "طالما أنا حاكم لسوق الأوراق المالية يتوجب علي أن أتحدث كحاكم لسوق الأوراق المالية " و استطرد قائلاً : "أن موقفي هو أنني لا أتبنى أي وجهة نظر أخرى غير تلك التي تبناها مجلس الإدارة". وقال "إذا كنت أتحدث كشريك في شركة قولدمان فهذا أمرٌ مختلفٌ ، موضحاً أنه حقيقة قد وجد آراءه متوافقة مع آراء سوق الأوراق المالية ، وتصادف أن توجهات سوق الأوراق المالية حتى الآن لا تدعم ولا تساند أي شيء يكون مضراً بشركة قولدمان ساكس أو بهذه الصناعة. وقال "إذا حدث أن تضاربت وجهة نظر سوق الأوراق المالية مع مصلحة شركة قولدمان فأظن أنني مضطر أن أستقيل". وقد يحدث بصورة متكررة دائماً في وول استريت أن يكون المرء في وضع يتيح له الاستفادة من تضارب المصالح ويجزم أنه من المستحيل أن يغريه السلوك غير الأخلاقي لأنه مستقيم أخلاقياً.

كان ليفي كثير السفر لأنه يعمل في أكثر من مكان واحد، وكان يبدأ يومه كالمعتاد في الساعة الخامسة والنصف صباحاً

بركض لمدة خمس عشرة دقيقة. وبعد ذلك يستحم ويلبس ملابسه. وذكر في لقاء اجري معه أنه كان يدعو بصلواته قائلا "أدعو بصلاتي كل يوم" (رغم إصرار ابنه على إنه ملحد لا يؤمن بوجود الله) و لا يدعو أو يطلب أي شيء في صلاته قائلا أنه كان فقط يقرأ كتاباً اسمه "الكلمة اليومية". كان إفطاره عادةً فاكهة وعصير ولكنه أحياناً يتناول ما تبقى من الطعام. وذات مرة قال أنه تناول إفطاره الصباحي المكون من لحم سرطان البحر. وبعد قراءة صحيفة التايمز و وول استريت كان يذهب إلى المدينة حيث توجد مكاتب قولدمان عند الساعة السابعة و خمسون دقيقة. وأوضح قائلاً "كنت أتصفح الجرائد التجارية و جرائد الصفقات، وأي بريد تبقى من اليوم الفائت. وبعد ذلك أكمل قراءة ما في محفظتي الجلدية"."ثم أبدا الاتصالات الهاتفية في الساعة الثامنة والنصف وحين يتسنى لي الاتصال هاتفياً بشخص ما اتصل به".

وأوضح أن لديه بعض زبائن الصباح الباكر،و كان دائماً يتصل بهم في منازلهم هاتفياً ويقول أنهم الآن صاروا معتادينً على الاتصال بهم . وبعد ذلك يبدأ الناس في الحضور، يتوافدون بصورة متقطعة في حوالي الساعة التاسعة والربع صباحاً. وذكر أن فريق عمله يأتي لمكتبه للاجتماع مرتين في الأسبوع، تحديداً يومي الثلاثاء والخميس. ويكون موضوع الاجتماع اتجاهات السندات وأسواق الأوراق المالية .ويعقد اجتماع هيئة صباح كل يوم اثنين، وعادة ما تكون اجتماعات قصيرة لفترة خمس عشرة دقيقة ،ويكون النقاش في أدنى درجاته وليس به أجندة ولا وقائع ولا مقاعد للجلوس. كتب شارلس إيلت قائلاً أن ليفي عادةً ما يستقبل اتصالات هاتفية أثناء الاجتماع، ليظهر عدم اهتمامه بالهيئة. ودائماً ما يكون جيبه ملئ بالنقود المعدنية ويحرك عقود الخرز ويلمسها ويحكها باستمرار. ويظهر صوت العملة المعدنية التي في جيوبه لنا أنه قد أتى ، عندما يبدأ المشي حول ساحة التجارة باحثاً عن حلول تجارية . ويبدأ التجار بالشركة تهيئة أنفسهم لهجوم ليفي الكلامي.

وكان يفقد صوابه أيضاً، إذا أعتقد أن الشركة قد ضاعت منها فرصة بيع آني للاستفادة من فرق موازنة سعر الصرف، أو فرصة

تجارة أسهم كبيرة، لأن مثل هذه الأعمال التجارية كان روادها لويس وليفي، حيث يشتري قولدمان أو بير استيرن كمية كبيرة من أسهم الشركات – هم في المرتبة الأولى- من المؤسسات البائعة بغرض تفريقها وبيعها إلى مستثمرين آخرين في السوق. وبالطبع كانت تجارة الأسهم خدمة كبيرة لزبائن قولدمان، لأنهم بها يستطيعون بيع كميات كبيرة في المرة الواحدة. ولكن ذلك يعني أن قولدمان بدأ مجازفات كبيرة ومتصاعدة ،رغم أنهم بصفة عامة قد حققوا أرباحاً متنامية من ذلك العمل. إن "روح التنافس المتأصلة في ليفي" تجعل من المستحيل أن يكون حاضر الذهن أو يتبلد ذهنه قليلاً إذا اعتقد أن تجارة أسهم قد ضاعت، أو ضاع جزء من التجارة من شركة قولدمان. وقد أوضح بوب منشل، وهو تاجر أسهم بالشركة، أن قولدمان دائماً مخلص للشركة بنسبة مائة بالمائة. وأن هذا الولاء قد يفقد الشخص هدوءه وتماسكه، أو قد يظهر أفضل ما لدى الشخص من صفات كريمة. وكان قولدمان يقصد دائماً الحصول على كل صفقة تجارية، وقد يفقد صوابه إذا أحس أنه فقد صفقة. وذكر بوب أن قولدمان يرغب بإصرار في الحصول على كل الصفقات التجارية ،لدرجة أنه يفقد الحس والحركة إذا أحس أنه قد فقد إحدى الصفقات، يتصرف قولدمان بعنف ويثور حول المكان و "يتحسر على إخفاقاتنا و فشلنا قائلاً " نحن خسرنا" "لم نعد داخل السوق" " لقد خسرناها" " لم يعد لدينا القدرة التنافسية".
وللحفاظ على الأعمال نضطر لإيجاد طريقة للإبقاء على قولدمان هادئاً. أو على الأقل وضعه في موقف يجعله لا يتصرف بحسرة. وذكر بوب منشل أن بدء عملية تجارية يشبه كثيراً صيد السمك باستخدام دمية الذباب الصناعي كطعم ، حيث أن كلاهما يتطلب صبرًا ومثابرة للحصول على الصفقات الكبيرة.

بعد أن يتناول ليفي غداءه – عادة في مكتبه- يقضي الظهر في الكثير من الاجتماعات في مختلف مؤسساته الخيرية أو المدنية، حيث ذكر أنه دائماً يعود إلى منزله في حوالي الساعة السابعة مساءً، قائلاً أنه دائماً يحب أن يشرب الكحول ثلاثة أو أربعة مرات بالمساء،و لكنه لم يشربها أبداً في فترة ما بعد الظهر قائلاً "ولذلك

فإنني لست مدمن للكحول". إلا أنه عندما يشرب يتلعثم وتصبح لهجته الجنوبية أكثر وضوحاً ،ويصبح ساذجاً ومضحكاً. و تكون له ثلاثة اجتماعات عمل كل مساء، وهي تعقد في كل مساء من شهر سبتمبر حتى مايو. وقال أنه غالباً ما تكون لديه أعمال من نوع ما. وذكر أنه إما أن يكون معه زبون يأخذه معه إلى النادي عادةً في شارع سبعة وخمسين الغربي، أو يكون ذاهباً إلى أحد ولائم الغداء التقديرية اللعينة- معظمها خيرية- حيث يتم تكريم بعض الأشخاص أو يقيم أحد البنوك غداءً لبعض الشخصيات الهامة من المواطنين. وقال ليفي "زوجتي متفهمة جداً لهذا الوضع".

وقالت ابنته *بيتي ليفي* عن أبيها *ليفي* أنها لا تستطع اطلاقاً أن تقول أنها قد تعرفت على أبيها حقيقةً ، ولم نقض وقتاً طويلاً بالقدر الكافي معاً. وذكرت أنه حاول أن يكونً أباً طيباً، ولكنه لم يدر كيف يكون ذلك حيث قالت أنه إما أن يكون يعمل ، أو يلعب القولف ، وليس لديه وقتاً كثيراً لأطفاله. وقالت أنها هي وبيتر كانا يتمنيان أن يكون لديهما اهتمامات مشتركة أكثر مع أبيهما. وذكرت أنه ليس لديهم الكثير للتحدث عنه معه. ومن الصعب التحدث معه. وفي كل عام يذهب هو *وسي لويس* ومعهما أصدقاء *لويس* وهما *ري كرافيس* وهو مستشار شهير ومحبوب لشركة أوكلاهوما للنفط والغاز، وجورج بوشانان ، وهو تنفيذي نفطي آخر من كودي وايمن، يذهبون مع بعضهم البعض لعطلات القولف باسكوتلندا، ومناطق أخرى حول العالم.

وقد توقع ليفي أن يشاركه موظفي قولدمان إخلاصه للشركة، وتفانيه لها ،حيث أنه عندما سئل عن حقيقة أن العديد من العاملين بقولدمان قد أحسوا أن الضغط الذي يمارسه قولدمان عليهم أكثر من اللازم ، أجاب قائلاً "حسناً نحن لم نطلب عمل يوم كامل ولكن اعتقد أننا لدينا حجم أعمال منخفض بالشركة بالتأكيد في مناطق الشركة الرئيسية التي يكون بها عدد كبير من العاملين مثلنا مثل أي مكان تجاري آخر موجود على نفس الطريق ". وقال أنه يعتقد أن سر نجاح الأعمال ليس أن يكون الشخص لامعاً، ولكن أن يكون العمل مستقيماً وثابتاً على المبدأ. والطريقة الوحيدة

لتكون ايجابياً هي أن تجري اتصالاتك، وتؤدي عملك وأن تكون دوماً على بوابة زبائنك الحاليين، وزبائن المستقبل. لكنني اعتقد أن شركتنا شركة سعيدة و لم أسمع يوماً بأحد في الشركة يشكو من العمل الشاق. وفي سؤال عن معدلات الطلاق العالية في شركة قولدمان، أجاب أنه لا يعلم شيئاً عن ذلك، و لكن صحيح أن من يعمل هنا فهو متزوج من شركة قولدمان تماماً مثل زواجه من زوجته. لنا نشاط حقيقي، ونحب أداء الأعمال التجارية، وطردنا منها أمر مسلي. بينما لا يرغب أحد منا حرمان شخص من حياة الأسرة والمنزل. ولكن نريد أن تكون شركة قولدمان في المرتبة الثانية بعد زوجته وأسرته. وتكون مرتبة ثانية مقربة جدا إلي نفسه.

يبدو أن تينبوم يحمل هذه المشاعر ولكنه في وقت قريب سيحترق داخل شركة قولدمان ويغادر الشركة وعمره في بداية الخمسينيات. وسيطلع الناس عن سبب مغادرته الشركة، قائلاً أن قاس ليفي قد دمر زواجه الأول، و لن يدعه يدمر الثاني. رغم أنه قبل ذلك كان يصف شركة قولدمان بأنها أسرته، قائلاً أنها ليست مجرد مكان تعمل فيه مع زملاء آخرين ولكن هؤلاء الناس الذين تعمل معهم يصيرون أصدقاء العمر بالنسبة لك. وهذا الوضع أكثر من أنه مجرد وضع اجتماعي بكثير حيث يدخل الناس إلى المكاتب، ويعملون بها. هذا ليس هو الحال، "نحن أصدقاء مقربون من بعضنا البعض".

بينما قضى ليفي الكثير من وقته في إدارة الشركة وتسيير الأنشطة الخارجة عن روتين الشركة، بدأ تينبوم في تولي المزيد من المسؤوليات في بناء أعمال التجارة الآنية للاستفادة من فرق موازنة سعر الصرف بشركة قولدمان.

وكانت إحدى النواحي التي جعلت أعمال التجارة الآنية المبنية على موازنة سعر الصرف أكثر تعقيداً هي أن أعمال الاندماج و التملك بدأت تتحسن في الستينيات، حيث يقوم قولدمان بموازنة سعر صرف الصفقات وشراء وبيع الأسهم في الشركات المشتركة في الصفقات. ويتم ذلك عادة بعد اعلان الصفقة على الجمهور . في هذه الجبهة الجديدة من موازنة سعر الصرف والدمج ،والتي

تعرف فيما بين التجار بالتجارة الآنية المبنية على موازنة سعر الصرف التي تحركها الأحداث، تكون المعلومات قوة ونفوذ ، وقد تعني الفرق بين كسب الكثير من المال أو خسارة الكثير منه. وبالطبع أن الأشخاص الذين لديهم معلومات عن صفقات الدمج والتملك ،هم المسؤولون عن ترتيب الصفقات في المقام الأول، وهم تنفيذيو الشركات ومصرفيو الاستثمار والقانونيين . ولا يفكر تجار التجارة الآنية في "إجراء الاتصالات"- كما يسمي التجار هذه العملية بذلك- مع مجموعات من هم بالداخل ، الذين لديهم امتياز الحصول على المعلومات ليحاولوا جمع أي معلومات تعطيهم ميزات تجارية، لأنه دائماً تمضي شهور بين إعلان الصفقة وإغلاقها – وهو الوقت الذي يحتاجون إليه للتصديقات التنظيمية – من قبل مصلحة القضاء أو هيئة التجارة الفدرالية ،أو هيئة سوق الأوراق المالية، لتقديم بيان الوكيل والحصول على أصوات المساهمين. وتستمر التجارة في أسهم الشركات التي يشملها الدمج و التملك في فترة الشك والمجهول. ويهيئ التجار أنفسهم لوضع فيه إما أن يكسبوا مبالغ كبيرة من المال، أو يخسروه بناءً على تغييرات طفيفة، أو إلى حد ما غير طفيفة أثناء مسار عملية الصفقة. على سبيل المثال إذا علم تاجر تجارة آنية أن وزارة العدل ستوقف عملية دمج معلن عنها بحجة الاحتكار قبل الإعلان عنها يمكنه أن يجني مالاً على أساس هذه المعلومة التي لا يملكها التجار الآخرون، ولذلك في أعمال التجارة الآنية المدفوعة بالحدث يكون الأساس هو إجراء الاتصالات للحصول على المعلومات التي لا يملكها الآخرون. بينما كانت قواعد التداول من الداخل في مهدها في الستينيات وهي ليست تقريبا واضحة كما هي الآن ، فإن الاتجار في أسهم شركة يشملها الاندماج قبل الإعلان عنه، على أساس مواد المعلومات غير المعلنة وسيلة سهلة للحصول على معلومات الفحص التنظيمي.

ويوضح تنينبوم على سبيل المثال أنه مباشرة بعد إعلان الدمج ، يحتاج إلى أن يعرف ما إذا كانت الصفقة ستراجعها وزارة العدل التي لديها سلطة إيقاف الصفقة بحجة الاحتكار، أو هيئة التجارة الفدرالية التي ليست لديها سلطة الإنذار القضائي. وإذا

اكتشف تاجر تجارة آنية أن هيئة التجارة الفدرالية ستمرر الصفقة وأنها لن توقف ، يمكنه جني مال على مدى الفترة التي يحدد فيها السوق سعر الشركة المباعة، حتى فترة تحديد السوق لسعرها عند قفل الصفقة نهائياً – وعادة ما يكون السعر أعلى-. أما إذا علم التاجر أن وزارة العدل ستراجع الصفقة فإن هذا يزيد من احتمال إيقافها على أساس الاحتكار، إذا علم ذلك قبل الإعلان عن الصفقة يقوم بالاتجار في الأسهم بطريقة مختلفة. وأوضح تينينبوم أنه إذا اكتشف التاجر أن هيئة التجارة الفدرالية ستصادق على التجارة الآنية لموازنة سعر الصرف ،هنا يصفق تنينبوم قائلا : "هي فترة انتشار جيد لشركة قولدمان لتسود في السوق".

وفي مسعى لتحسين جودة المعلومات التي يحصل عليها، قرر تينينبوم تأجير شركة تعمل في مجال القانون بواشنطون. وهي شركة جاكوب وراولي، و تضم محامين هم هيث جاكوبس وورث راولي.

وقال إنه لا يدري كيف وجدهما ولكنه وجدهما. وكانا يعملان في قسم مناهضة الاحتكار بوزارة العدل، كوكيلين ولذلك يعرفان كل الناس بالوزارة، وكانا يذهبان إلى حفلات الكوكتيل المقامة بمناسبة إعلان الدمج. ويتصل تينينبوم بشركة القانون ويسأل قائلاً" يا شباب هل هذه شركة تجارة اتحادية أم شركة عدل؟" يريد أن يعرف وبعد قليل يرد عليه المحامون هاتفياً ليشاركونه بالرأي قائلين نعتقد أنها شيء متعلق بالتجارة الفدرالية. يخبرون تينينبوم بذلك. وبعد ذلك يوضحون له لماذا يعتقدون ذلك. ويرد عليهم قائلا حسنا هل هي معلومات من الداخل؟ حسنا معلومات من الداخل؟ اكتملت المعلومات عندي ، سمها أيما اسم لعين تشاء، لكنه يحصل على ما يريد أن يعرفه ليجعل التجارة أكثر ربحية لشركة قولدمان.

فيما يخص شؤون الضرائب ،وهو دائماً جزء كبير من عملية الدمج كان يعتمد على المحامين المختصين بقضايا الضرائب الذين استأجرهم من وزارة العدل ، حيث يقول "إذا كانت هناك قضايا ضرائب أريد أن أعرف هل هذه القضايا خطيرة أم لا". وقال انه لم يستأجر المحاميين الذين يتبعان للشركة ، سوليفان وكرومول لأنهما

لم يعتقدا يوما انه يجب ان تكون هناك جهة مناهضة للاحتكار . هما في أقصى اليمين أكثر من اللازم. وقال أنه احتاج لأشخاص يعرفون المتعاملين في هذا المجال. أشخاص متخصصون في المهنة وفي هذا المجال. ومضى قائلاً " كان لدي محامون جيدون مختصون بقضايا الضرائب ، ومحامين جيدين مختصين في منع الاحتكار ، وأنا أجيد الحديث مع الإدارة ومع أمناء الخزينة".

لم يفكر تينينبوم في الاتصال بتنفيذيي الشركات، و يسألهم عن صفقة تم الإعلان عنها و يسألهم"متى تعتقدون أنكم ستوقعون الاتفاقية؟. وتكون إجابتهم مثل " حسناً بقى ما يقارب شهر" وقال تينينبوم" أنا احتفظ بتقويم زمني جيد واتصل بهم بعد شهر" . وذكر تينبوم أن التنفيذيين لا يمانعون من الاتصال بهم . وأقول لهم "هل كل المديرون يوافقون على الاتفاقية؟، هل هنالك إجماع عليها. وهم سعداء بالرد علي وليس لدي مشكلة في ذلك. وقال تينينبوم أكون بذلك حددت القيد الزمني للتجارة الآنية وموازنة سعر الصرف. ولا ينفذ قولدمان تجارة عندما يجري اتصالاً ويكتشف أن الاتفاقية سوف توقع في اليوم التالي. وقال أنه لا يشتري شيئاً لأن هذا مثل اصطياد سمكة داخل برميل . أي أن هذا أمراً سهلاً وهذه طريقة تحديدي لها لا اصطاد بالبندقية أبداً سمكة داخل برميل.

وأرى أن تلك ستكون معلومات من الداخل وهو قد لا يرى أن تأجير محامين من واشنطون لتقديم معلومات غير معروفة للجمهور عن الدمج، قد تفهم على أنها معلومات من الداخل. والقضية هي ما هي المعلومات التي يتم الحصول عليها من الداخل؟، تساءل تينينبوم عما هي؟ هل هي شيء خاص وسيعلن عنها؟.

وإذا قال شخص ما "أننا سنوقع الاتفاقية في غضون شهر" هذه ليست معلومات من الداخل لأنه قد يكون التوقيع بعد شهر، و قد يكون بعد ستة أسابيع وقد لا يحدث التوقيع أبداً ". ويراقب بشدة ما يخبرونه به رغم انه إذا أخبره شخص أن هنالك دمج سيعلن في غضون الأسابيع القليلة القادمة، فانه يتحقق منهم و يسألهم كيف تطور هذا الأمر، جاعلاً هذا النوع من الاتصالات غريزته الخاصة به هو على حد قوله ولا ينفذ هذه الاتصالات بناء على اقتراحات ليفي.

ويؤيد ليفي جهود تينينبوم لاستئجار المزيد من المحللين، والتجار لتنمية أعمال التجارة الآنية وموازنة سعر الصرف. و قد كان روبرت لينزر أحد الأشخاص غير العاديين، الذين استأجرهم قولدمان بنفس الطريقة التي استأجره بها ليفي. و قد كان والد لينزر طبيب أسنان ليفي الخاص بنيويورك و طلب في يوم من الأيام ببساطة من ليفي أن يمنح ابنه وظيفة. و كان بوب لينزر ذو قدرات كبيرة خلافاً لتنينبوم، فإن خبرات بوب لا تناسب الوول استريت، دعك من أن تناسب خبراته التجارة الآنية وموازنة سعر الصرف ،حيث تخرج في جامعة اكستر في عام 1953 وتخرج في كلية هارفارد في عام . 1957والتحق بجامعة أكسفورد مدة عام بعد هارفارد. وفي السنة النهائية في جامعة هارفارد كان لينزر مدير الأعمال لهارفارد كريمسون. وتخرج من جامعة كولمبيا مدرسة الأعمال في عام 1961.

وعين ليفي لينزر مساعداً له في عام 1961. وقال تينيبوم أن قاس أدخله للعمل "مثل ما يدخلونني لوالدي". وقال أنه بعد أن قضى لينزر ستة أشهر في مكتب قاس كمساعد له، صاح قاس قائلا "أخرج هذا الشخص من هنا ". وتفيد رواية أخرى أن ليفي أخبر تينيبوم أن يتخلص من لينزر بعد يوم واحد من بدء العمل معه. لا يتوافق الجمع بين ليفي الفخور المتسلط ،وليزنر العصبي. ولا يريده ليفي أن يكون موجوداً أكثر من ذلك. ولتهدئة ليفي عين تينيببوم لينزر مساعداً له. وقد شملت إحدى الصفقات الأولى التي عمل فيها تينيبوم و لنزر مع بعضهما ،اتفاقية سبتمبر عام 1963 لسينكلير للبترول لشراء شركة خليج تكساس للإنتاج بمبلغ 252 مليون دولار . وقد كانت شركة خليج تكساس التي لها ممتلكات بترول وغاز بتكساس ولويزيانا، بالإضافة إلى عمليات إنتاج بليبيا وبيرو، قد عرضت نفسها للبيع في ابريل الماضي. وقد صادق المساهمون بشركة خليج تكساس على البيع إلى سينكلير في مايو عام 1964. ولكن لم يتم قفل الصفقة حتى وقعت حكومة ليبيا على تحويل منشآت شركة خليج تكساس في الدولة إلى سينكلير. وقد صار احتمال توقيع ليبيا من المهددات الكبرى لقفل الصفقة، وهي بالنسبة

لقسم التجارة الآنية وموازنة سعر الصرف بشركة قولدمان من الاهتمامات المقلقة الكبرى. وقد خصصت الشركة مالاً وربطته في مضاربة حول إغلاق الصفقة. لكن لا يمكن حدوث ذلك الإغلاق دون توقيع الحكومة الليبية. وبدأت الأعصاب في التوتر في برود استريت "مكاتب الشركة".

وبطريقة تقليدية كان تنينبوم في اتصال دوري مع جو دولار أمين خزينة سينكلر أويل. وفي أحد الأوقات طلب لينزر من تينينبوم أن يدعه يساعد في هذا الأمر حيث قال لينزر لتينيبوم "أعلم أنك تعمل مع داولار، لكن دعني أتابع هذا الأمر. "أعرف كل الصحفيين الذين يعملون في صحيفة نيويورك تايمز، الذين خرجوا إلى ليبيا. يمكنني أن أجمع كثير من المعلومات لنا، لأن هناك إفطار رمضان حيث لا أحد يقوم بأي عمل في رمضان. وأعرف ما يفعلونه أثناء فترة رمضان. وهو الشهر التاسع في التقويم الإسلامي. وهو غالباً يكون في آخر الصيف".

وقال تينينبوم أن لينزر تحدث مع مراسلي صحيفة التايمز بليبيا و حصل منهم على معلومات رائعة، وبعد ذلك قاسمها مع داولار . وقال أنه تمكن من تزويد داولار بالمعلومات وتمكن من الدخول في تشريف دولار. وأضاف قائلاً "هذا ما تفعله ، تنشئ صداقة مع أصدقاء على أساس أنك قيم بالنسبة لهم ، وتأخذ منهم ما تريد". وأنا عندما أسأل "يا جو هل كل شيء على ما يرام بالنسبة لهذا الدمج؟". ويجيب قائلا نعم .

ومن العلاقات الهامة في سلسلة معلومات قولدمان فيما يتصل بالصفقات العالقة التي لم يتم تسويتها، بالإضافة لعلاقته مع المصرفيين والمحامين وتنفيذيي الشركات، هي علاقته مع تجار وول استريت الآخرين. ومن أبرزهم هارولد كوهين وديكي بير في ل. ف. بوسشيلد وجورج سوروس وآرثر كلينقينستين بشرك ولأسباب لم تكن واضحة بالكامل – أبعد من تمكين قولدمان من التحقق من أن المعلومات القيمة شاركه فيها آخرون ، كان لقولدمان علاقات حسابات مشتركة مع كل من ل. ف . روثشيلد، وويرثين في ذلك الوقت. وهذا يعني أن هذه الشركات تتاجر تجارة آنية في صفقات

معينة مع بعضها البعض. وتتقاسم الأرباح والخسائر بالتناسب. وعلى سبيل المثال فإن قولدمان و ل. ف. روثشيلد لديهما حساب مشترك في صفقات خليج تكساس.

وقد كان لينزر الذي له مدخل للمخابرات والذي يكشف معلومات عن ليبيا مفيد جداً لقولدمان، و ل. ف. روسشيلد وسينكلير . وقال تينينبوم أن لينزر يقوم بعمل جيد بتزويدنا بالمعلومات. وقال أنه جاءني يوماً وهو قلق جداً قائلاً "يا تينينبوم لدينا مشكلة بليبيا. وهي أنني سمعت الآن أن هنالك انتفاضة قد تحدث بليبيا وحرب أهلية، هنالك شيء في ليبيا. وقلت هذا شيء فظيع "يا الهي " وضح أن هنالك انتفاضة مبكرة يشترك فيها العقيد الليبي معمر القذافي. واقترح تينينبوم على لينزر أن يتصل بالسفير الليبي بالولايات المتحدة ويستفسر عن القصة وأسبابها. ورأى لينزر أن هذه فكرة عظيمة. وقال تينيبوم "و لذلك ذهب لينزر للاتصال" . وأضاف قائلاً أنه عاد إليه بعد ساعة، قائلاً يا الهي نحن في ورطة، نحن في ورطة. وقلت له"يا بوب ما المشكلة؟ ما المشكلة؟". و قال إن عامل كبانية قولدمان أوصلني هاتفياً بالسفير الليبيري بدلاً عن السفير الليبي. وقد اطلع لينزر السفير الليبيري بالولايات المتحدة أن هنالك ثورة حدثت في دولته "ليبيريا".وقال السفير للينزر"عماذا تتحدث ؟". وقال لينزر حسناً قد سمعت عنها. وقال السفير "يا الهي "هل تقول لي أن هناك ثورة في ليبيريا؟". و أجاب لينزر بكثير من الارتباك قائلاً " لا ليبيا" لا أعرف يا الهي" و هنا قام لينزر من الهاتف و أطلع تينينبوم بما حدث. وقد أدرك بسرعة أنه قد اقترف خطأً كبيراً. واتصل تينينبوم بديكي بروسشيلد "إنك علمت ما فعله المعتوهين الذين يتبعون لي"و قال تينينبوم أنه لا يعلم وأخبرته بالقصة .

وبعد أن انتهى من مهاتفة تينينبوم، قرر بير أن يدبر مزحة طريفة للينزر. وانتظر ثلاثين دقيقة و عاد إلى مكتبه حيث يوجد هاتفه الخاص و اتصل بلينزر هاتفياً . و قال بير بلهجة "رسمية " جون ك. اسميث من وزارة الخارجية الأمريكية أنه قد وردت إلينا شكوى الآن

من الشعب الليبيري بأنك تنشر إشاعات عن ثورات في بلدهم". و قال *تينينبوم* أن *ليزنر* دخل في ورطة "و جاءني وأخبرني بما حدث".

وأطلع *تينينبوم لينزر* أن المحادثة هي حقيقة من *ديكي بير* الذي يخدع *لينز*. وحينها أمسك بكل شيء على طاولة مكتبه وألقاها بعيداً عن الطاولة وقال" يا الهي اللعنة" وغادر المكتب و لم يعد إليه لمدة ثلاثة أيام . وفي النهاية صادقت الحكومة الليبية على صفقة خليج تكساس في نوفمبر 1964وقد قفلت الصفقة بعد ثلاثة أسابيع من ذلك التاريخ. و كسب قولدمان مالاً وفيراً.

وتذكر لينزر في وقت آخر أنه جاء ديفيد هينكل إلى قولدمان وهو شريك مميز من منطقة واسبي في شركة سوليفان وكراونول ليجتمع مع ليفي و لينزر لمناقشة المفهوم القانوني المتعلق بصفقة التجارة الآنية وموازنة سعر الصرف. و اجتمع الرجال الثلاثة في غرفة مؤتمرات صغيرة. و بعد استماع لهينكل لمدة ثلاثة دقائق . سئم ليفي ولم يطق الاستماع وفجأة استشاط غضباً. و قال في لهجة نيوأورليانز الفريدة التي لا يمكن تقليدها صارخاً " لا أريد أن أسمع شيئاً لا أستطيع فعله بل أريد أن أسمع ما استطيع فعله"."هذا كل ما تعلمته على مدى فترة ستة سنوات مع قاس ليفي "لا أريد أن أسمع ما لا أستطيع فعله و أريد أن أسمع ما استطيع فعله". وخرج من الغرفة وتركني هناك لإنهاء الأمر.

وفي ذلك الوقت ترك ألبرت فيدلمان وهو تاجر يتبع لقولدمان متخصص في التجارة الآنية وموازنة سعر الصرف، الخدمة لأن روبرت منشين قد خلق شراكة و لم يتمكن هو من ذلك. وقد قام بروس ماير الذي كان حينذاك تاجر تجارة آنية في شركة صغيرة بوول استريت، بانجاز بعض التجارة مع منشين في قولدمان. و عندما ترك فيلدمان الخدمة استدعى منشن *ماير* ليرى هل سيقبل المنصب الذي تركه فيلدمان شاغراً. وقد كان ماير خريجاً من مدرسة ارسماس العليا ببروكلين ومدرسة وارتون بفيلاديفيا. وكان مكتفياً بكسب ما يقارب ثلاثين ألف دولار في العام بشركة قريقوري وأولاده، وهي شركة تجارة آنية وموازنة سعر صرف صغيرة، تقوم بصفقات صغيرة. وكان المبلغ الذي يحصل عليه ماير

حقيقة مال كثير في تلك السنين. وقد تذكر أن ماير يقوم بالعمل بكفاءة في قيروقري. ويجني قليلاً من الأموال من هنا وهناك مستفيداً من فروق أسعار الأوراق المالية. وقال إنني "قمت بصفقات كبيرة جعلت لي اسماً وشهرة في السوق" وهي لا تعني من أي ناحية معنىً غير أني خصصت وقتي لعمل واحد، في حين أن شركات قولدمان ساكس و ل. ف. روزشيلدس وسالمون أخوان،وهي الأسماء اللامعة في التجارة الآنية وموازنة سعر الصرف كان لها خيارات أخرى.

كان *مايرز* حقيقة قد رغب في العمل بشركة قولدمان. ولكنه شعر بواجب البقاء في شركة قيروقيري و أولاده. لأنه لم يستمر وقتاً طويلاً في الشركة. وذكر ماير أنه في غمرة مغادرة قولدمان للعمل، كان تينينبوم ومونشون في قلق متزايد حول مسألة إيجاد تاجر يحل محل فيلدمان. وقد وصل الأمر إلى درجة أن قال لي قولدمان في ليلة من الليالي "ألا يمكن أن يشتريك أي مبلغ من المال؟." تذكر ذلك ماير وكان مندهشاً حيث أنه لم يسمع هذه العبارة من قبل. وزاد قولدمان الضغط على ماير حيث سأله " هل ترغب في كسب مائة ألف دولار في السنة؟" ورد الأخير قائلاً " يا الهي هذا يربك العقل بالنسبة لي". و تذكر قوله "أن المسألة هي ليست المال لكن حقيقة أنني لدي هذا الالتزام، وهو الالتزام الأخلاقي أو التزام قانوني سمه ما شئت" وهو التزام غير مكتوب بقضاء سنة مع شركة قيروقري وأولاده. وهنا قال تينيبوم لماير أن قولدمان لا يستطيع الانتظار. وإن رغبت في المنصب فعليك اتخاذ القرار في أقرب وقت وليس لاحقاً. ثم ذهب ماير لمقابلة هاميلتون قيرقوري الثالث، رئيس الشركة وأطلعه أنه تلقى عرض بالانضمام لقولدمان. وقد أطلعه جيرجوري قائلاً "يا إلهي هؤلاء سكان شمال أميركا بوول استريت". قد قرروا أنه لو استطاع إيجاد بديل له يحل محله، سيخلون سبيله – وقد وجد البديل في وقت قصير- وسيخلي قيروقيري سبيله وسيعفيه من التزامه الأخلاقي بالبقاء بشركته.

وبدأ ماير العمل بقولدمان في يوم عيد الفالنتاين، عام 1966ولبقية السنة فقد استلم مبلغ نسبي، مقابل الزمن الذي عمل

فيه قولدمان في تلك لسنة، ما يعادل 87.500 دولار. بقدر ما أحب العمل في قولدمان. إلا أنه لاحظ أشياء قليلة منذ بداية العمل، متعبة بالنسبة له. و يتمثل ذلك في أنه رغم أن تجارة أسهم الشركات غير مربحة، كان ليفي يريد منه أن يتاجر فيها . وتذكر ماير أنه يضيف إليها أثنين سنت. و يقول لي لقد رأيت مورقان استنالي يضع مجمل الأسهم للبيع. هل كانت لك فرصة لتقديم عطاء لها؟ وقلت له نعم. قد حصلت على الاتصال وهو من كذا ومن صندوق كذا ولكنني لا أعتقد أن السعر مناسب. ويقول أنهم يريدون بيعه بسعر اثنين و ثلاثين وهذا من الواضح لا يستحق أن نأخذ به، ويقول يا إخوتي بلهجة فيها غموض هذا زبون للشركة يجب أن تتماشى معهم قليلاً وتشجعهم قليلا للاهتمام بما يريدونه. وقال ماير أنه تعلم أن يظهر قليلاً من التشجيع و هذا ليس بالضرورة من مصلحته كتاجر ولكنه على المدى الطويل من مصلحة الشركة لتعرف بأنها دائماً تفعل ما هو صحيح. وقد فهمت ذلك و لكنني لازلت متحفزا من اجل قولدمان ولكنني قلت يا للعجب لماذا ينتهي بي الأمر في نهاية العام إلى تحمل الخسارة في هذا الشأن أو ذاك، ليقولوا لي في النهاية أنك قد خسرت الكثير من المال في هذه الصفقة أو تلك. ولكني تعلمت كيف أفعل ذلك وكان هذا هو أساس كل تجارة الأسهم. وهذه لم تكن يوماً طريقة لجني المال.

وقد كان *ماير* أيضا غير مرتاح لترتيبات ليفي مع ل. ف. روزشيلد وويرزيم. وذكر انه من الأشياء التي حقيقة شدته وأثرت عليه سلبا في شركة قولدمان هي أنهم نفذوا أعمال تجارية كثيرة بحسابات مشتركة مع روز شيلد ،ولذلك كانت العلاقة بين قولدمان وكوهين علاقة قوية بصورة ملحوظة. وقال ماير أنه قاتل منذ اليوم الأول ولكن ما المغزى من ذلك؟ وقد قررفي الحال أنه طالما أن ليفي هو الرئيس وهو يرغب في أن تكون العلاقة على ما كانت عليه ،وهو لا يرغب في تغييرها’، فليكن ذلك. وتذكر ماير تجارة آنية بموازنة سعر الصرف نفذها في عام 1970 وهي سندات دين هيئة الهاتف والبرق الأمريكية حيث مسألة الحسابات المشتركة في هذا النموذج قد شملت ويرزم، حيث وصلت مسألة الحسابات المشتركة

إلى ذروتها مع ليفي واكتشف ماير أنه عند بدء التجارة وعندما يكون الأمر متصل بتجارة آنية بموازنة سعر الصرف لهيئة الهاتف والبرق، تكون شركة قولدمان دائما في حساب مشترك مع ويرزيم. وتنطوي هذه التجارة بالتحديد على سندات تصدرها هيئة الهاتف و البرق بفترة ضمان خمسة سنوات. وقد سماها ماير تجارة حمار الوادي المرقط، لأنها وحدة مكونة من شيئين مختلفين تماما حيث قدمت نفسها إلى فرص تجارية رهيبة. كسب ماير مبلغ 200.000 دولار أمريكي من هذه التجارة في اليوم الأول، وهذا بالتأكيد جذب انتباه ليفي.

وفي أثناء الأسابيع القليلة التي استمرت فيها التجارة، رغم أن ماير علم أن ويرزم لم يبع شيئا من الوحدات ، ذهبت نصف أرباح قولدمان الى ويرزم الذي لم ينجز أي تجارة في فترة الثلاثة أسابيع، التي انجزت فيها التجارة، لا شيء إطلاقا.

أخبر ماير ليفي قائلاً "هذا شيئ عظيم" "أنا تاجر تجارة آنية في فرق سعر الصرف ومنشغل في القيام بالأعمال التجارية مع ويرزم الذي لم ينجز أي تجارة خلال فترة الثلاثة أسابيع، لم ينجز شيء إطلاقا". وبناءً على طلب ماير انهى قولدمان الصفقة مع ويرزم. ويذكر ماير أن قولدمان قال "طالما نحن نقوم بذلك لماذا لا نراجع ما نقوم به مع ل ف روزشيلد أيضاً" .ونفذ قولدمان ذلك و افترقنا بصورة ودية. وقد حصل ماير على وسام شرف و غداء من قولدمان لانجازه أفضل عمليات التجارة الآنية وموازنة سعر الصرف في ذلك العام.

إلا أنه قبل استلام وسام الشرف المتواضع، كان ماير في خلاف مع ليفي حول تجارة قام بها في سندات هيئة الهاتف والبرق الأمريكية حيث باع أربعة مليون سنداً زائداً الضمان المرفق لحساب تجاري كبير حصلت عليه شركة قولدمان و قال انه "لن يستعمل الاسم التجاري" "و لكنه أحد اكبر الحسابات". وقد عرض الأسهم بسعر 94 و 7/ 8 إلى 95 وهو مدى ضيق جداً. إلا أن الزبون عاد وقال انه يريد شرائها بسعر أقل. وهو 94 15/6\ وقد ارتبك ماير قليلا لأن الرجل قد ضيق الفرق كثيراً. ووضع الصفقة في حد النهاية

ولكنه وافق على الصفقة، وكانت هذه نهاية الصفقة. وبعد ثلاثة ساعات تلقى مايراتصالاً هاتفياً من وسيط يقول أن الزبون يريد إلغاء الصفقة. و اتضح أن سعر السندات انخفض إلى ما يقارب 94.5 في هذه الساعات القليلة والزبون يريد الخروج. وهنا قال ماير "هذا سبب خروج في غاية الغباء". وأخبر ماير الوسيط أن "التجارة تجارة" وأنه لن يلغي الصفقة.

وقفل خط الهاتف. وأخبر أحد ماير أن السبب الظاهري لرغبته في إلغاء الصفقة هو "أن الزبون كان لديه التزام بالمتاجرة مع مورقان استانلي". وبالطبع علم ماير أنه قد عرض سعراً أفضل من سعر مورقان استانلي حيث قال "لن الغي الصفقة التجارية"و أغلق الخط بفرقعة سماعة الهاتف. وبعد عشرة دقائق سمع طرقاً على زجاج مكتب ليفي الذي يبعد "عشرين قدم خلفي. يا أخي صارت لديك مشكلة مع جو جونز في كذا و كذا".

أخبر ماير ليفي أنه عقد صفقة تجارية مع زبون و ليس هنالك مشكلة إطلاقا. ولكن ليفي أطلعه انه يجب عليه إلغاء الصفقة التجارية. وقلت له "لا يا قاس التجارة تجارة. أجريت بها تجارة آنية حققت بها أربعة مليون دولار " وهو مبلغ بحجم معقول وليس صفقة صغيرة. وأضاف ليفي لتقصير القصة الطويلة أنهم قد ذكروا أنهم سيحصلون على وضع جيد في سندات فورد التي ستخرج الأسبوع القادم. وهم في حاجة لإلغاء الصفقة التجارية. وقلت له" يا قاس أنت الرئيس ويمكنك أن تفعل ما تريد أن تفعل ولكن إذا ألغيت الصفقة لن تكون هناك نزاهة. لن يكون هناك اسم و لن تكون هناك تجارة آنية مستفيدة من فرق سعر الصرف. وأكثرت من الثرثرة . وخرجت عند هذا الحد. و قال ليفي "أنا مضطر لإلغاء الصفقة " و قلت له "حظاً سعيداً" وخرجت إلى الخارج ، وتركت العمل، وذهبت وتركت كل مواقعي وأشيائي وقد كنت أريد الدخول لأحزم كل أمتعتي لأحصل على وظيفة أخرى. انفجرت كل حياتي بسبب شيء واحد هو النزاهة والخلق.

وذكر ماير أنه في عطلة الأسبوع اتصل منشين بقولدمان هاتفياً في منزله، وتحدثا عما حدث لفترة ساعتين. وقرر ماير العودة لقولدمان يوم الاثنين وقال قاس "ولكن الصفقة التجارية ألغيت" وقال لا تسيء فهمي. لقد خسرت. كان قاس هو الرئيس . وله الكلمة الأخيرة. كانت الأمانة مهمة جداً بالنسبة لي. لم أنجز يوماً صفقة تجارية غير مؤسسة على الأمانة والشرف. وهي إحدى الأسباب التي جعلتني أغادر شركتي السابقة لأنهم لم يتاجروا على الفور. وهذا لا معنى له. لأنهم كان لديهم معلومات معلنة ولكنها غامضة وقد شاهدناها ولم يشاهدها الشخص الآخر. ونحن – ليس نحن و لكن الشركة- استفادت من ذلك لتجني نصف نقطة على أكثر من ألف سهم وهو شيء سخيف.

و قال أنه رغم هذه الحادثة لم تتغير فكرته عن ليفي "كان يدير أعمال تجارية وكنت دائماً أجده ذو قدر عالي" و اعتقدت في نفسي أنه " مدرسة لوحده" " وأظن أنه هناك أشياء معينة هو مضطر لفعلها و هي غير مقبولة له ولكن من منظور الأعمال هو مضطر لفعلها" ولذلك تركت الأمور تسير وهذه نهايتها. وقال أن منزلته في الشركة قد ارتفعت بسبب هذه الحادثة وقد ساعدت كثيراً لأن الكل عرف عنها لأنني كنت أعلنتها في كل أرجاء المكان وكان ذلك الفعل المفضل بالنسبة لي و كنت أتجول في المكان وأقول "لعنة الله كيف يفعلون ذلك؟". كان قولدمان هو الذي يعتني بالشركة . وقضى ماير ثلاثين عاماً في شركة قولدمان ولكنه لم يصبح شريكاً قط. وكان روبرت روبين الذي سيصبح قوة رئيسية في قولدمان كان يقول عنه أنه "في عالم به عدالة سيكون ماير شريكا". ولكن ذلك لم يحدث. وتقاعد في عام 1995. وعاش حياة بسيطة في مجمع شقق في جزيرة لونق.

الباب السادس

أكبر رجل في سوق الأسهم

إن ماكينة التجارة الآنية المستفيدة من موازنة سعر الصرف بشركة قولدمان مثل سمك القرش عليها التحرك إلى الأمام. وقد احتاج تينيبوم إلى مساعد جديد. وتلقى اتصالاً هاتفياً من مارتن وايتمان وهو مدير صندوق مالي واقترح عليه النظر في تعيين *روبرت إي روبن* وهو محام عرفه وايتمان بنيويورك. وقد كان روبن وقتها يعمل بشركة كلير كاوتليب وهي شركة قانون بنيويورك. إلا أنه كان يفكر في الانتقال إلى وول استريت. وقد عمل روبن بشركة فاولر هاميلتون، وهي إحدى الشركاء في اسم كليري كوتليب. وهو محام سابق يعمل بمكافحة الاحتكار بوزارة العدل. وقد أدرك تينينبوم أن روبن قد شق طريقه في إجراءات مكافحة الاحتكار فيما يتصل بعمليات الدمج، وهي مهارة هامة بالنسبة لقسم التجارة الآنية وموازنة سعر الصرف المزدهرة بشركة قولدمان.

وذكر وايتمان لتينينبوم أن هناك مشكلة واحدة ،وهي انه يعتقد أن روبن سيعمل في لازاراد لصالح فيليكس روهاتين. واتصل تينينبوم هاتفياً بروبن وقال له أن وايتمان أخبرني "بأنه صديق مقرب لأبيك" وأنا أعلم أنك قادم إلى وول استريت جربني، ودعنا نتناول

الغداء معاً. ووافق روبن على تناول الغداء مع تينيبوم بالقرب من وول استريت.

واستعمل تينيبوم فكرة أن روبن قد يعمل مع روهاتين بدافع تأثر الشباب ولذلك قال تينيبوم "قد سمعت أنك قد تعمل مع فيليكس روهاتين" واستطرد قائلاً " إني اعرف فيليكس لفترة طويلة وهو على رأس إدارة أربعة شركات " . "إنك ستعمل مع رجل مهم وستحمل حقائبه لكل اجتماع من الاجتماعات التي سيعقدها وهذا ما ستفعله و هذا ما يحتاج إليك فيلكس لتفعله." وقد تمنى تينيبوم أن تكون رسالته وصلت إلى روبين. ومضى قائلاً " لقد فقدت مساعدي، وهو يعني ليزنر الذي ذهب في ذلك الوقت ليعمل في مكان آخر" . واستمر في حديثه قائلاً " لقد تقصيت في أربعمائة ثمانية وعشرون صفقة في العام الماضي ،واحتاج إلى شخص ما ليتقصي في نصف هذا العدد ولذلك إذا عملت معي ستكون على سجيتك وستقوم بتقصي الصفقات .وانك ستعمل مع رجل ذو قامة في هذا المجال وستكون وظيفتك متماشية مع تخصصك أكثر من أنها وظيفة مساعد".

وفي تأمل في هذه اللحظة بعد مرور سنوات عديدة كتب روبين لاحقاً في مذكراته قائلاً أنه في عالم مجهول كنت خيار منفرد لقولدمان ساكس عندما استخدمتني الشركة و كان عمري ثمانية وعشرون عاما، للعمل في قسم التجارة الآنية وموازنة سعر الصرف ذي الطوابق المتعددة . لا شيء في سلوكي أو مظهري أو خبرتي يوحي بأنني ساكسون مناسباً لهذه العمل. الشيء الوحيد الذي يمكن أن يقال عن روبين دون شك هو أنه قد جسد شخصية الإنسان المتواضع، المتفاني المنكر لذاته بشكله المحافظ و ملابسه الرثة إلى حد ما وإظهاره تفضيل توافق الآراء دون اتخاذ الإجراء من جانب واحد. وميله لإجراء محادثات هاتفية تبدو عشوائية مع الصحفيين لاستجلاء آرائهم ، جسد نهج شركة قولدمان في التوجه نحو العمل كفريق واحد في العمل المصرفي. وتدل قصص روبين الواحدة تلو الأخرى على بناء شخصيته المنجزة المتواضعة. واعتقاده أنه لا يصلح لشركة قولدمان كان من منطلق التأثير الكامل لشخصية

التاجر الآني النمطية في ذلك الزمان. كان التاجر رجلاً قوياً ومكافحاً و مناضلاً . ومضى قائلاً "كنت في ذلك الزمان رجل متواضع وليس مكافح بصورة واضحة". وفيما يتعلق بالمؤهلات لا اعتقد أنني سمعت عبارة "مخاطر التجارة الآنية و موازنة سعر الصرف" قبل أن أبدأ بحثي عن الوظيفة التي قادتني لشركة قولدمان ساكس.

وقد ولد جده لأبيه موريس روبين في عام 1882 في مينسك بروسيا وقد جاء إلى جزيرة أليس في عام 1897 ليتفادى التجنيد في جيش قيصر "و كيهودي شاب" كما كتب روبين عن جده لأبيه " أنه لا يعتقد أن الجيش الروسي كان خياراً مرعباً". في عام 1906 تزوج روز كريبس، واستقرا في شقة على الجانب الشرقي الأدنى حيث كان موريس بائع لبن. وبعد ميلاد طفلهما الأول أليكساندر روبين بقليل في عام 1907 انتقلت الأسرة إلى شارع فلاتبوش في بروكلين وقد وصف روبين ذلك بأنه تصعيد إلى الأفضل وأحسن من الشقة. وقد تحسنت ثروة آل روبين في بروكلين و بعد ذلك مرض موريس مرضاً شديداً في عشرينيات القرن العشرين بعد إصابته بعدوى بعد استئصال لوزتيه.

و بناء على نصيحة طبيبه بأن المناخ الدافئ المشمس سيكون أمله الأفضل للتعافي غادرت عائلة روبين بروكلين إلى ميامي وبأعجوبة أدى تغيير المناخ إلى شفاء موريس وتحسن صحته كما تحسنت أحواله المالية لبعض الوقت.

وصل موريس روبينس إلى ميامي في عشرينيات القرن العشرين وتزامن ذلك مع الهجرة الجنوبية ومضاربات الأراضي وهو شيء لا يقاومه رجال الإعمال بسهولة، أي مغري لهم . وقد جمع بسرعة قدراً كبيراً من المال بالمضاربة في العقارات بنفوذ كبير كما كتب حفيده. و لفترة قصيرة في عشرينيات القرن العشرين كان موريس روبينز رجلا ثريا إلا أن بوادر انهيار قد ظهرت عام 1929 وقد انتهى ازدهار بيع أراضي فلوريدا وأخذ معه ثروة موريس. وبعد ذلك لعدة سنوات – حتى استعاد هدوءه - كان موريس روبينز يبدو مختلاً.

و عند ميلاد روبين الذي كان يسكن على بعد ميل من جده في ميامي استعاد موريس اتزانه وتعلم العيش على المبلغ المالي الذي ادخره ولم يصبح ثريا بعد ذلك أبدا.

كتب روبن قائلا أن ساموبل سيدرمان جده لأمه جاء من أسرة ذات نفوذ في بروكلين عاشت في مدينة كبيرة لعدة أجيال و قد كان سيدرمان محام ومستثمر في أعمال العقارات ،وناشط سياسي وشخصية بارزة في عالم بروكلين ، وكان علماً من أعلام آلة الحزب الديمقراطي في بروكلين .وكتب روبين قائلاً "أن أسطورة الأسرة جعلت جدي وزملائه يجلسون في حلقة في بدروم منزل أذكر أنه منزلهم الكبير في شرق باركوي 750. وتوفي جد روبين في عام 1958 عندما كان روبين طالبًا في الصف الثاني بجامعة هارفارد وفي ذلك قال روبين "ولكن تأثيره ظل معي".

التقى والدا روبين في حفل رقص خيري في *والدروف* بالنمسا عام 1933 وقد كان في الحفل الخيري *اليكساندر* الذي تخرج من مدرسة القانون *بكولمبيا* .وهو محام ضرائب ممتلكات، وكان في الحفل مع موكله الذي قدم تبرعاً كبيراً لمستشفى وكان الحفل على شرفه. وأبدى الموكل أسفه لأنه لم يتزوج قط وحث *روبين* على أن لا يقترف نفس الخطأ. واقترح على محاميه الرقص مع إحدى النساء اللاتي يجلسن قريباً منهم، وبعد أن نظر إلى المرأة نظرة سريعة فاحصة، قال روبين أنه ليس لديه الرغبة في الرقص. إلا أنه اعتقد أن هناك امرأة رآها في الشرفة تعجبه وقد سمع سام سايدرمان تعليق روبين وسأله: "هل تحب الرقص مع تلك السيدة؟" هذه ابنتي سيدوم زواجهما لفترة تقارب سبعين عاماً.

وعاشت أسرة *الروبينز* في *نيبونسيت* كوينز ، و قد ولد *بوب* روبينز في عام 1938 وعندما بلغ عمره ثلاثة سنوات انتقلت الأسرة من *كوينز* إلى شقة في غرب شارع 81 في منهاتان. في مقابل المتحف الأمريكي للتأريخ الطبيعي، وذهب إلى مدرسة *والدن* في لفة الحديقة المركزية غرباً. ذكر روبين أن *الاكساندر* قد عرض في أثناء الحرب العالمية الثانية منح منجم المايكا الخاسر التابع للأسرة للحكومة الأمريكية – كأنه من بقايا إمبراطورية أعمال *موريس*

روبينز- (يستعمل المايكا كعازل سلكي للطائرات). قبلت الحكومة العرض ولكن طلبت من الكساندر إدارة المنجم. وقد رحلت الأسرة واتضح بعد قليل أنها رحلت إلى سيلفا شمال كارولينا. وكان الناس في المدينة يسمون أبي "الرجل اليهودي" وأيضاً يسمونه "السيد اليهودي". وكان ذلك كثيراً بقليل على أمي التي تشعر كأنها استيقظت لتجد نفسها تعيش في قرن غير قرنها. وقد رحل *روبينز* وأخته *جين* وأمهم عائدين إلى نيويورك بينما بقي الكسندر في سيلفا. وكانوا يزورونهم كل أسبوع بالقطار.

وعندما بلغ *بوب روبينز* التاسعة من العمر ، رحلت الأسرة إلى شاطئ *ميامي* ليكونوا قريبين من جدهم. وحتى يتمكن أبيه من أن يعش حياة هادئة وأكثر سعادة. وكان يلعب القولف كما كانت زوجته تفعل، حيث كانت لها رف مليء بالجوائز والكؤوس حصلت عليها من الأندية المحلية. وفي اليوم الأول *لبوب روبينز* في الفصل الرابع بمدرسة البلاج الشمالي، أعلن معلمه للفصل أن "روبي روبين قد كان في مدرسة خاصة بنيويورك ولم يتعلم الخط إطلاقا". "ولذلك دعنا نكون كلنا لطيفين معه".وفي نفس ذلك اليوم خلال احتجاجه على ذلك رشحه زملاؤه في الفصل ليكون رئيسا للفصل. وكتب قائلاً "أنا لست من النوع الذي يصلح ليكون رئيساً للفصل ولكن بطريقة فكهة علق الترشيح بشخصي رغم أنني لست قائداً للفصل لكنني شغلت وظائف الفصل من وقت لآخر خلال سنواتي المدرسية."

وصف روبينز في سيرته الذاتية نفسه قائلاً ان فترة صباه كانت تقليدية و مثالية إبان فترة أميركا ما بعد الحرب العالمية الثانية. كان يركب دراجته للمدرسة كل يوم. وكانت له وقفات للحصول على الجريدة، وكان يقرأ الغاز الصبية. و نشأ فيه حب صيد الأسماك الذي لازمه طيلة حياته. و حاول أن لا يكون متأثراً كثيراً مليار كرونيش مرشده بالمعبد المحلي. وكان لوالديه أصدقاء كثر. وكانوا يلعبون الورق بانتظام، ويتسكعون في نادي أكواخ على الشاطئ ، و فندق روني بلازا. ولكن شهد روبينز مرة أخرى إجحاف التمييز العنصري المباشر، كما حدث في شمال كارولينا لفترة

قصيرة. كان يذهب هو وشقيقته لمدرسة يمارس فيها التمييز العنصري. وكانت لأسرة ولويرث نافورة بيضاء ونافورة ملونة. وكان لروبين مغزى من الشرب من النافورة الملونة والجلوس في مقاعد البص الخلفية. ونجح بوب إلى حد ما في أن ينمو ويزدهر في هذه البيئة غير المستقرة من خلال لعب البوكر بالقدر الذي يسمح بأن يقال عنه "أنه يجيد اللعب".

وصف روبين قبوله في هارفارد بأنه مسألة حظ وأنه تماشياً مع قبول الشكل المثالي المؤسس جاء ترشيحه رئيساً للفصل بالمدرسة العليا. حيث قال"كانت درجاتي جيدة ولكني لم أكن مبرزاً" "وقد جئت من مدرسة عليا نظامية". وأوضح أن العامل الحاسم في حياته قد جاء بالصدفة في حفل موسيقي بنادي هارفارد. حيث كان والد روبين محامي وكان يعرف صديقه عميد القبول بكلية هارفارد الذي كان بالصدفة عابراً بميامي في ذلك الوقت. وقد أدى كل حدث إلى الآخر حيث كان لروبين لقاء عابر مع العميد.

وبصفته عضو في فصل هارفارد لعام 1960 سيطر على روبين إحساس بعدم الاكتفاء. رغم أنه درس اللغة الفرنسية لمدة أربعة سنوات في مدرسة عليا، رسب في اختبار ليعفيه من كورس مستوى القبول لأنه لم يدرس التفاضل والتكامل في المدرسة العليا. وفي اليوم الأول من تكيف الرجل الجديد مع الأوضاع في خريف عام 1956 كان يعتقد أنه عندما قال العميد أن 2% من الطلاب سيبعدون من الدراسة في ما كتبه لا حقاً قائلاً " نظرت حوالي وكنت أعتقد أن كل الناس الآخرين محظوظين" لأنني سأملأ الحصة بأكملها وحدي". أي ساكسون أنا وحدي المفصول.

بنهاية العام الأول كان أداء روبين جيداً في هارفارد حيث إن مدرسة القانون تبدوا أنها هدفه الأساسي. بدأ الدراسة بالتركيز على دراسة الحكومة تخصص رئيسي. ولكن بعد ذلك تحول إلى دراسة الاقتصاد الذي كان يدرس كمقرر فكري وليس به مشقة ودقة الرياضيات التي جاءت في العقود اللاحقة. وكتب روبن قائلاً "وجدته صعباً لكنه يستحوذ على الانتباه". عمل مع الاقتصادي الحائز

على جائزة نوبل و ثوماس اسشلينق في فرضيته لنيل درجة الشرف – لم تكن مفهومةً بصورة أساسية- وموضوعها بعنوان "التضخم وعلاقته بالتنمية الاقتصادية في البرازيل" . رحل *اسشلينق* للتو من ويلز إلى هارفارد وكان روبين الوحيد الذي يختار له مواضيع الدراسة. وكتب روبين لاحقاً قائلاً "أن موضوع الدراسة قد جذبه" "لأنها تبدو مجال قادر على جذب الاهتمامات الاستثمارية" وما شاكلها من معنى.

قضى روبين الصيف بصورة منتظمة فيما بين سنواته في الفصول الدنيا والعليا يتسكع حول كامبريدج. دون وظيفة، ينام على أريكة مكسورة في غرفة الجلوس في شقة مشتركة. وكنت أعمل على فرضية دراستي للحصول على مقدمة بداية-بحث وكتابة الفرضية الدراسية- وفي أرفف كتب مكتبة وايدنر كل يوم- التي أصبحت أحد أفضل ذكريات هارفارد. بالإضافة للتسكع من وقت لآخر في المقاهي في ساحة هارفارد متأملاً في الوجود ومعنى الحياة.

لم يجد روبين الإحساس بالانتماء إلى هارفارد حتى سنته الأخيرة . وقد اعترف أن قلقه السابق في مسألة وجوب انضمامه للمدرسة غير حقيقي. ولكنه اختتم قائلاً أن الرعب حفزه وكان "دافعاً قوياً" بالنسبة له. وكتب قائلاً بعد أن كنت أعتقد أنني لن أعبر خط النهاية، تخرجت بعد جهد من هارفارد بتميز غير متوقع "بتقدير أعلى درجات الشرف" ودرجة الامتياز الأدنى في فرضيته عن البرازيل. وتقدم إلى مدرسة القانون بهارفارد وقبل طلبه لبرنامج هارفارد للدكتوراه في الاقتصاد. يبدو أنه من باب المزاح بعد أن تخرج روبين من هارفارد أرسل خطاب إلى عميد القبول في برينستون حيث رفض قبوله قبل أربعة سنوات، وكتب قائلاً "كنت أتصور أنك تتقصى أخبار الناس الذين تخرجهم". كنت أعتقد أنك قد ترغب في معرفة ما حدث لأحد الناس الذين رفضتهم. أردت فقط أن أخبرك أنني تخرجت من جامعة هارفارد بأعلى درجات الشرف. وقد وصله خطاب الرد حيث كتب العميد قائلاً "أشكرك على مذكرتك. كل سنة نحن في برينستون نشعر بأنه من واجبنا رفض

عدد معين ممن لهم مؤهلات عليا حتى تتمكن هارفارد من أن تجد طلاباً جيدين أيضاً".

ظهر روبين في كامبريدج مرة أخرى في خريف عام 1960 بحماس قليل للاستعداد من جديد لقسوة مدرسة القانون. وبعد مضي ثلاثة أيام ذهب لمقابلة مساعد العميد ليطلعه أنه سيترك الدراسة. وكان العميد غير متعاطفاً معه حيث قال له إنك قد شغلت مكانا كان من الممكن أن يكون لشخص آخر.

وأضح روبين أنه أطلع العميد أنه سيتخلى عن الدراسة مهما كانت الظروف. وأطلعه العميد أنه ما لم تكن هناك ظروف تخفف و تشفع له فلن يقبل مرة أخرى بجامعة هارفارد كلية القانون. إلا أنهما استمرا في الحديث وقال العميد أنه إذا ذهب روبين إلى طبيب نفسي، وتم إجراء فحص له، و تقرر أنه قد اتخذ قراراً منطقياً سيتم قبوله مرة أخرى في العام التالي.

وأطلعه الطبيب النفسي أنه عندما اقترب موعد بدء دراسته بكلية الطب ذهب في إجازة لمدة عام بدلا عن بدء الدراسة. وأخبره أنه بصحة جيدة ولا بأس عليه ، و لكن قد يكون لزاماً على العميد المجيئ لمقابلته إذا وجد أن ما أردت أن أفعله أمراً متعباً بالنسبة له.

وأصبح خيار دخول مدرسة هارفارد بيد *روبين* ،وكان في حيرة من أمره. كيف يقضي عامه القادم. وبعد أن أدرك روبين أنه فات أوان التقديم للبرامج الأكاديمية في كامبردج وأكسفورد ،انتهى به الأمر بالتقديم عن طريق البرق إلى مدرسة لندن للاقتصاد. " وبالتركيز على مستنداتي التي حصلت عليها من هارفرد" ردت عليه المدرسة بالقبول عن طريق برقية. في ذلك الوقت فقط أخبر روبين والديه بأنه ترك مدرسة هارفارد للقانون وتحول إلى مدرسة لندن للاقتصاد. ولكن قبل التوجه إلى لندن اضطر روبين للرجوع إلى ميامي للحصول على موافقة مجلس التجنيد لتأجيل تجنيده أثناء دراسته بالخارج بمدرسة التخرج. وكان هذا خيار مقبول طالما كانت المدرسة معترف بها. وأجاب مجلس تجنيد ميامي أنه لم يسمع قط بمدرسة لندن للاقتصاد. وأخبر المجلس روبين "أن المشكلة مع الصبية الذين من عنصرك أنهم لا يريدون أبداً الذهاب للحرب".

وفي سعيه للحصول على موافقة مجلس التجنيد، طلب روبين من آرثر اسميثيس ، رئيس قسم الاقتصاد بجامعة هارفارد، أن يكتب خطاب يوضح فيه أن مدرسة لندن للاقتصاد معترف بها. ونجحت الفكرة.

لم يذهب روبين إلى الخارج من قبل غير زيارته المدرسية إلى كوبا – كان ذلك ممكناً حينذاك - ورحلة أسرية للمكسيك. وكانت قصته عن السنة تبدوا بصفة خاصة أنه منغمس ذاتياً. وهو طالب غير منتظم بالمدرسة ويعمل للحصول على الشهادة وليس الحصول على الدرجة الحقيقية. وقد سمح له ذلك بفعل ما يحلو له وهو الي حد كبير ما فعله. وكتب قائلاً "قضيت معظم وقتي أتحدث مع الناس حيث كان الإحساس بالحرية رائعاً حيث قال: "في مقر إقامتي في *إيررلس كورت رود*،كنت أصنع غدائي في منتصف الليل وأنام متأخراً و بعد ذلك أصحو متأخرا وأقرأ طول النهار إذا أحسست بالرغبة في ذلك".

كان روبين يستمتع بشغف الرحال مع رفيقه في السفر ديفيد اسكوت،
رغم أن لبس البذلة واللوح المقسم المكتوب عليه بخط اليد "رجاء" "يركبه طالبين من جامعة هارفارد" ،ذهب للتزلج في *النمسا* وقضى ستة اسابيع بباريس أثناء عطلة الكريسماس ، وكان يسكن في فندق رخيص على الشاطئ الشمالي، ويقرأ قصة جاك كيرواك و آرثر ميلر. وقضى عيد الفصح بايطاليا. وفي ذلك الصيف قاد عربته إلى الدنمارك والنرويج والسويد مع صديقه اسكوت.

في ذلك الوقت كان يمكنه اختيار إما مدرسة قانون هارفارد أو مدرسة قانون ييل حيث تقدم بطلب لهما. وتم قبوله للفترة التمهيدية. وكتب قائلاً "إنه ليس بالضرورة أن أصبح محامياً، و لكن يبدو أن مدرسة القانون ستبقي على الكثير من الخيارات مفتوحة. و في النهاية فضل جامعة *ييل* على *هارفارد*. واختتم قائلا: "أنك في هارفارد تجلس و تناقش العقود بينما في جامعة *ييل* أنت تجلس و تناقش معنى الخير و الشر". ويظهر هنا أن روبين قضى وقتاً في مناقشة معنى الحياة ورعى نزعة الشك التي شجعها في

نفسه المدرس اليهودي بميامي ليون كرونش. وبعدها شجعها فيه فيلسوف هارفارد البروفسيور روفاييل ديموس، الذي أشعل بدواخل روبين ضرورة اختبار الافتراضات والمعتقدات.

إبان فترته التي قضاها في مدرسة لندن للاقتصاد التقى روبين جودي أوكسينبيرج التي كانت صديقة لامرأة كان قد واعدها بهارفارد. كانت في الفصول الدنيا في كلية ولسيلي. وكانت جودي وصديقته القديمة تمران بلندن في طريقهما إلى فرنسا لقضاء الصيف هناك. تذكر روبين أن جمال أوكسينبيرج قد بهره عندما رآها في تلك الليلة. وفي أثناء عامه الثاني بمدرسة ييل للقانون، بدأ الاثنان في التواعد عندما ظهرت أوكسينبيرج في ييل لدراسة اللغة الفرنسية بالمستوى الجامعي. وهي معجبة أيضاً بالموسيقى الكلاسيكية والمسرح و الرقص. وكتب روبين قائلاً أنهما اشتركا في حاسة حب الاستطلاع عن أي شيء حولهما. بدءً بالناس الذين نعرفهم و شؤون العالم و الكتب التي قرأها الشخص الآخر. و بحلول شهر نوفمبر من سنته الأخيرة في مدرسة القانون خطب روبين أوكسينبيرج، وتزوجا في مارس التالي قي *براندفورد جابيل* في *ييل*.

رغم أن *روبين* لديه أفكار غير واضحة بالعودة إلى ميامي والانضمام إلى أبيه في أعمال العقارات، إلا أنه لن يقضي الشخص ثلاثة سنوات بمدرسة ييل دون توقع أن يصير محامياً حتى و لو انتهى به الأمر بقضاء فترة قصيرة بالمدرسة. وقد بحث روبين بعد تخرجه من مدرسة ييل للقانون عن وظيفة في عدد من شركات القانون المرموقة بنيويورك. و في النهاية اختار كليري قوتليب لأن بها بيئة مريحة وملائمة كثيراً. ولأنها أصغر من المؤسسات الأخرى وبنفس القدر سكنا هو وجودي في شقة في الطابق التحتي "تحت الأرض" بشارع هنري بمرتفعات بروكلين. وكان والديه يدعمانه في دفع الإيجار. و يذهبان بالنفق يومياً إلى مانهاتن. يذهب روبين إلى مكتبه في الطرف الشمالي من الجزيرة و تذهب أوكسينبيرج لأداء تمثيل في وحول مسارح البرودوي.

أعجب روبين بأختام كليري كوتيب و كونه جزء من مؤسسة منظمة .

ولكن القيام بأعمال البحوث حول أعمال التقاضي الرئيسية، أو لقضايا الشركات، أو تحليل الضرائب على العقارات الشخصية هو أمر لا يمكنه القيام به.

وأندهش روبين من أن البنوك الاستثمارية يبدو أنها تتخذ قرارات الأعمال الاستثمارية المثيرة. وتدفع لها مبالغ كبيرة، بينما المحامون يسجلون الوقائع بشكل مطيع وعمل الفواتير الشاقة الثقيلة و المخالصة بالساعة. وأعتقد روبين أنه عندما يبلغ سن الأربعين سيقوم بالعمل الذي يقوم به هؤلاء الأشخاص.

ولكن روبين لا يرغب في الانتظار حتى يبلغ سن الأربعين ليتحول إلى ذلك العمل. بعد سنتين في كليري أرسل مجموعة سير ذاتية إلى شركات وول استريت.على أمل الدخول في أعمال الصفقات. وقال أنه بمحض الصدفة عرضت علي شركتان وظائف وهما يقومان بعمل لم أسمع به قط. و فضل شركة قولدمان على لازارد لأنها تعتبر الشركة الأولى في حقل التجارة الآنية و موازنة سعر الصرف بفضل مهارة ودهاء ليفي ولأن العرض كان أعلى بقليل. وانضم روبين إلى شركة قولدمان في أكتوبر من عام 1966. ولكنه كان قلقاً من أنه لن يتمكن من أن يفعل ما هو مطلوب فعله من تاجر التجارة الآنية المتمثل في إجراء المكالمات و عمل لقاء مع التنفيذيين بالشركات عن الصفقات وعمل الاتصالات الهاتفية وأضاف قائلاً: "لم أكن متأكداً من أنني أجرؤ على ذلك". زاد مرتبه ليصبح 14.400 دولار في السنة، بعد أن كان 13.000 دولار وقد سمع من مختلف الناس أن العمل في شركة قولدمان بالمقارنة مع العمل في كليري هو درجة أدنى في الميزان الاجتماعي.

وشملت إحدى صفقات روبين الأولى منذ سبتمبر 1967 *بيكتون* وهو مصنع للمعدات الطبية. وقد أعلن *ديكنسون* صفقة سندات مالية بقيمة 35 مليون دولار لشركة *ينوفيس* للعدسات الطبية وهي مصنعة لعدسات النظارات. وشرع روبينز في إجراء الاتصالات. ولاحظ روبين أن أول طلب أعمال تجارية كان بحثاً سريعاً ومكثفاً. وقال روبين "كنت مضطراً لفحص كل المعلومات المتاحة التي أستطيع الحصول عليها ومنشورة على العلنً. "و كنت

مضطراً للحديث مع محامي الوكالة ومحامي منع الاحتكار". وبعد ذلك كنت مضطراً للحديث مع الموظفين في كلا الشركتين وهذا بقدر كبير مثل ما يفعله محلل الأوراق المالية. وأكاد أن لا أحصل على كل المعلومات التي كنت أرغب في الحصول عليها. و من النادر أن يكون لي وقت كافي للتفكير في جوهر المسائل. ولسوء حظ روبين سقط الاندماج و تشتت.

وبنهاية يناير عام 1968 وهو الشهر الأول للعام المالي الجديد كان رهان روبين قد كلف الشركة 675.000 دولار. و قد كتب روبين قائلاً " أن ذلك كان مبلغاً كبيراً في ذلك الوقت" "أكثر من أي مبلغ كسبناه في أي صفقة موازنة سعر صرف في تلك السنة" وهو مبلغ مقدر مقتطع من أرباح الشركة السنوية. وغضب ليفي الذي كان يصفه روبين بأنه لديه رؤية ثاقبة و متأملة في أحداث الماضي. ومشى ببطء حول المكان يتذمر ويتمتم بأنه كان من الأفضل أن يكون لدينا معرفة أكثر من الاعتقاد بأن مثل هذا الدمج سيمر بنجاح. وكان من الممكن لأي شخص أن يرى أن مثل هذا الشيء سيحدث.

بينما كانت الخسارة كبيرة الحجم، كان ليفي وتينينبوم يدركان أنها طبيعة الرهانات التي تقوم بها قولدمان في تجارة الدمج الآنية حيث تنهار الصفقات و تتبعثر من وقت لآخر وتنحرف الرهانات ولكن في معظم الأحيان الاحتمالات تأتي لصالح الشركة. وتكتمل الصفقات الأكثر إعلاناً بشكل أو بآخر. وكان روبين و تينينبوم وماير يختارون الفرص التي تكون شركة قولدمان فيها تكسب في أغلب الأحيان أكثر من أن تخسر. وأوضح روبين قائلاً" حينما يكون معك قاس ليفي فإن ذلك يذكرك بكل الأسباب التي جعلتك أبله وهي ليست دائماً الطريقة اللطيفة لبدء يومك". ولكن لا أتعايش مع المجازفات دون أن أصبح حطاماً عصبياً فحسب بل صارت المجازفة منسجمة مع طريقة رؤيتي للعالم. و أضاف روبين أنه رغم أن الأسبقيات لم تكن واضحة بالضبط صار الأمر طبيعياً بالنسبة له لأنه يمتلك قدرة التحليل وموازنة الاحتمالات. وصف ذلك بأنه وسادة

صفراء لحماية العقل من يصاب بأذى. وتتضمن مخاطر التجارة الآنية في بعض الأحيان تحمل خسائر كبيرة.
واستطرد روبين قائلاً "لكن إذا قمت بتحليلاتك بصورة صحيحة و لم تنجرف مع سيكولوجيات مجموعات الناس قد تكون ناجحاً. بينما عدم الاستقرار وعدم التأكد يجعل موازنة سعر الصرف مدمرة للأعصاب بالنسبة لبعض الناس". إلى حد ما أو بطريقة تمكنت من تسييرها بخطوات معقولة.

وكان الضغط لعمل الرهان الصحيح كثيفاً، حتى إذا فضل روبين تقليله إلى أدنى حد رغم أن حضور قولدمان في السوق أعطاها بعض الفائدة .

وفي مايو عام 1968 كان ليفي على غلاف صحيفة المالية التي كانت تعرف في ذلك الوقت بصحيفة المال. وكان عنوان المقال "أكبر رجل في تجارة الأسهم" و يقصد به هيمنة ليفي –وقولدمان – على تجارة الأسهم- لم تشتهر شركة قولدمان بالابتكارات ولكن كان إدخال تجارة الأسهم احداها. وكانت الفكرة أنه مع تزايد عدد المستثمرين في المؤسسات والصناديق المشتركة وصناديق المعاشات وما شاكلها ،أصبحت الرغبة في شراء أسهم شركات كبيرة في الصفقة الواحدة من الزبائن خدمة قيمة. وكان الزبون في السابق يبيع أسهم كثيرة يحتاج إلى تقسيمها إلى أجزاء صغيرة يمكن أن يمتصها السوق دون تحريك سعرها بصورة مادية- عادة إلى الأسفل نتيجة زيادة العرض على الطلب-. وهذا دائماً يستغرق زمناً طويلاً ويؤثر سلباً على سعر الأسهم. ويكلف الزبون مالاً. وبرغبتها في شراء مجموعات كبيرة من الأسهم الكبيرة من الزبون في المرة الواحدة ، تتحمل قولدمان مجازفة بيعها من الزبون مستعملةً رأسمالها الخاص بها وعمل الرهان على أنه لاحقاً تستطيع بيع الأسهم الكبيرة بسعر أعلى. في كل الأحوال تتمكن شركة قولدمان من الحصول على رسوم الشراء ورسوم البيع. وكانت كل المجازفة في الشراء وبسبب ذلك اختلق ليفي هذه العبارة الجديدة وهي" شراء شيء بصورة جيدة يمثل نصف البيع."

وعلى سبيل المثال في عام 1968 نصف حجم الأوراق المالية المباعة تقريباً جاء من المستثمرين في المؤسسات في سوق نيويورك للأوراق المالية. وقال ليفي مايو عام 1968 "نحن بالطبع نعرف أين توجد الأسهم الكبيرة". وكان ليفي أكبر متاجر في الأسهم الكبيرة يعمل في شركة خدمات المستثمرين المتنوعة التي كانت في ذلك الوقت اكبر شركة تمويل مشترك في الدولة يملكها الآن *ب كيربي* الذي كان خصم ليفي العنيد والقديم في معركته مع *ميوركيسونس*. وكانت قولدمان تحب أن تعرف في ذلك الزمن بأنها أكبر محرك للأوراق المالية في وول استريت وهنالك الكثير من الدلائل التي تساند هذا الادعاء على سبيل المثال في الحادي والثلاثون من أكتوبر عمل ليفي وكيلاً للبائع والمشتري في نفس الوقت – ويعني ذلك أنه عمل وكيلاً للبائع و المشتري وحصل على الرسوم المتصلة بذلك ما يساوي 1.150.700 من أسهم من شركة *ألكان* للألمونيوم بسعر 23 دولار للسهم وهي في ذلك الزمن أكبر صفقة منفردة على الإطلاق. وكان ليفي مفتوناً بهذه التجارة لدرجة أن صحيفة المالية ذكرت أنه يذهب إلى مكان الصرافة بنفسه للعمل مع المتخصصين في أثناء تنفيذ التجارة.

وذكرت الصحيفة أن ليفي عند اقترابه من عيد ميلاده الثامن و الخمسين كان يتحول بسرعة من تاجر له توجهه التجاري على مدى زمني محدد، إلى رجل دولة في المجتمع المالي حيث قال عنه صديقه *سيدني واينبرج* أنه يريد أن يكون "السيد *وول استريت*". وقد علق ليفي في صباح يوم سبت من شقته بمنطقة ستون وتحيط به أكوام الأوراق وبجانبه هاتفه متعدد الخطوط يضيء بالمحادثات من وقت لآخر قائلاً: "أن عمله شاق رغم أنه من الواضح يحب ذلك العمل." كان طموحه بعيد المدى أن يحصل على وظيفة حكومية ما وأن يحصل على وظيفة بالتعيين وليست بالانتخاب و رغم أن هذه الوظيفة تتلاءم مع أعماله إلا أنه غير جاهز لها.

كان ليفي يركز حقيقة في تعزيز سلطته المتنامية في شركة قولدمان ساكس. وكانت عملياته التجارية في أواخر ستينيات القرن الماضي ماكينة تحقيق الأرباح للشركة. وقد لاحظ جون وايتهيد أنه "حدث الكثير من النمو أثناء فترة قيادته أكثر من الذي حدث اثناء فترة قيادة واينبرج". جعل سيدني الشركة تستمر رغم الصعاب وتتصاعد سمعتها إلى مستويات عليا. إلا أن ليفي جعل الشركة يكون لها دافع النمو في هذه الفترة.

كان واينبرج آنذاك في السبعين من العمر وكان قوة من حول الشركة ولكن ليفي وخلصائه تينينبوم روبين ولينزر-حتى مغادرته الشركة- هم الذين كانوا يحركون ويحققون أرباح الشركة على حد قول بوب روبين نقلاُ عما يتذكره *بوب روبين عندما وصل قولدمان للمرة الأولى*. والتقى روبين السيد واينبرج مرة واحدة وكان ذلك نتيجة كتابة مذكرة له ، بناءً على طلب ليفي فيما يتصل برغبة أسرة فورد في احتمال ممارسة بعض خيارات أسهم شركة فورد.

تحدث روبين بالهاتف مع واينبرج وتلقى أوامره عن كيف يجب أن يكون فحوى المذكرة. وفي وقت لاحق قال قاس أن السيد واينبرج قال إنني قمت بعمل جيد. وفي يوم من الأيام كنت اجلس في غرفة التجارة وفجأة نهض *آي جي* واقفاً وكنت مندهشاً لماذا نهض وفجأة دخل رجل صغير عبر الباب وكان هو سيدني واينبرج يلبس جاكتة الصدر وكان ذلك الوقت الوحيد الذي قابلته فيه لأول مرة. والسبب الذي جعل روبين يلتقي واينبرج لأول مره –كان بفضل ليفي-أن واينبرج تخلى عن مكتبه في برود استريت وأرسله ليفي إلى أحد مكاتب *قولدمان* في مركز المدينة في مبنى *سيقرام* في 375 شارع *بارك* في منتصف الستينيات من القرن الماضي. وفي نهاية الأمر كان واينبرج وليفي لا يستسق بعضهما البعض كثيرًا" "ولكني متأكد أن سيدني نظر سيدني إلى ليفي من تحت نظارته." أقر في نفسه أنه ليس هناك خيار آخر ولذلك اختار قاس ليخلفه. وذكرت صحيفة *التايمز* أنه وصل سن التقاعد الإجباري عند عمر الخامسة والستين. ولكنه لم يمارس ذلك التقاعد أبداً.

واستطردت الصحيفة قائلة أن شبه تقاعد واينبرج أتاح لليفي التحول من عرض الرجل الواحد لعملية ذات شكل أكبر.وكان من غير المعتاد بدرجة كبيرة أن يبعد شريك كبير في الشركة من مكتبه ابتعاداً ملموساً. ولكن دون أن يتحول واينبرج إلى شارع برود 55 كان لليفي مطلق السيطرة لادارة الشركة بالطريقة التي يراها مناسبة.

وظلت قصة تدبير ليفي لهذه الخطوة قصة أكثرة دهاءً في معلومات شركة قولدمان، ولم يذكر أي من الكتابين الذين كتبا في السابق عن الشركة شيءً عن الخلاف الذي نشأ بين واينبيرج و ليفي الذي جعل وانبرج ينقل مكتبه إلى مبنى سيقرام. لكنه ليس هناك خلاف حول مسألة أن ليفي يرغب في إدارة الشركة لوحده ويتحرر من طبيعة واينبرج المحافظة بدرجة كبيرة. و أوضح الشريك جورج دوتي أن سيدني يغير قليلاً على ما أظن أسبقياته . وهو يصعد من فوق ليفي حينما يرى أن ليفي يشمخ عالياً في الأفق. ولكن ليفي هو في الأساس من يجني المال للشركة. ولذلك كانت علاقتهما علاقة حب وكراهية. رأى ليفي أن هناك فرص كبيرة لجني المال توجد في التجارة الآنية وموازنة سعر الصرف. وفي تجارة الأسهم الكبيرة وبعدها في الاتجار في الخيارات المتاحة والسلع. ويتذكر *ألان استين*، الشريك السابق بقولدمان أن *واينبرح* كمصرفي استثماري جاء من بيئة تقارب بيئة الفقر والذي عاش فترة الكساد كان ينفر من المجازفات خاصةً عندما يكون الأمر متعلقاً باستغلال رأسمال الشركة النادر- الذي هو في النهاية ليس أكثر من مال الشريك.- لعمل المراهنات التجارية .أطلق ليفي الطاقات المحتجزة لدى جيوش شركة قولدمان. وكان ليفي أكثر مثابرة بكثير برغبته في خلق أعمال جديدة وما شابه ذلك. وقال أن ليفي أعطى سلطات أكثر بكثير للأفراد لعمل أشياءهم الخاصة بهم، بينما سيدني كان لا يحب عمل ذلك إطلاقا. وهو شخص مسيطر كثيراً. استجلب *دوتي* من شركة محاسبة ليكون الثقل الموازن والمعارض لنزعات و مجازفات ليفي، "كان *سيدني وولتر* ساكس يخشون أن يلقي بهم ليفي جانباً لأنه أفضل مجازف في الأسواق التي هم حقيقة يميلون

إليها ويرغبون فيها. وقال دوتي "أنا تم ادخالى على الأقل كقوة لحفظ التوازن إلى حد ما لمنع تعرض أنفسنا للخطر.

وكان ساندي لويس لا يعرف حتى كيف استطاع ليفي أن يجعل واينبرج يرحل إلى داخل المدينة، ولكنه كان مدركاً لأهمية رحيل واينبرج بالنسبة لقاس. وقال أن ذلك كان سبباً للاحتفال بين داد وقاس.ولا أتذكر مثيل لهذا المرح. كانا سعيدين لإخراجه من هناك، ليس لأنهما لا يحترمانه فقد كانا يحترمانه ولكنه كان يمتنع عن التجارة الرئيسية و يوقفها وليس فقط الحصول على أعمال الوكالة. كان ذلك الرجل لا يريد للتجارة أن تصير صفقات كبيرة بشركة قولدمان ساكس. كان يكرهها ويتخوف مما ستفعله للشركة لأنه قد رأى ما حدث في الإنهيارالكبير.

بينما كان نفوذه يزداد في شركة قولدمان و *وول استريت* ، صار ليفي الآن يعرف "بالسيد وول استريت" وقرر أنه على واينبرج الرحيل. وكانت خلافة ليفي لواينبرج هي أكثر ارتباطاً بتلك التي بين واينبرج و *واديل كاتشينقز* من أنها تغيير سلس للقيادة مفهوم جيدً ليكون لصانعي شهرة الشركة اعتقاد واحد " أن سيدني واينبرج مثل كثير من القادة الأقوياء لم يتسلل بهدوء ليلاً عندما صار قاس كبير الشركاء. أوضح ذلك بيتر واينبرج حفيد سيدني. ومضى قائلاً " حقيقة كنت دوماً اسمع أنها جحيم من التحدي لإخراجه من المبنى إلى *بارك* 375". وأضاف روبين قائلاً بتصريح تقليدي بغير الحقيقة "أعتقد أن سيدني أحس بأنه أدار الشركة حتى يوم وفاته" وأنه عندما أسند السيد واينبرج إدارة الشركة لقاس أظن أنه كان هناك قلق. و قال أن جيمي-أحد أبناء واينبرج الاثنين- أطلعه أن واينبرج وجد من الصعب التوقف عن إدارة الشركة رغم أن واينبرج ليس موجوداً بالفعل بمكاتب شركة قولدمان في شارع برود. ولازال واينبرج يحتفظ لنفسه بسلطة وضع نسب أرباح الشركاء مرتين في العام وهذا يعني أن واينبرج –ليس ليفي-يتخذ قرار الدفع للشركاء. وقال دوتي "ليس هناك *في وول استريت من*ٍ*هو* أكثر أهمية من سيدني. "كان سيدني حتى يوم وفاته هو دائماً الرئيس" "و دائماً هو أكبر الشركاء" ولا أعتقد أن قاس يحب ذلك. كبر قاس بدرجة كبيرة

في أعين الجمهور. وصار مصرفي استثماري جيد. وصار رئيس سوق الأوراق المالية بنيويورك. ولكن لم يترك شك في أذهان الناس حول من هو أكبر شركاء الشركة.

في عام 1969 و قرب انتهاء غداء الشركاء السنوي –الذي كان دوماً يقام في نادي 21- وقف ليفي ليدعو واينبرج لشرب نخب ; قائلاً" السيد واينبرج رغم أن مكتبكم في أرقى مكان في المدينة ، ونحن في مركز المدينة ولكننا لم نعد نراك في المكتب. نحن كلنا نريدك أن تعلم أنك دوماً في أذهاننا، و دوماً في قلوبنا، و نحن سعداء بنشاطك و صحتك و نريدك أن تعلم أنه لم يمر يوماً دون أن نفكر فيك، ونفكر في احترامنا الكثير لشخصك وأينما تكون و أينما تذهب فإن شركة قولدمان ساكس دائماً معك. و صفق شركاء قولدمان ساكس الآخرون لحديث ليفي وولاءه.

إلا أن واينبرج الذي كان في السابعة و السبعين من العمر، ليس لديه استعداداً لأن يذهب في هدوء ، حيث قال رداً على قاس "هذه أفكار طيبة يا *قاس* وأنا سعيد بإحساسك الذي ذكرت أنك تحسه نحوى ، لكن لا تنسى أبداً أنه بغض النظر عن أينما أكون فإني أكبر شركاء قولدمان ساكس، و أنا أدير هذه الشركة حتى النهاية. " ظل واينبرج شوكة في جانب ليفي حيث انه عندما كان سيدني حياً كان مثبطاً لأعمال قاس، لأنه اعتاد أن يقول أن بعض أعمال قاس مشكوك فيها و هي كلمة خاطئة حيث يقول "لا أريد الإساءة لأي شخص بقولي هذه الكلمة" لكني أعتقد أن بعض أعمال قاس يهودية أكثر من اللازم". كما أوضح أحد الشركاء إن هذا هو اللفظ الذي قد يكون استعمله " و لذلك عندما تحرر قاس من سيدني، تمكن من أن يسعي لكل الأعمال التي يعتقد أنها تصلح للشركة. و في ذات الوقت فإن مستوى قاس قد تطور و صار أكثر وعياً بصورة و سمعة الشركة وصار من غير الوارد أن يقوم بأعمال هامشية."

في الرابع و العشرون من يوليو من عام 1969 توفي واينبيرج بعد مرض لازمه فترة قصيرة، في مركز طبي كولمبيا التابع للكنيسة المشيخية. وظهر نعيه المطول في الصفحة الأولى لصحيفة *نيويورك تايمز* ، إضافة إلى سرد نشأته في بروكلين التي لم يجني

منها شيئاً رغم جهوده الكبيرة، و براعته في الاستثمار المصرفي . وكان هناك أيضا سرداً لدوره غير المعروف كمستشار رئاسي بالإضافة لعمله مع الرئيس روزفلت ولصالح الرئيس روزفلت. و قد قدم استشارات أيضاً – من وراء الكواليس- للرئيس ترومان ايزنهاور و كيندي و جونسون رغم أنه صوت للديمقراطيين. إلا أنه تفادى إعطاء جواب قاطع حول تكهناته. وذكرت صحيفة التايمز أن نفوذه كان كبيراً في فترتي حكم ايزنهاور.

وقد طلب الرئيس كنيدي من واينبيرجر مساعدته في موضوع مقترحات فرض الضرائب و مساعدته في كيفية إنشاء هيئة اتصالات القمر الصناعي التي عمل فيها بوب روبين كمحامي . وفي عام 1964 ساعد واينبيرج في تكوين جونسون لمجموعة الرئيس التي عملت على انتخاب جونسون "ويحق له في ذلك العام" و قد أوصى جونسون بتعيين كل من *جون تي كونور*، و *هنري فاولر* الذي اختار كلا الرجلين لطاقم حكومته. حيث عين كونور وزيراً للتجارة وفاولار وزيراً للخزانة (صار فاولار أول مسؤول حكومي سابق ينضم إلى شركة قولدمان كشريك.)

وقد كان هيربرت همفري سناتور مينيسوتا أول مرشح رئاسي يسانده واينبرج و ينتهي به الأمر بفقدان الرئاسة. و كان واينبرج عند وفاته عضواً في مجالس إدارات ثلاثة شركات. وهي شركة *فورد موتور* وشركة *جنرال سيقار* وشركة *كورينزيان للإذاعة*.

ولكن بموت واينبرج تغيرت الأمور و تغيرت حتى مسألة استمرار عضوية المصرفيين في مجالس الإدارات. وقد شرعت هيئة سوق الأوراق المالية والجهاز القضائي في إعادة تفسير قوانين الأوراق المالية المتعلقة بالمتاجرة في المعلومات التي يتم الحصول عليها من الداخل بصورة متزايدة مما جعل من غير المرغوب فيه بالنسبة للمصارف الاستثمارية من وجهة النظر القانونية أن تستمر أعضاء في مجالس إدارات عملائها. في عام 1968 حكمت محكمة استئناف أن مسؤولين كبار في شركة خليج تكساس للكبريت قد خرقوا القانون باتجارهم في أسهم الشركة دون الكشف عن معرفتهم بالاكتشاف المعدني الكبير الذي حققته الشركة في كندا.

وبعد ذلك بقليل اتخذت هيئة سوق الأوراق المالية إجراءاً إدارياً ضد ميريل لينش، بدعوى أن تنفيذييها الأربعة عشر قد نقلوا معلومات داخلية عن انخفاض متوقع في الكسب من قبل شركة دوقلاس للطائرات إلى أربع عشرة من شركات الاستثمار الأخرى (و قد تمت تسوية القضية بعقوبات).

وبعد ذلك رفع مستثمر صغير في شركة بن للنقل المركزية وهي أكبر شركة نقل بالطرق الحديدية بالدولة دعوى ضد هاوارد بوتشر الثالث، وهو مصرفي استثماري بفلاديفيا كان عمل في مجلس إدارة شركة بن المركزية وفي تسعة و عشرون شركة أخرى بدعوى أنه لديه معلومات سرية عن الأداء المالي لشركة النقل بالسكة حديد و الطرق. و قد حث زبائن شركته على بيع أسهمهم في شركة بن المركزية وبذلك خفضوا سعر الأسهم بصورة غير عادلة . و استقال بوتشر مباشرة من مجلس إدارة ثلاثين شركة عمل فيها. وقد أثارت القضية جدل على مستوى الدولة حول ما إذا كان المصرفيون الاستثماريون يستعملون المعلومات التي حصلوا عليها أثناء عملهم كمدراء شركات بصورة غير قانونية. ويرى بوتشر أن وجهات النظر حول دور المصرفيين المستثمرين في مجالس الشركات قد تغيرت ولكن اختلف معه جون لويب روهاديس الذي اطلع صحيفة نيويورك تايمز في ديسمبر عام 1968 أنه يرى "أنه إذا كان نهجك في الحياة أخلاقي فانك متقدم على القوانين" . وقد دافع واينبرج عن هذه المسألة ، و هذا ليس بمستغرب، حيث قال أنه كان عضو مجلس لمدة أربعين عاماً، و ليس هناك رذيلة في أن يكون لدينا مصرفي استثماري عضو مجلس إدارة. وأردف قائلا في الأساس على المرء أن يكون أميناً مستلهماً روح وول استريت المعروفة بالعزوف عن الأمور المتصلة باحتمال تضارب المصالح.

عند رحيل واينبرج لم يكن هناك شك في أن قولدمان ساكس هي شركة ليفي . وعند سؤاله عن الترتيب الذي أجري عندما صار كبير شركاء شركة قولدمان أفاد قولدمان قائلاً أنه منذ وفاة السيد سيدني واينبرج في يوليو عام 1969، كانت إحدى تعليماته المتصلة بالأعمال هي الاحتفال بالعيد المئوي للشركة. و قد تم ذلك بصورة

غير لافتة دون أي إعلام في مكتب بنك نيويورك. و لأسباب غير معروفة في 15 ديسمبر 1969.

تغدى الشركاء المحتفلين بكوكتيل سمك و بسكويت منوع وبطاطس دوقية ولحم خنزير مشوي و حلوى كعك الزبد و شربت المجموعة المحتفلة عصير الليمون ، و ألقوا خطباً.

ترك واينبرج بعد وفاته إلى جانب الشركة التي عمرها مائة عام، مجموعة من المشاكل المستمرة في أوراق شركة قولدمان التجارية، وهي القروض قصيرة الأجل التي ليس لها ضمان، مما جعل لشركة ماركس قولدمان بداية متواضعة في مانهاتن. وبحلول عام 1969 صارت شركة قولدمان اكبر متاجرة في الأوراق التجارية على نطاق واسع في وول استريت. وقد أثبتت الشركة لنفسها أنها خبيرة في أيداع دفوع زبائنها قصيرة الأجل في المؤسسات الاستثمارية طلباً للرسوم. و كانت العديد من المؤسسات هي مصارف وشركات تأمين. كانت هذه أعمال تجارية مربحة بصورة ثابتة و بهامش ربح منخفض و لم يكن الكساد التجاري يشكل أي مشكلة حيث أن المؤسسات لم تعجز عن سداد التزامات أوراقها المالية وكان ذلك جزء من سياسة شركة قولدمان (بصورة عامة)،بحلول أواخر الستينيات. كانت الشركات الكبيرة التي تصنف على أنها أكبر الجهات الدائنة يمكنها دخول السوق بالتزامات كبيرة دون ضمان و هي ديون ذات عائد منخفض.

ولكن فجأة صار هذا العمل التجاري الآمن ذا الوتيرة المملة خطراً. و بدأت أقاويل تتسرب مفادها أن شركة *مل فاكتورز* التي توصف بأنها تيفاني (مجوهراتي) الشركات المالية و *كاديلاك* صناعتها، تمر بأزمة خطيرة بسبب الخسائر الكبيرة في سنداتها وأوراقها التجارية و في مركزها ألتسليفي و من الوارد ان تعلن الشركة إفلاسها. و أوضحت الشركة ذات المكاتب الفخمة أن الخسارة في أوراق ديونها التجارية سيقضي على أكثر من أرباحها هذا العام. وقد بدأت الشركات المالية الأخرى تطوق الشركة لمعرفة امكانية خطف أصولها بأسعار رخيصة.

كان قولدمان ساكس و كيل شركة مل فاكتورز، و الضامن لشراء مستنداتها لزمن طويل. و حقيقة قبل ثلاثة أشهر من الإعلان المفجع باعت قولدمان ما قيمته مليون دولار من أوراقها التجارية لشركة *نيويورك لايف* و هي ليست الشركة الدائنة الكبرى لشركة ملز فاكتورز فحسب (*ملز فاكتورز* مدينة لها بمبلغ قدره 84 مليون دولار) و لكنها أيضاً الشركة المؤجرة لها وهي دائنة لها بمبلغ يقارب 100.000 دولار. وبمرور الزمن أودعت قولدمان أوراق تجارية للشركة بمبلغ سبعة مليون دولار مع خمسين من مختلف المستثمرين. كانت شركة ملز قد عجزت عن سداد معظم تلك الأوراق التجارية بمعنى أن شركة ملز عجزت عن سداد التزاماتها إلى الدائنين لتتمكن من الاحتفاظ بالنقد. وقد اتضح أن موقف ديون شركة ملز هو كالآتي:45 مليون دولار منها 35 مليون دولار مشكوك في امكانية سدادها و من المحتمل عدم سدادها لشركة ملز. تعتبر هذه كارثة جعلت من المستحيل على شركة ملز أن تجني خيراً من ديونها قصيرة الأجل و ديونها طويلة الأجل البالغ قدرها أكثر من 80 مليون دولار. وذكر مستشار الشركة الخارجي *شارلس سيلقون* أنه من الواضح أن هناك سوء إدارة موضحاً انه لا يمكن أن يكون هناك ديون مشكوك فيها قدرها 35 مليون دولار من جملة 45 مليون دولار إلا إذا كان هناك شخص أدار القروض بصورة هزيلة.

ويرى بعض دائنو شركة *ملز فاكتورز* أنه كان يجب على قولدمان الإلمام بمشاكل الشركة قبل بيع أوراقها التجارية. و كان من بين الدائنين مصرف *أوركسير كاونتي* الكائن في اوركسير شمال أميركا الذي اشترى ما قيمته 1.3 مليون دولار من أوراق شركة ملز التجارية باسم عدد من الحسابات الخيرية التي كان يديرها. وكان من بين الدائنين أيضاً شركة *الكساندر بالدوين* و التي مقرها في *هاواي* وهي تجمع صغير لمجموعة شركات، و قد اشترت ما قيمته 1 مليون دولار من أوراق ملز التجارية. كانت كراهية مصرف *وركيستر لقولدمان* لدرجة أنه الدائن الوحيد الذي رفض خطة تحتاج إلى إجماع الدائنين للإبقاء على شركة *ملز فاكتورز* وحمايتها من الإفلاس وإجازة بيع الشركة الى شركة مالية أخرى. وأطلع جون هنت

المسؤول بالمصرف و نائب رئيس المصرف صحيفة التايمز أنهم يعتقدون أن قولدمان كانت مهملةً فيما يتعلق بالتوصية لهم بهذه الأوراق التجارية و يتوجب عليها تعويض الخسارة.

رفضت قولدمان تعويض الخسارة –تقدر بستين بالمائة من الاستثمار الأساسي- حتى لا يكون ذلك سابقة يتوجب إتباعها في حالات الإفلاس الأخرى لأن دائني الأوراق التجارية معرضون للخسائر. وفي نهاية الأمر ضخ آخرون مبالغ كبيرة لتسوية القضايا. على سبيل المثال، شركة *مل* المحاسبية و شركة *لينادو روس إخوان* و شركة *مونتقمري* التي دفعت ما يقارب 5 مليون دولار و دفعت قولدمان 50.000 دولار فقط ، و لكنها رفضت تحمل كل المسؤولية، ووافقت على تسوية القضايا لتفادي ضياع الوقت و نفقات التقاضي المطول.

كانت قولدمان على حق فيما يتصل بمسالة وضع سابقة وكان انهيار شركة *مل* مجرد تسلية بالنسبة لانهيار شركة *بن* المركزية للنقل. و هي أكبر شركة طرق سكة حديد في الدولة حيث انهارت في عام 1970. كان انهيار شركة بن سنترال هو أكبر انهيار في تأريخ الشركات. وكانت أعمال الأوراق التجارية لقولدمان هي مركز الأزمة المالية للشركة. واجهت شركة قولدمان للمرة الثانية تهديداً بإنهاء وجودها حيث علق دوتي قائلاً: " الكل قد جلسوا القرفصاء (صاروا مكتوفي الأيدي) و أنهم مروا بعامين من الأزمات"

الباب السابع
تحذير المشتري

أنشئت شركة بن سنترال في فبراير من عام 1968 باندماج شركتي بنسلفانيا ونيويورك للطرق الحديدية ، لتصبح أكبر شركة طرق حديدية في الدولة. وكانت الشركتان مع بعضهما البعض مستدينتين مبلغ 1.2 مليار دولار مستحقة السداد ولم تسدد موزعة

على أكثر من خمسين من السندات. وبعد الاندماج سعى تنفيذيو الشركتين إلى إعادة تمويل وتعزيز سداد الدين. صادقت الهيئة التجارية لما بين الولايات وهي المنظمة لشركة بن سنترال على التماس الشركة بالسماح لها بإصدار أوراق تجارية لأول مرة. وفي السادس من أغسطس باعت قولدمان ما قيمته 35 مليون دولار من أوراق بن سنترال التجارية. و كان من المتوقع أن تبيع 65 مليون أخرى بنهاية ذلك العام. ذكرت قولدمان أن العروض قد تم استقبالها بصورة جيدة.

وبعد أقل من عامين أعلنت بن سنترال إفلاسها طلباً لحمايتها مما سمح لها ترتيب نفسها بغرض إدارتها وعدم تصفيتها. وكان أحد أسباب الإفلاس عدم تمكن الشركة من سداد الحد الأدنى البالغ قدره 75 مليون دولار مستحقة السداد وكان يجب عليها إعادة تمويل المبلغ. كانت شركة بن سنترال بنهاية عام 1970 تفاوض الحكومة الأميريكية بغرض مدها بضمانات سداد قروض إلا أن المفاوضات لم تثمر. وكانت الشركة تعمل في تشغيل 20.530 ميل من الخط الحديدي في 16 ولاية ومحافظتين كنديتين. وكان نصيب الشركة في السوق يبلغ 35% من إجمالي خدمات مسافري السكة حديد في الولايات المتحدة. وكانت للشركة أيضاً ممتلكات عقارية مقدرة تشمل *قراند سنترال* تيرمنال *بنيويورك* بالإضافة إلى الكثير من الأراضي بشارع *بارك* الذي يقع بين *قراند سنترال* وفندق *ولدروف استوريا*.

إلا أن بن سنترال انتهى بها الأمر بأن تعجز عن دفع قيمة أوراق تجارية قصيرة بمبلغ 85 مليون دولار. وعندما أحس قولدمان بحدوث المتاعب القانونية أرسل جون واينبرج ابن سدني ليحاول التفاوض لإجراء صفقة مع مختلف حاملي أوراق بن سنترال التجارية حيث عرضت *قولدمان* إعادة شراء الأوراق التجارية بمعدل 50 سنت للدولار. لم ينجح واينبرج في ذلك لتواجه *قولدمان* متاعب كثيرة في القريب العاجل.

وكان ليفي في ذلك الوقت قد تغلغل داخل الخدمة العامة ولكن من وراء الكواليس ، وفي مايو عام 1970 عين *نيلسون*

روكفلر (حاكم نيويورك)، *ليفي* ليعمل في مجلس هيئة ميناء نيويورك ذات النفوذ القوي المسؤولة عن الإشراف على الكباري والانفاق والمطارات التي تنقل الناس إلى داخل وخارج المدينة. وبعد زمن قليل استغل ليفي نفوذه في إقناع أصدقائه في وول استريت للضغط على من جاء بعد *روكفلر* وهو الحاكم *مالكوم ويلسون*، لتغيير رأيه فيما يتعلق بالهجوم على عروض الهيئة لدعم النقل الجماهيري العابر. أزعجت هذه الخطوة *لويس كادن* الذي كان آنذاك مستشاراً لبريزان مايرين حاكم *نيو جرسي* الذي أراد استخدام المبلغ . واطلع *كادن* مجلة نيويورك أن ليفي دائماً ما يكون موجوداً حيث يوجد المال.

في ذات الوقت كان *بون روبين*، الذي كان لا يزال يعمل لصالح *تينينبوم* في قسم موازنة سعر الصرف بشركة قولدمان، يغازل فكرة ترك العمل بالشركة حيث ذكر *ساندي لويس* الذي يدير قسم التجارة الآنية المستفيدة من فرق سعر الصرف بشركة وايت ويلز أن روبين أتصل به هاتفياً بخصوص إمكانية الحصول على وظيفة مع لويس هناك. كان روبين قد أمضى مع قولدمان ما يزيد على ثلاثة سنوات فقط عندما قدم إلى لويس في شركة وايت ولد. و لكن من الواضح انه كان قلقاً ولا يستطيع الانتظار.

وذكر لويس أن بون روبين أتى إليه في عام 1969 وأنه كان يريد الخروج من شركة قولدمان و انه كان تخلص من وهم شركة قولدمان. ذكر لويس أن روبين أطلعه أنه يعتقد أن النجاح في شركة قولدمان يتطلب العبث غير الشريف و الخداع الذي يجعل الناس الشرفاء غير شرفاء. ومضى لويس قائلاً أن روبين شكى له و تذمر من "إجراء الاتصالات" والسلوك الغريب المتقلب الذي يراه يوماً بعد يوم. وقال أن لويس أخبره ان الناس يقذفون الطاولات والكراسي حول المكان ذاكراً أن هناك الكثير من المزاج السيئ والانفجار الغاضب. وأوضح أن الذي يحدث هو تغطية للأشياء التي هم مضطرون لفعلها وتجعلهم يخجلون من أنفسهم "أدين ساندي بجريمة التلاعب في مصروفات الأسهم عام 1989 " وعفا عنه

الرئيس كلينتون في العام 2001، وألغي قرار منعه من التجارة مدى الحياة الصادر من هيئة الأوراق المالية و الصرافة في العام 2006.

وكان لروبين رواية مختلفة لهذه القصة ذكرها في كتابه عن سعيه للحصول على عرض وايت ويلد. قال أن صديقه في مدرسة القانون الذي يدعى *جاكوبز* كان يعمل في الشركة. "وعندما غادر الشخص الذي كان يعمل في قسم موازنة سعر الصرف الشركة " - طرد ساندي لويس من الخدمة بالشركة عام "1969- اتصل به صديقه جاكوبز هاتفياً ليرى إن كان روبين يرغب في الوظيفة. وعرض عليه بول هولنقي أن يكون كبير الشركاء عندما كان عمره 32 عاماً. كان روبين مستعداً لقبول شراكة وايلد ولد حيث قال انه أعجب بما رآه هناك. وأنه كان يظن أنه لن يكون أبداً شريك في قولدمان. وأعتقد أن شركة وايت ويلد هي خيار جيد و على كل حال هي شيئ مؤكد. وقال" لم أعتقد أنهم سيمنحونني شراكة حتى لو قضيت معهم مليون سنة"، ذهب روبين الى تينينبوم ليخبره أنه سيترك شركة قولدمان. وذهب تينينبوم لمقابلة ليفي الذي كتب عن هذه المسألة لاحقاً انه غير سعيد بالتعامل مع هذه المسالة.

وقال تينينبوم لليفي "يا *قاس هولونقي* عرض على روبين شراكة و أعتقد انه حقيقة قيم بالنسبة لنا".وهو شخص رهيب وأنت تعرف عنه ذلك وتعرف كيف هو. وقال ليفي لتينينبوم حسناً أخبره بأن لا يثير المشاكل وبنهاية العام سنمنحه الشراكة. وما أعجب به ليفي و تينينبوم في شخصية روبين من بين أشياء أخرى أصالته في القانون حيث انه حاصل على أعلى درجات الامتياز في القانون ودرجته في القانون وكل هذه الأشياء. وهو شخص مشرق ومهتم. وقال تينينبوم أنه لم يذكر لليفي أنه معجب بجودي زوجة روبين التي ستعين في نهاية الأمر مفوضة نيويورك للمراسم.

وبناءً على عرض *تينينبوم* حول شراكة *قولدمان* أخبر *روبين تينينبوم* انه سيبقى بشركة قولدمان. أوفي ليفي بوعده ورشح روبين للشراكة بنهاية عام 1970. وفي الثلاثين من ديسمبر صار روبين أحد تسعة رجال سيرشحون شركاء جدد في الشركة مع ه. *كوربين دي وأيقوين ميرسي ج. ر. وايرك شينبيرج*. قال روبين "كنت

على الأقل مندهشاً" دون أن يشرح كيف يوفق بين كونه مندهشاً مع ما أخبره به ليفي في العام السابق. إلا أنه لا ضير أن يصبح روبين شريكاً بشركة قولدمان في غمرة الإخفاق الذي حدث لشركة بن سنترال. وقال روبين "أنه يعتقد أن هذا الأمر ليس جيد جداً لأنه لن تكون هناك شركة لأكون أنا فيها شريك".

أحس روبين بشيء ما. وبحلول شهر نوفمبر رفع أربعة مستثمرين في أوراق بن سنترال التجارية دعاوى ضد الشركة بالمحكمة الفدرالية في مانهاتان مطالبين بمبلغ يربو على 23 مليون دولار وهو ما يقارب نصف رأسمال الشركة. وكانت القضية الأساسية كما نقلت صحيفة التايمز"إلى أي مدى تجار الأوراق التجارية الذين أودعوا 13 مليار دولار من جملة الأوراق التجارية البالغ قدرها ما يقارب 34 مليار دولار ، الى اي مدى هم مسؤولون عندما تدخل إحدى الشركات التي يتعاملون في أوراقها في متاعب مالية." وكانت قولدمان في عام 1970 ترى أن هذا ليس سؤال نظري فحسب ، ولكنها صارت تتساءل حول جوهر المسألة، وهو هل ستظل الشركة قادرة على الوفاء بجميع الديون؟. وكان رأسمال الشركة في ذلك الوقت يقارب 50 مليون دولار -كله من الشركاء- ولا حاجة لنا ان نقول أنه إذا طالب حاملوا أوراق سنترال المالية البالغ قدرها 87 مليون دولار باسترداد أموالهم فإن الأثر سيكون مدمراً خاصة ان مسألة مل فاكترز لا تزال تلوح في الأفق.

وكان الشاكون في الدعوى المرفوعة ضد قولدمان مستثمرين أساسين في صندوق مشترك بمبلغ مليار دولار، يحمل أوراق بن سنترال التجارية بمبلغ 20 مليون دولار تم شراؤها في فترة عشرة أيام بنهاية عام 1969هم س. ر. *أنشروني* وهي شركة تجارة تجزئة بمدينة أوكلاهوما، مطالباً بمبلغ 1.5 مليون دولار قيمة الأوراق التجارية و شركة *ولش فود* المتحدة. الكائنة في ويستفيلد بنيويورك وهي صانعة عصير قريب ويلش مطالبة بمبلغ 1 مليون مستثمرة ويونكرس المتحدة وهي شركة تجارة تجزئة رئاستها في ديس مونيز، وقد اشترت ما قيمته 500.000 دولار من أوراق بن سنترال. في شكواهم المكونة من خمس عشرة صفحة، وجه

الدائنون لقولدمان تهمة الاحتيال و الغش و الإخفاء و التظاهر الخادع فيما يتصل ببيع الأوراق التجارية. وادعوا أن قولدمان قطعت وعوداً واقراراً بمستقبل الشركة و كانت هذه الاقرارات ابعد من أن تكون آمال و توقعات معقولة. ولا تسمح بها الظروف الحالية غير المرغوب فيها حيث جعلت تصريحات و مزاعم قولدمان الزائفة واقراراته جعلت شركة بن سنترال من نوعية الشركات ذات الجودة العالية.
وزعموا أن قولدمان أجرت تحقيقات غير كافية. ولم يجري مراجعة مستمرة للمركز المالي لشركة بن سنترال. وادعى الشاكي أن قولدمان وافقت على إعادة شراء الاوراق التجارية. وذكر بولاك محامي الشاكي أن هذا حدث كبير بالنسبة لحاملي الأوراق التجارية حيث عجزت بن سنترال عن السداد. و هو بالنسبة للمزارعين في ويلش كل ما يملكون من مال عندما يكون الحصاد سيئ وما يتبعه من احتمال فقدان النقد الذي هو احتمال كإرثي بالنسبة لهم.
كانت شركة بن سنترال زبوناً *لقاس ليفي* لي و لكن حسب تقاليد النجاح في *وول استريت* من الأفضل أن يكون لديك الكثير من الزبائن(شركات) لتكون ضامن لأوراقها التجارية ولا تبقى كاليتيم بدون زبون تضمن أوراقه . ترك الدفاع عن الشركة كما في وسائل الإعلام *لروبرت ج. ويلسون* الشريك المسؤول عن إعمال الأوراق التجارية بشركة قولدمان. أطلع روبرت صحيفة التايمز أنه لا صحة للادعاءات التي وجهت لقولدمان ساكس إطلاقا. وذكر أنه يأسف لان الكل يواجه الخسائر الناجمة عن الظروف التي لا يمكن التنبؤ بها ، لكن الادعاء ضد قولدمان لا أساس له وسنقاومه بشدة. وأضاف قائلاً " في الوقت الذي كانت فيه قولدمان تبيع أوراق بن سنترال التجارية كنا واثقين أن شركة النقل جديرة بالقرض و تملك الحصول على القرض على الأقل بالقدرالذي يكفي لتغطية التزاماتها الجارية، وسداد الأوراق التجارية عند استحقاقها السداد".
وذكر انه في مايو من عام 1972 قبل إعلان الشركة إفلاسها بأسابيع قليلة كان لديه كل التوقعات بان بن سنترال ستتمكن من الحصول

على قرض بضمان الحكومة ، وهو ما لم يحدث رغم مناشدة الشركة النهائية للكونقرس و للرئيس نيكسون.

وبعد مضي يوم واحد من قضية المستثمرين رفع فرع من شركة *الأمريكان اكسبريس* دعوى ضد قولدمان أيضاً بمبلغ 2 مليون دولار نتيجة لبيع أوراق شركة بن سنترال التجارية رغم أن قولدمان تاجرت في أوراق شركة *أميريكان إكسبريس* التجارية – زيد لاحقاً مبلغ الدعوى في قضية أميريكان إكسبريس الى 4 مليون دولار - وبعد ذلك في فبراير عام 1971 رفعت شركة والت ديزتي دعوى ضد قولدمان مطالبة بمبلغ 1.5 مليون دولار نتيجة لانهيار شركة بن سنترال بعد أن إشترت ديزني أوراق تجارية بمبلغ 1.5 مليون دولار . وبعد مضي شهر رفعت شركة *مالينكون* للأعمال الكيماوية دعوى ضد قولدمان من بين شركات أخرى على حساب أوراق بن سنترال التجارية. و في نهاية الأمر رفعت 40 دعوى قانونية ضد قولدمان. وكان هذا وقت خطير محفوف بالمخاطر في *وول استريت*. وكان أساس المشكلة كما صورها مؤرخو وول استريت هي أزمة داخل المكتب "المكتب الاداري"حيث أنه في العام 1967 زاد حجم التجارة في الأسهم الرئيسية نسبة لأن وول استريت الخاصة المزودة برأسمال شراكة ضعيف كانت تفتقر إلى التجهيزات اللازمة لتولي التجارة في الأوراق التجارية الواسعة النطاق والمطلوبة لتسوية الأعمال التجارية. كان يحدث في هذه التجارة من وقت لآخر ارتفاع مفاجئ في حجمها. وكانت الشركات تتباطأ في تعيين موظفين يعملون داخل المكتب "الموظفين الاداريين"الذين هم مطلوبين لمباشرة أعمال الحركة التجارية الجديدة. ولسوء الطالع أنه عندما تم تعيين الموظفين في النهاية وكان ذلك في عجالة وكان الأداء يعاني الكثير من الخلل، غرقت بعض الشركات في بحر من الأوراق التجارية التي لم يتم معالجتها والتي لم يحسب حسابها بدقة. وذكر *لي أرنينف* تنفيذي الأسهم بنيويورك آنذاك أنه قد تم التغلب على أسوأ حالات الأعمال الورقية .

إلا أن الأزمة بدأت في ذلك الحين، وفي نفس الوقت الذي زادت فيه العديد من بيوت التجارة تكلفة موظفيها للحد من جبال

الأوراق ، انهار حجم الأعمال التجارية من علً. كان العام 1970 هو عام الاختبار الصعب للرأسمالية منذ اختبار العام 1929 . و لكن هذه ليست مشكلة قولدمان لأن الشركة ليست لها على الإطلاق زبائن تجزئة. وليست لها مشكلة ما داخل المكتب (مشكلة ادارية) التي عانى منها تجار التجزئة. أطلع ليفي مجلة *وول استريت* أن أرباح الشركة الحقيقيةً بلغت في عام 1970 مبلغ 20 مليون دولار . وهو ثالث أعلى ربح تحققه الشركة في تأريخها الذي امتد إلى مائة وواحد سنة. جاءت النتيجة المشرفة بسبب دور قولدمان في التوقيع بضمان سداد 64 مديونية وعرضت أسهم جمعت ما يزيد 3.5 مليار دولار و 80% زيادة في أسهم الشركة. وزاد رأسمال قولدمان من 46 مليون دولار إلى 49 مليون دولار ومعدل الفعالية المالية –نسبة إجمالي المديونية الى رأس المال- كان 6.5% . كان ذلك تماماً في حدود لوائح بيع الأسهم. ولكن بسبب إفلاس بن سنترال كانت مشاكل قولدمان في كل جزء منها بنفس حدة مشاكل رصيفاتها في *وول استريت*. ما لم يعلمه معظم الناس ورغم تهديدات إنهاء وجود الشركة المستمرة هو أن قولدمان قد حصلت على التعاون الكامل من *جون ه. ألان*، مخبر وول استريت الذي يعمل لصحيفة التايمز قد كتب تقريراً صحفياً مطولاً عن الشركة، ناقش فيه كل شئ عن الشركة إلا مستقبل قولدمان القانوني والمالي العصيب. قال *ألان* في تقريره أن قولدمان تقوم بعمل جيد.

وكانت هذه القصة سبقاً غير متوقعً بالنسبة لإدوارد *نوفوتني*، وهو صحفي شاب سابق، وقد تحول الى مرشد خبير في العلاقات العامة. وكان قد بدأ بهدوء العمل لصالح قولدمان في عام 1970 واستمر في الخدمة حتى وفاته في العام 2004م. وبمرور الزمن رفعته قولدمان إلى أعلى درجة ليحصل على مبلغ 200.000 دولار في السنة لإدارة العلاقات العامة من مكتبه ببلده الأم في الجزء الشرقي من مانهاتان. وقد صارت جهود قولدمان المثابرة في العلاقات العامة جزءً من أسطورتها. "كان رجلاً غير مرئي" على حد قول تنفيذي سابق بشركة قولدمان.حيث قال أنه عليك الاتصال بتوصيلة نوفوتني بالشركة ويرن جرس الهاتف بمكتبه ببلده في برج

ثيودور ولديه سكرتيره هناك وهو يعمل في بئر عميقة من السلطة. وذكر أنه كل ما في أمر نوفوتو هو هذا الرعب الذي لا يصدق حيث لا تذهب الشركة أبداً للسجلات. وقال أنه إذا أخبر نوفوتو مخبر صحيفة بشئ فإن ذلك يكون من أعماق تأريخ الشركة. وذكر نوفوتو في حديثه معي واصفاً المخبر أو الصحيفة بانها خطيرة ،ولذلك علي اتخاذ الحذر منها. وإنه حتى المصور الاجتماعي بن كينينهام يصفه بأنه خطير جداً.

وقد كانت مقالة صحيفة التايمز تفتخر بشركة قولدمان وتعتبرها شركة غير عادية في وول استريت، نسبة لأن لديها عمليات مصرفية وتجارية محترمة بنفس القدر تحت سقف واحد حيث تتاجر في الطابق الرابع بشارع 55 *برود استريت* بمكتبها الذي يضج بالحركة ومن فوقه بطابق واحد أعمال مصرفية. حيث البيئة تمت تهيئتها حيث جمعية ليفي و الأعمال التجارية التي يصعب رؤيتها. ونقلت صحيفة التايمز أنه يبدو أن قولدمان ليست لديها مشكلة في ايواء هذه الأعمال في مبنى واحد. و في الحقيقة أنها تبحث باستمرار عن المزيد من الأنشطة التجارية.

وذكرت الصحيفة ان الخطوة التالية للشركة هي تنمية الالتزام بإعادة شراء سنداتها. و تتاجر مع الشركات والمحليات. وتفكر قولدمان في أن تتاجر في سندات الحكومة وتتحول الى تمويل العقارات وتمويل الإيجارات والتحول إلى الأسواق العالمية. وتهدف الشركة إلى رفع الأرباح إلى ما يربو عن العشرين مليون دولار.التي حققتها في عام 1970. وكان الإعجاز المدهش بالشركة هو عائدها على رأس المال الذي يقارب 50% من رأسمالها البالغ قدره 49 مليون دولار. أوضحت قولدمان أنه بحلول ذلك الوقت فتحت أول مكتب خارجي لها –في لندن- كجزء من جهود الشركة العالمية الأساسية. وهو منفصل عن التحالف الذي كان لقولدمان يوماً مع كلينورن بنسون.

ولم تمجد صحيفة التايمز ليفي فحسب، ولكنها أيضاً قدمت عرضاً بأسماء قادة الجيل الجديد بالشركة، وهم :جون وايتهيد المصرفي المجد ذو البصيرة النافذة البالغ من العمر 49 عاماً، وهو

متخرج من كلية هارفارد ومدرسة هارفارد لإدارة الأعمال، وهو مسؤول عن تجمع الأعمال الجديد بالشركة في إطار الصيرفة الاستثمارية. وتبنى وايتمان دوره بشغف جعله على علم ليس فقط بالأربعة آلاف شركة أمريكية التي حققت أرباحاً قدرها واحد مليون دولار في السنة على الأقل، ولكنه أيضاً فهم وعرف من هم المصرفيين بقولدمان الذين سيزورون تلك الشركات ويحاولوا اقناعهم بالمتاجرة مع شركة قولدمان ساكس.

وخطرت فكرة القيام بزيارات منتظمة ونشطة في ذهن وايتهيد عندما تقدم العمر بسيدني واينبرج . ادرك وايتهيد ان واينبرج يبدو انه الشخص الوحيد بالشركة القادر على جلب الأعمال المصرفية للشركة مثل "تأمين الديون والأسهم أو صفقات الدمج والتملك". وقال وايتهيد في خطابه الذي ألقاه في العام 2003أن كل عمليات الاستثمار المصرفي" كل عملية مصرفية استثمارية منفردة على مدى عشر سنوات على الأقل قام بها سيدني واينبرج ". وكتب في مذكرة سرية ليطلع عليها واينبرج لوحده عن كيفية ترتيب مجموعة جديدة من أعمال الصيرفة الاستثمارية الداخلية كمجهوود لانجاز أعمال جديدة. وذكر وايتمان انه كان يعلم أن المذكرة يجب ان يصادق عليها واينبرج ولذلك كتبها بأسلوب رقيق، ذكر فيها أنه لا يمكن أن يكون أحد مثيلاً لواينبرج أبداً. وليس لدينا مثيله هنا ولا يمكننا أن نجد أي شخص بصفاته. و يمكن أن يكون لدينا عشرة أشخاص ينجزون 20% من الأعمال التي ينجزها واينبرج منفرداً. وضع واينبرج المذكرة في درج مكتبه وتجاهلها. وفي يوم من الأيام، وكان ذلك بعد مضي عدة أشهر، استجمع وايتمان شجاعته وسأله عن رأيه فيها. وعندها فتح واينبرج درج مكتبه، ونظر الى المذكرة الميئوس منها قائلاً يالها من مذكرة مجنونة "نحن لا نحتاج لمثل هذا الشئ هنا، "هل حقيقة تريد القيام بذلك؟".

كان وايتمان يريد عمل ذلك وكان يأمل أن يناقش الوثيقة في اجتماع الشركاء التالي، ذاكراً أنه لن يكون هناك اجتماع شركاء ابداً وأن اجتماع الشركاء الوحيد هو الاجتماع السنوي وكان ينعقد في مناطق محددة مختلفة. وفي السنة التي أصبحت فيها شريكاً للمرة

الأولى عقد اجتماع للشركاء في العام الأول في غرفة خاصة في النادي 21 . وحضر الشركاء في بدلات السهرة . واقتنع الشركاء لاحقاً بالمصادقة على الخطة بعد مناقشتها بصورة ودية للحصول على تأييدهم لها. وبحلول يوليو عام 1971م كان وايتمان سعيداً بأن ينقل لصحيفة التايمز أنه من خلال تحليلاته، حصلت قولدمان على مكتسبات مقدرة من حيث نصيبها في السوق ومن حيث الصيرفة الاستثمارية خلص وايتمان إلى أن قولدمان قد حصلت على 7.8% من السوق فيما ما أسماه بالتمويل الخاص و العام الذين كانا سينفذنهما لو طلب منهم ذلك. واوضح وايتمان أن نصيب شركة قولدمان قد صعد الى 11.6% في عام 1970 ولم يزل مرتفعاً حتى عام 1971.

وكتبت صحيفة التايمز عن ابن جون واينبرج سيدني والاستمرارية التي مد الشركة بها من خلال إرث ابيه واينبرج وتشمل حقيقة أن جون واينبرج تسلم مقعد والده في تسعة مجالس شركات بما فيها شركة *جنرال اليكتريك* وشركة *د ف قوربتس* رغم الجدل الذي بدأ يتسرب عن التضارب الذي يحدث عندما يكون المصرفيون أعضاءً في مجالس الشركات، إلا أن المقال الصحفي أوضح أن قولدمان ساكس وجون واينبرج يعتقدان صراحة أن مثل هذا التضارب يمكن تجاوزه(حينها كان شركاء شركة قولدمان أعضاء في مجالس خمسة وسبعين شركة).

وبالإضافة الى ليفي عمل كل من واينبرج ووايتهيد كأعضاء في لجنة الإدارة المكونة من ستة أشخاص تقوم بإدارة الشركة. تجتمع اللجنة في الساعة التاسعة صباح كل يوم اثنين لفترة تقارب ساعة. وكان إنشاء تلك اللجنة هو احد التكليفات االتي تلقاها سيدني واينبج من قولدمان ليفي عندما نقل ليفي واينبرج خارج شارع *برود* 55 وكان أعضاء هذه اللجنة القوية هم *هاوارد دي* وهو رئيس بيع الأوراق المالية الشاب، *وجورج دوني* وهو شريك سابق كبير من شركة كوينز وليبراند وهو رئيس القسم الاداري و إدوارد اسكريدر وهو رئيس قسم الشراء. وقد وصف ليفي وايتهيد بأنه رئيس مجموعة الأعمال الجديدة ووصف واينبرج بأنه مستقل وليس له

مسؤوليات تابعة لقسم محدد. وذكر المقال ان هذه المجموعة يساعدها تينينبوم وروبرت مونشين تاجر بيع الأسهم.

ذكر *ألان* بالتحديد في نهاية مقاله المشاكل التي ظهرت في أعمال أوراق شركة قولدمان التجارية وان روبرت ويلسون مسؤول لدى رئيسه جون واينبرج "ليس مثل مؤسس الشركة. وكان السيد ويلسون لا يمزح فيما يتعلق بأن الحي المالي كان يكتب المذكرات ويعلقها على أنابيب المواقد ..ولكنه بدلاً عن ذلك كان يشرف على ستة وأربعين من العاملين الذين كانوا يجمعون مبلغ 40 مليار دولار سنوياً وهي مبالغ قصيرة الأجل من هذه الصناعة. وفيما يتعلق بمشاكل بن سنترال قال ويلسون أنه إطلاقاً لا يوجد أساس وأن أعمال الأوراق المالية بدأت تنتعش بصورة ملحوظة. واختتم المقال بأن قولدمان قد قامت بتسوية الدعاوى في قضية مل فاكتورز، حيث دفعت مبلغ 50.000 دولار، وهو جزء يسير من الخسائر التي عانى منها الذين اشتروا الأوراق التجارية.

ما لم يذكر في صحيفة التايمز هو حقيقة أنه في مارس 1971 قررت قولدمان تحديد مسؤولية الشركاء في حدود مبلغ النقد الذي رصدوه بالشركة . وقد كان كل منهم في السابق مسؤول عن القيمة الصافية بأكملها. رغم ان صحيفة الوول استريت قد نقلت أن هذا الإجراء يتسق مع الاتجاه المتنامي وسط العديد من شركات الأوراق المالية الرائدة . وقد كان ذلك صحيحاً. ولا يمكن للمرء أن يبعد عن ذهنه أن هذا الإجراء جاء نتيبجة لقسوة وحدة التقاضي ضد شركة بن سنترال.

ولم تتطرق صحيفة التايمز في شكرها للشركة إلي أخبار قضية أخرى في العام 1971 – مطالبة بمبلغ 125 مليون دولار- رفعت ضد قولدمان *وسيدني واينبرج ج ر.*، تعرف باسم "جيمي "، من قبل هيئة *سيناميد* الأمريكية. شركة مصنعي الكيماويات ومنتجات الاستهلاك. وقد اتهمت شركة *سيناميد* قولدمان و جيمي واينبرج بالترتيب لمنع صفقتها لشراء سفينة *اليزابيث آردن* التى كان قولدمان قد استأجرت لبيعها بمبلغ 35 مليون دولار من خلال التحول

بعد ذلك و تشجيع إيلي ليلي وهو منافس لسينا‌ميد ليشتري اليزابث آردن بمبلغ 38.5 مليون دولار.

وقد كان مقال صحيفة وول استريت في يونيو عام 1972 أقل بكثير من "النجاح المفاجيء" ويرى نوفوتني أن مقال صحيفة وول استريت واصفاً قضية الفصل العنصري المرفوعة ضد شركة قولدمان من قبل جيمس إي. كوفيلد ج ر. وهو طالب ماجستير أسود البشرة بجامعة استانفورد. وكان هذا الطالب أحد طالبين أسودين فقط في فصله. تفيد قضية كوفيلد انه قبل عامين قدم لوظيفة بشركة قولدمان بينما كان طالباً يحضر للماجستير بجامعة استانفورد. عمل كوفيلد في السابق في أول مصرف *سيتي بنك* قومي *وبلير وشركاهم*. وهو بيت وساطة إقليمي. وكان متخرجاً من جامعة شمال كارولينا. و درس بمدرسة قانون جامعة هاوارد. قدم أولاً لوظيفة صيفية بشركة قولدمان في مارس من عام 1969 على أمل أن يعمل في مالية الشركات. أرسل طلبه إلى جون جامسون وهو شريك يعمل في قسم المالية المتعلقة بالشركات بشركة قولدمان. الذي كان يوظف طلاب جامعة استاندفورد. كتب كوفيلد خطاب متابعة الى جامسون في يوم 18 مارس وعرض الالتقاء به.عندما كان بنيويورك في الخامس و العشرين من مارس. في الحادي عشر من أبريل كتب جاميسون إلي كوفيلد قائلاً: " أن شركة قولدمان لم تتمكن من تشغيلك في عملياتها هذا الصيف". وأضاف قائلاً بصراحة "أننا كنا مفلسين جداً ولم نتمكن من تفريغ الناس في السنوات الأخيرة لعمل برنامج والإشراف عليه يكون له معنى ذا جدوى للمستخدمين في الصيف،"و ذا جدوى لنا". وشجع جاميسون كوفيلد للمرور عليه وزيارته مرة أخرى إذا وجد فرصة. وانتهى الأمر بكوفيلد إلى أن يعمل في شركة بلير وإخوانه في ذلك الصيف.

وفي العام التالي حاول كوفيلد أن يعمل مرة أخرى في شركة قولدمان. وكانت قلة السود والإسبانيين في وظائف الياقة البيضاء "الموظفين" وبصفة خاصة في وول استريت كانت موضوع سلسة من مرافعات المحاكم تعقدها هيئة فرص الاستخدام المتكافئ في الفترة من الخامس عشر من يناير والثامن عشر منه

عام 1968 بمدينة نيويورك. في الخامس عشر من يناير شهد الشريك جورج دوتي نيابة عن شركة قولدمان وأوضح في أقواله الافتتاحية أنه مع الزيادة الكبيرة في حجم تجارة الأسهم، كانت شركات وول استريت ومن بينها شركة قولدمان تبحث عن استخدام الناس عن طريق وضع الإعلانات والتحدث مع من يختارون العمالة الماهرة وإجراء لقاءات مع طلاب الماجستير في حرم الجامعات. وواصل في شهادته قائلاً "لكن في مواجهة الطلب الكبير على العاملين المؤهلين من قبلنا ومن قبل منافسينا كان عرض السود والإسبانيين يدافع البحث عن الاستخدام في صناعتنا يبدو أنه قليل جداً". وقال أن شركة قولدمان لم توفق كثيراً في استخدام السود بالشركة رغم أنها أجرت لقاءات مع خمسة وسبعين مدرسة وأنها كانت راغبة في النظر في طلبات من يتقدمون للعمل بها دون أن يحثها أحد على ذلك. وقال دوتي أن شركة قولدمان قد رأت طالب زنجي واحد في خمس وسبعين مدرسة ولم يعلم بوجود طلب مقدم واحد من زنجي.

وفي العشرين من فبراير عام 1970 أجريت معاينة في استنافورد من قبل جاميسون الذي –حسب رواية كوفيلد- أخبره أثناء المعاينة أن طلب الاستخدام الخاص به لن يتقدم للأمام يسبب الرؤية السالبة التي يحملها أحد كبار الشركاء ضد السود. (و في لقاء أجري معه حدد كوفيلد الشريك على أنه ريتشارد مينستشل). وقال جاميسون "هذا الشريك بالتحديد لا يرغب في وجود أي أسود في قسم مالية الشركة حسب ما جاء في مذكرة كتبها كوفيلد في الرابع من مارس إلى بروفيسور المالية بجامعة استانفورد. "ولذلك لم ير كيف كان يمكنهم تقديم عرض وظيفة ". وعندما سأل كوفيلد جاميسون عن من هو المسؤول عن الإستخدام، أخبره جاميسون أنهم كانوا يرغبون في أن يكون لهم إجماع حول تعيين الأشخاص الأساسيين في القسم وكانوا يفضلون تعيين الفرد قبل تقديم العرض. وأن جاميسون ذكر في معاينة العشرين من فبراير أن مانستشيل "رفض التحدث معي" وبالطبع ذكر جاميسون أنه يأسف كثيراً- أفسد يومه لأنه كان مضطراً إلى أن يخبرني بذلك- لان ذلك

موقف سيئ جداً ويأمل أن تتغير الأمور بمرور الزمن. وأحس كوفيلد "طالما أن الناس في سيتي بنك راضون عني أنا لدي فرصة طيبة هناك".

وتذكر كوفيلد "أنه حقيقة اندهش عندما ألقى جاميسون القنبلة باكراً في حديثه معه. وقال أنه تحدث مع قولدمان قبل ذلك وقد ظننت حقيقة أنني سيتم تعييني" ولا حاجة لجيمسون أن يقول على سبيل التظاهر "سيتم تعيينك" أو يقول "يبدو أن الأمر يسير بصورة جيدة" أو يقول "أعجبت بك" عندما ذكر تصريح كبير الشركاء. قال كوفيلد أن جيمسون حاول "تخفيف الضربة" عندما اقترح لي أن شركة قولدمان ليست هي المكان المناسب لي في نهاية الأمر وأنه لديك "فرص جيدة "في أول تأسيس لسيتي بنك القومي. وعندما رفضت شركة قولدمان إعطاء كوفيلد وظيفة في قسم مالية الشركات طلب منها وظيفة في مجال آخر بالشركة. إلا أنه أيضاً لم يمنح فرصةً للحصول عليها.

وبعد مضي يوم واحد أرسل جيمسون خطاب لوكفيلد عن طريق البريد السريع، مكتوب بخط اليد. وهو إلى حد ما صعب الفهم. وقال في خطابه "أعتقد أن رد فعلك الهادئ لمحادثتنا التي جرت هذا الصباح هو تظاهر بإخفاء مخاوفك فيما يتعلق بهذه المحادثة.وأنا بكل أمانة وغباء سمحت لأن يكون استيائي من هذه المسالة هو استياؤك منها. ولعدالة وثقة محادثتنا ولما أعتبره علاقة شخصية مقدرة أتمنى أن تكون على اتصال بي مباشرة إذا استمرت مخاوفك كما استمرت مخاوفي". أعطى جيمسون كوفيلد رقم هاتف مكتبه ورقم هاتف منزله. وقال له يمكنك الاتصال بي في "أي وقت تشاء".

ذكر كوفيلد أنه بعد ما حدث مع جيمسون حاولت شركة قولدمان عدة مرات منحه وظيفة –للقيام بعمل لم يكن يعلم عنه شيئاً أبداً- ولكنه لم يعتقد أن الشركة جادة معه أو مهتمة بمهنته. وقال كوفيلد "كنت حقيقة أرغب في أن أعمل في قسم مالية الشركات وقد شاركني بعد ذلك جيمسون في وجهة نظري وانتهى الأمر عند هذا الحد. تربى كوفيلد في *رالبغ* في شمال كارولينا.

وكانت أمه إحدى أوائل النساء اللائي عملن في كل من مجلس التعليم بمقاطعة ويك وفي مجلس مندوبي مقاطعة ويك. وقال كوفيلد أنه عرف ما يتوقعه عندما كان الأمر متعلقاً بالتفرقة العنصرية "إلا أن هذه المسألة فاجأتني حقيقةً".

ونقل كوفيلد إلى البروفسيور المشرف عليه أنه لا يولي ثقة ولا أي شيئ في جيمسون، وإنه "إذا كان الموقف كما وصفه جيمسون في يوم الجمعة، كان يمكنه الغاء هذا القرار المتعصب ويمنحني الوظيفة في نهاية الأمر". يبدو أن سلطة التعيين الحقيقية هي عند جيمسون.

أدت هذه الحادثة إلى كثير من الإرباك و الإحباط فيما بين كوفيلد واستانفورد وشركة قولدمان. وفي اليوم السابع و العشرين من شهر فبراير، كتب ليفي إلى صديقه أرجي ميلر، عميد مدرسة الأعمال، والرئيس السابق لشركة فورد موتورز قائلاً: "يؤسفني بشدة أنه قد نشأ سوء تفاهم فيما يتعلق بالإستخدام بشركة قولدمان ساكس"" وأنا كمدير للاتحاد الحضري بنيويورك، والشخص الذي يحث على تعيين الأقليات في كل من شركتي وفي مجتمع سوق الأوراق المالية، حيث أنه من المحرج أن أستشعر أهمية شرح سياساتنا وتوضيح أداءنا في هذا المجال". وأرفق ليفي مع الخطاب جدول يوضح أنه من جملة، 1505 من العاملين 201 منهم أي 13.4% هم من السود والنساء والشرقيين "وهنود أمريكا" – رجل واحد- "والعاملين ذوي الأسماء الأسبانية". وتجاهل أن يوضح لميلر أن هناك موظفا واحداً أسوداً محترفً بشركة قولدمان وبقية السود البالغ عددهم 94 يشغلون وظائف كتابية وعمال نظافة.

وفي السادس من مارس التقى الرئيس الأعلى المشارك بجامعة استانفورد *روبرت روزينزويق جينسون* – كان يسميه جون "*جيمسون*" و ه. *فريد كاريمنداه*، شريك آخر بشركة قولدمان، ورئيس قسم المشتريات بنيويورك حيث كان يمارس أعمالاً تجارية أخرى. وكتب في مذكرة في التاسع من مارس و بعد ذلك لخصها "علمنا القليل و لم نعرف مسبقاً أن شركة جيمسون تود كثيراً أن تنكر كل ما حدث، وكل ما يقف في طريقنا هو استجلاء الحقائق".

وكان قلق شركة قولدمان الرئيسي هو أن يتخذ كوفيلد إجراءاً قانونياً ضدهم بإدعاء خرق أحد تشريعات الإستخدام. وبسبب هذا الخوف لن يتحدث أحد من شركة قولدمان مباشرةً إلى كوفيلد على أساس أن الكثير من الكلام يعني الكثير من المتاعب.- ولا شك في ذلك بإعتبار ما قالوه مسبقاً- ولكن يتركهم مقيدين تحت رحمة قرار السيد كوفيلد فقط. وقال روزرويق في مذكرته أن شركة قولدمان تريد من استانفورد التوسط. وبتحديد أكثر يريدون منا أن نقرأ ما في ذهن كوفيلد وإفادتهم به فيما يتصل بالمسارات الآتية:

1- ألا يفعلو شيئاً إذا نوى كوفيلد ألا يفعل شيئاً.

2- يقدمون عرضاً لإحضار كوفيلد لمعاينة بنيويورك وهو مسارهم العادي لمقدم الطلب الذي يرغبون فيه. رغم أنهم أدركوا أن الأمرفي هذه الحالة مساوي لمنحه وظيفة.

3- منحه وظيفة فقط.

كتب روزينزويق في مذكرته للملف أنه لن يتخذ أي من هذه الخيارات. "قلت أننا لن نتوسط .ولكننا سننقل طبعاً إلى كوفيلد المفاوضات التي كانت لنا مع قولدمان. بما فيها هذا الحوار، حتى يتمكن من الحصول على كل الدلائل أمامه لمساعدته في اتخاذ مسار أفعاله. كتب روزنيويق أن استانفورد لا تريد أن تتعارك مع شركة قولدمان أو مع أيِ شخص آخر وأنه إذا أراد كوفيلد الضغط في هذه القضية ستقف الجامعة معه، بناءً على الحقائق كما عرفناها، حيث أن أكثر شيء لا نريده هو أن نكون في موقف فيه تعمى أعيننا عن التمييز العنصري. أرسل *روزيننزويق* نسخة من المذكرة إلى كوفيلد الذي قال لاحقاً في إقرار مشفوع باليمين أنه عند بلوغ هذا الحد أدركت شركة قولدمان أنها أخطأت خطأً كبيراً بعدم منحي الوظيفة لأسباب عرقية.

وفي السادس عشر من مارس رد على روزينزويق بخصوص الإعداد لاجتماع سيعقده معه ومع مسؤولين جامعيين آخرين في ذلك اليوم. كانت ممارسات شركة قولدمان العنصرية فيما يتصل بالاستخدام هي رمز لممارسات الظلم والتمييز العنصري الذي واجهه السود ومازالوا يواجهونه في حياتهم العامة،

رغم أن الكثير من البيض يدعون في حياتهم العامة أنهم يستهجنون التمييز العنصري، ويحثون على المعاملة المتساوية للسود لحصولهم على الفرص. وأفعالهم توضح جلياً أنهم عنصريين. وكتب كوفيلد أنه سيرحب بفرصة أن يناقش مع ليفي إنهاء أعمال شركة قولدمان ساكس المتصلة بالتمييز العنصري في الاستخدام. ودعاه للحضور إلي بالو مالتو في أقرب وقت ممكن بعد الثلاثين من مارس. وكتب كوفيلد في رسالته لليفي قائلاً أنه" بدون هذا النقاش ليس لنا خيار إلا أن نختار من بين أربعة خيارات وهي": إما أن توقف عمليات التعيين مباشرة لشركة قولدمان في استانفورد. أو يقاضي كوفيلد شركة قولدمان بصورة خاصة. أو يقاضي شركة قولدمان من خلال وزارة العدل على أساس تشريع الاستخدام المتساوي. أو تكون هناك عقوبات وتعويض يتبناها سوق الأوراق المالية ضد شركة قولدمان.

وقرأ روزينزويق مذكرة *كوفيلد* أثناء الاجتماع على الهاتف إلى *كريمانداهل*. وأرسلت جامعة إستانفورد نسخة من المذكرة أيضاً إلى قولدمان بنيويورك. وفي السادس من أبريل أرسل كريمنداهل مذكرة إلي كوفيلد قال فيها أن قولدمان تعتقد أنه من "المثمر أن يكون لنا معك مزيد من النقاش فيما يتصل بالاستخدام بشركتنا". منح *كريمنداهل كوفيلد* رحلة إلي نيويورك مصروفاتها مغطاة بالكامل."في أقرب وقت مريح بالنسبة له" لزيارة أعضاء قسم المشتريات وأيضاً كل شركاء الشركة. لم يرد كوفيلد على خطاب كريمنداهل.

في السابع والعشرين من أبريل رفع كوفيلد دعوى ضد شركة قولدمان بحجة التمييز العنصري لدى هيئة فرص الاستخدام المتساوية ،على أساس المعاينة التي أجريت له في العشرين من فبرايرمع جيمسون. وقدم أيضاً إقراراً مشفوع باليمن يفيد أنه يروي ما حدث في التسعة أسابيع الماضية. في العاشر من يونيو أرسل المستشار العام لجامعة ستانفورد خطاباً إلي جيمسون – كتب الاسم خطأ من ناحية التهجي مرة أخرى- مفاده أن رئيس جامعة ستانفورد طلب عمل دراسة للتأكد من أن الشركات التي

تقوم بالتعيين لا تمارس التمييز العنصري في التعيين. وأنه في مسار الدراسة ستنظر القضايا التي رفعها كوفيلد بالكامل. وكتب قائلاً أنه إلى أن تخرج نتيجة الدراسة تمنع شركة قولدمان من الاستخدام من جامعة استانفورد – استمر هذا المنع لفترة خمسة سنوات-. ذكر كوفيلد في لقاء أجري معه مؤخراً أنه لم يكن هناك المزيد لتفعله جامعة ستانفورد أكثر من ذلك.

وبعد أن تخرج كوفيلد من جامعة ستانفورد رحل إلي بوستون ليتعين في وظيفة في شركة آرثر دي ليتيل وشركائه المستشارين الإداريين، وفي يوم من الأيام جاءه اتصال هاتفي من *ديك كونسيل* الذي حدده جوميسون على انه الشريك الذي أعترض على تعيين كوفيلد، يدعوه للغداء والتحدث بصورة شخصية عما يعتقد أنها سوء تفاهمات فيما يتعلق بشركة قولدمان ساكس. وفي السابع عشر من أغسطس رفع كوفيلد شكوى إلي قسم حقوق الإنسان بنيويورك ضد قولدمان . ورفع أيضا دعاوىً فردية ضد *ليفي ووايتهيد وجيمسون* بصورة *وكريمنداهل*، يتهمهم بارتكاب ممارسات التمييز العنصري غير القانونية المتصلة بالاستخدام ورفضهم تعيينه بسبب عنصره و لون بشرته. وفي يوم 28 أغسطس تغدى *منشيل وكوفيلد* معاً في مطعم *لوك أوبر*- وهو من أحدث المطاعم بالمدينة- وأكد منشيل لكوفيلد أنه ليس متحيزاً ضد السود، وأن جيمسون فهم المسألة خطأً، وأن شركة قولدمان ليس لديها ممارسات تمييز عنصري فيما يتصل بالاستخدام. وقال أيضاً أنه لا يعتقد أن جيمسون متعصباً. و أن ما قاله جيمسون لا يمثل حتى آراءه الخاصة به. ولكن كان سير النقاش يتركز حول ما قاله جيمسون حقيقة في معاينة يوم عشرين فبراير. وقبل يوم ادعت شركة قولدمان أنها منحت كوفيلد وظيفة "عرض بوظيفة محددة" .ولكن نفي كوفيلد أن مثل هذا العرض قد قدم. رغم أن شركة قولدمان قدمت في 16 أكتوبر، كجزء من مؤتمر بحثي في قسم نيويورك لحقوق الإنسان بالدولة قدمت شركة قولدمان عرض استخدام محدد لكوفيلد.

في يوم 16ديسمبر وجد نائب مدير هيئة فرص الاستخدام المتساوية بالمنطقة "سبب معقول للاعتقاد" أن اتهامات كوفيلد

ضد قولدمان حقيقية. ولم يجد دلائل ملموسة تؤيد إدعاء قولدمان أنه عين بصورة نشطة في وظائف المستخدمين التنفيذيين من مجموعات الأقليات ، كمؤشر لالتزامهم بهدف عرض فرص الإستخدام المتساوية لكل الأشخاص المؤهلين. كان هناك جهد قد بذل بنهاية ديسمبر لتسوية مسألة نيويورك، من خلال اتفاقية تصالحيه مقترحة. تشمل اتفاقية تقضي بأن يعين قولدمان كوفيلد في قسم كريمنداهل.

إلا أنه في يوم 16 يناير 1971 رفض كوفيلد التسوية، بزعم أنه لم يحدث إطلاقاً أن منح وظيفة. كان سلوك معظم الشركات أن تقدم عرض الاستخدام كتابةً وهم لم يفعلوا ذلك. ورفض التسوية أيضاً لأنه ليس فيها نصوصاً بزيادة عدد السود ومستخدمي الأقليات الأخرى في الوظائف المهنية و التنفيذية. في السادس عشر من يونيو منحت هيئة فرص الاستخدام المتساوية كوفيلد إذناً بإحضار الدعوى المدنية ضد قولدمان لمحكمة الموضوع بأمريكا. وأخبروه أن لديه ثلاثين يوماً لعمل ذلك. وإذا فشل في تقديم الدعوى سيفقد حق المقاضاة. وفي الثاني من يوليو تبنت هيئة فرص الاستخدام المتساوية بأكملها قضية كوفيلد، والنتائج التي توصل إليها مكتب منطقة نيويورك حول قضية كوفيلد. وشجعت كل من كوفيلد وقولدمان. "لعمل مقترحات"حول كيفية تسوية الأمر. في السادس من مارس 1972 رفع *كوفيلد* ومحاميه *كلارينس وديلدي* من شركة *أوينز وديلدي*، دعوى ضد شركة *قولدمان*.

وفي الدعوى التي نالت مباركة هيئة فرص الاستخدام المتساوية وقسم الدولة لحقوق الإنسان بنيويورك بحث كوفيلد عن نتيجة تفيد أن شركة قولدمان قد خرقت القانون. ولن تمنح فرصة لفعل ذلك مرة أخرى. وقد سعى إلي الحصول على 100.000 دولار لشخصه. ومليون دولار أخرى نيابةً عن شاكين آخرين.- منحت القضية وضع الدعوى الجماعية-.الذين قد يكونوا قد عانوا من الممارسات العنصرية المزعومة. ولكن كوفيلد رفع الدعوى بعد فوات الأوان. في الثاني عشر من ديسمبرعام 1972 حكمت المحكمة الجزئية الأمريكية ، بمنطقة نيويورك الجنوبية، بأنه "لا يوجد

سبب عادل للتأخير في رفع الدعوى "و رفضت دعوى كوفيلد ضد قولدمان".

قبل إصدار الحكم ضده في سبتمبر نقل كوفيلد القصة إلي صحيفة وول استريت. قال *جيمس قليمور* مدير شئون الأفراد بشركة قولدمان عندما أدرك أنه فات آخر موعد لرفع الدعوى وأن كوفيلد لن يستطيع أن ينتصر، أن المسألة هي سوء تفاهم. واطلع الصحيفة قائلاً" بطريقة ما أحس كوفيلد أننا مارسنا التمييز العنصري في استخدامنا الموظفين من خريجي الكلية". وقال قليمور "حاولنا أن نخبره أن السبب ليس هو التفرقة العنصرية" وقد عينا موظفين سود من قبل. وذكر أن كوفيلد كان يريد وظيفة تتطلب مجازفة رأس المال" ولذلكٌ افترحنا عليه أن يجد فرصة أفضل للحصول على مثل هذه الوظيفة في مكان آخر.

وتذكر شقيق كوفيلد وهو طالب *بوارتن* في ما يقارب نفس الزمن الذي تخرج فيه كوفيلد أنه كان في لجنة التعيين لشركة قولدمان ساكس مع جون وايتهيد. وقدكان آنذاك عضواً في لجنة إدارة شركة قولدمان عندما سأل طالبٌ آخر تصادف أن يكون أسوداً وايتهيد عماحدث مع كوفيلد في استانفورد. كان وايتهيد مشغولاً بذكر محاسن شركة قولدمان لجمهور ذو شغف عندما جعله ذلك السؤال غير قادر على الكلام. في عام 1971 أسست شركة قولدمان زمالة شركة قولدمان ساكس بمدرسة الأعمال بهارفارد. وتمنح هذه الزمالة سنوياً للطلاب المبرزين من مجموعة الأقليات.

ذكر روبين أنه رغم التضليل الذي قدم في صحيفة التايمز، كان شركاء شركة قولدمان يخافون بشدة من العواقب المحتملة من تنامي القضايا المرفوعة ضد بن سنترال. أوضح روبين أن "هناك خوفاً شديداً أن خصوم بن سنترال قد تضع الشركة تحت....." قائلاً أن الناس في" قلق حقيقي من أن تنهار الشركة ،وتضيع مع صافي أساسياتها القيمة". وأوضح روبين في كتابه " أن الناس قد أدهشتهم المخاطر الخفية في أعمال أوراق الشركة التجارية" . ولم يحدث لهم ضرر ولكنهم في قلق شديد. وكشراكة خاصة واجهتنا مسؤوليات لا حد لها. وتشكك بعض الناس في إمكانية أن تبقى

الشركة في الوجود وتصمد وتخرج سليمة من هذه المشاكل. وردد وايتهيد في مذكراته مخاوف روبين قائلاً "إنه شيء مخيف لنا كلنا لأن إجمالي المطالبات في وقت معين قد فاق رأسمال الشركة ونحن في الشركة معرضون للمساءلة القانونية عما تبقى من المطالبات. وهذا حدث لا مثيل له. وفي محاولة لعمل بعض الترويج كتب *سوليفان وكروموبل* خطاباً إلي ليفي يفيد بأنها لا تعتقد أن المبلغ الذي من المرجح أن تدفعه شركة قولدمان إلي مجموعة الدائنين حملة أوراق بن سنترال التجارية سيقلل رأسمال شركة قولدمان. حمل *قاس* هذا الخطاب في جيب الجاكت كنوع من الفأل الحسن وجلب الحظ.

وأوضح تقرير شامل مكون من ثمانمائة صفحة صدر من هيئة الأسواق والأوراق المالية في أغسطس عام 1972 ، ما كان يخشاه ليفي وروبين وشركائهما. يفيد التقريرأن شركة قولدمان لم تقدم مصالحها أولاً قبل مصالح زبائنها فحسب، بل استمرت في بيع أوراق بن سنترال التجارية للمستثمرين بعد أن علمت أن الشركة تمر بأزمة مالية حادة وكانت المزاعم مدمرة جداً لشركة تسعى في قلق لتحقيق سلامة وأمان الاستثمار في أوراق شركة بن سنترال التجارية لتظهر نفسها في مقدمة وول استريت. استمرت شركة قولدمان في بيع أوراق شركة بن سنترال التجارية بعد أن حصلت على معلومات عن الموقف المالي للشركة. وكان يجب أن يثير هذا الموقف تساؤلات خطيرة حول سلامة الاستثمار في الأوراق التجارية للشركة. لم تكشف قولدمان هذه المعلومات للزبائن حسب ما جاء في تقرير مفاده " أن المعلومات التي تلقتها شركة قولدمان كان يجب أن تلفت انتباهها إلى أنه من المناسب عمل مراجعة شاملة للوضع المالي لشركة بن سنترال حتى يتسنى لهم من خلالها ومن خلال زبائن الشركة أن يكونوا مدركين أن الموقف المالي الحالي للشركة كان أكثر خطورة من الموقف الذي أعلن عنه للجمهور".

ومنذ أن صادقت الهيئة التجارية لما بين الولايات لشركة بن سنترال ببيع أوراقها التجارية للمستثمرين في يوليو عام 1968

حتى وقت إفلاس الشركة بعد ما يقارب عامين، كانت قولدمان الضامن الوحيد لبيع أوراق شركة بن سنترال التجارية. باعت قولدمان ما قيمته 200 مليون دولار من أوراق بن سنترال التجارية بنهاية عام 1969. وبحلول النصف الأول من عام 1970 تم تخفيض الأوراق المالية المستحقة السداد من ما قيمته 200 مليون دولار إلى 83 مليون دولار. هذه الأوراق كان يحملها إثنان وسبعون من زبائن قولدمان الذين إشتروها بين نوفمبر 1969 ومايو 1970. ويفيد تقرير هيئة سوق الأوراق المالية أنه "بما أن الأوراق المالية يعتقد عالمياً أنها أوراق مالية ذات مخاطر منخفضة، صدم هؤلاء الزبائن عند معرفتهم قبل حلول وقت استحقاق سداد أوراقهم التجارية، أن شركة بن سنترال قدمت عريضة إفلاس بالمحكمة". لم تسدد شركة بن سنترال أي شيء من هذه المديونية. وكان احتمال إعادة سدادها ضعيف جداً.

بدأت علاقة قولدمان بشركة بن سنترال بصداقة ليف *لديفيد سي بيرفان* التي دامت اثنين وعشرين عاماً، وقد كان المسؤول المالي الرئيسي بشركة بن سنترال لفترة طويلة. وبحلول مارس من عام 1968 وقبل شهور من مصادقة الهيئة التجارية لما بين الولايات على طلب بن سنترال لإصدار أوراق تجارية، وبعد جولة من الاجتماعات بين بيرقان وليفي وويلسون،رئيس قسم الأوراق التجارية بشركة قولدمان ، قررت شركة بن سنترال استئجار قولدمان ليبيع أوراقها التجارية للمستثمرين.

ويرى ولسون أن شركة قولدمان اتبعت إجراءاتها المعتادة لقبول مصدر أوراق تجارية جديد. وأفادت هيئة سوق الأوراق المالية أنه من الواضح أن هذه الإجراءات لم تشمل إعداد أي تقرير كتابي عن جدارة شركة بن سنترال الائتمانية. أخبر جاك فوقل رئيس قسم ائتمان الأوراق التجارية بشركة قولدمان، أن شركة قولدمان كانت تحصل على زبون أوراق تجارية جديد واحد في الأسبوع. وتصدر أوراق تجارية لعدد 250 شركة مستقلة مختلفة وكان لفوقل أربعة من العاملين يعملون معه لمساعدته في أن يقرر الجدارة الائتمانية

لهذه الشركات ومساعدته في استعراض آفاقها ومستقبلها باستمرار.

وبعد مرور أسابيع من صدور قرار الهيئة التجارية لما بين الولايات بالسماح لشركة بن سنترال بإصدار الأوراق التجارية، كانت قولدمان مشغولة في بيع ما قيمته 100 مليون دولار منها بسرعة. ولكن بين سبتمبر من عام 1969 ومايو عام 1970 اقتنعت هيئة سوق الأوراق المالية أن قولدمان حصلت على معلومات سالبة، بعضها من مصادر عامة والبعض الآخر من مصادر غير عامة، توضح التدهور المالي المستمر لشركة الخط الحديدي. لم تنقل قولدمان هذه المعلومات إلي زبائن الأوراق التجارية الخاصة بالشركة. ولم تتبنى اجراء تقصي كامل حول أحوال الشركة. وإذا انتبهت قولدمان لهذه التحذيرات وقامت بإعادة تقييم الشركة لأدركت أن وضعها المالي الحقيقي أسوأ من وضعها المالي المعلن عنه بفارق كبير.

ومن المعلومات التي كانت متاحة عام 1969 ، كان على *قولدمان* أن تدرك أن شركة *بن سنترال للخطوط الحديدية* في مقابل الشركة القابضة التي لها أصول أخرى بها مثل قراند سنترال *وماديسون اسكوير قاردن* وأعمال تأجير الطائرات النفاثة الخاصة قد خسرت 40.2 مليون دولار في التسعة أشهر الأولى من عام 1969، وهذا المبلغ أكثر بمبلغ 26.4 مليون دولار مما خسرته شركة الخطوط الحديدية عام 1968. وفي نوفمبر أيضاً قررت شركة بن سنترال ألا تدفع أرباح الأسهم الربع سنوية وهذه في العادة علامة متاعب مالية وشيكة. وفي شهادته آنذاك أمام الهيئة التجارية لما بين الولايات، أوضح مستشار بن سنترال الخارجي أن "الشركة تمر بوقت جد عصيب" في تنفيذ دمج خطي الحديد الاثنين. كانت الإدارة مستاءة جداً من هذا التصريح ، حسب تقرير هيئة سوق الأوراق المالية. لم يؤد ذلك إلي أن يعيد قولدمان فحص الوضع المالي للشركة التي يبيع أوراقها التجارية ،على أساس أنها أوراق تجارية ذات جودة أعلى ، حسب ما توصلت إليه هيئة سوق الأوراق المالية.

قائمة الأعلام

- الرئيس الأمريكي فرنكلين روزافلت ولد عام 1882 وتوفي عام 1945 وحكم الولايات المتحدة من 4 مارس 1882 حنى 12 ابريل 1945 وهو منتخب من الحزب الديمقراطي.
- الرئيس الأمريكي دوايت ايزنهاور ولد عام 1890 وتوفي عام 1969 وكانت فترة حكمه من 20 يناير 1953 حنى 20 يناير 1963 وهو مرشح من الحزب الجمهوري.
- الرئيس جون كنيدي ولد عام 1917 وتوفي عام 1963 وقد حكم الولايات المتحدة من 20 يناير 1961 حتى نوفمبر 1963 وهو مرشح من الحزب الديمقراطي.
- الرئيس الأمريكي ليندون جونسون ولد عام 1908 وتوفي عام 1973 وقد حكم من 2 نوفمبر 1963 حتى 22 يناير 1973 وهو مرشح من الحزب الديمقراطي.
- الرئيس باراك أوباما ولد عام 1961 وحكم من 20 يناير 2009 حتى الآن وهو مرشح من الحزب الديمقراطي.

مســـرد

الكلمــة	معناها
Arbitrage	التجارة الآنية المعتمدة على بيع وشراء السلع والأدوات

	المالية للاستفادة من فرق سعر الصرف
Stock exchange	البورصة أو سوق الأوراق المالية
credit	الائتمان
creditworthiness	الجدارة الائتمانية
Financial leverage	الفعالية المالية وهي نسبة الديون إلي صافي رأس المال
Prime quality company	شركة ذات جودة عالية وشركة رائدة
Underwrite	يضمن المستندات
underwriter	ضامن المستندات كانت شركة قولدمان ضامن لمستندات شركة بن سنترال
Inside Information	الحصول على المعلومات من الداخل والالمام ببواطن الأمور بصورة غير شرعية وهي معلومات غير متاحة للجمهور
Insolvency	الافلاس
Solvency	القدرة على تغطية الالتزامات المالية

ترجمة بعض التعابير والأمثال والاختصارات

التعبـير	معناه
S.E.C Security Exchange Commissio	هيئة سوق الأوراق المالية
IOU I Owe You	أنا مدين لك
IPO Initial Product Offer	عرض المنتج الابتدائي
ICC Inter-state Commercial Commis	الهيئة التجارية لما بين الولايات
Shooting a fish in a barrel	محاولة الحصول على الصفقات السهلة
I had it on its feet	تجمعت معلومات الصفقة لدي ووضحت

الصورة .	
Having many fathers is better than be H أ orphan	من الأفضل تكون لك عدة آباء أو شركات أوراقها ، لا تظل يتيماً وليس لديك شركة أوراقها