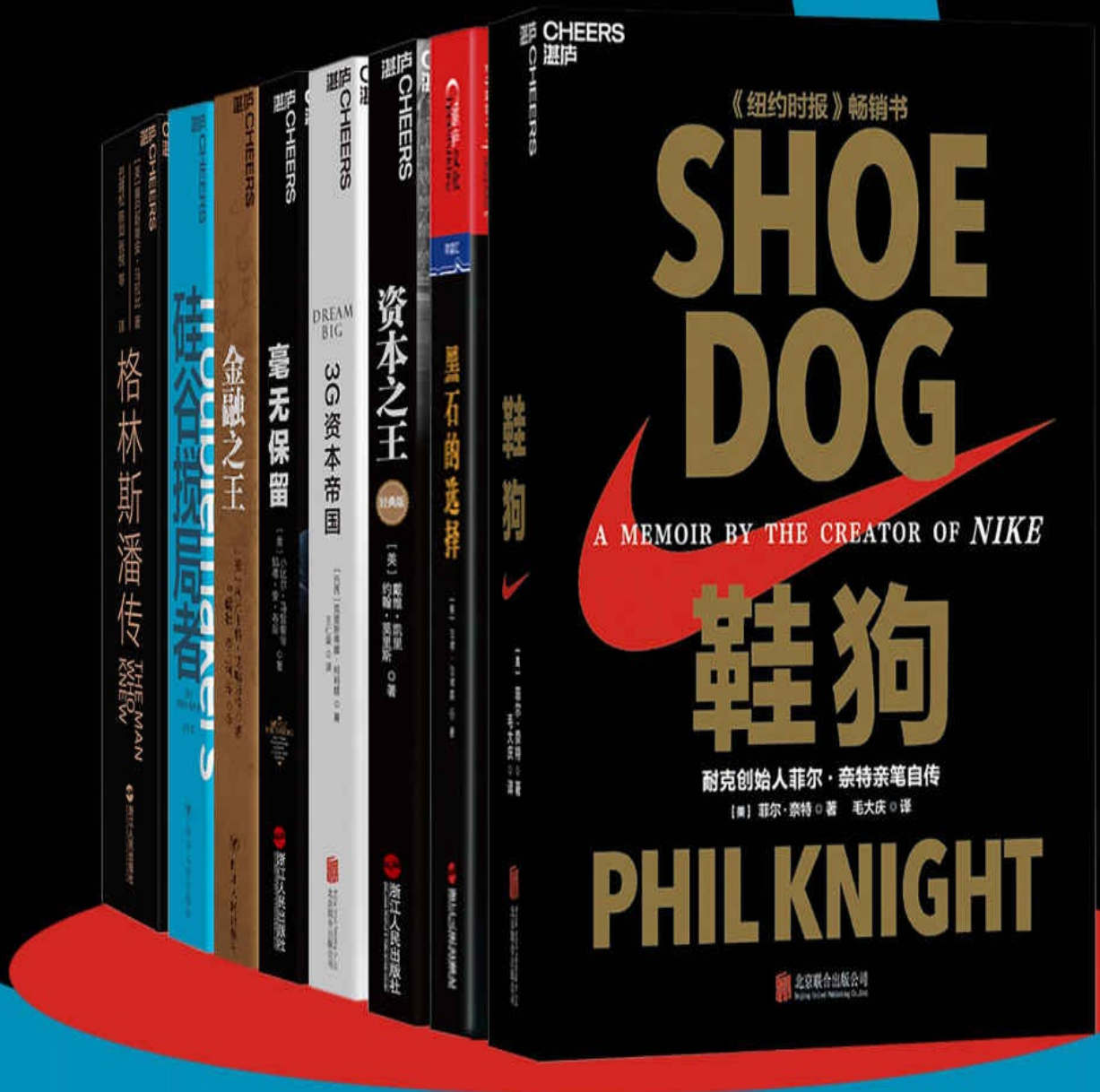
湛庐CHEERS

最值得读的8本商业传记



版权信息

本套装纸版浙江人民出版社于2019年1月出版

作者授权湛庐文化（Cheers　Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有•侵权必究

书名：最值得读的8本商业传记

作者：菲尔•奈特;彼得•彼得森;戴维•凯里;约翰•莫里斯;塞巴斯蒂安•马拉比;莱斯利•柏林;利雅卡特•艾哈迈德;小比尔•马里奥特;凯蒂•安•布朗;克里斯蒂娜•柯利娅

电子书定价：599.99元

总目录

鞋狗
黑石的选择
资本之王（经典版）
3G资本帝国
毫无保留：一句承诺成就万豪传奇
金融之王
硅谷搅局者
格林斯潘传

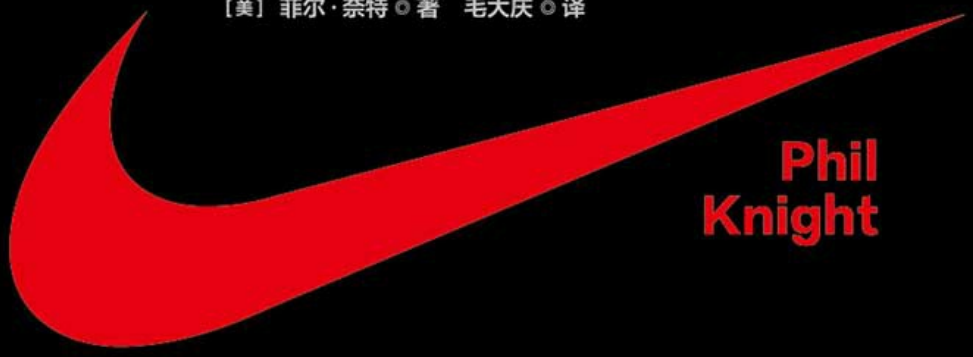
amnesia business 与思想有关

《纽约时报》畅销书

鞋狗

耐克创始人菲尔·奈特亲笔自传

[美] 菲尔·奈特 ◎ 著　毛大庆 ◎ 译



Phil Knight

SHOE DOG

A Memoir by the Creator of *NIKE*

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

本书纸版由北京联合出版公司 于2017年4月出版

作者授权湛庐文化（Cheers　Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：鞋狗：耐克创始人菲尔·奈特亲笔自传

著者：[美]菲尔·奈特（Phil Knight）著

译者：毛大庆

电子书定价：35.99美元

Simplified Chinese Translation copyright©2016 by Cheers Publishing Company SHOE DOG Original English Language edition Copyright©2016 by Phil Knight

目　录

版权信息
各方赞誉
推荐序 懦夫从不启程，弱者死于路中，只剩我 们前行，一步都不能停
译者序 别让你的才能掩埋在这片平庸的土地上
拂晓 前进，不要停下来
第一部分
1962 一个疯狂的想法
1963 漫长的等待
1964 第一位合伙人，第一位员工
1965 脆弱的蓝带
1966 天字第一号业务员
1967 蓝带挺进东岸
1968 改变一生的决定
1969 寻找更大的办公室
1970 现金！现金！现金！
1971 我们需要一个标志
1972 耐克的诞生
1973 要么飞奔，要么死去
1974 斩杀巨人
1975上 银行把我们踢出来了
第二部分
1975下 巨星陨落
1976 “恶棍”会议
1977 永无止境
1978 不要在一双鞋子里塞进十二种创新
1979 第一家耐克城
1980 上市
夜晚 永远不要停止
致谢



你不是一个人在读书！
扫码进入湛庐“乐跑人生”读者群，
与小伙伴“同读共进”！



献给我的孙辈，
他们将会知道耐克当年的故事。



初学者的心充满各种可能性，老手的却不多。

—— 铃木俊隆，《禅者的初心》

SHOE DOG

A Memoir by the Creator of *NIKE*

各方赞誉

创办一家企业，绝不只是简简单单的生意，诚信、信誉、正气、契约，这是商业伦理的基础和要求。一家企业只顾自己活着还是不够的，还得帮助其他人活得更加充实，在这方面《鞋狗》是一个标杆。

联想控股董事长，联想集团创始人柳传志

这是一部像小说一样精彩的创业史话，在充满磨难的创业之路上，耐克创始人菲尔·奈特与他个性鲜明的创始团队一次次相互支持着挺了过来，并成就了一番伟业。创业者可以从《鞋狗》中汲取宝贵的经验：愿景、信念、理智、耐心、真诚……正如奈特所说的，“不论面临什么，都不要停下”。

创新工场董事长兼首席执行官李开复

创业的本质是一种观念、一种意识。在《鞋狗》中，通过观看耐克从无到有创业、时刻迎战危机、抓住机遇再创辉煌的酸甜苦辣创业史，你可以体悟到创业者所必备的坚持和坚韧，感受到创业者重塑自身命运、创造社会活力的魅力。强烈推荐给即将或已经踏上追梦之路的人。

真格基金创始人徐小平

菲尔·奈特不断延展的世界始于一双不能再普通的鞋。然而，这双鞋对所有创业者、投资者、梦想与众不同者讲述的奥秘却普通得有些神奇——　放弃并不意味着停止。不停止才是成功的起点，而要想到达另一个地方，你只有跑得比别人快一倍才行！

真格基金联合创始人王强

创业机会无所不在，创业成功却会有一个周期。想要成功，一方面在于企业本身能够坚持、并能正确地坚持，而另一方面则是创投资本的发展是否能够为此提供更好的支持。《鞋狗》中刻画了这两方面的成功典范。

信中利资本集团董事长汪潮涌

真实是一种最打动人心的力量，创业是一种最能激发人可能性的力量。创业需要梦想，但其过程更像是一场永无止境的撕扯。《鞋狗》讲述了这个过程，以及创业者在其中的热情和无畏。这是一部所有创业者都可以获得力量和借鉴的好书。

秦朔朋友圈Chin@Moments新媒体平台及中国商业文明研究中心发起人
秦朔

多年前我游览伦敦大英博物馆，在希腊文明馆看到有文字介绍雅典娜胜利神庙（Temple of Athena Nike）。当时心有疑惑，现在明白了，有一位创业者在文明的神谕和伟大的品牌之间，完成了一次精彩的奔跑。

第一财经CEO兼总编辑周健工

菲尔·奈特讲述了一个精彩的故事：一个俄勒冈的普通人出于对跑步的热爱决定进入跑鞋销售领域。在这个过程中，他经受了合作伙伴的考验及背叛，缺乏资金带来的折磨及银行的抛弃。最终，他在支持自己的贸易公司和创业伙伴的帮助下，创造了美国最有魅力的运动品牌。

就像神话中的英雄一样，他受到启发、启程上路、经历考验、最终获得成功。不像大多数成功者的回忆录，菲尔·奈特的书里没有太多的自得，这不是硅谷快速崛起的成功故事。他描述的创业过程更像是一场

艰苦的跋涉，有时候他需要再去找一份会计师的工作才能维持公司的运营。《鞋狗》非常真实，非常幽默，同时非常鼓舞人心。

资深媒体人，《李翔商业内参》出品人李翔

体育首先是线下的参与，其次才是线上的传播与推广。没有情怀，没有坚持，只是想投机，体育创业就会成为巨大的沼泽地。《鞋狗》用体育创业者的分享和领悟切实证明了，真正伟大的商业业态，都是超越利益的执着。这本书是体育营销的鲜活范本。

和同资本合伙人张涛

《鞋狗》讲述的是耐克公司的创立史。有意思的是，16年前开始跑步的我是凭借耐克鞋踏上第一个10公里的路程。然后，还是耐克鞋带我完成10英里、半程马拉松。跑步的第十二个年头，我开始穿亚瑟士跑鞋，来自鬼冢先生创建的公司，自此以后，我的鞋柜中再也没有了一对飞翔的翅膀。

毛大庆先生凭借扎实的翻译功底，把半个世纪前耐克与鬼冢这两家公司之间的恩怨情仇娓娓道来。整个过程像小说，又像纪实文学。不知在他的翻译过程中，是否有过恍惚？对跑者而言，对洞悉两大品牌来世今生的好奇和渴望，让我对此书无法放手。

跑步是一种生活方式。初跑者的内心充满渴望，而老手的心思简单、富足。

《鞋狗》的最后15页让我的心情跌宕起伏。我的遗愿清单中肯定会有一条：在一双跑鞋上结束生命。

新浪高级副总裁魏江雷

《鞋狗》讲述了一个以鞋为入口，最终成长为全球知名体育帝国的创业故事。对于62岁开始逆生长、重新创业的我来说，我非常认同菲尔·奈特的这种精神—— 懦夫根本不会开始，弱者会在途中死掉，唯有强者才会到达终点！有趣的是，菲尔·奈特也是一位跑者，每当心绪烦躁的时候，他就会出门跑上10公里。看来，跑步是创业者疗伤的良药。

跑哪儿科技联合创始人，北京略博管理咨询公司执行董事总经理田同生

《鞋狗》不是一部关于成功和成功学的书，也不是一部商业案例故事集，这是一部真实的自传体“武侠小说”。就像女人对闺蜜、高跟鞋和高级香水的酷爱和追寻从来没有消失过一样，男人对兄弟之情、球鞋和竞技场上胜利的渴望也一直存在。《鞋狗》讲述的是，一个男子如何被自己的疯狂想法所引领，纵横捭阖，最终修成正果的跌宕传奇。

《篮球报》总编辑，《领跑者》出版人谭杰

从事体育媒体这么多年，并非不了解耐克的历史。只是之前看的都是耐克的辉煌史：创造力十足的天才、个性鲜明的运动员，个个备受老天眷顾，一路披荆斩棘，成就了耐克的神奇之旅。而在菲尔·奈特的眼中，耐克的成功充满着艰辛、窘迫和失败，或许这才更接近事实。在体育产业正处风口浪尖的当下中国，创业者或有志于创业的人们真该好好读读这本《鞋狗》。

《跑者世界》执行主编晏懿

菲尔·奈特的奋斗历程深远地影响了近几十年运动装备行业的发展。《鞋狗》向我们讲述的故事是耐克创新路上的传奇，也是一首缔造商业帝国的史诗。如果你是耐克的消费者和忠实粉丝，书中许多首次披露的不为人知的品牌发展、产品设计故事，将让你对这个原本已非常熟悉的品牌建立更加深刻的认识。如果你是正走在创业路上的创业者，《鞋狗》将告诉你如何将你心中的疯狂想法真正演变为不朽的传奇。

《*Digger* 》出版人魏之骥

菲尔·奈特带领一支个性古怪的杂牌军，游走于随时破产的边缘，却最终缔造了一个强大的体育商业帝国。《鞋狗》用朴实、幽默的语言，跌宕起伏的故事情节，为读者讲述了一群痴迷者的创业史。其间的挚爱、执着、笨拙、疯狂和运气令人着迷，而字里行间透出的生死离别之情又感人至深、催人泪下。

盈方体育传媒（中国）有限公司时尚体育总监吴洪涛

如果每双鞋都有自己的故事、自己的灵魂，读懂它、收藏它的过程

就是一种奇妙享受。在看《鞋狗》的过程中，我也在不断回想着自己人生中与运动鞋之间不可分割的缘分，思考球鞋文化之于今天的涵义和意义。可以说，《鞋狗》在用这段鼓舞人心的岁月给人以激励的同时，也清晰地道出了“鞋狗”真正的底蕴。

亚新体育主理人郭宇

因为职业的原因，对耐克历年的鞋子还算了解，但耐克的创始人菲尔·奈特的故事，在脑子里却只有零星的片段。蓝带体育公司、Nike Cortez跑鞋、比尔·鲍尔曼、Nike Air，这些属于他的辉煌历程对于大多数鞋迷来说，可能只是一段段口口相传的传奇。借由《鞋狗》这本书，我们终于从菲尔·奈特的口中得知耐克初创时期的故事，而这些故事也可以让SneakerHead们更加深刻地感受到，我们脚上穿的可能不只是一双鞋，而是一段传奇的往事。

运动鞋研究者，嘉友跑跑团成员程旸

我自小就知道菲尔·奈特，但在打开这本奇妙、震撼的作品前却从未真正了解他，对于耐克也是如此。穿着耐克的衣服，我会有种荣耀感，但却没有意识到每件产品背后关于创新、生存和胜利的非凡传奇。《鞋狗》内容毫无遮掩、跌宕起伏，文字诙谐幽默、优美流畅。这本传记不仅适合热爱体育之人，更适合所有热爱传记的读者。

《纽约时报》畅销书《阿加西自传》作者，著名网球运动员安德烈·阿加西

《鞋狗》讲述了一段感人至深、趣味十足的奇幻冒险，深入描绘了创新和创造力的魔力。菲尔·奈特引领我们回到耐克诞生的原点，回顾他如何恳请犹豫不决的银行给他贷款，如何召集一群非主流但聪明绝顶的怪咖，如何与他们共同合作打造独一无二、突破常规的公司。《鞋狗》将鼓舞每个心怀美妙梦想的人。

诺贝尔经济学奖得主迈克尔·斯彭斯

每个人的身体里都有一种能量，

找到这股天生动力就会“跑”得更好！像《鞋狗》的故事一样，

在征途中，每个人都会面对很多未知和挑战，

但无疑每一次的挑战都将是个人能量最好的积累。

刘翔

著名田径运动员，
2004年雅典奥运会110米栏冠军

《鞋狗》讲述了耐克不为人知的故事，

一个个充满个性的人物联手打造出了一个让人惊赞的传奇。

“打破常规者，人恒敬之”，

想创造历史，就要敢于打破陈规！

李娜

著名网球职业运动员，
2011年法网女单冠军、2014年澳网女单冠军

SHOE DOG

A Memoir by the Creator of *NIKE*

推荐序

儒夫从不启程
弱者死于路中
只剩我们前行
一步都不能停

杨斌教授
清华大学副校长兼教务长

从2006年起，每年的8月初，清华大学经济管理学院、中欧国际工商学院和哈佛商学院联合举办的高层经理培训项目（SEPC）都会在清华校园进行第一个模块的学习。在头两天半的时间里，这些来自全球各地、百战归来的高管、企业家们会专注一家企业40多年的发展历程，以案例研讨的方式对其深入剖析。这些讨论会由一组来自不同学科的教授共同引导，涉及战略、组织、成本、融资、品牌、运营，当然还有创新和领导力；每一次，作为教授之一，我都发觉，这家企业的起伏抑扬、聚散离合总会紧紧地抓住这些学员，从脑到心，以及身，当然还有脚。

这家企业，每年都兴师动众进行研讨的这家企业，就是耐克（一定要念成nai ki～）。而担任SEPC中组织和领导力教授责任的我，嘴里经常会说起菲尔·奈特，当然还有鲍尔曼、伍德尔、海斯……课程中使用的耐克系列案例，是哈佛商学院的若干位教授从20世纪80年代开始持续开发的，共有长长短短几十个，内容相当充实丰富。我读得、教得，持

续从高管的发言讨论中学得都很过瘾，直到……

直到我2016年5月出差在哈佛COOP书店买了《鞋狗》这本书。上了飞机就开读，嗯，读到现在还放不下。它让那许多原本已算立体的案例光彩、生动起来，让那些已被分析出的逻辑、矛盾散落开来，让很多人们以为已得到答案的问题重新涌上心头；而更真切的是文字中饱含的情节、情感、情绪，它们让你心里充满着许多话想说，却轻易说不出来。

书的副标题是《耐克创始人菲尔·奈特亲笔自传》，如果你以为会读到又一本大企业家传记，那也许会发现它跟你想得很不一样，不会是失望，而是超额的补偿。这本书远胜过那些乔装拼接起来的名人传记，更无需提及那些与代笔者一起完成的所谓“企业宣传品”。肯定会有推介词说：“如果你穿过一双NIKE鞋，就该读读这本书。”但其实，不管你穿什么鞋，跑不跑步，甚至关心不关心企业经营管理，都该读读这本书。这是一本写给每个人的书。不是写给创业者、管理者、企业经营者、运动爱好者、八卦阅读者的，是写给每个想活出真实的人、有感有望的人，或者正在把日子过得忙碌或者乏味的人的“好读极了”的一本书。

尽管序言须恪守绝不剧透的美德，但我也可以明确地告诉你，这不是一本你已经知道谜底后就变得索然无味的书，不是一本你知道现实中主人公活得挺好于是在他每次就要挂掉的时刻不再为他紧张的书。他不是已然成功了吗？！公司不是已然成了行业老大、品牌不是已然家喻户晓了吗？！读者以为通晓终局，其实未必。用奈特自己的话说，讲述耐克故事的人“形只知其表，遑论得其神”。书中也只是回顾了自己做过的“成百甚至上千的糟糕决定”中的些许，但已经让读者愿意一页一页、一年一年地为奈特和耐克屏住呼吸、提心吊胆。page turner，这个词在美国传统辞典中的解释是“拿起来就放不下非得一口气读完，读完后还会继续在脑海里翻页的那种书，常用于对小说的赞誉”。《鞋狗》不是一本小说，但作为一个已经被约翰·格里森姆（John Grisham）训练得“惊点很低”的书迷来说，《鞋狗》这本自传真称得上是page turner。

我教过的那些SEPC学员拿到课表看到这两天多的耐克案例讨论课时，起初总不免有些怀疑：一个消费品公司的成长史纵有经营智慧又有多少普适性？这20世纪60～70年代的陈年旧事纵有管理真知但是否已经过时？国内的学员更好奇这从无到有、从弱变强的俄勒冈传奇，对自己

在中国市场的竞争发展又有何启发指导？课堂里，讨论中，我亲眼目睹了以上的这些问号是如何变成了信服的叹号。耐克只是凭借一片本地市场，靠进口、代销领先国家的产品起家；创立时，早有庞然大物统治着整个行业；资金从来没有一天不紧张到被银行鄙视；早期团队优点缺点都很突出，没太多行业经验；合作伙伴阴晴难测、掐脖子抬价码，只能任其宰割；花了大力气研发、自感充满技术含量的重磅产品却被市场拒弃……没错—— “一个小镇的姑娘到了大城市，你一定听过这故事”。这该是一本让正在创业的人们站立起来、更有信心的书，因为你会发现这家今天的著名企业能一路走来，远非计划周全所赐，实乃摸索挣扎演进之功。它一路踉跄，因应曲折，求生难顾吃相，这样居然也能成功——长青基业，宁有种乎！

那些读不懂哈佛案例中耐克公司组织结构图为啥那么混乱、那么多变的学友们，也许这本书会给你一个更好的解释。那些不太“理解”这么一个不善于沟通甚至有些时候蛮害羞内向的创始人为什么能让这么多人激情追随的学友们，也许这本书能够让你凭借“感受”而更接近答案。耐克为什么不想成为另一家“大公司”（Corporate），奈特为什么觉得自己做的不只是生意？也许只有透过这本书中他的那些心路历程可见一二。

书中还颇有几段会在伦理课上让课堂裂解对立的故事，这里只能列几个关键词—— “并不存在的蓝带体育公司”“从他的公文包里‘借’文件”“被逼而成的三角恋”，等等。也许有人会赞成大行不顾的虚张声势（bluffing），以及“你不仁我则不义”的正当。咱们不急着下结论，道德思考没那么容易达成一致（实践中也未必存在一致），但这些真诚袒露的（naked）笔触与细节着实给这本传记增价值、添魅力。

《旁观者》一书中，德鲁克写到自己曾观察那些杰出领导者，发现他们都有一个共同特点，就是充满着对世界的好奇，通过洞察、把握，总是能发现出每个人、每一处与每件事儿的独特趣味。奈特就是这样一位领导者。很容易被写成事件堆砌的流水账的创业史话，在他流畅的笔端却成为了一部写心力作。书中充满了对跑步，对书和阅读，对各地情状，对各色人等、人际互动的栩栩如生的描摹，把读者深深地带入进去。许多情景，让人掩卷难忘。这里仅举我喜欢的几处——　他母亲穿着那双6码跑鞋站在炉边或者水池边做饭、洗碗的样子；还有在跑步甚至还不算一项运动的时代人们嘲笑跑者、往他们头上扔啤酒的典故；更有几次他在绝境中的心理活动写实，以及和伙伴们破壁求生的完整回忆；

以及他和他的佩妮、他的马修让人泪落的真情故事……

我不知道谁已经买去了这本写心力作的电影版权，值（yu）得（gou）期（cong）待（su）！但是我确实从今年消息宣布的第一时间起就关注着斯坦福大学推出的“奈特-亨尼西学者”（Knight-Hennessy Scholars）项目。申请者们该先读读这本书，看看一个切实改变世界、实践疯狂想法（英文原版全文都使用首字母大写的Crazy Idea）的标杆样板。

本书书名是一个陌生词—— “鞋狗”，作者到了第152页（1971年那一章）才在一个故事中解释这个词的意思，而读罢全书，又会让你回味这个词的深意。它的意义当然不只是鞋狗，这种一辈子**“**以此为生，精于此道，乐此不疲，革新此业**”**的人，是撑起每个行业的脊梁，是驱动这些行业涅槃扬弃破坏创新的领军人物，是俄勒冈人，是鲍尔曼的队员，是**“**丛林中的能手**”**（**a professor of the jungle**），是世界进步的催化力量。 惟其，才不枉此生！

致敬—— 老兵奈特，跑者奈特，创客奈特，鞋狗奈特，以及作家奈特！

SHOE DOG

A Memoir by the Creator of *NIKE*

译者序

别让你的才能掩埋在这片平庸的土地上

—— 菲尔·奈特与强大的创业基因

毛大庆
优客工场和优享创智共享际创始人、董事长

提到耐克，你能想到什么？乔丹，气垫鞋，Just do it（耐克经典广告语）？这些都是令耐克成为一家年销售额300多亿美元的体育用品公司的关键产品或营销手段。然而，却很少有人知道，作为美国主流文化重要符号的耐克在初创期经历过多少次生死抉择。

不要停止奔跑，不要停止创业

1962年，时年24岁的菲尔·奈特在大学毕业后并没有找一份稳定的工作作为自己的成人礼，这个热衷于跑步的年轻人在用身体剧烈运动的同时，思想上也在自我挣扎。

奈特在这本《鞋狗》中流露出一种对跑步的极度依赖：不停地奔跑，却不清楚为何而跑。是为了某个目标，还是为了追求某种刺激？但真正的原因是，停下来会让他感到死亡的恐惧。在结束对这段史诗般的创业历程的回忆时，奈特一语双关地说：“永远不要停止。”于我而言，就是不要停止奔跑，不要停止创业。

或许，培根在《习惯论》中的观点可以很好地解释菲尔·奈特的一生：思想决定行为，行为决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。

J. P.摩根在晚年时谈到自己成功的首要条件时毫不犹豫地说，是性格。当记者想让他谈谈资本对其成功的帮助时，他依然强调：最重要的还是性格。

在翻译本书时，我深深感受到了来自菲尔·奈特的性格魅力。身为两家创业公司的创始人，又是一名马拉松运动的狂热爱好者，我在英文与中文的切换中，甚至有一种与奈特先生时空交错的酣畅。

追随内心的冲动

奈特在大学毕业后选择了远方，在那个飞机刚刚进入民用航空领域

的时代，他决定坐飞机来一次环球旅行。

回想起年少时的举动，奈特依然充满着激情，他对今天的年轻人说，不要因为一份工作、专业甚至职业而安定下来，一定要寻求内心的冲动。即使你不知道其中的含义，也要坚持追寻。如果你追随自己内心的冲动，就可以忍受疲惫，每一次失望都会成为你的动力。

这段话正是奈特一生创业历程的缩影。年轻的奈特乘坐着那个年代安全系数并不算高的飞机，带着内心的冲动开启了环球之旅。正是这次旅行，奠定了奈特一生的事业根基。他在日本神户（Kobe）与当地的运动鞋品牌鬼冢虎（Tiger）签订了代理合同；他在希腊见到了雅典娜胜利神庙，这也是NIKE品牌的来源（NIKE的英文原意指希腊胜利女神）。神奇的事在后面，科比·布莱恩特（Kobe）和泰格·伍兹（Tiger）分别成为耐克最有影响力的代言人之一，冥冥之中自有天意。

今天，耐克运动鞋早已风靡世界，而鬼冢虎则只是一个相对小众的品牌；但在半个多世纪前，美国并没有出众的运动品牌，运动鞋市场由来自德国的阿迪达斯主导。

当年，跑步并不像今天这样流行，按照奈特的描述，出门跑几公里会被人看作怪胎，而锻炼身体、分泌内啡肽、健康长寿这些跑步的益处更是闻所未闻。正是在这样的消费环境下，奈特勇敢地将制作考究、价格低廉的运动鞋品牌鬼冢虎带到了美国，并逐渐得到了市场的认可。

打破陈规者，人恒敬之

奈特信奉的人生格言是：打破陈规者，人恒敬之。

这句话应该被所有创业者视为信条。

奈特在代理鬼冢虎品牌的过程中接连遭遇挫折，他毅然决定自创品牌，以一个“像是嗖的一声在空气中留下的痕迹”的LOGO开始创立品牌，并以NIKE为品牌名称，这个形似大勾又像翅膀的图案在半个世纪后已经成为美国文化的符号。

菲尔·奈特于1972年正式推出耐克品牌。初创期的耐克进入了已经是一片红海的美国运动鞋市场，竞争对手中包括很多今天依然耳熟能详

的品牌，如彪马、迪亚多纳、威尔胜、斯伯丁、New Balance。如何在激烈的竞争中脱颖而出？唯一的答案就是创新。于是，人类运动鞋史上最伟大的一次创新诞生了—— 气垫鞋。

今天，我们对于穿着一双全掌气垫的耐克Air运动鞋已经习以为常；但在当时，人们还无法想象“踩着空气跑步”。然而在1977年，NASA前工程师弗兰克·鲁迪改变了这一切，他把空气注射到跑鞋里……奈特忆及当年的创举时，依然无比自豪，他说，自从19世纪鞋匠开始分别打磨左右脚的鞋楦、橡胶公司开始制作鞋底之后，鞋子就没有什么大突破。时至今日，从未见过如此新颖和具有革命性的鞋子。

奈特能成功自创品牌也与他的创业合伙人有着密切关系。奈特亲切地称呼他们为“鞋狗”，就是那些全身心投入去制造、销售、购买或设计鞋子的人。

奈特一生致力于改进运动鞋的穿着舒适度。普通人一天平均要走7500步，一生要走2.74亿步，相当于赤道长度的6倍。从这个角度上看，一双舒适的运动鞋可以缩短世界的距离，运动鞋可以改变世界。所以，在鞋狗的眼中，改进每个人与地球表面接触的方式是一件如此美妙的事情。

更好的自己，更好的世界

在我完成了这本书的翻译后，菲尔·奈特性格中的创业基因已经烙入我的脑海。

耐克公司旗下的明星代言人、美国历史上最著名的长跑运动员史蒂夫·普雷方丹在接受采访时说过一段备受奈特推崇的名言：

> 很多人都会遇到更有经验的对手，也许我根本没有可能赢。但是，如果我迈出脚步，鼓起勇气，最后累晕，对手仍然打败了我，只要我让对手紧张起来，让他竭尽全力才能赢我，那么这只证明当天他的表现比我好。

普雷方丹之于耐克，就是宿命一般的存在。如今，在耐克遍布全球的所有办公室里，电话号码都是以6453结尾，因为在手机的九宫格键盘上，这4个数字可以拼出NIKE。更加不可思议的是，将这四个数字倒序

排列为3546，可以拼出普雷方丹在一英里赛跑中最好的成绩，精确到0.1秒：3′54.6″。

通过这些浑然天成的巧合，也可以看出奈特先生的创业基因何其强大。所有的创业者都应在最大善意的包裹下将改变世界作为创业征途的终极目的地。亨利·福特用一整套汽车行业标准改变了世界的出行方式，史蒂夫·乔布斯用苹果的生态体系改变了世界的娱乐规则。

菲尔·奈特从一次环球之旅开始，以他对体育疯狂的热爱为根源，用一双双更适合奔跑、更适合射门、更适合投篮、更适合挥拍、更适合达阵的运动鞋，改变了世界。现如今，这家老牌的运动巨头正在跳脱出传统的服装行业，转型为一家以“运动概念”为内核的科技公司。在2016年BrandZ全球最具价值品牌百强榜上，耐克名列第24位。相对于当下众多互联网创业者的白手起家，能够以革自己命的激进方式完成的创新不是更值得敬佩吗？这正是深深植根于耐克骨子里的勇气和魄力使然。

这本耐克创始人菲尔·奈特的首部亲笔自传，自今年4月在美国推出后一直在《纽约时报》畅销榜名列前茅。在湛庐文化的努力下，本书终于将与中国读者见面了。

一个怀揣梦想的小镇青年是如何改变世界的？关于信仰的力量、品牌的价值、合伙人的相处方式、成功与失败间的无缝对接……你都可以在这部书中找到答案。

作为一名在路上的创业者，我真诚地向所有走在创业路上的朋友推荐这本充满了创新、冒险与追梦元素的书。菲尔·奈特所做的正如他在2014年6月在斯坦福大学商学院的毕业典礼上所言：“敢于冒险，别让你的才能掩埋在这片平庸的土地上。”创业，为了把更好的自己展现给世界，同时，也为了让这世界变得更好。

Let everyone else call your idea crazy……just keep going. Don't stop.Don't even think about stopping until you get there, and don't give much thought to where“there”is.

SHOE DOG

A Memoir by the Creator of *NIKE*

拂晓

前进，不要停下来

我比任何人都起得早，在鸟儿鸣叫前，在太阳露脸前，我会喝杯咖啡，吃片吐司，穿上自己的短裤和运动衫，系紧绿色的跑鞋，然后悄悄地从后门“溜”出去。

在完成双腿、肌腱和后腰的拉伸后，一边沿着晨雾深处寒冷的道路艰难下行，一边不满地抱怨：为什么万事开头总是那么难？

路上没有车辆、人烟，甚至没有任何生命的迹象，世界于我而言只有空荡荡的孤寂，虽然树木似乎都在关注着我的行动。当然，这里是俄勒冈州，树木似乎总是“洞悉一切”，并且总是在你背后。

环顾四周，我的内心不禁在想，风景真美，平静、祥和、绿荫环绕。我为自己的家在俄勒冈而深感自豪，为自己出生于波特兰而深感荣幸，但仍有一丝遗憾残留在我心头。虽然风景秀丽，但俄勒冈却让有些人认为它从未发生过任何大事或永远不可能发生大事。如果俄勒冈有任何出名的地方，那就是我们为到达这里而开辟的古老道路。自此之后，一切都平静无波。

我最好的老师，也是我认识的最好的人之一，就时常提到这条路，他会激动地强调，它代表了我们与生俱来的东西：我们的个性、命运，甚至是我们的基因。“懦夫从不启程，”他对我说，“弱者死于路中，只剩我们前行。”

是的，就是我们。我的老师坚定地认为沿途会找到先驱者某些罕见的精神品质，某些强烈的包容一切可能性的乐观心态混合了减弱的悲观情绪。作为俄勒冈州人，我们的任务就是让这种精神品质永垂不朽。

我会点头称是，表现出对他应有的尊重。我喜欢这个人，但有时从他那儿离开后却不禁会想：天哪，这不过是条脏兮兮的路而已。

在那个浓雾弥漫的清晨，那个具有重大意义的1962年的清晨，在多年背井离乡之后，我终于要开辟自己的道路——　回到家乡。再次回到家乡让我有一种奇妙的感觉，哪怕是滴落的雨水也带着一种陌生感。与

父母和双胞胎妹妹们再次生活在一起，重新睡在自己儿时的床上，一切都显得那么陌生。深夜躺在床上，我不由自主地盯着大学的课本、高中的奖杯和蓝丝带，心里想着：这是我吗？我还是我吗？

我飞快地沿着道路一路下行，呼出的气体在寒冷的晨雾中形成寒霜般圆形的雾圈，慢慢旋转消失。我用力地体会身体被唤醒的初体验，享受在大脑完全清醒前的美妙时刻——　四肢和关节逐渐伸展开来，身体开始变得柔软。我的动作从僵硬变得流畅。

快点，我告诉自己，再快点。

我认为自己至少表面上是个成年人了。我本科毕业于一所好大学——俄勒冈大学，在顶级的商学院——斯坦福大学商学院取得硕士学位，在美国军队服役一年，驻扎于刘易斯堡（Fort　Lewis）和尤斯蒂斯堡（Fort　Eustis），未遭任何损伤。我的简历表明我是一个受过高等教育、已经退役的军人，是一个年满24周岁、完全成年的人……那么，我不禁好奇，为什么我仍觉得自己像个孩子呢？

更糟糕的是，与以往一样，我还是那个容易害羞、面色苍白、瘦得跟电线杆似的男孩。

原因可能是我从没经历过任何人生大事，至少没有经历过太多的诱惑和激情。我从没有吸过烟，从没有尝试过毒品。我连规则都不曾打破，更别提违法乱纪。20世纪60年代正是美国反叛精神盛行的时代，我可能是美国唯一没有任何叛逆之举的人。我根本无法想象自己会摆脱束缚，做出任何出人意料的举动。

甚至，我此前从没和女生交往过。

如果我开始考虑那些没做过的事情，那么理由也相当简单：那些是我认为最棒的事情。我已经发觉，要想准确地说出我是什么人、我是谁，或我可能变成什么人，这是相当困难的事情。与所有朋友一样，我也想要成功，但与朋友不同的是，我不清楚成功的意义到底是什么。金钱？可能吧。妻子，孩子，房子？当然，如果我足够幸运。这些都是我们自小被教育应该追求的目标，而在一定程度上我也会本能地想要追求它们。但内心更深处，我却在搜寻某些其他东西，具有更丰富寓意的东西。我痛苦地意识到我们的人生相当短暂，比我们了解的更短，就和晨跑

一样短。我希望自己的一生更有意义，自己能有目标，有创造力，有举足轻重的地位。最重要的是，我要与众不同。

我希望在世界上留下个人存在的印记。

我希望获得胜利。

不，这么说不准确，人生不一定会赢，而我就是不想输。

就这样，一切顺其自然地出现了。在我年轻的心开始跳动，像鸟儿一样振翅翱翔，像树木一样郁郁葱葱时，所有的一切就呈现在我的眼前，那完全是我所期望的生活—— 尽情比赛（play）。

对，就是它，就是这个词。我始终怀疑幸福的秘密、美丽或真相的本质，或是我们需要知道的所有事情。球在半空时，双方拳击手感觉到一个回合结束的铃声即将敲响时，或是跑者靠近终点、观众集体站起来时，那些事情就处于某个我们所不清楚的地方。在决定胜负前最激动人心的半秒内，显然会产生一种愉悦感。我想要的就是那个，无论那到底是什么，我就想让那种感觉充实我的人生，填满我每天的生活。

我曾多次幻想自己成为伟大的小说家、记者或国家政要，但我的终级梦想却始终是成为一名杰出的运动员。不幸的是，命运只让我成为一名不错的运动员，远未达到出色的程度。24岁的我最终屈服于这个事实。我会在俄勒冈的跑道上奔驰，会通过个人的努力赢得荣誉，但也仅限于此。现在，我开始轻快地每6分钟跑一英里。在冉冉升起的太阳照亮大地时，我问自己：是否有在无法成为运动员的情况下仍然可以体会运动员感觉的方法？答案是时刻比赛而不工作呢，还是特别享受工作，让工作和比赛基本没有区别？

当时整个世界都笼罩在战争、痛苦和不幸的阴影之下，每日令人厌倦的工作使人筋疲力尽，还时常伴随不公的待遇。我想，可能唯一的答案就是找到某个似乎有价值、有趣又合适的梦想，即便惊人又荒谬也无所谓，然后以全身心投入、不达目的不罢休的运动员精神努力追寻。无论喜不喜欢，人生就是一场比赛。那些否认这个事实，简单地拒绝比赛的人就会被抛弃在一旁。这绝对不是我所希望的，更准确地说，这是我完全不想见到的。

到底是什么总是一如既往地让我产生疯狂想法？可能，仅仅是可能，我需要再三思考一下我的疯狂想法。可能我的疯狂想法会……奏效？

可能。

不，不，我要跑得更快，再快一点，就像在追赶某人一样，同时也要像被追赶一样。这个方法肯定会奏效。我对天发誓一定要让它奏效，使其他任何可能性都不存在。

我突然就笑了起来，几乎是放声大笑。我像以往一样大汗淋漓，优雅轻快地跑动着。我看见自己的疯狂想法在上方闪闪发光，完全不显得疯狂，甚至看起来都不像是个想法，而像是个归属之地，像一个人，或像某种在我行动前就早已存在，独立于我但也是我不可分割的一部分生命力。它在静静地等候着我，却也在躲着我。这可能听起来有点夸张、有点疯狂，但那的确是我当时的体会。

或者可能我当时并没有那种体会，可能我的记忆放大了那种灵机一动时的感受或将多个灵感浓缩成了一个。又或者可能的确有这么一个时刻，但那不过是跑者兴奋起来的感觉而已。我不清楚，也无法断定。关于那些逐渐归类到不同日子、月份和年份的太多内容已经消失，就像晨间消散的呼气雾圈一样。面孔、数字、决定，所有曾一度似乎紧迫、不可撤消的东西，都已经消失。

最终，留下的就是令人舒适的确定感，这点与始终留在原地的真相紧密相关。24岁的我的确有个疯狂想法，而且虽然可能和所有20多岁的年轻男女一样，对存在性焦虑的不安、对未来的恐惧、对自己的怀疑会让我心不在焉，但我还是认为世界就是由疯狂想法构成的。历史就是疯狂想法的长期发展。我最喜欢的事情——　看书、运动、民主、自由企业，也都是从疯狂想法起步的。

就此而言，可能几乎没什么会和我最喜欢的跑步一样疯狂。跑步不仅痛苦、冒险，而且回报甚少，也完全没有保障。在绕着椭圆形跑道或道路跑步时，根本不存在真正的目的地，至少没有任何东西可以完全证明个人努力的合理性。跑步这个动作本身就是目的地，不仅是因为没有终点线，也是因为你可以自己定义终点。不论你从跑步中获得何种愉悦或收获，你都必须将它们发掘出来。这完全取决于你如何设计它，如何接纳它。

每个跑者都清楚这一点。你不停地跑步，一段接着一段，却不太清楚为什么而跑。你告诉自己跑步是为了某个目标，追求某种刺激，但你跑步的真正原因却是停下来会让你感觉到对死亡的恐惧。

所以，就在1962年的那个早晨，我告诉自己：别管别人怎么说你的想法很疯狂……前进，不停就好。不要停下来，甚至在你达到目标前都不要想是不是要停下来，不要过多地关注“目标”到底在哪里。无论面临什么，都不要停下。

那就是我突然给自己提出的具有先见之明的切嘱，也是我从内心一直愿意践行的铁律。50多年后，我相信这是最好的建议，可能也是任何人都应该给自己的唯一建议。

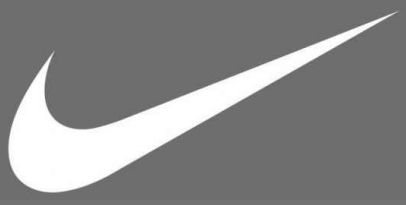
A Memoir by
the Creator
of *NIKE*

SHOE DOG

第一部分

你瞧，
在我们这里，
得拼命地跑才能保持在原地。
要是想到别的地方，那就得再快一倍才行。

刘易斯·卡罗尔，《爱丽丝镜中游》





扫码关注“湛庐教育”，
回复“鞋狗”，
听菲尔·奈特先生亲口讲述耐克最初的故事。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1962
一个疯狂的想法

它们紧密地排列成V字——　我在某本书上读到过，那些在阵列后面的大雁负责巡航，只需付出头雁八成的努力就够了。每个跑者都清楚这点，跑在前面的总是最辛苦，风险最大的。

在对父亲提起这个话题时，在鼓起勇气告诉他我的疯狂想法时，我确信那是在傍晚。那是与父亲在一起的最佳时间，因为他那时是相当放松的，吃饱喝足，舒服地躺在电视角落的躺椅上。我还可以把头往后靠，闭上眼睛听见电视里观众大笑的声音，听见他最喜欢的节目《马车队》（*Wagon Train*）和《皮鞭》（*Rawhide*）的主题曲。

他的最爱始终都是雷德·巴顿斯（Red　Buttons）。每一集开头雷德都会唱："吼吼，呵呵……奇怪的事情正在发生。"

我坐在他旁边的直背椅子上，无力地笑着等待下一个广告，在脑海中一遍又一遍地预演我的说辞，特别是开场白："呃，爸爸，你还记得我在斯坦福时有过的疯狂想法吗？"

那是我最后的几门课之一，一门关于创业精神的讨论课。我写了一篇关于跑鞋的研究论文，这篇论文一开始只是一个平淡无奇的任务，后来却逐渐让我全力以赴地沉迷其中。作为一个跑者，我了解一些关于跑鞋的信息。作为一个商人，我清楚日本相机已经严重动摇了一度被德国

产品主导的相机市场。因此，我在论文中辩称日本的跑鞋也可能达成同样的结果。这个想法激起了我的兴趣，鼓舞着我，吸引着我不断前进。它看上去似乎太过明显、简单，但又拥有无限潜力。

我花费数周的时间准备论文，“驻扎”在图书馆，专心寻找任何可以找到的关于进出口和开创公司的信息。最后，根据要求，我需要向同学正式演示我的论文，但大家的反应却相当索然无趣，没有一个人提问。我的满腔热情和无限紧张最后得到的只是疲惫的叹气和空洞的眼神。

教授认为我的疯狂想法的确具有价值，他给了我一个A，但也仅限于此，至少理应是仅限于此。不过，我从未真正停止思考这篇论文。之后在斯坦福读书期间，在每天早晨跑步时，甚至直到在电视角落与父亲谈及此事时，我都始终在想着去日本找一家制鞋公司，向他们推广我的疯狂想法，希望他们的反应会比我的同学更加主动积极，有意与来自“沉睡中”的俄勒冈的性格害羞、面色苍白、身材瘦削的孩子合作。

我也曾异想天开地打算自己绕行往返于日本，来一次异域之旅。我在想，除非我首先出发游览全球，否则如何在世界上留下自己的印记？在参加大型跑步赛事前，你总是想要先在赛道上走一走。“一场全球背包之旅可能就是我要做的。”我自己推论道。那个时候根本没人谈论所谓的遗愿清单，但我觉得那个的确与我脑海中的想法相近。在我死之前，在我太老或是忙于日常琐事前，我想要游览地球上最美、最神奇的地方。

这个想法几乎是个神圣般的存在。当然，我想要品尝其他美食，听听其他语言，体会其他文化，但我真正渴求的是精神之间的联系。我想要体会中国人所谓的“道”，雅典人所谓的“理”，印度教徒所谓的“智”，佛教徒所谓的“法”，以及基督教徒所谓的“灵”。在出发开启个人的生活之旅前，我觉得自己首先需要理解人类更伟大的旅程；去探索最宏伟的寺庙、教堂和神殿，最圣洁的河流和山峰；去感受……上帝的存在？

是的，我告诉自己，没错。我更想了解的是上帝。

但首先，我需要父亲的批准。

而且，我还需要他的钱。

“行，你去吧，巴克。”

我已经在去年提过要进行一次大的旅行，而且父亲似乎也没有任何意见，但可以肯定的是，他已经忘掉了这件事。我显然要再次“推波助澜”，在原有的提议基础上加上这个疯狂想法，这个使人惊讶的顺道之旅—— 去日本，还要创办一家公司？这都是浪费时间和金钱的事情。

他显然把这次旅行想得太远。

这次旅行也会耗费大量资金。我之前的军旅生涯，以及过去几个暑假的兼职工作让我有些储蓄。最重要的是我打算卖掉我的车—— 1960年的深红色名爵，配有赛车轮胎和双凸轮轴。这辆汽车与猫王在电影《蓝色夏威夷》（*Blue Hawaii* ）中开的一样。所有的钱加在一起约有1500美元，这远远不够，我不得不跟父亲开口。他点着头，嘴里发着“嗯嗯，嗯嗯”的声音，把目光从电视转向我，然后在我和盘托出的时候又再次回望电视。

“还记得我们之间谈过的吗，爸爸？我说我想要去看看这个世界。”

“喜马拉雅山，金字塔。”

“死海，爸爸，死海。”

“好吧，哈哈，其实我也想去一趟日本，爸爸。还记得我那个疯狂想法吗？日本跑鞋？记得吗？那可能是个绝妙的想法，爸爸，绝妙的！”

我夸大其词地描述着自己的想法，强行进行“推销”，特别生硬，因为我相当讨厌推销，也因为这次特殊的推销几乎没有任何成功的可能性。父亲刚刚给俄勒冈大学支付了数百美元，又为我在斯坦福的学费花了几千块。他不过是《俄勒冈期刊》（*Oregon Journal* ）的出版商，这份稳定工作的工资能满足基本舒适的生活需求，包括我们在波特兰最安静的郊区伊斯特摩轮（Eastmoreland）的克莱伯恩大街上宽敞明亮的大房子，但绝不是富豪。

同样，也是在1962年，地球变得更大。虽然人们开始通过飞机绕行地球，但实际上90%的美国公民仍然没有坐过飞机。普通男女通常都只

在自家160公里半径范围内活动，所以哪怕是提起坐飞机进行全球旅行都会让任何一位父亲感到不安，特别是我的父亲，他公司的前任就死于一场空难。

撇开金钱和安全问题不谈，整个想法其实也是不切实际的。我知道27家新公司中可能有26家都会失败，我父亲也清楚这点，而冒这样大的风险完全是与他所坚持的一切相背离的。我父亲在不少方面都是一个传统的主教派教徒，一个耶稣的忠诚信仰者，但他也同样追求另一种秘密的神性——　体面。宽敞的房子、漂亮的妻子、听话的孩子，父亲很享受这一切，但他真正在乎的是他的朋友和邻居知道他拥有这一切。他喜欢被崇拜。他喜欢每天在主流社会中大放异彩。因此，环球旅行对他而言没有任何意义，这显然不适合一个广受尊敬之人的儿子去做。可能其他人的孩子会这么做，也可能只有嬉皮士和怪人才会这么做。

可能，我父亲追求体面的主要原因是对内心混乱的恐惧。我出于本能觉得是这样，因为他内心的混乱会时不时地爆发。有时，在没有任何预兆的情况下，前厅的电话会在深夜响起，我接起电话会听到一如既往的粗哑声音：“过来一趟。”

我穿上雨衣——　似乎那些天的晚上雨总是淅淅沥沥地下个不停——　一路下行驶往父亲所在的俱乐部。就像我清楚地记得自己的卧室一样，我也记得那个俱乐部。它具有百年历史，有着覆盖整面墙的橡木书架和靠背带扶手的椅子，就像是英国乡村家庭的客厅。换句话说，它看上去相当体面。

我总会在同一张桌子旁找到父亲，扶着他慢慢从同一张椅子上起来。“你还好吧，爸爸？”“当然，我没事。”我就和往常一样领着他出门上车，再一路开回家，假装没有发生任何不愉快的事。他总是坐得笔直，就像帝王一般，我们会谈谈体育，因为这是我在感到压力的情况下分散自己注意力、安慰自己的唯一方法。

我父亲也喜欢体育。体育总是体面的。

因为这些及其他的一些原因，我本以为父亲会因我所说的勃然大怒，且快速地否决一切：“哈哈，疯狂想法，希望渺茫呐，巴克。”（我的教名是菲利普，但父亲总是叫我巴克。实际上，在我出生前他就叫我巴克。母亲跟我说，父亲会习惯性地轻拍着她的肚子，问：“小巴克今天

怎么样？”）不过，在我说完后，父亲却从躺椅上起身笑盈盈地看着我。他说，他总是遗憾在年轻的时候没有多出去走走看看，而旅行可能是我学习生涯的最后一笔润色。他说了很多很多，但所有的一切都更多地强调旅行而不是疯狂想法，我没有纠正他。我也没有抱怨，因为他至少给了我祝福，还有钱。

“行，”他说，“行，你去吧，巴克。”

在对父亲表示感谢后，在他有机会改变主意前，我飞快地离开了那个角落。直到后来，我才有些愧疚地意识到，父亲没有经常旅行才是我想要旅行的深层原因，可能也是主要原因。这次旅行、这个疯狂想法是成为与他不同的人——　某个不那么注重体面的人，唯一毋庸置疑的方法。

或者我可能不会不体面，但可能不会那么沉迷于体面。

其他家人也没有那么支持我。外祖母听到我的行程后，其中一项让她特别惊讶，“日本！”她哭喊道，“为什么，巴克，几年前那群日本人还想杀了我们呢！你忘了吗？珍珠港！日本人图谋占领整个世界！某些日本人认为他们根本没有输！他们躲藏在暗处！他们可能会把你抓起来，巴克，挖掉你的眼珠子，他们肯定会这么干—— 挖掉你的眼珠子！”

我喜欢外祖母，大家都称她为哈特菲尔德奶奶。我理解她的担心和害怕。对于出生在俄勒冈州罗斯堡（Rosebury）的小农村，且终生都住在这里的她而言，日本可能太过遥远。我有很多夏天都跟她还有哈特菲尔德爷爷待在一起。几乎每晚，大家都会坐在门廊上，听着青蛙与落地式收音机竞比音高。在20世纪40年代早期，大家总是会从收音机收听关于战争的新闻。

那时的新闻总是坏消息。

长辈不停地告诫我们，日本人在2600年里从没输掉过一场战争，他们显然也不会输掉这一场。一场接一场的战役，我们尝遍了一次又一次的失败。最终，在1942年，墨脱广播公司（Mutual　Broadcasting）的加布里埃尔·希特（Gabriel　Heatter）激动地颤抖着开始自己的夜间广播报道：“各位晚上好—— 今晚有个好消息！”美国人最终赢得了一场决定性的战役。批判者讽刺希特无耻的欢呼，批评他放弃了记者应有的客观公

正，但公众却是如此憎恨日本，多数人都称希特为民间英雄。此后，他所有的广播开场方式都一样：“今晚有个好消息！”

这是我最早的记忆。哈特菲尔德奶奶和爷爷会坐在旁边，外祖父拿着刀削着苹果，给我一片苹果，然后自己吃一片，然后再给我一片，直到整个苹果慢慢地“消失”。希特的节目就要开始了。嘘……安静一点！我仍然可以想起大家嚼着苹果，盯着夜空，大家都太过于关注日本，我们甚至内心半期待着能看见日本的零式战斗机交叉攻击天狼星号战舰。我清楚地记得，我第一次坐飞机的时候大概5岁左右，我问父亲：“爸爸，日本人会把我们打下来吗？”

虽然哈特菲尔德奶奶太过激动，让我无可奈何，但我还是安慰她不要担心，我会很好，甚至可以给她带回一件和服。

我的双胞胎妹妹们—— 珍妮（Jeanne）和乔安妮（Joanne），她们比我小4岁，似乎不太关心我要去哪里或要做什么。

我的母亲，据我回忆，没有发表任何意见。她很少这么做，但这次却不同寻常地保持了沉默，也就相当于是同意，甚至是自豪地同意我的举动。

我花了数周时间阅读、计划、准备我的旅程。我坚持长跑，在与头顶上飞过的大雁赛跑时默念着每个细节内容。它们紧密地排列成V字阵列—— 我在某本书上读到过，那些在阵列后面的大雁负责巡航，只需付出头雁八成的努力就够了。每个跑者都清楚这点，跑在前面的总是最辛苦，风险最大的。

早在与父亲“坦白”前，我就决定最好能找一个同行的人，而这个人就是我在斯坦福的同学卡特（Carter）。虽然在威廉贾威尔大学（William Jewell College）的时候一直是个篮球明星，但卡特并不是那种常见的运动员。他戴着厚厚的眼镜，喜欢读书，并且读的都是好书。他很容易沟通，又轻易不开口说话，这两点对朋友而言是同样重要的，而对旅程伙伴来说也是基本的要求。

但是卡特却当面“嘲笑”我的想法。当我列出想要去的地方—— 夏威夷、东京、香港、仰光、加尔各答、孟买、西贡、加德满都、开罗、伊斯坦布尔、雅典、约旦、耶路撒冷、内罗毕、罗马、巴黎、维也纳、西

柏林、东柏林、慕尼黑、伦敦，他后跳一步，狂笑不止。我窘迫地低下头，开始道歉。然后，卡特还是笑个不停，他说：“这个主意太棒了，巴克！”

我抬起头，发现他并不是在嘲笑我，而是因为开心、兴奋才笑个不停。他觉得这个计划棒极了。“你需要很大的勇气才能把这样一个行程安排在一起。”他说。因为勇气，他也想要加入。

几天后，他得到父母的同意和从他父亲那里借来的一笔钱。卡特从来不会手忙脚乱地浪费时间，一旦发现无人防守就抓住机会投篮——这就是卡特。我暗自决定，要在我们环游世界的时候多多向这样的人学习请教。

我们都带了一个行李箱和一个背包，彼此保证只带基本的必需品：几条牛仔裤、几件T恤、跑鞋、沙漠靴、太阳镜，外加一条土黄色军裤（suntans）—— 20世纪60年代对卡其色裤子的称呼。

我还带了一套优质的西装——　绿色两粒扣的布鲁克斯兄弟牌西装，以防我的疯狂想法得以实现时没有得体的衣服可穿。

环游世界，是时候离开这片乐土了

1962年9月7日，卡特和我挤进他那辆老旧的雪佛兰，开上5号州际公路，飞速经过威拉米特山谷（Willamette　Valley），驶出俄勒冈丛林密布的底部，就像是穿过树根一样。我们驶进加利福尼亚松树般的尖角处，不断上行经过高耸、葱郁的山脉，然后一路下行，直到深夜才抵达浓雾弥漫的旧金山。那几天，我们都是寄宿在朋友家的地板上，然后途径斯坦福，取出卡特“库藏”的一些东西，最后在一家酒肆停下，买了两张标准航空公司（Standard Airlines）前往檀香山的特价票。单程，80块。

感觉不过几分钟，卡特和我就踏上了瓦胡岛（Oahu）机场砂砾铺设的跑道路面。我们环顾四周，抬头望着天空，心想：这里的天空和家乡的不一样。

一群漂亮的女孩朝我们走来，她们瞳色浅、肤色深，光着脚，在我们面前扭动着紧实的臀部，跳着欢快的草裙舞。卡特和我彼此看了一眼

，慢慢地咧着嘴傻笑起来。

我们打车去了威基基海滩（Waikiki Beach），就在正对大海的对街汽车旅馆住了下来，迅速放下包裹、穿上泳裤，竞相冲向大海！

一踏上沙滩，我就兴奋地大叫、狂笑，踢掉自己的拖鞋，然后直接冲到海里，直到海水浸到脖子后才停了下来。然后我潜到水下，直达水底，再浮出水面大口吸气，我大笑着，翻过身来仰泳。最后，我蹒跚地回到岸边，扑通一下躺在沙滩上，对着天空中的鸟儿和云朵笑了起来。我当时肯定就像个从疯人院里逃出来的病人。卡特坐在我旁边，他的表情跟我一样疯狂。

“我们应该留在这里，”我说，“为何急着离开呢？”

“那你的计划呢，”卡特问道，“环游世界呢？”

“计划有变。”

卡特笑道：“想法不错，巴克。”

于是，我们就找了份工作——　挨家挨户地推销百科全书。当然，这不是什么有魅力的工作，而且相当折磨人。我们要到下午7点才开始工作，所以有充足的时间来冲浪。突然之间，似乎没什么比学习冲浪更重要了。不过尝试了几次，我就已经能够直立站在冲浪板上，而短短几周之后，我的技术就已经相当不错了，真的相当不错。

因为工作后有收入，所以我们俩就退掉汽车旅馆的房间，签约租了一间公寓。那是一个配有家具的工作室，带有两张床，一张是真的床，一张是“假的”。那张“假的”床其实是一块铁板，可以从墙面上展开。考虑到卡特更高、更重，所以他就睡那张真的床，而我就睡铁板，我不在乎这个。一天的冲浪和推销百科全书的工作结束之后，我们深夜会去当地的酒吧坐一会儿，我可以在火炕里睡着。我们的租金是100块一个月，两个人平摊。

那段日子相当幸福，就跟在天堂似的，但只有一件小事不如人意——我的百科全书推销不出去。

我推销不出百科全书就没法补贴生活。我似乎年纪越大就越害羞，而我过度的不自然通常会让陌生人觉得不舒服。因此，对我而言，推销任何东西都是件具有挑战性的事情，而推销百科全书就完全是一场严酷的考验，因为百科全书在夏威夷就跟岛民和蚊子一样多。不管我如何熟练或强迫地让自己说出那些在短期培训课程中被灌输的关键词（“孩子们，要跟大伙儿说你不是在推销百科全书，而是在销售人类知识的大纲……人生问题的答案！”），得到的反应始终是一样的。

走开，伙计。

如果说我的害羞使我不善于推销百科全书，那么我的天性就让我鄙视这种行为。我无法接受太多的拒绝，这一点在我高一被棒球队拒绝的时候就已经清楚了。虽然那只是大规划中一个小小的挫折，但我也深受打击。那也是我第一次真正了解，不是世界上的所有人都会喜欢你或是接受你，我们会经常在自己最需要被接纳的时候被拒之门外。

我永远都不会忘掉那一天。我拖着棒球棒走在路边，蹒跚地回到家，躲在房间里悲伤难过。这个情况持续了两周，最后妈妈走到床边说：“该结束了。”

她催着我去尝试其他运动。“比如呢？”我把头埋在枕头里问。“喜欢赛跑吗？”她说。“赛跑？”我问。“你可以跑得很快，巴克。”“我能行吗？”我边说边坐起身来。

所以我就开始跑步，然后发现自己喜欢跑步，没人能够阻拦我。

如今，我要放弃推销百科全书，所有以往那种熟悉的拒绝感都随之而来，我不得不去找其他的招聘广告。没一会儿，我就在一块厚厚的黑色边框中找到一个小广告——　招聘证券销售员。显然，我觉得销售证券会让我运气更好。毕竟，我有MBA学位，而在离家之前，我还曾成功面试过添惠公司（Dean Witter）。

经过某些研究之后，我发现这项工作有两个吸引人的优势。第一，这是伯纳德·科恩费尔德（Bernard　Cornfeld，20世纪60年代最出名的企业家之一）领导的投资者海外服务集团（Investors　Overseas　Services）提供的工作。第二，公司位于风景优美的海滨大楼顶层，透过6米高的窗户可以俯瞰绿宝石般的大海。这两点对我而言都相当具有吸引力，所

以在面试过程中我也相当认真努力。然而，虽然几周都无法说服任何一个人买百科全书，我却成功说服科恩费尔德的团队冒险尝试录用我。

科恩费尔德的成功事迹加上动人心魄的景观，可能会在多数情况下都让人忘记他的公司也不过就是个交易所。科恩费尔德曾问过员工是否真心想要发财，他也因此声名狼藉，每天都有十几个像饿狼一般的年轻人在证明他们真心想要发财。在凶残和狂热的“迷醉”下，年轻人疯狂地打着电话，联系潜在客户，竭尽全力地争着安排面谈。

我不是个可以顺畅交流的人，实际上也不善于任何谈话。当然，我很清楚手中的数字和产品：德赖弗斯基金（Dreyfus Funds）。此外，我还知道如何说真话。人们似乎相当喜欢这点，所以很快我就安排了几个会面，完成了几笔交易。短短一周时间，我挣到的佣金就足够支付未来6个月我这一半的租金，还有多余的钱购买冲浪板蜡。

我大部分可供自由支配的收入都花在了潜水俱乐部和海上运动之中。游客通常会在奢华的度假胜地闲逛，这些地方的名字—— 摩拉湾（Moana）或哈利库拉尼（Halekulani）就跟咒语似的，而我和卡特却更喜欢潜水。我们喜欢跟海滩上的游客、冲浪者、搜救员和流浪汉坐在一起，对我们喜欢的事情自鸣得意。我们身处夏威夷，那些穷傻子都回家了。那些可怜的傻瓜就像梦游一样过着平凡的生活，挤在一起抵抗寒冷和雨水。为什么不能像我们一样呢？为什么不能抓住当下呢？

当时我们认为世界就要灭亡，这也让我们这种及时行乐的情绪更加高涨。美国与苏联的核僵持持续了数周的时间。苏联在古巴部署了三组导弹，而美国不希望出现这种情况，双方提出了自己的最后底线。谈判不欢而散，第三次世界大战随时都可能爆发。根据新闻报道，导弹可能今天晚些时间就会从天而降，最迟就在明天。世界就像曾经的庞贝城，而火山已经开始喷出火山灰。啊，每个在潜水俱乐部的人都认为，如果人性消失，那么这里应该是观赏升起的蘑菇云的最佳场所。再见，文明。

然而，世界却令人惊奇地“幸存”下来。危机过去，天空似乎都随着空气变得更冷而放松般地叹了口气。一个完美的夏威夷秋季随之而来。我的日子过得相当满足，几乎可以算得上是幸福。

又经过了一段焦躁不安的日子后，一天晚上，我坐在酒吧里喝着啤

酒对卡特说：“我觉得可能是时候离开这片乐土了。”

我没有费力地劝说卡特，觉得没有必要这么做。此刻显然是时候回归我们的计划了，但卡特却皱着眉头，抚摸着下巴说：“天哪，巴克，我不清楚到底该怎么做。”

他遇见了一个漂亮的夏威夷女孩，她还只是个少女，有着修长的双腿和黑曜石般明亮的眼睛，就跟空姐一样漂亮。她是我梦想拥有却从没机会拥有过的那类女孩。他想要留在这里，我又能说什么呢？

我跟他说我理解他的做法，但却不禁心情低落。离开酒吧之后，我在海滩上漫无目的地散步。游戏结束了，我对自己这么说。

我最不想做的就是收拾行李返回俄勒冈，但我也无法忍受一个人独自环游世界。“回家，”内心一个微弱的声音告诉我，“找一份普通的工作，做一个普通人。”

然而，我又听到另一个微弱的声音，同样的坚持：“不，不要回家。继续下去，不要停。”

第二天，我给公司递交了辞呈。“巴克，太可惜了，”一个上司说，“你作为销售员前途相当不错的。”“上帝可不这么想。”我低声说道。

当天下午，我就在街区下方的一家旅行社买了一张开放式机票，适合在一年内乘坐任何航班前往任何地方，就像是空中版的欧洲火车通票。1962年的感恩节，我背起背包，与卡特握手道别。“巴克，”他说，“那些不值钱的就别带着了。”

商业冒险，如何与日本人做生意

机长操着一口流利的日语给乘客播报信息，我听着广播，紧张得不停流汗。我望着窗外机翼上火红色的圆圈，不禁在想，哈特菲尔德奶奶说得没错。我们才和日本人打完仗。科雷吉多尔岛战役、巴丹死亡行军、南京大屠杀，这些还没有远去，而现在我却要去那里开始某种商业冒险？

一切都是为了我的疯狂想法？我可能的确是疯了。

现在寻求专业帮助已经晚了，飞机已经呼啸而起，飞离夏威夷美丽的海滩。我低头望着巨大的火山变得越来越小，此后再也没有回头。

因为是感恩节，所以飞机上提供的餐点是火鸡、馅料和蔓越莓酱。又因为这趟航班是飞往日本的，所以也提供生鱼片、味噌汤和日本清酒。我把所有东西都吃完了，顺便还读了塞进背包里的平装书《麦田里的守望者》和《裸体午餐》。我就像是《麦田里的守望者》中的主人公霍尔登·考尔菲尔德（Holden Caulfeld），那个满世界寻找自己容身之处、性格内向的小男孩。这时候清酒后劲上脑，让我想起《裸体午餐》作者威廉·巴勒斯的话：垃圾商人根本不是向消费者卖产品，而是把消费者卖给自己的产品。

清酒后劲太大，我睡了过去。等我醒来之时，飞机已经开始迅速、笔直地下降。下面就是“闪闪发光”的东京，俯瞰下去银座特别像一棵圣诞树。

在坐车前往我所预订的酒店时，满目望去却只有黑暗。城市的大片街区都完全是漆黑一片。“因为战争，”出租车司机说道，“不少建筑还是废墟。”

美国的B-29轰炸机，这个超级空中堡垒，在1944年夏季的数个夜晚不停地往城市投射炸药，重量高达750000磅，多数填充的都是汽油和易燃胶体。东京作为全球历史最悠久的城市之一，主要建筑材料是木材，所以轰炸导致了难以想象的火灾。几乎有30万人都被瞬间活活烧死，这是广岛死亡人数的4倍，还有100多万人被严重烧伤。东京有近80%建筑都毁于一旦。出租车司机和我长时间都安静地坐着，不发一言，我们实际也无话可说。

最终，司机停在我笔记本上所写的地址——一家昏暗脏乱的旅社。昏暗脏乱还远不足以形容它。我是通过美国运通预订的，没有看到实景图，现在才算是意识到自己做了个错误的决定。我穿过混乱的走廊，进入那栋看起来像要内爆的大楼。

前台后的一个年迈的日本女人对我鞠躬，后来我才意识到她不是在鞠躬，只是因为年纪大了有些驼背，就好比一棵历经风雨的老树。她领着我慢慢地走到我的房间，房间就像是个盒子，里面只有榻榻米床垫和一张不平的桌子，别无他物。我不在乎这些，只是注意到榻榻米床垫不

过纸片那么厚。我对着年迈的女士鞠了一躬，然后祝她晚安，接着就蜷缩在床垫上昏睡过去。

几小时后，整个房间都被日光照亮，我也随之清醒过来，爬到窗户边往外看。我显然是在城市边缘的某个工业区，到处都是码头和工厂，这个工业区肯定是B-29轰炸机的首要目标。目光所及之处都是一片荒凉：建筑倒塌、损毁，几乎所有街区都被夷为平地，一切消散不见。

所幸父亲在东京有认识的人，其中就有一群在合众国际社工作的美国人。我搭出租车到达那里，大家就像家人一样热情招待我。他们给我端上咖啡和丰盛的早餐，而当我跟他们说自己昨晚所住的地方后，大家都笑开了，然后帮我订了一家干净、舒适的酒店，还推荐了不少可以尝试美食的地方。

你到底来东京做什么？当被这么问时，我解释说自己计划环游世界，然后又提到了自己的疯狂想法。“呃……”大家没什么太大的反应。不过他们却提及两个退役的美国军人，那两人在运营一本月刊杂志《进口商》（*Importer*）。“在你冲动地打算做些什么前，”他们说道，“不妨跟《进口商》杂志的人多聊聊。”

我对大家保证自己会这么做，但首先还是想要看看这个城市。

手里拿着旅游指南和美能达照相机的我顺利找到为数不多的几个在战争中留存的地标建筑——历史最悠久的寺庙和神社。我在围墙内的花园里坐了几个小时，了解了关于日本主流宗教——佛教和神道教的情况。我惊叹于“见性”的概念，那是迷茫之中的顿悟，就像美能达相机的闪光灯一样闪亮，我喜欢这个观点，也想要体验这种感觉。

但首先我需要改变整个思维方式。我是个线性思维者，根据禅学所言，线性思维不过是错觉而已，是让我们不幸福的因素之一。禅学认为现实不是线性的，没有未来，没有过去，有的只是现在。

似乎在每种宗教里，自我都是一个障碍和敌人。禅学明确地宣称自我根本不存在。自我就是一个幻想，一个狂热的梦想，而我们固执地认为存在自我不仅会浪费生命，而且会缩短生命。自我是我们每日告诉自己的恬不知耻的谎言，而幸福就是看穿、揭穿谎言。13世纪的道元大禅师表示，忘记自己才能真正看清自己。内在的声音、外在的声音，都是

完全一样的，根本不存在区别。

特别是在竞争中，禅学认为，在我们忘记自我和对手时就会取得胜利，自我和对手不过是整体的两半而已。在禅学和剑道中，对此都有清楚的说明。

> 在剑道中，只有在心中不再被我和你，不再被对手和他的剑，不再被自己的剑和使剑的方法所困扰时，才能达到最完美的状态……一切都是虚空：你自己、挥舞的剑和舞剑的胳膊，即便是空虚的想法都不再存在。

我的大脑无法一下子理解，于是决定休息一会儿，去参观一个完全背离禅道的地标建筑，实际也是日本最背离禅道的地方，一个人们除了自己完全不关注其他的地方——　东京证券交易所。它坐落于大理石建造的罗马风格建筑中，周围都是巨大的希腊式墙柱，从街对面望去就像是堪萨斯州静谧小镇中古板的银行。然而，里面却是一片混乱。上百人都在抓耳挠腮地尖叫着，就像是“绝望”的科恩费尔德电话推销室的升级版。

我目不转睛地盯着，仔仔细细地看着，问自己，这就是所有的一切？真的吗？我就和旁边的那个人一样爱钱，但我绝不想自己的生活只有这些。

经历过东京证券交易所的混乱之后，我需要平静，所以我走入城市静谧的市中心，走到被认为拥有无上精神力量的地方——　供奉19世纪明治天皇和皇后的明治神宫。我坐在银杏树下静静地思考，虔诚而专心，旁边就是美丽的鸟居（torii　gate）。我在旅游指南上了解到这种类似牌坊的鸟居通常是进入神圣空间的通道，所以我沐浴在神圣、高洁之中，试图将其全部吸收化为己用。

第二天早上，我穿上跑鞋，跑步前往世界上最大的鱼市——　筑地。这里也相当于一个交易所，只不过交易的是鱼虾而不是股票。老渔民把捕来的鱼放在木质手推车上，与衣着光鲜的商人讨价还价。当晚，我坐公共汽车去了滨湖区域，就在箱根山北部，据说这里触发了不少伟大的禅宗诗人的灵感。佛曰：“在你自己融于道路前是无法体会旅程的乐趣的。”所以我怀着崇敬之心站在蜿蜒的道路前，道路从玻璃般澄净的湖泊延伸到高耸入云的富士山，富士山呈现出冰雪覆盖的完美三角形，

就和家乡的胡德山一样。日本人相信攀爬富士山是一次神秘的体验，是一场庆祝的宗教行为，而我也无法抑制内心即刻攀爬富士山的冲动，我想要踏上云端之旅，攀至顶峰，不过我还是决定等待，等到我有任何需要庆祝的事再回来。

我回到东京之后就联系了《进口商》杂志的人。那两个主管杂志运营的退役美国军人态度强硬、肌肉结实、工作繁忙，看上去就好像如果我打扰和浪费他们的时间就会把我给生吃掉一样。不过，短短几分钟的交流后，他们粗暴的外表就逐渐瓦解，变得相当和蔼可亲，表示很高兴见到老乡。我们主要谈论的都是跟体育相关的内容：你能想象洋基队又赢了吗？威利·梅斯（Wille Mays）怎么样了？肯定是最好的。没错，先生，肯定是最好的。

随后，他们也跟我说了自己的故事。

他们是我第一次遇见的表示自己喜欢日本的美国人。他们在占领时期驻扎在日本，进而为日本的文化、食物、女性所迷醉。在驻扎结束时，他们发现自己根本就无法离开这个国家，所以就在没人有兴趣进口任何日本产品的时候创办了这本重要的杂志，而且成功地经营杂志长达17年之久。

我跟他们说了自己的疯狂想法，他们似乎也挺有兴趣，在煮了一壶咖啡后邀请我坐下详谈。“你有考虑进口哪种特定的日本跑鞋系列吗？”他们问道。

我告诉他们，我喜欢“鬼冢虎”，这是位于日本南部最大的城市——神户的鬼冢公司所推出的牌子。

“对，对，我们曾见过。”他们说道。

我表示自己在考虑是不是应该南下，跟鬼冢公司的人面对面地交流。

两位退役美国军人表示，我最好首先学习一下如何与日本人做生意。

“关键是，”他们表示，“不要太鲁莽，不要表现得跟典型的美国人

或者外国人一样——　粗鲁、说话大声、强硬，并且不接受任何否定的答案。日本人对强买强卖不太感冒。这里的谈判通常比较和缓、稳定。你看看美国人和俄国人花了多久才让裕仁天皇投降。即便他的确投降，但在国家变为一堆废墟后，他是如何跟自己的子民说的？他说，战争情势不利于日本。日本的文化不推崇直截了当。没有人会直接拒绝你，没人会直接说不，但他们也未必会说是。他们会兜着圈子说话，既不主观也不客观。你不要觉得沮丧，但也不要扬扬自得。你可能在离开时觉得自己搞砸了一切，但实际上对方已经准备进行交易；你也可能在离开时觉得这笔生意肯定跑不掉，但实际上你已经被拒绝。你根本无法猜测对方的想法。”

我皱眉，开始担心。我本来就不是一个善于谈判的人，现在却要在一个如同充满哈哈镜的游戏屋的环境中谈判？正常的规则在这里难道根本不适用？

经过一个小时的答疑解惑，在与两位前辈友好握手告别后，我突然觉得自己已经迫不及待，需要在自己还没忘记他们所说的一字一句前迅速出击。我迅速返回酒店，将所有一切都一股脑儿打包装进自己的行李箱和背包里，致电鬼冢公司预约见面。

当天下午，我就动身乘火车南下了。

蓝带体育公司，瞬间诞生

日本最出名的就是无可打破的秩序和一尘不染的环境。日本的著作、哲学、服饰、家庭生活都是相当简洁、节制的。他们推崇极简主义。日本伟大的诗人曾写道：“无欲无求，放下一切。”这句话似乎已经过千锤百炼，就像日本武士刀的刀刃或山川溪流之石一样散发光芒。它无可挑剔。

如此，我不禁想知道为何这趟去神户的火车如此脏乱不堪？

地板上到处都是报纸和烟头，座位上甚至还有橘子皮和丢弃的报纸。更糟糕的是，每个车厢都人满为患，几乎连站的空间都没有。

我在窗边找到一个拉手环，在车行的整整7个小时里都站在那里，望着窗外呼啸而过的偏远山村和跟波特兰普通家庭的后院差不多大的农

场。虽然旅途时间很长，但我的身体既没有觉得疲惫，耐心也没有耗尽，因为我始终都忙着一遍又一遍地思考前辈教导的事情。

在抵达神户之后，我就在一家便宜的日式旅馆里住下来。我跟鬼冢预约的会面时间是第二天一早，所以立刻就在榻榻米床垫上躺下休息，但我太兴奋了，很难睡着，几乎整晚都在辗转反侧。清晨时分，我拖着疲惫的身子起床，看到镜子里是面色憔悴、睡眼蒙眬的自己。洗漱一番之后，我穿上自己的绿色西装，为自己打气加油。

你有能力，有自信，肯定能做到。
你能行。

结果，我却走错了地方。

我去鬼冢公司的展示厅找相关人员，但实际应该是去小镇另一头的鬼冢工厂。我跳上出租车疯狂地赶过去，但还是迟到了半个小时。4个高管没有任何抱怨地在会客室接待了我。双方鞠躬问好之后，其中一人上前一步表示自己是宫崎贤，他将为我简单地介绍鬼冢公司。

这是我第一次见到制鞋工厂，发现所有的一切都相当有意思，包括加工制造的“音乐”。鞋子在铸模时，金属鞋楦都会落在地板上，发出清脆的声音，就像音乐中的“叮咚”声。那里，每隔几秒就会发出“叮咚、叮咚”的声音，俨然就是一场鞋匠的个人演奏会。高管们似乎也挺享受，彼此都笑容满面。

我们经过会计部门的时候，房间里的每个人，无论男女都从座位上起身，统一鞠躬问好，表示对“美国大亨”的尊重。我是从日语“大君”（taikun）一词中判断出“大亨”（tycoon）这个词的（两者谐音），却不清楚如何回应。鞠躬还是不鞠躬，在日本始终都是个问题。我淡笑一下，半鞠躬后继续前行。

高管介绍称，工厂每个月可以制造15000双鞋。“很了不起。”我说道。我其实根本不清楚这到底是多还是少。在他们的带领下，我们走进一间会议室，一位高管指着长形圆桌的主位说道：“奈特先生，请坐这里。”

主位象征着荣耀，也代表对方更多的礼节。随后大家围绕着圆桌坐

下，调整个人仪容之后，他们盯着我，解开真相的时刻终于到来了。

我已在脑海中无数次预演这种场景，就像我会在每场跑步比赛开跑发令枪声响起前做热身准备一样，但现在我却意识到这根本不是一场赛跑。大家总是本能地把所有事情——　生活、交易、各种冒险都比作赛跑，但实际这种比喻并不是完全恰当的，它无法引领你抵达目的地。

过度紧张使我根本无法想起自己要说的内容，甚至连自己来到这里的理由都忘得一干二净。我急促地呼吸了几下，一切结果都与我在这个场合的表现息息相关，我把一切都赌上了。如果我失败了，如果我没有成功，我的余生可能都注定要销售百科全书、共同基金或其他我根本不关心的“垃圾”，我可能会让父母、学校、家乡乃至我自己失望。

我环顾周围，在我想象这个场景时，我忽略了一个关键的要素，我忘了预想第二次世界大战在这个房间内的影响。战争存在于此，存在于各国之间，存在于日美两国之间，附着在我们所说的每个词的背景文化之中，就像那句“各位晚上好—— 今晚有个好消息”。

然而，战争同样又不存在于此。日本人民百折不挠，隐忍地接受惨败，奇迹般地重建国家，完全将战争抛诸脑后。同时，这个会议室里的高管也和我一样年轻，你可以感受到他们觉得战争与他们毫无关联。

然而，另一方面，他们的父辈曾试图杀掉我们的父辈。

另一方面，过去不可磨灭。

另一方面，胜负的对立问题会使交易更加复杂、疑云密布，甚至潜在的胜负双方又是第二次世界大战这个全球冲突的直接关系人，交易将会日渐复杂化。

房间内的安静，关于战争与和平的困惑，所有这些在我的脑海里嗡嗡作响，形成了我完全没有准备的尴尬场景。追求现实的我想要承认这一点，而理想主义的我却打算弃之不顾。我握紧拳头开始说话：“先生们。”

宫崎先生打断了我：“奈特先生，您就职于哪家公司？”

“噢，这个问题问得不错。”

血液中的肾上腺素骤然上升，甚至出现逃跑反应，我恨不得立刻跑掉躲起来，这也让我想到世界上最安全的地方，也就是父母的家。几十年前，一户比我家有钱的人建造了它，建筑师在屋后设计了一处侍从住所，那里就是我的卧室，里面放满了我喜欢的棒球卡、唱片、海报、书籍，都是很棒的东西。房间的一面墙上贴满了我在田径场上得到的蓝丝带，这也是我人生至今唯一可以自豪的东西。所以，“蓝带体育公司，”我脱口而出，“先生们，我代表的是俄勒冈州波特兰市的蓝带体育公司。”

宫崎先生露出微笑，其他高管也笑着低声交流。蓝带体育公司、蓝带体育公司、蓝带体育公司……几位管理人员握着手再次陷入沉寂，再次把目光转向我。“好吧，”我再次开始说道，“先生们，美国的鞋类市场潜力是无限的，而且大多数潜力还没有被挖掘。如果鬼冢公司可以打入这个市场，把鬼冢虎引入美国的商店，定价又比美国多数运动员现在穿的阿迪达斯便宜的话，那肯定会收获一笔巨大的财富。”

两个小时的谈判，拿下鬼冢虎代理权

我简单地引用自己在斯坦福的论文演示，逐字逐句地讲述我花费数周时间调查、记忆的数据和图形，给人一种善于言辞的“假象”。从高管们的表情就能判断他们应该对此印象深刻，但在我的演讲都要结束时，周围始终都是针扎般难熬的沉默。然后，一个人突然打破了沉默，接着又是一个，大家彼此大声、兴奋地交流意见，但交流对象却不是我，而是他们彼此。

再之后，所有人又突然起身离开了。

这难道是日本人拒绝疯狂想法的常用方式吗？统一起身离开？我是不是挥霍了他们对我的敬意？我是失败了吗？我该怎么做？我是不是该就这样……离开？

几分钟之后，大家又带着草图和样品回到会议室，宫崎先生在我面前展开说：“奈特先生，我们一直都在考虑美国市场。”

“你们已经考虑过了？”

“我们已经在美国出售摔跤鞋。在……呃……东北部？但我们也在考虑在美国的其他地方推出其他产品线。”

他们给我展示了鬼冢虎三种不同的鞋型。一种是训练鞋，他们称之为“Limber Up”。“很棒。”我说。一种是跳高鞋，他们称之为“Spring Up”。“挺好的。”我说。还有一种是铁饼鞋，他们称之为“Throw Up”。

“不要笑，”我暗自说道，“不要……笑。”

他们提出许多关于美国、美国文化和消费趋势，以及美国体育用品商店出售的不同类型的运动鞋的问题，问我觉得美国鞋类市场有多大，可以发展到什么程度。我回答说，最终可能达到10亿美元。实际到今天，我也不确定这个数字是从哪里得到的。他们大为惊叹地往后一靠，看着彼此。结果，出乎我意料的是，他们居然开始向我推销。“蓝带体育公司……有没有兴趣……代理鬼冢虎的鞋呢？在美国？”“有，”我说，“当然有。”

我拿着“Limber Up”说：“这个鞋相当不错，我可以代理这款。”我要求他们立刻把鞋的样品运给我，在提供自己的地址后承诺会下单50美元。

他们站起来深深地鞠了一躬，我也回应般地深鞠一躬，双方握手之后，我再次鞠躬，他们也鞠躬表示谢意。大家相谈甚欢，仿佛战争从未打响，大家早就已经开始合作，彼此都是伙伴兄弟一样。而这场会议，我本以为只会有15分钟，实际却持续了两个小时。

离开鬼冢公司之后，我就直接找到最近的美国运通办事处，给我父亲发了一封信。

亲爱的父亲：

十万火急！请即刻往神户鬼冢公司电汇50美元。

吼吼，呵呵……奇怪的事情正在发生。

回到酒店之后，我就围着自己的榻榻米床垫绕圈走，想着自己到底如何安排后续的事情。我一方面想要即刻回到俄勒冈州，等候那些样品

，开启自己的创业之旅。同时，我感到寂寞孤独，当时我与一切我所了解的事情、一切认识之人的联络都被切断了。哪怕是偶尔瞥见《纽约时报》或《时代周刊》，都会让我有种哽咽的感觉。我当时就是个漂流者，现代版的鲁滨逊。我想要回家，立刻。

然而，另一方面，我也同样对这个世界充满好奇，仍然想要去看看，想要去探索。

最终，好奇心战胜了一切。

每一段全球之旅都映着鞋的影子

我动身抵达香港，走在疯狂、混乱的街道上，断臂断腿的乞丐、一身脏污跪求的老人，以及乞求施舍的孤儿让我觉得恐惧。老人们静默不语，而孩子们却在不停地哭喊："嘿，有钱的大爷，嘿，有钱的大爷，嘿，有钱的大爷。"然后，他们就会哭着乞求或是击打着地面。即便我把口袋里所有的钱都给了他们，他们也没有停止哭喊。

我走到城市边缘，登上太平山顶，远眺中国内地。在大学时代，我曾读过儒家作品中的一句话——　移大山始于运小石，而当时的我却强烈地觉得自己永远都没有机会移走这座特殊的大山，永远都无法更近距离地了解那块当时还封闭的神奇土地，为此我莫名地觉得难过。然而，我的旅程远未结束。

我又去了菲律宾，这里的混乱和疯狂绝不亚于香港，而贫困却是香港的两倍。我缓慢地行走在大街上，就像是在噩梦之中一般，我横穿马尼拉，经过无尽的人群和无法想象的拥堵，走到麦克阿瑟曾一度入住顶楼的酒店。所有伟大的将军，无论是亚历山大大帝，还是乔治·巴顿，都是我崇拜尊重的对象。我憎恶战争，但却推崇战士的精神。我憎恶刀剑相向，但却推崇武士精神。在历史留名的所有伟大战士中，我觉得麦克阿瑟是引人注目的。他戴着雷朋眼镜、叼着玉米芯烟斗——　这个人浑身都透露出自信。他不仅是出色的战略家，在鼓舞人心方面也是一流的，而且在战后也继续担任美国奥林匹克委员会领导一职。我如何能够不尊重、不喜欢他呢？

当然，麦克阿瑟也有不完美之处，但他清楚这一点，他曾经说过：

“打破常规者，人恒敬之。”

我想预订一晚麦克阿瑟之前所住的套房，但价格太高，我无法承受。

我发誓有一天我一定会回来的。

随后，我辗转去了曼谷，搭乘长长的撑篙舟穿过阴暗的沼泽，抵达了露天市场，那里仿佛是希罗尼穆斯·博施（Hieronymous Bosch）画作的泰国版本。我品尝了之前从未见过，可能以后也不会再次尝试的鸟肉、水果和蔬菜。一路躲闪着黄包车、踏板车、突突车和大象，我抵达玉佛寺，这里有亚洲最神圣的雕像之一——一座整玉雕刻而成的巨大佛像，它拥有600多年的历史。站在佛像前，望着佛祖平和的面容，我问道：“我为什么来到这里？我的目的是什么？”

我等了一会儿。

没有任何答案。

抑或，沉默就是我的答案。

之后我又前往越南，街上满是美国士兵，轰隆声不断，泄露出一丝恐惧的味道。每个人都清楚战争即将打响，而且可能相当恐怖，与以往截然不同。它可能与刘易斯·卡罗尔笔下的战争相似，美国官员会宣布：我们必须摧毁村庄才能拯救村民。

在1962年圣诞节前夕，我在加尔各答租了一间屋子，大小就跟棺材差不多，没有床，也没有椅子，甚至没有足够的空间。屋子里只有一张在咝咝作响的孔洞上方悬挂着的吊床，而那个洞其实就是厕所。不过几小时，我就开始生病，也许是因为空气中传播的病毒，也可能是食物中毒。我整天都在想自己可能熬不过去了，觉得自己即将死掉。

但我却不知怎么的渐渐恢复，我强迫自己从吊床上下来，然后第二天颤颤巍巍地跟随着数千朝圣者和十几只圣猴一起走下瓦拉纳西寺庙陡峭的阶梯。这条阶梯直接通往热气腾腾的恒河。在河水漫过我的腰部时，我抬头望去，我看到了什么，是海市蜃楼吗？不，一场丧礼正在河中央举行，实际上是多场丧礼。我望着哀悼者涉水进入河流，将深爱的逝

者放在高高的木质棺材上，然后点燃火堆。不过离此18米远的地方，有人在淡定地沐浴，还有人在喝着恒河水解渴。

《奥义书》有言：“引领我从虚幻走向现实。”所以我逃离虚幻，飞往尼泊尔的加德满都，径直徒步攀登圣洁的喜马拉雅山。在下山途中，我在一个人满为患的旧城区停下，大块朵颐地吃完一碗相当少见的野牛肉。我注意到，旧城区的居民都穿着带有红色羊毛和绿色法兰绒的靴子，靴子前端是上翘的木头脚趾，如同跑步者站在雪橇上。突然间，我就开始注意每个人的鞋子。

我再次回到印度，新年前夜游荡在孟买的大街上，穿行在牛羊群中，逐渐体会到难以想象的头痛——　各种嘈杂声、各种气味、各种颜色和各种目光。旅程的下一站是肯尼亚，大巴在长时间行进之后总算进入丛林深处。大鸵鸟试图推翻大巴，而比特犬那么大的鹳就在窗外盘旋飞行。每次司机在不知名的地方停下来接几个马塞士兵时，总有一两只狒狒也想要趁乱上车，司机和士兵就会拿着弯刀驱赶它们。在下车前，狒狒总会回头一望，露出一副自尊受伤的表情。抱歉，伙计，我心里这样想，就像是它们的确是在与我交流一样。

我抵达开罗之后就前往吉萨平原，在那里，我仰望着狮身人面像，我身边站着的是沙漠游牧民和用丝绸装饰的骆驼，所有人都眯着眼睛注视着人面像永远张开的双眼。头顶的烈日焦灼地炙烤着，同样的烈日炙烤过无数为金字塔付出汗水的建造者和后来的旅人。我想，他们之中没有一人被后世记住。《圣经》认为所有都是虚空，禅学认为所有都是现在，而沙漠却表示所有都是尘土。

随后，我动身前往耶路撒冷，参观亚伯拉罕献祭儿子以撒的地方，也就是穆罕默德开始天国之旅的地方。《古兰经》认为当地的石块也想要加入穆罕默德的队伍，追随他的脚步，但穆罕默德以脚制止，据说他的脚印直至今日仍然可以分辨出来。他是光着脚还是穿着鞋呢？我坐在昏暗的酒馆里吃着糟糕的午餐，周围都是满脸熏黑的苦力，每个人似乎都累得不行，慢慢地、心不在焉地咀嚼着，就像是僵尸一样。“我们为什么要如此卖力地工作呢？”我暗自思忖。想想田园里的百合……它们不劳累，但也无任何用处。公元1世纪的拉比以利扎·本·阿扎利亚（Eleazar ben Azariah）就表示，我们的工作是人类最神圣的一部分。所有人都应为自己的工作而感到自豪，神都会提及工作，人类当然更需劳动。

我继续前行，伊斯坦布尔的土耳其咖啡让我大为惊叹，而博斯普鲁斯（Bosphorus）附近蜿蜒曲折的道路又使我迷路找不到方向。我停下脚步描绘远处闪闪发光的尖塔，一路沿着托普卡帕宫（原为奥斯曼帝国苏丹的住所，现保存着穆罕默德的剑）的金色迷宫游览。13世纪的一名波斯诗人鲁米（Rumi）写过：

> 不要整晚都在睡觉，你最想要得到的即将来临。
> 体会阳光内在的温暖，你将会看见奇迹。

我随后去了罗马。数日里，我都“躲在”一家小餐馆，狼吞虎咽地吃着意面，盯着漂亮的女人和我从未见过的鞋子。恺撒时代的罗马人相信，右脚先穿鞋，左脚后穿鞋，会带来财富和好运。我探索过杂草丛生的尼禄卧室废墟，也游览过竞技场宏伟的大理石装饰及梵蒂冈宽敞的大厅和房间。总是在清晨时分出门的我本以为人会很多，决心一定要排在队伍最前面，但实际却是没有任何人排队。整个城市都长期处于寒流之中，而我只能孤身迎接寒冷。

即便是西斯廷教堂也同样如此。独自一人站在米开朗基罗的作品下，我可以尽情地沉迷于个人的怀疑之中。我从旅游指南中了解到，米开朗基罗在绘制个人代表作的时候相当痛苦。他不仅需要忍受背疼和脖子痛的困扰，颜料也总是不停掉进他的头发和眼睛里。他跟朋友说，他迫不及待地想要完成作品。但我想，如果连米开朗基罗都不喜欢自己的工作，那对于我们而言又有何希望存在呢？

我又去了佛罗伦萨，在那里花费数日寻找但丁的足迹，阅读但丁的作品，体会他愤怒和放逐的厌世情绪。他的厌世情绪是在作品完成前出现的，还是在之后呢？是这种情绪引发或影响了他的愤怒和放逐吗？

我站在大卫雕像面前，他眼中的愤怒让我吃惊，歌利亚永远都没有机会。

我搭乘火车一路前往米兰，与达·芬奇神交，思考他迷人的笔记，好奇他的特殊癖好。其中，我最关注的就是人类的双脚，他称之为“工程学的杰作，艺术上的珍品”。

我该与谁争论？

我在米兰停留的最后一晚去了斯卡拉歌剧院欣赏歌剧。我自豪地穿着自己的布鲁克斯兄弟牌西装，走在身着定制燕尾服的男士和佩戴珠宝、身穿长裙的女士之中。我们都在好奇中听完《图兰朵》。在卡拉夫唱到《今夜无人入睡》的“星星沉落下去，星星沉落下去！黎明时得胜利！得胜利！得胜利！”时，我的眼眶湿润起来，而在落幕时，我也不可抑制地起身鼓掌叫好！

我还去了威尼斯，在那里追随马可·波罗的脚步度过几日闲散时光，在罗伯特·布朗宁（Robert　Browning）的故居前驻足良久，想到他曾说过的“如果除了美丽别无长处，那么其实你已经得到上帝创造的最好之物”。

我的旅行时间所剩不多，家人也在召唤我归去。我匆忙赶往巴黎，深入先贤祠地下，轻轻地触摸卢梭和伏尔泰的墓穴。伏尔泰说过：“热爱真理，但应宽恕错误。”我住在一家破烂酒店的房间里，看见冬季的雨水在窗下的小巷里流淌，在巴黎圣母院里祈祷，迷失在卢浮宫的美妙中。我在莎士比亚书店里买了几本书，寻找乔伊斯和菲茨杰拉德的踪迹。随后，我慢慢地沿着塞纳河漫步，在海明威和多斯·帕索斯互相大声阅读《新约》的咖啡店停下，品尝一杯卡布奇诺。最后一天，我在爱丽舍宫闲逛，追寻自由之路，时刻想着巴顿将军，想着他那句“不要跟人们说如何做事，而是告诉他们该做什么，让他们创造你所惊叹的结果”。

在所有伟大的将军中，巴顿将军是最注重鞋子的，他说过：士兵穿着鞋子只是个士兵，但穿着军靴就是个战士。

结束巴黎之旅后，我飞往慕尼黑，在贝格勃劳凯勒啤酒馆（Bürgerbräukeller），也就是希特勒鸣枪发动政变的地方喝了一杯冰啤。虽然计划参观达豪集中营，但在问路时人们总是会别过头表示不清楚。之后我又前往柏林，在查理检查站，身穿厚重大衣的苏联卫兵面无表情地检查了我的护照，搜身检查之后询问我在东柏林做什么生意。“没有任何生意。”我说。我担心他们会发现我曾就读于斯坦福，因为就在我抵达前，两个斯坦福的学生曾试图用大众车将一个青少年偷运出国，他们现在仍在监狱里。

卫兵挥手示意我可以通过，走了一小段路之后，我就在马克思-恩

格斯广场的角落停下。我环顾四周，空无一物。没有树木，没有商店，更没有人迹。我想到在亚洲每个角落见识到的贫穷，而这里的贫困却完全不同，在一定程度上是故意为之的，完全可以避免。我看见三个孩子在街上玩耍，两个男孩和一个女孩，都是8岁。经过他们身边的时候，我给他们拍了一张照。女孩头戴红色羊毛帽，身穿粉色大衣，对我露出笑容。我想自己肯定不会忘掉她，或是她的鞋子，因为那是用硬纸板做的。

之后，我去了维也纳，在那个举世闻名、咖啡香味弥漫的交叉路口，也就是斯大林、托洛茨基、铁托、希特勒、荣格和弗洛伊德都曾驻足过的地方，他们曾品尝同样的咖啡，思考如何拯救（或者结束）世界。我走过莫扎特曾走过的鹅卵石道路，在我所见过的最美石桥上横穿美丽的多瑙河，驻足于圣史蒂芬教堂高耸的尖塔前，这里也是贝多芬发现自己耳聋的地方，他抬头仰望，看见鸟儿叽叽喳喳地从钟楼飞过，而可怕的是……他根本没有听见钟声。

最后一站是伦敦。我迅速地游览了白金汉宫、演讲角（Speaker’s Corner）、哈罗德百货公司，甚至给自己宽限了一点时间参观下议院。闭上眼睛，想象着伟大的丘吉尔在发表演讲：“你们问：我们的目的是什么？我可以用一个词来答复：胜利——　不惜一切代价去赢得胜利，无论多么恐怖也要赢得胜利……因为没有胜利就无法生存。”我迫切地渴望跳上巴士前往斯特拉特福德（Stratford），参观莎士比亚的故居（伊丽莎白时代的女性会在每只鞋的鞋尖绑上一朵红色的丝绢玫瑰），但我已没有多余的时间。

最后一晚，我不停地回顾整个旅程，在自己的日志中记录要点，扪心自问，哪些才是最难忘的？

希腊，我想。毫无疑问，是希腊。

Nike，雅典娜女神，胜利的使者

在我刚离开俄勒冈的时候，最让我兴奋的行程安排有两个。

我想对日本人宣传我的疯狂想法。

我还想在雅典卫城前停下脚步，尽情欣赏。

在我登上伦敦希思罗机场的航班前，我在沉思那个时刻：仰望那些壮观的石柱，体会刺激的文化冲击，那种你从所有绝妙之处中得到，但却与强烈的认知感混合的体验。

难道那只是我的想象吗？毕竟，我曾站在西方文明的发源地。可能我只是想让它更加熟悉罢了，不过我却不这么认为。我清楚地想到：我曾来过这里。

然后，走上那些历经岁月洗礼已经斑驳的台阶，我又想到：这里就是一切开始的地方。

左边就是帕特农神庙，柏拉图看着它被一批建筑师和工匠建造起来。右边就是雅典娜胜利神庙（Temple of Athena Nike）。据旅游指南所写，25个世纪前，这里住着一位美丽的女神雅典娜，人们认为她带来“nike”，也就是胜利。

胜利不过是雅典娜获得的多个祝愿能力之一，她也同样奖励交易者。在《奥瑞斯提亚》（*Oresteia*）中，雅典娜表示：“我推崇……劝服的力量。”她在一定程度上也是谈判者的守护神。

我不知道自己到底在那里站了多久以吸收这处划时代遗址的能量和力量。一小时？三小时？我也不清楚在那天之后自己花了多久才发现在胜利神庙上演的阿里斯托芬的剧作，在这部作品里，战士赠与国王一件礼物——一双新鞋。我不记得自己是在什么时候才了解到这部剧作的名字就是《骑士》（*Knights*）。我唯一清楚的是，在我转身离开时，注意到的是神庙大理石筑成的正面。希腊的艺术家用夺人眼球的雕刻作品做装饰，包括最著名的女神难以理解地俯身调整鞋带。

二十五岁的归来

1963年2月24日，我的25岁生日。当时的我头发及肩，胡须差不多8厘米长，在走进家门时，我的母亲不可抑制地哭了出来。我的妹妹们不停地眨眼，好像没有认出我似的，或者也可能根本没有意识到我外出旅行了。大家相互拥抱，放声大笑。妈妈在我坐下后给我倒了杯咖啡，想要听我说说路上发生的一切，但旅途使我筋疲力尽。我在客厅放下行李和背包，径直回了房间，模糊地盯着墙上的蓝丝带。奈特先生，你的公

司名称是什么？

我蜷缩在床上，睡意就像斯卡拉歌剧院的帷幕一样缓缓降临。

一小时后，晚餐的呼唤让我清醒过来。

父亲已结束一天的工作回家，在我进入餐厅时抱了我一下。他也和母亲一样想听我诉说每个细节，而我也想对他畅所欲言。

但首先，我想知道的只有一件事。

“爸爸，”我说，“我的鞋子到了吗？”

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1963
漫长的等待

那些人生当中最好的时光已经离我远去了吗？我的全球之旅是……人生的巅峰吗？玉佛寺的雕像会给我一些启示，而鸽子完全没有任何回应。

父亲邀请了所有左邻右舍来一起喝咖啡，聊聊“巴克的特殊之旅”。为了完成这项任务，我尽职地站在幻灯片投影仪旁，在黑暗中不停地点击着“前进”按钮，描述着金字塔、胜利神庙，但我的心思根本不在这里。我的神思早已飞到金字塔、胜利神庙，我在想着我的鞋子。

与鬼冢公司的会面已过去4个月，在我与那些高管联络、赢得他们的支持后（或者可能只是我一厢情愿的想法），鞋子仍然没有到。我寄过去一封信：

尊敬的先生：

还记得我们去年秋天的会议吗，你们是否将样品寄出了……

之后的几天就是睡觉，洗衣服，和朋友玩。

不久，我就收到鬼冢公司的回复。“这几天就会到。”信中写道。

我把信给爸爸看，他不自然地说道：“还要几天？”“巴克，”他笑着道，“那50块已经打水漂了。”

我的新造型—— 难民一样的头发、山顶洞人一样的胡子—— 让妈妈和妹妹们完全无法接受。我注意到她们在皱眉盯着我，甚至可以听见她们的想法：流浪汉。所以我剪短头发，剃掉胡子，站在镜子前告诉自己：“你真的回来了。”

然而，事实并非如此。可能我的某些东西永远都无法回来了。

母亲是最先注意到的。在某天晚上的晚餐时，她长时间地、探索般地盯着我：“你似乎……更世俗了。”

世俗，天哪。

我不想回到原点

在鞋子到达前，不管鞋子会不会到，我都需要想办法挣点钱。在我开始旅程前，曾经面试过添惠公司，也许我可以回到那里。我在电视角落跟父亲说了自己的想法。他躺在躺椅上建议我最好还是跟他的老朋友—— 太平洋能源与电力公司（Pacifc Power&Light）首席执行官唐·弗里斯比（Don Frisbee）聊一聊。

我认识弗里斯比，我大学时曾有一个暑假在他那里实习。我喜欢他不仅因为他这个人，还因为他毕业于哈佛商学院。在谈及学校时，我可能有点势利。当然，我也为他迅速升职成为一家纽约证交所上市公司的首席执行官而惊叹。

我记得，1963年那个春日里，他相当热情地招待了我，他双手握住我的手，然后领着我去往他的办公室，让我坐在他桌子对面的椅子上。他坐在高背皮质大椅子上，挑着眉毛问我：“那么……你现在是怎么想的呢？”

“坦白说，弗里斯比先生，我不清楚该做些什么……是工作……还是事业……”

然后，我又底气不足地补充道：“还有我的生活。”

我表示自己在考虑要不要去添惠公司，或者也许可以回到电力公司。弗里斯比先生办公室窗户的光线反射在他的无框眼镜上，射入我的眼中，就像是恒河水上闪耀的阳光。“菲尔，”他说，“那些主意都不太好。”

“为什么？”

“我觉得你不应该做那些事。”

“噢。”

“每个人，几乎每个人，至少会换三次工作。所以如果你现在就职于一家投资公司，你最后还是会离开的，而你的下一份工作可能就需要从头开始。如果你在某家大公司工作，孩子，情况也是一样的，所以这样行不通。在你还年轻的时候，应该做的就是拿到注册会计师证书，这张证书加上你已有的工商管理硕士学位意味着你会有稳定的工作和收入。然后，在你换工作的时候—— 你肯定会换的，相信我—— 至少你的薪资水平只高不低。你不会倒退回原点的。”

这话听起来的确实在，我显然不想倒退回原点。

不过，我的专业不是会计学，我需要修满9小时的相关课时才能获得参加考试的资格。所以不久之后，我就在波特兰州立大学报名参加了三门会计课程。“还要读书？”父亲嘟囔道。

更糟糕的是，学校不是斯坦福，也不是俄勒冈大学，而是相当小的波特兰州立大学。

我可不是家里唯一一个注重名牌学校的人。

那些人生当中最好的时光已经离我远去了吗？

在修完9小时课时后，我在莱布兰德·罗斯兄弟和蒙哥马利会计师事务所（Lybrand, Ross Bros.&Montgomery）谋得一个职位，虽然这是全国八大会计师事务所之一，但在波特兰的分支办事处却相当小，只有一个合伙人和三个初级会计师。我心想，这挺适合我的，小意味着大家会比较亲密，有助于学习。

最初，事实也的确如此。我被分配到的第一个任务就是一家位于比弗顿（Beaverton）的公司里色尔的美食（Reser’s Fine Food），因为我是唯一负责这个项目的，所以就要花大量的时间与这家公司的首席执行官阿尔·里色尔（Al Reser）交流，他不过年长我三岁。我从他身上学到不少经验，也喜欢细细品读他的作品，但因为工作太多，没法全身心地投入欣赏。作为一家大型会计师事务所的小分支，面临的问题就是工作量。一旦出现额外待解决的工作，根本没有足够的人手来挑起重担。在工作繁忙的季节（也就是11月到翌年4月），我每天都忙得晕头转向，每天工作12小时，一周工作六天，根本没有太多时间来学习。

当然，我们也会受到监督，而且是严密的监督。我们工作的每分每秒都会计数。在肯尼迪总统遇刺的那个11月，我想请一天假，想坐在电视机前与全国民众共同为他哀悼。然而，我的老板却摇头拒绝。工作第一，哀悼第二。想想花园里的百合……不劳作但也没有任何作用。

不过好在还有两方面的慰藉。一是薪水，每个月有500美元，足够我买一辆新车。因为没有理由再买一辆名爵，所以我选择了普利茅斯·勇士（Plymouth Valiant）。它安全可靠，但可能有点张扬，它的颜色有些夸张，销售员称之为海沫绿，但朋友们却开玩笑说跟呕吐物的颜色差不多，实际就是新印纸币的颜色。

另一个慰藉就是午餐。每天中午，我都会沿着街道下行走到一家本地的旅行社，然后就像是沃尔特·米蒂（Walter Mitty，电影《白日梦冒险王》的角色）一样站在窗户的海报前。瑞士、大溪地、莫斯科、巴厘岛，一边浏览着宣传册的内容，一边在公园的长椅上吃着加了花生黄油和果酱的三明治。我会对着鸽子自言自语：你们能想象一年前我还在威基基海滩冲浪，清晨在喜马拉雅徒步之后吃着炖野牛肉吗？

那些人生当中最好的时光已经离我远去了吗？

我的环球之旅是……人生的巅峰吗？

玉佛寺的雕像会给我一些启示，而鸽子完全没有任何回应。

这就是我的1963年。与鸽子对话，清洗自己的爱车，偶尔写信联络朋友。

亲爱的卡特：

你有没有离开心中的香格里拉？我现在做了会计，脑子都要被塞爆了。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1964
第一位合伙人，第一位员工

我发现这不是销售，而是我对跑步的信仰。我坚信如果人们每天外出跑上几公里，世界就会变得更美好，我也坚信这些鞋更适合跑步。人们在感受到我的信念后，也会想要为自己打造这种信念。

就在圣诞节前后，我收到了包裹已到的通知，所以我必须在1964年的第一周前往码头的仓库。我没法准确地回忆出细节信息，但我知道那是一个清晨，我在仓库员工开门前就已经到达那里。

我把通知单交出之后，他们走进仓库搬出一个写有日文的大箱子。

我火速回家，疾跑着进入地下室，急不可待地打开箱子，里面是12双鞋——　奶油白，两侧下部是蓝色条纹。上帝，这些鞋太好看了，可以说不仅仅是好看，哪怕在佛罗伦萨或巴黎这类时尚之都都没有比这更好的了。我恨不得把它们放在大理石底座上，或是金边镶嵌的方框里。我在灯光下举着鞋，轻抚着它们，就像是对待圣物一般，就像是作者对待新的笔记本或是棒球运动员对待新的球棒一样。

然后，我就给自己以前在俄勒冈大学的田径教练比尔·鲍尔曼（Bill Bowerman）送了两双过去。

我完全是不假思索就这么做了，因为正是鲍尔曼促使我第一次思考，真正思考人们穿在脚上的东西。鲍尔曼是一个天才教练，具备鼓舞人心的力量，天生具有号召年轻人的魅力，而且他认为有一件装备对于青年运动员的发展是相当重要的，那就是鞋。他非常关注人们是如何穿鞋的。

轻便，永远的目标

我在俄勒冈大学接受了他4年的训练，鲍尔曼会经常溜进更衣室“窃取”我们的鞋子。他会花上几天时间把鞋子拆开，然后又缝合回去，再还给我们，其中会有一点小的改动，不是让我们没法保持标准姿势就是会让双脚出血。不管结果如何，他从不放弃尝试，决心要找出新的方式支撑脚背，让鞋底材料缓冲作用更强，为前脚趾预留更多空间。他始终会有某些新的设计和方案让我们的鞋子更光滑、更柔软、更轻便。特别是在轻便方面，他曾表示一双鞋哪怕减少一盎司的重量，一英里也就相当于减少了55磅负重，这可不是在开玩笑。他的计算是有理可循的。假设普通人的步伐为6英尺，平均分配到一英里（5280英尺），也就是880步。 [1] 每一步减少一盎司，精准而言就是55磅。鲍尔曼认为，轻便直接意味着更小的负重，也就意味着节省更多的能量，速度将更快，而速度就代表着胜利。鲍尔曼不喜欢失败（我从他那里学来了这一点），因此，轻便就是他一直以来的目标。

将那说成是目标其实是一种委婉的说法。在追求轻便的过程中，他愿意进行任何尝试。动物、蔬菜、矿物，只要是可以提高当前标准的鞋类皮质，任何材料都可以，他甚至还尝试过袋鼠皮和鳕鱼皮。如果能与穿着鳕鱼皮跑鞋的全球速度最快的跑者比赛，那肯定不枉此生。

我们田径队里有四五个人都是鲍尔曼足部实验的对象，而我可以说是其中最受宠的那个。他了解我的双脚尺寸，清楚我的步伐。同样，我也可以承受大的误差幅度。长远而言我不是队里最好的，所以即便我出现任何问题，他也能够承受。而对于那些更有天赋的队员，他不敢胡乱尝试。

从大一、大二到大三，我都数不清自己穿着鲍尔曼改造的平底运动鞋或钉鞋输了多少回。而等我大四的时候，他甚至开始亲手制作我的鞋子。

所以我理所当然地认为这款新的鬼冢虎，这个花了一年多的时间才从日本漂洋过海来到我手里的小鞋子会激起我前教练的兴趣。当然，可能这款鞋子没有他的鳕鱼皮鞋轻便，但却有潜力：日本方面承诺会进一步改良。更棒的是，这款鞋价格适中。我清楚这对于节俭的鲍尔曼而言是相当具有吸引力的。

甚至鞋名也可能会引起鲍尔曼的兴趣。他经常称运动员为“俄勒冈州人”，但偶尔也会称大家为“老虎”。时至今日，我眼前都能浮现出他在更衣室里踱步，在比赛前跟大家说“在运动场上就要像头老虎”的场景（如果你表现不好，他就会称你为“汉堡”）。在他抱怨赛前伙食不好的时候，就经常会说：“老虎在饿的时候会猎到最好的食物。”

我觉得运气好的话，教练会给他的小老虎们订购几双鬼冢虎。但不管他订不订购，只要鲍尔曼认为这款鞋很棒就够了，这点就足以预示着我的新公司会取得成功。

可能那时候我所做的一切都是源于内心深处的渴望——　讨好鲍尔曼，给他留下深刻印象。除了父亲之外，我最期待的就是他的认可；而除了父亲之外，也只有他最常认可我。教练注重节俭是他的性格使然，他会权衡、保留赞美之词，就像对待一块未经切割的钻石，不会轻易送出。

在你赢得比赛后，如果够幸运，鲍尔曼可能会说：“表现得不错。”实际上，在他的一个年轻运动员首次打破美国四分钟一英里纪录后，他说的就是这句话。而更多情况下他可能一言不发，只是会穿着花呢运动上衣和破烂的背心站在你面前，胸前的领带随风飘扬，磨旧的球帽压得低低的，对着你轻点一下头。他可能会盯着你，那双冰蓝色的眼睛不会错过任何细节，却也不会表露任何情绪。每个人都会讨论鲍尔曼出色的样貌：复古的平头、挺拔的姿态、完美的下巴线条，但吸引我注意力的却总是那双冰蓝色双眼的注视。

那双眼睛在第一天就引起我的注意。1955年8月，在我踏进俄勒冈大学的那刻起，我就喜欢上鲍尔曼，但同时也害怕他。这两种内在的冲动情感从没有消失，始终存在于我们俩之间。我从没有停止对这个人的喜爱，但也从未摆脱对他的惧意。有时害怕少点，还有时喜爱会少点，有时那种害怕可能会直接传达到我的鞋上，因为他可能是徒手修补的。

喜爱和害怕，这也是存在于我和父亲之间的两种情感。我有时在想，鲍尔曼和父亲—— 两个人都内敛、优秀、难以捉摸—— 名字都是比尔，是不是只是一个巧合。

然而，这两个男人内心的“恶魔”却完全不同。我的父亲是屠夫的儿子，总是在追求体面，而鲍尔曼的父亲曾任俄勒冈州州长，他本人完全不在乎体面，他也是传奇开拓者—— 那些完整走过俄勒冈小道（西进运动中的重要通道）的人的子孙。在开拓者停下脚步时，他们在俄勒冈州的东部发现一个小镇，称之为“化石”（Fossil）。鲍尔曼幼年在那里待过一段时间，内心也极其渴望回到那里。他总有一部分神思会回到在化石镇的时光，这点其实挺有趣的，因为他有些举止行为就相当僵化：强硬、沉闷、古板。他有着突出的男性魅力，正直、勇敢，又僵化固执，这些在林登·约翰逊（美国第36任总统）时代的美国是相当少见的，而今日几乎是完全灭绝了。

鲍尔曼也是一个战斗英雄，这点毫无疑问。作为驻扎在意大利阿尔卑斯高山上的第十山地师陆军少校，鲍尔曼曾与敌军交火作战。他的名字也具有震慑效果，我记得没有人敢问他是不是真的杀过人了。为了让大家不会忘记战争和第十山地师及其产生的重大影响，鲍尔曼总是带着一个破旧的皮革行李箱，一侧刻着代表数字十的金色罗马数字X。

作为美国最著名的田径教练，鲍尔曼从不认为自己是个田径教练。他不喜欢自己被称呼为教练。考虑到他的背景和性格，他自然会将跑道当作结束的手段。他自称为“竞争应答专家”（Professor of Competitive Responses），而他的工作就是帮助你为前方的困难和竞争（不仅限于俄勒冈州）做准备。

虽然任务崇高，或者可能正是因为任务崇高，在俄勒冈州的训练场地是相当朴素的。潮湿的木墙、几十年都没有涂漆的更衣柜，更衣柜连门都没有，只不过是把你的东西跟其他人分开的一块板而已。衣服就挂在钉子上，还是生锈的钉子。我们有时会不穿袜子跑步，但从来没有抱怨过。我们把教练当作将军，而我们要迅速、无条件地服从命令。在我看来，他就是拿着秒表的巴顿。

这些就是在他不是神之时的表现。

就像所有古代的神灵一样，鲍尔曼住在山顶上，而他的大牧场就在

校区上方的山顶上。当他待在属于个人的奥林匹斯山上时，要是有人得罪了他，他的报复心也不输给古代诸神。一个队友曾跟我说过一个故事，就意有所指地提到这个事实。

显然有个卡车司机时常冒险打破鲍尔曼山的平静。他转弯速度相当快，经常会碰到鲍尔曼的邮箱。鲍尔曼恐吓过卡车司机，威胁一拳揍死他，但卡车司机却毫不在意，他还是随心所欲地开车，日复一日，于是鲍尔曼就在邮箱里装上爆炸物质。下一次卡车司机再碰到就会——“砰”。烟雾散去之后，卡车司机发现卡车已经被炸成碎片，轮胎也变成了丝带。自那之后，他再也不敢碰一下鲍尔曼的邮箱。

鲍尔曼就是那样的人，你绝对不会想要跟他对着干，特别是如果你只不过是一个来自波特兰市郊的瘦削的中长跑运动员而已。我总是小心翼翼地应对鲍尔曼，即便如此，他也经常失去耐心，但我记得只有一次他是真正地生气。

当时我只有大二，我的时间安排得太满，这让我筋疲力尽。上午要上课，下午要训练，晚上还有作业。一天，因为感冒不适，我就到鲍尔曼的办公室表示自己那天下午没法训练。“呃，”他说，“谁是这个队的教练？”

“您。”

“好吧，作为团队的教练，我告诉你给我滚出去。顺便说一下……我们今天可能会有一个计时赛。”

我差点儿哭出来，但还是及时收住眼泪，然后在跑步时尽情发泄我的情绪，得到了全年最好的成绩之一。在我走下田径赛道时，我瞪着鲍尔曼，心想：“现在高兴了吧，你这个混——”他看着我，又检查一遍计时器，再看着我点点头。他会测试我，分解我，再重塑我，就像鞋一样，而我必须承受住。自那以后我才是他心目中真正的“俄勒冈人”，从那天起，我就是一头蓄势待发的老虎。

比尔·鲍尔曼，“神圣庄严”的合伙人

鲍尔曼不久就给我回信了，表示自己在下周会来波特兰，参加俄勒冈州室内比赛，邀请我去都市大酒店共进午餐，训练队就住在那里。

1964年1月25日，在跟着服务员前往预订的桌位时我特别紧张，我还记得鲍尔曼点的是汉堡，而我就低声地说了一句：“我也一样。”

短短几分钟的寒暄之后，我跟鲍尔曼聊了自己的全球之旅，神户、约旦、胜利神庙等。鲍尔曼对我在意大利的经历特别感兴趣，即便在那里曾与死神擦肩而过，他也同样开心地记得一切。

最后，他直接表示：“那些日本鞋子相当不错，让我也入伙这门生意怎么样？”

我看着他。入伙？生意？我花了一点时间才真正吸收、理解他所说的意思，不仅仅是想要为队员买十几双鬼冢虎，而是想要成为……我的合伙人？如果神以迅雷不及掩耳之势表示要与我合作，我肯定是会惊讶到极致的。我结结巴巴地回答道：“当然可以。”

我伸出手。

但随后又收回，问道：“您打算建立的合伙关系是什么样的？”

我当时竟然有胆量跟神谈判，简直不敢相信自己的勇气。鲍尔曼也不可置信地愣了一下，面露一丝茫然地表示：“各持一半股份。”

“好，但您必须出一半的钱。”

“没问题。”

“我觉得第一单可能要1000块，一半也就是500块。”

“我没意见。”

在结账离开的时候，我们也同样各付一半所需支付的钱。

我清楚记得那次会面，在第二天，也可能是在之后的几天或几周，我也还是这么记得，但所有文件显示的内容都与我的记忆相悖。信件、日记、预约函，一切都明确显示那次会面时间要更晚。不过，我记得我所记得的，我这么记得肯定也是有理由的。在我们那天离开餐馆时，鲍尔曼戴上自己的球帽，调整自己的蝶形领结，说：“我需要你跟我的律师约翰·贾卡（John Jaqua）见一面，他会帮我们把合作落实到白纸黑字

。”

无论是怎样，几天后还是几周后，抑或是几年后，反正会面就是这样结束的。

我走进鲍尔曼的石墙城堡，一如既往地惊叹于整个环境。地处偏远，所以周围没有太多居民，沿着科堡路（Coburg Road）到麦肯齐大道（Mackenzie Drive）一直走，你会找到沿着山脉蜿蜒曲折深入丛林的泥泞小道。最终映入眼帘的是馥郁芳香的玫瑰、郁郁葱葱的树木、装饰精美的小屋，房子虽小却异常坚固。当然，还有一张面无表情的脸。这个屋子是鲍尔曼亲自建造的。我在花园里停车的时候就在想，他到底是怎么才能完成所有累人的工作。“移大山始于运小石。”

房屋周围是宽敞的木制门廊和几把轻便折椅，那同样也是他自己做的。门前就可以欣赏麦肯齐河的美景，哪怕有人告诉我这条河是鲍尔曼自己挖的，我可能也会相信。

鲍尔曼站在门廊上，瞥了我一眼之后径直走向我的车。我不记得当时所聊的内容，只记得自己砰地关上门后，开车去了律师的房子。

贾卡不仅是鲍尔曼的律师兼好友，也是他的邻居。鲍尔曼山脚的607公顷土地，也就是麦肯齐河旁边的洼地都是他的。开车到那里之后，我都无法想象这会对我有多好。显然我和鲍尔曼相处得挺愉快，我们自己原先达成交易，但律师却会把一切都给打乱。律师总是善于弄乱一切，而好友律师……

鲍尔曼的一举一动也根本无法让我放松，他笔直地坐着，欣赏着外面的景色。

一片沉默静谧之中，我不停地望着马路，仔细考虑鲍尔曼古怪的个性，他所做的一切几乎都能体现这一点。他总是与众不同，一刻不停。比方说，他是美国第一个强调休息、同等重视恢复与训练的大学教练。但他操练你时，相信我，绝对是实实在在的操练。鲍尔曼的跑步策略相当简单：前两圈快速跑完，第三圈尽力跑，第四圈就提速到原先的三倍。这个策略与禅学类似，它不可能实现，不过却相当有效。能够在四分钟内完成一英里的运动员中，鲍尔曼训练出来的是最多的。不过，我却不是其中一员。时至今日，我还是在想，自己在那个关键的最后一圈里

是不是会再次功亏一篑。

我们找到贾卡时他正站在自己的门廊上，我之前应该在田径场上见过他一两次，但从没有好好打量过他。虽然戴着眼镜，人到中年，但他却与我想象中的律师不太一样。他太过强壮、完美。我后来才了解到他在高中的时候还是明星后卫，而且也是波莫纳学院（Pomona College）最好的百米运动员。而现在，他也同样没有遗失那出色的运动力量，从握手中就可以清楚地感受到。“欢迎，欢迎，”一边说着，他一边抓着我的胳膊领我去客厅，“我本来打算今天穿你那双鞋的，但鞋上沾满了牛屎！”

那天的天气和俄勒冈州1月的天气没有任何不同。雨淅淅沥沥地下个不停，潮湿的寒气渗透到所有事物之中。我们就在贾卡的火炉边坐下，这个火炉可能是我见过最大的，连烤麋鹿都够了，里面消防栓大小的木桩释放着闪耀的火光。贾卡的妻子举着托盘从一扇侧门出来，带来了美味的热巧克力，她问道：“您喜欢生奶油，还是棉花糖呢？”“都不用，谢谢，夫人。”我的声音可能比平时要高出两个音阶，她转过头同情地看着我，仿佛在说：“孩子，他们会活剥了你的。”

贾卡抿了一口，擦掉唇上的奶油开始说起俄勒冈的小道和关于鲍尔曼的一些事情。他当时穿的是脏兮兮的牛仔裤和皱巴巴的法兰绒衬衫，我总是在不停地想，他看起来太不像个律师了。

贾卡表示他从没有见过鲍尔曼如此热切地推崇某个想法，这句话听起来相当顺耳。“不过，”他补充道，“五五对分可能对一个教练没什么吸引力。他不想负责具体事务，也不想跟你发生争执，所以教练与你51比49怎么样？你掌握运营控制权？”

他的整体表现就是一个想要帮忙的人，想要实现双赢，所以我相信了他。

“我没问题，就……这些？”

他点头。“成交？”他问。“成交。”我说。我们握手签字，现在我和万能的鲍尔曼正式建立合法、具有约束力的合伙关系了。贾卡夫人问我需不需要再加点热巧克力。“好的，夫人。能不能再给我加点棉花糖？”

母亲，我的第一个顾客

同一天，我致信鬼冢公司，询问我是否可以成为鬼冢虎在美国西部的独家经销商，并且要求对方尽快发送300双鞋给我。如果按每双3.33美元计算，大概一共1000美元。即便有鲍尔曼的入伙，我手头也绝没有那么多钱，所以我不得不再次寻求父亲的帮助。不过这次他却犹豫了，他不在意帮我起步，但却不希望我不停地回来找他帮忙。而且，他根本不看好我所做的事情。“我送你去念俄勒冈大学、斯坦福大学，不是为了让你变成一个挨家挨户卖鞋的人。”他说。他认为我的做法相当愚蠢：“巴克，你还打算在这件蠢事上浪费多少时间？”

我耸耸肩：“我不知道，爸爸。”

我看着母亲，和往常一样，她一言不发，只是淡淡地笑着，笑容极美。毫无疑问，我的害羞遗传于她，而我也经常希望自己可以遗传她的美貌。

父亲第一次见到母亲的时候还以为她是个人体模特，当时他路过罗斯堡唯一的百货商店，而母亲恰好是站在窗内穿着晚礼服的模特。在发现她是个活生生的人后，他就径直回家求姐姐找出窗户里那个美丽女孩的名字，他的姐姐也的确做到了。“那是洛塔·哈特菲尔德（Loat Hatfeld）。”她说。

8个月后，父亲如愿娶回母亲。

那时，父亲正在努力奋斗成为知名律师，努力摆脱童年时代可怕的贫穷生活。那时，他28岁，而母亲只有21岁，她家里的条件比父亲还差（她的父亲是一名铁路售票员），贫穷是他们为数不多的共同点。

他们在不少方面都是典型的互补相吸的范例。我的母亲身材高瘦，喜欢户外活动，总是在寻找可以重拾内心平静的地方。我的父亲个子不高，戴着厚厚的无框眼镜来矫正高度近视，他日复一日地进行着“斗争”，希望通过优异学业和努力工作，克服过去的弱点，获得崇高地位。哪怕是在法学院里排名第二，他也从未停止抱怨某科成绩不好（他觉得教授是因为他的政治信念而惩罚他）。

当他们截然不同的个性引发冲突的时候，父母总是会回归两人最深

的共同点——　坚信家庭是第一位的。如果这种共识还是无法解决问题，那可能日子就会相当难过。父亲会喝得酩酊大醉，而母亲会冷漠不言。

不过她的样子可能具有欺骗性，而且是相当危险的欺骗性。人们以为她沉默是因为她性格温顺，但她却时不时会出其不意地提醒大家实际并非如此。比方说，当医生警告父亲他的血压已经过高，父亲却拒绝减少盐分摄入的时候，母亲把整罐子盐都倒进了奶粉里。还有一次，妹妹和我吵闹着要吃午饭，母亲要求我们安静，却发现我们根本没有收敛，于是她突然大叫一声把鸡蛋沙拉三明治往墙上砸，然后走出屋子，越过草坪消失不见了。我永远都不会忘记鸡蛋沙拉缓缓从墙上滑落，而母亲的身影却消失在远处丛林中的情景。

可能正是因为我承受过她的偶尔爆发，才让我真正了解了母亲的性格。年轻的时候，她曾亲眼见到邻居的房子在大火中化为灰烬，其中一人更是不幸丧命，所以她经常在我的床柱上拴根绳子，让我可以用它从二楼窗户逃生。虽然她只是为了我的安全着想，但对此邻居会怎么想，我又会怎么想？答案也许是生活太过危险，或我们必须时刻做好准备。

当然，我还知道一点：母亲爱我。

在我12岁的时候，莱斯·斯蒂尔斯（Les　Steers）全家搬到对街，就在我最好的朋友杰基·埃默里（Jackie　Emory）家的旁边。斯蒂尔斯先生在杰基家的后院里建了一个跳高场地，所以杰基和我就经常比赛，两人最好的成绩都是1.37米。“说不定有一天你们会打破世界纪录呢。”斯蒂尔斯先生说。我后来才知道当时的世界纪录是2.03米，创造者就是斯蒂尔斯先生。

结果母亲不知从哪里冒了出来，当时她穿的是在花园里工作的裤子和夏天那种宽松的女士上衣。噢，我心想，这回麻烦大了。她看看远方的景色，再看看我和杰基，之后又看了一眼斯蒂尔斯先生。“把跳杆放上去。”她说。

她把鞋子脱了，脚尖踏在起跑线上，突然往前冲去，轻轻松松跳过1.5米。

我不知道自己是不是从此更爱她了，但在那一刻，我觉得她太酷了

。不久之后，我才知道她以前也悄悄地喜欢着田径运动。

那是在我大二的时候，我的脚底长了一个肉瘤，非常疼。足科医生建议最好动手术，换言之我将至少一个季度都没法跑步。母亲只回了一句："这不可能。"然后就下楼去药房买了一小瓶肉瘤去除膏，每天敷在我的脚上，每隔两周拿雕刻刀削掉一层肉瘤，直到我完全康复。那个春季应该是我人生中最美好的时光。

所以在父亲指责我干蠢事的时候，母亲的下一步行动其实没有太出乎我的意料。她信手打开钱包拿出7美元。"我想买一双Limber Up，谢谢。"她说，声音大得足够父亲听见。

母亲是在讽刺父亲，还是在证明自己对独子的忠诚，或是在表明她对田径的热爱？我不清楚。但那不重要，重要的是她会穿着一双6码的日本跑鞋站在火炉或厨房水池边做饭或洗碗，这个场景始终驱动着我不断前进。

"您可以成为鬼冢公司在美国西部的经销商。"

父亲可能因为不想与母亲产生任何龃龉，所以借了我1000美元。这次，鞋子到货速度相当快。

1964年4月，我租了一辆卡车，南下驶向仓库，海关人员交给我10个大纸板箱。同样，我还是急忙赶回家，把箱子搬进地下室，一股脑儿全打开。每个箱子里都有30双鬼冢虎，每双都用玻璃纸包装（鞋盒成本太高）。短短几分钟，地下室就堆满了鞋子。我静静地欣赏、研究、把玩，轻轻地抚摸着鞋面，然后在火炉周围和乒乓球桌下将它们整齐地码放好，尽可能远离洗衣机和干衣机，这样母亲的洗衣工作就不会受到任何影响。最后我自己试了一双，在地下室里绕圈跑，兴奋地跳个不停。

几天之后，我收到宫崎先生的回信，信中写道："当然，您可以作为鬼冢公司在美国西部的经销商。"

万事俱备，我在父亲的担忧和母亲的喜悦中辞去自己在会计师事务所的工作，那个春天我什么都没干，只是开着自己的爱车卖鞋。

我的销售策略相当简单，而我也觉得那是个明智之举。在被几个体

育用品商店拒绝后（“孩子，这个世界不需要另一款田径鞋！”），我就开车前往太平洋西北地区，那里会举行各种田径比赛。在比赛间隙，我会跟教练、运动员和粉丝聊天，然后给他们展示我的鞋子。反响出奇得好，我差点儿都来不及写订单。

在驱车返回波特兰的路上，我都在思考自己的销售大获成功的原因。我认为我之所以没法销售百科全书，是因为自己打从心眼里瞧不起它。销售共同基金时表现也只是稍有改进，因为我没有投入热情。那为什么卖鞋会如此不同呢？那是因为我发现这不是在销售，而是我对跑步的信赖。我坚信如果人们每天外出跑上几公里，世界就会变得更美好，我也坚信这些鞋更适合跑步。人们在感受到我的信念后，也会想要为自己打造这种信念。

传播信念，我决定。信念才是不可抗拒的。

有时人们太想买鞋，就会写信或打电话给我，表示自己听说过这款新的鬼冢虎，很想买一双，能不能给他们寄一双过去，货到付款。我甚至都没有尝试，邮购业务就应运而生了。

有时人们会直接来父母家找我。每隔几晚，门铃总会响起，父亲就会嘟哝着从躺椅上起来，调小电视音量，然后去开门看到底是谁。站在门廊上的可能是个身材瘦削但双腿肌肉却出奇发达的孩子，他眼睛到处瞟，透出一股急切的感觉，就像是吸毒者。“巴克在吗？”孩子会问。我的父亲会穿过厨房走到我的房间找我。我会出来邀请孩子进屋，坐在沙发上给他展示我的鞋子，然后在他前面跪下测量他脚的大小。父亲会双手插在口袋里，怀疑地望着整个交易。

多数找上门的人都是听别人口口宣传，经朋友的朋友推荐而来的。但是，也有些人是在我首次散发广告宣传后找来的，我的广告就是在本地一家打印店设计和制作的宣传单。在宣传单最上方，大号字体印着“特大好消息！日本挑战欧洲田径鞋统治市场”，下方进一步解释：“日本劳动力低廉，一家新公司借此以6.95美元的超低价格出售此鞋。”宣传单底部就是我的地址和电话。我在整个波特兰的大街小巷都贴上了自己的宣传单。

1964年7月4日，我的第一批货物一售而空。随后，我致信鬼冢公司，再次追加订购900双，这大概需要3000美金。这不仅将“扫荡”掉父亲

为数不多的现金存款，也终于耗尽了父亲的耐心。“爸爸银行已经关门大吉。”他说。不过，他还是勉强同意给我一封担保函，让我去俄勒冈第一国民银行（First National Bank of Oregon）想办法。多亏了父亲的名声，也正是因为父亲的名声，银行才批准贷款。父亲那空虚的体面最终得到一点红利，至少于我而言是如此。

几个月以来第一次听见“不”

一个“神圣庄严”的合作伙伴、合法的银行贷款和自推自销的产品，这就是我事业的起步。

实际上，因为鞋子太畅销，所以我决定要在加利福尼亚州聘用一两个销售员。

问题来了，我怎么去加利福尼亚呢？显然机票太贵了，我无法承受，但我又没有时间开车过去。所以每隔一周，我会在周末用露营背包装满鬼冢虎，穿上最新的军装前往当地的空军基地。见我穿着军装，宪兵就会让我坐上下一趟去旧金山或洛杉矶的军用运输机。我抵达洛杉矶后，就借宿于在斯坦福认识的朋友查克·凯尔（Chuck Cale）那里，以便节省一些开支。他是我的好朋友，我在创业课上演示自己的跑鞋论文时，凯尔还去听课表示精神上的支持。

在某个周末，我还在洛杉矶的西方学院（Occidental College）参加过一场比赛。与往常一样，我站在内场草坪上，让我的鞋子大展拳脚。突然，一个人闲逛过来，向我伸出手。他有明亮的眼睛、英俊的面庞，实际上是非常英俊，只不过表情相当难过。即便他表情假装平静，但我却可以从他眼里读出难过，几乎可以算得上是悲痛。同样地，他也给我隐约的熟悉感。“菲尔。”他说。“你是？”“杰夫·约翰逊（Jeff Johnson）。”

原来如此！约翰逊，我是在斯坦福认识他的。他是个跑步运动员，成绩相当不错，我们曾多次在全员比赛中竞争。有时他会与我和凯尔一起出去跑步，然后再喝一杯。“嘿，是你呀，杰夫，”我说，“你最近在干什么呢？”“读研，修人类学。”他计划成为一名社会工作者。“不是开玩笑吧。”我眉毛高高挑起惊讶地说。约翰逊似乎不是那种适合社会工作的人，我都不敢想象他劝导瘾君子和安置孤儿的场景。他同样看起来

也不像是适合做人类学家的人，我也无法想象他跟新几内亚的食人族交流或拿着刷子清理阿纳萨齐（Anasazi）遗址，或是在羊粪中筛出陶片的情景。

他表示这些不过是他的日常苦差而已，周末他会看心情卖卖鞋子。“不是吧！”我说。“阿迪达斯。”“去他妈的阿迪达斯，你应该为我工作，帮我卖这些新的日本跑鞋。”

我递给他一双鬼冢虎平底运动鞋，跟他说了自己的日本之行及与鬼冢公司的会面。他折弯鞋子检查鞋底，“相当不错啊！”他说。虽然有兴趣，但他却没有接受我的邀请。“我就要结婚了，”他说，“不太确定现在是不是可以尝试新的冒险。”

我根本没有把他的拒绝放在心上。这也是我几个月以来第一次听见“不”这个词。

一封让我措手不及的信

我当时的生活可谓是一帆风顺。生活相当富足，甚至还交了一个所谓的女朋友，不过就是没有太多时间陪她。我当时心情不错，可能是有史以来最高兴的时候，不过得意忘形也会诱发危机，会让你的感官失灵，所以那封可怕的信才打得我措手不及。

那封信的作者是美国东部某个偏僻小镇的高中摔跤教练，小镇位于长岛，叫谷溪、马萨佩卡或曼哈塞特。我读了两遍才理解信的内容，这位教练声称自己刚从日本回来，在那里也跟鬼冢的高层领导见过面，他被指定为鬼冢虎的美国独家经销商。因为听说我在销售鬼冢虎，这是侵权行为，他命令我—— 命令我停止一切行为！

对此，我的心怦怦直跳，忐忑地打电话找到表哥道格·豪泽（Doug Houser），他毕业于斯坦福法学院，当时在小镇一家知名的律师事务所工作。我要他调查这个“曼哈塞特先生”，查出他的真实身份，然后给这个人带个信。“到底要说什么？”豪泽表哥问道。“任何试图干涉蓝带体育公司的行为都将面临法律上的回击。”我说。

我的“业务”都开展两个月了，如今却卷入法律纠纷之中？要是真的有问题，我还能高兴得起来吗？

之后我就坐下，迅速给鬼冢公司写了一封愤怒至极的信。

尊敬的各位先生：

我在今天早上收到纽约曼哈塞特的某个人写来的信，这让我极其难过，他竟然声称……

随后便是等待回复。

继续等待。

再次写信提出质疑。

什么都没有。

杳无音信。

豪泽表哥发现那个“曼哈塞特先生”还是某个名人。在成为高中摔跤教练前，他是个模特——　万宝路牛仔最初的模特之一。太棒了，这正是我所需要的。接下来的事情不过是跟某个虚伪的美国牛仔“比赛吹牛”而已。

我当时陷入深深的恐惧之中，脾气变得暴躁，公司经营得一塌糊涂，女朋友也离我而去。每晚我都跟家人一起用餐，心不在焉地拨弄着盘子里的炖肉和蔬菜。我会跟父亲坐在角落里，闷闷不乐地盯着电视。“巴克，你看上去就像被人拿棍子敲了后脑勺一样，赶紧摆脱这种状态吧。”父亲说。

然而，我深陷其中，无法自拔。我不断地回想着当时与鬼冢公司的会面。那些管理人员如此礼待我，我们双方还鞠躬表示敬意。我大部分时间里都是直截了当、诚实诚恳的。当然，“确切来说”我当时并没有一家名为“蓝带”的“公司”，但那不过是小事而已。我现在已经有自己的公司，正是我的公司单枪匹马地把鬼冢虎引入美国西海岸地区，而且如果鬼冢公司给我一个机会，我可能会以10倍的速度更快地销售鬼冢虎。而如今，这家公司却想要把我踢开？就因为那个该死的万宝路模特？不愧是万宝路的魅力。

直到夏季结束，我都没有收到鬼冢公司的任何回复，我差点儿都要放弃销售跑鞋这个想法了。不过在劳工节 [2] 那天，我却改变了心意。我不能放弃，至少现在不能放弃，不放弃意味着我就得再去一趟日本，我需要跟鬼冢公司最后摊牌谈判。

我跟父亲说了自己的想法，他仍然不太喜欢我做这些蠢事，但他真正不喜欢的是某个人耍他的儿子。他皱着眉头说："你可能是应该去一趟。"

我又跟母亲说了整件事。"没有什么可能，你必须去。"她说。

事实上，那天是她开车送我去的机场。

即便是50年后，我也仍然可以回想起当时在车里的我们，回想起每一个细节。那是晴朗、明媚的一天，空气干燥，温度低到26度。我们俩静静地坐在车内，望着阳光洒在挡风玻璃上，一言不发。车里的静谧就像是以往她送我参赛的那些时光。我过于紧张，根本无心说话，而她比任何人都要理解我。她尊重我，在关键时刻从不越界。

然后，在我们快到机场的时候，她打破沉默："做你自己就好。"

我望着窗外。做自己，真的吗？那是我最好的选择吗？忘记自己才能真正看清自己。

我低下头，自己的装束显然都不是我以往的风格，我穿着一件新的西服，是得体的煤灰色，手里拎着一个小行李箱。在侧边口袋里放着一本新书《如何与日本人做生意》（*How to Do Business with the Japanese*），鬼才知道我是如何或是从哪儿听说的这本书。而如今我还会记得最后一个好笑的细节：我还戴了一顶黑色圆顶礼帽。我完全是为了此次旅行才买的这顶帽子，想着也许我戴上它会看着老成一点。实际上，我戴着它看起来就跟个疯子似的。那是一种刻板、显眼的疯狂，就像是从超现实主义画家马格利特（Magritte）画作中的维多利亚疯人院里逃出来的一样。

代理权之争

整个飞行过程中，我都在记忆《如何与日本人做生意》这本书所教

的内容。眼睛疲劳时，我会合上书本盯着窗外。我试着与自己交流，给自己打气，告诉自己需要放开受伤的情绪，放开所有不公平的想法，否则只会让自己变得情绪化，无法冷静清晰地思考。情绪可能会产生“致命”的影响，我需要保持冷静。

我回想起自己在俄勒冈跑步的时光，我会与那些更好、更快、体格更具优势的人竞争、比赛，其中不少人未来都可能会有机会参加奥运会。然而，我却训练自己忘掉这个令人不快的事实。人们会反射性地假设比赛总是好事，会让最优秀的人脱颖而出，但实际这只适合那些可以忘记比赛本身的人。我从田径场上学习到的比赛的艺术就是遗忘的艺术，而如今我要提醒自己记住这个事实。你必须忘记自己的限制因素，你必须忘记自己的疑惑、痛苦和过去。你必须忘记内心“停下脚步吧”这样的嘶吼与乞求，而如果不可能忘记，那你就必须与之沟通交涉。我仔细考虑之前所有的比赛，脑海里想着一件事，身体却想着另一件事，面对那些跑道，我必须告诉自己的身体：“对，你表现得相当不错，但还是要继续前进……”

虽然我与心中的那个声音不断沟通交流，但这个技巧不是与生俱来的，如今我害怕自己可能因为太久不练习而有所生疏。随着飞机缓缓降落在东京羽田机场，我告诉自己，你需要快速重拾以前的那些技巧，不然就会输。

我根本无法想象输的后果。

1964年的奥运会即将在日本举行，所以我在神户找到一家崭新的、价格合适的酒店。酒店名字叫新港（Newport），顶部有个旋转餐厅，就和西雅图太空针塔（Space Needle）的顶部一样—— 哪怕是想一下都会让我紧张起来。在打开行李前，我打电话联系了鬼冢公司并留下一条消息，告诉他们我到日本了，要求双方见一面。然后，我就坐在床沿盯着电话。

最后，电话总算响了。一个声音听起来呆板的秘书通知我，我在鬼冢公司的联络人宫崎先生已经不在公司任职了。一个不好的迹象。他的接任者森本先生不希望我去公司的总部。一个非常不好的迹象。不过，她又说，明天早上森本先生会在我所在酒店的旋转餐厅里跟我喝杯茶，见一面。

我那天早早上床，半睡半醒间，梦见追车、监狱、决斗，我在大型比赛、约会或考试前总是会做同样的噩梦。大概清晨我就起床了，吃完早餐（热腾腾的米饭上面摊放着一个生鸡蛋，还有一点烤鱼，我就着热茶才咽下去）之后就开始回忆、背诵《如何与日本人做生意》里的内容，同时刮干净自己苍白的下巴。我不小心割到自己一两次，手忙脚乱地给自己止血，我肯定是状态不太好。最后，我穿上西装，摇摇晃晃地走上电梯。在我按下顶楼按钮时，我注意到自己的手就跟骨头一样苍白。

森本先生如约准时到达，他年纪跟我差不多，但却更成熟，也更加自信。他穿着皱巴巴的运动衫，脸上也同样皱皱的。我们坐在窗边。几乎刚坐下，在服务员还没有过来点餐前，我就开始滔滔不绝地说着所有我之前发誓不会说的事情。我跟森本先生诉说自己被这个侵占自己领域的万宝路男人弄得心情多么不愉快，说自己与去年见过的公司高管的私人关系都还不错，说自己记得宫崎先生曾在信中表示西部13个州都是由我独家代理，我失控地解释着这一切。我想要激起森本先生的正义感和荣誉感。他看起来不太适应我的说话方式，所以我深吸一口气停了下来。我把问题从私人角度上升到职业角度，我提到自己不错的销量，提到那个名声已经远扬到大西洋彼岸的传奇教练，也就是我合伙人的名字。我再三强调如果有机会，未来我会为鬼冢公司做的一切。

森本抿了一口茶，在我显然已经和盘托出后，他放下茶杯望着窗外。我们慢慢地在神户的上空旋转着，他说：“我会给你答复的。”

又是一个辗转反侧的夜晚。我好几次起床走到窗边，望着神户暗紫色的港湾里停放着的船只。美丽的地方，糟糕的是所有美丽都不属于我。在你要输的时候，世界将不剩任何美丽，而我在这个关键时刻就要输了。

我清楚，明天早上森本会不夹带任何私人感情，完全是公事公办地向我道歉，但他们还是决定与那个万宝路男人合作。

上午9点，床边的电话响了起来，那是森本。“鬼冢先生……本人……想要见见你。”他说。

我穿上西装，打车前往鬼冢公司总部。在熟悉的会议室里，森本先生指着桌子中间的一张椅子请我坐下。这次是中间，而不是主位。没有更多的礼遇。他坐在我的对面，望着我，其他高管陆陆续续走进房间。

等到所有人都来齐之后，森本先生对我点点头。“可以开始了。”他说。

我立马开始，基本上就是在重复昨天早上对他说的话。就在我将讲话推向高潮、准备结束时，所有人都转向大门，而我的话也戛然而止。会议室内的温度瞬间降低，公司的创始人鬼冢先生来了。

他穿着一套深蓝色的意大利西服，黑色的头发浓密得就像是粗毛地毯，会议室里的每个人都露出一丝恐惧。不过，他似乎毫不在意。虽然掌握着巨大的权力和财富，但他的一举一动却相当谦恭。他蹒跚地走着，步态缓慢，没有一丝一毫终极大老板、鞋王国国王的架子。他缓缓地围着桌子走着，与每个高管进行简单的眼神交流。最后，他来到我的身边。我们彼此鞠了一躬，握手表示敬意，然后他就坐在桌子的主位，森本先生想要简单说明一下我的来由，但他却抬手打断了。

没有任何铺垫，他就开始了自己鼓舞人心的长篇独白。他说，他之前就有过预见——一个关于未来的奇妙想法。“全世界的每个人都时刻穿着运动鞋，”他说，“我知道这一天已经到来。”他停下，望着在座的每个人，观察他们是否理解。他的目光最后停在我的身上，对我笑了一下。我也回以笑容，他眨了两下眼睛。“你让我想起我年轻的时候。”他轻轻地说着，盯着我的双眼，一秒、两秒，然后又把目光转向森本先生。“这是关于那13个西部州的事情？”他问。“是的。”森本回答道。“嗯。”鬼冢先生垂眸低头，似乎在思考，然后再次抬头望着我。“好的，”他说，“就这样，西部的13州归你。”

他说，那个万宝路男人可以继续在全国销售他的摔跤鞋，但只能在东海岸销售田径鞋。他会亲自写信通知万宝路男人这个决定。

在他起身后，我也站了起来，每个人都站了起来。我们都鞠躬表示礼节，最后他离开了会议室。

会议室里的每个人都长舒了一口气。“所以……就这么决定了。”森本说。

“不过只有一年。”他补充道，“然后就要再次讨论标的问题。”

我对森本表示感谢，向他保证鬼冢公司不会后悔今天的决定。我绕着桌子和每个人握手鞠躬，而在回到森本身边时，特别热情地跟他握了

手。然后，我跟着秘书走进侧间，签了数份合同，并且下单订购了高达3500美元的鞋子。

我一路飞奔回到酒店。在半路就忍不住跳了起来，像个舞者一样在空中跳跃。我在栏杆边停下，望着外面的港湾，现在可以尽情体会这份完整无缺的美丽了。我望着船只轻快地在风中摇曳，决定也要租一艘，去看看日本的濑户内海。一个小时之后，我就站在船头，微风拂过我的头发，船只在落日的余晖中缓缓前行，一切都如此美好。

第二天，我搭乘火车前往东京，是时候踏上云端之旅了。

再见，亲爱的萨拉

所有的旅行指南都说要在晚上攀登富士山，坚称最好的攀登行程就是在登顶时看见太阳从顶峰缓缓升起。所以我在傍晚赶往富士山脚，那天的天气闷热潮湿，但温度却逐渐下降，我立即重新考虑是否要穿百慕大短裤、T恤和鬼冢虎鞋。我见到从山上下来的一个人穿着橡胶外套，于是就拦下他询问三美元是否可以买他的外套。他看着我，又看看外套，点头答应了。

我在日本的所有交易都谈成了！

随着夜幕降临，数百名当地人和游客陆陆续续出现，朝着山顶爬去。我注意到所有人都带着一根木棍，上面挂着叮当作响的铃铛。我找到一对年迈的英国夫妇，询问这些木棍的作用。“这可以辟邪。”那位女士说。

“山上有邪物吗？”我问。

“谁知道呢。”

于是，我也买了一根木棍。

然后，我又注意到有人聚集在路边买草鞋。那位英国女士解释说，因为富士山是座活火山，火山灰肯定会把鞋子弄坏，所以登山者都会穿一次性的草鞋。

于是，我又买了草鞋。

虽然剩下的钱更少了，但最终我还是装备齐全地出发了。

据旅游指南所说，富士山有多条下山的路，但上山的路只有一条。我觉得这里面肯定也有着生活的哲学。上山的路上沿路挂着多种语言所写的标识，表示在到达山顶前会有9个站点，每个站点都有供应食物和休息的地方。不过，我在两个小时内却多次路过三号站点，难道日本人的计数方法不同？心中警铃大作，我在想是不是13个西部州实际指的是三个？

我在第七个站点处停下买了一杯日本啤酒和一碗面作为晚餐。在吃晚餐的时候，我跟一对情侣攀谈起来。他们也是美国人，比我要年轻，我觉得他们应该是学生。男生走的应该是校园风，不过有点可笑：高尔夫球裤、网球衫和腰带，各种颜色堆在一起就像个复活节彩蛋。而女生更是个实实在在的另类：破旧的牛仔裤、褪色的T恤、乱糟糟的深色头发，大大的眼睛是棕黑色的，有点像浓缩咖啡。

两个人都因为爬山而汗流浃背，却注意到我并没有出现这种情况，我耸肩表示我是俄勒冈的一个径赛运动员。“800米赛跑。”年轻的男孩皱眉，而他的女朋友却说：“哇，太厉害了。”我们喝完啤酒后就一起再次开始登山之旅。

女孩名叫萨拉（Sarah），来自马里兰。“马匹之乡。”她说。富裕的地方，我想。她肯定从小就经常骑马、跳高和表演，大部分时间都是在马背和表演场上度过的。她谈到了自己最喜欢的小马和大马，就好像那是她最亲密的朋友。

我又问及她的家庭。“父亲开了一家糖果公司。”她说。在她提到公司名字后，我不禁笑了起来，我之前吃过不少她家的糖果，有时在赛前就会来一块。公司是由她的祖父创办的，不过她犹豫地补充说自己对金钱没什么兴趣。

我注意到她的男朋友又一次皱起眉头。

她当时在康涅狄格女子学院（Connecticut College for Women）学习哲学。“不是什么好的学校。”她略带遗憾地说道。她想要去史密斯学院

（Smith College），她姐姐就在那里读大二，不过她没有考上。

“听起来你还没有从被拒绝中恢复过来。”我说。

“要恢复估计还早着呢吧。”她说。

“被拒绝从来都不是一件容易接受的事情。”我说。

“这还用你说吗。”

她的嗓音很特别，某些单词的发音有点奇怪，我不知道那是马里兰的口音还是她自己口吃，不管怎样，都挺可爱的。

她问我为什么来日本。我解释说自己是为了拯救自己的公司。“你的公司？”显然她当时想到了自己家里的那些男人们，公司的创始人、行业的领军者及创业家。“是的，”我说，“我的公司。”“那么你拯救……成功了吗？”她问。“成功了。”我说。“家里的所有男孩都要去上商学院，”她说，“然后又都计划成为银行家。”她的眼睛四处望了一下，补充道：“每个人都做着同样的事情—— 太无聊了。”

“我害怕无聊。”我说。

“啊，那是因为你是一个叛逆者吧。”

我停下脚步，把拐杖插进地里。我，一个叛逆者？想到此，我双颊居然微微发烫。

在我们接近山顶的时候，小路逐渐变窄。我说，这让我想起自己在喜马拉雅山的经历。萨拉和她的男朋友盯着我。喜马拉雅？她是真的大为惊叹，而他也是真的生气了。随着山顶慢慢地映入眼帘，攀登变得危险、艰难。她抓住我的手。“日本人有句俗话，”她的男友见此大声地对着我们、对着每个人咆哮，“智者一生只登一次富士山，愚者才会登两次。”

没有人为此大笑。虽然我挺想笑的，不过却是因为她男友的复活节彩蛋装束。

在顶峰时，我们走进一个大的木制鸟居。我们坐在鸟居旁边等候着

。空气有点奇怪，不是真正的黑暗一片，却也没有太多光亮。太阳逐渐露出地平线。我告诉萨拉和她的男友，日本人会把鸟居放在神圣的交界地带，这个世界与其他世界的通道处。“不管你从哪里的世俗之地进入神圣领域，”我说，“你都会找到鸟居。”萨拉喜欢这种说法。我告诉她禅学大师相信山是“流动”的，但我们不能总是以我们有限的感官来认知流动，实际上我们在那一刻的确觉得富士山在流动，就像是在世界的海洋中乘风远航。

与上山不同的是，下山不需要浪费太多的精力和时间。在山脚，我对着萨拉和“复活节彩蛋”鞠躬告别。“很高兴认识你们。”“你要去哪里？”萨拉问。“我今晚打算待在箱根旅馆。”我说。“好，”她说，“我跟你一起。”

我后退一步，望着她的男友。他只是皱皱眉，最后我才意识到原来两人并不是情侣。复活节快乐。

此后两天里，我们都在酒店里畅谈人生、肆意大笑，然后互生好感。一切如此自然地开始。要是永远都不会结束就好了，当然天下没有不散的筵席。我必须返回东京赶回家的航班，而萨拉决定继续前行，前往日本其他地方。我们没有计划再见面，她是个崇尚自由的人，根本不信计划这一套。“再见。”她说。“见到你很高兴。”我说。

在我上飞机前的几个小时，我去了一趟美国运通办事处。我知道她在某个时间也会去那里，向家人要钱继续旅行，所以就给她留了一张便签：“你回东海岸时肯定要途径波特兰……为什么不停下来看看呢？”

我回家的第一个晚上，晚餐时，我跟家人分享我的好消息：我遇见了一个女孩。

然后又告诉他们其他好消息：我挽救了自己的公司。

我转过头严肃地望着我的双胞胎妹妹们。她们俩每天都有一半的时间会守候在电话旁，等着电话铃声响起。“她的名字是萨拉，”我说，“如果她打电话来，请……态度和善一点。”

几周之后，我办完琐事回到家，在客厅里见到了萨拉，她跟我的母亲和妹妹们坐在一起。“惊喜吗？”她说。她肯定是收到了我的信息，决

定应邀过来。她是从机场打电话来的，是乔安娜接的电话，然后她就发挥妹妹的作用，即刻开车去机场把萨拉接了回来。

我笑着跟她抱在一起，不过感觉有点奇怪，因为妈妈和妹妹们都在看着。“我们出去走走吧。”我说。

我从卧室里给她拿了一件夹克，然后就在微微细雨中走向附近一个树木葱葱的公园。她望着远处的胡德山，赞同我的说法，也认为胡德山跟富士山特别相似，我们不禁回想起在日本的那些时光。

我问她住在哪里。“傻子。”她说。这是第二次她自愿进入我的领地。

两个星期里，她都住在我父母的客房里，就像家里的一员，我开始想着说不定某天她真的会成为家里的一员。我不太敢相信，因为她是如此吸引着毫无魅力的奈特。我那两个防备心重的妹妹、害羞的母亲、独裁的父亲，没有一个人可以抵挡她的魅力。特别是我的父亲，在他们握手时，我可以感觉到她融化了父亲内心的某些坚硬之处。可能是因为家庭条件不错，周围朋友都有权有势，所以她也有着那种自信，你一生中可能会碰见一两次的那种自信。

她显然是我所认识的人中唯一一个可以同时聊到贝比·佩利 [3] 和赫尔曼·黑塞 [4] 的人。她崇拜这两个人，特别是黑塞，她打算有朝一日要写一本关于黑塞的书。“黑塞说过，”她有天晚上在用餐时说，“幸福是一种方式，而不是内容。”全家人都在默默地吃着炖肉，喝着牛奶。“很有意思。”父亲说。

我把萨拉带到蓝带体育公司的全球总部——　地下室，向她展示了自己的经营业务。我给了她一双Limber　Up，她在我们出门去海岸边的时候会穿着它。我们还一起去爬了汉姆山（Humbug　Mountain），沿着扇形海岸捉螃蟹，在树林里摘越橘。站在24米高的云杉下，我们吃着越橘，忘情拥吻。

在她必须飞回马里兰的时候，我觉得像是丢了什么似的。每隔几天，我就会给她写信。我写了有生以来的第一封情书。

亲爱的萨拉：

我突然想起和你一起坐在鸟居旁等候日出的场景……

她总是立刻回信，在信里向我表达她从未减少的爱意。

1964年的圣诞节，她再次来到我的身边。这次是我去机场接的她。在我们回家的路上，她告诉我在上飞机前跟父母大吵了一架。她父母不让她来，他们不认同我的存在。“我父亲对着我大吼。”她说。

“他吼了什么？”我问。

她模仿着她父亲的语调：“你不能因为在富士山上遇见一个男人就以为他是你的一切。”

我不太自然地笑笑。我知道自己正处于胜负的关键时刻，但没有意识到原来爬富士山也是我的劣势之一。爬富士山有什么不好的呢？

“你怎么逃出来的？”我问。

“我哥哥帮我的，他悄悄带我溜出家门，然后开车送我去机场。”

我不禁好奇她是不是真的爱我，还是只把我当作一个叛逆的机会。

那几天，如果我在忙着蓝带体育公司的工作，萨拉就会跟母亲一起出去逛。晚上，我们俩会一起去市中心用餐、喝酒。周末，我们会在胡德山玩雪。在她必须回家时，我又开始患得患失。

亲爱的萨拉：

我想你，我爱你。

她随即回信表示她也想我，她也爱我。

然后，在冬季的冰雨中，她信中的热情也稍稍退却了。信里不再是热情洋溢，或者不再是我所想的。可能只是自己想太多，我这样告诉自己。但我必须要弄清楚，所以就打电话找她。

一切都不是因为我想太多。她说，她经过再三考虑，不太确定我们是否适合彼此。她不确定我对她而言是不是足够世故圆滑。“世故圆滑”

，这是她所用的词。在我还没来得及反驳、沟通前，她就挂断了电话。

我拿出一张纸，给她打了一封长长的信，乞求她再好好地考虑一下。

她随即回信，没有任何商量的余地。

蓝带有了第一位员工

鬼冢公司的新一批鞋也已经到货，我却没有心思去处理。我在几周里都心情郁闷，躲在地下室里，躲在自己的房间里，躺在床上望着我的蓝丝带。

虽然我没有告诉他们，但家人都清楚发生了什么。他们没有询问细节，也不需要或不想要了解细节。

但我的妹妹珍妮除外。某天，在我外出的时候，她走到我的房间，在桌子里找到萨拉的信。后来，我回家来到地下室时，珍妮过来找我，她坐在旁边的地板上说，她仔细读了所有的信，包括最后一封我被拒绝的信。我别开头不想说话。“你没有她会过得更好。”珍妮说道。

我的眼里蓄满泪水，点头道谢。因为不知道该说些什么，所以我就问珍妮有没有兴趣在蓝带体育公司做兼职。我显然已经落下很多工作，所以肯定需要一些帮助。“因为你对邮寄很有兴趣，”我哑着嗓子说，“可能你会喜欢做那些文秘的工作。一块五一个小时？”

她咯咯地笑了起来。

就这样，我的妹妹成了蓝带体育公司的首位员工。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1965
脆弱的蓝带

作为会计师的我依旧能看出风险的存在，而作为创业者的我却也见到可能性。所以我折中了一下分开看待，继续前行。

我在年初就收到杰夫·约翰逊的来信。在西方学院偶遇后，我给他寄了一双鬼冢虎作为礼物，他在信中表示穿上它跑步之后，相当喜欢这款鞋。他太喜欢这双鞋了，其他人也喜欢，人们总是不停拦下他，指着鞋问他在哪里可以买到。

约翰逊在我们上次见面后不久就结婚了，他说，他的妻子已经怀孕，所以除了做社工外，还想要找点赚外快的方式，而鬼冢虎似乎比阿迪达斯更有前景。我回信询问他是否愿意担任“委托销售员”，也就是他每卖出一双跑鞋就有1.75美元提成，而每卖出一双钉鞋会有两美元。我当时刚开始招募兼职销售代表，所有人的标准费率都一样。

他即刻回信表示同意。

随后我们之间的信件来往不仅没有停止，反而在长度和频率上都有所增加。最初只有两页，然后是4页，再然后就是8页。最开始每隔几天才有一封，后面越来越频繁，几乎每天都有，信件投递口就像是瀑布一样，每封信件的寄件地址都一样：加利福尼亚州锡尔滩492号邮政信箱，邮编90740。然后，我就开始怀疑聘用这样一个人干什么。

我当然喜欢他的投入，同样他的激情也无可挑剔，但我开始担心他是不是投入太多激情和精力。在第二十封信或第二十五封信寄来的时候，我开始担心这个人是不是精神错乱，好奇为什么一切如此顺风顺水，好奇他什么时候将说完所有他急需告诉我或问我的事情，好奇他是否会用完邮票。

蓝带的二号员工，永远在倾诉

约翰逊似乎每次脑子里有什么想法时就会写下来，然后塞进信封。他写信告诉我，他一周卖了多少双鬼冢虎，一天卖了多少双；谁在哪场高中比赛中穿了鬼冢虎，最后的名次是多少；他想要扩大销售区域，不仅是在加利福尼亚，还想在亚利桑那州卖鞋，可能最好还包括新墨西哥州。他建议，我们可以在洛杉矶开一家零售店。他告诉我他在考虑在跑步杂志上刊登广告，问我有什么想法。他会写信告诉我他已经在跑步杂志上登了广告，反响不错。他会写信询问我为什么之前没有回复他的信件，会写信请求我给予鼓励，还会写信抱怨我之前没有回信给他鼓励。

我始终认为自己是一个尽职的通信对象（我在全球旅行时给家里寄过无数封信件和明信片，我还真心实意地给萨拉写过信），而且我也总是想要给约翰逊回信，但在我抽时间准备写信时，总是会收到另一封信，于是我就不停地在等待。可能光是信的数量就让我望而却步，他的那种急切需求也让我不想再给他鼓励。好多个晚上，我都会坐在地下工作室的黑色皇家打字机前，把纸装上开始打字，“亲爱的杰夫”，然后就空白一片，我不知道该从哪里开始，不知道首先该回答他的哪个问题，于是我就起身去处理其他的事情，然后第二天又会收到约翰逊的另一封信，或者可能是两封。很快，我就会有三封没有回复的信，每天都不知道该从何下手。

我让珍妮去应付约翰逊的信件。“好的。”她说。

结果不到一个月，她就把信件扔在我面前，情绪激动地说：“你付的薪水可不够付我的工资。”

有时，我不会从头到尾、一字一句地读约翰逊的信。但略读之后会发现，他会在闲暇和周末的时候卖鬼冢虎，他打算继续做自己的全职工作，也就是作为洛杉矶的社会工作者。我一直不太理解，约翰逊根本不

是那种善于社交的人，实际上他看起来总是有点不愿与人来往，这也是我喜欢他的一点。

1965年4月，他写信表示自己打算辞掉社工的工作，虽然他一直不喜欢这份工作，但压死骆驼的最后一根稻草就是圣费尔南多谷（San Fernando Valley）的一个情绪抑郁的女人。他之前计划要去核实她的情况，因为她扬言打算自杀，但他首先打电话询问她，她是不是真的计划在那天自杀。如果是真的，他就不想要浪费时间和金钱一路开车去那边了。那个女人和约翰逊的上级都不认同他的方法，觉得这是他漠不关心的表现。约翰逊也的确如此。他不关心，在那一刻，约翰逊写信告诉我他了解了自己，也清楚了他的宿命。社会工作不是他的宿命，他来到这个世界不是为了解决人们的问题，他更喜欢关注人们的双脚。

在内心深处约翰逊坚定地认为跑者是上帝的选择，如果方法得当、斗志昂扬、形式恰当，跑步就是一种神秘的练习，完全不亚于沉思或祈祷，所以他觉得自己受到上帝的召唤，要帮助跑者到达天堂。我一生大部分时间都是围绕着跑者转的，但从未遇见这种转瞬即逝的浪漫主义。甚至跑步界的耶和华——鲍尔曼，也没有蓝带体育公司的二号兼职员工对体育抱着的如此虔诚的态度。

实际上，在1965年，跑步甚至不算是一种运动。跑步并不是广受欢迎的运动，但也不是无人问津，它只是一种常见的运动罢了。人们认为，出门跑上8公里是怪胎才会做的事情，可能只是为了燃烧、释放疯狂的精力。为了愉快而跑步，为了锻炼而跑步，为了产生内啡肽（endorphin）而跑步，为了更健康长寿而跑步——这些事情都是闻所未闻的。

人们特别喜欢嘲笑跑者。看到路上的跑者，司机会放慢速度按响喇叭，大叫道：“跑步还不如骑马啊！”然后，朝着跑者的头部扔过去一罐啤酒或苏打饮料。约翰逊以前就经常被百事可乐砸中。他想要改变现状，他想要帮助全世界所有被压迫的跑者，想要为他们带来光明，创建一个属于跑者的社区。所以他可能归根到底是个社会工作者，不过却只想和跑者社交。

但归根结底，约翰逊想要通过他想做的这些事情赚钱养家，而在1965年，这几乎是不可能的。在我身上，在蓝带体育公司，他觉得自己看见了希望。

我竭尽所能打破约翰逊对于这种想法的美好幻想，尝试各种方法来浇灭他对我和我公司的热情。除了不回信，我也不给他打电话，不拜访他，也从不邀请他来俄勒冈。我当然也从未浪费任何机会告诉他残酷的事实，在为数不多的回信中，我坦诚地表示："虽然公司发展状态不错，但我实际还欠俄勒冈第一国民银行11000美元……现金流是负的。"

他即刻回信询问是否可以成为我的全职员工。"我想要在鬼冢虎身上实现这一切，而且也有机会去做其他事情——　跑步、学业，当然还有自己创业。"

我摇头表示不理解，我都跟这个人说了蓝带体育公司就像泰坦尼克号一样正在逐渐沉没，他的回复却是请求得到一个头等舱位。

好吧，我想，即便我们的确落败，但好歹会有人与公司相伴。

所以在1965年夏末，我回信接受了约翰逊成为蓝带体育公司首位全职员工的提议。我们通过邮件协商他的薪水，之前他做社会工作者的月薪是460美元，不过他表示400就够了。我同意了，不过不太情愿，似乎这个要价过高，约翰逊又太散漫轻浮，而蓝带体育公司又太脆弱——不管怎样，我都觉得这只是暂时的。

作为会计师的我依旧能看出风险的存在，而作为创业者的我却也见到了可能性。所以我折中了一下，继续前行。

管什么银行，我想要的是狠踩油门一路狂飙

在此之后，我就完全把约翰逊的事情抛到脑后。我目前还要解决更大的问题—— 银行对我的表现不满意。

在第一年销售额达到8000美元后，我当时预测第二年会达到16000美元，而银行方面表示这相当令人担忧。

"销售额增长率达到100%是令人担忧的事情吗？"我问道。

"对于你的净资产而言，你的成长速度太快了。"银行表示。

"这么小的公司怎么可能成长太快？如果小公司成长快，肯定是在

积累净资产。”

“不论公司规模大小，原理都是一样的，资产负债表外的增长存在风险。”

“人生就是要成长，”我说，“公司就是要成长，你不成长就会被淘汰。”

“但我们不这么看。”

“你不能跟一个跑步运动员说你在比赛中跑得太快了。”

“这两件事风马牛不相及。”

银行的想法才完全是风马牛不相及，我想这么跟他们说。

我所学到的理念就是，销售额持续增长，有赢利能力，再加上无限的上涨空间，就等于高品质的公司。不过在那个年代，商业银行与投资银行不同，它们目光短浅，只关注现金余额，希望你永远不要超越你的现金余额。

我一次又一次心平气和地尝试对银行解释我的鞋类业务。我说，如果我不保持上涨趋势，就没法说服鬼冢公司相信我是美国西部地区最佳的经销商。如果没法说服鬼冢相信我是最好的，他们就会找其他人来代替我。并且，这一切还没考虑与最大的“怪物”—— 阿迪达斯之间的竞争。

银行方面无动于衷。与雅典娜的劝说不同，他们完全没有把我的劝说当一回事。“奈特先生，你需要放慢增长速度。你没有足够的净资产来支持这种增长。”银行一遍又一遍地说。

净资产，我开始厌恶这个词，银行不停地使用它，它变成了一个调子在我脑海里不停播放，让我无法摆脱。净资产—— 我在早上刷牙时会听到；净资产—— 我在晚上上床睡觉时会听到；净资产—— 我甚至到不想大声提到这个词的地步，因为这根本就不是一个具有真正内涵的词，不过是官僚的行话，现金的代名词，而我缺少的正是现金。这是对我的故意刁难。我把所有尚未确定进账的资金都直接投入到自己的业务

中，这么做是不是太鲁莽？

我对现金余额置之不理，于我而言这没有任何意义。当然，对这点始终都是需要持有谨慎、保守、明智的态度的，但“路边”根本不缺谨慎、保守、明智的企业家，我想要的是狠踩油门一路狂飙。

在一次次的见面中，我都或多或少保持沉默。银行所说的任何事情，我都最终表示同意，然后完全随心所欲地做自己高兴的事情。我会再次向鬼冢公司订购鞋子，数量是前一次的两倍，然后睁大双眼无辜地出现在银行，请求银行提供一份信用证来支付这笔贷款。银行总是惊诧不已：“你想要多少？”而我总是假装因为他们的惊诧而惊讶。“我觉得你看得出这是明智的……”我会虚与委蛇，协商磨合，而最终银行也会批准我的贷款。

在我把所有鞋子卖出去，再全额偿还借款后，我就会再重演一遍整个过程：在鬼冢公司下一笔大订单，一般是前一次的两倍，然后再穿着最好的西装去银行，脸上露出天使般无辜的表情。

处理我业务的银行家名叫哈里·怀特（Harry White），大概50岁，慈眉善目，嗓音就像是碎石在搅拌机里被搅拌时的声音，他似乎不太想做银行家，特别不想做我的银行家。他是在被迫的情况下接手我的业务的。我接触的第一个银行家是肯·柯里（Ken Curry），但在我的父亲拒绝成为我的担保人后，柯里就直接打电话联系他：“你只跟我说，比尔，如果这个孩子的公司出现问题，你还是会支持他的，对吗？”

“当然不会。”我的父亲说道。

所以，柯里决定自己还是不要参与父子之间无声的战争了，然后怀特就理所当然地接手了。

怀特是第一国民银行的副总裁，这个职位具有误导性，其实他没有太大的权力，上级时刻严密监视着、事后评论着他的一举一动，终极大老板其实是鲍勃·华莱士（Bob Wallace）。真正对怀特施压的也是华莱士，所以怀特才会对我施压。正是华莱士盲目追求净资产，对增长嗤之以鼻。

身材魁梧、表情凶狠、胡子拉碴的华莱士年长我10岁，但他却觉得

自己是银行的青年传奇。他决心成为银行的下一届总裁，认为所有不良信用风险都是他和这个目标之间的拦路虎。他不喜欢为任何事给任何人提供信贷，但我的资产负债差额总是徘徊在零左右，所以他觉得我是一个随时可能爆发的灾难。只要一个季度的增速放缓、销量下滑，我的公司就会关门大吉，而华莱士银行的大厅可能就会摆满我没有卖出的鞋子，银行总裁的高位也会与他失之交臂。就像萨拉在富士山上说我是个叛逆者，华莱士也把我看作一个叛逆者，但他可没有任何赞美的意思。当然，回想起来，萨拉最后其实也没有赞美的意思。

当然，华莱士不会总是直接跟我坦白，而是通过他的中间人怀特来传达。怀特信任我和蓝带体育公司，但他会始终悲伤地摇头告诉我，华莱士已经做出决定，华莱士已经签署支票，华莱士不是菲尔·奈特的粉丝。我觉得怀特用“粉丝”这个词是恰当的、生动的，也是一种有希望的描述。他高高瘦瘦，之前也是个运动员，喜欢谈论体育。毫无疑问，我们英雄所见略同。另一方面，华莱士看起来就像是个从不会踏上球场的人，除非是为了收回未能如期还款的器材。

如果告诉华莱士哪里可以扔掉我的净资产，他肯定会相当满意，会立刻冲出门，把我的业务转到其他地方，但在1965年，我根本无处可去。第一国民银行是小镇里唯一提供贷款的地方，华莱士清楚这一点。俄勒冈当时只有两家银行，第一国民银行和美国合众银行（U.S.Bank），后者已经拒绝我的请求。如果我被前者抛弃，那就完了（现在，你可以住在一个州，却在另一个州的银行贷款，没有任何问题，但当初的银行监管更为严格）。

同样，当时也不存在所谓的风险投资。一个具有雄心壮志的年轻人几乎无处可去，而唯一能去的地方也被那些趋避风险、没有丝毫想象力的守门人给紧紧看守住了。华莱士就是规则，而不是例外。

另一方面，鬼冢公司方面总是拖延装运时间，这使情况更加糟糕，更少的销售时间就意味着没有足够时间赚足够的钱来偿还贷款。而在我向他们表示不满后，对方也没有任何回复。即便是有所回复，他们也根本不理解我的困境。我不得不再次发送电报，着急地询问最新一批货物的装运动向，而我通常得到的回复就是令人发狂的敷衍：“还要几天。”就好比你拨打911，结果另一头的人却哈欠连天。

考虑到所有的问题和蓝带体育公司阴云密布的未来，我觉得自己最好还是找份靠谱的工作，一个在所有一切崩盘后还能依靠的铁饭碗。与此同时，约翰逊全身心投入到蓝带体育公司的工作之中，所以我决定扩大业务范围。

当时我已经通过了注册会计师考试的所有科目，所以就把自己的考试成绩和简历邮寄给几家当地的事务所，面试三四家之后，最终被普华会计师事务所 [5] 聘用。无论喜欢与否，我正式地、不可撤销地成为了一名持证上岗的会计师。我当年的纳税申报单没有把自己的职业列为个体户或是企业主，而是会计师菲利普·奈特。

会计艺术家海斯

多数情况下，我并不在意那些名头。对于创业者而言，我在蓝带体育公司的银行账户中投入适当的薪水，填补我的宝贵净资产，增加公司的现金余额。同样，与莱布兰德不同的是，普华会计师事务所在波特兰的分支机构是一个中等规模的事务所，相比于莱布兰德只有4名会计师，这家公司有30名左右，它更适合我。

这份工作也同样更适合我。普华拥有不同的客户，既有有趣的新创企业，也有知名的公司，事务所的客户涉及你可以想到的各行各业——木材、水利、电力、食品……在针对各类公司进行审计，探索其内在问题，分类再综合时，我也了解到了不同公司是如何存活或被淘汰的，公司是如何让产品畅销或滞销的，公司是如何卷入困境，又是如何摆脱困境的。我仔细记录着公司的成功秘诀和失败原因。

经过多次这样的过程，我了解到缺少净资产才是失败的主要原因。

会计师通常是团队合作，而最佳团队的领导就是事务所最好的会计师德尔伯特·海斯（Delbert J.Hayes），同时也是目前事务所的招牌。他身高1米88，体重136公斤，穿紧身、廉价的聚酯面料的西服。海斯的确拥有天赋、智慧和激情，当然胃口也不小。他认为，最令人高兴的事情莫过于吃着特大号三明治，喝着一杯伏特加，但在研究报表时他不会做这两件事。此外，他的烟瘾也不小。不管是晴天还是雨天，他都喜欢吸口烟，享受一番。他每天至少要抽两包烟。

我也认识其他资历、技能不错的会计，不过海斯在这方面确实拥有绝佳的天赋。在大量普通的数字中，他可以区分出美的原始要素，他就像诗人看待白云、地理学家看待岩石一般看待数字。他可以从数字中谱出狂想曲，找到通俗的真相。

还有神秘的预测。海斯可以利用数字预测未来。

日复一日，我望着海斯做着那些我从未想过可能性的事情——　他把会计做成了艺术。换言之，他和我，和所有人都可以是艺术家。这是个绝妙、崇高的想法，我是永远都不可能想到的。

理智上，我清楚这些数字都是美妙的。在一定程度上，我明白数字代表着秘密代码，而在每行数字背后都蕴含着飘渺的柏拉图抽像的理型（form）。我的会计课程就曾教会我类似的事情。就像体育，田径场会让你特别尊重数字，因为数字代表你的成绩，不多不少。如果我在比赛中的表现不佳，可能是有原因的——　受伤、疲劳、心情不佳——　但没人在意。我最后得到的数字就是其他人会记住的一切。我们生活在这种现实之中，而海斯这个艺术家却可以让我真正地体会到。

唉，我开始担心海斯是那种悲剧性的艺术家，像梵高那样孤芳自赏的艺术家。他每天的一言一行、穿着品味都太过糟糕，在公司里也不与别人交流，而且还有各种恐惧症——　恐高、怕蛇、怕虫子、幽闭恐惧，这些导致他与上级和同事的距离越行越远。

海斯最害怕的就是节食。虽然他存在各种缺陷，但普华本可以毫不犹豫地让海斯成为合伙人的，不过事务所无法忽视他的体重，无法忍受一个体重高达136公斤的合伙人。更可能的是，就因为这个令人不愉快的事实，海斯反而吃得更多了。无论如何，他的胃口惊人。

1965年以前，他的酒量和胃口差不多，也就是说他的酒量相当大，而且他还不喜欢独酌。只要一到下班时间，他就会坚持要所有他下属的初级会计师跟他一起喝酒。

他的话就跟他的酒量一样，一说就停不下来，某些会计师会称他为“雷姆斯大叔”（Uncle　Remus），但我从来没有，也从来没有对海斯的滔滔不绝心生厌烦。海斯的每个故事都包含着某种商业智慧——　什么才是公司运营的要素，公司的分类账到底意味着什么。所以我经常在晚

上自愿，甚至积极主动地跟着海斯去波特兰的酒吧，一轮又一轮地喝酒聊天。早上清醒的时候，我觉得自己比在加尔各答时更加虚弱，我需要竭尽全力克制自己，保证自己对普华还有一点价值。

不过当我不是海斯“军队”的小兵时，我还要到后备队服役（役期7年）。每个周四的晚上，从7点到10点，我必须转换角色，成为奈特中尉。我的部队里都是码头工人，我们经常会在仓库区驻扎，距离我收取鬼冢装运的货物的地方不过几个足球场的距离。多数晚上，我的弟兄和我会把货物装上船或是卸下船，会维修吉普车和卡车。我们经常会做体能训练，包括俯卧撑、引体向上、仰卧起坐和跑步。我记得有一个晚上，我带领大家一起跑6公里。因为我需要通过流汗排出跟海斯大喝一场后的酒气，所以就设定了一个相当可怕的速度，我慢慢地提速，自己和后面跟着的人都累得满头大汗。之后我无意中听到一个人在跟另一人说：“奈特中尉喊口令的时候我跟得挺紧的，却没听到他大口喘气。”

这可能是我在1965年里唯一的胜利吧。

后备队在某些周二晚上会有课程。教员会跟大家聊聊军事策略，这一点特别吸引我。教员经常会援引以前的著名战役，以此作为课堂的开篇，但都不可避免会偏离主题，开始聊起越南战争的问题。冲突愈演愈烈，美国不可逆转地深陷其中，仿若被巨大的磁场吸附住了。一名教员告诉我们要把个人生活打理得井井有条，准备吻别自己的妻子或女友。我们将会“上战场，要不了多久”。

我开始逐渐憎恶那场战争。不单单是因为我觉得那场战争是不对的，而且觉得它完全是愚蠢、浪费资源的做法。我讨厌愚蠢和浪费。最重要的是，相比于其他战争，那场战争似乎与我贷款的银行采用相同的原则策略——　作战不是为了胜利，而是为了避免失败。万无一失的失败策略。

我的士兵也持有同样的感觉。在大家解散的那刻就都小跑着去最近的酒吧，也就没什么好奇怪的吧。

与后备队和海斯的轮番畅饮让我不太确定自己的肝还能坚持多久。

海斯会不时外出拜访俄勒冈各地的客户，而我发现自己通常是他拜访各地时所带的一部分。在他下属的所有初级会计师中，我可能是他最

喜欢的，特别是在他出差的时候。

我相当喜欢海斯，但我也敏锐地发现在出差的时候，他完全不拘小节。与以往一样，他总是希望自己的支持者可以与他做同样的事情，你要是跟海斯喝酒就永远不会喝完。他会要求你跟他一样一杯接着一杯喝，就像计算贷方和借方账目一样，仔细地记着你所喝的每一杯酒。他经常表示自己相信团队合作，而如果你在他的团队，那你最好还是乖乖喝下那杯酒吧。

即便是半个世纪以后，在回想自己与海斯在俄勒冈的奥尔巴尼（Albany）出差，为钟华稀有金属（Wah Chung Exotic Metals）审计的那些场景，我的胃都会不禁收缩。在处理完数据后，我们每晚都会在小镇郊区喝上几杯。我同样模糊地记得在沃拉沃拉（Walla Walla）为冷冻食品公司鸟眼公司（Birds Eye）服务的那些日子，每天结束工作之后就在城市俱乐部小酌一番。沃拉沃拉禁酒，但酒吧会规避法律，称自己为“俱乐部”。城市俱乐部只需要一美元就可以获得会员资格，而海斯在俱乐部里声誉良好，不过后来因为我的不当行为，导致两人都被踢出俱乐部。我已不记得当时自己做了什么，但可以肯定的是相当可怕。我同样肯定的是我根本无法控制自己的行为，那时候血液里的酒精含量估计已经达到50%。

我模糊地记得自己吐得海斯的车里到处都是，还记得他轻声、耐心地让我把车清理干净。不过我还清楚地记得的就是海斯涨红的脸，他为我愤愤不平（即便显然是我的错），然后退掉自己在城市俱乐部的会员资格。也许就是因为这样的忠诚，这样不讲理、无根据的忠诚，我可能在那一刻爱上了海斯。在他说着数字背后深刻的寓意时，我对他是崇拜的，而在他对我特殊相待后，我才真正爱上他。

在一次出差途中，在两人深夜把酒聊天时，我跟海斯聊了蓝带体育公司的情况。他认为蓝带体育公司是有前景的，但同样也预见到了不可避免的失败。他说数字是不会骗人的。“在这样的经济条件下创办新公司？还是一家鞋类公司？现金余额还为零？”他懒散地摇着自己毛茸茸的大脑袋表示不赞同。

但另一方面，他表示我也有一个优势——　鲍尔曼，一个传奇合伙人，这绝对是无法估值的宝贵资产。

两头成熟的雄狮相见了

此外，我的资产正在增值。鲍尔曼曾在1964年前往日本参加奥运会，支持他所培训的美国田径队。他的两个跑步运动员比尔·德林杰（Bill Dellinger）和哈利·杰尔姆（Harry Jerome）都获得了奖牌。而在比赛后，鲍尔曼就会转换角色，变为蓝带体育公司的形象代言人。他和鲍尔曼太太前往鬼冢公司参观，让那里所有人都为其魅力所折服。成立公司时鲍尔曼提供的初始500美元资金正是来自鲍尔曼太太的圣诞节俱乐部账户。

两人受到了皇室般的礼遇、VIP级的工厂参观待遇，森本甚至把他们引荐给了鬼冢先生。当然，两头成熟的雄狮相见恨晚。毕竟两人都有同样的过去，感受过同一场战争，两人也仍然将每一天都当作一场战斗。鬼冢先生从不屈服于失败，这一点让鲍尔曼印象深刻。鬼冢先生告诉鲍尔曼自己是如何在日本的废墟中，在几乎所有大城市都还在美国战火的洗礼中时，创建自己的制鞋公司的。他的第一个鞋楦（一个篮球鞋系列）是通过把佛堂蜡烛的热蜡倒在自己的脚上才做成的。虽然篮球鞋根本卖不出去，但鬼冢先生没有放弃，他又把目光转向跑鞋，剩下的就是鬼冢虎鞋子的历史了。在1964年的奥运会中，每个日本跑步运动员穿的都是鬼冢虎。

鬼冢先生还告诉鲍尔曼自己是在吃寿司时突然灵感迸发，设计出鬼冢虎的特殊鞋底的。当时他低头望着自己的木盘，上面放着章鱼脚，蓦然觉得类似的吸盘与跑鞋鞋底相结合说不定会有不一样的效果。自此他了解到灵感可以来源于平凡的事物，可以是你每天吃的东西，也可以是家里周围的各种事物。

鲍尔曼的实验

返回俄勒冈之后，鲍尔曼和新朋友鬼冢先生及鬼冢公司的整个生产团队保持着愉快的联络。他会提出新的想法和产品改进建议。虽然所有人双脚构成都一样，但鲍尔曼坚信它们并不是完全相同的。美国人的身体与日本人不同，美国人更高、更重，所以美国人需要不同的鞋子。在拆解十几双鬼冢虎鞋子后，鲍尔曼就找出了针对美国消费者需求的改进的方法。为此，他做了大量的笔记、草图、设计，将它们都提供给了日本方面。

可惜的是，他也和我一样发现不管你与鬼冢公司员工的私交有多好，一旦你回到美国，事情就完全不同了。鲍尔曼的大多数信件都没有得到任何回复，即便有回复，也是语焉不详或表现出草率的不屑一顾。一想到日本人对待鲍尔曼的方式正是我对待约翰逊的方式，我整个人都觉得心疼。

不过鲍尔曼不是我，他没有把拒绝放在心上。就像约翰逊一样，在自己的信件没有任何回复的情况下，鲍尔曼就会写更多的信，使用更多强调的词语和更多惊叹词。

同样，他也没有停止自己的试验，他继续把鬼冢虎拆开，继续把自己田径队的年轻人当作实验小白鼠。在1965年秋季径赛季上，鲍尔曼每场比赛都会得到两个结果：一个是运动员的表现，一个是鞋子的表现。鲍尔曼会标注如何支撑足弓，鞋底如何抓地，脚趾如何被挤压，以及脚背如何弯曲。随后，他会把自己的笔记和发现结果寄给日本。

他最终有所突破。鬼冢公司按照鲍尔曼提出的意见制造出了更符合美国人需求的鞋型。鞋子内底柔软，对足弓的支撑力度更大，楔型鞋跟减少了对跟腱的压力。他们把原型发给鲍尔曼之后，他简直为之疯狂，要求对方提供更多此种鞋子，然后把这类试验鞋发给自己所有的队员，大家在竞赛中都所向披靡。

鲍尔曼总是以最好的方式看待一点小小的成功。与此同时，他也在测试运动万能药、魔法药剂，以保证自己的队员保留更多的体力和能量。在我还是他的队员时，他就说过运动员补充盐分和电解质的重要性。他会强迫我和其他人喝下他发明的药剂，那是一种由打碎的香蕉、柠檬、茶、蜂蜜，以及其他不知名的配料混合而成的恶心黏稠物。现在，在“修补”鞋子的同时，他还不忘捣鼓自己的运动饮料配方，虽然口感更差，不过效果更好。直到几年后，我才意识到鲍尔曼当时是在研发佳得乐（Gatorade）。

在他的“闲暇时间”，鲍尔曼喜欢思索海沃德田径场（Hayward Field）的地面。海沃德是一个神圣的地方，使用传统的煤渣跑道，但鲍尔曼可不认为可以因为传统而放慢你的速度。只要是下雨天，尤金市（Eugene）的确是经常下雨，海沃德的煤渣路就会变为威尼斯的河道。鲍尔曼觉得橡胶制品更容易晾干、清理和保持干净，同时橡胶鞋会让运动员的

双脚更舒服。所以他就买了一台水泥搅拌器，投入切碎的轮胎和不同类别的化学物质，然后花时间寻找它们混合的最佳黏稠度和构成比例。他不止一次因为吸入产生的“巫师”气体而患重病。头疼欲裂、明显跛行、视力退化，这些都是他追求完美的后续代价。

同样的，我也是在几年后才了解到鲍尔曼实际在忙什么。他当时是在尝试发明聚氨酯。

有一次，我问他是怎样在一天的24小时内安排好所有事情的。当教练、出差、做实验、照顾家庭。他咕哝了一下，好像在说：“没什么。”然后低声跟我说，除此之外，他还在写一本书。

“一本书？”我说。

“关于慢跑。”他生硬地说道。

鲍尔曼总是强调，人们有种错误的想法，那就是只有杰出的奥运会运动员才称得上是运动员，但他觉得每个人都是运动员。只要你身体无碍，就可以运动。而现在，他决心要把这种观念进一步推广，让所有阅读此书的人都了解这个观点。“听起来挺有意思的。”我说。不过我觉得我们的教练忽视了一个问题，那就是到底谁会有兴趣读一本关于慢跑的书？

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1966
天字第一号业务员

我望着弯曲、炽热的地平线，觉得全世界只有一人足够无所牵挂、精力充沛、志向远大、举止疯狂地愿意一经通知就搬去东海岸，而且会在鞋子到达前准备好一切。

在我与鬼冢公司签订的合同就要到期时，我每天都检查邮件，希望对方会写信表示有意续约，或是希望终止合同。无论如何，知道结果总是一种解放。当然，我也希望萨拉会写信给我，说她改变了想法。此外，我也同以往一样，时刻准备应付银行的来函，称我的业务不再受欢迎。

但每天都只有约翰逊的信件。和鲍尔曼差不多，这个人好像永远都不睡觉，我甚至想不到其他理由解释他为何坚持不懈地寄信。多数信中都没有重点，在大量我不需要的信息中，约翰逊的信件一般会包括多个长篇的附加说明和某些闲聊和玩笑。

甚至，还会有手绘的解释说明。

也有可能是乐曲的歌词。

有时是一首诗。

约翰逊敲打着手动打字机，在透明薄纸上粗暴地留下盲文般的印记

，他的不少信件背后都有故事，可能说“寓言”更合适一点。

> 他如何向一个人卖了一双鬼冢虎，但这个人会帮忙卖出更多双，所以他有一项计划……他如何追着、缠着一个高中的主教练，试图向这个教练出售6双鞋，但最终却卖出13双……这不过是表明了……

约翰逊通常会事无巨细地描述他最新投放的广告或是正在考虑在《长跑日志》杂志（*Long Distance Log* ）或《田径新闻》杂志（*Track&Field News* ）背面投放的广告，或者他会描述他计划在广告中采用的鬼冢虎照片。他会在自家建一个临时照相馆，在沙发上诱惑性地摆放鞋子，紧挨着一件黑色运动衫。首先不提这是否听起来像是关于鞋子的色情描写，我根本就没有找到在只有跑步爱好者才会读的杂志上投放广告的意义。我觉得短暂的广告宣传没有任何意义，但约翰逊却似乎乐在其中，而且发誓这类广告会有用，所以我也没有太多理由去阻止他。

约翰逊的信件一般会不可避免地以“挽歌”形式结尾，不管信的末尾是在尖刻地还是认真地指责我未能回复他之前以及再之前的信件。之后可能就会带有一个附录和另一个附录，有时会是一堆附录。再之后就是请求我给予鼓励，但我从来没有这样做，我没有时间鼓励他，而且这也不是我的行事风格。

如今回望过去，我不禁在想自己那么做是否真的是出于自我个性，是否只是在模仿鲍尔曼或是我的父亲，或是两者皆有。我是不是学会了他们那种沉默寡言的行为？我是不是可以效仿所有我崇拜的人？在我阅读所有可以得到的关于将军、首领、武士的故事及我心中三大英雄——丘吉尔、肯尼迪和托尔斯泰的回忆录时，是不是潜移默化地受到了影响？我不喜欢暴力，但我却着迷于在极端情况下的领导力或缺乏领导力。战争就是最极端的情况，但商业中也有类似战争的因素。有人说过商场就是没有硝烟的战场，我颇为赞同。

我并不特殊。在历史长河中，人们会指望士兵发扬海明威的基本美德，在压力下保持优雅。海明威本人就是在望着拿破仑最喜欢的指挥官米歇尔·内伊的雕塑时完成了《流动的飨宴》的多数内容。我从所有关于英雄的书中认识到他们大多沉默寡言，没有一人喜欢说个不停，没有一个只注重微观而忽视宏观环境。巴顿将军说过，不要告诉人们如何做

某事，告诉他们需要做什么，让他们创造惊喜。所以我没有回复约翰逊，而且也不会跟他纠缠。我已经告诉他需要做的内容，希望他会给我惊喜。

也许他可以在沉默中给我惊喜。

疯狂的天才

约翰逊值得赞扬的地方就是，虽然他渴望更多的交流，但绝不会因为缺少交流而丧失信心。相反，他会更加积极主动。他是个直肠子，却意识到我并不是，虽然他喜欢（对我，对我妹妹，对双方的朋友）抱怨，却清楚我的管理风格给了他更多的自由，让他随心所欲地去做事，发挥更多的创造力和能量。他一周工作7天，不停销售产品，推广蓝带体育公司，而在他不销售的时候，也会努力构建自己的消费者数据档案。

每个新的消费者都会有自己的指数卡，而每张指数卡包含这个消费者的个人信息、鞋码和鞋类偏好。这个数据库让约翰逊可以时刻与所有消费者保持联系，让所有消费者获得特殊体验。他会给消费者寄送圣诞节卡片和生日卡，会在他们完成大型比赛或马拉松后发送贺词。只要收到约翰逊的信件，我就知道之后肯定还会有更多。他有成百上千的消费者通信录，各行各业的都有，从高中田径明星运动员到八九十岁的周末慢跑者。不少人在收到约翰逊的又一封信件时，肯定都会跟我有一样的想法：“这个人到底哪儿来的时间？”

不过，与我不同的是，多数消费者会相信约翰逊的信件。多数人会给他回信，告诉他自己的生活近况、个人问题、身体损伤等，而约翰逊会主动表示慰问、同情，提供相关建议，特别是针对受伤的问题。20世纪60年代，几乎没有人了解跑步损伤或常规运动损伤的基本知识，所以约翰逊的信件经常会包含其他地方无法了解的关于运动损伤的相关信息。我只是有些担心其中的责任问题，同样也担心某天我会收到一封信说约翰逊租了一辆卡车，把所有伤者都送到了医院。

某些消费者会自由主动地表达对鬼冢虎的意见，所以约翰逊就开始积累这类消费者反馈，利用反馈创造新的设计草图。比方说，有一个人抱怨称鬼冢虎的平底运动鞋缓冲不够好，他想要参加波士顿马拉松，但觉得穿鬼冢虎不可能跑完42公里，所以约翰逊就雇了一个本地的鞋匠把

一双浴室拖鞋的橡胶鞋底移植到鬼冢虎的鞋底里。瞧，约翰逊自由创造的鞋底有着先进的全掌中底缓冲（目前所有跑者的训练鞋都采用这种标准）。这种约翰逊随意摆弄的鞋底支撑力强、柔软、新颖，所以这个消费者在波士顿马拉松里甚至取得了个人最好成绩。约翰逊向我汇报结果，并且敦促我把结果交给鬼冢公司。鲍尔曼也正好在几周前让我把他的一系列笔记发送过去。我心想，天哪，又来了一个疯狂的天才。

我会不时按照个人想法致信警告约翰逊他的笔友太多了。蓝带体育公司只能在13个西部州开展业务，而一号全职员工却没有意识到这一点。约翰逊的消费者遍布37个州，包括整个东部海岸，也就是万宝路男人所负责地区的核心。万宝路男人对自己所主导的地区没有采取任何措施，所以约翰逊的入侵似乎毫无影响，但我们也不想给他雪上加霜。

我也始终没有抽空告诉约翰逊我的担忧。与以往一样，我什么都没有说。

蓝带的新总部

夏季伊始，我觉得父母的地下室的大小已经不足以作为蓝带体育公司的总部，而我的房间也不够大，所以就在市中心一栋崭新的、整洁的大楼里租了一个只有一间卧室的公寓。租金是200美元，似乎相当高，不过总体很不错。我还租了一些基本家具——　桌椅、双人床、橄榄木沙发，并且尝试将它们摆放得更体现自己的风格。虽然可能不太搭，不过我不在意，毕竟我真正的家具是鞋子。我的第一个单身公寓就这样满满当当地放着鞋子。

我恶趣味地想着自己不把新地址告诉约翰逊，不过还是没有这么做。

毋庸置疑，我的新邮箱开始填满信件，来信地址：加利福尼亚州锡尔滩492号邮政信箱，邮编90740。

我还是一封都没回。

出售**3250**双鞋，开建第一家零售店

之后，约翰逊寄来两封我无法忽视的信。第一封说他也在搬家，他

和自己的新婚妻子离婚了，计划仍定居于锡尔滩，不过要租一间小的单身公寓。

几天之后，他又写信说自己出了车祸。

那天清晨，在圣贝纳迪诺（San Bernardino）的北部，他在前往参加公路赛的路上，打算在参加跑步的同时出售自己的鬼冢虎鞋，但因为疲劳在车上睡着了，醒来时发现自己和自己的1956年大众甲壳虫被撞翻悬空了。他撞开分隔物，滚动着逃离汽车，不久汽车就180度翻转滚落路堤。在约翰逊最后停止翻滚时，他正好后背朝下，面向天空，他的锁骨、双脚和头盖骨都出现断裂。

他说，实际上，他的脑壳都裂了。

更糟糕的是，刚刚离婚的他没有一人可以在康复期间照顾他。

可怜的约翰逊，他现在悲惨极了。

虽然遭遇一系列灾难，但约翰逊还是保持着乐观的心态。他在后面的一系列信件中跟我保证说他肯定会努力履行自己所有的职责，会拖着病体在新公寓里填写订单、寄送鞋子、及时与所有客户通信。一个朋友会给他送信，所以我不用担心。492号邮箱仍然没有停止运行。信的结尾处，他补充道，因为他现在需要解决生活费、赡养费和无法估计的医疗费用问题，所以需要了解蓝带体育公司的长期前景，他问我是如何看待未来的。

我没有撒谎……准确而言。可能是出于惋惜，可能是因为约翰逊那种单身、孤独，浑身裹着纱布还要努力保住工作、保证公司运营的形象萦绕在我的心头，我的语调听起来相当乐观。我说，蓝带体育公司可能在几年后转型为综合体育用品公司，我们可能会在西海岸建立办事处，甚至有一天会在日本建立办事处。“虽然遥远，”我写道，“但似乎值得为之努力。”

这最后一句完全没有一丝虚假。那值得为之努力。如果蓝带体育公司倒闭，我将一贫如洗，我的一切都可能会被粉碎。但我也将收获某些宝贵的智慧，可以用在下一次创业中。智慧似乎是无形的资产，但资产都是一样的，是充分的理由值得为之冒险。创业就是唯一让生活中的其

他风险——　婚姻、财富、地位，变得更有可能的事情。但我希望在我失败的时候，如果我失败的话，我可以迅速结束败局，这样就有足够的时间来整理所有来之不易的经验教训。我不会经常设定目标，但这个目标每天都盘旋在我的脑海里，直到成为我内心的颂歌：迅速结束败局。

在信的结尾处，我告诉约翰逊如果他可以在1966年6月底前出售3250双鞋（据我计算是完全不可能的），我就授权他开建他始终劝说我开业的零售门店。我甚至在末尾放上附录，表明我清楚他会全身心投入其中。我提醒他，如果在相当短的时间内卖掉足够多的鞋子，说不定就要与会计师聊一聊了，因为届时需要考虑所得税的问题。

他回信讽刺地感谢我的纳税建议，但称自己不会缴税，“因为总收入是1209美元，而总支出却是1245美元。”他说。他告诉我，他的腿断了，心也碎了，而且已经身无分文，请求我给他一点鼓励。

但我没有。

全世界第一个跑者圣地

不知使用了何种办法，约翰逊达成了我给的目标。在6月底，他顺利卖出3250双鞋，而且身体也已经痊愈。所以，他坚持要我履行协议。在劳工节前，他在圣莫尼卡（Santa Monica）的皮科大街（Pico Boulevard）3107号租了一个小的零售店铺，我们的第一家零售店铺顺理成章地开业了。

他随后打算把店铺打造为所有跑者都心向往之的圣地。他购买可以找到的和买得起的（来自庭院旧货拍卖）最舒服的椅子，为跑者打造适合闲逛和交流的最美空间，书架上摆满每个跑者都可以阅读的图书，其中不少都是他自己珍藏的初版图书，墙上都是各种脚穿鬼冢虎的运动员照片。他还贮存了一批T恤，胸前丝网印制了鬼冢虎标志，这些都是为最好的客户准备的。此外，他把鬼冢虎鞋子展示在黑色涂漆墙面上，以灯光照射展示，这相当时髦、标新立异。全球没有一个地方有过这样一个专为跑者打造的庇护所，一个不仅出售跑鞋，还颂扬跑者和跑鞋的地方。约翰逊，受跑者们敬仰、志向远大的领袖，终于创建了自己的“教堂”。店铺的营业时间是周一到周六，上午9点到下午6点。

在他第一次写信讲述关于商店的事情时，我想起了自己在亚洲见到的寺庙和神社，我急切地想看一下约翰逊是如何做的，不过我没有时间在此耗费心思。除了自己要在普华会计师事务所工作，与海斯狂欢醉饮外，所有晚上和周末的时间都要用来处理与蓝带体育公司相关的细节事务，每个月还要在后备队服役14个小时，我忙得晕头转向。

之后约翰逊给我寄来一封重要信件，让我别无选择，只能赶飞机前去处理。

长岛“告密者”的来信

约翰逊的笔友客户那时已经达到上百个，其中一个在长岛的高中生写信无意透露出某些令人不安的消息。那个孩子说自己的田径教练近期在谈论从其他地方购买鬼冢虎鞋……好像是某个在谷溪、马萨佩卡或曼哈塞特的摔跤教练。

万宝路男人再次回归，他甚至会在《田径》杂志（*Track and Field*）新发行的期刊中刊登全国性的广告。在约翰逊忙着在万宝路男人的领地狩猎的同时，万宝路男人也把狩猎目标转向我们的地区。约翰逊的所有基本工作都相当出色，已经建立起庞大的消费者基础，他通过辛勤的努力和原始的营销手段推广着鬼冢虎，而如今万宝路男人却想要乘虚而入、渔翁得利？

我不确定自己为何要赶上下一班飞往洛杉矶的飞机，一切本可以电话解决。可能就像约翰逊的客户，我也需要一种社群归属感，即便这个社群只有两个人。

我们所做的第一件事就是沿着海滩进行一次长距离、惩罚般的跑步，然后两个人买了个比萨回到他的公寓。那是典型的离婚男士的公寓，可能还更夸张一点，空间小、光线不足、空无一物，让我回想起自己在全球旅行时住过的某些只有基本设施的招待所。

当然，整个公寓还是带有某些明显的约翰逊风格的，房间里到处都是鞋子。我本以为自己的公寓已经是满满当当地放着鞋了，没想到约翰逊基本上就是在跑鞋里生活的。几乎各个角落、各个表面都放着跑鞋及更多的跑鞋，它们多数都被拆解了。

剩下几个没有放鞋子的角落则放满了书，它们被堆放在自制的书架上。粗糙的木板放在煤渣砖块上，这就是他的书架，但约翰逊所读的都不是垃圾作品。他收藏的大部分书都是关于哲学、宗教、社会学、人类学和西方文学的经典著作。我觉得自己是热爱阅读的，而约翰逊可谓痴迷于阅读。

给我印象最深刻的莫过于整个房间弥散的诡异紫色光线，光源是一个284升的海鱼鱼缸。约翰逊在整理完沙发，给我腾出坐的空间后，就轻拍着鱼缸解释说，大多数刚离婚的男人喜欢在单身酒吧里放松，但他却喜欢在晚上去锡尔滩码头闲逛，寻找稀有的鱼类，并用一种捕鱼枪来捕捉它们，说着便拿出捕鱼枪在我的眼前摇晃，它的外观与第一代的真空吸尘器很相似。我问他如何操作，他说只需要把枪嘴放到浅水区，然后就可以把鱼吸到塑料管里，再到小鱼箱里，之后把鱼扔进自己的篮子里带回家就行了。

他已经顺利积攒了很多奇怪物种，比如海马、黑鲀，他骄傲自豪地向我展示着。他指着自己收藏的珍宝，一条名为“斯特雷奇”（Stretch）的小章鱼说：“说到这一条，该给它喂食了。”

他抽出一个纸袋，从里面拿出一只活螃蟹。“过来，斯特雷奇。”他说着把螃蟹在鱼缸上面悬着摇晃，小章鱼毫不理会。约翰逊又把螃蟹放低一点，蟹钳抓在鱼缸铺满沙砾的底部，然而斯特雷奇仍然没有任何反应。“难道死了？”我问。“看着。”约翰逊说道。

螃蟹惊慌失措地左右爬动，试图寻找掩藏的地方，不过却无处可躲。斯特雷奇心知肚明，几分钟过后，斯特雷奇的底盘试探性地露出某物，貌似是触角或是触须，缓慢地朝着螃蟹张开，轻轻地触碰螃蟹的甲壳。发生了什么？“斯特雷奇刚刚对螃蟹注射毒液。”约翰逊笑得就像是个骄傲的父亲。我们望着螃蟹慢慢地停止爬动，最后一动不动。再之后，斯特雷奇绅士般地用触须裹住螃蟹四周，把它拖回自己的巢穴，也就是他自己在大石块下面的沙砾中挖的洞。

这就是一场病态的木偶剧，一场黑暗的歌舞伎表演，演出者就是无知的受害者和微型海怪——　这难道是我们所面临的困境的预兆和象征？一个活物被另一个活物吞食？这就是自然，是优胜劣汰的选择，我不禁在想这是否也会是蓝带体育公司与万宝路男人之间的故事。

我们后半夜一直坐在约翰逊的餐桌边，仔仔细细地读着长岛“告密者”的来信。他大声地朗读着，然后我再默不作声地读一遍，之后再讨论接下来到底应该做什么。

“你去日本一趟。”约翰逊说。

“什么？”

“你应该去一趟，”他说，“告诉他们我们所做的工作，要求获得你应有的权利，一次性干掉这个万宝路男人，一了百了。一旦他开始销售跑鞋，一旦他真的开始，就不会停下来的。我们要是不能马上说明立场，就死定了。”

我说，我刚从日本回来，而且我也没钱再去一趟。我所有的积蓄都投到蓝带体育公司里，而且我也不可能再找华莱士贷款，只要一想到找他贷款，我就觉得浑身不舒服。此外，我也没有时间。普华每年会有两周的休假，用来在后备队服役，而我的确需要服役，然后他们会再额外提供一周休假，但我已经用完这一周假期。

最重要的是，我告诉约翰逊：“这不会有任何作用，万宝路男人与鬼冢的关系比我更牢固亲密。”

约翰逊却没有任何畏惧地取出自己的打字机，也就是那台折磨我的打字机，开始起草我们可以提供给鬼冢高管用来证明一切的笔记、想法和名单。在斯特雷奇进食结束后，我们两人还在大口地吃着比萨，喝着啤酒，谈论到深夜。

第二天下午，我回到俄勒冈，径直找到普华办事处经理。“我要请两周假。”我说。

他放下手头的文件，抬头盯着我，时间漫长得就像在地狱一般，我差点儿以为自己就要烈火焚身。不过，他清清嗓子，含糊地说着什么，好像是在说：“奇怪。”我没法听清每个词，不过他似乎在思考，从我急迫、含糊的表现看，他似乎觉得我肯定是把某个人的肚子搞大了。

我后退一步，准备为自己辩驳，不过最后还是决定闭口不谈。随便他怎么想，只要允许我请假就行。

一只手抚过稀疏的头发，他叹口气说：“去吧，祝你好运。希望一切顺利。”

万宝路男人出局

我用信用卡买了一张机票，12个月分期偿还。与上一次去日本不同的是，这次我提前发电报通知鬼冢的相关高管我要来日本，想要与相关人员会面。

他们回电表示：没有问题。

接着，他们又表示我将无法见到森本先生。我想，他要么是被炒鱿鱼了，要么就是去世了。电报上说，现在已有新的出口经理。

他的名字是北见。

似曾相识的感觉扑面而来，我再次登上飞往日本的航班，再次阅读、记忆《如何与日本人做生意》的内容，再次乘火车前往神户，入住新港酒店后，在房间里来回踱步。

随后，我立即搭出租车前往鬼冢公司。本以为我们还会在同一间会议室会面，但实际并非如此。我上一次来之后，他们又改建了某些地方。新的会议室更井然有序，空间也更大，不同于以前的布质座椅，现在采用的是皮质座椅，而且桌子也更长了，使人耳目一新，却丧失了某些熟悉感。我觉得有些茫然、害怕，就像在俄勒冈州为某次比赛做准备，结果最后一刻才知道比赛搬到洛杉矶纪念体育场一样。

一个男人走进会议室，向我伸出手，他就是北见。他的黑色皮鞋擦得锃亮，头发也梳得一丝不苟，乌黑的头发全部往后梳，没有一丝凌乱。他与森本是截然不同的，后者看起来总是丝毫不考虑穿着搭配。北见严谨的外表让我有些却步，但他突然对我露出温暖、和善的笑容，客气地让我坐下，让我放松地与他聊聊为何来日本。此时，我清楚地感觉到虽然他的外表成熟老练，但实际对自己也没有信心。毕竟，他从事的是一项全新的工作，他还没有太多的——　净资产，这个词蓦然跳入我的脑海中。

我同样也想到，自己对北见而言也有相当高的价值。我不是个大客

户，但也不算是小客户。地理位置代表一切。我是在美国销售鬼冢虎，而美国市场对鬼冢虎的未来至关重要。可能，只是可能，北见还不想失去我这个客户。可能他希望等到所有业务都过渡到万宝路男人那里后再放弃我。目前而言，我还是一项资产，我有信用，意味着我手里的牌可能要比我想象得更好。

北见的英语水平比森本更高，但口音更重，当我们谈论我的航行、气候、销售的问题时，我花了几分钟才适应。不久其他管理人员陆续进入会议室，围着会议桌一一入座。最后，北见往后一靠。“可以开始了……”他说着停了一下。“鬼冢先生呢？”我问。“鬼冢先生今天无法参会。”他说。

糟糕，我本希望可以引起鬼冢先生对我的兴趣，更何况他跟鲍尔曼的关系很好。一切都成了泡影。在没有任何联盟的情况下，我独自一人陷入不熟悉的会议室里，我只能埋头前进。

我告诉北见和其他高管，蓝带体育公司目前的业绩表现相当出色。我们所有进货都销售一空，而且也在建立强大的消费者群体，我们预计会有稳定的上涨空间。我们在1966年的销售额达到44000美元，预计在1967年会达到84000美元。我描述了在圣莫尼卡新开的零售店铺，介绍为了更美好的未来而开设其他店铺的计划。之后我切入主题表示：“我们非常希望成为鬼冢虎田径系列在美国的唯一经销商，而且我觉得这么做对鬼冢虎也有百利而无一害。”

我甚至都没有提及万宝路男人。

我环顾四周。众人表情冷漠，以北见最为突出，他简练地表示这是不可能的。鬼冢希望美国的经销商是一家规模更大、名声更响、可以处理大量事务的公司，一家在东海岸建有办事处的公司。

“但是，但是，”我急忙表示，“蓝带体育公司在东海岸的确有办事处啊。”

北见靠回椅子：“噢？”

“没错，”我说，“我们在东海岸、西海岸都有办事处，而且不久就会在中西部新建办事处。我们可以处理全国的经销业务，这点没有任何

问题。”我再次环顾四周，众人冷漠的表情总算出现一丝松动。

“好吧，”北见说道，“我们需要重新考虑一下。”

他向我保证会仔细考虑我的提议，所以会议暂时延期。

我走回酒店之后，又是一夜无眠地来回踱步。第二天一早发生的第一件事就是接到了请我返回鬼冢公司的电话，北见将在公司授予我在美国的独家经销权。

他与我签订了三年的合同。

在签署文件和追加订购5000双鞋的时候，我努力地克制自己的情绪，尽量让自己不要表现得太过喜形于色。那些鞋至少需要20000美元，而我根本没有。北见表示他会把鞋运到我在东海岸的办事处，而我当时也没有这个办事处。

我承诺会发电报把准确的收货地址给他。

在东海岸开一个办事处，我该找谁？

在回程的航班上，我望着窗外太平洋上方的云层，心思却回到当时坐在富士山山顶的时刻。我好奇萨拉在得知我这次的意外胜利后会怎么想我；我好奇万宝路男人在收到鬼冢公司的通知表示他已出局后又会有怎样的想法。

我把那本《如何与日本人做生意》收起来，在行李箱里装满各种纪念品：为妈妈、妹妹及哈特菲尔德奶奶买的和服，以及一把可以挂在桌子上方的小武士刀。还有我的最高荣誉——一台小的日本电视，这是我的战利品，我想着默默露出笑容。但在太平洋彼岸的某处，“胜利”的沉重代价也随之而来。我想象着在请求华莱士为这笔巨额新订单批准贷款时他脸上的表情。如果他拒绝，在他拒绝的时候，我该怎么办？

另一方面，即便他同意，我又该如何在东海岸设立一个办事处？在那些鞋子到达美国前我该如何达成此事？我又该找谁来负责？

我望着弯曲、炽热的地平线，觉得全世界只有一人足够了无牵挂、

精力充沛、志向远大、无限疯狂地愿意一经通知就搬去东海岸，而且会在鞋子到达前准备好一切。

不过，我好奇的是斯特雷奇会不会喜欢大西洋呢。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1967
蓝带挺进东岸

在任何情况下，我都轻视他们，厌倦自己每天抬头仰望认为他们遥不可及的那段时光。我不愿再想我的宿命就是永远都无法超越他们。

不过，让约翰逊去东海岸这件事我处理得不太好，甚至是差到极点。因为清楚他的反应，当然也因为害怕他的反应，我没有把整个故事告诉约翰逊。我给他发信表示与鬼冢公司的会面一切顺利，我保住了我们的全国经销权。但我也只谈到了这一点，我觉得自己必须留点希望，我潜意识里觉得自己可能能够招聘到某个人去东部，或者华莱士可能会毁掉整个计划。

而实际上，我的确招到了另一个人，当然，他之前也是长跑运动员。但就在他同意前往东海岸的几天后就改变主意放弃了这份工作。所以，在经历无可奈何、心烦意乱，深陷焦虑和延误的恐慌泥沼中后，我选择更简单的解决方法，让某个人接替约翰逊在圣莫尼卡的零售店的工作。我找到约翰·博克（John Bork），洛杉矶的一个高中径赛教练，也是一个朋友的朋友。他相当感兴趣，表现出极大的热情。

但我如何能够知道他那么急切呢？他第二天就出现在约翰逊的零售店，宣布自己是新老板。“新—— 什么？”约翰逊问。

“我是来接替你的，你需要去东部。”博克说道。

“我要去—— 哪里？”约翰逊说着拿起了电话。

我处理那番对话的方式也不恰当。我告诉约翰逊：“哈哈，伙计，我正要打电话通知你呢。”我说我相当抱歉，没想到他会以这样奇怪的方式得到这个消息，然后解释称自己被迫欺骗鬼冢公司，声称我们已经在东海岸建有办事处。所以，我们必须解决这个困境。鞋子不久就会通过海运寄送到美国，货量相当大。除了约翰逊，没有人可以在建立办事处的同时处理这批货物。蓝带体育公司的命运将落在他的身上。

约翰逊目瞪口呆，之后就愤怒狂躁了。所有一切都发生在短短一分钟内，所以我即刻搭飞机南下去店里看他。

“好吧，波士顿，我来了。”

他告诉我他不想去东海岸，他喜欢加利福尼亚，打算一生都住在这里。我清楚，他在加利福尼亚可以全年跑步，跑步就是约翰逊的一切。他要如何在东部寒冷的冬季坚持跑步呢？何况，那里的冬季还如此漫长。

但他的态度很快就变了。我们站在零售店，也就是他的运动鞋圣殿的中央，他用勉强能听清的音量小声承认这是蓝带体育公司生死存亡的紧要关头，而他已经为蓝带体育公司投入了大量的资金、情感和精力。他承认除了他没有人可以建立起东海岸办事处，他自己发表了一番半自白式的长篇大论。

> 他表示圣莫尼卡的零售店实际可以自动运转，所以他可以在一天内就完成对接任者的培训。而且他已经在偏远地区有过开店的经验，所以这次在东海岸也能迅速解决问题。而我们正需要迅速解决问题，因为这批货物即将抵达，而开学返校的订单也即将蜂拥而至……

然后他别过头，不停地问着墙壁、鞋子或神灵：为什么在任何人都清楚他是—— 他在寻找一个恰当的词—— “毫无天赋的废物”时，不能乖乖闭嘴按我所要求的做，心怀感激地跪下接受这个难得的机会。

我本可以说“噢，不，你不是，不要这么看低自己”之类的话，我本可以的，但我没有。我一言不发地等待。

我继续等待。

“好吧，”他最终表示，“我会过去。”

“太棒了，真是太棒了！谢谢你。”

“但具体在哪里？”

“什么哪里？”

“你希望我去吗？”

“啊，当然。东海岸任何有港口的地方都可以，但别去缅因州的波特兰。”

“为什么？”

“一家公司位于两个不同的波特兰？那会把日本那边搞糊涂的。”

我们经过讨论提出更多选择，最终确定纽约和波士顿是最理想的地方，特别是波士顿。“这里的订单是最多的。”我们中的某个人说。

“好吧，”他说，“波士顿，我来了。”

之后，我交给他一堆波士顿的旅游手册，打算活跃一下沉闷的气氛，虽然有点笨拙，但我已经别无选择。

他问我，怎么正好带着这些手册，我说我知道你会做出正确的决定。

他大笑起来。

约翰逊表现出的谅解、善良的性格让我充满感激，不仅更喜欢他了，而且对他的忠诚度也加深了。我后悔之前那样对他，对那些没有回复的信件感到羞愧。我觉得将来我会有更多的团队成员，但约翰逊却只有一个。

一号全职员工发动“叛变”

结果，让我没想到的是，约翰逊竟然威胁要退出。

当然，还是通过信件。“我觉得我才是目前蓝带体育公司取得的成功的最大功臣，”他写道，“而且至少在未来两年内也会是如此。”

所以，他给我下了两个最后通牒。

1.让他成为蓝带体育公司的正式合伙人。
2.将他的月薪提高至600美元，再加售出运动鞋中超出6000双部分的全部利润的三分之一。

“否则，”他说，“只能再见。”

我致电鲍尔曼，跟他说我们的一号全职员工发动的“叛变”。鲍尔曼一言不发地听我讲完一切后，考虑各方面因素、对比利弊后做出“判决”：“去他妈的。”

我表示我不确定这是不是最好的策略。可能存在安抚约翰逊和给他公司股份之间的折中方法，但在我们更进一步地详细讨论时，发现根本就行不通。鲍尔曼和我都不想放弃任何公司股份，所以即便我想要接受约翰逊的最后通牒，也不可能。

我飞到约翰逊父母所在的帕洛阿尔托（Palo Alto），当时他正在父母家，然后询问他是否可以详谈一番。约翰逊表示他希望自己的父亲欧文（Owen）也加入谈话，会谈就在欧文的办公室里进行。我随即就为他们父子间的相似性所震惊，两人不仅外貌和声音相似，甚至不少特殊习惯都一样，不过也仅限于此而已。从一开始，欧文就激动地大声发表意见，我可以感觉到他才是这次“叛乱”的怂恿者。

欧文是一个销售员，销售的是录音电话机这样的录音设备，而且业绩相当不错。就像多数的销售员，生活于他而言就是一次长期的谈判，而他乐在其中。换句话说，他与我截然相反。我以为我们可以开始了，结果没想到却冒出了另一个完美的谈判者。何时才会结束呢？

在进入正题前，欧文首先想给我讲一个故事。销售员总是这样做。他说，因为我是个会计，所以让他想到近期遇见的一个会计，那个会计为他的客户找了一个裸体舞娘。我觉得这个故事就是围绕舞娘的硅胶假

体是否可以摘除展开的。在他妙语连珠的时候，为了表示礼貌我会大笑，然后抓着椅子把手，等着欧文停住笑声，继续他的开场白。

谈判开头，他就援引自己的儿子为蓝带体育公司所付出的一切，坚称他的儿子才是蓝带体育公司仍然存在的主要功臣。我点头让他继续发表他的意见，克制自己不要与坐在旁边的约翰逊进行任何眼神交流。我好奇他们是否早已预演一切，就像在上一次去日本前约翰逊和我预演我的演讲一样。在欧文结束讲话时，也就是在他说到，考虑到相关事实，他的儿子显然应该成为蓝带体育公司的正式合伙人时，我清了清嗓子，承认约翰逊是个精力充沛之人，而且他的工作是至关重要、宝贵至极的。随后，我加快语速："关键的事实在于，虽然我们的销量达到了4万美元，但实际负债更多。这笔生意根本没多少利润，我们是在为了一个根本不存在的蛋糕争个不停。"

此外，我跟欧文坦白，鲍尔曼不愿意出让任何他在蓝带体育公司里的股份，所以我也不能出让我的。如果我出让自己手里的股份，就意味着我要让出自己一手打造的公司的控制权。这点绝对不可行。

我提出自己的方案，我可以将约翰逊的月薪提高50美元。

欧文盯着我一动不动，那种尖锐、强硬的眼神是在数次激烈的谈判中才能练就的。就是在这样的眼神"拷问"下，欧文多次成功卖出产品。他在等着我屈服，提高我的报价，但于我而言这是生命中需要权衡的关键，因为我已无法再提供任何东西。"要么接受，要么放弃"就像是四张相同点数的牌，不会轻易输掉。

最终，欧文把目光转向自己的儿子，我想我们俩最初就清楚约翰逊才是解决这一切问题的关键。我望着约翰逊的表情，可以体会到他内心的挣扎。他不想接受我的还价，但也不想退出。他喜欢蓝带体育公司，他需要蓝带体育公司，他把蓝带体育公司看作全世界唯一适合他的地方，是与吞噬同一代多数校友和朋友的公司流沙所不同的唯一选择。他曾无数次向我抱怨我们沟通太少，但实际正是我这种放任自由的管理风格造就、锻炼了他的能力，他不可能在其他地方获得这样的自主权。几秒后，他伸出自己的手。"成交。"他说。"成交。"我说着握住他的手。

我们在达成新协议后又一起跑了10公里，如果没记错的话，赢的人是我。

俄勒冈州的男人

随着约翰逊前往东海岸赴任，博克接手管理零售店，我也忙于寻找适合的员工。随后，我接到鲍尔曼的电话，他要我再增加一个人，这个人之前也是他的田径运动员—— 杰夫·霍利斯特（Geoff Hollister）。

我跟霍利斯特一起出去吃了个汉堡，我们相处愉快，甚至在我伸进口袋发现自己没钱付账时，他也毫无畏惧地表示希望达成合作。所以我聘请他在州内销售鬼冢虎，他成了公司的三号全职员工。

不久，鲍尔曼又打电话表示希望我再聘用一个人。他怎么能在几个月的时间里就要我把工作人员数量扩大到原来的4倍？难不成我的老教练觉得我是通用汽车吗？我本来还犹豫不决，但随后鲍尔曼说出了应聘者的姓名。

鲍勃·伍德尔（Bob Woodell）。

毫无疑问，我听过这个名字，俄勒冈的每个人都听过。伍德尔是鲍尔曼1965年所带队伍中的佼佼者，虽然不是明星，但却是个勇敢坚强、积极努力的竞赛者。在俄勒冈三年来第二次卫冕全国冠军的比赛中，伍德尔就像一匹黑马，赢得了与可怕的加利福尼亚大学洛杉矶分校的跳远比赛。我当时就在那里，亲眼见证他的成功，那一刻的情景让我久久不能忘怀。

比赛第二天，电视台都争相报道。但没想到，在俄勒冈的母亲节庆祝活动上，他却意外遭遇事故。伍德尔和20名兄弟会成员当时正抬着花车沿着流经校区的米尔瑞斯河（Millrace）南下，他们本打算把花车翻过来，结果有人脚下打滑，有人就松了手，还有人干脆放开不顾了。大家都尖叫着四散跑开，花车即刻摔得四分五裂，而伍德尔就被困在了下面，他的第一节腰椎被砸断，几乎没有可能再次行走。

鲍尔曼之前在海沃德田径场组织过一次比赛，旨在为伍德尔筹集医疗费，而如今他面临的任务是为伍德尔找一份合适的工作。他说，这个可怜的孩子现在经常坐在轮椅里，在父母的家里盯着墙壁发呆。伍德尔之前试探性地询问可否担任鲍尔曼的助理教练，但鲍尔曼对我说：“我不觉得这样会有任何帮助，巴克，说不定他可以为蓝带体育公司做些什

么。”

我挂断电话之后就去联络伍德尔，差点儿对他说出自己对他的事故深感遗憾之类的话，所幸我克制住了自己。我不确定这件事是否适合说出来，我的脑海中划过好多事情，但每件似乎都不太适合拿出来说。我从没有像这样不知道该说些什么，并且可能我后面都始终是这种状态。面对一个突然连走路都是奢侈的田径明星，你又该说什么呢？我决定只谈公事，不聊私事。我解释称鲍尔曼向我推荐他，我的新公司可以为他提供一份工作。我提议两人一起共进午餐。“没问题。”他说。

我们第二天在波特兰北郊比弗顿市区的一家三明治店见面。伍德尔是自己开车过来的，他已经学会使用水星美洲狮——一款手动挡的特殊车辆。实际上他比约定的时间更早抵达，而我却晚了15分钟。

如果不是因为他的轮椅，我都不知道自己在走进去的那一刻会不会认出伍德尔。我之前曾与他见过一面，在电视上也多次见过他，但经过重重苦难和手术治疗，他已经瘦得不成人形。因为体重减少了近27公斤，他天生立体的五官如今更是像削尖的铅笔一样深刻。不过，他的头发还是那样乌黑，而且明显自然卷曲，望着就像是我之前在希腊乡村某处见过的赫尔墨斯。他的眼睛也是黑色的，闪烁着冷酷、精明的光芒，也许还有悲伤，与约翰逊的完全不同。无论如何，那是一双具有迷人魅力、讨人喜欢的眼睛。我为自己的迟到深感抱歉。

午餐本应是一次面试，但面试的部分不过是形式而已，我们都清楚这一点，俄勒冈人肯定会照顾自己人。幸运的是，除了忠诚外，我们也志趣相投。我们彼此聊得相当开心，多数是关于鲍尔曼的，怀念鲍尔曼“折磨”运动员的不同方式。表面上，那是为了塑造运动员的坚强品格，比方说在炉子里把钥匙加热，然后在桑拿房把加热的钥匙按到运动员光裸的身上，我们两人都是“受害者”。没多久，我就觉得即便伍德尔是个陌生人，我也愿意为他提供一份工作。所幸他恰好是我所喜欢的那类人。我不确定蓝带体育公司的定位，或者蓝带体育公司是否会打出一片天地，不过不论蓝带体育公司之前或未来会有怎样的发展，我都希望会有这个男人的精神在里面。

我为他提供的工作是负责在尤金的俄勒冈大学的校外开设第二家零售店，月薪是400美元。谢天谢地，他没有讨价还价。如果他要4000美

元一个月，我可能就要想想办法了。

“成交？”我说。“成交。”他说。他伸手握着我的手，我仍然可以感觉到他作为运动员的强大力量。

在结账时，我大方地表示我来请客，结果掏出钱包却发现里面空空如也，于是只好问蓝带的四号全职员工是否可以代付，到发工资的时候再一并给他。

“是谁踢走了阿兹特克人？”

鲍尔曼虽然没有继续给我推荐新员工，但却给我送来了最新的实验结果。在1966年，他发现Spring Up的外底会像黄油一样融化，而中底却依旧相当牢固，所以他希望鬼冢公司可以保留Spring Up的中底，但外底采用Limber Up的材质，进而创造出最终版的长跑训练鞋。1967年，鬼冢公司寄来原型，结果令人惊艳。除了极致缓冲功能和流畅的线条外，这款鞋完全就是未来的杰作。

针对这双鞋的名称，鬼冢希望征求我们的意见。鲍尔曼喜欢“阿兹特克”（Aztec），向1968年奥运会（在墨西哥城举行）致敬。我也喜欢这个词。鬼冢方面没有任何反对意见，所以阿兹特克应运而生。

然后，阿迪达斯却威胁要起诉我们。阿迪达斯有一款新的田径钉鞋名为“阿兹特克黄金”（Azteca Gold），计划在同一届奥运会期间推出。之前没有任何人听说过这款鞋，但却毫不妨碍阿迪达斯起哄滋事。

愤怒之下，我驱车前往鲍尔曼家把事情从头到尾说了一遍。我们坐在宽敞的门廊中，望着下方的河流在日光下闪闪发光，就像是根银色的鞋带。他摘下球帽，又再次带上，摩挲着自己的脸颊问道：“是谁踢走了阿兹特克人？”“科尔特斯（Cortez）。”我说。他笑着说：“好的，我们的鞋就叫‘Cortez’。”[6]

我似乎没有任何可能追上任何一个“怪物”

那时的我以一种不健康的态度蔑视着阿迪达斯，或许那是一种健康的态度。一个德国公司控制运动鞋市场数十年，彰显出不可挑战的主导

性。当然，可能对方根本没有高傲自大，但我却鼓励自己把他们看作怪物。在任何情况下，我都轻视他们，厌倦自己每天抬头仰望认为他们遥不可及的那段时光。我不愿再想我的宿命就是永远都无法超越他们。

这种情况使我想起吉姆·格雷尔（Jim　Grelle）。在高中时，大家叫他格雷拉（Grella）或大猩猩（Gorilla），他是俄勒冈跑步速度最快的，而我是第二，也就是说4年里我都只能屈居其后。结果，我们都去了俄勒冈大学，所以他对我的“暴政”还没有结束。在我毕业的时候，曾希望自己永远不要再望着格雷尔的后背奋力追赶。几年后，格雷尔在莫斯科的列宁体育场 [7] 赢得1500米比赛时，我却穿着军装坐在刘易斯堡休息室的长椅上。我一拳敲在屏幕上，既为自己的同乡感到骄傲，也为了遗忘某些他超越我的记忆。如今，我开始把阿迪达斯看作第二个格雷尔。追赶他们，在法律上受制于他们，让我莫名地觉得恼火。不过，这也成为我不懈努力的动力。

再一次，在我不切实际地幻想着打败无上的对手时，我得到了鲍尔曼的指导。再一次，他竭尽所能地帮我取得了胜利。我经常会想起他以往在赛前的讲话，特别是在我们与“宿敌”俄勒冈州立大学的比赛前。我会回放鲍尔曼那史诗般的演讲，听他告诉我们俄勒冈州立大学不是简单的对手，打败南加利福尼亚大学和加利福尼亚大学固然关键，但打败俄勒冈州立大学却（停顿）有所不同。哪怕是近60年后，他那番言辞、那种语调也会让我激动不已。没有人可以像鲍尔曼那样让你热血沸腾，哪怕他的语调一如既往。他清楚如何用稍稍夸张的语调演讲，狡猾地插入惊叹的语气，就像突然把滚烫的钥匙按在我们身上一样。

有时我也会回想自己第一次在更衣室见到鲍尔曼发放新鞋的场景，这仿若会给我更大的鼓励。在他走向我时，我甚至都不确定我会加入校队。我只是个大一新生，尚未证明自己的能力，技巧也有待完善，但他直接把一双新的钉鞋扔到我怀里。“奈特。”他说。就这么一句，只有我的名字，没有多一个词。我低头望着鞋子，俄勒冈标志性的绿色搭配黄色条纹，绝对是我见过最使人激动的东西。我怀抱着鞋子，然后把它们带回房间，小心翼翼地放在书架顶层。我记得自己还把鹅颈台灯放在上面。

当然，那双鞋是阿迪达斯的。

在1967年年末，鲍尔曼还鼓励过除我之外的更多人。他不停在谈论的那本书，那本关于慢跑的书已经完成，而且已经上市销售。虽然只有薄薄的100多页，《慢跑》（*Jogging* ）却在向全国“传道”，它是一本之前鲜见的关于身体锻炼的“福音书”。美国多数人都喜欢窝在沙发上一动不动，而这本书多多少少激起了大众的关注，不仅出售了一百多万本，而且激起了一阵民众运动的潮流，改变了“跑步”这个词的真正内涵。不久，多亏鲍尔曼和他的著作，跑步不再是怪胎的专属运动，也不再是一种邪典爱好，而是几乎变得—— 相当酷？

我为他感到高兴，当然也为蓝带体育公司感到高兴。他的畅销作品显然会增加我们的知名度，推动我们的销量。之后我就坐下细细品读，心却猛地一沉。在他讨论适合的装备时，鲍尔曼给出的建议都是常识性的，而后就是某些混淆不清的推荐。在讨论外胫夹（shin splints）时，他表示选择正确的鞋子相当关键，但几乎任何鞋子都可以。“可能你穿着做园艺工作或是在家附近散步的鞋子也有不错的效果。”

什么？

在谈及运动服时，鲍尔曼告诉读者适当的服装“可能有助于提高个人精神状态”，但补充表示人们不必过度关注品牌。

可能他觉得这点对普通慢跑者而言是适用的，与经过专业训练的运动员恰好相反，但难道真的有必要在书里这么说吗，而且是在我们努力打造品牌的时候？更主要的是，这点体现出的他对蓝带体育公司和我的真正态度是什么？如果任何鞋子都可以的话，那我们为什么要劳心劳力地出售鬼冢虎，为什么要愚蠢地东奔西走？

我那时努力追寻着阿迪达斯的脚步，但也始终在追寻鲍尔曼，企图得到他的认可。与以往一样，在1967年底我似乎没有任何可能追上其中一个的脚步。

总部办事处，每个月只要**50**美元

我们当年的收益达到了预期的结果—— 84000美元，这主要得益于鲍尔曼的Cortez。我甚至都在期待下一次前往第一国民银行，华莱士最终肯定会妥协，松开钱包，甚至可能会在快速增长上有所妥协。

与此同时，我的公寓已然装不下蓝带体育公司。可能更准确地说，蓝带体育公司已经占领我的公寓，这里几乎跟约翰逊的单身公寓差不多了，唯一缺少的就是灯光和小章鱼。我无法继续拖延，急需找到一个适合的办公场所，所以就在小镇东边租了一间大房子。

房子里设施并不齐全，不过是简单的旧式办公室，高天花板、高窗户，某些窗户甚至已被打破或是无法关上，这意味着这个房间的恒温是10度左右。房子隔壁是人声鼎沸的“粉色巴克特”酒馆，每天下午4点唱片机就会准时“开嗓”。墙壁不隔音，你甚至可以听见第一张唱片被放上的声音，感受到之后每次激昂的音符。

你还差不多可以听见人们擦火柴点燃烟的声音、酒杯碰撞的声音、敬酒的声音，以及各种祝福的话语。

不过，租金相当便宜，每个月只要50美元。

在我带着伍德尔过去的时候，他承认那里有某种魅力。伍德尔必须喜欢这里，因为我要把他从尤金的商店调到这个办事处。他已经在商店的运营中彰显了自己出色的能力，不论是组织管理还是无限精力，但在这个“总部办事处”他可以进一步大展拳脚。显然，他刚来就想出了窗户无法关上的解决方法，他把自己的一把旧标枪钩在窗闩上，猛地一推就把窗户给关上了。

我们没钱修理其他玻璃破碎的窗户，所以在天气真正寒冷的时候只能穿上毛衣。

与此同时，我在屋子中间建了一面胶合板墙，后面作为仓库，前面就是零售商店和办公室。我不太擅长手工，地板也不平整，所以墙面不是完全垂直的，从三米之外观察它看上去波浪起伏。伍德尔和我决定就采用这样有趣的样式。

在一家办公用品二手店，我们买了三张破旧的桌子，一张给我，一张给伍德尔，另一张给“下一个蠢到愿意为我们工作的人”。我还建造了一面软木板墙，借用约翰逊在圣莫尼卡的某些装饰理念，在上面钉着不同的鬼冢虎模型。在远处的角落里，我为消费者建了一处适合试鞋的小座椅区。

某天下午5点55分的时候，一个高中孩子闲逛着进入办事处。他羞怯地说要看一看跑鞋。伍德尔和我望着彼此，又望了一眼时钟。虽然筋疲力尽，但我们不想放过每一笔交易。我们询问过这个孩子的足弓、步伐和生活习惯后就给他拿出几款不同的运动鞋让他试穿。他慢慢地系好鞋带在房间里走来走去，但每一双都说“不太合适”。下午7点，他说自己必须回家了，会好好“考虑一番”。他离开之后，伍德尔和我坐在空的鞋盒和散放的鞋子中间，彼此对望着，这难道就是我们建立运动鞋公司的方法？

在我逐渐把库存的运动鞋从公寓搬到新办事处后，我突然想到是不是就这样放弃公寓，搬到办事处会更好，因为我基本上都住在办事处。如果我不在普华挣租金，那我就肯定是在蓝带体育公司，反之亦然。至于洗澡问题，我会在健身房解决。

但我告诉自己，住在办公室是一种疯子的行为。

然后，我就收到约翰逊的信件，他说他现在住在新的办公室。

他把我们的东海岸办事处地址选在波士顿市郊的小镇韦尔斯利（Wellesley）。当然，他还随附一份手绘地图、一张草图，以及更多我不需要的关于韦尔斯利的历史、地形图和气候状态的信息，还顺带说明他是如何选择这里的。

最初，他考虑的是纽约长岛。抵达那里后，他就与那个提醒他万宝路男人秘密阴谋的高中生相约见面。高中生开着车带约翰逊在城里转悠，让约翰逊意识到这里不是他的理想选择。他告别高中生后就一路开车北上，在抵达韦尔斯利后，就莫名被这里吸引。一路上不少人沿着安静的乡村街道跑步，多数都是女性，而且不少都是艾丽·麦古奥（Ali MacGraw）那种类型的，正好对约翰逊的胃口。他记得艾丽·麦古奥就曾在韦尔斯利学院就读。

然后，他了解到或者可能是记起了波士顿马拉松的路线正好穿过小镇。在那里，运动鞋销路不错。

他飞快地翻阅自己的卡片目录，找到当地一个客户，也是一个高中田径运动明星的地址。他开车来到这个孩子的家里，敲门之后却无人应答。孩子不在家，不过他的父母表示欢迎约翰逊来家里等。孩子回到家

看到的就是，自己之前的运动鞋销售员正坐在餐桌上与全家人共进晚餐的场景。第二天，在一起外出跑步的过程中，约翰逊从孩子那里得到一份名单——　当地教练、潜在客户、可能的联络人，还有一份他可能喜欢的社区名单。没过几天，他就找到并租下在殡仪馆后面的一幢小房子，声称这里就是蓝带体育公司的办事处，当然也是他的家。他想让我承担200块租金的一半。

在附录中，他说我还应该给他买点家具。

我没有回复他。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1968
改变一生的决定

我告诉她我根本不想要为任何人打工。我想要建立属于自己的事业，未来可以自豪地指着自己打造的一切说：这是我做的。这也是我觉得让生命更有意义的唯一方式。

我一周六天都在普华工作，清晨、深夜、周末及节假日的时间都花在蓝带体育公司。我没有朋友，没有锻炼，没有社交生活，但却相当满足。我的生活已然失去平衡，这点毋庸置疑，但我不在乎。事实上，我希望更不平衡，或者达到另一种不平衡状态。我希望自己每一天的每一分、每一秒都投入到蓝带体育公司的工作之中。我从来都不是一个可以同时完成多项任务的人，目前也没有找到任何开始多项任务的理由。我始终都是个注重当下的人。我希望时刻关注一个真正主要的任务。如果我的生活注定只有工作没有娱乐，那我希望可以把工作当作一种娱乐。我想离开普华，不是因为我讨厌这里，只是因为那样的我不是真正的我。

我想要每个人都在追求的东西—— 做自己，全身心地。

但这是不可能的，蓝带体育公司的经济状况无法支持我这么做。虽然公司已经步入正轨，连续第五年销售额翻番，但仍然无法支付其联合创始人的薪水。所以我决定妥协，找个不同的全职工作，一个可以支付我的账单，但所需时间更少的工作，可以让我有更多的时间投入到我心

之所向的地方。

我唯一可以想到的，符合这项标准的工作就是老师，于是我向波特兰州立大学提交申请，得到了一份助理教授的工作，月薪为700美元。

我本应为自己离开普华感到高兴，但我在那里学到太多东西，而且离开海斯也让我觉得难过。以后就没人和他一起下班喝酒了，也没人一起陪他出差了。我对他说：“我要专注于我的运动鞋事业。”海斯皱着眉头，低声说着会想我或是欣赏我之类的话。

我问他以后的打算。他说会继续在普华干下去，减重23公斤，成为合伙人，这就是他的计划。我祝他好运。

作为正式离职的环节之一，我必须去找公司老板、高级合伙人科尔利·莱科利尔（Curly Leclerc）谈话。他谦虚有礼、不偏不倚、圆滑世故，“表演”着已经上演无数次的独角戏剧—— 离职面谈。他问我离开全球最好的会计师事务所之后打算做什么。我说打算自己创业，希望可以成功，同时计划在大学教授会计。

他盯着我，我有点背离他的脚本，而且差距还很大。“你到底为什么要做这样的事情？”

最终，真正困难的离职面谈来临了。我跟父亲说完我的打算之后，他也盯着我。他认为，我仍然在搞那些愚蠢的鞋子就已经够糟糕的，但现在……这样的状况让他无法理解。教书不是件体面的事情，在波特兰州立大学教书更是彻彻底底的不体面。“我要怎么跟我的朋友们说呢？”他问道。

会计学老师遇见帕克斯小姐

学校给我安排了4门会计课，包括初级会计学。我花了几个小时进行准备、回顾基本概念，而随着秋季的临近，生活的平衡完全是按照我的计划转移的。我仍然没有我所想要的或蓝带体育公司所需要的所有时间，但至少会有更多时间。我走的路正是我觉得像是我的路，我不确定这条路会通往何方，但我已准备好找出属于自己的终点。

所以在1967年9月初开始的那个学期，我在第一天就对未来充满希

望。不过，我的学生却并非如此。他们慢吞吞地进入教室，每个人的脸上都透出一股无聊的敌意。在之后的一个小时里，他们被困在这个恐怖的“笼子”里，被迫学习某些最枯燥的概念，而我就是“罪魁祸首”，也是他们发泄怒气的首选目标。他们皱着眉望着我，某些人甚至嗤笑起来。

我感同身受，但也不会因为他们而自乱阵脚。穿着黑色西服，戴着细窄的灰色领带，站在讲台上的我多数情况下都是冷静自若的。我总是多少有点焦躁不安，有点神经紧张，而在那时候，我找到不少缓解紧张情绪的诀窍，比方说在手腕戴一些橡皮筋，紧张的时候就玩橡皮筋，用橡皮筋弹自己的皮肤。当我见到学生们就像是一群苦囚犯蹒跚地进入教室时，我可能会弹得太快、太重。

突然，一个年轻、夺目的女孩走进教室，在前排找到位置坐下。她有着及肩的金色长发，与同样及肩的金色圈状耳环相得益彰。我望着她，她望着我，她淡蓝色的眼睛在黑色眼线的衬托下如此明亮动人。

我联想到埃及艳后，又想到朱莉·克里斯蒂（Julie Christie，美国女演员）。我心想：天呐，没想到朱莉·克里斯蒂的小妹妹居然来听我的会计课。

我好奇她的年龄，猜测她可能还没有20岁。我一边玩着手上的橡皮筋，一边盯着她，但同时假装自己没有盯着。她太引人注目，让我根本无法移开眼睛，当然她也难以揣度。她如此年轻，又如此世俗。那些耳环相当嬉皮，而眼部妆容又相当时尚。这个女孩到底是谁？她这样坐在前排，我要如何才能集中注意力教书？

我开始点名，我至今仍然记得那些名字。“特鲁希略？”

“到。”

“皮特森？”

“到。”

“詹姆森？”

“到。”

“帕克斯？”

“到。”朱莉·克里斯蒂的小妹妹柔声答道。

我抬起头，对她微笑一下，她也回以微笑。我颤抖着在她的全名后面打了一个勾：佩内洛普·帕克斯（Penelope　Parks）。佩内洛普，与奥德赛那忠诚的妻子的名字一样。

我对她一见钟情。

“你有没有想过做……一份……兼职？”

我决定采用苏格拉底式的教学方法。我猜自己当时是在模仿自己最喜欢的俄勒冈大学和斯坦福大学教授的方法。并且我仍然为希腊的所有事物沉醉，仍然迷恋自己在卫城的时光。但可能通过提问而不是填鸭，我也同样可以分散大家对我的注意力，强迫学生参与其中，特别是某些漂亮的学生。

“好吧，开始上课，”我说，“你们分别以一美元、两美元和三美元购买三个实际完全一样的工具，你以5美元出售其中一件，那么这件出售的工具成本是多少？销售的总利润又是多少？”

不少人举手，但遗憾的是帕克斯小姐不在其中。她低着头，显然比教授还要害羞。无奈之下，我只好叫起特鲁希略和皮特森。

“好的，”我说，“现在，特鲁希略先生以先入先出的方式记录自己的库存，总利润为4美元。而皮特森先生以后入先出的方式，总利润为两美元。所以……谁的业务情况更好？”

之后就是大家激烈的讨论，几乎每个人都参与其中，但帕克斯不在其中。我望着她，就这么望着，她一言不发，甚至都没有抬头。可能她不是害羞，我心想。可能她只是不够聪明。如果她不得不退出这堂课，或者我不得不让她挂科，那将是多么糟糕。

最初，我给学生讲授过所有会计的首要原则：资产等于负债加上所有者权益。我说，这个基本等式必须始终，始终保持平衡。会计是解决问题的，而多数问题归根结底就是这个等式的某些不平衡。为了解决问

题，就要保证等式平衡。我觉得说这些话有些虚伪，因为我自己的公司债务与所有者权益比例就已经达到90比10。我不止一次不自然地想到，如果华莱士坐在我的课堂里会说什么。

我的学生明显在平衡这个等式方面的能力不及我，他们的作业论文枯燥乏味。当然，帕克斯小姐除外！她在第一次作业中表现突出。在之后的任务中，她逐渐变为全班最好的学生，虽然不是所有答案都对，但她的字迹清晰秀丽，就像日本书法一样。一个长得那么漂亮的女孩，她还如此聪明？

期中考试的时候她的成绩依旧是全班最高，我不知道到底谁更高兴，是帕克斯小姐还是我本人。

在我把试卷发给学生后没多久，她就走到我的办公桌前询问是否可以说几句话。“当然。”我说，手不自觉地伸到手腕的橡皮筋，狠狠地弹着。她问我能否做她的导师。我靠向椅子。“噢，”我说，“噢，我很荣幸。”

之后，我脱口而出：“你有没有想过做……一份……兼职？”

“什么？”

“我有一家小型运动鞋公司……嗯……作为副业。公司需要人来做记账工作。”

她怀抱着课本，调整一下位置，然后眨眨眼睛。“噢，”她说，“噢，好的，没问题。听起来……挺有意思。”

我给她的薪水是每小时两美元。她点头同意。成交。

几天之后，她来到办事处，最后那张桌子就是她的了。她坐下，把自己的手掌放在桌子上，环顾四周的桌子。“您希望我做些什么呢？”她问。

伍德尔交给她一系列事情——　打字、记账、安排日程、整理库存、开具发票，然后告诉她每天挑其中的一两件做。

但她没有挑，而是把所有都做了，迅速而轻松。短短一周，伍德尔和我都觉得离开她就没法继续下去了。

宝贵的不仅仅是帕克斯小姐的工作质量，而是她干事的那种积极态度。从第一天开始，她就全身心地投入，清楚地理解我们计划要做的、我们打算建立的。她觉得蓝带体育公司是与众不同的，可能会是一种特殊的存在，她希望尽自己所能提供帮助，事实也证明她的帮助相当大。

她待人友善，特别是对我们不断聘用的销售代表。无论他们何时进入办公室，帕克斯小姐总是根据实际需要迅速做出判断，然后以魅力打动对方或是帮助对方找到适合自己的地方。虽然性格害羞，但她却相当幽默风趣，而那些她喜欢的销售代表们经常捧腹大笑着离开，离开时回头望望想弄清楚到底什么让他们如此开心。

帕克斯小姐影响最多的人物应该是伍德尔，他那时候生活艰难，身体在与轮椅做斗争，同时在抵抗生活的禁锢。他深受褥疮和其他久坐不动引起的疾病的折磨，经常一次就会生病好几周。但当他在办公室，坐在帕克斯小姐旁边的时候，她总是会让他笑起来，他的脸色似乎都更好了。她对他而言有着治愈的作用，而见到这一幕的我也为此着魔。

多数情况下，我自己都惊讶为何我主动急切地走到对街为帕克斯小姐和伍德尔买午餐。这件事本来是要帕克斯小姐做的，但每天似乎都是我在主动请缨。那是一种骑士精神，还是恶作剧？我到底出了什么问题？我甚至不认识这样的自己了。

不过，某些事情从未改变。我的脑袋里全都是关于债务、贷款、鞋子、鞋子、鞋子的问题，所以很少会按照两人要求买来午餐。帕克斯小姐从没有抱怨，伍德尔也没有。我一如既往地交给他们一个棕色纸袋，两人会心领神会地交换一下眼神。“等不及想看看我今天的午餐。”伍德尔会小声说。帕克斯小姐会一只手捂着嘴窃笑。

我觉得帕克斯小姐许是察觉到了我的着魔，我们经常长时间对望，经常发生意味深长的尴尬停顿。我记得有时会因紧张而发笑，有时会有一种奇怪的静默。我记得有一次长时间的眼神交流甚至让我当晚难以入眠。

然后，一切就自然发生了。11月末的一个寒冷的下午，在帕克斯小

姐不在办公室的时候，我走到办公室后面，注意到她的桌子抽屉是打开的。我停下脚步，准备关上抽屉，结果在里面见到……一打支票？那是她的所有薪资单，但都没有兑现。

这对她而言不是一份工作，而是其他的某事。可能……是因为我？可能吗？

可能吧（后来，我才知道伍德尔也做过同样的事情）。

感恩节时，波特兰出现前所未有的寒潮，穿过办公室窗户漏洞的微风已然变为猛烈的寒风。有时风太大，桌上的纸张都会被吹散，样品的鞋带也会随风飘荡。办公室的温度让人根本无法忍受，但我们没钱修补窗户，又没法关门大吉。所以伍德尔和我就搬去我的公寓，帕克斯小姐每个下午去那里找我们。

有一天，在伍德尔回家后，帕克斯小姐和我都没有说太多话。下班之后，我送她去电梯间，按下下楼按钮之后，我们紧张地相视而笑，然后我又按了一下。两人都望着电梯门上方的灯一动不动，我清了清嗓子。“帕克斯小姐，”我说，“你愿意，呃……周五晚上和我一起出去吗？”

那双与埃及艳后一样充满魅力的大眼睛惊讶地睁大。“我吗？”

“这里应该没有其他人了吧。”我说。

“叮”，电梯门缓缓打开。

“噢，”她说，低头望着自己的双脚，“好的，可以，可以。”她飞快跑进电梯，在门关上前，始终低着头盯着自己的双脚。

佩妮，改变一生的联盟

我带她去了俄勒冈动物园。我不清楚为什么，但我猜是我觉得在动物园里乱逛、看看动物应该是一种了解彼此的低调方式。同样，缅甸蟒、尼日利亚山羊、非洲鳄鱼，这些都让我有机会跟她分享自己之前的旅行，给她留下深刻印象。我觉得自己有必要谈论一下金字塔和胜利神庙。我还跟她讲述自己在加尔各答生病的过程，而在此之前，我从来没跟任何人详细地描述过那段可怕的经历。我不清楚自己为什么要告诉帕克

斯小姐，可能是因为加尔各答的经历是我一生中最孤独的时刻，尽管那时我完全没有孤独的感觉。

我向她承认蓝带体育公司根基不稳，随时都可能功亏一篑，但我已经竭尽全力。我的运动鞋公司是一个有呼吸的生命体，是我从无到有一点点打造的。我赋予它生命，培养它茁壮成长，多次把它从死亡的边缘拉回来，而现在我想要也需要看到它自己站起来，走向全世界。“这么说有没有道理？”我说。

“嗯。”她说。

我们途经老虎和狮子园区，我告诉她我根本不想为任何人打工。我想建立属于自己的事业，未来可以自豪地指着自己打造的一切说：这是我做的。这也是我觉得让生命更有意义的唯一方式。

她点头表示赞同，就像基本的会计原理一样，她本能地、即刻地理解了我所说的要义。

我问她是否曾经有过中意的人。她承认有过，但那个男孩——　好吧，她说，他只是个男孩。她之前约会的所有男孩都只是男孩，他们会谈论运动和车（我相当明智地没有坦白自己其实两者都喜欢）。“但你，”她说，“你以前去过世界各地，而现在你又冒险创建这家公司……”

她的声音渐渐变小。我站起身来，更加自信地挺直腰板，高兴地跟狮子和老虎“告别”。

第二次约会的时候，我们去了玉西，那是办公室对街的一家中餐馆。两人在吃着蒙古牛肉和蒜味鸡的同时，她跟我讲述了关于她的一些事情。她仍然在父母家住，她非常爱自己的家人，但这不代表她的生活没有挑战。她的父亲是个备受尊重的律师，职业相当不错，而她家听起来显然也比我家要更大、更好。但是她暗示，5个孩子对她家来说也是一种负担。金钱始终是个问题。一定数额的定量配给是标准操作流程，但东西从来都不够用，卫生纸之类的主要用品总是短缺，整个家庭环境都给人不安全感。她不喜欢不安全感，更喜欢安全感。她再三重复安全感，这也是她会学习会计的原因，会计似乎比较稳定、可靠、安全，是一种不用担心失业的工作。

我问她为何恰好选择波特兰州立大学，她表示自己一开始打算去俄勒冈州立大学的。

“噢。”我说，就好像她坦白了自己在监狱里服刑一样。

她笑着说：“如果那是表达某种安慰的话，我可不太喜欢。”特别是，她无法遵守学校规定，也就是每个学生至少进行一次公开演讲。她太害羞了。

“我理解，帕克斯小姐。”

“叫我佩妮（Penny）就好。”

晚餐之后，我开车送她回家，见到了她的父母。“妈妈、爸爸，这是奈特先生。”

“很高兴见到你们。”我说着与他们握手。

我们彼此对望，然后又望望墙、望望地板。天气不错，不是吗？

“那么，”我说，点点自己的手表，弹着橡皮筋，“不早了，我先回去了。”

她妈妈望着墙上的钟，“才9点，”她说，“适合夜间约会啊。”

第二次约会后，佩妮就和父母一起去夏威夷过圣诞了。她给我寄了一张明信片，我觉得是个好现象。她回来上班的第一天，我再次约她共进晚餐。那是1968年1月初，晚上特别冷。

我们再次约在玉西，但这次我是在那里跟她碰面的，而且我去得相当晚，当时是从鹰级童子军审核委员会（Eagle Scout review board）赶过去的，为此，她调侃地说：“鹰级童子军？你？”

我觉得这也是个好现象，至少她可以自由地调侃我了。

在第三次约会的时候，我注意到我们两个人都更加放松，这样的感觉很不错。这种放松感不断持续，在之后的几周逐渐加深。我们开始交往，彼此互生好感，产生一种无声交流的默契。只有两个害羞的人才能

做到这一切。在她觉得害羞或者不自在的时候，我就会感觉到，根据情况，要么给她更多的空间要么就帮她摆脱出来。在我忽视她，在内心激烈地探讨业务问题时，她也会轻轻地拍着我的肩膀，耐心地等我梳理好思绪。

佩妮并没有达到喝酒的法定年龄，但我们经常会借我某个妹妹的驾照，一起去闹市区的酒吧喝杯酒。酒精和时间会施展魔法。在2月前，也就是我30岁生日前后，她几乎所有闲暇时间都会待在蓝带体育公司，晚上会去我的公寓，甚至有时候都不再叫我奈特先生。

我顺其自然地带她回家见我的家人。大家围着餐桌坐在一起，吃着妈妈准备的炖肉，喝着冷牛奶，假装不太尴尬。佩妮是我带回家的第二个女孩，虽然她没有萨拉那种原始的魅力，但她拥有更棒的东西。她的魅力是浑然天成的，没有任何预演的。虽然全家人似乎都喜欢她，但他们始终是奈特家族。妈妈没有发表任何意见；妹妹们尝试作为佩妮与父母之间的桥梁，不过却是徒劳；父亲提出不少关于佩妮家庭背景、成长环境的试探性问题，听着就像是贷款处理人员和家暴侦探的结合体。佩妮后来告诉我我家的氛围和她家完全相反，在她家，晚餐是完全放松的场合，每个人都在大声欢笑、愉快交谈，旁边甚至还会有狗吠和电视的声音。我对她保证大家都清楚她很紧张。

之后她又带我去她家，我亲眼见证了她所说的一切。她家的状态恰恰相反。虽然房子可能比我家更大，但相当混乱。地毯上是各种动物留下的污渍，包括一条德国牧羊犬、一只猴子、一只猫、好几只小白鼠、一只坏脾气的鹅。混乱就是规则。除了帕克斯一家、一堆宠物外，周围邻居的孩子也会在附近晃荡。

我努力保持自己的魅力，但似乎与任何人都没有共鸣，无论是人还是动物。于是，我慢慢地、痛苦地从佩妮的妈妈多特太太（Dot）着手，她让我想起玛未姑妈（Auntie Mame）—— 狂妄、鲁莽、永保活力。她在不少方面都始终表现得像个未成年人，拒绝自己女家长的角色。她更像是佩妮的姐姐而不是妈妈，这点着实让我吃惊。实际上，晚餐后不久，在佩妮和我邀请她跟我们一起去喝杯酒的时候，她毫不犹豫就答应了。

我们去了不少热门的地方，最后选了东边某个下班后常去的地方。

佩妮在喝完两杯鸡尾酒后，选择喝水，但多特太太并没有，反而不停地喝酒，不久就上台与各类奇怪的男人一起跳舞，有水手，还有更糟糕的。她甚至竖起拇指指着佩妮的方向对我说：“别去管这个扫兴的家伙！她就是那种死样！”佩妮用两只手捂住双眼，我大笑着坐了下来。我通过了多特太太的测试。

在几个月后我想带佩妮去度长假时，多特太太的批准无疑是一项宝贵的资产。虽然佩妮晚上会在我的公寓过夜，但我们在某些方面仍然被礼节所束缚。只要她还住在家里，佩妮就觉得自己必须顺从父母，遵守他们的规则和惯例，所以在这种长途旅行前我必须得到她妈妈的同意。

我西装笔挺地来到她家，与动物友好相处，摸摸那只脾气暴躁的鹅，然后询问多特太太的意见。我们两人坐在餐桌旁，端着咖啡，我表示自己非常喜欢佩妮，多特太太露出笑容。我说我相信佩妮也非常喜欢我。多特太太还是笑着，但却少了一丝确信。我说我想要带佩妮去萨克拉门托（Sacramento）过周末，去观看全国田径锦标赛。

多特太太抿了一口咖啡，然后嘟着嘴。“嗯……不行，”她说，“不，不行，巴克，我不赞同。我不希望你们去。”

“噢，”我说，“我很遗憾。”

我在屋子后面的某个房间里找到佩妮，告诉她她妈妈不同意。佩妮双手贴上双颊，我告诉她不要担心，我会回家，整理一下思路，再想想办法。

第二天，我又到她家，再次请求多特太太抽点时间与我聊聊，我们还是坐在餐桌旁喝咖啡。“多特太太，”我说，“我可能昨天在解释我对您女儿的认真态度时有点问题。听着，多特太太，我爱佩妮，而且佩妮也爱我。如果事情照着这样发展下去，我们肯定会幸福地创造属于我俩的生活，我希望您能再次考虑一下我昨天问题的答案。”

多特太太往咖啡里放了一块糖，手指在桌子上敲打，脸上的表情相当奇怪，有点恐惧，有点痛苦。她之前没有太多谈判的经验，显然不清楚谈判的基本原则就是清楚你想要的以及你需要避开的，这样才能获得一切。所以她觉得困惑，即刻就摊手表示同意。“好的，”她说，“没问题。”

佩妮和我顺利飞往萨克拉门托度假。远离父母，摆脱约束，我们俩一路上都相当兴奋，不过我怀疑让佩妮更高兴的可能是有机会使用她的高中毕业礼物—— 一整套粉色行李箱。

无论如何，没有什么事情可以破坏她的好心情。那个双休日天气相当热，可能有近38度，但佩妮却毫无怨言，甚至对露天看台上好似煎锅的铁椅也没有任何抱怨。在我向她解释跑道的细微差别、跑步者的孤独和技巧时，她也没有觉得无聊，反而表现得相当有兴趣。她一如既往地即刻就抓住了一切本质。

我带她去场内的草坪上散步，给她介绍我所认识的运动员，还向她介绍了鲍尔曼。鲍尔曼非常礼貌地夸奖她，说她太漂亮了，这么正经体面的她为什么要跟我这样的“流浪汉”在一起。我们跟鲍尔曼站在一起，观看了那天最后的几场比赛。

当晚，我们入住城郊的一家酒店，我们的套房是以使人心绪不宁的棕色涂漆装饰的，我们都觉得就像是烧焦的炖肉的颜色。周日早晨，我们去游泳池里躲避炙热的阳光，一起待在跳水板下的阴影里。我提及我们的未来，我第二天就要出发前往日本，时间会比较长，而且相当重要，以此巩固我和鬼冢的关系。我跟她说，我回来时就到了夏末，我们不能继续这样的约会了。波特兰州立大学并不赞同师生恋，我们必须正式确立关系，一种不被诟病的关系—— 婚姻。“你在我离开的时候可以自己安排婚礼的事情吗？”我问。“可以。”她说。

整个求婚过程中几乎没有讨论、犹豫或太多情绪，也没有什么协商，更像是之前就已确定的结论。我们走进那间焦肉套房，拨出佩妮家的电话。多特太太在第一声铃响的时候就接起电话。我跟她说了我们的决定，她在一段长时间的压抑、停顿后说：“你这个混蛋。”随即挂断电话。

之后，她又回拨电话，表示刚才只是本能反应，因为之前她还计划跟佩妮一起度过愉快的夏季，现在希望落空，她觉得很失望。不过，她觉得在夏季筹划佩妮的婚礼也应该挺有意思的。

我们之后又电话联系我的父母，他们听起来相当高兴，不过我妹妹珍妮才刚结婚，所以他们都有点害怕办婚礼了。

我们挂掉电话，望着彼此，又望着棕色的墙纸，还有棕色的地毯，蓦地叹了一口气。这就是生活。

我不停地默念，一遍又一遍，我订婚了，我订婚了。但我却无法投入其中，可能是因为我们身处萨克拉门托城郊热浪中的一家酒店中。回家之后，我们去扎莱什珠宝店（Zales）挑选订婚戒指，上面镶嵌着一颗翡翠。一切开始呈现出真实的感觉。宝石和戒托一共花了500美元，这尤其显得真实。但我却从来没有觉得紧张，也从未跟其他人一样懊悔地问自己："噢，天哪，我到底做了什么？"约会和了解佩妮的那些日子是我一生中最开心的时光，而现在，我有机会可以永远延续这种幸福感。这就是我对这段婚姻的态度，就像初级会计学这门课程的基础公式一样简单：资产等于负债加上所有者权益。

直到我离家前往日本，直到我和未婚妻吻别，承诺自己一抵达日本就写信回来，我才切实地体会到完整事实的方方面面。佩妮不仅是我的未婚妻、我的爱人、我的朋友，也是我的合作伙伴。过去，我跟自己说鲍尔曼是我的合作伙伴，甚至约翰逊也可以称得上是，但与佩妮的一切却是完全不同、史无前例的。这种联盟是改变一生的决定，不过我仍然没有觉得紧张，只不过让我考虑得更多。我之前从不会跟真正的合作伙伴告别，而现在这种感觉完全不同，找出你对某人态度的最简单的方式就是想象跟他告别。

另一个伙伴关系悄然诞生

这是第一次，我在鬼冢的联络人仍然是我之前的联络人。北见还在公司，没有被任何人替代，也没有被委派其他任务。相反，他在公司的地位更加稳固了，这从他的行为举止就可以判断出来，他似乎更加从容、自信了。

他就像一家人似的欢迎我的到来，表示自己为蓝带体育公司的业绩和东海岸的办事处（在约翰逊的经营下逐渐壮大）感到高兴。"现在，我们来讨论一下如何抢占美国市场份额。"他说。

"乐意之至。"我说。

我随身带着鲍尔曼和约翰逊的新鞋设计，包括两人合作的一款新鞋

，计划称之为“Boston”。这款鞋的创新之处在于采用全掌中底缓冲。北见把设计挂在墙上，一只手摸着下巴，仔细地研究着。他说他喜欢这些设计。“我非常非常喜欢。”他拍着我的背说。

我们在之后的几周里经常见面，我每次都可以从北见那里体会到类似于兄弟情谊的气氛。某天下午，他提到他的出口部门在这几天打算举行一次年度野餐会。“你也来吧！”他说。“我？”我说。“对，对，”他说，“你可是出口部的荣誉成员。”

野餐会是在离神户不远的一个小岛——淡路岛举行的，我们搭乘小船抵达小岛，看见沿着海滩放置着一排排长桌子，每张桌子上都摆满各式各样的海产品、面条和米饭，桌子旁边的桶里都是冰苏打水和啤酒。每个人都穿着泳衣，戴着太阳镜，放声畅谈大笑。那些在公司恪尽职守的人似乎与往常都不一样了，大家变得无忧无虑。

稍晚时候，大家组织了几场比赛，主要是培养团队合作能力的项目，比方说沙袋接力和踏浪竞走。我炫耀般地展示自己的速度，在我第一个突破终点时，每个人都对着我鞠躬，每个人都同意这个瘦瘦的外国人速度相当快。

我也逐渐融入其中，笑着与大家聊天。我知道“鞋子”的日语单词念gutzu，我知道“收益”的日语单词念shunyu。我清楚如何询问时间和方向，也学会了经常要使用的一句话：

Watakushi domo no kaisha ni tsuite no joh hou des.
这里是一些关于我公司的信息。

在野餐步入尾声的时候，我坐在沙滩上，遥望太平洋。我过着两种不同的生活，都相当棒，都在日渐变得美好。回到美国，我是团队的一员，我、伍德尔和约翰逊，现在还有佩妮。而在日本，我也是团队的一员，我、北见，以及鬼冢所有友善的同事。我本性是个不太合群的人，但从童年时，我就在团队运动中茁壮成长，我的心灵在独处与团队的混合中会实现真正的和谐，就像我现在所拥有的。

同样，我也在与这个日渐吸引我的国家做生意。我最初的恐惧已经消散，现在反而觉得与这群害羞的日本人民建有一种联系，也开始喜欢他们的文化、产品和艺术所表现的简洁性。我喜欢他们总是尝试为生活

中从茶道到衣柜的每个方面都增添一笔美丽；我喜欢广播每天准确播报哪个角落的樱花树正在盛开及其盛开程度。

一位名叫藤本的男士突然坐到我的身旁，打断了我的思绪。他50岁左右，双肩下垂，样子沮丧，似乎处于中年忧郁的状态，仿若是日本的查理·布朗（Charlie Brown）。不过，我可以感觉出他在竭尽全力对我表现出高兴的样子。他强迫自己露出大大的笑容，告诉我他热爱美国，希望可以在那里定居。我跟他说我刚才还在想我有多喜欢日本。“可能我们应该交换一下。”我说。他忧郁地笑道：“随时奉陪。”

我夸奖他流利的英语，他说他是从美国大兵那里学来的。“太巧了，”我说，“最先跟我讲述日本文化的就是两个退役的美国大兵。”

他说，美国大兵教他的第一句话就是“拍我马屁吧”（Kiss my ass！），听到这里，我们两人都大笑起来。

我问他住在哪里，他的笑容逐渐消失。“几个月前，”他说，“因为台风比利，我失去了我的家园。”那场台风粉碎、摧毁了日本本州岛和九州岛的一切，2000多个家庭未能幸免于难。“我家，”藤本说，“就是其中之一。”“我很抱歉。”我说。他点点头望着水面。他说，他打算从头再来，日本人都是这样。但不幸的是，他唯一无法更换的就是他的自行车。在20世纪60年代，自行车在日本特别昂贵。

北见也加入我们，但我却注意到藤本先生即刻就起身离开了。

我向北见提到藤本是从美国大兵那里学会英语的，北见则自豪地表示自己完全都是从录音带里自学的。我祝贺他，希望某天自己的日语也可以像他的英语一样流利。然后我提到自己即将结婚，提到佩妮的某些事情，他也祝贺我，希望我一切顺利。“什么时候举行婚礼？”他问。“9月。”我说。“啊，”他说，“我10月份会去美洲，鬼冢先生和我要去参加在墨西哥城举行的奥运会。我们可能会顺带参观洛杉矶。”

他邀请我届时南下和他们一起共进晚餐，我表示这是我的荣幸。

第二天我就返回美国，落地后的第一件事就是在信封里装上50美元，用航空件邮寄给藤本先生。我在卡片上写道：“希望可以对你买辆新自行车有所帮助，我的朋友。”

几周之后，藤本先生寄回一封信。我的50美元折叠放在一张便签的里面，他在便签上解释称他问上级是否可以留下这些钱，但他们表示不可以。

不过，下面还有一句附录：“如果你可以寄到我家，我就可以收下。”

所以，我把钱寄到了他家。

于是，另一个改变我人生的伙伴关系也悄然诞生。

奈特太太，这是我第二次这么紧张

1968年9月13日，在波特兰市中心的圣马克圣公会教堂（St.Mark’s Episcopal Church）里，在200多位亲朋好友的见证下，佩妮和我结为连理，这里也是佩妮父母结婚的地方。今天距离帕克斯小姐第一次走进我的教室也快满一年了，她再一次站在前排，不过这次，我却是站在她的旁边。现在，她已成为奈特太太。

她的叔叔—— 来自帕萨迪纳（Pasadena）的圣公会牧师站在我们面前，为我们主持婚礼。佩妮紧张得浑身颤抖，甚至无法抬起下巴看他或我的眼睛。我没有颤抖，因为我“作弊”了。在我胸前口袋里，放着两小瓶飞机上的威士忌，那是我在近期去日本时藏起来的。我在仪式前后偷偷地各喝了一瓶。

我的伴郎是豪泽表哥。他是我的律师，也是我的同伴。其他伴郎是佩妮的两个哥哥、我商学院的一个朋友，以及凯尔。凯尔在仪式前跟我说：“这是我第二次见你如此紧张。”我们笑着，像之前的无数次一样，回忆起我在斯坦福为同班同学演示我的论文。我想，今天也差不多。我要在满堂宾客前再次讲述某些事情是可能的，是可以成功的，但实际是我根本没有把握的。我和其他新郎一样，谈到理论、信仰，夸下海口。新娘也同样如此。我和佩妮在之后的人生中要用实际行动来证明我们今天所说的一切。

婚宴是在波特兰的花园俱乐部举行的，善于社交的女士会在夏季的夜晚经常聚集在那里品尝鸡尾酒，聊聊八卦消息。那个夜晚相当舒适，虽然天空阴沉得就像要下雨，但却没有。我和佩妮共舞，邀请多特太太

跳舞，还和母亲一起跳舞。临近深夜，我和佩妮向所有人告别，然后跳进自己崭新的车里——　一款时尚的黑色美洲狮。大约两个小时后，我们俩疾驰着来到海岸边，计划在她父母的海滩小屋里度过周末。

但是，多特太太每半个小时就会打电话过来……

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1969

寻找更大的办公室

我们经常说，一个任务可以帮你保持头脑清醒。我们都清楚，找到更大的办公室这个小任务意味着我们在走向成功。我们在推动蓝带体育公司获得成功，在实现内心深处对胜利的渴望，或者至少不要失败。

突然之间，一群新的角色开始在办公室穿梭。销量的上升使我可以聘用越来越多的销售代表，他们大多之前都是跑步运动员和行为古怪的人，因为只有前跑步运动员才行为古怪；但在销售鞋子时，他们都是出色的商人。因为受到我们远大志向的鼓舞，也因为他们的工作报酬是完全以佣金计算的（两美元一双），所以他们奔走在大街小巷，逐个前往半径数千公里内的每个高中和学院的田径比赛，而他们的努力有力地推动了我们的销售额数字更快地增长。

我们1968年的销售额已经达到150000美元，而1969年逐步逼近300000美元大关。虽然华莱士还是在我耳边不停地唠叨，敦促我放慢速度，抱怨我缺少净资产，但我还是觉得蓝带体育公司的业绩已经足够支付其创始人的薪水。就在我31岁生日前，我做出一个大胆的举动——　从波特兰州立大学离职，全身心地投入自己的公司事业，支付自己相当不错的薪水：年薪18000美元。

此外，我对自己说，离开波特兰州立大学的最好理由就是我从学校

得到的比预期的更多——　我娶到了佩妮。我也得到了其他的一些事情，只不过当时我并不知道，也没有想到以后这些事情会多么宝贵。

广告是下一波浪潮

在学校的最后一周，路过围墙的我注意到一群年轻的女士围着画架站在一起，其中一人在一块大画布前涂涂画画。就在我经过的时候，我听见她在抱怨自己没钱去上油画课。我停下脚步，钦佩地望着画布，说道：“我的公司可以聘用一个艺术家。”

“什么？”她说。

“我的公司需要一个人来做广告宣传，你有兴趣挣点外快吗？”

我仍然觉得广告宣传没有任何经济价值，但却开始承认自己不能继续忽视这一块。标准保险公司（Standard Insurance Company）刚在《华尔街日报》上刊登一整版的广告，声称在其所有客户中，蓝带体育公司是最具活力的新创公司之一。广告上有一张特写鲍尔曼和我……盯着一只鞋的照片。我们不像是鞋的创新者，反倒像是之前从没见过鞋。我们看上去就像是傻瓜，这令人相当尴尬。

在我们的某些广告中，模特除了约翰逊没有其他人。看，约翰逊穿着一套蓝色运动服。看，约翰逊在掷标枪。关于广告，我们的方法都是原始、粗糙的。我们都是在前进的过程中改进广告创意，在忙碌中学习，然后就推出广告。在一个关于鬼冢虎马拉松平底运动鞋的广告中，我们称新型面料为“秒速纤维”（swooshfber）。时至今日，大家已经不记得到底是谁提出这个词或者其背后的寓意，但它听起来却很棒。

人们不停地跟我说广告有多么重要，广告是下一波浪潮。我总是不置可否，但如果总是让我讨厌的照片、虚构的词语，以及约翰逊“诱惑”地躺在沙发上这些元素融入我们的广告，那我就需要开始更关注它了。“我给你两块钱一个小时。”我站在波特兰州立大学的走道中间，跟这个急缺资金的艺术家说道。“我需要做什么呢？”她问。“设计平面广告，”我说，“做一些字体设计、标志设计的工作，可能还需要为演示做点图表和图像。”

这听起来其实没太大的吸引力，但这个可怜的孩子已经走投无路。

她在一张纸上写下自己的姓名—— 卡罗琳·戴维森（Carolyn Davidson），以及她的号码。我装进口袋，然后忘得一干二净。

我们没有资金贿赂，所以无缘奥运会

聘用销售代表和平面设计师展现出我个人极大的乐观态度，但我不觉得自己本性就是个乐观主义者，当然也算不上是悲观主义者。我通常是在两者之间徘徊，但不会发展到某个极端。不过随着1969年的临近，我才惊觉自己望着天空，思考着未来可能会一帆风顺。一夜好眠之后，一顿丰盛的早餐之后，我都觉得有不少理由可以让我保持希望。除了表现强劲、日渐增长的销量数据之外，鬼冢公司也很快就提供了更多创新的新模型，包括Obori，一款以羽毛般轻盈的尼龙鞋面为特点的跑鞋；还有一款叫Marathon的跑鞋，采用另一款尼龙材料，线条流畅得就像是卡曼·吉亚跑车（Karmann Ghia）。这些鞋子本身就不愁卖不出去，我好几次跟伍德尔说要把它们挂在软木板墙上。

鲍尔曼也从墨西哥城归来，他之前都在那里做美国奥运会国家队的助理教练，也就是说他在美国超越其他国家赢取更多金牌方面发挥了关键作用。我的合伙人更出名了，他就是个传奇。

我打电话联系鲍尔曼，急切地想了解他对奥运会的整体态度，特别是约翰·卡洛斯（John Carlos）和汤米·史密斯（Tommie Smith）的抗议，那一刻会被永久铭记。两人站在领奖台上，当美国国歌响起时，他们低下头，举起戴着黑色手套的拳头，以一种使人震惊的姿势，呼吁大家关注种族歧视、贫穷和人权问题。虽然两人的行为受到不少人的指责，但正如我所预料的，鲍尔曼完全支持他们。鲍尔曼支持所有跑步运动员。

卡洛斯和史密斯在抗议的时候都没有穿鞋，两人在众目睽睽下脱下彪马运动鞋，放在台上。我对鲍尔曼表示自己无法确定这件事对彪马而言是好事还是坏事。公开传播就真的是好的宣传呢？宣传和广告一样吗？它们是一样的吗？

鲍尔曼咯咯笑道，他也不确定。

他跟我提到彪马和阿迪达斯在整个奥运会期间的可耻行为。全球最

大的两家运动鞋公司由两个互相鄙视的德国兄弟创办，它们就像是一对启斯东警察在奥运村里你追我赶，谋取所有运动员穿他们的鞋。巨额现金通常满满地装在跑鞋或是马尼拉纸信封里，用来贿赂运动员。彪马的一名销售代表甚至因此锒铛入狱（有谣言称是阿迪达斯设计陷害他），他跟一名短跑女选手结婚，鲍尔曼开玩笑称他只有跟她结婚才能保住她的代言。

更糟糕的是，事情并不是简单的贿赂而已。彪马走私大量的运动鞋进入墨西哥城，同时阿迪达斯聪明地成功逃过墨西哥严苛的进口关税。我从小道消息听说，他们是在名义上通过在瓜达拉哈拉 [8] 的一处工厂制造鞋子逃避关税的。

鲍尔曼和我并没有觉得自己的道德观遭遇侵犯，只是觉得被忽视了。蓝带体育公司没有资金来贿赂，所以无缘奥运会。

我们在奥运村只有一个小得可怜的展台，只有博克一人在忙活。我不清楚博克是不是只是在那里读漫画书，或是只是无法与强势入驻的阿迪达斯和彪马竞争，但不管怎样，他的展台销量为零，分文未获。无一人驻足停留在我们的展台。

实际上，还是有一人驻足的。比尔·图米（Bill Toomey），一名睿智的美国十项全能选手，他询问过某些鬼冢虎鞋子，以此向世界表明他是无法被收买的，但博克没有准备他的鞋码，也没有适合他参赛项目的运动鞋品类。

鲍尔曼表示，不少运动员在训练的时候都是使用鬼冢虎的。只不过没有任何人用它实际参加比赛而已。质量的原因不可忽视，鬼冢虎还不够好。不过，主要原因还是金钱，我们没有充足的资金来做宣传推广。

“我们不是一文不名，”我对鲍尔曼说，“我们只是钱不够多。”

他哼了一声：“不管怎样，能有钱合法地支付给运动员不是一件好事吗？”

我的“间谍备忘录”

最后，鲍尔曼告诉我，他在奥运会遇到了北见。他不太喜欢这个人

。“他完全不了解鞋子，”鲍尔曼抱怨道，“而且他也太狡猾、太自负了。”

我也开始产生同样的感觉，从前几封北见的电报和信件上判断，他可能与表面不太一样，他根本不像我在日本那段时间里表现的那样是蓝带体育公司的粉丝。我觉得这种行为相当恶心，可能他已经准备提高对我们的价格。我向鲍尔曼提到这一点，表示自己正采取措施保护公司。在挂断电话前，我吹嘘虽然我没有足够的现金或支票来支付给运动员，但却有足够的钱挖来鬼冢公司的人。我在鬼冢有内线，那个人就是我在鬼冢的眼睛和耳朵，时刻关注着北见的动向。

我寄出一份备忘录，跟所有蓝带体育公司的工作人员也表达同样的意思（当时，我们大概有40名员工）。虽然我热爱日本文化，桌子旁边还留着那把武士刀纪念品，但也同样警告大家日本的商业行为是极其复杂的。在日本，你无法预测竞争对手或合作伙伴将会采取什么行动。我甚至放弃了这方面的尝试。但是，我写道：

> 我走了一步我觉得将保证我们及时掌握动态的棋。我聘用了一个间谍，而他是鬼冢出口部门的全职员工。没有详细的理由，我只能告诉大家我觉得他很可靠。
>
> 这个间谍的行为可能在你们眼中是违反道德的，但在日本商业圈里，植入间谍体系是完全可以接受的。日本甚至建有行业间谍学校，就和我们会有打字员和速记员学校差不多。

我无法想象到底是什么驱使我如此放纵、大胆地采用“间谍”一词，可能是因为那时候詹姆斯·邦德正风行一时。我也无法理解自己在披露这么多信息时，却没有披露间谍的姓名。那是藤本先生，也就是我寄钱让他更换自行车的那个人。

我觉得自己在某种程度上已经清楚那封备忘录是个错误，是我干的一件蠢事，而我必然为之后悔。我想我清楚这一点，但我经常会觉得自己也和日本商业一样复杂难懂。

北见和鬼冢先生光临蓝带

北见和鬼冢先生两人一起来到墨西哥城参加奥运会，之后飞往洛杉

矶。我从俄勒冈州南下，与他们约在圣莫尼卡的一家日本餐厅共进晚餐。我显然迟到了一会儿，在我到达时，他们俩已经喝了不少清酒。和度假的学生一样，他们都戴着一顶墨西哥帽，大声交谈着。

我努力效仿他们，想要表现得跟过节一样，我一点一点地配合他们，与两人一起吃完好几盘寿司。在这个过程中，我与两人的关系都有所进展。当晚，在酒店里，我从上床开始就在思考，希望我之前关于北见的看法都是胡思乱想。

第二天早上，大家一起飞往波特兰，与蓝带体育公司的工作人员见面。我意识到，在我写给鬼冢的信里，尤其是在我跟他们的对话中，可能把我们的“全球总部”描述得太夸张了。北见刚走进去脸就拉下来，这点也在意料之中。鬼冢先生却是环顾四周，表情疑惑。我赶忙道歉，“可能看起来有点小，”我干巴巴地笑着说，“但我们在这个屋子里却完成了很多生意。”

他们望着破碎的窗户、标枪做的窗栓、波浪状的分隔板。他们望着坐在轮椅里的伍德尔，感受着隔壁酒吧音乐的震动。他们互相对望着，半信半疑。我跟自己说，好吧，一切都完了。

可能是察觉出我的窘迫，鬼冢先生安慰似的把手放在我的肩上。“这里……相当具有魅力。”他说。

在墙的另一头，伍德尔挂了一幅壮观的美国地图，在我们过去5年里每个卖出鬼冢虎鞋的地方，都插上了一颗红色图钉。整个地图上都布满图钉，所幸的是这幅地图暂时转移了两人对办公室的注意力。然后，北见指着蒙大拿（Montana）东部。“这里没有图钉，”他说，“显然这里的销售人员表现不佳。”

俄勒冈的脱线先生

时间飞逝，我一直都在尝试发展一家公司、建立一段婚姻。佩妮和我也在学习共同生活，学习融合我们的个性和癖好。我们都认为她是个性十足的，而我则是那个有癖好的，所以她才是那个更需要学习的人。

比方说，我每天相当多的时间都沉浸在自己的思考中，深陷精神虫洞之中，尝试解决某些问题或是制订某些计划，佩妮需要学着理解这一

切。我经常无法听清她所说的内容，而且即便听见，几分钟之后就会忘记。

她在学会习惯我经常性的心不在焉。虽然我开车去杂货店，但却可能空手而归，没有买任何她让我买的东西，因为往返的一路上我都在思考最近的银行危机或最近鬼冢公司装运延期的问题。

她在学着理解我可能会乱放东西，特别是重要的东西，比如钱包和钥匙。糟糕的是，我无法一心两用，却坚持尝试这么做。我经常在吃午饭和开车的时候浏览金融新闻。我的新美洲狮没过多久就变旧了。作为俄勒冈的脱线先生，我时常开车撞到树上或把车开进洞里及他人的围栏里。

她在学着理解我的不良生活习惯。我习惯上完厕所保持座圈抬起，习惯乱扔衣服，习惯把食物放在厨房操作台上。因为母亲和妹妹的溺爱，我只会帮倒忙，不会做饭、清洁，甚至是最简单的一些家务。那些住在侍者住所的时光里，我实际上也是有“侍者”的。

她在学着理解我不喜欢在任何事情上失败，失败于我而言是一种特别的折磨。我经常轻率地指责鲍尔曼，但他也会指责回来。我跟她聊过小时候和父亲打乒乓球时，那种从来无法赢他的痛苦。我跟她聊过父亲有时在赢我之后会大笑，这会让我狂怒，我不止一次扔下球拍，哭着跑开。我没有为这种行为感到自豪，但那种感觉却根深蒂固地留在了我的心里，那是对我后来行为的一种解释。她在我们一起打保龄球后才真正理解我所说的。佩妮的保龄球打得不错，她在俄勒冈州立大学上过保龄球课，所以我把这个当作一次挑战，而且我打算直面挑战。我下定决心要赢，所以只要不是全中就会让我暴躁。

最重要的是，她在学着理解与一个经营一家起步阶段的运动鞋公司的男人结婚意味着生活拮据。不过，她却成功地应对着生活。我每周只能给她25美元家用，她却可以在预算范围内做出可口的食物。我给她一张限额为2000美元的信用卡，让她给我们的公寓添置家具，她顺利买到一张小餐桌、两把椅子、一台真力时（Zenith）电视、一张软扶手的大沙发，沙发是小憩的理想选择。她还为我买了一张棕色的躺椅，放在客厅的角落里。现在，每天晚上我会45度角地躺在上面，天马行空地思考各种问题，这可比美洲狮更舒服、更安全。

我习惯每天晚上躺在躺椅上打电话给父亲，他也总是躺在自己的躺椅上，我们就这样一一讨论蓝带体育公司面临的最新威胁。他显然不再认为我的事业是在浪费时间。虽然他没有明确表态，但似乎的确能找到我所面临的某些“有趣”且“具有挑战”的问题，他的判断相当准确。

1969年春季，佩妮开始抱怨早上觉得难受，可能是因为食物不对胃口。中午的时候，她经常会在办公室发怒。于是，她去医院找医生，这个医生也是当初接生她的医生，她发现自己怀孕了。

我们都欣喜若狂，但也同样面临全新的学习旅程。

我们的温馨公寓完全不够用，我们必须买一幢房子。但哪儿来的钱买房子呢？我才刚开始给自己支付薪水。我应该在城里的哪个区域买房子呢？哪里有最好的学校？我又如何才能在运营新公司的同时调查房价和学校的情况，以及其他需要注意的事情呢？我是否应该再回去做会计或老师，或者其他更稳定的工作呢？

我每天晚上躺在躺椅上，望着天花板，尝试让自己放松。我对自己说：生活就是成长，不成长就死亡。

我们在比弗顿找到一幢房子。它面积较小，只有150平方米左右，但周围却有4047平方米土地，还有一个马厩和游泳池。房子前方是一棵大松树，后方有一棵日本竹。我喜欢这里。更主要的是，我认出了这里。年幼时，妹妹会经常问我梦想中的房子是什么样的，有一天，她们给我一支铅笔和一个本子，让我画下来。在佩妮和我搬进去的时候，妹妹翻出那幅旧的铅笔素描，完全就是比弗顿房子的样子。

这幢房子的房价是34000美元，我发现自己竭尽所能，所有储蓄只够支付20%的房款。另一方面，我还把那些储蓄作为自己在第一国民银行贷款的抵押品。所以，我去找哈利·怀特谈论这个问题。我说我需要用我的储蓄支付房子首付，但我会把房子作为新的抵押品。

“好的，”他说，“这件事情不需要询问华莱士。”

当天晚上，我告诉佩妮，如果蓝带体育公司破产，我们将无家可归。她把一只手放在肚子上，坐了下来。这正是那种她时刻都想要避免的不安全感。她不停地说，好吧，好……吧。

因为我的孤注一掷，她觉得自己必须要为蓝带体育公司贡献一份力量，哪怕是在怀孕期间。她可以为蓝带体育公司牺牲任何事情，哪怕是她内心深处的目标——　大学毕业。等到她的身体不便于在办公室工作时，她就在新家里开展邮购业务。仅在1969年，尽管有晨间不适、脚踝肿胀、体重上升和持续疲劳的问题，佩妮还是顺利完成了1500单生意。某些订单只不过提供了双脚的粗糙模图，而且来自偏远地区，但佩妮并不在意。她尽职地把模图与适当的鞋子做比对，然后填写订单。每一笔销售都很成功。

伍德尔，混乱终结者

在我的小家无法容纳整个家庭的同时，我的公司也出现同样的情况。酒吧旁边的一个房间已经无法容纳所有人，而且伍德尔和我需要大喊才能透过嘈杂的音乐听见彼此的声音。所以每晚工作结束之后，我们都会一起吃芝士汉堡，然后再四处寻找合适的办公场所。

在物流方面，这简直是个噩梦。伍德尔必须开车，因为他的轮椅无法放进我的美洲狮，而我总是因为被这样一个处处受限制的人来回接送而感到愧疚和不适。同时让我抓狂的是，因为我们找的不少办公室都在楼上，甚至在更高的楼层，这意味着，我必须推着伍德尔的轮椅上上下下。

每当这个时候，我就会痛苦地想起他的真实情况。通常工作的时候，伍德尔总是积极乐观、精力充沛，让人容易忘记现实。但是在推着他的轮椅前进、控制方向上下楼时，我就会反复地意识到他的脆弱和无助。我会默默祈祷：老天保佑不要摔到他，老天保佑不要摔到他。伍德尔听到我的话就会紧张起来，而他一紧张会让我更加紧张。“放松，”我会说，“我还没有失去耐心呢，哈哈！”

不论发生什么，他都不会失去自己的风度。即便是在他最脆弱的时候，在我摸黑在楼梯上帮他保持平衡的时候，他都没有放弃自己的基本人生哲学：你要是敢怜悯我，我就宰了你。我第一次派他去贸易展览的时候，航空公司把他的轮椅弄丢了。等到找回轮椅的时候，车架已经弯得跟椒盐卷饼似的。但对他来说，这完全不是问题。就在那个弯曲的轮椅上，伍德尔顺利参加展会，完成所有待办事项，带着完成所有任务的胜利笑容回到公司。

在每晚结束寻找新办公场所后，伍德尔和我总是会对所有让人崩溃的问题捧腹大笑。多数情况下，我们会去酒吧放松一下，喝得头晕目眩，甚至精神狂乱。在分开前，我们会做个游戏。我会掏出一块秒表，计算伍德尔打开轮椅，然后坐着轮椅上车需要多久。作为一名前田径明星，他喜欢秒表计时的挑战，喜欢尝试突破个人最好的纪录。他的纪录是44秒。我们都珍惜那些夜晚的时光，那种傻气，那种共同完成任务的感觉，我们都坚信这是大家年轻时最美好的记忆。

伍德尔和我是截然不同的，我们的友谊是建立在完全相同的工作方式上的。我们都会在可能的情况下，尽量关注某个小任务，从中找寻快乐。我们经常说，一个任务可以帮你保持头脑清醒。我们都清楚，找到更大的办公室这个小任务意味着我们正在走向成功。我们在推动蓝带体育公司获得成功，在实现内心深处对胜利的渴望，或者至少不要失败。

虽然两人都不善于言谈，但我们却能让彼此打开话匣。那些晚上，我们讨论所有事情，以难以置信的坦白向彼此敞开心扉。伍德尔跟我详细地讲述自己受伤的经过。一旦我试图把事情看得太严重，伍德尔的故事总是会提醒我事情可以更糟糕。而他对待自己的方式就是一节永远鼓舞人心的课，课的内容关于良好精神状态的优点和价值。

他说，他的伤并不是典型的半身不遂，也不是一种彻底的损伤。他还有某些知觉，他仍然期望着可以结婚，组建属于自己的家庭。他同样也希望可以被治愈。他在尝试一种实验性的新药，这种药在截瘫患者中已有不错的反响。问题在于，这种药有股蒜味。有时候在寻找办公室的路上，伍德尔身上的味道就像是老式比萨店的味道，我会直接跟他说。

我问伍德尔，他是否开心。问的时候，我很犹豫，担心自己无权过问此事。他思考一番表示，是的，他挺开心的。他喜欢这份工作，喜欢蓝带体育公司，哪怕有时候会因为讽刺而畏缩。有人会讽刺他一个无法走路的人却在卖鞋。

我不确定说些什么好，所以我选择沉默。

我和佩妮经常邀请伍德尔一起去新家共进晚餐。他就像是家人一样，我们喜欢他，但我们也清楚我们是在填补他生活中的空虚，满足他需要陪伴和家庭舒适感的需求。所以在伍德尔过来的时候，佩妮总是想做些特别的东西给他吃，而她可以想到的最特别的东西就是科尼什雏鸡肉

，加上白兰地和冰牛奶做成的甜点。甜点是她从一本杂志上学会的，大家吃完都烂醉如泥。虽然鸡肉和白兰地会让她的25美元采购预算变得紧张，但佩妮在伍德尔的问题上从来不会苛减费用。如果我跟她说伍德尔会过来一起吃晚餐，她就会反射性地脱口而出：“我会买点鸡肉和白兰地！”这不仅仅是为了表现得热情好客，她是在把他喂胖，在照顾他。我觉得，伍德尔证明了她因怀孕而激发的母爱。

我努力地记住一切，闭上眼睛回想过去，但那些夜晚的许多宝贵时刻都已经一去不复返。无数对话、透不过气的狂笑，以及那些宣言、坦白、自信……所有都落入时间的长河中消失不见。我只记得我们总是大半个晚上都坐在一起，回顾过去，规划未来。我记得我们轮流描述属于我们的小公司是什么样的，未来可能变成什么样，以及永远都要避免的东西。我多么希望，哪怕只有一晚，我可以录下当时的情景，或者能像我在环球旅行时一样写日志。

不过，至少我仍然可以想起伍德尔当时的样子，他坐在餐桌的首位，打扮得一丝不苟：蓝色牛仔裤、白色T恤，外搭他的标准V领毛衣，脚上总是一双纯朴的橡胶底鬼冢虎球鞋。

那个时候，他的胡须长而浓密，让我相当嫉妒。该死的是，那是20世纪60年代，我的下巴虽然留着胡子，却总是需要去银行谈论贷款的事情，我不能在面对华莱士的时候表现得跟个流浪汉似的，刮干净胡须是我对他为数不多的让步。

伍德尔和我最终在泰格德（Tigard）找到一处不错的办公室，就在波特兰市中心的南边。我们没有资金购买整个办公大楼，所以只能选择一层的某个角落，其他区域属于霍勒斯曼保险公司（Horace Mann Insurance Company）。这里的环境优美，甚至可以说是豪华，相比以前简直就是突飞猛进的改善，但我却有点犹豫。办公室隔壁是音乐酒吧显然不符合逻辑，但如果隔壁是保险公司呢？铺设地毯的大厅、西装革履的工作人员和冰冷的饮用水？整个环境都太压抑，太具备公司风格了。我觉得，我们周围的环境与我们的精神状态息息相关，而我们的精神状态对我们的成功至关重要，所以我担心如果我们突然与一群公司职员和自动机器共享空间，我们的精神状态会有不良的改变。

我靠在躺椅上，再三思考，判断公司氛围可能是不搭调的，与我们

的核心信仰相悖，但却可能会对我们银行的胃口。可能华莱士在见到我们无聊、空虚的新办公场所后，会用更尊重的态度对待我们。

同样地，办公室定在泰格德，在泰格德销售鬼冢虎（两者英语单词发音相近）可能是上天注定的。

随后，我想到伍德尔。他先前表示自己在蓝带体育公司相当开心，但又提到了那些对他的讽刺。派他开车前往高中和大学销售鬼冢虎可能召来的不止是讽刺，也许那是一种折磨，也是对他才能的浪费。伍德尔最适合做的就是消除混乱、解决问题，那对他来说都只是一个小任务。

在他和我一起去签署泰格德的租赁协议时，我问他是否愿意换工作，担任蓝带体育公司的运营经理。他不再需要外出推销，不再需要去学校，而是负责处理我没有时间和耐心处理的所有事情。比方说跟洛杉矶的博克沟通；或是与韦尔斯利的约翰逊通信；或是在迈阿密开办一个新的办事处；或是聘用某人协调安排所有新的销售代表，组织整理他们的报告；或者批准开支账目。最重要的是，伍德尔必须监督着监管公司银行账目的人员。现在，如果他没有兑现自己的工资单，那就必须要对他的上司，也就是他自己解释原因。

伍德尔神情愉悦地表示乐意之至。他伸出手说：“成交。”

还是一如既往的运动员力量。

是个男孩！

1969年9月，佩妮前往医院做产检。医生表示情况一切良好，但孩子可能还需要一周才能出生。

当天下午，佩妮就待在蓝带体育公司，为客户提供帮助。我们一起回家，早早地吃完晚餐就上床睡觉。大概凌晨4点，她把我推醒。“我觉得难受。”她说。

我即刻打电话给医生，让他在伊曼纽尔医院（Emanuel Hospital）等我们。

在劳工节的前一周，我多次练习以最快的方式前往医院，而现在就

有了用武之地，因为现在“比赛时间到了”，我是如此慌乱，波特兰于我而言变得跟曼谷一样。所有的一切都太陌生、太不熟悉，我慢慢地开着车，确保每个转弯都是安全正确的。但也不能太慢，我警告自己，不然你就要自己接生了。

街道上空无一人，所有交通灯都是绿色的，畅通无阻。天空淅淅沥沥地下着小雨。车里唯一可以听见的就是佩妮沉重的呼吸和雨刷刷过挡风玻璃的沙沙声。在我赶到急诊室入口时，在我扶着佩妮进入医院时，她不停地说：“我们可能只是反应过度，我觉得还没到时间。”不过，她的呼吸和我以往在比赛中最后一圈时的差不多。

我记得护士从我手里接过佩妮，扶她坐在轮椅上，推着她走过大厅。我一路跟在后面，随时准备提供帮助。我自己拿了一个孕妇工具箱，还有一块秒表，就是那块给伍德尔计时的秒表。现在，我就在大声地计算着佩妮宫缩的时间：“5……4……3……”她停止喘气，望着我，咬牙切齿地说：“不……要……这样。”

一名护士扶着她走下轮椅，躺在轮床上，然后推着她离开。我踉跄着走到医院所谓的“围场”，即将为人父的我就坐在那里发呆。我本打算在产房陪着佩妮，但父亲警告我不要这么做。他跟我说我出生的时候是湖蓝色的，把他吓了一大跳，所以他告诫我：“在这个关键时刻，还是待在其他地方比较好。”

我坐在一张硬塑料椅子上，闭上眼睛，在脑子里思考着公司的事情。一个小时后，我睁开眼睛，望着医生站在我面前，他额头都是豆大的汗珠。他在说着什么？我只能看见他的嘴唇在动，却无法听见声音。“生活是美好（joy）的？这里有个玩具（toy）？你是罗伊（Roy）吗？”这是他在说的话吗？

他又说了一遍：“是个男孩（boy）。”

“一个—— 男孩？真的吗？”

“你的妻子表现得很好，”他说，“完全没有抱怨，始终用力地在推。她之前是不是上过不少无痛分娩课程？”

“莱曼斯？”我说。

“您说什么？”

“什么？”

他领着我，就像领个病人一样穿过长长的大厅，走进一个小房间。那里，在帘子背后，是我的妻子，筋疲力尽却光彩耀人，她的脸红扑扑的，胳膊旁边是个白色软布缝制的毯子，还有蓝色的婴儿车。我掀开毯子的一角，露出一个成熟葡萄柚大小的脑袋，头上戴着一顶绒线帽。我的儿子。他看起来就好比一个旅行者。当然，他的确就是，他刚开始自己的全球之旅。

我弯下身，亲吻佩妮的双颊，拨开她湿透的头发。“你是个冠军。”我轻声说。她不确定地斜眼看着我，以为我是在跟宝宝说话。

她把儿子递给我，我怀抱着他。他是如此鲜活，但又如此脆弱、无助。这种感觉挺奇妙的，与所有其他的感觉都不同，不过也有一丝熟悉。上帝保佑我千万不要摔到他。

在蓝带体育公司，我大部分时间都是在谈论质量控制、工艺、交货——但在这里，我才意识到，这是真实发生的。“我们做到了。”我对佩妮说。我们做到了。

她点头表示赞同，然后躺回去。我把孩子交给护士，然后让佩妮睡觉，休息一会儿。我游荡着走出医院，走进车里，突然无比急切地想要见到父亲，我有一种对父亲的强烈渴望。于是我驱车前往他所在的报社，把车停在几个街区外，想走一走。雨已经停了，虽然空气潮湿且温度偏低，却阻挡不了我。我走进一家雪茄店，想象着自己递给父亲一根粗粗的罗布图雪茄，说：“你好呀，爷爷！”

走出商店，我把木制的雪茄盒夹在手臂下，结果遇见了基思·福曼（Keith Forman），他以前也是俄勒冈的跑步运动员。“基思！”我大喊道。“嘿，是你啊，巴克。”他说。我拽着他的西服领大吼：“是个男孩！”他往后退了一步，表情疑惑。他可能觉得我喝醉了，但我没时间解释，继续往前走。

福曼之前待在俄勒冈队，俄勒冈队是著名的4英里接力赛的世界纪录创造者。作为一名跑步运动员和会计，我从未忘记他们那耀眼的成绩

：16′08.9″。作为鲍尔曼1962年的国家冠军队伍中的明星运动员，福曼之前也是第五个在4分钟内跑完一英里的美国选手。我心想，不过几个小时前，我还在想着那才是塑造真正的冠军的要素。

第二次“叛乱”

秋天，11月的天空低低地垂着。我穿着厚重的毛衣，坐在火炉旁，做着某些自主发明的事情。我怀着感恩的心在置办东西。佩妮和我刚出生的儿子都身体无恙，我们为儿子取名为马修（Matthew）。博克、伍德尔及约翰逊也都心情愉快，鞋子销量也在持续上升。

随后一封邮件寄来，一封来自博克的信件。在从墨西哥城回来后，他就在经历着某种精神上的魔宫历险，他在信中表示跟我之间存在问题，他不喜欢我的管理风格，他不喜欢我对公司未来的展望，他不喜欢我付的薪水。他不理解为什么我过了好几周才给他回信，有时甚至根本没有回信。他对鞋类设计也有自己的想法，不喜欢他的想法被忽视。洋洋洒洒几页纸之后，他要求即刻改变，还有加薪。

这是公司内的第二次“叛乱”。不过，这次比约翰逊更复杂。我花了几天的时间来起草我的回复，同意稍稍提高他的薪水，然后就开始摆架子。我提醒博克，在任何公司都只能有一个老板，而不幸的是，对他而言，蓝带体育公司的老板是巴克·奈特。我跟他说，如果他对我或我的管理风格不满意，那么应该清楚自己还可以选择辞职或是被解雇。

正如我当初写了“间谍备忘录”一样，我即刻就觉得后悔了。在我把信放进邮箱的那一刻就意识到博克是团队宝贵的一部分，我不想失去他，也无法承担失去他的后果。我派遣我们的新任运营经理伍德尔去洛杉矶弥补一切。

伍德尔和博克一起共进午餐，向他解释我那样做是因为睡得不太好、儿子刚出生等。当然，伍德尔也向他表示，在北见和鬼冢先生前来参观后，我承受着巨大的压力。伍德尔以我独特的管理风格开玩笑，告诉博克每个人都对此表示不满，每个人都对我不回复备忘录和信件怒火中烧。

伍德尔与博克在一起待了几天，平复他的怒火，继续推进公司运营

。他发现博克也面临一定的压力。虽然零售店的生意日渐变好，但他的库房，基本上也就是我们的全国仓库，却乱七八糟。那里到处都是箱子，发票之类的纸质文件甚至都贴到了天花板上。博克独自一人没法应付一切。

伍德尔回来之后给了我一张仓库的照片。“我觉得博克又归队了，”他说，“但我们需要帮他解决仓库的问题。我们需要把所有仓库运营的事项转移到我们这边。”此外，他补充道，我们需要聘用他妈妈来运营仓库，她曾在俄勒冈传奇的运动用品商店詹特森（Jantzen）的仓库工作多年，所以他的推荐不是因为裙带关系。伍德尔的妈妈是这份工作的理想选择。

我不确定自己是否在意这些。如果伍德尔觉得可以，我就没有意见。此外，我的态度就是：越多伍德尔的人，工作越好做。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1970

现金！现金！现金！

请不要觉得我们面临经济困难，我们没有破产，只是没钱。我们有很多资产，却没有现金。我们只需要更多时间。现在轮到我说“还要几天”了。

我不得不再次飞往日本，这次出发时距离圣诞节不过还有两周时间。我不想单独留下佩妮照顾马修，特别是临近节日的时候，但这次不可避免。我需要与鬼冢公司签订一份新的合作协议，或者确定不再续签，但我需要一个明确的答案。北见总是不明确表明态度，他在我抵达日本前不会跟我坦白他对续约的想法。

续约三年

再一次，我置身于会议室，周围都是鬼冢的高管。这次，鬼冢先生没有标志性地最后入场，也没有故意缺席，他从一开始就出席并主持会议。

他一开场就表示自己计划与蓝带体育公司续约三年。听到这个消息，几周以来，我首次露出笑容。然后，我希望乘胜追击，请求延长合约时间。1973年感觉似乎距离遥远，但其实不过是一眨眼的事情。我需要更多时间和安全感，我的银行也需要更多。“5年可以吗？”我说。

鬼冢先生笑着说：“三年。”

之后，他发表了一篇奇怪的讲话。

> 虽然多年来全球销量不佳，而且出现了某些战略性的错误决策，但鬼冢的未来是光明的。通过削减成本和结构重组，鬼冢公司重获优势。下一财年的销量预计会达到2200万美元，其中一大块将来自美国市场。近期的一项调查表明，70%的美国跑步运动员都有一双鬼冢虎。

对此，我很清楚，可能我还为这个数字贡献过一份力量，我想要这么说。那也是我希望合约时间更长的理由。

但鬼冢先生表示，鬼冢稳定销量的最大功臣应该是……北见。他低头望去，对着北见露出父亲一般慈祥的笑容。他因此决定给北见升职，让他担任公司的运营经理，也就是鬼冢公司的伍德尔。不过我还记得自己曾想过，哪怕是用1000个北见换一个伍德尔，我也不会愿意。

我向鬼冢先生点头表示对其公司美好未来的祝贺，然后转身对北见点头表示对其升职的祝贺，但在我抬头与北见眼神交流的时候，我在他的目光里探出一丝冰冷，一种数日以来如影随形的感觉。

我们顺利签订协议，协议内容只有四五段话，薄薄的一张纸。我突然觉得协议内容应该更为翔实，最好能邀请律师来审核一下，不过却没有时间了。签订协议后，我们就开始其他话题。

任人宰割

如愿签订新合约让我如释重负，但在返回俄勒冈之后，我却觉得忧虑不已，比过去8年中的任何时候都更紧张。显然，我的行李箱中装着鬼冢公司将在未来三年为我供货的保证，但是他们为什么拒绝签订更长时间的协议呢？更主要的是，延长合约具有误导性。鬼冢保证会供货，但他们总会习惯性地拖延相当久。关于这一点，他们无所谓的态度着实让人抓狂。他们总是表示还要几天。面对始终表现得更像是高利贷主而不是银行家的华莱士，几天对我可能就意味着灾难。

鬼冢的货物最后抵达目的地，情况又是怎样呢？要么是数量不对，要么是尺寸不对，要么就是型号不对。这类不符合要求的货物堆满仓库，销售代表苦不堪言。在我离开日本前，鬼冢先生和北见向我保证他们

在建造新的一流工厂，交货问题很快就会解决。我对此表示怀疑，但却无可奈何。人为刀俎，我为鱼肉。

同时，约翰逊也失去了理智。他之前经常会在信件里表示不满，现在却逐渐变成歇斯底里的激动。他说，主要问题就是鲍尔曼的Cortez。这款鞋太受欢迎。我们应该让大家迷上这款鞋，把他们都变成实实在在的Cortez粉丝，而现在我们没法满足需求，导致整个供应链的上游和下游都出现不满情绪。

“天啊，我们太对不起客户了，”约翰逊写道，“幸福就是一整船的Cortez，而现实是一整船的Boston，表层是粗硬的羊毛，鞋舌硬得跟老式刀片一样，鞋码只有6～6.5。”

他虽然夸大其词，不过也没有太夸张，这种事情不停地发生。我要从华莱士那里抵押获得贷款，然后煎熬地等待鬼冢公司送来鞋子，鞋子最终抵达，我却发现里面没有一双Cortez。6个星期后，我们的确会收到不少Cortez，但为时已晚。

为什么会这样？大家一致同意，不仅仅是因为鬼冢破旧的工厂。最终，伍德尔提出主要原因是鬼冢显然首先考虑的是满足日本国内客户的需求，然后再解决出口问题。这种做法极度不公平，但我又能怎么办呢？我没有任何筹码。

“我的信用已经耗尽”

即便鬼冢的新工厂最终能解决所有交货问题，即便每批鞋都能按时抵达，鞋码、数量也都没有问题，我也仍然面临华莱士的问题。更大的订单就需要更多的贷款，而更多的贷款就意味着我更难偿还。1970年，华莱士跟我坦白他已经没兴趣再跟我玩下去了。

那天，我坐在华莱士的办公室里。他和怀特在“拷问”我这方面都很有一套，华莱士似乎乐在其中，而怀特的表情就像是在说：“对不起，伙计，这是我的工作。”同往常一样，我礼貌地接受着他们的侮辱，扮演着弱小公司业主的角色：虽然充满悔恨，但依旧资金不足。我完全能把握这个角色，但我记得那种随时都可能崩溃尖叫的感觉。我一无所有时创建了这家前景光明的公司，从任何角度看它都是一头“猛兽”，它的

销售额好比装了发条装置一样每年翻番，而这就是我得到的感激吗？两个银行家像对待游手好闲之人一样地对我？

怀特试图息事宁人，说了一些支持蓝带体育公司的客套话。我明白他说的话对华莱士没有任何影响。我深吸一口气开始发言，说完后停下。我不相信自己的话会起作用，我更加笔直地坐在那里，双手抱着胳膊。这是我解决紧张情绪的新方法，我的新习惯。橡皮筋已经不再有效，在我感到压力大的时候，在我想要遏制某人的时候，我就会紧紧地抱着胳膊一言不发。那天，这个习惯更为突出，我看起来肯定就像是在练习自己在泰国学会的某些奇怪的瑜伽姿势。

这次的核心问题不止是以往关于增长速度的观点分歧。蓝带体育公司的销售额即将逼近60万美元，而那天我打算要求贷款120万美元，这个数字对华莱士而言有着重大意义，这是我第一次打破百万美元大关。在他看来，这就像是在4分钟内完成一英里一样，几乎没有几个人可以做到。他说他担心这一切，担心我。他第n次跟我解释他追求的是现金余额，而我也第n次礼貌地表示，如果我的销售额和收益不停地上升，他应该乐于与我合作。

华莱士用他的钢笔在桌子上大声敲击。他正式地、坚定地、不留一丝余地地说，我的信用已经耗尽。在我向我的账户存入现金作为担保前，他不会再授权给我贷款一分钱。所以与此同时，他会为我制定严格的销量定额。他说，哪怕只差一天达到定额，就……他没有说完。他的声音渐渐消失，只留下我在沉默中思考最坏的情况。

我转向怀特，他给了我一个表情：我也无计可施，伙计。

公开募股

几天之后，伍德尔把鬼冢公司的电报拿给我看，大额春季订单已经准备发货，他们要求我们支付两万美元。太棒了，他们这次竟然按时将货物装船。

我们只有一个麻烦——　我们并没有两万美元，而且明显我不可能再去找华莱士，不可能请求华莱士改变主意。

所以我致电鬼冢，请求对方等我们从销售那边获得更多收益后再把

鞋子运送过来。“请不要觉得我们面临经济困难。”我写道。这本身并不是一个谎言。我跟鲍尔曼也是这么说的，我们没有破产，只是没钱。我们有很多资产，却没有现金。我们只需要更多时间，现在轮到我说“还要几天”了。

在等候鬼冢公司回复的同时，我意识到只有一种方式可以永久性地解决现金流问题，那就是一次小规模的公开募股。如果我们可以按两美元的股价出售蓝带体育公司30%的股份，我们就能在短短几天内筹集到30万美元。

当时，募股的时机似乎也是理想的。在1970年，第一批风险投资公司开始出现。风险资本的整体概念逐渐呈现在人们视野中，不过构成风险资本家稳健投资的理论却没有广泛推出。多数新的风险投资公司都在加利福尼亚北部，所以主要被高科技和电子公司所吸引。硅谷几乎全部公司都有风投的参与。因为这类公司多数都有一个听起来面向未来的名称，所以我就为蓝带体育公司组建了一家控股公司，名字后缀为体育技术公司，旨在吸引喜欢技术的投资者。

伍德尔和我把公开募股的宣传页分发出去，然后坐在那里等待热烈的反响。

毫无反应。

一个月过去。

还是一片沉默。

没有一个人来电，没有一个人。

更确切地说是几乎没有一人。我们以每股一美元的价格，成功售出300只股票。

买家是伍德尔和他的母亲。

最终，我们撤销募股。那简直就是一种侮辱，之后我内心经过多次激烈的对话，指责经济萧条、越南战争，也是第一次破天荒地指责我自己。我过高地估计了蓝带体育公司的价值，高估了我一生努力的事业。

在早晨喝第一杯咖啡的时候或是在晚上准备入睡之时，我不止一次地告诉自己：可能我就是个傻瓜？可能整个所谓的运动鞋事业不过是傻瓜的小打小闹？

可能是吧，我想。

可能。

我从应收账款中拼凑出两万美元，结清银行欠款，从鬼冢公司顺利取得货物。我再一次长舒一口气，之后的日子都要勒紧腰带过了。下次我又该怎么办呢？再下一次呢？

我需要现金。那个夏天尤为炎热，金色的阳光、纯蓝的天空，一切都显得懒洋洋的，就像是天堂。所有一切都仿佛在嘲笑我和我的心情。如果1967年的夏季是恋爱的夏季，那么，1970年的夏季就是流动资产的夏季，而我完全没有流动资产。我每天都在思考流动资产，谈论流动资产，寻找上帝请求赐予流动资产、我的流动的王国。这真是一个比净资产更令人作呕的词。

最终，我做了根本不想做，发誓决不会再做的事情：我找所有熟识的人借钱。朋友、家人、熟人，甚至把手伸向之前的队友，那些和我一起流汗、训练、比赛的人，包括我之前的主要竞争对手格雷尔。

我听说格雷尔从他祖母那里继承了一大笔遗产。此外，他还投身于各类高盈利的创投企业。他为两家杂货连锁店担任业务员，同时还兼职向毕业生出售学士服和学士帽，据说他还有两家创投企业也都做得相当不错。有人说他在阿罗黑德湖（Lake Arrowhead）还有一大块地，在那里他住在一幢奢华的房子里。这个人生来就是赢家（他甚至仍然参加某些跑步比赛，很快就成为世界顶尖选手）。

那个夏季在波特兰有一场全民公路赛，赛后佩妮和我邀请一群人来家里做客，参加鸡尾酒会。我当然邀请了格雷尔，然后等待适当的时机。几杯酒之后，每个人都身心放松，我请格雷尔单独聊几句。我把他带进房间，简短、生动地讲述了我的故事：新公司、现金流问题、可观的前景等。他表现得和善、礼貌，然后愉快地笑着说：“我不太感兴趣，巴克。”

无计可施、别无选择的我一整天都坐在桌子旁，盯着窗外。伍德尔敲门走进办公室，他关上门说他和父母打算借给我5000美元，他们不会要求任何回报，也不会提利息的事情。事实上，他们甚至不会要求任何纸质形式的借款证明。他说，他马上要去洛杉矶找博克，但在他离开的时候，我应该开车去他家，找他的父母拿钱。

几天后，我做了超乎想象的事情，之前完全没有想过自己会做的事情。我开车去伍德尔家，找他的父母借钱。

我清楚伍德尔家的条件并不好。我知道他们还需要支付伍德尔的医药费，他们比我的处境更艰难。这5000美元是他们毕生的积蓄，我比谁都清楚这一点。

但我错了。他的父母还有些留存的积蓄，而且还问我是否也需要。我说是的。他们就把最后的3000美元也给了我，全家积蓄就此清零。

我多希望我可以把支票放在桌子抽屉里不兑现，但我不能，也无法这么做。

我在离开的时候停下脚步，问他们：“你们为什么这么做？”

“因为，”伍德尔的母亲说，“如果你对自己儿子为之奋斗的公司都无法信任，你还能信任谁呢？”

我不是一个肥胖、臃肿、久坐不动的跑鞋公司老板

佩妮仍然在寻找各种创新方法来使用那25美元的家用，那些新方法包括50种不同的牛肉烩饭，我的体重直线飙升。在1970年年中的时候，我的体重已经达到历史最高的86公斤。一天早晨，准备出门工作的我穿上以前比较宽松的西装，结果发现一点都不宽松。站在镜子前面，我对着自己说道：“哇—— 噢—— ”

我的发胖不仅有烩饭的原因，还因为我多少也已经放弃自己跑步锻炼的习惯。蓝带体育公司、结婚、生子，我根本没有时间锻炼，每天都觉得筋疲力尽。虽然我曾经很喜欢为鲍尔曼跑步，但也同样讨厌着这件事。所有大学运动员都会出现同样的情况，多年高水平的训练和比赛已经消耗了他们的热情，他们需要休息一番。但如今休息已经结束，我需

要回到那里，我不想变成一个肥胖、臃肿、久坐不动的跑鞋公司老板。

如果紧身的西服和虚伪的幽灵还不足以刺激我的神经，那么不久之后另一个动力就出现了。

在全民公路赛后不久，在格雷尔拒绝借钱给我后，他和我单独来了一场跑步比赛。全程4英里，我看到格雷尔不断失望地回望着我大口喘气地努力跟上。这也是他拒绝借钱给我的一个理由。他清楚我的尴尬，所以向我发起挑战。“这个秋天，”他说，“我们来一场一英里的比赛。我会让你一分钟，如果你打败我，每差一秒钟，我就付你一块。”

整个夏天我都努力训练，每晚工作结束之后都习惯去跑10公里。没过多久，我的体型就恢复如初，我的体重已降到72.6公斤。等到那个重要的比赛日来临时（伍德尔负责计时），我从格雷尔那里赢了36块（尤其是格雷尔在下一周的全民比赛中跑出了4′07″，胜利的喜悦就更加凸显了）。那天开车回家的路上，我都觉得无比自豪。我告诉自己，继续前进，不要停下。

历史上最好的运动员

在临近年中的时候，也就是在1970年6月15日，我从邮箱里取出《体育画报》（*Sports Illustrated*），看了以后震惊不已。封面是一个俄勒冈运动员，不是随随便便的一个俄勒冈运动员，而可能是历史上最好的运动员，比格雷尔还出色。他的名字是史蒂夫·普雷方丹（Steve Prefontaine），照片上的他正在奥林匹斯山，也就是鲍尔曼山一侧冲刺。

里面的文章把普雷方丹描述为震惊世人、几十年不遇的非凡人物。他在高中的时候就已经广为人知，创下两英里8′41″的全国纪录，但现在，在俄勒冈大学一年级，在参加两英里比赛时就打败格里·林格伦（Gerry Lindgren）这个不败神话。他超过格里27秒，用时8′40.0″，是那年的全国第三。他的三英里成绩是13′12.8″，在1970年是全球速度最快的。

鲍尔曼对《体育画报》的记者说，普雷方丹是当今中长跑运动员中最快的，我从未听说我那古板的教练对谁展示过这样的热情。之后的几天，在我剪下的另几篇文章中，鲍尔曼表现得更热情洋溢，称普雷方丹“是我所有运动员中最棒的”。鲍尔曼的助手比尔·德林杰表示普雷方丹

的秘密武器就是他的自信，他的自信就跟他的肺活量一样出人意料。“通常，”德林杰表示，“我们的队员花了12年才建立自信，而这个年轻人天生就与众不同。”

是的，自信。它比净资产更重要，比流动资产更重要，这才是一个人需要的。

我希望自己更加自信，我希望我可以借来一些自信。但自信就好比金钱，你必须有了一部分才能获得更多。人们通常都不情愿借给你。

日商岩井，日本第六大贸易公司

那个夏季，另一本杂志也刊登了一则出人意料的新闻。在浏览《财富》杂志时，我注意到与自己之前在夏威夷的老板有关的新闻。我离开那里之后的几年内，伯纳德·科恩费尔德积累的财富越来越多。但现在，他放弃了德赖弗斯基金，开始出售自己的共同基金的股份，以及金矿、地产和各式各样的其他东西。他建造了一个帝国，而和所有帝国最终的下场一样，这个帝国开始土崩瓦解。这则新闻让我备感震惊，迫不及待地翻页打算继续深入了解，结果却看到一篇关于日本新兴经济大国的空洞分析。文章表示，广岛被原子弹轰炸已过去25年，日本已重获新生。它是世界第三大经济体，正势不可当地变得更加强大。它将进一步巩固其地位，扩大影响力。除了在创新思维和工作方面比其他国家更出色外，日本采取的贸易政策也是坚决彻底的。文章随后简单描述了这类贸易政策的基础：日本极端激进的“sosa shoga”。

也就是贸易公司。

准确定义最初的日本贸易公司到底是什么样的比较困难。它们有时是进口商，为没有途径获得原材料的公司在全球搜索、购买原材料；有时是出口商，代表海外的某些公司；有时可能是私有银行，为各类公司提供宽松条件的信贷；还有时就是日本政府的分支。

我把这段时间的所有这类信息归档。一段时间后，我又一次去第一国民银行，华莱士又给了我难堪，我走出去看到东京银行的标志。当然，其实之前我无数次见过这个标志，但它如今于我而言却有不同的意义。一想到大块的补丁可以补上，我就晕乎乎地直接走到对街，进入东京

银行，找到前台的服务人员，表示自己拥有一家运动鞋公司，货物都是从日本进口的，而我想与某人谈论一下业务。那个服务人员就像是妓院的鸨母，即刻秘密地领着我进入后面一间屋子，然后留我一个人在那里。

两分钟之后，一个男人走进来，非常轻手轻脚地坐在桌旁。他等着我说话，而我也在等着他。他继续耐心等待。最终，我开始说话。“我有一家公司。”我说。“是吗？”他说。“一家运动鞋公司。”我说。“然后呢？”他说。我打开手提箱。“这是我的财务报表。我面临着可怕的困境。我需要贷款。我不久前在《财富》上读到一篇关于日本贸易公司的文章，文章表示这类公司的贷款条件更宽松，您是否有合适的公司可以引荐给我？”

这个男人露出笑容，他也读过同样的文章，表示碰巧日本第六大贸易公司在他们楼上就有一个办事处，就在这栋楼的顶层。他说，所有日本大型贸易公司在波特兰都有办事处，但这家比较特别，日商岩井是唯一一家在波特兰建有商品部的公司。“这家公司价值1000亿美元。”银行家说着眼睛越张越大。“噢，伙计。”我说。“请等一下。”他说着离开房间。

几分钟之后，他带着日商岩井的一个管理人员回到房间，这个人名叫村上康。我们握手谈论日商岩井为我未来的进口业务提供资金的可能性，严格来说是设想。我有兴趣，他也相当有兴趣，当场就为我提供了一份合作协议。他伸出手，但我无法与之相握，至少目前还不能，我首先必须要与鬼冢公司讲清楚这一点。

我给北见发了一封电报，询问是否反对我与日商岩井的合作。几天过去，几周过去，鬼冢公司没有任何回应。有时没有消息就是坏消息，有时没有消息就是好消息，但没有消息总是代表某类消息。

鬼冢在密谋撕破协议？

在等待回复的过程中，我接到一个麻烦的电话。东海岸的一家鞋类经销商表示，鬼冢公司已经授权他成为新的美国经销商。我让他再重复一遍，慢点说。他照做了，他说他没有打算让我生气，也没有打算帮我摆脱困境或是警告我，只是想了解我的交易状态。

我浑身不停地颤抖，剧烈地心跳。在与我签订新合约后不过数月，鬼冢就密谋撕破协议？他们在我延期接收春季那批货的时候是不是就已经有所打算？北见是不是就这么简单地决定了不再在乎我的生意？

我唯一的希望就是东海岸的这个经销商是在撒谎，或者这就是个误会。可能他误解了鬼冢的意思，可能这只是开玩笑？

我致信藤本，表示希望他喜欢我给他买的自行车，在不突兀的情况下，我要求他找出任何他可以发现的事情。

他即刻就回复，表示经销商说的都是真的。鬼冢正在考虑与蓝带体育公司一刀两断，而北见在与美国的多家经销商联系。藤本补充道，目前没有确定计划打破与我的合约，但鬼冢正在审核、调查候选公司。

我试图关注好的方面，鬼冢没有确定的计划也就意味着我还是有希望的，我仍然可以赢回鬼冢的信任，改变北见的想法。我要做的只是需要让北见明白蓝带体育公司是什么样的公司，而我又是什么样的人。换言之，我可以邀请他来美国友好参观。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1971

我们需要一个标志

“这个似乎是翅膀。”一个人说。“像是‘嗖’的一声在空气中留下的痕迹。”另一个人说。也像某个跑者飞速留下的踪影。我们都觉得这个标志新颖、创意十足，多少又透露出一股子古老的气息。它具有永不过时的气质。

“猜猜谁要来和我们共进晚餐。”伍德尔说道。他推着轮椅进入我的办公室，把电报递给我。北见接受了我的邀请，打算来波特兰住几天，然后会去美国其他地方四处游览，不过没有表明具体原因。“他应该是来访问其他候选的经销商的。”我对伍德尔说。他点头表示同意。

那是1971年的3月，我们发誓要让北见度过人生中最难忘的时光，让他在回国的时候内心充满对美国、俄勒冈、蓝带体育公司和我的喜爱。在我们这么招待他后，他就无法再与其他任何人做生意。而且我们都一致决定此次访问应该高调收尾，以在我们的宝贵资产——鲍尔曼的家里举行一场盛大晚宴为结束。

不是秘密的任务之旅

在准备这场魅力攻势时，我自然而然地请求佩妮的帮助。

我们俩一起去给北见接机，然后直接载他去了俄勒冈海岸边她父母

的海边小屋，也就是我们结婚当晚所待的地方。

陪同北见一起来美国的是他的私人助理，类似于拎包人、私人助理和秘书，名叫岩野拓。他还是个孩子，20岁出头，天真无邪。我们在开车前往日落公路前，佩妮就已经将他收服。

我们尽最大努力保证北见两人能在太平洋西北部悠闲地度过周末。我们与他们坐在门廊，体会空气中夹杂着的海水腥味。我们领着他们在沙滩上漫步，为他们提供世界一流的三文鱼，保证他们一杯接着一杯喝的是优质的法国葡萄酒。我们本希望将大部分注意力都集中在北见身上，但佩妮和我都发现跟岩野交流更容易一点，因为他不仅读过许多书，而且看起来也更诚实。北见似乎在过去几年中变得越来越狡诈。

周一，天空明朗，我一早就驱车带北见返回波特兰，前往第一国民银行。就在我决定要让这场旅行给他留下深刻印象的同时，我觉得他也可能会在吸引华莱士方面对我有所帮助，可能可以让华莱士为蓝带体育公司担保，让我更轻松地获得贷款。

怀特在大厅里接见我们，然后领着我们走进一间会议室。我环顾四周，问道："华莱士呢？""啊，"怀特表示，"他今天没空。"

什么？跟华莱士见面才是参观银行的重点所在，我希望华莱士能听到北见对我清楚明白的支持。我心想，噢，好吧，好警察肯定会把这份支持传达给坏警察的。

我简单地说了几句开场白，表示相信北见将会加强第一国民银行对蓝带体育公司的信任，然后就把发言权交给了北见。怒容满面的北见接下来做的事无疑使我的处境更加艰难。"你们为什么不给我的朋友更多钱？"他对怀特说。

"什、什、什么？"怀特问。

"你们为什么拒绝给蓝带体育公司贷款？"北见挥着拳头砸在桌子上说道。

"是这样的……"怀特说。

北见打断他的话：“这是什么样的银行？我完全无法理解！可能蓝带体育公司没有你们的支持会更好！”

怀特脸色发白，我试图插句话，试图重新解释北见所说的内容，试图把责任推到语言障碍上，但会议就这么不欢而散了。怀特猛地冲向门外，我惊诧地望着北见，而对方的表情却是“我做得不错”。

我从北见的公文包“借”了文件

我载着北见前往我们在泰格德的新办公区，带他四处参观，为他引荐整个工作团队。我努力保持自己的风度，保持愉悦的情绪，克制自己不去思考刚刚发生的一切，否则我担心自己随时可能爆发。但在我邀请北见坐到我桌子对面的椅子上时，他却对我大发脾气。“蓝带体育公司的销售太让人失望了，”他说，“你们本可以做得更好。”

我惊诧地表示我们的销售额每年翻番增长。他厉声表示，还不够好。“某些人说应该呈三倍增长。”他说。“什么人？”我问。“那个不重要。”他说。

他从手提箱里拿出一个文件夹，打开之后大声阅读，然后又迅速合上。他反复强调对我们的数字不满意，觉得我们没有尽全力。他再次打开文件夹，又再次合上，然后塞进自己的手提箱。我试图为自己辩解，但他却厌烦地摆手。我们沉默地来回走动，礼貌却紧张。

经过近一个小时这样的情况之后，他表示想要去一下洗手间。就在大厅尽头，我对他说。

他离开我视线的那一刻，我就从桌子后面跑过去，打开他的手提箱，胡乱地翻找与他之前查阅的文件夹类似的文件夹。我把它塞到桌子上的记事簿里，然后迅速回到位子上，把自己的手肘搁在记事簿上。

在等待北见回来的时间里，我突然冒出奇怪的想法。我总是回想起自己在童子军做志愿者的事情，总是想起自己在鹰级童子军审核委员会，为了荣誉和集体颁发荣誉勋章的事情。每年两到三周的时间里，我会提问那些双颊通红的男孩，了解他们的诚实度和正直感，而如今我却从另一个人的手提箱里偷文件？我在迈向黑暗的深渊，不清楚自己到底会走向何方。无论如何，都没有办法回避这种行为的直接后果，我必须把

自己从下一次的审核委员会中撤换掉。

我多么希望可以研究那份文件夹里的内容，影印里面的每张纸，然后与伍德尔仔细研究，但北见很快就返回办公室。我继续随他斥责萧条的数字，随他大发脾气，而在他停下的时候，我总结表达自己的立场。我冷静地表示，如果我们可以订购更多的鞋子，就可能提高销售额；如果拥有更多的资金，我们就可能订购更多的鞋子；如果我们有更多的担保，银行就可能为我们提供更多资金，我们就可以与鬼冢签订更长期的合同。他再次摆手。“借口。”他说。

我提出通过日商岩井之类的日本贸易公司为订单提供资金的想法，几个月前我在电报中就曾提过。“哈，”他说，“贸易公司？他们会先给钱，然后给人，然后接手！一步步渗入你的公司，最后接手你的公司。”

北见的意思是，鬼冢只能制造其四分之一的鞋子，其他四分之三都是外包出去的。他担心日商岩井可能会发现鬼冢的工厂网，然后就绕过鬼冢成为制造商，把鬼冢踢出局。

北见站起来，表示需要回酒店休息。我说我找个人开车送他回去，稍晚时候会在他所在酒店的酒吧里与他共饮一杯。

他前脚离开，我后脚就找到伍德尔，跟他坦白刚刚的一切。我拿出文件夹。“我从他的手提箱里偷出这个。”我说。“你做了什么？”伍德尔最初相当震惊，但也跟我一样好奇文件夹的内容。我们一起打开文件夹，放在他的桌子上，发现文件夹里除了其他内容外，还有一份美国18家运动鞋经销商的名单和与一半经销商预约见面的时间安排。

所以事情就相当明显了，白纸黑字骗不了人。某些人，某些污蔑蓝带体育公司的人，破坏北见对我们印象的人，都是我们的竞争对手，而他就要与这些人见面了。我们消灭一个万宝路男人，还会有更多的20人站出来。

我毫无疑问愤慨至极，但更多的是受伤。7年来，我们都为鬼冢虎鞋兢兢业业。我们才是把鬼冢虎引入美国的功臣，我们才是重新发明新系列的人。鲍尔曼和约翰逊向鬼冢展示如何改进鞋子，他们的设计如今也已成为基本潮流，创下销售纪录，改变整个行业的面貌，而我们又得

到了什么样的回报呢？“如今，”我对伍德尔说，“我必须跟这个犹大见一面。”

我先去跑了10公里，我不清楚我是什么时候跑得更卖力了，或是心不在焉了，每跑一步我都对着树林大吼，对着挂在枝头的蜘蛛网尖叫。这种做法是有用的，在我完成洗漱穿戴整齐然后驱车前往北见所在的酒店时，我几乎已经平静下来。或者，我可能还是处于震惊之中。在接下来我们见面的那一个小时中，北见所说的、我所说的，我都毫无印象。我记得的就是，第二天上午，在北见来到办公室时，我和伍德尔配合完成了一场骗局游戏。有人将北见堵在了咖啡间，伍德尔用轮椅堵住我的办公室大门，然后我悄悄地把文件夹放回了他的手提箱。

盛大晚宴

在北见参观访问的最后一天，就在盛大晚宴前的几个小时，我匆忙赶往尤金市与鲍尔曼和他的律师贾卡商谈。我留下佩妮稍晚时开车送北见去参加晚宴，我心想，没有比现在更糟糕的状况了吧？

我见到佩妮时，她头发凌乱，裙子上都是汽车油渍，她就这样一路开到鲍尔曼的家。在她踉跄着从车里下来的时候，我一度在怀疑是不是北见袭击了她，但她把我拉到一旁，解释说他们的车胎在路上爆了。“那个狗娘养的，”她小声说道，“当时居然待在车里一动不动—— 就在高速公路上—— 让我独自一个人换轮胎！”

我把她带到屋内，显然我们俩都需要烈酒来平复一下心情。

不过，这可不是一件简单的事情。鲍尔曼太太作为一个虔诚的基督教科学派教徒（Christian Scientist），通常是不允许家里出现任何酒精的。她为这个特殊的夜晚已经破例，但跟我提前打招呼让我确保每个人都举止得体，不要喝醉。所以，虽然佩妮和我需要大醉一场，但不得不浅尝辄止。

鲍尔曼太太把我们聚集在客厅里。“为了我们尊贵的客人，”她宣布，“今晚，我们准备了迈泰鸡尾酒（mai tais）！”

掌声雷动。

北见和我至少有一点是共通的，我们都喜欢迈泰鸡尾酒，而且非常喜欢。这种酒会让我们想起在美国西海岸和日本之间的短暂停留地夏威夷。在回归长时间的工作前，我们可以彻底放松一下，不过，那晚我们也只喝了一杯。考虑到鲍尔曼太太，大家都只喝一杯，只有鲍尔曼除外。他之前从来不喜欢喝酒，之前也很显然没有喝过迈泰鸡尾酒，酒精在他身上发作的那一刻，大家都处于担心、惊愕的情绪之中。然后，他又继续喝。在柑桂酒、酸橙汁、菠萝汁和朗姆酒混合而成的迈泰鸡尾酒的刺激下，鲍尔曼完全冲破了他的理智。两杯迈泰鸡尾酒之后，他就变得完全不同了。

在试图调第三杯鸡尾酒的时候，他大喊道：“没冰块了！”没人附和。所以他自问自答：“没问题。”他大步走向车库，走到大大的肉类冷冻柜那里，抓起一大袋冰冻的蓝莓。他撕开袋子，蓝莓撒落得到处都是，他抓起一把冰冻蓝莓就放进自己的酒里。“这样味道好多了。”他宣布道。转身回到客厅，给每个人的杯子里都扔了一大把冰冻蓝莓。

坐下之后，他开始讲故事，似乎是很没有品味的故事。故事逐渐引向高潮，我觉得所有人在未来几年都会牢牢记住它，但前提是我们可以理解那段高潮。鲍尔曼说话通常干脆、准确，今天却在酒精的作用下变得越发拖沓。

鲍尔曼太太盯着我，但我能做什么呢？我耸耸肩，心想：是你选择的他。然后又想到：噢，等一下，我也是。

在鲍尔曼1964年参加日本奥运会的时候，鲍尔曼太太爱上沙梨，沙梨就像是小的青苹果，不过口感更甜。这种梨在美国没有种植，所以她就在自己的包里偷偷放了一些种子带回美国，在自家的花园里种下。她对北见说，每隔几年，树上都结满沙梨时，就会让她想起所有喜欢的日本事物。北见似乎对这个故事相当着迷。“见鬼，”鲍尔曼愤怒地吼道，“日本苹果！”

我用一只手挡住自己的双眼。

最终，在我觉得晚宴可能脱离控制的时候，在我好奇是否需要报警的时候，我望见贾卡和他太太坐在屋子的另一端，盯着北见。我知道，贾卡曾是战争中的战斗机飞行员，而他的僚机驾驶员、他最亲密的朋友之一被日本零式战斗机击落。事实上，贾卡和他的妻子就以那名已逝僚

机驾驶员的名字为自己的第一个孩子取名，我突然后悔告知贾卡北见那份“背叛的文件夹”。我察觉出贾卡内心的气愤在不断累积，我觉得鲍尔曼的律师兼挚友和邻居可能会站起来走到北见面前狠狠地揍他。

唯一真正享受这场晚宴的似乎只有北见。银行里那个愤怒的北见已经消失，办公室里那个指责我的北见也已经消失。交谈、大笑、拍打双膝，他如此风度翩翩，让我不禁在想，如果在开车送他去第一国民银行前请他喝一杯迈泰鸡尾酒，又会出现什么样的情况。

那天深夜，他注意到房间另一头的一把吉他。鲍尔曼有三个儿子，这把吉他就是其中一个的。北见走过去，拿起吉他，开始用手指拨弄琴弦，漫不经心地弹奏起来。他带着吉他，轻快地沿着阶梯从鲍尔曼的客厅走到餐厅，然后站在最高一级台阶开始弹奏演唱。

所有人都转过头，对话悄然停止。那似乎是一首乡村歌曲，但北见演奏得好像是传统的日本民歌，听起来就像是巴克·欧文斯（Buck Owens）在弹奏古筝。之后，他在没有任何铺垫的情况下转到意大利民歌《我的太阳》。我还可以回想起自己当时在想：他是不是真的在唱《我的太阳》？

他的声音更加洪亮了。

> 啊，你的眼睛闪烁着光芒，仿佛太阳灿烂辉煌！啊，你的眼睛闪烁着光芒，仿佛太阳灿烂辉煌！

一名日本商人一边弹奏西方吉他，一边演唱意大利歌谣，采用的又是爱尔兰的语调风情。一切都超越现实。即便超越现实，北见也没有停止。我从来不知道“我的太阳”会有这么多篇章，从来不知道一屋子兴致高昂、焦躁不安的俄勒冈人可以这么安静地长时间坐在那里。他放下吉他后，所有人在鼓掌的时候都试图不与彼此进行眼神交流。我不停地鼓掌，一切都是有意义的。对北见而言，这趟美国之行——参观银行，与我见面，参加鲍尔曼一家的晚宴——不是为了蓝带体育公司，也不是为了鬼冢公司。与其他事情一样，一切都是为了他自己。

“把公司卖给我”

北见离开波特兰的第二天就踏上了已不再是秘密的任务之旅——

对蓝带体育公司过河拆桥的美国之行。我再次询问他的目的地，但他也同样没有回答。“一路顺风。”我说。

我近期已经委托我在普华的前任上司海斯为蓝带体育公司做一些咨询顾问工作，现在我与他碰头，计划北见返回前的下一步行动。我们一致同意最好的措施就是保持平静，尝试说服北见不要离开，不要放弃我们。即便觉得生气、受伤，但我需要承认离开鬼冢，蓝带体育公司就会输得一败涂地。海斯表示，我需要紧紧抓住我认识的这只“恶魔”，说服他紧紧抓住他认识的“恶魔”。

在临近周末，“恶魔”回来的时候，我邀请他在飞回日本前再次参观一下泰格德。我再次尝试不受一切干扰，把他带进一间会议室，伍德尔和我坐在桌子一边，北见和他的助理岩野坐在另一边。我脸上露出一个大大的笑容，表示我们希望他喜欢此次的美国之旅。

他却再次提及自己不满意蓝带体育公司的表现。

不过，这次他也提出了解决方案。

“说吧。”我说。

“把公司卖给我。”他的语调非常温柔。我脑海中忽然闪过一个念头：我们生命中某些最困难的事情都是被温柔地说出来的。

“什么？”我说。

“鬼冢公司愿意收购蓝带体育公司51%的控股权。这是你们公司最好的选择，而你肯定会明智地选择接受。”

这是一次接管，一次充满敌意的疯狂举动。我望着天花板心想，他肯定是在开玩笑。怎么可以这样高傲、卑劣、不知好歹、欺凌弱小……

“如果我们不这么做呢？”

“那我们没有办法，只有建立更高级别的经销商。”

“更高级别。呃，我清楚了。那我们的书面协议呢？”

他耸耸肩，未置一词，这就是他对协议的态度。

我不得不克制地自己思考，我没法对北见表达自己的看法，也没法跟他说随便他另找他人，因为海斯说得没错，我仍然需要他。我没有后备支持，没有另一套备用计划，没有现有战略。如果我要拯救蓝带体育公司，我就需要尽力诱导他，按照我的计划行事，才不至于吓坏消费者和零售商。我需要时间，所以我需要鬼冢尽可能为我长期供货。

“嗯，”我用力控制自己的语调，“我还有个合伙人，就是鲍尔曼教练。我必须跟他商量一下。”

我确信北见已经看穿这种生涩的推托，但他还是起身，整理一下裤子，笑着说：“跟鲍尔曼博士好好聊一聊，然后再来找我。”

我挺想揍他的，但我没有，而是与他握手告别。他和岩野走出公司。

在北见走出会议室的那一刻，伍德尔和我望着会议桌的纹理，让寂静蔓延开来。

第一国民银行留下的“烂摊子”

我把自己第二年的预算、预估，以及标准的贷款申请都寄送给第一国民银行。我本打算随附一封道歉函，请求怀特原谅北见的无礼，但我清楚怀特不会在意。此外，华莱士当时也不在那里。在怀特收到我的预算和预估后的几天，他请我过去详谈。

刚坐下没有两秒，他就通知我：“菲尔，我觉得第一国民银行将无法与蓝带体育公司继续合作。我们不会再为蓝带体育公司开具任何信用证。我们会以你账户所剩的资金支付剩下的到港货物，但等到最后的账单支付完，我们的关系也就终止了。”

通过怀特苍白的脸色，我可以判断他也挺苦恼的，他应该没有参与决策，这是上层的决定，所以没有必要跟他争论。我张开双臂说：“我能做什么呢，哈利？”

“再找一家银行。”

“那如果找不到呢？我的公司就将毁于一旦，对吗？”

他低头看着文件，整理之后用回形针固定起来。他跟我说银行高管们对蓝带体育公司的问题分歧相当大。某些人支持，某些人反对，而华莱士才是那个最后决定的人。“我对此觉得恶心，”怀特表示，“太恶心了，所以要请一天病假。”

我连选择的权利都没有，浑浑噩噩地走出第一国民银行，开车径直前往美国合众银行。我请求他们接受我的贷款申请。

“对不起。”他们说。

他们无意接手第一国民银行留下的“烂摊子”。

三周之后，蓝带体育公司，我的公司，从一文不名到1971年创下130万美元的销售额的公司濒临绝境。我与海斯交谈，与父亲交谈，与我所知道的每个会计师交谈，其中一人提到加利福尼亚银行（Bank of California）有一条特许，可以在三个西部州开展业务，其中包括俄勒冈。此外，加利福尼亚银行在波特兰还有一家支行。我匆忙赶往银行，他们的确热情招待了我，为处于“风暴”中的我提供了庇护所，还有一小笔贷款。

不过，这也只是权宜之计。它们都是银行，而银行本质上都是趋避风险的。不论我们的销量有多少，加利福尼亚银行不久就会警醒地察觉我的现金余额是零。我需要未雨绸缪。

我不停地想到那家日本贸易公司——　日商岩井。深夜，我会思考：“他们的营业额已达1000亿美元……却急切地想要帮助我。为什么？”

对于创业公司，日商岩井采用的是薄利多销的策略，所以喜欢增长前景好的成长型公司。毋庸置疑，我们正是这样的公司。在华莱士和第一国民银行的眼里，我们是颗地雷，但对日商岩井而言，我们可能是座金矿。

所以我再次回到那里，与从日本外派过来运营新的一般商品部的汤姆·皇见面。皇毕业于东京大学，东京大学相当于日本的哈佛大学。他长得特别像日本著名电影演员三船敏郎，三船敏郎曾因扮演宫本武藏而

广为人知。宫本武藏是历史上著名的武士，著有不朽的剑法和兵法著作《五轮书》。皇在吸烟的时候最像三船敏郎。他特别喜欢吸烟，尤其是在喝酒的时候会比平时多吸一倍。不过，与海斯喝酒是因为喜欢畅饮的感觉不同，他喝酒是因为在美国很孤独。几乎每晚工作结束后，他都会前往蓝色之屋，那是一家日本酒吧餐厅，他用母语与老板娘对话，不过这么做只会让他更加孤独。

他对我表示，日商岩井愿意成为银行之后的第二贷款提供者，那样肯定会缓解银行方面的压力。此外，他还提供了一条宝贵的信息：日商岩井近期派遣了一支代表团前往神户，调查为我们提供资金的问题，同时希望说服鬼冢继续进行这项贸易，但鬼冢却严词拒绝日商岩井代表团的提议。一家市值2500万美元的公司拒绝一家1000亿美元的公司？日商岩井毫无疑问相当尴尬和愤怒。“我们可以为你引荐不少日本境内的高品质运动鞋制造商。”皇笑着说。

我再三权衡，仍然希望鬼冢可以“良心未泯”，而且也担心书面协议的某项内容会禁止我进口其他品牌的田径鞋。“我可能再等一段时间吧。”我说。

皇点头表示同意。该来的迟早都会来的。

3000双鞋，与墨西哥的**“**加拿大**”**签约

由于这个戏剧化的转变，每晚回家之后我都觉得身心俱疲，但在跑完10公里、洗完热水澡、独自快速解决晚餐之后（佩妮和马修在4点钟左右吃饭），就会再次精力充沛。我总是想着要找时间跟马修讲个睡前故事，总是想着找个具有教育意义的睡前故事。我虚构了一个主角，名叫马特·希斯特里（Matt History），在样貌和行为上都与马修·奈特相近，然后就把这个主角安插在每个故事中。马特·希斯特里在福吉谷（Valley Forge）与乔治·华盛顿在一起。马特·希斯特里在马萨诸塞州与约翰·亚当斯（John Adams）在一起。马特·希斯特里亲眼见证保罗·列维尔（Paul Revere）骑着借来的马匹穿行在黑夜中，警告约翰·汉考克（John Hancock）英国军队即将抵达，紧跟在列维尔身后的是个少年老成的年轻马夫，来自俄勒冈波特兰郊区……

马修总是会捧腹大笑，因为自己在这些冒险中而备感激动。他会挺

直腰杆坐在床上，乞求我再多讲一点。

等到马修睡着之后，佩妮和我会谈论一下当天的事情，她经常会问如果事情变得越来越糟我们要怎么办。我会对她说：“最不济我还能去做会计师。”我的语气听起来不是特别真诚，因为我也不确定。我可不喜欢被困在这类冒险挑战中。

最终佩妮会扭头看电视，重新开始做针线或是读书，而我会躺回躺椅，开始夜间的自我问答。

我知道什么？

我知道鬼冢是不值得信任的。

我还知道什么？

我知道我与北见的关系已经无法弥补。

未来会怎样发展？

不管怎样，蓝带体育公司和鬼冢都会分道扬镳，而我要做的是在寻找其他货源的同时尽可能地拖延时间，这样才能应对关系破裂的后果。

第一步怎么做？

我需要吓退鬼冢，让其打消寻找其他代替我的经销商的想法。我可以寄信威胁他们，如果他们违反合同，我就要起诉他们，这样可以对他们进行出其不意的打击。

第二步怎么做？

寻找代替鬼冢的货源。

我突然想到之前听说的一家工厂，就在瓜达拉哈拉。据说为了躲避墨西哥关税，阿迪达斯在1968年奥运会期间就是在那里制造运动鞋的。我记得那些鞋子质量不错，所以计划着与工厂经理见一面。

虽然工厂地址是在墨西哥中部，但工厂却叫“加拿大”。我随即就询

问经理这么称呼的理由。他表示，他们选择这个名字是因为听起来有异域风情。我笑起来。加拿大？异域风情？我觉得不像是异域风情，反而像是喜剧，更别提会让人产生误解。一个在美国边境南部的工厂却以边境北部的国家名字命名。

好吧，我并不在乎这些。在四处参观后，在盘点当前鞋子生产线的数量后，在调查皮革车间后，工厂的一切都让我印象深刻。整个工厂面积大、环境整洁、运营良好。此外，这里还有阿迪达斯的备案。我告诉他们我想要下单3000双皮质英式足球鞋，计划作为橄榄球鞋出售。厂长问我品牌名称，我表示需要回去才能确定。

合同签订得很顺利。我望着签名处的虚线，手里握着笔却有些犹豫。问题已经正式摆上台面，这么做会不会违反与鬼冢的合同？

从理论上是没有的。我们与鬼冢的合同注明了只能进口鬼冢的田径鞋，而不能进口其他家的，但却没有提及进口其他家的足球鞋。所以，我很清楚自己与加拿大的这份合同没有违反与鬼冢的合作约定，但从精神层面上说呢？

6个月前，我绝对不会这么做，但如今物是人非，鬼冢已经打破我们合作的内在精神，辜负了我的期望，所以我打开笔帽，在合同上签上了自己的名字。接着，我就出门寻找墨西哥美食了。

NIKE的诞生

现在需要操心的就是商标问题。我的新款足球鞋可能需要一个与阿迪达斯的条纹和鬼冢的标志相区别的商标。我突然想到之前在波特兰州立大学遇见的那个年轻艺术家。她的名字是什么？噢，对，卡罗琳·戴维森，之前在公司已做过一些设计宣传册和画报的工作。我再次回到俄勒冈的时候就邀请她到办公室一趟，告诉她我们需要一个商标。“什么类型的？”她问。“我不清楚。”我说。“那我发挥的空间可就大了。”她说。“我想要的是可以激起人们的动感的商标。”我说。“动感。”她半信半疑地说。

她的表情有点疑惑。这是意料之中的，我也只是在胡言乱语，并不确定自己到底想要的是什么，我毕竟不是个艺术家。我给她展示正在生

产的足球鞋，对她毫无帮助地说：“这个，我们需要为这个设计一个商标。”

她表示自己会尽力而为。

“动感”，她含糊地说着这个词离开办公室。动感。

两周之后，她抱着一组粗略的草图回到办公室，都是围绕单一主题的不同变形，而这个主题似乎是……肥胖的闪电，或是丰满的勾号，还是超粗的曲线？她的设计的确会激起某种动感，但也会让人产生晕动症。没有一个让我满意，所以我挑出几个不错的，让她继续修改。

几天之后，或者可能几周之后，卡罗琳再次回到办公室，把第二版的草图放在会议桌上，还在墙上挂了一些。她在原来的主题上进行了多处修改，但表现手法更加自由，比上一版好多了，更接近我所想要的。

伍德尔和我，还有其他几人仔细地研究，我记得当时约翰逊也在那里，不过记不清他为什么会从韦尔斯利过来。慢慢地，我们逐渐达成一致。我们喜欢……这个……它可能比其他的更好。

“这个似乎像是翅膀。”一个人说。

“像是‘嗖’的一声在空气中留下的痕迹。”另一个人说。

也像某个跑步运动员飞速奔跑留下的踪影。

我们都觉得这个标志独特新颖、创意十足，多少又透露出一股子古老的气息。它具有永不过时的气质。

对于卡罗琳数小时的工作，我们回报她最诚挚的感谢及35美元的酬劳，然后就送她离开。

在她离开后，我们继续坐在那里盯着这个标志，这个我们选择的、默认般决定的标志。“这个标志具有引人注目的魅力。”约翰逊说。伍德尔表示同意，我皱眉摸着下巴。“你们比我更喜欢这个标志，”我说，“但我们没有时间了，不行也得行。”

“你不喜欢这个？”伍德尔问道。

我叹气：“完全不喜欢，不过可能以后说不定会非常喜欢。”

我们把标志发给加拿大。

我们现在需要的就是给这个我不喜欢的标志命名。

随后的几天里，我们集思广益，最终两个备选名字最受大家推崇。

猎鹰（Falcon）。
六维（Dimension Six）。

我更倾向于后者，因为这是我提出的。伍德尔，还有其他人都对我说这个名字太糟糕，既不朗朗上口，也没有任何内涵。

我们在所有员工中发起投票，包括秘书、会计、销售代表、零售人员、文员、仓库管理人员。我们要求每个人都参与其中，至少提出一条建议。我向大家宣布，福特公司刚向一家顶级的顾问公司支付200万美元，为公司新推出的翼虎取名。“我们没有200万，但我们有50个聪明人，我们肯定可以取一个不逊于……翼虎的名字。”

同样，与福特不同的是，我们也要注意截止时间。加拿大周五就要开始生产鞋子了。

大家不停地争辩、大喊、讨论着不同名字的优点。某些人喜欢博克的“孟加拉虎”，某些人认为唯一可能的名字就是“秃鹫”。我愤怒地抱怨着：“动物名，动物名！我们是不是要把森林里所有动物的名字都想一遍。难道必须是动物吗？”

我无数次尝试说服大家接受“六维”，但无数次被员工告知这个名字太拗口。

我忘记到底是谁了，有一个人曾简洁地概括过这个状况。“所有这些名字都……太烂了。”我觉得可能是约翰逊，但记录显示那时候他已经离开回到韦尔斯利。

某天深夜，我们都筋疲力尽，耐心也已经耗尽。如果我再听到任何一个动物名字，肯定会从窗户直接跳下去。明天又是新的一天，我们说

着慢悠悠地走出办公室，走向自己的车。

我回到家，坐在躺椅上。我的思绪百转千回。猎鹰、孟加拉虎、六维？还有没有其他的？其他的？

最终，做决定的一天到来了。加拿大已经开始生产鞋子，给日本的样品也已准备好，但在装运前，我们需要选择一个名称。同样，我们也准备推出全新的杂志广告，为了与到港货物相一致，需要告知平面设计师在广告上采用的商品名称。最后，我们还需要在美国专利局登记注册。

伍德尔推着轮椅进入办公室。“时间快到了。”他说。

我揉揉双眼：“我知道。”

“到底选哪个？”

“我不知道。”

我的大脑飞速运转，恨不得把所有名字都融为一个——猎鹰孟加拉虎六维。

“还有……一个建议。”伍德尔说。

“谁提的？”

“约翰逊今天一早打电话过来，”他说，“他昨晚做梦的时候想到了一个新名字。”

我的眼睛转了转：“一个梦？”

“他是认真的。”伍德尔说。

“他一直都是认真的。”

“他说他深夜坐在床上，然后眼前就浮现出这个名字。”伍德尔说。

“什么名字？”我抱着手臂问。

“耐克。”

“嗯？”

“耐克。”

“怎么拼？”

“N-I-K-E。”伍德尔说。

我在一本黄色便签本上写了出来。

希腊胜利女神、雅典卫城、帕特农神庙、胜利神庙，我迅速简短地回想着。

“我们没时间了，”我说，“耐克、猎鹰或六维。”

“每个人都不喜欢六维。”

“我除外。”

他皱眉：“你自己看着办。”

他丢下我出了办公室。我自己在本子上胡乱地画着，列出备选名字，再一个个划去。钟表正在发出滴答滴答的声音……

现在，我需要给工厂发送传真了。

我讨厌匆忙做决定，但我这些天似乎都在这么做。我望着天花板，我宽限自己两分钟用来纠结、选择，然后就走到大厅的传真机前，坐在那里，再给自己三分钟用来思考。

我犹豫着打出信息：新品牌的名字是……

我脑袋里有意识、无意识地盘旋回转着太多事情。首先，约翰逊指出似乎所有标志性的品牌——　高乐氏、舒洁、施乐，它们都有简短的名字，通常是两个音符或更少。名字总是有重音，比如“K”或“X”之类的字母，这会让人印象深刻。这些都至关重要，而耐克正具备这些元素

。

此外，我喜欢NIKE同时是胜利女神的名字，还有什么比胜利更重要的呢？

我可能在脑海深处听见了丘吉尔的声音。“你们问，我们的目的是什么？我可以用一个词来答复：胜利。”我可能回想起了颁发给所有第二次世界大战老兵的胜利勋章——一块铜牌，正面是雅典娜胜利女神折断一把剑。我可能……有时我相信我的确是想起了这些，但最终我却不清楚到底是什么促使我做出了这个决定，是幸运、本能，还是某些内在力量？

就这么决定了。

“你的决定是什么？”伍德尔在当天下班后问我。“NIKE。”我低声答道。“嗯。”他说。“是的，我知道不是所有人都喜欢。”我说。“可能我们会慢慢喜欢它的。”他说。

可能吧。

第二次募股

公司与日商岩井之间的全新关系前景明朗，但正是因为这种关系是全新的，没人可以预料未来会有怎样的转变。我之前也还觉得与鬼冢的关系是不错的，结果却陷入这样的境地。日商岩井给我投入资金，但我无法为此扬扬得意。我需要尽可能获得更多的资金来源。

我再次回到公开募股这个想法之上，我不觉得自己可以承受第二次失败，所以我与海斯精心筹划，保证这次可以一举成功。我们认为第一次募股时，我们不太积极，没有充分推销自己，而这次我们聘用了一名冲劲十足的销售人员参与其中。

此外，我们这次决定不出售股份，而是可转换公司债券。

如果商场真的是没有硝烟的战争，那么公司债券就是战争债券。公众给你提供贷款，而作为交换，你要给他们准股份，投资在你的……事业上。这种债券类似于股票，债券持有者被强烈鼓励在5年时间内持有

公司股份。在此之后，持有者有权选择把股份转化为普通股或是连同利息收回本金。

在新计划和专业销售人员的支持下，我们在1971年6月宣布蓝带体育公司以每股一美元的价格公开出售20万股债券，这次债券销售得相当快。率先购买的就是我的朋友凯尔，他毫不犹豫地投入了10000美元，慷慨大方极了。

“巴克，”他说，“我从一开始就支持你，哪怕结果再糟糕，我也会陪你一起。”

我们都是真正的鞋狗

加拿大制造的产品质量着实让人失望，虽然皮质橄榄球鞋外形不错，但在寒冷天气下鞋底会碎裂。这真是讽刺，名为加拿大的工厂制造的鞋子居然无法承受寒冷的天气。当然，这里可能也有我们的失误，采用了英式足球鞋来代替橄榄球鞋。可能一切都是我们自找的。

圣母大学的四分卫那个赛季就穿了一双，见他穿着耐克在南本德（South Bend）空旷的橄榄球场上奔跑绝对是一件激动人心的事情，但在耐克球鞋“解体”的那一刻激动戛然而止，就像那年这群爱尔兰人[9]的表现一样。现在的首要任务就是寻找一家可以制造更牢固且能适应不同气候的鞋子的工厂。

日商岩井表示他们可以提供帮助，只是显得过于热心主动。当时日商岩井正计划增强商品部的实力，所以皇掌握着全球工厂的大量信息，而且近期还聘用了一名真正的鞋子方面的顾问，也是“鞋巫师”乔纳斯·森特（Jonas Senter）的门徒。

我之前从未听说过森特，但皇对我保证这个人是个天才，从头到脚都是真正的鞋狗。我之前听过几次这个词。鞋狗就是那些全身心投入其中，努力制造、销售、购买或设计鞋子的人。一辈子从事这个行业的人会乐于使用这个词来描述其他终生致力于此的人，他们不论男女都劳心劳力地为鞋子这一事业奋斗，完全不考虑其他事情。这是一种耗费时间和精力的狂热，一种可以分辨的心理紊乱，他们太过关注内底和外底、线条和贴边、铆钉和鞋面。但我理解这种情绪，普通人一天平均要走75

00步，一生要走2.74亿步，相当于绕着地球走6圈。于我而言，鞋狗只是想要参与大家的这趟旅程，鞋子是他们与人类联系的方式。在鞋狗的观念中，改进每个人与地球表面接触的方式就是优化这种联系方式。

我对这些人备感同情，好奇在自己的旅程中到底可以遇见多少个鞋狗。

当时市场上到处充斥着阿迪达斯的仿制品，而释放这股洪流的正是森特，显然他才是仿冒之王。他对任何关于亚洲合法鞋类贸易的值得了解的事情都很清楚，包括工厂、进口和出口。他曾帮助日本最大的贸易公司三菱建立一个鞋子分部。日商岩井因为各种原因无法聘用森特本人，所以就聘用森特的门徒—— 一个名叫索尔（Sole，与鞋底同音）的人。

“真的？”我问，“一个叫鞋底的热衷于鞋子事业的人？”

在与索尔见面前，在与日商岩井进一步合作前，我在考虑是否会走进另一个陷阱之中。如果我与日商岩井合作，我不久就会拖欠一大笔钱。如果他们也成为所有鞋子的供应商，那么相比于之前与鬼冢合作的情况，我可能会处于更加弱势的地位。如果他们最终也和鬼冢一样，那就一切都完了。

在鲍尔曼的建议下，我与贾卡聊了一番，他顺利解决了这个难题。“真是一个难题。”他说。他不清楚到底应该提供什么建议，但却清楚某个人可以提供建议，那就是他妻子的哥哥查克·鲁宾逊（Chuck Robinson）—— 马尔科纳矿业公司（Marcona Mining）的首席执行官，这家矿业公司在全球都建有合资企业。日本八大贸易公司都至少与马尔科纳的某一个矿产有所合作，所以查克毋庸置疑是与这类公司合作方面的一流专家。

通过各方渠道，我最终与查克在他旧金山的办公室里见面，而我在走进大门的那一刻起就觉得特别恐惧。办公室的面积大得让我目瞪口呆，它甚至比我家还大，而且景致迷人，从窗户可以俯瞰旧金山湾的整体风貌，可以观赏巨型游轮缓缓地进出于世界最著名的港口。办公室墙面上挂着的就是马尔科纳油轮船队的微缩模型，这个船队负责把煤矿和其他矿产运送到全球的各个角落。只有一个拥有无上权力和智慧的人才能掌控这样的堡垒。

我结结巴巴地陈述着我的问题，但查克仍然准确、迅速地理解了我的要点。他把我的复杂境遇归结为一句话。“如果日本贸易公司从最初就理解规则，”他说，“他们会是你最好的合作伙伴。”

在得到保证和勇气后，我再次找到皇，跟他明确我们的原则：“永远不得收购公司的股权。”

他离开与办公室的几名工作人员协商，返回后表示：“没有问题，但我们也有要求，我们要总收入的4%，如同产品加价一样，还有最重要的是按市场利率计息。”

我点头表示同意。

几天之后，皇派索尔与我见面。考虑到这个人的名声，我本以为会见到一个神一样的男人，有15只手臂，每只手都摇着用鞋楦制作的权杖。但索尔不过是个操着纽约口音的普通、平凡的中年商人，身上穿着鲨鱼皮西装。他不是我喜欢的那类人，当然我也不是他喜欢的那类人，不过却不妨碍我们寻找共同点：鞋子、运动，还有对北见的不喜欢。在我提到北见的名字时，索尔唾弃道：“那个男人就是个垃圾。”

我想，我们要不了多久就会成为朋友。

索尔承诺会帮助我打败北见，摆脱北见。“我可以解决你的所有问题，”他说，“我清楚工厂的情况。”“可以制造耐克的工厂？”我一边问，一边交给他我的新足球鞋。“我可以立刻想到5家！”他说。

他相当固执，似乎存在两种心理状态——　固执和轻蔑。我清楚他打算推销我的公司，需要我的公司，但我乐意被推销，更已经准备好被需要。

索尔提到的5家工厂都在日本，所以皇和我决定在1971年9月前往日本对其进行一一考察，索尔同意担任我们的向导。

在我们打算出发的前一周，皇来电称索尔心脏病发。“噢，不。”我说。“预计没有太大的问题，”皇表示，“但这次的旅行是不可能了。他的儿子能力相当强，可以接替他来做向导。”

皇的语气听起来更像是试图说服他自己，而不是我。

我独自飞往日本，在日商岩井的公司办事处与皇和小索尔见面。在小索尔上前一步伸出手时，我不自觉地后退一步。我本就以为他年纪不大，但没想到他看起来就像个青少年。我预感他会跟他父亲一样穿着鲨鱼皮的西装，而他的确是穿着鲨鱼皮，不过西装却差不多大了三倍，难不成是他父亲的？

就像多数青少年一样，他每一句话开头都是“我”。我觉得这样，我觉得那样，我，我，我。

我瞥了一眼皇，他看起来忧心忡忡。

我们第一个想要参观的工厂在广岛市郊。三个人一起搭乘火车前往那里，大约在中午时分抵达目的地。那天下午天气寒冷、天空阴沉，我们计划在第二天上午参观工厂，所以我觉得有必要利用多余的时间去参观一下博物馆，而且我打算独自前往。我告诉皇和小索尔，我会在第二天上午跟他们在酒店大堂会合。

我穿行于博物馆的各个房间，我没法理解、处理所有这里要传达的讯息。穿着焦黑衣服的人体模特，一堆烧焦、发光的珠宝或餐具？我没法判断。墙上的照片引领我走入一个无法用言语表达的地方。我恐惧地站在一个孩子的熔化了的三轮车前，目瞪口呆地望着只残留下黑色“骨架”的大楼，那些人们工作、欢笑的地方已变为灰烬。我尝试去体会、去聆听那个关键时刻。

我转弯时看见玻璃下一只烧焦的鞋子，鞋主的脚印还依稀可见，我的内心觉得一阵恶心。

第二天，那些可怕的场景仍然清晰地盘旋在我的脑海中，在我跟皇和小索尔一起驱车前往市郊的时候，整个人的情绪都是忧郁、低落的，所以在见到工厂管理人员的兴奋表现时大为震惊。他们很高兴与我们见面，向我们展示他们的设备。同样，他们直截了当地表示他们急切希望与我们达成合作。他们期盼已久，希望能打入美国市场。

我给他们展示了我们的Cortez，询问制造一大单这款鞋需要多久。

“6个月。”他们说。

小索尔上前一步大声道：“你们要在三个月内完成。”

我倒抽一口气。除了北见，我总是觉得日本人都时刻保持礼貌，即便是在存在严重分歧或是激烈谈判的情况下，而我也总是努力保持这种态度。而在广岛，我觉得那种礼貌被表现得更为淋漓尽致。如果地球上没有其他地方，人们应该会在这里彼此保持和善、友好的态度。小索尔如此行事，反倒体现出美国人最丑恶的一面。

事情变得越发糟糕。我们在日本各地参观的时候，他表现得唐突无理、粗鲁野蛮、趾高气扬，对我们遇见的任何人都摆出一副高高在上的姿态。他让我觉得难堪，让所有美国人都为之蒙羞。皇和我不时地交换痛苦的眼神。我们特别想呵斥小索尔，丢下他不管，但我们需要他父亲的人脉，我们需要这个讨厌的小屁孩来给我们指路。

在日本南部别府市附近的久留米市，我们拜访了一家工厂，这家工厂是普利司通轮胎公司运营的庞大工业网中的一环，名为日本橡胶。这也是我所见过最大的制鞋工厂，可以处理任何订单，不论订单数量多大或是多么复杂。我们与工厂管理人员约在会议室里见面，时间就在早餐之后。这次，当小索尔打算说话的时候，我制止了他。每次他张开嘴的时候，我都会主动发言，打断他的话。

我对管理人员描述了我们所想要的鞋子类型，向他们展示了Cortez。他们重重地点头，但我不确定他们是否真的理解了。

午餐过后，我们回到会议室，而我面前的桌子上放着一双全新的Cortez，附有耐克标记。这是刚制造出来的，就像魔法一样神奇。

之后的整个下午我都在描述自己想要的鞋子。网球鞋、篮球鞋、高帮鞋、低帮鞋，以及更多跑鞋的模型。管理人员坚称制造这类设计的鞋子没有任何问题。

我说，好吧，但在下单前，我需要见到样品。工厂方面保证他们会在几天内做好样品，运送至日商岩井位于东京的总部。我们彼此鞠躬致敬，然后一行人返回东京静候佳音。

连续数日，秋高气爽。我环绕着整个城市行走游览，品尝七宝啤酒和日本米酒，吃着烤鸡肉串，梦想着鞋子到手的情景。我再次游览明治神宫，坐在鸟居旁的银杏树下。

周日，我在酒店收到通知，鞋子已经送达。我径直赶往日商岩井的办事处，但是大家已经下班离开。不过，他们特别信任我，所以给了我一个通行证，让我自己进去。我坐在大房间里，在空旷的桌椅中，仔细地检查着样品。我把样品放在灯光下，轮换着角度检查。手指沿着鞋底，沿着大家所谓的“对勾”或“翅膀”或其他，也就是耐克的标志轻轻划过。这些样品不够完美，鞋上的标志不够直，中底过薄，另一双的支撑应该更好一些。

我记录下这一切，然后寄送给工厂管理人员。

但撇开细微的不完美之处，鞋子整体而言是相当不错的。

最终，唯一要做的事情就是为不同的型号思考名称。我感到焦虑，之前为新的品牌想名字就已经是一团糟了。

六维怎么样？蓝带体育公司的每个人都还在为这个名字嘲笑我。我选择耐克只是因为我当时没有时间了，因为我相信约翰逊天才般的直觉。而现在，只有我一个人，在东京市中心一栋空旷的办公大楼里，我必须相信自己。

我举起一双网球鞋，我决定称之为“Wimbledon”[10]。

好的，这挺容易的。

我又举起另一双网球鞋。我决定称之为……Forest Hill。毕竟，福里斯特希尔是首届美国网球公开赛的举办地。

我望着一双篮球鞋，打算称之为“Blazer”，以波特兰的NBA球队命名。[11]

我又望着另一双篮球鞋，将其命名为“Bruin”，因为历史上最好的大学篮球队就是约翰·伍登（John Wooden）执教的棕熊队[12]。不是太有创新，但很合适。

之后就轮到跑鞋。Cortez毫无疑问就是这款鞋的名字，还有Marathon和Obori, Boston和Finland。我可以感觉到它了，我全神贯注，我开始在房间里翩翩起舞，听见了某种秘密音乐。我拿起一只跑鞋，为其取名为Wet-Flyte。“太棒了。”我说道。

时至今日，我也不清楚那个名字的灵感从何而来。

为所有鞋子命名不过花了半个小时，我就像是柯勒律治（Coleridge），在飘飘欲仙中写下《忽必烈汗》（*Kubla Khan*），随后把所有名字都寄给工厂。

在我走出大楼的时候，繁华拥挤的东京街道已经一片漆黑。一种感觉突然席卷而来，是我从未体会过的。我觉得筋疲力尽，但却深感自豪。我觉得被掏空了一切，但却兴高采烈。我觉得经过一天的工作，我体会到之前时刻渴望的一切。我觉得自己是个艺术家、创造者。我回望身后，最后看了一眼日商岩井的办事处，深吸一口气说：“我们做到了。”

再次前往神户

我在日本待了三周，这比预计的时间要长，为此我将面临两个问题。世界虽然大，但鞋子行业却很小，如果鬼冢公司听到我在他们“附近”却没有顺便去公司一趟的风声，肯定会察觉我在做什么。他们不需要太费力气就可以找出或是明白我在寻找他们的代替者。所以我需要前往神户一趟，在鬼冢的办公室露一面，但把行程再延长一周是我没有办法接受的，佩妮和我从未分开如此长的时间。我打电话给她，让她飞到日本跟我一起完成最后一段旅程。

佩妮一口答应，她从来没有来过亚洲，而这可能是我们倒闭、破产前的最后一次机会，也可能是她最后一次使用那套粉色行李箱的机会。多特太太将照顾我们的马修。

美国与日本之间的航程相当长，而且佩妮并不喜欢飞机。在我前往东京的机场接她的时候，我知道她肯定不太舒服。不过，我却忘了羽田机场的可怕，那里到处都是拥挤的人群和行李，我连移动身体都特别费劲，更别提找到佩妮了。突然，她出现在海关的玻璃移门前，试图往前挤，穿过人群，但人太多了，而且两边都是武装警察，她被困在其中。

门缓缓滑开，人群一股脑地往前冲，而佩妮正好跌入我的怀里。我从没见过她如此疲惫，即便是在生完马修之后也没有。我问她飞机有没有爆胎，需要她换一个。这是一个玩笑，跟北见有关，你们还记得吗？她没有笑，表示飞机在距离东京还有两小时航程的时候遭遇强对流，当时就像过山车一样。

她那天穿着她最好的石灰绿西装，而下飞机的时候衣服已经变得皱巴巴、脏兮兮的了，她整个人也跟霜打的茄子一样无精打采。她需要泡个热水澡，好好休息一番，还需要干净的衣服。我对她说自己在帝国酒店里预订了一间套房，这家酒店是由弗兰克·劳埃德·赖特（Frank Lloyd Wright）设计的。

半小时之后，我们抵达酒店，她说她要去趟洗手间，而我则去办理入住手续。我急忙走到前台，拿到房间钥匙，然后就坐在大厅的沙发上等她。

10分钟。

15分钟。

我走到女士洗手间门口，敲着门。

“佩妮？”

“我要冻僵了。”她说。

“什么？”

“我在洗手间的地板上……我要冻僵了。”

我走进去，发现她侧躺在冰冷的瓷砖上，而其他女士纷纷上前向她表示关切之情。她的恐慌症发作了，腿严重抽筋。长时间的飞行、机场的混乱、数月以来来自北见的压力……她承受得太多了。我放平语调，安慰她一切都会好起来的，她慢慢地放松肌肉。我扶她起身，领着她上楼，然后要求酒店派一名女按摩师过来。

望着她躺在床上，前额放着一块冰冷的毛巾，我有些担心，但也怀

有一丝感激。这几周甚至几个月以来，我都处于焦虑的边缘。在这种情况下，见到佩妮会让我特别激动。看在马修的份上，我们俩其中之一必须坚持下去。这次，必须是我。

第二天早上，我打电话给鬼冢，跟他们说我和妻子来到了日本。“那不妨来公司参观一下。”他们说。不到一小时后，我们就踏上前往神户的火车。

每个人都出来与我们见面，包括北见和藤本，还有鬼冢先生。他们问我们为什么会来日本，我完全不假思索地说我们在度假。“非常好，非常好。”鬼冢先生说，他对着佩妮大惊小怪。大家随后坐下来，一起参加匆忙安排的茶会。在小声交谈中，在大声欢笑和愉悦中，我甚至一时半会儿忘记我们已处在战争的边缘。

鬼冢先生甚至指派一辆车和一名司机送我和佩妮在神户四处转悠，我并没有拒绝。当晚北见邀请我们共进晚餐，我不情愿地答应了。

藤本的作陪让晚餐变得更加复杂。我环顾整个桌子，心想：我的妻子、我的敌人、我的间谍居然都在一张桌子上吃饭。这就是生活。虽然大家语调都是友好、热情的，但却可以体会到每次发言背后复杂的内涵，就像是松散的电线在黑暗中嗡嗡作响、火花四溅。我耐心地等待着北见向我摊牌，迫使我给出他们收购蓝带体育公司的答复。但奇怪的是，他完全没有。

大概在晚上9点左右，他表示自己要回家了。藤本说他还要跟我们一起再小酌一杯。北见刚离开，藤本就把自己所知道的一切关于收购蓝带体育公司的计划都告诉了我们。虽然比我从北见的手提箱里窥探到的信息多不了多少，但可以跟同盟坐在一起还是会让人心情愉悦，所以我们又多喝了几杯，笑谈各种事情。最后藤本看了看自己的手表尖叫道：“噢，不！已经11点多，赶不上火车了！”

“啊，没问题，”我说，“今晚你可以跟我们一起住。”

“我们房间的榻榻米床垫很大，”佩妮说，“你可以睡在那里。”

藤本接受了我们的邀请，连连鞠躬表示感谢，然后再次感谢我为他买的自行车。

一个小时之后，我们就在一间小屋子里，假装三个人睡在一起没有任何奇怪的地方。

清晨的时候，我听见藤本起床、咳嗽，接着就是舒展身体。他走到卫生间，接水刷牙，然后穿着昨晚的衣服轻轻地出了门。我躺下继续睡觉，但没过一会儿，等到佩妮去卫生间回到床上的时候，她在……笑？我翻过身。不，她在哭。她看起来就像是在另一次恐慌症发作的边缘。“他用了……”她沙哑着嗓子说。“什么？”我说。她把头埋在枕头里：“他用了……我的牙刷。”

鲍尔曼的华夫饼机实验

一回到俄勒冈，我就邀请鲍尔曼前来波特兰与我和伍德尔见面，讨论一下业务状况。

这次似乎与往常的任何会议没有不同。

在会议某个时候，在交谈中，伍德尔和我指出训练鞋的外底在过去50年里都没有任何改变，形状一直是波浪或交叉凹槽。Cortez和Boston在缓冲和尼龙面料上有所突破，在支撑方面有所改良，但自从经济大萧条以来，外底尚未进行任何一次创新。鲍尔曼点头称是，他做着笔记，不过却并不是很感兴趣。

我记得，在我们谈完议程上的所有新业务后，鲍尔曼告诉我们，一个有钱的校友给俄勒冈大学捐了100万美元，指定建造全球最好的新跑道。他的语气越来越激动，描绘着自己将用那笔意外之财打造的跑道——聚氨酯跑道，与1972年慕尼黑奥运会将使用的跑道相同，鲍尔曼也随时准备出任此次奥运会美国田径队的总教练。

他非常高兴。不过，他表示还不够满意。他的运动员将无法充分享受这条全新跑道的好处，因为他们的鞋子不太适合这种场地。

在返回尤金的两小时路途中，鲍尔曼在思考伍德尔和我所说的话，思考新跑道的问题，而这两个问题就在他的脑海中慢慢酝酿、凝结。

之后的那个周日，鲍尔曼在与妻子享用早餐的时候，目光就紧盯着她的华夫饼机移动。他注意到华夫饼机的网格形状，与他心中所想的某

种形状不谋而合，那是他数月甚至数年都在寻找、试探的形状。于是，他就问妻子可否把华夫饼机借给他用。

他的车库里有一缸安装赛道剩下的聚氨酯。他带着华夫饼机走到车库，填入聚氨酯，再进行加热，华夫饼机随即就完全报废了。聚氨酯把华夫饼机封堵了起来，因为鲍尔曼没有添加任何化学防粘剂，也不知道任何化学防粘剂。

如果是其他人，可能即刻就放弃尝试了，但鲍尔曼可不是那种轻言放弃的人。他买来另一个华夫饼机，填入石膏，随着石膏变硬，华夫饼机的钳口也被轻松打开。他把实验产生的模具带到俄勒冈橡胶公司，然后付钱让他们用液体橡胶制作出一个模具。

但还是以失败告终。橡胶模具太硬、太脆，随即就裂开了。

但鲍尔曼觉得自己离成功更进了一步。

他完全放弃采用华夫饼机，而是找了一块不锈钢，在上面凿出孔洞，打造出华夫饼机一样的表面，然后再次带到橡胶公司。利用不锈钢板制作的模具具有韧性，可以使用，鲍尔曼如今就有了两个脚掌大的硬橡胶块。回家之后，他就把它们缝在一双跑鞋的鞋底，把这双鞋送给了自己的一个运动员，这名运动员穿上之后跑得跟兔子一样快。

鲍尔曼激动地打电话给我，告诉我他的实验，他想要我把他最新的华夫底的跑鞋样品寄给我的一家新工厂。当然没问题，我即刻就把样品寄给日本橡胶。

回想起过去数十年间，他在自己的工作间辛勤工作，鲍尔曼太太也在一旁认真地帮忙，我就会感动不已。他就是门洛帕克（Menlo Park）的爱迪生，佛罗伦萨的达·芬奇，沃登克里弗（Wardenclyffe）的特斯拉（Nikola Tesla），仿若受到神的启发一般。我好奇他是否知道或掌握任何线索，清楚自己是运动鞋界的代达罗斯（Daedalus），清楚自己在创造历史，在推起整个行业的改革，在改变几代运动员跑、停、跳的方式。我好奇他是否在那一刻会构想自己所做的一切，以及之后所发生的一切。

我知道我是没法想象的。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1972
耐克的诞生

现在就是我们等待已久的时机，属于我们的时机。不再销售别人的品牌，不再为别人打工……我们不要把这次看成是危机，要把它当作解放，今天就是我们的独立日。

一切都要指望芝加哥了。1972年初，我们每个想法和会谈都围绕着芝加哥展开，因为美国体育用品联合展览会就在这里举行。

每一年芝加哥都起着非常重要的作用。体育用品展览会上，全美的销售代表能抢先看到各个公司最新的体育产品，然后通过订单的大小表示喜欢与否。但是1972年的展览比以往的都重要，因为这一年将是我们公司的超级碗大赛和奥运会，同时也是我们公司的“成年仪式”，因为我们决定在那一年向世界推出耐克。如果销售代表喜欢我们的新鞋，第二年我们还会继续做下去；如果他们不喜欢，我们下一年就不会参加展览了。

鬼冢公司也在关注芝加哥。展览开始前几天，鬼冢公司在没有告知我的情况下，交给日本报社一份声称已经“兼并”蓝带体育公司的声明。这份声明震惊各地，特别是日商岩井。皇写信问我，大体意思就是“什么情况……”

我慷慨激昂地回复了整整两页纸，告诉他鬼冢公司的声明和我一点

关系也没有。我向他保证鬼冢公司这么做是想胁迫我们把公司卖给他们，但是鬼冢对我们来说已经是过去式了，日商岩井与耐克才是我们的未来。结尾处，我向皇坦白还未向鬼冢公司提及此事，要他替我保密。“出于显而易见的理由，我请你对上述信息严格保密。我们得让现有的调配系统能满足未来耐克销售的需求。很重要的是，未来一两个月内我们还会从鬼冢进几次货，如果没有这些货，情况将非常不利。”

我感觉自己就像一个已婚男人陷入了恶俗的三角恋。一方面，我对情人日商岩井信誓旦旦，说和老婆鬼冢离婚是早晚的事情。同时，我还鼓励鬼冢把我当作忠诚的丈夫。“我不喜欢这种做生意的方式，”我向皇写道，“但我感觉是一家心怀恶意的公司逼我们这样做的。”亲爱的，我们很快会在一起的，要有耐心。

就在我们赶往芝加哥之前，北见发来一份电报。他为“我们”的新公司想了个名字：虎鞋公司。他想要我在芝加哥为新公司揭幕。我给他回电报说，这个名字很棒、感情丰富、充满诗意，但在展会上揭幕已来不及了，因为所有标牌和宣传品都已经印好了。

耐克鞋，第一次亮相的黑马

展览会第一天，我走进会展中心，看见约翰逊和伍德尔已经在忙着布置我们的展位。他们已把新虎鞋排列整齐，现在正将装着新耐克鞋的橙色鞋盒堆成金字塔状。那个时候的鞋盒翻来覆去不是白色就是蓝色，但我想要更加引人注目的颜色，能在体育用品店里让人眼前一亮的颜色。所以我请日本橡胶公司制作荧光橙色的鞋盒，因为这是彩虹中最耀眼的颜色。约翰逊和伍德尔很喜欢这个橙色以及鞋盒侧面白色的小写字母“nike”。但是当他们打开盒子，对鞋子进行检查时，他们都吓了一跳。

日本橡胶公司制作的第一批鞋根本达不到虎鞋的质量要求，甚至还不如我们之前看过的样品。皮革有磨损，样子也不怎么样。Wet-Flyte恰如其名，真的湿乎乎的，好像涂了廉价涂料或油漆却还没有干一样。鞋面上沾有聚氨酯，很显然日本在处理这种难以掌控的物质方面不如鲍尔曼熟练。侧面的耐克标志，也就是卡罗琳的飞行翅膀，我们称其为Swoosh的标志，也变得弯弯曲曲。

我坐下来，用手托着脸，看着我们橙色的金字塔。我想到了吉萨的

金字塔群。仅仅在10年前我才去那里旅游过，像阿拉伯人一样骑着骆驼穿过沙漠，多么自由自在。现在我在芝加哥，背负债务，管理着一家岌岌可危的制鞋公司，推出粗制滥造、商标弯弯曲曲的新品牌。一切皆空。

我扫视了一圈会展中心，成百上千的销售代表挤满了大大小小的展台。我听到他们对其他首次亮相的新鞋发出惊叫声。我小的时候曾经有过一次科学展览作业，我没有好好完成，直到前一天晚上才开始准备。其他孩子已经做好了喷发的火山群和闪电装置，而我只能用妈妈大衣衣架上的樟脑球制作太阳系模型。

如果进行修补的话，我们就没有时间介绍这些有瑕疵的鞋子了。更糟的是，我们必须把这些有瑕疵的鞋子推销给和我们不同类的人——销售员。他们说话和走路的方式都是典型的销售员模式：上身穿涤纶T恤衫，下身穿Sansabelt牌宽松长裤。他们性格外向，我们性格内向。他们不理解我们，我们也不懂他们，但是我们的未来却要仰仗他们。现在，我们需要说服他们相信耐克这个品牌值得他们倾注时间、信任和金钱。

我正处在崩溃的边缘，差一点儿就要放弃了。然后我看到约翰逊和伍德尔已经失去了理智，我意识到自己根本输不起。跟佩妮一样，他们的恐慌症也在我面前发作了。“瞧，伙计们，这将是我们做得最差的鞋子，以后会越来越好的，所以如果我们能卖掉这些……我们一定会步入正轨的。”我说道。

每个人都无奈地摇了摇头。我们还有别的选择吗？

我们向外看去，一大群销售员过来了，像僵尸一样朝我们的展台走来。他们拿起耐克鞋，在灯光下观察，抚摸着Swoosh标志。其中一个问另外一个人：“这玩意儿是啥？”“谁知道啊！”另一个人答道。

他们开始向我们连环炮似的发问：“嘿，这是什么？”

这是耐克鞋。

耐克是什么？

是希腊胜利女神。

希腊什么？

胜利女……

这是什么？

这是Swoosh。

Swoosh是什么？

我脱口而出：是一个人从你身边跑过时发出的嗖嗖声。

他们喜欢这个设计。哦，他们非常喜欢。

他们和我们谈起了生意，并且真的下了几个订单。这天结束时，结果远远超出了我们的预期。我们成为了那次展览的黑马，至少我是这么认为的。

约翰逊却仍和往常一样开心不起来，他是个追求完美的人。他说：“今天的整个情形非常不寻常。”这让他感到十分震惊，这句话就是他的原话。我求他收起这种震惊和不寻常的想法，不要多管闲事。但是他却做不到，走过去逼问他较大的客户，想要搞清楚发生了什么。“你什么意思？”一个人说道。“我的意思是，我们虽然对外展出了新耐克鞋，但这些鞋没有接受过任何测试，坦白讲，根本没有说的那么好。现在你们这些人却要来购买，这又是为什么？”约翰逊解释道。

这个人笑了笑，说道：“我们和你们蓝带体育公司合作好多年了，我们知道你们总是说实话，不会拐弯抹角，经常直言不讳。所以如果你们说这款新鞋、这个耐克鞋值得一试，我们相信你们。”

约翰逊回到展台，挠了挠头。“我们总是说实话，”他说道，“谁知道呢？”

伍德尔笑了，约翰逊也笑了。我也跟着笑了，试着不去想我对鬼冢说的那些真真假假的话。

离开鬼冢虎我们能不能生存？

好消息传得很快，而坏消息却传得比格雷尔和普雷方丹更快，速度像火箭一样。从芝加哥回来两周后，北见突然闯进我的办公室，没有提前通知，没有任何预告，就像突然插入了汽车追逐中一样。“这，这……都是什么，”他质问道，“这个什么克？”

我一脸茫然。“耐克吗？噢，没什么。那是我们开发的副线，作为一种自保的方式，以防鬼冢突然袭击打得我们措手不及。”

这个回答达到了效果，让他放下了戒备。过去几周内，同样的问题我已经听过好几遍，北见不知道如何回应是非常合理和符合逻辑的。他是过来吵架的，我采用迂回战术化解了他的横冲直撞。

他要求知道新鞋的制造商，我告诉他是日本的许多家不同的工厂生产的。他想要知道我们订了多少耐克鞋，我说几千双吧。

他回了声“噢”。我也不确定他是什么意思。

我没有提到我英勇好斗的故乡球队波特兰开拓者队刚刚在与纽约尼克斯队的比赛中穿了耐克鞋，最后比分是133：86。最近，《俄勒冈人报》（*Oregonian*）上最近刊登了一张开拓者队的乔夫·皮特里（Geoff Petrie）绕过尼克斯队的菲尔·杰克逊（Phil Jackson）的防守的照片，可以清楚地看到皮特里穿的鞋子是带Swoosh标志的（我们刚刚和其他几个开拓者的队员达成了合作，也为他们提供鞋子），还好《俄勒冈人报》在神户发行得不多。

北见问店里是否有新耐克鞋。我撒谎说，当然没有。他问我打算什么时候签合同把公司卖给他，我告诉他我的合伙人还没有决定。

会面结束时，他把西装的上衣扣子扣上又解开，说在加利福尼亚州还有其他生意，但他还会再来的。他一走出我的办公室，我立即打电话给洛杉矶的零售店。博克接的电话。“约翰，我们的老朋友北见要去城里了，我打包票他肯定会去你那儿的，把耐克鞋都藏起来！”

“啊？”

“他知道耐克了，但我告诉他店里没有！”

“我没明白，”博克说道，“你要我怎么做？”

他听上去很害怕，也很恼怒。他说他不想做任何不诚实的事情。“我请你藏起几双鞋子。”我大喊道，然后重重挂断了电话。

果然不出所料，北见当天下午就去了店里。他遇到了博克，接连不断地问了他好几个问题，像警察对付不可靠的证人一样，想让博克卸下防备。博克一直装聋作哑，至少，他后来是这么告知我的。

北见提出要去卫生间。很显然，这是一种策略。他知道卫生间肯定在商店后面的某个地方，他需要找个借口溜进后面的库房。博克没有识破他的策略，又或者他根本就不在乎。没过多久，北见就找到了库房，电灯泡昏暗的灯光照在数百双橙色鞋盒上。耐克，耐克，到处都是耐克，连个落脚的地方都没有。

北见走后，博克给我打电话。“这下完蛋了。”他说道。“发生了什么？”我问。“北见自己找去了库房，一切都完了，菲尔。”

我挂掉电话，跌坐在椅子上。“那么，”我大声自言自语道，“我们得看看离开鬼冢虎我们还能不能生存。”

此外，还发生了一件事。

那天后没多久，博克就辞职了。实际上，我忘了他是自己辞职的，还是被伍德尔辞退的。不管是哪一种，他离职没多久，我们就听说博克找到了新工作。

他去了北见的公司。

今天就是我们的独立日

接下来无数个日子里，我望向窗外，凝视着天空，等着北见的下一步动作。同时，我也关注很多电视节目。当时美国乃至整个世界都对中美关系正常化充满兴趣。尼克松总统去了北京和毛泽东握手会面，这一事件足以和登月相媲美。我从未想过有生之年还能见到这一场景：一位

美国总统走进故宫，触摸长城。我想起了在香港的日子，我曾经离中国那么近，同时又是那么遥远。我原以为不会再有机会了，但现在我想，也许有一天可以完成我的愿望？

也许吧。

最后，北见开始行动了。他回到了俄勒冈州要求召开会议，并要求鲍尔曼出席。为方便鲍尔曼出席，我建议开会地点定在贾卡在尤金的办公室。

开会那天，我们进入会议室时，贾卡抓住我的胳膊小声说：“不论他说什么，你都不要回答。”我点了点头。

会议桌的一边坐着贾卡、鲍尔曼和我，另一边是北见和他的律师，他的律师是个当地人，看起来好像不情愿来这儿的样子。岩野也来了，我本以为他在意识到这不是社交寒暄的场合之前，至少会冲我笑一下的。

贾卡的会议室比我们在泰格德市的会议室要大，但是那一天那里却让我感觉像玩具屋一样狭小。因为是北见提出的会议请求，所以会上他先开始发言。他没有绕圈子，直接给了贾卡一封信。我们与鬼冢的合同作废，立即生效。他看向我，又转向贾卡。“非常非常遗憾。”他说道。

而且，雪上加霜的是，他给我们开出了17000美元的账单，说这是我们欠他们的鞋款。准确地说，他向我们讨要16637.13美元。

贾卡把信放在一边说，如果北见敢这样不计后果，坚持要切断供货的话，我们会提起上诉。

“你这是自食其果。”他说。接着，他又说蓝带体育公司生产耐克鞋已经违反了与鬼冢的合同，而且他也搞不明白为什么我们会毁掉如此有利可图的商业关系，为什么我们会开创这……这……这个……耐克。我实在是听不下去了。“我来告诉你为什么……”我脱口而出。贾卡转过头，冲我喊道：“闭嘴，巴克！”

然后贾卡告诉北见，希望我们能好好谈一下。打官司会给我们双方公司都带来巨大的损失，和气生财。但是北见没心情和我们好好说，他

起身离开，他的律师和岩野也跟着走了出去。走到门口的时候，他停了下来，面色缓和了些，想说些和缓的话。他打算向我们抛出橄榄枝，我感觉自己对他的态度有所软化。“鬼冢还是愿意继续雇用鲍尔曼先生作为我们的……顾问。”北见说道。

我掏了掏耳朵，没有听清他说的话。鲍尔曼摇了摇头，看向贾卡。贾卡答道，鲍尔曼今后会将北见视为竞争者、死对头，绝对不会再为他效力。

北见点了点头，问有没有人可以开车送他和岩野去机场。

我让约翰逊赶紧坐飞机过来。“坐哪班飞机？”他问。“最近的班次。”我回答。

他是第二天早上到的。我们一起出去跑步，期间两个人什么也没说。然后我们开车去办公室，把所有人都召集到会议室，大约有30人。我以为自己会紧张，员工们也觉得我肯定会紧张。如果在别的时间、别的情形下，我可能已经开始紧张了，但不知道为什么，当时我出奇地平静。

我把现在面临的情况大体讲了一下。“我们现在站在一个十字路口，昨天我们和主供应商闹崩了。”

我留给他们一些时间消化，然后看到每个人都目瞪口呆。

“我们已经警告他们，会提起诉讼索赔，”我说道，“当然他们也威胁说会起诉我们违反合同。如果他们先在日本提起诉讼，我们别无选择只能在美国起诉他们，而且要快。日本的诉讼我们不大可能赢，所以我们得在美国法院打败他们，快速拿到判决书，逼他们撤诉。同时，等一切都整理好后，我们就完全独立了，开始驶向崭新的未来。我们拥有全新的品牌——耐克，它在芝加哥受到销售代表的喜爱。但是坦白讲，这就是我们拥有的全部了。而且我们也知道，新品牌的质量也有很大问题，这和我们期望的并不一样。与日本橡胶的沟通很顺畅，日商岩井每周去一次工厂，争取把一切都处理好，但是我们不知道他们多快可以搞定。不过肯定是越快越好，因为我们没有时间了，也没有任何出差错的余地了。”

我环视了一下四周，发现每个人都在沉思，姿态萎靡。我望向约翰逊，他正盯着眼前的几张纸，英俊的脸庞上有种莫名的神色，这种神色我以前从未见过。那是屈服者的无奈，和会议室的所有人一样，约翰逊也要放弃了。美国经济正在下滑，经济衰退迫在眉睫。石油问题、政治僵局、上升的失业率、尼克松的越战主张，仿佛世界末日就要来临。会议室里的每个人已经开始担心如何支付房租和电费了，现在又出这档子事儿。

我清了清嗓子。“所以……换句话说，”我又清了下嗓子，把黄色便签本往一边推了推，“我想说的是，万事俱备，只欠东风了。”

约翰逊抬头看了一下，会议桌周围的所有人都抬起头来，坐直了身子。

“现在就是个大好时机，”我说道，“现在就是我们等待已久的时机，属于我们的时机。不再销售别人的品牌，不再为别人打工，鬼冢已经压制我们好多年了。他们供货延迟，订单混乱，拒绝听取和实施我们的设计方案，我们不是都受够了这些吗？是时候面对现实了：我们的成功或失败都要按我们自己的规矩和想法来，用自己的品牌来创造。我们去年的销售额是200万美元……每毛钱都和鬼冢没有关系，这个数字是对我们的创新和努力的回报。我们不要把这次看成是危机，要把它当作解放，今天就是我们的独立日。”

“当然，困难是难免的。我不会说些谎话来骗你们。朋友们，我们肯定有场硬仗要打，但是我们已经对形势有所了解，知道现在日本的情况。这也是我内心感觉能打赢这一仗的理由之一。如果我们打赢了，当胜利来临的时候，就会看到希望的曙光。朋友们，我们依然充满活力，我们依然生机勃勃。”

我说完后，可以感觉到一股释然的氛围如凉风般拂过整个会议室，所有人都感觉到了，就仿佛吹过粉色巴克特隔壁办公室的阵阵微风一样真切。有人不断点头，大家窃窃私语，脸上略带紧张的笑容。接下来的一个小时里，我们开始讨论未来如何继续，如何确定合作工厂，如何让工厂之间互相竞争以保证质量最优、价格最低，以及我们怎么对新耐克鞋进行改良等。

我们的感觉很复杂，快乐之中掺杂着些许的紧张。

约翰逊说想给我买杯咖啡。“为了你的光荣时刻。”他说。

“啊，谢谢。”但是我提醒他，就像他在芝加哥做的一样，我只是实话实说罢了。实话实说，我说道。天晓得呢？

1972年，首次亮相奥运会

约翰逊暂时回到了韦尔斯利，我们把注意力放在了1972年首次举办的奥运会田径选拔赛上，它就在我们的后花园——　尤金市举行。我们需要拿下这些比赛，所以我们派了一个先遣小组向所有愿意试穿我们产品的运动员分发鞋子，还在零售店设置了展览区，现在零售店由霍利斯特全权负责。比赛开始时，我们突访尤金市，在零售店后面摆放了一台丝网印刷机。我们简单制作了大量耐克T恤衫，佩妮像发万圣节糖果似的分发给路人。

做了这么多工作，我们怎么可能没有突破？而且南加利福尼亚大学铅球运动员戴夫·戴维斯（Dave Davis）第一天就来过店里向我们抱怨阿迪达斯或彪马没有给他提供免费的运动用品，所以他很乐意选择和试穿我们的鞋。接下来的比赛中，他得了第四。万岁！更棒的是戴夫不仅穿着我们的鞋，还穿着佩妮发的T恤衫走来走去，他的名字就印在衣服背面（问题是，戴夫不是理想的模特。他的肚腩有点大，我们的T恤衫有点小，更加凸显了他的肚腩。我们决定，要么选择更加瘦小的运动员，要么制作大一点的T恤衫）。

我们也请了一些半决赛选手穿我们的钉鞋，其中一个是参加1500米比赛的吉姆·戈尔曼（Jim　Gorman），他也是我的员工。我告诉戈尔曼，他对我们的公司有点过于信任了，我们的钉鞋当时并没有多好。但是他坚持“从一而终”。在接下来的马拉松比赛中，获得第四、五、六、七名的运动员都穿着耐克。虽然没有一个入选国家队，但是依然是非常大的突破，不算太寒酸。

普雷方丹与乔治·扬的决战

比赛的重头戏当然会安排在最后一天，也就是普雷方丹和伟大的奥运会选手乔治·扬（George　Young）之间的决战。当时普雷方丹被公众

称为普雷，他不仅是杰出的体育人才，更是名扬天下的超级巨星，是自杰西·欧文斯（Jesse　Owens）以来美国田径场上震惊世界的天才运动员。体育记者常把普雷方丹比作演员詹姆斯·迪恩（James Dean）和摇滚明星米克·贾格尔（Mick Jagger），《跑者世界》（*Runner's World* ）称可以和普雷方丹媲美的只有拳王阿里。普雷方丹是个喜欢炫耀、追求时髦和突破束缚的人。

但在我看来，这些比较都不能体现普雷方丹的全部特点。普雷方丹和我曾见过的美国运动员还真不一样，很难说出原因来。我花了很多时间研究他、仰慕他，好奇他为什么这么有名。我常常问自己，普雷方丹的哪一点引起这么多人如此发自肺腑的关心，我也是那些人中的一个。我从未得出完全令人满意的答案。

不仅仅是因为他的天赋，有天赋的赛跑者有很多。也不仅仅是因为他的炫耀和时髦，爱炫耀的时髦跑者也有不少。

有人说是因为他的长相。普雷方丹蓬松的头发在风中飘扬，看上去如此流畅优美，富有诗意。他的胸膛坚实宽广，双腿修长，肌肉结实，从不停下脚步。

而且，大部分跑步运动员都有点内向，但是普雷方丹却是个无忧无虑且外向的人。对他来说，比赛并不只是单纯的跑步，他常常会投入地演出，时刻注意着闪光灯。

有时候，我认为普雷方丹出名的秘密在于他的激情。他不在乎是否会在到达终点线时死去，只要能先到达终点线就行。不管鲍尔曼和他说了什么，不管他的身体多么累，普雷方丹都不会减速，不会掉以轻心。他逼自己达到极限状态，并不断超越自己。虽然这是一个常常会适得其反的策略，有时候完全是做傻事，有时候会产生自杀式的结果，但是这种策略却会让观众振奋起来。不管什么运动，不管人们做什么样的努力，努力拼搏总会赢得人心。

当然，所有俄勒冈人都喜欢普雷方丹，因为他是我们“自己人”。普雷方丹出生在俄勒冈州，在那里的雨林中长大，我们从他还是无名小卒时就为他加油。我们见证了他18岁时打破了全国两公里长跑比赛的纪录；我们一直和他在一起，看着他一步步走下去，赢得每一场荣耀的美国大学体育协会（NCAA）联赛。每个俄勒冈人都为他的跑步生涯注入了

热情。

在蓝带体育公司，我们当然会对我们的热情所在投入金钱。我们理解普雷方丹不能在比赛前更换鞋子，他穿惯了阿迪达斯的鞋，但是我们确信，以后他会成为耐克的代言运动员，也许会是耐克代言运动员的典范。

沿着阿盖特大街（Agate Street）走向海沃德田径场的路上，我脑海中一直萦绕着这些想法，果然运动场上呐喊助威声排山倒海、震耳欲聋，罗马竞技场上格斗者和狮子开始格斗时观众的呐喊声都比不上此时运动场上的声音。我们刚找到座位后，发现普雷方丹正在热身。他每一个动作都会引起观众新一轮的兴奋。每当他在椭圆形跑道上慢跑热身，粉丝都会追随着他的脚步，狂热起来。一半的粉丝都穿着印有“LEGEND”（传奇）的T恤衫。

突然，我们听到一片喝倒彩的声音。可以说是当时全世界最强的长跑运动员的格里·林格伦出现在跑道上，他的T恤衫上写着“STOP PRE”（打败普雷方丹）。林格伦以前曾凭借自身的经验打败了当时还是新手的普雷方丹，他想要所有人，特别是普雷方丹记住这一点。但是当普雷方丹看到林格伦，看到他的T恤衫后，只是摇了摇头，咧嘴笑了一下，他没有感到任何压力，这些只会激励他更加努力。

运动员站到各自的跑道上。场上突然安静了下来，然后，“砰”！发令枪像拿破仑大炮一样响了起来。

普雷方丹立刻占据了领先位置，扬紧跟其后。很快他俩远远领先于其他人，这场比赛成了两人之间的较量（林格伦离他们老远呢，不足为惧）。每个人的战术都显而易见。扬打算一直跟在普雷方丹后面直到最后一圈，然后利用他超常的冲刺赶超获胜。普雷方丹的战术是从开始就快速奔跑直到最后一圈，扬最终会因体力不支而慢慢落后。

第11圈的时候，他们之间只有半步的距离。在人群的呐喊尖叫声中，他俩开始了最后一圈。他们的比赛感觉好像一场拳击比赛、一场比武、一场斗牛一样刺激。我们都在等待着结果的产生，紧张的气氛一触即发。普雷方丹抓住了机会调整步伐，加快速度，我们亲眼见证了这个过程。他慢慢领先了一米、两米、五米。我们看到扬露出痛苦的神情，知道他不可能赶超普雷方丹了。我告诉自己，不要忘记这一刻，永远不要

忘记。我告诉自己不论你是跑一公里还是经营一家公司，都能从这次比赛中普雷方丹的激情中学到很多。

当他们都跑过终点线时，我们都看向钟表，发现他俩都打破了美国纪录。普雷方丹以稍短的时间打破纪录。但是他还没有结束，看到有人挥舞着写有“STOP PRE”的T恤衫，于是走过去夺了过来，像战利品一样在头上围了起来。然后，场上响起了我有生之年在运动场上曾听过的最大欢呼声。

我从没见过这样的比赛。我不仅全程见证了它，还参与其中。几天后，我的胳膊和肌肉还很酸痛。我从此确定这才是运动的本质和作用。像书本一样，运动可以让人们感受不同的生活，参与到别人的胜利中去，甚至体验失败。运动达到高潮的时候，粉丝的精神与运动员的精神融合在一起，这种情感的集合和转移，神秘主义者称其为合一（oneness）。

走回到阿盖特大街上，我知道这场比赛已成为我的一部分，将永远保留在我心中，我发誓这将成为蓝带体育公司的一部分。在我们接下来与鬼冢或其他人的斗争中，我会像普雷方丹一样，我们会赌上我们的生命来进行竞争。

因为事实上，我们的成败在此一搏。

鲍尔曼教练退休了

接下来，我们瞪大眼睛，开始关注奥运会。不仅因为我们的朋友鲍尔曼将担任美国田径队的主教练，而且我们的老乡普雷方丹也会星光四射。看到他在选拔赛上的表现后，谁会对他提出质疑呢？

普雷方丹自己肯定不会质疑。“肯定会有很大的压力，”他接受《体育画报》采访时说道，“我们很多人都会遇到更有经验的对手，也许我们根本没有可能赢。但是我只知道如果我迈出去，鼓起勇气，直到我累晕过去，对手仍然打败了我；如果我让对手紧张起来，竭尽全力才能赢过我，那么这只证明当天他的表现比我好。”

普雷方丹和鲍尔曼刚出发去德国，我就为华夫鞋申请了专利，申请编号是284736，其描述为改良的鞋底有完整的多边形的鞋钉……横截面

为正方形、矩形或三角形……（以及）许多提供抓地优势的扁平面，大大增加了牵引力。

对于我们来说，这是一个值得骄傲的时刻。

我人生的黄金时刻。

耐克的销售量很稳定，我的儿子也很健康，我能够按时还贷。一切都很顺利，我在8月整月的心情都好到爆。

然后，不好的事情开始了。奥运会举行的第二周，8名持枪的蒙面歹徒爬上了奥运村的后墙，绑架了11名以色列运动员。我们在泰格德市的办公室安装了电视，每个人都无心工作了。我们一直在看啊看，一天又一天，基本不说什么话，只是用手捂着嘴。人们都在进行强烈谴责，新闻上爆出所有被绑架的运动员都遇害的消息，他们的遗体碎块被残忍地扔在飞机场的柏油跑道上，一片血腥，让人想起肯尼迪总统、马丁·路德·金、肯特州立大学学生，以及越南成千上万男孩的遇害。我们面临的是充满荆棘、生死攸关的时代，至少我们每天需要问自己：活着有什么意义？

鲍尔曼回国后，我直接开车去尤金市见他。他看起来十分憔悴，好像10年没有睡觉一样。他告诉我，他和普雷方丹曾卷进这场袭击。刚开始几分钟，恐怖分子控制大楼的时候，许多以色列运动员是有机会逃跑的，可以从侧面溜出去，从窗户跳出去。一个幸存者逃到了普雷方丹和鲍尔曼所在的临近建筑。鲍尔曼听到敲门声，打开房门，一名竞走运动员走了进来，他吓得瑟瑟发抖，嘴里胡乱说着关于蒙面歹徒的事情。鲍尔曼把他拉了进来，打电话给美国领事。“赶紧派海军陆战队过来！”他冲电话那头喊道。

他们很快派出了救援，陆战队员很快就保护起鲍尔曼和美国队所在的大楼。

奥运官员对于鲍尔曼的“过激反应”做出了强烈谴责，他们称鲍尔曼越权了。在危急之中，奥运官员还抽空传唤鲍尔曼去他们总部。幸亏杰西·欧文斯与鲍尔曼一同前往，为鲍尔曼声援。杰西·欧文斯是上届德国奥运会的英雄，曾经“打败”希特勒，最终这些官员妥协了。

鲍尔曼和我坐在河边，盯着河水好长时间，一直沉默着。然后，他嘶哑的声音响起。鲍尔曼告诉我，1972年奥运会发生的事情让他的人生进入最低谷。我从没听他这样说过，从没见他这样低迷过。他一脸挫败。

我无法相信。

“懦夫从不启程，弱者死于路中，只剩我们前行。”

不久之后，鲍尔曼宣布从教练岗位上退休。

一万美金，耐克有了第一个明星代言人

最无情的是岁月。天空比以往更加阴暗低沉。那年没有秋天，我们醒来就直接过渡到了冬天。树木一夜之间从郁郁葱葱变成一片光秃。雨一直下个不停。

最终，久违的福音到来了。我们听说北面几个小时车程外的西雅图，雷尼尔国际网球精英赛（Rainier International Tennis Classic）中，一位充满斗志的罗马尼亚网球选手一路过关斩将，刷新了耐克运动员的比赛成绩。他叫伊利耶·纳斯塔塞（Ilie Nastase），又叫纳斯提（Nasty，讨厌之人）。每当他从头顶扣球时，每当他跳起准备发球时，全世界都会看到我们的Swoosh标志。

我们很早之前就知道运动员的认可是非常重要的。如果我们想要与阿迪达斯竞争，我们需要让顶级运动员穿上耐克鞋，讨论耐克鞋，更别提20世纪70年代崛起的其他品牌，例如彪马、高乐（Gola）、迪亚多纳（Diadora）、海德（Head）、威尔胜（Wilson）、斯伯丁（Spalding）、卡虎（Karhu）、因托尼（Etonic）、New Balance了。但是我们依然没有钱付给顶级运动员（我们那时候钱少得可怜）。我们也不知道怎么才能联系到他们，告诉他们我们的鞋很棒，而且以后还会越来越好，请求他们给我们优惠的价格。而现在，有一个顶级运动员穿着耐克，而且赢得了比赛，我们签下他能有多难呢？

我找到纳斯塔塞经纪人的电话，打过去向他提出了一个合作方案。我说如果他的运动员穿我们的运动装备的话，会付他5000美元。我还没说完就被打断了，他提出需要15000美元，我最讨厌讨价还价了。

我们最终协商到10000美元，我感觉自己被打劫了。

经纪人说，纳斯塔塞周末要去奥马哈市（Omaha）参加锦标赛，他建议我带着合同坐飞机过去。

星期五晚上，在奥马哈市区的一家牛排餐厅里，我见到了纳斯塔塞和他迷人的妻子多米尼克（Dominique）。他在虚线上签上名字，我把合同锁到公文包之后，我们一起吃饭庆祝了一下。一瓶红酒下肚后，我们又点了一瓶。不知何时，我开始用罗马尼亚口音说话，纳斯塔塞开始叫我“纳斯提”，而且我发现他的超模妻子开始向每个人抛媚眼，包括我在内。那天晚上结束后，我踉跄着回到房间，感觉自己就像个网球冠军、企业大亨和国王。我躺在床上，盯着手上的合同。“一万美金。”我大声读了出来。一……万……美……金。

这是一笔不小的数目，但是不管怎么说，耐克有了一个明星代言人。

我闭上眼睛，房间停止了转动。随即我又睁开了眼睛，因为我不想让房间停止转动。

“北见，接招吧，”我对天花板，对整个奥马哈说，“接招吧。”

我的野鸭队，用一场胜利作为结局

当时，我的母校俄勒冈大学的野鸭队（Ducks）和俄勒冈州立大学的海狸队（Beavers）之间有一场历史性的橄榄球对抗赛，观众对于胜负呈现一边倒的趋势。野鸭队经常会输，输了很多次，而且每次比分都相差悬殊。例如：1957年，两队争夺联盟冠军，俄勒冈大学的吉姆·尚利（Jim Shanley）原打算触底得分，却在最后一码漏球了，俄勒冈大学以10：7战败。

1972年，野鸭队连续第八次输给了海狸队，我也连续难受了8次。但是现在，在这个世事无常的年代，我的母校队将穿上耐克。霍利斯特已经说服俄勒冈大学的主教练迪克·恩莱特（Dick Enright），让球员穿我们新的华夫底鞋参加橄榄球大赛。新的“南北大战”开始了。

比赛在俄勒冈的科瓦利斯（Corvallis）举行。稀稀拉拉的小雨已经

下了一个早上，比赛开始的时候，雨渐渐大了起来。佩妮和我站在看台上，斗篷都淋湿了，冻得瑟瑟发抖。我透过雨幕凝视着开球后球像一条线一样飞向天空。第一次争球进攻时，俄勒冈队健壮的四分卫，一名叫丹·福茨（Dan Fouts）的神投手，将球传给了唐尼·雷诺兹（Donny Reynolds）。雷诺兹穿着他的耐克华夫底鞋来了一次急速转向……然后轻松得分。野鸭队，也就是耐克队得了7分，海狸队0分。

福茨为他完美的大学职业生涯画上了句号，那天晚上他像疯了一样，足足跑了300码，其中60码的达阵得分，他就像接球手手中的羽毛一样落在地上。胜负很快就见分晓。比赛结束的枪声响起时，野鸭队已经完全露出了獠牙，比分是恐怖的30:3。我一直叫他们我的野鸭队，但是直到现在他们才真正成为我的野鸭队。他们穿着我的鞋子，他们走的每一步，得的每一分，都是我的一部分。如果热衷于观看某项运动，那么穿运动员穿过的鞋子是很正常的事情，每个粉丝都会这么做。而运动员穿着你制作的鞋，这就是另外一回事了。

比赛结束后，朝汽车走去的时候，我不禁笑了起来，像疯子似的笑了起来。在回波特兰的路上，我还在一直笑。我不停地告诉佩妮，这才是1972年应该有的结局，用一场胜利作为结局。任何胜利都有治愈的作用，但是这次胜利的效果尤其明显，天啊，太美妙了！

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1973

要么飞奔，要么死去

我们身处竞争白热化的战场，在各种力量的包围中挣扎求生。日复一日，我们都尽全力筹备“军队”供给，并等着对手弹尽粮绝。为了胜利，为了生存，什么都可以牺牲，什么都是次要的。

和他的教练一样，普雷方丹在1972年奥运会之后同样陷入了自我迷失的泥潭。恐怖袭击和糟糕的成绩都让他心神不宁、十分恼怒。他觉得自己让所有人失望了，他只得了第四名。

我们跟他说，按他的实力，世界第四也不是什么值得羞愧的名次，但是普雷方丹知道自己可以做得更好。而且他知道如果不那么固执，他应该可以获得更好的成绩。他没有耐心，也没有谋略。他本可以尾随在领先选手身后，耍点小聪明，得个银牌。但是，这么做却和普雷方丹的信仰相悖。因此他还是规规矩矩地跑完了全程，像往常一样竭尽所能、毫无保留。然而，最后几百米的时候他筋疲力尽了。更糟糕的是，普雷方丹的老对手芬兰人拉瑟·维伦（Lasse Viren）又一次获得了金牌。

我们努力让普雷方丹提起精神。我们向他保证俄勒冈人依然爱着他。尤金市的官员甚至计划以他的名字命名一条街道。“棒极了，”普雷方丹说道，“他们会怎么称呼它呢？第四大道？”他把自己锁在威拉米特（Willamette）河岸上的金属拖车里，好几周都不出来。

最后，在来回踱步很久之后，在和德国牧羊犬幼崽罗波（Lobo）玩耍之后，在喝了好多瓶冰镇啤酒后，普雷方丹终于露面了。有一天，我听说普雷方丹黎明时又再次出现在小镇附近，像往常一样每天晨跑16公里；罗波紧跟在他后面小跑。

尽管整整6个月过去了，但是普雷方丹心中的热情之火又被点燃了。他在代表俄勒冈大学的最后几场比赛中大放异彩，连续第四年赢得美国大学体育协会联赛三英里长跑冠军，留下了华丽纪录：13′05.3″。他还去了斯堪的纳维亚（Scandinavia），在5000米长跑比赛中力压群雄，创造了一项美国纪录：13′22.4″。更棒的是，普雷方丹获胜时穿着耐克鞋。鲍尔曼最终还是让他穿上了我们的鞋，而我们的鞋也绝对配得上普雷方丹。宝剑配英雄。普雷方丹产生了价值上万的广告效应，让我们的品牌成为反叛和打破陈规的标志，而我们同时也在帮助普雷方丹恢复元气。[13]

普雷方丹开始谨慎地同鲍尔曼讨论1976年加拿大蒙特利尔奥运会。他告诉鲍尔曼和几个亲近的朋友，他想要救赎，他决定去夺回在慕尼黑从他手中溜走的金牌。

但是，要实现这个目标却有很多的阻碍，例如越南。普雷方丹的人生和我们所有人都差不多，总是被一些数字所决定；显然，在入伍抽签时，他抽的数字很不好。他一毕业就会被征召入伍，这一点毫无疑问。在一年的时间里，他将坐在某个臭烘烘的树林里，用重机枪进行扫射。他那双受上帝眷顾的双腿，一不小心就会被炸飞。

而且，他和鲍尔曼之间也有问题。普雷方丹和自己的教练总是冲突不断，两人都非常强势，并且在训练方式和跑步风格上也各执己见。鲍尔曼喜欢从长远的角度看问题，长跑运动员一般在20多岁后期达到事业的巅峰，因此他想要普雷方丹休息一下，养精蓄锐，只挑某些重要比赛参加；鲍尔曼一直恳求他，要有所保留。但是，普雷方丹果断拒绝了，他坚持凡事都必须全力以赴。他俩的关系让我想起了我和银行的关系。普雷方丹没有看到慢慢来的意义，从来没有；要么飞奔，要么死去。我挑不出普雷方丹的错，因为我和他想法一致，尽管这和教练的意见相左。

但最重要的是，普雷方丹破产了。当时美国业余运动员无知的垄断

统治者颁布法令，规定奥运会运动员不得募集代言费或政府资金；这意味着我们的顶级跑步选手、游泳选手和拳击选手都沦为了穷光蛋。普雷方丹为了维持生计，有时得在尤金市做兼职酒保；有时在欧洲参加比赛，从赛事主办方那里拿点不大合法的金钱。当然这些额外的比赛可能引发很多问题，比如他的身体，特别是他的背部正因为疲劳而受到损伤。

公共事务总监，我们的第二位明星代言人

在蓝带体育公司的我们都很担心普雷方丹。不管是公开还是私下，我们都经常在办公室聊他的话题。最后我们想了一个计划。为了防止他做出自残的行为，防止他低三下四地到处求人，我们决定雇用他。1973年，我们为他提供了一份“工作”，工资不多，每年5000美元，并让他入住凯尔在洛杉矶的海滨公寓。我还为他印了写着“公共事务总监”的名片。大家眯着眼问我什么意思，我也冲他们眯了眯眼，对他们说：“意思是他跑得很快啊！”

这也意味着普雷方丹成了我们的第二位明星代言人。

普雷方丹得到这笔意外收入后，先出去为自己买了一辆糖果色的名爵车；他去哪里都会开着，速度开得还很快。他的车和我以前那辆名爵车很像。当时我有一股强烈的间接自豪感，我想：这是我们买下的。当时我想把普雷方丹塑造成活生生、会呼吸的产品化身，承载着我们的梦想。不论何时，不管是在田径场上，还是在他的名爵车上，当人们看到普雷方丹风驰电掣般地在自己面前经过时，我都想要人们看到耐克。而当他们买了耐克之后，我想让他们想起普雷方丹。

普雷方丹绝对是非常合适的人！虽然我只和普雷方丹交谈过几次，但是我的感觉却非常强烈。其实，那仅有的几次连交谈都算不上。每次我在田径场或蓝带办公室附近看到他，我都会变得沉默无言。我努力在心里反驳自己：普雷方丹只是个来自库斯湾（Coos Bay）、身材矮小、头发蓬松的大学运动员，而且还留着色情明星似的胡子。但是我其实比我以为的更加了解他，他只要出现几分钟，一切就不言而喻了。我只需几分钟就可以。

肯·克西（Ken Kesey）是当时全球最有名的俄勒冈人。他轰动一时的小说《飞越疯人院》（*One Flew Over the Cuckoo’s Nest*）1962年面世

时，我刚开始环球旅行。我知道克西也在俄勒冈大学队。他摔跤，我跑步，下雨天我们经常用同样的运动器材在室内锻炼。读完他的第一部小说，我很惊讶竟然写得这么好，因为他以前给学校写的戏剧都很烂。突然间克西就成了文坛巨匠、纽约的风云人物，但是看到他的时候，我不会像看到普雷方丹那样激动。1973年，普雷方丹会成为克西那样的名人，甚至会更有名。普雷方丹自己也这样认为。“跑步是门艺术，”他接受采访时说，“不仅能让人们观赏，而且可以影响人们的理解方式。”

每次普雷方丹来办公室，我发现很多人会像我一样高兴不已。每个人都说不出话，害羞起来。不管是男人还是女人，都变成了菲尔·奈特，我妻子佩妮也不例外。如果我是第一个让佩妮关注田径的人，那么普雷方丹就是那个让她真正爱上田径的人。

杰夫·霍利斯特是个例外，他能以轻松平和的心态与普雷方丹相处，两人就像兄弟一样。我发现他对普雷方丹和对别人（例如我）没啥不同。所以让霍利斯特这个“普雷方丹耳语者”负责协调工作再合适不过了：他带普雷方丹来到我们公司，有助于我们了解他，同时也能帮他了解我们。我们为此还在会议室安排了一次午餐会。

选择在那个场合宣布新的人事调整实在不怎么明智，不过确实符合我和伍德尔的典型做法。我们告诉霍利斯特，他的工作职责有所调整，实际上，他刚坐到椅子上我们就开口了。这个调整将影响他如何获得工资，不是工资的数额，而是获得的方式。我们还没来得及仔细解释，他就扯下餐巾，怒气冲冲地离开了。现在好了，没人帮我们在普雷方丹之间搭桥了。我们都尴尬地默默盯着手里的三明治。

普雷方丹率先开口打破了僵局：“杰夫还会回来吗？”

“我觉得不会了。”我说道。

然后又是长时间的沉默。

“要是这样的话，”他问道，“我可以吃他的那份三明治吗？”

我们都笑了起来。普雷方丹突然变得平易近人起来，这也使这次午餐会的价值不可估量。

那天后不久，我们安抚了霍利斯特，再一次调整了他的工作。从那以后，他将成为全职联络员，负责与普雷方丹交涉，领着他走向世界，把他介绍给更多粉丝。事实上，我们让霍利斯特带领普雷方丹在全国进行巡回“表演”，包括他能联系的所有田径大赛、州展览会、高中和大学。把铁鞋踏破，把万事做过。

有时普雷方丹会开展“跑步诊所”活动，回答有关训练和运动损伤的问题。有时他只是在照片上签名或和粉丝合照。不管普雷方丹做什么，不管他跟着霍利斯特去哪儿，崇拜他的粉丝都会将他们的宝蓝色大众巴士围得水泄不通。

虽然普雷方丹在我们公司的头衔略显含糊，但他所承担的工作却是实实在在的，而且他对耐克的信任也是发自内心的。普雷方丹去哪儿都穿着耐克T恤衫，而且还贡献出双脚给鲍尔曼做鞋楦。普雷方丹像传播福音一样推广耐克，吸引了成百上千的人加入我们的复兴阵营。他劝说每个人尝试一下这个时髦的新品牌，连他的竞争对手也不放过。他常常会给跑步运动员发一双耐克平底运动鞋或钉鞋，鞋盒里面夹带着一张纸条：试试吧，你会爱上它们的。

运营反转，把两个员工放到正确的岗位上

这些人中受普雷方丹鼓励最大的当属约翰逊。我们还在继续筹备美国东海岸的业务时，约翰逊已经花了近一年时间来埋头研发新鞋“Pre Montreal”，借此向普雷方丹、即将到来的蒙特利尔奥运会以及美国建国200周年致敬。这款鞋鞋尖使用了蓝色的小山羊皮，鞋背是红色尼龙外加白色装饰，这无疑是我们最奢华的一款鞋，也是我们最棒的钉鞋。尽管我们知道企业的生死完全取决于产品质量，但是一直以来我们的钉鞋质量却有点参差不齐。约翰逊将用这款产品弥补这一缺陷。

但是，我决定让约翰逊在俄勒冈州而非波士顿进行研发。

几个月来，我为约翰逊提供了很多想法。他逐渐成为了一名名副其实的优秀设计师，我们需要充分利用他的天赋。东海岸业务发展得很顺利，但是现在他需要承担的行政工作有些多了。一切事务都需要重新组织，才能更加合理化；现有的安排没有充分利用约翰逊的时间和创造性。我们需要为有的人量身定制他的工作，比如伍德尔。

每天晚上的10公里常规跑期间，我都会思考如何克服这种情形。我有两个员工被放在了错误的岗位上，工作地址也不适合，两个人都不会满意显而易见的解决方案。他俩无疑都更喜欢自己住的地方，这使他们互相都看不顺眼，虽然这一点他们都不承认。我任命伍德尔为业务经理后，约翰逊依然归他管。我让他负责监督约翰逊，回复他的来信，伍德尔误认为要通篇阅读，并坚持了下去。因此，两个人建立了一种有点讽刺的亲密关系。

例如，一天伍德尔推开我办公室的门说："真令人失望！约翰逊总是抱怨库存、费用报销、缺乏沟通什么的。他说他都要忙死了，我们却在无所事事。他什么解释也听不进去，哪怕我告诉他我们每年的销售额都翻一番也没用。"

伍德尔告诉我，他想要对约翰逊采用特殊的应对方式。

"尽一切努力。"我说道。大显身手吧。

所以伍德尔给约翰逊写了一封很长的信，"承认"我们都在和他作对，让他不开心。伍德尔写道："我相信你已经发现我们在这里工作不如你努力；工作日只工作三个小时，的确很难把所有事都干完。但是，我依然让你抽空处理各种与顾客和商业团体之间的尴尬情形。当你需要钱急着付账单时，我只给你一小部分，因此你得和收账的人周旋，忙着应付官司。我把这种你声誉的损毁当作对我个人的恭维……"

约翰逊回复道："终于有人理解我了。"

我原先准备的计划也没起什么作用。

我先从接触约翰逊开始。我仔细选择合适的时间——　就在我们打算去日本橡胶参观途中，与他讨论"Pre Montreal"的相关事宜。吃饭的时候，我把整体情况都告诉了约翰逊。我们身处竞争白热化的战场，在各种力量的包围中挣扎求生。日复一日，我们都尽全力筹备"军队"供给，并等着对手弹尽粮绝。为了胜利，为了生存，什么都可以牺牲，什么都是次要的。"因此，在蓝带体育公司过渡到耐克起步阶段的关键时刻……我很抱歉，但是，嗯……你们两个家伙需要交换下工作地点。"

他叹了口气。圣莫尼卡的事情再次上演。

但是慢慢地，有点苦闷地，他平静了下来。

然后伍德尔也同意了。

1972年末，俩人互换了房间钥匙；1973年初，他们对调了工作场地。对于这些具有团队精神的人，这是很大的牺牲，我对此深表感激。但是按照我的个性和蓝带体育公司的传统，我没有表达出自己的感激之情。我一句感谢或表扬的话都没说。实际上，在很多公司备忘录上，我把这次交换称为“运营反转”（Operation Dummy Reversal）。

历史上第一次赔钱了

1973年晚春，我第二次会见了公司的新进投资者和债券持有人。第一次见面时，他们都很喜欢我。他们怎么会讨厌我？公司销量持续增长，明星运动员也在推广着我们的鞋。虽然，我们失去了鬼冢，未来还将面临一场法律纠纷，但是我们正逐渐步入正轨。

但是，这一次，我得告知投资者们耐克项目启动一年后，蓝带体育公司历史上第一次……赔钱了。

会议在尤金市山谷河流旅馆（Valley River Inn）举行，共30人出席。我身穿深色西装，站在长会议桌前，想要在传达坏消息时尽量显得自信些。我做的演讲与上一次给员工做的如出一辙。这个演讲，哪里需要哪里就用，但是这些人并不买账。他们大部分都是孤寡老人，主要靠养老金过日子，显然他们对于鼓舞士气的话并没太大兴趣。而且，去年还有贾卡和鲍尔曼陪在我身边，今年他俩都很忙。

我孤军奋战。

在30人惊恐目光的注视下，我大声说了半个小时，然后提议先休息一下，去吃午餐。去年，午餐前我已经给出了蓝带的财务报表。今年我决定拖到后面，但注定将毫无效果。财务数据如此糟糕，哪怕已经酒足饭饱，手边还有巧克力饼干。虽然销售额有320万美元，但是我们的净亏损达到了5.7万美元。

当我打算讲话时，投资者们开始扎堆窃窃私语起来。他们念叨着“5.7万”这个令人困扰的数字，一遍又一遍地重复着。我提到一名年轻的跑

步运动员安妮·卡里斯（Anne Caris），她刚刚穿着耐克鞋登上了《体育画报》的封面。朋友们，我们正在取得重大突破！但是没人能听得进去，也没人关心。他们只关心结果，甚至不是公司的结果，而是他们自己的结果。

我结束了发言，问谁有问题。所有人的手都举了起来。“我对此很失望！”一位老人站起来说道。“还有其他问题吗？”另外29个人又举起了手，其中一个人喊道：“我不开心。”

我说我深有同感。我的感同身受却惹恼了他们。

他们有理由这么想。他们对鲍尔曼和我充满信心，但是我们却失败了。我们自己也从未预料到鬼冢虎的背叛，但无论怎么说，这些人内心受到了伤害；我从他们的脸上可以看出来，我需要承担起责任。为了弥补过失，我认为唯一公平的做法就是对他们做出让步。

他们所持有的股票都存在一定的转换率，而且其数值每年都会增长。比如，第一年每股兑换1.00美元，第二年则增长为每股兑换1.50美元，以此类推。考虑到上述不好的消息，我告诉他们，以后5年他们所持股票的转换率将保持相同幅度的增长。

尽管他们的不满稍微有些缓解，但是我离开尤金市时还是意识到投资者对我还有耐克都不看好。我甚至想到公司上市后自己将失去管理权；如果仅仅30个人就能让人如此头疼，我无法想象自己以后将如何应对成百上千的股东。

我们还是从日商岩井和银行融资比较好。

每晚**10**公里，我活下去的唯一理由

不过，前提条件是有东西可以让我们融资。和我们担心的一样，鬼冢公司在日本对我们提起了诉讼。因此，我们必须尽快在美国对它违约和商标侵权提起诉讼。我把这个案子交给了豪泽。做出这样的决定并不困难，当然这基于信任方面的考量，也与亲情和血缘关系相关。信心的因素也不能忽视。虽然表哥只比我大两岁，但却显得成熟得多，举手投足间让人非常信服，特别是在法官和陪审团面前。他的父亲是位成功的商人，表哥就是从他那里学会了如何让他的客户取信于人。

而且，表哥还是个顽强的竞争者。小时候，我和豪泽曾在他家后院打了好几场漫长而激烈的羽毛球比赛。一个夏天我们整整打了116场。为什么是116场？因为豪泽连续赢了我115场，我直到赢过他才罢休。豪泽十分理解我的困境。

话又说回来，我选豪泽的最主要原因还是自己太穷了。我没钱支付诉讼费，而豪泽说服他的律师事务所破例接受了我们的案子。

1973年大多数时间我都是在豪泽的办公室度过的，看文件、查备忘录、低三下四地献媚。我看到备忘录上有关于雇间谍的记录，豪泽警告说法院肯定对此很反感；还有我从北见的公文包“借”了文件，法官会认定这是盗窃！我想起了麦克阿瑟将军，以及他的名言：打破常规者，人恒敬之。

我本打算向法庭隐瞒这些残酷的现实，最后发现这将把自己置于死地。坦然面对是唯一正确的选择。我只是希望法庭能将我偷北见文件的行为视为自我防卫。

没和豪泽一起研究案情的时候，我自己也在不断思索，或者说自我辩论。虽然我一直相信商场就是没有硝烟的战场，但此前从未感受过会议室的狂怒战火；直到我和5个律师围坐在桌前，他们想方设法让我承认自己违反了与鬼冢的合同。他们试了埋有陷阱的问题、咄咄逼人的问题、古怪的问题和含沙射影的问题。当提问没用的时候，他们就开始扭曲我的答案。宣誓作证对所有人都有点压力，但是对害羞的人来说却是一种折磨。经历了各种纠缠、引诱、厌烦和嘲弄之后，我已经有点百毒不侵了。我显然并没有做到滴水不漏，这让我的情绪低迷至极，也被豪泽极不情愿地证实了。

那个时期，真是度日如年，在最煎熬的结尾阶段，每晚的10公里常规跑成为我活下去的唯一理由。马修、佩妮和我短暂的会面也会让我找回理智。我总会抽出时间和精力为马修讲睡前故事。

> 托马斯·杰弗逊在起草《独立宣言》时可谓磕磕绊绊。我们知道，他必须对每个词都斟酌再三。而当小马特·希斯特里为他带来崭新的鹅毛笔后，他立刻就变得文如泉涌。

每次我讲睡前故事时，马修总会笑个不停；他的笑声很清澈，我很

爱听。平常他总是喜怒无常，闷闷不乐，想引起人们的注意。他很晚才开始学说话，稍大一点就显露了叛逆倾向，这让人有点担心。我非常自责，如果我经常回家的话，他就不会这么叛逆了。

鲍尔曼和马修待过一段时间，他劝我别担心。他喜欢马修的精神，并认为这个世界需要更多的叛逆者。

那个春天，我和佩妮都在担心我们的小叛逆者如何应对即将到来的兄弟姐妹。佩妮又怀孕了。说实话，我也好奇我们夫妻将如何应对。1973年结束时，我认为很可能我将会在有两个孩子的情况下失业。

把马修哄睡着之后，我通常和佩妮坐在客厅里，谈论当天发生的事情，主要是即将到来的官司。从小到大，佩妮见过她父亲参与的诸多官司，因此，她非常喜欢看律政剧，从不会错过电视上的任何法制节目。《佩瑞·梅森》[14]是她的最爱，我有时叫她黛拉·斯杰特（Della Street，梅森的秘书）。我常常调侃佩妮的热情，但也常常从这种热情中受益。

我每天晚上最后一件事就是给父亲打电话。这是我自己的睡前故事时间。当时，我父亲已退休离开报社，他有很多时间调查旧案和判例，从中找出可能会对豪泽上诉有利的论据。他积极参与进来，心怀公平竞争的观念，对蓝带诉讼的公正性抱有坚定信念，这些都让我重拾信心。

像往常一样，父亲会问马修和佩妮过得怎么样，然后我会问妈妈还好吗，接着他就会告诉我他在法律书上的发现。我会在黄色便签本上仔细记录。在挂电话前，父亲常会说他看好我们获胜的概率。“我们会打赢官司的，巴克。”他经常使用“我们”这个具有魔力的代词，这让我感觉很亲切。我们之间达到了前所未有的亲密，或许是因为父子关系已经回归到最本质的状态。他是我的父亲，我是他的儿子，而我正处在人生的战场之中。

现在回头看，我发现了很多以前没发现的东西。我的官司让父亲的内心混乱找到了更加健康的发泄渠道。我法律上的麻烦、我晚上打给他的电话，都让他意识到自己必须保持高度清醒。他很少再去俱乐部的酒吧喝到深夜了。

我们会打赢官司的

“我将介绍一位新人加入我们的团队，”豪泽有一天告诉我，“年轻的律师，罗布·斯特拉瑟（Rob Strasser）。你肯定会喜欢他的。”

豪泽说，斯特拉瑟刚从加利福尼亚大学伯克利分校毕业，还什么都不懂。但是豪泽对这个孩子有种特别的感觉，对他以后的表现非常有信心。而且，斯特拉瑟的个性也很适合我们公司。豪泽告诉我：“斯特拉瑟一看到我们的起诉书，就把这个案子看作神圣的远征。”

听起来还不赖。所以再次去豪泽的律师事务所时，我专门走进大厅去打探斯特拉瑟的消息。他不在那里，办公室一片漆黑，百叶窗也是拉上的。我刚想离开，后面却传来了打招呼的声音，于是我迟疑地回头观望。在黑暗深处的胡桃木桌子边上，有一个黑影在移动。黑影逐渐变大，像一座大山从黑色海洋中升起。

黑影朝我走了过来，我这才看清这个人的大体轮廓。身高约1.9米，体重差不多有127公斤，肩膀很宽，手里拿着手电。他的脚上带着点光亮，看起来有点像大脚野人和芝麻街里的大鸟。他朝我小步走了过来，将手里的一只手电朝我扔来。我接住了，然后和他握了握手。

终于我能完全看清了他的脸：脸色褐红，留着浓密的金红色胡子，脸上大汗淋漓（所以房间里才这么黑，他需要昏暗、凉爽的地方；他还受不了穿西装）。这个人和我以前认识的人都没有丝毫相似之处，但我还是立刻就感觉到了一种莫名的亲切感。

他说很高兴能为我的案子工作，他感到非常荣幸。他认为蓝带是受到严重不公对待的受害人。一听到这个，我对他的亲切感瞬间升华到了热爱。“没错，”我强调道，“没错，就是这样。”

几天后，斯特拉瑟来泰格德参加会议。佩妮当时也在办公室，斯特拉瑟走进大厅一看到佩妮，眼睛就亮了起来。他扯了扯胡子，问道：“天啊！你是佩妮·帕克斯吗？”

“她现在是佩妮·奈特。”我答道。

“她以前和我最好的朋友约会过！”

“世界真是小啊。”

“你要是和我一样胖的话世界就更小了。”

接下来的几周内，我和斯特拉瑟发现彼此在生活和心理方面有越来越多的交集。他是土生土长的俄勒冈人，并以此为傲，具有非常典型的好斗性格。他在成长过程中始终无法摆脱某种烦扰，那就是与西雅图、旧金山这些地方相比，俄勒冈总是被视为蛮荒之地。他笨拙的体型和平凡的相貌都加重了地理上的自卑感。他经常担心无法在世界上找到自己的位置，注定成为无家可归的人。我理解他的感受。有时，他会通过假装大声喧哗和随波逐流进行掩饰，但是大多数时间他宁可紧闭着嘴、贬低自己的智力，也不敢标新立异。这一点我也懂。

但是，像斯特拉瑟这样有才能的人是不会被埋没太久的。他是我遇到过的最有想法的人之一。不管是辩论、协商、讨论，还是探索，他的大脑都在高速运转，尽全力去理解和攻克难关。斯特拉瑟把人生当作战斗，并在书中找到了证实这一观点的证据。像我一样，他强迫自己看有关战争的书。

还有一点斯特拉瑟也和我一样，他是俄勒冈本地队伍的忠实支持者，特别是鸭队。那一年俄勒冈大学篮球队的教练是迪克·哈特（Dick Harter），而橄榄球队教练则是迪克·恩莱特，我们总是用这个来找乐子。俄勒冈体育界最有趣的笑话是：“如果你找不到迪克·恩莱特，找到迪克·哈特也行啊！”我们止住笑声之后，斯特拉瑟又情不自禁地大笑起来。他的笑让我很是惊讶，音调颇高、傻气十足，而且听起来纤细娇嫩。他巨大的身躯居然可以发出这种声音，真是让人惊奇。

我们之间交流最多的话题还是各自的父亲。斯特拉瑟的父亲是位很成功的商人，他很担心自己会辜负父亲的期望。不过，他的父亲却异常难缠。斯特拉瑟给我讲了很多故事，其中一个我到现在还记得。斯特拉瑟17岁时，父母周末有事外出，他趁机在家里办了个派对。结果这个派对最终变成了一场暴乱，邻居打电话报了警。警车来的时候，他父母也回来了，他们提前结束应酬回了家。斯特拉瑟告诉我，他父亲环视了一下一片狼藉的房间，又看了看儿子手上的手铐，无情地对警察说：“把他带走吧。”

我先前让斯特拉瑟估计一下我们的胜算有多少。他立刻答道，我们会打赢官司的，没有一丝的犹豫，就好像我问的是早饭吃了什么。他就

像体育粉丝展望“明年”时一样抱有极大信心。斯特拉瑟和我父亲每天晚上说的一样，于是我当即就决定让斯特拉瑟加盟我们，与约翰逊、伍德尔和海斯一样，与鲍尔曼、霍利斯特和普雷方丹一样，彻底成为蓝带的一员。

“双数”，蓝带的命运

当我不再为官司而困扰时，我开始关注产品销售。每天我都会收到仓库的电报，上面的鞋子“双数”表示当天的发货数量，运出的鞋主要是用来满足学校、零售商、教练和个人邮购部的需求。按照财务原则，每发出一双就代表卖出一双，所以每天的“双数”就会决定我的心情、消化和血压；这个数字无疑在很大程度上将决定蓝带的命运。如果我们没有“售罄”，没有通过最近几个订单卖完所有鞋子，没有快速将产品转化为现金，我们就会有大麻烦了。每天的“双数”都会告诉我，我们是否正在售罄的康庄大道上。

“和预计的差不多，”每个早上我都会和伍德尔说，“在马萨诸塞州的销量不错，尤金市也不错，孟菲斯是怎么回事？”

“冰雪灾害！”他可能会说，或者是：“卡车坏了”。

伍德尔有一颗禅心，无论事情的结果是好是坏，他都能水过无痕，只活在当下。工作调动之后，伍德尔占用了一间不算奢华的办公室，它位于一家老制鞋厂的顶楼，头顶就是一座布满鸽子粪的水塔。由于年久失修，天花板的横梁间布满了裂缝，每次冲压裁剪机冲压鞋帮时，整个大楼都会摇晃。如果连续下雨的话，鸽子粪便就会落到伍德尔的头发、肩膀和桌子上；但是伍德尔只是轻轻抹一下，随意用手面清理一下书桌，然后继续工作。

他还总用一张公司信纸仔细盖到咖啡杯上，防止有东西落入奶油咖啡中。

我经常试着学习伍德尔这种禅宗修士似的举动；但是大多数时候，我都无法做到。我十分受挫，因为如果不是我们的供应链总是问题不断，销售量将会提升很多。顾客因买不到我们的鞋而怨声载道，但是我们却始终都没办法提高供货量。这次延迟交货主要是因为市场需求太旺盛

了，这和之前鬼冢反复刁难所引起的断货完全不同。各家工厂和日商岩井都在各司其职，我们现在都能及时完整地得到订货；但是不断增长的市场需求又带来了新压力，让我们越来越难准确分配资源。

供求往往是生意的根本问题。在腓尼基商人争相向罗马引入紫色染料时，就是这样一种情况。当时根本没有那么多为皇族和贵族衣服上色的紫色染料可以供应。投资、制造和销售某种产品已经非常困难了，然而要将产品按时送到急需的顾客手中所使用的物流、机械和水利，却能让公司走向灭亡，让腐败滋生。

“未来计划”，突破年增长的瓶颈

1973年，跑鞋界面临的供求问题非常棘手，似乎没有解决办法。全世界好像突然都开始急需跑鞋，供需失衡问题并不是东挪西凑所能调济的，它是逐渐萎缩过程中的突然爆发。从来没有足够的鞋子在运输途中。

我们请了很多智者来解决这个问题，但是没有人能够在大力改善供应的同时不形成巨大的库存风险。唯一令我们安慰的是，阿迪达斯和彪马遇到了同样的问题，尽管没那么严重。我们的供应问题却迫在眉睫，甚至有可能让我们破产。我们就像站在刀尖上一样，和大多数靠预支薪水生存的人一样，我们也是在悬崖边缘奔跑。如果有一批鞋的运输延误的话，我们的销售双数就会一落千丈。当销售双数急剧下降的时候，我们的收入就会大幅减少，也就意味着我们没有足够的钱及时偿还日商岩井和加利福尼亚银行的贷款，这样，他们会拒绝给我们贷更多的款项。借不到更多的钱，工厂就会搁置我们下一批次的订单。

如此周而复始。

然后我们最不想看到的事情还是发生了。码头工人罢工了。我们的员工去波士顿港口提取运抵的鞋子，发现被锁了起来。员工透过锁住的栅栏看到了人们急切渴望得到的一盒盒鞋子，但是却提不出来。

我们赶紧联系日本橡胶，请他们租用一架波音707运11万双鞋子过来，我们承担了飞机燃油费用。任何事情都不比按时将产品投入市场更加重要。

我们1973年的销售额比上一年增长了50%，达到480万美元。第一次看到报表中的这个数字时，我吓了一跳。昨天我们的销售额不是还只有8000美元吗？然而现在肯定不是庆祝的好时候。我们现在不仅官司缠身，而且供应难题依旧严重，我们仍然随时都有可能破产。每当深夜的时候，我和佩妮坐在一起，她无数次问我，如果蓝带破产，我们要怎么办？有什么打算吗？我无数次用我自己都不相信的乐观话语来安慰她。

那年秋天，我有了个想法。为什么不去找我们那些最大的零售商，告诉他们如果和我们签署固定协议，提前6个月向我们下大额和概不退款的订单，我们会为他们提供最高达7%的折扣？这样的话，我们的交货期将变长，运输的次数则会减少，公司运转的稳定性将大幅提高，我们在银行的现金因此更有可能会产生结余。而且，我们可以利用这些与重大客户—— 诺德斯特龙（Nordstrom）、金尼（Kinney）、Athlete’s Foot、联合体育用品等的长期合约，向日商岩井和加利福尼亚银行申请更多贷款，特别是向日商岩井。

当然，零售商们对我的计划是有点怀疑的。尽管我恳求再三，但他们仍然无动于衷，于是我做出了大胆预测。我告诉他们“未来计划”事关我们和他们每个人的未来，所以他们最好加入我们，越快越好。

我不顾一切地想要说服他们，耐克能突破年增长的瓶颈。但是零售商们依然不接受这个方案。我听他们一遍又一遍地说道：“你们耐克成立时间太短，还不了解这个行业。这个新想法肯定不会成功的。”

我们陆续推出的新鞋迅速成为市场热点，并引发了顾客抢购，这使我被动的谈判地位突然有了转机。Bruin篮球鞋已经很受欢迎了，鞋跟和鞋面的共同作用让运动更加稳定。现在我们首次推出了加强版，使用鲜绿色小山羊皮鞋面。波士顿凯尔特人队的保罗·塞拉斯（Paul　Silas）已经同意试穿。另外，我们推出的两款新的Cortez，一款是皮革的，一款是尼龙的，都成了市场畅销款。

最终，一些零售商签字了，这个计划出现了转机。不久之后，那些当初轻视这个计划的人都开始争着抢着要加入了。

一“双”儿子

1973年9月13日是我和佩妮结婚五周年纪念日。佩妮又在半夜醒来说感觉不舒服。然而，这一次开车去医院的路上，我脑海中不仅仅只想到孩子，还有未来规划、销售双数以及待审的官司。所以，我不小心迷路了。

我赶快掉头按原路返回。我的额头上开始不断冒冷汗，直到街尾转弯时终于看到医院就在前面，我才如释重负。

护士们又一次把佩妮推走了，我再次开始在“围栏”里焦急地等待。我试着利用这段时间看了点文件。接着，医生出来了，他找到我并恭喜我再次喜得贵子。我想：两个儿子，正好一“双”。

最宝贵的一双。

我进入佩妮的病房，见到了刚出生的儿子，并给他起名为特拉维斯（Travis）。然后我做了一件错事。

佩妮说医生告诉她两天后就可以出院回家，生马修的时候他们要求住院三天。我说道：“别着急，保险可以支付第三天的费用，你急什么呢？你呀，赶紧躺下，放松。要充分利用这个机会。”

她低了低头，挑了挑眉。“哪个队又要在哪里比赛了吧？”她问。

“俄勒冈，”我小声说道，“在亚利桑那州。”

她叹了口气：“好吧，菲尔，你去吧。”

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1974
斩杀巨人

我们正在创立一个品牌，更是要打造一种文化。我们正在与随波逐流、无聊乏味和苦不堪言做斗争。我们卖的不仅仅是一种产品，更是一种理念，一种精神。

我坐在波特兰市联邦地区法院的一张小木桌前，旁边是斯特拉瑟和豪泽；他们都盯着天花板。我试着深吸几口气，努力不去看我的左边，也就是被告席。5位眼神锋利的律师代表鬼冢公司坐在被告席上，还有4位经销商前来旁听庭审，等着看我一败涂地。

那一天是1974年4月14日。

我们做了最后一次尝试以避免与对方撕破脸。法庭开始审理之前，我们主动提出和解。我们告诉鬼冢公司，只要支付给我们80万美元的损害赔偿，并且撤销在日本的诉讼，我们就撤诉，大家从此井水不犯河水。我觉得他们接受和解的可能性不大，但是豪泽觉得值得一试。

鬼冢公司立刻拒绝了我们的提议，并表示没有任何商量的余地。他们誓要和我们拼个你死我活。

战争开始了

法警喊道：“现在开庭！”法官快速走进法庭，敲了一下木槌。我的

心跳开始加速，这一刻终于来了，我告诉自己。

鬼冢公司的首席律师韦恩·希利亚德（Wayne Hilliard）首先做了开庭陈述。他显然非常热爱自己的工作，并且总是自我感觉良好。“这些人……手不干净（unclean hands）！”他指着我们的席位喊道。“手不干净。”他重复道。这是一个常见的法律术语，但是希利亚德说这个词时带着强烈不满，还有点色情（我觉得希利亚德说的所有话都有点阴险，因为他的鼻子又塌又尖，像只企鹅一样）。“蓝带体育公司欺骗鬼冢公司与其合作，”他大喊道，“菲尔·奈特1962年去日本，假装自己有一家叫蓝带的公司，然后通过诡计、窃取、间谍等各种恶劣行为来维持他的骗局。”

希利亚德说完后，就与他的4位同事坐到了一起。听完他的一席话连我自己都要站到鬼冢阵营了。我看着自己的膝盖，扪心自问，你怎么能对那些可怜的日本商人做这种事呢？

我的律师豪泽站了起来，但并不像希利亚德那样怒火四溅；他本性就是这样。豪泽会提前组织、准备，却从不暴躁发怒。刚开始，我有点失望，然后我更加仔细地观察豪泽，听他说的话，思索他的人生经历。豪泽小时候有很严重的言语障碍，r和l的发音分不清，一直到十几岁说话还听起来像卡通人物一样奇怪。他站在法庭上当众辩护时，虽然说话还有点不利索，但可以说基本已经克服了这个问题。我心中充满钦佩和自豪。他的流程控制得很好，我们在一起努力，我为他感到骄傲，很自豪有他在我们这一方。

而且，豪泽把这个案子的费用列为意外开支，因为他预计到整个庭审过程可能会长达好几个月。两年过去了，他一分钱也没拿到；他的花销极大，仅用来复印照片的费用就达数千美元。豪泽有时候会和我们说起父母给他施加了很大压力，让他不要管我的事情。有一段时间，他甚至想让贾卡接手这个案子。“还是算了吧。”贾卡说道。不管讲话有没有激情，豪泽都是一个真正的英雄。他发完言，回到我们身边坐下，然后看了看我和斯特拉瑟。我拍了拍他的背，战争开始了。

失控，**D-**的辩解

作为原告，我们首先陈述了案情，我方传唤的第一个证人是蓝带体

育公司的创始人和总裁菲利普·奈特。走向站台的时候，我多希望叫的是别人——和我重名的另一个菲利普·奈特。他正在举手宣誓，准备就自己卷入的欺骗和敌意案件发言。我感觉自己好像正脱离身体飘向云端，同时俯视着下面发生的事情。

当我坐进证人席上咯吱作响的椅子时，紧了紧我的领带，告诉自己这将是你这辈子做过的最重要的自述。千万别搞砸了。

然而我还是搞砸了。我的表现和我宣誓作证时一样差劲，甚至更差。

豪泽试着帮助我，引导我。每次提问他都会用鼓励的口吻，并微笑示意。但是我的思绪却混乱了，根本没法集中。前一天我一晚没睡，当天早上也没吃饭，我开始感觉到自己的肾上腺素在逐渐上升。不过，这些肾上腺素非但没有为我提供多余的能量或让我头脑清醒，反而遮蔽了我的大脑。我发现自己非常陌生，并开始产生了一些幻觉。我突然觉得豪泽或许是另一个我。他年龄和我差不多，身高也差不多，我俩还有很多其他的共同点。但是我还没发现我们的家庭之间有什么相似之处。尚且残留的那点理智让我意识到这个扭曲的想法有多么荒谬。

豪泽提问结束时，我稍微有点清醒了。肾上腺素耗尽之后，我开始恢复意识。但是现在已轮到对方向我提问了。

希利亚德的提问凌厉刁钻、毫不留情，我很快就招架不住了。我吞吞吐吐、结结巴巴，说每个单词时都会加上奇怪的限定词。我的话听起来有点语焉不详、避重就轻，甚至我自己听起来也是如此。当我提到搜查北见的文件包时，当我努力解释藤本先生不是公司间谍时，我瞄了一眼旁听者以及法官，发现他们都对此表示怀疑。其实，连我自己都不相信。好多次我都看向远方，眯着眼睛想，我真的那么做了吗？

我扫视了一圈法庭，想要寻求帮助，却只看到一张张充满敌意的脸庞。其中最仇视我的人一定是博克，他就坐在鬼冢律师的后面瞪着我。他不时往前探身，和鬼冢的律师窃窃私语，递给他们一些纸条。这个叛徒，我在心里想，贝内迪克特·阿诺德式的大叛徒[15]。大概是受到博克的提示，希利亚德从几个新角度问了我几个新问题。我渐渐偏离了思想的轨道，常常不知道自己在说什么。

法官一度指责我不知所云，说得过于复杂。“只要简洁地回答问题就行。”他说道。“怎么个简洁法？”我问。“20个单词以内。”他答道。

希利亚德问了下一个问题。

我用手捂住了脸。“20个单词根本不够，我没法回答这个问题。”我说道。

法官要求双方的律师回到他们的桌后对证人进行提问。直到今天，我才发现可能就是这短短5码缓冲区拯救了我。希利亚德如果再靠近些，他的气场将完全震慑住我。除了泪流满面，我将失去任何反抗的可能性。

希利亚德接连两天的盘问让我彻底麻木了。我已经得出结论，除了起来反抗，别无他法。我可以看出希利亚德决定最好在我开始反击之前先放过我。我走下证人席时，给自己的表现打分D-。豪泽和斯特拉瑟也这么认为。

在公正的詹姆斯法庭上

负责我们案件的法官是詹姆斯·伯恩斯（James　Burns），他在俄勒冈州司法界可谓臭名昭著。他总是板着修长的脸庞，浅灰色的眼睛在黑色浓密的眉毛下闪烁着冷冷的光，高耸的眉骨使每只眼睛看上去像装了一个茅草屋顶似的。也许因为那些天我心里老是想着工厂，所以常觉得伯恩斯法官看起来好像是被某个遥远的、专门生产绞死别人的法官的工厂打造出来的。我想他自己也知道，并且以此为傲。他非常严肃地称自己为詹姆斯法官。他会用歌剧般低沉的嗓音宣布：“你们现在到了詹姆斯法官的法庭！”

那些觉得詹姆斯法官有点戏剧化并敢于笑出声的人，上帝会宽恕你的。

波特兰当时还是个小镇，真的非常小。我们听小道消息说，有人在朋友的俱乐部里偶然碰到过詹姆斯法官，他当时正喝着马提尼抱怨我们的案子。“烦人的案子，”他和酒保以及所有听他说话的人说，“简直烦死了。”所以，我知道他和我们一样也不想再开庭了，他常常冲我们发脾气，秩序和礼仪上一有点小问题他就会严厉地斥责我们。

虽然我在证人席上表现得很差，不过豪泽、斯特拉瑟和我都有种感觉，詹姆斯法官正越来越支持我们的立场。他的行为有点转变，对我们的态度也没有那么恶劣了。基于这种感觉，豪泽告诉对方法律顾问，如果他们还想着我之前提的和解的话，还是算了吧，因为我们已经不打算接受和解了。

同一天，詹姆斯法官叫停了案件的审理，并对双方提出警告。他说看到当地报纸对本案的报道之后，他很烦躁。如果谁妄图控制社会舆论，就该被谴责。他要求我们在法庭外禁止讨论案情。

我们点了点头："好的，法官大人。"

约翰逊一般会坐在我们桌后。在庭审时，他经常给豪泽递纸条；在补充发言或中间休息期间，他则常常看小说。每天法院休庭之后，他都会去市里逛逛，走访不同的体育用品店，检查我们的销售量。他每去一个新的城市都会这么做。

前不久，他回来报告说多亏了鲍尔曼设计的华夫运动鞋，耐克都卖疯了。这款鞋才刚刚上市，所有地方都已售罄。这意味着我们正逐渐赶超鬼冢，甚至彪马。这款爆品的横空出世，使我们第一次敢于去想象，有朝一日我们的销量可以接近阿迪达斯。

约翰逊有次和一位商店经理聊天，后者知道我们正在打官司，他问道："官司打得怎么样？""很顺利，"约翰逊答道，"非常顺利，我们都撤销和解请求了。"

第二天，我们来到法庭，小口喝着咖啡，首先就发现被告席有陌生面孔。"一共有5位律师……新请的律师吗？"约翰逊转过头去看了看，脸色突然变苍白了。"啊……呸！"他说道。然后他激动地朝我们小声解释道，这个新来的家伙就是那位商店经理……约翰逊曾经无意间和他讨论过这个案子。

现在，豪泽和斯特拉瑟的脸色也变白了。

我们三个你看看我，我看看你，然后一起看向约翰逊，接着不约而同转身看向詹姆斯法官。他正在敲木槌，很明显就快要爆发了。

木槌声停止以后，法庭安静了下来。他开始大喊，用了整整20分钟来批评我们。“法官大人的言论禁止令发布没几天，”商店经理说道，“就有蓝带体育公司的人跑到我的店里就这个案子说三道四。”我们一直盯着前方，像调皮的孩子一样，想知道整个案子是否会推倒重审。但是当法官结束其长篇大论时，我从他眼中看见了微微闪烁的小星星。我想，也许詹姆斯法官公正的一面比其食人魔的一面更突出些。

约翰逊阐述了他的证词，发音清晰，每个细节都很清楚。对于Boston和Cortez，世界上可能没人能比约翰逊更了解了，这一点我也自愧不如。希利亚德不断试着要攻克他，但是没有成功。看着希利亚德在像水泥一样镇定的约翰逊面前碰壁，真令人高兴啊。真是一物降一物。

接着，我们传唤了鲍尔曼作证。我对我的老教练抱有很高的期望，但他那天却不在状态。我第一次见他慌张，甚至有点害怕。原因很快就不言而喻了，他没有做任何准备。由于对鬼冢的轻视和对这个肮脏行业的蔑视，鲍尔曼决定即兴发挥。我感到很伤心，豪泽也很恼怒。鲍尔曼的证词本可以让我们在这场官司中处于绝对的上风。

那好吧，我们自我安慰道，至少他没把事情弄得更糟。

紧接着，豪泽朗读了岩野的书面证词。岩野是北见的年轻助手，曾两次陪着他来美国。我很开心，事实证明岩野是个诚实、纯洁的人，他在我和佩妮第一次见他时就给我们留下了这种印象。他诉说了事实，所有的事实，与北见的说法截然不同。岩野证实有一家公司计划破坏我们的合同，从而摧毁我们、取代我们，北见曾经公开讨论过这件事好多次。

我们随后传唤了一位著名的骨科医生，他是专门研究运动鞋对双脚、关节和脊柱的影响的专家。他解释了市场上各个品牌和型号的运动鞋的区别，并描述了Cortez、Boston和鬼冢产品的不同之处。他说道，Cortez是首款能让阿喀琉斯 [16] 松一口气的鞋。这是颠覆性的，他说道，将会引起运动鞋革命。在作证时，他展示了好几双鞋，并把它们拆开。鞋的部件被随意摆放，这使得法官有些焦躁。很明显，法官有点强迫症，希望他的法庭能一直保持整洁。他不断要求我们的骨科医生不要再乱放了，要他把鞋子一双双地摆好，但是我们的骨科医生因过于兴奋而一次又一次忽略了他的提醒。一想到詹姆斯法官会觉得我的专家证人不把他

放在眼里，我就开始有点喘不上气了。

最后我们传唤了伍德尔。他操控着轮椅慢慢来到证人席。我第一次见他穿大衣、戴领带。他在诉讼开始不久遇到了一个女人，很快两个人就结婚了。当他告诉我自己很幸福时，我毫不怀疑。我花了一点时间来享受重逢的快乐，从我们在比弗顿三明治商店第一次见面开始，我们所经历过的风风雨雨不断在我脑海中浮现。然而，我突然感觉有点不好，因为是我让他卷入了这场风波。他看起来比我还紧张，比鲍尔曼更害怕。詹姆斯法官只是请他拼写名字，伍德尔就顿住了，好像什么都不记得的样子。“呃……W，两个O，两个D……”突然，他开始傻笑起来。他的名字里没有两个D，但是一些女士却有两个D罩杯的胸。哦，天呢！他真的笑了起来。这当然是因为他太紧张了，但是詹姆斯法官只会认为伍德尔是在愚弄法庭。他提醒伍德尔这是在詹姆斯法官的法庭上，但伍德尔听后却笑得更大声了。

我用手捂住了眼睛。

撒谎的北见

鬼冢公司陈述案情时，传唤了他们的第一位证人鬼冢先生。他的指证没有持续多长时间，他声称自己不知道蓝带体育公司和北见之间的冲突，对北见背后中伤我们的计划也毫不知情。北见会见了其他的经销商？“从来没有人告诉我。”鬼冢说道。北见计划把蓝带体育公司剔除出去？“我不知道。”

然后是北见出庭作证。他走到证人席上时，鬼冢的律师站起来告诉法官他们需要一名翻译。我竖起了耳朵。一名什么？北见的英语很棒。我想起了他吹嘘自己用磁带学英语的事情。我转向豪泽，眼睛都要瞪出来了；但是豪泽只是伸出了双手，手掌朝下，让我放松。

接下来的两天，北见在证人席上利用翻译或自己一次又一次撒谎。他坚称自己从未计划破坏我们之间的合同。他只是发现我们开始制作耐克鞋后，才有此打算。他承认在我们生产第一批耐克之前曾经和其他经销商联系过，但只是在做市场调查。他说鬼冢收购蓝带体育公司还有待商榷，但是这个收购方案却是菲尔·奈特自己提出的。

希利亚德和豪泽做完结案陈词后，我转过身，感谢所有旁听者。然后，我、豪泽和斯特拉瑟去了街角酒吧，松了松领带，喝了几杯加冰的啤酒。接着，又点了好多啤酒。我们讨论了官司的几种可能结果以及我们应该做的一些事情。哎呀！还有很多事情我们必须要做呢。

于是，我们都回去继续工作了。

我们胜诉了！

几周后的一天，豪泽老早就从办公室打来电话。“詹姆斯法官将在今天11点宣判。”他说。

我连忙赶到法院，在原告席见到了豪泽和斯特拉瑟。很奇怪，旁听席上竟然空无一人，没有旁听者。被告一方除了希利亚德没见到其他辩护律师。因为是紧急临时通知，希利亚德的助手都赶不过来。

詹姆斯法官从侧门走进来，坐上法官席。他整理了几张文件，然后开始用低沉单调的声音说话，听上去仿佛是在自言自语。他说到了对双方赞成的方面。我摇了摇头，他怎么会对鬼冢有赞成的方面？不好的信号。糟糕，糟糕，糟糕！要是鲍尔曼准备再充分一点就好了，要是我没有在压力下失控就好了，要是那个骨科医生把鞋都摆整齐就好了！

法官朝下看着我们，他突出的眉毛比官司开始时更长、更粗、更浓了。他说今天不会就鬼冢和蓝带体育公司之间的合同相关事宜宣判。

我的心沉了下去。

然而，今天会对商标问题进行宣判。很显然，对他来说这个案子就是他说了算的案子。“我们现在有两个相互冲突的故事，”他说，“本法庭认为蓝带体育公司的叙述更加令人信服。”

他认为蓝带体育公司的故事更加真实；这不仅体现在辩论过程和文件证据方面，而且还包括整体的法庭表现。他说道：“我的工作就是让真相呈现出来，并据此对案件进行判决。”

法官注意到了岩野的证词，那非常引人注意。由此看来，北见可能撒谎。他接着注意到北见用了翻译。陈述证词期间，北见不止一次打断

并纠正翻译；每一次，北见都会用熟练的英语纠正。

詹姆斯法官停顿了一下，继续浏览了下他的文件。所以，他裁决是我们拥有Boston和Cortez的所有权利。而且，他说这里存在很明显的利益侵害，企业的损失，商标的滥用。究竟败诉方应该赔偿多少钱，通常做法是任命特别主管来裁定具体损失。这是我接下来几天要做的事情。

“砰”，法官敲了一下木槌。我转向豪泽和斯特拉瑟。

我们胜诉了吗？

噢，天啊……我们胜诉了。

我激动地和豪泽还有斯特拉瑟握手，拍他们的肩膀，然后与大家相拥在一起。我允许自己“幸灾乐祸”地瞄了希利亚德一眼，但是让我很失望的是，他没什么反应。希利亚德正盯着正前方，异常平静。这从来就不是他的战争，他只是替别人卖命而已。希利亚德默默关上文件箱，啪的一声锁上，然后站起来慢慢走出法庭，没有看我们一眼。

我们径直奔向离法庭不远的班森酒店吃伦敦烤肉。每个人都点了一份加量烤肉，为詹姆斯法官，为岩野，也为我们自己干杯。然后我用公共电话打给佩妮。“我们赢了！”我大声喊道，不在乎是否会被酒店其他人听到，“你能相信吗？我们赢了！”

我又打给了父亲，喊出了同样的话。

佩妮和父亲都问我们能获得多少赔偿金。我没法告诉他们，因为我们也不知道。1美元？100万美元？那都是明天要考虑的问题。今天我们只为胜利而狂欢。

转到酒吧，我、豪泽及斯特拉瑟又狂饮了一番。然后，我打电话给办公室询问每日销量。

7月**4**日，真正的历史时刻

一周后，我收到了和解提议：40万美元。鬼冢十分明白特别主管（special master）可能会漫天要价，所以他们抢占先机，尽量减少赔付额

。不过，我觉得40万美元有点少，于是就和他们讨价还价了好几天，但希利亚德丝毫都不让步。

我们实在太想彻底了结这场让人心力交瘁的官司了，特别是豪泽的老板们。他们委托豪泽代收这笔费用，其中一半归豪泽；这是他们律师事务所成立以来挣得最多的一笔钱。甜蜜的辩护。

我曾问过豪泽想用这笔钱做什么，但我想不起他的回答了。对我们而言，蓝带可以利用这笔钱从加利福尼亚银行获得更多贷款。这样的话，运往美国的货轮里就将会有更多耐克鞋。

双方选择在旧金山的一家蓝筹股公司签署最终的和解协议。那家公司显然是站在鬼冢一边的，其办公室在市中心高层建筑的顶层。我、豪泽、斯特拉瑟和凯尔共4人将见证整个签字过程。凯尔不想错过蓝带体育公司历史上所有的重大时刻。他说自己已经参与了蓝带的创业过程，现在他想要参与到解放过程。在前往现场的途中，我们都很难抑制内心的激动，一路都在大声喋喋不休。

也许我和斯特拉瑟读了太多有关战争的书，所以去往旧金山的路上我们一直在讨论历史上有名的投降事件，比如发生在美国阿波马托克斯（Appomattox）、约克镇以及兰斯（Reims）的投降。我们一致同意，这些事件都极富有戏剧性。敌对双方将军在车厢、废弃的农舍或航空母舰的甲板上碰面，一方深表懊悔，另一方则严肃而宽容。伴随着钢笔尖刮擦纸张的“哗哗”声，投降书最终签订了。我们谈到了麦克阿瑟将军在密苏里号战舰上接受日本投降，以及他那篇名垂青史的演讲。我们当时有点得意忘形，但是这将成为历史，像战争胜利一样，后人将记住这个日子：7月4日。

一名书记员把我们带进了一间坐满律师的会议室。大家的心情突然有点变化，特别是我。北见竟然坐在会议室中间，这让人很惊讶。

我不知道为什么看到北见会惊讶。他需要签些文件，填写支票。他伸出了手，这让我更加惊讶了。

我们握了握手。

我们都在桌子边就坐。每个人面前都堆着20份文件，每一份都密密

麻麻写满了字。我们签字签到手都疼了，整整花了至少一个小时才结束。现场气氛很紧张，一片肃静。其间偶尔会发生一些小插曲，我记得当时斯特拉瑟打了一个大大的喷嚏，像大象一样。我还记得他当时穿了一身勉强合身的崭新深蓝色西装，是他岳母为他量身订制的，后者还把所有剩下的材料都塞到了胸前的口袋里。斯特拉瑟把手伸进口袋，扯出一长条华达呢剩布料来擦鼻子；看来他的确是全球最反品味的人。

最后，书记员把所有文件都收了上去，我们也都把笔帽盖上了。希利亚德让北见把支票拿过来。

北见抬起头，一脸茫然："我没有支票。"

那一刻我在他脸上看到了什么？刁难？挫败？我不知道。我环视四周，扫了一眼桌子周围的脸庞，透过他们的表情很容易知道其内心想法。律师们都震惊了，一个人过来和解居然不带支票？

没有人说话。北见看起来有点羞愧，他知道自己做错了。他解释道："回到日本后，我会把支票给你寄过来的。"

希利亚德没好气地说道："那就尽快寄过来。"

我拿起文件包，跟着豪泽和斯特拉瑟走出了会议室，后面跟着北见和其他律师。我们都站在那儿等电梯。电梯门打开后，大家都一拥而上，紧贴在一起，斯特拉瑟自己就占了半个电梯间。电梯往下走时，没有人说话，连喘气声都听不见；用尴尬一词已经不能准确描述我们当时所处的窘境了。我当时想华盛顿和康沃利斯（Charles Cornwallis，英国军人、殖民地官员及政治家）肯定不必同坐一辆马车离开约克镇吧。

斯特拉瑟，蓝带首个内部顾问

判决下达几天之后，斯特拉瑟来到我办公室办理交接事宜，顺便和我们告别。我们把他领到会议室，所有人都聚过来为他热烈鼓掌。他抬起手回应我们的欢呼和感谢时，眼角明显湿润了。

"讲两句！"有人喊道。

"我在这里交到了很多亲密的朋友，"他哽咽地说道，"我会想念你

们所有人，并怀念为这个案子而工作的时光。我们最终通过自己的努力使正义得以伸张。”

一片掌声。

“能为这么棒的公司辩护，是值得我长久回味的事。”

伍德尔、海斯和我互相看了一下，其中一个说道：“为什么不来我们公司工作？”

斯特拉瑟的脸一下子红了，并笑了起来。我又一次被这不协调的尖细笑声而吓到了。他一边摆手，一边发出啧啧声，好像我们只是在开玩笑一样。

我们不是开玩笑。过了一小会儿，我邀请斯特拉瑟去比弗顿的汤锅店吃午饭。我把现在已经是蓝带全职员工的海斯也带去了。我们做了一次艰难的自我推销；在我一生所有的自我推销中，只有这次我曾认真准备并演习过，因为我想要斯特拉瑟为我工作。我知道这肯定会有困难的。他已有的职业道路是清晰明确的，他可以一步步成为豪泽所在的或其他他想去的事务所的王牌律师。不用费多大力气，他就可以成为律师事务所的合伙人，过上富有、享有特权的生活。以上这些完全可以预见到，我们为他提供的则是充满不确定性的未来。所以，海斯和我花了好几天时间进行角色扮演，润色我们的论点和反驳点，预想斯特拉瑟可能会提出的反对意见。

我开诚布公地告诉斯特拉瑟，邀请他入伙并非心血来潮，其实很久之前我们就决定这么做了。“你和我们是一类人。”我说道。“一类人”，他知道这些词是什么意思。我们都无法忍受公司的那套繁文缛节，都想用一种游戏的方式来工作；当然是有意义的游戏。我们正努力斩杀巨人哥利亚，虽然斯特拉瑟比两个哥利亚还要壮，但是他却有一颗大卫般的心。我说我们不仅要创立一个品牌，更要打造一种文化。我们正在与千篇一律、无聊乏味做斗争。我们卖的不仅仅是一种产品，更是一种理念、一种精神。我自己都不知道是否完全搞清了我们是谁以及我们在干什么，直到那天我听到了自己对斯特拉瑟说的话。

斯特拉瑟一直在点头，虽然一直没停下吃东西，但是却在一直点头。他同意我的观点。他说在处理完我们和鬼冢公司的官司后，又接手了

几个无聊的保险案子。每天早上，他都想要用回形针将自己的双腕夹起来。“我怀念蓝带，”他说道，“我怀念每天单纯只想要赢得胜利的那种感觉。所以，我很感谢你能给我这个机会。”

但是，斯特拉瑟还是没有同意。“怎么了？”我问。

“我需要……问问……我爸爸。”他答道。

我看了看海斯，都大笑了起来。“你爸爸？”海斯说道。

就是那个叫警察带走斯特拉瑟的人？我摇了摇头。老一辈永远的威信力，这个问题我和海斯可没有提前准备过。

“好吧，”我说道，“去和你父亲谈谈，然后再来找我们。”

几天后，经斯特拉瑟父亲的首肯后，他终于同意成为蓝带的首个内部顾问。

埃克塞特，秘密工厂

我们休息了大约两周，以便享受官司胜利的喜悦。不过，很快我们就发现有新的乌云笼罩在头上。日元波动的幅度很大，如果我们继续用日元交易的话，肯定会受到损失。

1972年之前，日元兑美元的汇率一直保持不变。一美元一直可以兑换360日元，反之亦然。每天你都可以依靠这个汇率来计算，就像你可以确定每天太阳都会升起一样。但是，尼克松总统认为日元的价值被低估了。他害怕美国“会将所有黄金储备都卖给日本”，所以他切断了绑定日元的缆绳，任其浮动。这一政策出台之后，日元兑美元的汇率就像天气一样多变，每天都不同。因此，与日本做生意的人都无法提前为明天做计划。索尼老总绝妙地解释道：“这就和打高尔夫一样，每洞的障碍物都会改变位置。”

同时，日本的劳动力成本也在上涨。再加上日元波动，使所有把主要生产部门布置在日本的公司都陷入危机。如果我们大多数的鞋都继续在日本生产的话，公司的未来将很渺茫。我需要尽快在新地方寻找新工厂。

对我来说，中国台湾是合理的替代选择。那里以令人难以置信的速度建了很多家工厂，但是还无法满足我们的生产量，而且在质量控制方面很欠缺。在中国台湾地区准备好之前，我们需要寻找一座桥梁，可以让我们有个过渡。

我考虑了波多黎各。我们已经在那里生产了一部分鞋，不过不是很理想。1973年约翰逊曾专门去那里考察过，他报告说波多黎各的工厂还不如新英格兰随处可见的废弃工厂好。所以，我们讨论了一个折中的方法：从波多黎各获得原材料，然后送到新英格兰完成钳帮封底等最后工序。

经过格外漫长的一年，这个计划在1974年底最终成形。我开始着手推进这个计划。我已经做好了事前调查，还曾去过几次东海岸；为了使我们的计划更牢靠些，我专门考察了好几个可能会租的工厂。我一共去了两次，第一次和凯尔一起，第二次则与约翰逊相伴。

第一次去的时候，租车公司的职员拒绝了我的信用卡，并没收了卡。凯尔试着平息这场冲突，主动拿出了他的信用卡。职员说不会接受凯尔的卡，因为凯尔和我一起来的，肯定是我的共犯。

来交代一下你的不良信用历史吧。我都不敢正视凯尔的眼睛。离开斯坦福大学很多年之后，我们在这里一起出现，凯尔已经是位非常成功的商人，而我却依然在为了生存苦苦挣扎。虽然他也知道我过得很艰难，但此刻凯尔才真的了解了到底有多难。我有点窘迫，以前凯尔总是见证我的重要和成功时刻，但这次却让他看到了我的寒酸，我害怕这会影响自己在他眼中的形象。

接着我们到了工厂，工厂主当着我的面就笑了起来。他说从未想过会和没听说过的皮包公司做生意，更别提居然来自俄勒冈了。

第二次考察的时候，我和约翰逊约好在波士顿碰头。我去《鞋类新闻》杂志社接上他，他在那里寻找潜在的供应商。然后我们一起开车去新罕布什尔州的埃克塞特（Exeter），参观一个已经关闭的老工厂。这个工厂建于美国解放时期，曾经是埃克塞特鞋靴公司的厂址，当时则已成为废墟，变成了老鼠的乐园。当我们撬开门、扯断如渔网一样大的蜘蛛网之后，各种各样的生物纷纷从我们脚边慌乱地跑过，还有很多昆虫从我们耳边飞过。更糟的是，地板上有许多裂开的大洞，仿佛走错一步

就可能掉到地心里去。

房主领着我们爬上了还可以使用的三楼。他说如果我们租下这一层楼，将会给我们未来买下整个工厂的选择权。他还说如果我们想雇人打扫工厂或招募人手，他可以给我们介绍一个能帮忙的当地人——比尔·詹彼得罗（Bill Giampietro）。

第二天，在埃克塞特一家酒馆我们见到了詹彼得罗。只需要几分钟我就知道他和我们是一类人，一个真正对鞋痴迷的人。詹彼得罗当时大约50岁，但是头上却没有一点灰发，像涂了黑色亮光剂一样。他讲话时带有浓重的波士顿口音，除了鞋子之外，他只提到了自己的妻子和孩子。他是第一代美国人，父母都来自意大利。他父亲在意大利时就在做补鞋匠。詹彼得罗表情平静，双手和工匠一样布满老茧。他穿着标准的工作制服，并且以此为豪：脏兮兮的裤子和粗棉布汗衫，袖子卷到胳膊肘上。他说有生以来除了补鞋匠没干过其他职业，而且自己对其他事情也没有丝毫的兴趣。“随便找一个人问问，”他说，“他们会告诉你。”新英格兰地区每个人都叫他盖比特（Geppetto，匹诺曹的创造者），因为所有人都以为（现在依然这么认为），匹诺曹的父亲是个补鞋匠（他实际上是个木匠）。

我们每个人都点了一份牛排和啤酒，然后我从行李箱拿出一双Cortez。“你能让埃克塞特的工厂生产这种鞋吗？”我问。他接过鞋，解开鞋带，拉出鞋舌，像医生一样仔细检查了一番。“没啥问题。”他说道，然后把鞋子放回到桌子上。

我们问他，费用呢？他在心里计算了一下，包括租用和整修工厂的费用，外加工人、材料和其他杂项，他认为差不多25万美元。

“让我们行动起来吧！”我说。

稍后，我和约翰逊一起跑步时，他问，我们连詹彼得罗的牛排钱都很难付得起，哪来25万美元搞工厂呢？我平静地告诉他，疯子似的平静，我会让日商岩井来付这些钱。“为什么日商岩井会给钱让你去开工厂呢？”约翰逊问道。“答案很简单，因为我压根儿不会告诉他们。”

我停下脚步，用手扶着膝盖，告诉约翰逊，而且我还要让他来管理这个工厂。

他嘴巴大张，喊了起来。仅仅在一年前，我让约翰逊跨越整个美国搬到俄勒冈，现在我又要他再回到东部？为了就近和詹彼得罗一起工作？还那么靠近伍德尔，这个和他有着复杂……关系的人。“这是我听过的最疯狂的事，”他说，“先不说其中的不便，先不提回到东海岸的重重困难，我怎么知道如何管理一家工厂？我实在是不懂啊。”

我笑了起来，笑了很久。“不懂，”我说，“只有你不懂吗？我们都不懂！我们都要学啊。学海无涯。”

他叹了口气，声音听起来像一辆试图在寒冷的早上发动的汽车。

我在等着。要给他些时间，我想。

他先是否决，紧跟着是愤怒，接着是讨价还价，然后沮丧，最后终于接受了。这是约翰逊惯常的5个阶段。他长长地叹了一口气说，这会是一项重大的工作，和我一样，他不放心交给别人去做。他知道只要是涉及蓝带，我们每个人都会为了成功而去做那些必须做的事情。如果“必须做的事情”超出了我们的能力，那也像詹彼得罗说的那样：“没啥问题。”詹彼得罗也不知道如何管理工厂，但是他愿意尝试，愿意去学习。

我想，害怕失败绝不会成为我们公司垮台的原因。当然，这不是说我们认为自己绝不会失败；实际我们会对所有可能性做好准备。即使我们真失败了，也会坚定地相信自己能快速挺过去；而且，通过从中汲取教训，我们就能不断进步。

约翰逊皱了下眉，然后点了点头说道：“好吧，就这么定了。”

因此，1974年年末的几天里，约翰逊坚定地在埃克塞特安顿下来，并且常常工作到很晚。每次想到他在那里，我不禁会微笑，同时也在心中说道：“祝你成功，我的老朋友。”

让詹彼得罗好好会一会他吧！

佩里·霍兰（Perry Holland）是我们和加利福尼亚银行之间的联络人，他与第一国民银行的哈里·怀特很像。他和蔼可亲、待人友好、忠诚可靠，但这完全没用，因为他的贷款限额非常死板，常常不能满足我们

的需要。和怀特的老板一样，他的老板也总逼着我们放慢速度。

1974年，我们的表现就像掺入了大量的催速剂，销售额有望达到800万美元，而且看起来没有任何事情能阻止我们达到这一数字。不管银行怎么看，我们开始与更多商店合作，也开了几家自己的店；我们还继续签约了很多自己负担不起的明星运动员代言人。

与此同时，普雷方丹穿着耐克鞋打破了多项美国纪录，世界上最好的网球选手吉米·康纳斯（Jimmy Connors）也穿着它们在球场上扣球绝杀。约翰逊是康纳斯的头号粉丝，他告诉我康纳斯是网球界的普雷方丹，敢于反叛、打破陈规。他敦促我去找康纳斯，快点和他签下代言合同。因此，1974年夏天，我打电话给康纳斯的经纪人。在经过一番自我推销之后，我告诉他我们签下纳斯塔塞用了10000美元，我们愿意用前者一半的价格签下康纳斯。

经纪人欣然接受了这笔生意。

康纳斯签署书面合同之前，出国前往温布尔登参加比赛。经历重重困难，他穿着我们的鞋子赢得了温布尔登网球公开赛冠军。回国后，他又赢了美国公开赛，从而震惊了全世界。我有点忘乎所以，打电话给他的经纪人问康纳斯是否已经签署了合同。我们想要开始推广他了。“什么合同？”经纪人说道。

“呃，代言合同啊，我们之前说好的，还记得吗？”

“我不记得什么约定，我们现在手上有个合同金额是你们的三倍，你们的我已经不记得了。”

我们都觉得很失望。但是，算了吧。

我们都说，至少我们还有普雷方丹。

普雷方丹会一直和我们在一起。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1975上

银行把我们踢出来了

如果我不能偿还这些债务的话，我就会破产。今天，在这种情形下，我不仅无法偿还欠您的100万美元，先生……我还要再向您借100万美元。

在我们的付款名单中，日商岩井永远排在第一位。这是我的早课、晚祷，是我认为的头号大事。这是我每天都会再三嘱咐智多星海斯的事。我总是说，在偿还银行贷款之前，在偿还所有人的借债之前……先付钱给日商岩井。

这算不上什么必要的策略。日商岩井的钱就像净资产。我们在银行的信用额度是100万美元，而且我们还能赊欠日商岩井100万美元；日商岩井愿意在公司清算时，排在偿付名单的第二位，这让银行感到更加安全。如果没有日商岩井的话，这些都有可能脱线。因此，我们需要让日商岩井高兴，坚定不移地把日商岩井放在首位。

但是，先支付给日商岩井并不容易。其实，付钱给任何人都不容易。我们的固定资产和库存都在大幅度增加，这让我们的现金捉襟见肘。虽然这是任何公司在成长过程中都会遇到的典型问题，但是我们现在的增长速度比一般公司要快，比我知道的所有公司的增长速度都要快。因此，我遇到的问题也是空前的，至少看起来是这样。

当然，我应该对这种局面负绝大部分的责任。我拒绝考虑减少库存

。不管具体情况如何，我的信条就是：要么成长，要么倒闭。如果你内心深处相信市场需求是500万美元，你怎么会把订单从300万美元减到200万美元？所以我总是把保守的银行家推到悬崖边缘，逼迫他们只能孤注一掷地支持我。我订了大量的鞋子，在他们看来这个订量是荒谬的，我们需要不吃不喝才能付得起货款。我总是勉强在最后期限之前把钱付了，经常是数额刚刚好，多一分也没有，这阻止了银行把我们踢出局。紧接着，月末时，我会把账户上所有的钱都支付给日商岩井，然后再从零开始。

在很多观察家看来，这是一种鲁莽且危险的做生意方式。不过，我对自己的鞋信心十足，因为它的市场需求量远大于我们所能提供的数量。而且，多亏我们的“未来计划”，80%的订单都是已经有主的、有保障的。显然，我们正在全速行驶中。

还有一些人认为我们不需要害怕日商岩井，因为这个公司毕竟算我们的同盟。我们在帮他们赚钱，他们还想要怎么样呢？而且，我跟皇的私人关系也非常好。

但是1975年皇突然不再负责我们的业务了。因为我们的账户变得太大，皇没法一个人说了算了。我们的业务改由负责西海岸信贷业务的经理铃木千尾接手，铃木千尾一般在洛杉矶办公，他直接向波特兰办公室的金融经理伊藤忠行汇报工作。

皇很热情、平易近人，伊藤却生来冷漠，连灯光都好像躲着他走。当然，也可能正好相反，不是灯光从他身上避开，而是他吸收了亮光。蓝带的每个人都很喜欢皇，我们每次公司聚会都会邀请他。然而，我觉得我们应该不会邀请伊藤参加任何活动的。

我在心里把伊藤叫作冰先生。

我依然不大习惯和人进行眼神交流，但是伊藤却不允许我转移目光。他会直勾勾地看着我的眼睛，深入到我的灵魂；这确实很有催眠效果，特别是当他感觉自己占上风时，而且似乎一直都是他占上风。我偶尔会和他一起打高尔夫，即使他某一杆打得很烂，他从发球区返回途中直直地看着我的时候，我依然会心惊胆战。伊藤高尔夫打得不好，但是却很自信，非常自以为是；他经常让人感觉他的球打到了320米开外，且正好落在球道中心的草皮上。

直到现在我还记得很清楚。他打高尔夫的穿着和工作时的如出一辙，都那么一丝不苟。我的穿着当然就随意很多。一次我们比赛时，天气很凉爽，我随便穿了一件宽松的马海毛毛衣。我走上第一个发球区时，伊藤压低嗓音问我一会儿去不去滑雪。我停下来，转过身，看见他脸上闪过了一丝微笑。这是我第一次知道冰先生也会讲笑话，也是最后一次。

伊藤是我需要讨好的人。虽然这并不容易，但是我想：只要总在他眼前做好一切，贷款就会不断增加，蓝带也就可以继续扩张了。只要让伊藤保持对我们的青睐，什么都好说。否则的话……

先付钱给日商岩井

我不仅要求讨好日商岩井和伊藤，而且还拒绝减缓发展的速度，这让整个公司都弥漫着一股疯狂的气氛。我们要非常努力才能还清每一笔加利福尼亚银行和其他贷方的贷款，而每个月末还钱给日商岩井更像是取出肾结石一样痛苦。我们把所有可用的现金拼凑到一起，然后开出勉强可以兑付的支票给他们；这时，我们都会松一口气。但有时候日商岩井的账单金额实在太大，付完后，一两天内我们手上会一分钱都不剩。一旦出现这种情况，其他的债主就得等等了。

“太对不住他们了。”我告诉海斯。

“我知道，我知道，”他说道，“先付钱给日商岩井。”

海斯不喜欢现在这种状态，这让他很心烦。“那么你要我怎么办，”我问，“减缓脚步吗？”听到这话，他常常会不好意思地笑起来。多蠢的问题。

有时候，当四处都要用现金的时候，我们银行的账户不仅仅空无一文，甚至还会透支。然后我和海斯不得不去安抚银行，并向霍兰解释具体情况。我们会向他展示公司的财务报表，指出我们的销量翻番，我们的库存正在迅速变现。我们现金流的“状况”只是暂时的。

我们当然也知道，依靠浮存（float）不是长久之计。但是我们一直告诉自己：这只是暂时的。而且，当时大家都这么做。美国当时的几家

大公司也是依靠浮存，甚至银行也是如此。霍兰对此也很清楚。“当然，伙计们，我懂了。”他点头说道。只要我们诚实，只要我们保持透明，他会协助我们的。

接下来，那个具有决定性的雨天到来了。1975年春天的某个星期三下午，海斯和我发现好像面对一个无底洞一样。我们欠日商岩井100万美元，这是我们首个以百万为单位的账单。当时，我们没有这么多钱，还缺了75000美元。

记得当时我们坐在办公室里，看着雨水从窗玻璃上流下。偶尔，我们会翻看下账本，咒骂几句这该死的数据，然后又看向窗外的雨滴。“我们得还日商岩井钱。”我平静地说道。

“当然，当然，当然，”海斯说道，“但是怎么才能凑够如此大的金额？我们得掏空公司其他所有的银行账户了。掏空所有！”

“是的。”

我们在伯克利、洛杉矶、波特兰和新英格兰都有零售店，这些零售店都有自己的银行账户。我们要把这些账户都清空，在一到三天内把里面的钱转到公司总部账户里，包括约翰逊在埃克塞特工厂的每一分钱也必须转过来。我们都要屏住呼吸，像走过墓地一样，直到再次把这些账户填满。但是我们依然没有凑够要还给日商岩井的钱。我们还抱着点侥幸，希望欠款的零售商可能会还我们一两笔钱。

“循环筹资。”海斯说道。

“神奇的银行业。”我说道。

“这些王八蛋，”海斯骂道，“如果只看未来半年我们的现金流，我们的情况还是不错的。就是付给日商岩井的钱搞砸了一切。”

“是的，”我说，“如果我们能略过这个还款的话，就从容多了。”

“但是这个不得不付啊。”

“我们以前都是在一两天内交付支票的。但是这次我们需要三天？

四天？”

“我不知道，”海斯说，“我真的不知道。”

我看到两滴雨水肩并肩地从玻璃窗上滑落。打破常规者，人恒敬之。“该死的鱼雷，付钱给日商岩井。”

海斯点点头，站了起来。我们互相对视了很长一段时间。海斯说他会告诉主管记账员卡萝尔·菲尔茨（Carole Fields）我们的决定。菲尔茨会开始转移资金。

到了星期五，他会让菲尔茨把支票给日商岩井。

在以后的日子，我都会常常想起这些时刻。

联邦调查局，我会进监狱吗？

两天后，约翰逊正在埃克塞特工厂新办公室正常工作，一群愤怒的工人突然出现在门口，他们声称收到的薪水支票是空头支票，他们想讨个说法。

约翰逊当然不会有什么说法。他恳求工人等一下，肯定是搞错了。接着他打电话到俄勒冈，找到菲尔茨，告诉她工厂发生的事情。他还以为菲尔茨会说这是一个大误会，财务上出了差错。但是她小声说道：“哦，糟糕。”然后挂掉了电话。

菲尔茨的办公室与我的办公室只有一墙之隔。她绕过墙，跑到我桌前。“你最好坐稳了。”她脱口而出。

“我正坐着呢。”

“听到后，你会跳起来的。”她说。

“什么事？”

“那些支票，所有的支票。”

我把海斯叫了进来。他当时有150公斤重，在听到菲尔茨转述约翰

逊电话里说的每一个字时，他的身形似乎都缩小了。“我们这次可能真的要完蛋了。”他说。“我们要怎么办呢？”我问。“我会打电话给霍兰。”海斯说。

几分钟后，海斯回到我办公室，举着双手。“霍兰说没什么，不用担心，他会和老板们进行周旋的。”

我叹了口气。真是死里逃生。

同时，约翰逊没有等到我们回复，于是自己打电话给当地银行，知道了他的账户因为某种原因被清空了。他接着打电话给詹彼得罗，后者正要开车去拜访一个老友，也是当地一家盒子公司的老板。詹彼得罗向这个人借了5000美元现金。这是一个非常令人吃惊的请求，但是这个人的盒子公司依靠着蓝带才能生存。如果我们破产的话，他的公司也难逃厄运。所以这个盒子商人支付了5000美元的账单，成为我们的连带受害者。

詹彼得罗立马赶回工厂，用现金给每个人发了工资；这就像吉米·史都华（Jimmy Stewart）在电影《生活多美好》（*It’s a Wonderful Life*）中拯救贝利兄弟住房信贷公司（Bailey Bros.Building&Loan）一样。

海斯脚步沉重地迈入我的办公室，说道：“霍兰让我们尽快去趟银行。”

接下来，我们走进了加利福尼亚银行会议室。桌子一边是霍兰和两个穿西装的陌生人，他俩看起来像送葬者一样；桌子另一边则是海斯和我。霍兰郑重地开口道：“先生们……”

不妙，我当时想道。“先生们，”我说道，“先生们？霍兰，是我们啊。”

“先生们，我们银行已经决定不再与你们合作了。”

海斯和我都盯着他。

“这是不是说你要—— 要放弃我们？”海斯问。

“的确如此。”霍兰回答。

“你不能这么做。”海斯说。

“我们可以，而且已经这么做了，”霍兰说，“我们已经冻结了你们的资金，将不会兑现你们以此账户开出的支票。”

“已经冻结了我们？我不相信。”海斯喊道。

“接受现实吧。”霍兰说。

我什么都没说，双臂抱胸并陷入沉思。这可不妙，不妙，大大地不妙。

如果霍兰放弃我们的话，由此产生窘迫、争论以及一连串的坏影响我都不在意。我唯一担心的只有日商岩井。他们会作何反应？伊藤会作何反应？我不断在脑海中呈现自己告诉冰先生无法偿还百万美元时的各种可能的画面。我感到一种寒冷正深入骨髓。

我不记得那个会议是如何结束的。我也不记得怎么离开银行，怎么走出去，怎么穿过马路，怎么进入电梯，怎么乘上电梯到顶层。我只记得当我要求和伊藤先生谈一下时，我的身体在颤抖，剧烈地颤抖。

接下来我能回想起来的就是，伊藤和皇把我和海斯带去了会议室。他们应该能感觉到我们当时有多脆弱。他们把我们领到椅子旁，接着在我说话的时候我们俩都盯着地面。“听我说，我们有些坏消息要说，我们的银行……终止与我们的合作了。”

伊藤抬起头。“为什么？”他问。

他的眼神变得冷酷起来，但是声音却出奇温柔。这让我想起富士山顶的微风；让我想起明治神宫里，温柔地吹起银杏的叶子的微风。我说道：“伊藤先生，你应该知道大型贸易公司和银行是如何依靠浮存的吧？我们偶尔也会这么做，上个月就出现过这种情况。问题是，先生，我们错过了浮存。现在加利福尼亚银行已经决定将我们剔除。”

皇点燃了一根好彩香烟，吐出了一个个烟圈。

伊藤也是如此，吐出了几个烟圈。但是在呼气时，烟好像不是来自他的嘴里，而是从他身体深处散发出来；这些烟始终环绕在他的袖口和衬衣领子四周。他看向我的眼睛，仿佛要看穿一样。“他们不应该这么绝情啊。”他说道。

我的心跳减缓了，这是伊藤说过的最有同情心的话了。我看着海斯，然后又看向了伊藤。我心里还抱有一丝希望：也许我们会……侥幸躲过一劫。

然后我才意识到自己还没有告诉伊藤其中最要命的部份。“无论如何，他们的确把我们踢开了。伊藤先生，他们真的这么做了，不管怎样，我没有银行支持了，因此也就没钱了。我需要给员工发工资，我需要还其他债主的钱。如果我不能偿还这些债务的话，我就会破产。今天，在这种情形下，我不仅无法偿还欠您的100万美元，先生……我还要再向您借100万美元。”

伊藤和皇快速地交换了下眼神，然后看向我。房间里的所有事物仿佛都停止了。空气中的微小尘埃都好像悬在半空中了。“奈特先生，”伊藤说道，“在决定是否贷给你另一笔资金之前，我需要看一下贵公司的财务报表。”

从日商岩井回到家已经是晚上9点，佩妮告诉我霍兰打过电话。“霍兰？”我问。

“是的，”佩妮回答道，“他留言说你回来时一定要打给他，留下了家里的电话号码。”

电话铃只响了一下，霍兰就接了起来。他的声音有点……放松了。今天早些时候，在传达他老板们的决定时，他的声音很僵硬；现在他的声音听起来更像人类了，不过却是一个悲伤、充满压力的人类。“菲尔，”他说道，“我觉得有必要告诉你……我们已经通知联邦调查局（FBI）了。”

我使劲握了握手中的电话。“你再说一遍，”我低声说道，“再说一遍，霍兰。”

“我们别无选择。”

“你说这是为什么？”

“我们觉得……你们好像涉嫌欺诈。”

我走进厨房，跌坐到椅子上。“怎么了？”佩妮问。

我告诉她。破产、丑闻、毁灭，一切都完了。

“没有希望了吗？”她问。

“全要看日商岩井了。”

“汤姆·皇？”

“还有他的老板们。”

“那应该没问题啊，皇不是很喜欢你嘛。”

她站起来，信心十足，而且完全准备好迎接所要发生的一切。她甚至努力让自己睡着了。

我恰好相反。我坐了一整晚，在脑海中演练了上百种不同的情节，并严厉指责自己当时为什么要冒这个险。

当我终于拖着疲倦的身体爬上床后，思绪却仍然没有停止。躺在黑暗中，我一次次地想着：我会进监狱吗？

我？监狱？

我起身给自己倒了杯水，然后去看了看我的两个儿子。他们舒坦地躺在床上酣睡，对正在发生的一切毫无所知。他们会如何？会变成什么样？我走到书房，查阅《宅地法》。还好政府不会没收这套房子，我松了口气。他们什么都可以拿走，但是这座150平方米的小避难所不行。

我叹了口气，但这种纾解持续不了很久。我开始思考自己的人生。我沿着时间流逝的方向原路返回，质疑自己做过的每一个决定；正是这些决定导致我陷入如今的境遇。要是我还在卖百科全书就好了，我想，那么一切将变得大不相同。

我开始自问自答。

你知道些什么？

但是我什么都不知道。坐在躺椅上，我想大声抱怨：我什么都不知道！

我对每个问题总会有一个答案，各式各样的答案。但是这一刻，这个晚上，我没有答案。我起身找到一本黄色便签本，开始列清单。但是我的思想总在偏离，当我低头看向本子时，发现上面只有胡乱的涂鸦：各式各样的对勾、莫名其妙的字、乱涂的圈圈。

在月光奇怪的照射下，这一切都看起来很像愤怒的、挑衅的Swoosh标志。

如果一晚上无眠的话，你最想要的东西将会找上你。

秘密工厂曝光

我努力让自己睡了一两个小时，然后睡眼惺忪地打电话；整个早上我大多数时间都是在打电话，向认识的朋友寻求建议。每个人都说下周一是关键的一天，也许是我人生中最具决定性的一天。我需要快速勇敢地作出行动。为了做好准备，我在星期天下午组织了一次高层会议。

我们在蓝带的会议室集合。伍德尔也来了，他肯定是坐第一班飞机从波士顿赶过来的；还有海斯、斯特拉瑟以及从洛杉矶飞来的凯尔。有人带来了甜甜圈，有人出去买比萨。有人拨通了约翰逊的电话，并打开了免提。会议室的气氛刚开始很阴沉，因为大家的心情就是如此。但是朋友和团队成员的陪伴让我感觉好多了，心情放松了一点；他们也都如此。

我们一直谈到晚上，得出的一个结论就是：我们都认为没有什么简单的解决方案。如果FBI介入，就不可能很轻易摆平，更别说这已经是5年内第二次被开户行封杀了。

当高层会议临近尾声时，大家的心情再度凝重起来。会议室的气氛有点疲倦沉重，比萨都看起来像毒药一样。我们达成了一致意见：不管

用什么方法，都要依靠其他人的帮助解除这场危机。

在这些选择中，日商岩井成了我们最大的希望。

星期一早上，日商岩井的人要过来，于是我们讨论了具体策略。伊藤和皇打算先研究一下我们的财务报表；虽然无法预料他们会如何看待我们的财务状况，但是有件事是确定无疑的。他们马上就会发现我们没有用从他们那儿借的一大笔钱从海外买鞋，而是用来在埃克塞特开了一家秘密工厂。最好的情况是，这会让他们十分生气；最差的情况是，这会让他们失去理智。如果他们认为我们的财务障眼法是彻底的背叛，他们也会放弃我们，甚至比银行的速度还要快。那样的话我们就会破产，就这么简单。

我们也讨论过向他们隐瞒工厂的事情，但是所有参会者都认为我们需要实话实说。正如与鬼冢的官司那样，充分披露、完全透明，才是唯一的方法。不管是在策略还是道德上，这都说得通。

高层会议过程中，电话一直在响。全美国的债主都想搞清楚发生了什么，为什么我们的支票被银行拒付了。其中有两个债主特别生气：一个是波士顿鞋业（Bostonian Shoes）的老板比尔·希斯基（Bill Shesky），我们欠他50万美元；他想告诉我们他马上要登机，来俄勒冈找我们。另外一个是比尔·曼诺维兹（Bill Manowitz），纽约一家贸易公司曼诺国际（Mano International）的老板，我们欠他10万美元；他也要来俄勒冈摊牌，让我们还他现金。

高层会议结束后，我是最后一个离开的。我独自一人步履蹒跚地走向自己的车。在我一生中，我曾经靠一瘸一拐的双腿、疼痛的膝盖，浑身乏力地完成了许多比赛，但是那天晚上我都不确定是否有力气开车回家。

星期一早上9点整，伊藤和皇准时到达。他们每个人都穿着深色西装，系着深色领带，手中提着黑色公文包。这让我想起自己看过的所有武士电影、读过的所有有关忍者的书。这副派头肯定意味着他们准备对坏蛋大开杀戒。

他们径直穿过大厅，走进会议室，坐了下来。没有任何寒暄，我们直接把公司财务报表堆在了他们面前。皇点了一根香烟，伊藤则摘下了

钢笔的笔帽。他们开始了，计算器摁来摁去，在便签本上不断写着，喝了一杯又一杯的咖啡和绿茶。他们慢慢看到了有关运营的内容，仔细研究起来。

每过大约15分钟，我就会走进来询问他们是否有什么要求，但是他们总说不需要。

银行审计员很快就来了，他们要收回我们所有的现金收据。

一张联合体育用品公司开出的50万美元支票已经寄到了。这个就在卡萝尔·菲尔茨的桌子上，我们向审计员展示了一下。就是迟到的支票推倒了所有多米诺骨牌，如果再加上日常出入，我们完全可以抵补自己支票的现金差额。银行审计员打电话给联合体育用品公司的洛杉矶开户银行，询问该支票是否可以马上兑付，将资金转移到我们在加利福尼亚银行的账户。洛杉矶的银行拒绝了，联合体育用品公司的账户中没有足够现金。

联合体育用品公司也在依靠浮存。

一阵剧烈的头疼向我袭来，我走回会议室。空气中可以嗅到死神的气息，我们已经到了生死攸关的时刻。透过那些资料，伊藤逐渐明白自己看到了什么，并突然恍然大悟。埃克塞特，秘密工厂。然后，他发现自己就是出钱的冤大头。

他抬头看着我，并向前伸了伸下巴，好像在说：真的吗？

我点点头。

然后……他笑了。那只是微微一笑，跟“马海毛毛衣笑话”的微笑一样，但是这却说明了一切。

我回以一个弱弱的微笑。因为这个简短的无言交流，无数人的命运以及未来都将被改变。

午夜之后，伊藤和皇依然没有离开，还在敲击计算器，并在本子上不断记录。那天终于要离开时，他们答应第二天一早就会回来。我开车回家，发现佩妮一直在等我。我们坐在餐厅聊天，告诉她最新进展。我

们答应日商岩井进行审计，他们会在午饭之前了解所有需要知道的内容。接下来，要发生的就是他们如何惩罚我们了。“不要让他们这样摆布你！”佩妮说道。

“你在说笑吧，”我说道，“现在他们可以随心所欲地摆布我们。他们是我唯一的希望。”

“至少不会有什么意外了！”她说道。

“是的，”我说道，“不会再有什么坏消息了。”

第二天早上，伊藤和皇9点就过来了。我在办公室走了一圈，告诉大家：“就快要结束了，再坚持一下，再坚持一会儿。他们不会再有别的发现了。”

他们来后不久，皇站起来伸展了一下身体，好像要出去抽根烟。他走向我说：“要谈一下吗？”我们穿过大厅去了我的办公室。“恐怕这次审计要比你想象中的更糟。”皇说。“什么，为什么？”我问。“因为，我推迟了……我有时候没有及时把发票给你们。”“到底是怎么回事？”我问。

皇有点惭愧地解释说他一直很担心我们，想通过把日商岩井的发票藏到抽屉里来帮我们度过信贷危机。他会把发票扣下，不交给他的会计人员，直到他觉得我们有足够的现金来支付；这也相应会让日商岩井账本上的信用风险比实际低很多。换句话说，一直以来我们承受巨大压力来及时还清日商岩井的欠款，实际上却从未按时还清过，就是因为皇没有及时给我们开发票。他觉得这是在帮我们。“这太糟了！”我对皇说道。“是的，”他重新点上了一根好彩香烟说，“很糟，巴克，非常非常糟糕。”

我和皇回到了会议室，一起把这个情况告诉伊藤，他当然也很惊讶。他起先怀疑是我们让皇假装的。我没法指责他，这一切看起来确实太像阴谋了。我要是在伊藤的位置上，也会这么想。但是，皇看起来好像要跪倒在伊藤面前，用生命发誓全是他一个人干的，他做了浑事儿。

“你为什么要这么做？”伊藤质问道。

“因为我觉得蓝带体育公司可能会大获成功，”皇说道，“也许最终将变成2000万美元的账户。我和普雷方丹握过很多次手，也和鲍尔曼握过。我和菲尔·奈特先生去看过很多次开拓者队的比赛。我甚至在仓库里打包过订单。耐克是我生意上的孩子，能看到自己的孩子成长总是很开心的。”

“所以然后，”伊藤说道，“你藏起了发票，因为……你……喜欢这些人？”

皇非常羞愧地低下头。“是的，”他说，“是的。”

红色警戒，愤怒的大债主们来了

我不知道伊藤会怎么做，但是我不想在这边承受他的怒火。我突然想到另外一个问题，还有两个愤怒的大债主刚刚下飞机。波士顿鞋业的希斯基和曼诺国际的曼诺维兹都来到了波特兰，正朝我们这里赶来。

很快，我把所有人召集到我的办公室，给他们下达最后的命令。“伙计们，我们要进入红色警戒了。这幢建筑，这幢400多平方米的建筑将会挤满我们的债主。今天无论如何，都不要让他们互相碰到。我们欠他们钱已经够糟了，如果让他们穿过大厅遇到其他不开心的债主，他们就会知道我们还欠别人许多钱，那么他们会崩溃的。他们会动员所有债主联合起来，然后想出某种协同支付计划什么的！那样的话，就真到世界末日了。”

我们拟订了一个计划，为每个债主都安排一个负责人；这个人必须时刻盯着债主，甚至去洗手间都必须在一起。然后，我们安排一个人负责协调，像是空中交通管制一样，保证每个债主和陪同人员都在不同的地方。同时，我也会穿梭于不同房间，道歉和卑躬屈膝地解释。

有时，气氛真是紧张到不行，其他时间，就像是一场糟糕的马克思兄弟的电影一样。直到最后，无论如何这些措施还是起作用了，债主们没有互相碰面。希斯基和曼诺维兹那天晚上安心地离开了，甚至嘴里还念叨着蓝带的种种优点。

几个小时后，日商岩井的人离开了。伊藤当时已经接受了是皇按照自身意愿单方面藏起了发票，而我并不知情。他已经原谅了我的过错，

包括我的秘密工厂。“有野心是不错的。”他说。

带上你的**FBI**，消失吧

还剩下一个问题，也是真正让我头疼的问题，就是FBI；其他的问题与此相比都不算什么。

第二天清晨，海斯和我开车去市里。我们在车上基本没说话，在坐电梯去日商岩井的时候也没说。我们在办公室见到了伊藤，他什么都没说，只鞠了一下躬，我们也跟着鞠躬。然后我们三个人沉默无言地坐电梯到一楼，穿过街道。一周内第二次，我把伊藤看作挥舞着镶钻石宝剑的神秘武士。不过这一次，他是打算为我辩护的。

当我入狱的时候，要是能指望他来保护我就好了。

我们肩并肩走进加利福尼亚银行，要求与霍兰面谈。前台接待让我们坐下等一会儿。

5分钟。

10分钟。

霍兰出来了。他和伊藤握了握手，冲我和海斯点点头，然后把我们领进了后面的会议室，也就是他之前宣布那个坏消息的会议室。霍兰说有同事要来一起会谈。我们都沉默地坐着，等着霍兰的同事从某个关着的地窖里被释放出来。最后他们过来了，坐在霍兰的两边。没人知道应该谁先开口。这是最后的高风险游戏，只有第一或强者才能生存下去。

伊藤摸了摸脸颊，决定先开口。“先生们，”他开门见山地说道，其实就是专门对霍兰说的，“我听说你拒绝继续处理蓝带体育公司的账户？”

霍兰点头回答道：“是的，是这样，伊藤先生。”

“如果这样的话，”伊藤说道，“日商岩井愿意全额付清蓝带体育公司的账单。”

霍兰瞪大眼说：“全额……？”

伊藤哼了一声。我瞪向霍兰。我想要说，这就是日本人要达到的目的：现在结巴了吧？

“是的，”伊藤说，“金额是多少？”

霍兰在便签上写了个数字，然后把纸传给伊藤，伊藤快速扫了一眼。“是的，”伊藤说，“这是你的员工告诉我方的数字，那么好吧。”他打开文件包，拿出一个信封，从桌子上传给霍兰。“给你，这是张存有全额现金的支票。”

“我们明天一早就会兑换。”霍兰说。

“今天尽快兑换！”伊藤说。

霍兰结结巴巴地说：“好吧，就今天。”

他的两个同事看起来很困惑，有点惊呆了。

伊藤转了下椅子，用极其冰冷的眼神扫了对方所有人一圈。“还有一件事，”他说道，“我知道你们银行正在洛杉矶进行协商，想要成为日商岩井的开户银行？”

“对。”霍兰说道。

“那么，我必须告诉你们，你们再继续协商也是浪费时间。”

“你确定吗？”霍兰问。

“我很确定。”

无情的冰先生又出现了。

我偷偷瞥向海斯，努力忍住不笑，忍得很辛苦，但还是没忍住。

然后我直直地望向霍兰，他的眼睛一眨也不眨。他知道银行有点过分了，他知道银行官员有点反应过度了。那个时候，我就知道不会再有

FBI的调查了。霍兰和银行都想结束这件事，他们卑鄙地对待一个好客户，他们不想对自己的行为做出解释。

我们也不会再听他们或他的解释。

我看着坐在霍兰两边的西装男。“先生们，先生们。有时候商场就是这样，带上你的FBI，消失吧。”我站起来说。

当我们走出银行时，我向伊藤鞠了一躬。我其实更想亲他一口，但是我却只鞠了个躬。海斯也向他鞠了一躬，我以为他是在释放过去三天的压力。“谢谢，”我对伊藤说，“你将不会后悔为我们辩护的。”

他整了整领带。“多么傻。”他说。

起先我以为他是说我，随后我意识到他指的是银行。“我也不喜欢这些傻帽儿，”他说道，“人们对数字过于关注了。”

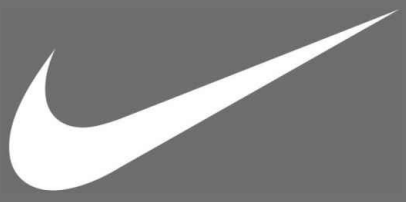
A Memoir by
the Creator
of *NIKE*

SHOE DOG

第二部分

“会议室里不会产生真知灼见。”
他向戴恩保证。“但是很多的愚蠢想法却在这里止步。”
塔尔说道。

弗朗西斯·斯科特·菲茨杰拉德，
《末代大亨的情缘》





扫码关注“湛庐教育”，
回复“鞋狗”，
获取菲尔·奈特先生给创业者的建议。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1975 下
巨星陨落

普雷方丹最有名的一句话是，“有人可能会打败我，但是他们必须付出心血和努力。”我告诉自己，有人可能会打败我，某个银行家或债主或竞争对手也许会阻止我，但是上帝知道，他们必须付出心血与努力。

没有胜利晚宴，也没有胜利之舞，甚至没有在大厅里快速跳段吉格舞。现在还不是时候。我们还没有银行支持，美国公司都需要一个银行。

海斯列出了俄勒冈州存款最多的银行。他们都比第一国民银行或加利福尼亚银行小得多，但是，好吧。乞丐无权挑肥拣瘦。

排名前六的银行都挂断了我们的电话。俄勒冈第一州立银行（First State Bank of Oregon）排名第七，它位于密尔沃基（Milwaukie）小镇，距离比弗顿约有一小时的车程。“来吧！”在我终于联系上该银行行长后，他说道。他许诺给我100万美元贷款，这是他们银行的最大限额。

那一天我们转移了所有账户。

当天晚上，两个星期以来我第一次枕着枕头睡着了。

史诗般的回归

第二天早上吃完早餐后，我和佩妮出去散步，一起讨论了周末即将到来的“阵亡将士纪念日”。我告诉她我从来不知道自己会对一个假期感到如此兴奋。我要休息、睡觉、享用美食，我还要观看普雷方丹的比赛。她笑着向我做了个鬼脸，说我常常享乐时也忘不了生意。

我真的很内疚。

普雷方丹那个周末要在尤金市举行见面会，他会邀请世界顶级跑步运动员到场，包括他的芬兰宿敌拉瑟·维伦。虽然维伦在最后一分钟退出了，但依然还有一群很棒的选手参与，包括莽撞的马拉松选手弗兰克·肖特（Frank Shorter）。1972年肖特在自己的出生地慕尼黑奥运会中获得金牌，他坚韧不拔、聪明敏捷，当时在慕尼黑做律师。肖特开始变得和普雷方丹一样有名，他们成了好朋友。我也曾秘密计划签下肖特作为我们的代言人。

星期五晚上，我和佩妮开车去尤金市，在普雷方丹喧闹尖叫的7000名粉丝中找到座位坐下。5000米比赛异常激烈，普雷方丹的状态不佳，每个人都能看出来。肖特领先进入了最后一圈。但是在最后一刻、最后200米，普雷方丹像往常一样反超了。他充分调动起内心深处对胜利的欲望。伴随着海沃德观众的助威和摇摆，普雷方丹加大马力，最后以13′23.8″的成绩获胜，比他最好成绩慢了1.6秒。

普雷方丹最为人称道的名言是，“有人可能会打败我，但他们必须付出心血和努力。”1975年5月最后一个周末观看的这场比赛，使我对他的敬佩超过了以往任何时候，而且对他也感觉更加亲密了。我告诉自己，有人可能会打败我，某个银行家、债主或竞争对手可能会阻止我，但是他们必须付出心血和努力。

霍利斯特要在家举行赛后庆祝派对。我和佩妮都想要参加，但是我们需要两个小时才能赶回波特兰。孩子还在家呢，因此我们不得不和普雷方丹、肖特和霍利斯特挥手告别。

第二天早上天还没亮，电话就响了起来。我摸黑抓起了电话：“喂？”

“巴克吗？”

“谁啊？”

“巴克，我是加利福尼亚银行的艾德·坎贝尔（Ed Campbell）。”

“加利福尼……”

半夜打电话过来？当然我正在做噩梦。“去死吧，我们不会再和你们银行合作了，是你们把我们踢出来的。”

他打电话过来不是为了钱。他说，他打电话是因为他听说普雷方丹死了。

“死了？不可能。我刚刚还看他比赛呢，就在昨晚。”

坎贝尔一直在重复“死”这个词，一次次攻击我的心灵，死，死，死。“因为某个事故，”他低声说道，“巴克，你还在听吗？巴克？”

我摸索着开了灯，打电话给霍利斯特，他的反应和我一样。不，这不可能。“普雷方丹当时还活着呢，”他说道，“他离开的时候精神很不错呢。我一会儿再打给你。”

几分钟后，他回电话时，低声抽泣起来。

再见，普雷方丹

每个人都能想到发生了什么，聚会结束后，普雷方丹开车送肖特回家，放下肖特后往回开，几分钟后，他的车就失控了。那辆糖果色名爵车载着蓝带体育公司的明星代言人，撞上了路边的某块巨石。汽车腾空而起，普雷方丹飞了出去。他后背着地，下坠的名爵车狠狠地砸到他的胸部。

普雷方丹那天喝了一两杯啤酒，但是每个看到他离开的人，都发誓说他当时很清醒。

普雷方丹当时只有24岁，我就是在这个年龄和卡特一起去的夏威夷

。换句话说，这个年纪的我人生才刚开始。24岁时，我还不了解真实的自己，而普雷方丹不仅了解自己，还让全世界都了解了他。他死的时候拥有美国2000到10000米、2英里到6英里跑步比赛的所有纪录。当然，他真正拥有的、真正赢得并保持的，并且永远不会随风而逝的，是我们的想象。

鲍尔曼在悼词中当然提到了普雷方丹运动生涯中所取得的成绩，但他坚持认为普雷方丹的人生和传奇具有更广泛、更崇高的意义。是的，鲍尔曼说，普雷方丹决心成为世界上最棒的跑步运动员，但是他想完成的远不只这些。他想要打破吝啬的官僚主义者和统计专家套在跑者脖子上的锁链。他想要摧毁所有阻碍业余运动员的愚蠢规则，它们让他们一贫如洗、无法实现自身的潜能。鲍尔曼结束发言下台时，整个人看起来苍老了许多，几乎要虚脱了。看着他踉跄地走回座位，我无法想象他是如何有力气说完这些话的。

佩妮和我没有跟着众人去墓地。我们做不到，因为实在太过疲惫了。我也没有去安慰鲍尔曼；普雷方丹去世后，我不记得自己是否曾经和鲍尔曼说过话。我们两个人都无法承受这一悲剧。

不久之后，我听说普雷方丹出事的地方发生了一些变化，那里成了一个祭坛。人们每天都会去追思，留下花、信件、笔记和礼物——耐克鞋。我觉得得有人把这些都收集起来，放在一个安全的地方。我回想起1962年自己拜访过的许多圣地。需要有人当馆长来管理普雷方丹的这些东西，我认为最合适的人选应该是我们。虽然我们当时没有钱来做这个，但与约翰逊及伍德尔谈过之后，我们都同意，只要我们还在营业，我们就会挤出钱来举办纪念活动。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1976

“恶棍”会议

虽然我们狂欢作乐，虽然我们有怪癖，虽然我们身体上有限制，我依然可以说，1976年我们是一个强大的团队。

我们已经渡过了银行危机，而且我已经确定自己不会坐牢，终于可以回头思考一些深层的问题了。我们想要构建的是什么？我们想要成为什么样的公司？

和大多数公司一样，我们也有自己的榜样，例如索尼。索尼当时正如日中天：赚钱多、富有创造力、效率高，而且工人待遇也很好。每当面临压力的时候，我经常自称想要成为索尼那样的公司。但是，在内心深处，我的目标和希望其实更大也更模糊。

我在脑海中搜索，唯一浮现的词就是“获胜”。这听起来很简单，但是却要比“输”好很多很多。不管发生什么，我都不想输；输就意味着死亡。蓝带是我的第三个孩子，我生意场上的孩子；正如皇所说的，想到它会死我就几乎要崩溃了。它得活着，我告诉自己；它需要活着，这是我唯一知道的。

1976年前几个月内，有几次我和海斯、伍德尔凑到一起，吃着三明治，喝着苏打水，然后就聊到了最终目标的问题、关于输赢的问题。我们一致同意，金钱不是我们的最终目标，金钱不是我们游戏的结果。然

而不管我们的目标或结果是怎样，金钱都是成功的必备条件。我们手头上需要更多的金钱。

日商岩井借给我们数百万美元，这层关系本来就不错，由于最近的危机还变得更加坚实。“他们会是你最好的合作伙伴。”查克·鲁宾逊是对的。但是想要跟上需求、继续成长，我们还需要好几百万美元。新银行正在借钱给我们，这很好，但他们只是一家小银行，我们的贷款已经达到了他们的法定限额。1976年的某天，我、海斯以及斯特拉瑟开始探讨最具逻辑性的解决方案：上市。从个人情感上说，让我接受这个方案是非常困难的。

灵魂靠山要退出

当然，在某种程度上，这个想法很完美，上市之后会马上带来大量资金。不过，这同时也伴随着很高的风险，因为上市之后公司的控制权会变得很脆弱。这也意味着要给某人打工，突然要对股东负责，他们是成百甚至上千的陌生人，其中更有很多大型投资公司。

上市可能会让我们面临很多自己厌恶的事情，而我们终生其实都在极力躲避这些事。

对我来说，还有另外一个考虑，一个语义上的问题。由于我过分害羞和太注重隐私，所以发现上市（going public）这个短语本身就让人很不高兴。它的字面意思是去公共场合。不去，谢谢了。

而且，在每晚跑步时，我有时会问自己，你的一生是不是存在某种联系？投奔鲍尔曼，背包环游世界，开办公司，和佩妮结婚，在蓝带的核心结交了一群好兄弟，这些事情难道都是在为上市铺路吗？

最后，我们一致决定不上市。上市不适合我们，所以我们决不会上市。

会议结束。

所以我们还得想其他办法来筹钱。

一个办法主动找上门来了。俄勒冈第一州立银行请我们申请一笔10

0万美元贷款，这笔贷款将由美国小企业管理局（U.S.Small Business Administration）做担保。这是一个漏洞，是小型银行逐渐扩大信贷额度的一种方式，因为他们发放担保贷款的额度比发放直接贷款额度要大。所以我们申请了，为了让银行的日子好过些。

一般都是这样，事情的过程总是要比起先看到的复杂得多。俄勒冈第一州立银行和美国小企业管理局要求我和鲍尔曼作为大股东，分别以个人名义对贷款进行担保。我们在第一州立银行和加利福尼亚银行都这样担保过，没有出过什么问题。我已多次把全部身家都拿来担保了，再多一个又如何呢？

但是鲍尔曼有点犹豫。他退休了，拿着固定工资，前些年的创伤让他意志消沉，普雷方丹的死更是雪上加霜；他不想再承担任何风险了，害怕把老本都弄没了。

鲍尔曼没有做出个人担保，却主动提出将他三分之二的蓝带股份低价出售给我。他想要退出。

我不想要这样。我不是没钱购买他的股份，我只是不想失去公司的基石、我灵魂的靠山。但是鲍尔曼非常坚决，我知道他心意已决，就没再说什么。接着我们一起去找贾卡，请他帮忙做见证人。贾卡依然是鲍尔曼最好的朋友，而我也把他当作一个亲密好友，我始终都很信任他。

我和鲍尔曼说，我们不要完全解除彼此的合作关系。虽然我勉强同意购买鲍尔曼的股份（低首付，5年付完），但我求他保留一定比例的股份，留下做我们的副总裁和小董事会的一员。

成交，他说。我们握了握手。

耐克股份有限公司成立

当我们围绕股份和贷款奔波忙碌时，美元本身正在大幅贬值。美元兑日元骤然间就陷入了死亡旋涡。与此同时，日本的人工费率仍在继续上涨，这已成了我们生存的最大威胁。我们努力增加并多样化产品来源，并在新英格兰和波多黎各建了新工厂，但是我们的大多数产品还是在反复无常的日本生产，其中日本橡胶占了很大部分。突然出现后果严重的供货短缺的可能性正在不断上升，鲍尔曼华夫训练鞋的情况是最突出

的。

华夫鞋凭借独特的外底、柔软的中底以及超低的市场价格（24.95美元），继续获得大众空前的关注。这款鞋不仅感觉独特，脚感舒适，而且整体外观很有颠覆性：亮红色鞋面、奶白色Swoosh商标，从美学上看简直是一种革命。这款鞋的外观吸引了无数新顾客开始购买耐克鞋，而其良好的性能又让他们对耐克鞋更加信任。这款鞋的抓地力和减震效果保证它可能横扫所有对手。

1976年见证了这款鞋从流行运动装备演变成为文化产物，我冒出了一个想法：人们可以穿着这种鞋去上课。

去上班。

去杂货店。

去走过他们每天的生活。

这是一个非常宏伟的想法。阿迪达斯通过Stan Smith网球鞋和Country跑鞋获得了一定的成功，已经有不少人开始在日常生活中穿运动鞋了。不过，这些鞋都不如华夫鞋新颖、受欢迎。因此我让工厂制作了蓝色华夫鞋，这种颜色更容易和牛仔裤搭配，从此华夫鞋才开始迈入传奇之路。

我们生产的量远远不够。零售商和销售代表都跪下恳求购买我们运来的所有华夫鞋。销售数量的飞涨改变了我们公司，也对整个行业产生了很大影响。我们开始逐渐理解各式各样的数据，并根据它们不断重新定义我们的长远目标，因为它们给了我们过去一直缺失的东西——　一个身份。耐克不仅仅是个品牌，而且正成为家喻户晓的词语、非常受欢迎的词语。为此我们不得不用耐克替换了原来的公司名称——　蓝带。我们决定顺其自然，把公司合并为耐克股份有限公司。

为了让这个新创品牌保持活力，继续增长，为了在美元不断贬值的环境下能够生存，我们需要一直快速提升产量。销售代表在祈求，但这种情况并不会长久。我们需要在日本之外寻找更多的制造基地。我们在美国和波多黎各的工厂会有所帮助，但是这远远不够：这些工厂太旧，数量太少，成本太高。所以在1976年，我们最终选择了中国台湾。

雅典娜公司

我选了吉姆·戈尔曼去中国台湾先行调查一番。吉姆是一名非常重要的员工，对耐克有一种近乎疯狂的热爱。吉姆在许多个寄养家庭长大，加盟耐克让他体验到了从未感受过的家庭温暖；而且他是一名优秀运动员，具有极强的团队精神。例如，1972年我们与北见在贾卡会议室彻底摊牌后，是戈尔曼开车送北见去的飞机场。这显然是一件没人愿意干的倒霉差事，但他毫无怨言地完成了。戈尔曼从伍德尔那里接手了尤金市的店，这又是一个非常艰巨的任务。1972年奥运会选拔赛上，戈尔曼还穿着当时质量还不算好的耐克钉鞋，参加了各种田径比赛。在上面的每一个例子中，戈尔曼都出色地完成了工作，并且没有一句怨言。他似乎是试水中国台湾的绝佳人选。但首先我需要给他报一个有关亚洲的速成班，所以我安排了一次考察，只有我俩参加。

在出国的飞机上，戈尔曼就像一个学生或一块海绵一样。他仔细询问我的经历、意见和看过的资料，用笔记下我说的每个字。我感觉好像回到波特兰州立大学教书一样，我很喜欢这种感觉。据说加强某一方面知识的最好办法就是和别人分享，所以我把自己所知道的一切有关日本、韩国、中国的东西分享给了戈尔曼，这样我们两个人都会受益。

我告诉戈尔曼，制鞋商全都放弃了日本。他们现在转移到了两个地方：韩国和中国台湾。这两个地方都擅长生产廉价鞋，但是韩国选择建立几家大型工厂，而中国台湾则兴建了数百家小型工厂。这就是我们为什么会选择中国台湾的原因：我们的需求很大，但是我们的购买量对于大工厂来说又太少。而在小工厂里，我们将会占据主导地位，我们说了算。

当然，最大的困难是挑出一些工厂来升级他们的质量水平。

当时，我们还面临着政局不稳定这个持续的威胁。我告诉戈尔曼，蒋介石刚刚去世，他在任25年后，留下了一个烂摊子。另外，还需要考虑两岸长期以来的关系。

在我们穿越太平洋的过程中，我的嘴巴一直没停过。戈尔曼在记各种各样笔记的同时，也会提出一些新问题；这会使我产生一些新见解，思考一些新事务。到达第一站台中市时，下飞机的那一刻我感到很欣慰

。这个人非常热情、有活力，渴望开创一番事业。我很骄傲能成为他的导师。

不错的选择，我告诉自己。

但是，当我们到达旅馆后，戈尔曼有点失望。台中市的环境和气味都像是来自银河系的另一边。遍地都是冒着浓烟的工厂，几千人拥挤在巴掌大的空间里，这和我以前见过的景象截然不同。连我这个来过亚洲的人都有点惊讶，更别说可怜的戈尔曼了。他的眼中产生了初来乍到者的典型反应，就是视觉的异化和短路。佩妮去日本找我时就是这种眼神。

放轻松，我告诉他。找个时间去一家工厂待上一天，按照本导师的说法去做。

接下来的一周，我们参观了24家工厂。大多数条件都很差，又黑又脏，工人弯着腰一脸茫然地走来走去。但是就在台中市之外一个被称为斗六的小镇，我们发现了一家有希望的工厂。这家工厂名叫丰泰，负责人是王秋雄，一个很年轻的小伙子。虽然工厂面积不大，但是干净，有一股积极向上的氛围，王秋雄本人也很阳光，是一个住在工厂的鞋狗。我们发现工厂楼梯后面有个小房间禁止进入，我问这是什么地方。他说：“是我家，这是我和妻子还有三个孩子住的地方。”

我想起了约翰逊，我决定让丰泰成为我们布局中国台湾的基石。

当我们没在考察工厂的时候，我们是在接受那些工厂主的宴请。他们请我们吃了各式各样的当地美食，其中有很多是煮的，还给我们倒上了一种叫茅台的东西，我当时认为这是一种迈泰鸡尾酒，不同的是没有加朗姆酒，而换成了鞋油。由于时差的关系，我和戈尔曼都失去了耐心。在被灌了两杯茅台酒之后，我们有些醉了。我们想要慢点喝，但是我们的东道主们却一直在举杯。

为耐克干杯！

为美国干杯！

考察台中市的最后一次会餐时，戈尔曼不停地跑去厕所，往脸上拍

凉水。每当他离开桌子时，我会趁机把茅台倒进他的水杯中。每次他从厕所回来时，新的一轮祝酒又开始了，戈尔曼觉得这时候举起他的水杯应该没事了。

为朋友干杯！

喝了一大口掺了酒的水之后，戈尔曼看向我，惊慌不已。“我想我快要喝晕了。”他说道。

“多喝点水！”我说。

“尝起来有点怪。”

“不会的。”

虽然我把酒偷偷倒给了戈尔曼一些，但回到房间时还是有点头晕。我没法铺床，结果连床在哪儿都找不到，刷着牙就睡着了。

过了不久，我就醒了，想找出我另外的隐形眼镜。我找到了，但它们掉在了地上。

戈尔曼敲了敲门，然后走进来，他想问我第二天行程的一些问题，却看到我正趴在地上从一摊呕吐物上找我的隐形眼镜。

“菲尔，你还好吗？”

“听从你导师的指示。”我嘟囔道。

那天早上我们坐飞机去了台北，又参观了几家工厂。晚上我们在新生南路闲逛，这条街上有很多神殿、寺庙、教堂和清真寺，当地人把这条街称为天堂之路。我告诉戈尔曼“新生”就是“新的生命”的意思。当我们回到旅馆的时候，我接到了一个意料之外的电话。杰里·谢打电话“来表达他的敬意”。

一年前在一家鞋厂考察时我见过谢。他当时正为三菱公司和大人物乔纳斯·森特工作。他的专心致志和职业道德让我印象深刻，而且他还很年轻。和我遇到的其他鞋狗不同的是，他非常年轻，二十几岁，外表看上去年龄更小，像一个生长过快的孩子。

他说听说我们来了台湾，然后，像美国中央情报局的工作人员一样说道：“我知道你为什么来这里……”

谢邀请我们去他办公室。这个邀请似乎说明他现在已经出来单干，而不再为三菱工作了。

我记下了谢的办公室地址，然后叫上了戈尔曼。酒店门房给我们画了张地图，不过事实证明这根本没什么用。谢的办公室在地图上根本找不到。最糟糕的是，我和戈尔曼沿着一系列没有任何标记的小路不停地走，穿过了无数没有门牌号的小巷。你见到路标了吗？我甚至基本连街道都看不到。

我们迷路了很多次，但最终还是到达了目的地——一座用旧红砖砌成的矮胖建筑。进到里面，我发现楼梯破旧不堪、危险重重。我们走到三楼时，楼梯的扶手掉了下来，每一阶石头楼梯都有无数双鞋踩过留下的深深凹痕。

“进来！”我们敲门时谢在房间内喊道。谢坐在屋子的中间，整间屋子看起来像一个巨型老鼠笼，放眼看去到处都是鞋子以及成堆的鞋子部件：鞋底、鞋带和鞋舌。谢急忙站起来，清理出地方让我们坐下，给我们泡茶。在烧水的间隙，他开始给我们上课。“你知道世界上每个国家对于鞋子都有很多的传统和迷信吗？”他从架子上拿起一双鞋，放到我们眼前。“你知道吗？在中国，当一个男人要娶一个女人时，他们会把一双红鞋扔到房顶来保证新婚夜顺利进行。”阳光透过布满尘埃的窗户照射进来，借着这点微弱的光亮，谢旋转着手中的鞋。他告诉我们这只鞋是哪家工厂生产的，为什么他觉得质量不错，怎样才能更好。“你知道吗，在许多国家，当一个人开始踏上新的旅程时，朝他们扔鞋往往是祝愿好运的意思。”他抓起另外一双鞋，像哈姆雷特拿着约里克的头骨一样把它们展开。他确认了鞋子的出处，告诉我们为什么它们会制作得草率，为什么很快会支离破碎，然后轻蔑地将其扔到一边。他说，两双鞋子的差别百分之九十是因为工厂。不考虑设计、颜色和鞋子所有其他的方面，差别就在于工厂。

我仔细地听着，做着笔记，像飞机上的戈尔曼一样。整个过程中我一直在想：这就是一场表演，谢在演出，想要向我们自我推销。但他没有意识到，比起他对我们的渴望，我们更需要他。

谢终于进入了主题。他告诉我们只要一点费用，他可以帮我们联系当地最好的工厂。

这无疑很有助于充分挖掘本土的潜力。我们可以雇用当地人来帮我们开路，进行推介，帮助戈尔曼适应新环境。一个亚洲的詹彼得罗。我们对于每双鞋子的佣金进行了商讨，过程非常友好。最后我们握了握手。

成交了吗？成交。

我们又坐了下来，起草了一份建立中国台湾子公司的协议。我们应该称它为什么呢？鉴于两岸的紧张关系，我不想使用耐克这个名字，如果我们以后想要在中国大陆做生意的话。虽然这只是个模糊的愿望，几乎是一个无法完成的梦想。最后我选择了雅典娜这个名字，带来胜利的希腊女神。雅典娜公司就这样诞生了。因此我保存了耐克商业版图上没有标记的、没有门牌号的天堂之路，或者说鞋狗心中的天堂。

一个有20亿只脚的地方。

我让戈尔曼先回去。我告诉他，离开亚洲之前，我需要在菲律宾马尼拉短暂停留一下。“有点私事。”我含糊地说。

我去马尼拉拜访了一家鞋厂，这是一家很棒的工厂。然后，为了完成一个旧循环，我当晚住在了麦克阿瑟将军入住过的套间。

打破常规者，人恒敬之。

也许吧。

也许不会。

前三名奥运选手都穿着耐克

那一年是美国成立200周年，也是美国文化史上的奇怪时期。一整年都有出色人物的自我检查和公民教育，而且还会在午夜放烟花。那一年从1月1日到12月31日，不管你调到哪个台，都会看到有关乔治·华盛

顿、本·富兰克林或列克星敦和康科德的电影或纪录片。爱国节目中少不了会有很多植入式内容，这可以算另外一种“200年时刻”。在迪克·凡·戴克（Dick Van Dyke）、露西尔·鲍尔（Lucille Ball）或加布·卡普兰（Gabe Kaplan）讲述“大革命时期的今天”发生的逸闻趣事时，总会插入一些公益广告。一天晚上可能是杰西卡·坦迪（Jessica Tandy）讲述自由之树的砍伐，第二天晚上则可能是福特总统劝告所有的美国人“继续发挥1776年的精神”。这多少有点陈腐、感情用事，但是非常感人。整整一年爱国主义的熏陶让我内心深处对祖国产生了强烈的热爱。高大的船只驶进纽约，《权利法案》和《独立宣言》的背诵，对于自由公正的热烈讨论，这些都让人更加感激自己能成为美国公民：享受自由，不受禁锢。

1976年奥运会选拔赛又一次在尤金市举行，耐克获得一个好好表现的绝佳机会。凭借达不到顶尖水准的鬼冢虎钉鞋，我们绝不可能得到这次机会；凭借耐克第一代产品也不可能获得这个机会。一个新时代终于开始了，我们有了自己的产品：顶级的马拉松跑鞋和钉鞋，而且非常棒。我们兴奋地离开波特兰。最后，我们说，要让一支奥运队伍的所有运动员都穿上耐克鞋。

这将会变成现实！

这需要变成现实！

佩妮和我开车去尤金市，在那里我们见到了正在拍摄重大时刻的约翰逊。除了那些让我们兴奋的田径比赛，当我们在座无虚席的露天看台就座后，我们聊得最多的还是普雷方丹。很显然，普雷方丹还活在每个人的心中。我们从四面八方听到有人喊普雷方丹的名字，他的灵魂好像就盘旋在跑道上空不远处的云朵中。如果你忍不住想要忘记他，哪怕只是一小会儿，当你看着那些运动员的脚时，总会有人不经意间提醒你。有人穿着Pre Montreal。更多的人穿着在埃克塞特生产的鞋，比如Triumph和Vainqueur。那一天的海沃德田径场就好像耐克的展示厅。众所周知这些比赛曾经是普雷方丹史诗般回归的开始。在慕尼黑败北之后，普雷方丹又复活了，毫无疑问，这种复活将会从这里开始，从此刻开始。每一场比赛都引发了同样的想法，同样的形象：普雷方丹领先于众人，普雷方丹跑过终点线。我们都能看到，都能看到他因为胜利而满脸兴奋。

要是他还活着，我们的声音都哽咽了，要是他还活着就好了。

日落的时候天际逐渐变红，最后变成黑蓝色，但我们还是能看清10000米跑步比赛的选手聚集在起跑线上。佩妮和我都站起来，努力让自己不再乱想，像祈祷一样握紧双手。当然，我们都指望肖特可以赢。肖特很有天分，而且他也是普雷方丹生前见过的最后一个人，所以由他来继承普雷方丹的薪火也理所当然。但是我们还有另外一名耐克代言人克雷格·沃金（Craig Virgin），来自伊利诺伊州大学的年轻选手；以及加里·比约克隆（Garry Bjorklund），来自明尼苏达州的讨人喜欢的老选手。后者不久前动手术刚从脚中移除了一根松动的骨头，正希望借此次比赛重回田径场。

发令枪响了，选手们飞一般地冲了出去，所有人都挤在一起。我和佩妮的心也紧紧地拧了起来。我们开始为选手们呐喊助威。跑到一半之后，选手们还是聚集在一起，肖特和沃金突然发力向队伍前面冲去。在推搡过程中，沃金不小心踩到了比约克隆，把他的耐克鞋踢飞了。比约克隆手术修复后的脚暴露在外面，每跑一步都直接踩在坚硬的跑道上；但是他没有停下脚步，没有踌躇，甚至都没有减速。他只是一直地跑，越来越快，展现出来的自信光芒让观众为之疯狂。我觉得我们对他的欢呼声和一年前为普雷方丹的呐喊助威一样震耳欲聋。

到最后一圈时，肖特和沃金处于领先位置。佩妮和我高兴地跳来跳去。“前两名都是我们的了，”我们说道，“前两名都是我们的了。”结果前三名都是耐克的代言人。肖特和沃金名列冠亚军，比约克隆在快到终点时超过了比尔·罗杰斯（Bill Rodyers），从而获得了第三名。我激动得满头大汗，奥运会选拔赛前三名都穿着耐克！

第二天早上，我们没有在海沃德绕场一周来庆祝胜利，我们在耐克店外搭起了帐篷。当我和约翰逊在和顾客打交道时，佩妮打开了丝网印刷机，快速地做出了大量耐克T恤，佩妮的技术越来越熟练。一整天，上门的顾客都会说在街上看到有人穿耐克T恤，他们也想要一件。尽管我们一直在悼念普雷方丹，但我们也会让自己享受快乐。很明显耐克不仅仅完成了一次产品秀，而且正在主导这些比赛。沃金穿着耐克参加了5000米比赛，肖特穿着耐克跑赢了马拉松。渐渐地，商店里、市区里，都可以听到人们小声讨论耐克的事情。我们听人们提到耐克的次数比任何运动员都要多，甚至比普雷方丹还要多。

星期六下午，我们走进海沃德去拜访鲍尔曼，我听到后面有人说：“天啊，耐克真是把阿迪达斯打得落花流水。”这可能是这个周末、这一年的亮点，仅次于我不久前看到彪马销售代表倚在树上，一副生无可恋的样子。

鲍尔曼就像旁观者一样，这对他、对我们来说都有点反常。他的穿着还是老样子：破烂的毛衣，压得很低的鸭舌帽。他正式要求在东看台下面的小办公室进行一次会谈。那里甚至称不上是办公室，更像是一个橱柜；体育场管理员把耙子、笤帚和几把帆布椅子都塞在了里面。那个地方根本装不下鲍尔曼、约翰逊和我，更别说教练邀请的其他人了：霍利斯特和鲍尔曼的鞋子顾问、当地足科医生丹尼斯·维克西（Dennis Vixie）。当我们把门关上时，我注意到鲍尔曼和往常不大一样。在普雷方丹的葬礼上，他看起来苍老了不少，但现在他似乎有点茫然。寒暄了几分钟后，鲍尔曼开始大喊，大声抱怨没有从耐克获得任何尊重。我们已经给他建了一个家用实验室，并为他提供了一台钳帮机，但他说向埃克塞特要原材料却一直没有结果。

约翰逊有点被吓到了。“什么材料？”他问。

“我问你要鞋面，没人搭理我！”鲍尔曼说。

约翰逊转向维克西。“我给你发了鞋面了啊，”他说，“维克西，你没收到吗？”

维克西有点不知所措：“是的，我收到了。”

鲍尔曼摘下鸭舌帽，再戴上，然后又摘下。“呃，啊，”他嘟囔着说，“但你没有寄外底啊。”

约翰逊的脸变红了。他回应道：“我也寄了外底！”

“是的，”维克西说道，“我们收到了。”

然后我们都转向了鲍尔曼，他正试着踱步，但是根本没有空间。虽然办公室内一片漆黑，我还是能感觉到我们老教练的脸变红了。“呃……我们没有准时收到！”他大喊，耙子的尖头都颤抖了。根本就不是鞋面和鞋底的事，而是退休的事。时光就像普雷方丹一样，它不会听命于

鲍尔曼。“我再也受不了你们的胡说八道了！”他愤怒地冲了出去，只留下摇晃的大门。

我看向约翰逊、维克西和霍利斯特，他们也都看着我。鲍尔曼是对是错并不重要，我们只需要找个办法让他感到被需要，自己还有用处。我说如果鲍尔曼不开心，耐克也不会开心。

耐克，不仅是一个鞋的品牌

几个月后，耐克在闷热的蒙特利尔上演了极为重要的首秀，我们的奥运选手倾巢而出。1976年奥运会开幕后，在许多备受瞩目的赛事中都有运动员穿耐克。但我们最大的希望还是肖特，我们把大部分钱都投在了他身上。肖特是夺冠的最大热门，这就意味着耐克将领先其他品牌首次穿过奥运会终点线。这是每个跑鞋公司的重大仪式。只有穿着你们装备的奥运选手摘得金牌，你的公司才算正式得到认可。

1976年7月31日是星期六，我醒得很早。喝完咖啡之后，我躺到躺椅上吃了一个三明治，喝了几罐冰镇苏打水。我想知道北见是否在看，我想知道我以前的银行是否在看，我想知道父母和妹妹们是否在看，我想知道FBI是否在看。

选手们都聚集到了起跑线。为了看清楚，我向前蹲了蹲。我身体系统里的肾上腺素可能和肖特的一样多。我等待着发令枪响，突然一个近景镜头扫到肖特的双脚。镜头放大了。我停止了呼吸，从躺椅上滑到了地上，爬向电视机。“不，不，”我痛苦地喊道，“不，不！”

肖特脚上穿的是……鬼冢虎。

我惊恐地看着耐克的代言人穿着竞争对手的鞋出发了。我站起来走回躺椅，继续观看比赛，并一直自言自语。房间慢慢变暗了，对我来说还不够暗。我猛地起身拉上窗帘，关上灯，只留下电视机。我会一直看到最后，整整2小时10分钟。

我还不确信到底发生了什么。显然，有人说服肖特相信耐克鞋不大结实，不能坚持跑完整个42公里（尽管耐克鞋在奥运会选拔赛上有良好表现）。也许是因为紧张，也许是因为迷信，肖特想要穿以前常穿的鞋子，跑步运动员在这一点的表现都很搞笑；所以他在最后一刻无论如何

都坚持换回1972年摘金时穿的鞋子。

我把苏打水换成了伏特加，坐在黑暗里，手里端着一杯鸡尾酒。我告诉自己从结局看没什么大不了的。肖特最后没有获胜，一名东德选手超过了他，并获得了金牌。当然，我也会骗自己，这件事非常重要，与失望和失去市场机会无关。如果看到肖特穿着别家的鞋出发深深触动了我，那么就不得不正视这件事了：耐克不仅是一个鞋的品牌。不再简单地是我创造了耐克，耐克也在改造我。如果我看到运动员选择其他鞋子品牌，这不仅仅是拒绝了耐克，也是对我的一种拒绝。我告诉自己要理性，不可能世界上每个人都穿耐克。这不是说每次在街上看到有人没穿我们鞋子，我都会伤心。

但这件事还是应该被记入公司历史。

我不喜欢它。

晚上的时候，我打电话给霍利斯特，他也极为震惊，声音中带着愤怒。我很高兴，我想要我的职员能够和我同样感受到这种深入骨髓的被拒绝感。

令人开心的是，这样的拒绝为数不多。1976财年结束时，我们的销售额再度翻倍，达到了1400万美元。一个令人惊讶的数字。财务分析专门标出，并大书特书了一倍。但是我们依然缺乏现金。在伍德尔、斯特拉瑟、海斯等死党显而易见、心照不宣的祝福下，我尽量把能借到的每一分钱都用到公司的发展上。

1976年初，我们4个人试探性地讨论过上市方案，但后来搁置了。现在，到了1976年末，我们再次更加严肃地提出了这一方案。我们分析了风险，权衡了反对意见，认真考虑了支持意见，最终再次决定不上市。

当然，我们很希望能快速得到资金。用这些钱可以做很多事情，我们可以租好几家工厂！我们可以雇用人才！但是上市会改变我们的文化，让我们对别人感恩戴德，使我们沦为一家工厂。我们一致认为，这不是我们的风格。

几周后，又缺钱了！我们的银行账户余额变为零了。我们又重新考

虑了上市问题。

然后又一次否决了。

为一劳永逸地解决这个问题，我把它列为我们一年两次的会议的首要问题，这是一次我们喜欢称作“恶棍”（Buttface）的务虚会。

“恶棍”，绝不上市

我们觉得是约翰逊自己创造了“恶棍”这个习惯用语。在我们早期的第一次务虚会期间，他喃喃自语道：“有几家百万美元级的公司，你大声喊出‘嘿，恶棍’后，整个管理团队都以为是在叫自己呢。”大家都笑了起来。然后它开始流传起来，最终成为了我们公司内部语言的关键部分。“恶棍”既指务虚会也指参加务虚会的人。它准确捕捉到了务虚会上流行的非正式语气；在这里任何想法都可以被嘲弄，任何人都可以被奚落。它还能概括公司的精神、使命和气质。

最初的几次“恶棍”会议在俄勒冈不同的度假村举行，比如水獭波峰（Otter Crest）、萨利希（Salishan）。最后我们更偏向于太阳河度假村，这是俄勒冈中部一个阳光明媚的田园风光度假村。伍德尔和约翰逊一般会从东海岸坐飞机赶过来，周五傍晚我们一起开车去太阳河。我们预订了一排木屋，占用了一间会议室，然后花两三天时间彼此大喊大叫直到声音嘶哑。

我能很清楚地看到自己站在会议桌前面大喊大叫，别人也冲我大喊大叫，彼此放声大笑直到笑不出声来。我们面对的问题非常重大、复杂，似乎无法解决，而且因为我们每个人都相距近5000公里，无法快捷迅速地交流更让情况雪上加霜。但是我们还是一直在笑。有时候，在一阵痛快的放声大笑后，我环视四周，发现自己难以控制自己的感情：友情、忠诚、感激，甚至是爱，当然还有爱。我当时会冷不丁被震惊到，这些人竟然是我聚集起来的。这些人是销售额达到数百万美元的跑鞋创始人。这些人当中和我共同点最多的是……约翰逊，这个发现让我精神抖擞了。但是，不可否认的是，约翰逊总是理智的那个，当别人都在欢笑放纵时，他会静静地坐在桌子中间看书。

海斯经常是每次“恶棍”会议中声音最大、最疯狂的那个。和他的腰

围一样，海斯的个性总是在扩展，不断地加入新的憎恶和热情。例如这一次，海斯迷恋起了大型设备，例如挖掘机、推土机、动臂装卸机和吊车。这些设备让他兴奋，没法解释这是为什么。在早先的“恶棍”会议中，有一次我们正要从当地酒吧离开，海斯发现在旅馆后面的空地上停放着一台推土机。他惊讶地看见钥匙竟然留在了驾驶室里，于是他跳上推土机，在空地周围推土，直到差点儿压坏停车场上的好几辆车时，他才意犹未尽地放弃。海斯坐在推土机上，我想就和Swoosh一样，可能会成为我们的商标。

我常说伍德尔是让火车准时出发的人，海斯却是铺设铁轨的人。海斯创建了所有的精密财务系统，如果没有这些系统，公司将会停滞不前。当我们刚开始从手工财务向自动财务操作转换时，海斯获得了第一台原始机型，用他的大手不断修理、改进、敲打，让机器保持了超乎寻常的精准。当我们刚开始在国外做生意时，外汇是一个让人头疼的问题；所以海斯创建了一套巧妙的货币对冲系统，从而使我们的扩张更稳定、更加可预测。

虽然我们狂欢作乐，虽然我们有怪癖，虽然我们身体上有限制，我依然可以说，1976年我们是一个强大的团队。几年之后，哈佛大学一位著名教授在研究过耐克之后给出了同样结论。“一般来说，”他说道，“如果公司有一位管理者能有战术、有策略地思考问题，它的前景就会不错。你太幸运了！过半数‘恶棍’的成员都是这样的人！”

不可否认的是，在一般人眼中，我们就是一群乌合之众，是注定玩不久的杂牌军拼凑的。然而，我们之间的共同点明显大于差异点，而正是这一点使我们的目标和努力能融为一体。我们大多都是来自俄勒冈，这一点很重要，我们天生需要证明自己，向世界展示我们不是乡巴佬。我们大多数人都是残忍的自我厌弃者，这阻止了我们自我意识的膨胀。没有什么所谓的鹤立鸡群。海斯、斯特拉瑟、伍德尔和约翰逊都是非常聪明的人，但是每个人都不会认为自己最聪明。我们的会面充满着轻视、鄙弃和谩骂。

怎么谩骂？我们彼此之间都直呼外号，互相之间经常进行言语攻击。当我们分享或否定某个想法时，当我们讨论如何消除对公司威胁时，最不会考虑的就是别人的想法，也包括我的，特别是我的想法。我的战友，还有我的员工们一直都叫我记账员巴基（Bucky the Bookkeeper）。

我从来没试图阻止他们这么叫。我比他们更清楚，如果你显示出任何软弱，任何感情用事，你就死定了。

我记得有一次“恶棍”大会上，斯特拉瑟说我们的方法不够“有闯劲”，公司里有太多斤斤计较的人。“所以在会议开始前，我想要先插点别的话。我这里准备了一个被否定的预算，”他晃了晃手中的大文件夹，“这里面写的是我们应该如何处理公司的钱。”

当然，每个人都想看看金额有多少，特别是数字狂人海斯。当我们看到数字并没有加总时，都开始大叫起来。

斯特拉瑟拿过文件夹。“这是我理解到的精髓，”他说道，“没有很具体的东西，只是精髓。”

喊叫声更大了。所以斯特拉瑟抓起他的文件夹，朝墙上扔了过去。“你们这些家伙都去死吧！”他喊道。文件夹撞开了，纸飞得到处都是，大家都笑了起来，笑声震耳欲聋。斯特拉瑟自己都忍不住了，也跟着笑了起来。

斯特拉瑟的外号是轰天雷（Rolling Thunder）；海斯的外号是世界末日（Doomsday）；伍德尔是负重（Weight），总负重（Dead Weight）的简称；约翰逊是四因子（Four Factor），因为他总是很夸张，所以他说的事情都只能相信四分之一。没有人会对此较真儿，“恶棍”会议上唯一无法忍受的就是脸皮薄。

还有节制。一天结束后，每个人都会因为谩骂、大笑和解决问题而声音嘶哑。当黄色便签本上写满了想法、解决办法、行情，一列又一列、密密麻麻，我们会转移到旅馆里的酒吧，继续喝酒开会。喝很多很多的酒。

酒吧的名字叫作“猫头鹰小窝”。我喜欢闭上眼睛回忆：我们从入口涌进，分头跟酒吧的客人打招呼，或者和他们交朋友。我们会请整个酒吧的人喝杯酒，然后占用一个角落，继续激烈讨论某些问题、想法以及轻率的计划。为什么中底没能从A点运到B点。我们喝了一轮又一轮，不管叫到或点到谁的名字，那个人都会立马发言，而且都尽量在酒桌上大声、有趣、清晰地回答。对于猫头鹰小窝里的人来说，对其他公司来说，这样做的效率很低而且也不恰当，甚至有点丢脸。但是在酒吧打烊

前，我们已经完全搞明白了这些中底为什么没能从A点运到B点。负责人非常懊悔，获得一个警告处罚。我们会想出一个创新的解决方案。

唯一没有加入深夜狂欢的人就是约翰逊。他通常会出门跑步，以便让头脑清醒一下，然后回到房间，躺在床上看书。我觉得他连猫头鹰小窝都没有进去过，甚至根本不知道这个酒吧的地址。第二天早上，我做的第一件事就是向约翰逊通告他不在时我们做的决定。

美国建国两百周年这一年，我们被一系列麻烦事儿搞得焦头烂额。我们需要在东海岸找个大一点的仓库，我们需要把分销中心从马萨诸塞州的霍利斯顿（Holliston），转移到公司在新罕布什尔州格林兰镇新建的3800平方米的建筑里，这肯定会让物流暂时变成噩梦。我们需要雇用一个广告代理来负责日益增长的印刷广告。我们需要整改或关闭一些表现不佳的工厂。我们需要改进“未来计划”的瑕疵。我们需要雇用一位营销主管。我们需要成立一个职业俱乐部（Pro Club），一种针对NBA选手的奖励系统，以此促进他们对于耐克的忠诚度，让他们一直穿我们的鞋子。我们需要审批新产品，例如Arsenal，一种足球和棒球通用的钉鞋，皮质鞋面，聚氯乙烯泡沫鞋舌；还有一款Striker，一种为足球、棒球、橄榄球、垒球和陆上曲棍球运动员设计的多功能钉鞋。我们还需要确定一个新商标。除了Swoosh标志，我们的鞋上还有一个小写的nike，这经常会引起误解，许多人会把它认成like或mike。但是现在让公司再改名字已经不现实了，所以必须找到一种让每个字母都能看清楚的方法。我们的广告公司创意总监丹尼·斯特里克兰（Denny Strickland）设计了一个黑色粗体的“NIKE”，每个字母都大写，移到标志的里面。我们对此用了好几天的时间考虑和讨论。

首先我们需要彻底确定上市的问题。在最初的几次“恶棍”会议中，我们慢慢达成了一致，如果我们不能保持成长的话，我们就无法生存。尽管我们有所畏惧，尽管存在风险和弊端，但上市是保持成长的最好办法。

但是，在多次激烈讨论中，在公司历史上最费力的几年里，这些“恶棍”会议只是一种消遣。在太阳河度假村度过的时光，没有一分钟感觉是在工作。我们在反抗这个世界，那还是在我们没有被这个世界惹怒的时候，我们还因此对世界感到该死的遗憾。每个人都被误解、错判和摒弃。当相貌和天生的风度耗尽之时，你会被老板开除、被好运抛弃、

被社会拒绝、被命运捉弄。我们原先都经历过失败，我们每个人都曾为自己定下一些目标，都曾试图去获得社会的认可或找出人生的意义，但是最终都无功而返。

海斯因为太胖而无法成为一个合伙人。

约翰逊不能适应这个所谓常规世界朝九晚五的生活。

斯特拉瑟曾是一个讨厌保险和律师的保险律师。

伍德尔在一次意外事故中失去了所有的儿时梦想。

我被棒球队开除，心碎到不行。

虽然每次我都认为“恶棍”中的每一位成员都是天生失败者，但是我依然相信聚拢在一起的我们肯定会获得胜利。我虽然一直不能完全明白胜利除了不输之外，还意味着什么，但是我们发现当更接近某一个关键时刻时，自身的问题将得以解决或该问题将被更清晰地阐明。也许上市就是这样的关键时刻。

也许上市能最终保证耐克可以继续下去。

如果人们对1976年蓝带的管理团队有任何疑问的话，那么大多数应该是针对我的。我对待“恶棍”们的方式真的合适吗？我几乎没给他们什么指导，当他们干得漂亮的时候，我只是耸耸肩，然后用“不错”两个字当最高赞美。当他们犯错的时候，我只冲他们吼上一到两分钟，然后抛到脑后。每一个参加“恶棍”会议的人都不怕我，这样好吗？不要告诉别人如何去做事情，告诉他们应该做什么，然后他们就会用成果带给你惊喜。这对巴顿将军和他的士兵来说是个不错的策略，然而这对“恶棍”也有效吗？我有点担心。也许我应该更加亲力亲为一些。也许我们应该更加有组织一些。

但是接着我又想：无论我做什么，都必须有可行性，因为他们没人真的想造反。实际上，自从博克之后，没有人为任何事情真正发过脾气，甚至他们对自己的报酬是多是少都不关心，无论在任何公司这都是闻所未闻的。“恶棍”们知道我不会给自己太多，他们也信任我会尽自己最大的努力回报他们。

很明显，“恶棍”们喜欢我营造的氛围。我完全信任他们，不会严密监视他们，这就形成了一种强有力的互相信任。我的管理方式对那些每一步都需要引导的人是没有效力的，但这个团队会觉得自由和被充分授权。我让他们做真实的自己，让他们自己动手，让他们自己犯错，因为我一直就想要别人这样对待我。

马修说，他再也不会穿耐克鞋了

在一个“恶棍”周末结束时，我脑海中塞满了各种想法，恍恍惚惚地开车返回波特兰。半路上，我突然清醒了过来，开始想念佩妮和两个儿子。尽管“恶棍”们像一个大家庭，但我和他们每多待一分钟，都意味着和自己真正的家庭少待一分钟。我对此觉得十分内疚。每次回到家，马修和特拉维斯都会跑到门口。“你去哪儿了？”他们会问。“爸爸去找朋友了。”我会回答，然后把他们抱起来。但是他们会瞪大眼睛，一脸困惑地说：“但是妈妈说你在工作。”

就在耐克准备推出首批童鞋Wally Waffle和Robbie Road Racer的时候，马修说他这辈子再也不会穿耐克鞋了。他用这种方式表达对我经常不在家的生气和失望。佩妮努力想让他理解爸爸不是故意不在家的，爸爸正在为了事业忙碌，爸爸要保证他和特拉维斯能有钱上大学。

我甚至都没有解释。我告诉自己什么都没关系，反正马修也不会懂。特拉维斯却一直都明白，他们哥儿俩似乎生来就位置颠倒了。马修好像对我有一股天生的怨气，但是特拉维斯却对我有一种先天的热爱。短短几句话能有多大区别呢？多待几个小时又有何不同？

我始终都在反思自己的为父之道、我的管理方式。它能算很棒吗？或者它是否仅仅是不错？

我常常发誓要改变，我常常发誓告诉自己：我将来要多花点时间陪两个儿子。这个承诺通常只会被遵守一段时间，然后我会回到原来的日常工作，以我唯一知道的方式继续领导耐克前进。虽然没有袖手旁观，但也没有亲力亲为。

这也是我和“恶棍”同事们用头脑风暴无法解决的一个问题，它比中底为什么没有从A点运到B点更加棘手——如何在保持耐克这个小儿子

稳定发展的同时，还能让大儿子、二儿子开心。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1977
永无止境

一个跑者孤单地站在体育场跑道上，周围都是高大的花旗松树，很显然，这里就是俄勒冈。广告语这样说道：“赢得比赛相对比较简单，而战胜自己却需要不断努力。”

他叫弗兰克·鲁迪（M.Frank Rudy），曾经是一名航天工程师，非常有创造力。有人说他是一位古怪的专家，虽然直到几年后我才发现他古怪的程度（他连自己的性生活和排便都一丝不苟地记录下来）。他有一个商业伙伴，名叫鲍勃·博格特（Bob Bogert），也是一个聪明而勤奋的人。他们有一个疯狂想法，并且想要和我们一起合作。1977年3月那个早上，当我们坐在会议桌周围时，我才知道的这一切。我甚至都不知道这些人是怎么联系上我的，或者说他们如何安排的这次会议。

“好了，诸位，”我说道，“亮出你们的宝贝吧。”

“气垫鞋”，里程碑式的产品

我记得那天天气不错，室外黄油色的阳光普照大地，蔚蓝的天空也是数月以来的第一次，所以我有点分心了，春天总让人躁动。鲁迪靠在会议桌边缘微笑着说：“奈特先生，我们已经想出了把空气注入运动鞋里的方法。”

我皱了下眉，放下了手中的铅笔。“为什么？”我问。

“为了更好的缓冲，”他解释道，“为了更好的支撑，为了终身的腾空。”

我凝视着他：“你在和我开玩笑吧？”

我在鞋子领域听过不同人的很多愚蠢想法，但是这个蠢到极致。

鲁迪递给我一双好像从22世纪运送过来的气垫，巨大、笨重，很明显是用厚塑料制成的。里面是气泡？我把它们翻过来。“气泡？”我问。

“加压的气囊。”他回答。

我放下气垫，从头到脚仔细观察了鲁迪。他身高近两米，体型修长，留着不羁的深色头发，眼镜有瓶底那么厚，总喜欢歪着嘴龇牙一笑，总之，完全一副极度缺乏维生素D的样子。他一看就是不怎么晒阳光的人，或者是恐怖喜剧片《亚当斯一家》（*Addams Family*）中遗失多年的成员。

鲁迪见我在审视他，并看出我的怀疑，但他一点都没有感到狼狈。他走向黑板，拿起一支粉笔，开始写下一串数字、符号和方程式。他相当详细地解释了为什么气垫可以工作，为什么气垫永远不会变平，为什么这注定会成为里程碑式的产品。当鲁迪说完后，我一直盯着黑板。作为一个受过训练的会计，我一生中花了很多时间来看黑板，但是这个叫鲁迪的家伙所涂写的东西却有所不同，让人无法解释。

我说道，人类自冰河时代就开始穿鞋，在过去4万年间，鞋子的基本设计并没有发生太大变化。自从19世纪鞋匠开始分别打磨左右脚的鞋楦、橡胶公司开始制作鞋底之后，鞋子就没有什么大突破。时至今日，从未见过如此新颖和具有革命性的鞋子。“气垫鞋”对我来说就像是喷气背包和自动人行道一样，是漫画中才会出现的东西。

鲁迪没有气馁，依然坚持着，他看起来毫不慌张、一脸严肃。最后他耸了下肩，说他明白了。他也曾经向阿迪达斯推销过这个，也受到了怀疑，说他是胡言乱语。这才是我想听到的。

我问他能不能先将气垫安装到我们的运动鞋试验一下。“还缺一个调节器，”他解释道，“没有那个会让它们会变得松散和不稳定。”

“我不在乎这个。”我说道。

我把这个鞋垫塞进自己鞋子里，然后又穿上鞋子，系上鞋带，上下跳了跳。“感觉还不错。”我说道。

我穿着它跑了近10公里。鞋垫的确还不稳定，但它真的让我有腾空的感觉。

我跑回办公室，满头大汗地径直找到斯特拉瑟。我告诉他：“我想我们可能有新发现。”

那天晚上，我、斯特拉瑟、鲁迪和博格特一起共进晚餐。鲁迪又更加详细地解释了气垫背后的科学原理，这一次听起来好像感觉有点道理了。我告诉他们我们有可能会和他们合作，然后我让斯特拉瑟详细地和他们谈。

我以前雇用斯特拉瑟是因为他的法律头脑，直到1977年，我才发现他真正的天赋是谈判。刚开始我偶然几次请斯特拉瑟去和体育经纪人来敲定合同。面对这些世界上最难搞定的谈判对手，他每次都能成功，我很惊讶，经纪人同样也很震惊。每次斯特拉瑟得到的结果都会超出我们的预期。没有人能把他吓跑，几乎所有人最后都会屈服于他的意志。1977年，每次谈判我都会信心十足地派斯特拉瑟出马，就好像我派出了美国第82空降师一样。

我想斯特拉瑟的秘诀是他不在乎说话的内容、方式以及如何改进。他完全诚实，并在任何谈判中都采取激进的策略。我回想起斯特拉瑟和华盛顿子弹队（Washington Bullets）全明星队员埃尔文·海斯（Elvin Hayes）的一次较量，我们当时十分想再次签下他。埃尔文的经纪人告诉斯特拉瑟：“你应该把整个公司都给埃尔文！”

斯特拉瑟打着哈欠说道：“你想要吗？请便。我们银行里只有10000美元。最后一次出价，要么接受，要么拉倒。”

经纪人最终接受了。

鉴于“气垫鞋”的巨大潜能，斯特拉瑟向鲁迪提议，我们每卖出一双鞋给他10美分。鲁迪要求20美分。经过几个星期的讨价还价，他们最终确定了一个折中的数字。随后我们把鲁迪和他的合伙人送到了埃克塞特，那里已经成为我们实际上的研发部。

当约翰逊见到鲁迪时，他和我一样，也把气垫塞进跑鞋里，慢跑了近10公里。然后打电话给我。“这会是个大发现。”他说道。

“我也是这么想的。”我说。

不过，约翰逊担心气垫会引起摩擦。他的脚感觉到了发热，并起了一个水泡。他建议直接在鞋底夹层注入空气，这样会让脚底受力更均衡。“不要和我说，”我说道，“和你的新室友鲁迪先生说。”

签下大学篮球队

和鲁迪谈妥后，我们交给了斯特拉瑟另外一个重要的任务：签下大学篮球队。耐克在NBA球员中已牢牢扎下了根，篮球运动鞋的销量在狂飙。然而，我们却没有签下任何大学队，甚至连俄勒冈大学队都没有，真让人无法接受。

1975年，迪克·哈特教练告诉我们，他会让球员自己决定。队内投票结果是6比6打平，所以他们依然选择匡威。

第二年，队内为耐克再次投票，结果是9比3，但哈特说这个结果太接近了，所以他还是选择匡威。

真是……

我让霍利斯特在未来12个月内一直对运动员进行游说，他照办了。1977年对耐克投票的结果是12比0。

第二天，我在贾卡办公室见到了哈特，他告诉我还是不会签。

为什么？

“我的2400美元呢？”他问。

“啊，现在我懂了。”我说。

我给哈特寄了一张支票。最终俄勒冈大学的野鸭队的球员将会穿着耐克大显身手。

几乎是在相同的时间，另外一个陌生的鞋子发明家出现在我们门口。他的名字叫桑尼·瓦卡罗（Sonny Vaccaro），他和弗兰克·鲁迪一样古怪。瓦卡罗身材矮小，体型圆润，眼睛总转个不停；他说话有点模糊不清，是夹杂着美式意大利口音，还是意大利式美国口音，我也说不明白。他肯定也是位鞋狗，还是一位教父式的鞋狗。他第一次来耐克的时候，带着很多自己发明的鞋子，滑稽的样子让整个会议室都开怀大笑。这个人并没有鲁迪那样的东西。在会谈开始之前，他声称自己和全国大学篮球教练都很熟悉。几年之前，他曾创办了一个非常受欢迎的高中全明星比赛：达珀·丹精英赛（Dapper Dan Classic）。当时非常成功，经过这个比赛，他获得了教练界的认同。

“好吧，”我告诉他，“你被雇用了，你和斯特拉瑟现在出发，去外面看看能不能攻克大学篮球市场。”

所有篮球打得好的大学都与阿迪达斯和匡威有长期合作，例如加利福尼亚大学洛杉矶分校、印第安纳大学、北卡罗来纳大学等。那么，还剩下谁呢？我们可以签下谁呢？我们赶忙创立了一个“咨询委员会”，这是我们NBA奖励系统“职业俱乐部”的另一种版本，但意义不大。我心里认为斯特拉瑟和瓦卡罗不会成功，而且我至少一年之内不会看到他们了。

一个月后，斯特拉瑟站在我的办公室里，一脸开心地大喊，他标出了一连串的名字：阿肯色大学的埃迪·萨顿（Eddie Sutton）教练，得克萨斯州大学的阿贝·莱蒙斯（Abe Lemmons）教练，内华达拉斯维加斯大学的杰里·塔卡尼恩（Jerry Tarkanian）教练，南加利福尼亚大学的弗兰克·麦克奎尔（Frank McGuire）教练！我从椅子上跳了起来，麦克奎尔是一个传奇，他曾经带领打败过威尔特·张伯伦（Wilton Norman Chamberlain）的球队，从而为北卡罗来纳大学获得了全国冠军。“我们成功了！”斯特拉瑟说道。

好像是界外球一样，斯特拉瑟提到了两个不是很引人注意的年轻人：爱纳大学（Iona College）的吉姆·瓦尔瓦纳（Jim Valvano）和乔治城

大学的约翰·汤普森（John Thompson）。

一年后，斯特拉瑟在大学橄榄球界也做到了这样的成就，拿下了所有优秀的队伍，包括文斯·杜里（Vince Dooley）和他的全国冠军佐治亚大学斗牛犬队（Georgia Bull-dogs），球队当家明星赫谢尔·沃克（Herschel Walker）都代言耐克了，太棒了！

签下这些大学篮球队之后，我们连忙发布了新闻公告，公开耐克已经和这些大学签约了。唉！公告上有一个错误：Iona（爱奥纳岛）拼成了Iowa（艾奥瓦州）。艾奥瓦大学的教练鲁特·奥尔森（Lute Olson）立即打来电话。他很生气，我们向他道歉，并保证第二天一定会更正。

他安静了下来。“先等等，”他说道，“这个咨询委员会到底是个什么东西？”

“哈特效应”充分显现了出来。

第**14**球场上的愣头青

其他代言都不大顺利。我们在网球方面刚开始就签下了纳斯塔塞，开了个好头。然而，康纳斯的拒绝极大地延缓了我们的扩张速度。接着，纳斯塔塞也离我们而去了。阿迪达斯每年为纳斯塔塞提供10万美元，包括鞋子、衣服和网球拍。我们可以提供与阿迪达斯条件相同的合同，但代价太大了。“这是不负责任的财政措施，”我告诉纳斯塔塞的经纪人和其他愿意听的人，“没有人见过如此大金额的运动代言。”

所以1977年，我们在网球界没有一个代言人。我们很快雇了一位专家做顾问，那个夏天他和我去了温布尔登。到伦敦的第一天，我遇到了一队美国网球官员。“我们有很多非常优秀的年轻选手，”他们说，“艾略特·泰斯彻（Elliot Telscher）是其中最棒的一个，戈特弗里德（Gottfried）也非常突出。无论你做什么，只要离在第14球场上比赛的那个孩子远远的就可以。”

“为什么？”

“他是个愣头青。”

我直接去了第14球场，然后疯狂地、无可救药地爱上了那个来自纽约的卷发高个子学生—— 约翰·麦肯罗（John McEnroe）。

召回**LD-1000**

一方面，我们不断同运动员、教练和古怪的专家签约；另一方面，我们的LD-1000鞋快要面世，这是一种以细腰型鞋跟为特点的跑鞋。鞋跟外倾得非常多，实际上，从某个角度看起来很像滑水橇。其原理是细腰型鞋跟可减小腿部的力矩，这样就可以降低膝盖上的压力，从而减小了腱炎和其他与跑步相关的疾病的发病几率。这款鞋由鲍尔曼设计，足科医生维克西也投入了很多精力。顾客非常喜欢这款鞋。

刚开始时，出现了一些问题：如果跑者没有正确着地，细腰型鞋跟会导致脚内翻、膝盖问题或其他更严重的问题。我们公开召回了这款产品，但仍害怕会引起大众反感。但大众没有对我们有怨言；相反，我们听到的只有感激。其他制鞋公司都没有尝试新东西，所以我们在这方面的努力，无论成功与否，都值得尊重。所有发明创造都是在向进步和前瞻思维致敬。正如失败无法阻止我们一样，失败也不会减少顾客对我们的忠诚度。

但是，鲍尔曼自己却很失落。我提醒道，没有他就没有耐克，试着借此来安慰他，并鼓励他应该继续无所畏惧地发明创造。LD-1000就像文学天才的一部未完成小说。大多数小说家都会遇到这种情况，这不是让他们停止写作的理由。

我的这些鼓舞士气的话并没有起作用，然后我又错误地提到正在研发的气垫鞋。我告诉鲍尔曼鲁迪的充气创新。他嘲笑道：“什么气垫，根本不可能成功的，巴克。”

他的语气听起来有点嫉妒？

我觉得这是好迹象。他内心的竞争意识又一次被激发了。

我们不仅是个品牌，还是一种态度

很多个下午，我会和斯特拉瑟坐在办公室，想要搞清楚为什么有些生产线的产品卖得好，有的卖得不好；这种讨论经常会扩展到人们如何

看待我们及其原因。我们没有专门小组或市场调研人员，因为我们没多余的钱，所以我们只好依靠直觉、占卜和看茶叶的方式预测未来。很显然，我们认为人们喜欢我们鞋的外观。很显然，他们喜欢我们的故事：一群俄勒冈体育怪人的发家史。很显然，他们喜欢耐克代言人对我们产品的看法。我们不仅是个品牌，我们还是一种态度。

其中一部分原因要归功于好莱坞。我们在那里有一个人负责将耐克送给明星；各种各样的明星：大明星、小明星、冉冉升起的新星，以及风光褪去的明星。每次我打开电视都会看到热播节目里某个角色穿着我们的鞋，例如电影《警界双雄》（*Starsky&Hutch* ）、电视剧《无敌金刚》（*The Six Million Dollar Man* ）和电影《绿巨人》（*The Incredible Hulk* ）。想尽各种办法，我们的好莱坞联络员把一双女款Cortez鞋送到了法拉·福赛特（Farrah Fawcett）的手中，她穿着这双鞋出演了电影《霹雳娇娃》（*Charlie's Angels* ）。最重要的是，一个镜头快速扫过法拉脚上的耐克，第二天中午之前全国每家商店的Cortez女款鞋都会卖光。很快，加利福尼亚大学洛杉矶分校和南加利福尼亚大学的啦啦队员都开始穿"法拉鞋"跳操了。

所有这些都意味着更多需求以及需求带来的更多问题。我们的制造基地在不断变大。除了日本，我们在中国台湾有好几家工厂，在韩国有两家小一点的工厂，再加上波多黎各和埃克塞特的工厂，但是这些工厂的制造能力依然跟不上需求。而且，我们开的工厂越多，对我们资金造成的压力就越大。

有时候，我们的问题和现金没关系。例如在韩国，五大工厂太过强大，他们之间的竞争非常残酷，我们知道自己的工厂很快就会关门大吉。果不其然，一天我收到了一种耐克气垫鞋的高仿品，连标志都一样。模仿是一种恭维，但是名牌仿制品就是一种盗窃，这种行为非常恶毒。尽管没有我们技术人员的任何指导，但仿制品的细节和做工都堪称完美。我写信给仿制品工厂的老板，要求他们停止生产，否则我会让他坐100年的牢。

"顺便问一下，"我补充道，"你想要和我们一起工作吗？"

1977年夏天，我和那家工厂签订了一份合同，暂时解决了仿制问题。更重要的是这增强了我们的生产能力；如果有需要的话，我们可以迅

速提升产量。

我们终于可以完全摆脱对日本的依赖了。

永无止境，新一轮广告战役

我意识到，问题总是会接踵而来，但是现在任何问题都难以阻止我们的发展势头。为了强化大好形势，我们展开了新一轮的广告攻势，使用了感性的新标语：“永无止境”（There is no fnish line.）。这个想法出自我们新广告代理公司的CEO约翰·布朗（John Brown）。约翰刚在西雅图开了自己的商店，他很年轻、阳光，具有运动员所有积极向上的特点。这些正是我们当时招聘员工的要求。除了约翰逊和我自己，耐克对需要运动的人来说是一个避难所。布朗构思了一场运动和一个能完全体现耐克理念的品牌口号。在他的广告中，一名跑者孤单地站在体育场跑道上，周围都是高大的花旗松树，很显然，这里就是俄勒冈。广告语这样说道：“赢得比赛相对比较简单，而战胜自己却需要不断努力。”

我周围的每个人都觉得这则广告既大胆又新鲜，没有将重点放在产品上，而放在了产品背后的精神上，20世纪70年代从未出现过这样的广告。人们因为这则广告向我祝贺，仿佛我们做出了什么惊天大事。对此，我耸了耸肩，毫不谦虚地说，我根本不相信广告的力量。我想，一个产品能不能在市场上立足，最后还是质量说了算。我根本不相信广告活动会证明我的观点错误或改变我的想法。

当然，我们的广告人员不断反驳我，认为我的观点大错特错。但是我一次次质问他们：“你敢确定地说顾客是因为你们的广告才购买耐克的产品吗？你能用白纸黑字的数字来展示给我看吗？”

一片沉默。

“不，”他们会说，“我们没那么确信”。

“让我对此充满热情有点困难，”我会说，“对吗？”

又是一片沉默。

负债**90%**的日本贸易公司

我经常希望能够有更多的时间打磨和讨论广告的细节，但我们每天面临的危机要比在鞋的图片下印什么标语重要和紧迫得多。1977年第二个季度时，我们的危机是债券持有人，他们突然嚷着要兑现。一直以来，对债券持有人来说变现最好的办法是在市场上公开出售，我们努力向他们解释这样做不是好选择，但是他们根本听不进去。

我又一次找到了查克·鲁宾逊。在第二次世界大战时期，他曾在一艘美军战舰上当海军少校，并立过战功。他修建了沙特阿拉伯首个炼钢厂，还参与过与苏联的粮食贸易谈判。查克比我认识的任何人都了解生意场的冷酷，长期以来我都想得到他的建议。但是在过去几年，查克是国务卿亨利·基辛格手下的二号人物；按照贾卡的说法，他对我来说有点“高不可攀”了。现在，吉米·卡特新当选美国总统后，查克回到了华尔街。我又可以找他咨询了，于是我邀请他来俄勒冈。

我将永远不会忘记查克来我办公室的第一天。我向他简单介绍了过去几年公司的发展情况，感谢他对于日本贸易公司的宝贵建议。然后，我向他展示了我们的财务报表。他草草翻阅了一下，就开始笑了起来，而且根本停不下来。“整体看来，”他说，“你们就是一个负债90%的日本贸易公司！”

“我知道。”

“这样不可能长久的。”他说道。

“呃……我想这就是请你来的原因。”

作为合作的首要事项，我邀请查克加入我们的董事会。令我惊讶的是，他竟然同意了。然后，我向他请教关于上市的看法。

他说上市不是一种选择，而是必须要做的事。他认为我需要解决现金流问题，攻克这个问题，把它打倒在地。否则，我会失去整个公司。他的评估虽然让人害怕，却十分必要。

我第一次把上市当作无法避免的命运，除了接受之外没有别的选择，这个现实让我有点伤心。当然我们一直在坚持赚更多的钱，但是赚钱却从来不会影响我的决定，它对我的影响远不如“恶棍”们。因此，在接下来的会议上我提出了这个想法，并向大家转述了查克说过的话，我不

是想再一次争论这个问题，只想进行一次投票。

海斯支持。

约翰逊反对。

斯特拉瑟也反对。“这会毁掉我们的企业文化。”他一遍又一遍地说道。

伍德尔中立。

有一点我们都一致同意，上市路上没有什么障碍，我们销量惊人、口碑不错，也没惹上什么官司。我们虽然负债，但还周转得开。1977年圣诞季开始时，周围邻居的房子都挂上明亮多彩的灯，我在一次夜跑途中一直在思考：一切都会改变，只是时间问题。

接着，那封信就来了。

2500万，对手的把戏

那是一封不怎么起眼的信，普通的白色信封上面印着回寄的地址：美国海关，华盛顿（特区）。打开信件后，我的手开始抖了起来，里面是一张2500万美元的账单。

我仔细读了一遍又一遍，还是没有弄清楚是怎么回事。我能想到的最合理的解释是，联邦政府声称耐克从三年前开始欠缴关税，而这一切都是由于一种古老的估定关税方法即所谓“美国市价”（American Selling Price）造成的。美国市价是什么东西？我把斯特拉瑟叫到办公室，将这封信塞到他手中。他读完之后就笑了。“这肯定不是真的。”他拽了拽胡子说道。我附和道：“我也这么觉得。”

我们反复传阅这封信，都认为肯定是弄错了。如果这是真的，如果我们真欠政府2500万美元，我们早破产了。如果真是这样，那么所有关于上市的讨论都只是在浪费大把的时间，甚至自1962年以来我们所做的一切都是在浪费时间。账单有付款期限吗？现在就是，截止时间就在现在。

斯特拉瑟回去打了几个电话，第二天又来找我，这一次他没有笑。“信里的事情可能是真的。”他说。

事情的起因非常阴险。我们在美国的竞争者匡威、科迪斯（Keds）及几个小工厂，换句话说，美国鞋业还仅存的企业，都在背后插了一脚。他们在华盛顿展开游说活动，企图减慢我们的发展势头；而他们的游说起作用了，甚至比他们希望的结果要好很多。他们设法让海关官员实施这个美国市价来阻挠我们。美国市价的起源可以追溯到贸易保护时期，它的出现主要是为了促使美国走出经济大萧条；不过，有人认为正是它加重了大萧条。

根据美国市价的相关规定，尼龙鞋的进口关税为该鞋子制作成本的20%，除非在美国国内有竞争对手也生产“类似的鞋”，这种情况下，关税税率将变为竞争对手产品市价的20%。因此，我们所有的竞争对手只要在美国国内生产很少的鞋，然后对外声称是“类似的”，并把价格定得很高、高得离谱，这样就会使我们的进口关税猛涨。

这只是他们玩的一个卑鄙小把戏，他们想办法让我们的进口关税上涨了40%，而且对以前的进口也有追溯效力。海关部门说，过去几年我们一共欠他们2500万美元的进口关税。不管是不是诡计，斯特拉瑟告诉我海关部门是不会开玩笑的。我们欠他们2500万美元，而且他们现在就想要。

我趴在桌子上。几年前，当我和鬼冢公司打官司的时候，我告诉自己，问题出在文化差异上。我经历过第二次世界大战，身上难免留有那时的烙印，所以和曾经的敌人产生争执，一点都不必惊讶。现在我则站在日本人的立场上，与美利坚合众国、与我自己的政府进行斗争。

这是一个我从未想过的冲突，也是内心十分抵触的冲突，却又无法避免。失败就意味着灭亡。政府要求我们支付的2500万美元，差不多是我们预计的1977年一年的销售额。即使我们能够把一年的收益交给他们，我们也无法继续支付高了40%的进口关税。

所以，我们只剩下一条路可以走了。我叹了口气，告诉斯特拉瑟：“我们得拼尽一切进行战斗了。”

我不知道为什么这个危机对我的精神打击比其他危机都要大。我试

着一遍遍告诉自己，我们曾克服过很多困难，这次危机肯定也能平安渡过的。

但是，这次危机与以前的感觉都不一样。

我想和佩妮聊聊这个，但是佩妮说根本不知道我在说什么，我只是小声咕哝，看着某个地方发呆。

我又点点头。“这就是墙竖起来了！”佩妮说，她十分恼怒，又有点担心。我应该曾经对她说过，这是人们准备战斗时的反应，他们会竖起围墙，拉起吊桥，把护城河注满水。

但是我不知道如何竖起围墙。1977年，我失去了说话的能力。伴随自己的不是沉默就是对自己的愤怒。深夜，和斯特拉瑟、海斯、伍德尔或我父亲通完电话后，我看不到一点出路。我只能眼睁睁看到自己辛辛苦苦打造的事业被搞垮。我会把怒气发泄到电话上，不再轻轻挂掉电话，而是把话筒使劲摔了又摔；一次比一次用力，直到摔得粉碎。有好几次，我甚至把电话都敲出油来了。

这么干了三四次后，我注意到电话公司的修理工一直盯着我。他换好电话后，又仔细确认了里面是否有按键声。收拾工具的时候，他非常温柔地对我说：“这样做……实在是……幼稚。”

我点点头。

“你应该像个成年人一样。”他说。

当一名电话维修工都觉得自己有必要教训你时，我告诉自己，也许你的行为可能真的需要改正。那一天，我对自己许下承诺，我发誓从那时起我要学会冥想，深思熟虑，每晚跑20公里，尽我所能使自己不要过分情绪化。

“Swoosh”，值得敬佩的耐克标志

不情绪化和当个好父亲是不同的。我经常自己许诺，我会成为儿子的好父亲，要比我父亲做得更好；这也意味着，我需要给他们明确的认可和更多的关注。不过，1977年年末，依据自己和儿子们待在一起的时

间以及在家时和他们的疏远程度，我给自己打了个很低的分数。如果用严格的数字来表示，我只比我爸爸更称职10%。

至少，我是个更好的养家者，我告诉自己。

至少，我坚持给他们讲睡前故事。

1773年4月，波士顿许多愤怒的殖民者团结起来，共同反抗加重他们喜爱的茶叶的进口关税，马特和特拉维斯偷偷登上波士顿港的三条船，然后把所有的茶都倒进了大海。

孩子们闭上眼睛后，我会偷偷溜出房间，坐到躺椅上，拿起电话。“喂，爸。”“嗯！”“你还好吗？”“我吗？还可以。”

在过去的10年中，这一直是我临睡前的放松方式，是安抚自己灵魂的手段。但是现在，比过去更加重要，我靠这个活着。我渴望得到只能从老爹那里得到的东西，虽然我自己也很难说明白到底是什么。

安心？

肯定？

安慰？

1977年12月9日，突然之间，我得到了上面说的全部东西。毫无疑问，一切都起因于运动。

那个晚上，休斯敦火箭队对阵洛杉矶湖人队。下半场开始时，湖人队后卫诺姆·尼克松（Norm Nixon）错失了一个跳投，休斯敦火箭队来自艾奥瓦州的队员凯文·库内特（Kevin Kunnert）与湖人队的科米特·华盛顿（Kermit Washington）争抢篮板。在争抢过程中，华盛顿把库内特的短裤给扯下来了，库内特用肘部反击。华盛顿接着使劲打了库内特的头。一场打斗开始了。因为休斯敦火箭队的鲁迪·汤姆贾诺维奇（Rudy Tomjanovich）跑过来支援队友，华盛顿转过身使劲一击，打折了汤姆贾诺维奇的鼻子和下巴。汤姆贾诺维奇的脸部骨头都快要被打散架了，他像是中枪一样倒地，巨大的身躯落地时发出令人恐怖的声响，这个声响回荡在洛杉矶体育馆的上方。汤姆贾诺维奇一直躺在那里，一动不动

，身下鲜血一片。

那天晚上和父亲打电话之前，我对此事一无所知。父亲有点上气不接下气，我则很惊讶他竟然会看这场比赛；不过，那一年波特兰的每个人都对篮球很着迷，因为我们的开拓者队正在争夺NBA冠军。父亲并不是因为比赛而喘不过气来。在给我描述了这次打斗之后，他大喊道：“哦，巴克，巴克，这真是我曾见过的最令人难以置信的事。”然后他停顿了很久，接着补充道：“摄像机一直在拉近，你能看得十分清楚汤姆·贾诺维奇鞋上的Swoosh标志！他们一直在对Swoosh拉近镜头。”

父亲话语中有我从没听过的自豪感。当然，汤姆·贾诺维奇被送到了医院抢救，很不幸，他脸部骨头散架了。不过，菲尔·奈特的商标却成为全国关注的焦点。

那一晚，父亲才开始对“Swoosh”这个耐克标志有了更真实的感受。他没有用“骄傲”这个词，而是用了“值得敬佩”。但是挂断电话后，我已经感觉到了他字里行间的自豪感。

我告诉自己，这让一切几乎都是值得的。

几乎……

人生中最艰难的谈判

自从几百双Valiant被一抢而空之后，耐克每年的销量都按几何级数增长。1977年末时，销量有点涨疯了，销售额达到了近7000万美元。所以我和佩妮打算买幢大点的房子。

我们还在和政府进行殊死的斗争，却还要买房子，真是有点奇怪。但是我喜欢将这称作举重若轻。

命运总是青睐勇敢，以及诸如此类的事物。

我还喜欢为了换个环境的说法。

我想，也许这会改变我们的运气。

当然，我们也很舍不得离开原来的老房子，毕竟两个孩子都是在那里迈出了人生第一步。马修非常喜欢那里的游泳池，他玩水的时候看起来非常安静。我还记得佩妮摇着头说：“可以确定，那个孩子永远不会溺水。”

但是两个孩子都长大了，他们都迫切需要更多空间。新房子就很宽敞，它坐落在希尔斯伯勒（Hillsboro），面积有20000平方米，每个房间都很宽敞通风。住进去的第一晚，我们就确定这就是以后的家。我的躺椅上甚至安装了内置的壁龛。

为了纪念我们的新家、我们的新开始，我努力遵守新的时间表。除非出城，我都会尽量参加所有少年篮球比赛、足球比赛以及棒球联赛。我花了整个周末教马修如何挥动球拍，虽然我们俩都不知道为什么花了这么长时间。马修不愿意让后脚保持静止，他不愿意听我讲，总是和我争论。

马修狡辩道：“球能动，为什么我不能动？”

“因为那样的话不容易打中球啊。”

但是这对马修来说从来不是一个充分的理由。

我发现马修不仅很叛逆，还很喜欢和人对着干。他总是不服从权威，觉得权威都有见不得光的地方。只要不按照他的意愿就属于压迫，然后就会引发一场斗争。例如，在足球场上，马修像无政府主义者一样乱踢。与其说他在和对手竞争，还不如说他在对抗规则和战术。假如在转守为攻时，其他队的最佳球员朝他跑来，马修会忘记比赛、忘记球，直接踢向那个孩子的小腿。那个孩子应声倒地，他的父母跑过来，肯定是一片混乱。在马修引起的一次混乱中，我看向他，意识到他和我一样不愿待在这里。他不喜欢足球，或者说，他根本不在意体育运动。他踢球，我看球，同样都是出于义务。

随着时间的推移，马修的行为对他的弟弟有了抑制效应。虽然特拉维斯是个有天赋的运动员，而且很喜欢运动，但是马修让他失去了对运动的兴趣。有一天，年幼的特拉维斯宣布“退役”，他再也不参加任何运动队了。我让他再考虑一下，但是他和马修或许还有我，唯一的相同之处就是倔强的性格。在我人生中的所有谈判中，和我两个儿子的谈判是

最困难的。

1977年新年前夕，我在新房周围挂了一些彩灯，我感觉到我存在的基石发生了深深的裂痕。我的人生和运动相关，我的生意和运动相关，我和父亲之间也靠运动联系着，但是我的两个儿子却不喜欢运动。

这就像所谓的美国市价一样，根本就不公平。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1978

不要在一双鞋子里塞进十二种创新

这款鞋在埃克塞特研发，日本制造，是弗兰克·鲁迪的智慧结晶。它不只是一双鞋，更是一个后现代的艺术品，突出明亮的银色，置入鲁迪研发的气垫，拥有12项不同的产品创新。

斯特拉瑟是我们的五星上将，我时刻准备着追随他进入任何战场，任何枪林弹雨。我们在和鬼冢打官司的时候，他的愤怒让我感到欣慰，并给我支撑，而且他的思想已经成为强大的武器。在这次和联邦政府的斗争中，他毫无疑问又被激怒了。很好，我想道。斯特拉瑟在办公室里跺着脚，像是被惹怒的北欧海盗一样，但是他的跺脚声在我听来却是美妙的音乐。

但是，我们都知道只是愤怒是不够的，只有斯特拉瑟一个人也不够。我们正在与美利坚合众国对峙，我们还需要找一些优秀的人来帮忙。因此，斯特拉瑟找到了一位年轻的波特兰律师，也是他的朋友，名叫理查德·维奇库尔（Richard Werschkul）。

我不记得曾经有人把我介绍给维奇库尔，我也不记得有人请我去见他或雇用他。我只记得突然就认识了他，一下子感觉到了他的存在，就像在你的院子里或头上突然发现了一只大啄木鸟一样。

大体上说，我们都很欢迎维奇库尔，因为他身上有我们喜欢的那种积极活跃的感觉。这是我们一直寻找的专业人才：斯坦福大学本科毕业，现在在俄勒冈大学学习法律。他的性格也非常引人注意，是一个存在感很强的人。维奇库尔的皮肤黝黑，拥有甜蜜的男中音，像得了鼻伤风的达斯·维德（Darth Vader，电影《星球大战》中的人物名）。他给人整体的感觉是很有计划，当然他的计划中并不包括投降或睡觉。

另一方面，他还有点奇怪，虽然我们多少都有点怪，但是维奇库尔有着哈特菲尔德奶奶所说的“一头乱发”。他身上总有点……格格不入。例如，虽然他是土生土长的俄勒冈人，但是他身上总有股奇怪的东海岸气息：穿蓝色运动夹克、粉色T恤，还戴蝴蝶领结。有时候他的口音听起来让人好像想起夏季的纽波特、耶鲁的划船队，以及成排的赛马。但这个奇怪的人对俄勒冈的威拉梅特谷（Willamette Valley）却非常了解。他可以既很聪明又很蠢，而且他可以瞬间改变，一下子变得严肃吓人。

没有比“耐克对抗美国海关”更能让他严肃起来的话题了。

耐克内部有些人担心维奇库尔过于严肃了，怕这会演变成强迫症。我自己感觉还好。只有强迫症患者才适合这个工作，才符合我的要求。有人质疑他的稳定性。但是说到稳定性，我问道，我们之中谁又是稳定的？

另外，斯特拉瑟喜欢维奇库尔，而我相信斯特拉瑟。所以，当斯特拉瑟提议提拔维奇库尔，让他去华盛顿特区的时候，我毫不犹豫就同意了。在那里，他将更接近我们想拉拢的官员。维奇库尔当然也没犹豫。

这些“傻瓜”又开出去**20**万

在我们派维奇库尔去华盛顿的同时，我让海斯去埃克塞特检查工厂的情况，顺便也看看伍德尔和约翰逊相处得怎么样。他此行的目的还有一个，就是购买一个橡胶研磨机（rubber mill）。据说它会帮助我们更好地改进外底和中底的质量。而且，鲍尔曼也需要一台橡胶研磨机来进行试验，我的政策是鲍尔曼的需求至上。如果鲍尔曼需要一架谢尔曼坦克，我也会告诉伍德尔，不用问怎么弄到手，直接打电话给五角大楼。

但是当海斯问伍德尔哪里能找到橡胶研磨机这种小设备时，伍德尔耸了耸肩，说从来没有听说过。伍德尔让海斯向詹彼得罗求助，詹彼得罗对橡胶研磨机了如指掌。几天后，海斯和詹彼得罗一头扎进缅因州未开垦的森林地区，找到了叫作萨柯（Saco）的小镇，那里正在举办一场工业设备的拍卖会。

海斯在拍卖会上没有找到橡胶研磨机，却喜欢上了拍卖场地，这是位于萨柯河中小岛上的一家旧红砖厂。这地方很像斯蒂芬·金（Stephen King）笔下的场景，却没有吓倒海斯；工厂好像会和他说话一样。我想一个迷恋推土机的人也会对一座生锈的工厂产生迷恋。令人惊讶的是，这家工厂恰好也在出售，价格是50万美元。海斯给工厂主出价10万美元，最终他们以20万美元成交。

“恭喜啊！”那天下午海斯和伍德尔给我打电话时说道。

“为啥啊？”

“因为你只比买橡胶研磨机多花了一点点钱，就成为了整家工厂的主人。”他们说道。

“你俩在说什么胡话？”

他俩给我解释了一下，像杰克告诉妈妈魔豆的事情一样，说到价格的时候他俩就含糊其辞，更没提这个工厂需要好几万美元来进行修整。

我能听出来他们都喝醉了，稍后他们在新罕布什尔州的一家打折酒商店停下后，伍德尔有点后悔了，但是海斯还在大喊道：“像这样的价格？是男人就不能不喝一杯！”

我从椅子上站了起来，冲着电话喊道：“你们这俩傻瓜，我需要缅因州萨柯的废弃工厂干什么！”

“仓库，”他们说道，“总有一天，这里会成为埃克塞特工厂的补充。”

我像约翰·麦肯罗一样暴躁地喊道：“你们千万别当真！你们敢！”

“太晚了，我们已经买下了。”

电话挂断的声音。

我坐了下来，甚至没有感到抓狂，因为我太伤心了，根本没力量发狂了。美国联邦政府逼我上缴我根本拿不出的2500万美元，而我的伙伴们却在全国闲逛，开出数万元的支票，连问都不问我一下。突然我冷静了下来，进入半麻木状态。我告诉自己，谁在乎呢？当美国政府的人过来，当他们收回所有的东西，封存、装箱、运走，让他们来苦恼怎么处理缅因州萨柯这家废弃工厂吧。

过了一会，海斯和伍德尔打了回来，说他们只是开玩笑说买下了工厂。“别紧张，瞧把你急的，”他们说道，“但是你得买下这家工厂，你必须买。”

“好吧，”我疲倦地答道，“好吧，只要你们这些傻瓜觉得这样做是最好的。”

高度警惕，我快要精疲力竭了

1979年，我们逐渐走入正轨，销售额达1.4亿美元。更让人欣喜的是，我们的质量也在快速提升。行业内部的人写了很多文章，称赞我们“终于”生产出比阿迪达斯好的鞋。就我看来，这些内行人认识到这一点太晚了。除了早期一些小失误，我们的质量在数年间一直名列前茅，而且我们从未停止过创新（鲁迪的气垫鞋还正在研发中呢）。

除了和美国政府的斗争外，我们当时整体情况很不错。

好像有句话说的那样：除了时刻都在排队等待死亡外，人生还是非常美好的。

另外一个好迹象是，我们的总部在不断扩大。我们那一年又搬家了，在比弗顿我们自有一座面积3700平方米的建筑，那里将成为我们的新总部。我的私人办公室整洁有序，而且非常大，比粉色巴克特酒吧隔壁的第一个总部还要大。

不过，内部看起来总让人感觉有点空荡荡的，室内设计师决定采用

日式极简抽象主义，利用每个人认为是搞笑的元素创造出一种荒诞感。设计师觉得为我的办公桌配个像巨型棒球手套的真皮座椅，一定感觉非常不错。“现在，”她说道，“你可以每天坐在那里，思考关于运动的事情。”

我像个界外球一样坐在手套椅子上，凝视着窗外。那一刻我应该陶醉，尽情享受其中的幽默和讽刺。被高中棒球队开除是我人生中最大的痛苦，而现在我却在一间华丽的新办公室里，坐在巨型棒球手套椅上，管理着一家向专业棒球选手出售“运动产品”的公司。我们没有过分重视已经走了多远，而是更看重我们还需要走多远。我的窗户外面正对着一排美丽的松树，我肯定不会只见树木不见森林。

当时，我无法理解发生了什么，但是现在我知道了。数年来积攒的压力开始爆发了。如果你只能看到问题，你就不会搞清楚这些问题。在这个时候，我需要高度警惕，我快要精疲力竭了。

请一个会计开发一条扎实的服装线

1978年我组织了最后一次的“恶棍”大会，在会上做了一个热情洋溢的演说，想要调动起大家的热情，特别是我自己的。“先生们，”我说道，“我们这一行由白雪公主和七个小矮人组成！明年……终于……其中一个小矮人要穿白雪公主的裤子了！”

怕大家不理解这个比喻，我解释道，阿迪达斯是白雪公主，我大喊道：“我们的时代就要到来了！”

但是首先我们需要开始出售衣服。数字能清晰地揭示现实：阿迪达斯出售的衣服要比鞋子多，服装给了它心理上的优势。服装帮助它吸引更多的运动员签署代言合同。阿迪达斯会指着它的衬衫、裤子和其他装备对运动员说：“看看我们都能给你些什么。”当它和运动装备店坐下谈的时候也会这么说。

而且，如果我们已经解决了与政府的纷争，如果我们想要上市，如果我们仅是一家制鞋公司的话，华尔街不会给我们足够的重视。我们需要多样化，这也就意味着需要开发一条扎实的服装线，也就是说我们需要找个合适的人来负责。“恶棍”会议上，我宣布这个人就是罗恩·尼尔

森（Ron Nelson）。

“为什么是他？”海斯问。

“呃，首先，他是一位注册会计师……”

海斯在头顶上挥了挥手。“刚好是我们需要的，”他说道，“又一个会计。”

他说得很对。我好像总是雇用会计和律师。不过，这并不是因为我对会计和律师有特殊好感，我只是不知道还能从哪些行业寻找人才。我不只一次提醒海斯，没有鞋类学校，也没有鞋类大学让我们可以招聘员工。我们需要雇用有敏锐头脑的人，这是我们的首要考虑；会计和律师至少能证明他们可以掌握某一门复杂的科目，通过了很难的测试。

他们中的大多数人还显示出基本的能力。如果你雇了一个会计，你知道他计算能力还行；如果你雇了一个律师，你知道他语言能力不错。当你雇了一个市场专家或产品开发员，你能知道些什么呢？一无所知。你无法预测他可以做哪些事或不能做哪些事。如果是传统商学院的毕业生呢？首先，他也不愿意从卖鞋开始；其次，他们没有任何经验，所以你需要根据他在面试中的表现来赌一把。不过，我们没有时间在别人身上赌一把了。

而且，作为一名会计，尼尔森非常出色，仅用5年就成了经理，这是一个不可思议的速度。高中毕业时，他是致告别词的毕业生代表（唉，我们不久后才发现他在蒙大拿东部上的高中，他们班只有5个人）。

不好的方面是，他如此迅速地成为一个会计，这使得尼尔森有些太年轻了。让他来掌管像服装这样大的部门，似乎不是太稳妥。不过，我告诉自己，他的年轻并不是一个关键因素，因为服装产品线在开始时是相对比较简单的。毕竟这里面不会牵扯到技术或物理等专业知识。斯特拉瑟有一次俏皮地说道：“这里面不会有气垫短裤。”

在我雇用了尼尔森之后，通过和他的几次会面，我发现他一点时尚感都没有。我越是打量他，从头到脚观察他每个细节，越发现他是我见过的最不会打扮的人，甚至还不如斯特拉瑟。有一天我在停车场看到尼尔森的车都是很丑的褐色。当我把这个发现告诉尼尔森时，他笑了起来

，勇敢地承认他开的每辆车都是这种褐色。

“我也许对尼尔森做出了错误的判断。”我向海斯倾诉。

你需要穿西装、打领带！

虽然我也不是一个穿着时髦的人，但我知道如何搭配一身体面的西装。因为我的公司正在开发一条服装产品线，我现在也开始更加注意自己的穿着以及周围人的穿着。观察之后，我周围人的穿着让我心惊胆颤。银行家、投资人、日商岩井的代表，各式各样我们必须给他们留下好印象的人，都在穿过我们的新大厅；当他们看到斯特拉瑟穿着他的夏威夷衬衫，或者海斯穿着他的挖掘机司机服，他们都三缄其口。有时候，我们的古怪行为会让人觉得好笑。福洛克（Foot Locker）的一位高管曾说过：“我们把你们当作神一样的人物，直到我们看到你们的车。”但更多时候是尴尬，甚至有潜在的破坏作用。所以在1978年感恩节前后，我制定了一项严格的公司着装要求。

大家的反应不是很热烈。“公司这个混蛋。”许多人小声议论道。大家都不大尊重我，大多时候是忽略我。明眼人都可以看出，斯特拉瑟开始穿得更加怪异了。有一天当他穿着宽松的百慕达式短裤，好像要去沙滩遛狗一样，我再也忍不住了。这是在向我抱怨、示威呢。

我在大厅拦下他，把他叫了出去。“你需要穿西装、打领带！”我说道。

“我们又不是要穿西装、打领带上班的公司！”他反击道。

“我们现在是了。”

他从我身边走开了。

接下来几天，斯特拉瑟继续故意穿便装来挑衅我。所以我对他进行罚款。我告诉会计员从他下月的工资单里扣除75美元。

他当然为此大发脾气，并秘密计划着什么。几天后，他和海斯穿着大衣、打着领带来上班，不过却是十分可笑的大衣和领带：格子条纹，带有圆点花纹，全部是人造涤纶……还有粗麻布？他们把这个作为一场

闹剧，也是一种示威，一种不合作主义的姿态。我没有心情教这两个时尚界的甘地穿衣服了。我没有邀请他俩参加下一次的“恶棍”大会。然后我命令他们都回家，什么时候能像个大人一样做事、打扮之后再回来。

“你又被罚款了！”我冲斯特拉瑟大喊。

“你也去死吧！”他也冲我喊道。

就在那时，就在那一刻，我转过身。尼尔森冲我走过来，穿得更糟糕：涤纶喇叭裤、粉色丝绸衬衫。斯特拉瑟和海斯这么穿就算了，但是为什么这个新人也不遵守我的着装要求，而且是在我刚刚雇了他之后？我指着门口，也让他回家了。他的表情从困惑变成了害怕，我意识到他不是在示威，而只是天生不时髦。

我的新服装部门的负责人！

那天我重新坐回到棒球手套椅上，盯着窗户外面看了很久、很久，一直想着运动的事情。

我早知道会发生什么，而且，还真的发生了。

几周后，尼尔森站在我们面前，对首批耐克服装进行正式展示。他的脸上充满骄傲的笑容，有些激动地把所有新衣服都摆在会议桌上：脏兮兮的运动短裤、破旧的T恤、皱巴巴的卫衣。每一件都破得像是被捐赠过或从垃圾箱捡来的一样。尼尔森从一个肮脏的棕纸袋里扯出了每件衣服，不知道的人肯定会以为里面装的是他的午餐。

刚开始，我们都惊呆了，都不知道该说些什么。最后，有人咯咯地笑了起来，可能是斯特拉瑟。然后有人大笑了起来，可能是伍德尔。然后大家都绷不住了，每个人都大笑了起来，笑得来回晃动，从椅子上摔了下去。尼尔森看到后，呆住了，慌忙把衣服又塞回了纸袋。纸袋破了，大家笑得更大声了。我也笑了起来，比任何人都要大声，但我感觉应该随时开始哭泣了。

那天之后不久，我把尼尔森换到了新成立的生产部，在那里他出色的会计天赋帮助他出色地完成了工作。然后，我悄悄把伍德尔派到了服装部。他像往常一样毫无瑕疵地完成了工作，打造了一个获得行业快速

关注和尊重的服装品牌。我问自己，为什么不让伍德尔来做所有的事情呢。

当然，也包括我的工作。也许他可以回到东部，帮我摆脱政府的纠缠。

Tailwind，12种发明都在上面

在所有这些混乱之中，在未来所有的不确定之中，我们需要鼓舞士气。1978年末，我们最终找到了这样一个机会，我们最终推出了Tailwind跑鞋。这款鞋在埃克塞特研发，日本制造，是弗兰克·鲁迪的智慧结晶。它不只是一双鞋，更是一个后现代的艺术品，突出明亮的银色，置入鲁迪研发的气垫，拥有12项不同的创新点。利用引人注目的广告活动，我们对这款鞋进行了铺天盖地的宣传，而且我们在火奴鲁鲁马拉松比赛上搞了首发活动，为的是让更多选手穿这款鞋。

我们为了这次首发来到夏威夷，结果却变成了一次狂欢和对斯特拉瑟的一次彻头彻尾的嘲笑。我把斯特拉瑟从他熟悉的法律部门调到了市场部，让他离开自己的舒适区。我时不时会对我的员工这样做，以防他们丧失动力。Tailwind是斯特拉瑟的首个大项目，所以他觉得自己像点金胜手迈达斯（Midas）一样。“搞定它！”他一直在说。有人嫉妒他，因此认为他老是装腔作势。Tailwind首次亮相大获成功，并迅速成为销售黑马。我们估计10天内这款鞋就可能让华夫运动鞋黯然失色。

各种报道蜂拥而至。顾客们却纷纷把鞋子退回给商店，大批顾客抱怨鞋里的东西老是爆炸，变得四分五裂。对退回的鞋子进行检测后，我们发现了一个致命的设计缺陷。涂着银色油漆的金属碎片与鞋面进行摩擦，会像是微型剃须刀一样，将纤维逐渐切片、撕碎。我们发出了召回通知，对有问题的鞋子进行全额退款，过半数的第一代Tailwind都被扔进了垃圾箱。

一开始提升士气的东西最后却成为打击我们信心的祸首。对此，每个人反应都不相同。海斯开着推土机疯狂地转了一圈又一圈，伍德尔在办公室待的时间更长了，我恍惚地游荡在棒球手套椅和躺椅之间。

最后我们都同意假装这没什么大不了。我们从中得到有价值的教训

，不要把12种发明都塞到一款鞋上。这个技术对鞋的要求很高，对设计团队的要求更高。我们想到，有这样一个荣耀的说法：“回到设计图重新开始”。我们都想起了鲍尔曼毁掉的许多华夫饼机。

接下来的一年，我们都声称小矮人会超过白雪公主。

但是，斯特拉瑟过不去这个坎儿。他开始酗酒，每天很晚才上班。他的穿衣风格现在反而算不上问题了。这可能是他第一次真正意义上的失败。我还一直记得那些沉闷的冬季早晨，他摇摇晃晃地进入我的办公室，告诉我Tailwind的一些近况。我看到了一些苗头，他也逐渐精疲力竭了。

唯一没有因为Tailwind而沮丧的人是鲍尔曼。实际上，这款鞋灾难性的首次亮相让他走出退休以来的颓废消沉。他非常喜欢和我交流，喜欢对我们每一个人说：“早就和你说过。”

《维奇库尔对美国市价之看法第一册》

那一年我们在中国台湾地区和韩国的工厂还在运作，在赫克蒙德怀克（Heck-mondwike）、英格兰和爱尔兰又新开了几家工厂。行业观察员依据我们的新工厂、销售量，认为我们是无法阻挡的。没人认为我们会破产，也没人会想到我们的市场总监正处于消极情绪中无法自拔，或者我们的创始人和总裁会坐在巨型棒球手套椅上，脸拉得很长。

一股精疲力竭的氛围像多米诺骨牌一样在办公室蔓延。当我们都累瘫之前，我们在华盛顿的同事却突然爆发了能量。

维奇库尔已经完成了我们交代的所有事情，他总是硬着头皮和各种政治家打交道。他满怀热情地恳求、游说，为我们的案子辩护，有时候会有点不大理智。日复一日，他在国会大厅跑上跑下，送出免费的耐克鞋（鉴于法律规定国会代表收取超过35美元的礼物时需要进行报告，所以维奇库尔每次都会开出34.99美元的发票）。不过，每个人都会给他同样的答案：“给我一些书面材料，孩子，一些我们可以研究的材料。再给我一个你们案子的分析报告。”

因此，维奇库尔花了数月时间来写分析。在这个过程中，他有些精神错乱了。这个分析本应该是一个总结摘要，却演变成了“耐克帝国衰

亡史”，竟然有几百页之多，甚至比普鲁斯特、托尔斯泰的小说还要长，大部分都很有可读性。它甚至还有一个标题，“铁人”维奇库尔毫不迟疑地将其命名为《维奇库尔对美国市价之看法第一册》（*Werschkul on American Selling Price, Volume I.*）。

当你开始思考时，当你真正地开始思考时，“第一册”这个词会让你心惊胆颤的。

我派斯特拉瑟去东部监控维奇库尔，如果需要的话把他弄进精神病房，只要能让那个孩子平静下来。第一个晚上他俩去了乔治城的一家当地酒吧喝了几轮鸡尾酒，那天深夜时维奇库尔再也没法平静了。他站到桌子上，对着店里的客人发表政治演说。他变得和改革家帕特里克·亨利（Patrick Henry）一样激动。“要么支持耐克，要么把我弄死！”客人们都准备好投票决定谁来弄死他了。斯特拉瑟把维奇库尔从椅子上哄了下来，但是维奇库尔只是刚刚热身。“大家没有发现，”他大声喊道，“自由正在接受审判吗？自由！你们知道希特勒的父亲是个海关检查员吗？”

有利的方面是，我觉得维奇库尔把斯特拉瑟吓呆了。斯特拉瑟回来时仿佛又变成了老样子，他告诉了我维奇库尔的精神状况。

我们都大笑了起来，坏心情慢慢治愈了。他把《维奇库尔对美国市价之看法第一册》的副本递给我。维奇库尔甚至用皮革装订了起来。

我看了下标题：《WASP》。多么完美，多么维奇库尔。

“你会看这个吗？”斯特拉瑟问。

“我会等着电影上映的。”我回答道，然后啪的一声把它扔到桌上。

那个时刻，我知道我需要飞到华盛顿特区，自己来进行这场斗争。除此之外，别无他法。

也许这会治好我的倦怠，我想，也许治好倦怠的最好方法，就是更努力地工作。

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1979
第一家耐克城

收银台前面排起长龙，人们都在嚷着要试穿……连我都得过来搭把手。当我回到父母家的客厅时，我还在想着测量脚码，给客人选择合适的鞋。这就像一个球，一次爆炸，一个告诉我们为什么要干这行的及时提醒。

他在财政部只拥有一间很小的办公室，面积和我妈妈的衣橱差不多大；这里看上去连政府配置的铜灰色桌子都有点放不下，更别提再加把座椅接待偶尔来的访客了。

他指着椅子说，坐下吧。

我坐下了，一脸疑惑地环视四周。一直给我们寄2500万美元账单的人就以这里为老巢？我仔细观察着他，这位官员的目光很锐利。他让我想起了什么生物呢？不是虫子，他要比虫子大；也不是蛇，蛇比他单纯。最后我终于想起来了，他很像约翰逊的宠物章鱼斯特雷奇。我想起了那只章鱼把手足无措的螃蟹拖回巢穴的场景。是的！现在这位官员就是北海巨妖，迷你版的海怪，一个海怪官员。

甩掉这些想法，藏起敌意和恐惧，我在脸上挤出一个假笑，然后试着用友好的语调解释整件事情就是一个巨大的误会，甚至连海怪官员的财务部同事都站在我们这边。我递给他一份文件。“您看一下这个，”我说道，“这上面陈述了美国市价政策不适用于耐克鞋，这个文件就来自

于你们的财务部。”

这个海怪官员接过文件浏览了一下，然后把它还给了我。“这个不适用于海关。”他说道。

不适用？我咬了咬牙。“但是这整个案子纯属子虚乌有，”我说道，“完全是我们的竞争对手玩的一些肮脏小把戏。我们是因为太过成功才遭殃的。”

“我们可不这么认为。”

“‘我们’是什么意思？”

“美国政府。”

这个人竟然是美国政府的代言人，我感觉有点难以置信，但没有表现出来。“我不敢相信美国政府会想要扼杀自由企业，”我说道，“美国政府竟然站在欺骗和诡计的一方。我们自己的美国政府竟然会欺凌俄勒冈一个小小的公司。先生，恕我直言，我曾去过世界很多地方，只见过一些发展中国家的腐败政府这样干过。我曾经见过某些暴徒傲慢而无所顾忌地在生意场上为所欲为。我不相信自己国家的政府也这副德性。”

海怪官员没有说话，只是薄唇在微微颤抖。我立即惊讶地发现这个人莫名地生气了，和周围其他官员一样。当我再次张嘴时，他的不悦开始转化为不安和狂躁。他跳起来，踱来踱去，在桌子后面来回地摇摆。然后他坐下来，又站起来，重复刚才的动作。这不是思想者思考的踱步，而是关在笼子里的动物在释放愤怒。向左三小步，向右扭两下。

然后他又坐了下来。我说了一半他就打断了我。他解释说，他才不管我的说辞、我的想法或什么“公平”和“美国”（他用“瘦骨嶙峋的双手”在空中比划了一下），他只想拿到他自己的钱。他自己的钱？

我交叉双臂抱紧自己。自从这种倦怠开始之后，这个老习惯更加强烈了。回首1979年，我总觉得我当时始终都在努力防止自己四分五裂，防止自己身体里的东西外溢出来。我还想阐述另外一个观点，来反驳海怪官员刚刚说的内容，但是我不觉得自己能说得出来。我害怕自己的四肢可能会胡乱摆动，我可能会大叫起来，可能会用电话打他。我们形成

了奇特的场面：他和他令人抓狂的踱步，我和我狂躁的自我拥抱。

很明显我们陷入了僵局。我得做点什么。所以我开始拍他的马屁。我告诉海怪官员，我理解他的处境，他也是公事公办，而且这份工作十分重要，一点都不简单，每天要征收各种繁杂的费用，还要随时解决人们的抱怨。我环视了一下他的办公间，仿佛带着一丝同情的神色说道：“无论怎样，如果耐克被迫支付了这笔巨款的话，最直接的结果就是，我们会破产。”

“所以呢？”他问。

“所以呢？”我问他。

“是的，所以……什么？奈特先生，我的职责就是把税收起来交给财务部。对我来说，也就只能到这里了，该怎样就怎样。”他说道。

我交叉的手臂抱得更紧了，我必须让自己看起来好像穿着紧身衣一样。

然后我松开了手臂，站起来，小心翼翼地拿起自己的公文包。我告诉海怪官员我不会接受他的决定，我不会放弃的。如果需要的话，我会拜访所有国会议员和参议员，请求他们私下为我们的案子辩护。我突然对维奇库尔产生了强烈的同情，难怪他会精神错乱。你知道希特勒的父亲是个海关检查员吗？

“愿意干嘛就干嘛去，”海怪官员说道，“再会！”

他重新开始忙他的各种文件。接着，他看了一下表，快5点了。工作日快要结束了，离摧毁一个人的生活也不远了。

圣人马克，我们最好的选择

我开始频繁往返于华盛顿和家之间。每个月我都会和政治家、说客、顾问、官员，以及任何可以帮忙的人碰面。我深入到自己完全陌生的政治内幕，并阅读自己能找到的任何关税资料。

我甚至还浏览了《维奇库尔对美国市价之看法第一册》。

一切都没起什么作用。

1979年夏末，维奇库尔帮我和俄勒冈参议员马克·哈特菲尔德（Mark O.Hatfeld）安排了一次会面。哈特菲尔德备受尊重，社会关系也很广，而且是美国参议院拨款委员会的主席。他只要一个电话就可以联络到海怪官员的上司，并让他们取消2500万美元的不合理费用。所以我花了好几天为会议做准备和研究，并与伍德尔还有海斯在一起商讨了好几次。

“我们需要哈特菲尔德站在我们的角度来看待这个事件，”海斯说道，“他总是两边都不得罪，有人叫他‘圣人马克’。他一向不同意滥用权力。他在水门事件中和尼克松对峙过。为了给哥伦比亚的大坝筹措资金，他像老虎一样凶猛地奋斗。”

“听起来他像是我们最好的选择。”伍德尔说道。

“也许是我们最后的选择。”我说道。

我到达华盛顿的那个晚上，维奇库尔和我一起吃了个饭，然后排练了一下。像两个演员对台词一样，我们把哈特菲尔德可能提出的问题都过了一遍。维奇库尔一直在引用《维奇库尔对美国市价之看法第一册》，有时甚至还要引用第二册。“算了吧，”我说道，“我们都想得简单点。”

第二天早上，我们慢慢踏上美国参议院办公大楼前的台阶，看着这座建筑宏伟的外观，看着所有的圆柱和闪闪发光的大理石，看着头顶飘扬的巨大旗帜，我不得不停了下来。我想起了帕特农神庙以及胜利神庙。我自己也知道，这将会是我人生中的重大时刻之一。不论结果如何，在没有拥抱、感激它之前我都不会任其逝去。所以，我盯着柱子，羡慕大理石反射出的太阳光。我久久地站在那里……

“你要过来吗？”维奇库尔问。

当时正值炎热的夏天，我挎着公文包的那只手被汗水湿透了，西装也湿透了。整个人看起来像刚从雨林中跋涉而来一样。我怎么能以这种状态来和参议员会面呢？我怎么和他握手呢？

我怎么才能有条理地思考呢？

我们走进哈特菲尔德的外间办公室，他的一位助手把我们领进了等候室，很大的一个房间。我想起了两个儿子，想起了佩妮，想起了父母，想起了鲍尔曼，想起了格雷尔，想起了普雷方丹，想起了北见，想起了詹姆斯法官。

“参议员现在要和你见面。”助手说道。

她把我们领进一间宽敞凉爽的办公室。哈特菲尔德从桌后走过来，作为俄勒冈老乡，热情地欢迎了我们。他领我们去窗边会客区，等我们全都入座后，哈特菲尔德微笑了一下。维奇库尔也回以微笑。我告诉哈特菲尔德我和他是远房亲戚，我的母亲是他的三侄女。接着，我们聊了会儿罗斯堡。

空调不断发出飒飒的声响，我们都清了清嗓子。“呃，议员先生，”我说道，“我们今天来见你的原因是……”

他抬手打断了我。“我知道你们的所有情况。我的助手已经读了《维奇库尔对美国市价之看法第一册》，然后大体和我说了一下。我要怎么帮助你们呢？”

我停了下来，一脸震惊，我转向维奇库尔，发现他的脸也和他的粉色领结一个颜色了。我们花了很多时间来排练这次谈判，准备说服哈特菲尔德站在我们这一边，我们并没有准备好迎接成功。我们互相靠近，小声讨论着哈特菲尔德可能帮忙的几种不同方式。维奇库尔认为哈特菲尔德应该给美国政府或海关领导写封信，我想让他打电话。我俩无法达成一致，开始争论起来，空调好像在嘲笑我们一样。最后，我叫停了维奇库尔，也停止了空调的嘲笑。我对哈特菲尔德说：“议员先生，我们今天没有想到您会如此乐于助人，而实际上，我们也不清楚自己想要什么，我们会再来找您的。”

我头也不回地走了出去，根本没管维奇库尔是否跟了上来。

明天可能就化为泡影

我连忙坐飞机回家去出席两个重大事件。在波特兰市区我们新开了

一家1000多平方米的零售店，这立即吸引了大批顾客。收银台前面排起长龙，人们都在嚷着要试穿……连我都得过去搭把手。当我回到父母家的客厅时，我还在想着测量脚码，给客人选择合适的鞋。这就像一个进球，一次爆炸，一次告诉我们为什么要干这行的及时提醒。

然后我们又换总部了，我们需要更多的空间，于是找到了一幢4200平方米、设施齐全的大楼，其中有蒸汽房、图书馆、健身房和数不过来的会议室。签完租赁合同后，我想起与伍德尔一起出去兜风的那些晚上。我摇了摇头，自己并没有什么胜利的感觉。“这一切明天可能就会化为泡影。”我自言自语道。

不可否认的是，我们已经做得很大。像哈特菲尔德奶奶说的那样，为了防止滋生骄傲自大的情绪，我们坚持按照一直以来的方式继续前进。星期天，所有的300名员工都来到公司，他们把自己的东西装上自己的车。我们为大家订了比萨和啤酒。有一些仓库的员工把那些沉重的办公设备装进货车里，然后我们所有人一起像游行一样慢慢上路。

我告诉仓库管理人员不用把我的棒球手套形状的椅子带上。

1979年，我飞去华盛顿，与海怪官员进行第二次会面。这一次，他没有烦躁不安。哈特菲尔德已经和他联系了。俄勒冈另外一位参议员鲍勃·帕克伍德（Bob　Packwood）是美国参议院金融委员会的主席，他已经对财政部监督机制进行了检讨。“我很不舒服……也很累，”海怪官员用他的一根触手指着我说道，“因为受到了你那些身居高位的朋友的指责。”

“啊，抱歉，”我说道，“肯定不会好受的。但是你会一直听到他们的指责直到这件事情解决。”

“你有没有意识到，”他不屑地说，“我根本不需要这份工作？你知道我妻子很有钱吗？我根本不需要工作，你知道吗？”

“对你来说很不错啊，还有她。”我想，你越早退休越好。

但是海怪官员绝不会退休。在未来的几年中，经历了共和党和民主党的交替执政，他依然坚守在岗位上，屹立不倒，就像死亡和赋税一样。事实上，也许在遥远未来的某一天，他会成为官僚中的小集团成员，

这些人将为派遣联邦执法人员进攻韦科（Waco）的化工厂开出灾难性的绿灯。[17]

中国专家张大卫

海怪官员感到慌张之后，我暂时能够把我的注意力转向其他威胁：生产。日本也因为相同的原因而陷入困境：浮动的汇率，不断上涨的劳动力成本，政府的不稳定性。这些因素也开始影响到了亚洲其他地区。又到了寻找新工厂、新地区的时候了，这一次我们想到了中国大陆。

问题不在于如何进入中国大陆。一家制鞋公司尝试进入后，其他公司最后都会快速跟进。问题是怎么抢先进入，第一个进入的公司将会得到持续数十年的竞争优势，这些优势包括利用中国大陆的制造业，开拓其市场，以及与中国大陆各级政府构建良好关系。多么好的一条妙计。在刚开始讨论中国大陆的会议中，我经常会说：10亿人，20亿只脚。

在我们团队中有一位非常诚恳的专家，他就是查克。除了曾经与美国前国务卿亨利·基辛格一起工作过之外，他还是艾伦集团（Allen Group）的董事会成员。该集团是专门针对中国市场成立的汽车配件制造商，其CEO是沃尔特·基辛格（Walter Kissinger，亨利·基辛格的兄弟）。查克告诉我们，艾伦集团经过对中国大陆的详尽调查后，发现一位令人印象深刻的中国通，名叫张大卫（David Chang）。查克了解中国大陆，也认识了解中国大陆的人，但是没有人比张大卫更了解中国大陆。

“这么说吧，”查克说道，“当沃尔特·基辛格想要进军中国而无法做到的时候，他没有打电话给亨利·基辛格，而是打给了张大卫。”

我连忙抓起了电话。

张大卫刚来耐克时并不顺利。对于刚认识他的人来说，他有点太学生气了。我以前觉得维奇库尔有点学生气，直到我遇到了张大卫。蓝色运动上衣、金色纽扣、非常古板的条纹衬衫、军团条纹领带，他可以毫不费力地把这些穿在身上，并且一点也不觉得难堪。他是品牌拉夫·劳伦（Ralph Lauren）和罗兰·爱思（Laura Ashley）的私生子，非常喜欢印花。

我领着张大卫参观办公室，把他介绍给每个人，他在说错话方面展

现出了非常惊人的天赋。他看到150公斤重的海斯和145公斤重的斯特拉瑟，以及我们重达159公斤的新财务总监吉姆·曼斯（Jim　Manns）后，开玩笑地说道：“半吨重的高管层。”

“运动公司有这么多有分量的人？”他说。

没有人因此而笑。“也许你该继续参观了。”我告诉他，催促他赶紧往前走。

我们走到大厅的时候碰到了伍德尔，我刚把他从东海岸叫了回来。张大卫向下伸出手，与伍德尔握了握手。“滑雪事故？”他说道。

“什么？”伍德尔问。

“你什么时候从那把椅子上下来？”张大卫问。

“永远不会下来，你个蠢蛋。”

我叹了口气。“好了，”我告诉张大卫，“我们哪儿也别去了，直接上楼吧。”

SHOE DOG

A MEMOIR BY THE CREATOR OF *NIKE*

1980
上市

我们想和所有大企业一样，想要创造，想要奉献，我们敢于把这些大声说出来。只是活着还不够，你还要帮助其他人活得更加充实，如果这算生意的话，那么，请叫我生意人。

我们齐聚在会议室，张大卫做了个简单的自我介绍。他出生于上海，在富有家庭中长大；他祖父曾是中国北方第三大豆酱生产商，他父亲则在中国外交部任过职。当张大卫十几岁的时候，他们一家移居美国洛杉矶，在那里张大卫进入了好莱坞高级中学读书。他一直以为自己会回到中国，他的父母也是这么想的。他们和中国的亲戚朋友一直保持着密切联系，他母亲则与宋庆龄女士关系很好。

后来，张大卫考入普林斯顿大学学习建筑，并搬到了纽约。他在一家不错的建筑公司找了一份工作，主要致力于莱维敦项目（Levittown Project）。接着，他成立了自己的公司。他挣了不少钱，事业也蒸蒸日上，就是感觉有点无聊麻木。他没有获得任何乐趣，没有感觉到真正的成就感。

有一天，一位普林斯顿大学的朋友向他抱怨没法办理去上海的签证。张大卫帮助这位朋友取得了签证，并且帮他搞定了几个商务合同。他发现自己很享受这个过程，作为一个使者，一个中间人，他更好地利用了自己的时间和天分。

即使有张大卫帮忙，事情也没那么简单。他还是警告我们，进军中国大陆十分困难，过程相当费劲。“你不能只是简单地申请出访中国的许可，”他说道，“你得正式请求中国大陆政府发出邀请。这一点官方并没有讲明。”

我闭上眼睛想象了一个画面，在世界的另一边，一个中国版本的海怪官员。

我还想起了很多美国退役军人，他们在我24岁的时候曾给我解释过日本的商业。我听从了他们的建议，并且一直不折不扣地遵守，从未后悔过。因此，在张大卫的指导下，我们做了一个书面陈述。

这份陈述很长，几乎堪比《维奇库尔对美国市价之看法第一册》。我们同样把它装订好。

我们经常会互相提问：“有人真的会读这个吗？”

“好吧，”我们说道，“这是按照张大卫的要求做的。”

我们把陈述寄往北京，心里没抱多大希望。

“one line”，我们使出了大招

1980年第一次“恶棍”大会时，我宣布虽然我们在与美国联邦政府的斗争中逐渐占了上风，但是如果我们不干点大事、耍点心机的话，这个纷争将永远纠缠着我们。“我已经提出了许多想法，”我说道，“而且我认为我们需要做的是自创一个美国市价。”

“恶棍”们都笑了起来。

然后他们停了下来，互相看着对方。

我们接下来整个周末都在从各个角度考虑，这有可能吗？不，根本没可能。我们可以吗？没门。但……也许呢？

我们决定试一下。我们推出了一款新鞋，一款尼龙鞋面的跑鞋，起名为“one line”。这款鞋是种名牌仿制鞋，价格非常便宜，商标也很简单

，是我们在海斯的旧工厂生产的。我们定价很低，只超过成本价一点。现在海关官员将会使用这个“竞争对手”的鞋作为估定我们进口税的参考点。

这只是一次佯攻，只是为了吸引他们的注意力，然后我们使出左勾拳。我们拍了一个电视广告，讲述俄勒冈一家小公司反抗邪恶大政府的故事。广告开始时，一位运动员独自在路上跑步，一个深沉的声音正在赞美“爱国，自由，美国方式”，接下来的一句则是“反抗暴政”，这立刻使观众热血沸腾起来。

接着，我们使出重拳。1980年2月，我们向纽约南部地区的美国地区法院提起了2500万美元的反垄断诉讼，控诉我们的竞争对手联合橡胶公司利用一些阴险的商业行为，企图将我们打垮。

做完这一切，我们按兵不动。我们知道不会花很长时间，实际上也真没等多长时间。海怪官员精神崩溃了，他威胁说要动用核武器；不知道他是什么意思，不过这都没关系了。他也没关系了，但他的老板、他老板的老板都不想再继续这起纠纷了。我们的竞争对手和他们在政府中的共犯，都认识到他们低估了我们的意志。

很快，他们提出了和解协商。

A股和**B**股，问题的答案

每天从早到晚，我们的律师们都会打电话通报进展。在某个政府办公室、某家蓝筹股公司、某间东海岸的会议室，他们与另一方见面。律师们会告诉我不断变化的最新和解成果，我通常会立即否决。

某一天，律师们告诉我，可以毫不费力解决整个事件，不用打官司，只需要2000万美元。

“绝不可能！”我说道。

又过了几天，他们打电话说我们可以花1500万美元进行和解。

“别搞笑了！”我说道。

随着金额的逐渐减少，我和海斯、斯特拉瑟及我父亲都有过很多次激烈的讨论。他们想要我和解，从而彻底结束这一切。“你的理想金额是多少？”他们问。“一分都不花。”我会这样答道。

我一分都不想付，给他们一分钱都意味着不公平。

但是，贾卡、豪泽和查克，都在为这个案子做说客。他们解释说政府需要挽回点面子，政府也不可能空手从这场纷争中撤出。当谈判接近尾声的时候，我和查克单独见了一次面。他提醒我，在这场纷争结束之后我们才能考虑上市；如果我们不上市，我还是会面临失去一切的风险。

我开始变得暴躁起来。我抱怨命运不公，我谈到了自己的坚持。我说自己可能并不想上市，永远都不想。我又开始害怕上市会改变耐克、毁掉它，或使它落到别人的手中。打个比方说，如果一切都将取决于股东投票或公司掠夺者的需求，俄勒冈田径文化会如何发展呢？我们曾经和一小拨债券持有人进行过此类尝试。按比例放大，让数千个股东参与进来，情况将会比现在糟一千倍。我尤其无法忍受一个巨头购买我们的股票，他将会成为董事会的霸王。“我不想失去控制权，”我对查克说，“这是我最大的担心。”

“呃……也许有一种上市的方法可以让你不用失去控制权。”他说道。

“什么方法？”

“你可以发行两种股票：A股和B股。公众只能购买B股，这种股票每股只能投一票。创始人、核心管理层以及可兑换债券持有人将会获得A股，这种股票赋予他们任命董事会四分之三席位的权力。也就是说，你筹措了巨额资金，推动了公司发展而仍能确保你可以控制整个公司。”

我看着他，震惊得说不出话来：“真可以做到吗？”

“非常困难。但《纽约时报》《华盛顿邮报》及其他几家公司都做到了，我想你也应该可以做到。”

也许这不是顿悟或见性，但让我茅塞顿开。灵光一闪，我发现了过去几年里一直在寻找的突破口。“查克，”我说道，“这听起来像是解决问题的方法。”

在紧接的那次“恶棍”大会上，我解释了A股和B股的概念，所有人都和我的反应一样，问题终于可以解决了。但是我警告他们：无论这是不是解决办法，我们都需要立即采取行动，彻底解决我们的现金流问题，因为突破瓶颈的窗户正在关闭。我能看到即将到来的大衰退。市场只留给我们6个月，最多一年的时间，如果我们错过这个时间再上市，市场给予我们的将远低于我们的自身价值。

我请大家举手表决。上市……都同意？

大家意见都一致。

只要我们摆平与竞争对手及美国联邦政府长时间的冷战，就会立即提出上市申请。

900万，“冷战”结束

正值迎春花开放之时，我们的律师和政府官员最终以900万美元达成了和解。虽然金额还是挺高，但是所有人都让我付这笔钱。接受这个结果吧，他们一直在劝我。我盯着窗外看了整整一个小时，一直在沉思。尽管盛开的花朵以及日历上的日期都表明春天来了，但那一天乌云压顶，天色像洗碗水一样浑浊，风也凉飕飕的。

我叹了口气，抓起电话，打给维奇库尔，他当时已成为我们的首席谈判官。“就这么办吧。”

我让卡萝尔·菲尔茨把支票开出来。她拿过来让我签字。我们互相看着，显然我们都想起了以前那张无法兑现的100万美元支票。现在我要开出的这张900万美元的支票，再没有银行会拒绝兑现它了。我看着签名栏。“900万美元。”我小声说道。我还依然记得我把1960年装有赛车胎和双凸轮轴的名爵车卖了1100美元，那就好像发生在昨天一样。回忆这些艰苦岁月，总能让我更脚踏实地。

1962年的疯狂想法

夏初的时候，我们收到了回信。中国大陆政府欣然邀请我们去参观……

我花了一周时间决定去中国大陆的人选。那必须是一支精英团队，所以我坐在座位上，把黄色便签本放到膝头，先列出一排名字，再一个个排除，然后再列新的。

张大卫，当然要去。

斯特拉瑟，毫无疑问。

海斯，还用说吗。

我通知每个参加这次出访的人，让他们都准备好文件、护照和其他用品。然后，临走前我花了好几天时间领着他们恶补中国历史：义和团运动、长城、鸦片战争、明朝、孔子、毛主席……

真可恨！就好像我是唯一的学生一样，我为旅行团的每个成员都制订了一个教学大纲。

1980年7月，我们登上了飞机。北京，我们来了。不过，首先要去东京。我觉得沿途在日本逗留一下是个不错的主意，只需办理转机手续。日本市场的销量又开始增长了。而且，先去日本也有利于大家在进入中国大陆前有一个缓冲，因为去中国大陆对于我们所有人来说都是一个挑战。佩妮和戈尔曼让我学到了很多，事情要一步一步来。

12个小时后，我独自漫步在东京街头，思绪回到了1962年，回到了我的那个疯狂想法。现在我又回来了，即将把这个想法带入一个巨大的新市场。我想到了马可·波罗，想到了孔子。不过，我也想到了自己这几年看过的所有比赛：足球、篮球、棒球。一个球队在最后几秒或一局中绝对领先，只是稍微松了口气或过分绷紧神经，就可能导致最终输掉比赛。

我告诉自己不要再回想过去了，要把注意力放在未来。

我们在日本吃了几顿美味的日本料理，拜访了几位老朋友。经过两三天的短暂休整，我们准备好出发了。去往北京的航班将在第二天早上

起飞。

我们一起在银座吃了最后一顿饭，喝了好几杯鸡尾酒，每个人都早早上床睡觉了。我洗完热水澡，给家里打了个电话，然后躺到了床上。几个小时后，一阵疯狂的敲门声把我吵醒了，我看了下床头的闹钟，才凌晨两点。“谁啊？”

“张大卫，让我进来！”

我走到门口，发现张大卫看起来很不正常：衣着凌乱，苦恼不堪，条纹领带斜斜地挂在脖子上。“海斯说不去了！”他说道。

“你什么意思？”

“他在楼下酒吧里，他说他做不到，他没办法登上那架飞机。”

“为什么？”

“他好像恐慌症发作了。”

“没错，他是患有恐慌症。”

“哪一种恐慌症？”

“他患有……所有的恐慌症。”

我穿好衣服，走到楼下酒吧。然后我想起了我们将要面对的是谁。“回去睡觉吧，”我告诉张大卫，“海斯明天会准时出现的。”

“但是……”

“他会出现的。”

第二天早上，海斯两眼无神，脸色苍白得吓人，不过，还是来到了大厅里。

当然，为应对恐慌症复发，他装了足够的“药物”。几个小时后，穿过北京海关，我听到后面传来一阵骚动声。房间空荡荡的，用胶合板隔

成了很多间。在一个隔间的另一边，有很多机场工作人员正在大喊。我绕过隔间，看到两名工作人员非常生气地指着海斯和他打开的行李箱。

我走了过去，斯特拉瑟和张大卫也走了过去。海斯巨大的内裤上面躺着12升伏特加。

很长一段时间大家都没有说话，然后海斯叹了口气。

“那是为我自己准备的，”他说道，“你们的自己想办法。”

在中国大陆做生意的首家美国鞋商

接下来的12天，我们在接待人员的陪伴下游览了中国各地。他们带我们去了天安门广场，我们在毛主席纪念堂停留了很长时间。毛主席在4年前已经去世了。他们还带我们去了故宫、十三陵。我们被深深地吸引了，都非常好奇。接待人员都被我们一连串的问题弄得不舒服了。

在某次停留时，我环视四周，发现有好几百个人都穿着中山装和不结实的黑鞋。这些鞋好像是由建筑用纸制成的。不过，还有些孩子穿着帆布运动鞋，这给了我希望。

当然，我们最想看的是工厂。接待人员不大情愿地同意了。他们带我们坐火车去了离北京很远的乡镇，在那里我们看到了许多大型的工业综合设施，就像是工厂都市一样，一个比一个落后。这些工厂破旧不堪、锈迹斑斑，相比而言，海斯买下的萨柯旧工厂看起来简直就像艺术品了。

最重要的是，这些工厂非常脏。鞋子会从生产流水线上滚下来，沾上污渍，而且是大片的污渍，没有任何预防措施。工厂根本没有整洁的总体感觉，也没有真正的质量监控。当我们指出一只有瑕疵的鞋子，管理工厂的官员们会耸耸肩说道：“照样能穿。”

他们从来不关心所谓的美学。中国人不知道为什么尼龙或帆布在一双鞋中非得左右脚完全相同。在这里，左脚浅蓝、右脚深蓝是很常见的。

我们见到了很多工厂的管理者、当地官员和各种各样的高官。我们

受到了多次款待、宴请、质疑和议论，总体来说，他们热烈欢迎我们的到来。我们吃了好几公斤的海胆和烤鸭，在很多站我们甚至吃到了松花蛋。我可以品尝出这几千年的每处沧桑。[18]

当然，我们还喝了很多茅台酒。去过几次台湾之后，我的酒量大了不少，我的肝也逐渐适应起来。不过，我还是没有想到海斯竟然会这么喜欢茅台酒。每喝一口，他都会舔一下嘴唇，再要一些。

访问快结束时，我们坐了19个小时火车去了上海。我们没有坐飞机，因为我坚持要坐火车。我想感受一下乡村。过了不到一个小时，大家就都开始抱怨了，因为气候非常炎热潮湿，火车上又没装空调。

我们的车厢角落里有个旧风扇，不过连周围的尘土都吹不起来。为了凉快，中国乘客习惯性地脱到只剩下内裤，海斯和斯特拉瑟觉得他们也可以入乡随俗。如果我能活到200岁，我都不会忘记这两个庞然大物穿着他们的T恤和内裤在火车上走来走去，估计那天火车上的中国乘客也不会忘记的。

在离开中国大陆之前，我们在上海还有一两件事要办。第一件是与中国田径协会确定一份合同，这也意味着与体育管理部门签订合同。与在西方世界，与每个运动员各自签合同不一样，中国的体育管理部门会为所有运动员签订代言合同。因此，我们前往上海的一所旧学校。那里有一间教室里面摆放着75年的老家具，墙上还挂着一幅巨大的毛主席画像，斯特拉瑟和我在此见到了部委代表。刚开始几分钟，中国田径协会的代表先讲了讲社会主义的好处，并一直说中国愿意和“思维相似”的人做生意。斯特拉瑟和我对视了一下，思维相似，什么意思？这个代表向前探着身，用低沉的声音问道：“你打算赞助多少？”这让我突然觉得他是中国版的城市代理利·斯坦伯格（Leigh Steinberg，20世纪90年代著名体育代理人）。

用了不到两个小时，我们就谈成了。在4年后的洛杉矶，中国田径队首次穿着美国的鞋和热身服走进了奥林匹克运动场。

更准确地说是耐克的鞋和热身服。

我们最后与中国对外贸易部相关人员会面。和前面几次会面一样，开始之前先有好几轮的长篇演说，主要是官员来演讲。在第一轮的时候

，海斯就烦了；第三轮的时候，他都想自杀了。他开始玩弄涤纶白色衬衫前面的线头，并拿出了打火机。当外贸部副部长称赞我们是值得信任的合作伙伴时，突然停了下来，显然，副部长看到海斯已经开始往身上点火了。海斯用手拍打火焰，想要熄灭它。这破坏了会场的气氛，也打断了演说者的喋喋不休。

这都不重要。在登上飞机回家之前，我已经和两家中国大陆的工厂签了合同，正式成为过去25年内能在中国大陆合法做生意的首家美国鞋商。

把这个叫作“生意”好像也不对。所有忙碌的日子和无眠的夜晚，所有伟大的成功和绝望的挣扎，好像无法用这个平淡无奇的词语“生意”来概括。我们实际做的要远远超出这个范畴。每当新一天到来时，都会有50个新问题出现在我们面前，50个艰难的决定需要我们立即做出。我们都十分清楚，一次轻率的举动、一个错误的决定都会让我们走到尽头。容许犯错误的余地从来都是越来越小，但利益却从来都是在慢慢增加。我们都坚信这里的“利益”不仅仅是“金钱”。从某种角度上看，我觉得生意就是最大程度地追求收益、周期和结果；而对我们来说，生意就像人类制造血液。没错，人类的身体需要血液，需要生产红细胞、白细胞和血小板，并流畅地及时平均分配到合适的地方。但是人类身体的日常工作并不是人类的使命，它只是一个生存的基本过程，而人总是努力超越这个基本过程从而实现更高的目标。20世纪70年代的某一时刻，我也是这样做的。我重新定义了胜利，对我原来认为“获胜就是不输，就是活着”的看法进行了扩展。原来的看法已经不足以支撑我或我的公司。我们想和所有大企业一样，想要创造，想要奉献，我们敢于把这些大声说出来。当你创造了某项事物；当你改进了某样东西；当你传递了某种思想；当你为陌生人的生活增添了一些新事物或服务，让他们更加开心、健康、安全和满意；当你干净利落地按照理所应当的方式解决上述问题，而其他人做不到，你就会更多地参与到宏伟的人类大舞台上。只是活着还不够，你还要帮助其他人活得更加充实，如果这算生意的话，那么，请叫我生意人。

也许这个想法会不断加深对我的影响。

我自己占有**46%**

没有时间打开行李，没有时间调节从中国大陆回来后的巨大时差。当我们回到俄勒冈时，上市的准备工作正在热火朝天地开展中。我需要做出很多重要的选择，特别是谁来负责新股承销。

新股发行并不是都会成功。相反，如果承销不利或不当，公司就会粉身碎骨，所以说这是我们目前要做的一个关键决定。查克曾经在库恩·勒布集团（Kuhn, Loeb）工作过，现在依然和那边的人保持密切联系，他觉得库恩·勒布集团是最适合的。我们面谈了几家公司，但最后还是决定听从查克的直觉。目前为止，他对我们的指引还没有出过错。

接下来，我们需要编写招股说明书。草稿整整改了50次，招股说明书的形式和内容才符合我们的要求。

最终，那年夏天结束的时候，我们已经把所有纸质文件都上交给了美国证券交易委员会。9月初，我们做出了正式声明。耐克将发行2000万股的A股和3000万股的B股。我们告诉公众，耐克股票的发行价格将是每股18～22美元，具体还有待商榷。

在合计发行的5000万股中，将近3000万股将留作储备，大约有2000万B股将向公众出售。在剩下约1700万A股中，原始股东或内部人士，包括我、鲍尔曼、债券持有人以及“恶棍”大会上的其他人，将占有56%。

我自己占有46%。我们都一致同意这个份额，因为不管发生什么，公司都需要一个人来管理，用坚定可靠的声音与其他公司交涉。这个过程中不存在拉帮结伙、内讧或操纵的问题。虽然在外部人士看来，股票的分配可能有点不成比例、不均衡、不公平；但对“恶棍”们来说，这却是非常有必要的。因此，从来没有人对此提出反对或抱怨。

盛大路演

我们开始上路了。正式发行股票的前一阶段，我们开始了一系列路演，向潜在投资者推销我们的产品、公司、品牌以及我们自己。从中国大陆回来后，我们都不想再出远门，却又没有办法。我们必须举行华尔街口中的“盛大演示”（dog-and-pong show）。一周内要去12个城市。

第一站，曼哈顿。我们与一屋子挑剔的银行家举行午餐会议，他们

代表着成百上千的潜在投资者。海斯先站起来，说了些开场的话。他简单地总结了一下数据，冷静而富有说服力。约翰逊紧接着站起来，开始谈论鞋子本身，以及是什么让它们与众不同、让它们变得如此富有创造力。他表现得棒极了。

最后，我来结尾。我谈到了公司的发展历史、灵魂和精神。我有一张写有提示词的卡片，但是我一次都没看。我非常确定自己要说什么。尽管我不确定是否能在一屋子陌生人面前介绍清楚自己，但是介绍起耐克来我却毫不费劲。

我先从鲍尔曼开始，我谈到了在俄勒冈大学为他跑步，然后在我二十几岁的时候和他建立了合作伙伴关系。我谈到了他的头脑，他的勇敢，他设计的神奇华夫鞋。我还提到了他的陷阱邮箱，这是一个非常好玩的故事，每次都能把人逗乐。而且这里面有个要点：我想要这些纽约客知道，虽然我们从俄勒冈起家，但也不容小觑。

懦夫从不启程，弱者死于路中，只剩我们前行。先生们，女士们！是我们。

第一个晚上，我们在曼哈顿中城一场正式晚宴上做了同样的介绍，听众比银行家要多一倍。晚宴前提供了鸡尾酒，海斯有点喝多了。这一次当他起来演讲时，他决定即兴表演，自由发挥。“我已经和这些人相处了很长时间，”他大笑着说道，“这家公司的核心，你们可能知道是谁。我在这里告诉你们，哈哈，他们都是长期没人雇用的人。”

一阵干咳。

后面有人在清喉咙。

周围只有蟋蟀的叫声，然后蟋蟀也不叫了。

后面某个地方有人像傻瓜似的笑了起来。直到今天，我还觉得这个人就是约翰逊。

对于这些听众来说，钱不是可以用来搞笑的东西，如此大规模的上市发行并不适合开玩笑。我叹了口气，看了一下我的提词卡。即便海斯开着推土机穿过这个房间，情况都要比现在更好。那天晚上过后，我把

海斯叫到一边，告诉他最好什么都别说了。约翰逊和我来负责正式的演示，但我们还需要他来负责问答环节。

海斯看着我，眼睛眨了一下。他明白了我的意思。“我还以为你会让我回家呢！”他说道。“不会的，”我说，“我们需要你参与进来。”

我们接着去了芝加哥、达拉斯、休斯敦、旧金山、洛杉矶和西雅图。每增加一站，我们就更加疲惫，感觉累得快要哭了，特别是约翰逊和我。一种奇怪的多愁善感慢慢向我们袭来，在飞机上、旅馆酒吧里，我们都在讨论年轻时候的事情。约翰逊曾寄出过数不尽的信件，请我回些鼓励的话语，而我始终都没回应。我们谈到了耐克这个名字出现在约翰逊的梦里。我们谈到了他的章鱼、詹彼得罗、万宝路男人以及我拉着他穿梭于各个国家的那些时光。我们还谈到了约翰逊当时差点被埃克塞特的员工给弄死，因为他们的支票被拒绝兑现。“经过这一切，”某一天赶向下场会议时，约翰逊坐在林肯城市轿车的后座上说道，“现在我们是在华尔街广受赞誉的人了。”

我看着约翰逊，一切都变了，但是他没有。他把手伸进包里，掏出一本书，开始看了起来。

直到感恩节之前，路演才告一段落。我模糊地记得火鸡、蔓越莓，还有陪在我身边的家人。我模糊地记得那天是某件事的纪念日，我第一次坐飞机去日本就是在1962年的感恩节。

吃饭的时候，父亲对于公司上市提出了成百上千的问题。母亲却没有任何的疑问。她说自从买了一双7美元的Limber Up鞋之后，她就一直觉得公司上市是必然的。父母很理解我，也很能感同身受，他们向我表示祝贺。但是我很快就让他们安静了下来，求他们不要高兴得过早。游戏还在继续，比赛还在进行中。

我们选定在1980年12月2日正式发行上市，最后一个障碍就是协商股票发行价格。

上市前一天晚上，海斯来到我办公室。“库恩·勒布集团建议将价格定为20美元每股。”他说道。

“太低了，”我说道，“感觉有点侮辱人。”

“但是也不可能太高，”他警告道，“我们需要把这个该死的东西卖出去。”

整个过程令人十分抓狂，因为非常不严密，没有一个准确的数字，问题只是跟看法、感觉和销售有关。销售是我过去18年里一直在做的事情，我已经感到厌倦了。我不想再卖东西了。我们的股票每股价格22美元，这就是那个数字，我们值得这个数字。我们有资格处于价格区间的顶端。一家叫作苹果的公司也要在同一周上市，每股卖22美元。我们的每股价值和他们一样，我告诉海斯。如果华尔街那帮人不这样认为的话，我随时准备撒手不干。

我盯着海斯。我知道他正在思考。我们又一次面临这种情况：先付给日商岩井。

每股**22**美元，就是这个数字

第二天早上，海斯和我开车去律师事务所。一位职员把我们领进了高级合伙人的办公室。律师助手拨通了纽约库恩·勒布集团的电话，在按下了免提键后，他把电话放在了核桃木大桌子上。海斯和我盯着话筒。空洞的声音在房间里响起。其中一个声音逐渐变大且清晰起来。“先生们……早上好。”

“早上好！”我们也回道。

这个大一点的声音首先给我们仔细解释了库恩·勒布集团采用这个股票价格的原因。完全是胡说八道。同时，这个声音还说道，我们不可能超过21美元。

“不行，”我坚持道，“我们给出的数字是22美元。”

我们听到了其他声音在小声嘀咕。他们把价格升到了21.5美元。“这恐怕，”那个大一点的声音说道，“是我们最后一次出价了。”

“先生们，22美元是我们心中的价格。”

海斯盯着我，我盯着话筒。

一阵沉默。我们可以听到沉重的呼吸声、碰撞、摩擦和纸张翻动的声音。我闭上眼睛，任由这些声音将我淹没。我回想起人生中的每一次谈判时经历的相同时刻。

所以，爸爸，你还记得我在斯坦福大学时的疯狂想法吗？

先生们，我是俄勒冈波特兰蓝带体育公司的代表。

听着，多特太太，我爱佩妮，而且佩妮也爱我。如果事情照着这样发展下去，我们肯定会共度一生。

“我很抱歉，”那个大一点的声音生气地说道，“我们会再打给你的。”

然后挂断了电话。

我们坐在那里，什么都没说。我深深吸了口气。职员的脸色慢慢缓和了下来。

5分钟。

15分钟。

海斯的前额和脖子上都是汗水。

电话响了起来。职员看了一下我们，确认我们是否准备好了。我们点点头。他按下了免提键。

“先生们，”那个大一点的声音说道，“我们成交，贵公司的股票本周五将会投向市场。”

什么都没变

我开车回家。我还记得当时孩子们在外面玩，佩妮在厨房里。“今天还顺利吗？”她问。

“呃，还好。”

“那就好。”

“我们得到了想要的价格。”

她笑了：“你肯定没问题的。”

我去跑了很长一段路。

然后洗了个热水澡。

接着快速吃了晚餐。

然后坐到兄弟俩的床上，给他们讲故事。

那是在1773年，海盗马特和特拉维斯在华盛顿将军的领导下正在进行战斗。他们的制服已经破成碎片，又冷又累又饿。他们在宾夕法尼亚福吉谷安营扎寨，度过冬天。他们睡在树林里，在快乐山脉和痛苦山脉之间生活。从早上到晚上，凛冽的寒风穿过山脉，穿过森林。食物非常缺乏，只有三分之一的人有鞋穿。

每当他们出去的时候，都会在雪地上留下左脚的血脚印。

终于，春天来了。士兵们听说英军已经撤退了，法军来对殖民者进行支援。从那个时候开始，海盗马特和特拉维斯就知道他们可以经受一切，不管是快乐还是痛苦。

故事结束。

“晚安，孩子们。”

“晚安，爸爸。”

我打开灯，走过去和佩妮在电视前坐下。我们两个人都不是真的在看电视，佩妮在看书，我在脑海里自己计算着。

下周这个时候，鲍尔曼将有900万美元的身价。

凯尔是660万。

伍德尔、约翰逊、海斯和斯特拉瑟，每人600万。

如梦似幻的数字，没有意义的数字。我从来不知道数字竟然可以在同一时间既意义非凡又毫无意义。

“睡觉吧？”佩妮问。

我点点头。

我在房子里走了一圈，关上灯，检查了一下门。然后我上床和佩妮一起睡觉。我们在黑暗中躺了很长时间。一切还没有结束，远远没有结束。我告诉自己，这只是第一步，仅仅是第一步。

我问自己：你的感受是什么？

我没有开心，也没有松一口气。要我说感受的话，应该算是……遗憾？

上帝，我想道。是的，就是遗憾，

因为我真的希望能重来一次。

我睡了几个小时，醒来后，天气很冷，而且正在下雨。我走向窗边，看到树叶正在滴水。所有的一切都是雾蒙蒙的。整个世界和昨天一样，和一直以来的样子相同。没有发生什么改变，包括我自己。我的身价将会是17800万美元。

我冲了个澡，吃了早餐，开车去工作，我比任何人都要早到公司。

SHOE DOG

A Memoir by the Creator of *NIKE*

夜晚

永远不要停止

我们喜欢看电影，也经常去看，但是今天我们有点进退两难。我们已经看过了佩妮最喜欢看的所有暴力电影，所以我们不得不走出我们的喜好范围，尝试别的电影，喜剧也许不错。

我翻了一下报纸。“世纪影院的《遗愿清单》（*The Bucket List* ）怎么样？杰克·尼科尔森（Jack Nicholson，奥斯卡金像奖得主）和摩根·弗里曼（Morgan Freeman，美国演员、导演，多次获得奥斯卡提名）主演的。”

佩妮皱了一下眉：“好吧。”

那是在2007年的圣诞假期。

遗愿清单

结果，电影《遗愿清单》根本不是喜剧，而是一部关于死亡的电影。尼科尔森和弗里曼扮演的两名主角都患了非常重的癌症，于是决定用剩下的时间来尝试所有有趣、疯狂、一直想要做的事情，把死之前每一分、每一秒都充分利用起来。电影都开始一个小时了，大家一次都没笑。

这部电影与我的人生也有一些奇怪的、让人不安的相似之处。首先，尼科尔森总让我想起小说《飞越疯人院》，让我想起克西，把我带回到俄勒冈大学的读书岁月。其次，尼科尔森的遗愿清单中有一项是登喜马拉雅山，这也让我想到了尼泊尔。

最重要的是，尼科尔森这个角色雇了一名私人助理，类似于干儿子，名字叫马修。他甚至看起来有点像我儿子，都留着脏兮兮的山羊胡。

电影结束后，灯打开了，我和佩妮如释重负地站起来，回到现实中的光明世界。

电影院位于大教堂市（Cathedral City）市中心位置，就在棕榈泉（

Palm Springs）的外围，是一个新建的拥有16个影厅的庞然大物。那个冬天我们大多数时候都在这里消磨时光，来躲避俄勒冈寒冷的冬雨。穿过大厅，等着眼睛适应阳光的时候，我们看到了两张熟悉的面孔。刚开始我们没有认出他们，我们脑海中还在浮现着尼科尔森和弗里曼的身影。但是这两个人也同样非常眼熟，也很有名。现在我们认出来了，他们是比尔·盖茨和沃伦·巴菲特。

我们走了过去。

我们和他俩都不是多亲密的朋友，只是在社交场合和会议上见过几次。我们都有相同的事业、相同的爱好，还有一些共同的朋友。“真没想到在这里能看到你们。”我说道，身体同时蜷缩了一下。我刚才竟然那样说了？我见到名人后还依然会害羞尴尬吗？

“我刚才还想到你呢。”他们其中一个说道。

我们握了握手，一起在周围闲逛，谈论的话题大多都是关于棕榈泉的。这个地方是不是很棒？能在这里躲避严寒是不是很舒适？我们还谈到了家庭、生意和运动。我听到后面有人在小声议论：“嘿，你瞧，是巴菲特和盖茨，另外一个人是谁？”

我笑了笑，情况本就是这样。

我忍不住在脑海中计算起来。这个时候，我身价100亿美元，这两个人的身价都是我的五六倍。这么一比，我立刻变得脚踏实地起来。

佩妮问他们电影看得怎么样，他们低头看着自己的鞋子说道，还不错，虽然有点让人沮丧。你们的遗愿清单是什么？我差点儿就问出口了，但是忍住了。盖茨和巴菲特好像已经完成了人生中想要做的所有事情。他们当然不会有什么遗愿清单。

这也让我不禁问自己：我呢？

6453，3546

回到家后，佩妮开始刺绣，我给自己倒了一杯红酒，顺便拿出黄色便签本浏览事项提示和明天的行程。长久以来第一次……本子上一片空

白。

我们坐在客厅看晚间11点新闻，但我的思绪却飘远了，它飘向远方，到处游荡，来来去去，在时间中穿梭。这和最近的感觉很像。

小时候，我愿意花大把的时间四处走动。不知为何，我想起了我的爷爷邦普·奈特（Bump Knight）。他一无所有，一穷二白。但爷爷还是通过省吃俭用，买下了一辆崭新的福特T型小汽车，他用这辆车载着妻子和5个孩子从明尼苏达州温尼贝格（Winnebago）一路经过科罗拉多州，最终到了俄勒冈州。他告诉我，他连驾照都没有，就是跳上车就开走了。汽车咔哒咔哒地开到了落基山下，车前盖一直在震动，爷爷一直骂骂咧咧的。“咳，咳！你这个狗娘养的！”这个故事我从爷爷、叔叔、姑姑及堂兄弟的口中听到过很多次了，我感觉好像身临其境一样。从某种程度上，我也是这样。

邦普后来买了一辆小卡车，他喜欢让孙子孙女们坐在后面，载着我们去镇上玩耍。在路上，他经常在萨瑟琳面包店停一下，给我们买上一打撒满糖霜的甜甜圈，每人一个。只需要抬头看看蓝色天空或者白色天花板（或者任何空白屏幕），我就会想到自己在爷爷的车厢上晃着脚丫、舔着热甜甜圈上的糖霜的情形，仿佛会感觉到清新的绿风拂过我的脸庞。如果没有这种感觉、这种安定满足的感觉，我还会冒这么大的风险，还会如此勇敢地让企业走在安全和灾难的边缘吗？我觉得肯定不会的。

40年后，我已从耐克首席执行官的位置上卸任，并把公司交给得力助手来管理；公司现在发展良好。我们2006年的销售额是160亿美元（阿迪达斯是100亿美元，但是谁在乎呢）。我们的鞋子和衣服在全球5000家商店出售，我们有10000名员工。我们仅在中国上海运营的店铺就有700家（现在，我们的第二大市场中国大陆已经成为我们最大的鞋产地，我想1980年对中国大陆的访问终于获得了回报）。

我们位于比弗顿的全球总部有5000名员工，地处伊甸园般的园区中，它是81公顷丛林茂盛的林地，有溪流从中穿过，原始的球场点缀其中。各幢大楼都以为我们做出重大代言的人命名，例如琼·贝努瓦·萨缪尔森（Joan Benoit Samuelson）、肯·小葛瑞菲（Ken Griffey Jr.）、米娅·哈姆（Mia Hamm）、泰格·伍兹、丹·福茨、杰瑞·赖斯（Jerry Rice）、史

蒂夫·普雷方丹，他们都扩大了我们的知名度。

作为董事长，我大部分时间依然要去办公室。我向四周看了看这些大楼，看到的不是大楼，而是一座座坟墓。如果你愿意的话，每幢大楼都可以看作一座坟墓。我常常想起24岁时的那次重要旅行。我想起自己站在雅典高处，凝视着帕特农神庙，总会感觉到时间流淌的痕迹。

在园区建筑之间，沿着园区走道的两边，挂着几个巨大的横幅，上面有超级运动员的动态照片，他们使耐克的内涵远远超过了一个品牌。

乔丹（Jordan）。

科比（Kobe）。

泰格（Tiger）。

又一次，我忍不住想起了以前去世界各地的旅行。

约旦河（River Jordan）。

神秘的神户（Kobe）。

鬼冢的第一次会议，向高管们申请鬼冢虎（Tiger）的销售权。

这些难道都是巧合吗？

我想到了耐克在世界各地数不清的办公室。不论在哪一国家，每一间办公室，电话号码都是以6453结尾，因为在键盘上这4个数字可以拼出NIKE。更巧的是，从右到左3546在键盘上可以拼出普雷方丹在一英里赛跑中的最好成绩3′54.6″，精确到0.1秒。

虽然我说这很偶然，但事实真是如此吗？我可不可以把某些偶然不仅仅看作巧合呢？如果我想，我希望宇宙或者母体程序一直推着我，对我窃窃私语，或者只是和我一起玩耍，我会得到宽恕吗？除了在俄勒冈一个山洞内发现了一双9000年前的凉鞋，其他的事情真的算侥幸吗？

难道真的和1938年我出生时发现的那双9000年前的凉鞋无关吗？

72精神

每当我开车穿过耐克园区内以耐克创始人命名的主要街道的交叉口时，我总会感到一阵激动，像打了一剂肾上腺素一样。每一天前门的保安都会给游客们指相同的方向：你应该沿着鲍尔曼路一直开到海斯路……我还非常喜欢去园区中心的绿洲，即日商岩井日本花园散步。从某种程度上看，我们的园区就是耐克发展历史和成长的地图；换句话说，这里是我一生的写照。而且，从另外一个角度看，这里也是人类重要情感的生动表达，也许重要情感中仅次于爱的就是感激。

耐克最年轻的员工好像也注意到了这一点，并且充分地注意到了这一点。他们非常关心街道和大楼上的那些名字，以及那些过去的日子。就像马修求着我给他讲睡前故事一样，这些员工也嚷着要听听公司以前的故事。当伍德尔或约翰逊来访的时候，他们会聚集到会议室。他们已经成立了一个讨论小组、一个信息智库来保存那些创新的最初灵感。他们称自己为72精神，这种精神也牢固地位于我的心中，填满了我整个心房。

不只是我们内部的年轻人非常尊重公司的发展历史。2005年7月份某项赛事举行期间（具体的名称我忘了），勒布朗·詹姆斯（LeBron James）想和我私下聊一下。

“菲尔，能和你聊一会儿吗？”

“当然可以。”

“我刚开始和你们签约的时候，”他说，“我不大了解耐克的历史，所以我专门研究了一下。”

“哦？”

“你是创始人。”

“联合合伙人。是的，这一点让很多人大为吃惊。”

“耐克诞生于1972年。”

“呃，诞生——？我想，应该没错。”

“对，所以我去找我的手表商，让他们帮我弄到了一块1972年的劳力士表。”

他把手表递给我，表上刻着：感谢给我这次机会。

和往常一样，我什么都没说，我也不知道该说些什么。

和机会没有多大关系。他已经非常接近真相了。但是，在人群中寻求机会，这一点他说得没错。你也可以说，这是一切的关键。

我们做到了

我起身去厨房，又倒了一杯红酒。坐回到我的躺椅上，我看着佩妮绣花边，脑海中的影像开始翻滚得越来越快，好像我也在为记忆绣花边一样。

我看到皮特·桑普拉斯（Pete Sampras）在一届温布尔登网球公开赛中战胜每一位对手。等到最后一分后，他把球拍朝着看台上我的方向扔了过来（他扔过了，砸到了我后面的人，但是谁又会在意呢）！

我看到皮特的对手安德鲁·阿加西（Andre Agassi）赢得了美国网球公开赛，他在最后一轮比赛后毫无预兆地来到我的包厢里，满眼泪水地说：“我们做到了，菲尔！”

我们？

当泰格在奥古斯塔球场（或是圣安德鲁斯球场？）完成了最后的击球入洞后，我面带微笑。泰格拥抱了我，停留了好几十秒，比我预期的要长很多。

我把思绪转移到我和泰格、博·杰克逊（Bo Jackson）、迈克尔·乔丹的那些私密时光。在迈克尔芝加哥的房子里，我拿起客房床边的电话，发现电话那头有个声音：“有什么可以为您效劳？”原来是客房服务。客房服务热情诚恳、全天在线，可以为你提供想要的所有服务。

我放下电话，嘴巴还张着。

他们就像儿子、兄弟和家人一样。泰格的父亲厄尔（Earl）去世时，堪萨斯州的教会葬礼只有不到100个人参加，我很骄傲自己也在其中。当乔丹的父亲被杀害后，我飞到北卡罗来纳州参加葬礼，很惊讶地发现竟然我的座位在第一排。

当然，这些又让我回想到了马修。

我想起他花了很长时间艰难地寻找意义、寻找认同。对我来说，他的寻求过程常常看起来非常熟悉，虽然马修没有我的运气、我的专注，或者我们的不安全感。也许如果他有更多的不安全感的话……

为了找寻自我，马修从大学辍学。他敢于尝试，玩乐、叛逆、争论、逃避，但是都没什么用。最后，在2000年，他似乎很享受作为一个丈夫、父亲和慈善家的感觉。他参与建设了萨尔瓦多（中美洲）的“我家就是你家”项目（Mi Casa, Su Casa），这是一座为孤儿修建的慈善建筑。一次，他去萨尔瓦多，经过几天让人辛苦却满足的工作后，他打算放松一下自己。他和两个朋友开车去了深水湖伊洛潘戈（Ilopango），戴着水肺潜水。

不知为何，马修想知道自己可以潜多深。他决定冒一下险，而这个风险是他那冒险成瘾的父亲都绝不会尝试的。

在约46米水深的地方发生了某种故障，我的儿子失去了意识。

如果要我想象马修人生的最后时光，他为了氧气而挣扎，我相信我能想象得到他当时的绝望感觉。作为一名跑步运动员，我曾经跑过数千公里，我了解那种上气不接下气的感觉。但是，我从来不会让自己往这里想。

但是，我仍然与他那两位朋友交谈过，我已经了解了所有有关潜水事故的事情。当发生意外时，潜水员经常会感觉到所谓“马提尼效应”（the martini effect）。他觉得一切都很好，而且是非同一般地好，会感觉到非常愉悦快乐。我告诉自己，马修肯定也有这样的感受，因为最后一秒时，马修拔掉了吹嘴。我选择相信这个令人愉悦的说法，相信我的儿子在临死前没有感到痛苦。我的儿子当时是开心的。我选择这样想，因

为只有这样我才能继续活下去。

得知这个噩耗的时候，佩妮和我正在看电影。我们去看了5点场的《怪物史莱克2》。电影看到一半时，我们转过头，看见特拉维斯站在走道里。特拉维斯，特拉维斯？

他在黑暗中小声和我们说：“你们需要和我出去一下。”

我们沿着走道，走出了影院，从黑暗走向了有光亮的地方。我们一走到光亮处，他就告诉我们：“我刚刚从萨尔瓦多接到一个电话……”

佩妮摔倒在地上。特拉维斯把她扶了起来。特拉维斯用双手抱着他母亲，我蹒跚着走到走廊尽头，泪水喷涌而出。我脑海中萦绕着7个奇怪的字：路终于走到尽头（So this is the way it ends.），它们不请自来，一遍又一遍，像是某些诗歌的碎片。

这绝不只是生意

第二天早上，这个消息传遍了大街小巷。网络、广播、报纸、电视都在报道这个事件的前因后果。佩妮和我拉上了百叶窗，锁上了门，与外界切断了联系。但是不久之后，我们的侄女布兰妮（Britney）搬来和我们一起住。直到今天，我还是觉得是布兰妮拯救了我们的生命。

每一位耐克运动员都给我们写信、发邮件和打电话，每个人都联系了我们。但是第一个联系我们的是泰格，早晨7点半他就打来电话了。我将永远不会忘记。我绝不会允许任何人在我面前说泰格的坏话。

另外一位比较早打来电话的是艾伯托·萨拉查（Alberto Salazar），他连续三次穿着耐克鞋赢得纽约马拉松比赛，是一名非常有竞争力的长跑运动员。一直以来我非常喜欢他的原因有很多，但其中最重要的是他所表现出来的那种关心。

他现在是一名教练了，最近带着几个他的选手去比弗顿。他们简单地练习了一下，站在罗纳尔多体育场的中央，有人转过身，看到艾伯托躺在地上，气喘吁吁。他心脏病复发了，晕死过去大约15分钟；当医护人员把他抢救过来，立刻把他送到圣文森医院（St.Vincent’s）。

我十分了解那家医院。我的儿子特拉维斯在那里出生，在父亲去世27年后，我的母亲也在那里去世。父亲人生的最后6个月，我带着他去长途旅行。为了弄清楚他是否以我为傲，为了向他展示我很为他感到自豪，我们一起环游了世界，每去一个城市都会去耐克看看。每次看到Swoosh时，他的眼睛都会闪闪发光。他曾经对我的不耐烦，曾经对我的疯狂想法的不满，一切都逐渐烟消云散了。虽然已经过去了很久，但是这段经历让我记忆深刻。

自古以来，所有的父亲与儿子都是一样的。阿诺德·帕尔默（Arnold Palmer）曾经在大师赛上向我吐露心声："我的爸爸曾竭尽全力阻止我成为一名专业高尔夫球选手。"我笑着说："真想不到。"

我专门去圣文森医院看望了艾伯托，走在医院大厅里，我努力不让自己想起父母。我感觉他们就在我手边，就在我耳边。我知道，父母之间关系有点紧张。但是就像冰山一样，底下隐藏着更多。在克莱伯恩大街的房子里，因为他们对儿女的爱，这种紧张关系有所缓解，平和理智常常占据主导地位。爱不用言语，不用展示，但是一直都在。我的妹妹们和我自小就知道父母虽然并不相似，和我们也不大一样，但是却非常关心我们。这就是父母留给我们的遗产，这就是他们永恒的胜利。

我走到心脏病房，在门上看到了熟悉的指示牌：闲人免进。我走过指示牌，穿过大门，走到大厅尽头，找到艾伯托的病房。他从枕头上抬起头，露出一个痛苦的微笑。我拍了拍他的胳膊，我们聊得很开心。然后我发现他脸色有点不大好。"下次再来看你。"当我说完这句话时，他伸出手来，抓住我的手。"如果我有什么不测，"他说道，"答应我你会帮我照顾盖伦（Galen）。"

盖伦是他手下的运动员，他一直在指导盖伦训练，对他来说盖伦就像是儿子。

我知道了，哦，我知道了。

"当然，"我说道，"当然，盖伦包在我身上。"

我走出病房，再也听不到机器的哔哔声、护士们的谈笑声以及病人们呻吟的声音。我想起了这么一句话："这只是生意。"这绝不只是生意，将来也绝不会。如果这演变成只是生意的话，这说明生意真的做得很

糟糕。

我们必须要做得更好

“该睡觉了。”佩妮边说边收起了她的针线。

“好的，”我告诉她，“我这就来。”

我一直在想电影《遗愿清单》中的一句台词：“你在衡量别人的时候，别人也在衡量你。”我忘了是尼科尔森还是弗里曼说的了。这句台词说得很对，非常对。正是这句话让我去了东京，去了日商岩井的办公室，我不久前还拜访过那里。电话响了。“找你的。”日本前台说道。他把电话递给我。电话那头是迈克尔·约翰逊（Michael Johnson），他曾三次获得金牌，是200米和400米短跑比赛世界纪录的保持者。他取得这些成就时，穿的都是耐克。他当时恰好也在东京。“我们一起吃个晚饭？”他问。

我有点受宠若惊。但是我告诉他不行，因为日商岩井要宴请我。我邀请他一起参加晚宴。几个小时后，我们一起坐在地板上，桌子上放着日本涮锅，互相用日本米酒一杯接一杯地敬酒。我们大笑、欢呼、碰杯，有某种东西在我们之间穿过，与我和大多数共事的运动员之间的一样，一种移情，一种友情，一种人脉。它非常短暂，但是经常发生，我知道这就是我1962年环游世界时想找寻的东西。

忘记自己才能真正看清自己。我家就是你家。

从某种程度上说，这就是模子或形式的统一，这就是我所见过的每个人都在追求的。

我想起那些没有走这么远的人。鲍尔曼于1999年圣诞前夜在化石镇过世。他已经回到了故乡，这也和我们一直想的一样。他仍然拥有校园山上原来的房子，但是他决定放弃那里，和鲍尔曼夫人一起住到化石镇的养老院。他需要回到开始的地方，他曾经告诉过别人这一点吗？或者他一直把这个想法埋藏在了心里？

我记得上大二的时候，我们学校和华盛顿州立大学在普尔曼（Pullman）有场对抗赛。鲍尔曼让大巴车司机绕道化石镇，以便可以向我们

炫耀。当我听到他躺在床上长眠不醒时，立刻就会想起大二时的事情。

这个消息是贾卡打电话告诉我的。我当时正在看报纸，圣诞树一闪一闪的。人很奇怪总会把某些时刻的细枝末节都记得清清楚楚。我拿着电话突然像窒息了一样。“我一会儿再打给你。”然后我走到楼上的小书斋，打开所有的灯，闭上眼睛，脑海中回放着无数个画面，包括很久之前在都市大酒店的那次午餐。

成交？
成交。

过了整整一个小时，我才下楼。那个晚上我没有用面巾纸，而是把一条毛巾搭在肩膀上。这个举动是我从另外一位挚爱的教练约翰·汤姆逊身上学会的。

1993年，斯特拉瑟也突然因为心脏病复发过世了。他还如此年轻，真是一个悲剧。更糟糕的是，我们之前闹翻了。斯特拉瑟帮助我们签下了乔丹，帮助我们创立了乔丹这个品牌，并为鲁迪的气垫鞋四处奔波。乔丹气垫鞋改变了耐克，把我们提升到了新高度，但是这也让斯特拉瑟有所改变。他觉得自己不需要听命于任何人，也包括我，特别是我。我们发生了好几次冲突，最后他辞职了。

如果他只是辞职还好，但他随后去了阿迪达斯。这是让人无法忍受的背叛。我永远不会原谅他（我很开心骄傲地雇用了他的女儿艾弗里。她22岁加盟耐克，专门从事特别活动，据说很有潜力。看到她的名字出现在公司名录上，我感到很幸运、很开心）。我希望能和斯特拉瑟在他死之前冰释前嫌，但是我觉得不太可能。因为我们都生来就有很强的竞争意识，我们都不太擅长宽恕。对于我俩来说，背叛就好比加强版的氪星石一样。

当耐克的海外工厂（即所谓的“血汗工厂”）出现了各种状况时，我感觉到了相同的背叛感。记者说一家工厂的工人很不满，但是却从不提工厂的现状要比刚和我们合作时好许多。这些记者也不提我们与工厂合作做了多少努力，为的是让工厂更加安全、整洁。他们不会说这些工厂根本不属于我们，我们只是租了场地，是很多承租人中的一个。这些记者只是做了简单的调查，然后发现一位工人在抱怨环境，他们就利用那位工人来诽谤我们，而且只有我们，因为他们知道这样做可以获得巨大

的关注。

当然，我对危机的处理只会让它更糟。一旦我感到气愤、受伤，我常常用自以为是、狂怒暴躁来应对。在某种程度上，我自己也知道我的反应非常不利于解决事情，而且常常适得其反，但是我就是控制不了自己。当你自认为在创造工作机会，帮助贫穷国家实现现代化，让运动员能够创造辉煌，某天醒来却发现有人在你家乡的零售旗舰店外焚烧你的肖像，这个时候想要保持平静不是一件容易的事情。

公司的反应和我一样，非常情绪化。每个人都晕晕乎乎的。深夜，你会看到比弗顿总部所有灯都打开了，在很多会议室和办公室里正在上演真诚的自我反省。我们知道多数指责都是不公正的，耐克并不是真正的犯人，它只是一个象征、一只替罪羊。然而，这些都无关紧要了。我不得不承认：我们还可以做得更好。

我们告诉自己：我们必须要做得更好！

然后我们告诉全世界：等着瞧吧，我们会让我们的工厂成为大家的光辉榜样。

丛林中的能手

我们做到了。在虚假报道和骇人听闻的揭露之后的10年内，我们已经利用这次危机彻底改造了整个公司。

例如，制鞋厂工作条件最差的部分就是橡胶房，也就是把鞋帮和鞋底粘在一起的地方。那里散发的废气让人喘不上气，具有毒性，而且还会致癌。我们发明了一种不会产生废气的水性黏合剂，从而消除了空气中97%的致癌物质。我们把这项发明分享给了我们的竞争对手，给了所有需要的人。

他们都用了这项技术，现在几乎所有人都在用这项技术。

这只是许许多多例子中的一个。

我们已经从改革的众矢之的变成了工厂改革运动的主力队员。今天，这些工厂让我们的产品跻身世界前列。联合国一位官员最近这样说道

：“耐克是我们衡量服装公司的黄金标准。”

“血汗工厂”危机还衍生出了“女孩效应”。耐克付出了巨大心血来打破世界最荒凉地区贫穷的世代循环。与联合国、其他公司和政府合作者一起，大家计划投入数千万美元用于一项明智但艰难的全球运动，让年轻女孩能够接受教育、改善生活。经济学家、社会学家，更别提我们的内心，都告诉我们在很多国家年轻女孩在经济方面最容易处于弱势的地位，这是经过人口统计学仔细研究而得出的结论。因此，帮助她们就是帮助所有人。无论是努力结束埃塞俄比亚的童婚，或者在尼日利亚为年轻女孩打造安全空间，还是开办一家杂志和广播节目，向年轻的卢旺达人传播强有力而鼓舞人心的消息，“女孩效应”正在改变上百万人的生活。我每年、每月、每天最好的时光，就是从活动前线收到热情洋溢的捷报的时候。

我愿意做任何事来回到过去，重新做出不同的决定，那些可能会避免“血汗工厂”危机爆发的决定。但是我不否认，这场危机在耐克内部和外部都引发了不可思议的改变。对于这一点，我必须心怀感激。

当然，工资的问题一直都存在。第三世界国家工人的工资相较于美国人来说低得不可思议，这一点我理解。但是，我们在每个国家和经济体的范围和体系内运营，所以不能随心所欲地付薪水。在某一个国家，这里就不具体说哪里了，当我们想提高工资时，却受到了斥责，被传唤到某政府高官的办公室，要求我们停止。我们破坏了这个国家的经济系统，高官说道。这样做是不对的，他坚持道，也是不合理的，制鞋工人的工资竟然比医师的要高。

变化来得总比我们想得要快。

我不断回想起20世纪60年代环游世界时看到的贫穷景象。我那个时候就知道解决贫困的唯一办法就是初级工作，提供很多初级工作。这个理论并不是我自创的，而是我从俄勒冈大学和斯坦福大学所有经济学教授那里听说的，随后我看到和读到的一切都很好地支持了这个理论。国际贸易总会让贸易双方都受益。

从这些经济学教授那里听到的另一句古老箴言就是：“当货物不会穿过国际边界时，战争也就不远了。”虽然我一直将生意场视作没有硝烟的战场，但是它同时也是阻挡真实战争的完美壁垒。贸易是共存合作

的途径。和平是以繁荣为基础的。这就是为什么虽然我因为越南战争有些忧心忡忡，却还是想某一天能在胡志明市内或附近开工厂。

1997年，我们已经开了4家。

我非常自豪。当我得知越南政府把我们评为本国外汇五大创造者之一后，我感觉需要去越南一趟了。

多么痛苦的一趟旅行。我不知道是否能够正确对待自己对越南战争的深度憎恨，直到停战25年后又回到这里，直到我与曾经的敌人开始握手。越南的接待人员亲切地问我们需要些什么，这让我的旅程变得特殊而难忘。我喉咙中像堵了什么东西一样。我对他们说，我不想麻烦他们。

但是他们十分坚持。

好吧，我说道，好吧，我想要见见86岁的武元甲将军，越南的“麦克阿瑟将军”，曾单枪匹马地打败了日本、法国和美国。

接待人员听后有点惊讶，默默盯着我。他们慢慢站起来，说了声抱歉，然后走到一个角落，用越南语疯狂交谈着。

5分钟后，他们回来了。他们说，明天一个小时。

我深深鞠了一躬，然后开始默默倒数距这次重要会面还有多久。武元甲将军进入房间后，我首先注意到他的体型。他是一位杰出的战士，是曾经组织了春节攻势的天才战略家，他还曾经规划了数公里的地下隧道。就是这位历史的巨人，此时正出现在我的面前。他也许身高约有1.62米。

他非常谦逊，嘴里没有叼着玉米芯烟斗。

我记得他穿着深色西装，和我的很像。我记得他笑起来也和我一样，害羞、模糊不清。但是，他给人一种非常强烈的感觉。我曾经在很多伟大的教练、公司领导和精英中的精英身上见过这种自信的光芒。不过，我从来没有在镜子里看到过。

他知道我有问题要问，等着我开口。

我的问题很简单：“您是怎么做到的？”

我想我好像看到他的嘴角微微上扬。微笑？可能吧？

他想了又想。“因为我是丛林中的能手。”他说道。

明年，它们会长高一尺

一想到亚洲，我就常常会想起日商岩井。如果没有日商岩井，没有其前CEO速水优，我们会走向何方呢？耐克上市之后，我和速水先生变得很熟。我们情不自禁地相互吸引：我是他最赚钱的客户，他酷爱的门生；而他也许是我见过的最聪明的人。

和其他聪明人不一样，他从智慧中获得了平和，而我从这种平和中汲取营养。

20世纪80年代，我每次去东京的时候，速水先生都会邀请我去他热海（Atami）附近的海滨别墅过周末，热海被称为日本的“里维埃拉”（Riviera，南欧一个沿地中海的地区）。我们常常会在星期五晚上坐火车离开东京，路上喝一杯法国白兰地。一个小时内我就会到达伊豆半岛，停下来找家非常棒的餐厅吃晚餐。第二天早上，我们打打高尔夫球，晚上则在他家后院进行日式烧烤。我们会解决世界上所有的问题，或者我把我的问题告诉他，他帮我解决。

每次旅行快结束时，我们都会躺在热水浴缸里泡一会儿。我回想起，充满泡沫的洗澡水，还有远处大海拍打海岸的声音。我回想起，凉爽的微风穿过树林，里面有成千上万棵沿海树木，很多品种在俄勒冈的树林都没法发现。我回想起，当我们在讨论上帝的时候，丛林里的乌鸦在远方尖叫着。我向他抱怨生意上的问题。即使公司已经上市，还是面临着很多问题。“我们有很多机会，但是却没时间能找到可以抓住这些机会的管理人员，我们试着从外部招人，但是招来的人都失败了，因为我们的公司文化非常与众不同。”

速水点点头。“看到那些竹子了吗？”他问。

“嗯。”

“明年……你来的时候……它们会长高一尺。”

我注视着，然后恍然大悟。

回到俄勒冈后，我努力培养和扩大现有的管理团队。我让自己慢慢来，用更多耐心，做更多训练和长期计划。我把眼光变得更宽、更长远。这样做真的起作用了。下一次我见到速水的时候，把结果告诉了他。他几乎没有点头，调转了视线。

大约30年前，哈佛大学和斯坦福大学开始研究耐克，与其他大学分享他们的研究成果。这给了我很多机会去参观不同的大学，参加令人兴奋的学术讨论，继续学习。走进校园是一件很令人开心的事情，而且也非常振奋人心，因为我发现现在的学生比我那个年代更加聪明能干。当然，我还发现他们更加悲观了。有时候他们会沮丧地问我：“美国将走向何方？世界将走向何方？”“有没有年轻的企业家？”或者“我们所处的社会是不是注定会给孩子一个更加糟糕的未来？”

我告诉他们1962年我看到的满目疮痍的日本。我告诉他们，瓦砾和废墟从某种程度上造就了速水、伊藤和皇这样的智者。我告诉他们，不管是天然还是人工的未开发资源，都由大自然自己支配，它有很多方法来应对各种危机。我告诉学生，我们能做的就是学习、工作，工作、学习，尽自己最大的努力。

换句话说，我们都要成为丛林中的能手。

我关上灯，走到楼上去睡觉。佩妮的旁边有一本打开的书，她已经迷迷糊糊睡过去了。我们之间相濡以沫的感觉，从初级会计学课程第一天开始的感觉，依然存在。我们之间的冲突和其他人差不多，主要来自如何处理工作和家庭之间的关系，寻找一种平衡，定义“平衡”这个词语。在我们努力尝试的大多数时间里，我们一直在尽力从那些自己最钦佩的运动员身上汲取经验。我们坚持过，也有过压力，总而言之我们成功地维系了这一段关系。

我小心翼翼地钻进被窝，以免吵醒佩妮。我还想起了和我们关系不错的其他人。海斯住在图拉丁谷（Tualatin　Valley）的一座农场，他拥

有43.7公顷高低起伏的土地，并很荒谬地收集了很多辆推土机和其他重型设备（他的最大骄傲和乐趣是约翰迪尔公司JD-450C型收割机，机身颜色是像校车一样的黄色，和一间单卧公寓一样大）。海斯自己有很多健康问题，但是他都用推土机推平了。

伍德尔和他的妻子生活在俄勒冈中部。数年来，他开着自己的私人飞机，如果有人说他没用，就立马向他们竖起中指（毕竟，开私人飞机意味着他不用再担心航空公司弄丢他的轮椅了）。

伍德尔是耐克历史上最会讲故事的人。我最喜欢的自然是我们上市那天的故事。他让他父母都坐下，告诉他们这个消息。“这是什么意思啊？”他们小声说道。他解释道：“这表示你们最初借给菲尔的8000美元现在价值160万美元。”他们互相看了看，又望向伍德尔。“我不明白。”他妈妈说道。

如果你对自己儿子为之奋斗的公司都无法信任，你还能信任谁呢？

伍德尔从耐克退休后，成为波特兰港的主管，负责管理所有的河流和机场。一个行动不便的人指挥着所有的交通运转，这非常有趣。他还是一家成功的小啤酒厂的股东和董事，他非常喜欢他的啤酒。

我们一起聚餐的时候，他总会告诉我，自己最大的乐趣和最骄傲的成就就是他正在上大学的儿子丹。

伍德尔的老对手约翰逊生活在罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost，美国诗人）诗中那样的地方，新罕布什尔州的某片荒野中。他把一个旧谷仓改造成为一座五层的别墅，将其称为“孤独城堡”。他离过两次婚，房间里放了好多把读书椅和好几千本书，他通过详细的卡片目录来记录所有的书籍。每本书都有自己的编号和索引卡，上面写着作者、出版日期、内容简介以及在房间里的具体位置。

当然，在约翰逊周围跳来跳去、跑来跑去的是野生火鸡和花栗鼠，他还给几乎每一只起了名字。他十分了解这些小动物，当某一只冬眠晚了的话，他可以立即告诉你是哪一只。在远处一片草丛茂盛、枫树摇曳的土地上，约翰逊已经建了第二个谷仓，一个神圣的谷仓。他仔细粉刷，涂上油漆，布置家具，在里面装满从他私人图书馆带来的东西，外加

在图书馆拍卖时买的二手书籍。他称这个图书乌托邦为“Horders”，而且他让这里一直保持光亮，对外24小时免费开放，为需要地方阅读和思考的人提供场所。

这就是一号全职员工。

在欧洲，有人告诉我有衬衫上写着“杰夫·约翰逊在哪里”，就像在安·兰德（Ayn Rand，俄裔美国女作家，其作品的销量和影响仅次于《圣经》）那句著名的开场白“谁是约翰·高尔特（John Galt）”。答案就是，在他应该在的地方。

当事情不断向前发展的时候，金钱对我们所有人都产生了影响。影响不是很大，而且持续时间也不长，因为我们都没有被金钱控制。但这是金钱的本质，无论你是否拥有，你是否想要，你是否喜欢，金钱都会对你的生活进行定义。我们的任务就是阻止它。

我买了一辆保时捷。我尝试收购洛杉矶快船队（Los Angeles Clippers），了结了与唐纳德·斯特林（Donald Sterling）的官司。无论在室外还是室内，我都戴着太阳镜。有一张我戴着宽边牛仔帽的照片，我自己都不知道在哪里、什么时候、为了什么而拍的。我需要把所有抛到脑后。甚至佩妮也无法幸免，为了补偿她童年时的不安全感，她外出时常常在钱包里装上几千美元。任何日常用品她都会像买厕纸一样，一次性买上好几百个。

不久之后，我们就恢复正常了。现在我们都不考虑金钱了，把精力放在了更特殊的事业上。我们每年都会捐赠一亿美元，当我们过世后，将会捐出绝大多数财产。

现在，我们在建设俄勒冈大学闪闪发光的新篮球设施建筑，即马修·奈特体育馆。球场半侧的标志将会是马修的名字，做成鸟居门型。从世俗到了圣域……我们还有一个运动场要建设完工了，这个是为了纪念我和佩妮的母亲：洛塔和多特。在入口旁边会竖立一块石碑，上面刻着：因为母亲是我们的启蒙教练（Because mothers are our first coaches）。

如果我母亲没有阻止足科医生动手术去除我脚上的肉瘤，让我整个赛季都瘸着腿走路的话，谁又会知道事情会有什么不同的结果呢？或者如果她没有告诉我我能跑得很快，或者如果她没有买第一双Limber Up

而让父亲哑口无言呢？

每次回到尤金市，走在俄勒冈大学校园里时，我都会想起母亲。每当我站在海沃德田径场外面，都会想起母亲与我脚上肉瘤的无声比赛。我想起了我们每个人曾经跑过的各种比赛。我倚在栅栏上，看着跑道，聆听风的声音，想起了领结吹到了背后的鲍尔曼，想起了上帝挚爱的普雷方丹。转过身，回头望去，我的心脏在跳动。街道对面是威廉·奈特法学院，一座看起来非常严肃的建筑。没有人在那附近搞怪。

我睡不着，总是想起那部该死的电影《遗愿清单》。躺在黑暗里，我一遍遍问自己，你的遗愿清单是什么？

金字塔？已完成。

喜马拉雅山？已完成。

恒河？已完成。

所以……没有了？

我想起了几件想要做的事情。帮助几所大学改变世界，帮助发现一种癌症的治愈方法。除了这些，我能说出的事似乎并不多，当然也许还有些说不出的愿望。

讲述耐克的故事是很不错的事项。别人也讲过或者试着讲过这个故事，但是他们只了解一半的事实，根本说不到要领。反之亦然。我可能总是带着遗憾开始这个故事或者结束这个故事。糟糕的决定有数百个甚至上千个。我曾经把魔术师约翰逊称为“找不到自己位置的选手，在NBA永远不会成功”。我曾经认为莱恩·利夫（Ryan Leaf）是比培顿·曼宁（Peyton Manning）还要优秀的四分卫。

这些很容易就一笑而过了，其他的遗憾却要深刻得多。岩野辞职后，我没有给他打电话。1996年没有和博·杰克逊续约，还有乔·帕特诺（Joe Paterno）。

我没有成为一位不裁员的好管理者。10年内一共裁员三次，一共涉及1500人，现在我还对此耿耿于怀。

当然，最重要的是，我后悔没有花更多的时间陪我的两个儿子。也许，如果我做到的话，就能够解开马修·奈特的密码了。

但是我知道这个遗憾与我秘密的遗憾存在激烈的冲突，那就是我无法从头再来。

我多么希望自己能够将所有的事情重来一遍。不能做到这一点，那么我希望能和人分享经验，分享其中的起起落落；希望一些年轻人可以在某种程度上感受到相同的试炼和磨难，也许会受到鼓舞或抚慰，或者得到警醒；希望一些年轻企业家、运动员、画家或者小说家可以得到前进的动力。

这些都来自同样的动力，同一个梦想。

能帮助人们避开一般挫折是很好的事情。我想告诉大家要按下暂停键，花时间努力思考一下要如何度过一生，想要和谁一起度过剩余的40年。我会告诉20岁左右的青年不要因为一份工作、专业甚至职业而安定下来，一定要寻求内心的冲动。即使你不知道其中的含义，也要坚持追寻。如果你追随自己内心的冲动，将会更能忍受疲惫，每一次失望都会成为你的动力，需要攀登的高峰也会变得微不足道起来。

我想要提醒他们，那些破除陈规者、创新者和反叛者后背上都有一个靶子，他们越是成功，就越容易受到别人攻击。这并不是一家之言，而是自然规律。

我还想提醒他们，美国并不像人们想的那样是企业家的香格里拉。自由企业往往会惹怒那些只会阻挡和反对的巨人们，他们会说这样不行，抱歉，那样也不行。事实一直是如此。企业家们一直被压制，而且寡不敌众。他们需要一直努力奋斗，但是面临的都是前所未有的高山。美国已经变得不像以前那样适合企业家发展了。哈佛商学院最近的研究表明，按照企业家精神对所有国家进行排名，美国排在秘鲁之后。

那些要求企业家永不放弃的人就是一群骗子。有些时候你需要放弃。有些时候知道何时该放弃并重新尝试新事物也是一种天赋。放弃并不意味着停止。永远不要停止。

运气也起着很重要的作用。是的，我要公开承认运气的作用。运动

员需要运气，诗人需要运气，做生意也需要运气。努力固然至关重要，智力和决心也很宝贵，但是有时候运气却会决定最终结果。有些人也许不会把这称为运气。他们可能把这个叫作“道”“理”“智”“法”“圣灵”或“上帝”。

这样说吧，就是你越努力，你就越接近“道”。因为没有人曾经清楚定义过何为道，现在我把这个普及给大众。我会告诉你们：相信自己，也要相信命运。不是别人的命运，不是你自己定义的命运，而是在你内心，对命运的自我定义。

我将以什么形式来讲述这一切呢？回忆录？不，回忆录不行。我无法想象，所有这些事情以一种统一的叙述方式写出来会是什么样。

小说也许不错，或者演讲，或者一系列演讲。也许只是一封写给我孙辈的信。

我在黑暗中眯起眼，也许这也是我遗愿清单中的一个？

又一个疯狂想法。

突然间，我的大脑急速运转起来。我需要打电话联系一下相关人员，我需要看些资料。我需要联系上伍德尔。我们需要确认一下约翰逊写的信有没有备份。有好多事要做！在我父母的房子里，现在是我妹妹乔安妮居住的地方的某个角落，肯定有一个箱子装着我环游世界的投影片。

要做的事有很多，要学习的内容也很多，我对自己人生不了解的地方也很多。

现在，我真的睡不着了。我起身，从桌上抓起一本黄色便签本，向客厅走去，坐到躺椅上。

我抬头看了一眼窗外的月亮，多年前，古代禅宗大师也在相同的月光下得到无忧万物的启示。在这永恒澄澈的月光下，我开始列清单。

SHOE DOG

A Memoir by the Creator of *NIKE*

致 谢

我一生中很长一段时间都是在负债中度过的。年轻创业的时候，我十分熟悉那种感觉：每晚睡觉后，每天醒来后，都会欠别人更多的钱，根本无力偿还。

但是，创作这本书却让我感受到了前所未有的感激之情。

虽然我很感激，但是却找不到适当的方法来表达。因此，在耐克公司，我想要感谢我的助手丽莎·麦基利普斯（Lisa Mckillips），感激她为我做的一切，她完美地完成了一切任务，开朗活泼，脸上总挂着迷人微笑。我的老朋友杰夫·约翰逊和鲍勃·伍德尔帮我回忆；如果我的回忆有出入的话，他们会耐心地帮助我。历史学家斯科特·瑞莫斯（Scott Reames）迅速从传言中筛选出事实。玛利亚·埃特尔（Maria Eitel）利用经验对众多材料进行处理。

毫无疑问，我最感激的还是全世界68000名每天在努力工作和奉献的耐克员工。没有他们，就没有这本书、没有作者，什么都不会有。

在斯坦福大学，我很感谢一位疯狂的天才老师亚当·约翰逊（Adam Johnson），他是我的朋友，也为我的写作提供了很好的榜样；亚伯拉罕·韦尔盖塞（Abraham Verghe）在我写作的时候默默给予我无私的指

导；以及我坐在后排旁听的写作课上的本科学生们，他们每个人对语言和写作技巧的热情大大鼓舞了我。

在斯克里布纳出版社（Scribner），我很感激传奇人物总编辑南恩·格雷厄姆（Nan ； Graham）坚定的支持，罗兹·立波（Roz Lippel）、苏珊·摩尔多（Susan Moldow）和卡洛琳·李迪（Carolyn Reidy）令人振奋的活力和热情，凯瑟琳·里索（Kathleen Rizzo）在保持极端冷静的同时也确保了出版的顺利进行。最后，要感谢我极具天赋的犀利编辑香农·韦尔奇（Shannon Welch），是她在我需要的时候给了我肯定，没有人知道我是多么需要被人肯定。她刚开始的赞美、分析和充满老道智慧的注释对我来说十分重要。

接下来的感谢是随机的，不分先后。感谢那些慷慨献出时间、天赋和建议的所有伙伴和同事，包括超级代理鲍伯·巴尼特（Bob Barnett）、特别的诗人管理者埃文·博兰（Eavan Boland）、大满贯传记作者格兰德·斯莱姆（Grand Slam）和数字艺术家海斯。特别感谢传记家、小说家、记者和运动作家莫里尼尔（J.R.Moehringer），他的慷慨大方、幽默风趣和令人称羡的故事讲述天赋，是我对本书多次起稿时的依靠。

最后，我想要感谢我的所有家人，特别是我的儿子特拉维斯，他的支持和友谊对我来说就是整个世界。当然，还衷心地大声感谢我的佩内洛普，她一直在等待着。我出门旅行的时候，她在等待着；我迷路的时候，她在等待着；我很晚才赶回家的那些夜晚，她在等待着，饭菜都凉了；在我开始创作的前几年，她还在等我，非常大声地存在于我的脑海中、书页中，甚至在没有她出现的地方。从开始算起，佩妮已经等了我半个世纪，现在我可以把这本呕心沥血写成的书交到她手上，告诉她，这就是耐克，这就是所有的故事：“佩妮，没有你我根本无法完成这一切。”

湛庐文化 Cheers Publishing
a mindstyle business 与思想有关

湛庐，与思想有关……

如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

阅读原则1 二八原则

对商业图书来说，80% 的精华价值可能仅占 20% 的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

阅读原则2 集中优势精力原则

在一个特定的时间段内，集中突破 20% 的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

阅读原则3 递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

阅读原则4 好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

（1）回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用 15 分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持 50 次，会逐渐养成习惯。

（2）做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。

（3）读后感和 PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做 PPT 可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上 5 篇以后，再尝试做 PPT。连续做上 5 个 PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

（4）思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要 6 个月的严格训练，至少完成 4 本书的阅读。你会慢慢发现，自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。

扫码关注湛庐文化，
回复“阅读”
这5种方法，让读过的书变成你的影子

[特别感谢：营销及销售行为专家 孙路弘 智慧支持！]

我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志

湛庐文化 Cheers Publishing
a mindstyle business 与思想有关

并归于两个品牌

财富汇　　心视界

找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部 47mm 处，以红色作为标记——称之为**“小红帽”**。同时，封面左上角标记**“湛庐文化 Slogan”**，书脊上标记**“湛庐文化 Logo”**，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。



阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

湛庐文化 Cheers Publishing

湛庐文化获奖书目



《大数据时代》

国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
CCTV“2013中国好书”25本获奖图书之一
《光明日报》2013年度《光明书榜》入选图书
《第一财经日报》2013年第一财经金融价值榜“推荐财经图书奖”
2013年度和讯华文财经图书大奖
2013亚马逊年度图书排行榜经济管理类图书榜首
《中国企业家》年度好书经管类TOP10
《创业家》“5年来最值得创业者读的10本书”
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
《中国新闻出版报》2013年度好书20本之一
2013百道网·中国好书榜·财经类TOP100榜首
2013蓝狮子·腾讯文学十大最佳商业图书和最受欢迎的数字阅读出版物
2013京东经管图书年度畅销榜上榜图书，综合排名第一，经济类榜榜首



《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一
搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书



《影响力》（经典版）

《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·心理学和行为科学类最受关注图书”
2013亚马逊年度图书分类榜心理励志图书第八名
《财富》鼎力推荐的75本商业必读书之一



《人人时代》（原名《未来是湿的》）

CCTV《子午书简》·《中国图书商报》2009年度最值得一读的30本好书之“年度最佳财经图书”
《第一财经周刊》· 蓝狮子读书会·新浪网2009年度十佳商业图书TOP5



《认知盈余》

《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
2011年度和讯华文财经图书大奖



《大而不倒》

《金融时报》· 高盛2010年度最佳商业图书入选作品
美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一
蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书



《第一大亨》

普利策传记奖，美国国家图书奖
2013中国好书榜·财经类TOP100

《真实的幸福》

《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍

《星际穿越》

国家图书馆“第十一届文津奖”十本奖获奖图书之一
2015年全国优秀科普作品三等奖
《环球科学》2015最美科学阅读TOP10



《翻转课堂的可汗学院》

《中国教师报》2014年度“影响教师的100本书”TOP10
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10





湛庐文化 Cheers Publishing
a mindstyle business 与思想有关

湛庐文化获奖书目

《爱哭鬼小隼》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
《新京报》2013年度童书
《中国教育报》2013年度教师推荐的10大童书
新阅读研究所“2013年度最佳童书”

《群体性孤独》
国家图书馆“第十届文津奖”十本获奖图书之一
2014“腾讯网·啖书局”TMT十大最佳图书

《用心教养》
国家新闻出版广电总局2014年度“大众喜爱的50种图书”生活与科普类TOP6

《正能量》
《新智囊》2012年经管类十大图书，京东2012好书榜年度新书

《正义之心》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《神话的力量》
《心理月刊》2011年度最佳图书奖

《当音乐停止之后》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·经济金融类

《富足》
《哈佛商业评论》2015年最值得读的八本好书
2014“腾讯网·啖书局”TMT十大最佳图书

《稀缺》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·企业管理类

《大爆炸式创新》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·企业管理类

《技术的本质》
2014“腾讯网·啖书局”TMT十大最佳图书

《社交网络改变世界》
新华网、中国出版传媒2013年度中国影响力图书

《孵化Twitter》
2013年11月亚马逊（美国）月度最佳图书
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《谁是谷歌想要的人才？》
《出版商务周报》2013年度风云图书·励志类上榜书籍

《卡普新生儿安抚法》（最快乐的宝宝1·0~1岁）
2013新浪“养育有道”年度论坛养育类图书推荐奖

















延伸阅读

《塞氏企业》



扫码直达本书购买链接

◎ 作为一家制造上千种产品的跨国企业，塞氏企业实现了年均 27.5% 的增长，它是年轻人最愿意加入的企业，它是如何做到的？

◎ 在互联网思维的冲击下，企业该如何生存和发展？《塞氏企业》为现代企业提供了一条改革与创新之路。

《伟大的挣扎》



扫码直达本书购买链接

◎ 在《伟大的挣扎》中，巴达拉克从一个独特的视角审视了如今的领导者所面临的挑战。

◎ 如今，想成为一个负责任且成功的领导者，“责任型领导力”至关重要。

◎ 针对创业维艰之际的 5 大问题，书中通过研究和采访过去和现在的企业家们，教会我们如何在变化无常和充满未知的环境中去斗争并获得成功。

《创业无畏》



扫码直达本书购买链接

◎ 彼得·戴曼迪斯继畅销书《富足》之后又一部扛鼎之作！《富足》告诉我们 20 年后的世界将会怎样，而《创业无畏》则是帮我们抵达未来世界的行动路线图。

◎ 美国前总统克林顿、张瑞敏、张亚勤、高红冰、网大为、李开复、徐小平、毛大庆、陈劲等联袂推荐！

《路跑之王》



扫码直达本书购买链接

◎ 美国跑步黄金时代的热血写照，回溯跑步风潮的历史。

◎ 在检验跑者信念的地方，看不同跑者背后的故事，感受跑者对跑步最纯粹的热爱，给自己一个奔跑的理由！

[1] 1英尺≈0.3米，1英里≈1609.34米。—— 编者注

[2] 每年9月的第一个星期一是美国劳工节。—— 编者注

[3] 贝比·佩利（Babe Paley），20世纪40～70年代美国的社交名媛，有“天鹅女郎”之称。—— 编者注

[4] 赫尔曼·黑塞（Hermann Hesse），作家、诗人。出生于德国，后加入瑞士国籍。1946年获得诺贝尔文学奖。—— 编者注

[5] 普华会计师事务所（Price Waterhouse）是现在的普华永道会计师事务所的前身之一。—— 编者注

[6] 阿兹特克是14～16世纪存在于墨西哥的古文明，1520年左右遭到西班牙人科尔特斯领军入侵，其领土很快被占领。—— 编者注

[7] 列宁体育场在1991年改名为“卢日尼基体育场”。—— 编者注

[8] 瓜达拉哈拉（Guadalajara）是墨西哥哈利斯科州的首府，也是墨西哥第二大城市。—— 编者注

[9] 圣母大学曾有一个绰号就是爱尔兰人。—— 编者注

[10] 在Wimbledon（温布尔登）举行的温布尔登网球公开赛是网球赛事四大满贯之一。—— 编者注

[11] Blazer指的是波特兰开拓者队。—— 编者注

[12] Bruin意为棕熊。—— 编者注

[13] 鲍尔曼在退休后的几个月，依然负责普雷方丹的训练，依然在完善即将面世的华夫鞋的最终设计。他比以前更忙了。

[14] 佩瑞·梅森（Perry Mason）是作家厄尔·斯坦利·加德纳（Erle Stanley Gardner）的长篇系列《梅森探案集》中的男主角，是一个美国律师，这里指的是以他为主角的电视剧。—— 译者注

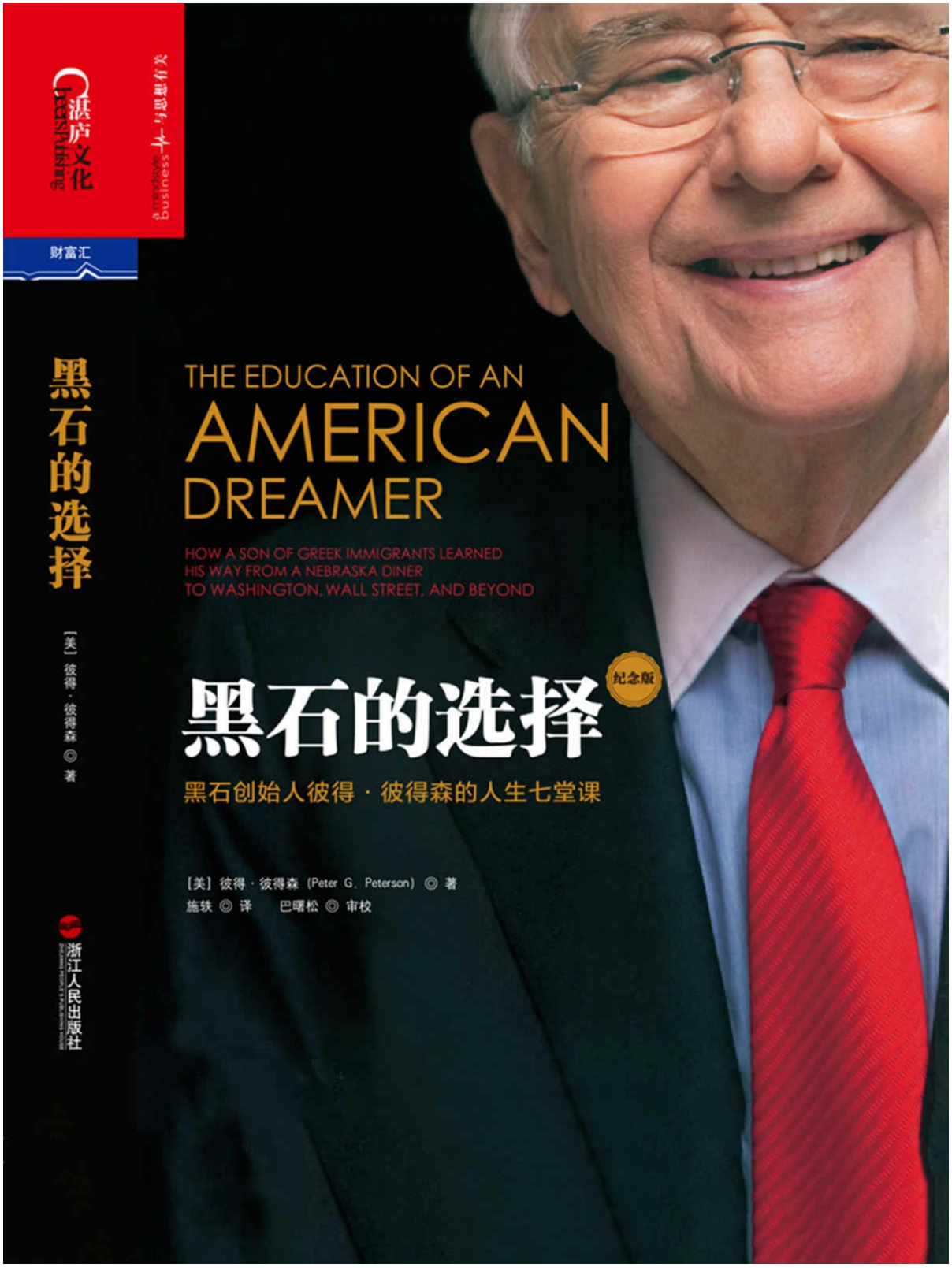
[15] 贝内迪克特·阿诺德（Benedict Arnold，1741—— 1801）是美国独立战争时期的重要军官，后来却变节投靠英国，是美国极具争议的人物。—— 译者注

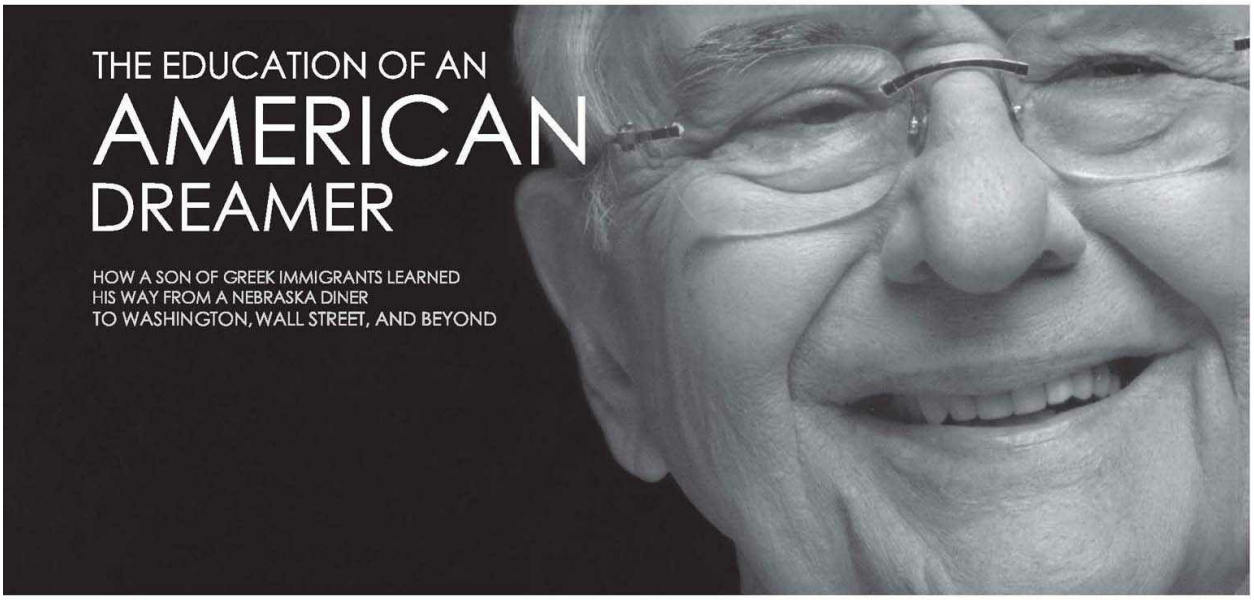
[16] 阿喀琉斯是希腊英雄。他母亲在他刚出生时，就将其在冥河中浸洗过，这使得他几乎刀枪不入。唯一的致命处就是其母手握的脚后跟。—— 译者注

[17] 1993年2月28日，美国执法人员出动坦克和飞机，对大卫邪教设在韦科的总部进行围剿。在

经历158天对峙后，联邦人员采取行动，造成80名妇女和儿童丧生。—— 编者注

[18] 因为松花蛋颜色很黑，很多外国人认为它们有上千年的历史。—— 编者注


湛庐文化
财富汇
黑石的选择
[美] 彼得·彼得森 ◎ 著
浙江人民出版社
THE EDUCATION OF AN
AMERICAN
DREAMER
HOW A SON OF GREEK IMMIGRANTS LEARNED
HIS WAY FROM A NEBRASKA DINER
TO WASHINGTON, WALL STREET, AND BEYOND
黑石的选择
纪念版
黑石创始人彼得·彼得森的人生七堂课
[美] 彼得·彼得森 (Peter G. Peterson) ◎ 著
施轶 ◎ 译
巴曙松 ◎ 审校



黑石的选择

黑石创始人彼得·彼得森的人生七堂课

[美] 彼得·彼得森 (Peter G. Peterson) ◎ 著
施轶 ◎ 译　　巴曙松 ◎ 审校

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

版权信息

本书纸版由浙江人民出版社于2018年7月出版

作者授权湛庐文化（Cheers　Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：黑石的选择

著者：［美］彼得·彼得森

电子书定价：89.99元

THE EDUCATION OF AN AMERICAN DREAMER

Copyright © 2009, Peter Peterson

回望过去，
我遇到的机会最后都成了二选一的题目——
眼前利益还是长远利益。
而我的选择都是——
长远利益。

满怀爱，钦佩与感激
献给我的父母

乔治欧斯·彼得罗普洛斯和维妮夏·帕帕帕梧罗

推荐序

黑石的投资哲学与黑石奠基者的人生感悟

巴曙松
中国银行业协会首席经济学家
北京大学汇丰商学院金融学教授

在金融危机的冲击下，全球金融市场以不同的方式进行了结构的转型与调整。在中国金融市场上，最引人注目的现象之一就是迅速蓬勃兴起的股权投资行业。

在强调投资眼光、专业判断能力、市场把握能力和社会资源动员能力的同时，无论是在数量还是规模上，迅速扩张的中国股权投资行业都迫切需要找到参照，这种参照应该是现实的而不是理论的、第一手的而不是隔靴搔痒的投资家与投资机构。就如同巴菲特成为许多投资者学习的榜样一样，股权投资同样需要一些参照。

在众多关于股权投资的案例之中，黑石对中国的股权投资行业来说尤其具有参考价值。这不仅是因为黑石一波三折的成长经历，还因为中国的主权财富基金恰好在危机爆发之前投资黑石而出现了为数不菲的账面浮亏。

我认为，金融实践的重要价值之一就是把书读薄。参与第一线的操作之后，再回过头来看理论分析著作，就会发现，实际上其中最关键的环节就是少数的那几步，笼统地进行理论分析往往容易忽略这些关键环节。从这个意义上说，中国的股权投资正处于加速发展的起步阶段，从黑石这样一家有国际影响力的股权投资公司入手，分析私募投资的决策过程、私募股权基金的运作机制、私募投资的理念，更有实践意义上的参考价值。

当然，本书并不是一本理论色彩浓厚的私募投资分析教科书，更多的是一本关于黑石投资哲学和黑石奠基者人生感悟的著作。

本书讲述了黑石集团创始合伙人彼得·彼得森的成长经历。这个出生于追求美国梦的希腊移民家庭的穷小子，青年时因抄袭论文被麻省理工学院开除，后分别进入西北大学商学院和芝加哥大学商学院深造，辗

转从事过广告业、制造业和资产管理行业，还曾跨入政界担任美国商务部长和白宫经济顾问。离开政界后，彼得森利用自己积累的人脉关系，与曾在雷曼一起共事的史蒂夫·施瓦茨曼共同创立了这个管理资产达几百亿美元的股权投资机构——黑石集团。

从内容上看，本书与我主持翻译的另外一本著作《资本之王：全球私募之王黑石集团成长史》（*King of Capital*）共同构成了一份完整的“黑石成长史”。《资本之王：全球私募之王黑石集团成长史》一书对黑石集团运作的细节进行了较多的介绍，读者可以清晰地感受到黑石历史上每一次重大的机遇与挫折、高潮与低谷，体察出在每一笔重大交易的背后都有着不为人知的努力和风险。从书中叙述的经历可以看到，黑石的两位创始人和黑石集团的步步惊心与步步为营，对于起步阶段的中国股权投资行业尤其具有参考价值。

可以说，由这两本书共同构成的“黑石成长史”，为读者提供了一个近距离了解私募股权产业运作模式的窗口。在本书中，彼得森认为自己的投资哲学非常简单：“我始终相信在一个机构中，道德规范应该放在第一位。从黑石成立的那天起，职业道德和诚信一直都是最重要的。”正是基于这一理念，彼得森强调“永不进行敌意收购”，　他深信这一投资立场将帮助黑石与其他企业建立更加有益且持久的关系。同时，出于减少裁员、为员工提供稳定工作的考虑，黑石创立了重组咨询等反市场周期的业务。彼得森的这些做法都与华尔街一度风行的短期化行事风格有较大的差异。但是，放到金融业发展历史的大背景下来观察，正是彼得森的这些更富有洞察力的投资理念成了黑石集团的护身符，使黑石在20世纪80年代末的并购浪潮中得以幸存且进一步壮大，也使黑石在各大投行于金融危机中折戟沉沙的险峻时刻依然屹立不倒。

在品味彼得森的人生和投资故事之余，我更关注的是黑石集团成长史中折射出的私募股权行业发展轨迹、它对实体经济的推动作用以及中国股权投资行业可以从中借鉴的地方。

从美国金融市场的发展历程看，私募股权投资产业的先驱之一应该是KKR公司。20世纪80年代，石油危机导致美国经济动荡，许多公司的市值都已低于重置成本，KKR从中看到了机会，开始通过杠杆收购来对企业进行收购重组，这不仅引领了第四次并购浪潮，而且开创了一种新的金融服务业态。黑石集团正是在这一并购浪潮中应运而生的。虽然杠杆收购会给私募股权基金带来沉重的债务负担，但20世纪90年代的美国经历了10年高增长、低通胀的时期，联邦基金利率一直维持在5%～6%

的水平，当时美国的股权投资基金有较好的金融环境来控制债务成本并获得丰厚的收益。近20年来，随着退休基金和保险业资产规模的迅速扩大，长期投资产品愈加成为这些机构青睐的对象。而私募股权投资的期限较长，在相对平稳的市场环境中，这些私募股权投资的绝对收益率通常明显高于股票和固定收益证券，这些条件一度迎合了市场需求，使私募股权投资迅速成为华尔街和全球金融市场上冉冉升起的新星。

2008年，金融危机席卷全球，美国一些海外私募股权基金的有限合伙人无法兑现出资承诺，一些私募巨头因此出现了一定幅度的亏损，比如黑石集团2008年第四季度亏损达到8.271亿美元。面对金融危机的考验，股权投资基金开始逐步改变原有的投资策略，有的开始探索降低投资风险，增加对风险较小领域的投资，例如从投资初创期的创新型企业转向投资成长期和成熟期的企业；有的则在行业选择上更加集中和保守，并开始参与一些中小型并购交易，同时大幅度减少杠杆收购；有的则在此基础上将更多的注意力转向新兴市场。

2005年以来，中国的股权投资产业开始出现快速发展的态势。特别是创业板等推出之后，中国的股权投资基金无论是在募资、投资和退出规模上都取得了显著的进展。不过，由于中国股权投资产业发展时间还不长，股权投资基金发挥的作用还不是十分明显，特别是在目前股票上市发行受到较严格的管制的情况下，市场往往认为监管当局会对上市公司进行挑选，股权投资基金是否参与公司筛选对保证IPO质量意义不大。另一方面，严格的管制令IPO资源处于相对稀缺的状态，促使股权投资基金过于追求短期化，过于注重Pre-IPO的投资，相应地，对小企业在扩张期的资金投入就容易忽视，这也会相应削弱私募股权产业对资本市场的正面影响力。

不过，随着参与股权投资的资金越来越多，依赖Pre-IPO获得短期暴利的空间越来越小，竞争也越来越激烈，而且随着上市发行管制的不断放松，业务风险也在不断加大，因此，从趋势上看，中国的股权投资基金会逐渐步入更激烈的市场化竞争阶段。例如，发行上市的市场化程度提高等因素会促使更多的股权投资基金将更多的资源投向处于创业早期的企业，并做好产业和区域投资布局，加强与不同金融机构的密切合作，积极拓展多渠道的资本退出方式。显然，在这样一个日益市场化的环境下，黑石的成长经历将提供更多的参考价值。

追逐梦想

我是从几个角度写成此书的。首先是作为贫穷的希腊移民之子。我的父母在他们17岁时来到美国，身无分文，只有小学三年级的文化水平。他们工作，然后省钱，如此往复，为自己和孩子创造生活。很幸运，我是他们劳动和付出的受益者。因为他们，我才得以在美国这个有着无限可能的国度接受教育，追逐梦想。

其次，我从5个孩子的父亲、9个孙儿的祖父这一角度来著述本书。我希望我的晚辈们能享有我曾享有的机遇，能明白他们也可以践行美国梦。“美国梦”是美国的说法，但其实它并不只属于美国。它是一种机会，一种通过由自我目标激发、不受人为限制的进取心和才能来塑造生活的机会，一种长江后浪推前浪的机会。

然而，我担心年轻一代的美国人可能无法享有我曾拥有的机会，我担心按照美国当前的趋势，压在后人身上的债务负担可能会限制他们的选择空间，阻碍他们的雄心壮志。

我著写本书的第三个角度是作为美国前商务部长。在理查德·尼克松担任总统期间，我在政府任职，见证了尼克松总统努力建设中美关系所带来的深远影响。自那以来，我一直密切关注中美两国的经济发展状况。不得不说的是，近些年来两国的巨大反差让我惊讶不已。

改革开放以来，中国从一个小规模新兴经济体成长为世界第二大经济体，并且有希望在未来超越美国成为世界之首。2005—2010年，中国的经济以每年11%左右的速度增长，人均收入也以几乎同样飞快的速度提高。[(1)]近几十年来，中国的贸易呈指数增长，为自身积累了将近3万亿美元的外汇储备。

中国还有着世界最高的储蓄率。如今，它正动用储蓄对未来的发展进行投资。在过去的30年中，中国在基础设施方面的支出年增长率达20%。[(2)]自2007年以来，风能产量已提高了7倍，这使中国成为全球可再生能源的领军者。[(3)]中国的高速公路里程已与美国州际系统相当。除此之外，中国还拥有世界上规模最大的高铁网络。[(4)]这些投资能促进商业和生产力的发展，因为农民和企业能借此更快速地把产品运往越

来越广阔的市场。

在过去的几十年中，美国关注的是消费和借债，而不是储蓄和投资。在最近的金融危机发生前，美国人仅储存工资的1%。我们的消费狂潮是由债务（包括个人债务和公共债务）推动的。联邦政府的公共债务超过9万亿美元，其中的1万亿多美元债务由中国持有。[(5)]

美国人看到远方等待他们的是堆积如山的债务。由于美国退休职工的数量在未来20年会增长75%，养老金、医疗费、所谓的政府津贴和退休计划将缺乏拨款，使美国不得不大量举债。加大举债将导致利息支出的增加和税收的飞涨。到2035年，美国利息支出将达到国民生产总值的13%，这几乎等于如今联邦政府在教育、研发和基础设施方面拨款的3倍，美国的经济将缺乏增长的能量。

中美两国的故事并不是相互独立演绎的。中国是美国的重要债权国，它对美国债务的购买使美国人能扩大消费，美国每年消费的商品中有超过3 600亿美元的商品来自中国。[(6)] 中国为美国人提供看似无穷无尽的信贷来购买中国产品，这种情况对两国的长期健康发展都是不利的。美国面临愈加严峻的债务问题，而中国则面临需求不足的问题。因为国内需求过低，中国的经济增长过于依赖外国消费和出口。

大量的外汇储备和受控制的汇率同样增加了中国的通胀压力，这会使中国的财富缩水。中国的高储蓄率值得称赞，但前提是这些储蓄要确保用于能带来良好收益、促进未来经济增长的生产性投资。此外，由于中国65岁以上公民的比例在2050年有可能达到现在的3倍[(7)]，因此中国也许面临着比美国更艰难的人口结构挑战。中国的储蓄额将因此下降，所以当今中国更需要明智的投资。

中美两国的相互依赖同样受地缘政治的影响。如果美国继续依靠中国为逐渐增长的债务埋单，那么美元的地位将受到影响。这一点在最近一次的金融危机中可见一斑。在这次危机中，美国决策者不得不考虑，债权国会对联邦住房机构的有关决定作何反应。与此同时，如果中国继续严重依赖出口来推动经济增长，那么它将有可能激发其他国家贸易保护主义的抵制。在美国，中国已被许多人，包括许多国会议员，视为竞争威胁和失业根源。

任何友谊都有关系紧张的时候，但如果双方的关系因过多地受经济问题的影响而愈加复杂，双方就很难在各种领域展开合作。在21世纪，中美两国要想成功，就需要在一系列领域中合作，包括贸易、商业、环

境、能源以及国家安全等领域，从而解决双边的商业利益问题，让两国的经济回到能为两国17亿人民提供工作和机遇的可持续增长轨道中，这对双方来说是互利共赢。

在本书中，我讲述了我的人生轨迹和职业经历，那段时期正是美国发展为世界最强大的经济、政治和文化国家之时。在接下来的半个世纪，中国在世界舞台上将有同样的崛起。我不变的希望是，未来的美国人民和中国人民能继续做朋友，共同享有改善生活水平、实现自我梦想的机会。

扫码获取“湛庐阅读”APP，
搜索“黑石的选择”，
一览彼得森人生故事中重要的那些人。



什么是彩蛋

彩蛋是湛庐图书策划人为你准备的更多惊喜，一般包括①测试题及答案 ② 参考文献及注释 ③ 延伸阅读、相关视频等，记得“扫一扫”领取。

目 录

推荐序　黑石的投资哲学与黑石奠基者的人生感悟

巴曙松
中国银行业协会首席经济学家
北京大学汇丰商学院金融学教授

中文版序　追逐梦想

01　为生存奋斗　大萧条时期的小小生意人

8岁的我开始在父亲的咖啡厅帮忙，我会站在长柜台前的收银台，负责收钱和找零。父亲把繁荣时候所存的一半储蓄都寄回了希腊。年少的我还不能完全领会父母的行为所蕴含的道理。其实这个道理很简单：回馈社会。

02　钱能买到的最好的教育　我的未来不在卡尼

研究市场动态，分析掌握的信息，制订应对措施，这些都是非常有用的。如果方法正确，它能改变人的行为，影响深远，不仅能帮助我在学业上取得A的成绩，还可能对我未知的将来大有帮助。

03　小聪明和大智慧　最年轻的广告狂人

一个希腊小子当上了著名广告公司的副总裁，而且只有27岁，我晋升得实在太快了，但很快我便悟到了那句名言的真谛：“不能相信太过美好的事物。”我必须离开麦肯，我下定决心，以后再也不在一个自己不信任、不敬仰、没有共同根本价值观的老板手下工作。

04　提出正确的问题　投身制造业

进入贝灵巧，我首先感受到的是自己的无知，但这也让我刚好成了“煤矿里的金丝雀”。在市场调研中，我学到这样的道理：提出正确的问题，对制造出合乎消费者要求的产品大有裨益。

05　要么改变，要么消亡　贝灵巧的困境

我越来越感到公司职责给我带来的疲惫。这不仅是身体上的疲惫，还包括精神上的。我要重复面对许多没有多大回旋余地的商业问题，我在思考自己到底还能忍受多少令人痛心的部门精简和成本削减的预算审查。在贝灵巧，我面临的挑战是巨大的……

06　找到自己的投掷重量　从芝加哥到华盛顿

我问过乔治·　舒尔茨去军备控制与裁军署工作怎么样。他回答我说：“彼得，如果我们问你来华盛顿怎么样，那我们给你的工作肯定要比去军备控制与裁军署的工作重要得多……”要做决定，定性因素，比如动机，更重要，特别是当数据库中的数字很可能不正确的时候。

07　敌人越强大，你就越强大　华盛顿的“经济基辛格”

从斯坦福研究院的一份报告中我学到一课：“增长型行业里才有增长型公司。”说实话，是时候向前迈进了。当尼克松总统宣布我是他的国际经济事务助理和新国际经济政策委员会主席时，他把我称作“我这个时代最伟大的首席执行官”。正是从那时开始，我离开了可以用数字衡量的领域，进入了令人眼花缭乱的华盛顿王国，希望我能活下来……

08　“经济动物”与“政治动物”　钩心斗角的白宫岁月

担任尼克松内阁的商务部长让我不但脱离了“白宫卫队”，也脱离了这个充满毒素的熔炉。工作时，胡佛在上面看着我，这使我不禁有些胆寒。他让我明白再成功的人也有可能滑入谷底，不得翻身。

09　为参加谈判而谈判　莫斯科之行

基辛格想让我重回他的团队，探索能达到外交目标的经济政策。苏联经济没有竞争力，它需要美国货。了解这一点让我们有了向苏联施压的筹码，迫使它在一系列重大问题上合作，包括限制战略武器会谈和越南问题。我们把这一策略称为“联动”或“相互的既得利益”。

10　有雄心就会有危险　告别华盛顿

在华盛顿任高官时，让你离职的往往不是邮箱里的一份解雇通知书，而是要自己领悟。我清楚地认识到真正赚大钱的是那些投资者和企业主，而不是诸如律师、咨询师和金融顾问等靠自己的专业技能、知识和体力按小时或项目收取工资的人。

11　“合伙人”就是不合伙　拯救雷曼兄弟

外表强悍的雷曼兄弟以内部难以驾驭而臭名远扬。在雷曼兄弟公司的第一年是我一生中最艰难的一年。对我来说，要想真正赢得财

富、给自己带来满足感，就必须拥有、构建和发展企业。你每日的决策能够积累成企业的精神，渐成气势。你可以亲眼目睹自己的一个想法化为有形之物，成为现实的存在。

12　胆小鬼没有立身之地　雷曼兄弟从悬崖边缘归来

在我看来，华尔街是一个容身艰难和充满竞争的地方，胆小鬼或懦弱者在这里没有立身之地。我正经历的是对雷曼兄弟的致命一击。没有任何一家一流的金融公司敢对客户的诚恳、信任、信赖和忠诚掉以轻心，也不会用这些无形资产去做某种交易。如果这种两面三刀的行径泄露出去，那它将严重败坏雷曼的声誉。一定要清扫背叛者……

13　这场大战不可能有赢家　和雷曼分道扬镳

琼警告过我：“他可是个贪心不足的人，你给他一块指甲，他可能会要你一只胳膊。”与雷曼决裂在我看来是场两败俱伤的大战，好在我从中收获了宝贵的职场经验：为摆脱尴尬、焦虑或恐惧而急急忙忙投入一项新的工作，反而会令你无法摆脱过去。人是要生活和工作在将来的，所以应该多想想今后的事……

14　我要成立一家真正的企业　黑石的诞生

我认为华尔街还是有度量接纳一家新型的精英式企业的，在这样的企业里，所有员工不论长幼不论资历，都能相持相助相亲相爱，没有尔虞我诈，没有窝里斗。我就想成立一家这样的公司。它不仅是商业上的成功，还是文化上的成功。这种文化肯定不能与雷曼相同，我要极力避免雷曼式的“萧墙之乱”重演。我要成立一家真正的企业。

15　1 000个100万　华尔街私募之王

我们花了两年的时间建立新基金和新的联盟公司，不断摸索投资之路，才成长为私募股权的大玩家。我始终相信一个机构应该将道德规范放在第一位，从黑石成立的那天起，职业道德和诚信一直就是最重要的。未来的10年，我们需要以积极的经营策略而不是简单的金融工程来实现公司的价值。

16　谁将借给我们2万亿美元　百折不挠的社会改革活动家

我想我们应该不断提醒自己有这样一个永恒不变的方程式：等号的

一边是消费，另一边是储蓄及对未来的投资。我们可能曾经尝试过，但却没能成功想出一个在消费的同时又能存储同样多美元的妙招。所以消费越多，储蓄就越少。

17　为未来负责，对未来投资　慈善，新的江湖

反纳粹神学家迪特里希·潘霍华的至理名言曾让我醍醐灌顶：“要判断一个社会是否道德，就看它馈赠予后人一个什么样的社会。”今日享受免费的午餐，而明日让儿女支付沉重的账单，我感觉这个问题我不能再回避了。

尾声　黑石的选择：我人生的7堂课

译者后记

01
为生存奋斗
大萧条时期的小小生意人

8岁的我开始在父亲的咖啡厅帮忙，我会站在长柜台前的收银台，负责收钱和找零。父亲把繁荣时候所存的一半储蓄都寄回了希腊。年少的我还不能完全领会父母的行为所蕴含的道理。其实这个道理很简单：回馈社会。

灯塔，美食之家**1923**

20世纪30年代，我在内布拉斯加州的卡尼市长大。小城建在广阔的平原上。城市虽然不大，但足以创造每天24小时就餐的客源。父亲的咖啡厅就是提供全天候服务的，父亲为其取名“中央咖啡厅”。

咖啡厅与联合太平洋火车站只隔了半个街区。月夜中，它闪亮的霓虹标志向火车站轮班的员工和抵站的旅客示意：不管目的为何，这些旅客都已来到了美国的中心点。正如1733公园游泳池旁的牌匾上所写的那样，卡尼市处于波士顿和旧金山的中点处，到两地的距离均为1　733英里。小时候，我曾在这个公园玩耍。

父亲曾就职于铁路行业。那时，他做的是没人愿做的工作：在蒸汽弥漫的火车守车里洗碗。守车里住着内布拉斯加州西部铁路的铺轨工人。洗碗的职业使他学会了做菜。与安装铁路道钉、牵拉铁轨或和金属丝打交道相比，他更喜欢下厨，但是铁路工人无法在内布拉斯加州冬天严寒的环境下继续作业，所以父亲到冬天就失业了。后来一个需要厨师的马戏团经过这里，父亲就跟他们走了，负责马戏团场工、高空杂技师和驯兽师的伙食。那时大约是1917年，距离他离开希腊登上美国金海岸已经5年了，5年前17岁的他只有小学三年级的文化水平，完全不懂英语。

此后，他又做了好几种厨师工作，对饭店的生意运作也有了更深刻的了解。他开始学习英语。通常来说，他的雇主都会为他提供食宿，这

令他积攒下一大笔钱。最终，在有了一定的经验和积蓄之后，他开始自主创业。他先后在列克星敦市、内布拉斯加州和艾奥瓦州购买餐厅，然后迅速卖出。最后，他定居卡尼市。这是一个有发展潜力，但竞争并不激烈的小城。这里有一所大学，可以为他提供廉价又聪明的劳动力；有几户希腊家庭，这让他备感亲切；还有一块靠近火车站的市中心空地。他买下这块地，创办了中央咖啡厅，咖啡厅的霓虹标志不仅是穿梭于卡尼市的旅客们的灯塔，也是市民们的灯塔。

这个永不熄灭的霓虹标志写着“美食之家1923”。1923年是父亲创办咖啡厅的那一年。咖啡厅24小时营业，可以说，25年来它从未停止营业。一年后，他与母亲结婚了，再过两年就有了我。在我8岁的时候，也就是1934年，我开始在咖啡厅的柜台上做收银工作。

小时候，融入当地社会是我最大的挑战。要做到这一点很难，因为虽然我想成为地道的美国人，但父母却坚持希腊传统。他们奋力把我拽向一个方向，而我却朝另外一个方向前进。为了塑造自己的生活，所有的孩子都努力摆脱家长的影响，而我要摆脱的却是与另一个国度之间的深刻渊源。

希腊青年立足美国

我父亲名叫乔治·彼得森（George Peterson），这不是他的原名，他的原名是乔治欧斯·彼得罗普洛斯（Georgios Petropoulos），从字面上看，他的姓氏可以译为“彼得的儿子”。在我成长的那些年里，他常告诉我他很后悔改了名字。“我不想让任何人以为我不为自己的民族感到自豪。”他说。不过，他将更重要的东西保留在心中了，那就是他的基本价值观。

父亲出生在一个名为瓦利亚的小镇，位于希腊南部伯罗奔尼撒半岛的群山上。小镇很穷，而他的家庭是小镇上最穷的家庭之一。根据家族里的说法，我的祖父彼得喜欢在苹果树树荫下睡觉，而不愿去干活。当阳光直射他的双眼，将他弄醒时，他会重新找一处有阴凉的地方睡下。他的懒惰丝毫没有影响他的妻子，也就是我的祖母执着地追求皇家般的优雅。每每遇到陌生人，她都会伸出手去，接受吻手礼。他们竭力维护一个花园，因为很少下雨，他们必须用桶去附近的小溪打水。他们养鸡生蛋，养羊产奶。每当一只小羊崽诞生，他们都会在孩子们的抗议声中宰杀一只公羊，孩子们可是把这些动物当宠物对待的。父亲有6个兄

弟，1个姐姐。他们住的是二层楼房。由于人多，他们挤着睡在铺满地板的草席上。天气好的时候，他们就睡在露天的院子里。一年四季，他们都不穿鞋。我的祖父母穿的则是用废弃轮胎制成的鞋。因为买不起时钟，他们只能通过太阳的位置判断时间。阴天的时候，时间就只能完全靠猜了。

上学是后来才想到的。在当地，女孩可接受6年教育，男孩则可享有更高的教育，但前提是必须支付学费。每个星期一，孩子们都会走40多公里的山路，前往一个大点儿的村子，因为那里的学校要好一些。到那儿之后，他们会和其他男孩一起入住青年旅舍，到周末再步行回家。父亲的人生轨迹却并非如此。对于父亲那些上学的兄长们，祖母会为他们各烤一块面包，然后用刀切成5份，再配上自制的奶酪，以便让他们知道每天能吃多少。后来，他们开始向往到美国去。

父亲的兄长尼克（Nick）是第一个去美国的。1912年，他在密尔沃基市的一个肉类加工厂找到了工作，因此能够汇钱支付父亲去美国的船票。那一年，“泰坦尼克”号沉没了，而父亲所乘的船却安然无恙。他身处船腹深处，那里恶臭异常，令他十分想念新鲜空气。通过爱丽丝岛[(8)]，他进入了美国，随后前往密尔沃基市。办完移民手续后，他立即去找了尼克。他的第一份工作是水果摊小贩。然而由于听不懂顾客说什么，这份工作泡汤了。举个例子，有顾客说“拿几个苹果”，他会拿出一麻袋苹果。然而很快，尼克就为他在自己工作的肉类加工厂找了一份工作。这是父亲为了摆脱穷困所参加的第一份正式工作：把牛蹄和牛角放入碾压机里加工成肥料。即使是在今天，很多移民也愿意做这类工作，因为对他们来说，能在美国立足是那么重要。让人窒息的粉尘从碾压机中飘出，工人们一手往机器里放原料，一手用湿布捂紧鼻子。保持这些姿势使他们的手臂和肩膀酸痛无比。这几乎令父亲要放弃工作返回希腊，但他还是坚持了下来，并晋升到切肉的岗位。在这一岗位上，他学会了如何不浪费地把猪肉和牛肉切成块。之后，他又换到铁路局工作。正如尼克所做的那样，他把姓氏改成了彼得森。他后来后悔改名，大可以怪罪联合太平洋的计时员，因为他们说每次父亲讲自己的名字，他们都不懂那是什么意思。父亲因为负责铁路工人和马戏团员工的饮食而存下了一些钱，并开始把目光转向咖啡店的创建上。此时的他已成长为20多岁的年轻人，期望找到一个能共结连理的女人。

我母亲名为维妮夏·帕帕帕梧罗（Venetia　Papapavlou），住在尼阿塔。尼阿塔位于希腊南部斯巴达城的东南面。与彼得罗普洛斯家族相

比，帕帕帕梧罗家族是富裕的。我的外祖父雅尼·帕帕帕梧罗（Yanni Papapavlou）有一片土地和一栋大房子，当地人都称呼他大约翰。和村子里的其他居民一样，他的生活中没有电，也没有自来水。雨水会被储存在名为双耳瓦罐的大土罐里，充当饮用水。家里有个蓄水池，能用于为花园浇水，因此他们不用到小溪打水。

房子周围点缀着琳琅满目的作物：橄榄树、杏树、无花果、柠檬树、小麦和葡萄，但只有种植橄榄树才算得上是一种商业行为。大约翰有一台橄榄油压榨机，榨出来的橄榄油能为他带来利润。他用赚来的钱购买更多的橄榄树苗。工人的工资是用他们收割的作物来结算的：每摘4蒲式耳的橄榄，受雇的采摘工人就能获得1蒲式耳，大约翰会为他们压榨成橄榄油。那些负责采摘葡萄和为制作葡萄酒而踩葡萄的工人则可以把大量的劳动成果留给自己或卖掉。

母亲记得当时外祖母迪米特胡拉（Demitroula）会把每餐都准备得很丰盛。饥饿的邻居们知道帕帕帕梧罗家会给予他们食物，就连当地的校舍也能享受到外祖父的慷慨解囊。在那里，他会拿出许多小布袋，里面装满了葡萄干、水果和杏仁。周末，他会用这些东西进行易货交易，这也算是一种社交活动。他会拉出他的马，让孩子们坐上马车，然后去镇上把几袋水果和果仁换成其他东西。孩子们被统称为幼年大约翰。交易结束后，如果还有果袋剩下，他会选择送人，而不是带回去。

大约翰和迪米特胡拉关系融洽，趣事颇多。举个例子，他的马车在尼阿塔是独一无二的。他总是坚持让迪米特胡拉和他一起坐在前排，在那时，很少有这样显示男女平等的事情。但大约翰会笑着警告她，如果她胖到连裤子都穿不下的话，那么他会让她走在马前，充当“现场扫雷员”[(9)]。当然，他从未把这一威胁付诸实践。

大约翰是相当慷慨的。他有一个老年邻居，名叫斯塔夫罗斯（Stavros）。这位邻居依靠自己那头名叫“帮助者”的毛驴采集野生浆果或蔡茶，那是希腊山茶，也叫牧民茶。斯塔夫罗斯会用采集到的部分东西换些小钱或是以物易物。一个星期天，大约翰和他的3个孩子从教堂回家。当经过斯塔夫罗斯的小房子时，他听到一阵喧闹声，于是便停下来看个究竟。他发现斯塔夫罗斯正在责备他死去的毛驴。“看看‘帮助者’都对我做了些什么，”老邻居呼喊道，“它怎么能这样对我？”

大约翰也认为“帮助者”是个没心肝的牲畜，但他开玩笑说它只是初犯。斯塔夫罗斯却一点儿也笑不出来，他命令大约翰离开，永远不得再踏入他的领地。离开后，大约翰买了一头毛驴。第二天，他又来到老邻居的家，想以孩子们的名义把这头毛驴送给他。当大约翰敲门时，孩子们也在，他们看到愤怒的斯塔夫罗斯再次让大约翰离开。大约翰很悲伤，对孩子们解释说，他们只能把毛驴送给别人了。深受感动的老邻居看了毛驴一眼，随即收下了这礼物，并不停地祝大约翰身体健康、长命百岁。大约翰却说：“你最好还是祈祷新驴子健康长寿吧！”

后来，尼阿塔的生活变了。年轻人纷纷离开家乡，去寻找更好的工作。没有这些劳力，大约翰无法栽培作物，而像母亲那样的年轻妇女找到丈夫的机会也少了。终于有一天，大约翰没了法子，只得决定让其中的3个孩子去投奔已在美国的其他家庭成员。1920年9月中旬的一天，距离我父亲来到美国已经8年了，母亲维妮夏和帕特拉（Patra）、迪米特里欧斯（Demetrios，后改名为詹姆斯）三兄妹与迪米特里欧斯的新婚妻子阿德曼迪娥一起登上了一艘从比雷埃夫斯开往纽约的船。在船上，他们苦苦熬过了19天地狱般的日子。整个旅程，乘客们都在疾病的折磨中度过，最后这艘船驶过了自由女神像，并于1920年10月4日抵达爱丽丝岛。与父亲一样，母亲踏上美国的土地时年仅17岁。

母亲还有一点跟父亲一样，那就是她随后穿越了半个美国大陆。和一小群希腊移民一起，她登上火车，前往内布拉斯加州的弗里蒙特市，弗里蒙特市位于奥马哈市的西面。一切都已经安排好了，她将成为约翰叔叔和娃索·佩特罗（Vasso Petrow）婶婶的女管家，并负责照看他们的3个孩子。约翰是个企业家，在弗里蒙特市拥有一家餐厅和一家彭尼百货商店（J. C. Penney），母亲来美国的船票也是由他支付的。

维妮夏很快就明白了她将为美国之行付出的代价。她既要打理叔叔的房子，照顾他们的孩子，还要在他的餐厅干活，而她的工作是没有休息日的。正如父亲一样，她怀念希腊的美好生活，因为这里的生活太苦太累，但返乡是不忠的表现，于是她迫使自己向前看。3年半后，她21岁了。约翰叔叔认为是时候为她找个婆家了。对母亲来说，这并不是一个坏消息。

内布拉斯加州的希腊圈子很小，彼此的联系也很紧密。约翰知道在哪里能为一位漂亮能干的年轻女士找到合适的结婚人选，父亲就是其中

的一个。中央咖啡厅的成功使他声名远扬，甚至传到了距卡尼250多公里的弗里蒙特市。

1924年3月末的一天，3个单身男子同时到约翰·佩特罗家拜访。据母亲说，其中一个人就像华盛顿·欧文（Washington Irving）笔下的伊卡伯德·克莱恩（Ichabod Crane），瘦高笨拙，全身只剩下四肢、膝盖和肘部。第2个男子显然平凡无奇，不能勾起母亲任何回忆。第3个就是父亲，他身上有阿卡韦瓦须后水的味道，乌黑的头发从前额向后梳，因为抹了幸运虎牌焗油膏而闪闪发亮。3个未婚男子坐在佩特罗家的客厅里，相互打量着。母亲为他们端上水和果汁，这样就有机会观察哪个适合自己。

“你喜欢哪个？”当她端着空盘子回到厨房时，叔叔这样问道。

40天后，她和父亲结婚了。

组建彼得森家庭

事实上，他们结了两次婚。第一次是在1924年7月6日。那天，他们在道奇县法官温特斯廷的办公室里交换了婚姻誓言。这是法律要求的，也是正式的，但除此之外，他们还需要希腊教堂的权威认证。几天之后，一个在内布拉斯加州和艾奥瓦州部分地区活动的希腊东正教牧师，在奥马哈忙完之后，抽出时间为我的父母举行了教堂式结婚仪式。

那天，在彭尼百货商店营业前，母亲的叔叔约翰在商店里划出了一块区域，召集了他的希腊朋友和亲戚。婚礼中，约翰叔叔把维妮夏交给了父亲，而父亲的一个表兄弟则充当伴郎。父亲母亲都为婚礼做了精心打扮，父亲穿着租来的燕尾服，母亲则身着白色婚纱，戴着一个雪纺绸编制的靓丽帽子，她拿着的花束也很漂亮。据说，那是一个喜庆的婚礼，但是在正式的婚纱照上，他们显得很不自然。两人都面无喜色，对着照相机，摆出了近乎严肃的表情。在希腊东正教仪式中，丈夫排首位，妻子排在第二位，在婚姻中，丈夫是“妻子的头儿”，母亲严肃的表情可能是由此导致的。随后，大家一起到佩特罗家的农场享用婚礼午宴。

我想那些日子是艰难的，因为夫妻俩只有些许共同点：他们都是希腊人，都必须为生存而奋斗。出身穷苦人家的父亲工作很努力，日子也过得很清苦，而母亲则更加热心和天真率直。如果他们能优势互补，日子该过得有多美好啊！然而，他们之间的性格分歧很快就显现出来了。

婚后，他们决定到科罗拉多州度蜜月。这并不是一个浪漫的选择，而是出于家庭职责的考虑。父亲的阿姨住在科罗拉多州的斯普林斯市，她是父亲在美国最亲的母系亲人，他想把新娘带去给她瞧瞧。母亲认为蜜月的日子值得记录，于是买了一个布朗尼相机，并拍了一些照片。不知为何，父亲并没注意到相机的存在。

回到卡尼后，他们生活如常，开始照料家务，母亲则冲洗了胶卷。一天，他们从中央咖啡厅回家，咖啡厅与家隔了7个街区，那时家里的财政还负担不起一辆车。其间，母亲向父亲展示了那些照片，而父亲的反应肯定吓着她了。

他一阵暴怒，对她瞒着自己拍摄和冲洗照片的“鲁莽妄为”和“失礼”大发脾气。他认为这是不顺从的表现，并且购买相机也是未经允许的。因为做了这种事情，他的新娘不能再跟他一起走路了：他命令母亲穿越马路，在对面的人行道上走回去。

怎么看待这件事呢？由于母亲的性格和文化背景，她不会埋怨自己的婚姻，但在这件事发生多年以后，是母亲，而不是父亲，将这个故事告诉了我。事实上，她是等父亲去世后才向我透露的，尽管我早就断定她对许多事情抱有不满。父亲过世后，母亲变了，与我先前所熟知的她判若两人。成为寡妇后，她很快乐，那是一种我以前从未见过的快乐。她说话的声音变得轻松而愉快，那些与她一同在希腊长大的表兄妹们都说她又变回以前那个维妮夏了。最终，她摆脱了我那专横的父亲对她的束缚。

她一向都是一个慈爱的母亲，我在很小的时候就十分清楚这一点。她能事先知道我想要什么，这可把我宠坏了，也使我在以后的人生中遇到了一些麻烦，因为其他人，包括我的那些生意伙伴和女朋友，并不能和母亲一样料到我想要的是什么。母亲的溺爱也让我想到了一些妙语。当犹太同事们跟我讲一些有关他们母亲瞎操心和对他们使用权威的事情时，我会听他们逐个道来，等他们都说完了，我会说“希腊的母亲使犹太母亲看起来像犯了疏忽罪一样”。

大概3岁时，我开始留意周边的世界。那时，我已经和父母回希腊

看过他们各自的家乡了，但是那会儿我只有两岁，所以那次的返乡之旅我早已不记得了。

我人生中最早的那些记忆便是和母亲看了一场由艾尔·乔森（Al Jolson）主演的电影，片名为《歌唱愚人》（*The Singing Fool*），电影讲述的是一个歌手在对他垂死的儿子演唱《可爱的孩子》（*Sonny Boy*）。观众被这早期的有声电影深深触动，伤心不已。记得当时我在漆黑的电影院里跳了起来，喊道："我就是那个可爱的孩子！"面对人们的目光，母亲耸了耸肩，笑着搂我入怀。

之后不久，在1929年，母亲生下了妹妹伊莱恩（Elaine）。我想，女儿的到来大概在某些方面使母亲的生活变得完整，这是我作为儿子所无法做到的。母亲就像又经历了一次生命一样，伊莱恩将完成母亲今生未完成的梦想。她诞生的那一年，我和母亲都很快乐。

接下来的那个夏天，父亲和母亲驱车前往弗里蒙特市的佩特罗家共度周末，那时我们已经拥有一辆福特T型车。有两件事是值得庆祝的：7月4日是美国独立日，还有就是7月6日是他们的结婚6周年纪念日。

走之前，他们把我们两兄妹交由一户希腊家庭照看。然而在周末结束前，伊莱恩却经历着可怕的犬吠样咳嗽。父亲接到电话后匆忙赶回来，可是，已经太晚了。她于7月6日，也就是父母的结婚周年纪念日，死于义膜性喉炎，年仅1岁。义膜性喉炎是一种儿童疾病，这是常见的轻微病毒感染，会阻塞上呼吸道。这种疾病的高发期应该是冬天或早春时节，而不是夏天。哪怕是最危急的情形，它也很少致命，但这次，幸运女神却没有眷顾伊莱恩。

伊莱恩的死本身就已令人难以承受，而事情又发生在父母的结婚纪念日，这更加重了他们的痛苦，因为原本父母的婚姻关系就十分紧张。父亲是个禁欲主义者，相比之下，伊莱恩的离去带给母亲的痛苦显然要大得多。

之后，母亲变得十分阴郁，而且她无法摆脱这种心情。伊莱恩死时她已经怀孕，但两个月过后，她不顾身孕，重返工作，结果早产了两个月。当时她打电话给父亲，说她子宫收缩得很厉害，需要去医院一趟。父亲那时在咖啡厅，他告诉母亲他正在烘烤馅饼，离不开。他选择了派别人送母亲去医院。弟弟约翰就是在母亲的悲痛中来到这世上的。

虽然约翰看起来很可爱，但他并不能使母亲的心情平复。我也不能使母亲快乐，尽管我很渴望再次看到她的笑容，感受她的体贴。在伊莱

恩夭折后，母亲的人生就像那个内布拉斯加州的冬天那般凄凉。“把我推进我宝贝儿伊莱恩的墓穴吧！”有一次我听她对爸爸这样说道。哪怕是弟弟小的时候，母亲都不愿抱他，弟弟对此一直耿耿于怀。

以前，我总感到自己与众不同，受到溺爱，感到很温暖，也很安全，而现在，一切都已不再了。伊莱恩死后，母亲变了，变得冷漠无情，变得很奇怪。为了让母亲高兴起来，我努力变得完美，变得令人喜爱。

一次在厨房里，只有我们两个人。我站在角落的暖气调风口上，试图抓住从地下室升上来的暖气，但是父亲为了省钱，总把热量调得很低，所以我在那儿直打哆嗦，双手抱着自己，而脚则不停地跳动着。这是我特意为她跳的小小舞蹈，希望能吸引她的注意。可是她却坐在对面的桌子旁，肩上披着大披巾，手指不停地拨动着发梢，眼神空洞。有时，她会重复哼一首伤心小曲，那应该是一首希腊哀歌，但更多的时候，她只是坐在那儿，一声不吭。

这是最令人担心的。沉默就像一只黏糊糊的手，为了摆脱它，我会说：妈妈这个，妈妈那个，妈妈，妈妈，妈妈……可回应我的却是更多的沉默。这就是为什么直到今天，我讲话的时候还会有些停顿，别人可能会说是很多停顿。在我看来，沉默就是一块黑色的幕布。

熟谙弗洛伊德学说的心理学家告诉我们，孩子与母亲在情感上的分离是十分痛苦的，因为孩子突然意识到他或她不再是世界的核心。当这种分离在很小的时候发生，而且是因为突然的悲剧或创伤而发生时，这种痛苦是格外剧烈的。的确，这正是我所感受到的。

一年就这样过去了。由于餐厅没人帮忙，父亲想尽办法让母亲回去工作。他决定先带母亲去明尼苏达州罗切斯特市的梅约医学中心就诊。在20世纪30年代早期，梅约医学中心就已经是一家治疗各种内外科和精神科疾病的大型医疗机构了。母亲在那里待了两三个星期，回来时，她的诊断结果为“神经紊乱”。说法变得真快，起初说是“忧郁症”，接着加重为“神经衰弱”，而现在是“神经紊乱”，再后来就变成了耸人听闻的“精神失常”了。如果是现在，她的症状会被描述成“临床抑郁症”，一种使人记忆逐步衰退的病状，小说家威廉·斯泰伦（William Styron）[(10)]称之为“看得见的黑暗”。那个年代没有有效的精神药物。治疗的主要方法分为自我休息和心理咨询两部分。母亲获得了休息，却没能得到心理咨询。

这个时候，布罗斯女士（Mrs. Boulos）开始出现在我的生活中。只有在后来回想的时候，我才发现内布拉斯加州卡尼市的移民多得令人震惊。我们居住的小社区离市中心有7个街区的距离，里面不仅住着希腊人，还有这位可怜的黎巴嫩女士。

她信奉天主教，她家的厨房总是充满新出炉的披塔饼的味道。由于母亲在家休养，家里静得有些寂寞，而布罗斯女士为我们提供了逃离寂寞的另一片天地。弟弟约翰学会蹒跚走路后，我会在工作日的早上，牵着他的手，一起走过后院，来到布罗斯女士家的厨房门口，然后飞快地冲进她温暖的厨房。这样，我们离开了思绪游离的母亲，享受另一个女人的溺爱。她比母亲年龄大些，孩子都已成年。她肯定喜欢和孩子们在一起，因为我们一来，她就会忙这忙那，还会给我们端上热腾腾的披塔饼，当我们在餐桌旁玩玩具时，她会抚弄我们的头发。

母亲是否讨厌我们转向一个替代她的女人，我永远都不会知道。也许她反而因为没人打扰而感到轻松。对于我们在布罗斯家玩，她和父亲都不曾担心过，因为布罗斯女士一家既是邻居也是朋友。约翰慢慢长大，变得越来越健壮，他试图抢在我之前跑到布罗斯家的门口，但谁先到并不重要，因为她对我们两个都很热情。

储蓄就是储蓄，不能时不时拿出来点儿

在我的童年，父亲对我的照顾很少。随着我越来越懂事，他在我眼中的形象逐渐成为一个漫不经心、经常不在身边的父亲。一般我只能在深夜见到他。有时，如果我在一个工作日早起的话，大概6点钟，我就能看到他出门上班。在刚刮完胡子后，他会猛地冲进厨房。他的脸颊泛红，头发向后梳得很整齐依然油光闪闪，他穿的是管理中央咖啡厅的制服——黑裤子和白衬衫，领带则卡在衬衫纽扣之间，以防被弄脏，还有就是黑鞋子和白袜子，之所以穿白袜子是因为白袜子不易吸收热量和水分，能使脚更舒服。准备完毕后，他便出门了。出门前，没有拥抱，没有亲吻额头，也没有任何言语，有的只是他走后厨房门发出的一声轰响。

每个星期六晚上，我们一家都会在咖啡厅共进晚餐。即便在那个时候，父亲也会不停地起身，去招呼客人。星期天，我们都会在家一起吃午饭，但总是很匆忙，午饭一般都在上午11点半开始，这样，父亲就能在中午时赶回咖啡厅。他晚上下班回家时，通常是21点或者更晚。与出

门时不同的是，下班后的他看起来疲惫不堪，后梳的头发变得凌乱，脸上的胡茬使早上泛红的脸颊显得灰扑扑的。白袜子也没起到预想的效果，因为他痛苦地站了15个小时。当端坐在厨房的餐桌边时，他卷起裤脚，用湿布裹住曲张的静脉，并把脚浸泡在一盆加有泻盐的水里。

他很少与我们兄弟俩或者母亲交谈，我从未见他拥抱过母亲。他不会和我们开玩笑，不会和我们坐在一起读书给我们听，也不会询问我们每天是怎么过的或者我们在学校里都学了些什么。他从不料理家务，例如，他从未修剪过草坪。然而，这并不是因为他不关心我们，而是因为他似乎只懂得通过全身心地投入咖啡厅的工作，通过改善我们的生活和未来，来表达他的爱。他就是后来人们所说的“工作狂”。不幸的是，我继承了他只顾工作、忽视家庭和人际关系的性格倾向。

伊莱恩大约是在1929年12月股票市场崩溃的8个月后去世的。大萧条使大批职员下岗，也使工资大幅下滑，还导致了各种各样的变化。当时我还太小，并没注意到这些变化。20世纪20年代的大部分时间里，由于农作物过剩、干旱和抵押债务，农业一直处于萧条期，所以卡尼可能并没有在大萧条中发生多大的变化。猪群和牛群照样通过联合太平洋铁路贩运，它们是前往奥马哈牲畜场的不归客。我依然记得，当时到处都鼓励节俭，咖啡厅和我家也不例外。使用咖啡厅唯一的洗手间时，你会发现父亲贴在手纸架上的标语：“明明一张能擦干，为什么还要用两张。”这并不是一个问句。对我父亲来说，“使用大户”的行为是对他的极大侮辱。

不过起码顾客还是可以自己决定用多少的，而在我们家就不一样了，我们必须在一套严格的规则下过日子。父亲制定这些规则，是为了让我们不浪费一丝一毫。最令人无法忍受的规则是关于每个星期六晚上洗澡的，从来没有一条规则如此严格地规定儿童的等级排序。

洗澡前，一浴盆冒热气的水被放到我们的小浴室，而浴室在冬天通常很阴冷。父亲是第一个进入浴盆的。我猜经历了一天的劳累，一浸入热水后，他会舒服地叹一口气。在他涂着肥皂、冲洗完毕出来后，就轮到母亲了。母亲洗完之后，才轮到我和约翰。我们俩在这洗过两个人、变得微温的水中洗澡。我根本不知道我的身体是洗后更干净，还是洗前更干净。

整个冬天，客厅一直关着门，里面也没有暖气，小客房也一样。父亲在客厅中间砌了一道墙，客房就是这么来的。客房是对客人开放的，

他们来得很勤，经常是没打招呼就来了。这也算是内布拉斯加州希腊移民的一个习惯，他们都喜欢把移民同胞的家和餐厅当成路边旅店，在那儿免费过夜和享用美食。在我们家，父亲为所有家具都套上了一层塑料保护膜，以此保护这些装饰品，这是父亲的另一项节俭措施，而客人则要学会忍受这一点，但母亲喜欢招呼这些客人，她把他们的来访看作很好的社交机会。

有些客人待的时间会很长。放学回家，我总会发现又来了一些父亲的希腊亲戚。他们穿着奇怪的衣服，带着用麻绳捆绑的陈旧手提箱，入住我们的客房。他们会待上几个月，这段时间里，他们会在咖啡厅上班。后来我才知道，原来一切都是事先安排好的：他们用劳力换取食宿和小额工资，这样他们就能在美国有立足之地，也能继续发展，这跟我父亲当年的历程一样。不过，和那些来我家临时休息的客人不同，他们是母亲的负担，因为她要为他们收拾、洗衣。如果他们没在咖啡厅吃饭的话，母亲就要为他们做饭。父亲说这样能省下工钱。

此外，父亲还节省了同线电话的开销。“同线电话”这个词语激起了我那些孙子、孙女们的兴趣，直到后来他们才知道这指的是3户人家共用的电话线。如果与你共用电话的邻居很爱打听，那么他就会偷听你与别人的谈话。除此以外，我还记得如果有人离开房间不关灯的话，母亲就会大叫：“把灯关上！”她明白如果父亲知道这事儿，就会很生气，并朝她大喊“节俭”。即使在今天，当我离开房间时，我也会“把灯关上”。

除了手纸使用，父亲在咖啡厅还有很多节俭措施。为了降低成本，他会去菜市场买隔天的蔬菜和水果，每样东西他都是以低价购买。利用这些材料，他烹饪了一些在卡尼还算不错的菜肴。他的一些最受顾客青睐的菜肴，比如猪肉卷，都是用隔天卖剩的材料做出来的。肉是他在餐厅厨房里自己切的。在密尔沃基市肉类加工厂的工作经验，使他看到一块猪后腰肉就知道这块肉能切成几小块。他会用肉锯和切肉刀把一块大约20斤的牛肉切成若干片牛排、短肋肉、肥肉、瘦肉和骨头。瘦肉是为炖煮菜肴和汉堡包准备的，而骨头是熬制高汤用的。整个过程，几乎没有一点儿浪费。

中央咖啡厅的菜品价格很实惠，在今天看来非常便宜。最受欢迎的菜肴可能要数“特制辣牛肉套餐”了。套餐包括一块馅饼、一杯咖啡和一种开面三明治，三明治是一片涂上土豆泥和肉汁的白面包片，面包上堆着几片烤牛肉，所有的加起来也才30美分。咖啡单独算是5美分一杯，可以无限制续杯。除此之外，炖牛肉、鸡肉炖面条、肝烩洋葱、大豆蹄

髂、汉堡包和先前提到的猪肉卷构成了午餐的主菜单。晚餐是17点30分开始供应（在卡尼，我们的午餐叫“dinner”，而美国其他地方的午餐叫“lunch”）。顾客们喜欢的晚餐有牛排、排骨、牛肋和烤猪柳。此外，还有土豆肉汤、奶酪通心粉、四季豆、白面包片和简单的沙拉，甜点则有水果派或者冰激凌。饮料的选择依次是咖啡、牛奶、冰茶和水。菜单中没有希腊菜。葡萄叶包饭会让卡尼市民感觉匪夷所思，因为他们喜欢白米饭和切好的牛肉块。母亲的拿手菜是果仁蜜饼，由蜂蜜、坚果和极薄的酥皮面饼调制而成，里面会加很多黄油。即便是这一绝活，也不能摆在餐柜上，因为顾客会觉得太奇怪。后来，内布拉斯加州跟随全国潮流，于1934年废除禁酒令。之后，父亲把啤酒列入菜单，但没有添加葡萄酒或烈酒。在禁酒令解除前，许多人都触犯过这条法令，我母亲就是其中之一，她用传统的做法，把我们家后院种的葡萄做成葡萄酒：在地下室的一个盆子里，用脚把葡萄踩碎。

虽然父亲采取了诸多降低成本的措施，但中央咖啡厅仍是卡尼唯一一家拥有白色桌布的餐厅。所有的15张桌子都是“4人桌”，也就是每桌能坐4个人。摆在墙边的柜台还能容纳18人。每张餐桌上都有一块桌布、白色的餐巾布和整洁不锈钢餐具。餐厅后面的厨房里有大洗碗槽，专门洗这种餐具。当然，柜台是没有桌布的，但是柜台的顾客同样可以使用餐巾布。这个明显与父亲的“节俭”相悖的措施让餐厅拥有了一种品质感，也使它在卡尼显得与众不同。

父亲每天都会改变菜单，这取决于当天他在菜市场能买到什么菜。每天早晨，当享用早餐的顾客们喝着咖啡，吃着薄饼、华夫饼、咸肉和鸡蛋的时候，他的第一个任务就是把双面的迪特表单卷入方形的安德伍德牌大型打字机，把午餐和晚餐的菜单打出来。伏在打字机上，他很不熟练地用一个手指按键，直到完成菜单，然后把打好的表格放入迪特牌手动复印机的滚筒中，用便宜的纸张复印表格。这些复印件有复印油墨的味道，现在这个味道只有一定年龄的人才回想得起来。打出来的紫色字母像孩子们在地板上堆的木板字一样不整齐，有的高，有的低，还有的倾斜，这一切全归咎于那台过老的打字机。这个奇怪的、墨迹很浅的菜单与表面上豪华的白色桌布那么不和谐……

8岁收银员的超级推销术

1934年禁酒令解除的时候，8岁的我开始在咖啡厅帮忙。我会站在

长柜台前的收银台，负责收钱和找零。刚上手，我就喜欢上了这个工作。处理这些数字，我游刃有余。顾客们常常会瞥一眼我找给他们的钱，试图寻找那从来不曾找到的错误。

在收银台的成功让我更有底气了。为了使咖啡厅顾客不断，父亲创建了一些价格机制，其中有一个规定是，如果顾客提前为下一次用餐付费，就能得到10%的奖励，即如果顾客提前付5美元的餐券费，就能享有价值5.5美元的食物。许多餐券放在柜台上的小箱子里，一旦到收银台上班，我就会主动挑起责任，仔细观察谁的餐券快用完了。有些顾客只要再买个10美分的馅饼就会用完价值5.5美元的餐券。当他们在收银台前搜索身上的零钱时，我会跟他们讲：“您要买新的餐券吗？这一张就要用完了。”大多数情况，他们都会再买，而不会小题大做。但在大萧条时期，即使有10%的回馈，能为下一顿提前支付5美元的顾客也已经不多了。有时，让顾客续买餐券也会遇到抵触情绪。这时，我会尝试用强有力的推销术说服他们。在往后的日子里，我的这一推销本领不断提升，我对它也很依赖。此外，从小就学会如何避免直接被别人拒绝也是很有价值的一课。有时，我会在顾客用餐的时候，在餐桌边徘徊，寻找推销机会。一次，我甚至沿着街道，一路追着一个本地的服装店店主，仅仅因为他忘了为那杯咖啡付5美分。我没去了解像他这样的顾客是否认为我纠缠不休或很令人讨厌，我的目标是提高业绩，获得认可，也许还有赢得我那冷漠的父亲的称赞。

当然，对许多人来说，大萧条不仅仅体现在如何凑齐5美元，然后获得50美分的优惠上，它要严重得多。数以百万计的人一无所有。我们在卡尼的所见所闻就足以让我们知道整个国家都在挣扎，也知道大家应该试着相互照顾。一些食不果腹的失业者会来中央咖啡厅的后门乞讨食物。父亲从没赶走过一个乞食者，但也不会免费赠送食物，他知道这关系到这些人的自尊，因此他总是让他们付出一些劳力来换取满盘的炖菜。这是他对“工作换福利项目”（welfare-for-work　program）的解读。许多人没能来到咖啡厅的门口，但父母还是设法用其他方式帮助他们。

美国大平原农民在20世纪20年代所经历的窘境持续到了20世纪30年代，使崩溃的国家经济雪上加霜。那时，干旱接连不断。

20世纪30年代中期，我还是个孩子，但我记得那时沙尘暴会让中午变得漆黑一片，弥漫的砂砾使人和动物呼吸困难。由于没人出门，咖啡馆没有一点儿生意。在学校，老师会打开电灯，试图继续教学，但是没人能在黑褐色的环境下集中精神，因为你会听到尘土不停地撞击玻璃，

令窗户和门在风中嘎嘎作响，十分可怕。声音响个不停，就像有一个厉声的闯入者在爬墙而入似的。没人能阻止密集的砂砾从窗户的缝隙和门底飘入。在家里，当我们收到风暴将至的警报后，尽管母亲已经让我和约翰帮她用玻璃纸或者蜡纸把窗户封死，但尘土依然能飘进来。风暴结束后，我们需要使用好几个桶才能把那些尘土清理出去。与这风暴相比，蝗灾则更为糟糕。当蝗虫群从天空扑向小麦地和棉花地时，它们也会遮蔽天空，吞噬所有的作物，清空花园，并在马路和人行道上形成翻扭跳动的蝗虫队伍。走在路上时，它们会在你的脚下嘎吱作响，令人作呕。

这些异常严重的灾害的受害者通常是移民而来的农户。在我们学校，有些孩子会一连几天都穿同一件脏外衣。他们坐在自己的位置上，看起来脏兮兮的，身上满是灰尘，而且看起来很饥饿。对于这些孩子的家庭，我的父母会送上装满食品的篮子。那时，母亲已不再抑郁，她发现忙碌是抵抗抑郁的最佳方式。因此，她为那些有需要的孩子做围巾、帽子、袜子和连指手套。此外，她还做面包，通过面包售卖活动，施惠于卡尼的穷人。他们的善行不局限于美国，父亲还会把钱和母亲做的衣服汇往他们各自的家乡，为家乡谋福。父亲把繁荣时候所存的一半储蓄都寄回了希腊。他们的榜样行为我至今都不会忘记。

那时，年少的我还不能完全领会父母的行为所蕴含的道理。其实这个道理很简单：回馈社会。可我的父母从未在美国得到过任何人的帮助，除了最宝贵的礼物，也就是当他们来到美国的时候，这个国家所提供的机会。由于这个机会，他们有了今天的生活和成功。他们认可文明社会的契约，即这是一条双向的马路，有来有往，通过帮助那些时运不济的人，包括那些近在咫尺和远在天边的，他们答谢了这个国家赐予他们的礼物。

虽然沙尘暴和漫天的蝗虫令我害怕，我也对那些饥饿的人和穷苦农民很同情，但归结起来，大萧条中，人们更倾向于以自我为中心。有两三个本地理发师在咖啡厅用餐后没钱结账，因为他们的顾客开始不愿去理发店理发了。为此，父亲制定了双边交易协议，即食品换服务。每当我和弟弟需要理发时，父亲就把我们送到其中一个轮到的理发师那里。如果轮到的理发师技艺不精湛，我就会拥有一个碗状发型，让我看起来像那些农场孩子，（根据我的想象）他们的头发是他们父亲用修枝剪或钝的剪刀在家帮他们剪的。我讨厌让那些理发师为我理发，我还会就此事与父亲理论，但最终，我没有选择，因为正如他解释的那样，他们只

能靠理发来偿还欠咖啡厅的债。此外，他也不会因为自己的儿子太自负，不愿意接受不完美的发型，而让那些人变成赖账者。通常我会在理发之后用剪刀重新修剪，希望能弥补头发受到的破坏，但是这从未奏效。直到后来，我才认识到大萧条是如何迫使人们节俭的。从这个经历中，我学到，即使是在萧条时期，也千万不要吝啬你的花费；而在经济景气的时候，应该节俭再节俭。

在我们家，父亲严格地要求我培养储蓄习惯。他从当地的信贷储蓄银行弄了一个储蓄罐，但存进储蓄罐的钱不是为一般的小风小雨，而是为将来的大风大浪做准备的。他不允许我用储蓄罐里的钱买想要的东西，比如速拍相机。在他看来，储蓄就是储蓄，不能时不时拿出来用。我要一直往储蓄罐里塞钱，直到它很重很重。只有在那时，父亲才会把它打开，让我把硬币都倒在床上。看到这些钱，我感觉自己很富有，但不幸的是，我不能用这些钱。我要清点这些钱，还要把它们堆放在包装纸中，然后带去银行，把它们存入我的储蓄账户，这样，我的账户里的钱越来越多。之后几年，父亲严格监督我的储蓄过程。这些个人存款帮我支付了大学的学费。

必须成为全校最乖、成绩最好的学生

少年时期，我做的许多事情都是为了取悦父母。为了取悦父亲，我想证明我能达到他严格的要求。至于母亲，我只想重新获得她的关怀，并让她开心。那时，年纪尚小的我天真地以为我能填补伊莱恩的死给她带来的空白。

从梅约医疗中心回来后，母亲恢复得时好时坏。好的时候，她能在厨房找到魔术师般的手感。

她是个很棒的面包师。每当我下午放学回家，都有温热的奶油土司、一大锅热巧克力和希腊糕点等着我。奶油土司是她用自制的面包制作的。母亲做的果仁蜜饼或撒上蔗糖粉的杏仁酥饼，令人欲罢不能。她的食婆饼也同样让人着迷，这种饼是用三角形状的薄面团揉在一起进行油炸，然后洒上蜂蜜、坚果和肉桂制作而成的。

因为我把取悦母亲当作一件重要的事情，所以享受她的美食就成了我的责任。我设想，我吃得越多，她就会越开心，也会越来越关注我，这就像一只追着自己尾巴的狗。我吃再多，也不能使伊莱恩复生，令母

亲脱离抑郁，但我还是不停地尝试。由于总吃刚出炉的涂满奶油的美食，我成了个胖乎乎的孩子。正是从那时起，我学会了如何抵制这些美食的诱惑，但至今，糕点还是令我痴迷。我的妻子曾经开玩笑说，如果我站在一个糕点店旁，而这时街上走过一个裸体的超模，那我肯定对糕点更有兴致。我对食物的嗜好也使父亲的一项节俭计划落空了，他想让约翰穿我留下的衣服，但是我的衣服对苗条的约翰来说太大了，因此他只能买新衣服。

当然，多吃一些母亲做的点心并非什么难事，但这并不是我唯一所做之事，我还做了其他事情讨好母亲。

有一年，当母亲节快来临时，我们的小学老师组织了一个手工活动：让大家为自己的母亲做一个纸质首饰盒。但我想做的要比这个礼物更好。我想办法弄到了雪花石膏，这是正规的首饰盒制作材料。然后，我开始把它雕刻成一个我认为最好的礼物。当别的孩子在课后玩耍时，我在专注地准备我的礼物。我不是很擅长运动，所以与喧闹的操场相比，我更喜欢准备这礼物。后来，当我把盒子送给母亲时，她笑着抱住了我，夸奖我的体贴，夸奖我能为她着想。接着，她就把盒子收了起来，而我从未见她用过。

伊莱恩的死给母亲带来的悲痛是我无法体会的。有一次，我问她为什么不在楼下的客厅里放一张伊莱恩的照片，毕竟装有我和约翰照片的银色相框就放在客厅的边桌上。“看着照片令人难以承受，”她说，“你知道我把它挂哪儿了吗？”她把伊莱恩生前唯一的照片挂在通往阁楼的楼梯边的墙上。“每当我想她，想看看她时，我就会上那儿，打开灯，对她倾诉，然后大哭。”

5岁那年，我在爱默生小学开始了一年级的学习。这是卡尼市几所公立小学之一，那时还没有私立学校。不管是在农场种植、商店管理，还是在为大学做准备方面，如果有人认为用税收做资金来源的公立学校没有能力在这些方面培养优秀的青少年，那么卡尼人会感到很生气。从爱默生小学到初中，再到朗费罗高中，我认为自己必须成为全校最乖、成绩最好的学生。确实，我做到了。虽然有点儿难以置信，但我确实不记得曾做过什么很调皮的事。我累积了很多奖励好学生的金星，并且基本上各科成绩都是A。唯一一门得B的科目是生物学，原因是我不会画书上提到的青蛙。九年级时，我开始痴迷地练习吹单簧管。我甚至还说服父亲给我买了飞歌公司生产的一个设备，它能把我吹的曲子录进软塑料磁盘，这样我就能听自己的演奏，进而修正自己的错误。一年多以

后，我对门德尔松小提琴协奏曲的第三和第四乐章已经很精通了。当然我一向对“精通”这个词用得比较随便。高中时，我是乐团和管弦乐队的首席，并被选为内布拉斯加州管弦乐培训班的首席单簧管手，这个培训班由州内各地的高中音乐人组成。

我想成为一个地道的美国孩子

我对父母的极力讨好有时也是有限度的。他们是美国公民，但又执意忠诚于希腊，包括它的宗教和习俗，这种矛盾也部分解释了为什么有时我会与他们的意愿相悖。如果把内布拉斯加州比作一片大海，那么卡尼市的希腊社区就是其中的一个孤岛。这种孤立在许多方面对我造成了负面影响，其中影响最恶劣的是母亲每次让我穿着专门为上学准备的衣服。

她让我穿她亲手做的蓬松裙子和女装风格的衬衫，衬衫的领子上还有褶裥花边。多褶边的白色衬衫配上灯笼裤和黑色漆皮高帮鞋，这让我看起来和同学们相隔了好几个世纪。上小学一年级的第一天，其他同学都穿着背带裤、牛仔衫和休闲靴，我穿的却是方特勒罗伊小爵爷式的服装。同学们都盯着我看，起初很好奇，然后掩面而笑，而我则尴尬地红着脸。那天下午回家后，我向母亲抗议，但她坚持让我穿这些衣服上学。约翰上一年级时，也是如此。虽然这样的日子只持续了几年，但那时，我却感觉每天都度日如年。

如果到了复活节等特殊的日子，情况会更糟。在这些日子，我们所穿的衣服正是希腊人民在跳舞或者作为国王御林军时所穿的服装。整套服装包括袖子宽大的衬衫，衬衫底部像裙子一般散开，另外还有马甲、装饰性腰带以及紧身裤，小腿上还裹有吊袜带。

穿着这些，想融入美国生活几乎是不可能的。后来，我开始寻思母亲之所以让我们穿这些女性化服装，是不是因为想把我们打扮成伊莱恩。如果是那样的话，即使我们了解她的动机，也无法减少这些具有民族特色且女性化的服饰给我们带来的尴尬。当地的其他希腊孩子都不必穿这些服装。至少，我的儿时伙伴格斯·波洛斯（Gus Poulos）、约翰·米歇尔（John Mitchell）[(11)]能理解我的苦恼，但那些主流的非希腊裔每次看到我和弟弟穿这些衣服都会偷笑。

我的名字似乎也和我过不去。母亲叫我彼娣（Petie）。这是一个很

可爱的小名，可它会引起误解，这是我在上初中的第一天所了解到的。那天，老师在点名，突然她停了下来：“彼娣·彼得森，这是男孩还是女孩？”整个教室哄堂大笑。事后，我坚持要求母亲告知学校我的名字叫彼得，但她总是叫我彼娣。此外，在伊莱恩死后，为了保护我们，母亲总是对我们的各项活动都管得很严。她不让我和约翰玩接触性运动。当我们在公共游泳池游泳时，她坚持要在边上看着。记得有一年7月4日，母亲对比尔叔叔（父亲的弟弟）的大意行为抱怨不已，他在点燃樱桃爆竹的引信时，引信突然崩飞，弹到了我的眼睛。她甚至不让我们爬后院的樱桃树，而它的树干离地面还不到2米。因为这一切，其他男孩说我娘娘腔。我想，他们说得没错。约翰没得到这个称呼，因为他更热爱运动。他还是个顽皮鬼，有时很不老实。这使他博得了周围人的好感，尤其是母亲。

就连一些家庭习俗好像也妨碍我融入学校。我们家会定期收到来自母亲故乡的花草茶，这种茶叫作蔡茶。母亲会把它放在箱子里，并储藏在阴冷的地下室保鲜。我们有两种蔡茶：一种是母亲让我早上喝的，母亲称它为“健脑食品”，她说这茶能让我变得很聪明；另外一种是甘菊，母亲会在晚上喝，因为能帮她入眠。

有一天上课，老师问我们早上都喝些什么。大部分同学都说他们会喝牛奶或阿华田（瑞士著名麦芽饮料），轮到我回答时，我说“蔡”。

“什么是蔡？”老师问道。我不知道应该叫它蔡茶，于是就解释说，它就是蔡，喝的时候我会加蜂蜜。接下来的对话是这样的。

我说：“喝它很有益，它很甜，还能让我变聪明。我每天早上都喝它，因此我能聪明一整天。”

“你妈妈也喝吗？”

“不，她喝另外一种能助她入眠的蔡。”

“这东西你妈妈是从哪儿弄到的？”老师继续问。

“是从一个箱子里拿出来的。黑暗的地下室里有个箱子，妈妈会去那儿，取出些蔡放到罐子里，随后再把罐子放在橱柜里。她每天早上都为我准备蔡，而她则在晚上喝另外一种蔡，这样她就能入睡了。”

这些奇怪的行为显然引起了警戒，让人联想到兴奋剂、鸦片剂和奇怪的异国风俗。因为在我明白这些之前，老师对我说：“要不你让妈妈来一趟，向我解释什么是蔡，然后我们就可以向其他同学介绍了。”这是我与别人不同的另外一个例子，被老师单独询问令我很尴尬。

虽然我能参加一些朋友的生日聚会，但我自己却从未举办过生日聚会。希腊传统规定，我们不能庆祝自己的生日，只能在命名日（Name Day），即6月29日进行庆祝。根据教会日历，这是为纪念圣彼得所设的节日，但命名日是让成年人庆祝的，小孩仍不能庆祝。这又是一个例子，表明我不能成为一个地道的美国孩子。

在我上初中的时候，母亲已不再要求我打扮得像个希腊民间舞蹈艺人了，但故国希腊还是像阴影一般笼罩着我，有时我感觉这阴影单调而沉闷。上初中意味着我要开始上希腊语课程了。每次上完常规的学校课程后，我还要在卡尼初中的一个教室学习希腊语。授课的老师都是希腊东正教的牧师，他们来自64千米外格兰德岛的一个东正教堂，那是距离我们最近的教堂。他们搅黄了希腊学生的课后生活。本来，我们可以踢足球、打篮球或玩弹珠。他们的职责是教会我们母语的表达和写作能力。授课的第一步是对我们进行微妙的思想灌输：每次上课，老师做的第一件事就是把一小面蓝白相间的希腊国旗放到桌子上。他们身穿黑色长袍，拖着长长的胡须，授课时表情严肃，气氛很沉闷。当我们吃力地掌握奇形怪状的24个希腊字母，并理解它们所组成的单词时，会有非希腊裔的同学经过走廊，他们会投来异样的眼光，仿佛在说：“真怪！”

我在希腊语的学习上出类拔萃。我的希腊语学有小成，能给远在故乡的希腊亲戚写信，也能看懂他们的回信。在家里，我会背长篇希腊诗歌给母亲听，在教堂和命名日庆祝上，我也会背这些诗，但慢慢地，我越来越不想学了。

父母的希腊文化习俗像一个漩涡一样把我卷入其中，而我却只想逃离漩涡，成为一个地道的美国孩子。这样，我就可以去圣公会教堂了，在那儿我是教堂辅祭，无须顶着夏天的热浪或冬天的雪花，坐好久的车前往格兰德岛，参加冗长的东正教礼拜。这些教堂礼拜会在连珠炮弹似的希腊语中持续3个小时，令人难熬。而四旬斋更是非常折磨人，斋期第一天的礼拜结束后，我们才能吃到食物，这是一片代表耶稣身体的圣餐面包，哦，饥饿的我多想再吃一片啊！

然而，父母相信希腊教会至上，相信希腊东正教是基督教的正统，因此我还是要遵循教规，参加教堂礼拜。当教徒们双手合十的时候，手会先碰额头，再到肚脐，接着是右胸，最后才是左胸。他们坚持认为天主教徒先碰左胸的做法是错误的。如果我不遵从或是质疑他们的理论，父亲就会请来很多希腊东正教牧师和主教。他们会坐在我身旁，帮我做所谓正确的姿势。他们会说同样的话，那就是，我应该把世界上所有的宗教都当作一棵树，而希腊东正教才是树的根和树干，天主教和新教仅仅是树枝而已。

两种文化间的冲突一触即发

对信仰执着的父母很难接受一个事实：上帝给了我一双近视且色盲的眼睛。在七年级的时候，我几乎要坐到老师的大腿上，才能看清黑板上的字，连看书也要把头埋进书里。每当去卡尼唯一的电影院看电影时，我总是选择前排位置。当小伙伴们要分队玩垒球时，我总是最后一个被挑选，因为我看不清球。冬日的午后，当玩大富翁游戏时，我要把身体倾向游戏盘，才能看清我转的骰子所显示的数字。“胡说八道，”当我告诉母亲我眼睛可能有问题的时候，母亲是这么回答的，并且补充说，“我和你父亲的眼睛都是很好的。”

最后，当校医院的护士坚持要我去找个验光师检查时，我照做了。验光师给我镜片，让我看视力检查表。根据我看检查表的清晰度，他不断地给我矫正镜片，我看得越来越清楚了。随后，他要求看看我当时戴的眼镜，以判断我近视的度数。当我告诉他我从没戴过眼镜时，他惊呆了。比他更震惊的是，戴上他配的眼镜后，13岁的我看到了有生以来最清晰的世界。我真的不知道原来我漏看了这么多景色：

我看到汽车牌照上原来是有数字的；我看到商店的橱窗上写着售卖铲子，打折出售裤子等；我看到远处中央咖啡厅的霓虹标志牌上写着“美食之家1923”；我看到一个半街区外的电影院正播放乔治·奥布赖恩（George O'Brien）主演的《多色沙漠》（*Painted Desert* ），而不需要再跑到影院入口的遮檐下去看。在家里，当我拿起门前阶梯上的午报时，我发现我再也不需要把报纸贴在脸边就能看清上面的内容了。几天后，我知道我再也不用眯着眼睛看事物了，除非阳光很刺眼。

不过，父母还是相信我的视力应该跟他们差不多。同样，他们也不相信我是色盲。事实上，父亲坚持做了色觉测试。当测试结束时，他用

怀疑和责备的眼神看着我。他想，这么聪明的孩子怎么能在这么简单的测试上不及格呢？我所认识的世界和父母心中的世界之间的鸿沟越来越大，而诸如此类的经历使这鸿沟越发戏剧性。

青春期的到来使这两个世界的分歧越来越大。我与非希腊裔女孩的来往是他们最难接受的。卡尼没有与我处于同一年龄段的希腊女孩，因此我必须与非希腊裔女孩交往，可每当我对美国女孩有兴趣，父母的评价就总是毫不客气。母亲的评价最苛刻，她认为美国女孩都糟糕透顶。

尽管如此，我还是交了一个女朋友。她叫琼·克里斯特曼（Jean Christman）。她的父亲是卡尼唯一一家面包店的老板，也是中央咖啡厅的常客。我没有马上和父母讲我与琼交往的事情。后来，当我想带她参加高中舞会时，我只能坦白交代了。我认为因为有主顾关系，父母的反应才没那么激烈。因此，我们顺利地一起参加了舞会。除了在咖啡厅，父亲很少与美国人或美国女孩接触。我不记得父母带我去过非希腊人家里做客。其实，父母不愿与美国人交流，更多的是出于担忧，而不是真的厌恶他们。父母只弹希腊乐器，和那时或如今的许多移民一样，他们担心以爵士乐、摇摆乐（相当于如今的嘻哈、说唱）以及让人想入非非的广告为代表的美国流行文化会教坏孩子，摧毁他们的价值观，甚至担心他们会因此藐视长辈的习俗和规矩。

父亲严格地教育我，让我尊重他和他所定的规矩。哪怕我在晚上迟5分钟回来，他都会打我。打我之前，他总会问我选手心还是手背，而我总会选择手背，因为打手背好像没那么痛。我对父亲这种威吓式的极端管教方法极为愤怒，但我总是默默承受，而我的朋友们都无须承受这样的折磨。

在我读高三的那一年，两种文化间的冲突一触即发。那一年，我负责争取家长们的支持，在灯光明亮的学校体育馆举行一个由女老师监督的交际舞会。

我是从比尔叔叔的妻子海伦妮（Helene）那儿学的交际舞。她是出生于美国的希腊人，母亲不喜欢她。因为海伦妮不仅跳美国舞，而且喜欢新鲜事物，比如她喜欢在商店里买衣服，而不是穿家庭缝制的衣服。我设想在舞会上请一个摇摆乐队，专门演唱战争时代的美国热门歌曲，如吉米·朵西（Jimmy Dorsey）的《橘红》（*Tangerine* ）和格林·米勒（Glenn Miller）的《月光鸡尾酒》（*Moonlight Cocktail* ），还想让人结对在硬木地板上跳舞。我费尽心思筹划这个舞会，却刻意对父亲隐瞒

此事。后来，我们把舞会提议交由家长投票决定，令我难堪的是，父亲就是5个反对家长之一。我确信他这样做是为了减少我与非希腊裔女孩交往的机会。尽管如此，舞会还是在灯火迷人的体育馆照常举行了，学校的女老师则在一旁监督。

高中的舞会仅仅是印证我们生活发生改变的一个小例子。真正的改变则发生在我上高中时。那年，15岁的我在读十年级。那是一个星期天的早上，我前往一个希腊朋友家收听广播中的音乐。突然，音乐停止了。惊慌失措的广播员报道说，日本飞机偷袭了驻珍珠港的美军舰队。我们聚精会神地听着，听到细节时，我们吓得不敢出声，战舰沉没、战机被摧毁、士兵用手枪对抗来袭的轰炸机。我甚至不确定当时我们俩是否知道珍珠港在哪儿。

我迅速跑回家看母亲的反应。她从不听广播，因此不知道这个消息。那天晚上，父亲回家后，一脸阴沉。虽然有时我会听到他在刮胡子的时候，哼唱《上帝保佑美国》（*God Bless America*），但我从不知道原来他对美国的热爱如此之深，就如对希腊一般。当描述这次日本对“世界上最伟大的国家”的偷袭时，他的声音是颤抖的，眼眶里也充满了泪水。第二天早上，所有人都知道了珍珠港的位置。在学校，从七年级到高三年级的学生都在讨论珍珠港事件。与他们一样，老师们指着世界地图或转动地球仪，向我们展示太平洋的战况，所有人都惊呆了。早上11点半的时候，学校所有人员都集中在大会堂，倾听富兰克林·罗斯福总统在国会联席会议上发表的演讲。收音机旁挂着几个扬声器，好让我们听清楚。我们听到罗斯福总统走上演讲台，开始了一段简短却充满激情的演说：“昨天，也就是1941年12月7日，这是一个永远烙上耻辱的日子……”当他讲完后，我们在震惊之余更多的是感到愤怒。之后的日子里，学校里每个符合年龄条件的人，包括我，都志愿参军。不幸的是，高度近视使我无法入伍，约翰也因年龄限制而无法参军。我们这些未参军的人，打算种植“胜利菜园”。另外，我们也要做出牺牲，那就是限量使用奶油、糖、肉、汽油和轮胎。妇女则纷纷去工厂上岗。我们都通过购买战争债券来维持战争所需的武器、弹药等军用物资。

中学的最后几年过得特别快。我在咖啡馆的职责已不单单是收银员，而是几乎负责所有杂务：洗盘子、上菜、收盘子和拖地。父亲每天付我一美元的工资。周末，我会在卡尼乡间俱乐部度过。白天，我在那儿上高尔夫课，并学习如何做一名高尔夫球童。晚上我要在俱乐部做服务生，就当是为白天的课交学费。后来，我当过球童，每局能挣50美

分，有时还能拿到10美分小费。读高三的时候，也就是我组织舞会的那一年，一批建筑人员来到卡尼，在城郊建一个新的空军基地。这批人的到来意味着父亲将有更多的生意和收入。一天，在咖啡厅柜台工作的我遇到了一个工头。他的职责是监督基地的机场跑道施工。后来，他成了咖啡厅的常客，我也总是为他端上特别大块的馅饼。最后，我终于鼓足勇气询问他那边有没有适合我的工作。“星期六来吧，看看有没有工作让你做。”他说。

他派我看管建筑工人施工后留下的一堆杂物。这份工作很轻松，我只要坐那儿盯着垃圾堆，保证没人把它们偷走就好了，手还可以放在火堆旁取暖。那天下班前，他告诉我，我做得符合要求，可以拿到周末加班费，还给了我一张支票，这可是18美元啊！

那天晚上，当我走进咖啡厅的厨房时，父亲正在专心地切牛肉片。他的袖子是卷着的，围在衬衫前面的围裙上沾满了血。看我进来，他用手腕把前额的头发往后撩了撩，然后对我说：“大人物，新工作感觉如何？”我期盼了几年的一刻终于来临了。“爸爸，其实我很喜欢这份工作。你大概想知道他们付了我多少。”说着我把支票放到了操作台上。

看着支票，他哑口无言。我相信以前他工作的时候，经常一天都赚不到18美元。在大萧条期间，尽管咖啡厅不分工作日和周末、昼夜不停地营业，一年的收入大概也只有25　000美元。这些收入要用来养家糊口，雇用两个厨师、一个洗碗工以及杰克·瑞恩（Jack　Ryan）。几年来，一直是杰克一个人上晚班，什么都是他做的：烹饪、上菜、洗碗，但他从来都挂着一张笑脸。另外，父亲还要支付4个女服务员每人每天一美元的工资，包吃，可自留顾客小费。中央咖啡厅的收入使父亲能经常汇钱给远在老家瓦利亚的亲人，而给母亲尼阿塔老家亲人汇钱的次数则要少些。另外，他往这两个地方寄去很多衣柜大小的箱子，里面装满了旧衣服。有了咖啡厅的生意后，父亲向我承诺，在我高中毕业后，他要为我提供“用钱能买得到的最好的教育”。后来，在我拿到纽约州摄政奖学金后，兑现这一承诺的概率越来越大。卡尼小城隶属于水牛县，这个奖项的获得者必须在水牛县统考的考试中获得第一名。获奖后，只要在纽约就读大学，就能获得这笔奖学金。

摄政奖学金清楚地表明我的未来不在卡尼。桌上那18美元的支票也说明了这一点。我认识到原来我还有好多选择，但我并不知道这些选择到底是什么，我想亲自去探索。同样，我也知道或者说是感觉到，我将去其他地方寻觅。很快，我就要离开家乡，离开父母，进入一片可以拥

有独立生活的世界了。

彼得森的启示录

- 他们认可文明社会的契约，即这是一条双向的马路，有来有往，通过帮助那些时运不济的人，包括那些近在咫尺和远在天边的，他们答谢了这个国家赐予他们的礼物。

02
钱能买到的最好的教育
我的未来不在卡尼

研究市场动态，分析掌握的信息，制订应对措施，这些都是非常有用的。如果方法正确，它能改变人的行为，影响深远，不仅能帮助我在学业上取得A的成绩，还可能对我未知的将来大有帮助。

200美元，罕见的礼物

这一天终于来临了。1943年春天，我以年级（共180人）第一名的成绩毕业于朗费罗高级中学。我很愿意也很期盼离开卡尼，去寻求一段更加宽广、更能接触社会的经历，而且最好不要有那么多希腊习俗。至于我是否已经准备好则另当别论。

我决心申请麻省理工学院。由于长期卓有成效的理工科教育，麻省理工学院成了优异的代名词。父亲有个朋友叫赫伯特·库欣（Herbert Cushing）。库欣博士是内布拉斯加州州立师范学院（Nebraska State Teachers College）卡尼分校的校长，也是咖啡厅的常客。他告诉父亲，麻省理工学院是最好的选择。父母很重视库欣博士的意见，因为他的博士学位是一个移民家庭想让孩子达到的最高成就。库欣博士还说，我很可能考不上这所大学。当时战争还没有结束，麻省理工学院把大量精力花在军事研究上，从研究雷达系统到后来为世人所知的原子弹，教学变得不那么重要了，因此它决定只招一小部分大学新生。这样，它的教职工就能专注于军事研究了。这自然让我更加努力去获得入学资格。如果说我的高中生涯让我明白了什么的话，那就是我可以用不懈的勤奋达到想要的目标。我能比几乎任何人都做得更多、学得更勤奋。 如果只有这么努力才能成功的话，我会那样做的。为了考取麻省理工学院，我在内布拉斯加州州立师范学院学了半年的物理和数学。

1943年末，我收到了录取通知书，沾沾自喜地想：“跟你说过我会成功的。”1944年的春天，我整装待发了。

就读麻省理工学院是一个复杂的选择，从某些方面来说，还是一个糟糕的选择。一方面，我想远离卡尼。1773公园游泳池旁的那块标牌让我知道：如果波士顿与卡尼相距1 733英里，麻省理工学院也就在1 733英里开外。这就意味着我要乘两天火车才能到达那里。大学的假期不长，而且在战争年代，交通也很糟糕。因此如果我不想回到封闭的希腊社区的话，我就有了一个很好的借口；另一方面，我仍旧不是做工程师的料。虽然我的数学很厉害，但在那些计算机尚未发明的岁月里，工程学要求有基本的绘画能力。我画一块能让别人认识的砖头都很费力，更何况是画桥梁之类的复杂事物。此外，我机械方面的智商也很低。即使是在今天，我都不知道怎么打开联邦快递的信封，那些“需要组装的”玩具和家具更是超出我的能力范围。综合这些因素，当时我就不应该选择麻省理工学院。

从丹佛到芝加哥的联合太平洋火车是一辆流线型火车，途经卡尼市。它会在晚上经过卡尼。下午的时候，我把准备的东西放入手提箱，手上拿着一件火车上要穿的外套。时间差不多了，我合上手提箱，拖着它坐上我家的车。父亲示意我坐在他旁边，母亲则和约翰坐在后排。从家里到火车站不需要多少时间，途中可以看到中央咖啡厅的霓虹标志。到火车站后，我们一起走向候车站台，在那儿等待火车。这一刻，我的心中既期待又害怕。母亲焦急地拿掉我外衣上根本不存在的绒毛；约翰让我给他寄明信片；父亲则将一团200美元的旧钞塞入我的手中，让我把钱放入钱包。200美元中，有些是我自己用储蓄罐存下的，有些则是他给的，那是罕见的礼物。“这些钱要慢慢花。”他说。

很快，我们听到了西面驶来的火车的鸣笛声，它的前灯也渐入眼帘。不一会儿，它进站了。一个巨大的柴油动力机头拖着12节车厢。卡尼是个短暂的停靠站，停下的火车蠢蠢欲动，渴望再度前进。我拥抱了母亲，拿过她为我准备的点心盒，里面的点心供我晚上在火车上食用；我也与弟弟握了手，我会想他的。对于约翰，我既嫉妒又钦佩，因为他有着无忧无虑的性格，敢于摆脱世俗的束缚，并且没有因此受到什么惩罚，这是我不敢尝试的。一直以来都是我履行着长子的职责，而现在我告诉他要好好照顾母亲。父亲找到了卧铺车厢，然后把我的手提箱放在铺位的上方，示意一个想上前帮忙的搬运工离开。我没想到他居然给我买了一张卧铺票，但他不想付给搬运工小费却是意料之中的。毕竟，中央咖啡厅的服务员很少收到小费。列车长在站台上发出指令：“所有人都已上车了。”父亲把手搭在我的肩上，看着我的眼睛说：“儿子，我说过我会让你接受钱能买到的最好的教育。我知道，你会好好表现

的。”这更像是一个命令，而不是一个预测。说完后，他猛然转身，缓慢地走下台阶，朝站台走去。

前边远处，汽笛声响起，火车开动了。我朝站台方向望去，那里有我忧郁的母亲和挥手的弟弟，还有一旁缄默的父亲。我终于自由了，不用再遵从希腊习俗，不用再面对母亲的悲伤，不用再忍受严厉而又专横的父亲。现在，我可以做我想做的了，那就是做一个完完全全的美国人。然而，看到他们站在站台上，我感到莫名的不安。毕竟，我知道我一直过着封闭的小镇生活，从来没去过“东部地区”。听说那边人都是“城市滑头”。我知道我能在卡尼与别人竞争，但换成波士顿或纽约呢？

在火车上，我感觉自己就像一个小镇来的乡下人，游离在老于世故的州际火车旅客之间。但令我高兴的是，似乎没人看不起我。后来，当同行乘客准备睡觉时，我却高兴不起来了。因为上一分钟，他们还穿着平常的衣服，然后却都已穿上了睡衣和睡袍。我没想到卧铺车厢里的乘客会穿睡衣。顿时，唉，这就是卡尼的聪明人！我的脸红了起来，心中似乎在呐喊：“我是一个没出过远门的乡下人。”

那晚，我穿着裤子躺在床上，辗转反侧地想着这个失误。我想我可能根本没有那么聪明，这令我很不安。我喜欢了解一切，喜欢掌握一切事态。那个夜晚很漫长。最终，东行的火车遇到了东升的太阳，我从床铺上起身，期待其他人都已换上白天的装束，这样，我就可以再次混入其中，而不必与众不同。随后，我洗了把脸，也刷了牙。可是当我拍拍口袋，确认没有丢任何东西时，却发现钱包不见了。我感到极度恐慌，于是在身上找了一遍又一遍。最后我才断定：钱包真的不见了！

我的脑中充斥着可怕的想法。难道与我同行的乘客见我是个无助的乡下人，在昨晚偷走了我的钱包？难道在上车的时候，我把钱包落在了卡尼？我骄傲地前往新世界的旅程都快进行一半了，也穿着裤子睡了一晚，裤子的皱痕说明了一切，却把父亲给的钱给弄丢了。他说这钱可是要用好几个月的。到底哪里不对劲呢？我环顾四周，视线停留在行李架上的箱子上。至少，箱子还在，但这并不是一个吉利的开端。

我跑到车厢的尽头。在那儿，我找到一个搬运工，尴尬又害怕的我吞吞吐吐地说明了自己的情况。“别担心，孩子。我们会找到钱包的。”他同情地说道。随后，我带他来到了我的床位。他开始搜找钱包。一分钟后，他转过身来，咧齿一笑，还做了个夸张的动作，然后拿

出了我的钱包。原来钱包被夹在床垫和墙之间的缝隙里了。对他表达了无尽的谢意后，我带着失而复得的财富前往餐车吃早餐。当我坐下看菜单的时候，卡尼之外的世界再次给我当头一棒。这里根本找不到类似中央咖啡厅的主食和花5美分就可以无限续杯的咖啡。在这里，我看到一杯咖啡的要价是40美分，是我熟知的价格的8倍，简直只有富人才能享用。钱包失而复得后，我告诉自己不能乱花钱。于是，我羞怯地起身离开。一路上，咖啡的香味诱惑着我，也折磨着我。

返回卧铺车厢后，我面临着另一个财务抉择：该付多少小费给那个搬运工。我感觉这是我欠他的。以前在中央咖啡厅当服务生的时候，我收到的最大的一笔小费是10美分，而在卡尼乡间俱乐部，当我在高尔夫球场为18洞的4人组比赛整理草坪的时候，我得到的小费也是10美分。这样权衡后，我想，给这搬运工20美分应该够了。我给了他两个10美分硬币，他把钱放在手掌上打量了一下，然后抬起头来笑眯眯地看着我。“孩子，”他把硬币塞入我的手中，轻声说道，“这钱你留着。我能感觉到你比我更需要这钱。”

这时，火车已经驶入了芝加哥市郊。我的视线转到了窗外，映入眼帘的是废车场、存放废弃轮胎的仓库、数排小商店、木屋，然后是更大的房子：仓库和小工厂。再后来，灰白的城市建筑耸现入我的视野，我已经来到了中西部的中心城市。

在这里，联合太平洋的火车站与卡尼那个完全不一样。车站的人比卡尼的全部居民还要多。这使我第一次感到大城市的孤独和冷漠。在卡尼，大部分居民我都认识，也在咖啡厅服务过其中的许多人。而在芝加哥，我谁都不认识。在这里，早上交通高峰期，街上的人都很匆忙。商人穿着工作服，打着领带，戴着帽子，腋下还夹着报纸。他们大步穿梭在人群之中，女商人也是如此。与男性一样，她们携带公文包。在卡尼，只有律师才带着公文包，而且律师都是男的，卡尼的街上也很少这么拥挤，人们的步伐也没这么快。这是我第一次感受到不同的生活方式和节奏。穿着卡其裤的士兵簇拥在一起。他们吸着烟，满心欢喜地等待返乡的火车，也有些是忧郁地等待重回军事基地，或者是意大利战场，或者是太平洋战场。

拖着行李箱，我为钱包能重新回到后边的口袋而感到欣慰。在火车站，我找到一家餐厅。那里，咖啡的售价是15美分，再花50美分还能享用鸡蛋、土豆和烤面包这一早餐组合。在卡尼，65美分的一餐比这里要好得多，但我必须时刻提醒自己，我已经不在卡尼了。

旅程中舒适的日子结束了。父亲让我在乘坐卧铺到达芝加哥后，换乘硬座车厢到达目的地。于是，我走到波士顿方向的硬座车厢区域。在那里，我看到车厢里挤满了乘客和旅行袋。一些旅客或是在走道上占一块地方，或是在两车厢间的通过台占一片空间，其他乘客则无法享用这种“奢华”，只能站着。我在叠高的行李堆和车厢尽头通过台的窗门间找到一丝空隙挤了进去。一旁，一群军人围成一圈，正玩着纸牌和骰子游戏，还互相传着啤酒。车厢里弥漫着很重的烟味。

火车经过克利夫兰后，我的喉咙开始疼痛，吞咽口水都开始困难了。我以为这是烟味造成的，于是走到一个敞开的窗户旁呼吸新鲜空气，但疼痛不但没有好转，反而恶化了。当火车穿过宾夕法尼亚州进入纽约州时，我发烧了。这一情况继续恶化，我几乎要昏倒在走道上。当火车抵达马萨诸塞州西部的时候，我终于在走道上找到了一个位置。我盘腿坐下，等待旅程的最后一站。几个小时后，波士顿到了，我踉踉跄跄地走下火车。两天前我刚离开卡尼，渴望更广阔的天地，而现在可怜的我几乎只剩下残骸。

那个年代，总有高年级的接待人员来迎接入学新生，起码受邀加入兄弟会的人都是有这种待遇的，我就是其中之一。来接我的是西塔西兄弟会的成员，在确认我是彼得·彼得森后，他仔细地打量着我，然后说道：“我们必须去医院。”来到这片新天地才几个小时，我就要接受紧急扁桃体切除手术。唉，这就是我来到向往的新世界的开端！

麻省理工学院，我来了！

扁桃体切除手术后的几天，我在兄弟会的一处地方住下。这时，我的接待员克里斯（Chris）来到我这里，说是要看看我的衣橱。我打开小衣橱，向他展示了我的衣服：几件衬衫、毛衣、裤子和一双鞋子。他若有所思地点了点头。一分钟后，他告诉我：“知道吗，彼得，你需要一套新衣服。可以买那种既可以当夹克衫穿，又可以充当运动衫的衣服。这样，一件衣服就可以当两件用了。”口头上的花钱比真正掏出钱要容易多了，毕竟我身上就那么点儿钱，好在我买到了一件不到50美元并且还能四季穿的深蓝色衣服。另外，我还花几美元买了两条领带，这也是克里斯的建议。往后的日子里，每当遇到一些需要正式服装或是运动衫的时候，我就很欣慰不用再为这个发愁了。

不过克里斯没能说服他的兄弟会伙伴们接纳我，把我从一个内布拉

斯加乡下人变成一个新英格兰老手。根据西塔西兄弟会的规章制度，我是不能入选的。但是，一个名为菲谬三角洲的兄弟会接纳了我。这些新兄弟们开始在一段时间内对我进行“教育”。短期来看，他们的课程令人痛苦，但长远来说，这些是极其实用的。他们告诉我，很多时候口才决定着成败。

尤其在那个年代，任何一个入过大学兄弟会的人都知道，要想成为正式成员，就必须经历一段被羞辱的岁月。为了让会中兄弟知道他是配得上他们那个圈子的，申请入会者，或者叫宣誓入会者，必须经历一段考验期。考验期内，宣誓入会者要完成各种低贱的任务，要忍受会中兄弟的辱骂和肉体惩罚。如果一个宣誓入会者没能快速端上咖啡，那他会接到一个“摆好姿势”的命令。这就意味着他要脱掉裤子，弯下腰，然后会中成员会用戒尺打他。这种戒尺一般都打了洞，那样疼痛就会更剧烈。但是与更有创意的羞辱方式相比，这些还不算什么。正是因为接受这些有创意的羞辱，我才遇上了萨莉·凯斯（Sally Keith）。

“世界上第一辆无人驾驶车”

萨莉·凯斯是波士顿最有名的脱衣舞女。她的绰号是“流苏摇摆女王”。已婚的夫妇和大学生纷纷前往波士顿的斯科雷广场。因为酒吧和滑稽娱乐场所就在那里。萨莉·凯斯在著名的克劳福德剧场表演。娱乐城内有一个夜总会，提供“每夜三场炫丽表演秀”。据说，在两场表演间的休息时间，那些已婚妇女会在女厕所里模仿萨莉·凯斯的表演，但无一成功。一天晚上，兄弟会让我去那里，完成一个极其困难的任务：带回萨莉·凯斯的丁字裤。

为了让这个任务变得更加有趣，兄弟会的兄弟们不让我带一分钱。在去剧场的路上，我搭到了一辆车，但它没把我带到目的地，剩余的路程就只能步行了。到那儿之后，我告诉后台入口的保安，我要向萨莉·凯斯讨要一条丁字裤。他摇了摇头，好像以前听过这些说辞一样。“你是个什么样的人，孩子，难道是一个堕落的人吗？”他低声咆哮道。

我向他述说了自己的窘境，并透露如果拿不到她的丁字裤，那么我的背部将会有更多戒尺惩罚后的血印。“他们会打我的，来，我让你看看。”说着，我开始笨拙地解开腰带。

“停，别再解了。”他说。然后他放行了，警告说如果我10分钟内不

出来，他会亲自轰我出来。

这个老剧场的后台区域像迷宫一般，走道纵横，到处是小房间。天花板上悬吊着许多幕布和绳索。我找到一间标有“凯斯小姐”的房间，轻轻敲了下门。“进来。”里面传来一声带有波士顿味儿的声音。我推开房门，羞怯怯地走了进去。这时，我发现自己正面对着拥有一头铂金发的滑稽表演女王。这个小更衣室到处都是服装——睡袍、绣花的绸缎短裤、剪短的上衣、插有羽毛的高顶帽、靴子和许多双高跟鞋。当时，她肩上披着一件鲜艳的丝质长袍，薄薄的乳罩使她的乳沟清晰可见。我挣扎着把视线从她的乳沟上移开。她化着浓妆，看起来比广告上要老一些，广告上的她看起来不到30岁。但她看起来很热情、富有同情心，也很奔放。我曾看过一篇关于她前往荣民医院看望受伤老兵的报道。当我向她解释我的困境时，她笑着从抽屉里取出一条丁字裤。“给你。”她若无其事地说，伸手把一块织物递给我。我结结巴巴地表达了谢意，转身就要离去。这时，她补充说：“来看我的表演吧，带上你的朋友们。每次来的都是已婚男子和哈佛男孩儿，我想看到一些工程师。”这个邀请我们哪里会拒绝。在朋友们看来，认识萨莉·凯斯是一种身份的象征。

尽管诸如此类的娱乐让我眼花缭乱，但我还是会想，父亲会怎么看待这些与希腊传统不一致、与卡尼生活方式相悖的娱乐呢。我相信当父亲送我去接受“钱能买到的最好的教育”时，肯定不会想到这些。

如果说拿到萨莉·凯斯的丁字裤算是一次美妙经历的话，那么我的下一个任务则与美妙二字相去甚远：我要偷到波士顿喜来登酒店总服务台的电话机，然后在一小时内把它带回兄弟会会堂。一方面，这涉及偷窃和破坏公物；另一方面，我又必须这么做，因为如果做不到的话，我就要接受25次的“摆好姿势”惩罚，那么几天之内，我的屁股就别想碰凳子了。同样，这次我也要身无分文地出发。

我设法在当地的一家修理店借到一把锉刀。之后，我进入酒店，并和总服务台的职员聊了起来。我对他说，我的大家庭要来波士顿，我想知道酒店有哪些住宿可供选择。接着，我让他帮我去做许多事情，如重新把图画挂在酒店房间内。每次他离开，我都会用锉刀在电话线上挫几下。当时如果有专门切线的钳子，事情就会好办得多，但是由于机械智商低，我不知道该怎么用钳子。大厅的另一边传来了清晰的哼笑声。转过身来，我看到两个兄弟正坐在太空椅上吸烟。他们看着我挫电话线。最终，在职员又一次离开的时候，我成功地把电话机和电话线分离。抱着电话机的我跑出酒店，而我的那些折磨者们则笑开了花。事后，我有

点儿良心不安，那个服务员该怎么向他的老板解释我那令人愤慨的恶作剧呢，兄弟会的伙计们坚决不让我把电话机还回酒店，因为那样等于自投罗网。

还有一次，他们明知道我不抽烟，也讨厌烟味儿，还把我推入一个储藏室，让我把一根大约一英尺长的雪茄抽到只剩一英寸。在里面，时间过得很慢，我感觉待了好几个小时。最后，我冲了出来，双眼发红，气喘吁吁，感觉自己好像要一直咳嗽下去一样。

这次恶作剧在常人看来不算什么，但对我这个一生都讨厌雪茄和香烟的人来说却不一样。这些仅仅是一个男生进入另外一个世界所必需的历程，算是新世界向我展现的放荡不羁的一面。在这里，没有家庭的保护，没有家乡的拘束。此外，这个历程还包括那个年代常规的两项诱惑，那就是酒和女人。我对这两样东西都知之甚少。在朗费罗高中的时光里，我可能会喝一两杯啤酒，但完全没有过性行为。后来，我发现我们兄弟会在校内的会堂是集酒吧和（免费的）妓院为一身的地方，这让我大开眼界。我们的派对上总会有叠得很高的果汁喷趣酒，里面掺杂着劣质酒精。这些酒精使参加派对的拉德克利夫学院和韦尔斯利学院的女生们失去控制，并渐渐失去知觉。她们会被带到楼上的卧室，她们很多人醒来后会发现自己处在不同程度的裸体状态。至于后来她们有没有投诉，我们就不得而知了。此外，校方因致力于战争时期的研究，也从未责备过我们。

我曾和校内的朋友们探讨过到底是韦尔斯利学院的女生好，还是拉德克利夫学院的女生好。这两个私立女子学院是当地约会市场的主要组成部分。我们的调查结果是，隶属于哈佛大学的拉德克利夫学院与我们要近些，因此也方便许多，同时，那里的女生也非常漂亮。但也有小道消息表明，拉德克利夫学院的女生不如韦尔斯利学院的女生有魅力，但令人烦恼的是，哈佛男生垄断了拉德克利夫学院的女生市场。经过这样的一番市场分析后，我们决定在韦尔斯利学院这块市场发展。然而即使是在这片市场，哈佛大学也占有很大的份额，因此我们的第一步是要先引起那边女生的关注。我们决定发挥工程学生的相对优势，即我们在技术上的本事，但这并不是我的强项。我们一个有天赋的同学重新组装了朋友的一辆车，这样我们可以在车的底座上对车进行控制。我们在车身上贴上一些标语：“世界上第一辆无人驾驶车。”然后，就向韦尔斯利学院进发了。课间休息时，我们驾着车在校园里四处兜风，但没人坐在驾驶座上。我们向路人边笑边挥手。其间，我们会轮流派一个人蹲在车的

底座上，根据上面兄弟的指示，操控方向盘及控制踏板。这一绝活吸引的观众数量超乎我们的想象。

既然我们已经成功地引起了市场的关注，下一步，我们决定冒充哈佛学生，并且写了一首歌，希望借此搞臭哈佛学生的名声。

美女，美女。

我们是哈佛学生组。

我们不粗鲁，也不粗暴。

但请怜悯我们吧，我们是如此的意志坚定！

事后，我遇到了一个漂亮又有魅力的韦尔斯利女生。但除了享受认识这个女生给我带来的满足感外，我还要探索更深层次的东西。从这件事中，我得出结论：研究市场动态，分析掌握的信息，制订应对措施，这些都是非常有用的。　如果方法正确，它能改变人的行为，影响深远，不仅能帮助我在学业上取得A的成绩，还可能对我未知的将来大有帮助。

的确，由于战争还在继续，人们有种及时行乐的想法。尽管报纸和新闻短片报道说，美国及其盟国正节节胜利，人们还是相信每一天都是最后一天，要趁现在及时享受生活。

见识财富和权力

那年夏天，我迎来了18岁生日。一天后，也就是1944年6月6日，诺曼底登陆让人们相信希特勒的日子不多了。随着夏天逐渐走向尾声，盟军不断击垮纳粹分子，人们对胜利的信心也随之增强。我通过了菲谬三角洲兄弟们对我的考验，成功加入了这个兄弟会。我还见识了麻省理工学院的光辉和学生们的机智。

一天，我们在上微积分课，简·斯特里克（Jan　Strick）教授正往黑板上写一个非常复杂的方程式。这时，一个矮胖且满脸胡须的男子拖着脚走进了教室。他走到黑板边，擦掉了方程式的一部分，然后嘴中念念有词，写下了一些数字和符号，斯特里克教授和我们在一旁莫名其妙地看着。写完后，男子走出教室，离开了这栋教学楼。当时外面寒风瑟

瑟，他却只穿一件短袖棉衬衫。他就是著名的诺伯特·维纳（Norbert Wiener）教授，他总是一副若有所思的样子。那时，他正研究能用来发明防空炮的方程式，这种防空炮在战争中大大增强了美国舰艇的自卫能力。后来他还带领科研队开辟了控制论领域。

虽然维纳教授的成就我无法企及，但至少我没有在与同学的学业竞争中被淘汰。这些同学比我训练有素得多，他们大多毕业于著名的私立中学，如安多福中学、埃克塞特中学、圣保罗中学和乔特中学等，而我最失败的一门课是由个人原因所致，与卡尼的公立学校无关。在一门名叫画法几何的课上，授课教授让我们在脑海中想象一个物体从不同角度看分别是什么样的，然后把想到的东西画下来。在提交作业后，教授让我去他办公室，解释为什么我的作品取得了如此惊人的成绩——他教这门课27年来给出的最低成绩。他不理解我为什么会选工程学为我的主修专业。渐渐地，我也开始问自己同样的问题。

在校期间，我还结识了一个毕生好友。他叫吉恩·蒲柏（Gene Pope），也来自一个移民家庭：他的父母都是意大利人。从某方面来讲，我们很相似：人们听到彼得·彼得森这个名字，总以为我是北欧人，我很高兴他们能这么想；而吉恩·蒲柏这个名字在美国很常见，但他的原名叫杰内罗索（Generoso），是以他父亲的名字起的。我只知道他是一个很好相处的家伙，住在纽约，所以当他让我在那个暑假去他家玩时，我欣然答应了。由于暑假时我还要上辅导班，而每个学期间的休假又太短，所以长途跋涉地回卡尼不大现实。我会经常用希腊文写信给父母，也会打一些简短的电话，以防花太多长途电话费。当我告诉他们我将到一个有相似身世的同学家玩时，他们很高兴。出发去他家的那天，我和吉恩在波士顿南站等候开往纽约的火车，我以为吉恩家是靠经营杂货店或其他小生意为生的，所以我设想自己将在一个家境不好但很热情的人家度过几天。通过对吉恩的观察，我一直认为自己的这一推断是正确的。

当广播宣布火车进站时，我和人群一道涌进硬座车厢，希望抢到一个位子。可吉恩制止了我。“等等，彼得，”他喊道，“我们往这边走。”我跟着他走向一节豪华车厢。检票员看了看他给的车票，然后示意我们走向两个预留的位子。我知道这两张票不但很贵，而且很难得到。因为在战争年代，全国的运输网络都很吃紧。我很想知道吉恩是怎么弄到票的，但我极力压制住了自己的好奇心。这时，火车开始驶出波士顿，我也坐在了豪华座位上。接着，我们聊了刚刚结束的考试和我们

的暑假计划，还有就是我们希望约到什么样的韦尔斯利女生。不一会儿，我已然忘了自己正坐在火车的豪华车厢里。

纽约的中央火车站比芝加哥的联合太平洋火车站还要繁忙。在出站途中，我们经过火车站大厅。在那儿，我停下脚步，敬畏地凝视着高耸的窗户和拱状的顶棚，夹杂着粉尘的阳光从那儿射入，顶棚上还涂着各种星座图案。当我们走在路边时，一辆豪华轿车正等着我们。车的司机热情地迎接了吉恩，吉恩叫他托尼。我告诉自己，他们只是私人朋友，而同是意大利人的托尼只是帮吉恩一把罢了。

在到达目的地后，我才了解了真相。他家位于第五大道1040号的公寓大楼内，大楼在85号大街的路口，而大楼对面便是中央公园。杰奎琳·肯尼迪曾在那里住过一段时间。车开到大楼前时，一个身穿制服、戴着白色手套的门卫连忙从罩有天棚的大门跑出，为豪华轿车开门。“蒲柏先生，”他对吉恩说，“见到您真好。”吉恩向他介绍了我之后，门卫对我说：“欢迎彼得森先生。如果需要任何帮助，请与我联系。”最终，我明白了：我的朋友吉恩·蒲柏很有钱。

走进他家的公寓后，一切疑虑都消失了。我呆呆地审视着巨大的客厅，客厅有两层楼高，墙壁由红丝绸装饰。我还看到了精美的家具、摆满书籍的图书馆和特大的餐厅。大理石石阶从一楼通向二楼。二楼有许多卧室，而且都是内置独立卫生间的。以前我还以为这种超乎想象的奢侈只存在于皇宫或是富人宅邸，而不会出现在其他建筑内的公寓套房里。当一个衣着正式的管家把我的行李带入“我的”卧室，并开门向我展示“我的”卫生间时，我想我已经身处一个电影里才有的布景了。以前在卡尼的时候，母亲从来没有得到别人的任何帮助，更不要说有穿着制服的管家和女佣人了。吉恩衣柜里的财富令我难以想象：里面有8套或10套衣服，6件运动夹克。在学校时，我从未看过他穿这些名贵的衣服，也没听他提起过他的家境。

原来，吉恩的父亲杰内罗索·蒲柏（Generoso　Pope）先生跟我父亲一样，也曾是一个铁路工人，但蒲柏先生后来从事的事业要比我父亲的大得多。他曾在一个名为克鲁尼尔沙石的公司工作。后来，他买下这家公司，并把它发展成大型建筑材料供应商。此后，他又收购了《意裔美国人进步报》（*Il Progresso Italo-Americano* ）和《美国快报》（*Il Corriered' America* ），前者是美国最大的意大利语日报，后者是美国的一份周报。后来，我了解到蒲柏先生是意大利移民中的第一个百万富翁。往后的日子里，我还得知他在政界也很有影响力。

蒲柏家的晚宴是我首次参加的有意义的社交活动。在那里，我观察到人们在致力于重大目标的同时，玩得也很愉快。许多州长、市长和州级官员都经常来参加晚宴。晚宴上的食物精美至极。在一次晚宴中，有人递来了一个银色浅盘，盘内装有一堆裹着精美亚麻布、棕色的呈铅笔状的细细的食物。我从没见过这种东西，扫视桌子一圈，也没见有人在吃，所以最后我开口发问，于是我认识了面包条。

蒲柏女士是一个很有魅力的女人，她肤色浅黑，有着黑色的眼珠。在跟你讲话时，她会一直盯着你的眼睛。跟她丈夫一样，她也是个意大利人，但她说着一口完美的英语，毫无口音。她是一个完美的女主人，优雅地管理着蒲柏家庭。她问我在纽约有什么没看过的或有什么想看的。我的答案是：一切。每当我们出去逛纽约城时，蒲柏一家都极尽地主之谊，我也能感受到他们对纽约的热爱。在纽约期间，他们带我玩了好多地方，比如在MET歌剧院观看《波西米亚人》（*La Bohème* ），在无线电城音乐厅看洛奇舞，参加罗杰斯和哈默尔斯泰因的音乐酒会，以及在瑞吉酒店顶楼欣赏中央公园。每次出去，我都会听到恭恭敬敬的门卫、商店衣帽间女服务员“蒲柏先生，蒲柏先生”地叫，我估计他在娱乐消费时所付的小费比中央咖啡厅一天的收益还要多得多。

在那个年代，人们常把所有显要的美籍意大利人都与黑手党联系在一起，无论他们之间是否真的有关系。据说，蒲柏先生与弗兰克·克斯特洛（Frank Costello）有来往，而此人与卢西阿诺（Lucky Luciano）交往密切。此外，弗兰克还扮演着连接犯罪世界与合法商业运作和政治的角色，比如蒲柏家族及其朋友们所涉足的商业和政治活动，但这些并没影响我和吉恩的友谊。在麻省理工学院的时候，我们总是形影不离。在往后的人生里，每当事业上需要合作，我们都会完全信任对方。

大一巨变，我被开除了

我和吉恩的亲密友情一直持续着，但在大一结束前，我的学生生涯却发生了巨大的改变。吉恩有个纽约朋友，名叫罗伊·科恩（Roy Cohn），比我们小一岁。后来在20世纪50年代的时候，参议员约瑟夫·麦卡锡（Joseph　McCarthy）对共产党人发动政治迫害，罗伊·科恩则因成为他的左右手而变得声名狼藉。再后来，罗伊·科恩成了一名有权势的律师，曾使用涉嫌违法的方式帮助他的客户。那时，他只是哥伦比亚大学纽约哥伦比亚学院的一名本科生，但很明显，许多有地位的人都很

关注他。那年夏天，我们在纽约市北边的拉伊参加了韦斯切斯特尔乡村俱乐部的一场舞会。当晚，我和吉恩在舞池里面追逐女孩子，罗伊·科恩则在吉恩父亲那一桌与显要人物聊天。毫无疑问，罗伊·科恩才华出众。他的一篇学期论文精辟独到，他很高兴把这篇论文与我和吉恩分享。

在麻省理工学院，学期论文事实上就是一种商品。在我们兄弟会有一个档案柜，里面都是学期论文，会员们经常会一字不漏地拷贝下来，然后交上去。我们从未用抄袭或作弊这样的字眼来形容自己的行为，但我们都会为它找到可以令自己心安理得的理由。毕竟，世界大战尚未结束，而我们要想为赢得战争贡献自己的一份力，就应该发明一些新式武器或是研究出能更有效地侦查德国潜艇的方法，而不是花心思去写原创论文。在纽约蒲柏家的社交圈子中，我变得越来越老于世故，应对这种令人愉悦的新社交生活，我也越来越得心应手。与学校教育相比，这种教育似乎更加重要。

我从未在学校作过弊。父母在诚实这一品质上严于律己，对我的要求也是如此。我从来不需要作弊，但我知道什么是作弊。我们班有一个技术奇才会用相机拍下化学和微积分公式，然后把这些公式弄到手掌大小的手抄纸上，以满足考试之需。我想，这才是作弊。对别人的论文做大幅修改，然后将其变成自己的，我觉得不算是作弊。

长话短说，我对罗伊·科恩的一篇论文做了些修改，其实是做了很大的修改，然后作为自己的论文上交。论文的题目是*casusbelli*，这是一个德语单词，可以粗略地翻译成“宣战的理由”，这包括各国在发动战争时可能会找的正当理由，也包括它们是怎么找到这些理由的。吉恩把罗伊·科恩的论文一字不改地上交了，但他跟我不在同一个班级。我不知道我论文中的哪部分让教授起了疑心，反正论文交上去不久，我就收到了让我去院长办公室走一趟的通知。于是，丈二和尚摸不着头脑的我去了院长办公室，看到院长用两根手指像捏尿布一样捏着我的论文，我的教授则站在一旁。我会意地打了一个寒战。可能知道罗伊·科恩论文的不仅有我跟吉恩，大家都知道了。我承认自己用了他人的论文作为写作思路，但我辩称自己也付出了很大的努力。我这样向他们解释着，心想最坏的结果就是这门课挂红灯，但学院肯定注意到了我“借鉴”的篇幅，于是决定杀鸡儆猴。几天后，兄弟会的信箱里多了一封来自院长办公室的信，信上说我被开除了。这时正值1944年秋天。

出众的出差者

羞愧完全不能表达我当时的感受。我该怎么向诚实至上的父母解释呢？因为作弊被学校开除？他们夜以继日地在中央咖啡厅工作，省吃俭用为我提供“钱能买到的最好的教育”，而我却因作弊而被剥夺了教育机会，这竟然成了我对他们表达“感谢”的方式。父亲真的太诚实了，每当他在卡尼的埃尔克斯俱乐部玩扑克时，他总是输家，因为他摆不出一副扑克脸。虽然对于我的辍学，我自己都解释不清，但我仍有一丝希望。这一开除并不是说我完全没有机会重返学校，学院领导说如果我能找到一份工作，并借此重新恢复声誉，那学校还是可以给我恢复学籍的。我不敢把真相告诉父母，于是决定先把事情压一压，等找到一些好的说辞再将这件事告知父母。

吉恩也同样感到羞愧，他的感受可能比我更深，因为他平安无事地度过了这一关。反思自己的过错后，我开始把这次失足看成意外的收获、一种莫名其妙的运气。

我已经想清楚了，我不是做工程师的料。无论接受多好的教育，对机械知识的不知所措、对绘画的一窍不通，这种基因上的限制使我根本没办法与其他优秀的同学相比。另外，我并不能把对数学的精通应用到工程学上去，因此与身边有才能的未来工程师相比，我很吃亏。那时，我还没有形成自己的职业原则：尽力发挥自己的长处。我只知道我需要找一片领域，在那儿我可以把自己的数学才能应用到人际关系或商业情境中，而不是浪费在物体构造和机械装置上。但要想在将来有任何发展，我都必须先把履历上的污点抹去。

在一次电话中，我告诉父母我要在麻省理工学院辐射实验室的采购部申请一个职位。我根本不知道这个实验室所进行的实验将对战争有多么重要的影响。那时，盟军已经在欧洲战场占了上风，但在太平洋战场，日本人本着战至最后一兵一卒的决心血洒太平洋岛屿。为赢得战争，美国加紧步伐，想赶在敌人之前研制出一种能给予敌人致命打击的超级武器。我的工作申请被批准了，这样一来，我就能继续待在菲谬三角洲兄弟会的会堂，也能继续积极的社交生活。不同的是，我不再上课，而是出差为实验室采购部件。

奇怪的是，我似乎是一名非常出众的出差者。虽然仅仅是一个职位卑微的18岁小办事员，我却能想办法挤上票已卖光的航班。我采购的东

西并不都很特别，每次我都是先买到部件，然后再用船运的方式将其运回剑桥市。我采购的通常是战争中不易买到的管道和衬垫。我知道我必须抓紧时间采购，也明白实验室“立刻”就要它们。我还知道我的工作证件上写着“曼哈顿”，但我不知道这意味着什么。

只有在1945年8月15日日本宣布投降后，曼哈顿计划的细节才浮出水面：那个辐射实验室参与了这个计划。我突然明白我所采购的部件中，有一些是用来制造原子弹的。父母十分高兴我为战争做出了贡献。

战争结束后，离开家乡已18个月的我重返卡尼。我打算秋天时回到麻省理工学院，然后再考虑往下的路该怎么走。可就在这时，我发现计划有变，因为内布拉斯加州的库欣博士向西北大学写了一封热烈的推荐信，强调我在学籍被暂停的那段时间里对辐射实验室所做的贡献，随信寄往西北大学的还有我的入学申请书。1945年秋天，西北大学校方批准了我的入学申请，对此，我心中一直心怀感激。西北大学商学院的院长明显与麻省理工学院有过私人纠葛，他告诉我他很同情我的遭遇。

融入西北大学，靠自己的力量成事

一些人称西北大学为“中西部的乡村俱乐部”，因为西北大学在派对方面名列前茅，但我很难相信还有哪所大学的课外生活能与我在麻省理工学院所见到的酒色生活相比。事实上，在派对方面，西北大学也确实比麻省理工学院差远了。

地理位置的差异是其中一个原因。西北大学位于伊利诺伊州的艾文斯坦，处在密歇根湖湖畔。艾文斯坦是芝加哥北部郊区的一个小镇，这里同样也是基督教妇女戒酒联合会的家乡。几年前，基督教妇女戒酒联合会没能阻止全国范围内对禁酒令的废除，但在它的家乡小镇，禁酒令依然有效。在艾文斯坦，酒的销售是非法的。虽然这并不意味着饮酒犯法，但显然，这种规定影响了人们饮酒，对兄弟会的影响尤其大。

另外，西北大学在性方面也很拘谨。它规定女生若要去兄弟会会堂，只能待在一楼的客厅，客厅还要灯光明亮，这与麻省理工学院的自由政策（或者说根本没有任何政策）形成了鲜明的对比。

我于1945年秋天来到了西北大学。很快，我便爱上了这所学校，它非常适合我。经历了麻省理工学院兄弟会的狂欢放纵之后，我融入了西北大学更加健康有益的社交生活。那里有着对“10所大学橄榄球联赛”的

激情和一系列的学生活动。那里的女生也比以前学校的漂亮！我记得，或者我认为是这样的，麻省理工学院的女生很少，而且大多数女生都紧绷着脸。男同学对她们也不友好，把她们称作“狮子兽”。相反，西北大学的女生开放、有活力、不装腔作势。她们都拥有苹果般的脸颊，头发飘逸，笑容随和。那一年，吉恩来我这里观看返校节。当游行花车队经过，各式各样的“女王”“甜心”从高处向我们挥手时，吉恩总说一个比一个漂亮。我们一起参加的那些兄弟会和女生联谊会的舞会同样有着各种令人炫目的惊艳女孩。

菲谬三角洲兄弟会在西北大学有一个分支。这个分支即将和一个名为阿尔法·陶·欧米茄的兄弟会合并。后者是一个更大、更有历史，也更知名的兄弟会，因此我的兄弟会生活和社交生活并没有受到影响。回想过去，具有讽刺意味的是，大学兄弟会和女生联谊会的生活类似希腊的生活方式，我是如此渴望它们，并把它们作为主要的交友圈和社会往来，但对自己希腊父母的习俗做法我却唯恐避之不及。更具讽刺意味的是，我是兄弟会成员中极少数的或者说是唯一一个能说写希腊语的人，而校园中的希腊人都在效仿希腊的生活方式。

父亲寄给我的那点儿生活费使我不能参加西北大学所有的社交活动，但来到西北大学后，我找到了一个能为自己赚点生活费的办法。一个名为“三三角洲”的女生联谊会要为会堂的餐厅招一名服务生。在中央咖啡厅锻炼了这么多年，我对这种工作再熟悉不过了，我能一只手臂端三盘菜肴，对收拾餐桌同样十分熟练。这个岗位只付伙食费，并没有工资，不过这样我就能省下饭钱了。由此，我就可以有更多的钱带女生去听音乐会、看电影或跳舞了。“三三角洲”能反映出在校女大学生的总人数，因为这个联谊会对女生非常有吸引力。对我来说，能见到这么多女生也算是我工作的奖金了。我带其中的一些女生看过芝加哥交响乐团的表演，通常我会用省下来的钱买两张便宜的季票，那些座位都是由椽子做成的。

经历了这些后，我在社交方面的信心似乎也在增长：在麻省理工学院和首次拜访吉恩家时所带有的生涩已离我远去。我成长为西北大学的社交达人，活跃于希腊和非希腊圈子。

1946年，我受邀出任年刊《教学大纲》（*Syllabus* ）的广告经理。这是一份重要的工作，因为广告销售支持着期刊的出版发行。同年秋天，一名叫乔·米勒（Joe Miller）的西北大学行政官员让我联合组织1947年的瓦阿姆表演（Waa-Mu show）。这是一个有着悠久历史的学生

时事音乐剧。瓦阿姆这个名字来自1929年节目首次上演时的两个参演团体，分别叫女子体育协会和男子联盟。两个团队名字的英文首字母组成了“瓦阿姆”。这个演出在战争期间曾一度中断。克劳斯·利特曼（Cloris Leachman）在1946年的战后节目首次复演中出演。之后许多演艺人才再次在这个盛典上登台亮相。

在几个月的剧本编写和排练后，音乐剧于第二年春天推出。我帮助制片人寻找作家、音乐人和舞者，也负责广告和推广，这些都是实现一场成功演出所必需的幕后工作。我的工作量很大，因为瓦阿姆是一个以品质著称的表演，但是这该多么有趣啊！我可以和一些杰出的人才合作，包括喜剧演员保罗·林德（Paul Lynde）和女演员夏洛特·雷伊（Charlotte Rae），两人参与了1947年的瓦阿姆表演。此外，我也与谢尔登·哈尼克（Sheldon Harnick）合作。歌曲《屋顶上的小提琴手》（*Fiddler on the Roof* ）和《费奥雷洛》（*Fiorello*！ ）就是他填的词，后者为他赢得了普利策奖。

对我来说，那是价值观的塑造和形成时期。如果说吉恩·蒲柏一家让我见识了财富和权力的话，那么我在西北大学的3年则教会了我如何靠自己的力量成就事业。我发现原来我很擅长后来人们所说的一心多用，而且我也喜欢这样工作。我的兴趣很广，如果单做一件事情的话，我就会觉得很枯燥。那时，我并不知道自己有这方面的倾向，但总的来说，我已经习惯了这种工作模式，以后的人生道路上，我也会如此走下去。

除了联合组织瓦阿姆外，我还当选了阿尔法·陶·欧米茄兄弟会的主席，因为我原来所在的兄弟会已经被合并，但并不是一切都很顺利，我也遇到了一些挫折。此前，我也参加过学生会主席的竞选，不幸的是，只获得第二名，但与另一件更令人沮丧的事情相比，这还不算什么。

我有一个黑人朋友，跟我一样，他也热衷于校园活动，也是一个品学兼优的好学生。我推荐他加入我们的兄弟会。于是我们举行了一次投票表决，表决的形式是把一个投票箱互相传递，兄弟们各自匿名地往箱内投入白弹子或黑弹子，白的表示同意，黑的则是反对。令我震惊的是，投完票后，我打开箱子一看，里面居然有好几个“黑球”。这件事情让我明白了当时的社会风气。

然而，我还是很高兴能在这个中西部的核心地带，周围的人都认为尽管彼得·彼得森一头黑发，他却应该是来自瑞典的北欧人。

我思索着如果人们知道我不是北欧人，而是希腊人，还会不会这么欢迎我。毕竟，我们希腊人也会遭到那些心胸狭隘和心怀歧视之人的排挤。父亲告诉我，在他1923年刚开中央咖啡厅的时候，当地的三K党会在餐厅贴上“不要和希腊人一起吃饭”之类的标语，因为卡尼居民都是白人，这些三K党找不到可以恐吓的黑人目标。每次叙述这段历史的时候，父亲总会补充说：“这些人不算真正的美国人。”

学会对症下药

尽管社交生活繁忙，我还是在学习上保持着优异的成绩。对此，我那些兄弟会的兄弟们都感到十分好奇，一些人认为我经常出现在优秀生榜单上完全是因为我很聪明。其实不是这样的，我的秘密是我学会了如何对症下药。

我清楚大多数教授都是知识的布道者，他们传授的是自己真正相信的知识。仔细观察，你就会发现，人们在谈论他们喜欢的话题时，动作会格外丰富，声音也会充满激情。换句话说，我不仅听他们授课内容的表面意思，而且会听其中的弦外之音，并用课堂笔记本记下教授们的弦外之音。考试快来临的时候，我会看着自己的这些笔记，想着教授当时强调的语段，然后仔细阅读这些段落，直到记住为止。不管试卷上的问题如何，我都会想办法把能激起教授热情的那些要点写出来。其实，我无非就是在奉承他们。我知道这有点儿不厚道，但这些行为每次都能为我带来A或A+。

然而这种察言观色的能力为我带来的最有价值的东西却并非这些分数，不过当时我并不知道那是什么。在这些课堂上学到的知识不仅帮我荣登优秀生光荣榜，而且让我学会倾听和观察别人，这些后来对我早期的职业生涯发挥了巨大的作用。

死亡边缘

在上大四的时候，我的未来却突然岌岌可危。通常情况下，我的体力和脑力都是很充沛的，足以应付学业、社交和课外时间的舞会，但在我毕业前的那个冬天，我却突然开始嗜睡。我会在上课的时候睡觉，在看电影、看书或看笔记的时候也会睡觉，甚至吃完饭就想打瞌睡。我想

肯定是因为瓦阿姆的准备工作、兄弟会的主席职责、诸多课程和“三三角洲”食堂的服务生工作，使我睡眠不足，但是几个星期后，我突然发起了高烧。于是，我去学生医疗服务处问诊。那儿的护士决定让我住院观察，但住院期间医生并没有对我的病做出诊断，不仅如此，我还多了一个病症，那就是背部剧烈疼痛。一个年轻的实习医生认为这是由医院病床上的橡皮垫导致的！几天后，我出院了，可昏昏欲睡的症状仍然伴随着我。

我这种不正常的疲倦引起了兄弟会伙计们的担忧，其中一个敦促我去找他父亲看看，他父亲是艾文斯坦的泌尿科医师。我照做了。听完我对自己“嗜睡症”的描述后，科巴斯医生问我还有没有其他症状。当我告诉他背痛时，他皱着眉头说：“让我明确一下，彼得，你说你老是昏昏欲睡，发着高烧，还有剧烈的背部疼痛，对吧？”我说：“是的。”

几分钟内，他通过向我的静脉注射染色剂，对我的泌尿管进行了X光检查。我想检查结果肯定很惊人，因为当X光片出来时，我听到他对一同开诊所的大儿子说：“天呐，巴德，你快看看这个。”

神神秘秘了片刻之后，他让我进来。原来是我的左肾使他如此惊讶，我的左肾已经膨胀到气球那么大。“你这是尿毒症，”他告诉我，“只有动手术才能挽回你这条命。”没过几个小时，我就已经在医院了。第二天，一个护士用轮椅把我推到了手术室。科巴斯医生把我身上一条错位的血管切除，正是它阻碍了尿液正常地从肾脏流到膀胱。由于到不了膀胱，尿液向我身上的其他部位扩散，使我中毒，最终导致我昏昏欲睡。

这个持续了几个小时的手术拯救了我的生命，也恢复了我的精力。1947年8月，我以优异的成绩毕业。我已经准备好用新学的知识投入工作，参与到美国的主流社会中去了。

业绩斐然的不合群零售推销员

关于结婚，我早就打算好了。自大三以来，我一直与新闻专业的一个漂亮女生约会。她叫克丽丝·克林吉尔（Kris Krengel），来自爱达荷州的双瀑市，是一个名叫阿尔法·施·欧米茄的女生联谊会的成员。

我是在她们联谊会举办的一个交谊舞会上与她相遇的。那里的点唱机上叠着许多舞碟，我们两个都很擅长跳舞，伴随着舞蹈音乐，我们一

直玩到深夜，彼此都很开心。那晚之后，我们经常见面。那时，在上大二的克丽丝是《西北大学日报》（*The Daily Northwestern*）的编辑之一。那是一个学生经营的报纸，在西北大学和艾文斯坦发行。她的同学和编辑部的其他成员给予她很高的评价。在我大四那年，我们经常约会。我把我兄弟会的别针交给了她，这是在校的希腊裔学生的一个惯例，通常在给别针后不久就订婚。我们用“适合”这个词来形容对方，诚然这个词缺乏激情。在我毕业之前，我们约定在第二年她毕业后结婚。

回顾第二次世界大战结束后的那些年月，显然，我们计划在她毕业后就结婚是意料之中的事。在那个年代，男女结婚比现在要早多了。一旦毕业，你就要开始过日子，而过日子意味着工作、妻子以及孩子。在大萧条和第二次世界大战的双重创伤下，这样一种所谓的正常生活是人们所渴望的。女性承受的压力特别大，如果她们不能在毕业后的一年左右找到婆家，那么人们就可能称她们为老小姐。我想克丽丝肯定认为我是养家糊口的好对象，因为我获得了荣誉学士学位。另外，她想走已婚的联谊会姐妹走过的路，而我只想通过娶一个“合适”的非希腊裔女孩来巩固自己的美国人身份。我知道父母肯定不会同意，所以等到1948年夏天婚礼举行前，我才告诉他们这个消息。

克丽丝将在1948年毕业。我一边等着她毕业，一边开始寻找职业生涯的第一份工作。在西北大学，我获得的是零售学学位。之所以选择这一专业，我想大概是因为我觉得我父亲好歹也算是一个零售业从业者吧！这个专业要求学的课程跟职业学校的课程设置差不多，实用科目包括零售库存控制、促销推广等。克丽丝的叔叔在俄勒冈州的波特兰市有一些关系，他答应帮我在那里找一份工作。就这样，我于1947年带上自己的毕业证书前往西部。

当火车抵达波特兰的时候，天空正下着雨。接下来的几个雨天里，我找到了一个便宜的小住处，也参加了克丽丝叔叔为我安排的几个工作面试。不久，我在一家名为“罗伯特兄弟”的百货公司找到了工作，并被安排在玩具部。这份工作没有头衔，也没有明确的职责。进入深秋后，伴随着频繁的下雨天，圣诞的购物季节也临近了，这样我就要越来越多地去了解，仓库存有哪些玩具，而哪些又是孩子们喜欢的。很快，我了解到没人知道公司的仓库里存放着什么。在那个电脑尚未发明的年代，唯一能知道仓库存货的方法就是亲自去查看和统计。我花了好一阵工夫在湿冷多尘的仓库里走动，统计玩具的箱数，并用带横隔线的笔记本将它们分类。为了抵挡西北部的寒冷天气，我总是把雨衣的纽扣扣到脖子

上。

在晚上和周末，我会在百货公司的玩具部，听着挑剔的孩子们为自己想要的玩具尖叫。有一些小孩拿不定主意，而其他的则是相信圣诞老人的袋子或者他们父母的钱袋是深不见底的。“难道我上大学是为了接待这群孩子？”我问自己道。

我会把孩子们对玩具的偏好记录下来，然后据此对玩具的采购做出建议。在我提出建议之后，一般我们采购的商品都能刚好符合顾客的需求。圣诞节之后，百货公司的老板之一比尔·罗伯特决定把我晋升为另一部门的采购助手。

不过，那时我已经想明白了，零售业不适合我。显然，我的想法违背了传统的职业规划逻辑。按照惯例，每个人都要先选好自己的工作领域，一般会选与大学所学专业有关的，然后步步为营。如果接受那个采购助手的职位，很可能不久后，我就能再次得到提拔，可能之后我还会成为男装采购负责人，然后，一个更大的零售企业把我挖走。我可能会慢慢爬到更高的职位，获得更高的头衔，当然还有更高的工资。这就是常理下我可能要走的发展道路，但我不想沿着这条路走下去，甚至早在那时，我就发现自己的兴趣和激情不在零售业上。我喜欢分析市场走向，喜欢置办符合市场需求的库存，但我不是那种喜欢与陌生人虚情假意地交谈的人。如果有同事不能很快理解我所想的或是不能理解为什么我会那么想，我就会对他们发脾气。我经常拿他们与母亲相比，母亲对我的想法和需要有着本能的理解。简单地说，我不是一个合群的零售推销员。一个不适合做销售的人却学了零售专业，显然我的职业选择是错误的。所以，我并没有依照亚当·斯密的经济学理论，而是选择利用我的相对优势。于是，当圣诞节后的销售开始时，我离开了罗伯特兄弟公司，动身返回芝加哥。我只在波特兰待了4个月。我记得到波特兰之后，就没见过阳光。

彼得森的启示录

- 如果说我的高中生涯让我明白了什么的话，那就是我可以用不懈的勤奋达到想要的目标。我能比几乎任何人都做得更多、学得更勤奋。
- 很多时候口才决定着成败。

- 我的秘密是我学会了如何对症下药。仔细观察，你就会发现，人们在谈论他们喜欢的话题时，动作会格外丰富，声音也会充满激情。
- 我并没有依照亚当·斯密的经济学理论，而是选择利用我的相对优势。

03
小聪明和大智慧
最年轻的广告狂人

一个希腊小子当上了著名广告公司的副总裁，而且只有27岁，我晋升得实在太快了，但很快我便悟到了那句名言的真谛：“不能相信太过美好的事物。”我必须离开麦肯，我下定决心，以后再也不在一个自己不信任、不敬仰、没有共同根本价值观的老板手下工作。

“市场内幕”的初级专员

回到芝加哥后，3个同是西北大学毕业的兄弟正在找工作。他们在艾文斯坦一起租了个两室一卫的公寓。4个人一起分担租金总比3个人要好，因此我也住了进去，并开始寻找工作机会。几周后，通过西北大学教授的引荐，我来到一家小型市场调查公司工作。这家公司的办公室坐落在芝加哥市中心的南喇沙利道39号。工资很低，只有50美元一周，2600美元一年，大概等同于2009年的22 000美元，我的室友们也赚得不多。为了省钱，我们自己做饭，尽管大多做得很难吃。我们中只有一个人有车，所以每次要去一些公共交通工具到不了的地方时，我就得求他借车给我。我非常喜欢我的工作。它提升了我的技能，磨炼了我的心智。于是我全情投入，每天早晨都随上班大军赶往芝加哥。

公司的名字叫作“市场内幕”（Market Facts）。它做的调查范围很广，有个人用品，像牙膏、肥皂、化妆品、啤酒等，还有耐用消费品，比如割草机、农场工具、家电、汽车。我是公司的“初级专业人员”，这是对像我这种初出茅庐的年轻小伙子的惯常称呼。我的职责之一就是进行采访调查，为的是得到不同人群对商品的大致看法。出调查题目的人会参考我的访谈，然后提炼更精细、更能反映问题的题目，让被调查者，也就是我们所说的受访者回答。

我访问的人都是从居民区地址簿里挑出来的。我顺着楼里漆黑的走

廊逐个敲门，空气中弥漫着饭菜的味道，地上堆着破旧的玩具。我站在门外，看着住户的身影走近猫眼，他们也观察着这个站在门外、戴着眼镜、看上去无害的年轻人。不管去哪儿，我都会因住户的不同而更换着装：我会穿着T恤和卡其裤去穷人区；穿着西装、打着领带去富人区。有时你必须全力劝说才能让他们开门。我会在必要的时候打出同情牌，跟受访者说，如果做不成访问，老板就会扣我的钱。

我衣橱里的衣物并不多，只有一套西装，去富人区的时候我会穿着它。有一天，助手不小心用烟头在我的裤子上烧了个洞。我的工资水平买不起一套新西服，于是我到裁缝那里，问这个洞能不能补好，他开出的价钱立马让我打消了这个念头。随后我在芝加哥高架火车旁，找到一家位于华巴希大道上的商铺。这家店名叫“本（店家的名字）帮您配裤子”，非常富有创造力，擅长为旧衣服换新貌。老板是个留着胡子的矮个子，戴个圆顶小帽，操着犹太口音。我忙来忙去试裤子，试图找到最配的那条。无奈因为是色盲，这个任务对我来说更加困难。老板在一旁默默地忍着怒气，突然，在一辆路过的火车的隆隆声中，他开始大声说话。

“嘿！小子！”他说，“你听到火车声了呀？”我疑惑地看着他。

“那火车是什么颜色的？”他问道。

我也不知道。“我不记得了。”我回答说。

“妈的，你以为人家会在意你的裤子颜色吗？”

这次经历让我明白了一个道理：自己在乎的，别人不一定在乎。其他人远不会像我这样在意我的裤子。在本问我之前，我已经选了一条我喜欢的裤子，转动各个角度对着光，观察着。我记得我付了他5美元。其实后来，每次当我从容地穿着这条裤子出去时，都没有人提出说觉得我的裤子和西服不配。打那以后，每当我要参加一些需要穿礼服的重要聚会时，为了省时间、省麻烦，我都会直接从工作地点过去，就穿着一套深蓝色西装、普通白衬衫，然后戴上随身携带的黑色领结和腰封。我认为没人注意过我的打扮，即使有那么几个注意到了，他们也不在乎。

那个时代的市场调查者最想知道的是：为什么消费者喜欢遵从某种购物方式？对这种购物动机的调查是各种调查中我做得最多的。

- 通用食品和品食乐公司前段时间都推出了一种蛋糕材料简便包。该商品的销量不如预期。原因在哪里？动机调查揭示了主妇们心中颇为有趣的小矛盾。她们的确觉得省了很多弄面粉和搅拌的时间，可正因为这样，令她们不悦的事发生了：做蛋糕这项工作变得过于简单了。要知道，战后丈夫们都在外工作，而妻子们大多闲在家里，烹调技术是她们自我认同感的重要组成部分，而这个认同感会因简便包的出现而消失，简便包因其使用过于简便而减弱了她们的自我价值感。要想让这个简便包更受欢迎，就需要反向思考，让这个简便包的使用变得麻烦些，比如说需要主妇们打个蛋到简便料里蛋糕才能做成，这样她们才会觉得蛋糕是她们做的。
- 自动洗衣机的销售也需要让主妇们有自我价值感。我们做了个关于梅格塔新型洗衣机的调查。调查显示，洗衣的过于简便让许多主妇感到不安。调查后，我们尝试换一种方法诠释这种产品，也就是梅格塔洗衣机可以省肥皂和热水，用梅格塔洗衣机的主妇是很节俭的。这个方法很好地抵消了洗衣机的弱点。
- 福特汽车公司委托市场内幕调查公司调查消费者购买汽车的心理。我在其中负责的就是观察汽车购买者如何买车。旧的说法是，顾客喜欢“踢踢轮胎”，以此判断汽车的价值，而我观察到顾客买车时并不会去踢轮胎，很多顾客都喜欢通过开关门的声音来判断汽车是否坚固，如果坚固的话就说明这车开起来很安全。顾客们看重的就是安全。福特以动力著名。它开发了V-8引擎，虽然这吸引了一些顾客，可其他顾客却偏爱旧款T型汽车，他们觉得与旧款T型汽车相比，福特汽车安全系数不够高。动机调查为此提供了证明。我们请分别拥有福特、雪佛兰和普利茅斯汽车的人来填空：“遇到紧急情况的话，一辆汽车必须有……”我们要受访者不假思索地回答，因为这样才能揭示他们最真实的想法。开雪佛兰和普利茅斯汽车的人大部分都填写“刹车”，而开福特车的人一般都填了“动力”。

  我们还做了一个主题理解测试，让测试者根据一个模糊的图讲一个故事。有一幅图展现了车祸现场的景象，车的牌子是模糊的。很多人在看到这幅图后的描述中都把这辆车描述成福特汽车。调查结束后，我们建议福特在未来产品的设计和销售上多注重其安全性，强调其刹车的质量，让车门关上时发出结

实的咚咚声。我发现这次调查的结果非常有趣，而这种趣味是零售业工作所无法提供的。

工作的每一天都让我有奋斗和开心的理由。它还证明了，要充分利用自身的相对优势。

1948年，克丽丝顺利毕业了，我们计划在她父母家举行一个简单的婚礼。她父母住在双瀑市，位于爱达荷州的中南部，博伊西和波卡特洛的中间。尽管我在最后时刻才通知父母，他们和约翰还是在那个夏天从卡尼赶来参加了我的婚礼。弟弟对我这么快就结婚感到很高兴，重要的是我还娶了个正统的美国女孩。我的父母，如我所预期的那样，对我没娶个希腊人感到很不高兴，可他们很好地隐藏了不快的情绪。克丽丝的父母周到地尽了地主之谊，但很快他们就察觉到了父母的不自在，因此，她们把随后的婚礼和宴会都安排得很低调。

我察觉到了岁月在父母身上留下的痕迹，特别是父亲。他已经53岁，腿脚有些不灵便，腿疼和静脉曲张时常困扰着他。他的黑发里夹杂着灰色，前额和眼角爬满了皱纹。不过也有好的一面。大萧条过后，经济迅猛发展，空军基地搬去了卡尼，农业也开始繁荣了，中央咖啡厅因此迅速发展。餐厅的好收入让父母可以更多地帮助留在希腊的乡亲们。

在一定程度上，为了得以继续实施他的善行，父亲正计划着一个大改变，这是他在双瀑市跟我见面时自豪地告诉我的。起因是杰克告诉父亲，他不想再在晚上工作了，不过他想继续留在餐馆。这么多年来，杰克一直在通宵上夜班，等卡尼的黎明来临时才下班。一番思考之后，父亲抓住了这个机会。“一天24小时，一年365天，这太久了，”他说，“我不想再这样继续下去了。”他提升杰克为经理，并改变了营业时间。现在咖啡厅从早上6点营业到晚上9点。杰克当经理后，父母得以抽出时间去旅游。他们打算尽量多回几趟希腊，现在他们有钱享受生活了。在等待餐厅变革的期间，母亲一直在收集旅游手册，计划他们的第一站。这一天终于来了，1948年年末，餐厅第一次晚上停止营业，当时父亲摸摸自己的口袋想找钥匙锁门，可他突然发现他没有钥匙，餐厅从未关过门。他匆忙找到一名做锁匠的顾客帮他配钥匙。又过了一周，父亲才记得晚上要关掉餐厅的霓虹灯。

我和克丽丝在爱达荷州的度假胜地阳光山谷度过了一晚的蜜月。我们仅仅能承担这些，当时我们没有余钱享受其他。回到芝加哥后，我们搬进了一间大屋的其中一个单间卧室，房子位于芝加哥的郊区帕克里

奇。克丽丝利用自己的新闻学学位在美国医学会找到了工作，从事公共关系。我们过了一段舒心的生活，两人都有工作，每个月也有富余的钱。不过我在工作上花的时间比她多得多，以至于最后克丽丝认为我忽略了她。我不想承认这个事实。不过受父亲的影响，我热衷于把精力都放在工作上。当年父亲由于对中央咖啡厅热情投入而忽略了母亲，而现在我正走他的老路。

很快，我做了个决定。这个决定让我无暇顾及家庭生活，更无暇照顾克丽丝。我们的婚姻生活岌岌可危。

芝加哥大学商学院里的大智慧

转眼就到了1950年，我逐渐意识到本科所学的零售知识对我没有什么帮助了。我仍然认为市场调查对商业决策至关重要，不过我需要更好的商业教育，我要读工商管理。

我原计划回西北大学，不过母校的商学院离得太远了。一次，我走在公司附近的街道上，正想着要怎么办，猛然看到了芝加哥大学商学院的牌子，就在南喇沙路19号。

我对这个商学院一无所知，不过它离我的办公室真的很近。单凭这个就给了我足够的理由去了解情况。我问了周围的人，他们给我的意见是“研究型的”“很理论”“很启智”。还有人说，那里的教授强调建立在大量数据基础上的分析。其中最重要的评价就是，这个专业“很学术，不太注重实践”，这个意见对我至关重要，因为我已经积累了很多实践经验。接下来，我开始了激动人心的学习过程，知识累积、大脑风暴和无休止的分析。这次旅程改变了我、我的政治信仰和朋友关系。我的职业和生活方式也随之改变。以前，我从未经历过如此大的改变。

当时我对商业并不十分了解，可当踏进南喇沙路上那座并不起眼的建筑物时，我推翻了之前的许多想法，对自己的才智也有了全新的解读。之前我觉得自己非常聪明，在西北大学成绩优异，也是学校的风云人物，并在24岁时踏入了芝加哥大学商学院。可当我见到老师们专心致志地在讲台前阐述自己的理论时，我突然明白了什么是小聪明，什么叫大智慧。我的老师米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）和乔治·施蒂格勒（George Stigler）都只有30来岁，他们提出的经济学理论都为他们赢得了诺贝尔奖。

弗里德曼个子虽小，智慧却不少。他的身高只有1.65米，可他对生活的洞悉和热情却多得少见。弗里德曼超人般的自信和率真的说话方式，常让人备感压力。当讲到市场时，他常这样说：“我对时间的预测有时可能不那么准确，可我预测发展的方向却从来没出过错儿。”他时常提起自由市场。他说自由市场蕴含无穷的力量，如果不被凯恩斯主义者操纵、不被干预、持续开放的话，会发展得非常好。之后在华盛顿，我有幸亲眼见识到所谓的真实经济，也就是政治经济。最近，我见识到无限制条件下的资本市场的崩溃如何让我们受难深重。如果弗里德曼还活着的话，我很可能会对他说：“弗里德曼，我必须跟你说，今天的经济情况远比你想象的复杂。”即使这样，课堂上弗里德曼对待其他人的看法也像猫玩玩具那样，变着法儿地摆弄，似乎只是为了好玩。

施蒂格勒则是另一种人。他把自己的智慧演变成深邃的幽默。当时广告业逐渐成为美国商业的重头戏，而商业批评也如影随形。施蒂格勒拿那些责怪广告误导观众的人们说事儿，他说：“那就像责怪服务员太胖一样。”他也曾做过古典研究，研究过度监管产生的威胁，以及管理产业的官员们是如何想监管一些行业，却最终成为这些行业的俘虏的。施蒂格勒常告诫我们，不要冥思苦想一些根本不存在的选择。

他们的言语都很有说服力，直到现在我都受他们阐述的基本规则的影响。他们的教育一直伴随着我，远比我在西北大学接受的零售课程管用。我经常会想象，如果当初没进芝加哥大学商学院的话，我的生活会变成什么样。运气在其中扮演了很重要的角色，如同我离开麻省理工学院一样，多亏了我的运气。

我计划在5个季度内结束夜校课程，拿到MBA学位。这比大部分人都要迅速。在此期间，我仍继续在市场内幕调查公司工作。下班后我就开始上课，一周3个晚上，每次3个小时，课结束后我就赶火车回帕克里奇。如果幸运的话，晚上11点就可以到家，然后倒头就睡。我会利用周末的时间来写作业，因为我的目标是全优毕业。另外，我会规定自己完成一篇论文，这并不是作业，可是我想得到更好的成绩，我是班里唯一一个这么做的人。我会选择一些容易的题目来做研究，好减轻我的压力。当时市场内幕调查公司和莫顿公司用的是同一家法律顾问公司。莫顿公司因违反《反垄断法》而被联邦贸易委员会起诉。我写了一篇研究这家公司产品定价和贸易行为的论文。因为有共同的法律顾问，所以我能在他们的办公室做调查。

所有这一切都损害了我和克丽丝的关系。我重复着父亲犯下的错

误，忽略了自己的妻子。父亲曾尝试建立一个有保障的环境，让母亲在没有父亲陪伴的情况下能够开心。我也曾坚信用物质就能换取母亲的爱，就像我为她做的那个首饰盒，就像我事业上的成就。我走了父亲的老路，我以为我的MBA学位和上升中的事业能给克丽丝安慰。

唉！克丽丝要的不是这个。1950年年末的某一天，她说想和我离婚，这是我始料未及的，也从侧面体现了我的迟钝和对工作的全神贯注。弟弟约翰当时在西北大学，当我向他和另一个好朋友诉说这件事时，我伤心地哭了。不过也正由于我醉心于事业和学习，离婚后的悲伤期并未持续太久。这次分手错全在我，我承担了忽略婚姻的责任，同意和克丽丝离婚。之后我回归单身生活，和曾经的兄弟会朋友们住在一起。我们出去约会，一起聚会，那是毕业后我们过得最开心的一段时光。

1951年，我拿到MBA学位的一年后，商学院向我抛出了橄榄枝，请我当营销学的副教授。请没有博士学位的人来教研究生，这种情况实属罕见，特别是还在那么有名、人才众多的院校里任教。这个邀请非常诱人，不过我还是拒绝了。一方面，商学院给出的工资比我现在挣的少一半；另一方面，我想继续在社会中摸爬滚打，在实践中学到新知识，市场调查的潜力仍让我着迷。不过我还是同意每季度在商学院的夜校教授一门课。

我觉得商学院之所以找我任教，除了我的论文和优异的成绩之外，还因为我的工作得到了一些人的注意。我并不满足于懂得某样知识，我喜欢把知道的东西写下来，甚至是教给别人。虽然只有20多岁，可我已经累积了很多人脉，大多是我做调查时合作过的人，这让我的世界不只局限于一间小小的芝加哥市场调查公司。我收集的名片越来越多。

那时，我又开始约会了。萨莉·洪伯根（Sally Hornbogen）是个有魅力、惹人喜爱的女孩。她是西北大学的大一学生，来自密歇根州马凯特，之前在和我的一个兄弟会朋友交往，可后来军队把他派出去了，他走后，我们情愫暗生。

我们至少有两个共同点。首先，我们都喜欢古典音乐，而且她钢琴弹得非常好。那时我还有芝加哥交响乐团的季票，位置非常好，我们几乎每周都去。另外，我们都喜欢跳舞。很早之前，我婶婶海伦妮在卡尼教我的舞蹈终于派上用场了。

“我喜欢艾克”

我第一次参与选举投票是在1948年，当时我刚满合法投票年龄：21岁。我把票投给了民主党人托马斯·杜威，他当时的对手是哈里·杜鲁门总统，结果杜威落选。当1952年选举再次到来时，我对政治燃起了前所未有的兴趣。

我尝试着回想当时为什么会把票投给杜威，其中一个原因是当时我试图确立自己年轻商人的资历和地位，据我所知，每个商界高管都是共和党人。另外，我固执地认为杜鲁门是堪萨斯市一个失败的男装店主，也是个失败的总统，他当时的支持率只有20%多，就和小布什在任职末期时那样，可是我错了！当读到大卫·麦库罗（David McCullough）写的《杜鲁门传》（*Truman*　）著作后，我才知道他做过的正确、艰难且勇敢的决定比我知道的其他总统所做的要多得多。

尿毒症手术让我没有像同龄人那样进入朝鲜战场，不过这场发生在第二次世界大战不久后的战争确实是个巨大的惨剧。美国的年轻人又一次被派去打击敌对的意识形态，只不过这次不是法西斯主义，而是共产主义。随着苏联派出米格战斗机、中国对朝鲜增兵，朝鲜战场上演了冷战中的首次热战。死亡数字持续上升，战争规模继续扩大。之后，随着朝鲜半岛因两方对峙而一分为二，双方进入了非正式的停火状态。

朝鲜半岛的僵局一直持续到1952年，在那之前，民主党统治美国已有20年了。其中杜鲁门总统执政了两届，第一次是在1945年，富兰克林·罗斯福在第4任任期中去世后，他继任了，第二次则是通过竞选上任。杜鲁门政绩突出，尤其擅长处理国际关系事务。他对国际组织给予了大量帮助和支持，其中包括联合国、世界银行和国际货币基金组织。他还负责执行马歇尔计划，该计划旨在重建欧洲遭受战争灾害的国家，并使欧洲成为对抗共产主义的堡垒。杜鲁门还提出“第四点计划”，目的是向发展中国家提供美国的技术、知识和设备，帮助发展中国家进行现代化建设。此外，杜鲁门总统炒掉道格拉斯·麦克亚瑟将军的举动可谓勇敢异常。当时，诸如麦克亚瑟之流急需一记强棒来提醒他们，人民才是国家的主人。

芝加哥大学商学院的大部分职员都是市场导向的财政保守者，清一色的共和党人。我尊重他们的想法，不过同时我也在观察有潜力的参选人。最后我决定加入劝说艾森豪威尔将军参加党内选举的队伍，这个队

伍异常庞大。艾森豪威尔的主要对手是俄亥俄州的参议员罗伯特·塔夫脱（Robert Taft）。共和党领导核心明显更中意塔夫脱。

在我看来，艾森豪威尔比一般政客要优秀许多。在他的领导下，美军赢得了第二次世界大战。作为盟军总司令，他是个常胜将军，可他本人的形象和战士却扯不上关系。他的笑容温暖而真挚，微秃的头配上耿直的话语，让他像个可敬可爱的父亲。

1951年，乔治·弗莱（George Fry）的一通电话让我第一次踏入艾森豪威尔的阵营。弗莱当时正在伊利诺伊州帮艾森豪威尔招募选举助手，不过他给我打电话并不是为了这个。我和他名下的咨询公司合作过一些市场调查项目，他一直想雇用我，我没有接受，不过我利用这个机会向他表示了我对支持艾克（艾森豪威尔的昵称）的兴趣，并陈述了一些关于如何把艾克推销给公众的初步想法。弗莱对此很感兴趣，并授权我做一些调查来证明我的想法。我说服芝加哥大学的知名社会学家劳埃德·沃纳（Lloyd Warner）帮我做义工，他曾就美国人对社会阶级的看法做过调查。我们开始使用最新访谈和动机调查技巧与人交谈。每个访谈里，我们最后都会把问卷放到一边，和受访者展开自由的谈话。通常情况下，人们会因访谈结束而更放松，这样回答内容反倒比较丰富。

“我就是喜欢艾克，”他们说，“没什么原因，我很信任他。他就是那种你可以把任何事情都交给他做决定的领导人。”

弗莱把调查结果交给了共和党宾夕法尼亚州参议员詹姆斯·达夫（James Duff）。他当时正帮艾森豪威尔在全国范围扩充竞选团队。接下来，我把备忘录发到了全国竞选总部，告诉他们艾森豪威尔将军在人民心中的父亲形象，人民都相信他会做出正确的决定。我们建议他不要卷入传统政治和消极的竞选活动中。1951年秋天，“我喜欢艾克”的徽章和其他周边品陆续推出。我从来无法知道我们的工作到底产生了怎样的效果，不过我始终觉得把注意力放在艾克招人喜欢这一特点上，而不是单纯注重他的具体政见是非常正确的。

“我喜欢艾克”成为有史以来最成功的总统竞选口号之一。艾森豪威尔的优势使他不用参加共和党的核心会议，也不用参加初选。他当时仍在法国领导着北约军，直到1952年6月1日才回国。之后第4天，他宣布参选。6周后，他在第一次投票中就大胜塔夫脱。这次取得提名的过程非常顺利。

温情和信任是艾森豪威尔大选时使用的王牌，当时他的对手是伊利

诺伊州的州长、民主党人阿德莱·史蒂文森（Adlai Stevenson）。史蒂文森是个辩才，他赢得提名部分归因于他在民主党提名大会上做的关于施政方针的演讲，那次演讲精彩绝伦。可是选民们却不这么看，他们觉得他城府太深。我们做访谈时，人们都主动提出，他们觉得史蒂文森“是个正直的人”“是个思考者”“有点儿复杂”。可当提到艾克的时候，受访者们的情绪好像被点亮了，语言也充满感情。选民们根本不用细数艾克做过的事情，就单纯地觉得他合适。他们喜欢他，也相信他为他们做出的决定。我非常相信我的调查结果，甚至还和同事们赌了500美元：艾克一定会在伊利诺伊州打败史蒂文森，即使那个数目是我输不起的。

11月4日，在艾森豪威尔位于芝加哥的竞选总部里，我收看着黑白电视机上的选举情况。结果艾森豪威尔赢了，在伊利诺伊州，他的票数比史蒂文森多出40万。当然，我也赚了500美元。这也让我更加意识到有目的的调查是多么重要。

当竞选团队邀请我参加艾克的就职演说时，我立马答应了。我带上了萨莉，当时我们还没结婚。我们乘火车到达华盛顿，住在海伦家，她是约翰·佩特罗叔叔的女儿。海伦刚从希腊来美国的那段时间，我母亲曾带过她，后来她嫁给了乔治·维纳——华盛顿一名杰出的律师，按照希腊传统，我们受邀到他家住。

艾克于1953年1月20日就职。其间有许多庆祝节目，包括传统的游行、舞会、音乐会、好莱坞和百老汇明星云集的表演，还有一些其他聚会。我穿着租来的礼服和萨莉加入庆祝人群中，喝着鸡尾酒，吃着丰盛的自助餐，我的脑海中突然浮现一个思绪：“天呐！我已经把卡尼抛到脑后了！”

不能相信太过美好的事物

卡尼就像汽车后视镜中的画面一样，离我越来越远。所有卡尼的一切都不在了，除了我身上一直具有的一些特性，比如我的完美主义和我对工作的全心投入。

我希望这些品质不会破坏我的婚姻，但老实说，我没有真正把这些放在心上，起码不能长久地记住。

1953年7月，我和萨莉在她位于马凯特的家中结了婚。马凯特位于密歇根上半岛的北岸，当时苏必利尔湖上吹来的风仍带有一丝寒气，这

种感觉同婚礼中她父亲对我的注视一样。丹尼尔·洪伯根博士在中西部是大名鼎鼎的眼科医生，可在我看来，他很严肃，也很难亲近。

这次，我的父母没有出席。他们不知道婚礼的事，我没告诉他们。我曾经和弟弟约翰促膝长谈，讨论父母不认可自己孩子和非希腊人结婚的事。这回我已经是第二次这样做了，约翰和我一致认为如果他们来的话会把气氛搞砸，所以最后约翰当了我的伴郎（约翰非常受欢迎，以至于他的朋友至少有21个都请他当过伴郎），婚礼结束后我才打电话告诉父母。父母对此备感伤心，不过一年后，随着我们第一个儿子的出世，他们的心也就软下来了。

我们给第一个孩子取名约翰，和我的外公、弟弟同名。他出生时，我又一次暴露了工作狂的本质。萨莉当时还有一周就要生产了，我却决定在这期间挤时间出个差。事实证明，这个决定错得离谱。当她快要生的时候，我还在巴尔的摩。接到消息后我立马往回赶，但到的时候孩子已经出生8个小时了。当我走进她的病房时，萨莉很生气，可当我抱着我们的孩子，喜悦溢于言表时，她的气就消了。孩子的到来大大缓解了我们和父母的关系，萨莉在他们眼中不再是个非希腊女孩，而变成了他们可爱孙子的妈妈，萨莉对他们的温柔态度也让他们非常喜欢。

到那时，我已经当上市场内幕调查公司的副总裁整整一年了。我的老板比尔·奥戴尔（Bill O'Dell）教了我很多东西。他教我怎样才能不给员工施加太大的压力。记得在波特兰从事第一份工作时，我动不动就批评同事，而且大部分时候不是因为要提出建设性的意见。当他们对我的论点一时理解不了时，我甚至会以轻蔑的态度对待他们。这可能部分归结于我太年轻、太冲动。我在市场调查和分析上的工作表现引来了很多注意，请我给商业团队和学术团队做演讲的邀请纷至沓来，超乎我的预期。我很享受这种被公众注意的感觉，就像我很享受我的工作一样。

我的工资涨了5倍，从刚开始的一周50美元到一周250美元，一年12000美元。我有能力买很多好看的西服。我购物的地点也改到了布克兄弟，那里是英国新教后裔的时尚堡垒，当时我想模仿他们，特别是东部的那些。

1953年春季的一天，我的秘书急急忙忙地告诉我，西德尼·韦尔斯（Sidney A. Wells）来电话了。韦尔斯当时是大型麦肯埃里克森广告公司（以下简称“麦肯”）芝加哥分部的头儿。他打电话来是想赞赏我们新用的市场调查方法。我想他应该参加过或至少听闻过我的演讲。另外，

他给我提供了一个工作机会，这是我始料未及的。

麦肯芝加哥分部的市场部经理，工资翻倍，25 000美元一年，一年内升我为副总裁。他说我将成为有史以来最年轻的广告公司副总裁。这个机会很有吸引力，我甚至觉得连调查都不需要做就可以直接过去。这个工作中可以得到的金钱和机会是现在这个公司所无法提供的。毫无疑问，我又换工作了，迎接我的是充满挑战的广告业。

作为市场部经理，我负责调查、媒体和销售。对后面两项我一无所知，不过第一天工作的忙碌让我无暇顾及这些。我像是进入了一个漩涡，它把我带到最好的俱乐部和餐馆，享受豪华午餐（虽然对此我不是很享受），参加灯光四射的新品发布会，在新电视节目启动宴会上吃菲力牛排和虾，这些场合通常是电视台高层为吸引赞助商而设的。

不久后，我悟到了这句名言的真谛：“不能相信太过美好的事物。”我也开始明白为什么麦肯会给予我这么丰厚的报酬。

麦肯芝加哥分部80%的收入都来自印第安纳州标准石油公司，然而《反垄断法》的裁决使标准石油陷入危机。标准石油的全国公司网络分裂成了互相竞争的几个公司。当洛克菲勒的标准石油托拉斯被支解成互相竞争的小公司后，麦肯受到了非常明显的影响：广告来源减少，因为那些公司不想共用一个广告公司，他们不想自己的对手了解他们的广告计划。

此时，争取继续与印第安纳州标准石油公司的合作是至关重要的。为此我亲自去见了阿朗索·皮克（Alonzo W. Peake）。

阿朗索·皮克是公司的总裁兼首席执行官，之前在底层油田工作，然后慢慢升为总裁。他为人老派，仍偏爱用高硬领来映衬自己的性格。走进他的办公室，我注意到他桌旁的地上放着一个圆形的铜容器，直到他侧身往里吐了一口嚼过的烟草，我才知道那个容器是痰盂。随着他的动作，容器发出叮的一声。随后，当我陈述我的观点时，这叮叮声也毫不间断。

我和皮克谈论着他们公司生产的一种叫“Permalube”的机油。对我来说，它的广告卖点在于它是首个添加洗涤剂的机油。我们的调查显示，车主们担心机油里的油泥会弄坏车的发动机。所以我们认为这款机油最好的销售方式就是，告诉消费者它在汽车开动时，可以同时清洁车的引擎。

我拿出我的公事包，里面装满了图表和其他数据，这些数据都是我们用最新的调查方法得出的。皮克好像很没耐心听下去，他不停地嚼着烟草。最后他终于暂停了一下，轻蔑地看着我说：“嘿，小子，你是在说Permalube，最顶级的机油，对吧？”

“皮克先生，是的，没错。”我马上附和道。

“那你直接这么说不就好了？”

市场调查确实太复杂了。我们按照皮克说的那样，打出了广告语：“Permalube，最顶级的机油。”几周后，我们失去了这个客户，公司上下都很震惊。

我被派去挽留这个客户，结果却失败了。当时我感觉很糟，甚至担心自己会被炒掉。不过根据纽约同事传来的消息，标准石油公司之所以离开，与高等法院下达的最新决定有关，与广告好坏没有关系。

之后，我的工作职责变成了拉客户。我浏览了麦肯公司过去向客户推介自己的方式，并很快下了结论：过去，麦肯公司并没有凸显自己的创造性，注意力被过多投放在麦肯做过的广告、得到的奖项上，而不是放在客户上。可其他的广告公司也有这些特点，也得过很多奖。我决定着重挖掘潜在的客户和他们的消费者，关注他们的需求。这就意味着，在推介自己之前我们要做些调查，摸清客户及其消费者的需求，做好事前准备工作。这样一旦签到客户，我们就能占得先机。

我们开始找寻新的商机。客户的产品、分布、形象和消费者分类，透过这些调查我们能提出很多建设性的意见，不只在广告方面，还包括新产品、包装和推广方面。

此举得到了很多赞扬，特别是在我们强调我们想更了解他们公司之后，赞扬声就更多了。他们是自己领域的专家。我们只花了几周来研究他们为之献身的事业，我们可以提供意见，可最终决定权在他们手里。我们给那些高管留下了很深的印象，他们非常喜欢和广告人一起工作，因为我们会的不仅仅是做广告。

慢慢地，我们的客户越来越多，填补了一些失去标准石油公司这个大客户的损失。看起来麦肯芝加哥分部有救了，我的工作也有救了。我感觉很轻松，甚至骄傲，不过这些同接下来我所遇到的事情相比都算不了什么。

27岁的广告公司副总裁

马里恩·哈珀（Marion　Harper）是麦肯的领导者。他奢华的办公室位于纽约莱克星顿大道某栋大楼的高层。马里恩最早在麦肯的传达室工作，后来升到调查部门，最后当上总裁。他当上总裁那年是1948年，当时的他只有32岁。我和他打过几次交道。马里恩个子很高，微秃，非常聪明，口才也很好，是个架子十足的人物。与其他同时期的广告人不同的是，他对数据分析非常痴迷。芝加哥分部的头儿李奥·贝纳（Leo Burnett）和纽约DDB广告公司的比尔·伯恩巴克（Bill Bernbach）都是广告界的传奇人物，精明能干。在他们看来，市场调查阻碍了创意思考。他们认为正确的思路会自然而然地产生，就像阿拉丁神灯那样。马里恩却不这么想，他的想法比较刻板，他觉得在制作一个广告之前，一些结构性元素必须到位。我的想法则介于马里恩和传奇人物们之间。在我看来，给创意人员提供我们对目标顾客的洞悉，可以达到最棒的效果。当时我有点儿质疑马里恩对好广告的定义。他和执行总裁进行了谈话。他谈到了“转移动产”和“建立股东价值”，并提议建立比普通公司提供的合作层次更深的合作关系。

1954年春天，当秘书告诉我马里恩在线上要和我通话时，我认为这仅仅是一个普通的商务电话，可他却开门见山地说：“彼得，我们决定让你管理芝加哥分部。”

“天哪，马里恩，你为什么要这么做？”我脱口而出。我在麦肯待了不过两年多的时间，而且我才27岁，现在他居然让我去管理一个有着两百来号人的分公司。

他用漠不关心又有点儿滑稽的语调回答：“既然你问了，我就告诉你吧！我们连标准石油公司这个客户都失去了，还担心什么更大的损失呢？”

因为那极具信任的投票，我摇身一变成了麦肯的副总裁，负责掌管芝加哥分部。这次晋升太过美好，以至于一时之间我都难以接受。怀疑的想法在我的脑海里挥之不去：“想想看，一个希腊小子当上了著名广告公司的副总裁，而且他只有27岁。”最后，我鼓起勇气向一个商场老手请教了当一个著名广告公司的副总裁到底意味着什么。他的回答让我回到了现实。“别把名号看得太重，”他说，“一个公司可以有好几百个这样的头衔，重要的不是当副总裁意味着什么，而是当不上副总裁意味

着什么。”

身为副总裁，我的第一个决定就是加大创意的深度。我在麦肯纽约分部找到了我要的人。小切斯特·波西（Chester L. Posey，以下简称“小波西”），工作在其父亲老波西的阴影下，他的父亲是高级副总裁，并且是资深创意人员之一。当我问小波西他愿不愿意到芝加哥当我们的创意总监时，他抓住了这个机会。小波西比我年长3岁，他曾于第二次世界大战期间在太平洋地区服役，头衔是海军中尉。他同意我的看法，也认为创意发掘应和市场调查紧密联合在一起。

- 小波西和我想用我们市场导向的宣传论点赢得来窝狗粮公司这个客户，可我们遇到了一个问题，狗主人们到底是如何与狗狗建立亲密关系的呢？还有就是，他们把自己生活的哪些方面投射到宠物身上呢？

  我们知道很多城市里的狗主人都担心自己的狗肥胖和锻炼不足。我们的调查显示，他们担心自己的宠物超重、不运动，所以我们把来窝狗粮标志为“专门为缺乏锻炼的城市狗狗准备的摩登狗粮”。

  小波西制作了富有创造力的广告，广告中，一个肥胖的老烟枪“沙发土豆”正看着电视，脚下躺着同样肥胖的、打着瞌睡的狗狗。在狗狗的梦里，场景转换到了户外，一只又瘦又健康的狗穿梭在草地上，开心地越过栅栏。

  为了让广告成真，我们告诉来窝狗粮公司的人，说我们认为他们应该在狗粮里多加些蛋白质，并减少脂肪的含量。我们还建议混入一些可食用色素，再多加一些肉类，这样顾客们就会理所当然地觉得来窝狗粮的含肉量更高了。公司接受了我们的建议，并得到了惊人的结果！来窝在拥挤的狗粮市场中所占份额从12%上升到了17%。

- 我们在花生酱广告的竞争中更深层次地探究了人类的特性。彼得潘公司的花生酱是装在罐子里用真空盖子封上的，证明尚未被人开启过。四季宝花生酱广口罐上的封口则没有特别的标识。我们的结论是：不同的容器吸引着不同的人群。他们的心理在心理学上被称为“肛欲期”和“口欲期”。心理停留在肛欲期的人如果走进一间房间，就会不自觉地想摆正墙上的画，清理

烟灰，他们的优点是整洁和干净，这也是为什么他们会选择彼得潘公司出产的罐子。而心理停留在口欲期的人则不一样，他们只想快点打开罐子，这样，四季宝就成为他们的选择。另外，彼得潘公司的真空盖子开的时候会变形，所以会关不好，从而使花生酱接触空气，水分蒸发。

我们是否可以设计一个罐子，让这两种人都受用呢？我们确实这么做了，让彼得潘处于口欲期的顾客采用了宽口罐，为挑剔的顾客准备了纸封的盖子。这么做了之后，彼得潘公司的业绩有所上升。

- 我们甚至会用到儿童心理学。在与专为婴儿提供肉类的瑞士孩童肉类公司合作时，我们观察了母亲给婴儿喂食的情形，发现他们在吃到食物之前都会先做个鬼脸。我们用不着就婴儿对事物的过度反应而对他们进行询问，因为他们在下意识地模仿母亲。我们建议把婴儿食物变得更美味一些，例如把火腿蘸上适量的葡萄干酱。这样做的结果是，客户的产品销量上升了。

芝加哥分部不再是业绩不佳的分部。现在，我们签下的新的重要客户有时甚至比纽约分部还要多，有一年，我们新签的合同量占到麦肯全美16家分部总量的3/4。马里恩决定来我们分部，看我们是怎么做的。当时，我们正争取腾思防酸剂公司。由于其广告量非常大，很多公司都在抢着和它合作。在演示中，我们给腾思的高层提议，让他们制造多种口味的产品，并为老顾客提供特别装，这个设计是为了展示我们对产品和顾客的了解。在我们结束演示后，管理层做了一个前所未有的决定，他们决定和我们合作。马里恩是个很难满足的人，不过我们的这次行动却得到了他的关注。

芝加哥分部的运气越来越好，我的工作也越来越顺利。回首往事，我必须毫不谦虚地说我在广告业发挥得很好，甚至比我以往从事过的任何职业都要好。这份将分析和创意融合在一起的工作似乎很适合我，我也确实从中得到了好处，当时我的工资是年薪50 000美元。

吉姆，我们的第二个孩子，出生于1956年。我相信这次我不会缺席了。当时我和萨莉还住在艾文斯坦北部的一套两居室内。我们从结婚起就住在那里了。现在有了吉姆，我们就开始了找房子的旅程，最后决定在更北一点的郊区，伊利诺伊州的凯尼尔沃斯落脚。著名的乔瑟夫·希尔公立小学就在那里。我们买的房子有4间卧房、3个卫生间，另外还有

个小型带卫浴的工人房，整套房子像宫殿一样。后院有足够的空间让孩子们玩手球，侧边的空间还可以变成溜冰场。我和萨莉推着童车，带着孩子们沿着宁静的街道散步，他们，特别是约翰，非常喜欢这样的散步。他总能在天上找到吸引他注意力的东西，鸟、飞机和云彩……这是我们搬到新家后养成的第一个习惯。第二个则是我的周末高尔夫行程，我渐渐对高尔夫上瘾了，回头想想，我确实是放了太多时间在打球上，而没有在家陪萨莉和孩子们。

在这繁忙的几年中，我很少探望我的父母。父亲投在餐厅上的精力逐渐减少。他们按照约定踏上了希腊这片故土。父亲对瓦利亚的捐助规模颇大，比如出钱修路或安装排水系统。我们在凯尼尔沃思的房子很大，这样我就能邀请父母前来小住了。这是我第一次邀请父母来我家。他们住了些日子，在这段时间中，他们宠着孩子们，孩子们叫他们“亚亚”和“帕帕”（现在我已经是9个孙子孙女的“帕帕”了）。在孩子们看来，父亲已经没那么严格了，虽然他对母亲仍然那么拘谨、严肃。萨莉的父母则比较冷淡，这好像是德国家长的特点。他们从不久留，只有在去佛罗里达东岸的霍布桑德度假和回来的路上才会来家里待上几个小时。

广告业的原则，必须把柠檬变成柠檬汁

我和我麦肯的同事们都很年轻、成功且情绪高昂。身在这个圈子里，你难免要玩文字、图片游戏。广告这个行业本身就不那么严肃，它吸引着爱玩又富有创意的人。在麦肯芝加哥分部里，我们通过制造精致的恶作剧来捉弄同事，这种游戏经久不衰。

埃尔默·里奇（Elmer Rich）在我还住在艾文斯坦的时候就成了我的好朋友。他的家族掌管着赛蒙斯车蜡公司。小波西和我当时正为这家公司做广告。我特地邀请里奇一家来我们家吃晚饭。我像往常那样，执着于晚餐的各个细节。我特意列了个单子，里面列的每一种酒都是我猜里奇家想在我们家看到的，我只是想假装我们家在这方面拥有和他们家一样的精致水准。我去当地卖酒的商店，买了很多种露酒和白兰地，还买了各种水果、坚果和烈性甜酒，我自信地觉得我一定能满足客人们的奢侈要求。

那个重要的晚上终于到来了。晚餐进展得很顺利。波西夫

妇和里奇夫妇对一切都很满意，他们笑谈甚欢。在甜点盘撤了之后，我问他们想要些什么餐后酒。

“嗯……”小波西带着顽皮的目光说，“我想要一杯格拉巴酒。”他对我微笑。

“格拉巴酒？”我说。

“没错，格拉巴酒，”他回答，“你肯定知道的，彼得。没错吧？”

“当然。”我说。其实我真不知道。

“意大利人是从他们酿酒剩下的材料中提取它的，法国人管它叫渣酿白兰地，众神之酒。我想喝的就是那个。一杯就好，谢谢。”他手指微抬。

我能以我的房子打赌，小波西绝对是从酒文化字典中找到格拉巴酒的，他比我知道的多不了多少。可是这次他赢了，我的酒柜里确实没有格拉巴酒。其实他在早些时候就发现了这个漏洞，这是我后来才知道的。当时的他装出惊讶和失望的表情，假装很为难，他拒绝了我给他提供的上等白兰地。“不用了，”他语气像是他的好朋友去世了似的，“我只想喝那个。”

我们没和赛蒙斯公司做成生意，不过小波西和埃尔默成了好朋友。他们互相分享他们淘气的幽默。

一个圣诞节的早上，我打开前门取报纸，看见一个扎着红丝带的大盒子。我想把它搬起来，可却搬不动。当时穿着浴袍和睡衣的我觉得很冷，只好当即拆开丝带，掀开一角，看看里面是什么。里面黑咕隆咚的，什么也看不到，我只好把盖子抬高了几寸，里面的东西看起来很像毛料。当盖子全部打开时，我看见一只巨大的血淋淋的黑熊毫无生气地待在箱子里。

我感觉这是小波西和埃尔默的手笔。我的第一个想法就是在住我隔壁的埃尔默和他的妻子、孩子来我家喝圣诞蛋奶酒之前，把这个东西丢掉。我知道他会假装对这个盒子产生好奇，等盒子打开后假装惊讶地问到底谁会送我这么个礼物。

“这不可能，彼得森先生，”执勤的警官说，“我需要告知您，动物尸体会对健康造成危害，请您尽快处理。”

“我要怎么处理它？今天可是圣诞节啊！”我说。

“我不知道，”他说，“或许你可以烧了它。”

要埋掉这个已经僵硬的熊大概得把半个圣诞节早晨赔上，我需要在冻硬的土地上挖个大洞，然后我意识到这正是小波西和埃尔默希望我做的事。

广告行业的原则之一就是必须把柠檬变成柠檬汁。 这个沾满血的熊就是个大柠檬，那要怎么把它变成柠檬汁呢？嗯……对了！可以变成熊皮毯子。如果我可以把这只熊变成熊皮毯的话，就把它做成柠檬汁了。

我找到离我最近的动物皮剥制师，打电话告诉他我的想法。好的，他说他可以把熊做成熊皮毯，不过圣诞节他不工作。我再三请求，跟他解释我的处境。最后，他同意了。约翰和吉姆当时分别是8岁和6岁，另外还有个不小心问了我这箱子里是什么的邻居，他们一起帮我把箱子搬到我的车尾箱，随后我把它送到剥制师那里。

应对恶作剧的核心原则就是，受害者不能让做恶作剧的人发现其痛苦和担心，也不能透露受害者已知这是个恶作剧的事实。 所以埃尔默来的时候，我们什么也没说。

几周后，剥制师打电话来让我去取熊皮毯。毯子很棒，上面有熊的眼睛，下巴呈咆哮状。我把它放在起居室，然后开始等待时机。

几天后，我们在埃尔默家享用早午餐。他们的大儿子跑到我旁边说：“彼得森先生，我爸快被你逼疯了，那只染血的熊到底怎么样了？”哈哈，我心想：我猜对了。孩子继续说：“爸爸和波西先生花了很多时间和钱。他们雇了个猎人去捕熊，然后花钱把熊从威斯康星州用船运过来。爸爸还去求艾文斯坦医院院长，让他同意把熊放在停尸间直到圣诞节。然后他们把它装起来，半夜运过来。他们都非常奇怪你那边怎么一点儿消息也没有。”

这种感觉实在太棒了！我举办了另一场晚餐会，埃尔默和波西是我的座上宾。餐会中，我装着不经意地领着客人去参观我的起居室，那熊毯则在壁炉前的地上做咆哮状。“我想敬酒，”我举起酒杯说，“虽然不知道应该敬谁，不过我真的很感谢那个给我们这只熊的人，因为我一直想要张熊皮毯子。我敬那个慷慨的人。”

“你这个混蛋！”小波西和埃尔默同时叫道。随后，那只熊便成了那

晚的主角。

从此之后恶作剧再未发生，至于其中缘由，我也不清楚。

道德困境岔路口的终极选择

1956年，我30岁了。一天，我又接到了一个重要的电话，是马里恩从纽约打来的。原来他又在对麦肯进行重组，这次，他想让我当他的高级助手。马里恩一共只有两名助手，我的任务是协调中西地区、西南地区和西部地区的地方分部，另一个助手则掌管着东部地区的分部。另外，他还让我成为五人董事会中的一员。我的办公地点仍然在芝加哥分部，这方便我到不同的地方管理其他分部。同时，在纽约我也会拥有一个大办公室。

我又一次感到非常惊讶。我确信我成功了。不过随着我在广告业越爬越高，我的生活慢慢被一个又一个的客户危机给框住了。我花了很多时间赶飞机，有时甚至是客户来之前的一整个晚上都在准备陈述。我的行李永远是打包好的，以至于到后来好不容易回到家时，我甚至怀疑孩子们还认不认得出我。

可最后让我离开的并不是我的工作量，而是我对马里恩领导能力的质疑，我还质疑他的诚实正直。

作为麦肯的首席执行官，马里恩等于它的统治者，这么说毫不夸张。1957年，公司的盈利下滑，以至于高管坐飞机都得坐普通舱，我们被迫裁员。广告这个行业是建立在群众基础上的，辞退待了好几年的员工，这个过程是痛苦的。然而在这紧缩开支的过程中，马里恩居然单方面授意麦肯购买一架飞机，而且买的还是一架道格拉斯DC-7型号，一架有4个引擎的商务机。螺旋桨驱动的它可承载110名旅客，可是马里恩却把它限定为管理层专用，即大部分时间供他自己使用。我对他这样使用公司的钱感到很生气，以至于有一天，在和美联航空首席执行官帕特·帕特森（Pat　Patterson）吃饭时，我吐露了我的想法。有人说如果餐桌上有彼得·彼得森和帕特·帕特森的话，妙语肯定不会少。然而帕特告诉我的话一点儿都不好笑：美联使用DC-7有好多年了，它的缺点就是特别耗油，就算客满，它也无盈利可言。“彼得，那架飞机纯粹是在烧钱。”他说。

除了买飞机之外，马里恩还做了件比这严重得多的事情，那已经是

商业违法行为了。他的这件事破坏了公司对员工的承诺。麦肯拥有分红制的退休信托基金，这是大多数麦肯员工唯一的退休计划。基金采用的是保守且平衡的投资组合，其目的是在保全资本的情况下，缓慢增收，给麦肯员工退休保障。“审慎者”规则就是应用在这种养老金和退休基金的投资上的。虽然我离退休还很远，可是我很清楚地知道，谨慎是唯一可靠的方法。在芝加哥大学商学院做学生和老师的经历让我明白了信托责任和规避非必要风险。我想在这其中，父亲的谨慎和我对大萧条的记忆也扮演着重要的角色。

可马里恩的野心太大了。在他看来，麦肯是一个不受拘束、拥有各种各样传播技术的帝国。这种想法让他非常关注公共关系和专业广告，在我看来这是非常靠不住的。为了集资完成这些广告，他在董事会上提出了一个议案，让分红制的基金套现其大多数投资，并将钱投入新的麦肯股票中。这个看法有几点错误：

- 广告本身就是危险多变的行业，其好坏取决于商业环境和客户的时运，而客户的时运至少有一部分是靠广告提升的；
- 把钱投在一个公司的股票上也不属于风险分摊。

当我在董事会上发表讲话，问谁会在这个计划中掌控股票金额时，马里恩宣布他将担任基金的受托人。

麦肯不是国有公司，没有陪同董事会来监督决策的制订。我告诉董事会，我对马里恩想做的事情表示严重怀疑。这个决定会让我们员工的钱遭受风险，而马里恩则可以一石二鸟，得到扩张所需的钱和对公司的控制权，这种控制没有必要且并不常见。我是唯一一个持反对票的人。

在随后的几个月里，我说了很多，做了很多不属于我工作范畴的事。最后，我写了篇文章，其中囊括了我对广告行业未来的想法和麦肯在其中的定位。我认为，顾客主导的市场经济正在蓬勃发展，广告公司在其中的范畴慢慢超越了写新闻和制作电视广告，开始帮助产品发展、改变包装和提高销量。

我为我的想法举了很多例子，并把它复印给同事们看。大家都表示赞同，我的猜想也得到了肯定。出于好意，我给马里恩也送去了一份，希望得到他的意见。

我猜想他可能会以自己的名字将其发布出去。虽然我这份东西有帮

助制定企业战略的目的，可马里恩终究是老板，制定战略是他的责任。另外，我还想到，如果他不同意的话，这件事就到此为止了。

可实际发生的情况却出乎我的意料。我往他办公室打了几次电话，想得到他的看法，可他从来也不回。开始我觉得他可能否决了我的看法，只不过不想伤害我的感情。然而几个月后的一天，我正在看《广告时代》（*Advertising Age*），这是广告业的行业杂志。在杂志的意见板块里，我看到了我的文章，一字不落，甚至连标题都没改，署名为马里恩·哈珀。编辑寄语说，文章在接下来的几期中会继续连载。

我非常惊讶。他没有跟我商量就这么做实在是太让人难以接受了。马里恩是个聪明人，不过现在我终于知道了，他并不正直，以后我再也不会相信他了。

除了辞去工作，继续人生之路外，我别无选择。我和萨莉说明了我和马里恩的意见冲突以及我的怒气，她表示理解。“你会没事的，”她说，“现在我们不缺钱，我也从来不怀疑你的工作能力，你会找到好工作的。”

我对马里恩缺乏信任是我必须离开麦肯的重要原因之一。还有另外一点，我的生活被这种高频率、歇斯底里的会议计划和出差透支了。

当我又一次出差回来时，我的儿子吉姆，当时他只有18个月，惊讶地看着我，好像正在想：“这是谁啊？”这也促使我做了决定。

我和小波西分享了我的看法，也给马里恩捎了这个消息，当时正逢麦肯全球管理层会议。那时公司的分部已遍布全球10多个国家，这次会议所有的管理层都会来。我从芝加哥来，当到达莱辛顿的办公室时，我得到了马里恩私下见面的邀请。我以为他至少会为《广告时代》的事道个歉，可他提都没提一下。相反，他说话的口气倒像是刚知道我要离开一样。他用夸张的辞藻描述了我的功绩，并表示他会在会上发表一个声明，宣布我即将成为公司的总裁，而他自己则会变成董事长，并继续当他的首席执行官。他说我们会一起成就大事。不过我已经下定决心，没有任何事情能够改变，就连这个工作机会也不能。我和马里恩不会成为工作伙伴。

我义正词严地告诉他：“谢谢，不用了。”他看起来很吃惊。难道我不知道只有31岁的我可以成为世界上最大的广告公司之一麦肯的总裁吗？我当然知道，可是，我的答案不会改变。

会议随后召开。我和我的管理层同事到齐后，马里恩宣布会议开始。他首先阐述了我们公司国际版图的扩张情况，之后，他说，有一个人未来可以帮助他来领导这个公司。我暗自笑了笑，难道他的团队中有另一个彼得森吗？可事实是，这个引领麦肯走向未来的人不是别人，正是彼得·彼得森，他说了我的名字。我脑中嗡的一声，我们之前的谈话像是没有发生。同事们为我的晋升欢呼，马里恩甚至让我起身向大家鞠躬。

马里恩可能觉得他能掌控那天的情况，又或者，他觉得我不可能拒绝那样一个机会。不过在我看来，他的声明恰巧证明了他根本素质的缺失。他太自负，以至于接受不了挫败。当会议结束时，我再一次告诉他我不会留下，我反复强调，直到让他确信。

几周后，在做完了收尾工作后，我离开了麦肯。当时我31岁，已婚，有两个孩子，没有工作。我下定决心，以后再也不在一个我不信任、不敬仰、没有共同价值观的老板手下工作了。

彼得森的启示录

- 别把名号看得太重，一个公司可以有好几百个这样的头衔，重要的不是当副总裁意味着什么，而是当不上副总裁意味着什么。
- 谨慎是唯一可靠的方法。
- 不管去哪儿，我都会因住户的不同而更换着装：我会穿着T恤和卡其裤去穷人区；穿着西装、打着领带去富人区。有时你必须全力劝说才能让他们开门。我会在必要的时候打出同情牌，跟受访者说，如果做不成访问，老板就会扣我的钱。

04
提出正确的问题
投身制造业

进入贝灵巧，我首先感受到的是自己的无知，但这也让我刚好成了“煤矿里的金丝雀”。在市场调研中，我学到这样的道理：提出正确的问题，对制造出合乎消费者要求的产品大有裨益。

1958年年初，我决定离开麦肯公司，我想多陪陪萨莉和儿子们，以前总是出差，没能经常伴他们左右。我母亲却考虑颇多，她觉得我没了工作，需要家庭的安慰和支持，现在是时候回到卡尼了。她说父亲在中央咖啡厅工作了35年，我回来教书，他一定会双手赞成，其他人也会欢迎我归来。大家都知道我以前是个好学生，就业机会肯定源源不断。我有MBA学位，而且在芝加哥大学商学院教学成果也不错，就算说我能接过父亲老友库欣博士的衣钵，当上内布拉斯加州州立师范学院的院长，也不是什么天方夜谭。那些目标很远大，但我清楚，卡尼只是我生命中的一段过往，我不会再回去了。

接到查克·珀西（Chuck　Percy）电话的时候，我还在准备求职信。当年他也是艾森豪威尔的支持者，我们俩是在1951年说服艾森豪威尔参加总统竞选的活动中认识的，当时我们常常讨论我对艾森豪威尔好感度的调查。现在我们都住在凯尼尔沃思，就隔着两个街区，我们感情不错，常在一起打网球。他只比我大10岁，可是已经担任贝灵巧公司的董事长兼首席执行官8年之久。在我的心目中，他就是一个传说。我们俩还有一个共同点：芝加哥大学商学院。珀西也是从那里毕业的，而且还是商学院的董事，他对我在学院里的营销课教学有所耳闻。

贝灵巧公司是一家老牌制造商，专营教学用电影器材、缩微胶卷和视听投影仪。第二次世界大战期间，公司曾将生产的摄影机改装成军用，此后积极扩大公司消费类产品生产线。麦肯接手他们的广告后，我就熟悉了这家公司。有时，我会跟珀西在他家打上几局网球，休息时我们经常会谈论一些产品开发的问题，聊聊作为一家占据摄影和视听设备高端市场的公司的老总，他会面临怎样的挑战。长期以来，柯达都是贝

灵巧的竞争对手。在从麦肯辞职之前，我还曾为贝灵巧公司的高管们做过一项报告，为他们如何在同柯达竞争时占据上风出了一些主意。

“彼得，”他在电话中说，“我有些事想跟你商量一下。这很重要，我马上就派直升机去接你。”不到半小时，我就在珀西所在的凯尼尔沃思湖畔居所前的空地上着陆了，飞机降落的时候卷起了一片沙云。这样着陆可能不合法，但这趟旅行的确很快、很刺激，总共用了不到一刻钟。珀西这个营销大师，知道怎么打动我。他在湖畔迎接我的到来，一边进屋一边跟我聊着家常，一点儿时间都没浪费。他说他很欣赏我在贝灵巧广告方面所做的营销工作。因为我曾经建议，让他们集中精力，对付那些倾向销售高利润高端产品的重量级大摄影机交易商：他们更看重贝灵巧，而不是柯达等公司出产的价格和利润都相对较低的器材。而我在公司中提出的关于经销商促销、销售人员奖励措施和产品展示的建议，都比贝灵巧重要广告项目的支出底线便宜许多。

他也没有过多客套，就为我提供了贝灵巧第二执行副总裁的职务，进入董事会，享受10%的加薪，还有不少股票期权。好家伙，股票期权比我的现金收入价值都要高好多呢！

我惊呆了。以前我只知道自己对广告业务比较在行。我觉得下一个招募我的应该是麦肯的竞争对手，但珀西却反对我继续留在广告业。之后，我才告诉珀西我正考虑离开麦肯。他说这样做没错儿，因为我这人“太严肃正直”，不适合从事这种本质上没什么前途的工作。他这样说令我有点不舒服，说白了，他的意思就是：跟运营公司这种真正制造、销售产品的行业相比，广告到底还是很浅薄的。他说得也没错儿，我们这些干广告的，的确花了太多时间、太多精力把芝麻做成西瓜，有时甚至还是做无米之炊。

珀西提供的这份工作让我受宠若惊，也跃跃欲试。就这样，我离开了一个相对还有些优势、多多少少也算得上是专家的领域，转战到一个还需学习的世界。当时我对此多少还有些担心，但珀西对我能力的信任也让我有了一些新认识。在他的影响下，我觉得其实事情也没那么艰难，而且能跟珀西一起工作让我激动万分。他当时已经是国内一个颇受尊敬的人物，人们不仅敬仰他在商业上取得的成绩，还赞赏他对社会政策的高瞻远瞩。我知道，民主运动还未见端倪时，贝灵巧就已经是美国聘用少数移民后裔的排头兵了，而且进入这儿的董事会后，我就能经常与一些芝加哥的商界大腕接触了，比如联合航空公司、西尔斯、罗巴克和内陆钢铁公司这些企业的首席执行官。

我和萨莉商量了一下，但真的没必要考虑太多。1958年春，我加入了贝灵巧。

最拉风的相机

新老板指派给我的第一个任务就是度假。

“彼得，我知道你工作一直很用心，”珀西说，“去度个假吧！”于是我在贝灵巧前3个星期的工资，就是在百慕大的沙滩上与萨莉和儿子一起度假时得到的。当时我们刚知道萨莉怀上了我们的第三个宝宝，我也好好地与约翰、吉姆玩了一阵子，然后休息，展望未来。

我们跟孩子们在沙滩上玩得很痛快。非常不可思议的是，约翰被波浪深深地吸引住了，后来我们才明白原因为何，而天生爱好运动的吉姆则喜欢上了沙滩足球。

5月21日，我回公司报到。当时我晒得黝黑，却整装待发。新办公室和从前在市中心的麦肯真是太不一样了。

贝灵巧在芝加哥市西北角，位于芝加哥同艾文斯顿的交界处，公司处于一座普通的二层老楼中。主管办公室被设计成了斯巴达风格，只有一扇窗户，可以看到外面的停车场。办公楼内有一间小屋，地面铺着油地毡块，窗户上配着铝百叶窗，主管们就在这里用餐。旁边有一座大型加工厂，那是珀西刚建的，几千名工人就在那里装配贝灵巧的电影和视听设备，整套设施面积大概有14万平方米。我马上明白了，为什么需要“更广泛的营销方式”，因为公司需要运营这样庞大的设施，需要使效率达到巅峰。

我在公司是三把手，珀西是首席执行官、董事长兼总裁，二把手是第一执行副总裁威廉·罗伯茨（William Roberts），他是珀西的朋友，和珀西一样也是基督教科学派信徒。我的上级是罗伯茨，但是令人尴尬的是，他的姐夫卡尔·施赖尔（Carl Schreyer）是公司的营销副总裁，需要向我汇报工作。

我曾听神学家保罗·田力克（Paul Tillich）这样说过：**“20**世纪人类最大的问题就是，含糊其辞还不知惭愧。**”** 在贝灵巧的时候，我何止是不知惭愧、含糊其辞，刚开始甚至是一问三不知。任执行副总裁的那段时间，我的第一项工作就是执行高级营销官需要完成的工作，这也是我

的专长，但是没过多久，我就开始承担起消费者摄影视听业务，这是公司收入的大部分来源。制造业对我来说是全新的，创造高质量产品，并大量出产的过程似乎需要无数个步骤，而我对这些都一无所知。

贝灵巧的工程师们大概对我相当不放心。他们耐心地为我做过多次产品演示，帮我熟悉公司的产品。我用起电子器材来有多笨手笨脚，他们估计都看在眼里，但这也有个好处，我刚好成了“煤矿里的金丝雀”，可以发出早期预警信号：要是我用贝灵巧相机有问题，设计人员就得连忙赶出个新版本，好让广大非专业消费者能够轻松使用。

因此，我把贝灵巧所有的高级摄影器材都带回家一一试水。然而，想拍到满意的影像，还真不简单：我们向家庭用户出售的8mm摄像机通常有一个内置的镜头旋转台，带有3种不同焦距的镜头，三角形旋转台突出来，看起来怪怪的。不管拍摄对象离镜头太近还是太远，都需要停下来，转动旋转台，换镜头，调整距离。

一天，我把这些麻烦事告诉工程师，他就向我展示了一个无须旋转的变焦镜头。我爱死这个镜头了！它不仅好用，而且能让我在摄影中得到全新的自由：不用再担心鼓捣旋转台的时候，孩子们会跑得太远，使用放大功能就可以继续拍到他们。

回到家中，我又把邻居和客人们当成小白鼠来试验，他们的反应同样强烈。我将此称为“哇”效应。他们透过镜头观看，摆弄透镜圈将镜像放大缩小，接着就大呼“哇”。

我不明白为什么这样的镜头设计只面向专业客户，于是问首席光学工程师：“我们为什么不把变焦功能安装在大众市场的相机中呢？”

他回答的语气中带着轻蔑：“您说为什么，这样的变焦镜头安在大众市场产品中难道不是浪费吗？”

我说：“这我明白，但是有什么法子把成本压下去吗？”

就算我们减小变焦倍数，放弃一些特写和远距离放大功能，产品在市场上也能产生秒杀效果。

这时，电视界又见证了新的进步。20世纪50年代末，电视节目风靡一时，体育频道更是如此。我自己在家就目不转睛地盯着体育频道，同

其他体育迷交谈，发现大家都是如此。

在这里，产品开发的另一个概念诞生了。我将此称为“发明问题”。在市场调研中，我学到这样的道理：提出正确的问题，对制造出合乎消费者需求的产品大有裨益。 于是我问设计人员，我们能不能嵌入关于体育频道的技术。没过多久，一名工程师就问我：“您觉得慢动作功能怎么样？”

这下子，轮到我“哇”了。要是能用慢镜头一帧帧拍出宝贝儿们走出的第一步，那该有多棒啊！如果能看到自己打高尔夫时挥杆动作的慢镜头回放，那该多有趣，最起码也能从中学习，别再打这么多左曲球和右曲球了。我应允了这个建议。

于是，Zoomatic这款拉风相机就问世了，当时可是轰动市场，但是后来它也出现在了美国最悲惨的现场：亚伯拉罕·扎普鲁德（Abraham Zapruder）就是用它拍下了时任美国总统肯尼迪遇刺的清晰画面，而该事件也让Zoomatic成为史上被研究、分析次数最多的相机之一。

得益于这些技术创新，我们的产品魅力四射，但我们也需要从其他方面增加销量。研究数据过后，高额的固定成本让我吃惊不已。不管我们的相机、投影仪销量是1万台还是100万台，加工、销售组合、厂房以及机器，这些方面的成本都无法得到显著的削减。

我看到了一个切入点，可是该怎样说服经销商，让他们用心销售贝灵巧产品，在固定成本和当前销售水平的基础上使销量有实质性提高呢？

我们向重点经销商解释了我们的成本结构，并告诉他们，如果其销量高出我们的计划水准，他们就可以从盈利中分一杯羹：销量若是超出前一年，就有机会以贝灵巧股票形式得到分红。如果成为公司股东的话，他们的利益就与公司的盈利和未来直接挂钩。我们将该计划称为“盈利伙伴”。

计划进展顺利。1958年，消费产品销量直线上升。公司市盈率尽管已经漫步云端，也仍同销量一样继续攀升。华尔街将贝灵巧称作“成长型企业”，在当时严峻的经济环境下，公司仍取得了伟大的成就。

不过，我们的竞争对手仍旧强大。在家庭摄影市场上，我们公司的份额同柯达持平，但柯达的广告支出是我们的30倍，他们砸出3 000万美元，而我们只花了100万美元而已。柯达能有这样的成绩，是因为他

们在高利润的胶片市场上几乎处于垄断地位。美国国内出售的彩色胶片，95%都是柯达生产，就连贝灵巧照相机里面用的也都是柯达胶卷。这和吉列公司有些相似，它出售剃须刀片，也出售剃须刀来改善盈亏状况；柯达靠高利润的胶卷吸金，在摄影器材市场上却盈亏不定。我们呢，只出售设备。

赞助机遇，贝灵巧特写镜头

1958年年末的一个星期六早上，我和两岁的吉姆坐在卧室里看电视，寻找他最喜欢的卡通节目。当时还没有遥控器，转动频道调节器的时候，我发现其中一个频道在播放纪录片。于是，我不顾吉姆的号叫锁定了这个频道，因为这个频道让我着迷。这个频道播出的是一个介绍中国的节目，是自1948年以来第一个描述中国的电视节目。我思索着为什么哥伦比亚广播公司（CBS）会在星期六早上的卡通节目时间播放这个纪录片，那个时间段很少有成年人坐在电视机前。

记得数月前，哥伦比亚广播公司的爱德华·默罗（Edward R. Murrow）曾慷慨激昂地批评各大电视广播公司把周末重要的新闻节目降格为一种“知识贫民区”。他主持的公共事务系列节目《现在请看》（*See It Now* ）因质疑参议员约瑟夫·麦卡锡推动的反共政治迫害而名声大噪，但由于赞助商美国铝业公司的退出，这个节目的时间档已被智力竞赛节目《64 000美元问题》（*The $64 000 Question* ）取代。参议员曾就他这个节目开过听证会。现在，我突然有个想法：或许贝灵巧可以插手？公司那点儿广告预算只能让我们在播放牛仔剧和侦探剧的时候做些广告，而柯达的名字却显示在像迪士尼系列电影之类的大型剧目中。休假结束后的第一个工作日，珀西来接我上班，我向他表达了我的想法。

> “要不我们向一个电视网提出赞助合作？我们可以这么跟它的负责人讲：‘先生，你遇到了困难，我们也是如此。你们在华盛顿陷入越来越大的麻烦，因为你们没有履行公共服务的责任。虽然我们的广告预算很小，但我们的梦想却很大。假如我们愿意赞助黄金时段播出的公共服务节目，那么我们将承担制片费，你们也将拥有完全的编辑自主权。这两样正是你们现在所缺乏的。节目的主题也由你们选，无论是公民权利、人工流产，还是其他。但节目必须在黄金时段播出，而且要取名为

《贝灵巧特写镜头》，您意下如何？’”

珀西沉思一会儿说道：“你认为这会给我们带来有利的推广，而不仅仅是露个脸，对吗？”

“这是我的理论，”我说，“但请记住，这仅仅是一个理论。”

回到办公室后几分钟，珀西拨通了弗兰克·斯坦顿（Frank Stanton）的电话。他是哥伦比亚广播公司的总裁。这位名声显赫的总裁为哥伦比亚广播公司赢得了“蒂芙尼广播网”[(12)]的美名。正因如此，我们选择它作为赞助对象。

过了不久，我和珀西飞往纽约，参加在哥伦比亚广播公司总部举行的会议。公司总部设在麦迪逊大道和52号大街的路口。会上，我向斯坦顿和该公司的董事长詹姆斯·奥布里（James Aubrey）提出了我方的想法。很明显，他们此前也认真考虑过这个想法。因为当我结束发言后，斯坦顿说：“我们喜欢这个主意，只是有一点意见，节目的名字必须是《CBS报道，由贝灵巧赞助推出》。”

这一点我们很难妥协，可又无可奈何。此外，还有一个问题令斯坦顿十分担忧，他要我们就此做出明确表态：“两位先生说让我们在节目主题和内容上有完全的自主权，此话当真？”

我们随即向他表明了我们的诚意。

“相信我，你们俩与众不同。”他说道。

我是所谓的“洛克菲勒共和党”的一员。这是一个正在快速消失的人群。我常开玩笑说这类共和党人仅剩两个人了，那就是我和大卫·洛克菲勒。我们俩都认为要在财政问题上保守，而在社会问题上则要持温和或自由主义态度。幸运的是，珀西也有着类似的观点。与绝大多数的首席执行官不同，他和我一样，愿意插手一些有争议的问题，如公民权利和人工流产的合法性与否。

这样，由爱德华·默罗主持，弗雷德·弗雷德利（Fred Friendly）制作，“贝灵巧赞助推出”的《CBS报道》（*CBS Reports*）在1959年10月27日首次播放。

那个年代，美国与苏联展开了激烈的太空竞赛，《CBS报道》的第一期节目就是详细介绍一个把卫星送入轨道的火箭，从它的早期制造到

最终的发射。节目中，默罗采访了维尔纳·冯·布劳恩（Wernher von Braun）博士。他是一位德国火箭科学家，当时为美国国家航空航天局（NASA）工作。当看到火箭在发射的几秒钟后失控坠毁时，观众既欣赏到了惊险的一幕，也领略到火箭工程的困难和挑战。其他一些早期节目则要比这个有争议得多。

在其中一期节目里，来自巴黎圣母院的神父特德·赫斯伯格（Ted Hesburgh）与来自旧金山圣公会的主教詹姆斯·派克（James Pike）就流产问题展开辩论，公众对此反响强烈，褒贬不一。我很欣赏这个节目激起公众如此大的反应。节目播出后，恶意邮件如洪水般涌向哥伦比亚广播公司和我们公司。节目的另外一个赞助商高炉古德里奇公司因这期节目而宣布退出赞助。它的退出引起了更多的关注，也使继续赞助的贝灵巧显得更加高尚。

节目收到的赞誉远盖过对它的批评。《芝加哥每日新闻》（*Chicago Daily News*）上发表的一篇社论令我尤为喜欢。文章的标题是《写给一个赞助商的情书》（*Love Letter to a Sponsor*）。公司不断收到各式各样的赞赏，更重要的是，我们的品牌认知度、形象和市场份额都在上升。

基于我们为数不多的广告预算，我们赞助了9个节目。由于我们的节目不多，这样观众就感觉我们的纪录片确实很特别，不是那种常规的电视节目阵容。有一天，我接到哥伦比亚广播公司总裁詹姆斯·奥布里的电话。他请我下次去纽约时，与他见上一面。

抵达纽约拉瓜迪亚机场后，一名司机让我上了一辆超长的豪华轿车，奥布里正在车后座等我。我一向讨厌这种车。或许孩子们坐这种车去参加舞会，可以炫耀一把，但商人坐这种车谈生意，就显得太浮夸了。另外，这类车耗资太大。我以为这次会谈会激起我的兴趣，却没想到它居然让我恼怒。聊了不多久，我就明白为什么电视圈称奥布里为“阴险者”了。

“彼得，”他对我说道，“《CBS报道》是个巨大的成功。观众很喜欢这个节目，政府也很欣赏，可问题是我们想推出更多的此类节目。我们将在明年把节目增加到39个，每个星期都选一个黄金时段播出一次。你会加入我们这个项目吧？”

听到他的提议后，我很震惊，怒火很快便涌上我的心头。我们已经把所有的广告预算都拿去支持他们的节目了，况且他也知道哪怕再多一

个节目都会超出我们的能力范围。他早就明白这一点，却要我们把赞助额增加到450万美元，那可是原先的4倍呀！

“当初我们并不是这么约定的，”我回答说，“你知道我们只能赞助9个节目。”我直截了当地告诉他这违背我们原有协议的精神，我们不会同意。

“你不认为应该先和查克·珀西商量一下吗？”他问道。

“不，不用和他商量，”我告诉他说，“珀西和我一样了解我们的财务状况。他也知道我们承受不起那么多赞助费。”

贝灵巧退出赞助的消息传出后，奥布里只能自食其果。因为“阴险者”找不到任何赞助商，而他们先前已经宣布了节目的扩编，所以他们只能自己承担所有39个节目的成本。多亏默罗和弗雷德利的努力，扩编后的《CBS报道》继续受到观众的青睐。但由于失去了这个媒介，我们的品牌宣传又回到了起点。

退出赞助后不久，我们又迎来了另一次赞助机遇。我的一生中常常有这样的运气，这种运气令我的生命更加灿烂。事情是这样的：

在我们与哥伦比亚广播公司终止合作的消息传出前，美国广播公司（ABC）的总裁奥利·特雷斯（Ollie Treyz）打了个电话给我。那时是电视时代的早期，CBS和美国全国广播公司（NBC）占据了业内主导地位，而实力相对薄弱的ABC排在第三位。很明显，ABC已经认识到纪录片能有效地为其赢得声誉，吸引观众、联邦通信委员会和国会的关注。特雷斯直白地告诉我，他的公司必须走这一路线。

“彼得，我不喜欢求人，”他说，“但我必须见见你。我们公司在华盛顿遇到了大麻烦。我知道你正赞助《CBS报道》，但我想说服你赞助我们。”

我告诉特雷斯，我会听听他的想法。随后，他来到芝加哥，向我呈现了一个绝佳的提议：ABC将以《贝灵巧特写镜头》为名播出29个纪录片。此外，我们将提供赞助，把温斯顿·丘吉尔写的6章节的第二次世界大战史拍成系列纪录片，节目将由著名的理查德·伯顿（Richard Burton）主持。所有的一切都以我们的名义赞助推出，而我们只需付60万美元。我接受了他的提议，特雷斯甚是兴奋，我也一样。

于是，我们成了黄金时段播出的《贝灵巧特写镜头》节目的赞助商，而ABC拥有完全的编辑自主权。节目涉及许多国际和国内的敏感话题。其中，《假如你是我》（*Walk in My Shoes* ）把黑人在美国的处境拍成了剧集，赢得了不少顶级奖项；《不，美国佬！》（*Yankee No*！）向美国人宣传，苏联正通过邻近美国南海岸的古巴威胁着我们的安全；《红与黑》（*The Red and the Black* ）则记录了苏联对非洲的渗透。

当然，正如先前赞助CBS的时候那样，也有一些节目受到了公众的批评。在一个节目画面中，一户黑人家庭搬进路易斯安那州的一个白人社区后，遭到了白人的石击、监视和诅咒。因为这一画面，该州的立法机构禁止州立机构购买贝灵巧的产品。尽管如此，我们的营业额却仍在继续攀升。通过做这些有益于公众的事情，我们的业绩也上去了，这种感觉相当好。

营销试验，直邮销售爆火

对CBS和ABC的纪录片进行赞助的同时，我又展开了另一项营销试验。多年来，贝灵巧一直认为家庭摄影市场会有实质性的扩张，甚至是成倍扩张。然而，我们却看到了早期的滞胀迹象，珀西建的工厂占地14万平方米，造价昂贵，却明显无法得到充分利用。

每天一睁开眼，我满脑子想的全是怎样提高销量，有时甚至连做梦都在想。我越来越抑郁了。

一天，在摄影会展上，一个男人走过来跟我攀谈发牢骚：“彼得森先生，您的市场人员都不听我的建议，您可能会听吧？”

“请讲。”我忍着没有看手表说，其实待会儿我还有一个会要赶。

“直接邮递。”听他这么一说，我更想找个借口赶紧离开了。但他用胳膊挡住了我，我还真没料到他会用这招，于是只好接着听下去。

他的意思是用直邮的方式销售完整的电影器材组合包，包

括一架照相机、一架投影仪、一张屏幕，加上接片机和动画电影，然后再在包里扔几个“免费”电影胶卷。我怎么也想不起那个男人的名字叫什么了，但他说自己已经通过直邮销售了好几十万个电力工具包，贝灵巧没理由不采取同样的手段销售电影器材。他将帮忙决定组合包的内容，也会帮我们拿到最好的邮件发送单，条件是他要对每个售出的组合包收一笔佣金。

我以前见识过零售商如何有效地向顾客推销我们的电影摄影机。的确，根据长期的经验，我们公司相信顾客在买家庭摄影仪器前要亲自验证仪器，并且会要求一个他们认同的专业人士向他们展示如何使用。因此对这个邮递员的意见，我们公司那些有商学院学历的营销人员是坚决反对的。他们认为销售电影摄影机和投影机必须由销售人员进行。

“这些都是我在卖电力工具时别人告诉我的。”这个男人说。然后他用一副略带夸张的语气说：“想卖一个电钻，必须让顾客感受使用的感觉；想卖一把圆锯，必须让顾客们用用看。事实却不是这样，你应该听听我的意见。此外，你可以尝试多种包装组合，然后根据反馈，选一种最好的包装组合。”他提醒我们，这跟大多数营销和广告项目不同，因为在营销和广告项目中，商家都是在不知道市场反馈的情况下做出承诺的。

回到办公室后，我们的团队展开了讨论。此后数月里，我们一直在讨论这个问题，讨论的结果不是留待下次继续讨论，就是意见不一。最终，我认识到这些无休止的争吵使我们付出了高昂的机会成本。有时，人们把大量时间花在讨论某一问题上，因而失去了做其他有益事情的机会。　有了这番认识后，我们找到了那个邮递员。出于讨论无果引起的沮丧，我们向他提议：你愿意与我们合作，送一种特定的设备包装组合试试水吗？为表明你是真的信心十足，你需要承担这次试验的一半费用。他同意了。

我们把那些家有儿女的中等收入家庭作为这次试验的目标，因为他们很有可能要买家庭拍摄套装。我们打算用低于200美元的价格把拍摄套装卖给他们。为了进一步吸引他们，我们还承诺退款，但为了把退货可能性降至最低，我们还有一个附加条件：若要全额退款，顾客不但要还回设备，还要把用过的胶卷也一并送回。这一招很奏效，因为对顾客来说，这些胶卷很珍贵，它们捕捉了家庭成员在一起的许多镜头，而这些瞬间是不可能再次经历的，所以很少有人想送回这些胶卷。

出乎我们意料的是，这种有针对性的邮递销售居然成功了。1961年是直邮销售的巅峰，通过这一渠道售出的设备占我们全年业绩的近20%。直邮销售的火爆使我们担心经销商会不满，其实大可不必，因为经销商们相信顾客在使用我们邮递卖出的低焦距简便设备后，会开始去他们店里买更高级的（也更贵的）摄影机。同时，为了追求新的收入渠道，我们还开始运用在直邮销售方面积累的知识销售其他产品。

彼得森测验，用户不会随身携带说明书

1961年春季的一天，我们正在收集对ABC节目《贝灵巧特写镜头》的褒扬之语（也有一些指责之声），并商讨如何通过直邮销售最大限度地开发家用摄影市场。这时，珀西走进我的小型办公室，还锁上了门。奇怪，通常我们之间的讨论都不会是私密形式的，我不知道现在到底是怎么回事。“彼得，”他说，“我已经做了一个决定。”

“我要辞去公司总裁一职，”他接着说，“继续担任董事长和首席执行官，但我想让你出任总裁。”稍作停顿后，他说：“你觉得呢？”

“我有点儿受宠若惊。”我说。我还不到35岁，来公司也才3年，而且我感觉自己还没准备好。我知道珀西肯定为公司做了一个长远的规划，但是我不知道他为什么这么急。

不久以后，我的困惑就解开了。珀西是一个很会鼓舞人、很有魅力的领导者。他是个乐观主义者，能把人们带入他所设想的未来。正因如此，他很适合担任公职。

事实上，此前艾森豪威尔总统已任命他带领一个任务小组，研究美国未来的方向。虽然当时我并不知道事情的原委，但我知道珀西想致力于公职和政治。他之所以在那个时候选择下放权力，是为了集中精力竞选一个公职。与此同时，他继续担任首席执行官是为了确保他所选的接班人能带好公司。毕竟从29岁管理这家公司以来，珀西已经在贝灵巧待了12年。

同样为贝灵巧公司付出毕生心血的比尔·罗伯特（Bill Roberts）却成为我晋升的直接受害者。此前，大多数人（包括我和他自己）都认为比尔是铁定的接班人。我想珀西在与我谈话前，肯定已经知会过比尔了，因为在我接任总裁后不久，他就转投安派克斯公司去担任首席执行官了。那是一家制作录音带、录像带以及录音机和录像机的公司。

与此同时，董事会批准了我的任命，公司也向外界发布了新闻公告。一时间，我成了媒体的宠儿。

那一天，记者的电话不断。回到凯尼尔沃思的家中时，我发现有一个摄影记者在我家外面等着拍一张我的照片。根据公司的新闻公告，年仅34岁的我是这家美国《财富》300强企业中最年轻的总裁。那时，母亲正好在我们家。她亲眼看到了那些闪耀的闪光灯和她那被要求在照相机前摆各式各样姿势的儿子。摄影师和记者们一离开，她就跟我讲述了她对这件事的宝贵意见。她说：“彼娣，我看不懂你。你为什么要忍受这些疯狂的东西呢？你完全可以回卡尼拥有自己的事业啊！”当然，母亲指的是中央咖啡厅。

我的朋友乔治·施蒂格勒的反应同样非常有趣，他是芝加哥大学商学院的一位老教授。在一次芝加哥大学商学院的社交聚会上，他简短地对我表示了欢迎：“现在，我想为大家介绍一位年轻总裁，他所在的公司曾被称为成长型企业。”

乔治这一随口幽默却道出了一个残酷的事实。我们家储藏室的货架上堆满了用黄色盒子装着的电影胶片。我们投影仪上的保护套都蒙上了灰尘，它已好几个月未被掀开过了，同扫帚和拖把一道被放在车库的角落。原先，大家觉得制作家用电影很新鲜，但如今这种新鲜感已渐渐消失了。我们家很少看自己拍的家用电影，部分原因是每卷胶片只有两三分钟的时间，而我的机械能力有限，不会编辑和剪片，其他人也有同样的经历。每次拜访朋友时，我把他们也算作非正式的消费者调查对象，我发现他们也把黄色盒子和电影放映设备堆放在储藏室，弃而不用。

一向乐观的珀西让我不要担心，说我这是在自寻烦恼。他说家用摄影市场一年比一年大，同时还说建设那14万平方米的厂房是正确的投资行为，现在不是灰心的时候。确实，我的思想偏向悲观，但我善于分析。于是，我们决定雇用AC尼尔森市场调研公司，来追踪调查我们在市场份额方面的占有情况和市场的整体情况。对悲观者来说，调查的结果简直是一个噩梦。

不出我所料，家用摄影市场果然在收缩。更糟糕的是，一些低成本、高技术含量的日本企业也开始进军这个市场，比如已经占据了高档照相机市场最大份额的佳能公司。

这下我们没法子了，只能和日本人合作。我们与佳能成立了一个合资项目，佳能将制造特定模型的照相机，用以弥补我们生产线的不足，而我们将负责营销这些产品。这些产品中，一些标明是佳能产品，另一些则挂着“贝灵巧&佳能”的牌子。我们急需这些相机。合作的短期内，双方的销售量和市场份额都得到了提升。但佳能不需要长期借助我们的品牌，我能觉察到他们有更长远的目标和雄心：直接向美国消费者推销他们所有的产品。他们后来确实这么做了。

贝灵巧总裁的名头确实让我沾了公司不少光。比如青年商会曾授予我“1961年美国十佳杰出青年”称号。这一荣誉虽然很喜人，但与我父母两年后得到的荣誉相比却显得黯然失色。先前我已经描述过父母对他们在希腊的家乡和亲人们的慷慨之举，比如母亲会把自制的衣服装在许多冰箱大小的箱子里，寄回老家尼阿塔，父亲则会出钱为处于伯罗奔尼撒山上的瓦利亚小镇修建一条主街道，他就是从那小镇出来的。因为他们的善举，1963年，华盛顿的希腊大使馆宣布瓦利亚的主街道将重新命名，新名字将会是“乔治·彼得罗普洛斯与维妮夏”大街；此外，父母还将获得“一级金质奖章”。在驾崩前一年，希腊国王保罗多次访问美国。在其中一次访问期间，他把奖章颁给了父母。有个希腊公民称父亲为“一个人的马歇尔计划”，对此，我感到骄傲，也很受鼓舞。

1963年，我已经在总裁职务上干了两年。当我正应对家用摄影机产业越来越恶化的市场走向时，珀西卸下了另一个职务。他将在1964年竞选伊利诺伊州的州长，而36岁的我将接替他首席执行官的职位。

从现在开始，我要为公司的15 000多名员工负责。我必须保护他们的工作岗位，稳定公司的股票价格，并且还要在股东允许的前提下为公司各级员工发放红利，而当时的情形是，我们最大的业务——家用摄影仪器在市场上的份额已经江河日下了。

我琢磨着唯一能度过这次危机的办法是另辟蹊径，创造新产品。这就是你们会感谢我的原因，因为我激发了大型手提式录音机的创作灵感。没错，就是后来人们喜欢的大型手提式录音机。

我想简单介绍一下当时的背景：

当时，我们发现那个没被充分利用的大型林肯坞工厂不但可以生产摄影机，还可以制造录音机。认识到这一点后，我与公司的产品开发工程师费尽心思，想造出一个使用方便的录音机。我扮演的角色就是笨手笨脚的机械盲，缺乏最基本、最简单的机械知识。我会提出一些问题或

是消费者需求，然后他们会想办法解决这些问题。工程师们似乎很喜欢这种有创意的合作，我也是。

那个年代还没有盒式磁带，必须通过录音机的音频磁头才能运转录音带，但因为录音带很细、富有弹性且非常轻，所以很难装入音频磁头。早些时候，在配合公司技术人员开发产品时，一个工程师告诉我他们这一行的一个基本前提就是想尽办法利用物质的优点，而不是费力去解决它们的缺点。怎么把这一理论用在录音带上呢？我向那些工程师发出了这样的疑问。于是，短短几天后，他们发明了一种能自动把录音带吹入音频磁头的风扇，这样就不用手工安装了。

接着就是发明大型手提式录音机了。我观察到年轻人开车时常喜欢把音乐开到最大，让人感觉鞋底都在震动。于是我问工程师们能不能开发一种便携设备，那样年轻人就能在车以外的地方也能享受同样的“震撼”感觉。很快，工程师们就成功地把盒式录音机、播放器和音响合为一体，为用户提供了可携带、可调高音量的音乐播放器。我们把它叫作贝灵巧大型手提式录音机。这种设备后来创造了历史，或者说至少是历史的一个显眼脚注。

当然，在这种设备的影响下，之后许多收听设备也陆续出炉了，如轻型收音机、便携耳机，这样大众就有了更大的选择余地。

我是测验产品能否让顾客满意的最后一关，即可怕的“彼得森测验”。恰恰因为我是一个机械盲，所以我能向工程师们真实地展现产品中许多令顾客不满意的方面，他们对我这一关测验有点儿紧张。

当我笨手笨脚地鼓捣着设备，试着了解某一步骤该如何操作时，他们会在一旁担惊受怕地看着，然后指着说明书的一页对我说：“可是彼得，38页上有解释呀！”

“但是伙计们，用户不会随身携带说明书的，”我通常会这么跟他们讲，“为什么我们不能把产品本身设计得简单点儿呢？”

听完后，他们会叹一口气，然后重新去制图板边工作。不过他们几乎总能想出一种更简便的操作方法。

现在，我离开贝灵巧已经许多年了，但我始终相信许多公司都可以用“彼得森测验”来测试他们产品的用户满意度。起码那种出售在飞机上

食用的饼干的包装的公司可以试试我的测验，因为这种包装很难打开，当然，前提是在读者读这本书的时候，航空公司还向乘客们分发饼干。

彼得森的启示录

- 有时，人们把大量时间花在讨论某一问题上，因而失去了做其他有益事情的机会。
- 在市场调研中，我学到这样的道理：提出正确的问题，对制造出合乎消费者需求的产品大有裨益。

05
要么改变，要么消亡
贝灵巧的困境

我越来越感到公司职责给我带来的疲惫。这不仅是身体上的疲惫，还包括精神上的。我要重复面对许多没有多大回旋余地的商业问题，我在思考自己到底还能忍受多少令人痛心的部门精简和成本削减的预算审查。在贝灵巧，我面临的挑战是巨大的……

必须帮助约翰

1958年12月，也就是我在贝灵巧公司工作的第一年，我们的第3个儿子大卫诞生了。他是个很可爱的宝宝，从一出生，我们就很爱他。那时候，长子约翰差不多4岁了，吉姆才2岁，但我们明显觉察到了约翰和吉姆之间的差别。吉姆能迅速连贯地说出整个句子，并且显示出了对周边世界越来越多的认识。我和萨莉为吉姆能如此聪明而喜出望外。

约翰则是个很博爱的孩子。他很可爱，性格温和，令人感到亲切。周边世界的所有事物都能令他十分开心。比如周末时，我们会和坐在婴儿车里的约翰一起绕着凯尼尔沃思散步。他会用手指着周围的鸟儿、猫狗和天上的飞机，继而欢快地鼓掌，那双乌黑的眼睛总是炯炯有神，但他从来都只是对周围的事物感到高兴，而不会对它们有丝毫的好奇心。在那时，我们并没有觉得这有什么不对劲儿，直到后来吉姆出现，我们才有了参照。像所有父母一样，我们不倾向于寻找孩子的毛病，我们总是满怀希望地看着孩子成长。一开始，我们并没有发现吉姆更聪明，因为约翰的各方面能力都还没有发育完全，但是渐渐地，他们之间的巨大反差使我们清醒了过来。我们被迫找专业人士评估其中缘由。

我们先是咨询了约翰的儿科医生。医生向我们推荐了一名“专家”。“专家”给约翰做了几个测验，证实了我们的担忧：约翰确实有认知缺陷。不过他解释说，症状并不严重，还说约翰很可能可以高中毕业。我们接受了这个诊断结果，也没再寻求特殊的帮助，但是他与吉姆

和同龄孩子之间的差距越来越大，越来越惊人。随着约翰恢复的希望逐渐变小，我们的心也越来越痛。每当深夜孩子们睡着的时候，无法入睡的我们就点着微弱的床头灯交谈。有时，我们会忍不住痛哭流涕。最终，经过这些令人心痛的讨论后，我们决定面对现实：必须帮助约翰。

我们找到芝加哥大学附属医院的首席神经学家。在对约翰进行了一整套测试后，他给出的结论是约翰的状况非常好，但我们认为约翰的反应确实是迟钝的。为了解开心中的疑惑，我们开始寻找能让约翰最大限度发挥潜能的技术。后来，我们在费城找到了人类潜能开发研究所。

那时已经是1960年了，这个研究所的两个创始人格伦·多曼（Glenn Doman）和卡尔·德拉卡托（Carl Delacato）此前曾在《美国医学协会杂志》（*JAMA* ）上发表过一篇文章。文章描述了他们在进化论基础上形成的理论，用来帮助智力迟钝的儿童。这个理论大致是让孩子们回到智力起点，用进化论的语言来说就是“重新塑造”孩子们的发展。也就是说让他们重新经历以前满地爬的过程，好像他们还是小宝宝一样。这就好像他们仍旧在经历进化之路，由鱼到爬行动物再到哺乳动物，最终才进化成人。据他们说，这个方法是为了再给那些孩子们一次机会，让他们重新正确地经历一次人类的演化。

《美国医学协会杂志》上的这篇文章大幅提高了这个研究所的知名度，但同时也引起了许多争议。多曼是个物理治疗师，而德拉卡托则是一名教育心理学家。传统的神经学家质疑他们的理论。但读到这篇刚发表的文章时，我们觉得这个理论听起来很可行。我们对约翰的治疗仍旧充满希望。如果这把钥匙能开启我们可爱的儿子那隐藏的潜能，那么我们愿意一试。之后，我们带约翰去了费城，找到了多曼和德拉卡托。在热情洋溢地向我们介绍了这个项目后，他们也为约翰做了一次检查。他们告诉我们，这次检查要用改装过的拍立得兰德摄像机为约翰的大脑拍一张图片。由于一心希望治好约翰，我们居然听信了这种业余摄像机能充当复杂分析仪器的说法。当他们宣布约翰符合他们的治疗项目的条件时，我们接受了他们的帮助。后来，我们听说不管孩子状况如何，他们都会说符合治疗项目的条件。

随后的两年间，我们按照他们的治疗方法帮助约翰。这是我能想象的最痛苦的方法了。那时，约翰已经能正常走路了，但这种“塑造”过程还是要持续进行。“塑造”就是让约翰模拟类似游泳、蠕动、爬行等动作，而为了能重新“塑造”大脑，这些动作要持续反复地做，起码这个理论是这么说的。于是，每天会有4个人在铺着地毯的客厅里，分别抓住

约翰的手脚，按照理论要求的方式活动他的手脚，而且一天要进行好几次。这些主要由萨莉负责。与此同时，她还要照顾另外两个孩子并履行一个企业总裁妻子的职责。另外，她还要协调朋友们和雇来的人帮助约翰进行每天的“塑造”，这使她非常繁忙。一般在周末或是晚上，我会尽力帮助她。后来，我们把约翰的治疗场所由客厅转到了地下室。我们用油毡铺满地下室，创造一个光滑的地面，这样他爬的时候就不会受伤。地下室的训练更多由我来完成。为了指导约翰，我会四肢伏地，奋力在地下室的地板上迅速爬动，这使我的肘部和膝盖剧烈疼痛，精神也愈加疲惫。

很难想象那两年萨莉是怎么熬过去的。我还好，起码还有公司的事务和工作狂般的工作热情能让我转移注意力。如果说这个治疗方法有任何效果的话，那就是体现在约翰身上的社会潜能开发。所有帮助他的人都关爱着他，值得欣慰的是，这些关爱换来的是他的快乐。他那阳光、欢乐的性情使帮他治疗的那段时间变得好受许多，尽管我们在情感上和身体上都已经筋疲力尽了。

不过约翰的情况却未见好转。于是，在约翰9岁的一个下午，我们咨询了一位真正的专家。这位儿童心理学家在伊利诺伊州的艾文斯坦工作，孩子成长中的问题是他的专业领域。他和约翰独自待了两个小时，其间，我和萨莉焦急地在外面的一间办公室里等待。等待过程中，我们不停地翻着旧杂志，抿着机煮咖啡。时不时地，我们的眼神会相交，但很快就又会转移方向。我们不敢交谈，因为我们害怕我们的希望会破灭或者产生不该有的悲观情绪。终于，心理学家出来了。“进来吧！”他同情地对我们点了点头。我们进了他的办公室，约翰则在隔壁房间里愉快地等待。

诊断结果非常明确，约翰是个智力迟钝的孩子，那时是这么称呼的。他的智商是60～70，相当于6岁孩子的智力，而且他的智力不会再提高了。奇怪的是，这位心理学家是第一个为约翰做智商测试的。

有时，即使对坏消息早有心理准备，真正听到它时，人们也还是会肝肠寸断。这位医生知道我们需要在私密的地方发泄情绪，于是示意我们去他办公室外的阳台。在那里，我们相拥而泣。哭完后，我们带上约翰，神情茫然地开车回去。路上，我们没有只言片语。没有言语能形容我们当时的感受，但是如果说有什么值得我们欣慰的话，那就是约翰和以前一样快乐。唯一不同的是他变得更加安静了，像是对我们的忧愁有所察觉似的。那天晚饭时，我们对吉姆和大卫，尤其是对约翰，装作一

副若无其事的样子。后来，孩子们都上床了，我们也闲下来了。于是，我们又开始了新一轮的哭泣。发生在约翰身上的这个悲剧将持续一辈子，而我们也将面对这个现实。

尽管如此，还是有一方面让我们很欣慰。许多现在被认为有学习障碍的孩子都有行为问题，包括他们无法自控的暴力行为，而随着年龄的增长、身体的发育，这种暴力行为会自然而然地加剧。幸运的是，约翰的性情十分温顺，总像孩子一样有一颗好奇之心，从未有过暴力行为。

有了值得信赖的最终诊断结果后，我们采取的第一个措施就是为约翰寻找一个合适的、能让我们放心的学习和生活环境。芝加哥的公立学校不招约翰这样的孩子。就这样，我们一边继续在家照顾约翰，一边忙着为他寻找一个安全欢快的学习住宿场所。

神奇的兰德博士

当我们艰难地为约翰寻找合适的学校时，公司的压力也一直没有减缓。那时，我奋力地为贝灵巧寻找正确的发展道路。在电影器材市场急速收缩的背景下，我进行了一轮又一轮的裁员，同时不停缩减公司的规模。于是，我委托企业管理咨询公司麦肯锡调查是否有开辟新生产线的可能，以及该如何增加林肯坞工厂的生产订单，造价昂贵的林肯坞越来越被闲置了。此外，我也用心留意公司的发展机遇。1967年的一天，我在报纸上看到一则惊人的信息：宝丽来公司的摄影仪器全都不是自己生产的。我以前从未考虑过宝丽来，但它突然成为明显能带我们走出困局的对象，而且我们也许也能帮助它。很快，我认识到要与宝丽来打交道，关键在于埃德温·赫伯特·兰德（Edwin Herbert Land）博士。他是宝丽来的创始人，公司的照相机也是由他发明的。

知道这一点后，一向喜欢分析的我快速了解了关于兰德的一切。

虽然人们普遍称他为兰德“博士”，但实际上他并没有博士学位。当年，他中断了哈佛大学的学业，专心开发偏光镜片和偏光胶片。后来，这两项成果为他带来了名誉和财富。他是一个奇怪的发明企业家，有着超过500项的专利，这一数据仅次于托马斯·爱迪生。20世纪30年代，他成立了宝丽来公司，并在1947年推出世界首款一次成像相机和快速胶卷（胶卷冲洗只要60秒）。两年后，另一款兰德照相机的问世立即引起了市场轰动。这款相机有许多款式，这些款式都是用钢材或人造皮革为材

料制作的优质品。相机里有一种波纹管式的镜片装置，使用时，用户可以推出镜壳，用完后镜片可以被收回一个薄平的装置内储存。从20世纪50年代到60年代，兰德的一次成像照相机越来越受顾客青睐，尽管它的零售价一般都在100美元以上，有时还大大超出这个价位。从研究报告中，我获悉他想在某个时候进军傻瓜相机市场。长期以来，这个巨大的市场一直被柯达布朗尼相机所占据。贝灵巧可以通过林肯坞工厂为兰德生产这类相机。

在联系兰德博士前，我做了一些消费者调查，这样我就能和他讨论为什么宝丽来拥有无穷的魅力。早前，我在市场内幕公司工作的时候学了主题类化法和市场行为研究法，这回可派上用场了。为此，我拍了两组照片。第一组照片中，一个人在聚会上用35mm的静物照相机四处拍照；另一组照片则显示一名聚会参与者使用宝丽来的相机进行拍照。有了这组照片后，我召集了销售讨论组，并让组员说说从照片中看到了什么。大部分人都认为那个拿着35mm的伙计非常滑稽，他的自我沉醉行为扰乱了聚会，因为他老让人们停下来摆姿势。相反，讨论组喜欢那个宝丽来相机使用者，理由是他融入其中。他拍下了聚会人员的欢乐瞬间，并且把拍得的照片与大家分享，使聚会更加其乐融融。因此可以得出，这个宝丽来相机用户提高了社交气氛，而另外一个则是气氛破坏者。

有了这个结论后，我打通了兰德在马萨诸塞州剑桥市的办公室电话，告诉他我手头上有些他会感兴趣的研究资料，于是，他邀请我去见他一面。

宝丽来公司的办公室与麻省理工学院仅隔几个街区。我曾在麻省理工学院度过一段坎坷的岁月，包括在校学习和为辐射实验室的采购部工作，这是我多年来第一次返回这个地方。兰德博士的办公室不大，也很朴实。办公室在一座看似仓库的陈旧大楼内。看到他让我不禁想起自己，起码我们身躯很像——我们都是矮壮之人，额头很宽，头发茂密乌黑。除此以外，我觉得他很优雅，有点儿像文艺复兴时代的人。因此，很快我就对他产生了好感。他能立刻就跟别人谈得来，而且富有智慧。他几乎对所有事物都有好奇感，与人聊的话题覆盖面也很广。

我向他展示了那组照片，告诉他我们讨论小组对此的反应。他很喜欢我们得出的结论，我与他就此展开了详细的讨论。事实证明，我的猜测没错，他确实想进军柯达布朗尼相机所占据的那片市场。

大约过了一个星期，他打来电话说他认为我们能成为好搭档，共同推出新款大容量的宝丽来Swinger相机。这是一款布朗尼式的黑白相机。普通大众用不了20美元就能享有这款拍立得相机。兰德告诉我，他预计这款相机一年能卖300万台。“贝灵巧有兴趣生产这款相机吗？”他问道。“我们当然有兴趣。”我回答说。

很快，在他的邀请下，我再次来到剑桥市，仔细检查他组装的Swinger相机原型。我来见宝丽来创始人之前做的另外一个准备就是研究他的各式相机，熟悉它们的优缺点。我发现其中一个缺点就是，相机在拍照时需要小心地聚焦，不然照片会很模糊。的确，他的一些早期相机后面会附有一张卡片，提醒用户每一步的使用方法，其中就包括聚焦后再拍照这个建议。

拿着他向我展示的这个模型，我盯着相机的目镜进行了数次拍摄。鼓捣完毕后，他询问我的看法。我觉得用户会很容易忘记聚焦，于是我对他说，我认为这一点对Swinger相机不利。我很不愿意告诉他这一点，担心此举会引发他的抵触情绪。

听完后，他若有所思地点了点头，然后从我手中拿走相机起身离开。“请在此等我一下。”他对我说。几分钟后，我开始担心我的坦诚触怒了他，把这次交易搞砸了。

大约过了半个小时，他面带笑容地回来了。“彼得森先生，看看这个怎么样。”他说。看了相机的观景器后，我发现他在相机里装了一个他称之为“潜望镜”的东西。事实上，这个镜片仅仅是在用户瞄看观景器的时候显示镜片的距离设置，它能提醒摄像者注意聚焦。这玩意儿让我惊讶不已。据说，兰德相信如果全心投入一个问题，就会常有创新的结果。有时，他会一连工作几天，奋力解决一个症结点，而这次，他只花了半个小时就有了这个结果，果然名不虚传。

他似乎很高兴，一来是因为我指出了这个问题，二来是因为他如此迅速地提供了解决方案。“彼得森先生，”他说，“我们能成为一对搭档。”

经过如此几次往来，我们之间的友谊愈加深厚，当然这也为我们带来了实惠。记得当时生产和销售的需求十分迫切，Swinger相机为我们带来了2 000万美元的销售额。

相处久了之后，我发现我和兰德在一些重要的价值取向上不谋而合。他打破当时的性别偏向，招聘和培训了许多女性来担任科研人员。

后来，他通过宝丽来招聘非裔科学家和职员，以此支持平权运动。我们时常会一起度过几个小时甚至几天，来推进我们的商务伙伴关系。这些会面都与我们在致力于Swinger相机开发时默契的合作方式一样。我从顾客的角度提出问题和需求，而他的任务则要困难得多：找出解决方案。

在我们合作的这段时间里，我总有一些顾虑萦绕心头。坦白地说，我担心兰德会用他那高超的发明能力创造电影拍摄器材，后来他的确这么做了。与宝丽来的静态照相机一样，这类摄影机能快速冲洗拍好的电影胶片。最终，兰德向我吐露了他这个超级机密的项目。

每当兰德有事临时通知我去讨论的时候，我总能有准备地飞往剑桥市。1970年的一天，我在早上6点钟接到了他给我的电话，这次确实比较突然。那时候我已改叫他为丁（Din），丁在前天晚上通宵工作，他经常如此。这次，他希望我能在那天早上飞去见他。到了之后，我发现长时间持续工作使他看起来衣冠不整，因为他没有时间换衣服。他自豪地向我展示了一款快速摄影系统的模型，这让我大吃一惊。宝丽来的照相机系统能拍出正像图，而这种快速摄影系统像其他摄影机一样产生负像，但速度却非常快。然后，人们可以把生成的影片装入一个配套的投影机。这样，无须对胶片进行冲洗就能直接放映。

“你认为如何？”兰德问道，“坦诚点，你总是很诚实。”

我把他的话当成一个命令。他在光化学领域的技术成就非凡。在这么小的时间跨幅内，他能从创造照相机发展到创造投影机，确实了不起，但我还是谨记，在这个发明过程中，我所扮演的角色就是最终消费者。凭借在技术和机械方面的愚钝，我可以帮他制造一种产品，让那些对机械一窍不通的消费者能用着顺手，而不会出现抓狂沮丧的情况。在表达意见前，我深吸了一口气，打算跟他讲他需要回到制图室重做，我认为我们的友谊应该足够深厚，为此，我打算赌一把。

“丁，这玩意儿很不错，”我说，“但是我发现了一个问题。”

“请告诉我，是什么问题呢？”这就是他为何如此与众不同，他从来不会把我的这种回答当作一种奚落或价值判断，而仅仅把这当作一个尚需解决的问题。

我告诉他这款摄像机所展现的光化学技术十分优雅，简直令人难以置信。然而，把胶片装入摄影机和投影机的方法不但不优雅，而且很烦琐。这不是顾客期待中的宝丽来产品，也不能让顾客即时满意。我在想

能否用一个胶卷盒代替这整个过程，就像盒式录音磁带那样可以直接从摄影机转到投影机。如此一来，用户从拍下到观看电影的过程就会很便利。当天下午，我前往飞机场准备离开，而丁已经开始着手研究这个问题了。

回到芝加哥后，贝灵巧的工程师们摇头叹气地说，兰德永远也制作不出这样一种胶卷盒。他们说小小的盒带空间里没办法实现那么多复杂的变化，因此我们应该放弃生产这种产品的念头。

两个星期后，兰德再次在清晨给我打来了电话。他的声音听起来很疲惫，但却很兴奋。“你能今天早上来剑桥一趟吗？”

当我到达那里时，他递给我一个完全可以使用的胶卷盒。在我们上次会面之后，他回家洗了个澡，刮了胡子，换了套衣服，然后又重返办公室。为了解决上次那个问题，他在办公室一连工作了两个星期，连睡觉都是在办公室的沙发上。他把随后发明的摄影机称为“宝丽来自动显影电影设备”，而这个胶卷盒则是这种设备的核心。

这个胶卷盒的发明虽然十分了不起，但却为时已晚。事实上，兰德和他的新电影设备没能赶上新技术的发展，贝灵巧也是如此。当时我们确实生产了宝丽来自动显影电影设备，可录像带和摄像机的存在使兰德这款电影设备显得过时。虽然最新的那些摄像机价格昂贵，但它们拍出的影片有许多优点，比如它们是有声的、彩色的，还能即时回放，而且录像带还能重新使用，这些是电子革命的开端。在往后的岁月里，会出现我们今天所见的低廉优质、更小巧的摄影器材。

兰德摄影机的淘汰并非难以理解。在大众消费市场上，新事物总是胜过旧产品。在技术发展的推动下，电子机械设备和胶片演变成了纯电子产品。这就是我和兰德各自的公司面临困境的根本原因。每家老牌摄影器材公司都面临同样的问题：要么改变，要么消亡。 在这场“创造性毁灭”[(13)]中，有的公司深受其害，而创新的企业则蒸蒸日上。商业领袖们被迫寻找新的出路。此后，宝丽来苦苦支撑了30年。1991年，兰德逝世。失去兰德的宝丽来最终在2001年破产。

尽力做一个好父亲

1964年12月21日，萨莉怀上了我们的第4个孩子，也是第一个女孩。那时距离约翰出生已经有10年零5天了。当我首次在医院见到我们

的女儿时，我忘记了生意场上的所有喧嚣。起码，在短时间内，我不再去想工作上的事儿。她是我见过的最漂亮的宝宝，如今长大后的她也很漂亮。

在医院里，我们为她忙这忙那，还“咕咕”叫地哄她。我们管她叫艾米（Amy），这是我们原先已经决定好的名字。圣诞节那天，我们把她带回了家。节日中到处都是花环和绿色树枝，医院如此，我们所路过的购物区也是如此。这些装饰向我们传递了一个信息，女儿是上帝赐予我们的礼物，她的名字理应对她诞生的这个节日有所纪念。于是，我们把她的名字改为霍莉（Holly）。

那时我们也已经为约翰找到了一些可供生活的地方。其中，有一个地方最合适，叫作肯尼迪学校。那是一个天主教机构，离芝加哥一小时车程，里面住着100多名智力发育迟缓的孩子。他们在那里上课，进行体育运动和野外旅行。我们带约翰去参观，约翰似乎喜欢那里的员工，而员工们也喜欢他。虽然我们深爱着约翰，但我们必须接受现实。把他安排得离我们近点儿，给予他足够的关注，那样他的人生会更容易。在他12岁左右的时候，他搬到了肯尼迪学校，周末则在家里过。

虽然我们试图顺其自然，但这却改变了我们的家庭生活，也制造了一些麻烦。吉姆和大卫很少抱怨，但是让他们每个周末看着我们全心照顾约翰，对他们而言是不公平的。因为在这一过程中，我们会忽略他们的需求。

唯一一个能体现我们对他们关注的事例就是在后院举行的足球运动，我和约翰对阵吉姆和大卫。每每进行这些家庭内部足球赛，我总猜想吉姆和大卫肯定很喜欢约翰在比赛中的瞬间走神，比赛进行到一半时，约翰会停下来观察天空中的飞机。由于约翰的分心，他俩赢得了一些胜利。毫无疑问，当他们的伙伴看着反应迟钝的约翰寻思其中缘由时，他俩有时会感到尴尬。但是，吉姆、大卫、霍莉和后来出生的迈克尔（Michael，我们的第5个孩子，出生于1969年）对约翰始终都很好。其实，做到这一点并不困难，因为约翰是我见到的最温和友好的孩子，至今也是如此。

其实，当时最令人担忧的是约翰越来越不愿意离开家回肯尼迪学校了。每当星期一早上我们让他上车前往学校的时候，他总会抽泣，还会表现出其他一些害怕的迹象。几个月后，他才告诉我们到底是什么困扰着他。他说学校的一个牧师对他很粗暴，甚至扇过他耳光。我们知道约

翰不存在纪律上的问题，而且从任何角度来看，任何人都不该用扇耳光来惩罚一个智力发育迟缓的孩子。我们向学校反映了这件事情。之后的一段时间内，事情有所好转，但不久，情况又变得糟糕，也许约翰还没有摆脱先前的恐惧。

我们一家的生活经历了起起落落。每次在家度过周末后，约翰越来越怕回到肯尼迪学校。那时，他已经十几岁了，可他的词汇量和情感却相当于一个6岁小孩。看着他在每个星期一的早上试着鼓起勇气回学校，我们着实感到心痛。而每个星期五看到他回到我们身边后那么舒缓，我们也会痛心。约翰受着煎熬，而我也是如此。几个星期后，我和萨莉认识到我们必须为约翰找到更好的安置处。这不仅仅是为了约翰和我们，同样也是为吉姆和大卫着想，他们发现约翰使他们无法专注于自己的兴趣点。

经过几个月的寻找，我们选定了一个地方。这里的天气和员工的技能都更适合约翰。马林雪松苑位于加利福尼亚州的一个名为洛斯的地方，离旧金山金门桥不远。我们第一次带约翰去那儿，他就喜欢上了那里美丽的环境和校园活动，包括音乐、美术、体育和大自然运动，尤其令他欢喜的是太平洋的浪潮。即使是在今天，他还会写信细致地告诉我们那里浪有多高，天气和温度有多宜人。让他留在那里，我们很伤心，但他如此喜欢那个地方，以至于我觉得他在送我们走的时候大概只有我们一半伤心。后来，我们经常去看望他，这成了我们的一个惯例。

如今，其他几个孩子与约翰之间长久地保持着温暖而密切的关系。对此，我自豪并高兴着。每次到北加州的时候，这4个孩子都会去看望约翰。吉姆甚至还会专程前往加州见约翰。每年夏天和圣诞节的时候，约翰总会前往纽约。这时，另外4个孩子都会很高兴地邀请他去他们家住上几天，带他去打保龄球，看体育赛事，当然，还会带他去飞机场看飞机。约翰最喜欢花一整天在飞机场，数着起飞和降落的飞机的数量。

1969年10月23日，我们的第5个孩子迈克尔出生，大家亲切地称他为“太空飞鼠”。不久以后，我们看到他拥有的还不仅限于此。在他还很小的时候，我们就知道他是个聪明的孩子。

一直以来，我都在尽力做一个好父亲。事实上，我认为我的父亲角色扮演得比丈夫角色要称职。他们几个男孩每周最喜欢的就是在瑞格利体育场看芝加哥熊队的橄榄球比赛。那算不上是封闭的现代式体育场，我们会让孩子们穿上长内衣裤、毛衣，戴上羊毛围巾和羊毛帽子。尽管

如此，芝加哥的冷风也还是让坐在那里的孩子们瑟瑟发抖。有一次，我问他们喜欢那里的什么，答案之一是能有机会看到他们的偶像。吉姆的偶像是边锋迈克·迪特卡（Mike Ditka），大卫的偶像是强尼·莫里斯（Johnny Morris），而约翰的则是富有传奇色彩的殿卫盖尔·塞耶斯（Gale Sayers）。后来，他们承认真正喜欢的其实是旁边一家新开的麦当劳店，那里的法国炸薯条非常著名。那个年代，我们不知道，也不关注反式脂肪带来的危害。

现在算起来，约翰在马林雪松苑已经待了大概35年了。如今他依然热爱那地方。幸运的是，我有能力资助雪松苑在校园内建造“约翰·彼得森宿舍楼”。2006年，我们全家参加了这栋楼的落成仪式。因为这栋楼，约翰受到了很多关注，大家也都喜欢他，这让他很兴奋。在洛斯一带，人们亲切地称他为“市长”。

拯救贝灵巧

1966年，我的朋友查克·珀西实现了他的公职梦。他轻松地赢得了共和党的提名。接着，他对民主党的保罗·道格拉斯（Paul Douglas）发动了强劲的选举攻势。保罗·道格拉斯是一位满脸皱纹、白发苍苍、富有传奇色彩的议员，从1949年开始，他就在参议院代表伊利诺伊州。那时，他在争取他的第4次连任。珀西在角逐中胜出，成了一名美国参议员，但是一个令人难以承受的私人悲剧为这场胜利蒙上了阴云。

珀西21岁的女儿瓦莱丽（Valerie）是他活力四射的竞选助手，她还有一个双胞胎姐妹莎伦（Sharon）。同年9月18日的凌晨，天还黑蒙蒙的，我们卧室的电话突然响了。一年前，我们搬到了位于凯尼尔沃思北部的温尼特卡。电话来自珀西的一名心急如焚的邻居，他说有人闯入了珀西的家，谋杀了睡梦中的瓦莱丽。我连忙穿上衣服，赶到几个街区外的珀西家。在那里，我看到珀西一家围坐在一张桌子旁，包括珀西、他妻子罗琳，以及他们13岁的女儿甘儿（Gail）。他们双手合拢，低头祷告。他们的两个儿子没在家，罗杰（Roger）在大学里，马克（Mark）则在军营中。他们一家都是虔诚的基督科学教派信徒。显然，凶手先用切割刀切开玻璃进入珀西家，然后殴打并用刀捅了瓦莱丽。罗琳听到瓦莱丽呻吟后，起身去看个究竟。凶手被罗琳撞见后，连忙逃走。

我是案发后第一个到达他们家的人。眼里充斥着泪水的我给了罗琳和珀西深深的拥抱。后来，警察带我去瓦莱丽的卧室简单地看了一下。

从地板上，我仍能看到她那血淋淋的尸体。那一刻，我想到了约翰、霍莉、吉姆和大卫。他们很喜欢瓦莱丽的陪伴，我该怎么把实情告诉他们呢？

在接下来的几周内，珀西带着尊严、平和和勇气应对了这出悲剧。事后，珀西暂停了9月份的竞选活动，保罗·道格拉斯也是如此。这体现了那个时候民主文明的一面。当选举活动重新开始时，许多分析人士都认为珀西在应对这次谋杀案时所表现出来的勇气是他最终战胜保罗·道格拉斯的主要因素。在几个月乃至几年都没有这个案子的线索后，最终，线索被锁定在一个专闯高级住宅的芝加哥犯罪团伙成员身上，但是该男子已于1967年去世，瓦莱丽的谋杀案也就不了了之了。

在此期间，贝灵巧的困境进一步加深了。业余摄影机的年销售总量从120万台下滑至50万台。我们为林肯坞工厂寻找尽可能多的订单。此外，我们还削减开支，裁减员工，提高非工会员工的生产力。在我们为员工制订的分享利润的退休计划中，贝灵巧的股票所占比例最大，所以我很自然地把贝灵巧的员工称为合作伙伴（正如我在麦肯埃里克森广告公司时所发现的那样，后来我发现把员工的退休计划押在一个公司的股票上是不明智的）。那时，我们仍能竭力维持每年的利润增长局面，这使我们的股票价格处在高位，但从长远来看，我们核心的摄影器械生意的衰退和来自国外的残酷竞争意味着：节省开支的措施或效率增益并不能维持公司的发展。我们必须减少对家用摄影器材的依靠，这就意味着我们要开发其他相互补足的领域，进行多样化经营。

几年后，兰德邀请我担任宝丽来的总裁。对此，我颇为心动。跟他一起共事，肯定很有趣，也很激励人，但宝丽来和我们面临同样的问题，因此我决定在转到任何公司之前，先解决贝灵巧的问题。这是我欠珀西的。

当珀西仍旧是公司的首席执行官时，就开始把贝灵巧重塑为一个多元经营的集团。他进行了多项公司收购，其中一个就是迪特公司。该公司生产的复印机很糟糕，印出来的紫色复印件都带着甲醇的味道，就像我父亲以前在中央咖啡厅用来复制每日菜单所用的复印机一样。

我认为从理论上来看，珀西收入贝灵巧旗下的最有前途的一家公司是综合电动力学公司。这是位于加利福尼亚州帕萨迪纳的一家公司，制造航空控制系统和主要用于太空项目的电子设备。其中一个产品就是磁带录音设备，它有开发成录像机的潜力。对我来说，这个产品是这家公

司最吸引人的地方。我琢磨着如果能制造消费者买得起的低成本录像机，那么它将在家用摄影器材领域掀起一场革命。而且如果贝灵巧没有此类录像机的话，它的传统业务将受到巨大的破坏。

最终，摄影机和录像机摧毁了家庭摄影业务，但综合电动力学公司并不是拯救贝灵巧的灵丹妙药。航天项目才是它的工作重心，它重视产品规格和零缺陷，几乎不在乎成本问题。因此由它生产的录像机对消费者来说太贵了。

正当我们的产品线四面楚歌的时候，社会信息量在“爆炸式”增长。在这一背景下，我希望在两个领域发展公司：一个是开发微缩胶卷系统，用以存储大量的文件资料；另一个是教育。我不仅对硬件感兴趣，而且对硬件装载的内容感兴趣。在有些情况下，内容是一个硬件教育系统的重要部分，也就是硬件必须和内容结合在一起。

1966年，我们收购了德瑞工业学院。它旗下有许多技能学校，涉及从电影到电子的一系列领域。我们把它改名为贝灵巧学院。德瑞的收购给我们带来了很好的结果，因为世界技术正逐步发展，对训练有素的技工的需求量也随之增长。第二年，我们又收购了查尔斯·梅里尔出版公司，它将为我们制造硬件教育系统的内容。

那时，我已开始感觉到由公司职责给我带来的疲惫了。不仅是身体上的疲惫，还包括精神上的。我要重复面对许多没有多大回旋余地的商业问题，这使我感到厌倦，我怀疑这是导致我疲惫的原因。同样，我还在思考我到底还能忍受多少令人痛心的部门精简和成本削减的预算审查。在贝灵巧，我所面临的挑战是巨大的。它们需要负责人在了解情况的前提下，充满活力地全身心投入。仅仅是研究来自日本摄影器材制造商的竞争，就让我清楚地了解了国际贸易、汇率和生产规范的一些知识。与佳能的合资项目则是经过我们对佳能公司的快速了解，以及与其进行艰难而又不失原则的谈判所获得的结果。我认为我的职位还会为我带来一些更大的问题，它们后来也确实使我陷入一些困境。

那时，公司外的世界正经历血雨腥风。民权运动、越南战争、马丁·路德·金和罗伯特·肯尼迪被暗杀，以及1968年夏天芝加哥民主党全国代表大会的骚乱，这一切都亟需有识之士寻求解决方案。父母用他们自身的经历教育我不能退缩，但在生命中，相信一些东西与真正将这些信仰付诸实践并非一回事儿，而我选择了后者。

彼得森的启示录

- 要么改变，要么消亡。
- 在生命中，相信一些东西与真正将这些信仰付诸实践并非一回事儿，而我选择了后者。

06
找到自己的投掷重量
从芝加哥到华盛顿

我问过乔治·舒尔茨去军备控制与裁军署工作怎么样。他回答我说：“彼得，如果我们问你来华盛顿怎么样，那我们给你的工作肯定要比去军备控制与裁军署的工作重要得多……”要做决定，定性因素，比如动机，更重要，特别是当数据库中的数字很可能不正确的时候。

好邻居计划

那个时代的芝加哥，种族歧视处处可见。我意识到这一点是在1964年。当时，一个芝加哥洛约拉大学的教授（也是芝加哥地区民权委员会主席）告诉我，有个黑人家庭搬到了凯尼尔沃思。

“呀，这可是个好消息！”我说。

“你的邻居们可不一定这样想哦！”他警告我说。

我对社区活动并不积极，对我所在社区的人怎样看待少数族裔也一无所知。听说这家黑人姓卡尔霍恩斯（Calhouns），我对他们表示了欢迎，但他们搬来没几天，就有人在他们家的草坪上点燃了十字架。虽然后来得知这个可怕的行为只是几个少年的恶作剧，但我突然开始意识到种族隔离是现实存在的。我孩子的学校里没有黑人学生，大多数社团里也没有黑人成员。黑人，学名非裔美国人，直到后来才真正融入本地人当中，在这之前，许多上点儿档次的饭店都把他们拒之门外。这些饭店不像南部饭店那样在大门外挂上“只接待白人”的牌子，而是相对“文明”地冰冷地对待他们，对他们置之不理，让他们等相当长的时间。

后来，我惊讶地了解到，凯尼尔沃思其实早就建立了一种“卡尔霍恩家例外”规则。后来这一规则放宽了，允许有黑人住家女佣和保姆，

但卡尔霍恩家是当时第一个黑人房主。“卡尔霍恩家例外”规则针对的对象还包括犹太人。我不知道这事儿，可犹太人都知道。一个犹太朋友告诉我：“彼得，你知道，许多犹太人对凯尼尔沃思的反犹太主义都有不满。他们路过这小镇时都会被扔烟头，倒烟灰。”

惊骇之余，我私下做了个小调查，看凯尼尔沃思到底有没有过犹太人，答案是肯定的。邮购地址上的斯皮杰（Spiegel）家显然在20世纪20年代住在这儿，另一个犹太家族最近也在这里住过。我得到的标准回答是“你当然知道金博（Gimbel）家，彼得”，其实他们一年前才搬离凯尼尔沃思镇。

卡尔霍恩家搬来凯尼尔沃思镇的原因至今还是个谜。一年后，也就是1965年，我和我的家人从凯尼尔沃思镇搬走了。我花12万美元在毗邻凯尼尔沃思北部的温尼特卡买了房子，推门即湖，风景宜人。之所以搬家主要是因为在了解了凯尼尔沃思的历史后，我觉得很不安。我不能在公开表示强烈反对芝加哥地区的种族歧视后，依然住在凯尼尔沃思这个虽然没有正式宣布却默许歧视存在的地方。最近我高兴地了解到，凯尼尔沃思已经是个比较开放的社区了。

芝加哥的种族歧视从两方面困扰着我。种族歧视本身就够糟糕的了，但更糟糕的是，似乎没人在乎这一点。我所观察到的这种无意的或者说是故意装作不在乎的种族隔离状态，虽然是个人的私下行为，但却鼓励了种族隔离的存在。我不知道到底是什么唤醒了我，使我意识到无论主动还是被动的种族歧视都是道德败坏的。可能是因为我的希腊血统有时会提醒我到底多长的种族歧视尖刺才会刺痛黑人。

1966年，一场芝加哥自由运动把马丁·路德·金博士和南方基督教领袖会议（SCLC）带到芝加哥北部，他在当地社会活动家的支持下展开工作。金把芝加哥称为北部最封闭的城市。他在一家贫民公寓住下来，准备证实他的观点。

黑人占芝加哥总人口的25%，相较于在凯尼尔沃思一类北海岸郊区小镇受到的较含蓄的歧视行为，黑人显然在许多地方受到更严重的敌视和歧视。在西塞罗，南欧和东欧移民的子孙用更邪恶、更暴力的方式表达他们的种族歧视；而在较封闭的南部，许多黑人还住在贫民窟一样的地方，过着被遗忘的群居生活。

1966年，马丁·路德·金的抗议揭开了种族歧视的面纱，他指出，是房地产惯例让芝加哥保持了这种封闭的全白人的邻里关系。这之后，芝

加哥领导委员会（The Chicago Leadership Council）迅速崛起，其官方名字是大都市开放社区领导委员会（Leadership Council for Metropolitan Open Communities），它吸收了芝加哥的各个阶层，包括政府、工人、媒体、宗教和6家公司的首席执行官。

回想起我父亲在卡尼对3K党的印象、我高中时针对民权问题成立的辩论小组、我所在的西北大学兄弟会投票反对我黑人朋友的事情、在完全隔离的芝加哥南方我那令人沮丧的行程和许多其他每天见到的丧失道德的行为，我觉得自己很想快点儿了解种族歧视的最新状况。遗憾的是，我没为改变这种状况做出任何贡献。所以当有人号召大家加入保护民权的行动中去时，我迅速满怀热情地加入了。

我无时无刻不在痛恨黑人每天遭受的种族仇视。我被选为公开住房领导委员会（以下称“领导委员会”）的主席。消息发布后的一天晚上，我跟萨莉刚准备睡觉，电话响了，萨莉接的电话。一分钟后，我听见萨莉叫道：“你是谁？”

“什么？”我打开床头灯问道。

她拿着电话看着我，脸色苍白。

“这是怎么回事？”她有些忧虑地说。

她慢慢重复了电话那头留给我的口信：“告诉你那爱黑鬼的贱丈夫，我们一定会逮到他。”

我立刻报了警，但后来还是会接到这种恐吓电话。于是我们换了新的电话号码，没在黄页上登记。那些天我常常想起我的父亲，想象着当看见3K党在咖啡店外挥舞他们的标识时他的感受。他会害怕、愤怒或对他们的渺小和狭隘感到同情吗？这些我都能感受到。我必须试着做点什么来改变这些。

领导委员会广泛寻求有关芝加哥隔离住房体系的提案，力求改善同时缓和双方日渐增长的愤怒。黑人游行要求住房平等，白人拒绝游行者进入他们的社区，双方暂时仅有小摩擦，但这种小摩擦很有可能演变成大暴乱。1965年，洛杉矶的瓦特暴乱造成34人死亡，死者多数是黑人，另有1 000多人受伤，财产损失达4 000万美元。我们不想看到芝加哥变成第二个洛杉矶。

我们决定发起“好邻居”运动，目的是促进住房体系公开平等。首先进行的就是开展广告宣传活动。我联系了几家自己在麦肯埃里克森广告公司时打过交道的广告代理商，他们都曾热情主动地为委员会提供过免费服务，我给他们出了几个小主意。从美国历史和我自己的个人经历中，我发现在美国，各个种族都面临过歧视，都知道歧视带来的伤痛。非裔美国人只不过是通过美国这个大熔炉寻求民族融合的最后一拨人而已。为什么不提醒一下我们的芝加哥兄弟，其实我们都在同一条船上，都有过同样的经历呢？

一个星期后，领导委员会的广告团队报告说他们有个不错的主意。他们同时也说，这个主意可能有点太“好”了。这激起了我的好奇心。

那个周末，广告团队到我家做演示。他们布置的客厅让我想起了我在麦肯埃里克森的那些日子。中间架子上被一张白纸盖住的东西吸引了我的注意，那下面应该就是广告词。他们首先告诉我别仓促判断我马上要看到的东西，之后演讲的人揭开了那张白纸。

我倒抽了一口冷气：

> 条幅上用黑体大号字醒目地写着“让我们赶走那些黑鬼”。边上有个大星号，表示下面还有注释，“等把他们赶走后，我们再把意大利佬、西班牙佬、犹太佬、爱尔兰佬、波兰佬……都赶走”。下面列上了对各个民族的贬义称呼。这些贬义称呼让多数芝加哥人都成为种族主义者辱骂的对象（奇怪的是竟没有对希腊人的贬义称呼，我听到过的对希腊人最严重的贬义称呼就是“该死的希腊人”）。

我喜欢这广告，但它太有煽动性了，我没法儿自己做主同意。我必须跟整个领导委员会一起讨论，如果这20个人中的多数人反对的话，那我就只好放弃。我把委员会的所有人聚在一起，揭开了盖住广告词的白纸，然后听到跟我第一眼看见这广告词时发出的一样的惊诧声音。唯一一个反对的人来自芝加哥的圣约之子会（B'nai B'rith），一个传统犹太人服务组织的领导人。“这是个聪明的主意，彼得，”他说，“但有个词对许多人来说都是无法忍受的冒犯。”

他指的当然就是“犹太佬”。但如果只考虑某些人对某个词的敏感性，那整个理念就得七零八碎。

后来，芝加哥天主教大教区的爱尔兰领导人约翰·卡蒂诺·科迪（John Cardinal Cody）发言了。他笑着说：“彼得，我也不喜欢管我们爱尔兰人叫‘爱尔兰佬’。但我支持你，每个人都不该例外。我同意这广告词。”

我喜欢那个红衣主教的话。投票表决的结果是19票赞成1票反对。我们在报纸上投放了广告，目的是鼓励公平住房并引发关于种族的讨论。我得说，这广告有点儿效果。

理查德·戴利（Richard Daley）市长和整个芝加哥城都参与了“好邻居”计划。这是场轰轰烈烈的全城范围的大变革，遍及每个人和每条街道。同时这项计划还得到了芝加哥媒体的广泛支持，它们积极提供免费的广告位和广播宣传。《芝加哥日报》（*Chicago Daily News*）把我们的努力提到“一个新时代到来了”的高度。我认为我们迈出的这第一步可能对马丁·路德·金于1967年进一步推进芝加哥自由运动提供了帮助。他把我们的努力称为“最有创意的行为”。芝加哥城的种族问题被摆到了桌面上，不再被忽视甚至是恶意忽视。

我有幸在“好邻居”计划发布会上见到了马丁·路德·金。那天我和他一起站在台上，记得当时我暗暗对自己说：“他那瘦小的躯体里装着多么伟大的一个人啊！”他只有大约1.68米，差不多是一个13岁孩子的正常身高。过了还不到一年，1968年4月，马丁·路德·金在孟斐斯遇害了。我在亚特兰大参加了马丁·路德·金的葬礼。当看到棺材里那副瘦小的身体时，我更加确信他是个伟人，因为他让美国成为一个更好的国家。

布鲁金斯，学习新东西的地方

1967年，就在我参加芝加哥“好邻居”计划的那一年，我收到道格拉斯·狄龙（Douglas Dillon）的口信，我被选入华盛顿最古老、最受人尊敬的布鲁金斯学会的理事会。这多少让我感到诧异。我从不掩饰我对公司以外事务的兴趣，但推行平等住房是一回事儿，处理布鲁金斯的各种政策问题则是另一回事儿。布鲁金斯就像一个不可思议的智能大超市，与我在贝灵巧时日复一日处理的那些重复而又枯燥的工作完全不同。一个像我那样的中西部人期待能够扩展深化自己感兴趣的事情并已为此做好了准备。事实上，作为共和党人的我将帮助扭转布鲁金斯在政治上偏左的形象。

理事会是学习新东西的好地方，从国内外安全政策到社会经济政策，在这里都能接触到。布鲁金斯具备吸引高级内阁官员做特别指示的资本。林登·约翰逊政府的国防秘书长罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）所做的指示最让人记忆深刻。他在越战问题争论最激烈的时候来到布鲁金斯。后来，对他了解得越多，我就越觉得他有许多令人钦佩之处，尤其是在他当世界银行行长的时候。他认为没有比越战更糟糕的选择了，正是他对越战的看法给我上了宝贵的一课——如何不做决定。

麦克纳马拉准备了充分的数据资料，这是他一贯的声誉——用数字加重砝码。在布鲁金斯，他用数据说明美国将赢得对越战争的胜利。他给大家演示了计算机分析的历史上此类战争的数据。他说，这“证明”当正规军的数量超出起义军数量一定比例时，正规军就会获胜。

这种数据至少从两方面来讲是有缺陷的。

首先，它忽视了军队的思想差异。越南军队要比60年前美国在菲律宾打仗时所面对的军队有信仰得多。法军在越战中已经失败了。越南军队愿意为自己的信念作战甚至死亡。许多年后，当我和大卫·洛克菲勒组成一队，通过外交关系协会访问那时已经和平的越南时，这一点得到了更为形象的印证。东道主带我们看了那些隐藏的地道。CIA的调查显示，有7　000多名越南士兵秘密居住在那恶劣的环境中，为防被美军军犬发现，他们还在地道入口附近的树丛周围撒上防狗粉。大卫·洛克菲勒、凯瑟琳·格雷厄姆（Katherine　Graham，《华盛顿邮报》的发行人之一）[(14)]和我爬进过那些地道。当我们爬出来时，一向衣着得体的大卫看起来蓬头垢面，而凯瑟琳则一点儿也不像个美国最有影响力的女人。我们在震惊的同时也被深深地打动，人类居然能在那样的环境中生存那么长的时间。

其次，麦克纳马拉的分析忽视了数量。他假设自己输入计算机的越南军队数量数据是准确的，但事实上他无法得知这些数据究竟准确与否。没人知道藏在地道里的越南军队数量到底有多少。

这是个活生生的“因错果即错”的例子，它过于简化了其中的种种因素。这无论在事业上还是生活中都给我上了一课——不要单纯依靠数据。做决定时，定性因　素，比如动机，更重要，特别是当数据库中的数字很可能不正确的时候 。

在布鲁金斯学会的理事会任职期间，我认识了许多有趣又有权的

人。早我一年成为理事会成员并于次年当上理事会主席的道格拉斯·狄龙（Doug Dillon）就是其中之一。他是个优雅、温和且体贴的人，虽然比我大16岁，却和我很有共同语言。后来我才知道，他对我非常重要。

私人慈善基金委员会诞生

1966年9月，瓦莱丽被谋杀后，我们与珀西家的联系比以往更密切了，尤其是与尚在人世的莎伦，因为她是我们家的兼职保姆。莎伦从斯坦福大学毕业后就在约翰·林赛（John Lindsay）的华盛顿国会办公室工作，约翰后来成了纽约市市长。1965年，莎伦在华盛顿认识了约翰·洛克菲勒四世（John D. Rockefeller Ⅳ），也就是人们所知的杰伊（Jay）。他那时是和平队（Peace Corps）的总监助理。之后就是爱情把两大家族联系在一起的故事了。杰伊，标准石油公司和芝加哥大学创始人的曾孙，当时是西弗吉尼亚州的美国众议院民主党议员。1967年年初，莎伦和杰伊宣布订婚并计划春天结婚。我和萨莉在他们婚礼的前一晚为他们举办了结婚晚宴。

参加婚礼的宾客超过1 000人。《纽约时报》的头版文章形容说“宾客来自政界、商界和社会各界”。1967年4月1日那天下着小雨，盛大的婚礼就在芝加哥大学的洛克菲勒教堂举行。我儿子大卫当时只有8岁，也参加了晚宴，毫无怨言地穿着我们为他准备的深蓝色天鹅绒外套和短裤。我们还一度担心他会不乐意穿这身希腊服装，就像当初母亲强迫我和弟弟在他这个年纪穿白色希腊短裙参加某个希腊典礼那样。

婚礼上，我有机会结识了杰伊的父母。杰伊的母亲布兰切特（Blanchette）温柔优雅，他父亲约翰·洛克菲勒三世（John D. Rockefeller Ⅲ）主管家族慈善事务，他们都是典型的具有高贵气质的人。约翰·洛克菲勒三世很高，腰杆笔直，这使他看起来更高了。他衣着得体、谦恭有礼，看起来有些保守而又不太自然。莎伦曾告诉我，当他们在纽约洲北部波坎蒂科山的洛克菲勒山庄度周末时，约翰·洛克菲勒三世还事先约了个时间跟她在图书馆谈事情。总之，他是那种典型的举止得体的人，致力于维护美国的一项主要遗产，并将家族财富用于公益事业。后来我认识到他其实是个超前的思想家和行动家，建立了现今繁盛的非营利性机构，包括美国日本协会、美国亚洲协会、人口理事会和林肯表演艺术中心，但谦逊的约翰·洛克菲勒三世并不想让人们为此称赞自己。

通过查克·珀西以及贝灵巧和美国大通银行的关系，我之前就认识了约翰·洛克菲勒三世的弟弟大卫·洛克菲勒。我相当欣赏大卫的公司，仅凭这种纯粹的社会关系，我就确信我对大卫的最初印象是正确的：他的确很特别，我跟他的友谊会更加长久深厚。他好像见过世界上的每一个名人，他谈论国际政治经济事务，见识广博却很低调。他妻子佩吉（Peggy）是个爱交际、爱开玩笑的人，是婚礼上的灵魂人物，她走到哪里，笑声就跟到哪里。

婚礼后的一年半，差不多就在1968年年末，约翰·洛克菲勒三世打电话到我办公室。像往常一样，他称呼我“彼得森先生”，并问我是否有兴趣到波坎蒂科洛克菲勒山庄谈一件“很重要的事情”。

虽然离开老家来到这里我已经见识了不少，也不再会不假思索地说“哇，你从卡尼那么远来呀”之类的话，但我仍是个十足的中西部乡村男孩，想看看传说中的洛克菲勒家族的生活是怎样的。所以如果约翰·洛克菲勒三世认为有“很重要的事情”要跟我谈的话，那么我当然也想知道那到底是什么事儿。

波坎蒂科山在北泰瑞镇村庄附近的哈德森河谷，离沉睡谷近得能让人想起华盛顿·欧文（Washington Irving）的小说《睡谷的传说》（*Sleepy Hollow*）中的瑞普·凡·温克尔和无头骑士。[(15)] 洛克菲勒家族殖民复兴风格的大房子是一大片房产中的中心建筑，叫作卡库特（Kykuit）。洛克菲勒先生在纽约市区的家是一个低调美丽的公寓，看得到东河。

约翰·洛克菲勒三世派车到拉瓜迪亚机场把我接到山庄。尽管当天是星期六，他还是穿着黑西服、白衬衫，打着黑领带。我们稍微客套了一下，然后就直奔主题了。他担心公众对美国慈善基金的理解和支持会不断削减，而洛克菲勒基金正是其中最大的一支。他并不是唯一一个有此担心的人，美国大通曼哈顿银行主席约翰·麦克洛伊（John J. McCloy）和布鲁金斯学会理事会主席道格拉斯·狄龙也同样感到阴云笼罩了慈善基金会。这3个大人物相信是时候改革了。他们觉得需要有个委员会来适时提出改革。我该不该考虑加入来领导这项改革呢？

从这一点来看，我又变回那个希腊乡村男孩儿了。我对商业公司的那一套很了解。我知道资金怎样运作、兼并买卖怎样进行、公司怎样挺过艰难时期以及全球竞争是怎样一回事儿，但要处理美国基金相关的事务就务必考虑从美国建立时就存在的一些内部秘密。约翰·麦克洛伊曾

为世界银行工作并在柏林空运紧张时期出任过美国驻柏林大使。事实上，约翰·麦克洛伊受许多公司内部人士、商业媒体和住在纽约中央公园、第五大街豪华公寓里的权贵的推荐，成了新成立的这个东北部精英网络的非官方主席。道格拉斯·狄龙当然也是执行委员会的一员，就像他在洛克菲勒基金委员会时一样。因为背后巨大的能量和他们由决断和效力组成的控制力，委员会得以成立。他们对美国主要慈善机构的控制尤其强势。让一个42岁的中西部外来者加入意味着某个问题让他们感到十分棘手，需要有人从东部的局外给他们来点儿新建议。

洛克菲勒先生说，他会为委员会的工作提供财务和人员支持，并推荐组成委员会的成员。这听起来有些空泛，但通常如果有什么事听起来好得都不像是真的，我都会认为它其实就不是真的。接受这项提议前，我决定先参观一下华盛顿，了解更多相关的政治问题。

这是个大开眼界之旅。理查德·尼克松刚刚上任，他的新财政部长是我在芝加哥的老朋友大卫·肯尼迪（David Kennedy）——芝加哥大陆银行的前首席执行官。那一天，我见到了他、参议院财政委员会主席拉塞尔·朗（Russell Long）和众议院筹款委员会主席威尔伯·米尔斯（Wilbur Mills）。从这些华盛顿要员处，我了解到洛克菲勒、麦克洛伊和狄龙低估了问题的严重性，基金世界面临着深层的政治危机。

提交国会的税收改革议案提议基金会收入的所得税税率应为46%，其他议案提出基金会存在不能超过10年。议案对基金的苛刻程度反映了大家对其的强烈不满。我认为除非基金会改变他们的做法，否则一旦立法，基金会甚至都无法继续生存下去。

造成这种状况的各种原因都应受到谴责。表面上，慈善基金是平民主义者憎恶的目标。高级财务部官员斯坦利·苏瑞（Stanley Surrey）宣称百万富翁通过成立慈善基金逃税，暗示慈善基金是富人逃税的工具，以此煽动起人们对慈善基金的憎恶。长期以来，得克萨斯州国会议员怀特·帕特曼（Wright Patman）这个唯恐天下不乱的政治家，都在不断编造谎言煽动下层民众。他散播谣言称慈善基金通过自我交易方式，如排干石油和天然气井等，欺骗纳税人。

这些谣言并非全都无迹可循。1965年，财政部的一份报告揭露，一个女人为她丈夫的慈善基金捐赠珠宝首饰从而使自己减税39 500美元，而事实上她仍可以随时随地免费佩戴这些珠宝。

令国会感到棘手的不是慈善基金减税的问题，而是它们资助的政治

活动和动机。弗农·乔丹（Vernon Jordan）、詹姆斯·法门尔（James Farmer）和其他几个非裔美国人领导了那个时期南部举行的民权运动选举登记。福特基金和其他几个基金帮忙推动选民登记，有些立法者认为黑人拥有更大的选举权将会威胁他们的政治统治，他们对慈善基金表示无声的谴责。

慈善基金本身甚至都不进行自救。他们傲慢自大的样子令人感觉恶劣。波士顿贵族麦克乔治·巴迪（McGeorge Bundy）是越战时期肯尼迪总统和约翰逊总统的国家安全顾问，1966年他离开政府，开始领导福特基金。他发现，虽然他和董事会可以控制基金会议程，基金却可以随时选择实行民主自由，如进行选民登记。因此，他也很看不上那些来自南部的国会议员。福特基金获得了罗伯特·肯尼迪的许多帮助，1968年他过世后，人们认为福特基金越来越政治化，是自由主义的温床。

带着对这些问题的清醒认识，我飞到纽约见洛克菲勒、狄龙和麦克洛伊。

我们在著名的洛克菲勒中心的第56层洛克菲勒办公室里见面。来这儿开会的确是因为这些办公室没有人用，也不引人注意。

> 这种节约的做法是大卫·洛克菲勒这个家族族长在他日常生活和工作中所一直遵从的。在我见过的所有执掌执行官要位的人中，他的办公室是最小的。他的节俭也带有传奇性质。他在纽约东65街家里的摆设，自我35岁那年去后就一直没变过。还有一个关于他的故事我也很乐意讲讲。乔治·鲍尔（George Ball）发誓说这事儿是真的。
>
> 他跟大卫·洛克菲勒一起去罗马。两个人在维阿·康多迪逛古驰商店看高档皮革商品时，同时瞧上了一个公文包。乔治刷信用卡付了账，而戴维却犹豫着不想买了。离开时，大卫问一个过路的人附近是否还有卖便宜点儿的优质皮革商品的地方，那人指着街的另一头说：“当然有了，只有洛克菲勒才买得起这么贵的古驰。”

我告诉他们，这么看重我的确是过奖了，但我觉得慈善基金面临的问题比他们想象的要严重得多。一个经济和人力都依赖于基金会的改革委员会是不可信的。要想让我执掌他们所说的这个改革委员会，委员会就必须做到经济独立，有自己的工作人员，并且不能有任何基金会的成

员在里面任职。委员会必须完全独立。

这么说的时候，我看着约翰·布兰克（John D. Blanch）的表情。不知我讲的华盛顿对基金的坏印象和坚持要成立独立委员会的想法是否让他感到震惊。可能他认为推荐我这个无礼的中西部年轻人来干这活儿是个错误，好像我是有意冒犯他的利益。杰克·麦克洛伊则静静地坐在那儿，听我说我必须讲明白的那些话。之前我只是匆匆地见过他，对他一点儿也不了解，迅速打量他一下后我才发现，虽然他身材比狄龙要矮些，但在拿主意上他却一点儿也不输给狄龙。尽管已经70多岁了，他那裁剪妥帖的西装下的肌肉形状却还是能够让人感觉到他所散发出的能量和力量。

他清了清喉咙打破了沉默。

“约翰，坦白讲，我觉得很尴尬，”他亲切地说，“我相信这个年轻人的建议是明智的。我本应该想到的。”

“你真这么认为吗？”约翰·布兰克问。

“我当然这么认为。”

狄龙迅速站在麦克洛伊这边，后来约翰·布兰克也再无异议了。我们坐在一起为这个组织起名字：私人慈善基金委员会（The Commission on Foundations and Private Philanthropy）。我们的资金来源是私人性质的，员工也是我们自己聘请的。委员会面对的首个问题是没人知道基金的钱都用来做什么。许多基金都认为自己用自己的钱，不关别人的事儿。我们认为这种想法在政治上太单纯了，这种信息不公开很容易被煽动者用来制造流言蜚语，指责基金。

因此，我们开展了首次全国范围内的调研，并收到了与之前大家所认为的非常不同的反馈。例如，我们了解到超过99%的基金款项用于传统事务或者说是3A事务，如大学、医院和教堂；只有不到0.1%的基金款项是所谓的“政治”拨款，比如选举人登记。不过同时我们也了解到许多基金给慈善团体的拨款也少之又少，尤其是某些由公司控制的基金。

我们提出了一项显著的改革措施。为了获得税收优惠，我们提议要求基金设定每年最小额度支出来保证其资本的完整性。数据显示这将非常有助于增加流向慈善团体的基金拨款。

在委员会公开这项提议前，商业体系改革家约翰·迪博尔德（John Diebold）在他纽约的家里设招待晚宴，目的是让我跟大家谈谈委员会是做什么的、赞同什么、反对什么。福特基金的麦克乔治·巴迪（McGeorge Bundy）强烈地反对设定最小额度支出的想法，我认为他甚至有些傲慢，其他人的谈话因为他的高声调而停下来。他说：“你以为你是谁啊？谁有这个权力来告诉我们（他是指基金会）应该怎么花我们自己的钱？”

“你们因慈善捐款而获得的税收优惠是符合公众期望的，”我解释道，“美国纳税人认为你们虽然少缴了税，但慈善捐款会用于缓和社会矛盾，尤其是目前的社会矛盾。这部分捐款所取得的效果应该与捐款人所得到的税收优惠基本相同。可现在看来，你们获得的优惠要远高于社会获得的。”

我认为他没有听进我讲的话，也不认同各种力量已经聚集起来，准备打压基金会。

几乎就在同时，我收到了克劳格公司首席执行官和“他的”克劳格基金执行总裁的紧急拜访函。首席执行官抱怨说如果我们实行最小额度支出议案，由于股票分红很低，他们就只能卖掉一部分股份，因此失去对克劳格公司的控股权。

我争辩说，我自己本身也是贝灵巧公司的首席执行官，我也希望能保护公司不被恶意收购。我认为许多公司的执行官都有同样的感觉，但反垄断与慈善捐助不是一回事儿。难道只有有钱人才应该受到保护而不被收购吗？

“那高额支出会怎样对你们不利呢？为什么是对你们不利而不是对你们有利呢？”我问基金会的执行总裁。他不安地表示反对。

从那时起一直到1969年，每个星期天的早上9点半，我都会给约翰·洛克菲勒三世打电话汇报委员会的工作进展。美国参议院财政委员会主席拉塞尔·朗开始相信委员会和我真的是完全独立的。我真诚地与他和威尔伯·米尔斯保持联系，每次到华盛顿都会跟他们见面，同他们讲最新的进展。朗议员对委员会工作尤其感兴趣。10月，他给我好几个小时的时间让我向他陈述我对财政委员会的工作议案。考虑到他对这项议案的决定权，我接受了这个跟他一对一的长会。一天下午，我们约好在他的参议院办公室里见面。

记得当时我去得相当晚，太阳都已经在参议院桅杆的杆顶了。朗的父亲曾是路易斯安那州的州长，朗对我的到来表示欢迎。朗坐在办公桌后面，旁边是一个边桌，上面摆着一个烟灰缸、几只杯子、一个冰桶和一大瓶波旁威士忌酒。他问我是否喝酒，我谢绝了。他给自己倒了一杯。之后我们开始了谈话。朗很聪明，也很健谈，同时还保持着石头般的清醒。几口酒下去，谈话到了一个新的高度，或者说语言到了新的深度。我想在他喝多之前结束我的介绍。同时他谈到了基金会。他居然在一句话里用粗话同时当动词、名词和形容词！

我快速给他讲了路易斯安那州基金会模式的大概。基金会随国内潮流发展，大量资金流入传统行业，比如路易斯安那州的大学和土伦大学，还有天主教堂及其他类似行业。没有哪个基金会对选举人登记关心的程度能让那些政客代表感到威胁。我解释说，国会提案如果通过，这些路易斯安那州的学院得到的钱就会变少，而如果我们实施最小额支付计划，他们的贡献则将有实质性的增加。我给他估算了一下路易斯安那州有多少慈善机构会得益于此。

朗议员向后靠了靠，抿了一小口刚斟满的酒，慈祥的笑容点亮了他的整张脸。“彼得，”他说，“你是在告诉我，我能在整垮坏人的同时帮助好人。”

“议员，这可是你说的，不是我说的，但如果你要这么做的话，那你就一定能。”我说。

我们见面后不久，朗议员在一次议会会议上说，他会撤销由他提出的对基金会课以重税的议案，取而代之的是我们的最小额支出提案和关于处理基金会自我交易的附加提案。提案通过并立即生效。

“最高机密”

1969年，杰克·麦克洛伊建议尼克松总统指派我到美国军备控制与裁军署总顾问委员会任职。委员会在政府内部开展工作。杰克·麦克洛伊是委员会主席，成员包括道格拉斯·狄龙，前国务卿迪恩·腊斯克（Dean Rusk），宾夕法尼亚州州长比尔·斯克兰顿（Bill Scranton）和前陆军部长、国防部副部长赛勒斯·万斯（Cyrus　Vance）。我们负责就如

何减少核武器威胁向总统提出建议。我们所做的任何事都被贴上了“最高机密”的标签。其间遇到的各种问题中包含的密集知识点激发了我的兴趣。所有经手的文件我都会花时间阅读。所以当最后讨论到这个问题的时候，我觉得自己足以应付自己负责的那部分工作。

一天，一个三星空军上将约见委员会，讨论他对“第一次有限打击”（limited first strike）的见解。他让我想起了斯坦利·库布里克（Stanley Kubrick）执导的电影《奇爱博士》（*Dr. Strangelove*）里具有讽刺意味的柯蒂斯·李梅（Curtis Le May）将军。“第一次有限打击”是冷战时期的术语，用来假设在一定的情况下发射核导弹将很快中止一场全面爆发的核战。

将军告诉委员会，我们不用动用全部核打击能力，而只要把极少的25枚核武器“抛”到苏联除莫斯科以外的任何地方就行了。

我问他，苏联空军会怎样解释这次“有限打击”。

“先生，那些人知道他们该挨上一巴掌。”他回答道。

“将军，想想如果苏联空军雷达兵发现了这瞄准他们发射出来的25枚左右的导弹，他们怎么就能像你一样称之为‘抛’，而不是解释为网球术语‘扣球’？”

他支支吾吾地说了几句毫无意义的话，让我想起了酷爱核战的疯狂的杰克·瑞普尔（Jack D. Ripper）将军。我曾认为这样的人只是虚构出来的，而不应当是有权按核武器发射按钮的空军上将。他又让我想起了亚伯拉罕·林肯评价一个将军的话：“他用屁股想问题而不是用脑袋。”

处理这些问题其实没什么可笑的。美国和苏联都在发展多核弹头导弹，并且每颗核弹都具备单独制导、打击不同目标的能力，即多弹头分导导弹（MIRVs）。委员会的结论是，即便只是实验多弹头分导导弹，都会引发新一轮的核军备竞赛。因为双方都能通过自己的监测卫星看到对方的哪个导弹发射井有多弹头分导导弹，哪个没有。美国和苏联到时都会做最坏的打算，都会觉得必须制造更多的导弹，包括多弹头分导导弹。

我们决定起草禁止多弹头分导导弹实验的条约，避免军备竞赛全面升级。

委员会收到的绝密消息显示，美国计划在接下来的几个月内启动多弹头分导导弹实验。收到消息后，我们并没有将我们起草条约的决定公

之于众。杰克·麦克洛伊紧急约见尼克松总统，准备建议总统马上联系苏联，起草禁止多弹头分导导弹实验的条约。然而军事部门显然听到了这个风声，在我们见到总统之前，他们就立即开始了这项实验。苏联也全面展开了他们的实验，军备竞赛再次升级。

虽然结果令人沮丧，但我仍觉得在委员会的工作经历让我受益匪浅。

我不但学到了珍贵的知识，还扩大了在外交界的交际面，而外交领域正是我希望多了解、多接触的。我曾怀疑自己是不是过于心直口快了，因为很明显某些外交委员会成员暗示白宫，说我可能会辞职。其实军备控制与裁军署署长杰罗德·史密斯（Gerard C. Smith）就为我提供了仅次于他自己的一个职位。那个职位对我的确具有吸引力，但看上去还是有它的局限性。尽管如此，这些明示、暗示最后还是给我带来了机会。

1970年的一天，丹尼尔·帕特里克·莫尼汗（Daniel Patrick Moynihan）安排我与尼克松总统的另一个顾问约翰·埃利希曼（John Ehrlichman）吃午饭。丹尼尔后来三次连任总统政府顾问。一起吃午饭的还有个老朋友——乔治·舒尔茨（George Shultz）。我在芝加哥大学商学院兼职教书时认识了乔治，之后我们一直保持着联系。那时乔治是尼克松总统办公室预算管理的头儿，埃利希曼是总统国内事务首席顾问，他告诉乔治他想多了解一下基金改革委员会提出的议案。

我们在白宫专门给高级职员用餐的地方吃午饭，在那儿可以谈些敏感的话题而不必担心泄露出去。我们还谈到了美国面临的国内外问题——冷战和越战、贸易平等和国外竞争。有人暗示我，舒尔茨与埃利希曼可能对我加入政府的事情比较感兴趣，但对于这事儿我们没有谈太多。

1970年年末，《华尔街日报》上登出一则消息，说我是副国务卿的人选之一。我猜可能是老朋友麦克洛伊、狄龙和万斯放出的消息。我也问过乔治，我去军备控制与裁军署工作怎么样。他回答我说：“彼得，如果我们问你来华盛顿怎么样，那说明我们给你的工作肯定要比军备控制与裁军署的工作重要得多。”

- 不要单纯依靠数据。做决定时，定性因素，比如动机，更重要，特别是当数据库中的数字很可能不正确的时候。

07
敌人越强大，你就越强大
华盛顿的“经济基辛格”

从斯坦福研究院的一份报告中我学到一课：“增长型行业里才有增长型公司。”说实话，是时候向前迈进了。当尼克松总统宣布我是他的国际经济事务助理和新国际经济政策委员会主席时，他把我称作“我这个时代最伟大的首席执行官”。正是从那时开始，我离开了可以用数字衡量的领域，进入了令人眼花缭乱的华盛顿王国，希望我能活下来……

总统的召唤

1970年年末休假的时候，华盛顿传来消息。乔治·舒尔茨打电话告诉我，总统准备设立一个新国际经济政策委员会并希望我去管理。“他想跟你谈谈这事儿，”乔治说，“你最快什么时候能来华盛顿？”

新年一过，我就到了华盛顿，跟乔治和他妻子奥比（Obie）一起度过了一个夜晚。奥比是个很可爱的女人，第二次世界大战时期乔治在夏威夷当水兵时认识了她，那时她还是个中尉护士。奥比这个有点儿怪的名字其实是她没结婚时的名字奥布利恩（O'Brien）的昵称。

第二天一早，乔治带我去了白宫，送我到椭圆形办公室跟总统单独见面。

1971年1月初我们见面时，尼克松已经当总统近两年了。以1969年7月的“阿波罗11号登月”事件为代表，整个世界都在以令人炫目的速度不断变化着。可是旨在结束越战的和平谈判却毫无进展。虽然尼克松竞选时暗示，他有结束战争的“秘密计划”，但巴黎和平谈判从1968年开始就一直被推迟。越战的僵局没能阻止尼克松制定新的外交政策。建立怎样的新外交政策以及如何把对经济方面的种种考虑融到新的外交政策当中，正是尼克松想跟我谈的。

总统助理站在椭圆形办公室门口向总统报告我的到来：“总统先

生，彼得森先生到了。”尼克松笑着从办公桌后起身和我握手打招呼。

他的穿着正式而呆板：白衬衫、黑西装、老式领带和锃亮的黑皮鞋。他几乎每天都是这套打扮。西服翻领上别了个美国国旗样子的徽章，对那些被他当作“南部战略”目标的美国南部的保守选民，这能起到视觉上的暗示作用。

他指指椅子，请我坐下，自己则坐在我对面。

开始时我有些紧张，总统却很放松，谈话内容很快就扩展到世界范畴。在谈话中我慢慢放松下来，被他清晰的思路和对问题的见地逐渐吸引。

尼克松阐述的地缘政治和地缘经济观点十分明确。他说，美苏关系在世界格局上将继续占主导地位，但我们仍需关注世界其他国家迅速扩大的新的关系格局。欧洲和日本已不再是第二次世界大战后的那两个弱的经济阵营，（在美国马歇尔计划的帮助下）它们已经慢慢复苏并成为美国经济上的主要竞争对手。从今往后，经济将在美国的外交政策中占据越来越重要的地位。事实上，尼克松已经预见到了今天地缘经济学者们所说的世界经济一体化。

尼克松觉得，之前他的观点并没有体现在美国的外交政策中，外交政策和经济政策本该协同一致，而目前却相互独立。虽然他不确定为什么会这样，但他希望我能帮助改变这种情况。他还给我大概讲了讲他需要我做些什么工作。

利顿工业公司创始人兼首席执行官罗伊·阿什（Roy L. Ash）那时领导着总统行政重组顾问委员会，即人们通常所说的阿什委员会，旨在寻找让政府工作更有效的方式。阿什委员会提议成立一个与国家安全委员会战线统一的国际经济政策委员会（提议中还包括设立美国国家环境保护局），由总统领导，成员包括国务卿、国防部长、财政部长、农业部长、商务部长、劳工部长、管理与预算办公室主任、经济顾问委员会主席、总统国家安全事务助理（通常叫国家安全顾问）、国内事务委员会执行委员和贸易谈判特别代表。这是个高级别集团，目的在于提高对外经济政策的重要性，使之与国家现状协调一致。尼克松表示希望由我来当这个委员会的执行主任。

这太抬举我了，但我已经44岁了，在那个成熟的年纪，我比以往更

习惯于分析整体形势。我问总统，为什么要在经济政策与国家安全间建立联系，国家安全委员会并不具备他所设想的职能。他的回答让我明白了他跟他的国家安全顾问亨利·基辛格之间的复杂关系，基辛格就是那个在指导外交政策方面让国务卿威廉·罗杰斯（William Rogers）都黯然失色的人物（我知道尼克松非常尊重基辛格，但他也非常尊重自己在外交政策方面的意见，他不想让基辛格的光芒掩盖了自己）。这种关系反映了他们之间的深层次矛盾，这种矛盾一年后不断深化。1972年，尼克松和基辛格分享了《时代周刊》（*Time*）的封面“年度人物”，而1971年时封面上只有尼克松一个人。

“基辛格一点儿也不了解经济，”他说，“更糟糕的是，他不知道他不了解什么。”

我告诉总统，我对他提供的职位非常感兴趣。能与财政部长大卫·肯尼迪这个之前是大陆银行首席执行官的芝加哥老朋友一起工作，也是我对该职位感兴趣的原因之一，他是内阁中我认识并信任的人。然而我得留在贝灵巧，贝灵巧公司里最可能成为我继任者的埃弗雷特·瓦格纳（Everett Wagner）刚犯了严重的心脏病，而我不想在贝灵巧没人领导的情况下离开公司。我要对这1万多名员工和那些需要我拿主意的朋友们负责。

尼克松解除了我的顾虑。“华盛顿的工作太重要了，”他说，“谁是贝灵巧公司的执行委员会主席？”我告诉他是通用食品公司的首席执行官查理·莫蒂默（Charlie Mortimer），他正在偏远的巴哈马伊柳塞拉岛克顿湾酒店度假呢！总统很快表示，距离在白宫看来不算什么。几分钟后，他就已经在跟查理通电话了。毫无疑问，查理肯定还以为打扰他休假，让他接美国总统的电话只是个恶作剧呢！

“彼得·彼得森在我的椭圆形办公室呢，”总统说，“他告诉我贝灵巧公司在寻找继任者的问题上有困难。我希望你能解决这些问题，因为我想让彼得来华盛顿为我工作。”

接下来尼克松开始试探我，看我不接受这个工作是否只是放个烟雾弹，其实是想得到华盛顿更有权力、更有地位、更受尊敬的职位。如果我真的愿意，我甚至能在内阁里谋个职位。“你知道，豪车、大办公室，你会拥有所有的一切。”他说。他又补充说，我的追求不应该仅仅是这些，在他的政府里，“你必须决定你是想成为某个角色，还是想干点儿实事儿”。

在尼克松政府里，有权力的人是工作人员中被称作“白宫卫队”的高级职员，而不是他的内阁成员。我暗自琢磨，是不是也曾有人告诉那些内阁官员这个差别或者本来那些内阁官员就知道。在政府工作的两年中，如果说基辛格和罗杰斯这两个人的分派不是线索的话，我怀疑有人告诉过罗杰斯真正掌握权力的人是谁。

“总统先生，您给我的这份工作真的是让我受宠若惊，”在这一个小时的会议快结束时我告诉他，“我不能马上答应您。我需要仔细想想自己是不是还有其他责任必须承担，我会尽快给您答复的。”

其实，我并不需要考虑多长时间。一走出总统办公室，我就发现自己其实是害怕贝灵巧那些无休止、让人厌倦的预算管理和躲不掉的预算削减的。我在那儿待的时间够长了，也交了许多朋友。我一直热爱着的公司赋予我的这些重大责任让我觉得肩上的担子很重，但我不喜欢重复性工作，不喜欢为了公司顺利运营而日复一日、年复一年地做那些繁杂、超额的工作。我确实喜欢做公共政策方面的工作。我需要尝试些更高、更广、更抽象的事情，来改变我的思维方式。说实话，我知道是时候向前迈进了。这是我对自己一直以来的期望，此外，我还有一个世界上最好的理由——这个国家最有权力的人邀请我服务于这个国家。

萨莉对这个消息并不感到吃惊，好像它是上学那时的事儿一样。那时，大卫和霍莉两人在温尼特卡塞缪尔格里利公立中学上学，他们虽然经历完全不同，却都很开心，而吉姆也不愿离开他在新特里尔高中的朋友圈。萨莉没有坚持反对。她说，她“没什么意见”。我带她去萨克斯第五大道给她买了3件礼服，对她说我们以后肯定会经常参加一些高级晚宴。她逐渐意识到那个大权在握的地方将对我们产生越来越大的影响，并最终慢慢渗透进我们在芝加哥的生活。

尽管后来我才意识到自己害怕父亲因自私、过度重视工作而忽视母亲的需求和感受，但到1971年时，我自己的婚姻也已经变得跟我父母的差不多了。我工作上的努力和所取得的成绩为我带来了舒适的物质生活，但我和萨莉之间的关系却并没有因此而变得更亲密。我在决定迎接新工作挑战时甚至没有跟她商量。在这种老式婚姻中，养家糊口的人总是有权提出要求，并做出最终决定。

父母对我换工作的事儿举双手赞成。当我告诉父亲，我放弃几百万美元的薪水和股权，换了一份年薪42　500美元的工作时，他说：“没关

系，这不重要。就算一分钱不给，你也不能对美国总统说不。”我没办法与他争论，也不想和他争论。

我打电话给乔治，告诉他我接受这份工作，但有个条件，得让亨利·基辛格当国家安全委员会主席并协助总统处理国家安全事务（国家安全顾问），约翰·埃利希曼（John Ehrlichman）主持国内事务委员会的工作并协助总统处理国内事务。我认为我是否能获得成功将部分取决于是否有一个合适的身份。华盛顿有很多委员会、调查局。如果这些机构不能出现在总统日常工作的轨道上，那就很容易被看扁和忽视。我告诉乔治，我要做的是总统的国际经济事务助理，总统欣然接受，我开始计划搬家去华盛顿。

夸张的华盛顿王国

贝灵巧董事会痛快地接受了我的辞职申请，并推选以研发野马汽车而著称的福特公司前董事会成员兼执行董事唐纳德·弗雷（Donald Frey）做我的继任者。唐是贝灵巧渡过难关的明智之选。公司的200多个同事在斯科奇的乡村俱乐部为我举办了欢送派对，拍着我的肩膀伤感地一一跟我道别，如雨的礼物、一次次的碰杯，欢笑和回忆围绕着我，直到深夜。大家嘲讽的主题是把我想象成尼克松牵着的一只不断向前拽绳子的小狗。直到今天，回想起来，在贝灵巧的日子仍是我人生中最珍贵的记忆。离开贝灵巧后，我在自己脑中的成绩单上仍把自己归为贝灵巧的首席执行官。

只看数字，人们可能会认为我那8年取得了相当不错的成绩。在我的任期内，公司销售量翻了一番，收入翻了两番，但实际上情况却复杂得多。

> 在努力推进成本控制方面，我给自己打A；在行业快速衰退的大环境下，我通过引进新产品来保持市场份额和利润，这方面我也给自己打A；但在把握公司未来方面，我只能给自己打C。我没能引导贝灵巧进入一个未来的电子世界：摄像机、录像机等。兰德犯了同样的错误。在我离开贝灵巧几年后，贝灵巧依然按部就班，取得了不错的业绩。后来贝灵巧与一家德国公司重组，让另一家公司用贝灵巧这个名字经营包括电动剃须刀在内的其他产品。

从斯坦福研究院的一份报告中我学到一课：“增长型行业里才有增长型公司。 ”由此我们可以自己补充下一句：“衰退的公司在衰退的行业里。 ”啊，我是多么希望我管理的是一家增长型行业里的公司啊！据我所知，至今仍没有任何人制造非专业电影胶片摄像机和投影仪。这项业务几乎是索尼、佳能、三星、松下和其他同类公司都不涉及的业务领域。

看到今天这些新电子产品的强大功能——即刻成像、有声音、颜色鲜艳、可重复存储、清晰度高、播放时长长和操作简单的投影功能，我就想，我们到底是怎么卖掉那些非专业老式电影胶片摄像机的呢？尽管有这样那样的缺点，那些老式摄像机在那个时代也仍与今天的先进机器一样，满足了人们储存记忆的需要。我的老式摄像机见证了小宝宝们迈出的第一步。时光荏苒，当年的小宝宝已经变成了今天的父母和祖父母，胶片配上声音制成录像带或光盘就成为家人永远的记忆。我为此而骄傲。

我在贝灵巧时都学了些什么？这个基本问题把我搞得团团转：贝灵巧和宝丽来公司处理视频产品和电子产品危机时为什么不采取不同的方式呢？

站在国家的角度，我们已经注意到，随着各国科技的迅速发展和基础设施的不断完善，创造性破坏也在与日俱增。以中国和其他亚洲国家为例，截至2010年，预计世界上90%的科学家和工程师都来自这些国家。在领先了几年之后，目前美国高中升学率的排名已经下降到世界第5。在30个来自世界各国的15岁青少年中，美国青少年的数学成绩只排名第25，科学成绩排名第21。作为技术创新速度的一项指标，专利产品的数量在过去的11年里逐年下降。

美国虽然拥有世界上最先进的企业精神和企业结构，但仍然需要持续关注这些国际趋势对自己的影响。

那贝灵巧和宝丽来公司为什么不直接面对技术危机或抓住机遇，兼并视频技术公司呢？原因是：

- 第一，我们的核心技术能力不在电子技术方面，贝灵巧在机电技术方面在行，拍立得在光化学方面拿手，这两者都与电子技术大相径庭。如果不了解尖端电子技术，任何公司都不可能对未来有把握。

我们中有太多的公司都具备自己的核心能力，很难接受在“我们”这么多年建立起来的具有稳固历史的行业中，自己居然被后来者占了上风的事实。

- 第二，“兼并”一家具备新电子技术能力的公司也有反过来被这家公司占据主动权的风险，没有几家公司的管理层希望承担这种风险。于我而言，我非常关心并愿意接受电影行业的这种发展趋势。然而，索尼和松下并不需要贝灵巧。他们已经创出了自己的品牌，拥有了自己的视频产品专家，占据了各自的市场份额。

  还有，靠别人的新技术来构建自己的整体技术是相当费钱费力又冒险的事儿。

我们到底该不该试着通过兼并掌握新技术呢？很明显，考虑到最终收益，答案是肯定的。

国外制造厂商的成本价格竞争尚且处于早期阶段。贝灵巧的人力成本约为每小时1.75美元。我们日本工厂的人力成本为每小时0.25美元。日元对美元的汇率为360:1（现在的汇率是当时的1/3）。

那时，在国外代工产品的条件仍不成熟。公司里几乎没有外籍经理，更别提会说英语或懂技术的外籍员工了。把英语翻译成当地语言也很麻烦。当时不像现在，多数经理都能讲英语。那时，两国人员之间交流沟通起来也很费时费力。没有传真、电子邮件，也没有视频会议，重要模型和设计图都得邮寄，速度慢费用高。而现今，通用电气公司的首席执行官杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）告诉我，他们公司最先进产品的第一代就是在国外生产的。这在我们那个时代是想都不敢想的。

这就带来一个让美国工业感到困惑的问题：到哪儿生产产品呢？提出这个问题的人都已树立了一个前提，那就是美国制造业已经衰退。

实际上自1980年开始，美国国民生产总值的18%～20%都来自美国制造业的产值。与目前流行的传言相反，尽管随着服务行业在整个经济中的比重不断加大（甚至业界都推断日本会统领世界经济），制造业只占整个经济的适度份额，但制造业却并不是一个迅速衰退的行业。制造业的受雇人数逐步下降，目前只占美国总雇用人数的12%。主要原因是，制造业生产能力的增长远高于其他行业，生产的产品越来越多而所需的工人却越来越少。正如农业长期演变的过程那样，农业工人的数量

占所有工人数量的比重从一个世纪前的50%下降到现在的1%，而农业产值却在稳步上升。

跨国贸易在制造业中占有一席之地的原因是，美国制造的商品中，1/3用于出口；剩下2/3的商品中，至少有1/3在与进口商品争夺市场。影响国际制造业竞争力的一个重要变量是美元的汇率。所以，在20世纪80年代和21世纪的第一个5年，美元升值加剧了“制造业的衰退”，而美元贬值又使制造业得到了相应的补偿。

当然，我不会低估美国制造业的竞争压力，也不会低估美国商业面临的竞争压力。我认为我们已经在制造业成本竞争方面花了太多的精力，而花在真正需要重视的技术创新方面的精力却远远不够。我们至少也应该培养美国企业精神和技术基础设施。最重要的是我们应该大力有效地投资研究并发展数学、科学和教育，大力发展人力资本技术，但这得另当别论。

总之，作为贝灵巧的首席执行官，我只能给自己打B，可能低于我在市场研究和广告领域给自己的评分。不过，在1971年，尼克松总统宣布我是他的国际经济事务助理和新国际经济政策委员会主席的时候，他把我称作“我这个时代最伟大的首席执行官”。目前看来，正是从那时开始，我离开了可以用数字衡量的领域，进入了令人眼花缭乱的华盛顿王国。

大池塘的小鱼

我永远无法忘记入职白宫的第一个早上。在找到房子和私立学校前，萨莉和孩子们还留在芝加哥，而我那时就住在霍华德·约翰逊酒店。在单独待在华盛顿的那段时间里，我决定在白宫的员工餐厅吃早餐。一拨年轻人围坐在一张大圆桌旁，他们看起来只有二十几岁的样子，穿着保守，充满激情。我问他们是否可以跟他们坐在一起，他们让开一个位置，欢迎我的加入。他们都为鲍勃·霍尔德曼（H. R. Haldeman）工作，他是尼克松总统最亲密的助手，人们叫他“刷子”，因为他总是留着海军船员一样的平头。

作为刚加入的新人，我对这群在美国政治和政府中心工作的年轻人有些好奇，我问他们觉得在白宫工作怎么样。几个人几乎异口同声地说，这是他们有史以来最好的工作。开始我认为他们指的是为公众服务

而获得的精神奖励，但我理解错了，后来证实，很多时候这也是因为他们拿到的薪水比较多。

这让我感到有点儿震惊。为了来白宫工作，我放弃了贝灵巧的大笔收入。当然，我知道并非每个白宫职员都来自公司的高级管理层，但我想肯定有人放弃了自己发展不错的职业和生活来为这个国家工作。貌似也有人从初级的低薪职位来到这里，比如德怀特·查宾（Dwight Chapin）以前就在一家广告公司做初级职员。另一些人曾经在尼克松竞选活动中负责图片宣传和日程安排，比如霍尔德曼就分别在20世纪50年代和60年代为尼克松参加总统竞选做些支持性工作。

这些年轻人在公共政策方面的经验缺失再一次让我感到震惊。他们来白宫前都没有宣传活动经验。在那天早上的谈话和后来通过接触对他们有了更深的了解之后，我明白了一件事，他们是否能来白宫完全取决于鲍勃·霍尔德曼以及他们对他是否忠诚。

这跟我之前听到的“轻装上阵”的说法正好相反。

> “轻装上阵”在这里指的是每个人在工作中都有自己的担子要挑，比如对上级的责任，如果发现越往前走担子越重，就应该减轻负担继续前行。

随着对白宫生活的逐步熟悉，我发现这些年轻人并没有轻装上阵，他们肩上的重担并不是为他们自己而挑。他们不仅对鲍勃·霍尔德曼忠诚、负责，我怀疑他们甚至还很害怕他。这位员工主管留着的海军船员头型不单是因为自己喜欢，而且暗示着这里铁一般的纪律，使下属对他俯首听命。这种服从使某些年轻人在之后发生的“水门事件”中放弃了道德和法律观念，最终进了监狱。要是他们能够做到轻装上阵，就不会任这些势力暗流把白宫和他们自己拉下水了。

我也看到了这些年轻助手面临的种种诱惑。不单是年轻人和那些容易受别人影响的人，这里的每个人都会被白宫和总统这个位置所代表的权威所左右。尼克松自己也是造成这种情况的原因，他的每一个动作、每一次心情变化都会最终反映在这些白宫职员的身上。他们会猜测他要去哪儿，要干什么，要说什么。在白宫的头几天，我自己也不知不觉地受到总统行为方式的影响，在从保护严密的白宫广场到最常去的行政办公楼的途中，我差点儿被四五个总统的贴身随从踩到。

华盛顿的“经济基辛格”

新工作的第一周正好用得上我的专长——分析。按照总统的指示，我与内阁国际经济政策委员会的各成员都见过面。我问了他们几个我认为很容易回答的问题：

> 他们怎样评价美国在世界经济中的地位和角色？他们认为美国的对外经济政策如何？如果可以的话，他们会做怎样的改变？他们认为那些政策能否与我们整体的外交政策有效结合？如果不能，为什么？我们的外交政策和经济政策的目标是否一致……

他们的回答让我震惊。这些内阁成员对经济衰退的看法让他们看起来像外星人一样，没人认识到遥远的地球另一边到底发生了什么。比如：

> 威廉·罗杰斯和国务院认为，在未来的很多年里，美国将继续保持世界超级经济大国的地位。站在经济的巅峰上，美国可以将大量的贸易和经济特权作为促进全球和谐与实现美国利益的方式。美国在国际经济事务中是亲切和宽容大度的。国家安全委员会的亨利·基辛格将我的这些问题描述为“小”商业问题，在这一点上他和国务院保持一致。那时起我就开始了解亨利了，我对他说：“亨利，你总认为‘这些小的商业问题’都是冗余。你认为所有与商业有关的事情都是微不足道的。”
>
> 莫里斯·斯坦斯（Maurice Stans）和商务部则持相反的观点。在他们看来，美国制造业越来越缺乏竞争力。如果不采取行动，我们的经济模式将很快变成没有实质产品的服务型经济。对他们来说，采取行动就是关税保护和限制。

在美国的优劣势以及对外经济的优先次序问题上无法统一观点，这也反映出我们制定的各种政策之间几乎没有一致性可言。对同一个问题，不同的人都能理解成不同的问题。如果我们对问题是什么都无法达成一致，那我们还怎么找到一致的解决方案呢？

我把这些情况写成一系列报告递交给尼克松总统。一开始，他的回

复是他律师式的几句短批示。他在我的报告上做手写批示，比如“继续”“很有趣”或“做进一步解释”。我和6个来自不同部门的手下带着筛选出来的经济数据一起回到我们位于旧行政办公室楼的总部。一获得真实数据，我们就会做全面分析。分析着眼于工业领域主要国家的产值增长、单位人工成本、市场份额、贸易趋势和汇率等。这些数据描绘了一幅政府任何人都未曾见过的蓝图，展示出第二次世界大战以来世界经济格局的变化。相较于美国的主要贸易伙伴在经济上的表现，尽管当时国际贸易正逐步形成今天的世界经济一体化格局，但美国经济的统治地位已经开始下降了。

然而，我们的贸易政策和汇率却并没有随着这些变化而改变。美国与其主要贸易伙伴的政策还停留在多数发达国家打扫第二次世界大战留下的炮灰的年代。举个例子：

> 25年来，日元对美元的汇率一直被定为360:1。如果说1946年时是这样的汇率，那么很明显，1971年就一定不是这样的，但日本喜欢保持这样的汇率。疲软的日元让出口到美国的日本商品价格便宜，美国消费者抓住机会购买低价的日本车、照相机、复印机、电视机、纺织品和其他消费品。结果是日本工业逐步渗透进美国市场，日本与出口商品相关的工作岗位大量增加。反过来看，美国国内就没有那么好了。即使日本没有垒起贸易保护主义的高墙，我们制造的许多商品对日本消费者来说仍然很贵。因此，对日出口行业也就无法为美国工人提供工作岗位。

像电影一样，我最后的结论准备“扩展、升华”。在总统的鼓励下，我决定写一份关键性报告，名为《世界经济中美国的角色变化》。我们把数据制成彩色幻灯片和图表，使之看起来更直观。虽然当时已经是1971年4月了，但出于某些原因，白宫仍处于官僚的黑白世界中。因此，在官僚主义的灰墙上展示“彼得森彩色幻灯秀”在当时引起了轰动。

总统和整个国际经济政策委员会都出席了会议，我在会上做了演讲。约翰·埃利希曼后来说，总统都“狂热”了。几乎是一夜间，关于总统对我报告饱含热情的消息就传了出来。他让我给工党、商界的首席执行官和媒体们做演讲。他甚至还跟白宫的国会高级领导开会，再次讨论我的报告。

很快我就登上了《商业周刊》（*Businessweek* ）这类杂志的封面，不断有媒体要求采访我。同年，在总统决定将我的报告公之于众后，政府印刷办公室报告说，我的报告已经卖掉1万多份，成了名副其实的政府标准畅销书。《纽约时报》的头版故事就是关于白宫处理对外经济政策方式的转变。报纸在第2版继续引用了我报告里的付款余额表、单位小时报酬表、美国进口数据表和其他图表来说明为什么尼克松总统要引领这场改革。一段附有我照片的简短介绍将我描述为华盛顿的“经济基辛格”，说我在“国际贸易和财务方面的影响力和权力基本相当于总统对外政策助理亨利·基辛格”。

这可真让人兴奋。一天，当鲍勃·霍尔德曼告诉我总统希望我搬到白宫西翼时，我感到尤其兴奋。那里更靠近总统的椭圆形办公室。

我在行政楼（华盛顿对旧行政办公室楼的简称）有间大办公室，还附带一个会议室。那里不仅宽敞，布置得也很精致，而且距离白宫很近，扔块石头就能打到白宫。在华盛顿，跟房地产一样，地理位置就是一切。白宫西翼的办公室就是地位与权力的象征。

鲍勃·霍尔德曼说西翼没有空办公室了，他得重新调整办公室安排，意思是近期得有人从西翼的办公室里搬出来。我等待他的安排结果。最后，鲍勃·霍尔德曼告诉我，给我让出办公室的那个人“非常沮丧”。他就是白宫经济机会局局长唐纳德·拉姆斯菲尔德（Donald Rumsfeld）。

我认识唐纳德·拉姆斯菲尔德，把他当朋友。在我离开芝加哥来白宫工作前的两年，他是芝加哥的众议院议员。那时他在某种意义上还是个出色的男孩，但到1971年，就有传言说白宫高级官员和总统对他的喜爱已大不如前了。尽管如此，大家仍认为他是华盛顿强硬的，也是最有效率的官僚斗士之一。他想尽一切办法让自己留在白宫西翼。

我没有他那么多的办法，只是用我认为礼貌和友好的方式来做出回应。如果唐真的那么沮丧，那我很愿意继续留在行政楼的办公室里。除了去总统那儿能快点儿以外，在白宫西翼还是在行政楼工作对我而言没有任何实质性区别。在我看来，尼克松对改变旧的世界经济模式的热情能够抵消我对椭圆形办公室附近办公室的需要。所以我退出了，我告诉鲍勃·霍尔德曼，让唐留在那儿吧！

基辛格是我所见到的官僚斗争时唯一一个公平对待唐的人，他后来跟我说，这是我犯的最大的错误。但我已经没时间考虑到底在哪儿办公

了。当复仇女神出现的时候，她的神像和那长长的影子笼罩着我在国际经济政策中的角色。

康纳利飓风

来白宫后不久，我的朋友大卫·肯尼迪就从财政部长的职位上辞职了。其实是有人把他挤下了位子，去当尼克松的贸易事务所任大使。他曾是我在内阁中的主要联系人，能与他一起工作也是我从贝灵巧辞职来白宫为公众服务的主要原因之一。所以当尼克松宣布由前海军部长、前得克萨斯州州长、民主党人约翰·康纳利（John Connally）接替他时，我彻底惊呆了。作为国际经济事务方面的主要顾问，我认为应该有人事先问问我的意见或者至少提前通知我。不过后来我理智地想了想，其实是尼克松需要这项任命在公布前处于保密状态。我天真地以为康纳利也会像大卫·肯尼迪一样支持我的工作，因为他也曾是建议成立国际经济政策委员会的阿什委员会的成员。

一开始，他看起来对我的报告很感兴趣。“一股新鲜的空气，”他说，“最终，华盛顿可能会出现新的经济状况。”

然而很快我就意识到，那些新状况只是他定义的新状况，而且只能由他来定义。他是华盛顿这个大水塘里的大鱼，而我只是一条小鱼，以后可能还会变得更小。原因有二：其一，尼克松需要内阁中有一个像康纳利这样的民主党人与国会中的其他民主党人一起工作，在1970年以来的选举中，民主党一直占据两院中的多数议席；其二，康纳利本人不能容忍骑墙的职员。他不是尼克松权力集中体系里的一员，也不接近白宫助理，他拒绝与白宫卫队打交道，而他认为我正是其中的一个。他不会通过我或者其他任何人给总统递交国际经济备忘录。即使他说要把我对经济政策的建议作为他做决定的参考因素，我也从不知道他是否真是这样做的。他也不在西翼办公，财政部和行政楼分别在白宫东西两侧，需要总统看什么文件时，他就直接从财政部走几百米到总统的椭圆形办公室去。这都归功于他那比生命还重要的外表。

康纳利身材高大，面色红润，高贵而颇具领袖气质，满头的灰发像皇冠一样。跟尼克松不同，他天生就是那种穿黑条纹西装、白衬衫，打老式领带的人。他一走进房间就能让人感觉到他所透出的雄心抱负、自尊和权力。然后人们的注意力就会转移到他自然的笑容、富有磁性的声音、大大的雪茄烟、有力的握手上，他魁梧的身材和居高临下的姿态告

诉每个在场的人，整个房间都属于他，而他自己也是这样认为的。

他跟尼克松之间的关系很特殊，甚至有些奇怪。康纳利一走进内阁或总统椭圆形办公室，尼克松的眼睛就会一亮，整个人也会精神起来。要不是康纳利是个男的，还真得有人以为他俩坠入了爱河！其实，那是与男女之爱不同的另一种爱。两个男人心理上互相对立，这种对立让他们彼此吸引。如果康纳利是总统的话，我敢打赌他肯定会边照镜子边对自己说：“这是我应该得到的。”尼克松如果也照镜子的话，则可能会有完全不同的反应。他可能会有点儿缺乏自信，甚至讨厌自己。

凭借张扬的个性，再加上尼克松自身的不安全感，康纳利在某些情况下能够让尼克松做出与他自己的人生观背道而驰的决定。我发现其实在大多数国内问题上，尼克松都保持适度的中立态度，比如设立环境保护局、支持民权、废除学校里的种族歧视（尽管这需要恳请白皮肤选举人通过他的“南部战略”）、实行收入分成、把联邦政府的钱分配给各个州和地方政府。然而应康纳利的要求，1971年8月，他征收收入税，实行价格控制。同年早些时候，他还用联邦政府的钱保释了国防承包商。

我花了很长的时间，才认识到自己的职位对康纳利的自我意识和野心构成了威胁。白宫的小道消息说，康纳利对几个人咆哮着说，他才不跟彼得森或国际经济政策委员会“协商”，那不是他跟总统之间的约定。那为什么以前他还那么热情地提议成立委员会呢？后来他又为什么那么热情地参加彼得森彩色幻灯秀呢？我的想法过于理性了，我太无知了。天真的幻想最终要向现实低头。这与组织结构是否合理或者之前的建议如何都无关。其实，这反映出了康纳利的自我意识和权力欲望。就像康纳利自己曾跟基辛格在一次谈话中所说的那样：“在这里，你有多强大取决于你击败了多少敌人。敌人越强大，你就越强大。”

“康纳利飓风”把我的天真吹得无影无踪，在这场灾难里，我最好的选择就是一直踩着水，希望能活下来，同时考虑自己是否还有其他选择。其实最终的选择只有两个：留下或离开。1971年秋天，哥伦比亚广播公司（CBS）的老朋友弗兰克·斯坦顿（Frank Stanton）诱惑我说，他们正考虑邀请我做他们公司的总裁。这真是个让人兴奋的好消息，我在广告和商业方面的经验又可以有用武之地了。但是，大张旗鼓地宣布来华盛顿，然后又在几个月后离开，让萨莉和孩子们搬来搬去，这似乎是不对的。另外，白宫在媒体中散播的不忠或失宠的言论也会让我得不偿失。所以我决定不走了，只寄希望于天气能变好或是康纳利失宠（虽然那不太可能），好让自己活下去。

贸易战争

当骑兵开进来时，我们采取的对策不可能是纺织品政策。1968年，尼克松竞选险胜休伯特·汉弗莱（Hubert Humphrey），部分原因是得到了纺织业的支持。实际上纺织业提供的财务支持是有交换条件的，尼克松得实行进口配额政策来为国内纺织品公司提供支持。

3年后，尼克松仍未实行进口配额政策。当然，并不是他没有尝试这样做，商务部长斯坦斯和总统助理彼得·弗拉纳根（Peter Flanagan）试着跟日本人谈判，但未能成功。现在，1971年已经过去一半，1972年的选举就快来临了。纺织业明确表态，要是不能实行进口配额政策或其他减轻他们压力的政策，总统就不要指望得到他们的支持。

情况就是这样。总统来电话说需要我做新一轮的努力。“彼得，大家都认为你比较擅长谈判，”他说，“我希望把这该死的纺织品问题在明年选举前解决掉。我才不在乎付出什么代价呢，只要能解决，怎么做都行。明白吗？”

我当然明白，但我也明白这是个棘手的问题。我不是贸易保护主义者，但我认为我们应该对日本人强硬点儿。从1960年到1970年，在这10年间，日本商品的出口增长了400%，而我们只增长了110%。

跟日本的每项比较都是同样的结论，但仍有一拨接一拨的日本商业代表团的高级领导跟我哭诉他们的“难处”。“我们读了您的报告，彼得森先生，但您得理解，我们不过是个卑微的小国，没有资源，挣扎着在竞争激烈的国际环境中生存，就像发展中国家一样。您必须在贸易和对外经济政策中体谅我们。我们谦卑地寻求您的理解和支持。”

一派胡言！我毕竟在贝灵巧时就跟这些日本人打过交道，亲眼见到这个国家不断增长的经济实力。所以我决定当面举证，揭露他们所谓的“没有资源的卑微小国”之辞不过是狡辩和自私自利的言论。

尼克松总统的好朋友日本首相佐藤荣作委派日本的一个重要商务组织——日本经济团体联合会代表团跟我见面。代表团成员包括一些大公司的头儿，比如日本钢铁公司和松下公司。我跟每个人都打了招呼，特别夸奖了他们所在公司的强大竞争力。“啊，长野先生，”我跟日本钢铁公司的一个人说，“您是世界上最大的钢铁公司的老总，恭喜您。您在世界钢铁行业中有最高的劳动生产率、最低的单位劳动成本和最先进的自动化机器。”

我让我的人找些能为赢得这场艰难的纺织品谈判增加砝码的素材。一番研究之后，高级职员唐·韦伯斯特（Don Webster）告诉我，他有好消息，也有坏消息。

“先跟我说说好消息，”我说，“好消息可不多见。”

他告诉我，20世纪30年代曾有一条模糊的银行法案通过，允许总统在简单的条件下实施强制配额。总统要做的只是宣布紧急国际收支平衡条款。

“那坏消息呢？”

“条款属于1918年《敌国贸易法》修正案。”

“我的天啊！”我权衡着这句话的政治影响，“我们真的要为了强制配额而把我们亲密的朋友称作敌人吗？”这会对尼克松总统与日本和日本首相佐藤的友谊产生怎样的影响？但总统已经命令我可以做任何事，只要能解决这个问题。

1971年8月初，尼克松召集高级经济顾问到他戴维营的总统公寓开会。我知道，历史性的时刻即将到来，作为其中的一分子，我激动不已。我再次向总统和顾问团陈述了纺织品强制配额的好消息和坏消息，然后提出了一项谈判计划。总统已经准备在8月15日宣布一项政策调整，让美国摆脱对外黄金交易中的束缚——金本位制。这项调整向浮动汇率迈进了一步，允许美元对外币汇率波动。我建议他在公布这项政策调整时，同时公布紧急国际收支平衡。然后我再会见日本大使，把这项条款作为谈判的资本，打破目前毫无成效的谈判僵局，为美国争取更大的利益。我对总统说，要是没有时间上的限制，这项条款的作用时间肯定会顺延，并加剧损害两国关系。我建议将“自愿”纺织品配额的截止日期定为10月15日，总统同意了。

8月15日早上，在电视直播了总统的演讲后，我打电话给日本驻美大使，转述了政策内容。

“噢，彼得森先生，真不敢相信你们的总统竟然对你们最亲密的朋友使用《敌国贸易法》。”他说。

“要是有办法，他当然不会这样做，”我回答道，脑子里浮现出之前一遍遍练习过的讲稿，“但几年来我们一直试图解决纺织品问题。总统

决心一定要在年内解决这个问题。我们非常希望你们能自愿遵从这项协议。如果你们自愿接受15种纺织品的配额，那我们还能让你们的产品有所增长。否则，总统只能强制配额，并且不允许产品增长。坦白地讲，这是美国国内制造商们非常愿意看到的，但总统出于对美日友好关系价值的考虑，还是希望你们能自愿遵从这项协议。”

司法部长约翰·米歇尔（John Mitchell），这位尼克松的严厉法务官员、高级政治顾问向我施压，提醒我纺织业在1968年的选举中起决定性作用，在1972年的选举中同样具有决定性作用。他没提200万美元竞选活动费的事儿，很明显那是作为配额政策的交换条件存在的，但他说如果有必要，他将把配额条款补充进宪法。这在宪法的国家安全条款下是完全可能的。

将《敌国贸易法》写进宪法糟透了。按照米歇尔让人头疼的逻辑，美国每12个制造业职位中，就将有一个在纺织业。如果没有配额，这些职位就都会消失，从而危害国家经济安全，进而危害国家安全。这是纯粹的贸易保护主义，我担心这将产生严重的经济政治后果，影响尼克松对自由开放贸易所做的贡献，让他看起来很伪善。如果我们可以大喊纺织业“天塌啦”，为什么不对汽车和钢铁工业也实行配额制呢？

我跟司法部长深入探讨了这个问题。我跟他说，如果告诉大家为了国家安全而要对女裤和胸罩实行强制配额的话，那我们是会被嘲笑的。他的长脸上罕见地挂上了微笑。“我现在就能听见他们说，”我说，“这到底关乎国家安全还是关于个人安全？”

最终米歇尔妥协了，我长舒了一口气，但是他的想法让我知道了这件事有多么棘手。我的计划必须可行。否则，另一个所谓的解决方案将导致更多的纺织品进口和贸易赤字问题。

接下来的6天，日本人反复抗议争执。公平地讲，他们在发展过程中所遭受的三重打击把两国之间的经济、外交关系的理解完全颠覆了。10月15日的截止日期是第三重打击。7月15日，基辛格在访问中国时，曾表示了美国把日本看作贸易敌对国的新态度。8月15日，尼克松宣布美国关闭黄金交易，强迫日本考虑日元升值，使日本出口的产品变得更贵。现在，10月15日的日益临近让他们开始考虑把纺织品出口限制在4%的增长范围内，因为不然他们的纺织业就将面临零增长配额。所有这些变化无一不在撼动着25年来日本的贸易优势，而这是日本驻华盛顿外交官所不愿看到的。他们向国务院表达了他们的不满，国务院恼羞成

怒，因为这并不包含在戴维营会议上我所陈述的配额最后通牒范围之内。我们截获了日本大使馆发回东京的秘密电文，电文内容是关于国务院对美国总统无意修改“经济动物”彼得森的看法，我微笑着读完了它。我把截获的电文交给鲍勃·霍尔德曼，问他总统给我的指令是不是仍然有效。他的回答是“请继续”。

10月15日的清晨来临了，日本还是没有表明到底是自愿接受配额，还是强迫美国总统使用《敌国贸易法》。时间一分一秒地过去，离午时的最后期限越来越近了。10点30分，日本终于签署了自愿限制协定并发到白宫。尼克松马上把我叫到他的椭圆形会议室，向我表示祝贺。看得出，他非常兴奋。下次大选，他又能得到纺织业的赞助了，而我则至少在白宫重新活跃了一阵子。后来我发现，这段时间真的是太短了。

彼得森的启示录

- 从斯坦福研究院的一份报告中我学到一课：“增长型行业里才有增长型公司。”由此我们可以自己补充下一句：“衰退的公司在衰退的行业里。”
- “在这里，你有多强大取决于你击败了多少敌人。敌人越强大，你就越强大。”

08
“经济动物”与“政治动物”钩心斗角的白宫岁月

担任尼克松内阁的商务部长让我不但脱离了“白宫卫队”，也脱离了这个充满毒素的熔炉。工作时，胡佛在上面看着我，这使我不禁有些胆寒。他让我明白再成功的人也有可能滑入谷底，不得翻身。

结识基辛格

华盛顿充斥着内斗和阴谋，要不是那里的生活中还有一些美好的事物，这日子是无法忍受的。我们所住的大房子位于所在区的西北部，石溪公园就在附近。房内有一间桑拿浴室和一个游泳池。吉姆、大卫和霍莉都就读于乔治城日间小学，而迈克尔还只是幼童，由住在我们家的保姆照看。至于我和萨莉，我们加入了一个社交圈，远离了充斥着党派冲突思维的白宫和军队训练式的管理者鲍勃·霍尔德曼。

这一切都归功于我与亨利·基辛格日益亲密的友谊。刚来白宫任职的时候，亨利对我有所防范。正如他后来在回忆录《白宫岁月》（*White House Years*）中写的那样，理论上我的上岗意味着他权力的削弱，但是，我们很快就在相互尊重的基础上建立了合作关系，也学会了相互欣赏（我是这么认为的）。此外，他后来证明了他学习国际经济学的能力很强，尤其是当这块知识与关键的外交问题和外交政策关系相交叉的时候。最终，他欣然接受了这个潜在的联系：经济政策和外交政策相结合能产生最大的效果。像我们这种关系最终发展成为友谊，并不是必然会发生的，更多是因为亨利喜欢广交朋友和了解广泛意见的性格与我不谋而合。他在乔治城的社交圈里游刃有余。

乔治城社交圈是因波托马克河畔的雅致古屋区而得名的。很多成员都住在那边。我和亨利是在这个社交圈里活动的唯一两名白宫官员。在那里，我们与新闻舆论界的人士交往，如凯瑟琳·格雷厄姆、任职于《纽约时报》的“苏格兰仔”詹姆斯·雷

斯顿（James Reston）、专栏作家兄弟斯图尔特·阿尔索普（Stewart Alsop）和约瑟夫·阿尔索普（Joseph Alsop）、罗伯特·肯尼迪的遗孀埃瑟尔（Ethel）、华盛顿女主持人波莉·弗里奇（Polly Fritchey）和她的评论员丈夫克莱顿（Clayton）、琼·布雷登（Joan Braden）和汤姆·布雷登（Tom Braden）夫妇，汤姆·布雷登离开阴谋密布的中央情报局后，他们夫妇进入了新闻舆论界。

社交圈还有其他一些成员，大多是民主党人，但这并不重要。亨利和他的女友们，加上我和萨莉，我们都喜欢和这些民主党人在一起。他们知识广博，也执着于自己的观点，与他们为伴我们很受激励，也能短暂地逃离尼克松在白宫营造的令人窒息的党派气息和多疑的氛围。即便是在白宫，亨利也表现得自信满满、活力四射，比如他早上会走进新闻发布室，然后问道："对于我的答案谁还有问题吗？"事情是这样的，一些白宫政客坚持要求我们向记者提供已被批准的原声采访或论据。无论记者当天是否有问题要问，我们都会向外界传达这些信息。

在乔治城的那些会客厅或者其他地方，喝酒聊天成了我们的主要活动。在每晚结束后回家时，我和萨莉经常会感到我们对这个"真实的"世界有了进一步的了解。当然，并不是整个华盛顿都像这个开明的社交圈一样。有一晚，我和萨莉前往一名白宫官员在马里郊区的住宅。晚宴之后，所有的客人都被邀请到地下室的娱乐厅。在那里，除了一个台球桌和调酒吧台外，主人还自豪地向我们展示了一个飞镖靶，它的靶心贴着亚当·克莱顿·鲍威尔（Adam Clayton Powell）的图像。鲍威尔是代表纽约州的国会众议员，也是一位非裔活动家。在芝加哥郊区住过之后，萨莉对种族问题变得十分开明。有几次，她还表达了反对华盛顿政治常态的情感。看到这个飞镖靶后，它所展示的褊狭心态使她异常愤怒。"这是真正的南方策略，用飞镖投射黑人。"她抗议地发出嘘声，恼怒的她当即离开了那儿。我很尴尬，默不作声，心中也很愤怒。礼貌性地向主人告别后，我们早早离开了。

在社会政策方面，我和亨利是白宫内的异类。在亨利身上，我找到了一种年轻时的默契和友谊，正如我在芝加哥所经历的那样，那种能让我们相互进行尖锐的戏谑，却又不会彼此伤害的友谊。正因我们非常尊重对方，我们之间的那些带刺言辞才不会将对方扎出血来，但是有时旁听者却不知道我们是在开玩笑。

在我看来，亨利最薄弱的点是他“女性杀手”的名声。1964年，他与第一任妻子离婚。1974年，他与南希·马吉尼斯（Nancy Maginnes）结婚。在这之间，他还与许多知名明星、娱乐界新星谈过恋爱，包括吉尔·圣约翰（Jill St. John）。星期天的时候，我经常和亨利一起在白宫餐厅共进午餐。有时，他当时交往的女友也会加入。他总会让旁人注意他的“战利品”，如果确实可以这样形容他女友的话。他的女友都是长腿美女，都穿蓬松的裙子，他总是让我坐在他新结交的艳丽女友旁边，然后用他那夹杂着德国口音的声调不无讽刺地说：“你只有羡慕的份儿，彼得森。”

我想说的是，他的言语跟他的实际行动可能是不一致的。当我真羡慕他的时候，他会用孩童般蓝色的眼睛盯着我，眼神中闪烁着一丝淘气，然后对我说：“彼得森啊，你永远不会知道也不会懂的是，权力才是最终引人入胜的春药。”这句俏皮话已经成为亨利流传最久的语录之一。

亨利不是人们想象中的那种“女性杀手”。他身材不高，头发也不黑，而且长得不帅，也肯定没有类似查尔斯·阿特拉斯（Charles Atlas）的健美身躯。不过他很有威严，也十分搞笑（一直都是如此）。他能让女性欢声大笑，而当他严肃起来的时候，她们会专心倾听他说的每一个字，因为她们知道他控制着许多关系国家命运的事情。他用权力吸引女性的做法在他的朋友中引起一些嫉妒，也让我有了讲笑话的资源。有时我讲的笑话奏效，有时却不是这样。

1972年的春天，我受邀前往日本协会的年度正式晚宴做发言人。在那儿，我试图在公众场合嘲笑亨利一番。在美国，公众发言人在开始演说前一般都会先讲一个笑话。那晚的经历让我明白，发言前一定要先了解一下听众。

> 演说开始时，我面无表情地宣布：“今天，我来的目的是控告美国国家安全顾问亨利·基辛格博士严重的滥用职权行为。”说完这句话，我停下看了看听众的反应，然后继续说：“我想提醒诸位未进入尼克松政府时的那个基辛格。你们中有谁曾把这位带着眼镜的肥胖学者与浪子联系在一起吗？答案很明显，当然没有。”
>
> “然而，今天他公开在华盛顿的大道上向人们展示一群与他相好的好莱坞新秀，比如吉尔·圣约翰。她还仅仅是众多女

友中的一个。基辛格左拥右抱的秘密是什么？很明显，他是利用手中的权力吸引她们。我相信现在是时候为他的行为定性了。我重复一遍，这是严重的滥用职权。”

听到这儿，在座的美国人听懂了我的笑话，都咯咯地笑着，但日本听众却惊呆了。他们习惯了服从上级、毕恭毕敬，也习惯了避免冲突。他们脸色铁青地坐在那儿，十分害怕，认为他们的特邀发言人、该死的蠢货彼得森，正利用日本协会著名的宴会场所攻击对手，就像外界传闻尼克松政府内部存在派系斗争那样。

我继续发言：“现在，每个人都知道亨利没对那些女的做过什么（我知道这会让基辛格笑得人仰马翻）。”然后，我说起了艾森豪威尔的幕僚长谢尔曼·亚当斯（Sherman Adams）。当年谢尔曼的朋友送了他一件羊驼毛外套，希望他让政府照顾他的纺织生意，而谢尔曼因此被开除了。于是，我补充说：“可是当年也没人问过谢尔曼·亚当斯是否穿过那件羊驼毛外套啊！”

美国听众再次哄堂大笑，而在座的日本人还是害怕地板着脸，一直沉默着。只有当我转到贸易主题，也就是我那晚演讲的主要话题时，日本人才松了一口气，终于知道我并非想毁掉他们的协会。

让我惊讶的是，第二天，《华盛顿邮报》报道了前一天的宴会情景。我知道我成功地宣传了亨利喜欢追女明星的嗜好。那天早上，我经过亨利的白宫办公室。他已经把《华盛顿邮报》上的那张图片剪下来贴在自己的电话上了，可能是为了享受那篇报道吧！当我走进去的时候，他起身笑脸相迎：“彼得森，没想到我让你来华盛顿，只是为了当你的滑稽配角啊！”（事实上，我知道亨利很喜欢媒体给予他的关注。）

当然，与他的嘲讽者相比，亨利总能占到上风。至今我还清晰地记得有一次，我认为终于占了他一点儿便宜。那时，我准备应邀参加一场特别晚宴。晚宴的女主人告诉我，我将坐在嘉宾英格丽·褒曼的右边。现实中，好莱坞明星所展现的魅力和影响力让公司的财富和政治权力显得那么不起眼。在我17岁的时候，以西班牙内战为背景的电影《丧钟为谁而鸣》（*For whom the Bell Tolls*）让我难忘，主演正是褒曼女士和加里·库珀（Gary Cooper），至今我还喜欢着这部电影。坐在褒曼女士旁

边使我有机会沐浴在她的星光下，更令人激动的是我终于“拿下基辛格了”。知道晚宴的座位安排后，我走进基辛格的办公室，略带得意地对他说：“亨利，我想明天晚上我会和你一同到场。顺便问一句，你的座位在哪儿？”

他皱了皱眉，装作很无辜地看了我一眼：“为什么这么问呢？”

“是这样的，我将坐在英格丽旁边，我不知道你将坐在同一桌还是别的什么地方，可能坐在另一个房间也说不定。”

听完后，他尽力装作很生气的样子。“彼得森，”他说道，“我迟些时候就要前往阿卡普尔科了。若非如此，你怎么会有机会坐在她的旁边呢？”

一次，我得知亨利因为一个宗教节日而拒绝出行。我认真查了手头的那些日历本，却查不到到底是哪个宗教节日。是犹太新年吗？抑或是犹太赎罪日？一头雾水的我最终选择开口问他。最终，我得知他所虔诚庆祝的是意大利风流冒险家卡萨诺瓦（Casanova）的诞辰。

和亨利在一起我经常笑得很酣畅，这加深了我对亨利的认识：他有着与众不同的幽默感。而且，两个人都懂幽默明显能大大加深双方的友谊。

冲突的权力轨道

1971年8月，尼克松宣布了临时性的工资和价格调控。原先，有人向总统提过这个想法，但他认为这种措施不能解决通货膨胀问题，于是拒绝了。康纳利成为财政部长后，一切都变了。那天我也参加了戴维营的会议。

会上，康纳利极力推荐这些措施。这些是我能想象的最偏离市场导向、最违背共和党思想的措施。而当尼克松对康纳利的意见表示赞同时，大多数与会者都瞠目结舌。尽管如此，我还是尽力挽回了一些影响。我的贡献是提出10%的临时进口附加税，旨在让我们那些发达国家贸易伙伴将它们估值过低的货币升值，并重启贸易谈判。这种临时的附加税是我们亮出的“大棒”，而承诺将废除它则是我们展示的“胡萝卜”。在宣布工资、价格调控和关闭黄金兑换窗口的演说中，尼克松还宣布了这项进口附加税。他解释说，一旦我们的贸易伙伴把它们的汇率调整到

现实合理的水平，并真诚地开展贸易谈判，他就废除这项附加税。这将第一次大幅促进固定汇率向浮动汇率转变。浮动汇率是我、乔治·舒尔茨和我的老教授米尔顿·弗里德曼3人共同的梦想。

在这个问题上，米尔顿的想法非常坚定。此前，当我问他我是否该接受白宫的工作时，他表达了这些想法。“绝对不能接受，”像往常一样，米尔顿率直地说，“固定汇率不改变的话，这份工作是没法儿做的。而如果浮动汇率被成功引入，这份工作又是多余的。彼得，在你这个年龄和人生阶段，你不应该接受一份不可做或没必要做的工作。”

在价格调控和“临时”进口附加税宣布后的数月，我们在白宫的总统办公室开了个会。那时越南战争正影响着尼克松的支持率。会上，康纳利说附加税使“皮奥里亚市获益良多”。此后，在另外一个在总统办公室举行的经济政策会议上，他武断地鼓吹延长附加税的征收期限。与会人员有总统、康纳利、乔治·舒尔茨、美联储主席亚瑟·伯恩斯（Arthur Burns）和总统经济顾问委员会主席保罗·麦克拉肯（Paul Mc Cracken）。康纳利发言说，普通美国百姓把这项税收看作通过对日本和德国收税，从而在贸易问题上对他们强硬。因为这项附加税的政治效果很好，康纳利主张保留它，直到1972年的选举年结束再废除，也就是拖延整整一年。我惊呆了，这纯粹是出于政治目的而公然进行的单边贸易保护主义。我认为这么做的话，总统就违背了他在8月15日电视演讲时所做的承诺，那不是一桩小事。

> 我敬佩尼克松那种真诚的求知好奇心和他那训练有素的分析思维。在我刚来工作的时候，他告诉我，在处理问题的时候，我要告知他我们面临的各种选择，每个选择的优缺点、成本及其风险，以及批评者可能会如何看待这些选择。这次，尽管康纳利政治影响力大，也很容易让尼克松接受他的意愿，我还是决定相信总统说过的话，明确自己的立场，无论我在华盛顿的仕途是否会因此受影响。这样，一个关键性时刻来临了。

“总统先生，”我发言了，“我相信，撇开您作为总统的政治遗产不说，能否扮演好全球和平缔造者的角色将在很大程度上决定您的政治利益，而不是充当一个单边主义者。接受财政部长的提议意味着您将违背自己在去年8月所做的公开承诺。此外，我不得不提醒您，您还将在峰会上与中国及苏联领导人会晤，与他们建立一些历史性的联系。”

会场一片寂静，我继续说：“康纳利部长的提议实际上是让您在与一些国家建立新关系的同时，切断我们与另一些国家之间的纽带关系。我相信我们的盟友都会强烈反对这种单边主义行为。不难想象他们将如何报复我们。他们可以简单地对我们最重要的一些出口产品征收额外的税收。”让我失望和惊讶的是，与会官员中没人表达看法。其实在此时表态会让他们显得更谨慎，这应该是更好的表达时机。

在我发言期间，康纳利保持着缄默，可他的脸却愤怒得发红。这场会议草草收场了。康纳利随尼克松一起走向玫瑰园，迫切地附在尼克松的耳旁窃窃私语。我想他应该是在劝说总统解雇我。我一把抓住了与我观点一致的美联储主席亚瑟·伯恩斯说道：“亚瑟，我知道你的观点是什么。哦，我多希望你在会上表达自己的看法啊！但事已至此，我们必须去拜访亨利·基辛格。”我知道亨利很尊重亚瑟，亚瑟与我一起也能为我的话增添分量。

沿着走廊直走，我们来到了亨利的办公室。我向他大致描述了康纳利的提议，同时还强调，如果在今年11月大选前继续保留这项附加税的话，这额外的一年执行期将严重影响我们与中国和苏联的峰会。如果峰会是在我们与盟国进行贸易战的背景下开启，那总统作为全球和平缔造者的形象就将受损。我告诉亨利，他必须插手。亚瑟也同意地点了点头。

我提醒亨利，几个星期前，法国总统乔治·蓬皮杜的一名高级助理让·波利亚（Jean　Beliard）给我带来了一个秘密消息。他是我的朋友，任职于法国政府。他告诉我，蓬皮杜理解美国对汇率失衡的担忧，并且准备与我们进行谈判。法国人可能会把法郎对美元的汇率提高15%，但条件是他们把法郎升值7.5%，而我们把美元贬值7.5%。我问这位朋友为什么他们不直接把法郎升值15%，反正结果都一样。他回答说，不是这样的，这与法国的政治风格有关，与逻辑无关。波利亚说，美方要“分担一些政治负担”，因为美国在财政上的责任承担得比它应该承担的少。（当我把这对话转达给康纳利的时候，他的回答十分露骨：“该死的法国佬！”他当时是这么反应的，后来也多次这么表达。他几乎把这几个字读成了一个词。）尽管如此，法国人的提议还是为尼克松总统废除附加税提供了逻辑依据，当然，也使我们得到了想要的法郎大幅升值。

其实，我敦促亨利采取的这个行动也有不尽完美的地方。例如，法律规定让美元贬值之前，总统要去国会说明情况。在国内，这让总统的

面子有些过不去，当然，这也就是法国人所指的“分担一些政治负担”。批评人士会问：“为什么强大的美元不再坚挺了呢？”事实上，这样做有可能实现两个目标：调整美元对估价过低的法郎及其他货币的汇率；让总统能恪守承诺，即附加税是为开启亟需的贸易谈判而暂时实施的。我告诉亨利，和法国人谈成一个协议是很关键的一步。先跨出这一步，我们才能在与其他贸易伙伴的谈判中取得好成绩。因此，他必须插手他所不熟悉的汇率领域。

在尼克松前往北京与毛泽东主席和周恩来总理举行长达一周的峰会前的几周，亨利与法国人达成了协议。不可思议的是，协议居然获得康纳利的“赞同”。与蓬皮杜在亚述尔群岛会晤时，亨利与他达成了法郎对美元升值16%的协议。其中，法郎升值7.5%，美元贬值8.5%。有了这个协议，附加税也随之被废除了。

虽然在这场与康纳利的较量中我胜出了，但他仍然希望把我赶走。幸运的是，选举年的到来为我提供了一条“逃生路线”。1972年早期，商务部长莫里斯·斯坦斯辞去本职，担任尼克松连任选举的财务委员会负责人。这样，尼克松也可以解决我和康纳利之间的僵局了。让我接任商务部长，我和康纳利的权力轨道就不会有冲突了，总统也能保持他在商界的信誉，因为我在商界还是有些声望的。

被“贬”商务部长

事实上，尼克松总统并没有优雅地邀请我加入他的内阁。同年2月29日，也就是他从中国峰会凯旋后的第二天早上，他让我加入他的内阁，就像一个扬扬得意的船长邀请一只落水的老鼠上船一样。（即使是鲍勃·霍尔德曼，都出人意料地在他的《霍尔德曼日志》（*The Haldeman Diaries*）中写道，总统的邀请是“失礼的”。）

这种冷冰冰的邀请可能是由于康纳利的影响，也可能是因为我与乔治城“鸡尾酒会团伙”的联系。后来我发现是后者让尼克松恼火。他似乎很开心能听到参议院无须讨论就全票通过我的提名，虽然我的就职仪式上出现了可笑的不同风格的碰撞，它同样显得“失礼”，不过后来回想起来还是很值得回味的。

那天，一大早就有人打电话告诉我，就职仪式上午10点在总统办公室举行。我真希望他能早点通知我就职仪式的时间。对大多数人来说，

这是个很重要的礼仪场合，就职的人肯定希望和家人朋友一同分享那号角声中的喜悦。而现在我只有短短的几个小时，无法召集许多亲朋好友。电话打来的时候，孩子们已经上学去了。我告诉萨莉后，她飞奔去乔治城日间小学接吉姆、大卫和霍莉。那时，吉姆已经14岁了，大卫12岁，他们都留着一头长发，穿着一身邋遢的衣服。这些是20世纪70年代早期的自由主义风格，正如一直抗议越战的人们所穿的那样。（在那个流行多毛的年代，我也留了一脸精神的短络腮胡子，一直延伸到耳垂。）

当总统办公室的门最终敞开时，工作人员引入了萨莉和孩子们。这一幕就像尼克松请来了一个批评越南战争的小代表团一样。理着平头的鲍勃·霍尔德曼看了一眼我儿子们的长发，竭力控制住心中的嘲笑。他的表情似乎在说：“这些都非我族类。”是的，他说的没错。

这几个孩子只是外表上像尼克松政府的反对者，萨莉则不一样，她完全就是尼克松政府的反对者。她的着装风格与其他内阁官员的妻子们不同。她喜欢穿紧身的璞琪裤和厚底高跟鞋，而不喜欢那些遮膝的成熟裙装。她留着一头类似女演员简·方达（Jane Fonda）的发型，这是另一种反战的发型样式。同样，与其他内阁官员的妻子相比，萨莉显得更朴实、更前卫。这些女人在布莱尔宫午宴中的举止表明她们也知道这一点。那天的午宴上，妇女们围绕最近的一个冲突进行八卦讨论。冲突的主角是弗兰克·辛纳屈（Frank Sinatra）和《华盛顿邮报》直率的社会专栏作家玛克辛·切希尔（Maxine Cheshire）。据说，辛纳屈用一个以“c”开头的4字母单词骂了玛克辛。我很容易看出其他内阁官员的妻子都不知道这个单词是什么，因为萨莉一来，她们就围着她问这个单词。

最后，萨莉终于忍不住表达了她对尼克松的看法，那都是些负面看法。诚然，我们的很多朋友都同意她经常表达的蔑视尼克松的观点，但在这届过分猜忌的政府里，这些观点对我的职业来说就像潜在的毒药。后来，我发现萨莉在各种聚会和宴会场合所发表的那些冒昧评论传入了白宫。这些评论让白宫怀疑我的忠诚度。

忠诚，或者说是政治忠诚，被视为尼克松政府最重要的财富。通常，在议事日程中，政治得失是凌驾于政策之上的。严格来说，早些时候，当我还是总统的一名助手时，我也是“白宫卫队”的一员。每天早上，我要在8点钟举行的高级官员会议上做报告。会议由鲍勃·霍尔德曼在总统办公室隔壁的罗斯福厅主持召开。一般来说，每个人每次都坐在同一个位置上。亨利·基辛格、乔治·舒尔茨和我坐在会议桌的一排，内

政顾问埃利希曼、新闻秘书罗纳德·泽格勒（Ron Ziegler）、总统首席顾问查尔斯·科尔森（Charles　Colson）坐在我们对面。除了明显的头衔差别外，我们两排人员间还有一个差异，那就是他们3个都是“政治动物”。他们都担任过尼克松的助选先遣人员，也为尼克松扮演其他政治特工角色。在公共政策领域，他们没什么专业知识，甚至也没什么兴趣。他们的首要任务不是如何治理国家，而是如何赢得选举。1972年的选举展开后，他们的行为还向人们证实了，政治特工一旦拥有权力和总统的信任，就是极其危险的。

鲍勃·霍尔德曼注重直接和表达明确的问题，而毫不理会事情中的微妙差别。如果在这些早晨会议中，无论是亨利、舒尔茨还是我在政策讨论中过多地谈论深层次问题，他都有可能会不耐烦地打断我们：“这是一个具体的问题，我对那些抽象的观点没兴趣。”

与他相比，埃利希曼起码对政策还有点儿兴趣，也没他那么傲慢。就像“水门事件”所显示的那样，我认为他是在另外一些更邪恶的人的欺骗下，才会卷入其中的，但毫无疑问，他满脑子想的也是政治得失。从1960年开始，尼克松的3次总统选举工作他都有参与。

泽格勒倒是没怎么陷入“水门事件”的泥潭，不过他也受政治得失驱动，并对尼克松赤胆忠诚。然而，他不是一个擅长策划阴谋的人。

在这几个人中，查克·科尔森尤为恶劣。一些人称他为卡尔·罗夫（Karl Rove）的精神教父，但事实上，他要比这个称号坏得多。他不仅是一位聪明老练的律师，而且是一个有创造思维和偏离正道的政治能手，擅长构思和实施十分卑劣的诡计。他与总统的频繁接触令我非常担忧，因为我认为科尔森释放了总统身上邪恶的一面。尼克松的内心虽然有些偏离正道，但并不严重。然而他很容易在科尔森的恶意鼓动下，疑心大发，误入歧途。

我想用一个不贴切的词来形容科尔森，那就是“揭伤疤者”。他会让尼克松把精力放在一个过去的伤疤上，比如一次冷落、受袭或一些易受攻击的点。然后他会残忍地把这伤疤揭掉，让旧伤口重新暴露，重新流血，而尼克松只有通过科尔森精美绝伦的恶毒报复或破坏才能再次恢复。我相信科尔森是许多肮脏伎俩的主要策划者，包括组织以霍华德·亨特（E. Howard Hunt）为首的白宫入室盗窃队，即臭名昭著的“白宫水管工”。这些伎俩使尼克松陷入大麻烦。很明显，“白宫水管工”的肮脏勾当是科尔森指使的。这个盗窃队闯入了丹尼尔·埃尔斯伯格（Daniel

Eilsberg）的主治精神病医生的办公室，企图寻找污蔑他泄露国防部文件的“证据”。后来，又是这些人闯入了水门大厦的民主党全国委员会总部，导致后来白宫做出一系列掩盖事实的行为，也最终使尼克松垮台。很明显，科尔森还提议攻击布鲁金斯学会，因为它批评过尼克松。另外，他还帮助编辑了臭名昭著的“敌对名单”。除此之外，后来他还策划了对参议员埃德蒙·马斯基（Edmund Muskie）妻子的无耻指责。参议员因为挺身维护妻子，所以在总统选举中败下阵来。

除“水门事件”外，科尔森还攻击了亚瑟·伯恩斯，原因是亚瑟没有根据白宫的意愿削减利率。亚瑟曾提议美联储主席一职的工资应该与内阁成员持平，但他并未提议在他任职时就提高工资，而是准备在下一任美联储主席上任的时候生效。然而，科尔森却散布谣言说亚瑟想为自己提高工资。媒体对此大肆报道，让亚瑟看起来像个卑鄙之人。事实上，他根本不是那种人。

科尔森的恶行不限于此。他还散布消息，说基辛格在外交上不妥当地“向着”巴基斯坦。基辛格随后发现这是科尔森干的好事。然而当在一次早晨会议上讨论这一事件时，科尔森却对基辛格说：“我坚决支持你。”

“我的一生中还从未如此恐惧过。”结束会议时，基辛格开玩笑地说。

“是啊，”我说道，“与其中的一些人共事就像恺撒与布鲁图做同僚一样。”

担任尼克松内阁的商务部长不但让我脱离了“白宫卫队”，也让我脱离了这个充满毒素的熔炉。在他们看来，我的新职位是明升暗降。

在白宫工作的这些日子里，我了解到尼克松的朋友是如此稀少，而他所拥有的少数友谊有时又使他亲密的顾问班子或外界人士陷入复杂的境地。记得1971年的一天，我和基辛格在加州圣克莱门特市的“西部白宫”一起工作。突然，我收到了总统要召见我的消息。那时，尼克松依然决心说服日本人对日元大幅升值。“我们承受巨大的压力，必须促使这该死的日元升值，”当我到他办公室时他这么跟我说，“你认为我们要让日元升值多少呢？”

这是由现行谈判决定的，但升值幅度是高度机密。假如金融市场或者货币交易商事先知道日元对美元汇率的上升幅度，那么他们就能从中牟利数十亿美元。当总统问我这个问题的时候，我观察到屋内还有一个

陌生人。

“总统先生，这个讨论过程需要花些时间，”其实我是在示意这个讨论是高度机密的，“要不迟些，当你没客人的时候，我们再谈这个话题。”

“不，不，你继续讲。”总统坚持让我继续，也没向我介绍他的客人。既然这是他的命令，那么我只好告诉他虽然日本人已把日元升值了6%，但我们的目标是最终达到日元升值17.5%。达到这一数字是很关键的，它能抬高法郎及其他估值过低的货币对美元的汇率。

“那家伙是谁？”重新回到“西部白宫”时，我问基辛格。

“哦，那是总统最好的朋友比比·雷博佐（Bebe Rebozo）。”亨利回答说。他还说在总统的坚持下，雷博佐出席过许多高度机密的讨论会。我觉得这很奇怪，因为我们都要接受许多安全检查才能参加这些机密会议。我从来不认为雷博佐利用过这些机密信息，但这让我们明白了尼克松的朋友是如此稀少。我认为在内心深处，尼克松是个厌世者，这很少发生在政治家身上。同样，他也不喜欢闲聊。

在伯尼·萨林斯（Bernie Sahlins）看来，尼克松是一个非常机械、很不自然的人。伯尼是芝加哥著名的“第二城市”总监。这是一个即兴短篇喜剧俱乐部。该俱乐部拥有诸如迈克·尼科尔斯（Mike Nichols）、伊莲·梅（Elaine May）、保罗·林德（Paul Lynde）、夏洛特·雷伊（Charlotte Rae）等喜剧表演天才。我很熟悉这个俱乐部，跟伯尼也是朋友。

有一次，他告诉我，他留意到尼克松笑得与情境出奇地不一致。

为了验证他的理论，他把人们说笑话的电影片段做了比对，包括尼克松的。片段中，几乎所有人在开始讲笑话的时候都会先笑一笑。换句话说，他们期待即将讲到的笑话，在讲出来之前自己先享受了一下。而尼克松却只在笑话讲完后露出笑脸，好像他必须要提醒自己：“哦，我刚讲了一个笑话，是时候笑了。”伯尼声称，尼克松的不自然表现出他是一个极端自我保护、很不自在的人。

工作时，胡佛在上面看着我

在“白宫卫队”的眼里，我可能是被贬职了，但我却很高兴与越来越猜忌的白宫保持距离。很快，白宫将四面楚歌。如果我感到因被调出白

宫而受到冷落的话，我肯定会用自贬的幽默方式来安慰自己。

商务部长一直以来都不受关注，但我喜欢在每次演讲开始的时候，表现得好像我并不是被调到一个被华盛顿遗忘的职位一样。

“我的那些前任，”我会宣称，“已在‘公众英雄’祠和‘伟大的美国人’祠中占有一席之地。”然后我会报出一连串名字：威廉·雷德菲尔德（William C. Redfield）、乔舒亚·亚历山大（Joshua W. Alexander）、威廉·怀廷（William F. Whiting）、查尔斯·索亚（Charles W. Sawyer）、弗雷德里克·缪勒（Frederick H. Mueller）。“谁能忘记我们历史书上关于他们的故事呢？”

当大家明白过来他们从未听说过这些名字的时候，我接着说：“其实在美国历史上，我们确实有过一个知名的商务部长。至于他到底是在这个职位上出的名还是后来出的名，这取决于你们自己的看法，但是我们商务部内部仍旧称他为赫伯特·胡佛部长。”

当然，在华盛顿特区外，大多数人都认为能进入内阁是很了不起的。我父亲就是这么认为的。他会在卡尼的街上与素不相识的人搭讪：“我叫乔治·彼得森。我儿子彼得是美国历史上第一位希腊裔内阁官员。愿主保佑美国。”我对他犯的一个小错表示谅解。因为事实上，希腊同胞斯皮罗·阿格纽（Spiro Agnew）曾官至副总统，因此也是内阁的一员。

我的新职位也为我带来了一些极好的额外待遇。它让我拥有私人厨师，他做的菜比白宫餐厅那些食之无味的菜肴胜出好几筹。我还得到一辆豪华轿车和一名专职司机。萨莉也有了一辆车和一名司机。此外，我的办公室也迁到了商务大厦。据说，商务大厦是华盛顿最大的官方用楼之一。搬进去后，我面临的一个困难就是如何摆放办公桌。莫里斯·斯坦斯任职时把办公桌放置在办公室里侧的墙边，来访者从办公室的门进去，要走好久才能到他的办公桌。这让我想起电影《大独裁者》（*The Great Dictator*）中查理·卓别林迷失在壮丽的背景下，显得那么渺小。

为了让客人少走点儿路、少担点儿心，我把办公桌移到了办公室正中央。但这么做也有缺陷，因为现在办公桌的旁边就是一个吸引人眼球的巨大壁炉，而壁炉架上摆放着美国历史上最出名的商务部长胡佛的照片。在我办公的时候，胡佛会在上面盯着我。

事实上，胡佛在这一职位上干得很出色。在这份工作之前，他出色地实施了对第一次世界大战后满目疮痍的欧洲进行的粮食援助。然而在

当总统期间，他无法有效应对20世纪30年代大萧条的挑战，这才是他出名的原因。工作时，胡佛在上面看着我，这使我不禁有些胆寒。他让我明白再成功的人也有可能滑入谷底，不得翻身。我想，工作时记住这个教训可能也是有帮助的。

拂绿波危机

刚开始在商务部工作时，我做着每个公司总裁都会做的事。我试着理解商务部的“投资组合”，很快我就明白了，商务部是许多不相关部分的集合体，也就是我们生意上常说的“大杂烩”。

> 商务部的下属机构有人口普查局、国家气象局、专利商标局和联邦海事委员会。在这些性质各不相同的部门中，还有一个国家海洋大气总署。很快我就了解到，它不但负责海空事宜，而且负责生活在那里的一些生物。这样，管理海豚和小海豹也成了我的职责。

这是我第一天上岗时获悉的。当时，我问我的幕僚长，哪些是我的优先处理事项，哪些问题需要我大力关注，哪些需要我紧急处理。我本盼望他会报出一连串主题，如美国的生产力与竞争日益激烈的世界、新的贸易谈判和研发政策等。但事实不是这样的。他告诉我，我需要处理捕金枪鱼的渔网缠住海豚和渔民棍打小海豹等情况。

我的天啊，这些难道不是归内政部管吗？这太令我惊讶了。唉，从逻辑的角度看，这么想没错，可是当几个机构拼凑到一个部门时，这种逻辑就解释不通了。情况似乎是这样的，以前的商务部长和内政部长通过协商，逐渐对各自的管理领域进行了分配。双方决定，内政部负责鲸鱼和其他动物的管理，而海豚和海豹就归商务部管了。他们关注的不是内部各分支机构的关联性和协调性，而是各自管辖范围的大小。然而现在，我了解到，商务部和白宫接到了来自国会及活跃分子团体的数万封信件和电话，都是关于海豚和小海豹所面临的困境的。我的幕僚长还说，如果不处理这些问题的话，我将不能集中精力解决其他事项。

白宫的任职经历让我学到了许多东西。这些东西是许多公司总裁在接任内阁职位时所不懂的。这也解释了为什么他们中的许多人都不是那么成功。为尼克松效力的政客们知道拍照机会和新闻采访是多么重要。

一张适宜的图片和一句恰当的用语都是至关重要的。它们要么让你要说的要点变得戏剧化，要么令其变得简单明了。

此外，我知道在这些场合表现出我们理解批评者的担忧也很重要，不然就有可能被视为只顾自己的想法。就像我当时面临的情况那样，我要理解许多对海豚处境的担忧。

问题是这样的，捕金枪鱼的渔民发现金枪鱼、鼠海豚和宽吻海豚是结群游行的。由于海豚是呼吸空气的哺乳动物，所以它们靠近海面。而这些渔民捕金枪鱼的方法就是寻找一群海豚，然后用大型围网捉住游在海豚下方的金枪鱼。当渔网缠住金枪鱼和海豚后，在船拖拉的过程中，海豚会被海水淹死，因此每年都有数目不详的海豚死亡（确切地说，海豚不是被淹死的，因为它们的呼吸孔在水下是不张开的，它们其实是窒息而亡）。不幸的是，莫里斯·斯坦斯只明白我们需要加大金枪鱼的出口以促进贸易平衡。海豚是金枪鱼捕捞的受害者，很多人对海豚的情况很关注，包括我7岁的女儿霍莉。她认为捕捞金枪鱼的渔民很卑鄙。不管她说得对不对，海豚所受的伤害和它所引发的政治后果是很可怕的。

许多同情海豚的人希望彻底禁止金枪鱼的捕捞。我的前任从未考虑这个建议，我也不会考虑。因为我们的金枪鱼出口量很大，对促进贸易平衡起着很大的作用，再说那些渔民还要靠它过日子呢！必须找到一个折中的立场。我问国家标准局，有没有人提议过生产一种更安全的金枪鱼渔网。他们的回答是“近些年来没人提过”。于是，我让他们调查生产这种渔网的可能性。很快，他们向我汇报，说有几个似乎可行的制造方法正在研究当中。了解这些后，我询问拂绿波（Flipper）[(16)]生活在哪片海域。

> 拂绿波是一只讨人喜欢的宽吻海豚。1963年，一部由查克·康纳斯（Chuck Connors）主演的电影使它成名，后来它还出现在一部电视连续剧中。拂绿波在观众的心中是一只通人性的哺乳动物，是人类的朋友。此外，它还是这场金枪鱼捕捞骚动的核心。拂绿波生活在圣迭戈的海洋世界。具有讽刺意味的是，圣迭戈也是美国金枪鱼产业的故乡。

不久，我就飞往位于美国另一角的圣迭戈，亲自看望这只世上最著名的海豚。在那里，我宣布商务部正研究安全性更好的金枪鱼渔网。我们邀请了许多倡导者团体和媒体人士。摄影师不断拍摄商务部长抚摸拂

绿波的画面。拂绿波也很配合，向他们露出海豚那独特的笑脸。对此，他们甚是欣赏。此后，我们收到的信件和电话都是褒奖的，而不是负面的。他们大多表扬我们采取了有建设性的措施。那张显示资本家背景的共和党商务部长抚摸拂绿波的照片传遍了全国，这使我们受益颇多。拂绿波危机暂告一个段落，最终，渔民们使用了更安全的小网孔渔网，也采用了更合理的捕捞方法。今天，美国罐装金枪鱼的“海豚安全”标签表明了对金枪鱼的捕捞没有危及海豚。

接下来就是小海豹问题。同样，我的前任对这个问题也采取了非常商业的处理方法：

> 小海豹的皮很受毛皮工业的青睐，并且阿拉斯加州阿留申群岛的毛皮出口对促进贸易平衡也很重要。如果一定要用棍击杀死小海豹的话，那就这么着吧！事实上，猎捕海豹是岛上土著的一项传统收入来源。捕猎过程中那血淋淋的屠杀、海豹可爱脸上的悲惨表情和它们那乌黑迷人的眼睛……看到这些照片后，世界各地的动物爱好者们惊呆了，他们十分愤怒。

到底能采取什么措施呢？捕猎者之所以棍击海豹，是因为担心损坏他们的毛皮。我们能找到一种更人道的方式吗？

此外，我研究了与环保有关的报告，这也是商务部的职责之一。环保专家并不仅仅关注某一物种，他们研究在生态系统中各类动植物如何共存以及它们相互间的存亡又存在什么样的联系。在海洋生态问题上，一些环境专家相信海豹的存在使一些特定鱼种走向灭亡。于是，我想到了一个减少海豹杀戮的主意，起码这能减轻我身上的政治负担。

我要在濒危鱼类和受屠戮的海豹中做出抉择。我提议推行一个5年实验计划，由高级环境咨询委员会监督其进程。根据这项实验，我们将在两个岛屿上禁止海豹猎捕，而另外两个岛屿则继续允许土著人猎捕。我们邀请那些对海豹问题最关注的环境组织，让它们在这5年内参与组织和监督这项生态实验。

一名下属跟我说，5年后我就不在商务部了。我笑了笑，领会了这句话中暗藏的批评。其实，国际上反对穿动物皮毛的运动几乎扼杀了海豹皮市场。阿留申群岛最后一次商业性猎捕发生在1985年。今天，岛上的居民在限制条件下可以继续猎取海豹，用来食用或是用其毛皮做家用手工艺品。

扔掉烫手的政治山芋

我的幕僚长告诉我，第3个要优先解决的难题是童装原料易燃问题。

20世纪40年代以来，全国接连发生睡衣和吉恩·奥特里式牛仔外套燃烧导致儿童严重烧伤的事故。30年后，仍有孩子死于睡衣着火。20世纪60年代和70年代的几部电视剧讲述了这些令人心酸的惨剧。愤怒的消费者维权人士要求停止销售那些用易燃布料制作的童装。

问题的关键在于没人能造出完全不会燃烧的布料，而且纺织业在政治上很有权势。他们不希望因此降低销售额，也不愿花额外的钱进行长期研究，加强布料的防火性。白宫的政客们每天都会提醒我，要确保纺织业的钱源源不断地投入尼克松的竞选金库中。莫里斯·斯坦斯曾如此支持国内的纺织游说团体，以至于公众相信政府重视保护纺织业的就业岗位，而不顾孩子们的生命安危。

一方面，我假设我们可以研究出如何制作更加防火的儿童睡衣；另一方面，我问国家标准局是否调查过消费者能采取什么可行的措施在短期内保障生命安全，避免烧伤。标准局回答说，没人问过这个问题。“我现在不正在问吗？”我反问说。

几个星期后，标准局的一名职员打来电话，告诉我一个鼓舞人心的消息。原来用硼砂溶液洗衣服能让布料不易着火，硼砂是许多家庭常用的洗涤产品。虽然这一方法效能持续不长，但起码，我能向公众介绍这一权宜之计，然后敦促纺织业研究出长久的解决方案。

现在，我们有了一次有趣的媒体拍照机会。谁是展现这一方法的最佳人选呢？要不请个小孩？要不让我自己的孩子上？还有什么能比霍莉勇敢地让点燃的火柴烧她心爱的玩具更具说服力呢？

“霍莉，我的宝贝儿，你想上全国电视吗？”那天晚饭时我问道。

“噢，爸爸，这我喜欢！”

“你最喜欢的玩具是什么？”

“爸爸，我的破烂娃娃。”

“破烂娃娃也可以跟你一起上电视。”我说道，但是我告诉霍莉，她要让破烂娃娃穿上睡衣，然后用点燃的火柴去烧它。

“噢，爸爸，我不要这么做。”

我解释说，我们会在烧之前用特制溶液将它洗一遍，这样就不会把它烧伤。因为洗过后，破烂娃娃就不会着火了。如果真的发生意外，我会重新买两个新的破烂娃娃给她。做出保证之后，在贿赂和现身全国电视台的双重诱惑下，霍莉同意了。

很快，我们到了商务大楼，面对百来个全国性媒体的记者和摄影师，我和霍莉将先前演练过的一幕投入实战。我向在场人员解释说，国家标准局发现一种洗涤液能在短期内使布料防火。“我的女儿霍莉将和她心爱的玩具一起向大家演示。”说着，我点燃一根火柴递给她。

当霍莉拿着火柴烧向破烂娃娃的时候，观众们屏住了呼吸。火焰在玩具的表面舞动了几下，然后熄灭了，观众舒了一口气。当天晚上，全国各大广播电视台对此进行了报道。次日，各大报纸也报道了此事。公众的关注向纺织业表明，它不能再拖延开发防火布料了。同时，我也扔了一块烫手的政治山芋。同年，消费者产品安全委员会对儿童的睡衣裤实施了最低耐燃标准，从而把此类燃烧事故的死亡人数从年均60人降至4人以下。

“水门”思维

从白宫调往商务部后，我和“白宫卫队”间产生了距离。对此我很欢迎，但是很快我就了解到，白宫政客们期望内阁成员服从他们的指挥。当1972年的选举上演时，查克·科尔森是最期待的，因为他可以利用总统的多疑。

任职商务部后不久，我接到了一个典型的科尔森电话。他告诉我，他要派一队电视台人员来为我录音。他要我在录音中说：“乔治·米尼（George Meany）应该很了解独裁统治。因为他正进行世界上最恶劣的独裁行为之一。”

乔治·米尼长期担任劳工联盟及产业工会联合会的主席。那是全国大型工会的联盟组织。他代表了一股强大的力量。大多数总统就算不讨好他，也至少会让他知道他们愿意和他合作。我纳闷为什么科尔森要让

政府攻击他。于是，我问科尔森，他让我对乔治做这么恶毒的评论理由何在。

他说，我肯定知道米尼说总统是个独裁者。

可我从来就没听说过这些。我的副部长吉姆·林恩（Jim Lynn）也没听说过。此外，米尼还是工业生产力委员会的副主席，而我是主席。我急需工会在一系列问题上提供支持。我不会因为科尔森的片面之词而诋毁米尼，我知道科尔森是个什么样的人。

科尔森说，米尼在国会的一次听证会上称尼克松为独裁者。我对他说迟些时候再给他回电话。然后我和林恩仔细审查了米尼在听证会上的稿子。很快，我们发现，其实米尼提到的是一些南美洲国家的独裁者有时会进行消费价格和工资操控。很多页之后，他才指出尼克松也实施过对价格和工资的控制。只有非常费力地联系，才能感觉到他在暗指尼克松为独裁者。

我给科尔森回了个电话，告诉他因为这些不足信的证据就侮辱米尼是鲁莽的，因此我不会这么做。他用他那极度傲慢的声音凶狠地向我吼了句："你难道不明白这是美国总统的命令吗？""不，科尔森，"我回应说，"我只知道是你在告诉我这是总统的命令。我希望能立即和总统亲自谈谈为什么不能这样做，以及为什么这不符合我们的利益。"

后来，尼克松总统从未就此事给我打过电话。数月之后，我发现科尔森一直在阴谋策划把我赶出尼克松政府。塞翁失马，焉知非福……让我惊讶的是，最近他给我写了一封信，大力表扬我的新基金会做出的努力。

彼得森的启示录

- 工作时，胡佛在上面看着我，这使我不禁有些胆寒。他让我明白再成功的人也有可能滑入谷底，不得翻身。我想，工作时记住这个教训可能也是有帮助的。

09
为参加谈判而谈判
莫斯科之行

基辛格想让我重回他的团队，探索能达到外交目标的经济政策。苏联经济没有竞争力，它需要美国货。了解这一点让我们有了向苏联施压的筹码，迫使它在一系列重大问题上合作，包括限制战略武器会谈和越南问题。我们把这一策略称为“联动”或“相互的既得利益”。

相互的既得利益

结束历史性的中国访问之后，尼克松把注意力集中在即将举行的莫斯科峰会上。峰会将在1972年5月底举行。很少有美国总统能在一年内成功应对一个峰会，而尼克松却希望在4个月内完成两个。其实，他是急需让公众觉得莫斯科峰会是成功的，他知道那样一来，他的连任将更有保证，但这样做的风险很大。

25年前的第二次世界大战中，美苏为对付纳粹德国和日本帝国，迫不得已结成同盟。打那以后，美国和苏联一直水火不容，相互虎视眈眈，以核武器相互威胁。在那段时间里，没有美国总统访问过苏联，两国在东南亚也明争暗斗。那时，苏联向北越和东欧的附庸国售卖武器，美国则在苏联的阴影下局促不安。

当时世界的局势已经发生了巨大的改变。双方都看到冷战不能解决所有问题，于是两国考虑构建合作框架，希望能放缓军备竞赛。

任何促使双边关系正常化的举措都必须包括建立商业联系，因此对我来说，这次峰会是一次把经济与外交政策相结合的大好时机。如果商业能促进核武器的裁减，并降低冷战的威胁，那该是一个多么伟大的成就啊！

然而，要实现这一点，我必须先受邀加入美方峰会代表团，而排在我前面的是两个大人物，那就是财政部的约翰·康纳利和国务院的比尔·

罗杰斯。他们所在的部门比我的要知名多了，而且他们在参加经济谈判方面有优先权。

我知道康纳利正考虑辞去财政部长一职，转而用民主党领袖的身份为尼克松效力，以便为他将来（作为共和党人）竞选总统[(17)]做准备。后来，阿格纽被迫辞职，白宫内部传闻尼克松想任命康纳利为新的副总统，但这在政治上是不可能的。无论如何，如果康纳利帮助尼克松竞选的话，财政部长的位置就会空出来，乔治·舒尔茨将接任。我认为我的老朋友乔治可能会支持我担任美苏经济谈判首席代表，并且不管剧情是否如此发展，我知道亨利·基辛格都不会放任康纳利插手美国对苏联和中国事务，也许亨利能助我赢得这个职位。

比尔·罗杰斯与康纳利不同。比尔·罗杰斯是尼克松的老朋友了，他对总统十分忠诚，也颇受总统青睐。早在1952年，尼克松作为副总统候选人发表“切克斯演讲”[(18)]的时候，他们就已经是朋友了。那时，尼克松被控滥用选举资金，而“切克斯演讲”使尼克松得以继续和艾森豪威尔搭档竞选正副总统。比尔·罗杰斯是个很正派的人，也有很好的判断力，但他缺乏亨利那般广博的知识。正如许多国家安全顾问与国务卿的关系一样，亨利把比尔当成竞争对手，但亨利大可不必为此感到烦恼，因为亨利的办公室与总统办公室很近，所以他和尼克松经常一天会谈好几次。中美峰会正是在他们两人制定的外交政策的推动下展开的，美苏峰会也是如此，比尔·罗杰斯则置身局外。

这些缠绕的情节让我有机会参与此次峰会。

正当峰会快要来临的时候，国内许多利益团体却开始向尼克松施压，要求他说服苏联人多买美国出口的产品。这就意味着政府要向这些出口产业提供出口补贴和资金，借此帮助它们提高农业出口，但农业出口增长的前提是，苏联要有这个经济实力购买。对此，我心中却没谱。于是，我决定仔细研究苏联的经济实力、经济需求和弱点，就像以前进行的“彼得森白宫报告”一样。

研究结果十分惊人，与大多数人对苏联经济的看法大相径庭。

美国人对苏联经济的习惯性思维是：苏联是一个经济强国。这种思维部分源于美国国内工业的利益团体希望吹嘘苏联的实力，借以提高军事开支，他们好从中获益。但是我的研究数据却显示，苏联的经济已陷入巨大的困境。经济的全球竞争

正逐步兴起，苏联的经济将在这股浪潮中逐步衰退。我得出的这些证据是很连贯也很有说服力的。在35项工业种类中，苏联只在重机械一项上有竞争力，而且它的工业品都出口到东欧的附庸国，那些国家没有财力，也毫无选择，只能购买“苏联货”。在农业领域，集体农业的内在缺陷使它的作物产量远远不能满足本国需求。

苏联确实有一些竞争优势。它有着巨大的原材料和能源储量，尤其是石油和天然气。然而，即使是在这些方面，他们也面临困境。这些资源大都位于苏联偏远地区，开发它们需要财力和专业技能，而这两样都是苏联所缺少的。比如苏联没有能力在西伯利亚的冻土地区钻孔开采，也没有从地底开采石油的基础设施。

最重要的是，我们无须补贴出口到苏联的产品，因为事实恰恰相反。苏联人很需要我们的产品，而我们却不怎么需要他们的。此外，从美国的经济总量看，我们与苏联的潜在贸易量只占很小的比例。

尼克松喜欢此类与主流看法相悖的战略分析。好在基辛格也很喜欢。也许先前我是被流放到了商务部，只能和海豚拂绿波合影，但现在，基辛格想让我重回他的团队，探索能达到外交目标的经济政策。苏联经济没有竞争力，它需要美国货。了解这一点让我们有了向苏联施压的筹码，迫使它在一系列重大问题上合作，包括限制战略武器会谈（SALT）和越南问题。我们把这一策略称为“联动”或“相互的既得利益”。当然，我们只是含蓄地向苏联表达这一内在联系。我们要让苏联人保留两国经济平等的错觉，这样他们才不会感觉自己被敲诈或因感到羞辱而愤怒回击。事实上，我们将明白，要想双边经济持续合作，外交上就要有实质性的进展。

随后，我就这些问题和尼克松在他的行政办公楼里进行了私下会晤，这是很罕见的。媒体猜测尼克松与列昂尼德·勃列日涅夫的峰会将达成一项商务协议。媒体的猜测其实是不正确的，总统和基辛格更注重在武器限制的谈判方面取得成绩，一项综合的贸易协定只是其中的一个关联部分，目的是为了改善双边关系，减少相互的敌意，也就是为了缓和双边关系。当时，“缓和”这个词在外交术语中还不是那么常见。

与尼克松谈完后，基辛格打电话告诉我，尼克松已经决定让我担任

美苏联合商务委员会（U. S. -Soviet Joint Commercial Commission）美方代表团的负责人。我高兴极了。通常，商务部被视为内阁中的二级部门，现在它竟然首次有机会参与构建美国与冷战对手间的实质经济联系。

双赢条款

峰会前夕，双方的谈判就开始了，我们希望快速讨论出双赢的条款，尽管其可能性微乎其微。我的谈判对手是苏联的对外贸易部长尼古拉·帕托利切夫（Nikolai S. Patolichev）。他带了一个代表团前来华盛顿。我们准备展示各自的谈判要点。但在此之前，在美国电影协会会长杰克·瓦伦蒂（Jack Valenti）的帮助下，双方代表团闭门观看了一部电影，那是一部善意的喜剧，描绘了一艘苏联潜艇搁浅在新英格兰海岸的沙滩上的故事。我希望借此营造一种友好的氛围，向来宾显示我们对缓和双边关系是认真的。

出于同样的目的，我还邀请帕托利切夫夫妇和苏联驻华盛顿大使阿纳托利·多勃雷宁（Anatoly Dobrynin）夫妇来我家共进晚餐。第二天，我们就一起去见总统。

我担心苏联人会在第二天对尼克松冷面相对，甚至取消峰会。那天黄昏时候，基辛格让我去一趟白宫，了解一条高度机密的情报。原来，美国相信越南战争迟迟不能结束的主要原因之一是，苏联为北越提供了武器和物资。

为切断苏联的武器供应，在康纳利的坚定支持下，尼克松决定对北越港口的海防进行鱼雷轰炸。苏联的武器都是运往这个港口的。那天晚上9点，总统将在电视上宣布这一行动。

我想，这会影响我们苏联客人餐后品尝白兰地的心情。该怎么处理这一惊人的消息呢？我决定直接点儿。在与帕托利切夫的短暂接触中，我们的关系是热情友好的，也是直率的。当晚餐进行到一半时，我告诉他和多勃雷宁，我获悉了一个惊人的消息。我希望他们和美国民众同时知道这一消息。接着，我搬来一台电视机，放在餐桌上。

他们二人面无表情地看着总统演讲。不一会儿，晚餐草草收场。他们坐上轿车，我估计他们要去苏联大使馆，莫斯科会告诉他们下一步该如何行动。他们走后，基辛格来了。“他们说了什么？他们是什么反

应？”他问道，我从未见他如此不安。“他们就像两座雕像，根本看不出他们在想什么。”我回答说。

第二天早上的时候，基辛格还在担心。大约9点钟的时候，他就打来电话问帕托利切夫有没有联系我。可与总统的会晤10点钟才开始呢！最终，大概在9点40分的时候，我们接到通知，帕托利切夫和多勃雷宁正在来我办公室的车上。他们到了以后，我带他们前往白宫。根据安排，我、尼克松和基辛格与他们在那里举行了会谈。尼克松的莫斯科峰会也按原计划进行了。

根据事先的计划，尼克松在访问莫斯科的一周时间里没有与苏方签订贸易协定，但是当峰会在5月26日结束的时候，双方宣布成立美苏联合商务委员会。这表示双方都决心建立新的商业联系。然而这个宣布被一个更重要的消息盖过了：尼克松与勃列日涅夫首次签订了两个超级大国间限制战略武器的协议。根据新闻报道，苏联人很失望没能在峰会上签订一项贸易协定，但是后来与苏联进行的艰难谈判证明，我们有着时间上的优势，因为苏联人等不起。

从对抗到合作

同年7月末，联合商务委员会在莫斯科召开会议。我有一支谈判梦之队，这是我的优势。队员包括我的商务部副部长吉姆·林恩和基辛格的高级助手赫尔穆特·索南费尔特（Helmut Sonnenfeldt）。

在我看来，我们正慢慢脱离与我们最强大的对手对抗的轨道，转而与之建立合作框架，但贸易纠纷是在所难免的，也是无法彻底解决的。许多国家借助传统的多边机构，解决他们之间的贸易纠纷，而苏联自认为正在世界范围内领导建立共产主义制度，以此代替西方的民主资本主义。它是不会参与这些多边机制的。我首先要做的就是建立一个双方都认可的国际仲裁机构。

一旦我们商讨出这个关键的仲裁机构，我希望双方能在其他事项上达成一致，以便建立建设性的经济关系。此外，这个贸易协定必须是综合的。只有这样，我们才能避免由于个别问题而使整个协定破碎。我们面临许多贸易难题：

苏联的最惠国待遇使它能和我们的其他贸易伙伴一样，享

有关税优惠；商定进出口贷款，为进出口项目提供资金；制定海事协议，规定两国之间哪方的货船有权运输，甚至要规定哪方负责装货，哪方负责卸货；商定专利和版权协议，保护知识产权（主要是我们的知识产权）。还有一点最关键的，也可能是最难解决的：苏联欠美国的债务。这是第二次世界大战的遗留问题。当年，美国颁布租借法案，为包括苏联在内的盟国运送了价值数十亿美元的食物和军需品。这些租借债务其他盟国都已悉数归还，而苏联却没还一分钱。

在我们出发前往莫斯科前，我们获悉苏联人很擅长谈判。由于恶劣的气候环境和农业生产体系的缺陷，他们非常缺乏小麦和其他作物。而我们是世界上唯一能够满足他们需求的国家。因此，这是一个卖方市场。即便是对农作物出口商进行出口补贴，我们也还是能从对苏联的出口中获得利润。确实，苏联的联络人告诉了我他们所需的作物量。如果出口这一数量的粮食作物，我们就有出口补贴预算来补贴出口商。

但问题是苏联的粮食收购商正秘密地与多个美国供应商进行谈判。其实，他们真正的粮食需求量是原先告诉我们商务部的4倍。只有厄尔·布茨（Earl Butz）掌管下的农业部官员知道苏联人真正的需求量。布茨认为大订单不但能使农业大州获利，而且能帮助尼克松连任。最终，双方签订了价值7.5亿美元的订单。1/4的美国小麦和许多其他谷物被运往苏联，而我们的出口补贴预算却撑不住了，美国的谷物价格也因此在接下来的两年内飞涨。这就是后来人们所谓的“粮食大劫掠”。换句话说，我们付给苏联人数百万美元，还让他们拿走了在其他地方无法得到的粮食。 (19)

但在谷物协议中，我挽回了一些损失。海事惯例规定，往来美国的船运的1/3货运量要由美国工会工人处理，包括装载和卸载。港口装卸工会（Longshoreman's Union）主席罗恩·凯里（Ron Carey）是一个改革派。他问我在对付苏联人上需要什么帮助，我也顺水推舟，把我的困难告诉了他。随后，码头装卸工人做好了拒绝为苏联人装运的准备。我告诉苏联人，我们不想在支付高额的谷物出口补贴后，还补贴码头船运。事实上，他们的装运率已经超出正常市场装运率的10%了。

多勃雷宁跑到基辛格那儿，大声宣泄了他们的不满。但我事前已与基辛格通了气，如果民众认为我们是这协议中愚蠢的一方，后果将很严重。在与苏联的谈判中，我们一定要坚持公平原则。不然，国会很多外

交保守人士将破坏总统其他方面的大型计划。当时国会控制在由华盛顿州参议员领导的民主党人手中。

1972年7月8日，尼克松宣布了这项谷物协议。两个星期后，我们代表团将前往莫斯科。

在我们出发前，尼克松传唤我到圣克莱门特的“西部白宫”，给了一些额外的指示。第一个指示就是代表团的领导层不得透露“敏感信息”，也就是只能有我、吉姆·林恩和赫尔穆特·索南费尔特3人知晓。然后，我们要通过中央情报机构这一秘密渠道，把这些信息传给他和基辛格。这也就意味着不让国务院真正参与谈判。总统是这么说的：“彼得，你知道的，这些人会把该死的备忘录传给罗杰斯。”

其实，这次不应该把罗杰斯排除在外。同样，我们也会如此对待同行的国务院和财政部的其他官员们。每当我们悄悄离开去传达消息，或者3人召开“重要的”秘密会议时，我们都会用一些借口搪塞他们。

除此之外，总统还嘱咐我，在莫斯科时，不要宣布或确认任何新的商贸协议。他说“时机还不成熟”。无论如何，他的叮嘱是我们此次策略的一部分，再说在双边政治谈判有所进展的情况下，由总统和基辛格亲自向外界宣布好消息也是合情合理的。当然，他们还可以使用经济手段实现外交目标。

最后一点是他让基辛格给我传的话，那就是要迎合尼克松好友比比·雷博佐领导的古巴游说团体。苏联不能用停泊在古巴的船只把美国的粮食运回俄罗斯。“但是亨利，”我说道，“苏联人肯定想要效率呀！他们肯定希望货船先将出口产品运往古巴，然后来美国运回粮食。”太难以置信了，我们居然让苏联先运货到古巴，空船返回后，再把空船开到美国装运粮食。

“彼得，你没听明白，”他说，“这是总统的命令。”

带着这个指示，我于1972年7月19日出发前往莫斯科。

操纵者阿曼德·哈默

萨莉和孩子们先我一步跨过大西洋，到达摩洛哥的马拉喀什。在这个有着异域风情的古老城市，她们领略了北非和中东丰富而富有魅力的文化。根据我的行程，我也将经过那里，可以花几个小时和她们在一

起。之后，我和萨莉一起前往莫斯科，孩子们则跟我们的表妹阿纳斯塔西娅（Anastasia）返回美国。

但当我乘坐的飞机降落在马拉喀什的时候，我发现我没有时间和他们见面。一个外交信使告诉我，西方石油公司的首席执行官阿曼德·哈默（Armand Hammer）正从伦敦飞往摩洛哥，专程来见我。

哈默来自一个俄罗斯移民家庭，那时已经有74岁了。他是一个全球商人和艺术品收藏家，与列宁及后来的苏联领导人关系密切，也因此而成名。他知道如何绕过苏联体制与苏联人打交道。1920年，当他还是个年轻人的时候，他前往苏联处理他父亲经营的化学和制药公司的生意。为了发展西方石油公司，他利用了在克里姆林宫或白宫的各种关系。

于是，我中断了与摩洛哥高级官员的会面，前去会见哈默。我带上了吉姆·林恩和赫尔穆特·索南费尔特，因为传说哈默是个狡诈之人。通过金钱和名声赢得权力之后，他却并不热衷于为人民服务。

他留着一头稀疏的头发，有着似鹰的脸和机警的眼神，但是他对我们说的内容却似乎对我们无害。他说他将前往伦敦开新闻发布会，宣布他正与苏联人谈一桩磷酸盐生意。这并不是什么新闻，其他民营企业也正与苏联人就此进行磋商。我不理解他为什么要大老远地跑来跟我说这种琐事。有人说，他来见我的另一个目的是向外界证明他是有白宫影响力的世界性商人。

随后不久，我们的代表团动身前往莫斯科。抵达后，我们受到了隆重的欢迎。当我们走下机身涂有星条旗的美国总统专机时，地面铺着红地毯，军乐队演奏着《星条旗永不落》，帕托利切夫和其他高级官员正在等候。如果父母见到这种场面，相信他们肯定会很骄傲。我几乎听到了父亲轻声的哼唱声。记者团也在那边等候，他们首先问的不是我对美苏贸易谈判的看法，而是关于阿曼德·哈默在伦敦宣布的“200亿美元大型磷酸盐交易”。那一刻，我突然明白哈默急着来见我的不良居心：让我公开支持他所谓的交易。他并没告诉我们要在伦敦宣布这些。

这时，我想起了尼克松的叮嘱：“不要宣布新交易，时机还不成熟。”于是，我告诉媒体我知道哈默正与苏联人谈判，但“现在还不能断定这就是一个商业交易。想要寻求商业机遇是可以理解的”。这个回答让记者们着实惊讶。

从莫斯科谢列梅捷沃机场到美国大使馆用不了一个小时。但是当我们到那儿以后，我收到消息，西方石油公司的股价下跌了20%。如此巨

大的损失使该股交易暂停。

原来在哈默向外界宣布了进行磷酸盐谈判后，他们公司的股价几天内一直在上涨。股价回落后，哈默跑到白宫，怒气冲冲地跟总统说，我的鲁莽行为使股东损失了数百万美元。

后来“水门事件”的调查披露，哈默为尼克松的连任竞选提供了54 000美元的非法政治献金。尼克松并没有告诉哈默我是严格按照他的指示，才不去证实任何与苏联的商业协议的。一个白宫同事跟我说：“彼得，我希望你不要感到过度吃惊或失望。总统是不会为了支持一名下属，而失去大额政治献金的，这是他一贯的风格。”

莫斯科的日子

在莫斯科的日子令人陶醉，也很艰难。先前，赫尔穆特·索南费尔特已经告诉我们，除了美国大使馆的安全通信区域外，我们在莫斯科的任何地方都有可能被录音或被视频监控，抑或两者都有。

在莫斯科，我们的早餐由许多腊肠和其他食物组成，十分丰富，而且没有晨练。但我很不喜欢这种待遇，因为那时我已经100公斤重了。

一天早上，在莫斯科郊外的一栋别墅里，我告诉吉姆·林恩：“我不知道你是怎么想的，但我想要一碗覆盆子。”其实我是说给窃听器听的。当我们在谈判空隙回到卧室的时候，我们果然发现了好多盛满覆盆子的碗。

知道我们受监控对我们的谈判也是有好处的。双方谈判的一个主要症结点就是苏联在租借法案中欠我们的债务利息该怎么算。除了利息以外，双方在苏联到底欠美国多少债务的问题上看法也相去甚远。我们认为，美国在第二次世界大战期间运送给苏联的物资价值26亿美元。在谈判的时候，我们已经把这一数额下降到了8亿美元，但任凭我们好说歹说、用尽手段，他们也只答应还3亿美元。勃列日涅夫愤怒地用手指指着我的脸说，苏联人为战胜“邪恶轴心”付出的代价不只是国家沦为废墟，还有2 300万条苏联人的宝贵生命，美国人不理解这一点。

我决定用电脑打印出3份不同的资料。从低到高，3份资料分别写着夸大的利息数字。我在那份最高的利率资料上标记着“彼得森的建议”，中间利率资料标着“基辛格的权限”，最低的那份则是“总统的权限”。我

把这3份资料放入卧室的公文包里。然后建议吉姆·林恩和我一起在别墅附近散散步，锻炼锻炼。回来后，我们发现我的公文包明显被打开过了，这是随行的中央情报局人员跟我们讲的。后来，当双方在租借法案的问题上达成协议后，我们得到了想要的利率。苏联人误以为他们得到的利率比我或基辛格想要的低。

在谈判以外，我还通过在那里生活所得到的证据，确认了我早先对苏联的分析，包括苏联在生产力、竞争力和创新能力上的不足。贝灵巧生产的那类电影摄像机是我最熟悉的消费品。在苏联，我去了几家摄影器材店，把那儿的摄影器材与贝灵巧的做了个比较。结果令我惊讶不已。那儿的摄影机起码落后了两代，它们不可能在世界竞争市场上卖出去。不仅如此，苏联人还没有对产品研发进行投资。很明显，那里的摄影机盗用了贝灵巧老式的设计和专利。

在这次谈判之旅中，我还获得另外一个证据，证明苏联的经济在结构上是有缺陷的，而且毫无竞争力，根本不是一个经济上的超级大国。我知道苏联的农业消耗了巨大的资源，尤其是对农业机械的投资上，可问题是他们的农业生产力只抵得上美国的9%。

在谈判之旅接近尾声的时候，我们与勃列日涅夫在他的避暑山庄会面。那里邻近雅尔塔，处在黑海沿岸，是个很美丽的地方。

就是在这个避暑山庄，勃列日涅夫用控诉的语气道出苏联在第二次世界大战中的牺牲和债务利率问题。同样是在这里，他兴奋地谈论开发西伯利亚石油和天然气的协议。如果我们的商业联系进一步强化的话，签订这些协议就是有可能的。事实上，这等于向我确认了我一直怀疑的事情，那就是，从经济角度来看，苏联人确实很需要我们的帮助，而不是我们需要他们的。

结束对勃列日涅夫避暑山庄的访问后，我们启程返回美国。

回到华盛顿后，我知道我们这次谈判任务完成得很出色。然而在几个月内，公众无法知道谈判的全部成果。事实上，回到美国后，迎接我们的是《纽约时报》上的一篇社论，标题为《任务的失败》（*Failure of a Mission*）。但是正如我在圣克莱门特提交给尼克松和基辛格的42页的简报文件中所说的那样，经过这次谈判，所有问题的协议都将很容易达成，后来我也在“西部白宫”私下对他俩说过。

秋天的一个晚上，基辛格在与勃列日涅夫进行了关于经济事宜的会谈之后，返回华盛顿，接着来我家吃了顿晚饭。他笑着对我坦白，从今

以后，他再也不会把商业事务当作“小事”了。

补救越权之失

随后，美苏双方在华盛顿举行的谈判很快就结束了。1972年10月的一个晚上，我们解决了最后的问题：租借法案中的利息。这样，白宫就完全可以在总统大选前，宣布双方达成的所有关于经济的协议了。

那时我对此并不知情，而且我还有一个讨厌的任务要执行。当时，军方委任亚历山大·黑格（Alexander Haig）将军为国家安全委员会的高级军事顾问。很快，他就成了基辛格的主要副手之一。美苏达成协议的那天晚上，黑格给我打了个紧急电话。他说由我来处理有关租借法案的谈判是不对的，而且是很放肆的，因为这些是国务院的职权范围。他让我就越权一事向国务卿罗杰斯做出解释。

“可是黑格，事情不是这样的，”我答复道，“你知道我是明确根据总统和基辛格的命令行事的。”

但是他也有自己的命令。“彼得，”他说道，“我们很欣赏你所做的一切，总统希望你能再努努力，向罗杰斯解释一下。记住，总统对此一无所知。这些都是你自己的行为。”

这何其狡猾啊！我打心眼儿里喜欢和尊重比尔·罗杰斯，也无意挑战他的权威。他的老朋友尼克松和基辛格已经够让他受罪的了。而且，堂堂国务卿的风头被一个商务部长盖过，这种屈辱是没人能忍受的。但我还是打了个电话给罗杰斯，要求与他见一面。当我们会面的时候，我不停地道歉，承认一个小小的商务部长如此放肆是令人愤怒的。我告诉他由于深陷于复杂的谈判，我又很迫切地想达成一个协议，所以才僭越了我的权力。

不过，我想到了一个补救办法。我建议，罗杰斯和我一同在国务院签订所有的协议，让罗杰斯主持我和帕托利切夫的会面。我还建议由罗杰斯在白宫面对记者，宣布美苏协议，彰显协议的重要性，而回答记者问题则由我来做。罗杰斯知道他对协议的细节不熟悉，无法向记者们解释细节。我确定他知道自己先前被排斥在谈判之外，同样，他知道在尼克松政府中任职，必然要涉及或经历一些不诚实的事情。但罗杰斯是位可敬的正派之人，他同意了我的建议。而且，哪个华盛顿政治人士不想在电视上宣布成功的谈判呢？

这个处理结果使黑格十分开心。他说：“彼得森，你在华府前程似锦啊！”但事实表明，我的前途并不像他描绘的那样。

彼得森的启示录

- 任何促使双边关系正常化的举措都必须包括建立商业联系。
- 要想双边经济持续合作，外交上就要有实质性的进展。

10
有雄心就会有危险
告别华盛顿

在华盛顿任高官时，让你离职的往往不是邮箱里的一份解雇通知书，而是要自己领悟。我清楚地认识到真正赚大钱的是那些投资者和企业主，而不是诸如律师、咨询师和金融顾问等靠自己的专业技能、知识和体力按小时或项目收取工资的人。

打入政治冷宫

1972年，尼克松以压倒性胜利获得连任。第二天早上，内阁官员都被传唤到白宫。我和其他部长猜想，总统肯定是想和我们一起庆祝胜利。尼克松的第一个任期硕果累累，可能现在他想向我们阐明在第二个任期他希望实现的目标。

然而在我们被引入内阁会议室后不久，我看了熟悉的尼克松姿势：

> 他无精打采地走进会议室，肩膀耷拉着，脖子挺伸着，仿佛是在一个黑暗的角落向外寻找光线一样。

我知道这是一个不祥的征兆。待我们都坐下，总统对我们发表了一段饱含忧思的讲话。其中提到，他的第二个任期将与英国首相迪斯雷利（Disraeli）的不一样。迪斯雷利1868年开始担任首相，1874年到1880年是他的第二个任期。尼克松如此对比，让人摸不着头脑，因为迪斯雷利在他的第二个任期促进了英国社会的平等，签订了一些重塑东欧的条约。尼克松以1 800万大众选票、520张比17张的选举人票数横扫了乔治·麦戈文。可现在他却如此忧郁，按常理来说，应该是恰恰相反才对。这将是尼克松最后一次连任，而且在座的要么是他认识很久的朋友，要么是他最忠诚的伙伴，还有就是他的支持者，他们都希望打开香槟，为他的胜利干上一杯，可他为什么没有欣喜若狂呢？

在这个严肃的“庆祝会”结束后，鲍勃·霍尔德曼让我们等等再走，没有香槟，没有为胜利团队的未来干杯。当神情沮丧的总统离开会议室，往白宫走去的时候，霍尔德曼迅速跑在了总统的后面。片刻之后，霍尔德曼回来“提醒”我们，总统希望我们马上辞职。总统也向白宫高级官员发出了同样的命令，但是像往常一样，尼克松把这不愉快的工作吩咐给别人去做。听到这个提醒后，选举胜利夜的狂喜变成了沮丧、焦虑和真正的困惑。后来，新闻报道说，他是第一个让全体内阁成员辞职的总统。

回到商务大楼宽敞的办公室后不久，我的秘书告诉我，总统希望第二天在戴维营见我。尼克松的老朋友卡斯珀·温伯格（Caspar Weinberger）时任行政管理和预算局局长，他也被邀请了。当尼克松在前一年5月任命乔治·舒尔茨为财政部长的时候，卡斯珀从乔治手中接管了行政管理和预算局。他在加利福尼亚的时候就与尼克松关系密切。

第二天早上，我们两人在白宫停机坪登上了海军陆战队专机。伴着飞机发出的轰鸣声，我们飞往位于马里兰州西部的戴维营。路上，我们相互紧张地开玩笑说，不知道飞机地板上哪里会有“活动门”，把我们都吸入一个政治冷宫。但最后我们毫发无伤地抵达了戴维营，卡斯珀没有遇到什么“活动门”。尼克松让他担任卫生教育和福利部部长，这是一个重要的职位。从仕途角度来说，他被提升了，而我却遇到了掩蔽着的“活动门”。

我跟着总统走进了充满乡村韵味的戴维营客厅。

戴维营原本是普通人家的住所，后来在第二次世界大战中，德国潜艇使富兰克林·罗斯福喜欢的轮船度假变得很危险，于是他把戴维营变为总统度假地。

尽管这个场合很随意，尼克松总统却穿着与往常一样的深色西装和白衬衫，打着领带。屋外落叶飘飞，然而这深秋的颜色却在尼克松华丽的辞藻面前黯然失色。他告诉我，他已读过所有那些声称我是胡佛以来最好的商务部长的报道。

他说，这些报道是不属实的，我比胡佛还要出色，两者没有可比性。他还说我和基辛格与苏联人举行的商业和战略谈判成就斐然。说到基辛格，确实，他和乔治·舒尔茨是真正尊重我的两个人，尼克松政府的其他人都算不上。此外，商界也完全支持我。可是后来的事态发展让

我真后悔没把尼克松的赞美之辞录下来。

听他说这些的时候，我的脑子快速运转：他应该不会任命我为国务卿才对，那是亨利的。如果他重新任命乔治·舒尔茨，或许是让我入主财政部？抑或他希望我当国防部长？

夸完我的优秀品质后，总统开始谈论他心中的一项新外交政策倡议。1972年，他向中国和苏联伸出了友好之手。现在是时候重修与欧洲伙伴的关系了。他想让1973年成为“欧洲年”。在这一年，我们可以重新界定与西欧的关系，主要是与英国、德国和法国的关系。尤其是法国，法国深深地抱有戴高乐主义的幻想，认为自己了不起，因此对大西洋两岸的关系不理不睬。尼克松提醒我，我曾经倡导同主要欧洲盟国广泛谈判，包括贸易、国防和能源。他说，现在是时候把这一构想付诸实践了，而我正是最佳人选。

他提议任命我为首任美国驻欧洲大使。这个新职位意味着我要充当几乎所有在欧洲的多国大使，包括驻北约大使、驻欧洲经济共同体（共同市场）大使、经济合作与发展组织大使等。现在想来，这样的任命可能是不合法的。

我的工作总部将会在布鲁塞尔，这是重新崛起的欧洲的实际首都。此前，我并未想过布鲁塞尔和那儿的古老石砌房会是我将来的工作地。尽管如此，我仍旧认为我可以在这一职位上施展才华。派驻欧洲大使是一个大胆的想法。这个职位也会面临许多富有挑战的谈判机会。此外，能和基辛格、舒尔茨一起共事让这份工作显得更加美好。

我告诉总统这个职位很有趣，但我需要仔细考虑一番，顺便想想该如何胜任这一职位。回到华盛顿后，我前去拜访一位老智者：我的老友彼得·利萨戈（Peter Lisagor）。他是《芝加哥每日新闻报》（*Chicago Daily News*）华盛顿办事处的主任。

“彼得，这个职位很有趣，”他说，“但你必须确定他们的目的不是把你弄出华盛顿，安排到一个没人理会的职位。”

这种官员确实很多。他们的职位听起来冠冕堂皇，也享受一系列优厚待遇——豪华轿车、漂亮的办公室、外交住房。虽然看起来很威风，这些职位的职责定义却很模糊，他们的政绩很难甚至无法评估。最终，人们会想设立这个职位的最初目标到底是为了出政绩，还是只是作为一个安逸、无作为的职位，或者更糟糕，是为了把别人调离华盛顿。很明显，这些都不是我想要的。

但是尼克松提议的职位好像确实能让人发挥才干。可我仍旧没决定是否接受这个职位。我真的不想让孩子们一个学年还没上完，就又跟我转移到布鲁塞尔。在那里，他们要经历比先前更大的环境变化。此外，开展如此广泛的谈判肯定需要花大量的心思进行策划。我将必须制订一份详细的谈判计划，也要充分考虑各部门的关注点，包括乔治·舒尔茨的财政部、比尔·罗杰斯的国务院、梅尔文·莱尔德（Melvin Laird）的国防部，当然还有基辛格勾勒的国家安全路线图。在前往布鲁塞尔前，我必须花些时间处理好这些问题。

我打了个电话给约翰·埃利希曼，坦率地告诉他我的提议。我说，我将在6个月后前往布鲁塞尔。在这段时间内，我将同亨利、乔治、比尔和梅尔文共同制订谈判计划。等到（1973年）7月份，孩子们的学年结束后，我可以把家人一起带到布鲁塞尔。此前，亨利和乔治告诉我，他们同意这个提议。

听完我的提议后，埃利希曼沉默了一会儿，然后说他会回我电话。确实，5分钟没到，他的电话就来了。他说，不，6个月后才去布鲁塞尔是不可接受的。要么现在去，要么就不用去了。

埃利希曼给我泼了一盆冷水，我想起了利萨戈那预言似的警告。白宫确实要把我流放到一个遥远的地方。

忠诚测试：PPP

埃利希曼带给我的震惊很快就过去了。其实，我根本不应该感到惊讶。尼克松总统向来待人刻薄，甚至连他的老朋友也不能幸免。此前，他在与苏联人的租借法案利息谈判中把罗杰斯搁在一边，让我充当他的排头兵。交通部长约翰·沃尔皮（John Volpe）同样遭到了总统的解雇。

沃尔皮在马萨诸塞州担任过3任州长，并且在1968年共和党的代表大会上提名尼克松为总统候选人。随后，他请求成为尼克松的竞选搭档，却被尼克松一口拒绝，因为尼克松希望斯皮罗·阿格纽担任他的副总统，以便实施他的“南方策略”。再后来，尼克松给沃尔皮3个小时决定，要么担任驻意大利大使，要么被解雇。沃尔皮之所以收到这个最后通牒，是因为他经常要求与总统会面。“白宫卫队”认为一个次级部长如此要求是极其放肆的。

相比之下，阿格纽受到的待遇要更为糟糕。尼克松政府利用反自由

主义的阿格纽控告左派（民主党）在法治问题上“胆小懦弱，不敢作为”，称他们为“一群喋喋不休的否定者”。这为阿格纽赢得了政治绩点，但是在白宫内，他几乎被孤立着。我从没看他出席过任何一个政策会议。更有甚者，他经常独自在白宫餐厅里吃饭，这令我很吃惊。尼克松和阿格纽是长期的政治同事，然而“白宫卫队”却把他排斥在内部圈子之外。

我和总统算不上有什么亲密关系或朋友情谊。事实上，在1972年大选之后，乔治·舒尔茨向我吐露，白宫高层对我怀有“不安的情绪”。

我能想到的让“白宫卫队”不安的原因太多了。我知道萨莉经常表达对尼克松的厌恶，这些话又传到白宫的耳朵里。甚至我与贝灵巧的前老板兼同事、参议员查克·珀西的长久友谊也可能是一个因素。虽然珀西是名共和党人，但是保守的“白宫卫队”认为他太过自由主义，是个靠不住的人。至于我和总统，我从来没有真正了解他是怎么看待我的，但是我总认为他对我是一半尊重，一半怀疑。

此外，我认为白宫官员也憎恨媒体对我的优待。不知什么原因，自我担任总统国际经济事务助手以来，媒体一直对我进行正面报道。比如，《纽约时报》就曾夸张地称我为“经济基辛格”。其实，我的权力和权限从未达到这个称谓。我在担任商务部长的时候，媒体对我也很好。1972年大选前的几个月，有一篇报道大篇幅地描绘我是一个“贸易政策的重塑者”和“创新人士”。那篇文章和大选后的一篇《时代周刊》文章，把我的“影响力”比作我办公室壁炉上俯视着我的那个人，说我是“继胡佛之后最有权势的商务部长”。

我试着绕开这些比较。我告诉《时代周刊》，我之所以把胡佛的画像挂在办公室的壁炉上，是想用它“提醒我有雄心就会有危险”。我开玩笑地说，一个有权势的商务部长是一个矛盾修饰法。（在那之后，我喜欢上了收集各种矛盾修饰法的例子。在2006年选举之前，我最喜欢的是“众议院道德委员会”。）

《时代周刊》的那篇文章发表之后，我在时代出版公司董事会的一个朋友告诉我，他经历了一件前所未有的事。历届政府都经常抱怨媒体报道不公。然而这次，白宫的一名高级官员打来电话，抱怨他们对彼得森的报道太过“正面”了。

秋天的一个周末，离大选还有一段日子，我和白宫越来越深的隔阂明确地显现出来。那天，我和萨莉前往凯瑟琳·格雷厄姆在弗吉尼亚乡

村的格伦·韦尔比农庄去参加聚会。到场的客人包括富有传奇色彩的杂志编辑克莱·费尔克（Clay Felker）和因为编纂一篇国防部文件而前途光明的外交新星理查德·霍尔布鲁克（Richard Holbrooke）。正当我在农庄打网球的时候，克莱的一个助手过来通知我，说一名白宫官员在电话那头等我。霍尔德曼用无所不能的白宫电话总机找到了我。他就某一不重要的事情问了我一个问题，我已经忘记那回事儿了，但我知道对于我在敌人的阵营娱乐，他很不高兴。尼克松阵营的理论是，敌人的朋友也是敌人。很早的时候，我就向尼克松阵营的人表明，我想拥有怎样的社交生活是我自己的事。

总统也对我的社交很不满意。不久以后，大选尚未开始，我向他简要报告我所预测的能源危机。我认为石油输出国组织（OPEC）很可能会受政治因素和利益驱动而大幅提高石油价格，甚至禁运石油，这将更糟糕。此外，我还对尼克松说，能源问题应该和安全问题、贸易问题一起被放在国际议事日程的显要位置。但是总统似乎对此毫无兴趣。我感到在我讲的时候，他摆出的是一张满是挖苦的脸。等我说完，他撇了撇嘴，声音中带着嘲讽地说：“很好，彼得，这是一个很有趣的分析。你那些乔治城鸡尾酒会上的朋友对此可能也会感兴趣。”

其实，我早该从这些讯息中知道，我的商务部长之职朝不保夕了。

当你在华盛顿任高官的时候，让你离职的往往不是你邮箱里的一张解雇通知书，而是要自己领悟。当乔治·舒尔茨告诉我白宫对我“不安”的时候，我才最终确切地知道上头的意思。到了这个时候，你就会知道你下一步该怎么做：要么狼狈地离开，要么优雅地离开。我选择了后者。

到了12月份，也就是大选结束一个月的时候，我们开始举行离职派对。其中一个派对尤为引人关注。那次，汤姆·布雷登（Tom Braden）和琼·布雷登（Joan Braden）在他们那华美的贝塞斯达房子聚集了我们所有的乔治城社交圈成员：亨利·基辛格、凯瑟琳·格雷厄姆、肯尼迪一家、阿尔索普夫妇、鲍勃·麦克奈玛拉（Bob McNamara）、参议员威廉·富布赖特（J. William Ful Bright）、前驻外大使及巴黎和会特使戴维·布鲁斯（David Bruce）。如果那天晚上有人往那儿的餐厅扔一颗炸弹，乔治城社交圈的绝大多数成员都将被消灭（当时华盛顿仅存的乐趣和智慧也会随之湮灭）。

现场气氛很火爆。我起身敬酒，接下来的台词是我先前就

想好的。“我想敬鲍勃·霍尔德曼一杯。”我说道。很明显，他并不在现场。

在场的客人们不安地相互瞄着对方，好像他们认为我喝了太多酒似的。

“正如你们知道的，这届政府对忠诚很重视，”我说道，“如果哪位白宫官员有像你们这样的朋友，他将很不安全。”客人们知道我在说他们后，发出了赞许的笑声。“因此，上头要求我做一个忠诚测试，鲍勃是测试考官。这个测试包含3个标准。这3个标准都是以字母“P”开头的，分别是政治（political）、心理（psychological）和生理（physiological）忠诚。在测试结果没出来前，我可以提前告诉你们结果，这3项我都不及格。在政治忠诚测试上，鲍勃问我：‘你老婆真的把选票投给麦戈文了吗？’。”听到这儿，在场者都笑了。“我告诉他：‘鲍勃，有一些私密的事情老婆是不会和老公分享的。’在心理忠诚测试上，鲍勃希望我用一个词描述我的朋友查克·珀西。我试着回答说‘共和党人’。答案被否定了。我换了一个，‘芝加哥人’。‘不，’他说道，‘应该是呕吐。’[(20)]我在生理忠诚测试上也表现不佳。我确实尽了全力。”我补充说：“但是我的腿肚子太肥大，以至于我没法咔嚓一声立正。”

“现在，我要对鲍勃·霍尔德曼说，”我举起酒杯说道，“他开除一个像我这样在忠诚测试上表现差的成员是十分正确的。”

我们一群人说说笑笑，聊到了深夜。之后，我和萨莉高兴地回家了，这种场合总能让人高兴。第二天，我们全家离开美国，前往牙买加，开始了我们两年以来的第一次度假。我吩咐一名我很欣赏的助手、先前在白宫的一个伙计布兰登·斯韦泽（Brandon Sweitzer），让他不要联系我，除非真有什么重要的事。

几天之后，布兰登打来了电话。那是圣诞节的第二天。“部长先生，”他说道，“我认为我应该告诉您，萨莉·奎恩（Sally Quinn）今晨在《华盛顿邮报》上发表了一篇重要报道。您不是说那天的派对是不会有人报道的吗？”

“我是这么认为的。”我说道。

“可现在全都写在那篇文章里了，”他说道，“不用担心，这是一篇正面报道，非常正面。但是您说过关于霍尔德曼和肥大腿肚子的笑话吗？”

我惊呆了，心中暗想：哦，天啊，我这把持不住的大嘴！

这篇报道被放在《华盛顿邮报》“时尚”版块的头版，标题为《彼得森的麻烦》（*The Trouble with Peterson* ）文章援引“一位高级白宫官员”的话说：“彼得·彼得森陷入麻烦的原因是他太较真。”但是当时在场的每个人所记住的的确是关于肥大腿肚子的内容。为了报复，霍尔德曼剪下了这篇报道，把它放在总统每日新闻阅读的第一页。无论是杰克·安德森（Jack Anderson）的系列报纸专栏，还是其他大型杂志，到处都在报道这个腿肚子的笑话。这成了华盛顿茶余饭后的谈资。在接下来的许多年里，腿肚子一说一直跟随着我。在德国的时候，当时的德国国防部长（后来的总理）赫尔穆特·施密特接待我的时候，也询问了我腿肚子的状况。30年后，前堪萨斯州参议员及参议院多数党领袖鲍勃·多尔（Bob Dole）让我卷起裤脚，好让他亲自看看我的腿肚子到底有多肥大。

我在商务部的余下任期混杂着诙谐和悲怅。当时，纳尔逊·洛克菲勒（Nelson Rockefeller）处于纽约州长的最后一任任期当中。他希望作为自由主义共和党人参加总统选举的雄心被“南方策略”熄灭了。于是，他请我为他安排一个职位。当我在商务大楼的办公室接待他的时候，他把一只手臂环在我的肩膀上说：“兄弟，让我告诉你一些事。现在你可能感到受冷落，但是在未来，每个人都会记得你做商务部长时的贡献，他们会记得你那腿肚子一说。人人都知道白宫那伙人是一群纳粹主义混蛋。你是第一个有勇气说出来的人。笑话都是如此，它不仅好笑，而且真实。人们会长久地记得你对腿肚子的那番表述。”

一些报道甚至说我是内阁成员中最有预见性的一位。据他们推测，只有我一个人预测出“水门事件”在未来的影响。但这是很可笑的，事实是我在“水门事件”前就被革职了。我确实对“水门事件”的内情一无所知。那些内部信息只有“白宫卫队”知道，我们这些外人是无法了解的。

在围绕我的这些迷你剧结束后不久，我收到了人生中最反常的邀请。总统对我发出私人邀请，让我与他、副总统、他们的家人以及亲密朋友一道坐在专席，参加他的第二任就职典礼和演说。我一直认为我和尼克松是相对比较陌生的，即使在我们的潜意识中也是这么认为的。我

在本书的其他部分对尼克松那复杂、有时扭曲的性格进行过猜测，然而到今天，我还是对他的邀请百思不得其解。我甚至都无法猜测他为什么会这么做。（顺便说一句，我接受了总统意外的邀请。）

尼克松内阁大清洗

与此同时，选举后的尼克松内阁令人哀痛的大清洗还在继续。

我、劳动部长詹姆斯·霍奇森（James Hodgson）、国防部长梅尔文·莱尔德、住房和城市发展部长乔治·罗姆尼（George Romney）、交通部长沃尔皮，我们5人已经被解雇。其他许多内阁成员也将在新年前的一个月内离去。受“水门”暗流波及的司法部长理查德·克兰丁斯特（Richard Kleindienst）也将在5月前被解职。此外，只给几个小时决定去意大利还是隐退的沃尔皮选择了去意大利。

我参加了一个杂乱的白宫圣诞晚宴。总统阴郁的表情就像一个吝啬鬼对来访的客人说：“呸！胡说八道。”随后，他长篇大论地攻击了《华盛顿邮报》和《纽约时报》，抱怨它们对他的政府报道不公。后来，他遣散了在场的服务生，命令把门都给关上，弄得好像这些人会泄露他激烈的评论一样。

当然，很少有“白宫卫队”的外部人员，包括我在内，了解“水门事件”对尼克松政府的影响有多深。我只能对整个毁灭过程中的私人仇恨表示惊叹。总统早就获得广大选民的支持，他还有必要树新敌吗？从一些深层的心理角度分析，他是在没有敌人的情况下输的吗？他真的如此渴望敌人，以至于把最好的朋友都当作敌人吗？不管他是出于哪个原因，我很吃惊在最近听到尼克松的录音带。录音带中，他重复激烈地抨击他在媒体中的敌人、教授，甚至包括他的政府成员。听到他如此强烈地支持轰炸另一个“敌人”布鲁金斯学会，我更是震惊不已。

我并没有参与尼克松这些疯狂的反击或白宫策划的“水门事件”掩盖行为。不过，我曾触碰过“水门事件”的浑水。有一次，我听到白宫官员诅咒《华盛顿邮报》，商讨吊销其电视台营业执照，以此报复它对“水门事件”的报道。于是，我前往凯瑟琳·格雷厄姆的办公室告诉她，我对“水门事件”一无所知，也不想知道，但是她必须保证《华盛顿邮报》的报道是准确属实的。不然，我确信政府会想办法破坏她的商业利益，包括《华盛顿邮报》的电视台财产。前一年夏天的时候，时任司法部长

约翰·米歇尔也透露出这个意思。当卡尔·伯恩斯坦（Carl Bernstein）[(21)]问他对《华盛顿邮报》即将发表的一篇报道作何反应时，他回答说："如果这篇报道发表的话，凯瑟琳·格雷厄姆的奶头小心被大型绞扭机夹住。"这篇报道表示，为帮助尼克松连任，约翰·米歇尔参与了对民主党人的间谍活动。

后来，国会和公众知道了白宫的秘密录音带。白宫顾问约翰·迪恩（John Dean）在1973年早些时候接受参议院质询时说："总统身边有毒瘤。"后来，尼克松抛弃了霍尔德曼、埃利希曼和科尔森。我的那番关于肥大腿肚子的发言使我保持了良好的形象。白宫宣布，我将成为总统的"私人代表"，访问自由世界的各国领导，并帮助制订一个我后来称之为"朋友年"的谈判计划。他们还宣布，我将在6月份离开内阁。这个消息颠倒了《时代周刊》早先的猜测：我是可能留下的内阁成员。苏联人似乎很震惊。勃列日涅夫对此表示惊讶，并且让一名使者送来友好表示——他亲笔签名的一张照片，上面写有"谨表尊重"。苏联问题专家告诉我，这种事情很少发生。

如果当时我能留下来，在商务部长这一职位上我还想完成哪些事呢？回想我在商务部13个月的任期，我想，在下一阶段，我会把精力集中在下面一些事情上。

我会期待与工会进行更紧密的合作，最大限度地减少工会与公司管理层之间的高度对立所带来的损失。站在工会的角度看，我该如何建立一个专注于创造更多利润的文化和薪酬制度呢？在此基础上，如果公平分配，所有人就都能分到更多的羹，包括员工、管理层和股东。今天，从业者的工资停滞不前，而公司主管的薪酬（包括使其留任的各项红利补贴）已经超过标准了，而且通常不怎么与工作业绩挂钩。这种情况大大加剧了员工心中的不公平感和对管理层的敌意。这种氛围不利于完成竞争市场的必要任务，那就是提高生产力。

此外，我还希望关注那些受害于"创造性毁灭"的员工所面临的困境。最近几年，人们明显地对全球化引起的失业越来越担心（但是通常是由于科技造成的）。

具有讽刺意味的是，虽然存在这种对失业的恐慌，但中级技术人才却十分紧缺。而且，这些工作面临更少的"海外移民竞争"。我指的是设备维修保养技工。这不仅限于机械系统方

面，还包括电器及电子控制系统，比如焊接工、空中交通管制员等。这些岗位要求技术培训，而这类培训并不普及。很明显，我们需要制订一项全国技术培训策略。

这些“调整协助”为从业者提供培训、技术和未来新工作的适应协助。实际上，这更多保护的是从业者的利益，而不是整个行业，但这些协助的成本与其所带来的社会和经济效益相比，只是很小的一部分。

重返商界

我的净资产大幅收缩了。那时候，我清楚地认识到真正赚大钱的是那些投资者和企业主，而不是诸如律师、咨询师和金融顾问等靠自己的专业技能、知识和体力按小时或项目收取工资的人。同样，我知道我不想把我的商业精力投入到有限的一两个工业领域。我在华盛顿工作期间受益最多的，除了众多的人脉外，就是我工作的广度，从与苏联人和日本人谈判到解决诸如海豚和小海豹的问题。我喜欢华盛顿指派我的那些任务所带有的国际焦点，也想继续从事这一领域的工作。

很明显，有些单位需要我这样有广泛社会关系的人。在向外界透露出重回商界的意图后，我收到许多职位邀请，也跟有关单位谈过职位。我很感激所有邀请过我的人。我收到过40个加入董事会的邀请和几个公司高级职位的邀请，包括在美国运通担任公司总裁，与该公司传奇的首席执行官霍华德·克拉克（Howard L.Clark）共事。

渐渐地，我把目光投向了华尔街。我没有金融领域的工作经验，但是华尔街流行的一句老话就是：只要掌握二年级的数学，就能在华尔街工作。我认为我有快速学习新知识的能力。再说华尔街有很多人从事的工作是像把分红或奖金换成可转换债券这样的交易细节，我不需要再学习这些。我有公司运作经验，有许多公司的人脉关系，还有在华盛顿任职期间所积累的国际经验。收到华尔街高级职位的邀请令我感到很荣幸。所罗门兄弟公司想让我加入由几名骨干组成的执行委员会，帮助他们经营投资银行业务。瑞士信贷第一波士顿银行也对我发出了邀请，想让我做公司首席执行官。最终，我决定加入雷曼兄弟。雷曼公司长期经营着我真正喜欢的投资业。它不仅对那些新公司进行投资，而且会购买和建立自己的实业公司。我同意担任这家著名公司的副董事长，并于1973年6月5日开始上班。

萨莉一向喜欢纽约，那里的女权运动正轰轰烈烈地展开。她抓住这个机会，为自己寻找到一个新身份。在那儿，她交了许多新朋友，大多是相对年轻的记者、作家、诗人以及与以前一样的政府之外的自由主义人士。

而且，萨莉找到了另外一个新身份：她想当一名精神治疗医师。早前在华盛顿的时候，她在美利坚大学上过相关专业课程，而且还通过在纽约大学的学习获得了心理学硕士学位。

但是当我决定离开华盛顿时，华盛顿却不肯放我走。5月末，基辛格给我打了个电话。他急着和我一起吃顿饭。见到他后，他告诉我，尼克松希望我能再承担一个特殊的任务：制订“欧洲年”谈判计划。这项任务并不会影响我接任雷曼兄弟副董事长一职，我能完成好这额外的任务。总统相信，我是这项任务的最佳人选。

我告诉基辛格，我有点儿心动了，但是要给我几个星期时间，好让我在雷曼兄弟站稳脚跟。也许那时候，我能空出点儿时间完成这项任务。基辛格和乔治·舒尔茨商量了一下，他们认为这样是可行的。

那时，黑格已经取代霍尔德曼，成为尼克松的幕僚长，关于我这项“欧洲年”任务的讨论会是由他负责的。他说，一定要在6月6日宣布我接手这项任务。但我说，这是不可能的。6月5日，我才刚进入雷曼兄弟，第二天就公开接受一项需要飞往欧洲的政府任务，这是不可取的。用尼克松最喜欢的一句话说就是，我希望主次“分明”，对我来说，最重要的是与雷曼兄弟的新搭档们共同致力于公司事务。我需要在新岗位上干上一段时间，然后才能进行突如其来的新华盛顿任务。

黑格坚持选定6月6日。此外，有一个清晨，当我们在电话中互相争辩时，他告诉我，总统坚持让我这么做，甚至还说这是总统的命令。

“黑格，”我对他说，“总统先前任命我去一个无作为的职位，以便甩开我。现在他却坚持让我在规定时间接受一份工作，而且这规定的时间会影响我下一个职业的，这样是毫无道理的。我的答案是‘不’。”

后来，我知道了总统当时到底在忙什么。一连几个月，他几乎都躲在白宫。为了防止“水门”的水位进一步走高，他想办法说服了精明的保守人士梅尔文·莱尔德。莱尔德在1月末离任国防部长一职后，重新加入尼克松政府，担任总统顾问。尼克松将于6月6日在白宫玫瑰园举行的典礼上，宣布莱尔德的新职位。此外，他还想在同一时间也把我任命为总

统顾问。显而易见，这是一招计谋。他想借此向外界展示，他已经清除了政府中的不良分子，准备好与正直且具有独立思想的助手一起重新执政了。早前，处处提防的“白宫卫队”当权的时候，他们是不会信任我的。如今，总统深陷困境，却相信能利用我修补他那受损的威望。想想这幅画面的象征意义：

保守的莱尔德站在总统的右边；独立、温和、有着“肥大腿肚”的彼得森站在他的左边。

如果接受总统顾问一职，到最后人们就会觉得我像个傻子，去捍卫即将倒台的政府。因为“水门事件”很快就真相大白了。

昂贵的代价与无价的经历

亨利·基辛格是尼克松政府中未陷入“水门”泥潭的官员之一。1973年9月，我在雷曼兄弟已经任职了几个月。亨利打来电话，问我和萨莉能否去华盛顿参加他的国务卿就职典礼，以及仅限于他好朋友参加的私人宴会。

看到亨利被提升为国务卿，我很兴奋。很明显，他很想要这个职位，也能胜任。就职典礼之后，在白宫还会举办由总统主持的迎宾活动。我一直在纠结要不要上前接受他们的欢迎，但我想如果不去，亨利会认为很奇怪。对于总统，我有什么好怕的呢？

当我走向尼克松时，他看见了我，然后立刻让特勤局员工停止引导客人。他说他有话要对我说。随后，他把我拉到别人听不到的位置说：“彼得，我需要你回来。”他说，我可以任选一个重要的大使职位，比如驻伦敦大使、驻东京大使或驻莫斯科大使。

我尽量礼貌地拒绝他。但是在我离开接待区之后，我想这个古怪的职位邀请再次表明了“水门事件”的风暴已经吞噬了尼克松总统。我要马上回纽约！

很明显，尼克松承受了沉重的压力。至于压力到底有多大，我是看到后来国会起草针对总统的弹劾条款后才知道的。

弹劾条款包括一项指控：他曾收取国际电话电报公司的政

治献金。作为回报，他帮助该公司取消司法部的一项反垄断诉讼。原本这个诉讼会迫使该公司卖掉哈特福德保险公司。巧合的是，总统在1971年让我接见国际电话电报公司的首席执行官哈尔·吉宁（Hal Geneen）。来见我的时候，吉宁向我展示了几张图表，声称他们公司对哈特福德保险公司的收购是合法的。

当时我并不了解反垄断法，于是我把吉宁的材料转交给亚瑟·伯恩斯。他是反垄断任务组的负责人。随后，我给约翰·埃利希曼写了张纸条，把我做的告诉了他，然后问他还需要我做什么。他回答说，不必了，因为那天总统和克兰丁斯特（Kleindienst）已经“处理了”这件事。克兰丁斯特当时是司法部副部长。

当时，那件事已经过去了两年多。读着对总统收取该公司政治献金的指控，我回想起那个片段，也主动地把我知道的告诉了司法部。当我与一名调查人员见面的时候，我发现已经记不大清其中的一些细节了。我记得写了张纸条给埃利希曼。于是，这名调查人员快速地翻找手中的文件，然后拿着一张纸问我：“彼得森先生，这就是你说的那张吗？”他问道。

这名调查人员继续说：“彼得森先生，我们注意到你曾给费利克斯·罗哈廷（Felix Rohatyn）[(22)]打过电话。”

听到这里，我想起来了。我确实给费利克斯打过电话。

他是我的一个老朋友。国际电话电报公司是他的客户之一，他也是该公司的一名董事。此外，为了避免利益冲突，我为自己的投资项目设立了一个保密委托，而他就是这份委托的执行者。因为政府职员如果有能力影响委托事宜的话，就不能就此进行讨论，这是非法的，这样就有了保密委托一说。

“你没有跟罗哈廷谈过你的保密委托吧？”调查人员问道。

我确信没和他谈过保密委托，也确信没和他谈过国际电话电报公司的事情。但是我想不起来我们谈过什么。后来，我终于记起来，原来我打电话给他，是为了让他的高级合伙人安德烈·梅尔（Andre Meyer）受邀参加白宫会议。于是，我立刻把想起来的告诉了司法部。那时，我发誓如果哪天重返公职，一定会好好保管记录。

当然，保管最好的记录是尼克松秘密的白宫录音带。我无法理解为什么他有机会摧毁这些录音带，却没有那么做。难道这是他自我毁灭的方式之一吗？其他人猜测，他是为了高价出售这些录音带。我认为他很痛苦，一方面想保留记录他政治遗产的带子，另一方面又知道这些记录会危害到他。但是他相信，无论如何，他是功大于过的。

从某些方面来说，尼克松的功劳确实大于过失。任职期间，我直接接触到他的狡猾、多疑和其他性格缺陷。但我同样十分尊重他的睿智、勇敢和思维广度。奇怪的是，尽管我们的私人关系好坏掺半，他在离任后和我的关系却变好了。至今我还保留着他在1977年写给我的亲笔信，感谢我“对国家的奉献和突出贡献”，并且补充说，国家仍旧需要我“非比寻常的能力和智慧”。在担任纽约经济俱乐部董事长期间，我曾安排他卸任后在正式晚宴进行了第一次重要演讲。俱乐部董事会告诫我说，这个宴会可能会因此被抵制。恰恰相反，高达三层的华尔道夫大酒店宴会厅在3天内就卖出了所有的票。晚宴上，尼克松漂亮地脱稿讲了40多分钟，令听众们佩服不已。

20世纪90年代早期，在他新泽西州萨德尔河的办公室里，我与他见过一面，那是我们最后一次相见。他就是在那儿度过余生的。当我到那里的时候，他亲自开了门，因为他已经放弃了特勤局的保护。我们花了一个半小时讨论世界局势。我发现他对世界大事还是了解得那么透彻。此外，他再次展示了他那喜欢攻击政治对手的性格倾向。在一些问题上，他的态度很强硬，他补充说：“彼得，你们那些自由主义的东部精英朋友是不会同意我说的这些的。你知道的，我指的就是那些外交关系协会的迂腐的老蠢货。”

那时，我已在外交关系协会担任主席多年。他突然想起了这个事实，然后添加了一句免责声明：“当然，我不是说你，彼得。”

当我离开的时候，他不知打哪儿冒出一句，问我认不认识他的女婿埃德·考克斯（Ed　Cox）。他想讨个人情，请我帮忙把埃德弄进外交关系协会。我克制住笑意，问他：“和那些迂腐的年轻蠢货一起共事吗，总统先生？”

这么多年来，任何事情都没有改变我对自己在华盛顿任职的看法。在尼克松政府任职期间，我得到了一些独特的经历，也建立了一些美好长久的国际友谊。它们为我后来在生意上和大型非营利性组织的机遇铺垫了基石。虽然华盛顿的日子风起云涌，但如果没有在那儿待过30个

月，后来的生意和非营利性组织活动就无法成功。

萨莉·奎因曾问我是否为华盛顿的经历付出了昂贵的代价，尤其是我在离开贝灵巧时放弃的经济利益。

“是的，你说得没错，”我说道，“我可能为此付出了昂贵的代价，但华盛顿的经历的确是无价的。”

彼得森的启示录

- 我告诉《时代周刊》，我之所以把胡佛的画像挂在办公室的壁炉上，是想用它“提醒我有雄心就会有危险”。
- 我清楚地认识到真正赚大钱的是那些投资者和企业主，而不是诸如律师、咨询师和金融顾问等靠自己的专业技能、知识和体力按小时或项目收取工资的人。

11
“合伙人”就是不合伙
拯救雷曼兄弟

外表强悍的雷曼兄弟以内部难以驾驭而臭名远扬。在雷曼兄弟公司的第一年是我一生中最艰难的一年。对我来说，要想真正赢得财富、给自己带来满足感，就必须拥有、构建和发展企业。你每日的决策能够积累成企业的精神，渐成气势。你可以亲眼目睹自己的一个想法化为有形之物，成为现实的存在。

欢迎来到纽约

纽约与华盛顿相距不过300多千米，驾车大约需要4个小时，坐美铁的火车则只需3个小时，乘城际航班仅1个小时就够了，但文化和精神层面上的差异却远远超出了空间上的距离。华盛顿像一家大公司，所有人只忙碌于一件事情——政治；纽约的生活则要丰富得多，或者说至少要广泛得多。

1973年，纽约的财政状况糟糕透顶，几乎濒于破产，而且困扰于刑事犯罪率高、种族关系紧张、贫困和基础设施破旧等问题。英俊的纽约市长约翰·林赛是一个叛逃到民主党阵营的前共和党人，他被总统梦搞得魂不守舍，无心治理这座城市。然而即使在这种情况下，纽约也依然保持着其固有的特色。无论外界环境如何变化，这个城市脉动的节拍依然不变，永远令人激情澎湃、热血沸腾，总是给人震撼。

纽约最初使我感到震惊的不是雷曼兄弟公司内食肉动物一般贪婪无度的氛围，要感受到这一点还为时尚早。在这之前，另外一个信息像地震波一样对我的心理产生了巨大的冲击。纽约的房价高得不可思议！即使被告知的是史上最低价格，我心里依然感到猛地一震。当我们搬家到华盛顿时，我将温尼特卡镇湖畔的房子卖了12万美元，这套房子有5间带浴室的卧室，还有一个网球场。我们在华盛顿岩溪公园的房子也有5间带浴室的卧室，还有一个私家游泳池和桑拿间，购买这套房子花了20

万美元。纽约对我来说就等同于曼哈顿，我不想住在郊区，每天来回通勤。然而在曼哈顿，一套刚刚能住进我一家人的公寓的售价都至少在30万～40万美元。房价如此之高，再加上我在政府工作时倒贴了不少，因此即使把华盛顿的房子卖了，要筹够这么大一笔钱也很困难。纽约合作公寓大厦管理委员会所制定的严格的金融资产净值规则更是使购房难上加难。

我们委托的房屋中介在上东区一栋颇为有名的大厦内找到了一处待售的公寓。公寓很宽敞，但初听报价时，我真以为是碰到了抢钱的劫匪。格雷西广场10号，位于第84街的东端，街对面是一个公园，大厦紧靠东河。公寓有5间卧室和6间浴室，要价11万美元，我的现金够付这笔钱。显然，合作公寓大厦管理委员会的委员们欢迎一位前商务部长住进这栋大厦，即使出价低于他们本来可能给出的要价，他们也接受了。美中不足的是这套公寓必须重新装修才能使用，不过它装修后肯定会是一个漂亮的家。我当即付了9万美金，并答应在3年内付清余款。当现在我告诉我的孩子们当初购房的价格时，他们都认为我是在开玩笑。他们告诉我，格雷西的公寓近期的售价是900万美元！

就这样，住房的大问题就算基本解决了，但还得考虑如何装修。

萨莉和我决定对这套房子的装修不要过于节俭。我知道每个周末许多华尔街的富人都会住到长岛东端，还有的前往纽约北部或康涅狄格州的郊外，但我们享受不起这种奢侈，至少起初享受不起。要在这个城市长期居住下去，我们就必然要将这个新家好好装修一番，但问题又来了，到哪里去筹这笔钱呢？现在我要支付6份学费，因为萨莉在纽约大学读书。迈克尔开始上学前班了，相比纽约德尔顿和布里尔利这样的私立学校的学费，华盛顿私立学校的收费就便宜多了。即使在雷曼兄弟公司领着薪水，我也不得不另外寻找来钱的途径，以便装修格雷西广场的公寓。

10年前我们还在芝加哥时，我收藏了几件超现实主义风格的艺术作品。我对超现实主义作品的兴趣来自于我曾做过精神分析的经历。

弗洛伊德和荣格的精神分析疗法在20世纪50年代末到60年代初风靡一时。进行精神分析是一些人实现自我意识的一种方式，特别是一些“眼界开阔”和”知识分子型”的人，他们也可能是要借此寻找一些谈论的话题。我记得我决定按圈内人的说法“躺上长榻”，完全是出于好奇心。一些人，尤其是男人，似乎将进行精神分析看作内心软弱的表现，

我当然不这样认为。在我看来恰恰相反，敢于自我探索是一种自信的表现，因为相信自己可以应付任何探索结果。因此，我花了两三年的时间回顾我的童年时光，拼接我不完整的记忆，分析我所做的梦，并试图用这一切来解释我现在的行为模式。对我进行精神分析的心理医生采用古典的非指示性疗法，因而他很少提示或干预我的思维，而是让我自己在精神的田野上随意漫步，并挑出自己感到最有意义的风景片段。这是一个有益的经历，但难以用言语表达。

通过精神分析，我确实能更多地了解自己的行为模式。妹妹伊莱恩死后，为赢回母亲的关注和爱，我使用了一个小男孩能够想出的各种策略，我现在的行为中依然存在这样的模式。当时我努力表现自己，好让自己在她眼里更可爱，她做的饭我要尽量多吃一点，我还雕刻了那个条纹大理石的盒子，而且我那时做事就像我现在做生意一样追求尽善尽美。只不过我对完美的追求也有些过了头，常常是花费了大量的时间和资源，结果只是向完美的结果靠近了那么一点儿，而且多数情况下完善的都是些影响不大的边缘问题，而我本可以将这些时间和资源用在其他更有价值的地方。

通过对梦进行深入解析、对潜意识中的自我进行透彻研究，我对超现实主义艺术有了共鸣。使我迷上超现实主义艺术的第二个因素是大卫·里斯曼（David Riesman）所著的《孤独的人群》（*The Lonely Crowd*）一书。他是芝加哥大学的教授，是我早就知道并崇拜的人物。该书1950年出版，对美国人的性格做了一个具有里程碑意义的研究，它将美国人分成有主见的和随大流的两类：前者有自己确定的原则和价值观，后者则听从他人。

另一个因素是马克斯·恩斯特（Max Ernst）和他的画作——《男人抑或字母》（*M Portrait, or the Letter*）。

> 恩斯特在1924年完成了这幅画作。它表现的是一个人体躯干，躯干上长着一颗不具人型的头颅，一只长长的手臂拿着一个麦克风。画面的颜色非常鲜艳，由红色、绿色和紫色组成。

1963年我在巴黎看到它与恩斯特的另一幅作品，以及罗马尼亚画家维克托·布劳纳（Victor Brauner）的一幅画作一道展出。我感到它在对我大声地说话，这是引起我共鸣的第一个恩斯特的作品。麦克风形状的头颅似乎是在舞台上进行某种表演，在我看来，他似乎是要观众来决定

他是谁，这是一个没有自我之人的典型例子，我可不希望成为这种人。我不知道恩斯特是否认同我对他这幅画的阐释。

我还曾参加过他在亚利桑那州凤凰城举行的一次宴会，他在那里过冬。当时他给我讲了一个故事。有一次他参加当地一个美术教授的演讲，这位教授试图解释恩斯特画作中表现出的作者心理活动甚至某种潜意识。起先，恩斯特对教授的讲解还只是憋在心里偷偷地笑，但不久他就忍不住大笑出声来。教授大为恼怒，他质问恩斯特是谁，有什么可笑的。这位教授尴尬地了解到，眼前的这位先生就是他要分析和讲解的人，而且他还认真地进行了自以为是的分析和解释。

恩斯特的画引起了我的共鸣，但他的画作所要表达的意思我无法理解，别人也不可能理解。不管怎么说，我用7 000美元买下了3幅画，这几乎相当于我那一年从贝灵巧公司领取的约1.2万美元奖金扣税后的全部数额。

从那时起，我的鉴赏品位也发生了变化，我收藏了更多门类的现代艺术作品，如瓦西里·康定斯基（Wassily Kandinsky）的抽象派作品。我逐渐能够欣赏一些画家的画作了，这些画家包括罗斯科（Rothko）、德库宁（De K-ooning）、高尔基（Gorky）、迪班克（Deibenkorn）、马蒂斯（Matisse）、毕加索等。

我当时猜恩斯特和布劳纳的作品应该已经升值了。我认为出售这几幅画可以换回一笔钱，这笔钱可以补贴装修格雷西广场公寓所需的费用。所以我拜访了一个在芝加哥和纽约都有业务的艺术品经销商理查德·费根（Richard Feigen），请他对这些画作进行一下鉴定和估价。

令我大吃一惊的是，这些画的估价远远超过30万美元。费根私下出售了这3幅画，我得到了35万美元，用于装修绰绰有余。除了在黑石基金的投资外，购买这些画的投资是我所有投资中收益最佳的一次。

欢迎来到华尔街

雷曼兄弟公司的办公大厦位于威廉街1号，在曼哈顿南端高楼林立的华尔街金融区，街道像是狭窄而阴暗的峡谷，但大厦的状况还不错，没有必要进行大规模的维护和装修。一家报纸的文章把它称作“巴洛克式宫殿”。

它由另一家投资银行于1907年建成，雷曼兄弟在1928年将这栋大楼买下作为公司的总部。它有11层楼高，呈三角形，以适应周围街道的格局。楼内到处都是如“合伙人餐厅”这样的高档休闲场所。公司的合伙人们在这间餐厅的一个长条桌上用餐，桌上满是精美的瓷器和银制餐具。一个大壁炉占据了餐厅的一面，另三面墙上都挂着公司创始人的肖像。

公司的创始人，也就是最初的雷曼兄弟，是3个德国犹太人，他们是伊曼纽尔·雷曼（Emanuel Lehman）、迈耶·雷曼（Mayer Lehman）和亨利·雷曼（Henry Lehman）。他们是阿拉巴马州蒙哥马利市成功的棉花交易人，于1850年开始结成合伙人。1858年，他们在纽约开设了第一家办事处。南北战争结束后，他们将公司总部迁移至纽约，将业务范围从棉花交易逐渐扩大到投资银行。在公司成立的早期，雷曼曾为美国的零售业巨头，如西尔斯、伍尔沃斯和梅西等公司的开张提供过资金支持。

伴随企业的成长壮大，雷曼家族成了纽约上层社会的显赫一族。从20世纪30年代直到20世纪50年代中期，该家族的主要人物是赫伯特·雷曼（Herbert Lehman），他是一个思想进步的民主党人，曾任纽约州州长和联邦参议员。罗伯特·雷曼（Robert Lehman），昵称“博比”，他是惠特尼家族、哈里曼家族和其他纽约豪门大族的密友，主持雷曼兄弟公司直到20世纪60年代末。他以慧眼识珠，早早发现新办企业的辉煌前景而闻名。他相中的企业有泛美航空公司、环球航空公司和美国无线电公司，美国无线电公司确立了美国无线电的标准。当我于1973年6月来到雷曼兄弟公司时，它是一家华尔街历史最悠久、在某些方面也最著名的合伙人制投资银行。不过以后我会发现，雷曼兄弟公司也以内部难以驾驭而臭名远扬。

博比·雷曼也被人们称为RL（Rocket-Launcher，火箭发射器）。他身材瘦高，不爱多言，却如太阳王路易十四一样在公司建立了绝对的统治地位。在他统治的时期，合伙协议规定公司有两种类型的合伙人。第一类合伙人握有所有的投票权，博比·雷曼是唯一的第一类合伙人；所有其他合伙人都属于第二类，几乎没有任何权力。合伙人是一个兼收并蓄的大杂烩，既有常春藤名校毕业的天生管理者，也有干劲十足但没有受过良好教育、从华尔街的底层升上来的人，还有以前的商人和政府官员，包括埃迪·古德曼（Eddie Gudeman）、马塞尔·帕默罗（Marcel Palmero）、埃德·肯尼迪（Ed Kennedy）和卢修斯·克雷（Lucius Clay）将军。克雷将军曾任欧洲盟军占领区最高长官，负责第二次世界大战后

对柏林的管制。在苏联切断柏林的陆路通道后，他指挥了从西方对柏林的空运。此外，合伙人中还有一些资深的银行家，如吉姆·斯佐尔德（Jim Szold）、弗兰克·曼海姆（Frank Manheim）和保罗·曼海姆（Paul Manheim）。这种不同文化、背景和宗教的融合被认为是雷曼的力量源泉之一。20世纪70年代之前，华尔街的公司壁垒分明地分为“犹太人”公司和“非犹太人”公司两大类，犹太人办的公司有高盛公司和洛布罗兹公司等，非犹太人办的公司有摩根士丹利和伊士门狄龙公司等。雷曼公司和博比·雷曼本人跨越了这一鸿沟。

只要博比·雷曼在，他就能控制住局面，制止任何可能出现的冲突。但由于他和其他高级合伙人都上了岁数，年轻人获得了更大的权力和自信，开始崭露头角。

博比·雷曼死于1969年，他没有指定接班人。合伙人间钩心斗角地觊觎这个空缺，这令公司内部本已紧张的关系雪上加霜。克雷将军虽然成了执行委员会主席，但公司实际上是由另外3人把持：弗雷德·埃尔曼（Fred Ehrman），他对世人都充满了憎恶，后来被包括他自己侄子在内的一个小组开除；乔·托马斯（Joe Thomas），先后毕业于埃克塞特大学、耶鲁大学和哈佛商学院，他与罗伊·阿什和特克斯·桑顿（Tex Thornton）共同创建了利顿工业公司，他的儿子已经进入雷曼兄弟公司；赫曼·卡恩（Herman Kahn），一个个性十足的银行家，他的儿子也已进入雷曼兄弟公司。卡恩从一个跑腿的收账员做起，直到成为一个极为成功的银行家，他还是由保险公司担保的非公开配售企业债券的实际发明人。

由这3个从未主过事的人来共同领导一份事业，并且他们带领的团队中都是充满个性的天才，可以说他们毫无成功的可能。

1972年，出于对各种投资业务和证券交易业务的考虑，雷曼兄弟从合伙企业变成了一家法人公司。公司业务范围的划分又加剧了公司内部不同背景人群之间的矛盾。刘易斯·格吕克斯曼（Lew Glucksman）负责的商业票据业务是一种对公司发行的无抵押短期贷款，这项业务已经成为公司收入的重要来源，但无论是他本人还是他这项业务的同事在公司都没有多少影响力和地位。他们对此愤愤不平，伺机反击。

由于公司事实上没有最高领导者，所以裂痕不断扩大，雷曼逐渐有了窝里斗的名声。在公司内部，交易商为一派，投资银行家为另一派，他们死死盯着对方，相互间毫无信任可言。包括格吕克斯曼的商业票据

推销人员在内的交易商们认为，投资银行家们只不过是一帮被惯坏了、对公司收益没有什么贡献的派克大街上的奶油小生，这帮所谓的“业界精英”不过是些徒有其表的草包。而投资银行家们则认为交易商粗俗而没有教养，人们之所以憎恶金钱，主要就是憎恶他们这帮人。这些成见根深蒂固，据一个流传甚广的故事说，雷曼兄弟公司大多数高级合伙人的办公桌都放在同一间办公室内，因为他们离开了彼此的视线就会心生怀疑。

在公司内部，没有一个清晰的路径表明如何成为合伙人。对合伙人的股份和分红的决定也都是秘密进行的。因此，这个小圈子内部的人就像拜占庭的王子们一样互相算计对方，他们各管一摊，互不通报信息。

> 谣言工厂制造的一个故事说，一派的一个合伙人密谋了一场敌意收购，而收购的对象是另一派阵营一个合伙人的客户；另一个故事说，其中一个合伙人劝说另一合伙人将手上一家矿业公司的股票出售给他，卖股票的人被蒙在鼓里，买的人却很清楚这家矿业公司发现了新的富矿带，可能就要发大财了。

雷曼兄弟在1972年（也就是我进入该公司的前一年）盈利达1 800万美元。但尽管有很强的盈利能力，雷曼兄弟的黑幕却远甚于我所了解或猜疑的，它需要重塑公司的文化。

在有多种选择的情况下，我为什么还要蹚进这个烂泥坑呐？事实是，我并没有真正了解到公司内部已经糟糕到这个地步。结束了在华盛顿的生活，我急着开始投资和开办公司，以便进入下一个生活阶段，而根本没有想到慎重一词。除了不够审慎之外，我进入雷曼兄弟公司的另外一个主要原因是乔治·鲍尔（George Ball）。他是站在投资银行家一边的合伙人之一。他曾在肯尼迪和约翰逊政府担任副国务卿，《纽约时报》在1971年刊登的“五角大楼文件”揭示出他对美国派遣军队到越南的行动提出了有力的批评（尽管他的意见没有被采纳）。他1966年离开政府，1968年作为驻联合国大使重返政界，并且在那一年是休伯特·汉弗莱（Hubert Humphrey）同尼克松角逐总统的有力支持者。

乔治和我打一开始就合得来，由于我们俩都对外交政策及附属的经济政策感兴趣，可谓“臭味相投”吧！此外，他总是那么和蔼，在雷曼兄弟公司这是不可多得的。在我任职期间，他的办公室与我的办公室一直紧挨着。

我选择雷曼兄弟公司还出于我与该公司年轻的总裁沃伦·海尔曼（Warren Hellman）的亲密关系。他是加利福尼亚人，毕业于加州大学伯克利分校和哈佛商学院，对生活充满激情，总是奋发努力。他热心户外活动，爱好跑步、骑行和滑雪。沃伦的妻子克丽丝（Chris）曾获得过滑雪世界杯项目的奖牌。当公司为聘用一事面试我前，他们夫妇已经到华盛顿见过我了。我发现沃伦是一个优秀的银行家，具有坚定的职业价值观。他的叔叔弗雷德·埃尔曼脾气暴躁、毫无敬畏之心，当时是雷曼兄弟公司的董事长兼首席执行官。在招聘过程中，埃尔曼也花了些时间与我见面。尽管他冷淡的外表让人难以猜度其内心，但我仍可以感到他似乎急于让我进入公司。在雷曼兄弟公司的合伙人中，我喜欢的另一个人是克雷将军，他是一个直言不讳的人，对愚蠢的行为毫不宽容。

不过在应聘过程中还是有一些人物我没有见到，这是一个严重的疏漏，后来我才开始认识到其重要性。鲍尔、海尔曼与埃尔曼三人组成了招聘委员会。我没有见到格吕克斯曼和詹姆斯·格兰维尔（James Glanville），在我接手职务前，他们俩都是公司实力雄厚的高级合伙人。当然，当时他们没有必要告诉我这些。乔治、沃伦和公司的其他高层人士也有可能是担心我会与这两个合伙人发生冲突，希望在我刚上起跑线的时候避免一场内部大战。事实上，他们的努力只是推迟了大战爆发的时间而已。

密谋正在酝酿之中

我进入雷曼兄弟公司后的职位是副董事长兼一个由4人组成的执行委员会的成员。这个执行委员会的其余成员是埃尔曼、海尔曼和安德鲁·塞奇二世（Andrew Sage II），我与塞奇分担副主任的头衔，但他虽然担任这一职务，对管理公司却毫无兴趣。我实际开始工作的日期是6月5日，与在政府工作时4.25万美元的年工资相比，现在30万美元的年薪是明显的增长。在执行委员会内，我主要负责投资业务。如果我还对收购、建设和重组公司有兴趣，那么这项工作就会使我重新回到贝灵巧公司时代。但当时我已经47岁了，前面我已从各个角度详谈了创造财富的问题。我目睹了医生、律师和会计师等专业人士创造了大量的财富，但很少有人真正富起来。他们的专业知识非常有价值，但他们的收入却非常有限。

投资银行业务更有利可图，但它也不过是汤姆·沃尔夫（Tom

Wolfe）在小说《虚荣的篝火》（*Bonfire of the Vanities* ）中的人物谢尔曼·麦考伊（Sherman McCoy）生活的现实版而已。这位债券销售商的妻子把这种生活描绘成捡其他人饭桌上掉下的“金饭粒”。如果提供的信息准确，并做了正确的分析，我在金融、公司兼并与资产收购方面还算得上是个高参。不过，你的建议别人可以采纳，也可以不采纳。

对我来说，要想真正赢得财富、给自己带来满足感，就必须拥有、构建和发展企业。你每日的决策能够积累成企业的精神，渐成气势。你可以亲眼目睹自己的一个想法化为有形之物，成为现实的存在。资本收益的税率与劳动收入的税率间差距很大，因而投资企业的风险还得到了减免纳税的奖励。雷曼兄弟公司的历史就是一部以参股方式开办公司的传奇。

在雷曼的参股身份要求我必须往这口锅里投入一些钱。处于我这样地位的合伙人需要投入75万美元左右。考虑到刚离开华盛顿后的财务状况，这笔钱对我来说可不是一个小数字，而且我再也没有更多的艺术藏品可以出售了。我预先得到弗雷德·埃尔曼的同意，我的参股资金可分几个月付清。在没有进行某种审慎的财务审核之前，我不想冒险将我的一大部分财产赌进去。我从公司外聘请了一位会计师审核雷曼内部对公司账面价值的评估。他审查了公司的账簿，向我确认了公司内部的账面价值评估是准确的，根据他的审核报告，我购买了公司的股票。但结果是，我在此处犯了一个非常大的错误。

我到雷曼兄弟公司上班还未满一个月，执行委员会就发生了一件令人震惊的事。有一天，公司的首席财务官亚瑟·弗里德（Arthur　Fried）推门走进我们正在开会的会议室，他一只手紧紧抓着一札文件，脸色惨白，语气中透出不安。他说，公司的政府债券交易业务已经损失了1 500万～2 000万美元的税前收入。

债券交易业务属于格吕克斯曼负责的业务范围。这些债券理应按照当时的市场价格定期进行计价，但他们没有这样做。格吕克斯曼的人赌利率会下降，但利率不但不降反而上升了，而且在不断上升。由于债券价格下跌而现行利率上升，债券的价值一落千丈。同时，为购买这些债券而借贷的成本越来越高，远远超出了这些政府发行的债券所能带来的微薄收益。鉴于公司的股票价值总共只有大约1　700万美元，现在回想起来那些投资完全是一场轻率的赌博。

政府债券交易陷入灾难的新闻迅速传遍了威廉街1号大楼。从合伙

人、后台办公人员到后勤支持人员，他们的反应各不相同，有的愤怒，有的近于惊慌。几天之内，纽约证券交易所就将雷曼兄弟列在了早期预警企业名单上，名单上都是些已经逼近资不抵债危险边缘的企业。公司完全可能破产，很多合伙人都要求格吕克斯曼引咎辞职。

导致这场危机的责任人不仅是格吕克斯曼，弗雷德·埃尔曼也脱不了干系。他担任公司的首席执行官，负有领导责任。合伙人的不满情绪很快就达到了必须公开摊牌的地步。7月19日晚，一批高级合伙人被召集到乔治·鲍尔在东河边能够俯瞰联合国广场的公寓内。城市的灯光让人恍若置身仙境，隔河可以遥望皇后区，那里的景色美不胜收。但本次会议的主题却冷冰刺骨，与美景格格不入。

沃伦开诚布公地直捣主题。他说，这是一个变革的时代，但他并不谋求董事长和首席执行官的职位。他说："在我看来，这个人选是明摆着的，应该由彼得来干。"

他和乔治预先已经给我提过醒，说他将会提出这个建议，但我仍然感到震惊。那时我才进入公司几个星期。我问这些高级合伙人，他们是否真的想让一个华尔街新手成为公司核心管理者。他们的回答同之前我听沃伦所说的如出一辙：我与银行家、交易商或其他派系组成的小圈子都没有任何牵连，再加上我的声誉，恢复公司信誉和吸引客户需要的就是我这样的领导人。他们想知道我是否会接受这份工作。虽然有所顾虑，但我承认正如他们所言，公司内部没有其他更好的人选。我做了肯定的答复。

说实话，我没有选择的余地。我已经按照义务购买了公司相应份额的股票，我的家产有很大一部分与公司绑在了一块儿。我要尽可能地拯救这笔财产，它对我至关重要。我真的非常在意我的财务偿付能力。

套用一句莎士比亚剧本中的话：密谋正在酝酿之中。我首先关心的是，对埃尔曼的让位予以相当的补偿。我想，雷曼兄弟公司目前合伙人之间或合伙人的帮派之间相互戒备，恨不得你吃了我，我吃了你，这个局面与公司的领导者是有直接关系的。我毫不怀疑埃尔曼同样会将我划归食肉动物的行列，但我想尽可能有风度地处理这次的继任事宜，而不要令人太难堪。

有几个合伙人告诉我，没有办法做到这一点。其中一人告诉我："这狗娘养的不知道仁慈或慷慨是什么东西。"尽管如此，我还是说服乔治和沃伦同我一道在埃尔曼的办公室同他见面。这次会见距高级合

伙人的首次密谋会议还不到一个星期，在这期间其他高级合伙人都签署了书面授权文件。

我主持了这次谈话。我对埃尔曼说，政府债券交易损失巨大，对公司造成了重创，客户流失的危险一触即发。合伙人一致决定必须变更公司领导，实现公司的重组，以消化掉这次损失并防止类似事件再次发生。我个人并没有要求获得这一职务，但合伙人商定选择我作为人选。

“这是我个人的建议，”我说，“你立即宣布，你决定在今年年底退休，同意由我做你的继任者。你可以说是你自己选聘了我，理由就是你的年龄和健康问题（他已年近70，曾两度发作心脏病）。”“从现在开始到今年年底前的5个月，我会继续作为公司的副董事长，尽我所能使公司正常运作。”我承诺在我接手这一职务时，他为雷曼兄弟公司做出的多年贡献将赢得我慷慨的回报。

当我讲完后，我认为我已经为摆脱这种尴尬的局面提供了一个保全面子的方式。埃尔曼静静地听着我的建议，其一贯的凶神恶煞表情没有任何变化。他一定非常清楚乔治、他的侄子沃伦和其他高级合伙人完全支持这一计划。但最后让我大吃一惊的是他的回答：“去你妈的，没门！”

我回头看看我的同伴，想知道他们的反应如何。乔治不愧是外交官出身，他看着埃尔曼若有所思地点点头。沃伦是一个脾气暴躁的人，我来公司短短的时间内就了解了这一点，虽然他从来没有向我展示。他的绰号是“飓风海尔曼”，但他也害怕一贯专横的叔叔，现在不敢与其对视。他只是默默地瞧着他叔叔的白色短袜，袜子看上去就要掉到黑色皮鞋里面去了。

埃尔曼接着表示，如果要把他赶走，他就要求公司立即归还他的股本金。这不仅是在拒绝一个礼貌而周全的岗位变化，而且是要引爆一枚金融定时炸弹，因为埃尔曼是公司的一个大股东。公司有一个规定，任何人离开，公司都将在一年内归还他们的股本金。但在政府债券交易遭受重大损失后，公司只持有约1　100万美元的股票。而这些股票中半数以上，大约700万美元由四五个最高层的合伙人持有。他们都已年过70了，如果他们中的任何一个人因死亡或退休而将其持有的短期股份提现的话，公司的财务状况就会进一步恶化，向破产边缘又迈出一步。允许将股份提前变现可以说是一个愚蠢的决定，这样一群阅历丰富的银行家做出这样的决定可以说是荒唐的。显然他们都没意识到堂堂的雷曼兄弟

公司会沦落到即将破产的境地，但这就是我当时所要面对的冷酷现实。尽管埃尔曼反对，董事会还是投票决定立即着手进行职务交接。消息在7月27日传了出去，而我在8月1日上任。

重组雷曼

我进入雷曼兄弟公司刚几个星期就成了公司的首席执行官，我知道公司内有一些人怀疑我的企业金融知识。但我对自己说，公司已经逼近资不抵债的边缘了，而几个70多岁的老人却可能要求在公司有限的资本中挤出钱来提前将他们巨额的股本金兑现，这就是这些金融天才们干的事。在当时，要将股本金提前一年兑现都是不寻常的事。我知道必须找到说服这些高级合伙人的办法，好让他们同意一项包括延迟退休人员兑现股本金时间的计划。

乔·托马斯是资格最老的合伙人之一，也是公司内部最大的股东。他年近70，是一位传奇人物。他是20世纪福克斯公司和布莱克一得克公司（Black & Decker）的董事会成员以及好几个独立实体企业的主要持股人，在欧洲还拥有纯种赛马。除此之外，他人缘也颇佳。在早期，乔是公司董事长和首席执行官的热门人选，远在弗雷德·埃尔曼之上，但他对管理公司没有兴趣。

在目前的情况下，乔的健康状况是更值得关注的。在我发动推迟兑付股本金战役的过程中，我第一次与他有了近距离的接触。但他建议在他最喜欢的健身俱乐部与我进行谈话，让我很高兴的是，他不是给我雷曼大厦外的一处地址让我自己去找，而是让我在威廉街1号的雷曼大厦11层楼等他。当我走出电梯时，乔站在通向大厅的一处门口，挥手让我过去。他满面笑容地与我打招呼，握手非常有力，让人一下就感到他是一个和蔼可亲的人。但他把我引入的房间不像任何一处我所见过的健身俱乐部，它似乎更像是乔的私人酒吧，事实上也的确如此。

我立刻注意到他有一个酒鬼常有的樱桃红鼻子。更让我感到吃惊的是，从附近一个轮式氧气罐车接过来的一根管子插在他的鼻孔里：乔患有严重的肺气肿。他面前的桌子上摆着一个水杯，水杯里是波旁威士忌，酒装得满到了杯沿。桌上还有一瓶这种酒，以备他随时添加。

打过招呼后，他就从西装内口袋抽出一根大号的雪茄，划了一根火柴把烟点着。依我看来，这个带有警告意味的动作，预示着我们间的第

一次会面将充满火药味儿。乔不仅具有人格魅力，对公司的困难也了如指掌。他欣然同意我的建议，即将股本兑现的时间从1年延长至5年，以使公司能更好地控制资源。乔同意后，我们设法说服除埃尔曼之外的所有高级合伙人接受这一方案。

在解决了一个重大而迫在眉睫的问题后，公司整体的脆弱性却依然存在。为了找出问题所在，我要求手下完成一个分析报告，对雷曼兄弟公司的业务状况详细分析，找出哪些领域盈利，哪些买卖亏本。对一个产品生产线的利润状况和竞争能力进行分析是任何一家公司都要做的标准作业程序。然而，当我了解到雷曼兄弟公司真的一点儿也不清楚其众多业务领域（包括投资银行、经纪公司、资产管理等）的盈利状况时，我深感震惊。公司涉足了如此众多的业务领域，而我所能想到的唯一解释就是：别人都在做这些业务。

我们必须迅速填补这项信息和分析的空白。没有这种分析，我完全不知该如何重组雷曼兄弟公司，使之最高效地运营。我知道，到公司外请人来做成本很高，因为他们还要熟悉公司的业务，需要的时间也就较多。而公司内部本来就有很多专家，他们的知识和专长并没有得到充分发挥。雷曼兄弟公司有幸拥有大批已获工商管理硕士学位的优秀员工。让他们来做这件事不仅能节省时间和金钱，而且能让他们得到解决企业问题的机会，而不用只是坐在一边胡乱猜测和干着急。

我们并不是只成立一个审核组，而是按业务分工成立了好几个工作小组，以使对雷曼兄弟公司的各项业务都进行一次审核。不久，一些可靠的分析报告与切合实际的解决方案就放在了我的桌上。当我们人尽其才地发挥每个人的作用时，就会让人产生一种巨大的心理优势：这些工作不是我强加给他们的，他们的动力来自一种新的团队精神。

作为雷曼兄弟公司新的掌门人，我的部分角色是展示我对公司生存的责任。除采用其他方式外，我还需要向人们展示我清楚目前公司正处在困难时期，我不是那种需要奢华派头、追求职务待遇的华府官员或企业老板。方法之一就是不摆这些派头。

我选了一间现成的小办公室，面积只有约14平方米，相当于我在商务部办公室的壁橱那么大。我没有订购新家具，而是用现成的。我希望这个行动所表达出的信息能够逐层传遍整个公司。反正我在办公室的时间也不会太多。

我的日程安排非常紧张，部分原因是我们的竞争对手试图抢走我们的客户，他们指出雷曼的资金所余不多，公司前景堪忧，已经濒临破产，他们还告诉客户我们所有业务领域的市场份额都在下滑，例如：在上市股本证券的保险业务上我们曾一度排名第三，那年夏天我们已经下滑到第六位。因此，我一方面想方设法保持住我们现有的客户群，一方面通过裁员降低公司的运营成本。公司进行了大规模的裁员，裁员不仅在底层进行，没有起作用的合伙人也同样在裁员之列。裁员最多的是销售部门、格吕克斯曼的政府债券经营部门和冗员过多的行政管理部门。那年秋天，公司工资名单上的人数下降了25%左右。

我们也不得不主动发起进攻。在已有老客户的基础上发展新客户对公司至关重要。

政府债券交易上的损失使雷曼兄弟公司经历了历史上最困难的一年。截至9月30日财年结束，公司共损失了800万美元。但到了深秋，我们终于停止了亏损，终于又开始盈利了。公司的债务和资产渐趋平衡，纽约证券交易所也将雷曼兄弟公司的名字从早期警告的名单上去除了。弗雷德·埃尔曼答应稍微延长其股本金的兑付时间，并临时挂了个顾问的头衔。

11月，《纽约时报》报道“危机已经过去”，并将雷曼的合伙人描绘成“齐心协力的团结型团队”。这篇报道还绘声绘色地说，我在华盛顿的不幸经历使我成为华尔街的“白色骑士”；我是借一场自己并未参与谋划的“政变”上的台，成了公司的董事长，展现了跨团队的领导力。

在雷曼兄弟公司的第一年是我一生中最艰难的一年。但是，当1974年9月30日到来，一个财年过去的时候，雷曼兄弟公司在我们的努力下已经回到盈利状态。上个财年亏损800万美元，而本财年我们盈利2 500万美元。以现在大幅贬值了的美元来衡量，这笔钱只算得上是零用钱，但在当时，那可是一个使人心跳加快的大数目。

上一年，公司为生存而苦苦挣扎，合伙人也都没有分红。1974年秋天，公司的财务状况依然很紧张，但执行委员会和我一致同意公司应该拿出一部分钱作为本年度来之不易的成功的奖励。我想通过行动表明，公司的复活并非只是顶级合伙人努力的结果。所以我把最高的奖金额（当然是我的）限定在约45万美元。其他五六个执行委员会成员的奖金是35万～40万美元，有一人得到了42.5万美元。

这时，小动作和小心眼儿又出现了。把30万美元的奖金支票装进口

袋后，有人非常严肃地表达了不满，明确地声明他们有点儿恼火，因为比他们多领了2.5万美元的合伙人并不比他们更能干。他们说奖金分配的黑洞深不可测，不公平，不合理！一年前，当公司处于破产边缘的时候，这些人一个大子儿也没有拿到，现在他们却怨气冲天。

我内心十分愤怒。我一直觉得很难用喊叫或语言来表达我的愤怒。要是换作格吕克斯曼，他肯定会大发雷霆。如果能将这种愤怒情绪用语言表达出来，那可能更有益于我和组织的健康。我对自己说：“这帮被宠坏的忘恩负义的笨蛋！”

我对那些怨天尤人、总觉得别人欠他们的雅皮士从来就看不上眼。我有着大萧条一代的心态。例如：

> 我的大部分购物都是在布卢明代尔百货公司的打折销售日以折上折完成的，因为除了正常的销售折扣外，我作为联邦百货公司的一个董事还可以再打一个折扣。联邦百货属于布卢明代尔百货公司所有。虽然那时我有一两百万美元，但始终穿一件波兰仿造的博柏利风衣。直到20世纪70年代末，我才觉得应该买一件正牌的博柏利风衣了，因为有人偷了我的波兰产赝品。多年来，我一直戴着一块售价34.95美元的天美时手表，直到今天我仍然戴着它。我喜欢这款手表，它字号大，表盘能够发光。

唉，虽然我将雷曼兄弟公司从濒临破产的边缘带回到盈利状态，但我没有改变它贪心不足的食肉动物本性。要扭转公司的风气，该做的事还有很多。

彼得森的启示录

- 敢于自我探索是一种自信的表现，因为相信自己可以应对任何探索结果。
- 对一个产品生产线的利润状况和竞争能力进行分析是任何一家公司都要做的标准作业程序。

12
胆小鬼没有立身之地
雷曼兄弟从悬崖边缘归来

在我看来，华尔街是一个容身艰难和充满竞争的地方，胆小鬼或懦弱者在这里没有立身之地。我正经历的是对雷曼兄弟的致命一击。没有任何一家一流的金融公司敢对客户的诚恳、信任、信赖和忠诚掉以轻心，也不会用这些无形资产去做某种交易。如果这种两面三刀的行径泄露出去，那它将严重败坏雷曼的声誉。一定要清扫背叛者……

我们需要被看作一个团队

雷曼兄弟公司避免了破产，并重新创造了能够发奖金的利润，但公司的很多方面都需要改变。我们迫切需要做的一件事情就是增加公司的资本。

延长退休高级合伙人所持股票（在他们死亡的情况下叫遗产）兑现的时间只不过是在流水的沟渠中插入一根手指，解决不了大问题。为了吸引新的合伙人和客户，公司需要足够的资金，向他们证明公司可以长期开展业务。

在联系紧密的华尔街世界，谣言传播的速度就像由狂暴而干燥的圣安娜焚风吹燃的加利弗尼亚丛林大火。与破产擦肩而过的经历已经损害了公司的声誉，我们的竞争对手利用这一点毫无根据地散布着活灵活现的谣言，好让人们相信雷曼兄弟公司依然深陷困境。我们必须表明公司有足够的资金进行交易活动。

缺乏资金的并非只有雷曼兄弟公司。当时政府对交易活动监管的政策发生了变化，它对整个行业正式发出警告，所有公司都必须增加资本，因此市场上可用的资金资源将出现激烈的争夺。此外我还非常需要增加公司进行直接投资所需的资金。找出规划周密、运营良好的企业，然后投资并拥有这样的企业，并亲眼目睹这些企业成长壮大，对我来说

真是一种快乐而兴奋的体验。

那么，到何处去寻求更多的资本呢？

乔治·鲍尔和我讨论了这个问题。当时，一些国外银行正在探索如何在美国发挥更积极的作用。雷曼兄弟公司如果能为他们提供合作机会的话，他们应该会很乐意考虑的。乔治认识恩里科·布拉吉奥蒂（Enrico Braggiotti），他是意大利商业银行的总经理，这家规模巨大的意大利银行总部设在米兰，在瑞士有很大的业务。我们决定与他进行接触。

首先，我们在公司重组的基础上制订了新的业务发展计划。我要求公司内部专家团队完成的分析报告在此发挥了作用，为公司新的发展目标指明了方向。公司的经营将转向擅长的领域，放弃表现不佳或需要巨额资本的业务。我不想涉足我们不具备优势的领域。仅举一个例子，公司的房地产业务几乎从来不知“成功”二字为何物。我们建议客户掏钱购买的房地产有相当数量最终令顾客不满意，这使公司在纽约有点尴尬，因此我决定撤出这项业务。

其次，公司兼并与收购业务做得很好，似乎是一项可以做大做强的业务，而且这个业务领域也不需要很大的资本。

现在公司业务发展的路径更加清晰，我监督拟写了一份专题报告，报告附有彩色图表，全部采用彼得森式处理方法。这样说会使这位广告老人感到自豪，我真想用“疯子”来形容他。但真正的考验是，这份报告是否会打动意大利人。乔治和我奔瑞士而去，我俩都知道此行肩负着公司的未来。

我们在巴塞尔会见了布拉吉奥蒂和他的两三个同事。他们的瑞士办事处布置得低调而传统。他们给予我们热情友好的接待，完全是一种实实在在的方式。虽然没有奢侈的款待，但他们显然对我们的提议抱有兴趣。我用几个小时的时间解释了整个商业计划，这次会见以握手而结束，他们承诺将认真考虑。

回到纽约两天后，我们得到了答复：他们同意注入700万美元，条件是得到雷曼兄弟公司15%的股份外加250万美元的优先股。这是个两全其美的方案。优先股使这些意大利人在利润分红和剩余财产分配上获得优先权，但由于分红不会太多，而且他们持有的又是无投票权股票，所以避免了合伙人持股比例降低的严重事态，保持了公司在管理上的独立性。听到这个消息，公司里每个人都很高兴。在这之后，我们又与亚伯拉罕公司实现了合并，这是一家高品质经纪公司，此举又带来了490

万美元的股本金。

这些普通股本的注入毫无疑问是公司的一个胜利。我们不仅得到了迫切需要的资本，还赢得了广泛的赞誉。公众的好评在华尔街激起了阵阵涟漪，使我们的竞争对手们哑口无言，流言不攻自破。华尔街的造谣者对雷曼兄弟公司无法再嚼舌根，在一段时间内他们只能转向其他对象。甚至有那么一小段时间，喜欢唱反调的公司合伙人的反对之声也沉寂了下来。

随着公司资金状况有所改善，该是我们实现企划的新举措的时候了。扩大企业的兼并与收购业务似乎是最有希望获得成功的举措，我开始向这个方向加大推进力度。要将客户从其传统的证券包销银行那里挖出来是很困难的，但我与许多公司的首席执行官保持着良好的个人关系，我认为这种关系有助于雷曼兄弟公司在企业并购业务领域的发展，雷曼兄弟公司在这项业务中的角色是咨询和提供资金。

此时是1975年了，我成立了一个由银行合伙人组成的工作组，我也在其中。这是雷曼兄弟第一次正式开展的新业务项目，事实证明这是一项正确的举措。雷曼兄弟的企业并购业务迅速飙升。两年内，在我后来黑石集团的合伙人史蒂夫·施瓦茨曼（Stephen Schwarzman）[(23)]的天才帮助下，公司赢得了与瑞士信贷第一波士顿银行的冠军之争，对方是由布鲁斯·沃瑟斯坦（Bruce Wasserstein）和乔·佩雷拉（Joe Perella）组成的梦之队。施瓦茨曼当时只有28岁，如果没有他的助阵，我们顶多只能与对手打个平手。当然，我们是以参与交易的数量来衡量我们的位置，而他们是以交易规模这一较为传统的方式来论成败，但至少我们有了点儿吹牛的资格。

一旦巩固了公司的资本状况，并在可以成长的领域站稳脚跟，我们就必须开始加强对外宣传，打造公司形象了。不过，这是一桩冒险的事，因为两年前雷曼兄弟的危机处境还在持续给人们带来不安。商业媒体不断接近我们，向我们索要故事。在确信通过媒体的展示能为公司的形象增辉，而不会旧话重提、激活人们的疑虑之前，我不会接受他们的采访。

当《商业周刊》承诺为我们制作一期封面故事时，我们决定抓住这个机会。但我提出了一项条件，一项必须被满足的条件。《时代周刊》以前刊登的文章将我描述成“雷曼兄弟的白衣骑士”，这太夸张了，分明是想取悦我。我不想给人留下一个骑士横刀跃马、孤身救主的印象。我

们需要被看作一个团队，彼此互相帮助，追求共同的目标，而不仅仅是一种个人的奋斗。我相信这样做会有助于改变雷曼兄弟难以驾驭的特点，它给公司的形象染上了污点。但后来的结果证明这个想法太天真了。出于这个想法，我告诉《商业周刊》一定要把公司执行委员会的全部成员都放到封面上。

这个条件让编辑们很为难，但他们同意了。不过最终他们还是稍微捣了点儿鬼。他们拍了一组照片，但让我与其他人稍微分开了一点儿距离。这样，当这期杂志上市的时候，我出现在封面上，其他6个主要合伙人则出现在封面的折页中。这6个合伙人分别是乔治·鲍尔、沃伦·海尔曼、亚历山大·亚伯拉罕（Alexander Abra-ham）、罗伯特·鲁宾（Robert S. Rubin）、刘易斯·格吕克斯曼和詹姆斯·格兰维尔（Jim Glanville）。尽管如此，1975年11月10日发行的这期杂志所登载的故事还是缓解了合伙人之间的紧张关系。报道标题是《雷曼兄弟从悬崖边缘归来》（*Back from the Brink Comes Lehman Bros*），我们可以期待的最好结果也不过如此了。但分歧仍然潜伏在表面的和气之下。

确实，我不能指望一本杂志的一幅封面图片和几篇积极报道就能使雷曼合伙人动物般的本性一下子消逝。他们是华尔街最有才华的一群人，但他们就是不能很好地协同工作。高盛集团的高级合伙人告诉我，他们垂涎我们公司的人才宝库。但我知道，高盛集团是一个工作效率很高的公司，原因是它的合伙人团结，能够共同挖掘出创造性的解决方案，获得无法靠一个合伙人单打独斗完成的生意。尽管我努力强调团队合作，雷曼兄弟的一些所谓“合伙人”彼此之间却就是不能合伙。

组织咨询师提到一种正和博弈现象，即组织作为一个整体要大于其部分相加的总和。相比之下，一个著名的高盛合伙人曾告诉我：“彼得，我看你是在进行一场负和博弈。”换句话说，公司作为整体要小于其各单独部分之和。

奖金分配与负和博弈

在我刚进入雷曼兄弟时，年终奖几乎是在秘密状态下由几个人随意决定分发的，完全没有章程。1974年，我亲眼目睹了年终奖的分配激起了员工强烈的不满。公司董事们在与公司的关联交易中只顾个人利益，这种现象非常严重，而且逐年恶化。作为贝灵巧公司的首席执行官时，我处理过赔偿问题，还在3M、通用食品、美国无线电公司和联邦百货

等几家大公司担任过董事会薪酬委员会的委员。我知道其他公司已经建立了行之有效的奖金分配制度，它们都是按照公平、有效、基于业绩的原则制定的，我决定将他们的一些做法引入雷曼兄弟。

同行审查和绩效量化就是一种行之有效的方法。在投资银行业务领域，我选择了3个最受尊重和信任的银行家合伙人，他们是罗杰·奥特曼（Roger Altman）、弗朗索瓦·德·圣法尔（Francois de Saint Phalle）和文森特·麦（Vincent Mai），由他们负责同行审查。我们还依次建立了3个绩效考核标准，并将根据考核结果兑现各银行家的奖金数额。除了要考核每个人新开发的业务和现有业务的状况，还要看在管理方面他们对公司的健康成长做了什么贡献。例如，在与他人的团结合作上处理得好不好，是否帮助培训新员工等。相比之下，交易商的绩效就很容易考核了。只要看单位资本创造的利润有多少，并将利润数额与公司竞争对手进行比较就可以得出结论。

我们将上一年度所有新的银行业务都逐项列出。同行审查委员会随后与参与这些交易的每一位银行家都进行了面谈，目的是确定在为这些新开发的业务客户进行贷款的活动中，每个人所起的作用各占多大的比例。

结果非常滑稽。一个单口相声演员可以把这件事编成笑话来讲，他可以这样说开场白：“给大家讲一个想编都编不出来的真实故事。”任何一个理性的人都知道，在一笔贷款业务中每个人完成的信贷百分比相加之和应该等于100%，或接近这个数字。呵呵，我们的评审结果却是上一年度雷曼兄弟平均每笔信贷被声称的总额是450%！显然，一些合伙人声称他们招揽了新的贷款业务，但实际上他们几乎没做多少或者与这些业务根本一点儿关系都没有。

在考核对万国收割机公司的贷款业务时，情况特别过分。我与通用食品公司的首席执行官一起担任该公司董事会的财务委员会委员。有一天，他打电话给我，说他与摩根士丹利公司不和，想将万国收割机公司的投资银行业务移交给我们公司。事情就是这么简单，与其他人毫无牵挂。他让我选派公司最好的银行家去接管这笔业务。

在这一年我很幸运，雷曼兄弟公司当年所开发的新业务中有相当一部分是由我这样开发出来的。但我指示同行审查委员会，在审查开发该公司这笔新业务的人员名单中，不要将我计算在内。这意味着其他人声称的向万国收割机公司提供了信贷业务的贡献总和加起来应该等于零，

然而事实却并非如此。有7个合伙人声称对该公司的信贷业务的开发有自己一份，他们声称的份额累加达270%！

我开始被称为能够呼风唤雨的神通广大之人。假设我真的达到了这样一种高度，我都会纳闷我是怎么达到的！我曾认真研究过亨利·基辛格和前世界银行行长詹姆斯·沃尔芬森（James Wolfensohn）这样真正神通广大的人物。到目前为止，他们手里握有大量重要客户的咨询业务，取得了极大的成功。他们取得成功的部分原因固然是他们所提供的咨询和建议极有价值，但我认为还另有原因，那就是他们曾居于显赫的公务员职位并在这些位置上获得了全球性名声，潜在客户会为能与亨利和詹姆斯这样地位和素质的人联系在一起而感到开心。

我承认自己在政府任职时的地位、公共服务经历，而且在非营利性机构的工作取得过一定的成功，但我还不足以被称为一个神通广大之人。我不会假装有亨利或詹姆斯那样摇滚明星般的地位。谈到高层人士，在这里我要补充在麦肯公司开发新业务时得到的一点教训：潜在客户主要关心的是自己的事业和业务问题。我在计划开展一项新的业务，对一家企业登门拜访之前，一般都会预习大量功课，并针对该企业的问题进行重点研究，事先拟定好各项分析报告和建议书。

我并不是说，这是提高业务成功率的唯一方法。据我所知，某些能够呼风唤雨的成功人士打打高尔夫球、唱唱歌、跳跳舞就能达成交易，他们以自己特有的魅力、独到的方式开展新的业务。但我知道，这种方式不是我的比较优势。

加固“老房子”

这时已经进入了20世纪70年代末，雷曼兄弟的业绩表现良好。我对公司的前景充满信心，于是在1976年，应杰拉尔德·福特总统的要求，开始主持了行政、立法和司法机构官员薪金委员会（Commission on Executive, Legislative and Judicial Salaries）的工作。这些联邦薪金支付委员会每4年召开一次会议。最近的两次委员会会议都建议提高政府工作人员的工资待遇，但国会担心选民的反应，拒绝了这一建议。其结果是：自1969年以来，工资提高了5%，通货膨胀率却达到了60.5%。政府因此流失了大量人才。那些家境并不富裕且岁数也不小并拥有丰富工作经验的人无法拿着很低的工资为政府工作。诚然，在后“水门事件”时代给公职人员加薪的提议是最不识时务的举动。

我们决定把工作重点放在市场调查上，市场会给出答案的。我们了解到，法官进入政府后，一般年薪会大幅下降，而离开政府后，他们的年薪增幅最大。国会议员们则相反，他们是唯一一组进入政府工资名单之后年薪反而比以前增加了的人群。政府行政部门内阁成员级别的高官或最高法院的成员几乎没有因年薪问题而辞职不干的，这些职位能得到大笔的“心理收入”作为补偿。但上述调查结论没能阻止首席大法官沃伦·伯格（Warren Burger）一天晚上亲临我家，游说我提高包括他本人在内的最高法院法官的年薪。我拒绝了他的要求，并清楚地向他表明，在后“水门事件”时代公众潜在的不满氛围中，除非绝对必要，我们不会提出这种加薪“建议”。

出于政治逻辑和市场导向的考虑，我们建议最高层的行政和司法人员加薪幅度应该最低，稍微涨一点儿即可；但要大幅度增加较低层次官员的年薪，他们的流失率最高。福特总统接受了这些建议。

不过到了国会，逻辑就不占上风了，倒是自身利益压倒一切。国会议员们的年薪已经与联邦地区法官挂钩，两者保持同一水平。我们认为两者应当脱钩，因为我们的市场研究已经表明，地区法官的年薪应高于国会中的男男女女。

国会否决了我们的议案。我认为他们否决的理由似是而非，极其虚伪。例如，他们的理由之一是，根据宪法，联邦应该设立3个平等的国家机构，因此这3个机构的人员在工资待遇上也应当保持平等。

我们认为，“水门事件”导致了政府形象的崩塌。为了恢复公众对政府的信任，必须建立一套行为准则。例如，我们希望能限制或取消国会议员们做报告和旅行的费用支出。这些活动大都打着与立法相关的幌子却与个人的盈利有关。这些活动潜在的收益很高，而行政和司法部门的人员是被禁止收受这类酬金和谢礼的。

我喜欢福特总统很大程度上是因为他为人正派和待人谦虚。在只有我们两个人谈话的时候，我足足说了一个半小时。我说，作为一个资深的国会议员，如果他能减少或取消议员们舒舒服服就拿演讲费的惯例，他将因此被铭刻在历史上。我对他说，艾森豪威尔离任时发出信息，警告说要抵制“军工产业复合体”的影响，他也可以仿而效之，在离任后留下一笔宝贵的遗产。唉，福特就是那样一个国会制度的产物，他无法亲自动手给他国会的朋友们造成这种痛楚。

在这个薪金问题上，政治已经证明它自身既不合乎逻辑、不公平，

也无法“以市场为导向”。但我们依然坚持这个意见，经过一年左右的时间，我们终于在限制国会议员允许接受的报告酬金的数额问题上取得了成功。

回到雷曼兄弟公司，通过与库恩勒布公司的合并，我们进一步巩固了投资地位。1977年，雷曼兄弟与这家历史悠久的投资银行合并创建了雷曼兄弟－库恩勒布公司。然而，公司仍然缺少长期股本金，所以即使公司的年盈利可能达2亿美元，我也认为我们仍然需要节制年终奖的发放。因此，我将自己的年终奖上限设为100万美元，格吕克斯曼的数额与我相同。他现在已经从他政府债券交易业务的灾难中恢复过来，重建了名声，取代沃伦·海尔曼成了公司的总裁。

对我来说，沃伦的退出令人悲伤。他告诉我，他想在佛蒙特抚养孩子，在那里他和克丽丝已经建立了斯特拉顿山区学校，作为培养奥林匹克滑雪运动员的预科学院。但我知道，喜爱滑雪只是他离去的部分原因。我猜测沃伦可能是觉得与格吕克斯曼和詹姆斯·格兰维尔一起工作太难了，工作中的摩擦恐怕能磨破最厚的老皮，让人流出血来。

虽然有许多缺点，但格吕克斯曼的确为公司带来了许多与他人互补的管理技能，还为公司的交易业务创造了可观的利润。至少从表面上看，他和我一起似乎配合得很好。这也是我将他提升为总裁的原因。

然而他任性的脾气难以改变，这种秉性可能会对公司造成破坏。所有的银行家都清楚奖金分配的依据是以绩效考核为基础的同行审查制度。然而有一天，格吕克斯曼却走进我的办公室，承认他破坏了这项制度。他似乎真的感到困扰。他说，他曾秘密地答应他的密友和同事鲍勃·鲁宾（Bob Rubin），无论他拿多少奖金，鲍勃的奖金都会是他的2/3。鲍勃是我们公司最优秀的银行家之一，但比罗伯特·爱德华·鲁宾（Robert Edward Rubin）还是略逊一筹，后者曾担任克林顿政府的财政部长。执行委员会一致认为，根据我们已经建立的3项绩效考核标准，这个数目超过太多。举例来说，他并没有带来新的业务。

格吕克斯曼承诺今后不再做出这种单方面的武断决定，但这一事件深深困扰着我。要兑现格吕克斯曼的承诺就意味着要破坏与个人业绩挂钩的奖金分配制度，彻底毁掉公司的英才理念，但要格吕克斯曼食言同样是件让人为难的事。就这些钩心斗角和自利交易的行为而言，雷曼兄弟的信条是尊重内部已达成的协议。因此，尽管有时是真的很愤怒，我还是默认了鲍勃·鲁宾的奖金。但回顾往事，这样做其实是错误的。这

一事件破坏了我志得意满的心境，使我感到沮丧。虽然我们成功增强了雷曼兄弟的市场竞争力，但这不过是将这栋值得尊重的老房子加固了一番而已，我觉得这栋房子内部还缺乏精英管理以及开放和公平的文化。

根据我的心理治疗经验，我发现无意中说出的话往往更能揭示内心的感受。有一天，在又一次容易使人发火的年终奖分配会议上，我无意识地脱口而出“fartners”（放屁），而我显然是想说“partners”（合伙人们）。

破坏“天才”格兰维尔

詹姆斯·格兰维尔是一个典型的执拗于旧方法的人。

他来自得克萨斯州的库珀，该地位于达拉斯的东北部。他原先是石油行业的一名现场工程师，后转到金融行业。他开发了很多石油和能源领域的客户，令人印象深刻，其中的许多最后都发展为雷曼的大客户。詹姆斯是雷曼兄弟所拥有的众多人才中的一个典型例子。但这种具有破坏性的天才人物，其人生往往总是不大如意。

在1974年我任职的早期，当我们正致力于公司重组时，我预见到公司需要增强在机构投资市场上的力量。机构投资市场包括养老基金、规模较大的大学捐赠基金、共同基金和诸如此类的机构。为此，我们需要提高我们的分销能力，也就是能够更多地向这些机构推销证券。因此，我们必须加强股票研究力量。执行委员会在这一点上意见一致，或者只是我个人这样认为而已。

米歇尔·哈钦斯（Mitchell　Hutchins）是一家迅速成长的公司，其股票研究的水平非常高。它的首席执行官唐·马龙（Don　Marron）是我非常要好的朋友，他有意与我们公司合并。当然，他要求合并后他们公司的员工都要得到妥善的安置，并希望他本人能够得到一个高层的职位。

当我们的谈判正顺利进行的时候，一天，唐·马龙前来拜访，并带来了令人不安的消息。他说：“记得你曾说过我们的交易，你们公司内肯定不会有人反对。”

我回答说：“不错，是这样。”我告诉他，执行委员会曾就此事开会并得出完全一致的意见。

他说：“也许是我搞错了。但我刚刚拜访过詹姆斯·格兰维尔，他要

我对他所说的话保密，彼得，你必须也承诺对此保密。他说他根本就没同意过。他还一肚子牢骚，说了很多不中听的话，还对你挖苦了一番。我感到很抱歉，彼得，但我知道你能理解我的反应。我绝不会加入这样一个允许对组织不忠诚和搞内部破坏的公司。我认为你应该了解与你打交道的这些人。”

与米歇尔·哈钦斯公司的合并失败了，这对我们想加强研究力量的计划是个沉重的打击，并最终影响了我们的分销能力。我没有就此事与格兰维尔进行过对质，因为我已经答应唐·马龙不会那样做。格兰维尔这样做真是毫无意义，但这个事例清楚地反映出雷曼兄弟公司内部互相拆台的作风。

在安迈信公司的分销业务中，格兰维尔故伎重演。安迈信公司位于康涅狄格州格林威治镇，是一个大型矿业公司，开采煤和各种金属矿石，包括铁、铜、铅、锌、镍、铝和黄金等矿石。该公司是雷曼兄弟长期且关系密切的客户。乔治·鲍尔是该公司的董事会成员，但格兰维尔主要负责为该公司提供客户服务。

在20世纪70年代，许多石油企业手中都握有大量剩余资金，他们希望能将这些资金用于拓展与他们业务相关的新领域。矿山金属业适合这种需求。加利福尼亚标准石油公司青睐安迈信已经有一段时间了。1975年，格兰维尔确实策划了一次善意的股份互换交易。在这场交易中，加利福尼亚标准石油公司得到了安迈信15.5%的股份，而安迈信获得了急需的资金注入。

然而到了1977年，安迈信的新管理层对加利福尼亚标准石油公司的继续介入持反对态度。皮埃尔·古瑟兰（Pierre Gousseland）已成为安迈信的首席执行官，他认为加利福尼亚标准石油公司一心想强行全部收购他的公司。古瑟兰抵御加利福尼亚标准石油公司的任何出价，他出价1200万美元的咨询费，请雷曼公司为其制定一套防御战略。我们设计了一系列步骤，认为这样可以保持安迈信的独立地位。在公司的执行委员会内讨论这套预设方案后，我理所当然地认为这件事是雷曼兄弟与安迈信之间的秘密，不可泄露。

格兰维尔的业务不仅涉及安迈信，他与加利福尼亚标准石油公司也关系密切，并且与其首席执行官比尔·海恩斯（H. J. Haynes）私交甚密。但是安迈信公司花钱聘请雷曼兄弟来帮忙阻止加利福尼亚标准石油公司的收购，我们应该对雇主忠诚。这是一种职业道德。

乔治·鲍尔的办公室与我的办公室就隔着一堵墙。8月的一个早晨，他从自己的办公室径直走进我的办公室，并随手关上了门。此刻，他的脸上满是忧虑和苦恼。他说，皮埃尔·古瑟兰刚才打来了电话，有紧急事情需要我们三人当天共进午餐。古瑟兰想利用这次午餐讨论一项他称之为“让人非常烦恼”的新事态。

在雷曼兄弟的一间小餐厅吃了几口后，古瑟兰告诉我们，他从某个绝对可靠的消息来源获知，格兰维尔将我们制订的防御战略计划部分泄露给他在加利福尼亚标准石油公司的朋友了。古瑟兰接着说，更过分的是，格兰维尔还鼓动加利福尼亚标准石油公司对安迈信采取积极的攻势行动。听到这里，乔治和我都极为震惊。这是对雷曼兄弟的致命一击。没有任何一家一流的金融公司敢对客户的诚恳、信任、信赖和忠诚掉以轻心，也不会用这些无形资产去做某种交易。如果这种两面三刀的行径泄露出去，那它将严重败坏雷曼的声誉。幸运的是，古瑟兰为乔治·鲍尔和雷曼兄弟公司着想，没有向外界任何人透露此事。

我对格兰维尔的背叛行径怒不可遏，血冲脑门地离开了餐厅。我绞尽脑汁地寻找他这样做的原因，最后我想他之所以这样做，可能是出自古瑟兰所不知道的一次争吵。那次会议中，我们就如何才能更好地照顾到安迈信、格兰维尔和他在加利福尼亚标准石油公司的朋友这三方的利益进行了激烈的争论。据推测，他可能拿了加利福尼亚标准石油公司一大笔兼并费。但格兰维尔不该为了个人的这笔钱而这样做！我们拿了安迈信公司的咨询费就要守信用，他这样做毫无疑问是错误的。

这件事对我的打击比我想象得还要大。午餐后，古瑟兰走了。我与乔治回到他的办公室。接下来我所知道的就是我在一辆救护车里醒来。乔治·鲍尔只穿了一件衬衫，俯身看着我，另一个急救医务人员在旁边监测着我的生命体征。乔治说：“你突然晕倒了，我们现在正坐车去纽约医院，对你进行诊断。”

一年后，1978年，格兰维尔终于使我忍无可忍。

回到雷曼兄弟后，我立即指示公司的财务人员，向我报告任何违反公司制度或合伙企业精神的行为，不要想当然地认为我知道这些事。在合伙人规则中有一项基本规则，即任何一个客户所提供的任何一项投资项目，都应该向所有合伙人公开，所有合伙人都有权承接这个项目。这个逻辑很简单。举例来说，如果在某些情况下，某个合伙人为客户提供了一项重大的财务服务并以个人名义得到客户的报酬，而公司却没有得

到利益，那么其获得的个人利益就是以损害公司整体利益为代价的。

雷曼兄弟的风险投资传统意味着公司必然有一定的股本金投资于若干完全公开的客户股票中。鉴于公司对资本不断增加的需求，1978年执行委员会经表决一致同意公司应该尽可能清算这些投资，以增加公司的现金头寸，但这项工作有时很难做。

首先我们必须得到客户的同意，有时谈判很是艰难。但经过公司合伙人齐心协力的工作，我们最终得以清算这些客户股本金，将之转成公司的资金，使公司微薄的资本得到了充实。不过也出现了一个例外事件。

格兰维尔对卖掉雷曼兄弟持有的自由港一迈克墨伦公司的股票。他争辩说，如果我们这样做，就会严重损害同这家企业的客户关系。这是一家生产铜和黄金的大型金属企业。当雷曼兄弟的高级税务专家罗恩·加拉廷（Ron Gallatin）要求与我见面，在只有我们两人的秘密场所见面后，我才知道格兰维尔反对出售该公司的股票另有原因。

显然，加拉廷很紧张。他首先提醒我，说我曾做过严厉的指示，要求报告任何违反合伙人规则的行为。我再次向他重申我的指示是非常严肃的，并向他保证他不会受到任何打击报复，他才继续说下去。他说：

> 彼得，我知道你在是否卖掉自由港-迈克墨伦公司股票的问题上同格兰维尔意见相左。其实，作为对那笔投资的补偿，客户方私下里同他达成了一笔房地产交易。这笔房地产交易回报丰厚，且税收很低。格兰维尔和几个同事计划自己来做这笔房地产交易。他曾对我说如果我能保守秘密，并义务完成与这笔交易有关的全部税务工作，就分给我5%的交易额。我知道他是一个权势很大的人物，告诉你这件事我要冒很大的风险，但我也知道他要求我做的事情是错误的。

我对罗恩表达了深深的感谢，由于感激和愤怒这两种情绪交织在一起，我都有些语无伦次了。然而，我突然想到：他有证据吗？否则也有可能是他在进格兰维尔的谗言，因为我们都清楚如果我与格兰维尔开战，谁将赢得这场战争。我问道：“这件事仍在讨论阶段，还是已经形成了文件？”

罗恩拿出了一个文件夹，里面是随时可以签署的一套完整文件。

格兰维尔的胆大妄为真是惊人。我立即召集执行委员会的其他成员开会。当我简短地介绍完情况，并向他们展示文件后，他们都认为这种行为不能容忍，一致赞成由我与格兰维尔当面对质。

会后我马上约见了他，并拿出了证据。我说：“詹姆斯，一个合格的合伙人对他的同事不应该有这种行为，我想你不会反对这个看法。如果你确实与自由港-迈克墨伦公司达成了这样的交易，这件事足以构成你被解雇的理由。”

他只是耸耸肩，什么话也没有说。几天后，大约是8月初的一天，他与合伙人中3个关系最密切的朋友一道投奔拉扎德兄弟公司去了。虽然格兰维尔带走了雷曼兄弟能源领域的大量客户，但至少对我而言，以这种损失换得他的离开是值得的。现在公司大楼内的空气都变得清新洁净，让人备感舒心。

商业媒体将这一事件视为由拉扎德兄弟公司导演的一场政变。《财富》（*Fortune* ）杂志这样报道：拉扎德兄弟公司“挖他人墙脚，猎走了雷曼4个高层人士，此事震惊整个纽约投资银行界”。雷曼兄弟内部的人当然更明白事情的真相，但总的来说，我们很高兴被人挖了这个墙脚。

当然，格兰维尔不会就这么静悄悄地走掉。他离开后不久，公司就接到一份诉讼通知书。他起诉公司的理由是由他完成的一个煤浆管道相关的项目被估值过低。这个诉讼理由真是荒诞不经，因为他是执行委员会成员，而委员会定期开会，非常正式地批准所有的项目估值。

比这件诉讼官司更可恶的是他寄给乔治·鲍尔的谩骂信件。格兰维尔、乔治和我是雷曼兄弟公司高管层内仅有的几个非犹太人。现在格兰维尔揭开了公司偏见和怨恨的阴暗一面。他的信主要是谩骂这边公司执行委员会中的犹太人的。他指责他们在某些政策上站在以色列一边，而不是美国和它的阿拉伯石油供应国这边，比如归还于1967年的战争中被占领的阿拉伯土地的政策。他还指责说，执行委员会的主席“隐瞒了”自己的“种族成分”。我就是执行委员会主席，但我经常公开谈论自己的希腊血统，这样的指责真是荒唐可笑。

大多数执行委员会成员对此都感到十分愤怒，许多人想起诉他。我认为那样做只会扩大矛盾并向外界公开公司内部的不和。以眼还眼、以牙还牙的举动往往会带来两败俱伤的结果。　而现实的问题是，雷曼兄弟公司的客户不希望看到他们的银行家陷入这种俗气的纠纷中。

然而，我还是约见了米歇尔·大卫－威尔（Michel　David-Weill），

他当时是拉扎德兄弟公司的董事长与主理合伙人。他的前任安德烈·迈耶是华尔街的一个传奇人物，以其智力敏锐和粗暴对待同事而闻名。

我说："华尔街是一个容身艰难且充满竞争的地方，胆小鬼或懦弱之人在这里没有立身之地，这一点我们应该有共识。但对竞争对手的爱国态度提出质疑，我想这超出了竞争的范围。"我递给他格兰维尔那封惹来麻烦的信。

他仔细地阅读了这封信。当他抬起头时，我料定他会同意我的意见。但相反，他把手伸进内口袋里拿出了一支雪茄。他个头不高，雪茄烟却很长。他点燃雪茄，吹出一口烟，然后挥手把烟赶开。他说："啊，所有人都知道格兰维尔是个什么样的人。但他手上有一批重要的客户。"

"这就可以成为他亵渎我犹太同事的理由吗？"

听我说到这儿，他只是轻蔑地笑了笑。这是一种自鸣得意的人自以为是的微笑，是一种他对他认为的头脑简单和天真的人露出的笑容。

离开时，我几乎难以克制愤怒。曾经有一次，当我为难以扭转雷曼兄弟的风气而深感沮丧时，费利克斯·罗哈廷和我谈到了共同经营拉扎德兄弟公司驻纽约办事处的可行性。当时我要是答应了，那可就惨了。华尔街普遍认同的看法是，雷曼兄弟和拉扎德兄弟这两家公司都患有类似的文化疾病，且病入膏肓。

去给我找世界上最好的神经科大夫

先前我晕倒后，萨莉和儿子吉姆马上赶到了医院。经过检查、登记，我被安排在一个单人病房。萨莉和吉姆明显很担心。我也同样感到担心，但还不能告诉他们导致我突然晕倒的原因。我说，不知为什么一下子就晕倒了。虽然他们还都在房间里，负责为我诊治的内科大夫的搭档走进了房间。正如他自己所说，他是个讲究效率的鲁莽学者。

他说："彼得森先生，你可能是专注于某件事而劳神过度了。"

我说："说实话，是这么回事。我还不习惯一睁眼就发现自己躺在救护车里。"

他说：“你长了脑瘤。”如此直言不讳的诊断立即掀起了冲击波，但这还没完。他继续说：“你可能想知道是什么样的肿瘤，是恶性的还是良性的吧？”

没等我回答，他就接着说：“是恶性脑瘤的可能性大概有九成。”

如果把它称为医患间病情交流的话，整个过程也就不到60秒。他转身走出了房间。萨莉马上跟在他身后走了出去，想了解更多的信息。吉姆似乎被这个消息给震晕了。受到这沉重的一击，我也一时反应不过来。这是在宣读一份死刑判决书吗？这份判决书又意味着什么？过了一会儿，萨莉回来了，她面色苍白，转达了无情的诊断预测结果。医生告诉她，我的生命大概还有6个星期。我觉得自己简直成了一个表现医生和患者常态的黑色喜剧当中的人物。

那时，纽约已经在风传我陷入了困境。我床边电话的铃声开始响个不停，表示同情的电话接连不断。亨利·基辛格和埃夫里尔·哈里曼（Averell Harriman）也都打来了电话。他们每个人都想知道自己能为我做些什么。

我说：“去给我找世界上最好的神经科大夫来。”

不到一个小时，他们就回了电话。与乔治·鲍尔商谈过后，他们确定纽约医院神经科主任弗雷德·普拉姆（Fred Plum）医生是最佳人选。他来到病房后就开始对我进行诊断，他先用了一个半小时的时间对我进行了问诊，问题一个接一个，这立马显示出最好的大夫与普通医生的差别。他首先提出的问题包括：“今天发生了什么异常的事，是否有什么使你不安？”

我告诉他我和皮埃尔·古瑟兰共进午餐的事和我听到格兰维尔背信弃义行为后的反应。普拉姆医生将我说的这些话记在笔记本上。

最后，他对一开始给出的不假思索的诊断结论表示歉意。他说：“在没有明确的检查结论出来之前，不应该告诉您这样的信息。”他已经安排好第二天早上对我进行一系列检查。他补充说：“但是，我研究的脑瘤患者病例多达数百个，与你被告知的情况相反，我觉得您的脑瘤是良性的可能性高达50%～60%。”

第二天早上，我准备好去做成套的检查。一个外科医生陪着我，这不是个吉兆。询问原因后我才知道，检查中有可能发现需要紧急实施手

术的情况。在过去的24个小时里，我已经听到了最坏的信息，这条信息对我而言已经无所谓了。

那时还没有磁共振成像检查技术，检查过程比现在要原始得多。一名医务人员在我的腹股沟大静脉内注入一些感觉有点儿热的化学品。几秒钟后，随着这些化学品在我血液中流动而显现出表象，一台巨大的照相机开始不断拍摄我大脑的多重影像。这使我产生一种极度恐怖的感觉。这台照相机知道它看到了什么，而我却不知道。它看到的可是决定我生死的秘密。

检查结束几个小时后，普拉姆医生走进我的房间。房间里摆放了一些问候卡片和鲜花，这使阴暗的氛围中有了些许温馨的感觉。萨莉始终没有离开医院，现在她坐在窗边的一张椅子上。普拉姆医生拿着一堆那台机器拍摄的照片。他用手指着一条长长的血管，它一直通向一堆黑影，这堆黑影就像是紧紧吸附在船底的海洋附着生物那样吸附在我的脑后。他说：“恶性脑瘤通常生长过快，因此不可能长出这么长的血管来。我相信十有八九你的脑瘤是良性的，可能就是一种脑膜瘤。”

他相当平静地补充说：“话虽如此，我们仍然要把它取出来进行活体检验，以便确认。”

第二天的手术持续了7个小时。果然，活体检验显示肿瘤是良性的。10天后，我就离开了医院，感觉真好。我对普拉姆医生充满了感激，他成了我终身的朋友。在这段令人痛苦的插曲过后，我现在每年都会进行一次核磁共振检查，以确保脑瘤不会复发。

在我做脑外科手术后的荏苒岁月，一切复归正常。医生为进入我的大脑取出脑瘤而用锯切开了我的颅骨，现在这道切口的头皮已经缝合长好，头发也重新长了出来。我继续努力，试图驯服雷曼兄弟这匹野马，打造一种全新的企业文化。我重新开始打高尔夫球和网球，迈克尔和霍莉也都小学毕业了，大卫自达特茅斯皇家海军学校毕业，吉姆从巴克内尔大学毕业后在NBC的财务部门工作。萨莉和我一如往常。我经常在夜间出门开会，周末在高尔夫球场或其他地方处理公司事务。这些都是我为养家所必须付出的代价，萨莉已经适应了这种生活，又或许只是我以为她适应了。

家庭危机

1978年秋季的一天，我在一个相对正常的时间下班回家。我们夫妻俩和霍莉、迈克尔一起围在桌边吃晚饭，保姆在一旁忙碌着。晚饭后，当孩子们回到他们的房间各自看电视或做作业后，萨莉平静地对我说："我要和你私下谈谈。"

我们走进书房。书房位于这套住宅的东南角，房间里摆满了书。书房的窗户下面就是第59街大桥，从这扇窗户可以俯瞰东河。现在房间里就只有我们俩，其他人都听不到我们的谈话。

"想谈什么呢？"我问道。

她深吸了一口气，看着我说："这样的话总是难以开口。彼得，我想离婚。"我以为听错了，说："对不起，你说什么？"

"我要离婚。"

用"震惊"这个词不足以表达我当时的感受。不相信、不理解、恐惧和尴尬，种种感受如一波波的洪水一样向我涌来。我感觉自己就像动画片里那些掉下悬崖的人物，突然意识到脚下除了空气什么都没有了。我赖以生活的基础和我的安全感，突然一下子就没有了。

回想起来，我本不该对此感到突然。此前已经出现过警告信号了。我一直为萨莉是一个迷人的女人和一个好母亲而感到自豪，但她的反叛情绪那段时间不断增长。在华盛顿时，她就是内阁成员夫人中行为最难以预料的一个，即使是在乔治城的狂欢聚会上，那里禁止表露任何对尼克松政府的热情态度，而她对此的轻蔑一望可知。现在，已经过了6年离开公众视野的生活了，她的叛逆性格开始以其他形式表现出来。她喜欢一个年轻的富有文学气息的朋友圈，讨厌与我那些老气横秋的商业同事及他们的妻子打交道。在需要与这些人打交道的场合，她越来越多地选择一走了之。一天晚上，当我忙于公司事务时，她与朋友们出去了。我没有注意到这些迹象。但当我全神贯注于如何管理和运作雷曼兄弟时，难道还要我去关注这些生活琐事吗？我太容易相信别人，或者是有点儿感觉迟钝，又或者只是太天真。在她坐卧不宁的时候，我也没有仔细考虑一下或面对面地与她好好谈谈。

她想尽快搬出去。她告诉我，我反对也没有用，她考虑这件事已经有一段时间了。最终，我知道与她纠缠下去只会加重对我们双方的伤

害。尴尬地在一起生活了几个月后，她搬到了我给她在第72街买的一套公寓，还带走了霍莉和迈克尔，但我们共同享有孩子们的监护权。我可以理解，孩子们对此感到非常烦躁，但随着时间的推移，孩子们似乎适应了他们的生活。孩子们的适应能力真的很强，但我不行。

待在一个有5间卧室和6个浴室的公寓里，我感觉孤零零的，窗外就可看到东河的美景，但我不再有欣赏的心情了。半夜三更时我无法入睡，就站在这些窗边向外呆呆地看着，似乎想找出什么答案。当熬过这漫漫的不眠之夜之后，我还有工作要做，但却很难集中注意力。我患上抑郁症，血压也急剧上升。我的密友们看到我精神沮丧、身体不佳的状况，都认为：虽然我的反应可以理解，但确实有些反应过度了。

当终于明白这一点时，我决定重新进行心理治疗。以前在芝加哥看心理医生主要是出于好奇，这一次我是真的需要了解我的内心感受。

那时，心理治疗还没有被广泛认可，至少我所认识的大部分商业人士不会接受这种疗法。他们依然认为谈论感情是一种软弱的表现，甚至会回避心理治疗方面的话题。神经科大夫留给人们的印象可能是导致这种现象的原因。在电影和电视节目中，他们通常都是些非常古怪的人：揪扯着山羊胡，在本子上胡乱涂写些什么。人们认为一个优秀的男性首席执行官应该能够解决自己的心理问题，而不应该自我放纵地把自己交给那些被人们看作具有某种魔法、能够看见大脑内部运动的人。但我曾有过心理治疗的经历，了解心理治疗的作用，清楚自己需要心理治疗的帮助。我选择了强化治疗的方法。

具体到我的情况，强化治疗意味着比一般的疗程要长。这是因为我是一个健谈的人，我的朋友们都知道这一点。而像我这种喜欢说话的人很容易用谈话来隐藏感觉，至少一段时间内是这样。

在标准疗程中，每次需要用时50分钟。我决定每次连续进行两个疗程，以帮助我找到问题的根源。事实上，正是在这些第2个小时中，当我把所有想说的话都说完，当我深入地挖掘自我时，一些更深刻的领悟才慢慢出现。

通过随意的联想与梦的解析，我开始明白我反应的根源在哪里了，实际上，我的反应是过度了。我又退回到童年时期被抛弃的心理状态。在我妹妹伊莱恩死去后的那段时间，我失去了母亲的关爱。我对离婚的反应就如同我还是一个被抛弃的孩子，感到孤独和无助。著名的小说家多克托罗（E. L. Doctorow）对这种现象的描述也许是最确切的。在一

个晚宴上他曾对我说，神经官能症“是一种早期心理经历的退化反应”。

退化是肯定的。我一个52岁的成年人体验到了一个4岁儿童那样无助的感觉，但现实的我既不茫然无助，也不依赖于谁。一旦理解了这一点，尤其重要的是内心深处的潜意识中也有了彻悟，我就开始感觉好多了。

当变得更加理性后，我就很容易看出，萨莉和我爱的是最初的对方，可是随着时间的流逝，我们都在变化。不再相爱，分手也就在所难免了。我们的结合是一个典型的20世纪50年代的婚姻关系。我钱挣得不少，当然家里的物质条件也就不错。但即使是用20世纪50年代的标准来看，我对于家人情感方面的需求也关注得太少了。她把家里收拾得井井有条，把孩子们照顾得也确实很好。贝蒂·弗里丹（Betty Friedan）写了一本书叫《女性的奥秘》（*The Feminine Mystique* ），在书中她揭示了那些只专注于家庭、壁炉和孩子的家庭主妇常常患有一种隐性抑郁症。她这本书要是能在20世纪60年代出版就好了。

萨莉从来没有抱怨过什么，但我真希望她能把自己的感受说出来。她想要的生活不再与我的相容。我们不是性情相投的人。

我一周两次进行双倍的心理治疗，几个月后我终于能够接受现实了。逻辑告诉我，坚持这种对双方都会带来损害的关系没有什么益处。我终于明白，没有了她，我的生活一样可以过下去，分手对我们彼此都有利。虽然我已经想开了，但我的心理治疗并没有结束，只是现在我的心情平和多了。

我本应该及时发现萨莉与迈克尔·卡莱尔（Michael Carlisle）的恋情。萨莉那时已经47岁，她是5个孩子的母亲和一个有抱负的心理治疗师。迈克尔是安多佛中学和耶鲁大学的毕业生，他成长过程中有威廉·斯泰伦和亚瑟·米勒（Arthur Miller）[(24)]的陪伴，他们的家庭也是世交。他的职业是书籍代理商，但对萨莉而言，他简直就是生活中最大乐趣的化身。他是个20多岁的年轻人，不属于那种古板的老一代人；他代表着富有文学气息、非传统、放荡不羁的那一类文化人。在我们的生活中，萨莉是找不到这些的。知道萨莉还有另一个男人，这起初对我无疑是另一个打击，但最后它却使我加快了恢复。因为它清楚地说明了萨莉和我之间出现的鸿沟有多深。顺便说一句，时间证明了萨莉的选择是正确的。她和迈克尔结婚了，之后30年他们在一起生活得很幸福。

在很大的程度上，我与萨莉是在重复我父母的婚姻。父亲是一个工

作狂，很少陪伴母亲，也很少给她情感上的慰藉。理解了这一切，并认识到现在我的生活能力完全不同于幼年时那种处处需要他人的状况，我逐渐恢复了过来。

我要对我在家庭中的行为（或许应该叫作不作为）负全部责任，我过分强调了自己必须全神贯注于工作。但我仍然认为由此可以看出早期的美国文化传统没有适应时代的变化。在20世纪50年代，大多数妇女（大约有70%）没有参加工作，人们普遍认为相夫教子、操持家务就是她们的“工作”。那时人们认为男人应该拼命挣钱养家，作为回报，他们回到家里要放松一下也是理所当然的了。现在人们虽然仍有这种观念，但相较那时已经淡了很多。

说老实话，我并不非常期望回到家里去放松自己。我这一辈子都没有喝过马丁尼酒，甚至果酒我都很少喝。但我确实希望萨莉自己“打理”好孩子，不要分散我的精力。这种分工并不是我们之间出现问题的根源。萨莉希望开辟一种新生活的愿望是我们之间产生“不可调和的分歧”的主要原因。

不仅仅是“合适”的琼

1979年春天，当我克服了消沉的情绪后，朋友们都非常高兴我能重返他们的圈子。纽约的社交活动不仅能够转移人们的不快心境，使人精神振奋，而且能提供世界上规模最大的约会服务。自从萨莉与我分手，并确定无疑要同我离婚后，我就开始留意我在20世纪60年代末遇到过的一个女人，她那时曾使我赞叹不已。1968年的时候，我曾是国家教育电视台董事会的成员，那时琼·甘兹·库尼（Joan Ganz Cooney）开发了制作《芝麻街》（*Sesame Street* ）节目的计划。该节目计划由儿童电视节目工作室负责制作。制作《芝麻街》节目的设想真是让人佩服至极。

那时琼的丈夫是蒂莫西·库尼（Timothy J. Cooney），他在约翰·林赛执政的市政府当民防局局长。他们于1975年离婚。萨莉和我分手后，我和琼共同的朋友们敏锐地观察到了什么，并热心地进行了撮合。我对琼的兴趣重新被点燃，我们最初的约会是由莫特·简克罗（Mort Janklow）和他妻子琳达·简克罗（Linda Janklow）一手安排的。莫特是顶级的书籍代理商，他妻子是个艺术赞助人。在琳达举办的一个宴会上，她安排琼和我坐在一起。这个安排很平常，但确实起作用了。此后不久，我就打电话约她出去共进晚饭。

在第一次约会中，琼给我留下了非常深刻的印象。这完全是一种缘分。我们约会的地点是阿让特伊饭店（Argenteuil），这是一家位于第50街东侧的俱乐部会员制小餐厅，其菜肴具有法国风味，但后来关闭了。我们先是谈饮料，然后是晚餐和酒；我们详细地谈了自己过去的婚姻和工作，还谈论了很多职业方面的话题。当琼告诉我她正与《国家询问者》（*National Enquirer*）报社闹矛盾时，我的耳朵竖了起来。这是一家专门登些耸人听闻消息的通俗超市小报，其特色是专门登载些骇人听闻的罪案和名人的丑闻。她说，显然她和儿童电视节目制作室也上了该报的黑名单。《国家询问者》对指控儿童电视节目制作室滥用联邦补助金一事紧紧咬住不放。这项指控涉及的金额很小，起因是在语言上对补助金使用条款产生的误解，但这家报纸想小题大做。她已经想象到了在该报的头版上登出大鸟先生（Big Bird）[(25)]的情景。

我说：“你不用再担心了。”

她困惑地看着我说：“你什么意思？”“他们不会再登这个故事了。”

“为什么呢？”

“他们肯定不会了。这一点我可以保证。”

我已经有很长一段时间没有见过我大学时代的老朋友吉恩·蒲柏了，但我们一直保持着联系。实际上这是一个都市传奇人物的故事，他买下了一家在绝境下苦苦挣扎的纽约报纸——《纽约询问者》，将它更名为《国家询问者》，并将其发行量扩大到500多万份。它耸人听闻的标题刺激着在收款台前排队的顾客的眼球，吸引力甚至超过了购物车内的商品。吉恩曾经告诉我，他从人们喜欢围观车祸现场产生了灵感。1971年，他将公司迁入佛罗里达州，从此就再也没有离开过。当我任商务部长一职时，应他的要求，我曾参加了一次超市经理们的会议，因为他想给这些人留下深刻的印象。后来，他请我任他的金融顾问。我告诉琼我与吉恩·蒲柏的密切关系，并说我会请他不要再大量登载《芝麻街》制作工作室的故事，他答应了。

琼和我经常见面。我们约会了好几次后，我认为应该把她介绍给孩子们了。然而，这并不是一件容易的事。

吉姆在NBC工作，他与女朋友经常泡在格雷西广场。大卫仍然在达

特茅斯，他现在是一名大三学生，在假期，他和他的许多朋友会在我东汉普顿海滨的房子里尽情折腾。那是一栋非常宽敞的老房子，家具齐全，是我几年前只用了14.5万美元买下来的。霍莉和迈克尔都在道尔顿学校读书，他们与萨莉一起生活，但在许多周末和其他日子的晚上，他们会与我在一起。这些孩子对我和萨莉的离婚都有着某种怨愤和不安，对琼至多不过是礼貌性地打个招呼。迈克尔是最小的孩子，当时只有9岁，对琼也最友善。当我把琼介绍给他时，这个单纯又聪明的小伙子点点头对她表示了赞许，并用一个词做出了评价："很合适。"

对我来说，琼的价值远远不止是"合适"这个词所能表达的。这是在我们双方严肃对待此事后，我在日常生活中发现的。琼自己没有孩子，她当然会认为我有5个孩子可真不少，特别是霍莉和大卫还常常要发泄一下他们对父母离婚的愤怒情绪。这使琼在有些时候变得很不愉快。

在周末，尤其是假日的周末，孩子们会将东汉普顿的房子搞得一团糟，琼因而将这栋房子称为"小鬼们的汽车旅店"。例如，大卫和他女朋友从海滩游泳回来后，会把湿毛巾直接扔到厨房地板上，这引得琼又是一阵忙乱。她喜爱整洁，习惯将东西放置得井然有序。后来霍莉在琼60岁的生日祝酒中透露（后来她们成了亲密的朋友），她会故意将毛巾扔到游泳池中再捞出来，然后将这些湿淋淋的毛巾扔到地板上的，目的就是要惹得新继母发疯。

尽管被这些孩子闹得心烦意乱，琼和我还是堕入了爱河。她非常聪明，对事情有深刻的见解。我们能就共同感兴趣的话题一次谈上几个小时，我们谈话的内容从政治、公共政策到商界（琼在几个大公司的董事会担任董事），几乎无所不包。我们还尽兴地参加许多其他活动，包括打网球、看电影、品戏剧等。纽约的一些社交活动上也能看到我们的身影。最重要的是，我们有类似的幽默感，所以我们的恋爱不仅满是知识的交流，而且伴随着欢乐和笑声。

随着我与琼关系的发展，我明显地看出，如果让琼生活在格雷西广场10号，必然会造成潜在的不睦气氛。琼会觉得她侵占了萨莉和孩子们的空间，而且那里会不断让她想起我以前的生活。

我觉得要想让琼嫁给我（我确实这样想），换一处琼喜欢的新公寓会有很大的益处。

当时是1980年了，我的房产经纪人为帮我找新公寓而忙碌。不久，她邀请我们去看看传说中的河楼（River House）中的一套公寓，这栋大

厦位于东河岸边的第52街。[(26)] 河楼建于1931年，但直到20年后联合国大厦开始耸立起来之前，附近的街区环境都完全没有变化。我们俩都喜欢河楼的公寓。我开始发动一场求婚的全面攻势，并采用了一种现在看来可能有点儿咄咄逼人的谈判策略。我告诉她，如果她想介入这套房子的装修工程，现在就是使自己受束缚的好时候。[(27)] 我说："难道你不想亲自规划这个空间吗？"有一次我还对她说："我无法告诉你我会等多久，但我肯定不会永远等下去。"

她到底会不会嫁给我呢？

我的看法是，毕竟我们是一对理想的伴侣。此外，我还深深地爱着她。我们的朋友唐·休伊特（Don Hewitt）是CBS广受欢迎的老牌节目《60分钟》（*60 Minutes*）的天才制作人，他的说法更简单。他说："你俩结婚，这件事合情合理。"

回顾往事，使我感到吃惊的是，琼很少表现出她塑造的一个人物——爱发牢骚的奥斯卡[(28)]那样的坏脾气。虽然她爱我这一点没有疑问，但一想到该如何忍受彼得森一家，她就会陷入短暂的"跌价期"——这是她选用的术语。

由于我有4个孩子在纽约，对这段婚姻的拖累明显来自我这一方面。她带来的唯一拖累就是她宠爱的两只猫和一条狗要同我们睡在一起。自打我们结婚以后，我们睡觉的床上就从来少不了它们。我从来没有宠物，更不会养狗。小时候，在一个为5岁的孩子举办的生日聚会上（糟糕的是还有女孩），一条白色的波美拉尼亚丝毛狗从我的屁股上咬下一小块肉来，那位母亲当着包括女孩在内的所有人的面扯下了我的短裤。那股羞辱感远远超过了狗咬的疼痛。从那以后，我就害怕狗。

然而，考虑到我们夫妻给对方的拖累极度不平等，对宠物睡床上的这种安排我非常克制，很少抱怨什么。

经过多次求婚，琼最终同意了。当她答应的那一刻，我过了1分钟才明白她所说的话。一个53岁男人的心也会由于欢乐而怦怦直跳吗？是的，我的亲身体会给出了肯定的回答。

那时是1980年年初，孩子们的态度也软化了。尽管孩子们和琼之间还时不时会出现一些紧张状况，他们之间的关系也还是在逐年稳步地改善。

接下来就是筹备婚礼了。如果过去是孩子们的怨恨带来了很多麻

烦，那现在他们的态度则完全表现为不同程度的关心。琼是在天主教堂的礼拜声中长大的，作为一个离过婚的人，她的再婚仪式不能在教堂里举行。不过，她告诉我她想要一个宗教的结婚典礼，而不是一个世俗的结婚仪式。她将希腊东正教描述为天主教会的一种“宗教表亲”。

我有1/4世纪的时间没有迈入希腊东正教的教堂了。为征求家人的意见，我们特意举办了一个家庭聚餐，但当我把我们的想法说出来时，所有人都惊讶得目瞪口呆。

我的表妹阿纳斯塔西那天晚上也在。她是母亲在内布拉斯加州弗里蒙特市的叔叔约翰·佩特罗的孙女，一个直言不讳的女权主义者。她对琼说：“你们要找一个牧师？我认为你应该找一个律师。”她建议我们订立一个婚前协议。当男女双方经济状况差距较大时，他们常常会订立一个婚前协议，但我们从来没产生过这种想法。在没有我任何帮助的情况下，琼营造了一份属于她自己的全球性产业。而且面对这样一个诚实能干的人，我也不需要担心自己的财产会被拐走。此外，我认为我们俩都确信能够相伴终身。

然而，琼对宗教婚礼一事却毫不动摇，在那天，她的决心赢得了胜利。

我打电话给一个牧师，我在就一个希腊事件发表谈话时曾与他打过交道。雅科沃斯（Iakovos）大主教长期以来一直是希腊东正教北美教区的领导人，亚历克斯神父是大主教的一个助手，我认为他可能会答应主持这场婚礼。他说：“哦，彼得，我不能答应你。大主教阁下会坚持要亲自主持这个仪式的。”

我原先预想的小型私人婚礼正显露出要变成一桩大事的迹象。

大主教69岁了，但一点儿也不显老。他的白胡子、黑眉毛与充满活力的大眼睛都无不透露出他对周围世界的好奇和怜悯。他熟悉艾森豪威尔之后的每一位总统，他走了一条效忠于基督教的路线。例如，他参加了马丁·路德·金领导的从塞尔马到蒙哥马利的著名的争取民权大游行。他还有一种无须用语言表达的幽默感，招人喜欢。当我们见面讨论婚礼安排时，我告诉他：“阁下，您看起来棒极了！”

他微笑着说：“彼得，人有三个年龄层次，有青年、中年，再有就是你说的看起来棒极了的人。”

我和琼同意由雅科沃斯大主教主持婚礼，但婚礼将在他平时居住的

麦迪逊大道79街的一个小教堂举行。

结婚典礼的日期定在1980年4月26日。日期和地点都确定了，只剩下唯一一块绊脚石了。这个障碍无法通过调解来消除，因为它是从早期基督使徒年代就开始有的一种告诫誓词。但这块绊脚石很巨大。圣保罗在写给科林斯人（Corinthians）的第一封信中，就立下了这条给许多现代、世俗的人们带来麻烦的规定。

这条誓词与现在被广泛接受的男女平等的观念格格不入。圣保罗的誓词是这样的：“基督是所有男人之主，而丈夫则是妻子之主；上帝不是为女人而创造男人，但肯定是为男人而造出了女人。”

琼是《芝麻街》节目的创始人之一，还是儿童电视节目工作室的首席执行官，大约到过世界上100个国家，获得过很多名誉学位。毫无疑问，这样一个人与婚礼上要宣读的这段誓词所持的观点完全相左。我认为她的意见不仅可以理解，而且完全合理。起初她试着就这件事谈判。“我们能不能不在婚礼上读这段誓词？”她问亚历克斯神父。

“不行，”他说，“但不要担心。这段训词是用希腊语读的，谁也不知道你读的是什么。”这让我感觉像是一个希腊东正教式的教皇赦免词，就好像琼以后会说“哦，我听不懂那段誓词”一样。

然而这样的借口完全不符合她的性格。她抗议说，我的表妹阿纳斯塔西很可能要参加婚礼，她不仅是一个“最热心的女权主义者”，而且还能说希腊语，当然也就能听得懂了。她告诉亚历克斯神父：“我想彼得肯定也听得懂。”意指我可能会利用婚礼上的这段誓词来误导我们之间的关系。

最后，圣保罗倒行逆施的这段告诫词没有被写进希腊语的婚礼誓词中。实际上也根本没有宣读过誓词。就这样，雅科沃斯大主教用希腊语主持了我们的婚礼。我的孩子们和我们最亲密的一些朋友参加了这样一个欢快的仪式。在随后举行的大型招待宴会上，可以清楚地看到最关心我们俩的人都由衷地感到高兴，他们与我一样，都认为这是一对彼此深深尊重、双方兴趣相投的相爱伴侣的结合。如果圣保罗不同意这些是一桩完美婚姻的基础，我倒真想同他理论一番。

从那时起，我们的生活就像一幕幕戏剧一样依次展开，各集的主题分别是矛盾的事业需求、孙儿们的降生、搬家和装修。我亲爱的儿媳梅勒迪丝（Meredith），也就是迈克尔的妻子，在36岁时不幸患病离开了我们。在经历了这桩令人伤心的变故后，我们一家人被拉得更近了。梅

勒迪丝对她的两个孩子倾注了全部爱心。她在2006年10月17日因乳腺癌病逝。当时博（Beau）只有5岁，亚历山大（Alexander）也只有6岁。

当我经历了约翰和梅勒迪丝的悲剧后，当我尽情享受着幸福的时光时，我无时不对琼进入我的生活陪在我身旁而心怀深深的感激。

安定生活的真正意义

我已经与琼一起生活了近30年了，我们俩关系中最令人高兴的一件事就是琼现在与孩子们关系非常密切。她与最小的两个孩子——迈克尔和霍莉更是特别亲近。这两个孩子也是她帮忙带大的。对霍莉来说，这个变化就更大了。她从最初有意破坏我与琼的关系到现在成了琼最好的朋友，霍莉结婚并有了孩子后，她们的友谊进一步加深了。琼非常喜欢他们一家人。

事实上，我所有的儿女和孙子、孙女们都热爱和敬重琼，她对他们也抱有同样的感情。他们与我一样，都认为她是一个了不起的女人，她富有智慧，长相端庄，而且绝对正直。为表彰她创建了这样一个每周在全世界都有约2.35亿名儿童观看的电视节目，琼被授予了这个国家可以赋予一个普通公民的最高荣誉——克林顿总统于1995年亲自向她颁发了总统自由勋章。不过我最敬重的还是她在家庭中的身份，她是一个难得一遇的贤妻良母，也是我孩子们真挚的朋友，她发自内心地理解和支持他们，对他们有求必应，不会说一个“不”字。孩子们也深知这一点。

在许多方面，我们的5个孩子的性格差异之大恐怕对遗传理论构成了重大的挑战，但另一方面，吉姆、大卫、霍莉和迈克尔又具有一个十分重要的共同点，这真让人高兴。他们与我们的9个孙子、孙女都住在纽约，这使生日聚会、假日休闲、外出度假和家人的体育活动接连不断，真有点儿让人应接不暇啊！总的看来，生活没法儿比这更让人心满意足了。当然，约翰也仍然幸福地待在加利福尼亚的学校里。

再来仔细琢磨一下我4个小一点儿的孩子。他们具有我所欣赏的一些相似点：他们都机灵且思维敏捷、富有教养且为人正直，他们也都具有幽默感，还有一些与众不同的怪癖。

父亲如果在世的话，肯定会喜欢吉姆的“经济学”头脑，而我爱他的聪明和正直。谁如果要同吉姆打高尔夫球，就要习惯这样的情景：即使眼见他击出的球是落在了球道中，他也不得不到球道边缘的长草区去寻

找那捉摸不透的高尔夫球。我想他可能要考虑自掏腰包去买新球。

大卫不仅天生招人喜爱，还喜欢冒险。在他约12岁的时候，在威斯康星州，有一次我真是蠢到了家，竟然让他驾驶雪地摩托。我坐在他的身后，心想这足以保证摩托能被控制住，不会出事。但没想到他拐弯时开得那么快，我一下子被甩了出去，撞到雪堤上。我的大声呼喊被轰鸣的摩托声所淹没，大卫开足马力一溜烟地跑回了一公里外的家，之后他才发现我不在后座上。同样，看大卫滑雪也是让人饱受折磨的过程，有好几次他都为展示滑雪技术而摔断了自己的骨头。

霍莉不仅富有感召力，而且明显是几个孩子中最有进取心的一个。当全家人都打退堂鼓时，霍莉总能成功地通过谈判争来一个餐厅位置、一张门票，购物时她能拿到其他人都无法得到的折扣。正如她所说的那样：“过程虽苦，结果却甜。”

迈克尔成熟、聪明，从来没有神经过敏和古怪异常的表现，这使我们都感到惭愧。在梅勒迪丝的葬礼上，我带着无限的骄傲眼含热泪地注视着迈克尔，他以非凡的勇气和爱，用一种坚定有力的声音宣读了献给爱人的感人悼词。后来迈克尔与塔拉·派蒂什（Tara Petus）结婚，作为亚历山大和博的继母，她算得上是一个贤妻良母。现在他们一家生活得非常幸福。

每当我意识到我有这样一个可爱、善解人意并事业有成的妻子，有这些令我骄傲的儿女和孙儿的时候，我就感到自己是那么幸运，感到上苍对我真是不薄。他们给我的生活带来了巨大的欢乐。

现在，在琼的帮助下，我想自己终于开始理解安定生活的真正意义了。我们俩经常会去看望儿女和孙儿们。例如，我与我的孩子和孙儿们打高尔夫球的时间比其他人都要多。我在外交关系协会任职，经常需要走访世界各地，在这些出访活动中，女儿霍莉经常陪伴着我。我们还经常与儿女和孙辈们一起外出度假。我和琼也有很多两人一起度过的时光，如何安排这些时间我都留给琼去处理了。

我们现在与萨莉和她风趣、充满魅力的丈夫迈克尔也保持着友好的关系。时间会告诉我们，这场离婚到底是利还是害。正是这场婚变使我从全身心投入工作变得像现在这样重视家庭关系。

- 我不想给人留下一个骑士横刀跃马，孤身救主的印象。我们需要被看作一个团队，彼此互相帮助，追求共同的目标，而不仅仅是一种个人的奋斗。
- 谈到高层人士，在这里我要补充在麦肯公司开发新业务时得到的一点教训：潜在客户主要关心的是自己的事业和业务问题。我在计划开展一项新的业务，对一家企业登门拜访之前，一般都会预习大量功课，并针对该企业的问题进行重点研究，事先拟定好各项分析报告和建议书。
- 以眼还眼、以牙还牙的举动往往会带来两败俱伤的结果。

13
这场大战不可能有赢家和雷曼分道扬镳

琼警告过我：“他可是个贪心不足的人，你给他一块指甲，他可能会要你一只胳膊。”与雷曼决裂在我看来是场两败俱伤的大战，好在我从中收获了宝贵的职场经验：为摆脱尴尬、焦虑或恐惧而急急忙忙投入一项新的工作，反而会令你无法摆脱过去。人是要生活和工作在将来的，所以应该多想想今后的事……

分享最高职位

到1983年春天，我在雷曼已经整整10年了。虽然内部争斗给我带来了心灵上的创伤，但总的来说，这些年都还很顺利。事实上，过去的5年颇不寻常。1977年合并成立的雷曼兄弟－库恩勒布公司在这5年连续获得创纪录的收益。我们享有业界最高的权益回报。自从格兰维尔离开，总的来说，公司是一反常态地保持着安定。有好几年时间都没有任何一个重要人物离开公司。

那年春天的一天，格吕克斯曼和我陪高盛公司的两个掌门人约翰·怀特海德（John Whitehead）和约翰·温伯格（John Weinberg）一起吃早饭。我们这餐早饭的地点是新雷曼总部的一间专用餐厅。

为扩大工作空间，使更多的银行和交易业务能在同一地点完成，1980年我们将公司总部迁入了这栋位于水街55号的54层大厦内。这次早餐不是一项交易活动，而只是一个在轻松和热情友好的氛围下讨论业务趋势的亲善早餐聚会。

虽然这次聚会的细节我记不大清了，但我清楚地记得这次早餐时产生的念头。现在想想仍然感到遗憾！

采用联合首席执行官制度的公司在以往的实践中都效果不佳。在商业领域事业达到顶峰的人，特别是在竞争惨烈的华尔街世界攀到顶点的人往往唯我独尊，难以与他人平等共事，但在怀特海德和温伯格的共同

治理下，高盛公司一派繁荣的景象。这使我相信，如果自负之心能够得到控制，一个顶尖人才的组合也可以产生实实在在的利益。

我认为，格吕克斯曼与我也可以共享雷曼首席执行官一职。我们同龄，而且他在一年左右的时间内在总裁职位上为公司做出了巨大的贡献。格吕克斯曼是个银行家，也是证券交易方面的行家里手，作为公司的首席运营官，他直接管理公司的运营。我作为公司的法人代表，主要是同各个企业、首席执行官和政府打交道。

在我看来，我们将各自的职责明确下来并将各自的专业知识结合起来，这样就能构成一种自然的伙伴关系。而格吕克斯曼也给我发出了明晰的信号，他非常乐意与我建立一种互补的工作关系。他曾送给我一张手写的纸条，告诉我他是多么珍惜我们之间的良好关系。我没有留下这张字条，但想想后来发生的事情，我真希望当初留下了它！在当时，我认为分享这个最高职位既有利于公司，对格吕克斯曼也是一种公平的做法。

你完全可以说我真是天真幼稚。琼观察人们性格缺陷的眼光比我要敏锐得多。一天晚饭时当我同她谈论这个话题时，她警告说：“他可是个贪心不足的人，你给他一块指甲，他可能会要你一只胳膊。”但我固执地认为这是一件公平的事。

于是，我一意孤行地做下去了。不出众人所料，格吕克斯曼非常高兴。那年5月，我们在一封共同署名的信件上宣布了联合首席执行官的安排，这封信件被传达到整个公司和金融界。

开始的时候我对这项安排还非常得意。就在6月份，在一个纪念我进入雷曼10周年的小型聚会上，格吕克斯曼送给我一幅亨利·摩尔（Henry　Moore）的优美画作。那时我正狂热地收集着现代艺术作品，摩尔的作品正对我的口味。格吕克斯曼慷慨的祝酒辞让人感到异常温暖，他的恭维话也很对我的胃口，这与我对公司掌舵人应该是共生伙伴关系的设想完全契合。然而，事实证明我的设想只是一种虚幻的想象而已。

我们的共同领导采用了一种非正式会面的形式，这种会面一个星期至少一次，地点就在水街公司新总部大楼内我办公室附近的一个房间内。

我们通常是在早餐时见面，会面时我们俩都身着衬衫，手拿一个大咖啡壶，而格吕克斯曼还少不了为他喜好的雪茄烟准备一只烟灰缸。我

们面对面地坐着。我在很大程度上克制住了从小就有的喜欢糕点和油腻食物的嗜好，这使我身体的超重状况有所减轻。而格吕克斯曼的身躯却非常庞大，他属于那种完全不愿参加运动的人。我们的衣着风格也完全不同。我早就从穿布克兄弟牌的成衣过渡到定制做工考究的高级西装了，而格吕克斯曼的穿着似乎显示他根本就不介意人们对他外观的评价。用皱巴巴这个词来形容他穿的服装恐怕还是最好听的。他无视事实上存在的华尔街着装规则，经常身着一套浅色西装。当他穿着深色西服时，双肩上常常可见一层头皮屑。这些生活小节本无大碍，但在某些场合却能向同事、竞争对手和客户发出直接或微妙的信息。尽管如此，我们之间能够和谐有效地工作（也可能只是我的想象），这比什么都重要。

我们会面时讨论的话题涉及从人事安排到新客户等所有重大事项。在会面时，我们各自聚焦于自己擅长的领域，我注重于与大公司有关的投资银行业务，他则关注其他业务。格吕克斯曼有一个亲信叫吉姆·博肖特（Jim　Boshart），他身高1米95，过去曾是大学篮球明星。他负责在我们之间传递我们俩都需要掌握的企业和人员动态的信息，我们会在下次会面时对这些事情进行讨论。

希望代替不了现实

在6月下旬的一天，大约在我们宣布联合首席执行官制度的6个星期后，距格吕克斯曼送我那幅亨利·摩尔画作的时间就更短了，他通过吉姆·博肖特传过话来，说那天早上他想在一个新的地方与我见面，地点选在交易大厅附近一个没有窗户的小办公室内，那里是他的地盘。我本可以认为这种变化没有道理，但我认为把它看得太复杂了同样没有道理。于是我乘电梯下到交易大厅，期待有一个愉快的会面。因为那天早上我在与大陆集团公司的首席执行官布鲁斯·斯玛特（Bruce　Smart）共进早餐的时候了解到，他将选择雷曼兄弟公司来完成一桩重大的企业并购业务。我期待着告诉格吕克斯曼这笔重要的新业务。

然而，这次谈话的内容与氛围都完全出乎我的意料。我一坐下，格吕克斯曼就开始了他的长篇独白，滔滔不绝地讲述他一生的抱负。他绕着圈子说话，谈了他迄今为止的职业生涯，谈了想要担负某种责任，谈了无法获得真正拥有领导权力的位置的感觉。我感觉到了他语气中的不满情绪，他觉得自己在一线辛辛苦苦打拼，管理着雷曼兄弟方方面面的

业务，而我则成了公司在公众中的形象代表，整日与政府和各大公司的巨头们一起吃喝玩乐，而我的这些筵席并没能给公司带来多少可观的新业务。最终，像打着旋的暴风雪一样的话语渐渐明朗，足以让我明白他在说些什么，他真正想要的是成为公司唯一的首席执行官。但这样做将面临一个尴尬的现实：就在6个星期前，我们曾向金融界宣告我们为共享这个岗位而感到多么高兴和自豪。结果这个按我的预想是一次例行而不会有什么冲突的会面持续了几个小时。

最后我告诉他说："这件事来得太突然，对我也是个相当大的震动，所以我要回去仔细考虑一下。"

我的理智无法克制我的情感。我有一种强烈的被背叛的感觉。同时我也对自己的天真感到很生气。此外，我对格吕克斯曼的声明会给公司带来的影响感到不安。我感觉毫无疑问，在最高层中凸显这种交易商与银行家间的裂痕符合他的愿望，我担心分属这两个阵营的合伙人会被再次卷入激烈的冲突中。

结束这次会面后，我的第一个电话打给了琼。"我承认。"我说。"承认什么？"她问道。

"你的直觉比我的要好。格吕克斯曼想成为唯一的首席执行官。"

"你给他一只胳膊，他就想要你的脑袋。"她的比喻也在不断升级。

"差不多就是这样。"

"你会同他开战吗？"

"现在还没拿定主意。我不想激化矛盾，我想看看能否采用别的方式来解决这件事。"

很快我就打定主意，要想解决这种离奇的状况，就必须要有高层的外交斡旋。乔治·鲍尔人缘不错，而且经验丰富，或许他能引导我们双方和平解决此事。我向格吕克斯曼提议请乔治作为我们的中间调解人，格吕克斯曼很快表示同意。

"我很震惊！"当我向他讲述了与格吕克斯曼会面的情形，并告诉他格吕克斯曼的要价后，乔治感慨道。但他太绅士了，没有再多说什么。

他以一种外交家的风度接受了这项斡旋的使命，我们双方都知道这是件很不愉快的苦差事。我告诉他，我打算在公司再待上两三年。在目前的局面下，我的立场是，格吕克斯曼与我继续作为公司的联合首席执行官，直到有一个让人看得过去的间隔期。我愿意提前离开这个位置，时间会比我以前预期的早，但鉴于最近刚刚公布了联合首席执行官制度，我认为有一个适当的过渡期是合乎程序的，在很大程度上这也是为公司的利益着想。

乔治与格吕克斯曼谈了好几个小时，然后打电话说他要向我报告斡旋的结果。我告诉他无论他向我报告的内容如何，我都想让琼在场。我们三人在第一大道和第50街交会处、距河楼不远的一家希腊小饭馆见了面，乔治向我们讲述了他与格吕克斯曼会面的情形。简言之就是格吕克斯曼态度非常强硬，绝不让步。格吕克斯曼说他在公司已经20年了，他现在接管公司“势在必行”。他已经做好了走马上任的准备，谁也阻止不了这一点，没有妥协的余地。

我思索着乔治的话。从格吕克斯曼的角度来看，选择目前这个时机发难正是时候。因为该季度交易业务的利润非常高，而“金钱就是力量”在我们这个行业里绝非神话。然而，从经营的角度看似乎没有这种迫切的理由，因为公司已经连续5年获得了创纪录的业绩。此外，在6月30日之前的9个月时间里，公司的盈利状况是雷曼兄弟133年历史上最好的时期。

然而，问题的根源并非业绩。乔治证实，格吕克斯曼对其收入和社会地位愤愤不平。他将这些看作对他个人和公司内其他交易商的不公，渴望天平向他们一方倾斜。他急于摊牌的另一个原因可能是早先的一项提议，这项提议是彼得·所罗门（Peter　Solomon）提出的，他是公司的董事和高级银行家，他建议雷曼兄弟公开上市。也许格吕克斯曼和旁人一样觉察到，如果公司真的公开上市，他的气质风格和言行举止将对他竞争上市公司一把手的位置极其不利。

我仍然有着老广告人的直觉，它使我对公共关系非常敏感。如果在我们宣布共享领导权后如此短的时间内就实施格吕克斯曼提出的那项政变计划，那它对雷曼兄弟而言无疑是一场公关噩梦。不过，除此之外，我对退出雷曼的想法并不那么反感。这里极度紧张的人际关系和贪婪的氛围时常让我感到愤怒和疲惫。

鉴于公司的内部问题，早些时候我曾非常认真地考虑了转奔拉扎德

公司与费利克斯·罗哈廷共事的可能。从个人角度看，我经历了脑瘤手术和一场艰难的婚变，自从同琼结婚，我的方方面面都有了相当大的改观。现在，我还是希望能够有精力继续搭建我们的新生活。同这帮伪装成无拘无束的华尔街人的野兽们打交道太劳神费时了。而且我对投资也一直有着很浓的兴趣，想在这方面大干一番，但我当然不想毁掉过去10年在雷曼打拼出来的成果。

考虑到这些，我提出了妥协的方案：在一个合理的期限后，我愿意向格吕克斯曼转交权力。我初到雷曼时曾建议弗雷德·埃尔曼留在雷曼到年末再卸任，这样做可以使过渡更加平稳。同样，现在我通过乔治告诉格吕克斯曼，到1983年末，我将放弃现在的角色。我们甚至现在就可以公布这样的安排，以便让公司的客户和商业媒体不至于大惊小怪，从而引起混乱。而且这样一来，联合首席执行官的安排就会看起来像是朝这个方向迈进的过程中合乎逻辑的一个步骤，就好像我们始终是按照预定计划行动一样。

谈判一共花了12天，中间简直无法进行下去，格吕克斯曼的态度开始让我火冒三丈。格吕克斯曼对我的各种妥协方案给出的答复都是一个字“不”。在公司内，他的批评者认为，如果设置过渡期，他可能担心在此期间会因“出错”而带来风险，但事实上这个过渡期也就只有短短几个月的时间。

乔治、施瓦茨曼和其他几个人认为，如果事情发展到需要合伙人投票表决的话，我会获胜。而我觉得这样的胜利不会带来任何有益的结果，只会两败俱伤。格吕克斯曼将带走追随他的一些最优秀的交易员，大伤公司的元气。10年前在埃尔曼被罢免后，我领导了雷曼兄弟公司的重建，这段经历给我留下了难忘的精神创伤，一度令我疲惫不堪。我完全没有再经历一场大震荡的欲望了。

不过，我仍然在继续寻求建设性的解决方案。在我忙于进行这项工作的过程中，有一天吉姆·博肖特突然来访。尽管他效忠于格吕克斯曼，但他也理解我是竭尽全力地在寻求一项合理的妥协方案。

他说：“彼得，你是真心实意地想与格吕克斯曼一道共同管理好公司，这一点我最清楚。我能想象得出你对这件事有多恼火。你肯定已经从乔治那里知道了，他拒绝了你所有渐次过渡的建议。我可以证实，他对这件事是绝不肯让步的。但他同你一样也意识到一场公开的大战会对公司造成严重损害。出于这个原因，他愿意考虑某种形式的经济补

偿。”

我一心专注于策划一个得体的过渡办法，对经济补偿的方案连想都没想过。但当我将吉姆来访一事告诉琼时，我们分析了这个方案有其潜在的积极一面。记得当时我是这样想的：“不管怎么说，他的这个建议还是有值得考虑之处。”

琼和我都认为不搞清格吕克斯曼的脑子里在想些什么是愚蠢的。我怀疑他想避免一场大战另有原因，与我要避战的原因完全不同。我的朋友们推测，他之所以有此提议是基于他没有必赢的把握。而我对是输还是赢不感兴趣。我认为，这场大战不可能有赢家。

多谢格吕克斯曼的“慷慨”，我与吉姆在我当时的律师莫尔·詹克洛（Mort Jencklow）的帮助下，经过谈判达成了一个一系列补偿方案，其中包括连续3年支付我计划建立一个新公司所需的每年30万美元的费用。在此期间，我还会按照我的股份继续分享雷曼兄弟的收益。然后我附上了一个充满变数的条件，如果雷曼兄弟一库恩勒布公司在3年内出售，我要求按照我在公司的股份比例获得出售总金额的相应份额。我认为，在将雷曼兄弟从濒临破产的边缘拉回来，到今日达到创纪录的盈利水平的过程中，我个人发挥了重要作用。如果公司被出售，我可以假定在它的售价中包含了雷曼兄弟复苏所带来的增值部分，如果放弃在这段时间内公司可能被出售而得到的收益，我会觉得自己愚蠢透顶。

我感到格吕克斯曼会觉得这项条件是个空口人情，是不需要掏腰包的免费午餐。我有充分的理由推测，既然格吕克斯曼如此急不可耐地想独掌雷曼兄弟，他就不可能有任何出售公司的想法。吉姆同意我的推测。他说，格吕克斯曼没有任何可能要出售公司的想法，会同意这条附加条件的。不出所料，他果然同意了。格吕克斯曼急不可耐地盼望我马上离开，他甚至主动提出立即兑现我在公司的股份，而不是像我10年前从弗雷德·埃尔曼手里接掌公司时所做的那样：分3年兑现公司股份。大约在7月底，我们签署了相关的文件。

在7月26日的董事会上，我与格吕克斯曼一道宣布了我的离职决定，第二天这条消息就见诸报端。《纽约时报》报道：“在同意与一个关键合伙人共享雷曼兄弟公司最高行政职位仅仅两个月后，彼得森先生就令人惊讶地宣布将离开公司，这一宣布的实施阶段是今年10月至明年1月。”一些董事会成员为此感到震惊，有好几个董事可能还对事先没有被告知此事而感到愤然。两天后，《纽约时报》刊登的另一篇文章证实

了避免一场大战的价值，这篇文章的标题是《雷曼兄弟平稳的权力更迭》（*Gentle Transition at Lehman*）。文章援引公司一个合伙人的话，说我的离去是“一种具有政治家风度的行为”。

根据我们的协议，我在10月1日那天放弃首席执行官的职务。我作为公司董事长的任期将延续3个月，直到1983年年底。然后我在雷曼兄弟的职业生涯告一段落，我将离开公司。如果格吕克斯曼同意我逐步退出的建议，本来可以减少很多没有必要的烦恼，而且不需要对我进行任何金钱上的补偿，因为这个退出的时间表与我当初提出的建议并没有多大的差异。

12月的一天，雷曼的许多银行家合伙人为我的离去举行了一个送别聚会。这天晚上的聚会开始于在我的公寓举行的酒会，然后移到一家内部俱乐部——河畔俱乐部内举行晚宴。

这天晚上的聚会满是友好的笑声和滑稽的小品，朋友们不断相互敬酒、大快朵颐美味的烤肉。有一个小品模仿我在做一项新的商务报告，并在最后打开一幅图表说：“现在进入了至关重要的核心议题——我们的报酬！”这次聚会的参加者中90%都是银行家合伙人。有一个交易商合伙人也参加了聚会，但不过是为了两边都不得罪应付了事而已，在参加完酒会后，他未赴晚宴就借故提前离去了。那天晚上，在与同事们说说笑笑间，我百感交集。表面上，许多人似乎是真心为我的离去而遗憾，我也为即将离开他们而感到伤感。事实上，大家其实都为能够摆脱对方而感到轻松，至少在短期内会有这种想法。因为过去这些年我们在公共场合极力用外表的热情掩盖内心的裂痕，大家都备感疲惫。

这一夜，狂欢的高潮出现在罗杰·奥特曼走上前来，向我送离别礼物的那一刻。他说：“这件礼物代表雷曼兄弟众多朋友对你的钦佩和感情。”彼时彼刻，真是让人备感温暖。礼物是一幅威廉姆·德·库宁（Willem de Kooning）的真迹作品，这表示他们理解与认同我对收集现代艺术品的狂热爱好，这几乎足以让我改变以往对他们的评价。但温情只存在于那样短暂的时刻。事实上，在格吕克斯曼事件后，我又经历了令人痛苦的几个月时间。这一事件渐渐平息后，一些人试探着打听我重回公司的可能性，有一个人表现得非常认真。我的回答是：“这绝不可能。”

聚会带给人的温情渐渐消去，随之而来的是圣诞节。在纽约，这个节日总是带有狂欢的色彩。但对我来说这段时间很难快乐起来，困扰我

的是自己未来的不确定性。我感到烦躁不安，急于想干点什么。这就是我性格的特点。在此期间，琼和我逃到意大利。我们在罗马打发了圣诞节的这段时间，马里奥·德乌尔索（Mario d'Urso）热情地款待了我们，陪我们度过了一段愉快的时光。马里奥是格吕克斯曼这场政变的另一个受害者，他是雷曼兄弟公司内一个国际银行业务的合伙人，格吕克斯曼夺权后不久，他就被迫离开了公司。在罗马度过圣诞节后我们又前往威尼斯，在那里我们同许多朋友会合，以便聚在一起庆祝新年的到来。这些朋友中有贾森·爱泼斯坦（Jason Epstein）和小说家戈尔·维达尔（Gore Vidal），贾森·爱泼斯坦是《纽约书评》（*NYRB* ）的创办人之一。在这座旧世界的城市里，节日的气氛也是那样庄重，几乎像是回到了中世纪，我衷心希望这种尊严而高贵的氛围能对现状有所改变。但正如他们所言，希望代替不了现实。当午夜的钟声敲响时，我感到自己的心紧缩了一下，不知道新的一年是福还是祸。

甚至不等我离开公司，格吕克斯曼就迫不及待地开始了新权力的接掌。有时，他的行动似乎不是为了提高公司的管理效率，而像是在秋后算账。我继续在公司报到上班，工作主要是维持尚未确定的客户对公司的信心。在这期间，他做出了一系列的单边决定，有些人认为这些决定应该提交董事会讨论决定。他把银行家这边的股份和奖金，发给交易商们。此举极大地恶化了公司内这两派之间本已紧张的关系。他将1983财年（截至该年9月30日）全部奖金的1/4都划到了他自己和其他4个合作人的腰包里。他提高自己和他亲信们的股份，而我以前的做法是增加公司内优秀年轻合伙人的股份，现在这一趋势已被他彻底逆转了。他还迫使几个银行家合伙人离开公司。最后，他提拔他在雷曼兄弟的密友和合作者鲍勃·鲁宾为公司总裁。虽然鲍勃是一个真正的天才和优秀的银行家，但他并不具备作为一个实干经理或领导者的能力。所以，雷曼兄弟公司对内倒是有两个人当家，而对外，面对客户、公众和新开发的业务，却没有一个人能成为公司的顶梁柱。所有这些在合伙人中制造了显而易见的忧虑气氛。

必须立即找到一份工作

那时我正打算去实现我长期以来就有的一个梦想——从事商业银行业务。这项业务的主要内容就是寻找有前途的公司进行投资，并帮其取得发展。业务还要涉及重组公司、找出降低成本的方法、创造新的协同

作业方式和制定新的管理制度。

说到底，我对退出雷曼兄弟公司的反应还是有些神经质。我的工作转移得太快了一些。我的父亲是个工作狂，他甚至对暂时的“失业”也持反对的态度。可能我是既携带了父亲的这种基因，又急于继续展示自我，我就是觉得必须立即找到一份工作。即使在经济上我并没有太大的压力，完全可以多花一些时间来仔细考虑下一步的行动，但游手好闲不工作可是不可饶恕的罪孽。

就这样，我急急忙忙地开始了一项考虑不周的合伙业务，而对合伙人又太欠考察了。我的顾问是一位闻名遐迩的政界朋友，他还是纽约的一个知名律师，但我本该与我华尔街的一些朋友一道更加谨慎地审查我的业务活动的。现在回过头来看，这是一个真正愚蠢的错误，其唯一的好处就是，这种合伙关系不可能维持长久。

这个经验告诉我，为摆脱尴尬、焦虑或恐惧而急急忙忙地投入一项新的工作，你反而会无法摆脱过去。你现在的工作无时无刻不受这种情绪的影响。人是要生活 和工作在将来的，这一点毫无疑问，所以应该多想想今后的事，而不应为过去烦恼。

每当有人向我征求个人职业生涯方面的意见，特别是在其尴尬地退出一个职位之后，我都会建议他们不要着急，不要只是为了让批评者和前同事看一看自己是如何有价值而匆忙找一份工作。新工作是你今后长时间内生活的重心，而你离开上一份工作的情形恐怕用不了多久就会被淡忘，人们也不想去关注这类事情。匆忙行事往往要坏事。

我还得到了另外一个教训。其他人判断一个人退出某个职位的原因在很大程度上要看当事人如何看待这件事。对离职之事一笑而过就等于是向他人发出了一个信号，表明自己的离职并不是件了不得的大事。肯·奥莱塔（Ken　Auletta）是报道我离开雷曼一事的记者，他在报道中写道，一些合伙人认为我“专横”。我在一个由我主持的宾客众多的晚宴上提到了这个指责。我告诉客人们，一天晚上，琼和我躺在床上，我问她：“亲爱的，你觉得我专横吗？”她说：“你绝对不傲慢，彼得森先生。”

雷曼的绝唱

进入新年后不久，我在威尼斯就得到了让人心惊肉跳的消息，据说

雷曼的合伙人几乎要造反了。这样的事当然也在我的预料之内。在证券交易方面的损失加剧了他们对资本内爆和股票价值暴跌的恐惧。他们依稀看到了一幅可怕的情景，他们的时间、天赋、专长和资本的净值都将在格吕克斯曼的领导下贬值。

更糟糕的是，在11月有人向我报告，据一家农业关联产业集团——康尼格拉公司的说法，在1983年5月，他们出价6亿美元要收购雷曼兄弟公司。当时并未有人向我报告这项未经证实的收购出价，而且据我所知，其他董事会成员也未得到报告。但该公司声称他们的收购报价被格吕克斯曼回绝了。如果确有此事而他没有向董事会报告，这就明显破坏了公司的法人管理制度，严重违背了一个合伙企业受托人的责任。6亿美元是当时雷曼兄弟公司股价总值1.77亿美元的3倍还要多，合伙人显然有权力了解这件事。

雷曼开始内爆，已经公开讨论出售公司的事宜了，这样既可以充实其资本，又可以让合伙人的股票变现。

最后，雷曼兄弟一库恩勒布公司在1984年春天以3.75亿美元的价格出售给希尔森美国运通公司。多亏我事先签订了和解协议，在出售的收益中我也分得一份。在南北战争前由伊曼纽耶·雷曼、迈耶·雷曼和亨利·雷曼三兄弟独立创建的有134年历史的合伙制企业以这次出售为标志而寿终正寝了。不过公司虽死声誉犹在，因此希尔森美国运通公司改名为希尔森雷曼公司。

对雷曼兄弟1984年的崩溃，我个人的感受如何呢？说实话，感觉是相当的矛盾。一方面，我找到了自我安慰：彼得森这家伙还是做了一些正确的事情；另一方面，又感到愤怒：我花了10年的时间，殚精竭虑，兢兢业业，好不容易将雷曼兄弟从破产边缘拉了回来（虽说是很早以前就完成了），结果却发现所有这些努力基本上是白费力气。此外，我还有一种个人被格吕克斯曼背叛的感觉。

同时，我也很庆幸当初面对一个似乎不可能的公司出售前景，通过谈判争取到了自己的利益分成。但总体来说，我还是感到悲哀。对于雷曼2008年的破产，我也同样感到有些悲伤。我想将这桩破产故事留给金融历史学家去完成，到目前为止，完整的故事版本显然尚未出现。

暂时的麻烦与长久受益

事后诸葛亮们非常严肃地提出了一个假设，即我当初要是开除一两个领头的反对者，情况就会如何如何。最近，格吕克斯曼从前在债券交易方面的一个合伙人对我说，不要将格吕克斯曼的政变看成针对我个人的行动。他告诉我，当沃伦·海尔曼被任命为公司总裁时，格吕克斯曼和詹姆斯·格兰维尔就开始策划取代他的阴谋了。哦，我的头脑真是太简单了！我太容易信任他人，太渴望获得暂时的安宁了。我本应该更强硬一些。开除掉几个这种人可能会带来暂时的麻烦，但公司将因此而长久受益。

我想，我能为自己所做的最好的辩解就是：由于公司连年获得创纪录的收益且留住了大部分起关键作用的员工，这些恶性肿瘤的毒害作用被降低了。但可惜的是，病症的缓解仅仅是暂时现象，“癌细胞”并未被根除。

彼得森的启示录

- 如果自负之心能够得到控制，一个顶尖人才的组合也可以产生实实在在的利益。
- 新工作是你今后长时间内生活的重心，而你离开上一份工作的情形恐怕用不了多久就会被淡忘，人们也不想去关注这类事情。匆忙行事往往要坏事。

14
我要成立一家真正的企业
黑石的诞生

我认为华尔街还是有度量接纳一家新型的精英式企业的，在这样的企业里，所有员工不论长幼不论资历，都能相持相助相亲相爱，没有尔虞我诈，没有窝里斗。我就想成立一家这样的公司。它不仅是商业上的成功，还是文化上的成功。这种文化肯定不能与雷曼相同，我要极力避免雷曼式的“萧墙之乱”重演。我要成立一家真正的企业。

一个星期五的下午，临近傍晚时分，波士顿的天空暴风骤雨，史蒂夫·施瓦茨曼和我浑身都湿透了。我们已经决定要成立一家精品投资银行，以私募股权投资为主营业务。但首先我们得筹集一些资金，而筹款过程比我们俩想象的要难得多。

我们决定前往麻省理工学院捐赠基金会。当我们到达时，却得知接见我们的是一名普通职员。显然，像我们这种菜鸟，基金会主席自然不会亲自接见。这就是我当时的处境——雷曼的前董事长，重新站在起跑线上。曾有心理医师跟我说，在这个世上，没有人能羞辱得了你，除非你甘愿被人羞辱。 不管怎么说，我是被羞辱到了。

糟糕的还不止这些。这位年近30的普通女职员，甚至不屑于看一眼我们精心准备的贷款备忘录，对我们此行的目的也一无所知。除此之外，她对私募股权基金也完全没有兴趣。我都想不通最初他们为什么要安排这次会面。离开时，外面依然暴风骤雨，我们花了45分钟才叫到出租车。那段日子里，有辆车随时待命，简直是天方夜谭。为了创业，我们的花销有多大，我自己都记不清了。这个关头，不用提醒，我们也知道自己的收入是多么微乎其微。于是，我开始经历我营销生涯中最疲倦、最沮丧、最失落的时期。那两年犹如炼狱一般，我们遭人冷眼，踏破铁鞋。

从40万美元开始

很久以前，我和史蒂夫就觉得我们天生是对合作伙伴。

我人脉甚广、从商经验丰富、曾长期涉足销售领域，而且一直就是个相当出色的销售员。史蒂夫则是毕业于耶鲁大学和哈佛商学院的新星，很有天赋，能让生意落锤定音并如期进行。他还有很多重要的人脉关系，而且与我的并不重复。

我们在雷曼兄弟一起工作了10年，合作愉快，优势互补。我为公司赢得了很多公司并购业务，因此我得参与其中，但企业的日常管理和大笔生意的监管工作都让我挑大梁简直不现实。让客户知道我和史蒂夫在处理和实现他们经济利益的问题上已经有章可循十分重要。史蒂夫很有创造力，是个令人称道的谈判老手。他对顾客的需求很敏感，在给我传达信息方面做得也很出色，他几乎本能地知道什么时候该让我直接参与。对我而言，和一个既令我尊敬又让我信赖的伙伴一起工作尤为重要。而我相信史蒂夫，不仅因为他的能力，而且因为他知道如何让我发挥作用。我们在几个大型收购案上有过合作，经手的公司包括本迪克斯空压机公司和美国无线电公司。在客户的所有要求上，我们都是并肩工作，我记不起有哪个客户不对史蒂夫的工作表现印象深刻。

但是，真正开始深入合作之前，我们得先让史蒂夫离开雷曼。希尔森雷曼公司标准的合伙协议规定，企业合并3年后，合伙人才能将其股权赎回并兑换成现金。史蒂夫认为他已经谈成了一笔收购案，可以早点儿离开雷曼。他和希尔森美国运通公司的首席执行官兼董事长彼得·科恩（Peter A. Cohen）私交颇深，这是雷曼得以被这家大公司收购的一个重要因素。他们俩同龄且在汉普顿斯是一对邻居。更重要的是，史蒂夫持有一份协议，上面详尽规定了他可以不受3年的时间限制。我本人和希尔森雷曼公司达成的协定中包含了一项口头协议，即史蒂夫可以提前离任，而我须同意帮助希尔森雷曼公司维持各种客户关系。尽管有这些协议，希尔森雷曼公司仍负隅顽抗，拒绝履行协议，我不坐下来谈，公司就不放他走。他们的担忧很多，最主要的就是史蒂夫离开后，其他合作人可能会争先恐后退出公司，从而导致大批客户资源的流失。但希尔森雷曼公司有王牌在手，资金实力也不容小觑。

希尔森雷曼最终同意史蒂夫离开，但代价却是让我们难以承受的。3年来，只要他们认定我们的客户属于希尔森雷曼公司的“客户名单”（差不多所有的《财富》500强企业都榜上有名），我们赚取的咨询费就得分给他们一半。这简直就是在光天化日之下抢钱！但是，不能和史蒂夫合作，更无法让人接受，所以，我们同意了希尔森雷曼的条件。

我和史蒂夫坐下来，做了个深呼吸，每人签了一张20万美金的支票作为合伙股份，这些钱来自我们个人的基金。我们在纽约市公园大道的西格拉姆大厦里租了间小办公室。这座造型优美且镶嵌着深色玻璃的摩天大厦由路德维希·密斯·凡德罗（Ludwig Mies Van der Rohe）设计，它所享有的盛名，我们望尘莫及。在它旁边的第52街上有一家四季饭店，商政名流经常驻足于此，悠然而坐，享受权贵们专属的盛宴。我们雇了两名助手，并开始认真思考公司的具体问题——我们的公司做什么，怎么做以及如何做得与众不同？

给公司起名是我们遇到的挑战之一。史蒂夫建议叫“彼得森·施瓦茨曼”，但我觉得不怎么样。芝加哥大学给我的另一个教诲是：人既要往好处想，也要往坏处想。如果成功，我们还会有更多的高级合伙人，估计他们也希望自己的名字能被包括在公司名字当中。那时我们将面临美林曾经的困境：美林集团之前的全称为美林·皮尔斯·芬纳·比恩公司，后来变成美林·皮尔斯·芬纳·比恩·史密斯公司，这曾在业内被传为笑谈。我都可以想象我们的企业信笺上彼得森·施瓦茨曼后面跟着一长串名字会是什么样子。

史蒂夫带着灵感归来。“彼得，”他说，“‘施瓦茨’是德语里的‘黑’，对吧？而‘彼得’在希腊语里是‘石头’的意思。放一起，就成了‘黑石’，这个名字怎么样？”

我认为这个名字太棒了。这就是颇有讲究的商标创建的经典案例。他希望自己的名字能够为大众所知，而我希望有一个不用涂涂改改就能被大家接受的名字。就叫“黑石”了。

我们做了很长一段时间的投行业务，因此习惯了“借人之手”——用别人的钱运作。华尔街在这方面的经验就是：收人钱总好过给人钱。现在，我们要“借己之手”了——用自己的钱运作。

公司创建之初，我们很快就严重入不敷出（其实当时的收入几乎为零）：给助手发工资要写支票，交房租、话费要写支票，出差也要写支票。当时我和史蒂夫都没有给自己发过工资。随着股本不断减少，我们那不愿再多写一张支票的手其实已经快写瘫了。我们眼看着手上的现金就剩下10万美元，然后只剩下5万美元。

我们知道，摆脱困境的唯一途径就是开展咨询业务，它可以为我们带来许多短期利润。长远地看，如果可以把它做起来，咨询服务其实可以成为公司一项经久不衰的业务。于是，我和史蒂夫摇身变成销售

员。“坑蒙拐骗”，无计不施；老路走尽，另想新招。

我的通信录上有一些联系人及其联系方式，我大概给50个交情甚好的商业伙伴写了信，特别说明了我们打算如何在华尔街脱颖而出的事。20世纪80年代，华尔街开始变得“认钱不认人”，从前“老客户、熟客户至上”的情结荡然无存。只要能搞定一笔生意，即使有损老客户利益，人们都在所不惜。不仅如此，这些生意越来越多是由年轻的新手银行家负责。

我对他们写道，我们黑石与它们有别。我们将对所有客户坦诚相待，所有决策建议都不会损害客户的利益。因为我们不会涉足股票分析、证券承销和证券交易业务。此外，每一位客户都将获得公司高层的指导与关注。这一点并不难兑现，因为黑石只有我和史蒂夫，根本没有低层员工。

我们通过邮件拉生意，100封去信不见得换得来1封回信。当然了，这又不是亲朋好友的书信交往，而是在争取大公司的咨询业务订单，比如费尔斯通、美国内陆钢铁公司、联合碳化物公司、阿姆科公司以及施贵宝公司，其实我们的战果还不赖。但无法避免的是，有的公司在所谓的希尔森雷曼客户名单上榜上有名，这意味着我们的收入将被瓜分。开具这些利润分成的支票一直是我们心头的痛。

我们愤怒，又有点儿窃喜。愤怒，是因为我们这个利润微薄的小公司居然得向一家出尔反尔的大公司“纳贡”。窃喜，是因为我们可以就此和雷曼分道扬镳。

黑石的原则

我认为华尔街还是有度量接纳一家新型精英式企业的，在这样的企业里，所有员工不论长幼、资历，都能相持相助、相亲相爱，没有尔虞我诈，没有窝里斗。我就想成立一家这样的公司。它不仅是商业上的成功，而且是文化上的成功。这种文化肯定不能与雷曼相同，我要极力避免雷曼式的“萧墙之乱”重演。我要成立一家真正的企业。这家企业不会光依靠像鲍比·雷曼这种单枪匹马的领军人物，无论我何时撒手不管，它都能有条不紊地继续运行。我预见了可以创建这样一个企业的机会。

在我和史蒂夫苦苦挣扎、勉强立足的时候，我们仍不忘远方。我们都明白我们正试图建立什么样的企业，但如何让它变成现实呢？我们需

要首席执行官吗？如果需要的话，我们两个谁来担任呢？要么两人一起担任？可过去我和格吕克斯曼联合担任雷曼首席执行官的时候，这种人事安排导致了灾难性后果。毕竟，史蒂夫和我已在企业的创始合伙协议上签了字，协议书上规定，重要决策必须经我俩一致同意。也就是说，我们任何一方都持有可以制约对方的反对票。

然而，在雷曼任职的记忆使我感到有些踌躇。而且我还记得，当查克·珀西任命我为贝灵巧总裁兼首席执行官的时候，贝灵巧的董事们还心存疑惑，所以他在监督我工作表现的同时，还会以董事长的身份去过问企业的业务，以使贝灵巧平衡过渡。或许他也尝试过为其所得报酬寻找正当的理由。但这带来的问题是：在贝灵巧，到底听谁的？

这便要求黑石实行单一的首席执行官制。当时，我已经59岁了，拥有丰富的管理经验；而史蒂夫才38岁，虽然他是个出色的投资银行家，但他没有管理经验。我知道有些人认为他还太年轻，而且行事草率。因此，按照传统观点，我理应成为一把手的不二人选，但是我不想把黑石的未来押在传统观念上。

在担任首席执行官的20年里，我明白，要做一项有效率的工作，日日夜夜都得集中精力。这会影响我的家庭生活。琼非常理解我在雷曼任职期间的情绪波动，但现在我想把更多的时间放在她和我们的婚姻上，而且我想继续从事一些公共政策事务。1985年，我继承了大卫·洛克菲勒的外交关系协会主席职务，并想帮助这个有价值的机构恢复活力。1981年，我帮助筹建的国际经济研究所在全球范围内进行着有价值的研究，我仍希望继续做一名活跃分子。我曾经在现代艺术博物馆（MoMA）的董事会中供职，而且它仍然值得我去关注。对于美国不明朗的未来和影响国家前途的各种问题，我也意欲继续畅所欲言。

所以我不适合做黑石集团的首席执行官。最后，我决定打第一天起就应该让史蒂夫出任总裁兼独立的首席执行官。我就做董事长和合伙人。如果发现问题，我会私底下和史蒂夫直接交流。在最坏的情况下，即我若坚决不同意一项重大的管理决策，我会行使合伙人的否决权。

史蒂夫和我，还有副董事长罗杰·奥特曼，我们3人组成了黑石集团早期的管理委员会。罗杰为了跟随我们而从雷曼辞职。关于如何创办企业的观点从四面八方云集而来。现在我们已经展示了赢得重大并购业务的能力，许多朋友和支持者们都希望我们扩大业务范围：让黑石成为全方位服务的企业，进入证券承销、股票研究和证券交易领域。飘飘欲

仙，还能沉着冷静，非得有个清醒的头脑才行。我重新聆听了亚当·斯密理论的核心商业至理名言，他是芝加哥大学商学院的保护神。亚当·斯密认为，商业的成功在于把重点放在你比别人做得好的事情上。或者正如他所说的：发挥你的“比较优势”。　长久以来，这条建议使我受益匪浅。华尔街不乏优质且能力出众的综合性服务公司。若尝试这些业务，我们将面临来自资本充足、服务专业的公司的激烈竞争。更重要的是，史蒂夫和我在这些领域都不是专家，我们的资本也不充足。在这方面，我们有的只是“比较劣势”。我们决定听从亚当·斯密重要的至理名言。

也有很多人给我提出建议，说黑石应该追随当时行业的狂热趋势——投资于恶意杠杆收购。在很多这样的收购中，财务杠杆来自高收益率，或是德崇证券发行的“垃圾”债券。德崇证券因牵涉迈克尔·米尔肯（Michael　Milken）的内部交易丑闻而面临巨大压力，在20世纪80年代末一蹶不振，以致后来倒闭。但正如我们在最初的推销宣传册上所写的，我们将只致力于追求友善收购。如果涉足其他业务，将有悖于比较优势的原则。另外，我们和美国的许多首席执行官和董事会关系密切，我们不想伤害我们的朋友和弱化我们有价值的企业关系。我们或许会放弃一些恶意收购，但是我们相信，这种与大众想法有点相悖的投资立场可以为我们带来持久且最终更有益的企业关系。

这些决策帮助我们避免了潜在的利益冲突。

- 首先，我们不涉足股票交易、股票研究和股票承销等领域，这就移除了一个潜在冲突的主要源头。综合性服务公司的股票研究人员自然会对那些在他们研究之列的公司股票美言几句，这些公司要么已经成为，要么将来就是承销业务的客户。而且股票研究人员的报酬通常要与承销收入挂钩。企业管理层不愿看到股票研究报告中的负面消息，这已经不是什么秘密了，而且他们还通过将承销业务转交给那些专找好话说的公司，来表达自己的不满。这些对负面消息一笔带过的“伪造”报告（一些投资者可能会用到）成为2000年年初华尔街丑闻的一个诱因。
- 其次，那些确实指望建立和维持商业伙伴关系的企业一般都会视客户为上帝。那有别于你为了一方的利益而对另一方展开恶意收购的情况。我们认为，即便是在私利盛行的华尔街，也会有关于企业价值的传统观念存在，比如忠诚和信任。

我们的另一条战略原则是，结构化我们的业务从而为员工提供工作保障。　在贝灵巧和雷曼兄弟工作期间，我负责过几次令人不愉快的裁员计划。甚至经验丰富的员工有时也难逃厄运。

我想尽量减少剧烈的市场变动对我们的影响，这样就不至于一会儿像没头苍蝇一样到处寻觅专业人员，一会儿又开始削减人员。伴随这一过程的情感创伤一言难尽。解决之道就是建立一些反市场周期的业务。牛市和信贷宽松一般意味着兼并和收购业务乃合理之举，而经济低迷和信贷紧缩则会导致部分公司破产和重组。但并购和重组专家的身份或多或少可以互换，他们都知道在多样的情况下去最大化企业的资产价值。因此，我们开创了重组咨询业务。考虑到这两点，我们认为最小数量的裁员可以获得稳定的红利和雇员的忠诚。今天，黑石集团的重组业务是行业标杆。我们还决定建立一项稳固的资产管理业务，这项业务在行业低迷和繁荣的时期都可获得稳定的收益。

第一桶金

黑石集团早期最大的咨询客户是索尼公司。史蒂夫认识该公司在美国总部的高管米奇·舒尔霍夫（Mickey　Schulhof），而我在华盛顿从政期间和索尼的创始人兼CEO盛田昭夫之间有着长期而密切的私人友谊。盛田昭夫是国际经济研究所的一名创始董事。这说明了我和史蒂夫之间有着互补的人际关系。

我们和索尼的第一笔交易是从华尔街的一个传言开始的。

> 拉里·蒂施（Larry Tisch）和他兄弟鲍勃因涉足烟草业的罗瑞拉德公司、钟表业的宝路华公司、保险业的CNA金融公司，已将罗斯院线（Loews theater chain）扩张成收入达数十亿美元的多元化企业。拉里·蒂施拥有了CBS的大部分股份。CBS以广播和电视业务为基础扩展成了传媒集团。到1986年，拉里·蒂施投资8亿美元拿到了该集团25%的股份份额，还被选为集团董事会主席和CEO。这就产生了另一个谣言：拉里·蒂施想将CBS的音乐业务分离出来。

我们知道，索尼和哥伦比亚唱片公司在日本有重大的音乐合资项目。颇富传奇色彩的威廉·佩利（William S. Paley）在其退休前和盛田昭

夫完成了一笔原始交易，这使哥伦比亚唱片公司从一系列的小型广播电台壮大成了一个通信帝国。盛田昭夫喜欢并相信威廉·佩利，但他不了解拉里·蒂施。正如我和史蒂夫与盛田昭夫和舒尔霍夫所谈论的，拉里·蒂施雄心勃勃，而索尼对这两个项目渴望已久。以守势而论，他们认为，如果拉里·蒂施将音乐业务卖给一个他们不认识的买家，那么这家日本合资企业很可能会遭受损失。以攻势而论，他们在购买CBS的音乐业务上具有优势，比如可以极大地降低成本并巩固他们和音乐客户的关系。在我们告诉盛田昭夫拉里·蒂施计划出售唱片业务的传言以后，他对此亦深有同感。他说，只要计划完全是友善的，他就想继续收购，以避免损害未来的合作关系。

那时，日本企业家对在美国进行咄咄逼人的收购尝试非常敏感。在美国各界，对日本企业的顾忌几乎成了某种恐惧：本田和丰田将福特和雪佛兰挤出了美国的车道，电视观众晚上盯着索尼和松下的电视机不眨眼。盛田昭夫是个“西方通”，他熟知，如果日本企业在美国的并购没有得到谨慎的处理，那么政治和公共关系的余波就会一直存在。因此，如果CBS的报价是“大致合适的”，他就不想让我们做较多的讨价还价。

因此，史蒂夫和我与拉里·蒂施见了一面。我们极力强调，我们是在友善的基础上与他洽谈，并询问他打算卖掉哥伦比亚唱片公司一事是否属实，如果属实，他的报价又会是多少。拉里·蒂施一贯喜欢自作主张。在他的职业生涯中，他收购并出售了很多企业，对企业的市场价值了如指掌。他办公桌旁的屏幕上闪烁着股票市场的全部指数和最新报价。是的，他说，他很感兴趣，报价是12.5亿美元。

根据初步分析，这个价格无疑是合理的。我们会看到，在节约成本和增加销售方面，CBS和索尼集团音乐业务的合并具有明显的潜力。事实上，我们感觉它会给索尼带来相当高的价值。我们把与拉里·蒂施洽谈的情况及其报价告诉了索尼方面。他们迅速做出了回应：买下。

我们非常高兴地告知拉里·蒂施，索尼方面同意了。好极了，他说，他将把CBS的董事们召集起来，并向他们说明报价，在他看来这仅仅是个正式的批准而已。但几天过后，拉里·蒂施惊讶不已且懊恼至极，他打电话告诉我们，董事会拒绝了这笔交易。董事们质疑拉里·蒂施卖掉该项业务的战略智慧，在他们看来，这项业务是与CBS的核心娱乐产品紧密相关的。因此，他们决定，不会以低于起价的价格出售哥伦比亚唱片公司，而这个起价是20亿美元。拉里·蒂施还说：“一分钱都不能少。”

史蒂夫和我感到困惑不解，有些生气，甚至是尴尬。我们从来没遇到过这种情况，拉里·蒂施可能没就出售此类重要资产与董事会进行讨论。实际上，在我所了解的任何一家股份公司，这类决策如未经董事会讨论，是不会做出的。而且可以肯定的是，在给外来卖家划定“最终”价格之前，需要董事会做出决定和批准。拉里·蒂施足以代表其25%的股权，但我当然也可以理解，CBS董事会的其他成员为什么认为他们要对持有余下75%股权的股东负有特殊责任。在拉里·蒂施涉足的许多企业中，他经常是一个握有控制权的股东，无疑，董事会对其决断的通过只不过是一项正式的手续罢了。他也受到了来自CBS新闻部门的批评，该部门认为他的商业决策可能浪费了CBS作为“蒂凡尼广播”的一流声誉，这个雅号是威廉·佩利提出的。

舒尔霍夫知晓CBS内部事务的动态，但我很担心同盛田昭夫的商谈可能会因此变得异常艰难。我告诉盛田昭夫，此事的转变是前所未有的，也是“非日式风格”的，如果他为此而生气，我也表示理解。我从未料想到盛田昭夫完全是个绅士，在这件事上，他的表现亦是如此。

我们将这个反馈信息告诉盛田昭夫和索尼，让他们决定CBS的唱片业务是否值这个起价。很快，我们得到的回复是：“同意购买，对我们来说，它值20亿美元。”

史蒂夫和我再次相互祝贺。我们在CBS安排了一场私人午餐会议，到场的有拉里·蒂施、舒尔霍夫和索尼总裁大贺典雄，大贺典雄在日本创建的音乐业务如雨后春笋般快速发展。我们不仅把这场会议当作一个正式手续，而且是大贺典雄了解美国同行的一个社交机会。而事实又一次证明，我们的想法有些天真。

收购之路上的“坑坑洼洼”还涉及企业养老金问题，其中的部分资金并不充分。面临那种情况，如果不未雨绸缪，出售方就通常需要弥补资金缺口。我们有理由相信，这将适用于一般的情况。拉里·蒂施已将最终细节委托给了CBS的一个财务员，在这次交易中，双方均同意将为CBS弥补资金不足。同理，CBS将保留养老金的任何超出额。财务人员请来了第三方公司对养老金进行估价。第三方公司的专家们最后得出结论：CBS的养老金计划尚缺大约5 000万美元。该金额只是这笔20亿美元交易的一小部分，约占2.5%。考虑到已经跟这名财务人员通过气，我们自然认为，养老金会包括在同CBS的交易金额中。

正当我们详细审查这一点的时候，拉里·蒂施跳起来并走出会议

室，这一举动让我们感到有些吃惊。大贺典雄是位真正的绅士，他相信拉里·蒂施可能是患上了急性肠胃炎。这位日本人体谅犯错行为，但从未接触过此类事件，也难以想到此事的发生。史蒂夫和我有不一样的考虑。当我们径直来到隔壁房间——拉里·蒂施的办公室时，拉里·蒂施说："我告诉过你们几个家伙，是不少于20亿美元，指的是净值、净值、净值。"

拉里·蒂施耍了我们一把，我们也是这么对他说的。我们和他的财务人员一样心知肚明，CBS需要弥补所有的养老金短缺。但拉里·蒂施的态度很强硬，他是决策者。因此，我们不得不再次向盛田昭夫解释这一令人尴尬的事态变化，结果他又一次显得很绅士，只是说："彼得，我相信你。" (29)

我们与CBS的这次交易经历就如同坐了一趟痛苦的过山车，绕着此类没有定数的商业行为团团转。所以，当费尔斯通轮胎橡胶公司的首席执行官约翰·内文斯（John　Nevins）提出一项具有挑战性的提案时，我们自然有点儿忧虑不安。我以直邮的方式给他写了封邮件，他的回复是"同意"，很明显他应该是在寻找买家。具体谈的时候，他告诉我们他已认真地做过一番分析，而且只会奖励超凡的绩效。他说："在你的行业中，人们通常能因确定一个非常普通的价格而获得一些额外的酬金。"但他提议了一个"以绩效为基础"的酬金奖励计划。换句话说，以每股价格60美元为基准，超过得越高，酬金就越多；低于或者等于60美元，酬金则相对较小。而他公司的股票价格过去一直在50美元左右。

那时我们的公司根基不牢，当时的地位不允许我们放过一个这样的大好机会。除此之外，即使这是一个打破传统的买卖协议，约翰·内文斯的提议也还是体现了公平的美德。

他对股票价格具有独特的见解。每股60美元是合适的。第一个出价的是意大利轮胎制造商——倍耐力公司。该公司董事会及其股东提出的价格是每股58美元。经过一系列的磋商，我们觉得他们的价格最高只能给到60美元，不会更高了。

没多久，日本的普利司通公司主动敲开了费尔斯通的大门。他们兴趣颇高，认为报价可以接受，并希望对这家美国老牌企业的收购不会在华盛顿引发政治冲击。

考虑到该收购可能引发的政治关注，我去华盛顿摸了一下底，回应是积极的。至于价格方面，普利司通认为，他们正准备提供一个非常公

平且友善的价格，估计费尔斯通及其董事会都将同意。同索尼一样，一笔友善的交易对普利司通来说是至关重要的。我和史蒂夫做出判断，普利司通有可能提供的价格是每股65美元，费尔斯通一定会乐于接受这一价格。令我们十分吃惊且格外高兴的是，普利司通报价每股80美元。

史蒂夫，一位追求完美的谈判手，从来没有遇到过这种他能快速同意的原始报价。他建议每股82美元，这让普利司通的股东们笑声连连。交易价最终维持在每股80美元，但当约翰·内文斯的“以绩效为基础的”酬金奖励计划生效后，我们获得的酬金达到了令人惊讶的1 500万美元，比当年黑石集团的其他收入总和还高出许多。

后来我们还谈妥了索尼对哥伦比亚影业公司的收购。这些交易使得黑石在不到4年的时间里“逐渐壮大”。到1989年，它已成为日美并购业界的领跑者。

8亿**4 000**万美元，精彩的全垒打

我们为索尼和普利司通达成的交易让我们的财务状况有了喘息的空间。我们确实需要这样的机会，越多越好。

当黑石集团刚开始起步的时候，私募股权行业只是一个小型行业。自1976年科尔伯格·克拉维斯·罗伯茨公司（KKR）成立以来，还不到10年，亨利·克拉维斯（Henry Kravis）、乔治·罗伯茨（George Roberts）和他们的合伙人不但开创了杠杆收购行业，还成为其中的佼佼者。福斯特曼－利特尔公司的泰迪·福斯特曼（Teddy Forstmann）是另一传奇人物，但跟亨利不同的是，他拒绝使用垃圾债券来为收购融资。在这两个案例中，私募股权业务提供了我一直想要的东西——业务的所有权和经营权。

无论是通过支付一次性费用（的确金额不菲）来劝客户选择这种或者那种业务，还是用此费用实现兼并或收购，这都不是在出售你的灵魂和身体。并购业务是有利可图的，但它就像赛狗比赛一样，只要有一次偏离轨道，你就不得不重新开始。但在私募股权的业务中，你能够长期建立重要的价值和财富体系。

然而，筹集私募股权基金没有想象中那样简单。史蒂夫和我都知道应该从哪儿筹募资金，但还有一个小小的问题，我们以前没有这样的投资交易记录。

到目前为止，最大的投资源就是社会和企业的养老基金。显然，养老基金需要经过一个信托过程，在绝大多数情况下，这实质上只是一个谨慎的选择。他们雇用财务顾问审查公司的能力，当然，最重要的是审查公司的投资交易记录。但我们除了微笑的面孔和不顾一切企盼的态度，基本上就没有别的什么可以展示了。最终的结果是，我们的第一批私募股权基金中没有社会养老基金。

我们虚度了一天，甚是沮丧。沿着亚特兰大机场的入境路，我们去寻求德尔塔航空公司的养老基金。起初，我们拿到的甚至是错误的地址，带着手提箱和公文包白白步行了两公里。当时我们有点偏执，甚至还在想是不是被他们故意羞辱了。而当终于到了沉闷的接待区后，喝着史上最难以下咽的售货机咖啡，我们又苦等了一个多小时。结果他们还是没有看我们的私募计划书，并且声称对私募股权基金毫无兴趣，至少对我们而言是这样的。有了这次令人无地自容又发人深省的经历后，我咆哮怒吼："施瓦茨曼，如果再有一次这样的经历，我就个人出钱雇一个你这样的会议组织者。"

德尔塔的惨败经历让我万分难堪，因为受企业圆桌会议的邀请，我得搭飞机赶去华盛顿参加一场报告会，即向里根总统汇报双赤字（庞大的财政赤字和贸易赤字）的会议。我差点儿没能在午饭前赶到白宫参加内阁会议厅的报告会。

我对报告会的情形仍然记忆犹新。

在午饭的时候，我向霍华德·贝克（Howard Baker）和吉姆·贝克（Jim Baker）强调了这种不同寻常的高预算和贸易逆差的规模以及它们的危险性。霍华德·贝克是时任总统里根的幕僚长，此前任田纳西州参议员；吉姆·贝克是时任总统里根的前任幕僚长，在里根总统第二任期内任财政部长。在我们离开白宫用餐厅去内阁会议厅的路上，吉姆·贝克说："彼得，如果能让总统坦诚地听取你的观点，这意义非凡。现在我正要去总统办公室，让他问你一个问题，这样你就可以抓住机会表达你的观点了。但总统有时会忘记提问。所以，待会儿要是发现我们只剩5分钟的时间，而总统还没有问你问题的话，你就示意一下，我会给你提示的。"

里根总统开始了会议，但开会的方式让我有点儿分心。在做会议开场白的时候，他朗读着卡片上印有的大号字，这看起来极为草率。"先生们，我热烈地欢迎你们这些来自商业界的……"随后，会议一直顺利

地进行，果然如吉姆所料，应急计划派上了用场。总统并没有问我任何问题，所以我按吉姆的指点，就双赤字问题直率地表露出自己的担忧。尽管我谈话的方式很直接、很唐突，总统先生却仍然表现得大度而亲切，充分展现了他传说中的魅力，甚至还邀请我与他合影。

回来的路上，我们试图找一些日本的投资商。在早期，除了一些日本朋友和熟人可能成为潜在客户外，我们在日本成功找到投资商的概率近乎为零。私募股权基金在当时并不多见，加之日本人绝对信奉全面共识和尽职调查，所以他们需要我们提供强有力的证据来证明公司的实力。因此，在提出国际关系能为我们在日本、北美和欧洲做生意带来机遇时，他们表示强烈的质疑，尤其是得知我们缺乏投资经历之后。

在我看来，日本人永远都是谦恭有礼的，但是当我在日本做冗长的报告时，观众中一些高管的表现却让我觉得事实并非如此。每次做报告，都至少有一个甚至更多的高管沉沉睡去，我都记不清有多少次见到这样的情形了。我想我最好踮着脚走出房间，这样就不会打扰他们睡觉了。若史蒂夫和我一起碰到这样的情况，我会打趣地说：“施瓦茨曼，我一个人做报告时从来没有人睡觉。”

但慢慢地，形势开始好转。我们一直坚持不懈地努力，终于有了成绩，就像一场棒球比赛，先是一垒，然后是二垒，最后是一记精彩的全垒打。

我曾和加内特·凯斯（Garnett Keith）一起在雷曼工作过，他是保诚保险公司副总裁、投资业务的头儿。我们约他一起吃午餐，并简单地介绍了我们的公司。正如加内特的一贯作风，保诚将给我们的基金投资一亿美元，这一数目很庞大。保诚无疑是保险业的巨头，并且在日本影响非凡。他们的投资对我们来说意义重大，不仅为我们提供了保险方面的帮助，而且让其他投资者追随其后。后来在去华盛顿参加凯瑟琳·格雷厄姆70岁的生日聚会时，我的好朋友、热爱交际且才华横溢的通用电气公司董事长杰克·韦尔奇把我叫到一旁问道：“彼得，为什么最近都没有你的消息？”我把我和史蒂夫曾请求通用电气投资一事告诉了他。他说：“你明天早上打我电话。”那一通电话又为我们赢得了3 500万美元的投资。

在日本旅行的漫长的两周（感觉比两年还要难熬）里，我们拜访过日本最大的两家投资证券公司——野村证券和日兴证券，终于达成了对我们有利的协议。野村集团甚至连我们是谁都不知道，相反，日兴证券

的副总裁福田神崎则对我们非常友善，是他告诉我们日兴也正在美国寻找并购合作伙伴的。在我们赶往机场的路上，汽车电话响了。我接起电话，神崎告诉我们日兴已经决定投资，这引得我们一阵慌张，史蒂夫和我在后座悄悄商议着应该要多少钱。我在信笺簿上潦草地写“5 000万还是1亿”，史蒂夫指向“1亿”。当我回复说我们需要1亿美元后，神崎立即答应了，史蒂夫抓着手指，低声说道：“见鬼，早知道就要1亿5 000万了！”结果，日兴证券投资了共2亿美元，其中一部分为公司急需的私募股权基金，另一部分用于日美合资企业的并购。

后来，在我们继续为私募股权基金集资的过程中，一些老朋友出了不少力。让我特别荣幸又非常自信的一件事来自书写了新加坡经济奇迹的传奇总理李光耀，他仅用了一代人的时间就让新加坡走出了贫穷，他主持了世界上有史以来最严格且最成功的养老金储蓄项目。李光耀是国际经济研究所的一名成员，曾邀请我去新加坡做演讲。这是一个在经济学领域里探讨重大经济问题的年会，与会人员有高级官员、部长和新加坡的专业人才。我谈论了美国经济的前景和美国经济对世界经济的意义。后来，李总理再次邀请了我、史蒂夫以及黑石集团的丹·伯斯坦（Dan Burstein）参加他在总理府举行的晚宴。晚宴上，我们与新加坡的多名内阁官员一起讨论了美国的经济和外交政策。这些信用提升活动后不久，两家新加坡政府的投资基金就向我们注资了8 000万美元。

起初，我将两亿美元作为募集资金的标准，原想着我们能够以此作为今后经营运作的第一笔基金。但到了1987年的秋天，在史蒂夫幸运般地推动下，我想得更深远并在不断超越最初的目标，我们已经握有了8亿4 000万美元的资金，这就是第一批筹集到的收购基金，即黑石资本合伙人。

黑石资本合伙人

第一家黑石资本合伙人基金及时地关门了。我们逃过了一劫，即“黑色星期一”——1987年10月19日的股市大崩盘。那天，道琼斯工业平均指数跳水了508点，跌幅达22.6%。这是历史上跌幅最大的一天。美联储赶来急救，第二天道指触底，停止了大跌。然而，如果我们晚一个星期退出股市，我们的一些投资者就有可能退出了。这次纯属运气。

我们担心股市崩盘，但庆幸自己逃过一劫。筹集收购资金的过程也是一次自我辩护，也就是说，我们一定是超级棒的市场营销人员，这才

是未来取得成就的好兆头。这也能减少我内心经久不消的担忧——雷曼事件给我带来的不可消除的污点。实际上，我们的许多投资都来自一些朋友，他们都知道雷曼的活力，投资我们只是因私人交情罢了。这是一个很明显的信号，提醒我们，特别是我，应该展望未来，而不是回顾过去。

这炼狱般难熬的两年不仅仅对史蒂夫和我，也是对我的家庭和琼来说，终于结束了。史蒂夫和我整天疲于奔走在国内外各种会议间。我再一次长时间离家，留下琼和孩子们。妻子早已习惯了我威利·洛曼[(30)]般的全球工作方式。

我仍然在尝试改变生活

在筹集收购基金的两年里，生活并不是一成不变的。1986年6月，我度过了一个令人惆怅的60岁生日。在这天，我们举办的小型聚会标志着这样的事实：我仍然在尝试改变生活。7月30日，就在我60岁生日之后不到两个月，父亲辞世了，他的离去将我的思绪猛地带回到过去。

父亲是在卡尼当地的一家医院去世的，噩耗来得并不突然。父亲已是93岁高龄，并患有充血性心力衰竭，因此丧失了行走的能力，一直坐着轮椅。此外，因老年痴呆症，父亲的认知变得越来越狭窄了。母亲一直不离不弃地照顾着父亲，很多希腊亲戚也力所能及地给母亲提供帮助。但我想知道的是，父亲的脑海是否还存有母亲、那所老房子、时不时去探望的约翰和我，以及如今已长大成人的孙儿们。来参加葬礼的人很多，并且因他为慈善事业做出贡献，人们的赞美之辞不绝于耳，要是知道这些，父亲应该会欣慰许多。一有机会父亲总是用他那最喜欢的“上帝保佑美国”来坚定其信念。

但在父亲去世后的几个月，母亲的生活发生了很大的变化。她变得乐观了，心态也更放松了，笑得也更多了。她也更积极了，经常参加慈善活动。

就在那之后不久，母亲告诉了我很久以前他们一起度蜜月的事。父亲居然让母亲一直走在马路的另一侧，就因为母亲居然敢自己照相而没有问他。回首母亲跟严厉古板的父亲一起走过的岁月，我不断发现父亲在有些方面着实让母亲深感压抑。然而，母亲深爱着父亲，为父亲奉献了自己的一生，这一点毋庸置疑。

从华盛顿搬到纽约后，我们全家曾回到卡尼，参加父母亲的结婚50周年纪念日。

那天举行了盛大的宴会，父亲致了一篇非常长的祝酒辞，但令人沮丧的是，他居然完全没有提及母亲。这不可能是因为疏忽，因为都是父亲提前写好的。我惊呆了。父亲大部分时间都在谈论我，夸奖我是第一个美籍希腊裔的内阁成员，并且加上了他的口头禅“上帝保佑美国”。然后，父亲开始含蓄地批评我的弟弟：“我们过去经常说，彼得拥有大脑，而约翰只有头发。”

这有点儿过分了。为了尽可能地缓和这一尴尬局面，我站起来热情地谈论着母亲和约翰。第二天早上，我来到父母亲的房间，责备父亲没有注意到约翰的友好和其他一些让我很嫉妒的优点。我并没打算提醒父亲在他结婚50周年纪念日的祝酒辞中完全忽视了他的妻子，因为当时母亲也在场，正专心地听着我们的谈话。然而，母亲非但没有站在我这一边，反而严厉地叱责了我。她说我不该用那样的语气跟父亲说话。而且，母亲认为我完全没有必要为约翰圆场，因为“我们一向比较喜欢他”。这种混乱的状况足以让我躺在治疗师的椅子上接受辅导了。

虽然母亲说她和父亲在一起时生活比较舒适，也不想对生活方式做任何改变，但父亲走后，母亲态度的转变则说明了相反的事实。我发现母亲变化了不少，并且根据年长的希腊亲戚们的回忆，我第一次了解了她。他们常说母亲是一个充满活力、对世界充满好奇、生活中充满笑声的女孩。现在我终于看到这些品质在母亲身上浮现，在母亲余下的人生里，它们会一直陪伴着她。我的孩子们也觉察出他们祖母身上的变化，孩子们非常喜欢她，用希腊文里的“奶奶”的发音叫她。他们与母亲的关系比以往更亲近了。母亲快乐地生活了6年多，1992年2月24日，母亲在家中静静地睡去，终年89岁。我们将她安葬于父亲的墓旁，但如果在选址上有选择的话，我想知道的是，母亲是否更愿意被安葬在妹妹伊莱恩的墓旁。妹妹的去世一度让母亲伤心欲绝。

黑石的腾飞

资金就位后，我们立刻着手为刚出炉的基金寻找商机。1986年秋天，著名的公司狙击手卡尔·伊坎（Carl　Icahn）开始增持美国钢铁联合公司（即著名的美国钢铁公司）的股票。美钢联名字的改变体现了公司发展重心的转移。它依旧生产钢铁，但在收购马拉松石油公司和得克萨

斯州石油天然气公司后，它也大量生产能源。当时，其钢铁生产部门因生产过剩、设备老化、国际竞争激烈和一次长达3个月的工人罢工而身陷泥潭。

除了能源和钢铁，美钢联的另外一个主要业务就是运输业，包括铁路和航运业。在1986年9月至10月的几个星期里，美钢联的股票在纽约证券交易所中成交最频繁，此时伊坎正大量购买和积聚美钢联的股票，并努力防止它溢价实施回购。美钢联的董事长大卫·罗德里克（David Roderick）一直在试着躲开被收购的风险。

伊坎袭击的结果可能是绿钞讹诈，即金融敲诈，奇袭者的目的就是从猎物那里赚取巨额利润。经营一家集钢铁、能源和运输为一体的联合大企业，伊坎对此全无兴趣可言。美钢联要想摆脱伊坎的“攻击”就需要大量的资金，而当时美钢联就是缺钱。这就是伊坎和他的股东们获得分红的一次特别形式，当然最大的赢家还是伊坎。

为了得到周转资金，美钢联决定出售其运输部门51%的股份。这个恰好超过50%比例的股份出售可以将分公司的债务状况同美钢联母公司分离。我们急切地想购得它的股份。我们认为，将股份出售给一个友善的合作伙伴对美钢联至关重要，因为它非常依赖运输部门运送煤铁等原材料和公司制成品。一个恶意收购的“伙伴”可能会对美钢联的钢铁业务经营和最终利润带来灾难性结果，并影响到总公司。

我们决定，既从美钢联的经营角度出发，又在长期友好商业伙伴关系的氛围下强调我们达成这笔交易的意愿。我们力图考虑到各种决断，这些决断可能会对双方的合作关系和钢铁业务产生不利影响。例如，如何设定货运价格？怎样让美钢联放心我们会继续大量为更新设备和修建铁路投资，如此我们的合资才能继续提供快速、安全和便捷的交通运输？黑石将来会出售其51%的股份吗？如何处理才能保证美钢联的商业和金融利益？更多不可避免的问题将接踵而至。

因此，为了将黑石同其他竞标者区别开来，我们决定先将收购价格搁置不议。在与美钢联第一次会面时，我们从一开始就集中讨论管理和经营上的问题。我们认为这样做可以增加建立长期友好合作关系的机会。从他们的反应中我们看出其他竞标者并没有这么做。自然，我们得到了美钢联钢铁部门管理层的积极响应。

黑石用5亿美元购得了运输之星51%的股份。运输之星是我们给这家刚拆分出来的公司取的名字。1988年6月21日，我们通过财经媒体正

式宣告其成立。

运输之星交易的结构值得关注。它解开了许多人心中的谜题，也解释了一些人遭到批评的原因。问题是，像黑石这样的私募股权基金是如何盈利的。批评家们说：“你没有制造任何东西，为什么能有如此高的回报？”但我们确实制造东西，我们为企业的发展和改变创造了更多的机会。同时，我必须承认，有些投资远比其他的要难。但运输之星不在此列。

以下要说的就是运输之星的运作，事实上这是一次非常成功的投资。

> 作为一家公司，运输之星所拥有的种种特点和在我们控股期间健康的金融环境都促使其被我们成功收购。
>
> 因为有许多长期合约，运输之星的资金流一直很稳定，设备也相对较新且维护得很好，因而并不需要注入太多新的资金，并且折旧费也高。所有这些都使举债收购成为可能，用于收购的绝大部分资金，确切地说是95%的资金都是借来的。而且由于我们在经营和管理上非常灵活创新，所以得以获得一个合理的价格。

此次交易的股本总额仅为2　500万美元，仅占收购价的5%。当然，黑石拥有1　342.1万美元，占总额的54%；剩下的46%属于美钢联。稳定的现金流和庞大的商业关系，使我们能够从实际已确立并且稳固的红利报酬及资本调整和其他实际收益中获利，同时，我们还能付清贷款。

在该投资的后期，我们商定将运输之星的股份一分为二。美钢联拿回涉及其主要工厂的公司资产的100%所有权，而黑石则获得美钢联常规业务中不太重要的资产的100%所有权。这让我们在招募新的管理人员、建立新的企业和以合理的价格出售这些资产上有了更大的自由，并且受美钢联管理上的影响越来越少。这些都充分体现了我们从一开始就倡导的善意收购。

1999年，即收购这家公司的第12个年头，我们出售了手中持有的股份，总收益达3.446　01亿美元，我们投资的年回报率高达129.9%，是我们最初投资额的26倍。黑石集团的附带权益收益，合计已经超过6　000万美元。

这样说显得我是在自吹自擂，所以我应该添上一个前提：20世纪90年代的投资条件是那么有利于私募股权资金，以至于在精明的计算之后，如果没有成功的话就显得太无能了。90年代，经济持续强劲增长。低利率使公司有充裕的资金实现拨款偿付债款。而且当时私募股权基金的竞争远不像今天这么激烈。最后，同时也非常重要的一点是，20世纪90年代市盈率大幅上升。90年代初，标准普尔500强公司平均股市收益是其净收益的15.1倍。到1999年，这个倍数翻了一番，达到了33.8，这就意味着，在没有任何业务增长的情况下，我们此时出售同一家公司，价格差不多是1990年的两倍。

现在，私募股权基金不得不通过大幅提高业务水平，来改造已经缺乏活力甚至是垂死的公司和他们的管理方式，从而在后期获利。但是在运输之星案例中，我们的大部分利润是通过金融工程赚得的，美钢联雄厚的实力使大规模举债经营成为可能。

运输之星给我们带来的丰厚利润固然重要，但用长远的眼光来看，更重要的是，我们同美钢联的合作和对运输之星的管理向企业界发出了信号。它有力地证明了我们仅致力于善意的私募股权投资的主张。

现在黑石已同35家企业建立了这样的良好关系，并且在这一领域遥遥领先。

彼得森的启示录

- 曾有心理医师跟我说，在这个世上，没有人能羞辱得了你，除非你甘愿被人羞辱。
- 芝加哥大学给我的另一个教诲是：人既要往好处想，也要往坏处想。
- 亚当·斯密认为，商业的成功在于把重点放在你比别人做得好的事情上。或者正如他所说的：发挥你的“比较优势”。长久以来，这条建议使我受益匪浅。

15
1 000个100万
华尔街私募之王

我们花了两年的时间建立新基金和新的联盟公司，不断摸索投资之路，才成长为私募股权的大玩家。我始终相信一个机构应该将道德规范放在第一位，从黑石成立的那天起，职业道德和诚信一直就是最重要的。未来的10年，我们需要以积极的经营策略而不是简单的金融工程来实现公司的价值。

寻求新挑战

1988年，黑石公司收购运输之星后，员工人数从最初的4名增加到62名。公司从西格拉姆大厦搬到了几个街区外的一个更大的办公楼，一年之后，又搬到了公园大道345号的一个高层大楼，它的北面是西格拉姆大厦，南面为圣巴塞洛缪教堂。有了第一次私募股权收购的经验，史蒂夫和我决定寻求新的挑战。

我们花费了两年时间不断摸索投资之路，才成长为私募股权的大玩家。不仅如此，我们还运用了其他几条创业原则。我们希望通过找到敏捷的战略性联盟公司来拓展新的业务领域。我们同不了解私募股权基金的公司合作，这会给我们提供许多进入新领域的商机，而这些商机不是单凭我们自己的实力就能挖掘得到的。我们决定寻找最优秀的人才，使他们相信双方能在互惠互利的基础上共同合作。

我们应该去哪儿寻找这方面的专家呢？

据我们推断，在一些更大的公司里，那些有天分的、公司管理的精英和我们一样，更有一种主人翁意识，不仅是在自己的业务范围内，他们甚至可以拥有黑石公司的一部分股份，获得经营“自己”业务的机会。另外，基于在雷曼松散体制下的工作经历，我们也认为，许多精英都希望逃离那种四分五裂的大公司高压政治体制下的官僚主义环境。还有一部分人，不管出于何种缘由，始终在犹豫是否要把自己独立出来。如果

这些人加盟我们，他们就能从我们建立的体制环境中获利。同时我们认为，在他们的业务和黑石的业务之间，我们在客户、关系、项目和智力投资方面将会有互惠互利的交流。我们不仅可以帮忙筹集资金，同时还可以提供一些行政和管理上的服务，如后台办公和认证。渐渐地，我们公司就会成为一个能为他们打开市场的可信品牌。并且我们深信，他们会非常欢迎这种同志般的情谊，因为从我们早期的经历就可以知道：小公司经常会感到孤立无援。

联盟制的想法引起了我们极大的兴趣，但是我们必须确保我们是与“合适的”人建立这样的关系。我始终相信一个机构应该将道德规范放在第一位，从黑石成立的那天起，职业道德和诚信就一直是最重要的。　我们强调，潜在的联盟成员也必须接受统一的规范，对于那些有头脑的人，他们会很喜欢这个规定的。后来，随着安然和世通两家公司丑闻的败露，我们在那个严格的规范上又新增了一条规定，即每个合伙人和员工都必须每年签一次字。意思很明了，光自己不渎职是不够的，他们还有责任揭发任何不当的行为，否则就会被开除。安然和世通之所以因特大丑闻而倒闭，原因就是对渎职等不法行为知情的员工因害怕被报复而不敢揭发。联盟成员使用的是黑石集团的品牌，因此我们决心避免这种可能毁坏黑石品牌甚至是整个公司声誉的错误和不恰当的行为。

除了将严格的道德规范的约束范围扩大到黑石联盟公司，史蒂夫和我还决定不再设立新的分公司，除非这个商业领域非常有前景且这个团队在他们的领域是最棒的。我们清楚地知道，如果联盟成员业绩不好，肯定会影响我们整个公司的声誉。我们不想去担心他们将怎样做或者将做些什么，而是需要对团队有足够的自信并且在他们的运营中投资大量的资金，这样才能帮助他们筹集资金。

我们的第一个也是最成功的联盟公司就是黑石财务管理集团，它主要经营固定资产管理。1988年，拉里·芬克（Larry Fink）和拉尔夫·施洛斯特因（Ralph Schlosstein）加入我们，拉里·芬克曾经在第一波士顿银行工作；拉尔夫·施洛斯特因过去为雷曼效力，后来为卡特政府工作过。他们都是杰出的人才，能力互补，都想拥有自己的企业，并且一直都在努力，取得了非凡的成就。沿着这条路线，他们取了黑岩（Black Rock）这个名字，当然这个名字只是源于黑石的文字游戏。黑岩的成功最终导致拉里和拉尔夫想同（当时）比我们资本更雄厚的大公司联盟，所以在1995年，我们达成协议，将黑岩卖给了匹兹堡金融服务集团。

没能把黑岩留在黑石集团是我们迄今为止最大的损失，但我知道我

们得尊重拉里和拉尔夫的意愿。一次早餐的时候，他们告诉了我他们的想法。平常我都会喝一杯卡布奇诺，可那天我却觉得味道不怎么样。现在，黑岩的管理资本有1.43万亿美元，且市场资本总额达200亿美元。当初若黑岩和黑石合并的话，我们也许会有更长远的发展！但至少在这笔交易上，我们以很小的投资漂亮地赚到了7 500万美元。

黑石另类资产管理公司

1990年，黑石集团的合伙人认为，他们和公司的大部分资金都被私募股权投资占用着。在他们眼里，私募股权投资是长期且不易变现的资本。现金不仅被占用了，而且其价值还会随股票和证券市场的波动而上下波动。我们认识到，事实上，我们致力于企业的稳定需求，但也需要投资一些与私募股权投资不同的基金投资，因为它容易变现，与传统的股票和债券没有联系（所以才叫另类资产管理），并且能够为股票市场高风险、高回报的变化无常提供避险保护。理论看似很简单，但操作起来绝对不容易。

因此，我们才创立了黑石另类资产管理公司或者说是对冲基金的基金业务。在黑石另类资产管理公司的早期阶段，用于投资的资金大多来自我们自己和黑石的资产。这使得我们格外地谨慎小心，我们一直小心地缓慢前进。我们拥有日兴证券一亿美元的股本金，可以自由支配，也可进行任何投资。但是在采取任何更长远的、让黑石的名字变得更响亮的行动之前，我们必须确保完全掌握它的操作方法，并且要能有一个专业的团队来经营和管理如此繁杂的业务。这个摸索过程花了我们几年的时间，从经验中吸取教训，尽管有些教训是惨痛的。例如，从财务的角度来看，第一年我们损失了8%，而这些钱大多是我们公司自己的资产。

我们在人事选择上也犯了很幼稚的错误，这个教训是非常沉重的。这个残酷的现实背后就是公司内部存在大量的失误。我们因公司员工流失过频而开始为业内所知。这个“声誉”已经开始影响我们招募新员工的能力。

我一直在想，早些时候我们为什么会犯这些错误？或许是太过着急了，有人说我们太过心急而几乎没有花时间来培养公司的人才。比起培养公司内部的人才，从公司外招募人才的风险要高得多。另外，我们很难弄明白聘用这些人的真正理由是什么。许多人非常擅长通过责备他人

来为自己的缺点开脱。人人都知道，企业非常需要并依赖于精英人才，然而当一些所谓的“精英”出现在人才市场的时候，你需要搞清楚聘用这些人的真正理由。

在黑石工作确实令我吸取了一些教训。现在我们把重心放在了审查可能成为员工的人，特别是那些可能成为高层管理人员的人身上。我们请来一流的管理评估企业G. H. Smart前来指导我们对高水平专业人才进行面试的工作。通过他们密集的尽职调查，我们得以预先了解候选人的优势、劣势和他们离开之前职位或被开除的难以捉摸的缘由。感谢他们，现在我们员工的流失率终于降低了。

雷曼前联合首席执行官、我的好朋友汤姆林森·希尔（J. Tomlinson Hill）有着丰富的阅历。汤姆在2000年接管了黑石另类资产管理，同时也是黑石的副总裁。

如今，我们拥有19种不同的战略和19条不同的客户渠道，都是为满足一些大企业投资者的具体需求，为他们量身打造的。现在黑石另类资产管理旗下的总资产为330亿美元，远远超过了1990年的原始资产5 300万美元。

在成立黑石另类资产管理的时候，我们有坚强的后盾。起初，我们主要的投资者是一些高收入的个人。经历了20世纪90年代后期和21世纪初期的一系列负面事件后，一些大的投资商，特别是公共养老金和企业养老金项目，开始为他们的综合基金寻求避险保护。20世纪90年代初期，黑石投资于此类基金的总额约为400亿美元。而到现在，投资额已经猛增至2.5万亿美元。他们支付的管理费为黑石提供了大量稳定的收入并巩固了黑石的地位。

进军地产界

20世纪80年代后期，之前受过严格管制的储贷协会在较为宽松的监管背景下运行，储贷危机便随之发生，恰巧当时，黑石正搜寻一家房地产联盟公司合作。危机的发生促使这些储蓄银行提高利率标准，同时也使得它们投身于更具投机性的贷款和投资。为了在房地产业的繁荣时期追求高利率，很多储蓄银行进行了风险放贷。但这反过来让它们吃尽苦头，有几家重量级银行就以倒闭而告终，最终导致这些机构请求纳税人的资金援助，款项总额高达2 000亿美金，以美国资产重组托管公司

（Resolution Trust Corporation, RTC）[(31)]的形式支付。

1991年，我和史蒂夫关注着RTC的房地产业，它是从破产的储贷协会的投资组合中接管过来的，故有着非比寻常的机遇。我们不是干这行的，但是我们看到，储贷危机已经将商业地产界翻了个底儿朝天。过多的房屋供给导致房价下跌，同时又缺乏产权基金和债权基金。很显然，被迫卷进房地产的联邦政府巴不得尽早从中脱身。我曾在政府任职，发现许多联邦政府人才没有专业背景和才干，因而怀疑他们根本不懂怎样对RTC的资产进行积极或准确的定价。而且，RTC的房地产业在出售之初，竞价商寥寥无几。换言之，此时收购恰逢时机。

我们利用各种资本来源，包括我们的个人基金和公司的基金。我把这些早期收购设想成所谓的“示范性投资”。这些投资在某种程度上让我们拥有了成立一个大型房地产基金的经验和信誉，我们并不想亲自运营这个房地产基金，而是希望将它放到一个单独运营房地产的联盟公司中，并由比我们更专业的房地产人才来运作。

我是洛克菲勒中心地产的董事，克劳德·巴拉德（Claude Ballard）是董事长。他曾经领导过高盛公司的房地产投资业务，所以他认识这个行业内每一个值得认识的人。有一天在一个会议上，我问克劳德他是否能帮助我们。

“谁是房地产界最优秀的人才？”我问，“怎样才能说服他加盟黑石？”

“芝加哥的约翰·施雷伯（John Schreiber），”克劳德回答（说得很对），“但你永远也请不到他。”克劳德前者说对了，后者却错了。

我们建立第一个收购基金所得出的经验就是：不能对一个回应说“不”。否则，我们就无法获得一支精干的团队去领导黑石旗下的房地产公司。或许，我们可以提供一份他无法（或不会）拒绝的薪酬。

史蒂夫签订了第一份令约翰“出乎意料”的合同。我不确定史蒂夫是不是故意使用了一个秘密策略，也不确定那个策略是否能够奏效。他告诉约翰，他正在查阅两个人的资料，他们可以帮助黑石进军房地产界。

两周后，史蒂夫回复约翰说：“你就是我们要找的人。”

对此，约翰既好奇又谨慎。他想拥有所有权和自治权，但他不想搬到纽约来，也不想做全职。最后我们达成了一致，让他先试试看。他帮我们建立了房地产业务，同意每年工作40天。40天过后，即1992年10月，他已经工作40天了，那时我就在想，约翰已经被黑石的房地产业务和我们坚持发展友善的企业关系这两点吸引了。他放弃了只工作40天的条件，并说“我要全职工作”。在建立新业务的过程中，他并没有承担创建新公司的费用，但还是成了黑石房地产合伙人基金（BREP）的重要股东。这是理清我们联盟关系的好时机。

在约翰的掌舵下，到1993年12月，我们完成了5笔房地产收购的交易，获得了总计1.41亿美元的股权投资。不过，我们还是没有真正的房地产基金，大部分资金都来自黑石集团和其合作伙伴，包括约翰。

很快，约翰就不辱使命，把那支在早期交易中创下42.7%年投资回报率的团队管理得秩序井然。这一成功纪录着实令业界震惊。

约翰的领导也给我们赢得了筹资首笔专注于房地产基金的信誉。这让我们与南达科他州退休基金的投资经理史蒂夫·迈尔斯（Steve Myers）签订了合同。迈尔斯掌管的这家基金曾获得极大的成功。

迈尔斯碰巧是康科德联盟（The Concord Coalition）事业的一名热心的欣赏者。这个组织是我协同建立的，专注于财政责任。迈尔斯来到纽约与我们商谈。在这之后，我们一起前往苏福尔斯（美国南达科他州东南部城市），给他所在公司的董事会做了一个颇长的介绍。董事会最终同意了，迈尔斯对我们的团队大为赞赏，史无前例地同意给我们原始的房地产基金投资50%。但与大多数谨慎的投资者一样，他想确定自己不是在孤军奋战，并要求我们必须再寻找一个愿为房地产基金投资至少20%的投资者。

迈尔斯提出的这一考验让我们不得不求助于汉克·格林伯格（Hank Greenberg）及其所在的美国国际集团（AIG）。当时，美国国际集团是个值得信赖的重量级投资者。汉克跟我因为都在外交关系协会，所以彼此非常熟悉。到目前为止，我已经在外交关系协会做了9年的主席，而汉克是副主席，也是一名出色的高级合作人。当我们见到汉克时，他邀请我和施瓦茨曼一起去美国国际集团进餐。那次午餐，他以一贯的抉择方式同意投资我们20%的房地产基金。这样一来，迈尔斯的要求便得到了满足。

黑石房地产合伙人基金开始运营了，1994年共筹集了3.44亿美元的

资金。在千万美元的房地产基金并不多见的时代，这一“战绩”已经相当不赖了。我们早期最成功的交易包括与IBM和印第安纳标准石油公司的合作，这些交易充分体现了黑石的风格——在房地产领域也奉行友善的合伙关系。

黑石房地产合伙人基金迅速成长着。我们最突出的一笔交易是1998年与洛杉矶殖民地资本公司以8.66亿美元联合收购了伦敦萨沃集团旗下声名卓著的超豪华酒店伯克利酒店、克拉里奇酒店、干诺酒店、萨沃酒店和科茨沃尔德（Cotswolds，位于英国西南部）的莱贡阿曼酒店。5年后，对这些酒店和餐厅的升级进行投资后，我们以13.7亿美元的价格将这些业务卖给了位于都柏林的昆兰私有公司。尽管年投资回报率只有11%，但事实上从我们自身和黑石品牌在欧洲的影响力等角度来看，这个回报已经非常高了。

黑石现在拥有的酒店集团有博卡度假村、怀恩德霍梅国际酒店以及拉金塔饭店，随着对希尔顿酒店的收购，现在我们是世界上最大的酒店拥有者（总计615 000间客房）。黑石集团也是美国最大的物业公司。

从1992年创建直至2007年，黑石房地产合伙人基金实现了39.2%的年回报率。约翰所起的作用正如他谦虚的说法，就是由黑石房地产合伙人基金的合伙人去主持日常经营，而他只是在这些年轻有为的专家中扮演第三把手的角色。这些资深专家包括38岁的乔恩·格雷（Jon Gray），他负责我们在美国的房地产投资，在金融服务业算得上是极有才干的一位主管了。

私募股权的价值

从多方面来讲，20世纪90年代是私募股权的黄金时期。因为那时经济增长强劲，低利率的可用资金充足，市盈率在10年内翻了一番，华盛顿的监管态度也比较宽松。

然而2000年以来，形势开始变化，我感觉2007年是最糟糕的一年。市盈率跌了一半，从1992年的33.8倍下降到2008年的17.2倍。经济衰退的出现伴随着增长的急剧放缓，结果出现了住房、能源和次贷危机。稳定低利率的可用资金就成了高杠杆业务的命脉。受次贷危机和信贷危机的影响，2007年年中到2008年，市场上的可用资本已经干涸。黑石在2008年的前两个季度里没有重大的私募股权投资项目。

但在经济低迷时期，人人都无法置身事外，经济周期几乎影响着每一个行业，一些最佳的收购时期往往出现在周期的低谷。估价过低且不被看好的公司常常会为黑石的发展和获利提供机遇。此后的10年，我们需要以积极的经营策略而不是简单的金融工程来实现公司的价值。

尼尔森集团（前身是VNU）就是这样一家公司，它是世界上最大的媒介调查和市场资讯公司。2006年，我们以私募股权财团（共6个成员）的身份将其收购。该收购案被称为行业“俱乐部交易”的原因在于，此次交易成本高达115亿美元，同时还需41亿美元的股本，这对任何一只私募股权基金来说都太多了。

因为在任何这样的交易中，基金公司都要么唱独角戏，要么合作。我们与其他合作伙伴：凯雷集团、KKR集团、海尔曼·弗雷德曼公司[(32)]、托马斯·李（Thomas Lee）、阿尔法投资公司，致力于利用收购前的几个月时间来分析交易的可行性。严格评估使我们可以大幅降低成本，改善并购方式，提高效率，增加收入，提升价值。

一旦我们要完成某项收购，黑石集团投资组合公司的总经理詹姆斯·奎拉（James Quella）便会协助领导黑石集团的业务专家小组，制订此方面的初步计划。第一步是找到一支高级管理团队，最重要的是找个首席执行官，这支团队要筹划并执行提高业绩的战略视野。阅历丰富的通用电气副董事长大卫·卡尔霍恩（David Calhoun）进入了我们的搜寻范围，他是美国最优秀的高管之一。他于2006年进入黑石董事会，开始领导我们的精英团队。

大卫·卡尔霍恩有了高层职务的最佳人选。他列出的首席执行官候选名单比尼尔森的长得多。最近，我问他是什么原因促使他加盟黑石集团的。他回答道：“彼得，作为一家私人企业，我们没必要在季度收入、股东和股票分析师上纠缠不清。我们可以把注意力集中在长远发展上。我也没必要设置官僚式的障碍，而通常这些在大公司里是不可避免的。我也想经营自己的公司，用手上的钱做有意义的投资。”大卫·卡尔霍恩和他率领的小组一共投资了8 950万美元，这和黑石投资的一样多。大卫·卡尔霍恩和他的小组早期将重点放在内部运营上。不久，他们认定我们第三年所节省的成本达到了5亿美元左右。黑石集团从对公司的投资组合中获得的议价能力给我们节约了不少成本，这在规模经济降低的医疗保健、保险、交通和通信等方面尤其突出。

同时，通过出售之前效益低的资产，并对新媒介这样的高增长业务

进行再投资，大卫·卡尔霍恩估测在未来的5年内，年收益增长将从并购前的3%～5%增加到15%～20%。据估计，现在尼尔森集团的价值惊人般地增长了130亿美元。

这个案例比实现像运输之星这类公司的价值困难得多，但它很成功。尼尔森集团的个案表明，增加公司价值对投资者和经济都有好处。

总的来说，黑石集团旗下的私募股权投资组合公司总收入达到了1 120亿美元，拥有645　640名员工，税前利润约227亿美元。这一数字使黑石集团的投资组合公司成为全美最大的15家公司之一。

在公司中找到乐子

虽然公司业务繁忙，既要建立新基金，又要建立新的联盟公司，还要不间断地吸引新投资者和新客户，但我们总能在公司中找到乐子。每个人都平等地享有享受乐趣的权力，大部分是在庆祝会上。由于种种原因，我不能参加，但我会以一个庆祝者的身份出现。也许这是唯一一个抑制敌意的好办法。我承认，我不太能引起旁人的关注。

有一年，在一年一度的圣诞聚会上，一个年轻的员工玩了约翰尼·卡森（Johnny　Carson）的“卡纳克神庙”游戏：“这就是答案，但问题是什么？”我的一些书涉及了联邦预算赤字，并不是很受欢迎，但却是理想的靶子。一年后，答案是1　000　000，999　999，1和0。问题是什么呢？第一，彼得森的书印刷了多少本？第二，他签售并赠送了多少本？第三，有多少本被买走？最后，真正被读过的有几本？

让我惊讶的是65岁的生日聚会，它是由一名杰出的策划者提前一年精心准备的，这个人就是我的妻子。这是另外一个非常“有才”的活动，仍然是一次庆祝会。天才电影导演迈克·尼科尔斯（Mike　Nichols）说：“彼得森是史宾塞·崔西（Spencer Tracy）和马固先生（Mr. Magoo）的结合体。”西奥多·索伦森（Theodore　Sorensen）是肯尼迪总统的杰出的演讲稿撰稿人，他说出了其演讲稿中唯一的冗长而又令人费解的句子。接下来的一句话是：“琼，告诉你，我能读懂彼得森，也能领会那句话的谦卑意思。”

我觉得黑石的员工在这位世界级天才面前仍然表现得非常出色。史蒂夫穿着一身和服，用一口标准的日语腔扮演日本一家大型投资基金（当时是我选定的）的主管。罗杰·奥特曼扮演我。

剧本是这样的：

“噢，尊敬的彼得森先生，能接待您这位杰出的美国商人，我万分荣幸。我能为您做点什么吗？”

“谢谢您。我来这儿是想恳求您投资黑石私募股权基金。”

“噢，尊敬的彼得森先生，如果我没听错的话，您这只基金好像还没有投资记录吧？”

“噢，先生，以您丰富的经验应该会知道，除了投资记录，现实中还有很多别的东西？”

“是吗，那您能提供什么呢？”

“我们非常具有国际化视野，公司将在日本、美国和欧洲市场上投资。”

“噢，尊敬的彼得森先生，我懂了。是三边基金（Trilateral Fund）——在全世界都亏本！”

然后是一个滑稽的短剧，是嘲笑我有名的邋遢饮食习惯的。朱利安·尼科利尼（Julian Niccolini）、四季饭店声名狼藉的领班经理扮演自己，他问道：“董事长先生，您想把冰茶泼到您的领带上吗？要不我来帮您？”罗杰·奥特曼扮演我，说：“好吧，你来泼。”朱利安真的那样做了。我为黑石集团员工们如此生动的演出而鼓掌欢呼。

这绝对是一场精彩的聚会，台词都千真万确。

黑石上市

2007年年初，史蒂夫向我汇报，说他和汉密尔顿·詹姆斯（Hamilton James）一直在考虑黑石上市的利与弊，并问我有什么想法。汉密尔顿是黑石集团一位能力出众的总裁兼首席运营官，他于2002年离开瑞士信贷第一波士顿银行，加盟黑石。

对我而言，具有讽刺意味的是，一家私募股权公司一直在强调私有公司的长期表现会更优，如今却要上市圈钱去了。

上市明显会带来很多好处。如果黑石拿出10%（之前一直在讨论这

个比例）的股份公开销售，那么，在当时819人（现在是1 336人）的职工花名册中，57个合伙人就能以手中所持的股份换取现金。这会大大增加黑石的资本金基础，也能为我们的投资提供较大的资金来源。在并购交易中，利用自己的资本金进行投资可以为企业创造100%的回报率，而利用别人的资金进行杠杆交易投资，回报率最多只能有20%。上市为我们提供的资金还可以投放到黑石旗下的基金中。那时黑石的股本总金才不到2亿美元，如今这算是小钱了。我们特别想完成一些重大的并购活动，可我们连所需的资本或现金都没有。

但上市同样也有不利之处。我告诉史蒂夫，从我过去担任一家上市企业的首席执行官的经验来看，上市是一个完全不同的领域。要与股票分析师们召开无休无止的会议；要发布季度盈利的估值，从高管薪酬到个人及财务的得与失都要全面披露；还要开董事会会议、年度股东大会等。如果我们决定了要干一场，那就应该竭力调整管理结构，这是上市企业的典型特征。因此，为了尽可能多地保留私有企业的管理机制，我们团队耗费了大量时间建立多方面的注意事项。

而且我告诉他，他将成为公众瞩目的焦点。史蒂夫也许被寄予了厚望，但也时常招来责备。我们于2006年年末开始与沃那多房产信托公司进行一场旷日持久的争夺战，旨在收购办公物业投资信托公司（EOP），此举使黑石在公众中声名鹊起。最终黑石出价390亿美元取得后来证明是史上最大的一笔杠杆收购案的胜利。提到那笔巨额资金，公众的注意力不可避免地集中在了此收购案的负责人身上。史蒂夫以往从没接受过如此大的调查力度。我还告诉他，他的事业和私生活都将被置于媒体的聚光灯下，他得做好准备。

我没有表明自己的立场。史蒂夫是首席执行官，在他的指引下，黑石发展到了可以合理讨论首次公开招股的阶段。这是个长远决策。那时是2007年2月，再过几个月我就81岁了。我觉得自己精力充沛，还可以参与其中，但我仍指望2008年年末退休日的到来。退休以后，我想集中精力专注于自己挚爱的公共政策。合伙协议规定我拥有否决权，但考虑到我年纪已大且有自己的计划，我并不适合再去行使这个权力。

我告诉史蒂夫，如果他对所有事务都经过了深思熟虑，那么不管他做出的是什么决策，我都会予以支持。

当然了，这个决策便是上市。

我曾预测史蒂夫会受到公众和个人力度罕见的审查，到2007年3月

的时候，预测就已成为现实，比我之前预计的来得更快且更为严格。史蒂夫是在情人节那天出生的，2007年2月14日标志着他60岁了。人们往往要以某种方式去庆祝这个人生极为重要的时刻。富人有钱举办奢华宴会，这通常为平民媒体提供了报道的材料。史蒂夫的生日策划堪称独一无二，而且新闻媒体提前听到了风声。各大报纸集中报道了成为大型欢乐场所的纽约公园大道军械库（Park Avenue Armory），贵宾室里尽是社会名流和金融家，英国歌手罗德·斯图尔特（Rod Stewart）和其他一众明星占据着娱乐新闻的头版头条，如喜剧演员马丁·肖特（Martin Short）、音乐剧《歌舞线上》（*A Chorus Line*）的作曲家马文·哈姆利奇（Marvin Hamlisch）、著名女歌手佩蒂·拉贝尔（Patti Labelle）、阿比西尼亚浸信会唱诗班（Abyssinian Baptist Choir）。

我与杰克·韦尔奇和莉丝·史密斯（Liz Smith）在同一个饭桌。虽然他俩话语不多，眼神却全然表露。我们只知道，这是我们参加过的最昂贵的一场生日宴会，但我们3个人都没想到随后新闻报道会铺天盖地席卷而来。

尽管史蒂夫参与了很多慈善捐赠活动，特别是对艺术品和纽约公共图书馆的捐赠，但正如詹姆斯·斯图尔特（James B. Stewart）在《纽约客》（*The New Yorker*）杂志中所写的，他“因华尔街贪婪且挥霍的本性而成为批评者容易攻击的靶子”。

时至今日，当评价史蒂夫的时候，人们经常会用那次60岁生日宴会来贬损他的成就，对此我感到难过。我见证了他的快速成长之路：从一个年轻有为的并购顾问到办事效率极高的首席执行官。他也是一名伟大的商人和杰出的战略家。

就在生日宴会的前几天，黑石完成了对办公物业投资信托公司的收购，演绎了尽人皆知的完美风暴。此笔收购超过了KKR最大收购的总额，史蒂夫因此被美国《财富》杂志封为“华尔街新王”。那种评价将公众的目光更多地集中到了生日宴会及其费用上。

随着黑石首次公开募股的临近，黑石的估值为完美风暴的上演添砖加瓦。我查看了其他上市公司的市值。贝尔斯登，一家成功上市的综合性服务公司，（因次贷危机而破产）曾拥有15 500员工，市值达210亿美元。艾弗考尔合伙人公司和格林希尔公司是两家精品投资银行，市值分别为9.88亿美元和18.6亿美元。拥有2 200名员工的瑞德集团市值达105亿美元。员工达29 000人的雷曼兄弟市值则高达422亿美元。

当以摩根士丹利和花旗集团领衔的承销商将黑石的估值定为310亿美元的时候，我简直被惊呆了。尽管如此，通过指出黑石的成长轨迹和几项具有发展前景的多元化业务，承销商的定价估值依然比较保守。他们说，预计这些业务将有更迅猛且更可靠的发展后劲儿，因此与很多其他企业相比，黑石的市盈率应该要高得多。

我和史蒂夫都相信，作为合伙人，我俩自创办黑石之初就完全拥有了股份，故在股份兑现上没什么要求。然而，承销商指出，由于史蒂夫长期担任首席执行官，潜在的股票买家会关注他作为总裁的任职时间有多长，因为黑石市值的判断同他持续的领导密切相关。他们认为，黑石上市3年后，史蒂夫所持有的大部分股份才能兑换现金。我的情况则完全不同。我的岁数更大，而且我曾宣布过了2008年就退休。

2007年6月18日，黑石首次公开幕股的日子到来了。我丝毫不相信这真的发生了。因此，我打电话给银行，确保我卖出的那部分股票的钱已经汇到了我的账户上。银行的口头承诺还不够，我要求得到书面形式的保证。几分钟过后，我收到了回复，我的思绪一下子回到了电影《灼热的马鞍》（*Blazing Saddles*，又译《神枪小子》）中马德琳·卡恩（Madeline Kahn）演的那一幕，她用日耳曼式的腔调口齿不清地说："是真的，真的。"我是个亿万富翁了。我收到了18.5亿美元的汇款，真是太不可思议了！等缴付了资本所得税（考虑到创办黑石之初，我们投了40万美元，这当然是99.999%的资本所得）、信托费和委托费之后，我的净收益超过了10亿美元。[(33)]

我打电话给琼，告诉她午餐时我们将喝珍藏已久的香槟。我多么希望能把父亲也叫上一起庆祝啊！跟我成为美国首位希腊裔内阁官员一样，此事一定会让他感到高兴和骄傲。

现在，是我该再次向前迈进的时候了

20世纪30年代，当还是个正茁壮成长的孩童时，我就听到了所有那些与百万富翁有关的故事，比如约翰·洛克菲勒、安德鲁·卡内基。当意气风发之时，我曾问到100万后面有多少个0。6个0！多得都快看不清了！10亿后面有9个0，也就是1 000个100万。小时候，我甚至没想过自己会成为一个百万富翁。

只有政府实施的经济政策才会以10亿为量算单位。参议员艾弗特·

德克森（Everett Dirksen）曾经说过这样一句关于联邦预算的名言：“这儿10个亿，那儿10个亿，很快就是一大笔钱了。”

该怎样处理手上的10亿美元呢？

我知道，在内心深处，我更情愿把这笔钱捐出去而不是花掉。我并不是一个真正会享受巨额财富的人。我也不希望自己成为一个挥霍者。当看到一个30岁左右的对冲基金经理开着一辆红色法拉利敞篷车在汉普顿斯的街道上张扬地加快车速的时候，我感受到的更多的是鄙视而非羡慕。

我一直都记得，对我父亲来说，“挥霍者”是最大的贬义词。父亲依然用他那警惕的眼神监视着我的一举一动。我根本不会考虑去买一艘巨型游艇，更别说一架大飞机了。大多数时候，我搭乘班车去华盛顿。

我不觉得我真需要其他东西。但我仍然痴迷于一个东西：第五大道上那栋带阳台的公寓。我喜欢在户外阅读。琼一直反对我添新房，理由就是：大鸟的创始人、为全美乃至全球的穷孩子提供学习节目的教育家故意炫耀自己的阔气，这有点儿不得体，甚至是不道德的。

那次关于公寓的对话（实际上是单向对话）已经过去许多年了。后来有一天，我们俩参加完一个葬礼，在回来的路上，琼冥思苦想着：如果是参加完她的葬礼，我回来后的所感与所为会是什么呢？她说：“亲爱的，你一个人日子过不下去。参加完我的葬礼回家后，你应该会给某个女人打电话去约会。”我回答说：“琼，那不公平，但我应该是给房产经纪人打电话。”

这一次才是真正的双向对话。她说：“你很想要一栋新公寓，是吧？”我答道：“是啊，亲爱的，我非常渴望。”因此，我们现在就有了一栋带阳台的新公寓（位于第五大道上）。我醉心其中，怡然自得。事实上，写到此处时，我正坐在这个精致的阳台上。

在黑石公开上市和史蒂夫在公共场合举办60岁生日名宴结束之后，民粹主义风暴的阴云盘绕在华盛顿上空，越发强烈，涌向私募股权业。政府正在讨论一项关于提高附带权益双倍以上税率的提案，附带权益税是用来描述私募股权经理根据所实现的收益缴纳一部分的税款，通常该比例占其收益的20%，远远高于年收益税率的8%～9%。这让我感到不公平且是一项糟糕的税收政策，理由就是，税率的提高并不适用于成千上万个房地产、石油、天然气、其他能源和家族合伙企业，因为这些企业在结构上与私募股权合伙企业完全相同。无论讨论的结果如何，这都

将被证明是一场艰难的、典型的政治较量。

鉴于美国在收入分配上存在巨大的不均衡，我当然理解这种争论：像我这样的有钱人理应多缴纳税款。但问题是，纳税的正确方式何在？

中产阶级的担忧和潜在的现实状况使得抗议之声一浪高过一浪，我对此抱有同情。未见增长的实际收入、财富向医疗费用的转移、不断上涨的食品和能源成本、全球化的冲击、对工作和房价的忧虑、抵押品赎回权的丧失、退休储蓄金的暴跌等，都使得工薪阶层产生了财务噩梦。中产工人阶级、劳工联盟及其伙伴们指出，收入分配不均已达到了令人震惊的水平：占美国总人口1%的上层阶级所拥有的总收入比例从1980年的10%猛增至现在的23%。

更严重的一点是，在这1%的上层阶级中，排在前10%的人（也包括我）跟排在最后50%的人拥有的总财富一样多。前美联储主席艾伦·格林斯潘（Alan Greenspan）曾说，这种不均衡“是资本主义制度最薄弱的地方。如果有越来越多的人觉得不公平，那么这种制度就没有存在的必要”。我理所当然地承认两个事实：我们这些华尔街大佬们是老百姓的新敌人，并因财富过多而赢得了这一“殊荣”。

我强调增加收入（包括对我们这些有钱人提高边际税收）在原则上要与节省开支相配合，而我的华尔街同行和共和党朋友们却对该观点应者寥寥。我仍相信，与数量庞大的、并且没有资金后备的负债及承诺相关的事宜都必须予以公开，包括增税，这也会让主要的国外借贷者充分相信我们正在使财政秩序恢复正常。

我当然希望自己说错了，但我预知，由于投资者正在应对金融资产价值的直线下降、更多的监管、更高的赋税等情况，从短期到中期，彻底重组后的金融服务业的杠杆率和流动性会大幅降低，筹资环境将非常糟糕。这些压力明显使私募股权基金的管理和前景变得非常复杂。

很明显，这些约束的形式和力度都远远超过了黑石所能预见或控制的能力范围。黑石所要做的就是，尽可能积极主动地灵活应对。我坚信黑石的管理团队一定能够做好。

黑石不只是世界上最大的另类资产企业（主营证券而非传统的股票和债券），还在金融业的其他领域收购或建立了广泛的业务，比如收购了一家专注信贷的公司GSO，它是杠杆融资业的老大，现由非常有才干的本奈特·古德曼（Bennett Goodman）和帕克·希尔（Park Hill）负责运营。收购GSO的想法最初是肯·维特尼（Ken Whitney）和一家为客户筹

集了650多亿美元资金的企业一起提出的。我认为，这些已使黑石在金融领域内成为业务最多样化且最均衡的企业。

我曾有过这样的想法：为格吕克斯曼的“政变”向他表达深深的谢意？无论我们在雷曼取得了什么成就，它都无法与建立黑石并使其发展到今天这个水平所经历的惊险与成功相提并论。现在，是我该再次向前迈进的时候了，但通往何方呢？怎样向前呢？

彼得森的启示录

- 我始终相信一个机构应该将道德规范放在第一位，从黑石成立的那天起，职业道德和诚信就一直是最重要的。
- 人人都知道，企业非常需要并依赖于精英人才，然而当一些所谓的“精英”出现在人才市场的时候，你需要搞清楚聘用这些人的真正理由。
- 比起培养公司内部的人才，从公司外招募人才的风险要高得多。
- 我们建立第一个收购基金所得出的经验就是：不能对一个回应说“不”。
- 在经济低迷时期，人人都无法置身事外，经济周期几乎影响着每一个行业，一些最佳的收购时期往往出现在周期的低谷。

16
谁将借给我们2万亿美元
百折不挠的社会改革活动家

我想我们应该不断提醒自己有这样一个永恒不变的方程式：等号的一边是消费，另一边是储蓄及对未来的投资。我们可能曾经尝试过，但却没能成功想出一个在消费的同时又能存储同样多美元的妙招。所以消费越多，储蓄就越少。

一直以来，我都觉得除了事业，我还可以或者说应当再做些其他事情。此外，我认为一次只做一件事和无所事事一样不可饶恕。这个观念从孩童时期就与我相伴。

纽约，一座海纳百川的城市，它为我各种各样的爱好提供了一个特别的疏导孔，尤其是外交政策、对外经济政策，以及极为重要的美国财政责任和代际公平。值得欣慰的是，我一直能够安排好自己的事业发展和家庭生活，从而得以充分利用纽约提供的良机去释放这种强烈的情怀。

美国外交关系协会，思想交流的平台

尼克松可能认为美国外交关系协会是由一群思想肤浅的傻老头组成的。实际上，它对美国外交政策提出的一些观点正日益成为最强有力且独立的声音之一。

协会本身并不带有任何政策立场，所以它适合囊括诸如前国务卿玛德琳·奥尔布赖特（Madeleine Korbel Albright）、前副总统迪克·切尼（Dick Cheney）这类人物，但协会的学者和成员可以自由发表（口头的或书面的）见解。因此，对于我们在全球范围内面临的机遇和挑战，我们可以源源不断地听到不同政治派别的评论。当然，并非所有时候都能保持这种开放、自由、到位的交流，但是我可以骄傲地说，协会能从幕后走到前台，由一个牵制外交政策制定的机构变为一个思想交流的平

台，有我的一臂之力。

作为董事会的一员，我曾接手很多筹资项目，我猜这就是我能当选主席的重要原因吧！许多人一想到为慈善机构募集资金，即使不心有余悸，也会避而远之，所以时不时会有人追问我何以轻松成为一名执着的筹款人士。我认为父亲对我的影响颇深。生活在父母膝下时，我们兄弟俩都希望父亲少捐点儿，这样我俩就能多得些，但长大懂事之后，我明白了募捐不仅能给那些不走运的人带来快乐，父亲也同样能够从中得到快乐。我对自己说：“如果将募集到的资金捐赠给每一个人，而不管是接受者还是馈赠者都能从中得到如此多的欢乐，那募捐又有什么错呢？”

1985年，大卫·洛克菲勒邀请我主持协会工作，那时的我已过盛年，但这次经历使我又找回了年轻的感觉。

我，一个来自内布拉斯加州乡村小镇的希腊移民后代，能够得到大卫的赏识，对我来说这弥足珍贵。要想做好协会主席，就必须具有熟练的技能、慷慨的作风和谦逊的心态，更别说还要有足够的幽默感了。浮夸有时会在傲慢的行动中滋生，美国外交关系协会就是一个例子。我认为要不惜一切代价抵抗它对我们的侵蚀，幽默是我的一剂良药。

在大卫的退休晚宴上，他将自协会主席一位退下。当时晚宴的气氛庄重得有些让人窒息，发言人的奉承甜得有点发腻。我想出了一个我认为能让气氛变轻松的主意。我走到大卫那讨人喜欢的妻子佩吉跟前。佩吉在纽约城外的农场里养了品质一流的公牛，我问她是否有“守规矩”（佩吉爱牛的名字）的照片。其实协会已经准备了一幅大卫的肖像，但我仍问佩吉是否愿意在大卫和来宾们面前展示“守规矩”的照片，并把它当作自己最爱的男人来介绍。她找到一张“守规矩”的正面照片，当佩吉为她最爱的男性的画像揭幕时，一张牛脸出现在众人面前。起先大卫惊呆了，但没一会儿他就随着人群一起开怀大笑了。

作为协会主席，除了使协会成员年轻化、多元化之外，诸多事情中有一件是我迫切想去做的，即改变一些人对协会的偏见。如果不能继续被视为自由主义精英，作为中间派机构组织的我们就应该有更大的影响。我并不对极右派中的极端分子会改变想法抱有很大的期望，约翰·伯奇协会就曾指责我和大卫·洛克菲勒，但我还是去尝试了。

当我在某广播节目中做客时，一名来自蒙大拿州民兵团的陌生人打进了电话。他要我承认协会拥有一大批受控于联合国的地下军队。考虑

到大卫、我和那么多协会成员的背景，我不知道这类疯狂的理论从何而来。我提醒这名场外人士，我们的协会成员包括许多著名的保守派成员，如当时的副主席珍妮·柯克帕特里克（Jeane Kirkpatrick），迪克·切尼、乔治·舒尔茨、布伦特·斯考克罗夫特（Brent Scowcroft）、亨利·基辛格等。难道他们也是谋划这场世界霸权阴谋的积极分子吗？还有，顺便问一句，秘密大军藏在哪里呢？听到这里，这个陌生人随即挂断了电话。

1986年，成员们在一项受协会委托的调查中告诉民意调查专家丹尼尔·扬科洛维奇（Daniel Yankelovich），他们希望协会具有更大的公众影响力。于是，随之而来的是备受赞誉的网站、纪实会议、着眼于讨论重大问题的两党特别小组，其研究成果也被公布在众多人士出席的新闻发布会上。

另一方面，由于中国和印度经济的快速增长，我们应当在外交政策中强化经济一体化概念的重要性。2000年，协会为此成立了莫里斯·格林伯格地缘经济研究中心（Maurice R. Greenberg Center for Geoeconomic Studies），致力于包括能源、贸易和移民等问题在内的研究工作。

《外交》（*Foreign Affairs* ）是一本由协会编辑出版、拥有4种国外版本的杂志。在天才编辑吉姆·霍格（Jim Hoge）的领导下，它表现出更趋向于公众化的新动态。这种公众形象必将令协会创始人震惊。

来自世界的挑战

1987年年初，协会成员们访问了苏联。在那个紧张的时期，罗纳德·里根称苏联为“邪恶帝国”。1985年，戈尔巴乔夫成为事实上的苏联领导人。由于里根制订了“星球大战”导弹防御计划，1986年10月，在冰岛首都雷克雅未克召开的核军备控制峰会早已失去意义。在冷战依旧格外紧张的时期，我们与戈尔巴乔夫进行了两个小时的会晤。这也是他在该时期第一次会见美国人。

我的朋友大卫·洛克菲勒这次不能和我们一起去，但我们的代表团仍不乏杰出的高层人士。其中有美国当时的国务卿赛勒斯·万斯（Cyrus Roberts Vance）和国防部长哈罗德·布朗（Harold Brown）、亨利·基辛格、前联合国大使珍妮·柯克帕特里克、前美国参谋长联席会议主席大卫·琼斯（David C. Jones）、马里兰州共和党参议员查尔斯·马赛厄斯

（Charles Mathias），以及后来任外交关系协会会长的彼得·塔尔诺夫（Peter Tarnoff）。

在戈尔巴乔夫莫斯科的办公室里，会议气氛像俄罗斯的严冬一般令人窒息。他绕过例行的客套问候，直接对我们访问团里的几乎每一名成员都狂轰滥炸了一番。

“你们谁是亨利·基辛格和珍妮·柯克帕特里克？”他问道，“你们是那些发表评论抨击苏联的人，或是其他什么新新人类吗？”

“这跟我想的一样糟吗？”我递给赛勒斯·万斯一张字迹潦草的纸条。

他只写了一个字：“是。”

我幸运地逃过了戈尔巴乔夫的言语攻击，可能因为他压根儿不知道我是谁。这也让我有了扭转尴尬局面的机会。“总书记先生，”我说，“我们可以继续这些话题，但我觉得试着谈点儿别的也不错。请让我给点建议吧！”之所以这样说，是因为我在早前与勃列日涅夫的谈话中了解到持续疲软的经济是苏联的致命伤。“在我看来，美苏两国都生存在竞争日益激烈的全球经济中，”我继续说道，“两国坚持运用各自的方式迎接新的经济竞争与挑战。我们可以谈谈自己，包括集体和个人，应该如何应对这些挑战吗？”

这个问题似乎让戈尔巴乔夫愉快了起来，他笑着说道：“现在这个问题的确值得讨论！”

就这样，原本只有两个小时的会议延长到了三个小时，戈尔巴乔夫倡导改善苏美关系的新闻也相继出现在各大报纸的头版头条，但里根总统仍旧向戈尔巴乔夫持续施加压力，更在1988年公开呼吁戈尔巴乔夫推倒那堵分离东西柏林的墙。之后不到一年，老布什和他的国务卿吉姆·贝克（Jim Baker）入主白宫，经过精心策划，他们利用两德的统一成功实现了从冷战向后苏联时代的过渡。

1989年，也就是在我们莫斯科之行的两年后，协会的一次出访让我至今记忆犹新，因为它给我带来了极大的心灵震撼。那次我们去了波兰，之前一次我是以商务部长的身份访问那里的。我们的行程包括参观

奥斯维辛和大屠杀纪念馆，它们位于波兰西南部城市克拉科夫附近的前纳粹集中营。我们的访问团里有一名大屠杀幸存者——塞维林·比亚勒（Seweryn Bialer），在奥斯维辛集中营时他还是个小伙子，当时已成为哥伦比亚大学教授的他是我们的随行顾问。

每一个来到奥斯维辛的人都会义愤填膺。纳粹惨无人道的种族灭绝和屠杀行径赤裸裸地展现在这里，激愤的情绪弥漫在空气之中。展出的有新囚照片、成堆的行李、成千上万副眼镜、堆积如山的人体毛发——用于制造纺织品和填充枕头，更不必说毒气室和火葬场了。塞维林能活下来靠的不光是好运，还有无尽的勇气。为了让自己看起来有足够的体力工作，他还将木棍藏在衣服里以支撑自己虚弱的身体（如果因患痢疾而身体虚弱，那下场就是被送往毒气室）。最终，塞维林通过藏进一艘开往波兰的大型垃圾船而逃离了奥斯维辛，他在波兰加入了反纳粹地下组织。

下面我讲讲我们参观大屠杀纪念馆时的情景：

> 突然，塞维林尖叫着冲上前去拥抱一名纪念馆的工作人员。他俩紧紧拥抱在一起，泪流满面。我们其余的人怀着敬畏之情静静地看着他们。平静下来后，塞维林向我们介绍了那个跟他一起从奥斯维辛逃离的同伴。他俩自那以后就再未谋面。那次访问我们一行有21人，其中包括《华盛顿邮报》的出版人凯瑟琳·格雷厄姆、大卫及其妻子佩吉、正在蜜月期的前副国务卿约翰·怀特海德及其新婚妻子、新闻播音业的先驱之一南希·迪克森（Nancy Dickerson），还有我的女儿霍莉。与塞维林的朋友握手时，我们每一个人都流下了激动的泪水。那是我有生之年亲眼目睹的最感人的场景。

第二年，霍莉再次随协会成员一起参观了波斯湾。沙特是我们此行的重要目的地，此外我们还将前往科威特和阿曼。大卫和凯瑟琳·格雷厄姆再次随我们的代表团出行，此外还有房地产业大亨兼出版人莫特·祖克曼（Mort Zuckerman）、前驻法大使帕米拉·哈里曼（Pamela Harriman）、强生公司执行总裁詹姆斯·柏克（Jim Burke）。占我们成员人数1/3的女性成员一到沙特就引来了一个小麻烦。

法赫德国王禁止女性驾车，派人给我们捎来话，说他更期待一次没有女性参与的会面。我回绝了他的提议。此外，我还告知他的外交部

长，除非国王在这个问题上做出让步，否则很可能会出现严重的公共关系问题。如果凯瑟琳·格雷厄姆因受到性别歧视而被拒绝接见，我们难以想象包括《华盛顿邮报》在内的知名媒体会有什么样的反应。最后国王还是妥协了。

法赫德国王睡觉和工作的习惯都很古怪。我们在午夜后才到达王宫，这显然是一次典型的重要会议。我让大卫坐在国王的右侧，自己则坐在大卫的右侧。大卫回绝了这个请求，并坚持要我问第一个问题。前几次在沙特阿拉伯与许多部长级官员和皇室成员的会面中，他们向我们详细讲述了沙特阿拉伯在20世纪80年代所取得的成果。于是我向国王陛下询问了在即将到来的20世纪90年代，沙特阿拉伯有何发展计划和目标。

陛下点了点头，然后就开始滔滔不绝、毫不间歇地谈了近两个小时，又一次回顾了20世纪80年代的成就，但对20世纪90年代的计划却只字未提。我的座位在大卫的后面（从国王的角度来看），这让我可以偶尔分分神。霍莉后来回忆说她担心我会遭到鞭打，因为我有时把下巴埋到了胸前，有时又把头仰得很高。大卫却没有这么轻松，他不得不一直睁大眼睛保持清醒。后来大卫告诉我他还得憋着不去上厕所：其间都没有人打断国王以便休息一下！最后，为了保持清醒，我开始数大卫交叉双腿和伸直双腿的次数，他看起来就像在接受常规的物理治疗一样。

时钟嘀嘀嗒嗒，终于到了凌晨两点半。黎明时分，我们总算回到了酒店。伙伴们告诉我他们刚刚集体决定：彼得森不准再提第一个问题了。

协会的行程似乎安排得满满当当，我基本上没有闲暇享受玩的乐趣。凯瑟琳·格雷厄姆曾经说我有不少高中水平的幽默，可她没有指明这是不是好的幽默。

因此我制定了一个惯例：留出一个晚上的时间，大家聚在一起互相嘲笑。我最喜欢嘲笑的是拉里·维茅斯（Lally Weymouth），她是凯瑟琳·格雷厄姆的女儿，也是《华盛顿邮报》的记者。其他人最喜欢奚落的当然就是我了。

最逗人的就是我的朋友米米·哈斯（Mimi　Haas）了，她来自旧金山，是美国外交关系协会的强烈支持者。我嘲笑拉里的时间和米米奚落我的时间差不多一样长。我承认我是一个健谈的人，米米还一直提醒我这件事。除了法赫德国王外，在这次旅行中唯一一个比我还健谈的人就

是菲德尔·卡斯特罗。[(34)]因此米米给了我一枚大大的徽章，上面的我跟卡斯特罗的穿着打扮一样，旁边附着一个标题“灰色的哈欠”（Gray Yawn），这是拿我一本关于全球性人口老龄化的书《灰色的黎明》（*Gray Dawn*，又译《老年潮》）开玩笑。为了扩大其影响力，米米甚至印了几百个这样的徽章，并在国内进行分发，范围远超我的预料。第二天，我在去四季饭店吃午餐的时候，碰到了朱利安·尼科利尼，他是拿到徽章的人中最捣蛋的一个，他居然戴着那枚卡斯特罗徽章。这些就是米米拥有的“大规模杀伤性武器”。

在协会的赞助下，我和大卫走访了许多其他国家：中国、越南、南非、俄罗斯、哈萨克斯坦、土耳其、以色列、墨西哥、古巴、利比亚、埃及和印度。但是有一位总统到纽约的访问却掀起了海啸般的争议，矛头直指外交关系协会和我。

这位总统就是马哈茂德·艾哈迈迪－内贾德。内贾德对以色列的威胁和对大屠杀的否认，使其在西方国家眼中是个无赖。2006年9月，当内贾德预期到纽约造访联合国时，伊朗驻联合国大使提议协会的高层与内贾德进行一次会面。

仅是这个会面的建议就已经引起了巨大的争议。当时的美国国务卿康多莉扎·赖斯声称“这个建议真是糟透了”。美国犹太人反诽谤联盟（Jewish Anti-Defamation League）主席亚伯拉罕·福克斯曼（Abraham Foxman）也是协会成员之一，他说他和其他成员将考虑离开协会“以清楚地指出这是多么无礼”。诺贝尔和平奖的获得者埃利·维赛尔（Elie Wiesel）是大屠杀的幸存者，她的大量著作俨然成了犹太人统一的声音。她谈到，针对这次会面，大量犹太籍成员将会辞职。以色列驻联合国大使公开声明同内贾德会面将是一个“可怕的错误”。

这些都是强有力的反对呼声，但我觉得协会应该抵制政治正确性。我们曾经同很多有不同观点的人物会晤过，如卡斯特罗、巴勒斯坦解放组织的亚瑟尔·阿拉法特、津巴布韦的独裁者罗伯特·穆加比，以及爱尔兰共和军的政治组织新芬党的领袖杰瑞·亚当斯。另外，我们的前总统理查德·尼克松和罗纳德·里根，在有机会推动稳定与和平时，也都曾同与我们意识形态有差别的国家，包括中国和苏联举行过会谈。

我想我别无选择，只能同他谈判，这绝对不是对他的景仰和恭维，而是为了直接了解他的本性和所要传达的信息。协会主席、小布什第一任期内的美国国务院政策规划司司长理查德·哈斯（Richard Haass）评价

此次会面称：“我非常自信地认为，如果这个渠道利用得当的话，将能维护我们的利益。”

我们知道内贾德绝不是个容易屈服的人。杰拉尔德·福特和小布什两位总统的国家安全顾问布伦特·斯考克罗夫特评价内贾德“是一个反击的能手，善于欺骗与制造假象，很会兜圈子”。内贾德总是用更具攻击性的问题来回答别人的提问。这我在电视上见得多了，我总结出：他就是一个天生的煽动者，像许多煽动家一样，对自己的声音和摇滚明星似的地位很着迷，并且很有可能说出猛烈的、毁灭信誉的言辞。我们前往他下榻的酒店与其见面，并决定绝不手下留情。（事实上，我确保每一个可能谈论的重大问题都配有对应的专业人才。）

我们确实没有手下留情。内贾德说话果真名不虚传，他转移并穿插一些话题，他应该去教默罕默德·阿里倚绳战术[(35)]。我说绝大多数美国人对大屠杀感到震惊，并质问他是否有任何证据证明大屠杀还只是个谜团。他反驳说，他没见过任何关于美国大众对大屠杀态度的研究，并指出这只是我的一面之辞，甚至还质问我凭什么替美国民众说话。当我指出他这种蛮横的态度和言辞将使美伊两国关系的改善变得更加困难时，他反倒说我根本没有站在美国的立场上说话。他还说他很愿意组织一个“资深的”专家团对大屠杀事件展开“客观的”调查。

关于他的大屠杀论断，美国国际集团前首席执行官汉克·格林伯格是他最强有力的对手。他告诉内贾德，他不会相信那些所谓的客观研究和二手信息。他说大屠杀对他来说是活生生的现实，因为他曾是步兵团的官员，帮助解放过第二次世界大战末期的达豪集中营。伊朗总统惊呆了，他问汉克年龄几何。“81岁。”汉克答道。这次，内贾德无话可说了。

最终，没有任何意外发生，也没有协会成员辞职。结束会议回来后，我先前的两个猜想得到了证实。我们选择同他会谈是个明智的决定。

让我最自豪的经历之一就是在美国外交关系协会的工作。任期内，我同莱斯利·盖尔布（Les Gelb）的合作很愉快，也取得了丰硕的成果，他是我的好朋友，也是协会的荣誉主席和资深董事会成员。协会会长理查德·哈斯一直做得很好。2007年，卡拉·希尔斯（Carla Hills）和罗伯特·爱德华·鲁宾取代我成为协会的联合主席，我长达22年的主席生涯终于结束了。

彼得·彼得森国际经济研究所

1981年，为了感谢我们对马歇尔计划所做的贡献，德国马歇尔基金会（German Marshall Fund）提议由乔治·舒尔茨和我出任智库（即国际经济研究所）急需的主席。尼克松执政期间与我私交甚笃的同僚弗雷德·伯格斯坦（Fred Bergsten）将成为研究所所长，他询问舒尔茨和我谁愿意担任主席一职。

自共和党人吉米·卡特当选为总统以后，舒尔茨就回归了以前的个人生活，经营贝泰公司。因此，往返于旧金山和华盛顿之间使他对主席一职提不起任何兴趣。作为一个很有说服力的政治家，他说只有我同意担任主席职务，他才愿意加盟研究所。于是我便接受了这一职务。研究所里基本都是全球经济学和金融界的传奇人物，并且在我看来，其他地方的任何一个智库中最有见地的经济思想在该研究所中都能找到。最近，宾夕法尼亚大学对全球的5　465个同类智库进行了排名，国际经济研究所和布鲁金斯学会（该机构的预算是我们的6倍）被列为世界上最顶级的两大智库。

有些智库专注于研究现有的经济状况，可在他们埋头研究之时，这个课题往往已经过时了或者已经由政府在着手处理。而另外一些智库则关注未来5～10年的经济形势。从我在白宫的工作经历来看，我深信，国际经济研究所就像它的名字所显示的那样，应该关注未来1～3年内的经济问题，这样这些问题才可能在总统的一个任期内得到解决。

当今全球化的步伐令人眩晕，因而在经过全球经济发展的这个雷区时，制定一条明确的路线变得越来越重要。美国的消费高于生产，储蓄低于其他发达国家，这种现象甚至有上升的趋势，而且美国面临着严重的不平衡。所以，美国的贸易赤字达到了空前的规模，而这个赤字又使美国持续对外借债。以前美国是世界上最大的债权人，现在美国却成了最大的债务人。

对于如果美国继续向国外借款，那么美国的外债规模在2020—2030年会变成什么样子，研究所已经做过一系列的复杂研究了。答案是：在某些情况下，美国将像许多发展中国家一样拥有沉重的外债负担；严重依赖外国资金也会带来庞大的经济和金融风险。除此之外，我们是否已经忘记经济安全、国家安全、在世界上扮演的领先地位（不可否认确实有那么一点）都与它有着关键的联系呢？ [(36)]

现存的国际组织，如国际货币基金组织（IMF）和世界贸易组织（WTO），都需要不断进行评估以指导和刺激自身发挥最大的效力。新机构可能也需要这么做。

由于各国越来越担心其经济前景，在面对“自大萧条以来最大的经济危机”（我同意这一说法）时，反对保护主义和鼓励在双边、地区和国际范围内建立新的开放贸易协定显得越来越有必要。渐渐地，各国在应对现在世界资本市场上的冲击、倒闭和坍塌时，就会出现我们所说的金融保护主义的早期征兆。跟其他保护主义的形式一样，金融保护主义也可能会给世界金融体系带来致命的破坏。

全球开放性贸易显然不能惠及所有人，尤其是在某些行业，工厂因缩小规模或倒闭而使工人丢掉工作。因此这个话题成了美国乃至全球持续争论的热点。研究所在这些争论中扮演了至关重要的角色，它不仅提供了大量关于全球化对美国造成何种影响的分析，还估算出过去60年里，由于贸易不断扩张，美国平均每年赚了1万亿美元。该分析还显示，如果残存的贸易壁垒完全消除，我们每年就能够再增加5　000亿美元的收入。美国的贸易代表、财政部长、企业领导人和媒体在佐证全球化的优点时，经常引用研究所的这些数据。

研究所还清楚地发现，全球化对美国来说利弊共存，因而提出了详细的对策来应对负面影响。例如，1935年创立的失业保险项目就过时了。这个项目的不足可以从下面3个数据中看出来：

- 实际只有1/3的人领到了失业保险金。
- 平均支付只能弥补工人失业前收入的1/3。
- 在领到失业保险金的人中有1/3在找到新工作之前就已经用掉了所有的保险金。

研究所提出了一个“工资保险”项目，即通过在两年内补偿工人原工作和新工作之间的报酬损失，来鼓励失业工人找到新工作。另外一个项目则集中处理医疗保险的问题。现在90%的员工所享受的医疗保险都是由其雇主埋单。

研究所还提议，当主要的工厂倒闭或搬迁时，调整后的援助范围应扩大到遭受严重损害的社区。

鼎鼎大名的刑事辩护律师克莱伦斯·丹诺（Clarence Darrow）曾经赢过一起官司并拯救了其客户的生命。被告的家属冲上来感谢丹诺，说不知道该怎样才能表达他们内心深切的谢意。丹诺冷冰冰地答道：“我还没遇到过不能用钱来表达的情感。”

很高兴我能用钱来表达我对研究所强烈的情感，反过来，研究所执行委员会为了表达对我的感谢，决定将国际经济研究所命名为“彼得·彼得森国际经济研究所”。

德意志联邦银行的前任行长卡尔·奥托·波尔（Karl Otto Pohl）称赞国际经济研究所是“世界上同类研究所中最优秀的”。非营利性世界的三面手弗雷德·伯格斯坦配得上这样的称赞。

财政责任和代际公平

在离开华盛顿之后，我想协助制定公共政策的愿望越来越强烈了。1981年罗纳德·里根当选为总统，我更是感受到了这种召唤，就像传教士们所说的神的感召一样。

在回应感召的路上我偶然受到了启示。琼和我一直关注着在东汉普顿附近的一栋房子，毗邻海岸后面的一处礁湖乔治卡池。这是我们一个朋友的房子。我们知道她想精减房屋，甚至连价格都设定好了，但到目前为止我们还没能说服她将房子卖给我们。

房子的主人是玛利亚·罗尔夫（Maria Vernicos Carras Rolfe）。跟我一样，她的父母也是希腊人，但是她在埃及出生，在伦敦长大，一直从事国际商务、投资和慈善事业。玛利亚已故的丈夫西德尼·罗尔夫（Sidney Rolfe）是享有盛誉的国际经济学家，我跟他在很多方面看法一致。1976年他去世后，玛利亚开始经商并传播经济学知识，致力于将妇女引向这个领域的顶端，虽然只是将其介绍给同龄的男性或女性。不仅仅如此，她还做了许多其他事情，比如主持过许多论坛，这让她后来创立了女性经济学圆桌会议。

1981年，玛利亚开始将圆桌会议扶上正轨，并将其经营成了一个正式的教育和网络化论坛。那时，她邀请我在开幕式午餐会上致辞，她说道：“我决定让你来发言。”

同样，我也下定决心要买到她的房子。

作为一名坚持不懈的谈判手，我说：“玛利亚，我愿意付出任何代价来买你的房子。如果你同意，我会在午餐会上发表演讲。”显然，玛利亚没有丰富的谈判经验。“成交，但是有一个条件，”她回应道，“你要在午餐会上谈论里根的预算方案，记住我想要的是一份郑重其事的分析报告。”

我们握手成交。当天下午，我打电话给房产经纪人，让他把我们在东汉普顿的房子放到市场上出售。然后，为了履行我和玛利亚的约定，我对里根的预算方案进行了认真严肃的分析。

我为里根拉票，部分原因是，卡特虽然有着令人钦佩的宏图大志，但却是个不幸的总统。在他的任期内，利率飙升，我对经济状况特别是通货膨胀的前景感到非常忧心和不安。我认为里根属于上层保守派，在财政上也会像其他共和党人一样保守。但事实却让我大吃一惊。里根经济学（Reaganomics），也就是所谓的总统预算方案，让我觉得似乎太乐观了，近乎滑稽的乐观。

> 里根提出通过大量削减税收来刺激经济增长，同时还提出了建立庞大的军事储备，这无疑会增加财政支出，而且不能弥补预算上的任何削减。预算上确有削减支出的提议，但那都只是从一般角度来讨论的，削减的内容并不具体，所以看起来也非常不可信。但在这个削减组合中，不包括最重要的福利项目的削减，如社会保障和医疗保险。但里根经济学认为大规模的减税能够促进经济的增长，预计到1984年，即使是在支出增加且税收减少的情况下，净预算也还是会出现盈余。里根的竞争对手、共和党候选人老布什，在竞选失败后出任里根政府的副总统之前，称里根的预算草案为“巫术经济学”（voodoo economics）。说它是“巫术经济学”一点儿都不假。

我的演说虽然有点儿吹毛求疵。但我确实没有看到政府打算削减预算来弥补税收收入的减少和不断增长的军费所带来的缺口。我仅仅是不相信低税率能够带来这种预测的收入急剧增加的状况。所以，我预计会产生庞大的赤字，并且问题会越来越突出。我认为赤字问题，特别是长期结构性赤字很重要（我现在依然这样认为），我也确实这样说了。

包括《华尔街日报》在内的商业媒体都报道了这篇演讲。可以想象，许多公司和政治团体对此持反对意见。其中，坦率的亨利·福特二

世呼吁并希望我能认清形势。

“彼得，”他说，“我们共和党好不容易在总统竞选中获胜，你怎么能如此吹毛求疵呢，特别是在这么早的时候？”

“亨利，你审查过这份预算吗？”我反问道。

没有，他确实没有。不过即便如此，他还是充满了里根式乐观。

《华尔街日报》的编辑委员会也试图说服我。我接到一个电话，建议我参加供给学派的里根经济政策讨论会，这样我就会很清楚里根政策的情况。与其说那是一场讨论会，倒不如说是在反复吟诵宗教的经文。我将他们比作牧师是因为他们的主张并不是基于认真分析、历史或实证研究，而只是一种信仰。他们却说是我执着于过去。我并不理解“期望经济”的新世界，在那个世界里，大幅削减税收居然能提高生产力和刺激经济增长。当生产力提高、人们开始追逐不可实现的预期时，经济将以更快的速度增长，由此又会增加联邦税收收入。这就是为什么在1984年，仅仅在3年之后，我们就看见了预算和贸易的盈余，恰恰和里根的预算草案所描绘的一样。

我没有喝苦艾酒，也没有犯糊涂。事实上，对错的感觉在我的脑海中交织在一起了。我曾总结说并不只有里根的经济政策对国家的发展不利，并且如果这种形势持续下去，情形会变得更糟。事实上确实是更糟糕。所以，1982年后期，我说服5位前任财政部长同我一起创立两党联合预算上诉委员会（Bi-Partisan Budget Appeal）。其中3位是共和党人：华盛顿“朋友”约翰·康纳利（1973年他换了政党）、比尔·西蒙（Bill Simon）和我。另外3位是民主党人：麦克·布卢门萨尔（Mike Blumenthal）、道格拉斯·狄龙（Douglas Dillon）和亨利·福勒（Henry Fowler）。还有100多个首席执行官也加入了我们，他们大多是共和党人。另外，我还招募了一些杰出的律师、大学教师和前政府高级官员，和我们一道努力宣传加强财政责任的必要性。我们在主要报纸上刊登了关于预算上诉委员会的两页广告，吸引了无数眼球，还上了一些宣传性的新闻发布会和电视节目。里根政府对此深恶痛绝。

其实并不仅仅是里根政府需要改变观点。许多共和党人似乎也从来没有赞成过税收削减和他们所厌恶的军事计划，但议会中的民主党人依然用极高的热情来维护和推进这些福利项目。

我特别担忧的是美国的福利体系。1935年，富兰克林·罗斯福创立了社会保障体系来缓解经济大萧条积蓄下来的贫苦，并获得了极大的成功。毫无疑问，社会保障缓解了许多贫困的已退休人员持续遭受的金融压力。但那是因为在早期时候，工人的数量比退休人员要多，也就是说工人从雇主那里得到的钱比社会保障项目在老年人身上的支出要多。很快，社会保障的盈余开始扩大，以至于令人无法接受。政治领导人不仅没有像最开始计划的那样从信托基金中让他们分开，反而把信托基金当成银行，用它为其他非社会保障项目融资。同时，随着退休员工数目的增加、人均寿命的延长、福利金额的不断增长以及工人团体的缩小，这个体系就演变成了一个噩梦。因为没有任何检验的办法，所以不管退休人员是否需要，他们都能拿到社会保障金。再加上救济金是与人们生活的花销和平均工资的增长挂钩的，所以救济金的金额不得不经常上调。

想要有人重视这起“火车事故”几乎不可能，原因种种，其中一点是社会保障在未来一段时间内将继续有年预算结余，而且在华盛顿还有最有力的游说集团为其撑腰。美国退休人员协会拥有3　　800万的付费成员。在华盛顿没有一个政治家在面对美国退休人员协会或者其他老年人的组织时不会被吓到，这些组织会激励成员给国会寄来不计其数的信和大量的投票。

里根总统在应对预算方案最初的批评时，先是小幅缩减赋税规模，后来又不得不增加税收。在社会保障方面，他还提议将提高生活补贴计划延缓6个月执行。但是，当他正准备在未来5年内再将社会保障福利缩减460亿美元时，他遭遇了刺杀。1983年，两党联合的社会保障基金委员会（当时艾伦·格林斯潘任主席）提出了一些改革措施。出人意料的是，里根和民主党众议院议长提普·奥尼尔（Tip　O'Neill）都同意了这些建议。在敏感的社保金问题上，这真是两党罕有的妥协举措。

然而，看过里根的预算草案，再看看政府对于巨额社保负担不闻不问的态度，我觉得有必要像保罗·李维尔（Paul Revere）一样挺身而出，敲响警钟。所以，我在1982年12月第一期的《纽约书评》（*The　New York Review of Books*）中发表了一篇文章。该文章分为两个部分，指出仅用了30年时间，美国社会保障福利支出占联邦预算的比例就从1950年的1%增长到了1980年的26%！其开支已经超过了美国私人领域厂房、设备和研发的净投资之和。维系美国财富增长的能源供应也面临青黄不接的局面。这将严重影响未来几代人的生活，罪魁祸首之一就是猛增的个人所得税。当时我们这些婴儿潮一代的人数量有7　800万，是20世纪80

年代老年人口的两倍，这一代人在世纪之交开始退休时，退休队伍会急剧膨胀。我预计，如果不采取任何措施，这个体系必将坍塌。

在这篇文章中，我提出一项改革方案，分为5个部分：

> 暂时停止发放生活补助，随后削减这一开销；对享受福利超过其贡献的人征税；降低高收入人群的最初福利；逐渐将退休年龄提高至少3岁；将联邦公务员也纳入社会保障的范围，一方面是为了提高其工作热情，另一方面也是为了逐渐取消成本较高的联邦退休体制。

至于读者方面，因我在《纽约书评》上的哀诉及其大发行量而获得了极大的成功。我的好朋友、《纽约书评》的联合创始人杰森·爱泼斯坦一开始就鼓励我动笔写这篇文章，说他很少看到一篇文章能引起如此强烈的反响。反馈中有不少大众的真知灼见，但大多数回应并非对我赞赏有加。恰恰相反，我被指控为杞人忧天、危言耸听。这种强烈的抗议使《纽约书评》在另外一期标题为《彼得森回应批评》（*Peterson Responds to His Critics*）的文章中集中讨论了社会保障问题。这期特别登载了批判我观点的文章和我对这些指责的回应。

在这些攻击面前，我坚守了自己的观点。针对我提出的减少高收入人群福利的提议，民主党批评者又故技重施地引用那句话：“针对穷人的方案就是没有前途的方案。”言下之意就是穷人要贿赂富人才能获得应有的帮助。我回应道：“但如果每个人都坐在车上，那么该由谁来推车呢？”我在其他几篇文章中也提及了赤字和福利问题，有一篇刊登在《纽约时报周日杂志》（*The New York Times Sunday Magazine*）上，还有两篇在《大西洋月刊》（*The Atlantic*）上。1987年10月，我发表在《大西洋月刊》上的题为《清晨之后》（*The Morning After*）的文章居然获得了美国国家杂志最佳公众利益奖。

既然多少有了点儿话语权，我决定继续施压。里根时期的政府赤字、急需兑现的社会保障和医疗保险资金缺口，仅仅这些挑战就够一大批忧国忧民者忙活的了。从20世纪80年代早期开始，我在上面花费了自己全部的心血。但我还想做些其他事情。

黛安娜·索耶（Diane Sawyer）是我在白宫工作时认识的挚友，她戏称我是“一位百折不挠的社会改革活动家”。里根政府愤怒地注意到许多共和党的商界朋友也在两党联合预算上诉委员会上签了字。南希·里根

同样恼火地发现了这一点。在国务院的聚餐上，我恰好坐在她的旁边。通常，她都是魅力十足的，后来也是。但那天，她一句话也没说，只是干瞪着我。假如我的改革真能发挥点儿作用的话，就不会指望白宫能帮上什么忙了。

协和联盟：唤醒财政意识

20世纪80年代末，里根政府的赤字变得越来越庞大，联邦公共债务占国内生产总值的比例翻了一番，从原来的23%上升到了45%，经济衰退将公众的目光吸引到财政责任上来。我想这正是开展新一轮基层运动来解决这些问题的最佳时机。在1992年的总统竞选中，当民主党候选人保罗·桑格斯（Paul Tsongas）就代际公平和长期财政责任宣传他的主张时，我知道他将成为一位杰出的领导人。格拉姆－鲁德曼预算削减赤字的立法之父沃伦·鲁德曼（Warren Rudman）天生就是一个共和党同僚。因此，协和联盟（The Concord Coalition）应运而生。

协和联盟起初由前参议员保罗·桑格斯和沃伦·鲁德曼担任联合主席，我自己则为创始主席。1997年，保罗·桑格斯去世后，前民主党参议员萨姆·纳恩（Sam Nunn）出任联合主席。现在前民主党参议员鲍勃·克里（Bob Kerrey）取代了他的位置，同时，为了维持两党共同领导的完整性，共和党人沃伦和他一起出任联合主席，鲍勃·鲁宾为副主席。

协和联盟在早期取得了一些成就，因此，1993年《60分钟》栏目组邀请我去做一期电视节目。莱丝莉·斯塔尔（Lesley Stahl）是一个充满魅力的家伙，她说如果我能与来自纽约郊区的100多名老年市民对话，了解他们对福利改革方案的看法，那将会是一期“不错的电视节目”。当然，我可以肯定这是很好的节目。但是，对彼得·彼得森来说就远没有那么好了。然而，这是协议的一部分，况且《60分钟》拥有相当数量的观众。做节目那天，我不再像平时那样自信满满。事实上，我像过去参加公开会议时一样坐立不安。他们会在亿万观众面前朝我扔烂西红柿吗？

在节目中，我不仅举出了老年人福利项目不可持续的客观论据，而且提出了一些可行的改革措施，坦白地讲，就是削减福利。例如，我提出了这样一个问题：“将隐蔽的巨额支票留给我们的孩子，或让我们这代人，就像这个房间里的大多数人（当然也包括我自己在内）一样，通过一个所谓的‘富裕测试’。哪一个更负责也更公平呢？”让我惊讶且高兴

的是，居然绝大多数人都投票支持削减福利的措施。

这让我觉得，如果能够直接同美国百姓对话，而不是同那些有着特殊利益的团体对话的话，我们的改革还是很有希望的。

每年协和联盟都会颁发一个“经济爱国者”（Economic Patriot）的奖项给经济界和政治界的杰出人士，他们敢于批判政府赤字横生的现状。获得该奖项的有艾伦·格林斯潘、保罗·沃尔克（Paul Volker）、鲍勃·鲁宾、约翰·麦凯恩、萨姆·纳恩和比尔·克林顿。

不久以后，我们发起了一个名为“唤醒财政意识”（Fiscal Wake Up）的旅行活动，截至目前，我们已经造访过36个主要城市。我们同中间偏左的布鲁斯金学会和美国传统基金会（Heritage Foundation）一道传播我们的信息，增强我们的可信度，加强两党间的合作。我们赞助了坐落于纽约时代广场的杜斯特家族（Durst family）国债大钟，它提醒着美国人民公共债务的增长速度是多么迅猛。时任美国总审计长大卫·沃克（David Walker）和我们的执行经理鲍勃·比克斯比（Bob Bixby）是以此次“唤醒财政意识”之旅为题材的纪录片的主角，在这个纪录片中，他俩俨然成了摇滚明星。

总之，自1992年协和联盟成立以来，它产生了喜忧掺半的结果。一方面，我们通常被称为给财政状况提供客观信息的主要的无党派资源。另一方面，我想声明的是，虽然我们持续不断地得到了两党领导人默默的支持，但从没有一个政治领导人有公开支持我们提议的打算，如对医疗保险和联邦退休计划的结构性改革（包括社会保障的改革）。这样的做法“绝对有必要”，但同时“在政治上还不太可能”，或许“它们是‘无法避免的’但也是‘说不出口的’”。政治家们就像其他动物一样，总会优先考虑生存问题。

福利怪物与美国的未来

克林顿－鲁宾时代给了我一些希望，但时常还带着些沮丧。

克林顿总统在执政期间一定读到过报纸上关于协和联盟的广告，因为无论何时见到我写的东西，他总是表现出极高的兴趣。当我在1996年5月的《大西洋月刊》上发表了第二篇封面文章《社会的不安》（*Social Insecurity* ）后，白宫的朋友告诉我，总统不但读了那篇文章，而且画线做了记号，然后分发给他的领导班子看。

但是，克林顿在一些问题上对美国人民并不是完全坦诚和忠诚。记得有一年，我听了他在某个复活节“周末”会议上的讲话，他告诉听众们，社会保障信托基金在未来40年甚至更久的时间内将继续发挥作用。换句话说，就是现在的体系没有任何问题。

在那次会议后不久，总统参加了纽约市立图书馆的某次活动，那次活动我也参加了，后来他邀请我晚上在图书馆与他会谈。这次谈话的主题是福利问题。他知识的深度和广度简直令人惊奇。我问：“总统先生，您没有参与过社会保障信托基金的业务，对吧？”他说：“哦，天啊，这不可能，彼得，就像你所写的和我所了解的那样，信托基金只是一种杜撰。它是一种现金流进、现金流出、现收现付的体系。”我回答说：“是的，总统先生，我觉得信托基金就像是一种矛盾修辞，它根本不能信任，也不能拨款。这些钱已经被用到了其他项目上。”他笑着表示赞同。

那次会面之后，总统幕僚长里奥·帕内塔（Leon Panetta）打电话告诉我，总统准备筹建两党福利和税务改革委员会。共和党参议员约翰·丹福思（John Danforth）和民主党参议员鲍勃·克里联合担任主席。我愿意加入吗？当然。从委员会的前期状况来看，它大有前途。我们在委员会成员中达成了一致：我们不想在实际操作中起任何争执。但残酷的现实是不可避免的。

在委员会的一次听证会上，美国退休人员协会的代表就他们推崇的新福利政策做了冗长枯燥的陈述，这是他们一贯的作风。那个年代，这些不合逻辑的提议并不让人感到意外。[(37)] 委员会中一个有趣的伙伴艾伦·辛普森（Alan Simpson），他是来自怀俄明州的共和党参议员，对我耳语：“彼得，你用激烈的言辞打击他们，我就用软弱的语言再把他们拉回来。”

我们确实那样做了。

> 我确信提高福利是一个荒谬可笑的建议，说：“先生，现在的票数是31:1，几乎每一个国会和参议院的成员对现在的福利项目的评价都是‘不可持续’，并且指出截至2025年，福利和福利支出将吞噬掉国家整个的预算。你们打算削减什么？你们拿什么来为增长的福利埋单？”他表示异议，但还是会让他们愉快地“和委员会一起工作”。绝对不能松懈，我说了大概可以表示那层意思的话：“既然如此，好吧，那就和我们一起工作

吧！”他无力的回答证实了我的想法。

虽然克林顿有努力改变这个问题的早期迹象，但他的支持并不长久。1998年，总统邀请美国退休人员协会与协和联盟在全国范围内联合赞助一些与福利有关的“市政厅”会议，他本人也将出席会议。美国退休人员协会表示，如果是其他人而不是我代表协和联盟的话，他们会感觉更加“自在”。因此，协和联盟的常务董事玛莎·菲利普（Martha Phillips）代替我去了（在两党福利委员会会议后，我不是美国退休人员协会的民间英雄，他们甚至可能把我当成他们的民间敌人）。

第一次市政厅会议是在密苏里州的堪萨斯城举行的，克林顿让我们所有人都吓了一大跳。很显然，他了解更多，会议一开始，他用一张图表展现信托基金在未来几十年内能继续让社会保障体系保持偿还能力。这简直让我难以相信。是我听错了吗？听证会结束后，我立即打电话给玛莎·菲利普，问我是否听错了。她保证说我绝对没有听错。尽管如此，我也不希望同美国总统较量。

最后，尽管总统的两党福利委员会提出福利项目是“不可持续的”，国会也还是没有通过任何改革。而由于“莫妮卡门事件”[(38)]，克林顿成功毁掉了自己为两党福利委员会所做的努力。

我只好轻叹：“这就是政治。”

21世纪初，小布什给美国民众带来了社会保障私人账户的提案，从某种意义上来说，这些提案其实意在最终取代社会保障项目。证据充分地表明：问题在于我们是否能把私人账户增加到有偿付能力的社会保障体系中来，我认为一张社保大网是非常必要的，当然能不能增加进去还是一个很大的疑问，另一个问题是能否为这些账户筹措资金并储蓄更多的钱。他至少需要一些声望才敢提出这样一个有毒的问题。但是建立私人账户需要再额外借上万亿的钱，在我看来，这是一种嘲讽。请允许我同你们分享我现在的担忧：在我对本书内容进行最后润饰时，史上最严重的经济危机袭击了我们国家，事隔“大萧条”仅仅4代人的时间，政府债务钟上的空间就将被用完了，这个事实使协和联盟和其他一些主张改革赤字的机构（当然也包括我在2008年成立的彼得森基金会）有更多的工作要做。试想一下，政府债务钟可以显示13位数的数目和一个美元符号，足够显示的最大数字为9 999 999 999 999美元。但在2008年10月，我们的公共债务高达10万亿美元，那可是10 000 000 000 000美元，政府债务钟的管理人应该丢掉那个亮着的美元符号，并需要定做一个空隙更

大的新钟。

事实上，10万亿美元仅仅是我们真正债务和无资金支撑的合约的冰山一角。

我们经常挂在嘴边的公开和透明在联邦预算中消失殆尽。今天，我们怀有极大异议的10万亿美元的债务还不到未来联邦总债务和无资金支撑的合约总金额（超过56万亿美元）的1/5，其中仅社会保障一项就占了7万亿美元，医疗保险占了34万亿美元。这个56万亿美元的大洞是整个经济规模的4倍，这样的债务也无法融资。除非改变方式，否则我们需要一个更大的政府债务钟。

国会的伪善同样势不可当。政治家告诉我们，中产阶级必须减税。为什么他们不干脆告诉我们，如果让社会保障和医疗保险保持原样，施加在中产阶级身上的工资税在子女这一代将会增长一倍。这样的税收增长明显是不能考虑的。

因为一系列的企业丑闻和企业部门有限的财务披露，国会非常愤怒和鄙夷，但为了继续渲染他们的伪善，国会通过了《萨班斯－奥克斯利法案》（*Sarbanes-Oxley Act* ）。然而，如果真的按照法案中的要求执行，也就是企业每年为政府的退休福利融资，那么每年将会有1.5万亿美元的债务增加，当然赤字也会随之增长至数万亿。如果国会议员是某上市公司的高级职员，那他们将会因为财政披露和胡作非为而面临牢狱之灾。

当想到要喂养福利计划这个怪物时，我们可能会听到那些令人尊敬的人发出的声声呐喊，祈求现在的美国人和美国政府，恳求他们节省更多的钱，以便满足未来投资之用。一直以来，我们都在忽略这种声音，所以我想我们应该不断提醒自己有这样一个永恒不变的方程式：等号的一边是消费，另一边是储蓄及未来的投资 。我们可能曾经尝试过，但却没能成功想出一个在消费的同时又能存储同样多美元的妙招。所以消费越多，储蓄就越少。

据我了解，领取福利对我们这些老顽固来说不过是一种纯粹的消费形式，而且是与未来没有多大关系的一种开支。因此，我们当中那些声称正在努力奉献、为美国的未来重新注入活力的人，也许该扪心自问，怎样才能让填满福利花费这个怪物的庞大胃口和满足未来的需求之间达到平衡呢？

写到此处，我和两个月大的侄孙女薇薇安打了个招呼，看到我的瞬

间，她便尖叫起来。也许是我良心不安，我发现自己产生了幻觉，好像她已经得知了她的联邦“生日”礼物，若是用现在的美元价值来算的话，就是17.5万美元的债务。假如你愿意的话，这会是她将继承的一个隐藏得完好无缺的金融窟窿。

当今，考虑到美国人正怀着同样的心情、全神贯注地关注当务之急——眼下的金融危机，许多人觉得这不是一个思量福利改革的好时机。但我们却看见奥巴马总统、财政部长盖特纳和一些国会议员们正催促我们去制服这头福利怪兽，也就是我们所谓的“结构性赤字”。为什么？我的一种推测是：我们满口谈论的2万亿美元的年预算赤字能够负担各种各样的经济刺激计划。同时，其他帮助我们融资的国家也在开展空前规模的经济刺激计划。这样问题就出现了：谁将借给我们2万亿美元？以什么样的名义借？这还引发了一个新的问题：如果我们担心的是如何借到这些钱，那么究竟我们怎样才能为42万亿美元的无资金支撑的福利债务和合约融资呢？答案是：我们最好能够给贷方信心，让他们相信我们确实能够更有效地完成。今天的财政危机也许就是由蹩脚的财务管理酿成的。

在我演讲的问答环节，一些简单又无关痛痒的解决问题的办法像连环炮似的向我袭来，但这些正是诡计多端的政治候选人们想让大众接受的方法。

“彼得森先生，为什么我们不能摆脱这些该死的专项拨款呢？我得知那些方法能够解决我们的赤字和债务问题。”当然也有人说：“对于你们这些阔佬们来说，如果我们仅用摆脱这些布什颁布的那些该死的税收削减政策，那我完全确信我们能够办到。”最后还有人建议：“如果我们能从伊拉克撤军，这些问题也将迎刃而解。”

不幸的事实在于：即使我们真的把这3件事情全办了，包括消除布什全部的税收削减政策，那也只能填补我们金融窟窿的15%。

在这些长期债务中，医疗保险所占的份额无疑是最大的。不断增长的医疗保险开支不仅会威胁我们的竞争力，而且会拖垮整个经济。同其他发达国家相比，美国的人均医疗保险费用是他们的两倍，但是人们的健康状况并没有优越多少。况且美国仍有4　500万人没有医疗保险。美国拥有世界上唯一的开放式成本加成体系和一个不当的费用激励制度，却没有医疗保险预算方案。但在某些方面，我们又完全缺乏费用的激励。这个不当的体系滋生了许多没有必要且昂贵的医疗过程。美国臃肿

而异常昂贵的诉讼体系也是世界罕见。请允许我举一个例子——我的背部问题。

> 我患有狭窄症，简单地说，就是关节炎的一种。一名著名的骨科医生看了我的磁共振成像（顺便说一句，美国人均磁共振成像设备的数量是其他发达国家的10倍）后说：“彼得，你的背部需要动手术。”我决定向一个不做背部手术的背部专家咨询一下这个问题。他告诉我说：“彼得，关于这种类型的手术，调查显示成功率为50%～60%。你的外科医师没告诉你可以在硬脊膜上注射可的松的事儿吗？”“没有，他没告诉我，”我急切地问道，“在硬脊膜上注射可的松有什么副作用吗？”“没有任何副作用，它不仅可以减轻痛苦，而且很便宜。只是效果持续时间不及背部手术持久。在硬脊膜上注射可的松，再加上多做运动，就能解决你这类背部问题。”值得高兴的是，我选择了后者，并且现在我的背部很健康。

那么我所说的不当的费用激励制度是指什么呢？背部手术需要花费1.4万美元，而我通过咨询得知，可的松注射只需250美元。手术背后的经济意图显而易见。为了更深入地说明我们医疗保障体系的不合理，我可以更直白：我真正需要的不是一个背部手术，而只是在臀部打几针。

这个不合理的体系导致全国的医疗程序都产生了众多令人费解的现象。例如，在有些地区，背部手术和摘除前列腺的手术数量是其他地区的6倍。据我所知，美国有红州和蓝州之分，但是能叫我们相信美国也有“不健康的背部州”和“不健康的前列腺州”吗？很明显美国在拥有世界上唯一的开放式成本加成体系的同时，也拥有了不合理的费用激励体制，这是我们所能预见的一个难以置信的结果。

在生命的最后几个月里的医疗支出约占总体医疗支出的1/4～1/3（医疗支出的无资金支撑的债务和合约是社会保障的5倍），远远超过了世界其他国家。然而，还是发生了特丽·夏沃（Terri Schiavo）[(39)]这样的惨剧。无疑，这种长期繁杂的医疗过程导致的并不仅仅是费用上的问题，还有同样严肃的种族和文化问题，不夸张地说，这是生死攸关的大事。

在参观纽约医院的特护病房时，我惊奇地发现众多处于昏迷状态的80～90岁老人，他们得到了非常昂贵的英雄式的生命支撑。关于其他国

家是如何处理同类病例的，比如英国，我询问了当时的神经内科主任，也就是我的朋友弗雷德·普拉姆医生（Dr. Fred Plum）。“彼得，”普拉姆医生回答道，“对于这类中风案例，在希望非常渺茫的情况下，英国的神经病学家会把病例转给病人的全科医生，他们会把病人送到疗养所，在那里，病人将会以老人得肺炎的死因死亡，这就是他们通常情况下会做的事。”人们能够想象一下一个美国政治候选人的立场吗？

在叙述这种压抑冗长、不可持续的状况时，我也提到了美国人惊人的消费习性和凄凉的零储蓄比例。由此带来的迅速增长的危险的外债给了其他国家一个“金融断头台”，任何一个不友好的国家都能给美国经济带来巨大的损害，同时也会影响美国在全球地缘政治上的战略利益。简单地说，不管是国家还是个人，我们都必须储蓄更多的钱。

当然还有我们对能源的消耗、对生存环境带来的威胁，这些都极大地增加了我们的外债。自然而然地，我们在一些不友善的能源供应国面前就会变得更加脆弱和不堪一击。另外，在世界科技和经济竞争日益激烈的今天，美国学生在数学和科学方面的低分数也赫然出现在这份名单之中。

我还可以继续朝这份不可持续状况的名单上添加内容，但我想你已经抓住了要点，并且我希望你能耐心读下去。

事实上，我反复述说的长期的财政不负责状况和代际不公平，以及不断逼近的社会保障和医疗保险赤字，都已经成了朋友们取笑的对象。肯尼迪总统著名的演讲稿撰写人泰德·索伦森（Ted Sorensen），已经成了奚落我的人当中最有天赋的一个。关于我之前的一本书，他说：“至于彼得的新书……一旦你放下它，就再也不想拿起来了。”

他还讲过这样一个笑话：

我们两个人都在去中东的飞机上。在飞机降落前，恐怖分子控制了整个飞机，并且扬言要把我和泰德杀死，因为我们之前都当过美国的官员，一个是共和党，另一个是民主党。他们问：“你们俩在死前还有什么未了的心愿吗？”

“有，”我说，“临死前我想给飞机上的乘客做一场演讲，是关于美国预算赤字问题和美国梦破灭之间的关系的。”

“那你呢，索伦森，”他们问，“你最后的愿望是什么？”

“嗯，我已经听过彼得森所做的演讲了，”他回答说，“所以在他做演讲之前，你们先杀了我吧！”

我的房子都布置得很漂亮，但认识我的人都会礼貌地提出，我最喜爱的一件家具不是古董桌子，也不是传家宝似的柜子，而是一个可靠的临时演讲台。归根结底，关于各种各样的不可持续的状况，我已经花费了很多年的时间来研究，不管详细与否，我已陈述了自己的观点。所以读者在阅读下一章的时候会发现，我还是没有从那个临时演讲台上下来的打算。

彼得森的启示录

- 一直以来，我都觉得除了事业，我还可以或者说应当再做些其他事情。此外，我认为一次只做一件事和无所事事一样不可饶恕。
- 当今全球化的步伐令人眩晕，因而在经过全球经济发展的这个雷区时，制定一条明确的路线变得越来越重要。

17
为未来负责，对未来投资
慈善，新的江湖

> 反纳粹神学家迪特里希·潘霍华的至理名言曾让我醍醐灌顶：“要判断一个社会是否道德，就看它馈赠予后人一个什么样的社会。”今日享受免费的午餐，而明日让儿女支付沉重的账单，我感觉这个问题我不能再回避了。

黑石上市后，我以股份换来的10亿多美元该怎样处理呢？我可以把它取出来（不过我不大可能这么做），我也可以先点清，再想法儿让它增值（当下非常流行的做法），但是我觉得这都很没意义，说实话还很没意思。

我一边掂量着这钱该拿来做什么，以及我以后该做什么，一边提醒自己2008年的12月31日将是我从黑石退休的最后期限。美国外交关系协会那边，我将被授予荣誉主席的头衔，并被列为创建人之一。我清楚，其实这辈子我从未想过做荣誉退休主席。

我的理性告诉我，离开黑石的日子快到了。我的感性或者说我的不理智想法却完全不同。一天，一个在黑石工作的年轻朋友在电梯里遇到我，他问我：“嗨，彼得。你现在还上班吗？”这真是个值得好好考虑的问题。

浮现在我脑海的是我在雷曼担任首席执行官的10年光阴和伴黑石走过的23年光景。那时候的我可谓是忙得天昏地暗。在雷曼，每天我基本是这样度过的：

> 几个同事和我一路坐专车去公司，他们在车里向我汇报工作或敲定计划。到办公室后，我和潜在项目的客户代表共进早餐。中午，自然还有商务聚餐。下午晚些时候，我可能需将某位外国领导介绍给外交关系协会的成员们。每天，我要接听25～30个电话。当然，还得打出同样多的电话。看牙医的时候我都还惦记着抽空写写演讲稿，有时还得在数百封写给两党联合

预算上诉委员会中各位首席执行官们的信件上签字。我一天时间内参加的会议没有10个也有5个，还不包括各类聚餐会议。每天还有好几名助手围着我高速工作。到了周末，我还要为杂志写文章、给出版社写书。这种生活，用天昏地暗来形容恐怕还不够吧？

在黑石的日子虽然没有在雷曼时那么疯狂，但我的安排仍然十分紧凑。除了日程被排得满满当当，好像没有哪天我放下过公司或协会的事务。时不时地，我还要处理来自国际经济研究所或协和联盟的事务，参加美联储纽约分行每周一次的电话会议和每月一次的董事会会议。

自2007年6月卸去外交关系协会主席一职，并宣布最迟会在2008年年底从黑石退休以后，我的电话似乎就不再响了。给我的传真和信件也越来越少。我的日程表常常空空如也。太好了，我解放啦！我自由了。

然而，悲从中来。我很失落，还常失眠，自觉生活无趣，平日的幽默感也不见了。做事，难以集中精力；看书，常常走神；社交活动也失去了往日的吸引力。朋友们比以往更喜欢询问我最近可好。大部分朋友对我都很支持，愿意听我没完没了地倒苦水，滔滔不绝地自言自语。有几个朋友（特别是喜欢开导人但没法开导我的朋友）则告诫我，我根本没有任何理由感到失落。毕竟，我有一个很棒的妻子，一个温馨的家庭，一笔丰厚的财富，一段传奇的人生，外加一副凑合的体魄。其实他们想说的就是——知足吧！但我觉得事情并非如此。

常怀感恩之心是我的驱动力之一

如果没有事业，我将是怎样的一个人 ？几个月就这么过去了，我开始觉得空虚。为什么？为什么每当《这可能就是春天》（*It Might as Well Be Spring*）的旋律响起时，我会有“莫名的惆怅”？为什么我未能好好享受这空闲，未能花钱做任何我想做的事？

这不仅无医能治，还“无药可救”。回看此生，我披荆斩棘。因而在我看来，日益清闲的新生活是我风光不再、日落西山，或者说大限渐进的写照。我焦虑、忧郁，染上几样并非致命的老年疾病，还摔了两次，而且两次都动了手术。我想我们或多或少都会恐惧死亡吧！

我开始理解别人的“老人言”了：事业的重大转折总会比自己预想的

更加难以接受和适应，特别是对一个80高龄但仍精力充沛的老人来说。

于是，我开始探究其他亿万富翁是如何生活的。事实上，那些让我敬仰的富翁都是大慈善家，比如大卫·洛克菲勒，他在很多方面都是我的榜样。比如，麦克·彭博（Mike Bloomberg）、乔治·索罗斯、艾利·布劳德（Eli Broad），他们每个人都很钟爱慈善事业。于是，我认定这也是我想追求的事业。

但是该做什么领域的慈善呢？

常怀感恩之心是我的驱动力之一。我十分幸运能彻彻底底地实现我的美国梦，对此我常怀感激。倘若我不是出生在美国，倘若我的父母是别人，很难想象我还能有今日的成就。可是我觉得按照现今社会的运行轨迹，美国梦正面临严峻的挑战，当然，面临严峻挑战的还有美国的未来。

让人遗憾的是，生平第一次，我发现超半数的美国人跟我一样开始感叹：如果社会这样发展下去，我们的下一代将无法超过我们这一代。事实上，不少人认为我们的下一代甚至会不及我们。这无疑击中了美国梦的软肋。

在前面，我谈到了美国遭遇的一些无法回避、难以解决、会造成社会不稳定的“挑战”（政客的提法）——数以万亿计没有保障的社会福利金，对外国资本的过度依赖、低得可怜的国民储蓄率、恶性增长的医保开支以及我们无节制的能源消耗。借用一位知名人士、美联储前主席保罗·沃尔克的话说：“相比我曾经历过的各种糟糕困难的境况，我们现在的处境有过之而无不及。而我经历过的糟糕境况不计其数。”

凡我认识的专家都相信这各种各样的结构性赤字是无以维系的。赫伯特·斯坦（Herbert Stein）[(40)]在尼克松政府时期是以“幽默”闻名的白宫笔杆子（如果你不介意他有时说话不打草稿的话）。他曾如是发表评论：“无法继续前进的东西自然会停下来。 ”他还说：“如果你骑的马死了，那你最好还是别骑它了。”

但事实上，我们常会赖在这匹马身上不走。

我们急需一个维护未来利益的团体

在这些难以应对的挑战背后，隐藏的是一个混乱不堪的政治体系，

不分黑白、盲目袒护自身阵营是不好的风气之一，但不正之风还不止这些。

和我们国父曾经憧憬的政治体制相比，我们现在的政治体制已完全变味儿。他们的理想是，政治代表能把议院看作一个为达成特定目标而举行集会的临时场所。开完会后，大家继续各司其职。农民继续做农活，律师继续办案子，商人继续跑生意，也就是我们所说的自动生成的任期限制。但而今，我们的政治代表们并没有把这些工作看作临时性的，而是把它当成了事业，且为了保住自己的事业，他们不惜向公众撒谎。

正因如此，我们的政治领导者关心的不是下一代人，而是下一届选举。每当问题影响广泛且无法回避时，政客们就想法子麻醉民众思想、误导民众判断、转移民众视线，可谓无计不施。总之就是不会明明白白、老老实实地向民众交代我们正面临何种挑战、我们该如何解决，也不会愿意带领民众共同应对这些挑战。他们以为，我们是一群贪心不足、急功近利之人。我们想拥有一切，我们想马上拥有一切。我们不愿舍弃，也不愿意付出。很多时候这些政客并不像国家领导人，倒更像教唆分子、阴谋家，他们让我们被蒙蔽双眼、被掐住喉舌，并从此在欺骗中生活、在沉默中渴求。

撒切尔夫人可谓是发达国家中唯一一位成功改革社会保障体系的国家领导人。我曾经请教她：为何七国集团中的其他发达国家未能取得类似的成功？这些国家领导的脑子在想些什么？他们都经历过怎样的政治生涯？她干脆地回答我说，他们的态度就是“我们何必鹬蚌相争，而让渔翁得利”。在美国的民主政治中，对这种投资大、收效晚、费力不讨好的事，我们取了个代名词——“无果花”，即任何在任期内的改革都是只开花、不结果的无果花。

今天，还有各种各样的特殊利益团体把华盛顿压得喘不过气来。它们基本就只会喊一个口号“这不够，我还要”，哪怕这意味着为这些庞大的隐性负债和赋税埋单的将是我们的下一代和下下一代。这就是“无代表不纳税”的经典诠释。如果被写入宪法，它应该被归于不道德行为之列。

我们的下一代没有被代表，我们的未来没有被代表。很明显，我们急需一个新的特别利益团体——一个维护未来利益的团体，一个代表我们下一代和下下一代利益的团体。

遗憾的是，对政客和大多数人来说，应对这些挑战无法一蹴而就。但是我们必须找到方法。并且不论何种方法都涉及一个东西，那就是牺牲。在这个时代，“牺牲”恐怕是美国政治语言中最难出现的词汇了。

另外，我们总倾向于把责任全归咎于政客们。我们指责他们没有勇气带领我们创造美好的未来。然而，作为民众的我们（也就是你、我、他）其实也亟待成为有领导能力的被领导者。如果领导人不比选民更加高瞻远瞩，那我们选民就必须想办法让他们站得更高。我们必须改变现在的政治制衡体制。我们必须想办法确保我们的领导人在解决社会问题上采取主动。如果他们想无为而治，那后果就是吃不了兜着走。

我还十分关切美国人的民族性格和我们民族的思维方式。而我看到的是一个急功近利的国家完全沉浸在当下的生活——对未来的考虑鼠目寸光还不可一世，对拥有的一切不怀感恩反觉受之无愧（这是我最讨厌的行为之一）。

我开始沉思，过去美国是否曾战胜过任何现在看来也可被称为“不稳定的因素”的东西？历史是否可以给我们任何借鉴？

50多年前，美国人还清了历史上最沉重（这么说绝不过分）的一笔债，颁布了《美国退伍军人权利法案》（*G. I. Bill* ），推出了马歇尔计划和一项浩瀚的工程——洲际高速公路。越南战争期间，林登·约翰逊总统因“要民生，也要战争”而备受非难。他一边负担着一场代价高昂的战争，一边着手实现“伟大社会”“消除贫穷”的宏图，还推出了“联邦医疗保险”这样巨型的无资金支撑的国民开支项目。在这段时间，我参加过一次总统办公室举行的商务集会。水深火热之中的总统片刻未停地给我们解释、讲道理、摆理由。而今，我们竟想超越林登·约翰逊。我们听到有人说我们可以同时享受“民生、战争和减税”，真是今非昔比啊！曾经的美国人面临的仅是两个选择——“战争”还是“民生”，而且至少是没让他们埋单的“民生”。

再往前回顾，乔治·华盛顿未曾想把打独立战争欠下的债留给后人偿还。他说：“不然我们的后代就得因我们的不负责任而担负重担。”1961年，艾森豪威尔总统在他的离职演说中同样就这个话题谈了不少：“当我们窥视未来的时候，我们和我们的政府必须抵制只为当下而活的冲动，抵制为获得安逸便捷生活而劫掠明日资源财富的行为。如果我们拿属于下一代的物质财产做抵押，那我们留下的政治文化遗产就会贬值缩水。我们希望民主能被后世永享，而不想让民主变成欠了一屁

股债的幽灵。”

我们曾经成功过，为什么现在我们做不到？如果有人说我们已经自私自利到毫不关心这个留给儿女的危机四伏的未来，那我肯定不信。

不作为根本就不是出路

反纳粹神学家迪特里希·潘霍华（Dietrich　Bonhoeffer）的至理名言曾让我醍醐灌顶：“要判断一个社会是否道德，就看它馈赠予后人一个什么样的社会。 ”今日享受免费的午餐，而明日让儿女支付沉重的账单——这个道德问题我不能再回避了。有道义、有担待的先人似乎已经在我们视线中消失良久了。

作为一名身经百战的老战士，我决定教育、引导、激励美国民众通过行动共同克服这样那样的未来挑战。

所以我建立了一个特别的基金会。它的宗旨就是关注可能危及美国和美国家庭未来的重要挑战。关注国计民生的基金会已经不胜枚举，但这个基金会不会仅是一个智囊团性质的机构。很多挑战其实已有可行的应对方案，但问题是，方案不少、想法很好，但却实践不了。

这个基金会应该是一个决策果断、行动迅速、没有官僚作风的机构。正如你在这本书中看到的，我对基金会还是有一点认识的。基金会的工作都是有意义的，但是说到公共基金会的管理，我发现不少基金会都运作缓慢、决策过程官僚气浓重。

然而，公共基金会都能享受税收优惠。基金的捐赠人可以获得不错的税收减免额。我手持的黑石股份也可因此享受减免，不过换作私人基金，我就无法获得税收优惠了。但是私人基金在管理上少了很多法规限制。所以，我选择了私人性质的组织结构，董事会就我和我的妻子琼、我能干的儿子迈克尔3人。

下一个问题是：投入多少钱到这个基金里呢？我知道我们的使命十分艰巨。在这些几乎看不见、摸不着、极难解决、关乎未来稳定发展的挑战上，已有的投入甚少。

当我还在思索“投多少”的问题时，两件事闪过脑海。伟大的小说家库尔特·冯内古特（Kurt　Vonnegut）曾讲过一个故事，用这个故事来形容现在的境况再合适不过了。

一名阔绰的对冲基金经理在他位于汉普顿海滩的豪华别墅里举行派对。汉普顿海滩是夏日的消暑胜地，位于富人、名人聚集的长岛。库尔特和约瑟夫·海勒（Joseph Heller）一同参加了这个派对。库尔特和海勒都写过影响颇广的生活讽刺文学作品，库尔特写有畅销小说《五号屠宰场》（*Slaughter house-Five*）和《冠军的早餐》（*Breakfast of Champions*），海勒作有别具一格的《第二十二条军规》（*Catch-22*）。在派对现场，库尔特在巡视四周后，问海勒："你从《第二十二条军规》全球销量中得到的版税还不及这屋主一天的收入，你会不会觉得不平衡？"

海勒想了片刻，回答道："不会觉得不平衡啊！我有他没有的东西。"

"你怎么可能有他没有的东西呢？"库尔特反问道。

"我知道什么叫'知足常乐'。"

父亲曾试图教给我"知足常乐"的道理。我曾问他为什么我们买不了新车，为什么我不能换一辆新单车，他会说："儿子啊，这些旧东西足够我们用的了。有些人连这些旧物件都还没有呢！"我敢说他从未读过威廉·布莱克（William Blake）[(41)]的作品，威廉·布莱克曾写道："欲知何者为足够，须先知何者为多余。"然而，20世纪的希腊移民和18世纪的英国修道士在这个问题上的理解竟然如此惊人地相似。当我还是小男孩的时候，我觉得自己没有拥有足够的东西。而今天，我意识到，即使黑石没有上市，我也已经拥有足够多的东西 。

我决定了，投资10亿美元。这差不多是我从黑石上市中所获得的大部分收益。我想，投入大不仅能扩大影响力，而且能吸引愿意投身这一事业的优秀管理者，我觉得这一点很重要。

这个战略部署最后被证明是正确的。我们最终招到了大卫·沃克。不论是过去还是现在，事实证明，他确实是基金的最佳管理人。他原来在美国审计总署任审计长，是国家资金流动的总监、为财政平衡而斗争的英勇战士。和他谈过之后，我妻子琼说："这家伙很矛盾。他是个有魅力的会计师。"

对于如此巨额的投入，我知道有人会质疑。你是不是太狂妄、太意气行事了？难道你没有意识到摆在面前的巨大困难吗？其实这些我都想

过。我知道成功的可能性渺茫得让人生畏。不过我的朋友、曾在芝加哥大学执教的乔治·施蒂格勒教授曾说过的一番话至今仍回响于我的耳际："如果人无须作为，那他也就无须沮丧。"我自问：如果现在我不作为，10年、20年后的某天，突然发现美国人雄风不再、美国梦无迹可寻，那时我的心境恐怕就会更沮丧吧？不作为根本就不是出路。

未来奋斗的"实践者"

我们想发起一个以关注青少年为主题的运动。沉寂的美国人中，青少年占一定的比例。有一个流传已久的笑话专门调侃青少年在公共事务中的低参与度。一位哲学教授问学生："无知与冷漠，何者更可悲？"一个坐在教室背后昏昏欲睡的小孩嘟哝着回答道："我不知道，也无所谓是否知道。"

这也不能全怪小孩。下一代没有见识过真正糟糕的经济，并且在我们那一代，还有可以信任的领导者（包括公共部门和私人部门）。今天下一代信心丧失，我们能怪罪他们吗？不管怎么说，他们将是最终的受害者，因为未来是他们的。在现实无法改变的情况下，我们该如何教会下一代勇敢面对各类危机？尤为重要的是，我们该如何号召他们付诸行动？我有一个想法，也许有人会说是幻想，我想召集5万、10万或者更多年轻人，以及他们的父母、祖父母，号召他们一起走上华盛顿的街头，像电影《电视台风云》（*Network*　）中那样吟唱："我已经忍无可忍，我受够了。"

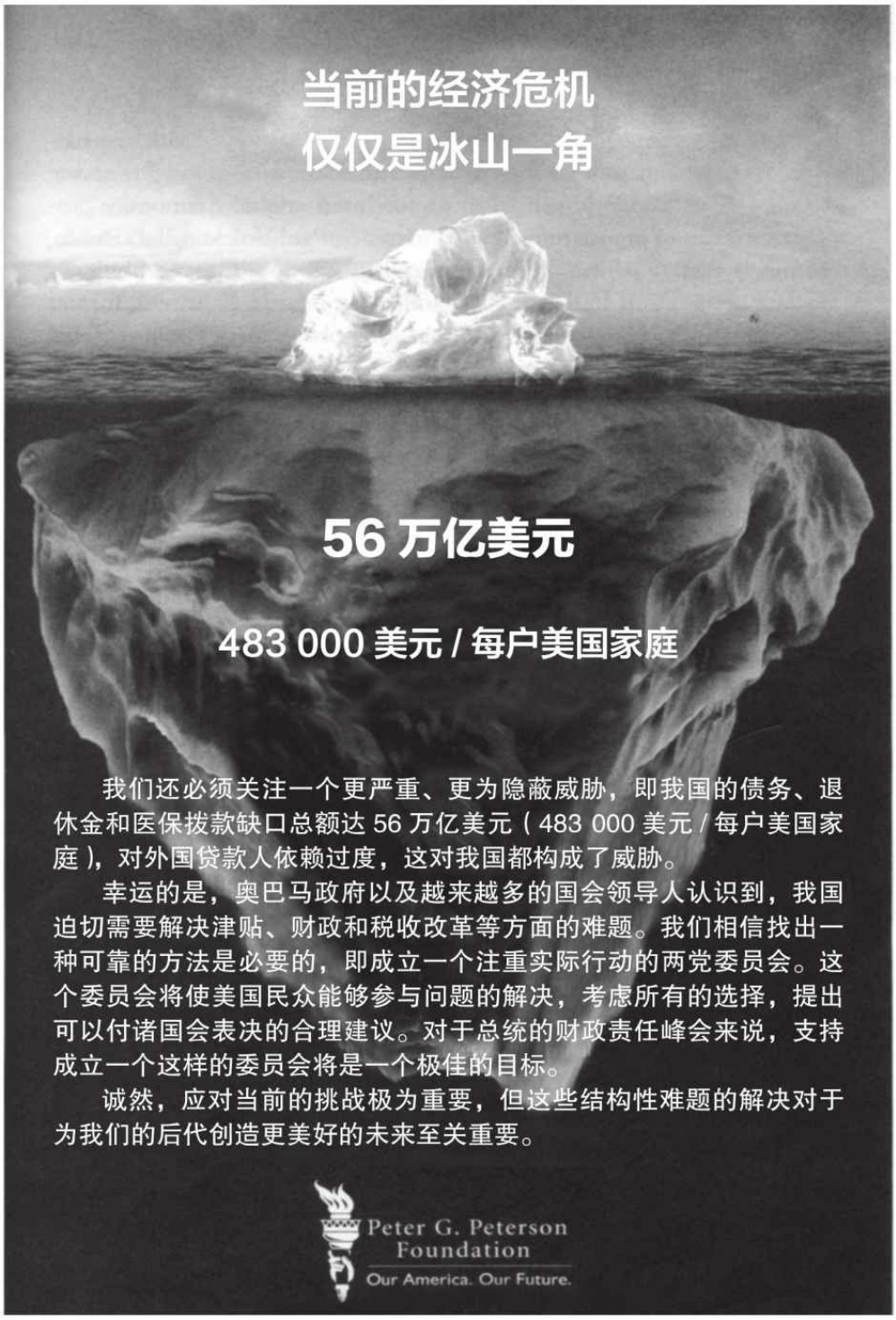
但首先，我们必须尽心负责地帮助下一代。那么，我们应该如何教育、激励那些沉默的美国青年和家长呢？

年轻人去哪里，我们就去哪里：新兴媒介、博客、YouTube、Facebook、MySpace、社交网站、电玩以及以后将被发明的网络手段。我们已经批准了一个重大的MTV项目，它面向的群体是几百所美国高校。我们将举行青年峰会，让青年人有机会指点江山。

我们将招募一些商界领袖，让他们参与这项事业。《纽约时报》的托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）形象地将我们称作未来奋斗的"实践者"。

我们正在尝试倡导型广告，这种广告形式并没有作为教育工具被广大基金会使用，比如我们在《纽约时报》和《华盛顿邮报》上刊登过的

整版广告（见下页）。



我们将资助一些电影的拍摄，向大众告知美国面临的危机。戈尔曾成功地通过《难以忽视的真相》（*An Inconvenient Truth*）以夸张的手

法传达了全球变暖的信号，对此我十分钦佩。我们的基金会进入电影业后，推出了一部一片定乾坤的作品——《债务美国》（*I. O. U. S. A.*）。这是一部围绕我们的债务问题展开、博得评论界称赞、具有获奖潜力的影片。

得到了有志有识青年、人民群众和商业人士的支持后，最重要的就是要有一位尽心尽责、不负众望、能团结两党力量的总统。奥巴马致力于改革福利制度的举动就相当令人鼓舞。

基金会最早的集体会议议题之一就是平衡收支和储蓄赤字，以及由此导致的爆炸式增长的海外负债。彼特森国际经济研究院准备了一系列总结性论文。我们邀请了保罗·沃尔克、鲍勃·鲁宾、乔治·舒尔茨、乔治·索罗斯、艾伦·格林斯潘等知名人士。他们都接受了邀请，并积极地参与其中。新闻界大篇幅地报道着我们的“号召能力”。我不赞成这一提法，并发表意见说，这表明两党一致承认这些危机客观存在，并且具有危害性。正因为如此，我更加确定这是我的努力方向。这件事激励我更多地付诸行动，而且我们前进的方向得到了肯定。

对一个人工作的肯定是一剂神药。

明天比今天更重要

回顾让我拥有美国梦的那段教育历程，我意识到它固然能让我时刻有所收获，但是它仍然没能阻止我犯错，特别是在我的个人生活方面。

我知道我比别人交过更多的狗屎运。我还知道我最最幸运的地方在于我有这样的父母。小的时候我自然没有认识到这一点。大一点儿的时候，我后悔过去总是怨恨他们。我觉得他们根本不了解美国，不知道成为美国人意味着什么。但最后证明，他们对此的认识比我更充分。

他们明白，美国梦是这个国家赋予其国民的特别恩赐，抓住这些机遇就得勤奋工作，也就是奉献。所以，我们要为自己的未来负责，为未来投资，为未来、为教育、为晚年储蓄。除了抓住机遇赢得一个美好的未来，他们不会觉得自己有资格干别的事。总而言之，他们让我知道，明天比今天更重要。

也正因为他们知道结果的差异往往是运气的问题，所以知恩图报十分重要。这样，曾经帮助你的人也能得到会心而永久的快乐。

没错，我感恩的方式比我父母更多点儿现代味道、更多点儿知识分子意味。但这种方式符合我的特点。因为面对任何情况和问题，我都会不由自主地去分析研究。我很享受这种工作。我喜欢自认为自己对此很擅长。不过让我成为慈善事业护航人的，是我父母发挥的榜样作用，他们无时无刻不在发挥着的榜样作用。

毕竟，在我还是一个8岁大的儿童时，我会倚在自家经营的咖啡厅门口，惊奇地看着父亲如何直接对抗一些想法偏执的人，并告诉他们什么才是真正的美国人。

改革运动，顾名思义，就是一场战斗或一系列战斗，在这一过程中能形成类似战友情的关系。在战斗中，如果和他人共享同样的信仰和目标，你就能收获友谊，那是不同于商业合作关系的友谊。这种友谊更为稳固、更为可靠。我自己就在职业生涯中收获了很多这样的友谊。享受和同事、搭档或其他人之间的这种感情联系是我经商历程中最大、最有建设性的快乐之一。

所以，在83岁的时候，我开始了新的改革运动——建立我所说的这个基金会。我尽我所有微薄的力量，努力给我的儿辈、孙辈同样的机会去实现这个美国梦，真正成为拥有美国梦的寻梦人。

虽然我已经是八旬老人了，但我并不想全身而退。一句话，我希望总有打给我的电话。偶尔打一次高尔夫能让人精神气爽，但是每天都打高尔夫就会乏味无趣。我的女儿开玩笑说，如果哪天我真的驾鹤西去，那离开的时候我肯定是躺在办公桌前，脑袋耷拉在我的演讲稿上，试图解释为什么我觉得社会保障基金会（Social Security Trust Fund）是一个入不敷出的弱智机构。我希望她是对的，并希望稿子里会有很多PPT图表。换句话说，黑石上市后我收到的那笔巨额电汇并没有阻止我继续游戏的愿望。

现在我又重回江湖，加入了我这个基金会的战斗。我热爱工作，并且绝不愿意轻易放弃！像我父母一样，我为工作而生。当我承认我和他们有多么相像时，我才认识到我是一个多么真实的美国人。

彼得森的启示录

- 常怀感恩之心是我的驱动力之一。
- 明天比今天更重要。

- “欲知何者为足够，须先知何者为多余。”
- 我知道成功的可能性渺茫得让人生畏。不过我的朋友、曾在芝加哥大学执教的乔治·施蒂格勒教授曾说过的一番话至今仍回响于我的耳际：“如果人无须作为，那他也就无须沮丧。”

黑石的选择：我人生的7堂课

我曾开玩笑地说，大多数自传最形象的书名都应该是《向我看齐》，但这个书名不适用于这本书。不过人们经常问及我的事业，有商业上的，也有公共政策方面的，似乎我的经历中蕴涵着某些宝贵的经验。

在商业方面，很多人都感兴趣的一个问题是，为什么年仅三四十的我就能在一些看似毫无关联的领域谋得要职，比如广告业、制造业以及金融领域，我是如何做到的？也许大家还有一个隐藏未说出的问题：如何成为亿万富翁？

在公共政策领域，如果说我所热爱的公共事务是我的第二事业的话，我还经常被问到，我是如何在不怠慢原有事业的同时投入这第二份事业的？

我的第一个答案（并非我胡诌）就是，我的某些成功是因为走狗屎运。我确实有过不少很好的运气。但是编辑觉得这个回答太敷衍了事了。他说，这就引申出一个问题：为什么年纪轻轻，就有诸多高级职位寻我而来。而且我没有回答，在机会接踵而至的时候（不管它们如何到来，为何到来）应该如何回应？对我而言，坦慕尼协会（Tammany Hall）有名的老板乔治·华盛顿·普拉克特（George Washington Plunkitt）的回答很精辟：“我看到了我的机遇， 我便抓住了它们。 ”

为了避免令这个部分渐变成职业生涯咨询，让我多说一句。我们的兴趣、爱好、能力、资源、优势以及劣势，都各不相同，所以“如何”进行职业生涯规划没有统一的标准。至少对我来说，这个标准是没有的。我强调我从未给自己规划过什么长期职业路线，无疑，我也不可能为你规划一条。我能帮助你的就是，当你读到这些主题或指导原则的时候，把它们当作连接我各类事业的纽带，然后问自己：哪些在我身上适用？哪些和我的兴趣、能力、激情挂得上钩？

第1堂课：发挥你的比较优势

也许我学到的第1堂课是：不要被某个工作牵着鼻子走，如果它仅仅是薪水高、福利好、地理位置好或给你大办公室坐　。集中关注这份工作是否能让你利用优点，发挥你的比较优势。我的第一份工作，也就是零售业的那份，体现的就是我的相对劣势，所以惨败。在那之后，我学会拒绝不适合我的工作机会，不管它多么诱人。最后，我发现我事业的好坏确实取决于我在工作岗位上的表现，也就是说充分发挥我的优势。亚当·斯密的学生将牢记他几个世纪以来一直适用的至理真言：发挥你的比较优势。我发现这句话对人也好，工作也好，都同样适用。

第2堂课：思想上不能懒惰

当我将自己的比较优势付诸实践后，我学到了重要的第2堂课：思想上不能懒惰。常常思考一下你的公司、你所处的行业，还有整个经济环境的具体状况是怎样的吧！

在广告业，不是被叫作天才就可以高枕无忧了，还要思考：广告是什么，广告可以是什么，广告应该是什么。

在我两个领域的事业中，我发现我自己不仅仅被一些微观的问题所吸引，即每个人每天都要做好的具体的事物，还有很多宏观的问题能够激起我的兴趣，即一些抽象的问题。我喜欢细小而又宏大，具体而又抽象。

第3堂课：最重要的是投入，并试着采取实际行动

我不满于仅仅知道我所知道的，或者我以为我所知道的。我想要去记录它们、谈论它们，甚至向他人传播它们。在实践的过程中，我遇到的人，一个比一个聪明，一个比一个热诚、投入。他们不仅改造着我的思维，还扩展了我的思维。于是，在我写作稿件、草拟演讲稿或别的讲座稿的过程中，我感觉到，思考和记录好点子是不够的，至少对于我来说是这样。

这就是第3堂课：对我来说，最重要的是投入，并试着采取实际行动。这就意味着尝试改进或改善我认为值得努力的境况，并尝试改变我认为需要被改变的事情。　这就是为什么我花了如此多的时间去各种机构工作，或者建立各种机构。这些机构极大地扩大了我的交际圈，帮助我遇到了很多和我有思想共识的人。我致力于公民权利、财政责任、

代际公平、国会行为规范、慈善机构改革、长期的以个人绩效为基础的奖励制度。

所以，在我人生的关键时刻，我发现不时会有人为我预备着某个董事会的职位，不管是营利性还是非营利性组织；或者为我的公司带来新的业务，因为在上述这些领域中，他们曾经和我并肩作战。而且，他们显然信任我的观察和决断。一个典型的例子就是20世纪80年代的两党联合预算上诉委员会，我和5位财政部长以及数百家企业的首席执行官一起呼吁政府内部财政职责的实现。

之前我根本没有料到，业余活动也能成为我事业的功臣。这堂课的一个要点是：别因为它能助你一臂之力才参与这些活动。 我的参与源自我的兴趣。兴趣有了，其他的自然就水到渠成。

第4堂课：结合个人需要谨慎选择你的奋斗领域

当一些不能挣钱的机会摆在我面前时（这种事经常接踵而至），我得做出艰难的选择。我应该将机会全揽下，揽下大部分，还是选择其中几个？当我想法活跃，对感兴趣的事跃跃欲试、摩拳擦掌的时候，我知道这些兴趣最后可能会导致三心二意、急于求成，也就是做事一会儿东，一会儿西。所以，我最终只选择其中的一二。我的一个原则特别简单，就是跟随自己的激情。或者像哲学家约瑟夫·坎贝尔（**Joseph Campbell**）说过的，**“**追寻你的直觉**”**。 在自己感兴趣的领域工作是多么幸福的事啊！我时常会为了建立更好的人际关系网而被某个知名机构的董事会席位所吸引，但如果这不在我的兴趣范围之内，我会拒绝。

因为我对某些领域的事情特别有激情，而且愿意花很多时间在上面，我不仅会十分乐意在这些机构的事务上花上大量的时间和精力，而且会愿意参与它的管理和它的筹资活动（这点很重要）。

再一次地，我有意外的收获。偶尔，我会被邀请担任主席一职，该职位的首要任务之一就是筹钱，而这个任务反过来又帮助我和更多美国政、商界要人建立了亲密的关系。

不好的意外之事不胜枚举，但是我渐渐明白了，仍有不少好的意外之事。我在一个领域的努力（比如加强财政职责）会使其他领域的工作受益，比如为自己公司赢得更多的业务或者结交一群新的朋友。

第5堂课：忠于自己的原则、自己的内心、自己的道德标准

接下来的第5堂课尤为重要。它关乎我们的人生之路应该如何去走。

父母让我知道，忠于自己的原则、自己的内心、自己的道德标准是多么重要。正因他们的教导，我才敢于对不值得我付出的人说“不”。虽然这几个“不”明显会带来一些短期损失，但是一般情况下，长期收益最终会出现。

我希望我能说我一直能恪守自己的原则，但是有两次我却没有做到这一点。一次是在麻省理工，我盗用了罗伊·科恩的论文。我的借口很蹩脚：我感叹这个来自内布拉斯加州的乡村男孩终于能拥抱纽约赋予的新社交生活，并且我还狡辩说我其实没有“真正”抄袭他的论文，因为我还另外加入了“很多”自己的东西。我曾发誓不仅要对他人诚实，而且要对自己诚实。这次我明显违背了这个原则，也为此付出了代价，而且十分惨痛。

另一次是在雷曼兄弟，我长期默默容忍了几个合作人的一些不该被容忍的行为，因为我顾及的是“和平相处”、维护短期利益。

在这两个事件中，都存在短期利益和享受，或者可以避免一些短期痛苦，但它们都以牺牲一些重要的长期利益为代价。

相反，在我坚守誓言、恪守原则的时候，即使当下不好受，长期利益却可能获得满足。我此生的经历无一例外地印证了这一点。

在我人生的一系列重要转折点，我能干脆地说“不”。我感觉我有充分的理由说“不”，这可能是道德因素的唆使，也可能是直觉告诉我主管人或决策者的品格有缺陷，或项目的可行性值得商榷。

举个例子，麦肯有个老板，他侵蚀公司的养老基金，不顾大局购买超大型专用飞机，偷窃我的工作成果，唆使初生牛犊的我谋取公司总裁一职。但是我毅然决然地辞职了，虽然当时我还没有找到后路。这在当时是个十分艰难的决定，但我从未后悔过。

在尼克松政府时期，我坚持保持自己的独立人格，拒绝像棋子一样被总统无情地利用。我可能因此没能经历一些非同寻常的事件，但是我却得以在“水门事件”爆发前脱身。

当时我会懊恼自己的一些决定。我担心恪守原则会导致我前途没

落，我工作不稳定，甚至还在公众面前出过丑。但是在人们心中我仍然很正直。不过之后我遇到了更好的工作机遇。

这么说吧，当时我对尼克松说的那些“不”字表面上把我推入了万丈深渊，但事实上却并非如此。我其实因此而浴火重生。

在尼克松入主的白宫中，我发现与没有共同价值观的人共事比我想象的要难得多。现在我学会了“轻松上阵”，也就是在工作中避免背上一些心理包袱，避免让自己无法独立行动、无法坚守自己的道德标准。举个例子，尼克松时期，白宫里那些围着霍尔德曼转的年轻工作人员就因他僵硬的意识形态、松散的道德规范而背上了心理包袱，以至于没法根据自我思想而行动，他们中的一部分人最终被送进了监狱。

轻松上阵实施起来有时候比我想象的要难。但是看远点儿，我知道这样做是正确的。

第6堂课：在事业和个人生活中寻找一个令你健康快乐的平衡点

天啊！在这个方面，我的经历基本上都是没找到平衡点的负面教材。我经历过两次离婚，因为我除了工作和成就什么都不看重。

某些时候，重新找回自己的生活意味着青云直上的事业轨迹将放慢速度。拿我自己来说，我知道拒绝担任黑石首席执行官意味着丧失更多的收入。然而，这也意味着我可以花更多的时间在琼和孩子们以及我的朋友和各种公共事务活动上。我也正是这样做的。

无论我们做何种具体的调整，最重要的一个基本原则都是：如果没有深思熟虑，不会自我剖析或者不知道轻重缓急，在必要时就不会取舍。对于大多数人来说，平衡的生活得之不易。我们需要考虑以下问题：对你来说，平衡的生活意味着什么，以及在制造不平衡的生活上花了多少时间？你愿意为了平衡的生活改变或放弃什么？

第7堂课：选择长远利益

第7堂课的内容是职业生涯建议。我的亲身经历告诉我：不要没有搞清状况就被一个工作机会诱惑　。你不能仅仅是找一个能发挥你相对优势的工作，你还要考察企业文化的不足之处。因为这些不足像地雷一

样潜伏着，随时可能摧毁你的事业。事先对未来雇主做全面的考察可以带来巨大的红利，还可以避免很多风险。如果我在进雷曼之前也做了这样的工作，那我很可能一开始就不会选择加入它。

在考虑担任某高级职务前所做的全方位考察工作中，有不少需要注意的地方。大家通常要考虑以下几点：这家企业的目标和价值是什么？这里的政治氛围是否浓厚？这种政治意味存在于哪些方面，以怎样的形式存在？除了高层外，你是否还和同级的员工交流过，他们是如何看待你的工作的？员工们对你的加入有什么看法？这个企业执行官的调换率是高是低，如果很高，原因何在？这家企业的财务状况是否健康稳定？该企业是否有其他遗留的重大法律纠纷未处理完？

回望过去，我遇到的机会最后都成了二选一的题目——眼前利益还是长远利益。而我的选择都是——长远利益。

译者后记

平心而论，在我翻译过的作品中，没有哪一部比这本自传更令人震撼，更令人鼓舞，更令人深受启发。记得在翻译这本书的时候，我总有一种莫名的动力，总会被作者带入那个时代，带入他的童年和他的成长史，一种感同身受的激情贯穿翻译始终。在读这本书的时候，相信读者也会发现作者赋予这本书的情感，发现书中的睿智，发现一个全能型人才是怎样炼成的。

开篇彼得森就介绍了自己的家庭背景。令人震撼的是，腰缠万贯、声名显赫的彼得森家族居然来自希腊的一个偏僻山村——一个连道路、自来水等基础公共设施都相对缺乏的村子。他的父亲后来远渡重洋，前往美国寻梦。一切都是那么艰辛，那么坎坷。在彼得森的笔下，他的父亲是一个全身心投入工作、忽视家庭生活的人。而后来，彼得森本人也表现出同样的性格和工作特性，导致家庭生活受到影响，两度离婚。彼得森还毫不避讳地谈及年幼的妹妹因病早逝以及这对他和母亲带来的精神影响。彼得森小时候过得并不富裕，甚至可以说是贫困，但即使是在这种情况下，他也还是刻苦学习，用心生活，努力进取。

很小的时候，他就表现出了对数字的敏感，8岁他就能在父亲的咖啡厅负责收银工作。后来因为学习出色，他又获得了奖学金，并得以从当时那个落后的中部小镇动身前往位于繁华东部的麻省理工学院求学。对于许多中国读者来说，美国的大学生活总是蒙着神秘的面纱，在这本自传中，彼得森透露了许多发生在他自己身上的大学故事，甚至包括后来他因抄袭论文被麻省理工学院开除一事。

可以想象，被名校开除对一个家境一般的大学生来说意味着什么。常人可能会意志消沉、自暴自弃，而作者非但没有消沉，反而斗志满满地迎接人生的这一巨大挑战。机缘巧合，之后他又被商学气氛浓厚的西北大学录取，得以体会与麻省理工学院不一样的大学生活。

这本书会让读者明白，要想成功，就一定要有足够强的适应力、毅力和创造力。作者的从业历程很好地诠释了这些品质。作为一个除了自身品质外一无所有的年轻人，他在工作中表现出了惊人的适应力，先是从广告业跳槽到陌生的电影设备制造业，后来又转而投身政界，担任总统经济顾问、商务部长，再后来又来个180度大转弯，回到商界，并在

华尔街绽放，打造了一个商业奇迹。

无论从事什么行业，他都如此成功，这让我想到了中国春秋时期的范蠡。我深深地体会到，成功的道路有很多，成功的方法也不尽相同，但是成功者背后的品质总有出奇的相似之处。当然，彼得森的生活并非尽善尽美。由于他对工作过于专注，以致家庭一再出现裂痕，为此他也深感内疚。书中，他还坦诚谈论了一些个人生活问题，并披露了当时尼克松政府的内部分歧和黑幕。

他从不是一个向名利低头、扭曲人生价值观的人。在商场如此，在政界更是如此。他为黑石定下规矩，绝不进行恶意收购。在担任商务部长期间，他也兢兢业业，总是在处理公事中表现出最正直的一面。他始终相信财富应该取之于民，还之于民。为此，他积极投身公益事业，还与比尔·盖茨等富豪一道，承诺在死后捐出大部分财产。企业家风范尽显无遗！

我认为，这本书不但能给我们的工作和生活带来许多启发，而且能让我们深刻理解什么是成功者应该具备的品质，让我们明白工作中遇到再多的困难和障碍，心中也要始终保有一份刚强和坚毅，坚守自己的价值观。

最后，翻译过程中，感谢以下朋友的帮助：程亮、曹玉、李敏、时红云、张苏、张惠、肖一石、程玉鹏、高明霞、樊荣荣、柯洁、俞春霞、包汪芳、魏秀兰、钟爱萍、张如停、王莹、薛琳娜、陈高霞、聂小霞、方宇、刘奥、王娟、雷伦慧、单甜甜、杨方昕和杨莹。

未来，属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。巴菲特读书之多，我读书之多，可能会让你感到吃惊。孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理·芒格

互联网改变了信息连接的方式；指数型技术在迅速颠覆着现有的商业世界；人工智能已经开始抢占人类的工作岗位……

未来，到底需要什么样的人才？

改变命运唯一的策略是你要变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才，而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力，获得异于众人的思考和整合能力。未来，将属于终身学习者！而阅读必定和终身学习形影不离。

很多人读书，追求的是干货，寻求的是立刻行之有效的解决方案。其实这是一种留在舒适区的阅读方法。在这个充满不确定性的年代，答案不会简单地出现在书里，因为生活根本就没有标准确切的答案，你也不能期望过去的经验能解决未来的问题。

湛庐阅读APP：与最聪明的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在书价上，把读完一本书当做阅读的终结。其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本
怎么读是读者面临的最大阅读障碍
“读书破万卷”不仅仅在“万”，更重要的是在“破”！

现在，我们构建了全新的 “湛庐阅读”APP。它将成为你“破万卷”的新居所。在这里：

- 不用考虑读什么，你可以便捷找到纸书、有声书和各种声音产品；
- 你可以学会怎么读，你将发现集泛读、通读、精读于一体的阅读解决方案；
- 你会与作者、译者、专家、推荐人和阅读教练相遇，他们是优质思想的发源地；
- 你会与优秀的读者和终身学习者为伍，他们对阅读和学习有着持久的热情和源源不绝的内驱力。

从单一到复合，从知道到精通，从理解到创造，湛庐希望建立一个“与最聪明的人共同进化”的社区，成为人类先进思想交汇的聚集地，共同迎接未来。

与此同时，我们希望能够重新定义你的学习场景，让你随时随地收获有内容、有价值的思想，通过阅读实现终身学习。这是我们的使命和价值。

湛庐阅读APP玩转指南

湛庐阅读APP结构图：



三步玩转湛庐阅读APP：



APP获取方式：
安卓用户前往各大应用市场、苹果用户前往APP Store
直接下载“湛庐阅读”APP，与最聪明的人共同进化！

使用APP扫一扫功能，
遇见书里书外更大的世界！



快速了解本书内容，
湛庐千册图书一键购买！

大咖优质课、
献声朗读全本一键了解，
为你读书、讲书、拆书！

你想知道的彩蛋
和本书更多知识、资讯，
尽在延伸阅读！

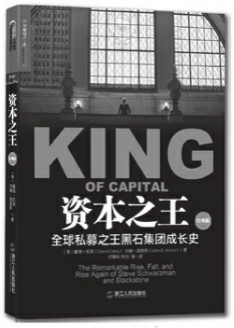
湛庐文化 Cheers Publishing
a mindstyle business 与思想有关

延伸阅读

《资本之王》

◎ 全球私募之王黑石集团成长史，展现黑石创始人史蒂夫·施瓦茨曼叱咤风云的私募传奇。

◎ 一段创造者与掠夺者的风雨传奇，一场私募股权业并购的饕餮盛宴，一部透视黑石集团运作内幕的巨作！

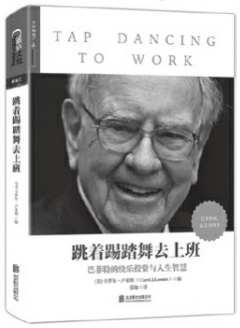


使用“湛庐阅读”APP，
“扫一扫” 获取本书更多精彩内容
ISBN 978-7-213-07782-1
9 787213 077821

《跳着踢踏舞去上班》

◎ 一部让巴菲特在股东大会上大跳踢踏舞的书。一部比尔·盖茨号召所有人逐字逐句精读的书。一部媲美《穷查理宝典》的巴菲特箴言录。

◎ 巴菲特“黄金搭档”卡萝尔·卢米斯倾力操刀。比尔·盖茨、邱国鹭、但斌倾情推荐！



使用“湛庐阅读”APP，
“扫一扫” 获取本书更多精彩内容

ISBN 978-7-5596-0867-3

《投资中不简单的事》

◎ 2018年不可错过的投资佳作！

◎ 邱国鹭、孙庆瑞、邓晓峰等包揽14座金牛奖的全明星投资团队，超过30万字的投资实战经验，道出对简单理念不简单的坚守！



使用“湛庐阅读”APP，
“扫一扫” 获取本书更多精彩内容

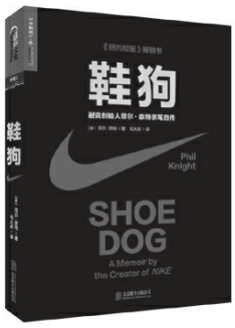
ISBN 978-7-220-10664-4

《鞋狗》

◎ 《纽约时报》畅销书，比尔·盖茨特别推荐，“股神”巴菲特读过最好的书之一！

◎ 耐克创始人菲尔·奈特写心力作，优客工场创始人毛大庆倾情翻译。

◎ 还原耐克“从0到1”的创业史话，巨献创业和管理的标杆！



使用“湛庐阅读”APP，
“扫一扫” 获取本书更多精彩内容

ISBN 978-7-5596-1442-1

9 787559 614421

---

(1) 《华尔街日报》2011年1月18日。

(2) 《华尔街日报》2008年9月11日。

(3) 《金融时报》2011年1月5日。

(4) 截至2016年年底，中国的高铁运营里程已占世界高铁运营里程的60%以上，位居世界第一。——编者注

(5) 这段中的数据是2011年的数据，截至2018年4月，美国的债务已超21万亿美元。——编者注

(6) 美国2010年统计数据。

(7) 《华尔街日报》2011年2月15日。

(8) 这是一个人工岛，是美国主要的移民检查站，是美国移民的象征。——编者注

(9) 指排查战后布满希腊乡村的地雷的危险工作。

(10) 美国著名当代小说家、普利策奖获得者，著有《苏菲的选择》等。——编者注

(11) 米歇尔的姓氏是由米歇尔波洛斯（Mitchellopoulos）缩写得来的。

(12) 蒂芙尼是珠宝界的卓越品牌。

(13) 熊彼特在1912年出版的《经济发展理念》一书中指出，企业家就是“经济发展的带头人”，也是能够“实现生产要素的重新组合”的创新者。熊彼特将企业家视为创新的主体，其作用在于创造性地毁灭市场的均衡（他称之为“创造性毁灭”）。

(14) 《华盛顿邮报》在2013年易主，被亚马逊创始人杰夫·贝索斯收购。——编者注

(15) 小说的背景就发生在沉睡谷。——译者注

(16) 其实它是一只母海豚，名叫米特兹（Mitzi）。

(17) 康纳利原先是美国民主党人，在“水门事件”后，转投共和党，并代表共和党参加总统竞选。——译者注

(18) 1952年12月，身为副总统候选人的尼克松在全国电视上发表的演讲，演讲中他反驳对手关于他非法收受礼金的指控。——译者注

(19) 协议中，出口商把作物以相对低价卖给苏联，政府因此要补贴出口商。——译者注

(20) 这里的原文是Upchuck，中文是“呕吐”的意思。查克·珀西的英文正是Chuck Percy。——编者注

(21) 他当时是《华盛顿邮报》的记者，也是“水门事件”的主要调查人。——编者注

(22) 拉扎德公司（Lazard Freres）的一名高级银行家。

(23) 史蒂夫·施瓦茨曼为自己取的中国名字是苏世民。——编者注

(24) 美国著名剧作家，20世纪美国戏剧三大家之一，曾获1949年普利策奖和两次纽约戏剧批评家奖。《推销员之死》是其最具影响力的代表作。——编者注

(25) 《芝麻街》节目中的人物。——译者注

(26) 电影爱好者们可能会从1937年的电影《死路》（*Dead End*）中知道这个地方，在这部影片中汉弗莱·博加特（Humphrey Bogart）饰演一个河滨匪徒，乔尔·麦克雷（Joel Mc Crea）出演一个善意但不现实的建筑师，他想通过建设公寓大楼来与一帮经常在河里游泳的贫民窟的孩子改变河滨的面貌。

(27) 意指结婚。——译者注

(28) 《芝麻街》中的角色之一，脾气较坏。——编者注

(29) 后来在任何事情上，盛田昭夫都一如既往是急切的革新者，他邀请我成为一家日本企业第一个美国主管，所以我因产品的重叠而辞去了3M（一家杰出的美国企业）的董事职务。我也一直以高级顾问的身份同索尼集团、美国索尼的首席执行官霍华德·斯特林格（Howard Stringer）以及索尼集团的董事会保持着密切联系，并为索尼引荐了斯特林格，我为此感到自豪。

(30) 舞台剧《推销员之死》的主人公，为了理想他辛劳一生，作为推销员奔波于美国各州。——编者注

(31) 1989年由美国国会组建。

(32) 公司其中一位合伙人是我在雷曼工作期间的同事沃伦·海尔曼。

(33) 上市使我被置于更刺眼的灯光下。黑石首次公开募股每股定价31美元，我卖出的股份就是这个价。上市几天股价曾一度涨至38美元，之后，受次贷危机的影响，包括黑石在内的多只金融股股价下跌。自传写至于此，黑石

股票的交易价在6美元。因此，有人就认为我是生意老手——高价售出一只被认为股价将下跌的黑马股。其他人则夸耀我具有市场预知能力，甚至可以预测次贷危机。一派胡言！我之所以售出股份，原因在于，我主要的精力将放在为重大慈善活动筹集资金上，托尼·詹姆斯知道了这一点，他向公司提议，我应该被允许出售所拥有的60%股份。黑石的其他同事可不能享受这么大份额的股票兑现“特权”。为了公平起见，托尼又提议我放弃15%的股份。我同意了。我可没什么预见股价走势的方法和魔力。提及黑石的股份，我也有必要指出，黑石的合伙人和员工至今仍持有74%左右的股份，我还持有大约4%。

(34) 菲德尔·卡斯特罗超越了法赫德国王，他居然一直不停地谈到了凌晨4点半。

(35) 先让敌人自满，然后打出决定性一击的战术。——编者注

(36) 当美国是世界上最大的债权国时，如果有必要，它会利用自己的金融和经济影响力来实现地缘政治上的目标。例如，在艾森豪威尔执政期间，英国和法国出兵干预苏伊士运河危机，这完全同美国的政策相左。因此美国采取了一些经济和金融上的制裁措施，包括威胁英法美国将出售英法两国的债券并限制向西欧运输石油的船只，以此向贬值的英镑施加双重压力。考虑到自己逐渐减弱的经济实力和对美国的依赖，英法迅速撤军。

(37) 今天，我很高兴地说美国退休人员协会主席和首席执行官比尔·诺维利（Bill Novelli）对我们所面临的问题有了更深入的了解。

(38) 即克林顿总统与白宫实习生莫妮卡·莱温斯基的性丑闻。——编者注

(39) 美国佛罗里达州圣彼得堡的一名妇女，1990年2月25日，她被确诊为因患心脉停止而导致严重的脑损害，据信原因可能是饮食功能紊乱症引起的血液成分失衡，夏沃丈夫坚持移除其生命支持系统的行为导致了一系列关于生物伦理学、安乐死、监护人制度、联邦制和民权的激烈争论。特丽·夏沃在被拔掉进食管13天后于2005年3月31日因脱水死亡。——编者注

(40) 曾任总统经济顾问委员会的主席。——译者注

(41) 英国诗人兼艺术家，18世纪最伟大的诗人之一。——译者注

massive business 与思想有关



KING OF CAPITAL

资本之王

经典版

全球私募之王黑石集团成长史

[美] 戴维·凯里（David Carey） 约翰·莫里斯（John E. Morris）◎著
巴曙松 陈剑 等◎译

The Remarkable Rise, Fall, and Rise Again of Steve Schwarzman and Blackstone

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

版权信息

本书纸版由浙江人民出版社于2017年1月出版

作者授权湛庐文化（Cheers　Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：资本之王（经典版）

著者：[美] 戴维·凯里（David Carey）　约翰· 莫里斯（John E. Morris）

译者：巴曙松　陈剑

字数：323000

电子书定价：41.99美元

David Carey and John E. Morris.

King of Capital: The Remarkable Rise, Fall, and Rise Again of Steve Schwarzman and Blackstone

Copyright © 2010 by David Carey and John E. Morris

目　录

版权信息
译者序　黑石，全球PE行业的一个象征
中文版序　私募股权，资本市场瞩目的新焦点
主要人物一览表
| 第1章 | 一场自我加冕的盛典
| 第2章 | “这会是一个金矿”
| 第3章 | 德崇时代
| 第4章 | 黑石的诞生
| 第5章 | “我们是您最忠实的拍档”
| 第6章 | 每一单交易都是或生或死的抉择
| 第7章 | 一个人的舞台
| 第8章 | 并购噩梦
| 第9章 | 对手不止一个
| 第10章 | 和彼得森分道扬镳
| 第11章 | 房地产，黑石的“新宠”
| 第12章 | 跻身王者之列
| 第13章 | 150亿美元，科技泡沫时代的巨大收获
| 第14章 | 昂贵的德国之旅
| 第15章 | 做一只精明的“秃鹰”
| 第16章 | 寻找下一个“施瓦茨曼”
| 第17章 | 塞拉尼斯，最成功的投资
| 第18章 | 变现再投资
| 第19章 | 必须成为第一个行动者
| 第20章 | 证券化，再掀并购狂潮
| 第21章 | 疯狂的写字楼聚会
| 第22章 | 黑石上市了
| 第23章 | 繁华后的落寞
| 第24章 | 该为这一切付出代价了
| 第25章 | 是创造者，还是掠夺者
| 第26章 | 资本，永恒的王道



你不是一个人在读书！

扫码进入湛庐“创新创业”读者群，

与小伙伴“同读共进”！

译者序

黑石，全球**PE**行业的一个象征

巴曙松 研究员
金融学教授、博士生导师
中国银行业协会首席经济学家

当前中国金融市场上私募股权（PE）投资的火爆程度，经常被夸张地形容为“全民PE时代”，据说金融界人士见面，几句寒暄之后，不谈谈PE就OUT了；又据说在北京金融街或者国贸附近的餐厅里，服务员因为听得太多、耳熟能详的缘故，也都大致知道GP（普通合伙人）、LP（有限合伙人）、PB（私人银行）、PE等概念。

在这些场合，我常常在想，不断涌入私募市场的人们，他们最需要什么样的阅读呢？我想，找到这个行业里的标志性公司，从这个行业的起步，到这个行业的起起落落，一直到现在还在这个行业呼风唤雨、让同行羡慕嫉妒恨的公司，分析这个公司的成长轨迹与经历的风风雨雨，对于直接或者间接参与PE事业的人们来说，无疑是很好的读本。

于是，系统介绍美国最大的上市投资管理公司黑石集团的《资本之王》，就成为我们的首选。

黑石在中国金融界被广泛知悉，缘于其2007年6月22日在纽约证券交易所挂牌上市之前，中国的主权财富基金——中国投资有限公司斥资30亿美元，购入黑石集团约10%的股份。十分凑巧的是，在其挂牌上市之后不长的时间内，次贷危机不断恶化，黑石股价也不断下跌，至少从短期来看，把包括中投在内的投资者套牢其中。换言之，无论是运气好、还是精明的时点计算，黑石创始人和原来的股东们成功地实现了高位套现。这已经足够成为一个让中国和美国的财经媒体反复挖掘、分析并反思的投资案例了。

在黑石上市之前，私募股权实际上一直是以一种十分谨慎、低调，在外界看来甚至还有些神秘的风格进行运营的。因此，黑石在2007年的上市引起了当时金融界的广泛争议。英国《经济学人》刊出的批评文章直接命名为《拯救施瓦茨曼》。美国《财富》刊登的文章以黑石会议室

为背景，分析说，“每一个时代都需要一个象征性的任务。”文章赞誉黑石的施瓦茨曼为“华尔街的新国王”，他会与华尔街曾经风云一时的摩根等人一起载入史册。

检索各种关于黑石的介绍资料，可以看到，虽然内容和角度有所不同，但是都会中规中矩地介绍说，黑石是一家全球领先的另类资产管理和提供金融咨询服务的机构，是全世界最大的独立另类资产管理机构之一，也是美国规模最大的上市投资管理公司。同时，作为花边，通常也都会介绍黑石公司名字的来历：黑石集团于1985年由彼得·彼得森（Peter Peterson）和史蒂夫·施瓦茨曼（Steve Schwarzman）共同创建。黑石这个名字是施瓦茨曼想出来的，schwarz在德文中的意思是“黑”，peter在希腊文中的意思是“石”。

不过，对于黑石的了解如果只是局限于此，那么，就确实没有充分借鉴这个行业的先行者更为深刻的成长经验和体会。黑石的许多探索和做法，已经有不少在全球业界被广泛采用和借鉴。

例如，黑石一直强调，在恶意收购十分流行的20世纪80年代的美国资本市场上，黑石坚持了一个在当时看起来反潮流的规则——友好收购。彼得森说：“我们兜售一种理念，你们可以信任我们，我们会跟你们在一起，这在那时候很另类，但非常管用。”这个规则一直保持到现在，并成为不少私募股权公司积极学习和改进的一个基本原则，这甚至成为“私募股权”中“私”字的一个自然内涵，那就是：双方应当通过私下的充分沟通，建立相互信任和了解。又比如，黑石强调自己喜欢投资“并不时髦”的产业，喜欢与行业的主导型企业如世界500强合作，在时点的选择上也有许多引人称道的案例。一个经常被引用的案例是，黑石2004年从德国一家投资机构手中买下了塞拉尼斯化学公司（Celanese），然后在华尔街当时互联网新经济低迷、投资者转向传统行业的市场气氛下，将其推向资本市场，使得黑石在不到半年的时间内就获得了30亿美元现金收益和为数不少的上市公司股份。

本书系统地记录了黑石在成长过程中遇到的一些案例，介绍了这些案例背后千丝万缕的影响因素，我们可以从中看到黑石乃至整个私募股权行业在不同环境下的发展轨迹。经过30年左右的发展，广义的私募股权已经发展到包含从企业种子期到Pre-IPO各阶段的权益投资；狭义的私募股权主要指针对处于创业投资后期、规模及现金流已比较稳定的企业的投资。这些都可以在黑石的成长轨迹中找到蛛丝马迹。

与其他许多全景式描述私募股权行业发展历史的书籍不同的是，本书以黑石集团为切入点，通过梳理其发展脉络而把握整个私募股权行业的前世今生，成为检视私募股权行业功过是非的特定载体。

尽管作者戴维·凯里和约翰·莫里斯更倾向于以积极与发展的态度看待私募股权行业，但私募股权与生俱来的创造者与掠夺者双重面孔的争论还是在黑石成长的轨迹中若隐若现，而黑石集团与竞争对手的起落沉浮则为这种争论提供了丰富的素材。除黑石的投资故事外，私募巨头KKR对雷诺兹-纳贝斯克（RJR Nabisco）的传奇杠杆收购大战、德崇证券梦幻般的垃圾债券艺术以及当代私募股权公司向被投资企业空投高管的手法无不令人印象深刻，这些也都在本书中有着很独到的描述。

由史蒂夫·施瓦茨曼及彼得·彼得森创建于1985年的黑石集团，从一家名不见经传的资产管理公司发展成为一家市值达数百亿美元、业务丰富多元的上市私募股权公司，既是20世纪80年代之后美国新一轮并购浪潮和金融市场创新带来的全新金融服务业产物，也是创始人独树一帜、险中求胜的理念带来的丰厚果实。与《门口的野蛮人》中描述的掠夺者形象不同，黑石在大部分时间都尝试坚持诚信的投资哲学，致力于与被投资者建立长期的利益关系，同时以谦卑的姿态开创重组咨询等反市场周期业务，这为黑石优异的长期业绩及面对危机时的稳定表现奠定了基础。由黑石的发展历程及史蒂夫·施瓦茨曼、彼得·彼得森的沙场征战所勾勒出的私募股权行业演变轨迹，可以为投资界提供有益的借鉴与参考。

如果与中国当前的私募投资发展相对照，本书中的不少案例，依然具有十分重要的借鉴和参考价值，可以简要提炼几点。

一是交易结构的安排灵活和多样化。　黑石在20世纪80年代投资吉布森贺卡公司及运输之星公司时就采用了资产、债务、股权重组相结合

的投资方式，现金流偿付、提高现金流、股息资本重组的同步实施为黑石带来了巨额回报。目前中国私募投资的主要手段仍为传统的股权投资，同质化严重，在交易结构的安排方面还需要做出重大改进。

二是退出渠道多元化。　退出渠道始终是影响私募股权行业发展的关键因素。总体来看，IPO依然是目前中国私募股权公司的主要退出方式，也是收益率最高的退出方式，中国创业板的推出更加强化了该方式的吸引力。与并购占国际私募股权公司退出方式一半以上的比例相比，中国2007—2009年的退出案例中，并购方式在全部退出案例中的比例不到20%，拥有相当的提升空间。

三是私募股权基金应当聚焦于为企业提供增值服务并价值创造。从长期来看，持续地获得高额回报需要依靠专业团队来仔细甄别优秀项目，并通过参与企业经营管理，帮助企业健康成长，使企业价值得到提升，突击Pre-IPO项目实际上与这些原则是背道而驰的，也是难以持续的。通常，企业价值的根本提升能为私募股权公司带来最为理想的回报，同时也为整体经济做出贡献。

四是提高专业化程度、完善产业布局。　随着市场的发展，私募投资的专业化程度必须相应提升，未来企业质量的内涵将更为丰富，在市场竞争力量的推动下，将促使产业链重心逐步从后端向前端转移。

总之，黑石这家经历了风风雨雨、既广受关注也饱受争议的私募股权公司，同时也被视为全球私募股权行业的象征公司之一，可以成为当前中国私募股权公司和整个行业发展的一个重要参照。这种类型公司的成长史及其对一个行业发展的正反面参考价值，正是吸引我和几位学生一起来翻译这本书，并积极将其推介给中国私募股权界的重要推动力。

本书的翻译工作由我主持，并与陈剑博士共同承担了分工校对工作。巴曙松、陈剑、罗泳涛、路扬、任志强、张阿斌、刘少杰、张晓龙、白铂、杨安琪、王凤娇、叶聃等共同参与了初稿的翻译。翻译共历时7个月，初译工作从2011年1月底开始，3月底完成；随后，又进行了5个月的交叉校对及文字润色工作，以减少翻译中可能出现的错误。

当然，同样需要承认的是，即使再细致的工作也难免出现疏漏与瑕疵，还望广大读者不吝批评指正。湛庐文化的编辑们为促成此书的出版也做了大量工作，在此表示诚挚的感谢。

是为序。



中文版序

私募股权，资本市场瞩目的新焦点

就像是一部未完待续的剧本，2011年，私募行业继续书写着自己的传奇故事。目前行业现状已有所改善，但前景还不够明朗。

自2010年以来，并购业务依旧顽强地发展着。在我们刚刚完成《资本之王》的出版时，并购生意兵败如山倒，而且业内许多在2005—2007年发起的大手笔生意都是江河直下。但也就是从那之后，市场开始强力反弹，超低的贷款利率以及复苏的经济及时扭转了并购界的颓势。在10年大额交易的中期报告中，绝大部分交易都处于净盈利状态，新的收购生意开始酝酿，黑石集团的股价也从2009年2月的3.55美元反弹到2011年年初的20美元。

这期间，我们跟踪的黑石和杠杆收购的几个主题愈发明朗。而且，业内的精英集团不断多元化私募投资行业，同时业内企业公开上市的步伐也在加速。此次经济危机改变甚至重塑了行业的发展模型。

本书详细地讲述了黑石集团以及整个私募行业近几十年来发展壮大的故事，这两个主题对中国读者都有极大的吸引力。

自从2007年中国的主权财富基金中投公司购买黑石集团10%的股权以来，黑石集团就与中国的利益紧密联系在一起了。除了直接投资于黑石集团之外，中投公司还大量投资于黑石集团管理的投资基金，因此，中国人民可以间接地享有黑石集团及其投资的成功收益。

不只是黑石集团，私募股权在过去30年内不断收购、重组企业，为企业发展提供资本，是美国经济增长的重要影响因素，而最近几年对欧洲经济的影响力更大。正如本书最后一章中所说，可以把私募行业看作一个替代资本市场，为需要资本或者想要出售资产的企业提供类似股票市场和银行信贷的功能。

还可以把私募股权看作企业出现经营困难时，公司所有权的临时表现形式　，比如价值被市场低估或者需要进行重大变革时。因为上市公司和大企业的子公司自身很难解决这些问题。

私募股权通过发挥这些功能，同时巧妙地利用市场，在贷款利率较

低时借款，在公司价值低估时收购，为其投资者和创始人如黑石集团的合伙人兼CEO史蒂夫·施瓦茨曼取得了神话般的利润。事实上，施瓦茨曼的财富在2007年那场奢华的生日宴会后变得众所周知，当时正是市场的顶峰。而这次生日宴会也正是本书的起点。

虽然到目前为止私募股权对中国经济的作用还微乎其微，但是，随着资金不断流入私募基金，中国读者将会极度渴望知道黑石集团及其为数不多的竞争对手在几十年来是如何获取超常利润的——其收益率高于西方股票市场几个百分点，以及为什么有些公司会轰然倒闭，给其投资者带来巨大的损失。黑石集团也曾出现投资失误，对此我们在书中做了详细的描述。不过从许多方面来看，它的错误投资才是最有趣的部分。

如今，亚洲市场正作为私募股权未来发展的重要组成部分而迅速崛起。私募股权基金过去的投资者主要是美国养老基金、大学捐赠基金以及金融机构。但是，随着中东和亚洲财富的不断积累，黑石等私募公司的投资资本越来越多地来自这些地区，正如中投公司的投资。

而且，自金融危机开始以来，大型私募股权公司把目光投向中国及其他亚洲国家不仅仅是为了获取投资资本，更重要的是寻找投资机会。　如果美国和欧洲经济如多数观察家所预测的那样持续长期低增长，那么这将成为最重要的原因。

虽然黑石集团登陆亚洲市场较晚，但是自2007年以来它在中国进行了多笔交易。它投资了中国的一家化学公司蓝星集团，并且同意帮助中国蓝星收购国外其他企业。它还投资了中国的一家商场，2009年，它还与上海政府部门达成了创建一家人民币投资基金的协议，将其资本投资于中国。这些都清晰地表明中国在黑石集团等私募公司未来发展规划中的中心地位，以及他们希望以多种方式参与到中国经济的增长趋势中。

本书的一个关键主题是，随着经济和市场的变化，像黑石集团这样最成功的私募股权公司一直在随着时间调整并改变其投资策略。　当人们对他们的了解还限于杠杆收购时，他们已经进行了完全不同的其他投资。

这种灵活性在美国私募股权公司与中国企业结成的联盟上已经有所体现。在最引人注目的案例中，中国企业与私募股权公司合作的主要目的是为了学习专业知识和经验，而不是为了资本。

以黑石集团投资中国蓝星集团为例，其主要原因是黑石可以带来如何收购其他西方化学公司的经验。同样，2005年，黑石集团最大的竞争对手之一得克萨斯太平洋集团投资于联想集团，以帮助其收购IBM的个人电脑事业部。其中货币的重要性远比不上得克萨斯太平洋集团带来的如何兼并企业的经验及其对西方市场的了解。

私募股权公司在企业收购、兼并和重组方面具有丰富的专业知识和经验，而中国企业可以结合自己的优势对其加以充分地利用和借鉴。而且，由于私募股权公司在几年后要以利润回报其合伙人，因此，他们对于那些不愿出售永久股权以完成交易的公司来说，是非常理想的中期合伙人。

本书主要是介绍一段历史，但自2007年黑石集团上市以后，由于受金融危机和黑石主要竞争对手相继上市的影响，私募股权公司发生了巨大的变化。这些公司被迫进行多样化改革，根据市场随机应变。

对于中国的读者来说，本书将解释黑石集团及其竞争者是如何在西方经济中产生影响，如何对所拥有的公司进行改革，以及他们是如何不断以此获利的。同时，本书也展望了这些公司未来的发展方向，而亚洲将会成为他们的主要目的地。通过了解黑石及其同行，中国读者可以更好地理解这些公司在中国扩张的动机，以及他们将会带来怎样的机遇和挑战！



扫码关注“湛庐教育”，

回复“资本之王”，

直达黑石联合创始人施瓦茨曼精彩视频。

KING OF CAPITAL

主要人物一览表

黑石集团人士

史蒂夫·施瓦茨曼（Steve Schwartzman），黑石集团创始人兼CEO

彼得·彼得森（Peter Peterson），黑石集团创始人兼董事长

亨利·西尔弗曼（Henry Silverman），黑石集团合伙人之一，之后担任圣达特集团CEO

劳伦斯·芬克（Laurence Fink），黑石集团旗下黑石财务管理集团负责人，该部门后发展为贝莱德集团，芬克为该集团董事长兼CEO

霍华德·利普森（Howard Lipson），黑石集团合伙人之一

罗杰·奥特曼（Roger Altman），黑石集团合伙人之一，雷曼兄弟投资银行家

约翰·施赖伯（John Schreiber），黑石集团房地产投资公司负责人，JMB房地产公司前收购部门主管

戴维·斯托克曼（David Stockman），黑石集团合伙人，曾是里根总统的首任预算负责人

詹姆斯·莫斯曼（James Mossman），黑石集团合伙人之一

史蒂夫·威诺格拉德（Steven Winograd），黑石集团合伙人之一，德崇证券前并购专家

戴维·巴滕（David Batten），黑石集团合伙人之一，第一波士顿前资本市场执行官

布莱恩·麦克维（Brian McVeigh），黑石集团合伙人之一，黑石套利交易部负责人

理查德·拉维奇（Richard Ravitch），黑石集团合伙人之一，2009年被任命为纽约州副州长

乔纳森·科尔比（Jonathan　Colby），黑石集团员工，后跳槽到凯雷集团

劳伦斯·古费（Lawrence Guffey），黑石集团合伙人之一

西蒙·洛纳根（Simon Lonergan），黑石集团合伙人之一

布雷特·皮尔曼（Bret Pearlman），黑石集团合伙人之一

戴维·布利泽（David Blitzer），黑石集团合伙人之一

托尼·詹姆斯（Tony James），黑石集团总裁，帝杰证券前资深银行家

奥斯汀·博伊特纳（Austin Beutner），黑石集团合伙人之一

耶杰·约翰斯顿（Yerger　Johnstone），黑石集团并购部门主管，在黑石只待了不到三年时间

肯尼斯·惠特尼（Kenneth Whitney），黑石集团合伙人之一

阿瑟·纽曼（Arthur Newman），黑石集团重组咨询部门负责人

托马斯·塞拉克（Thomas　Saylak），黑石集团房地产投资部联席主席，全美物业服务有限公司前高级经理

约翰·库克拉尔（John　Kukral），黑石集团房地产投资团队成员，约翰·施赖伯在JMB房地产公司的同事

迈克尔·霍夫曼（Michael Hoffman），黑石集团并购咨询业务主管

格伦·哈钦斯（Glenn Hutchins），黑石集团合伙人之一

安东尼·格里奥（Anthony Grillo），黑石集团合伙人之一

尼尔·辛普金斯（Neil Simpkins），黑石集团合伙人之一

马克·加洛格利（Mark Gallogly），黑石集团合伙人之一

朱钦（Chinh Chu），黑石集团合伙人之一

汤姆林森·希尔三世（J.Tomilson Hill Ⅲ），黑石集团合伙人之一，黑石并购咨询业务主管，雷曼兄弟前合伙人

加勒特·莫兰（Garrett Moran），黑石集团并购团队首席运营官，帝杰证券前资深银行家

乍得·皮克（Chad Pick），黑石集团合伙人之一，黑石房地产投资部联席主管

乔纳森·格雷（Jonathan Gray），黑石集团合伙人之一，黑石房地产投资部联席主管

弗兰克·科恩（Frank Cohen），黑石集团合伙人之一

肯尼思·卡普兰（Kenneth Caplan），黑石集团合伙人之一

迈克尔·普利西（Michael Puglisi），黑石集团资深首席财务官

罗伯特·弗里德曼（Robert Friedman），黑石集团总法律顾问

梁锦松，黑石集团大中华区主席、前香港财政司司长

迈克尔·蔡（Michael Chae），黑石集团房地产投资团队成员

道格·罗杰斯（Doug Rogers），黑石集团卫生保健行业投资顾问

帕特里克·伯克（Patrick Bourke），黑石集团资深技术主管

拉尔夫·施罗斯坦（Ralph Schlosstein），雷曼兄弟前合伙人，黑石财务管理集团成员

詹姆斯·奎拉（James Quella），黑石集团并购业务负责人，帝杰商业银行前资深投资管理咨询顾问

保罗·奇普·肖尔四世（Paul“Chip”Schorr Ⅳ），花旗集团私募股权投资部主管，后加盟黑石集团

小约瑟夫·罗伯特（Joseph E.Robert Jr.），黑石集团员工，戴维·巴腾团队成员，曾主管重组信托公司价值23亿美元的房地产贷款坏账清算业务

金融界人士

普拉卡什·梅尔瓦尼（Prakash Melwani），韦斯特资本合伙人公司创始人之一，后加入黑石集团并购团队

杰米·戴蒙（Jamie Dimon），摩根大通CEO

斯坦利·奥尼尔（Stanley O’Neal），美林证券CEO

道格拉斯·西斯勒（Douglas Sesler），美林证券的银行家

劳尔德·贝兰克梵（Lloyd Blankfein），高盛董事长兼CEO

吉米·凯恩（Jimmy Cayne），贝尔斯登CEO

亨利·克拉维斯（Henry Kravis），KKR集团创始人

乔治·罗伯茨（George Roberts），KKR集团创始人

小杰罗米·科尔伯格（Jerome Kohlberg Jr.），KKR集团创始人

戴维·邦德曼（David Bonderman），得克萨斯太平洋集团创始人

詹姆斯·科尔特（James Coulter），得克萨斯太平洋集团创始人

威廉·普莱斯（William Price），得克萨斯太平洋集团创始人

爱德华·皮克（Edward Pick），摩根士丹利资深银行家，曾建议黑石集团进行公开市场运作

鲁思·波拉特（Ruth Porat），摩根士丹利资深银行家

迈克尔·怀斯（Michael Wise），摩根士丹利资深银行家

罗伯特·鲍德温（Robert Baldwin），摩根士丹利总裁

弗雷德·埃尔曼（Fred Ehrman），雷曼兄弟前总裁

刘易斯·格鲁克斯曼（Lewis Glucksman），雷曼兄弟前交易部主管

沃伦·赫尔曼（Warren Hellman），雷曼兄弟前总裁

乔治·鲍尔（George Ball），雷曼兄弟合伙人之一

史蒂夫·芬斯特（Steven　Fenster），雷曼兄弟前合伙人之一，史蒂夫·施瓦茨曼的好友

布鲁斯·沃瑟斯坦（Bruce Wasserstein），沃瑟斯坦-佩雷拉公司创始人，第一波士顿银行前并购部门联合负责人

费利克斯·罗哈廷（Felix Rohatyn），华尔街传奇投资银行家，拉扎德公司投资银行家

萨利姆·路易斯（Salim Lewis），贝尔斯登前CEO

史蒂夫·科林斯基（Steven　Klinsky），高盛前银行家，后自营一家收购公司

阿特·佩波尼斯（Art Peponis），高盛银行家

泰德·福斯特曼（Ted Forstmann），福斯特曼-利特尔公司创始人

丹尼尔·奥康奈尔（Daniel　O’Connell），第一波士顿收购团队成员之一

迈克尔·米尔肯（Micheal Milken），垃圾债券之父

卡尔·伊坎（Carl Icahn），美国著名金融家、投资家、投机商

神崎康夫（Yasuo Kanzaki），日兴证券首席副总裁

刘易斯·拉涅利（Lewis Ranieri），美国抵押贷款债券之父，所罗门

兄弟公司银行家

约瑟夫·佩雷拉（Joseph　Perella），沃瑟斯坦-佩雷拉公司创始人，曾是第一波士顿并购业务的超级明星

肯·米勒（Ken Miller），北极星集团创始人

沃尔特·希普利（Walter Shipley），化学银行前CEO

比尔·哈里森（Bill　Harrison），大通曼哈顿银行总裁，化学银行前CEO

詹姆斯·李（James　Lee），化学银行前商业贷款主管，在化学银行收购大通银行后，在大通曼哈顿银行任投资银行部负责人

杰弗里·罗森（Jeffrey Rosen），拉扎德公司名誉主席，史蒂夫·施瓦茨曼耶鲁大学同学

罗伯特·康波（Robert Campeau），加拿大金融家、房地产开发商

大卫·鲁宾斯坦（David Rubenstein），凯雷集团创始人

威廉·康威（William Conway），凯雷集团创始人，美国微波通信公司前首席财务官

汤姆·希克斯（Tom Hicks），希克斯-缪斯公司创始人

约翰·缪斯（John Muse），希克斯-缪斯公司创始人

利昂·布莱克（Leon Black），阿波罗全球管理公司创始人

索尔·斯坦伯格（Saul Steinberg），美国金融家、企业收购者

乔治·索罗斯（George Soros），金融大鳄，量子基金创始人

迈克尔·斯坦哈特（Michael Steinhardt），短线杀手、大额交易员

保罗·都铎·琼斯二世（Paul　Tudor　Jones　Ⅱ），都铎投资公司创始

人

朱利安·罗伯逊（Julian Robertson），选股高手，老虎基金创始人

鲍勃·皮特曼（Bob　Pittman），领航私募投资集团创始人，美国音乐电视网（MTV）共同创办人、媒体营销领域的大师

约翰·多尔（John　Doerr），美国著名风险投资公司凯鹏华盈公司创始人

维诺德·科斯拉（Vinod　Khosla），美国著名风险投资公司凯鹏华盈公司创始人

杰弗里·博伊斯（Geoffrey　Boisi），大通曼哈顿银行投资银行部门负责人

迪克·詹瑞特（Dick Jenrette），帝杰证券创始人

比尔·唐纳森（Bill Donaldson），帝杰证券高级合伙人

肯·默利斯（Ken　Moelis），德崇证券高级银行家，后被托尼·詹姆斯挖到帝杰证券

贝内特·古德曼（Bennett　Goodman），德崇证券高级银行家，后被托尼·詹姆斯挖到帝杰证券

约翰·麦克（John Mack），第一波士顿银行CEO

迈克尔·克莱因（Michael Klein），花旗银行资深银行家

罗伊·马奇（Roy March），美国顶级商业地产银行家

哈里·麦克洛（Harry Macklowe），纽约办公行业巨头

楼继伟，中国投资有限责任公司董事长

韦斯利·伊登斯（Wesley Edens），堡垒投资集团创始人

小彼得·布里格尔（Peter Briger Jr.），堡垒投资集团创始人

迈克尔·诺沃格拉茨（Michael Novogratz），堡垒投资集团创始人

商界人士

霍华德·斯金格（Howard Stringer），索尼公司董事长兼CEO

史蒂夫·拉特纳（Steven　Rattner），华尔街银行家，负责奥巴马政府拯救汽车业的行动

丹尼尔·埃克森（Daniel　Akerson），通用汽车董事长兼CEO，在进入通用之前，曾任凯雷集团总经理兼全球收购业务负责人

查尔斯·珀西（Charles Percy），贝灵巧公司董事长

彼特·科恩（Peter Cohen），希尔森公司CEO

吉米·林（Jimmy Ling），商业帝国LTV创始人，得克萨斯电气工程承造商

罗伯特·萨恩诺夫（Robert Sarnoff），美国无线电公司CEO

特德·特纳（Ted Turner），美国最大的有线电视新闻网CNN的创办者

罗纳德·佩雷尔曼（Ronald　Perelman），美国亿万富翁，露华浓公司总裁

哈里·格雷（Harry Gray），美国联合技术公司CEO

海耶斯·沃金斯（Hayes Watkins），美国CSX公司总裁

杰克·韦尔奇（Jack Welch），通用电气董事长兼CEO

盛田昭夫，索尼公司创始人

罗纳德·霍夫曼（Donald Hoffman），美国钢铁集团的高级管理人员

戴维·罗德里克（David Roderick），美国钢铁集团总裁兼CEO

查尔斯·科里（Charles Corry），美国钢铁集团总裁

桑迪·西格洛夫（Sandy Sigoloff），维克斯公司前CEO

迈克尔·沙夫（Michael Scharf），埃德加康博CEO

罗伯特·施密斯（Robert Schmiege），芝加哥和西北铁路公司CEO

德鲁·刘易斯（Drew　Lewis），联合太平洋铁路公司董事长，里根政府运输部部长

罗斯·约翰逊（F.Ross Johnson），雷诺兹-纳贝斯克公司CEO

彼得·马高恩（Peter Magowan），西夫韦公司CEO，其祖父查尔斯·美林（Charles Merrill）是美林证券创始人

赫伯特·哈夫（Herbert Haft）和罗伯特·哈夫（Robert Haft）为兄弟，敌意收购家，他们家族创立了达特药品连锁商店

郑家纯，香港新世界发展集团总经理

罗伯特·克瑞斯（Robert Krass），UCAR国际公司前董事会主席和CEO

罗伯特·哈特（Robert Hart），UCAR国际公司前首席财务官

保罗·艾伦（Paul Allen），微软的创始人之一

戴维·韦德曼（David Weidman），塞拉尼斯公司首席运营官

迈克尔·迈耶（Michael Mayer），飞思卡尔半导体公司总裁兼CEO

山姆·泽尔（Sam Zell），美国办公物业投资信托公司创始人

理查德·金凯德（Richard Kincaid），办公物业投资信托公司CEO

杰弗里·约翰逊（Jeffrey　Johnson），办公物业投资信托公司首席运营官

阿克塞尔·赫伯格（Axel Herberg），格雷斯海姆公司CEO

尼克·瓦尼（Nick Varney），默林娱乐集团有限公司CEO

杰弗里·克拉克（Jeffrey Clarke），有方国际有限公司CEO

鲍勃·范驰（Bob Fanch），马克·加洛格利团队培植起来的资深有线电视主管

史蒂夫·罗思（Steven Roth），沃那多地产信托公司创始人

迈克尔·法西泰利（Michael Fescitelli），沃那多地产信托公司总裁

政界人士

理查德·尼克松（Richard Nixon），美国第37任总统

吉米·卡特（Jimmy Carter），美国第39任总统

比尔·克林顿（Bill Clinton），美国第42任总统

小布什（George W.Bush），美国第43任总统

威廉·西蒙（William　E.Simon），美国尼克松和福特时期的财政部长

乔治·舒尔茨（George Shultz），美国前财政部长和国务卿

亨利·基辛格（Henry Kissinger），美国前国务卿

约翰·康纳利（John Connally），美国前财政部长

罗伯特·鲁宾（Robert Rubin），美国前财政部长，高盛前合伙人

家人、好友

爱伦（Ellen），史蒂夫·施瓦茨曼的第一任妻子

鲍比·布莱恩特（Bobby　Bryant），史蒂夫·施瓦茨曼的好友、初中同学

霍勒斯·塔夫托（Horace Taft），达文波特学院院长、著名物理学家，其妻为玛丽·简（Mary Jane），他们与史蒂夫·施瓦茨曼建立了深厚的友谊

一场自我加冕的盛典

2007年1月末，《纽约时报》在头版头条刊登了一则新闻：“他的派对比他的生意更吸引眼球。”然而，这仅仅是一个划时代事件发生前的序曲而已。此后，关于这次派对的议论又持续了好几个星期。

世界最大的私募股权公司黑石集团创始人史蒂夫·施瓦茨曼正在精心筹备他的六十大寿庆祝派对。施瓦茨曼奢华的生日派对在曼哈顿金融圈享有盛名。有一年，施瓦茨曼夫妇把位于公园大道最豪华公寓里的整整两层共24个房间装扮成圣特罗佩兹景点，这个景点实际上位于他们在法国西南部里维埃拉的度假别墅附近，那是施瓦茨曼最喜爱的地方。而他的六十大寿派对，施瓦茨曼想办得更加隆重，举办地选在了公园大道军械库，这座经过加固的砖石大厦位于纽约最昂贵的地段，并占据了整整一个街区。

2007年2月13日晚，众多各界名流西装革履，坐着豪华轿车陆续到来。电视界常青树芭芭拉·沃尔特斯（Barbara Walters）、唐纳德·特朗普（Donald Trump）和梅拉尼亚·特朗普（Melania Trump），媒体巨星蒂娜·布朗（Tina Brown），纽约大主教管区红衣主教卡迪纳尔·伊根（Cardinal Egan），索尼老总霍华德·斯金格（Howard Stringer）都来了，另外还有几百号名人悉数到场，包括美国最大的几个银行的总裁：摩根大通的杰米·戴蒙（Jamie Dimon）、美林证券公司的斯坦利·奥尼尔（Stanley O’Neal）、高盛集团的劳尔德·贝兰克梵（Lloyd Blankfein）、贝尔斯登公司的吉米·凯恩（Jimmy Cayne）。

第二天，《纽约邮报》如此描述：生日派对举办地仿佛“一个巨型的室内棚帐……灯光如星辰般在高高的穹顶上闪耀”，这个创意其实是

仿照施瓦茨曼的公寓客厅顶棚设计的，这座豪华公寓价值3000万美元，公寓里其他的珍贵装饰品也都悉数仿制摆放在派对现场，包括一座老爷钟和墙上的古典油画。

说唱明星帕蒂·拉贝尔（Patti　LaBelle）唱起《生日快乐歌》。记者兼歌手罗德·斯图尔特（Rod　Stewart）正站在施瓦茨曼的巨幅画像下，喜剧演员马丁·肖特（Martin　short）摇摆着向他走来，打趣说，施瓦茨曼把派对选在这里，是因为他觉得这里比他的公寓要低调一点。据报道，斯图尔特出席类似场合需要100万美元的出场费。

这个耗资300万美元的派对其实是一场自我加冕的庆典，昭示着“镀金年代”新国王的诞生。这是一个热得发烫的年代，巨额财富充斥着整个华尔街，私募股权领域更是财源滚滚，而施瓦茨曼正是华尔街私募股权领域的领军人物——黑石集团的CEO。

这场奢华的生日派对正是一个惊天计划的序曲，很快，黑石集团就要IPO了。或是故意为之，或是无心插柳，施瓦茨曼的生日聚会淡化了人们对黑石集团在5周后，也就是3月22日上市的恐惧，也消弭了阴谋论的影子。其他与黑石集团规模和级别相当的私募股权公司没一个敢做出这么大胆的决定，黑石集团此举把金融界习以为常的行为公开化了：私募股权，不过是一桩先收购公司，然后若干年后再把收购的公司出售以获取利润的生意，现在，这种生意正式从经济的边缘地带移到了经济最核心的位置。　黑石集团的前景非常诱人，远在东方的中国很快就找上门来，要求购买公司10%的股份。

6月22日，黑石集团股票交易的第一天，股价很快从31美元飙升至38美元，成批的投资者都声称想要分得一杯羹。按这个收盘价，公司价值达380亿美元，相当于华尔街投行界的老大——高盛集团价值的1/3。

公司上市对信息披露的要求使施瓦茨曼不得不将公司巨额利润公之于众。这个数目如此巨大，以至于黑石集团连对自己的银行家都不愿透露，直至几周后，黑石把股票提供给投资者时，才把其利润数额公开。2006年，黑石集团为60个合伙人创造了23亿美元的利润，平均每人3800万美元，施瓦茨曼一个人就得到了3.98亿美元，这还仅仅是工资。

IPO给施瓦茨曼和他的同伴带来了第二笔横财。23.6%的公司股权出售给普通投资者和中国所获得的76亿美元中，黑石集团及其合伙人拿到

了46亿美元，施瓦茨曼一个人就拿到了6.84亿美元。施瓦茨曼所持有的剩余股票价值94亿美元，确保了他依旧是富人中的富人。80岁的彼得·彼得森（Peter Peterson）是黑石集团的共同创始人，当时处于半退休状态，在这次IPO中拿到了19亿美元。

黑石集团的IPO正值金融界变革之际，黑石集团和其对手们在全球范围内竞购公司。这个私募股权公司或杠杆收购集团，自20世纪80年代以来难得一见地卷起袖子，大干特干。黑石集团、KKR集团（Kohlberg Kravis Roberts and Company）、凯雷集团（Carlyle Group）、阿波罗全球管理公司（Apollo Global Management）、得克萨斯太平洋集团（Texas Pacific Group）等私募股权公司，获得了对冲基金、大学捐赠基金和其他一些投资者提供的数百亿美元的资金支持，他们先是接管了价值100亿美元的公司，然后是200亿、300亿、400亿。2007年以前，每5桩跨国公司并购中就有1桩是私募股权做的，而且他们的雄心远未停止。当时曾一度传言，一家私募股权公司准备以1000亿美元收购家得宝公司（Home Depot）。

私募股权已经渗透到经济体系的各个环节。没有黑石集团，你不可能喝上一杯法奇那（Drangina）或在Orbitz.com网上订票参观杜莎夫人蜡像馆。其实，当你在邓肯甜甜圈店喝上一杯咖啡，在玩具反斗城买一个泰迪熊，在席梦思床垫上睡觉，在喜度摩托艇上冲浪，打开一个高仪公司（Grohe）的水龙头，在伦敦联合博姿公司购买剃须刀片，都会有一些私募股权公司因此获益。黑石集团全部或部分拥有51家公司的股权，雇员达50万人，每年销售额达1710亿美元，这些让黑石可以与全球第10大公司相匹敌。

私募股权的妙处在于公司人很少，多数时候在暗处操作，他们很少在媒体露脸，更不会向媒体透露投资计划的细节。 高盛有30500名员工，其盈利情况每季度都对外披露。黑石集团尽管拥有众多工业和房地产业的控股权，但仅有1000名员工，它的账目没到披露时间是绝对保密的。那些掌控几十亿美元的私募股权公司的网页通常非常简单，你很难在上面找到所需信息。

不过，黑石集团、KKR集团、凯雷集团、阿波罗全球管理公司、得

克萨斯太平洋集团和绝大多数规模较大的私募股权公司的控制权，仍由各自的创始人牢牢控握。自从19世纪的“强盗贵族”时代以来，还有哪个时代像今天这样，会有这么多的巨额利润流入到如此少数人的手中？

私募股权的力量在华尔街空前强大。以前，资产收购公司仅仅是一个依靠银行给予施舍来维持交易的乞求者。现在却反过来，银行向黑石集团等私募股权公司摇尾乞怜。

2004年有一个有趣的小插曲，世界上最大的两家银行——瑞士信贷第一波士顿和摩根大通的投资精英们在竞标中犯了错，以比黑石集团、KKR集团和得克萨斯太平洋集团高很多的报价竞标一家爱尔兰医药公司华纳-奇考特（Warner Chilcott）。KKR联合创办人亨利·克拉维斯（Henry kravis）和得克萨斯太平洋集团的吉米·库尔特（Jim Coulter）怒斥这些银行的冒失行为，给那些银行好好上了一课。摩根大通立即解散了参与那次竞标的私募股权子公司，瑞士信贷则下令禁止其私募股权团队竞拍黑石集团、得克萨斯太平洋集团和KKR集团参与竞标的公司。

对于黑石的一些对手来说，受到公众关注并不是件稀罕事。早在20世纪80年代中期，KKR就进入了公众视野，当时KKR收购了西夫韦连锁超市（Safeway supermarket chain）和出产纯果乐果汁、新秀丽箱包、倍得适内衣的碧翠丝公司（Beatrice）。1988年，在一次激烈的竞标中，KKR用313亿美元收购了烟草及食品巨头雷诺兹-纳贝斯克公司（RJR Nabisco），成为早期大手笔收购的典范，KKR也成了那个懵懂时代的收购狂徒。畅销书《门口的野蛮人》详尽地描绘了KKR在那场竞购中的经典运作，令KKR创始人亨利·克拉维斯家喻户晓。与此同时，私募股权界的另一巨头凯雷集团高薪聘请美国前总统老布什和英国前首相约翰·梅杰，在投资界掀起风波。在施瓦茨曼生日派对和黑石集团IPO之前，施瓦茨曼的公司在业内相当低调，尽管在华尔街股权投资领域最为成功，但它并不为人所熟知。

直到1985年，施瓦茨曼和黑石集团的共同创始人彼得森才迟迟加入这个收购游戏中，而那时，KKR和其他一些私募股权公司经过十几年的磨炼，早就把握了杠杆收购的运作“精髓”：借钱收购一家公司，把被收购的公司作为抵押。到2007年，由施瓦茨曼实际掌控的黑石集团风头超过了其他顶级对手公司。

黑石集团拥有投资人投入的880亿美元资金，规模超过KKR和凯雷集团，从并购业务上获得的收益也远远高于其他对手公司。此外，它还掌控价值1000亿美元的房地产资产，并注资500亿美元到其他公司的对冲基金中，从中收取管理费用并获得投资收益，这是其他竞争对手仅能蜻蜓点水般涉足的地方。黑石集团有顶级并购专家，还有一群精英银行家可以为其他公司在兼并和破产方面提供专业咨询服务。经过22年的发展，施瓦茨曼和彼得森创造了华尔街令人叹为观止的新盈利模式，这时的黑石集团足以与全球任何一家超级投行相匹敌。

同时，黑石集团不遗余力地招纳金融界明星人物，如圣达特公司（Cendant Corporation）CEO亨利·西尔弗曼（Henry Silverman），他是美国非政府持有的公司中最吸金帝国的创始人；贝莱德集团（BlackRock, Inc.）的创始人劳伦斯·芬克（Laurence Fink），贝莱德债务投资规模高达3.2万亿美元，曾是黑石集团的一部分，后因芬克和施瓦茨曼在资金问题上存在分歧而分道扬镳，另立门户。

相对于私募股权公司聚敛的财富和形成的影响力，杠杆收购（LBOs或空头收购）却始终唱着反调，这在一定程度上缓解了人们对私募股权的敌意。但在2006—2007两年间，黑石集团和他的同行们收购的公司规模不断创出新高，引起了市场的担忧和批评。

股权投资行业中部分公司的做法的确不妥。一些金融家们耀武扬威地以企业掠夺者的身份进行恶意收购，继而颠覆企业的管理层。杠杆收购与私募股权投资存在差别，杠杆收购公司很少恶意并购，他们大多先攻克管理层，然后再收购公司。但私募股权投资公司在大多数时候选择吞并陷入困境的公司，一旦得手便像侵略者那样毫不留情地解散员工、肢解公司。因此，他们被看作是“资产强拆队”，以狩猎公司为食，把优质资产出售后扔下负债累累的残骸，怀揣横财扬长而去。

21世纪初，反对收购浪潮的呼声起源于欧洲。当时德国一位内阁成员公开宣称私募股权和对冲基金是“蝗虫”，英国工会成员也不断游说，呼吁遏制收购。就在施瓦茨曼为庆祝生日高调狂欢时，美国出现了反收购的声音。美国工会担心新一轮收购浪潮会导致失业，美国国会也注意到了私募股权和对冲基金所获得的巨额利润。

亨利·西尔弗曼说：“开派对之前我就告诉施瓦茨曼，这时候开这样一个派对不是个好主意。”他曾是黑石集团的合伙人，后来去领导圣达特公司。在这之前关于对投资基金经理人加税的提案已数不胜数，西尔弗曼明白，这时开派对无疑是火上浇油。

甚至一向较为保守的《华尔街日报》，也对这次奢华的生日派对表示了担忧，一篇文章这样写道：“施瓦茨曼先生的生日派对及其所表现出的私募股权界的财富表明……越来越不公平……在金融家为他们轻而易举赚来的巨额利润狂欢的同时，工人们正抱怨着工资增长停滞、工作朝不保夕。”

在生日派对4个月后，也就是黑石集团IPO前夕，新税收方案公布，黑石集团的税赋翻倍上升。《华尔街日报》批评施瓦茨曼：“那场奢华的六十大寿生日派对，让人们见识到了现实版戈登·盖柯的腐朽生活。”施瓦茨曼的高调铺张把他所在的行业以及他自己都推上了公众审讯台。

人们恐惧的原因显而易见。私募股权公司体现了资本家最本质的特点：痴迷于把公司变得更值钱，而不管公司是增长还是衰退，结了一笔生意然后再开始一笔，不断地兼并，然后寻找下一个目标。 他们是以赚钱为唯一目的的持股人，没有任何人情味，无情索取利润之后就会毫不留情地将公司抛弃。

事实上，私募股权公司常常因解雇工人、出售资产、破坏公司现行制度而遭到起诉，处于交易中的公司经常遇到这些情况。与杠杆收购相比，被对手公司兼并会导致更多人失业。但是收购就意味着公司所有权

发生了不同形式的变化，接下来几年，公司必然会再次转手，这个过程很自然地给员工带来恐慌和不安。

私募股权投资会系统性地破坏公司的说法应该不正确。倘若果真如此，收购生意不可能做得下去。要是这类生意前景黯淡，高管们肯定不会继续留在这一行业，因为他们是以赚钱为唯一目的的资本家。最重要的是，如果私募股权投资公司习惯于出售烂公司的话，那么这个行业很难持续出售公司。公共养老基金是私募股权行业最大的投资者，一旦他们认为私募股权会引发大规模失业，就会立即停止资金支持，那么私募股权投资行业肯定会遭到重创。

学术界的不断研究为私募股权公司“剥离—抛弃”的骂名平了反。例如，私募股权持有的公司在新上市后的表现明显高于其他新上市的公司，这就否定了收购会影响公司发展的论调。在就业方面，私募股权持有公司的就业率平均而言跟其他公司差不多。收购时会有部分员工失业，但长期来看，它会创造更多就业机会。虽然有理论认为杠杆收购所借的债务会让公司更加脆弱，但研究表明，那些被收购公司的破产率和其他公司是一样的。

尽管“剥离—抛弃”的形象依旧，但私募股权公司就是通过收购那些衰败的、陷入困境的公司，然后帮助其恢复生机并做大做强，再将其出售从中获利。在这一方面，黑石集团有许多成功的投资案例。它帮助默林娱乐集团从一个小小的英国娱乐公司发展成为一家国际性的大企业；乐高玩具和杜莎夫人蜡像馆也是两个成功的典范；在它的帮助下，德国一家单一的玻璃瓶制造商格雷斯海姆集团（Gerresheimer AG）发展成业务复杂、盈利水平更强的药品包装商。它还做项目初始投资，如投资一家石油开采公司，帮助其开采位于西非海岸的新油田。所有这些都与“剥离—抛弃”的骂名不相符合。

与断言收购公司仅是为了获取短期暴利的说法相左，默林娱乐集团和格雷斯海姆集团的CEO都认为，在私募股权旗下，他们可以更好地实施长期发展战略，而从前作为公众公司，不得不盲目地维持短期利润。

尽管对收购争议不断，施瓦茨曼的奢华生日派对也起负面效果，但黑石集团最终还是成功上市了。不过，施瓦茨曼和黑石集团

其他人都在担心市场会陷入低迷。2007年6月22日，黑石股票交易的第一天，不祥预兆悄然发生：一向以卓越交易能力闻名的投行贝尔斯登决定出手挽救旗下一只对冲基金，该基金在投资抵押证券时遭受重大损失。数月后，这起事件在金融系统掀起轩然大波。入秋后，这架曾经为私募股权浪潮提供数千亿美元低价债务支持的借钱机器失灵了。

就像购物狂刷爆了卡，私募股权公司发现他们的信用卡也失灵了。2007年2月，黑石集团以创纪录的390亿美元收购美国最大的商业物业集团——办公物业投资信托公司（Equity Office Properties Trust）；2007年7月，以260亿美元接管了希尔顿连锁酒店。但这之后的两年内，再也没有做成一笔40亿美元以上的交易。2008年，黑石集团利润急剧下滑，在年末时连红利都无力支付，这意味着施瓦茨曼一分钱的投资利润也没挣到，他不得不拿着区区35万美元的基本工资聊以自慰，这还不到他两年前拿回家的千分之一。黑石集团的股票从IPO的31美元跌到了2009年年初的3.55美元，当时整个收购行业情况都是如此。

杠杆收购并不是金融危机的源泉，但私募股权公司却在这次市场大衰退中损失惨重。　一些在市场繁荣时期收购的公司在经济不景气时业务下滑并最终倒闭，如零售商利纳斯百货公司（Linens’n　Things）、床垫制造商席梦思公司、《读者文摘》等。很多私募股权持有的公司虽然躲过了当时的险境，但仍面临着在21世纪第一个10年的中期开始偿还收购贷款的困境。就像在次贷危机中借贷过度的业主突然发现他们的房子不再值钱一样，私募股权也突然发现他们拥有的公司很快将资不抵债，如果不尽快恢复其价值，或重新拟定贷款合同，那就没有足够的抵押品进行再融资，到那时，要么被迫亏本出售公司，要么被债务人没收。

金融危机发生后，很多私募股权公司被迫关闭。在经济完全恢复前，情况很可能继续恶化。如同以往的低迷时期，因为那些在经济高涨时疯狂投资的投资者撤资，必然会导致暴跌。其实与金融业其他部门相比，私募股权的表现已经很不错了。事实上，杠杆收购与银行、按揭公司的关系并不大。部分私募股权公司倒闭影响不大，他们无须政府救助，他们的所有者也不会失业。

金融系统崩溃时，收购公司是最先接到求救信号的机构之一。2008年秋，美国财政部和美联储打算联手拯救雷曼兄弟、美林证券和美国国际集团时，他们向黑石集团和其他私募股权公司求助，寻求资金帮助。

当英国财政部和英格兰银行全力营救英联邦的储蓄银行巨头北岩银行（Northern Rock Bank）时，私募股权公司也积极参与，不过因其资金缺口过大，最终还是破产了。2009年，美国政府在挽救美国汽车制造业时也向私募股权公司求助。就以有“汽车沙皇”之称的通用汽车为例，奥巴马政府曾任命史蒂夫·拉特纳（Steven Rattner）管理处于过渡期的通用公司，拉特纳是私募股权公司四方集团（Quadrangle Group）的创始人，同时还任命得克萨斯太平洋集团的创始人大卫·邦德曼（David Bonderman）和凯雷集团的执行官丹尼尔·埃克森（Daniel Akerson）做通用公司的董事。埃克森在2010年被任命为CEO。

2007—2009年的经济危机对私募股权来说不是头一遭了。20世纪80年代，收购行业就遭遇了几乎是灭顶之灾的信用危机。21世纪初，又因IT泡沫破灭而再度遭遇重创。然而每次灾难过后，收购业都能重振旗鼓，吸收更多资金投向新的项目。从次贷危机中渐渐走出来后，整个私募股权行业大约有5000亿美元的资金等着投出去，2009年美国政府的经济刺激计划也才7870亿美元。就在许多卖方仍旧处于低迷阶段的时候，仅仅黑石集团手中就有290亿美元可以用于收购企业、房地产和债权。在资金短缺时期拥有如此巨额的资金可以带来巨大的盈利。尽管2008—2009年新成立的基金数量处于历史最低点，但2009年年末，美国3家大型公共养老基金承诺将向私募股权公司注入更多资金，新一轮私募股权浪潮已经蓄势待发。

我们可以从黑石集团的发展道路窥探到私募股权的成长历程：几位精明的金融家通过数次投资成功地将一家小公司发展成规模庞大的企业，并赢得了财力雄厚的公共养老基金和投资界其他巨头的支持。 2007年黑石集团IPO后，KKR和阿波罗全球管理公司也相继上市。上市揭开了私募股权公司的神秘面纱，并将其推向金融体系的主流。

黑石集团的历史也是一位精明企业家的编年史，尽管那个不合时宜、过分炫耀的生日派对有损“精明”二字。虽然公司开局不顺，初期经历了几个灾难性的失败投资，人才频繁流动，但经过不断地调整和磨合，施瓦茨曼终于建立起了一家一流的金融机构。黑石集团的成功，反映了施瓦茨曼的个人特质。在1985年，他和彼得森筹集了10亿美元的杠杆收购基金，但此前两人都从未主导过企业收购，这些恐怕仅用“胆识”来解

释还不够恰当。他的自负在那次生日派对上也充分暴露出来，不过他最初招来的几个合伙人也是相当自负，但他能够虚心聆听他们的意见和建议，即便是公司最低级别的雇员，他也认真听取他们的意见。到2002年，公司已经走上正轨，施瓦茨曼便开始招聘公司的接班人。正如他的同事们所说，施瓦茨曼那种对亏钱发自骨子里的厌恶深深影响了公司文化。2006—2007年，尽管公司预算极其充沛，但他仍没有冒然扩张。

施瓦茨曼及其同行如享利·克拉维斯创造了资本家的新形象，他们介于大银行和兼并公司之间，像银行一样注入资金，但又掌控公司，他们的生意遍布全世界。　与企业不同的是，他们的投资组合一年一个样，每笔生意都是单独运营，或盈或亏，互不影响。这些精英们影响力巨大，他们所持有的公司不断地买进、卖出，精英们通过收购举措以及做出的收购评价极大地影响着市场。

KING OF CAPITAL

| 第 2 章 |

“这会是一个金矿”

华尔街从来不缺创造者。早在1978年10月，名不见经传的投资公司KKR就以3.8亿美元的高价成功收购一个工业抽水机制造商乌达耶（Houdaille）。要知道，那可是3.8亿美元，而且还是一家上市公司！此后多年，虽然有不少针对私人控股公司的小规模杠杆收购，但无出其右者。

雷曼兄弟库恩-洛布公司（Kuhn Loeb）31岁的投资银行家史蒂夫·施瓦茨曼迫不及待地想一探究竟，因为那些收购者仅动用了一小部分资产就收购了一家公司，而且自己不需要提供任何担保。他们究竟是如何做到的？施瓦茨曼把注意力投向了资金募集说明书，或许它们才能还原其中的交易技巧。这位并购专家因业绩优良刚被提升为雷曼公司的合伙人，此时他正踌躇满志。他隐约感到一种新兴事物正在孕育，这种新事物将带来不可思议的利润以及绝佳的施展才华的机会，一项全新的事业正在召唤着他。多年后他回忆道：“我看了说明书，也研究了他们的资产结构，觉得那些收益可以实现，我告诉自己‘这可是个金矿’，就像指向杠杆收购的罗塞塔石碑（Rosetta Stone）[1]。”

在当时，有这种想法的不止施瓦茨曼一个人。盛信律师事务所的律师理查德·比蒂（Richard Beattie）曾代表KKR多次参与生意，他回忆说：“乌达耶收购吸引了很多人的注意，人们对杠杆收购展开了热烈讨论，为什么科尔伯格（Kohlberg）、克拉维斯和罗伯茨（Roberts）这三个KKR公司的合伙人突然对一家上市公司提出要约收购？这究竟是怎么回事？”

乌达耶收购背后的金融技术催生了**21**世纪前**10**年私募股权交易的热潮，该技术早在**20**世纪五六十年代就在华尔街悄然诞生了。 杠杆收购的原理并不是晦涩难懂的金融学术，也不是什么骗人把戏，任何通过抵押买卖过房子的人都可以理解它的运作。

假设你用10万美元现金购买了一套房子，随后以12万美元售出，利润率是20%。如果你只首付2万美元，其余部分通过抵押贷款解决，当你出售该房产时，偿还贷款后剩余4万美元，那么，不考虑利息成本，你的利润率则是100%。

杠杆收购的原理是一样的。房地产业主通常以工资或其他收入支付房产抵押贷款，但在杠杆交易中，在收购公司支付完首付款后，交易本身就可以获得所需资金。在杠杆收购中，融资主体是目标企业而不是杠杆收购公司。为偿还收购过程中形成的债务，杠杆收购公司努力寻找未来现金流收益足以偿付债务本息且增值潜力巨大的公司。比如，一项收益性资产的租金应足以支付抵押贷款、财产税和保养费用。

此外，进行杠杆收购的公司能享受可观的税收减免，与其他公司一样，他们可以把债务产生的利息从利润中扣除。对大多数公司而言，利润扣减项目所占份额很小，但对于一家负债累累的公司而言，这是一种特殊形式的巨额补贴，因为公司只需支付极少甚至不用支付企业所得税。

在小杰罗米·科尔伯格（Jerome kohlberg Jr.）和他的新公司收购乌达耶时，已有不少私募股权公司向投资者募集资金以进行杠杆收购。乌达耶收购让金融界注意到杠杆收购的巨大前景。几年后，另一次并购再次向世人证明杠杆收购是多么有利可图。

1982年1月，韦斯雷收购公司（Wesray）并购了一家并不被看好的公司：吉布森贺卡公司（Gibson Greeting Cards, Inc.），这家贺卡公司主要从事加菲猫卡通贺卡的授权出版和发行工作。韦斯雷公司由尼克松和福特时期的财政部长威廉·西蒙（William E.Simon）创建。这笔收购金额高达8000万美元，但韦斯雷和吉布森两家公司的管理团队仅用了100万美元，其余均通过借钱支付。对于如此少的投入，即使公司倒闭，他们也没有多大损失，但只要能以稍高价格售出，就能赚取数倍利润。

16个月之后，韦斯雷公司和管理团队卖掉公司不动产，并让吉布森公司上市，市值高达2.9亿美元。如果没有运用杠杆这种债务形式，他们大概只能获得350%的回报，而事实上韦斯雷的合伙人西蒙和雷蒙德·钱伯斯（Raymond Chambers）以33万美元的投入获得了6500万美元的收益，回报高达200倍！他们惊人的战绩立即成为传奇故事。《纽约》杂志和《纽约时报》持续数周大肆报道。西蒙自称这次意外收获完全是运气好。尽管吉布森公司的营业利润在收购和上市期间飙升了50%，但韦斯雷公司不以为意。1983年年初，经过长时间的衰退后经济开始复苏，吉布森公司业绩得以恢复，股价亦得益于当时的牛市。不过，吉布森公司带来的巨额回报确实证明了金融杠杆的魔力，公司价值的小幅提升便产生了令人难以置信的巨幅收益。

史蒂夫·施瓦茨曼对吉布森公司的IPO格外关注，他曾在吉布森公司的母公司RCA公司担任银行顾问，吉布森公司出售之初，他就向RCA公司表示该收购价格过低。乌达耶和吉布森这两笔交易点燃了他对杠杆收购的恒久热情。

吉布森公司这笔交易，也引起了施瓦茨曼的老板——雷曼兄弟公司主席兼首席执行官彼得·彼得森的注意。彼得森自1973年以副总裁身份加入雷曼，从那天起，他就希望公司能重新开展投资银行业务，即以自有资金投入收购及经营企业。过去的几十年中，雷曼已在投资银行领域声名卓著。

1934年雷曼收购环球航空公司，20世纪五六十年代分别对大西部金融公司（Great Western Financial）、利顿工业公司（Litton Industries）和拥有完整电视产业链的LIN广播公司（LIN Broadcasting）提供过融资服务。但彼得森加入雷曼时，公司的财务状况非常脆弱，根本不敢拿钱在收购公司方面冒险。

虽然名为“投资银行”，但它们其实很少在交易中投入自有资金。商业银行通过放款获利，投资银行家靠服务费维生。他们在公司兼并收购方面提供建议，帮助公司通过发行股票和债券融资。他们必须拥有一部分资金，因为如果证券无法售出，他们就要按与客户签订的合同条款自

行购入，不过这种风险通常极小，资金占用时间不会太长。投资银行的核心业务中，只有购买、销售股票等证券需要大量的资金。投资银行家除了通过为客户买卖证券赚取佣金，还将自有资金投资于股票和债券，但这些自营业务风险巨大。华尔街银行里每天都有大量证券流进流出，其中大部分流动性良好，也就是可以随时兑现，但如果市场下行，银行不能迅速抛售便会导致严重损失。因此，银行需要一些资金以保证在市场低迷时有足够的偿付能力。

投资银行的投资通常会锁定数年，因此需要庞大的资本。虽然利润丰厚，但银行必须有足够的备付金。1973年彼得森加入雷曼时，公司只有不到2000万美元的净资产，在投资银行中应该算是很差的了。

尽管如此，在20世纪80年代，雷曼还是恢复了元气，彼得森和施瓦茨曼开始继续鼓动管理层把注意力放到投资银行业务上，他们明确建议雷曼公司应杠杆收购一家位于芝加哥的速度计生产商——斯图华纳公司（Stewart-Warner Corporation）。但身为主席的彼得森却无法控制执行委员，一些委员担心收购会使一些客户把雷曼当作竞争对手，该计划最终被否决了。

“这个理由实在荒唐。”彼得森揶揄道。

“他们竟然把提议否决了！”施瓦茨曼同样不解，“这笔生意的利润要比雷曼整年的利润都多！”大约是两亿美元。

但他们从未放弃梦想，施瓦茨曼邀请KKR律师理查德·比蒂给雷曼员工讲解收购机制，比蒂所在的律师事务所是雷曼主要的外部咨询机构之一。据比蒂回忆，当时施瓦茨曼说：“老是躲在后面是个问题，‘雷曼为何就不能参与进去’。”

其他银行例如高盛和美林都已经设立了投资银行部。当时，彼得森和施瓦茨曼在由乌达耶和吉布森贺卡公司引发的杠杆收购浪潮中只能作为一个旁观者，他们仅仅扮演着并购银行家和咨询公司的角色，而非投资者。

彼得森并非传统的银行家，他的华尔街之路非同寻常。加入雷曼时，他已经是一名商界领袖，还是尼克松政府内阁成员。在他看来，在家里讨论经济政策比在交易大厅里徘徊更有激情。网络发明前，彼得森就是一名完美的沟通者，1973年加入公司时，他就明确要求雷曼兄弟要成为业界领袖。一些合伙人认为，彼得森在管理部门和华盛顿多年积累的人脉将对雷曼起到不可估量的作用。

他的晋升速度令人惊讶。彼得森的父亲是希腊移民，在内布拉斯加一个铁路小镇卡尼（Kearney）经营一家24小时咖啡店。彼得森以最优等的成绩从西北大学毕业后，在夜校攻读了芝加哥大学MBA学位。作为一个年轻人，他在商业领域特别是市场营销方面游刃有余。凭借在市场调研方面卓越成效的工作，25岁时他便负责管理麦肯-埃里克森广告公司的芝加哥办事处。

彼得森崭露头角离不开查尔斯·珀西（Charles Percy）的帮助，珀西是他的邻居兼网球球友，在芝加哥经营一家家庭影院设备公司——贝灵巧公司（Bell&Howell）。在珀西的鼓动下，彼得森作为高级销售主管加入贝灵巧公司。1961年在34岁时，他被选为董事长。1966年，珀西当选美国参议会议员，彼得森以CEO身份全面接管贝灵巧公司的工作。

通过乔治·舒尔茨（George Shultz，曾任美国财政部长和国务卿）的关系，1971年年初，彼得森开始担任理查德·尼克松总统的国际经济顾问。彼得森在白宫有很多朋友，其中最著名的就是权倾一时、先后担任国家安全顾问和国务卿的亨利·基辛格，但缺乏政治基因的彼得森骨子里不适合在充满残忍内部斗争的尼克松政府机构中生存。

一次，尼克松的首要助手霍尔德曼（H.R.Haldeman）想在白宫离总统最近的西厢给彼得森安排一间办公室，结果引起唐纳德·拉姆斯菲尔德（Donald Rumsfeld，后来小布什政府的国防部长）的强烈反对，因为他不愿让出自己的地盘。彼得森在芝加哥时就听说过拉姆斯菲尔德，不想因此惹出事端，于是拒绝了霍尔德曼的邀请。基辛格后来替彼得森感到惋惜，认为那是他在华盛顿所做的最愚蠢的决定。

很快，彼得森发现自己又成为另一权势人物的眼中钉，那就是当时的财政部长约翰·康纳利（John Connally），这个满头银发的前得州民主党领袖在当年肯尼迪总统遇刺时也身中一枪。康纳利觉得彼得森担任经济顾问这个角色有损他自己的地位和影响力。

在白宫工作一年后，彼得森被任命为商务部长，总算跳出了康纳利的权力范围。上任伊始，彼得森便很快主动与苏联达成一项商贸协议。不过他很快就失宠于尼克松总统和他的鹰派助手霍尔德曼，原因是彼得森喜爱与媒体人士结交朋友：如《华盛顿邮报》的出版商凯瑟琳·格雷厄姆（Katharine Graham）、《纽约时报》的专栏作家詹姆斯·赖斯顿（James Reston）、罗伯特·肯尼迪（Robert Kennedy）的遗孀埃塞尔（Ethel）等。白宫把彼得森的社交看作是通敌行为。

1972年总统竞选结束后，尼克松总统辞退了彼得森，这时离提名他为内阁成员仅过去一年时间。在告别晚宴上，彼得森的致辞令人难忘，他笑称霍尔德曼对他进行了一次忠诚度测试，结果没及格，因为“我小腿太胖，以至于摸不到脚后跟”——《华盛顿邮报》刊登出他的这番嘲讽性言论时，引发了轩然大波。

彼得森很快就搬到了纽约，以期找到更有利的生活方式。在众多华尔街银行发出的邀请中，出于对雷曼公司悠久的商人银行历史的青睐，他选择了雷曼。在担任公司副总裁两个月后，被认为能呼风唤雨的彼得森遇到了麻烦：一名内部审计师发现了公司交易员尚未察觉的数百万美元的损失，雷曼处于倒闭的边缘。风雨飘摇的董事会解雇了雷曼总裁弗雷德·埃尔曼（Fred Ehrman）并向彼得森救助，希望这位前CEO和内阁成员能凭借其管理技巧和声望挽救公司。

让雷曼陷于险境的是交易部主管刘易斯·格鲁克斯曼（Lewis Glucksman）。他身材魁梧、脾气暴躁，经常叼着雪茄、风尘仆仆地在公司里穿行。当时很多人认为刘易斯·格鲁克斯曼必须为此次损失负责。在彼得森担任雷曼总裁及CEO之前曾短暂担任总裁的投资银行家沃伦·赫尔曼（Warren Hellman）却持有议异，他认为雷曼需要格鲁克斯曼，因为

只有他才知道雷曼为何购买了这些证券，又是如何出错的。赫尔曼说：“我认为解铃还须系铃人。”彼得森也表示赞成：“人非圣贤，孰能无过。”格鲁克斯曼果然将功补过，在雷曼的重生中完成了自我救赎。1975年，《商业周刊》把彼得森作为封面人物，并用大标题写着《雷曼兄弟公司起死回生》。

尽管在挽救公司方面发挥了重要作用，但要彼得森适应雷曼雷厉风行的企业文化并不轻松，尤其是与交易员之间的沟通。虽然这并不太重要，但彼得森在行业术语，特别是交易和金融方面的一窍不通还是让他的新同事大为吃惊。一位雷曼前任高级银行家回忆道：“他总是称基点为‘基础的点’。”基点是华尔街的一种说法，是指万分之一点，大额交易或借贷中的微小差别都可能导致巨大的收益或损失，因此将1个百分点又划分为100个基点。

但彼得森在其他许多方面还是很有魅力的：诚信、直爽、睿智、有原则，是个迷人的交谈对象，至少华尔街从业者认为他并不痴迷于金钱，不过，同事们也认为他清高、专横而傲慢。在办公室里，他希望秘书、助手甚至同级别的合伙人都紧随左右。在冲向电梯赶赴会议时，他常把写得非常潦草的便签到处乱扔，并要求其他人弯腰拾起整理好再给他。

很多时候，他似乎都生活在自己的世界里。为了提醒他别忘记参加一些慈善球赛或CEO会议，秘书会把黄色的便利贴贴在他外套上，但他经常没撕下便利贴就穿着外套出去了。在黑石集团期间，他也保持着这种生活方式。

黑石集团长期合伙人霍华德·利普森（Howard Lipson）回忆说，有一次在一个刮着大风的夜晚，彼得森戴着一顶大得夸张的帽子，有意思的是，外套上仍贴着便签：“彼得，别忘记戴帽子。”利普森还记得，秘书不在时，需要亲自接电话的彼得森满脸恐惧和无助，只会不停地大叫秘书：“帕蒂！帕蒂！”

彼得森很享受外界的关注，并自称不在乎别人的挑衅。他在会议室

里时不时地挂出一些从外交关系协会弄来的壁画，此外，“他总是永无止境地搜集刊有他照片的明信片”。

利普森说：“这很有趣，有些人说他已经开始糊涂了，但彼得森其实还没老成那样。我认为这恰恰说明他正在思考许多东西。”黑石集团20世纪90年代初期的一个合伙人，同时也是彼得森的仰慕者也说，“很可能他正在思考一些伟大的想法”，他还间接提到，彼得森经常会思索一些宏观政策问题。在雷曼期间，彼得森一直是著名智囊团布鲁金斯学会的理事，偶尔也为特设政府咨询委员会服务。后来在黑石任职期间，彼得森还就美国财政政策发表了一些文章，并出版了几本书。

要是下属们找不到他，那他肯定是在和媒体、文艺界或政界人士打交道，比如芭芭拉·沃尔特、戴维·洛克菲勒（David Rockefeller）、亨利·基辛格，迈克·尼科尔斯（Mike Nichols）、戴安娜·索耶（Diane Sawyer）等，与这些名流交往无形中也大大提高了他的知名度。

与引导雷曼十几年兴盛的功绩相比，彼得森的缺点似乎微不足道。即使以竞争对手苛刻的标准来衡量，他的贡献之大也是毋庸置疑的。1969年，长期拥有雷曼绝对领导权的鲍比·雷曼（Bobbie Lehman）去世，潜伏在雷曼内部的矛盾开始爆发，雷曼逐渐成了一座疯人院，为了谋求分红，合伙人之间钩心斗角。据传，雷曼的一名合伙人在知晓一家矿业公司就要成功开采一处全新富矿时，诱骗另一名不知情的雷曼合伙人将其手中的矿业公司股份转售给自己。还有一次，一位雷曼合伙人正在给一家公司提供咨询服务，告诉其应该如何防范敌意收购，雷曼另一名高级合伙人詹姆斯·格兰维尔（James Glanvill）却故意怂恿他的客户进行敌意收购，同一个公司两面三刀的做法被曝光，彼得森终于忍无可忍了。

即使华尔街经常发生“狗咬狗”事件，这些冲突也是非常严重的。当时，高盛合伙人、后来被克林顿总统任命为财政部长的罗伯特·鲁宾（Robert Rubin）告诉雷曼前总裁赫尔曼，雷曼和高盛拥有的天才合伙人水平相当，但区别在于，高盛合伙人清楚地知道他们面临的真正竞争来自公司外部，雷曼合伙人却似乎认为主要竞争对手都来自公司内部。

雷曼的内讧令外界吃惊，高级投资银行家布鲁斯·沃瑟斯坦（Bruce

Wasserstein）对施瓦茨曼和另一位雷曼合伙人说：“我真是不明白，雷曼这些人为何相互讨厌，我和你俩就相处得很好啊。”施瓦茨曼回应道：“要是你在雷曼的话，我同样会讨厌你。”

格鲁克斯曼的交易部和投资银行家之间的分歧，主要产生于交易员和银行家之间根深蒂固的矛盾。交易员认为银行家们不过是一本正经的冷血动物，银行家们则把交易员看作是毫无教养的野蛮人。彼得森试图弥合双方的分歧，其实争论的焦点主要是薪酬机制。彼得森到来之前，雇员根本不清楚公司的分红和升迁机制，那些高高在上的合伙人才是年底分红的决定者，他们根本不考虑雇员的实际贡献。借鉴贝灵巧公司的经验，彼得森建立了一套分红与员工业绩挂钩的薪酬体系。与此同时，他有意控制自己的分红，同时建议其他公司高管效仿。但这种新的分红方法没能平息每年分红季节所爆发的抱怨声，因为交易业务和咨询业务都具有不确定性，不管哪个部门，只要碰上生意较好的年份，都认为自己应该分得更多利润。彼得森努力让经营情况还不太稳定的雷曼走上正轨，但合伙人的贪婪和争斗让他困扰极了。

彼得森在雷曼有许多支持者，但大部分是银行家，36个合伙人中能坚定地站在他这一方的很少，与他关系最亲密的只有两个：赫尔曼和乔治·鲍尔（George Ball），乔治曾任肯尼迪政府和约翰逊政府的副国务卿。年轻的合伙人中，彼得森比较看重银行家罗杰·奥特曼（Roger Altman），认为他非常谙熟“关系技巧”，并任命他为雷曼投资银行部的三名联席领导之一。至于施瓦茨曼，彼得森认为他在20世纪80年代担任雷曼投资银行部并购委员会主席时就表现出惊人的才华。其实，施瓦茨曼并非银行部门唯一的并购明星，雷曼每年都有不少能带来更多利润的银行家，但施瓦茨曼能与CEO保持良好的关系，敏锐的直觉和精湛的运作技巧让他脱颖而出。

彼得森认为这些品质才是最具价值的，多年来彼得森和施瓦茨曼的搭档组合形成了一套有效的运作模式。通常先由彼得森促使CEO关注某一项目，然后施瓦茨曼利用他的创造力和对细节的控制力，确定如何售出股票或债券以进行融资收购。对于CEO希望出售的子公司，施瓦茨曼则确定哪些公司可能对此感兴趣并以最高价格成交。

彼得森说：“我想在人们眼中，我应该是属于比较聪明的、能够以平等姿态与公司高管交流的那一类人。我想大多数人都认为是我做成了一些非常不错的新的咨询生意。但出主意是一件事，执行是另一件事，执行要投入大量工作。为了挑选合适的执行人员，我尝试过使用各种不同的人，施瓦茨曼无疑是最棒的。我和他性格互补，我们在一起工作更富成效。”

施瓦茨曼不仅仅是经纪人，很多时候，他参与交易重组、运作的全过程。20世纪70年代，他与以生产农用设备和卡车而闻名的国际收割机公司（International Harvester Co.）之间的合作，就是个很好的例子。国际收割机公司CEO阿奇·麦卡德尔（Archie McArdle）起初给曾在通用食品公司董事会一起共事的彼得森打电话，想聘请雷曼作为公司的投资银行，以取代摩根士丹利。国际收割机公司当时已经快要倒闭，资金大量外流，缺乏借贷能力。彼得森派施瓦茨曼去帮助麦卡德尔，仅仅几个月的时间，施瓦茨曼和他的团队便制定有效战略并为国际收割机公司找到了愿意购买其资产的一大批买家，为公司筹到了资金，解了燃眉之急。

彼得森很早便与本迪克斯公司（Bendix Corporation）建立了良好的合作关系。1976年，威廉·雅智（William Agee）出任本迪克斯公司新任CEO，他想购买高成长、高科技性质的业务，剥离低成长性业务，把公司定位为一家多样化的工程制造企业。彼得森把任务交给了施瓦茨曼。施瓦茨曼后来成为雅智最信任的顾问，在买卖策略和交易执行方面给本迪克斯出了不少妙计。施瓦茨曼说：“彼得在交易定位方面足智多谋，我每天都想和他好好聊聊，周末时也不例外。”

彼得森和施瓦茨曼的搭档组合实在出乎别人的意料：两人年龄相差21岁，彼得森身高183厘米，而施瓦茨曼身高仅170厘米；彼得森肤色较深，而施瓦茨曼皮肤雪白；彼得森沉默寡言，施瓦茨曼却整天不停地高谈阔论；彼得森总是本能地回避冲突，而施瓦茨曼必要时会吹胡子瞪眼。他们的生活轨迹也迥然相异，按施瓦茨曼的说法，他是在费城郊区一个舒适的中产阶级家庭长大，家有一套房子、两辆轿车和一

个储存了一大堆干货的仓库，彼得森却是美国中部小镇的一个贫穷少年。

当彼得森与杰出政治家们打得火热时，施瓦茨曼却心急如焚地盼着升职。1980年1月，《纽约时报杂志》（*The New York Times Magazine*）以极尽奉承的姿态做了相关报道，当时施瓦茨曼已成功促成好几桩并购生意，如建议RCA公司以14亿美元收购CIT金融公司，碧翠丝食品公司以4.8亿美元收购纯果乐公司。杂志声称，他“很可能是新一代投资银行家中最诚实的一位”，并赞扬他富有激情、想象力，行事果敢，别人都乐于与其共事。彼得森和权威并购律师马丁·利普顿（Martin Lipton）也对他大加赞扬。

> 彼得森告诉该杂志说：“一般情况下，主管们不太情愿与他那个年龄的人谈生意，但是很多大客户都非常信赖他。”利普顿也称他有难能可贵的“在合适的时间出现在合适地点的本能”。（施瓦茨曼在自身驱动力方面不甚关心，从不说什么“我是一个执行者”和“我需要一堆的东西才能成功”。）在公司组织的一次春游活动中，同事们把刊有施瓦茨曼照片的新闻报道合集放在前挡风玻璃附近，通过玻璃的反射作用，施瓦茨曼可以随时欣赏自己的照片。不过不是所有的员工都以娱乐的心态看待施瓦茨曼的虚荣。雷曼的一位员工曾说：“有些人欣赏他，但肯定不是所有人都喜欢他。”

《纽约时报杂志》的报道可能有点夸大其辞，但从中可以看出施瓦茨曼具有超强的能力。20世纪70年代中期，雷曼董事长、与施瓦茨曼关系并不亲密的赫尔曼曾说：“史蒂夫是有点自负，但绝对非常棒。他在运作交易方面很有天赋，能发现很多易被忽视的细节。”现在，赫尔曼甚至把施瓦茨曼与拉扎德公司（Lazard Freres）的费利克斯·罗哈廷（Felix Rohatyn）相提并论，要知道他可是20世纪六七十年代公认的最有才华的并购专家，1975年主导了拯救纽约市政府于破产边缘的债务重组计划。

雷曼银行家拉尔夫·施罗斯坦（Ralph Schlosstein）回忆说，1982年1

1月，施瓦茨曼建议CSX公司出售两家佛罗里达日报社，表现出了相当的勇气和精明。当拍卖初价出来后，佐治亚州奥古斯塔市的一家传媒器材公司——莫里斯传播公司（Morris Communications）以2亿美元的竞拍价横扫对手，当时美国电信运营商考克斯传播公司（Cox Communications）报价1.35亿美元，甘尼特公司（Gannett Company）报价1亿美元。也有银行家建议考克斯传播公司和甘尼特公司提高竞拍价，但由于莫里斯传播公司的报价实在太高，考克斯传播公司和甘尼特公司无力应战。

CSX公司相当满足，那两家报社也就能带来大概600万美元的年收入，2亿美元的报价就已经相当不错了。施罗思坦回想当时的情景：“CSX公司已经说要签合同了，施瓦茨曼却建议撤销合同。”因为有一家大银行在给莫里斯传播公司撑腰，施瓦茨曼认为莫里斯传播公司会出更高的价。施瓦茨曼没有公开竞标价，他继续安排第二轮密封投标，目的是让莫里斯传播公司误以为考克斯传播公司和甘尼特公司正如热锅上的蚂蚁。最终，莫里斯传播公司报价上调1500万美元，施瓦茨曼的计划获得圆满成功。施罗斯坦说：“史蒂夫让CSX公司额外获利，其他任何人，包括CSX公司都没有这个胆量。”现在密封投标已经司空见惯，运作也很规范，在当时却极为罕见。自称是密封投标先驱的施瓦茨曼说：“我们在实践中不断丰富了它。”

20世纪80年代初，经济开始复苏，雷曼的生意开始好转，交易员们也开始从市场中获得越来越多的利润，但雷曼的繁荣非但没给公司带来和谐，反而加剧了银行家和交易员之间的矛盾，因为交易员认为按照当时的奖励机制，他们很吃亏。

彼得森开始还没意识到交易员的不满情绪会有那么强烈，但他觉察出自1981年以来就担任总裁的格鲁克斯曼焦躁不安。考虑到格鲁克斯曼的确应该升职，1983年5月，彼得森任命格鲁克斯曼为共同CEO。但这仍不能安抚格鲁克斯曼，因为他早已厌倦在彼得森的阴影下工作，他想自己单干。6周后，格鲁克斯曼在一些主要合伙人的支持下造反。彼得森其实早有预料：“他在交易部门根基深厚。他们上季度赚了一大笔钱，我猜这是他造反的最佳时机。”彼得森认为自己退让也许能化解这次内讧，于是他在1983年10月降职为共同CEO，1983年年底辞去董事长一

职。

彼得森并不是一受排挤就往后退缩的人，施瓦茨曼和雷曼其他一些合伙人也劝他，要是采取合伙人投票的方式，他肯定能赢。但彼得森觉得，“那种胜利对谁都没有好处”。彼得森后来写道：“如果我当时胜了，格鲁克斯曼会把优秀的交易员带离公司，从而给公司造成严重损失。”

在一些朋友看来，彼得森全神贯注于工作是导致他斗争失败的根本原因，其实他早被公司里的人认为是阴谋家，只是他自己根本没察觉到这一点。可能彼得森自己会否认这一点，但从前的同事都认为他太大意了，其实，在当年7月交易员坚持要求彼得森辞职之前，格鲁克斯曼就一直在跟他唱反调，彼得森承认自己“太天真，太容易相信别人”。

1983年夏，彼得森前往他位于长岛东汉普顿地区的私人避暑山庄度假，公司形势对施瓦茨曼和其他许多银行家都不利，但情况很快发生变化。1984年春天，格鲁克斯曼带领的交易员遭受巨额损失。格鲁克斯曼尽管仍是CEO，但此时他已丧失了大部分权力。雷曼的合伙人正热烈地讨论把公司卖了还是坚持下去。如果不卖，公司很可能要倒闭，他们所持的价值数百万美元的股份将变成一堆废纸。

在这危急关头，施瓦茨曼最终迫使董事会做出决定，在找到合适的买家之前，隐瞒雷曼的困境，以免引起客户和雇员恐慌。施瓦茨曼既不是董事会成员，也未被委托行使董事会成员权利，但他牢牢掌控着局势。1984年3月，一个星期六的早晨，施瓦茨曼在东汉普顿向朋友兼邻居、美国捷运公司（American Express）旗下的希尔森经纪公司（Shearson）CEO彼得·科恩（Peter A.Cohen）透露了自己的想法：“我希望你们能把雷曼兄弟买下来。”几天后，科恩正式与雷曼洽谈，1984年5月11日，雷曼同意以3.6亿美元被科恩收购。

这次收购使从未涉足投资银行业务的零售经纪商希尔森在投资银行界立足，而且大赚一笔，这可谓名利双收。后来，雷曼又被拆分成为独立的上市公司。

收购拯救了焦躁不安的银行家和交易员，但这笔交易也问题重重。

希尔森坚持要让雷曼大部分合伙人签订非竞争性协议，要求这些合伙人必须在离职满3年后才能为华尔街其他公司工作，此举的目的是想锁定他们。希尔森实际上看重的是雷曼的人才，要是没有这些精英人物，雷曼只是个毫无价值的空壳。

一心追随彼得森的施瓦茨曼可没兴趣给希尔森卖命，他计划与彼得森和风险资本家伊莱·雅各布斯（Eli Jacobos）一起做一项投资生意，彼得森和雅各布斯邀请施瓦茨曼以第三合伙人的身份加入。得知此事后，施瓦茨曼便鼓起勇气，穿着雷曼工作服去找科恩，他觉得科恩欠他一个人情，因此在谈论并购生意时，施瓦茨曼提出能否把他从签订非竞争性协议人员的名单中划去。科恩最终同意了。

一名前高级合伙人回忆说，当得知施瓦茨曼的要求后，其他雷曼合伙人勃然大怒："为什么史蒂夫·施瓦茨曼能受到特殊照顾？"面对这些可能会搅黄这次并购的抗议呼声，科恩不得不让步，他最终说服施瓦茨曼签订了非竞争性协议。当有人问：为什么施瓦茨曼当时认为他能获得希尔森的特殊照顾时，一个了解他的人曾做过这样一个经典解释：因为他是史蒂夫。

施瓦茨曼对希尔森的束缚非常反感，他认为自己受到了不公正待遇。一位前同事回忆，希尔森吞并雷曼之后几个月的时间内，施瓦茨曼虽然出现在办公室，但一直牢骚满腹。彼得森仍然非常希望施瓦茨曼加入他们，尤其是在雅各布斯撒手不干的时候。彼得森甚至说，雅各布斯从不是他的首选搭档，"史蒂夫和我才是高度互补，我一直想得到史蒂夫，但苦于得不到。"彼得森必须把他从希尔森身边夺过来。

最后，在曼哈顿上东区的林克斯俱乐部——这座城市金融界精英们的避难所，彼得森和他的律师，即当年也给雷曼和KKR提供过法律服务的理查德·比蒂一起会见了科恩，讨论关于放人的问题。科恩根本就不想失去更多的雷曼银行家，施瓦茨曼和彼得森无疑要付出巨大代价。彼得森回忆说："谈判过程太艰难了，不过科恩的确担心此例一开后患无穷。"

希尔森拿出一张长长的雷曼公司客户名单（其中包括彼得森和施瓦茨曼已经提供过咨询服务的公司），要求彼得森和施瓦茨曼的新公司在接下来3年里把来自这些客户收入的一半无偿交给希尔森。他们可以另起炉灶，但必须满足这个条件。这是一份令人痛苦且代价高昂的协议，因为在开展其他业务之前，来自并购咨询的收入是新公司唯一的经济来源。但施瓦茨曼也无力与希尔森对抗，他和彼得森不得不同意了这些要求。

直到今天，在施瓦茨曼看来，当初是科恩背叛了他，在与朋友和同事提起这事时，他毫不掩饰自己对科恩的怨恨，因为科恩起初答应他不必签非竞争性协议，但后来又变卦反悔了，而且在他离开公司时，科恩还索要了一大笔钱。施瓦茨曼的一个老朋友说：“施瓦茨曼可不会忘记，一旦他认为自己受到了不公正待遇，就一定会伺机报复。”

彼得森也对这件事火冒三丈：“当提出要我们出让一半收入时，我简直不敢相信。但是除了答应他，我们没有其他方法把施瓦茨曼弄出来。”

他们刚刚从雷曼倒闭的边缘逃脱，现在又要在希尔森苛刻的条款下开展工作，但这两人总算恢复了并购咨询顾问的自由身份，终于可以放手去做多年来梦寐以求的事情了——杠杆收购！

KING OF CAPITAL

第3章

德崇时代

1985年，彼得森和施瓦茨曼摆脱雷曼和希尔森，此时并购生意已经如火如荼，业务量几乎呈指数级增长。KKR及其几个少数的竞争对手也从市场上的小喽啰一跃成为领军人物。

并购交易飞速发展自有原因：20世纪60年代，那些涉足领域众多的大型控股公司已不再受投资者青睐，于是企业集团逐渐开始分拆、变卖企业。同时，“核心产业”概念深入人心，迫使董事会和CEO思考哪些是核心业务，哪些非核心业务需要剥离。这让并购公司有了明确的收购目标。

一种新的融资方式应运而生，给并购交易带来了深远影响。投行新秀德崇证券（Drexel Burnham Lambert）发明了垃圾债券（Junk Bonds），为收购公司募集了远超他们想象的大额资金。德崇证券垃圾债券的热销催生了敌意收购者，一群善于造势的收购艺术家通过唬人的伎俩动摇公司人心，最终常常是整个企业集团都投入了并购公司的怀抱。仅仅5年时间，德崇的创新就彻底改变了整个杠杆收购行业，也重塑了美国的企业结构。

10年前，并购交易只是个小产业，全年交易只有几笔，最大金额不过3000万美元，从事并购交易的公司为数并不多，最初几家历史悠久或新成立的公司是：吉本斯-格林-范阿默龙恩（Gibbons, Green and von Amerongen）、主要投资新企业的华平投资集团（E.M.Warburg Pincus）、安盈投资公司（AEA Investors）、卡尔-马克斯公司（Carl Marks and Company）、戴森-基斯纳-莫兰公司（Dyson-Kissner-Moran）以及由波士顿第一国民银行（First National Bank of Boston）一名贷款专家投资成立的托马斯-李公司（Thomas H.Lee Company），但诱人的利

润必然会吸引新资本进入，很快收购公司就如雨后春笋般出现。

1976年成立的KKR就是其中的典范。1964年，当KKR创始人小杰罗米·科尔伯格涉足并购交易时，他的主要身份是贝尔斯登公司的财务主管。贝尔斯登在华尔街以证券交易闻名，在并购交易方面并不出色。1969年，科尔伯格找到两个志同道合者：休斯顿一个石油富商的儿子乔治·罗伯茨（George Roberts）和他的表弟亨利·克拉维斯。

克拉维斯来自塔尔萨，他的父亲是著名石油工程师。克拉维斯是个交游甚广的后起之秀，他身材矮小却是高尔夫高手，而且他行为也很放纵，在30岁生日那天，克拉维斯驾着自己的生日礼物——一辆本田摩托车，绕着自己位于公园大道的公寓飞奔了好几圈。

1976年，50岁的科尔伯格、32岁的克拉维斯和33岁的罗伯茨一起向贝尔斯登CEO萨利姆·路易斯（Salim　Lewis）摊牌辞职，做了一辈子交易员的萨利姆·路易斯为他们惋惜，他认为收购生意根本毫无前途可言。

1976年，这个3人小分队的初始收购基金仅为2500万美元，但他们的投资能力迅速得到证明，通过一连串生意，2500万美元很快变成了5亿美元。KKR立刻受到投资者的追捧，1980年，KKR第二次募集资金时，在很短的时间内便募集到了3.57亿美元。在KKR成立10年间，其5次募资总额达24亿美元。

20世纪80年代早期，雷曼执行委员会否决了彼得森和施瓦茨曼提出开展并购业务的提议，这让其他投资银行松了一口气，纷纷开始建立自己的收购团队。1980年，在KKR成名之役——乌达耶收购两年之后，第一波士顿银行的杠杆收购团队便以4.45亿美元的创纪录价格收购了聚乙烯地板生产商康格里默公司（Congoleum）。摩根士丹利、所罗门兄弟公司（Salomon　Brothers）和美林集团也纷纷加入收购浪潮。高盛也参与其中，但高盛合伙人对他们的第一笔交易坐立不安——1982年，高盛以1200万美元收购印务三合一公司（Trinity Bag and Paper）。高

盛当时的银行家、目前自营一家收购公司的史蒂夫·科林斯基（Steven Klinsky）回忆说：“所有高层都对这次收购提心吊胆，因为其中有200万美元是他们自己的资金，他们不断重复：‘哦，天哪，我们必须确认这么做没错。’”

1978年成立的福斯特曼-利特尔公司（Forstmann Little and Company）的规模仅相当于KKR的一半，但很有竞争力。泰德·福斯特曼（Ted Forstmann）是康涅狄格州格林威治一个纺织业巨头的孙子，在金融和法律界颇为活跃。在朋友的鼓励下，他在39岁创建了这家公司，并很快证明了自己在杠杆收购技巧方面的才能。80年代早期，他从软饮料供应商乐倍公司（Dr Pepper）和托普斯公司（Topps，出售棒球卡及口香糖）的收购案中获益颇丰。尽管福斯特曼-利特尔公司可运作的资金很少，收益却超过了KKR。和克拉维斯一样，他也是华尔街杰出的财经王子，他的一举一动都会引起媒体的高度关注。

但KKR仍是该领域不容置疑的领头羊。乌达耶收购案标志着杠杆收购业的诞生，正是这笔交易引发了杠杆收购行业爆炸式的迅猛发展。 就像20世纪六七十年代统治着计算机行业的IBM公司，KKR通过每两年一次的筹资活动，收购规模不断扩大，到20世纪80年代中期，已经稳坐杠杆收购界的头把交椅。

杠杆收购早期，家族企业是收购公司的重要目标，因为很多家族企业希望将资产变现，而杠杆收购公司会与其他仍担任管理层的家族成员共同控制公司。随着杠杆收购基金规模的增长，他们可以发起更大规模的收购，比如类似乌达耶这样的上市公司以及一些企业集团的子公司。

在20世纪60年代的全盛时期，由于不同行业组合可以形成多元化的收入结构，大型企业集团在股票市场受到追捧，他们的唯一目标就是不断成长并扩张。

当时黄金级公司的代表LTV（Ling-Temco-Vought）就是得克萨斯电气工程承包商吉米·林（Jimmy Ling）的心血结晶。他成功缔造的商业帝国LTV旗下聚集了不少公司，包括琼斯与拉夫林钢铁厂（Jones&Laughlin）、战斗机制造商布兰尼夫国际航空公司（Braniff International Airlines）和高尔夫器材制造

商威尔森公司（Wilson and Company）。哈罗德·吉尼恩（Harold Geneen）的做法也颇为类似，他把ITT公司（ITT Corporation）整合成一部包罗万象的收购机器，从喜来登酒店（Sheraton Hotel）到沃登面包公司（Wonder Bread），从哈特福德保险公司（Hartford Insurance）到安飞士汽车租赁公司（Avis Rent-a-Car），另外还有洒水器、雪茄和赛马场的生意。美国无线电公司的CEO罗伯特·萨恩诺夫（Robert Sarnoff）曾是美国全国广播公司（NBC）的老板，也是电台及电视节目制作人，他收购了赫兹汽车租赁公司、宴会冷冻食品公司（Banquet Frozen Foods）和著名的书籍出版商兰登书屋（Random House）。利顿工业公司、达信公司（Textron）、特利丹公司（Teledyne）、海湾与西方工业公司（Gulf and Western Industries）等大型企业集团都有自己的组合结构，但其运作方法如出一辙，那就是：收购，收购，再收购！

规模和多样性成为这些企业追求的神圣目标。与那些通过吞并竞争对手或供应商来实现扩张的公司不同，这些大型企业集团的制胜法宝是多样化，如果一个产业年景不好或正处于周期性衰退期，那么还有其他产业可以弥补这部分损失。归根结底，这些企业集团玩的是数字游戏。20世纪60年代，企业集团的股票市盈率有时高达40倍。他们利用这些被高估的股票和并购交易来放大他们的每股收益，这是投资者参考的关键指标。

具体操作流程如下：假定一个企业集团的年收益是1亿美元，其股票市盈率是40倍，那么它已发行股份的账面价值就是40亿美元，市盈率远高于那些规模较小、吸引力较差的公司。这样，这些企业集团就有以高估的股份去收购其他公司的动力。

对于一家年收益5000万美元、市盈率为20倍的目标公司，该企业集团可以通过发行10亿美元的新股（5000万美元×20倍的市盈率）支付给目标公司股东，以实现收购。这将让集团的年收益提高50%，而集团的股票基数却仅扩大了25%（40亿美

元+10亿美元），所以集团的每股收益便增长了20%。同理，如果收购的目标公司也是40倍市盈率，那么集团的每股收益将不会提高。

由于股票投资者们热衷于购买那些每股收益不断增长的股票，因此这些收购会导致集团股价上升。如果企业集团能保持40倍的市盈率不变，那么在收购完成后，集团股票的总市值将是60亿美元而非50亿美元（1.5亿美元年收益×40倍市盈率）。假如利用杠杆进行收购，那么该集团只需发行少量新股就可以实现每股收益的显著提升。

这种花招在拥有高市盈率的牛市非常有效，但20世纪60年代末期出现的熊市却让这些企业集团不得不面对现实：这种数字游戏终成泡影，投资者也已看透这些集团模式，他们发现集团整体收益的增长不可能快于各个部分的收益，每股收益的飙升完全是一种幻觉。而且，即使管理层非常优秀，管理规模庞大、彼此不相关资产也会是个巨大挑战，自然就会出现一些管理不善的子公司。投资者也逐渐开始关注公司的核心业务和经营效率，在这种压力下，那些声名狼藉的商业巨兽在20世纪七八十年代逐渐瓦解。

1981年，市场利率飙升，经济停滞，股价暴跌，许多公司焦头烂额。收购公司开始四处收购陷入困境的子公司，如KKR从包装业巨头欧文斯-伊利诺伊公司（Owens-Illinois）手中收购了莉莉特利普制杯公司（Lily-Tulip），从美国洛克韦尔国际公司（Rockwell International）手中收购了动力传输元件制造商PT器材公司（PT Components）。洛克韦尔国际公司当时的产品线非常丰富，从航空器到电视机、打印机，一应俱全。那年年底，福斯特曼-利特尔公司收购了碧翠丝食品公司的软饮料装罐业务，韦斯雷也在为收购吉布森贺卡公司进行谈判。

随着时间的推移，收购公司的资产规模迅速膨胀，一些大的收购公司甚至打起了集团企业的注意，一般集团企业被收购后很快都会被分拆，就像1986年KKR收购碧翠丝后所做的一样。当时，碧翠丝公司的经营范围已经从原来的乳制品和包装食品拓展到特克斯内衣（Playtex）和ITT曾经营过的安飞士汽车连锁租赁业务，但是KKR收购碧翠丝公司后，很快把这些业务进行了拆分。

大量涌入的权益性和债务性资金对这次收购狂潮起到了推波助澜的作用。看到KKR、福斯特曼-利特尔公司和其他一些收购公司在20世纪70年代末、80年代初赚取高额利润后，保险公司和其他机构便开始把股票和债券方面的资金投入到新兴的杠杆收购基金中。通过在组合资产中加入杠杆收购基金和不动产方面的投资，这些投资者可以降低风险并提高长期回报率。

股权资本是杠杆收购融资中很小的一部分，当时仅占总融资额的5%～15%，其余是债务性融资，通常包括银行贷款和夹层债务（mezzanine debt）。银行债务的优先级最高，即当公司陷入困境时它们将被优先偿还。由于夹层债务优先等级次于银行贷款，而且在还清银行贷款后才进行偿付，因此夹层贷款具有高风险、高收益的特点。直到20世纪80年代中期，愿意向那些高负债公司，尤其是那些杠杆收购公司提供这种次优先级债务融资的放款人还很少。提供夹层贷款的主体是一些大型保险公司，包括英国保诚保险集团美国分公司（Prudential Insurance Company of America）、大都会人寿保险公司（Metropolitan Life Insurance Company）和好事达保险公司（AllstateInsurance Company）。毫无疑问，夹层贷款是收购公司融资时最难搞定的部分。保险公司的条款相当苛刻，不仅要求高达19%的利息率，还要求获得大量股权，以便投资成功时能分得红利。在1981年的两笔交易中，面对这些敲诈条款，亨利·克拉维斯向保诚集团提出抗议，但保诚集团一名主管坦率地说，这里没有KKR讨价还价的余地。在那时，的确如此。

1982和1983年，始于1973年石油危机的经济滞涨（股市停滞、物价飞涨）终于结束，经济开始复苏，金融市场也逐渐回暖。美联储将银行短期利率强制提高了近20%，通胀的势头终于得以抑制，但也引发了80年代初的二次衰退。但在当时，这一针强心剂很快发挥作用，1982年年底，通胀已基本消除，市场利率也开始下降。经济的复苏提高了公司赢利，为几乎持续整个80年代的超级大牛市奠定了基础，之后几年的利率下滑和企业估值的蹿升让那些收购公司得以重振雄风。“挣钱简直易如反掌！”第一波士顿收购团队的成员丹尼尔·奥康奈尔（Daniel O’Connell）如此说道。

从杠杆收购融资的借方来看，美国银行里充斥着来自中东地区的石油美元，迫切希望能参与美国并购交易的日本银行也提供巨额并购贷款。当时，在一家二线投资银行的贝佛利山庄分行，一位名叫迈克尔·米尔肯（Michael Milken）的年轻银行家发明了一种新的融资方式，它的雅称叫作“高收益债券”，实际就是家喻户晓的“垃圾债券”，或简称“垃圾”。

在此之前，发行债券只是一些经营良好的公司的专享权利，凭借公司良好的信誉，投资者相信他们的投入会在未来10年、20年甚至50年内以分期付款的形式收回。米尔肯察觉到，市场上有很多刚成立的新公司或高负债公司需要融资，但它们无法进入主流债券市场；另一方面，只要收益足够抵偿额外风险，投资者将乐意提供融资。

米尔肯的职业精神令人敬佩，因为加利福尼亚州的股市开盘时间比纽约早一个半小时，他早晨4：30准时开始，每天工作16个小时。德崇证券的赚钱机器在逐步升级。1974年，米尔肯收集、分析了一些债券仍在流通的落魄公司，它们被形象地称为“落毛凤凰”。1977年，他的团队开始为那些挑剔的顶级投资银行不愿理睬的落魄公司设计融资策略，帮助它们发行新的债券。正是这样，米尔肯团队成功地帮助许多处于困境的公司实现了融资，如特德·特纳（Ted Turner）的传媒帝国（包括后来的CNN）和新成立的长途电话公司美国微波通讯公司（MCI Communications）。

经历了1983年一年的休整，为公司客户销售了47亿美元的垃圾债券之后，德崇证券嗅到了机会，开始进军有利可图的杠杆收购领域，德崇不仅仅是要扩大融资规模，而且要提高自身在企业并购业务中的地位。那时德崇证券已经在为客户承销债券方面赫赫有名，它的投资者包括保险公司和贷款银行；它为偏好高风险、高收益的投资者和急需融资的公司搭建了畅通的资金桥梁。米尔肯能够募集大量资金，而速度比其他银行以及保诚集团快得多。

KKR是第一批测试德崇证券创新融资能力的公司之一。1984年，在收购眼镜护具和礼品零售店美国科尔公司（Cole National）的交易中，米尔肯帮助KKR募得3.3亿美元。尽管债务成本很高，但德崇证券还是

成功击败了诸如保诚集团这类竞争对手，KKR不久便全面终止了与保险公司的合作，转向德崇提供的看似取之不尽的垃圾债券资本。克拉维斯把德崇迅速募集巨额资金的能力称为“我所见过的最不可思议的事”。此后不久，在大额募资计划中，保险公司的夹层贷款几乎销声匿迹，取而代之的就是来自德崇的便宜垃圾债券。

20世纪80年代中期，达到事业巅峰的米尔肯和他的团队每年至少承销200亿美元的垃圾债券，占整个融资市场的60%。他们给杠杆收购界带来的新的融资手段，彻底改变了并购市场的游戏规则。

与此同时，经济的强势复苏和稳步上升的股市又给杠杆收购的投资者们带来福音。KKR前五只收购基金给投资者带来至少25%的收益，其中一只基金的收益接近40%。扣除KKR的费用和分红，投资者的1984年基金获得了6倍的投资回报，1986年基金更是达到了13倍的惊人回报。对于养老基金和其他投资者来讲，这种高收益率无法抗拒。1987年，KKR共募集了61亿美元的资金，这比之前最高募资金额的6倍还多。通过债务工具，这些资金的收购力量将在德崇手中放大数倍。

1986—1987年，在德崇的帮助下，继科尔公司收购之后，KKR又策划了4笔收购：碧翠丝食品公司（87亿美元）、西夫韦公司（48亿美元）、玻璃制造商欧文斯-伊利诺伊公司（47亿美元）和煤矿建筑公司吉米-沃尔特公司（Jim Walter，33亿美元）。这种大手笔在任何时候都堪称杰作。

1987年，KKR发起的规模庞大的新基金使得巨额收购成为现实，把公司推到了聚光灯之下。1美元本金就能筹到8～10美元资金，KKR已经可以考虑资产规模达500亿～600亿美元的收购目标了。媒体也开始把克拉维斯称为“国王”亨利，他也迅速成为杠杆收购的代表性人物。克拉维斯的表兄罗伯茨一直不爱在媒体前露面，他住在遥远的加州门洛帕克，远离纽约和镁光灯；而小杰罗米·科尔伯格因在公司发展策略和路线上与原来的下属产生矛盾，在1987年辞职。

1988年，当KKR疯狂追逐当时最大规模的收购项目雷诺兹-纳贝斯

克公司时，所用资金大部分是由德崇提供的。实际上，克拉维斯和KKR的成功很大程度上要归功于德崇的融资支持。

米尔肯发明垃圾债券之后，并购专家并不是这场金融游戏的唯一受益者。那时，新的杠杆收购公司如雨后春笋般涌现，在一般企业看来，德崇证券同样催生了一批狂热的好战者。市场上的公司和持反对态度的媒体给这些市场的入侵者起了很多绰号：企业掠夺者、海盗、下流艺术家等，其中比较著名的是野蛮人。

像豺狼一样，这些掠夺者紧盯着那些运营情况糟糕的上市公司，伺机进行收购。与其他收购公司一样，这些掠夺者无时无刻不在搜寻那些股票被低估的公司：由于拥有未在股价上反映的价值不菲的资产或缺乏高效能干的管理者，企业的实际价值比市值高出不少。这些掠夺者和收购公司在寻找企业隐藏价值方面同为一丘之貉：通过拆分被收购公司，把公司潜藏价值挖掘出来。但不同的是，尽管在媒体面前一再否认，这些掠夺者对经营被收购企业毫无兴趣，然而黑石集团等收购公司却恰恰相反。

这场猎物与猎人的游戏描绘了一幅颇具讽刺意味的画面，收购者与被收购者互相诟病，各执一词，许多公司要员的所作所为符合掠夺者的描述。整个20世纪80年代，这些养尊处优的CEO们任人唯亲，拥有一架甚至两架或三架私人飞机，他们在对增加公司收益作用不大的名人运动会和旅游中挥金如土。并非每个CEO都能尽忠职守，对于那些高层贪污腐败、只关心特权而不关心股东利益的公司，那些掠夺者可以放心大胆地去“解放”。

在企业界，这些掠夺者一直被视为是一群唯利是图、为一己私利推翻管理层、毁掉目标公司的野蛮人。

纽约城里一个高高瘦瘦、名叫卡尔·伊坎（Carl　Icahn）的投机者就是这种形象的典范。在完成收购之后，他会要求公司立即采取措施抬高股价并让他加入董事会。若要求被拒绝，他便会公开发表致董事会的信，对公司管理层恶言相加。在大多数情况下，这些举动最终会造成股价的上升，因为证券交易者颇为希望出现并购或者公司出售资产以提高每股收益率。有时候，他这种策略确实能招来一些公司收购目标公司。还

有些时候，公司会以高于市价的价格收购他手中的股票，目的就是希望他快点滚蛋！这是典型的敲诈！

伊坎的同行们形形色色：布恩·皮肯斯（T.Boone Pickens）是一名冷酷的得州石油商人，他先后吞下海湾石油公司（Gulf Oil）、菲利普斯石油公司（Phillips Petroleum）和优尼科公司（Unocal）；尼尔森·佩尔兹（Nelson Peltz）是一个纽约食品店老板的儿子，因接手了三角工业公司（Triangle Industry）和美国NCI公司（National Cancer Institute）而名声大噪；詹姆斯·戈德史密斯（James Goldsmith）是一个英法混血儿，这个有点女性化并且绯闻不断的男人更是把收购生意做到了大西洋两岸，其中有固特异轮胎橡胶公司（Goodyear Tire and Rubber Company）和英美烟草集团（British-American Tobacco）；罗纳德·佩雷尔曼（Ronald Perelman）这个来自费城的商人，1985年在化妆品公司露华浓（Revlon, Inc.）的火热竞标中脱颖而出，并且扬名天下。

米尔肯对他们追逐那些落魄公司的行为全力支持。尽管收购了那些经营不善的公司，但是他们中很少有人在治理公司方面有所成就。其中，佩尔兹运营的美国NCI公司是成功的典范，但环球航空公司（Trans World Airlines）自从1986年被伊坎接手以后，公司业绩每况愈下（21世纪的第二个10年，伊坎和佩尔兹仍在努力地经营着他们的生意）。

在黑石集团等杠杆收购公司努力争取管理层的支持时，那些企业掠夺者则以他们独特的方式——恶意竞标来参与竞争，这种方式往往越过管理层而直接寻求公司股东的支持。其实这也不是什么新鲜事，早在20世纪六七十年代，LTV集团的吉米·林、联合技术公司（United Technologies）的CEO哈里·格雷（Harry Gray）和一些同行就时不时地利用这种方法去夺得那些拒绝收购公司的控制权。然而，这些掠夺者的做法远不止于此，他们只考虑眼前，根本不愿踏实地培养一个产业巨头。

米尔肯提供融资服务的那些新兴企业的高管对他十分忠心，但由于他与那些掠夺者的紧密关系，绝大多数公司的CEO都比较讨厌他。并购界大亨马丁·利普顿就曾痛斥由“破产和垃圾债券收购”所带来的罪恶，利普顿的律师事务所最先运用了法律手段“拒鲨条约”和“毒丸策略”去应对米尔肯支持的掠夺者。有些银行如第一波士顿则走两面派路线，对那些收购公司和掠夺者都提供帮助，不过随着这些掠夺者的气势愈加咄咄逼人，华尔街必须做出选择了。高盛就曾对他们的蓝筹客户表示，他们永远不会发动敌意收购。

尽管收购公司的融资策略与这些掠夺者相似，但目标和策略截然不同。对于一些新成立的公司，他们的目的在于掌握公司的控制权，在于买下公司而不是交易股票。并且，他们从来不会像那些掠夺者那样违背公司管理层的意愿进行敌意收购。在杠杆收购的圈子里，发起突然袭击几乎是被禁止的。

以KKR为例，它经常标榜自己与公司现任管理层建立了类似共同发起人的友好合作关系，自己是“管理层的合作伙伴”。在与敌意竞标不止一次的斗争过程中，KKR扮演着“白衣骑士”的角色，最著名的就是1986年的西夫韦事件。实际上，收购公司的所作所为都在投资者的掌握之中，许多公众和机构养老基金都在不断强调，他们所投资的收购公司只做友好的交易。但行为本身的投机性质无助于他们的形象，他们通常也被看成是贪婪的、爱煽风点火的好战主义者。KKR的资深律师理查德·比蒂说：“因为处在同一个竞争环境里，所以我们看起来像个掠夺者。”

在有些场合下，他们公开宣布将收购某些公司的行为也跟敌意收购颇为类似。即使他们没有绕开董事会，但这种行为往往会给目标公司带来很大压力，以至于公司不得不去采取行动以提高股价。KKR几次采用了这种在华尔街被称为“熊式拥抱”的策略，其中包括：克罗格公司（Kroger Company）、碧翠丝食品公司和欧文斯-伊利诺伊公司，并且最终成功地收购了后两家公司。对于外部观察者以及必须做出应对的高管和董事来说，那仅仅是在理论上与真正的敌意收购有所不同而已。

而且，伊坎、佩雷尔曼等的收购公司大幅削减被收购企业的成本，他们都认为美国公司一直都很缺乏效率。1988年，欧文斯-伊利诺伊的总裁告诉《财富》杂志：“我们根本不设‘助理的助理’，事实上，我们都

不设助理。”这两家公司与迈克尔·米尔肯建立起的唇亡齿寒的关系让他们意识到，在公众眼中，他们是一体的。不管怎样，越来越多的人倾向于把杠杆收购的投资者看成是商界的毒虫。

在企业联盟和工会的呼声下，美国议会也在探讨能够对抗敌意收购和垃圾债券的方法。1987—1989年间，收购公司的执行官、企业大亨纷纷到国会参加听证会，去辩护或者声援这次收购浪潮。为了消除所谓的威胁，他们对是否取消垃圾债券利息成本的税收抵扣进行了深入的讨论。后来在民主党副总统一职竞选过程中遗憾败北的劳埃德·本特森（Lloyd Bentsen）于1988年与克拉维斯和罗伯茨进行了会晤，据称他把KKR提供的一份关于垃圾债券对杠杆收购所形成的市场冲击的报告扔进了垃圾桶。国会最终还是没有对收购业务采取什么行动，但还是有些州采取了一些措施。

除了帮助收购那些不愿被收购的企业，对垃圾债券的非议还有另外一个原因：很多人担心德崇和杠杆收购公司为这么多公司堆积了巨额债务，经济一旦衰退，他们都将暴露在风险之中。尽管在杠杆收购界小有名气，泰德·福斯特曼还是对垃圾债券公开表示了批评。

20世纪80年代后期，脾气火爆的福斯特曼对克拉维斯的强烈不满渐渐演化成了厌恶。在一些报刊专栏和会谈中，福斯特曼痛斥商界过分倚重垃圾债券，声称要是再不加以控制，整个杠杆收购产业都会垮掉，甚至会引起更大范围的经济动荡。按照他的思路，以前那种光彩照人的融资生意已经退化成了攫取不义之财的投机行为。福斯特曼相信，正是这些垃圾债券市场所筹集的不义之财把股价推到了一个高不可攀的水平，那些被收购公司的巨额债务是他们所无法偿还的。虽然他没点名说克拉维斯和德崇证券，但已显而易见。

很容易理解福斯特曼为何屡次迁怒于德崇，因为福斯特曼-利特尔公司不依赖垃圾债券市场。福斯特曼一直通过与股权基金相联系的债权基金筹资，也就是把资金从一只手倒到另一只手。这样，福斯特曼-利特尔公司在确定竞标价格方面就有更大的灵活性，但募集资金量没法同德崇的垃圾债券支持的竞争对手相比，福斯特曼公司的光辉被遮住了。它与KKR之间的竞争也超越了纯粹的输赢阶段，福斯特曼私下怒斥道：

克拉维斯那个狗东西正在把收购生意往死胡同里引。而克拉维斯和他的同事聊天时则称，福斯特曼现在得了“追求完美强迫症”。

黑石的诞生

1985年10月1日，也就是施瓦茨曼离开希尔森数周之后，彼得森和施瓦茨曼正式成立了黑石集团，彼得森任总裁，施瓦茨曼任CEO。施瓦茨曼起的公司名称很好地反映了两人的渊源，在德语和依地语中，施瓦茨（schwarz）是“黑”的意思，而在希腊语中，彼得（peter）意为“石头”。由密斯·凡·德·罗（Mies van der Rohe）和菲利普·约翰逊（Philip Johnson）设计的西格拉姆大厦坐落在大中央车站正北面的公园大道上，黑石集团就在第34层办公。黑石集团当时的条件相当艰苦，285平方米的办公面积，仅有两张办公桌和一张二手的会议桌。除了他们俩，公司只有彼得森的秘书一名雇员。

他们的启动资金仅40万美元，这还是两人对半凑出来的，在取得营业收入之前，公司就靠这些钱维持运转。这点钱对彼得森来说没什么，雷曼被卖给希尔森之时，他得到了1300万美元的解雇费。施瓦茨曼通过出售雷曼的股票也挣了约650万美元。尽管注入黑石集团的资金很少，但他们还是决定不冒风险，他们觉得如果黑石集团在增加投资之前不能自给自足，那就意味着投资失败。

这种谨慎投资的态度成为黑石集团的标志，同时也解释了为何黑石集团总是能够安全地躲过投机陷阱，要知道，这些赌博式的投资陷阱导致黑石集团的不少竞争对手元气大伤。

施瓦茨曼和彼得森几乎每天早晨8：30都会在公园大道和第65街交界处的梅菲尔酒店（Mayfair Hotel）咖啡厅共进早餐，也就是现在著名的丹尼尔餐厅（Restaurant Daniel）所在地，在那里，他们就黑石集团的业务结构如并购咨询、杠杆收购进行讨论。

他们不想效仿投资银行或经纪公司的运营模式，因为这些机构一般都需要强力的资本支持，这样他们才能向客户保证在出现亏损时的偿付

能力，并引导他们渡过波动。施瓦茨曼说：“我们并不想把太多资金投资于低收益资产，我们的经营理念是：每个雇员都能撬动高额资产，边际收益率要非常高。”并购咨询业务的特点是：管理成本很低，收益却很高，而管理收购基金则是个诱人的想法，因为这样，相对弱小的公司就可以接手大额资金，不仅可以收取巨额管理费，还能分享投资收益。

他们当然也希望能介入相关业务，以获取可观的管理费，但当时他们也不确定那些业务的前景。他们完全可以从其他金融市场吸引一些志同道合的企业家进行合作，而且这些企业家也将从合作中获益，毕竟他们没有足够的资金去招揽顶尖人才或者开展其他业务。但他们绝不想分散黑石集团的控制权，雷曼的教训还历历在目，他们想完完全全地掌控自己的公司。

最后他们突然想到一种解决方案，一种被他们称为“分支机构”的类似合资企业的全新商业模式，这些机构可以在黑石集团旗下运营。为了吸引到合适人才，他们给予合资企业大量股份。这种安排促成了黑石集团两家最成功的下属公司的成立：约翰·施雷伯（John Schreiber）培育起来的房地产投资机构，以及劳伦斯·芬克一直领导至今的债券投资机构——黑岩公司（BlackRock Inc.，也就是后来的贝莱德集团）。后来黑岩从黑石集团分拆出去，目前已经是世界一流的上市投资管理公司。

这些就是他们的长远规划，但那时的首要工作还是拓展一些并购咨询业务，不然房租都没法付了。募集一笔收购基金需要很长一段时间，要想实现赢利还得再等几年。因此对彼得森和施瓦茨曼来说，当务之急就是如何解决公司近期的收益来源问题。

和在雷曼时的分工一样，59岁的彼得森凭借在美国上流阶层的影响力可以招来不少生意，而执行部分就由38岁的施瓦茨曼来完成。彼得森和施瓦茨曼的珠联璧合使得他们的生意越来越好。

当金融界渐渐地被敌意收购浪潮推向两个极端时，彼得森和施瓦茨曼知道他们需要做出选择了。1985年，对抗那些掠夺者和德崇证券的反抗力量尚未达到巅峰，但他们非常清楚，只有团结起来，才能赢得这场斗争的最后胜利。

从一开始，黑石集团便以它的信誉做保证：“德崇在商界和金融界都不受欢迎，他们就像是派对中轰也轰不走的不速之客。”施瓦茨曼说：“我们的态度和在雷曼时一样，要不然，当我们自食其果、成为他们的目标公司时，再去寻求同行的帮助就晚了。我们就是想让企业联盟信任我们。”

他们很快就发现，雷曼的光环在拉拢客户方面十分见效。尤其是像他们这种名不见经传的小公司，这个光环让不少谈判变得容易许多。

长达数月，他们甚至连一个咨询项目都没有。1986年年初，他们终于迎来了第一笔生意：施贵宝比奇-纳特公司（Squibb Beech-Nut Corporation）的一个项目，那时，他们40万美元的启动资金已经只剩21.3万美元了。这笔生意挣了5万美元，与他们在雷曼时的收入相比，就像是芝麻粒一样，但对于黑石集团来说，这可是救命稻草。之后黑石集团又接了两单金额稍大一些的生意，一个是广告商巴克尔与斯皮瓦格尔公司（Backer&Spielvogel），一个是阿姆科钢公司（Armco Steel Corporation）。施瓦茨曼至今仍强调：“从那时开始，我们开始赚回花掉的资本，从而生存下来。”

从1986年4月起，黑石集团的并购业务开始飞速发展。但是即便生意越来越大，公司还是每天都要面对市场上普遍存在的对独立并购机构的偏见，连CSX公司也不例外。要知道，如果没有施瓦茨曼的精心策划，它是不可能在卖掉其报业分支时获得额外的1500万美元的。CSX公司在做生意上倒是对黑石集团很放心，它给了黑石集团第一笔大额的并购项目：收购美国海陆联运公司（Sea-Land Corporation），一家在那些掠夺者的攻势下正在寻求一个善意买主的海运公司。但当生意进行到需要出具一份收费鉴证意见，以证明这笔生意的合理性、高收益性的时候，CSX公司的总裁海耶斯·沃金斯（Hayes Watkins）选择了颇有名望的所罗门兄弟公司，而非黑石集团。

这位老客户的变节令施瓦茨曼感到异常伤心，他直接为此质问沃金斯。要知道，施瓦茨曼当初在雷曼的建议可都是金玉良言。“我没考虑到那些。”施瓦茨曼清晰地记得沃金斯的回答。在施瓦茨曼的不断劝说下，沃金斯虽然没有同意由黑石集团独家出具鉴证意见，但同意由黑石

集团和所罗门兄弟公司共同起草。

在提供并购咨询服务的同时，他们也在努力募集一笔收购基金。那时的杠杆收购行业已经不再是一潭死水，很多人都纷纷加入到这个流金行业，包括他们的前雷曼同事沃伦·赫尔曼。原因显而易见，收购业领头羊KKR通过出售洛杉矶广播电视公司金西（Gold　West）入账2.35亿美元，收益率高达400%！不久之后，KKR便以24亿美元的创纪录价格完成了它的第27笔收购项目：迈阿密的斯托勒通信公司（Storer Communication）。

要是并购生意的前景没有彼得森和施瓦茨曼最初想象的那么好的话，基金的募集工作将令人极为崩溃。雷曼时期的辉煌与骄傲都已成往事，在这个领域，他们要从头来过。

他们给自己制订了一项宏伟的计划：设立一个募资10亿美元的基金。当时行业霸主KKR也只筹集了不到20亿美元，一旦做到了，黑石集团将会打破这个行业新成立公司的募资记录，在整个收购界，其规模也将仅仅落后于KKR和福斯特曼-利特尔公司，位列第三。

施瓦茨曼承认那个数字不切实际，那只不过是公司的一个战略性方针而已。很多潜在投资者在投资方面都面临一定的制度性限制：最多不能超过任何一笔基金总额的10%。施瓦茨曼认为，如果把基金目标值设定得高一些，投资者或许会加大投资力度。

此外，规模庞大的基金也将给黑石集团带来不菲的收入，不管投资者是保险公司还是什么对冲基金或其他类似的金融机构，黑石集团每年都可以收取1.5%的基金管理费。如果基金总额是10亿美元，那就意味着每年有1500万美元的管理费。并购基金投资者是有限合伙人，他们并不需要马上给黑石集团那么多钱，只需要保证并购交易发生时，资金立即到账。即使如此，黑石集团每年也要收取基金总额1.5%的基金管理费，而不管基金究竟有多少被投资出去。当然，要是五六年后这些基金缩水了，所收取的管理费自然也就下降了。

为了能从中分得一杯羹，黑石集团可谓煞费苦心。按照惯例，对于已完成的投资项目，私募股权公司都会抽取20%的最终利润。要是黑石

集团成功募集10亿美元，假设市场平均年收益率是25%，那么5年下来，黑石集团每年就能赚取5000万美元、总计2.5亿美元的分红。

此外，被收购的那些公司不仅为黑石集团支付收购前的分析等方面的高额费用，而且还将付给黑石集团额外的一笔资金，作为他们能够被黑石集团收购的致谢金。

天底下恐怕再也没有这种一本万利的事情了。只要基金规模足够大，哪怕不能为投资者赚得一分钱，仅仅那些管理费用就已经够可观的了。管理费能保证基本的收入，要是投资成功，就有20%的额外利润分红等着他们。即使一个中等规模的公司，如吉本斯-格林-范阿默龙恩，在年景好的时候这些独立合伙人都可以赚得300万美元，而像亨利·克拉维斯和乔治·罗伯茨这样的业内大亨仅在1985年就挣了2500万美元，这可比华尔街那些著名投资银行的CEO挣得还要多，甚至几倍于他们的工资，当初彼得森任雷曼CEO的时候，他所挣的钱跟这些相比简直是九牛一毛。

手握大笔钞票的彼得森和施瓦茨曼内心也不轻松。尽管当时杠杆收购非常流行，但大部分基金经理人还是认为那过于冒险。少数投资者虽然对杠杆收购有浓厚的兴趣，但他们也只把钱交给像KKR、福斯特曼-利特尔公司和克莱顿-杜比利埃-赖斯公司（Clayton　Dublilier&Rice）这样的资深专业公司。这种心理偏好并不是像彼得·彼得森这样的华尔街显贵所能解决的。彼得森说：

> 问题是，现在很多对冲基金都有自己的财务顾问，他们一见到我们就问：“能不能把你们的投资历史记录给我们看看？”说实在的，我们一笔记录也没有，他们跟我们做生意只是出于对我们的信任。这是我这辈子所遇到的最麻烦的事了。

公司开业不久，他们便撰写了两页纸的推荐信，重点介绍他们的投资规划，然后寄给了数百位企业主管。他们等啊等……“我

和彼得森都在幻想会有成批的生意送上门来，但是除了‘恭喜，信写得不错’之外，其他什么也没收到。”

两人的募资计划总是无功而返，还遭了不少白眼。在异常酷热的一天，作为计划发起人，施瓦茨曼果断建议彼得森和他一道去做达美航空公司（Delta Airlines）基金的工作。不巧的是，那天出租车司机迷路了，在离目的地还有半里远的地方就把他们扔下了，他们只得步行过去。彼得森拎着手提箱、一个大公文包还有一袋衣服，浑身上下大汗淋漓。到了目的地，两位基金高管接待了他们，随后又把他们领至一间地下室，并要了两杯需要自行付费的咖啡。在彼得森和施瓦茨曼讲了一大通投资计划和创意之后，那些经理却说他们根本就没想过要涉足杠杆收购生意。施瓦茨曼愤愤地说：“他们之所以想见我们，只是因为我们的名气。等回去时，天气更热了，我猜那时彼得森肯定快要被我气死了。”

去波士顿的那次更狼狈。他们与麻省理工学院捐赠基金的官员约好周五下午4：00见面，可当他们到达时，接待人员却以没有提前预约、周五下午办公室没人为由把他们轰了出来。这两人一边走，一边嘟囔着。令人火上浇油的是，当时突然下起了倾盆大雨，而他们一把伞也没有！他们试图走回去，看看能否在捐赠基金办公室门口拦一辆出租车。但是回去一看：门已经锁上了！不得已，他们只好跑到对面大楼的一个墙角处，希望能拦下一辆的士，却依旧未能如愿！最后，施瓦茨曼不得不发挥他的议价本领，趁一辆出租车停在红灯处的时候，劝说乘客让他们上车，并把他们送到飞机场，报酬20美元。在波士顿，这是唯一一笔谈成的生意！

奔波几个月之后，他们的辛勤工作收获甚少，仅从纽约人寿保险公司那里弄到2500万美元，曾认为非常有希望参与投资的18家机构全都拒绝了他们。施瓦茨曼说，在1986年冬天，新一年的募资活动前夕，他们已经“黔驴技穷”了。

目标客户已经所剩无几，所以他们抱着试一试的态度去找英国保诚集团。保诚集团美国分公司与KKR的关系非同一般，因此前景对彼得森他们来说也并不乐观。施瓦茨曼说：“当时看来，让他们和我们这种刚开办的小企业合作简直不可能。”然而机会在于，彼得森与保诚集团美国分公司现任投资总监加内特·基思（Garnnet Keith）的老上级兼导师雷蒙德·查尔斯（Raymond Charles）打过交道，在新泽西州的纽瓦克市（

Newark），一场特别的午宴便在英国保诚集团美国分公司总部开始了。

在杠杆收购方面，基思的资历不逊于彼得森和施瓦茨曼。迄今为止，曾参与过25～30笔收购交易。在20世纪六七十年代查尔斯掌权时期，这家保险公司是小型家族公司收购生意的最大债权方，很多收购公司的资金都来源于它。KKR早期也曾获得基思不少资金支持，其中就包括著名的乌达耶收购案——保诚公司提供了1/3的融资。

午宴上，基思表现得相当睿智。刚吃了几口金枪鱼三明治，他便盯着彼得森说："彼得，我考虑过了，咱们都是老搭档了，我愿意拨一亿美元到你们的基金账户里，能够成为你们的大客户，我很高兴。"

基思很坦率地说，虽然他们公司和KKR关系很密切，但公司自身也想发展一些新的业务关系。并且，据基思回忆，查尔斯"对彼得十分尊敬，这些也感染了我"。

经过一年的彷徨、碰壁、质疑之后，彼得森和施瓦茨曼的运气终于好转了，他们的生意也越做越大。彼得森表示："那顿饭堪称黑石集团发展史上最重要的里程碑。"

作为一名锚定投资者，保诚在这笔投资中也是左右权衡并附加了不少条件。当时，在出售一家被收购的企业之后，收购公司一般都会抽取20%的利润。如果一笔大额投资失败了，且金额占到总额的1/3，那么即使剩余的基金能够赢利，投资者总体上还是亏损的。但根据当时的游戏规则，这些基金管理人仍旧可以从投资成功的那些基金中获取不菲的红利。不论怎么玩儿，这场游戏的最终结果似乎都是一致的：我赢你输。

保诚提出，只有所有基金投资者的年复合收益率高于9%时，黑石集团才能收取红利。这个"最低预期资本回收率"（hurdle rate）就设定了收购基金管理人获取红利的最低利率，后来这种利率在合伙制收购协议中就流行开来。保诚还要求黑石集团将他们并购咨询业务净利润的25%付给基金投资者，即使这些利润跟收购基金毫不相关。而当时，黑石集团还束缚于施瓦茨曼当年和希尔森签订的不平等条约，1987年是条约有效期的最后一年。

总体上看，保诚的这次合作利大于弊。保诚这个招牌可以为黑石集团在美国甚至全球招来更多的投资。这种效果在日本尤为明显，保诚是日本家喻户晓的著名外企，而作为美国前任政府内阁成员的彼得森也具有相当的影响力。1987年4月，彼得森在东京举行的美日政商界领袖峰会上发表演讲，他和施瓦茨曼都想抓住这次拓展业务的机会。

在第一波士顿信贷银行这样的美国顶级银行的帮助下，黑石集团作为融资方面的能手，获得了与日本经纪行会谈的机会。从这些经纪人那里，施瓦茨曼得知野村（Nomura）、大和（Daiwa）、日兴（Nikko）这些经纪商非常渴望能到华尔街开展业务，因此他们希望黑石集团能凭借纯正的华尔街血统募集一些新的资金。

施瓦茨曼这次的如意算盘算是打准了。与日本第三大经纪商日兴证券公司（Nikko Securities）首席副总裁神崎康夫（Yasuo Kanzaki）的探索性会议进行得非常顺利，同时神崎表示日兴愿意与他们进一步探讨投资细节，并且希望他们不要将此消息透露给日本其他经纪商。而出乎彼得森和施瓦茨曼意料的事很快就发生了，第二天第一波士顿便安排他们与日兴的有力竞争对手野村举行了一次会议。这下可把他们俩难住了，他们既不希望因缺席会议而得罪野村，也不愿因食言而破坏与日兴的合作关系。

施瓦茨曼和彼得森坐在野村总部旁边的轿车里面给神崎打电话，向他坦白目前的情况并征求他的意见。神崎直接问他们究竟想要多少钱，彼得森一边用手盖住话筒，一边和施瓦茨曼讨论具体的金额，最后他们把数字定在一亿美元。神崎回应道：“没问题，成交！”他还表示希望他们如约参加与野村的会谈，以免有违日本生意场的基本原则。

日兴从黑石集团那里得到了它所想得到的：帮助它的纽约小分部尽快在华尔街发展起来。对于黑石集团来说，巨额的募集资金比当初的第一笔生意还要令人兴奋，因为日兴是日本四大经济财团之一——三菱工业集团的一部分，它们同为交叉控股公司，拥有共同的商业体系和商业习惯。施瓦茨曼和彼得森后来在与三菱集团的其他产业公司会谈时，都受到热情款待。三菱信托、东京海上火灾保险公司（Tokio Marine&Fire），还有一些其他集团公司都纷纷投入了一些小额资金。

直到他们参加了这些会谈之后，彼得森和施瓦茨曼才意识到这些企业之间的关系如此密切。施瓦茨曼说：“起初我们还为自己的表达讲解能力沾沾自喜，其实后来我才发现，哪怕是头蠢驴给他们讲，他们也会同意投资的。在日本，这些企业非常相信他们的行业领头羊——日兴的选择。”

即使是一些竞争对手比如三井信托（Mitsui Trust），也同意注资2500万美元。回美国时，他俩高兴地带走了这笔1.75亿美元的新募资金。

好运仍在继续，6月，彼得森在参加《华盛顿邮报》老板凯瑟琳·格雷厄姆的生日聚会时，碰到了老朋友、通用电气公司总裁兼CEO杰克·韦尔奇。

韦尔奇问他：“这些天你都到哪儿去了？我听说你和史蒂夫开始创业了，不过我一直没收到你的来信。”

彼得森回答道：“天啊，我们一开始就去找了你们通用公司，但他们说你对这种投资没兴趣。”

“你应该直接给我打电话的！”

彼得森第二天早晨便给韦尔奇打电话，结果拿到了3500万美元。

更重要的是，通用汽车公司成立了价值一亿美元的对冲基金。与通用电气一样，通用汽车以前屡次拒绝了黑石集团的计划，但在第一波士顿一名银行家的帮助下，黑石集团获得了一次与通用汽车高管直接会晤的机会，会谈后，通用汽车便决定再向黑石集团投资一亿美元。这次会谈的成功同时也帮助了黑石集团从另外几家对冲基金公司那里募得约1000万～2500万美元。

至此，黑石集团已经成功地从最重要的三大投资资本来源处获得锚定投资：保险业、对冲基金业和日本的金融机构。

1987年秋初，黑石集团已经募集了6亿美元，离他们所设想的10亿美元还差不少，但是彼得森和施瓦茨曼决定应尽可能地先锁定这些资金。当时形势比较危急，在10月的第二周，股市便开始剧烈波动。与此同时，通货膨胀的情况开始恶化，并有传言称利率将上升，这些都将拖累经济并打击杠杆收购行业，毕竟这些公司非常依赖借贷资金。

施瓦茨曼回忆道：“我当时非常紧张，并要求所有人平仓。”1987年10月15日，星期四，他下达了平仓指令，第二天，黑石集团便顺利地把6.35亿美元都抽了出来。

紧接着是典型的黑色星期一，美国股市暴跌了23%，创造了1914年以来的单日跌幅纪录，连1929年经济大萧条时也未出现过这种情况。要是黑石集团当时没有及时平仓，那么很多投资者都会要求退出投资协议。经此一役，黑石集团完全可以引以为傲，因为它是当时首次募资金额最高的收购公司。

那段依靠不稳定的并购咨询费用过活的日子终于一去不复返了，当时黑石集团可以连续6年收取管理资产总额1.5%的管理费，这不仅确保了黑石集团短期的生存，而且还意味着黑石集团终于可以在这梦幻般的领域大干一场了。经过两年的煎熬，黑石集团终于修成正果。施瓦茨曼说，“我们仅仅是搭上了末班车”，但这也许是黑石集团历史上“最为幸运的时刻”。

“我们是您最忠实的拍档”

彼得森和施瓦茨曼的新公司安然度过了1987年的危机，在成功设立了他们的第一只基金之后，经济上也不再窘迫，但是未来的形势不论对于黑石集团还是整个资产收购行业来说都异常严峻。资本市场变幻莫测，只要一个小错误就可能葬送像黑石集团这样刚起步的小公司，甚至连一些有着丰富经验的“老手”也不能幸免。所以，对于黑石集团来说，当务之急是怎样在乱世中站稳脚跟。尽管早些年在施瓦茨曼的带领下，黑石集团获得了让人眼红的高收益，但这不能从本质上解决问题，这家年轻的公司需要在公司运营、人员构成等诸多方面进行变革。好在黑石集团赢多输少。

账户上有了6.35亿美元，黑石集团立即着手扩大日常运营，很快，公司新进了大批员工。1988年秋天，公司从西格拉姆大厦的旧址搬到了位于公园大道345号的摩天大楼里，它横跨第52街，外墙呈奶油色，看上去十分普通和简陋。新办公地点一租就是10年，面积约5946平方米，足足是原办公室的20倍。租下这样一个远超过实际需要的庞大地方作为办公室，施瓦茨曼自己也觉得很疯狂。

施瓦茨曼和彼得森又招募了3名资深高级合伙人。来自雷曼的银行家罗杰·奥特曼，年仅42岁，以副总裁身份加入黑石集团。早在1986年和1987年，彼得森和施瓦茨曼就绞尽脑汁要把罗杰挖过来，但是他们这位老同事一直拖到黑石集团成功设立基金且财务状况稳定之后才同意加盟。奥特曼的迟疑使施瓦茨曼和彼得森感到不快，但他们知道，交际甚广的奥特曼会像磁铁一样把并购资金源源不断地吸过来。

奥特曼身体消瘦，头发杂乱，虽然看起来温文尔雅，但他在争取大公司客户方面不比其他任何一个华尔街银行家差。奥特曼是一名坚定的民主党人，1968年他曾参与罗伯特·肯尼迪总统的竞选活动，1977—1981年吉米·卡特执政期间在财政部工作，他与彼得森在公共政策方面见解一致。

1988年2月，黑石集团招募了35岁的劳伦斯·芬克。他曾参与开发了住房抵押贷款证券（mortgage-backed securities, MBS），之后又在第一波士顿银行建立了后来颇有成就的抵押证券部。证券化即将抵押品转化为债券的过程，它改变了传统的家庭借贷业务，为债务市场创造了大量的新交易品种。3月，黑石集团迎来了里根政府预算办公室主任——45岁的戴维·斯托克曼（David Stockman）。

斯托克曼是来自密歇根州的国会议员，曾是里根总统的首任预算负责人，里根政府推崇的供给经济学派先锋。供给学派认为，减税可以有效刺激经济，从而产生更多的税收来补偿之前由于减税带来的财政损失。凭借独特新颖的观点、计算机般精确的头脑和争强好胜的性格，他轻松地反击质疑他观点的民主党众议员和参议员。

斯托克曼对《大西洋月刊》（*Atlantic* ）记者威廉·格雷德（William Greider）坦言：供给学派确实是为富人减税的幌子。这立即招来保守派的愤恨。斯托克曼还称供给学派教条主义者很天真，这让他扣上了“供给学派的叛徒”的帽子。1981年那篇引起轩然大波的文章发表之后，里根总统曾邀他共进午餐，总统问：“你这样做是置我于不利之地，为什么要这样？”斯托克曼把这次会面形象地描述为“惩罚之行”。

尽管总统原谅了他，但斯托克曼那张不严实的嘴让他在白宫的权力大减，并不得不选择辞职。1985年斯托克曼加入所罗门兄弟公司，从事投资银行业务。彼得森早已从他在华盛顿的交际圈中熟知斯托克曼，他们都对财政赤字十分担忧。后来彼得森把他招入黑石集团，施瓦茨曼和彼得森本想让斯托克曼负责公司客户的重要战略方针、经济方向和交易事宜，但他后来成了黑石集团杠杆收购交易部的主要负责人。

芬克的发际线已开始后退，戴着一副过时的无框眼镜，他身材高挑，富有魅力。但这位优秀的华尔街金融家当时混得并不如意。作为极具开创精神的金融家和销售专家，他在抵押担保债券（MBB）市场发展过程中被视为继所罗门兄弟公司刘易斯·拉涅利（Lewis Ranieri）之后的二号领军人物。不幸的是，1988年年初，芬克的部门损失了一亿美元，使他丢了在第一波士顿银行的工作。

施瓦茨曼和彼得森从公司成立伊始，就希望发展投资业务，他俩一致认为芬克正是最佳人选，他有能力在固定收益投资领域闯出一番天地

来。芬克认为是计算机软件和数据输入错误造成了那次巨额交易损失，施瓦茨曼和彼得森接受了他的解释。

施瓦茨曼和第一波士顿银行并购部门的联合负责人布鲁斯·沃瑟斯坦是老朋友，他们经常在一起打网球，通过交谈，施瓦茨曼更加确信自己的眼光："布鲁斯告诉我，芬克直到今天仍是第一波士顿银行最有天赋的小伙子。"

彼得森和施瓦茨曼为芬克成立了主要从事抵押证券和其他固定收益证券的公司——黑石财务管理集团（Blackstone Financial Management），黑石集团的合伙人和芬克的团队分别持有50%的股权。芬克的团队中有罗杰·奥特曼的好朋友、前雷曼兄弟合伙人拉尔夫·施罗斯坦。随着公司员工增多，相应的员工配股会增加，黑石集团持有的股权逐步降低至40%左右，而芬克还持有黑石集团2.5%的股权。

这种安排体现了彼得森和施瓦茨曼的管理思路——吸纳顶尖人才，同时牢牢把握对黑石集团的绝对控制权。雷曼兄弟公司的内部分裂让他们懂得必须牢牢掌控大局，黑石集团是彼得森和施瓦茨曼两个人的舞台，奥特曼要是早点加入黑石或许能够获得更多的股份，而现在他只拥有4%左右的股权，斯托克曼的则更少。

1988年春天，原本已经结束募集的黑石收购基金又新增了2亿美元资金，这样一来，全部资金差不多就有8.5亿美元，整个集团蠢蠢欲动，在全美国范围内寻找投资机会。拜德崇证券的"垃圾债券工厂"所赐，那时恰巧杠杆收购行业进入周期性的兴奋期，任何一个稍具规模的公司都想在并购方面有所作为。仅1988年上半年，全美就发生了1600多起并购案，总价值近900亿美元，是5年前成交量的3倍还多，几乎又回到了1987年年初的疯狂状态。1987年10月股市崩溃之后并购行业的萧条与窘迫，又被人们忘到了脑后。

资产收购行业自1985年启动以来获得了长足的发展，越来越多的公司参与其中，竞争日益激烈，这时的黑石集团在整个行业中规模只算中等，华尔街投行摩根士丹利已经募集了11亿美元，而美林证券成功募集了15亿美元。而此时两家新成立的黑石式精品收购公司（M&A-cum-buyout boutiques）在华尔街引起的强烈反响也远远超过当年的黑石。

1988年2月，第一波士顿银行并购行业的超级明星布鲁斯·沃瑟斯坦和约瑟夫·佩雷拉（Joseph Perella）离开第一波士顿银行，成立了沃瑟斯坦-佩雷拉公司（Wasserstein Perella and Company），在华尔街引起不小的轰动。第一波士顿银行并购部门的大量精英人才跟随他们一起离开，这时布鲁斯和约瑟夫的名字仿佛就是信誉的保证，他们在很短的时间就募集到了10亿美元所需资金中的一半。

与其他人相比，40岁的沃瑟斯坦不修边幅、大腹便便，但他拥有不亚于国际象棋天才的高超指挥能力，他把文雅的并购咨询行业变成富有欺骗性、风险极高、极具侵略性的运动。在1981年一场价值90亿美元的收购战中，沃瑟斯坦用较低报价击败美孚石油公司和酒业巨头西格拉姆股份有限公司（Seagram Company Ltd），为客户杜邦公司成功拿下康诺克石油公司（Conoco, Inc.），他在这场竞购战中的优异表现广受赞誉。他在收购康诺克石油公司中采取的战术被称为“头尾借贷，分阶段式收购”，但很快被美国证监会叫停。

在康诺克之战后，沃瑟斯坦参与了20世纪80年代中期的很多大收购案，如1984年德士古公司以108亿美元巨资收购盖蒂石油公司（Geity Oil Company），1985年都市通信公司（Capital Cities Communication）出资35亿美元收购美国广播公司电视网（ABC）。他善于诱使犹豫不决的客户提高报价，并由此得到了一个他自己非常厌恶的外号——“抬价布鲁斯”。45岁的佩雷拉则在身高、体型、思维方式等众多方面都与沃瑟斯坦截然相反，他更像彼得森、奥特曼等传统类型的银行家。

沃瑟斯坦-佩雷拉公司很快获得日本最大券商野村证券的注资，1988年7月，野村证券以1亿美元换取了该公司20%的股权，这笔资金大部分都用在了公司的收购业务上。野村证券还专门发布了一份公告，表达了成为这样一家具有国际并购巨头潜力公司早期战略投资者的欣喜之情。沃瑟斯坦-佩雷拉公司看上去似乎离巨头不远了，它成立仅4个月时间就赚了3000万美元的并购咨询费。有了这些并购费和来自野村证券1亿美元的注资，沃瑟斯坦-佩雷拉公司没有经历像黑石集团那样在初创阶

段仅够勉强维持运营的窘困岁月。

另一家经常占据报纸头条的新公司是由肯·米勒（Ken Miller）创建的北极星集团（Lodestar Group），恰巧跟沃瑟斯坦-佩雷拉公司同时创建。米勒曾任美林总裁并购部主管和副总裁，所获薪酬是美林总裁所有雇员里最高的。米勒不如沃瑟斯坦和佩雷拉声名显赫，但他将美林证券发展成了并购行业里的翘楚，并主导了多起备受瞩目的杠杆收购案，如卡车拖车制造商弗吕霍夫公司（Fruehauf Corporation）并购药店经销商杰克-埃克德公司（Jack Eckerd Corporation）。就在野村证券宣布注资沃瑟斯坦-佩雷拉公司的第二天，北极星披露日本第四大券商——山一证券（Yamaichi Securities）投资1亿美元于米勒正在募集的5亿美元基金，另外还将直接注资北极星集团，以换取25%的股权，虽然没有具体披露注资数目，但这也让大家吃了一惊。

黑石集团必须跟这些后起新秀在投资者、人才和生意方面展开竞争。但是，所有这些新手都不能跟KKR相提并论。KKR刚刚募集到高达61亿美元的并购资金，这是有史以来数额最大的基金；另外，它还控制着整个收购行业持有的大约150亿～200亿美元中1/3的股权，想要与之抗衡并不是一件轻巧的事。要知道，它现在的利润规模已大到其创始人在10年之前完全不敢想象的程度。

1988年5月，亨利·克拉维斯和其他合伙人单在一个投资项目上就进账1.3亿美元，他们3年前收购的斯托勒通信公司如今卖到30亿美元。KKR已实现对一些大型名牌公司的收购，如1986年以48亿美元拿下连锁超市巨头西夫韦，同年以87亿美元收购碧翠丝食品公司。1988年下半年，KKR完成了迄今为止最大交易金额的收购，以313亿美元的价格收购私有烟草食品巨头雷诺兹-纳贝斯克公司，由此稳固了其在行业里的绝对霸主地位。雷诺兹-纳贝斯克公司收购案开创了并购业的新时代，也强化了普通民众关于私募股权投资者就是掠夺者的观念，更重要的是，这一交易金额纪录在18年内都未被超越。

虽然无法与KKR相比，但黑石集团也开展了并购业务，到1988年时也能在整个行业里分一杯羹。1988年年初，黑石集团从两笔业务中获得了1500万美元的酬劳。一笔业务来自索尼公司以20亿美元收购哥伦比亚广播唱片公司，因为索尼创始人盛田昭夫是彼得森的老朋友，索尼美国区总裁也是施瓦茨曼的朋友。另外一笔业务是由施瓦茨曼主导的日本普

利司通公司（Bridgestone）以26亿美元收购费尔斯通轮胎橡胶公司（Firestone Tire&Rubber）。正如施瓦茨曼和彼得森所期望的那样，通过并购咨询业务接触到的企业家给了黑石集团发展杠杆收购业务的机会。

黑石集团的第一笔收购业务正是在这样的情况下发展起来的。虽然这笔价值6.4亿美元的收购完全无法和KKR的大单相比，但是它对这家年轻公司的形象和财富有着巨大影响。

故事开始于奥特曼给罗纳德·霍夫曼（Donald Hoffman）的一个电话。霍夫曼是美国钢铁集团的高层管理人员，美国钢铁集团是美国钢铁的母公司，集团正与颇有名头的恶意收购者卡尔·伊坎抗争。1986年，伊坎就已经持有美国钢铁集团近10%的股份，并发出了标价为80亿美元的恶意收购要约。此时美国钢铁陷入工人罢工潮已经3个月，钢铁产能下降，股价严重受挫。在接下来的一年时间里，伊坎逼着美国钢铁集团以变卖资产等行动刺激股价上升。为了挽回不利局面并说服伊坎放弃对集团的收购，美国钢铁宣布将会出售价值超过15亿美元的资产，并用所得资金回购部分股票。在美国钢铁集团计划全部或部分出售的资产中，有铁路和船舶运输业务，这项措施使伊坎终于消停了。

奥特曼、彼得森和施瓦茨曼飞赴匹兹堡与以霍夫曼为首的美国钢铁集团要员会面，寻求就运输业务进行合作的机会。除了霍夫曼，参加会面的还有美国钢铁集团总裁兼CEO戴维·罗德里克（David Roderick）和集团总裁查尔斯·科里（Charles Corry）。美国钢铁集团希望通过出售这些资产筹集5亿美元现金，但是这两个目标相互冲突，使交易很难达成。

集团希望出售运输产业超过50%的股权给第三方，这样在会计准则下，该部门的负债就可以从集团资产负债表中移除，但集团又不想失去太多控制权。虽然轨道事业部超过一半的订单都来自于其他客户，但是美国钢铁几乎完全依赖其子公司提供的铁路和船舶运输业务将所有原材料运到美国钢铁集团的中部钢铁厂，再把集团90%的制成品输送到消费者手中。要是这些资产被不友好的第三方掌控，罗德里克是不会同意交易的。

施瓦茨曼回忆说：“他们告诉我，这些资产就是他们的生命线。如

果出了任何差错，比如买家不愿意投入足够的资金以维持正常运营，或者提高运输费率，我们就会破产。”起初，3位黑石集团合伙人没有将谈判焦点放在价格上，而是着重分析对方的担忧之处，并进行安抚。彼得森说：“第一次会面不是谈价格，而是谈公司治理。后来我们还具体探讨了很多可能发生的问题，比如维持设备所需花费，怎样设定合适的运费以及在任何一方想要出售该资产或者其他事务时该如何处理，等等。”

单纯地采取这种方式并不会为黑石赢得这笔交易，罗德里克说：“公司治理对我们极为重要，但是价格也同样重要。”但是奥特曼、彼得森和施瓦茨曼这3个人让美国钢铁集团感到放心。霍夫曼说：“他们非常理解我们的处境和困难，是我们接触的五六家投资公司中最好的。”

并不是黑石集团的每一个人都热衷于这笔交易，戴维·斯托克曼就是坚定的反对者，这使得众多合伙人不知道究竟该如何抉择。大家关心的最大问题是：钢铁市场低迷时运输业务会如何？要知道，在周期性很强的行业里整体低迷情况随时可能发生，这种情况下运输部门的利润会大幅减少。处理数据并论证方案可行性的任务落在詹姆斯·莫斯曼（James Mossman）头上，这个29岁的聪明小伙是奥特曼从希尔森公司挖过来的。通过处理这些数据，他对这项收购的前景很乐观，并在一次员工会议上提出了自己的观点。

> 协助莫斯曼建立财务分析模型的霍华德·利普森回忆说：“会上詹姆斯举手发言，‘我们赢利不菲，可以做这笔交易’。”莫斯曼分析认为，钢铁市场起伏很大，但对运输的需求却相对稳定。利普森说：“我们知道像钢铁公司这样属于周期性很强行业的利润大多都随钢材价格涨跌而波动，但是铁路公司利润却只受钢材产量的影响，与价格无关，而产量不像价格一样波动强烈。”

莫斯曼设想了最坏的情况，假设钢材产量下跌至20年内的最低点并在此水平上持续两年，但即使在这种情况下，铁路与船舶运输部门还是能收支平衡，甚至可以赢利。施瓦茨曼夸奖说：“莫斯曼的分析相当出

色。”

说服黑石集团的众多合伙人只是跨出了第一步，说服银行愿意为这笔交易融资是另一个难题。黑石集团需要总额为5亿美元的贷款或债券来建立为此次交易服务的子公司，但是黑石集团没有在收购行业的业绩记录。多数银行家们都对给诸如钢铁等强周期性行业进行高杠杆率收购提供贷款表示担心，他们也没有被莫斯曼的分析所打动。利普森说：“在他们的观念里，甚至不想和周期性行业扯上一丁点儿的关系。”

施瓦茨曼为了这笔交易几乎打遍了纽约市各大银行的电话：汉华实业银行（Manufacturers Hanover）、花旗银行、信孚银行、大通曼哈顿银行（Chase Manhattan），还有J.P.摩根（J.P.Morgan）等，结果都让他大失所望。摩根大厦，这里的名字都散发着荣耀。自20世纪初J.P.摩根从苏格兰企业家安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）手中买下美国钢铁的前身之后一直为其服务业的御用银行。J.P.摩根勉强同意为这笔交易提供融资，但拒绝承诺资金一步到位。需要视具体情况而定。施瓦茨曼说，“我们都爱J.P.摩根这个名字”，但是单单名声并不能促成交易。

终于第六家银行提出了相对优厚的条件。化学银行（Chemical Bank）也像黑石集团的两个创建者一样，很想进入杠杆收购市场，但始终没有入门。化学银行传统贷款业务业绩不佳，一直被同行嘲笑，还被冠以“滑稽银行”的外号。直到20世纪80年代后期，在沃尔特·希普利（Walter Shipley）和其继任者比尔·哈里森（Bill Harrison）的领导下，才摆脱了这个坏名声。这两人任命詹姆斯·李（James Lee）为新的商业贷款主管，由这个30岁出头的年轻人全权负责化学银行的贷款操作，从而最终杀入杠杆收购领域。

化学银行自身规模不足以支撑大额收购所需资金，但是詹姆斯·李通过联系广泛的银行界网络打破了自身局限。他通过在澳大利亚、日本和加拿大的银行界朋友，组建了一个充分信任化学银行的银团，因此一旦机会出现，便可快速反应，抢得先机。1984年，詹姆斯·李的辛迪加组织已经足够成熟，他在正式进入收购行业前，已经通过一系列高利率低风险的企业贷款检验其运行效率。在美国钢铁集团铁路与船舶交易之前，詹姆斯·李已经为杠杆收购提供了数目不大的辛迪加贷款。

为战胜其他银行，詹姆斯·李以优厚条件贷给黑石集团5.15亿美元。

更重要的是，他坚定地承诺将为黑石集团提供所有所需资金，开出的利率也低于J.P.摩根。而J.P.摩根只愿意“尽自己最大努力”为黑石集团提供所需资金，这并不是一个有约束力的承诺。詹姆斯·李还同意，只要集团的利润水平回到罢工前的水平，还可以将利率再降低0.5个百分点，这就使得化学银行的提议更具吸引力。为了防止集团运营陷入困境，詹姆斯·李还以循环贷款方式额外提供2500万美元的资金，这种现在已经普遍运用的贷款手段正是在詹姆斯·李的推动下流行起来的。在这种方式下，借款人只要有需要随时可以在信用额度内提取资金，等有能力还款时再归还资金，而常规贷款模式的借贷金额与借贷时间是固定的。

詹姆斯·李说：“当我走进黑石集团办公室时，我就知道我能给予他们想要的，现在化学银行能够资助任何交易，对此我深信不疑。”

施瓦茨曼此时仍想获得J.P.摩根的贷款，于是他再次来到J.P.摩根，要求得到与化学银行一样的优厚条件，但是遭到拒绝。

詹姆斯·李说：“史蒂夫让我们觉得，在他眼里，J.P.摩根比我们更值得信赖。但是他说，我们的方案更灵活、更有创造性。”最终，化学银行赢得了这笔交易。

1989年6月21日交易公布，并于当年12月完成。黑石集团和美国钢铁集团在12月共同组建了一家新的控股公司——运输之星控股有限公司（Transtar Holding LP），并将铁路与船舶运营系统资产注入其中。与1982年著名的吉布森贺卡公司杠杆收购案一样，出售股权只是运输之星整个融资计划的一小部分。黑石集团仅支付了整个交易金额的2%，即1340万美元，就换取了运输之星51%的股权。化学银行提供的贷款替代了运输之星公司的大部分股权，因此美国钢铁集团能够收回超过5亿美元的现金。美国钢铁集团还以债券形式借给运输之星1.25亿美元，这种形式的借款被称为卖方票据，相当于美国钢铁集团向黑石集团提供融资帮助。罗德里克和美国钢铁集团得到了他们想要的：虽然只拥有49%的股权，但美国钢铁集团在预算、融资和发展战略等各方面都有和黑石集

团平等的表决权。

这次交易并不能算一次典型的杠杆收购。从严格意义上讲，这只是一次杠杆化的资产重组，重组之后，债务增加，股权结构重新洗牌。这次交易为彼得森和施瓦茨曼3年来一直推崇的“友好合作型方式”好好做了一回广告。彼得森说：“我们希望推广‘黑石集团是企业合作伙伴’这一理念，但愿这笔交易可以起到效果，它给华尔街传达了这样的信号：我们灵活多变，我们寻求友好合作，我们能够成为您最忠实可靠的拍档。”

黑石无疑是这笔交易的赢家：以极低的价格获得了4倍于付出成本的现金流，这使得黑石业务出现强烈反弹。要知道，这比大多数铁路运输公司的市值都要低1/2～1/3。

对于任何收购投资者来说，现金流是衡量交易表现的标准，它决定了公司可以承担多大的债务以及购买者需要支付多少成本；净收益则是会计准则规定的公司财务报表的盈亏指标，受利息成本、税收和资产折旧等因素影响；现金流是交易者到底能赚多少钱的最原始的粗略指标，是除去运营开支之后剩余的部分，所有杠杆收购交易的资本结构都基于现金流。

收购者通过三种方法获利。一是用现金流去偿付收购时所欠债务。在杠杆收购行业的早期，收购者一般在5～7年内清偿所有债务，这样，等到所有债务都已偿还之后再出售该资产，收购者就能获利颇丰。二是通过增加收入、降低成本或者重组等方式来提高现金流，以便出售时能卖个好价钱。三是在利用现金流获利的方法中，收购者不必完全卖出资产，只要公司大体上偿还了债务，就可以利用现金流再次借贷，所贷资金可用于发放股息，这被称为股息资本重组（dividend recapitalization）。

在运输之星公司这个案例中，黑石集团综合运用以上方法攫取了巨额利润。1989年，正如莫斯曼所料，运输之星公司的现金流达到1.6亿美元，这年年底，偿还了8000万美元的债务。1991年3月，运输之星公司已经清偿了2亿美元的债务。随着公司业务扩展和现金流的增长，债务大体还清，于是运输之星公司借入1.25亿美元为黑石集团和美国钢铁集团发放股息。

交易完成后仅两年多时间，黑石集团收回的资金已经几乎达到了当初投资金额的4倍。2003年，黑石集团将手中最后的股权出售给运输之星公司的新控制者——加拿大国家铁路公司（Canada National Railroad）时，公司及其投资者获得了25倍的收益，15年时间，年平均收益率惊人地达到130%。

这确实有点像凭空产生巨额利润。运输之星公司和吉布森贺卡公司都是这类投资的代表。收购者在正确的时间点买入，并将杠杆化应用到了极致，然后利用每一分现金流来榨取利润。但不久之后，不断上涨的价格和变幻莫测的经济形势改变了整个游戏规则，逼迫收购者将赢利重点放在改善企业自身经营状况上，而不是像以前单纯地玩资本腾挪术。

这并不是说运输之星并购案就没有产生丝毫的好处。它为所有投资于黑石的养老基金和其他机构投资者带来了巨额的利润。这笔交易同样帮助美国钢铁集团在运输之星通过重组、变卖资产和其他操作手段成功提升股价的情况下，仍然保持了对运输之星的控制。对运输之星公司来说，这笔交易虽然没能增强公司的实力，但也没有使公司变得更差。

运输之星公司的成功向华尔街证明了彼得森和施瓦茨曼精于运作收购业务。这笔交易也是个重要的里程碑，标志着黑石集团与化学银行形成了对彼此都非常重要的牢固合作关系。 这个像马丁·希恩（Martin Sheen）一样拥有广泛社会关系的男人——詹姆斯·李，因为其庞大的资金来源名扬四海，迅速成为杠杆融资领域的领军人物。他领导的银行辛迪加集团不断向杠杆并购行业的杰出人物亨利·克拉维斯、泰德·福斯特曼等提供资金支持。当年德崇证券的迈克尔·米尔肯创造了垃圾债券市场，引导了20世纪80年代资本市场对收购公司开展并购业务提供支持，如今詹姆斯·李正和他的银行辛迪加集团一起重新定义银行借贷市场，多家银行共担风险也催生了更大数额贷款的出现。从化学银行到后来的摩根大通银行（1996年，化学银行收购大通银行后改名大通曼哈顿银

行，2000年收购J.P.摩根后改名摩根大通银行），詹姆斯·李在20世纪90年代杠杆收购行业迅速增长的十多年间一直发挥着举足轻重的作用，像极了当年在垃圾债券市场呼风唤雨的米尔肯。

虽然詹姆斯·李与主要杠杆收购公司业务上都有往来，但他与黑石集团关系最为密切。从运输之星公司开始，其后的15年里，化学银行一直是黑石集团的御用银行，为黑石集团的一系列交易提供贷款，更为可贵的是，詹姆斯·李从不贷款给跟黑石集团竞争同一项目的公司。正是这种牢不可破的协同合作关系，使得化学银行（摩根大通银行）和黑石集团相互提携，最终成为各自行业里的翘楚。

一位与詹姆斯·李存在竞争关系的银行家评论说："你很难说得清，究竟是黑石集团成就了摩根大通还是摩根大通成就了黑石集团，要是没有对方的话，他们都不可能达到今天的成就。"

运输之星公司的案例是黑石集团最好的形象宣传广告：它愿和企业高层合作，共同对抗入侵者，也愿放弃自己的部分利益以谋求与合作公司在财务结构、战略方向上达成一致。用彼得森的话来说，此案树立了黑石集团"运营问题解决者"的口碑。利普森说："不论从哪方面说，第一单业务对我们来说都是完美的，成功来得有点突然，说明我们与公司的关系可以是友好的，而不必非得是敌对的，这样一来，'公司合作伙伴'就变成了我们的代号。"

不像其他收购者对其收购的资产采取强硬控制措施，黑石集团更多采用循序渐进的方式。　彼得森和施瓦茨曼愿意分权的开放式策略和甘愿久居合作者之下的态度，为他们赢得了源源不断的业务。1987年，在黑石集团收购基金所参与的十多个项目里，有7个类似于跟运输之星公司的合作。

黑石集团还有一点跟其他竞争对手的思路不同，施瓦茨曼认为伙伴关系可以增加黑石集团的成功概率。　拥有一个对业务十分熟悉的合作伙伴，比如该业务的大客户或者大供应商，使得双方能保持共同利益关注点，可以让黑石集团在与其他公司竞争时更具实力。因为黑石集团的竞争对手们只是精通财务金融知识，而对生产领域的东西完全不懂。随着1980年后期股市蒸蒸日上，整个行业的收购价格也逐步上涨，施瓦茨

曼觉得黑石集团“需要在高价格的交易环境中找到一个安全边际，这才是我们执行合作伙伴公司战略的真正原因。要是不能通过成本改造和收入协同效应改善收购公司的效率，我还真不知道收购这家公司的利润点在哪里”。

合作伙伴战略非常符合施瓦茨曼与生俱来的小心谨慎的性格。在一些合作关系里，施瓦茨曼甚至不惜用潜在升值空间换取不会贬值的保障。他通常采取期权的形式来达到这一目的，即在若干年后有权以事先约定的价格将资产出售给合作伙伴。黑石集团很多竞争对手都不理解这种做法。在他们看来，放弃控制权和利润来对冲贬值的风险完全是一种胆怯的表现。

> 一个从业者对其嗤之以鼻：“我们一直认为黑石集团的公司模式一无是处。比如他们不能掌控自己的资源，只能依靠外来帮助并做出很多妥协、让步才能达到目的。”
>
> 一位以前的同事评价说：施瓦茨曼对提防发生亏损的谨慎做法已远远超出对市场变化的正常反应了，这是一种懦弱、病态的表现。他的前合伙人也说，投资的第一准则是投资者必须承受风险才能获得回报，“但是史蒂夫好像一直都不能很好地理解这一点，作为一个世界级的投资者，他的风险厌恶程度真是超越了一般人的想象”。

施瓦茨曼显然知道这一点。“我们比其他私募股权投资公司更加注重控制风险，这是出于本能。我讨厌失败，对我来说，亏损就是失败。我只是把个人偏好融合到公司战略里。”

在接下来的20年里，企业伙伴关系有所转变，但该战略仍是黑石集团赢得一系列漂亮战役的关键，包括六旗游乐园（Six Flags）和第二家铁路公司——芝加哥和西北铁路公司收购案。

施瓦茨曼过于谨慎，拒绝了一些前景不错的项目，但这也让黑石集团避免犯下不可挽回的大错。要知道，在20世纪90年代，很多有实力、

有前途的竞争对手就因为这样而走向毁灭。不管你怎么评价他，胆小或谨慎，施瓦茨曼的直觉和本性是黑石集团走向成功的重要因素。

每一单交易都是或生或死的抉择

运输之星公司的成功带来一系列良好的后续效应，可惜好景不长。1989年，两个错误的投资决策使公司很快偏离先前设定的轨道，让这个年轻的公司不得不重新考虑投资决策方法。接连的失败也催生出一个残酷的不成文的规矩：任何人只要犯一次足够严重的错误，就必须出局，合伙人也不能幸免。

最先出事的是维克斯公司（Wickes）收购案。维克斯公司是一家拥有36种截然不同业务的企业集团。1988年12月，黑石集团联合并购业务竞争对手沃瑟斯坦-佩雷拉公司斥资26亿美元将维克斯私有化。维克斯企业集团也曾是股市的宠儿，但现在他们失去了光环，面临着资产业务被拆分出售的困境。黑石集团的重要元老同时也是维克斯案决策者的斯托克曼认为，将维克斯拆分出售比作一个整体交易更具价值。

斯托克曼对自己主导的案子从来不计后果，常会因为一些细枝末节对同事大吼大叫。例如养老金计划的精算细节、消费者的汽车消费偏好，或者任何你可以想象得到的他的研究所涉及的方面，而这些都会对投资决策的成败起到关键性的作用。他习惯通过笔算确认数据是否可靠，然后亲自填写在相关表格上，再把这些数据表格传真给黑石集团的下属们，最后这些员工们将数据输入电脑制成电子形式。那时其他交易公司从一开始就使用计算机来完成所有工作。因为这些古板且略显怪异的行为，他成了黑石集团上下公认的怪人。一个曾经和斯托克曼合作过的银行家清楚地记得，在一次谈判时，他看到一页接一页满是手写数字的表格从传真机里蹦出来，他立刻惊呆了。

斯托克曼以为自己找到了解救维克斯的方法，他计划将维克斯的业

务和资产分拆出售，只留下纺织品、地毯和墙纸制造业务，新公司名为柯林-艾克曼公司（Collins&Aikman），黑石集团和沃瑟斯坦-佩雷拉公司分别投资1.22亿美元进行收购。与此同时，黑石集团完成了未来7年里最大的一笔投资——收购运输之星公司。

事情似乎从一开始就出了差错。1989年年初，美国经济走向衰退，似乎预示着将要发生坏事情。同年春天，维克斯决定出售加利福尼亚最大的家装零售连锁商场——建设者商场股份有限公司（Builders Emporium），麻烦由此开始。当时黑石集团期望能够卖到2.5亿美元，一个前维克斯员工说，“然而随着待售时间拉长，最后我们只拿到了5000万美元”。汽车销售业务下滑自然导致汽车装饰品销售减少。

不久后，黑石集团发现维克斯公司前CEO桑迪·西格洛夫（Sandy Sigoloff）大幅裁减管理层。西格洛夫绰号“酷明”（Ming the Merciless）[2]，是管理公司的高手，善于处理各种难题，但他同时也因为不计后果地削减成本而广受诟病。施瓦茨曼说：“我们发现西格洛夫习惯将状况不佳公司的管理层团队全部辞退，但当时维克斯公司并没有陷入困境。他把人都裁了，后来活儿都没人干了。”从那时起，维克斯公司就陷入了麻烦。

不过与黑石集团投资3.3亿美元杠杆收购位于塔尔萨的钢材经销商埃德加康博公司（Edgcomb Metals Company）相比，这还不算太糟糕。仅仅几个月时间，埃德加康博就动摇了投资者对黑石集团的信心。

主导这次收购的是黑石集团从德崇证券挖来的年仅31岁的并购专家史蒂夫·威诺格拉德（Steven Winograd）。1986年威诺格拉德还在德崇证券时，就曾在管理层收购埃德加康博项目中发挥了重要作用，这一年晚些时候，他又帮助这家钢材经销商成功上市，使埃德加康博CEO迈克尔·沙夫（Michael Scharf）成为富翁，还为得州的巴斯家族（Bass）及其他投资者创造了巨额利润。

从威诺格拉德来到公园大道345号开始，就竭力推销再次收购埃德加康博的主意。埃德加康博的股价一上市便表现低迷，施瓦茨曼很快就

同意了这一收购方案。1989年5月，黑石集团以3.3亿美元的价格收购埃德加康博，每股约合8美元，比1986年公司上市时的发行价高2美元。和收购运输之星公司一样，此次收购也采取了高杠杆策略，黑石集团只花2300万美元就收购了埃德加康博公司65%的股权。收购于当年6月完成。

对于这项交易，戴维·斯托克曼有不同看法。斯托克曼加入黑石集团仅一年时间，就成了魔鬼代言人和灾难预言者。他强烈反对收购埃德加康博公司，不过他的意见没多少人支持。一个前黑石集团合伙人说："他总是热衷于批评别人的交易，刚到黑石集团的前几年尤甚。"另一个前黑石集团合伙人戴维·巴滕（David Batten）说："不管对错，他从来没有质疑过自己的看法。"

斯托克曼悲观预言的影响力越来越弱，因为他总把自己置于合伙人的对立面，他的判断也经常出错。

但是很遗憾，这一次他对了。埃德加康博公司买入钢锭，加工成形后加价卖给汽车厂、飞机制造商和其他需求者。斯托克曼指出，埃德加康博公司的利润空间直接取决于钢铁价格。如果经济不景气，需求大幅下滑，埃德加康博公司会亏本销售钢材存货，耗尽现金流。

> 施瓦茨曼说："我把他们都叫到了办公室，威诺格拉德认为公司的利润有周期性，但公司发展潜力很大。斯托克曼却认为交易价格太高，风险太大。他们说的我都同意，但我站到了威诺格拉德一边。最后结果表明，这是一次灾难性的错误抉择。"

事实上，几乎从1989年6月黑石集团完成收购埃德加康博公司开始，经济就如斯托克曼预料的一样开始疲软。这不仅影响了黑石集团拆分维克斯公司的计划，也注定了埃德加康博公司的命运：埃德加康博公司堆积着市场价值低于成本价的钢材；业务状况迅速恶化以至于埃德加康博公司无法支付那年夏天的第一期利息。这让黑石集团很难堪：刚刚完成收购，公司就走向了破产的边缘。

施瓦茨曼迅速投入了全部精力来拯救这个项目。他说服黑石集团的基金投资者们注入1600万美元的资本金以维持公司正常运营，他不知疲惫地工作以保护债权人的每一分钱。一旦埃德加康博公司债务违约，年轻的黑石集团在信贷市场上的信用将遭受不可估量的损失。施瓦茨曼清楚很有可能发生这种事，办公室的人都能看出他的焦虑。

1990年7月，施瓦茨曼准备把即将破产的埃德加康博公司以高折扣出售给当时全球最大的钢铁公司——法国北方洛林钢铁公司（Usinor Sacilor SA）的一个子公司。埃德加康博公司偿还了优先级债权人的债务后，剩下来的钱已不足以偿付黑石集团了。最终，黑石集团的基金投资者在这项总投入为3890万美元的交易中损失了3250万美元。

一个前合伙人认为，施瓦茨曼最终挽回了有限合伙人1/6的资金，这在当时的经济环境下几乎是奇迹了。他说：“从这个事件我看到了史蒂夫的才干，他看到了问题所在，并且倾注精力试图拯救公司。”

但在其他黑石集团的基金投资者看来，整个事件没什么值得称赞的。在一次电话交谈中，总统人寿保险公司（Presidential Life Insurance）首席投资官雪莉·乔丹（Shirley Jordan）把施瓦茨曼叫作“十足的傻帽”，“我根本不该给你一分钱”！施瓦茨曼回应：“我并不是一个笨蛋，但在这次交易中我表现得十分愚蠢。”其他有限责任合伙人也用相对委婉的语气发表了类似的评论。

施瓦茨曼对外承担了这次失败的责任，但在公司内部他怪罪于威诺格拉德。施瓦茨曼猛烈抨击威诺格拉德决策失误，并在恶毒的咒骂中炒了他的鱿鱼。这次无情的辞退使得公司各级员工笼罩在一片焦虑的阴云之下，同时也使得黑石集团被外界冠以“生存艰难，工作不稳定”的名声。在法律文件上的任何拼写错误或者业务量没有达标都会激怒施瓦茨曼，而威诺格拉德的经历传递了这样一个冷酷无情的信息：投资亏损是死罪一条。早些年，“黑石集团有这样一种气氛，每一单主营业务交易或者杠杆收购交易都有孤注一掷的味道，每次都是或生或死的抉择”。

就在施瓦茨曼为柯林-艾克曼公司和埃德加康博公司这两个麻烦苦恼不已时，1989年黑石集团又遭遇了大挫折：不合时宜地进入股票市场，使得合伙人的自有资本损失惨重。

1988年12月，大家以必胜的心态注视着这项新业务，当时黑石集团刚刚获得日兴证券1亿美元的投资。日兴证券早在黑石集团募集第一只基金时就是主要投资者之一。此次的1亿美元并不是注资黑石集团投资基金，而是直接投资于黑石集团。与6个月前沃瑟斯坦-佩雷拉公司和野村证券的合作类似，日兴证券与黑石集团的合作也备受瞩目。日兴证券想用1亿美元换取黑石集团20%的股份。但施瓦茨曼跟日本投资者的合作条款，比与他的友好竞争对手兼网球拍档布鲁斯·沃瑟斯坦商定的条件实惠得多。

施瓦茨曼说：“在布鲁斯成功运作了那笔交易之后，我又找到日兴证券，说我还需要1亿美元的资金，不过我想以与在咨询业务开展合作的形式获取这笔资金。”

他知道日兴证券和其他所有的日本经纪商一样，都想进入并购咨询市场，而最直接有效的方法就是跟一家熟悉此行业的美国公司合作。一开始，日兴证券并不同意施瓦茨曼开出的条件，他们想要跟野村证券在沃瑟斯坦-佩雷拉公司所获得的待遇相同，即直接拥有黑石集团20%的所有者权益及所有日常运营决策权，但他们最终还是妥协了，同意以黑石集团未来7年内并购咨询费净利润的20%分成比率成交。除此之外，日兴证券还将获得1亿美元投资收益的20%。要是1995年任意一方选择中止这笔投资合作，黑石集团需将1亿美元连同日兴证券应得收益悉数归还。

日兴证券对这笔投资寄予厚望。并购交易已经从1987年股灾的冲击中恢复过来，1988年黑石集团并购咨询费达到了2900万美元，成为其主要收入来源。日本企业和银行不断投资美国实业资产和房地产，通过彼得森和日本商业巨头的亲密联系，黑石集团参与了那年涉及金额最大的两笔交易：索尼收购哥伦比亚广播唱片公司和普利司通公司收购费尔斯通轮胎橡胶公司。日兴证券打算利用彼得森和日本经理界之间的亲密关系在跨国并购市场获得更大份额。

一般来说，黑石集团可以用从日兴证券获得的这笔资金扩大基金规模、雇用高级人才或作为紧急备用资金。但施瓦茨曼并不急于扩大规模，他想在短期内做一些积极主动的投资。1989年年初，日兴证券给黑石集团的资金到账的时候，施瓦茨曼突然想到一项可以为黑石集团及其包

括日兴证券在内的投资者带来丰厚收益的业务。黑石集团跟希尔森之间的并购费分成协议这个时候已经到期，只有日兴证券和黑石集团收购基金的投资者共同分享并购咨询费，而且日兴证券只能从除去基金投资人收益等并购成本之后的净利润中分成。

施瓦茨曼决定投入5000万美元进行风险套利，或者交易收购对象的股票。风险套利者选择合适的时机买卖那些已经宣布但还没有完成的收购交易所涉及的公司股票。

通常情况下，如果收购目标公司的股价低于收购报价，就反映出此项交易可能最终不能完成，或者说即使交易能够最终完成，股票购买者也说不定在什么时候才能获得收益。如果交易过程发生什么意外，目标公司的股价很可能暴跌。尽管存在这样的风险，在整个20世纪80年代，由于收购业务爆炸式发展，很多大的经纪商还是在套利交易上投入了数以千万计的资金，并最终获得了十分丰厚的回报。

1989年3月，施瓦茨曼从德崇证券挖来布莱恩·麦克维（Brian McVeigh）以及他的团队。布莱恩是一名经验丰富的套利交易者，但有着不光彩的记录。在1987年10月的股市大崩盘中，布莱恩团队使美邦哈勃姆公司（Smith Bar-ney and Harris Upham and Company）遭受了巨大损失，他也因此被解雇。尽管如此，他的投资业绩还是相当不错的。在美邦哈勃姆公司（1983年2月至1987年9月）和德崇证券（1988年5月至1989年3月）的投资生涯里，除去那次交易事故，麦克维的套利基金可以获得复合年均39%的投资回报率。

依照与劳伦斯·芬克进行固定收益资产投资合作的模式，黑石集团和麦克维也成立了合资公司。麦克维及其团队在黑石集团资本套利部（Blackstone Capital Arbitrage）持有50%的股权，黑石集团从日兴证券投入的资金中分出5000万美元交给麦克维团队进行操作。

黑石集团选择进行套利交易的时机真是坏得不能再坏了。美国经济进入疲弱期，这无疑给整个收购行业造成巨大冲击，交易量大减。1989

年10月，杠杆收购交易和收购活动突然停滞。当月，总价值达68亿美元并由员工持股、工会主导的美国联合航空公司（United Airlines）母公司（美国）联合航空有限公司（UAL Inc.）的收购案意外宣告失败，这几乎是敲响了并购行业的丧钟。最终，联合航空有限公司的股价从294美元暴跌至130美元。麦克维团队持有大量的联合航空有限公司的股票，损失惨重。然而，祸不单行，麦克维购买的其他公司的股票也大幅跳水，套利部门损失超过8%。

施瓦茨曼反应迅速，仅加盟黑石集团10个月后，麦克维团队就被扫地出门，黑石集团资本套利部也被无情地砍掉，5000万美元的初始资本中剩余的4600万美元被转为风险相当低的大额定期存单（certificates of deposits）。

黑石集团并不是唯一一家遭受严重套利交易损失的公司，也不是唯一一家开除操作者并砍掉整个套利部门的公司。收购市场萎缩后，很多华尔街知名的套利交易者都在1989年的冬天失去了工作。但是可以这么说，像麦克维受到施瓦茨曼苛责并被扫地出门的遭遇在整个华尔街也是不多见的。按照施瓦茨曼的说法，麦克维和威诺格拉德一样，本应该避免犯下如此大错，避免合伙人遭受巨大损失。在施瓦茨曼的世界里，恐怕没有什么过错比这个更加严重了。

威诺格拉德和麦克维只是众多在1989—1991年间被雇用又遭解雇的合伙人的先行者，那些从第一波士顿银行、希尔森公司和摩根士丹利挖过来的高级投行人员大多待不满一年，离职的原因各不相同，有的是不能完成交易，有的则不能为公司创造利润。其中最著名的要数理查德·拉维奇（Richard Ravitch）了。

拉维奇是一名出色的企业管理者和公共外交家，20世纪80年代中期曾任纽约市交通管理局局长，他在任期间成功盘活了日渐混乱的纽约市地铁系统，并因此广受赞誉。就像20世纪70年代将纽约市政府从破产边缘拉回来的费利克斯·罗哈廷一样，拉维奇也是整个纽约市的传奇人物。2009年，他被任命为纽约州副州长，也成为以非政治家出身担任副州长职位的寥寥数人之一。

但是他的才能在黑石集团“交易至上且压力无处不在”的企业文化中

无法施展。一位前黑石集团合伙人评论说：“他是一名很棒的管理者，但是他并不是一名合格的生意人。”

并非所有的人都是被逼着离开的。有些人因为得不到重用而从黑石集团辞职。他们常常被踢到一些不重要的部门，不能再参加在办公楼第31层会议室召开的重要会议。被召唤到办公楼第30层通常都是坏事发生的前兆。以合伙人办公室为界，上面的楼层意味着权力和资本，而下面的楼层是会计等普通员工办公及堆放工资表和文件的地方。当有人被踢到下面楼层后，第30层就像死刑犯的囚牢一样，成为他们离开之前最后的歇脚处。年轻员工把这个地方戏称为“阿罗哈套房”（Aloha Suite）[3]。

前旅游房地产巨头圣达特集团CEO、富翁投资家亨利·西尔弗曼，曾在1990—1992年任黑石集团合伙人，他这样评价施瓦茨曼：

> 史蒂夫是一位非常严厉的老板，有一次我正在办公室和我的小组商讨事情，史蒂夫走了进来，用手指指着我们说：“记住了，我可不喜欢亏钱的买卖。”在黑石集团的那段时间里，我经常听见这句话。他总是在提醒我们，他不是那种不在意损失的老板。

埃德加康博公司一案，除了威诺格拉德的结局让大家警醒，还带来一项更加长久、有益的收获。施瓦茨曼意识到这种代价高昂的失败会使公司遭受重创，因此要建立投资审查制度。从那之后，提出投资请求的合伙人需向所有合伙人提交一份深入的研究报告。而施瓦茨曼握有最终裁决权，但在他做最终决定前，会有充分的讨论支撑他的裁决结果。施瓦茨曼说：

> 我不喜欢人们到我办公桌前游说或是在走廊跟我说悄悄话。每一项投资都应该在全体合伙人会议上充分讨论，而不是由我一个人说了算。找出所有潜在风险是每一个合伙人的责任，

任何人都不能对言辞激烈的讨论感到愤怒，因为这不是针对个人的人身攻击。他们应该意识到，被批评的不是“他们的”生意，而是“公司的”生意。我们所做的一切都是为了保护公司的利益。要是没有发生埃德加康博的事情，合伙人肯定还在我门口排着长队呢。

虽然新制度并没有使黑石集团对投资失败产生免疫力，但是施瓦茨曼确信，这会大大降低黑石集团投资失败的概率。即便将来投资失败，但最终决定是经集体讨论做出的，这在某种程度上也可以让项目主导者少受施瓦茨曼愤怒的攻击。

KING OF CAPITAL

| 第 7 章 |

一个人的舞台

到1989年，施瓦茨曼已经是公司毫无争议的领导者，这时距黑石集团成立还不到4年时间。可以这样说，在黑石集团诞生这件事上，与他的小拍档相比，彼得森贡献更大。时至今日，彼得森依然穿梭往来于形形色色的客户中，为公司洽谈生意。公司成立最初几年，利润丰厚的杠杆收购案都得益于彼得森的私人交际圈子，黑石集团也因此赚取了数目不小的并购咨询费。

1989年，起步阶段的黑石集团被糟糕的投资业绩和低迷的信贷市场搞得焦头烂额，彼得森利用和盛田昭夫良好的关系为公司拉来一单大买卖：为索尼以50亿美元收购哥伦比亚广播唱片公司提供咨询服务，咨询费达990万美元。但公司日常运营由施瓦茨曼一手操持：招聘、解雇、执行两人共同拟定的商业计划、决定跟进哪项杠杆收购案、收拾像埃德加康博这类的烂摊子。

到20世纪80年代末，彼得森已经集战略制定者和作家两种职业于一身，他说这种转变是他和施瓦茨曼共同的愿望。“我在公司创立阶段做了很多工作，筹集资金、拉拢客户、吸引公众眼球。但史蒂夫是CEO，他具体负责管理公司。我在贝灵巧公司和雷曼兄弟都做过CEO，我确信他可以胜任。在做重大决策时，我和他权力相等，如果我觉得他在某件事上的操作有问题，就直接告诉他，绝不会事前不说，事后批评。”

彼得森最开始为《纽约时报》和《纽约书评》写稿，而刊登在1987年第10期《大西洋月刊》上的一篇文章为他赢得了“国家杂志奖”（National Magazine Award）。从此彼得森告别了挥霍的生活方式，从向外国人兜售国债筹集资金转向反对政府向外国人兜售财政部债券以支持赤字财政的做法。他在演讲和写书方面的兴趣也在不断高涨。他一直坚持着这样的观点：不断增长的财政赤字将不可逆转地消磨掉美国在世界经济中的竞争力。不过那段时间里彼得森的政治热情并没有因为出版著作而有所减弱。纽约长岛《新闻日报》（*Newsday*）专栏作家艾伦·斯隆（Al

lan Sloan）指出，虽然彼得森和斯托克曼都猛烈批判“政府财政赤字”和“公司过度借债”，但两人实质上还是有所差异的，要知道埃德加康博公司正是毁于过度负债。《巴伦周刊》的一篇文章[4]给了彼得森“凯迪拉克-卡桑德拉”（Cadillac Cassandra）这个绰号，并评论道：

> 正如很多被责骂的公众人物一样，彼得森的言行不一致。彼得森认为，政府借债和杠杆收购负债有着本质区别。前者是不入账的或者说只是通过虚拟的信托基金来操作，而最后埋单的普通民众对借债数目和可能产生的后果毫不知情；杠杆收购负债则不同，它是由有经验和专业知识的收购者操控的，通常收购者对收购的目标、风险和回报都有相当深入的认识。

彼得森的注意力经常会不由自主地转向公共事务。即使在投资委员会和管理委员会的会议上，他都在黄色便签纸上飞快涂画，为他的下一次演讲或是下一本书做准备。他的大脑可以同时处理两种完全不搭界的想法。乔纳森·科尔比（Jonathan Colby）1989—1996年在黑石集团工作，后来他跳槽去了凯雷集团（Carlyle Group），他这样描述第一次接受彼得森面试时的经历：地点最开始是在彼得森的办公室，后来移到来接彼得森去参加演讲晚宴的一辆豪华汽车里。科尔比说话的时候，彼得森起草着他的演讲提纲，他“一直在拍纸簿上涂着改着”。晚上科尔比回到黑石集团，见到了施瓦茨曼。“史蒂夫问我彼得对我的面试怎么样，我说我觉得彼得根本就没听我说话。史蒂夫回家后给彼得打了个电话，问他面试时我都说了些什么，彼得几乎一字不差地把我的话复述了一遍。”

彼得森很少屈尊同初级、中级员工闲话家常。一个每天都能跟施瓦茨曼聊上几句的员工说：其实彼得森高高在上，他们从没坐下来聊过。很多前黑石集团员工依然记得，在通往电梯的路上，常常遇到彼得森陪着亨利·基辛格这样的大人物去共进午餐。他们还记得彼得森每年主持黑石集团圣诞之夜时，总会打扮成圣诞老人，然后给男员工送爱马仕领带，给女员工送爱马仕围巾。

有一年年末聚会，黑石集团租用了一艘带直升机停机坪的游艇让员工在曼哈顿近海航行。一位前合伙人说，你能明显看出彼得森跟30岁以下的员工待在一起很不自在。当时，这位前合伙人才二十几岁。当时流传着一个笑话，说彼得森之所以选择带直升机停机坪的游艇，是因为他可以快点离开而不用浪费时间跟我们这些年轻人交谈。

然而，彼得森用自己的方式影响着公司。“他几乎无处不在，即使已经90岁高龄，他对自己在投资决策委员会和管理委员会的工作也毫不含糊。”劳伦斯·古费（Lawrence Guffey）认为，彼得森是黑石集团的指南针。但是，施瓦茨曼制定公司事务议程，没人指责他自视清高、难以接触，他是个充满活力而又凶猛的老板。

施瓦茨曼成长在宾夕法尼亚州费城附近一个叫亨廷顿山谷的地方，那时的他就已经满怀抱负。2008年，施瓦茨曼在接受一家杂志采访时，讲述了当年他试图说服父亲把他们家贩卖亚麻织物和居家服的小店发展成连锁商店的事。

当时老施瓦茨曼认为小店生意很不错，不需要扩张。而小史蒂夫对此很不满，他不断地劝说父亲：“我认为我们这个商业模式可以复制到全美国。要是你去看看巴德贝斯-碧昂公司（Bed Bath&Beyond）正在做的事情，就不会觉得这个主意很糟糕了。”施瓦茨曼说：“我父亲对此没有任何兴趣。他是一个聪明的人，但他缺乏野心。”

在学校里，施瓦茨曼把好胜的性格带到了到体育活动中。鲍比·布莱恩特（Bobby Bryant）说：“他好像永远都有用不完的劲儿！上初中时，他百米冲刺速度只比全美青少年纪录慢0.2秒，他还是我们接力队队员。虽然个子不高，但他跳起来可以抓住篮球架的篮筐。”布莱恩特和施瓦茨曼从初中起就一起练田径，现在他们依然是好朋友。

施瓦茨曼在阿宾顿高中（Abington High School）成绩优异，1965年被耶鲁大学录取，主修社会科学。施瓦茨曼在耶鲁的同学和朋友杰弗里·罗森（Jeffrey Rosen）评价。他说，施瓦茨曼在学校绝对是个优等生，他“是一名专注并永远追求第一的运动员”。罗森现在是著名投行拉扎德公司的名誉主席，他也同样热爱运动，喜欢在达文波特学院（Davenport）巨大的室内体育场玩接触式橄榄球和踢足球。

他也广受女性的欢迎，要知道当时耶鲁还是男校，所以这也可以算是不小的成就了。他与达文波特学院院长、著名物理学家霍勒斯·塔夫托（Horace Taft）及他的妻子——热爱芭蕾的玛丽·简（Mary Jane）建立了深厚的友谊。玛丽点燃了施瓦茨曼心中对舞蹈的兴趣，大三时，他成立了达文波特芭蕾舞社团，并安排社员们观看了由乔治·巴兰钦（George Balanchine）的纽约城市芭蕾舞团（New York City Ballet）在林肯中心进行的《胡桃夹子》彩排。那一年晚些时候，施瓦茨曼又组织了一个舞蹈狂欢节，很多节目都由附近女子学院的学生表演。罗森怀疑施瓦茨曼组织这个社团的初衷可能是为了认识女孩，但是这个活动极受欢迎。施瓦茨曼还收到了来自骷髅兄弟会（Skull and Bones）的邀请，这是耶鲁高年级的秘密精英社团，这个社团已经毕业的成员包括布什总统父子。小布什于1968年加入骷髅兄弟会，比施瓦茨曼早一年。施瓦茨曼说，他俩都知道对方，但交往并不深。

1969年6月，施瓦茨曼从耶鲁毕业，从此不再接受家里的经济支持，他决定到华尔街去碰碰运气。通过耶鲁招生办公室的联络，他在帝杰证券（Donaldson, Lufkin&Jenrette）谋得一份差事。但是，这位年轻的投资银行家的生活却不像外人想象的那么浮华闪耀。他像一个锱铢必较的小老百姓，在一个破败的街区里租了间小平房。他租的第一间屋子位于曼哈顿下东区边上，毗邻当时热映的电视剧《侦探科杰克》的拍摄场所。每晚他到家时，都可以看见蟑螂在灯光下不停地奔走。他第二间房子选在第二大道第49街中城窗帘公司（Midtown Shades Company）的楼上，只有一间半房间，没有厨房，浴室是公用的。

施瓦茨曼的节俭使他的生活条件跟在耶鲁大学时相比差很多。施瓦茨曼很努力也很聪明，但这并不能弥补他在金融知识方面的欠缺。他在耶鲁大学学的是心理学、社会学和人类学，企业界对他来说完全是一片未知领域。“他们给了我一间办公室，为我配备了一名秘书，但我完全没有准备好应付这类商业公司，更不用说像帝杰证券这样处在上升阶段的公司和证券业务了。我对会计常识一无所知，在来这里之前，我甚至不知道普通股是什么玩意儿。”

施瓦茨曼把他在帝杰证券的时光描述为“一段十分煎熬的经历”。不

过，他还是展现了一些天赋，于是才有了跟帝杰证券高级合伙人比尔·唐纳森（Bill Donaldson）共进离别午餐的机会。

施瓦茨曼说：“除了比尔雇用了我之外，我实在是想不到我干出了什么成绩值得他邀我进此午餐。我问过他为什么会雇用我，我自己认为没给公司创造任何价值。”唐纳森回答：“我凭直觉选择对象，直觉告诉我，你总有一天会成为帝杰证券的总裁。”唐纳森说他记不起这顿午餐，也记不清是否说了这番话，但他说施瓦茨曼确实是个工作努力、前途远大的男人。

施瓦茨曼后来去哈佛商学院进修，1972年拿到MBA学位。毕业之后，他收到了来自雷曼兄弟和摩根士丹利的邀请。他发现，华尔街依旧按照人群来划分公司，白人新教徒的摩根士丹利和第一波士顿银行，天主教徒的美林证券，精英犹太群体的雷曼兄弟、高盛和所罗门兄弟。这些隔阂在20世纪70年代后期逐渐消融，但按照施瓦茨曼的话来说，他是第三个收到摩根士丹利邀请的犹太人。当摩根士丹利总裁罗伯特·鲍德温（Robert　Baldwin）最后亲自面试施瓦茨曼时，他告诉施瓦茨曼必须改变个性来适应公司。施瓦茨曼拒绝接受这样的做法，于是，他选择了雷曼。

施瓦茨曼能成为黑石集团前进的推力，说明了他的气魄和能力，但他有时也是前后不着调。

黑石集团创立初期，施瓦茨曼相当卖力，每天工作时间都不会少于14个小时，他脑子里唯一想的就是如何稳固初具规模的生意。合作伙伴和银行家们随时都可能接到他打来的讨论各种想法的电话。化学银行信贷部负责人詹姆斯·李说：“他经常在星期六早晨给我打电话，询问我关于这事儿那事儿的看法，我也经常打给他。他在建设他的公司，而我为我的公司努力，我们互助互利。”

前合伙人布雷特·皮尔曼（Bret Pearlman）于1989—2004年间在黑石

集团工作，他记得当他还是一名年轻职员时，常收到施瓦茨曼早晨5:30给他发的语音邮件，内容是施瓦茨曼对前一天皮尔曼发给他的备忘录的意见，这足以说明施瓦茨曼的专注和他要求的职业道德。皮尔曼说：“史蒂夫从来没有期望别人比自己干得更多。”

对很多人来说，欲望和驱动力往往与缺少魅力联系在一起。在华尔街，金钱是成功的唯一衡量标准，贪婪就跟戴托纳（Daytona）汽车排出的尾气一样随处可见。但是，即使以华尔街的标准来看，施瓦茨曼也是一个“抢钱者”。

> 一个前黑石集团合伙人评价他说：“我跟史蒂夫一起工作时，可以明显感受到他过于贪婪，但他从不掩饰这一切，他很诚实、很直接。很多眼里只有钱的家伙非常圆滑虚伪，他们总是一边把手搭在你的肩膀上故作亲密，一边却想着你包里的钱。而史蒂夫会直接走到你面前，然后对你说，‘我要赚走你包里的钱’。”
>
> 一位银行家回忆起从前向一位黑石合伙人询问施瓦茨曼运动能力时的情景：“我听说史蒂夫篮球打得不错，弹跳力非常好，我就问一位黑石集团合伙人这是不是真的，他说：‘当然，特别是在他扑向一袋子钱的时候！’”

施瓦茨曼越来越有钱，也越来越炫富，其他的金融家们都看不下去了。一位私募股权投资公司的总裁回忆起20世纪90年代发生在加勒比地区著名的圣巴特斯（St.Barts）白色沙滩上的一幕。

当时他带着孩子们在沙滩上漫步，突然一艘游艇驶入小港，抛锚停下。艇上的乘务人员乘着两艘摩托艇往岸边开来，艇上载着折叠桌椅、太阳伞、餐具、美酒和可口的食物。摆好东西后乘务员又返回游艇，这次他们跟随着一个个子矮小的男人和一个高挑漂亮的女人。他认出了那是施瓦茨曼和他老婆。“我费劲地带着孩子，身上早被汗水湿透，而施瓦茨曼却坐着游艇吃着美餐。我觉得卖弄、招摇这些词已经不足以形容他的行为了。不是我为穷人们抱不平，但我确实认为现实世界需要改变

。”

施瓦茨曼也有温柔的一面。他无情地开除了在埃德加康博灾难中犯下错误的威诺格拉德，但也同霍华德·利普森、大卫·布利策（David Blitzer）、詹姆斯·莫斯曼这些年轻雇员们建立了长期良好的关系。他很用心地记住下属们的结婚周年纪念日和生日。利普森说：“如果你有什么难以解决的个人问题，可以给史蒂夫打电话，他乐于帮人解决这类问题。”他非常有同情心，当他的朋友、前雷曼合伙人史蒂夫·芬斯特（Steven Fenster）查出胰腺癌晚期时，施瓦茨曼陪他进行治疗，但芬斯特没能从死神手里逃脱。他死后，施瓦茨曼和另一位前雷曼同事艾伦·卡普兰（Allen Kaplan）一起，以芬斯特的名义，在哈佛商学院捐赠了一个教授职位。

施瓦茨曼思想开放，乐于同年轻分析师和助理们一起工作，还经常倾听他们的意见。在一次投资决策委员会会议的前一晚，前合伙人皮尔曼说起在他刚来公司的那段日子里，施瓦茨曼经常打电话给他，询问他对某一项提案的意见。“他知道他需要这类不一样的谈话方式。”

施瓦茨曼早年是一个有抱负的收购大亨，投资者马里奥·詹尼尼（MarioGiannini），来自汉密尔顿巷公司（Hamilton Lane），专门为养老基金和其他投资者做咨询服务，他在20世纪90年代初次见到施瓦茨曼时，评论他说：

> 我一直在想，这家伙就是个永不停歇的发动机。天啊！他充满活力，好像有使不完的劲儿，总能提出不一样的见地和想法。这家伙是谁？他既自信又让人觉得自谦，这很有趣。那时这种人在收购行业并不多见。他的自谦简直就不像是能在这个行业里生存的人应该具备的东西，但它很管用，能让人降低戒备心理。但当你听他说话就会发现，他是一个非常聪明的家伙。

施瓦茨曼有一种天然去雕饰的特质，这是另外一家私募股权投资公司总裁对他的评价。他充满激情且随性，有时又有点傲慢和反应迟钝。

因此，他的行事方式有时很令人佩服，有时又让人无可奈何。那人说：“史蒂夫还保留着令人羡慕的顽皮和童真，他嘴里时不时地蹦出一些考虑并不周全的想法，每当这时，即使喜欢他的朋友或者搭档都会不停地眨巴着眼睛，仿佛不相信这是他说的话。”

在公司内部，没有人会质疑施瓦茨曼才是公司主事人，但他不喜欢高高在上地发号施令。前合伙人西蒙·洛纳根（Simon Lonergan）说：“史蒂夫不是那种独断独行，并且只会说着‘我想我们应该这样做’的人，他不会想着怎样去控制整个会议，他更愿意倾听众人的意见，然后再做出决定。”

但他的傲慢自大还是会不时地表现出来。1990年在接受《华尔街日报》记者访问时，他将黑石集团的成功归功于他将金融产品引入到普通平民生活中的能力，他还喜欢在竞争对手或其他人的背后贬低他们。他经常吹嘘他是第一个被骷髅兄弟会邀请的犹太人，也是历史上第一个指导密封式投标拍卖的银行家，实际上，这些都不对。

尽管兼具银行家和管理者的智慧，在CEO位置上坐了多年后，他有时依然会有奇怪的语调和笨拙的行为。2008年春天，在佛罗里达举行的黑石集团基金投资者年度会议上，施瓦茨曼解释黑石集团为什么突然取消收购一家住房贷款商PHH抵押公司的计划时，就说错了话：

> 在次贷危机还在继续的时候，收购一家抵押银行无异于拯救原子弹爆炸时长崎街头的面条小贩。最后面条都不会剩下几根，更别说人了。这正是我们这项交易可能出现的结果。

媒体很快报道了这句有杀伤性的玩笑。那时，黑石集团正准备发力缩小与凯雷集团、得克萨斯太平洋集团这些竞争对手在亚洲市场上的差距，可以说，这个玩笑说得太不是时候了。一位合伙人评价说：“施瓦茨曼总会有一些不寻常的‘即兴表演’，让老板们大吃一惊，连连摇头。”

随着公司规模越来越大并最终成功上市，他那种带有突发性盲目的行为方式将引来麻烦。

始于1988年的并购热潮在1989年年初愈演愈烈，黑石集团的并购咨询部门在这期间生意盈门。1989年该部门完成了价值8亿美元的并购交易，其客户包括索尼公司、百事公司、法国电脑制造商布尔电脑公司（Société des Machines Bull）和万利公司（Varity Corp）。黑石集团还为美国著名的八卦刊物《国家问询者》（*National Enquirer*）找到了买主。集团另一项主营收入来自劳伦斯·芬克主管的债券投资子公司——黑石财务管理集团。芬克获得黑石集团公司500万美元信贷额度的授权，但他仅动用了15万美元作为启动资金，并在开业后不久就还清了借款。

截至1989年年底，芬克为外部投资者管理着27亿美元资金，是他一年半以前募集的5.85亿美元基金的4倍多。1989年，芬克的团队共收取1340万美元管理费，净利润达390万美元。黑石集团的合伙人算是掘到了金矿，未投资分文就共同掌控了这家快速成长的资产管理公司40%的股权。

20世纪80年代的最后几个月，市场对步履蹒跚的经济状况及其对杠杆收购业务不良影响的担忧越来越多。1989年初秋，贷款人开始担心，大量杠杆收购企业很快就会被沉重的债务负担拖垮，因此他们都拒绝为新的杠杆收购融资。

一场经济风暴正在酝酿，而黑石集团首当其冲地受到影响。1989年，市场情绪的转变使黑石集团遭受了4次重创，它旗下的纺织品和家装企业集团维克斯公司陷入了日益严重的财务困境，并导致埃德加康博公司和黑石集团风险套利业务的终结，这几乎毁掉黑石集团对芝加哥和西北铁路公司价值高达16亿美元的杠杆收购，同时也威胁到此次收购的主

要贷款人之一、施瓦茨曼的首位雇主——帝杰证券公司的生存。

就像在运输之星公司并购案中扮演关键的救世主角色一样，黑石集团在芝加哥和西北铁路公司收购案中也作为管理层的同盟军介入了这家正面临敌意收购的公司。1989年4月，在公开市场买下约9%的股份后，德崇证券支持的荣泰资本公司（Japonica Partners）对作为铁路上市母公司的芝加哥和西北铁路公司发出了收购邀约。芝加哥和西北铁路公司CEO罗伯特·施密斯（Robert Schmiege）迅速联系了他认为对管理层友好的潜在投资者，看看他们是否愿意开出比荣泰资本每股44美元更高的报价。黑石集团和帝杰证券都表示出兴趣，于是在施密斯的建议下，两家公司集中力量开始起草一份联合报价。

不久，第三位潜在联合投资者浮出水面：当时美国第三大铁路公司——联合太平洋铁路（Union Pacific Railroad, UPR）。联合太平洋铁路公司董事长、里根政府运输部部长德鲁·刘易斯（Drew Lewis）给老朋友彼得森打电话，表示他愿意投资。

> 联合太平洋铁路公司对芝加哥和西北铁路公司觊觎已久，联合太平洋铁路公司的铁路从西海岸一直延伸到奥马哈（Omaha）地区，而芝加哥和西北铁路公司的铁路则从奥马哈通往全美国的铁路枢纽和东西部铁路中转站芝加哥。

联合太平洋铁路公司显然是芝加哥和西北铁路公司的最佳收购者。但据美国联邦法律规定，购买芝加哥和西北铁路公司25%以上的股权必须报批，而监管当局的审批过程会长达数年。联合太平洋铁路公司与芝加哥和西北铁路公司在往来东部的运输业务中合作密切，这使刘易斯一想到这家公司被荣泰资本公司收购就感到恐惧，他担心敌意收购者将会大幅削减设备维修费用，从而造成安全隐患。美国关于联邦铁路兼并的法规不允许联合太平洋铁路公司提出比荣泰资本更高的报价，但是参与黑石集团对芝加哥和西北铁路公司的收购则恰好可以使其达到目的。

彼得森回忆说：“我问刘易斯，‘如果你买下这家公司，下一步的计划是什么？’刘易斯当时回答，芝加哥和西北铁路公司的铁路路基还没有进行改进，联合太平洋铁路公司希望列车运行时速能提到每小时88千米。我说：‘那为什么不把路基投资作为这项交易的一部分？’”此外，刘易斯还希望芝加哥和西北铁路公司转让一些承运怀俄明州波德河盆地煤矿低硫煤的高利润业务给联合太平洋铁路公司。彼得森说：“我们告诉他，如果他的价格有竞争力，我们对此无异议。”

黑石集团、帝杰证券和联合太平洋铁路公司提出了每股45.5美元的报价。6月6日，荣泰资本放弃了收购计划，虽然没能控制公司，敌意收购者却获得了可观的利润，公司收购战的一个美妙之处是失败也可以带来另一种胜利。16亿美元的收购价是惊人的，是黑石集团现金流量的8倍，是运输之星公司收购案所动用资金的两倍，但这笔交易的风险却相对较小：黑石集团出资7500万美元购买了72%的股份，帝杰证券投资2500万美元获得24%的股份。联合太平洋铁路公司则投资1亿美元购买了兑付红利的优先股，该优先股无法像普通股那样在股市上交易，却可以在5年后将优先股转换成公司25%的普通股。其余14亿美元主要由化学银行和帝杰证券公司投资银行部门牵头的贷款人所提供。

6月23日，项目完成。这是黑石集团的第四个收购案。但一切远没有结束，一场噩梦即将在3个月后上演。

这3个月中，贷款人和债券投资者越来越担心市场已经过热，投资者纷纷抛售垃圾债券，致使其交易价格下挫。就像2008年金融危机中发生的那样，信贷突然收紧。杠杆交易不仅不受追捧，反而几乎绝迹。事实上，支撑杠杆收购的融资工具已经变得毫无用处，芝加哥和西北铁路公司的收购案看起来濒临流产。问题出在芝加哥和西北铁路公司发行新企业债券之前帝杰证券公司为收购所提供的4.75亿美元过桥贷款（bridge loan）上。

过桥融资的出现是为了与德崇证券的垃圾债券融资模式展开竞争。债券的发行程序很烦琐，可能需要几个月：要准备缜

密的招股章程并分发下去，买家也只能慢慢排队等待。德崇证券非常擅长销售垃圾债券，所以参与交易的公司和银行仅凭德崇证券很有信心售出相关债券的保证就可签约成交。然而其他银行没有这样的信誉，于是他们通过提供短期贷款以促使买卖双方迅速达成交易，并同时通过发行债券来偿还过桥贷款。1988年，帝杰证券、美林证券和第一波士顿都在用这种方式蚕食德崇证券的市场份额。

对投资银行来说，过桥贷款是有风险的，因为如果债券市场情况恶化或者公司在签署协议和债券上市的间隙遇到困难的话，过桥贷款的归还就得不到保证。与垃圾债券一样，过桥贷款利率较高，如果企业不能如期偿还，利率还会提升到惩罚性水平。这一棘轮效应意在督促借款人尽快利用垃圾债券进行融资。在1989年秋天之前，主流投资银行贷出的每一笔过桥贷款都获得了偿还。但当信贷市场开始回落时，棘轮效应开始对投资银行不利。利率上涨到极高水平，借款者根本无力承担。投资银行发现自己只能眼睁睁地看着贷款发生违约。

在9—10月，过桥贷款的风险开始爆发。加拿大金融家和房地产开发商罗伯特·康波（Robert Campeau）四处求贷，企图再融资4亿美元，以偿还他前年为了买下布鲁明戴尔公司（Bloomingdale）、亚伯拉罕-施特劳斯公司（Abraham&Strauss）、法林公司（Filene）和拉扎鲁斯百货（Lazarus）的母公司联邦百货公司（Federated Department Stores）而欠第一波士顿和其他两家投资银行的贷款。10月13日，在总价68亿美元的美国联合航空公司收购案失败后，杠杆融资全都停止了。康波无法借到钱来偿还过桥贷款，导致联邦百货申请破产保护。对康波的贷款和其他两笔为收购朗约翰-西尔弗连锁餐厅（Long John Silver’s restaurant chain）和西利公司（Sealy）的母公司俄亥俄床垫公司（Ohio Mattress Company）的过桥贷款让第一波士顿银行差点破产。俄亥俄床垫公司并购案被称为“燃烧的床”，与康波的并购一样成为那轮并购狂潮中的典型案例。

帝杰证券发现自己的处境同样岌岌可危。它原本计划在1989年10月的第三个星期销售芝加哥和西北铁路公司的债券以完成其过

桥贷款融资，但前一周联邦雇员收购的失败引发了市场的不安。

当时帝杰证券背负了两笔巨额过桥贷款：一笔是收购芝加哥和西北铁路公司的4.75亿美元，另一笔是收购丹尼连锁餐饮（Denny’s）的所有者TW服务公司（TW　Services）的5亿美元。其中一部分资金由其他机构提供，但大部分资金由帝杰证券及其母公司公正人寿保险（Equitable Life）承担。在投资者不愿意押宝杠杆收购的情况下，帝杰证券的生死取决于债券部门能否售出芝加哥和西北铁路公司及TW服务公司的新债券。

一切似乎都在大家的预料中，债券购买者要求的利率高于帝杰证券原计划提供的水平，大大超出了芝加哥和西北铁路公司预期支付的利率。10月中旬一个晦暗的清晨，施瓦茨曼顶着大风来到纽约曼哈顿世界贸易中心对面的帝杰证券总部，敲定出售债券的具体条款。

帝杰证券方面的资深银行家是汉密尔顿·托尼·詹姆斯（Hamilton　Tony　James），他是杠杆收购融资团队和垃圾债券销售部门的老板。38岁的詹姆斯做事雷厉风行，他的许多下属都认为他非常聪明。除了建立和运营杠杆收购和垃圾债券部门，他还主管并购和重组业务。表面上他是公司第三号主管，但公司内外很多人都认为他才是事实上的CEO。那天早上紧张的会议是詹姆斯与施瓦茨曼的第一次碰面。许多年以后，詹姆斯成为黑石集团的总裁和CEO。

不能完成过桥贷款的再融资对帝杰证券和黑石集团来说都是灾难性的。那将会使帝杰证券被迫承担一笔计划之外的巨额高风险债务，不断增加的利息负担会把芝加哥和西北铁路公司推向破产边缘，黑石集团在芝加哥和西北铁路公司的股东权益也将因此受损。但詹姆斯和施瓦茨曼对如何解决问题持有不同的想法：帝杰证券非常急切地想尽快收回过桥贷款，愿意答应债券购买者提出的任何条件，而黑石集团为了保护自己的股权投资，不愿接受芝加哥和西北铁路公司过高的债券利率。

施瓦茨曼回忆说：“帝杰证券的人很焦虑，他们非常害怕没人买这些债券。”经过一番激烈的讨价还价，他们相互达成了妥协，即黑石集团同意将垃圾债券的利率从已经很高的14.5%提高到14.75%，同时许诺给债券购买者10%的芝加哥和西北铁路公司的股权。但詹姆斯和他的团队仍希望增加能够激励债券购买行为的重置条款：一年后如果债券价值

下降，则提高利率。随着垃圾债券市场行情越发紧张，投资者开始坚持利用重置条款来控制风险，因此帝杰证券要求在芝加哥和西北铁路公司的项目中加入重置条款。

利率重置票据类似于可变利率住房抵押贷款，不同的是，典型的可变利率抵押贷款利率随借贷成本的广义指数发生变化，利率重置票据的利率变化反映的则是票据或债券本身现行市场价值的变动。

假设投资者购买了1000美元年利率为14.75%的债券，则每年可获得147.50美元的利息。一年后，由于一般利率水平上升或者债券发行公司陷入危机，债券的市场价值下降到970美元，则初始的14.75%的利率不再能满足投资者的期望。债券价值下降意味着若投资者以970美元的价格购买债券，则其获得的实际利率为15.2%。而重置条款的目的就是将债券的价值恢复到其面值水平。因此，为了弥补债券价格的下跌，该公司需要将利息提高3个百分点至每年152美元，使债券的市场价值恢复到初始的1000美元。这将保证债券价值不缩水，从而使债券初始投资者感到满意。

帝杰证券推动重置条款有多努力，施瓦茨曼的拒绝就有多坚定。如果债券的市场价值下降到90美分，从而推动利率上升至16.4%的话该怎么办？市场变幻莫测，而施瓦茨曼对市场风险非常敏感：“我说，‘我是不会同意重置条款的。我需要了解我的资金成本。如果经济环境恶化怎么办？这个条款可能会使公司破产！这是非常糟糕的财务状况’。帝杰证券则表示，‘我们需要重置条款，否则我们不会做这笔交易’。”

最后，施瓦茨曼提出黑石集团同意设立重置条款，但条件是为可变利率设定15.5%的上限，经过反复磋商，詹姆斯同意了。帝杰证券的投资银行家们坚持认为，债券市场价值大幅下滑迫使芝加哥和西北铁路公司支付15.5%利率的概率是很低的。施瓦茨曼担心的是，有人会设法在重置日前夕暂时压低债券价格，从而以压低的价格购买债券，在利率重置时大赚一笔。

施瓦茨曼回忆说：“我认为，交易者总会想方设法使债券价格跌到利率重置标准。当时我说，‘我个人用10万美元下注，打赌重置利率会达到15.5%’。屋里一片沉默。‘没有人愿意赌10万美元吗？那5万美元呢？’屋里又一次陷入沉默。‘25000美元呢？’最后，托尼·詹姆斯赌了5000美元。”

詹姆斯也绘声绘色地描述了这次打赌的过程：“我们不断地争论妥协，持续了很长时间。这是达成一致前的最后一个分歧。我们怎么也说服不了史蒂夫。最后，我说，‘好吧，史蒂夫，我跟你赌5000美元，重置利率到不了上限’。”（当被问及赌注是否开始是10万美元，之后加速下降时，詹姆斯回答，“我坚持我的看法”。）

虽然设置了利率重置条款，芝加哥和西北铁路公司的新债券也没有全部卖出，从而与大量TW服务公司的新债券一起被迫滞留在帝杰证券自己的账户中。帝杰证券在生死线上挣扎，很多员工的年终奖金被未售出的芝加哥和西北铁路公司债券和TW服务公司债券所代替，但帝杰证券最终逃脱了破产的厄运。

至于重置条款，施瓦茨曼的预测最终应验了。芝加哥和西北铁路公司的债券价格大幅下跌，将利率推升至15.5%。

詹姆斯说：“史蒂夫赢了，因为市场继续恶化，他很慷慨地让我把钱捐给了慈善机构。”

1989年，借贷市场停滞、康波-联邦公司（Campeau-Federated）和美国联合航空公司并购案失败所造成的混乱，对一代人之后的次贷危机有所预示。虽然2007年开始的大衰退持续时间之久、造成危害之深远超20世纪90年代初的那次危机，那时没有像2008年贝尔斯登和雷曼兄弟这等规模的大型投资银行倒闭，但两次金融危机有共同的根源：过度放贷。两次危机都伴随着大批贷款机构的倒闭，杠杆收购公司用尽全力使旗下债台高筑的公司生存下来。最终，两次危机都给杠杆收购者留下了一堆烂摊子。

康波-联邦公司与美国联合航空事件之后，被作为行业标志的历史上最大的杠杆收购案在失败的边缘苦苦挣扎。KKR公司对雷诺兹-纳贝

斯克公司的收购案，体现了20世纪80年代后期华尔街浮躁、贪婪的风气。纳贝斯克公司作为烟草和食品业巨头，旗下产品包括奥利奥饼干、乐之薄饼（Ritz crackers）、云斯顿-沙龙牌香烟（Winston and Salem cigarettes）。公司拥有10架喷气式公务飞机，帝国皇帝般的CEO发给员工价值1500美元的古奇手表，公司赞助的高尔夫赛事众星云集。

这个猎物被华尔街大鳄团团围绕，一群渴望借并购案晋级的银行家和律师们充当了配角。这是一个描写贪婪、疯狂和傲慢的故事，里面也不乏闹剧。用并购银行家布鲁斯·沃瑟斯坦的话来说，那是一场“交易轮滑赛”。

故事开始于1988年10月，雷诺兹-纳贝斯克公司的股票价格在公司赢利上升的情况下也不肯上升，其CEO罗斯·约翰逊（Ross Johnson）对此烦心不已。在希尔森公司彼得·科恩的支持下，约翰逊提出的每股75美元的管理层收购议案获得了董事会的支持。管理层准备抵押公司资产以借得所需资金。该出价高出纳贝斯克当时股价的1/3，对股东非常慷慨。约翰逊认为公司的真实价值并未得到股市投资者的认可，如果以合适的价格购入，管理层和借钱给他们的人都可以通过卖出一部分业务大赚一笔，以实现公司的潜在价值。

对科恩来说，这笔交易将使希尔森和雷曼共同投资的并购公司获得新生。但约翰逊和科恩很快就失去了对局势和约翰逊公司的控制。亨利·克拉维斯和乔治·罗伯茨认为约翰逊向纳贝斯克董事会虚报低价。一些外界人士指出：如果将雷诺兹-纳贝斯克拆分出售，其价值可能高达每股100美元。克拉维斯和罗伯茨认为他们能以高于约翰逊的出价买下纳贝斯克，并通过部分业务和精简开支获利。KKR决定挑战约翰逊一派，向雷诺兹-纳贝斯克董事会提出以每股90美元的价格从股东手中直接买下公司。

两方的街边拳斗很快演变成一场大混战。泰德·福斯特曼结盟约翰逊，发誓要帮助他将公司从克拉维斯的魔掌中救出。华尔街的大部分成员都为其中一方或另一方提供资金支持。6个星期后，纳贝斯克董事会接受了KKR公司每股109美元的报价，拒绝了约翰逊一方每股112美元的竞标。双方都为股东提供了现金和短期票据，而KKR公司所提供的收益更为优厚。

公司被收购后，约翰逊从离职的“金色降落伞计划”中获得数百万美元补偿。这一计划广为诟病，他还因试图以较低的价格从股东手中买下自己管理的公司而遭到公开谴责。在这个胜者将获得全部权益的游戏中，约翰逊失业了，科恩争夺行业地位的梦想也破灭了。1990年1月，他黯然辞去了希尔森-雷曼公司的总裁职位。

此次收购是杠杆收购界历史上的决定性时刻，它从一开始就被描绘成美国产业界和华尔街新巨头之间的战争。KKR首次对纳贝斯克提出竞买时，《纽约时报》报道称：“熟悉公司的人士透露，KKR的合伙人每人每年大约能拿到5000万美元。”KKR公司之前通过收购并分拆出售碧翠丝食品公司获利20亿美元。

更重要的是，纳贝斯克收购案让KKR公司从此被看作是敌意收购者。从技术上讲，KKR公司收购贝纳斯克并不算是敌意收购。按华尔街的说法，敌意收购是指在公司并未出售的时候强行对其进行收购。而KKR公司是在雷诺兹-纳贝斯克公司董事会考虑约翰逊收购议案的时候介入的。但是这种说法也太拘泥于理论。事实是，KKR公司是在与公司管理层的竞争中获胜的，他从公司的CEO手中夺得了控制权。但是，KKR打算削减纳贝斯克公司的成本并卖掉部分资产，对普通大众来说，这与敌意收购者的行为没有任何区别。

313亿美元的总交易金额使雷诺兹-纳贝斯克公司收购案打破了所有纪录，其规模3倍于位居第二的1986年碧翠丝食品公司收购案（87亿美元）。KKR公司的出价是纳贝斯克公司现金流的11倍，包括高达6亿美元的重置利率票据，这是该收购案复杂负债组合中的定时炸弹（该票据的利率定于1991年1月重置）。

就像施瓦茨曼在1989年10月黑石集团为芝加哥和西北铁路公司安排债券发行时所担心的，若票据的市场价值低于票面价值，该票据的利率就会相应上调。不同的是：施瓦茨曼坚持为芝加哥和西北铁路公司的债券利率设定上限，而雷诺兹-纳贝斯克公司票据的利率重置是没有限制的，也就是说，雷诺兹-纳贝斯克公司必须补偿债券价格下跌给投资者带来的一切损失

。

投资者远离高风险债券的压力与日俱增，促使债券发行利率上扬并导致债券价格跳水，雷诺兹-纳贝斯克公司面临着票据利率从13.71%上升至25%的风险。这一打击将是致命的，雷诺兹-纳贝斯克公司无论如何也支付不起每年新增的6.7亿美元的利息费用。

到了1990年春天，形势越发严峻，以至于著名的收购律师马丁·利普顿警告亨利·克拉维斯，申请破产保护可能会是雷诺兹-纳贝斯克公司的唯一选择。但克拉维斯反驳道：“我们无论如何也不会选择这条路。”如果雷诺兹-纳贝斯克公司违约，KKR公司将失去其15亿美元的全部股权。7月，KKR公司做了其唯一可以做的事情来避免破产：增加一倍投资，再向雷诺兹-纳贝斯克公司投资17亿美元来进行债务重组。

雷诺兹-纳贝斯克公司设法避开了破产的厄运，但这笔投资不再被视为一场胜利，而是一项创纪录的安慰奖，成为杠杆收购业的典型案例。《华尔街日报》记者布赖恩·伯勒（Bryan Burrough）和约翰·希利亚尔（John Helyar）在1990年出版的著名畅销榜书《门口的野蛮人》中将此并购案定义为贪婪和狂妄的纪念碑。多年以后，当KKR公司最终从该项目中脱身时，其损失已经超过了7亿美元。KKR在1987年创纪录募得61亿美元的基金，在扣除管理费后最终只给投资者提供了9%的平庸回报。

1990年《华尔街日报》一篇精彩的头版故事从另一个角度描绘了KKR公司和杠杆收购。这篇苏珊·法露迪（Susan Faludi）写的长篇报道，讲述的是1986年KKR公司收购西夫韦公司的故事。这篇报道的焦点不在于管理层和金融家的厮杀，而是集中描写了经历收购的连锁超市普通员工被解雇和企业被分拆出售的情况。第二年，这个故事因“揭露了金融家的杠杆收购游戏给人造成的痛苦”而被授予“普利策奖”。

这是《华尔街日报》描写的一个丑陋故事。在1990年该连锁超市重新上市后，KKR公司和西夫韦公司管理层获得了4倍于投资的回报。

然而另一方面，员工们却没有什么理由去庆祝，63000名西夫韦的经理和工人因商店出售或解雇离开了公司……一个关于达拉斯前西夫韦员工的调查发现，接近60%的员工在被裁一年后仍没有找到全职工作。

在达拉斯为西夫韦当了30年卡车司机的詹姆斯·怀特就是这60%中的一员。1988年，离职整整一年后，怀特告诉妻子，他爱她，然后锁上卫生间的门，用0.22口径的猎枪冲自己脑袋开了一枪。

文章诗意地总结了该公司座右铭的变化，从“西夫韦为您提供安全”到“我们关注投资回报”。这个故事与同年出版的《门口的野蛮人》将收购巨头定义成冷酷的杀手，为了眼前利益劫掠公司的现金和财产。

裁员不是使西夫韦成为20世纪80年代收购案典型的唯一理由。事实上，西夫韦案例包含了那个时代杠杆收购的一切要素。该交易在一个由父子组成的敌意收购团队实施收购后浮出水面。在他们眼里，这个连锁企业就是一堆破烂生意，管理者是一群对公司被低估、资产得不到充分利用毫不在乎却又骄傲自大的傻子。在债务重压之下，陷入危机的公司将自己引向一场收购战。

但收购西夫韦公司的真正后果与报道说的不同。在KKR公司管理下，前3年西夫韦的确很混乱，生意收缩了30%，店铺卖出了40%，数以万计的雇员因此付出惨重代价。但KKR公司志在重塑一家失去活力的公司，使它在未来10年茁壮成长。从这个意义上讲，西夫韦也成为研究并购重组经济效应的典型案例。

如《华尔街日报》所说，西夫韦曾是“能提供稳定工作的传奇公司”，换句话说，它已经变得人员臃肿了。西夫韦忙于扩张，而不甚关注赢利，致使它的人力成本高出其竞争对手（其中大多数也加入了工会）1/3。管理层实际成了世袭制，西夫韦的CEO彼得·马高恩（Peter Magowan）37岁的时候从父亲手里把公司接管下来，他的祖父查尔斯·美林（Charles Merrill）是美林证券的创始人之一。在20世纪二三十年代，查尔斯·

美林以投资者和银行家的身份通过并购组建了这家连锁超市，后来又成为西夫韦公司的一把手。

西夫韦公司不但在其发源地加利福尼亚州北部地区很有优势，在美国西北部和华盛顿地区也做得不错，但它在其他地方的竞争力并不强，甚至亏损。更重要的是，它甚至没有一个内部机制来衡量它的分支机构和投资是否赢利。

1986年，做过敌意收购的赫伯特·哈夫（Herbert Haft）和罗伯特·哈夫（Robert Haft）——他们的哈夫家族拥有达特药品连锁商店（Dart Drug），觉得他们可以更好地经营西夫韦，于是他们开始吸纳西夫韦的股票，为敌意收购做准备。在累积了6%的股权和得到德崇证券“承销数十亿美元债券”的保证后，他们于7月直接向股东们发出每股58美元的收购邀约。

KKR早就在留意西夫韦，但彼得·马高恩回绝了KKR的很多试探。现在，地位不保的他把KKR当作了救星，同意了他们把公司私有化的建议。很快马高恩和KKR就向股东们提出了每股69美元、总价48亿美元的收购协议，而哈夫兄弟最高只愿意出价到64美元。KKR最后出资1.32亿美元买下了西夫韦公司90%的收益权，管理层获得余下的10%（自德崇开始动手，摩根士丹利和银行家信托〔Bankers Trust〕就一直为KKR的收购提供融资支持）。

哈夫兄弟虽然竞标失败，却获得了1.53亿美元的利润（其中包括几百万美元西夫韦赔给他们的和解费），从而收回了两倍于投资的现金。另外，股东们也多挣了不少，因为KKR出的价钱比哈夫兄弟提出收购邀约时的市价高出70%。

KKR让马高恩继续担任CEO，让他按照KKR的蓝图重建西夫韦，降低人力成本和撤出亏损市场是KKR的主要策略。于是西夫韦卖掉了洛杉矶和圣迭戈的商店，因为在那里它的市场份额很少；不久之后，盐湖城、阿肯色州、俄克拉何马市和堪萨斯城的商店也卖给了其他连锁巨头。为了降低总公司的债务负担，出售了赢利的英国子公司。与此同时，一个试图打开美国市场的英国酒商，买下了西夫韦经营不善的烈酒庄公司（Liquor Barn）。

西夫韦之所以成为杠杆收购的合适目标，主要是因为它从不仔细审

核他的资金回报率，既不计算投资是否赚钱，也不考查哪些分支在挣钱或者赔钱。KKR则从一开始就着手分析西夫韦的资产，从而决定哪些部分利润微薄应该出手了事（如他的食品、杂货店）。衡量的依据并不是当初买入的价格，而是现在值多少钱，这将真正衡量资本与收益之间的紧密关系，以此为标准，那些不赚钱的店铺后来都被卖掉了。

同时，总部的工作人员被大幅裁减了20%，管理层依职级从上到下获得了新的奖金激励措施以提高投资回报和利润率，彻底改变了过去不惜任何成本提高销量的状况。

当时廉价仓储商店通过低价获得了巨大市场份额，而西夫韦的高劳动力成本成了很大的竞争劣势。因此在那些保留下来的商店中，普通员工必然成为削减成本的对象。在大多数地区，公司都成功地与工会进行了谈判，降低了数以万计雇员的工资。但是在达拉斯地区，由于西夫韦的竞争对手没有加入工会，而西夫韦工会要求将所有商店卖给一家加入工会的公司，并在员工合同到期时拒绝让步。西夫韦表示如果没能在削减劳动力成本上获得突破，它就无法为该地区的所有连锁店找到单个买家。最后公司选择关闭这131家商店，将其资产零碎地卖给规模较小、没有加入工会的连锁商。最终，大约8600名工会成员因而失去了工作。

《华尔街日报》1990年的那篇报道称：“无论是从西夫韦的资产还是雇员方面看，改革去掉了冗余也削弱了企业，并为还清全部债务放缓了增长。”但西夫韦在20世纪90年代的增长证明这一指责是错误的。

重组完成后，西夫韦公司旗下的商店从2400家减少到1400家，销售收入从200亿美元降低到140亿美元。上市公司进行这样的“瘦身”尝试，几乎是不可想象的，因为股东和投资分析师绝不会容忍其中的风险。但值得注意的是，西夫韦公司的现金流在那以后的10年中增长了250%。在西夫韦开始减少债务并瞄准有利可图的市场重新进入扩张期之后，1987—1989年在剥离计划中被削减了一半的资本支出在1990年开始增加。

西夫韦公司收购的完整历史证明，一些对杠杆收购的批评其实是错

误的。毫无疑问，并购后有很多工作要做。在裁员减薪的情况下，公司员工队伍中有90%的人依然没有加入工会，资产出售、成本削减及新的激励措施都已对西夫韦的利润增长产生巨大影响，尽管这一影响要数年后才显现出来。被收购之后的第三年（即1989年），这家连锁公司的经营利润率达到3.2%，相比1985年2.2%的水平上涨了近1/3。与削弱公司实力相反的是，剧烈的“瘦身”行动为西夫韦在1990年上市之后的健康发展奠定了极好的基础。

在经历了20世纪90年代初期的短暂下滑后，西夫韦的股票价格暴涨了20倍，从1990年IPO时的2.81美元上涨至2000年的每股62美元。2000年，KKR卖掉了手中最后一批西夫韦股票。因为收购时杠杆率极高，KKR只投资了总价3%的自有资金，该并购案的最终回报异常丰厚——KKR赚到了超过50倍的收益。与人们印象中的“杠杆收购公司快进快出”的理念不同，尽管在西夫韦重新上市早期就已实现了巨大利润，但KKR持有一部分西夫韦股票长达14年。

KKR重组西夫韦背后的战略对其他杠杆收购公司来说并不新鲜。在商学院教授的资本回报度量法的启发下，管理层和董事越来越多地重新审视自己的业务：如果我们出售这家工厂，能否通过新投资以获得比目前项目更高的回报呢？我们是不是最好把精力放到我们公司增长最快、最能赢利的业务上来？我们能不能卖掉其他分公司，以筹集资金投资到这些地方？

克拉维斯、罗伯茨等人在决定投资前就已经问过这些问题了。公司被杠杆收购后承受的来自巨大债务负担的压力极大地加快了重组进程，公司管理者对公司的无情审视同样成为美国企业界的规范。董事会和CEO们很清楚地知道，如果他们不去进行分析并做出相应改进，那么别人就会接管他们的公司、解雇他们、自己来做。10年来，提防、对抗那些由德崇证券支持的敌意收购者的经验使他们对此坚信不疑。

弗吉尼亚大学达顿商学院院长（Darden School of Business）罗伯特·布鲁纳（Robert Bruner）说，“这些人是非常有影响力的”，他们不仅帮助公司盘活资产，换掉管理层中不作为的人，“收购浪潮和那些敌意收购者还使我们在看待创造价值和传递价值时的视角更为灵活”。

这是资本主义市场经济一个全新时代的开端：产业情况不断变化，管理者和工人都缺乏安全感。　这个时代通过不断灌输投资效率的观念，促进了整个经济的发展，彻底改变了公众公司经理们的想法。股票市场不再追捧那些整体价值小于分拆价值的公司。当管理者努力消除这种价值差距时，敌意收购者和收购企业越来越难以找到容易下手的机会。

并购融资也变得越来越困难。当信贷市场最终在20世纪90年代初恢复正常时，贷款者需要自己提供并购所需资金总额的20%、30%或者更多，而不是80年代的5%～10%。曾经依靠德崇证券生存的那些活跃的敌意收购者一般没有足够的自有资本，他们不再是20世纪90年代的主要并购者。

杠杆收购公司不得不改变经营策略。由于不能再主要依赖高杠杆交易获利，他们不再随意将收购来的公司进行拆分出售，而是更深入地考察公司运作的细节，努力提高其获利能力。“创造价值”将成为该行业新的颂歌。

KING OF CAPITAL

| 第 9 章 |

对手不止一个

在1989年年末爆发的债务危机中，受害者并不仅仅是雷诺兹-纳贝斯克和其他被并购的公司。从位于曼哈顿中城的KKR集团办公室，到德崇证券停满保时捷的贝弗利山庄处所，再到美国南部的储蓄和贷款公司，信贷突然变得供不应求。

德崇证券的垃圾债券业务在1986年下半年开始问题缠身。那时有传闻称美国证券交易委员会正在对该公司涉嫌内幕交易问题进行调查，而创立垃圾债券市场并几经起落使其稳定下来的迈克尔·米尔肯也牵涉其中。1988年12月，德崇证券承认犯罪指控并同意支付6.5亿美元的罚款。1989年3月，由于在内幕交易中扮演了不光彩的角色，米尔肯也被起诉并离开了德崇证券。这次事件的影响并没有马上显现，但米尔肯精心打造的复杂关系网被削弱了，这张关系网曾用来维持垃圾债券市场稳定和挽救客户损失。没有哪个遇到困难的企业会继续相信米尔肯能为其公司债务融资，从而使公司存续下去。他也不再像从前那样打电话周旋于客户中间，劝他们相互购买债券。

1989年，垃圾债券市场的交易变得冷清，到10月份就彻底停滞了，美国联合航空公司价值68亿美元的雇员收购计划的失败是这一巨变的转折点。当该交易的主要出资方临阵退缩时，其他银行也被吓到了，随后杠杆收购计划就被束之高阁。在这之后，几乎所有的投资者都开始重新审视风险问题，垃圾债券成为风险最大的债务之一，这种债券几乎不可能售出。

德崇证券在市场发生剧变后无力维持经营。1990年2月，公司资不抵债，申请破产，高收益高风险债券的神话破灭了，一个时代也终结了。在1986—1989年间每年新发行200亿～400亿美元垃圾债券的市场消失了，1990年该类债券只发行了14亿美元。

与此同时，在那些远离大城市银行的地方，更大的麻烦正在酝酿中

。20世纪80年代初放松管制的储贷机构渐渐难以为继，它们曾助长了10年之久的房地产繁荣，在无知、贪婪和任人唯亲的错误中，它们用短期存款为长期贷款放贷。

20世纪80年代末，储贷机构纷纷破产，1988—1989年美国联邦监管机构分别关闭了185家、327家储贷机构。在美国，那些储贷机构曾为办公楼和郊区发展任意放贷的地方，房地产价格开始快速下跌。许多储贷机构曾经发行过垃圾债券或是购买德崇证券其他客户的债券，因此德崇证券的衰落也使他们深受其害，这些储贷机构后来被接管，资产也被出售，垃圾债券市场进一步萎缩。

信贷紧缩及1991年和1992年的经济衰退终结了过去10年的杠杆收购交易狂潮。1989年10月，帝杰证券极力推销芝加哥和西北铁路公司的债券，黑石集团CEO施瓦茨曼把这形象地比作是“挤上逃离越南的最后一架直升机”。3年之后，才有一个大规模的垃圾债券形式的融资收购，也就是KKR集团以15亿美元的价格买下美国再保险公司（American Re），KKR集团不得不用自有资金支付其中的20%，远远超过它以前所习惯承担的比例。

黑石集团也不得不放低眼光，虽然它前6笔并购交易的规模平均为11亿美元，但1991—1995年的平均规模降至3亿美元。1997年之前，黑石集团再没有尝试像芝加哥和西北铁路公司这样16亿美元规模的交易。

金融市场的动荡加速了杠杆并购业的优胜劣汰，有的公司一蹶不振，有的公司遭到致命打击。伴随着谁该为一系列投资失败负责的争论，杠杆收购行业里有着21年历史的先驱吉布森公司分裂了。由于6项投资中大部分以失败告终，投资者要求不再执行针对未来资金的承诺，另一家著名的老店阿德勒-沙金公司（Adler&Shaykin）募到的第二笔基金（178万美元）成了他们的最后一笔。

1988年，从美林证券出来的天才肯·米勒成立了北极星集团，广受追捧。他于1989年把并购基金所募集3亿美元的一半以上用于收购儿童护理中心运营商金德凯尔学习中心（Kinder-Care Learning Centers），金德学习中心3年后倒闭，北极星的资产所剩无几，肯·米勒作为一个收购艺术家的鼎盛时期也结束了。

无独有偶，1988年，沃瑟斯坦-佩雷拉公司杠杆收购基金的首次募集很成功，那时黑石集团的杠杆收购业务刚起步。后来，沃瑟斯坦虽然大难不死，但也元气大伤。与北极星公司一样，这家公司也把钱都压在一匹马上，导致风险失控。1989年，在以30亿美元收购英格兰捷威连锁超市（Gateway）的生意中，它亏掉了11亿美元投资基金中的1/3。虽然它从较小的两个投资（化妆品商美宝莲和飞机起落架制造商Pneumo Abex）中也获得了丰厚利润，但捷威连锁超市的投资损失不可避免地损害了公司形象。该公司后来更名为沃瑟斯坦公司（Wasserstein and Company），但再也没能募集到与它第一笔基金规模相当的并购基金。

残酷的经济动荡永远地改变了杠杆收购行业的力量对比，KKR公司再也不能像20世纪80年代那样独领风骚了。在那些大吹大擂的公司倒掉的同时，黑石集团生存了下来，它小心保管投资者的资金，以更平等的地位与KKR公司展开竞争。

剧变还令新一代弄潮儿脱颖而出。差不多就在黑石集团收购业务开始的时候，一些人也成立了各自的公司。其中4家新公司后来与KKR和黑石集团一道，在20世纪90年代成为这个行业的领导者。

大卫·鲁宾斯坦（David　Rubenstein）是一个性格直率的人，做过律师的他以前曾是卡特政府官员。1987年，依靠政府关系这一独特资源，他和MCI通讯公司前首席财务官威廉·康韦（William Conway）在华盛顿特区共同创办了凯雷集团。凯雷集团的首次成功是通过国防电子科技企业粤海企业系统公司（GDE　Systems）的收购实现的，它于1992年收购该企业，又在1996年以8倍的价钱卖了出去。虽然凯雷集团的交易目标也很快扩张到国外和其他行业，但由于凯雷集团早期的成功业绩都与国防和航空航天工业有关，因而它在华盛顿政界享有很高的声誉。

与此同时，汤姆·希克斯（Tom Hicks）与新的合作伙伴约翰·缪斯（

John Muse）在得克萨斯州合作成立了一只2.5亿美元的基金。汤姆是一个有魅力的交易撮合商，曾在软饮料生产商乐倍和七喜的杠杆收购中大赚了一笔，后来，他与长期合作伙伴罗伯特·哈斯（Robert Haas）分道扬镳。在早期的交易中，他们1989年成立的希克斯-缪斯公司（Hicks, Muse and Company）收购了负债累累的休斯敦奶制品制造商莫宁斯塔公司（Morningstar），为其注入3000万美元的资本以改善其资产负债表，并在一年多之后带领莫宁斯塔上市。随着该公司股价的快速上扬，希克斯-缪斯公司获得了4倍以上的收益。

一两年后，利昂·布莱克（Leon Black）和大卫·邦德曼这两颗最大的新星也走到行业前列。20世纪90年代初，当收购生意江河日下时，他们在危机中反而以极低的价格收购不良企业，这证明了机会主义者的精明。

高个子、大块头的布莱克如橄榄球后卫般极具威慑力，他曾是德崇证券的明星之一，35岁左右就成为德崇并购业务的负责人。在德崇证券的纽约办事处，他促成了一系列并购活动，然后由迈克尔·米尔肯的贝弗利山庄办公室负责融资。布莱克在后来德崇证券的丑闻和崩溃中不但毫发未损，反而迅速崛起，足见其变色龙般的生存能力。

1991年，随着经济滑向谷底，垃圾债券市场也触及历史最低点。加利福尼亚州的监管机构查办了当时加州最大的人寿保险公司，也是德崇证券的高管人寿保险公司（Executive Life Insurance Company），其因债券价值萎缩而破产。在高管人寿保险公司清算拍卖时，布莱克在一家法国银行的资金支持下赢得竞标，以不到40美分对1美元的价格拿下了80亿美元的垃圾债券资产组合。布莱克曾经给其中许多公司做过债券发行咨询，所以很清楚它们的实际价值。当经济复苏时，他陆续抛售这些垃圾债券，赢利超过10亿美元，这为他赢得了高级“秃鹰”投资者的长久地位。布莱克的新公司阿波罗顾问咨询公司（Apollo Advisors），该公司后来更名为阿波罗资产管理公司（Apollo Management），最后改为阿波罗全球管理公司（Apollo Global Management）在1990—1992年间筹集的22亿美元基金最终获利57亿美元，这其中包括对高管人寿保险和其他不良资产的投资。

大卫·邦德曼是并购风潮中另一个懂得迅速转向的幸运儿。他之前是一个富有心计的诉讼律师，并以他那非正统的穿戴（如格子运动衫配

极不相称的领带）而闻名。虽然后来邦德曼在担任得克萨斯金融家罗伯特·巴斯的首席投资战略家期间，参与执行了一系列利润丰厚的收购案，但是，真正令他跻身一流“秃鹰”投资家之列的是巴斯在1988年收购了当时美国最大的破产储贷银行——美国储蓄银行（American Savings Bank）。邦德曼在这笔交易中的核心作用使他获得了广泛关注。巴斯购买美国储蓄银行所花费的4亿美元中的大部分来自贷款，不到一年，随着坏账移交给政府，巴斯的努力得到了回报，获得了5倍的投资收益。

大卫·邦德曼和另一名巴斯的校友詹姆斯·科尔特（James Coulter）从富裕的投资者和机构那里筹得4亿美元，并在1993年用这笔钱买下破产的美国大陆航空公司（Continental Airlines, Inc.），最终撤出时他们获得了9倍于投资金额的回报。那时，他们和来自旧金山的商业顾问威廉·普赖斯（William Price）合伙成立了自己的并购公司，也就是得克萨斯太平洋集团。以沃思堡（Fort Worth）和旧金山为根据地，他们在1994年首次发起成立了7.2亿美元的基金。他们很快便成为远近闻名的一流逆向投资专家和危机化解艺术家，能接手其他同行不敢触及的面临财务或管理危机的公司，还能化腐朽为神奇。

邦德曼不算是华尔街的典型人物。即使是作为一名律师，他的职业道路也和传统的形式不一样，他并没有一直为企业服务。他曾在中东生活过，并在那儿学习了阿拉伯语和伊斯兰法，后来还在美国司法部的公民权利司工作过一段时间。和施瓦茨曼一样，他也是一个社交天才。早在著名的施瓦茨曼庆典的4年之前，他便举行过一场更为奢华的六十岁生日宴会，带着几十个朋友飞到拉斯维加斯。在那里的硬石酒店（Hard Rock Hotel），他们请来滚石乐队、约翰·梅伦坎普（John Mellencamp）和罗宾·威廉斯（Robin Williams）为他们献艺。据报道，这次活动花了邦德曼700万美元，但因为活动选址远离纽约的新闻大军，所以只有一些零星的新闻报道。

20世纪90年代初，杠杆收购业务如履薄冰。彼得森和施瓦茨曼继续丰富业务种类，他们聘请了一系列高端投资家来提升合伙人的整体实力。引入负责收购业务的亨利·西尔弗曼之后，施瓦茨曼在1990年6月从第一波士顿挖来了经验丰富的资本市场执行官戴维·巴滕。次年，巴滕招来了曾主管重组信托公司（Resolution Trust Corporation, RTC）

价值23亿美元房地产贷款坏账清算业务的小约瑟夫·罗伯特（Joseph E.Robert Jr.），联邦机构RTC的任务是尽可能多地出售变现政府接管的众多倒闭储贷机构的资产。这些准备拍卖掉的房屋、地产、房贷权益等价值数百亿美元。华尔街的人们都渴望从中捡便宜，巴滕和罗伯特合作，低价买入房地产（罗伯特没有加入黑石集团的合伙人队伍，他宁愿做一个独立的签约人）。

黑石集团第二项新业务是为日兴证券的一亿美元进行投资时得到的副产品。黑石集团在1989年放弃的风险套利计划损失了其中一些资金，施瓦茨曼不想把现金投入动荡的高风险市场，但也不可能永远投资于低回报的存款凭证。负责管理这部分资金的巴滕想到了一个解决方案。那年夏天，他建议黑石集团把资金分别投入6只成功的对冲基金。之所以称为“对冲基金”，是因为它们通过部署一系列证券和货币资本作为对冲赌注，当市场向下时可以卖空。这样做的目的是无论市场涨跌都能赚到钱，那些表现最好的对冲基金的收益率超过了股市的表现。

当时，对冲基金只是金融业庞大体系中一个不起眼的部分，但是已经浮现了一些厉害的角色，包括乔治·索罗斯、迈克尔·斯坦哈特（Michael Steinhardt）、保罗·都铎·琼斯二世（Paul Tudor Jones Ⅱ）和朱利安·罗伯逊（Julian Robertson）。

尽管最初很不情愿，但施瓦茨曼还是听取了巴滕的建议。于是巴滕开始着手设立一只“基金的基金”，6名基金经理中最杰出的是罗伯逊。施瓦茨曼自己不是交易员出身，他和以往一样对损失很敏感，对每个月的收益很在意。

巴滕回忆说：“第一个月基金价值增长了3%，史蒂夫很开心，第二个月增长了4%，史蒂夫更开心了。”但第四个月罗伯逊公布了4个百分点的损失，施瓦茨曼马上就要发疯了。

“怎么会这样？”他怒气冲冲地找到巴滕。

“炒了他！炒了罗伯逊！”

巴滕回答说：自从黑石集团第一次把钱交给罗伯逊以来，

他一直是在赢利。他使施瓦茨曼相信对冲基金的业绩本质上是不稳定的，一个坏月景并不一定会导致一个坏年景。

罗伯逊没有被解雇。多年来，虽然偶尔会遭遇挫折，但这个“基金的基金”获得了稳定的高回报。后来，黑石集团把它推荐给外部投资者，吸引了数百亿美元资金，并创造了该公司管理费收入新的重要来源。

收购业务仍然是黑石集团的核心，尽管施瓦茨曼在投资钢铁分销商埃德加康博惨败之后已经施行了改革，但黑石集团收购的酒店特许经营系统公司（Hospitality Franchise Systems）重蹈覆辙。这是黑石集团在20世纪90年代的第一次大型杠杆交易，也是进入不良资产投资领域的第一次尝试。

亨利·西尔弗曼带领黑石集团投资酒店特许经营系统公司，他曾为金融家和企业收购者索尔·斯坦伯格（Saul Steinberg）工作多年，精通酒店的特许经营业务，也曾帮助索尔成功收购美国天天连锁酒店（Days Inn of America chain）。斯坦伯格是最早的企业收购者之一，曾在1968年凭借敌意收购要约夺取了信实保险集团（Reliance Insurance Group）的管理权，那时候他刚刚29岁。1969年，斯坦伯格以一个令人难以置信的出价企图收购化学银行，结果没有成功。20世纪80年代，斯坦伯格和信实保险集团成为德崇证券支持的中坚收购力量。

在那6年中，西尔弗曼领导着斯坦伯格公司的杠杆收购基金，进行的大多是友好收购，包括美国天天酒店。后来，斯坦伯格与黑石集团以另一种方式产生了联系：当斯坦伯格的金融帝国在2000年崩溃时，他被迫卖掉许多个人财产，他把位于公园大道740号的豪华双层公寓以3000万美元的价格卖给了史蒂夫·施瓦茨曼。

1990年，世界上最大的中档酒店、汽车旅馆运营商和特许权经销商——第一汽车旅馆公司（Prime Motor Inns）遇到了麻烦，需要通过出售部分资产偿还债务，西尔弗曼抓住了这个机会，从第一汽车旅馆一举获得两笔最珍贵的财富——豪生特许经营连锁（Howard Johnson）和华美达特许经营（Ramada）的美国独家授权，并随即成立了酒店特许经营

系统公司。酒店业务是周期性的，随着季节和经济的变化起起伏伏，而特许费与酒店经营收益只部分相关，比较稳定，所以它看上去是一个不错的杠杆收购计划。此外，黑石集团的购买价格也很不错——1.95亿美元，相当于6倍的现金流。

收购协议签订一个月后，也就是1990年8月2日，伊拉克入侵科威特。战争在黑石集团任何投资方案中都没被考虑到。美国决定要发动一场战争，把萨达姆的军队赶回去，石油价格飙升立刻导致酒店预订暴跌，因为很多人都被旅行的成本和风险吓倒。西尔弗曼回忆说：“我们的预订量就像摔下了悬崖，在一天中下降了30～40个百分点。”

这很快使投资竹篮打水一场空。但问题是酒店特许经营系统公司实际上并不拥有华美达品牌，华美达属于香港最大的地产集团新世界发展（New World Development）。如果酒店特许经营系统公司滞纳加盟费（他们当时也确实付不起），那么新世界有权撤销执照。失去“华美达”的授权不但会使酒店特许经营系统公司大幅贬值，而且会危及黑石集团自身的生存。当时的黑石集团再也承受不起一次大的投资失败了。西尔弗曼称：

> 当我加入黑石集团公司时，维克斯和埃德加康博已经陷入困境，虽然不良资产投资基金对于黑石集团的有限合伙人来说还太新，不至于引起恐慌，但他们确实非常担忧。如果酒店特许经营系统公司没成功，它很可能会导致该基金的清盘，甚至也许是黑石集团的终结。

西尔弗曼和施瓦茨曼试图从新世界那儿赢得一些喘息的机会。与新世界总经理郑家纯（他的父亲创办了新世界发展集团）传真交流之后，施瓦茨曼和西尔弗曼在9月飞往香港，看看面对面交流是否可以防止局势恶化。

郑家纯想知道不撤销许可证会有什么好处，施瓦茨曼许诺给新世界一个更高的酒店特许经营系统公司的收入分成，这个建议他和西尔弗曼已经在传真里提到过。

“这些我们可以安排。”施瓦茨曼说。

“你为什么不找找是否有其他可能让我感兴趣的东西？”郑家纯并不满意他们的报价。

然后，他把这两名美国人送到附近一个摆放着巨大热带鱼缸的会议室里，让他们起草建议书。

施瓦茨曼和西尔弗曼一边看着鱼一边思忖着所处的困境，最终制订出一份自认为可行的妥协方案。他们回到郑家纯的办公室，结果他仍不接受。

“试着想点更好的。”他告诉他们。

他们又回到会议室。几分钟后，他们的第二项建议也未能打动郑家纯。

已经快中午12点了，郑家纯告诉他们，他过一会儿就要离开。

“我12点要去打高尔夫。如果不能在那之前达成协议，我们只好准备接手酒店特许经营系统公司。”

他们步履沉重地回到会议室。施瓦茨曼闷闷不乐地盯着颜色鲜艳的鱼在水中游动，心想：“我的整个职业生涯马上就要像这些鱼泡泡一样消失了。”

差几分钟12点，施瓦茨曼和西尔弗曼回来了，并提出修订后的条款。这一次，郑家纯终于同意了。去球场前，郑家纯透露说，他其实一直在戏弄他们。

施瓦茨曼回忆郑家纯当时说：“你知道，我永远不会自己经营这家公司，因为我听说亨利·西尔弗曼是一个非常好的连锁酒店管理者，而且美国很远，我真的很高兴你们把它买下来，谢谢你们的努力。”

施瓦茨曼感到很放松，他并不介意这个小伎俩。

虽然酒店特许经营系统公司是一个问题，但黑石集团其他早期控股的公司在危机中都没有衰退，比如柯林-艾克曼公司、芝加哥和西北铁路公司、美国运输之星公司以及在一家化学公司的小投资。虽然仍没有办法发起新的大型杠杆收购计划，但是在1992年年底经济复苏的迹象明朗时，IPO市场开始回温，黑石集团也得以推动其中几家公司上市，以展示它的投资项目做得有多好。

通常情况下，在IPO中，像黑石集团这样的大股东最多只出售其所持股份的一小部分。市场往往不能一次吸收所有公司的股票，投资者也会有所保留，因为他们认为现有投资者可能想套现了事。在很多情况下，现有股东不出售任何股份，公开发行只相当于新上市公司资产的15%、20%或25%的股份。虽然新的股票稀释了现有投资者的股权，但IPO为企业募集到了新的资本并且确立了股票的公开市场价值，为创办公司的出资人出售股份、回收投资开辟了道路。

芝加哥和西北铁路公司是黑石集团所投资公司中首先进行IPO的。1992年4月，芝加哥和西北铁路公司将22%的股份出售给了公众。公司IPO估值32亿美元，相当于芝加哥和西北铁路公司现金流的12.3倍，是黑石集团当初支付的16亿美元（7.2倍现金流）的两倍，估值高反映出芝加哥和西北铁路公司现金流增长20%，但比什么都重要的是，这证明了IPO市场对新股发行的胃口很大。

霍华德·利普森说：“芝加哥和西北铁路公司没有达到其赢利目标，我们的经营目标是错误的。但是，我们对整体价值的看法是正确的。”黑石集团在1993年8月卖出其最后一笔芝加哥和西北铁路公司股份，获得了相对其原有投资7500万美元217%的利润，年回报率约为34.2%。

令人惊讶的是，酒店特许经营系统公司成为黑石集团的第二座上市富矿。在施瓦茨曼和西弗尔曼在香港与郑家纯进行令人揪心的谈判的第二年，他们通过购买另一家濒临破产的特许经营公司——美国天天酒店扩大了生意。西弗尔曼的老上司索尔·斯坦伯格曾经拥有天天酒店，并

于1989年在西尔弗曼的安排下以7.65亿美元的价格出售给天天酒店最大的特许经营商之一托尔曼-亨德利酒店（Tollman-Hundley Hotels），价格高达天天酒店现金流的14倍。西尔弗曼和斯坦伯格高兴地拿到钱，但是西尔弗曼却认为价格太过分了，坚信天天酒店注定要破产。

> 施瓦茨曼回忆说：“郑家纯和我们会面时，他说有件事我们能够做，那就是买下天天酒店。他说，‘我不知道为什么有人愿意花14倍现金流的价格买它，他们将永远无法还清债务，因为酒店业的增长没那么高’。”

正如西尔弗曼预计，天天酒店在1991年9月申请了破产。黑石集团抓住机会在1991年用2.59亿美元——西尔弗曼在1989年出售价格的1/3，买到了天天酒店。酒店特许经营系统公司已经拥有连锁经营的基础架构，管理霍华德-约翰逊和华美达的工作人员可以很容易地管理天天酒店，所以天天酒店的大多数员工被裁掉了，公司节省了巨大的成本。20世纪90年代末，银行通过并购整合存款并裁员，成千上万的企业进行兼并以获得被CEO委婉定义的“成本协同效应”。这就是冷酷无情的资本主义，但从股东的角度来看，这也使酒店特许经营系统公司发展后劲更足，更具价值。西尔弗曼表示：“因为员工够用，我认为我们是在几乎不增加任何成本的情况下增加了5000万美元的收入。”

1992年12月，波斯湾战争结束，旅游和酒店预订回到之前的水平，酒店特许经营系统公司以每股16美元公开发行，比黑石集团每股4.50美元的投资成本高255%。这些股票上市首日就上涨了17%，在一年内飙升至每股50美元。黑石集团后来成功退出酒店特许经营系统公司，赚得3.62亿美元利润，而支出仅为1.21亿美元，年均收益率59.2%。

走过1990年的濒临灭亡，黑石集团重整旗鼓，屡屡获利。1993年12月，在芝加哥和西北铁路公司和酒店特许经营系统公司上的表现，以及与时代华纳在六旗游乐园的成功投资经历，使得黑石集团得以发起一笔13亿美元的收购基金，金额接近1987年基金的两倍。募资并不容易，那时日本的市场和经济因持续10年之久的股票和房地产价格泡沫破灭而停滞，曾经繁荣兴旺的日本银行现在已经深陷不良贷款和资产价值缩水的

泥潭，他们被迫收缩战线。除日兴证券外，当时几乎所有日本金融机构都参与投资了黑石集团的第一只基金，但这次全部无影无踪了。可黑石集团最终还是募足了资金，新投资者中包括美国一些州的养老基金（养老基金越来越多地参与收购基金，以完善它们的投资组合）。

新基金使黑石集团超越克莱顿-杜比利埃-赖斯公司，成为行业第三，仅居KKR和福斯特曼-利特尔公司之下。

KING OF CAPITAL

| 第 10 章 |

和彼得森分道扬镳

有时候作为知名人士，彼得森和施瓦茨曼在风格上看上去迥然不同，但其实他们都热切希望得到公众的认可。不同的是，施瓦茨曼需要证明的事情众人皆知，而彼得森扮演处理公众事务智者的诉求的角色，虽不那么明显但更显深刻。

在1990年9月16日《纽约时报》周日版的报纸上，他们两个人的性格和抱负，以及两个合伙人关系的不和谐从来没有表现得如此显而易见。无巧不成书，两人都占据了引人注目的版面。由于美国联邦赤字日益困扰着彼得森，他在专栏版发表了1400字的文章，真诚地呼吁美国国会制订一个持续若干年的削减赤字计划。同日，在附有鲜艳图片的报纸插页“男士时尚时代”中，系着真丝提花领带的黑石集团CEO施瓦茨曼，用3/4版面的照片为阿兰·弗鲁瑟（Alan Flusser）1300美元的羊毛西装做展示。在一些人眼中，施瓦茨曼的裤子和皮鞋放大了他的缺点。彼得森觉得施瓦茨曼类似曼哈顿花花公子的行为十分滑稽。第二天，他把施瓦茨曼的时尚照片钉在公园大道345号办公室里，引得路过的人频频发笑。一位黑石集团的前合伙人回忆说：“彼得认为这是在搞笑，史蒂夫却真的生气了。”

对那些了解彼得森的人来说，这只是他压抑不住情绪、玩世不恭地取笑他人的又一个表现。他可能会无情地嘲笑别人，但对于像彼得森这样平时经常对人漠不关心的人来说，这也是表达喜爱的一种方式、一种和人交流的方式。施瓦茨曼有时脸皮薄，但他通常以平常心来看待彼得森的嘲弄，尽量不发火。

20世纪90年代早期曾在黑石集团工作的凯雷集团合伙人乔纳森·科尔比说：“那时候史蒂夫和彼得非常亲密，他们都清楚彼此的所思所想，就好像是有心灵感应一样。”

但是随着时间的推移，他们彼此之间的矛盾越来越多，友情也逐渐

褪色。很难说具体的原因是什么，但一些人认为可能是由于1992年彼得森的利润分成减少所致。从一开始，他就和施瓦茨曼共同拥有收购和并购业务唯一的投票控制权，他们也拥有相同的30%左右的利润分成。随着新合伙人的加入，他们也都拥有公司股权，这样一来，施瓦茨曼和彼得森的股权就被同比例稀释了。1992年两位创始人商定，从今往后彼得森要出让更多的股份来匀给新加盟的合伙人。因此随着时间的推移，彼得森的股份持有比例不断下降。当时，施瓦茨曼的确为公司付出了更多的心血。即便如此，股权上的重新整合标志着他们平等伙伴关系的结束，同时也确立了施瓦茨曼对他们共同创建的这家企业的首要控制权。

彼得森说：“我觉得，新合伙人的加入导致我们的股权被稀释很合理。我的股份比他的要稀释得更快。这就是我们所做的，我认为这是公平的。”

学者和作家的职业角色花去了彼得森的大部分时间，他早就把公司的最高管理角色让给了更年轻的公司创始人。但他的持股比例始终比施瓦茨曼的低5个百分点，仍然高于其他任何合伙人。利润分成的不同并没有疏远他们的关系，价值观和行事风格才是真正原因。

> 彼得森的一位投资银行家朋友说：“对彼得来说，这不是钱的问题。钱对彼得来说并不像对史蒂夫那样重要。”以施瓦茨曼为标准，彼得森对物质利益的渴望并不强烈。彼得看不惯的是史蒂夫的生活方式，他对财富的炫耀和哗众取宠，这些都不是彼得的风格。
>
> 另一个对他们两人都了解的人士表示：“彼得并不认为赚钱的目的是为了让大家都知道，而史蒂夫则恰恰相反。”

尽管直到现在他们都把彼此的关系称为“华尔街历史上最持久的伙伴关系”，但在2000年他们的关系开始破裂，他们在朋友面前彼此吹毛求疵。施瓦茨曼会抱怨彼得森对公司贡献不多却拿走几百万美元，而彼得森则抨击施瓦茨曼暴发户般的炫耀自己的财富。

黑石集团也有其他方面的压力：股东更替速度飞快。戴维·巴滕被施瓦茨曼从第一波士顿挖到黑石集团收购团队两年后，于1992年离开，转投拉扎德公司的一个高层职位。1991年巴滕雇用小约瑟夫·罗伯特帮助黑石集团建立一家合资不良的房地产投资公司，而罗伯特后来去了高盛集团。耶杰·约翰斯顿（Yerger Johnstone）是并购部门的主管，他从1991年离开摩根士丹利加入黑石集团，只待了不到3年时间。即使以华尔街频繁跳槽的标准来看，黑石集团的高层也换得太快了。

比较以上这些损失，其他3人的跳槽对黑石集团核心业务在华尔街领导地位的打击更大。这3人分别是1991—1994年离职的亨利·西尔弗曼、罗杰·奥特曼和劳伦斯·芬克。

西尔弗曼是他们之中第一个跳槽的，不过这并不是因为他犯了什么大错。相反，西尔弗曼非常有竞争力。西尔弗曼比施瓦茨曼年长6岁，他为人精明、做事沉着有威严，是一个对重大交易目光敏锐的大师。施瓦茨曼非常欣赏他的风格。当西尔弗曼刚刚加入黑石集团的时候，他就预见到黑石集团将会以很便宜的价格买下即将陷入经营困境的天天连锁酒店，施瓦茨曼至今还会满怀钦佩地谈起西尔弗曼的洞察力。

没有人怀疑西尔弗曼对黑石集团的贡献。但是黑石集团第一只基金的投资人保诚保险集团对西尔弗曼在信实资本（Reliance Capital）的一笔交易不满（信实资本是金融家索尔·斯坦伯格的信实保险旗下的投资公司）。1987年，保诚保险买下了约翰-布莱尔通信公司（John Blair Communications），这是信实资本控股的德莱门多公司（Telemundo）旗下的一家电视广告公司。保诚的交易价格大大超出了布莱尔公司的价值，不久布莱尔公司却每况愈下。

后来保诚起诉信实资本和德莱汀多公司，声称他们对布莱尔公司的情况做了错误的宣传，直到1991年，该诉讼还未画上句号。发现西尔弗曼跳槽到了黑石集团后，保诚一直催促施瓦茨曼和彼得森把他开除。

负责监督黑石集团投资的保诚高管加里·垂比卡（Gary Trabka）表示：“作为黑石集团最主要的投资人，保诚集团觉得很难信任曾主管其诉讼对手公司的人做黑石集团基金的重要管理者。”

施瓦茨曼调查此事后，认为西尔弗曼并没什么过错，但是他和彼得森都觉得除了向投资人让步之外别无选择。西尔弗曼毫不费力就找到了一份新工作。他去了酒店特许经营系统公司做全职的公司总裁兼CEO，这家公司是他前一年刚刚帮黑石集团买下的。作为补偿，黑石集团给了他酒店特许经营系统公司的一大笔股权和自由决定公司运营的权利。

西尔弗曼发现这真是极好的一次跳槽，因为1992年酒店特许经营系统公司成功上市，在接下来的15年中，西尔弗曼把公司发展成圣达特集团，一家拥有诸如房地产中介科威国际不动产（Coldwell Banker）、21世纪不动产、安飞士国际租车公司、温德姆酒店集团（Wyndham Hotels）、美国有方国际旅游服务集团（Travelport）和Orbitz预定系统等顶级品牌的特许经营连锁集团（据西尔弗曼所说，保诚有关布莱尔通信公司的诉讼案最终以2000万美元了结）。

罗杰·奥特曼的离职则没有那么清爽。对奥特曼来说，争论的焦点是忠诚和金钱。在黑石集团完成第一笔融资之前，奥特曼总是对施瓦茨曼和彼得森邀请其加入黑石集团的请求置之不理，而施瓦茨曼对此一直心怀不满。奥特曼只获得了公司4%的股权，这算是他为自己磨磨蹭蹭付出的代价。奥特曼强大的吸金能力很快就为黑石集团带来了巨额的并购咨询费收入，他也促成了黑石集团早期比较赚钱的运输之星公司和六旗游乐园并购案。因此，奥特曼对他仅有这么一点股份颇有怨言。

黑石集团一位前合伙人说：“奥特曼离开是因为对他的股权份额很不满。”奥特曼一直要求获得更多的股份。在1991年或1992年年初，施瓦茨曼和彼得森慷慨地把奥特曼的股权比例提高到7%左右。

但这一表面上的和解并没有持续多长时间。奥特曼一直对从政很感兴趣，他曾一度搁置了在雷曼的事务转而为卡特政府工作。在他的股权份额提升后不久，奥特曼就花费大量时间在幕后帮助他在乔治敦大学的好友比尔·克林顿竞选总统。据奥特曼的好友、黑石集团前合伙人奥斯汀·博伊特纳（Austin Beutner）回忆，彼得森是奥特曼在雷曼时的导师，他很理解奥特曼从政的热情。博伊特纳说：“当我离开黑石集团去为政府做我想做的事时，彼得是首批来祝贺我的人之一，我相信他会为我

而感到高兴，就如同当年他祝贺罗杰一样。”

但施瓦茨曼可不是这么宽宏大量。黑石集团的一位前合伙人回忆说：“刚刚提高了罗杰的股权比例，他就把差不多1/3的时间花在竞选活动上，史蒂夫对他颇有微词。”

施瓦茨曼不顺心的个人生活更加深了他对奥特曼的不满。1990年施瓦茨曼的妻子爱伦（Ellen）起诉离婚，从财产分割中获得一大笔财富。

> 一位黑石集团前合伙人回忆：“因为离婚，史蒂夫失去了一半资产，而此时罗杰在反复要求获得更多股权。”施瓦茨曼甚至会抓住某位合伙人强调：爱伦要抢走“他50%的资产”，另一位以前的同事说，“他对此抱怨很多”（因为施瓦茨曼那时的资产至少有一亿美元，爱伦可能会索要5000万美元或更多资产）。

离婚使得施瓦茨曼坚定了要保护自己辛苦赚来的财富的决心，他可不想把股权分给表现不佳的黑石集团合伙人。同一位前合伙人表示：“从施瓦茨曼那里获得黑石集团哪怕一丁儿点股权，没有一个合伙人不感觉像是虎口拔牙。他可不像那些到处派发股份的人那样慷慨。”

1993年1月，奥特曼就被任命为克林顿政府的财政部副部长，这时他与施瓦茨曼和彼得森在钱的问题上再次发生争执。这次的焦点是奥特曼手中颇有潜在价值的固定收益产品公司（黑石财务管理集团，劳伦斯·芬克管理的这家公司发展迅速）3%的股票。奥特曼坚持继续持有这些股票，但黑石集团的两位创始人却以会发生潜在利益冲突的理由而予以回绝。作为财政部高官，持有一家买卖财政部债券公司的大量股票是无论如何也说不过去的。

1994年，奥特曼离开华盛顿时的处境更加艰难。8月，他在处理白水事件的美国国会质询时迫于压力而引咎辞职（白水事件是一桩牵扯到克林顿和希拉里的政治丑闻，起因是20世纪80年代阿肯色州一笔可疑的土地交易）。虽然克林顿夫妇并没有因为他们在这桩丑闻中所起的作用

而被提起公诉，但其他涉案人员都被判了欺诈罪。当奥特曼回到纽约时，他对一位朋友表示他很希望施瓦茨曼和彼得森抛开过去不愉快的经历，让他重新回到黑石集团。但是，黑石集团最终没能提出邀请。于是奥特曼开始创办一家小型私募股权并购公司——艾弗考尔合伙人公司（Evercore Partners），并迅速确立了顶级并购咨询公司的地位。

一位前合伙人说：“他最终没被邀请回到黑石集团与白水事件没有任何关系，但是和他们以前的矛盾有很大关系。”

奥特曼的离开给黑石集团的并购咨询业务留下了空白。随着彼得森的精力投入逐渐减少，这一情况日趋加剧。1992年后，其他业务的发展都突飞猛进，而并购咨询业务却是另一番景象。虽然后来黑石集团在杠杆收购领域把布鲁斯·沃瑟斯坦的公司远远甩在身后，但当时施瓦茨曼对黑石集团无法与处在爆炸式增长阶段的沃瑟斯坦公司在咨询业务上并驾齐驱着实感到恼火。

与奥特曼的辞职一样，劳伦斯·芬克的离开给黑石集团造成的重大损失是显而易见的，不同的是，他的离开对黑石集团的打击是最为严重的。1992年年初，黑石财务管理集团的资产规模一举跃升至81亿美元，税后利润达到1300万美元。正因为业绩如此之好，1992年年中，芬克和黑石集团制订了计划，准备通过IPO募集外部资金。当时芬克、拉尔夫·施罗斯坦和黑石财务管理集团的其他高管以合伙人身份共同控制着黑石财务管理集团45%的股权，而黑石集团和其合伙人则拥有35.3%的股份，芬克和施罗斯坦个人分别拥有这一块股权的大部分。

但芬克和施瓦茨曼很快就在钱的问题上犯了糊涂。为了网罗一流人才，芬克坚持认为他应当把黑石财务管理集团的股票给新雇员，这和当年施瓦茨曼为说服芬克加入黑石集团所抛出的诱惑一样。施瓦茨曼和黑石财务管理集团的高管们也一直在把自己的股权让渡给公司新进的高级管理人员。但是当黑石集团的股权比例滑落至35%左右的时候，施瓦茨曼设定了底线，并告诉芬克，母公司不能继续无休止地转让股票了。一些人把施瓦茨曼不妥协的态度归咎于他的离婚案。一位同事说：“这件事时刻都在困扰着他，对于史蒂夫那种把钱看得很重要的人来说，失去50%存款的威胁会让你变得很不好说话。”

施瓦茨曼被迫处理黑石集团与芬克团队之间的“离婚案”。芬克确信黑石集团已经成为黑石财务管理集团进一步发展的障碍，所以他搁置了上市计划，转而要求彻底卖掉自己的股份。尽管起初施瓦茨曼坚决不同意芬克的想法，但最终他不得不妥协。1994年6月，管理着230亿美元资产的黑石财务管理集团更名为黑岩资产管理公司，即后来的贝莱德集团，并以2.4亿美元的价格卖给了匹兹堡国家银行（PNC Bank Corporation）。

黑石集团的合伙人从中大赚了一笔，拿到8000万美元现金，以及6年来得到的3000万美元分红。施瓦茨曼自己拿到了超过2500万美元，这足以补偿他与爱伦离婚案的大部分损失了。虽然离婚赔偿金额从没有被披露过，但《商业周刊》估计在2000万美元以上。

贝莱德的发展超出了芬克最初的想象。在接下来的十几年里，它逐渐成长为管理1.2万亿美元资产的投资帝国，其中大部分是固定收益和房地产证券。在改组公司股权后，2006年贝莱德成功上市。2010年，贝莱德已成为世界上最大的上市资产管理公司，为客户管理的总资产达3.2万亿美元，公司规模是其最强竞争对手的两倍，8500名雇员遍布全世界24个国家和地区。芬克取代施瓦茨曼成为华尔街新的资本之王，芬克还成了奥巴马政府复苏美国经济的顾问。

后来施瓦茨曼坦承，他卖掉贝莱德的时机选得太早了。虽然与匹兹堡国家银行达成这笔交易后，他自己的收益非常可观，但是如果他当时继续保留贝莱德公司哪怕3%的股份（这比在卖给匹兹堡国家银行时，他持有贝莱德股权的1/3还低），到2010年时他就能多赚13亿美元了。

在亨利·西尔弗曼被迫离开黑石集团后，杠杆收购业务的人员配置捉襟见肘。现在只有一些聪明、勤奋的年轻骨干和一个声名在外、足智多谋但不易相处的中年人戴维·斯托克曼。

斯托克曼天生就是个性强烈的人。为了让大脑处于超速运转状态，他会消费掉比法国的存在主义者还多的咖啡因和尼古丁。他通常一只手端着杯子大口畅饮咖啡，另一只手夹着香烟间或深深吸上一口。后来他戒了烟，但爱喝咖啡的习惯仍然保留着。

黑石集团合伙人朱钦（Chinh　Chu）那时是个年轻职员，他回忆有一次和斯托克曼坐飞机去印第安纳波利斯以北80千米的科科莫市（Kokomo），拜访黑石集团旗下的机器制造商哈氏合金国际公司（Haynes International）总部，他们到达目的地后租了一辆汽车，斯托克曼开始往相反方向开去。当朱钦问他们究竟要去哪儿时，斯托克曼回答说：“只有印第安纳波利斯有星巴克咖啡。”往返州首府要160千米，两小时后他们才回到哈氏国际公司总部。

斯托克曼的急脾气有时候会给同事们带来乐趣，同时也让大家有些困惑。大家十分惊叹他对海量数据的记忆能力，但是到了20世纪90年代初期，事实证明，这个里根政府的聪明人对交易的判断并不可靠。虽然斯托克曼对埃德加康博公司的判断完全正确（他曾经预先向施瓦茨曼警告过这项交易的危险性），但是一些他不看好的黑石集团投资项目都是成功的，比如：运输之星公司、天天酒店和六旗游乐园。他对柯林-艾克曼公司（前身是维克斯公司）的投资却困难重重。

问题不仅是他有时会判断失误，他还霸道地批评其他合伙人的做法，这使他几乎没有什么朋友。1991年，一次投资委员会会议准备讨论针对六旗游乐园8100万美元的股权投资提案，六旗游乐园是韦斯雷旗下的一家陷入经营困境的游乐园管理企业。斯托克曼和他的两个助理带着一大堆图表、电子数据表，准备来一场激烈的辩论。黑石集团与其投资合伙人时代华纳公司已经制订了计划，打算通过受人喜爱的时代华纳卡通人物“兔八哥”来促进六旗游乐园的电视广告业务。他们相信这一方案会重新吸引孩子们来游乐园玩，从而使公司摆脱困境。这笔投资的所有参与方都认为六旗游乐园将一举扭转不利局面，其中包括时代华纳、罗杰·奥特曼——他发现了这一机会并雇用了美国音乐电视网（MTV）共同创办人、媒体营销领域大师鲍勃·皮特曼（Bob　Pittman），还包括投资监督人亨利·西尔弗曼和帮助西尔弗曼审查这一提案的霍华德·利普森。但是，斯托克曼不同意他们的观点。

> 一位与会人士说：“斯托克曼在会上对这项计划提出了异议。”斯托克曼画了张图，说明美国人的休闲花费是随着经济活动的一定比例增长的，他认为这将必然回落到历史平均水平。接着他还对增加吸引游客的新兴奋点所花的成本进行分析：

“人们的要求越来越高，因此成本肯定会不断增加。所以，资金会成为一个大问题。”

他进一步补充道：“我觉得与会人士所做的预测都太乐观了，对资金消耗的假设太不严格了。”

事实上，针对斯托克曼提出的这些问题，这笔交易已经做过相应调整来保护黑石集团的利益。如果六旗游乐园经营状况出乎寻常的好，那么黑石集团同意时代华纳将获得更多利润分成。作为交换，只要公司现金流稳定增长，黑石集团将保证获得至少25%的收益。

斯托克曼结束发言后轮到霍华德·利普森，他告诉斯托克曼：“即便你的假设都是对的，我们把你计算的游客人数和资金消耗数字都考虑进来，我们还是会获得25%的收益。”

斯托克曼有些慌乱，他盯着利普森的电子数据表反驳道：“那只能说明你们的合作模型建得好。”

利普森说：“一点没错！”

西尔弗曼、奥特曼和利普森的观点是正确的。在接下来的几个月里，这一投资就像他们所期望的那样顺利进行。在这项7.6亿美元的收购案完成一年之后，1992年12月，时代华纳公司行使期权，以1.04亿美元回购了黑石集团手中这家业绩逐步向好的公司的股票。尽管斯托克曼做出过不利预言，但黑石集团还是赚到了27%的回报。

斯托克曼的分析时有偏差，所以他从来没获得过施瓦茨曼无条件的信任，他也没有被提升为施瓦茨曼的首席副手，尽管斯托克曼的声望、经验和年龄符合这一职位的条件。西尔弗曼1991年离开黑石集团后，这一位置逐渐由一个更年轻的雇员接替，这位雇员于1987年离开雷曼，来黑石集团担任一名低级别的副主管。

1988年，29岁的詹姆斯·莫斯曼解开运输之星公司（美国钢铁公司

短途铁路项目）的融资困局方程后，说服上司把运输之星公司作为黑石集团的投资目标。第二年，他以出色的金融建模工作，及在芝加哥和西北铁路公司收购案谈判的关键问题上所展现的顽强风格巩固了金融业新星的地位，没有人比施瓦茨曼更加欣赏莫斯曼了。

1993年加入黑石集团的合伙人汤姆林森·希尔三世（J.Tomilson Hill III）说：“莫斯曼的智商超乎常人。”

这个多伦多大学毕业的高材生，在业余时间把他的聪明才智全都花在了天体物理学和诸如弦论之类的深奥数学领域。1987年年末，在一张宣传黑石集团的报纸广告照片上，除了脖子上的肌肉不发达，莫斯曼如同戴着黑框眼镜的超人克拉克·肯特（Clark Kent），站在一堆同事旁边露齿而笑。但是与超人个性不同的是，莫斯曼处事冷静、态度谦和。他社交的主要弱点是保留着率真个性（在一些人看来这是个优点），如果他认为某个想法有问题或者有点傻，他会直接说出来。

黑石集团长期合伙人肯尼思·惠特尼（Kenneth Whitney）说：“莫斯曼以彻底的二分法来观察世界，他很有幽默感，但是只要专注于某件事，他就会变得非常严肃。莫斯曼有双重性格。”他有强迫症的一面，有时会两三天不睡觉投入到项目研究中。“他的生命中只有一种冲劲儿，那就是全速向前。”

在公园大道345号办公室里，言语争吵经常会在斯托克曼和同样固执己见的莫斯曼两人之间上演，这会吸引很多同事围观。合伙人朱钦说：“大家会为了去看斯托克曼和莫斯曼的争吵而去参加投资委员会会议，气氛会很紧张。”当斯托克曼面对质疑时，你几乎可以看到他的耳朵冒出蒸汽，他的腿会快速上下摆动，语速加快，身体也在不断发抖。而莫斯曼自始至终十分冷静，他会以逻辑清晰、言简意赅的方式进行反驳。

朱钦说：“莫斯曼说话像教授讲课，但总能点明要害。他可以对一大堆分析加以概括，并在几分钟内把讨论集中于最重要的3个问题，这是一种天赋。”反观斯托克曼，他却对数据和趋势图恋恋不舍。他以前

的同事说他会喋喋不休地讲述几十年的养老金精算数据，或者一叠石油精炼能力的图表，可这反倒捡了芝麻丢了西瓜。

莫斯曼来到黑石集团3年后就成了合伙人，他逐渐成为公司实际上的首席投资官，所有投资交易都必须由他亲自过目。为了做好这项工作，他彻底远离了纷繁复杂的交易细节和让人分心的事。除了运输之星公司及芝加哥和西北铁路公司收购案，他再也没有自己寻找或亲自操刀发起收购，至多偶尔参与设计聪明的资产支持证券融资方案之类的事。他从不约见潜在客户的管理层，也不和有限合伙人交流想法。但是，他会躲在办公室里审查合伙人的书面投资提案。作为首席投资官，这是一种奇特的做法。但是这对黑石集团来说是有益的，因为莫斯曼借此可以不受各种宣传建议的干扰，同时在大家花了数星期或数月来寻找投资时机时，帮助公司避开投资过程中产生的投资冲动和惯性。

1996—2004年在黑石集团工作的西蒙·洛纳根说：“他没有投资冲动，在莫斯曼的脑海中，什么都不做和做点什么是一回事，都有好处。他是个思维缜密的家伙，换句话说，考虑问题非常有条理。”

尽管施瓦茨曼要对投资提案做出最后的决断，但他极少会再质疑他的这位年轻副手。因此，莫斯曼成为投资议案的幕后裁决者，他的理性分析方法以潜移默化的方式深刻地影响了黑石集团在20世纪90年代的投资历程，并一直延续到下一个10年。

房地产，黑石的“新宠”

20世纪90年代初，尽管并购业务在经济衰退时比较低迷，但是施瓦茨曼开始拓展更适合在经济下滑期和杠杆收购不活跃时开展的新业务。1991年5月，他从化学银行挖来了以阿瑟·纽曼（Arthur Newman）为首的一个由6名债务重组专家组成的团队。这项措施很快给黑石集团带来大量收入。黑石集团接连为美国西部航空公司（American West Airline）、梅西百货公司（R.H.Macy and Company）、钢铁集团LTV公司（LTV Corporation）等已申请破产的公司提供财务重整服务。一段时间之后，黑石集团的重组咨询业务部门不断壮大，专家人数达到44名，他们在21世纪前10年的开始和最后几年完成了几件非常具有挑战性的重组案。

当时，美国政府为了处置从破产的储贷机构手中接管的大量房产抵押品和不良贷款成立了重组信托公司。施瓦茨曼也着手组建了黑石集团的房地产投资分支。该项目因为刚到任不久的小约瑟夫·罗伯特于1992年离开而受挫，但施瓦茨曼很快找到了合适的继任者：46岁的约翰·施雷伯。施雷伯曾主管芝加哥不动产巨头JMB房地产公司（JMB Realty Corporation）的收购部门。这家公司是辛迪加房地产投资（syndicated real estate investment）领域的大型公司，可以算得上是当今数以百亿美元规模的房地产私募股权投资行业的先驱。

JMB公司率先实践了施瓦茨曼关于房地产私募股权投资的想法，即大量买入廉价或急需整修更新的房地产资产，并在若干年后出售。施瓦茨曼最初联系施雷伯是希望他能为自己推荐合适的候选人。但在与其他资产投资人和银行家谈过之后，1992年夏天，施瓦茨曼再次致电施雷伯，目的是请他出山执掌黑石集团的房地产投资部门。

施雷伯回忆说：“我告诉他我不感兴趣。”之前施雷伯已经向妻子保证过他再也不会全职工作，他做管理工作已经做够了，更不可能为了新工作搬去纽约。无奈施瓦茨曼一再诚邀，施雷伯的妻子提出一个连他们

自己都觉得有些狮子大开口的要求，施雷伯告诉施瓦茨曼，他愿意出山来帮助黑石集团选聘一支前线管理团队，但报酬是投资公司的所有权，而且他仍住在芝加哥，并且每年只工作40天。

令他惊讶不已的是，施瓦茨曼同意了。

该公司比照劳伦斯·芬克领导的固定收益机构——黑石财务管理集团的股权结构设立。最初黑石集团拥有80%的股份，其余20%归施雷伯。但是黑石集团同意将自己拥有的部分股份转移给陆续加盟的高级管理人员，最终形成管理团队与黑石集团各执50%股份的格局。用施雷伯自己的话说，他将一直作为“三垒教练”。

1992年年底，由于在经济繁荣期促成的一些高杠杆率项目难以为继，资产曾高达240亿美元的JMB房地产公司陷入经营困境，很多高管不得不另找工作。施雷伯从其中选中了巴里·史特理克（Barry Sternlicht）来主管黑石集团的房地产投资业务。“我们基本商定了招募巴里及其团队的相关条款，但在最后一刻他改变了主意。”史特理克其后组建了自己的资本投资公司——喜达屋资本集团（Starwood Capital Group）。于是，施雷伯在1993年挖来了另一家大型资产管理公司——全美物业服务有限公司（Trammell Crow Company）的高级经理托马斯·塞拉克（Thomas Saylak），并在一年后雇用了JMB公司的同事约翰·库克拉尔（John Kukral），这两人成为他的“战地指挥官”。

随着20世纪80年代资产泡沫的无情破灭，房地产商和银行在困境中挣扎，而政府急于脱手价值几十亿美元的储蓄和贷款资产，将其卖给出得起价的买家。在步入低谷的房地产业务中，施瓦茨曼看到了大发横财的机会。问题是黑石集团缺乏足够的资金用于这样的交易。1991年，黑石集团曾劝说他们第一只投资基金的出资者拿出4亿美元（约占该基金总额的一半）购买重组信托公司拍卖的资产，但由于很多有限合伙人自身就是遭遇房地产投资失败的美国和日本机构，他们不同意蹚这摊浑水。于是，黑石集团新成立的投资机构只好自己开始募集上亿美元的房地产投资基金。

1993年年底，施雷伯获得了他的第一个战利品。拥有57个地区性购物广场、拉尔夫连锁超市（Ralphs）和其他许多地产的爱德华-德巴尔托

洛公司（Edward J.DeBartolo Corporation）面临困境，公司的债主急于收回给德巴尔托洛的贷款，施雷伯说服与他有长期合作关系的芝加哥第一国民银行（First National Bank of Chicago），同意以账面价值56%的价格把该行给德巴尔托洛公司1.96亿美元的抵押贷款卖给黑石集团。由于抵押物含有房屋、土地外的其他公司资产，黑石集团得以动用其杠杆收购基金。

这项投资非常成功。如果公司拖欠贷款本息，债权人有权在公司重组时实现债转股。黑石集团在1994年4月那样做了。1996年出售这部分股权时，这项1.09亿美元的投资获得超过100%的利润。

施雷伯的下一个重要交易目标是他非常了解的JMB公司地产投资失败的范例：卡迪拉克美景集团（Cadillac Fairview）。

这家拥有多伦多伊顿中心（Toronto’s Eaton Centre）、多伦多道明中心（Toronto-Dominion Centre）和温哥华太平洋中心（Pacific Centre）的加拿大购物中心巨头曾是JMB投资公司的皇冠珠宝。施雷伯在JMB时曾参与耗资51亿美元的对卡迪拉克美景集团的收购，那是20世纪80年代最大的房地产界杠杆收购。但是在1991年经济低谷时，美景集团被巨额债务压得喘不过气来。相比其他因素，财务危机是导致JMB公司衰亡的主要原因。

施雷伯现在有机会尝试秃鹰投资（vulture investing）了。正如利昂·布莱克通过整理其在德崇证券参与的交易残局帮助阿波罗公司树立声誉一样，施雷伯利用他对卡迪拉克美景集团的了解在其重组过程中获利。

凭借着对标的资产的充分了解，1995年2月黑石集团的房地产投资团队从银行买下了卡迪拉克美景集团借的1000万美元抵押贷款的收益权，以期在卡迪拉克美景集团以后的重组中置换股权。那时施雷伯的团队资金充足，手中握有1994年募集到的3.3亿美元巨额房地产投资基金。1995年，黑石集团与实力雄厚的安大略教师养老金计划委员会（Ontario Teachers’Pension Plan Board）共同完成了一个由施雷伯设计的拯救卡迪

拉克美景集团的计划：两家共同注资2亿美元以换取美景集团32%的股份，美景集团的最大债权人——投资银行高盛通过债转股获得22%的股权。两年后，卡迪拉克美景集团成功上市。甩掉债务包袱的卡迪拉克美景集团欣欣向荣，使黑石集团套现后实现了7300万美元的利润，而他当初的投资只有6550万美元。

JMB探索房地产私募股权投资远远早于黑石集团，但黑石集团是第一个进行房地产风险投资的美国大型企业杠杆收购行家，并且是唯一一个发展成为该行业顶尖高手的公司。阿波罗公司和凯雷集团在1993年都建立了自己的房地产风险投资部门，但阿波罗房地产咨询公司（Apollo Real Estate Advisors）最终离开了利昂·布莱克并取了新名字，凯雷的地产业务规模始终相对较小。

黑石集团雇用施雷伯、塞拉克和库克拉尔时并没有吸引多少舆论的注意，但雇用汤姆林森·希尔三世非常引人注目。希尔与彼得森和施瓦茨曼曾同为雷曼的合伙人，是老朋友。他是一位有钢铁般斗志的并购业“角斗士”，曾深度参与过数次20世纪80年代最让人难忘的恶意收购战争。他曾帮助美国联邦百货公司击败罗伯特·康波，还在雷诺兹-纳贝斯克收购案中与罗斯·约翰逊并肩作战。希尔还促成了一些那个时代最具代表性的友好合并：1983年本迪克斯公司以18亿美元并购安联公司（Allied Corp），1988年美国百货公司（American Stores）以25亿美元并购幸运百货公司（Lucky Stores），1989年时代股份有限公司（Time Incorporated）以140亿美元并购华纳传媒公司（Warner Communications）。

汤姆林森·希尔三世的衣着打扮与他的角色十分相称：头发整齐地梳向脑后，身着裁剪完美的保罗·斯图尔特（Paul Stuart）西装，脚蹬带流苏的软皮鞋。据说电影《华尔街》中戈登·盖柯的原型就是他。

因为有如此光环，1993年，希尔从雷曼的联合CEO位子上退下来不久就被黑石集团请去联合主管并购咨询业务，并且聘用罗杰·奥特曼作为品牌代言人。从罗杰·奥特曼离任的那一刻起，施瓦茨曼和彼得森就到处寻觅合适的继任人选。施瓦茨曼在黑石集团任命希尔时说：希尔堪此重任。

时机非常好，1991—1992年并购业务触底后反弹了，从1992—1995年几乎翻了3倍。希尔满怀信心地提出要好好利用这个机会，他甚至可以从高盛、美林等咨询业巨头碗里分一杯羹，几乎没有人怀疑希尔将把并购咨询业务发展成黑石集团业务平台强壮的第四条腿。

但事情没那么容易。尽管新一轮并购潮涌起，希尔和团队的另一位领导人迈克尔·霍夫曼（Michael Hoffman）没能实现施瓦茨曼极高的期望。但这不能全怪希尔和霍夫曼。随着对商业银行和投资银行业务分业经营监管的放松，投资银行可以发放商业贷款了，商业银行也可以开展并购、融资咨询等传统的投资银行业务。管制放松产生了所谓的“一站式采购”，即企业可以请一个银行或一个银团完成并购的所有金融服务，从制定策略、实施、贷款到背书和销售债券。杠杆收购发起人非常高兴，他们不用四处融资了。全能银行包揽了并购咨询业务，黑石集团等传统的咨询公司却不能放贷或背书债券。

拉扎德公司等少数几个历史悠久的顾问公司集中力量只做咨询，并购咨询顾问沃瑟斯坦-佩雷拉公司像黑石集团一样也有私募股权基金，他们的业绩都很好。黑石集团的并购咨询部门却入账不多，这成为施瓦茨曼心中永远的痛。每当一个肥差落入竞争者囊中或有其他坏消息传来，施瓦茨曼就会爆发，他通常在霍夫曼身上撒气。霍夫曼曾是史密斯-巴尼公司（Smith Barney）的并购部总裁，1989年加入黑石集团。一位黑石集团的前合伙人回忆说：“史蒂夫发火的样子恶狠狠的，你不得不佩服霍夫曼的忍耐力，他几乎每天挨训。”

霍夫曼说，最让施瓦茨曼不快的是他的老对手布鲁斯·沃瑟斯坦吃掉了本该属于黑石集团的市场份额。霍夫曼说在当时的历史条件下他们的成绩不算差，20世纪最后10年间，黑石集团年并购咨询收入几乎翻了3倍，从2500万美元涨到7000万美元，但那还不到沃瑟斯坦-佩雷拉公司4亿美元年收入的1/5。施瓦茨曼对于落后于沃瑟斯坦-佩雷拉公司耿耿于怀。此外，霍夫曼的部门还实现了赢利，但这也未能安抚施瓦茨曼。霍夫曼2001年离开黑石集团去帮助加利福尼亚州政府应对财务危机，后来加入了专注于能源行业的私募股权管理公司瑞弗斯通控股公司（Riverstone Holdings）。

希尔最终在黑石集团创造了骄人的业绩，却不是在并购咨询部门。1990年，戴维·巴滕为使从日兴证券筹来的钱增值，建立了黑石集团基

金的基金。20世纪90年代中期，黑石集团开始为其他投资者研究对冲基金并择优分散投资，从中赚取服务费。这项名为黑石集团另类资产管理（Blackstone Alternative Asset Management, BAAM）的业务实现了赢利。该部门换了几任领导都发展不快，2000年希尔执掌BAAM，在这里，他发挥出了威力。

并购市场重新焕发生机的过程不像它的巨额交易失败那样举世皆惊，没有一个交易为私募股权并购业务吹响重生的号角。然而，春天已经来了，冰封慢慢解冻。

垃圾债券市场在1992—1993年复兴。帝杰证券和其他银行雇用了1990年倒闭的德崇证券最优秀、最聪明的员工做起了债券生意，但几乎没有银行把发行垃圾债券募集到的钱用于资助并购。杠杆收购仍然背着坏名声。很明显，20世纪80年代为求高回报而甘冒高风险的激进放贷策略已经过时，华尔街的银行家们目睹多个在他们的帮助下以高杠杆率完成收购的企业最终被债务压垮，他们也从中吸取了教训，严格执行谨慎的借贷法则。并购发起人曾可以用收购价10%甚至更少的资产完成交易，但从1993—2000年，银行几乎总是要求发起人提供至少交易价20%的资产，很多时候甚至高达30%。

这就要求新的杠杆收购利润分成方式。私募股权投资公司再也不能像KKR收购雷诺兹-纳贝斯克公司和碧翠丝食品公司那样，投入相对少量的自有资金完成巨额收购了。因为贷款比例降低，杠杆收购的交易额不可避免地缩小了。低杠杆率也意味着收购发起人的利润减少，因为公司价值的升值比率再也不能被10倍甚至20倍地放大。唯一的好消息是公司的售价降低了。

在新形势下，进行并购交易的公司不得不重新审视自己获利的途径和杠杆收购的目的。慢慢地，他们开始更注重优化所控制企业的运行情况并提高收入，而不是像过去那样简单地削减费用并出售大企业集团中价值被低估的资产。他们开始研究如何优化公司的获利结构并加强利润率高的业务，如何拓展覆盖地区广度或通过兼并形成产业链，如何改善与客户的关系。

克莱顿-杜比利埃-赖斯公司等少数公司招揽了一大批高级管理人员

，随时可以空降到它买下的企业进行改革。1991年克莱顿-杜比利埃-赖斯公司雄心勃勃地买下了IBM公司的办公用品生产线。

在这项交易完成以前，专门生产办公用品的部门还未出现。这条生产线是IBM曾经试图销售出去，且目前增长缓慢或难以为继的生产电子打字机、点阵打印机等办公用机器的部门混杂品。克莱顿-杜比利埃-赖斯公司要把它们组建成一个新公司，开始接受强大的竞争对手的挑战，完美演绎了区别于前代收购投资公司的“近身管理”理念。

这是一项难度很大的任务，在惠普那样统治喷墨打印机市场的强大竞争对手之下做出成绩，是其他并购公司永远不敢尝试的。然而克莱顿-杜比利埃-赖斯公司做到了，他们将IBM的废弃生产线组装成了一个名为利盟（Lexmark）的公司，通过加速产品研发等一系列措施把它打造成非常有竞争力的喷墨打印机和激光打印机生产商，并最终于1995年上市。在收买IBM公司办公用品生产线的过程中有这样一则趣事：克莱顿-杜比利埃-赖斯公司称他们的合伙人第一次会见IBM总裁约翰·埃克斯（John Akers）时，他挥了挥手中的一本《门口的野蛮人》说：“我请你们来是因为这本书中没有提到克莱顿-杜比利埃-赖斯公司。”相对于之前收购公司的投资方式，这笔业务更困难也更直接。然而让克莱顿-杜比利埃-赖斯公司的竞争对手越来越多地学习他的做法，至少是在口头上赞同。

强调“价值建立”的新主张带来一个新名词，并购公司开始称呼自己“私募股权”，而不再使用声名狼藉的“杠杆收购”或“买断”。同时，英国的并购公司也改称他们的交易为“管理收购”，强调被收购公司会由熟面孔管理，但实际那些经理们几乎都没有企业控制权。

长期以来“私募股权”是指风险资本投资（主要投资新的年轻有潜力的公司），因其鼓励创新和促进经济增长而广受赞美。但如今是指备受争议的借钱买公司的产业。虽然使用了新名字，但并购公司并未洗清20世纪80年代所犯错误的烙印。

新的游戏规则包括低杠杆率、更多的资产和更加谨慎的管理。经过1993—1994年的休眠期，并购业务量增加。尽管股票市场还没有起色，经济已经从1991和1992年的低谷中爬出来，这正是投资的好时机。

在1989年完成的芝加哥和西北铁路公司交易之后的4年中，黑石集团只完成了3个比较大的并购案：酒店特许经营系统公司、六旗游乐园和1991年10月以1.77亿美元购入的芝加哥挖泥商——大湖疏浚及码头公司（Great Lakes Dredge&Dock Company）。1994年年底，黑石集团积极促成了两项投资：一个是比较便宜的美国电台公司（US Radio），另一个是耗资巨大的钢铁企业。最初对运输之星公司的投资当年获得了巨大回报，黑石集团连本带利都投入了更大的第二只基金的运营，而对UCAR国际公司（UCAR International Inc.）12亿美元的收购，为黑石集团的第三只基金和20世纪末的统治地位奠定了基础。

UCAR国际公司是美国联合碳化公司（Union Carbide）与日本三菱集团的合资企业。它本身不生产钢铁，却是世界最大的石墨电极生产商。把粗棒形状的石墨电极加热到2760摄氏度，伸入能装下一座房屋的大炉子里，就能把金属碎片融化成液态钢。因为石墨电极必须经常更换，只要钢铁行业景气，UCAR国际公司的稳定收入就有保证。

最吸引黑石集团的是UCAR国际公司与它的主要竞争者——德国SGL集团都在过去10年减产了1/3，从而大大提高了单位产品售价。

霍华德·利普森说：“戴维·斯托克曼所做的分析显示，石墨电极的价格将持续上升，原因是其他企业没有生产能力。他了解那个行业，分析过终端市场需求和生产能力。他的分析使我们信心十足地去收购UCAR国际公司。”

黑石集团决定收购UCAR国际公司时，它的所有者还有几个星期就要把这个企业上市了。黑石集团必须赶在UCAR国际公司IPO前拿下它

。彼得·彼得森曾在1991年日本三菱买下联合碳化一半股份时给联合碳化CEO鲍勃·肯尼迪（Bob Kennedy）做过顾问。他劝说他的老朋友不要将公司上市，转而卖给黑石集团。IPO有其固有的风险，因为发行价到上市前最后一刻都有可能受经济形势和行业变动而改变，最初一段时间主要股权拥有者往往只被允许卖出很少一部分股票获利。比较起来，合约买卖可以锁定价格且公司所有者可以自由出售任何比例的股权。彼得森建议联合碳化继续持有公司少部分股权以从公司业绩上升中获利。彼得森说："我告诉他保留部分股份是明智的，因为这样可以获取更高的利润。别像美国无线电公司（Radio Corpora-tion of America, RCA）那样把吉布森贺卡公司的股权都卖给韦斯雷后看着它的高额利润后悔。"

彼得森说服了肯尼迪，但真正完成交易的是化学银行的詹姆斯·李。时间紧迫，詹姆斯·李做了一个没有其他商业银行尝试过的冒险决定：提供并购及相关垃圾债券发行所需贷款。这就宣告了投资银行做证券业务和商业银行做放贷业务的分业经营格局被打破了。詹姆斯·李还同意由化学银行担保整个11亿美元的融资方案，这使交易更加诱人了。

施瓦茨曼对詹姆斯·李说："只有给他确定的融资保证我们才有可能说服鲍勃·肯尼迪停止公司的上市计划。你不是一直想做成一笔高回报率的生意吗？这就是你的机会。"

詹姆斯·李听到这话辗转反侧。如果他不能组织足够的银团贷款或卖出全部债券，而且还得由化学银行提供过桥贷款，那么，化学银行将史无前例地与单个企业的命运休戚相关。他说："我们银行从没给并购提供过这么多过桥贷款。我很清楚，如果我答应提供过桥贷款却不能卖出相关债券，我就必须下台，再也别想干了，詹姆斯·李就完了，化学银行也可能会被这笔交易拖垮。"

詹姆斯·李回忆说：施瓦茨曼保证，如果化学银行提供过桥贷款，"黑石集团将与你荣辱与共"。尽管施瓦茨曼并没有谈及危机处理办法，但按行业常规黑石集团可以在必要时出更多的钱买下UCAR国际公司的债券或支付过桥贷款回扣。詹姆斯·李说："这正是我需要听到的保证。"这样，他的心绪也安定了许多，他相信施瓦茨曼的事业离不开化学银行的支持。"他知道如果说服化学银行成为高收益债券的大玩家，他将获得所需支持来对付其他私募股权公司。"有了化学银行做后盾，黑石集团与其他私募股权企业竞标时会容易些。

协议于1994年11月签署并于两个月后正式实施，黑石集团出资1.87亿美元收购了UCAR国际公司75%的股份，这包括三菱持有的所有股份和联合碳化持有的一半股份。

对华尔街来说，UCAR国际公司收购案是一个转折点。詹姆斯·李为企业收购发行垃圾债券的成功，标志着大型杠杆收购“一站式金融服务”的诞生。化学银行及它后来通过并购形成的摩根大通为首的少数几家银行主宰了这个市场。詹姆斯·李率先建立了债务辛迪加模式。他把商业银行从贷款发放者转变成了债务分散平台，把贷款分类打包出售给共同基金、对冲基金等各种投资者。现在他已经将放贷和债券发行集中在一家银行进行。

詹姆斯·李的债务整合方法逐渐成为化学银行和其他华尔街银行的利润模式。如今，他们可以管理巨额债务并收取费用，却不必把有风险的贷款放在自己的资产负债表上。这些银行创造出的新市场吸引了对冲基金等非传统投资者的大量资本，从而引起收购业务激增，越来越大的交易通过这种办法获得了融资。到20世纪末，包括不用于收购的各类企业银团贷款规模超过10000亿美元。21世纪初，一站式融资和银团贷款模式使杠杆收购业获得了几千亿美元的融资，促成了一系列破纪录的超大交易。与华尔街其他重要人物一起，詹姆斯·李为2005—2007年上演的杠杆收购大戏搭好了舞台。

UCAR国际公司交易为黑石集团带来了丰厚利润。收购发生后的春天和夏天，产量减少和价格升高使UCAR国际公司收益大增。公司于1995年8月公开上市时，公司所有者大笔套现。股价再次上涨后，黑石集团于1997年4月售出了持有的最后一部分股票。黑石集团对UCAR国际公司的投资收益高达6.75亿美元，是其投资额的3.6倍，平均年收益率将近200%。这一天，公园大道345号一片欢腾。

但不久乌云就笼罩了UCAR国际公司。黑石集团全部卖出UCAR国际公司股票不到两个月，美国联邦调查员于1997年6月5日因其涉嫌操纵价格对UCAR国际公司发出传票。1998年3月，UCAR国际公司解雇了董事会主席和CEO罗伯特·克瑞斯（Robert Krass）及首席财务官罗伯特·哈特（Robert Hart）。1998年4月，UCAR国际公司承认违反《反垄断法》

并同意向美国政府缴纳1.1亿美元罚款。克瑞斯和哈特被判入狱。

UCAR国际公司通过减产以提高单位产品售价的策略，是当初斯托克曼进行投资价值分析时最吸引他的地方，也是UCAR国际公司业绩增长的主要动力，而如今这被证明是产业巨头非法勾结的产物。

1992年在被黑石集团收购之前，UCAR国际公司就和它的主要竞争对手SGL控制了世界石墨电极2/3的产量，两家公司密谋通过有计划地不断减产以提高利润。至少有一个黑石集团的合伙人，比方说利普森，在克瑞斯和哈特案件中被询证过，但最终黑石集团、联合碳化和三菱集团都没有人被定罪。利普森说：“在调查前，我们毫未觉察你们现在所知道的限制产量以操纵价格的诡计。我们对此感到很震惊。”

幸运的是，在UCAR国际公司的丑闻世人皆知之前，黑石集团第三只并购基金——黑石集团资本合伙人三号（Blackstone Capital Partners Ⅲ）的大部分投资者，都在那个夏天前签署了认购协议。黑石集团在UCAR国际公司的巨额投资所获得的超高利润强烈地吸引着这些投资者。黑石集团第二只投资基金80%的年回报率几乎都来自UCAR国际公司的获利。一两个在行业周期低谷时有眼光的大额投资会给整个基金带来很大成功，这个经验在以后的基金运作中被反复证明。

1997年10月，正式结束募集的黑石集团第三只投资基金达到40亿美元，成为第二大私募股权基金，仅次于产业大哥大KKR集团1996年募集到的57亿美元收购资本。

长期以来，KKR的最强竞争对手福斯特曼-利特尔公司1997年建立的收购基金只有32亿美元，而其他大型基金也都小于黑石集团。帝杰证券的私募股权部管理着30亿美元、威尔士-卡森公司（Welsh Carson Anderson&Stowe）的基金达32亿美元、托马斯-李公司的基金为35亿美元。直到1999年，汤姆·希克斯和约翰·缪斯的公司（现在名为希克斯-缪斯-

塔特-福斯特公司〔Hicks Muse Tate&Furst〕）募集到41亿美元之前，没有哪个公司超过黑石集团。

有了这笔钱，黑石集团再也不是空有抱负的并购业新星，而是实力雄厚的大玩家。施瓦茨曼非常乐意宣传自己公司的成功。他在1998年4月接受美国《商业周刊》专访时特别向记者指出：黑石集团是集咨询顾问、对冲基金、房地产和并购业务于一身的全能公司，而KKR只做并购。在这之后，再也没人怀疑施瓦茨曼从KKR集团手中夺过私募股权王冠的野心。

但UCAR国际公司投资案和新基金的成功光环不久就退去了。黑石集团在1997—1998年确实完成了几项不错的投资：美国轮轴制造公司（American Axle&Manufacturing）以及新来的合伙人马克·加洛格利（Mark Gallogly）领导的三项通信行业的投资，但那两年的其他投资并不怎么好。

殡仪馆和墓地投资完全失败。当时殡葬业正在走下坡路，黑石集团与殡葬业巨头洛温集团（Loewen Group）合伙收购了北美地区第四大殡葬服务公司最优往生殡葬服务公司（Prime Succession）和北美地区最大的墓地公司玫瑰岗纪念墓园（Rose Hills），为此黑石集团所付的溢价是两个公司收入现金流的14倍。为了降低投资风险，黑石集团与洛温集团约定：黑石集团可以选择在公司情况恶化的时候以高于其投资的价格把自己持有的两个公司的股份卖给洛温集团。但当最优往生殡葬服务公司和玫瑰岗纪念墓园濒临破产时，洛温集团也在行业大势和一个大的诉讼案压力下苦苦支撑。洛温集团于1999年申请破产，黑石集团损失了5800万美元。但更雪上加霜的是，因1996年申请并购许可时没有提供强调洛温集团是最优往生殡葬服务公司主要竞争者的内部文件，黑石集团被反垄断机关罚款280万美元，而利普森作为当年证明申报文件完整的签字人被罚款5万美元。

黑石集团于1990年和1997年分别从他的第二和第三只收购基金中共拿出4.4亿美元，购买垃圾清理、填埋及回收处理巨头联合废料实业（Allied Waste Industries）的股份，这是到那时止黑石集团给单个企业的最大投资。但是这笔投资中的大部分被证明彻底失败了。未用的垃圾填埋地并没有像两家高管们预测的那样随着供应的减少而升值，野蛮的价格战让黑石集团无法将公司脱手获利。领导这个项目的霍华德·利普森说

：“我们保留了资本，但这些投资是死钱。”

施瓦茨曼还能痛苦地列举出20世纪最后几年使黑石集团赔钱的企业：航空用合金制造商海恩斯国际（Haynes International）、塑料瓶制造商格雷厄姆包装（Graham Packaging）和声名显赫的世界最大的墙纸生产商帝国家居装饰（Imperial Home Décor）。斯托克曼主管的海恩斯和帝国家居最后都破产了，黑石集团的损失共达1.27亿美元。

利普森操刀收购的另一家公司格雷厄姆存活了下来，但仍在苦苦挣扎。黑石集团资助格雷厄姆合并了另外一家包装生产商以期增加市场份额，但效果恰恰相反，公司的主要客户——食品及饮料公司担心被迫接受垄断高价格转而使用别家公司的产品。就像联合废料公司一样，格雷厄姆公司挂在黑石集团账上超过10年，这对私募股权而言就意味着永远。

事后看来，这些投资失败似乎有模式可循。它们都是业绩随经济起伏波动的周期性企业，而且都不是行业领头羊，甚至竞争力也不太强，很难吸引更大更强的对手来收购它们。黑石集团内部并没有人对这些行业有深刻了解。最关键的是，黑石集团在经济周期的错误时点买下了它们，导致成交价高，企业债台高筑，而最终被压垮。

施瓦茨曼说：“这些都是中型企业，产品周期性明显，我们在经济周期达到顶峰前后两三年间投资，代价太高。我们虽然制订了很有野心的整改方案，却难以实施。这些失败给我们留下的教训是：首先不要高价购买周期性行业企业；其次不要抱有大幅整改中型企业的野心，它们不可能被再造；最后如果实在需要整改方案，一定不能闭门造车，应该充分咨询该行业的资深高管和顾问以确保计划可行。”

几个黑石集团投资失败的案例还有一个共同点，就是它们都是由戴维·斯托克曼力推并主持的。此人来自美国中北部地区，以振兴美国工业带企业为己任。

他在黑石集团工作的11年中也有过辉煌的战绩。1997年他认定对越野车的需求会继续增大，于是黑石集团买下了通用汽车集团专门生产越野车传动系统的美国轮轴制造公司。一年多以后，公司于1999年1月公开上市，其市值是黑石集团投资的4倍。但那次胜利是个意外的惊喜，他主持的大部分投资都以失败告终。1999年夏，斯托克曼在黑石集团的威信降到了低点。

对美国轮轴制造公司收购的理论依据与1997年对石油精炼厂斐姆科公司（Premcor）的投资相似。当石油价格因为供大于求在1997—1998年大幅下降时，斐姆科储存的以前购买的高价原油使它的利润转为负数。随着一些炼油厂因相同原因而倒闭，斯托克曼相信当几年后油价升高，炼油能力严重不足会使斐姆科升值。但1999年油价上升后，斐姆科依然在破产边缘挣扎。

斯托克曼对制造飞机及化工用合金件的海恩斯公司前景的预计也过于乐观了，1999年公司濒临破产。帝国家居装饰的故事更富有戏剧色彩。1998年，斯托克曼力主黑石集团投资该公司时曾乐观预测，后苏联时代的俄国和东欧会需要大量墙纸。一个在那个项目组工作过的年轻银行家回忆说斯托克曼激动人心地解释说那里的人会用墙纸来遮挡粉刷不能解决的墙面开裂问题。这个推论不但听起来很牵强，而且对于那个刚出商学院一两年的年轻人来说，墙纸已经过时了。他说：“我没有什么投资经验，但我认识的人没有一个会买墙纸。”他说对了。1998年俄国开始拖欠外债，东欧经济下滑，全球墙纸销售下降了10%～15%，在西欧和美国销量也在下降。帝国家居装饰公司在2000年1月宣布破产重组以甩掉它的巨额债务，黑石集团损失了8450万美元。

接下来对共和技术国际（Republic Technologies International）的投资是更大的惨败。斯托克曼计划把大钢铁集团不想要的分厂合并组建成一家赚钱的特殊钢材生产企业。1996年4月，他花3000万美元买下了伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel）的线材分部——钢筋技术（Bar Techn

ologies），后来又添加了共和工程钢铁（Republic Engineering Steels）及美国钢铁公司和日本神户钢铁公司（Kobe Steel）共同拥有的一个生产钢筋的合资企业。1998年，钢筋技术与共和技术国际公司合并时，两家公司的情况糟糕到一个华尔街评论家把这次合并比喻成“两辆垃圾车相撞”。

斯托克曼按照计划关闭了很多工厂并解雇了几千名工人，但工会要求企业付给工会养老金计划1.78亿美元作为合作条件。大规模裁员并没有带来预期利润，同时养老金付款减少了企业的周转资金。一个参与了该交易的人说：“养老金计划吸干了公司的流动性，神户钢铁正在毁灭这个公司。这是个失败的主意。”1999年时企业已奄奄一息，两年后最终破产。

黑石集团共损失了1.9亿美元，第二只收购基金中最大的一笔投资就这样烟消云散了。

斯托克曼管理的投资接连传来让人忧心的消息，那些企业的管理人员也不断向黑石集团的合伙人抱怨他事无巨细的管理方式。斯托克曼不断质疑远比他了解钢筋行业的执行官们的决断，他还会提出一些毫无边际的建议。

1999年8月，施瓦茨曼借斯托克曼去非洲度假两周的机会进行了详尽的调查。他亲自打电话给斯托克曼辖下公司的主管，了解他们与斯托克曼的关系。他的一位前助理说：“史蒂夫从这些谈话中感觉到斯托克曼有点太过分了。”斯托克曼回来后，施瓦茨曼请他以后不再负责公司的并购管理，转而研究行业趋势和发现潜在投资对象，他被告知自己对公司进行监管的日子已经结束了。

斯托克曼并没有被解雇，但他知道自己在黑石集团已经无足轻重了。1999年9月16日，斯托克曼宣布退出黑石集团并组建自己的私募股权基金：哈特兰工业合作伙伴（Heartland Industrial Partners）。在一次新闻发布会上，施瓦茨曼和彼得森赞扬了斯托克曼在美国轮轴制造公司交易中的优异表现，彼得森还加入了哈特兰的顾问委员会。斯托克曼平静

地离开了，几年以后，他还是经常到黑石集团做客，但黑石集团的同事几乎没有人惋惜他的离职。

斯托克曼在哈特兰自由地追求自己认定的投资方向，没有人阻止他用投资者的钱买入中西部生产商，其中很多都与汽车业相关。他的所有投资几乎都血本无归，其中最灾难性的是对汽车装饰公司柯林-艾克曼的收购。

1988年，他进入私募股权业做的第一个并购案就是这家公司，他一直把它放在心上。哈特兰成立两年后，斯托克曼从黑石集团和沃瑟斯坦公司手中买下柯林-艾克曼的控制权。1994年公司上市后，黑石集团和沃瑟斯坦公司一直都没机会出手，尽管它们收回的钱不到原始投资的一半，但他们还是很高兴能摆脱掉这个累赘。

斯托克曼带领柯林-艾克曼公司并购了一些小的配件生产厂。2003年，由于原材料涨价以及通用汽车、福特和克莱斯勒公司的利润率降低，公司陷入困境。斯托克曼亲任CEO，但公司已经被杠杆收购和并购所欠的外债拖垮了。2005年，柯林-艾克曼申请破产，哈特兰公司的3.6亿美元投资损失怠尽。2007年，斯托克曼被告上法庭，罪名是对投资者隐瞒公司面临困境时的真实财务状况。漫长的两年后，美国联邦检察官撤销了诉讼，理由是“这个案子再调查下去不符合公正的原则”。但斯托克曼曾经拥有的既年轻有为又精明的私募股权运作者形象已经支离破碎了。

KING OF CAPITAL

| 第 13 章 |

150亿美元，科技泡沫时代的巨大收获

只要你的注意力集中在以曼哈顿为中心的金融世界，就会发现黑石集团似乎在20世纪90年代末的黄金时代里做得还不错。1992年以来，它的第二只基金取得了辉煌的战绩，1997年它又筹到了40亿美元的新投资基金。世界上最大的保险公司美国国际集团买下黑石集团7%的股份时，对它的估值达到21亿美元，美国国际集团还保证另外给黑石集团的投资基金注入12亿美元。《福布斯》和《商业周刊》都用封面故事宣告了杠杆收购行业的复兴。

但事实是，当时黑石集团等私募股权公司已不是资本市场的主角。直达货运铁路的运输之星公司、石墨电极制造商UCAR国际公司、汽车部件制造商柯林-艾克曼公司以及美国轮轴制造公司等，这些私募股权一直以来赖以为生的平淡却有持续收入的行业，已不再是时代的宠儿，盈利率低却稳定的公司被已高科技企业为代表的“新经济”遮挡了光辉。

网景公司（Netscape Communication）于1995年4月IPO，这被认为是资本市场的一个转折点。当时，互联网还处于初创阶段。对大多数人来说，互联网意味着使用电子邮件和美国在线的聊天室。网景的免费浏览器催生了新一代网站，它们用照片和精美的页面来吸引读者，并且让一代人迷上了被正式命名为“万维网”的全球网络。对其创始人来说，网景不仅仅是一个软件公司，他们肩负着通过互联网“实现信息共享”的使命，公司成功地把这一理念兜售给了公众。网景的股票发行价是每股28美元，使这家年轻公司发行首日的总市值高达11亿美元。没有申购到新股的投资者都看好这个新兴行业，以至于上市当天网景的股价涨到了75美元。

对于最关注现金流的私募股权公司来说，传统意义上的经济分析都会认为这个价格太荒唐了。网景公司上市之前的3个月里只收入了1600万美元，期间扣除支出后损失430万美元。它的上市说明，投资者对将用技术来重塑世界的新公司充满信心，并为投资新时代的到来铺平了道

路。1996年，门户网站及搜索引擎雅虎公司以与网景公司差不多的发行价上市，尽管其收入只有140万美元，且扣除支出后还损失70多万美元。

买股票要看公司赢利水平？这个概念已经过时了！现在没必要看公司的财务报表，仅仅是未来有获得巨额利润的可能就已经足够吸引公众了。衡量新科技股价值的标准已经换成了“燃烧率”，即公司每月或每年用掉的投资者资金量。

不管科技股的价格如何让人惊奇，一场深刻的技术革命确实在进行。个人电脑的应用和在线交流提高了人们的工作效率并创造了新的休闲方式。新应用需要更多的通信线路和设备，从而增加了对新型电话转接装备和与之配套的软件的需求。越来越多的信息、图表和视频通过互联网传播，从而催生了电子商务等新的交易方式。电脑和互联网应用的爆炸式增长使人们希望得到功能更强大的计算机和更快的上网速度。

黑石集团等私募股权公司发现自己成了这场革命的旁观者。网景、雅虎、亚马逊、eBay等公司上市后，那些企业家和支持它们的风险资本家赚得盘满钵满，如此横财让收购行业眼红。

风险资本基金和收购基金有着相同的法律结构。它们是有限合作伙伴关系，公司一般每年收取1.5%～2%的管理费和20%的投资利润。它们都从退休基金、捐赠基金和其他机构取得投资。但是这种相似性就此结束了。在美国西海岸独立运作的软件公司、芯片制造商、生物技术研究者、互联网商户和对他们提供金融支持的风险资本家，有自己的一套运作方式。

美国杠杆收购业的中心在曼哈顿的中城，那里的几个街区分布着黑石集团、KKR、阿波罗全球管理公司、华平创投（Warburg Pincus）和其他几十家公司的总部。那里是浆洗衬衫、爱马仕领带、由专职司机开的奔驰和高层办公大厦的世界。而风险投资的根据地是加利福尼亚小城帕罗奥图（Palo Alto）郊

外蜿蜒于小山丘间的沙丘路（Sand Hill Road），资本在休闲打扮的黄色卡其布裤和高尔夫球衬衫间流转，那些低层办公区被一丛丛槲树和高挺入云的桉树隔开，风险资本家们自己开着法拉利或保时捷上班。

正如穿衣方式有异，风险资本承担的投资风险与收购基金公司所面临的完全不同，它们为一系列入账很少甚至尚没有销售收入的小公司提供资金，这些创业者即使有收入也不足以抵消开支。没有银行愿意借钱给这样的企业，但它们需要资本金去做研究并建立市场。风险投资家明白这些公司中的大多数都不会成功，但希望其中少数能给他们带来很好的回报。这是沙里淘金的过程，就好像撒下一把苹果种子并希望其中一两颗能发芽、开花、结果。风险资本赌的是哪个企业能最先取得技术突破，哪个能最快将产品推向市场以及哪家产品能占领较大的市场份额。这就需要潜心分析和精准的眼光。

两者属于完全不同的世界。如果把风险投资比做一系列漫长的、有很多失败的冒险，那么杠杆收购则是步步为营的地面战争。作为私募股权投资者，你需要成为一个某种意义上的“控制狂”，耐心地预想到所有可能发生的状况并制定好对策。你首先需要确保买下的公司不会破产，其次渐进改善它的赢利能力以提升公司价值。杠杆投资更关注现金流，这是因为只有公司能在经济起伏中保证还本付息，银行才会同意放贷，投资者才会购买公司的债券。私募股权投资意味着要对企业进行深入探查和分析：年收入能增长一个还是两个点？最终利润有多少？哪些成本可以降低以提高利润率？我们能把贷款利率降低1/4个点吗？如果公司出了问题，距离还不上借款的困境还有多少缓冲？如果私募股权投资者把各种情况都想到了，最后选定的项目一般都会获得不错的回报。

因为其不可预知性更强，风险投资更需要激情：对产品本身、它的市场潜力和社会价值的信心。正如柴油机车淘汰了蒸汽机车，个人电脑和激光喷墨打印机取代了打字机，数码相机使胶卷不再广泛应用，风险投资家们培育开创性发明以取代原来的产品。再多的数据分析也不能预言一个网站能否抓住公众的想象力，或者一个新兴生物技术公司是否能成功地发现治疗癌症的新药。他们不得不长期投资几十个有希望的企业，在20世纪90年代的繁荣中，风险投资家和他们所支持的企业家坚持了

自己的选择。杠杆收购公司有密密麻麻的报表和精心搭建的负债结构模型，他们从未承诺改变世界，也没有可以向广大投资者宣传的理念。

20世纪90年代后半叶，对新技术的狂热传染了硅谷以外杠杆收购产业的投资者，原本流向杠杆收购的资金开始流向风险投资基金。高级管理人员和商学院的毕业生们也青睐高科技公司，希望能拿到内部股票并在公司上市时大捞一笔。

黑石集团并不像风险投资家那样在高科技领域具备投资优势，但它收购业务部门里最年轻的合伙人马克·加洛格利不经意间在互联网大潮里取得了一些成功。

加洛格利在那个充斥着英雄主义和自负的团队中是一个特例。他不像精明又傲慢的斯托克曼那样热情；擅长分析却不像古怪的“疯狂科学家”詹姆士·莫斯曼一样对数字斤斤计较；也不像霍华德·利普森那样外向且爱说俏皮话。加洛格利的职业生涯始于从事贷款的汉华实业银行，他严谨、保守、善于言辞。他保持了一个放贷员的谨慎和对风险的敬畏，说话字斟句酌，投资时反复推敲方案的可行性。

加洛格利在公司内部被视为是一个优秀的投资家。他与人为善，在这个以对待低级员工异常严苛而著称的公司里出奇地关心团队的斗志。他曾为员工在自己罗德岛的家里举办了夏季派对，还组织了黑石集团的年度滑雪活动。他甚至曾经建议在公司前厅里安装一块饰板，并把所有在黑石集团工作过的年轻分析师的名字刻在上面，但这个提议没有得到实施。

加洛格利在20世纪90年代中期看中了有线电视产业，并让下属开始搜集分析相关资料。那时候消费者们对上涨的费率不满，政客和美国国家管理部门也威胁要调查此事。有线运营商长期享有的垄断地位突然面临着卫星电视的威胁。黑石集团合伙人劳伦斯·古费当时是加洛格利的助手，他回忆说：“他们称卫星为致命之星，认为卫星电视会取代有线电视。加洛格利认为市场反应过度了。乡村有线电视系统有稳定的现金流，而且几乎没有竞争威胁，是杠杆收购的好目标。”

第一笔交易是黑石集团的经典之作。时代华纳集团的一个名为媒体

集团（Media Conglomerate）的有线电视子公司，计划把一少部分农村地区的有线系统与鲍勃·范驰（Bob Fanch）领导的公司合并。鲍勃是加洛格利团队培植起来的一位资深有线电视主管。黑石集团在1991年进行六旗游乐园的投资时曾与时代华纳合作过，这次黑石集团又提出帮助它的有线电视子公司。黑石集团投入了5000万美元以换取新组建的时代华纳和范驰公司一半的股权，合并后的系统覆盖了美国宾西法尼亚州的部分地区、西弗吉尼亚州、得克萨斯州、俄亥俄州和北卡罗来那州。

这次交易通过借款置换了时代华纳持有的部分股权，使得时代华纳集团不仅获得了一些现金还获得了附加的好处：由于时代华纳不再是新公司的控股方，它不必把这个有线电视系统所背的债务写入自己的财务报表。

这个被称为TW尊享有线电视（TW Fanch-One）的网络比较老旧，只能传输30个频道。公司的计划是通过升级设施提供更多的节目，时代华纳以优惠价格提供它播出的大部分内容，再说服客户对更多的频道付费。

> 加洛格利说：“部分地方的系统非常原始，但不论从价格上还是从技术进步的前景来看，我们相信这个项目的成长性非常好。有线电视系统能产生很大的现金流，即使卫星电视取得超出我们预想的市场份额，我们仍然相信我们能过得很好。”

接下来所发生的事并不在上述交易计划中，但非常幸运的是当交易在1996年完成时，大多数使用互联网的人还通过普通电话线连接到美国在线、电脑服务（CompuServe）或其他互联网服务提供商。但是随着网站内容变得越来越丰富，技术进步使通过互联网传输图像和其他一些大文件成为可能，传统的电话连接慢得令人痛苦，而计算机用户希望使用更高速的数据连接。而拥有大容量视频传输带宽（传输巨量电磁信号的能力）网络的有线电视公司发现，他们可以轻易地调整自己的系统，使其同时传输电话信号和互联网数据。事实上有线电视网络可以比传统的电话网络更加便捷地提供高速互联网连接。

加洛格利说：“1996年时我们并不知道互联网规模会急剧扩大，但我们知道有线电视是仅有的直接连入家庭的两条线之一，我们应该能从这上面获益。”提供互联网和电话服务成为巨大的利润来源。

加洛格利很快又策划了第二笔交易：合并时代华纳和范驰的其他有线电视系统，并买下了时代华纳在有线电视领域最大的竞争对手电信集团（Telecommunications, Inc.）旗下经营乡村业务的媒介伙伴（InterMedia Partners VI）和布雷斯南通信公司（Bresnan Communications, Inc.）。

几年前还被口诛笔伐的有线电视行业那时成为电话、互联网、有线电视“三网合一”中的关键一环。微软的创始人之一保罗·艾伦（Paul Allen）是三网合一的忠实支持者，这位亿万富翁梦想成为首屈一指的有线电视大亨。他带着高科技企业家的信心和200多亿美元个人资产开始了一轮为期3年的疯狂并购。艾伦1998年购买了一个不大的有线电视网络查特尔通信（Charter Communications），在此基础上又花246亿美元购买了其他20个有线电视系统。很快，他就来敲黑石集团公司的大门了。

黑石集团和时代华纳原先设想由时代华纳最终买回经过整合的有线电视系统，但艾伦1999年开出24亿美元高价要求买下这两个公司。两个公司难以抵挡如此诱惑，同意成交。查特尔通信很快又买下了黑石集团拥有的媒介伙伴。2000年2月，查特尔通信用31亿美元收购了黑石集团拥有了仅仅一年的布瑞思南通信公司。让人感到不可思议的是，艾伦为每位TW尊享有线电视客户平均支付了4500美元，为媒介伙伴的每个客户支付了4400美元，大约是黑石集团两年前支付价格的两倍。

加洛格利当时的助手西蒙·洛纳根回忆说：“保罗·艾伦那时似乎相信在有线电视网络中能找到治疗癌症的方法。我们不敢相信他愿意为基础设施公司支付那么高的价格，很难为他的决定找到合理的解释。”

参与了媒介伙伴交易并在2000年成为黑石集团合伙人的布雷特·皮尔曼说：“我们那时每天早上起来都要感谢保罗·艾伦。

哈利路亚！”因为查特尔通信向黑石集团支付了几十亿美元。

事实上那些出价并不理性，两年后，查特尔通信陷入困境，最终在2009年的那场经济衰退中破产。但是艾伦的失误成就了黑石集团：在2000年，黑石集团从TW尊享有线电视交易中收入了4亿美元，相当于初始投资的8倍，这比在UCAR国际公司交易中的利润率还高。它在布瑞思南交易上赚了7.47亿美元，5.5倍于原先的投资。

除有线电视的交易之外，加洛格利还在一家业务覆盖蒙大拿州、怀俄明州、南北达科他州和科罗拉多州的手机运营商身上赚了不少钱。跟有线电视网络交易一样，黑石集团于1998年用便宜的价格收购了Comm Net Cellular。由于担心新竞争对手进入公司的领地造成业绩下滑，当时它的股价被严重低估。加洛格利当初不信传言，即计算得出在那些人烟稀少的地区新建移动通信网并不合算。沃达丰空中通信（Vodafone Airtouch）当时逐渐发展为美国全国性的移动网络公司，20世纪90年代中期，它曾在丹佛地区买下了一个移动通信企业。在黑石集团完成交易后不到一年半时间，沃达丰就于1999年用14亿美元的价钱购入通信网移动电话公司，黑石集团赚了4.63亿美元，约为其最初投资的3.6倍。

2005年，黑石集团已经几乎把它所有的电信产业投资都变现了。在这个过程中，加洛格利主持的5个交易共赚取了150亿美元的利润，使他成为公司的新明星。黑石集团急需这样的成功，因为其他合伙人在1997—1998年的投资都陷入很大的麻烦。那些投资失败案例包括：最优往生殡葬服务公司和墓地经营者玫瑰岗纪念墓园、墙纸制造商帝国家居装饰、石油精炼商斐姆科和钢筋制造商共和技术国际。

加洛格利的成功也给黑石集团带来了麻烦。在投资于通信企业的好评声中，加洛格利认为是他自立门户的时候了，他在1999年告诉施瓦茨曼他准备离开黑石集团。这是施瓦茨曼那时最不想听的消息，因为公司已经承受不起另一个资深合伙人离开了。格伦·哈钦斯（Glenn Hutchins）自1994年起担任黑石集团合伙人，他在1998底辞职并成立了一个名为银湖伙伴（Silver Lake Partners）的新公司。斯托克曼和从重组团队调到并购团队的合伙人安东尼·格里奥（Anthony Grillo）于1999

年离开。如果没有加洛格利，并购部门就只剩下利普森和莫斯曼两个全职合伙人了，可莫斯曼从不离开他的办公室！

彼得森说：“人员流动性高对我们的声誉影响很大，这件事引起了我们的极大关注。”

施瓦茨曼劝说加洛格利留了下来，他承诺会组建一只新基金专门投资于电信和媒体公司，并交由加洛格利管理。加洛格利几乎可以做任何他看上眼的交易，只是要以黑石集团的名义。对施瓦茨曼来说，这样的安排既留住了加洛格利从而使公司受益于通信产业的迅猛发展，又不至于使公司的主要基金过多暴露在一个行业的风险之下。筹款于2000年年初进行，进展非常迅速，这只名为黑石集团通信合伙人（Blackstone Communications Partners, BCOM）的基金在半年内就募集到了20亿美元。

因为并购团队的成员还是不够多，黑石集团管理委员会和私募股权合伙人于1999年秋天就从外部招聘还是提拔一些助理进行了讨论。最后，他们还是决定把宝压在内部人员身上，从中提拔了一大群合伙人。

施瓦茨曼说：“从外部招聘的风险更大，因为你不知道他们能否认同黑石集团的企业文化。”2000年1月，仅剩12个合伙人的黑石集团增加了5个新合伙人，他们分别是30岁的大卫·布利策、33岁的朱钦、31岁的劳伦斯·古费、33岁的布雷特·皮尔曼和33岁的尼尔·辛普金斯（Neil Simpkins）。

让这么年轻的团队承担更多的责任是有风险的。施瓦茨曼说：“这需要更多的指导，我们要更多地跟他们一起工作。”为了防止新合伙人因经验不足而犯错，施瓦茨曼聘请了在盛信律师事务所任职的黑石集团首席外部律师罗伯特·弗里德曼（Robert Friedman）加入并购部门，以确保“万无一失”。

至于新合伙人获得生意的能力如何还不得而知。2001年成为合伙人的西蒙·洛纳根说：“过去黑石集团合伙人的工作模式是电话联系并拜访目标公司CEO或董事会成员去谈合作，但这只适用于彼得森和施瓦茨曼。如果你只有30岁出头，就不得不另想办法。”

从公司内部提拔资历浅但才华横溢的年轻人做合伙人有点冒险，但施瓦茨曼和其他合伙人认为他们别无选择。

昂贵的德国之旅

当网景、雅虎等第一代互联网巨头公司纷纷上市时，技术产业便进入高速发展期，刚开始时，这看起来像是一场来自西海岸的风潮。尽管如此，到了20世纪90年代后期，科技公司及支持他们的风险投资公司带着他们的理念极大地影响了整个投融资格局。微软已经取代通用电气，成为世界上最有价值的公司。世界前十大最具价值的公司中有7个属于电脑或电信产业，而多年来占据排行榜前列的经济巨头，如可口可乐、丰田汽车、石油和制药类公司，已经从排行榜上消失了。

随着一些风险投资基金的年收益率达到惊人的100%、200%甚至300%，风险投资的诱惑实在是令人无法抗拒，养老基金和养老保险开始将更多的资金专门投向一些新创立的企业和其他科技公司。对于这些投资者来说，风险资本、私募基金和房地产均属于“另类资产”（alternative assets），其收益率要比投资于股票和债券高不少。

风险投资公司在1995年仅仅募集了100亿美元资金，而在1999年获得的资金就超过590亿美元，几乎相当于那年并购基金的筹资总和。在1998—1999年间募集的风险投资资本超过了1997年以前的总量，2000年风险投资公司的募资第一次超过了并购基金，达到1050亿美元，而并购基金当年仅募集了820亿美元。就像赌桌上大堆的筹码从输家手中流向赢家手中一样，大量的资本正在从传统工业和投资公司转移到科技和风险资本项目上——从纽约转移到加州。

这一现象改变了既定的财富格局。据《福布斯》1998年的报道，最富裕的美国人中将近1/4来自加利福尼亚。第二年，美国最著名的风险投资公司凯鹏华盈公司（Kleiner Perkins Caufield&Byers）创始人约翰·多尔（John Doerr）和维诺德·科斯拉（Vinod Khosla）的总资产分别达到10亿美元，与亨利·克拉维斯和乔治·罗伯茨相当，远远超过了其他并购基金大亨，如泰德·福斯特曼、汤姆·李、托马斯·希克斯。而彼得·彼得森和史蒂夫·施瓦茨曼连《福布斯》财富榜都没登上。

黑石集团在这一浪潮下感到了前所未有的压力，它不得不追随潮流。在2000年成为合伙人的布雷特·皮尔曼和其他年轻的交易员一起不断游说，呼吁在科技领域进行更多投资。底层雇员则强烈要求分享部分互联网公司的股票，这已经成为“新经济”时期劳动者最为青睐的货币形式。

公司也听到了一些来自投资者的声音。1999年，当施瓦茨曼正在为黑石集团的新一期夹层债券基金筹集资金时（这只债券基金将为中型企业提供资金支持），遭到了一名风险偏好型潜在投资者的嘲笑，他对施瓦茨曼说：“只要一切顺利，我一个月赚的钱比你从夹层基金里一年赚的还要多。”

施瓦茨曼说：“为了完成那些交易，我们承受了很大压力，别人认为我们落伍了。”

施瓦茨曼对此感到非常厌烦，他认为互联网公司的价格极为荒谬。但是像多尔和科斯拉这样，已经在高科技公司IPO后通过出售其股票获得了巨大收益，要想不被拖往那个方向是非常困难的。施瓦茨曼说：

> 在1999—2000年那段时期，通过风险投资并在IPO后出售其股权，人们赚钱的效率极高，这给并购公司带来巨大压力，他们也不得不考虑参与其中，否则，你就会失去你的客户，挣不到钱。

尽管如此，与风险投资公司竞争并不太切合实际。这需要全面深入地了解技术产业，从半导体和软件到网站和生物科技，在这些领域私募股权公司并不擅长，也很少涉及。此外，企业家们纷纷投资于曾有过诸多成功投资经验的风险投资公司。黑石集团既没有良好的投资业绩，投资方向也大相径庭，他们为什么要选择黑石集团？并购公司试图进入加利福尼亚的金融圈，而他们只可能获得那些被顶级风险投资公司拒绝的企业。KKR集团与风险投资公司阿塞尔（Accel）合作成立了一家合资

风险投资企业，凯雷集团也发起成立了风险投资基金，但它们并没有什么可圈可点之处。

施瓦茨曼批准了从公司自有资金中拿出700万美元分配给技术产业投资，投资委员会也为主要并购基金的一系列技术产业投资开了绿灯，但其中的大部分交易最后完全被冲销了。幸运的是，它们的金额都非常小。皮尔曼说：“这应该归功于史蒂夫，不论人们怎么说我们如何错过了网络产业的淘金机会，史蒂夫仍然一再坚持，‘这不是我们所擅长的’。”

然而，电信产业却不同。许多传统的电信公司、无线和有线运营商的确很赚钱，但却需要额外的资本投入。很多公司规模很大，需要私募股权公司投入上亿美元的资金，这对于那些新创立的公司几乎是不可能的。因此，黑石集团刚把1996—1998年间购买的有线电视和通信公司变现，就又调用了1998年发行的主要基金和刚发起的由马克·加洛格利管理的价值20亿美元的多媒体与电信基金，再次涉足电信领域。

尽管如此，与20世纪90年代投资农村电信系统的稳定性相比，这次的许多投资完全不同。新一轮交易中有一些大规模的投机性风险业务——为新成立的企业注入巨额资金，但黑石集团在这些企业中仅拥有少数股权，不享有企业的控制权，并且与一般的风险投资不同，这种投资的杠杆率非常高。

天狼星卫星广播公司（Sirius Satellite Radio）是一家致力于建立卫星广播网络系统的新兴企业。黑石集团向天狼星卫星电台投入了2.27亿美元，但只拥有9%的股权。另有3家有线公司准备通过扩建与现有的有线运营商一决高低，黑石集团共向它们投入了1.76亿美元。这是个野心勃勃的赌博式投资行为，其前提是新的公司必须能吸引足够多的客户以支付巨额扩建成本。皮尔曼说：“这绝对是勇为人先的领域。”

黑石集团在一家阿根廷的移动电话公司投资了1.87亿美元，并获得该公司一小部分股份，黑石集团还对一家巴西网络服务公司投资了2300万美元。

第二轮电信领域的最大投资计划，也是加洛格利新基金的首项重大投资是在德国。加洛格利认识的一名来自丹佛的电信公司执行总裁理查德·卡拉汉（Richard Callahan）成立了一家私募股权公司，投资于法国、比利时和西班牙的有线电视公司。1999年，卡拉汉与加洛格利接洽，商讨关于支持他的公司出资接管国有电信公司德国电信（Deutsche Telekom）待售的两条区域有线电视系统的事宜。监管机构有意通过这次收购培育出一个能够同时提供通信与网络服务的新公司，这样就可以冲击德国电信公司的长期垄断地位。

黑石集团多年来一直对欧洲的房地产业进行大量投资，但是它在欧洲连一个办事处也没有。而且黑石集团在欧洲并购市场上的渗透力远远落后于凯雷集团、KKR集团、得克萨斯太平洋集团和其他美国私募股权公司。卡拉汉此次交易价值共计52亿美元，是迄今为止欧洲最大的私募股权投资，也是黑石集团在欧洲的首次惊艳亮相。

黑石集团和魁北克的公共养老基金——加拿大魁北克储蓄投资集团（Caisse de Dépotet Placement du Québec, CDPQ）是主要投资方，美国银行的私募投资部门和得克萨斯州的巴斯家族也参与了投资。这对黑石集团来说是一项非常特别的投资，因为它在投资者组成的财团中只占14%的比例，而卡拉汉的员工在投资项目的管理中居领导地位。当卡拉汉在西班牙白手起家建立一套有线系统时，CDPQ公司和美国银行曾支持过他，而且他们对大卫·科利（David Colley）评价很高，科利是来自英国的执行总裁，在那项投资中起到了先锋作用，并被选为德国业务的领军人物。由于这项投资的物理网络和顾客基础都已经准备就绪，所以看起来比西班牙的那个项目要简单得多。

副总裁西蒙·洛纳根说：“我们看着这个项目说道：‘哇，这是一个多么大的市场，而且市场上只有一个对手——德国电信在提供当地的电信服务。只要我们升级网络基础设施，并且在电信市场占据一小块份额，那我们的收益将是惊人的。’”西蒙在2000年回到他的祖国英国，并负责黑石集团和卡拉汉的管理层之间的交流联络。

这两条网络，一条位于沿着莱茵河干流的北莱茵河威斯特伐利亚地区，另一条位于巴登-符腾堡州，由南莱茵河向东延伸至斯图加特，覆盖了德国的一些人口密集区和最繁华的都市区。2000年年初，这两项协议正式签订，同年7月，卡拉汉完成了对北莱茵河网络的收购，并在第二年顺利获得了巴登-符腾堡州的网络系统。第三并购基金和通信基金总共支付了3.2亿美元，这是黑石集团所做过的第二大投资。

德国电信的通话资费非常高，因此投资者们认为他们可以轻易挖走德国电信的一些客户。洛纳根说：“前景是极其诱人的，基本观点是非常有道理的，但是问题的关键在于执行。”

卡拉汉和科利计划第一年投资10亿美元，以使新设备能够迅速投入使用。但是，那些在西班牙非常能干的管理团队在德国却步履维艰。科利和其他的高级职员不说德语，并分别从英国和西班牙来德国，一般在星期一到达，星期五离开。不久，问题便层出不穷。

由于获取新设备和软件运营启动时间的延迟，预期从新业务中获得的用于支付升级成本的收益并没有依计划实现。他们还发现自己处处受制于德国电信，因为德国电信拥有电缆线穿过的管道。卡拉汉的工程师很难获准使用这些管道，而且他们还发现电信公司的电缆路径地图和现实情况并不符合。当安装新设备时，他们有时候会不经意地中断周边地区的通信信号。有一次，在一场关键的足球比赛期间，科隆的大部分地区都失去了通信信号，而公司也出现在当地报纸的头版并成为公众的笑柄。

卡拉汉团队也没有将住房合作社的因素考虑在内，住房合作社在德国拥有很多大型的公寓综合体，控制着成千上万家庭的入户网络。德国电信和卡拉汉依赖合作社向他们的住户收取通信服务费，但是合作社在对住户催缴欠款方面比较懈怠，因此获得的收益甚至远远低于预算。

2001年年末，科利团队向黑石集团和其他投资者报告说，所有事情基本已步入正轨。但实际上，北莱茵河威斯特伐利亚地区的网络系统正以一种惊人的速度在耗费资金，没有顺利完成足够的设施升级改造，也无法通过售出足够的新服务来弥补快速消耗的资金。更糟糕的是，管理层没有合适的会计系统来监控它到底拥有多少现金流。

2002年年初，投资者们开始向科利及其团队施压要求了解现金流状

况，但他们一无所获。代表美国银行对投资活动进行监管的威廉·奥本沙因（William　Obenshain）说：“这时只好组织投资者召开一些常规会议并从中挖掘数据，突然间大家明白这里面一定出了什么问题，要么是我们被误导了，要么是管理层并没有掌握这些数据……这些会议令人非常不愉快。”

当卡拉汉团队终于成功的计算出了现金头寸时，发现公司比它应该拥有的现金至少差了一亿欧元，而且公司处在违反贷款协议所要求的最低现金流量和现金水平的边缘。似乎是一夜之间，一笔巨大的投资就由原本既定的方向驶向危机之中。要是在两年前，也就是电信产业的鼎盛时期，公司可以通过贷款或债券再融资的方式使得升级改造顺利完成，但是在2002年这一切都无法实现。

加洛格利、洛纳根、奥本沙因以及其他的投资者试图将危机降到可控的范围内。巴登-符腾堡州公司的升级改造刚刚开始进行，而费用受到了严格的控制。但是一切都太迟了。由于缺乏现金，卡拉汉的公司违背了贷款协议，显然，股权将会被清除。2002年年底黑石集团被迫核销了全部投资。

当卡拉汉到施瓦茨曼的办公室去讨论所发生的事情时，他遭到了施瓦茨曼的严厉斥责。根据一个熟识卡拉汉的人描述，施瓦茨曼说的第一句话是：“我的钱都跑到哪里去了？你这个蠢货！”

施瓦茨曼说：“我真的非常生气，因为他把太多精力放在其他的事务上，而没有专心致力于完成这个项目。他称这次会面是一次‘不友好的会面’，我告诉他我认为他已经失败了。”

对于新媒体与电信基金来说，损失几乎是毁灭性的，因为它从自有资金里拿出来投资的这1.59亿美元占该基金已投资额的70%以上。基金在成立两年以后出现了很大的资金漏洞，伴随着2003年整个电信产业的严重萧条，想要依靠新投资来摆脱困境基本上是不可能的。

卡拉汉堪称最大的败笔之一。黑石集团在2000年正值市场巅峰时期所做的投资中，有2/3都失败了。在泡沫市场中投资于高风险公司是极其危险的，这次损失就是一个实实在在的教训，当2007年信贷市场崩溃，经济开始螺旋式下行时，这样的情况将再次重演。

其他的大部分投资损失都比较小，但也有例外。除了卡拉汉的失败，黑石集团在阿根廷电信运营商CTI控股公司（CTI Holdings）的投资损失了1.85亿美元，在Utilicom公司和堪萨斯通信（Knology）的投资全部亏损，这是两家致力于建立新型电缆系统的公司，投资于天狼星卫星广播电台公司也是同样的结果。

大卫·布利策说：“对我们来说，2000年投资失败所遭受的痛苦是一个转折点。”在对埃德加康博的投资发生灾难性失败后不久，布利策离开校园加入黑石集团，并在2000年公司再一次发生严重错误时成了一名合伙人。他说：“再次亏损甚至会颠覆整个公司，我们怎么能让这样的事发生呢？我们到底做错了什么？”这是一次“非常真挚的自我反省”。

并不是只有黑石集团是这样的。黑石集团在2001年和2002年遭受损失时，也恰好是技术和电信产业泡沫破裂的时期，整个股票市场也都充斥着质疑声。欧洲股票市场在1999年冬天和2000年达到最高点，美国的IPO市场直到2000年初期才开始冷清下来。以科技公司为主的纳斯达克股票指数在2000年4月冲上顶峰，是1995年指数水平的5倍。标准普尔500指数在5年内增长至原来的3倍，直至2000年8月，该指数才结束微涨，开始下跌。

对经济的质疑声已经给IPO市场泼了一盆冷水，在那年春天又开始逐渐蔓延到了垃圾债券。2000年春天，新债券的发行量相比两年前的高峰期下降了3/4。对经济的忧虑充斥着整个资本市场，人们都担心经济增长可能会放缓，过去5年市场高速发展的奇迹可能会终结，就像20世纪80年代后期在一轮高速发展之后发生的一样。投资者对投资于那些无利可图的新企业已经意兴阑珊，同时他们也不再愿意借钱给高杠杆率的企业，因为一旦经济放缓，这些企业的现金流很可能会不复存在。

经济下滑对于科技公司和他们的投资者来说是最具灾难性的，但是并购公司，尤其是那些已经涉足电信行业很深的公司，很快便自食其果。黑石集团和其他投资者勇为人先建立的电信公司开始摇摇欲坠，处在崩溃边缘，它们是并购公司过度乐观的预期和萧条的股票和债券市场的受害者，一旦投资项目遇到阻碍，这些公司便无法实现再融资。

尽管黑石集团的损失十分惨痛，但与一些竞争对手的惨败比起来，还是要逊色许多。得克萨斯州的希克斯-缪斯-塔特-福斯特公司在20世纪90年代后期成长为并购市场上的主要参与者，但它3年内进行的11个灾难性交易项目致使其投资者损失了超过20亿美元的资金，而这些交易大部分是电信领域的。

泰德·福斯特曼曾公开批评KKR等公司在20世纪80年代因高杠杆收购所造成的巨大风险，而他却成为了20世纪90年代最不计后果的赌徒之一。他几乎把所有的资金——25亿美元都投给了两家公司：XO通信（XO Communications）和美国麦克劳德公司（McLeod-USA），帮助他们构建电话、电缆和互联网网络以同贝尔电话公司竞争。当两家公司不得不在2002年重组时，福斯特曼-利特尔公司几乎血本无归。

威尔士-卡森公司、摩根大通合伙人公司（J.P.Morgan Partners）、帝杰商业银行、麦迪逊-迪尔伯恩投资公司（Madison Dearborn），这些业界最著名的公司在电信领域的投资一个接一个地失败。

福斯特曼和希克斯的损失使得他们的公司濒临破产。福斯特曼-利特尔公司在2000年后只进行了两个重要的投资，并逐渐卖出了以前持有的股份。更加糟糕的是，作为福斯特曼基金的投资方之一，康涅狄格州在2002年2月提起控诉，声称公司把大部分资本仅投入两个风险投资项目的行为违反了与投资者订立的协议。2004年，泰德·福斯特曼身处证人席上，因灾难性的决策受到公开审问。审判结果令人费解，陪审团认定公司违反了它与投资者签订的协议，但是并没有要求其做出赔偿。

2000年，汤姆·希克斯试图成立一只新基金，希望募集的资金能与其在1998年募集的41亿美元相当，但他的投资者们畏缩了。大部分投资者都对公司丧失了信心。因此，2002年公司仅仅募集到了16亿美元的资金。2004年，汤姆·希克斯宣布他准备退休了。拥有非常优秀交易记录

的伦敦团队在2005年解散了，留下来的美国团队更名为汇鸣投资（HM Capital Partner），并进行了重组，把投资重点放在规模较小的交易项目上。

这场灾难已经扩展至电信产业以外。最大的一场灾难来自于高盛私募股权投资部所主导的一项交易，1996年，其耗资14亿美元收购了保龄球器材和保龄球道公司AMF保龄球世界（AMF Bowling Worldwide），最后却变成了价值5.6亿美元的“落沟球”（gutter ball）。黑石集团以少量资金尾随了这项投资，最终也损失了7350万美元。同时，KKR、希克斯-缪斯-塔特-福斯特公司和帝杰证券在对皇家院线（Regal Cinemas）的投资中总共损失了超过10亿美元。

2001年，有62家由私募股权基金投资的大型企业宣告破产，据统计，共蒸发了120亿美元的权益。另外又有46家公司在2002年上半年陆续倒闭，又损失了76亿美元，同时还有许多规模较小的交易并没有引起公众的关注。

2000年年底，实际上没有一项杠杆收购是在美国进行的。其后不久，2001年9月11日发生了恐怖主义袭击事件，已经挣扎了一年的股票和债券市场被这最后一场风浪击倒了。“9·11”事件发生后，由于公众对飞行心存顾虑，航空公司及其他旅游行业的业务量锐减，出现了多米诺骨牌似的一系列破产倒闭，从航空公司本身到箱包制造商新秀丽公司，而美国阿波罗全球管理公司拥有新秀丽部分股权。黑石集团勉强保住了旗下一家高档地产公司萨沃依集团（Savoy Group），这家公司在伦敦拥有4家最豪华的宾馆。然而有一天，竟然没有一名顾客入住克拉里奇酒店（Claridge’s），这几乎是伦敦最奢华的酒店。

人们的心情都非常糟糕。袭击发生后，世界贸易中心的废墟持续燃烧了5个月，人们开始公开质疑纽约是否还能够作为世界金融中心而存在。随着时间的流逝，经济下滑使得高杠杆公司的损失越来越大。至2002年，垃圾债券的违约率已经冲到了13%。到2002年9月，美国标准普尔500指数比起两年前的高点已经接近腰斩，而纳斯达克指数也比它的高点缩水了75%。市场信心被公司丑闻进一步削弱了。

作为管道运营商和能源贸易公司，安然公司一直以来都是华尔街的宠儿，但在2001年12月，公司被披露出隐藏了数十亿美元的债务，导致其最终破产。电信巨头世通公司，通过兼并收购等手段，在长途电话服务领域成为美国电报电话公司最大的竞争对手，但因账目造假事件，于2002年7月宣告破产。阿德尔菲通信公司（Adelphi Communications）是一家大型有线服务运营商，它隐瞒了对控股股东里加家族（Riga）几十亿美元的贷款担保，在这一事件被披露之后也破产了。安达信会计师事务所（Arthur Andersen）是全球性会计师事务所，为安然公司和世通公司都做过审计服务，美国政府指控其毁灭了安然公司的证据文件，这只会增强对企业财务报告越来越大的猜测。

衰退有利于黑石集团的兼并重组业务，黑石集团在安然倒闭后的重组中扮演了重要角色，这也是迄今为止最大和最复杂的一次重组。阿瑟·纽曼的团队也参与了达美航空公司的重组，达美航空的破产因为充满争议的劳务关系而变得复杂，同时团队还参与了环球电讯（Global Crossing）的重组，这是20世纪90年代发展最快的国际电信公司之一。但黑石集团的杠杆收购业务10年中再次被迫停滞，实实在在地陷入低谷。想要获得融资是不可能的，而卖方也接受不了价值下降的现实。而欧洲信贷市场发展更为健康，大规模的并购交易在欧洲市场继续进行着，2001—2003年欧洲市场的杠杆并购活动超过了美国。但是由于黑石集团开始并没有过多关注欧洲市场，因此投资机会转移到其他美国的竞争对手和一些英国大型并购公司的手中，例如安佰深私募股权投资集团（Apax Partners）、BC私募股权公司（BC Partners）、花旗风险投资公司（CVC Capital Partners）、盛峰集团（Cinven）和帕米拉公司（Permira），他们在欧洲拥有关系网和优秀的交易记录。

从2000年夏天开始，黑石集团在将近两年的时间里都没有完成一项传统意义上的并购业务。卡拉汉在2000年管理的德国项目失败4年后，黑石集团电信基金才投资了另一家公司的股权。

KING OF CAPITAL

第15章

做一只精明的“秃鹰”

在2001年年末和整个2002年，股票和债券市场仍然处于不断衰退的阶段，完成一桩典型的并购几乎没有可能。企业处境艰难、现金流短缺，为收购而进行的融资行为受到极大的考验，但黑石集团在市场繁荣时筹集的资金那时还剩下几十亿美元。进入2001年，其1997年发行的40亿美元基金仍剩下超过10亿美元，通信基金的20亿美元几乎全部都在，同时，黑石集团也着手准备筹集第四只普通私募股权基金。黑石集团迟早都要配置这些资金，它可以等到信贷市场恢复，也可以寻找传统杠杆收购的替代工具。该策略的实施揭示了私募股权鲜为金融圈外人所知的事实：它更像是机会主义，而不是传统的杠杆收购。在一般情况下，私募股权进行杠杆收购。但2001—2002年的经济形势非比寻常。

在上涨的市场中，通过放大权益价值的收益，通过债务融资来增加股权投资的杠杆，能够产生巨额收益；然而在困难时期，可以转而对公司其他类别的资本结构进行投资，或者进行无杠杆权益投资。相对无风险的优先级公司债券的投资收益率是15%，而并购公司通常追求的最低收益率为20%，两者差距并不大。风险更大、等级较低的债券支付更高的收益率，并可以在未来某个时刻转换成股票。当股票和债券市场下跌时，另一种说法是资本成本上升了：由于投资者认为风险加大，他们要求更高的收益率，公司为了筹集相同的股权资本，必须发行更多的股票，借款时支付更高的利率。当世界普遍关注什么东西可能会出现问题而不敢投资时，那些敢于投资的人就可以索取非常高的价格，2001—2002年黑石集团的交易就反映了这一经济现象。

2001年的“9·11”事件是一个相关的案例。保险业是恐怖袭击的间接受害者之一，面临着几十亿美元的意外索赔，有的来自于世贸中心的直接受害者，也有业务中断和其他商业类保险，涉及的公司有些还与纽约和华盛顿相距甚远。一夜之间，多年积累下来的用于应对亏损的

资本储备都被耗尽了。负责保护其他保险公司免于异常和灾难性索赔的再保险公司受损更加严重，因为袭击远远超过精算可以做出的预测，损失超出了原始保险人的覆盖范围，渗透到了再保险公司。因为法律要求保险公司保留准备金来支持其所发行的保单，损失迫使许多保险人缩减业务，减少新的保单，这又使得保费大幅上涨。

私募股权基金看到了机会，开始对这一领域进行投资，如KKR、赫尔曼-弗里德曼基金（Hellman&Friedman）、得克萨斯太平洋集团和华平创投集团，当然还有很多，这仅是几个例子。他们并没有投资那些现存的需要处理大量索赔的公司，而是设立新的再保险公司。这些新公司财务报表更为稳健，且现存的再保险公司正处于困难时期，根本无力与之竞争。

恐怖袭击两个月后，黑石集团向阿克西斯资本（Axis Capital）投资了2.01亿美元，阿克西斯资本是黑石集团与其他4家私募基金合资组建的再保险公司。2002年6月，黑石集团投资2.68亿美元，与伦敦康多富投资公司（Candover Investments Plc.）以及其他公司共同成立另一家新的再保险公司——阿斯潘保险（Aspen Insurance），这是在陷于困境的伦敦再保险公司——惠灵顿再保险（Wellington Reinsurance）被迫出售的资产基础上创立的。这些初创企业清一色地与杠杆并购无关，它们都是以股权投资的形式成立的。在陷入困境的产业里，它们有潜力达到黑石集团在杠杆并购年景好的时候所期望的收益率，因为新进入者的赢利会异常的高。

施瓦茨曼说，这在当时看起来像是“3年左右的投资机会”。3年后大量资本就会流入这个产业，竞争会更加激烈，保费减少，收益会降到历史平均水平。“由于行业本身的特点，我们不可能取得太过惊人的收益，但可以在某些年份里获得每年21%、22%或23%的收益。”最终，黑石集团在阿克西斯资本上的投资年收益率为30.2%。阿斯潘保险本来也可能达到那样的收益率，但2005年因卡特里娜飓风而损失惨重，因此黑石集团最终只获得了15%的收益率。

在2002年中期，股票市场仍在下跌，黑石集团进一步偏离传统的投资法则，调转方向进入了秃鹰债务投资领域。这是一个新的

高风险领域，黑石集团之前有过几次尝试，如1993年黑石集团买下德巴尔托洛（DeBartolo）的债务，1995年又买下加拿大房地产开发商卡迪拉克美景集团的债务。

“秃鹰”是金融行话，意指寻找破产或陷入困境的公司并买断它们的贷款和债务的投资者。投资问题债券需要很多和杠杆收购相同的分析，分析公司资产的价值以及它是否能产生足够的现金流来偿还债务。但当一个企业走下坡路时，评估它会剩余多少价值、哪些债权人会最终分割剩余价值都变得更加困难。

在公司破产清算时，《公司法》规定了债权人的清偿顺序。银行最为优先，其所谓的高等级贷款由公司的资产来担保。紧接着是债券持有人、供应商和职工。股东排在最后，除非债权人完全获得补偿，否则他们将一无所有。而当公司资产被清算或出售时，优先次序最高的债权人可能被完全偿还，而处于末端的债权人则可能只获得一小部分或一无所有，而两者之间的债权人可能只会获得部分补偿。当企业要被重组时，那些债权人经常将债权转换为股权，这使得他们有机会弥补损失。

秃鹰投资者有几种赚钱的方式，一种是属于趁火打劫式　。例如，如果一种债券支付面值10%的利息，为了避免可能违约的风险会将1美元的债券以67美分出售，购买者投资赚取15%的利润。由于折价，实际利率比名义利率高50%，这一点就可以吸引一些投资者。如果债券没有违约，到期完全偿还，他们能得到全部的本金1美金，以及基于67美分投资所获得的50%的额外收益。如果公司的状况好转，投资者也可以不必等到债券到期再变现，因为债券市场的价格将会上涨，投资者随时可以清仓获利。

另外一种方式是，你可以在那些可能不会完全偿还，但可以在公司重组时转换为股权的债务上碰碰运气。　但这只适合于风险偏好者，因为收益不仅和债务的法律地位有关，还和困难企业的表现及问题债券市场的波动有关。当公司破产时，《破产法》第11章经常引发债权人之间激烈的争论，主要是关于每个债权人能获得多少补偿以及得到什么，

争斗会使公司的恢复过程更加漫长。不管你如何分析财务报表，债务每一层级的回报都是很难预测的。

黑石集团的合伙人朱钦说：“当你看到问题交易时，你的思考方式必须完全不同，因为你需要和债权人、股东进行博弈，要面对不同类型的债权人，因此谈判是非常复杂的。”

尽管眼下几乎没有杠杆收购的机会，但黑石集团已经准备好要赌一把了。施瓦茨曼说：“我们是价值投资者，对于我们在资本结构中所处的位置并不在意。2002年，次级债在各种公司中很显然都是最适宜投资的标的。”也就是说，只要能获得收益，低价买入不良贷款或债券和买股票一样是有利可图的。

黑石集团首先在阿德菲亚通信公司（Adelphia Communications）试验了新策略，这家有线电视公司在承认对账簿作假以隐瞒债务后，于2002年破产。马克·加洛格利的团队在20世纪90年代中期涉足有线电视产业，他们熟知这个产业，对于投资阿德菲亚通信公司的债务信心满满。阿瑟·纽曼是黑石集团重组咨询部门的负责人，他也被调去协助策划。纽曼说：“他们对资产非常熟悉，而我了解破产程序。”

在二级市场上，黑石集团购买了阿德菲亚大量的债务，并在破产后成立的债权人委员会中赢得一席之地，黑石集团要求卖掉该公司。

2002年9月，也就是几个月后，黑石集团开始购买查特尔通信的债务，微软创始人之一保罗·艾伦创建了这家有线电视巨头，查特尔通信之前最大限度地进行抵押贷款，并以高昂的价格购买有线电视系统，包括黑石集团的TW尊享有线电视、布瑞思南通信、媒介伙伴。在这两个案例中，两家公司的基础业务从根本上还是很稳健的，它们只是承担了太多的债务，而债务在重组中将减少。

施瓦茨曼说：“那时，投资有线电视领域看起来是相对安全的，系统进行了扩建，同时也很难被复制。客户喜欢看电视，许多新型媒介试图对有线电视进行挑战，但最后都破产了。

”

黑石集团通过1997年发行的基金和通信基金，共耗资高达5.16亿美元来购买阿德菲亚和查特尔通信的债务。这是巨大的赌博，一段时间内这项投资看起来是非常不合时宜的。施瓦茨曼看到那些债券的公开交易价格不断下跌。当时参与那些交易的年轻合伙人劳伦斯·古费回忆说：“我们的投资在缩水。我清楚地记得那种痛苦，在被施瓦茨曼质问缩水原因时更难受。”

2003年年中，当黑石集团开始权衡是否第三次大规模投资有线电视的问题债务时，阿德菲亚和查特尔通信的投资是否能够获益还是个未知数。这次投资同样有风险，且还有赎回协议，目标公司正是卡拉汉的两个德国网络系统项目，而两个月前黑石集团刚刚注销了在这两个项目上失败的投资。

跟阿德菲亚和查特尔通信一样，北莱茵河威斯特伐利亚地区和巴登-符腾堡州的有线电视业务基本是健康的。它们只是由于升级网络而投资过多过快，且没能吸引足够多的新客户来弥补建设的成本，因此造成资金短缺。新的管理层到位后，成本也得到了控制，黑石集团找到了能弥补先前损失的机会。

2002年，古费回到了伦敦，从马克·加洛格利和西蒙·洛纳根手中接管了德国有线电视投资项目的监督工作。银行还没有正式取消抵押品赎回权，但公司当时的财务状况非常糟糕，实际上所有资产都归银行所有。从2000年开始，黑石集团联合其他的投资者——加拿大魁北克储蓄投资集团和美国银行，从当初贷款给巴登-符腾堡州电信系统的一家银行手中，以19欧分对1欧元的低价购买了公司大量贷款，之后在公开市场上以更低的价格购买了更多贷款。3家公司还在公开市场购买了北莱茵河威斯特伐利亚地区的兄弟公司2000万美元的债务。

2000年和2001年投资时机的选择是灾难性的决定，而这次却恰到好处。当巴登-符腾堡州的公司重组时，私募股权公司将债权转换为股权。之后黑石集团买下了加拿大魁北克储蓄投资集团和美国银行的份额，成了控股股东。在卡拉汉乱局快要结束的时候来了一位新CEO，他和黑石集团一起，促使公司新的资本支出和收入保持同步。古费说：“我们

减慢了资本支出的速度，直至有了收入。”

重组使公司的债务削减到了可控的范畴，业务很快回归正轨。到2005年，公司利润逐步回升，又能借钱进行债务再融资了，并向黑石集团和其他股东支付了大量股息。当2006年将两个公司最后的股份变现时，黑石集团获得了3.81亿美元的账面利润，是它第二轮投资金额的3倍，弥补并超过了初次投资亏损的2.64亿美元。另外，通信基金购买了德国另一家之前并没有投资过的身处困境的有线电视公司普瑞玛通信（Primacom）的债务，获得了3.12亿美元的利润。黑石集团通过低价购买卫星广播公司天狼星的债务，赚回了之前亏损的一部分资金。2000年募集的通信基金在2002年看起来非常惨淡，而现在却恢复过来，并能贡献利润。

古费说，当原来的卡拉汉项目成立时，“我们刚刚募集了20亿美元的基金”，“这项投资占整个基金的15%，并且一度不被看好。尽管之前节节败退，但最终局势扭转过来了”。

阿德菲亚和查特尔通信产生了更大的收益，仅利润就接近10亿美元，所有获得的收益加起来约为黑石集团投资于问题债券8亿美元的两倍。

通信基金多年来一直是黑石集团旗下赢利最差的基金，每年收益率仅为个位数。但多亏了秃鹰投资和后面的一些投资，截至2007年，通信基金获得了年均17%的收益率，相当了不起，超过了黑石集团1997年发行的基金。

慢慢地，股权投资又变得可行了，通常情况下这是缩减开支以应对经济下滑的副产品。

20世纪90年代后期，美国和欧洲的企业都在大规模地进行并购，但它们很难消化掉并购的企业。很多并购并没有成功，即使那些运作成功的并购也时常使得并购者负债累累。很多企业需要卖掉资产偿还债务，以使财务报表更加稳健，但难觅买家。市场对IPO也不感兴趣，因此它们也不能通过这种途径卖掉子公司。在20世纪90年代后期的并购潮之后，公司一般也不愿意通过收购来扩张。黑石集团和其他私募股权公司是

极少的购买者，它们资金充裕，开始填补并购的空白。

寻找可以顺利进行的交易需要一些技巧，黑石集团完成的第一轮新的股权投资与传统的杠杆收购模式在某些方面也存在差异。

2002年10月，黑石集团作为财团的一员收购了一家丹麦制药公司奈科明（Nycomed）的少量股权，执行的收购价格高出股价40%，远高于通常的25%或30%。他们看好这家公司的成长性，认为业务扩张会非常迅速，即使没有高杠杆率，他们仍能获得杠杆收购的平均利润。

同样，那年秋天对零配件生产商天合汽车集团（TRW Automotive）46亿美元的收购所采取的融资方式也是非传统的。

一家国防项目承包商诺斯洛普-格鲁门公司（Northrop Grumman）在并购天合汽车集团的母公司（另一家防务设备供应商）时，需要尽快转手其汽车子公司，以付清收购的贷款。黑石集团不愿意投资超过5亿美元，因此负责此项交易的年轻合伙人尼尔·辛普金斯说服了诺斯洛普-格鲁门公司保留其中45%的股份，而黑石集团将在交易完成后尝试引入其他投资者。实际上，卖家还提供了购买自身资产的分期融资。诺斯洛普-格鲁门公司甚至贷款给黑石集团一部分资金来收购55%的份额。尽管如此，仍然很难通过债务重组来填补所需的资金缺口。最终黑石集团引入了其他投资者，使得诺斯洛普-格鲁门公司将它的份额降到了它原本打算保有的19%。

在另一个案例中，黑石集团成功地为一家上市公司的并购提供了融资。债券保险公司鸿憬国际投资集团（PMI Group）想要收购通用电气旗下的市政债券保险公司——金融担保保险（Financial Guaranty Insurance Company），但鸿憬国际的债券评级比金融担保保险公司低，直接收购将会降低金融担保保险公司的评级。为了将金融担保保险公司的信用等级与新的母公司隔离开来，黑石集团和另一家私募股权公司赛普里斯集团（Cypress）参与收购，并同意各持23%的份额，这样金融担保保险公司就不会被视为鸿憬国际投资集团的子公司。而投资者预期鸿憬国际投资集团未来将买下金融担保保险公司的全部股份。

黑石集团也投资了两家能源公司。2004年，黑石集团尝试投资了一家成立不久的石油和天然气开采公司科斯莫斯能源公司（Kosmos Energy），这家公司计划在非洲的西海岸开采石油，黑石集团还投资了煤炭

基金会（Foundation Coal），它是一家正在剥离资产的德国RAW公司在美国的子公司。

在2001年年末和2002年，市场还处于恐怖袭击的冲击所带来的震荡中，黑石集团却设法从并购基金中拿出超过10亿美元的权益资金，2003年又拿出15亿美元进行运作。

抛开投资给黑石集团及其投资者带来的利润不说，那段时期私募股权公司的交易给急需资本的公司注入了大量资金，而那时从资本市场融资是行不通的。例如，正是黑石集团的资金使得诺斯洛普-格鲁门公司和鸿慤国际投资集团能够进行关键性的收购。它资助了两家新成立的保险公司，以及另一家新公司科斯莫斯能源公司。此外，当受困企业急需卖出一些资产而几乎没有买家时，黑石集团购买了它的资产。

2002年黑石集团与贝恩资本（Bain Capital）和托马斯-李公司以17亿美元收购了教科书出版商霍顿-米夫林出版公司（Houghton Mifflin），这为其母公司法国的传媒巨头威望迪（Vivendi）提供了资金，威望迪在一系列错误的收购后濒临破产。另一笔交易是昂帝欧纳尔科公司（Ondeo Nalco SA），这家公司生产水净化产品，从母公司苏伊士水务公用事业公司（Suez SA）的重组中分离出来。

当缺乏购买者时，不是只有黑石集团站了出来。在那段时期，私募股权公司在欧洲、美国和加拿大购买电信巨头的电话簿子公司花了大量资金，而电信巨头为了削减债务不得不出售电话簿子公司。KKR集团在德国进行了一系列复杂的工业企业交易：一家生产清理塑料设备的公司、一家起重机生产商和其他一些公司，这些都是在艰难中挣扎的德国企业集团西门子几年前收购的。

购买者是十足的机会主义者，利用市场的混乱和商界的经济问题为他们自己和投资者牟利。但他们在市场底部投资的亿万美元资金为卖家提供了渡过难关急需的资金，也稳定了公司不断下滑的估值。那时私募股权公司有充裕的可支配资金，起到了主流资本市场无法起到的作用。

寻找下一个“施瓦茨曼”

21世纪初，施瓦茨曼面临的挑战不仅仅是市场的动荡，他还在与一家管理层已经无法驾驭的公司博弈。黑石集团再也不是头10年他和彼得森管理的那个飘摇不定的小公司了。1996—2000年间黑石集团的人数翻了一番，达到350人。除了庞大的并购基金，黑石集团拥有华尔街最大的房地产投资项目之一，且刚刚筹集了一只新的给中型企业贷款的夹层基金。黑石集团的房地产公司经营着伦敦奢华的酒店，在法国大量购买办公楼、货栈，并在德国购置物业。黑石集团最终成立了英国办事处，并希望进入欧洲的私募股权投资市场，大肆的扩张也将带来一系列新的商业、文化和法律问题。

与此同时，黑石集团的本部也出现了一些问题。并购公司已经沉寂多年，并购基金只剩下了两个经验丰富的交易员，通信专家马克·加洛格利和老练的多面手霍华德·利普森，外加一个古怪的、成天在办公室协调交易并做出决策的詹姆斯·莫斯曼。无论从哪个方面来看，施瓦茨曼都是高层管理者，但他要管的事太多了，他说：“我每天工作14小时，大部分时候周末也在工作。我最终会变成公司成长的瓶颈。很明显，我需要帮助，但并没有合适的内部人选。在合伙人之间我们讨论过这个问题，这不是什么秘密。”

事实确实如此，他和莫斯曼、加洛格利和利普森都坦率地谈过。利普森也承认：“事实上，我们3个人没有一个天生就是适合当经理的。史蒂夫说：‘有人要承担起这件事，但我认为不会是你们3个人中的任何一个。’”

施瓦茨曼准备将重任托付给外人，并在2000年找到了合适的人选，他就是詹姆斯·李，一名银行家，并且为黑石集团的很多交易做过融资。詹姆斯·李正处在事业巅峰。在将大通曼哈顿银行打造成并

购融资领域的顶级公司后，他被任命为该银行投资银行部门的负责人，就在那个春天他登上了《福布斯》的封面，标题是《走近新迈克尔·米尔肯》。

然而，就在杂志对詹姆斯·李大肆报道后几个星期，大通曼哈顿银行收购了并购领域的专业公司毕银集团（Beacon Group）以加强投资银行业务，詹姆斯·李就被撂在了一边。大通曼哈顿银行的总裁比尔·哈里森是詹姆斯·李的导师，但他任命毕银集团的高管杰弗里·博伊斯（Geoffrey Boisi）负责大通曼哈顿银行的投资银行业务，博伊斯曾经一度是高盛并购领域的好手。哈里森让詹姆斯·李继续主要负责洽谈业务，但管理的责任和头衔现在都是博伊斯的。当那个秋天大通曼哈顿银行同意接管J.P.摩根时，就像大通曼哈顿银行其他的投资银行家一样，詹姆斯·李的处境更加糟糕。大通曼哈顿银行觊觎J.P.摩根顶级的并购和证券业务，这两块业务将与大通曼哈顿银行在贷款上的优势形成合力，所有人都在猜测当两家机构合并时，不可避免的权力之争将如何上演。

詹姆斯·李对杠杆贷款和垃圾债券市场了如指掌，而这些也正是黑石集团的并购和房地产业务所依赖的。另外，他对黑石集团的投资非常熟悉，他和黑石集团的合伙人关系也非常紧密。黑石集团的前合伙人布雷特·皮尔曼在1989—2004年间在黑石集团工作，他说：“在黑石集团历史上的决定性时刻，你总是觉得詹姆斯·李就在身边。”

詹姆斯·李曾在更大、更成熟的机构度过了他的职业生涯，来到黑石后，他认为自己马上就可以为黑石集团做出贡献。他说：“大部分的私募股权公司像小而精的律师事务所一样成长起来。合伙人围坐一圈，‘我们来进行那个交易，我们来做这个交易’。私募股权公司没有组织架构、没有基础设施、没有人力、没有风险管理。但到了2000年，私募股权投资已经拥有15年的历史，它们的活动范围也在逐渐扩大。私募股权公司会走向国际化，会发生许多变化。”

彼得森和施瓦茨曼答应给他可观的黑石集团股权，任命他为副总裁，并让他亲自参与公司的日常管理。2000年11月他们达成了一份冗长的协议，新闻稿已经草拟完毕，詹姆斯·李也准备上任。詹姆斯·李通知了哈里森他正在和黑石集团联系，但他告诉施瓦茨曼他想在签字接受黑石集团的工作前，当面告诉哈里森。11月的一天，詹姆斯·李传话给哈里森，表示他们两个需要谈一下。哈里森从银行外国顾问委员会会议上中

途退场来和他见面。

詹姆斯·李描述当时的情形说：“我说：‘嘿，在公司工作很愉快，我非常喜欢这份工作。在整个世界上，我最喜欢这里。但黑石集团的工作正是我想要做的，我会答应它。’他说：‘你再等一天，让我们寻求解决问题的方法，想办法说服你留在公司，好吗？’”

哈里森已经将詹姆斯·李排除出了管理团队，但他不想失去可能对大通曼哈顿银行的成功至关重要的一员干将。哈里森设置了层层障碍，并大打感情牌。詹姆斯·李说：“他们召集了董事和其他高管，并把我放到我喜欢称做‘橡胶室’的屋子里，一般他们会把即将离职的雇员带到那里进行集中劝说，‘噢！我刚认识你时，你还是个小孩子’。老家伙们利用了你的忠心。‘詹姆斯·李，这就是你的生活’。”

这很奏效。最终詹姆斯·李选择放弃从大通曼哈顿银行跳槽的机会。那天晚上詹姆斯·李在佛罗里达州那不勒斯的丽思-卡尔顿酒店（Ritz Carlton Hotel）给施瓦茨曼打电话。施瓦茨曼在走廊接听了电话。

施瓦茨曼说：“詹姆斯·李告诉我，‘我不能来你们公司了。哈里森要求我留下来。我的职业生涯一直都是和哈里森共事的’。”

施瓦茨曼简直无法相信。詹姆斯·李回忆说：“他像是在说：‘嘿！怎么回事？我以为你要辞职，然后到我们公司签约，是钱的问题吗？你需要我们加薪吗？’”詹姆斯·李告诉他不是钱的问题。

施瓦茨曼说道：“詹姆斯·李是个非常忠诚的人，不管对人还是对公司都是这样。”但施瓦茨曼非常失望，他也没有其他

的候选人，因此眼下他放弃了寻觅替代者的计划。

然而，黑石集团的空缺仍然存在。当2001年和2002年公司重新回到基金融资的轨道，为总值60亿美元的黑石集团第四只投资基金筹资时，施瓦茨曼的压力更大了。因此在2002年年中，也就是和詹姆斯·李接触两年后，施瓦茨曼又开始寻觅是否有合适的人选。一名人事主管汤姆·内夫（Tom Neff）建议他见一下托尼·詹姆斯，他是瑞士信贷第一波士顿的投资银行和另类资产部门的负责人。施瓦茨曼和詹姆斯1989年在芝加哥和西北铁路公司的并购中见过面，当时詹姆斯在帝杰证券工作，而帝杰证券和黑石集团在债券融资上有些冲突，但之后他们再也没见过。

从履历上看，詹姆斯的资质完全符合要求。他在帝杰证券是超级明星。1982年，也就是从商学院毕业仅7年，他便被任命为帝杰证券并购部门的负责人，大概在同样的时间，施瓦茨曼在雷曼兄弟获得了同样的职位。3年后詹姆斯成立了帝杰商业银行，动员帝杰的投资银行家发现有潜质的公司以便银行用自有资金投资。帝杰商业银行通过一系列的基金向外部投资者募集资金，规模仅比黑石集团的基金稍小。直至20世纪90年代末，詹姆斯一直对投资进行密切的监管，这带来了极好的业绩。

当2002年施瓦茨曼联系他时，帝杰商业银行1992年发行的10亿美元基金的投资者们在扣除了各项费用后，仍获得了年均超过70%的收益率——如此高的收益率竟持续了这么久。在同样的时间跨度内，黑石集团1993年发行的基金赚取了非常可观的34%的收益率，而帝杰商业银行的基金竟然接近它的两倍。

詹姆斯在经理职位上的表现也很出色，1995年便升任帝杰证券投资银行部门的负责人。尽管有一些管理层位居他之上，但许多帝杰证券的内部人士和外部人士都认为他才是实际上的负责人，他推动了帝杰证券从小型的研究机构到华尔街重要一员的转变。

帝杰证券的前银行家、詹姆斯的一个孩子的教父萨宾·斯特里特（Sabin Streeter）说：“他没在管理公司，但他可能是使业务正常运作最重

要的人物。詹姆斯是帝杰证券最有价值的员工。”

20世纪90年代在帝杰证券工作的另一位银行家说：“他在帝杰证券星光熠熠。他管理着投资委员会，同时还掌管着帝杰商业银行。大家一致认为詹姆斯是公司最聪明的人。”

当1990年德崇证券破产时，詹姆斯趁机挖走了很多德崇证券的高级银行家，包括并购领域的明星肯·默利斯（Ken Moelis），以及帮助帝杰证券建立高收益债券部门的贝内特·古德曼（Bennett Goodman）。在詹姆斯的领导下，帝杰证券增设了重组咨询部、夹层贷款部、基金的基金管理部，甚至还成立了规模适中的房地产投资部门，这些都与施瓦茨曼和彼得森建立的各个部门很类似。

詹姆斯的代表作是2000年帮助策划了第一波士顿对帝杰证券的兼并。第一波士顿的母公司瑞信银行希望通过115亿美元的收购获得帝杰证券的银行家和客户，使其在美国的投资银行从二线迅速跻身到顶级行列。詹姆斯被任命为第一波士顿投资银行部和另类资产部的联席主管。然而在2002年，第一波士顿的情况开始变差。整个投资银行业在20世纪90年代都受益于并购和IPO的大爆发，现在却步入衰退期。银行大量亏损，解雇了数以千计的银行家。第一波士顿在市场鼎盛时期购买帝杰证券花费了大量资金，而许多帝杰证券大的业务招揽者在兼并完成后不久就离开了，并将帝杰证券的股票出售，获得了数百万美元。第一波士顿的一些人批评詹姆斯，说他诱导公司支付巨额款项，却导致人才流失。当第一波士顿和监管者进行了一连串的争论后，新CEO约翰·麦克（John Mack）上任，他将詹姆斯调任国际投资银行部总裁，这是新创立的部门，然而国际投资银行部却没有员工向詹姆斯汇报，约翰·麦克还任命了新的投资银行主管。那一时期很多银行家都被解雇了，而詹姆斯实际上并没有被解雇，用帝杰证券同事的话说，“他死得很有尊严”。

詹姆斯在兼并中获得了110万美元帝杰证券的股票，不过要到2002年夏天股票才会归到他的名下，因此他不得不等到那个时候，但很显然是时候找份新工作了。

对施瓦茨曼来说，詹姆斯拥有理想的背景和技能：“事实上，詹姆斯天生就是个企业家。并且他在帝杰证券常年担任最终决策者，是公司下达交易指令的主要投资者。”帝杰证券和黑石集团业务的相似程度也

让人很震惊。“实际上，他的职业生涯就像是我的翻版，这真是非常凑巧。”

他们在黑石集团的办公室进行了初步讨论。两个人都有些吃惊，但觉得建立合作关系非常有希望。詹姆斯说：“我们在结束了初次会面后都说，‘嗯。没想到这么合适’。”

施瓦茨曼希望进行更深入的探讨，这次会面应该更加轻松、周到，因此他邀请詹姆斯到他在740号公园大道的住所与他共进晚餐。施瓦茨曼解释说：“我不想和他在办公室见面。我想真正了解他是如何思考问题的。”

在用餐期间，他们交流了人生经历和对世界大事的看法。施瓦茨曼说：“我们能就金融圈内的任何事情进行交流，真是相谈甚欢。‘假设发生了这种情形，你认为怎样能实现呢？你认为什么出了问题？要是你的话，你会怎么做？’我想我们都发现彼此在投资风格和结果，以及保守主义等方面有巨大的相似之处。”

此后，他们又在施瓦茨曼的住所多次共进晚餐，在交流中两人都在观察对方。詹姆斯说：“两人之间除了工作无所不谈，就是谈天说地并交换意见。只是就一个话题进行讨论，并不知道下面会谈些什么。”

尽管气氛非常和谐，但从很多方面看起来，他们都不大可能成为搭档。又高又瘦的托尼·詹姆斯毕业于预科学校，是郊区上层社会的新英格兰人。他的父亲在知名咨询公司阿瑟-利特尔公司（Arthur D .Little, Inc.）负责管理咨询事务，小詹姆斯则在乔特预科学校（Choate prep school）读书，之后进入哈佛大学取得了学士和MBA学位，他拥有贵族气质，而施瓦茨曼却缺乏这一点。据一位和他共事的女士说，他可以穿着泡泡纱来到办公室，很少有人会这么做。

詹姆斯的做事方式比施瓦茨曼更加理性。尽管施瓦茨曼可能会对部下提供的数据进行仔细解读，并质问他们的分析，但最后做决定的时候还是靠直觉，而詹姆斯则喜欢自己细致分析。

施瓦茨曼如果对某人不感兴趣时，他很难假装感兴趣或者去关心他，而詹姆斯则像是对所有人都感兴趣，无论是邮件收发室的员工还是高层。他乐于扮演老师或指导者的角色，愿意在紧急关头去做交易中的日常工作，这样的态度使下属们对他忠心耿耿。当他专注于工作时，他的工作强度和心智力量简直是惊人的。但他也很喜欢聚会，在康涅狄格州的家里款待下属，喝酒聊天，而在帝杰证券聚会上的热舞更是惊艳全场。

詹姆斯自我意识很强（其他公司的一些人认为他自大），但他是以一种和施瓦茨曼完全不同的方式表现出来的。在帝杰证券，当更高级的管理人员成为众人瞩目的焦点时，詹姆斯更乐于经营银行业务。他不需要在名单里看到自己的名字，他的名字确实也很少出现。而他的下属则一直对他的智力、毅力和魅力充满敬畏，这一点令他十分满意。

詹姆斯暗地里对高级银行家要遵守的一些传统习惯感到不满。他坐地铁出行，作为折扣零售商好市多的资深董事，他经常穿着好市多的衬衫来上班。施瓦茨曼通常会在位于长岛的汉普顿、佛罗里达州的棕榈滩（Palm Beach）以及法国圣特鲁佩兹豪宅里的传统游乐场娱乐，或是在加勒比海的私人游艇上度假；而詹姆斯是个忠实的钓鱼爱好者，经常拿上鱼竿，和同样反对传统习惯的好友——得克萨斯太平洋集团的创始人大卫·邦德曼一起去亚马孙探险或去蒙古钓鱼。

然而在另外一些方面，两个人则很类似。就像施瓦茨曼一样，詹姆斯也是优秀的运动员，曾在哈佛大学校队踢足球，在他50多岁时依然会在周末进行运动。他和施瓦茨曼一样，雄心勃勃，总是充满竞争力，也一样适合做企业家。

因为施瓦茨曼毕业后在帝杰证券开始了自己的金融生涯，因此认识很多后来成了詹姆斯领导的高层。在与詹姆斯第一次共进晚餐后，他决定给5个帝杰证券的高层打电话，以了解他们对詹姆斯的看法，这其中就包括帝杰证券的创始人比尔·唐纳森和迪克·詹瑞特（Dick Jenrette）。

“他们的评价都一样。他们说詹姆斯非常聪明，沉迷于工作，是个

很好的投资家，天生的领导者，下属对他都非常忠心。他是个出色的经理，对公司忠心耿耿。在个人层面，他绝对不会背叛你。‘你俩非常合适。’”事实上，认识施瓦茨曼和詹姆斯已经几十年的5个人都认为两个人配合一定天衣无缝。

这对两个人来说都是巨大的赌博。施瓦茨曼从来不害怕招揽个性鲜明，又雄心勃勃、做事严谨的人，早些年他曾邀请罗杰·奥特曼、戴维·斯托克曼、劳伦斯·芬克和汤姆林森·希尔来黑石集团工作。但这次不大一样。这次他不是简单地寻找一个业务招揽员或是开展新业务的人，这次的招聘将对黑石集团有更加深远的影响。黑石集团10年来都是史蒂夫·施瓦茨曼一个人的舞台，现在他要和别人分享这个角色。这更像是寻找配偶，而不是副手。其他并购公司的对手们从未试图从外面挖这种级别的人，也很少有清晰的继任计划，因此无论从哪个方面来说这都是史无前例的。

詹姆斯知道这意味着什么：“这是家节奏非常快的公司，领导非常强势，人们工作也非常努力。如果他真的要把核心业务转交给我，让我帮他运营公司，这是他在观念上的一次巨大转变——信任一个他并不真正了解的外部人士。”

黑石集团并不是詹姆斯唯一的选择。他和另外两个帝杰证券的资深银行家加勒特·莫兰（Garrett　Moran）和贝内特·古德曼讨论过创建一个新公司。他也和得克萨斯太平洋集团的创立者邦德曼和詹姆斯·科尔特谈过加入他们公司。他肯定知道黑石集团的工作会有特别的风险。像施瓦茨曼这类的企业家和创始人通常很难放弃控制权，当他们试图引进副手、指定继任者时常把事情弄得一团糟。他们聘用的新星一两年后经常会被抛到一边，结局比较暗淡。对詹姆斯来说，他在帝杰证券享有高度的自主权，这将是非常关键的决定。

他真的会像他说的一样吗？他真的会给我发挥能力的空间吗？我好像已经12年没有老板了。我一直是非常独立的经理，我按我的方式来经营业务，这对我很重要。我对等级和权威并不大敬重，我喜欢自己做出判断，我喜欢按我的方式来办事，并对结果负责。我希望能自己做决定，并按我的方式重新制定

规则。

朋友们说詹姆斯有自己的顾虑。施瓦茨曼因为钱的问题与贝莱德的负责人劳伦斯·芬克和拉尔夫·施罗斯坦决裂的故事在华尔街家喻户晓，施瓦茨曼和奥特曼的决裂也是一样。金融圈内的很多人也都知道施瓦茨曼和彼得森之间不断扩大的裂痕。当然，也就没有人称施瓦茨曼是理想的老板。他会给予詹姆斯足够的空间来运营公司的日常事务吗？这一直是贯穿他们交流晚宴的主题。

詹姆斯回忆说：“这些他都说不准。当你观察一个CEO或企业家时，你必须揣度他的意图，并判断他在感情上、性格上是否能坚持到底。”最终詹姆斯相信合作能成功，“我打赌他是真心的，也认为他能做到，最终他确实做到了”。

他们最后一次聚餐时，施瓦茨曼也确信了：“最后我说，‘我们真的会成为非常完美的合作伙伴。你我合作时只会在一点上产生分歧。你会对开展很多新业务感兴趣，其中一些可能会比较小不足以影响到我们，那是因为你比我更适合当经理。我喜欢仅关注几项业务并把它们做大。但那只是品位问题，那是我们处理事情的不同方式。我们永远都不会在交易或投资上产生分歧’。”

2002年夏天快结束时，詹姆斯同意加盟，拥有公司大量股权是吸引他的原因之一。2007年黑石集团IPO时，他拥有6.2%的股权，略多于彼得森的股权。他同意在第一波士顿待到年末，但很快施瓦茨曼就开始频繁地向他咨询和寻求帮助。“我刚一接受这份工作，史蒂夫就开始打电话说：‘我们遇到了问题。你能想想该怎么解决吗’？或是‘我们将进行一项重大投资’，或是‘我们要发工资了，你最好也能参与进来’，等等。”詹姆斯无法同时应付两边的工作，于是在11月初就提前来到黑石集团工作。

詹姆斯并没有把时间浪费在融入公司上。黑石集团的前合伙人布雷特·皮尔曼说：“他刚到公司就迅速融入其中，他不需要在办公室花费6个月的时间思考将来要做什么。”

施瓦茨曼授权他管理整个公司，但希望他先集中精力将并购业务复兴，加强私募股权投资部门的组织架构建设。

詹姆斯的第一步行动是在投资过程中设置了更多的规范。 他设立了审核评定机制，以前合伙人可以几个星期甚至几个月都在寻觅投资目标而不受监管，但现在必须在开始时就提交提纲，这样管理层就可以根据潜在的机会是否足够有吸引力来决定批准合伙人的时间投入与否。

他同时要求合伙人更加严格地分析交易风险。就像其他并购公司的同僚一样，黑石集团的合伙人也习惯于做大量的预测，经常达到100～150页，预测“每个部门的每个项目，细到他们的会议室购买多少可口可乐以及可口可乐的价格”。正如詹姆斯所说的那样，通过大量的预测来得到基准情形——预测的最差的财务状况。但他坚持合伙人应该进行更加深入的分析，将发生意外事件的可能性充分考虑在内，因为意外事件可能葬送一家公司，也可能促使投资成功，经济学家将其称为期权性风险。

他引用了一个投资航空公司的假设：“你认为航空公司有遭到恐怖袭击的可能性，但这20年才发生一次，因此这不影响基本结论，因为这是1/20的概率。油价有可能一年内从30美元涨到140美元一桶。这种情形以前从未发生过，历史上一年内油价最高涨幅20美元一桶，一年怎么可能上涨100美元呢？但仍然有这种可能性。”劳工问题也有风险，“哎呀！但我们和工会关系良好，并且3年以来一直是这样（合同到期了）”。

“所有这些不大可能发生的事情出现的概率可能是1/10、1/20或者1/50，你不把它们当作基准情形来考虑，因为它们发生的概率极小。”但他们仍然具有极高的风险。“任何一件事发生的概率都很低，但所有事情中一件都不发生的概率也很低。当把概率累计起来，你会发现有的事件发生的概率高达55%，这足以致命。”

同样的分析也适用于向好的趋势。例如投资于股票看涨期权，你拥有未来某个时点以固定价格购买股票的权利。如果黑石集团的交易杠杆足够高，只有很少的资金存在风险，出现异常下跌的可能性也很小，而有积极影响的小概率事件所带来的利润回报率非常高。正如保罗·艾伦的公司在1999—2000年高价购买了黑石集团的美国有线电视控股公司（

U.S.Cable　Holdings），就像是便宜的看涨期权。合伙人劳伦斯·古费这样说道：“詹姆斯再三强调‘我们运气好的话将获得巨大的期权价值’。”劳伦斯·古费负责对德国有线电视公司的问题证券进行投资。

这个概念并不算新，但分析的严密性和一致性是逐步完善的，而且包括了上行和下行两方面的情况。施瓦茨曼用自己更加通俗的方式来构建同一问题的分析框架。“牙仙女会留下什么？”[5] 5他喜欢询问合伙人是如何考虑投资项目的。

同时，詹姆斯开展了一系列内部研讨会和策略性审核。　他还制定新的程序以提高决策效率，以前的决策制定像蜗牛一样慢。在他设立审核评定机制之前，莫斯曼负责审查所有的事情。用合伙人朱钦的话来说，“就像8条火车道并入1个车站”，在投资委员会签署之前，每个投资提案都要再三经过莫斯曼的审查。詹姆斯比黑石集团的资深员工更善于做决策并付诸实施。

詹姆斯认为黑石集团的工作气氛很浮躁，于是他着手改进黑石集团的企业文化。　他非常强调“360度评估”，合伙人要同时由其他合伙人、下属及高管人员来评价。古费说：“他不想仅仅评价个人才智，还要参考各方面因素来综合评价，例如你如何培养人才等。”

他委托别人对公司过去的投资做了详尽的研究，以便准确判断公司在什么情况下、通过何种方式获得收益，以及公司为何会产生损失。报告也包含了一些充满争议的结论。

由于公司对市场投资时机的把握十分精准，在低谷时买入并在高峰时卖出，因此公司获利丰厚并不奇怪，但也有一些方式值得商榷。例如，合伙人有时会倾向于高估黑石集团收购的公司管理层的能力。负责某些交易的合伙人开始时对目标公司管理层给予高度评价，但收益往往令人失望。总结性标题这样写道，“管理层的才干提升了实现目标的可能”，但副标题更有挖苦的意味，“不幸的是，我们似乎不能更精准地判断，以对当前的投资项目进行准确的预测”。这使得公司需要依靠外部的咨询机构和心理学家来评估潜在目标公司的管理层。研究还发现黑石集团与竞争对手相比，在改进公司的经营管理方面存在差距，这项发现表明公司内部的咨询和管理支持部门需要进一步扩张。

詹姆斯还重新审视了黑石集团和银行家的关系。 他开始追踪黑石集团支付给每家投资银行的报酬，这样可以看出哪些银行家给黑石集团带来了交易而哪些没有。同时，他主动与银行接触，希望改变公司旧有的顽固和难打交道的不良形象。

> 一个银行家这样评论：“托尼说，‘我们来这不是为了利率上的细小差别而讨价还价’。你了解史蒂夫的，这实在不是他的讲话风格。”
>
> 从整体来看，组织架构更加完善了。房地产合伙人乍得·皮克（Chad Pick）说：“在詹姆斯来之前，公司的运作模式像是一家正发展壮大的小企业，就像5家独自经营的小商店，我们没有标准的经营管理流程。但现在，公司的经营管理已经能够与其公众形象相匹配了。”

不只是施瓦茨曼，所有人都意识到了公司的改善。当在某些事上和詹姆斯观点不一致时，施瓦茨曼有时会默不作声，但他很快就发现詹姆斯是不可或缺的。对詹姆斯来说，他从来没质疑过施瓦茨曼才是真正的老板，他也非常尊重施瓦茨曼的特权。随着时间的推移，两人关系更加紧密了，经常每天都要谈话或语音留言10或12次。人们经常能看到施瓦茨曼懒散舒服地坐在詹姆斯办公桌前的椅子上。

詹姆斯被安排在介于施瓦茨曼和合伙人之间的高级职位上，施瓦茨曼明白这是一件很微妙敏感的事情，处理时必须非常小心。

施瓦茨曼说：“这不是简单地由公司任命詹姆斯来当总裁，并让所有人向他汇报。这件事不是这样运作的。”聘用詹姆斯是施瓦茨曼的主意，但施瓦茨曼与其他合伙人讨论过，这样他们就不会觉得这是强加给他们的。他也明白聘用詹姆斯会打破现有级别之间的关系。施瓦茨曼说：“我需要根据詹姆斯与公司每个重要人物的关系来制定策略，并观察效果如何。”

一些合伙人很担忧，他们试图解读詹姆斯的到来对他们意味着什么。莫斯曼受到的影响最为直接。他经常狭隘地将自己的工作理解为首席投资官，这让施瓦茨曼很沮丧。莫斯曼不仅不和外界打交道，他也没兴趣监管内部人员，他每周还有一天想在家里工作。除了他个人的怪癖，所有投资议案都必须经过他这条渠道，这一特殊角色也开始变得不切合实际，因为公司正在逐步扩张，并变得更加国际化，现在詹姆斯的到来使私募股权投资运营更有效率。莫斯曼继续待了一段时间，然后在2003年离开了，他回到康涅狄格州致力于对科学的探索。

公司没有发生大裁员，公司模式也没有巨大变动。但事实上尽管施瓦茨曼仍是老板，但大家现在都向詹姆斯汇报。在少数情况下，人们试图越过詹姆斯直接向施瓦茨曼汇报，但施瓦茨曼都是支持詹姆斯。对很多在黑石集团工作多年的人来说，感觉不太一样。

前合伙人霍华德·利普森说：“以前每个人与史蒂夫都保持着自己独有的关系，对于如何融入公司他们有着自己的理解。但现在要打破这样的等级制度，那些黑石集团的高层肯定会非常震惊。”

他们一个接一个地退出了，他们的动机和感情十分复杂。利普森说：“有的是‘我都不大清楚我是否想在这里工作’，比如詹姆斯·莫斯曼，有的是‘我想自己做老板，尽情发挥’，就像马克·加洛格利，对某些人来说则介于两者之间。”

他们意识到黑石集团需要成长起来，詹姆斯正在带领公司走上一个新台阶，他们几乎都恳切地希望公司转型，但他们再也不确信自己是否还想和公司一同前行。利普森说：“大家已经赚够了钱，也都有了自己的家庭，再也不是孩子了。因此他们说，‘如果我还想做些不一样的事情，那现在正是时候’。”

有两点事实支持了他们的想法：一方面是他们的富有程度已经令人难以置信，另一方面，因以前的投资而归属于黑石集团合伙人的权益，在他们离开公司时，那部分权益不会消失，而许多其他并购公司的合伙人则丧失了那部分权益。他们可以开始新的职业生涯，并随着他们当初的投资不断变现，还能够持续从黑石集团取得收益。

对布雷特·皮尔曼和马克·加洛格利来说，詹姆斯到来后几年间，投资者的大量资金涌入私募股权行业，而私募股权投资的景气使得他们能

够募集自己的基金。养老基金和其他投资机构几年前还不会考虑将资金交给没有辉煌业绩的公司运作，但现在突然也这样做了。20世纪90年代，皮尔曼曾说服施瓦茨曼更深一步涉足科技和传媒领域。2004年，他联手硅谷的一些高管和投资者以及摇滚乐队U2的主唱博诺（Bono），一起组建了高地风险投资公司（Elevation Partners），投资传媒、娱乐和消费类公司。第二年高地风险投资公司就筹集到了19亿美元。加洛格利从1999年开始一直都在考虑创办自己的公司，终于在2005年10月下定决心，和一个资深秃鹰投资人一起组建了中桥投资公司（Centerbridge Partners）。第二年他们就可以支配32亿美元的资金，这相当于加洛格利2000年管理的黑石集团电信基金一半的规模。

利普森在2005年也离开了黑石集团，加入了鲍勃·皮特曼（Bob Pittman）的领航私募投资（Pilot Group），这是一家专门进行传媒领域投资的私募股权公司。鲍勃·皮特曼以前是时代华纳的高管，利普森是在六旗游乐园的交易中认识他的。房地产投资部的联席主管托马斯·塞拉克于2002年离开，约翰·库克拉尔也从伦敦返回并正式递交辞职信，和加洛格利的离开是同一个月份。截至2005年年末，除了彼得森和施瓦茨曼，只有一个合伙人是在1990年之前加入公司的：肯尼思·惠特尼，他负责管理黑石集团的投资者关系。

很快高层中也有了一些新面孔。普拉卡什·梅尔瓦尼（Prakash Melwani）曾是韦斯特资本合伙人公司（Vestar Capital Partners）的创建者之一，他备受业界尊敬，在2003年加入了黑石集团的并购团队。保罗·奇普·肖尔四世（Paul“Chip”Schorr IV）在花旗私募股权投资部主管科技领域的投资，于2005年加盟黑石集团。同一年詹姆斯聘用加勒特·莫兰做并购团队的首席运营官，他是詹姆斯在帝杰证券时的一名重要助理，这就使得黑石集团并购团队深深地烙上了詹姆斯的印记。詹姆斯·奎拉（James Quella）曾是帝杰商业银行的一名资深投资管理咨询顾问，也在那年加盟黑石集团，组建公司管理层的内部团队来管理并购业务。

詹姆斯来后仅3年时间，黑石集团就变得完全不同了：更富有纪律性，权力更加分散，但也有点无趣。2000年，私募股权投资部的合伙人大多是30多岁的年轻人，公司在紧急关头冒险让他们挑起大梁，他们也坚定地承担起了这一任务。詹姆斯采取的改革措施并没有过多地影响这些初级合伙人的状况，而莫斯曼、利普森和加洛格利的离开也扫清了他们升迁的道路。即使在加洛格利和利普森离开前，2003年和2004年新加

盟的合伙人已经在许多黑石集团的重量级投资中担负主要责任——这些交易后来创造了破纪录的赢利，为黑石集团的再次腾飞打下了基础。公司逐渐远离了早年间自由运转、个性驱动的文化，最终完成了转型。

同时，库克拉尔的离开也为乔纳森·格雷（Jonathan Gray）和乍得·皮克腾出了位置，他们接管了房地产业务，成为第二代联席主管。他们也很快将部门转型，转而购买整个房地产公司，而不是单个的建筑。

詹姆斯成功地融入了公司，显而易见，这和他的个人才能是分不开的。但整个过程更多地体现了施瓦茨曼多年来的转变。施瓦茨曼实现了其他同行没能做到的壮举，也很少有企业家能做到这一点：他从外部引进了继任者，并真正和他共享权力。而且，他使公司实现了转型，消除了公司创立前10年的那种动荡、怨恨和相互指责。他曾雄心勃勃地要带领黑石集团成为私募股权投资领域的领袖，但随着时间的推移，这一心态也平和了许多。

一位银行家在提到施瓦茨曼引进詹姆斯的决定时说：“他很有自知之明，只是隐藏得很深罢了。”

KING OF CAPITAL

第17章

塞拉尼斯，最成功的投资

2002年，当施瓦茨曼在家中和詹姆斯共进晚餐时，他们不约而同地谈论起市场状况。他们都坚信遇到了10年以来可以低价收购资产的好机会。詹姆斯作为私募股权投资人，一直以来都以出色的业绩而闻名，特别是在市场处于萧条时，其管理的帝杰证券在1992年发行的基金获得了良好的收益，也为他带来了更大的声誉。同样，黑石集团1993年发行的基金在20世纪90年代初市场好转时进行的一系列投资，成为公司迄今最为成功的投资行为。就在他们开始谈论市场状况的那个夏天，黑石集团即将完成总值69亿美元的新基金的发行工作。如果债券市场允许，两人都希望将公司的主营业务拉回到传统的杠杆收购业务上。最吸引他们注意的莫过于周期性行业，那些命运随着经济的波动而剧烈起伏的公司。

这一观点在当时是与大众相悖的，因为在那时，大多数并购公司仍然在努力摆脱20世纪90年代后期的错误投资而带来的损失，但施瓦茨曼坚信自己的观点。汉密尔顿巷公司的马里奥·詹尼尼回忆道："我记得在那个经济周期一开始史蒂夫就说过：'看看将要发生什么吧！你应该开始收购了。'"汉密尔顿巷公司是为养老基金以及其他基金进行私募股权投资提供咨询服务的。

借贷收购一家周期性公司是有风险的，而时机的把握决定了其成败。就像在墨西哥阿卡普尔科（Acapulco）玩悬崖跳水，过早或过晚跳入水中都将是致命的，这也是为什么一些私募股权投资公司避开收购周期性公司的原因。然而，选择恰当的时机，在周期底部进行杠杆投资则能使获得的利润成倍增长。此外，周期性公司的利润增长时，投资者愿意支付更多倍数的现金流或利润所得，公司的估值和利润一样都会成倍增长。收益增长与估值提升同时出现，利润也就会骤增。退出时机也要掌握好，因为经济下滑时市场估值随收益减少而下降。一家公司的市场估值在好的市场环境中可能是其现金流或利润的7倍，而在市场行情下跌时可能只有6倍。如果公司赢利随着市场环境的恶化也有所下降，两者

的共同作用能够使公司价值缩水1/3，至少在账面上，会令其价值低于借贷资金，股权也就变得一文不值。这就是杠杆收购的固有风险。

虽然存在风险，但施瓦茨曼和詹姆斯还是本能地决定抓住这一机遇。詹姆斯说：“我们很主动，很有自信，出手买入了大量工业资产。”2003年，经济起稳并开始再次反弹，那时候，黑石集团凭借高达165亿美元的交易额远远领先于对手，唯一与他们接近的收购投资者是高盛集团的私募股权投资业务。黑石集团的其他主要竞争对手——得克萨斯太平洋集团和阿波罗公司，当时的交易总额也只有黑石集团的一半。

收购周期性公司的第一笔较大规模的交易是天合汽车公司。尼尔·辛普金斯是2000年新晋级的5位黑石集团合伙人之一。2002年，他就购买这个汽车零部件公司与其母公司天合集团（TRW Inc.）进行了谈判。当国防企业诺斯洛普-格鲁门公司对天合成功进行敌意收购时，尼尔以46亿美元买下了天合汽车。

与此同时，另外一位2000年新提拔的合伙人朱钦，正忙于收购另外两家化工公司，这两家化工公司与汽车行业一样，属于周期性公司。

在黑石集团内，朱钦走过的是一条不同寻常的道路。他的大多数同僚都来自富裕家庭，并且毕业于常春藤盟校，而朱钦一家人是在美军撤离越南时逃出来的，并且他只是在布法罗大学（University of Buffalo）获得了学士学位。在当过短时间的银行职员后，1990年他加入了黑石集团，并很快获得了给善变的戴维·斯托克曼当助手的机会。

朱钦敢于质疑他上司的观点，并且据说他在黑石集团地位的确立是因为在1996年，他与斯托克曼一起投资一个航空配件制造商海恩斯国际公司时发生的一件事。当时，斯托克曼正努力获得投资委员会的许可，施瓦茨曼询问朱钦对海恩斯公司的看法。朱钦坦率地回答说他认为对海恩斯公司的投资不会有好的获利。斯托克曼对此勃然大怒，作为下属的

朱钦竟然会做对自己不利的事情，为此他甚至好几周时间都没有和朱钦说过话。最后，施瓦茨曼不得不单独告诉斯托克曼，如果不能与项目初期就参与进来的朱钦进行沟通，将无法完成该项目。

结果证明，朱钦对海恩斯公司的判断是正确的：黑石集团5400万美元的投资损失了4300万。斯托克曼辞职离开后，朱钦以及其他2000—2001年的新晋合伙人将在各自主持的第一笔投资交易中接受考验。

朱钦签约的第一笔收购交易是在2003年9月完成的。收购对象是昂帝欧纳尔科公司，简称纳尔科公司，是一家位于伊利诺伊州的水处理化学制品及设备制造商，其母公司是法国的苏伊士水务集团，主要从事水电、天然气等公用业务。那时苏伊士水务集团正在出售其非核心业务。

早在开始对纳尔科公司进行收购前，另外一家公司就引起了朱钦的关注：一家从事化学制品贸易的上市公司，名叫塞拉尼斯（Celanese AG），位于法兰克福。朱钦需要耐心等待两年时间以获得该公司对收购的同意，而完成所有的交易又需要另外两年，但一旦收购完成，塞拉尼斯将创造黑石集团成立以来的最大收益。它将成为私募股权基金投资艺术的有力佐证，即非凡的金融手段与大量的运营细节改进的完美结合。塞拉尼斯公司收购案，加上同样为黑石集团带来了数倍利润的纳尔科公司收购案，使得朱钦成为收购界崛起最快的新星。

2001年，当朱钦开始估算塞拉尼斯公司的价值时，公司陷入了困境。随着经济的每况愈下，公司主要产品的需求也在下降，比如：应用在涂料、药品及纺织品中的乙酰衍生物，用于烟草过滤嘴和服装中的醋酸纤维，汽车中的塑料制品，农耕化学品和洗涤剂，以及食物和饮料中的添加剂。

塞拉尼斯公司在某种意义上就像个孤儿一样。塞拉尼斯公司最早是一家美国公司，随后在1987年被一家名为赫斯特（Hoechst AG）的德国化学药品制造商收购。1999年，当赫斯特公司决定与一家法国制药公司合并时，赫斯特公司又将塞拉尼斯公司通过IPO的方式在法兰克福股票交易所卖掉。塞拉尼斯公司过半的业务和利润来源都在美国，在欧洲的部分只有约20%左右，因此，这家公司只是一家名义上的德国公司，在德国市场上也从未受宠过。不仅如此，公司股票在德国的估值与在美国

相比要相对低一些。理论上讲，塞拉尼斯公司更换到纽约上市才更为合理。朱钦计算得出，与在德国交易相比，塞拉尼斯公司在美国进行交易可以获得更多收益：如果在德国交易可以获得4倍现金流的话，在美国就可以获得5倍。

除此之外，对塞拉尼斯公司来说，是时候降低成本了。朱钦说：“我们相信塞拉尼斯公司在降低成本方面有很大改进空间，因为塞拉尼斯是多次并购的产物。”

明确目标是一回事，而购买一家德国的上市公司是另外一回事。私募基金在德国很受冷遇，公司管理者并不情愿将公司卖给私募投资者，因为这些投资者计划着在几年内将公司再次卖掉。而另外一部分原因在于文化。德国的公司倾向家长作风式的管理，对工人们管理严格并保持公司的传统。另外，德国法律规定，大型企业必须在董事会中设置将近半数席位给职工代表们，而这些职工代表无一例外地不信任私募股权投资公司。因此，私募股权投资公司大多选择在英国和法国进行投资，虽然这两个国家的经济体比德国小很多。

朱钦和塞拉尼斯公司谈判了两次，第一次是在2001年，而第二次是在2002年，但两次都被拒绝。2003年5月，他与美国工业与金融综合化经营集团美国通用电气公司联合，第三次和塞拉尼斯公司谈判。他们希望由通用电气来并购约占塞拉尼斯全部业务量1/4的塑料业务，而余下的部分由黑石集团来并购。那时，塞拉尼斯的市值是其现金流的4倍，对于一个一旦经济加速利润必将进一步猛增的公司来说，这一市场价格并不算太高。

由于这次有通用电气的合作，塞拉尼斯公司的董事会终于同意给黑石集团举行听证会的机会，塞拉尼斯很快就允许黑石集团和通用电气开始进行尽职调查，与管理者沟通，结合内部资料以了解公司业务情况和挖掘其中的问题。

意想不到的是，通用电气的管理层很快就改变主张，决定不再继续投资塑料业务（4年后，通用电气出售了其塑料产业）。塞拉尼斯公司与黑石集团的沟通仍在继续，但是，塞拉尼斯似乎是在故意拖延时间，而朱钦也开始担心被再次拒绝，重新回到原点。为了保持这一势头，朱钦与公司管理层做了最后一次商谈，并且对塞拉尼斯最大的股东——拥

有其29%股份的科威特石油公司（Kuwait Petroleum Corporation）进行游说。科威特方面对塞拉尼斯管理层表示，他们支持收购计划，这样黑石集团的收购进程才步入正轨。

塞拉尼斯公司的高管们在出售公司以及为美国金融家工作的问题上出现了严重的分歧。戴维·韦德曼（David Weidman）说：“在如何构架此次并购、如何管理以及如何为股东创造更多利润的问题上，我们花费了很多时间才得以统一意见。”他随后成了塞拉尼斯的首席运营官。

至此，塞拉尼斯公司并购仅仅是赢得了第一个挑战，后面的工作将更加艰辛，收购塞拉尼斯的每一个过程都不会很简单。

在德国，由于国家相关法律的原因，使得收购的融资和运作技巧更为复杂。像大多数杠杆收购一样，黑石集团需要通过另外一家新的控股公司来完成收购过程。这家公司通过贷款来完成收购，并用收购该公司所获得的利润偿付借贷成本。但是，德国法律不允许收购者从公司中直接获得现金，除非股东投票通过，而投票起码要耗费一年以上的时间。因此，黑石集团不得不在购买开始之初就向公司注入额外的资金，用于支付过渡时期借贷资金的利息。

凑齐收购公司所需的股本金也是个问题。在整个收购计划中，黑石集团大约需要8.5亿美元资金，这相当于黑石集团新发行基金份额的13%，就单个投资项目来说，这个比例远远超出了其愿意承担的投资风险上限。朱钦原本以为他可以找到其他一些收购公司购买一小部分股份，但很快他就发现自己几乎是唯一一个认为化工市场会上涨的人。他向另外6位同行发出共同收购邀请，但都遭到拒绝。“他们很多人认为这个行业的情况会变得更糟，根本不会有好转的机会，还对我说‘你们投入的资金过多了’。”朱钦这样描述。最终，除黑石集团投资基金外，朱钦还从黑石集团的投资商那里筹集到2.06亿美元，直接投资到塞拉尼斯公司。收购贷款的提供方美国银行、德意志银行以及摩根士丹利，也同意购买价值2亿美元的优先股（兼有股票和债券的性质）以填补黑石集团的资金缺口。

2003年12月，所有的资金终于筹集到位，并且塞拉尼斯董事会同意将公司以每股32.5欧元的价格卖给黑石集团，总价值为28亿欧元（相当于34亿美元）。这是德国迄今为止发生的最大规模的上市公司被私募基

金收购的案例。每股32.5欧元的价格比收购前3个月的平均股票价格高出了13%，但对于朱钦而言，这仍然是令人高兴的，因为这只相当于现金流的5倍。

还有另一个问题未解决：让被收购方股东都同意该计划。科威特公司已经承诺将其拥有的29%的股份卖出，但其他股东仍然有权选择拒绝32.5欧元的出价，而德国并购的相关法律对公司股东拒绝卖出自己的股票是给予一定保护的。

> 在美国和欧洲很多国家，一旦获得该公司90%～95%的股份，收购者就可以强制那些拒绝卖出股票的股东以与其他股东相同的价格卖出其所持有的股份。而在德国则不然，股东可以坚持不卖出股份并且坚持进行估价，根据某些潜在的规则，再估的价格通常会更高，有时甚至高于股票价格的历史最高价。所以只有等估价全部完成后，黑石集团才能准确知道收购塞拉尼斯公司的成本究竟是多少。

由于股东有拒绝卖出股票的权利，朱钦发现好像自己在与对冲基金和共同基金玩一场比试谁更有胆量的游戏，而他们手中持有塞拉尼斯公司绝大部分股份，这场游戏的成本高达数十亿欧元。

黑石集团的收购是有前提条件的，也就是以每股32.5欧元的价格至少拥有塞拉尼斯75%的股份。这一条件不满足，整个收购交易就会停止。对冲基金和共同基金都不想看到这样的事情发生，因为黑石集团实际上是溢价支付，并且收购交易一旦取消，股票价格很可能会跌至32.5欧元以下。然而，从每位投资者自身利益考虑，当多数股东都接受了每股32.5欧元这个价格时，要求再次估值显然是对自身有利的。

朱钦回忆说：“我记得我坐在自己的办公室里与对冲基金的每一个持股人以及所有共同基金进行谈判，他们所有人都希望收购能够顺利进行，但他们谁都不想让出股份成为被黑石集团收购的75%股份的一部分。”

2004年3月29日是报价的最后一天，但结果还不明朗，施瓦茨曼如坐针毡。朱钦说：“史蒂夫大概3点半的时候走进我的办公室，他就坐在那里，显然很担心交易，我们为此花掉了2500万美元，这可不是个小数目。史蒂夫说：‘朱钦，有什么进展？’我回答：‘史蒂夫，我在电话里还在和每个人谈判。我不知道结果会怎样！’”

施瓦茨曼再次回来时，距离下午6点钟的截止时间还有几分钟。“我们还差15%。到6点钟时，史蒂夫问我‘官方统计结果是多少’。那时，我们还有1.5%的差额，但我告诉史蒂夫：‘我想明天早上你醒来时，一切都会好的，因为很多人在最后几分钟的时候才会卖出自己的股份，电脑系统中还有很多惊喜等着我们呢。’”

第二天早上，黑石集团获悉，自己获得了至少80%的股份，在接下来的几天，最终统计结果达到了83.6%，黑石集团获得了塞拉尼斯公司的控制权。但是还要再过4个月才会举行股东投票，另外还要再等两个月的时间才能够使用塞拉尼斯公司的现金流来偿还收购塞拉尼斯的贷款，而想买下塞拉尼斯公司余下的股份则还要至少一年半的时间才可以完成。2004年秋天，黑石集团向那些拒绝出售股票的股东出价每股41.92欧元，但没有人回应。有两家美国对冲基金公司拥有12%的股份，他们是保尔森公司（Paulson and Company）和阿霍尔德-布雷希洛德公司（Arnhold and S.Bleichroeder Advisers），这两家公司始终坚持更高的价格。最终，2005年8月，两家公司同意以每股51欧元的价格出售其拥有的股份。一些顽抗的人最终以每股67欧元的价格出售了自己的股份。2007年，保尔森公司因预期房地产抵押市场将崩溃而大赚数十亿美元，并因此声名大噪。

当然黑石集团并没有等到所有的股东全部卖出自己持有的股份时才开始重组公司。早在2004年4月获得公司的控制权时，黑石集团对塞拉尼斯的重组计划就已经开始了。

实际上，重组的第一步是将公司“去德国化”，调整管理文化，使其更为灵活，并且让公司对美国投资者更具吸引力，以完成最终的IPO。塞拉尼斯公司的CEO是一位具有38年管理经验的老练的执行官，在塞拉尼斯以及赫斯特公司都有管理经验，这位CEO按计划将要退休，黑石集

团希望培养一位较为灵活的具有美国管理风格的领导者。黑石集团最终选择了戴维·韦德曼，他是公司的首席运营官，并且是4年前刚从霍尼韦尔国际公司（Honeywell）[6] 投奔到塞拉尼斯的美国人，也因此被视为公司新生力量的代表。

德国公司素来以单调乏味和官僚风格而闻名。这个问题在塞拉尼斯公司由于有3个权力中心共存而加剧：公司总部设在法兰克福，另外还有外派机构设在3个地方，萨默塞特、新泽西以及达拉斯，这些外派机构多年来一直独立运营，从而使合并无法实现。一些关键的部门则在美国设立了办公场所，3个外派机构还经常发生争执并互相责难。黑石集团重组计划的第一步是将权力集中到位于达拉斯的外派机构，希望这一举措能够减少组织惰性并且降低企业的经常性管理费用。

管理中心转移到达拉斯后每年为公司节省了4200万美元。对北美地区进行的生产整合，提高了生产率并降低了劳动力需求，每年又可节省8100万美元。塞拉尼斯公司同时摆脱了一项亏损业务，即玻璃塑料制品的制造，并将其股份低价出售给了燃料电池风险投资公司，实现了两头获利；还将用于香烟过滤嘴醋酯纤维的生产转移到中国，这样，每年又为公司节省了近2700万美元，因为中国的烟草销售量在不断增长而劳动力却很便宜。

与此同时，为了扩大业务范围，2004年10月，塞拉尼斯又以4.9亿美元收购了加拿大的艾特公司（Acetex Corporation），一个月后，公司又通过决议以2.08亿美元收购维纳姆聚合物公司（Vinamul Polymers）。艾特公司为塞拉尼斯增加了众多位于法国、西班牙以及中东地区的工厂，由此，塞拉尼斯一跃成为全球第一大乙酰生产商，占全球市场份额的28%，并给公司增加了600万美元的现金流。黑石集团还通过了韦德曼扩大亚洲在建工厂生产能力的提议。

韦德曼评价说，接二连三的资产销售和并购、连续的经营变革，以及公司总部的转移，“对于德国上市公司来说是非常难以实现的”。因为短期内，下岗职工的补贴支出和新工厂的投资支出在内的成本会吞噬掉塞拉尼斯的大部分利润。韦德曼补充说，塞拉尼斯当时的官僚作风也会阻碍变革的步伐。韦德

曼在黑石集团撤出塞拉尼斯之后很长时间内依然担任该公司的CEO。

随着公司机构的瘦身和并购扩张，公司业务在全球经济回暖中获得极大发展。其实在2004年4月收购结束之前，需求的增加就使塞拉尼斯公司开始提高产品价格。就在那一年，公司30多次公开宣称提价，这让公司的营业额由一年前的46亿美元提升到49亿美元，并增加了42%的现金流。依靠这样的实力，2004年9月，塞拉尼斯借了更多的资金进行了一次分红。由此，黑石集团收回了其在4月进行股权投资成本的3/4。因此，此后公司的大部分利润都将是黑石集团的纯利润。

在公司分红的两个月后，2004年11月，塞拉尼斯起草文件准备上市，2005年1月，在黑石集团获得公司控制权8个半月之后，塞拉尼斯再次在纽约证券交易所上市。正如朱钦预测的那样，美国投资者给予公司更高的估值：6.4倍现金流，比黑石集团投入的资金（5倍）高出了1.4倍。塞拉尼斯公司筹集的普通股及优先股市值近10亿美元，其中8.03亿美元由黑石集团及其联合投资者获得，这是除他们先前的分红之外又一笔收益。黑石集团及其联合投资者已经从其6.12亿美元的投资中获利7亿美元，而且他们还持有塞拉尼斯公司的大部分股份。2007年5月，当投资者将其持有的最后一部分股份售出后，黑石集团及其联合投资者从塞拉尼斯获得的利润高达29亿美元，这一数字是他们投资成本的5倍，也是黑石集团迄今为止最大的单笔业务收入。

塞拉尼斯公司的成功是金融工程运用的典范。朱钦认为，行业的周期性上扬和公司股票价格在美国的高倍数增长大致占公司利润形成原因的2/3。而剩下的原因要归功于运营方面的变革，例如将亏损的业务出售以及收购艾特公司和维纳姆公司。这些都是在收购发生后的8个半月内实现的，也就是从结束收购到完成IPO之间的时间。

朱钦认为，2003—2006年间公司的现金流之所以取得增长，一半要归功于公司自身进行的运营改革，而不是宏观经济因素，这一点也可以通过与其他化工行业的竞争对手进行比较得到证实。塞拉尼斯公司的现金流在那段时间内增长了80%，而其对手，无论巴斯夫（BASF），还

是道氏化学公司（Dow Chemical）和伊士曼化工（Eastman Chemical），现金流的增长都没有超过50%。

在黑石集团拥有公司控制权期间，塞拉尼斯公司在改革重组过程中裁剪了超过1100个工作岗位，但同时也创造了很多新岗位，因此真正裁掉的工作岗位为400个，也就是4%左右。同时，塞拉尼斯工厂的生产率提高了近50%，每位员工创造的收益从2003年的49.5万美元提高到了2006年的75万美元。也许有一半原因是得益于化工行业的周期性回升，但更多的原因是黑石集团进行的运营改革与战略转变。

在上市后的几年里，塞拉尼斯一直保持着这种发展势头。公司股价在3年内翻了3倍多，从IPO时的每股16美元至2008年中期达到每股50美元的峰值，这样的成绩大大超过了同行业竞争者。公司CEO韦德曼说：2008—2009年经济下滑给公司带来了负面影响，但在经济进入衰退期时塞拉尼斯公司仍然是“一个实力雄厚的公司”。他引用的证据是，在2008—2009年，公司的现金流从未少于8亿美元，是2001—2002年经济衰退期间公司现金流的两倍。

甚至公司在美国重新上市后，这一最初被视为金融花招的策略，也为公司带来了好处。向美国市场的转移，使得公司评估价值获得提升，公司能够获得更为廉价的资本，这对于想要扩张或者并购其他公司的塞拉尼斯来说，是个至关重要的优势。因为要筹集同样一笔资金，相比于在德国交易，公司现在只需要出售更少的股份。

纳尔科公司的投资路线与塞拉尼斯公司大致相似。公司借助化工市场的反弹，借贷资金以支付红利给黑石集团、阿波罗公司和高盛资本，然后在2004年11月上市，比塞拉尼斯要早两个月。以IPO价格计算，黑石集团的投资权益是其一年前投资额的3倍。截至2007年，在出售了所有剩下的纳尔科公司的股份之后，黑石集团投资纳尔科公司所获得的利润是其投资额的1.7倍。

朱钦回忆说：“你必须充分尊重经济和行业周期，无论你是多么精明的投资者，无论公司的业绩如何傲人，公司的管理团队多么出色，如果你在2007年投资美国或欧洲的化工市场，并且在2010年退出，你肯定会损失惨重。”

黑石集团在天合汽车收购案中没有把握准卖出时机，教训深刻。2003年，就在黑石集团收购该公司后不久，汽车销量降至最低点，随即开始重返上升趋势。当公司在2004年2月上市时，也就是黑石集团购买该公司一年后，黑石集团就收回了其大部分投资成本，并且所持公司股票也获得了良好的账面收益。之后几年，即使是在2005年美国和欧洲市场汽车销售量平平的情况下，公司依然发展迅速。尽管黑石集团一直持有45%的股份，其股价的表现再没能超出28美元的IPO价格太多。

2007年，股票价格达到了近40美元的最高点，黑石集团的股份价值190亿美元，此时投资仍可视为成功。但黑石集团持有股票的时间太长了。2008—2009年间，汽车销售量暴跌，直接导致2009年天合公司的销售量下滑了25%。2009年春，当天合的股票价格下跌到1.52美元时，黑石集团持有的股票价值仅仅为7000万美元。2010年，股票价格反弹至每股30美元，黑石集团抓住机会出售了价值2.64亿美元的股票。剩余的股票价值回升至12亿美元，让黑石集团的账面收益恢复了很多。但现在退出天合需要花费更长的时间，因为黑石集团的资产在天合投入时间太久，绝对收益率只相当于比较适中的年回报率。看来，时机真的是决定一切的重要因素。

KING OF CAPITAL

第18章

变现再投资

要想理清楚2006—2007年间并购业的大发展，以及这一时期大型私募股权投资公司资本和权力的空前积累，就要先弄明白之前的几年发生了什么。

事实证明，2003年是一个经济拐点，塞拉尼斯公司、纳尔科公司和天合汽车集团都赚了大钱。其他私募股权投资公司也是如此，他们能够在经济和市场触底回升期间将投资变现，并在2004—2005年将投资利润大量回馈给投资者，这又确保了在下一轮收购基金发行时吸引到比之前更多的投资。这一时期汇聚了规模空前的可用贷款，为美国和欧洲投资界广泛关注的杠杆收购浪潮的涌现做好了铺垫。

投资者情绪突然逆转。从2003年3月（当时黑石集团正在销售其总价值为69亿美元的新基金，主要用于投资天合汽车公司）到2003年年底，美国股票市场市值增长了近40%，投资者对IPO的需求又再度高涨。但自从2000年科技泡沫破裂，投资者的偏好已经变了。这一次投资者不希望再投资于那些没有产值或利润的虚拟网络公司，他们更希望投资于能够提供稳定收益的传统公司，而这也正是私募基金所瞄准的收购目标。

黑石集团也在努力抓住这一机遇。2002年5月，当IPO市场第一次短暂开放时，黑石集团成功完成了斐姆科公司的IPO，该公司是戴维·斯托克曼于1997年收购的一家石油精炼公司。

两年前，斐姆科公司对于黑石集团来说还是一个看似失败的投资。在1997—1998年供大于求导致石油价格下跌之后，公司现金不断流出。之后，在2000年公司又因破坏环境被起诉。但到2002年石油价格开始上升，公司状况才得到改善。美国石油精炼能力长期不足的假设将使斐姆科公司受益，这正是斯托克曼当初投资该公司的理由，而现在这一假设得到了证实。斐姆科公司以2.5倍于黑石集团投资额的价格公开发售股

票。随后几年股市不断上涨，黑石集团逐步减持了该公司股份，并获得了6倍于当初投资额的收益。

2003年下半年，市场对IPO的需求持续升温，黑石集团计划再将旗下6家公司公开上市。2003年11月，黑石集团于1999年投资的一家加勒比移动电话运营商——百年通信公司（Centennial Communications）IPO。其后是黑石集团于8年前从KKR集团收购的一家餐饮公司森特普雷特有限公司（Centerplate, Inc.），紧接着是“9·11”事件之后由黑石集团协助创立的一家再保险公司——阿斯潘保险公司。同年12月，煤炭基金会公开发行，距离黑石集团从一家德国公用事业公司收购这家美国矿业公司仅过了5个月。纳尔科公司和塞拉尼斯公司是黑石集团IPO计划列表上达成目标的另外两家企业。在这些上市案例中，黑石集团出售的股权都不超过一半，但IPO已经为黑石集团开启了锁定利润的进程，而且从长期来看，为通过出售股权获得收益提供了条件。

公开发行股票并非是在市场反转时获利的唯一途径，还有股息资本重组——被收购公司通过杠杆融资以支付更多股息。随着经济的迅猛发展和信贷市场的复苏，很多公司都会选用这种套利方式攫取利润。

> 假设在2002年信贷市场紧缩时，被收购企业借款5亿美元完成总值10亿美元的低杠杆率收购，如果经济改善能促使现金流上涨20%，同时假定最初与银行进行融资交易时所采用的债务现金流计算方式不变，那么公司可以立即获得额外1亿美元（5亿美元的20%）的贷款，然后就可以将这笔资金支付给公司的所有者。

但公司所获得的收益甚至会更多，因为一旦债务市场有所改善，银行就变得越来越慷慨。对于一个给定的年现金流，公司可以立即借入比2002年更多的资金。高收益债券市场于2003—2004年重新开放并迅速重现了1997—1998年时的高峰，从而使资金迅速流入，导致利率下降。2003年年初，发行垃圾债券的公司必须提供比美国国库券利率高8个百分点的利率。到2003年12月，这一数字就缩小到仅4个百分点。随着利息

成本下降，公司可以更多地举债，以新的、更便宜的贷款及债券替代旧有的债务。因此，这样一来，上例中的公司可以额外承担2亿美元的负债，以给投资者分红，这相当于5亿美元投资的40%。太完美了！这是多么高效的投资回报。资本重组甚至都不会大幅增加公司的利息成本。

对纳尔科公司的并购就是这么操作的。该收购从一开始就使用高杠杆，这一债务相当于纳尔科公司所获现金流的6倍，但在2003年11月交易完成的一周内，黑石集团和它的联合投资者——阿波罗公司和高盛资本接连不断地接到银行打来的电话，想要贷给纳尔科公司更多的资金。一个参与该交易的投资人说：“这些电话给我提了一个醒，这说明一种新的变化正在发生，从夏天我们与纳尔科公司签署收购协议，到11月完成全部交易，在这期间，（杠杆收购贷款的）供给、价格和结构已经发生了较大的变化，并且是积极的变化。”

资本重组对收购公司来说是极具诱惑的，因为资本重组能让投资者迅速赚回部分投资，而不需要经过出售公司的漫长过程。被收购公司越快返还投资者的投入资金，其年收益率就越高。

对于外行人来说，资本重组可能看起来像是金融骗局。事实上，在私募股权投资的历史中这一模式是经过验证的合理行为，如果新增的债务仅仅说明这个行业的发展是健康的、有很大前景的，进行重组就并非恶意行为。这和拥有一座租金和房产价值快速升高的公寓楼没有什么不同。如果房产一直增值，为它重新申请抵押贷款以实现资本利得就不是不负责任的举动。

然而以前从未出现过这样的资本重组浪潮。2004—2007年，大大小小的收购公司，通过资本重组的方式，累计从他们的被收购公司获得了860亿美元的收益，其中大部分都直接返还给了收购公司的有限合伙人。

资本重组最初是为收回投资不得已而为之，因为对于私募股权投资公司来说，刚开始时还很难找到买家愿意接手其所持有的股份。在20世纪90年代后期，投资公司进行了大量不当的收购，以至于在经济衰退结束时，恢复收购的速度异常缓慢。直到2007年，并购活动才再次达到1999—2000年间的高潮。

为了弥补被收购公司缺少买家的现状，私募股权投资公司建立了自己的并购市场并相互收购，从而形成人们熟知的二次收购。

在2003年冬天至2004年的几个月中，对床垫制造商席梦思公司和西利公司的反复收购间隔仅仅几个月，这反映了一种奇怪的趋势，即一些公司在不同的私募股权投资公司间反复转手。当托马斯-李私募股权基金从芬威私募股权基金（Fenway Partners）手中以11亿美元的价格收购席梦思公司时，这是该公司在17年间连续第五次被收购。没过几个月，KKR集团就从贝恩资本和查尔斯银行资本（Charles-bank Capital Partners）手中以15亿美元的价格收购了西利公司，成为15年中西利的第四个私募股东。

> 对外行人来说这又有点难以理解了。这使人们想起了《第二十二条军规》（*Catch-22* ）中那个不择手段的司务长迈洛·明德宾德（Milo Minderbinder）。由于控制了整个鸡蛋交易链，他从关联商家手中以每个鸡蛋7美分的价格买入并以每个5美分的价格卖给军队，统算下来仍能获利。他们仅仅是相互在玩金融骗局吗？

如果你好好研究一下公司的财务状况，二次收购通常还是不难理解的。在被私募股权公司收购的这些年中，两个床垫制造商都稳步改进并扩大了其业务。他们合并了一些小公司并开发了新产品，他们的业务因此得到了缓慢但稳定的增长，产品逐步占领了美国市场，并已经扩张到海外。毫无疑问，这两家公司的现金流十分充足，这使得他们可以获得更高的杠杆，哪怕公司取得一点很小的进展，也可以使其股东获益。

但是，床垫制造公司的快速发展也显示了过度负债公司的风险。之前提到的这两家公司的7次收购中，有两次交易的结局不尽如人意：由于投资者过度支付使公司承担了过多债务，导致席梦思和西利公司分别有一次违约（席梦思公司就是因为这个原因于2009年破产，之后，西利公司也需要KKR集团额外大量注资才得以维持经营）。

然而，席梦思在此之前的另外3次收购中获得的收益还是十分可观的，这主要是源于它出色的财务业绩：从1991年美林收购席梦思公司开始，到2007年，该公司的年现金流蹿升了超过6倍，从2400万上升到1.58亿美元。虽然西利公司发展并不是十分稳定，但其现金流在同一时期依然增长了3倍，而且在将近20年的时间里，两家公司的价值累积增长是相当惊人的。鉴于床垫业务扩张，以及长期以来私募股权投资公司从中获取的大量利润，当这些公司被再次出售时，买家是另外的私募股权企业也就不奇怪了。

通过IPO、资本重组以及二次收购等手段，私募股权公司的资金迅速累积，几乎比将其返还给投资人的速度还要快。2001年，市场处于周期的最低点时，黑石集团收购基金仅为有限合伙人带来了1.46亿美元收益。2004年，黑石集团支付给投资者27亿美元，2005年达到了42亿美元，2006年则达到了47亿美元——证明了市场行情好转与杠杆交易相结合的神奇力量。黑石集团的竞争对手们甚至获得了更多的利润。

在一次媒体发布会上，凯雷集团极力宣扬投资获利是多么容易，并声称2004年凯雷支付给投资者53亿美元，同年，KKR集团支付给投资者70亿美元。2005年，凯雷又支付给投资者70亿美元。经过四五年的发展，投资者把这些收益重新投入到私募股权基金中，从而实现内部循环。新增的基金额几乎等于私募股权企业派发的红利总额。

不仅仅是总利润如此惊人。由于公司能够迅速收回投资并开始获利，收购基金的收益率因此一飞冲天。如果5年内能使你的资金翻倍，你的简单年收益率是20%，但是如果两年内就翻倍，简单年收益率就涨到50%了。经济复苏简直是上帝对这个行业每个人的恩赐，但是黑石集团超越了他最大的竞争对手。

黑石集团的第四只投资基金于2003年年初开始投资运作，至2005年年末，扣除黑石集团自身拥有的部分股权利润后，该基金的年收益率超过了70%，是同期股票市场20%年收益率的约2.5倍。阿波罗公司、KKR

集团和得克萨斯太平洋集团等投资基金的表现也强于股市，但黑石集团让它的这些竞争对手望尘莫及。它们的收益率约为40%，而其他大多数十年前募集的收购基金收益率还要低于这个水平，所以黑石集团的表现是极其突出的。

黑石集团2002年发行的基金，在大型收购基金中一直遥遥领先，到2008年年底，该基金获得了大约40%的年收益率。在2001—2003年行业触底反弹期间，该基金获得的收益是竞争对手的2～3倍。这一表现要归功于施瓦茨曼和詹姆斯对2002年经济将触底反弹的准确判断以及朱钦的两桩出色交易：对塞拉尼斯和纳尔科的收购。当黑石集团准备再募集一只基金时，该基金的骄人业绩已经为新基金提供了非常有利的优势。

这是金融和人性的法则：能不断为客户带来利润的投资经理就能不断获得更多资本。　鉴于丰厚的利润和良好的投资收益率，黑石集团和其他业绩良好的私募股权投资公司都确信可以进一步拓宽筹资途径，从而募集到巨大的投资资金池。还有一个因素也放大了这一效应：大型养老基金和其他投资者对私募股权的投资。

1986—1987年彼得森和施瓦茨曼第一次敲开了机构投资者的大门，与那时相比，21世纪初投资于收购基金的机构投资者的结构有了很大变化。当年，他们首先拜访了保险公司、日本银行和经纪公司。直到最后他们才从两家企业养老基金那里募集到了资金——通用汽车和通用电气。20世纪90年代末，银行和保险只将其资金的约15%投资于收购基金和风险投资基金，而州和地方政府养老基金提供了大约一半的投资资金，它们成为收购基金最重要的支持者。典型的养老基金一般会将一半或更多的资金投资于普通股，还有很大一部分投资于债券，但是现在养老金的管理者越来越多地推崇以现代证券投资理论为基础的经济模型。

这一模型告诉我们，将资金分散投资于各种非传统的、高收益的资产，可以实现整体收益的最大化。　例如收购基金、风险投资基金、对冲基金以及房地产。该理论认为，虽然它们存在风险高以及流动性差（投资者资金将长期锁定）等问题，但是分别投资于这些所谓的另类资产可以使养老基金投资多样化，从而可以降低整体风险。

20世纪90年代，由加州政府雇员退休基金（CalPERS）和加州教师退休基金（CalSTRS）等大型养老基金牵头，将数十亿美元资金（即养老金受益人的资金）分散投资于这些另类资产，对每一小类资产设置投资比例标准。进入21世纪后，加州教师退休基金和加州政府雇员退休基金分别配置5%和6%的资金给收购基金和风险投资基金（共136亿美元），并且比例每隔几年便上涨一次。2003年，又从其他类型的投资中额外转来46亿美元，使这一标准提高到了7%和8%。这两个投资基金是黑石集团主要的投资者，并且它们开创了养老基金高额投资私募股权基金的先例，其后其他公司竞相模仿。2003—2008年间，州养老基金整体将投资于私募股权的资金比例提高了1/3，从4.2%提高至5.6%。在2000年科技股泡沫破裂后，大量打算投资于另类资产的资金流入了杠杆收购基金而非风险资本。

随着投资比重的增加以及人口老龄化和股票市场的反弹，养老基金的总资产逐渐增长，在投资比重一定的情况下，无论比例是5%还是8%，都相当于投资额的绝对值越来越大。依照特定的投资规则，养老基金管理者可以将数十亿美元资金注入到新的收购基金中。

由于投资额度在不断增加，即使像布雷特·皮尔曼和马克·加洛格利这样的黑石集团合伙人虽然没有独立投资业绩，但他们仍然可以去发行自己的基金并能迅速筹集到数十亿美元。但尽管如此，总体来看，资金并不是均匀分配的，而是向一小部分优秀的公司集中，比如黑石集团这样表现长期优于股票市场和其他竞争对手的公司。与一般经验不同的是，对私募股权投资而言，过去的投资业绩对未来的表现有着很好的指示作用。有很多私募股权投资公司表现平平，未能获得与其基金所承担的风险和流动性相对应的收益，无法超过股票市场，更别说有的公司甚至没有达到上市股票的收益率。但是，那些利润位于排行榜前1/4的公司每一年的业绩都比较稳定，投资者自然也都希望能投资这些基金。结果在1998年，前十位的公司掌握着私募股权基金业30%的资本，并且在此后的十年里，这一情况一直没有发生改变。

各种因素都有利于私募股权业，它们的合力使2005年和2006年的私募股权基金募集达到了疯狂的程度。从2002年的低谷至2005年，募集资金规模翻了4倍。

2005年3月当凯雷集团结束两只新基金的募集时，共募集了100亿美

元，这一数字使黑石集团69亿美元的基金募集纪录瞬间黯淡。紧接着一个月，作为投资银行分支的高盛资本不仅从内部筹资，还从外部投资者处筹集资金，累计达85亿美元。同年8月，华平创投筹集了80亿美元，阿波罗公司也筹集了100亿美元。在欧洲，帕米拉和安佰深私募股权投资集团，两家具有良好记录的英国收购公司，每家都筹集了超过140亿美元的资金。之后，KKR集团、得克萨斯太平洋集团和黑石集团争相超过这一纪录，计划筹集超过150亿美元的资金。

在20世纪80年代，这一行业的集中度并不像现在这样高，那时KKR集团在这一领域占主导地位，几乎所有最大的交易背后都有他的身影。十几家能够募集到巨型并购基金的公司和平共处，因为它们管理着如此充裕的资金，每一家都可以独立完成巨型交易。

巨额资金如潮水般涌入私募股权投资业，优秀的大型收购公司不会满足于从这边收购一家5亿美元的公司，又从那边收购一家10亿美元的公司，因为按照这样的速度投资太费时间和精力。它们必须有一个宏伟的目标，而当时债券市场的繁荣也使私募公司可以进行更大规模的融资交易。

私募股权投资在20世纪90年代末一度很红火，但当时的情形和现在截然不同。在最初的10年中，大型企业的合并接管行为占主导，按以美元表示的总价值计算，私募股权收购只占全部并购活动的3%～4%。然而，这一数字在21世纪初开始上升。2002年即使融资比较困难，私募股权投资依然主导了全球范围内10%的合并接管，这一水平以前只在1988年出现过一次，当时雷诺兹-纳贝斯克公司的巨额并购交易影响了收购交易的数量。

即使在公司再次开始相互兼并之后，私募股权投资的市场份额依然不断上升。2004年，私募股权在美国的市场份额达到13%，而欧洲是16%，并且在经济周期结束前会超过20%。由于其资产配置中含有充足廉价的债务，私募股权俨然成了市场和经济领域里一股强大的力量。仅仅是市场预期到一家公司即将被收购，也可以使该公司下跌的股票价格反弹，这样公司就会重新考虑它们自身的资本结构。

如果私募股权公司通过增加被收购企业的负债获得杠杆，那么企业业绩的任何增长都会引起股票价值的成倍增长，这些公司就会自我反省

，为什么我们不能给上市股票持有者更多分红呢？有时候，对冲基金和其他活跃的投资者会要求被收购公司进行股息重组，即借更多的钱来支付股息。

私募股权基金和收购交易的庞大规模还对私募行业产生了另外一种效应，这一效应令一些投资者困扰。基金公司向投资者收取固定的1.5%～2%的管理费，以及当收购或出售公司时额外收取的交易费，这些费用的绝对额增长很快，以至于成为大型私募股权投资公司收入的重要来源之一，而不是仅仅保证公司在困难时期能有收入。在行业发展的中间10年，像黑石集团和KKR集团这样的投资公司大约有1/3的利润来源于固定费用收入，而不仅仅依靠投资收益，这足以使投资公司合伙人非常富有而完全不用顾及他们投资收益的多少。犬儒学派（cynics，古希腊哲学流派，后代指对世界不信任，对任何事物都抱消极态度的学派）提出质疑，合伙人赚钱这样轻松是否会减少他们为投资者创造收益的动力。他们担心，推动行业发展的驱动力已经变成私募股权公司自身获取资产积累，而不是通过投资获得利润。

必须成为第一个行动者

在行业发展初期，收购投资活动曾是机构和超级富豪们的私有财富，而美国公众甚至共同基金想要分一杯羹都是不可能的。养老金计划可以参与投资，但普通人的退休储蓄账户并不允许投资私募股权。在英国和加拿大，有少数专门投资于收购市场的上市公司，但美国证券法严令禁止上市公司通过向公众发行股票融资的方式投资杠杆收购，而且境外投资基金也不允许向美国公众发行其基金份额。

随着收购业务的有关新闻每周见诸报端，字里行间中极力渲染收购基金所获取的巨大投资收益，使得越来越多的场外投资者想要参与。一旦发现有对某种金融产品的需求，华尔街就会想方设法满足它，这是条铁律。

这一产品通过业务发展公司（business development corporation, BDC）的形式出现在世人面前。BDC是美国税法的产物。美国税法规定，向中型公司提供资金的某些投资基金可享受税收优惠政策。只要BDC每年将几乎全部的收益支付给股东，就能够免交大部分公司税。BDC由来已久，但在2004年，由于投资银行家们可以通过BDC向公众出售股票并收取手续费，所以在他们的煽动下，越来越多的私募股权公司开始将BDC作为筹集更多资金的另一途径。

利昂·布莱克的阿波罗公司抢先一步提出申请，于2004年2月筹集5.75亿美元成立新公司，名叫阿波罗投资公司（Apollo Investment Corporation）。阿波罗投资公司并不像传统收购基金那样购买公司的控制权，而是作为夹层贷款人，为中小型企业提供贷款。夹层贷款是保险公司在杠杆收购早期向其提供的一种贷款，并不像银行贷款一样是优先债，而是一种次级债，因此利息也会高一些，并且夹层贷款人通常会要求获得客户公司一部分股权，如果客户公司的股票大涨的话，还可以获得更多的收益。

BDC是品牌延伸的典型案例。如同保洁公司当初希望借助象牙香皂、汰渍和佳洁士这些已有品牌来推广销售其新款香皂和牙膏一样，阿波罗公司将它在收购业务方面的专业技能和品牌声誉转移到可以向公众出售股份的公司。和其他收购公司一样，阿波罗公司已经拥有很多行业研究分析师和专门研究潜在目标公司的分析师，而且熟知借贷市场的游戏规则。这样就可以利用这些专业技能收取管理费用、获得更大的投资收益。阿波罗母公司的运作类似于杠杆收购基金，根据总资产提取2%的管理费，在投资者获得某一最低标准的收益之后，阿波罗就提取20%的投资收益作为其收入。

BDC吸引其发起人的地方不仅仅是可以管理更多新增资本，还在于对长期资本的管理。一直以来，私募股权公司都是先通过反复融资来进行交易，并发展到能够利用自身积蓄的资本进行长期投资，但基金发起人仍然要每隔几年就毕恭毕敬地到各地去拜访有限合伙人，说服他们对新基金继续投资，这个过程需要花费大量的时间，利昂·布莱克和史蒂夫·施瓦茨曼则宁愿用这些时间来进行投资交易赚钱，也不愿去恭维那些有限合伙人。BDC每年都要将大部分利润支付出去，但永久性地保留其原始资本，并且可以随时通过向公众增发股票来筹集资金，增发的过程不需要高管们亲力亲为，投资银行家和律师就可以解决。

在美国，BDC是任何人都可以依法设立的、与可上市交易收购基金最相似的公司形式。收购另一家公司但不打算长期经营它的投资公司要遵守1940年美国《投资公司法》（*Investment Company Act*），该法主要约束共同基金和其他被动资产管理者。该法律对投资基金能够使用的贷款额度及向其管理公司支付的费用额度都有所限制，这些规定会使一般的私募股权公司做不成交易。BDC并不是私募公司进入公开市场的最佳替代者，但从公开市场筹集长期资金的前景是不可低估的。

阿波罗公司迈出了第一步，大多数人都紧随其后。早在2004年4月的时候，阿波罗公司就曾宣称要将其在BDC业务上的目标投资规模加大到9.3亿美元，这说明确实有这样的市场需求存在，随后，竞争者们纷

纷成立自己的BDC。4月12日，KKR集团申请成立BDC，14日黑石集团也提出了申请。一个月之内，先后有超过12家私募股权公司加入到该行列，如托马斯-李公司、阿瑞斯资产管理公司（Ares Capital Management）以及一些银行。一位参与其中的顾问这样评价：“这是一次集体行动，华尔街也在推波助澜，人们看不到它带来的不利方面。”

不断有新的BDC成立，但阿波罗公司却成了这一“BDC热潮”的终结者。承保IPO的投资银行收取的费用和佣金达到了6.25%，也就是说每股15美元买入的股票仅仅剩下14美元进行投资。如果投资者对股票的利润前景足够乐观的话，股价也许会维持IPO的价格，但他们开始怀疑了，5月，阿波罗公司投资的股票下跌到了13美元以下，给其他正在筹备中的BDC狠狠泼了一盆冷水。人们为什么要买入一只注定要下跌的股票呢？一些大投资商也开始抱怨起阿波罗公司和其他私募公司收取的高额费用，虽然这些费用对于收购基金来说并不高。

事实证明市场是变化无常的，很快其他BDC申请就遇到了困难。这些BDC申请一个接一个地被驳回或者要求重新申请，黑石集团也在7月21日叫停了自己的计划。最终，阿波罗投资公司进行了分红，到2005年年初股价回升至每股17美元以上，但这对于拯救其他BDC来说太晚了，私募股权公司并不能通过BDC来开发公开市场。只有少数较小的BDC在阿波罗公司之后进军公开市场。

2004年年底，BDC热潮迅速衰退时，一位银行家这样评价：“下金蛋的鹅只下了一个巨大的蛋，却把鹅肝弄得到处都是。”

阿波罗公司在第一局中获胜并成功进入了公开市场，获得了近10亿美元的新资本，而其他私募股权公司的BDC均以失败告终。

这是一次惨痛的教训，让人们了解了市场的变化有多快，但是，有更广泛的投资领域对私募股权感兴趣，而私募公司也并没有失去满足这些投资需求的信心。美国的收购公司很快在欧洲开始寻求新的途径，而目标则瞄准了公众投资者的资金。

2005年3月，一家在日本有广泛投资的美国私募股权公司——利普伍德控股公司（Ripplewood Holdings）采取了进一步行动，公司决定将

其在日本投资的七成资金转移到一家新的控股公司，这家新控股公司后来在比利时证券交易所向公众出售了价值18.5亿美元的股票。这一名叫RHJ国际（RHJ International）的新公司将会持续经营并逐步出售其持有的股份以进行再投资。事实上，这就是一个持有长期资本的收购基金。虽然比利时的相关法律规定令其他公司难以照搬利普伍德的做法进行类似的操作，但这一方式已经深入人心。2006年年初，与摩根士丹利共同策划了利普伍德式交易的高盛集团，计划在阿姆斯特丹股票市场为KKR集团募集发行一只15亿美元的基金，这只基金将直接投资于KKR集团的关联公司，也将以有限合伙人的身份间接投资于KKR的收购基金。

从公开市场筹集到真正的永久性资本是私募股权管理者的梦想和“圣杯”，既可以避免烦琐的资金募集活动，也能拓宽投资者的范围。

正如大家都希望效仿阿波罗公司进军BDC市场，KKR的竞争对手们也紧随其后，调动投行人员和律师团队在阿姆斯特丹筹集基金。曾参与KKR交易的迈克尔·克莱因（Michael Klein）是花旗银行的资深银行家，他说：“另有20笔在阿姆斯特丹的交易也已准备完毕，蓄势待发。”黑石集团当时也秘密计划着在阿姆斯特丹发行上市交易基金，这一项目的代号为“猎豹计划”（Project Panther）。KKR筹集资金的主要目的是为其基金和收购业务提供资金，而黑石集团则是为了成立夹层贷款基金，以提供贷款业务。

KKR集团比其他私募公司领先一步，而公司也最大程度地发挥了这一优势，一周接一周的扩大股权发行规模，而投行人员将股权出售给越来越多的投资者。2006年5月3日，当KKR私募股权投资者基金（KKR Private Equity Investors）上市时，公司已经筹集了50亿美元的巨资。

施瓦茨曼表示，在实现最初的15亿美元目标的时候，KKR基金“还不会对（私募股权）行业有深远的影响”，但当资金达到50亿美元时，“这将会是一个潜在的转折点”。这是个货真价实的上市收购基金，其规模接近最大的传统杠杆收购合伙企业。这样看来，BDC就像是它的穷亲戚。

KKR采取双管齐下的方式。它不仅牢牢把握并管理着一个巨大的新资金池，而且在筹资过程中也将其主要的对手封杀掉。亨利·克拉维斯最先跨过了通往公开市场的桥梁，然后又将身后的桥高高抬起，令其他人难以跨越。

竞争者们很快发现KKR已经基本满足了市场对这种股票的所有需求，因而他们在这一领域与KKR的竞争中败下阵来。随后，KKR基金的股票表现低迷，也遏制了对竞争对手产品的需求。KKR的私募股权投资基金遇到了与阿波罗BDC公司相同的问题：承销商收取的费用和佣金超过了其上限，投资者开始意识到基金不可能连年带来收益。于是公司股票从IPO时的每股25美元迅速跌到20美元以下，之后再没有反弹超过其发行价格。这一IPO使得全世界的投资者对私募股权的股票生厌，但还是有值得回味的东西。黑石集团也随即放弃了其夹层基金的募集计划。

对于黑石集团来说真是百感交集。爱德华·皮克（Edward　Pick）是摩根士丹利的资深银行家，当时曾建议黑石集团进行公开市场运作。他说，“起初史蒂夫并不怎么喜欢这个（上市投资基金）主意”，皮克还提到，黑石集团与其基金投资者的关系很好，因此施瓦茨曼认为黑石集团没必要通过公开市场来筹集投资资金。

最终KKR还是筹集了50亿美元的长期资本，从而可以从中赚取资产管理费和附属权益。公开市场争夺战的第二回合，KKR获胜。施瓦茨曼总结这一教训是：“成为第一个行动者是至关重要的。”

证券化，再掀并购狂潮

对朱钦来说，2005年第一个需要权衡的问题就是黑石集团是否应竞购特诺公司（Tronox）。这是一家以生产制作涂料用二氧化钛为主的公司，与大多数的化工企业一样，随着经济快速回暖，特诺公司的现金流也飞速增长。雷曼兄弟曾负责出售特诺公司的母公司科麦奇（Kerr-McGee），这次则在为想要购买特诺公司的客户提供一种全面打包的担保融资，如果客户满意，就可以利用这样的方式来融资。

促成黑石集团与塞拉尼斯和纳尔科的交易之后，朱钦几乎赢得了黑石集团最精明的收购投资者的赞誉。这两笔交易共获得26亿美元的收益，占黑石集团从2002—2008年年底所实现利润总和的1/3还多。能在市场处于低谷时拿下塞拉尼斯和纳尔科，证明朱钦已经很了解化工行业的波动了。当他获悉雷曼所提供的借款已经达到了特诺公司目前现金流的7倍时，十分震惊，他认为化工行业已接近景气周期顶点，业务一旦出现问题，公司将无法处理如此庞大的债务负担。据他估算，如果公司赢利水平到时候从商业周期的峰值回落到中值附近，特诺公司的债务将会是现金流的14倍，这是一个相当危险的数字。朱钦这样评价：“这家公司所承担的债务，是我预计的两倍。”

在雷曼兄弟的诱惑下，黑石集团可能会以一个朱钦认为很荒谬的价格来收购，但黑石集团并没有这么做。当时也没有其他的竞标者愿意成为雷曼的诱饵，2005年11月，科麦奇公司公开卖出了特诺公司的股份。在那年化工行业到达顶峰后，特诺公司的现金流暴跌40%，回到了2002年衰退时期的水平，并最终于2009年倒闭。而那时，雷曼自己也已经破产了。

特诺公司不是一个孤立的案例。雷曼兄弟过分乐观地将各种业务打包的做法，成为重新启动自20世纪80年代以来日渐式微的收

购闪电战的力量。2005年和2006年分别成立了100亿美元和150亿美元的杠杆收购基金，这可能已经转动了点火开关，但是真正将收购业务推进到高速行驶境地的，则是银行和信贷市场，而后它们又迅速将刹车踏板一踩到底。

第一个加速收购的案例，是由格伦·哈钦斯牵头的收购项目，他本人于1998年离开黑石集团转而成为银湖合伙人。2005年春天，银湖通过收购已上市的金仕达数据系统（SunGard）而登上头版头条。金仕达是专门为金融系统和高等学校提供计算机服务的公司。113亿美元的价格使这场交易成为有史以来第二大杠杆收购，让先前的第二大杠杆收购（KKR在1986年以87亿美元收购碧翠丝食品公司）相形见绌，只有1988年对雷诺兹-纳贝斯克烟草公司的收购规模比这次的更大一些。

金仕达收购案之所以很值得注意，不仅是因为它涉及的金额巨大，还在于银湖为了筹措收购股权所需的35亿美元资金而成立的“七大公司联盟”（seven-firm coalition），要知道，这种联盟由于有着潜在的不稳定性而非常少见。

> 联盟的其他成员无一不是这个江湖中的一流玩家：贝恩资本、黑石集团、KKR集团、得克萨斯太平洋集团、高盛和普罗维登斯股本合伙人（Providence Equity Partners）。私募股权公司也曾偶尔两三联手，但通常会有一个公司坐庄并发挥主要作用。而金仕达开辟了先河，它让很多著名的收购公司拥有大致相等的股份，没有其他的财团能比得过这个联盟的资本。但是为了满足资本金要求，在一项交易中成长较快的公司会与其水平相近的公司联盟。

金仕达还暗示，银行此次所做的融资规模会远远超过之前15年中的任何一次。正是银行的贷款规模超出了交易规模，即使是最大的私募股权公司有时也不得不竭力聚拢股本。

金仕达是一个转折点，但是它并不会在历史记录中保持很长的时间。不久之后，克莱顿-杜比利埃-赖斯公司、凯雷集团和美林证券，就以1

44亿美元购买了福特汽车旗下的汽车租赁公司赫兹公司。

2005年就更加夸张了，好像每眨一次眼，另一个家喻户晓的名字就会在收购中被拿下：零售商玩具反斗城，70亿美元，由贝恩资本、KKR和沃那多房地产公司（Vornado Realty Trust）拿下；奈曼马库斯公司（Neiman Marcus, Inc.）的托尼百货连锁店，51亿美元，由得克萨斯太平洋集团和华平创投拿下；甜甜圈和冰激凌连锁店邓肯甜甜圈和美国31冰激凌，24亿美元，由贝恩资本、凯雷集团和托马斯-李拿下。

这些在2005年发生的大量巨额交易，除了规模之外，更让人震惊的是，除了赫兹公司和邓肯甜甜圈之外，其余全部为上市公司。新杠杆收购基金庞大的规模在一定程度上说明出资者都是奔着上市公司而去的，因为收购普通的小公司和私有企业并不能将收购基金高达数十亿美元的资本全部吸收。这意味着巨资的焦点会从欧洲转移到美国，因为在美国有更多的大型公司，而且将上市公司私有化所走的法律程序也更少。

众所周知，上市公司私有化也反映了市场对私募股权基金的接受程度。曾经不正眼看收购艺术家的CEO们现在都十分乐意献上自己的公司。安然和其他公司相继爆出丑闻后，《萨班斯-奥克斯利法案》（*Sarbanes-Oxley Act*）开始施行，它强调公司和管理层有责任和义务进行披露。而高管却埋怨，这种规定完全是对他们的干扰和时间上的浪费。许多CEO只对私募股权基金的高管给予回应，而不给总是自认为比管理层知道得多的股票分析师和对冲基金机会，或许在他们看来，进行私有化的选择更有吸引力。至少很重要的是，私募股权公司会给他们提供高管股权，将来这些股权可以使他们比之前所期望获得的上市公司股票期权得到更多的财富。CEO们说：“算我一个吧！”

随着2005年交易进程的不断加快，这一波的收购浪潮在私募股权基金的推动下成了一场史诗般的运动。除了股权资本的支持外，收购风潮的掀起还源自于债券市场的创新，这种创新犹如20世纪80年代迈克尔·米尔肯对债券市场的改变，具有深远影响。

米尔肯的成就在于利用债券市场为收购者融资。在德崇证券创造垃圾债券市场之前，买方都不得不为无抵押初级债攒够从个人商业银行和保险公司的贷款。而德崇取代保险公司，变成从债券市场向成长性公司

、敌意收购公司以及被收购公司不断输送资金的管道。德崇倒闭之前，那时还在化工行业工作的詹姆斯·李就已经开始利用与银行的关系购买银行贷款包，而后将银行的资金输送到世界各地，用来为并购融资和分化风险。

到21世纪初，贷款财团和债券融资集团就开始通过所谓证券化的程序来进行兼并。银行虽然仍旧预先支付贷款，但更愿意与其他银行分摊贷款。银行再将贷款分级打包，贷给其他公司，或将经过打包的贷款分拆卖给投资者，这个过程就叫作证券化，因为它将再打包的贷款像卖债券或股票一样广泛地推销出去。

20世纪80年代，证券化被首次运用于按揭贷款、汽车贷款以及后来的信用卡应收账款，此后，它成为金融系统的重要部分。放款人会聚集成千上万的贷款并把它们出售给新成立的企业实体，然后那些实体以抵押贷款为标的资产发行债券，并用从中得到的本金和利息偿还债券持有人。在整个过程中允许银行出售它们已经发放的贷款，以此筹集资金并再次发放贷款。而在购买者一方，想购买抵押贷款和信用卡贷款之类资产的投资者则可以通过购买债券的形式得到该类资产，毕竟债券的交易相对自由和安全，而且由成千上万的抵押贷款或者信用卡债务所支撑的债券通常都足以支付本金和利息。

在之后的20年里，又出现了应用于企业贷款和债券的相似程序。那些被分级打包的贷款（被称为担保贷款凭证，CLO）的运作方式类似于先前的银团贷款，通过将银行贷款分拆出售，从而更广泛地吸收资金，也更广泛地分散贷款风险。不久之后，企业债券也和贷款一同成为新的融资工具。

CLO很快就推动了贷款程序，2004—2007年间就吸收了所有大型企业贷款的60%～70%，其中包括风险更高的支持杠杆收购的杠杆贷款。全球的对冲基金和银行向CLO以及担保债务凭证（CDO）投注了大量资金，因为这些产品的杠杆结构能支付比投资者直接购买贷款和债券更高的回报率，并且分级之后的债务池还能起到对某一级别债务违约的对冲作用。

CLO和CDO的需求很旺盛，创造这些衍生品所需要的费用也很大，以至于银行都无法跟上如此高频率的放贷。银行创造贷款就只是为了满

足CLO和CDO的需求，这就使经济中流动性泛滥，利率不断降低。2005年年初，高收益债券的利率也就只比美国国债高了3%，这意味着这些债券几乎可以看作是没有风险的。当时的利差接近1987年的最低水平，而且持续了将近两年。

资金泛滥还有其他影响。银行因为急于贷款，对借款者约束很少。历史上，贷款从来都是与契约如影随行的——条约允许放款人对借款人施加更多的约束，甚至在借款人陷入困境或者处在违约边缘的时候，放款人有权接管借款人。如果借款人的现金流降到了很低的水平，例如其利息成本的150%，那么银行就很可能采取介入措施，但这种情形已经不复存在了。“低门槛”贷款（“covenant lite”loans）的新时代已破晓，购买无契约贷款债券的投资者却并不怎么关心这一点。

证券化债权，有时也被叫作结构性融资，在不知不觉中充满毁灭性地爆发了。一种情形就是，银行已经不把自己当作放款人而是仅仅作为市场与借款人的中介，从而减少自有资金的风险，因此也就没有动力去担心违约的问题。实际上，它们并没有避免风险，因为它们自己也投资了CLO和CDO，并把这些衍生品投资当作是一些贷款的担保。

新筹资机制的另一个副作用就是推高公司价格。正如房主和投机者利用绑定在一起的次级债和无附带条件贷款推高房价然后在债券市场卖出一样，收购公司当时不断抬高企业价格，毕竟银行已经在它们身上投入了太多的贷款却并没有花费购买者很多成本。

价格的上涨是惊人的。2004年被收购的大公司的平均价格是它们当时现金流的7.4倍。到2007年，这一比率一度达到了9.8倍，但这并不表示收购公司所持有的股权会减少。由于银行承诺能提供更大数额的贷款和基于一定现金流的更大贷款包，大多数公司的债务随之成倍上升。想要购买同样数目的股权，收购公司在2007年会付出比2004年更高的价钱。

而私募股权公司，就像是一个无限额的信用卡，它们疯狂购物，眼光越来越高。包括黑石集团在内的财团以157亿美元的价格将丹麦的主要电话公司私有化，接着是赫兹公司。随后，凯雷集团和高盛在2006年5月为金德摩根公司（Kinder Morgan，一家公开上市交易的管道运营商）支付超过200亿美元的资金，使之成为新的第二大收购交易。两个月

之后，1988年雷诺兹-纳贝斯克公司收购案一直保持的纪录终于被打破了，第一的位置由以330亿美元收购连锁医院HCA公司的交易以微弱优势胜出，而主导这笔交易的是KKR。

上市公司无法抗拒报价远高于公司当前股票价格的全现金要约收购。2006年圣诞节前一周的两天内，不下4家美国上市公司同意私有化：建筑用品公司埃尔克公司（Elk Corporation），凯雷集团以10亿美元的价格收购；整形外科设备生产商巴奥米特公司（Biomet），黑石集团、高盛、KKR和得克萨斯太平洋集团以109亿美元收购；房地产经纪特许经营组织利乐记公司（Realogy），阿波罗公司以90亿美元收购；赌场经营者哈拉斯娱乐公司（Harrah's Entertainment），阿波罗公司和得克萨斯太平洋集团以278亿美元收购。之前有企业争相抢夺埃尔克公司和巴奥米特公司，但是哪个企业的出价也比不上私募股权公司，更不能像私募股权公司一样财大气粗，全部用现金购买。

从经济角度考虑，债务已经变成最为廉价的资金来源。投资者总是期盼着在股市中得到高回报——分红和股价上升，要知道，股票比债券或者贷款更有风险。但债务已经变得如此便宜，条款如此宽松，私募股权公司可以借钱从股东手里购买公司的股票，并且收购价大大超过该公司在股市上的价值。说到底，杠杆收购浪潮就是庞大的股债置换。

凯雷集团的合伙人大卫·鲁宾斯坦2006年年初告诉听众："当人们回首这个时期的时候，他们将不得不承认，这确实是私募股权的黄金时代，因为资金都是准备好的。"

那确实是属于私募股权的时代。那年私募股权公司发起了全球20%的并购，在美国这一比例甚至高达29%。尽管如此，黑石集团的合伙人已经开始警惕这些巨大的财富。他们开始担心，市场是否过热了。

詹姆斯事后说：“这并不是说是你看到问题即将到来。在最好的时期没有人会考虑危机在什么时候来到，或者没有人可以给你10倍的杠杆。地平线上没有云彩。你看到的是过度的繁荣、过分的信心，人们在过去145年里所承受的风险都已经不值一提。这就像是一个泡沫。”

公司没有细致地研究宏观经济，它们只是在不断地询问并在对许多潜在投资者的逐步观察中寻找答案，“行业在周期中的哪个位置？在周期底部的时候公司会怎样应对”，得到的结果对于避免投资强周期性公司而遭受损失至关重要。

到2007年年初，詹姆斯说：“我们告诉我们的投资者说，其他人都说这是个大好时期，经济只是震荡，没有什么问题，尽管这是事实，但是我们正在尽量往回走。我们不打算继续投资，而是准备降低价格，我们要改变将要购买的公司类型，因为当所有人都说好，而且你看不到任何问题的时候，根据历史的经验，行情也应该已经见顶了。”

而到那时，公司的化工行业大师朱钦已经把注意力转向需求在经济周期内显得更加平稳的医药和医疗器械行业了。出于同样的原因，尼尔·辛普金斯也正在将他的大部分时间花在与医药和医疗器械行业特性相似的健康服务行业上，尽管他本人在例如自动化部件制造商天合汽车集团所代表的行业中很专业，但食品行业看起来也像一个安全的赌注。曾在2004年从事过3次强周期性能源投资的普拉卡什·梅尔瓦尼，负责对品尼高食品公司（Pinnacle Foods）的收购，品尼高食品公司是邓肯海恩蛋糕粉（Duncan Hines cake mixes）和巴特沃斯夫人糖浆（Mrs.Butterworth’s syrup）的母公司。在伦敦，大卫·布利策主导了对英国饼干制造商联合饼干（United Biscuits）和瓶装软饮料商法奇那的并购。

但是对黑石集团的诱惑在于，在流动性如此宽松自由的情形下，很难抗拒这些看似很容易获得的资金。在价格上升的时候，黑石集团继续参与激烈的争夺式拍卖。黑石集团最大一笔交易是在2006年，在投标和竞标洪流中跟两家公司周旋，这在经济紧缩的信贷市场是不可想象的，但后来就被看作是过犹不及了。

私有化开始于2006年5月，也就是保罗·奇普·肖尔四世开始与飞思卡尔半导体公司（Freescale Semiconductor）沟通的时候。肖尔

加入黑石集团成为合伙人一年以后，在花旗集团私募股权业务中主导了技术并购。在花旗的许多年中，他成功改造了飞思卡尔与其前母公司摩托罗拉的管理体系。2004年，摩托罗拉将飞思卡尔分拆为独立的公司之前，肖尔就答应投资飞思卡尔。2005年晚些时候，在肖尔加入黑石集团不久之后，他参与讨论了投资飞思卡尔并帮助它融资并购的可能性。2006年5月，利用他身后黑石集团强大的资本支持，肖尔为完全收购飞思卡尔做好了准备，并与飞思卡尔的总裁兼CEO迈克尔·迈耶（Michael Mayer）商谈此事。

飞思卡尔同意让肖尔的团队查看公司的保密信息从而帮助公司扩大规模。但是在他们刚开始仔细研究公司业务的时候，荷兰公司飞利浦电器就宣布他们计划卖掉半导体业务在业界颇具影响力的恩智浦半导体公司（NXP），这让肖尔感到选择更加复杂了。

这两个公司很相似。像飞思卡尔一样，恩智浦半导体公司制造一系列运用于从汽车到移动电话的芯片，而且恩智浦半导体公司和飞思卡尔的高层甚至已经探讨过兼并事宜。肖尔让飞利浦的银行家们知道黑石集团对恩智浦半导体公司很感兴趣，并且黑石集团联合得克萨斯太平洋集团以及伦敦帕米拉一同为此竞标。它可以购买两个公司中的一个，甚至两个同时购买也是很可能的。

同许多欧洲大公司的子公司一样，恩智浦半导体公司在重组方面似乎已经趋于成熟。许多其他的并购公司也很快涌入到飞利浦公司在荷兰的总部艾恩德霍芬（Eindhoven），来观察公司的运营情况。那一年年初在金仕达并购中结盟的众多竞购者，现在却成为恩智浦半导体公司拍卖的竞争者。黑石集团发现自己跟另外两个财团对峙，一个是由KKR、银湖（都曾参与并购金仕达公司）以及荷兰并购公司ALP投资（AlpInvest）组成，另一个是由贝恩资本（也曾参与并购金仕达公司）、伦敦安佰深私募股权投资集团和弗朗西斯科投资公司（Francisco　Partners）组成。

即使是与黑石集团一起竞标恩智浦半导体公司的合作者——得克萨斯太平洋集团和珀米拉，也不知道黑石集团在竞标恩智浦半导体公司的同时并没有放手飞思卡尔。肖尔重申：“我们对飞思卡尔的工作是独立进行的，我们不允许告诉任何人这件事情。我们会在艾恩德霍芬查看恩智浦半导体公司，然后还得飞往奥斯汀参加飞思卡尔的会议，但是这些

我们都不能告诉合伙人。”肖尔不仅分别对每个公司进行独立评价，而且还会评价如果其合并之后可能产生的协同效应。

虽然黑石集团本来是同时购买两个公司，但是当黑石集团带头赢得恩智浦半导体公司似乎已经没有什么疑虑的时候，它放慢了对飞思卡尔的工作进程。肖尔说：“我们在7月对飞思卡尔有些冷淡，我们差不多花了3周在林中漫步。”当8月3日KKR和银湖最终以106亿美元赢得恩智浦半导体公司时，肖尔才又重新回到飞思卡尔的工作中。

黑石集团最开始告知飞思卡尔，它希望以每股35.5～37美元收购飞思卡尔，但是飞思卡尔想要再抬高价格，8月之后黑石集团稍稍抬高了价格，最终双方达成一致价格为每股38美元。黑石集团需要超过70亿美元的资本拿下并购，没有一个公司可以在单独的一笔交易中承受这么大的风险。因此在8月31日，飞思卡尔允许黑石集团与得克萨斯太平洋集团和珀米拉接触，两者都是黑石集团在恩智浦半导体公司竞标中的合作伙伴。黑石集团还与金仕达的另一个支持者凯雷集团沟通，凯雷集团也迅速加入了这个项目。

黑石集团和飞思卡尔的银行家和律师在敲定最后的细节时，他们有些措手不及。9月，KKR出其不意地给飞思卡尔写信说他听到风声：黑石集团正在进行商谈并想修改自己的出价。3天后，KKR告知飞思卡尔的董事会，预计同银湖一起出价每股40～42美元，价格远高于黑石集团的报价，但这些信息还没有公开披露。

> 肖尔说：“直到那天的23点59分59秒半，这都完全是一次自主的交易，因为他们在傍晚出其不意地传来这个信息之前，我们是打算签合同的。这是非常大胆的举动，因为他们是在中途介入购买恩智浦半导体公司的。这项交易的合并权益为120亿美元。”

肖尔和他的团队明白，如果恩智浦半导体公司和飞思卡尔合并了，很多重复的费用会被节省出来。他们已经提前几个月就开始计算了。而且，理论上，KKR可以比黑石集团为飞思卡尔支付更多，因为如果KK

R可以把这两家公司都归为己有的话，它就能得到这些被节省下来的费用。但是黑石集团4个月前就已经开始了解飞思卡尔的业务，如果它希望在竞购中占上风，这是一项可保留的优势。

施瓦茨曼说：“我们是准备签合同的，但他们没这个打算。如果我们给他们足够充分的时间，他们可以看一下我们认为存在的协同效应，毕竟我们其实已经几乎买下了恩智浦半导体公司。”

黑石集团需要抢夺这场竞购战。为了做到这一点，它与凯雷集团、珀米拉和得克萨斯太平洋集团秘密商议，并且在9月14日快速地给出每股40美元的价格。这个价格低于KKR出价的上限，但这是实盘报价。

黑石集团也采取了强硬的态度。如果飞思卡尔不在第二天晚上给予回应，黑石就坚决不再涉入这笔交易。黑石集团进一步向飞思卡尔施压，甚至是一种威胁。目前，媒体已经透露了此次事件，而飞思卡尔也被迫承认这件事情还在会谈当中。黑石集团告知飞思卡尔，如果它退出，而飞思卡尔没有将其公之于众，黑石集团可能会自己将其公开。换句话说，要么接受我们的协议，要么从KKR拿到一个毫无约束力的价格离开，然后我们会让KKR知道我们不再参与这件事情。

这个策略起了作用。9月15日，飞思卡尔的董事会选择了“一鸟在手”，接受了来自黑石集团、凯雷集团、珀米拉和得克萨斯太平洋集团188亿美元的价格，而不再为KKR和银湖更高的报价下赌注。第二天，KKR说它对此不再感兴趣了，而且也没有其他人高过黑石集团的价格了。

肖尔在跟了这个公司4个月之后拿下了它，但是KKR在最后一分钟的争夺也让黑石集团多花了8个亿。这对于因为行业跌宕起伏而臭名昭著的半导体业务来说已经是很高的价格了，而且飞思卡尔本身也有一些令人担心的问题。

提供给摩托罗拉的移动电话芯片占其收入的20%，但是摩托罗拉广受欢迎的Razr型号的销售迅速成为其强大的竞争者，并且开始与Snazzie

r型号抢占市场份额，而摩托罗拉在电子管方面并没有什么大的产品创新。飞思卡尔在汽车行业也暴露出一些问题，要知道这个行业的销售收入占它所有产品收入的30%。

若是平时，这些漏洞会使飞思卡尔不太可能成为一个杠杆并购的候选公司。但是黑石财团为此投入了大量资金进行并购——71亿美元或者说是价格的38%，使得飞思卡尔有大量的现金储备作为缓冲。黑石集团的放款人——苏黎世信贷和花旗集团，以非常宽松的信贷条件管理着余下的部分。飞思卡尔几乎所有的贷款都要6年后才到期，而且还有很多甚至更晚到期。此外，这些债务都没有契约可言。即使飞思卡尔的业务严重恶化，除非它真的停止了偿还债务，否则放款人基本没有权利接管。

但是为了给这个公司更多喘息的空间，银行也再次使用20世纪80年代的招数，包括实物支付票据或者实物付息债券。实物付息债券是一种在德崇时代很流行的债券，他们更多的使用实物而不是现金来支付利息。换句话说，飞思卡尔可以对其债权人承担更多的债务而不需要支付现金。在后来补充的那些用来体现公司友好的附注中，还有一项“转换”功能：飞思卡尔可以支付现金或者得到它们所希望的更多票据。如果销售下降，飞思卡尔可以执行实物付息债券选择权从而保住现金。

对于黑石集团来说，在融资契约方面的附注条款使得这项投资其实具有了安全性。詹姆斯说：“半导体行业，你知道的，是周期性行业，而且具有难以置信的强周期性。我们非常明白是在接近波峰而不是波谷时间购买的，因此我们建立了没有担保、期限长，且非常具有流动性的资本结构。我们说过，这个行业可能会像过山车，但是如果将来电子产品渗透到生活的方方面面，从长远来看，这个行业的发展趋势还是不错的。你将来会遇到下降的周期，但是你也会遇到更大的上升周期，因此建立自己万无一失的资本结构，这样才能在经历了任何下降周期后仍然能在上升周期中获得收益。”

即使有巨额的股权投资，飞思卡尔的资产负债表仍然被撕毁重写，其债务负担从并购前的8.32亿美元膨胀到94亿美元。现在每年要支付将近8亿美元的利息，这些利息大约是先前的10倍。

黑石集团竭尽所能赢得了飞思卡尔，但是在随后的几个月里它就无法赢得其他投标的竞争了。实际上，接下来一年的几乎每个大型拍卖，黑石集团都遭遇了很大的打击。朱钦说：“那时我们还没有解决办法，甚至有点自我怀疑，非常沮丧。”

其中一个最令其沮丧的案例是美国清晰频道通信公司（Clear Channel Communications），那次交易成为后来10年中的典范。尽管黑石集团在将近两个月的竞争中都占据了领先地位，但最终还是失去了那笔交易。

8月下旬，肖尔还在与飞思卡尔讨价还价的时候，黑石集团的合伙人大卫·托利（David Tolley）开始与美国清晰频道通信公司对话，该公司是美国最大的无线电连锁公司和主要广告牌拥有者。托利和黑石集团的合伙人普罗维登斯（该公司主要投资于媒体和通信公司）一同出价并始终保密到10月，那时托马斯·李为接近清晰频道通信公司混进聚会。不久之后，清晰频道通信公司的银行家就开始进行全权拍卖。

局势迅速升级，并购就像是浪荡公子的聚会，先前在飞思卡尔和金仕达并购中黑石集团的两个合作者——得克萨斯太平洋集团和凯雷集团，更换了其合作人并与黑石集团竞争，而黑石集团此时与飞思卡尔达成的协议还墨迹未干。得克萨斯太平洋集团先是与托马斯-李和贝恩资本组合；接着凯雷集团与阿波罗公司第三轮竞价。如果这还不够乱，那么先前因在恩智浦半导体公司中与黑石集团对峙并试图拿下飞思卡尔的KKR，此次不断地结成联盟又退出联盟，两次加入然后又两次退出了黑石集团-普罗维登斯财团。在飞思卡尔与金仕达中没有股权的博龙资产管理公司（Cerberus Capital Management）和橡树山资本合伙公司（Oak Hill Partners）也加入了此次争夺。

当11月最后一轮竞价到来的时候，黑石集团每股36.8美元的出价不敌贝恩资本和托马斯-李的每股37.6美元的价格。得克萨斯太平洋集团更是远远地落在了后面。

詹姆斯说：“银行提供给我们10倍现金流的贷款，没有一个公司可以承受得了那么大的债务。我们不会承担所有的债务，因为它没有任何经济意义，而且结果也必定不会达到董事会

想要的那个价格。”

清晰频道通信公司的规模和股权都很干瘪，但它是一个拥有高品质水准的公司，这是很多放款人尽全力去证明的。贝恩资本和托马斯-李的协议要求它们增加40亿美元的股权，同时一个庞大的银行集团——花旗集团、德意志银行、摩根士丹利、苏黎世信贷、苏格兰皇家银行以及美联银行（Wachovia Corporation），同意提供215亿美元的贷款。购买股权投资的部分仅占股权价格的16%。

拥有清晰频道通信公司股票的对冲基金和共同基金抱怨说每股37.6美元的价格太少，并且威胁说要投票否决掉这个价格，之后，贝恩资本和托马斯-李于2007年4月把他们的报价提高到了每股39美元，而当时这个价格看起来仍然不够高。次月，他们又将价格提高到了每股39.2美元。当修改后的融资价格被披露后，实际上购买者把他们的股权投资从40亿美元降低到了34亿美元，同时银行已经多贷款10亿美元来弥补差距，补足报价。此后，清晰频道通信公司的长期负债从52亿美元上升到189亿美元，同时它还要每年支付9亿美元的应付利息。

黑石集团输给竞争对手的类似情形一次又一次上演，一直持续到2007年。它在与KKR的竞争中失去了电子交易处理运营商第一数据公司（First Data Corporation），在此次竞标中，KKR以每股34美元、合计290亿美元胜过了黑石集团的每股30美元。手机运营商奥特尔公司（Alltel）接受了得克萨斯太平洋集团和高盛的每股71.5美元、总计275亿美元的价格。而当时黑石集团提出的价格为每股67～70美元。

贝恩资本和克莱顿-杜比利埃-赖斯公司以103亿美元赢得了建筑用品批发供应商家得宝公司，这个价格超过黑石集团给出的价格将近10亿美元。在教科书出版商汤普森学习（Thompson Learning）、商业餐饮服务商美国食品服务公司、英国食品经销商布瑞克兄弟（Brake Brothers）的竞价中，黑石集团所有的出价都输给了竞争对手。

黑石集团投资委员会委员普拉卡什·梅尔瓦尼说：“2007年年初，我们连续丢掉了8个项目中的7个，连续的失败，十分让人失望。”

2006年，黑石集团比起竞争对手（如KKR和阿波罗公司）花费更多，它为飞思卡尔以及在这一年年初并购的大型公司，如荷兰联合出版集团公司（后来众所周知的尼尔森公司）、巴奥米特公司和迈克尔百货（Michaels Stores），所开出的报价超过75亿美元，但在2007年大跌至将近63亿美元。那一年的不动产基金中，办公物业投资信托公司和希尔顿公司以及其他的交易又吸收了82亿美元。

对所有的计算和对市场失控的担忧，有一个不可排除的人性因素在起作用——黑石集团合伙人的野心和竞争驱动力。

詹姆斯说：“当你身边的每个人都在竞价并购买很多东西的时候，你仍然坚持自己的计划并说‘不，不，我认为这是过度消费’，是非常难的。你的人会开始迫使你把这个想法推回去。他们都是交易人员，他们都想要交易。我们允许自己被来自我们自己人的牵引力和来自市场的推力所引领。就算我们已经启动刹车了，汽车也仍会被推着前行。”

2006年年末，刹车系统终于紧紧刹住了并购集团。在那年25个最大的并购项目中，黑石集团对其中4个项目发挥了主导作用。2007年排名前五的项目中，黑石集团只参与了一项，即希尔顿酒店，而且那次交易是由乔纳森·格雷和不动产运营商牵头的。随着市场不断创下高点，格雷的团队将会主导黑石集团尝试两个最大的并购项目。

疯狂的写字楼聚会

一次偶然的机会，乔丹·卡普兰（Jordan Kaplan）与黑石集团地产运营的年轻联席主管乔纳森·格雷提到："你应该买下办公物业投资信托公司。"他还说，如果黑石集团收购了美国最大的办公物业公司，他的公司将十分乐意从黑石集团手中买下办公物业投资信托公司在西洛杉矶的写字楼。

这虽然是个不经意的提法，但是对格雷来说却很诱人。2006年10月23日，卡普兰与顶级商业地产银行家罗伊·马奇（Roy March）走访了黑石集团，卡普兰是地产投资信托公司道格拉斯-艾美特公司（Douglas Emmett, Inc.）的CEO，主要投资洛杉矶地区的地产。卡普兰和马奇有所不知的是，早在一年多以前格雷就想买下办公物业投资信托公司了。

格雷没有完全遵从卡普兰的建议，但是这引起了他的兴趣。卡普兰说他将高价买下洛杉矶的写字楼，他会以高达4%的资本化率购买它们。资本化率是房产术语，意思是房产价格在这栋建筑物上会产生4%的现金回报。资本化率是现金流乘数的倒数，因此较低的资本化率意味着较高的估值。4%的资本化率相当于25倍的现金流，是公司现行市值的2～3倍，这足以让格雷的想法落实了。

当马奇和卡普兰准备离开时，格雷拍了拍马奇的肩膀示意他留下来。回到他的办公室，有些激动的格雷不断地问马奇，如果黑石集团自己出售办公物业投资信托公司的其他地产，能有多少赚头。

办公物业投资信托公司是山姆·泽尔（Sam Zell）一手创立的，泽尔称得上是美国历史上最具传奇色彩的投资家之一。早在20世纪70年代，他在取消抵押品赎回权的前夕趁机进入房地产业，并因此而一举成名。他总共购买了大约30亿美元别人不愿意要的资产，自己付了部分首期付款，然后等待市场复苏。他积聚了大量财富，并且赢得了几

乎是当时最勇敢和最精明的地产投资家的美誉。泽尔与众不同的个性也为他卓越的成就做出了保证。在这样遍地都是传奇色彩的大人物的行业，泽尔很另类，他没有西装革履地坐在办公室里，而是骑着摩托去世界陌生的角落旅行，他的一些粗俗的言论毫无疑问总是震惊他的员工以及众人。

泽尔也曾经认为办公物业投资信托公司的价格会上升。在过去的20年，办公物业投资信托公司以芝加哥地区为基础，在17个城市购买了622栋主要建筑物。其中包括芝加哥商品交易所总部大楼、俯瞰布莱恩特公园（Bryant Park）的纽约威瑞森大厦（Verizon Building），以及旧金山轮渡大厦对面的第一综合广场（One Market Plaza complex）。但是办公物业投资信托公司的股价一直在低位徘徊，甚至随着2005年左右房地产价值的走低而下降。公司拥有太多非黄金地段的地产，在硅谷地区不合时宜地投资72亿美元这一做法也削减了办公物业投资信托公司的声誉。2006年房地产行业的股票开始上涨，但是办公物业投资信托公司并没有在牛市中挽回太多过去的损失。

格雷曾两次试图组织投资者竞价购买办公物业投资信托公司。他第一次联系的是加州政府雇员退休金计划基金，或称CalPERS，后来一次是波士顿地产公司（Boston Properties, Inc.）的董事长、《美国新闻与世界报道》（*U.S.News&World Report*）和《纽约每日新闻》（*New York Daily News*）的出版商莫特·朱克曼（Mort Zuckerman）。

就在卡普兰和马奇拜访格雷的一个半月前，格雷已经与办公物业投资信托公司的CEO理查德·金凯德（Richard Kincaid）以及其首席运营官杰弗里·约翰逊（Jeffrey Johnson）共进午餐，并直截了当地询问，怎样的条件他们才肯卖出他们的公司。他们告诉格雷只有“神父般的报价”——一个办公物业投资信托公司无法拒绝的报价，他们才接受。格雷认为他们其实并不想卖出公司，于是他放弃了这个计划，转而将注意力转向了对希尔顿酒店的竞价。

就在乔丹·卡普兰提出让黑石集团购买办公物业投资信托公司的时候，收购希尔顿酒店的计划告吹，格雷也开始思考再次竞购办公物业投资信托公司。一个诱人的想法开始在他脑中形成。如果有人，例如卡普兰，现在以4%的资本化率购买写字楼，那么格雷就可以“神父般”的价格买下办公物业投资信托公司，然后变卖掉办公物业投资信托公司1/3

左右的资产，黑石集团就可以廉价地拥有剩下的资产了。实际上，黑石集团将“整体收购”而后“分拆出售”。

最近，格雷的团队在收购另外两家公开上市的地产公司——卡美利加房地产公司（CarrAmerica Realty）和崔泽克地产公司（Trizec）时就是这么做的。事实证明，这两家公司的整体价值不及其部分价值之和。如果黑石集团购买了办公物业投资信托公司，格雷就想无论如何要卖掉办公物业投资信托公司拥有的大部分写字楼，因为他只对4个核心市场的地产梦寐以求——纽约、波士顿、西洛杉矶以及旧金山海湾地区。因为在这些地方，地理位置和区划的限制有效预防了困扰其他许多城市很久的过度建设问题。

尽管卡普兰在那个时候对此一无所知，但是他即兴的一番话已经引发了黑石集团之前从来都没有尝试过的最庞大、最大胆也是最复杂的交易。这是一个大胆的赌注，它让36岁态度温和的格雷与他30多岁的合伙人一起，与房地产界两个最狡猾的老手对抗，并使黑石集团第一次卷入公开的竞购战争。就像收购飞思卡尔和清晰频道通信公司一样，最终的价格都远远高于赢得并购的一方最初预期的价格。但是与此类投资不同的是，黑石集团对办公物业投资信托公司的并购会充分利用其估值过度膨胀的优势，卖掉该公司的大部分资产，这样黑石集团就可以以很低的成本得到办公物业投资信托公司的一小部分资产。

众所周知，黑石集团是房地产私募股权投资这一投资方式的先锋：融资购买地产之后改善地产质量或者利用上升的市场周期，几年之后再卖掉它们。20世纪90年代初，经济开始衰退并进入储贷危机，施瓦茨曼聘请约翰·施赖伯来经营房地产业务的时候，黑石集团已经购买了不良资产。但是随着时间的推移，它所使用的方法更像一个并购集团所使用的。

1998年，房地产基金并购了英国的萨沃伊酒店连锁集团（Savoy Gr

oup），其中包括同名酒店和3个伦敦最豪华的酒店，伯克利酒店（Berkeley’s）、克拉里奇酒店和康诺特酒店（Connaught）。它们3个加起来占了伦敦超豪华房间的一半，但是这些家族式企业并没有把它们的潜力发挥到最大。黑石集团利用酒店不赚钱的办公间、储物间和其他空间，新建了200多个房间，升级了装潢，聘请了新厨，为其销售建立口碑，然后在2003年出售了该公司。

2006年，黑石集团利用其多样化的房地产基金，用私募股权的方法出售房地产已经产生了平均36%的回报率，这可以和并购基金相提并论了，不同的是房地产业务的收益更加稳定，200多个交易中只有12个左右亏损，并且亏损额度都比较小。

这种“购买—销售”的投资策略是与大部分传统地产公司的做法大不相同的，传统公司会长期持有建筑物，通过经营取得最大化收入，而不是把地产卖掉获利。高盛、雷曼兄弟和美林也有和黑石集团的房地产基金策略相似的基金，但是房地产私募股权仍然是投资界的小壁龛，市场很小，黑石集团在并购其他企业的时候很少面对激烈的竞购战。

格雷，身材偏瘦，有着大男孩的脸庞，黑色的短头发，无论外貌还是行为更像是童子军的一员而不是宇宙的主宰者。他从自己的公寓穿过20个街区经过公园大道步行到达黑石集团总部工作。他的装束——一块从沃尔玛买来的便宜电子手表、显得非常稳重的领带和西服、结实的翼梢鞋，几乎每天都是如此。1992年他从宾夕法尼亚大学毕业后直接进入黑石集团成为一名分析师。他和他伦敦部门的竞争对手，2005年担任房地产业务联席主管的乍得·皮克，在进入公司的早期都拜施赖伯为导师。

在黑石集团内部，他们认为由于地理根基不同，房地产业务团队拥有特殊的地域文化。格雷，一个芝加哥人，皮克，一个土生土长的托莱多（Toledo）人，他们从来没有错过任何机会去指出：从作为黑石集团心腹谋士的施赖伯开始，他们的团队一直都是由中西部人主导的，到现在施赖伯仍留在他的家乡芝加哥。

在接手房地产部门的3年内，格雷和皮克带领团队开拓出了一条新的道路。凭借公司的并购技术，他们已经从收购个别写字楼转向收购整个房地产公司。从2004年3月起的两年间，黑石集团已经在美国购买了11家公开上市的房地产投资信托公司，或称REITs（REITs具有税收优势，因此很多拥有大量地产或者只投资于地产业的企业都以REITs的方式注册）。包括一连串连锁酒店：美国公寓式酒店（Extended Stay America）、第一医疗（Prime Hospitality）、温德姆国际酒店、拉昆塔（La Quinta）和玛丽之星酒店（MeriStar）。

在英国，房地产公司联合并购集团投资了3家企业，这3家企业都有大量地产资源，但都或多或少地没有被完全开发或者资本结构并非最佳：斯普瑞特集团（Spirit Group），在城市黄金地段拥有众多未充分利用楼盘的酒吧连锁公司；中心公园（Center Parcs），高档周末野营度假连锁公司；以及美国健康物业公司（NHP）和南十字星疗养院（Southern Cross），黑石集团并购的两家疗养院。

购买整个公开上市公司不仅使黑石集团能够发掘它们背后的资源，还使得黑石集团能够一次性投资更多资金。格雷解释说：“那时，我们的业务正处于转型阶段，那就像在你打开锁的那一刻，所有的玻璃杯都回到了它们应该在的位置。我们从购买个别楼盘开始，一直做到更有可扩展性的业务。”

2006年，黑石集团在美国的房地产团队开始把写字楼作为投资方向，他们以56亿美元收购了美利加房地产公司，并以18亿美元的价格拥有了崔泽克地产公司大部分资产。这些交易让格雷以及一起工作的另外两个合伙人——32岁的弗兰克·科恩（Frank Cohen）和33岁的肯尼思·卡普兰（Kenneth Caplan）相信，大多数公有的写字楼公司尽力让他们的写字楼满租，而不是想尽可能地争取最高的租金，因为满租可以保持稳定的租金收入，而高租金则可能出现短期的空缺。他们也从美利加房地产公司和崔泽克地产公司了解到，很多公开交易的地产公司总体的市场价值小于部分价值之和。2006年黑石集团收购崔泽克地产公司之前，就为崔泽克地产公司的13座楼盘安排好了购买者，这些楼盘一共卖了21亿美元，超过了当初整个公司的购买价格，黑石集团迅速从中获得了3亿美元的收益。

格雷想，这次黑石集团也许可以使用相同的方法收购办公物业投资信托公司，而办公物业投资信托公司的规模是美利加房地产公司的6～7倍。卡普兰和马奇拜访格雷之后几天，格雷打电话给办公物业投资信托公司的顾问——美林证券的银行家道格拉斯·西斯勒（Douglas Sesler），他问：“到底怎样的条件才能算作是神父般的报价？”

尽管在9月的一次午餐中，格雷试探办公物业投资信托公司的CEO理查德·金凯德关于并购的问题时，金凯德一直含糊其辞，但实际上当时金凯德和泽尔都认为写字楼市场正是过热的状况，并且开始考虑，如果把公司卖掉，现在也许是为股东争取最高价格的最佳时机。

和泽尔、金凯德商量了之后，西斯勒回复了格雷。办公物业投资信托公司不打算给格雷一个确切的定价。西斯勒解释说：“泽尔是个交易商，他不会告诉你具体数字。”相反，西斯勒告诉格雷，要想引起办公物业投资信托公司董事会的注意，报价不能低于每股45美元。

黑石集团现在就为一个目标而努力，格雷、卡普兰和科恩开始从办公物业投资信托公司发布的公开文件中研究其资产状况的细节，把得到的数据与从收购美利加房地产公司和崔泽克地产公司那里得到的信息进行对比，从而判断它们是否真的值高于每股45美元的价格。

格雷对这次并购项目比较紧张。因为这不仅是他迄今为止所负责的最大项目，而且也是历史上规模最大的杠杆收购，他要亲眼看着自己开出35亿美元甚至更高的支票，这是黑石集团迄今为止承担风险最大的一次单笔交易。公司的并购团队已经开始担心这一收购价格会失去控制，并且开始有些反悔了，格雷也同样担心房地产这个行业。如果要这个项目继续进行下去，那么项目的所有过程——竞价本身、安排资产出售，以及并购完成后怎样迅速减轻办公物业投资信托公司的负债，都需要顺利地完成。如果黑石集团用高价买下资产后，却发现被这些无法转手的高估资产束缚了，那将是个灭顶之灾。

为了以防万一，格雷打电话给房地产投资公司毕银资本的老板阿伦·利文撒尔（Alan Leventhal），阿伦·利文撒尔是其多

年的导师和参谋。利文撒尔曾对格雷讲过自己特别的理论，格雷想再次听听他的意见。利文撒尔的观点是，在市场最好的时候，很难建立新的写字楼，如果你购买楼盘的价格低于重置成本，长期来看你就能获利，因为当供给增长不大时，价格自然会趋于上升。格雷没有告诉利文撒尔他自己的想法，他只是要求利文撒尔把他的理论再走一遍过场。于是利文撒尔很乐意地发表了演讲：为何在房价飙升的时候，海岸地区建筑成本即使暴增也仍然是投资的好时机。

格雷说：“他给了我很多鼓励，这像是一次复兴布道会。在人生中，当你正拿你的职业生涯来冒险时，有时候你需要极大的自信心。”

11月2日，格雷的团队准备做出初步定价。格雷把办公物业投资信托公司的银行家西斯勒叫来并告诉他，黑石集团打算提供每股47.5美元的价格，也就是总值约356亿美元，其中包括了办公物业投资信托公司负债的价值。5天之后，黑石集团与办公物业投资信托公司签署了保密协议，允许黑石集团查看办公物业投资信托公司的内部账簿。这个账簿详细记录了出租状况，包括租赁何时到期、租户是谁以及其他不曾公开的信息。有了这些信息，格雷就可以估计当房屋租赁期满并以更高的价格再出租后，黑石集团还有多少赢利的空间。

黑石集团的团队出动了几十个内部分析师和外部律师对数据进行突击梳理，结果证实了科恩和卡普兰从办公物业投资信托公司给股东的公开报告中得出的猜测是对的。这次交易是可行的。6天之后，11月13日，黑石集团正式提出每股47.5美元的报价。办公物业投资信托公司则坚持每股再提高1美元，也就是将总价值提高到360亿美元。很快黑石集团同意了这一要求。

泽尔也在技巧上极力讨价还价：如果办公物业投资信托公司接受了比这更高的价格，则办公物业投资信托公司需要向黑石集团支付分手费。泽尔坚持认为这项交易应该订立一个较低的分手费，这样就不会阻碍其他竞价者报价。（公司如果争取到了比原始价格更高的价格，就必须自行承担分手费，因为公司价值因为其付出的费用而降低。）办公物业

投资信托公司的董事会成员并没有货比三家，因为他们担心消息泄露让对方知道了，但是他们有责任为公司股东争取最好的价格。如果他们在没有邀请其他竞价者之前就打算与黑石集团签署这项交易协议，那么终止收购协议的成本必须很低才行。

分手费是为了奖励第一竞标人为完成竞标所做的努力，类似于一种对失败者的象征性补偿。通常占标的公司股票总价值的2%～3%。格雷勉强同意将分手费定为2亿美元，也就是办公物业投资信托公司市值的1%。这个数字自然不足以阻挡一个一心想竞购的竞标者。该收购协议在周日，即11月19日结束。

事实证明，黑石集团为办公物业投资信托公司的交易融资并不是件难事。黑石集团只用了5天时间就从贝尔斯登、美国银行以及高盛那里融到了高达295亿美元的资金。就像当时为收购飞思卡尔进行融资一样，贷款的条目很简单。除了贷款给黑石集团融资外，这些银行还答应投资几十亿美元购买办公物业投资信托公司的部分股权，黑石集团答应将在卖掉办公物业投资信托公司资产之后以稍高的溢价赎回。银行会从这一短期股权投资中获得收益，但是如果黑石集团销售失败或者办公物业投资信托公司因陷入太多债务之中而倒闭，银行也会承担一定的风险。同时根据飞思卡尔的经验，黑石集团确信2012年之前办公物业投资信托公司的新债务都不会到期，因此即使市场低迷，办公物业投资信托公司也有一个缓冲阶段。

从规模上，这次交易轻而易举地超过了1989年KKR对雷诺兹-纳贝斯克烟草公司支付的313亿美元，以及KKR不久前刚达成的收购医院运营商HCA公司的330亿美元。这个既谦逊又在公众场合很腼腆的格雷，不仅登上了房地产界的顶峰，而且正在打破除亨利·克拉维斯之外没有人能创造的私募股权纪录。

但是，办公物业投资信托公司这一交易尚未尘埃落定呢。

在交易协议签署之前，黑石集团仅为办公物业投资信托公司的股价支付了很小的8.5%的溢价，但是泽尔和金凯德都很高兴，因为他们相信房地产价值正在到达顶峰。对于作为交易商的泽尔来说，只要能够为股东包括他自己锁定到了目标价格，他就满足了。金凯德说：“坦白地说，我们觉得价值高估了。”

此外，还有一些事情泽尔和金凯德并没有告诉黑石集团：泽尔的老朋友史蒂夫·罗思（Steven Roth）所建立的沃那多房地产公司是办公物业投资信托公司的主要竞争对手。而且当年夏天他已经与泽尔联系，商量购买办公物业投资信托公司的事宜。这也是为什么泽尔坚持一个较低的分手费的原因，他希望黑石集团的协议仅仅是作为一场竞购战的序幕。

沃那多和办公物业投资信托公司的交易是泽尔和罗思之间私人的也是业务上的提议，他俩的关系非常密切，或者说有点古怪。他们和他们的夫人们经常定期在一起吃饭，而且两个人总公开相互讽刺。在一次房地产会议上，他俩同时出席，罗思称泽尔为“光头鸡笨蛋”（baldheaded chicken fucker）。罗思自己那光头顶已经堪比“干净先生”，他拿自己开玩笑也并不少于拿泽尔开玩笑。泽尔说：“我很喜欢罗思，他也非常喜欢我。”

像泽尔一样，罗思也是从市场底部开始筹集资金在新泽西发展商业街，并且他很早就从事低于市场价值、没有抵押贷款权的房产行业。1980年，他通过代理权争夺战获得了对沃那多的控制权，那个时候沃那多只是一个关了店铺并把房子租出去的空调制造商和销售商。1992年，他和状况不佳的纽约亚历山大百货公司（Alexander’s department store）的其他债权人一起迫使沃那多倒闭。沃那多持有亚历山大的主要财产，紧挨着在纽约上东城的布鲁明戴尔百货公司，它后来被罗思发展成为彭博资讯（Bloomberg LP）的总部，该公司是为纽约市长迈克尔·布隆伯格（Michael Bloomberg）所有的新闻和财经资讯公司。

正如办公物业投资信托公司所希望的，11月24日沃那多的总裁迈克尔·法西泰利（Michael Fescitelli）联系了办公物业投资信托公司的银行家，来自美林证券的道格拉斯·西斯勒，并对他说沃那多正在考虑报价收购办公物业投资信托公司。但是，奇怪的是，好几周内办公物业投资信托公司都没有再听到沃那多的消息。泽尔开始警惕起来。他曾在报纸

上看到过司法部调查并购大战中并购公司之间可能存在串谋的报道，而后开始担心不知黑石集团是否会把它的竞争者挤走。泽尔刚好经过纽约那天，格雷约泽尔喝咖啡，并想进一步了解此事的时候，他发现自己无法忍受泽尔抨击性的说法，他甚至不明白泽尔当时是怎么了。

泽尔告诉格雷，为他的职业生涯着想，他最好不要扼杀竞争对手的报价。他告诉格雷“你别在这儿瞎搅和”，而且运用了“丰富多彩的词语”。他坦白承认，他的目的“清晰且明确”，就是为了吓唬格雷（政府的调查毫无结果）。

泽尔的咆哮让一向以正直著称的格雷恼怒了，但这咆哮还是丝毫没有引起沃那多对办公物业投资信托公司的报价。最后，12月中旬，泽尔打电话给罗思愤愤地问道：“你到底跑哪儿去了？”罗思透露，他在处理一个与竞购合伙人并不成功的谈判。几周过去了，沃那多依然没有传来任何消息，直到2007年1月8日，黑石集团-办公物业投资信托公司收购协议宣布7周后，法西泰利打电话告知西斯勒，沃那多不会为办公物业投资信托公司竞标了。相反，沃那多却想和黑石集团谈关于购买办公物业投资信托公司部分财产的事宜。这看起来好像黑石集团就是办公物业投资信托公司了一样。

一周之后，1月15日，沃那多又来了个180度大转弯。法西泰利又打来电话说沃那多正在考虑再次竞购。到17日的早晨，市场上传言四起，说沃那多不久就会公开价格。泽尔发了一封邮件给他的朋友：“亲爱的史蒂夫：玫瑰是红的，紫罗兰是蓝的，我听到了一个谣言，它是真的吗？爱你并问候你的山姆。”

沃那多这边感到既有趣又困惑。沃那多没有一个高管、银行家或律师能够写出如此有韵律的诗句。最后，罗思试图在邮件里用蹩脚的诗回复：“山姆你好吗？谣言是真的，我是真的爱你。价格52美元。”

泽尔是有拍卖权的。金凯德说：“很明显我们非常兴奋。”

当泽尔、金凯德和办公物业投资信托公司团队看到具体提案时，他

们很快由兴奋变为平和了。还有另外两位投资者也参与了该提案：喜达屋资本集团（Starwood Capital）和沃顿街资本管理公司（Walton Street Capital）。泽尔和金凯德已经很明确地表示，他们想要现金收购，因为他们认为房地产股票，就如同地产本身一样，已经到达顶峰。如果他们卖出办公物业投资信托公司换来沃那多的股票，而股价下跌，那么办公物业投资信托公司的股东就不能获得市场顶峰时期的价格。

但是沃那多380亿美元的报价中，40%是沃那多的股权。而且该报价不具有约束力，沃那多还没有像黑石集团在签署协议时那样进行债务融资。更不尽如人意的是，沃那多要求办公物业投资信托公司在交易完成之前卖掉沃那多不想要的那部分资产。最后，由于法律原因，这笔交易还需要通过沃那多自己股东的同意，而他们是否同意沃那多借大量资金并发行如此多新股票，这本身就是一件很不确定的事情。所以即使沃那多给出一个有约束力的报价，也还有太多事情让收购难以确定。这实际上只能算是沃那多一个拟定性协议，而不是一个十分有吸引力的框架。

办公物业投资信托公司的管理层干脆将错就错。泽尔说：“当然，我们马上回到黑石集团那里，并告诉他们我们乐意与黑石集团合作。”

沃那多所处的状况是很好理解的。它的市值仅比办公物业投资信托公司的市值稍微大一点，而且如果完全用现金收购办公物业投资信托公司的话，需要借大量资金，这就很可能会使股价下跌。它的股价正处于历史最高位，而且市盈率比办公物业投资信托公司高得多，因此他有充分的理由偏向于用股票进行收购。但是泽尔在前一年夏天就已经和罗思说得很清楚了，并且一直坚持这一点。他要现金支付，只要现金。

一个参加了与罗思竞价谈判的人说：“知道当你和你的配偶讨论时是怎样的情况吗？有时候你只听你想听的。”

泽尔没能如他之前期望的那样引发这场竞购战，但是却另有其人在给黑石集团煽风点火，黑石集团的电话响个不停。每一个商业地产公司都叫嚣着要买下办公物业投资信托公司的一部分。交易结束后不久，当格雷和弗兰克·科恩与一位地产业巨头共进午餐时，对方出乎意料地询问黑石集团将会出售哪些资产，这让他们有些措手不及。他

们俩都没有带信纸，只好叫来服务员，借他的点菜簿，写下了一串串城市的名字。

买方不断的询价和报价证实了黑石集团可以通过分拆变卖资产来为收购融资。铺天盖地的电话也让格雷的团队相信，他们肯定能卖掉办公物业投资信托公司总资产的1/3还要多。如果需要，写字楼神父般的价格也很有可能迫使黑石集团调高对办公物业投资信托公司的报价。

事实上这很快就成了现实。就像几个月前，黑石集团为了比KKR和银湖抢先一步收购公司而被迫抬高对飞思卡尔的报价一样，这次黑石集团发现，虽然已经没有公司向办公物业投资信托公司提供比黑石集团更具约束力的报价，它也感到有必要提高办公物业投资信托公司的报价了。

因为办公物业投资信托公司的股价已经涨得超过了黑石集团每股48.5美元的报价，这意味着一些投资者已经用比黑石集团的报价更高的价格买下了办公物业投资信托公司的股票，他们自然不会再亏本将股票卖给黑石集团。现在，黑石集团与市场预期的竞价就像与沃那多公司的竞价一样激烈。

解决的办法是提高黑石集团从办公物业投资信托公司手里得到的写字楼的价格，由此就可提高它给办公物业投资信托公司的报价。为此，格雷需要得到办公物业投资信托公司的允许，将其内部财务信息向那些想购买办公物业投资信托公司部分资产的房地产公司公开。办公物业投资信托公司很快答应了。

正如收购飞思卡尔时一样，黑石集团在这次竞购战中有非常大的优势，因为黑石集团有办公物业投资信托公司董事会的支持，而且已经拿到了标的公司好几月的内部财务信息。沃那多则两样俱空，黑石集团必须充分发挥这些优势。格雷的小组展开了几轮紧张的谈判，白天与房地产公司谈判，晚上紧接着召开会议处理办公物业投资信托公司方面的问题。很快，黑石集团就发现，他们必须卖掉比他们之前计划的办公物业投资信托公司1/3还要多得多的资产，但是办公物业投资信托公司也很难再拒绝黑石集团提出的如此高的价格了。

来自纽约的办公行业巨头哈里·麦克洛（Harry Macklowe）令人吃惊的报价是此次交易的决定性因素，他报价66亿美元购买办公物业投资信

托公司在纽约的大部分写字楼，资本化率在3%～3.5%之间。这相当于现金流的29～33倍，这个价格足以让人兴奋得流鼻血了。另外麦克洛为购买这些写字楼的贷款支付超过3.5%的利息率，所以在短期内他肯定是亏损的。只有他能迅速提高那些买回来的房屋的租金，或者这些楼盘未来一定会升值，那这笔交易才是划算的。

纽约的地产是办公物业投资信托公司最具价值的资产之一，也是最吸引黑石集团的原因之一，但是麦克洛的出价极具诱惑力。66亿美元能大大有助于格雷实现拥有办公物业投资信托公司剩余资产的目标，这比它现在的价值少多了。他现在准备为办公物业投资信托公司再出高一点的价格了。

1月22日，黑石集团的银行家告知办公物业投资信托公司，如果办公物业投资信托公司将分手费提高到7亿美元，也就是办公物业投资信托公司市值的3%，那么黑石集团愿意支付每股53.4美元的价格——比上一年11月份达成的协议价格多出5美元。办公物业投资信托公司的董事会则坚持讨价还价，最终黑石集团同意接受每股54美元的价格并且只有5亿美元的分手费。这相当于每股的成本为1.4美元，实际上是将沃那多的成本提高到了这一水平。

现在很重要的是，要不断给办公物业投资信托公司的股东施加压力，确保2月5日，也就是11天后能获得股东通过，因为现在沃那多还在不断审阅办公物业投资信托公司的账簿，就可能存在的问题询问金凯德和办公物业投资信托公司的顾问们。负责黑石集团交易的盛信律师事务所两个主要律师之一的布赖恩·斯塔德勒（Brian Stadle）说：“我们有很大的时间优势，我们想保持这势头。”

1月31日，当《芝加哥论坛报》报道说沃那多打算给出每股58.5美元——比黑石集团的出价还高出4.5美元时，黑石集团的团队开始担心，不管黑石集团怎么努力，游戏可能已经结束了。格雷说：“那时是我们的低谷。”但是沃那多再次提案的报价并没有之前给出的价格高。目前独自竞标，沃那多仅给出每股56美元的价格，而且把付款中的现金部分从60%降到了55%。

对于泽尔和金凯德来说，这次提案实际上并没有改善状况，而且某种程度上比1月17日的提案还要糟糕。罗思和法西泰利似乎像和其他房地产公司买卖一栋房屋一样，和办公物业投资信托公司讨价还价。他们似乎没有意识到他们正在谈判的这家上市公司，必须为其股东争取一个让人信服的报价。

目前，黑石集团只是按兵不动，并没有增加筹码。但是由于预期有再一轮竞价，办公物业投资信托公司的股价在继续增长，不管是格雷还是办公物业投资信托公司的高管都对股东们接受黑石集团每股54美元的价格没有信心。

2月1日，有超级杯比赛的那个周日，也就是办公物业投资信托公司股东投票的前夜，格雷在他曼哈顿的家里紧盯着电视，因为他的家乡队芝加哥熊队对抗印第安纳小马队。他刚看到熊队的德温·赫斯特（Devin　Hester）从92码开球触地得分跑回来时，有消息传来说沃那多做出了另外的报价。这几分钟，格雷和他芝加哥的同事以及办公物业投资信托公司的金凯德一直为比赛被打断而感到惋惜。格雷对金凯德说：“你相信吗？”为了搞清楚沃那多到底想要做出什么决定，他们会错过这场大赛的剩余部分。

事实证明，办公物业投资信托公司的报价确实不及球赛那么激动人心。沃那多的出价停在了56美元，但是愿意在沃那多的股东投票之前就购买办公物业投资信托公司每股55%的流通股。这样就可以保证办公物业投资信托公司的股东立马得到一些现金，但是这也有一个缺点：如果沃那多的股东投票反对全部并购，沃那多就可以在不用买下整个公司的情况下获得整个公司的控制权，而且办公物业投资信托公司的投资者就会变成小股东。另外，整个报价甚至没有法律上的约束，沃那多可以自由退出。

沃那多这种不软不硬的做法却正好中了黑石集团的下怀。詹姆斯说：“我们希望沃那多的最终报价是有缺陷的：很多限制条件、没有法律约束力、并非全部使用现金支付，而它正好

就是这样。当沃那多的提案一公布，我们就说：‘哈！我们真的可以一招就置其于死地。’他们的权宜之计满是弱点，这给了我们很好的开端，而且我们也抓住了这个机会。”

格雷与施瓦茨曼、詹姆斯聚在一起秘密讨论。黑石集团已经被迫将价格从秋天提出的每股48.5美元提升了11%，达到了每股54美元。还有必要继续提高价格吗？尤其是现在沃那多的报价看起来如此没有吸引力。黑石集团不断进行内部会议，施瓦茨曼提醒大家回想KKR当年对雷诺兹-纳贝斯克烟草公司的过高出价。他告诉格雷：“我们可不想要另一个雷诺兹-纳贝斯克。”

格雷说：“我们谈到了在这笔如此大的交易中，我们将公司名誉置于风险中。如果我们确实出价过高了，而且交易之后情况也恰巧变得出奇的糟糕，我们必将损失用20年时间才建立起来的专营特许权。”但是格雷向施瓦茨曼和詹姆斯证明，愿意买下办公物业投资信托公司的买家给出的报价很高，所以将办公物业投资信托公司大部分资产出售后，黑石集团剩下部分的实际成本将会比在11月黑石集团最开始的报价还要低。

黑石集团又重回办公物业投资信托公司并给出每股55.25美元的价格，又高出1.25美元。办公物业投资信托公司的董事会又提高了25美分，最终敲定的交易价格为55.5美元，分手费提高到了7.2亿美元。因此整个并购价值为387亿美元，超过了对雷诺兹-纳贝斯克烟草公司的并购，并且超过初始交易的幅度更大。

沃那多不再竞价。2月7日，已经被延迟的股东投票大会举行，两天之后，黑石集团拥有了办公物业投资信托公司。

格雷的团队没有时间举行庆功宴。格雷的夫人明迪（Mindy）来到他的办公室，带来了两大瓶凯歌香槟和一盒巧克力葡萄干。这位疲惫的交易撮合者仅仅花了十分钟庆功，然后立刻转向了艰巨的任务，即完成190亿美元的财产售卖，这一工作已经开始进行了。最大的一块任务已经基本完成了：麦克洛出资66亿美元购买办公物业投资信托

公司在纽约的大部分写字楼；把华盛顿和西雅图的地产以64亿美元的价格卖给毕银资本，老板是阿伦·利文撒尔，他的价值重置理论已经鼓励过格雷，这也是十拿九稳的事情了。但是并购结束后办公物业投资信托公司有320亿美元的负债融资和35亿美元的权益资本过桥融资。考虑到市场比较火热，格雷感觉到，要想全部卖掉这部分资产从而减少这一数字的可能性并不大。

从2月到6月，黑石集团分拆出售了办公物业投资信托公司大约930万平方米中的567万平方米，得到了280亿美元，他自己手中仅留下在最黄金市场中的地产。这些分拆销售的价格都很高，因此其成本远低于其市场价值。得益于杠杆交易的优势，销售全部结束后，黑石集团35亿美元的股权投资增值为70亿美元。仅仅通过分拆办公物业投资信托公司，黑石集团就已经使自己的账面资金翻了一番。

完成黑石集团迄今为止最大的交易之后，现在，格雷、科恩和卡普兰可以将注意力转向希尔顿了，在办公物业投资信托公司耗尽他们的精力之前，他们就已经断断续续地争取这家公司了。

黑石上市了

2006年5月，当KKR集团在阿姆斯特丹证券交易所募集到50亿美元投资资金时，施瓦茨曼向黑石集团的资深首席财务官迈克尔·普格里斯（Michael Puglisi）保证：“我不会输第二次了。”

KKR的成功募集体现出公众投资者对买入私募股权基金的渴望，而通过此次发行，KKR集团也已经满足了欧洲地区对私募基金的需求，并已在此领域先行一步。在对恩智浦公司、飞思卡尔公司、清晰频道通信公司以及办公物业投资信托公司疯狂竞价的背后，施瓦茨曼和詹姆斯也开始精心准备应对策略。这将是更具开创性意义的一大笔交易：黑石集团自己将IPO。

2006年，施瓦茨曼与亨利·克拉维斯之间的竞争已经变成传奇故事，甚至是神话。这是个人之间的激烈竞争吗？或者只是华尔街领军人物——可口可乐与财务状况刚刚扭转的百事公司之间普通的一时冲动下的较量？显然施瓦茨曼与亨利·克拉维斯之间是没有好感的，当然也没有友情，但双方的支持者则声称两人都不太关注对方，两人之间的一些闹剧完全是媒体制造出来的。

不管怎样，10年来，黑石集团与KKR集团合作完成了一些大型收购业务，包括数据系统公司金仕达公司、荷兰联合出版集团旗下的电视收视率调查公司尼尔森公司、丹麦电话公司——丹麦电信（TDC）。而且黑石集团与KKR集团还联手参与了对清晰频道通信公司的竞购，虽然最后以失败告终。

这两人无论身世背景、性情、喜好都截然不同。克拉维斯自幼家境富裕，尽管只比施瓦茨曼年长3岁，但他已经在并购投资行业比施瓦茨曼先行10年，并且在20世纪80年代初就已经凭自己的实力聚集了亿万财富，那时施瓦茨曼还只不过是雷曼的一个名不见经传的银行家。

KKR集团运作的成功使得克拉维斯成为20世纪80年代万人瞩目的名

人。手挽着第二任妻子——时装设计师卡罗琳·罗姆（Caroline Roehm），克拉维斯获得了进入纽约名流社交圈的敲门砖。他还一直致力于慈善事业，他的第三任妻子玛丽-乔西·德劳因（Marie-Josée Drouin），一位加拿大经济学家、电视名人，因主办精英知识分子宴会而一举成名。克拉维斯似乎已经满足于已有的成就与地位，因而在20世纪80年代以后逐渐退出了公众视野。但施瓦茨曼还需要证明自己的实力。

稍作观察我们便可以看出施瓦茨曼对克拉维斯的敌意。施瓦茨曼从不放过任何一个机会贬低KKR。他在接受《商业周刊》采访时称呼KKR集团为“只会一招的小马”，并在2007年生日派对时高调故意不请克拉维斯。虽然有时候很难区分是确有世仇还是仅仅是媒体的造谣。但对两人都有了解的一些人半开玩笑地说：“是史蒂夫与亨利的心理动力推动着整个行业的发展。”这些话也体现出一些事实真相。

2006年年初，一家大型私募股权公司即将上市的消息顿时传开了，而在2005年12月，高盛的一位银行家阿特·佩波尼斯（Art Peponis）和施瓦茨曼讨论了这一问题，但他认为黑石集团的价值大概在75亿美元，这远远低于施瓦茨曼的预期，因而谈话也没有什么进展。

2006年春，银行家们对黑石集团普遍看好，随着收购业务不断增加，以及KKR集团在阿姆斯特丹的成功募集，市场对类似黑石集团业务的公司的估值也在不断上升。在施瓦茨曼周末经常去的位于汉普顿的家中，花旗集团一位负责与并购公司联系的资深银行家迈克尔·克莱因与他进行了交流。虽然克莱因不知道黑石集团确切的利润有多少，但他知道黑石集团管理着大约700亿美元的资产，而且是资产管理行业最优秀的企业之一。

黑石集团的利润主要来自于稳定在1.5%的资产管理费收入加上大规模基金投资收益的20%，以及收购业务、房地产投资的利润，并且投资者愿意将资金交给黑石集团管理至少10年；即使遇到一两年内公司不景气的情况，黑石集团的投资者也不会像共同基金或对冲基金投资者一样缩减其投资规模。克莱因说：“这就决定了私募公司比对冲基金更具投资价值。”他对施瓦茨曼提出的建议是，粗略估计，黑石集团的价值不低于200亿美元。这一数字正合施瓦茨曼的心意。

与此同时，詹姆斯正在与摩根士丹利的3位资深银行家讨论IPO的具体细节，他们分别是：鲁思·波拉特（Ruth Porat）、爱德华·皮克和迈克尔·怀斯（Michael Wise）。在2006年5月的5次集体讨论会中，他们分别讨论了类似KKR集团（在阿姆斯特丹交易所）那样募集一只基金和黑石集团自己上市的好处。公开募集的好处是显而易见的，可以为公司筹集资金，同时使投资者的股权“货币化”——将股权变成实际的现金。詹姆斯一直在对3位银行家施压（促成此事），而没有重点讨论IPO可能导致的负面影响。笔尖在黄色笔记本上飞快地转动着，借着他身边始终不变的一听健怡乐倍饮料（Diet Dr Pepper），詹姆斯进行了一场苏格拉底式的三重审问。

“请告诉我们最坏会出现什么情况？”波拉特插了一句话，她是当时摩根士丹利面向金融服务客户的首席银行家，后来摩根士丹利的首席财务官。

只有当价格合理时IPO才是明智的选择，但要是詹姆斯和施瓦茨曼想把黑石集团预售给摩根士丹利是不可能的，即使想通过波拉特——这位詹姆斯已认识了20多年，还曾经想跳槽到帝杰证券的同事也是不行的。任何非本公司人士，即使是黑石集团的一般合伙人也不一定完全知道公司本身的状况。况且摩根士丹利在私募基金、房地产投资、并购咨询业又是黑石集团的竞争对手，自然不会轻易接受这个计划。詹姆斯于是给摩根士丹利一些理论数据，同时解释说“我告诉他们这些数据有可能并不准确”，但都是行业中有代表性的数据，“于是我们建立了一个虚拟地反映趋势、组合和边际的数据集，但没有给出绝对数字”。从3位银行家反馈的估值来看，黑石集团将可以在不透露自己财务状况的情况下大致了解自己的价值是多少。从摩根士丹利的回应看，詹姆斯知道最终数字将离克莱因所估计的200亿美元不远。

最后一次会议结束后波拉特便没有听到黑石集团的任何回音，她想也许詹姆斯的整个想法的确是经过深思熟虑的。实际上在6月初，当施瓦茨曼和詹姆斯召集首席财务官普利西、总法律顾问罗伯特·弗里德曼（Robert Friedman）询问上市该做好哪些准备工作时，波拉特和她的团队就都对黑石集团的前景充满期待。

施瓦茨曼提出了两个条件，首先，黑石集团的控制权仍属于他本人和管理层，他不想使良性的专政制度因为上市而受到破坏，正是他的专制使黑石集团有了今天的成就并压制了业内的竞争对手。（普利西说，“你得知道这些对手是哪里来的，比如雷曼”。）其次，IPO的目的是为了留住员工，而不是让他们花光钱然后走人。但是IPO要求公司进行重组，所以黑石集团应该以一种能够免交公司税的方式重新组织。（黑石集团以合伙方式经营，合伙方式不需要交纳公司税，但合伙人分得的合伙人利润需要缴纳所得税）。

与在阿姆斯特丹交易所募集资金的猎豹项目相对应，这项最保密的上市项目称为彪马项目（Project　Puma），只有少数内部人员和一些外部专家们参与。

施瓦茨曼说道：“我关心的是保密问题，最主要的原因是我还不完全确定是否要做这件事，我想确保公司内几乎无人知晓，我不想提升对这件事的预期从而分散注意力。”

法律事务方面的工作由盛信律师事务所的年轻IPO专家乔舒亚·福德·邦妮（Joshua　Ford　Bonnie）负责，而其他咨询类工作则由黑石集团的审计公司德勤会计师事务所（Deloitte&Touche）负责。另外黑石集团还要求每个外聘的律师、会计师和银行家签订私人保密协定，这几乎是个史无前例的要求。其他合伙人，即使是彼得森本人，都得在好几个月之后才能知道整个计划。

黑石集团在美国和欧洲的资产管理行业私有化浪潮中发挥了关键作用，选择在这一时机上市确实是莫大的讽刺，但黑石集团本身有它逆行的充足理由。当合伙人花费大量时间试图以一个好价钱卖掉所拥有的黑石集团资产时，他们不知道这一交易的真实市场价值是多少。这一点对2006年已经80岁的彼得森来说尤为明显。

1985年他与施瓦茨曼最初合作时就达成协议，若两人中一人先逝世，则死者的财产只能在未来5～7年时间内享有公司的红利收入，且股权不能转交给法定继承人，更不准出售。上市后投资者可以买卖股权，彼得森就可以将股权兑换成现金，从而分得一大笔利润，这也使得公司能够体面地免去这位实质上已经退休的公司元老——尽管他在核心业务领域拥有和施瓦茨曼一样的50%的投票权，并能得到一大笔利润。

当然将黑石集团以一种能公开上市的方式重新组织，需要律师和会计师们的加倍努力。首先，目前还没有一个独立的黑石集团。黑石集团由100多个合伙人、公司和基金以合同、交叉管理、所有权等方式聚在一起，但没有一个可以公开出售股份的母公司。其次，公司的控制权也很混乱　。只有彼得森和施瓦茨曼拥有对并购业务的投票权，他们与这一业务领域的其他合伙人分享利润，也征求他们的意见，但法律上其他合伙人在管理方面毫无发言权。相反，房地产分支业务的经理们，包括该业务的创建者约翰·施赖伯，他既不是黑石集团的合伙人也不是员工，却拥有房地产业务一半的投票权（另一半投票权归黑石集团）。要想上市，黑石集团必须首先在公司金字塔上建立一个单一公司实体，从而最终形成两个实体。

结构重组使得黑石集团急需解决一系列税收、管理、会计与治理障碍等方面的问题。公司原本希望在纽约证券交易所上市，但又不肯遵守交易所的规定，即所有股东享有提名、选取和罢免管理层的权利。从管理角度说，黑石集团必须保持经营业务的模式，必须在管理资产时拥有最终决定权，以防止黑石集团被繁杂的用来约束股市被动投资者（例如共同基金经理）的规章制度拖垮。但考虑到税收问题，黑石集团还是希望被看作是以被动型基金的方式赢利的，因为那样就可以免交联邦公司税。

公开上市也会引起一些深刻的无形问题：上市会改变公司的企业文化和激励约束机制吗？黑石集团是否从此将专注于为股东赚取较小的可预测的短期收益，而放弃为基金投资者赚取丰厚的但不易预测的长期收益呢？

施瓦茨曼和詹姆斯也对上市顾虑重重，但他们知道，要是高盛、花

旗、摩根士丹利已经主动和他们提起上市的事，那这些银行家们肯定也正在和KKR集团、得克萨斯太平洋集团、阿波罗公司、凯雷集团等谈论上市的事。

普利西回忆说，“如果我们不上市，别人也会上市的”，“彪马项目”第一次会议就形成了这样的一致意见，“如果其他人这样做了，每个人都会跟着去做，这就是华尔街的定律”。摩根士丹利的波拉特说：“市场预期所有的多米诺都会倒下。”

而且，上市带来的收益是巨大的。上市不仅能使彼得森、施瓦茨曼以及其他合伙人出售股权，将财富多样化，还使公司拥有自己的“收购货币”——股票，公司可用股票收购其他业务、吸引人才；可以用股权开展规模更大的新业务，这一规模将大于必须使用现金或黑石集团的股权等非流动资产扩大业务的规模。这一优点可在收购GSO资本（GSO Capital）的案例中看出，该债券基金的经理是詹姆斯在帝杰证券的同事。2008年1月，IPO成功后，黑石集团收购了管理资产达100亿美元的GSO资本，大部分就是用股票支付的。

詹姆斯还发现，上市还有其他不明显的收益。与大多数私募股权公司不同的是，黑石集团的合伙人在进行投资的当天就能拿到属于自己的全部利润股权。若第二天合伙人离开了黑石集团，几年之后当黑石集团卖出某公司时，他仍然可以从中分得利润。IPO将使得企业制定激励机制，鼓励投资者进行长期投资。按照拟定的计划，合伙人若投资超过8年，那他每年都能拿到公司的新股票，但若提前退出则将失去所有尚未分得的新股。

詹姆斯将上市看作是一次打击公司内部中饱私囊现象的机会，也就是抑制基金单位独立运营的倾向。上市后公司在利润分配时，不仅按单个单位的利润比例分配，也可以从公司获得股权激励，使得合伙人在经济上团结一致。

但是，上市还是令人望而生畏的。

詹姆斯说：“人都是矛盾体，我们希望生活在鱼缸里被人欣赏吗？我们希望公开披露自身的净值和私人补贴吗？与KKR集团设立基金从股票市场上募集资金相比，这是个本质上完全不同的决定。”

要想IPO成功，管理层得使众多客户满意：现有基金的投资者们，他们可能担心公司的侧重点改变了；合伙人，他们的经济利益可能完全重新调整了；以及潜在的公共投资者们。詹姆斯说，每周两次，我都和史蒂夫坐下来并互问，“我们真的想这么做吗”？

其实詹姆斯相信这么做对公司而言是明智的，用普利西的话说，上市发挥的作用就像“教练和四分位”一样关键。最终决定权掌握在施瓦茨曼手中，但未到最后时刻，他都一直保留着自己的意见。施瓦茨曼说：“我个人并不单独投资。”虽然他从头到尾所有的会议都参加了，但那是因为他“想在考虑了所有事实后保持客观，做出公平的决定”。就像检察官和法官一样，詹姆斯提出观点，而施瓦茨曼受理这些观点并做出最终决定。

2006年夏末，盛信律师事务所的律师拟定了将黑石集团改组为业主有限责任合伙企业的计划，这种组织方法在石油和投资合伙公司普遍使用。公共投资者即有限合伙人，或有限投资单位持有者，他们由黑石集团现有合伙人的二级合伙人来管理。改组以后，黑石集团将不必缴纳公司税，而公共投资者也没有什么权利。比如他们没有选举董事的权利，也就不会影响管理层的结构。

就只剩下一个问题，如果合伙人需要将未来的利润份额换成标准统一的黑石集团股票，这样就必须估计公司每项投资的未来收益，因为合伙人买入的时间不同，因而所获得的股权份额也不同。估计未来投资收益的大小充满着不确定性，是一项艰巨的工作，而且有可能涉及政治因素，因为单个合伙人也许会辩解说自己所持股份的投资项目的收益好于其他项目。

詹姆斯认为这个问题必须彻底解决才行。合伙人会保留大部分现有投资的股份，上市公司只保留近期投资所得的利润以及IPO后公司的新增利润。这就忽略了对较早投资项目成败的预测，所以这其实是个圈套：公司IPO后的刚开始几年即使投资收益为正，也是非常少的，因为当前投资需要一定的时间才能获得回报。

解决这个问题的方法就是新会计准则，《财务会计准则》第159条规定，企业在某些情况下可以根据对未来收益的估计预提收入。每季度黑石集团都将根据现金流及同类业务估值对每项投资组合进行估值，运用复杂的金融模型计算附带权益（投资利润的20%）的现值，所以现值在一段时间后可能会不断增加。从理论上计算和推测收益具有重要意义，但新会计准则似乎赋予其权威。为了制定和实施该计划，詹姆斯可谓呕心沥血。

10月11日，詹姆斯已搜集了足够的信息，于是他通知波拉特，希望摩根士丹利正式开始IPO工作。摩根士丹利的一项主要工作是精确地估算黑石集团的市场发行价格，这是个不小的挑战。投资者和股票分析师习惯于参考类似公司的发行价格来确定，但对黑石集团而言没有任何其他私募股权公司可供参考。

英国有一家私募公司3i集团（3i　Group），但它规模较小，而且其投资对象集中于中型而非大型公司。加拿大有一家奥奈克斯公司（Onex Corporation），但它和3i集团一样，大部分资金投资于自身基金，所以购买该公司的股份就相当于购买一个投资基金份额，这样股票的收益和价值就会波动，而不像基金经理那样拥有稳定的收入和价值。而且，黑石集团并不仅仅是一家私募股权公司，它还涉足兼并收购、重组业务，同时还是对冲基金的基金。因此一般估算股票价值的方法都不适用。

由于所管理资产的不同，共同基金公司和许多其他资金管理公司获取的收入一般来源于固定管理费，因此一般估值方法并不适合黑石集团，因为2006年黑石集团利润的2/3来源于投资收入。同样，衡量股票收益的标准指标——市盈率的参考价值也不大，因为黑石集团的收入模式

并非传统形式，且季度波动幅度巨大。所以要想找到一种适用于所有业务形式的估价方法，必须有所创新。

2006年11月，当一家小型私募股权和对冲基金公司堡垒投资集团（Fortress Investment Group）准备上市时，黑石集团的“彪马项目”得到了意想不到的推动。堡垒投资集团采取了平行的法律架构，其经营业务与黑石集团极其类似，因此这可以说是测试市场风向的一个很好的试金石。

整个深秋和冬天，律师和会计师们都在仔细推敲上市的细节问题。到2007年1月，计划到了关键时刻，施瓦茨曼终于和彼得森见面了，告诉他IPO的详细计划，同时讨论了减少彼得森股权这一微妙的话题。当彼得森得知这一消息时，上市的工作已经进展了6个月，从中可见彼得森被黑石集团边缘化的程度。

尽管彼得森毫不费力就分享了因IPO而赚得的巨额利润，因为他可以出售自己的股权了，但他并不喜欢这个计划。

彼得森说：“我曾经经营过一家上市公司，所以我非常清楚上市公司意味着什么。有一天我和史蒂夫讨论了两个小时，我说：‘你看，我就要退休了，在我还有权利根据公司创始人达成的协议阻止这个计划的时候，我并不打算阻止，我相信你对这件事已经彻底考虑清楚了。我想说的是公开上市与公司私有有着极大的不同。你已经习惯了将自己的补贴、计划、安排等一切隐私化，你习惯了隐秘的生活，但成为CEO后你将成为中心，你将受雇于董事会。你也许要不停会见股票分析师，投资者会不停地打来电话，耗费你许多时间。要是公司出现什么公开化的问题，你还将成为媒体焦点。’”

当时上市的势头日益高涨，黑石集团还准备与另外一家投行合作，因为上市工作量庞大，仅摩根士丹利一家也许应付不过来。

更多的投行人员参与其中后，在分散风险的同时也分享了收益，黑石集团的IPO使得承销商能够赚取的佣金和手续费就高达2.46亿美元，另外每个主要投行还希望从中分一杯羹。第一杯就给了迈克尔·克莱因，就是那个在2006年春天和施瓦茨曼共进午餐时第一个提出黑石集团市

值200亿美元的花旗集团银行家。2007年1月，施瓦茨曼选择了花旗集团作为与摩根士丹利合作负责黑石集团IPO工作的投资银行。

2007年1月15日晚，星期一，马丁·路德·金纪念日，詹姆斯在黑石集团总部召集了花旗的资本市场银行家们，正式通知他们参加上市计划，并签订书面协议使花旗成为承销商之一。此时施瓦茨曼和詹姆斯守口如瓶，在长达几个星期的时间里，他们既没有告知摩根士丹利也没有告诉花旗对方都成了承销商。作为主承销商，两家投资银行分别承销黑石集团20%的股票，由于员工已经工作了数月，奠定了全部工作的基础，摩根士丹利将比花旗拿到更多的费用报酬。

IPO的日期渐渐临近了，为了感谢其他投资银行对黑石集团投资业务的支持，瑞士信贷、雷曼兄弟和美林证券分别承销黑石集团14%的股票，尽管德意志银行对黑石集团的杠杆收购业务提供资金支持，但是它没有销售股票的零售经纪网络，只能进行大宗销售。在抱怨被黑石集团忽视后，也获得了承销资格，但它只分了5%的股票销售，在封面的银行名单中排在最后一行，仅仅是一种象征。

2007年1月，在IPO的准备工作秘密推进的同时，黑石集团也处处备受人们关注。整个1月和2月，乔纳森·格雷的房地产团队都在竭尽全力竞购办公物业投资信托公司，在英国，黑石集团、KKR、得克萨斯太平洋集团以及花旗风险投资公司正在以220亿美元的惊人价格竞标一家领先的英国超市连锁集团圣斯伯里（J.Sainsbury plc），这笔交易若顺利成交，将刷新欧洲的收购交易纪录。

与此同时，施瓦茨曼则忙于各种会议，他已经变得有几分像股票报价的机器。2007年1月，世界各地的商界、金融界和政治界的首脑们在瑞士达沃斯举行一年一度的世界经济论坛，施瓦茨曼在会上阐述了管理上市公司的苦恼。他告诉观众说：某个资产1.25亿美元的上市公司CEO已经疲于反复地回答市场的提问，并告诉自己，“老天，我希望你们买我们公司，但是我们已经够大了”。

2月13日是施瓦茨曼60岁的生日，正是这一生日派对使他由一位华尔街大亨升级为代表性人物。生日派对上他变成上了年纪的陈词滥调的人，派对也让他成为投资者的出气筒。公众的抨击使得华尔街隐隐作痛

甚至疲惫不堪，而对于普通人来说，派对的奢侈浪费进一步加深了人们对金融家原已形成的消极成见，这简直就是《走夜路的男人》（*Bonfre of the Vanities*）的现实版本，而对这次事件，媒体有了大做文章的机会，因为这个事件浓缩了权力、私募股权财富和控制大型企业的少数人。

> 黑石集团的前合伙人，后来离职经营圣达特集团的亨利·西尔弗曼非常担心这次派对可能产生的政治后果，他直截了当地问施瓦茨曼：“你为什么要这样做？”西尔弗曼参加了一个在华盛顿进行游说的企业集团，所以他知道美国国会有参议员正在找机会对对冲基金和私募股权合伙人提高税收。“我告诉史蒂夫，‘你这样做是很不明智的，因为这些议员也看报纸’。”

不光是派对，在随后的月份里，施瓦茨曼还在继续着被外界称为疯狂的自我推销，派对结束一周后，《财富》的一个封面故事称他为“华尔街的新国王”。照片中的他手臂交叉、面无表情，穿着名牌白领蓝色条纹的衬衣和海军条纹西装，施瓦茨曼看上去就像是宇宙的统治者。文章的副标题这样写道：“黑石集团的史蒂夫·施瓦茨曼先生想买下你的公司，他有1250亿美元的基金。”几个星期后，3月16日，他还参加了美国全国广播公司财经频道一个很长的访谈节目，与著名网络主持人玛利亚·巴蒂罗姆（Maria Bartiromo）一同出席。

但有些对他的媒体报道也只是碰巧。《财富》曾经整理了很多私募股权的故事，在这些故事的最后介绍了施瓦茨曼，因为已经有了封面照片，所以也就没有经过他本人的同意。但是在生日派对之后，封面人物的这次曝光使得施瓦茨曼成为繁荣的杠杆收购行业人人皆知的名人。

到了2月，施瓦茨曼仍然没有做出进行IPO的最终决定，詹姆斯说：“我们要做的最后一件事就是提交上市的所有文件，然后转变我们的思维，你考虑到了所有最坏的情况，而没有考虑好的情况。”施瓦茨曼则说：“除非我们非常有信心完成IPO，否则投行们是不愿意承销的。”

当2月9日堡垒投资集团成功上市后，很显然黑石集团的上市计划是可行的。堡垒投资集团确定的新股发行价格为每股18.5美元，是估值中的最高值，而且在交易的第一天就翻了一倍多，最高曾达到38美元。

詹姆斯说：“他们不仅上市了，而且非常成功，市场以如此高的热情和估价接受了。”

此时黑石集团开始有了一丝紧迫感，因为施瓦茨曼和詹姆斯知道KKR已经开始筹划上市了，有消息说得克萨斯太平洋集团也正在征求投行的意见，他们还担心机会之窗会猛得关上。詹姆斯说：“史蒂夫和我都直觉地感受到资本市场原本就是反复无常的。”

当收购浪潮稳步上升的消息公开后，美好的春天也注定会助黑石集团一臂之力，也就是说私募股权正炙手可热。2月26日，KKR和得克萨斯太平洋集团宣布他们将以480亿美元的价格买下得州的一家电力煤气公司——得州公用事业公司（TXU Corporation），超过了几周前黑石集团刚刚完成的对办公物业投资信托公司所创下的收购纪录。3天后，KKR又敲定了欧洲历史上最大规模的杠杆交易：以185亿美元的价格收购了一家药店连锁上市公司——联合博姿公司。

从那时起，很多人开始咨询黑石集团的其他合伙人关于黑石集团上市的事宜，或者他们已经听到这个消息了，但施瓦茨曼和詹姆斯仍然没有将上市计划告诉其他一般合伙人。直到3月16日，此时黑石集团上市计划已进行了9个多月，财经新闻频道CNBC才首次在节目中公开披露了这一消息；黑石集团很快就会提交上市文件。3天后一些合伙人被召集到黑石集团总部第31层的会议室里，其他合伙人被召集到了其他装有视频监视器的办公室，施瓦茨曼和詹姆斯宣布了IPO计划以及IPO之前首先要进行的公司重组。

3月22日，黑石集团正式公开向美国证券交易委员会提交了上市文件，计划筹集资金40亿美元，这本363页的招股说明书文字冗长，但对于一些大家非常关注的关键细节却少之又少，例如彼得森、施瓦茨曼和詹姆斯每年的薪酬是多少，他们的股权有哪些。按照美国证券交易委员会的规定，类似这样的细节问题可以在公司准备上市的几个月中再披露。

长达33页的财务报表部分虽说不上不合法，但也极其含糊。摘要中

称净收入，也就是利润有23亿美元，但收入部分只有11.2亿美元，这怎么可能呢？难道利润比总收入还要多？你得在仔细阅读了29页的文件后才会明白，原来价值11.5亿美元的投资收入没有算在“收入”定义范围内。

一旦上市的招股说明书提交了，美国证券交易委员会规定的“静默期”就开始生效，施瓦茨曼和公司的其他人员就不得接受任何采访。这段时间本该风平浪静、一切顺利的，但一系列施瓦茨曼、詹姆斯和其他黑石集团高管忽视的突发事件使得该上市计划变得“风雨飘摇”。

第一个事件纯粹是意外。黑石集团新聘的大中华区主席、前中国香港财政司司长梁锦松（Antony Leung），通过朋友关系联系到了一只新成立的中国主权财富基金的经理们，由于中国对西方的长期贸易顺差，积累了数以亿计的美元可供这只基金进行投资。梁锦松以为这只基金也许会购买小部分黑石集团的股份，但是这只新成立的基金，也就是后来的中国投资有限责任公司的经理却表示，有兴趣买下黑石集团很大一部分股权。

刚开始，考虑到这笔投资是否会有潜在风险，是否会出现单方面拖延谈判进度，施瓦茨曼一直在犹豫，但当中方提出将投资30亿美元时，合作就变得容易多了。中方提出的要求仅仅是买入股票时能免去投行的佣金和手续费，并没有提出提前获得某些信息披露和在董事会中占有一席席位的要求，并且同意持有低于10%的股权，以避免美国政府的国家证券安全审核。另外，中方的股权并没有投票表决权。

5月20日，也就是自4月30日梁锦松与中投公司前总裁楼继伟首次会话仅仅3周后，中投公司就签订协议，将通过旗下子公司北京万德福投资有限公司投资于黑石集团。一位熟悉中投公司的人士估计，在谈判的这3个星期内，中国政府新增了150亿美元的外汇储备，所以他认为中方正迫不及待地把钱投出去。

而对黑石集团来说，获得这笔投资是一次巨大的成功。黑石集团已经落后于其竞争对手如凯雷集团、KKR和在亚洲开展了好几年业务的得克萨斯太平洋集团。现在，黑石集团在没有任何实际业务落户中国的情

况下已经获得了中国政府的许可证，这为黑石集团在中国获得众多投资机会创造了有利条件，这笔投资还解决了如何让彼得森兑换股权的难题。

那时候根据投资者的需求，投行认为黑石集团在IPO中最多能募集40亿美元资金，并且这些资金的大部分将进入公司资金库，而不是合伙人的口袋。加上中方30亿美元的投资，黑石集团又可以比预先计划多销售75%的股票，这足以使彼得森和其他合伙人能够卖掉自己绝大部分的股份。现在黑石集团将销售接近76亿美元的股票，而合伙人将拥有其中的46亿美元。

由于彼得森可以出售比其他合伙人更多的股权，作为交换，詹姆斯让他在IPO之前减少一些股权。并就此和彼得森的儿子，也是一位银行家，进行了协商，在几轮谈判之后，彼得森父子同意将减少15%所持的股权。

彼得森说：“我说我很重视我的合伙人，我变现的部分他们并没有变现。”在IPO中减少股权后，彼得森拥有公司股权的比例下降为4.2%，而且他已经确定将于2008年年底正式从黑石集团退休。施瓦茨曼拥有的股权比例为23.3%，而詹姆斯为4.9%。

另一个意外就不像中投公司投资黑石集团那么幸运了。

就在黑石集团和中投公司进行谈判的时候，美国证券交易委员会负责审核招股说明书和财务报表的工作人员对黑石集团根据未来收益的预算预提收入的奇怪做法表示反对。黑石集团的投行人员对此向来热情不高，因为他们认为这很难对投资者解释清楚。现在监管者认为这个方法有点聪明过度了，并表示将否定这个方法。詹姆斯刚刚结束了繁重的招股说明书存档和其他财务方面的工作，又被迫从头开始并且重新思考公司的财务和重组问题。他又一次通过大量的演算提出一个新的解决方案，就是合伙人要想获得新股，必须以先前投资所得利润的份额来交换。他原本打算避免这个棘手的交换计划的。最终，公司采用了基于历史投资所得收入的一个平均乘数方案。这一方法既简单清楚又公正，所以合

伙人都能接受，5月21日，在修改招股说明书时，财务报表也进行了修改。招股说明书第83页提到，最终黑石集团将不依赖于新会计准则。

这已经是件令人头疼的事了，但另外一个来自华盛顿的质疑几乎要使IPO的计划彻底泡汤。

一直以来私募股权都享有两项税收优势。首先，私募公司的税收在扣除债务利息以后计算，这比资本结构中股权融资占更大比重的企业有优势。其次，由于私募股权公司合伙人的收入属于附带权益（每项投资收益的20%），因而合伙人的收入以资本利得的形式计税。与美国高收入人群最高达35%的税率不同的是，收购公司的高官们仅需从他们的收入中上缴15%的资本利得税。英国的税率规定也大致相同，所以英国一位投资基金经理曾尖锐地批判，不管是美国还是英国，私募股权大亨的实际税率都比清洁工的还要低。

除了这些已经长期存在的税收传统外，堡垒投资集团和黑石集团还利用最初针对石油、天然气和投资合伙企业的税收优惠来避免上市后要缴纳的公司税。

过去的一年，断断续续地有不同参议员和国会议员提出改革私募合伙人和对冲基金经理的附带权益税收方案。媒体也大肆报道一位对冲基金大亨在2006年一年赚取了10亿美元。堡垒投资集团也曾在IPO过程中披露过，它的三位创立者韦斯利·伊登斯（Wesley Edens）、小彼得·布里格尔（Peter Briger Jr.）和迈克尔·诺沃格拉茨（Michael Novogratz）和另外两位高级经理在IPO前不久从公司得到了17亿美元的收入。

资本利得的税收优势并不是私募股权或对冲基金的专利。它源于税法和合伙企业法的总则，以及普通收入税率与资本利得税率之间差距的不断增大。根据定义，附带权益包含了出于税收考虑而记为资本利得的投资利润，并且合伙企业法允许企业根据合伙人本人的选择将利润分配

给不同类型的合伙人。例如在很多家族企业或者合伙制企业，不论普通收入还是资本利得，不管经理是否将自己的资本进行再投资，经理所得到的利润都要高于那些被动的企业所有者兼合伙人。许多房地产投资合伙企业也是如此。修改针对私募股权和对冲基金经理的税法意味着要为他们设立一个专项法规，或者大规模地修改他们的税则。

但即便如此还是不公平的，这些最富的人怎么能以最低的税率缴税呢？美国前财政部长、前高盛副总裁罗伯特·鲁宾也认为附带权益本质上是一种补偿，应该按普通收入计税。从政治立场看，对有钱的私募和对冲基金经理要求更高的税率也是非常有益的，因为这样可以增加国家的财政收入，同时平息选民对那些赚取巨额财富的金融家们的怒气。

而当KKR、凯雷集团等公司完成了一连串对医院、私人疗养院的并购交易后，私募股权所处的政治局面进一步恶化。一个一直致力于成立医院、疗养所联盟的活跃工会组织——美国服务业雇员国际联盟（Service Employees International Union, SEIU）找到了一个让并购公司让步的机会，那就是在政治上对私募公司重拳出击，并且支持税收改革。

5月在美国国会会议开始之前，SEIU指责私募股权公司对员工很刻薄，因此将会对私人疗养院的客户不利。几天后，规模更大的美国劳工联合会（American Federation of Labor）——产业工会联合会（Congress of Industrial Organizations）也加入到反并购的队伍中，并向美国证券交易委员会提交了13页的申诉书要求黑石集团遵守1940年颁布的《投资公司法》（*Investment Company Act*），即只开展投资基金业务。

尽管工会的政治出击是一次有力的鞭策，但一位参加了国会讨论的人士说，使得国会下定决心对私募采取行动的催化剂正是施瓦茨曼奢侈的60岁生日派对和日益逼近的黑石集团IPO计划。

亨利·西尔弗曼说：“正是因为史蒂夫的派对，因为他们正面临来自众多选民的压力，‘看看这些有钱有势的人，他们的生活是多么腐败’！”据业内人士说，反对者之一的参议员马克斯·鲍卡斯（Max Baucus）对施瓦茨曼非常反感。

6月11日的那一整个星期，当黑石集团的高层管理人员正在分赴世界各地进行IPO路演、亲自争取投资者时，反对私募的政治力量也凝结成了一团。

正是这个原因，6月11日黑石集团最终公布了施瓦茨曼的收入：仅2006年一年就高达3.983亿美元。这一数字简直让人难以置信。这一收入是与施瓦茨曼地位相当的高盛CEO劳尔德·贝兰克梵同年现金和股票收入的9倍，尽管高盛的员工人数是黑石集团的30倍，并且是公认的华尔街最成功的企业。施瓦茨曼的收入还是高盛前5位高官税后收入总和的两倍。这也证实了私募股权公司所赚取的巨大利润，并且施瓦茨曼持有黑石集团将近30%的股份，足见他多么富有！

这一件事本身也许并没有激起反对的政治火焰，但是两天后《华尔街日报》头版对施瓦茨曼的介绍使得他成为打击金融新贵活动的典型对象。

源源不断的报纸头版头条新闻让这一消息人人皆知："并购大亨——黑石集团总裁如何缔造70亿美元身价；施瓦茨曼说他值这个价钱；400美元买石蟹。"施瓦茨曼要求《华尔街日报》对他的描述要符合金融大鳄的传统形象。

这是一篇文章对他的引述："我要的是或胜或负的战争，而不是一系列小冲突，我总是想着如何击败其他竞购者，我不会通过损害黑石集团或自身的方式来获得成功。"他不只对竞争对手一向很残酷，那篇文章还暗示他对提供帮助的人也并不友好。

有一次，在位于佛罗里达州棕榈滩1000多平方米的家中，施瓦茨曼一边在游泳池边晒太阳，一边向他的主厨兼房产经理吉恩·皮埃尔·泽金（Jean-Pierre　Zeugin）抱怨说，一名员工没有穿与其制服搭配的黑色皮鞋。泽金先生很崇拜自己的老板，他说，施瓦茨曼先生认为橡胶底鞋子发出的"咯咯"声容易让人分心。

《华尔街日报》形容他就像玛丽·安托瓦妮特（Marie Antoinette，法王路易十六的王后），即使是家中的一次普通午餐也要花费好几百美元，而他却满不在乎。

泽金先生说，他的午餐要有冷汤，这是一种类似大龙虾沙拉或者新鲜的金枪鱼沙拉的冷主菜，饭后要来些甜点。主厨说这3道菜他在15分钟内就能吃完。泽金先生说施瓦茨曼夫妇一周的饮食费用经常要花费3000美元，其中包括价格为400美元的石蟹或者每只40美元的大钳（施瓦茨曼说他自己也不知道螃蟹的价格）。

就像《财富》的封面故事一样，《华尔街日报》的报道也突如其来。采访是几个月前黑石集团的IPO计划还未公布时就已经完成的，黑石集团以为这个采访已经杳无音讯了，却没有想到在最不该出现的时候被刊登了出来。

6月14日，星期四，两位参议员——蒙大拿州的民主党人鲍卡斯和艾奥瓦州的共和党人查尔斯·格拉斯利（Charles Grassley）将矛头直指堡垒投资集团和黑石集团用来规避公司税的法律结构。他们的观点是，每个在2007年1月1日以后上市的合伙制企业都必须上缴公司税。这实际上就是指堡垒投资集团和黑石集团两家公司，因为在此之前上市的公司并不受此约束，而这一税收也很快被称为“黑石集团税”。若方案通过，这一税收将使堡垒投资集团和黑石集团的利润一下子少很多，受这一利空消息的影响，第二天堡垒投资集团的市值就下降了超过6%。现在黑石集团和其他私募公司正被千夫所指。

就在鲍卡斯和格拉斯利公开宣布增加税收提议的当天晚上，詹姆斯正在纽约肯尼迪机场等候飞机，准备经过一夜的飞行到达伦敦进行下一轮路演。施瓦茨曼打电话把他叫住了。他们应该放弃整个IPO计划吗？在他们看来，似乎全世界都在排队反对黑石集团上市。从早到晚、令人麻木的宣讲一个接一个，持续了一个星期，也让他们精疲力竭，两人开始认真思考下一步该怎么办。支持黑石集团的游说者们向他们保证议会的提案没有一个会很快通过，所以他们还是决定继续按计划前进。

现在他们已进入了冲刺阶段，离上市只有一周的时间了，他们接下来却遇到了愈发奇怪的问题。

星期六一大早，当詹姆斯抵达科威特准备开会时，突然痛得厉害，随行人员立即将他送到医院，他被确诊患了肾结石。他本该住院进行治

疗，但他仍然坚持完成了科威特的演讲并在当天傍晚飞抵沙特阿拉伯进行演讲。

当他生病的消息传到纽约时，整个IPO团队都震惊了。鲁思·波拉特通过医院的电话联系到詹姆斯，并对他说：“我现在像一个母亲一样告诉你，你还做什么路演啊！”

施瓦茨曼开始插手了，他给伦敦的大卫·布利策打电话。他告诉布利策：“布利策，托尼不愿意承认自己生病了，但他真的病了，他这么说我很难过，但现在你必须马上上飞机。”布利策乘第一架航班按时到达迪拜，并取消了詹姆斯星期天早晨的会议计划。会议刚取消，詹姆斯就走进来了。布利策说：“有一两次我趁他不在时召开了会议，不料他突然从医院跑到会议室，然后开始演讲，只有托尼会这么做。”

星期一，所有会议全部结束后，精疲力竭的路演团队乘公司专机回到伦敦，不料飞机发生了一次令人惊恐的事故。

起飞一小时左右，飞机突然猛烈下降，每个打瞌睡的乘客都立刻清醒了。几分钟后飞行员来到机舱，他说“我不想让大家惊慌”，然后解释说飞机的一只引擎坏了，在一般情况下，飞行员会选择最近的机场降落，但现在飞机正位于伊朗领空而且已是深夜。他认为飞机依靠一只引擎可以飞到雅典，当然对于到底怎么办他还是服从詹姆斯和布利策的决定。他俩在给施瓦茨曼打电话、仔细商议后决定，半夜让美国资本主义支柱企业的最高行政官意外降落在伊朗是非常危险的，没有必要冒这个险，所以他们决定飞往雅典。

飞机凌晨到达雅典，当清晨的第一缕阳光即将出现时，他们换乘已提前抵达的替换飞机后终于到达了伦敦，詹姆斯正好还有足够的时间奔向克拉里奇酒店——这个黑石集团曾经拥有的豪华上流酒店，参加8点整开始的与投资者的会面。

回到美国，对私募的政治抨击仍在持续。6月20日，星期三，佛蒙特州的民主党派议员彼得·韦尔奇（Peter Welch）也提出了将基金经理的附带权益按普通收入而不是资本利得征税的议案。第二天，正当黑石集团和投行即将完成新股定价的工作时，美国国会又给了黑石集团两次打击。民主党派代表，加州的亨利·韦克斯曼（Henry Waxman）和俄亥俄州的丹尼斯·库西尼奇（Dennis Kucinich）上书美国证券交易委员会要求否决黑石集团的IPO，理由是黑石集团的投资风险太大，普通投资者无法承受。同时，美国国土安全部部长、美国证券交易委员会主席、弗吉尼亚州的民主党参议员詹姆斯·韦布（James Webb）也写信给财政部部长，要求黑石集团延迟IPO的日期，好让政府部门调查“据说外国政府持有黑石集团40%的股权”是否真实、是否威胁国家安全。这个倒大可不必担心，这是指已经公开了的中国持有黑石集团9.9%的股权，且无投票权。

乔纳森·格雷说：“那个星期所有的人都与我们为敌，都要阻止黑石集团上市。”那周他正在洛杉矶路演，而且每天早晨都会听到来自首都的最新突发消息。

美国证券交易委员会已经批准了黑石集团的招股说明书，所以最后一刻所有拒绝的理由也就随之烟消云散了。6月21日星期四那天，就剩下最后一件事了，那就是定价。之前投行估计的发行价格每股约在29～31美元之间，当天下午在黑石集团的会议桌上，詹姆斯让摩根士丹利和花旗的所有银行家将他们建议的价格写在纸上，然后分别说出理由。花旗的银行家均为30美元，摩根士丹利的均为31美元。施瓦茨曼认为30美元应该更合适一点。他说万一上市后跌破发行价格，他不想被指责说想赚走每一分钱。但是由于需求旺盛，定价团队最后一致认为价格定在31美元，市场对私募的需求比黑石集团的全部股权还要大好几倍，所以没有理由定更低的价格。

当天晚上两家投行买走了黑石的股票，并卖给了各自的客户。第二天，当新股东可以在纽约证券交易所自由进行股票交易时，投资者不能从承销商那里直接购买股票这一因素推动了股价上涨，最高飙升到了38美元，当天收盘价是35.06美元。对黑石股票的需求非常旺盛，因此投资银行将发行价提高了15%，又多募集了6.2亿美元。中投公司和公众总计支付了76亿美金，其中46亿美元被施瓦茨曼和其他合伙人收入囊中。

经过结算发现，彼得森带着19.2亿美元离开了黑石集团，施瓦茨曼也得到了6.84亿美元，而来到黑石集团不到5年的詹姆斯也得到了1.91亿美元。黑石集团的副总裁、对冲基金经理汤姆林森·希尔拿到了2290万美元，首席财务官迈克尔·普利西拿到了1380万美元。其他55位合伙人一共拿到了17.4亿美元，平均每人约3200万美元。

黑石集团的上市不仅仅是私募行业的一次重大突破，也是美国近5年来最大的IPO，它直接推动黑石集团晋升为华尔街顶级公司。现在黑石集团的市值已经与雷曼兄弟——彼得森和施瓦茨曼开始他们银行业生涯的地方齐平，同时也是高盛的1/3。黑石集团成功了。

11天后的7月3日，KKR集团申请了上市，但克拉维斯已经太迟了。就在黑石集团股票开始交易的那天，贝尔斯登宣布将对其管理的一只对冲基金注资32亿美元，由于MBS价格下跌，这只基金不得不因亏损而追加保证金。同时贝尔斯登还称另一只更大的对冲基金可能也将需要救助。这是个不祥的预兆。到7月中旬，信贷市场全面萎缩，因而大型杠杆收购融资变得更加困难。抵押证券的持续亏损令对冲基金和其他投资者们战战兢兢，收购债务也是如此，所以投资银行再也不能轻易地通过发行CLO从银行获得收购贷款。

彼得森和施瓦茨曼曾在1987年股市崩盘的前夜关掉了黑石集团的第一只基金，而这次IPO也是如此，他们正好在市场要下行的时候上市了。

繁华后的落寞

在黑石集团上市10天后，收购业务继续不断地发展着，而且似乎还加快了步伐。6月30日，又有一项新纪录诞生了，加拿大最大的电话公司贝尔电信集团（BCE, Inc.）被安大略湖教师退休金计划旗下的一只私募股权基金以485亿美元的价格收购，超过了4个月前KKR和得克萨斯太平洋集团收购得州公用事业公司时480亿美元的纪录。几天之后的美国国庆日前夜，经过10个多月断断续续的谈判，乔纳森·格雷最终达成交易，以290亿美元的价格收购了希尔顿酒店集团，这是黑石集团继收购办公物业投资信托公司后第二大规模的杠杆收购。当天傍晚，当人们一个接一个地涌出办公室准备欢度假日时，KKR集团最终也提交了招股说明书。

这是一首华丽的终曲，就像美国国庆日绽放的烟火，绚烂之后便是一片寂静。由于年初开始的次级房屋抵押贷款的负面影响仍在不断蔓延，过去几年来慢慢构筑起来的债务大厦也开始颤抖，地板在吱吱作响，墙上的裂缝开始不断变大，市场投资者已是一片惊慌。

6月初，垃圾债券的利差——债券与国库券的利率差，降到了历史最低点，低于2.5%，说明投资者尚未意识到债券的风险。但局势很快就出现了逆转。8月中旬，由于对CLO需求的减少，尤其当贷款和债券上多了一些条款，借款人需要签署更多文件后才能获得贷款时，投资者购买的高杠杆公司的债券量大幅减少，此时债券的利差接近4.6%。这种情形对于经历过1989年股市风暴的并购界老手来说是非常熟悉的。风险，这个几乎已经从金融大辞典里消失的字眼又重新被人们议论着，而术语“信贷危机”也正被人们随处谈论着。

市场的恶化并不是某个单一事件导致的，就像1989年，美国联合航空公司员工收购股权时的融资失败动摇了债务市场，而2007

年，市场形势的急转以及对私募股权的投资银行部门造成的损失程度和1989年相比如出一辙。作为债券承销商和贷款协调人，投资银行已经签署合同，承诺提供贷款给几十个尚未完成的杠杆并购业务，并承担将债券出售给投资者的风险。

在这之前，收购业务一直是投资银行的抢手业务，因为每年可以从中拿到数亿美元的手续费。只要投资者一直购买CLO，投资银行就会不停地制造、销售这类证券，赚取的资金又可以贷给收购公司、发行债券，将风险转移给外部投资者。突然间，银行不能以预期的低利率卖出这类证券。

若投资银行发行债券的票面利率是7.5%而市场利率为10%，那么债券必须折价发行，使得真实利率等于市场利率：一个面值1000美元、票面利率为7.5%的债券价格将为750美元，这样购买者的真实投资收益就是10%。

随着数百亿美元的贷款和债券逾期未付，亏本将其卖出有可能使银行损失好几年的利润。6月底，投资银行开始请求私募公司做出一些让步，好让他们的债券好卖些，这样他们就不用被迫保留原本打算卖出的数十亿美元的债务了。

随着滞销的债券不断增加，债券利率开始上升，新的收购业务不得不因成本上升而暂停。10%与7.5%的利率差意味着每10亿美元的交易就要多支付2500万美元，而且这可不在并购交易精心设计的财务报表中。尚未确定的交易也存在同样的风险。经过两年来对哪个大型企业会变成下一个收购对象的猜测，人们开始普遍关注金融市场，投资者和市场交易者都在赌哪一个收购会失败。

紧缩信贷市场中第一个撑不住的杠杆收购案是SLM公司（SLM Corporation），这个学生贷款公司更为人熟知的名字是Sallie Mae，7月11日它通知股东说，两家私募股权公司——J.C.弗劳尔斯公司（J.C.Flowers and Company）和弗里德曼-弗莱舍-洛公司（Freidman Fleischer&Lowe），以及两家大银行——摩根大通和美国银行发起的250亿美元的收购交

易有可能搁浅。

收购方称他们担心美国联邦政府的贷款补贴可能会减少，但人们普遍怀疑，购买方已经开始害怕SLM公司因不断借债从银行和其他贷款者手中购买抵押贷款，而支付不了利息。在SLM公司提出要求后，摩根大通和美国银行便答应为该公司提供融资，但不收购，两家私募股权公司也相继退出。

就在SLM公司的问题刚解决后几周，家得宝公司透露，它正在和贝恩资本、凯雷集团、克莱顿-杜比利埃-赖斯公司谈判，3家发起方两个月前已同意收购家得宝的批发业务分支——家得宝供应公司（HD Supply），但由于销售业绩下滑，原先商议的103亿美元的收购价格可能要下调。8月底，该收购价格大减至88亿美元。

2008年冬，贝恩资本和托马斯-李公司对美国清晰频道通信公司价值255亿美元的超大收购交易也差点泡汤。花旗集团和德意志银行曾在2007年初额外融资了10亿美元来支撑收购者出的高价，但最后也不愿意提供资金了。在贝恩资本和托马斯-李公司提出上诉之后，各方都回到了谈判桌前，在清晰频道公司同意降低收购价格以减少负债后，交易才最终达成。在重新谈判中，私募股权公司成功地将股权投资额降到了30亿美元，因而最终该收购交易实际上只用了13%的股权。

和每次金融危机一样，引起这次危机的产品——次级房屋抵押贷款起初是良性发展的。在相当长一段时间内一直只有利基型企业为低收入者和信用等级差的人提供贷款，但就在10年时间内，为了开发更多的新客户，主流银行和房屋抵押贷款公司也开始涉足这一业务。这些抵押贷款的利率很高，银行再将贷款证券化，而这些证券又将分层成为利率和风险各不相同的各种证券和债务。

第一级也是最安全的证券享有优先获得基础抵押贷款收入的权利，并且若贷款发生违约，也可以从保险公司获得赔偿，所以这种证券的信用等级最高。将贷款打包后的风险似乎要比单一贷款的风险小，也就是说违约的可能性小于基础抵押贷款本身。实际上这种创造出来的打包抵押贷款组合需要承担更大的风险，如果形势的发展与计划不同，很多低级别的证券将损失惨重。

这样产生的抵押证券，例如以企业债券为基础资产的CLO，看上去非常安全，并且也确实受投资者欢迎，所以抵押贷款公司的收入不断增长。为了扩大业务、保持源源不断的手续费收入，贷款者进一步降低信用等级要求以使更多人符合贷款条件。很多银行和贷款公司甚至懒得确认借款者的工作和收入情况，他们推出的可变利率抵押贷款的利率如此之低，以至于拿低保收入的人也能付得起，或者至少能支撑一段时间。还有负摊销房屋抵押贷款：借款人每月支付的利息少于应付利息，因此贷款余额将按月不断增加。对这一切保持乐观的前提是房价继续不断上涨，借款者在几年后就能筹足应偿贷款，或者卖掉房子的收入能够支付所欠贷款。

仅仅4年时间，抵押贷款市场的风向就转了。2001—2005年间，美国次级房屋抵押贷款占总房屋抵押贷款的比例就由8%上升到20%，并且至少80%的次贷已经被证券化。这个不切实际的行业一直繁荣上升，直到2006年年中，房价达到最高峰后开始慢慢下跌，同时已经售出1～2年可变利率贷款的利率开始不断上涨，这使得很多借款人的还贷压力大增。同时，很多在贷款时隐瞒了真实收入或者根本没有被问及收入的借款者干脆违约了。到2006年年底，次贷违约率达到了10%，远远超过了所有MBS的预期违约率。

大量违约首先使得分层证券的最底层证券投资者严重亏损，因为一旦违约率超过预期，这类投资者就会首先亏损。但很快上涨的违约率使得信用等级较高、预期不会受违约率影响的证券也面临亏损的危险。伴随一系列始料未及的严重后果，高违约率开始拖垮一些原本为高信用等级证券提供担保、认为发生如此严重损失的概率只有百万分之一的保险公司。

随着时间的流逝，越来越多的抵押贷款公司相继倒闭，许多投资者资金链断裂，由于贷款抵押物的贬值，那些借款购买MBS的投资人被要求追加贷款保证金。最终华尔街精心设计的抵押贷款证券自食其果，发行证券的投资银行损失惨重。

在6月黑石集团上市的那个星期，贝尔斯登就有两只对冲基金倒闭。同一个月，大力投资于美国次级抵押贷款证券的德

国工业银行（IKB Deutsche Industriebank）被迫接受援助。2007年9月，在已经意识到次贷热潮的英国，储蓄银行巨头北岩银行（Northern Rock）在新增债务融资失败后遭到了储户的挤兑。当报纸纷纷刊登成群的储户在北岩银行各分支机构门口排队等待取款的照片时，英国政府决定插手救助。

一直到2007年春，金融市场都不愿意承认存在次贷问题，并且期待次贷问题不会传染到其他债务市场。但不断上升的收购价格、极高的杠杆率、放松的借贷条件和财务计划对不利形势极差的应对能力等特征也出现在私募股权收购中。从2004年起开始推动抵押贷款市场不断繁荣的证券化工具，也同样使杠杆收购市场瘫痪，所以当那些已经遭受次贷损失的银行、对冲基金和其他投资者开始减少用于杠杆收购的贷款时，也就不足为奇了。

夏末的时候，私募股权公司自身也开始担心起来，那时大多数收购公司为已成交的交易后悔不已。收购公司和它们的银行——当时这些银行正面临超过3000亿美元的杠杆收购贷款无法售出的困境，正在悄悄找机会希望取消一些已经达成的交易。有时候取消交易是合法的，例如家得宝的批发业务子公司目标营业额出现严重下滑时，取消收购或者降价收购是合法的。但在很多情况下取消交易的理由更像是借口，这时，被收购公司就会大呼不公，然后上诉收购方要求全力促成收购交易，以使被收购公司的股东从收购中获益。法庭上被收购公司通常是败诉的那一方，因为已经签订的收购条款规定如果收购方违约，那么交易的固定终止费——通常为交易价格的2%～3%，就由收购方独自承担，为此赔上上亿美元是非常严厉的惩罚（目的就在此），但这总比在经济和市场下行时支付一个看上去非常奢侈的价格要好。

有一个臭名昭著的案例，阿波罗公司曾试图取消以108亿美元收购得州一家化工公司亨斯曼公司（Hunstman Corporation）的交易，并引来了一片嘲笑。2007年7月，当阿波罗公司旗下的瀚森化工有限公司（Hexion Specialty Chemicals）提出收购时，亨斯曼公司已经答应与另一家公司合并。在合并的消息尚未公布的时候，瀚森所出的价格（阿波罗公司

一手策划的）比亨斯曼几周前的股价几乎高出了一半。但接下来的一个月内，随着主要原材料石油价格的上涨和经济的下滑，瀚森的这一出价看上去简直是阿波罗公司一次严重的错估，于是瀚森上诉要求取消收购，理由是兼并后的瀚森-亨斯曼公司一旦出现利润下降，将会因新增债务而破产。亨斯曼对此提出了反诉。

但对阿波罗公司来说，不幸的是，亨斯曼已经达成了一份几乎完美的收购协定，其中特别规定，如果是因为行业因素的影响，兼并协议不能被取消。在听取了双方的争议后，法官严厉惩罚了收购公司，他判定阿波罗公司和瀚森是故意违约，因此阿波罗公司要赔偿的将不止3.25亿美元的终止费用。面对潜在的价值数十亿美元的责任，阿波罗公司和瀚森向亨斯曼支付了10亿美元的赔偿金，以了结亨斯曼的起诉。瑞士信贷和德意志银行因支持阿波罗公司和瀚森，有意破坏其收购计划，也同样被起诉，为此他们不得不和亨斯曼达成了17亿美元的和解协议。

黑石集团一共取消了两次并购交易，一次是取消了对PHH公司（PHH Corporation）的抵押贷款子公司的并购，原因是提供融资的银行称不能借给黑石集团原计划数目的资金。因此，黑石集团不得不支付了5000万美元的终止费。

另一次收购的取消则艰难得多，黑石集团原定以78亿美元的价格收购一家名叫联合数据系统公司（Alliance Data Systems Corporation）的信用卡交易数据处理公司。交易原定于2007年5月进行（该交易是当年黑石集团签署的为数不多的大型杠杆收购交易之一），但被联邦银行的监管者叫停了，原因是监管当局担心当银行陷入困境时，联合数据公司如此高的杠杆率有可能使得提供贷款的银行亏损巨大，所以他们要求黑石集团向提供贷款收购联合数据公司的银行部门提供至少6亿美元的融资担保。但是按照并购的法律规定，不论并购基金还是私募股权公司都不对投资公司的债务负责，这使得担保出现了难题。黑石集团最终提出了一个反常的方案——利用并购基金筹集1亿美元来提供担保，但这并没有达到监管者的要求。

2008年4月黑石集团突然中断了这次交易后，联合数据系统公司提出上诉，控告黑石集团没有履行责任，没有尽最大努力促成交易。直到2009年，这一控告才被驳回，原因是收购协议没有规定黑石集团必须提供担保，所以黑石集团在取消交易时不必缴纳终止费用，但黑石集团也

付出了巨大代价。黑石集团在交易悬而未决的时候已经投资1.91亿美元、以每股78美元的价格大量购买了联合数据系统公司的股票，之后股票一路下跌。3年过去了，这项投资仍处于亏损状态。

2008年年底，经过一年半的调整和资金拖延，所有试图对加拿大电话公司贝尔电信公司的收购交易最终都于2008年12月被取消。贝尔电信公司的审计师们称公司不能保证要求的偿付能力，因此在最后时刻取消了交易。这使得购买者——安大略湖教师退休金计划、普罗维登斯私募股权投资公司、麦迪逊-迪尔伯恩合伙公司、美林的私募股权基金，避免了犯下有可能是私募股权历史上最严重的错误。而KKR和得克萨斯太平洋集团收购得州公用事业公司的交易仍然是历史上最大的杠杆收购纪录的保持者。

抛开法律的是非功过问题，业务的取消和不断的法律纠纷都严重损害了私募股权的名声。十几年来，私募股权公司一直以能够快速、圆满地完成企业出售而出名。收购公司一直将自己看作是企业公民，他们总是对其他公司说，跟私募公司合作要比跟其他公司合作容易得多，因为其他公司的决策要通过委员会和董事会的同意，并有可能遭到股东的反对。当受到质疑闹上法庭时，收购公司也许会胜诉，但事实上，很多私募股权行业的佼佼者——阿波罗公司、贝恩资本、黑石集团、凯雷集团、博龙、克莱顿-杜比利埃-赖斯、高盛资本和KKR都被迫反悔交易，或者当交易难以进行时被迫降价。

该为这一切付出代价了

2007年市场情况进一步恶化，收购公司每取消一笔交易都会大舒一口气。但大多数时候，犯下的错误已经无法挽回，或者说他们还没意识到自己在交易中已经支付了过高的价格。在行情不错时放大收益的“杠杆”很快开始起反作用。私募股权基金所控股的公司市值缩水，但账面负债却丝毫未减，双重压力让大力投资的私募股权公司面临巨额股权投资化为乌有的威胁。经济形势大好的时候，私募股权公司拼命举债，然后再不断抬高收购标的公司的价格，尽可能攫取每一分钱的利润。现在，该为这一切付出代价了。

几年前，股息资本重组因为能够带来快速且丰厚的回报而被一些公司所采用。阿波罗公司尤其热衷于通过增加公司的债务水平来支付股利，仅仅在2006年年末和2007年，它就通过以这种方式控股的12家公司获得了令人咂舌的20亿美元收入。其中有两家公司，诺兰达铝业控股公司（Noranda Aluminum Holding Corporation）和美国金属控股公司（Metals USA Holdings Corporation），因2008年和2009年收入暴跌而最终陷入现金流短缺的困境。黑石集团在市场处于顶点的时候也进行了两次大规模的股息资本重组。

一次是其控股的旅行预订公司有方国际在IPO之后卖掉旅游网站Orbitz.com的大部分股权，付给黑石集团11亿美元股利。另一次是一家服务于小型商业和个体户的健康保险公司健康市场（Health Market）所支付的1.73亿美元。然而这两家公司都没有因为额外增加的债务而破产，相反有方国际在艰难的市场环境下仍保持了良好的业绩。

私募股权基金远没有银行业麻烦多。许多银行、金融控股公司（集团）依赖于短期借贷，并且需要频繁的再融资。一旦资本市场被冻结，像贝尔斯登、雷曼、美林这些金融机构，甚至连庞大的花旗集团和极富盛名的摩根士丹利也会因债务到期而面临流动性危机，除非他们能获得其他渠道的资金来源。相比较而言，收购公司本身不承担债务，而为各

个投资项目公司进行的融资（包括股权融资和债券融资）都有着固定的投资年限。此外，和投资银行相比，收购公司最极端杠杆收购的杠杆比率也并不算高。

2007年，大部分投行的杠杆率都达到了30：1。也就是说，如果银行的资产价值缩水1/13（3.3%），其资本就将被全部消耗殆尽。更复杂的是，银行将自己的股权也用于杠杆化投资——结构化房地产贷款抵押债券投资、房地产投资以及杠杆并购投资，这样，多重杠杆化就将银行自身很少的股权资本金暴露在极大的风险之下。

但是，伴随着2008年整个金融系统的震动，经济发展走弱，私募股权行业也开始出现各种问题。2008年7月，贝恩资本和托马斯-李公司终于完成了对清晰频道通信公司的收购。这离他们击败黑石集团夺标仅仅才过去两年时间，无线电广播广告业务已经开始严重萎缩。1年后，清晰频道通信公司的营业收入下降了将近1/4。这家一开始引得各路投资者争相购买的公司现在看起来像一堆废铁，就像20年前的雷诺兹-纳贝斯克公司一样。

在2006年和2007年，收购了太多周期性行业公司的阿波罗公司受到重创。阿波罗公司控股的瀚森化学试图取消对亨斯曼公司的收购，而被亨斯曼公司告上法庭，最终阿波罗公司输掉了这场官司，这使得阿波罗公司将付出大量的资金。除此之外处境困难的日用品零售商利纳斯百货公司也使阿波罗公司每况愈下。利纳斯百货公司的经营管理混乱不堪，当它提出破产申请时马上就被受理清算了。阿波罗公司收购的其他公司情况也不容乐观。

至少5家公司营业收入暴跌30%以上，其中包括利乐记股份有限公司，它曾经为21世纪不动产、科威国际不动产、苏富比（Sotheby’s）等房地产经纪商发放过经营牌照。除此之外，还包括利乐记公司在英国的对手——全国金融公司（Countrywide）。随着房屋价格和销售量的下跌，这两家公司的经营特许费收入随之严重下滑。2009年，全国金融公司被其债权人接管。

阿波罗公司的另一灾难来源于同得克萨斯太平洋集团一起收购的赌场经营商哈拉斯娱乐公司。同其他公司一样，哈拉斯娱乐的营业额也出现了下滑，这是在经济衰退期赌博业首次出现下滑。黑石集团旗下收购基金和房地产基金也持有哈拉斯娱乐大约2.5%的小额股权。因为黑石集团认为博彩业很有吸引力，这也是黑石集团在这个行业的唯一一笔投资。

在早期，根据公司贷款约束条款，如果公司的现金流低于某一水平，债权人可以直接取得公司控制权。但这次情况有所不同。许多大规模杠杆并购的贷款约束条款太少，只有当公司资金断裂、丧失清偿能力时，债权人或放款人才能获得控制权。像飞思卡尔和清晰频道通信公司这样可以用实物支付债务的公司就具有更大的灵活性。在双方都愿意的前提下，他们可以选择支付给其债权人更多票据，从而进一步增加而不是降低负债水平。只要公司以某种形式持续支付利息，那么还款日就可以一直延续到2014年。这样当债务到期时，债务人就可以再用几年时间还清所有贷款。黑石集团的到期日安排尤其典型。黑石集团控股公司的债务到期日均在2013年以后，但若到了2013年这些公司均未卖出的话，将会有340亿美元的债务到期，那时黑石集团将不得不再融资。

即使有这样的灵活度，紧缩的经济环境还是让很多公司遭受重挫。许多投资的公司破产，使得私募公司的投资毁于一旦。

前身是一家贪婪的债务公司的私募股权公司——博龙资本遭遇了灾难性的损失。2006年，由博龙牵头的财团收购了通用汽车金融服务公司（GMAC）51%的股权。当时通用汽车金融服务公司的房地产抵押贷款业务（大部分来自次级抵押贷款）每年还能获利10亿美元。但很快次贷业务就让公司损失掉了亿万美元，甚至差点让公司倒闭，随后汽车销量也开始暴跌。2009年，通用汽车金融服务公司接受了政府的紧急援助，博龙的投票权被减至15%。

2007年，博龙从德国母公司手中收购汽车制造商克莱斯勒是它的第二次惨败。克莱斯勒的状况可以用“无药可救”来形容，汽车界和金融界

的人都对博龙的这一收购感到不可思议。所有人都不明白，博龙怎么就有信心能扭转这家美国最小的汽车生产商的不利局面并从中谋利。博龙的股东甚至也被蒙在鼓里：当博龙通过股权融资为这笔交易获得70亿美元时，他拒绝透露相关的财务信息并告知潜在投资者，投资后他们也不会有定期财务报告以供参考。一位被公司接洽但放弃投资的投资者评价说："他们总是说'相信我们'，这简直就是盲目自信。"那些投资于收购基金的机构投资者也在寻求机会，想直接投资类似于博龙或黑石集团这类投资管理公司，因为如果通过基金投资，他们还要将利润的20%分给收购公司。在这样的利益驱使下，博龙没费多大力气就筹到了收购款。当2009年克莱斯勒公司破产时，博龙和其他投资者损失惨重。

还有很多收购公司的投资付诸东流。KKR公司损失了美森耐公司（Masonite，一家建筑产品生产商）和嘉迈金融集团（Capmark Financial Group, KKR同高盛私募股权基金花费88亿美元从通用汽车集团收购的商业地产金融公司）。安沃斯机械保障公司（Aveos Fleet Maintenance，一家航空机器维护公司）也面临破产。KKR不得不投资更多股权在德国的汽车修理产业、床垫生产商西利以及一家叉车生产商凯恩（KION），以支撑它们的运营。

凯雷集团也遭遇了杠杆收购的滑铁卢：夏威夷电信通信公司（Hawaiian Telcom Communications）是夏威夷当地主要的电信公司，在2005年被凯雷集团收购后出现了严重的经营问题；德国汽车部件制造商爱德夏公司（Edscha AG）；石油贮藏和运输公司森姆集团（SemGroup LP），该公司曾投入大量资金试图对冲油价波动风险；威尔康公司（Willcom, Inc.），一家运用非标准技术的日本无线电话运营商；IMO汽车清洗有限公司（IMO Car Wash Group, Ltd.）则是一家英国汽车清洗连锁企业。

得克萨斯太平洋集团损失了爱励国际有限公司（Aleris International, Inc.），这家铝业公司在2006年被得克萨斯太平洋集团收购，同样因经营不善而破产。华盛顿互惠银行（Washington Mutual）糟糕的业绩也使得得克萨斯太平洋集团损失了13亿美元。

托马斯-李公司的业绩尤其糟糕。除了差点让其倒闭的清晰频道通信公司，另外5家公司也陷入破产困境：一家乙醇生产商、一家空调设备制造商、一家印刷广告公司、一家汽车部件生产商以及经历连续5次

杠杆收购的床垫制造商席梦思。

KKR在20世纪80年代的主要竞争对手福斯特曼-利特尔公司，在10年前市场行情达到顶峰时对电信行业进行了两次金额巨大的投资，结果惨败而归，之后便几乎从市场上消失。2009年12月，在失去了手中仅存不多的持股公司之一——堡垒广播公司（Citadel Broadcasting Corporation）之后，福斯特曼-利特尔宣告破产。

在英国，资格最老的收购公司之一泰丰资本（Terra Firma Capital Partners），也被迫筹集更多资金来维持它收购的唱片公司百代唱片集团（EMI Group）。当时百代唱片日常运营已陷入困境，为此，泰丰资本还起诉了当初为这笔收购融资的花旗集团，指控花旗为卖家做咨询时，误导泰丰资本竞价过高。陪审团于2010年年末否决了索赔要求，之后，花旗在2011年年初获得了百代唱片集团的控制权。

在大多数情况下，这些公司还可以通过债权人接管或引入新投资者的方式继续生存下去，像利纳斯百货公司那样被迫关门的则是少数。但在大多数情况下，收购方亏掉了全部投资资金，重组也会让放款人和债权人损失不少。

当然，陷入困境的不光是投资公司。在英国一直以来就存在大量公开交易的私募股权基金，比如KKR的阿姆斯特丹基金也曾投资于常规的杠杆收购合伙公司。在信贷危机来临时，这样的投资方式拖垮了英国两家历史最悠久、规模最庞大的私募股权公司——康多福公司和珀米拉公司。公共基金给予康多福和珀米拉的是信用额度，公共基金的投资价值缩水时就无法为新的杠杆收购提供资金。这是因为“联接基金”（feeder funds），也就是投资者在收购基金中的股权份额市值缩水，所以无法从基金中赎回现金，因此他们的信用额度也就被随之冻结。当康多福和珀米拉尝试发行新基金时，也没有筹到足够的资金。这对康多福公司是巨大的冲击，它不得不卖掉部分控股资产，甚至一度被认为会破产。珀米拉最终得以存活下来，但也不得不做出一些妥协。珀米拉同意放宽对所有投资者的一部分资金要求，以减轻公共基金的压力。公司基础资本规模缩水，甚至某些重要的资金来源也被消耗殆尽。

在2006年和2007年年初的疯狂投资热潮中所做的交易就足以让公司

消化好几年，但是金融服务公司在2007年年末和2008年，也就是2009年金融行业降到最低点之前所做的一系列失准的收购更使投资者损失亿万美元之巨。当时混乱的局面使得许多公司相信这是低位买进的绝佳机会，他们的投资支撑了银行业以及其他摇摇欲坠的金融机构。

华平创投向陷入困境的债券保险商美国城市债券保险公司（MBIA）注资了8亿美元；托马斯-李公司和高盛资本决定为速汇金国际有限公司（MoneyGram International）提供12亿美元的援助，这家公司刚刚在抵押债券市场大亏而返；J.C.弗劳尔斯公司大手一挥，将15亿美元投向了一家投资美国次级抵押贷款的慕尼黑银行——裕宝地产银行（Hypo Real Estate AG）；得克萨斯太平洋集团出资13亿美元参与了救助储蓄银行——华盛顿互惠银行的投资计划，该计划总金额为70亿美元。

但这些投资都为时过早。随着危机进一步加剧，他们的大部分救助资本价值急速下降。MBIA的股价从31美元暴跌到2美元，由于速汇金国际公司的资产状况恶化，救助计划也不得不重新安排。德国政府出面收购了裕宝地产银行，也就取代了J.C.弗劳尔斯公司的所有投资。

得克萨斯太平洋集团参与的拯救华盛顿互惠银行的收购案则是这些失误投资中代价最高的。随着银行业开始整顿，监管机构逐步介入，得克萨斯太平洋集团在2008年4月投资的13亿美元完全蒸发了，这离投资时间不过短短的5个月时间。这对于擅长翻盘的资深投资家大卫·邦德曼来说是一个非常不应该的失误。

在1988年巴斯家族对华盛顿互惠银行前身发起的收购案中，邦德曼因表现出色而一举成名。而在华盛顿互惠银行收购了另外一家银行之后，他成为华盛顿互惠银行董事会成员之一。另外两家为华盛顿互惠银行估值的私募股权公司的执行官认为，至少需要再注入250亿～300亿美元才能使它安然度过这场危机。他们的判断是正确的，事实证明，得克萨斯太平洋集团低估了银行客户的挤兑风险，并高估了银行的自我调整能力。

即便是那些侥幸未全部亏损的投资也多数大幅贬值，账面损失惊人。2008年，一位和黑石集团共同投资飞思卡尔的合作人就将这笔投资减计了85%。KKR投资的芯片生产商NXP和德国卫星电视公司则贬值了90%。两三年前还在为取得目标公司收购权而在竞标中拼得头破血流的交易商现在面临的前景是，在未来的几年时间内维持公司正常运营，并想尽办法去赚取哪怕一点点的微利。但是在收购价格过高、市值暴跌的情况下，赢利是很难的。

如果你为一家公司付出10倍的现金流，而行业估值回到了历史正常水平——7.5倍（2009年和2010年的常见情形）。你的收益率必须超过1/3才能保证这一投资不亏本。在大多数人普遍预期经济将缓慢复苏的情形下，这样的收益要求对能干的公司经理来说也是个巨大挑战。

很多在市场行情达到顶峰时进行的收购最后可能成为“死钱”，虽然不会损失，但由于资产无法出售，资金会套上几年，从而延迟收益时间。KKR和得克萨斯太平洋集团天价收购的得州公用事业公司就是典型。

监管机构根据天然气价格水平设定得州公用事业公司的电费费率，但这家公司实际上主要用煤发电。当天然气价格高于煤价时，公司就能获得额外收益。但是收购结束后，由于新天然气资源的发现以及需求的下跌，天然气价格出人意料地下降了，这大大降低了公司的边际收益率。与此同时，随着经济的衰退用电量也开始停滞不前。

截至2009年，公司已经入不敷出，甚至无力支付利息。公司对外的借款和债券总额很可能已经超过了公司账面价值，股权价值几乎为0。虽然公司大部分债务都在2014年以后到期，公司还是着手重新谈判以延长借款和债券的到期时间。经营者可能要努力工作好几年才能使投资不亏损，更别提从中获利了。但现实情况很可能会像雷诺兹-纳贝斯克公司的经历一样，成为那个年代最大的一笔交易，同时也是最大的一场失败。在收购雷诺兹-纳贝斯克结束18年后，KKR卖掉了最后一笔资产，最终亏损超过20%。

如果收购很成功的话，被收购公司的市值和现金流通常会在几年后恢复到正常水平。但是恢复时间越长，投资收益率就越低：两年后以50%的利润率出售相当于25%的年回报率，而若在5年后出售这笔资产，年回报率仅为10%。因此那些象征着经济繁荣时期的巨额收购交易的回报率通常并不高。很多业内人士预测的情况是，从整体上来讲，2005年成立的私募股权基金甚至都会亏损，其表现甚至比成立于20世纪90年代末的那一批投资于上一波牛市行情的基金更差。

阿波罗公司、KKR、凯雷集团等私募公司尝试将业务范围从单一的杠杆收购扩大到其他资产形式，例如商业发展公司和公开交易债券基金。但这样的多样化投资同样带来了灾难性的后果。

在KKR募集到50亿美元的股权投资基金之后，凯雷集团就在阿姆斯特丹交易所筹集了9亿美元的房地产抵押债券投资基金，并用这笔资金杠杆交易融得220亿美元资金。2008年，出资方要求凯雷集团追加保证金并冻结了这一交易的所有资产，凯雷集团的这一投资计划彻底泡汤。这是一次彻底的失败。KKR金融控股公司是美国一家投资房地产抵押贷款和公司债券的杠杆交易公司，当时在KKR的救助下才勉强生存。其股价从2007年年末的每股29美元暴跌到2009年年初的仅50美分。阿波罗公司在2004年领先于黑石集团和其他公司而创办的商业发展公司——阿波罗投资，也出现了巨大的亏损。与此同时，2008年年末，著名的阿姆斯特丹基金，KKR私募股权投资者公司的股价也缩水超过90%。

除了举步维艰的经济形势使高杠杆经营的公司难以喘息外，收购行业还面临另外两个危机：一是投资者的退出，二是到2011年年初和2012年有巨额到期债务需要再融资。

过去10年，养老基金、捐赠基金和其他机构投资者把其投资获得的利润重新投资于新基金，这就进一步促进了杠杆收购的发展。当市场行情逆转，私募股权公司控股的子公司无人问津时，这些公司也就没有动力上市，投资收益也就无法变现。投资者本该获得的稳定投资收益又被私募股权基金套住。对于投资者来说更坏的消息是，即使这样的股息分配机制已经证明无法运行的时候，2007年年末依然有最大的几次收购包括希尔顿、哈拉斯、清晰频道通信公司和得州公用事业公司完成。他们

可能面临的局面是承担支付不起的债务。一位投资者评价道：“截至2007年12月，股息分配已经基本停止，但资本还在不断流出，这就相当于投资者（有限合伙人）在亏损。”

养老基金必须努力为自己筹集资金以正常支付养老金，而大学捐赠基金则告诉代管人已资金短缺。在下跌的市场行情中，投资者被迫变现自己持有的股票和债券，这样又加快了股价的下跌。庞大的加州教师退休系统——CalSTRS，由于缺乏资金而恳请私募股权公司不再要求自己履行义务。

紧接着发生的股票和债券价格下跌，又使私募股权基金筹集资金更加困难。投资者用近乎甩卖的价格出售股票、债券和其他流动性资产，相对于私募股权控股公司的价值，其他投资组合的价值严重下降，前者由公司的长期发展潜力决定，因此没有很大的下跌。这样造成的结果是，私募股权在整个投资者的投资组合中比重上升，这也使得投资者的资产分配极为不正常，私募股权投资者不得不减少对收购基金的认购来平衡账户。

私募股权还面临另一个严重的问题。高达8000亿美元的银行贷款和垃圾债券将在2012年和2014年之间到期，从而面临再融资问题。即使经济形势到那时已经开始好转，很多公司的价值仍然低于当时购买时虚高的价格，因此到时可能没有足价的担保物来完成再融资。如果不能完成再融资，股权价值将一文不值，公司将被债权人接管。即使公司那时的价值大于债务价值，也还是有风险，如债券市场可能还没有完全恢复，无法完成全部再融资，公司就不能募集到足够的资金来缓解危机。

无论从哪个角度分析，私募股权基金面临的问题都十分棘手。

金融危机的乌云来临时，黑石集团公司也没能幸免。由于短期内没有投资收益，投资项目也渐渐少了，2008年年末，黑石集团辞掉了150名员工，下一年的生意也还是悬而未决。作为一家上市公司，黑石集团的股价反映了公众对于公司状况及前景的估计。在2009年2月，由于未来的不确定性，公司股价跌到了每股3.55美元，相对于刚刚上市时的峰值，至少缩水了90%。彼得森为他的助手和司机在黑石集团股票上的投资损失感到亏欠，并补偿了他们的损失。

突然某一个月，公司宣布由于赢利情况恶化将不再支付2008年第四季度的股利，而股利曾是公司IPO时的关键卖点。施瓦茨曼制定的薪酬制度和整个公司的投资收益相关，这样就将自己的利益与黑石集团其他投资者紧密联系在一起。他在2008年和2009年都只拿35万美元的底薪，这比他在2006年拿到的3.98亿美元的千分之一还少。

尽管黑石集团股价表现糟糕，公司在业务上的进展还是比许多竞争者顺利。次贷危机爆发后的3年内，黑石集团持有的公司中仅有一家破产——自由通信公司（Freedom Communications）。这家公司是《橙县记录报》（*Orange County Register*）的母公司，黑石集团投资了2.8亿美元，取得少部分股权。但黑石集团投资债券保险商金融担保保险公司的账面损失就达到3.43亿美元。金融担保保险公司的业务由最初的国家债券、当地政府债券扩大到风险性较高的房地产抵押债券。现在它仍在正常营业，但就像其他债券保险商一样，也面临承保的一些证券化投资产品出现严重损失的危险。

其他很多投资也很可能以亏损而告终：包括木工艺零售商迈克尔斯（Michaels Stores），袜子生产商黄金脚趾莫瑞斯（Gold Toe Moretz），以及德国塑料品生产公司科佩（Klöckner Pentaplast）。这些公司都是黑石集团在2006年年末和2007年买进的。2006年，黑石集团投资7.49亿美元收购了德国主要电话运营商——德国电信4.5%的股份，如今，德国电信也陷入了泥淖。

在私募股权投资组合中，黑石集团最担心的是飞思卡尔半导体公司。这笔交易所需要的71亿美元资金里超过40亿都是黑石集团募集的，其中包括黑石集团12亿美元的自有资金和黑石集团的基金投资者提供的很大一部分资金。在这次竞价中，黑石集团的合作人奇普·肖尔原本一路领先，但最后一刻KKR杀进，迫使黑石集团将报价提高了8亿美元。黑石集团连同其他三家投资合伙人凯雷集团、珀米拉和得克萨斯太平洋集团，他们知道半导体行业是周期性的，并预测到飞思卡尔最大的客户摩托罗拉的业务会缓慢减少，他们把公司股权价值提高了38%，以维持公

司轻度杠杆化。

但事件的发展马上就超出了人们的预期，摩托罗拉在手机机型方面被其竞争对手击垮，市场份额在2006年黑石集团签下这笔交易时曾达到22%的顶峰，但2007年份额骤降至14%，到了2008年仅剩8%。同时，飞思卡尔第二大业务——为汽车制造商生产芯片业务，也出现了自由落体似的下降。

施瓦茨曼说：“每只基金的投资总有一两笔投资一团糟。飞思卡尔就是这样一笔投资。上次遇到这种情况的是酒店特许经营系统的投资，我们曾列出这笔投资可能出现的所有问题，6个月后这些问题就全部出现了：中东地区开战、油价涨到史无前例的高位、世界性经济大萧条。最后的结果是我们中止了这笔投资。”

他说，单单摩托罗拉业务出现巨额亏损“就够麻烦的了”，谁也没料到汽车零配件业务也出现了下滑。“根据我的经验，美国汽车年产量一年之内从1700万辆暴跌到850万辆几乎是不可能的。我活这么大，从未见过有哪一年产量跌破千万，即使在经济萧条的年份也有1200万辆。”

2008年年初，在飞思卡尔被收购后仅仅一年，CEO肖尔栽培了多年的迈克尔·迈耶就被私募股权投资者扫地出门。2009年，手机芯片业务经历了严重动荡，飞思卡尔不得不减少与摩托罗拉公司的订单，并对外宣布可能卖掉或者关闭手机芯片部门。飞思卡尔关闭了在苏格兰、法国和日本的工厂。2006年，黑石集团收购芯片业务时其销售额达到了640亿美元，但在2009年暴跌了45%，仅有350亿美元。2009年，由于投资者担心飞思卡尔债券违约，公司债券的发行利率达到惊人的10%左右。次贷危机爆发时，公司拥有大量的现金储备，而且未来几年内也没有债务到期，公司进一步通过重新调整结构并买进债务保持了充足的流动性。到2010年，芯片业务日渐起色，公司似乎能够慢慢走出困境了。但也没有像酒店特许经营系统那样在灾难后起死回生，并最终取得巨大成功，黑石集团还得想方设法填补在飞思卡尔投资中的损失。

施瓦茨曼说：“这类交易输赢的关键在于让企业生存下去。当所有事情一团糟时，就像在战争中，你的整个排被敌人切断，但你必须活下去，你必须拼尽全力逃出来，找到支援部队。如果你能够这样做，你就是一个明智的司令官，只要活下来，总有一天能东山再起。”

房地产市场也是个大问题。乔纳森·格雷近乎完美地抓住了这个市场，他在2007年早期卖掉了办公物业投资信托公司资产的2/3。但到2009年，商品房地产前景却急转直下，这给黑石集团的投资抹上了一层阴影。

对于从黑石集团手里购买办公物业投资信托公司地产的巨贾们来说，这是一场灾难。格雷引起了房地产市场的一场屠杀。

哈里·麦克洛花了令人难以置信的66亿美元购买了办公物业投资信托公司在曼哈顿的写字楼，一年之内随着临时债务的到期，这笔投资也化为泡影。那个时候，整个房地产抵押贷款市场处于“冻结”状态，资产价值相对于当初购买时急剧缩水，所以他被迫将资产交给债权人，其中还连带着当初一起作为抵押资产的位于曼哈顿第五大道的通用汽车大楼。

办公物业投资信托公司事件在全美范围内都产生了极大的影响。马圭尔商业地产公司（Maguire Properties）的创始人布赖恩·马圭尔（Brian Maguire）买进了办公物业投资信托公司在南加州大部分的地产，这让公司陷入了周转不灵的局面，他也被免除了CEO的职位。托马斯地产（Thomas Properties）与雷曼一同收购了办公物业投资信托公司在奥斯汀和得州的地产。雷曼破产后，由于无法提供托马斯地产曾允诺的融资，托马斯地产也陷入困境。摩根士丹利的房地产基金将两年前在旧金山购买的前办公物业投资信托公司大楼交给了它的债权人。铁狮门房地产公司（Tishman Speyer Properties）为从黑石集团手中购买芝加哥地区的3幢写字楼而借的贷款，也被迫违约了。

即使是老奸巨猾的山姆·泽尔也以失败告终。他曾经通过出售办公物业投资信托公司的股份敛财10亿美元。他投入部分资金收购了论坛公司（Tribune Corporation），这笔超杠杆收购的总价值达到82亿美元。《芝加哥论坛报》和《洛杉矶时报》（*Los Angeles Times*）都是论坛公司旗下产业，但由于经营不善，2008年论坛公司宣告破产。这带来了灾难性的后果，因为泽尔还使用了员工股权计划为这次杠杆收购进行融资，很多员工因此而失去了工作和毕生储蓄。

由于黑石集团通过卖出办公物业投资信托公司大楼获得了相当丰厚

的回报，它最后仅支付了相当于2007年这些地产价值一半的价钱。事实上，账面上还赚了35亿美元。但是随着租金的下降以及新签租约的减少，办公物业投资信托公司的价值在短短两年时间内严重缩水。此次交易共涉及价值35亿美元的股权，在黑石集团的单笔交易投入金额中居第二位。2010年年中，黑石集团开始就办公物业投资信托公司的债务延缓问题进行谈判，以避免大量债务集中在2012—2014年之间到期，因为很多其他公司也准备在这段时间内进行再融资。

对于黑石集团来说，更大的不确定性来自于希尔顿酒店，因为黑石集团的收购资金、房地产基金以及其他共同投资者总共投入了57亿美元。牵头完成这项收购的格雷和迈克尔·蔡（Michael Chae）当时发现了对这个尚未开发的品牌进行资本化运作，并将管理不善的酒店带入正轨的机会。在黑石集团收购希尔顿酒店的前一年，希尔顿收购了它的姊妹公司——希尔顿国际（Hilton International），后者持有希尔顿海外品牌所有权。

这个品牌在海外并没有得到充分的开发利用，而美国那些价格相对较低、提供较少服务的酒店品牌如双树酒店（Doubletree）、希尔顿花园酒店（Hilton Garden Inn）、大使馆套房酒店（Embassy Suites）都没有取得海外经营许可证。这就为希尔顿在扩展业务的同时降低成本留足了空间。

黑石集团进入之后，希尔顿公司在2008—2009年，每年都新授权5万家特许经营酒店，业务范围包括土耳其、意大利南部和亚洲地区，这显著增加了公司2008年的现金流，而这个发展是可持续的。黑石集团还将希尔顿的总部从租金昂贵的贝弗利山庄搬到不那么引人注目但相对便宜的弗吉尼亚郊区。

由于经济衰退，旅游业状况急转直下，希尔顿的业务也受到严重影响。但公司不会担心有破产的危险，这是因为格雷坚持的融资方案使得公司在危机面前不会被轻易击倒。公司从以往那些痛苦的经验中已经认识到酒店行业的强周期性。在海湾战争期间，旅游业受到严重冲击，施瓦茨曼和亨利·西尔弗曼不得不亲自飞到香港去请求华美达酒店商标所有人暂停经营授权，这才让酒店特许经营系统公司勉强躲过1990年的危

机。除此之外，黑石集团还对2001年萨沃伊连锁酒店经历的危机惊魂未定。当时，酒店的预订受到“9·11”事件的影响，客房预定数量几乎降到零点，债权人威胁要立即收回投资。

这一次交易中没有债务契约，希尔顿酒店到2013年年底之前都没有债务到期，相当于给了黑石集团6年时间来干出一些业绩来。尽管如此，这次的衰退还是考验了希尔顿公司。2010年4月，经过和酒店债权人长时间的谈判后，希尔顿公司进行了债务重组。黑石集团同意再次注资8亿美元用以支撑业务发展。那些联合投资了很多资金的银行，由于被套无法撤出资金，现在也同意做出让步。这次商讨将希尔顿账面上200亿美元的债务降到了160亿美元。

除了经历旅游业暴跌之外，希尔顿还卷入了和它最大的竞争对手喜达屋酒店与度假村国际集团（Starwood Hotels&Resorts Worldwide, Inc.）的纠纷中。后者指控希尔顿从喜达屋雇用的两名经理盗窃了成百上千份机密文件，并在希尔顿CEO的默许下基于这些信息制定了新的战略措施与喜达屋竞争。不久之后，美国联邦检查官也介入调查（希尔顿和执行官都拒绝承认）。

经济回暖会让希尔顿的生意日渐兴旺，但与黑石集团的期望还有距离。

KING OF CAPITAL

第25章

是创造者，还是掠夺者

金融危机的爆发让人们开始质疑私募股权的一切——它的未来、它的经济地位以及它创造价值的能力。在市场普遍上涨和低利率的温和经济环境下，私募股权行业繁荣发展了30多年，然而这样的增长，很明显大多要归功于经济增长大潮。2008年和2009年的全球危机考验了“私募股权行业是价值创造的催化剂”这一说法，与这次危机相比，20世纪80年代末的债务危机和21世纪初股市泡沫的破裂，只是市场的小小修正。

尽管将自己更名为“私募股权”，并且努力想把自己打造成通过重构公司业务而创造价值的企业工匠，但是，收购行业从未超越其在20世纪80年代的声誉。在诸如《门口的野蛮人》之类的书中或奥利弗·斯通（Oliver Stone）的电影《华尔街》里，收购艺术家的形象早已深入人心。在大众的眼里，他们是无情的职业操刀手，为了短期的利益掠夺他们公司的现金和资产。

> 《华尔街日报》曾因报道被KKR重组的西夫韦公司下岗职工的故事而获得普利策奖，15年后，《商业周刊》又旧事重提，认为私募股权损害了被收购公司。2005年赫兹公司被收购，2006年《商业周刊》刊登了《购买它，剥离它，恣意处理它》的文章，并坦言，购买赫兹公司的IPO股票一定要谨慎，因为“揾快钱的艺术家们”一点儿也没有为促使布林克斯卡车（Brinks）变为汽车租赁公司，并从中榨取10亿美元的股息而感到羞耻。

但是，这种对购买企业恣意剥离、削减和处理的游戏真的损害了公司和经济的发展吗？

即便私募股权公司实际上并没有损害公司，那么在他们控制公司期间，公司增值了吗？或者像其他成功的股权投资者一样，如共同基金或者对冲基金，他们没有对公司做任何改变，只是靠买卖公司来获取利润吗？

第一个问题的答案很明显是否定的。作为一个行业，私募股权并不损害经济。第二个和第三个的答案是，有时，他们确实增加了基本的经济价值，但其收益一部分来源于在正确的时机买卖，以及运用财务杠杆放大收益。但是这并没有罪。

尽管私募股权被冠以“恣意处理它、剥离它”的鬼怪形象已经很久了，但这些都没有事实根据，以《商业周刊》描述赫兹这个案例为证。

2005年12月，当克莱顿-杜比利埃-赖斯公司、凯雷集团和美林从福特汽车公司买下赫兹的时候，这是个无人照管的子公司并迫切需要新的管理层的典型。福特视赫兹为其垄断市场的滞销车的必然客户，因而并没有太重视。

新的所有者为赫兹重新制定了融资方案，他们不再租赁汽车而是通过直接购买更多汽车的方式节省资金，同时通过发行车辆抵押证券取代无担保公司债券来降低借款成本。在福特公司名下的时候，为了追求市场份额，赫兹公司在美国设了很多赔钱的非航空租赁办事处。后来很多都被关闭了。公司在欧洲地区的管理费用，由于比在美国高出好几倍，也被削减了。他们还采用了员工提出的有效清洗和归还汽车程序的建议，并鼓励消费者在网上订购汽车，或者利用自助终端订购汽车，这样可以节省公司成本。管理层薪酬水平曾与市场份额（决定是否开放亏损办事处的一个因素）密切挂钩，现在也改为更加关注现金流状况或其他指标。

这些改革很快就奏效了。被收购之后的两年内，赫兹的营业收入增长了16%，现金流提高了24%或25%（不同的计量方法有所差异）。先前《商业周刊》抨击，所有者拿走了公司10亿美元的股利，但实际上10亿美元对公司的发展毫无影响，公司在那一年赚了31亿美元的现金，现

金流持续增长。尽管支付了两次股息，但被收购后的两年内，公司偿还了5亿美元债务。虽然关闭了办事处，但公司状况大大改善，且裁员程度很低——第一年仅仅裁了2%。2007年住房建设减慢，严重损害了赫兹的大型设备租赁业务，当年的裁员规模稍大。最终，公司员工数比被收购时减少了9%，但那时经济也正值衰退期。

那些听从了《商业周刊》的警告避开赫兹IPO的投资者这次失算了，因为赫兹的股价在IPO后的一年半时间内几乎翻了一番。即使在2008年经济和旅游业进一步放缓的时候，赫兹的股票也至少表现得与它的主要竞争对手一样好。简单地说，投资者并不认为赫兹被杠杆收购所拖累。

所以，对经常性的行业抨击持怀疑态度，是值得的。因为许多抨击本身就是错的。

赫兹可能会被当作一个例外而被排除在外，但是越来越多的学术研究表明，那些指责私募股权为了牟取暴利而损害被收购公司的说法是不成立的。

欧洲议会委托的一位法国商学院教授对美国4701家公司的IPO进行研究，时间跨度为23年，截至2004年。他发现，有私募股权支持的公司，股票表现要比其他公司表现更好，从而推翻了杠杆收购让公司支离破碎的说法。这合情合理。如果一种投资方式系统性地破坏它拥有的公司，那它怎么能靠出售这些公司获得利润，从而得以生存呢？如果买家知道私募股权公司会把其收购的公司榨取得一无所有，怎么可能还会有精明的买家愿意购买呢？有人再三重复说，收购公司将他们所拥有的公司卖给没有戒备的投资者，例如通过IPO，这也是不着边际的。IPO的大部分投资者是诸如共同基金、对冲基金、银行和保险公司这样的机构投资者，如果私募股权所拥有的公司实力薄弱或者估价过高，这些机构投资者很早以前就会注意到了。另外，大部分收购公司都在所拥有公司上市许多年后，还仍然保留着其公司的大部分股份，例如黑石集团与塞拉尼斯和天合汽车集团、KKR与西夫韦以及克莱顿-杜比利埃-赖斯与赫兹。因此，收购公司的利润是依靠公司能否维持长期成功来取得的，而不是靠以一个高估的价格将其股票销售掉而后迅速撤走资金的方式获

得的。

学术研究也揭穿了对私募股权的一贯抨击：它减少了工作机会，剥离了核心资产，并且对公司研发很短视。

的确，收购之后通常就是裁员。但是不管被收购与否，公司也总会裁员，因此要考察私募股权公司对裁员的影响，要看它与全世界的公司对比如何。有一项关于私募股权所有者对员工影响最为详尽的调查，研究了从1980—2005年的4500多项私募股权投资。

该调查发现，私募股权支持的公司在其被收购的最初两年，裁员的比率稍微高于平均水平，但是从长期来看其创造的岗位要大于裁掉的岗位数量。与批评者观点相反的是，依据2008年一项由瑞士非营利性世界经济论坛资助、哈佛商学院教授乔希·勒纳（Josh Lerner）主持的研究，在被并购后的前4年，私募股权公司拥有的公司创造新就业岗位的速度比同业的上市公司更快，但是之后几年差距不断缩小。这项研究还发现，制造业是唯一例外的行业，其就业增长与其他类型公司的就业增长相似。

至于之前提到私募股权公司会很快恣意地处理其控制的公司，相对而言也只有那么几个。私募股权公司的控股公司中，私募的投资期限少于两年的只占12%，而58%的公司被私募股权持有了至少5年。调查还发现，与一般看法不同的是，尽管私募股权公司确实重点关注与其利害最相关的核心生产线的研究费用，而不太重视投机性的或者边缘性的研究，但他们通常对重要的研发开支并不吝啬。

当然，使用杠杆是有风险的，它提高了一个公司的固定成本，在经济放缓时这种杠杆化风险还有可能危及公司的存亡。自1990年以来，每一次经济衰退中，都有大量的企业被杠杆收购的债务负担压垮。但是，私募股权公司所拥有的公司整体破产概率明显小得多。

世界经济论坛的研究发现，1970—2007年间（这37年间包含了3次经济衰退），私募股权所拥有的公司中平均每年有1.2%倒闭。这个数字高于美国所有公司0.6%的倒闭率，但是仍然是个很低的水平，而且低于拥有待偿付债券公司1.6%的破产比率，与该类公司进行比较相对于与全美国公司进行比较更有说服力。2008年，信用评级机构穆迪的投资者服务部做出的另一项研究发现，2005年左右经济扩张时，私募股权所拥有

公司的违约率比其他使用类似杠杆的公司违约率更低。

无论从哪个方面考察，只有一小部分公司因为杠杆收购而倒闭。那些经常被迫裁员的公司，很少有能继续维持下来的，大部分都只是被其他公司、其他新投资者或者其他债权人接管了。

由于传言私募股权所有者通常损害企业的发展，私募股权的支持率大大下降。但是如果私募股权公司不是通过削减成本来提高利润，又通过怎样的途径赚钱呢？而且，除了为投资者赚取利润，私募股权是否对整个经济的发展做出了贡献呢？

私募股权高管们也希望像风险资本家一样，由于为新技术融资而赢得鲜花和掌声，总是声称他们的公司是通过让企业更好地发展，创造出能造福社会的经济基本面变化而赚取利润的。凯雷集团的创始人之一大卫·鲁宾斯坦甚至想给私募股权行业换个名字。他说，私募股权应该当叫作“变更股权”（目前为止，似乎并没有多少人这么称呼）。他们吹嘘，私募股权公司不只精心选择企业、恰逢其时地投资，而且利用适当的杠杆增加收益，他们已经学会了通过管理和改造企业来维持持久的进步。

> 对此，也不乏怀疑者。甚至许多有限合伙人和私募股权高管都对利润的来源愤世嫉俗。一家中等规模收购公司的老总说：“自1982年以来，私募股权行业赚取的大量利润都来源于不断降低的低利率政策。我认为，杠杆的使用和利率的下降在私募公司过去25年的价值创造中贡献了75%。”

但是，学术界对利润的本质进行分析后，惊讶地发现，总体而言，杠杆对投资利润只贡献了很小一部分。欧洲议会对IPO的研究得出的结论是，成功的收购只有大约**1/3**的收入直接来自于杠杆，剩下的部分得益于公司长期价值的提升。

对32家非常成功的欧洲收购案例（它们平均有48%的内部收益率）更详尽的研究显示，只有22%的利润来自于杠杆；另外21%来自于公司估值乘数的增加，即投资者认为公司价值是其收益的多少倍；剩下的部分中，超过一半来自销售增长和利润率的上升。这项研究并没有尝试研究销售收入、现金流以及边际利润率有多少归功于经济周期，例如在市场底部买入，反弹后再卖出。

事实上，私募股权公司的利润来自于所有这些因素的综合作用——杠杆交易、金融工程方法、良好的时机、公司的新战略、并购和剥离，以及运营调整，其中一些因素相对而言创造了更多基本的经济财富。

大型私募股权公司的成长不仅因为过去25年内债务市场大部分时间异常繁荣，还因为它们会变通，在条件好的情况下提高杠杆发放股息，从而挤出利润；在其他时点对表现不佳的企业插手进行详尽的检查，并且当经济下滑时，与陷入困境的公司进行债务交易，而后通过破产程序控制那些企业。

私募股权公司如果不会投机就什么都不是，他们的技巧是依据商业和市场周期而变化的。投机于市场波动而创造财富的方式，与通过提高效率、资助研究或者为创造更高价值的产品而重新定位公司的财富创造方式是不一样的，但是波段操作已经为养老基金、捐赠基金和其他投资者带来了高回报。如果杠杆收购没有损害企业，那么与进行股票买卖的共同基金相比，这种所有权形式和资本结构并没有对社会造成更多危害。另外，私募股权公司甚至能在经济衰退时抄底，为融资困难的公司提供资本，还能在几乎没有买方时为卖方提供流动性。私募股权以另一种完全不同的方式对经济和社会作出了贡献。

但是，说私募股权公司今天的利润主要来自于建立更好的公司，其实是一种夸大其词的说法。托尼·詹姆斯经常吹嘘黑石集团的收入中有2/3来自控股公司现金流的增加，这意味着公司在黑石集团的控制下得到了根本性的改善。但是黑石集团不敢保证它所有收购的公司都这样。相比它的竞争对手，可能黑石集团在市场底部投入了更多的资金，因此其公司财务的改善很大一部分要归功于经济周期，而不是公司自身运营状况的改善。

在2005年的内部投资分析中，黑石集团计算，其超过63%的利润来源于利用经济周期对公司进行的买卖投机行为，例如UCAR国际公司、美国轮轴制造公司、塞拉尼斯和纳尔科，而这类交易的投资额占黑石集团总投资额的比重不到23%。与之形成鲜明对比的是，黑石集团也尝试对其购买的公司进行有深远影响的变革，例如柯林-艾克曼公司、帝国家居装饰、联合废料实业、德国卡拉汉有线电视系统等公司，但都表现十分惨淡。黑石集团投资了14%的资本用于这类改造性投资，但最后总共损失了公司17年来总资本的2%。

即便如此，黑石集团和其他的大型收购集团都坚信，从长期来看，要想优于市场表现，唯一方法就是系统性地改善他们所拥有的公司。前身是贝恩咨询公司的贝恩资本，就是最早重视这一理念的公司之一，它的投资团队中专家和经验丰富的经理人的数量是最多的。得克萨斯太平洋集团很早之前就建立了深厚的业务专家团队，因为它的一个传统优势就是处理需要具备专业知识和集中注意力的复杂情况。同样，KKR也在2000年组建了内部经理人团队，如今这个团队已经有40人，凯雷集团也在其工资清单上建立了行政管理人员目录。

黑石集团在这方面一直很落后，自2004年才奋起直追，当时，它聘来曾在帝杰商业银行和瑞士信贷的私募股权部工作的管理咨询师詹姆斯·奎拉，建立一个类似于受其控制的咨询公司。克亚的12人公司经理人团队在黑石集团投资某家公司之前对公司进行审核，在收购公司之后，该团队的成员通常会被分派到投资公司并与其一同工作。

从对塞拉尼斯的投资和2005年前后的三个成功投资案例中可以看到，黑石集团重组投资公司的方式变得更加“亲力亲为”。在很大程度上，这些例子显示了，他们强调的重点从对投资公司进行粗略的削减成本转变为辛苦地改善运营以及扩大和调整它们。

为格雷斯海姆集团（Gerresheimer AG）改头换面，这是黑石集团对德国包装公司格雷斯海姆的战略主旨。10年内，格雷斯海姆就从玻璃瓶制造商脱胎换骨，变成先进的高利润率药品容器商。它是黑石集团最赚钱的交易之一，在不到4年的时间里，黑石集团赚了不止7倍。

这一部分要归功于先前拥有格雷斯海姆的两家私募股权公司——全球投资集团（Investcorp）和大通曼哈顿银行，他们在2000年将公司从繁冗的股权结构中挽救了出来。他们买下格雷斯海姆的时候，德国产业和公用事业公司维格士（Viag　AG）已经拥有了格雷斯海姆51%的股权，并集中精力积极推进格雷斯海姆与另外一家公用事业公司的合并。格雷斯海姆剩余的股票公开上市交易，因此管理层需要回答流通股股东以及其母公司的问题。

曾经是管理咨询师、现任格雷斯海姆公司CEO的阿克塞尔·赫伯格（Axel　Herberg），曾经游说他在维格士的老板，让格雷斯海姆撤出饮料瓶制造业，因为这个行业不仅竞争激烈而且利润率很低。但这无济于事。维格士本来就对格雷斯海姆没有多大兴趣，更不愿意为了让格雷斯海姆从一个单调乏味的包装企业变成一个更具吸引力的、以卫生保健为导向的包装商，而进行赫伯格认为有必要但令人不快的裁员。“我们是德国企业联盟的一部分”，赫伯格预想，如果关闭德国工厂，“对于维格士来说，将是无法承受的坏消息”。

在被全球投资集团和大通曼哈顿控制期间，格雷斯海姆卖掉了它的饮料包装厂，转而将重点放在竞争较少、客户较忠实的专业产品的生产上。它在德国和美国的工厂已经关闭，并在墨西哥新办了一个劳动力更廉价的工厂。但是这一过程因2002—2003年的经济放缓而延迟，那段时间公司股东们都有自己分心的事。当时负责此次交易的全球投资集团的合伙人已经离开，而大通曼哈顿也于不久之后与摩根大通合并。赫伯格说：“从他们的角度看，现在不适合增加投资。”随后他们开始寻找买家。

2003年，赫伯格与托尼·詹姆斯、黑石集团卫生保健行业的投资顾问道格·罗杰斯（Doug　Rogers）会面。但是在另一年，也就是经过旷日持久的拍卖之后，黑石集团伦敦办事处的莱昂内尔·艾森特（Lionel Assant）签署7.05亿美元交易之前的那一年，他们商定了适当的价格，即格雷斯海姆现金流的6.8倍。

质量对于药品商来说至关重要，而包装成本只占药品总成本的很少一部分，所以格雷斯海姆的顾客不太可能在价格上挤压它。赫伯格的目标就是通过为大型药品制造商提供各种类型的容器开拓市场，并且让消费者满意，这样他们就不会再去货比三家，而是忠于格雷斯海姆了。

在黑石集团的支持下，接下来的两年，赫伯格通过购买其他企业积极扩大格雷斯海姆医药包装的业务范围。格雷斯海姆收购的大部分公司都很小：一家新泽西的工厂、三家中国的合资企业、一家丹麦的工厂，但是他们都增加了产品的种类，例如可预先填充的注射器和专业化的塑料容器。无需通过拍卖，格雷斯海姆就能通过私下谈判的方式以较低的价格抢购资产——仅仅是现金流的4～7倍。

企业集团在20世纪60年代就运用过这种策略，即通过私募股权公司进行一系列“滚动式”投资，也就是说，以较低的倍数买入资产，之后将它们合并成为一个价值更高更大的公司。与综合化经营集团不同的是，格雷斯海姆购买的企业都是同一行业的，因此它实现了协同效应。

最后一次引人注目的并购是在2007年年初，当时赫伯格准备收购家族企业威尔顿公司（Wilden AG），这是一家生产吸入器和其他产品、每年销售额超过3亿美元的公司。赫伯格说，威尔顿的市场日益全球化，但是经营企业的兄弟们认识到他们没有足够的资金支撑公司在全球市场中竞争。这次交易不仅将格雷斯海姆的收入提高了大约40%，而且扩大了其产品线。

这也为格雷斯海姆的上市打下了基础。2007年6月，格雷斯海姆上市。黑石集团购买该公司不到两年，其收入和现金流就分别增长了大约80%，而且员工数量增加了71%。增长主要来自于并购，但是格雷斯海姆仍然强调其自身的快速增长，排除新增的工厂和业务的影响，其销售额增长了13%，现金流增长了18%。

通过IPO，格雷斯海姆募集了超过14亿美元的资金，这是当时德国历史上规模最大的IPO。随着格雷斯海姆的趋势线坚挺地向上移动，其股票价格也在全球范围内上涨，公司的价值超过了2007年现金流的10倍，几乎比黑石集团当时所支付的6.8倍的收购价格高了一半。黑石集团在IPO中卖出其股份，来回赚了将近5倍。当黑石集团在2008年卖出最后的股份时，它所赚取的是当时1.16亿美元投资额的7.5倍。

格雷斯海姆在两个私募股权公司的控股下，不管是作为一家公共企业集团的子公司来运营业务，还是作为独立的上市公司，赫伯格相信，私募股权平台在创造更大、更加专业化和更赢利的公司过程中起了重要作用。

赫伯格说，如果没有私募股权的支持，作为单个上市公司，格雷斯海姆不可能达到这样的程度。“篮球赛中如果你输掉一节，马上你就会全盘输掉。在私募股权公司的支持下你则有更多的时间，因此也能够承受更大的风险”。与私募股权公司急功近利的形象相反，他们的确在经理人执行艰难策略的时候为他们提供了更多空间，赫伯格说：“你有6年或8年的长期资金支持。被私募股权公司私有后你的决策更加稳定了，因为如果没有私募公司，你会一味地增加杠杆。”

一旦企业更容易被预测，它上市就合情合理了。赫伯格说，“我们的平台和其他公司不同。因为我们已经完成了转型和价值创造”，公司现在是内生性增长。在上市之后超过两年的时间里，公司股价走势和其他德国工业股票走势相一致，但是在2009后期表现不佳，跌幅超过了德国DAX股票指数。公司上市4年之后，股票收益率才终于赶上了整个大盘的收益率。

对于默林娱乐集团有限公司，黑石集团并没有为购买它做太多事情，甚至也没有从头开始重塑企业。接二连三的收购之后，默林娱乐集团接管了一家小型的英国水族馆运营公司，而后两年内，默林娱乐集团成为继沃尔特迪士尼公司之后世界上第二大游乐园与旅游胜地。黑石集团的做法与削减成本、剥离资产计划等方式截然相反。

2005年，黑石集团第一次注意到默林的时候，它是一家英国的公司，经营着22家海洋主题公园和伦敦地牢的旅游景点，除了几个景点外，其他大部分都在不列颠岛上。与格雷斯海姆一样，默林的CEO尼克·瓦尼（Nick Varney）是位极富创业精神的企业家，他也曾被其母公司的管

理所束缚。他自从20世纪90年代末就接手经营公司了，当时默林公司是瓦登有限公司（Vardon）的子公司，而该公司的核心业务是保健和健身俱乐部。他强烈建议管理层卖掉或关闭一些较小的海洋生物公园，将所得收益投资于更有前途的景点，但是他的老板不想卖，因为这些公园能产生现金流，可以支持母公司进行房地产开发。

瓦尼回忆说，“在上市公司眼里，我们就是巢中灰姑娘的姐妹，没有资本投入，没有人关注”，股市“喜欢保健和健身，却不喜欢旅游胜地”。

1999年，在英国大型收购公司安佰深股权投资集团的资金支持下，瓦尼买下了瓦登有限公司，并且开始建立新的海洋生物景点。直到2003年，安佰深把该公司卖给规模更小的赫耳墨斯私募股权公司（Hermes Private Equity）后，这种扩张才结束。到2004年，现金流只有2700万美元的默林公司仍然很不起眼，但瓦尼的注意力已经转向了更宏大的事情上：正在被其母公司——丹麦的玩具制造商乐高公司挂牌出售的乐高主题公园（Legoland Theme Parks）。爱马仕没有足够的资金收购比它规模更大的乐高主题公园，但是，如果有买家给出一个有吸引力的报价，它愿意卖出默林以筹资收购乐高主题公园。

让默林进入黑石集团的是约瑟夫·巴拉塔（Joseph Baratta），默林伦敦办事处的一个年轻合伙人。黑石集团很了解游乐园行业，它已经投资了六旗和奥兰多环球主题公园（Universal Orlando）。欧洲的中型景点中，很多已经被私募股权公司所有，但都没有大型私募公司参与其中，这些游乐园很有可能被投放到市场上出售，因为它们的所有者总想卖掉它们，巴拉塔想到了让一个举足轻重的大型私募公司来运营。

施瓦茨曼和詹姆斯并不确定默林是否值得让他们费心。巴拉塔解释说，这只是“很小、很零碎的5000万美元的股权投资，股权支票大概都不会超过他们通常所花的处理费”。但是拥有了乐高主题公园，就有机会开拓更加多元化和内容更丰富的业务，巴拉塔说服了黑石集团的投资委员会。他开始同时与默林和控制乐高主题公园的克里斯蒂安森家族（Kristiansen）谈判。在2005年中期接二连三的交易中，黑石集团同意以2亿美元购买默林，以4.5亿美元拿下乐高主题公园。另外，黑石集团另外还投资了1亿美元购买乐高主题公园的股权，克里斯蒂安森家族也在合并后的企业中持有25%的股份，以代替现金抵掉一部分交易价格，这

也减少了默林和黑石集团的支出。

> 用管理界的行话说，乐高主题公园的合并具有变革性的意义。它使默林成为欧洲大陆一个有实力的玩家，这次改进还在室内乐高主题公园探索中心（Legoland Discovery Centers）和室外乐高公园中间增加了乐高微型建筑物、公路和火车，这使得默林的经营免受北欧变幻无常的天气的影响。瓦尼说：“阳光明媚的时候，我们的‘室内景点’不尽如人意，倾盆大雨的时候，‘室外景点’又不尽如人意。”

瓦尼和巴拉塔都以为乐高主题公园很快就会创造更多的利润，毕竟它是个强大的品牌，只是以前的控股股东只把它看作是乐高玩具的一种市场营销工具，而没有积极利用它。巴拉塔说，公园“吸引了非常富有的人群，他们已经低估了这块财产”。换句话说，价格还可以再抬高一些。另外，管理层并没有在公园改进的同时，做相应配套的广告宣传，因此公园升级的时候，公司的效益尚未最大化。

2006年和2007年的另外两次大型收购让默林变得更加丰富完整。第一，黑石集团额外投资1.4亿美元购买加达云霄乐园（Gardaland），该乐园是加达尔湖畔的水上主题公园，以意大利米兰附近的阿尔卑斯山为基地，这样一来相当于购买了一个阳光明媚的室外场所。第二年，默林与杜莎夫人蜡像馆合并，这又为默林增添了一个世界闻名的室内景点连锁企业。加达尔乐园为一家意大利私募股权集团所有，而杜莎夫人蜡像馆由迪拜政府运营的一家投资基金所有。

如同乐高主题公园一样，杜莎夫人蜡像馆的业务降低了默林的价值，但是巴拉塔酝酿了一个融资计划来促使交易成行。他借鉴在英国的两次收购经验——圣灵酒吧连锁（Spirit pubs chain）和美国健康物业公司南十字星疗养院，他把集团一些有价值的地产卖给投资者，然后投资者再把这些地产回租给默林。

投资者当时非常愿意支付一个很高的价格购买地产，因为他们都以为地产会升值，而且为了获得在未来升值的潜力，他们也愿意以一个优惠的租金出租房屋。在市场高点卖掉房产，默林筹集了足够的资金，并以现金的形式支付给迪拜基金20亿美元。与克里斯蒂安森家族的做法如出一辙，迪拜基金并没有全部接受现金，而是占了合并后企业20%的股份。因此默林迄今为止最大的收购都是自筹资金，黑石集团不需要注入新的股权，但保留了54%的股份。

加上杜莎夫人蜡像馆后，2008年，默林已经成为一家大型国际企业，每年吸引3500万游客，每年大约有3亿美元现金在流动，这是黑石集团在购买它的前一年的14倍。员工数量已经从700人发展到超过13000人，其中包括1000个由于企业内生增长而增加的新职位，与并购无关。默林获得了空前繁荣的发展，10年内，它的资产利润率已经上升到了两位数，这还不包括其附加业务。

瓦尼和巴拉塔说，接下来公司将会增长地更快。拥有了像乐高主题公园和海洋生物乐园这样“有连锁效应、有品牌效应”的景点，创建新景点的成本只占迪士尼那样规模乐园的一小部分。具有了大型并购的经验，默林开始在美国扩张，建立新的乐高主题公园和海洋生物乐园景点。2010年，默林还买下了位于佛罗里达州的柏园历险公园（Cypress Gardens），打算把它建设成第二个乐高主题公园。与迪士尼公园一样，默林也主要针对家庭客户，但是默林的景点都在主要城市中心或者附近，可以迎合不过夜游客的需求，因此对游客来说，更方便也更便宜。虽然默林的增速持续减缓，但整个2010年的收入却增长了1/3，大概为4亿美元，全年总计卖出了4100万张门票。

巴拉塔成熟的金融理念和娴熟的谈判能力为并购的成功做出了贡献，而瓦尼承认自己并不具备这些能力。在把瓦登旗下的一个三流海洋生物乐园公司变成主要的国际大公司的过程中，私募股权公司本身是不可或缺的重要因素，巴拉塔说：“从业务扩张的速度和我们的业务重点来说，你在公开市场是做不了的……没有私募股权公司，我们到不了现在的程度。”

2010年年初，公司计划进行IPO。和1999年作为瓦登的子公司相比，此时的公司规模更大，业务更加多元化，前途更加光明。

在那个年代，当精益运营成为企业界的口头禅，喊着要简化其运营的公司越来越少。但是旅行预订服务公司有方国际的运营却充满了各种无效率，这些低效率吸引了私募股权投资者的关注。另外，有方国际2006年的现金收入高达5.54亿美元，这些现金足以支持几十亿美元的杠杆收购债务。总之，这是一个理想的杠杆收购候选对象。

2006年，当有方国际的母公司美国圣达特集团将其公开出售时，黑石集团的奇普·肖尔非常急于出价竞购。肖尔在进入黑石集团之前，2003年曾在花旗风险资本负责过对沃德斯班技术公司（Worldspan Technologies）的投资，该公司是有方国际的主要竞争对手之一，投资中他降低了沃德斯班的成本。这次他对有方国际计划采用类似的“适量”传统成本削减加上并购和剥离的方式，从而使有方国际的规模更大，但运营更加精简。

这次交易让人们将注意力集中到黑石集团以前进行的一次典型投资，因为圣达特集团可以说是黑石集团在20世纪90年代收购的酒店特许经营系统的再版，而且当时仍然在亨利·西尔弗曼的掌管下，西尔弗曼是在1991年被迫从保诚集团辞职后成为黑石集团合伙人的。通过一系列的并购，圣达特集团已经发展成为涉足特许经营和旅游业的综合化经营企业，其品牌从温德姆酒店到安飞士和巴基特汽车租赁连锁店（Budget），再到科威国际和21世纪不动产等房地产经纪商，还有有方国际及其网上预订子公司Orbitz。

股市投资者总是希望获得持久、可预期的收益，几年来，圣达特集团通过大量收购满足了市场的需求。遗憾的是，并购策略有时与最大化企业潜在收益背道而驰，因为重组可能会减少公司收入，增加成本，并且导致账面价值减损，影响公司的短期赢利。到2005年，圣达特的“买买买”策略在股票市场已经不再奏效，为建立圣达特集团奉献了15年的西尔弗曼认为，圣达特集团每部分资产的总和已经超过了其作为一个整体的价值，因而公司宣布，会把自己拆分为4个公司。第二年，圣达特集团拍卖有方国际时，黑石集团以43亿美元的出价击败了阿波罗公司。

黑石集团拿出了9亿美元股权中的7.75亿美元，剩余部分由一家风险投资公司科技融合创投（Technology Crossover Ventures）持有。交易结束后5个月，摩根大通旗下的私募股权公司——第一权益合伙人（One Equity Partners），也投资了1.25亿美元。随后黑石集团也将其投资额调整到仅比8亿美元多一些。

在卖出之前，西尔弗曼就任命降低成本方面的资深专家杰弗里·克拉克（Jeffrey Clarke）为有方国际CEO。2002年个人电脑制造商展开并购大战时，克拉克主导了康柏电脑并入惠普公司的整个并购工作。他削减了25000个岗位，每年为公司节省超过30亿美元，为后来惠普公司超过戴尔公司成为世界最大的个人电脑制造商铺平了道路。

对于克拉克来说，是时候对有方国际进行“大刀阔斧”的改革了，毕竟有方国际已经在4年内进行了22次并购。2006年8月收购结束后，克拉克在帕特里克·伯克（Patrick Bourke）的帮助下开始工作，伯克是资深技术主管，由于在花旗时成功削减了沃德斯班的成本，他被肖尔招募到了黑石集团。

第一轮成本削减集中于削减明显多余的资源，有方国际在采购热潮时建立的25个数据中心被削减到了3个，成百上千的雇员与合同工被迫失业。其他的信息技术职位也被裁减了，克拉克停止了上百个昂贵的新产品研发项目，转而将资金集中于20个左右最为关键的项目。另外两个进一步的改革每年又节省了6000万美元：有方国际放弃了租用的数以千计用来与旅行社联系的专用电话线路，转而使用更加便宜的互联网连接，而且它还停止了与IBM签署的有关大型计算机运营的昂贵外包合同，取而代之的是采用可以在公司内部运营且更便宜的服务器计算机网络。

到2007年春天，有方国际的现金流已经十分充裕，因此它借款11亿美元，并将其中大部分作为股息派发出去。基于此，实际上黑石集团和交叉技术风险投资公司在他们投资7个月后就已经回收了他们全部的投资。

当克拉克忙着内部“瘦身”时，肖尔也忙着在外交易，他正在和拥有沃德斯班的私募股权公司谈判，想购买沃德斯班，而且准备把他的零售旅游网站Orbitz剥离出来单独上市。收购沃德斯班将加强有方国际的核心业务，满足旅行社和航空公司的需求。将约占有方国际收入30%并以消费者为中心的Orbitz剥离出来后，有方国际将成为一个纯后端的B2B企业，并且解决了运营过程中消费者与销售方之间的潜在冲突，旅程网不仅是与有方国际合作的旅行社客户的竞争对手，也是使用有方国际预定系统的其他旅游网站的竞争对手。

收购沃德斯班将大大增加有方国际在旅行社市场中的市场份额，尤其是欧洲的旅行社市场，沃德斯班拥有的先进技术，可以与有方国际的预定系统伽利略（Galileo）相融合。这两家公司也各自有对口的航空公司客户群。有方国际管理着联合航空的数据，而沃德斯班管理着达美航空和西北航空的数据。它们和另外两家最大的后台预定系统公司一起公平竞争，一家是美国排名第一的世博公司（Sabre），另一家是欧洲市场的领先者阿马迪厄斯（Amadeus）。

2006年12月，有方国际以14亿美元价格收购了沃德斯班，并且几乎全部用新增贷款支付，2007年7月，有方国际公开出售了Orbitz 41%的股权，净额为4.77亿美元，并用来偿还债务。在收购后不到一年的时间里，有方国际已经今非昔比了。

2007年8月，完成对沃德斯班的并购后，公司从淘汰重复部门开始，进行第二轮成本削减，这次又为公司节省了1.95亿美元。克拉克估计，并购之后的3年中，有方国际每年削减了3.9亿美元的运营费用，这是一个惊人的数额。这相当于其2008年现金流量的54%，而2008年刚好是有方国际收购沃德斯班的第一年。换句话说，成本削减和并购沃德斯班两项政策让有方国际的现金流翻了一番。

这段时间，有1600名员工被裁，还有600多个员工自然流失，但是收购完成后，公司也新增了1600多个职位，包括熟悉新服务器使用的Linux操作系统的程序员，这些程序员替代了专门为IBM大型计算机编程的程序员。不算Orbitz的员工，净流出的600个员工约占有方国际和沃德斯班员工总数的10%。新雇用的员工当中，有些来自东欧、印度和中东，都比之前的员工更年轻、更便宜。

克拉克说：“从我来到公司算起，购买和整合沃德斯班是为公司创造价值最多的一项投资。”他认为，在合并两家公司所产生的协同效应的作用下，黑石集团“实际上以4倍于现金流的价格购买了沃德斯班，因此这是一次不可思议的并购”。

西尔弗曼早在几年前就看到了沃德斯班的潜力，也想买下它，但是收购后如果节约成本，圣达特集团的账面价值就会大大减少，这会使赢利受损。西尔弗曼说：“我们本来可以与有方国际在多方面合作，但作为上市公司，我们不能那样做。”黑石集团则不同，由于只关注公司的长期价值，所以不必担心有方国际无形成本带来的账面价值下滑，但会计准则规定上市公司必须考虑账面价值的下滑，黑石集团因此才有机会获得重组带来的收益。

即使这样，对于黑石来说，有方国际的实际状况也不是很好。在2009年和2010年两年，旅游预订业务受到一系列事件的冲击，从而使得原本可以从重组过程收获的可观利润大幅缩水。其中影响最大的事件就是全美机票预订数量急剧并且持续的下滑。航空公司之间的兼并是原因之一，有方国际的大客户达美航空吞掉另一大客户西北航空，使得公司每年中介费收入减少超过2000万美元。除此之外，航空公司绕过第三方自建票务预订系统成为潮流，迫使有方国际及其他中介接受更低的服务费。

我们再来看看有方国际的债务问题。虽然公司通过在低点回购债券和出售资产等一系列措施使得债务降低至32亿美元，但相对于2010年区区5.3亿美元的现金流，仍然算是高负债。参照有方国际唯一上市的竞争对手亚马迪斯公司，其市值为现金流的5.4倍，这样算来，有方国际2011年的债务总额将超过其市值。也就是说，黑石所持股份单从票面上来看，一文不值。要知道，黑石持有的从有方国际剥离出来的Orbitz股份价值超过1.35亿美元。

事实上，黑石在2007年仅靠分红就已经收回了投资成本，而后所赚的全部都应该算作是利润。但要实现这些利润，则必须把有方国际从泥沼中拉出来。2011年6月，有方国际改组管理层，原先负责航空票务预

订业务的戈登·威尔森（Gordon　Wilson）出任董事会主席兼CEO，克拉克任执行主席。

黑石成功推行了一系列提高公司效率的措施，并完成了一项关键并购操作，从而创造了价值。从某种程度上来说，甚至改变了有方国际原本可能更为悲惨的命运。但黑石也没能在行业变革使得有方国际发展受阻之前全身而退。

所有的这些投资都不仅仅是削减成本。每一个投资中，黑石集团总是带头完成收购，从而扩大并彻底重组被收购公司。削减成本只是收购有方国际时进行的一项重要战略，但尽管如此，随着沃德斯班的并入，未来削减重复部门时，还是会进行大量裁员。

实际上这3次交易都不是简单的杠杆收购。黑石集团的很多其他投资也同样并非照本宣科。“9·11”事件后黑石集团资助成立的两家保险公司，是纯粹的股权投资，没有利用杠杆。其他一些大型投资，例如2004年与华平创投联合对石油和天然气勘探公司科斯莫斯能源公司的投资，以及对建立运营发电厂赛德全球电力集团（Sithe Global Power）的投资，都属于创业型投资。2000年和2001年黑石集团对德国有限电视系统的失败投资，也更像是创业投资，而并不是用既有现金流进行的标准杠杆收购。这些电信公司本身也是杠杆化经营，但是黑石集团和其他投资者的股权投资是用来升级整个网络系统的，这样公司就能升级为更加全面的电信公司，既能为客户提供电话、网络服务，也能提供有线电视服务。

所有这些案例的共同点是，黑石集团帮助被收购公司完成了艰难的转型，而如果被收购公司仅仅通过公开市场的力量或其原所有者，可能很难甚至无法完成这些转型。和塞拉尼斯的戴维·韦德曼一样，黑石集团的CEO们，赫伯格、西尔弗曼和克拉克，都切身体会到了，当所购买的公司是需要维持稳定收益的上市公司时，要想对公司进行大的变革是多么困难，即使这些改革在长期来看会改善公司的财务状况。在私募股权所有者的控制下，管理人员能够对此留心观察几年，投资者则承担了改革面临的风险，因为他们是公司的实际控制人。但是作为私募股权公司所拥有的独立公司，他们能发挥更多潜能。

上市公司高管除了要面对来自股东迅速取得收益的压力之外，其薪酬制度也往往不能有效地激励他们去实现公司长期价值的最大化。很多时候，他们只看重短期成功——最明显的例子就是主要银行的奖金计划，这导致金融危机发生的前几年，被奖励的银行家和交易员冒着短期内可能使金融机构倒闭（或几乎倒闭）的巨大风险，追求短期利润最大化。

上市公司的薪酬制度与私募股权公司完全不同。并购公司奖励的依据可能是现金流的增加或者其他中期指标，管理人员的实际收入来自于他们的股权，只有在公司成功出售后他们才能拿到这些收益——这就足以激励他们集中精力改善公司状况使之更吸引买家。CEO们和高级管理人员必须投资于他们收购的公司，而不是免费获得公司的股票和期权，因此，他们自己的钱也有风险。

此外，如果一个经理人不称职，他或她可能很快就被炒掉，因为公司的董事是由股东选定而不是CEO，按照大公司的惯例，一个失败的高管辞职时不会拿到太多薪酬。但在上市公司，高管在解雇时总能拿到一笔股票期权，因此他或她会带着一大笔财富离开。私募股权公司典型的薪酬结构是没收高管的未行使股权，与上市公司相比，解雇费通常可怜得很，顶多是一两年的底薪。

我们很难说经理人与股东之间的利益分配机制对私募股权拥有的公司有多少贡献，但是对于私募股权所有制来说，这的确是一个很重要的因素，尤其当一家公司需要开辟一条新道路时。

KING OF CAPITAL

| 第 26 章 |

资本，永恒的王道

不难理解，为什么市场普遍认为大型私募公司肯定要倒闭。即将进入21世纪的第二个10年的时候，私募行业似乎已经处于非常悲惨甚至是快要破产的境地了。有关人士认为，私募的命运注定和2000年年初风险投资行业的遭遇相同，规模将会缩小到只有原来的一小部分。20世纪80年代末期，市场环境的恶化就曾使收购业遭到重创。KKR集团在1986年和1988年收购碧翠丝食品公司和雷诺兹-纳贝斯克公司时两次创下的最大收购金额纪录至少保持了18年时间。但它仍然因危机而表现低迷，直到2002年，KKR集团才完成了一笔比1987年的61亿美元纪录规模更大的交易。

尽管遭到了如此多的打击，但在这次危机中私募公司遭受的冲击比其他主要资金提供者要小得多。在抵押贷款产品及其衍生品业务对商业银行和投资银行造成了天文数字般的损失时，私募公司的资本几乎完好无损。即使像阿波罗、博龙这些2008—2009年亏损得一塌糊涂的公司，在2011年还是有不错的收益，这多亏了那些在市场低谷时期仍敢注资的投资者，以及若干笔成功的杠杆收购。

在2005—2007年间成立的收购基金收益甚微（并没有发生大的损失），就像很多在市场处于顶部时成立的基金在20世纪八九十年代末期表现得一样。然而对私募公司而言，真正的挑战在于，它的资产组合如何才能比其他的表现更为优秀？

尽管存在杠杆交易风险，并且一些私募股权公司控股的公司也相继破产，但在过去的3年、5年甚至是10年内，私募股权基金的收益已经超过其他养老基金的平均收益率。2011年，美国私募基金在过去5年的年收益率跑赢了市场5个百分点。一些效益好的公司在最近14年来，每年甚至能跑赢市场19个百分点。

此次危机并没有对并购业造成太大冲击的一部分原因，要归功于政府和中央银行的支持。银行动辄斥资数十亿美元、英镑及欧元投资于西方经济体，因此并购界也没有因信用危机而导致资金方面遭遇太大困难。事实上，并购公司根本不需要任何方面的资金支持，他们主要依靠杠杆融资，因此，他们无意间成了此次大规模经济援助行为的受益者。通过宽松的货币环境和媒体的渲染，银行确保了一些问题企业不会因无力偿还债务而破产，同时那些企业的市场价值也水涨船高。不客气地说，是美国联邦储蓄拯救了私募。

同时，并购公司也延长了其所属公司的债务期限，有时甚至直接免除。被收购公司在2008—2009年高达8000亿美元的债务将于2012—2014年到期，如此不祥的数字通过延期及旧债换新债的方式在2011年年初就削减到不足5000亿美元。而且，企业或其拥有方通过在市场恐慌时回购债券的方式消减企业的债务负担，因此弱势企业在两三年内再融资的风险就不复存在了。

然而，那个时代的许多交易都持续萎靡了数年。黑石集团最大的心病：飞思卡尔半导体公司就是其中之一。从行业整体上看，芯片销售已经回暖，同时新型手机电子产品的推出也创造了大量的需求，偏偏飞思卡尔2010年的经营收入还是要比2006年时少了30%，而且这个状况还可能会持续下去。虽然在2011年5月的时候黑石将飞思卡尔上市，但是受困于沉重的债务负担，IPO并不成功。其股价当时仅为每股18美元，远低于之前银行家的预期，刚好是黑石集团、凯雷集团、珀米拉和得克萨斯太平洋集团估价的一半！

在IPO之初，四大公司并没有抛售股票，融来的总计7.5亿美元的资金全部都用于偿还债务了。即便在那时——有65亿美元的债务而且营业收入相对如此微薄，黑石集团还是没有出售股票。因为黑石集团及其他投资者刚好处于盈亏均衡状态，他们等待着股价翻盘。

黑石集团的另外一个心病——希尔顿，就显得给力多了。2009—2010年，也就是希尔顿处于生意低谷时期，乔纳森·格雷引领的房地产小组成功地让希尔顿的债权人签下了债务重组协定，仅仅这一项就给希尔顿省去了40亿美元的债务（总债务200亿美元）。协议的墨迹未干，市

场便突然强势反弹，希尔顿也跟着翻了身。

到2011年，公司的现金流已经逼近2008年的水平了。黑石集团也因此可以获得高达60%的投资回报，但是着眼于希尔顿的扩张及成本缩减计划，黑石集团非但没有抽资而退，反而加大对希尔顿的注资。由于黑石集团这次的总投资额已经达到65亿美元，所以在营业利润总额上，这笔投资堪称黑石集团最成功的一次。

对于黑石集团来说，募资方面的复苏是其业务回暖最显著的景象。在这个长达三年的拉锯战中，作为公司的第七只收购基金，总计募集了160亿美元。跟2007年的217亿美元相比，这还是小巫见大巫，但是在后危机时代，这笔资金无疑向市场发送了强有力的信号：王者归来！数额上，其在资金募集方面排名第六，也就比2006—2007年的小那么一点点。与此同时，黑石集团的收购基金总额也达到460亿美元，比2007年上市之初的330亿美元明显高出一部分。

要承认的是，这笔新基金还是要比2007年的那个少了1/4，黑石集团已经通过减少管理费的方式去吸引投资者。因此，尽管这次募集相当成功，不可否认，收购行业想重回巅峰已经不太现实，当年杠杆收购基金的繁荣景象只能回味了。当投资者们对巨额收购基金的真实年收益率提出质疑时，黑石集团便掉头经营小规模基金。大额收购基金？谁啊？我们？

不可否认的是，后危机时代，私募股权公司再也不能像2006—2007年那样辉煌了。私募股权公司自身也意识到那是异想天开的——不会有那么好的事了。危机结束后，200多亿美元的收购案看上去就像当年收购雷诺兹-纳贝斯克一样，显得有些反常，当时收购雷诺兹-纳贝斯克的成交额几乎是第二大杠杆收购案成交额的4倍。很多业内人士认为，还要等一代人的时间才会出现与收购得州公用事业公司、办公物业投资信托公司和希尔顿酒店同等规模的投资。

对私募股权公司及其在资本市场的地位来说，最大的问题不是确定何时再进行400亿美元的收购，而是在这之前，何时才会有50亿美元或者100亿美元的交易，以便使私募股权公司继续维持和危机前一样的规模。2010年年底之前，尽管大批的管理高层及银行家们都异口同声地说

100亿美元的收购基金募集方案是可行的，但是始终还是没人能将其付诸行动。经历四年的市场复苏期，截至2011年6月，该领域中最大笔的收购基金也就在40亿～60亿美元之间，并且寥寥无几。

这并不是说资金短缺，整个行业始终还是坐拥着3500亿～5000亿美元的资金（不同的会计方式，总额数会有所不同）。

2009—2011年复苏的证券市场使得收购行业成了净卖方，IPO给行业带来了巨额利润。在2011年，黑石集团主导了格雷厄姆包装公司、两个佛罗里达环球影城的主题公园、印第安外包商印度后台服务公司（Intelenet Global Services）的上市，并且每个公司的上市都为其带来了丰厚的利润。在出售健康集团和天合汽车集团部分股权的时候，黑石集团同样也大赚一笔，科斯莫斯能源公司和尼尔森公司的上市，也给黑石集团带来了不少利润。

从短期来看，这对公司和投资者们都有好处，大把的现金流收入令他们喜不自胜，但是从长期利润的角度来看，前景令人担忧。伴随着大手笔投资者的逐渐减少，收购公司开始转向通过长期债券换短期债券的方法变相资助那些新型公司，以支持他们在21世纪初不会倒下。在2011年，黑石集团以38亿美元支持一家新公司在尚普兰湖（Lake Champlain）和哈得孙河之间修建一条电力线，用于魁北克和纽约之间的水电、风电运输，并且它还出资10亿美元投资美国的页岩天然气田的开发，同时还投资15亿美元于德国北部海岸的两家风能公司。KKR却一反常态，仅仅抛出4亿美元用于页岩投资。这已经不是老式的杠杆收购了。

但是这些措施仍旧没有将2006—2007年间募集的资金库得到充分应用，要知道按照当时的协议，这些资金要在5年内全部投资出去。而今，基金经理们不得不申请延期，可是延期就会导致利润率的稀释。因为投资时间越长，获取利润的时间也就越长。没有及时的利润支持，他们售买公司的频率就会降低。和其他生意一样，存货周转期是核心指标，私募股权的周转期较长，存储程序也就较麻烦。

要不是这些条条框框，私募从今就会陷入停滞，因为整个行业在长时间内才会获得丰厚的回报。像黑石集团这样第一流的公司不停地向市场注入大笔资金。尽管在2008—2009年数量

有所减少，但是一系列对冲基金的全面投入使得私募股权较之以前在投资比例上力度加大。

私募股权公司开创了一条独特的道路。如今，私募股权已经普遍被认为是与传统资本市场并行的一个不可替代的市场，是企业所有权转移的一种过渡方式。　与发行股票、债券或者银行贷款进行融资不同的是，通过私募股权融资时附带有一个投资日程方案，资金提供者有权督促投资计划的执行。也就是说，私募股权公司承担了其他投资者不愿意承担的投资风险，作为交换，私募公司享有对投资的控制权和高额回报率。

杠杆收购仍然是私募股权公司的典型业务，当债务市场回暖时必将首先繁荣起来，但私募股权行业注定会向新型业务发展。　在经济衰退期，收购资本常常用来减轻处境困难或者濒临倒闭的企业的债务，或者以非常高的折扣购买他们的债务，因为在下滑期，那些资本不足、身处困境的公司常常是私募投资者的最爱。在经济上升期，收购资本则流入到那些管理上需要改进的企业，当然也有一些私募公司愿意投资初创企业，正如黑石集团在“9·11”事件后资助成立了两家再保险公司、投资于石油勘探公司科斯莫斯能源公司（成立于2003年，位于非洲海岸线上），以及最近的电力传输、页岩和风能行业一样。

除去单纯的债务交易，私募股权公司的其他投资业务都有个共同特点，即在企业发展演变的两个不同阶段之间承担“桥梁”作用。就像风险投资家寻找年轻的公司，并教给他们管理和市场知识一样，私募股权已经发展成为一种与其他资本和所有权形式不同的另一种企业所有权形式。

有时候投资的目标是像塞拉尼斯和西夫韦这样没有将经营合理化，从而没有最大化其长期价值的上市公司，或者是某个上市公司的重要子公司，例如美国有方国际和赫兹租车公司等未达到应有管理水平的公司。有时候，当子公司野心勃勃的发展计划受到母公司的约束时，私募公司可以助其一臂之力，例如默林娱乐集团和格雷斯海姆集团。在一些处于困境中或者转折期的公司，私募公司的作用是提供资金、承担风险，让受困的企业回到正轨。

黑石集团和中国合作的两笔交易最能反映其充当的转换角色。2007年，黑石集团出资5.3亿美元购入了一家国有专用化学品公司——中国蓝星集团的一小部分股权，并同意和蓝星集团一起努力收购国际上其他化学品制造商。两年后，黑石集团的房地产团队与一家中国当地开发商一起投资建造一家购物中心。这两次的成功合作并不是归功于黑石集团雄厚的资金，而是中国本身就拥有大量的富余资金。以蓝星为例，由于黑石集团对长线投资及对公司股权长期持有方面并无兴趣，对于中方来讲，这无疑是合作的最佳对象。这一次，黑石集团依仗其丰富的融资、管理和房地产方面的经验，孤注一掷，在高增长行业进行了大手笔操作。

“只有不断创新才不会被淘汰。”这是施瓦茨曼喜欢对黑石集团员工讲的话。在竞争的关键阶段，成百上千家私募公司大都可以提供资本，但能否再提供一些其他服务就是个小窍门了。

面对行业持久性的萎靡，私募界的领头羊们纷纷另辟蹊径甚至进行彻底的大革命，成立新的投资基金以及在有潜力的新兴市场中疯狂投资，有时候还会提供些咨询建议。

这种分散化投资方式早已在已上市（黑石集团、KKR、阿波罗）及那些准备上市的（凯雷集团）私募公司中蔚然成风。投资者们也纷纷表示对先前那种把鸡蛋全部放入一个篮子的冒险式投资策略表示担忧，在黑石集团的投资方式中切实地体现了这种投资偏好。即便现在黑石集团的股价远低于其IPO时的价格，但是其每股的盈利率要显著高于KKR、阿波罗和堡垒投资集团的。

在这次经济浪潮中，在众多养老基金、大学捐赠基金、超级富翁和石油大亨的支持下，一流的私募股权公司努力将自己重塑成世界的投资中枢。这是几乎所有商学院学生都会意识到的：利用身边的品牌和先发优势，打造出新的产品。

作为曾经的绝对领袖，KKR在这次竞争中表现十分抢眼。在施瓦茨曼“瘾君子”的谩骂声中，KKR创始人亨利·克拉维斯和乔治·罗伯茨数天后便抄了黑石集团的后路。自从2004年之后，KKR新谈成了8笔生意，第一笔便是由债务投资和借贷公司参与，之后又加入房地产、对冲基金

及一些股票债券部门，向投资银行的核心业务发起冲击。

要是没钱去收购公司的话，就去投向那些缺钱的客户。KKR的合伙人斯科特·纳托尔（Scott Nuttall）说：“现在并不局限于私募行业，在资本市场的运作上，我们游刃有余。”

凯雷集团引导的ALP投资成为2011年的重磅交易，其投资方式便是依照荷兰式基金的基金方法，投资于私募股权公司。借此机会，凯雷集团的在管资产达到1500亿美元，和黑石集团并驾齐驱（在另类投资公司行业中）。

黑石集团此时也同样不遗余力地发展另类投资生意。2008年，便收购了GSO资本公司。利用当时资本市场萎靡的债务环境，其另类投资资金总额一举从100亿美元跃升至300亿美元。2010年，黑石集团又吃进了巴西一家顶级另类资产公司——帕特里亚投资（Patria Investimentos）40%的股权。

正如帕特里亚收购显示，私募股权公司之间的竞争也逐渐白热化。黑石集团、凯雷集团、得克萨斯太平洋集团、KKR集团在中国纷纷以人民币为单位募集私募基金。受困于美国和欧盟缓慢的经济增长，全球化势必加速。

施瓦茨曼和彼得森在1985年独树一帜的这种从混合多样投资基金中收取管理费的赢利方式，一方面是出于两人的卓越见解，一方面也是因为这两人在收购方面确实没有什么经验可谈，他们甚至连一笔基金都没筹集到。25年后的今天，在大危机影响及股东的要求下，这种投资策略又重焕新春。

这种多样化投资注定会得到不错的结果。尤其是伴随着大量私募股权公司的上市，其财务状况每季度都会公开报告，与此同时，外界对该行业的神秘感也逐渐消失。施瓦茨曼、詹姆斯和克拉维斯每季度的答记者问也更直接地揭开了私募行业的神秘面纱。随着行业透明度的提高，私募行业先前的流氓、秃鹰和资产掠夺者的形象也渐渐淡化。同时，随

着这些公司一系列债务、房地产等其他基金的发行，他们现在的形象更像是个友善的共同基金管理者而不是什么企业掠夺者。毕竟，基金的基金和债务投资基金可不是媒体聚焦的对象。

企业的核心文化及产业链在此浪潮中所受到的影响很难估计。不同的资产具有不同的特点，例如一个基金的基金经理仅仅是充当投资者和投资公司中间人的角色，主要工作就是如何购买股票和证券以便能够获得比杠杆收购基金更高的利润。随着黑石、凯雷和KKR进入这个领域，难道他们就会鉴于其高风险，而减少对这个高回报率（超过20%）行业的投资额度？

至于这次重组浪潮的成效，有待时间检验。2005年左右由凯雷和KKR引领的抵押投资基金早已是昨日黄花，而一些新型基金如KKR的房地产基金、对冲基金都尚在孕育之中。同时，投资者对这种由杠杆收购公司引领的房地产基金究竟是否有兴趣也无把握。合伙人对新基金发行可能带来的自身利益边缘化和公众投资者对短期利润的狂热追逐，也会为长线投资项目的建设制造不少阻力。

对于这些大公司来说，企业候选领导人的选择问题也同样重要。少数私募公司已经成功完成了领导人的接班，例如贝恩资本、托马斯-李公司和华平创投，但是其余大部分企业仍都处于创始人掌舵的阶段，而且这些人都已经步入“知天命”之年。2002年，施瓦茨曼任命托尼·詹姆斯为其合法继承人。但是2014年，詹姆斯本人也会度过他的六十大寿，而此时詹姆斯还是“待转正”状态，公司的CEO还是施瓦茨曼。自20世纪90年代彼得森隐退以来，黑石集团对托尼·詹姆斯的引入堪称对公司独家垄断权力结构的最重大变革。或多或少，在接下来的10年里，在他们偏离杠杆收购之前，黑石的竞争对手们都会在后继人的问题上有所行动。

2020年，私募界将会故事连连！

湛庐文化 Cheers Publishing
a mindstyle business 与思想有关

湛庐，与思想有关……

如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

阅读原则1 二八原则

对商业图书来说，80% 的精华价值可能仅占 20% 的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

阅读原则2 集中优势精力原则

在一个特定的时间段内，集中突破 20% 的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

阅读原则3 递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

阅读原则4 好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

（1）回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用 15 分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持 50 次，会逐渐养成习惯。

（2）做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。

（3）读后感和 PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做 PPT 可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上 5 篇以后，再尝试做 PPT。连续做上 5 个 PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

（4）思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要 6 个月的严格训练，至少完成 4 本书的阅读。你会慢慢发现，自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。

扫码关注湛庐文化，
回复“阅读”
这5种方法，让读过的书变成你的影子

[特别感谢：营销及销售行为专家 孙路弘 智慧支持！]

我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志

湛庐文化 Cheers Publishing
a mindstyle business 与思想有关

并归于两个品牌

财富汇　　心视界

找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部 47mm 处，以红色作为标记——称之为**“小红帽”**。同时，封面左上角标记**“湛庐文化 Slogan”**，书脊上标记**“湛庐文化 Logo”**，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。



阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

湛庐文化 Cheers Publishing 与思想有关

湛庐文化获奖书目

《大数据时代》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
CCTV“2013中国好书”25本获奖图书之一
《光明日报》2013年度《光明书榜》入选图书
《第一财经日报》2013年第一财经金融价值榜“推荐财经图书奖”
2013年度和讯华文财经图书大奖
2013亚马逊年度图书排行榜经济管理类图书榜首
《中国企业家》年度好书经管类TOP10
《创业家》“5年来最值得创业者读的10本书”
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
《中国新闻出版报》2013年度好书20本之一
2013百道网·中国好书榜·财经类TOP100榜首
2013蓝狮子·腾讯文学十大最佳商业图书和最受欢迎的数字阅读出版物
2013京东经管图书年度畅销榜上榜图书，综合排名第一，经济类榜榜首

《牛奶可乐经济学》
国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一
搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书

《影响力》（经典版）
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·心理学和行为科学类最受关注图书”
2013亚马逊年度图书分类榜心理励志图书第八名
《财富》鼎力推荐的75本商业必读书之一

《人人时代》（原名《未来是湿的》）
CCTV《子午书简》·《中国图书商报》2009年度最值得一读的30本好书之“年度最佳财经图书”
《第一财经周刊》· 蓝狮子读书会·新浪网2009年度十佳商业图书TOP5

《认知盈余》
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
2011年度和讯华文财经图书大奖

《大而不倒》
《金融时报》· 高盛2010年度最佳商业图书入选作品
美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一
蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书

《第一大亨》
普利策传记奖，美国国家图书奖
2013中国好书榜·财经类TOP100

《真实的幸福》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍

《星际穿越》
国家图书馆“第十一届文津奖”十本奖获奖图书之一
2015年全国优秀科普作品三等奖
《环球科学》2015最美科学阅读TOP10

《翻转课堂的可汗学院》
《中国教师报》2014年度“影响教师的100本书”TOP10
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10




















湛庐文化 Cheers Publishing 与思想有关

湛庐文化获奖书目

《爱哭鬼小隼》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
《新京报》2013年度童书
《中国教育报》2013年度教师推荐的10大童书
新阅读研究所“2013年度最佳童书”

《群体性孤独》
国家图书馆“第十届文津奖”十本获奖图书之一
2014“腾讯网·啖书局”TMT十大最佳图书

《用心教养》
国家新闻出版广电总局2014年度“大众喜爱的50种图书”生活与科普类TOP6

《正能量》
《新智囊》2012年经管类十大图书，京东2012好书榜年度新书

《正义之心》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《神话的力量》
《心理月刊》2011年度最佳图书奖

《当音乐停止之后》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·经济金融类

《富足》
《哈佛商业评论》2015年最值得读的八本好书
2014“腾讯网·啖书局”TMT十大最佳图书

《稀缺》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·企业管理类

《大爆炸式创新》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·企业管理类

《技术的本质》
2014“腾讯网·啖书局”TMT十大最佳图书

《社交网络改变世界》
新华网、中国出版传媒2013年度中国影响力图书

《孵化Twitter》
2013年11月亚马逊（美国）月度最佳图书
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《谁是谷歌想要的人才？》
《出版商务周报》2013年度风云图书·励志类上榜书籍

《卡普新生儿安抚法》《最快乐的宝宝1·0~1岁》
2013新浪“养育有道”年度论坛养育类图书推荐奖



延伸阅读

《大而不倒》



扫码直达本书购买链接

◎ 全球政要和首席执行官争相阅读的危机启示录。
◎ 一部金融界的《2012》，一部丹·布朗式的鸿篇巨制。
◎ 长踞亚马逊畅销书排行榜榜首。

《富可敌国》（经典版）



扫码直达本书购买链接

◎ 一部权威的对冲基金发展史，将顶级对冲基金大亨们的传奇人生、华尔街的生存之道、美国金融界的商业文化演绎得出神入化。
◎ 本书不仅仅是一部历史，更是通向未来金融体系的窗口。
◎ 国务院发展研究中心金融研究所副所长巴曙松领衔翻译。

《金融之王》



扫码直达本书购买链接

◎ 一本描述自第一次世界大战后到大萧条时期国际金融史的权威著作。
◎ 一本介绍国际金融界大佬在大萧条中的群像著作。
◎ 充满了对历史的精准预言，视野宏大、极具震撼力。

《证券分析》（原书第 6 版）



扫码直达本书购买链接

◎ 投资者的圣经，巴菲特亲笔作序推荐图书，自 1934 年出版以来，八十年畅销不衰。
◎ 作者格雷厄姆被誉为“现代证券分析之父”“华尔街教父”，价值投资理论奠基人，其在投资界的地位，相当于物理学界的爱因斯坦。
◎《证券分析》（原书第 6 版）新增了巴菲特的亲笔序言，以及十位当今华尔街的知名基金经理针对每一部分内容撰写的导读等。

[1] 罗塞塔石碑，高1.14米，宽0.73米，制作于公元前196年，刻有埃及国王托勒密五世诏书，是当前研究古埃及历史的重要里程碑。——译者注

[2] 酷明，美国漫画家亚历克斯·雷蒙德（Alex Raymond）的经典漫画《飞侠哥顿》中的人物。他妄图毁灭宇宙，是反面英雄的代表。——编者注

[3] 阿罗哈（Aloha），最地道的夏威夷词汇，意思是“你好”或“再见”。——译者注

[4] 《凯迪拉克-卡桑德拉——彼得·彼得森执着于追求名声与财富》（乔·奎恩），刊登于1989年1月16日出版的《巴伦周刊》。——译者注

[5] 施瓦茨曼一直把黑石集团的投资决策过程称作“tooth fairy scenario”。牙仙女是美国的一个民间传说，孩子们把脱落的牙齿藏到枕头下，牙仙女晚上就会趁他们睡觉时把牙齿拿走，并留下孩子们希望得到的礼物，实现他们的梦想。——编者注

[6] 霍尼韦尔国际公司成立于1999年，由原世界两大著名公司美国霍尼韦尔公司及联信公司（Allied Signal）合并而成。——译者注

a mindset for business 与思想有关

股神沃伦·巴菲特、管理大师吉姆·柯林斯　强烈推荐

DREAM BIG

巴菲特股东大会·推荐·

3G资本帝国

[巴西] 克里斯蒂娜·柯利娅（Cristiane Correa）◎著
王仁荣◎译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

版权信息

本书纸版由北京联合出版公司于2017年6月出版

作者授权湛庐文化（Cheers　Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：3G资本帝国

著者：克里斯蒂娜·柯利娅

电子书定价：41.99美元

Cristiane Correa

Dream Big（Sonho Grande）

Copyright©2013 by Cristiane Correa

目　录

版权信息
赞誉
推荐序1
　　大梦谁先觉
推荐序2
　　价值创造的核心是文化和人
推荐序3
　　用资本创造价值
推荐序4
　　确保3G资本成功的十大黄金法则
译者序
　　野心无止境，谁会是3G资本的下一个目标
第 一 部 分 精英文化，3G内核的形成
　　01 百威啤酒门口的“野蛮人”
　　02 哈佛的冲浪者
　　03 寻找“PSDs”
　　04 说到做到
　　05 要么出成绩，要么出局
　　06 从银行家到商人
　　07 “三剑客”的形成
　　08 加兰蒂亚投资银行的支柱
　　09 构建帝国的根基，拿下博浪啤酒
　　10 “像疯子一样”
　　11 自我毁灭的种子
第 二 部 分 摆渡者，跨实业与资本的“增长”大师
　　12 “只会一招的小马驹”
　　13 用对手的现金消灭对手
　　14 反垄断战场上的大卫和歌利亚
　　15 巴黎、纽约、伦敦、圣保罗和8 500封电邮
　　16 10亿美元的回报
　　17 下一个目标？
致谢



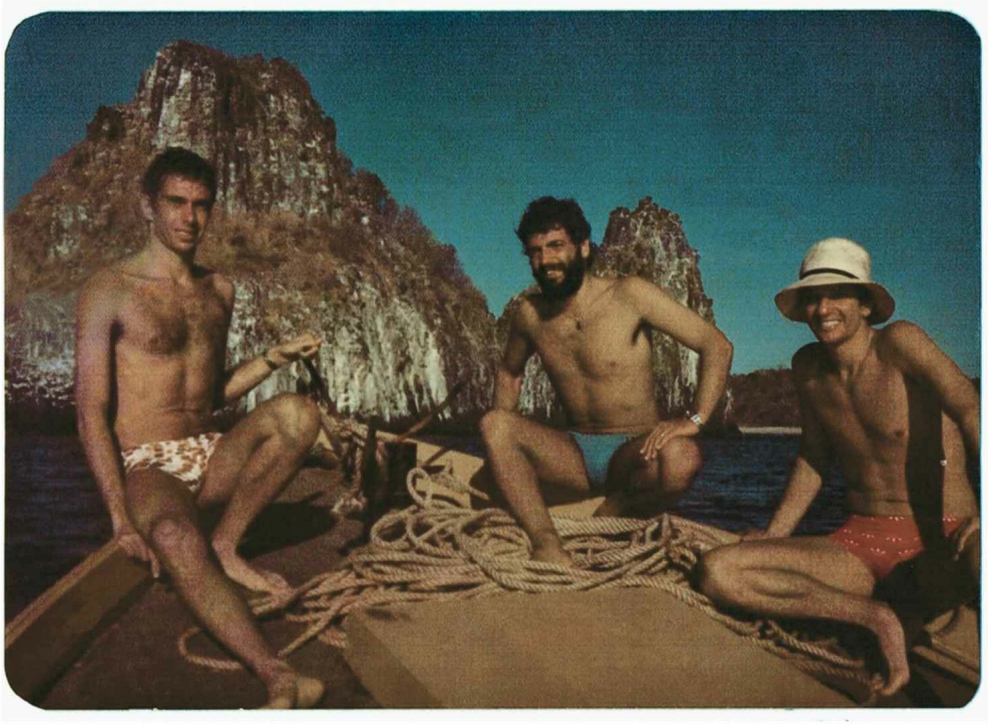
你不是一个人在读书！

扫码进入湛庐“商业新思维”读者群，

与小伙伴“同读共进”！



年轻时的豪尔赫·保罗·雷曼。他在哈佛大学学习经济学，用了3年时间完成了本该4年完成的学业。在那里，他认识到与优秀人才相伴以及保持成长野心的必要性。





在加兰蒂亚早期的日子里，水下捕鱼将贝托、马塞尔和雷曼紧密地联系在一起。现在，他们仍然一起进行水下捕鱼运动。



2008年，雷曼及苏珊娜和巴西前总统费尔南多·亨里克·卡多佐及他的妻子露丝·卡多佐在中国。

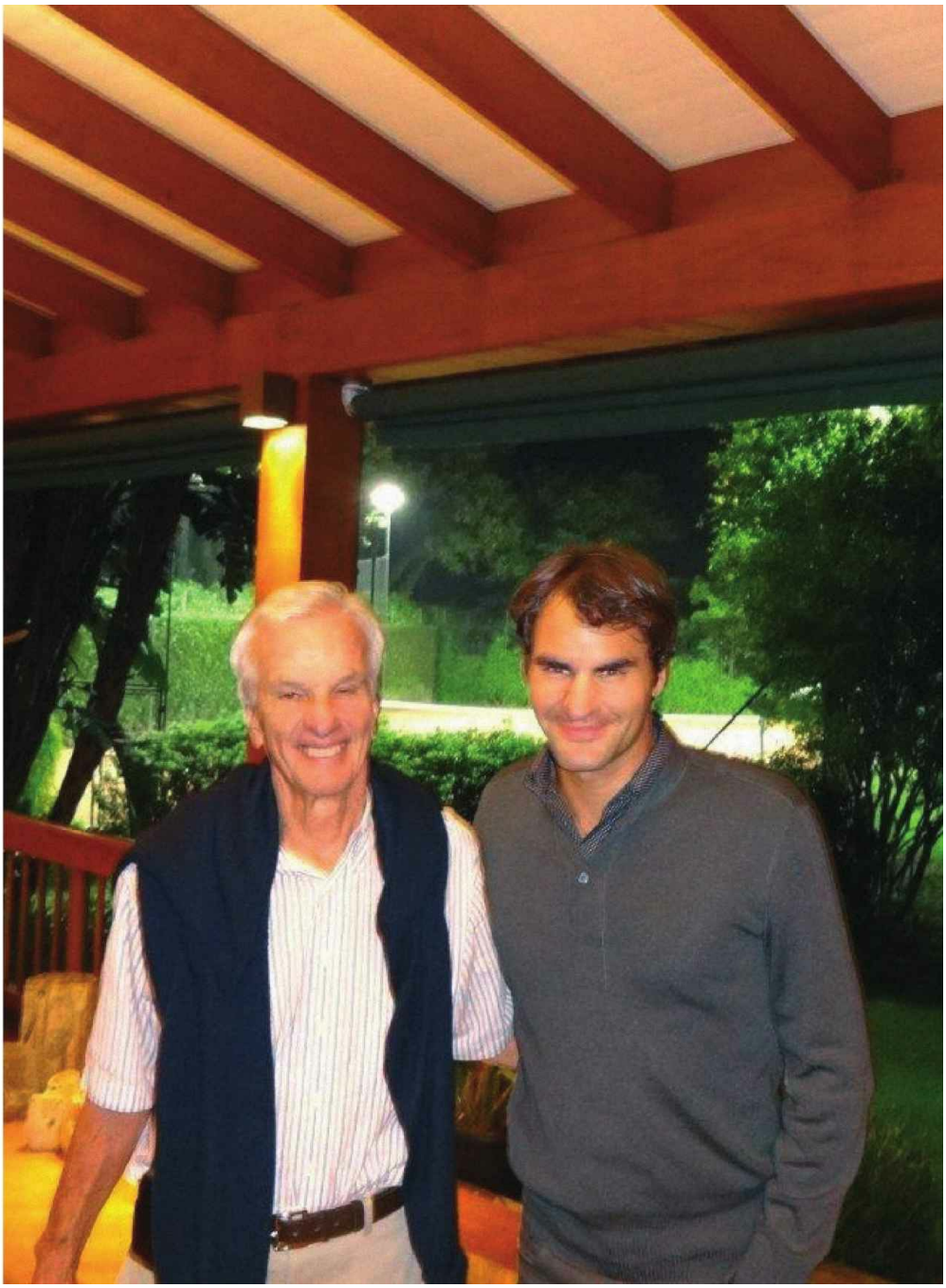


就在他们在戈壁滩上徜徉时，英博拟报价收购百威品牌的拥有者安海斯-布希的消息被互联网曝光了。





加兰蒂亚以其激进和高效的风格蜚声海外。1994年，雷曼邀请英国前首相撒切尔夫人访问巴西，并与巴西的商界领袖会面。



雷曼仍然坚持每天打网球。2012年9月，他还赢得了圣保罗网球锦标赛老年组的冠军。对于重要的国际网球巡回赛，他几乎都会到场。他还因此认识了很多知名网球选手，诸如费德勒。



加兰蒂亚前雇员在2010年的合影。（从左到右）包括：阿米尼奥·保罗·雷曼（Arminio Paulo Lemann），若泽·卡洛斯·拉莫斯·达·席尔瓦和安德烈·劳拉·雷森德。



（从左到右）包括：迪尼斯·费雷拉·巴蒂斯塔，埃里克·伊梅和布鲁诺·罗恰。



沃伦·巴菲特和马克·雷曼。马克是豪尔赫·保罗·雷曼的儿子。他在3G资本实习时研究了亨氏，并建议买入亨氏的股票。2013年，3G资本联手巴菲特投入280亿美元，将亨氏收入囊中。



尽管马塞尔已经多年未在美洲饮料担任管理职务了，但他仍然参与公司的管理。例如，他坚持要继续参与公司管理培训生的最后遴选。（马塞尔和美洲饮料的管理培训生一起，右下角为马塞尔。）

DREAM BIG 赞誉

沃伦·巴菲特
股神，伯克希尔哈撒韦CEO

豪尔赫·保罗·雷曼不但是我的好友，还是现在的合作伙伴。他和其团队无疑是全球最好的商人。雷曼的一生充满着传奇性，他征战商场的故事一定会给每一个人带来启发，包括我！

吉姆·柯林斯
管理大师，畅销书《从优秀到卓越》《基业长青》作者

本书讲述了历史上最具传奇色彩的商业故事之一，研究了其背后的企业家和领导者的经营理念。从起初毫不起眼到后来在全球具有巨大的影响力，3G资本的故事值得每一个巴西人为之骄傲，它与沃尔特·迪士尼、亨利·福特、山姆·沃尔顿、盛田昭夫以及乔布斯等伟大商业天才的故事相比毫不逊色。这是一个全世界的领导者都应当了解的故事，大可作为学习和灵感的来源。

巴曙松
中国银行业协会首席经济学家
香港交易所首席中国经济学家

在国际市场上，中国的企业正进行雄心勃勃的全球化布局，频频出手进行收购，3G资本对这些并购能提供的启示在于，收购谈判完成，只是一项成功的并购的开始而已，如何进一步推进整合，促成金融资源与产业的有机融合，才是更关键的环节。在中国本土市场上，经济的转

型，行业的洗牌，以及增长方式的转变，都带来巨大的产业重构的需求。3G资本能提供的启示表现在，富有远见的并购是推动行业洗牌和产业升级的关键，而在这个过程中，则会以大浪淘沙的方式在并购中筛选出卓越的并购金融家与杰出的企业，并共同促进经济的转型进程。

王强
真格基金联合创始人

阅读雷曼、马塞尔、贝托的追梦之旅，不时会让我想起自己的创业时期。他们是三个人，当年俞敏洪、徐小平和我也是三个人。本书的作者在诠释合伙人必须具备的能力时，突出强调了相互尊重、知识构架的差异性以及包容性，而这其实正是我想向所有创业者提出的忠告。

王航
厚生投资创始合伙人
新希望集团副董事长

创造商业奇迹的企业很多，真正值得朝拜的是创造商业文明的成功企业，3G无疑是其中之一。想一想这样的场景：一群怀揣大梦想的优异年轻人聚集在一起，他们聪明，具有绝佳的领悟力和创造力；他们平等，充满慈悲情怀和成就彼此的气度；他们勤奋，感知忘我工作中的乐趣和意义；他们追求真正的卓越，致力于改进流程、生成价值，并与藏存于企业中的贪腐、骄奢与浪费作坚决的斗争。他们在人生的中途，职场的前段，就发现了自己的使命，如果有人称他们为精英，他们必然要承担他们的使命。阅读这本书，在儒家文化浸润过的中国商业社会中，我们应发现一份熟悉、一份亲切、一份不会孤独的欣喜。

张化桥
中国支付通集团董事长

湛庐文化把这本小书翻译成中文版，请我写几句。我很快读了一遍英文版，感觉不错。1971年，雷曼和另外两个巴西人收购了一家破烂的小券商加兰蒂亚。经过几十年的苦干、智慧加运气，把它变成了一家超级成功的投资银行。1997年，由于亚洲金融危机，加兰蒂亚差点翻船。1998年，它被迫以6.8亿美元卖给瑞信。之前，几个合伙人曾收购了巴西最大的啤酒公司博浪，还通过它吞并了老二南极洲啤酒，组成美洲饮料。2004年，它把自己卖给了总部在比利时的英特布鲁。由于后者股权分散，使巴西的三个合伙人有机会通过不断增持控制了全局。2008年，

他们又成功并购了百威。三个合伙人还在美国成立了一家PE公司，名叫3G资本，专投美国公司。2010年，他们收购汉堡王；2013年，他们联手巴菲特，收购了亨氏食品公司。这本书比《门口的野蛮人》《资本之王》简单易懂，是少有的反映巴西经济和这三个传奇人物的书，比较适宜大众阅读。

毛大庆
优客工场创始人、董事长

有的人创业是为赚很多的钱，有的人创业是为改变世界，而3G资本创始人的初始目标是打造一套能成为所有企业的标杆的经营模式。这种意图使得雷曼等人永远以创业的初心来看待一切成绩。无论在吞下百威、亨氏、卡夫等世界知名企业时，还是在自己名下已拥有数百亿美元财富时，都是如此，创业对于他们来说，就是生活的全部，就是一场永无止境的“马拉松”。

周健工
第一财经CEO兼总编辑

三位巴西人史诗般的并购，拿下一系列世界上最知名的消费品牌，甚至连股神巴菲特也参与其中。这背后的故事是什么？除了管理大师柯林斯总结作序，只有自己阅读，才能深刻体会到一家文化优秀的公司，可以跨越行业和国度，不断创造新的并购奇迹。

秦朔
秦朔朋友圈Chin@Moments新媒体平台及中国商业文明研究中心发起人

当企业家的眼界和胸襟高于企业目前的价值时，企业就会持续成长。3G资本的发展史完美地诠释了这一道理。当巴西啤酒行业的老大博浪停滞不前时，雷曼等人为它重新启动发动机；当比利时英特布鲁躺在既往的成就上心满意足时，雷曼等人使之重新步入增长轨道；当百威在丰腴的美国市场上不思进取时，雷曼等人向其注入了强力的增长基因。3G资本的伟大，就在于它总能不断突破阻碍发展的屏障，而这显然得益于“dream big”。

李翔
资深媒体人
《李翔商业内参》出品人

几年来我通过一桩又一桩的并购，以及股神巴菲特的介绍，知道了3G资本和它的创始人——2017年的股东大会上，甚至有人问巴菲特，是否会选择3G资本的雷曼为接班人。现在，这本书介绍了这家巴西私募巨头的详尽历史，以及它的基本战略：精英治理、削减成本和不断改进。

刘明
领医创造CEO

我在老东家华润学习到了全新的商业思维，直觉告诉我这些比其他商业思维在“商业实用”上高一维度。但当我转身，与合伙人一起创办领医时，这些却让我犹豫不决，不敢尝试。幸好彼时，我接触了此书的英文版以及3G资本的相关资料，反复研读后，不但佐证了我之前学习到的“开眼的商业思维”，并使我对公司的设计产生了深刻影响。感谢雷曼和他的两位伙伴，三位老爷子用实践告知后来者：自身结构与管理体系的创新也可以为商业社会带来巨大的价值，而这种价值与科技创新带来的价值相比，毫不逊色。

DREAM BIG 推荐序1

大梦谁先觉

王明夫　和君咨询集团董事长、和君商学院院长
丛龙峰　和君商学首席管理学家

有一次，在香港皇家游艇会，我们和高瓴资本的张磊餐叙，问他怎么选择投资项目。他说，关键是选企业家，选择“think big, think long”的那种企业家，然后投资他们的梦想。张磊大笔投资的腾讯、京东、Uber、Airbnb、格力等公司，就是这样选的。那场餐叙的时间很长，究竟谈了什么，于今了无记忆，但张磊“think big, think long”和投资梦想的说法，令我们久久不忘、经常回味。

这本书的英文名字叫作《Dream　Big》。一看这书名，我们就迫不及待地想要阅读它。周星驰说：人生如果没有梦想，那跟一条咸鱼有什么区别？Dream　Big，好酷啊！什么样的人生或事业，才配得上这样的书名呢？是“仰天大笑出门去，我辈岂是蓬蒿人”的高志之士，还是“大梦谁先觉，平生我自知”的了悟之人？

我们阅读的是本书的英文版本，从中首次了解到3G资本这家公司。这家低调得不为中国人所知的巴西投资机构，却是多家世界级公司背后的真正操盘手和实际控制人。由3G资本操盘整合和实际控制的百威英博、汉堡王、亨氏、卡夫、提姆霍顿、南非米勒等六家公司，年营收合计达到1 000亿美元，市值总和高达3 500亿美元。这让3G资本成了全球最大的食品集团，比收入600多亿美元的百事可乐公司要大得多，称得上是真正意义上的企业帝国。

任何伟大的事业，都有一个从小到大的生长演变过程。3G资本从小到大是怎样一步步地成长起来，最终成为全球食品产业的头号王者的？这本书为我们揭开了3G资本的理念、逻辑、模式、步骤、做法和Know-how，以及成就这番事业背后的梦想、意志、情怀、人生跌宕和爱恨情仇。

读了这本书，我们几乎一见钟情地喜欢上了3G资本，并引为我们和君资本的同道和知音，视其为我们努力追赶的标杆。湛庐慧眼识珠，翻译出版本书，可嘉可喜。和君商学策划出版了另一本书《3G　Way》

（3G之路）的中文版，我们把书名翻译成《赋能式投资》。这两本书，是了解3G资本的姊妹篇，我建议读者先读《3G资本帝国》，后读《赋能式投资》。和君商学院把这两本书列为师生的必读书，还专门开设解读3G投资模式的讲座。仿照大家熟悉的那个句式，我们说句话：修身要读王阳明，投资必读《3G资本帝国》。

3G资本，一家起源于巴西的投资机构，以全球化的格局和雄心，买买买、管管管，从投资收购切入，凭管理创造价值，整合了产业结构、提升了管理效率、改进了经营绩效、实现了资本增值。通过资本与产业良性互动、循环推动，最终促进它登顶了世界产业王者的位置。当今中国，雄心犹在的企业家和投资家，如何从本土走向世界资本和全球产业舞台，3G资本是值得我们学习的榜样。

任何一家伟大的投资机构，都必须找到自己的信仰和活法，有着简单明了的投资原则和标准，切实可行的分析方法和操作方式，严格的投资纪律和自我管理，修行人般的杰出领导人和团队，长期磨炼和煎熬所沉淀积累的能力与意志。这是一条艰难曲折的漫漫长途，也是一场走在“自己的朝圣路”上的信念跋涉。我们深信，在这样的道路上达到了顶峰的投资大师，如3G资本和巴菲特，一定是在产业与资本两个维度上都接通了天道和规律，了悟了人性与人心，化繁为简、玉汝于成。这是觉悟和修行的结果。

梦想是容易的，觉悟呢？修行呢？大梦谁先觉，英雄心自知；风云恒变幻，胜在致良知。

兹为序。

DREAM
BIG 推荐序2

价值创造的核心是文化和人

汪群斌
复星集团首席执行官

自经纪业务起家并将加兰蒂亚投资银行打造为巴西“高盛”，到由零售业务切入消费品产业，通过并购整合和投后管理打造自己的百威英博啤酒王国，直至拥有汉堡王、卡夫亨氏等知名消费品牌，构建起全球最大的食品饮料集团，3G资本核心创始团队几十年的创业经历读起来酣畅淋漓，而故事背后，雷曼、贝托、马塞尔三位创始人的经营思想和管理理念则更值得学习。

都说失败的企业各有各的问题，成功的企业却有相似之处。那么，成功企业的秘诀在哪里，3G资本的“独家秘方”又是什么？结合创业25年的经验和自己的体会，与各位读者分享几点感受并共同探讨。

打造正确的文化价值观是基业长青和永续经营的基础。无论企业大小，无论处于哪种行业，如果要实现永续经营和聚焦长期价值的创造，都离不开正确的文化价值观的塑造。3G资本创始人对永续经营、创造长期价值拥有共同的兴趣，并且视为毕生的追求。雷曼曾说：当其他人忙着管理资金时，我们却投入时间打造自己的企业，只要我们成功建立自己的企业，长期而言，就是创造财富的最佳做法。如果用一个词来概括3G资本的文化价值观的核心，我认为还是“企业家精神”。一千个创业者可能有一千条创业的理由，但无论开始的原因是什么，想在创业的道路上走下去，坚定的企业家精神一定是不可或缺的。从3G资本创始人和许许多多优秀的中国创业者身上，可以清晰地感受到企业家精神的特质：勤奋而热情，永远保持强烈的自我驱动力和饥饿感；坚持创新思维，并不断努力学习新事物；面对接踵而来的问题，始终保持坚韧的意志，通过解决问题创造价值；享受企业发展所带来的满足感等。事实证明，正是有了提倡“企业家精神”的文化和与之相配套的组织机制和激励制度，3G资本才能在不同行业和区域复制其成功的“投资控股—管理再造—赋能增值”模式。

构建合理、高效的组织机制和激励制度。如果文化价值观没有相应的组织机制保证就无法落地，而正确的激励制度则会最大限度发挥文化

价值观的影响力。3G资本创始人自创业之初就达成了共识，即公司要成为市场赢家，就必须招募最优秀的人才，实施绩效奖励，让表现杰出的员工有机会入股，分享企业成长的红利。同时，公司的组织架构要形式简单，采用扁平化管理。经过不断实践，3G资本最终建立起以绩效薪酬制度和合伙人制度为核心的组织机制和激励制度，让身份、地位、资历、年龄等都让位于“以绩效论英雄”的标准，从而在一家又一家被投资企业中重构文化并实现企业价值提升。复星自2015年任命首批全球合伙人后，两年中不断推动多维度合伙人模式的建设，我们希望向世界第一流的企业学习，建立一套符合自身特色、有进有出、灵活的组织机制，从而吸引最优秀的人才共同创造价值。

任用灵魂深处认同企业文化价值观的人才。文化价值观的传承、组织机制发挥作用，最后落脚点还是“人”，只有找到那些深刻认同企业文化和愿景的优秀人才，形成人才辈出的人才生态圈，才能实现企业的长久发展。

创业之初，雷曼就确定了PSD（Poor, Smart, Desire）的人才标准，即吸纳出身平凡、聪明且渴望成功的年轻人。在他们入职之后，公司完全凭个人能力和贡献定绩效，让最能干的20%的人才获得70%的奖金，而且他们还有机会成为合伙人，分享公司成长。这套基于价值贡献的管理模式和人才机制，极大提升了公司效率和核心竞争力，吸引和培养了大批优秀的年轻才俊。可以说，作为全球一流的投资企业，3G资本最重要的投资就是人才，这是值得所有创业者和企业家思考并借鉴的。复星的核心理念之一就是投资那些有着卓越“企业家精神”的团队，充分给予其信任，帮助其嫁接资源，从而让他们带领公司创造更大价值。作为复星全球化投资的两个重要项目，地中海俱乐部（Club Med）和葡萄牙保险（Fidelidade）的管理团队高度认同复星的文化价值观和管理理念，双方实现了良好的沟通与融合。这两家公司的业绩也持续走高，其企业价值更是获得了显著增长，这让我们更加坚信团队和文化的力量。

最后，还想和各位分享一个很有意思的细节。雷曼年轻时曾是优秀的网球选手，并且终生都热爱运动，创业后一直保持着健康的生活方式。贝托也是水下猎鱼运动的狂热爱好者。3G资本的创始人整个职业生涯都保持了极高的“健商”，通过运动和健康生活方式管理自己的身体，为超高强度的工作压力做好了准备，我认为，这也是3G资本帝国得以建立的重要基础，是值得每一位渴望Dream Big的读者都不能错过的“成

功秘诀”。

本次简体中文版由百威英博公司亚太区高管担纲翻译工作，语言流畅、行文紧凑，非常好地传递了原著的思想，相信读者可以和我一样从阅读本书中得到享受，于细节中体会一流企业通过塑造文化和发掘人才实现价值创造的精髓。

DREAM
BIG 推荐序3

用资本创造价值

邱国鹭
高毅资产董事长

3G资本和“巴西三剑客”是投资界的传奇，虽然他们在中国鲜为人知，但提起他们投资控股的百威啤酒、亨氏食品、卡夫食品、汉堡王和提姆霍顿咖啡，却都是妇孺皆知的世界级企业。

在2015年伯克希尔哈撒韦50周年股东大会上，投资者对巴菲特提出的第一个问题就是关于3G资本的：“伯克希尔哈撒韦与3G资本已有多次合作，而3G资本收购公司后往往大幅裁员。这让股东对这种合作感到担心，并怀疑伯克希尔哈撒韦的道德水平。”巴菲特答道：“一家公司雇用的员工不能超过必需的程度，这根本不是道德的问题，是工业发展趋势。”的确，3G资本在所收购企业的成本削减和效率提升方面，一直是不遗余力的，这也是为什么他们能从一家巴西投资银行起家，发展到掌控一个3000多亿美元食品饮料帝国的秘诀之一。

巴菲特曾说过：“我们一定要找由优秀的管理层管理的公司，因为我们自己无法提供优秀的管理层。”3G资本的做法似乎比巴菲特更进一步，他们不仅能够发现价值，还能通过控股企业，派出自己的管理层去经营企业来释放价值，同时在这个过程中提升效率、创造价值。一定意义上讲，这是把价值投资提高到了一个新高度。在今天的中国，有很多公司即便手握知名品牌和优秀产品，也难以充分发挥这些既有的优势。像这种拿着金饭碗讨饭的公司，在中国市场中并不鲜见。然而，由于多方面的制约，我们这些投资人还不具备类似3G资本的这种价值释放和价值创造的能力。因此，从这个意义上说，这本书更值得我们学习。

3G资本投资的公司虽然丰富多样，但都具有共同的特点：拥有非常强的品牌、非常深的护城河，其原有的管理层经营不善、机构臃肿、效率低下、成本高企。3G资本通常会介入公司管理，派出自己的人才，同时输出自己的文化，通过成本的削减、效率的提升来释放公司的内在价值。它寻找的公司多是遭遇短期经营问题，具有优质品牌的企业，而这正符合价值投资的真谛。

在参与控股公司的运营中，3G资本很擅长的一件事是寻找标杆，找出差距，之后缩小差距。雷曼等人做投资银行时以高盛为标杆，做零售商店时向沃尔玛学习，做啤酒时向百威学习（以至于在若干年后并购百威）。他们的文化中有一句话：“如果你能够向全世界最优秀的企业学习，为什么要从头开始呢？”向优秀的行业标杆学习，这比自己从零开始摸索要容易得多，但真正能够做到这一点的企业并不多。他们在收购了巴西的博浪啤酒之后，看到销售终端、分销体系没有效率，于是就向百威啤酒学习成功的经验。他们的思路是在全世界范围内寻找最佳的经验和做法，然后加以效仿，持续不断地提高。随着时间的积累，他们每一年都比上一年做得更好。这是一个真正的学习型组织，具备足够的力度和深度。长期来看，它能不断地自我改善，日积月累，做时间的朋友，这是一种非常强大的能力。

这本书也提供了一个管理学的极佳案例。3G资本采用“零基预算”（Zero-Based Budgeting）机制，以各种有效的方式削减成本。3G资本所有高管出差均乘坐经济舱、住三星级酒店，无独立办公室。三位合伙人都在世界富豪榜排名前列，却过着极其简约的生活。这本书也阐述了如何给员工树立远大的目标，如何采用“低工资、高奖金”机制，每个人的奖金与其目标完成情况直接挂钩。达到目标与未达到目标的员工所得的奖金存在天壤之别，这极大地提高了员工的主观能动性。3G资本特别善于用人，招聘的是最优秀、成功欲望最强烈的人，特别是出身贫寒、没有任何背景、希望通过努力工作改变自身命运的一群人。只看贡献，不看文凭，不看资历；扁平化管理，通过资金、提成和持股分红充分让员工分享企业成长的果实。我们在打造高毅资产这个平台型私募基金管理公司的过程中，在选人、用人和利益分享机制方面也大量参考了3G的经验，取得了很好的效果。

我上一次近距离接触3G资本，是2015年。当时，我陪同自己十分敬佩的一位投资人，在曼哈顿拜访了3G资本的CEO。当时3G资本公司所在的办公大楼的一层大堂及周边设施正在修整，布满了脚手架，在曼哈顿众多高楼大厦中显得其貌不扬。从它的办公室向外远眺，风景很美，但室内装修却非常简朴。只有会议室里摆满的各式各样的罐头、饼干、啤酒、咖啡等消费品，才让人意识到这是一家掌控着几千亿美元食品饮料帝国的资本集团。

拜访完3G资本，令人不禁感叹：这群人真的是“Think big, think long

, think deep”（想得大，想得远，想得深）的典范，所以他们能够以非常有限的资源，做出了一番伟大的事业。Think big，他们从卑微的起点，充满梦想，大手笔收购了如此多的世界级企业。Think long，他们始终秉持着“十年磨一剑”的心态去投资，在啤酒这个行业中精耕细作二三十年，终于在全世界独占鳌头。更核心的是think deep，这是think big和think long的基础，他们能够透过现象看本质、思考透彻，才能不仅限于财务投资，而是通过获得控股权对企业进行经营管理。

这本书还有一个优点，即译者是百威英博公司的亚太区高管，熟悉3G资本的运作与思路，因此翻译质量远高于一般的译本。通常，翻译作品存在一个问题——译本不能够充分展示原著的思想和语言艺术，但本译本很好地保留了原著的原汁原味。这本书的确很精彩，已经很久没有遇到一本让我能够一口气读完的书了。本书很可能是近几年来最好的商业作品之一。

希望有一天，中国的资本市场也能涌现出一批像3G资本这样的投资机构，不仅发现价值，还能创造价值，以资本的力量促进实体经济良性整合、提升效率、健康发展。

DREAM
BIG 推荐序4

确保3G资本成功的十大黄金法则

吉姆·柯林斯
全球知名管理大师

归根结底，我是一个老师；我就是这样看待自己的。

——豪尔赫·保罗·雷曼

我与这个伟大故事的缘分始于20世纪90年代早期。那时，在斯坦福商学院的一间教室里，我正在上EMBA案例课，谈论如何建立一家伟大的公司并让它保持持久的成功。当时，有一位企业高管坐在前排，穿着休闲、随性，毫不引人注意。当我针对沃尔玛侃侃而谈并引用其创始人山姆·沃尔顿（Sam　Walton）作为例子时，这个人活跃了起来。我描绘了山姆·沃尔顿如何精妙地设计企业文化并建立起巨大的组织结构，以及为什么这比课本中提到的商业战略能更好地解释沃尔玛的成功。我说，山姆·沃尔顿更像是一个“钟表制造者”而非一个纯粹的“报时人”，因此他建立的沃尔玛帝国不需要仰仗个人的远见和魅力。听到这里，这位坐在前排的高管举手发言反驳了我的观点：“我认识山姆本人，我并不同意你的看法。”他接着说道，“我认为山姆是沃尔玛成功的核心，正是他的远见和天才让沃尔玛走了很远。”

“是。”我承认，不过我接着反击道，“可是难道你不认为一家公司只有脱离某一位领袖并获得巨大成功，才算真正的伟大吗？”

随后，我们边走边聊，从教室一直到了走廊。我可以看出这位高管对“超越一代领导、保持持续成功”的观点非常着迷。他问我是否可以随他一同前往巴西，去跟他的合伙人和公司员工分享这个观点。当时，我并不知道这个偶然的瞬间会为我带来自己职业生涯中最激动人心的一段友谊。

这位高管就是豪尔赫·保罗·雷曼，他的两位合伙人分别是马塞尔·赫尔曼·泰勒斯和卡洛斯·阿尔贝托·斯库彼拉（昵称贝托），他们的公司就是加兰蒂亚投资银行。当时我并没有听说过他们，便问我的一位来自巴西的MBA学员：“嘿，你听说过这群人吗？”他睁大眼睛惊奇地看着我，好像我在问“你听说过巴菲特、比尔·盖茨或者乔布斯吗？”他给我看了

一篇关于这家投资银行的文章，并与我分享了3G资本“三剑客”的传奇故事——他们如何把一群狂热的年轻人凝聚成一个团队，如何把一个微不足道的经纪机构变成拉丁美洲最大的投资引擎之一。

这位MBA学员接着告诉我：“对了，现在他们正在进军啤酒产业。”

“啤酒产业？”我心想，“一家投资银行做哪门子啤酒生意？”如果当时有人告诉我，这些银行家一直梦想建立世界上最大的啤酒公司，并且打算收购百威啤酒的制造商安海斯-布希（Anheuser-Busch），我可能会说：“这不是什么远见，这根本就是痴人说梦。”然而，他们确实做到了。

我与这家企业的三位合伙人已相识近20载，也有幸目睹了他们近些年所取得成功的前后历程。我相信我们的友谊始于对一个问题的深刻共鸣，这个问题就是我在课堂所提到的“如何建立一家可以持久伟大的公司”。当我和杰里·波拉斯（Jerry Porras）在1994年出版《基业长青》一书的时候，他们本能地喜欢上了这样的观点，尤其是建立一家伟大的公司并让它一直成功下去的远大理想。

作为这20年的亲历者，我从他们的经历中获益匪浅。因此在本书的序言中，我希望将自己在这段经历中总结出的10条经验教训分享给大家。

1.永远投资于人，此为重中之重

创业者从来都不缺乏理财的天赋，但这并不是他们成功的主要原因。从一开始，他们最重要的投资就是人才，尤其是年轻和有天赋的领导者。他们认为：最好给有天赋的人一个机会，哪怕他的能力还没得以证明，容忍过程中的一些失望，而不是彻底不信任人。他们的成功秘籍中的第一条正是痴迷于找到正确的人，投资于这些人，给他们以挑战，以他们为根基，看着他们体验到共同完成一个伟大梦想所带来的纯粹喜悦。

同样重要的是，与那些已证明了自己能力的人长久共事。我注意到的很有趣的一点是，虽然3G资本的三位创始人在一起共事了40年，但他们依然团结如初。有许多年轻人从一开始就被这三个人招入麾下，他

们中的佼佼者也激情不变地工作了几十年，比如现任CEO薄睿拓（Carlos Brito）。这群“老司机”不仅把正确的人带上了车，还要在漫长的岁月中跟他们休戚与共。

2.用远大梦想来保持原动力

优秀的人需要做大事，不然他们就会把自己的聪明劲儿用在别处。所以，几位创始人创造了一个双活塞飞轮：首先，找到这些人才；其次，让他们做大事。然后，找到更多有才干的人，再想出另一件大事让他们做。周而复始，不断循环。这就是他们让企业的动力历久弥坚的秘诀。他们总是在巨大的、让人不可思议的、颇需勇气的目标（BHAGs）[1] 上产生共鸣，然后建立一种实现这些目标的企业文化。正是这群人，让我意识到那种追求远大梦想所面临的内在风险，终会被保持创业激情、留住贤能之才带来的巨大价值所消弭。这与优秀的登山队非常类似：一方面，攀登一座大山总会存在风险，而且接下来的一座座更高的山峰同样危机四伏；然而，另一方面，如果你没有新的山峰去攀登，队伍就会止步不前并失去那些最好的登山队员。因为，优秀的登山者总是寻找大山去攀登，永不止步。

3.创立精英管理的企业文化和一致认同的激励机制

3G资本的创始人建立了一种标准如一的企业文化，让员工有机会共同分享因实现伟大梦想而获得的回报。这种企业文化重视表现，而非头衔；重视成果，而非年龄；重视贡献，而非职位；重视才能，而非文凭。通过将梦想、人才和文化这三种“食材”组合起来，他们写出了一本可以让企业成功永驻的精妙“菜谱”。[2]

这种企业文化最青睐非凡的业绩。如果你能创造重大的贡献并展现成果，你就可以平步青云。如果你手握世界上最好的文凭却业绩平平，在这里你将没有立锥之地。三位创始人相信，“人上人”永远渴望精英体制，而平庸者才会对其生畏。

4.卓越的企业文化可以跨越产业、跨越国度

最奇妙的一件事其实是，“梦想，人才，文化”这种模式是如何从投行这样的金融企业成功运用到了啤酒企业的？它又是怎样走出巴西进入拉美各国，继而传播到了欧洲和美国，并在全球各地生根、发芽、结果的？对雷曼、马塞尔和贝托这三个人而言，企业文化并非企业战略的重要补充。企业文化本身就是战略。三位合伙人在不断进军新产业、跨越国界拓展业务、向更大目标稳步迈进的过程中，始终坚守他们核心的价值理念与独特的企业文化。这本身就是一个活生生的绝佳案例。“保持核心理念并激励进步”的原则也被当今每一家伟大企业所信奉。在公司的初创阶段，三位创始人将视野从巴西扩展至美国，想要寻求业已奏效的经营策略。然而他们并没有静候美国的成功模式在巴西生根发芽后再行事，而是在很早的时候就把美国最好的模式拿到巴西“为我所用”。

5.专注于创造伟大的实业，而不是专注**“**理财**”**

三位创始人恰好赶上了巴西经济的动荡年代。我曾问他们：“在那样一个充满着不确定性的通胀年代，你们如何理财？”他们的回答是：“当别人都在花时间打理自己的资产时，我们把时间花在了公司的构建上。从长远来看，能把公司打理好才是创造财富的最佳方式。理财本身不会创造伟大和持久的东西，然而创造一个伟大的东西可以让你获得扎实的成果。当三位创始人决定买下博浪啤酒公司时，外界普遍仅将其看作一次短期的财务投资，而在这次收购的20年后，已无人再持这样的观点了。显然，收购博浪是三位创始人建设伟大公司的战略性步骤。他们总是站在某种观念的反面逆向思考，而这一切都是为了基业长青。

6.简约有其内在的智慧与魔力

三位创始人几乎从每一个维度上看都是简约的典范。他们穿着随意，在人群之中毫不出众；其办公室也非常朴素，而且从不会坐在高高在上的高管办公室，将自己与员工隔绝开来。他们从不用赚来的钱让自己过得更奢侈，相反，他们总是努力让自己的生活更简单，以便把精力专注于公司的经营上。我从中学到，真正富有的标志是一张整洁的时间表，这能让他们保持为最重要的事情留下充足时间的习惯。他们的企业经营策略也只有简单的一句话：找到优秀的人才，赋予他们远大的理想，维持精英治理的企业文化。仅此而已，不需要增加一个字。真正的大智慧不是让一个想法变得更复杂；恰恰相反，它应该让复杂的世界变得简

单，并把这种简单坚守下去。

7.狂热不是问题

我曾问道：“你们在招贤纳士时最看重的是哪类人？他们最重要的特质又是什么？”他们回答道：“找那些像疯子一样狂热的人。”我们生活在一个人人都在寻求捷径并期望获得非凡成就的年代。可是世界上并没有这种捷径存在。唯一的途径则是专注、长期及持续地努力。显然，构建这样一家企业的唯一方式就是狂热。这种为事业痴迷的人通常都不是最受欢迎的，因为他们经常吓到别人。然而把一群疯子聚在一起之后，那种为事业痴迷的倍增效应则无人能挡。

8.高度自律、冷静，而非速度，才是跨越潜在危机并获得成功的不二法则

公司在举债500亿美元历史性地收购了拥有百威品牌的安海斯-布希啤酒集团后，恰巧遇到了2008—2009年的金融危机。在本书出版前的这几年里，我位于科罗拉多州博尔德市（Boulder）的管理实验室成了固定会场，每一年，该公司的董事会都会漂洋过海到这里共商对策。许多最为关键的决策就是在这些山顶会议上做出的。在2008年12月刚开始参与博尔德会议时，我预料会在会议上嗅到明显的危机感。结果很出人意料，我眼前的是冷静、面带认真思索表情的一群人。他们像是身处巨大风暴中的巨轮的掌舵人。在会议上，我没有目睹过一次惊慌失措，我看到的只有对各种方案的深思熟虑以及随后做出的果断决策。在混乱与不确定中，人们习惯于快刀斩乱麻，好像这样就能摆脱危机。而百威英博（ABInBev）董事会则遵从完全不同的应对理念：了解自己有多长时间来做决策，用这些时间做出尽可能最佳的决策并保持冷静。“诚然，想驱离不确定性是人的本能，”其中一位创始人说，“可这种本能会让你尽可能快地做出决定，有时会太快了。无论你做了什么决定，采取了什么行动，不久你就会发现，不确定性永远都不会消失。所以，如果有时间来分析自身的处境，让我们可以在行动前有更清晰的思路，那么我们就打算好好利用这段时间。当然，到需要做出决定的那一刻，我们会全力以赴地大胆决策。”

9.一个强势、自律的董事会是公司强大的战略性资产

当巴西人和比利时人共同掌管世界上最大的啤酒公司时，这两种不同的文化将如何共存是所有人最担心的事。然而，事实上它们成功地融为了一体。此中的秘诀就在于所有人都有着同一个目标：尽己所能去创造一家伟大的、永葆活力的公司。他们都认同“梦想，人才，文化”的企业文化，并作为一个团结的整体将公司的巨轮驶出2008—2009年的那场金融危机。在美国，大部分公司的董事会都非常温和，公司的权力主要集中于CEO之手。只有当需要替换一个失败的CEO时，董事会才会发挥重大作用。然而，百威英博的董事会则是公司主要的权力中心。它证明，在设定“巨大的、让人不可思议的、颇需勇气的目标”及制定战略、维持企业文化、抓住机遇、带领企业走出困境方面，董事会充当着中心角色。没有这样一个强势、团结的董事会，百威英博就不会渡过2008—2009年的金融危机。百威英博的董事会一直关注自身的企业文化、纪律和活力，同时也花同样多的精力来构建、保持公司的企业文化。最为重要的是，他们会为股东的长远利益来决策和配置资产，通常以数十年为考量的周期，而不是寥寥数月的短期利益。

10.寻找导师和老师，与他们保持紧密联系

在雷曼的事业刚起步时，他就努力寻找那些可以从其身上汲取养分的人。他甚至会像朝圣一般拜访他们。这些大师包括日本著名实业家松下幸之助、富有远见卓识的零售业大师山姆·沃尔顿、金融天才沃伦·巴菲特。不仅如此，他还通过这些伟大的企业家结识了更多优秀的人才。他不是通过传统的方式“结识”他们，而是创造机会让这些卓越不凡的人彼此互动，从而为每一个人创造出指数级的学习机会。有趣的是，即便是他到了50岁、60岁、70岁的时候，他也没有停止学习的步伐，经常会找一些比他年轻的导师切磋琢磨。三位创始人永远保持着学生的心态，从最优秀的人才那里孜孜不倦地求取新知，然后教育下一代。我想雷曼、贝托还有马塞尔三位已经把我看作他们的老师。而具有讽刺意味的是，一路走来，其实我才是他们的一位求知若渴的学生。

本书讲述了历史上最具传奇色彩的商业故事之一，研究了其背后的企业家和领导者的经营理念。从起初毫不起眼到后来在全球具有巨大的影响力，3G资本的故事值得每一个巴西人为之骄傲，它与沃尔特·迪士

尼、亨利·福特、山姆·沃尔顿、盛田昭夫以及乔布斯等伟大商业天才的故事相比毫不逊色。这是一个全世界的领导者都应当了解的故事，大可作为学习和灵感的来源。

最妙的是这个故事仍在继续。因为这群疯子无论获得怎样的成就都会不停地问自己一个问题：“下一个梦想是什么？”

DREAM BIG 译者序

野心无止境，谁会是3G资本的下一个目标

王仁荣
百威英博亚太区副总裁

2016年8月3日，在前往巴西里约热内卢观看奥运会开幕式之前，我陪同几位朋友，来到位于圣保罗的美洲饮料（Ambev）的办公室，拜会3G资本发起人雷曼、马塞尔以及股神沃伦·巴菲特。3G资本的另一位发起人贝托因故没有出席见面会。我们一行人西装革履，而对面的雷曼、马塞尔和巴菲特则一身休闲打扮。巴菲特仍穿着其标志性的格子衫。会谈没有主题，大家无拘无束，相谈甚欢，多半时间都在谈论希拉里和特朗普。会后，我给朋友们发了一张巴菲特伏在我的耳边窃窃私语的照片，朋友们都很好奇，纷纷打听究竟巴菲特泄露了什么“天机”。我信守了自己对巴菲特的诺言——“不告诉任何人。”

当时深居简出的巴菲特已经86岁高龄，这番巴西之行当然不只是为了看奥运会。令人难以置信的是，这居然是巴菲特第一次来巴西。他之所以前来，是因为受到老朋友雷曼的邀请。可见，他们的交情非同一般。巴菲特此行也是为了出席一年前他和3G资本联手拿下的卡夫·亨氏集团（The Kraft Heniz Co.）的董事会议。

卡夫·亨氏的合并交易于2015年3月25日对外宣布，7月2日完成合并交割，7月6日新公司卡夫·亨氏在纳斯达克正式挂牌。巴菲特和3G资本联手达成的这个交易，将产生全球第五、北美第三的食品和饮品公司。交易的神速推进再一次体现了3G资本的过人之处：专注、果断和迅速。

交易完成后，原卡夫股东持有新公司49%的股份，原亨氏股东（3G资本和巴菲特的伯克希尔哈撒韦）持有新公司49%的股份。原卡夫股东还将获得每股16.50美元、总额100亿美元的特殊现金股息。派息由伯克希尔哈撒韦和3G资本全额出资。卡夫在合并前总市值370亿美元，旗下拥有的知名品牌包括奥利奥、麦斯威尔、果珍等知名品牌。亨氏原为上市公司，2013年2月被3G资本和伯克希尔哈撒韦私有化。本次交易中，伯克希尔哈撒韦和3G资本的投入达到了100亿美元。两家公司合并之后，伯克希尔哈撒韦公司将成为新公司的最大股东。新公司预计收益将达

到280亿美元，同时该公司将拥有8个单个价值超过10亿美元的品牌。新公司的领导团队由前亨氏公司的高管主导。新公司董事会有11名成员，其中有6名来自伯克希尔哈撒韦和3G资本，双方各3名。

在卡夫·亨氏交易完成的半年前，3G拥有的汉堡王（Burger King）对外宣布，其已获得加拿大提姆霍顿咖啡连锁店集团（Tim Hortons）股东的认可，将于2014年12月12日完成对提姆霍顿的收购。在该项价值125亿加元（约合110亿美元）的并购完成后，新公司年销售额预计将超过230亿美元，拥有1.8万家门店，成为仅次于百胜集团和麦当劳的世界第三大快餐公司。交易的达成使提姆霍顿能借助汉堡王进入国际市场，也意味着汉堡王的目标正由经营单一品牌转向成为一家餐饮集团。

2013年以来，3G资本成功拿下的对象包括亨氏食品、汉堡王、提姆霍顿以及卡夫。3G资本良好的并购记录、专注的风格和妙手回春的运营之道令巴菲特称赞不已。巴菲特被世人誉为“股神”，他凭借其价值投资策略获取了丰厚的回报。3G资本也是独具慧眼，其所涉猎项目经常赚得盆满钵满。双方都有“点石成金”的能力。不同的是，巴菲特只投资，不经营；而3G资本则不仅要投资、要控股，还要经营。在这一点上，巴菲特和3G资本形成了极佳的互补关系，是绝配。

当3G资本在食品领域攻城略地时，在其已经大展拳脚20多年的啤酒市场，表面的风平浪静似乎已经持续很久了。2015年11月11日，在中国“双十一购物节”的喧闹声中，重磅消息来袭。啤酒行业的全球老大百威英博对外宣布，他们已正式同意以697.8亿英镑（约合1 055亿美元）的对价收购全球排名老二的南非米勒（SABMiller）。百威英博将按每股44英镑的价格现金收购南非米勒的股份，这较米勒公司9月14日的收盘价有50%的溢价。由于英国脱欧的黑天鹅事件导致英镑贬值，百威英博后来同意每股加价1英镑，为此百威英博要多掏20亿美元。这一并购交易是2015年全球规模最大、有史以来世界第三的并购交易。

为了给这笔交易扫清道路，并购完成后，百威英博即促使南非米勒将其在美国米勒康胜（MillerCoors）58%的股份、在中国雪花啤酒49%的股份以及其在西欧和中东欧的啤酒业务剥离，回售给合资伙伴或出售给第三方。根据协议，百威英博若因未能获得必要的批准而导致交易最终“告吹”，就必须向南非米勒支付30亿美元的“分手费”。两家公司的结合将缔造全球最大的啤酒帝国，它将生产世界上约三分之一的啤酒。

旷日持久的资产剥离谈判和涉及30多个国家的反垄断审查搞得包括我在内的很多公司高管身心疲惫。眼看着天价的“分手费”要因我而坐实，谢天谢地，2016年7月29日，就在我动身前往巴西的三天前，该合并交易获得了中国商务部的批准。中国无意中成为这一跨世纪并购大案的最后一道关卡，我们承担的压力之大无以言说。在这一全球交易中，我负责和华润谈判如何出售南非米勒持有的49%雪花啤酒的股份，并应对这一交易在亚太地区的反垄断审查。我常常和朋友们说，这单交易的谈判和随后的反垄断审查是自己20多年职业生涯中最为艰苦的一次，刻骨铭心。2016年11月11日，百威英博并购南非米勒的交易正式完成交割。

也正是这次巴西之行，让我在巴西圣保罗国际机场书店邂逅了本书。虽然我在百威英博公司工作超过13年，自2004年起就和3G资本“三剑客”相识并在他们麾下工作，但我仍然对他们早期的发家故事充满好奇，对他们的投资和经营理念顶礼膜拜。在回程的飞机上，我迫不及待地阅读起这本书。没想到下机时，我把它遗忘在飞机上了。好在我的巴西同事马上又帮我买了一本，并带到纽约给我。我身边很多做投资的朋友对3G资本既熟悉又陌生。熟悉，是因为3G资本的作风颇具狼性，雷厉风行，以摧枯拉朽之势，在并购大战中屡有斩获；陌生，是因为它来自巴西，行事低调，不喜曝光。3G资本坚守自己的投资原则，对企业文化毫不妥协，它每每妙手回春，把陷于困顿中的企业打造成行业的明星和龙头。那么，它的独门秘诀是什么？

应投资界朋友们的请求，我答应把这本书翻译出来。由于本书成稿于2013年，我也利用本译者序对2013年之后3G资本的并购大动作做了补充介绍（前文部分）。

我相信这本书对国内的投资者和企业家而言，其启发与引领作用堪称“圣经”。无论是响应“一带一路”的号召，走出国门投资并购，还是在经济低迷的大环境下，经营面临严峻挑战的国内企业，我们都可以从这本书中找到灵感、启迪和“窍门”。

2016年11月20日，我陪同公司CEO薄睿拓到清华经管学院做报告，参加的学员都是中国顶尖的企业家，包括腾讯的创始人马化腾。学员提出的第一个问题就是，他作为全球并购高手百威英博的CEO，对于走出去进行海外并购的中国企业家，会给出什么样的建议。薄睿拓分享了三点看法：一是并购对象符合企业的战略目标，不能单纯为做大而并购；

二是要确保有强大的人才梯队和专业人士空降到被并购的企业，否则，任买来的企业自生自灭，还不如不买；三是并购整合极为重要，文化整合是重中之重，被并购企业可以有不同的品牌、不同的地域、不同的国情，但企业文化只能有一个，在百威英博，那就是“梦想，人才，文化”。有一位学员坦言，目前中国没有一家企业具备百威英博这样的实力，可以进行如此大规模的跨境并购。

在并购哲学之外，公司经营法则里的“精英治理、成本控制和持续改善”来源于高盛和沃尔玛。这些都不是什么新理论，但真正做到的又有几个？

公司管理培训生项目已经持续快20年了。众多出身贫寒、聪明、有强烈的致富愿望的年轻人（PSD）在这里打拼磨砺，开始其职业生涯中“苦行僧式”的生活，最后成为公司的合作伙伴。我在加盟百威英博前供职过多家跨国公司，基本上每3年合同期满就另觅新主。在百威英博，我已经服务了近14年。看到公司从十几个人、两家工厂，到今天两三万人、40多家工厂，我备感欣慰。虽然其间经历过无数次坎坷，但这样的经历必然胜过坐在高档写字楼办公室里的工作。尽管在后一种工作环境中，你可以拥有公司的汽车和秘书，喝着咖啡，煲着电话粥，但没有压力也没有成就感。当然，公司的可变薪酬制度早就把我们的命运和公司连接在一起，精心设计的股票和期权计划成了美丽的“金手铐”。我常对找上门来的猎头说：“我是非卖品。”

收购南非米勒前，公司的使命是“做最佳啤酒公司，携手你我，酿造更加美好的世界”（现在的使命取消了“做最佳啤酒公司”，给人们留下无穷的遐想空间）。这个“最佳”的衡量标准就是效率最高、盈利最多。因此，公司对成本的控制做到了极致。2006年，英博以58亿多元收购了雪津啤酒。薄睿拓随后前来“检阅”他的新团队。雪津公司出于中国人的待客之道，安排了中方董事长的“宝马7”前去机场接机。薄睿拓到达后跟我们说的第一句话就是：“卖掉这辆车吧！它能帮我们多卖一瓶啤酒吗？”薄睿拓再次来华的行程是去广州。由于正值广交会期间，酒店房间紧缺，我们给他订了行政楼层。办理入住时，他发现我们住的比他差，于是坚决要求更换到和我们一样的房间。酒店无奈之下，让薄睿拓、我和另外一位巴西同事一起住在一座平常不对外营业的小楼房里。小楼有三间客房，不知道底细的同事笑话了我们好久，说我们“三个大男人共处一间”。

如同3G资本的投资步伐永不止步一样，它的文化也倡导持续改进。公司强调“找到差距”（Open the gap）和“弥补差距”（Close the gap），强调“永不知足”（Neversatisfy），强调“百尺竿头更进一步”（Go extra mile）。公司的“卓越项目”（Excellence）遍布每个部门，每年进行全球竞赛。工厂最优化（VPO）项目成为所有工厂的行动指南。供应链和物流的各个环节均设立改进目标。好的工厂成为标杆，其他工厂则比照改进。百威英博在用水、用电等各项指标中大大领先于其他的啤酒企业。能够轻而易举实现的都不是目标。目标必须具有挑战性，必须花费九牛二虎之力才能达成。我几乎每年都有一些目标不能完成，例如让我收购5家酒厂，我可能费尽了气力才能完成三四家。正是这样“受虐”的目标，让我们把一个个不可能的使命（Mission impossible）变成了现实。

3G资本的下一个目标是什么？和巴菲特的反应一样，“我不会告诉你”。但我相信远大梦想（Big Dream），我也相信“梦想远大”（Dream Big）！

测试题

对神秘的**3G**资本帝国，你究竟了解多少

1 **“3G”**资本这个名词的来源是（）。

A.“G”即General，“3G”的意思就是有三位主要合伙人

B.“G”即Garantia，“3G”的意思就是三位前加兰蒂亚的合伙人

2 下列被**3G**资本控股的公司是（）。（多选）

A.亿滋B.卡夫C.百威英博D.汉堡王

3 **3G**资本创始人崇尚向最佳企业学习。雷曼等人通过向（）不断学习，从而形成了自己的经营理念。（多选）

A.高盛B.沃尔玛C.通用电气D.JP摩根

4 **3G**资本的主要创始人均来自（）。

A.巴西B.美国

5 为**3G**资本提供财务支持，并与其联手收购亨氏的投资巨擘是（）。

A.沃伦·巴菲特B.彼得·林奇

6 雷曼的第一桶金来自（）。

A.雷曼通过构建“平行市场”，突破了交易所的席位壁垒，从而发了财

B.通过介入债券交易而获得了不菲回报

7 雷曼最开始热衷于招聘**PSDs**。**“PSDs”**的实际含义是（）。

扫描关注“湛庐教育”，回复“3G资本帝国”，获得测试题的答案！

A.出生贫寒、聪明、有强烈致富欲望的年轻人B.工程与科学博士

8 管理大师吉姆·柯林斯与**3G**资本关系极为密切，他通常采取（）向雷曼等人提出建议。

A.苏格拉底式提问法B.量化分析方法

9 加兰蒂亚实行动态股权机制，新合伙人获取所配售股份的途径是（）。

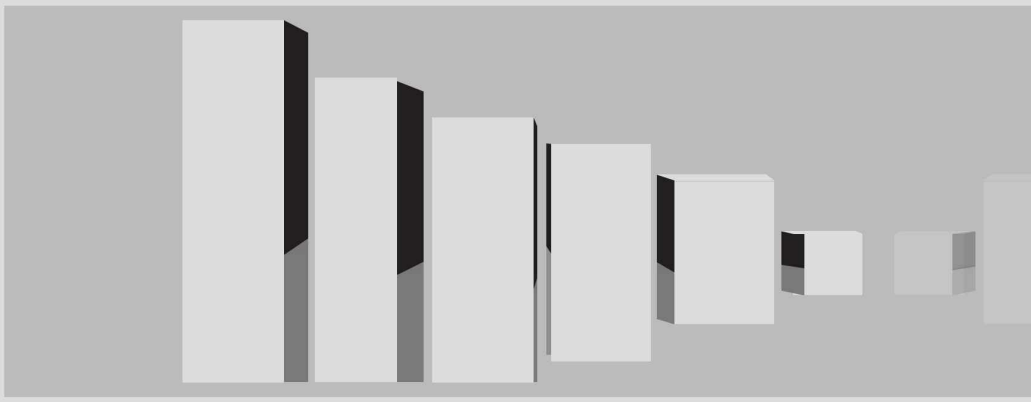
A.新合伙人可以免费获得相关股份B.公司为新合伙人提供贷款

10 **2015**年，雷曼等人旗下的百威英博以（）的惊天价格收购了南非米勒，从而造就了有史以来排名全球第三的并购交易。

A.1055亿美元　B.1055亿英镑

DREAM

How the Brazilian
Trio behind 3G Capital
Acquired Anheuser-Busch,
Burger King and Heinz



第 一 部 分

BIG 精英文化，3G 内核的形成



雷曼从金融业开始了自己的职业生涯。这一背景决定了其所打造的企业文化都带有浓重的金融底色。加兰蒂亚是雷曼等人一手创建起来的投资银行，也是‘巴西三剑客’为之付出的心血最多的公司。正是在这家投资银行，‘巴西三剑客’所推崇的精英体制逐渐成形，并最终脱离了母体，被 3G 资本移植到了其所收购的所有企业中。

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

01

百威啤酒门口的“野蛮人”

“这家公司里的每一个人之所以甘愿冒更大的风险想把生意做大，正是因为他们知道即使大家共同做出的决定没有得到预想的结局，自己也不会被送上绞刑架。”

——薄睿拓

DREAM
BIG

3G 精髓

英博收购安海斯 - 布希

收购前，安海斯 - 布希的状态

安海斯 -布希就像一个溺爱孩子的母亲，任由“小皇帝”们想买什么就买什么，包括那些非比寻常的“玩具”，比如布希花园、佛罗里达的海洋世界游乐园。

收购前，英博的状态

高消费本身就会被视为犯罪。公司的管理层只坐经济舱、住三星级酒店，有时候还会与同事合住一个房间。在餐馆吃饭只点最普通的饭菜，最多加一瓶啤酒。

资金保障

首席财务官费利佩与国际银行财团签订融资协议时，坚持剔除了“重大不利变动条款”，从而使得即使在全球经济危机、流动性接近枯竭的时候，也能够筹集到 500 多亿美元的巨款。

收购策略

增加吸引力：全现金支付。
减少阻力：在收购后，在自身公司名中加入百威，把公司总部设在美国原百威总部，并承诺不关闭工厂。

巴西银行家雷曼的黑莓手机一直响个不停，当时正值2008年的5月下旬，他正享受着中国北方的戈壁沙漠之旅。与他一起在亚洲度假的还有他的夫人苏珊娜（Susanna），以及巴西前总统费尔南多·恩里克·卡多佐（Fernando Henrique Cardoso）与夫人露丝（Ruth）。雷曼与后两位是非常要好的朋友。他们迫不及待地想要一睹中蒙边境蜿蜒崎岖的山峰、碎石遍布的平原和时刻变化的沙丘。那里的环境极端恶劣，夏季最高气温可达40℃，而到了冬季则降至零下40℃。尽管雷曼按原计划出来度假，可他每时每刻都要把手机带在身边，因为情况紧急，不容许自己有丝毫怠慢。几个月以前，他与合伙人马塞尔、贝托以及其他几位英博的董事会成员，一同草拟了收购安海斯-布希的计划：这家比利时与巴西合资的啤酒商想吞下全球最畅销的百威啤酒。

投行顾问、律师还有英博高管组成的项目小组一起谋划了一个绝密的收购计划，他们称其为“阿姆斯特丹计划”。[3] 这起收购将把英博和安海斯-布希合并为世界上第四大消费品公司，仅次于宝洁、可口可乐和雀巢。收购这样一家几乎是美国资本主义象征的公司，不仅是三个里约热内卢人此生做过的最大交易，也将让他们成为巴西最具全球影响力的商人。

刚开始，这一切都在按计划有序推进。可是在5月23日下午2点29分，这个秘密就被《金融时报》的博客泄露了。有一篇文章称英博准备出价460亿美元收购久负盛名的啤酒制造商安海斯-布希。该文章甚至给出了收购该公司的财务模式的细节、交易参与者的姓名以及第一次与奥古斯都·布希四世（August Busch IV）接触的时间。布希四世时任安海斯-布希的CEO，他是布希（Busch）家族的成员，而该公司的名称正来源于这个家族。尽管雷曼“隐身”在亚洲最大的戈壁滩中，但他显然不希望泄露一事威胁整个计划的实施。

“整个中国之行他都显得非常冷静，而且通过手机把所有的事情都处理妥当了。”卡多佐回忆道。这位巴西前总统说自己离任后就与雷曼成了朋友，这也是他们第一次一同旅行。

这笔精心谋划的交易无疑是雷曼一生中最为野心勃勃的举措，但在驼铃声中，他没有回复过一封电子邮件。这些邮件来自布希四世，他在网上看到收购传闻后大为震惊，家族留下的产业恐怕要拱手让人，他写信给雷曼要求对方给出一个解释。雷曼必须想出一个最为妥当的方式向布希四世确认他所看到的传闻。然而，告诉对方英博确实想要买下他的公司，岂是那么容易开口的事？此时保持沉默或许更好。

享乐主义笼罩下的百威啤酒

三位巴西商人计划拿下安海斯-布希的举动或许会让全球的分析师、投资人和记者大吃一惊，然而早在1989年他们买下里约热内卢的博浪啤酒时，就曾梦想过这一天的到来。彼时，他们对啤酒行业还一无所知，他们的第一桶金源自加兰蒂亚银行。雷曼在1971年创建的这家投资银行因为强调精英管理（升职加薪的唯一标准是业绩，从不考虑工作年限）、合伙人制度（给最优秀的员工提供成为公司合伙人的机会）以及许多巴西人从未听说过的经营理念而名垂史册。马塞尔和贝托都来自里约热内卢的中产家庭，在加兰蒂亚银行初创时被雷曼招入麾下，他们正是通过这种晋升方式成为雷曼的主要合伙人。

贝托在20世纪80年代从投资银行的日常运营中退了出来，接管了加兰蒂亚当时刚刚收购的零售连锁企业美洲商店（Lojas　Americanas）。然而，在此之前，从没有一家巴西的投资银行会插手所收购企业的具体经营管理。马塞尔后来也通过类似的方式接管了一家摇摇欲坠的啤酒厂，并把它打造成了具有国际水平的企业。这家啤酒厂就是博浪啤酒。当马塞尔收购博浪时，这家啤酒公司与拥有百威品牌的安海斯-布希相比，可谓九牛一毛。安海斯-布希当时是世界上最大的啤酒生产商。“我当时经常一边大笑一边在公司内部说，有一天我们会把安海斯-布希买下来……我之所以笑是怕别人觉得我疯了……尽管那时这还只是一个梦想，但我总觉得它有一天会成为现实。”马塞尔曾这样说道。

收购安海斯-布希的路途可谓道阻且长。为实现这一梦想，他们采取的主要步骤包括：1999年收购圣保罗的南极洲啤酒（Antarctica），并

创立美洲饮料；2004年与比利时的英特布鲁合作成立英博；2008年，在收购博浪近20年后，雷曼、马塞尔和贝托终于要把巨头安海斯-布希收入囊中了。很显然，就算计划泄露也无法阻止他们圆梦的脚步。

一个即将为自己行刑的刽子手一言不发，这让布希四世非常不安。他与他的团队成员都不知道巴西“三剑客”是否真的有胆量攻下这个美利坚的高地。事实上，安海斯-布希除了其悠久历史和庞大体量尚可引以为豪，这家公司早已失去了往日的光辉。该公司是由德国移民于1852年在美国圣路易斯市的密西西比河畔创立的，它最早的名称叫作巴伐利亚啤酒厂（Bavarian Brewery）。八年后，它被当地一位开肥皂厂的商人埃伯哈德·安海斯（Eberhard Anheuser）买下。不过，真正让这家啤酒厂迅速崛起的人是安海斯的女婿阿道夫·布希（Adolphus Busch），他在1876年创立了百威品牌 [4] 。后来，布希从他岳父手中买下了该公司一半的股份，并将公司改名为安海斯-布希。从此，这家啤酒公司就变成了家族事业，代代相传。家族中的每一位成员几乎在襁褓中时就会被带到这座酒厂。所有家族子嗣在出生几小时内就会被喂下五滴百威啤酒。

安海斯-布希的运营模式在随后的几十年里经受住了市场考验。到20世纪末，它占据了美国市场份额的60%，获利总额在业内遥遥领先。然而，大公司的一个通病就是在事业到达顶峰后就开始走下坡路。在安海斯-布希在专注于美国国内市场的时候，它白白错失了杀入国际市场的良机。彼时像英博这样的竞争对手已经开始加速海外扩张。随后，安海斯-布希的盈利逐渐止步不前。更糟糕的是，正如美国记者朱丽·麦金托希（Julie Macintosh）在其《褫夺皇冠》（*Dethroning the King*：*The Hostile Takeover of Anheuser Busch* ）一书中所说，安海斯-布希的继任者和高管继续着往日挥金如土的生活。布希家族的成员和公司的高管拥有一个被他们称为“百威航空”（Air Bud）的私家机群，包含6架私人飞机和2架私人直升机，为此他们雇用了20名飞行员。他们永远只住五星级酒店，例如纽约的皮埃尔（Pierre）酒店，一顿正常的工作餐可以花掉1000美元。

安海斯-布希就像一个溺爱孩子的母亲，任由“小皇帝”们想买什么就买什么，包括那些非比寻常的“玩具”，比如布希花园、佛罗里达的海洋世界游乐园。过山车和受过训练的海豚对一家啤酒公司的发展究竟有何益处？安海斯-布希的老板花钱买这些东西竟然非常理直气壮，丝毫不认为有任何问题。

在英博，这些毫无意义的收购和开支没有丝毫存在的可能性。在那里，高消费本身就会被视为犯罪。公司的管理层只坐经济舱，住三星级酒店，有时候还会与同事合住一个房间。在餐馆吃饭只点最普通的饭菜，最多加一瓶啤酒 [5] 。这两种完全不同的世界接下来注定会发生激烈碰撞。

英博的高管们深知这些不同之处。2006年年底，他们和安海斯-布希达成协议，授权后者成为英博在美国的官方经销商。这次合作使美国人能喝到像时代（Stella Artois）和贝克（Beck's）这样的国际品牌的啤酒，也让安海斯-布希公司摆脱了之前死气沉沉的局面。这次交易不仅给英博提供了一位美国本土的商业伙伴，更是给了他们一个近距离观察这家公司如何运作的良机。而布希四世，这位才刚刚接手自己家族企业不久、连办公室都懒得去的花花公子，根本没有意识到危险的来临，他还为英博公司的CEO薄睿拓敞开了自家的大门。

薄睿拓出生于20世纪60年代，得益于雷曼的慷慨资助，他曾在斯坦福大学攻读过MBA。当加兰蒂亚银行收购博浪啤酒之后，有四位员工由投资银行去了啤酒公司，薄睿拓正是这四人中的一个。在与雷曼及其合伙人共事的十年中，薄睿拓汲取了"三剑客"经营理念的精髓，并且成了他们所信奉的企业文化的化身。他也痴迷于削减费用，坚持精英管理；他不接受媒体采访，远离公众视野，跟妻子与四个孩子过着平静的生活。他与布希四世几乎是完全相反的两个人。或许正是这个原因，他在分销协议达成后，利用了布希四世留下的每一个漏洞。他看穿了布希四世所有的故弄玄虚和那些毫无意义的投资。他还分析了安海斯-布希的权力体系。尽管布希家族的姓氏还印在公司的门头，可这个家族只有安海斯-布希公司4%股份。这一比例甚至比巴菲特等一些大型投资人还要小，而这足以成为英博拿下百威的立足点。百威这个品牌对于美国人而言简直太具象征意味了，它曾被薄睿拓描绘成"酒瓶里的美国"。

拿下"酒瓶里的美国"，被奥巴马视为国耻的大收购

在雷曼一言不发的时候，布希四世已经下决心采取行动了。他在2008年5月29日那天，也就是泄密事件发生六天后，召集了董事会成员、高盛的银行家以及他的长期顾问共商对策。这次会议还邀请了来自美国知名世达律师事务所的律师。随后，安海斯-布希很快又向花旗银行求助。布希四世想要搞清楚英博是否能一下凑齐460亿美元，因为此时金

融市场的危机已经初露端倪，比如，濒临崩溃的贝尔斯登（Bear Sterns）在JP摩根的挽救下才幸免于难。这些人还需知道收购方案的实施细节。

在那之前，其实雷曼已经回复了布希四世的邮件，不过他只是简单地说自己在戈壁沙漠中度假，可能有几天没法联系得上。直到最后，他才说了一句，觉得他们还是见一面为好。

这次会面被安排在6月2日，地点是佛罗里达西部的坦帕市（Tampa）。雷曼让布希不要带任何顾问或者咨询师前往。雷曼也将孤身前往，或许“几乎孤身”前往才是更准确的说法，因为马塞尔也会随他同去。尽管对自家公司的业务并不熟悉，但布希四世这个毛头小子竟然轻率地答应了只身前去赴这场“鸿门宴”，会一会这两位经验丰富的商人、“前银行家”。

布希四世很紧张，因为他急切地想知道对方是否会出价、出价多少。尽管雷曼和马塞尔将要进行的是此生经历的最大的收购交易，两人却看起来稳坐泰山，保持着他们数十年以来一如既往的镇静自若和一本正经。他们只说英博肯定是有兴趣收购安海斯-布希的，但是没有提供任何细节内容。一年前，雷曼在与布希四世非正式会面时，曾建议“两公司应当合并”，现在的情况似乎发生了明显变化。那时他还说如果两家公司联合起来，世上将无人能敌。显然，布希四世当时并没有领会这句话的意思，也可能只是假装没有领会。

坦帕会面的9天之后，也就是2008年6月11日，英博正式出价。薄睿拓在布鲁塞尔给布希四世打了个电话，通知说他会立刻发出收购安海斯-布希的书面提议。英博将报出每股65美元的收购价（对市场最高价格有18%的溢价）。他还建议新公司的总部留在圣路易斯。在保留其美国名字的情况下，合并后的公司将改名为百威英博 [6] 。英博的主管明白价格是打动安海斯-布希股东的重要因素，但他们也应展示出对安海斯-布希传统的相应尊重，以避免安海斯-布希内部对收购的抵抗心态——毕竟收购案还要通过民意这一关。保留公司总部的地点和公司名称都是极为敏感的事情，因为任何关于地位、面子的争议都可能让收购努力付诸东流。

薄睿拓挂了电话。在收购协议正式签字之前，英博的主要财务顾问

拉扎德银行（Lazard）[7] 的两名代表，让薄睿拓给他们五分钟的时间。62岁的资深银行家史蒂文·戈卢布（Steven Golub）提醒薄睿拓接下来可能会出现腥风血雨的局面。“寄出去这封信以后，还有很长的路要走，”他说，“可能会有几天我们占据上风，也有可能是别人占上风而我们吃尽苦头。对方可能会采取我们之前始料未及的行动，我们甚至可能需要修改我们的方案。做好准备吧。”

尽管薄睿拓对收购信心十足，可毕竟他从未经手过如此大规模的交易，因此在听这番话时他一言未发。另外一位拉扎德的代表、纽约人安东尼奥·韦斯（Antonio Weiss）告诉薄睿拓，他经手过无数的合并和收购案，当结局不遂人意的时候，CEO往往首当其冲。薄睿拓说：“如果我和团队一起做出了正确的决定，而对方却不愿意卖的话，我觉得我不应该是受到指责的那一个。但是，如果我搞砸了，事情就是另一种结局……这家公司里的每一个人之所以甘愿冒更大的风险想把生意做大，正是因为他们深知即使大家共同做出的决定没有得到预想的结局，自己也不会被送上绞刑架。”听到这些，韦斯便不再作声了。

史蒂文给薄睿拓打的预防针显然是对的。就在薄睿拓挂掉布希四世的电话的那一刻，一场对这家美国啤酒公司控制权的激烈争夺战打响了。收购提案不仅将股东和公司管理层分成对立的两派，也点燃了互联网上反对交易的巨大声浪。至此，收购案俨然成了一个国家政治事件。甚至彼时的总统候选人奥巴马也公开声称，如果安海斯-布希被外国公司收购，将会让国家蒙羞。

此刻必须有一个人出面向美国公众解释巴西人的收购计划，而这个人必然不可能是雷曼、马塞尔或者贝托，他们都对扭转公众态度的宣传手法嗤之以鼻。这个重任最终落到了薄睿拓的肩上，尽管他并不习惯站在聚光灯下，也从不以交际手法闻名于世，但此刻的情形已经非常严峻，他不得不改变自己谨慎、刻板的演说方式，并迎接舆论的狂轰滥炸。他必须说服公众，甚至要让公众对收购案产生巨大的认同。6月16日，薄睿拓在华盛顿与美国密苏里州民主党参议员克莱尔·麦卡斯基尔（Claire McCaskill）以及其他几位参议员会面时，接受了媒体炮火的洗礼。

“当时我没想到克莱尔还请了记者过来，”薄睿拓回忆道，“我只做好了与参议员交谈的心理准备，没想到她突然把门打开，然后离开了房间。我们团队的一名成员从外面走了进来，告诉我媒体就在外面恭候。

那个房间只有一扇门，我不得不从那里走出房间。当时发生的情景就像电影一样：你打开门，所有的人拿着话筒扑上来，问你的收购目的到底是什么，问你是不是真的要买下这家公司，问你是否会裁员。正是在那种情景下，我们把收购案的目的描述为创立一家使双方利益最大化的新公司。我们想要把百威国际化，把更好的工作机会带给最优秀的人。我们承诺不会关闭工厂，还会保留公司的名称，并且把总部依然留在圣路易斯。谁会反对这种事，谁又会对此有所非议呢？如果两家公司合并，结局皆大欢喜，总比让他们自己继续闭门造车好得多。”

当英博努力赢得美国民心的时候，安海斯-布希正在积极防守。安海斯-布希的高管们丝毫不想将公司拱手让给巴西人。他们知道在同样历史悠久的比利时家族企业英特布鲁身上所发生的一切。尽管英特布鲁事实上买下了美洲饮料，但经营方式和企业文化都已是巴西人的风格。[8]

布希四世需要说服投资者，纵然安海斯-布希的市场份额最近止步不前，但卖掉公司也无益于公司重获增长。在公司高管、顾问和一些董事会成员的帮助下，他制定了一个削减成本的方案。与此同时，他尝试与墨西哥莫德罗（Modelo）[9] 啤酒公司建立联盟，以显示安海斯-布希不需要将公司控制权交给竞争对手也可以继续扩张。他所采取的策略让自己与父亲布希三世之间本就疏远的关系雪上加霜。布希四世想要不惜代价地阻止收购，而他的父亲则认为，以一个合适的价格把公司卖给英博比瞎忙一通强得多。

“布希三世最大的担心是如果拒绝这一出价，公司股价会大幅下挫。”一个参与谈判的人说。在公司股东中，巴菲特最先表现出了这种担心，而他的一举一动非常引人关注。巴菲特拥有近5%的股份，是该公司第二大股东。当时，他开始以60美元一股的价格出售其所持有的股票，这比英博的出价低5美元。

“在我看来，董事会里有一些人，尝试以一些非商业性的理由来阻止收购。他们把收购者视为‘入侵者’。”巴菲特在谈到这一插曲时这样说。

“内鬼”巴菲特

巴菲特是世界上最富有的人之一，据《福布斯》杂志在2013年3月的报告，他拥有超过530亿美元的财富，全球排名第四。在内布拉斯加州奥马哈（Omaha）市，一座拥有42.7万名居民的小城，巴菲特的办公室就设在当地的一幢名不见经传的灰色建筑的14层。在50年里，他都重复着从家到办公室的“两点一线”式生活。尽管他拥有数不尽的财富，但这两个地址从来没有因此改变过。连他本人在内，伯克希尔哈撒韦公司只有24名员工。来访者不会遇到任何保安甚至接待人员。公司大门上只有一块写着公司名称的小牌子，旁边则是门铃。这间办公室有着旧式的装修风格，暗色的家具、木制的百叶窗，书架上摆满了书。奥马哈的这位“老法师”的办公室只有25平方米左右。2012年5月19日，一个阳光明媚的周六上午，巴菲特和我们聊起了他多年的老友雷曼。1998年他们初次相见，并讨论了对吉列公司董事会的一些看法。[10] 巴菲特穿着卡其色的裤子以及印有“BH”（伯克希尔哈撒韦的缩写）的长袖蓝色衬衫。他带着半微笑的欢迎表情，靠在皮沙发上，回忆起与雷曼的第一次相遇：

> “在那次会面之前，我对他真的是一无所知，根本没听说过他。不过，随后每两三个月我们就会见一次面。这种情况持续了一段时间后，我们才开始真正了解对方。董事会议为了解一个人提供了很好的平台。一开始我注意到这个人是因为他说了一些很有道理的话。他实事求是，不装腔作势；也从不搞‘一言堂’，而是集思广益。他对于商业的见解很独到，发言掷地有声，不是所有的董事都能有他这样的造诣。”

巴菲特和雷曼在生活方式和工作习惯上有很多共同点，这构成了其牢固友谊的基础。这两个人都讨厌排场，穿着简单，说话直截了当，而且都拥有维持了几十年的生意伙伴——巴菲特有查理·芒格，雷曼身边则有马塞尔和贝托。两个人的志向，都是致力于构建持久的伟大公司。巴菲特喜欢把伯克希尔哈撒韦看成是自己的一幅伟大“画作”。这是一个永远不会完美的作品，但每过一年都会变得更美。雷曼的梦想则是建立一套可以成为21世纪标杆的企业管理模式。财富的积累对于二人而言只是附加收益，从来不是两人的终极理想。

“不是那种‘只要赚了100万美元或者10亿美元我就收手’的心态。”巴菲特说，“因为如果那样想的话，钱赚到一定程度以后，你就不需要再努力工作了。”

尽管他们关系很好，巴菲特还是对巴西人收购安海斯-布希的做法

感到惊讶。

> “我相信他们有一天会做这件事情，但没想到是在那个时间点。那是在一个充满敌意的时间点迈出的巨大一步。我一度认为这次交易不可能走下去。那个时候，这是唯一如此规模的收购。我的做法是，评估在那样的背景下股价是否会上升，以及在金融危机蔓延的时刻，这宗交易是否能够真的达成。我当时卖掉了一些股票，惹怒了一些人。我并不知道安海斯-布希的董事会是怎么运作的。我跟布希四世只在一场棒球赛上见过一次面，而我跟布希三世只在15年前，聊过一次天。除此之外，我没有跟他们通过电话或其他方式联系过。买卖我们所投资的股票是一件很寻常的事情。虽然我们在安海斯-布希投了很多钱，但我们投在其他公司的钱可能更多，比如可口可乐。我喜欢这家公司，而且也持股了很多年。钱投在那儿不太可能有什么损失，但想赚大钱也不容易。因此，当时那也算是一个很正常的决定，实在也没有什么特别值得激动的。”

520亿美元，史上最大的全现金并购案

压力之下，安海斯-布希的代表决定反击。如果这家美国啤酒公司无法拒绝被收购的命运，那也要卖出一个最好的价格。7月8日，布希四世拨通了雷曼的电话，而安海斯-布希董事会的两名成员埃德·惠特克（Ed Whitacre）和桑迪·华纳（Sandy Warner）当时就站在他的旁边。这两位都是安海斯-布希公司的老熟人，也是布希家族的朋友。埃德发迹于电信领域，是美国电报电话公司（AT&T）的CEO。桑迪则是一位退休的银行家，他在2000年将自己掌管的JP摩根卖给大通银行（Chase Manhattan）后名声大噪。三个人传递的信息非常明确：如果雷曼想收购安海斯-布希，他就要快速行事，而且要出比之前预想的更高的价格。刚挂掉电话，雷曼就把最新情况通知了负责收购事宜的手下干将们。在第一批接到通知的人中，有一位是罗伯托·汤普森（Roberto Thompson）。雷曼、马塞尔和贝托身边的人称他为“前银行家的银行家”（the ex-bankers’ banker）。

汤普森在1986年与三人相识，当时他刚结束沃顿商学院的MBA课程，来加兰蒂亚银行工作。1993年，贝托在离开美洲商店后，创建了巴西第一家私募公司GP投资（GP Investimentos），汤普森随即被其招致麾下。正是在GP投资工作的那段时间，汤普森学习到了公司的日常运营方式。他逐渐获得了三位创始人的信任，最终成为这三个人的参谋。他主要负责旗下公司的大型收购方案的设计，比如收购圣保罗南极洲啤

酒公司和把美洲饮料卖给英特布鲁。曾经跟汤普森一起开过会的人称他是一个有礼貌、冷峻且务实的人。他很少微笑或者抬高声调，而这也可能是在大型谈判演变成神经战时的一种制胜特质。

> “安海斯-布希的代表说我们必须在24小时内给出最高收购价。”汤普森谈到那通电话里的内容，他接着说，“当时董事会成员遍布世界的不同地方，因此我们迅速通过电话召开了一次董事会议。我们不得不重新计算所有数字，而且一切都要考虑周到。当时涉及的款项巨大，而且必须要用全额现金支付，不能采用股权交换。会议结束的时候，我们决定每股增加5美元。”

7月13日，经过数周的角力，若干次涉及500多位股东、律师、银行家的会议之后，安海斯-布希最终低下了高傲的头颅，接受了英博520亿美元的出价。[11] 不过，交易还需要两家公司股东的认可和监管机构的批准。

2008年9月14日的那个周日，在多次援救行动失败后，美国第四大投资银行雷曼兄弟（Lehman Brothers）申请破产保护，这一结果甚至比悲观者预计的更具戏剧性。全球经济的降温此时已经持续了数月，类似1929年大萧条的金融危机正愈演愈烈。随着具有150年历史的雷曼兄弟轰然倒下，恐惧开始在公司和银行之间蔓延，并最终引发全球恐慌。美林证券以500亿美元的价格卖给了美国银行（Bank of America），只是其市值的1/3。纽约证券交易所的总市值一天就能蒸发掉超过1万亿美元。事态的发展让巴西人忧心忡忡，因为协议一旦获批，他们就需要尽快把520亿美元支付给安海斯-布希公司的股东。如今全世界的财源和流动性都快枯竭了，公司上哪儿弄到这笔钱呢？

> “从雷曼兄弟倒闭到谈判结束之间的两个月，我们心急如焚。”薄睿拓回忆道，“事情的发展超出了我们的掌控，没人知道世界会往何处去……我们宣布交易时还是风平浪静，等我们签署协议要进行收购时，狂风暴雨却已经袭来……我们财团中的一些银行几乎消失了……就好像我们进入了一截管道，不得不从另外一头出来。可我们好不容易爬到了另一头，就开始下大雨。你能做什么？开始想B计划、C计划、其他的融资渠道……好在没人把时间浪费在互相指责上，比如‘我早就说会有这种事’……我们必须应对一个未曾料到的局面。”

雷曼、马塞尔和贝托的每一步都走得小心翼翼。尽管经济崩溃始料未及，但他们早已练就了处变不惊的能力，不仅作为银行家、企业家时

如此，在体育比赛中也是这样。雷曼本身就是一名优秀的网球手。在做企业以前，他曾经是专业的运动员。更令人印象深刻的是，三个人还练习水下捕鱼。这是一项考验身体抗压能力和准确性的剧烈体育运动，投出鱼叉的那一刻要求有万全的准备、耐心和果断的执行力，而三人已经一起在海底练习了无数次。

对安海斯-布希的收购行动能得以继续，很大程度上要归功于英博首席财务官费利佩·杜特拉（Felipe　Dutra）与国际银行财团签订的融资协议。跟薄睿拓一样，费利佩也来自里约热内卢，跟英博的控股合伙人共事了很多年。他是一名经济学家，在1990年加入博浪啤酒，从2005年起担任首席财务官一职。费利佩极其注重细节，他在跟参与交易的10家银行签订的合同里，加入了一系列咄咄逼人的条款。这10家银行包括桑坦德银行（Santander）、东京-三菱银行（Bank of Tokyo-Mitsubishi）、巴克莱资本（Barclays Capital）、法国巴黎银行（BNP Paribas）、德意志银行（Deutsche Bank）、富通银行（Fortis）、荷兰国际集团（ING Bank）、JP摩根（JP Morgan）、日本瑞穗实业银行（Mizuho Corporate Bank）和苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland）。他最大的成功在于把“重大不利变动条款”（MAC，即Material adverse change）顺利去除掉了。这项条款能保证金融机构在任何形势突然恶化时，都有权重新商讨融资条件。由于这些银行在金融危机爆发前签订的合同里没有这一条款，因此它们此刻必须执行协议，法律也不容许它们半途“弃船”。除了这样一纸滴水不漏的合同，这些巴西人还收获了无数好运气。这个国际银行财团中没有一家银行像雷曼兄弟一样在金融危机中破产。尽管其中有些银行颇受全球金融动荡的影响，比如比利时富通银行，不过，比利时政府及时出手使得它挺住了。

“要是我们一开始用雷曼兄弟代替富通，后来可能就没那么幸运了。”汤普森说。

与此同时，英博的主要股东也提供了一些资金。雷曼、马塞尔和贝托自掏腰包，一起出资15亿欧元来保证交易完成。由于他们大部分的个人资产都是公司的股份，因此他们不得不贷款而且砍掉个人支出。这甚至还牵连到了他们位于圣保罗南部地区的办公室。这间位于15层的办公室被缩小了一半以节省租金，直到今天这间办公室还保持着这个样子。

2008年11月18日，在《金融时报》泄露了收购秘密差不多半年后，

整个收购流程终于结束了。三位巴西商人雷曼、马塞尔和贝托，成为这家巨型企业百威英博的主要股东。这家新企业年营业额达到370亿美元，旗下拥有200个品牌，业务遍布全球各地。在不到20年的时间里，他们把一家只在当地小有名气的啤酒制造商博浪打造成了全世界啤酒行业的最大企业。而这之所以能够实现，得益于它的企业文化：精英管理、严控开销、努力工作，以及并不是每个人都能承受的巨大压力。由于不停重复，它几乎使人们的耳朵磨出了老茧，而雷曼则始终坚持将它贯彻到公司的经营中。没人享受特殊待遇，没人拥有特权。而像薄睿拓、汤普森和费利佩这样最优秀的成员，都有机会成为生意合伙人。据估计，从1971年加兰蒂亚银行创立至今，有200多人在三位创始人麾下共事，平均每个人赚了超过1 000万美元。《福布斯》杂志在2013年3月报道称，雷曼在世界财富榜上排位第33，拥有超过180亿美元的个人财富（马塞尔和贝托以91亿美元和79亿美元分别排在第119位和第150位）。这三个人都跻身于“巴西最富有的10人”之列。了解雷曼的人深知，他之所以能够成为顶级的亿万富翁，正是因为他能带领自己的手下干将发家致富。对于百威啤酒的收购，也将让雷曼、马塞尔和贝托掌管的啤酒公司的另外一群高管变成百万富翁，而这只是这群巴西人大举兼并美国大公司的第一步。

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

02

哈佛的冲浪者

“我参加的比赛越多，越觉得自己不可能成为世界前十的顶级球员。所以我放弃了，因为我成为不了明星。”
“做一个大梦和做一个小梦需要同样的能量，那我们为什么不做一个大梦呢?”

——豪尔赫·保罗·雷曼

DREAM
BIG

3G 精髓

雷曼对经营理念的探索

英瓦斯科投资公司

快速发展的原因：雷曼通过建立“平行市场”突破了交易所的席位壁垒。

失败的原因：过于追求规模，导致信贷失控，借出的钱超过了回收的资金。

教训：1. 像注重盈利一样注重成本开支；2. 给予员工良好的待遇，哪怕是那些边缘部门的员工。

天秤经纪公司

快速发展的原因：通过介入债券交易这个几乎空白的市场而业务量爆棚。

出局的原因：雷曼等人希望买断该公司，结果被库蒂尼奥家族清理出局。

教训：把赚来的钱分享给最优秀的员工，这才是最好的公司模式。做大企业的核心是共享。

1939年8月26日，雷曼出生于里约热内卢。他的家境不错，童年衣食无忧。20世纪初，他的父亲保罗（Paulo）从瑞士小镇朗诺（Langnau）移居巴西。他的两个叔叔与他父亲一同离开了家乡，一位到了阿根廷，另一位前往美国。三兄弟丢下了几十年里家族一直赖以为生的奶酪和乳品公司，不过这家公司直到今天仍在运转。保罗是在瑞士制鞋公司巴利（Bally）那里谋得一职后才到巴西的。巴利当时是里约热内卢北部地区卡里奥克服装公司（Cortume Carioca）的拥有者。在卡里奥克公司，保罗跟皮革和鞋子打了几年交道后，决定重操家族旧业。他在雷森迪（Resende）开了一家乳制品公司，并把公司命名为莱克公司（Leco是雷曼和公司两词的缩写）。几年后，这家公司被赫里奥·莫雷拉·塞莱斯（Hélio Moreira Salles）买下，此人是巴西联合银行（Unibanco）创始人沃特·莫雷拉·塞莱斯（Walter Moreira Salles）的兄弟。

在巴西待了几年后，保罗认识了双亲均是瑞士人的巴西姑娘安娜·伊薇特（Anna Yvette），二人后来喜结良缘。安娜的父亲为一家可可贸易公司工作，这家公司会把经理派驻到巴西的伊利乌斯地区（Ilhéus）和伊塔布纳地区（Itabuna）。

“那些来巴西工作的瑞士人很容易迷上这个地方，并最终选择留下来。”雷曼的一位表哥亚历克斯·黑格尔（Alex Haegler）说。亚历克斯的妈妈跟安娜是姐妹。他们在列布隆区（Leblon）一幢舒适但并不奢华的房子里安了家。雷曼的父母都是在新教的环境中成长起来的，所以非常信奉节俭和自律，而这也成为雷曼的思想基础。

网球与冲浪，运动造就纪律

父母颇有远见地决定让孩子接受良好的教育。他们把雷曼送到里约热内卢的美国学校，从幼儿园开始一直读到17岁中学毕业。这是当地最

好的学校之一。正因为这一点，雷曼在很小的时候就能说一口流利的英语，而在当时这可是一项很少有人掌握的技能。在他后来进入金融领域时，这项技能让他如鱼得水。7岁时，雷曼开始在伊帕内马（Ipanema）的里约热内卢乡村俱乐部（Rio Country Club，里约热内卢上流社会出入的地方）学打网球，这成了他一生都未放弃的体育运动。雷曼在赛场上的表现异常出众，他赢了数个儿童级别的比赛冠军，并在17岁时拿到了巴西青少年全国冠军。他把自己早年运动生涯的成就归功于对运动员生活方式的严格坚持：不跳舞，不饮酒，不吃高油脂食物。他已经很多年不吃红肉了，今天依然如此。他不仅很少饮酒，还经常在他的口袋里放一些葡萄干或其他水果干作为三餐之间的零食。

那时，他每天凌晨5点钟就起床，天还没亮就在列布隆附近的海滩跑上几公里，然后再翻墙进入俱乐部，在开门之前练几手网球。在网球场上学到的东西让他一生都受用。他的一位教练曾说，没有人是靠打球给别人看最终获得冠军的。换句话说，与其炫技给观众看，不如专心钻研如何提高自己。这对于如此热衷思考、严格自律的男孩来讲，一言值万金。

不过，自古“英雄难过美人关”，姑娘成了雷曼的软肋。“然而，他只会与那些不干涉他早睡早起生活习惯的姑娘约会。”亚历克斯说。

不打网球的时候，雷曼经常在里约热内卢南区的海滩冲浪。他有时吹牛说自己是“全里约热内卢最牛的冲浪手之一”。正是冲浪，让他体验到了人生中最大的恐惧之一。有一天，在一个巨大的风暴过后，他和一群伙伴决定到科帕卡瓦纳（Copacabana）海滩征服一下汹涌的波浪。当时他对自己的冲浪技术异常自信，根本没把比平时大三倍的浪放在眼里。2011年，在由艾斯特达教育基金会（Fundação Estudar）[12] 资助的巴西学生组织的活动上，雷曼曾提到过这段经历。

> “那些浪特别大……几乎不可能从它们下面游过去……我当时感受到血液冲向自己的脚跟……我钻进一个扬起的浪头，在我要被困住之前设法划了出来……我朋友说应该再试一次，但我觉得一次就够了。我的肾上腺素达到了最高点……我喜欢那种感觉，但是我再也不想尝试了……在生活中你会遇到很多风险，而你必须面对……我在海浪里、在网球场上，后来又在生意场上冒过无数次险……我经常会想起科帕卡瓦纳海滩上的那个浪头，它比我在大学里学到的东西更让我刻骨铭心。”

14岁那年，雷曼的父亲突然离世了。那是在博塔福古（Botafogo），一辆有轨电车从他父亲身上碾了过去。而就在那一刹那，这个尚未成人的少年成了家中的顶梁柱。比他大十岁的姐姐莉亚（Lya，现已离世）当时已经迁居美国，嫁给了一位医药行业的公司高管。随后，雷曼开始跟比自己大六岁的表哥亚历克斯越走越近。亚历克斯最后去了哈佛大学学习，并成为哈佛校网球队的队长。雷曼在美国学校曾被同学选为“最有可能成功的学员”，这使得他决定追随表哥的步伐，去哈佛大学攻读经济学。这个决定后来永远地改变了他看待世界的方式。

“淬火”哈佛大学，改变看待世界的方式

哈佛大学有着350年历史，是常青藤联盟中的一员，它与耶鲁、普林斯顿等名校一起成为造就社会精英的大学系统。约翰·亚当斯（John Adams）、约翰·昆西·亚当斯（John Quincy Adams）、拉瑟福德·海斯（Rutherford B.Hayes）、西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）、富兰克林·罗斯福（Franklin D.Roosevelt）、约翰·肯尼迪（John F.Kennedy）、乔治·布什（George W.Bush）和巴拉克·奥巴马（Barack Obama），这8位美国总统都曾就读于此。哈佛还培养出40多位诺贝尔奖得主。这座著名学府坐落于马萨诸塞州生活着超过10万名居民的剑桥市，校园面积超过5平方公里。有来自全世界的2.1万名学生在此就读。蜚声国际的麻省理工学院（MIT）距此不远。在查尔斯河对岸的波士顿，就是美国独立战争打响第一枪的地方。

想进入哈佛大学，学生必须跨越两个门槛。首先，他们要被哈佛录取，只有7%的申请者能获此殊荣。其次，他们得能付得起本科生每年的费用，包括学费、生活费和住宿费。2012年，这笔费用大概为8万美元。

1957年9月，当雷曼前往哈佛大学攻读学士学位时，他根本没有仔细考虑过这些。如今，每年大概有100位来自巴西的学生在哈佛大学学习，而在雷曼那个时代，巴西学生平均一年只有一位。他在哈佛大学的首秀简直可以用近乎灾难来形容：这个沙滩男孩刚到美国就差点被冻死，而且无比想念里约热内卢的沙滩和海浪。他的反叛个性加深了自己的思乡之情，这让他不仅成绩平平，甚至差点儿毁掉了自己的学业。

在大一学年快要结束的时候，他在哈佛大学的主广场中央点燃了一

些烟花。这个玩笑让学生们异常兴奋，但是惹得学校领导勃然大怒。等他回到里约热内卢后不久，就收到了学校的来信，“建议”他休学一年，以便让自己更“成熟一些”。

雷曼本来就对哈佛大学心生厌恶，因此一开始打算借此放弃。不过，最终他还是在开学时如期而归，因为那封信只是“建议”他休学，而不是“强制”他休学。

雷曼既想顺利毕业，又想摆脱无聊的校园，于是他决定用三年的时间念完四年的大学课程。这可不是一件轻而易举的事情，但是雷曼设计了一套有效的学习系统保证完成这个目标。他向前辈和老师请教自己所选课程的作业和时间安排。通过其中一次谈话，他了解到以前的所有考试题在图书馆都有存档，于是他又找到了捷径。

没多久雷曼就注意到，每年的考试题只有少许改动，所以他要做的就是把以前考到的知识点学好即可。很快雷曼的成绩就突飞猛进，他也从一个问题学生变成了院长眼中的爱徒。最终他在20岁就完成了学业，这也是他给自己设定的目标。

在最近的一个活动上，雷曼谈到了哈佛大学如何改变了他对世界的看法：

> “我以前是一个从未离开过里约热内卢的冲浪手和网球手，突然有一天，我来到了一个充满了伟大思想的地方。大一的时候我们有一门必修的哲学课，我开始读柏拉图、苏格拉底等从没想过要去读的东西。我曾经的梦想只是拿网球冠军或征服更大的海浪，而哈佛让我有了更大的梦想。与我相熟的朋友应该都知道，我常说‘实现一个大梦想和实现一个小梦想要付出的努力是一样多的……’我在哈佛学到的另外一个东西现在已经成为我的一部分，那就是选择人才的重要性。在哈佛大学，围绕在我身边的是全世界最优秀的一群人。这深刻影响了我选人的方式，而且这也是我职业生涯中的一个重要特点。”
>
> “哈佛也教会了我专注于能让我获得成果的那些事。为了能在截止日期前完成任务，我必须设计一个让我可以集中所有精力的学习方法……我总是尝试着简化自己的生活，只做那些最重要的事情，这对我后来创建企业助益颇多。我们的大部分公司和员工都有五个目标[13]……因此，用最简单的方法去做事总比用复杂的方法做事强得多。”

影子市场，靠天赋破除垄断

尽管成绩非常优秀且富于创造力，雷曼和其他毕业生一样也加入了求职大军。他希望在巴西金融界找到一席之地，这样的工作能保证他衣食无忧。在一家1946年于里约热内卢创办的名叫德尔特克（Deltec）的公司，雷曼找到了一份在南美市场销售股票的工作。这家公司的老板是一个美国人，名叫小克拉伦斯·道菲诺特（Clarence Dauphinot Jr.）。道菲诺特也是乡村俱乐部网球会员，因此他雇了英语流利的雷曼做他的实习生。雷曼的第一位上司是在金融界已颇负盛名的罗伯托·特谢拉·科斯塔（Roberto Teixeira da Costa）。1976年，巴西证券交易委员会（CVM, Brazilian securities and exchange commission）成立时，科斯塔成了首任主席。

那个年代的所谓“资本市场”可谓徒有虚名。整个市场基本没有什么客户，而准备披露盈亏状况的公司也极为稀少。甚至到了1966年，巴西都没有一家投资银行。阿根廷布宜诺斯艾利斯的股票交易市场比里约热内卢的那家更大，而圣保罗当时在金融方面甚至更没有存在感。因此，巴西可谓资本市场的处女地。德尔特克当时有大约300名销售员，销售着寥寥几家企业的股票，其中的两家分别是里斯塔斯电信（Listas Telefônicas）和美国汽车制造商威利斯奥佛兰（Willys Overland）的巴西分公司。这些销售员在全国各地一家接一家地敲门，寻找新客户。

“在20世纪50年代末期和60年代初的那几年，国内根本没有专家可以应付投资人并提供信息。”科斯塔在他的书《资本市场的50年历史》（*Mercado de capitais-umatrajetória de 50 anos* ）中写道，“年报里对股东至关重要的信息写得无比简单，资产负债表和财务报表信息也都仅限于法定的最低限度。另外，这些年报都未经审计，究竟采用什么标准我们也不清楚。”

看到还处在胚胎阶段的巴西资本市场，雷曼觉得在这么艰苦的条件下想要飞黄腾达有点不切实际，于是他决定去国外积攒一些经验。他的计划是四处巡游，从最优秀的人才那里汲取养分后，再回巴西。因为他父亲的缘故，雷曼有着巴西和瑞士的双重国籍，因此他决定去瑞士碰碰运气，并在日内瓦的瑞士信贷集团（Credit Suisse）获得了一份实习工作。

看似绝佳的机会最终却成了雷曼的小小噩梦。这是他第一次给这么大的机构工作。这里等级森严、办事流程严谨，他一点都不喜欢。他觉

得一切都特别缓慢、死板、中规中矩，七个月后便辞职离开了。

这次来瑞士也并非一无所获。这位时间管理大师并没有放弃自己在职业网球领域取得成功的梦想。他依旧保持着运动员式的生活习惯。在瑞士打了几场锦标赛后，他加入了国家队去征战戴维斯杯。

不过，在1962年5月的首秀中，雷曼表现得并不理想，连败三局输掉了比赛。在接受一家体育杂志采访的时候，他找借口说道：“我从来都不喜欢草地球场。”不过他还是当了一年半的职业网球选手，在四大满贯赛中，他打进了温布尔顿和法国网球公开赛的正赛。

最终，他客观地评估了一下自己，认为自己并非一位顶尖的网球运动员，更何况，此时他心目中奋斗的目标已不在此了。

> “我参加的比赛越多，越觉得自己不可能成为世界前十的顶级球员，”他说，“所以我放弃了，因为成不了明星。”

1963年，雷曼回到了里约热内卢，并在英瓦斯科投资公司（Invesco）找了一份工作。这是一家跟商业银行竞争、主营信贷业务的小公司。雷曼开辟了一个资本交易的新市场，并很快就让传统股票市场的交易者不安起来。当时，股票交易所的席位不是只要花钱就能买得到的，它是终生享有的，操作方式类似于公证人特权。不管是雷曼还是英瓦斯科投资公司都没有继承任何东西，但是显然他们不想成为股票市场的局外人。最终，雷曼发现了入局方法，那就是创造出一个“影子市场”，在官方的交易时段外通过电话卖出股票。这个新方法很快就成了他的一门好生意，由此而形成的影子市场的交易量占到了里约热内卢证券交易所交易总量的5%。然而，那些大型券商并没有对这种胆大妄为的行为视而不见。

“这些券商讨厌我，把我视为威胁。”他说。当时的气氛已经非常紧张了。有一次，雷曼造访里约热内卢证券交易所，引起了一群掮客的强烈不满，最终被两名保安驱逐出去了。

得益于良好的教育和在市场上赢得的声誉，雷曼开始为《巴西日报》（*Jornal do Brasil*）的周末版撰写投资方面的专栏文章。不过他的新闻事业并不长久，没几个月，报社主管阿尔贝托·迪内斯（Alberto Dines）就发现他与一家经纪公司关系密切，发表雷曼的文章明显会产生利益

冲突。

在英瓦斯科投资公司工作期间，若泽·卡洛斯·拉莫斯·达·席尔瓦（Jose Carlos Ramos da Silva）与雷曼最为默契。他是一个能说会道的年轻人，拥有巴西大学经济学位，在金融市场上有着“山猫”（jaguatirica, ocelet）的称号。席尔瓦的出身与雷曼完全不同。他的父亲是一个开了一辈子服装店的葡萄牙移民。他的母亲尽管学过会计，但是从未学以致用，把一生都献给了家庭。席尔瓦到了假期基本都泡在位于米纳斯吉拉斯州（Minas Gerais）的坎布基拉（Cambuquira），那儿有一处静谧的温泉。在金融业的抱负心上，雷曼和席尔瓦非常相似，这一共同点让两人忽略了阶级的不同。

表面上看，一切风平浪静。英瓦斯科投资公司的业务蒸蒸日上，贷款不断增加，而且他们创立的影子市场也在扩大规模。然而，他们贷出去的钱比收回来的多得多，这点让雷曼非常纠结。到1966年时，英瓦斯科投资公司终因缺乏足够严格的信贷控制措施和管理上过于随意而倒闭了。在27岁那一年，雷曼跟公司一同破产了。他所拥有的约2%的公司股权至此一文不值。英瓦斯科投资公司最终被伊皮兰加银行（Ipiranga）接收。这家属于鲁特巴赫家族（Lutterbach）的银行还买下了其他四家贷款公司，创建了一家投资银行。

英瓦斯科投资公司的突然倒下让雷曼总结出了两条重要教训。首先，关注盈利与关注支出同等重要，这成了他和合伙人几十年来都谨记于心的格言。其次，一家公司要给员工良好的待遇，即便对那些默默无闻甚至不能创收的部门也是如此。

“即便是守门员也要让钱包鼓起来。”他说。

雷曼并没有为失败忧伤，带着这些教训，他开始思考下一步该怎么办。

开拓债券业务，把赚来的钱分给最优秀的员工

“社会”是雷曼经常挂在嘴边的一个词。在整个职业生涯里，雷曼独自发起的创业项目只有一个。英瓦斯科投资公司的失败并没有改变什么。他希望继续在金融行业工作，但没有资本，而且他也不希望一切都是

自己掏腰包。他的脑海里只有一个方案：找到优秀的、愿意为一个新企业努力拼搏的人才，以及愿意为其投资的资本合伙人。

找到愿意一起拼搏的优秀人才并不难，“山猫”席尔瓦就有着雷曼所喜欢的创业精神。而来自巴西东北部的里贝罗·库蒂尼奥（Ribeiro Coutinho）家族最终愿意为这个项目提供资金。

这个家族的第一桶金来自伯南布哥州（Pernambuco）和帕拉伊巴州（Parariba）的制糖厂。在随后的岁月里，他们不断扩大着自己的盈利规模。那时，他们非常重要的一笔投资就是安联卡（Aliança）银行。该银行在坐落于里约热内卢市中心、由建筑师卢西奥·科斯塔（Lucio Costa）设计的雄伟建筑里，旁边就是坎德拉里亚（Candelária）大教堂。

这个家族的掌门人约翰·乌苏罗（João Úrsulo）希望扩大安联卡银行旗下天秤经纪公司（Libra）的业务。该公司当时只专注于推销商业汇票。雷曼需要钱，而约翰需要找到一个懂得新业务的人。两人几乎一拍即合。

雷曼和席尔瓦从1967年开始为天秤经纪公司（Libra）工作。为了让这两个年轻人更卖力，约翰拿出经纪公司26%的股份给两人平分。这家公司的新业务就是买卖公共、私有债券。这种交易在当时可算是非常超前的事物，巴西中央银行直到1968年才为这项交易设立专门的柜台。

两人很快就让经纪公司全速运行，他们让安联卡银行大厦的第11层楼门庭若市。雷曼和席尔瓦雇到了一位年轻才俊路易斯·塞萨尔·费尔南德斯（Luiz Cezar Fernandes）。后者曾成功地让伊斯克里特里奥莱维（Escritório Levy）公司变成中央银行债券的最大交易商。费尔南德斯来自圣保罗市圣里塔帕萨夸特罗（Santa Rita do Passa Quatro）的一个下层中产阶级家庭，14岁他就追随父亲离家去布拉德斯科（Bradesco）银行打杂。这是一个身世相当可怜的孩子，甚至没有读完小学，六年级就辍学了。不过，在工作上，他很倔强且富有创造力。

“雷曼在那里完全忙疯了，一会儿盯着股票交易所，一会儿忙着债券的事……他有点工作过度了，”费尔南德斯说，“他给我打电话，我就过去了。”

经纪公司生意越大，雷曼却越不满意，这看起来有些自相矛盾。天

秤经纪公司业绩出色，但是雷曼的持股丝毫未变。更让人添堵的是，公司的控股股东定了规矩，雷曼不能把公司的股份出让给别人。然而，雷曼一直认为这是吸引年轻人才的“胡萝卜”。

他进入了一种进退维谷的局面。从在哈佛大学读书时起，雷曼就一直想创立一种以精英管理和合伙人体制为基础的企业文化。他的理念旨在让像席尔瓦和费尔南德斯这样的优秀人才得以成长，不过里贝罗·库蒂尼奥家族对此毫无兴趣。三年后，在毫无希望扩大自己所拥有的公司股权的情况下，雷曼做出了一个孤注一掷的选择。他跟老板说自己对于现状很不满意，说他想把公司买下来，而且相信里贝罗家族以及其他的股东会同意。出乎意料的是，这个家族反其道而行之，强行买走了雷曼和席尔瓦的股权，将他们彻底扫地出门。

31岁这一年，雷曼又失业了。不过这次他的口袋里有了20万美元，这在那时可算是一笔巨款了。另外，他一直梦寐以求的公司模式逐渐在脑海中清晰起来，把赚来的钱分给最优秀的员工。他的这一想法并不是单纯地去做一个老好人，而是基于“增加利润然后分享”的务实理念。未来，他会不断地大声重复这样一个原则：“优秀的人才，共同努力，让公司变得伟大。”

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

03

寻找“PSDs”

对于雷曼而言，他一直专注于招到这样一些专业人才，他们有着一个标签叫“PSDs”，即出身贫寒（Poor）、聪明（Smart）、有强烈的致富愿望（Deep Desire to Get Rich）。

DREAM
BIG

3G 精髓

加兰蒂亚的精英制度

人才策略

1．大力招聘出身贫穷、非常聪明、有强烈的致富欲望的人。
2．保持公司总人数稳定在200人，每年通过“烟雾弹”会议淘汰10%。

工作环境

尽一切手段解除对人才的束缚因素，打破等级制度，施行自由开放的办公环境。

薪酬体系

去掉阶梯式等级，员工被分为三类：
1．奖金级员工，可以拿到额外几个月的工资；
2．提成级员工，根据业绩获取一定比例的提成；
3．分红级员工，根据公司盈利水平获得相应的收入。

早在社交网络兴盛之前，雷曼就明白维持好的人际关系网络至关重要。作为一个不喜言谈、一日三省其身的人，他很早就意识到与正确的人共事能给自己带来的巨大优势。人们经常会听说他在开会时不仅一言不发，甚至还会因为太无聊而打瞌睡。被天秤经纪公司踢出局后，他相信或许这是一次凭借自己的直觉和判断来招兵买马的好机会。

当时雷曼已经有一个很好的想法：开一家自己的经纪公司。他的身边已经有了一个精简能干的团队：席尔瓦和费尔南德斯。不过，他需要资金。他跟席尔瓦卖出股份的钱是分期获得的，然而购买经纪公司执照需要一次性缴纳一笔现金。1971年，股票市场正处于大牛市中，经营许可费用极其昂贵。

因为缺钱，雷曼和席尔瓦不得不做一些稍微小一点的生意，例如证券分销。他们当时正在谈判，准备买下一家小公司维斯帕（Vésper），它属于里约热内卢当地的大都会建筑公司（Metropolitana）。不过，他们的谈判却戛然而止。

“雷曼的一个客户，差不多算是一个朋友吧，有一天来问我们在做什么。”费尔南德斯说，“他说他知道我们打算买一家经营状况极差的证券分销商，还说我们从一家经纪公司跑出来做那种事很荒诞，然后反复念叨了很久。”

这个不停念叨的人就是阿道夫·让蒂尔（Adolfo Gentil）。他曾是巴西国会议员，当时是里约热内卢实业银行（Operador）的老板。这位来自塞阿拉州（Ceará）的富商也是一名网球爱好者，比雷曼大20岁。他愿意出钱让雷曼他们收购一家经纪公司。

为助他们一臂之力，阿道夫给他的朋友古伊尔赫梅·阿里努斯·巴洛

索·佛朗哥（Guilherme ArinosBarroso Franco）打了一个电话。古伊尔赫梅是亚马孙塔帕若斯（Tapajó）和伊塔夸蒂亚拉（Itacoatiara）的印第安人的后裔。他的第一份工作是在巴西银行当柜员。曾是法学院毕业生的他，在26岁时成为前总统热图利奥·瓦加斯（Getúlio Vargas）的私人顾问。他还是一个狂热的球迷，一直支持博塔福古足球队，并在马拉卡纳体育场拥有40个预定坐席。古伊尔赫梅的儿子古斯塔夫·佛朗哥（Gustavo Franco）后来成为巴西中央银行的主席。这些金主的出现，意味着收购经纪公司的资金问题彻底解决了。

寻找收购目标的过程乏善可陈。阿道夫在报纸上发布了一条广告：“求购经纪公司。”收购在1971年8月完成，他们用80万美元从炒家手里买下了加兰蒂亚经纪公司。

“那可能是世界上最滑稽的名字了，听上去很不正经。”罗杰里奥·卡斯特罗·玛亚（Rogério Castro Maia）开玩笑说。玛亚也来自里约热内卢，之前一直在运营一家非政府组织（NGO）巴西爱科信息（Ação Comunitária do Brasil）。1981年，他开始涉足商业领域，为雷曼创立的金融机构工作。

从天秤经纪公司得到的教训让雷曼和席尔瓦一开始就跟阿道夫把话讲明白了，两人最终平分了公司51%的股权。阿道夫持股39%，古伊尔赫梅拿剩下的10%。不过，这种股权结构很快就被打破了，阿道夫把他的一小部分股份出让给了费尔南德斯和赫修斯·鲁特巴赫（Hercias Lutterbach）。这两人一直追随公司创始人，且希望继续留在公司里。

这家经纪公司一开始几乎没有任何资产。其并不起眼的办公室位于里约热内卢布朗库（Branco）大街156号，就在埃迪菲希奥·阿维尼达中心（Edifício Avenida Central）第34层，紧挨着市中心的大广场（Largo da Carioca）。加兰蒂亚经纪公司只有三间办公室，位于夹层楼里，没有空调，一间留给交易员，另外一间供管理层使用，第三间则用来存放托管证券和股票的保险箱。

“架构的限制让我们只能有三部电话，而且也雇不起秘书。”费尔南德斯说。对年轻的创业者们来说，破旧的办公室并不是个问题。他们更感兴趣的是里约热内卢股票市场的潜力，因为它正吸引着越来越多的投资者。这主要得益于当时刚刚出台的《*157*号基金法 》（Fund 157）。

该法允许纳税人将最高12%的应纳税投到股市中。1971年1月到3月，股票指数大涨了约48%，交易量涨了超过一倍。情况好得让人难以置信，可它真的发生了。不过，如此大幅的增长主要源于乐观的预期，而非实质性增长。正如任何泡沫一样，它最终还是破裂了。加兰蒂亚经纪公司买下经营许可后的两个月，股票市场开始急剧下滑，深不见底。18个月间，股指下跌了61%。雷曼和其他合伙人眼睁睁地看着他们主营的经纪业务一天不如一天，而他们也戴上了“用大部分资金投资经营许可权的投资人”的帽子。这一称号让他们脸红了20年。对他们的新公司而言，这确实不是个彩头。

股市的危机和对于寻找新出路的迫切需求，让他们决定把精力集中在公开市场上面。雷曼比以往任何时候都更需要一个团结一致的团队。作为公司的主要股东，他此时终于可以把自己一直以来都信奉的精英管理原则付诸实施了。在这样的原则下，天分和汗水都至关重要，友谊和亲情变得不再有价值，且有时还会导致问题的产生。因此，雷曼不允许员工的子女或配偶同时在公司工作。在工作场合，恋爱也是被严格禁止的。这可能是最受争议的一条规定，因为首先公司里已经有几对已婚夫妇，甚至费尔南德斯和埃里克·伊梅（Eric　Hime）这样的合伙人都跟员工结婚了。在这种情况下，夫妇中必须有一个人要离开加兰蒂亚。

对于雷曼而言，他一直专注于招到这样一些专业人才，他们有着一个标签叫“PSDs”，即出身贫寒（Poor）、聪明（Smart）、有强烈的致富愿望（Deep Desire to Get Rich）。一开始，雷曼看简历时最在意的并不是顶级名校或者国际经验。这点其实很容易理解。在那时，巴西经济的增长主要源自政府的推动，从建立国有企业、制定鼓励措施到借外债资助出口和项目建设。在那种基本环境中，许多像加兰蒂亚经纪公司这样的金融机构都靠交易国债发展起来了。这使得雷曼跟合伙人更愿意招收一些头脑灵活、有商业嗅觉甚至有些狡猾的人，而不是招收没有任何工作经验的年轻人。

“大多数人的‘生活大学’都是海滩。”克洛维斯·爱德华多·马塞多（Clóvis Eduardo Macedo）说道。他于1976年加入了加兰蒂亚，并成为合伙人。他也是当年加兰蒂亚招收的PSDs里，最终成为百万富翁者中一位。“那个年代跟现在完全不同，现在的孩子都是在电脑前面长大的。”

马塞多曾在加兰蒂亚工作了20年，靠着在前东家赚到的钱，他在里

约热内卢南部的列布隆区开了自己的诺贝尔资产管理公司。

在一个没有互联网的世界，甚至没有计算机这样的金融计算工具的时代，电传机都算是一个巨大的技术进步。传真机直到20世纪70年代才在世界范围内大批量运用。所有的金融交易都是“实物的”，也就是说，每一股股票的售出都是卖家把一张真正的纸交到买家手里。证券和股票上面标注的抬头都是“致持票人”（没有具体姓名），这就意味着没有人知道谁在交易，也给各种操作留下了空间。如果一张证券丢失或者遭窃，就需要向法院提出申请撤销并发行一张新的来替代。1964年成立的巴西证券交易委员会（CVM）和巴西中央银行在很多领域都还是新手，宽松的监管环境使得市场存在巨大的灰色空间。20世纪70年代，在巴西金融市场上能够赚钱的秘诀就是最大限度地利用监管漏洞，而在这样的环境下，雷曼招到的PSDs比其他任何人都更有优势。

尽管那时通信并不发达，但在公司内部不应该有任何阻隔。让专业人员在各自的小隔间里工作而互不通气，对雷曼而言显然毫无意义。正因为此，他很快采纳了一种在当时的巴西还很前卫的工作模式，它与传统的封闭办公室完全不同。加兰蒂亚经纪公司的办公室采取了一种大开间的设计，员工和老板之间也不分开。虽说没有墙壁的设计让隐私无法保证，但这让团队的工作更加灵活，且避免了明显的等级区分。雷曼绝大多数时间就在这个大开间的一张桌子上办公。他跟席尔瓦、古伊尔赫梅和阿道夫等公司的主要合伙人只有在讨论机密事宜时才会到私人办公间去。这种设计还有一个好处，任何人都可以与老板近距离接触，找老板谈话也不需要大费周章。

为了创造一种宽松的办公氛围，加兰蒂亚的员工们大多数时间都穿着随意，而彼时许多金融机构都要求员工西装革履。休闲裤（随着时间的推移，卡其色成了加兰蒂亚的标志）和卷起袖管的衬衫逐渐成为日常的标准装扮。员工们看上去更像是大学校园里的学生，而不是股票经纪人。

精英化薪资机制，加兰蒂亚没有舒适圈

没有哪家公司能够像高盛一样对加兰蒂亚的企业文化产生了深远影响。1869年，德国犹太人马库斯·戈德曼（Marcus Goldman）在纽约创建了这家投资银行。三年后，他的女婿塞缪尔·萨克斯（Samuel Sachs）

加入了投资银行。这家投资银行后来成了世界上最具影响力的投资银行。《高盛帝国》（*The Partnership：The Making of Goldman Sachs*）一书的作者查尔斯·埃利斯（Charles D.Ellis）在书中谈到了这家公司的一些主要特点：

> “高盛是一家完全遵循精英管理体制的公司。西德尼·温伯格先生（Sidney Weinberg，高盛银行数十年的最主要合伙人）从不容忍任何内部斗争和公司政治，其他很多公司在这一点上都提供了前车之鉴。他把给合伙人的现金红利限定在了很低的标准上，强迫他们增持公司股权。‘温伯格建立了非常严格的资本公积政策，’一位合伙人皮特·萨塞尔多特（Peter Sacerdote）说，‘这对公司来说是一件好事，因为他让所有员工成为一个整体，注意力都集中在做对公司最有利的事情上。对合伙人个人来说，这也是一件好事，因为它没有给你很多现钱放在口袋里，不会让你养成花钱大手大脚的习惯。’”
>
> “这种做法同样也有利于建立对公司和合伙人关系的绝对忠诚。虽然合伙人之间存在私人恩怨的情况是不可避免的，但沉默构成了一堵密不透风的墙，使内部的任何紧张关系都不为外人所知。个人的低调行事也是这家公司的核心价值观。其他公司可能会大张旗鼓做的事情，在这里都会被刻意低调处理。比如摩根士丹利（Morgan Stanley），几个街区之外就能看到它设计精巧、闪烁着股票报价的大型LED指示牌。在纽约、伦敦或东京，你几乎看不到高盛存在的迹象。你能看到的只有穿着考究的青年男女步履轻盈地在早晚出入大楼。”

在叔叔路易斯·特布纳（Louis Truebner）的引荐下，雷曼跟高盛取得了联系。特布纳是住在美国的可可交易商，他知道高盛会为他的侄子敞开大门。尽管两家企业的年龄相差了一个世纪，但是两家企业之间的相似点非常值得关注。

高盛把精英管理看作公司的核心价值。他们鼓励节俭，把公司的成功置于个人享乐之上，同时鼓励内部竞争。这些原则作为高盛企业文化的一部分已经有100多年的历史了。不过，对于巴西、对于加兰蒂亚而言，这一理念可谓标新立异。如果这一模式真能奏效，近乎救世主般的热情将浸入整个团队。

20世纪70年代，巴西人最梦寐以求的事情就是为跨国公司工作。当时，毕业生和企业管理人员都梦想着能加入壳牌公司、IBM或者大众汽车这样的企业。这些公司不仅待遇优厚，而且福利完善，比如上下班车接车送，企业有给孩子读书的学校，甚至还有俱乐部的会员资格。大型

的巴西本土企业集团那时还十分稀有，且多为家族掌控，下层员工基本没有当上高管的上升通道。在这些公司中，“所有者”和“其他人”之间有着明显的区分。当然，无论跨国公司还是本土企业，那时都还没有可变薪酬制度。

雷曼从高盛复制的这套模式成为他事业的转折点。加兰蒂亚的工资低于行业的平均水准，但是奖金可以达到工资的四五倍。这在当时可是很大的一笔钱。当然，这也是有条件的，员工必须完成业绩目标才能拿到这笔优厚的奖金。这条规矩清楚简单，对于在公司的勤杂工也同样适用：干得好就有钱拿。雷曼相信有一点非常重要，那就是，让所有人、哪怕是公司那些处在最底层的员工感受到自己是企业的“主人”。雷曼认为这是他们愿意付出全部精力和智慧让企业成长的唯一途径。为了进一步鼓励员工的积极性，加兰蒂亚会每半年就发一次奖金。

加兰蒂亚的金字塔与其他大多数公司截然相反，它没有乘数级的等级体系，员工基本被分为三类。每一位新加入的员工都有拿到奖金的资格。高一层级的员工拿提成，他们不会拿几倍于工资的奖金，而是直接按一个小比例与其他人分享公司的总盈利。一般而言，这个比例在0.1%到0.3%之间。业绩最差的员工不能升职。公司也没有规定拿奖金的员工上升为拿提成的员工最短需要几年。一切都靠业绩说话。

从拿奖金上升到拿提成，在雷曼的精英管理体制中是跃进了一大步。不过，即便对已跨上这一新台阶的员工而言，他们也不能放松。每半年他们都要接受一次考核，其结论会基于上级、同事甚至下级的意见。如果那段时间该员工的业绩低于预期，这个人的提成比例就会减少。此外，如果一个人的提成比例提高（或者一位新员工成为提成员工），另外就会有一个人失去提成。

“一旦一位合伙人离开会议室，宣布谁赢谁输，接下来就不会有任何讨论空间了，”迪尼斯·费雷拉·巴蒂斯塔（Diniz Ferreira Baptista）说，“有时，有的人会向雷曼抱怨，但是他从来都没有认真理会过。”迪尼斯是在加兰蒂亚供职时间最长的合伙人之一。他于1977年加入公司，在1995年退出时拥有约5%的股份。后来，他跟两名前加兰蒂亚的合伙人马塞多和若泽·安东尼奥·莫朗（José Antonio Mourão）创立了墨道（Modal）银行，另一名前加兰蒂亚合伙人拉米罗·奥利韦拉（Ramiro Oliveira）后来取代了马塞多在墨道银行的位置。

真正优秀的人会杀出重围，而那些并不优秀的人则会成为公司合伙人年会上的讨论对象。这个年会被称为“烟雾弹”[14]，它会决定谁被炒鱿鱼。这个体制让每年大概会有10%的人出局。在十余年的时间里，加兰蒂亚的团队始终保持在200人的水平。雷曼定下的这个规矩让公司避免了过度扩张。这意味着让那些业绩最差的人出局是唯一办法，只有这样才能为新的、有才能的年轻人腾出空间。公司的气氛在开“烟雾弹”会议的那几天紧张到极点。散会以后被叫到名字的那些人都知道他们下一站要去的地方就是大街。在加兰蒂亚的词典里，“舒适区”这个词根本就不存在。

成为合伙人是上升通道的顶点，也是更难保持的阶段。合伙人除了拿到提成，还能获得分红。在加兰蒂亚30年的历史上，大约有40位员工曾经抵达了这个最高点。不过，从来没有一个女性能跻身于这个精英阶层，这一点很令人惊怪。员工唯一能够到达这一高度的方式，是为公司带来卓越的成果，并且得到了所有合伙人的一致同意，当然后者也会决定该员工所获得的股权比例。潜在的候选人永远不知道自己是否以及何时会成为合伙人，也不知道可能获得的股权比例是多少。加兰蒂亚的一些前员工在接受采访时称，这一过程缺乏透明度。

“加兰蒂亚银行每年盈利的25%将用于利润分配，15%用作股息，60%充当资本公积，”迪尼斯说，“这是一条不能改变的死规矩。”

不管怎么说，加兰蒂亚的可变薪资制度在当时还是很激进的。不仅跟巴西本土公司以及跨国公司的分支机构相比，就是跟其他金融机构相比，也是如此。多元银行（Multiplic）就是一个很好的例子。[15]

多元银行的前身是由安东尼奥·若泽·卡内罗（Antonio José Carneiro）和罗纳尔多·塞萨尔·科赫（Ronaldo Cezar Coelho）在里约热内卢创立的经纪公司。数年后，该公司转变为投资银行。这一路径与加兰蒂亚完全一致。这家银行在20世纪70年代开始指数级地扩张，逐渐成为加兰蒂亚的主要竞争对手。路易斯·考夫曼（Luiz Kaufmann）在1985—1990年任银行的CEO，在其所写的《新千年护照》（*Passaporte para o ano 2000*）一书中，他说道：“1989年年底，公司的股东权益价值1.6亿美元，管理资产额总计20亿美元。然而，除了出身类似，多元银行和加兰蒂亚两家银行的经营风格完全不同。”

造成这种差异的主要原因可能是，多元银行的所有者从1978年起开始与伦敦银行合作，双方各拥有一半的股份。在这种情况下，如果在员工中分配股权，可能会造成一些不平衡，这是双方都不想看到的情况。

“我们拥有市场。”70岁的安东尼奥回忆道。在列布隆区的一处僻静街道，坐落着一幢三层小楼。它的顶层就是安东尼奥的办公室。在房间的墙上挂着两幅美丽的油画，作者是巴西南部的画家伊布·卡马戈（Iberê Camargo）。安东尼奥就是在这里接受了我们的采访。“我们会出更高的薪水，年底也有奖金，但是我们不会提供任何成为合伙人的机会。”从在米纳斯·吉拉斯招商银行（Banco Mercantil de Minas Gerais）做柜员起步的安东尼奥，1997年以6亿美元的价格把自己在多元银行的股份卖给了劳埃德银行（Lloyd’s，它买下了伦敦银行），之后投资了几家不同的公司，从广告行业到建筑行业都有。2012年，他的主要收益来自电力行业的股票。

虽然加兰蒂亚的员工有机会成为公司的合伙人，但到达最高点所需付出的代价也是很大的。银行不会直接把股权分给新合伙人，而是卖给他。费尔南多·穆拉莫托（Fernando Muramoto）、弗雷德里克·帕斯科维奇（Frederico Pascowitch）和罗伯托·帕斯科罗尼（Roberto Pasqualoni）等英士博（Insper）商学院的前学员针对加兰蒂亚做过案例研究，他们详细描述了新合伙人是怎样花钱购买股权的。

“平均而言，在两三年内，新合伙人70%的收入都会被用来支付购买公司股份的费用，”该研究还显示，“从数量上看，1%的股份对新合伙人而言，意味着从一开始就背上60万美元的债务，不过他们可以通过自己的分红、提成和股息，以6%的年利息偿还这笔债务。”在这段时间内，其实只有30%的可变薪资真的付给了这些合伙人。

这个机制可谓一石二鸟。首先，公司可以留住这些人才，因为在完整地拿到应得股份之前就离开公司，是非常不划算的。其次，避免了让合伙人口袋里有太多的钱，以防止他们不能把注意力都集中在工作上。

“一开始的时候非常艰难，因为你挣的钱基本不够买这些股份的。”迪尼斯说，“不过因为每个人都对公司事业充满信心，所以得到这一机会的人都会选择购买。”

这一规定帮助公司维持了艰苦朴素的工作氛围，这正是雷曼在公司

内外所提倡的。他永远都是一个习惯简单的人。他没有配备私人秘书（专门有一个小组为所有合伙人提供协助），不戴名表或者开进口车。当加兰蒂亚招待来宾午餐时，他也不叫服务员，而是亲自为客人服务。跟访客告别时，他总是陪他们到电梯口（这个习惯他至今还保持着）。正是这种简朴让他在1991年避免了一次危险状况。当时他开车行驶在里约热内卢到桑托斯的公路上，中途停靠在一处加油站。很不巧的是，有人正好抢劫加油站，然而他那辆开了10年的老帕萨特根本引不起劫犯的兴趣，最终他得以毫发无伤地继续自己的旅途。

我们现在是合伙人了，别再叫老板了

作为加兰蒂亚能够跨越龙门的少数精英之一，若泽·安东尼奥·莫朗是一个活生生的例子。他出生在里约热内卢郊区的维斯塔阿勒吉（Vista Alegre），于1972年进入经纪公司做勤杂工。那一年他刚好16岁。在这之前，他一直跟父亲在一家肉店工作。安东尼奥是一位真正的PSDs，虽然出身贫寒，但他相信只要自己努力工作就一定会赚到钱。

他当时白天工作，晚上在中学上课；每天早上7点钟就到办公室，一直待到晚上要上课时才离开。他的职责包括给公司员工买午饭，以及在突然有比赛的时候，到雷曼家里取网球拍。

来加兰蒂亚的时候，他根本不懂“精英管理”这个词的意思，但是他很快就感受到了这个体制带来的影响。

“几个月以后，我就发现我挣的钱比预想的要多。”莫朗说，“那时，我就感觉在那儿工作真的不一样。”

莫朗还看到了成长的机会，于是他决定到伽马菲略（Gama Filho）大学学习经济学。他想尽可能多地学习银行日常运营的知识，于是经常通宵达旦地工作。当在加兰蒂亚的多项业务领域都取得了不凡业绩之后，1985年他终于成了公司的一名合伙人，此时未到而立之年的他进入加兰蒂亚已经12年了。

成为合伙人以后，莫朗的第一项任务是去接管圣保罗的业务。尽管那里比总公司的业务要小一些，但是潜力巨大。公司还强制他改掉了称雷曼“先生”的老习惯。

“有一天他告诉我，我们现在是合伙人了，不需要再那样叫他了。”对一个从负责给老板拿网球拍起步的小伙子来说，这种感觉挺好的。

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

04

说到做到

“在那些天天为几分钱的得失而烦恼不已的人里，没有谁真能获得巨大的成功。”

——贝托·斯库彼拉

DREAM
BIG

3G 精髓

加兰蒂亚的内驱力

通过侵略式招聘，找到最有能量的员工

持续多轮的面试才能检验出应聘者对加入加兰蒂亚的诚意，还能发现应聘者自身蕴含的能量。面试中极具侵略性的问题则会故意把应聘者逼入绝境，从而能看出他面对棘手问题时的应变能力和心理素质。

狂热的工作热情，不加班才不正常

在加兰蒂亚，个人野心和高额回报的结合，点燃了员工身上的全部能量。员工嗜工作如命，经常不眠不休。

随时待命，愿意去公司最需要的任何地方

去最艰苦的地方，往往是通往合伙人的捷径。在加兰蒂亚没有人对被安排的工作挑三拣四，因为他们对公司充满信任，知道自己所付出的一定能得到回报。

无论是巴西还是其他国家，金融领域的工作从来都不容易。在短时间内需要对大笔金钱的去向做出决断，这种工作让人时刻处于紧张状态。没有钢铁一般意志的人往往会半途而废。

在美国华尔街这样的地方，生活一直特别辛苦。如查尔斯·埃利斯在《高盛帝国》里所写的那样：工作狂在这里才是正常人，在这家世界上最庞大的投资银行工作，往往意味着员工需要付出自己的一生。新员工每天从早上8点工作到傍晚6点，然后草草吃一顿便饭后，再一头扎进工作中去，一干就到晚上9点、10点钟。很多员工甚至会工作到更晚。

迈克尔·刘易斯（Michael　Lewis）曾于20世纪80年代在所罗门兄弟（Salomon　Brothers）工作过，他过的就是节奏近似疯狂的生活。所罗门兄弟成立于1910年，并在1998年被旅行者集团（Travelers　Group）收购。刘易斯在《说谎者的扑克》（*Liar's　Poker*　）一书中，这样描述分析师的生活状态：

> “老板们可能在一天24小时中随时打电话给他们喜欢的分析师。最优秀的分析师在工作了几个月以后，基本就告别了过正常日子的想法。他们把自己完全交给了老板，一刻不得停歇。他们很少睡觉，经常看起来病怏怏的。事业越成功，离死亡也就越近。”

在加兰蒂亚，工作的压力和对业绩的冷酷追求达到了疯狂的水平。早来、晚归和彻夜不归都是家常便饭。每天的工作时长达到12～14个小时，周末也经常加班。在这样的环境中，员工的个人和家庭生活很自然会成为牺牲品。

“我把时间都花在了工作上，孩子的成长过程我都缺席了。”前合伙人迪尼斯承认。在敞开式大开间办公室里，每个人都在众人的眼皮底下工作。如果有人比平时起身回家的时间早一些，办公室里就会掌声雷动

。这显然是一种调侃的行为。通常，人们还会同时问一个让人尴尬的问题：“你是在外面还兼职吗？”

听上去只是玩笑，但丝毫没有嘲讽的恶意。当然，并不是所有的人都受得了这一套。比如公司里就有这么一个传说：加兰蒂亚曾经雇了一名律师，第一天上班就走人了。这位律师中午出去吃午饭后，就再也没回来。

奉献精神是丝毫不能妥协的，加兰蒂亚的员工必须时刻做好调换部门和工作城市的准备。譬如，前合伙人克洛维斯·马塞多曾在20世纪80年代的早期，被“邀请”从里约热内卢转到圣保罗去发展客户。尽管他从来没考虑过要换城市，但他还是立刻答应了下来。拒绝好像从不是一个选项，至少对那些想要在公司有更大发展的人而言，确实是这样。

马塞洛·巴巴拉（Marcelo Barbará）在1993年也遇到了类似的经历。他是地道的里约热内卢人，刚进公司时是一名电传机操作员。后来，他被调到了交易柜台工作。然而，有一天，雷曼让他去接管银行的行政部门。该部门的主要职责类似于财物保管、制度维护、条例执行之类的行政工作。自从英瓦斯科投资公司倒闭以后，雷曼对这一块的工作始终不敢掉以轻心。在投资银行中，马塞洛工作的交易柜台才是充满魔力，让人肾上腺素飙升并赚钱的地方，而不是极端乏味的、官僚化的行政办公室。这就好像从前台走向了幕后，但是马塞洛毫无怨言地接受了这一职务的变动。

“我对雷曼非常忠诚，我的脑子里从来都没有想过拒绝一项任务，因为那样观感也不好。雷曼还告诉我，这是我在加兰蒂亚成为合伙人的最快途径。”马塞洛确实也尽了自己的本分，他听从调遣，接管了公司的行政事务。雷曼同样也兑现了他的诺言，调职18个月后，马塞洛就成了公司的合伙人。

如何能在马群中找出千里马非常关键，而压力测试从求职者面试时就已然开始，这也是加兰蒂亚很像美国大公司的另外一个地方。所罗门兄弟在面试时，曾使用过多种方法。其中一个是让面试者打开华尔街总部43楼办公室的窗户，面试就在那里进行。他们其实提前就把窗户封起来了，为的就是观察面试者的反应。曾有一名年轻的面试者太想得到这份工作了，开窗失败后直接拿椅子砸了窗户玻璃。

所罗门兄弟使用的另外一个面试策略是保持沉默。面试者进入房间，而面试官一言不发。面试者可能会聊一聊自己的相关经历，或者讲一个笑话，但是面试官都毫不回应，不苟言笑。面试官只是两眼直勾勾地看着这个可怜的家伙，目不转睛。谁能应付得了这种情况？面试者的反应又将如何？这是面试官想要知道的事。高盛20世纪70年代末期的招聘人员曾问一个斯坦福商学院的毕业生，如果在公司正做一笔非常重要的交易时，她突然怀孕了，她是否会选择堕胎？投资银行内部没人会觉得这个问题有什么大不了的，它只是略微地夸张了一点点。

来加兰蒂亚的每一位求职者在最终录取之前，都会经过十几轮的“组合拳式”考验。面试官通常包含几位资深合伙人，包括雷曼。除了问求职者简历上看得到的教育和工作经历，面试官还想知道这个人是否真的具备为加兰蒂亚工作的素质。求职者必须具有团队意识，双眼中能看到工作的热情，所有来加兰蒂亚的人无人能逃过这些严酷的考验。

迪克·汤普森（Dick Thompson）和雷曼在美国学校读书时就认识。迪克比雷曼大3岁，同时也是亚历克斯的朋友。20世纪60年代他们再次相遇，二人彼时都在英瓦斯科公司工作。1972年，迪克在卖掉自己的小经纪公司后，申请了加兰蒂亚销售部门的一个职位。尽管他跟雷曼是几十年的老相识，但他在面试过程中也经历了同样的待遇。“大概八九个人面试了我，包括雷曼。他们坐在同一张桌子后面，向我抛出了各种各样的问题。”迪克回忆道，“你需要确保自己走出那扇门的时候没有被完全问倒。”他最终进入了加兰蒂亚，而且后来还成了合伙人。直到20年后，他开始投身另外一个完全不同的领域。在里约热内卢州丘陵地区的伊泰帕瓦（Itaipava），有一处名叫斯提多玛印赫（Sítiodo Moinho）的地方。他在那里买下了一座50公顷的美丽庄园，并致力于生产有机食品。

费尔南德斯绝对是最难对付的面试官了。在政治正确被普遍适用的今天，如果当今的人力资源部门的人再说他说的很多话，或许会引起丑闻。譬如，他会问求职者是否是同性恋，每周的性生活次数是多少。

“答案本身其实并不重要，”费尔南德斯说，“我只想知道这个人会怎样反应，是否符合要求。这就是我们设计的严格的面试流程。”

亚历山大·阿贝德（Alexandre Abeid）仍记得费尔南德斯在面试时问

他的问题。阿贝德的身高接近195厘米，而且与加兰蒂亚的其他员工相比，他的生活经历也非常不同。除了在金融市场工作，他还是巴西排球队的一名队员，参加过1972年的慕尼黑奥运会和1976年的蒙特利尔奥运会。1975年，在完成了科佩德（Coppead）商学院的MBA课程后，他被邀请到加兰蒂亚面试。他跟费尔南德斯的第一段对话是这样开始的：

> 费尔南德斯：“你好，你喜欢大麻吗？”
> 阿贝德：“不，费尔南德斯。我并不喜欢。我是一名运动员。”

撇开这些个人癖好，也或许正是因为这些癖好，费尔南德斯有一套自己招到人才的窍门。在他所招到的人之中，马塞尔无疑是独一无二的。他给加兰蒂亚带来的影响是无人可以替代的。

天生交易员，马塞尔初露锋芒

马塞尔于1950年2月23日出生于里约热内卢，他来到金融市场只带着一个理由：赚钱，赚很多很多钱。他的父亲是一名飞行员，母亲曾是美国大使馆的一名秘书，婚后成为全职太太。马塞尔在里约热内卢的一所具有悠久传统的学校圣伊纳希奥学院（Colégio Santo Inácio）读书。“那时，学校还信守着圣伊格内修斯（St.Ignatius）的理念。圣伊格内修斯是16世纪西班牙军队的一名官员，”马塞尔的校友巴博萨·姆斯尼奇·阿拉冈（Barbosa, Mussnich, Aragao）公司合伙人保罗·阿拉冈（Paulo Aragão）说，“我们的教育具有浓厚的军事特色，而且非常重视纪律。”

马塞尔是一个善于自省、勤学好问、成绩优秀的孩子。他在业余时间喜欢写诗和画画。在20岁以后，体育运动才进入他的生活，这或多或少是受到了加兰蒂亚合伙人的影响。

从圣伊纳希奥毕业后，马塞尔直接进入了里约热内卢联邦大学学习经济学。还在念本科的时候，他注意到班上的一些同学总是骑着摩托、穿着时尚来上课，就很好奇他们是哪里来的，询问后得知他们在金融市场工作。

尽管对这一领域的运作方式一无所知，且根本毫无人脉，他还是通过后门找到了进入这一领域的机会。1970年，他在马塞洛莱特巴博萨（Marcelo Leite Barbosa）经纪公司找到了一份工作，这是当时巴西最大的经纪公司之一。他的工作是每天午夜到清晨6点清查股票支付账单，不

过很快他就转到了信息技术部门工作。

有一天，马塞尔听到经纪公司的老板在电梯里说，如果可以的话，他想只留下八楼的公开市场部门，而把其他业务都砍掉。马塞尔学过贸易课程，他决定未来主攻那时还不为人熟知的公开市场业务。他一开始想要在马塞洛莱特巴博萨公司找到一个职位，不过没有成功。于是，他开始把目光放到别处。

按计划，马塞尔很早就来到了加兰蒂亚，不过他等了很长时间。由于雷曼当时不在，负责面试的费尔南德斯一直到天快黑时才出现在接待室。他跟马塞尔打了个招呼，然后什么也没说就走了。没有面试。

22岁的马塞尔倔强而有抱负，他没有这么容易气馁。第二天，他又出现了，这次费尔南德斯跟他谈了话。除了日常性的问题，他提醒马塞尔说，尽管他已经毕业，但还是要从底层干起。当时加兰蒂亚有一条规矩，任何新员工都要从最底层干起，这一层级被称为“铺沥青的芭蕾舞演员”。听上去很有诗意，实际上一点意思都没有。这份工作本质上无非是做一个“荣誉勤杂工”，带着加兰蒂亚交易的证券来回奔走。马塞尔一点都没有为此不开心，为了能成为公开市场的交易员，他愿意付出任何代价。

这份工作仅仅持续了数周，马塞尔就被调到了加兰蒂亚的技术部门。他的动作很快。为了更接近自己的目标，他请一位主要交易员帮他进行一个称为“BB Check”的简单操作，主要是在每天上午8点到9点操作巴西银行的有价债券。只有这一时段他的本职工作比较轻松，让他有余力关注交易。为了更靠近交易柜台，马塞尔跟这位交易员许诺每天开自己的1972蓝色大众送他上班。不知道是真的信任马塞尔还是想要每天搭便车来上班，这位交易员接受了这样一个交换条件。马塞尔也很快就展示了自己作为交易员的天赋，他冷静、坚定、果断且消息灵通。

与此同时，得益于在美国的关系，雷曼帮费尔南德斯在JP摩根和高盛找到了一次进修的机会。由于自己没有学过任何外语，费尔南德斯需要带一名随身翻译。这个翻译要懂英语、了解金融市场，还要可靠，最终他选择了马塞尔。费尔南德斯这样描述了他的进修经历：

> “实习很棒，马塞尔是一个非常聪明的家伙，在这些顶尖的投资银行里，他可以很快就明白所有的东西。在高盛，我们第一次听到了‘隔

日交易’（over-night）这个词。究竟有什么投资能够在一夜间完成交易？在巴西，我们只知道如何在30天、180天理财。我们彻底搞懂‘隔日交易’的技术后，就把它带到了巴西。后来，我们去了一家叫作贴现（Discount）的公司，当时它是美国联邦储备委员会最大的经销商。我们观摩了它操作国债交易和拍卖的流程，回来后就去跟巴西央行探讨这一模式的可操作性。”

马塞尔在交易柜台的优秀表现和学以致用的能力很快得到了雷曼的赏识。他表扬了马塞尔，并且告诉他可以成为一名合伙人。一个来自中产阶级的年轻人，他从未预见过自己会有从员工变成老板的那一天，所以雷曼抛出的这个“胡萝卜”对他而言非常诱人。不仅能赚到钱，甚至更进一步，按照他自己的方式去行事，听起来太美妙了，简直让人难以相信。来到经纪公司不到两年，马塞尔就获得了购买0.5%公司股份的权利。当然，这看上去并不多，但毕竟一切才刚刚开始。

水下捕鱼冠军，贝托加入加兰蒂亚

水下捕鱼要求的是控制力和耐心。在水下，捕鱼者先要平稳地在深水滑行。在这个过程中，他并不知道自己会发现什么。他需要精确计算出自己何时需要浮出水面，以免氧气耗光。猎物有时会从他的身旁游过，躲入岩石的洞穴中，甚至沉船里。这些都会发生在完全寂静的水中。捕鱼者必须靠近目标且不被猎物发现，每一步都要缓慢而精确。他必须全神贯注，但又不能精神紧张，呼吸也要平稳。他的心跳会逐渐减慢。当看到一条毫无防备的鱼后，他迅速抛出自己的鱼叉。尽管这次发射可以完美无缺，但也无法保证100%的成功。游速快的大鱼可能在努力挣脱后逃走，因此参与者需要冷血的精确度和节奏，这样才能保证他能带着自己的战利品浮出水面。卡洛斯·阿尔贝托·斯库彼拉是一位水下捕鱼的专家。在这项激进运动的6个项目中，他均成了创造世界纪录的顶尖选手。他最大的收获是2006年在里约热内卢海岸线上的卡布弗里乌（Cabo Frio）抓到的一条重301.2千克的蓝色金枪鱼。

卡洛斯·阿尔贝托·斯库彼拉出生于1948年5月1日，自幼就被称为贝托。他特别喜欢大海，说自己未来会去海军服役。他的爸爸是一名在巴西银行系统工作的公职人员，母亲则是家庭主妇。在贝托的少年时代，一位朋友曾给他提供了一笔做二手车生意的资金，这使他萌生了成为一名企业家的梦想。当时他太痴迷于创业，而大海对他来说成了一项爱好。最终，他开始了一项新事业，在这里只有天空才是极限。

除了做二手车生意，贝托还销售牛仔裤（他自己从美国进的货）。17岁的时候，他购买了证券销售商的执照，从而获得了合法授权。不过，仅一年以后，在里约热内卢联邦大学就读企业管理专业时，他就把这一执照又卖掉了。随后，他在政府部门工作了一年多的时间。他工作过的地方有巴西国家铁路局、里约热内卢港和巴西联邦数据处理公司。对于一个想寻找一份没有太多限制的工作的人而言，这些地方太过官僚且节奏缓慢。他觉得是时候回金融市场寻找机会了。

1968年，在他买下第一张牌照的两年后，贝托跟几个好朋友一起买下了一家很小的证券销售公司。这家公司后来没多久就跟卡博拉蒙内兹（Cabral de Menezes）经纪公司合并了。他在这家经纪公司工作了四年的时间。正是在这四年中的一天，他在一架从纽约飞往华盛顿的飞机上遇见了费尔南德斯。当时，他俩恰巧坐在一起。

“贝托聊了很多，而且他对于能结识雷曼显得特别开心。”费尔南德斯回忆说。正是由于水下捕鱼这一共同爱好，21岁的贝托跟比自己大9岁的雷曼相识。他们很快就成了朋友，一起钓鱼、探讨生意、互相鼓励。尽管二人友谊不断加深，但成为合伙人还是后话。离开了卡博拉蒙内兹经纪公司以后，贝托接受了海丰银行（Marine Midland Bank）在伦敦的一个职位，直到1973年返回巴西时，他才接受雷曼的邀请加入了加兰蒂亚。他不知道自己未来会挣多少钱，但那时他觉得加兰蒂亚有着光明的前景。

“在那些天天为几分钱的得失而烦恼不已的人里，没有谁真能获得巨大的成功。”他曾这样说道。

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

05

要么出成绩，要么出局

“就好像你把5只公长颈鹿扔进了一个笼子里，然后留了一只母的在外面。总有人会因此而死。”

——亚历克斯·阿贝德

DREAM
BIG

3G 精髓

加兰蒂亚的动态股权制度

没有增长，精英管理体制就是一句漂亮的空话

如果一家公司不扩大，怎么为这些最聪明的人创造更多的机会呢？如果一家公司的营收不增加，又怎么给那些最优秀的员工酬劳？雷曼一直都明白，如果他的想法是对的，发动机就必须时刻保持高速运转。

加兰蒂亚要做一家“现在时”的公司

在加兰蒂亚，几乎所有持有股份的元老，一旦对公司的业务失去奋斗的热情，就会被劝退。雷曼需要这些股份来分给新人。只有携带大量氧气的新鲜血液不断涌入，加兰蒂亚的心脏才能充满力量。

没有增长，精英管理体制就是一句漂亮的空话。如果一个公司不扩大，怎么为这些最聪明的人创造更多的机会呢？如果一家公司的营收不增加，又怎么给那些最优秀的员工提供丰厚的酬劳呢？雷曼一直都明白，如果他的想法是对的，发动机就必须时刻保持高速运转。因此，JP摩根在1976年为了拓展巴西业务跟他洽谈合作时，他差一点就动了心。毕竟，JP摩根当时是世界上最大的投资银行。

洽谈确实进行了。对于美国人来说，他们并不知道巴西金融市场的底细，而从巴西本土公司找到有胆识、有能力的员工，显然是最好的敲门砖。对加兰蒂亚来说，跟美国的投资银行合作不仅能为公司注入资本，也能提升其国际知名度。最重要的是，这是一次快速增长的机会。

从理论上看，两家公司合伙会比分开单干更有效率。这一点无疑是很有道理的。然而，雷曼是一个喜欢站在未来看现在的人。在思考这一交易的长远后果时，雷曼的热情消退了。交易会让他失去公司的控制权，而这将使他一手创建的企业文化被大公司吞噬一空。他在瑞士信贷的实习经历还历历在目，他不希望自己的公司也发展成官僚味十足的样子。在“短期内赚大钱”和“维持自己的个人价值观”中二选一的时候，他毅然选择了后者。

“这是一个史诗般的选择，是我人生中做出的最艰难的抉择。”雷曼后来这样说道。

他需要告诉JP摩根，交易不会持续。不过，他也不想直接退出，这会得罪这家世界上最大的投资银行。他的抽身之术是为交易创造一些“困难”。一开始达成的协议是JP摩根拥有新公司30%的股份（那时被允许的最高比例），加兰蒂亚拥有40%多一点的股份。剩下的部分由巴西投资人决定。雷曼随后跟巴西央行的朋友取得联系，让他们要求JP摩根

和加兰蒂亚的合资公司必须保证雷曼持有51%的股份。他相信，JP摩根明白这一要求意味着自己将失去对公司的控制权。显然，它会放弃这次合作。正如雷曼所料，当JP摩根得知巴西央行的新决定后，选择了退出。两家银行分道扬镳。

雷曼撇清了与JP摩根的关系后，便开始着手成立自己的投资银行。在谈判破裂的几个月之后，加兰蒂亚经纪公司终于获得了许可，从此迈入了这一全新的领域。

“我们会比博萨诺（Bozano）还要强大。”雷曼曾告诉他的合伙人。他提到的博萨诺，是由胡里奥·博萨诺（Julio Bozano）和马里奥·恩里克·西蒙森（Mario Henrique Simonsen）建立的投资银行。当时，它正主宰巴西市场。

为新人腾位置，苟安者必须走

为了达到这一目标，他必须继续招揽贤才，并把公司的股份卖给最优秀的员工。然而，为了给新人腾出位置，就必须有老员工离职。第一批感受到这种精英管理体制威力的人，正是那些老合伙人。他们自加兰蒂亚经纪公司刚刚成立时，就跟随雷曼一起打天下了。

尽管这些人在银行里都有办公室，但是他们基本不会在那儿办公。比如说席尔瓦，他从天秤经纪公司时代就跟随雷曼，对于自己赚到的财富非常兴奋，而且再也不想守在电话前销售股票了。他逐渐开始把时间花在约会和开车上面。开赛车最终成了席尔瓦的最爱，他花了三年时间参加了数个巴西长距离锦标赛。

雷曼从1975年开始逐渐收购席尔瓦所拥有的股份，直到三年后席尔瓦彻底退出了合伙关系。曾经为收购加兰蒂亚经纪公司提供了大多数资金的阿道夫在一开始就说，他只看中赚钱，无心工作。这种安排持续了两三年，公司团队也逐渐成长起来，大家逐渐开始对那些不为公司创造一分钱利润的人提出质疑。这些人每天住在里约热内卢富人区巴拉蒂茹卡（Barra da Tijuca）的大房子里，还附带奥运会尺寸的大游泳池、热带花园和网球场，这难道算合理吗？雷曼迫使阿道夫做出选择，是工作还是离开？虽然阿道夫最终答应卖掉自己的股份，但二人的私交因此恶化。阿道夫从来都不向他的朋友避讳，他感觉这是一种极为忘恩负义的

行为。“合伙人必须工作”这条规矩只破例过一次：雷曼的表哥亚历克斯一天也没在加兰蒂亚工作过，但仍拥有接近1%的公司股份。

古伊尔赫梅是唯一雷曼没法劝走的创始合伙人。就像他从来都没有放弃里约热内卢乡村俱乐部的会员资格一样（他一直就被其他会员抵制，让他事实上无法使用俱乐部，尽管他还拿着会员卡），古伊尔赫梅非常顽固地拒绝把自己拥有的加兰蒂亚股份卖掉。他一直持有股份，直到1998年加兰蒂亚银行被卖给瑞士信贷。古伊尔赫梅在2011年10月去世，享年96岁。

拿到了席尔瓦和阿道夫的股份之后，雷曼便可以加快步伐把股份分配给更年轻的员工。一开始，雷曼拥有加兰蒂亚25%的股份，到了1978年，这一数字提升到了50%多。后来他开始把股份卖给新合伙人，才使这一比例逐渐降了下来。这种企业管理方式要求持续不断地全神贯注。20世纪90年代成为合伙人的马塞洛·梅代罗斯（Marcelo Medeiros）仍记得雷曼是如何处理这一问题的：

> “他一直在思考企业如何进化……在讨论谁会成为新合伙人的那些会议上，他从口袋里掏出一张纸片，然后说谁要售出股份，谁来买，花多少钱……他来分配这些股份，然后调整公司结构。他控制了新合伙人的准入资格。即便是雷曼不说话的时候，每个人也都清楚，他们必须说一些雷曼能够接受的观点。”

当加兰蒂亚在1998年被瑞士信贷接管的时候，雷曼拥有不到30%的公司股份。和他持股比例最高时相比，他已经转卖掉了自己大约一半的股份。

“高压锅”里的恶作剧

20世纪70年代末期，加兰蒂亚拥有大约200名员工，主要是20多岁的男性，有一些还是“PSDs”。每一个人都梦想着爬到最顶端，并为此用尽浑身解数。在年终测评时，当面让别人尴尬是常有的事情。由于等级制度在加兰蒂亚并不重要，越级直接跟上司的领导谈话是家常便饭。有的时候热情会过了头，争吵最终演变成打架。一位交易员会站在交易台上把一桶水直接浇在竞争对手的头上，必须靠其他同事才能把他们两个拉开。差不多有十几个人在接受本书作者采访时，使用了“高压锅”一词来描述他们的一些日常工作。

“就好像你把五只公长颈鹿扔进了一个笼子里，然后留了一只母的在外面，”前合伙人亚历克斯·阿贝德（Alex Abeid）说，“总有人会因此而死。”

尽管对很多人来说这是一种非常残酷的工作环境，但像阿贝德一样，很多人也承认它就像是一场只有最优秀的人才能活下来的战斗。“当我们知道游戏规则的时候，玩起来并不难。如果一个人能把我按倒在地，就表明他比我强，而且赢得了游戏。我就离开另择他处。这是大家都清楚的规则。”

在这个前“政治正确”的世界里，在金融市场工作的人们之间，尤其是在加兰蒂亚工作的那些人之间，甚至“玩笑”都可以充满敌意。因为加兰蒂亚基本没有女性存在，这也让公司的氛围更像是男校，恶作剧和笑话都被认为是可接受的。英国人弗雷德·帕卡德（Fred Packard）是大家最爱开玩笑的对象，他是1974年被雷曼招进公司的。帕卡德的主要任务包括为加兰蒂亚打开国际市场，那时“全球化”一词还没进入公司的词典。帕卡德继承了英国商人的传统，他衣着非常正式，也是公司里唯一穿西装的人。不过，他总习惯在坐下以后脱掉鞋子。有时候，会有人把他的鞋子藏起来。

同事们经常对帕卡德做的另一出恶作剧是，在他要进行出差旅行前，拜托他带一份“快递”到目的地去。其实，这些所谓的“快递”都是些毫无用处的笨重行李，里面一般装的是电话簿或砖头。

在所有的恶作剧中，有一件事足以让他尴尬一辈子。有一次，帕卡德在会议室里试一套西装时，他的裤子被同事偷走了。正巧此时，可口可乐瓶装厂的老板进来了。这可是他非常重要的一位客户。帕卡德非常惊慌，而且也没时间抓到“犯人”，最重要的是，他也没时间去找另外一条裤子。他坐在会议桌前的椅子上一动不动，此刻他只穿了衬衣、外套和内裤。他的客户当时很奇怪，平日里很有礼貌的英国人为何没有站起来迎接他，离开时也不知道，在这么重要的一场商务洽谈中，帕卡德是半裸的。

加兰蒂亚的前合伙人坦诚地说：“那是一家真正的马戏团。”敏感的人在加兰蒂亚绝对活不下去。

雷曼同意参与的最大的一次无厘头活动是从22楼到楼下的赛跑。贝

托则从来不参与这些玩笑式活动。类似的恶作剧甚至会发生在交易柜台上，这可是银行最紧张的地方。柜台的主管马塞尔不仅鼓励恶作剧，还亲力亲为。其实，在他来到公司后不久就成了恶作剧的受害者。

马塞尔有一次同时打着两个电话，一个接的是巴西中央银行的，另一个则是一位重要客户的。他的同事看到其衬衫肘部有一个小洞，于是就开始从那里拆线。马塞尔因为不可能中途挂电话，就一言不发地容忍了这个恶作剧。到最后，他身上剩下的部分只有领子和袖口。不过，他的镇定自若让这两个电话都没有被干扰。

婚礼也是大家最喜欢开玩笑的场合，其中有很多玩笑都充满着低级趣味。所有20世纪70年代和80年代在加兰蒂亚工作过的人都知道“Jacaréd的婚礼”。Jacaréd在葡萄牙语里是“短吻鳄”的意思，同时也是交易员莱奥波尔多·卡埃塔诺（Leopoldo Caetano）的外号。他是另一个大家经常捉弄的“倒霉蛋”。他的婚礼当时在位于乌卡（Urca）里约热内卢联邦大学教区的小教堂里举行。加兰蒂亚的员工们为此次婚礼做了和新娘一样多的准备。他们买了七个库卡（Cuca）人物的面具，这个人物是一个带着短吻鳄脸的老女巫，来自环球电视网（TVGlobo）的儿童电视节目斯提奥·皮卡普·阿马雷洛（Sítio do Picapau Amarelo）。马塞尔当时是婚礼的伴郎，他为买这些服装花了不少钱。

当婚礼进行到一半时，这七个戴着鳄鱼式面具的人出来了，包括阿贝德，他们一起到了教堂前面，戴着鳄鱼面具，还有一些被“招聘”来的小男孩冲进了教堂，高喊：“爸爸！爸爸！”新娘被吓了一跳，神父也非常恼火，并威胁要推迟婚礼。

“混乱一通之后，仪式也结束了。随后进入祝福新人的环节，当时游艇俱乐部上的聚会还在进行，我们就把新娘和新郎的手铐了起来，接着把他们带到了拉戈亚（Lagoa）酒吧，”玛亚说，“那简直糟糕透顶，但是每一个婚礼都与其类似。”

玛亚在谈到公司发生的各式各样的奇闻逸事时根本停不下来。有的是他亲眼所见，有的是他在午餐联谊会上道听途说。这个联谊会是他发起的，主要目的就是加强加兰蒂亚的前合伙人的关系。

这个聚会一直在里约热内卢举办，通常每次都会有不同年代的20位前合伙人参加。马塞尔一次不落，雷曼很少参加，而贝托只参加过一场

。雷曼最近一次参会是在2010年，在他的建议下，午餐被安排在了里约热内卢乡村俱乐部。

“租用场地需要大家分摊4 000雷亚尔的费用，我问雷曼愿不愿意请客，”玛亚笑着说，“他说，‘不，每个人都该出钱。’”活动结束以后，雷曼跟玛亚建议说，公司的前经济学家也应该被邀请，并在下次的聚会上做一次演讲。“我知道雷曼想把这事儿变成工作。”一位与会成员听到这一想法后说。

结果，雷曼的这个建议被大家完全否决。

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

06

从银行家到商人

“成本就像指甲，总是需要修剪的。”
“控制一个疯狂的家伙比推动一个行动缓慢的人更容易。”

——贝托·斯库彼拉

“你们是合作伙伴，你们的问题你们自己解决。”

——豪尔赫·保罗·雷曼

DREAM
BIG

3G 精髓

加兰蒂亚收购美洲商店

收购目的

美洲商店当时存在大量的隐含资产。其地产的市场价值已经大于它当时的总市值，这使得收购成了一笔稳赚不赔的买卖。

资金来源

加兰蒂亚有大量的利润，为了防止合伙人因手中有太多的现金而失去斗志，需要给这些钱找到出口。

变革措施

1. 清理美洲商店计划的大项目，基于业务目标是否清晰裁员。
2. 彻底改变美洲商店“按市场价值调整资产，按账面价值计算负债”的薪酬体系，引入加兰蒂亚的薪酬体系。
3. 利用美洲商店的房地产，设立物业资产管理公司。

经过很长时间思考后，雷曼意识到投资那些被市场低估的公司很可能会获得巨大的经济回报。在经历休克疗法后，这些公司的真正价值就会体现出来。他喜欢这个每天令人兴奋不已、充满诱人机会的金融世界，但他认为在实体经济上很值得赌上一把。加兰蒂亚开始逐渐把目光投向这个新世界。

20世纪70年代，雷曼涉足实体经济的第一个项目正式启动，他买下哈瓦那（Havaianas）品牌所有者圣保罗帆布轻便鞋公司（Alpargatas）25%的股权。接着，加兰蒂亚又收购了巴西商店中的小部分股份。数年后，加兰蒂亚将这些股份都转卖给了玛丽莎商店（Lojas　Marisa）的创始人伯纳多·戈德法布（Bernardo Goldfarb）。作为两家公司的少数股东，加兰蒂亚的合伙人在其管理方式上几乎没有发言权。不过，雷曼这些人还是从这些收购中收获了运营一家公司的经验。他们从低效中看到了机遇，同时明白了在公司治理上加大投入的必要（缺乏在公司治理的投入会带来很多问题，这在当时的巴西企业中很普遍）。他们还看到投资者与员工薪酬之间的关系。尽管这是很好的学习过程，但加兰蒂亚一行人感觉这正是时候。他们需要成为自己公司的主人。

美洲商店零售连锁这家很特别的公司引起了雷曼的注意。1929年，一群美国投资者在尼泰罗伊（Niteroi）创办了这家公司，他们包括约翰·李（John Lee）、格伦·马特森（Glen Matson）、詹姆斯·马歇尔（James Marshall）和巴特森·博齐（Batson　Borge）。美洲商店于1940年在里约热内卢证券交易所上市，从而成为巴西资本市场的开拓者。然而，在上市40年后，它逐渐失去了昔日的光芒。创始人早已不在，且收益在逐年降低。当时，该公司总市值甚至还不到3　000万美元，而仅其旗下房地产的市场价值就接近1亿美元。

雷曼几乎立即就看出这是一笔稳赚不赔的买卖。这家公司简直像白

送一样，就算其经营全都出了问题，仅靠出售房地产资产也是能赚钱的。加兰蒂亚银行已经运转得很好了，且收入丰厚，然而雷曼认为与其分配股利和发放可观的奖金，不如将这些收益投资到新领域。

“好，就这么做，看看会发生什么。”雷曼告诉合伙人们。他和帕卡德开始从马里奥·索帕（Mario Serpa）这样的投资者手里购买这家零售商的股份。当时，马里奥拥有公司近10%的股权，是大股东。

贝托很快注意到一个极好的机会，不仅对银行如此，对他自己也是如此。到1981年，加兰蒂亚已经拥有足够多的股权，可以在美洲商店的董事会拥有一席之位。贝托被选作代表，开始参加董事会议。他总是带着一本红色封皮的笔记本，在上面记下他听到和了解到的所有信息。他和其他人交叉检查能获得的数据，并与员工们进行交谈。他对美洲商店和其竞争对手的业绩做了比较，并研究了国外零售业的发展。很快，就没人比他更清楚美洲商店的运作了。

为了筹集现金并能够控股美洲商店，加兰蒂亚将圣保罗帆布轻便鞋公司的股份抛售给了卡玛戈科里亚集团（Camargo Correa）。

“我花了两年时间尝试去说服塞巴斯蒂昂·卡玛拉戈（Sebastiao Camarago，卡玛戈科里亚集团创始人）购入那些股份。”费尔南德斯说。

有了这笔现金在手，雷曼跑到伊塔乌银行（Banco Itau）在圣保罗的总部，与其拥有者奥拉沃·塞图巴尔（Olavo Setubal）交谈。他解释道，他需要伊塔乌银行所持有的美洲商店的股份，以便获得对这个零售商的控制权，并让其回归正轨。奥拉沃被他的热情折服，同意了这个提议。

该举动不仅标志着雷曼从银行家转型为商人，也使得当时所有加兰蒂亚的合伙人都成了美洲商店的拥有者，无论他们是否参与了该项目。当然，那些在这笔收购完成后才成为加兰蒂亚合伙人的人，则没有这家零售商的股份。从此，雷曼带着贝托、马塞尔、费尔南德斯等人，走上了一条与以往不同的职业道路。

强力推进可变薪酬改革

在工作中像外交家一样能言善辩绝非贝托的强项，他的坏脾气在加

兰蒂亚倒很是出名。加兰蒂亚的前同事最常用来形容其脾气秉性的词语是“推土机”和“自以为是”。他总是通过大声叫嚷、破口大骂、往桌子上砸拳头来强加他的意见。“控制一个疯狂的家伙比推动一个行动缓慢的人更容易。”这是贝托最喜欢说的话之一。

当加兰蒂亚在1982年收购了处于低潮期的美洲商店时，脾气火暴的贝托成为使公司回归正轨的最佳人选。他带着详尽的计划，来到美洲商店位于里约热内卢中心萨卡杜拉卡布拉大街（Rua Sacadura Cabral）的低调的总部，满怀激情地希望能彻底扭转该公司的颓势。他的初始薪酬远低于在加兰蒂亚的待遇，仅仅是他原有薪水的10%左右。

贝托将金钱和他的前同事们置于脑后，近乎只身一人来到美洲商店。他立即从前安达信会计事务所（Arthur Andersen）聘用了一名会计卡洛斯·安德烈·德·劳伦蒂斯（Carlos Andre de Laurentis）。劳伦蒂斯多年后成为购物时间网站（Shoptime）的CEO。贝托的首要目的是直接了解那里的人，挑选出有用之才，摆脱剩下的其他人。在这之后，几乎所有由三位合伙人亲自操刀的收购中，这种策略都被反复使用。

尽管美洲商店的业务实际上并没有任何发展，但此前的管理层仍在忙于“酝酿大计划”。最具代表性的例子是他们曾想在巴拉蒂茹卡区设立一家后面带有一个网球场的分公司。贝托的首要举措之一就是取消这个大项目。其次便是将公司高层叫到他办公室去。他对所见到的场景不以为然。许多人根本无法解释清楚他们的业务目标。几个月内，有6 500名员工被辞退，相当于美洲商店总人数的40%。

“我们过于庞大臃肿了，需要做出大调整。”当时，贝托这样说道。

贝托所采取的最不受欢迎的一项措施，与管理层的薪酬制度有关。在加兰蒂亚入主之前，美洲商店的管理层活得很滋润，就算公司已经连续好几年在退步，他们仍旧可以拿到奖金。这要怎样才能做到呢？他们很有“创意”地在资产负债上玩起花样：仅对资产按市场价值调整，而对负债则没有做类似操作，这是一种会让任何股东都毛骨悚然的可怕做法。

贝托终结了这种把戏，引进了一种更严格、更有闯劲的可变薪酬制度，其灵感当然来自加兰蒂亚模式。美洲商店的员工们对此怨声载道。在贝托这位新总管来公司6个月后，35名员工集体与贝托面谈，要求重

新采用以前的机制。贝托怒火中烧，但表面上说会考虑这个要求。会议结束时，这群人中有3个人告诉新老板，说自己和那群人并不是一伙的。随后，其余的32人都去吃午饭了，并信心满满地认为他们已经获得了一场胜利。贝托对这种逼宫行为非常恼火，于是命令人力资源部门立即将这些人全部开除。那群人在午饭后便进不了大楼了。他们当中有许多人对这种处理方式非常生气，并起诉了美洲商店。

贝托之所以惹人注意，不仅因为他冷酷无情，也因为他随性。他平常的打扮就是牛仔裤、T恤衫、跑鞋和背包。他与其他总监在同一个地方办公，而不是孤立地独占一个地盘。他会在整个公司四处走动，还经常巡视商店。和往常一样，他避免在媒体面前露面，也正因为他穿得跟普通员工一样，所以别人通常认不出他来。在美洲商店一直流传着一个故事，有一天，一名员工正在从一辆装满尿不湿的卡车上卸货，贝托正好从他身边路过。那位员工不但没认出来贝托，还请他搭把手。贝托没有犹豫，卷起袖子帮忙将货物运到了店里。

贝托随性的风格和咄咄逼人的做法很快有了成效。加兰蒂亚当初以2 400万美元购入了这家零售商70%的股份。然而，仅仅6个月之后，随着运营越来越好，有投资者愿意花2 000万美元购买公司20%的股份。

里约热内卢市中心的肚皮舞

在加兰蒂亚控股美洲商店前不久，当贝托还只是后者的董事会一员时，他就给世界上最大的那些零售商写了10封信。他介绍了自己，并问能否亲自去了解一下每家公司是如何运营的。他的目标是向领先的零售商学习，然后汲取最好的做法。如果可以效仿世界上最先进的公司，又何必浪费时间自寻出路呢？有两家公司一直没回复，而另外两家公司则委婉地表示拒绝。然而，有五家公司，包括凯马特（Kmart）和布鲁明戴尔百货公司（Bloomingdale’s）在内，则热情地邀请贝托到他们的总公司看看。甚至有一家公司的CEO直接致电贝托，表示非常欢迎贝托访问自己于1962年在美国阿肯色州成立的零售连锁公司，而且很乐意向他展示自己公司的运营模式。这位CEO就是山姆·沃尔顿，其公司的名称就是沃尔玛。

沃尔玛之于美洲商店的意义就如同高盛之于加兰蒂亚。这是一种可以复制的模式，同时也是灵感的最佳来源。当初山姆·沃尔顿决定在只

有不到6 000名居民的美国中西部小镇罗杰斯（Rogers）开设第一家沃尔玛时，他44岁，并已经在零售业中积累了丰富的经验。打从一开始，他就决定实行低价策略作为其公司的推动力。在零售这样利润率极低的行业，这意味着近乎不可控的成本。

在自传《富甲美国》（*Made in America*）一书中，沃尔顿写到，第一批商店处在一种很危险的状态：空间很宽敞，装潢极其简单，但里面塞满了各式各样的商品。最为夸张的是，有售卖服装的区域，有的衣服直接挂在了房顶的管道上，而不是衣架上。另一方面，你还需要想方设法压低付给供应商的价格。沃尔顿会操心店里的所有事务：控制库存，培训员工，服务客户，自己寻找新供应商，还经常到对手的销售点看看。他绝不是那种端坐在办公室里的人。当然，最耗费他时间的还是去寻找那些可以帮助他运营企业的人。随着沃尔玛不断扩张，他开始向表现非常优异的员工分配公司股份。

1982年，当贝托和雷曼来到沃尔玛总部所在地本顿维尔（Bentonville）时，他们发现该公司与沃尔顿在罗杰斯开的杂乱小店相比，已经发生了天翻地覆的变化。20世纪70年代可谓沃尔玛的黄金时代。在该时段的初期，沃尔玛拥有32家商店，3　100万美元收入。然而，到1980年时，它已经拥有了276个销售点，增长了近9倍；收入达到12亿美元，上涨了近40倍。作为沃尔玛的拥有者，沃尔顿成了当时美国最富有的人之一，并荣登1985年“福布斯富豪排行榜”榜首。

“像大多数一夜成名的故事一样，其实我们为此已经努力了20年时间。”他在自传中开玩笑地说道。当这两个巴西人在当地小机场走下涡轮螺旋桨飞机时，看到了一个头戴棒球帽、坐在一辆皮卡车里的男人。车后座上放着一支狩猎步枪，并蹲着一条狗。这竟然是山姆·沃尔顿本人，贝托和雷曼都很惊讶。一家实力强大的公司和一种简单的生活方式，正是他们所向往的。

由于存在许多共同点，不难想象，雷曼、贝托和沃尔顿很快就成了朋友。雷曼和贝托在网球场上是战无不胜、坚不可摧的双人组合，而在商场上，贝托也凭借对市场和竞争对手的了解，证明了自己具有成为最佳拍档的实力。从另一方面而言，在这个世界上，两个巴西人也很难找到比沃尔顿更好的老师来教他们运营零售业务了。他们之间的关系非常紧密，沃尔顿甚至两次到访巴西。

在其中一次的到访期间，沃尔顿和贝托来到里约热内卢的一家家乐福超市，他们拍照，用卡尺测量超市货架大小并记录产品分类，结果被安保人员以涉嫌“工业间谍”的名义关了起来。雷曼不得不致电家乐福巴西区CEO（这家公司是加兰蒂亚银行的客户之一），请求释放两人。

和他的巴西朋友们一样，沃尔顿也是工作狂，而且那些和他一起工作的人也不得不表现出同样的工作激情。每周六的早上，他都会把经理们召集起来搞每周工作成果评估，并提前做好规划。在下达指令时，他从不闪烁其词。20世纪80年代中期，在一次这样的会议上，沃尔顿给他的员工设立了一个很有挑战性的赌局：如果公司的税前毛利率超过8%（当时零售行业的平均水平仅为这个数字的一半），他就在华尔街跳草裙舞。最终，公司达到了这个目标，沃尔顿只好认赌服输。1984年3月15日，马戏团来到美林总部前，65岁的沃尔顿穿着花草裙，脖子和头上都是花环，在三名舞女的陪伴下，伴随夏威夷音乐，尴尬地摇摆。沃尔顿很害羞，但这不是因为自己出了风头，更不是为了上报纸杂志图片。他跳舞是为了向他的“合伙人”证明，正如沃尔玛员工们所知，为了公司的扩张，他愿意做任何事情。

“从很久以前我就明白，在公众面前表现虚荣并不是建立一个高效组织的最佳方式。”他说。

数年后，贝托将他导师的战术搬到美洲商店，并承诺如果公司的息税折旧摊销前利润率（EBITDA margin）达到6%，他就装扮成肚皮舞者。像沃尔顿一样，他对员工兑现了自己所许下的诺言。当他在年末看到公司业绩时，他决意遵守诺言。当年12月的一个晴天，在里约热内卢中心的普拉卡莫瓦广场（Praca Maua），高大的贝托头戴面纱，在舞者和贝雅-弗洛尔（Beija-Flor）桑巴学校乐队的带领下，站在鼓者正前方笨拙地秀着自己的肚皮舞技，努力跟上节奏。

白捡**28**亿巴西雷亚尔

贝托总是偏执于控制美洲商店的成本。他经常说的一句话是：“成本就像指甲，总是需要修剪的。”他也痴迷于寻找新的获益业务和机会，尤其是那些所需投入很少的机会。于是便有了成立于1989年的圣卡洛斯企业及不动产资产管理公司（Sao Carlos Empreendimentos Imobiliarios）。美洲商店彼时有50个网点，贝托总结出两件事：第一，公司的股价

显然被低估了，市场并没有注意到这些建筑物的价值；第二，公司真实的盈利能力其实更差，因为它们根本没付过任何房租。他提出了一种新业务格局，公司应该分成两个部分：零售和房地产。他感觉分开运营会比合体更成功。

彼时物业资产管理还是一个小市场，而且通常由家族企业经营。圣卡洛斯不知不觉发展了起来，基本没有什么竞争对手。直到后来巴西房地产市场进入繁荣期，这家公司才开始变得越来越知名。2013年，公司持有35亿巴西雷亚尔的投资组合，其中只有不到10%是美洲商店的销售点。当时，它自身的市值就达到了近28亿巴西雷亚尔。显然，贝托的这笔生意获得了巨额的回报。尤其是对于不花一分钱就涉足的业务而言，更是如同神来之笔一般。

小偷的狂欢之地，沃尔玛并不了解巴西

多年来，来自圣保罗的若泽·保罗·阿马拉尔（Jose Paulo Amaral）一直是贝托在美洲商店的得力助手。20世纪80年代初期，在里约热内卢贵族范儿十足的安德烈·德波顿（Andre De Botton）举办的午宴上，这两个人初次见面。安德烈·德波顿的家族当时控制着一家很大的百货商场美思布拉（Mesbla），而若泽是美思布拉的主管，并且德波顿已经准备让若泽代替自己来负责公司的管理。

然而，自那次见面后，若泽就开始和贝托一起运动，例如跑步、骑自行车、跳水。接着，他们很快就成了非常要好的朋友。在贝托位于里约热内卢海岸线卡波弗里奥的海滨别墅里，若泽告诉贝托，他喜欢在美思布拉工作，但有一件事情困扰着他。公司自1924年成立以来，便一直在德波顿家族的掌控之下。一名员工无论表现得多优秀，都不可能有机会获得股权。贝托了解了他的想法，并赞成他所说的。不过贝托也不想得罪德波顿，于是他们不得不采取一项预防措施。若泽提议在离开美思布拉之后、加入加兰蒂亚零售业之前，休40天假。于是他辞了职，并花心思开设了一家连锁便利店“少博多”（Mais por Menos）。

“该便利店的初始投资金额是100万美元，其中一半来自加兰蒂亚。”若泽说。他现在时而生活在里约热内卢，时而在马托格罗索州（Mato Grosso）度过，他在那里拥有一个牧场。

在圣保罗圣阿玛洛大街（Avenida Santo Amaro）的第一家店开业不到一年，“少博多”就被美洲商店收购了。

“我获得了美洲商店的股份，而美洲商店成了‘少博多’的拥有者。”若泽说。他人生第一次成为自己所供职的公司的股东，他喜欢这种做法。

1985年12月，若泽开始担任美洲商店的高管。他很快发现，自己得把美思布拉醒目的穿衣风格抛诸脑后。

“若泽一开始身着一套经典老派西装、梳着整齐的发型、穿着布洛克风的鞋子来到公司，”一名前美洲商店员工说，“然后，第二天他就穿着牛仔裤和跑鞋了。”

另外，他还需要适应没有独立办公室、私人秘书和公司用车的日子。显然他在老东家享有的福利，在加兰蒂亚的企业文化里根本没有。当然，他并未因此受到影响。他唯一关心的是让美洲商店发展。毕竟，他现在已经是股东了。若泽回忆起早期的日子：

> “当加兰蒂亚入主美洲商店时，后者正在不断走下坡路。贝托知道是有机会可以扭转乾坤的，但必须通过一种很激进的方式。每个人都知道他是一个激进的人。那时候，他年轻、坚忍，他大力削减开支，从而使公司内部能感觉到明显的巨大压力……当我来到公司时，这个计划正在全面展开，有人被解雇，有人被雇用，一场革命正在进行中……我从他身上真的学习了很多。”

他们的友好关系持续了许多年。工作日里，他们拼命工作，努力把美洲商店变成赚钱机器。每到周末，他们通常会一起去自己的海滨别墅所在的卡波弗里奥或安格拉杜斯雷斯（Angra dos Reis）钓鱼。他们之间的友谊随着时间的增长而日见深厚，后来贝托甚至请若泽做他二女儿海伦娜（Helena）的教父。然而，在来到美洲商店11年后，若泽在一次混乱的插曲中离开了公司，同时也结束了与贝托的这段友情。

1994年，巴西政府“雷亚尔计划”（Real Plan）的成功实施，终于遏制了高通货膨胀，并使一系列巴西企业不得不面临新的现实环境。这些企业曾通过建立经验老到的财务部门，利用公司的钱，从物价疯涨中大获其利，从而构建起长期而巨大的竞争优势。然而，当经济开始逐渐稳

定时，这种金融收益的根基也就不复存在了。企业如今不得不开始提升运营效率，而不能再伪装成金融家了。

就零售业而言，多年来商品价格都在不断上涨，有时甚至是每天都增长，显然，物价的走稳使它遭受了直接的冲击。由于美洲商店有银行基因，因此其所受到的冲击更为沉重。在连续四年盈利后，1996年第一季度，它遭遇了亏损。（警示灯早在前一年盈利低于公司预期时就已亮起。）这一部分是因为缺乏技术和物流，另一部分则源于1994年将沃尔玛公司带到了巴西。

与沃尔玛的合作在理论上看起来可谓强强联手的绝佳机会，然而在实践中这一步棋却失败得一塌糊涂。按理说，这两家公司相互都很熟悉了，并且彼此拥有相似的文化氛围和相同的扩张野心。两家公司的拥有者还是朋友。当时美洲商店是巴西零售业的翘楚，而通过将世界最大的零售商带到巴西无疑能进一步加速其扩张速度，这个想法看起来实在是完美极了。双方很快就达成了一致，沃尔玛将拥有这家巴西合资公司60%的股权，剩余的则由美洲商店持有。交易宣布后，竞争立刻变得更激烈了。

出乎所有人意料的是，一切都错了。由于沃尔玛对巴西人的消费习惯一无所知，只是把美国的模式照搬了过来，这就导致了许多问题，例如尝试在商店里卖高尔夫球杆袋、活鱼以及救生衣。美洲商店作为少数股东，没有办法阻止这些美国人。

“沃尔玛的人说他们的方法在美国行得通，在这里也是一样。”若泽回忆道，“他们在位于大圣保罗（Greater Sao Paulo）的奥萨斯库（Osasco）开超级购物中心时，我们警告过他们，一定要在物品上放置电子标签，以防被盗，但他们不听。结果，那里成了小偷的狂欢之地，偷剃须刀，偷衣服，偷衬衫，有什么偷什么。”

除了为扩张提供资金，这两个巴西人在合资企业中的作用几乎可有可无了。显然对于资本远非沃尔玛那么雄厚的美洲商店来说，这看起来像一个笑话，而且是过于昂贵的笑话。当美洲商店不得不在继续向不可能掌权的公司投钱和退出合作之间做选择时，它选择了后者。在签订合资协议的三年后，这家巴西零售商最终将其在合资公司中的股份卖给了沃尔玛。贝托和他的合伙人被迫放弃了与世界最大的零售商合作的梦想

，以保存美洲商店的现金。对于这个决定，他们从未后悔过。在没有当地合作伙伴的情况下，沃尔玛在巴西摸爬滚打了近十年时间，才最终理顺了自己的运营体系。

在正式离开沃尔玛时，贝托已不再参与美洲商店的日常运营。1993年，他辞去CEO一职，专注于设立巴西第一家私募股权公司GP投资（GP Investimentos）。若泽接替了他的位置，负责经营美洲商店。不过，贝托仍是美洲商店的董事长。

但贝托认为，在经营美洲商店近五年后，是时候去创造新的成功故事了，而且也该给年轻人挑大梁的机会。他非常希望若泽能成为GP的投资合伙人，后者曾经的工作经验无疑可以在GP中得到最大程度的发挥。

如果若泽同意这个计划，这个想法本应是完美的。然而，若泽认为，从运营一家大公司中撤退，去参与一项投资基金，这分明是退休的第一步。他仍想继续奋斗在日常运营一线，而不是远距离待在其他一些公司的身后。

若泽对于自己未来的不同打算成为两人友谊关系破裂的首要因素。还有一个次要因素，就是将来由谁来接替若泽成为美洲商店的CEO。贝托提出的候选人是费尔森·兰博诺（Fersen Lambranho）。他是一位来自里约热内卢的工程师，毕业于里约热内卢联邦大学，同时拥有科佩德商学院工商管理硕士学位。他24岁时加入美洲商店，而且与若泽同月加入。若泽比较中意的人选是路易斯·迈斯勒（Luiz Meisler）。他也是一位工程师，负责零售业技术领域。后来，路易斯成为甲骨文（Oracle）拉美区的执行副总裁。

费尔森以分享贝托的实践方法而为人熟知。他的性格总是不屈不挠、争强好胜，而且做事时总显得踌躇满志。由于他负责美洲商店的财务部，所以他在加兰蒂亚实习过一个阶段。这使他完全沉浸在了投资银行的文化中。这大概就是费尔森作为唯一没有在加兰蒂亚工作却被玛亚邀请去参加前合伙人午餐的原因。“贝托对我的教育起了100%的关键作用。”费尔森说。

若泽和贝托的学生费尔森在公司的运营方针上持有截然不同的观点，而且他们并没有掩盖矛盾。有一次，若泽去找贝托建议加大在物流领

域的投资，以便让公司更为高效。然而，费尔森充分利用了这一时机，提前获得允许与麦肯锡顾问公司签订了100万美元的合同，从而重新设置公司运营模式。当若泽获知这份瞒着他签订的合同时，非常生气。

“若泽把我叫到一个角落，说他会承担这个项目，但希望我能明白这是不能解决问题的，”费尔森说，“由于像这样的耽误，公司损失了很多适应通货膨胀结束的时间。”

情况变得令人难以忍受。在一次美洲商店的董事会会议上，若泽向贝托、马塞尔、雷曼发出了最后通牒。

“我说我们已经陷入了僵局，我没有办法说服贝托我不想去GP投资，也不认为费尔森是管理美洲商店的最佳人选。”若泽回忆道。

雷曼以一种无论如何都要避免冲突的典型风格做了答复。他面向贝托和若泽说：“你们是合作伙伴，你们的问题你们自己解决。”

会议室沉寂了好几秒。经过片刻思考，贝托说若泽会去GP投资。“不，我不会。”若泽回应道。这个相当仓促的宣告，让三位合伙人都惊呆了。他们不知道的是，若泽已经有了一份新工作。

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

07

“三剑客”的形成

“就算是坏掉的钟，每天也会有两个时间点是对的。”

——贝托·斯库彼拉

谁是业务的“所有人”，就由谁来做决策，并承担风险。

DREAM
BIG

3G 精髓

加兰蒂亚的合伙制

明确分工

雷曼负责战略指导。
马塞尔负责交易业务。
贝托负责新业务。

共同的价值观

公司必须招聘优秀的人。
维持精英体制。
与精英们分享成功。
把合作视为经营的根本，不要让自尊心把持自己的大脑。

从继承者着手，保证下一代也能保持合作关系

家庭成员除了短暂实习，不能加入三个人管理的公司。
三个家族每年都保持聚会，以便后代能够提前交流。
所有家族成员都要接受必要的训练。
女性成员要懂会计，而年轻人必须会理财。

1980年，加兰蒂亚拥有17位合伙人。其中雷曼、赫修斯、马塞尔、贝托、帕卡德和费尔南德斯这6个人是执行委员会成员，也就是负责制定银行主要方针的核心成员。团队中最年轻的成员当属马塞尔和贝托，多年来他们与雷曼在工作之外也建立了亲密的关系。马塞尔学会了水下捕鱼，并和贝托一样，开始在周末和雷曼一起去玩这项很具刺激性的运动。加兰蒂亚里流传的一句话是，要想领先于他人，方法就是和“老板”去捕鱼。雷曼很欣赏这两个人，不仅是因为他们常陪自己捕鱼，也是因为他们给加兰蒂亚带来了不俗的业绩。20世纪80年代初期，他们俩掌控着企业的主要业务。贝托是推动美洲商店好转的坚实力量；马塞尔则主导着交易柜台这样的银行核心业务，而这也是加兰蒂亚的主要收入来源。和马塞尔一同工作的人形容他是一个强硬但公平的人。他从不大吼大叫，但在觉得有必要时，他还是会训斥员工。克洛维斯·马塞多还记得有一次马塞尔找他“说句话”的场景：

> “我当时没决定好是否要做投资，觉得最好再等等。马塞尔知道后告诉我说，就算是坏掉的钟，每天也会有两个时间点是对的。他用这样的方式明确地告诉我，什么都不做的策略是不可接受的……仅通过一个简单的词语或表情就足以了解马塞尔想要什么……平常他会坐在桌前，把脚架在桌子上，然后打开报纸。大家过去常开玩笑说其实报纸是反的，他根本没在看。而当有人说了什么胡话时，他就会拉低报纸望向那个人，然后继续读他的报纸。那便足以吓到我们，担心他会做些什么。”

尽管马塞尔和贝托拥有各自的风格，但他们都从团队中脱颖而出。尽管如此，其中一位年长的合伙人仍比他们持有更多股份，他就是费尔南德斯。费尔南德斯从在天秤经纪公司时就跟着雷曼了，不过，他开始逐渐成了两位年轻合伙人前进路上的绊脚石。

“曾有一段时间，贝托和马塞尔觉得自己在银行的处境有点别扭，”

一位不愿透露身份的前合伙人说，“费尔南德斯有点像大家共同的敌人，最终把另外两个人拉到了一起。”

费尔南德斯没有接受过像马塞尔和贝托这样的顶级教育。相比两位喜欢运动的年轻人，他的生活方式更偏于久坐不动。虽然他试图学习水下捕鱼，但没能学会。雷曼曾邀请他到距离依帕内玛海滩5公里远的卡加拉斯（Cagarras）岛去捕鱼，但费尔南德斯晕船。从此以后，雷曼便再也没有邀请过他。在加兰蒂亚工作这么长时间，他已经积累了很大一笔财富，因此慢慢放缓了自己的工作效率。他开始在这场斗争中渐渐失利，并越来越感到毫无愉悦可言。2012年2月的一个炎热夜晚，在里约热内卢接受长时间访谈的他，一边抽着常用的烟斗，一边聊起了这个话题：

> “我知道他们三个人（雷曼、马塞尔和贝托）很团结，这让我有点困扰。我不知道我是嫉妒还是什么。可能我有点特立独行，就是纳尔逊·罗德里格斯（Nelson Rodrigues）所说的那种‘复杂的病毒’。我所处的境况不太好，自己也很不舒服，即使当时我是银行的第二大股东，持有10%的股份……我主要是和贝托有分歧。我认为我们应该改变一点经营方式，涉足资产管理领域，但他不同意……”

毕竟自己曾经为加兰蒂亚付出过这么多，真要一走了之其实并不容易。1982年9月，费尔南德斯请了三个月假，临走之前，他告诉雷曼他可能不会回来了。利用这个假期，他实现了自己一个很久以来的梦想：参加一次国际货币基金组织的会议。

“因为雷曼完全反对这个主意，并认为这只是傻瓜的聚会，所以我从来没参加过。”费尔南德斯说道。在国际货币基金组织的会议上，他遇见了两位市场中的熟人，经济学家保罗·格德斯（Paulo Guedes）和雷纳托·布朗夫曼（Renato Bronfman）。他们讨论起了建立新业务的可能性。不久，另一位经济学家安德烈·贾科斯基（Andre Jakurski）也加入了他们。

次年1月，费尔南德斯告诉雷曼，他打算成立一家证券经销商。1983年，这家被命名为百达的银行（Banco Pactual）成立了，注册资本为20万美元。它的名称来自三大合伙人名字的缩写，保罗（Paulo）、安德烈（Andre）和塞萨尔（Cezar，费尔南德斯是姓，Cezar是名）。加兰蒂亚回购了费尔南德斯的股份并分配给其他合伙人，主要是那些年轻人。

从此，贝托和马塞尔便与雷曼形成了坚不可摧的“三剑客”。

克服自尊心，去除合伙制的蛀虫

马塞尔和贝托在20世纪70年代加入前加兰蒂亚。他们几乎整个时期都与雷曼紧密地团结在一起，从一开始很浅的合作关系，逐步获得更多发挥的空间。保持长久的合作关系无疑是他们迈向成功的伟大关键要素之一。然而，他们是如何做到的呢？

他们各自承担的角色从一开始就非常明确了。雷曼向来是加兰蒂亚的战略指导者，马塞尔负责交易部门，贝托则开拓新业务。因为雷曼一直是最大股东，所以大部分员工都称雷曼为老板，但马塞尔及贝托也绝不是唯马首是瞻。他们会互相交流想法和意见，但不会干涉对方的工作。一旦分工明确下来，加兰蒂亚往后的所有项目都保留了同样的处理模式，包括美洲商店、博浪、汉堡王等。谁是业务的“所有人”（Owner），就由谁来做决策，并承担风险。[16]

“他们可能不得不去忍受很多彼此不喜欢的东西，但这从没有影响公司的运行。”一个和他们很熟的人说道。

若热·盖尔道·乔安佩特（Jorge Gerdau Johannpeter）是来自巴西南部的钢铁制造商盖尔道集团（Gerdau）的董事长，在20世纪80年代便认识“三剑客”。在他看来，这三个人很快就发现了团结协作将是成功的秘诀。“每个人都有不同的姿态，但他们认识到这就是三人掌权的优势之一，”他说，“如果他们各自为营，很有可能就走不到今天。”

这种紧密关系建立在一系列共同的价值观上。雷曼、马塞尔和贝托可谓英雄所见略同，他们三个人都相信，要想成为赢家，公司必须招聘优秀的人，维持精英体制，并与精英们分享成功。他们都很喜欢简约，并且没有等级制度。他们更关心公司持久的发展，而不是自己的名字出现在世界上最富有的企业家榜单上。一个与他们保持着联系的前加兰蒂亚合伙人说过，从个性来说，贝托很“硬”，马塞尔偏“软”，雷曼则是“软，软，软”。尽管存在诸多的不同点，但他们讲话的口吻和内容几乎是一样的。

多年前，马塞尔总结了他们彼此和睦相处的秘密：“我们总是拥有

一个共同的梦想……并且总是尊重负责相关业务的那个人……让他自己去处理。显然，这意味着如果船沉了，他也会下去……”

在伯克希尔哈撒韦公司，投资家沃伦·巴菲特和律师查理·芒格也维持着一段长期的合作伙伴关系。巴菲特强调过另一个对维持合作伙伴关系很重要的因素，那便是要避免自尊心的斗争。在现实中，有许多商人都陷入过这个陷阱。巴西“三剑客”在这一点上也做得非常好。

> “你不能对抗自己的合作伙伴，对那些能达成交易且该受到赞扬的人，你也不应该心存不爽。如果一个人抱着必须得赢的想法，那任何关系都不可能长久。无论是在生意场上还是在婚姻里，都是如此。这群巴西人中没有一个是为自己争名逐利的。恰恰相反，例如，雷曼会说百威英博的成功有赖于薄睿拓和他的团队。这并不常见。迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）曾写过一本关于成功企业的书《全球顶级CEO的搭档传奇》（*Working Together*）。在写这本书时，他发现想找到10个真实有效的案例是非常难的事情……很多人都想得到所有人的认可，他们觉得如果没有上下尊卑，当老大还有什么意义？然而，雷曼和他的伙伴们完全不这么认为。”

保持长久合伙制，从培训继承人开始

他们彼此之间非常信任，甚至在21世纪初就拟定了一份股东协议。拟定该协议的主要目的就是为了维持未来各自的继承人之间的关系。一直以来，他们都十分重视建立能指导后代维持合作伙伴的规则——这三个人一共有11个孩子。

雷曼结过两次婚。第一次是在1966年，他的首任妻子玛丽亚·德·桑·蒂亚戈·丹塔斯·肯塔尔（Maria de San Tiago Dantas Quental，简称托蒂）来自里约热内卢的上流社会，是一位迷人、优雅的心理分析学家。他们有3个孩子，分别是安娜·维多利亚（Anna Victoria）、豪尔赫·保罗（Jorge Paulo）和豪尔赫·费利佩（Jorge Felipe）。1986年，两人离婚。2005年，托蒂不幸死于癌症。根据雷曼制定的规则，他的孩子不能在任何一家由他掌控的公司里工作。保罗和费利佩决定以自己的方式进入金融市场。保罗拥有波利克斯（Pollux）投资管理公司，费利佩则在2012年将自己的弗洛（Flow）经纪公司出售给复数（Plural）银行。（费利佩仍是复数银行的合伙人。）安娜则对金融市场没有一点兴趣，喜欢研究心理学。

离婚五年后，雷曼娶了苏珊娜。苏珊娜来自苏黎世，当时在瑞士-巴西学校当老师。她刚到巴西时几乎一个人也不认识，因此没多久就拨通了雷曼的电话，号码来自雷曼的堂兄弟。苏珊娜在瑞士时曾与后者住在同一个镇上。

雷曼被她深深吸引了。苏珊娜和他一样浑身散发着“爱运动、爱生活”的热情。她热爱跑步、骑自行车，每天都早睡早起。她还喜欢到偏远的地方旅行，特别是那些适合运动锻炼的地方。几年后，她开了一家名为马多埃特（Matuete）的旅行社。他们有3个孩子，分别是马克（Marc）、劳拉（Lara）和吉姆（Kim）。到2013年时，雷曼已经有了8个孙子和孙女。

马塞尔有两个儿子，分别是克里斯蒂安（Christian）和马克斯（Max）。这两个孩子都是马塞尔的第二任妻子比安卡（Bianka）所生。然而，这段婚姻只维持到2009年。2012年末，他与自己结识了三十多年的朋友法布莉西亚·戈维亚（Fabrizzia Gouveia）步入婚姻的殿堂。虽然他的孩子知道自己不能在父亲的公司工作，但要使他们理解加兰蒂亚合伙人所定的规则并不容易。多年前，马塞尔在哈佛大学学习一门课程时，他决定把克里斯蒂安带在身边。这个11岁的男孩对眼前的美国大学兴致勃勃，而且还听说了美洲饮料公司。他说，将来在这家啤酒公司工作肯定很棒。这时，马塞尔告诉他，根据公司的规定，这种情况是明令禁止的。所有合伙人的孩子最多只能在公司里实习一年，然后就得离开公司。男孩听了父亲的解释后很失望，但也很安静。

“如果合伙人的亲属能进到公司工作，那么像薄睿拓和若昂·卡斯特罗·内维斯（Joao Castro Neves）[17] 这样的家族以外的优秀年轻人就很难脱颖而出，”马塞尔曾这么评价这一政策，“我们每年会收到7万份实习申请。那么，我的基因真有这么强大，就因为是我的孩子，就比从7万人里层层筛选出来的人才更优秀？我不仅不相信这样的遗传奇迹，而且我认为这还会导致加兰蒂亚的企业文化的消逝。”

贝托是“三剑客”当中唯一只结过一次婚的人。他与塞西莉亚·保拉·马查多（Cecilia de Paula Machado）于1979年结婚。塞西莉亚来自著名的甘勒·保拉·马查多（Guinle de Paula Machado）家族。该家族曾拥有强大的商业实力，从桑托斯港的建设和经营，到瓦西钢铁公司（Companhia Siderurgica Nacional）及科帕卡瓦纳皇宫酒店的创建，都能看到该家族

的身影。然而，随着辉煌岁月的逝去，马查多家族逐渐没落，并开始出售其所有的资产。1997年，该家族仅剩的博阿维斯塔银行（Banco Boavista）也被卖掉了。贝托与妻子育有3个女儿，分别是塞西莉亚（Cecilia）、海伦娜（Helena）和海萝薇莎（Heloisa）。

尽管雷曼、马塞尔及贝托的孩子不在其父亲的公司里工作，但他们也必须承担起作为继承者的角色。他们从很早就开始接受一系列培训。所有女性都要上会计课。年轻人必须学习理财的知识，并且还得在由经济学家丹尼·拉帕波特（Dany Rappaport）协助经营的小型投资基金上进行实操。此外，三个家族的所有成员每年都会聚集一次，共度周末。这些聚会不仅是为了让他们更了解彼此，也是为了让他们了解自己未来的角色。伊塔乌联合银行（Itau Unibanco）的CEO罗伯托·塞图巴尔和若热·盖尔道曾受邀参加过这些聚会，并分享了各自在管理家族企业中积累的经验。大人们经常会鼓励孩子们描述在生活中为接受教育，都做了些什么事情。在2011年的聚会上，海萝薇莎讲述了她在美洲饮料实习的经历。在整个实习期里，她所受到的待遇与其他项目成员毫无二致，而且还要承担搬运啤酒箱的任务。作为接班人，他们唯一能享受的特权，就是无须经过选拔过程。

接着，继承人陆续开始在董事会中露面了。例如，保罗就进入了美洲饮料和美洲商店董事会。2014年，他又接替父亲雷曼的位置，加入了百威英博的董事会。当然，雷曼还有权在百威英博董事会占第二个席位，而该席位目前暂时由罗伯托·汤普森占据。费利佩是圣卡洛斯（Sao Carlos）及由美洲商店掌控的电商公司B2W董事会的董事。塞西莉亚则进入了美洲商店的董事会，同时也是圣卡洛斯董事会的候补成员。

对于自己这一辈人所创立的公司，合伙人们希望继承人经过充分准备后能保持其长期可持续发展。雷曼及其合伙人的资产，会根据不同的公司情况，在他们之中按一定比例分配。例如，在百威英博，他们共有18.62%的股权，其中雷曼分得10.31%（其股份又平均分给了他的两个家庭），马塞尔分得4.6%，而贝托则分得3.71%。另外，他们共有43.99%的美洲商店的股份，雷曼分得19.89%，贝托分得14.67%，马塞尔分得9.43%。圣卡洛斯是唯一马塞尔和贝托分得相同股份的公司，两人各有16.86%，而雷曼则分得20.13%，加起来共占总股份的53.85%。

“我们的投资合在一起会比分散开来更值钱，”雷曼曾说，“所有这

些针对下一代的培训都是为了让继承人们能团结在一起，为他们的财富感到自豪，并保卫它。”

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

08

加兰蒂亚投资银行的支柱

“合作伙伴关系及精英体制的理念，是加兰蒂亚和百达的支柱。”

——吉尔伯托·赛沃，芬奇资产管理公司负责人

DREAM
BIG

3G 精髓

加兰蒂亚对美洲商店的经营

美洲商店的困境

效率低下，需要投资以实现其现代化，适应“后通货膨胀时代”的商业逻辑。

费尔森的措施

长期：改革物流部门，彻底解决缺货问题。为各个门店创立自己的配送区域，库存集中化管理，加大对新技术的投入。发起实习生计划，招聘具有活力的年轻人。

短期：通过引入颠覆性变革方面的专家，力争在短期内扭转企业的颓势。

假如说费尔南德斯离开加兰蒂亚意味着雷曼、马塞尔和贝托三人帝国的确立与形成，那么这个转变也给费尔南德斯带来了从头创立一家公司，并大展“鸿鹄之志”的机会。他的选择是让加兰蒂亚的历史重演。

作为百达的舵手，费尔南德斯将他从雷曼身上学到的一切都用到了这家新银行。精英体制、合作关系、竞争环境、半年考核、激励人心的奖金，所有这一切都被这家新银行所采用。百达一直保留着这种模式，直到其在2006年被瑞士联合银行收购。作为该银行的管理层，吉尔伯托·赛沃（Gilberto Sayao）很了解这种工作方式。1991年，从里约热内卢天主教大学毕业后不久，他便进入了百达实习。三年后，他便被晋升为这家银行的合伙人。2012年，已经41岁的吉尔伯托掌管着芬奇资产管理公司（Vinci Partners）。在谈及加兰蒂亚和他工作了近二十年的百达银行时，他这样评价二者之间的相似之处：

> “合作伙伴关系及精英体制的理念，是加兰蒂亚和百达的支柱。在巴西，几乎没有企业像这样让你成为合伙人；没有企业那么重视变动收入，给你激动人心的奖金和较低的固定工资；也没有公司会要一个没有经验的年轻人，甚至给他机会，就如我在百达的情况一样。百达像加兰蒂亚一样，你从一开始就有资格获得奖金。如果有人问及我当时的薪水，我甚至都不记得了。最主要的还是奖金。接着，你会成为准合伙人，然后是合伙人。直到那时，你就可以向本公司贷款来购买公司的股票，并用将来的奖金偿还。这样的模式与加兰蒂亚一模一样。此外，其他任何的福利都将与你无缘。汽车？俱乐部会员？算了吧，这都是钱，明白吗？你只能用自己的钱来做你想做的事情。”

应该说，巴西在20世纪80年代的经济不稳定，为加兰蒂亚和百达这样新创立的银行提供了巨大的机会。一系列动真格的经济计划，比如1986年的克鲁扎多计划（Cruzado），1987年的布雷塞尔计划（Bresser）

，1989年的夏日计划（Summer），1990年的科洛尔计划（Collor）；货币上的覆雨翻云，从克鲁塞罗（Cruzeiro）到克鲁扎多，然后到克鲁扎多诺（Cruzado novo），最后回到克鲁塞罗；还有到1989年时已达到不可思议的1 973%的恶性通货膨胀，这些都为银行提供了大量生意。尽管在这一时期，巴西人民的平均收入原地踏步，但银行却赚得盆满钵满。这一切主要归功于为政府债务融资。

乘着这股春风，百达开始腾飞。前10年，其年平均增长率为33%，而费尔南德斯拥有的个人资产也水涨船高，差不多有6亿美元。一切都表明，他离开加兰蒂亚并创立百达绝对是一个正确的决定。在他的新银行中，费尔南德斯用自己富有创造力的才华及勇敢无畏的心，向整个金融市场展现了什么是真正的银行家。

另外，费尔南德斯也曾有机会报复贝托。当初，正是贝托在他退出加兰蒂亚的问题上不依不饶。

坚持，费尔森对美洲商店的全面改造

当时任美洲商店CEO的若泽告诉雷曼、马塞尔和贝托，自己不会在GP投资工作时，他并没有把准备另谋高就的打算和盘托出。当时美思布拉公司申请破产，从而让包括百达在内的1 600位债权人深陷亏损泥潭。费尔南德斯因此请若泽来负责美思布拉的重组工作，若泽知道费尔南德斯与贝托之间存在芥蒂，所以认为最好别告诉贝托自己的职业新去向。他只是告知美洲商店的大当家，自己想离开公司，并同意由贝托十分中意的费尔森接任自己原来的职位。

当若泽还在美洲商店办理交接时，有关他将去美思布拉的消息被报纸登载出来。贝托很生气，认为他的朋友及钓鱼伙伴的行为背叛了他。

“贝托当时真的非常气愤，完全失控，”若泽说，“他觉得这样的事情不应该发生。”

离开美洲商店时，若泽在美洲商店的股权为他带来了近2 500万美元。另外，伴随他一起走的还有他一直沿用至今的宝贵经验。若泽在南马托格罗索州（Mato Grosso do Sul）有一个新方向农场（Fazenda Novo Rumo），所有在那里工作满一年的员工，都有资格获得一份额外奖金

。然而，若泽没能重修他与贝托的友谊，再也没见过他的教女。

“我们总是会失去生命里的一些东西，”他说道，“幸运的是，我的所得总大于失去的东西。然而，如果说有什么是我后悔失去的，那就是我与贝托的友谊。”

费尔森接任若泽在美洲商店的职务后，就发现公司正处于困境之中。它开始变得笨重，效率低下，需要投资来实现现代化。另外，它还需要学会如何在没有通货膨胀的经济环境中运作。他将大量心思花在了物流部门上。为各个门店创立自己的配送区域，通过各种措施强化库存的集中化管理，并加大对新技术的投入。所有这一切都是为了避免一个经常出现在货架上的问题：缺货。与此同时，费尔森还发起了一个实习生计划，并通过该计划录用了150位年轻人。

培养人才，理顺物流体系，并大幅提升业务中的技术含量，这一切显然都是必要举措。然而，他们的着眼点有些太长远了，很难起到立竿见影的效果。美洲商店没法等这么久，当年它亏损了3　700万巴西雷亚尔。显然，这种情形必须得到迅速调整。

1998年，在任职仅12个月后，费尔森离开了公司，来到GP工作。不过，他仍是美洲商店董事会的一员。在美洲商店1997年的年报中，他这样解释自己的离开以及对继任者的选择。

“我认为自此以后，公司应由一位全新的CEO来掌舵。他应该曾带领企业成功实施过变革，且与美洲商店过往的经营没有什么瓜葛。”费尔森写道。他推荐的人选是咨询顾问克劳迪奥·加莱阿齐（Claudio Galeazzi）。克劳迪奥非常善于在经营陷入困境的公司中推行颠覆性变革，这一点使他相当有名。他亲手操刀的公司包括来自圣卡塔琳娜州（Santa Catarina）的陶瓷涂料生产商塞科雷萨（Cecrisa）及雅德纺织公司（Artex）。

美洲商店的命运在接下来的几年中几经波折，一直在各式各样的危机中艰难地成长。股东带来了良好的财务回报，但它的业绩仍远不及加兰蒂亚投资的另一家大型企业博浪啤酒。

背离，费尔南德斯被百达踢出了管理层

费尔南德斯创立了一家成功的银行，他还从加兰蒂亚那里“偷”来了一位重要的CEO。对于20世纪90年代中期的旁观者而言，他似乎意气风发、所向披靡。然而，在百达内部，情况截然不同。

百达未来究竟要走向何方，是否该将它转型为零售银行？它的合伙人对这个问题产生了巨大的分歧。自成立以来的15年里，百达作为一家充满进取精神的投资银行，已经积累了不少声誉和财富。费尔南德斯准备步子迈得更大一些，推动百达走上另一条路，如销售优质债券和保险、私人退休金计划等业务，而这一切的前提当然是说服合伙人认同自己的想法。当时，他计划的第一步是从银行家佩德罗·孔德（Pedro Conde）手里买下BCN。然而，其合伙人中没有一个对他的这个想法感兴趣。涉足太多的业务种类显然是有风险的，而费尔南德斯自己本应清楚这一点。

1993年，费尔南德斯用自己150万美元的资金买下了贝纳通公司在巴西的业务。然而，其实他对自己买的东西一窍不通。

“无论是银行界还是时尚界，你总是在推销想法。”费尔南德斯在1994年这样说道，试图以此证明两个不相干的行业之间具有某种相似性。然而，在经历了两年的亏损后，他不得不把公司这些业务又卖给了意大利人。此外，他还用自己的钱收购了纺织公司特巴（Teba）。不过，这笔投资也失败了。这家公司在1996年和1997年累计共亏损4 300万巴西雷亚尔。

无论是百达还是加兰蒂亚，尽量在个人生活中表现低调是大家都会追求的价值观。然而，费尔南德斯后来越来越偏离了这种价值观。不过，他对于各式宴会的痴迷，并没能帮助自己改善与合伙人之间的关系。1993年，他组织了两场迄今仍被里约热内卢上流社会津津乐道的活动。第一场是庆祝百达成立10周年的大型聚会，他想要向5 000位宾客，尤其是雷曼，展现离开加兰蒂亚后自己有多么成功。雷曼一直以来都认为费尔南德斯在加兰蒂亚银行经营初期做出了巨大贡献，而且，当天他仍以一如继往地以朴素装扮到场。另一场大型聚会是在那年的新年前夜，费尔南德斯向近600位宾客打开了玛兰姆拜亚（Fazenda Marambaia）的大门。这是彼得罗波利斯（Petropolis）外的一座宏伟的建筑，其花园由布雷·马克斯（Burle Marx）设计。整座庄园当时到处都涌动着香槟酒的气味。

保罗·格德斯和安德烈·贾科斯基对百达转型为零售银行这种浮夸的计划十分不满，从而成为第一批因此而离开公司的人。1998年，他们拂袖而去。而在此两年前，雷纳托·布朗夫曼其实就已先走了。这些元老的离开，无疑给年轻的合伙人提供了增持股份的空间。他们是安德烈·埃斯特韦斯（Andre Esteves）、吉尔伯托·赛沃、马塞洛·塞尔法蒂（Marcelo Serfaty）和爱德华多·普拉斯（Eduardo Plass）。费尔南德斯面临的最大麻烦是，这四个人竟然比之前的那些“老顽固”更加敌视他的计划。而且，他们还趁着费尔南德斯个人投资失败的时机向他发难，迫使财力紧张的他出售自己在百达的部分股份。

这些年轻人提议，愿意出钱为费尔南德斯的亏损埋单，但作为交换，银行将由他们来管控，尽管费尔南德斯仍将持有51%的百达股份。费尔南德斯不得不想方设法避开这4个人。1998年8月，一篇刊登在《Veja》杂志上的文章写到，费尔南德斯在听取年轻合伙人们的提议后，便找了个借口去洗手间，然后就消失了，直到3天后才回到办公室。他深深地陷入了困境中，并感到孤立无援。除了要面对财务困难外，他还被背叛感折磨着，这样年轻人能到达今天的地位，显然离不开自己一直以来对他们的信任和提携。他会失去一切权力，这仅是时间早晚的问题。他的股份将逐渐缩减，直到他被迫将CEO一职让给爱德华多。1999年年中，在与4位年轻合伙人的角力中费尔南德斯感到身心俱疲，于是他将自己持有的最后的股份都卖给了自己口中的“男孩们”。他以9%的股份拿到了5 500万巴西雷亚尔，并带着某种精神挫败感离开了百达银行。

赶走费尔南德斯之后，这些年轻的合伙人保持了自加兰蒂亚引入的精英文化。和雷曼的银行一样，百达逐渐被那些有才华、雄心勃勃的年轻人视为赚钱的跳板。无论这些人是来自高贵之家，还是来自于普通寒门，百达都为他们提供了一个快捷通道。2006年，瑞士联合银行以26亿美元的价格买下了百达。这一交易造就了两位亿万富翁：吉尔伯托和安德烈。费尔南德斯离开百达银行后，他们成为主要合伙人，各持有30%的股份。这笔交易也让安德烈开始在世界级的平台上大显身手。安德烈是来自蒂茹卡的数学硕士，他出身于里约热内卢的中产阶级，曾干过交易员。交易结束后，他与家人搬到伦敦，开始负责瑞士联合银行的固定收益部门。

安德烈刚涉足世界金融市场，便开始规划起下一步动作来。瑞士联合银行在2008年的国际金融危机中遭受了沉痛打击，安德烈因此看到了

买下这家银行的机会。为了达成这个交易，他向雷曼提出了融资请求。然而，雷曼在通盘考虑后拒绝了他。这次失败的收购尝试让安德烈与这家瑞士企业的关系陷入了僵局。2008年，他不得不回到巴西，创立了银行与贸易集团（BTG）。这个名称在巴西金融市场拥有了一个更具象征性的解读：重返赛场（Back to the Game）。BTG成立一年后，安德烈就以比他当年卖给瑞士人时低得多的价格回购了百达。

精英体制和合作伙伴关系，是BTG的企业文化精髓，而这显然是安德烈借用来的。他是一个典型的工作狂，喜欢与人争辩，做事非常大胆。令人羡慕的是，他与巴西政府存在着绝佳的关系。在不到4年时间里，安德烈就将BTG百达打造成了巴西最大的投资银行。它经营的业务非常广泛，比如私募股权、财富管理和零售。最后面的这项业务购自深陷债务泥潭的泛美银行（Panamericano）。许多跟随BTG百达一起飞黄腾达的人认为，安德烈可能加速得太快了。

吉尔伯托的风格则完全不同。他无意离开一直居住的里约热内卢，并继续领导着百达资本合伙公司（Pactual Capital Partners，简称PCP）。这是一家管理银行合伙人财产的私募股权基金公司。与瑞士联合银行签署协议中规定的限制期限过去后，吉尔伯托成立了芬奇合伙公司。这家资产管理公司目前掌管的资金总额超过了150亿巴西雷亚尔。这笔资金被分散地投在了不同行业的公司，从时尚企业到农业综合企业。吉尔伯托称，他再也不打算拥有任何一家银行了。

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

09

构建帝国的根基，拿下博浪啤酒

“好在我没有读过商学院，不然，我永远不会像这样在一个下午就完成一项交易。”

——豪尔赫·保罗·雷曼

DREAM
BIG

3G 精髓

加兰蒂亚收购博浪啤酒

符合收购标准

良好的品牌，巨大的需求，管理不善。

资金来源

加兰蒂亚再度出现了资金过剩的局面。

收购的过程

善意收购。博浪的管理层主动联络了雷曼。

事前准备

在谈判刚进行的时候，加兰蒂亚就开始着手打造博浪啤酒未来的管理团队。在收购稍有眉目的时候，就先派人员进入博浪啤酒实地了解情况。

事后排雷

加兰蒂亚接受博浪啤酒后，就发现自己踩雷了。博浪啤酒的养老金计划亏空 2 亿美元。因此，马塞尔接手后的第一件事情，就是全面重新梳理养老金体系。总监级别的养老金被削减一半，经理级别的被削减 30%~40%，普通员工的则没有变化。

变革措施

引入加兰蒂亚的文化理念，裁员 2 500 人，严格控制开支，推倒总监办公室的隔墙。

1989年，在30年没有直接选举的情况下，巴西正筹备新总统大选。其中，有两位候选人很出众。第一位是费尔南多·科洛尔·德梅洛（Fernando Collor de Mello）。他是一位很年轻的政治家，曾因在担任阿拉戈阿斯州（Alogoas）州长期间，公开谴责特权而声名远播。另一位是路易斯·伊纳西奥·卢拉·达·席尔瓦（Luiz Inacio Lula da Silva）。卢拉出生于伯南布哥州，是前工会成员，代表巴西劳工党（Partido dos Trabalhadores，简称PT）。选民们对这两人都不了解，但卢拉让巴西的各商界领袖不寒而栗。他们担心卢拉上台后会采取一系列左倾政策，比如冻结价格，增加额外的所得税，强化政府权威，引入农业改革从而打击农业企业，等等。圣保罗州商业联合会（Fiesp）主席马里奥·阿马托（Mario Amato）甚至公开宣称，如果这位劳工党的候选人获胜，80万商业领袖将会离开这个国家。

雷曼并不想与任何一位候选人走得太近。尽管他也认识巴西政府里的一些重要人物，但混迹于巴西利亚政治圈并不是他的风格。据1994年《访谈》（*Interview* ）杂志报道，在那之前，他只偶然私下见过科洛尔一次。那是一个雨天，在里约热内卢市中心，科洛尔拦下了雷曼叫的同一辆出租车。经过讨论谁乘坐这辆车后，他们决定一起乘车，因为他们是往同一个方向走的。科洛尔没有认出这位银行家，但雷曼认出了这位来自东北部并开始闻名于全巴西的年轻政治家。

科洛尔和他的女伴坐在后排，并用英语聊天。雷曼则坐在前排副驾驶的位子上。科洛尔当时一直在抱怨，对一些商人的行为很不满，特别提到了雷曼。雷曼没有表明自己的身份，直到他实在听不下去了，他告诉后排的两位自己会说英语。科洛尔则继续他的批判，不过改用了法语。当雷曼到达目的地准备下车时，他看着科洛尔说：“你的法语和你的英语一样糟糕。”

为什么首富往往都是啤酒商

在这场可能会改变市场规则的选举前夕，加兰蒂亚出现了现金过剩的情况，雷曼对这种局面深感不安。他从不喜欢将太多资金闲置或给合伙人分配过于丰厚的红利，这会让他们变得自满。买下另一家公司的控制权，像当初收购美洲商店一样，似乎是理想的解决方案。雷曼最喜欢做的事情之一，就是决定哪家公司成为收购的目标。他曾试图收购纸浆和纸张生产商阿拉克鲁斯（Aracruz），但谈判最终没能达成双方都满意的协议。

另一家公司也有一段时间引起了雷曼的注意，那就是博浪啤酒。虽然拥有强大的品牌，但这家公司因一系列内部问题而每况愈下。当然，注意到这个收购机会的人，不单只有雷曼自己。

“我们团队中有人知道博浪啤酒所发生的状况，说那是一家很棒的公司，但需要新的企业领袖，”若热·盖尔道说道，“不过，因为我们完全专注于钢铁行业，所以这家公司不适合我们，但很显然博浪确实需要改变。”

在当年第一轮总统选举前两周，雷曼接到了博浪啤酒董事长赫伯特·格雷格（Hubert Gregg）的电话。当时，整个巴西啤酒行业掌控在两大德国家族手中，一个就是格雷格所在的家族，另一个则是昆宁（Kunning）家族。其实，很早之前雷曼便已赢得了他的信任。远在8年前，投资家马里奥·斯莱卡（Mario Slerca）一直在市场上吃进博浪啤酒的股票。由于当时仍采用不记名股票，因此博浪的控股人花了一段时间才找出这个神秘买家。当他们发现斯莱卡手中的股份马上就能保证他控股博浪啤酒时，这群德国人便向与自己有着良好关系的布拉德斯科（Bradesco）银行创始人阿玛多·阿吉亚尔（Amador Aguiar）寻求帮助。阿吉亚尔答应帮忙，并决定运用他的影响力，说服里约热内卢的太阳美洲（Sul America）保险公司买下斯莱卡手中的股份。此前，阿吉亚尔曾与太阳美洲在一个私人养老金项目中有过长达3年的合作关系。

就在一切看起来就要风平浪静时，太阳美洲突然开始继续增持博浪的股份。阿吉亚尔用来保护博浪的策略最终将枪口朝向了博浪。格雷格感觉自己遭到了背叛，阿吉亚尔自己也不喜欢太阳美洲这种花招。于是，格雷格再次请求阿吉亚尔设法让太阳美洲立即出售博浪的股份。

开始时，雷曼只是以局外人的态度观望这件棘手事情的进展，直到他被德国家族拉入自己的阵营。他与布拉德斯科银行达成了协议，向太阳美洲施压，以促使其出售所持有的博浪的股份。雷曼还加入了“白衣骑士”银行团，资助格雷格从保险公司手中购回了博浪的股份。随着控制权再次得到保证，格雷格终于可以以更分散的方式出售一些股票。这不但能获得新资金，还能化解任何新攻击的风险。加兰蒂亚的工作就是将这些股票投放到市场上。这件事情拉近了雷曼与布拉德斯科银行之间的关系。一直以来，他都非常钦佩这家银行。阿吉亚尔在布拉德斯科银行打造的企业文化及其可持续性，至今仍会被雷曼时时提及。通过这件事，雷曼同时也赢得了博浪董事长的信任。

“通过这次接触，我给那里的人留下了不错的印象……然后我开始告诉他们，如果有一天他们想卖掉公司，我会愿意买下来。”雷曼曾说。

20世纪80年代末，博浪啤酒经历了一场许多家族企业都会经历的变故。经过几十年的发展，其增速开始放缓，而且家族纷争对企业的拖累远大于市场本身。作为一家家族企业，总会吸纳大量家族成员在博浪工作，而且这当中许多人担任着高管职位。随着新一代家族成员不断加入，就会让事情变得更加复杂。虽然博浪当时拥有近30%的市场份额，但其利润却比位于圣保罗的对手南极洲啤酒差。博浪的所有者认为公司正处于滑坡状态，没有发展前景，于是决定将其出售。雷曼作为加兰蒂亚与博浪股东谈判的唯一代表，耗时近4个月，终于在1989年10月末接到了格雷格打来的电话。雷曼其实早已对要谈的内容做了充分准备。在过去两个月里，加兰蒂亚一直在市场上吃进所有能买到的博浪股票。显然，他现在需要做的就是获得掌控权。他和他的合伙人曾用类似的方法拿下了美洲商店。

结束了与格雷格的通话后，雷曼跑去了博浪啤酒位于里约热内卢的总部。数小时后，当他回到银行时，他宣布：“所有人听着，我买下了博浪啤酒。”银行支付的购买对价是6 000万美元。“好在我没有读过商学院，不然，我永远不会像这样在一个下午就完成一项交易。”他后来说道。

加兰蒂亚的合伙人对这个公告的反应并不一致。马塞尔非常激动。其他人则算了一笔账，并认为这笔交易很疯狂。而经济学家哈达德（Cl

audio Haddad）强烈反对这笔交易。

“你疯了！我们要怎么付这笔钱？”他最担心的是，卢拉可能会当选总统，这将导致经济不稳定。

这是一个敏感又务实的问题，也是一个无可争议的理论问题。正因为如此，雷曼才在1979年找到哈达德，并邀请他成为银行首席经济学家。哈达德在芝加哥大学获得了博士学位，也是雷曼通常聘用的PSDs中的第一位学者。他是这群俗人里的知识分子。在经历了时任巴西财政部长马里奥·恩里克·西蒙森（Mario Henrique Simonsen）所引起的冲击后，雷曼感到公司需要具备一些理论研究和分析能力。为了控制通货膨胀，西蒙森将用来抵消通货膨胀的货币重述（monetary restatement）的衡量标准下调了4%。这对于持有许多可调整利率国债（ORTNs）的加兰蒂亚而言，无疑是一个巨大的打击。这一变动使得加兰蒂亚亏损了2 000万美元，占了银行资产相当大的一部分。

对雷曼而言，哈达德这样有学术背景的专业人士能预测未来的宏观经济走势，从而使加兰蒂亚避免再次陷入巨大风险中。在做出任何决定之前，哈达德会将一切因素都计算一遍，并权衡利弊。多年来，他一直非常谨慎，以至于他时常会担忧自己是否有能力付清加兰蒂亚分配给他的认股权。然而，哈达德不仅解决了他的债务，还在1993年当上了CEO。

不过，当雷曼宣布自己买下博浪的消息时，他并不想听到哈达德那种过分谨慎的论调。他确信这是一次非常重要的收购，同时也是任何企业家求之不得的好机会。他认为，这会对整个集团产生巨大影响。当然，他的这种绝对的信心与任何第六感或类似的东西无关。雷曼觉得自己是一个没有任何直觉的人，他主要依靠良好的判断力、对未来的洞察力以及简单的决策思维。为了让哈达德相信这次收购很有意义，他说道：“热带国家、炎热的气候、良好的品牌、年轻的员工以及管理无方……好，简直是万事俱备，就等我们将它变成一家伟大的企业。”雷曼最后说自己开展了一个非正式的“市场调查”，并发现了令人鼓舞的信息。他说道：“综观拉丁美洲，谁是委内瑞拉最富有的人？啤酒制造商（拥有Polar的门多萨家族）！谁是哥伦比亚最富有的人？啤酒制造商（拥有巴伐利亚的圣多明各集团）！谁是阿根廷最富有的人？啤酒制造商（拥有基尔梅斯的Bembergs）！这些家伙不可能都是天才……所以这个行业必

然是非常好的。”

哈达德不情愿地同意了。当时，他肯定想不到这家公司会发展成为世界啤酒行业的老大，他也会成为博浪的合伙人。他当时极不情愿购买的百威英博股份，在2012年估值近10亿巴西雷亚尔。

空投管理团队

加兰蒂亚的银行家对博浪这种历史悠久的啤酒公司的日常经营几乎一无所知，那么他们是怎么经营的呢？

“我们进入这些行业主要是为了投资。”也许是在试图说服那些持怀疑态度的人，贝托当时这么说道。事实远非如此。正如贝托本人也曾离开银行去再造美洲商店的管理体系，另一位合伙人也会被推荐到博浪去做同样的事。这个人便是马塞尔。

当时，马塞尔已经在银行工作了将近18年。不久前，他刚在哈佛大学完成企业主与总裁管理计划（OPM）课程。该课程就是为那些需要更加了解管理的企业家开设的。贝托多年前就已完成了这门课程。通过在哈佛大学的进修，此前一直只专注于日常金融交易的马塞尔，开始将自己转型为一位有远见的商人。

要搞好博浪啤酒仅靠经营理论是远远不够的。马塞尔将要进入一个自己一无所知的世界：工厂、分销中心、消费品营销、工会等。尽管博浪啤酒有近2万名员工，但他还是从加兰蒂亚带了一支几十人的队伍。面对这个全新的市场，他需要顶尖人才的协助。他到博浪啤酒时并非孤身一人，而是带着一支包括玛吉姆·罗德里格斯（Magim Rodrigues）、薄睿拓和路易斯·克劳迪亚·纳西门托（Luiz Claudio Nascimento，昵称潘泰拉）在内的小团队。为了这个任务，他们每个人都是精挑细选出来的。纳西门托将负责博浪啤酒的现金管理。来自里约热内卢的年轻工程师薄睿拓，刚刚获得斯坦福大学的MBA学位，他将为公司创建一个管理控制模型。当时47岁的罗德里格斯是拉可塔（Lacta）的前CEO，他将成为马塞尔的得力助手。

在公司的关键位置上，雷曼、马塞尔和贝托通常不会聘用“外人”，而是将机会优先留给有才华的自己人。而且，他们几乎都很了解罗德里

格斯。很多年前，罗德里格斯就认识了贝托。有一次，他拜访了贝托，主要是想搞清楚为什么美洲商店的拉可塔复活节彩蛋那么少。他还声称，美洲商店完全有能力把拉可塔巧克力的销量提升5倍。贝托回应道，他认为货架上并没有足够的空间来放置那么多彩蛋。罗德里格斯对这次见面的结果并不满意，一言不发地离开了。几个小时后，他又打电话给贝托。

罗德里格斯：“贝托，我找到地方了。”

贝托：“噢，是吗？那你过来吧。咱们聊聊，商店里居然会有这么多空余位置，负责人恐怕得赶紧离开公司了。”

罗德里格斯所提的解决方案不仅被美洲商店采用了，而且被全巴西所有的大型超市采用了：在货架之间的过道上设置一个装置把彩蛋挂上去，而不是放在货架上占地方。贝托很喜欢这个想法，并决定付诸实践。

这个想法很有效。拉可塔通过美洲商店销售的巧克力比去年多了5倍有余。到复活节的前一天，所有库存都已告罄。

这件事情之后，罗德里格斯和贝托经常联系，一直到罗德里格斯因股东之间的长期不和离开拉可塔。为了透透气，他与家人搬到了萨尔瓦多北部、面向斯泰拉玛瑞斯（Stella Maris）海滩的一所房子里。他花了一年时间冲浪、打网球、晒日光浴。他的职业生涯让他已经很富有了，于是他决定放弃工作。自我放逐14个月后，他接到了贝托的电话。贝托邀请他到里约热内卢参加一个会议。罗德里格斯讲述了这件事的细节：

“贝托说他们正准备接下一项新业务，马塞尔将是负责这项业务的合伙人。他们希望我能加入，但并没有说是什么项目，因为他们仍在谈判中。当我问是什么领域时，贝托说他不能告诉我。我说那不行，这样的交流是没有意义的。在我都不知道这是什么项目的情况下，我怎么可能会同意加入呢？然后，他说是饮料行业。我就想，那肯定是可口可乐公司了。我没想到会是博浪啤酒或南极洲啤酒这两个传统老牌重量级企业……我不认为这个业务会与他们有关……尽管没有太多信息，我还是同意了。我并不是很了解马塞尔或雷曼，但我欣赏贝托。他总是积极进取、精力充沛、亲力亲为、简单直率，这种风格很适合我。”

在完成收购前几个月，罗德里格斯、纳西门托和薄睿拓占据了加兰

蒂亚的一间会议室，一起商量如何接管博浪啤酒。为了了解啤酒市场的运作方式，罗德里格斯花了许多时间满世界飞。他去了阿根廷、智利、德国、美国及日本。加兰蒂亚一直传承着一句老话：当你可以向世界最好的企业学习时，为何还要从头开始？显然，这次入主博浪啤酒会再一次将这句话付诸实践。正如加兰蒂亚效仿的是高盛的最佳实践、美洲商店亦曾深受沃尔玛的强烈影响，他们相信在博浪啤酒身上也可以用到这句话。

在宣布收购的前几周，雷曼说服格雷格批准博浪“聘请”罗德里格斯和薄睿拓。罗德里格斯前往位于米纳斯吉拉斯州的啤酒厂，薄睿拓则去了圣保罗北部的阿古杜斯（Agudos）。这样，到了正式做出抉择的那一天，他们早已做好了准备——至少他们认为自己会做好准备。

贝托在接手美洲商店时，工资其实还缩水了。马塞尔的情况同样如此，他也放弃了自己作为加兰蒂亚合伙人应得的奖金，成了博浪啤酒的CEO。当然，他仍能继续从银行获得分红。对于这一切，他其实并不计较。马塞尔在博浪啤酒身上看到了实现他梦想的机会——重组一个更大的加兰蒂亚。

踩了收购中的雷

1989年11月6日，马塞尔第一次来到博浪啤酒公司，就发现一个意想不到的问题在恭候他。通常而言，买家在达成交易前，应对目标公司的账目进行详细分析，这也被称为尽职调查。然而，由于急于和博浪啤酒达成交易，加兰蒂亚摒弃了这一传统的做法。当最后得到所有数据时，马塞尔震惊了。这家啤酒公司的养老基金只有3　000万美元，需要补充2.5亿美元才能保证它能履行其养老承诺。这个数字是银行买下这家公司所支付金额的4倍多。当马塞尔、雷曼和贝托讨论起这件事时，他们都说还好当初没有做足功课。假如他们当初知道了这个问题的严重性，可能就不会收购了。

展现这位前交易员临危不乱的本色的时候到来了。这个问题需要一些快、准、狠的行动来解决，马塞尔向来不是一个犹豫不决的人，虽然他的决定常常不受欢迎，但他仍会迅速行动。他在分析了当时的情况后得出结论，是博浪啤酒自己的管理层造成了公司私人退休金计划的扭曲。类似的情况在2009年也发生过，美国通用汽车公司主要就是因为这个

原因而寻求破产保护的。马塞尔称这种扭曲必须纠正过来，否则会将整个公司置于危险之中。他决定将总监级别享有的养老金数额削减一半，经理级别的养老金数额则减少30%～40%，而车间工人是唯一保持不变的。为了达成这个目标，他还要进行近400次个人对话，以此来实施全新形式的养老金计划。这一决定引起了管理层的骚动。

当时，39岁的马塞尔刚与第一任妻子离婚，又没有孩子，所以能全身心地投入新工作中。一身休闲服、厚厚的胡子、长长的头发，使他看起来更像一位工会成员，而不是银行家。他开始更密切地了解博浪啤酒的全部工厂及供应商。他还走访了国外的啤酒厂（包括百威啤酒），并亲自与所有主要管理人员交谈。在他负责博浪啤酒的第一年里，几乎每个周六都用在了与罗德里格斯、贝托及纳西门托开会上。他们的会从上午9点开始，没有固定的结束时间。马塞尔当时居住在里约热内卢南部地区的公寓式酒店里，会议有时就在那里举行，有时则在他位于布奥斯（Buzios）的家中。

四位与会者主要讨论的是最近几天发生的一切，并安排下周的工作计划。微调是必不可少的，这可以让他们避免对仍不怎么了解的新业务失去控制。马塞尔还定期给加兰蒂亚的合伙人写报告，告诉他们这家啤酒公司所发生的事。这是他组织想法的一种方式。在一定程度上，这也是表现他的价值的方式：尽管不在银行，他仍在做对大家都非常有意义的事情。从1989年11月至1991年1月，他一共向合伙人发送了13份报告。

在星期六的会议上及写给合伙人的报告中，问题从没有少过。博浪啤酒当时深陷官僚主义、铺张浪费以及效率低下的泥潭中，仅1988—1989财年，公司的行政费用便从净营业收入的12%上升到17%。这绝对是一种罕见的情况，原本被公认为相对固定的成本竟发生了如此大的变化。公司的工厂也在老化，机器平均使用时间已达40年之久。之前的管理层没有在意过折旧、报废的事情，他们只关注闪亮的汽车车队。公司停车场里存放着1 000辆汽车，另有40辆订购的奥帕拉（Opala Comodoros）汽车[18]还未到货。总监级别每年有45天假期，而他们的工资却比市场平均水平高出30%，而且经理级别以上的人还能享受每年14个月甚至15个月的月薪。虽然公司与百事公司已经达成在巴西分销其软饮料的协议，但博浪啤酒从未利用这个机会向这些美国人学习其标杆管理。高管们的大部分时间都花在了准备夸大其词的报告及参加很少决定任何事的

会议上。马塞尔刚到公司时，就听到一则内部流传的笑话。

> 有一天，一群考古学家发掘出了博浪啤酒的废墟，并发现大量的文件、报告和表格等。经过对这些资料的分析，考古学家们得出了一个无可辩驳的结论：他们发现了一座造纸厂。或许是其员工太爱喝酒，以至于它的管理层不得不在造纸厂旁边又建造了一家酿酒厂。

对于一家有这么多明显问题的公司而言，唯一的好处是任何改变都会立竿见影。1989年年末，马塞尔通知所有部门必须削减成本。

“他说成本必须削减10%，且收入必须每年增长10%，”罗德里格斯回忆说，“我认为他疯了。”

这样的压力意味着，像市场、人力资源、物流供应链及财务等部门必须一次性削减总额5　000万美元的开支。这种削减有一部分来自员工人数的减少。马塞尔来到公司后3个月，清理了2　500名员工（包括被解雇、退休及自愿离职的人）。这相当于减少了10%的员工数，但节省了18%的工资总开支。‘三剑客’在消化吸收注重长远的工业文化时，也没有失去其金融底色，”盖尔道说道，“这使博浪啤酒变得大不相同。”

为了加快变化，马塞尔和他的团队开始或多或少采用了加兰蒂亚和美洲商店曾使用过的相同的方法。总监办公室的墙被推倒了，取而代之的是大家共用的一张大桌子；秘书的数量减少了，高管们不得不习惯与其他同事共用秘书；给总监预留的停车位被废除了，最好的车位先到先得。马塞尔自己也必须遵守这一规则。高管餐厅关了，其独立的洗手间也被摈弃了。

“马塞尔充分利用了加兰蒂亚的理念，把它引入了博浪啤酒，并在公司尽情展现他的风格。”加兰蒂亚的前合伙人布鲁诺·利希特（Bruno Licht）这样说道。

即使在今天，这样的变化对许多公司也犹如地震。在21世纪的巴西企业，高管坐在专门的私人餐厅里，由戴着白色手套的服务员伺候的场景仍很常见。那可是在20世纪80年代末啊！马塞尔的方法给博浪啤酒带来的巨大冲击可想而知。许多总监对此感到不适，不得不逐渐去适应这个新形势。比如来自里约热内卢的达尼洛·帕尔默（Danilo Palmer），当时是博浪啤酒的财务总监，在加兰蒂亚这支队伍来到公司前，他已经在

此工作了20年。（帕尔默直到1999年才从管理一线退了下来，但仍先后在博浪啤酒董事会和美洲饮料董事会任职多年。）另外还有阿迪尔森·米格尔（Adilson　Miguel），他自1962年便被博浪啤酒聘用为市场总监。

“我曾有一间约40平方米的办公室、3部电话，我还拥有自己的秘书和非凡的地位，”米格尔回忆说，“尽管如此，我所下达的指令仍被当成耳旁风，也赚不到任何钱。”这位老将不仅认同新管理层，还成了马塞尔的得力干将。如今，71岁且已正式退休的他仍在博浪啤酒担任顾问一职，负责该公司与其所赞助的巴西足球联合会（CBF）的关系。米格尔这样描述马塞尔到来时的情景：

> “他的穿着打扮实在出乎我们的意料，身着牛仔裤，没穿袜子的脚直接塞在运动鞋里，手腕上有一只潜水手表，还背着背包。而博浪啤酒的所有人当时都是穿西服、打领带，一切看起来都很正式、工整、干净。马塞尔完全是相反的，我真的认为他很奇怪……一天，他出现在我的办公室，告诉我他计划做什么，并询问我的意见。我回答说，他真的应该去改变公司，还说公司长期以来的糟糕状况对我的影响最大。当时我是市场总监，但博浪啤酒从没有打算做任何市场营销。我得向一群完全不了解营销或市场的人汇报工作，这很让我沮丧。我因为经常旅行去了解市场而被批评，人们讽刺我应该去博浪的旅游部门工作。如果你不清楚市场上发生了什么、在顾客身上和分销系统中发生了什么，那你要怎么为公司打造市场策略？我告诉马塞尔，他需要改变整个市场部门，可能还包括它的总监。”

对马塞尔来说，米格尔对公司所面临的问题的评估，听起来就像音乐。

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

10

“像疯子一样”

“你需要每年裁掉 10% 的人,因为这些人就像是枯枝一样,需要修剪。”

——马塞尔・赫尔曼・泰勒斯

DREAM
BIG

3G 精髓

加兰蒂亚对博浪啤酒的经营

梳理分销体系

博浪啤酒之前的分销系统极其混乱。近千家小的分销商，很多都与博浪管理层存在千丝万缕的关系，这导致博浪的产品很难以最快的速度销售出去。加兰蒂亚收购博浪后，开始着手梳理分销系统，最终确定了几家规模较大的分销商。这种措施不但能保证分销商可以赚到大钱，还能促使他们加大对分销的投入。

管理层的全面年轻化

加兰蒂亚从来都视人才为重中之重。刚接手博浪，就推出了培训生计划，该计划每年能为博浪提供 40~50 名优秀人才。截至 2003 年，博浪啤酒的员工平均年龄已从 48 岁降到了 32 岁。新人的不断涌入使得加兰蒂亚可以不断淘汰业绩普通的员工，从而保证自己的精英体制。

贯彻 PDCA

通过与管理专家法尔考的合作，博浪啤酒开始以质量为突破口，全面实施量化管理的措施。

在20世纪80年代的巴西，啤酒只属于最有雄心的人。随着温度不断上升，尽管啤酒的价格在上涨，仍很快就被抢购一空。工厂的产能不足，零售商拿不到货，整个行业运转得非常低效。许多谨慎的消费者不得不在夏天到来之前，就开始在家里堆积存货，而那些缺乏远见的人则不得不忍受超市里排起的长队甚至是限量供应。1987年12月《午报》（*Folha da Tarde*）刊发了一篇报道，展现了当时顾客尝试在巴西最大的零售商之一帕埃斯门东萨（Paes Mendonca）买啤酒的场景：

> “顾客们早早排起了队，交出空瓶并拿到一个允许他们一次购买12瓶的号码。”

梳理分销体系

这情形无论从任何观点看都很可悲。对于加兰蒂亚的团队来说，因无法拿到产品放到货架上而错失销售机会，是绝对不能容忍的。生产过程需要加快，而且最重要的是，得让销售终端[19]更有效率。马塞尔用了几周时间去了解美国啤酒厂商并亲眼目睹了行业巨头安海斯-布希是如何管理其分销体系的。通过这个极具弹性的系统，百威啤酒可以送到美国几乎每一家酒吧、餐厅和超市。与博浪啤酒相比，安海斯-布希可谓完胜。了解这一切之后，马塞尔又做了什么？他使用了“加兰蒂亚文化”的老配方，效仿他在国外看到的最佳经验。

米格尔不是通过电子表格和报告，而是通过亲自拜访客户和零售商去了解市场。这使他成为与市场最为贴近的博浪高管，因此也被选中负责引领这次变革。

“我们的分销被太多不具备基本条件和资格的公司控制着。它们之所以会被选中，往往只是因为它们是某位博浪啤酒的总监的朋友或亲戚

开的，”米格尔说道，“从父亲那里分销到儿子那里，即使整个过程就像公证机构一样公事公办，它的表现也并不会很好。”

让事情更麻烦的是，博浪啤酒还与1　000家供应商形成了合作关系，这使公司的运作变得无比复杂。一切都非常分散，没几家分销商能赚到大钱。他们很沮丧，又很缺现金，因此几乎没有在优化运作、提高效率上采取什么措施。结果，最终就把自己推入了恶性循环中。

马塞尔相信最好的办法就是减少分销商，这样他们便会为了赚钱而扩大规模，于是他开始挤压分销链。这是一个棘手的过程，大多数被排除在外的零售商都很恼火。下一步则是建立标准化流程，因为在那之前，每个分销商都以最适合自己的方式在工作。很快，剩下的经销商就明确了自己需要达到什么样的标准，而且博浪会对这些公司定期考核。表现最好的经销商会在博浪啤酒组织的年会上获得相应的奖励。

“很快我们的分销体系就超过可口可乐了。”米格尔说道。

博浪啤酒在全巴西大规模铺货给自身带来了另一个优势，这是从沃尔玛那里学到的。那些规模较大的公司总是能拥有较好的谈判筹码，从而获得更好的价格及付款条件。随着博浪啤酒的发展，其供应商及销售其饮料的零售商不得不努力适应这家公司的新规则。多年来，它们全部被迫降低了自身的利润率，并给予博浪更灵活的付款条款。（博浪后来在购买产品或服务120天后才向供应商付款。）[20]

培训生计划，管理层的全面年轻化

博浪啤酒点燃了高速发展的引擎，这不仅从流程及结果的转变上可以看出来，在人员的组成上也有更明显的表现。与加兰蒂亚一样，马塞尔不断寻求那些眼里闪烁着雄心、满腔热血、甘愿付出并牺牲个人生活的年轻人。规模的大小是银行和啤酒公司在人员招聘方面的主要不同之处。博浪啤酒的员工总数几乎是加兰蒂亚银行的100倍。在名牌大学的年轻人毕业前去校园做演讲，从而吸引他们加入公司，是马塞尔率先付诸实践的一项新举措。马塞尔和罗德里格斯会轮流作为企业高管代表走进大学校园做演讲。在博浪啤酒被加兰蒂亚收购的第二年，马塞尔这些人就开始着手创办培训生计划了。[21]

“正是每年所招聘的40～50位年轻人，让我们变得很不同，”罗德里格斯说，“当你招了一个25岁的男孩并让他成为经理时，这将启发所有更年轻的人。”

第一批培训生包括如来自里约热内卢的路易斯·费尔南多·埃德蒙（Luiz Fernando Edmond）。2005年，路易斯开始担任博浪啤酒的CEO。2013年，他成了百威英博北美区的大区总裁。[22] 随着时间的推移，该培训生计划逐渐成为巴西国内最热门的话题之一。2012年，共有74 000人申请了该培训生计划，不过只有24人获得通过。

年轻人很快涌入博浪啤酒的管理层，并渗透到了公司的所有业务领域。1990年，17位工厂经理中的10位都被马塞尔换成了年轻人。将跟随公司多年的老员工替换为从未参加过生产工作的毛头小子，这一人事上的变动实在太大胆了。马塞尔知道在这么短时间内做这么大的改变会有风险，但仍决定赌一把。如果成功了，就能扫除所有沉积了数十年的蜘蛛网。他也确实成功了。

“马塞尔说，你需要每年裁掉10%的人，因为这些人就像是枯枝一样，需要修剪。”罗德里格斯回忆说。

当然，这并不是一个原创的想法。杰克·韦尔奇是美国通用电气的传奇CEO，他在这家由托马斯·爱迪生创立的老牌企业中就采用过这种做法。马塞尔和他的合伙人有高盛和沃尔玛的经验，但从未与通用电气有过直接接触。不过，这家公司的年报是这几个巴西人的“圣经”。这些人再次借鉴了标杆企业的最佳经验。

韦尔奇被视为20世纪最具代表性的CEO，他在1981—2001年一直是美国通用电气的舵手。在这期间，通用电气采用了所谓的“20-70-10”法则。它规定，在精英化的环境中，员工应该被分为三个等级：20%表现最好的人应得到奖励，70%表现平平的人得以留下，而10%表现欠佳的人则会被扫地出门。根据公司自身的情况，马塞尔等人对这条通用电气的法则做了些许调整。随后，博浪啤酒便开始重整其员工队伍。

“我加入公司时，博浪啤酒的员工平均年龄大约是48岁，”罗德里格斯说道，“而当我在2003年离开时，平均年龄便已下降到32岁。”

员工组成的改革很快就见到了成效。1991年，在博浪啤酒被加兰蒂

亚收购后的两年之内，它就被《检视》杂志选为“年度最佳公司”。公司的收入在一年内增加了7.5%，利润几乎翻倍。公司把1990年总收入的10%拿出来充当奖金，有35%的员工（很显然是最优秀的）拿到了额外的3～9个月的工资。培训生计划也成了培养优秀人才的摇篮，正是通过它打磨的高管人员保证了博浪啤酒（然后是美洲饮料、英博和百威英博）能持续高速地发展。虽然马塞尔后来已不再介入公司的日常运作，但他仍会参与管理培训生计划的最终遴选。他会告诉那些被选中的人，如果觉得有必要，他们可以直接给他发信息。

“在博浪啤酒，我会给每个培训生一枚电话币，并说明他们只有一次与我通话的机会……现在我更时尚了，每个人都可以随时给我发电子邮件。”他说道。

为了在这家百年老店里传播全新的企业文化，马塞尔不得不马不停蹄地四处巡访。他必须彻底地改变自己的新手下。

“有时候我们必须表现得像疯子一样，让大家意识到我们所说的是真的。”他曾这么告诉罗德里格斯。

对于罗德里格斯这种有暴脾气、动作大并且声音深沉的高管来说，要表现小题大做简直是小菜一碟。有一次，罗德里格斯与马塞尔一同巡视位于圣保罗北部包鲁（Bauru）的博浪啤酒厂，在这期间，他就将自己“小题大做”的本事展现得淋漓尽致。

在与工厂的近20人开了一个时间很长的会议后，马塞尔和罗德里格斯正准备回酒店休息。当时夜幕已降临，于是该工厂的经理提出要送自己的老板们一程。罗德里格斯看到了一辆漂亮的通用轿车，但没有公司标志。于是，他问经理这辆车是公司的还是私人的。当得知这是公司车队的车时，他立刻开始发作了，一边狠狠地踢车门，一边大声吼叫道：“所有博浪啤酒的车都应该按照几个月前颁布设立的规定，挂上公司的标志。”

“你对你的公司感到羞耻吗，”他一边喊道，一边又踢了车子几脚，“我是不会坐这辆破车的！”已经在公司工作了30年的经理震惊了。马塞尔沉默地看着所发生一切，直到他们终于抵达酒店时，他才说：“好了，罗德里格斯，你没必要这么夸张……”

罗德里格斯至今依然喜欢讲起这个故事。

强化质量管理，贯彻**PDCA**模式

坚持砍掉成本、招贤纳士、为所有人设立目标、给优秀人才以非凡报酬，在推进这些改革措施期间，巴塞尔还得到了一位工程教授的及时帮助。20世纪90年代初期，巴西企业必须在巴西部际价格委员会（当地称为CIP）的密切监督下开展业务。这是一个隶属于巴西联邦政府的机构，负责21类产品（包括啤酒）的价格监管。这个机构的工作量显然是很疯狂的，300多名工作人员每月要分析1 200份提价申请。当然，这个机构也严重制约了企业的效率。这是因为价格是否能调整，取决于产品的成本计算表（成本越高，被允许涨价的机会越大）。马塞尔就深受这种管控措施所害。

当一群联邦警察出现在博浪啤酒总部，并要抓捕负责价格上调的人时，马塞尔才惊讶地发现自己可能面临牢狱之灾。当时的形势非常紧张，公司律师建议马塞尔藏在浴室里，但他没有听取这个建议。于是，博浪啤酒高管们开始花时间向警察解释，公司并未违反价格冻结规定，只是在价格上加上了工业产品税，即IPI。

马塞尔显然被惊吓到了，并从这次插曲中吸取了教训。他决定当自己想再次提高啤酒价格时，一定要通过正常的程序。他还在巴西利亚安排了一次与巴西经济部长多拉西亚·韦尔内克（DoratheaWerneck）的会谈。在会谈中，部长问他博浪啤酒为何只提高价格，而不是加大投入以提高其生产力。部长还建议他去见一下来自米纳斯吉拉斯州克里斯蒂诺奥拓尼基金会（Christinao Ottoni Foundation）的文森特·法尔科尼（Vicente Falconi）教授。法尔科尼过去10年间一直在对日本企业进行实地调研。这使得他成为巴西顶尖的管理方法专家。法尔科尼毕业于米纳斯吉拉斯联邦大学，还在美国科罗拉多矿业大学获得了博士学位，他现在是一位冶金工程师。尽管马塞尔没听说过这位教授，但他还是认为谨遵部长的建议是明智之举。当然，这与讨好部长以便获得她对涨价的许可，绝没有一点儿关系。

“巴西当时在管理方面就像野蛮的西部世界（Wild West）[23]。”法尔科尼说。

法尔科尼所使用的管理模型被简称为PDCA，意即计划（Plan）—执行（Do）—检查（Check）—纠正（Act）。[24] 将这个看似简单的管理模型应用于当时组织混乱的巴西企业，多少有些不切实际，而且困难极大。博浪啤酒尽管经历过加兰蒂亚团队所带来的文化冲击，但在实施PDCA时，依然麻烦不断。法尔科尼在20年后仍记得当他第一次来到这家啤酒公司时的场景：

> “那时博浪啤酒和巴西所有的企业一样，像是一座疯人院……没有标准可言，每个工厂都是不同的，每天也都是不同的……啤酒很不一样，品牌之间没有差异……刚开始我对这个行业一无所知，甚至很难做出诊断。所有人都像是在盲人摸象。于是我们请来了一些日本人才帮助我们，并且所有博浪啤酒的总监及经理都被派到日本考察学习质量管理的意义……马塞尔对啤酒生产的过程很不满意，并邀请我去参观一家工厂。早上7点，我们到了那里，随后跟着酿酒大师在厂房里转了转。他来到一个酒罐旁，往玻璃杯里倒了点酒，嗅了嗅，便命令将温度升高。然后，他又走到另一个酒罐旁，往玻璃杯里再加了点酒，随即要求将pH值降低。一切全凭眼睛，没有任何测量……”

对于法尔科尼这种痴迷于量化管理的人来说，这种过于随性的办法是绝不能接受的。他需要证明酿酒大师完全不知道自己在做什么。于是，他要求，从每一家自有工厂取来一瓶在同一天、同一时间段生产的啤酒。为了比较，他还从博浪拥有自建工厂的城镇上，买回了竞争对手的啤酒，并且为它们独立分类。结果令人震惊：每家工厂最终都在生产着不同的产品。在被公认为全公司最有效率的工厂所进行的测试，成了压死骆驼的最后一根稻草。该测试要求在一天中，每隔一小时从生产线上取一瓶啤酒，对其进行对比分析。同一天从同一条生产线出来的瓶装啤酒，其特性居然差别很大。当马塞尔得知调查结果时，他非常困惑。“我该怎么处理这种混乱？”他问法尔科尼。这位顾问于是建议为每家工厂的生产环节制定标准，并量化所有能量化的要素，只有符合标准的产品才能进入市场。

马塞尔很快意识到，很多人会反对这些改变。为了说服管理层接受法尔科尼的指令，他决定将质量指数与他们的钱包挂钩。

“上到总监，下到车间员工，马塞尔给所有在工厂工作的人员设立了目标：如果工厂在第一年没有达到50%的质量目标，所有人都不会有奖金，”法尔科尼说道，“第二年他把目标提高到75%，第三年到95%。

这足以消除我们工作的任何阻力。”这位教授的方法开始逐渐移植到公司的其他部门，不管是销售、行政还是物流，所有部门都包括在内。百威英博遍及全球的11.6万名员工如今都有个人的目标，这是按照公司的主要指导原则细分下来的。这位工程教授后来被马塞尔聘请为顾问。1997年，他还成为在公司董事会上获得席位的第一个外人。

随着时间的推移，法尔科尼的身影也出现在由“三剑客”控制的其他公司。例如，他于1992年开始在美洲商店工作。

“在费尔南多·科洛尔总统被弹劾的当天，我穿上西装前往贝洛奥里藏特（Belo Horizonte），”费尔森回忆道，应马塞尔的要求，他前往米纳斯吉拉斯为美洲商店聘请这位顾问，“法尔科尼要参加那里的一个活动，礼堂坐满了人。当巴西国歌奏起时，这个举止如日本人般恭敬得体的人出现了。当我看到所有这些礼节时，我想‘我这是在哪儿呢？’”

接下来的几年里，几乎所有GP的项目法尔科尼以及他的团队都会介入。

如今，已经72岁的法尔科尼仍会参与他为“三剑客”负责咨询的项目。尤其是美洲饮料，他在该公司的董事会有一个席位。法尔科尼冷静的风格和苍白的头发，很容易被初次见他的人误认为是一位安静年迈的绅士。然而，他仍以铁拳掌控着数据、数字和结果，而且除非达到他自己设定的目标，否则他不会满意。2011年中期，他与美洲饮料的高管组成了一个工作组，以降低工厂员工的流失率。2010年，这一比例约为20%，而法尔科尼的目标是在5年内将这一比例降低至6%。

“我们正在创造新的方式，让工人们感觉他们得到了更好的赏识，因为只靠报酬本身是不够的，”他说，“现在我们会做一切去庆祝。如果这个人已经在公司工作10年了，你必须用某种方式来庆祝这一时刻，我们知道我们需要庆祝。”

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

11

自我毁灭的种子

“现金开始进入他们的口袋，有关打造伟大企业的梦想不复存在。‘教皇’因病缺席,而激进的‘主教’则远在天边。”

——马塞尔·赫尔曼·泰勒斯

DREAM
BIG

3G 精髓

加兰蒂亚栽的跟头

主要原因

1. 雷曼因病不得不离开一线岗位，贝托把全部精力投入了美洲商店，马塞尔则天天忙于博浪啤酒。创始人的缺位使得公司的新一代合伙人把企业文化这个压舱石抛到了脑后。
2. 随着企业盈利水平的大幅提升，员工手中有了大把的现金。一方面使得员工开始过分追求物质生活，另一方面则会让员工愈发把注意力放在了打理自己的资金上。

第一个跟头

加兰蒂亚持有大量卖方期权，为了取得盈利，它与另一家公司相互对倒交易，以打击圣保罗证券交易所的成分股的价格。

第二个跟头

加兰蒂亚跟许多证券持有人签订了回购协定。在整个金融市场运转良好的情况下，这是一笔稳赚不赔的买卖。然而，东南亚金融危机使得整个金融市场发生了大动荡，从而拖累了证券价格。这迫使加兰蒂亚必须向证券持有人支付大量资金。为了获得资金，它必须卖掉自己手中的证券，这会诱发其更大幅度的下跌，从而形成了一个越陷越深的泥潭。

经济学家爱德华多·詹内蒂·德·丰塞卡（Eduardo Giannetti da Fonseca）写过好几本书。他是圣保罗英士博（Insper）商学院的教授，并在加兰蒂亚工作过一周。他这样描述自己的经历：

“1994年，我受哈达德邀请到加兰蒂亚做演讲。当时我刚出版了自己的书《利益均沾》（*Viciosprivados, benefciospublicos*）[25]，并结束了在英国剑桥大学的7年之旅，返回巴西。演讲后几天，哈达德邀请我到银行共进午餐。当我到那里时，雷曼及阿方索·塞尔索·帕斯托雷（Affonso Celso Pastore）也在，他们突然邀请我到投资银行来担任经济学家。于是我动心了。我刚过30岁，之前一直待在学术的象牙塔里。我很好奇地想拥有经营投资银行的实践经验，而且这个提议在金钱方面也很有吸引力。

我答应试试，但很快发现这是一个与我格格不入的世界。我习惯于学术界的象牙之旅，而加兰蒂亚的节奏则是疯狂的。没有人有时间解释每个区域的运作，这让我很受困扰，因为我对金融市场的运作模式了解得不深。公司里每个人对工作的热情近乎疯狂。早上7点开始开会决定银行的策略，下午5点当我很想回家和家人在一起时，我发现还没有人走，而我不想做第一个走的人。直到近七八点时大家才开始离开银行。我记得自己身心俱疲地走上保利斯塔大街（Avenida Paulista），感觉像被一辆大卡车撞倒了。然而，每名员工都接受了这种节奏，因为一种令人兴奋的感觉以及可以赚很多钱的机会。我记得有一位交易员利用他的午餐时间去上直升机飞行课。想象一下，这是他找到的放松的方式！”

“我父亲曾在圣保罗一家非常传统的银行担任总监，他的生活方式与这里形成了鲜明对比。他有一间办公室、一个秘书和一个戴着手套给他递咖啡的服务生，这与加兰蒂亚完全不同。一次在工作日间隙，股市正全力上涨时，我斗胆打开一本书学习了一下。大家惊讶地盯着我，好像我是外星人似的，于是我想离开。就在那一刻，我意识到银行并不适合自己，我没有坚持完一周。当我告诉他们我不会留下来时，雷曼给出了一个幽默的回复。‘我以为你会给这些人带来一点文化。’他说。”

“这群聚集在雷曼身边的人，可能是20世纪下半叶巴西企业史上最重要的一群人。但那种生活绝对不属于我。”

如果詹内蒂适应了加兰蒂亚的企业文化，他本来也可以赚很多钱。该银行那几年非常成功，尤其是1994年，其业绩创了纪录。所有大型交易都由加兰蒂亚经手，它成为外国投资者的主要选择，而后者之所以想把钱投在巴西，很大程度上要归功于合伙人弗莱德·帕卡德。多年来，他一直不遗余力地设法吸引国际资本。加兰蒂亚的经纪业务是全巴西最强大的，其所负责的交易几乎占到那年圣保罗股票市场总交易额的7%，而且这并没有算入这家银行外包给其他经纪公司的交易数额。公司净收入高达近10亿美元，其中90%分配给了322名员工。

在雷曼所推崇的精英体制下，一些人赚得比其他人多。来自里约热内卢的埃里克·伊梅是一位不到30岁的出色交易员，可能没人比他更开心了。根据当时的新闻报道以及前加兰蒂亚员工所说，他赚了2　000万美元。即便在今天，这也是一笔巨大的财富，那么想象一下近二十年前它是怎样的一笔巨款！

现金的诅咒，日益被腐蚀的员工

对于那些旁观者而言，加兰蒂亚银行就是一部不可战胜的机器。然而，许多蛛丝马迹已经显示，由雷曼、马塞尔和贝托打造的出色的引擎已经出现了磨损的迹象。节俭和简约本是“巴西三剑客”非常推崇的企业核心价值观，但这一点正面临着威胁。随着合伙人的钱包逐渐鼓胀，曾经在这家企业盛行的、近乎教皇方济各的精神退出了历史舞台。交易员们现在正在上直升机课程，以便更熟练地驾驶他们的私人直升机。在里约热内卢和圣保罗最高档的海滩，开始有越来越多属于银行员工的巨大而豪华的房子，进口豪华车开始停满银行的停车位。花钱有什么错？毕竟，所有的努力打拼不就是为了变得富有并获得物质奖励吗？总之，这就是许多新的加兰蒂亚百万富翁的想法。

1988年8月19日，马塞尔曾给所有拿提成的人发了一封信，他告诫道：

“大家可以买新车、新房或在海外租房。然而，在工作中，我们的大脑属于公司，我们所有的时间和精力也应该奉献给公司。

管理你自己的钱并在上面浪费时间，看起来可能更有利可图，但

这只意味着目光短浅。更重要的是将我们的智慧、时间和精力奉献给公司，而不是只盯着自己的小金库里的那些钱。作为拿提成的人员，其自身利益与银行的成功和收益是呼吸与共的。直到今天，那些埋头苦干、一心一意努力为公司工作的人都已经获得了非常好的回报。”

在马塞尔写这封信的6年后，他曾影射的大肆挥霍已然侵蚀了银行。到1994年，加兰蒂亚文化的三个主要守护者没有一个还活跃在其日常运营中。马塞尔在博浪啤酒工作已5年了；贝托已十多年未参与日常运营，他的全部精力都放在美洲商店及之后的GP；雷曼在里约热内卢圣文森特医院（Clinica Sao Vicente）做体力测试时心脏病突然发作，经历过这次惊吓之后，彼时已54岁的他1994年全年都坐着自己的船四处游走。虽然雷曼在健康方面遵守着严格的纪律，不抽烟、不喝酒，且几乎每天都锻炼，但在金融市场二十多年的繁重工作已影响了他的心脏。

雷曼的医生建议他休息一段时间以恢复自身的健康。于是，雷曼前往美国俄亥俄州克利夫兰进行了一系列检查，他还放缓了自己的网球训练速度。即使在带领加兰蒂亚时，雷曼也会找时间参加国际比赛，并曾赢得三次世界退役选手锦标赛（World Veteran Championships）。第一次是在1986年，当时他46岁。显然，这次疾病发作，对雷曼的身心都造成了严重影响，他走出了众人的视线，甚至一整年都很少出现在公司。

雷曼的缺席，使得“永远不要在大家手中留太多钱”的旧原则被轻易遗忘了。雷曼在少数场合曾提及过这件事，他声称再也不会一次性给合伙人及拿提成的员工分配这么多利润了。相反，他会寻找另一个机会把这些利润变成投资，就像他过去所做的一样，用银行的现金收购美洲商店和博浪啤酒。

尽管“三剑客”的目光依旧很长远，但银行的许多合伙人并非这种理念的忠实拥趸。

“现金开始进入他们的口袋，有关打造伟大企业的梦想不复存在。‘教皇’因病缺席，而激进的‘主教’则远在天边。”马塞尔曾这么说。甚至有一些新一代的合伙人，如马塞洛·巴巴拉现在也认识到拥有太多钱所带来的副作用：

“我是最后一个买进口车的……我有一辆没有空调的红色帕拉蒂（Parati），每个人都笑我……然后钱越来越多了，我在同一天买了一辆

沃尔沃和一辆奥迪，然后买了我现在所住的顶层豪宅。那是一个极度富有的年代……但我认为大家手里所积累的财富绊倒了银行，从而使公司失去了重点……”

自我毁灭的种子就此埋下。

操纵股指，交易部门胆大包天

1993年，也就是在银行破了最高收益纪录的前一年，经济学家哈达德被雷曼、马塞尔和贝托选为加兰蒂亚的CEO。在那之前，哈达德已在银行工作了15年。他最先是担任银行的首席经济学家，然后成为负责企业融资的合伙人，最后登上了银行CEO的宝座。1980—1982年，他曾暂时离开过加兰蒂亚，在巴西中央银行担任首位公共债务主管。显然，于情于理，他都是继三位合伙人之后掌管这家银行的合适人选。

哈达德有一项别人无法取代的作用，就是聘请其他顶级经济学家，比如安德烈·劳拉·雷森迪（Andre Lara Resende）。安德烈是作家奥托·劳拉·雷森迪（Otto Lara Resende）的儿子，来自米纳斯吉拉斯，毕业于里约热内卢天主教大学，同时还拥有麻省理工学院经济学博士学位。安德烈在1980—1988年期间加入过加兰蒂亚。跟哈达德一样，他也转到政府部门工作过一段时间。他是1986年克鲁扎多计划的创始人之一，也是在接下来的10年中，打造雷亚尔计划（Real Plan）的团队的一员。

安德烈在加兰蒂亚期间，招聘了一位展现出巨大潜力的年轻经济学家阿米尼奥·弗拉加（Arminio Fraga）。拥有普林斯顿大学博士学位的弗拉加，在加兰蒂亚待了3年多。

“有一点给我留下了非常深的印象，那就是‘三剑客’无论做什么事情都追求化繁为简，”弗拉加说道，他曾在1999—2002年期间担任巴西中央银行行长，“毫无疑问，巴西金融市场中致胜的文化就是他们创造的。”雷曼很感激哈达德及其他明星经济学家，他们为加兰蒂亚带来了文雅及理论氛围。随着世界开始全球化，金融业务变得越来越复杂，他需要与时俱进的人，而不是所有老员工都可以做到。

“1991年，当我离开时，对于我所卖的产品，其实我也不甚了解。”加兰蒂亚前销售经理卡斯特罗·玛亚说道。多亏了新一批受过高等教育的专业人士，才得以进军此前未曾探索过的领域。20世纪90年代初，《

商报》（*Gazete Mercantil*）发表的一份详尽的报告分析了这次转变：

> “甚至到最近，自公开上市交易的那些证券上所获收益不断萎缩时，市场才注意到加兰蒂亚是如何熟练地在场外领域开办业务的。这通常被称为金融工程，它包括各类债券、外债利率互换及外国基金等。加兰蒂亚是第一家在这种复杂的金融工程领域展现能力的巴西银行。它是当之无愧的先驱者，不过在这个特殊的领域，现在正涌现出许多其他银行……”

虽然哈达德看似是带领队伍进军这个新世界的正确人选，但也不是所有人都赞成他成为加兰蒂亚的掌门人。圣保罗的安东尼奥·弗雷塔斯·瓦尔（Antonio Freitas Valle）是哈达德最主要的竞争对手，他也是加兰蒂亚的老将。

被称为“汤姆”的瓦尔在19岁就读于法学院时，获得了一份圣保罗招商银行（Banco Mercantil de Sao Paulo）的工作。这多亏了其父亲的推荐。这家银行的所有人加斯图·爱德华多·德·比诺·维迪加尔（Gastao Eduardo de Bueno Vidigal）是瓦尔的父亲的好朋友。然而，仅过了三个月，瓦尔就意识到自己与这个地方没有任何共同点。像当时绝大多数巴西企业一样，圣保罗招商银行有严格的等级制度，且通常只有那些在银行供职时间最长的人，才能获得晋升机会。

“让事情更糟的是，我一直都得穿着西装。”瓦尔说道。碰巧的是，当时他姐姐的男朋友是加兰蒂亚的经纪人。他问瓦尔是否知道有谁愿意通过努力工作来赚大钱。瓦尔立即表示自己愿意，而他的父亲则对此十分厌恶。瓦尔的父亲认为自己的儿子在稳定的圣保罗招商银行会有更踏实的职业前景。

按照加兰蒂亚的规矩，瓦尔刚开始只能在结算部门工作。他正式的工作地点是圣保罗市中心圣本托（Sao Bento）街的一间小办公室，实际上他很多时候不在这里。“我是结算部门唯一用车的人，”他说，“我开着银行的大众汽车在市里转，完成所有别人吩咐我做的事，甚至是到家乐福超市买卫生纸。”

在哈达德很谨慎的地方，瓦尔却很大胆。在他23岁结婚时，他准备去塔希提岛度蜜月，然而他当时根本没有钱来支付这趟旅行的费用：

> “我10月结婚，12月才能收到加兰蒂亚给的提成。于是，我从国家

银行透支了一笔钱来支付这趟旅程的费用，我提前把第二个月会收到的钱花了……一切最终都解决了……你不去做计算，就不会知道我们可以从生活中获得什么。然而，如果你计算得太多，你就永远不会离开自己父母的家……”

对于一个像瓦尔这样冲动的人，最适合他的工作显然是在银行最让人血脉偾张的交易室。与哈达德这种拥有国际背景的严谨学者完全相反，瓦尔对学习从没有太多兴趣。在进入加兰蒂亚前，他放弃了法律课程，转到FAAP（Fundacao Armando Alvares Penteado）大学学经济学。在即将从FAAP毕业时，他被调到里约热内卢，没有太多考虑他就放弃了大学学业。直到1987年，在马塞尔的强烈坚持下，他才到哈佛大学注册了一门快速课程。不过，与瓦尔对操盘的天分相比，没有文凭这一点就显得无足轻重了。所以当马塞尔在1989年离开银行前往博浪啤酒时，瓦尔便接管了交易部门。如果说哈达德的优势在于理念，那么瓦尔的长处就是行动。

两人之间的矛盾在1990年逐渐公开化了。当时，加兰蒂亚总部从里约热内卢转移到圣保罗，银行的所有部门开始在同一屋檐下运作。在那之前，由瓦尔掌控的交易部门在里约热内卢，而由哈达德领导的企业融资部门在圣保罗。地址变更后的两年，加兰蒂亚经纪部门在圣保罗证券交易所的策略导致瓦尔失去了立足之地。

1992年2月12日，加兰蒂亚试图人为地降低Ibovespa指数 [26] 成分股的股价，尤其是巴西国有电信公司（Telebras）的股价。当时，加兰蒂亚持有卖期权方，如果Ibovespa指数下跌，它就会盈利，而如果指数上涨，就会亏损。麻烦的是，当时股指正在上涨，而当银行不得不结算这笔交易时，就会亏损。12点半到1点之间，加兰蒂亚和塔拉里科公司（Talarico）开始以低于市场的价格相互买卖股票（用巴西金融界的术语来说，这种操作叫作背靠背交易）。交易所发现了这个不寻常的举动，中断了交易，并立即要求相关公司做出解释。之后，它对两家公司进行了两次传唤（传唤编号001/92及002/92）。新闻媒体对这次操纵市场的行为进行了广泛报道。

据一名银行的前合伙人诉说，雷曼对这一事件“很生气”。信誉受损对任何一家金融机构而言，都是非常危险的事。然而，还有其他的因素使这件事变得棘手了。纳吉·纳哈斯（Naji Nahas）是非常著名的投机者，他曾被指控为导致1989年里约热内卢股市大崩盘的罪魁祸首。市场对

此仍记忆犹新，这就给了圣保罗证卷交易所一个杀鸡给猴看的机会，用惩罚加兰蒂亚这家傲慢且被认为是不可战胜的银行，来为金融业的所有玩家树立反面典型。

加兰蒂亚依靠经济学家阿方索·塞尔索·帕斯托（Affonso Celso Pastore）、马里奥·恩里克·西蒙森以及毕马威（KPMG）的技术分析意见为自己辩护。虽然瓦尔不是直接参与操作的交易员——这是场内交易员的工作，但作为部门主管的他仍被认为有责。攻击瓦尔的炮火不仅来自圣保罗证券交易所和巴西证券交易委员会（CVM），加兰蒂亚的一些合伙人也利用这次事件添油加醋。

“对我们来说，每个人都是交易员。从部门到交易台再到总监，无一例外。”哈达德当时说。

年轻的合伙人费尔南多·普拉多（Fernando Prado），以其聪明才智及暴脾气在银行著称，他也是对其直属上司瓦尔攻击最猛烈的人之一。“普拉多想要瓦尔的位置，所以不择手段地攻击他。”加兰蒂亚一位前高层说道。为了缓和银行内外的紧张形势，当时35岁的瓦尔被送到了哈佛大学，这在很多人看来是一种流放。圣保罗证券交易所经过调查认定，这是一次市场操纵行为。它对加兰蒂亚所做的惩罚措施之一就是，所有参与该事件的人都必须被撤换。

瓦尔不得不在美国待了6个月。当他回来时，其职位已被降级。他曾经所负责的业务已被分到普拉多、埃里克及罗德里格斯手中。（罗德里格斯于2010年死于阿塔卡马沙漠的一次摩托车事故。）当时银行的工作氛围并不适合瓦尔继续工作下去，更不用说让他为了主管之位再来拼命。于是他出售了自己的股份，离开了公司，去过自己的生活。

“我没有什么不好的感觉，”他说道，“这是职业生涯的一部分……不过，在那件事之后，我变得成熟了。”

据熟悉瓦尔的人说，他离开时口袋里揣有近1 500万美元。虽然他从没有亲口承认这件事，但可以肯定的是，瓦尔离开加兰蒂亚时非常有钱。他当时甚至都想过彻底退休。然而，两个月后，他便参与了另一桩生意。基于在加兰蒂亚学到的生意经，他与安德烈·劳拉·雷森迪以及路易斯·卡洛斯·蒙多卡·德·巴罗斯（Luiz Carlos Mendoca de Barros）创立了矩阵银行（Banco Matrix）。矩阵银行的初始资产为800万美元，两年后

竟扩大到超过1亿美元。不过，它之所以在20世纪90年代成为报纸杂志上的焦点，不仅是因为其骄人的业绩，同时也是由于它所引发的争议。它的两位主要合伙人巴罗斯及雷森迪，此前都曾在巴西政府工作过，因此有人怀疑该银行总是能从对汇率、利率及公共债券的投注中获利，更多是源于内部消息，而非团队的才能。这些都没有得到证实。在1995年及1997年巴罗斯和雷森迪相继离开后，矩阵银行仍旧保持着强劲的盈利势头。

1999年，瓦尔发现自己又一次陷入了一项调查中。那一年，巴西雷亚尔大幅贬值。于是，当时的劳工党国会议员阿洛伊西奥·梅尔卡丹特（Aloizio Mercadante）成立了一个国会调查委员会（CPI），专门调查那些可能从内幕消息中获益的巴西银行，其中就包括矩阵银行。

“巴西央行的人每天都在对我们施压，每天都来检查我们，”瓦尔说，“这真是让人崩溃。”

对矩阵银行的调查什么也没发现。不过，通过对一些金融机构的运作细节进行更深入的检查后，20世纪90年代的大银行家之一萨尔瓦多·卡乔拉（Salvotore Cacciola）锒铛入狱。卡乔拉是意大利米兰人，拥有玛尔卡（Marka）公司。1999年年初，在经历了雷亚尔贬值后，他的银行出现了一个巨大的漏洞。为了填补这个漏洞，卡乔拉向巴西央行提出请求，以低于市场的价格将美元卖给他。这使巴西国库损失了15亿巴西雷亚尔。几乎整个巴西国会调查委员会都与此事有牵联，包括巴西央行的一些董事，甚至行长弗朗西斯科·洛佩斯（Francisco Lopes）也难脱干系。卡乔拉起初因侵吞公款及管理舞弊被判处13年监禁，但他在意大利躲藏了几年，直到2008年在巴西被捕。他在常被人称为班古8号（Bangu 8）的佩德里洛韦林德奥利韦拉（PedrolinoWerling de Oliveira）监狱中蹲了4年，于2011年被有条件释放。

来自巴西国会调查委员会的压迫、随后的国际金融危机以及巴西投资银行之间激烈的竞争，导致瓦尔在2001年退出了银行业。熟悉瓦尔的人说，2012年，他的个人财富约为5亿美元。

“离开加兰蒂亚的合伙人中，瓦尔是做得最好的。”他的一位前同事说道。如今，瓦尔专注于管理一只投资基金，里面大部分是他自己的钱。

到20世纪90年代中期，加兰蒂亚银行已成为巴西投资银行中最成功的案例。它拥有最好的经济学家、交易员及主管。它的业绩总是非常惊人，远高于市场平均水平。它的影响力不仅遍及巴西，更是远达海外。它拥有极高的威望，英国前首相撒切尔夫人在1994年到访巴西时，还专门与“巴西三剑客”会面。《圣保罗日报》（*Folha de S.Paulo*）有一篇报道形容这家银行“做决策迅速，对敌人无情，战斗至死，是真正的‘连环杀手’”。

“连环杀手”一般不会有很多朋友，但这并没有困扰到加兰蒂亚的合伙人。事实上，这些由银行创造出来的新百万富翁最关心的是如何变得更富有。“加兰蒂亚非常强大，他们达到了极限，他们的竞争对手根本不喜欢这些人。”一位来自其当时竞争对手的前高管这样说道。

在瓦尔这样的老将离开后，合伙人普拉多和埃里克才成为银行新一代非正式领袖。这两个人在银行内是盟友，在外则是朋友。他们将加兰蒂亚天生对风险的渴望推向了极致。普拉多负责企业融资部门，而埃里克则在交易业务上做得风生水起。埃里克早在24岁时就作为最年轻的专业人士成为银行的合伙人。一些前加兰蒂亚员工说，20世纪90年代后半期，银行80%的收入是普拉多和埃里克所负责的部门产生的。

普拉多和埃里克最喜欢加兰蒂亚文化中的一点，便是对僵硬的等级制度的厌恶。两个人都特别喜欢自作主张，不会告诉加兰蒂亚的主管哈达德任何信息。

“哈达德从未在银行的‘厨房’（即交易柜台）工作过，所以他很难知道小伙子们在做什么，”一位前加兰蒂亚员工说，“并且，只要钱不断涌入，没有一个主要的合伙人会对这种情况感到困扰。”

当时发生了一个小插曲，它特别清楚地表明普拉多和埃里克根本不在意自己的言行是否会使他们的上司尴尬。

加兰蒂亚每年都会召开一次“大周末会议”（BIG Weekend，这个叫法是在加兰蒂亚成为投资银行后形成的）。在这个会议上，大家会讨论银行的未来发展大计。会议在酒店举行，所有员工都会受邀参加。因为白天的工作比较紧张，所以晚上时每个人都比较放松。1993年的活动非常喧闹，在周六晚上甚至还有烟花汇演。对噪音很烦躁的哈达德第二天早上向员工们抱怨了这件事。下一年的会议，在圣保罗北部圣罗克角（

Sao Roque）的罗萨别墅（Villa Rossa）酒店召开，不仅仍有烟花汇演，而且放烟花的位置就在哈达德睡觉的房间窗前。“这还是很尴尬的，毕竟哈达德是银行主要的管理者……”一位前雇员说道，“但什么事也没发生，雷曼看到了，但也没说什么。”

打扰哈达德睡觉的这项“传统”在1996年的“大周末会议”后就终结了，当时的烟花汇演非常壮观，甚至还有当地的消防队在一旁待命。

证券回购的大窟窿，加兰蒂亚翻船了

在现实世界里，没有一家大公司会在一夜间关上大门。企业文化经过多年的日益恶化，其脆弱性才会在某一刻真正显露出来。对于加兰蒂亚，这一刻发生在1997年。当一个意想不到的危机袭击亚洲 [27] 时，加兰蒂亚也以最痛苦的方式感触到了全球化的副作用。当时对风险的控制、预防及长远思考在交易柜台都被抛诸脑后了。

在一段很长的时间内，加兰蒂亚在C类债券上的投资组合一直处于盈利状态。这些业务都是通过回购协议的方式为短期巴西外债证券融资。该机制的实际运作方式如下：卖方（在这里即加兰蒂亚）向证券所有者提供一种权利，使后者将来可以用约定的价格把手中的证券卖给加兰蒂亚。由于约定的未来价格会略低于现在的价格，这种操作就像是给证券所有者提供的一种保险。因为如果证券突然出现大幅贬值，他们就能按照商定好的价格，把证券卖给银行，从而减少损失。

由于金融市场表现良好，证券也在不断增值，所以加兰蒂亚没有什么可担心的，并加大了这项业务的规模。然而，在1997年7月份，泰国发生的事件触发了东南亚经济的迅速崩塌，证券价格亦随之崩溃。加兰蒂亚不得不向投资者支付合同中约定的价格与这些证券当时实际市场价格之间的差额。加兰蒂亚为履行承诺而出售的C类债券越多，其价格下跌就越多。直到银行彻底履行完其承诺，这个旋涡才结束。加兰蒂亚承认在1997年损失了1.1亿美元，不过，市场则预估其总体损失约为5亿美元。

合伙人不得不从自己的口袋中掏出5　000万美元来填补部分缺口，并向投资者们表示银行依然坚挺。现金可以重新找回，但信誉的损失却是毁灭性的。这是加兰蒂亚第一次被认为与其他任何市场参与者一样，

并不是无坚不摧的。

许多投资者很害怕，并从银行取回了他们的储蓄。（或者说，某些情形下，是拿回银行剩下的能够分配给他们的资产。）结果，加兰蒂亚管理的基金资产在1997年下半年下降了一半，从当年6月的45亿巴西雷亚尔降至12月的22亿巴西雷亚尔，利润骤降至1　100万美元，是上一年收益的1/10。

银行的气氛似乎接近冰点。该失败策略的主谋、负责交易柜台的埃里克被震住了，好几天都没露面。多年不参与银行日常运作的雷曼、马塞尔和贝托也大吃一惊。“你们不许拿我的名声和金钱玩游戏。”通常以冷静著称的雷曼扯着嗓子向合伙人喊道。

在危机爆发后的最初几天，三位主要合伙人回到交易柜台试图将损失降到最低限度，但为时已晚。至少有十几个在加兰蒂亚工作过或非常了解该银行的人士认为，如果在交易柜台娴熟地掌控了多年的马塞尔仍在那里，这次崩塌或许永远都不会发生。也许这就是马塞尔至今仍回避谈论这个话题的原因。“我仍会非常强烈地感受到这件事。”他说。

雷曼此前一直被认为是最杰出的银行家，然而，据说当时他已经失去了“点石成金”的本领。这个曾令人钦佩、尊敬甚至害怕的人，现在不得不给出解释，并寻找走出危机的方法。他不得不向前竞争对手安东尼奥·若泽·卡内罗寻求帮助。安东尼奥正是将多元银行卖给劳埃德（Lloyd’s）的人。虽然他和雷曼曾经是对手，但两个人相处得很好。在安哥拉杜斯雷斯（Angra dos Reis）海滨，这两人的别墅紧挨在一起。

> “雷曼打电话给我，说银行没有问题，问题是流动资金……然而，市场并不在意这个……有时候就是这样，出路就这么封死了。出售多元银行给我们带来6亿美元现金，我们把它全部投在了加兰蒂亚。这笔投资并不涉及风险操作，而是通过CDI银行同业凭证，给他们的证券提供流动性。我们信任他们，并决定冒险把钱放在那里。这对他们来说很重要……雷曼甚至到今天也承认……”

失去了钱的投资者不敢相信发生了什么事。在危机爆发几个月后，雷曼在巴黎罗兰·加洛斯（Roland Garros）锦标赛的一场网球比赛中，邂逅了一位很不开心的前客户。雷曼当时正坐在安东尼奥·卡洛斯·德·阿尔梅达·布拉加（Antonio Carlos de Almeida Braga，通常被称为布拉吉哈）

的包厢里。阿尔梅达是伊卡图（Icatu）银行的创始人，也是忠实的网球粉丝。在中场休息时，两人正和投机商纳吉·纳哈斯谈话。这时，阿尔梅达的两个熟人走过来。其中一个女人认出了雷曼。她喊他是贼，并问何时能拿回她的钱。雷曼没有回答，只是沮丧地离开了包厢，没有看完比赛便走了。

更尴尬的经历还在后面呢。劳尔·贝泽尔（Raul Boesel）曾是博浪啤酒当时赞助的印地方程式（Formula　Indy）的赛车手，但他公开表达了对加兰蒂亚的不满。1997年9月26日，贝泽尔给银行打电话时得知他投资的300万美元有一半消失了，这300万美元几乎是他的全部身家。在绝望中，他试图利用与博浪啤酒的良好关系来解决这个问题。他前往博浪位于圣保罗的总部，试图向马塞尔寻求帮助。马塞尔会见了他，并说将研究这件事，并让他两天后再来找自己。两天后，贝泽尔按马塞尔的承诺再次回到公司，讨要说法。不过，这位博浪啤酒的CEO及加兰蒂亚合伙人的回复让贝泽尔非常失望。马塞尔说，他无能为力。

贝泽尔很愤怒。他撤回了仍投资在银行里的剩余的钱。因为他住在美国迈阿密，于是他在美国对加兰蒂亚提起了诉讼。这位赛车手和加兰蒂亚之间的纠纷被泄露到了新闻界。这不仅恶化了贝泽尔和这家银行的关系，也恶化了他与博浪啤酒的关系。博浪啤酒几个月后就撕毁了赞助合同。

贝泽尔主要的诉讼理由是，加兰蒂亚从未警告过他，自己的钱已被投在了高风险基金。“如今，我把我的钱放在可靠的银行里，做安全的投资。我赚得少了，但我睡得踏实。”贝泽尔说道。2008年，他放弃了赛车，成了一名音乐主持人。熟悉情况的人说，多年后贝泽尔和加兰蒂亚签订了一项协议，贝泽尔从加兰蒂亚银行那里收到了相当于他损失的10%的钱。

所向披靡的银行变得非常脆弱，新闻媒体很喜欢报道这样的坏消息。曾一直有意远离记者的雷曼及他的合伙人，不得不改变他们的旧习惯。1998年《检视》发表的一篇文章，对这种行为的变化进行了深刻的分析：

> “看到这个以前傲慢且无法接近的团队最近在找新闻公关顾问，实在是让人感到很可悲的一件事。只有在真正艰苦的日子里深陷窘境，才能解释他们的这一行为。”

随着银行的核心形象不断遭到损坏，雷曼很希望将自1994年生病后自己一直在思考的计划付诸实践：在银行彻底不可救药之前，将其掌控权转移给年轻一代。他的想法是，这些年轻人可以重建这家银行的名声，而他、马塞尔及贝托则将只专注于自己的实体业务。该计划将保护他们在博浪啤酒及美洲商店的投资。根据巴西法律，一家银行崩塌时，其所有者的全部个人资产可能会被用于偿还债务。换句话说，如果加兰蒂亚要破产，三位合伙人损失的将不只是银行。

不过，对于雷曼的提议，年轻的合伙人并不感兴趣。“雷曼要大家支付的不仅是股份的价格，还有额外的控股权溢价，所以没有谈拢。”熟知这次谈判的人这么解释道。多少有些讽刺意味的是，像雷曼这样关心培养人才和强大文化的人，竟无法维持他所创建的银行。雷曼曾在2001年的一次采访中谈及这件事：

> “这些（年轻人）真的想要一个‘老爸’，一个可以为他们的生意付钱的人……他们想拿到钱，拿着他们已经拥有的资本，然后找到另一个大公司，或参与某些有很多资本的人的业务，这样他们可以继续做自己在做的事情，而无须将他们自己的资本置于风险中。坦率地说，这很让我失望……”

3位合伙人不想再留下来了，年轻合伙人也不想接管银行。几十年来一直运作良好的“合伙人”的理念迅速瓦解，不再有任何意义。全球市场上的竞争正越来越激烈，一家形象如此黯淡的银行要怎么应对这全新的挑战呢？加兰蒂亚现在需要找到新的主人，就像所罗门兄弟所做的那样。在经历涉及非法操纵美国国债的丑闻后，所罗门兄弟被卖给了旅行者集团（Travelers Group）。

高盛是最可能收购加兰蒂亚的候选者。正是这家美国银行为雷曼创建的加兰蒂亚提供了重要的模板，而且两家机构关系很密切。20世纪90年代初，这两家银行曾共同打理过一家合资企业，加兰蒂亚前合伙人、迪纳摩（Dynamo）资产管理公司的所有者布鲁诺·罗恰（Bruno Rocha）因此曾占据高盛总部一间办公室长达18个月。然而，虽然两家银行的风格相似且关系亲密，但最终还是没有达成协议。

巴西私有化浪潮的前景使得摩根士丹利等外国银行仔细考察过收购加兰蒂亚的可能性。不过，最终动真格的还是瑞士信贷第一波士顿银行，它于1998年6月9日以6.75亿美元买下了加兰蒂亚。雷曼永远不会忘记

这一天。“这令人非常伤心，”他多年后说道，“加兰蒂亚银行是一种激情，是我们在它身上所花的心血以及所挥洒的汗水。”

根据协议，几个老合伙人（雷曼、马塞尔、贝托及哈达德）立即离开了银行。随后，“三剑客”开始全身心投入博浪啤酒、美洲商店及GP的经营。哈达德则离开了金融市场，投身于教育，并成为英士博商学院的主席。这是一家由许多前加兰蒂亚高管捐款设立的教育机构，旨在提供研究生课程。其主教室以雷曼命名。虽然合伙人从出售加兰蒂亚中赚了很多钱——雷曼估计有2亿美元入袋，但这笔交易还是给他们带来了前所未有的挫败感。其余的15位合伙人则将在收购完成的3年内留在瑞士信贷第一波士顿银行。在报酬方面他们无可抱怨。这家瑞士银行承诺只要这群人能达成一些目标，就会支付给他们3亿美元。

“高盛之前一直打算通过迅速且全面的整合来打碎加兰蒂亚所有的业务。”马塞洛·梅代罗斯是留在这家瑞士银行的前加兰蒂亚合伙人之一，他这样说道，“然而，瑞士信贷第一波士顿银行发现维持加兰蒂亚银行的原样会带来更多价值，因此他们让我们3年内保持完全独立。”

瑞士信贷第一波士顿银行为这群巴西人设立的目标提前一年便完成了。埃里克、普拉多、罗德里格斯和若泽·里卡多·德·保拉（Jose Ricardo de Paula）这4位主要受益人决定大肆庆祝这次胜利。他们每人给自己买了“一个小玩具”，一辆当时售价33万美元的法拉利360摩德纳（Modena）。不久，当他们没有合同缠身且赚足了钱时，大多数前加兰蒂亚合伙人离开了瑞士信贷第一波士顿银行，只有梅代罗斯、巴巴拉、肖尔斯及卡洛斯·卡斯塔尼奥（Carlos Castanho）这4个人决定再待两年。虽然在收购15年后，前加兰蒂亚合伙人没有一个还留在瑞士信贷第一波士顿银行，但这家瑞士银行在巴西的业务仍然由前加兰蒂亚的员工掌管。这些人在雷曼开创加兰蒂亚时开启了自己的职业生涯。若泽·奥林皮奥·佩雷拉（Jose Olympio Pereira）就是他们中的一员。佩雷拉之前是加兰蒂亚拿提成的员工，目前则是瑞士信贷第一波士顿的CEO。此外，还有马塞洛·凯雅思（Marcelo Kayath），他曾是加兰蒂亚的分析师，目前负责瑞士信贷第一波士顿银行拉丁美洲地区的固定和可变收益业务。

加兰蒂亚被出售时，许多报纸杂志的报道称，该银行的衰败与巴西正在经历的变化密切相关。在由封闭经济体融入竞争更激烈的全球化市场时，本土企业没有与世界巨头争夺空间的优势。不过，加兰蒂亚的衰

落显然并非因为全球化和更激烈的竞争。它之所以被压垮是因为它被自己所取得的成功蒙蔽了。其主要合伙人远离了公司，让这艘船自己在海上航行。那些年轻的合伙人只关心增加自己的个人财富，而不在乎这家企业是否能永存不朽。简约、专注、全心全意投入公司，并对合作伙伴关系高于一切给予应有的敬意，正是由这些理念构成的企业文化，支撑着加兰蒂亚成为那段时间全巴西最耀眼的投资银行。然而，这些理念都随着时间的推移而瓦解了。加兰蒂亚被加兰蒂亚自己谋杀了。

加兰蒂亚被收购后不久，雷曼不得不处理另一个戏剧性的情况。而这一次，是有关他个人的。1999年3月9日，他的三个小孩，即7岁的马克、6岁的劳拉和3岁的吉姆，正穿过他们所住的欧罗巴花园区（Jardim Europa）前往莫卢比区（Morumbi）的美国学校（American Graded School）。就在这时，一辆黑色坦帕轿车靠近了这辆载着孩子、配备装甲的银色帕萨特。两个男人从车里走出来，向司机若泽·奥雷利亚诺·多斯桑托斯（Jose Aureliano dos Santos）大喊，让其下车。司机拒绝了。然后，这两名不法分子开火了。当时的报纸报道说，他们使用点40口径的手枪和9毫米的子弹，一共射击了15枪。司机试图掉头，但被后面的另一辆车挡住了。孩子们在后排座位上不停地哭。幸亏司机曾学过防御型驾驶课程，最终他以某种方式设法逃脱了。雷曼的孩子们没有受伤，但司机被穿过车窗的两颗子弹打伤了。

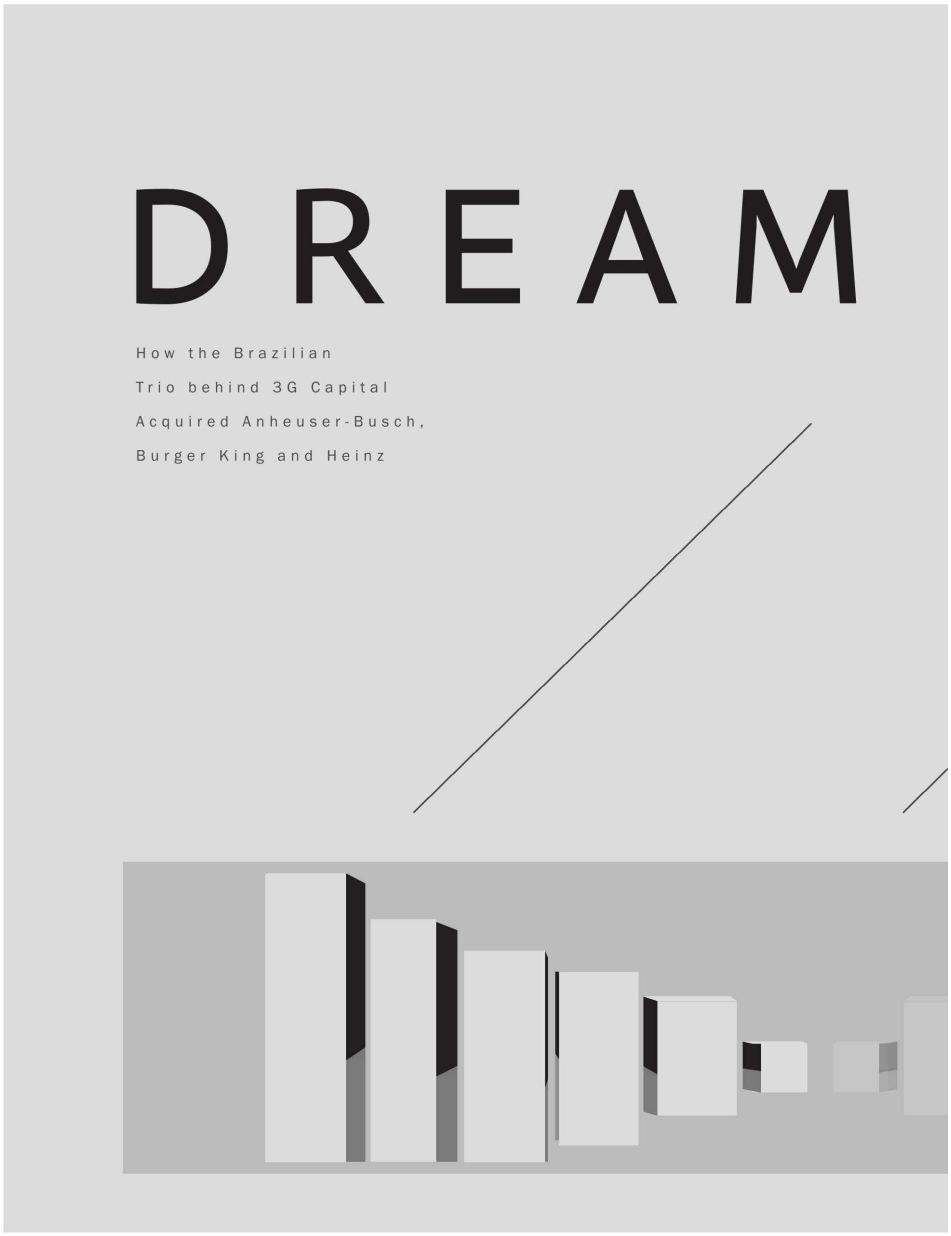
在检查过孩子们都一切安好后，雷曼平静地与司机去到圣保罗第15警区报案。虽然发生了这件戏剧性的惊险事件，孩子们还是继续去上学，他则继续投入工作。

“那天，我和雷曼约好了一次会面。当我到达时，秘书说他会晚点到，”高管路易斯·考夫曼说道，当时他正在敲定自己加入GP投资的细节，“一个小时后雷曼到了，很正常地进行了会面，一点也没有说发生了什么。”

尽管雷曼一如继往地冷静，但在绑架未遂发生后的第二天，他便带着第二任妻子和他们的三个孩子去了美国。从那之后，这些孩子便再没有在巴西生活过。雷曼与第一任妻子所生的三个孩子当时年纪已经较大了，他们则留在了巴西。安娜和保罗住在里约热内卢，而费利佩则住在圣保罗。雷曼和苏珊娜两人在圣保罗仍有一栋住宅，但他们的家安在了瑞士苏黎世外的拉珀斯维尔-乔纳（Rapperswil-Jona）。要是以亿万富翁

的标准来看，他们在那里的生活要算很简约了，而且他不用太关心安全问题。

“他的孩子们一般骑自行车去学校，”前巴西总统卡多佐说，“当雷曼需要去苏黎世时，他会坐火车。”



第 二 部 分

BIG 摆渡者，跨实业与资本的“增长”大师



为了防止合伙人被现金腐蚀，雷曼把资本市场方面产生的资金投入实业。通过对实业大刀阔斧的变革，‘巴西三剑客’逐渐获得国际资本市场的青睐。雷曼等人之所以能在金融业与实业之间游刃有余地跨越，归根结底是，他们能带来增长。

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

12

“只会一招的小马驹”

“他们有这种罕见的能力，在必要时愿意放弃一切。”

——费尔森·兰博诺

“我们只有一招，那就是招聘优秀的人才，放进管理团队，从而改变一家企业的业绩。”

——亚历山大·贝林

DREAM
BIG

3G 精髓

GP 的私募股权生意

雷曼心中的运营模式

雷曼希望介入收购一些能够长久经营的业务，通过深度植入自身的文化理念和经营方式，从而彻底改变这些业务的业绩。因此，雷曼要求业务本身要精练，不希望四处撒网。

私募股权领域通常的运营模式

广泛介入多个项目，通过财务控制的手段督促被收购企业改变。不会过深介入企业的经营，一切目的都是保证在项目周期结束时能高价出手。

GP 的经验教训

1. 决定不投初创项目。对于潜水艇网站的投资，尽管获得了不菲的回报，但与投入的精力相比，不成比例。
2. 决定不投无法输入自身文化的项目。在参与巴西电信行业的私有化过程中，因为 GP 掌控的股份只接近 10%，这使得它很难把自身的文化输入新公司，结果回报非常普通。

1998年出售加兰蒂亚迫使雷曼进入了一个新的商业领域。在自己创办的银行工作了27年后，他现在不得不重新定义自己及其合伙人在投资中的新角色。参与博浪啤酒和美洲商店这样的公司的日常运营，对雷曼来说是没有兴趣的。他更希望将自己的精力放在GP投资，这是一家由三位加兰蒂亚前合伙人于1993年创立的私募股权基金公司。“GP”一名源自Garantia Partners，即“加兰蒂亚”和“合伙人”的首字母。具有讽刺意味的是，雷曼将仍然和他所出售的银行近在咫尺，因为加兰蒂亚及GP的总部均位于圣保罗的布里加代罗法里亚利马大街3064号办公楼。加兰蒂亚银行当时在13楼，而GP就在其下一层。

虽然雷曼常出现在办公室，但GP的日常运营仍由贝托负责，正是后者在5年前创立并一直在经营着这家公司。在该公司成立时，巴西并不存在私募股权基金行业，因此贝托必须向投资者解释它是什么：收购那些经营困难的公司，提高它们的收益，然后在几年后将它们卖给其他投资者或通过证券交易所上市，从中获利。为了设立第一只基金，他不得不尝试在巴西及海外吸收资金。他在一年之内跑了40多趟，全部都乘坐商业航班，他的世界里没有私人飞机。他的不辞劳苦最终带来了5亿美元的资金。其中1亿美元来自加兰蒂亚合伙人，而且主要是“三剑客”自己的钱。

经营博浪啤酒和美洲商店所获取的显著成就成为贝托用来吸引投资者的最大资本。虽然大多数外国私募股权基金只强化其所收购业务的控制，但GP的策略则是直接进行管理。[28] 精英制度、永不停歇的成本控制及开放式的工作区域被复制到了GP控制的所有公司里。

贝托的团队最初不到6个人，既包括如汤普森这样曾在加兰蒂亚工作过的人，也有安东尼奥·本克里斯蒂亚诺（Antonio Bonchristiano）这样的新人。25岁的本克里斯蒂亚诺拥有牛津大学哲学、政治学及经济学

学士学位，并曾在所罗门兄弟的纽约及伦敦办事处工作。尽显智慧、行事谨慎的他在1990年曾遇到加兰蒂亚的人，并受邀到银行工作，但他更想留在欧洲。尽管他拒绝了这个邀约，但仍与当时向他发出邀请的加兰蒂亚合伙人普拉多保持着联系。当本克里斯蒂亚诺在1992年年中考虑回到巴西发展时，他给普拉多打电话，告诉后者自己有意加入加兰蒂亚，但希望能够在不属于投资银行领域的部门工作。

“去找贝托聊一下吧，”普拉多说道，“他正在创建一家私募股权公司。”而这正是本克里斯蒂亚诺所寻求的。

那年10月，本克里斯蒂亚诺在伦敦与贝托、汤普森在帕卡德家的晚宴上见了面。1993年1月2日，他以分析师的身份正式加入了GP。

私募股权领域的开拓者

GP一旦接管所收购公司的控制权后，就会派遣一位合伙人去负责管理运营，由贝托创立的这一策略取得了非常显著的效果。1997年，GP收购了巴西联邦铁路网（Rede Ferroviaria Federal）的南部特许权，随后它便运用起了这一策略。拉美铁路（ALL, America Latina Logistica）正是基于这项特许权而诞生的。

当时，这条铁路正在赔钱，而贝托的首要任务就是通过新领导层来改变其企业文化。他选择了亚历山大·贝林（Alexandre Berhring）来完成这次任务。贝林当时差不多30岁，是一位来自里约热内卢的工程师。贝林的好胜心很强，擅长水下捕鱼及水球。他于1994年加入GP，当时正在哈佛大学攻读MBA课程。从一开始，他便展现出了自己的商业天赋。贝林非常认同贝托和马塞尔关于精英制度和合作人的理念，因此他放弃加入高盛的机会，来到了这家巴西私募股权公司工作：

> “在攻读MBA课程头两年的夏天，我在高盛实习。实习结束时，一位总监向我讲解我的职业生涯在高盛将如何发展。他详细地说明了每一年会怎么样，我何时会晋升，我的薪水会怎么增长。这让我很焦虑，我已经27岁了，我认为这一切需要太长时间……我很紧张，如果窗户开着，我可能会把自己扔到窗外去……
>
> 职业规划？算了吧，我对这样的东西一点也不感兴趣。我想，自己肯定会受不了高盛的条条框框，但不在那里工作，我也没法在其他任何大公司工作。毕竟，高盛是当时世界上最好的地方。接着，我被

引荐给了贝托和马塞尔。当时，他们正在哈佛大学教一门课程，并以此结识了一些巴西的MBA学生。我们之间聊了一会儿后，他们就让我到GP工作，但工资很少。我说服贝托付钱租一个集装箱，以便把我的东西带回巴西，事情就这么定下来了。我接受这份工作，是因为他们真的很棒，我认为我会学到很多。在学MBA课程之前，我已有一家IT行业的小公司了，我还想成为其他的所有者。最终，我甚至在完成课程之前便已到GP工作了。”

不过，贝林对铁路业一无所知，他如实告诉了GP的所有者。

“这里没有人了解任何关于铁路的事情，所以你的起点和所有人一样，”贝托说道，“此外，买下这家公司是你的想法，所以大胆去做并解决问题吧。”

贝林接着问自己到公司时应该做什么。贝托把曾给马塞尔的建议又重复了一遍，那是他在后者接管博浪啤酒时提到的，“你和你的团队在第一年不应该做任何与业务相关的事情。在你了解这家公司如何运作的过程中，你应该只做能强化自己感性认知的事情。如果你一开始就掺和与企业运作相关的事情，很有可能把一切搞得一团糟。”

贝林把这个规则和建议牢记于心，他所做的第一件事就是，亲自考察铁路业务的细节，每个月坐一次拉美铁路的火车去实地了解公司如何运作。随后，他开始实践源自加兰蒂亚文化管理手册的主要戒条。贝托和马塞尔到美洲商店及博浪啤酒时，他们不仅广泛地与公司的总监们接触，还特意去了解了二三线的员工。于是，贝林开始效仿这些做法。

“有一个小组有近100人，我让每个人在一张纸上写下他们所认为的公司的优点，有什么可以改，以及存在什么样的机会，”贝林说，“然后我分别找每个人谈话，即使只有短短的20分钟。令人赞叹的是，这样简单的信息交流就可以让你彻底明晰自己所面对的情况。”这让他熟悉了哪些员工有商业视野，并做好了准备让公司走上正轨，而那些不符合这项要求的人则将被替换。

在一段短时间内，公司的主要目标是推广“常识”。像“目标”和“控制”这样的词语，以前从未出现在这家国有企业的词汇中。当然，它们很快被拉美铁路的员工吸收了。在贝林每个月写给员工的信中，紧迫感和控制成本的意识也在不断加强。办公室墙上的通告栏会显示300位管

理人员的工作表现，贝林自己也以这种公开方式出现在被评估的管理人员名单中。贝林以身作则，使总监们的办公室变成了开放式，他们开始与大家一起在一个大开间里工作。这个由贝托及其合伙人建立的策略又一次奏效了。4年内，该公司的现金流扩大了18倍，并开始盈利。根据公司大力推崇的精英体制，在贝林接管拉美铁路的两年内，共发放了500万巴西雷亚尔的奖金给达标的员工。2004年12月，在贝林离开该公司之前，他完成了最后也可以说是最重要的任务，那就是选出并培养好其继任者。来自里约热内卢的经济学家伯纳多·希斯（Bernardo　Hees）被选中了，他是1998加入这家公司的。[29]

“马塞尔喜欢用‘只会一招的小马驹’这句话来解释我们做的事情，”贝林说，“我们只有一‘招’，那就是招聘优秀的人才，放进管理团队，从而改变一家公司的业绩。”

其实，这种“只会一招的小马驹”的风格是有局限性的，因为只有像贝林这种顶尖的专业人士长期负责某一项目时，才能奏效。雷曼一到GP便发现了这一点。

聚焦才能发挥时间的最大价值

“雷曼说我们最宝贵的资产就是时间，然而我们利用时间的效率并不高，这主要是因为我们同时推进的项目和业务有点太繁杂了。”后来成为GP投资联席总裁的本克里斯蒂亚诺回忆道。

雷曼之所以这么认为，主要源于他感觉GP越来越没有焦点了，而焦点恰恰是他所不懈追求的，就像他在意识到自己不会成为世界前十的职业网球运动员时，他便放弃了这个职业。“私募股权的业务周转模式与他的思维方式不同，”一个对“三剑客”都很熟悉的人说，“你不能去告诉一位基金的投资者，你只做一两项投资。而且就算你想，你也不能在一家公司待20年，这个行业不是这么运转的。私募股权领域很棒，但它不符合雷曼及其合伙人的价值观。”

20世纪90年代的头几年，GP确实越来越没有焦点了。它迅速地相继收购了各种规模、起源、领域及知名度的公司，从电子商务创业公司到电信运营商都有所涉猎。其中就包括在1999年互联网最狂热的时候成立的潜水艇网站（Submarino）。那年5月，本克里斯蒂亚诺联系了企业

家杰克·伦敦（Jack London），试图买下他创办的虚拟书店书网（Booknet）。当时，书网刚成立没几天，只拥有十多名员工。34天后，本克里斯蒂亚诺以500万美元收购了该网站。

在那期间，GP还以同样的速度进行了另外三项互联网投资，分别拿下了虚拟拍卖网站洛科（Lokau）、汽车门户网站汽车网（Webmotors）及日程提醒网站埃莱凡特（Elefante）。

不过，GP投资认为最有可能成功的还是书网，毕竟它是以如日中天的亚马逊为模板而创立的。于是，已成了合伙人的本克里斯蒂亚诺暂时终止了他在GP的日常工作，去这家网站担任CEO一职。他将书网更名为潜水艇网，并在那里待了两年。他成立了分销中心，将该网站带到了拉丁美洲。在他的努力下，潜水艇网逐渐成为巴西最高效的互联网销售企业之一。

2006年11月，潜水艇网和美洲网（americanas.com，原本为美洲商店的附属业务，后在1999年成立独立的电子零售部门）宣布，它们将合并成为巴西最大的在线零售商B2W。这次交易完成后，GP便彻底离开了这家企业。

从投资回报来说，潜水艇网是非常成功的，投在书网上的初始资金最终带来10倍以上的收益。然而，GP对此并不满意。为了将这个虚拟零售商的潜力转变为实实在在的生意，GP觉得自己所耗费的精力实在太多了。因此，根据投资潜水艇网的经验，GP设定了一个新的内部规则：不再介入初创企业。

1998年，GP参与了巴西电信私有化的拍卖。不过，它还是认为与自己所付出的努力相比，其结果是得不偿失的。当时，由私人财团筹资34亿巴西雷亚尔收购了巴西电信运营商Tele Norte Leste（后来该公司变成Telemar和Oi），GP是财团的成员之一。这笔交易从一开始就有争议，因为GP的收购合作伙伴中没有一个有任何电信行业的经验。这些伙伴包括安得拉德·古铁雷斯建筑公司（Andrade Gutierrez）、因帕公司（Inepar）、热雷萨蒂家族（Jereissati）的拉丰特集团（La Fonte）、隶属于商人安东尼奥·迪亚斯·莱特（Antonio Dias Leite）的马卡尔公司（Macal）以及普莱维（Previ）养老基金。

当时，市场对这个财团并不看好，因为其成员之间存在许多不同的

利益诉求与企业文化，这决定了它很难带领这家公司走向成功。Telemar的合伙人之间充满了敌意，其董事会会议演变为战场的情况并不罕见。该公司的董事会成员超过20位，其中有两位来自GP，分别是贝托及费尔森。费尔森当时已经辞去美洲商店的CEO一职，并开始投身于私募股权领域的工作。

2000年8月，费尔森成为Telemar公司的董事长。这给GP提供了一个非常好的机会，使其可以将自己的管理风格带到这家公司，比如目标导向、精英管理、结果驱动。然而，GP发现当自己拥有的股份小于10%时，往往意味着它无法克服其他股东的抵制。Telemar公司在治理上的混乱也意味着它永远不会成为GP旗下的一家公司。

于是，在2008年，即这家运营商私有化的10年后，GP出售了其持有的这家企业的股份。这项投资并不是特别划算。如果GP将3.5亿巴西雷亚尔的初始资金投入一只固定收益基金中，其回报率会比Telemar公司更高。于是，GP学到了第二点：不再参与那些不能自由植入自己文化的公司。

在GP早期的日子里，没有一家公司比雅德纺织公司更使自己头疼了。GP在1993年收购的这家公司，其主要业务是制作床单、桌布及浴室用品。该公司的总部位于圣卡塔琳娜州北部的布鲁梅瑙（Blumenau），是一个家族企业，并已连续4年亏损。于是，GP派前巴西机电（Brasmotor）的高管伊文斯·弗莱塔格（Ivens Freitag）去重整雅德纺织的经营。

然而，在收购3年后，雅德纺织的业绩依然疲软。GP于是决定与业内最大的公司柯提米纳斯（Coteminas）联合起来。为实现这项交易，它们设立了一家名为陶利亚（Toalia）的控股公司。雅德纺织的管理权将按计划逐步转到柯提米纳斯手中。GP计划在2001年年底前，用其持有的陶利亚公司50%的股份换取柯提米纳斯的股份。

随着GP用陶利亚股份换取柯提米纳斯股份的最后期限逐渐临近，两家公司之间的关系却恶化了。这种不和的原因显然就是钱。GP原本预计会在柯提米纳斯股份的交易上收获800万巴西雷亚尔，最后却发现它将什么也赚不到。

GP声称为了降低用于计算陶利亚公司价值的比率，柯提米纳斯故

意对陶利亚管理不善。柯提米纳斯的CEO约苏埃·克里斯蒂亚诺·戈麦斯·达·席尔瓦（Josue Christiano Gomes da Silva）则回击称，股东协议上出现的这一计算公式是由GP提供的，归根结底这一切是GP自找的。该纠纷最终闹到了法院，并陷入了拉锯战。于是，在2001年，GP历史上第一次决定将与合作伙伴的纠纷公之与众。

该纠纷拖到第二年才得以解决，最终GP放弃争斗并核销了损失。显然，柯提米纳斯的所有者，即戈麦斯的父亲当选巴西副总统的事实，理所当然地成了GP决定放弃这一投资的主要因素。

懂得让位才是精英体制的精髓

当雷曼、马塞尔及贝托在1999年买下博浪啤酒时，他们发现必须重新评估自己参与投资的其他业务。他们越来越明白，啤酒公司才是扩张的最佳机会，而在那些没前途的企业上耗费精力纯属浪费时间。与此同时，GP的新一代合伙人也开始施压，希望增加他们在该公司的股份。这看起来就是一个完美的组合。

按雷曼及其合伙人的思维方式来说，位居高位的人不应该阻止下面的人往上爬，那完全违背了他们推崇的精英体制的信条。这一规则同样适用于他们自己。

“他们有这种罕见的能力，在必要时愿意放弃一切。”费尔森说道。

2001年，GP的掌控权开始逐渐从第一代合伙人的手中交给第二代合伙人。老合伙人贝托和汤普森无疑受这种变化的影响最大。这两人自GP成立以来，便一直直接参与着公司的运营。

“GP每周一有一次例会，雷曼和马塞尔都会参加，会上我们会讨论所有的公司事务，”前GP的合伙人卡洛斯·梅代罗斯说，“其余的会议都只有贝托参加。”

梅代罗斯于2012年1月离开了GP的管理层，专门担任巴西购物中心（BR Malls）的CEO。2006—2010年，该公司在GP的掌控下，迅速将自己打造成了巴西最大的购物中心管理公司。

仍然掌控着GP的几位创始人决定将公司日常运营交由本克里斯蒂

亚诺及费尔森共同管理。然而，分权并非易事。本克里斯蒂亚诺和费尔森有着截然不同的性格，于是有人怀疑GP创始人的秘诀是否还会继续保持成功。

本克里斯蒂亚诺以其外交风格以及在国际金融界的良好人脉而著称。多年前，他曾被世界经济论坛选为未来100位领导者之一。他为人冷酷，很少提高嗓门或激烈地参与讨论。他是一位马拉松运动员，早前还在意大利南部的卡普里岛（Capri）建了一幢别墅，用来与妻子及孩子一起共度夏日时光。

费尔森来自里约热内卢，举手投足中都透着一股威慑力。他还是一个硬汉，其低沉的声音远远就能听见。费尔森喜欢研究自己投资的公司的运营细节，并时刻准备着发现新机会。他与大学女友结了婚并育有两个孩子。他对绘画也很感兴趣，并且是巴西现代艺术的收藏家。

尽管他们有着截然不同的性格，但费尔森和本克里斯蒂亚诺像贝托及其合伙人一样有着相同的管理原则。这种基本的相似性产生了非常好的效果。在接管GP的两年后，他们建议创始人考虑对股权构成进行重估。

“我们建议，我们两人及其他全职服务于这家公司的员工，买下公司50%的股份，并在4年内付清所需款项。”本克里斯蒂亚诺说。雷曼、马塞尔、贝托及汤普森同意了这个提议。

购买公司股份所需支付的金额是基于公司的资产净值计算出来的。这笔债务的具体数目会在一年内确定下来，而最新加入的合伙人将有权购买创始人的其余股份。汤普森仍在GP的董事会列席了一段时间，但最终，所有与管理相关的正式关系都结束了。

在本克里斯蒂亚诺和费尔森的指挥下，GP迈入了最辉煌的时期，并巩固了其在拉丁美洲私募股权领域的霸主地位。比如它对马拉尼昂州（Maranhao）西玛能源公司（Cemar）的投资，就带来了35倍的惊人收益。正如在20世纪80年代和90年代，加兰蒂亚是全巴西最令人羡慕的投资银行一样，在21世纪头10年的大部分时间，GP成了全巴西最受欢迎的私募股权基金公司。在GP的整个历史上，其投资总额超过50亿美元，收购了51家公司，并在大部分公司里沿用了由雷曼、马塞尔及贝托在加兰蒂亚时期所创建的经营原则。

“新一代领导者在进取心和企业文化方面比创始人更进一步。”2008年，马塞尔在圣保罗的一次演讲中说道。

在巴西的私募股权领域，GP曾经是唯一的开拓者，这给了它加速成长的天赐良机。然而，这段黄金岁月却一去不复返了，首要原因当然是对手越来越多了。凯雷（Carlyle）、安宏资本（Advent）、泛大西洋投资（General Atlantic）等国际私募巨头，以及芬奇、加维亚（Gavea，弗拉加掌管）、百达等本地高手都开始在巴西市场发力，从而使这一领域的竞争达到了白热化的程度。其次，GP自身所犯的一系列投资错误，也是造成这种局面的重要因素。为了充分利用其募集的资金，GP同时进行了多项投资，不过，它没有那么多合伙人来负责运作所收购的公司。于是一些项目损失惨重，公司的声誉也连带地受到了影响。

GP在2008年收购牙齿植入公司巴西牙科（Imbra）时，就明显表现出了上述问题。当时它向后者注资1.4亿美元后才发现，仅靠这些并不足以维持其运营。于是在这笔收购的两年后，GP清算了巴西牙科，并以1美元的象征性价格将其出售给了鲜为人知的阿贝特（Arbeit）集团。三个月后，阿贝特为刚收购的公司申请了破产保护。这个结局严重打击了GP的形象。“GP自2004年以来取得了辉煌的成就，这让那里的人变得有些傲慢了，”业内一位高管说道，“他们开始目空一切，认为自己战无不胜，但他们最终以最糟糕的方式知道自己也可能犯错误。”

这次失误给管理层敲响了警钟。“这是一个很好的警示，”本克里斯蒂亚诺承认，“好在我们又回到了这里，继续做生意，我们只有更严格、守纪、仔细、专注和冷静，才能避免重犯错误。”

然而，新的恐慌再次降临。2013年2月，根据巴西相关法律，由GP掌控的巴西乳制品公司（LBR）正式申请司法重组。该公司成立于2011年，是由雷特食品（Leit Bom）及戈斯托食品（Bom Gosto）合并而来的。它曾得到巴西发展银行（BNDES）的大量资金支持。巴西乳制品公司最初的目标是成为“全巴西行业老大”，但最终并未实现。

DREAM
BIG

How the Brazilian
Trio behind 3G Capital
Acquired Anheuser-Busch,
Burger King and Heinz

13

用对手的现金消灭对手

“消灭竞争对手的唯一途径就是从其现金下手。”

——豪尔赫·保罗·雷曼

DREAM
BIG

3G 精髓

博浪大战南极洲

宣传攻势

1. 里约热内卢嘉年华大游行的借势营销。通过在活动现场搭建博浪 VIP 包厢，博浪充分借助了各界名流的力量来宣传博浪。
2. 世界杯期间的植入式营销。通过在赛场免费散发“食指”，博浪几乎免费利用了世界杯的大好时机。

全面升级信息系统

通过按成千上万个销售点直接统计数据，博浪就能第一时间知道每个酒吧和超市的销售额和利润率。

推广零基预算

通过推广零基预算程序，博浪啤酒控制住了不断增长的开支，从而保证在销量增长的同时，自己的利润也能同步增长。

20世纪90年代，博浪啤酒和南极洲啤酒之间火药味十足的“决斗”，其激烈程度创下了巴西资本主义时代之最。巴西啤酒市场上的双雄为了争夺霸主地位，几乎调动了所有能调动的力量。这不仅仅是产品之间的战争，更是管理风格之间的战争。由加兰蒂亚团队领导的博浪啤酒坚持自己的管理方略：自由开放的办公环境、精英体制以及对更好成绩的执着。由策伦纳基金（Zerrenner Foundation）控制的南极洲啤酒则截然相反，其管理层基本都是打着领带、年纪较长的男人，而且他们只有协商一致才会做出决定。两家公司在20世纪90年代中期的巴西啤酒市场所占份额都约为30%，他们彼此都视对方为自己发展壮大过程中的主要绊脚石。

“两家公司日夜竞争、相互厮杀，为的就是获得市场份额。”马塞尔后来在提到这一阶段时说道。

公关大战，博浪啤酒的“重型火炮”

让南极洲啤酒赢得一席之地对于博浪啤酒人来说是绝不能忍受的。当时在后者的办公室里流传着一句话：“企鹅待的地方是冰箱。”这显然是在讽刺南极洲啤酒标签上的企鹅形象。

为了打倒对手，必须出动“重型火炮”。1990年，整个市场上开始由最初的风平浪静转为波涛汹涌。当时，博浪啤酒聘请了费舍尔·贾斯特斯广告公司（Fischer Justus，即后来的Fischer&Friends）的董事长爱德华多·费舍尔（Eduardo Fischer）为其出谋划策，以便提升自己的生产及分销的效率。

30多岁的费舍尔策划了一场所谓的“啤酒之战”。他进行了一项调查，以便搞清楚巴西人在酒吧通常是如何点啤酒的。顾客的表现被录了像

，然后，费舍尔对此进行了研究。他发现大量被访者都会举起食指（first finger）向服务员表示，他们想“再来一杯冰啤酒”。这是一个简单、直接且全巴西都认可的手势。于是费舍尔据此为其新客户打造了一条宣传口号：博浪啤酒现在是“第一”。

围绕着这个口号，费舍尔制定了各种推广活动。1991年，他为里约热内卢的嘉年华活动创建了博浪啤酒贵宾休息室。这成了备受魅力四射的明星、艺术家、政治家及商人欢迎的地方，他们可以从这里舒适地观看桑巴大道上狂欢人群的游行。不过，要想进入贵宾休息室就必须穿上带有博浪啤酒标志的T恤衫。任何接受报纸杂志拍照或电视网采访的名人，其实都在为这家啤酒公司做广告，尽管他们并不情愿，且没有收费。博浪啤酒的贵宾休息室最终成为嘉年华最受关注的地方，其邀请函也是所有人梦寐以求的。任何没达到相应地位的人都会自动被禁止入内，哪怕他们和公司的所有者很熟。罗伯特·库珀（Robert Cooper）就曾碰了一鼻子灰，他是雷曼的侄子及网球场上的球友。库珀（Cooper）问他的叔叔，自己是否可以进入贵宾休息室。而他叔叔的回答不仅幽默，还很尖锐：

“这是生意。邀请函是给那些能帮我挣钱的人的，比如名流或美女。你是哪一类？”库珀于是不得不在电视上观看桑巴游行。

在1989年美国世界杯期间，观看费舍尔的宣传活动，对博浪啤酒而言简直是一种最美妙的享受。博浪啤酒并非巴西队的赞助商，也没有在转播这项赛事的环球电视网（Globo）和班代兰蒂斯电视网（Bandeirantes）购买广告位，因为这两家电视网已经分别和凯撒啤酒（Kaiser）及南极洲啤酒达成了协议。尽管如此，博浪啤酒仍通过在正赛前的热身赛中进行植入式营销，吸引了大批足球迷关注该品牌。该核心策略的具体办法就是在体育场馆里向观众发放带有“第一”标志的宣传品。巴西《观察》周刊（*Veja* ）曾刊登了一篇报道，描述了在巴西队为备战4月份的世界杯而与巴黎圣日耳曼进行的热身赛中，这种游击战略的结果。博浪啤酒在转播中出现了34分46秒，而凯撒啤酒则仅持续露出了1分41秒。

“无数根食指在一起挥动，造就了巴西营销史上的一次壮举。它即使不算最有攻击性的，也肯定是非常有攻击性的广告活动之一。”费舍尔说道，“在它所触及的广大人群的眼里，这一策略极为雄心勃勃，同时也极具争议性。”

南极洲啤酒尽最大努力想阻止对手前进，但这是一场不平等的战斗。它的方法不仅更慢，还更谨慎。尼赞·瓜奈斯（Nizan Guanaes）当时在DM9广告公司工作，正好负责南极洲啤酒这个客户的广告业务，他这样回忆道：

> “我与他们（马塞尔及其合伙人）第一次交锋的经历，就像是被做了一次灌肠或有人从背后攻击了我，我可以感觉到他们时刻在盯着我。与他们竞争真的很困难，他们有一股强劲的力量。你知道为什么吗？因为这些人有技术、有科学、有纪律……他们通过开发这种能力去吸引和培养人才，并依靠最优秀的人才……马塞尔一直在那里操控着缰绳……他们做决定很迅速，不像南极洲啤酒。”

在里约热内卢的嘉年华活动上组织贵宾休息室很重要；让球迷们在体育场里举起食指很重要；为了歌手若昂·吉尔伯托（Joao Gilberto），而在1991年赞助由巴西流行音乐运动（称为MPB）的明星表演的大型节目，也很重要。然而，这些组合拳都不足以迫使南极洲啤酒屈服。

“精尖端武器”，薄睿拓的信息收集和分析系统

“雷曼说，消灭竞争对手的唯一途径就是从其现金下手。”前博浪啤酒总监罗德里格斯回忆道，“公司需要最好的营销、最好的产品和最好的人，所有这一切无疑都是至关重要的。然而，如果你想铲除你的对手，你得冲着他的现金去。当他口袋里空空如也时，他就完了。”这场比赛必须更加粗暴。

20世纪90年代后半期，博浪啤酒开始建立一个销售系统，它可以分析所有客户的数据。这一系统不是按州或按城市，而是按成千上万个销售点来统计数据。如此一来，公司就能清晰地知道每个酒吧或超市的销售额和利润率。罗德里格斯对这一举措的影响进行了解释：

> “使用原子弹，花天文数字一样的钱去试水并培育某些市场，这些方式都被从公司的市场策略中剔除了。我们开始追求以超凡的精确度直击靶心。销售人员对自己的每个客户越来越了如指掌：他们卖了多少，存货还有多少。这个系统最初花费很高，几乎等于再增加两三成销售人员的开支，但它所带来的结果是惊人的。在拥有这套系统之前，销售人员常常要去酒吧，以便弄清楚它当天需要多少箱啤酒——这种情况彻底结束了。他现在清楚地知道客户需要买什么，以及必须给公司留多少的利润。因为销售人员对折扣率和付款条件有了一定做主

权，所以他会有更大的动力去达成自己的目标。”

薄睿拓当时是博浪啤酒的销售总监，因此保证这个系统能顺利投入运作就成了他的责任。尽管薄睿拓在公司算后起之秀，但他很早之前就接触过“三剑客”的企业文化。

薄睿拓来自里约热内卢的一个中上阶层家庭，曾就读圣伊纳西奥小学（Colegio Santo Inacio）。接着，他进入里约热内卢联邦大学学习工程学。毕业后，薄睿拓的第一份工作是在梅赛德斯-奔驰。他很快吸引了其上司的注意，并被调到了公司总部，他的德语这下终于可以派上用场了——薄睿拓的母亲认为流利的英语并不足以保证自己的儿子能出人头地，因此在他还是孩子的时候就鼓励他去学德语。薄睿拓离开梅赛德斯-奔驰后，加入了壳牌巴西子公司的机器人部门。在那里，他的两位朋友鼓励他去国外学习MBA课程。于是，薄睿拓申请了美国最负盛名的两家商学院，即斯坦福和沃顿，并同时被录取了。最终，他选择了当时被公认为“世界最佳”的斯坦福，并成为班上唯一的巴西人。然而，还有一个问题需要解决：薄睿拓并没有钱来支付上学的费用，他需要找到赞助者。

薄睿拓首先想到的是尝试从壳牌获得贷款，但没有成功。该公司声称它过去确实对自己的员工提供过这种财务支持，但他们在完成课程后并没有返回公司，于是这项政策便被搁置了。薄睿拓需要一个替代方案。随后，他想起了雷曼的名字。

虽然薄睿拓私下里并不认识雷曼，但他知道雷曼对教育有伟大的信仰，并曾资助加兰蒂亚员工在国外学习。不过，对一个甚至都没在银行工作过的人，雷曼会提供帮助吗？薄睿拓大胆地向一个熟人要到了雷曼的联系方式，这位熟人当时正在里约热内卢的一家经纪公司工作。雷曼同意跟他会面一个小时。

薄睿拓按约定的时间前去面谈时，打扮得很隆重：西装、领带、锃亮的鞋子，一点都不像加兰蒂亚的风格。他带了一份简历，但雷曼说没必要。雷曼更喜欢和这位年轻的工程师谈话，然后再去跟壳牌确认，薄睿拓是否真的很有才华。他问到了薄睿拓的学业以及未来的职业规划。当会谈结束时，两人互道了再见。薄睿拓不知道自己是否还有机会与雷曼再谈谈。几天后，他在壳牌工作时接到一个电话，而打电话的人正是

雷曼。

雷曼：“薄睿拓，我和自己在壳牌的熟人聊过了，他们说你表现得很好。来吧，我会给你资助，用于支付第一年的费用。”

薄睿拓：“雷曼先生，我要怎么全部还给你？我没有这么多钱（当时是2.2万美元）。”

雷曼：“这个我们以后再说，我只想你答应我三件事情。第一，你得随时告诉我你的情况，我想知道课程的进展。如果你读到任何有关金融的有趣文章，就发给我。第二，如果你在未来可以像我现在帮助你一样去帮助别人，你就应该这么做。第三，你完成课程后，在接受任何工作机会前，请先来和我们谈一谈。”

第二天，薄睿拓去加兰蒂亚梳理了资助的细节。雷曼叫了一名法务人员，让他拿来了一份资助合同。

“合同只规定了我必须学习。如果我放弃了课程，我就得退还这笔钱。”薄睿拓回忆道。在动身去斯坦福前，他从壳牌辞了职，并在加兰蒂亚待了两个星期。与他以前所熟悉的世界相比，这地方显得截然不同。他之前已习惯了大公司的工作状况，那里效率低下，层级分明。这一点对于那些在子公司工作的人而言，感受更强烈。然而，在加兰蒂亚，他发现自己处在一个完全不同的地方：精英体制，工作环境很开放，决策很有效率。他还见到了马塞尔和贝托，他喜欢自己所看到的一切。

薄睿拓兑现了自己向雷曼所做的承诺。每个月他都会写一封信，叙述自己在做什么以及在作业和测试中的表现。通常他还会附上可能会让这位银行家感兴趣的学术文章或材料的副本。

“他从来没有给我回过信，但总会在收到信后给我打电话。”薄睿拓说。

薄睿拓刚完成MBA课程，就收到了麦肯锡咨询公司的工作邀请。他曾利用暑假在那里实习过。麦肯锡给他开的第一年的工资有9万美元。在接受这份工作之前，他如约给雷曼去了一个电话。雷曼说想聘请他加入加兰蒂亚，或到一个已经确定好的大项目上，不过还不能告诉他这个项目的具体情况。雷曼能给他开出的年薪为2万美元。这还不到麦肯锡所给的1/4。尽管这种悬殊的对比让人高兴不起来，但薄睿拓还是更想回巴西。经过大量努力，雷曼和普拉多（另一个与薄睿拓商议其工资的合伙人）同意为他额外支付5 000美元的路费。

他在加兰蒂亚待了几个月，直到后者买下了博浪啤酒。薄睿拓与马塞尔、罗德里格斯、纳西门托作为一个团队接管了这家啤酒公司。加入博浪啤酒后，他曾在许多岗位上待过，而且调换岗位的命令往往是在他没有任何准备的情况下接到的。例如，20世纪90年代，他被晋升为圣保罗阿古杜斯啤酒厂的经理。他告诉马塞尔，自己对啤酒的生产过程一无所知。

马塞尔回应道："算了吧……你永远不会成为酿酒大师，我对此也是一无所知。你去那里后，只要找一些优秀的人在自己身边，事情便会解决。"薄睿拓谨遵教导，并搬到了圣保罗北部。他知道自己不能拒绝这个"邀请"。在博浪啤酒与在加兰蒂亚一样，给你下达的任务，你必须完成。

雷曼对薄睿拓学业的赞助最终催生了艾斯特达教育基金会。这是雷曼在1991年成立的一家非政府组织，主要目的就是为巴西年轻人在高等学府的学习提供资金。通过这个基金会，薄睿拓履行了他向雷曼所做的最后一个承诺：向有才华的年轻人提供金钱资助，让他们去一流的大学学习。自该基金会成立以来的20多年里，薄睿拓一直是主要捐助者之一。

零基预算，没有退路的"军事行动"

通过薄睿拓创建的市场信息收集和分析系统，博浪啤酒的销售实现了增长。这当然是一个极好的消息，不过，问题依然存在。虽然采取了激励措施，博浪啤酒的利润却在下滑。1998年年初，罗德里格斯意识到要实现利润目标实在太困难了，而这将使个人奖金岌岌可危。如果公司在销售收入方面没有问题，那么拖累利润的问题只可能在成本方面。他细致地梳理了账目后，吃惊地发现，在交通、出行及用餐等项目上花费了太多。这些开支必须迅速削减。

于是，罗德里格斯和马塞尔向文森特·法尔科尼教授及古斯塔夫·皮耶里尼（Gustavo　Pierini）求助。来自阿根廷的皮耶里尼曾在麦肯锡担任顾问，而且还是GP的前合伙人。皮耶里尼当时刚创立了自己的咨询公司格拉德斯（Gradus）。这两人被马塞尔请到了博浪啤酒办公室。

"当时有两个解决问题的选项。第一个选项是创建一个内部成本削

减程序。第二个选项是叫克劳迪奥·加莱阿齐来帮忙。加莱阿齐曾在几年前主导过对美洲商店的重组。”法尔科尼说。

经过长时间的交谈，马塞尔和罗德里格斯选择了第一项解决方案。皮耶里尼和法尔科尼从全球最知名的成本削减程序中找到了灵感，并创建了一个适应博浪啤酒的简化版本。零基预算（ZBB，葡萄牙语缩写为OBZ） [30] 由此便诞生了。这是一个很彻底的成本控制程序，可预见公司一整年的所有支出。从那之后，任何成本，从投入、出行、手机的使用再到IT的采购，都必须符合ZBB的规定。

马塞尔等人在里约热内卢北部雷森迪（Resende）的尼格拉斯军事学院（Academia Militar das Agulhas Negras）举行了该程序的启动仪式，博浪啤酒的所有高管都参加了这一活动。选择军事学院作为活动地点当然不是偶然的。

“这是为了显示，从那时起，执行该程序就像参与一场‘不是你死，就是我亡’的战争，”法尔科尼回忆说，“没有退路。”

罗德里格斯向聚集的人群解释了该程序将如何工作，包括具体规定、项目时间表、总结阶段经验的会议时间表，以及每个人在控制成本方面的重要性。最后，他宣布该程序将于1999年1月1日开始运行。

尽管做了充分的准备，但这个程序刚开始推行时，仍碰了不少钉子。法尔科尼后来回忆道：

> “罗德里格斯在2月的会议上告诉我们，他发现了一个问题。里约热内卢地区的总监没有执行该程序给出的一项建议：将所租用汽车的数量从17辆减少到5辆。这明显是不守纪律的表现。多年来，人们已经形成了一种无所谓的态度，因为他们明白所有的目标最后都会不了了之……与此同时，还有5名经理没有实现他们的目标，并拒绝做解释。罗德里格斯问应该拿这些家伙怎么办。他们已经被口头警告过，也抄写过这些规定，但仍不愿意遵守。如果你想要改变原来的文化，但遇到抵抗，很可惜……那5个人当天就被解雇了。那个区域总监虽免予受罚，但他也立即离开了公司，因为他下个月就准备退休了。这种严肃的态度非常重要，表明公司是动真格的了。结果，从3月起，所有的目标全都达成了。‘执行’改变了这家企业的历史，并逐渐成了其文化的一部分。”

罗德里格斯是对的。1998年是自从加兰蒂亚接管博浪啤酒后第一次没有分发奖金的一年。虽然公司盈利了，但目标并没有实现。在下一年的3月，即传统上发放可变薪酬的月份，没有一个员工获得任何奖金，罗德里格斯和马塞尔也是其中之一。精英体制强调按业绩取酬，这一点是不容妥协的。那些习惯因良好表现而获得多达18个月额外薪水的人不得不继续埋头苦干，并接受在业绩一般时无法获得奖金的现实。失去奖金也会驱使大家更愿意采用零基预算并削减公司成本。

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

14

反垄断战场上的大卫和歌利亚

“凯撒啤酒试图将自己描述为大卫，但事实上他们是歌利亚。”

——马塞尔·赫尔曼·泰勒斯

DREAM
BIG

3G 精髓

如何应对反垄断调查

政治战

由马尔希领导的团队，在巴西首都巴西利亚待了近 9 个月，向国会议员和政府官员解释合并案的好处。

舆论战

1. 凯撒组织了一份材料，宣传该合并案会使巴西啤酒市场陷入严重的动乱中。它还资助了一项研究，宣称合并会造成 8 000 人失业、税收下降和啤酒价格上涨。
2. 美洲饮料则开始大规模投放广告宣传本次合并的好处。营销总监胡安手中有一张电子表格，上面列出了美洲饮料的代表应该联系的所有利益相关方的名字。该表格每天会更新，以显示谁支持合并。

法律战

1. 凯撒在全国各地发起了诉讼。
2. 美洲饮料则组建了由知名律师领衔的 30 多人的团队，并广泛咨询全球并购和反垄断领域的专家。

反击战

1. 马塞尔通过反击凯撒，连带性地攻击可口可乐涉足酒精饮料。
2. 美洲饮料通过不断向巴西竞争委员会发送传真，从而占用线路，防止后者收到法庭发出的宣布搁置合并案裁决结果的命令。

博浪啤酒在市场上势如破竹，并逐渐将南极洲啤酒远远地甩在了身后。总部设在圣保罗的南极洲啤酒正身陷利润大幅下滑的困境中。其利润总额从1995年的1.61亿巴西雷亚尔直线下降到1998年的0.64亿巴西雷亚尔，减少了2/3。当时，南极洲啤酒的主营品牌的市场份额约为22%，而博浪啤酒和太阳啤酒（Skol）则拿下了49%的份额。通过比较巴西两大啤酒公司的销售及分销数据可以发现，在这场市场决斗中，博浪啤酒胜得非常彻底。一切迹象都表明，赛点将至，是时候让马塞尔及其团队来结束这场比赛了。

握手言和，世界第五大啤酒公司的诞生

一场颠覆巴西啤酒市场格局的交易即将到来，它将缔造出巴西最大的一家企业。这场交易于1999年5月初开始有了大致轮廓。当时，马塞尔和罗德里格斯仍在博浪啤酒总部工作，他们谈论起了公司的未来。

罗德里格斯：“马塞尔，我们要不要买下南极洲啤酒？”

马塞尔：“你疯了吗，罗德里格斯？”

罗德里格斯：“他们已经耗尽力气，陷入困境了……”

马塞尔：“你怎么知道的？”

罗德里格斯：“我不会告诉你怎么知道的，但我就是知道。”

马塞尔：“我们应该买吗？好吧，和他们谈谈也可以。明天我会打电话给维多利奥·德·马尔希（Victorio De Marchi）。”

马尔希在1998年开始担任南极洲啤酒CEO。而此前一段时间，该公司的管理制度非常怪异，其指挥权每周都会在董事会内部轮替。虽然马尔希和马塞尔掌管着敌对的公司，但他们仍经常会面，并交流对市场的看法。所以，当马塞尔在周末打电话邀请他在下周一共进午餐时，马尔希并没有感到惊讶。

他们选了一个公开场所，位于圣保罗哈尔丁区（Jardins）的格洛餐厅。用餐期间，马塞尔抛出了这个想法：“马尔希，我们联合起来吧！这个世界正在走向全球化，那些家伙已经杀到我们家门口了。”他所说的“那些家伙”主要是指安海斯-布希和米勒啤酒。前者拥有南极洲啤酒5%的股份，后者通过与博浪啤酒达成分销协议，从而使其产品得以进入巴西市场。南非啤酒（SAB）、来自荷兰的喜力等巨头同样也将它们的目光聚焦在了巴西消费者的身上。

其实这并非博浪啤酒第一次向南极洲啤酒提出这种建议。罗德里格斯在1998年年底就曾向马尔希表达过相同的意愿，但南极洲啤酒并没有多大热情去研究这一提议的可能性。时过境迁，南极洲啤酒当时的情况已经不容乐观了。马尔希显然对马塞尔的提议很感兴趣，他答应会与董事会就此进行讨论。

马尔希在第二天就给马塞尔打了电话，说南极洲啤酒的董事们做好准备来讨论这个提议了。

在接触南极洲啤酒的前几个月，博浪啤酒曾差点买下哥伦比亚巴伐利亚啤酒。收购之所以没有成功，主要是因为双方无法就价格达成一致。经过长时间的谈判，博浪啤酒给这家哥伦比亚啤酒公司开出了18亿美元的价格。它希望在签约时支付5亿美元，然后用这家公司的未来现金流支付余款。不过，巴伐利亚啤酒的股东们想要更多：22亿美元以及更短的付款期。马塞尔最初真的很想做成这笔交易，但在还价之后，他咨询了合伙人及罗德里格斯。最终，他意识到，这个代价太高了，因为这样的金额和付款条件可能会让博浪啤酒的现金流捉襟见肘。

虽然马塞尔当时很沮丧，但那个决定显然是幸运的。如果他买了巴伐利亚，博浪啤酒就不可能有能力接管南极洲啤酒了。[31]

马塞尔在获得了南极洲啤酒董事会的绿灯后，立即联系了BMA公司的合伙人保罗·阿拉冈律师，让他帮忙组织投标。阿拉冈说话慢条斯理，但逻辑清晰，且带点轻微的卖弄学问的腔调。多年来，他对马塞尔及其合伙人已经很熟悉了。20世纪80年代，他就曾帮助贝托在美洲商店创建了可变薪酬制度。90年代，他成了GP的合伙人，并已洞悉到这三位合伙人有意将博浪啤酒打造成一家全球性的公司。1994年，在与贝托及汤普森一起访问美国期间，他安排了一次与全球最受尊敬的世达律师

事务所的律师会面。会议开始后不久，贝托就问这些美国人他要如何才能买下安海斯-布希。不出所料，这些美国律师被他惊吓到了。

“这就好像我们说，我们想要买圣彼得大教堂。”阿拉冈高兴地回忆道。这些美国律师礼貌地回应了几句，然后转换了话题。

在那小插曲的5年后，一个听起来就很疯狂的想法在贝托的脑子里蹦了出来。这个想法就是梦想计划（Dream Project），而买下南极洲将是打造世界上最大的啤酒公司的第一步。为了实现这个计划，博浪啤酒的掌控者必须克服一系列障碍，首先要解决的便是说服南极洲啤酒的股东们出售该公司。博浪啤酒不仅得提出一个可以兼顾双方利益的价格，还必须注意南极洲啤酒方面的反应，以及交易完成后如何对外宣布。它得把这一次交易称为“合并”，而非“收购”，虽然它实际上就是收购。直至今天，美洲饮料都没有人把它称为一次收购。[32]

合并后的新公司的控制人必须向监管部门证明，一家超级啤酒公司的诞生并不会导致其形成垄断。最后，两家酿酒商的员工还必须意识到“战争”结束了。曾几何时，两家公司竞争得非常激烈。当时，博浪啤酒的员工甚至被禁止饮用南极洲啤酒，就算是在家里喝也不行。

“这就像把圣保罗和科林蒂安这两个互为对手的足球俱乐部组成一支队伍。”阿拉冈说。

谈判过程进展很快，且只局限于几个人。几乎所有会议都在GP的办公室举行。博浪啤酒有4个关键人物，分别是主谈判者汤普森、负责为该协议提供法律支持的阿拉冈、博浪啤酒的分销总监米格尔以及非常优秀的策划经理若昂·卡斯特罗·内维斯。[33] 米格尔和若昂的任务是拟定这笔交易的细节，并评估它会给博浪啤酒带来怎样的协同效应。博浪啤酒的CEO罗德里格斯没有参与这个过程，因为马塞尔希望他继续负责公司的日常运营，以保持博浪啤酒在谈判期间的正常运转。

若昂当时32岁，是整个团队最晚加入博浪啤酒的成员。他出生在里约热内卢，并在13岁时第一次听说了雷曼的名字。雷曼赞助过一项少年比赛，获胜者将有机会参加美国的橘子碗杯赛（Orange Bowl），而若昂那时正是一位极具竞争力的网球运动员。

“我并不知道他到底是谁，但像雷曼这样的人愿意支持这样的比赛

，从而帮助年轻人成长。我认为这确实是在做一件大好事。”他回忆说。

又过了多年，从里约热内卢天主教大学的工程学专业毕业后，若昂开始向雷曼寻求另一种赞助。他被芝加哥伊利诺伊大学MBA课程录取了，但承担不起费用。雷曼很喜欢这个男孩，于是若昂成为第一批艾斯特达教育基金的受益者，获得了2万美元资助。随后，他在1996年获得了到博浪啤酒工作的机会。在最后一轮面试中，若昂曾请马塞尔澄清一条谣言：博浪啤酒在1994年与米勒啤酒开展合作后可能会被出售。

“我们没有一点出售的兴趣，”马塞尔说，“我们买下这家公司，把它视为一项超长期投资……我认为CEO的在位时长是有限制的，我已经在位6年了，应该还会再待4年。在我离开之后，会有空间给另一个人和新的想法……除非我们买的是百威（安海斯-布希的主要品牌）。”

若昂认为这个抱负有点太离谱了。不过，他觉得这家公司至少可以为自己的成长提供充足的空间，于是决定接受这份工作。以此为开端，他终于在2008年登上了美洲饮料CEO的宝座。

1999年7月1日，即在梦想计划首次启动后的第45天，博浪啤酒和南极洲啤酒宣布合并为美洲饮料公司。这则公告原定在7月7日发布，然而博浪啤酒的股价突然开始出现极不寻常的上涨，这使得公司不得不提前宣布这一消息。[34] 一名记者在6月28日曾致电南极洲啤酒，询问它将被对手博浪啤酒买下的传闻是否真实。南极洲啤酒的新闻办公室否认了这个“谣言”。不过，薄睿拓的一个低级错误差点将发布活动给搅黄了。在正式向市场披露相关信息前的72小时，公司本应先通知巴西反垄断监管机构巴西竞争委员会（Cade）。薄睿拓负责将文件传真到该部门，然而他不小心按错了号码。当他发现自己的错误时，疯狂地试图做出补救，以防止传真接收方泄露这个仍属于机密的消息。还好，很幸运，他成功了。

在该交易的最后冲刺阶段，律师、银行家、博浪啤酒的主要代表以及公关顾问莫罗·萨列斯（Mauro Salles）几乎没有离开过设立在GP总部的作战室。[35] 公关顾问的介入主要是为了策划如何进行对外沟通。马塞尔和贝托密切配合相关团队，而雷曼则在美国依靠电话跟进事情的发展。最终，这笔交易将通过双方公司之间的换股来完成。雷曼、马塞尔

和贝托将持有美洲饮料总股份的18.77%（以及46.08%有表决权的股份），策伦纳那基金会则将持有美洲饮料总股份的10.44%（以及22.67%有表决权的股份）。双方将各自提名美洲饮料董事会的半数成员。十余位重量级人物在GP办公室见证了该协议的签署。不过，签约仪式没有安排什么大的庆祝活动。

“我们都不是很擅长庆祝，”汤普森说，“所以就只是相互敬了酒，然后睡觉去了。”有史以来，在巴西本土公司之间进行的最大交易，就这样结束了。

接下来所需要做的则是宣布这项交易，新闻发布会将在南极洲啤酒总部召开。马塞尔及马尔希前一天刚去巴西利亚向卡多佐总统报告了这项交易，接着又马不停蹄地出席发布会，并作为发言人接受记者们的采访。马塞尔尽可能地显示其外交手腕，把风头让给马尔希，似乎马尔希比他还重要。显然他并不太喜欢站在聚光灯下的感觉。从那之后，马塞尔和马尔希将成为美洲饮料董事会的联合董事长。美洲饮料的到来意味着，全球啤酒市场刮起的大型整合风暴将巴西也卷入其中。这家新公司一举成为世界第五大啤酒生产商，并拥有一些令人印象深刻的数据作为支撑：年营业额为100亿巴西雷亚尔，拥有1.7万名员工，占巴西啤酒市场73%的份额及软饮料市场19%的份额。[36]

争斗多年的两家公司不可思议地通过美洲饮料结合在了一起，而它们之间的差异甚至在发布会发言人的穿着方式上就能看出来。被记者称呼名字的马塞尔穿的是牛仔裤、牛仔衬衫、夹克和休闲鞋，而常被称为维多利奥博士的马尔希则穿着他平常的打扮：西装、商务衬衫、打着领带。不过，与美洲饮料整合两家公司原有的业务相比，这种视觉上所带来的差异简直不值一提。所谓的“合并”必定会伴随着文化冲突、解雇、业绩压力以及所有其他可预期的实际问题，但哪一方会获胜呢？这个问题的答案其实是非常显而易见的。

反垄断战场，凯撒啤酒全力开火

顺利完成与南极洲啤酒的交易可谓初战告捷，接下来就该想法子获得反垄断及消费者保护机构的批准了。即便拥有超过70%的市场份额，新公司也难以形成垄断或对消费者产生不利影响，但要说服巴西竞争委员会绝不是一项简单的任务。美洲饮料与政府的主要中间人是马尔希，

这位说话带着一种谨慎语调、保守的经济学家，曾与巴西利亚打过多年交道。从宣布交易到获得政府批准期间，马尔希在巴西首都巴西利亚住了差不多9个月，他不断奔忙于国会议员及政府官员中间，解释交易的细节。

“需要花大力气向政府部门，特别是要向巴西竞争委员会解释清楚，合并产生的超高集中度将会带来的好处。”马尔希说。

为了提供令人信服的论据，马尔希集合起了一支近30人的团队，包括知名律师如塞尔希奥·贝穆德斯（Sergio Bermudes）、阿里斯瓦尔多·玛托斯·菲尔霍（Ariosvaldo Mattos Filho）以及阿拉冈。若昂曾参与过分析两家公司之间协同效应的工作，他的新任务则是前往英国、比利时和美国，向兼并与收购领域的知名专家寻求建议。

“我们的一位律师说整个过程会千头万绪，所以我很清楚我们必须求助于世界上最了解反垄断立法的专家。”若昂说道。

由于凯撒啤酒的激烈反对，美洲饮料的高管们简直度日如年。[37] 凯撒啤酒当时是可口可乐瓶装公司旗下的控股公司，在巴西啤酒行业排在第三位。凯撒啤酒的董事长温贝托·潘多夫（Humberto Pandolpho）公开反对这项交易，并不惜花费时间与金钱来破坏新对手的合并计划。在他的指导下，凯撒啤酒准备了一份材料，预测巴西的啤酒行业将步入大动荡的境地。他还资助了一项研究，其结论是美洲饮料的创建将导致8000人失去工作、政府税收下降及啤酒消费价格上涨。该资料被广泛散发到了国会议员及意见领袖手中。凯撒在另一端也没闲着，它在巴西不同的城市提起了30余项诉讼，以此来挑战这次交易。在凯撒制造大量噪音的同时，美洲饮料只能沉默不语。有报道称，巴西政府已向其发出过警告，让它不要把这个问题变成酒吧间热议的材料。

接着，雪上加霜的事情发生了。1999年9月，在宣布合并后的两个月，当新公司与凯撒的角力正进入胶着状态时，马塞尔病了，他被迫放下工作近一个月的时间。发生这样的事情并不是第一次了。1985年，马塞尔仍在加兰蒂亚工作时，曾被诊断出患有结肠炎，随后他接受了紧急手术。14年后，相同的症状再次出现了。在这之前，他已经请了几天假，以消除在收购南极洲啤酒的过程中所产生的紧张感，同时也是兑现和米格尔的赌注：如果交易顺利进行下去，他们将会在巴拿马钓几天鱼。

他也计划利用这段短暂休息的时间节食，因为在创建美洲饮料的过程中，他的体重增加了好多磅。

在马塞尔和他的钓鱼伙伴乘坐“情感号”（Sensation）游艇穿越中美洲时，他开始感觉胃部疼痛，随后痛感逐渐加剧，以至于让人难以忍受。于是，他不得不前往美国治疗。他在医院待了两个星期，直到一位美国专家发现了造成这种疼痛的原因：马塞尔患有卟啉症（Porphyria）。这是一种会逐渐造成血液中毒的罕见疾病，而且非常难诊断。多年前导致马塞尔紧急手术的结肠炎，就是由卟啉症造成的。当时，他的饮食和身体中葡萄糖数量不断下降，这导致肝脏失去了控制，污染了血。不过，一旦发现这个问题，马塞尔只需要服用一种药物，便可以很快痊愈。

在美洲饮料的CEO停工期间，凯撒并没有在媒体战中节省弹药。随着马塞尔的回归，一场反击战也完美地打响了。这家新啤酒公司开展了大规模的广告宣传活动，以说服公众相信创建美洲饮料对他们大有好处。除此之外，在美洲饮料的作战室，拥有巴西公民身份、正担任公司营销总监的哥伦比亚人胡安·韦尔加拉拿着一张电子表格，上面列出了美洲饮料的代表应该联系的所有利益相关方的名字。这个包括记者、政府相关部门及其他意见领袖的表格每天都会更新。韦尔加拉想知道谁赞成这次合并，以及如何改变那些新公司反对者的意见。

1999年11月，争议变得更加激烈了。当时巴西司法部旗下的经济法办公室建议，美洲饮料剥离出售太阳啤酒的所有资产，包括品牌、工厂及分销体系。假如这个建议被反垄断监管机构接受，从美洲饮料的角度来看，这次收购就没有任何意义了。如果达成合并交易的“代价”是要失去一个主要品牌，那两家公司结合在一起又能带来什么优势呢？

马塞尔及其团队孤注一掷，进行了反击。其中最具侵略性的一招就是在美国媒体上，对持有凯撒啤酒10%股份的可口可乐进行谴责。虽然巴西可口可乐瓶装公司掌控着凯撒啤酒，但亚特兰大的可口可乐总部也持有一小笔股份。马塞尔亲自点燃了战火。

“凯撒啤酒试图将自己描述为大卫（David），事实上他们是歌利亚（Goliath）。”[38] 2000年初，他在接受《纽约时报》的采访中这样说道。他认为，由于凯撒啤酒的分销掌握在可口可乐系统的瓶装公司手中，所以这两家公司是不能分开的。“没有可口可乐，凯撒就会灭亡。”对于

世界上最大的软饮料生产商来说，将其名字与酒精饮料的销售关联起来，绝对是给了它一次痛苦的打击。这次反击使凯撒收敛了好几天。

经过几个月的讨论，巴西竞争委员会最终将美洲饮料并购案的裁决日定在了2000年3月29日。在此之前，没有人知道这项交易是否将获得批准，以及如果获得批准，是否会附加条件和限制措施。但在这一天到来时，凯撒啤酒宣布圣保罗北部的圣若泽杜斯坎普斯（Sao Jose dos Campos）地区联邦法院已经发出了一项暂停宣布裁决的禁令。如果要竞争委员会服从这项禁令，那么这份文件必须直接从法院发送到竞争委员会的一台传真机上。但凯撒的老板潘多夫声称，他们发现一个问题，竞争委员会的传真机没法使用。他还继续说，传真机是被故意关闭的，为的就是暗地里偏袒美洲饮料。竞争委员会则反驳说，它的传真机很正常，甚至还为此拍摄了正在工作的传真机的照片，并向跟进事件发展的记者进行了展示。联邦警察还被叫来“护卫”这些传真机，确保没有人干扰它们运行。一个目击了此场景的人说，这些机器运行得“很完美”。然而，当时实际发生的事情是，连续几个小时，传真机收到的一直都只是黑纸。从博浪啤酒总部直接发送的碳纸一直占据着竞争委员会的电话线，以防他们收到禁令文件。

经过近9个月的详细审查，这件事终于在截止日那一天尘埃落定。巴西政府批准了美洲饮料的创立，但也附加了一些限制。最主要的一条是要求美洲饮料将 [39] 极洲啤酒所拥有的巴西巴伐利亚啤酒卖给一个单一买家，这一剥离措施将涉及巴伐利亚品牌及其5家工厂。[40] 不过，这一救济措施并没有削弱马塞尔、雷曼和贝托的精气神。他们现在已经成为巴西超级啤酒公司的掌控者。

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

15

巴黎、纽约、伦敦、圣保罗和 8 500 封电邮

要么公司迎来巨大的飞跃，从而给更多的人提供晋升机会，要么就失去一些最好的人才

DREAM
BIG

3G 精髓

逆向收购，英博啤酒成立

收购目的

美洲饮料必须不断增长，才能为新人才提供成长的空间，因此，雷曼需要再次扩大企业的规模。而英特布鲁非常符合雷曼的标准。这家由三大家族控制的名牌企业，管理处于极度不稳定状态，旗下存在遍布全世界的缺乏统一文化的啤酒品牌。

收购手段

由英特布鲁买下“三剑客”手中价值 20 亿美元的美洲饮料的股票，从而获得控股权。与此同时，“三剑客”将获得价值 40 亿美元的英博的股票。随后，“三剑客”开始在市场上继续吸收英博的股票，从而最终达到了控股的目的。

变革措施

通过将自身的文化基因反向输入英博，“三剑客”最终成功地把福利制下的比利时啤酒企业打造成了极具竞争力的赚钱机器。

买下南极洲啤酒是一件事，而将博浪啤酒与前竞争对手变成一家公司则是另一件事。每家啤酒公司都有自己的生产流程、销售、营销和人力资源，它们都需要被仔细地整合起来。马塞尔选择了米格尔来监督新公司运营情况。米格尔和他的团队一起分析了南极洲啤酒的所有运作细节，并近距离地接触了其主要管理人员。他所发现的东西看起来很熟悉：

> “南极洲啤酒完全与旧博浪啤酒一样，同样的文化，同样相当老的员工，同样的传统主义……没有人做出任何决定，没有人赚到钱……我告诉马塞尔应该开同样的药方，将我们收购博浪啤酒时所做的一切全部复制过来。很多来自南极洲啤酒的人在合并后留了下来，但他们因为没有适应节奏，最终还是选择了离开。”
>
> “那些很难适应美洲饮料风格的人会觉得它很奇怪。任何人来到这样的公司，想在短期内就过上很有质量的生活，通常都会过得很不顺心。与普通人相比，你可能陪家人的时间会更少，但另一方面，你会拥有另一种收获——你可以照顾你的未来，你会赚到很多钱，生活也会发生改变。在那些选择了这种公司风格的人身上，这些都是经常发生的事情。他们每个人都会在这桩生意里赚到很多钱。”

基本上，南极洲啤酒的高管都没能在美洲饮料变得更富有。随着时间的流逝，来自南极洲啤酒的人很少会选择留在新公司的高层。如所预见的一样，博浪啤酒的文化获得了决定性胜利。

新的美洲饮料有了更多的“肌肉”，提供了许多新机会，并开始将马塞尔及其合伙人不断重复的“大梦想”（Big Dream）[41] 的想法转化为无穷的热情。前博浪啤酒宣扬的精英治理也被推向了新高度。公司里的竞争意识得到了恢复，每个人都向往丰厚的奖金以及随扩张而来的晋升机会。当然，所有人最看重的，还是成为公司合伙人的可能性。这家公司的高速发展似乎永无尽头。

2000年12月出版的《检视》杂志刊登了一篇报道，用“他们牙齿之间的刀”和“他们眼中的火”来强调这个新团队的强势心态。许多员工每天工作超过10个小时，即使周末也如此。他们甚至为了实现自己的目标，愿意搬到任何地方去居住。当时的奖金体系结构是，符合获得奖金条件的员工只有一半的人会拿到奖金。该体系还明确地说明，如果有一些人赢，其他人就必须输。

正如在加兰蒂亚发生的一样，甚至笑话和恶作剧也被允许带着一定的敌意。在公司向其50位最优秀人才所提供的内部MBA课程中，大家最爱的恶作剧之一就是往那些说了蠢话的同事身上扔番茄。因说蠢话而被扔了最多番茄的人便会被大家笑话。“当时公司需要力量、拼搏和新鲜血液，”罗德里格斯说，“太苛刻了吗？是的，我承认，但补偿的方式也很激动人心。”

在过去的许多年里，美洲饮料曾因对员工造成了精神侵扰而被法院罚了很多次款。例如，巴西最高劳动法院在2012年年初，曾命令该公司向一名前销售人员支付10万巴西雷亚尔。这名业务员因为未能达成目标而被其同事公开羞辱。

在任何情况下，超越目标的人往往会得到额外的收入。这家啤酒公司所支付的薪水略低于同行水平的平均水准，不过，高达18个月额外薪水的奖金可以轻松抵消这一点。这个薪酬系统多年来调整过几次，但基本原则不变。员工通常会使用奖金换取公司的股票，公司很鼓励这种做法。而且为防止员工在短期内变现他们手中的股票，公司还会设置一些障碍。[42] 现实的做法是，那些使用所有奖金购买公司股票的人可以免费获得其所购的数额10%的股票。问题在于，这些额外的股票在5年后才能出售，而在这段时间之前离开的人，必须放弃他们获得的额外股份。

“没有一个地方写着你必须用奖金来买股票，但每个人都知道这就是公司所期待的，”一位前合伙人说，“购买股票是员工们相信公司前途光明的标志。”[43]

美洲饮料的利润逐年增加。即使是在没有发放奖金的1998年，它的业绩仍旧很不错。该公司当时已经占领了巴西国内市场70%的份额，所以向国外寻求新的发展机会成了必然的选择。首先，在拉丁美洲扩张业

务显然是很明智的第一步棋。自1994年博浪啤酒在委内瑞拉创建一家很小的分公司开始，其国际化的步伐越迈越大。紧接着，加速的时刻到来了。2001年，美洲饮料收购了巴拉圭的塞维利亚啤酒（Cerveceria Nacional）；2002年，公司进一步收购了阿根廷的基尔梅斯啤酒36%的股份。这次对阿根廷竞争对手的收购备受争议，因为当时荷兰喜力啤酒也持有基尔梅斯啤酒15%的股份。

喜力的业务主要集中在已趋饱和的欧洲市场，因此扩张到其他地区对它至关重要。在没有任何竞争的情况下，将基尔梅斯啤酒拱手相让并非喜力所愿。于是，荷兰人向位于巴黎的国际商会申请禁止美洲饮料收购这家阿根廷公司的部分股份，然而失败了。美洲饮料不仅获得了基尔梅斯的控股权，甚至还在数月后买下了这家荷兰公司所持有的15%的股份。

增长是留住人才的最好方式

科罗拉多州的博尔德市是一座群山环绕的小城镇，人口超过10万。十几年来，美洲饮料的高层和管理人员经常会前往这个安静的地方与吉姆·柯林斯进行座谈研讨。柯林斯是商业经典名著《基业长青》和《从优秀到卓越》的作者。他也是雷曼的一位老熟人。

在博尔德的座谈会上，柯林斯会使用苏格拉底的方法来提问，以便帮助参与者得出他们自己的结论。[44] 在2002年12月的一次研讨会上，柯林斯所问的一个问题让马塞尔特别不安。这位大师问在座的所有人，美洲饮料的主要问题是什么。

马塞尔想了一会儿，并给出了以下答案：“一个大问题是，我们有优秀的人和全新的执行委员会，而我不想失去我们所培养的那些新人才。”马塞尔意识到，他投入这么多时间打造出的雄心勃勃的年轻人，不会一直在公司里等着职业机遇的出现。结论是不可避免的：要么公司迎来巨大的飞跃，从而给更多人提供晋升的机会，要么就失去一些最好的人才。美洲饮料需要做的事比在拉丁美洲称雄更大、更快。马塞尔认为，是时候与一位老熟人亚历山大·范达默（Alexandre van Damme）见面了。范达默来自掌控着比利时英特布鲁啤酒集团的三大家族。英特布鲁是时代啤酒和贝克啤酒的生产商。[45]

1995年，这两人相识于纽约拉扎德银行的办公室。当时，博浪啤酒和英特布鲁都在远程与安海斯-布希“调情”。虽然它们当时都没有能力买下这家美国啤酒巨头，但拉扎德的银行家们还是认为把博浪啤酒和英特布鲁的掌控者放在同一个房间里是没有害处的。

尽管当时所谈的并没有什么要紧的内容，但马塞尔和范达默从此一直保持着联系。2002年年初他们同在纽约时，马塞尔邀请这个比利时人到一家酒店共进早餐。而当范达默到达时，他发现马塞尔身边有两位自己不认识的人，他们就是雷曼和贝托。

双方并没有讨论两家公司进行交易的可能性，但从那次纽约会面后，雷曼便开始增强与范达默的关系。雷曼邀请范达默在里约热内卢举行嘉年华活动时，到博浪啤酒的贵宾休息室观看桑巴游行。后来，他们还带着各自的家庭在纽约附近的豪华海滨汉普顿海滩（Hamptons）共同度过了一些阳光明媚的日子，并相约在那年年中去瑞士阿尔卑斯山相聚。范达默与“巴西三剑客”志趣相投，也不喜欢在媒体面前曝光。他还很喜欢三位美洲饮料掌控者的谨慎、接地气的风格。一种富有价值的纽带正在形成。

英特布鲁当时正处在一个转折点上。它是世界第三大啤酒公司，但它运作起来和其他单一的公司非常不同。[46] 在东欧、亚洲和加拿大进行了一系列收购后，它似乎已经成为没有单一文化的“企业联盟”。投资家和分析师认为，在世界各地进行收购却没有做到成功整合，这样的交易实在太不划算了。

这种大规模的收购活动，在很大程度上是因为掌控英特布鲁的三大家族的介入。英特布鲁的起源可以追溯到14世纪，由范达默、梅维乌斯（Mevius）及史波尔贝赫（Spoelberch）三大家族控制。这些家族有近500名成员，其中许多人有贵族头衔。通常情况下，贵族中的男爵、伯爵和子爵会把时间花在打野鸡上。他们的习惯和爱好都很昂贵，公司的日常运作因此也变得非常阔绰。管理层会议和董事会会议通常会在豪华酒店举行，会议期间时常有香槟服务。由于有许多不同利益要去调和，因此CEO一职有如电椅，在不到20年时间里，就有5个人担任过这一职位。

这番景象很对雷曼做项目的口味。于是，雷曼在2003年5月与范达

默会面时提出了将两家公司合并的建议。虽然没有详细介绍交易的形式、股东构成和公司治理的问题，但在当时几乎已经是“三剑客”盟友的比利时人，喜欢这个想法。

双方分别提名了一个可靠的人来开展谈判，巴西人选择了汤普森，比利时人则选择了拉扎德银行的合伙人、英特布鲁董事会成员、荷兰人雷默特·拉恩（Remmert Laan）。在雷曼与范达默谈话后，汤普森和拉恩在巴黎圣奥诺雷郊区街（rue du Faubourg Saint-Honre）传统五星级的布里斯托尔酒店（Le Bristol）的会议室见了面。会议地点的安排很实际，也很小心。酒店距离拉扎德的办公室不到500米。一个月间他们在这家酒店见了4次面，还在电话里交谈过许多次，但交易却失败了。

此番提议的交易是基于股份互换，而不是现金交易，所以根本的问题是评估美洲饮料的所有者将在合并后的新公司中拥有多少股份。在这一点上，汤普森和拉恩持有截然不同的期望值。

“我们进行了第一轮对话，但没有达成任何协议。”汤普森回忆道。

他们有两个月没有说话，直到2003年9月，拉恩给这个巴西人打电话，建议他们恢复交谈。于是，汤普森回到了布里斯托尔酒店。

> “我们有两张纸，一张涉及财务问题，主要讨论的是我们在新公司中所分配的股份价值多少。另一张则有关公司治理，例如新董事会将如何组成，它会有什么功能，我们与比利时人合作的控股公司要如何运作。我们确定某些事情必须通过全体一致来决策，例如公司的出售。所有这些治理问题都非常重要，因为如果公司没法良好运作，那么持有公司x%的股份都是毫无意义的。我们写了这两张纸，并带给了股东，而且劝他们必须更好地了解彼此。雷曼、马塞尔及贝托认识范达默，但不认识其他家族的成员。这三个人后来在当年9月底与范达默本人、菲利普·史波尔贝赫（Philippe Spoelberch）及阿诺德·普利特·德·卡尔斯伯格（Arnoud de Pret de Calesberg，此人是梅维乌斯家族的代表）举行了会议。在此之后，谈判加速了。”

2003年10月的第一周，在布鲁塞尔史波尔贝赫的家中举行的一次会议上，双方公司各三位领导人在汤普森及拉恩的陪同下，拟定了合同的框架。在那之后，银行家及律师才进入现场。比利时方的财务顾问是拉扎德和高盛，而巴西方则聘请了来自纽约的花旗银行（前加兰蒂亚员工若泽·奥林皮奥·佩雷拉在那里工作）以及在美国长大的阿根廷人路易斯·

里纳尔迪尼（Luis Rinaldini）。里纳尔迪尼在拉扎德成名，且在那里工作了二十多年。不过，他当时刚离开了该投资银行，创立了自己的公司。两家啤酒公司的银行家和谈判者于当年10月15日在纽约的克拉瓦斯律师事务所（Cravath, Swaine&Moore）总部举行了会议。这次会议标志着谈判的正式开始。有大约30人参与了会议，雷曼代表了三位美洲饮料的掌控者。

乌哈坎通律师事务所（Ulhoa Canto）的合伙人阿洛伊西奥·米兰达·菲尔霍（Aloysio Miranda Filho）负责向布雷科公司（Braco）提供咨询。而布雷科公司其实是集合了雷曼、马塞尔及贝托在美洲饮料所持股份的控股公司。今天，扮演这个角色的控股公司则是环球BR公司（BR Global）。从那时起，菲尔霍便全力专注于这次交易。他曾就读圣伊纳西奥小学，后来与同龄人普拉多及巴巴拉一起成为加兰蒂亚银行合伙人。他的律师事务所出动了50人参与这个过程。美洲饮料的法律顾问则是律师阿拉冈。

这次交易牵扯到的法律问题与财务结构一样复杂。美洲饮料分别在圣保罗证券交易所和纽约证券交易所挂牌，而英特布鲁则在布鲁塞尔证券交易所挂牌。而且，两家公司在不同国家经营的实际情况给谈判者带来了不少麻烦，他们不得不到处奔波。

“我们在世界各地会面，巴黎、纽约、伦敦、圣保罗……”阿拉冈回忆说，“到最后，谈判桌前坐着来自16个不同国家的律师……在6个月的谈判时间里，共有8 500封往来的电子邮件。”

克拉瓦斯律师事务所负责协调在国际层面的工作。交易最终必须得有另一个律师来审阅所有文件，瑞士人彼得·诺贝尔（Peter Nobel）接下了这个任务。他毕业于圣加伦（St.Gallen）大学，且12年来，一直是管理瑞士金融行业的联邦委员会的成员。作为雷曼的老熟人，他也是一个非常自信的人。

美洲饮料的掌控者非常关注的一点是，巴西政府会如何回应这次交易。显然提前沟通并避免未来的问题才是明智的，因为他们对在等待政府部门批准博浪啤酒收购南极洲啤酒的几个月里所耗费的时间与精力仍心有余悸。2004年1月，贝托前往巴西利亚会见了当时的总统办公厅主任若泽·迪尔塞乌（Jose Dirceu）。贝托和迪尔塞乌很熟悉。自从2000年

贝托创立布拉瓦（Brava）基金会后（该基金会是一个支持公共部门管理项目的非政府组织），他与一些政府官员就走得很近了。他向迪尔塞乌简要地介绍了这次交易的路线图，并想要了解巴西联邦政府对这次交易的立场。他获得了卢拉总统的得力助手的支持，剩下的就让比利时人解决了。

即使一切都非常有利，完成一项有这么多人参与的大规模交易，仍是一件非常困难的任务。在整个交易接近尾声的时候，已经有近500名专业人士在为此而忙碌，包括律师、银行家、行政人员、会计师、审计师、市场营销及公关人员。布雷科公司与这些比利时家族之间的股东协议的措辞就很令人头疼，需要协调数十位成员的利益。于是，布雷科公司的顾问们最终建议，该协议应该在最终宣布交易之后再签署。而雷曼的顾问、瑞士律师诺贝尔则否决了这个提议，他认为在统一所有不同利益方的意见之前这么做过于冒险。菲尔霍也前往比利时与各个家族的代表谈话，以便获得共识。

“该交易卡了好几次壳，差点进行不下去，直到签署前夕也仍有混乱。”汤普森回忆说，“早上两点，有一个银行的家伙说，他不能同意一个已经商定好的内容，由此又引发了一场骂战……”

经过无数次半夜的来来往往，这次交易终于在2004年3月2日完成。当一切尘埃落定时，雷曼、马塞尔和贝托并不在场。菲尔霍打电话给马塞尔，告诉他只需要签名即可。比利时方面，有100多名家族成员需要签署协议。“菲尔霍，你是律师……你来发言祝酒吧，因为我要睡觉了。”马塞尔疲惫地说。

到了早上，马塞尔、贝托和雷曼在正式宣布交易前，分头告知了与该并购案相关的关键人士。贝托打给了墨西哥企业莫德罗的股东；在苏黎世的雷曼则打给了好朋友，如大投资家巴菲特；马塞尔告知了安海斯-布希的CEO奥古斯特·布希四世。当晚，布希四世与马塞尔在伦敦一家餐厅共进晚餐，这个巴西商人详细地向后者介绍了啤酒行业的全球新巨头是如何建立起来的。

巴西人的逆袭，薄睿拓成为英博**CEO**

1999年，当博浪啤酒通过兼并南极洲啤酒而创办美洲饮料时，公司

的股东和高管都被要求接受公众监督。监管机构、政客、投资家和消费者保护协会都对这笔交易表现出兴趣，且总体上都持反对意见。因此，马塞尔等人需要在意见领袖身上付出巨大努力才能扭转这一局面。而美洲饮料与英特布鲁的合并则在全球范围引发极具戏剧性的反应。当两家公司在2004年3月3日正式宣布“合并”时，大部分的人都感到很惊讶。尽管几天前就有新闻报道了即将到来的换股，不过它并没有透露更多的细节，而正是这些“细节”使这次交易引发了极大争议。

通过换股，全球销量排名第三的英特布鲁和第五的美洲饮料合并成一家新的啤酒公司，这家新公司自诞生之日起就是全球老大。新公司最初被称为“英特布鲁美洲饮料”，不过，在交易宣布后的几天又被改成了“英博”。英博的年收入近120亿美元，业务遍布140个国家，而且它占有全球啤酒市场14%的份额。不过安海斯-布希当时在销售收入上仍然保持领先。无论从哪方面看，数据已证明这家公司就是巨头。然而，投资家、分析师和记者所关注的问题是，谁会负责经营这家公司。

美洲饮料与英特布鲁的交易是历史上涉及巴西企业的最大交易，其结构看起来却是模糊的。掌控美洲饮料的雷曼、马塞尔及贝托的控股公司布雷科将持有的这家巴西啤酒公司52%的股份出售给了比利时人。作为交换，它获得了25%的英特布鲁股份。这次交易还将属于比利时人的加拿大拉巴特啤酒公司（Labatt）转让给了美洲饮料，美洲饮料将负责拉巴特近15亿美元的债务。美洲饮料将继续作为一家单独的公司经营，继续作为上市公司在股市挂牌，并拥有自己的管理层。不过，客观冷静地分析这些数字时就会发现，英特布鲁现在成了这家巴西啤酒公司的所有者，虽然“三剑客”已经成功获得了新公司的一大笔股份。

紧接着的问题涉及英博的公司治理规则，交易本身并未明确谁会是老板。有效期为20年的股东协议规定，控制权将由双方共享。董事会将有4名成员代表布雷科，4名成员代表比利时人，另外还有6名独立董事。新公司的CEO将是已经管理英特布鲁近两年的美国人约翰·布洛克（John Brock）。新近成立的、旨在统一两家公司的文化并规范运作的整合委员会将由马塞尔掌管。新公司的总部将位于比利时的鲁汶（Leuven），也就是原英特布鲁的总部所在地。

股份的分配、CEO的选择及总部的选址都明确表露出，是美洲饮料被收购了。当英特布鲁的英国公关公司博然思维（Brunswick）一大早

在欧洲宣布这次交易，并描述其为一次“收购”时，这一迹象便更为显著了。由于时差原因，当巴西记者在圣保罗希尔顿酒店听着美洲饮料的高管们的说辞时，比利时版本的说法已在世界各地传开了。这完全是混乱的。于是在几个小时内，美洲饮料在巴西所聘用的对外沟通中介马奎那公关公司（Maquina da Noticia）被迫将参与项目的团队人数从12名增加到48名。国际范围的对外沟通则由美国爱德曼公关公司（Edelman）负责。

新闻发布会上的两位发言人是马尔希以及薄睿拓。薄睿拓在罗德里格斯离任后成为美洲饮料CEO。与马尔希、薄睿拓同台的还有银行家佩雷拉及律师阿拉冈。那些看了采访的人仍记得一切看起来有多么混乱。美洲饮料的人不惜一切代价地争辩说公司没有被收购，但记者却以更多的问题向他们施压。英特布鲁有多大可能会成为这家巴西啤酒公司的最大股东？此外，根据马塞尔等人的解释，美洲饮料的创立是为了保护自己不受外国竞争对手的打击，进而打造出一家“巴西跨国公司”。如果真是这样，他们又将如何来论证这次与比利时人的合并协议呢？美洲饮料的“合并”一说并没有说服任何人。

美洲饮料在办公室的员工也被周三上午的新闻震惊了。一个大屏幕转播了由布洛克和马塞尔在布鲁塞尔主持的新闻发布会，不久便播放了一个马塞尔提前录制好的视频。休息室放满了桌子和免费饮料，充满了欢乐祥和的气氛，人们用巴西的博浪啤酒和比利时的时代啤酒互相敬酒。当晚，巴西国家电视网出现了一部由知名巴西演员安东尼奥·法贡德斯（Antonio Fagundes）主演的广告，该片试图向公众解释这次交易的益处。这次宣传活动是由广告专家杜达·曼多卡（Duda Mendonca）策划的，当时他是卢拉总统身边的红人。

世界各地的报纸对交易的形式和所涉及的金额提出了不少质疑。布雷科公司在美洲饮料的股份价值近20亿美元，三位商人却收到了价值40亿美元的英博股份。按通常的理解，这一差别是由于“控股权溢价”。与此同时，一些分析师认为，美洲饮料为加拿大拉巴特公司支付了过高的价钱。他们付出的价格是该公司现金流的11倍，而行业平均水平则少于8倍。这么多猜疑逐渐影响到了资本市场，美洲饮料的股价直线下落。

随着股价下跌，兴高采烈的气氛也消散了。那些曾用大部分奖金购买股票的员工，不得不眼睁睁地看着自己的资产价值按小时计地减少。

于是，谣言开始越传越广：雷曼、马塞尔及贝托真的已经把美洲饮料卖给英特布鲁了吗？

必须采取应急行动计划才可以平息公司内外的疑虑。薄睿拓在美洲饮料内部传达了马塞尔的信息。这些信息更多的是对信心的恳求，而非理性的解释，他只是让员工要相信他。

“我用尽了自己所有的信誉，”马塞尔说道，“谢天谢地，我还保存有一些信誉。”虽然他知道英博的管理权最终将落在巴西人手中，但他不想公开说明这一切都是计划好的，以免与新合作伙伴发生不必要的冲突。

马尔希开始不停地拜访巴西主要报纸的编辑，向他们解释这次运作。总是对记者唯恐避之不及的薄睿拓也开始接受巴西最大媒体的独家采访。雷曼则亲自向传媒大亨，如出版商阿布里尔（Abril）的所有者罗伯托·奇维塔（Roberto Civita），提供了协议的细节。新闻界一片哗然。为处理记者提问而设立的作战室，在公告后的48小时内收到了482份问询及采访请求。

几个星期后，英国的《经济学人》刊发了一篇文章，没有什么批评比它更让雷曼难受了。该文章称巴西资本市场允许两类股票——普通股（称为ON，有投票权）和优先股（称为PN，无投票权），这种情况可能会造成对小股东利益的漠视。该文章还着重分析了美洲饮料交易案中的不正常现象。根据巴西圣保罗股票交易所的上市公司法，对于那些不在三位巴西商人手中的普通股，英特布鲁发起了公开要约收购。不过，英特布鲁的要约价只有它给予三位巴西商人的报价的80%。而且，法律并没有规定英特布鲁必须将这种“跟随权”[47]的好处延展给优先股（无投票权）所有者。因此，那些持有优先股的股东认为，用杂志上的话说，自己卖的是“高价的垃圾股。”

在随后的日子里，随着普通股飙升而优先股进入自由落体状态，这种情况更加恶化了。

“我很少看到雷曼对一篇报道这么恼火。”熟悉他的人说道。雷曼认为小股东的指控是没有意义的，因为他们在购买这些股票时就已经知道那些附加的限制。

“这就像买了一辆菲亚特，却想着车库里能拥有一辆法拉利。”他经常用这个比喻来支持自己的观点。

《经济学人》的文章使全世界都知道了小股东的不满，例如强大的巴西银行养老基金普莱维持有美洲饮料近8.8%的股份（几乎均为优先股），它自协议公告发布以来，就已公开表达了不满，认为这次交易仅使三位控股股东获益。而雷曼、马塞尔及贝托最担心的是强烈的抗议会导致法律诉讼并转化为法庭禁令，这将危及交易的连续性。就如以前所发生的一样，在博浪啤酒买下南极洲啤酒时，凯撒啤酒曾提起了一系列法律行动来推迟反垄断机构对交易的批准。他们想要不惜一切代价地避免这种争斗。马塞尔建议美洲饮料聘请律师塞尔希奥·贝穆德斯以为少数股东辩护的角度来解读这份协议，并深入了解所有细节，以找到任何可能的漏洞。马塞尔的这项策略可谓一石二鸟，因为这会使贝穆德斯这位巴西最知名的律师无法代表普莱维。

无论从哪个角度考虑，英特布鲁都无义务给予优先股所有者特别待遇，所以少数股东最终只能平息争端并接受和解。股价开始再次回升，且自那时以来已升值近700%，而圣保罗上市公司指数同时仅增长了150%。

三位巴西商人也不得不处理另一个问题：巴西证券交易委员会启动了行政调查，以便搞清楚这三个人是否涉嫌使用保密信息以及其他违规行为，使美洲饮料的掌控者在与英特布鲁谈判期间获益。

2009年年底，雷曼、马塞尔及贝托与巴西证券交易委员会达成和解协议，并支付了超过1　800万巴西雷亚尔的和解金。许多人认为这个结果是承认有罪，但在此案中为他们辩护的律师阿拉冈则有另一番解释。

“证券交易委员会的承诺条款的官方假设是，既不是承认有罪，也不是承认无罪，”他说，“我们的目的只是要结束这件事。”

几十年来，雷曼及其合伙人经常会买下某家公司并对其输入精英文化。加兰蒂亚买下美洲商店时，贝托可以完全自由地给这家零售商贴上自己风格的标签，在短时间内他换掉了主要管理人员，实施了可变薪酬制度，并为员工制定了目标。多年后，在加兰蒂亚银行收购了博浪啤酒时，马塞尔遵循了类似的做法。在这两个项目中，贝托和马塞尔都在努力向这两家公司灌输新所有者的目的和意图，并且为了达到自己想要的

结果，可以做任何必须要做的事情。他们不必与其他股东打交道或关心自己是否受欢迎，不喜欢这些新规则的员工可以自由离开。

然而，与英特布鲁的交易则需要另一种方法。这一次，他们不是征服者。是美洲饮料被别人买下了，因此这几个巴西人不能简单地走进英博总部，强加他们的思想。巧妙、敏锐、交际手腕以及一定的耐心，变得至关重要。这次游戏的规则和他们所习惯的有所不同，他们需要适应新的条件。

交易完成后不久，三个比利时家族的代表陪同雷曼、马塞尔及贝托，到科罗拉多参加由吉姆·柯林斯主持的研讨会。

“雷曼说我们需要在公司创造单一的文化，最好就是从董事会做起。”柯林斯说道。由于他是雷曼的导师之一，没有人比他更适合来帮助统一这一想法。[48]

根据协议规定，英特布鲁的CEO、美国人布洛克将执掌英博。另一方面，新公司的财务主管则由来自美洲饮料的费利佩担任，而由马塞尔带领的整合委员会则立即设法为每家公司确认最佳流程与发现人才。

“从一开始，英特布鲁的高管就很清楚，尽管重要决策将由所有股东共同承担，但美洲饮料的管理风格最终将占上风。”一个熟悉这些比利时家族的人说道。

英特布鲁一方并非全都赞同巴西人介入。随着马塞尔、费利佩及其他巴西人愈发频繁地出现在英博总部，阻力亦蔓延至公司各个层面。前英特布鲁从上至下的员工都被他们认为具有侵略性且太贪婪的做法震惊了。他们已习惯了稳定的收入、工作与个人生活之间的平衡，以及可以保障所有公民的健康、教育和安全的富有的政府。他们几乎没有巴西人的那种对金钱的狂热，而且也不觉得这有什么意义。雷曼等人传统的“胡萝卜”，即丰厚的奖金及成为公司合伙人的可能性，对于他们毫无吸引力。

“他们想减少我们的固定工资，增加我们的可变薪酬，但我们对奖金并不感兴趣。”一名在鲁汶工厂工作的员工总结了当时大多数员工的想法，“如果他们因为这样而要解雇我们，没问题，因为国家会提供我们所需要的一切。”

管理层的冲突也明显影响着公司的氛围。英特布鲁的高管不赞成结束优厚的福利待遇，诸如出差乘坐商务舱。现在出差时，只有飞行超过6小时的航程才可享受商务舱。[49] 个人的专属办公室消失了，高管与其他员工之间的等级差异被打破了。可变薪酬制度被引入了公司，其中包括奖金不再以金钱而是股票的方式进行发放。在英博成立后的数月，一位比利时高管甚至公开抱怨，自己在参加圣保罗举办的一次公司活动期间，不得不与其同事同住一个房间。真的一切都改变了。

“有些人喜欢，而大多数人则憎恨，但我们的文化是不变的。”马塞尔多年前说道。

虽然马塞尔在这个阶段并没有行政职位，但他几乎每天都在英博工作。他了解了英博在世界各地不同的运作方式。他与员工们交谈，想看看每个部门是如何密切配合的。他仿佛再次参与了博浪啤酒和南极洲啤酒的整合，只不过这次是在全球范围内而已。整合委员会每个月都举行会议，讨论进展及下一阶段的事宜。英博成立后3年，整合委员会才解散。

巴西人介入后很快就看到了初步效果。2005年上半年，英博的利润同比2004年宣布交易时增长了11%，而销售额则增长了5.5%。

马塞尔及其合伙人不仅在努力说服比利时人采纳他们的想法，同时也在另一方面表现积极，他们逐步增持了自己在英博的股权。自从宣布设立英博啤酒后，他们就开始在市场上购买这家公司的股票，不到一年时间便成为英博最大的个人股东。

通过增加他们的股权及对管理所施加的影响，三个巴西商人不断取得进展。那些仍然抵制新文化的高管离开了，那些不开心的员工也逐渐离开。这和马塞尔及其合伙人预期的一样。英特布鲁高管的离开为那些在美洲饮料“压抑已久”的人才提供了空间，他们终于找到了机会。傅玫凯（Miguel Patracio）、高才溢（Claudio Garcia）及胡安·韦尔加拉这些美洲饮料的老将，都获得了英博全球高层的职位。[50]

2005年12月，薄睿拓出任英博CEO一职，被普遍认为是一次极具象征意义的晋升，它标志着比利时方的彻底下台。“投资家和记者们都说，最初被英特布鲁收购的巴西人实际上更聪明，并最终获得了掌控权。

”一个熟悉掌控英特布鲁家族的人说道，“然而，比利时股东认为无论其护照为何种颜色，都应该让最佳人选来管理公司。”

自2003年接管美洲饮料后，薄睿拓就已经为这个职位准备了一段时间。2004年，英特布鲁买下美洲饮料后不久，马塞尔要求与他谈话，并给他发出了一个不能拒绝的“邀请”：

> 马塞尔：“薄睿拓，你是巴西第一，但现在公司变了，你需要在巴西之外证明自己，所以你应该去加拿大经营拉巴特。”
> 薄睿拓：“但是，马塞尔，加拿大？相比巴西，加拿大很小！”
> 马塞尔：“如果有一天你想成为公司的全球CEO，你必须在巴西之外证明自己。”

薄睿拓相信他的上司，于是与妻子、孩子一起去了北美。一年后多一点，他成了英博的全球CEO。

“谁来管理公司？”在英特布鲁与美洲饮料的交易宣布后不久，这个就被分析师、记者及投资家重复了无数次的问题，终于有了答案。

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

16

10 亿美元的回报

“如果你发现了一个非常的品牌以及与其自身不相匹配的收入，这就意味着你有一个大好的机会了。”

——贝托·斯库彼拉

“我们遵循着正确的策略，将细枝末节的事情搁置一旁，从而专注于核心的事情。”

——罗伯托·汤普森

DREAM
BIG

3G 精髓

百威英博开出的超大奖励包

原因

在收购安海斯-布希的过程中，公司承担了大量的债务，因此2009年被视为企业的生存之年。该年的目标由往年的四个减为两个，就是税息折旧前利润和现金流。

目标

如果在2013年前，成功将百威英博的债务减少一半，该公司39位高管将获得价值10亿美元的股票期权。

结局

薄睿拓的团队提前两年就完成了任务，从而造就了一大批新的富翁。

英特布鲁买下美洲饮料后几个月，雷曼、马塞尔和贝托决定在美国开设一家投资公司，目的是将他们的部分资产直接投入美国的公司，而不仅仅是像之前那样通过基金进行投资。这家新公司并不缺乏经营人才。亚历山大·贝林曾将拉美铁路从废墟变成巴西资本市场上最具价值的铁路公司之一，他刚刚将该公司CEO一职转交给了伯纳多·希斯，并准备开始一段新旅程。多亏贝林有在投资银资当过合伙人的经验，他知道如何识别哪些深处困境的公司可以通过管理层的彻底改变来提高它们的经营业绩。

贝林建议将雷曼的儿子保罗·雷曼于1997年在纽约成立的协同公司（Sinergy）转变为私募股权基金。那时，保罗·雷曼已经离开了这家美国公司，成立了资产管理公司波利克斯。他们的每一步都必须非常小心，因为三个合伙人不想在美国再重演GP过度扩张的经历，所以这个美国基金应该聚焦于一些精选的领域和项目。结果，3G资本便应运而生，其名称意指三位前加兰蒂亚的所有者。

与之前的公司一样，其模式也将是合伙制。汤普森和贝林成为雷曼、贝托及马塞尔在这家新公司的第一批合伙人。接着，3G资本开始了其试验和学习的阶段。公司办公室位于纽约曼哈顿市中心第三大道的一栋建筑的31层，贝林在那里买了少量像可口可乐一样的美国公司的股票。这些都是少量购买，3G是不能介入管理的，尽管如此，仍使这些巴西人更接近美国公司。为了帮助公司的业务扩张，贝林组建了一支不到40人的精干团队。这其中包括马克·梅兹温斯基（Marc Mezvinsky）。在3G历史上，吸引最多头条新闻的员工，就是梅兹文斯基。2010年，他与美国前总统比尔·克林顿的女儿切尔西·克林顿（Chelsea Clinton）结了婚。数月后，梅兹文斯基便离开了公司。打从一开始，雷曼、贝托和汤普森便通过每周一次例会，通常是在星期二的电话会议，跟进新的投资项目，商讨基金的发展计划。

3G资本首个最显著的举动是在2007年12月买下美国第三大铁路公司CSX资产4.2%的股权。尽管CSX收入超过100亿美元，但它是一家非常老化的公司。贝林认为它代表了美国版的巴西企业拉美铁路，这是他很熟悉的版本。问题是，他们是否可以在CSX上重复拉美铁路的故事。

贝林需要比3G资本所持有的4.2%更多的股份才能控股公司。所以从一开始，他便规划了一个交易，并将引入另一个合作伙伴。这个合作伙伴是被称为TCI的儿童投资基金（Children’s Investment Fund），其总部位于伦敦。该基金已持有CSX资产4.1%的股权，并且一段时间以来一直试图在其管理上有发言权。3G资本和TCI相信他们可以共同掌控公司，因为其他股份广泛地分布在大量的投资者手里。然而，CSX公司的董事会及其执行委员会都不愿屈服于这两个股东，双方之间长期的法律对抗就此展开。在法院继续博弈的同时，3G资本和TCI得到了董事会最多的四个席位，占董事会1/3。由于仍然是少数股东，他们可以建议进行诸如成本削减这样的调整，但没办法完全按他们的想法来管理企业。

两年后，TCI基金放弃了，并出售了其在该铁路公司的股份。2011年，3G资本也撤出了CSX公司。在不到4年的时间里，3G资本在CSX上的投资回报率达到近80%。尽管这是很好的财务回报，但巴西人无法使公司步入他们希望的轨道，所以对这些合伙人而言，这是一个相当令人沮丧的结果。这或多或少像30年前加兰蒂亚收购圣保罗帆布鞋公司及巴西商店公司的小部分股权一样，由于他们的股份不足以介入公司的运作，他们决定从那两项投资中撤出。

贝林需要找到另一个好的业务，但这一次，必须是他可以实际运作的。

登顶世界老大，英博吞下安海斯-布希

大西洋的另一边，成立已有3年的英博吸收了美洲饮料企业文化的主要精髓，所有员工都知道他们的目标。在法尔科尼教授的帮助下，从公司高层到工厂基层都对自己需要完成的任务很清楚。他们还执行了新的可变薪酬体系。之前一些员工对精英体制的抵制已得到控制，部分原因是许多抱怨这种新风格的人离开了公司。两家啤酒公司之间的协同效应带来了约1.5亿美元的费用节省，新公司利润在2005—2007年增长近150%，从9亿欧元上涨到22亿欧元。

三位巴西企业家认识到是时候继续前进了。对于成为世界最大啤酒商的所有者，他们一直拥有野心。而现在，他们终于攒够了所需的实力，来进行最后一步了：买下美国的安海斯-布希，即世界最畅销的百威啤酒的生产者。

2008年6月11日，薄睿拓向安海斯-布希的CEO布希四世写了一封信，正式表示收购公司的意向。11月，雷曼、马塞尔及贝托便以520亿美元控股了这家美国啤酒商，并创建了百威英博。

收购完成得很快。在结束收购后的6个月，《华尔街日报》刊登了一篇报道，强调了在薄睿拓及其巴西团队的领导下，位于美国密苏里州圣路易斯的安海斯-布希总部所发生的一系列改变：高管办公室的墙被拆了，取而代之的是一个大开间，高管们现在在里面共用同一张桌子；高管们手中的黑莓数量从1 200部下降到720部；对外出售了公司的私人飞机机队，高管们出行开始搭乘商业航班，当然是经济舱：免费发放的啤酒没有了；圣路易斯红雀队的免费比赛门票也没有了；约1 400名员工，其中许多人曾在公司服务了数十年，在新管理层到来前的几周就被辞退了。财务报告一出便发现，薄睿拓及其团队在不到一年的时间里已削减了10亿美元的开销，并出售了近90亿美元的资产。[51]

“这些变化对员工们来说难以接受，有的人担心工作量会增加，担心工作的稳定性，员工对锱铢必较的节俭作风诚惶诚恐。”该报道写道。这与之前成立博浪啤酒、美洲饮料和英博时所发生的情境别无两样。

2008年9月爆发的全球金融危机使薄睿拓采用的措施变得更为紧迫。当时正值全球流动性接近枯竭之时，而对安海斯-布希的收购又使英博背上了过多的债务包袱。因此，不仅新近收购的美国啤酒公司得要勒紧裤腰带，百威英博旗下所有的公司都必须大幅削减开销。已经制订好的2009年的预算计划也必须紧急修改，以反映这一削减开支的要求。美洲饮料CEO若昂描述了这件事：

> “正常情况下，我们在7月、8月便开始准备制订下一年的预算。所以当危机爆发时，已经基本准备好的预算必须在两三周之内完成修改，我们需要迅速采取行动，改变目标。我们每年通常会有四个大目标：市场份额、费用支出、税息折旧前利润、现金流。我们发现2009年将是生存之年，于是决定只专注于两个目标：税息折旧前利润和现金流。然后我们就得做好功课：我要如何延长付款周期？我要如何推迟

一些工厂的扩建项目？我们怎么用2 000万巴西雷亚尔推出一款新产品，而不是3 000万巴西雷亚尔？你必须做出选择……一切不重要的事情都得先等等。”

公司为薄睿拓和另外39位百威英博的高管设置了一个额外的激励措施，以保证能快速削减开支，并将安海斯-布希整合到英博。在收购完成后不久，百威英博向这群人提供了市场价值达10亿美元的2 800万份股票期权。然而，只有在2013年前成功将公司的债务减少一半，这些高管才能实际获得这些股票期权。这就是孤注一掷。

薄睿拓和他的团队不仅实现了这一目标，还提前了两年。于是，公司里涌现出了一批新的百万富翁，如同雷曼、马塞尔及贝托一路走来的过程中时常会发生的事一样。承诺给薄睿拓个人的百威英博的股票期权在2013年年初价值就达到了5亿巴西雷亚尔。百威英博的股票自安海斯-布希被收购以来，已经升值了270%。据《伊波卡》（*Epoca Negocios*）杂志报道，那是截至当时给巴西人的最大的一笔可变薪酬。然而，谨遵雷曼及其合伙人的文化，薄睿拓不会一次性收到所有股票期权，而是在2014年先获得一半，剩余的则在2019年获得。这就意味着最终的收入可升可降，一切均取决于行使股票期权时股票的价格。公司的年报显示，薄睿拓持有公司0.18%的股份，相当于近6亿巴西雷亚尔。这个金额不包括他未来还会获得的股票期权。

薄睿拓在收购安海斯-布希后坚持进行的成本削减计划，从一开始便引发了愤怒的回应。薄睿拓同时成为华尔街备受尊敬的CEO（因为他在不断创造出非凡的财务业绩）和公众鄙视的人物（主要是因为裁员等提升效率的项目所产生的副作用）。消费者最近又开始指责该啤酒公司改变了其啤酒的味道。美国杂志《彭博商业周刊》（*Bloomberg Business Week*）2012年10月的一篇封面故事渲染了这一问题，它揭露了追求成本削减如何影响着百威英博的产品质量。该杂志报道说，在美国出售的贝克啤酒，以前都是从德国进口，现在则来自圣路易斯的工厂。它还声称，该公司已经替换了一些传统供应商，例如生产啤酒的重要成分啤酒花的供应商。这样一来，啤酒的味道就变差了，而一些随时被解雇的小供应商则失去了很多业务。关于薄睿拓，它写道：“他以削减成本的名义胡乱篡改百威的配方，将美国啤酒爱好者的热情置于风险中。”

3G资本再出手，汉堡王被收入囊中

雷曼并不吃汉堡，他倾向于选择“鱼肉和沙拉”的组合，而非“三明治配薯条”。然而，颇具讽刺意味的是，他和他的合伙人在快餐行业找到了在美国的第二个投资机会。由于3G资本是在纽约开始的业务，所以贝林管理的基金便对一些快餐食品情有独钟，如他在诸如温蒂汉堡（Wendy’s）、杰克汉堡（Jack in the Box）和麦当劳这样的连锁店都有少量的投资。贝林借此对这一领域有了更多的了解，并由此得出结论，这里面存在很大的机会。这个目标就是汉堡王（Burger King）。汉堡王业务遍布70个国家，是全球最大的快餐连锁店之一。在汉堡王50年的经营史里，它曾有过6组不同的控股人，而且公司的业绩已经低迷了至少十年了。换句话说，这为3G资本提供了大好的时机。

贝林在2009年年底找到汉堡王董事会的一位成员，借口是想更好地了解这家公司。贝林在尽可能地梳理出一切的同时，也做好了出价准备。拉扎德被聘为这笔交易的投资顾问。2010年3月29日，汉堡王的董事长兼CEO约翰·奇德西（John W.Chidsey）收到一封信，贝林在信中正式表示有兴趣购买这一连锁企业。

经过5个月的紧张谈判，2010年9月2日，该公司宣布以40亿美元出售。不是所有的钱都来自雷曼、马塞尔及贝托的口袋，他们注入了12亿美元，剩下的钱则筹自其他一些投资者，包括摩根大通、巴克莱资本等银行以及他们在百威英博的合作伙伴艾克·巴蒂斯塔（Eike Batista）和范达默等人。希斯被任命为运营汉堡王的负责人。在之前的几个月里，他已经向保罗·巴西利奥（Paulo Basilio）完成了交接，后者将成为拉美铁路的新CEO。因为3G资本仅持有汉堡王在巴西30%的股份，所以巴西本地业务将由吉尔伯托·赛沃所拥有的芬奇公司控制。

2011年，在一次由弘扬企业家精神的非政府组织奉献基金（Endeavor）举办的活动上，贝托评论了这次收购：

> “我不知道自己会不会学着去吃汉堡包，但我会学习怎么做汉堡包……我得出的结论是，‘汉堡王’这个品牌比人们想象的要更强大。它不是一家大公司，在任何方面都不及美洲商店的一半。无论在店面数量上，还是在税息折旧前利润上，其交易金额还不到我们买下美洲商店所支付的一半，市场价值也不足美洲商店的一半……但这次收购的反响多么大啊！我在世界各地都有朋友，关于这次收购的新闻报道出现在了各个国家。现在，如果你发现一个非常好的品牌以及与其自身不大匹配的收入，这就意味着你有一个大好的机会了……”

雷曼、贝托和马塞尔远程跟进由贝林所率领的谈判。交易完成后，他们想要更近距离地观察这笔新投资。贝托和雷曼一反他们常规的饮食习惯，品尝了汉堡王的三明治，以了解他们将在世界各地出售什么。雷曼对这种不同寻常的美食体验的看法是，分量太大了！贝托和马塞尔加入了董事会，同时还有贝林（他是董事长）、希斯、范达默及另外三位独立董事。

> “过去10年里，我们遵循着正确的策略，将细枝末节的事情搁置一旁，从而专注于核心的事情，”如今是百威英博、美洲饮料及美洲商店董事会成员的汤普森说道，“我们的时间完全用在这些重要的事情上，就像现在的汉堡王一样……当你开出了一张大额支票，你就会想要照看好这张大额支票。”

没有人比42岁的希斯更有责任照看好这张“大额支票”了。他和妻子及两个孩子现在住在汉堡王公司总部所在地迈阿密。二十多年前，希斯在里约热内卢天主教大学学经济学并向艾斯特达教育基金会申请资助时，便学会了三位合伙人的思考方式：

> “我申请资助时，贝托对我进行了最后一次面试，那是在他当时负责的美洲商店里。我记得看到像他这样穿牛仔裤的CEO时，真有眼前一亮的感觉。贝托坐下来，把脚放在桌子上，问我为什么要从他那里得到钱。20岁的我告诉他我需要支付自己的学费。我的父亲当时已经退休了，经济环境也不景气。谢天谢地，直到那时我的父亲都一直在照顾我，但现在得由我来决定自己的人生，我必须过好自己的生活。然后贝托问了第二个问题，‘你会把我的钱花在女朋友身上吗？’我说我想要钱来支付自己在天主教大学的学业，如果有剩余的话，是的，我会花在女朋友身上。听了这个笑话，他笑了。我认为他喜欢我的答案，我也喜欢他的坦率和直接的风格。”

希斯从天主教大学毕业后，在英国华威大学（Warwick）学习了MBA课程。1998年，他作为分析师开始在拉美铁路工作。7年后，他成为拉美铁路CEO。2010年7月，仍在负责拉美铁路的他成为3G资本的合伙人。铁路公司的转变已经步入正轨，希斯正准备担任另一个要职。

自从希斯来到汉堡王，他就一直遵循着三个合伙人的所有策略：展示目标和业绩表现的公告板挂到了公司总部里；数百名员工被辞退；鼓励高管走出办公室去探视店面，并学习如何制作三明治。2013年年初，汉堡王的市值达到62亿美元，是3G资本买下这家公司时的两倍有余。

该公司的股票在收购后停盘，直到2012年6月才再次开始股票交易。这是一次相当大的进步，但公司距离市场价值近920亿美元的行业龙头麦当劳仍然还有很长一段距离。

随着汉堡王的经营开始步入正轨，贝林也可以放下一些董事长的工作，去寻找新的业务了。他有一笔40亿美元的基金可用于投资一家新企业，这笔钱不仅来自3G资本的三个创始人，也来自与他们同为百威英博合作伙伴的三个比利时家族。与汉堡王一样，新目标将是另一家具有强大品牌力和全球影响力的公司，而且其业绩可通过管理再造得到改善。

有人猜测称化妆品生产商科蒂（Coty）在2012年4月对雅芳敌意收购的失败，其背后有3G资本的影子。这种怀疑并不缺乏根据：科蒂的董事长，即收购雅芳的主要支持者，是德国人皮特·哈弗（Peter Harf）。皮特直到2012年年初一直是百威英博的董事长，而科蒂的首席财务官巴西人塞尔希奥·佩德雷罗（Sergio Pedreiro）曾负责拉美铁路的财务部门多年。另外，用于收购雅芳的一些资金可能来自雷曼的老朋友巴菲特的投资公司伯克希尔哈撒韦。雷曼和巴菲特关系很近。巴菲特在近几年甚至陪同雷曼到科罗拉多参加了3次柯林斯的研讨会。雷曼、巴菲特和柯林斯三人相交的证据无处不在。

8个月后，贝林才成功找到理想的投资对象，于是将数十亿美元的现金投了进去。

DREAM BIG

How the Brazilian Trio behind 3G Capital Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz

17

下一个目标?

“你生命中所做的每一件重要的事，都需要制度化。如果不这样，就好像你什么都没做成一样。”

——贝托·斯库彼拉

DREAM
BIG

3G 精髓

3G 资本联手巴菲特收购亨氏

收购缘起

亨氏拥有非常知名的品牌，业务遍布全球，而且正展现出不错的发展势头。如果移植入 3G 资本的文化基因，亨氏一定能够发展得更快。

收购条件

以当时亨氏股票的市场交易价格为基础，溢价 20%。

收购资金

巴菲特和 3G 资本各出资 45 亿美元获得亨氏的控股权，巴菲特另拿出 80 亿美元投资亨氏的优先股。

2012年11月30日星期五的早晨，苏珊娜·雷曼正在瑞士的厨房里吃早餐，刚一打开地方广播新闻，便听到播音员提到自己丈夫的名字。她已经习惯于在报纸杂志上看到雷曼的名字，但在广播里听到他确实有点不同。提及他的原因是最新一期杂志《比兰》（*Bilan*）将他列为瑞士最富有的人之一。因为雷曼拥有双重国籍，即巴西国籍和瑞士国籍。他已经在这一排名中出现多年，尽管一直没有进入首位。现在他位列第二，紧随创立了瑞典宜家零售连锁店的英瓦尔·坎普拉德（Ingvar Kamprad）。几个小时后，彭博新闻社每天更新的全球亿万富翁排行榜显示，这个瑞士巴西人已超过EBX集团所有者艾克·巴蒂斯塔，成为巴西最富有的人，资产预估为189亿美元。雷曼身边的人说，他对这个消息很淡定。[52]

“当山姆·沃尔顿出现在世界富翁的名单上时，我们问他的想法是什么，他说名单不会改变什么，因为那只是纸，”雷曼说，“他说其他的东西才是真正重要的，那就是我的感觉。”

在基金会中贯彻自身的企业文化

对雷曼来说，重要的是他的公司及慈善项目的可持续性，而且随着他从所控股公司的日常管理中退下，他开始专注于教育项目。

他大约1/3的时间会花在艾斯特达教育基金会及雷曼基金会上，两者都遵循严谨的文化并追求卓越，这符合他一直提倡的企业文化。除了精益的结构，两个基金会联合聘用的员工不到25人，所有员工都有目标需要达成。三位合伙人于1991年创立的艾斯特达基金会已向529位海内外巴西学生提供了研究生学业资助，每一个获得批准的人都会经由这三人进行评估。其中一个经历过这种漏斗式筛选过程的学生是来自巴西南部班内苏尔银行（Banrisul）的前CEO马蒂斯·班代拉（Mateus Bandeira

）。班代拉目前负责法尔科尼创办的一家咨询公司。其他曾在这三位合伙人掌控的公司里担任高级职位并获得过资助的人包括若昂和希斯。

雷曼就像艾斯特达教育基金会的国际大使一样到处跑。有赖于他与国外大学的紧密联系，艾斯特达基金会会定期邀请全球顶级大学的教授到巴西来给学生们做演讲。例如，基金会在2011年年初邀请了哈佛大学校长德鲁·福斯特（Drew Faust），后者讲述在自己哈佛大学学习的经历。哈佛大学的校友及大捐赠家雷曼担任了她的演讲主持，并陪同她参加了与巴西前总统迪尔玛·罗塞夫（Dilma Rousseff）的会面。

雷曼在雷曼基金会上也排了满满的活动日程，该基金由雷曼创立于2002年，旨在帮助提高巴西公共教育的质量。第一个项目便是为公立学校的教师和管理人员提供培训。

近年来，雷曼基金会已经引起了更多的国际关注。2012年，它与斯坦福大学建立了合作关系，创建了巴西教育领域的创业与创新研究中心；同时它还与哈佛大学及伊利诺伊大学建立了另外两个国际合作关系，向专注研究巴西的学生、学者提供资助。2013年1月，被称为“比尔·盖茨的老师”的美国人萨尔曼·可汗（Salman Khan）[53] 到访巴西，介绍其独特的教育方法，该方法已经给世界各地的教育带来革命性变化，这些讲座的视频在YouTube上可以看到。雷曼基金会于2012年与可汗学院（Khan Academy）达成协议，将其课程翻译成葡萄牙语。

马塞尔和贝托不仅参与艾斯特达基金会，同时还拥有自己的慈善项目。马塞尔的项目是伊斯马特基金（Ismart），一个向低收入背景的学生提供资助，从而让其进入高等私立学府的非政府组织。他是这个组织的董事会成员，也参与遴选最终获得资助的学生。至今已有超过1 000名学生受惠。贝托则将其时间分别用在两个基金会上。第一个是奉献基金（Endeavor），这是一个为企业家提供支持的美国非政府组织。多亏贝托的援助，它才能于2000年开始在巴西运作。从那时起，奉献基金在巴西已发展成为强大的机器，其帮助的巴西创业企业的数量倍增。除了在财务上以及通过培训、社交网络、辅导向56位商业领袖提供直接支持，奉献基金还通过在全国各地的现场及互联网向所有对创业感兴趣的人提供相关课程。奉献基金预估已直接帮助巴西创造了两万个工作岗位。2012年，贝托将奉献基金会主席一职移交给托特维斯（Totvs）的所有者拉埃西奥·科森蒂诺（LaercioCosentino），贝托则继续担任董事会成

员。

即使创始人已经离开，这些基金会仍然遵循三个合伙人的策略，开始靠自己的双脚行走并保持可持续性。“贝托曾告诉我，你生命中所做的每一件重要的事，都需要制度化，”若热·盖尔道回忆说，“如果不这样，就好像你什么都没做成一样。我永远不会忘记那句话。”

贝托和盖尔道自加兰蒂亚时期便认识，而在过去10年中他们的关系变得更加紧密了。贝托在慈善行业的第二个项目是旨在改善巴西政府治理的布拉瓦基金会，而盖尔道则在2000年开始了一场帮助巴西各州政府和市政府提高效率的运动。两位商人平行的路径直到2007年才开始产生交集，由盖尔道给巴西政府公共部门带来管理冲击的得力干将法尔科尼牵线。这两个人对于更高效的政府治理的追求已经触及米纳斯吉拉斯州、南里奥格兰德州（Rio Grande do Sul）、伯南布哥州及里约热内卢州。2011年5月，该项目上升到联邦级别，成立了由盖尔道协调的巴西联邦政府管理和规划厅。

贝托保持着他实干的风格，不满足于只是参加与州长和政府代表的会议。

“他在里约热内卢会乔装打扮与警官会面，”一个亲近的熟人说，“因为他想亲自看看安全项目进展如何，所以他戴着棒球帽坐在房间后面，这样他就不会被认出来。”

贝托在里约热内卢州花费的时间和精力最多，为的就是改善它的政府治理。该州州长塞尔希奥·卡布拉尔（Sergio Cabral）这样表达了他对贝托所带来的“干预”的意见：

> “我很荣幸能拥有贝托这样的长期顾问……我知道他在各部门之间游走并和我的工作人员谈话……他穿着破旧牛仔裤、背着背包来，是世界上最简单的家伙，尽管他有那么多的经历，但仍表现得就像我的助理一样……我会说，他对我的政府最大的鼓励是创造精英治理。这是一个巨大的挑战，因为巴西几十年来充满了与公职人员相关的虚假的平等主义立法，我们必须在现行法律中找到建立精英治理的方法……”

联手巴菲特，收购亨氏

雷曼、贝托及马塞尔越来越多地参与慈善项目并不意味着他们已经将他们的商业活动搁置一旁。他们不满足于拥有世界上最大的啤酒商、巴西最大的零售连锁店以及遍布全球的快餐连锁店，他们想要更多。无论是美洲饮料在2012年年底成为拉丁美洲最具价值的公司，还是他们主要的公司，如百威英博（美洲饮料所有者）、美洲商店（B2W所有者）、汉堡王和圣卡洛斯等合计总市值超过1　600亿美元，这一切并不重要。美洲饮料、美洲商店及圣卡洛斯在他们的领导下拥有历史性的25%的平均年收益，但这也不重要。雷曼、马塞尔及贝托正在继续寻求机会，不断遵循他们的原则与支柱：精英治理、削减成本及不断改进。

他们的目标是使用这个经受过几十年考验的配方来转变另外两家新近收购的公司。第一家是生产科罗娜啤酒的墨西哥莫德罗公司。百威英博于2012年6月以200亿美元收购莫德罗。[54] 这次收购将扩大百威英博作为世界最大的啤酒公司的领先优势，进一步扩大与排名第二的南非米勒的距离。[55]

第二家是3G资本于2013年2月宣布以280亿美元收购的美国老牌调味品制造商亨氏食品。这是当时食品行业历史上最大的交易。全世界都在关注这次亨氏收购，不仅是因为其涉及的金额，而且是因为它使巴西人成为美国三个标志性品牌的所有者：百威、汉堡王和亨氏。他们因此也成为投资巨头沃伦·巴菲特的合作伙伴。

贝林和其他3G资本的高管一直在跟踪世界上最著名的番茄酱制造商的业绩，雷曼第四个儿子马克·雷曼也参与了这项并购的研究分析工作。2009年夏天，他在3G资本进行了简短的实习，被贝林安排去分析亨氏的业绩表现。当时，17岁的马克在瑞士读高中。（他现在在纽约的哥伦比亚大学学习经济学。）他对自己的发现很兴奋，并向3G团队做了简短的说明，建议他们购买这家公司的股票，当时其股价还不到40美元。然而，3G合伙人并没有听从这个男孩的意见，更愿意购买食品和饮料领域其他公司的股票。

3年过去，3G资本最终对亨氏下手了。2012年12月第一周，在与雷曼的一次谈话中，贝林提议买下这家年收入116亿美元的美国巨头的控股权。他认为亨氏有强大的品牌力，业务遍布200多个国家，且平均每年有个位数的增长率。在巴西，亨氏是总部位于戈亚斯（Goias）的奎罗（Quero）的所有者。贝林觉得它有潜力扩张得更快。雷曼立马充满

了热情，几天后他与巴菲特在科罗拉多州博尔德参加柯林斯的研讨会，他向这位伯克希尔哈撒韦的所有者提出了自己的想法。

12月9日，在从博尔德前往奥马哈的飞机上，雷曼向巴菲特概述了他的计划，两人都决定推进这次交易。不久，雷曼和贝林便安排了与亨氏董事长兼CEO威廉·约翰逊（William Johnson）共进晚餐。这次见面于当月下旬在佛罗里达州的一家餐厅进行。这标志着收购的正式开始。随后，雷曼抽身出来，贝林负责与亨氏的谈判。

年底的假日季后不久，贝林前往匹兹堡。亨氏总部设立于此已经超过一个多世纪了。接着，谈判加速了，双方共聘请了6家银行和4家律师事务所来组织这次并购交易，最终约300人参与其中。

巴菲特远程跟进相关事宜，直到2013年2月11日星期一，他才直接参与进来。随着交易即将达成，他请了贝林和约翰逊在奥马哈一家简单的餐厅共进午餐。这就是完成交易所需要做的一切。3天后，伯克希尔哈撒韦和3G资本宣布，他们以每股72.50美元的价格收购亨氏股票，这比前一天的市场收益价溢价了20%。双方各投资了45亿美元收购亨氏的控股权。伯克希尔哈撒韦另外还以80亿美元购买了亨氏的优先股。

在这次交易办理相关法律手续的同时（这一过程持续到2013年第三季度），贝林及其团队将实地去了解亨氏是如何运作的，并规划交易获得批准后将做出怎样的改变。

“亨氏距离成为食品行业中的百威英博还有很长的路要走（它在全球食品行业排名第13），”《经济学人》写道，“但在巴西人的掌舵以及巴菲特先生的支持下，它很有可能会不断进步。”

雷曼、马塞尔及贝托在巴西之外的进展不可能停步于此。熟悉这三个人的人说，他们还想着其他大型的外国公司。有关百威英博收购百事可乐或可口可乐的传言多年来一直流传。自从前博浪啤酒开始在巴西分销百事可乐软饮料，百威英博和百事公司已经认识几十年了。至于可口可乐，可能会从另一个方向入手，那就是巴菲特。巴菲特是可口可乐最大的个人股东，持有9%的股份。

巴菲特和雷曼是否会再次携手，买下这家市场价值近1　690亿美元、规模是其竞争对手百事可乐两倍以上的美国最具标志性的企业的控股

权？

对于这个问题，巴菲特把头往后一靠，笑着说：“你不会听到我任何关于这个问题的想法。”

DREAM BIG 致谢

我于2007年1月结识了豪尔赫·保罗·雷曼。当时，我告诉他自己想写一本书，介绍他的发家史以及他的合作伙伴马塞尔·泰勒斯和贝托·斯库彼拉。他以典型的低调风格婉拒了我。他说：“我们所做的一切不过是从高盛抄一点，从沃尔玛抄一点，此外无他。不管怎样，我不觉得现在是出书的合适时间。”此后，我连续4年追着三位商人讨论写书的事宜，无果。最后我得出了一个结论，这样的“合适时间”永远也不会来到。雷曼、马塞尔和贝托压根儿不喜欢这样的“曝光”。

在这种情形下写这本书，我不得不依赖于100多位第三者的叙述和评论，这里许多人还是匿名的。这100多人中最出名的恐怕就是沃伦·巴菲特了。我们在他的办公室聊了差不多一个小时。这位世界第四富有的老人简单而好奇，他问了我很多关于巴西的问题。他对“三剑客”的评价构成了这本书的基石。

很多和雷曼、马塞尔、贝托亲近的人给我提供了帮助。他们当中一些人非常慷慨，他们不止一次地和我会面，回复了无数的电子邮件。我尤其要感谢费尔森·兰博诺、亚历山大·贝林、罗伯托·汤普森、保罗·阿拉冈、若泽·卡洛斯·拉莫斯·达·席尔瓦、马塞洛·巴巴拉、若泽·奥林皮奥·佩雷拉以及罗杰里奥·卡斯特罗·玛亚。美洲饮料负责对外沟通的米尔顿·塞利格曼（Milton Seligman）和亚历山大·洛雷斯（Alexandre Loures）给我的工作带来了极大便利，帮我查找公司资料，安排采访公司高管。

很荣幸的是，在我供职于《检视》杂志的12年里，吉姆·柯林斯多次接受过我的采访。而且，柯林斯还应邀为本书撰写了序言，也许他觉

得同意撰写序言比拒绝我永无休止的恳求容易些。柯林斯的寥寥数言就已经精辟地概括了这三位巴西商人的投资和经营哲学。

如果没有之前和一些人的交流，特别是佩德罗·梅洛（Pedro Mello）、阿尔弗雷多·奥加瓦（Alfredo Ogawa）以及卡门和劳伦蒂诺·戈梅斯夫妇（Carmen and Laurentino Gomes），做出写这本书的决定将是无比困难的。每个人都为我尽可能减少写作的谬误提出了他们中肯的建议。我也非常感谢爱德华多·奥伊内格（Eduardo Oinegue）的鼓励，没有他的不断催促，我恐怕还在等待“合适时间”的到来。

我也很感谢部分或全部阅读了初稿的朋友们，他们帮助我纠正了书中的错误，提出了修改意见，并建议我采用最便于阅读的叙述方法。这些朋友包括帕特里夏·哈格里夫斯（Patricia Hargreaves）、迪米特里·阿博蒂（Dimitri Abudi）以及我的编辑埃利奥·苏斯肯德（Helio Sussekind）和马科斯·达·维加·佩雷拉（Marcos da Veiga Pereira）。埃利奥和佩雷拉对于该书的投入和专注给予了我极大的信心，完成书稿。

没有我的母亲爱汀希娅（Edinezia）和父亲多明戈斯（Domingos）的支持和影响，我绝无可能完成此书的写作，也不可能完成我一生中的其他任何事业。

湛庐文化 Cheers Publishing
a mindstyle business 与思想有关

湛庐，与思想有关……

如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

阅读原则1 二八原则

对商业图书来说，80% 的精华价值可能仅占 20% 的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

阅读原则2 集中优势精力原则

在一个特定的时间段内，集中突破 20% 的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

阅读原则3 递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

阅读原则4 好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

（1）回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用 15 分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持 50 次，会逐渐养成习惯。

（2）做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。

（3）读后感和 PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做 PPT 可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上 5 篇以后，再尝试做 PPT。连续做上 5 个 PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

（4）思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要 6 个月的严格训练，至少完成 4 本书的阅读。你会慢慢发现，自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。

扫码关注湛庐文化，
回复“阅读”
这5种方法，让读过的书变成你的影子

[特别感谢：营销及销售行为专家 孙路弘 智慧支持！]

我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志

湛庐文化 Cheers Publishing
a mindstyle business 与思想有关

并归于两个品牌

财富汇　　心视界

找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部 47mm 处，以红色作为标记——称之为**“小红帽”**。同时，封面左上角标记**“湛庐文化 Slogan”**，书脊上标记**“湛庐文化 Logo”**，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。



阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

湛庐文化 Cheers Publishing
与思想有关

湛庐文化获奖书目



《大数据时代》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
CCTV“2013中国好书”25本获奖图书之一
《光明日报》2013年度《光明书榜》入选图书
《第一财经日报》2013年第一财经金融价值榜“推荐财经图书奖”
2013年度和讯华文财经图书大奖
2013亚马逊年度图书排行榜经济管理类图书榜首
《中国企业家》年度好书经管类TOP10
《创业家》“5年来最值得创业者读的10本书”
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
《中国新闻出版报》2013年度好书20本之一
2013百道网·中国好书榜·财经类TOP100榜首
2013蓝狮子·腾讯文学十大最佳商业图书和最受欢迎的数字阅读出版物
2013京东经管图书年度畅销榜上榜图书，综合排名第一，经济类榜榜首



《牛奶可乐经济学》
国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一
搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书



《影响力》（经典版）
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·心理学和行为科学类最受关注图书”
2013亚马逊年度图书分类榜心理励志图书第八名
《财富》鼎力推荐的75本商业必读书之一



《人人时代》（原名《未来是湿的》）
CCTV《子午书简》·《中国图书商报》2009年度最值得一读的30本好书之“年度最佳财经图书”
《第一财经周刊》· 蓝狮子读书会·新浪网2009年度十佳商业图书TOP5



《认知盈余》
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
2011年度和讯华文财经图书大奖

《大而不倒》
《金融时报》· 高盛2010年度最佳商业图书入选作品
美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一
蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书



《第一大亨》
普利策传记奖，美国国家图书奖
2013中国好书榜·财经类TOP100



《真实的幸福》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍

《星际穿越》
国家图书馆“第十一届文津奖”十本奖获奖图书之一
2015年全国优秀科普作品三等奖
《环球科学》2015最美科学阅读TOP10







《翻转课堂的可汗学院》
《中国教师报》2014年度“影响教师的100本书”TOP10
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

湛庐文化 Cheers Publishing
a mindstyle business 与思想有关

湛庐文化获奖书目

《爱哭鬼小隼》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
《新京报》2013年度童书
《中国教育报》2013年度教师推荐的10大童书
新阅读研究所“2013年度最佳童书”

《群体性孤独》
国家图书馆“第十届文津奖”十本获奖图书之一
2014“腾讯网·啖书局”TMT十大最佳图书

《用心教养》
国家新闻出版广电总局2014年度“大众喜爱的50种图书”生活与科普类TOP6

《正能量》
《新智囊》2012年经管类十大图书，京东2012好书榜年度新书

《正义之心》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《神话的力量》
《心理月刊》2011年度最佳图书奖

《当音乐停止之后》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·经济金融类

《富足》
《哈佛商业评论》2015年最值得读的八本好书
2014“腾讯网·啖书局”TMT十大最佳图书

《稀缺》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·企业管理类

《大爆炸式创新》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·企业管理类

《技术的本质》
2014“腾讯网·啖书局”TMT十大最佳图书

《社交网络改变世界》
新华网、中国出版传媒2013年度中国影响力图书

《孵化Twitter》
2013年11月亚马逊（美国）月度最佳图书
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《谁是谷歌想要的人才？》
《出版商务周报》2013年度风云图书·励志类上榜书籍

《卡普新生儿安抚法》（最快乐的宝宝1·0~1岁）
2013新浪“养育有道”年度论坛养育类图书推荐奖











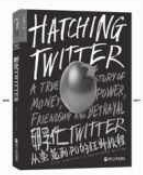




















延伸阅读

《商界局外人：巴菲特尤为看重的八项企业家特质》

◎ 股神巴菲特、戴尔公司董事长兼CEO迈克尔·戴尔、投资新贵比尔·阿克曼强烈推荐，查理·芒格亲自审定。中国知名投资人张化桥倾情作序。

◎《福布斯》杂志号召“美国商界人士人手一本”的杰作。



扫码直达本书购买链接

《资本之王》（经典版）

◎《资本之王》（经典版），全球私募之王黑石集团成长史。

◎ 唯一一部透视黑石集团运作内幕的权威巨作。

◎ 首度展现黑石创始人史蒂夫·施瓦茨曼叱咤风云的私募传奇。



扫码直达本书购买链接

《投资中最简单的事》

◎ 轰动中国投资界的惊雷之作！盈利就是做好那些最简单的事情！

◎ 高瓴资本集团创始人兼董事长张磊专文力荐，国务院发展研究中心金融研究所副所长巴曙松等名家一致盛赞。



扫码直达本书购买链接

《富可敌国》（经典版）

◎ 顶级对冲基金大亨们的传奇人生。

◎《金融时报》与高盛最佳商业图书入围作品。

◎ 金融业的未来取决于对冲基金的历史。



扫码直达本书购买链接

[1] BHAGs即Big Hairy Audacious Goals。——译者注

[2] 百威英博的企业文化：梦想，人才，文化（Dream, People, Cultrue）。——译者注

[3] 为保密起见，公司收购项目一般都会设定秘密代码。代码通常由被收购公司名称的首字母打头的一个词语构成，可以是天体、动物或者地名等。——译者注

[4] Budweiser（百威）一词来源于捷克的小镇Budvar。Budvar以酿造啤酒的悠久历史而著称。在Budvar也有一家生产Budweiser的啤酒厂。在全球范围内，两个Budweiser的商标大战已经持续上百年。安海斯-布希一直试图收购Budvar的Budweiser，但至今仍未成功。——译者注

[5] 喝自己公司的啤酒是不成文的规定。不这么做后果严重，会被认为不认同公司的文化（No Cultrue Fit）。——译者注

[6] 公司英文名是“Anheuser-Busch InBev”。将安海斯-布希置于InBev之前，显然是为了表示对安海斯-布希的尊重。因为名称太长，公司将其中文名称确定为“百威英博”。——译者注

[7] 著名投资银行，总部位于纽约。雷曼的很多交易都是由他们提供投行服务的。——译者注

[8] 比利时英特布鲁和巴西美洲饮料合并为英博后，其高管几乎清一色是巴西人。——译者注

[9] 莫德罗是全球知名的科罗娜（Corona）啤酒的酿造商。——译者注

[10] 彼时，巴菲特和雷曼都是吉列公司的董事会成员。——译者注

[11] 并购交易根据交易对价支付的方式可分为股权交易、现金交易和部分股权部分现金交易。英博收购安海斯-布希是史上最大的全现金并购案。——译者注

[12] 艾斯特达教育基金会由雷曼于20年前创立，主要用来资助在国内外读书的巴西学子。

[13] 员工的奖金取决于公司四个目标以及员工四五个个人目标的完成结果。——译者注

[14] 这一会议后来发展为每年一度的组织业绩回顾（OPR, Organization Performance Review）。所有管理人员均会在OPR上过堂。评分为1B的经理会被立即解职，评分为1A的经理则被给予六个月的改进期，以确定是否可以继续留用。——译者注

[15] 名称意指多样化，即希望银行的业务广泛、多元。——译者注

[16] 公司倡导主人翁精神“Ownership”。——译者注

[17] 内维斯曾任美洲饮料CEO，后来成为百威英博北美区总裁。——译者注

[18] 巴西通用汽车的高端品牌。——译者注

[19] 销售终端，POCs—Point of Connections，也有称为Point of Sales的。——译者注

[20] 付款期的延长可以大大改善博浪的现金流。但这将给实力不济的供应商和经销商带来巨大挑战。——译者注

[21] 该管理培训生计划（MT—Management Trainee）仍在实行，名称随着公司的国际化扩张变更为全球管理培训生计划（GMT—Global Management Trainee），在全球范围内广揽青年才俊。——译者注

[22] 路易斯于2016年离开百威英博公司，离任前他担任全球首席销售主管。——译者注

[23] 意指没有规矩可循。——译者注

[24] PDCA后来成为公司分析问题、解决问题的基本工具，所有员工都必须学习PDCA的方法论。——译者注

[25] 含义大体是你给我好处，我给你便利，意指利益交换的腐败行为。——译者注

[26] 圣保罗股票交易综合指数，是基于50家上市公司股价制定的股票价格变动指数。——译者注

[27] 即发端于泰国，席卷整个东南亚的1997—1998年金融风暴。——译者注

[28] 通常私募股权基金（Private Equity Funds, PE）购买企业的目的是在改善其经营状况和财务状况后将其出售或上市，低买高卖从而赚取利益。GP合伙人购买企业的目的是直接经营和管理，这和通常的PE运作方式有天壤之别。——译者注

[29] 公司对高管接班人的培养高度重视。每年进行OPR绩效考评时，高管都必须提交他自己的接班人供大家讨论。——译者注

[30] ZBB是3G资本控制成本的主要工具。通常一个公司的下一年度预算都是根据本年度的经营状况，设定一定比例增加或递减。零基预算则完全根据实际的下一年度工作目标和计划，从零做起，没有预算则不能开销。这就迫使公司未来一年的工作计划必须严肃、认真、细致、周详，否则，预算外项目要么没有资金支持，要么自己勒紧裤腰带从别的项目中省出钱来进行该项目。——译者注

[31] 马塞尔的梦想后来还是实现了。在2015年11月11日百威英博和南非米勒合并后，作为南非米勒一部分的哥伦比亚巴伐利亚啤酒，还是被马塞尔收入囊中。——译者注

[32] 百威英博在其历史上若干次的并购新闻发布稿中从未使用“收购”一词，它总是很谦卑地使用更加中性和温和的“双方合并为一个更强大的公司”这一说辞。——译者注

[33] 此后他还担任过美洲饮料的CEO和百威英博北美区总裁。——译者注

[34] 博浪啤酒是上市公司，在圣保罗证券交易所挂牌。——译者注

[35] 1“War Room”，公司在进行重大并购或重大项目时会设立一个独立的会议室，用于商讨、指挥、协调、调度整个交易的策略和进程。同时也可以起到保密作用，防止闲人进入。——译者注

[36] 美洲饮料是百事可乐在南美的合作伙伴。——译者注

[37] 博浪啤酒和南极洲啤酒的合并给仍然独力支撑的凯撒啤酒带来极大压力。——译者注

[38] 马塞尔引用的是《圣经》的故事，把自己放在弱势的一方，把凯撒啤酒放在强势的一方。大卫是《圣经》故事中的英雄，他年纪轻轻就走上战场，对抗巨人歌利亚。歌利亚是《圣经》故事里的一个大脚巨人。——译者注

[39] 极洲啤酒。——译者注

[40] 巴伐利亚啤酒是哥伦比亚第一大酿酒商，彼时巴伐利亚在巴西的生产和销售归属于

[41] 在百威英博，这里的Dream是个动词。雷曼常常说：“做一个大梦和做一个小梦需要同样的能量，那我们为什么不做一个大梦呢？”——译者注

[42] 公司对期权以及公司奖励的股票设置了5年锁定期。此举使得获得大量期权和奖励股票的高管高度关注公司的业绩和股价，他们因此也和公司长期捆绑在一起。——译者注

[43] 是否动用全额奖金购买公司股票有时会被看成该员工是否对公司忠诚的一个标志。——译者注

[44] 苏格拉底相信知识存在于人们自身，因此他通过不停地询问问题来挖掘本来就存在于人们脑海中的答案。——译者注

[45] 英特布鲁是比利时最大的出口啤酒商，工厂位于比利时大学城鲁汶市（Leuven）。贝克啤酒是老牌的德国啤酒，总部位于德国的不莱梅。——译者注

[46] 当时，英特布鲁公司的口号是“全球化的本地啤酒酿造商”（World’s Local Brewer），整合成单一公司并不在公司日程表的显要位置上。——译者注

[47] 跟随权（Tag-along Right，简称TAR）是公司法上的法律术语。它的含义是，如果公司的大股东出售公司股票，则公司小股东有权在同等条件下“跟随”出售自己在公司的股份。此举是为了保护公司小股东的权益。——译者注

[48] 当时公司内部的口号就是“一个公司，一个文化”（One company, One Culture）。——译者注

[49] 头等舱是任何情况下都不允许的。公司随时根据经营压力的变化收紧出差待遇。——译者

注

[50] 傅玫凯曾先后担任百威英博北美区总裁、亚太区总裁，现为百威英博全球首席市场营销官（Chief Marketing Officer）。高才溢现为百威英博全球人力资源官（Chief People Officer）。——译者注

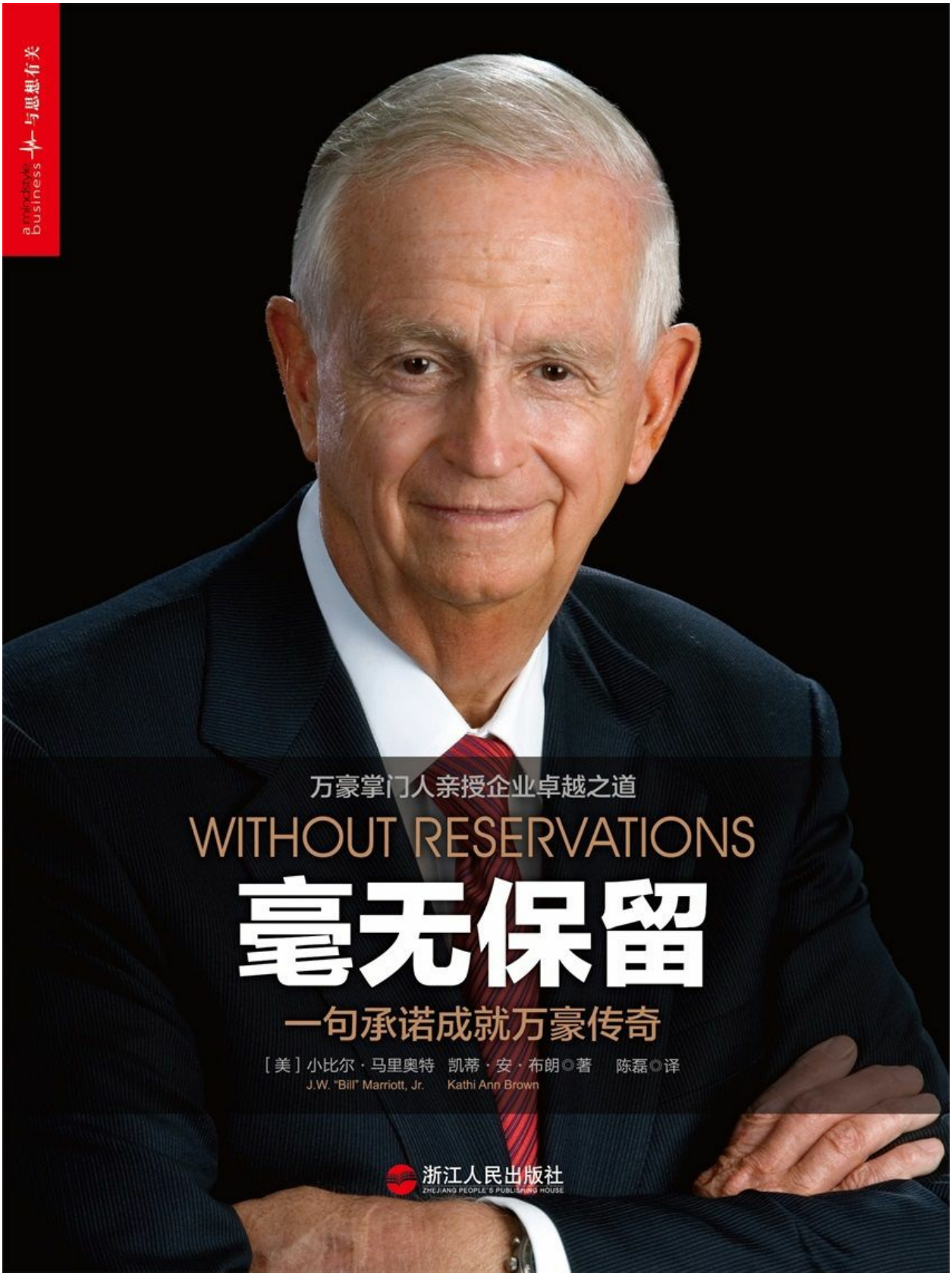
[51] 出售资产的目的是偿还银行的过桥贷款，为此，安海斯-布希拥有的海洋公园、易拉罐厂、在中国青岛啤酒的27%的股份以及英博拥有的韩国OB啤酒以及中东欧的啤酒业务，均在短短一年不到的时间内被出售。——译者注

[52] 艾克·巴蒂斯塔，曾经的巴西首富，拥有巴西EBX集团，掌控巴西油气、巴西矿业等6家上市公司。——译者注

[53] 萨尔曼·可汗在2009年辞去金融分析师的工作后，把全部精力投入到了建设旨在为全球学生提供免费在线教育的“可汗学院”。2014年，湛庐文化策化推出了其畅销全球的著作《翻转课堂的可汗学院》。——编者注

[54] 200亿美元实际是莫德罗剩余50%的股权，百威英博的旗下公司安海斯-布希此前已经拥有莫德罗50%的股份，但安海斯-布希并不参与莫德罗的日常经营和管理。如前所述，百威英博对纯粹的没有经营管理权的战略性投资兴趣不大。——译者注

[55] 年月日签约，年月日被百威英博收购。——译者注


万豪掌门人亲授企业卓越之道
WITHOUT RESERVATIONS
毫无保留
一句承诺成就万豪传奇
[美] 小比尔·马里奥特 凯蒂·安·布朗◎著 陈磊◎译
J.W. "Bill" Marriott, Jr. Kathi Ann Brown
浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

版权信息

本书纸版由浙江人民出版社于 2016年1月出版

作者授权湛庐文化（Cheers　Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：毫无保留：一句承诺成就万豪传奇

著者：（美）马里奥特，布朗 著

字数：131000

电子书定价：35.99美元

Without Reservations: How a Family Root Beer Stand Grew into a Global H otel

Company by J.W. “Bill” Marriott,Jr.

Copyright © 2014 Marriott International, Inc.

Chinese (Simplifi ed Character) Copyright © 2016 by Cheers Publishing Co mpany

Published by arrangement with ICM/Sagalyn acting in association with ICM Partners through Bardon-Chinese Media Agency.

All rights reserved.

目　录

版权信息
中文版序 读万卷书，行万里路，识万般人
前言 伟大企业的承诺
第一部分 不忘初心，万豪坚守“以人为本”
　　第1章 同伴永远在第一位
　　第2章 闭上嘴巴，张开耳朵，打开思维
　　第3章 人人为我，我为人人
第二部分 天使成绩，万豪追求卓越的收获
　　第4章 走出办公室，走进一线：做一个实践型的领导者
　　第5章 魔鬼细节，完美是万豪对任何事情的最低预期
　　第6章 下定决心做决定
第三部分 万豪进步的艺术，用创新挑战现状
　　第7章 在变革中保持秩序
　　第8章 在秩序中保持变革
第四部分 行正直之道，万豪人的永恒追求
　　第9章 危机风暴中，仍要摸索前行
　　第10章　站在决策的分岔路口：是倾听内心召唤，还是浪费时间去遗憾？
第五部分 善举无处不在，只因万豪“感恩回报”的信条
　　第11章 大爱无疆，富足人生
　　第12章 过程即回报
结语 成功没有终点，万豪仍一直在探寻
附录 万豪=M-A-R-R-I-O-T-T
译者后记

献给我的妻子和家人
以及
过去和现在，全世界所有的万豪人。

For my wife and family
and
Every Marriott associate，past and present，all over the world

耳听为虚，眼见为实。

——中国谚语

Don’t listen to what they say.Go see.

—CHINESE PROVERB

世界就好像是一本书，那些没有旅行过的人只读到其中的一页。

——圣奥古斯丁

The world is a　book；those who do not travel read only one page.

—SAINT AUGUSTINE

中文版序
读万卷书，行万里路，识万般人

“读万卷书，行万里路，识万般人”，一直以来我都很喜欢这句中国谚语，因为它反映出我对学习、旅行和友谊的热情。从本书中，你将了解到有关我的更多故事，我的家庭、我们创办的公司、我从一路走来的经历中所得到的教训。我很乐意分享这些故事，尤其是向中国读者，因为中国人珍视家庭、推崇纳谏。

这本书也有关于旅行的故事。中国读者一定对此颇有心得，因为中国人一直怀有探索的热情。今天，中国正引领着旅游业进入新的黄金时代，中国人开始探索自己国家以及世界各地陌生的角角落落。万豪一直在持续跟进，以最快速度开办新酒店——仅在亚太地区每周都有一家新店开业！而在欧洲和美国的酒店中，我们也在雇用会讲汉语普通话的员工，增设吸引中国人的便利设施。完成普洛提（Protea）品牌收购后，我们成为非洲最大的酒店业者，计划为越来越多选择将非洲作为旅行目的地的亚洲年轻旅客提供服务。

幸运的是，我们已经与亚洲建立起了牢固的纽带。1979年，我同家人一起到访中国，这在当时的西方人看来尚属奇特之旅。十年之后，我们在香港开设了第一家亚洲分店。我女婿能讲一口流利的普通话，于是他就任总经理职位，女儿也带上我5个外孙一起前往。

从公司早年发展岁月以来，我们就一直在加强同中国的联系。2014年年底，我们在中国的11个省区开办了75家酒店，拥有22600名同事。我们的成功很大程度上都归功于这些同事。他们以自己的热情好客赢得了许许多多顾客。我还记得2007年参加北京JW万豪酒店开业典礼时的情景，那是我们公司的第3000家酒店，当时我为员工的活力所震惊。面对巨大的人潮，他们的笑容绽放得愈加灿烂。

我们发自内心地珍视同事，在他们职业生涯的方方面面，我们都对他们恪守了诺言，并致力于为他们提供通往不同领域和各管理阶层的成功之路。我并不是信口开河。在中国，我们已连续4年被杰出雇主调研机构提名为“杰出雇主”，并且被最佳工作场所调研机构列为“亚洲最佳工作场所”之一。

我们同时也致力于将酒店业打造成亚洲最富声望的行业之一。通过诸如“万礼豪程”万豪基金中国旅游教育项目（China HospitaIity Edu-cation Initiative，CHEI）——由我们家族基金会，即J.WiIIard and AIice S.Marriott万豪家族基金会支持，以及国际酒店管理英才起航计划（Marriott Apprentice Program）等项目，我们开始教授年轻人如何领导团队，发展酒店，成为新一代企业领导。这些项目与中国政府旨在打造旅游业人才体系的计划保持一致，对此我完全赞同。

此外，万豪全力主办女性领袖大会（Women in Leadership Confer-ence），倡导及推动亚洲女性同僚的事业发展。而且，我们还与姚明发起的姚基金合作，共同扶持中国贫困地区的青少年教育。

这正是万豪与其他企业存在的重大区别之一。我们深入社会，以人为本。正如我父母曾教导过我的那样，如果你关心同事，他们便会关心顾客，那么顾客就会一直光顾。对于亚洲来说，这一点尤为如此。

现在，我们仅在中国的万豪礼赏计划（Marriott Rewards® ）会员就有100万。中国顾客已经接受了我们的许多品牌，包括旗舰品牌万豪酒店、奢侈的丽思卡尔顿酒店、注重生活方式的万丽酒店、商务型的万怡酒店以及JW万豪酒店这一以我父亲名字命名的奢侈品牌。父亲一直有着严苛的标准，这些我会在随后的内容中讲述。

中国于我们而言，并不仅仅是一个市场，而是我们在亚洲发展的基础，一个让我们感到宾至如归的探索者乐园。

感谢你对我的家人和公司所献出的热情。祝你阅读愉快。

前言
伟大企业的承诺

“没有激情，世上任何一件伟大的事业都不能完成。”

黑格尔，哲学家

60多年来，我一直非常热爱我的工作。许多我这个年纪的人每天可能只是期待着打打高尔夫球、去泳池游游泳，而我却喜欢绕行大半个地球去巡视酒店。

我的小儿子大卫现在是美洲东部地区酒店的首席运营官，他非常喜欢讲他小学时的一个故事。当时，老师让班上的学生画一画父亲工作和休息时的样子。大卫不假思索地画了两幅画：一幅是我穿着西装，打着领带，手拿一支钢笔坐在一张大桌子前；另一幅是我穿着毛衣，坐在一张小一点儿的桌子前，而手里依然拿着一支钢笔。

让我骄傲的并不是自己将大量时间投入到远离家人的事业中，而是我对工作的激情激励了我的4个孩子都追随我进入了酒店业。他们和我一样，珍视这里独特的文化氛围，而也正是这种氛围使得万豪国际集团一直是员工心目中的最佳工作地点。

企业文化并非小事。几年前，杨百翰大学（BYU）商学院的一群学生决定研究企业文化对公司盈亏底线的影响。他们集中考察了酒店业内3家主要的企业：喜达屋、希尔顿和万豪。

在几个月的深度调查分析之后，学生们公布了研究结果。他们主要考量的是文化因素。在万豪的案例中，我们的企业文化带来了低员工流失率和高顾客满意度，这种成功的组合刺激了利润增长，使我们的股东都很满意。

对于杨百翰大学学生们的研究结果，我一点儿也不感到吃惊。企业文化一直是万豪全球业务的基石，从1927年5月我的父母比尔·马里奥特和爱丽丝·希茨·马里奥特（AIice Sheets Marriott）与休·科尔顿（Hugh C

oIton）合伙，在华盛顿西北的第14街开办A&W根汁汽水店 [1] 时起就是如此。现在，80多年过去了，公司创立时期就已存在的基本理念仍在发挥作用，依然在推动万豪的发展，并让我们在竞争日趋激烈的全球酒店业市场中显得与众不同。

我们的基本理念，或者说，我们的核心价值观究竟是什么呢？

其实就是5个简单却强大的信条，它们很容易记住却不容易做到（见图0-1）：以人为本、追求卓越、勇于创新、诚实正直、感恩回报 。



目标

我们为下列组织和人士开启世界机遇之门：

员工

个人以及事业发展

顾客

有价值的旅行经历

业主和特许经营者

盈利的投资

投资者

财务成功

业务伙伴

与供应商和其他主要关系合作

社会

可持续发展的生活和工作场所

价值理念

我们区别于其他竞争对手的核心价值理念：

以人为本

关心员工，这样他们才会照顾好顾客

追求卓越

尽心为顾客提供优质服务

勇于创新

成功从来不是终点

诚实正直

怎样做生意与做什么生意同等重要

感恩回报

万豪服务精神使得我们的文化更有活力、公司更强大、世界更美好

战略

我们有 6 大战略：

下一代旅行者

理解并吸引新时代未来顾客

品牌辨识度

投资于创新和差异化

酒店品牌阵容

打造最具吸引力的品牌家族

技术领导

加强客人和员工的沟通

业主伙伴的爱戴

为我们酒店的业主和特许经营者创造价值

全球增长

扩大公司的酒店网络，提高盈利能力

成功衡量标准

我们希望成为世界一流的酒店集团，成功的衡量标准有以下 3 点：

忠诚度

盈利能力

发展

图0-1　万豪国际集团的核心价值理念

从我父母时代起，“以人为本”就一直是万豪的信条。“关心员工，然后他们才会尽心照顾好你的顾客”，我和弟弟迪克在成长过程中每天都会听到父亲念叨这句口头禅。时至今日，万豪仍然在从这句深刻的信条中汲取力量，要给予同人（这是我们对员工的称呼）所应得的尊重，他们才会为客人奉上优质的服务。

另外4个信条的形成可以追溯到公司发展的早期，也就是我们开办第一家酒店之前的30年。当时，我们大受欢迎的Hot Shoppes餐厅就是那个时代低版本的“Facebook”——那里就是家人、邻居、孩子或者警察们放松聚会的场所，大家在那里获取当日新闻、分享笑话趣事、交流感情、庆祝生日或者只是放松。顾客们信赖店里一尘不染的餐具和锃亮的地板（追求卓越）、不断变化的菜单（勇于创新）、真正物有所值的产品（诚实正直）和首屈一指的社区感（感恩回报）。说实话，我那“挑剔”的父亲可不会采用其他经营方式。

万豪理念

从当时的地区域知名家族连锁餐厅出发，万豪走过了漫长的发展历程，但是我们的价值观从未打过一丝折扣。事实上，这些理念经年累月不断深化，逐渐成为伟大企业应该许下的承诺：要对这个世界产生持续积极的改变。与我们一样成功的企业都不只关注盈利，我们也同时注重推动个人发展、帮助构建稳定的社会，而许多传统的社会企业却忙于缩减预算和提高业务量。万豪的社会责任感体现在许多方面，比如减少碳排放量以保护濒危的自然环境，投资于教育和其他方面以提高员工及其家人和社区的生活质量，等等。

最让我感到自豪的是，万豪为我们的员工、酒店业主、投资商、合作伙伴、客人以及成千上万的世界各地的经营场所创造了无数机会。

我还记得在波兰华沙开办第一家酒店时的情景。当时是1989年，柏林墙于当年11月倒塌。那时，我们是唯一一家在东欧开办酒店的西方酒店集团。我们的酒店拥有当时波兰境内最可靠的国际电话系统，这使得它迅速成为洽谈生意的热门场所。为了打造员工队伍，我们招募了各类从未从事过酒店工作的人，将他们送到美国进行培训，然后让他们返回波兰担任主管人员。同样，我们在卢旺达也做了类似的工作，通过与总部位于基加利（KigaIi）的阿基拉妇女协会（AkiIah Institute for Women

）合作，我们为14名年轻女性提供了酒店管理培训。然后，她们将在卢旺达训练250名同胞，并将之派到我们在基加利的酒店。我热爱这样的工作，万豪每天都在全世界几十个国家提供这种改变人生的机会，其中当然也包括美国。

万豪的创建本身就是一个发现并抓住黄金机会的教科书式案例。我的父母发现了改善生活状况的机会，然后满怀热情地抓住了它。1921年夏末，我的父亲为教会办完事后回犹他州，路上经过了炎热黏腻的华盛顿哥伦比亚特区。回到盐湖城后，他有一次注意到，在本地的A&W根汁汽水店前排了一辆辆汽车，足足排了几个街区远，但盐湖城并不像首都那样炎热。看到这样的场景，一个商业机在他脑海中浮现了出来。经过一番周折，父亲终于说服A&W将密西西比河以东第一家根汁汽水店的经营权卖给了他。

父亲做小生意的渴望来得恰逢其时。那时，刚刚问世的汽车和飞机革新了交通运输方式。在20世纪上半叶，众多美国人踏上了公路和航空的旅途，那个时代被称为“旅行的黄金年代”。

我父母就是当时“移动大军”中的成员。1927年初，他们在结婚当天就跳上一辆福特T型汽车，拿着从祖母那里借的一点儿私房钱，一路从盐湖城开赴华盛顿哥伦比亚特区。碰到雨天时，道路变得一片泥泞，汽车滑进了泥沟，他们夫妻俩便只能徒步走到最近的镇子上寻求帮助。他们就这样在坎坷的泥路上颠簸了11天，终于到达了目的地。

在抵达华盛顿之后，他们夫妻俩与朋友合租一套公寓，然后就开始为根汁汽水店忙碌。天气转冷后，母亲想了个点子——在菜单上增加玉米面团包馅卷和辣椒等热食。他们把餐厅叫作Hot Shoppes。一年之后，他们开办了密西西比河以东的第一家汽车餐厅。从此，生意蒸蒸日上，即使在大萧条期间也不例外。

虽然父母跨越整个国土的蜜月之旅并不好玩，但绝对令人难以忘怀。**85**年之后，万豪的主要业务就是帮助新一代人创造他们自己的旅行记忆。旅行，尤其是国际旅行，能够打开思维、开阔视野、消除隔阂，让人们学会相互欣赏、祝福，而非恐惧彼此之间的差异 。

2001年，“9·11”恐怖袭击发生之后，许多人失去了对旅行的兴趣。公众的恐惧可以理解，但在我看来，走出去欣赏和感受我们的世界变得

比以往更加重要了。在一个一夜之间就可能会爆发高度紧张冲突的时刻，其实越多的人出去旅行，情况就会变得更好。伴随每一次旅行，我们也越有可能一点点儿地消除导致误解、恐惧和暴力的障碍。

幸运的是，除了部分动荡热点地区之外，一切迹象都表明：新的旅行黄金时代就要到来。2012年，全世界第一次有多达10亿人口想要出国旅行——没错，10亿人想要出国旅行，这是多么惊人的数字啊！这对喜好冒险的人以及我们这些相信“旅行可以改变世界”的人来说，真是一次绝佳机会！

过去的50多年里，这个世界最显著的变化就是中产阶级人数实现了剧增。上千万人都拥有了充足的金钱、自由和好奇心，第一次想要去国外旅行。中国可能是最引人注目的例子，就在不久以前，到中国去的游客或是出国旅行的中国人数量还极其稀少。但在过去15～20年间，经济的急速增长使中国打开了大门，去中国旅行的人数和出国旅行的中国人数量大大增加，而这是我未曾料到的。

当然，万豪在推动这一国际旅行新时代发展的过程中发挥了重要作用。我们的目标就是要成为世界一流的酒店集团。

得益于全球旅行浪潮，仅在2012年，世界旅游业就创造了几百万个工作岗位。我希望政府和商业组织能良好的合作，这样才能更好地迎接新一代的旅行者，所以我一直在不知疲倦地推进此事。在美国，与政府的良好合作就意味着可以加快签证办理速度、建设友好型海关、提供友善的入境服务。

万豪一直在为这个远大目标而忙碌，我在万豪的个人目标也发生了变化。2012年3月，我年满80岁。我觉得在这个年纪上，没有人再适合担任大型公司的首席执行官，所以在3月31日这一天，我将这一职位转交给了苏安励（Arne Sorenson）。不过，我仍然会担任执行董事长，且短时间内不会离开。在一家公司度过了60多年岁月之后，如果没有办公室可以去，那么我真不知道自己该做些什么。此外，与我厮守57年的爱妻唐娜说，她嫁给我之后，“什么都可以忍……只有一起吃午餐这件事绝对不能忍”。

扫码关注“庐客汇”，回复“毫无保留”，即可观看小比尔·马里奥特的独家视频，抢先感受他的管理智慧！





WITHOUT RESERVATIONS

How a Family Root Beer Stand Grew into a Global Hotel Company

第一部分
不忘初心，万豪坚守“以人为本”

关心员工，然后他们才会尽
心照顾好你的顾客。

比尔·马里奥特，万豪联合创始人

第1章

同伴永远在第一位

记住，人性中最深刻的一点
就是渴望得到赏识。

威廉·詹姆斯，美国心理学之父

2012年3月25日，我入住洛杉矶活力洛城JW万豪酒店（JW Marriott® Los Angeles L.A.LIVE），这个酒店建筑群通过JW万豪酒店及度假酒店（JW Marriott Hotels&Resorts®）和丽思卡尔顿（The Ritz-Carlton®）两个酒店品牌管理。在活力洛城酒店的开业和运营上，我付出了很多心血。酒店的业主AEG集团是一家极具影响力的企业，我们与其召开了多次会议后才谈妥了这笔交易。我与时任加利福尼亚州州长的阿诺德·施瓦辛格以及洛杉矶市市长安东尼奥·维拉莱戈萨（Antonio Villaraigosa）一起参加了酒店的奠基仪式和盛大的开幕典礼，他们两位都十分积极地致力于恢复洛杉矶市中心的活力。毫不夸张地说，这座酒店是万豪最为壮观的酒店之一。

我一边在房间安顿，一边为和万豪1300名高层领导的会面做准备，他们之中有的人飞越了大半个地球才抵达洛杉矶。我们上次举办全球总经理会议已是5年之前。自从上次旧金山会议之后，全球经历了经济危机，中东和北非发生了大规模的政局动荡，我也曾宣布自己在担任了40年的万豪首席执行官之后想要卸下这副重担。

我们在大宴会厅中聚集，那里安装着宽屏显示器并设有巨大的舞台，观众围坐在舞台周围聆听嘉宾的演讲。在那场会议上，特邀演讲嘉宾还包括星巴克集团首席执行官霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）。

轮到我发言时，我精心挑选的继承人、公司新任首席执行官苏安励向与会者介绍了我。宴会厅里掌声雷动，当我匆匆走上讲台时，所有人都起立致意。看着面前的一张张面孔，我意识到自己几乎能叫出所有人的名字。我曾到过他们的酒店，去过他们酒店的卸货区，参观过他们的厨房，询问过他们酒店的入住率，依靠他们可以为公司取得更好的业绩。我们一起经历了经济衰退，担心过财政预算，策划过大型计划，并一起在全世界建设华丽的酒店。从以往的多次谈话中，我了解了他们，熟悉了他们的爱人和孩子，也经常聆听他们的个人愿望和内心挣扎。当我试着表达这一生对他们的辛勤工作以及为公司所做的贡献的感激之情时，竟不止一次让泪水夺眶而出。随后的掌声是我所听到过的最甜蜜的掌声之一。

回到座位后，我在想万豪的成功要归功于这些坐在我周围的伟大员工们。80多年来，公司一直很幸运，吸引并留住了这些具有非凡才能的

人才，他们本来可以轻而易举地选择其他人生道路，选择其他公司和机会。

公司的企业文化发展在很大程度上要归功于我的父亲马里奥特先生。在他所创造的环境中，员工们能够日复一日、年复一年地付出110%的辛勤工作。父亲非常开朗，喜欢穿行在公司的餐厅和酒店间，与顾客和员工打招呼。他还特别喜欢花时间和钟点工相处。万豪有许多关于父亲的传奇故事。有故事说，我的父亲坐在酒店大堂的沙发上，倾听某位员工诉说他的家庭遇到的困难，而公司高层则坐着冷板凳等他回办公室。父亲强烈认同这样的观点：对于那些为他工作的人，他们的担心和问题是值得倾听的。他认为，一家成功的公司应该把员工放在第一位。

我非常赞同这种做法。当员工们知道自己的问题会被认真对待、知道他们的意见和观点都很重要时，他们会感到更舒服、更有自信，也会以更好的面貌在工作中呈现最好的状态。这样，公司、员工、客户才能多方共赢。

万豪理念

对于我们这行来说，把员工放在首位尤为重要，因为万豪是与人“做生意”的企业。我们不生产任何有形产品，而是提供无形产品——服务。在我们授权经营和管理的酒店里，每天都会有超过30万名员工与客人交流，哪怕只是经过走廊或在餐厅请其就坐时的一两次招呼。

我们将这样的交流时刻称为“接触点”（Touch Points），这些时刻所发生的事情关系重大，会影响顾客的满意度。因为，就算顾客自己没有意识到，但他们的期望肯定不局限于有形的食物和住宿条件，比如可口的食物、舒适的床，当然也包括那些无形的体验：受到了怎样的接待，提问是如何被回答的，问题是怎么被解决的。正是在这些地方的接触影响了他们的观点：入住体验是糟糕、一般、不错还是真的令人难忘。

毫无疑问，如果负责与客人接触的员工感到不开心、疲倦、压力很大、训练不到位、诉求得不到满足或是因其他事情分心，那他们在工作中就会度日如年。员工的家庭或私人问题都会表现在工作中，进而直接影响客人的体验。

反过来说，如果我们的同事都心满意足、充满自信，对工作都感到很开心，那么无论做什么，他们的态度都将是十分积极的。如果这些同

事坚信，只要能让客人获得顶级体验，他们有权做任何必要的工作，那么他们的表现将会是惊人的。多年来，我们有无数同事在对待客人时表现得异常慷慨和友善。如果不是因为自身有着绝佳的感受，我想他们根本不可能作出这样的成绩。有些人曾自掏腰包把钱借给那些忘带钱包的客人，有些人充当紧急保姆、帮助预定（或捡拾）替换的隐形眼镜、拿出周末修理器械的技能修理出了故障的汽车、在可爱的毛绒玩具开线时帮忙缝补。

在万豪，同事们都会毫不迟疑地做自己最应该做的事，这样的例子还有很多。2009年1月，那架现已成为传奇的飞机紧急迫降在纽约哈得孙河（Hudson River）上，在传奇机长切斯利·萨伦伯格（Chesley Sullenberger）[2] 的带领下，其中数名幸存者光着脚走进了纽约马奎斯万豪酒店，前台同事看到幸存者们浑身湿透、冻得浑身发抖的情形，立刻拿了些零钱冲到附近的一家体育用品商店买来卫裤、针织衫和保暖鞋。

有一次，得克萨斯万豪酒店的一位洗衣房员工用了两个小时帮助一位双臂都打着石膏的女客人梳头、化妆、刷牙、系鞋带，好让她能按时出门观看儿子的足球决赛。一位酒店总经理为了帮一个年轻的客人找牙箍而翻遍了垃圾箱。想象着那位穿着西装、打着领带、风度翩翩的总经理在垃圾里翻找，决心找到丢失的牙箍的画面，我不由得笑了。

还有好多次，我听说同事们把首饰、外套、衬衫和其他物品借给了忘带的客人。有人借了整套西装给一位因行李丢失而焦急不已的客人，好让他去参加一个重要的工作面试；有人借出了自己的鞋子，因为一位女客人发现自己没有带搭配礼服的鞋子，而要参加的会议又很重要。

难道你不应该好好关照愿意脱下自己的衣服借给客人的员工吗？然而在经济不景气的年代，许多公司都缺少这样的理念，不愿帮助员工建立良好的自我感觉。在我看来，这些公司错失了感谢员工的机会，没有意识到是员工推动自己的生意获得了成功 。

我并不是说，所有的万豪员工都能受到公正的待遇和支持，任何机构在处理员工问题时都不能做到万无一失。但我认为，我们已经超越了行业内的平均水平，这就是因为我们一直强调一个观念：所有的万豪人都属于一个团队，团队成员之间要互相关照。

有时，我们对彼此的帮助很简单，无非是换换班，以便保证所有人都能有时间享受假期或参加一些特殊活动，有时，帮助的力度较大。每当飓风、洪水、地震、火灾等灾害爆发之后，万豪的员工会参与食物、衣服和必需品的募集活动，帮助将物品装箱，送到几千公里以外需要帮助的人们手中。2005年8月，新奥尔良遭遇卡特里娜飓风（Hurricane Katrina）袭击，我们有3家酒店被洪水淹没，其余8家也受到影响。和平常一样，同事们发起捐款，并利用个人假期，协助灾后社区重建工作。他们和公司，和我们的家人及生意伙伴一起募集了超过500万美元来帮助受灾地区的员工，并在5年多的时间里自愿帮助新奥尔良州重建住宅区、学校和休憩场地。2008年5月，中国四川省遭遇特大地震灾害，我们有位总经理带领酒店团队成员募捐，包括公司酒店业主的捐款在内的总捐款金额超过了300万美元。这样的慷慨善行在万豪可谓屡见不鲜，它们一直在提醒我们彼此关爱的重要性。

我听过最感人的故事还要属万豪人对那些身患重病的同事的支持。北卡罗来纳州阿什维尔巴尔特莫Residence Inn® 酒店的同事们团结起来帮助一位因为孩子身患重病而生活困难的同事。那些有伴侣或年迈父母患病的同事也得到了同样的帮助。

最让我感动的一件事是万豪的两名同事对一位身患癌症的工作伙伴的自发照顾。在两年多时间里，这两名同事每天都会去公寓或医院病房照顾她。在一次前往该地巡视的途中，我停下来看望了生病的女员工，当时她的两个朋友就陪在她身边。在那位女员工去世一年后，我很郑重地向这两位女士颁发了公司的“总裁奖”（President’s Award），表彰她们对同事表现出了如此伟大的慈悲心和奉献精神。

培训，万豪人的共识

这些“以人为本”的故事都是关于同事帮助客人以及互相帮助的。同样，以人为本的理念也为我们的同事提供帮助，其中最重要的一项就是培训。

每一天，我们都有几百名同事走进教室或到通过电脑提升自己的技能，无论是烹饪、沟通、团队协作还是时间管理，只要你想学，我们都

有相关的课程。除了这些自我提升的课程之外，经理们还会接受专业培训，以学习管理不同年龄段的员工所需要的技能。

培训是万豪人的共识。如果不教给同事们方法，我们又怎么能期待他们做好工作呢？万豪人知道，公司愿意为他们的技能和知识培训进行投资，目的就是为了让他们在工作中变得更加自信，并获得晋升的机会。

在经营Hot Shoppes时，我们所有的经理和主管都要接受老资历的专家级同事的培训，学习如何煎汉堡包、制作沙拉和圣代。如果某位经理没有通过同事的严格标准检测，他就不能“毕业”，直到他的技能提升为止。情况就是这样，没有任何借口可找。多年来，我们都会送首席财政官和其他非酒店运营类管理人员去公司的食品学校学些实际动手经验，因为产品和服务才是万豪的根本。转型成为酒店公司之后，公司的培训变成了如何正确地打扫客房。

对于这种从基础学起的传统，我也不能例外。还在犹他大学读书时，我就开始在厨房里洗碗盘了。随着工作时间的推进，洗过的餐具越堆越高，每当这时，我总能发自内心地感到满足。接下来，他们将我送到烤炉和油炸锅区域学习做汉堡和炸制食品，情况一直还算顺利。直到有一天下午，我的老板让我清洗炸锅，他说完就走了。我控干了炸锅，然后往里倒热肥皂水。

这是个糟糕的做法。炸锅里当时还残留着一点热油，当一遇到肥皂水，油沫便开始到处飞溅。势头愈演愈烈，直到最后油沫溅出炸锅，溅了我一身，还溅得地板上到处都是，我花了很长时间才清理干净。直到现在，我都不知道是老板没有教过我如何清洗炸锅，还是他清洗的时候我没有留心学习。不管怎么说，我从中学会了毕生难忘的一课，这件事让我成了培训的忠实粉丝。

万豪理念

我认为，年轻员工一定要参加繁重的体力劳动培训，因为万豪的许多工作都需要这些技能。每次和那些打算进入酒店业的学生交谈，我都会强调一线经验的重要性，绝不能只关注报表中的数字。有些学生毕业之后以为能带着在学校检验合格的知识直接进入管理层，但是如果你不了解生意、不了解公司业务的实际操作方式，就很难弄懂为什么这家酒店或餐厅会战胜其他同行，也不会明白公司业务的真实成本是

多少。

最佳雇主的秘密

除了培训之外，我们也很重视提供支持系统，让同事们知道自己并不是一个人在工作，他们需要帮助时并不是孤立无援的。这其中最好的例子就是新酒店开业时我们所运用的帮助程序。开业几周前，我们会从万豪其他酒店抽调骨干员工组成特别小组，他们会入住新酒店，帮助新员工改正问题，模拟与顾客接触的情况，直到开业那天铺上红地毯。骨干员工会留到开业之后，直至新员工不再需要他们的帮助才会离开。这样的阵势看上去有点儿小题大做，但我见过的所有新开业酒店的总经理都对这项支持表示非常感谢。

我们投资的另一领域为工作生活项目。万豪并不是唯一一家认识到现代生活正变得越来越复杂的大企业，但我相信，在采取措施帮助员工应对生活挑战方面，我们走在前列 。

保证员工在工作中的健康和安全是我们的首要任务。2010年，我们发起了“万豪关爱——每日健康选择”项目（Marriott’s Take Care—Choose Health Every Day），目的是帮助员工减轻压力、增进健康。2011年，我们又将在美国公司中开展的“按照我们的核心价值观生活/按照黄金标准生活”项目（Living Our Core Values/Living the Gold Standards）扩展至亚洲。这些倡议将帮助我们的员工取得健康美满的生活，提高他们的归属感和工作热情。

万豪所面临的最大挑战一直都是如何帮助我们的员工在完成工作任务的同时尽到家庭义务，尤其是在越来越多的父母都开始外出工作的情况下。随着公司业务扩展到全球各地，员工现在来自各个不同国家，拥有各种文化背景，这项任务也变得越来越艰巨。员工使用的语言超过了70种，除了语言障碍之外，许多人还必须应付复杂的移民程序和人际交往中所遭遇的文化冲突，更不用说养育子女、赡养老人或住房问题带来的压力了。

这些问题会给我们的员工以及公司带来怎样的影响呢？如果员工感到无依无靠，他们就不可能全身心地投入工作。如果一个员工必须煞费

苦心地找人代替来不了的临时保姆，或是因为刚刚接到移民律师电话而担心得要命，那他们就不可能在工作中的重中之重——人文精神方面表现出最佳状态。那些困扰员工的需求，有点儿类似于人文精神这项工作本身，需要理解和帮助。

当然，很多时候员工们可以互相帮助。但是当同事和上司都无能为力时，就需要借助其他的帮助力量。我们为员工提供在线和免费电话咨询，那些社会工作者能提供场外辅导，几乎能为所有问题找到解决方案，而且他们的服务语言超过100种。我们还提供财政工具，供员工学习如何制订预算、计算能否负担某项房贷以及如何为退休、孩子教育储蓄及税务问题做准备。

万豪还有一项长期传统，那就是我们承诺为员工提供内部的晋升机会。30年前，公司所有的新晋经理中有大约1/3的人之前是小时工。今天，这个比例增长到了1/2。万豪的一位前任管理高层几年前曾对我说，他认为我们公司的“高明之处”就在于能将所有雇员都当成经理来对待。我不能确定公司是否已经做到了这一步——毕竟每一个组织都既需要领导者，又需要被领导者，但我认为他说的还是有道理的。我们相信，只要有想法，任何员工都具备获得晋升的能力。相比一纸文凭，我们从来都更看重天赋、苦干和奉献精神 。

每当要举出受益于万豪这一长期传统的员工为例时，我首先想到的人就是公司的首席运营官鲍勃·麦卡锡（Bob　McCarthy）。麦卡锡还在念大学的时候就开始在酒店里担任侍者。加入公司全职工作后，他得到了多次晋升，直至2012年走到了现在的位置。

艾丽卡·奎尔斯（Erica　Qualls）1994年加入公司做小时工，最开始是在我们的一家酒店做夜间轮班电话接线员。现在她是公司最大酒店之一的亚特兰大马奎斯万豪酒店总经理。奎尔斯将自己的成功部分归因于一路走来所受到的领导的鼓励。

还有一个成功的例子是利亚姆·布朗（Liam　Brown），他在万豪工作了23年。1989年，布朗和妻子从爱尔兰移民到美国时，全身一共只有几百美元。他在马萨诸塞州的一家酒店找了一份管理工作。一年后，我们买下了那家酒店并将其改造为万怡酒店。布朗也随之加入万豪，在管理数家万怡酒店后，他开始管理一家全方位服务酒店，后来更负责我们

公寓式酒店及精选服务酒店品牌的管理工作。

万豪理念

拥有具备卓越人才管理能力的经理十分重要，他们必须能够支持、鼓励、带领和激励员工，还要善于倾听。如果一位经理不具备这些能力，那就是不尊重万豪的传统、无视85年来形成的企业文化的表现。这样的人或许在短时间内能够提高财政收入，然而人才管理能力的缺乏最终还是会让他们的发展受限。

许多年前，在一次巡视旗下酒店的过程中，我发现一位新任总经理上任9个月以来的业绩表现惊人，但酒店员工却顺从得有些异乎寻常，就连一般多由性格外向的人担任的前台客服看上去也很不自在。

我很好奇，想了解一下老板不在时员工们的工作状态，于是就找机会让总经理离开，自己转一转。所见所闻很快让我明白了——这里所有的员工都如履薄冰。进一步了解后，我发现员工们都害怕这位总经理，因为他行事蛮横，惩罚手段严厉，对员工也缺乏同情心。

虽然近期营业数据显示他堪称“优秀”，但这种管理方式却不利于员工的健康成长。显然，这位总经理并不认同公司“员工至上”的理念，所以解决方案很简单：请他走人。

对“以人为本”的真正考验出现在财政困难时期。20年前，我们不得不解雇1000多名员工。那是我进入公司的半个世纪以来最痛苦的一个时期。然而到最后，实践证明，我们坚持“以人为本”的理念是值得的，即便是在困难时期。

如果你曾经关注过20世纪90年代初的商业新闻，那么你可能还记得万豪在1990—1993年经历的一些危机。在整个20世纪80年代，公司的发展势头十分强劲——兴建了几百家酒店，将其出售给投资者，同时和他们谈判敲定长期管理合约。我们的运气不错，扩张模式正好契合了当时活跃的经济形势。到20世纪80年代中期，我们成了美国最大的房地产开发商之一，新建酒店占全国总数的1/3，平均每年要处理价值10亿美元的新建项目。1989年，我们每周至少有一家新酒店开业。

但到了1990年秋，美国房地产市场价格急剧下跌（同样情况在2008年再次出现）。那次打击再加上经济形势的整体衰退，1991年海湾战争

爆发以及其他一些因素，打击了人们对酒店的需求，也让我们惊慌失措。许多公司受到经济衰退的牵连。我们也深陷宏大的扩张项目中，负债累累。

为了悬崖勒马，我们不得不采取了一系列财政紧缩措施。其中令人最痛苦的一项就是对酒店开发及建设部门进行大幅度裁员。当时房地产市场一片死水，大量积压酒店等待出售，我们用不了也雇不起那么多闲置员工。几乎在一夜之间，我们终止了整个酒店开发部门的运作，几千间酒店客房的兴建计划被弃置。在万豪63年的发展史上，从来没有面临过要辞退那么多员工的情况。

面对裁员，我们唯一能做的就是尽量减少对所有人造成的伤害，不管是对那些要离开的员工，还是对留下来的人。对我们来说，很重要的一点就是要尽全力帮助员工克服对未来的不安。如果有可能，我们要帮离开的人找到其他工作，也要让留下来的人安心——他们的辛苦劳动会得到欣赏，不要浪费精力担心自己是不是很快也要失业。

负责处理新职介绍工作的团队花费了大量时间，尝试用各种方法来帮助员工准备简历、求职、缓解面对异常萧条的雇用市场所产生的压力。我们为被辞退的员工安排了专业的就业咨询和面试辅导，还安排了一间办公室，他们每天都可以来寻求就业指导。

辞退名单宣布之后，我们互相拥抱。被辞退的员工会因为愤怒而采取法律手段，这我们并不惊讶。有人已经提醒过我们，虽然我们为辞退员工付出了努力，但也不可能完全摆脱干系。

这样的担心最后被证明是毫无根据的。1000多人之中，只有两个人采取了法律手段，但问题并不严重，最后也得到了妥善解决。事实上，有很多被辞退的员工对我们新职介绍的工作表达了感激，这让我感触很深。最终，我们为超过90%的人找到了新的工作机会，这让我非常高兴。

当不得不面对2001年“9·11”事件以及从2008年开始的全球经济低迷所带来的影响时，我们可以借鉴20世纪90年代裁员期间所累积的经验应对此事。裁员不可避免，但可以尽量减轻伤害，通过缩短工作时间、提供完善的保健体系来保留大量员工。

我相信，那些不得不离开我们的员工在任期内是满意的——事实上，他们曾接受过细心的关爱，这与一般粗暴的辞退不同。如果不是因为那些员工在公司任职期间曾感受到细心的照料，我想在他们被辞退之时，不可能这样理解我们。而那些留在万豪的人也见识到了前度同事获得的关爱与照料。

正是这种公平待人、尊重他人的文化传统让我们登上了《财富》杂志“100家最适宜工作的公司”名录。自这个荣誉榜1998年推出以来，我们每年都榜上有名。在我们多年来所荣获的奖项之中，唯有那些赞扬我们在关照员工方面表现出色的奖项，才是最具含金量的。

第2章

闭上嘴巴，张开耳朵，打开思维

讲述真理需要两个人——一人说，一人听。

亨利·戴维·梭罗，散文家

多年前，万豪的一群高管集中在董事会会议室，等待向我汇报那个我特别感兴趣的酒店项目的最新进展情况。所有关键职能部门，如可行性研究、财务、设计、建设、运营等高层代表都在。在等待的过程中，大家都认为那个项目计划其实非常糟糕。

几分钟之后，我满腔热情地拍着手走进会议室，问道：“我这个项目看起来如何？”

大家回应道：“比尔，这个项目看上去很棒，非常出彩。”但有一位初级主管却始终闭着嘴一言不发。

我发现后转身问他：“你一句话也没说，那你觉得这个项目怎么样？”

于是，他一口气讲出了自己的真实想法。他认为这个项目计划十分糟糕，并列举了所有的理由。而同样的观点其实就在我走进会议室的几分钟之前，所有人都还在议论纷纷！

我沉默片刻，然后回答道：“你说的完全正确，我们放弃这个项目。”

我走出门，会议室的人都惊讶不已，不敢相信那个项目竟然就这样结束了。

我之所以讲这个经典的万豪版《皇帝的新装》的故事是想说明两点：

- 第一，绝大多数人都会竭尽所能逃避承担负面消息带来的恶果。
- 第二，总有些立场坚定的人不会那样做。

万豪理念

在我看来，倾听是一个合格的经理人最应该具备的职业技能。如果一位领导者不善于倾听，那他就会面临关键信息缺失的危险，就会失去甚至永远得不到员工和同侪的信赖，也会失去成为一个积极主动、实践经验丰富的管理者的机会。通过倾听，你还可以帮助员工从工作中获得成长，进而获得他们对你的信心。

我相信，很少有人生来就善于倾听。合格的倾听者都是在人生的某个阶段学会倾听的。我想，他们是发现了“保持倾听就会获得回报”的秘密。

有时候，想要当一名合格的倾听者，只需要闭上嘴巴就足够了。或许控制住嘴巴，只听别人说话可能会让你备感折磨，尤其是当那个讲话者需要很长时间才能讲出要点的时候。但在万豪，每天在一起工作的是来自全世界不同地区的员工，因此，怀着耐心与尊重去倾听就显得尤为重要。那些正尽自己最大努力用非母语来表达自己想法的人所需要的仅仅是这些。

我还发现，模仿那些拥有很强倾听技能的人的肢体语言对于日常沟通也很管用。人们都喜欢和那些善于倾听的人说话。出色的倾听者都有一个诀窍——他们能让你觉得在那个特定时刻，你就是这个世界上他们唯一想要交谈的人　。众所周知，美国前总统克林顿就精通此项艺术。

在你倾听的时候，也要让你的思维运作起来。倾听是一次重要的学习机会，如果你在还没有听到任何事情之前就已经拿定了主意，那么你是学不到太多东西的。在子女的成长过程中，我发现自己有时会对他们说个不停，而并非和他们交谈。甚至对于他们不得不说的话，我都未能做到始终仔细倾听。当我意识到这一点后，无论何时，只要我试图打断某人的话，我都会提醒自己：一旦我开了口，不管问题是什么，我都不可能真正了解答案。既然我连问题是什么都无法了解，我又怎么能去解决呢？

多花时间倾听，即使有可能犯错

关于如何学会倾听，对我影响最大的是在20世纪70年代中期，我在教会担任两年主教职务的经历。那是一份义务工作，每周需要花费25小时。在我成了当地教会800多名信徒的领导者时，许多人的经济状况都很一般，所以我们会谈论酗酒、婚前性行为以及找工作等各种私人问题。为了能帮助他们，我必须仔细倾听他们的问题，并尽可能地站在他们

的立场去考虑。任职几个月后，当我和妻子并排站在教堂看到人们走进来时，我突然意识到自己必须了解每一个人所肩负的重担、所遭遇的困境，这让我感到这份工作变得更有责任感和使命感。我想正是担任主教的两年经历让我变得更加善于倾听，同时，我学会了怀着一颗怜悯之心对待周围的人与事。

在公司里，我会试着不要在会议中太早表现出自己已有的判断。我知道，说得越少，对讨论的影响就越小 。我宁愿员工们肆无忌惮地提出看似疯狂的论调或天马行空的理念，也不想看到他们因为从我这里察觉到暗示，就觉得老板已经作出决定，从而收回了一个可能很好的想法。我甚至希望他们在看到否定意见时也能应对自如，并提出自己的看法。如果哪天我忘了这一点，那我就需要回想一下多年前的那件事：如果那天不是那位年轻主管说出了自己的想法，那么那个糟糕的项目计划将会浪费多少人力物力啊！

有位前任主管曾经告诉我，他在万豪工作最喜欢的一点就是，尽管一项决策已经到了最终投票阶段，但依旧可以寻求机会证明自己的想法以赢得支持。不管他的想法有多么离经叛道，只要在他还没有机会为自己的想法全力争取之前，谁都不会让他停止证明或是将他排除在外。

前卫生活品牌EDITION?的创建故事就是一个绝佳案例。几年前，相对保守的我们在考虑与酒店设计师伊恩·施拉格（Ian Schrager）联袂合作时，认为他的设计风格绝对超出了我们的接受范围，将他排除在外实在轻而易举。但相反的是，那次我们选择投入时间来倾听正反双方的意见，允许挑战自己的极限。因此，我们实现了这次创造性合作，推出了EDITION?这个在市场上炙手可热的全新酒店品牌。同时也因为该品牌更加俏皮、更富实践气质的形象推动我们又扩展了其他一些新颖的酒店理念品牌，比如傲途格精选酒店（Autograph Collection® ）和万豪AC酒店（AC Hotels by Marriott SM）。现在想想，如果几年之前我们没有给予正反双方公平讨论关于EDITION?的机会，没有倾听开发EDITION?的利弊观念，那这些后来发展良好的新颖品牌可能根本得不到认真对待，甚至根本就不会出现。

万豪理念

有时候，我会听到这样的批评：说我听了太多人的意见，似乎对每个人说的话都同等相待，根本不管那些人的知识水平高低、资历如何。面对这种批评，我想说，如果我用1小时来听取公司财务部的发言，但只给人力资源部短短的10

> 分钟，或者说如果我对高级副总裁以下层级的员工只给予不到30秒的时间倾听意见，那么将会给全公司传达怎样的信息呢？我宁愿犯错，宁愿多花时间去倾听，也不愿意只花时间作出决策，并且在决策过程中让所有人都听我说。
>
> 我一直认为，倾听公司基层员工的声音要比只依靠直接下属和高层员工来获得信息重要得多。我喜欢邀请各个部门不同层级的同事，直接听取他们的意见。这个习惯部分是因为我个人更渴望了解实际经验的个性，而我自身也因为与公司不同人士接触而收获颇多，同时公司也因此而受益，更重要的是，要让员工都了解到我并不是只看重高层雇员，他们每个人都对我十分重要。

对于管理者来说，员工们通常都会避免报告坏消息，以防惹是生非，然而想要公司运营得更好，打破这种倾向至关重要。为了打破员工的嗫嚅状态，直接提问、直抵问题的核心不失为一个好办法。对于那些居于高位、通常会让基层员工害怕的董事长和首席执行官们来说，这项技能尤为重要。这种“你觉得怎么样”的问题往往会带来惊人的效果，对此我一直深信不疑。事实上，这说的是商业领域中最重要的一句话。

我必须承认，这个宝贵的诀窍是我直接从艾森豪威尔总统那里学到的，我父亲和艾森豪威尔总统是挚友。1954年12月，我从部队休假回家准备过圣诞节，当时适逢总统到访我们位于弗吉尼亚州的农场。当时，我是海军中军阶最低的军官——少尉；而与我家人挤在一起的是总司令。那天，所有人围站在壁炉旁，因为天气酷寒——气温低于零下20℃，大家都在犹豫是不是要冒着严寒外出打猎鹌鹑。

艾森豪威尔环顾房间，接着直接看向我问：“比尔，你觉得接下来我们该做什么呢？”

他的提问让我一时愕然，但是我讨厌严寒的天气，这只能让我实话实说：“我们就待在家里烤火吧。”

后来我才明白过来，当时我可是亲眼目睹了艾森豪威尔的成功战略。在第二次世界大战中，他就是运用这样的方法应对遇到的那些伟人的：戴高乐、蒙哥马利、巴顿。他之所以能将这些非等闲之辈组成一支队伍，正是因为他乐于向他们提问，并且对他们的回答深感兴趣，因此也从他们那里获得了更多有见地的想法。而这些人也都知道他心怀敬意，

因此不会吝惜表达自己的高明之见。正是因为60多年前的那场炉边谈话，才让我明白了细心倾听、勇于提问对于一个团队的发展有多么重要。

“移动的万豪”与700张便条

今天，社交媒体让我们这样的公司向客人征询以及接收他们的反馈变得更加便利。从Twitter、LinkedIn到Facebook、YouTube和TripAdvisor，我们利用了几乎所有的流行媒介来获取用户的体验信息。万豪旗下的众多品牌（如丽思卡尔顿及万丽）都拥有自己的博客。借助便捷的社交媒体，客人和同事们现在可以更便捷地告诉我他们的想法，并对公司的表现作出评价。

从2007年1月起，我一直在撰写博客“移动的万豪”（Marriott on the Move）。其实我对电脑并不擅长，我甚至不知道该如何打字，因此一开始我对这个想法的落实没有太大把握，不知道自己能不能每天都想出些新东西来与大众分享。可是现在我已经坚持更新5年多了，回顾过去，我发现它就像是我学习倾听的一个启蒙运动，让我获得了很多有趣的信息。比如相比于谈论公司动态的博文，我发现个人故事、与政治和新闻思考有关的博文得到的读者回复更多，而在这其中，讲述我家宠物狗墨菲的博文一直以来都是最受欢迎的。

尽管技术进步带来了许多便利，但无论何时，我都不会放弃一项长期坚持的习惯，那就是给别人写便条。每年，我要给各个层级的员工、同事写700多张便条，以表达我的感激之情（便条见文前插图）。让我很高兴的是，他们告诉我说他们把便条都保存下来了，每当遇到难关时就拿出来阅读以从中寻找动力。在我看来，在沟通方式快被电子邮件和微博信息淹没的当下，这些便条是一种很好的与员工的沟通方式。

同时，万豪的员工们寄到我办公室的信，我几乎都会回复。在我看来，如果一个员工抽出宝贵的时间给我写信，那我就没有理由不花心思回复他。通常，员工们联系我是因为他们有问题或不满，他们想引起我的注意和重视。这时，无论大事小事，我们都会调查，然后作出答复。我想以此确保每个万豪人都能感觉到自己的问题得到了公正的处理。即使问题不能按照他的想法解决，我至少也要让他知道，他得到的是

满含尊敬的对待 。

我们也通过面对面的会议和匿名调查的方式了解了员工们对自己的职业、工作、时间、报酬、福利、总经理、主管以及酒店所有员工的看法。为此，我们也将总经理的奖金与这份调查结果挂钩，对于万豪的众多总经理来说，这样的调查就和顾客的满意程度以及公司利润同等重要。假设一位总经理成绩糟糕，那他就必须解决自己的问题。

我们非常重视通过客人来告诉我们工作的得失情况，只有这样，我们才能确定是否满足了他们的需求。多年来，我们的客人已经指出了许多我们工作中的可改进之处，这对我们的经营有很大帮助。

其中一个事例与电源插座有关。因为插座外观丑陋，客房设计师过去经常会想尽办法将插座隐藏起来，使整个房间的设计感不被破坏。这在笔记本电脑、平板电脑和智能手机出现之前无关紧要。但今天，旅行者们会随身携带一个甚至多个电子产品，他们一进入客房就想给自己的电子产品充电。按照原来的客房设计，客人只能趴到桌子下面或搬开家具才能找到插座。因此面对这样的现状，现在我们努力做到了让所有的客房都有足够的插座，以满足客人的需求。

试想，如果我们不曾公开听取顾客的建议，那可能永远也不会想到这样一个小小的改变对提高客人舒适度的重要意义。

在平日工作中如果能够预想到客人的需求那就更好了，这让我想起一个发生在万豪酒店的感人故事。

2005年8月，卡特里娜飓风横扫新奥尔良，导致一群海军陆战队队员无家可归。于是他们被临时转移到亚特兰大城外的一家Residence Inn® 落脚。其中有两名本应该是在新奥尔良举办婚礼的队员，因为飓风的原因只能取消了婚礼计划。在酒店停留的3个月时间里，这对准夫妇与热情的酒店员工建立起了深厚的友谊。风暴平息之后，两人决定举办婚礼，并希望酒店总经理和销售总监担任他们的证婚人。两人无论如何都没有想到，到了举行仪式的那天，映入他们眼帘的是由酒店泳池区改造而成的小教堂，里面聚集了100多名客人。他们惊呆了，酒店员工和其他陆战队队员居然会为他们举办如此隆重的婚礼仪式和婚宴！

屏蔽坏消息，万豪最惨痛的一课

在我的记忆中，至少有一位资深高管在万豪工作的后期因为不善于倾听而为人所诟病。不管是任何人说的任何事，他从来都不予重视。如果有人提出新想法，他便可能会用重复了多次的同一套理由加以否决：太花钱啊、浪费时间啊、太冒险啊，等等。因此很快就没有人想告诉他任何事情了，因为大家都知道他会怎样回答，而他那样的回答让人感受不到应有的尊重。很快，他失去了作为一个高管的公信力，与他讨论得不到任何具有实质意义的内容和决策。他失去了员工的支持，最终也丢了工作。

在倾听的过程中还要明白：选择性倾听几乎和根本不听一样糟糕。这种屏蔽负面消息的行为不管是对你自己，还是对其他人都没有任何好处。万豪就曾经以最惨痛的方式学到了这一教训，当时是20世纪80年代末期，我们选择性地忽略了酒店建设过度这一危险的信号。我们迫切地想要证明自己战无不胜，所以只关注正面新闻，对于一切不想听到的消息充耳不闻。这种选择性倾听使我们付出了昂贵的代价。

当时的一位主管十分善于雄辩，他对于公司的乐观表达更加剧了“这种事情不会发生在我们头上”的态度。在当时看来，他的论证是如此充分，他的逻辑是如此清晰，以至于让我也觉得事情都会顺利进行。但是一个人的能言善辩并不代表他的观点就是正确的，往往是那些言谈带点儿羞怯和窘态的人的发言更值得聆听。

但说到底，就算再善于倾听，也总会有局限。随着决策进程的推进，论据收集和辩论终会结束，这时必须作出决定。这也就到了考验一个组织的倾听水平的时刻了。如果讨论氛围开放，参与者知道自己的观点、看法和关切都会受到尊重，那么最后作出的决策也将是建立在各种消息汇聚的基础之上的，整个团队也更容易团结一致地实施计划。当然，不可能所有的决策都是完美无缺的，但是当它被证明有误时，大家知道其错处并不是因为某人忘了问那个价值连城的“你觉得怎么样”的问题而造成的，那就可以让人感到欣慰了。

第3章
人人为我，我为人人

相聚合作只是开端，坚持不懈就是进步，协力工作就是成功。

亨利·福特，美国实业家

到目前为止，我提到的许多事例都说明，所有的万豪人都在为公司的整体利益快乐而不知疲倦地工作着。我想这就是万豪文化的一项标志——团队精神起到的作用吧。

但是，这并不是说公司员工都唯命是从，不会独立思考。万豪的团队精神表现在：我们一直想让员工知道，集体协作比只为个人利益忙碌更有价值 。

那么，万豪是如何实现这一点的？我想先从公司漫长发展史中的一个短暂时期讲起。当时的万豪并不重视团队精神，虽然那样的情况持续时间不长，但却值得我们深思，这件事也从反面向我们说明了团队精神对于一个企业来说的重要性。

问题起源于一次竞争，竞争双方是万豪中两位特别具有雄心壮志的主管。当时，公司每隔一段时间都会进行内部组织架构调整，其目的是让一部分人有机会尝试新的职位。而这两位主管在组织架构调整阶段都看中了同一个职位。

考虑到两位主管的强烈个性，我不得不做好了面临大量摩擦的准备，但竞争很快就不受控制地变成了一场“血肉较量”，出现了大量宛如肉搏战和矛盾对抗般的竞争。

后来我反思，即使当时这场竞争的负面影响只限于两名当事人，也已经很糟糕了；更不用说随着事态的发展，连他们的同事和亲近的人都被卷入了他们的诡计之中。在这样的情况下，他们的判断力、斗志和工作能力全都蒙受了损失。包括这两名主管在内的所有人，没有一个人是赢家，他们更不可能争取到想要的职位了。在经历了这场恶意交锋后，两人最终都离开了公司。这个故事说明了两个基本事实。

- 首先，对于像我们这样“以人为本”的公司来说，处理好“人”的关系至关重要。两位主管都很聪明，而且能力都足够胜任管理职位，但两人都没有关照彼此以及下属和同事的感受，只是将个人利益置于首要位置。在此过程中，两人声誉受损，既浪费了精力，又让斗志受挫。

- 其次，我们的企业文化从本质上讲是倡导人人平等的。作为一个崇尚平等的组织，万豪难以容忍“大人物”，强调头衔、特权的言论和行为与我们的企业文化背道而驰。在我们看来，那些将个人利益置于首

位的人是最难取得进步的。

万豪人要挽起袖子一起出力

20世纪20年代末，公司刚刚起步之时，如果说有人享有特权，那也只是极少数。所有的人都在努力工作，在晋升的“阶梯”上，大家都拥有同等的机会。相比于学历证书、“特权”关系和玩弄政治的诀窍，讲求奉献和善用精明更容易取得成功。第二次世界大战结束后，美国商业开始注重员工的学历，但万豪“所有人都挽起袖子一起出力”的精神已经成为企业文化的基石。

这种态度正是公司当时所经营的业务——餐厅的反映。大学期间，当我还在盐湖城Hot Shoppes工作时，我从那种快节奏的生意中收获良多，其中感触最深的一点便是团队精神至关重要。每到午餐时分，顾客蜂拥而至，每个人都必须坚守自己的岗位并做好准备。如果你准备食物的速度不够快或者服务人员没有及时出去招呼顾客，那么你所负责的工作就会引发灾难。而要为这90分钟的午餐时间做好准备，我们所有人通常都需要花费一个上午的时间去做计划和准备工作。每个人都必须坚守岗位，如果有人没有按时到岗，那么整个系统都会遭到牵连。

而当灾难袭来之时，团队精神就显得更为重要。2005年，坎昆市（Cancun）遭遇威尔玛飓风（Hurricane Wilma），当地的坎昆JW万豪度假酒店（JW Marriott Cancun Resort&Spa）的许多员工无法到岗。为了能使酒店正常运转，那些能够到岗的员工只能顶替多项工作，直至那些无法到岗的同事返岗。在这样的特殊时期团队精神发挥了重大作用，让困境得以缓解。飓风一过，酒店立刻恢复了正常运营。

我们有许多员工接受过交叉培训——除了正式承担的工作之外，他们还学习过如何开展其他工作。此举能让顾客最大程度的受益，因为不管顾客有任何问题和要求，几乎所有的员工都能解决，而不会听到“这不是我的工作”这样的回应。通过交叉培训，这些员工要么自己能解决顾客的问题，要么清楚该如何找到相关的负责人。交叉培训的开展使得员工可以从事更加适合自己的岗位工作，并运用正确的岗位知识帮助更多的客人，这正是万豪所需要的。

同时，我们的员工也能从交叉培训中获益，因为这样的培训让他们有机会体验不同的角色。而培训中有关酒店运营的知识也能让他们的专业知识迅速进步，晋升的可能性也会越来越大。

我们的业务极其依赖团队精神和团队协作，因此公司氛围十分不适合那些极度自负和看重头衔的人。但这并不是说公司现在缺少训练有素的专业人士或者天资过人的员工。我们当然有，而且有些悟性超凡的人早已走上了其他充满挑战性的职业道路。公司可以保证的一点是：任何在万豪工作的人，他们都没有因为个人原因而受到轻视。

万豪理念

创造团队精神是一回事，但要维持下去又是另一回事。我认为万豪能坚守团队精神的一个原因就在于，我们有许多管理人员都是一步一步从基层晋升上来的。他们很清楚一线工作是怎样一种情形，也知道如果在职业生涯早期遇到一位富有同情心、总是支持他们的经理，对员工发展的帮助到底有多大。

另一个让团队精神保持活力并有效发挥作用的原因在于，我们并不依靠一些简单的激励条件来吸引才能出众的员工留在公司。我们重视的是团结协作，然后朝着一个共同目标奋进的工作状态，而非冒着集体解散的危险去建立一个奖励机制，让小部分人脱颖而出。我们很清楚每一个为公司工作的人都是在为万豪的成功做贡献，但如果在管理中以超出市场价值的条件满足小部分人的利益，则很有可能危害到公司的整体利益，甚至是导致公司彻底毁灭。

很多人都怀疑，这样的经营思路是否意味着公司不能吸收超级天才呢？在我看来完全不是。一家公司最重要、最积极的决策就是欢迎抱负远大的智慧型人才，每一家公司都需要这样的人才来引导公司向未来迈进　。然而更重要的是，这些积极进取的人才是否懂得控制自己的自负心理。如果不能，那么公司系统必须足够强大，强大到能帮他们控制。这就意味着要坚持检查，衡量他们的所作所为是否对其他人造成了不利影响。

在培养公司团队精神的过程中，帮助员工创造一个开放的氛围，让每个人都能发挥创造性也很重要。那些真正渴望获得超凡经济回报的高管迟早都会离开公司，但对于许多员工来说，工作中富有创造性机会就与金钱回报一样诱人。

如果你的公司架构和企业文化都足够强势，那么你完全能够承受野心勃勃人士的来来去去。任何人都不希望公司成为某个人或少部分能人创造力或野心的牺牲品。从这种层面上来讲，一家健康的公司有点儿像美满的婚姻。大家都势均力敌，特殊才能和普通贡献都受人尊重和感激，所有相关人士都知道，整体的价值要比单纯各部分数量的总和高得多。

今日的万豪，离不开人的因素

就我对万豪成长变化的多年观察，我总结出一点：大公司必须避免让发展规模成为自满、自负和推诿责任的借口 。

像万豪这样拥有众多员工和经营场所的大型企业，行政系统很容易滋生官僚主义作风，从而扼杀员工的主动性。许多创意会在错综复杂的管理渠道中丧失，员工会对自己的能力失去信心，认为自己无力改变什么，因此就停止尝试；或者员工会觉得即使自己没能指出某项错误，其他人也会指出并加以改正，但是往往因为所有人都这样认为，从而对公司的整体运营产生负面影响。

针对这个问题，最有效的一个解决方案就是要一直提醒自己，你的成功并不是凭空而来的。任何公司想要繁荣发展都离不开人，不管是内部的还是外部的，有了人的支持才能成为赢家 。毫不夸张地说，我们的成功离不开数百万名伙伴的共同参与。我们现有的员工团队是公司最具价值的参与者。同样我们的成功还离不开业主、投资方、华尔街、行业同伴和特许经营者，当然，还有顾客。

员工

我们的员工是最重要的，这一点怎么强调都不为过。没有他们的辛勤劳动，万豪就不会存在。这就是为什么我们要把关照员工作为首要任务，同时也说明了我们为什么发自内心地厌恶之前提到的破坏性的个人竞争。在万豪，热衷于那样做的人最终注定也会失败。我们在团队精神上付出如此多的努力，只是希望每一个万豪人都以自己是团队中的一员而感到骄傲，而我也一直为这个目标努力着。

当有成千上万名员工遍布在全球各地时，你该怎么实现这一目标呢？关于这一点我在第1章提过一些。万豪多年来一直致力于推进以员工为导向的项目，希望借此提高员工的自主性，改变他们的工作态度，比如我们发起的培训课程、工作生活项目和建立偏向于从公司内部员工晋升的政策等。我希望这些看得见的信号都向员工传达这样一个信息，那就是，万豪一直认为员工才是公司成功的关键。

公司还会举行相应的活动来表彰员工所作出的贡献，以此来传递我们对员工的重视。1996年，我们设定了万豪员工答谢日（Associate Appreciation Day），希望在这一天可以提醒全球的万豪人我们共同属于同一个集体。这一天，我们举行了派对和竞赛活动，还颁发了特别奖，切实表达了公司的感激之情。因为活动太过成功，次年我们将活动时间延长至一个星期。

除了万豪员工答谢日之外，我们还会举办一个特别仪式，颁发万豪卓越大奖（Marriott Awards of Excellence）。奖项的目的是表彰那些在工作中付出额外努力的员工。这个奖项不限部门，即使是前台接待员、货车司机、面包师、管家、宴会助理等都有可能获此殊荣。万豪卓越大奖对那些体现了万豪最优秀企业文化的员工作出了表彰，我特别欣赏的是这个奖项将一线员工作为奖励对象，而非高管。最近，我们又增设了爱丽丝·希茨·马里奥特社会服务奖（Alice S.Marriott Award for Community Service）、小比尔·马里奥特奖（J.W.Marriott，Jr.）和多样化优秀奖（Diversity Excellence Award）等奖项来表彰工作优秀的员工。

和整个公司范围内的表彰奖项同等重要、甚至更为关键的是，要将对员工的表彰贯彻到日常工作中去 。庆祝员工的成功应成为每一位经理的第一要务。其实这落实起来十分简单，有时一句“嘿，干得很棒”已经足够，有时则需要给予更大的奖励。

股东

万豪的股东也是推动公司成功的伙伴。股东、领导者和其他投资者在公司的日常生活中可能不像员工、顾客那样经常出现，但他们对我们来说也极为重要。这不仅仅是因为他们贡献了资金，让公司能够顺利发展，还因为他们对我们的能力抱有信心。在我看来，没有人强迫别人为我们投资。他们敢于下注是因为相信我们会取得成功，而这种信任对于

我们来说至关重要。

1953年，万豪上市，第一次发行的股票不到两小时就全部销售一空。如果说我父亲还需要什么才能相信自己公司走对了路，那这种信任就是最好的证据。60年后，最早的那批投资者中还有许多仍在支持我们，此外也有了成千上万的新加入者，其中包括许多加入公司退休储蓄计划的员工。因此，股东就是我们发展的强大推动力量，激励我们竭尽全力去回报他们，进而保持公司持续发展，稳定提高股东收益。正如所有上市公司都明白的那样，万豪是否令人失望了，这些股东会第一时间让我们知道。

竞争对手

如果想要长期保持成功，竞争对手也非常重要，因为他们会不断激励我们取得更大的进步，并不断提升。

对于竞争的恐惧是我们推出新品牌的关键因素。20世纪80年代初期，公司决定进军市场中的有限服务酒店领域，开发新的万豪品牌，从而扩大自己的市场。对于那些自鸣得意、不太可能对万怡品牌的竞争作出回应的公司，我们并不太担心。我们担心的是一旦我们踏入竞争的行列，那些敏捷上进的对手会如何回应。万怡品牌创立过程中的兴奋之处就在于，我们将这个计划一直保密直到产品揭幕的那一刻。当得知万怡酒店的一部分首批客人是来自想要查看我们情况的竞争对手时，我们觉得这就是回报。

20世纪90年代末，轮到我们震惊了。此时喜达屋创立了自己的时尚精品酒店品牌W，他们引入了时尚的现代主义产品设计来吸引都市年轻人群的目光。这种极简主义的装饰风格形成了特色，获得了巨大的成功。此举让我们以及其他酒店业同行全都幡然醒悟，意识到了市场的变化。

20世纪80年代，正当我们的万怡酒店笑傲江湖之时，喜达屋W品牌的推出让所有人都感受到肾上腺素飙升的刺激。自此以后，我们推出的EDITION?、傲途格精选、万豪AC酒店以及重整旗鼓的万丽品牌都是为了满足寻求生活化酒店体验的顾客的多元化需求，以此挽回我们丢失的市场份额。

我们也从威斯汀公司（Westin）1999年推出的“天梦之床”（Heavenly Bed® ）中获得了启发。虽然威斯汀在这次给予了我们一记重拳，但我们也大张旗鼓地给予了反击。我们更换或升级了当时万豪管理或特许经营的2400家酒店里超过62.8万张床铺上的床垫和床单。这次全球床铺改造共耗费了近3000万米长的布料，连起来几乎快要可以环绕地球一周了。现在，万豪所有的品牌都一直在构想着为我们的客房、大堂、餐厅和健身中心提出更多的新鲜创意，以应对未知的竞争。

即便在市场竞争中，对手让你一直处于警惕状态，但也请记住，他们也是你的同伴。如果你将自己置于竞争对手之上，你可能同时会面临孤立自己的风险，这样的话当你在最需要帮助的时候很可能无所依恃。

因此，在全球旅游业低迷时期，我们选择与其他酒店一起应对给行业造成影响的地区、国家和全球问题，而且这样的团队合作在各种贸易协会的保护下进行。比如，“9·11”事件发生后，我们许多公司努力刺激美国急转直下的旅游业。在那样的关键时刻，我们举全行业之力去说服政府官员使得美国国会通过了《旅游促进法》（*Travel Promotion Act* ）、成立了品牌美国（Brand USA）机构。而这个全球最早成立的营销项目吸引了更多旅行者来到美国，为我们整个酒店行业作出了贡献。

最近我们与同行合作发起的项目是Room Key.com® 在线预订搜索引擎。我们与精品国际酒店（Choice Hotels International）、希尔顿全球（Hilton Worldwide® ）、凯悦酒店（Hyatt Hotels Corporation® ）、洲际酒店（InterContinental Hotels Group® ）和温德姆酒店（Wyndham Hotel Group® ）合作，创建了可以共用的搜索引擎，让旅行者们更方便地选择知名酒店品牌。搜索引擎能找到和预订的酒店不仅包括6大连锁集团旗下的所有酒店，还包括成千上万的其他中小型酒店。

合作伙伴

我们的业主和特许经营者是万豪的另一类重要合作伙伴。特许经营在很长一段时间内的发展缓慢，但今天我们兴奋地看到有如此多的机会能与那些想要成为万豪家族一员的公司和个人合作。我们与特许经营者之间的关系是名副其实的伙伴关系，双方都为创造和维持这种关系付出了极大的努力。此外，我们的特许经营者必须认同公司的行动、愿景和价值观，尤其是对以人为本理念的重视。他们必须用公司的高标准要求

自己，让顾客满意。为了帮助特许经营者达到目标，公司为他们提供了同样的资源，与他们分享我们总结的关于成功、繁荣与发展的关键经验。

每一年，我们都会为最佳特许经营者颁发合作伙伴奖（Partnership Circle Award）。看到这些获奖者们，比如第一代印度移民H.P.拉玛（H.P.Rama），我的心里便十分激动，拉玛已经和万豪合作了16年。当时，他的儿子D.J.拉玛（D.J.Rama）在罗得岛州的强生威尔士大学（Johnson and Wales University）酒店学院读书时，曾在普罗维登斯市中心万豪酒店（Providence Marriott）做过前台。充分感受到万豪企业文化的他在工作结束后一直说服父亲与万豪合作，他认为万豪一定是他们家族产业JHM酒店（JHM Hotels）的理想合作伙伴。

拉玛父子用了3年时间才取得万豪特许经营者的资格，但他们意志坚定，因为他们对万豪的价值观和文化深信不疑。1996年，他们开办了第一家Fairfi eld Inn&Suites® 。现在，他们的公司在美国东南部已经开办了42家酒店，其中有半数加入了万豪品牌。

最近，拉玛把更多时间投放在印度，支持当地位于苏拉特市（Surat）的奥罗大学（Auro University）培养新一代的酒店经营者。那所学校就是他用作为万豪特许经营者赚到的钱创办的。不久之后，拉玛家族将在校园开办一家Fairfi eld Inn&Suites® ，学校现在已经有183名学生在学习商务和酒店管理。

每次想到拉玛的故事，我都感到有些受之有愧，因为万豪对他提供的帮助实在微不足道。以前，他离开自己的祖国，到美国来寻找机会，现在他回到家乡为新一代印度学生创造机会，将这种伟大的精神继续传承下去。这些学生们都会希望在他开办的酒店里工作，我们也希望这些酒店里能用上万豪的品牌。

客人

虽然是最后一点，但也是非常重要的，我们的成功离不开千百万名选择我们服务的顾客。如果不是他们选择入住我们的酒店或者到我们的度假酒店休假，万豪肯定就不会存在。我们深知，顾客其实有很多选择。

和竞争对手一样，顾客让我们充满干劲儿。每天早上，我们起床的动力中有一部分就来源于要寻找方法让他们得到满意的消费体验，获取他们的信任，进而赢得更多的顾客。尽管我也认为提供餐饮及住宿服务并非什么深不可测的学问，但多年来，为了提高客服质量，公司提出或改进了许多项目。我认为其中最有意思的一项是常客奖励计划，即万豪礼赏计划（Marriott Rewards®）。

这个计划最早开始于1983年，当时被称为万豪荣誉客人奖（Marriott Honored Guest Award），其概念十分简单：客人每次入住我们的酒店、度假酒店或套房都会获得积分，这些积分可用于将来换取客房入住机会或其他礼品。我们将荣誉客人奖与酒店业首个飞行常客计划——万豪里程计划（Marriott Miles）组合，这样客人每次乘坐飞机都能获得酒店积分。后来当限量服务品牌推出后，我们也为每个新品牌推出了奖励计划。

1997年，我们将之前所有的单独奖励计划合并成一个，推出了万豪礼赏计划，今天该计划会员已经超过了4000万名。这个计划让客人不管入住旗下哪家酒店都能赢取积分，积分可用来申请入住旗下几乎所有的酒店品牌。2010年，我们将丽思卡尔顿礼赏计划（Ritz-Carlton Rewards®）引入其中，这样万豪礼赏计划的会员们从此以后入住70多家丽思卡尔顿酒店也能获取积分。

最后，我想再一次强调：永远不要把利益相关者的付出当作理所当然。我们之所以能够存在，都是因为他们。正如大仲马的不朽名著《三个火枪手》中说过的一样：“人人为我，我为人人。这是我们的座右铭。”



WITHOUT RESERVATIONS

How a Family Root Beer Stand Grew into a Global Hotel Company

第二部分
天使成绩，万豪追求卓越的收获

重复的行为造就了我们；因此，卓越不是一种举动，而是一种习惯。

亚里士多德，古希腊哲学家

第4章

走出办公室，走进一线：做一个实践型的领导者

自己不愿做的事却要求别人，这不公平。

埃莉诺·罗斯福，美国前第一夫人

2011年2月5日，时任万豪国际集团国际酒店业务部总裁兼董事总经理的富毅荣（Ed Fuller）[3] 乘坐专机前往埃及首都开罗，陪同富毅荣一行的还有几名同事。在不到两周前的1月25日，大批示威者涌入开罗的解放广场（Tahrir Square），向任期已满30年的总统穆巴拉克表示抗议。开罗和埃及其他地区大规模骚乱的画面迅速传遍了全世界的电视台和互联网。可以明确的是，一周之内抗议活动不会平息。如果有发展，那也只会是势头更加猛烈，可能很快面临严重暴力事件的威胁。当时，公司在开罗有两家酒店，在西奈半岛（Sinai Peninsula）还有另外五家。

富毅荣的小组到达开罗机场时，美国大使馆的工作人员正在现场帮助想要离开埃及的美国公民填写必要的文件，协助他们登机离开。使馆工作人员以为富毅荣的团队也是要离开埃及的，但当富毅荣摇头时，一位工作人员感叹道：“你真是疯了。”

富毅荣对此不以为忤。他是一名退伍军人，进入万豪工作40年来，他清楚自己能在公司发展中发挥什么样的作用。在这样的特殊时期，富毅荣和小组成员渴望到访该地区的7家酒店。顺利入境后，他们和酒店业主会面，对酒店安全保卫工作作出了评估和判断。最重要的是，他们与经理们见了面，与员工们握了手，并倾听了他们的心声。

开罗万豪酒店有1200间客房，当时入住了600名客人。但开罗内政部长把街道和酒店里的所有警察和保安都调走了，接下来将发生什么，就连见多识广的富毅荣也无法判断。富毅荣描绘了当时的场景：“我们的厨师都走出了厨房，拿着菜刀支援安保人员，管家与工程师们则握着扫帚和铁铲站成一排严防死守，以防暴民攻破门户。”

酒店业主、海市蜃楼酒店公司（Mirage Hotels Corporation）董事长兼首席执行官穆尼尔·加勃尔（Mounir Ghabbour）对此感激不尽。他在给我的一封信中写道：“就在其他美国人争先恐后离开埃及时，万豪国际集团却派来公司高管支援业主，提供帮助，这种举动让我十分感激，无以言表。”

“老板来了”

虽然富毅荣这种跳上专机火速前往开罗的事情在万豪并不是每天都会上演，但这种事情值得我们铭记，这种态度也值得我们珍视。我们需要这种亲自实践型的经理人来帮助万豪获得更好的发展。

到公司酒店考察期间，我总留心观察，想知道那里的总经理是不是亲自实践型的。他有没有表现出活力与热情？他清楚酒店和庭院的各个角落吗？员工看到他是什么反应？他记得住每个人的名字吗（不需偷看员工的胸章便知道）？这些问题都是我考察的重点。

万豪理念

员工对总经理的反应就是检验酒店经营状况的终极试剂，对于公司所有旗下酒店的全部经理人来说都是如此。如果员工们乐于看到老板，那我就会知道他一定是位很棒的经理。因为只有一天抽大量时间在大堂和走廊与员工交谈，将他们的关切记在心里的人，才能赢得员工友好真心的问候与肯定。

一位经理如果注重亲自实践，那他的业绩很可能也是最好的。他能立即发现问题和隐患，并能在问题恶化之前将它们处理好。反之，如果一个经理记不清员工的名字，每天也没有花费时间深入酒店，那么最终肯定会引发问题。因为与那些投入型的对手相比，他也不具备解决问题所需要的知识储备和积淀。

从1927年5月20日第一家根汁汽水店在华盛顿哥伦比亚特区开业以来，这种亲自实践型的管理方法就成为万豪的一项传统。我的父亲就是最好的亲自实践型经理，他差不多每天都要去自己的餐厅，而且经常是带着我和弟弟迪克一起去。

1957年1月，我们在弗吉尼亚州的阿灵顿市（Arlington）开办了第一家酒店——双桥汽车酒店（Twin Bridges Motor Hotel），家里所有人都忙在其中。父母亲和我一直忙着挂图画，工作到深夜，因为这样才能保证客人第二天及时赶上艾森豪威尔总统的第二次就职典礼。

1958年，我接受了在弗吉尼亚州阿灵顿市开办第二家酒店——基桥万豪酒店（Key Bridge Marriott）的工作任务。我要负责所有的工作，包括雇用建筑师和设计师、确保建筑承包公司按时竣工、组建需要的团队、筹办开业典礼、保证开业之后的运营，等等。我从挂画工作的那些忙碌的日子里锻炼出处理一系列复杂任务的能力，因此很快胜任了这些

工作。1961年，我们位于费城的第一家酒店在城市线条大道（City Line Avenue）开业，而就在开业的一周前，我还跪在大厅的地上把一条条橡胶地板粘贴到位。

我与公司保持联系的方式就是花时间到访万豪在世界各地的酒店，每年我的飞行里程数大约有9万～10万公里。这样做最重要的一个好处就是能够很好地对抗“大公司都是人情淡漠的机器”这样的想法，能够让员工知道有个叫马里奥特的人在关心他们，这一点对我来说真的很重要，虽然很多员工只能偶尔才会遇到我。

我还想用实际行动让团队知道，我非常重视他们的工作，因此才抽时间去查看。对于我来说，没有他们的帮助，万豪就不能被称为万豪。我以前经常会跪在客房地板上检查床铺下面；抽出抽屉；打开水龙头、淋浴和台灯；拉开衣柜门检查里面是不是有熨斗、熨衣板和足够的衣架。

我不仅会去公共区域，还会时不时地查看核心区。我会查看洗衣房、会计室、厨房、装卸区和任何我认为值得一看的角落，当然也包括员工休息室。对付我的这种疯狂行为只有一个办法：如果我看到的是一张张笑脸和精心整理的台面，那我就会知道酒店的其余部分也不会出很大的问题。

我在到访每家酒店前都会预先通知他们。通常我每天要到访的地方多达十余处，因此我想要每一分钟都充分得到利用。不过让员工知道老板将要“驾临”也会引发一些有趣的事情。多年来，我已经能够识别出为了迎接“老板来了”而在最后关头所做的清理打扫，尤其是新涂上的漆。所以我经常会在行李中带上除漆剂，这样就可以快速除掉西装上那些因为临时涂抹而难免沾上的油漆印。

亲自实践的益处

我从众多的考察中学会了更加行之有效的工作方法。我甚至想不出这些年来哪一次到访是完全没有收获的。每一次回家时，我总会带回一沓记事贴，上面写满了我们需要做的事或对没做到位的事的改进想法。

作为一个守旧派，我仍会自己记笔记、给团队成员亲手写便条。借助这些便条，很多有用的想法很快就会传递到总部成员手中，他们可以借助这些便条着手解决问题或是把其中有效的想法传达出去。

年复一年的到访万豪各地酒店增长了我的见识，让我的决策能力变得越来越强。因为我参与了公司的日常经营活动，所以员工们都知道，如果他们带着问题或想法来找我，我能很快进入工作状态，他们不用太费劲就能得到我的答复，然后立即可以采取行动。

其中一个能够体现我决策力的例子是，20世纪80年代我们卖掉万豪购得的两家餐饮公司下设的美食餐厅。在那时，万豪涉足餐饮业已经有将近60年的历史，过去也曾经营过自己的餐厅。因为自己有在一线工作的经历，我十分清楚这个行业，因此不想再加入角力。于是在1986年，我们以7亿美元购入餐饮承办商传奇公司（Saga Corporation）之后，我们立即将它旗下餐厅以3.5亿美元价格转手。

如果我之前没有从事餐饮业的经历，我们很可能会浪费许多时间和资金经营这些餐厅，而不是迅速将其转卖给渴望接手的人。

有时候，我们也可能要花一段时间才能理出头绪，进军长者起居设施就是一个很好的例子。20世纪80年代，我们决定进入这个业务领域，这看起来就像是对我们住宿和餐饮经验的一项自然而然的延伸，因为照顾顾客就是万豪的使命。当时的我们认为家政管理也和酒店管理类似：清理房屋、打扫大厅、修剪草坪、养护风景，等等。同时我们还觉得这个项目也会带动原本已经被冷落了60年的食品业重新发展起来。

但是，我们没能及时考虑清楚保健方面的问题。在酒店里照顾健康人群是一回事，但在辅助生活中心护理身体虚弱或有病的人是另一回事，而且后者要比我们设想的难得多。更加棘手的是，对于重症病人（比如癌症）住客，我们毫无经验，更不具备专业技能，我们很难满足这类人群的特殊需要。

这样的经历告诉我：如果我们做不到也做不好，那么完全不做或许更好 。

幸运的是，在我们决定退出的时候，辅助起居服务行业刚好进入盘整时期，我们将万豪长者生活辅助服务行业（Marriott Senior Living Serv

ices）整合的大部分资产都卖给了日出长者生活护理公司（Sunrise Senior Living Inc.），他们对这一领域充满热情，万豪的现有护理资源对于他们来说非常重要。到2003年年底，我们已经完全退出了这一行业，而且也没有造成实质性的财政损失。

亲自实践还有一项益处，那就是你能从市场中免费学习到各种知识。正如我在之前的章节中说过的那样，亲自倾听顾客的需求比任何事情都重要。这样，你不仅能知道自己所做的是否正确，还可能激发出各种新点子。

开阔视野，到市场中去观察倾听，会给公司带来怎样的积极影响呢？20世纪80年代初期的万怡酒店筹建过程就是绝佳例证。在万怡酒店开业之前，万豪一直只重视全方位服务酒店领域，其他方面对我们来说都是陌生的。决定进入中档酒店领域之后，我们全情投入，在采访商务旅行者、了解他们对酒店客房需求的同时，我们也对竞争对手进行了调查，甚至入住他们的酒店亲自查看。我们的团队疯狂地投身到万怡品牌的开发之中，在竞争对手的酒店客房里度过了几百个夜晚，不知疲倦地记录家具、房间陈设和服务等细节问题。他们所收集的信息对万怡的品牌创立和理念设计至关重要。

最近，推出无线网络服务让我们有了一系列的学习机会。借助网络，我们可以了解市场需求，甚至可以走在市场前面。与行业整体相比，万豪的客房里早已具备了高速上网接入能力。例如，万怡这个品牌一开始就是专为商务旅行人士所设计的，所以我们很清楚互联网和电子邮件服务会成为一个竞争关键点。为此，公司购买了几千台调制解调器和电缆以配备客房。

随着无线网络服务在世界范围内的普及发展，我们意识到紧随潮流的重要性。消费者已经习惯了在咖啡厅和其他公共场所使用无线网络，他们入住酒店时自然也希望可以享受到，而我们需要满足这样的用户需求。到2004年4月，万豪的1200多家酒店都能在公共区域内提供免费的高速无线网络服务，此举是当时酒店业最大规模的部署行动。随后，无线网络服务很快扩展到万豪的绝大多数客房。

今天，无线网络服务面临的主要问题是如何满足带宽需求。我们的数据显示，有40%的旅客携带两部无线上网设备，25%的旅客则携带三

部或更多。客人希望在上传和下载巨大数据文件的同时，也能观看电视节目和电影。当好几百人甚至更多的客人都想要同时做这些事情时，这对一家大型全方位服务的酒店来说确实是一个挑战。万豪现在正和同行一起努力，试图找到解决这个问题的办法。

面对面接触无可替代

万豪理念

虽然我自己不衷于电子产品，但我一直对过去10年中互联网行业的爆炸式发展深感兴趣。从商人的角度看，互联网在满足顾客需求方面，是一个巨大的进步。虽然互联网是不可思议的资源和工具，但我仍然坚持认为它无法替代面对面的接触。这就是为什么我会尽我所能经常到访各酒店的原因，也是我希望各家酒店的总经理能尽可能地多走出办公室的原因。在我看来，那些陷入危机的公司，都是因为首席执行官从不走出自己的专属豪华办公室，他们从来不曾外出亲自实践，因此做决策时也不考虑实际情况。在大多数情况下，你不能单纯依靠员工报告或二手信息来作为决策的依据。你必须走进现场亲自实践，才能知道真实的市场到底是什么样的。

虽然已年过八旬，但我依旧每天行走，按计划在各个酒店之间奔波。虽然这令我在每天工作结束时疲乏不堪，但在每个奔波结束的夜晚，一个温暖的热水澡会让我满怀感激，备感舒适，同时我也知道，我还是应该将时间继续放在每日行走、到处奔波之中，而并非将时间放在办公室享受这世上最舒适的办公椅上。

第5章

魔鬼细节，完美是万豪对任何事情的最低预期

顾客才是唯一的老板。他们只要把钱花在别家公司，就能解雇公司包括总裁在内的所有员工。

山姆·沃尔顿，沃尔玛创始人

多年前，我和唐娜新婚之时，父亲总会像时钟般准时地来到我们的新房，把食指放在家具、门槛和软百叶窗上检查上面有没有灰尘。毫无疑问，这样的举动快把我的妻子逼疯了！

然而对我来说，情况就更糟了。唐娜只是结婚后才见识到父亲的完美主义，而我则生来就要面对。我的父亲几乎对所有的事情都不满足，完美是他对任何事情的最低预期。

每次到访公司的餐厅和酒店，父亲总是各处留心。在那里，任何工作都有详细的规定，上帝总能帮助父亲找到那些没有按照万豪标准操作程序行事的员工。我敢肯定，Hot Shoppes一定有许多厨师都经历过这样让他们手足无措的场面：董事长站在他们身旁提出土豆丝煎饼在烤架上翻几次的问题，如果回答不是一次，那么董事长会继续问其他方面的问题，直到把他们弄晕——董事长担心他们是不是把其他步骤也忽略了。

我和弟弟迪克出生前，我们的母亲也总是对寻找能够改进公司工作流程的方法给予了极大的关注。有一次回盐湖城的外婆家，她竟然花了一整天时间在A&W根汁汽水店调查。她给我父亲写信说：“我发现，洗啤酒杯的时候如果加点儿氨水会把杯子洗得更闪亮干净。”

母亲还观察了苏打制作机，她认为“碳化作用机里面的圆球，每周至少要清洗3次才能保证完全清洁。不然，整个机器都会阻塞”。为了确保丈夫明白自己在说什么，21岁的她甚至还画了张图。

相比父亲，我更容易满足。但和他一样，我也相信做事情的方法有正误之分，而且，正确的方法值得固定下来形成习惯。想要真正做到优秀，最小的细节也必须关注，即使你的顾客根本看不见。在我看来，细节中的问题才是最值得关注的地方 。

对标准化的坚持

万豪理念

有时候，万豪对标准操作程序的坚持会遭到同行的嘲笑，我们对细节的坚持在业内是出了名的，我们坚持的目的在于让顾客免除烦恼和担忧。如果公司每次揭幕一家新酒店或

> 度假酒店都不得不重新制订一套机制，或是每当有一家新酒店开业后都被迫重新向世界介绍自己，那么我们就不可能在过去这些年取得迅速的发展与广泛的扩张，并获得那样大的利润。我们对细节的坚持打造出优质的顾客体验，之所以许多客人会放心选择我们新开业的酒店，是因为他们已经在别处体验过万豪的服务。顾客可能从未花时间思考选择万豪的原因，但在我们看来，我们一直坚持的标准操作程序是吸引他们回来的重要原因之一。

20世纪50年代中期全职加入公司以后，我的第一份工作被安排在餐饮服务部门，当时的主要任务是继续提高服务质量。在服役期间，我是一名军需供给军官。虽然有相对良好的工作基础，但有关服务效率的问题，万豪还是让我学到了许多。最初的几个月，我的工作是解决Hot Shoppes服务中由于缺少盘子、餐具和银器等物品而导致拖延的问题。后来，我的工作主要是持续寻找方法以缩短从菜单送达厨房、再到服务员将菜肴端给顾客所需的时间，在这一过程中，哪怕是能够减少几秒钟也是值得鼓励的。

后来我主动要求父亲让我管理双桥汽车酒店，于是刚刚起步的餐饮业工作告一段落。父亲一开始说：“你根本对酒店管理一无所知。”我的回应是：“对，但是这里其他人也都不懂啊。”虽然父亲的质疑并非毫无道理，但不管怎样，我的酒店业生涯就此开始了。

突然进入酒店管理业对于不具备住宿业供职经验的我来说，本应该感觉后怕才是，但老实说，实际情况却非常有趣。与Hot Shoppes相比，酒店的工作程序相对较少而且相互关联也不紧密。我当时完全像是凭感觉驾驶飞机，对自己的工作预期既感到激动又有一点儿惊恐。我想，一定是之前在“伦道夫”号军舰（USS Randolph）上服役的经验派上了用场。在我看来，那艘军舰实质上就是一座漂浮的酒店。

我们的起步规模并不简单。在双桥汽车酒店这座不规则的建筑中一共有365间客房，规模如此之大，以至于行李员要骑自行车来带领驾驶汽车前来的客人进入房间。第二家基桥万豪酒店一开始配备的客房也超过了200间。当时好像还没有等到漆干透，我们就为这两家酒店增加了客房数量和公共空间，并开始准备开办第三家和第四家。

我们将Hot Shoppes的一些工作程序移植到酒店中，但最有效的其实

是移植对万豪标准操作程序的坚持。经营第一家酒店的整个过程中，我们逐步摸索，同时不知疲倦地积累所有看似有用的观点。因此，从无到有的不仅是我们的酒店，还有经营管理程序。

双桥汽车酒店的客房服务工作也是从零开始摸索，这种边做边学的过程大约是从酒店开业4个月之后开始的。实际上在新工作开始的第一个月月底，我便根据客人的点餐要求，配置客房餐饮服务送餐车的食品了。但在这方面，我并非专业人士。此后我们迅速培训了两三名员工，他们也从零开始起步。

控制成本是另一项挑战。我所作出的第一个管理决策是有关冰桶的。双桥汽车酒店经营几周之后，有一次我查看开支表，发现在“其他”栏目之下有一笔相当大的数额支出。在稍作调查之后我发现，原来是客人觉得客房里的塑料纸板冰桶结实又方便，因此随手装上饮品和冰块带着上路了。当时每个冰桶价钱1美元，每年损失几千个冰桶很快就会将原本不多的利润蚕食一空（1957年每间客房每晚平均房费为9美元）。当时的解决方法非常简单，可能现在听来都有些可笑——我订购了永久性金属冰桶放置到每间客房，客人无法带走，于是我们的生意又重回正轨了。

当然，现在我们的财政预算要比过去复杂许多，我们借助于各种管理系统来监控运营的方方面面。我们制订了追踪每间可供出租客房收入（RevPAR）的行业标准，以此来评估一家酒店的财政情况。

不过，如果我们没有任何产品可以提供给顾客，就算有最先进的财务和会计系统，公司也无法长久运营。

出售经营技能，让万豪在全世界落地生根

万豪的标准产品可能并不是人们所以为的那些。我们虽然是一家酒店公司，也提供客户住宿服务，但是我们实际上出售的是流程管理的专业知识——这在客人入住酒店时便开始了。因为只有把这些工作做得好，才能让客房销售成为可能。在万豪，类似于这样的专业知识牢牢建立在对运营中几百处小细节的控制之上。

只有公司在管理方面拥有成功的业绩和经验，投资者们才会愿意对万豪投资，而万豪旗下绝大部分的酒店都是他们所拥有的。

你也许会感到很惊讶，万豪对于旗下的大部分酒店竟然都不具有所有权。20世纪50年代，我们刚开始进入酒店业时曾经拥有酒店的所有权。当时，我们的酒店数量只有几家而已。但从20世纪70年代末至20世纪90年代初，公司在酒店业的发展主要是建设酒店，然后将其卖给投资者，接着再签署长期管理合同来运营这些酒店。到1997年为止，1500多家冠有万豪商标的酒店中，完全为公司拥有的只有6家。到2000年，虽然万豪酒店的总数达到2000家，但我们实际拥有的酒店数量不到总数的1%。而现在，实际为万豪国际集团所有的酒店只有少数的几家了。

在过去的20年里，通过提供各种万豪品牌的特许经营权，我们的网络增加了多家酒店。曾经，我们对于在一栋并不归我们所有或管理的大楼上打上公司的品牌并没有什么兴趣。20世纪三四十年代，我父亲亲眼目睹了豪生连锁酒店（Howard Johnson® ）的遭遇，当时豪生广发其餐饮特许经营权，以致最终整个情况失去控制。因此，该公司对管理、食物和服务没能实行严格统一的标准。结果，其拳头餐厅品牌HoJo每况愈下，品牌效应也丢失了。这件事使得父亲对于“特许经营”这一理念十分抵触。

因为父亲拒绝发放特许经营权，万豪因此在20世纪90年代之前一直坚决远离该领域，在今天看来，此举有利有弊。负面的影响在于万豪等了很久才专心投入此领域，让我们在20多年里错失了宝贵的扩张机会。

积极的影响是，这样的延迟给了我们充足的时间，在酒店运营方面打造亮丽的业绩和基础。对于公司的特许经营者来说，万豪品牌比过去更具价值。我们开发了各种系统，足以帮助特许经营者取得良好业绩。这样的延迟还让我们有机会开发出一些真正有利于特许经营者的选择性服务品牌，比如Residence Inn® 、Fairfi eld Inn&Suites by Marriott® 、SpringHill Suites by Marriott® ，万怡酒店、TownePlace Suites by Marriott® 。相比起全方位服务型酒店来说，这些品牌都更容易经营。在良好的运营条件下，特许经营在万豪发展良好，顾客在旅途入住时，很难分辨万豪管理的酒店和特许经营的酒店两者之间的差别，对此我感到很自豪。

万豪的主要卖点一直都没改变，那就是我们能够让投资者和特许经

营者看到，我们了解经营酒店的方方面面，这一点从1978年起一直是我们发展的动力。这就是土豆丝煎饼、客房服务、冰桶以及其他几百处细节长时间的积累所产生的作用。我们对于细节的极度重视保证了稳定的质量，稳定的质量带来了顾客的高满意度，顾客的高满意度带来了高入住率、重复消费率和良好的房价保证，酒店业主和特许经营者随之获得可观的利润和投资回报 。

在20世纪90年代初、“9·11”事件之后以及2008—2010年间的经济危机中，酒店业3次陷入困境，当时解救万豪的正是我们的经营技能。为了走出过去20年的经济风暴，我们必须让顾客以及投资者信任公司作为经营者的能力。万豪拥有本领出众的经营人员和千锤百炼的运营体系，正是这些因素保证了顾客满意度。

个性化关怀

赞扬过了运营体系和标准操作程序之后，我来谈谈它们不能做到的事情。很多时候，即使最详细的标准操作程序也不可能涵盖所有突发问题或紧急事件。比如夜间患病的客人不可能等待值班人员查看标准操作程序，找出这种情况下的正确行事规定——他只想立即去医院；对于将护照忘在客房、从机场打来电话担心赶不上国际航班的客人来说，情况也是一样——他只想立刻获得帮助。

几年前，我们的一位长期客人写信给我，分享了一个让她心生敬佩的故事。她说在密苏里州圣路易斯市附近的一家万怡酒店，有位前台工作人员竟然能够同时轻松应付4项工作：修理商务中心出了故障的打印机；为客人办理入住手续；接听前台电话；同时通过另一台电话向电脑维修求助热线人员查询。那位英雄一般的工作人员双手撑地跪在放打印机的桌子下，一边检查电线，一边还要不时停下来快速回到前台帮助其他人。然而即使是如此忙碌，他脸上的微笑却一直从未停止——这一点对客人来说最为重要，因为他一秒钟也没有让这位女士感到自己是个麻烦。当这位女士抓起打印好的文件大喊“谢谢你”跑开时，这名员工只是笑着挥挥手。对他来说，同时处理多项工作只是日常习惯而已，并不仅仅是因为记住了标准操作手册才带来的结果。

不久前，一家人在位于佛罗里达州阿美利亚岛（Amelia Island）的丽思卡尔顿酒店入住，回家之后发现儿子最爱的毛绒玩具长颈鹿乔希落在了酒店。为了安慰伤心不已的儿子，父亲告诉儿子说乔希要在度假村多待几天。幸运的是，酒店员工在洗衣房找到了长颈鹿并打电话通知了这家人。父亲如释重负，询问酒店工作人员能不能帮忙拍张长颈鹿坐在游泳池边的照片，以此向他儿子证明长颈鹿度假的故事是真实的。几天之后，这家人收到酒店寄来的一个包裹。包裹里面有长颈鹿乔希，一些丽思卡尔顿品牌的礼品，还有一个活页夹，上面的照片记录了乔希在度假村多待的那几天发生的事：它坐在泳池畔晒日光浴、做按摩、乘坐高尔夫球车；它甚至还坐在安保监视器前，当了一回酒店防损队员。

不用说，这对父母为丽思卡尔顿员工的创造力和善意感动不已。父亲将他们的经历和故事发布在博客上，好几个网站都进行了转载，长颈鹿乔希甚至还拥有了自己的Facebook页面。

万豪旗下的其他品牌也乐于为客人提供个性化关怀，从而让舒适之旅变得更加难以忘怀。比如，我们的SpringHill Suites by Marriott® 在每年9月都会资助举办一项为期一个月的全国性庆典来支持当地艺术家。在这个庆典中，客人们可以享受到如同在画廊中一样的服务——饱览原创艺术作品、邂逅艺术家、品味当地音乐等。

我们的万丽酒店提供“万丽导航员”礼宾服务，它能够提供现场、在线和移动服务，为客人们精心编撰的关于当地佳肴、美酒、零售业、音乐、娱乐和文化信息。“万丽导航员”礼宾服务还可以与客人交互，设计个性化的旅程安排，这能最大化地利用时间，帮助客人在当地寻幽探胜。

在职业生涯早期，关于定制服务和满足顾客需求，我曾学到了难以忘怀的一课。那时我还在读大学，同时在盐湖城Hot Shoppes打工。后来我被升职到从事餐厅中提供茶水、饮料的柜台部门工作，身边的工作伙伴多为女侍者。如果想继续留在那里，就要迅速了解什么才能让女侍者开心，而什么又让她们愤怒。质疑女侍者所记录的客人餐单就会让她们不快。

有一天晚上，一个女侍者把一个苹果派放在我面前的架子上，然后说：“给这个加上冰激凌。”

“好的！”我一边回答一边拿勺子去舀冰激凌。

“还要卤汁。”她又补充道。

“什么？”

“苹果派加冰激凌和卤汁。”

我想我当时的表情看上去一定是以为她疯了，因为她随即向前迈了一步，直视我的眼睛意味深长地说：“这是顾客的要求。所以，我们应该满足顾客。不是吗？”

我还有什么可争辩的呢？于是我给了那位侍者苹果派，并在上面加了冰激凌和卤汁……

第6章
下定决心做决定

世上最不幸的事情就在于，
相比恶习来说，好习惯更难
坚持。

W.萨默塞特·毛姆，小说家

1989年10月2日，快到上午10点的时候，我匆匆地登上了美国铁路公司的列车，准备踏上从华盛顿哥伦比亚特区去往纽约这一将耗时3小时的旅程。窗外的大雨是我糟糕心情的写照。前一天夜里我因胸口疼痛而惊醒，之后再也没有睡着。早上起床后，我吃了两片阿司匹林，蹬了几分钟健身车，不到6点就准备出发去办公室工作。

当坐到火车座位上之后，我仍旧感到身体十分不适。距离火车发车时间只剩两分钟了，我抓起行李箱跳下火车，胸口火烧火燎地疼。我的司机布雷西还等在附近，以防我没赶上火车。我随即跳上汽车后座，而布雷西则飞速驱车赶往乔治敦大学医院。

接下来的3个月，我又遭遇了两次心脏病发作，并接受了心脏搭桥手术。在医院和家里等待康复的时间对我来说简直是度日如年，那半年的时间里我看不到任何积极的方面。

在心脏病这类重大打击面前，你会认为上帝一定是把某些事情搞错了。你总觉得躺在病床上盯着天花板或输液的应该是别人，而不该是自己。

然而，在我的这次经历中，并不是上帝搞错了，因为这一切完全是由我自己多年的恶习造成的。我一直是个工作狂：很少运动、几乎不休息、总是在深夜饱餐。到第三次病发的时候，我总结出一点，即使心血管疾病没有杀死我，但如果我继续沿袭过去的生活方式不做任何调整，我妻子可能也会杀了我。

于是，我决定作出调整：改变饮食习惯，稍稍减少出差次数，开始借助跑步机规律健身，压力太大时就去新罕布什尔州的湖滨别墅减压。

但到目前为止我最难改变的是心态。我从父亲那里继承来的不仅是对工作的迷恋和心脏问题，还有焦虑的习惯。父亲生前经常在夜深人静的时候给我写很长的便条，因为如果不把困扰他的东西写在纸上，他就无法休息。夜班工作人员看到董事长凌晨3点还完全清醒，健步如飞地走过酒店厨房时，总会难以置信，然后忍不住多看几眼。父亲为长期的焦虑付出了代价，一系列连发的疾病时常将他从办公室带离几个月。母亲用大部分时间来照顾他恢复健康，但也只能眼睁睁看着他在身体稍有恢复时就回归旧习，又开始了新一轮的工作和焦虑。

我的情况没有恶化到父亲那一步。换句话说，我可能还不够努力，我没有从父亲时好时坏的健康状况中接受教训。至少在我被严重疾病打倒之前，我没有意识到我其实和父亲一样，工作不做完就没办法坐下来安静地休息。然而事实是——工作永远都做不完。几十年来，为了学会不为那些可能会出错的大大小小数不清的事务担忧，我吃尽了苦头。

然而，颇具讽刺意味的是，心脏病却给我带来了更多的焦虑。这次疾病最大的影响在于时机——1989年秋天，我之前提到过的经济发展的衰退势头越来越明显。一想到我们可能要遭遇最严峻挑战的时候我却爱莫能助，我的内心便烦乱不安，这也影响了我身体的痊愈。每天16小时的工作持续了30多年，而正是这样的工作强度将我置于自己最不想看到的境地——面临困难时不能掌控全局。让我正视这样的事实实在太难了。

不管公司是不是处在危急时刻，我的身体已经向我发出了明确的危险信号，所以我必须放慢脚步，沉住气，从根本上转变心态，要不然就只能等着被心脏病再次击倒。疾病过后我作出的最重要的心态调整是，我必须更善于利用委托任命来处理工作。虽然我在等待团队处理结果时仍会焦虑，但我已学会不再事事亲力亲为。亲自实践的偏好依然和往日一样浓烈，但我只是不会再那样做了。

心脏病送给我的最有价值的礼物就是让我学会了劳逸结合。在病发前，我一直以为，在我的4个孩子成长的岁月里，自己把事情都平衡得很好。我很重视孩子们的家庭作业，就作业中的问题和他们展开讨论，也鼓励他们参加学校里的活动。不用出差的日子，我下午6点半就会回家和他们一起吃晚饭，即便是晚上还要回到办公室工作。每到周末，我们就去博物馆和运动场，或是去马里兰州的安纳波利斯（Annapolis）观看比赛。

但1989年的心脏病发作让我意识到，这些平衡不如我想象得那么完美。因此，我作出决定，在工作和家庭之间画下一条更严格醒目的界限。多年来我和妻子唐娜一直坚持每周有一个约会之夜，以便两人有时间一起减压。我们通常会去看电影——观影类型在快节奏的惊悚片（我的选择）和“小妞电影”（唐娜的选择）之间变换。当然，我们全家也一起度过了许多难忘的环游世界之旅。

工作与生活间更好的平衡也意味着更坚决地拒绝那些会占用我时间的工作。在这种指导思想下，我形成了这样的排序：家庭优先，然后是教会，最后是公司事务。除此之外的一切事务，我一般都会礼貌地回绝。拒绝别人对我来说很难，但也只能如此。

我还在健身计划中加入了普拉提，试着每周做两次。妻子和儿媳以前就告诉过我，说我的身体正在“萎缩”，需要练普拉提恢复仪态和身材。对于她们说普拉提能改善我的体态，我总持怀疑态度，但我倒是相信它能让我的身体更为灵活。以老年人的标准来看，我算是相当灵活，我觉得普拉提颇为新鲜有趣，我很享受，不过，我不会每天都练。我更喜欢跑步机，我每周跑五次。心脏病发作以来我就养成了这些习惯。

万豪理念

我为什么要告诉你这些？因为我希望有人能从我这次出入鬼门关的经历中有所感悟，从而改变自己的习惯，免除心脏病或其他因压力而带来的疾病的威胁。那些认为要取得事业成功就必须挑战人类极限的人都应该三思，追求事业上的成功不应该以牺牲健康和幸福为代价，更不应该因此而忽略家人和朋友。我的心脏病让家人、朋友、同事以及华尔街在内的很多人为我担心。努力工作是必须的，但不要让压力和忧虑越积越多。因为你迟早会付出代价，同时连累身边的人。

诱惑**vs.**立场，认清个人局限

我想分享的另一个人生经验是在我刚成人时得到的，很幸运，当时我没有付出像心脏病这样惨痛的代价。它是我在成长过程中从中学会的。这个观点是我所属教会的前度主管斯宾塞·W.金博尔（Spencer W.Kimball）告诉我的——下定决心做决定。

对我来说，这意味着虽然我是一个年轻人，但我却不能做某些事情，比如不忠、抽烟、喝酒和吸毒。我选择将家庭放在首位，其次是教会，然后才是事业。我下定决心，那将是我最后一次在特定的诱惑或个人的优先权之间做抉择。

19世纪的哲学家托马斯·卡莱尔（Thomas Carlyle）曾经说过：“人活着是靠对某件事的信仰，而非对诸多事情都怀有争论和异议。”一旦你

下定决心作出某项抉择，生活就会变得惊人的简单。你不必再为特定事件和问题苦思冥想，只需要照章办事，对待问题和可能的结果时也不必再浪费时间和精力去讨论、争吵或进行重新判断。

就我的个人经验而言，将家庭放在第一位能带来极大的满足感。我最快乐的时光就是与妻子唐娜和孩子、孙子以及曾孙们度过的时光。我信仰的宗教认为，家人永远不会分离，因此，无论顺境与逆境，我会将家人视为日常生活的中心。与家人一起欢笑、一起祈祷、跌倒时互相鼓励对我来说非常重要。家人紧密团结的安全感能让人感到无与伦比的富足。

下定决心做决定，然后坚持，这样做还有另一项益处：虽然听起来有些老派，但我却认为，面对当今社会难以避免的各种诱惑时，如果有自己坚定的立场，内心会非常满足。在这个往往看似失控的社会，没有什么东西能保证永远有效。不是所有人都喜欢按照既定规则做选择，但选择坚持自己立场的我们却能从中感到“释放”。任何人都不可能保证自己的判断永远没有失误，因而认为自己不需要规则。因此用规则来不断地提醒自己有助于我们保持谦卑。说实话，我遇到的花花公子里没有一个是真正快乐的。

在这一部分我提到两个观点都是关于认清个人局限的。在心脏病发作的时候，我明白了“拆东墙补西墙”会带来什么严重后果——透支健康来满足工作狂的习惯，但我几乎错失了看着孙子和曾孙们成长的机会。

将**CEO**之位交给非万豪家族成员苏安励

2011年12月，我卸下了万豪首席执行官的职位。作出这个决定的关键因素就是因为我认识到了自己的局限性，同时我相信苏安励的表现将会非常出色。

还记得我之前说过的一句话吗？不要让某个人的存在或缺席影响一个机构。1989年躺在华盛顿那家医院时，我就明白了这一点。马里奥特会被疾病打倒，但万豪却有钢铁之躯。公司的管理团队完美地解决了由于我缺席而带来的难题。如果仅仅因为那几个月我不能工作，就导致公

司陷入一片混乱的话，我可能真的会被击垮。但当看到万豪凭借成熟的组织和团队的力量挺过了原本有可能是危机的时刻，我的满足和宽慰完全可以比得上那些自认为自己不可或缺的人。

心脏病发作后的那些年，我利用大量时间去思考最佳方案，以确保我的存在或缺席不会成为影响公司健康运作和繁荣发展的决定性因素。我很担心自己会不会因为领导的时间太久（已经超过了半个世纪）而患上“创始人综合征”：一个干劲十足的工作狂猝死在办公桌上；一位92岁高龄的创始人不肯将权力传递给年轻一代；一位创始人将关键信息严防死守，因此在他刚刚离开人世的几个月后，辛辛苦苦打造的公司就分崩离析了。

我能理解卸任对那些白手起家建起一个公司的人来说有多么艰难，他们放手前一定会有一番痛苦的挣扎。父亲在将重担交付给我和弟弟迪克的时候，也曾经历过一番挣扎，尽管公司那时的规模还很小。但现在，万豪已经是一家国际企业了，2011年的收入已达到120亿美元，面对如此庞大而又复杂的规模，如果我还认为自己可以，或者说应该掌控公司的方方面面，那简直是在自欺欺人。那样的话不仅我会忙得爬不起来，还有可能将公司——我毕生的心血付之东流，我无法想象那样的局面。因此，几年前，我作出两项决定：一是要确保公司一直拥有坚实的管理层；二是当自己发自内心地感觉时机成熟时，我会毫不迟疑地让贤 。

2011年12月，期待的时机终于来临了，我按照预期计划发布了辞去首席执行官的声明，这项已经持续好几年的计划，终于自然地走向结局。但令我没想到的是，这份辞职声明竟被描述为“重磅新闻”，因为这是万豪首次选择非马里奥特家族成员担任公司的最高职位。在万豪85年的历史中，首席执行官的职位只有两个人担任过，先是我的父亲，然后是我，而且任期都相当长。

作出卸任这个决定对我来说并不是很难。我已年届八旬，老实说，我不相信有谁到了80岁还有充沛的管理能力。绝大多数公司都强制65岁退休，许多首席执行官到50多岁就卸任了，有些则坚守到60岁出头。但我已经担任首席执行官40年了，我认为公司需要更年轻的人来处理每天的事务了。

从职位更替声明发布的那一刻起，苏安励和我就接到了许多真诚的祝贺，同时也有许多人提问为什么会作出这样的选择。如果我回答说，当我坐在位于新罕布什尔州家里的码头上眺望日落时，突然见到如同焰火般壮丽景色而顿悟了，或者说是因为看到苏安励在面对众多金融家做演讲时也毫无瑕疵而被震憾了，事情可能会更富有戏剧色彩。但是坦白说，选择苏安励只是一个逐渐清晰的结果、一个不断演进的过程。

20世纪90年代初，第一次见到苏安励，我就意识到了他的天赋所在。当时他还是一名私人诉讼律师，帮助我们将公司分离成万豪国际集团和万豪服务两个部分，后来他加入了公司的并购部。有时候，我发现自己对苏安励的观点抱有很大的兴趣。他对公司的长处与不足了然于心，关于旅游业未来的预见和方向感让我和其他人都印象深刻。并不是说拥有这些特质的仅他一人，但苏安励绝对与众不同。而且他也能领会公司的价值观和企业文化，这对于一位将来某一天有可能成为公司的领导人来说至关重要。

我知道，许多人都期待着我的4个孩子中有一位能够顺理成章地接任我的职位，这种想法可以理解。黛比是家里的长女，也是我唯一的女儿，她担任万豪政府与公共事务经理，但她任职只有几年时间，因为在过去的20年里，她一直是位全职母亲，因此缺乏管理经验的积累；长子史蒂芬患有一种罕见的疾病，视力和听觉都在慢慢丧失；小儿子大卫在公司任职，但还太年轻，需要累积更多的经验才能胜任那样高的职位。

在许多旁观者眼中，次子约翰似乎是最合适的人选。实际上他也通过了相关的职业考验，曾接受国内外多个任务的历练。

但是，约翰天生就是一个企业家，而非一个职业经理人。对许多首席执行官来说，连开四五个小时的会司空见惯，但他在这种环境下是无法大施所长的。几年前，约翰选择离开公司，当时我很难过，但我也明白只有让他做自己的事情他才会更开心。将大部分时间都花费在自己不热爱的事情上，这样是不会得到幸福的。

除了自己的事业之外，约翰创立了万豪家族企业（JWM Family Enterprise）并担任其董事长，管理着家族的房地产投资。此外，他也是万豪副董事长，并成功领导开启了一个医学测试项目。因此，尽管我们不能每天并肩工作，但也会在董事会会议中并排而坐。我认为继承问题的

解决使我们成为了更要好的朋友，而且他也不用再忍受马里奥特这个姓氏所带来的特别目光了。

苏安励也曾被赋予公司的不同职位，以考察他是否能承担不同的角色。他曾担任公司的首席财政官，也做过欧洲住宿运营部主管。董事会与我都见证了他应对“9·11”的紧张局势、多次海外危机局势和经济衰退期的能力，我相信他是首席执行官的最佳人选。到2011年12月决定宣布之时，他处理首席执行官层级的工作已经有两年时间，因此正式接手这个职位对他来说也并非难事。苏安励有我们董事会和马里奥特家族的支持，他也广为华尔街、公司股东和合作者接受，将首席执行官之位传给苏安励实在是顺理成章的事情了。



WITHOUT RESERVATIONS

How a Family Root Beer Stand Grew into a Global Hotel Company

第三部分
万豪进步的艺术，用创新挑战现状

进步的艺术就是在变革中保持秩序，在秩序中保持变革。

阿尔弗雷德·诺思·怀特海，数学家、哲学家

第7章

在变革中保持秩序

梯子上的横档从来不是用来休息的，它只是为了在一只脚迈向更高处时，另一只脚可以有一个支撑。

托马斯·赫胥黎，生物学家

1997年6月，微软首席技术官内森·麦沃尔德（Nathan Myhrvold）在美国企业界发表过一句著名但欠成熟的断言：“苹果公司已死。”

苹果公司是由史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）共同创立的。20世纪80年代，苹果公司研发的麦金塔电脑（Macintosh Personal Computer）引发了巨大轰动，但之后，这个拥有21年历史的公司就只能勉强维持生计。1986年，乔布斯受到排挤离开公司，取而代之的是一位脾气不那么火暴的领导。

麦沃尔德的断言发表一个月后，乔布斯重返苹果，开始对公司实施“心脏复苏术”。随后，公司迅速控制了数码音乐市场，重塑了Mac笔记本产品，并于2007年推出了一款令其他手机制造商竞相追赶的新型时尚智能手机iPhone。苹果迷们纷纷争先恐后地购买这个重生的公司的产品。2010年4月，首度亮相的iPad平板电脑几乎凭借一己之力就创造出了今天价值几十亿美元的平板电脑市场。2011年8月10日股票交易收盘时，苹果公司的市值为3372亿美元，一路疯狂地超过了埃克森美孚成为世界上最有价值的公司。

从1976年公司诞生，到2011年10月乔布斯逝世，苹果公司云霄飞车般的沉浮命运堪称世界企业史之最。在研究如何应对无法预知的阵痛和危险时，苹果公司是最典型的个案。阿尔弗雷德·诺思·怀特海总结得十分简洁：“进步的艺术就是在变革中保持秩序，在秩序中保持变革。”

万豪的故事虽然不像苹果一样戏剧化，能成为好莱坞的电影素材，但我们也有“秩序与变革”失衡的时候。在我漫长的任期之中，怀特海的悖论曾多次在公司上演：想要成功发展，你必须坚持自己的本来面目，即使你正忙着改变自己。

首先是“在变革中保持秩序”。1927—1957年，在我们开办第一家酒店时，万豪的财政状况从父亲与搭档休·科尔顿当初借来的6000美元增长到了年收入3600万美元。只有正值第二次世界大战期间的1942年，公司的销售额没有增长。1957年，我们进入酒店业之后，公司继续以可观的速度保持增长。1977年，公司成立50周年纪念之时，年收入达到10亿美元；在遭遇1990年的问题之前，公司连续12年的年收入增长保持在20%左右。

事实上，对我们来说，20%化身成了一个具有魔法的数字。我们开始用20/20的简写方式来概括年增长目标，即20%的销售增长和20%的股本回报。这个好记的数字成为我们这个遍布世界的大企业一个容易记住的目标，也在杂乱无章的数字中建立起了一种“秩序感”。我们有位前任高管一直对此印象深刻，据他回忆，那些分布在距离公司总部千里之外的前线员工，在被问及公司的年度目标时，居然都能轻松回答出“20/20”这个答案。

打入特许经营业：合适的搭档很重要

然而在变革迅速的年代，企业很容易方寸大乱。万豪第一次重大“秩序-变革”的失衡出现在20世纪60年代晚期。1968年，我们宣布万豪酒店将开始限量批准特许加盟经营权，这对于万豪来说是一项重要变革。正如我之前所提到的那样，父亲不喜欢特许经营，因为他很抗拒不能对自己的企业实行日常管理。

万豪想要进军特许经营领域并取得成功，必须建立起配套的运营体系，但是我们在这方面的工作却差点儿出了岔子。我们进入得太快，因此，当发现有太多不合格的申请人想通过一纸支票来换取万豪特许经营权时，我们只得悬崖勒马。

很快，我们便解决了申请人的问题，缩小了申请范围，但无意之间我们又跌了一跤：我们决定区分特许经营酒店与公司自己经营的酒店，将特许经营酒店命名为万豪旅馆（Marriott　Inns）。今天看来，当时的这个决定非常奇怪，因为特许经营的一个优势就在于将所有分店都天衣无缝地统一起来。

不久，我们就意识到公司对于特许经营的准备还不够充分，因此在这条曾被骄傲地宣称为“万豪新发展的大道”上稍稍后退了一些。我们略微放小了目标，使得特许经营酒店开办的速度比原本预期减缓了许多。

万豪理念

在我看来，专业知识并不是问题所在。万豪的管理体系非常强大，我们本该找出正确做法并迅速做好准备。虽然特许经营对我们来说是全新的领域，但酒店经营并不是。真正的问题在于心态。作为公司，我们没有全心全意地拥抱特许

> 经营，帮助其获得成功。虽然我们积极地投入到“变革”之中，但关键问题在于，我们的“秩序”却抗拒适应、反对变革。

现在，我们已经完全接受了酒店特许经营的发展模式。最重要的转变在于我们的态度：我们下决心将自己当作特许经营者，并将这种心态切实贯彻到公司的日常运营之中，其余的问题就自然而然地解决了。 经过这些年的发展，现在我们特许经营的酒店比我们实际管理的还要多。

公司最成功的一位特许经营者是布鲁斯·怀特（Bruce White）。1985年，他在自己经营的怀特酒店（White Lodging）面临关键时刻时找到万豪，想申请到在印第安纳州的梅里尔维尔（Merrillrille）特许经营Fairfi eld Inn&Suites® 。如果背后没有著名品牌的支持，怀特所付出的血汗很难得到应有的利润回报，也很难吸引到推动业务进一步发展所需的融资。

我很钦佩怀特身上的企业家精神，也明白万豪正需要利用他人资本来扩大自身的酒店网络，因此我们接受了他的申请，让他成为Fairfi eld Inn&Suites® 的第一位特许经营者。现在，怀特酒店公司旗下管理的酒店超过了200家，其中包括万怡酒店、Residence Inn® 、Fairfi eld Inn&Suites® 、SpringHill Suites® ，甚至还包括位于印第安纳波利斯（Indianapolis）壮观的JW万豪酒店和正在兴建中的奥斯丁（Austin）新JW万豪酒店等其他许多全方位服务的酒店。

怀特说，是万豪教会他如何做好服务业，并将他的小公司转变为一家生机勃勃的大企业。而我们也从怀特身上证实了，只要找到合适的搭档，即使是大型奢华酒店业也可以开展特许经营。

其实，公司最早的特许经营并不局限于住宿领域，在餐饮连锁领域，利用20世纪60年代末取得的罗伊·罗杰斯（Roy Rogers） [4] 和大男孩（Big Boy）这两个连锁品牌，我们也尝试了特许经营。但不得不说，这两项收购将我们带入了并不熟悉的餐饮连锁领域，给我们造成了很大的困扰。尽管在过去20年的大部分时间里，公司一直涉足餐饮业，但老实说对餐饮特许经营的热情一直不像对酒店业的那么浓厚。我想其中一部分原因是因为当初在收购大男孩品牌时，签订协议中的某些条款使得食品供应受到限制。但更主要是因为，整个公司在心态上还没有将自己

置于在餐饮领域的发放特许经营权的位置，其结果就是这部分的发展不像其他领域一样冲劲十足。到20世纪80年代末，这样的状况依旧没有改观，所以我们最终卖掉了罗伊·罗杰斯和大男孩这两个品牌。

创新财政理念：从一家酒店所有公司到一家酒店管理公司

与此同时，我开始意识到，如果想要公司继续保持高速发展，我们还必须作出另一项关键变革：那就是需要重新对公司的财政理念进行一番思考。

在最初50年的发展历程中，万豪在财政上一直坚持“精于计算”的心态，房产租赁和传统的抵押贷款几乎是公司的全部理财计划。只要我们一直依靠租赁模式，并且只建设餐厅类的小型项目，这种简单的财政措施是完全足够支持公司运营的。

然而，到了20世纪70年代中期，在我们准备朝行业顶尖水平迈进时，这种传统财政方式的弊端就逐步显现出来了。公司的酒店业尤其受到掣肘，因为单是一幢常规会议酒店的标价就经常达到上千万美元，这导致公司面临的房贷越积越多。巨额房贷不仅限制了公司建设酒店的数量，同时也对我们为股东创造投资回报增加了不小的压力。

因此，在1978年年初，万豪彻底改革了公司酒店业的整体经营思想。其中最重要的变革我之前已经提到：即我们决定不再做一家酒店所有公司，而要转变为一家酒店管理公司。

这项决策的影响立刻从公司资产负债表上体现了出来。按照计划，我们开始将1978年之前建造的几家酒店卖给投资人。作为交易，我们与投资人签订了长期管理合约，并获得了大量的现金流。由此开始，公司不再为沉重的房贷所累，财政也变得更为灵活。

另一项变革就是将公司转型为一家大型房产开发商，但是不保留房产权。在我自己能够建设酒店，并能够将其售出且签订长期管理合同的情况下，为什么要选择等待其他人建设好后邀请我们去管理呢？这就好像是在自己能够修建舞厅、租赁管弦乐队的情况下，为什么还要等待他

人邀请才翩翩起舞呢？

为了达到能够自己建设酒店的能力，万豪开始组建大规模建设团队。公司虽然早就拥有这种类型的团队，但相比过去所建设的所有项目来说，新建的规模都要更大。要满足新建酒店的建设要求，所需要的融资的复杂程度也超过了公司以往所熟悉的范围。

依据全新改革所提出的创新财政理念迅速取得了董事会的支持，1981年，美国联邦税法的重大修正对房地产发展也基本持鼓励态度。按照发展计划，万豪必须将自身转变为一家擅长交易的企业。又一次，我们的“秩序”适应了“变革”。我们发现自己轻轻松松就转向了20世纪80年代大多数企业都具备的“让我们做个交易”的心态。公司的法律和财政部门立刻掌控了银团融资、有限责任合伙公司和其他房地产投资工具错综复杂的诀窍。

然而大规模的交易量意味着可能会负债。父亲以前总认为负债是邪恶的，应该不惜一切代价避免，因为他曾亲眼目睹自己的父亲在第一次世界大战后的大萧条中因为负债而失去一切。因此他一直认为，借钱令人厌恶。但为了万豪能够顺利发展到下一个阶段，财政债务不可避免。我向父亲解释了其中的必要性和可行性，老爷子认真地倾听；他虽然一脸苦相，但最终批准我借来钱款。为了满足新的需求，公司的“秩序”再一次作出了调整。

20世纪80年代，发展（development）、交易（deal）和负债（debt）这三个“D”开头的词对万豪的“秩序”起到了根本性的变革。公司因为变革而产生的阵痛大体都得到了妥善解决，我们在20世纪80年代总共售出了60亿美元的酒店开发项目，但当时也并非一直一帆风顺。

往好的方面看，20世纪90年代早期当我们走出房地产崩盘危机之时，公司已经建起了一些规模宏大的建设项目，比如位于亚特兰大、纽约和旧金山的马奎斯万豪酒店。这些标志性酒店都成了品牌建筑，并使得万豪成为一家重要的大型酒店公司。

我们也掌握了更加复杂的财政技能，在财政政策上坚定了不能太过超前的指导思想。虽然我不想再经历那时的任何事情，但让我很自豪的是，公司的“秩序”适应了过度扩张的挑战，也相应作出了调整。因此，公司挺过了“9·11”之后的财政危机，在随后的经济动荡也依然没有失去

根基，当然部分原因也是因为时任美国总统的小布什颁布了一系列支持重振旅游业的政策措施。

然而，并不是说我们从没经历挫折，每次出击都能命中目标。经济衰退依然会给我们造成一定的影响，我们有部分财务及项目的结果事与愿违。但这都没关系，因为我知道，即便是传奇人物乔布斯，也不可能每次都万无一失。

并非所有事情都能完美转变

虽然公司这艘航空母舰能够保持稳定前行，但我们会发现“秩序”中的某些方面逐步成了“变革”的牺牲品。但到现在为止，对我来说最重要的是企业文化，是任何变革都不能牺牲的。

一家公司若想维持其核心企业文化需要付出很多努力，尤其是当公司是从一系列本地餐厅发展而成的巨型多面的全球性企业时。因为规模巨大，仅仅和遍布全球的成千上万名员工做到有效沟通就已经是一项挑战。幸运的是，随着公司的扩张，互联网和其他实时通信技术也得到了发展和普及。与20年前相比，现在我们能够以惊人的速度和深度与全球各地的员工联系。

万豪发展的多元化不仅只存在于地理上，同时也表现在文化中。我们有4300多家酒店分布于全球80多个国家和地区，其中很多国家和地区的文化差异很大。很多时候，员工和客人都说着多种不同语言，拥有不同的风俗和价值观。我们珍视这种文化差异，并将其视为公司的力量源泉，但我们也明白这也需要特别的觉悟和敏感才能将其提取出来并发挥最大效用。

现在我们逐渐懂得，在文化领域并不是所有的事情都能得到毫不费力地完美转移并被授受。比如，我们以人为本的核心价值观，这对美国人来说不需要多加解释，因为他们从小就是在这种支持个人优先的文化中长大的。但对于成长在将集体利益置于个人之上的文化群体来说，这样的价值观就难以理解。他们可以自然而然地接受我们的团队精神，但却会对竞争或渴望晋升的观念感到相当陌生，甚至不安。

而这就是总经理们发挥出重要作用的时刻了。他们会对员工进行培训，以便员工可以充分理解和接受万豪的企业文化。随着公司越来越国际化，公司需要将更多的来自不同文化领域的总经理们一层一层地晋升上来，因为他们十分理解市场、认同公司文化，并知道该如何帮助全世界的万豪员工理解和接受公司的文化。这种情况对特许经营的酒店和公司管理的酒店来说同样适用。

最近，我们将公司重组划分为4个地理区域。过去的80多年里，公司一直是通过位于马里兰州贝塞斯达（Bethesda）的总部进行管理，划分大区对我们来说可谓是一个巨大的变革。虽然从外界来看，这样的重组可能无关痛痒，但对一个几十年里一直将心脏和大脑组织固定在一个地点的公司来说，这意味着心态的重大调整。

从一个层面来说，这次变革是为了实际需要，让决策过程更接近当地市场。我们将权力交给经理和员工，授权他们运用更适用于当地的管理方式。

从另一个层面来说，万豪现在是一家名副其实的全球性企业了。无论在世界何处，我们都经营得非常顺利。最重要的是，我们不仅仅是出口一个通过审查的美国产品，将其输出到其他国家，更是在学习如何调整我们的建筑布局和酒店的产品和服务，同时反映出当地的文化、品位、历史以及其他方面以期真正地吸引全球顾客。我在这个行业已经干了一辈子了，但在面对公司的一些新型建筑和独特设计时仍会感到吃惊，更别说体验不同的顾客服务了。

说实话，我怀疑有多少客人能从日常服务中体会到公司的全球性重新规划，但这种难以察觉的感觉正是我们追求的结果。从宏观上来看，这样的重组能让我们将广泛的全球影响力和真正的本地化结合起来为客人提供最好的服务。

第8章

在秩序中保持变革

能生存下来的物种不是最强壮的，也不是最聪明的，而是对环境的变化最积极响应的。

达尔文，生物学家

在第7章中，我讲述了万豪从一个小型地方公司成长为全球性大企业过程中所面临的种种挑战。成长的阵痛正体现了阿尔弗雷德·诺思·怀特海那句话的前半句：进步的艺术就是在变革中保持秩序。现在该轮到后半句了：在秩序中保持变革。

考虑到现在世界的变化速度，似乎没有什么东西值得保存下来。在万豪成立的87年里，世界几乎已经发生了翻天覆地的变化。

父母的生意开始于1927年5月20日，那一天查尔斯·林德伯格（Charles Lindbergh）开启了他传奇般的单人驾驶飞机飞越大西洋之旅。咆哮的20世纪20年代蓬勃发展，当时的总统还是卡尔文·库里奇（Calvin Coolidge）。我的母亲活到90多岁，她见证了人类突破音障、漫步月球、破译基因组、航天飞机沿轨道绕行地球等很多重要的历史时刻。

然而这还只是科技进步的少许体现，同样地，在政治与社会领域内也发生了巨大的变革。

万豪理念

变革可能会很刺激，但也有可能会带来潜在的错误和尴尬的处境。这么多年来，万豪一直牢记的一个教训就是不要让自己被错误打倒。同时，我们会寻找有效的方法，继续前进。因为如果不向前走，“秩序”就会占据上风，不等你发现，你所能经历的改变就只剩下出局了。

显而易见，如果主动发起变革，那么情况就会变得容易掌控。但在商业领域，你并不能总是坐在驾驶位上，人生中也一样。竞争者会从四面八方向你进攻，强迫你加速保持领先的地位；或者你需要猛踩油门追赶其他人，因为他们早已超越了你。

在未知领域不断冒险

这两种情况万豪都经历过。多年来，我们一直坚持变革，其中还有另外一个原因：作为一家上市公司，万豪必须向投资者证明我们能够创造业绩。这就意味着我们应该乐于成为秩序的“创造性颠覆者”——这是商业管理领域的一个时髦术语。简而言之，我们需要每隔一段时间就对自己进行一次改变。

如果你的年龄在40岁以下，那么你可能对万豪过去经营过的非酒店业务了解不多，实际上我们一直都涉足很多业务领域。我们的第一次变革是在1927年开办第一家Hot Shoppes的10年之后，当时父亲注意到顾客们会从位于华盛顿胡佛机场附近的一家Hot Shoppes购买热咖啡和食物，于是我们在1937年推出了航空餐饮部。之后的50年中，我们按照当初与里肯巴克东方航空运输公司（Rickenbacker’s Eastern Air Transport）签署的合同，使得这个分支部门的运营能力超过10亿美元，最终在1989年将其售出。在整个过程中，我们建设了自己的航班膳食厨房，也收购了许多独立经营的厨房和小型餐饮公司。飞行航空餐饮部为我们带来的最大影响就是让万豪品牌在国际上变得多元化，公司的第一家海外分支机构就是1966年在委内瑞拉加拉加斯（Caracas）收购的一家航班膳食厨房。在全盛时期，飞行航空餐饮部在20个国家都拥有航班膳食厨房。

公司的进一步多元化发展更为剧烈，因为它将我们带出了餐饮领域。在食品行业中的Hot Shoppes、航空餐饮和食品管理经营了将近30年之后，万豪开始涉足住宿业。1957年1月，公司上市4年之后，我们非常荣幸地被评为“世界最大的汽车酒店”。

双桥汽车酒店的选址在华盛顿哥伦比亚特区以南的1号公路上，那里靠近里根国家机场（Reagan National Airport）和五角大楼，一座大桥横跨波托马克河（Potomac River），附近还有其他一些主要交通要道。我们选择在此处经营并非偶然，父亲喜欢将Hot Shoppes开在繁忙的十字路口，如有可能，更会选择尽量靠近桥梁。他的理由是，公路可能会重新规划，但桥梁永远不会移动。

1936年，父亲在1号公路进入第14大桥街的入口处开办了一家Hot Shoppes，双桥汽车酒店的基础从那时起就已经打下了。1950年，父亲在公路对面买下一大块地皮，希望建设一座新大楼，用来做Hot Shoppes的中央办公区、食物准备间和仓库。但执行副总裁米尔特·巴洛（Milt Barlow）对父亲说，他觉得这块地皮具有巨大的商业潜力，建议父亲建一座汽车酒店，毕竟这里每天有12.5万辆汽车经过，机场近在咫尺，隔壁就是五角大楼，距离华盛顿市中心也不过5分钟的车程。很快，公司决定在这里建造一座拥有365间客房的酒店。就这样，万豪于1957年进军住宿业。

万事开头难。起初，酒店的入住率很不稳定。20世纪50年代，酒店

业受季节影响很大。双桥汽车酒店春夏两季游客爆满，而秋冬两季却门可罗雀。因此，我们在客房大楼的一侧顶楼建造了一座舞厅，还将一座未完工的地下室改造成了会议室，之后我们接到的第一笔订单，预订人数就超过了400人。20世纪60年代早期，一位商人向我抱怨说，他在弗吉尼亚简直找不到合适的地方喝酒。1968年以前的餐厅是禁止卖酒的，因此我们按照当时的法规，开办了一家可以售酒的私人俱乐部。虽然作为教徒我不喝酒，但作为商人，我无意劝阻他人。

双桥汽车酒店有个游泳池，每年9月都会放干。在冬季，那里就是一片死寂。为了改善酒店营运，我们决定将整个区域冰冻起来，形成一个滑冰场，这样就为顾客提供了一个免费的娱乐场所。与此同时，来酒店餐厅用餐的顾客也可以欣赏到滑冰者在冰面上跌倒又爬起的有趣画面了。

1959年，公司开办了基桥万豪酒店，为了吸引顾客，我们很快就发展出了一系列稳定业务的营销措施，保持客房一年到头都能实现满员住宿。

考虑到我们毫无酒店业从业经验，因此头两家酒店的成功完全是凭借难以置信的好运气，而运气中又有部分原因纯粹是因为时机。在我们进入酒店业时，这个行业刚刚从第二次世界大战中复苏。旅行者们可选的住宿地点主要是20世纪20年代经济繁荣时期建造的老城市酒店，或者是夫妻经营的小型汽车旅馆，而这为我们酒店的运营提供了很大的发展空间。1957年双桥汽车酒店问世时，我们只是头脑比较灵活，知道自己能为顾客提供一些新型服务。我们这群天真的年轻人想要为了目标而奋斗，虽然对生意所知不多，但却充满热情与活力。

恰当的时机带给我们的一个有利条件是：我们拥有一丝喘气的机会，搞清楚我们所从事的这个行当。回顾这段岁月，想到酒店开业时我们的懵懂模样，我不由得暗自庆幸。谢天谢地，当时绝大多数对手也和我们一样，对这个行业一无所知。不然，他们早就把我们淘汰了。

如果按照我的想法，我们可能会将全部精力都用在打造酒店分部上，发展会比实际情况更快，也会更早。当时的我充满信心，对于新型的酒店公司来说，未来一片光明。而且周围的一切都在变化：州际公路越来越多、郊区建起一幢幢新的写字楼、商务机场不断涌现、战后社会的

普遍繁荣带来了商务和休闲旅行浪潮的高涨。

但父亲和华尔街当时筹谋的却是另外的事情。那时候，父亲仍然拒绝为了大规模建设大酒店而贷款的行为。而华尔街正为大型企业而疯狂，分析家一直想知道我们接下来会进军哪个新行业。因此在20世纪70年代初，我们开始寻找除餐厅和酒店之外的收益增长途径。

本着多元化发展的精神，我们于1971年创办了一家旅行社——万豪世界旅行公司（Marriott World Travel）。这项业务发挥了万豪的长处，是现存事业自然延伸的结果。当时，我们已经开办了几十家酒店，很快将拥有三艘游轮和两家主题公园。随着休闲旅行潮流的高涨，开办旅行社对万豪来说看似是绝佳的选择。

那么问题出在哪儿呢？最关键的一点可能是我们开办旅行社引起了一些著名旅行社的不满，其中有许多旅行社很快就不再将顾客送到万豪旗下的任何经营场所。回想起来，我们当时应该预见到这种潜在的冲突。万豪世界旅行公司的创业团队虽然是为了公司，但可能过于野心勃勃了，他们让万豪涉足许多举措，但并没能够一以贯之，而他们所尝试施行的变革有点儿操之过急。我们在这个领域付出了一番努力，但最终于1979年退出。

另一个多元化发展是游轮，公司于1972年进入这个领域。涉足一个完全陌生的领域会面临怎样的危险，游轮项目太阳线（Sun Line）给我们上了一课。当时我们充满信心，觉得拥有15年前相对轻松地进入酒店业的成功经验就一定会成功。说到底，游轮从本质上来讲不就是漂浮的酒店吗？这不正是我在海军服役、在“伦道夫”号军舰上学到的经验吗？

真是大错特错！不仅是游轮业远比我们想象得复杂，而且我们在合作中也没能够控制权益。这简直把我们搞疯了。另外，第二季游轮的主要目的地希腊群岛陷入塞浦路斯战争（Cypriot War）中，这更是雪上加霜。很显然，游客们不愿去战争地区旅游。在战前，太阳线游轮预订满员；但战争爆发之后，取消预订的消息纷至沓来，以至于我们不得不在旅游旺季时将游轮闲置在岸边。我们用了15年时间才得以改善局面，最终脱离了困境。

在游轮项目遭遇挑战的同时，万豪决定进军主题公园领域。与游轮业不同的是，我们对主题公园的进军不遗余力。一开始我们就决定自己

建设，不和别人合作。

主题公园发挥了公司的几项优势：我们是从食品服务业成长壮大的，是热心的好管家，并且绝对是家庭导向型。两个美国大主题公园中，我们分别挑选了旧金山海湾区（San Francisco Bay Area）、密尔沃基和芝加哥之间的交通枢纽地带。我们计划公园开业时赶上1976年美国建国200周年纪念的热潮。

然而在主题公园建设过程中我们再次得到了沉痛的教训：在没有任何经验的情况下，从头开始建造主题公园是件既棘手又耗资巨大的事。我们在设计建造大型建筑——全方位服务酒店方面是专家，但要建造主题公园中的小型特色建筑，就要遵守另一种不同的规则，而这让我们大跌眼镜。比如说，我们之前从没有建造过过山车，但最终我们建了6座。万豪的设计和建设团队掌握了技巧，完成得极为出色，两座主题公园里的建筑物和游乐设施都很棒。

我们在主题公园中所犯下的大错在于，没有意识到这个行业所需要的大额资金以及娱乐设施所需要的想象力。增加新型娱乐设施需要投入大量的资本，动一项就可能耗费几百万美元；真正好的娱乐设施能让人们专程驾车前来享受，但同时也需要顶尖的创造力。此外，天气也会对生意造成巨大影响。虽然好几年时间里我们经营得还不错，但始终也不能游刃有余，因此最终我们将主题公园以盈利价格出售并全身而退。

游轮和主题公园是我们在20世纪70年代多元化发展中规模最大、耗资最大的两个项目，但并不是仅限于此。我们还冒险尝试过销售家庭安全系统，这段经历我着实不愿再记起。项目只持续了短短3年——1973—1976年，它在万豪的发展中只是微不足道的一段记忆而已。更近的一次尝试是家庭方案项目（HomeSolutions），这是公司在20世纪90年代末推出的一个家庭保洁业务，后来也偃旗息鼓。事实证明，这些生意都不适合我们。

万豪理念

从这些短暂的未知领域冒险中所获得的教训就像是一丝希望之光，教会我们开发新创意的重要性。虽然这些创意本身没能成功，但我们发现，公司能够灵活适应新观念，而且不会因为害怕失败而被打倒。我将这理解为将“在变革中保持秩序”和“在秩序中保持变革”的精神坚持到底。

战略计划部保全了万豪

到目前为止，在我提到的多元化发展项目之中，我们发现了一个重要的问题，即最大且最难解决的困难只有在涉足某个行业之后才会出现。我们从所有这些冒险经历中，除了学会了接受风险和保持信心之外，还学会了最有价值的一课，那就是：当事业中出了问题，你需要对这个行业有足够的了解才能解决。　就是这么简单，如果你不能对这一行业做到充分了解，出了问题时就不能解决，甚至有可能根本就不知道问题出在哪里。

在上述提到的各项多元化发展项目之中，对每一个项目，因为没有做好充足的准备就贸然投入，我们都有不同程度的愧意。问题总是突如其来，其实它们原本是可以避免的，或者在最初就该警醒不要轻易投身那些行业。

那个时代，我们体验到的是成长的阵痛，这对于那些想要将业务扩展到原先领域之外的公司来说，很常见。我们改革的热情有时候超出了公司的掌控能力之外，另外，我们同时开展的不熟悉业务也实在太多。

万豪在20世纪六七十年代缺乏的其实是组织架构分析和管理模式改革。一直到20世纪70年代末期，父亲和我一直通过个案分析法一件一件地查看公司的业务状况。我们这一非正式的决策方法与公司的传统增长模式是相适应的。在万豪前30年的发展史上，首要的战略问题就是挑选开办新的Hot Shoppes的合适地点。1937年，公司进入航空餐饮业，战略决策仍然围绕选址问题，即挑选发展势头良好的机场开办航班膳食厨房。20世纪50年代中期我们进入住宿业，战略决策仍然集中在同一个基本问题上，即哪个郊区市场、传统城市或主要交通枢纽是我们选址的目标呢？

这种“位置至上”的战略意识适合食品业和住宿业，但当我们需要用它来分析新的未知业务时就捉襟见肘了。回顾往昔使我懂得：个案分析法是我们长期以来一直运营导向型企业（有人或许会说这是偏见）的一种反映。

我们过于自信，以为公司的高级经理人在企业运营上是无所不知的

。在经历了这些问题后，我们吸取的教训是：即使是最好的经理人，也无法修正一个一开始就错误的决策。

到20世纪70年代末，很多事情都表明万豪在分析新业务项目时需要更有章法。1977年，我们成立了战略规划部。从某种程度上说，我们只是在追随企业管理的潮流而已。但对万豪来说，此举是组织迈向成熟的重要一步。我们热爱变革，但还不能在变革中调整好秩序，为自己造福。通过对变革加以管理，战略规划部保护了或者说保全了企业。因此，我们跨越了一大步，实现了秩序与变革之间的重要平衡。

公司很快认识到，战略规划部最大的作用是阻止自身奋不顾身地进入不适合进入的领域，单是这一个益处就对公司非常重要。20世纪70年代末期到80年代，公司的酒店业务开始实现跨越式发展，现金流入也开始疯狂增长。我们逐渐需要面对一个令很多公司羡慕的问题，那就是为这些钱寻找更有意义的使用途径。

当时整个行业都非常繁荣，就好像是一阵风把钱刮到了各家公司里。其中许多公司因此陷入了“烦恼”——为了收购而收购。他们推出新业务只是因为手头有钱想尝试一下。在万豪正式成立战略规划部之前，我们也经历过同样盲目的时期，并为之感到内疚。但幸运的是，后来成立的战略规划部能够将面临的选择进行清楚的分析，然后用严谨的论证说服我们不要进入某项领域。

这就是说，我们并非在20世纪80年代突然停止了多元化发展项目，如果真是那样，那我们的业务可能就只有大量复制全方位服务型酒店以及餐厅和航空餐饮分部了。我们并没有停滞不前，只是变得更加理性，并学会了分析投身的领域；我们也没有让决策者占据控制地位，发号施令。从那时开始一直到现在，重大决策都是依据客观事实和经验作出的，而不仅仅依靠数字。

20世纪80年代我们所做的一些决策只是坚持公司的传统业务而已。我们更加密切地关注那些符合公司经验、与家庭相关的项目，占公司整整一半业务的合约（餐厅、食品供应等等）在规模上发生了重大变化。除此之外，我们还为分销服务加了把火，将这个原本多是内部供应的业务转变为主要的增长部门，该领域现在我们已经退出，将重点放在了住宿业之上。

我们也把精力投入到合同餐饮服务的管理运营中。20世纪30年代末期，父亲开始在华盛顿市区的美国财政部大厦提供餐饮服务时推出这个分支部门。多年来，这门业务不论在客户、服务地点及享受有关餐饮的人数方面都有大幅增长，但我们一直没有在其中投入应有的关注。

20世纪80年代，我们新战略计划的心态帮助公司发挥了巨大潜能。对三家主要公司——格拉迪克斯（Gladieux）、传奇和服务系统（Service Systems）的收购，使我们转变为行业内最大的公司。到1989年，我们用不到5年的时间，将业务扩大了10多倍，我们的业务从马里兰州贝塞斯达（Bethesda）洛克希德马丁航空公司（Lockheed Martin）的自助食堂，延伸到了阿拉斯加北坡的石油钻塔。

我们并没有志得意满，就此止步。接下来，公司凭借60年来积累的客户食堂和餐厅管理经验，将业务扩展到了门类齐全的设备管理服务上。万豪管理服务（Marriott Management Services，MMS）不仅提供餐饮、洗衣、家政、耗能管理等服务，其数百名客户涵盖商业、保健、教育等领域。

20世纪80年代末，我们对公司非住宿业的业务作出了重大调整。具体来说，就是将公司经营时间最久的分支机构航空餐饮部和餐厅出售。经过了60多年的经营，我们对这两个领域已经非常了解。正因为太了解了，我们在1989年作出了最艰难、也是最正确的决定，那就是结束这两项业务，因为它们已经为公司完成了使命。

从资产负债表上来看，卖掉餐厅和航空餐饮部轻而易举。但从公司文化层面来看，却实非易事。万豪的乐观进取精神就是从大萧条时代忙碌的餐厅工作中诞生的。

决定退出万豪创始时经营的领域，此举看上去仿佛是“斩”断了公司的根基。餐饮业的竞争异常激烈，因为规模巨大的连锁竞争对手在市场推广方面投入了巨资。万豪是一家经营卓越的公司，但我们侧重在区域性业务。我们也意识到，放任现状不管，不做任何改变，故步自封会带来更大的危险。

这个决定也反映了我对住宿业持续了30年的热情。父亲热爱餐饮业，但我热爱酒店业。从筹划、建设，到得知客房住满客人这些事情都令我十分兴奋。毫无疑问，这样的热情有一部分从1957年开办双桥汽车酒

店、我趴在一楼地板上干活时就产生了。父亲职业生涯始于自餐厅，而我则起始于住宿业。

进军住宿业

我们在20世纪80年代退出部分业务的同时，住宿业也第一次开始了激动人心的系列改革。1981年，我们决定进军住宿业的其他市场，中等价位的万怡酒店就是“拥抱变革”的第一项成果。

对于普通人来说，一家酒店公司进入住宿业，并没有什么了不起，但是对万豪来说，万怡可谓意义重大。25年来，我们一直将自己定位为全方位服务酒店公司，一直以建造装潢富丽的大型酒店而闻名于世。我们将自己定义为大型酒店，小型酒店还是交给其他公司去做吧！

鉴于这种思想在公司文化中根深蒂固的程度，万怡的诞生可能就显得不可思议了。事实上，万怡的诞生得益于两点：

- 一群具有奉献精神的人不眠不休的努力。
- 公司在控制变革方面的经验已经非常成熟。

当时，万怡实际是一次严格的检验，考验公司应对其核心形象受到动摇时的能力，从而发挥创新精神。万怡打破了公司当时的现状，为我们已经取得的成功带来变数。我们其他的多元化发展项目，如游轮、旅行社、主题公园、家庭安保等都只能算是副业。在那些领域中即便我们的表现不能达到一流水准，甚至失败，也不会对公司的名誉造成多大的损失。但是，万怡却可能会对公司造成致命打击。如果我们搞砸了，争议会随之而来，届时的损失可不仅仅是投资万怡的资金了。当时，我们是在拿25年的辛劳工作所累积的名声冒险。

这一点确实属实，但并不是我们唯一的考虑。使我们下定决心的是两条非常具有说服力的意见。

- 我们一直渴望发展。进军住宿业市场的其他部分将会为我们开发出巨大的新兴市场，大幅度提高公司的收益，毕竟美国市场能够容纳的全方位服务酒店的数量是有限的（当时公司的业务主要集中在美国市

场）。

- 万怡品牌的理念直接源自于新的战略规划部门。与公司之前的多元化发展项目不同，新的战略规划部门从万怡的理念诞生到酒店的落成完工都竭尽全力思考，从研究如何将风险降到最小到构思如何将公司的潜能发挥到最大潜能都费尽心思。对于新的战略规划部门来说，万怡可谓他们大展身手的一次绝佳机会。

最终，支持变革的声音胜出了。3年的时间里，万怡项目几乎以完全保密的状态完成了组织筹划。那些参与计划的人每日都处在忙碌之中：组织小组讨论、汇聚竞争对手资料、模拟客房陈设，总之一切有助于将万怡打造成新产品的事情都无所不包。辛勤的工作带来了丰厚的回报，1983年，小型规模、中档价格、高端风格的万怡酒店最终揭幕，这一品牌迅速取得了成功。

万怡的成功亮相，其部分原因是市场状态在逐步变化，住宿业内中等价格的新型酒店需求已经持续了一段时间。在万豪内部，有关恐惧与信心、熟悉与未知、秩序与变革的各方讨论已经持续了3年，各种大大小小的争论已经发生了几千次，而万怡的诞生正是一个最美好的结局。

在我们遇到的无数问题之中，最有趣也最吸引人的是品牌命名。挑选“万怡”这个名字很简单，只用一份顾客偏好调查表就解决了，难点在于要不要将“万豪”的名字也加上去。怀疑与担忧的人士认为，将万豪的商标打在一个中档产品上会损坏我们全方位服务品牌的声誉；但支持者们却认为，运用万豪商标至关重要，因为这能够提高万怡的形象，增加其成功的可能性。

这只是一个简单的语法问题，还是对公司的发展至关重要的问题？在我看来是后者。在万怡品牌中加上“万豪”这一字样，实际上是公司跨越了一道哲学意义上的界限。此举表现出，在创新面前，我们愿意抛弃公司苦苦经营获得的名声，不管以怎样的方式，不管结果是好是坏，因为创新有可能重塑万豪的核心。

万怡在市场上所取得的成功增强了我们的信心和动力，引导我们继续高歌猛进——将多元化发展扩展到住宿业的其他领域。1984年，我们公布了万豪套房酒店（Marriott Suites® ）计划；两年之后，我们又揭幕了另一个经济型品牌即Fairfi eld Inn&Suites® ；我们于1987年购得Resid

ence Inn® ，它也在品牌名上加上了万豪的名字。随后推出的品牌还包括2012年的盖洛德酒店。现在我们旗下品牌已达到18个，而且还在继续增长。

在公司进入住宿业的前40年中，万豪一直致力于将自己打造成值得信赖的居住酒店形象。每当顾客预订万豪的客房时，他很清楚会享受到什么样的服务。旅行者们期待的正是这种始终如一的服务态度。到了20世纪八九十年代，我们推出了各种经济型和中档品牌，客人可以根据本身的需要选择我们不同的品牌酒店及相关服务。

对于一些旅行者来说，舒适熟悉的环境是他们选择酒店的重要因素。而对另外一些旅行者来说，晚上睡觉的房间的氛围却变得和旅行目的地同等重要。这些旅行者为我们带来了一个全新且激动人心的挑战。

这些人期待的是经典奢华的酒店——精心设计的漂亮房间、公共活动空间、休闲娱乐设施、冠军赛高尔夫球场、温泉疗养中心、私密的原始海滩、大量的膳食选择以及在各种语言中都堪称“奢华”的各种服务。

1967年，我们收购了位于亚利桑那州斯科茨代尔（Scottsdale）的美丽的驼峰酒店（Camelback Inn® ），从而在奢侈酒店领域占据了一席之地。许多年来，驼峰酒店一直是我们旗下唯一真正的高端酒店。到了1995年，公司进行了一项在我看来最重要的收购，即收购丽思卡尔顿酒店，这个标志性品牌的名称就是优雅的代名词。收购丽思卡尔顿的决策是我们所作出的最快的抉择，也是公司发生的最重要的转变。此举让我们迅速打入了奢侈酒店市场。

2001年，我们正式推出了奢侈酒店集团（Luxury Group）。我们将旗下的JW万豪酒店（最开始只是华盛顿哥伦比亚特区市区的一家酒店）转变为专攻高端市场的品牌，公司将其风格定义为“静谧奢华”——表达高端却低调的品牌理念。2002年，我们在凤凰城附近开办了奢华的凤凰城沙漠岭JW万豪度假酒店及水疗中心（JW Marriott Desert Ridge Resort&Spa）。在不到3年的时间里，高端的JW万豪酒店数量就增长了3倍，从10家增长到了30家。

第一家宝格丽度假酒店（BVLGARI?Hotels&Resorts）于2004年在意大利米兰开业，后来在英国伦敦和印度尼西亚的巴厘岛都又开了两家

。

我们的奢华酒店在全球大获成功。事实上，我们在中国建设丽思卡尔顿酒店的速度还远远不够——这个品牌让中国人欣喜不已。今天，我们已经拥有了80家丽思卡尔顿酒店、50多家JW万豪酒店、3家宝格丽酒店，还有更多的奢华酒店正在筹建当中。

与经典奢华酒店一样，另一种风格不那么传统的高端酒店也越来越受爱好者的追捧。奢华且风格独特的酒店在一群相对年轻的环游世界者中非常受重视。他们不只是想看看这个世界，还想体验这个世界。

我不得不承认，万豪错过了机会，没能开发这个潜在市场，与绝大多数竞争者一样，我们一直忙于建造中档、商务型和经典奢华酒店，从而错失了“生活时尚”酒店和那些能提供独一无二服务和体验的度假酒店的市场。

我们花了很长一段时间才完全明白，其实我们已经拥有一家生活时尚酒店品牌了，那就是万丽。1997年我们购入万丽的主要是因为其全球化的规模，而不是因为该品牌拥有独具特色的酒店风格。当我们意识到万丽能够提供新的旅行者需要的服务时，公司立即全力支持该品牌，以帮助其吸引正确的消费者。今天，我们已经拥有了150多家各具特色的万丽酒店。

与万丽不同的是，开发之前提到的EDITION?是一个自下而上的过程。EDITION?是万豪自1983年提出万怡和1995年推出丽思卡尔顿之后所面临的最大的秩序挑战。1984年，54俱乐部（Studio 54）的创始人伊恩·施拉格（Ian Schrager）在纽约推出了摩根酒店（Morgans Hotel），从而提出了精品酒店的理念。随后的美仑大酒店（Royalton Hotel）和派拉蒙酒店（Paramount Hotel）引领了将传统的安静的酒店大堂转变为社会活动中心的潮流，这些酒店里的酒吧和餐厅都极其美观。施拉格这种打破传统的设计风格为他赢得了许多年轻时尚都会人士的支持。

当我们开始思考，如何才能稳固万豪在生活时尚酒店中的地位时，施拉格的名字自然而然地跃入脑海。当时，万豪还不具备“跳出桎梏思考”的创造性天赋。我飞往纽约去参观施拉格刚刚竣工的格拉梅西公园酒店（Gramercy Park Hotel），他得知我要来，就招待我到酒店中参观了一番。苏安励做了许多跟进考察工作，他可能是支持万豪大规模进军

精品酒店这一理念中最热心的人。

2007年6月，我和施拉格发表合作宣言，计划搭档建设100家EDITION?酒店。《华尔街日报》和其他一些媒体称这是一次“奇怪的合作”，但整个行业和媒体都想知道施拉格的审美设计和万豪的运营专长联合起来会是什么样子。不幸的是，经济很快开始衰退。我们的合作虽然进行得比预期要慢，但好在一直都有进展。2012年1月，我们宣布5家全新的EDITION?酒店店竣工，包括曼哈顿标志性的钟楼店（Clock Tower）。

与此同时，我们也揭幕了傲途格精选酒店和万豪AC酒店品牌。如何在低迷的经济形势下继续保持全球扩张，这两个品牌提供了绝佳的答案。傲途格旗下的酒店都是独立酒店，比如佛罗里达州圣奥古斯丁市（St.Augustine）标志性的卡萨莫妮卡酒店（Casa Monica Hotel）和拉斯维加斯辉煌奢华的大都会酒店（The Cosmopolitan® ）。傲途格因为进入万豪的全球市场平台而获益，而我们也因此能为客人提供更多特色选择。万豪礼赏计划的顾客们入住任意一家傲途格酒店都可以获得积分。

我们的万豪AC酒店品牌是与西班牙AC酒店集团合作推出的。这个合作品牌将万豪的业务扩大到几十座美丽的欧洲城市，而当时我们也正计划将那里的酒店数量翻番。这个四星级中档酒店品牌是都市型现代风格，目前有近90家AC酒店遍布法国、西班牙、意大利和葡萄牙国等国，客人可以选择入住任意一家。

创新从来没有终点

在过去的30年里，除了在全球范围的扩张之外，公司最明显的变化就是增加了许多迷人且各具特色的品牌。另一个振奋人心的变化就是战略规划方式的转变，今天的战略规划部门已不再是公司的附属机构，而是变得更加灵活、富有活力。我们渴望将公司所有相关部门的人才都联合起来，集思广益，为未来出谋划策，事实上，公司现在最好的创意和洞见均来自集体的智慧，是我们整个团队共同努力的结果。

这其中最好的例子就是2011年8月公司在华盛顿沃德曼公园万豪酒店（Marriott Wardman Park Hotel）举行的为期两天的会议。万豪酒店品

牌的领导者们选出了50位在全球各家分店、各个部门工作的员工参会，让他们尽情发挥想象力，对这个拥有50年历史的著名品牌的未来提供新颖大胆的建议。来自品牌、销售、运营和通信部门的领导者们，以及市场、战略和创新领域的团队一起出席了会议。一家来自英国的创新咨询公司组织了这次为期两天的会议，引导大家进行集体研讨。会议结束之时，会议室的墙上贴满了活动挂图、几千份便利贴、用记号笔标出的大胆想法，以及万豪想要“引领新世界潮流”所应该优先发展的项目。

虽然会议的组织者是英国的创新咨询公司，但对于万豪品牌的观点和核心理念却是直接源自于我们自己的团队，我们的员工完全有能力为公司品牌制定出未来发展战略。

对于我们的战略计划过程采用了这种全新的包容性形式我感到异常激动。我想对任何一个想要继续与顾客保持联系的公司来说，这种做法都至关重要。父亲曾说过“成功从来没有终点”，现在也许可以改为“创新从来没有终点”。那些不敢大胆创新的公司必定会发现自己落后于那些勇于创新的公司之后。你可以引领变革，否则变革就会引领你，其关键就在于，如何成功地控制风险。

说起风险，我想起大约30年前的一件事，当时我必须作出一个重大决策，而这个决策有可能对公司未来多年的发展造成一定的影响。想要理解这个故事，你必须理解我父亲对一种人造草皮的痴迷。当时我父亲是阿斯特罗特夫公司（AstroTurf® ）人造草皮的忠实粉丝。他很喜欢这家公司人造草皮鲜绿的色彩和柔软的质地，希望可以将它铺在裸露的混凝土走道上、铺在游泳池平台上、铺在客房阳台上以及一切不会移动的物体上。父亲总是催促我大量使用，甚至几乎是每周都要去位于弗吉尼亚州距离我家农场不远的一家乡村五金店查看阿斯特罗特夫草皮的价格。每周一早晨一走进办公室，他都会报出最新价格，然后期待我抓紧机会趁商店打折时批量购买，那样的话价格可能会降到我们采购价的一半。如果我们从城内其他途径购买，他会说其实我们可以用同样的价钱买到多一倍的产品。

阿斯特罗特夫草皮的最新报价成了我们每周商谈中例行的一部分。但直到1982年5月，我才真正认识到这件事的价值。那几个月，我面对的是职业生涯中最大的财政决策。几个月来，我们一直为在纽约时代广场百老汇和45街开办的新酒店的发展计划忙得焦头烂额。那个破烂衰败

的街区能否重新焕发生机尚不得而知，但我却必须作出决定要不要在那里斥资5亿美元建造一座大型酒店。到了必须要作出决定的那天下午，我在办公室里仔细考虑这笔交易的最后细节。这时电话响起，是纽约市的土地业权人打来的，他提醒我今天是做决定的最后期限，如果当天结束时我们还不购买，那价钱就会上涨。不等我接起他的电话，另一台电话响了。这次是建筑承包商打来的，他表示自己不能接受建筑合同中关于“不罢工”的条款；但是我们愿意承担这个风险吗？就在这时，又一台电话响起，这次是纽约市长办公室打来的确定我们是否决定交易，他们希望如此，如果决定的话他们可以召开大型新闻发布会宣布这个项目。最后关头，也是最重要的，第四台电话响了，是我父亲。秘书问我要先接哪个电话。

我接了父亲的电话。他气冲冲地问我：“你到底什么时候才给双桥汽车酒店的阳台铺上阿斯特罗特夫草皮啊？”

不得不再听一次阿斯特罗特夫草皮的优点宣传课了，我本该异常沮丧的，但事实上，那一刻我如释重负。父亲这个关于人造草皮的小问题将我带回了现实，他的电话让我意识到，我需要做个深呼吸，然后从平和的角度来看待这个此生最大的交易决策。

要不要承担5亿美元的风险？我到底该如何决策？最终在1985年，拥有1900间客房的马奎斯万豪酒店开业了，它的成功开业成为帮助时代广场复兴的基石。但在此之前，我还是保证让父亲尽可能多地得到了所有他满心渴望的阿斯特罗特夫草皮。



WITHOUT RESERVATIONS

How a Family Root Beer Stand Grew into a Global Hotel Company

第四部分
行正直之道，万豪人的永恒追求

积思成言，积言成行，积行成习，积习成性，积性成命。

奥利弗·温德尔·霍姆斯，作家

第9章

危机风暴中，仍要摸索前行

不要为过往的成就而自满，
应该保持前进，找些更好的
事去做。

戴维·帕卡德，惠普公司联合创始人

我出生于1932年，当时的美国深陷于大萧条的困境之中。那一年，失业率高达25%；在过去的3年里，1300多万名美国人失业；而自1929年开始，上万家银行走向了倒闭。

虽然我对大萧条时代几乎没有什么记忆，但这些年来的几次经济危机——准确说是7次，我都经历了，包括2008年开始的金融危机。

但即便如此，当2008年9月15日，脆弱的金融机构雷曼兄弟依法申请破产保护时，我仍然异常震惊。雷曼兄弟的资产达到了惊人的6000亿美元，这次破产是美国历史上最大的一次，此事加剧了人们对爆发新的经济危机的恐慌。

这年秋天，危机迅速蔓延，我们看到华尔街的其他标志性公司也纷纷陷入崩溃的边缘，其速度之快令人焦虑不安。有些牺牲源于公司整个系统的傲慢情绪，导致他们看不见自身的脆弱性。有些大型银行和经纪行的领导者以为自己所向无敌，但最终得到的却是相反的教训。

将万豪一分为二

2008年爆发的金融危机让我想起了20年前的情景，当时万豪也忘记了这个市场中的简单规律：爬得越高，摔得越疼。我们虽然没有面临6000亿美元的危机，但那毕竟也是一次令人羞愧的经历，我希望公司会一直铭记于心。

我第一次感觉到不对劲是在1988年年底，当时我参加了一个在亚利桑那州斯科茨代尔驼峰酒店举行的大型表彰晚宴。晚会的目的是为了表彰在过去的一年里，建造万怡、Fairfi eld Inn&Snites® 和Residence Inn® 新店数量最多的房地产开发商。当时，我们每年新开业100余家酒店，此外还有大量酒店正处于设计建造的不同阶段。当时公司的发展速度火力全开，很大原因是因为接受表彰的这些人士的努力。

这次晚宴就是20世纪80年代美国经济高速发展、毫无限制的最好表征。在那个年代，交易被提升为一种艺术，撮合交易者成了新的明星，他们的“金融法术”引得每日报纸大篇幅大范围的报道，比如当时的唐纳

德·特朗普（Donald Trump）[5]。各个领域内，公司之间的友好合并或不甚友好的兼并动辄就会花费数十亿美元。

酒店业的扩张氛围和速度似乎也加足了马力，部分原因是受到美国联邦税法的影响，新条款明确鼓励个人投资房地产。到了20世纪80年代，美国酒店业增加了将近100万间客房，而且其增长速度还在不断提高。那时，整个美国似乎都在建造酒店。

那天晚上，我看着奖项一个个颁出，思考着将我们聚到这间晚宴大厅的市场增长情况。我发现，自己对于所见所闻并不能彻底安心。但身边的人似乎都异常乐观，全身心地投入到了庆典中。毕竟，当时所有的信号都是积极的，我们的酒店总是立刻就住满，而且资金富足。那我们为什么不能继续向前发展呢？

1990年，万豪之前一直依仗的酒店扩张热潮顷刻之间崩溃。其原因听起来大家都再熟悉不过了：美国房地产市场需求突然回落，中东局势日益紧张，低迷的经济形势。单是这些因素造成的破坏力就足够大了，再加上我没有理会直觉上对过度建设的担心，这完全就是灾难了。1990年1月到10月间，日经指数暴跌，日本从美国房地产市场大量撤资，这成了压垮骆驼的最后一根稻草。

我们为此付出了惨痛代价，公司股价遭受沉重打击，我们不得不解雇两个部门辛勤工作的员工。与几年后的苹果公司一样，有一段时间我们还处在被收购的恐惧之中。看到商业媒体上提前发布的万豪的墓志铭，我只能苦笑。

此外，我们还面临着另外一个重大问题：在房地产市场每况愈下之前，公司的发展团队尽职尽责地建造了大量酒店，然而现在都成了“库存”。

只要我们能和过去一样将酒店迅速售出，我们的开发-建设-出售-管理战略还是很有吸引力的，这在20世纪80年代从来都不是问题。但现在没有买家来购买酒店了，新的项目无法展开，公司账簿上等待出售的酒店价值一夜之间超过了15亿美元。1991年第一次海湾战争爆发，人们对于航空旅行更加谨慎，因此我们的财政压力也变得更加巨大。

面对这样的财政困境，没有人比我更焦虑。多年来，父亲一直发自

肺腑地向我讲述欠债的危害。我感觉自己让父亲和整个公司都失望了，因为是我让公司陷入了如此过度建设的危机之中。父亲1985年去世，因此没有看到这残酷的一幕。但即便如此，我仍然能感觉到他在责备我说：“小子，别说我没提醒过你！”

我们最大的麻烦是负债，这个数字到1990年年底达到了36亿美元。虽然背负巨额债务，但我们却决定不步其他竞争者的后尘——以大甩卖的价格出售地理位置优异的酒店。在20世纪80年代，我们抢购地皮建设新酒店的步伐非常迅速，但当时的选择大体都很明智，而非无价值的废物。因此当房地产市场重新开始复苏之时，我们都很欣慰当时没有将一些地理位置优越的酒店低价出售。

但尽管如此，仅仅是守株待兔，坐等市场重新回暖也不是我们的选择。不论好坏，我都是一个没有耐心的人，我随时都会采取行动涉险前进。实际上，房地产崩盘也为我们带来了不容忽视的机会。许多竞争酒店都被卖给了银行，联邦重组信托公司（Resolution Trust Corporation）以及其他一些机构，而这些机构却对酒店管理一无所知，也无意学习，于是万豪可以借此机会签署许多管理酒店的合约。但要做好这一点，我们先要恢复自己公司的秩序。

1992年1月，公司元老比尔·肖（Bill Shaw）接过万豪服务集团（Marriott Service Group）的总裁职位，管理公司的非酒店业务，当时我们还没有退出食品和分销领域。比尔·肖之前担任了两年的首席财政官，带领公司走出了现金流最短缺的时刻。为了填补比尔·肖升职所造成的空缺，我们聘请了史蒂夫·博伦巴赫（Steve Bollenbach）担任首席财政官一职。博伦巴赫当时刚刚帮助唐纳德·特朗普完成财政重组计划。而当时遭遇资金挑战的并不只有我们两家。

博伦巴赫在20世纪80年代早期曾在万豪担任过几年的财务主管。两次进入万豪成为内部员工，最近一段时间又成了外人，这样的经历让他在审视公司的债务问题时有着独特的优势。研究了几个月之后，博伦巴赫提出了一个看上去非常自然实则异常大胆的观点：为什么不将公司分拆为两部分呢？

20世纪90年代，剥离业务的概念开始流行。从这种角度来说，将万豪分为两个部分其实非常自然。许多公司都在瘦身，以期将重点重新回

归到核心业务上来；另外一些被低迷的经济形势彻底击垮的公司则希望从头开始。但我们两者都想兼顾。

博伦巴赫设想的业务分拆方案非常彻底。他的观点是让拥有65年历史的万豪公司（Marriott Corporation）更名为万豪服务（Host Marriott），继续经营房地产业务，同时持有债务，而将酒店管理业务划分成立一家新公司。新成立的万豪国际集团几乎无负债，因此拥有更大的灵活性，以去签署管理合约，从而让万豪重新恢复活力。

两家公司将拥有独立的董事会，单独召开年会，运营也互不干涉。万豪国际集团将通过签署长期协议管理万豪服务旗下的酒店。

通过这次决定性的行动，万豪立刻实现了两个最重要的目标：我们的房地产投资将由一个公司专门管理，而酒店管理和特许经营则交由另一个公司进行大胆营销。

这一实用性计划的重要作用还在于，业务分拆、从另一个角度更加深入地抵达了问题的核心。将公司分为两个独立个体，弥补了1990年经济崩溃之前就已出现的一些基本问题。在20世纪80年代的进取氛围之中，我们任由自己走得太远，模糊了我们的本业，博伦巴赫的计划则将我们重新带回到核心业务之上。万豪应该始终和债务、房地产交易保持距离，因为我们是一家管理和服务型公司。

万豪仍然协作推动酒店项目交易，但我们的竞争优势在于开发和完善品牌、服务顾客、管理酒店和提供特许经营权，而不是围绕资产负债表进行资产转移。万豪在20世纪80年代走了弯路，导致让发展牵着公司走，进而没有起到支持作用。在变革与秩序的关系上，万豪没能保持两者的平衡，而这一点却又至关重要。有时候，需要有非常了解你的老朋友来提醒你应具有的本来面目，博伦巴赫就是这样的朋友。

1992年10月，公司宣布了拆分计划，我也时刻准备着面对这个新计划可能引起的质疑。但在数个季度中负面反应甚为强烈，这令我有些不知所措：因为公共债券的短期价值下降，我们被指控为对债券持有者不讲信用的公司。

批评声令人心痛。尽管万豪既不俯仰由人，但也不仗势凌人。我们很珍视公司“白帽好人”（White Hat）[6] 的声誉，重视保持公司股票的

价值。老实说，我认为针对我们的指控毫无根据。博伦巴赫和公司的法律部门——由父亲最早的搭档休·科尔顿之子，万豪的法律总顾问斯特林·科尔顿（Sterling Colton）带领——之前对此事一直非常严苛，公司的拆分方案完全遵守法律规定，能够确保万豪服务履行相应的责任。尽管如此，我们仍不得不面临难以避免的控诉。幸运的是，诉讼最终以各方皆满意的方式解决了。

万豪理念

批评声和法庭诉讼让我认识到，即使是最好的初衷也可能遭人误解，但在这种情况下，你面对误解的态度至关重要。如果你确定自己并没有做错，那么无论如何也要坚持到底，然而采用的方式应值得人们尊敬，要能够体现出你的原则。

在激烈的法庭诉讼中，我仍然相信公司进行拆分的决定是正确的。公司股东也达成了一致，在1993年7月举行的年度大会上以85%的压倒性投票优势通过了拆分计划。仅仅两年之后，万豪服务又拆分成Host Hotels&Resort和Host Marriott Services两部分，其原因还是为了提高两大实体的能力，管理不同的任务和目标。

从那时起，我们需要面临的危机包括随后的“9·11”事件、两次中东战争、石油价格暴涨和华尔街崩盘。这些可怕的新闻不仅迫使万豪关注，也让许多顾客、销售商和合作者心神难安。在“9·11”事件发生之前的2001年夏天，旅游业整体陷入了困境，这样起起落落的形势一直持续到2010年才有所缓解。我们很幸运在2005—2007年赶上了发展的黄金时代。

万豪能顺利渡过这个经济动荡年代的一个重要原因是：在面对挑战的务实心态与面对未来的乐观心态之间保持了平衡。 我们按照长期规划一步步地进行全球扩展，但也不用假装发展速度神奇地避免了地缘政治、经济形势和战争的影响。

在20世纪80年代末，我们有位高管在一次酒店业会议上面对同侪断言：“万豪力量足够强大，能够跨越一切经济周期。”当时我们的发言听上去是多么傲慢啊，每次想到这些我都十分汗颜。但那之后，我们很快就好好地上了一课，学会了谦卑。

将分时度假别墅业务拆分出去

我们的分时度假别墅业务在2008年的经济危机中也遭遇了打击。需求下降、贷款违约率上升、贷款证券化市场关闭、融资渠道减少等问题都让我们难以招架。虽然萧条过后生意很容易受影响，但是这次的情形还是让人有点儿惊讶。这次有些不同之处，投资者们害怕借出钱款，而顾客也不敢借贷；另一个不同之处在于，随着奢华居住房地产市场的崩溃，我们新建的部分奢华酒店价值也下降了。话虽如此，但我们在这个领域的表现已经比其他同行好太多了。强有力的品牌、稳定的质量管理、强大的业主满意度，这些都帮助奢华酒店部门经受住了这次金融风暴。

万豪的分时度假别墅业务规模早前就已经发展到十分巨大了。到2010年为止，我们旗下已经有60座分时度假酒店、40万用户家庭。但在华尔街看来，这项业务却与万豪的母公司越来越不搭调，因为万豪早已在缓慢放弃其他业务，进而转为主要经营酒店管理和特许经营的公司了。但是这两项业务本身就需要大量资本和足够大的规模才能做好，因此在2011年，我们再次求助于分拆理念。

2011年10月，在经历了多次内部讨论之后，万豪董事会同意将Marriott Vacation Club® International拆分出去，成立独立实体Marriott Vacations WorldwideSM Corporation。独立之后的度假公司将继续沿用万豪品牌，向万豪国际集团缴纳使用费。因为Marriott Vacation Club® International在房地产市场陷入最低谷之时仍依靠自己的力量坚挺过来，所以我们相信它即使不靠母公司也能独立经营。

和公司经历的其他变革一样，Marriott Vacation Club® International的拆分带来的影响也有好有坏。从一方面来看，要放弃一个白手起家做了27年的生意并不容易，况且这个业务已被证实潜力巨大；而从另一方面来看，独立能让两个公司都更加专注于自己的核心业务。我很高兴自拆分以来，两家公司的股价在华尔街的表现都十分稳定。

拆分的准备工作非常重要，我们要确保所有的利益相关者都参与进来，包括股东、贷款方、分时度假酒店所有人以及Marriott Vacation Club® International的员工，他们其中的许多人都是从酒店业转行过来的。

我们举行了多次员工讨论大会，同时在2011年11月21日拆分完成之后还举办了庆祝仪式。在向Marriott Vacation Club® International告别之时，看着所有人满心庆贺的样子，我不由地将之与2008年3月贝尔斯登投资银行（Bear Stearns）倒闭时员工挥泪惜别的情景进行了对比。

用痛苦的记忆抵抗危机

2007年，美国次级房贷市场开始显露出危险信号，这让我想起万豪在20世纪90年代早期和“9·11”事件之后所经历的岁月。事情越来越明显，美国经济，甚至是全球经济都因为少部分人的傲慢自大而面临危险，我对此也只能摇头无奈。美国主要金融机构的领导者都深陷对金钱的狂热追逐之中，连一点点表面上的谨慎都无影无踪，更不用说操守了。

更糟的是，因为其工作的本质属性，这些在困境中陷得最深的金融公司极有可能牵连到其他公司，同时也让无数美国普通人陷入财政危机之中。经济危机爆发的5年以来，数不清的书籍、文章、博客和纪录片都在剖析，事情为什么会糟糕到如此程度。在我看来，其中有许多都触及问题的核心：面对傲慢与有争议的观点，我们缺乏健康的企业文化来加以约束。无论是出自疏漏或有意为之，这些金融公司的领导者都没能潜移默化地培养出员工的谦卑感。而这种经过长久努力培养出的谦卑本来有可能缓和事态，也就不会存在造成这次经济危机的主要原因了。

对于那些在危机中消失的公司，比如雷曼兄弟和贝尔斯登来说，弥补破碎的企业文化为时已晚。但对挺过这次危机的公司来说，我希望他们能抓紧时间重新明确自己真正需要做的事项。

万豪理念

金融机构能为自己作出的一个最好决策就是，留住那些经历过危机时代的员工。当然，不是指那些直接促成危机产生的人，而是另外那些挺过风暴、从中吸取了教训的人。万豪现在的很多员工都是与公司一起经历过动荡岁月的人，我觉得这真是一桩幸事。他们有关苦难年代的经历和记忆就是我们最好的武器，能够帮助我们抵抗“这种事情不会卷土重来”的观念。

第10章

站在决策的分岔路口：是倾听内心召唤，还是浪费时间去遗憾？

比世故更多些关怀，比保险
更多些冒险，比实际更多些
梦想，比可能更多些希望。

霍华德·舒尔茨，星巴克首席执行官

1965年，万豪在佐治亚州亚特兰大市区桃树街（Peachtree Street）以东的两个街区开办了拥有500间客房的第五家会议酒店。我们倾注了全部心血，只为创造出一幢当地的地标性建筑，以打响万豪的知名度。当建设进行至收尾阶段时，我们了解到附近有家建设中的酒店即将出售。在建筑师和开发商约翰·波特曼（John Portman）的邀请下，万豪酒店团队的人员前去参观了一番。

我们所有人在看到那家酒店的主体建筑风格后没有不摇头的。那里的中央大厅被设计成了露天的样式，虽然规格一流，但却浪费了几千平方米的空间；餐厅和舞厅的布局也很另类。我们彼此交换着眼神，对这一异类的设计风格表达了无声的责难。

“简直是一场灾难啊！那种酒店永远也不可能运营起来，我们除非疯了才会买！”访问团队经过深思熟虑后给出这样的意见。此外，哪个正常人会在同一座城市开两家同一品牌的酒店呢？

我们礼貌地回绝了报价邀请，但这一“世故”却催生了凯悦（Hyatt）连锁酒店。

亚特兰大凯悦酒店（Hyatt Regency® Atlanta）一经开业，人们便如潮水般蜂拥而至。他们穿过酒店只为到那“另类”的大厅中站一会儿，因为那里的高度令人目眩，那里中庭的光线光彩夺目，是整座酒店的最佳位置所在。很快，几乎所有的大城市都想要建造一座类似风格的剧院型酒店，因此，凯悦酒店迅速遍布美国各大城市。而这一切都是因为，万豪没能透过那座建筑不同寻常的设计，看到建筑师的恢宏视野。

现在，如果还认为在同一座城市拥有两家万豪酒店太过疯狂，那么这种想法才是真正的幼稚可笑！今天，我们仅在亚特兰大地区就有几十家酒店。

成功决策的3大原则

万豪理念	多年来，万豪面临数不清的分岔路，亚特兰大凯悦酒店事件就是一个绝佳实例。大部分岔路只是要做一些小决策，

> 就可以维持日常工作的正常运转。但有时候，我们也会面临影响重大的关键抉择。正如50多年前我们从亚特兰大凯悦酒店事件中学到的那样，我们不太可能每次都作出正确的选择，如果不假以时日，我们也根本不可能知道选择的结果。我们所能做的，就是作出当时看上去是最好的选择，完全遵从内心的意愿，倾听支持与反对意见，然后行动起来。

其实，在经营公司的过程中，很多时候都是在做选择。在公司的每一天，面对选择时你都要异常坚定，因为在很多时候，为了支持一个决定，你必须同时拒绝另一个甚至放弃更多的机会。每天放在我办公桌上的问题、质询和机会都有几十项之多，为了避免使自己深陷其中，我通常会坚持这样几个原则。

决策的第一个原则是要敢于做选择，不要把问题抛在一边。 这一点不是每个人都能做到的，比如我父亲就十分痛恨做选择，因为他总是认为还会有更好的选项或是害怕风险太大。

让父亲饱受折磨的犹豫性格并没有遗传给我，反而有时候我常会被指责做决策时缺乏耐心。我觉得有时候这种指责是有一定道理的，因为通常我宁愿先做决定，然后再继续完善。如果有新的重要信息传递进来，我愿意倾听，然后再作出调整。

决策的第二个原则是要提前做好功课。 还记得我们的旅行社和家庭安保项目吗？在经过了这两个项目的考验后，整个公司的决策能力有了大幅提高。举例来说，当初在万怡品牌的设计时期，如果我们没有投入大量的精力来对竞争对手进行彻底了解，那我们就不可能将多元化发展项目成功推进到中低档酒店服务领域。

但从另一方面来说，研究进行到一定程度总会结束，最后必须作出选择。即使你饱受分析无力之苦，也不要拿消息还不充分、计划还不完美来当借口，逃避决策。很多时候，我们需要通过了解信息来作出一个决定，但所作出的决定并不需要尽善尽美，所以即使手头拿到的是关键信息，也并不需要详细研究每一个细节。

像是退出万豪管理服务公司（Marriott Management Services® ）、万豪分销服务公司（Marriott Distribution Services® ）、行政酒店（Exec

uStay® ）和万豪长者生活服务公司（Marriott Senior Living Services® ），拆分Marriott Vacation Club® International，将公司的发展视角专注于中国、印度、巴西酒店市场等，这些决策都是预先做好功课、然后做决策、最后毫不犹豫地投入执行的最佳体现。

另一个贴切的实例就是我们决定向生活时尚酒店市场扩张。在做决策之前，我们历经了多年的激烈讨论。当看到精品酒店市场的增长超越界限，不再只是一个小圈子的时候，我们作出了决策。如果不想落后，我们必须开发出全新的产品，以跟上竞争的步伐。

那我们是怎么着手进行的呢？不管是开发EDITION?、傲途格精选、万豪AC酒店品牌，还是重振万丽品牌，这些都需要大量的时间和实事求是的规划。但关于要不要进入生活型酒店市场的基本决策，是在我们意识到这个领域值得认真对待、而非一时流行之后就立即作出了。

然而，前期功课的作用也十分有限。虽然研究和分析能够给你提供过硬的数据，以供你发挥智慧和洞察力展开讨论，但是仅有的事实依据并不足以帮助你每次都作出正确的决策。

这就涉及决策的第三个原则：听从你内心的召唤。 听从内心召唤并不是说任你天马行空地想象，而且在实际工作中要空想也不起任何作用。我强调的是要让经验说话，在我看来即便是最精确的数据也不能够替代累积经验的地位。听从内心的召唤最关键的前提就是你对自己公司的理解，只有将这些理解以及多年的经验结合在一起，才能够真正帮助你作出决策。

我有两个实例来证明我的观点，其中一个决定几乎是在一夜之间作出的，而另一个则经历了两年多的细致研究。归根结底，相比于数据而言，内心的召唤才是这两个事例中的决定因素。

1995年2月，时任发展总监的吉姆·苏利文（Jim Sullivan）与万豪酒店集团（Marriott’s Lodging Group）时任主管弗雷德·马利克（Fred Malek）碰面，他们每隔一段时间都会举行类似的近况交流会议。当会议结束后苏利文正要出门时，马利克心不在焉地问了一句：“你对丽思卡尔顿有没有兴趣呢？”听到丽思卡尔顿，苏利文立刻关门退了回来，坐下与马利克细聊。随后不到3个月时间，即4月25日，万豪与丽思卡尔顿完

成交易，后者从此被纳入万豪家族。

取得丽思卡尔顿31座酒店的主要管理股权可能是我们所有重大抉择中决定速度最快的一个。其实我们一直想进入奢华酒店业，因此这个时机来得恰到好处。我们了解酒店业，对丽思卡尔顿品牌及其巨大的市场影响力也非常熟悉，因此我们很清楚这个决定的正确性。文件签署之前的数据计算和详尽的背景调查确实重要，但它绝不是决定因素。内心的召唤才是决定因素，我们从心底知道这个决策是对的。

第二个有关听从内心召唤而行动的事例发生于20世纪80年代初，当时我们围绕着万豪要不要收购迪士尼集团展开了长达两年的辩论。我们在这个事情上的暧昧态度可能是公司面对岔路时最富戏剧性的实例了，在此事是否具有可行性的调查中担任关键角色的一位万豪前任高管认为，这是美国商务史上最重要的一个“有所不为”的案例。

尽管他的描述过于宏大，但迪士尼事件绝对是万豪历史上的决定性时刻。事实上这并非迪士尼首次进入万豪视线，早在1957年，我父亲就曾拒绝过收购迪士尼乐园中的酒店。

在我们开始调查迪士尼的情况时，沃尔特·迪士尼先生创立的童话帝国已经持续多年经营困难。1966年迪士尼先生逝世，许多观察家认为公司的创造力也随之丧失。迪士尼集团是时候重整旗鼓了。

我之所以会被收购迪士尼的提议所吸引，是因为迪士尼乐园和迪士尼世界集团传奇的成功经历。当然，迪士尼乐园附带的酒店也是一个吸引点。万豪与迪士尼的联合看上去就像一次引人注目的联姻：两家公司都是家庭导向型企业，且企业价值观都很明确；创始人都富有魅力，并建立了强大的企业文化；两家公司还共同主导着家庭与休闲旅行市场。

收购迪士尼的提议有许多人曾推荐过，但与丽思卡尔顿不同的是，这并非眨眼之间就能决策的事。迪士尼的规模比万豪大，我们必须借贷25亿美元才能完成收购。即便是在资金富足的20世纪80年代，这么大宗的交易对我们来说也无异于赌博。而且迪士尼的业务不仅是酒店，我们还需要兼顾其一流的主题公园和电影行业。而且迪士尼可能根本不欢迎我们“入股”。

我们静静地观察迪士尼，想要了解的不仅是其经营状况，还包括它

的文化和传统。迪士尼集团对其内部的运营状况从来都是守口如瓶，我们难以获得相应的信息。我们甚至还和迪士尼达成了一笔小型酒店交易，以便踏入其大门，接触他们公司的主要领导，获得一些一手信息。

两年多的时间里，我们详细研究了迪士尼的方方面面，与其接近程度几乎是前所未有，后期我们对这家公司的了解程度几乎和对自己的了解一样。但最终，我们凭借对自身长处和弱点的了解，强烈地感觉到这次收购对万豪来说并不适合。

我的内心是怎样告诉我的呢？迪士尼的成功和核心价值有太多是建立在其创造力之上的，但当时万豪并不具备这样的创新能力。想要运营这样的一家公司，需要有源源不断的创造力聚焦在娱乐项目之上，以保证其运转。因此，我们不会轻松，特别是其规模还比万豪大。其实这个教训我们在美国主题公园上就已经吸取了。当时，我无法预见到能否找到能接管迪士尼并拥有创意的领导，而只有具备这样能力的人才能让这家公司充分发挥潜能。如果没有能力让其运转，并将其更加成功，那么收购迪士尼实在是太过冒险了。

有一段时间，我们还在寻找机会，试图邀请其他人收购迪士尼的电影公司，而把公园和酒店业务留给万豪。虽然迪士尼影视在20世纪80年代的规模还很小，与今天无法比较，但当时也是其公司的一个重要组成部分。迪士尼电影业务让我无法安心。我们曾推荐可口可乐公司考虑一下，毕竟其旗下拥有哥伦比亚电影公司，且公司由前棒球联盟执行长费伊·文森特（Fay　Vincent）担任总裁和首席执行官。万豪首席财务官格利·威尔森（Gary　Wilson）曾登上可口可乐公司的商务飞机与文森特商讨此事，文森特思忖片刻，在飞机上当下就礼貌地谢绝了这一提议。他觉得哥伦比亚电影公司在当时带来的挑战就够多了，再收购一家电影公司对于他们来说实在毫无吸引力。此事之后不久，我决定放弃了收购迪士尼。

事情的结局是，迈克尔·艾森那（Michael　Eisner）出任迪士尼的董事长，并很快帮助迪士尼重新回到娱乐产业的前沿。

艾森那曾问我为什么放弃收购迪士尼，我告诉他，因为我不认识像他这样的人。如果之前我知道有他这般创造天赋的领导者，能够开启这场大秀，那我的决定可能会有所不同。

但实际上，即使发现了艾森那这样的人才，我还是有可能会拒绝。我想即便是有了像艾森那这般才华横溢的人，我也不会让他去经营这家公司。因为内心的召唤阻止我收购迪士尼。若非如此，我们可能早已决定收购，并将其推向成功。问题是，收购迪士尼不会让我安心，迪士尼的规模和复杂程度会牵扯我们的注意力，从而远离万豪的核心业务。我不想让万豪作出这样的牺牲。

迪士尼一事的正确决策建立在我们对情况的全面了解以及遵从内心的召唤的基础之上。当然我也无意否认，财政风险太高也是部分原因，当时收购迪士尼的价格已经超越了万豪一年的营业额总和。但归根结底，决策的基础还是因为我们了解自身的局限性。我们花了将近3年的时间才最终下定决心，如果迪士尼是适合之选，那我们就不会花费如此之长的时间才弄明白这一点了。

迪士尼事件可谓极好地证明了“机会来了又走，永远不会重来”这句话。此事也充分体现了我所坚持的决策的第四条原则：不要在后悔上浪费时间，不要回顾或反复思考事情可能的样子。 就像我之前提过的那样，“下定决心做决定”会让人释怀。

我有没有想过，如果万豪当初收购了迪士尼，情况会怎样呢？当然想过。但这个决策，我已经释怀多年了。释怀是决策中非常重要的一个部分，对自己做过的每个决定反复进行假设性的回想，其实只是在浪费时间而已，而这些时间原本可以用来寻找新的机会。

但有时候，形势也会发生翻天覆地的变化，换个角度看待当初的决定也无可厚非。就以1965年我们拒绝购买波特曼的第一座亚特兰大酒店为例吧，这个决定对当时的万豪来说就是正确之选。当时，万豪正处在酒店的发展过程中，我们不能领会波特曼前卫建筑的精妙之处。当时，我们的关注点放在保证一切基础重点功能到位、努力开办第一家城市酒店上。

20年之后，形势发生了变化。与1965年的拒绝收购不同，此时万豪旗下增添两座波特曼设计的酒店就非常适合，也将为公司带来一道亮眼的光环。纽约时代广场的马奎斯万豪酒店就是波特曼为我们推出的两份设计之一，另一座是位于亚特兰大的马奎斯万豪酒店。将波特曼的设计放在亚特兰大，从某种程度上来说也特别适宜。

重新审视决策不仅局限于个体酒店之中。我们又再次考虑了一些宽泛意义上的问题，比如时机是否已经到来。其中，酒店特许经营是我们最先想到的问题。我之前已经提过万豪早期特许经营的事情，情况很复杂。20世纪60年代，万豪酒店特许经营项目没能获得成功，公司随后暂停了这方面的业务。除了其他影响因素之外，公司的文化在当时也没有准备好要成为一个特许经营公司。

到了20世纪90年代初，经历了几年的试水之后，我们关于特许经营的态度变得更加开放。我们转变观点重新审视这个问题，提出了不同的需求和目标。因此，决策也发生了改变。

杜绝童工与赌场，只为做负责任的企业

用心和头脑一起思考的重要性也体现在万豪2006年正式通过的人文关怀的决策中。一家公司不可能解决世界上所有的问题，但我们可以并且也应当正视这些问题，尤其是涉及对待人的问题的时候。

随着万豪的业务逐渐扩展到世界各地，我们认为自己有责任保护弱势儿童不受企业的剥削。通常来说，旅游业不会对儿童产生压榨，但是犯罪分子有时会利用旅游设施，例如在酒店作奸犯科而对儿童的利益带来伤害。最近的调查结果表明，全世界每年有120万名儿童被拐卖。在这个问题上，我们坚决反对拐卖人口和剥削儿童。万豪更不会雇用童工，同时也坚决支持对此类行为的反对和打击行动。

2011年，我们与行业其他领军团体一起加入了国际旅游业合作伙伴关系（International Tourism Partnership），这一非官方组织旨在制定和表达我们对于拐卖人口的反对态度。我们平时也训练员工注意卖淫和拐卖人口的非法交易，发现后要主动向当地政府举报。

要在顾客喜好与我们的原则两者间取得平衡并不容易。许多年来，我们一直提供按次计费的成人影片，这在我们看来是娱乐服务的一部分，尽管这个政策我个人并不热衷，但要保持竞争力也只得如此。但现在有许多客人可以使用笔记本电脑登陆游戏、观看影片，因此我感觉没有必要继续在酒店中提供成人娱乐项目。2011年1月，我们宣布将这一服

务逐步从客房内淘汰。

另一个让我深感不安的项目是赌博。20世纪70年代末80年代初开始，许多连锁酒店致力于发展合法化的赌博业务。这是一个大有可图的“业务”，某些人更觉得它别具吸引力。

但我们选择不参与。开设赌博酒店（或者按照某些人的说法，称博彩）的支持和反对意见都很明确。是否进入此项领域，争论的焦点主要集中在万豪这一著名品牌的效应上。在很多人看来，如果选择建设赌场酒店，我们肯定能获得成功。

然而，直到现在我仍然认为开设赌场酒店的弊端远远超过益处，我见识过万豪的许多竞争对手进入赌博业之后，原本的酒店业退居次位，他们的重心早已远离了曾经的核心业务。考虑到我们在酒店业的竞争优势，我不允许公司被拉走，远离最擅长的领域。

有人可能会反对，既然赌博业作为一项“业务”很有诱惑力，那么万豪作为上市公司就应该去做。但我坚决反对这种说法。全国的公司领导每天都要决定哪项业务该进军，哪项应该退出，但决策并不能只依据经济利益来判断，而且投资者自己也必须衡量博彩业的利弊所在。

万豪赌博业的决策真的无法更改了吗？不，凡事都有例外。现在，万豪在海外的酒店中已经开设了6家小型赌场，主要是为了提高在当地市场的竞争力。如果美国的哪个主要城市宣布赌博业合法化，那么所有的竞争者都会蜂拥而入，我们也不得不重新考虑当初的决策，以便保持竞争优势。但我可以保证，如何着手开始，万豪一定会非常谨慎。



WITHOUT RESERVATIONS

How a Family Root Beer Stand Grew into a Global Hotel Company

第五部分
善举无处不在，只因万豪“感恩回报”的信条

我们靠获得的东西生存，但
我们靠给予的东西生活。

温斯顿·丘吉尔，英国前首相

第11章
大爱无疆，富足人生

赚钱容易，产生影响很难。

汤姆·布罗考，知名新闻主播

2010年1月12日，位于加勒比海北部的岛国海地发生了里氏7.0级强震，地震造成的损失难以想象。在短短几分钟内，10多万人因此丧生！

面对如此惨重的损失，你会作何感想呢？成千上万的幸存者失去了家园、家人和谋生手段。在我看来，这是我们这个时代最惨重的灾难。

海地是世界上最贫穷的国家之一，整个国家对于这场灾难及其余波完全没有准备。国际救援机构前仆后继，意图找出应对规模如此庞大灾害的最佳切入点。但灾难如此严重，难民营在短短几日内就被挤满，由此也引发了公共卫生、疾病、住宿、食品和犯罪等一系列问题。

地震发生时，万豪在海地还没有设立酒店，但南佛罗里达、纽约和新泽西的酒店里有许多来自海地的员工。在佛罗里达州港口的劳德代尔堡海港海滩万豪度假酒店及水疗中心（Harbor Beach Marriott Resort&Spa）雇用了300名海地籍员工。每次到访这些酒店，这些海地员工的精神面貌、热情活力以及对祖国的热爱总让我印象深刻。

许多企业和机构都迅速对地震作出了反应，和他们一样，我们也发起了物资捐助和捐款救助活动。但我们觉得这些并不足够，尤其是在忠诚的海地员工面前显得那么微不足道。因此我们开始思考，还能做些什么事情来帮助海地缓解危机，并切实起到长期效用呢？最终，我们决定建设一座万豪酒店，提供工作机会，并借此向世界发出信号，表明海地重新展开了商业活动，希望可以帮助海地吸引到更多的投资者，并推动当地的经济恢复。

2011年11月，一直致力于积极推动海地重建工作的美国前总统比尔·克林顿、海地酒店的建设者兼业主Digicel® 手机公司首席执行官丹尼斯·奥布莱恩（Denis O’Brien）和我们一起在海地首都太子港发布声明，向全世界表明了我们通过建立新酒店来推动海地重建工作的决心。2014年万豪酒店在海地开业之时，我们会雇用200名当地员工。我们希望海地的酒店项目可以发挥多种效应，不断吸引更多的投资者到海地来开辟新产业，从而推动海地未来的发展。

万豪理念	强调公司对海地发挥的作用并不是为了自夸，而是因为其出发点与万豪的理念是一致的，那就是大公司并不仅仅是

> 为了赚钱。万豪很幸运，因为我们所从事的行业能够提供比较多的就业机会，还能促进外国资本到这个经常被忽视的国家来投资。如果能为地震摧毁的海地带来机会，帮助其实现社会稳定，点燃其对未来的希望，那么我们乐意提供尽可能多的帮助。而且，我们也希望其他公司能理解万豪的用心，更希望他们也可以和万豪一起，为世界上需要帮助的国家或地区贡献更多的力量。

海地事件也让我懂得了一个道理：幸福并不取决于物质财富，而在于帮助和服务他人。　通常我们都在比赛积累财富，看谁在最后拥有最多，而近年来我们常听到的“富足人生”的提法则有更为深刻的内涵。我们逐渐明白，金钱和财富并不能带来幸福，而且有时甚至可能会阻碍幸福。

当然，很多海地人都很贫穷，近期内也不可能出现一夜暴富的情况。当下，他们甚至还缺乏一些基础设施，比如洁净的水资源、能够遮风挡雨的住所等。虽然他们贫穷，但比起我所见到的那些对财富永不满足的人来说，海地人看起来更豁达、乐观，而且更容易满足。

工作场所外的服务精神

多年来，万豪一直致力于改变这个与我们工作、生活密不可分的社会，这次在海地的行动只是成千上万次行动之中的一项。万豪以“服务大众为本”的历史已经有80多年了，刚开始时连“社会责任”这个词都还没有，因此说我们的“社区服务精神”已经超出了工作场所之外，就一点儿也不惊奇了。我们绝大多数员工的内心都渴望做一个对他人有用的人，不然，他们一开始也不会选择到万豪工作。不管个人，还是公司整体，正是因为众多万豪人心中的大爱，多年来我们才参与了许多伟大的事业，获得了广泛的社会赞誉。

我还想再讲述一些让我们感到非常有意义的事业。万豪作为一个跨国公司，早已决定将社会工作的重点放在关注扶贫、环境保护、社区工作、儿童权益、多元化与包容性五大问题上，而我们所做的每一份努力都触及其中至少一项内容。我们知道整个社会值得关注的问题还有许多

，但我们相信自己能在这五大问题上发挥更好的作用。我们将五大任务简写为SERVE?：即提供庇护所（Shelter）与食物、保护环境（Environment）、为酒店事业发展做好准备（Readiness）、保证孩子的活力（Vitality）和支持（Embracing）全球多元化发展与互相包容。

万豪最具包容性的原创项目是每年5月都会举办一次的万豪社区服务精神日（Spirit To Serve Our Communities Day）。这个活动一开始只是一项自主的志愿活动，万豪旗下的一些酒店之前自行组织过。之所以将这个理念提升到万豪的官方高度，让所有万豪人都参与其中，实在是大势所趋。公司1999年将这个活动推广到全美国所有的万豪酒店中，现在这一活动已经扩展到70多个设有万豪酒店的国家。

为了充分利用这24小时，我们通常会花好几个月的时间来做准备工作。到了那一天，所有人都充满热情地投入到某个社区工作中。我的家人也会参与其中，因为对我们来说，这不仅能和万豪的员工相处，同时也能感受整个公司的正能量和友爱氛围，这是一次不可多得的绝佳机会。

每一年，我们酒店还会通过大量非营利性机构为那些有需要的人和组织提供食物、卫生用品和必要设施。我们还会与著名的政府组织以及当地的小型机构合作，参与到他们的公益事业当中。公司的员工们自己也会抽出几千个小时的时间到各种社会公益组织进行志愿服务，帮助他们建造家园、协助运动队训练、辅导学生学习、提供热食、探望患病儿童并提供各式各样的帮助。

万豪感恩地球的一个最重要方式是保护环境。在过去的几十年里，万豪为了减少环境破坏所造成的危害做了很多工作。除一些必要措施之外，我们最重要的一项工作是努力让公司价值100亿美元的产业供应链实现绿色发展。我们的另一个目标是，在2020年之前，将每间客房的能源和水资源消耗减少20%。我们也正在提高通过美国绿色建筑协会（U.S.Green Building Council）能源与环境设计先锋奖（Leadership in Energy and Environmental Design，LEED?）认证的酒店数量。

在万豪环境保护精神项目（Spirit to Preserve® ）的推动下，万豪也参与了一些创新行动，以保护全球环境，同时推动商业的可持续性的发展。在巴西，我们于2008年4月与亚马孙州签署了一项协议，以支持其

发起的保护140万公顷濒危雨林的项目。亚马孙地区被世人称为“地球之肺”，保护雨林以抵消发展所造成的破坏是万豪义不容辞的责任。

在中国的四川省，我们与保护国际基金会（Conservation Interna-tional® ）合作，支持当地淡水资源的保护。中国四川省是全世界最大的淡水源基地。2010年，我们推出万豪“尚自然”饮水思源项目（Nobility of Nature），通过提供种子资金，培训和支持当地村庄发展，以帮助村民从事可持续性贸易项目，比如酿造蜂蜜，这样就会减少对环境造成过大的压力。

为残障人士提供教育和工作机会的社会公益项目与万豪家族的关系尤为密切。

1989年，万豪残疾人基金会（Marriott Foundation for People with Disabilities® ）推出学校-工作直通车（Bridges From School to Work® ）项目，以此来帮助面临心理、生理和认知困难的青少年（17～22岁之间）进入工作岗位。我们为参与者提供项目训练、职业规划和其他一些必需的技能培训，然后帮助他们找到需要基层员工的雇主。

到目前为止，学校-工作直通车项目在美国已经帮助超过13500名青少年找到了3500多名雇主。我们在洛杉矶、旧金山、奥克兰、达拉斯、芝加哥、费城、华盛顿哥伦比亚特区、马里兰州蒙哥马利县和佐治亚州的亚特兰大等地都有此项目。每次当我走进公司的酒店，看到这个项目的毕业生在岗位上工作时，心中总是充满喜悦。

教育是我们家族基金会多年来一直支持的项目。我的父母一直非常重视教育和旅行，并将这些良好的品质传递给了我和弟弟迪克。多年来，万豪家族基金会一直在为我们家族的母校杨百翰大学和犹他大学捐款，此外我们还支援了包括康奈尔大学，圣地亚哥州大学和普渡大学在内的其他一些高校。对这些高校进行如此之多资助的原因是，我们知道，教育是通往机会大门最重要的途径，我们希望更多的年轻人可以接受更好的教育，获得更多的机会。

与全世界分享万豪的服务理念与服务活动

现在我们可以将公司的社区志愿服务理念和活动分享到互联网上，这件事让我很高兴。现在，员工和酒店活动的视频可以在智能手机上观看，也可以花几秒钟时间就将之上传至YouTube网站和全世界的人分享。各种故事和照片都可以贴到公司的内部网上，写成博客（包括记录到我的博客“移动的万豪”中），分享至Facebook、Twitter和其他一些社交媒体上。人们可以评论、从中吸取灵感、提出问题，甚至是诉说自己的苦恼。在互联网飞速发展的今天，视频刚拍下来，文章刚写好，我们想要表达的观点就已经传遍全世界了。在互联网出现之前，这样的传播效果是不可能实现的。

第12章
过程即回报

旅行是消除傲慢、偏见与短视的最好方法。

马克·吐温，小说家、评论家

2001年9月11日，星期二。这一天的开端和任何普通的工作日别无二致。和往常一样，我早早到达位于马里兰州贝塞斯达郊区的万豪总部办公室。就在我们准备召开常务会议之时，有人闯进来告诉我们，一架飞机撞击了纽约世贸中心大楼。

当时距离上午9时只差几分钟。

我办公室里有些同事反应迅速，他们立即跑过大堂进入董事会会议室并打开电视。跃入眼帘的第一幕就是滚滚的浓烟，其中世贸中心双子大厦中的一座被撞出了一个大洞。和其他成千上万的观众一样，我们被这超现实的一幕震惊得动弹不得，拼命想要弄明白新闻主持人急促的评论到底意味着什么……然而就在几分钟之后的9:03分，我们又亲眼目睹了第二架飞机径直撞向另一座大楼。

我立刻想到位于世界贸易中心3号大楼22层的万豪酒店中的客人和员工们，他们就在110层高的双子大厦的中间。酒店管理团队知道发生了什么吗？他们是否已经组织疏散？有没有人员受伤？虽然酒店员工都接受过紧急事件培训，但这样的事件之前谁也不会料到。

我们焦急地想要与事发酒店的员工取得联系，但包括董事会会议室在内的所有电话都无法接通。幸好，我们从世贸中心两个街区以外的西街的万豪金融中心（Marriott Financial Center）得到了消息：那边的工作人员在袭击发生时已经疏散了酒店里的几百名客人和员工。

很快我们又得知，另一架客机刚刚撞击了距离万豪总部只有几公里的五角大楼。时任首席财务官的苏安励当时刚在华盛顿哥伦比亚特区市中心参加完一个早餐会议，正驾车赶往总部。经过波托马克河（Potomac River）上的基桥时，苏安励看到市区南部的上空浓烟滚滚，那时飞机刚刚撞击了五角大楼。

苏安励一到达公司总部，就和董事会会议室的其他成员一起迅速投入到指挥工作之中。我们迅速确定了五角大楼附近的5座酒店（包括五角大楼对面的那座）都没有遭遇损失，而且这几座酒店还敞开大门接纳了从五角大楼中疏散的人员，为救援提供了很多帮助。阿灵顿五角大楼Residence Inn® 酒店（Residence Inn® Arlington Pentagon City）的大堂就成了接纳五角大楼轻伤员的临时医疗中心。

几个小时之后，我们才确切地了解到世贸中心酒店中所发生的噩梦。在第一架飞机袭击时，起落架的一块残骸冲破万豪酒店屋顶坠落在泳池旁边的一间办公室中，随后整座大楼的警报开始响起。万豪分散在各个场所的员工们立即从一位同僚理查德·费特（Richard Fetter）那里得到了紧急救援须知，然后开始分开疏散客人。在疏散过程中费特想要打印出当时客人的登记名单，但酒店电脑都关闭了。最后，他抢出一张之前打印的版本和一份紧急电话号码本。

酒店大堂顷刻间就挤满了人，这其中有我们的客人，也有从世贸中心北塔逃出来的人。世贸中心双子大厦比邻而建，通过酒店北部的一扇门可以连通。在这种情况下，酒店的最佳出口是穿过大堂南端的高舰酒吧和烧烤吧（Tall Ships Bar and Grill），那里有扇门可以通往外面的自由大道（Liberty Street）。在有序的引导下，所有人都涌向那里，排起长龙。万豪员工乔·凯勒（Joe Keller）坚守在服务岗位上，引导人们逃往出口。在门外，同样坚守岗位的还有一位警察，他密切关注着空中的情况，同时还要阻止人们走到堆满塔楼残骸的危险道路上去。

我们酒店被夹在世贸中心双子大厦之间，因此几支消防队迅速赶到了酒店大堂。酒店副主管托马斯·加尔文（Thomas Galvin）后来在《纽约时报》发表的一篇文章中回忆到：当他意识到现场有许多消防队员协助援救时，就拜托他们派一些消防员到酒店上层帮助疏散客人。

不到一个小时，酒店内和大堂区域的绝大多数人员都已经被成功疏散。上午9:59分，费特和凯勒刚刚交换了疏散情况，南塔便轰然倒塌。酒店从上到下被砸成了两半，倒塌的冲击造成了里氏2.1级地震。

“大楼就像是被剪子剪成了两半，”消防员帕特里克·凯里（Patrick Carey）接受《纽约时报》的采访中回忆道，“如果你站在线这边，就没事。如果站在另一边，就完了。”

南塔倒塌之时，客人已经全部疏散，大堂里主要是我们的员工、警察和消防队员。酒店的钢筋混凝土梁是1993年世贸中心遭遇炸弹袭击之后安装的，它为大堂抵御了一定程度的冲击。塔楼倒塌下来时，费特幸运地站在了安全位置，幸免于难。

“我身上到处都是伤口、刮痕和小擦伤，幸好骨头没断。”费特后来在接受《时代周刊》采访时说。

但对于我们31岁的服务部总监凯勒来说，情况就完全不同了。前一刻，他还和费特站在一起，下一秒，他就消失了。费特抓起一部无线电对讲机，试图与凯勒取得联系。但后来他发现凯勒在一个横梁下，从那个摇摇欲坠的位置往下能看到大楼地基的深处。那里不只凯勒一个人，凯勒告诉费特，身边还有两名受伤的消防队员，但从他的位置上却够不到他们。

营救人员开始往一面墙体残骸上钻洞，想要借此救出凯勒，但还没找到他时，北塔也开始倒塌。上午10:28分，第二幢大楼也应声倒下，引发了里氏2.3级地震。当时的费特处在高速坠落的残骸带上，一名蹲在一根圆柱之后的消防队员在他滑过时抓住了他，并将他拉回安全地带。

北塔倒塌之后，凯勒的声音彻底消失了。后来我们得知，凯勒的妻子萝丝·凯勒（Rose Keller）之前曾给丈夫打过电话，催他赶快离开。“凯勒对我说自己正在疏散人群，但我当时声嘶力竭地要他赶快出去，”她对《时代周刊》的采访记者说，“没想到他却说‘该离开的时候我自然会离开，但现在不行。’”

根据后来的统计，至少有41位消防队员在当时的酒店清理工作中牺牲。同样下落不明的还有万豪的视听工程师阿布·马拉伊（Abdu Malahi）。马拉伊最后被人看见时，他正在酒店上层客房敲门组织人员疏散。恐怖事件结束的几个小时之后，凯勒和马拉伊的家属接到了亲人失踪的通知。我为万豪失去这样的员工而感到深深的哀痛，他们和当天许多其他员工一起，面临恐怖袭击表现出的勇敢和奉献精神，令无数美国人深深的敬佩和动容。

世贸中心3号大楼酒店登记入住的940名客人中有11名下落不明。其余顾客分别被安置在纽约其他7家万豪酒店中，它们分别是纽约马奎斯万豪酒店、纽约东区万豪酒店（New York Marriott East Side）、纽约瑞哈嘎皇家酒店（Rihga Royal New York）、纽约布鲁克林桥万豪酒店（New York Marriott at the Brooklyn Bridge）、纽约曼哈顿市中心东区万怡酒店（Courtyard New York Manhattan/Midtown East）、纽约曼哈顿时代广场南万怡酒店（Courtyard Times Square South）和纽波特泽西市万怡酒店（Courtyard Jersey City Newport）。

出于安全考虑，当时的纽约交通出入口均关闭了，因此我们无法得知我们的物资供应网要切断多久。这些酒店将存储的所有食物和其他用品都拿出来使用，虽然服务有限，但我们竭尽所能地照顾了客人和公司员工，同时也等待着城市开始重新运转。尘埃落定之后，我们设立了免费热线，以供客人或公司员工的家人和朋友拨打。我们还在纽约东区万豪酒店设立了人力资源中心，解答员工关于赔偿和救济的问题，同时也为那些有需要的人提供咨询服务。万豪家族基金会随后拨款100万美元设立“9·11”万豪员工援助基金会。

与此同时，当我们还聚集在公司马里兰州贝塞斯达总部董事会会议室时，公司法律总顾问埃德·莱安（Ed　Ryan）靠近苏安励悄悄地说：“旅游业会受到巨大冲击。”

在恐怖袭击面前，喂顾客一颗定心丸

莱安的判断准确无误。未来的数月，甚至数年内，飞机撞击双子大厦的画面都在无数旅行者的脑海内无限次循环上演。各地的酒店预订率几乎顷刻间下滑了30%～80%，航空旅行客流几乎停滞。2001年9月18日，证券市场重新开放交易，万豪的股价一日之间跌了20%。

这些反应丝毫不足为奇。毫无疑问，恐怖袭击的影响力是巨大的。虽然袭击发生之后，机场采取了严格的安保措施，但有时候也正是因为这些，人们变得更加不愿意旅行。

万豪的经营战略必须迅速作出调整。按照原本为1999—2003年这5年制订的计划，到2001年年中应该开设17.5万间客房，在2001年第二季度末，已开设和正在建设的客房数量已经完成了95%。恐怖袭击发生之后的几个月，我们宣布原本计划建设的5000多间客房取消或延期建设。我们尽可能保持雇用员工的人数不变，到了万不得已的时候，不得不缩短员工的工作时间，但全力保证员工的健康福利不变。我们也与银行沟通，确保留有足够的流动资金，以度过危机最严重的时刻。

我对公司短期内的情况充满担忧，但更忧虑的是这次恐怖袭击对旅游业整体造成的长久影响。在美国，每7份工作中就有一份与旅行或旅

游业相关，这可不是一件小事。根据世界旅游业理事会（World Travel& Tourism Council® ）的测算，旅游业直接提供的工作岗位比金融、通信和矿业加起来还要多。不仅美国如此，世界上的各个地区都一样。

旅游业的同行们也和我一样深受困扰，担心这次恐怖袭击会对全球经济造成冲击。我们立即联合全行业之力，希望引起政府部门和公众的注意。我们清楚，待在家里不出门并不是应对“9·11”事件或其他恐怖事件的办法。

2001年9月21日，在事件发生10天之后，喜达屋、万豪和其他同行开始联合行动，试图推动华盛顿哥伦比亚特区的里根国家机场尽快重新开放。因为我们清楚地知道，单是华盛顿地区的酒店业每年就能创造100亿美元的收入。我们估计，如果不立即采取行动，让交通恢复畅通，向公众传达首都局势安全、贸易开放的讯息，那么预计损失将高达10亿美元。

5天之后，几大主要旅游公司的首席执行官和我一起去会见了美国商务部长唐纳德·埃文斯（Donald Evans）。10月中旬，我又在参议院下属的旅游业委员会发表了声明。从那以后的10多年里，我参加了无数次政府官方召开的会议。我敢肯定，以后还会更多。

“9·11”事件永远地改变了美国人对国家安全和治安的观念，但对于公司来说，应付恐怖分子制造的浩劫绝对是一场持久战。我们在巴基斯坦的伊斯兰堡和印度尼西亚的雅加达建立的酒店也曾遭遇炸弹和爆炸袭击。生命倾刻间即被摧毁，引来国际媒体的广泛报道。

我们位于雅加达的酒店曾遭遇两次袭击。2003年8月，一辆装有炸弹的汽车在雅加达JW万豪酒店门前爆炸，公司立即启动应急预案。时任万豪国际酒店业务部总裁的富毅荣凌晨2:30分就打电话向马里兰州贝塞斯达总部的高管通报了消息。到了凌晨4时，公司和酒店的免费热线已经准备到位，以供所有想要联系客人和酒店员工的人士使用。几个小时之后，当地建立了危机现场指挥中心。总部各个部门的员工将酒店入住的大约230名客人和642名员工进行名单划分，用一天的时间给每个人打电话确认大家是否平安。第二天，富毅荣和高管小组登上飞机抵达雅加达提供支援，同时完成后续事务的处理工作。

万豪理念

有些公司的全球扩张不免有些草率，但我们一直坚守着公司稳定的发展计划。由于上述风险事故，有些公司对全球扩张变得畏缩不前，但怯于经济因素或安全隐患于事无补，与此同时，完全不做好准备是幼稚和不负责任的行为。万豪和其他酒店业同行都已加强了许多酒店的安保措施，而且我们尽了最大努力，不让客人注意到这一点。

大自然也曾在我们的发展道路上设置过一些障碍，比如泰国的海啸和新奥尔良州的卡特里娜飓风；2003年，“非典”疫情让许多旅行者放弃了亚洲旅行；2005年，我们应对了全球对H5N1禽流感的恐慌；3年后又遭遇了H1N1流感病毒的紧张局势。

抓住神奇的机会

为了防止这一章全是关于劫难或阴郁的故事，我想表达一下我对于这些事件完全相反的态度。因为旅游业和通信业的发展，世界变得越来越小，猎奇行为变得越来越多，因此我们有了更多探索、学习和发展的机会。

全球化与地理、经济这两大领域的机遇、流动性相关。过去的15年里，占地球人口总数一半的人进入了全球市场。因为柏林墙的倒塌以及亚洲、中东和拉丁美洲经济的爆发式增长，这30亿人口中至少有1/4是首次踏上旅程。世界来到了旅行的黄金年代！

既然全球旅行者的数量如此之多，那么他们对旅游业的潜在影响将非常惊人，但其中更加关键的是，旅行者彼此之间的影响。我们的研究表明，中国、印度、欧洲各国和美洲的舆论引领者和全球旅行者都坚信，相比起互联网、电视、电影或政治外交，国际旅行更有利于打破文化障碍，并促进相互的理解与认同。我完全同意这一观点。

这就是为什么我们要鼓励人们多看看这个世界的原因：走出去，看看来自不同文化背景的人，让我们因旅行而变得更容易相互理解。

退回到万豪最初开始在海外建设酒店的岁月，当时我们的主要目标是让美国人在其他国家也能享受到舒适的住宿体验。第二次世界大战之

后，美国经济繁荣发展，使得美国人成为世界旅行新潮流中的主力军。我们在美国之外建设的第一家酒店是1969年的墨西哥酒店；欧洲的第一家万豪酒店建造在阿姆斯特丹；中东的第一家是1980年在沙特阿拉伯的利雅得万豪酒店（Riyadh Marriott Hotel）；非洲的第一家是1981年的开罗万豪酒店（Cairo Marriott）；亚洲的第一家是1989年的中国香港JW万豪酒店。所有的这些酒店一开始都是为美国的旅行者考虑的。

在过去的20年里，国际旅行潮流发生了重大变化，万豪的重点也逐步发生转移——酒店的建设不再单单以美国顾客为主。现在，我们考虑的是所有人的需求。由于人们对出境游的热情逐步提升，我们也开始注重国际发展路线。目前，万豪酒店只占全球市场的3%，发展潜力巨大。在巴西、俄罗斯、印度和中国等热点市场，我们的复合年增长率保持在两位数以上，而且我们也正努力将这些市场上的酒店数量翻三番。

我们一边为全球旅游市场的前景兴奋，一边担心美国日益严峻的安全形势。“9·11”事件结束后的10年里，政府官员们仍然对安全问题忡忡。美国在全球旅游市场的占有率在2001—2011年间一直在下降。

其中的一个问题就在于，我们从来没有推广自己的国家。在全球，几乎所有的主要国家都曾发起过动态营销项目，以吸引人们到自己国家旅游：印度10年前推出的“不可思议的印度”多彩营销战略是我见过最好的宣传项目；2012年3月，新加坡揭幕了“新加坡——这个假期让你带回家”营销项目也十分不错。但美国从来没有针对国际游客推出过类似的国家推广项目，政府永远也不会在此事上投资。

美国旅游业一直忙于说服官方，希望能让他们认识到旅游对经济发展、增加就业机会和税收的作用。既然美国经济仍在努力寻找牵引力，那么为旅游项目注入一些资金是有利可图的。后期我们也取得了一些进步：2010年3月，美国国会通过了《旅游促进法》，奥巴马总统也签署了同意书。我认为此举向正确的方向迈进了一大步。同时，这项法案也为品牌美国公司的创建铺平了道路，当时，这个公司正在致力于开发国家首个海外市场推广项目。2012年，奥巴马总统正式揭晓了这个项目，并就此宣布：“美国现在开始大力推动旅游。”

旅游业也正拼命帮助美国创造与旅游相关的工作机会。据统计，每35个人到美国旅游就会为美国人提供一个就业岗位。但要吸引更多的国

际旅行者，政府需要采取行动，简化签证发放程序，为更多国家提供免签机会，并让旅行者在美国感受到东道主的友好。

世界旅游业理事会预测，在可预见的未来，世界旅游业会以每年6%的速度增长。但我敢肯定，印度、中国和巴西这些新兴市场绝对会远远超过这个速度。

尽管我们的酒店已经遍及全世界，但我们在美国本土面临的问题在于，如何吸引游客来美国旅行并在美国消费而不是去巴黎或其他地方。我们都明白，旅游业的增长代表了大量的机会，能带来成千上万个工作岗位，会对美国经济起到切实的帮助。

但要做到这一点，我们必须缓和自“9·11”事件以来美国发出的不友好信息，即我们不欢迎外国人。这不是我们的真实态度，归根结底，美国是一个移民国家，旅行是美国的民族基因。安全问题很重要，但不能以丧失我们的本来面目为代价。

别的问题不说，首先我们就需要修改签证申请程序，让人们来美国旅行变得更加容易，而不是因为美国签证问题太过复杂去选择其他的地方。美国商务部预测，在未来的5年内，巴西将有多达250万人口选择出国旅行；预计到2030年，来美国旅行的中国人将会达到1000万～1500万人次。仅2011年一年，中国大陆就有超过7800万人次出国旅行，他们蜂拥前往法国、澳大利亚和新加坡，只有区区100万人选择美国。因此，我们需要付出更多的努力，无论是在机场还是在美国国内，都要让旅行者感受到来自美国的热情款待。

很多美国人前往异国他乡时总希望受到亲切的欢迎，那么为了振兴美国的旅游业，就让来美国的旅行者们也获得同样的享受吧！想象一下，听到用母语表达的几句问候、在菜单上看到一两道熟悉的菜式或者在酒店房间按几下电视遥控就看到喜欢的运动队赛事，这是多么美妙的经历啊。人们旅行时大都想要体验当地的风土人情和文化传统，但也同样希望感受到一些小小的瞬间，感觉到东道主希望他们宾至如归。

举例来说，万豪针对中国顾客就有一个特殊的欢迎项目，我们称之为“礼遇”，在汉语里是“以礼相待”的意思。首先，我们发送给中国客人的订房确认信或邮件会采用中文书写；等到客人抵达酒店后，由安排会讲汉语的员工接待；同时，酒店提供中文报纸和电视节目，还有中国客

人喜欢的茶叶、调味品和食物；在分配房间和楼层时会选择带数字6和8的，因为这两个数字在中国文化中代表吉利和好运。

旅行对世界的影响巨大，当我们旅行时，不管目的地是哪里，我们都是自身最美好愿望的传达者，希望世界和平，彼此加深了解。旅行者的每一次友好交流都是对恐惧和冷漠的胜利，而后者正是战争、恐怖主义生根的原因所在。

我们真的希望旅行的神奇功效白白丧失吗？我希望答案是“不”，而且永远都是“不”。

金属探测仪和炸弹扫描器不会消失，护照上的生物测量、指纹和条形码是将来的潮流，但人文是其中最重要的因素。

我很乐意看到大家拥抱那些我们前人的智慧——那些认识到旅行对教育、在满足世界方面所发挥作用的人和文化，他们改变了这个世界，而随着我们每迈进一步，他们也会让我们往更好的方向发展。

出去旅行会比原地生活体会到更多的东西。

——阿拉伯谚语

Who lives sees much.Who travels sees more.

—ARAB PROVERB

结语　成功没有终点，万豪仍一直在探寻

每次看到1927年父母年轻时开办的A&W根汁汽水站的黑白照片，然后再看看万豪在世界各地已经建成的宏伟酒店，我总会深受触动。从那里开始，我们的公司竟走过了如此漫长的路途。

我本人也是这样一路走来的。我的第一份付薪工作是在万豪的会计部，那时我14岁，算是暑假打的临时工吧。每天，我忙着将红色、蓝色和黄色的发票装订在一起，确认数字总和是否正确，这是我在那个年纪能做的全部了。我了解父亲，他可能检查过我的计算结果，而且很有可能检查了两次。

但下面这件事知道的人却不多，其实我和公司的第一次非正式接触要退回到将近10年之前，那是我5岁的时候。有一天我爬上家里的阁楼，找到一张A&W根汁汽水卡。我当时应该已经识字了，因为我知道“免费的根汁汽水”这几个字是什么意思，它意味着你把券拿到汽水站递进去，接下来，你就能得到一杯免费的苏打汽水。

我的大脑开始飞速运转，我希望可以拿这些优惠券给自己赚些零花钱。随后我便找了一个纸袋，里面装满了A&W优惠券，挨家挨户去敲邻居的门。我两张券卖5分钱，虽然买家不多，不过没关系，我干得很开心。

当时我并不知道这次短暂的创业冒险其实就是我这一生与万豪一同走过的漫长欢乐旅程的第一步。在离开担任了40年的首席执行官职位时，我发自内心且毫无保留地觉得，这是一次神奇的旅程。我真的非常幸运，早早地就找到了自己想做的事，而在我看来这就是幸福和成功的关键。因为，如果不是发自内心地对每天从事的工作感到兴奋，那你只是在混日子而已，并不会开心。而如果不能开心，你就很难获得渴望的成功。

我父亲就非常强调开心工作的重要性。他觉得这一点至关重要，因此将其列进了50多年前传给我的一份简短的指导清单上。在其中他建议道：“思考要客观，并保持幽默感——让你自己，也让其他人都觉得这项事业有趣。”

1964年，在将公司总裁之职交给我的前一晚，父亲将这份指导清单写进一封信里放在了我办公桌的抽屉里。虽然是罗纳德·里根总统开创了为下一任美国总统在办公室中留信的传统，但父亲的做法比里根总统要早很多年。父亲将这个职位委任给我时，我只有32岁。然而他可是花了37年的时间打造了这家公司，并建立起企业的卓著声誉。这让想到要追随他步伐的我，不免心生怯意。

随着年岁渐长，我开始越来越珍视那封信。父亲并不是一个习惯赞美的人，但在信里，他告诉我他多么为我自豪，有多么信任我的能力，而且相信我能管理好公司。他的话语直到现在对我来说仍然意味良多，因此我在这里也想与你分享（这封信的英文原文参见文前插页）。

Hot Shoppes有限公司
华盛顿哥伦比亚特区
河滨路5161号

比尔·马里奥特，总裁办公室

1964年1月20日

亲爱的比尔：

我为你多年来的准备、工作和学习已经有了成果而感到无比自豪。

领导者需要有人格魅力，在各方面都要成为表率，这才是他最大的影响力。在这方面，你值得钦佩，你从没有利用过自己是我儿子的身份，一直保持着谦逊的态度生活、学习。

你已经证明了自己能够管理好员工，并让他们为你工作；

你已经用你的思想发挥了效用、创造出了利润；你待人也变得越来越耐心包容、越来越成熟。

能有一个儿子继承衣钵，并凭借他自身的技艺和能力将其发扬光大，这对一个父亲来说很难得。要在一个有3万人赖以为生的公司里担任运营管理者，这份责任也许会让人害怕，但我完全相信，你能建设起一个团队，保证并延续公司的成功，因为这家公司就来自于许多了不起的人们多年的辛劳工作和奉献精神。我也写了几条指导——它们

都来自于我的经验，我真希望自己以前能贯彻得更加彻底。

带着爱与最好的祝愿。

祝好！

父亲

比尔·马里奥特

我希望自己没有辜负他的期望，希望我所留下的事业能让他为万豪85年来的成就感到自豪。

展望未来，我人生的下一个阶段将会变得安静，不再那么刺激，但仍然充满乐趣。我会有更多的时间和家人共度，可以享受我们在新罕布什尔的湖畔之家，也可以到我最喜欢的两个地方：亚利桑那州斯科茨代尔附近的驼峰酒店和劳德代尔堡海港海滩万豪度假酒店及水疗中心和家人一起度假。我会继续到访公司酒店，就和从前经常做的一样，这在我看来是我工作中最好的优待之一，短期内我不打算放弃。现在我也有了更多的时间，可以在美国国内和世界各地去支持观光和旅游业的发展。

作为万豪的执行董事长，我还将继续以大大小小的各种方式与公司联系在一起，但现在是时候该让其他人来带领公司向未来迈进了，那将是怎样精彩的未来啊！我知道公司有最合适的“领头羊”，但我也为将经历的旅程而感到异常兴奋。这将是一次难忘之旅，我要尽情享受每个时刻。正如一句很有智慧的中国古老谚语所说的那样：过程即奖励。

以下就是那封信后父亲给我的指导清单（英文原文参见文前插页）。

写给比尔：

1.保持身体健康，思想和精神坚强。

2.警惕自己的习惯——恶习会毁掉你。

3.为每个难题祈祷。

4.学习并遵守专业管理原则，将其理智且实际地运用进自己的公司。

5.以人为本，重视员工的发展、忠诚、利益和团队精神，各方面都要培养管理者。这是你的首要责任。

6.决策——自己作出的决定，自己承担责任。

a.要将决定完全理解清楚——弄懂你做了什么决定；

b.弄清楚所有事实和建议——然后下定决心，坚持到底。

7.批评——评价一个人不要只看他的上司或者别的负责人。记住，你对别人的评价经常会传回你耳里。

8.发现人们的长处，然后加以开发。

9.效率低下——如果不能解决，员工也不能胜任此项工作，那么就找个他能做的工作，或者现在就终止雇用。

10.管理时间：

谈话要简短——简明扼要；

充分利用每一分钟的工作时间；

缩短工作时间——我们有些人有一半的时间都浪费了。

11.托付工作，同时对结果负责。

12.细节：

让员工处理细节；

保存精力制订计划、思考、与部门领导协作、推动新思想（很少有人具有）；

不要做别人能为你完成的事。

13.不要替员工做他们的工作——可提供咨询和建议。

14.思想：

这令公司生机勃勃；

了解对手的行动和计划（汽车公司会花高价聘请间谍）；

鼓励所有的管理人员思考更好的方法，但凡能提高公司业绩的事情，都请他们提出建议。

15.思考要客观，并保持幽默感——让你自己，也让其他人都觉得这项事业有趣。

父亲

1969年1月21日

与其告诉我你接受了多好的教育，不如告诉我你的足迹遍及了哪里。

——穆罕默德

Don’t tell me how educated you are；tell me how much you traveled.

—MUHAMMAD

附录　万豪=M-A-R-R-I-O-T-T

2012年3月，我在万豪全球酒店总经理大会（GIobaI GeneraI Managers）上分享了我的“成功秘诀”。

M——就是**“**更多**”**（**More**）。　让顾客更满意，让我们的员工有更多机会，让业主、特许经营者和投资者有更高的财务回报。当然，还要在更多的城市和国家建设更多的酒店。

A——就是**“**勤于发问**”**（**Ask**）。　我经常雇用比我聪明的人。我会问很多问题，倾听他们的建议。你也应该这样做。

R——就是**“**心怀敬意**”**（**Respect**）。　要谦卑，要尊敬他人，这样你就会组建起一个打不败的团队！

R——就是**“**认可**”**（**Recognition**）。　我每年要给顾客和同事写700多张便条，我试着尽可能多地说“谢谢”。

I——就是**“**创新**”**（**Innovation**）。　我们是第一个开发和收购多种品牌的酒店公司。创新还包括要继续设计更令人激动的大堂、客房和领先技术。

O——就是**“**机会**”**（**Opportunity**）。　正如我们所见，我们的核心价值观背后的推动力量就是要为所有人打开机遇大门。

T——就是**“**坚毅**”**（**Tenacity**）。　我从父母那里学到了这一点。正如父亲所言：“成功永远没有终点。”

T——就是**“**时间**”**（**Time**）。　不要浪费时间，让每一分钟都发挥价值！

接受一切冒险，去看看命运会带来什么。

——越南谚语

Venture all；see what fate brings.

—VIETNAMESE PROVERB

译者后记

2011年年度总收入超过120亿美元，2012年第15次获选《财富》杂志“100家最佳雇主”，杰出雇主调研机构的“中国最佳雇主”，纽约智库机构的“世界最具商业道德的公司”，在全球80多个国家和地区拥有超过4300多家酒店，雇用人数超过30万，这些事件的“主角”就是本书作者家族两代人的梦想舞台——万豪。

1932年出生于华盛顿特区，14岁就开始在家族餐厅会计部工作，高中期间在餐厅担任基层服务员、清洁工；1954年大学毕业后进入海军服役两年，退役后加入公司全职工作；1957年担任公司新进入的酒店业管理工作，1964年继承家族Hot Shoppes总裁职位，1972年升任公司首席执行官，2009年卸任。这就是本书作者小比尔·马里奥特的传奇人生。

阅读这本书，就像是在温习万豪版美国20世纪～21世纪初的历史。在书中，我们可以看到，默默无闻的马里奥特夫妇从白手起家到创立这一国际集团的美国梦实现过程；20世纪上半叶随着飞机等新型交通工具的发明，世界旅行热潮的兴起；20世纪70年代经济萧条；游轮业与主题公园业的兴起；房地产业的兴盛，度假酒店和中档精品酒店的繁荣；20世纪90年代房地产泡沫崩溃；21世纪初，互联网经济崩溃；“9·11”恐怖袭击发生；金融危机……家族以及公司命运总会受到国家发展、世界局势的影响，我们得以在一个个故事中见识到万豪这一国际企业在80多年发展历程中的浮沉兴衰。

品牌能够打动消费者，其根本原因就在于品牌名称所反映出的整体公司文化，这一点也是本书作者在介绍公司发展经验时不断提及的关键词。即使将业务扩展至全世界，也不忘在到访旗下每一家酒店时去厨房参观，和走廊上的每一位服务人员打招呼，每次在自家酒店过夜都不忘带上除漆剂。比起每年营业总额数字中一个个冰冷的0，还是面前的每一张活生生的面孔更让人心存温暖。同事照顾身患癌症的同伴，员工将自己的衣服鞋子借给急需的顾客，帮助完成父亲对孩子撒下的善意谎言……这些故事完全可以写入感恩圣诞故事集，在每一个节日触动读者的心灵。虽然科技已经如此发达，但打动我们的永远是最简单、质朴的东西。

同样是从餐饮业起家，为什么马里奥特家族能够获得如此的成功呢？这也许是许多人想要弄清楚的问题。马里奥特先生在书中引用过自己写给同伴的便条，父亲写给自己的期望与告诫，甚至在最后还总结了“成功秘诀”。勤于发问、谦卑、感恩、创新、抓住机会、敢于变革、关注细节、珍惜时间……这些恐怕每一个孩子从小学课堂就开始接触到了。但如何将这些贯彻在自己的人生之中、如何界定自己的成功呢？

马里奥特先生是一位教徒，从青年时代就开始为教会服务。他在书中写到，自己下定决心的那一刻起，许多事情就不再具有怀疑的余地，而是成为既定事实。人生并非要不停提出怀疑，而是心中永远保持信仰。这其实就是选择相信普遍意义上的美好，比如重视家庭，马里奥特先生会感慨因为太过忙于工作而错过了儿女、孙子们成长过程中的重要时刻；比如关心他人，重视员工的发展，帮助员工解决生活烦恼、提供职业晋升机会，也正是在这种文化的浸润下，我们看到了“9·11”事件中那些英雄人物，他们仿佛点亮了一盏人性美好的明灯；比如服务世界，将酒店开到欠发展受灾地区，联合当地组织推广环保公益项目……

“9·11”恐怖袭击是现代史上不可不提的重大事件，恐怖主义的影响并不仅限于人员财富的损失，还造成了国际交流的障碍，这一点也是作者在书中一再重申的观点。因为科技的发展，今天的人们得以更加深入、广泛地认识这个世界，了解这颗星球。旅行的魔力就在于增长见识、了解自我、增进交流，而恐怖袭击却让人们彼此隔阂、充满恐惧。当下恐怖主义活动愈演愈烈，但从另一个方面来说，正是因为这样，我们才更应该加强交流、增进认识。

在本书的翻译过程中，我得到了湛庐文化编辑们的许多帮助，在此表达诚挚的谢意。此外，也要感谢我的朋友杜超、潘云亭、张建、邓安庆和张正，感谢他们为翻译本书所做的工作。

湛庐，与思想有关.....

如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

阅读原则1 二八原则

对商业图书来说，80%的精华价值可能仅占20%的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

阅读原则2 集中优势精力原则

在一个特定的时间段内，集中突破20%的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

阅读原则3 递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

阅读原则4 好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

（1）回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用15分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持50次，会逐渐养成习惯。

（2）做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。

（3）读后感和PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做PPT可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上5篇以后，再尝试做PPT。连续做上5个PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

（4）思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要6个月的严格训练，至少完成4本书的阅读。你会慢慢发现，自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。

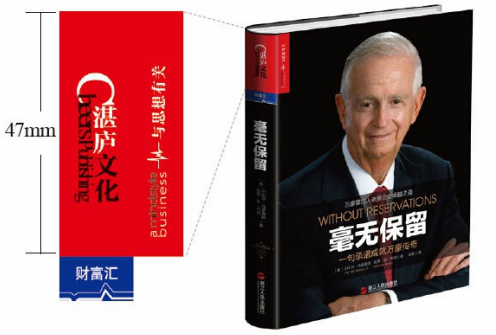
好的方法其实很简单，难就难在执行。需要毅力、执著、长期的坚持，从而养成习惯。用心学习，就会得到心的改变、思想的改变。阅读，与思想有关。

［特别感谢：营销及销售行为专家孙路弘智慧支持！］

我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志

并归于两个品牌

找“小红帽”



为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部47mm处，以红色作为标记——称之为“小红帽”。同时，封面左上角标记“湛庐文化**Slogan**”，书脊上标记“湛庐文化**Logo**”，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：财富汇，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；心视界，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。

阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

湛庐文化 CheersPublishing

湛庐文化获奖书目

《大数据时代》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
CCTV“2013中国好书”25本获奖图书之一
《光明日报》2013年度《光明书榜》入选图书
《第一财经日报》2013年第一财经金融价值榜“推荐财经图书奖”
2013年度和讯华文财经图书大奖
2013亚马逊年度图书排行榜经济管理类图书榜首
《中国企业家》年度好书经管类TOP10
《创业家》“5年来最值得创业者读的10本书”
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
《中国新闻出版报》2013年度好书20本之一
2013百道网·中国好书榜·财经类TOP100榜首
2013蓝狮子·腾讯文学十大最佳商业图书和最受欢迎的数字阅读出版物
2013京东经管图书年度畅销榜上榜图书，综合排名第一，经济类榜榜首



《牛奶可乐经济学》
国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一
搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书



《影响力》（经典版）
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·心理学和行为科学类最受关注图书”
2013亚马逊年度图书分类榜心理励志图书第八名
《财富》鼎力推荐的75本商业必读书之一



《人人时代》（原名《未来是湿的》）
CCTV《子午书简》·《中国图书商报》2009年度最值得一读的30本好书之“年度最佳财经图书”
《第一财经周刊》· 蓝狮子读书会·新浪网2009年度十佳商业图书TOP5



《认知盈余》
《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
2011年度和讯华文财经图书大奖



《大而不倒》
《金融时报》· 高盛2010年度最佳商业图书入选作品
美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一
蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书



《第一大亨》
普利策传记奖，美国国家图书奖
2013中国好书榜·财经类TOP100

《真实的幸福》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍



《星际穿越》
2015年全国优秀科普作品三等奖

《翻转课堂的可汗学院》
《中国教师报》2014年度“影响教师的100本书”TOP10
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10







湛庐文化 Cheers Publishing

湛庐文化获奖书目



《爱哭鬼小华》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
《新京报》2013年度童书
《中国教育报》2013年度教师推荐的10大童书
新阅读研究所“2013年度最佳童书”



《群体性孤独》
国家图书馆“第十届文津奖”十本获奖图书之一
2014“腾讯网·啖书局”TMT十大最佳图书



《用心教养》
国家新闻出版广电总局2014年度“大众喜爱的50种图书”生活与科普类TOP6

《正能量》
《新智囊》2012年经管类十大图书，京东2012好书榜年度新书



《正义之心》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《神话的力量》
《心理月刊》2011年度最佳图书奖

《当音乐停止之后》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·经济金融类



《富足》
《哈佛商业评论》2015年最值得读的八本好书
2014“腾讯网·啖书局”TMT十大最佳图书

《稀缺》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·企业管理类



《大爆炸式创新》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜·企业管理类

《技术的本质》
2014“腾讯网·啖书局”TMT十大最佳图书



《社交网络改变世界》
新华网、中国出版传媒2013年度中国影响力图书

《孵化Twitter》
2013年11月亚马逊（美国）月度最佳图书
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10



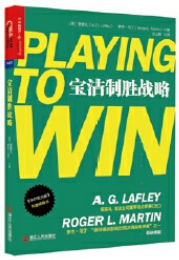
《谁是谷歌想要的人才？》
《出版商务周报》2013年度风云图书·励志类上榜书籍

《卡普新生儿安抚法》（最快乐的宝宝1·0~1岁）
2013新浪“养育有道”年度论坛养育类图书推荐奖



延伸阅读

《宝洁制胜战略》

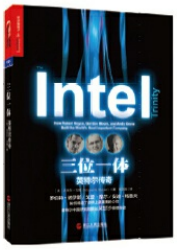


扫码直达本书购买链接

◎《 华尔街日报》年度畅销书。宝洁公司董事会主席兼CEO 雷富礼，“全球最具影响力50 大商业思想家”之一罗杰· 马丁联袂奉献。

◎ 5 大选择、一项流程和一个架构，让读者聆听来自战略大师的“战术指导”！

《三位一体》



扫码直达本书购买链接

◎ 一部跌宕起伏的英特尔传奇，一部由梦想引领的硅谷创新史。传承硅谷不朽的创业精神，拥抱“互联网+”时代。

◎ 迄今为止关于英特尔公司最完整、最权威的作品，收录公司发展各时期珍贵照片。

◎ 作者迈克尔· 马隆身为硅谷第一大媒体的资深科技记者，对英特尔发展历程了如指掌，与其创始人们私交甚笃，掌握了大量一手资料，挖掘了少有人知的背景故事。

《柳问》



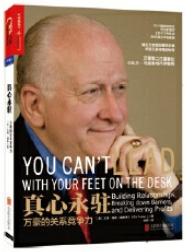
扫码直达本书购买链接

◎ 时代在变、企业在变，但始终不变的是管理的实质，在移动互联网“所向披靡”之时，重温“管理三要素”。

◎ 披露大量从未曝光的柳传志内部讲话资料，珍贵资料让读者身临其境，了解一个褪去神秘光环的柳传志。

◎“ 曾于画面中行走，又退出画面看画”的联想人张涛，讲述联想和柳传志鲜为人知的故事。

七 《真心永驻》



扫码直达本书购买链接

◎ 作者富毅荣曾任万豪国际集团国际酒店业务总裁兼董事总经理长达22 年，绝对是旅游与酒店行业当之无愧的领军人物。

◎ 从迷惘平凡的学生，到在72 个国家和地区开设了555 家酒店、提供了8 万个工作机会、创造了80 亿美元年销售额的万豪集团的海外事业总管，富毅荣告诉读者，注重对关系的培养和维护是他将万豪旗下酒店推向全世界的不二法则。

[1] 根汁汽水是一种富含二氧化碳和糖的无酒精饮料，在北美十分流行。——编者注

[2] 传奇机长切斯利·萨伦伯格将引警熄火的飞机成功迫降于哈得孙河上，《最高职责》一书详细介绍了这次“哈得孙河奇迹”，该书中文简体字版已由湛庐文化策划、万卷出版公司出版。——编者注

[3] 想了解富毅荣先生在万豪的工作情况与管理理念，推荐阅读由湛庐文化策划、富毅荣先生本人撰写、北京联合出版公司出版的《真心永驻：万豪的关系竞争力》一书。——编者注

[4] 1968年，万豪收购罗比斯连锁快餐店，在此基础上开发出罗伊·罗杰斯品牌。——编者注

[5] 美国纽约人，20世纪七八十年代美国最具知名度的房地产商之一，人称“地产之王”。90年代初，由于美国房地产业不景气，特朗普个人资产从17亿美元骤跌至5亿美元，为避免破产不得不四处周旋。——译者注

[6] 在美国西部影片中，坏人通常戴黑色帽子，好人戴白色帽子。——编者注

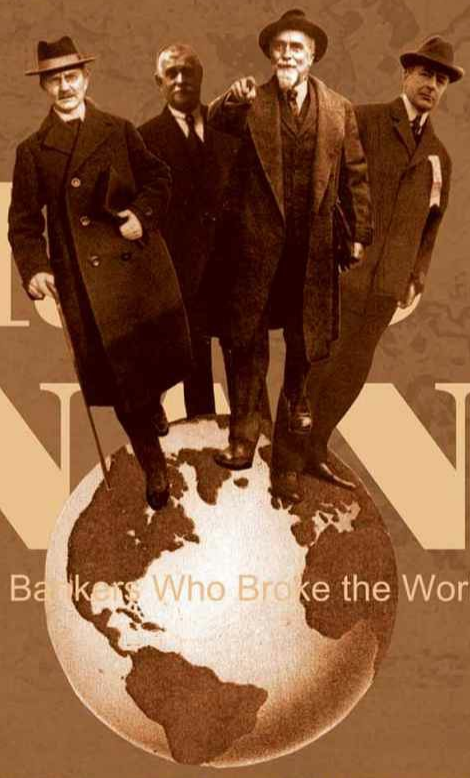
CHEERS
湛庐

2010年普利策历史奖得主
《金融时报》·高盛最佳商业图书
《纽约时报》年度十佳图书

[美] 利雅卡特·艾哈迈德（Liaquat Ahamed）◎著
巴曙松　李胜利 等 ◎译

金融之王

毁了世界的银行家



LORDS OF FINANCE

The Bankers Who Broke the World

曾任中国人民银行行长、全国社会保障基金理事会理事长　**戴相龙**
中国民生银行原行长　**洪　琦** / 中国银行业协会原专职副会长　**杨再平**
北京银行原董事长　**闫冰竹** / 恒生银行原总经理　**冯孝忠**
鼎力推荐

四川人民出版社

版权信息

本书纸版由四川人民出版社于2020年12月出版

作者授权湛庐文化（Cheers　Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：金融之王

著者：利雅卡特·艾哈迈德

电子书定价：89.99元

Lords of Finance: the Bankers Who Broke the World by Liaquat Ahamed.

ISBN 978-0-14-311680-6

Copyright © Liaquat Ahamed, 2009

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Penguin Press, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

不要读历史，要读就读传记，因为那才是真正的生活。

——本杰明·迪斯雷利

推荐序
借鉴金融史
推进国际金融稳定与中国金融改革

戴相龙

曾任中国人民银行行长、天津市市长、
全国社会保障基金理事会理事长

巴曙松研究员主持和组织翻译了《金融之王：毁了世界的银行家》。这本书记录了第一次世界大战后英、美、德、法四个主要发达国家中央银行行长的一系列重大金融货币决策以及他们的人生。巴曙松研究员约我为此书写序。现在来读这本书，正好可以借阅读此书之机思考如何推进国际金融稳定与我国金融体制改革。

金融很深奥，看懂此书并非易事。但是，只要掌握金融运行的五个基本环节，你就会较快地了解金融，也有利于分析这四位中央银行行长的功过。金融是一个体系，这个体系由货币、经营和管理货币的企业、金融市场、调控货币供应的中央银行和金融监管机构所组成。稳定的货币和适当的货币供应量，是促进商品生产、扩大国际贸易、改善国际收支的基础。金融企业经营或管理货币，通过市场交换合理配置货币，提高了货币使用效率。中央银行调控货币供应量，维护币值稳定，促进经济稳定增长。中央银行或后来分设出去的金融监管机构，促进金融企业依法运行，维护金融稳定。

金融体系中的五个环节，只要一个环节出问题，就有可能引发金融危机。中央银行在金融体系中具有特别重要的地位。为了了解书中四位中央银行家的金融决策，必须了解中央银行职责。

从金融史的角度看，西方成立中央银行的最初动机是为了政府融资、调控货币发行、办理票据清算、履行商业银行最终贷款人职能并对金融企业实行监管。在第一次世界大战前，只有美、英、法、德、日等少数发达国家建立了中央银行制度。

在战争中，不少银行大肆发行货币，引发了恶性通货膨胀，因此稳定币值也逐步受到了各国的重视。1920年，在布鲁塞尔举行了历史上第一次国际金融会议，建议各国建立中央银行，并由中央银行集中货币发行，以控制货币发行和稳定币值。从1921年至1942年，新成立的中央银行有43家，世界上主要国家差不多都在这一时期建立了中央银行。中央银行的职能得到进一步拓展，逐步被赋予了“发行的银行、银行的银行和国家的银行”的主要职能，在经济宏观调控和稳定金融市场中发挥着重要作用，成为国家管理经济的重要部门。

英格兰银行行长蒙塔古·克莱塔·诺曼，被称为“无形帝国的君主”，在他“当政”的十年中，他和纽约联邦储备银行行长本杰朗·斯特朗、德国中央银行行长亚尔马·沙赫特、法兰西银行行长埃米尔·莫罗，共同组成了“世界最孤高排外的俱乐部”，他们掌握国家金融货币决策大权，把他们说成是“金融之王”是名副其实的。他们恢复金本位制，只是导致后来发生世界经济“大萧条”的一个货币因素，发生世界经济大萧条，还有更深刻的社会经济和政治制度原因。因此，说这些金融之王是“毁了世界的银行家”并不全面。不过，作为中央银行家的传记，用此书名似也无妨。这本著作，在反思之前那次席卷全球的金融危机时，被各国金融界广泛关注。该书获得2010年普利策历史奖，《纽约时报》“2009年十佳图书”，彭博通讯社推荐的2009年十大最佳商业类书籍。大家都试图从金融发展历程中寻找把握未来金融发展的坐标。把这本书翻译成中文是一项非常有意义的工作。

1929—1933年间，由于美国发生严重的金融危机，导致全球经济大萧条。1929年10月24日，纽约股市大跌，10月29日当天下跌23.6%。到1932年，道琼斯指数较1929年最高点下跌89%。危机发生后两年，有7 000多家商业银行倒闭，14万家企业倒闭，1 700万人失业，失业率高达28%，美国钢铁公司开工率下降到19%。1929年，美国国民生产总值为1 040亿美元，1932年下降到580亿美元，美国财富的一半被蒸发，生产力倒退到1906年的水平。

后来，不同经济学流派对大萧条成因有不同的解释，凯恩斯的解释强调消费需求和投资需求不足导致总供给严重大于总需求；米尔顿·弗里德曼的解释强调货币供给的收缩；美联储前主席伯南克的著作《大萧条》又对大萧条原因给出了自己的解释。综合各种经济学派的观点，大萧条成因主要有三条。首先是生产社会化和生产资料私有制矛盾的加

剧和爆发。　主要发达资本主义国家崇拜和推行自由市场经济，导致一段时期工业生产迅速发展，工业品大大丰富。但是，由于资本家追求利润而压低工资水平，导致工人收入只能缓慢上升。1929年，美国的每一个家庭如果想取得最低限度的生活必需品，每年需要2　　000美元的收入。但当时有60%以上的家庭达不到这个数额。社会购买力严重滞后于经济发展，因此引发了经济危机。其次，生产过剩的一个重要原因是美国等发达国家中央银行实行了收紧的货币政策，导致世界范围内的通货紧缩。　1928年纽约联邦储备银行行长本杰朗·斯特朗逝世后，新任行长在1928年春到1929年10月股市大跌时，采取货币收缩政策，这加剧了经济危机的深化。最后，金本位制导致货币紧缩，并将金融危机扩展到全球主要国家。　1918年第一次世界大战结束后，因为在大战中各国中央银行滥发纸币，导致通货膨胀，西方发达国家又逐步恢复金本位制。第一次世界大战后，黄金集中到美国，美国出现通货膨胀。同时，英法等国因黄金流出过多，导致货币紧缩，抑制了社会需求，经济加剧下滑。1931年9月英国脱离金本位制，许多投机者预料美国也会脱离金本位制，因此，各国央行纷纷抛售美元，囤积黄金，并集中提取在美国银行的存款，进一步加剧了美国经济危机。由于西方许多国家与美国同时实行金本位制，美国金融危机又传输到其他国家。

美国第31届总统赫伯特·胡佛年轻时发迹于中国的开滦煤矿，并在天津利顺德饭店长期居住，1913年回到美国，1928年11月当选为美国总统。胡佛总统在任期间，实行紧缩货币政策，将美国经济推向深渊。最终，是罗斯福新政使美国逐步脱离大萧条。1933年3月，罗斯福宣誓就任美国总统，他呼吁美国公民增强信心，采纳凯恩斯理论和策略，推行“罗斯福新政”。新政的核心是通过国家力量干预市场，通过市场行为调节经济。主要措施是增加政府开支，为失业者创造就业机会，为民众提供充分的福利保障。新政取消金本位制，制定了《银行救助法令》《联邦证券法》《1933年银行法》，对银行证券业务分业经营、分业监管。经过几年的努力，美国经济终于恢复增长。

时隔70多年，2007年4月，美国发生了次贷危机。2008年9月，“金融海啸”爆发。美国房贷两大巨头房地美和房利美被政府接管。五大投资银行，一个破产，一个被合并，三个改为银行控股公司。2009年，美国经济衰退2.6%。美国金融危机迅速传导到欧洲，世界经济衰退0.6%。

美国及许多国家的政府和经济学家对美国发生“金融海啸”的原因，也有不同的解释，但对下列解释基本有共识。

一是货币政策失当。　美国长期实行低利率政策，这推动了全国负债消费，特别是民众对房地产的过度负债消费。后来的利率下调，造成房地产贷款的损失，使银行出现巨额坏账，引发金融危机。但是，美联储前主席格林斯潘并不完全同意这个分析。

在我担任中国人民银行行长期间，我和格林斯潘每年都有几次见面。让我感叹的是，他到中国来访总是自己提着行李，随员只有一个保卫人员。2008年10月25日，我在华盛顿见到格林斯潘先生，当面问到外界批评他货币政策失当的问题时，他说：“我在2004年已提高短期利率水平，过去只要提高短期利率水平，有80%的可能会促进长期利率上升。但是，现在这个办法不灵了，因为有的国家和中东石油出口大国将大量美元流向美国，压低了长期利率。”他没有说“有的国家”是指哪些国家，但我知道他讲的“有的国家”是指中国等新兴经济体。

二是金融监管缺失。　面对房地产贷款的大量增加，投资银行大量发行以房地产贷款抵押的债券，有的投资银行则对这种债券发行进行担保。最初一美元的贷款，可以被放大为几元，甚至十几美元的金融衍生品。因此，美国政府批评华尔街的“贪婪”引发了金融危机。

三是美国政府引导全民过度负债消费。　在2010年11月北京国际金融论坛上，美国芝加哥商品交易所前主席发言，不但批评美国政府过分运用行政手段处置金融危机，而且说是美国政府过度扶持房地美、房利美而引导银行过度发放房地产贷款，造成了美国金融危机。

我赞同上面的分析，但我认为美国这次发生金融危机还有更深刻的货币制度原因，即美元既是美国本币，又是居垄断地位的国际储备货币。这种货币制度促使美国政府和华尔街精英在决策中犯了错误。

面对这次国际金融危机引发的全球经济衰退，2008年11月，20国集团会议召开，着重讨论共同实行救助刺激政策。此后又召开了三次会议，着重讨论加强金融监管，促进世界经济结构平衡，促进全球金融趋向基本稳定的问题。

20国集团普遍扩大财政赤字，降低利息，扩大货币供应，使全球经济停止衰退。2010年，美国扩大了出口，中国扩大了消费，世界经济结构不平衡有所改善。加强全球金融监管工作也开始起步。接受1997年亚洲金融危机的教训，发达国家成立了金融论坛，研究推进金融稳定。

1999年5月，国际货币基金组织和世界银行联合推出了《金融部门评估规划》（*Financial Sector Assessment Program* ），从几个方面描述了金融稳定的概念，并提出一系列量化指标。在反思金融危机的基础上，主要发达国家也在积极推进本国的金融改革进程。

2010年7月15日，美国参议院继众议院之后通过了《金融监管改革法案》；9月7日，欧洲议会也通过了《泛欧金融监管改革法案》；9月，全球金融稳定理事会和监管当局会议，把商业银行核心资本的标准提高了一倍多；国际货币基金组织也开始提高中国等新兴经济体在基金的份额。

20国集团几次会议都提出要改革国际金融体系，特别是要推进国际货币体系的改革。但是，这方面的改革尚未起步。国际货币体系改革现实可行的方案是推 进国际储备货币的多元化，建立由美元、欧元和人民币、日元、英镑组成的国际货币体系。同时，将中国人民币列入特别提款权（**SDR**），逐步发挥**SDR**作用。 这项改革只能是逐步进行。美国实施宽松货币政策，导致美元流向全球。反之，美国实施紧缩货币政策，又有大量美元回流美国，如此，必然导致全球震荡。这也是1997年发生亚洲金融危机的一个货币根源。为应对这种风险，各国加大外汇储备。2010年底全球外汇储备8万多亿美元，比1997年增加一倍多。2010年各国公布币种的4万多亿美元外汇储备中，美元仍占60%以上。美元仍将是全球主要储备货币，但是，美国应受国际约束，将美国财政赤字和债务占经济总量的比例逐步下降，至少应下降到全球主要国家的平均水平。否则，美元地位会进一步下降，这不仅不利于世界经济发展，也严重威胁到美国经济发展。

我对欧盟一系列国家为维护区内根本利益而放弃主权货币的勇气表示赞叹。1998年欧盟8个国家的首脑访问中国，了解中国对欧元使用的态度。中国政府对欧元使用表示理解和支持。中国人民银行最早发表声明，接受欧元用于贸易结算。我和德国中央银行行长蒂德迈尔、法国中央银行行长特里谢有一张三人合影，这不仅因为我们三人都是中央银行行长，而且因为我们三人有一个共同经历——都当过采煤工人。现在，特里谢先生任欧盟中央银行行长已经近8年，为欧元稳定使用做出了重大贡献。欧元区有17个国家，各个国家经济规模差别很大，德国、法国、意大利经济总量占欧元区的三分之二，希腊仅占2.2%。面对全球金融危机，一些规模较小的国家发生主权债务危机并不奇怪，现在会发

生，以后还会发生。欧元区主要国家经济发展尚好，加之已经建立救助机制，欧元区有能力排除在有些国家发生的主权债务危机。 欧元区经济发展较慢很重要的一个原因是，社会福利政策超过国家承受力。欧元已经稳定存在，欧元在全球外汇储备中的比例正在上升。贬低欧元，甚至说欧元会退出，这是毫无道理的。

欧元之父蒙代尔提出，国际货币体系改革是国际货币多元化，即建立由美元、欧元和亚洲某种货币为主组成的国际货币体系。 蒙代尔提到的“亚洲某种货币”，可能是指今后有可能产生的“亚元”。亚洲不同于欧洲，“亚元”的创立还十分遥远。人民币和日元可同时成为国际货币体系的组成部分。

借鉴金融史，要研究继续推进中国金融体制改革，特别是加快中国金融的全球化步伐。金融危机一般通过实体经济、金融渠道和心理预期三种方式传导。 1929—1933年出现大萧条，由于中国没有实行金本位制，没有受到“大萧条”的冲击，反而获得很大发展。2008年美国出现“金融海啸”，由于中国资本项目未开放，人民币没有成为国际货币，也避免了受国际金融危机的严重冲击。相反，中国在应对国际金融危机中进一步强大。今后，全球或者地区范围内还会出现严重金融危机，中国还能继续避免国际金融危机的冲击吗？我看是不可能的。

> 现在，中国已与世界经济发展联成一体。2010年，我国对外货物进出口贸易量已接近3万亿美元，中国外汇储备已超过2.8万亿美元，中国人民银行总资产的83%为国外资产。保守预测，到2020年中国经济总量占全球经济总量的比例会超过17%。今后世界上发生严重金融危机，都会通过各种渠道传导到中国。

今后中国金融改革，要立足本国，面向全球金融市场，提高中国金融业国际竞争能力和处理国际重大金融事务中的话语权，建立对严重金融危机的预警机制，提高应对能力。要正确制定和执行各项宏观经济政策，促进经济增长方式转变，保持国民经济又好又快增长，提高我国国力。要改善社会资金使用结构，通过股票、债券和基金，尽快提高直接融资占社会融资的比例。要推进人民币利率市场化，提高我国商业银行参与国际市场竞争能力。要完善汇率形成机制，促进国际收支平衡，发挥人民币在境外贸易结算和境外投资中的作用，促进发展人民币离岸中心，稳步推进人民币国际化。人民币国际化，应该有一个较为严格的标

准，即人民币能够完全可兑换，可以承担国际货币全部功能，人民币在国际储备货币中有较高的比例。因此，人民币国际化可能要经过三四个五年的努力。人民币国际化，要加快资本项目可兑换进程，可以通过金融市场实现，但也可以通过双边政府特定安排加以推进。要建设跨国大型金融集团，打造国际金融中心。现在，我国几家超大型商业银行的上市市值已名列世界前茅，要将其打造成国际金融集团。在继续发挥香港国际金融中心作用的同时，按照邓小平同志的期望和国家既定方针，正确处理金融交易中心在上海、金融管理中心在首都的关系，加快把上海建成国际金融中心。

译者序
一部视角独特的经济金融史：大萧条中的群像记录

巴曙松
北大汇丰金融研究院执行院长
中国银行业协会首席经济学家
中国宏观经济学会副会长

金融危机爆发，迅速把国际市场上呼风唤雨的金融家推到聚光灯下，经受严厉的指责与批评。这些银行家也似乎手足无措，与各国政治家一道，在各种或明或暗的论坛或者俱乐部上寻求挽救危机的种种举措。G20首尔峰会，就是这众多会议中有代表性的一个。

公众好奇的是，在惜墨如金的会议公报之外，在肤浅的媒体表面报道之外，这些金融家和政治家们究竟都做了一些什么？是如何讨论的？最终的结果是如何达成的？不同的银行家和政治家所持的观点看法有多大的差异？最后如何达成妥协的？

了解这些深层次的动态，对于把握国际金融市场动向，无疑具有重要的价值，但是，要及时了解这些动态，却并不是一件容易的事情，媒体所报道的现象与最终披露的真相往往有很大的差距。那么，如何才能弥补这种缺陷呢？

从类似的历史事件中寻找启迪，是可行的方案之一。因为金融家在金融危机中的表现往往异常相似，而且经过时间的积淀，泡沫散去，可以看到一个更为清晰的事实。

这可以说是我们翻译《金融之王：毁了世界的银行家》的主要驱动力所在：这本书是关于国际银行家在上一轮大危机中的群像记录。但是这不仅仅是历史，因为在这一次的危机中，我们看到类似的故事在重演。尽管背景不同，情节有异，主角转换，但是，国际金融家在市场大起大落中表现出来的自信与恐惧、勇气与胆怯、责任与贪婪，却无比相似。

纵观金融市场起起落落的历程，金融市场的有趣之处在于，每一次

身处市场大起大落的人们，往往会找出不同的理由来强调“这一次大牛市是不同的”，但是泡沫破灭之后，却残酷地发现，其实每一次的危机，从形成机理到演进过程，乃至不同机构和人物的表现，都异常相似。仅仅就在最近这些年的时间里，就发生了日本房地产泡沫、南美债务危机、亚洲金融危机、俄罗斯债务危机、互联网泡沫以及此次金融海啸等一系列严重的金融危机。

可以说，纵观金融市场，市场波动的历史给我们的最大教训是，人们很少从历史中吸取教训。　人类进入21世纪，不仅现代通信技术的广泛应用使得全球即时通信成为现实，计算机的广泛应用也使得金融家们的聪明才智被发挥得淋漓尽致，把金融产品变得越来越复杂。然而，金融危机并没有因此而减少，相反，发生的频率更高，波及的范围更广，破坏程度更大。现在看来，2008年以来，经过各国协调一致的大规模经济刺激计划，虽然使全球经济避免了20世纪30年代“大萧条”的重演，但是美国依然没有走出“无业的复苏”，欧洲更是问题重重。

“执古之道，以御今之有。”为了尽可能将金融灾难的冲击减小到最低，我们需要正视金融界的傲慢和偏见，并虚心地从金融市场波动的历程中去找寻金融危机的内在规律性。

从具体的内容上看，本书讲述了第一次世界大战后，欧洲和美国的政府和中央银行如何根据巴黎和会的安排，重建金融体系，并由此引发了20世纪30年代那场世界性的大萧条的故事。全书围绕英、美、德、法四个主要发达国家的中央银行行长展开。他们手握重权，力图重塑世界繁华；又个性鲜明，不少人盲目自信，最终饮恨“沙场”，把世界推入金融危机的深渊。本书角度独特，不仅如一部优美的传记，情节引人入胜；又如一部有独特视角的经济金融史。

今天的人们很难想象两次世界大战中间的时期，本书中的四位央行行长有多大的权力和威望，虽然他们的名字甚至连现在的金融专家也很少耳闻。但在当时，以英格兰为首的几个主要中央银行被称为“堡垒中的堡垒”，而这几家央行的行长们则被称为“世界最孤高排外的俱乐部”和“无形帝国的君主”。他们担当着第一次世界大战后重建世界金融体系的重任，其任何决策都足以影响当时的整个世界。可以说，他们的故事，就是主导当时世界经济发展的最有代表性的音符之一。

第一次世界大战后，欧洲版图被重新划分，主要国家百废待兴，通胀肆虐。重建世界的责任和梦想考验着各国政治家和经济学家的智慧，但是他们的努力却造就了史无前例的经济危机。

本书作者认为，从巴黎和会开始，错误的战争赔款安排导致了德、法、英等国向美国欠下巨额债务，在全球金融体系中产生了巨大的断层，为后来的危机埋下伏笔。更大的错误在于当时的中央银行家们，在世界黄金分配严重失衡和经济总量大幅增加的情况下，错误地推动并重建了金本位制。在黄金供给严重短缺的情况下，金本位制失去了自动调节经济的功能，为了维护英格兰银行的核心地位，这些金融大亨们又错误地下调美元利率，滥发纸币，提高税赋，这无疑雪上加霜，最终引发了美国股市泡沫。

最终，在1929年10月的最后一周，股市泡沫破灭，美国经济陷入了衰退，并产生了双重效应：一方面国际信贷紧缩的结果使得德国和其他国家陷入了衰退，另一方面则重创了美国经济。尽管当时这些央行行长们仍然具有不小的影响力，但因受金本位制度的束缚也无能为力。随着美元的下跌，各国货币竞相贬值，将金融市场的危机延伸到全世界的经济体系中。幸好，当时的凯恩斯独具慧眼，其独树一帜的经济思想也被用于拯救大萧条的努力，这与那些金融大亨们形成了鲜明的对比。

如同我们所反复强调的，历史不会重现，但总是惊人的相似。1929—1933年间的股市泡沫破灭和一系列银行恐慌与2008年爆发的全球金融海啸有着相同的特性，无不都是源于金融工具的滥用和金融家们的贪婪以及监管上的缺陷、政府应对上的不足，等等。如果说在1933年，储户们还需要排队到银行去挤兑，但现代的投资者们只要轻敲鼠标就可以让金融市场受到巨大冲击。而且，现在全球金融体系在规模上更大，产品上更复杂，金融杠杆的应用更疯狂，各国金融市场的联系更紧密，这使得许多金融机构可能会在一夜之间遭受灭顶之灾。可以说，现在的银行体系比以往影响更广泛，但是对风险也更敏感，因此，这次恐慌横扫整个世界金融体系的速度更快，破坏性更大。 还算幸运的是，在这次危机中各国央行和当局反应迅速，采取了一系列前所未有的措施，向金融市场注入了巨额资金，同时向金融机构注入了大量资本金，使全球经济金融体系暂时避免了重陷大萧条式的全球衰退。尽管这一系列措施的效果目前还无法全面评估，但以短期效果来看，虽有负面影响但是效果至少比大萧条时要出色不少，这大概也是国际金融家们充分汲取了包括本书在内的金融历史的教训与经验所致。

本书的英文版本在国际出版界获得过不少殊荣，例如，该书曾经荣获2010年普利策历史奖，《纽约时报》2009年年度十佳图书，彭博通讯社推荐的2009年十大最佳商业类书籍等。作者利雅卡特·艾哈迈德是一位拥有20多年工作经历的职业投资经理人，曾任世界银行投行部主管。本书从2004年就开始创作，对几位中央银行家的批评和对大萧条的系统回顾，也算是对4年后金融危机的重要借鉴。

近年来，我有意识地每年组织翻译一些有重要专业和现实价值的著作，例如弗里德曼的成名作《美国货币史》以及《大而不倒》和《末日博士鲁比尼的金融预言》，其中一个重要的考虑，是中国金融业发展的现实需要。

> 中国经济在迅速崛起，在国际金融市场上的影响力也在明显提升，但是，我们对于国际金融市场的纵横捭阖还是所知有限，特别是切入第一线的运作的了解，更是所知寥寥。这需要我们做大量的基础工作，介绍一些真正有价值的、有利于中国的金融界了解全球金融运作的代表性权威著作，这样可以避免我们陷入无知的自大，或者陷入无端的自卑，或者被不知所云的阴谋论所吸引而忽视了对市场规律本身的研究。

这一本介绍国际金融界大佬群像的著作，是我们进行的又一次努力。我认为，这本书对于正在积极参与国际金融治理探索的中国金融界来说，应当是深有价值的——在此前一些对国际金融市场进行介绍的中文著作中，当然有许多是深有价值的，但是也有一些著作，或者是概念性的、较为理论色彩的分析，或者是武侠小说式的阴谋论的想象，而这本书可以给我们一些切身的体会与感悟。

本书的翻译由我主持和组织，我和李胜利博士共同承担翻译的组织协调和统稿校订工作。巴曙松、李胜利、杨现领、矫静、毛奔、徐小乐、孟之静、肖冬红等参与了初稿的翻译；巴曙松、李胜利、王盼、刘芷冰参与了全文的校对。湛庐文化和四川人民出版社的编辑们为促成此书的翻译和出版做了大量工作，在此表示诚挚的感谢。

《金融之王：毁了世界的银行家》这本书的扉页上，本杰明·迪斯雷利的这句话可以说是对这本书十分有力的推介：“不要读历史，要读就读传记，因为那才是真正的生活。” 本杰明·迪斯雷利这位为建立英国殖民帝国不遗余力的精明的犹太人，曾经两度出任英国首相，担任过

三届内阁财政大臣，他自己就是本书中所描述的毁了世界的银行家群体中的一员。在这位毁了世界的银行家看来，以鲜活的人物为中心展开的传记类著作，因为更多地用现实的故事来构建，较少拘泥于理论的框架，因而更容易使读者获得教益。当然，因为水平所限，书中翻译错误在所难免，欢迎读者指正。

是为序。

引言
谁是金融之王

19 31年8月15日，媒体公开发表一则声明：英格兰银行行长由于近几个月承受巨大压力而身体不适，根据医生的建议，他已经停止了所有工作并到国外休养。声明中提到的行长就是被授予“金十字英勇勋章”的蒙塔古·克莱特·诺曼，尽管他多次拒绝这个头衔，因为他并非许多人以为的勋爵或爵士，但他确实以此为荣，毕竟这是证明一个军官表现英勇的次高级别的勋章。

诺曼对媒体界总是很提防，他在旅途中为了逃避多事的记者而假扮身份，故意错过火车，因此留下了不好的名声。甚至有一次他原本打算登上开往加拿大的约克公爵夫人号邮轮，为避开记者竟然借助一条绳梯从邮轮的一端滑到另一端，真令人难以置信。而这时，带着与生俱来的戏剧天赋，他对聚集在码头对岸的记者宣布：“我想我需要好好休息一下了，因为最近我非常辛苦，身体也大不如前了，我觉得在这艘豪华邮轮上旅行对我的身体应该是有益的。”

在金融界中，诺曼精神脆弱早已被认为是一个公开的秘密，但很少有人知道真相——在过去的两周里，世界金融危机愈演愈烈，欧洲银行体系也正处于崩溃的边缘，由于巨大压力造成的精神失常使这位行长已经不能胜任目前的工作。英格兰银行的声明从旧金山传到了中国的上海，世界各地的投资者为之震惊。

多年以后，人们很难想象在两次世界大战期间蒙塔古·诺曼拥有多大的权力和威望，他的名字如今也很少再为人所知。但在当时，他被公认为是世界上最具影响力的中央银行家，被《纽约时报》形容为“无形帝国的君主”。欧盟之父让·莫内（Jean Monnet）则认为英格兰银行是“堡垒中的堡垒”，而“蒙塔古·诺曼作为这个堡垒的管理者，令人敬畏”。

在其主事的10年中，诺曼和其他三位中央银行行长一度被媒体戏称为“世界上最孤高排外的俱乐部”成员。诺曼和纽约联邦储备银行的本杰明·斯特朗、德意志银行的亚尔马·沙赫特以及法兰西银行的埃米尔·莫罗，形成了中央银行家的**“四重奏”**，他们承担着第一次世界大战后重建世界金融体系的重任。

但是到了1931年中期，诺曼成为最初的四人组中仅存的一位。斯特朗于1928年逝世，享年55岁；莫罗于1930年退休；沙赫特在1930年因和自己的政府发生争执而辞职，他正在向阿道夫·希特勒和纳粹示好。因此，重建世界金融体系的重任就落在了那个面带诙谐笑容、有着神秘的戏剧天赋、留着凡·戴克式的胡须、身穿神秘戏装、头戴宽边帽、身披下垂披肩、带着耀眼翡翠领带夹的谜一般的英国人身上。

在世界经济进入史无前例的衰退时期的第二年，世界上最举足轻重的中央银行家精神失常实在是一件很不幸的事情。各国的生产大幅下滑——受打击最大的美国和德国下滑达40%。工业国家的所有工厂——从底特律的汽车厂到鲁尔的钢铁厂，从里昂的丝绸厂到泰恩赛德的造船厂，要么关闭，要么只有少数开工。市场需求严重萎缩，导致大萧条后的两年中物价下跌了25%。

在工业国家，失业的工人遍布城市和乡村。在世界最大的经济体美国，有800多万人失业，占其劳动力规模的15%。在第二和第三大经济体英国和德国，分别有250万人和500万人加入失业大军。在世界最大的四个经济体中，只有法国似乎躲过了席卷世界的经济危机，但最终也跌入深渊。

失业的人们无所事事地流落在街头、公园、酒吧和咖啡馆。在纽约和芝加哥，越来越多的人因失去工作而流离失所，只能住在货箱、废旧钢铁、兽皮、帆布甚至车皮搭建的窝棚里，连中央公园都变成了人们的宿地。在柏林、汉堡和德累斯顿的郊区，类似的窝棚区也比比皆是。在美国，成千上万的失业者逃离城市，四处找寻工作机会。

失业带来了暴乱和造反。在美国的阿肯色州、俄克拉荷马州以及中部和西南各州都发生了抢夺食物的骚乱。在英国，矿工、纱厂工人和织布工人开始罢工。在柏林，几乎发生了内战。在1930年9月的选举中，纳粹利用人们对失业的恐惧，对协约国、共产主义者和犹太人等大加指责，说他们造成了德国人的痛苦，以此获取了650万张选票，并使其在议会中的席位从12个增加到107个，成为继社会民主党之后的第二大党。随之，纳粹和共产主义者常常在街头巷尾发生冲突。类似的政变也在葡萄牙、巴西、阿根廷、秘鲁以及西班牙发生。

最大的威胁来自银行体系的崩溃。1930年12月，美国银行（虽然这家银行以国家的名字命名，但它却是一家没有任何官方背景的私人银行）倒闭，这成了美国历史上最大的银行破产案，大约两亿美元的存款

因此而遭到冻结。1931年5月，奥地利最大的银行——罗斯柴尔德家族（Rothschilds）的拥有2.5亿美元资产的奥地利信贷银行破产。6月20日，赫伯特·胡佛总统宣布延期一年偿付战争债务和赔款。7月，德国第三大银行达纳特银行破产，引发了整个德国银行体系的挤兑和资本外逃的浪潮。海因里希·布吕宁总理宣布银行暂停营业，限制民众从银行提款的金额，并暂停外国短期债务的偿付。当拥有大量德国债权的英国人发现德国违约后，危机于当月底席卷了伦敦。人们突然发现之前无须担忧的债权无法履约，世界各地的投资者又纷纷涌向伦敦提款，英格兰银行被迫向法国和美国的银行（法兰西银行和纽约联邦储备银行）借款6.5亿美元，以避免其黄金储备被耗尽。

随着失业的蔓延，银行破产，农产品价格暴跌，工厂关闭，仿佛世界末日就要来临了。

> 6月22日，著名经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯告诉芝加哥人：“我们正处在现代世界最严重的灾难之中——灾难由所有的经济因素造成。据莫斯科人说，这是资本主义最后的、终极的经济危机，我们的社会将无法承受。”以研究文明的兴衰而著称的历史学家阿诺德·汤因比（Arnold Toynbee）在为皇家国际事务研究所（Royal Institute of International Affairs）撰写年度事件评论时说：“1931年，世界各地的人们都在深思熟虑，并坦诚地讨论西方社会体系即将崩溃和走向终结的可能性。”

当年夏天，蒙塔古·诺曼几个月前写给他在法兰西银行的一位同僚克莱门特·莫雷的一封信见诸报端。诺曼声称：“除非出台有力的拯救措施，否则文明世界的资本主义制度将在一年内崩溃，这一点我确信不疑。”他还以尖刻的笔调补充道：“我希望这一预言能够存档，以备将来参考。”有传言说在赴加拿大修养之前，他坚持认为应该使用配给证，以避免当欧洲各国的货币普遍崩溃时，英国回到物物交换的境地。

在经济危机中，中央银行家们也都纷纷恪守几个世纪以来母亲教导孩子的那句警言：“如果你不能说得完美，那就什么也不要说。”这句话让这些金融业官员们在处理危机时避免再次陷入尴尬局面——他们要么在公众面前坦承问题而造成市场恐慌，要么对公众漫天撒谎而维持相安无事。像诺曼这样如此德高望重的人愿意坦诚地谈论西方文明的崩溃，这充分说明面对“经济海啸”金融当局的无计可施和困惑。

诺曼不仅是世界上最显赫的中央银行家，他还被金融界和政府官员们公认为具有良好的品质和判断力。

> 一向趾高气扬的摩根财团资深合伙人托马斯·拉蒙特说诺曼是“他遇到过的最有智慧的人”。在政界，英国财政大臣菲利普·斯诺登，一位多次预言资本主义最终会灭亡的忠诚的社会主义者，真诚地称赞诺曼“不仅仅是女王跟前的最优雅的大臣”，“他对于国家所遭受苦难的同情心像母爱一样泛滥”，而且他“充满自信，富有感染力”。

诺曼在很多事情上处理得当，赢得了经济界和金融界的好评。第一次世界大战后，他坚决反对向德国索取战争赔款。整个20世纪20年代，他一直在警告各国黄金储备的短缺问题。此外，他还较早地警告了美国股市的泡沫风险问题。

但是也有少数人指责正是他推行的政策，尤其是教徒般死板地拥护的金本位制度，引发了席卷西方世界的经济危机，这其中包括约翰·梅纳德·凯恩斯和温斯顿·丘吉尔。在诺曼结束其加拿大的假期前夕，丘吉尔这位两年前在华尔街几乎倾家荡产的人从比亚里茨给他的前任秘书和好友埃迪·马什（Eddie Marsh）写信说：“我遇到的每个人都在警告金融业要发生问题……我希望把蒙塔古·诺曼吊死，我有重要的证据驳斥他。”

1929—1933年的世界经济危机——现在叫作“大萧条”，是20世纪最重要的经济事件。没有任何国家逃脱厄运，它带来的负面影响持续了十多年时间，影响到社会和经济生活的方方面面，伤害了整整一代人。这场经济危机引发了欧洲20世纪30年代“堕落的十年”，导致了希特勒和法西斯的崛起，以及比第一次世界大战更为可怕的第二次世界大战。

20世纪20年代的大繁荣向大萧条的滑落，可以通过多种方式来讲述。在本书中，我选择剖析当时的4位主要中央银行家，他们分别管辖着英格兰银行、美国联邦储备系统、德意志银行和法兰西银行。

1918年，当第一次世界大战结束时，百废待兴，金融体系也岌岌可危。19世纪后期，在金本位基础上发展起来的国家债券体系以伦敦为中心迅速发展，引起了国际贸易和经济的快速繁荣。1919年，这一体系崩溃，英国、法国和德国几近破产，债台高筑，它们的国民因为物价飞涨而陷入贫困，其货币也几近崩溃。只有发了战争财的美国变得更为强

大。

政府认为是银行家发挥作用的时候了，因此解决世界金融危机的重任就集中到4个重要国家的中央银行身上：英国、法国、德国和美国。

本书讲述了第一次世界大战后这些中央银行家们重建国际金融体系的故事。20世纪20年代中期，他们似乎成功了：国际外汇市场稳定，资金流动自由，经济增长得以恢复。但繁荣的背后也出现了隐患，被公认为金融体系稳定基石的金本位制度约束了经济的发展。本书的后几章描述了中央银行家们在应对大萧条时那些无序和徒劳的努力。

和现在一样，20世纪20年代的中央银行家拥有巨大的权力和威望。4位中央银行家的故事贯穿了本书：英格兰银行的蒙塔古·诺曼，有些神秘和神经质；法兰西银行的埃米尔·莫罗，生性多疑且憎恨和恐惧外国人；德意志银行的亚尔马·沙赫特，死板、傲慢、才华横溢而又狡猾；纽约联邦储备银行的本杰明·斯特朗，表面上精力充沛、劲头十足，但其实是个深受伤害、不堪重负的人。

这4个人都是那个时代的重要人物，处于舆论漩涡的中心。他们的生活和工作为我们了解20世纪20年代那段复杂的历史（未实现的和平、战争债务和赔款、恶性通胀、欧洲的衰落和美国的暴富、虚假的繁荣和彻底的破灭等不幸的故事）提供了一个很好的视角——更人性化、更深入浅出。

> 他们各自的行事方式都体现了他们国家当时的国民心态。蒙塔古·诺曼对自己不完美的直觉有着堂吉诃德式的信心，他沉溺在大英帝国昔日的辉煌里，不愿意承认它在世界上的日渐衰落。偏执和满怀仇恨的埃米尔·莫罗，准确地体现了所有遭受战争创伤的法国人的心态。本杰明·斯特朗富有行动力，代表了美国的新一代，他们积极地利用自己的金融实力去干预世界事务。只有易怒和傲慢的亚尔马·沙赫特没有反映出战败后德国人的失落心态，或许他只是简单地把这种情绪隐藏了起来。

他们曾经手握重权，但最后都几乎彻底退出了历史舞台。他们曾经家喻户晓，被媒体称为“世界上最孤高排外的俱乐部”成员，但随着时间的流逝，他们现在都已被人们遗忘。

20世纪**20**年代是一个过渡期，它见证了一个时代的终结和一个新时代的开始。　当时的中央银行还是私有的，主要目标是维护货币稳定和处理银行恐慌事件，而中央银行稳定经济的概念则刚刚开始萌芽。

在19世纪，英格兰银行和法兰西银行的领袖们还不为公众熟知，只是在金融界有人知道他们。而到了20世纪20年代，中央银行家们已经和今天一样家喻户晓了。媒体充斥着关于他们的决策和秘密会议的谣言，他们当时面临的很多经济事务和问题也和现在的中央银行家一样：股市的剧烈波动、外汇市场的动荡、大额资金在金融中心之间的流动等。然而，他们用以决策的信息却非常之少，可以实施的手段也很原始。当时，经济统计刚开始兴起，银行家们只能靠信件沟通，当时一封信从纽约寄到伦敦需要一个星期，在紧急时期也只能靠电报，只是到了后期，他们才能使用电话通信，而且还常常遇到麻烦。

当时的生活节奏也和今天完全不同。因为没有飞机，横穿大西洋需要5天时间，出门要带着侍从，晚宴要穿着礼服。当时，纽约联邦储备银行行长本杰明·斯特朗可以毫无顾虑地到欧洲出差4个月——5月份启程，花一个夏天在欧洲各国的首都穿行，和他的同行们商谈，其间在一些度假胜地稍事休息，最后于9月份返回纽约。

当时的人们既有国际化的思维，也有狭隘的地域观念。在那个时代，种族主义和民族主义偏见盛行，著名的金融巨头皮尔庞特·摩根的儿子杰克·摩根拒绝给德国发放贷款，因为“德国人是二等公民”，他还反对犹太人和天主教徒进入哈佛大学监督委员会，因为“犹太人总是认为他们是上等人，而美国人是二等人；罗马天主教徒则认为教皇至上，美国人次之”。在19世纪末20世纪初的金融界，无论是在伦敦、纽约、柏林还是巴黎，都存在着两种截然不同的银行。一种是盎格鲁–撒克逊式的银行，比如J. P. 摩根、布朗兄弟、巴林银行；另一种则是犹太式的银行，比如罗斯柴尔德家族的4个银行、拉扎德银行、德国犹太人的沃伯格–库恩雷波银行，以及与众不同的欧内斯特–卡塞尔爵士银行。当时的新教徒大都反对犹太人，这两个集团相互排斥，他们都自命不凡，鄙视对方。在那个时代，人们都沾沾自喜、自命不凡，对失业和贫困问题漠然视之。只有德国把这股偏见的暗流演变成了悲剧——这也是本书故事的一部分。

当我开始写这4位中央银行家以及他们如何应对大萧条的故事时，我发现另外一位当时最著名的经济学家也必须提及，他就是约翰·梅纳德·凯恩斯——1919年他刚出道时才36岁。当其他4位主人公痛苦地应对

各种麻烦时，他不甘寂寞，站在另一个立场发表观点。和其他人不同，他不是政策制定者，只是一位独立的观察员。在每个故事的转折点，他都坚持自我，其言论毫不客气而又充满智慧、满怀自信。

在本书中，作为4位主人公的对立面，凯恩斯不可或缺。4位中央银行家都是金融界的大佬，受正统的职业准则的约束。相反，凯恩斯是一位牛虻、剑桥大学的教师、自我发家的百万富翁、出版者、编辑和畅销书作者，他不用担心那些可怕的表决制度而引起的麻烦。尽管他比其他4位显贵只年轻了十几岁，但凯恩斯显然和他们不是一代人。

要了解中央银行家们在大萧条中扮演了什么角色，首先需要了解一些中央银行及其运作的知识。中央银行充满神秘色彩，它们的核心工作严格对外保密，即使经济学家也很难理解它们。简而言之，中央银行垄断了货币的发行[(1)]。这一权力使得它们拥有信用（利率）的定价权，因此可以决定在市场中投放多少货币。

尽管中央银行充当了决定国内信贷政策的国有机构的角色，但在1914年，大部分中央银行都是私有的，因此它们的角色十分奇怪、复杂。它们首先要对董事会负责，其股东主要是商业银行，必须对股东分红，但又被授予了非营利目的的非凡权力。与现在中央银行的稳定物价、实现充分就业的法定目标不同，1914年的中央银行最重要的目标是维护币值的稳定。

当时，大部分国家实行金本位制度，即将币值与一定重量的黄金挂钩。比如，1英镑等于113格令纯金，而1格令等于麦穗中的一颗麦粒的重量（取其均值）。同样，1美元被定义为23.22格令黄金。由于所有的货币都与黄金挂钩，因此它们之间的相对价值是固定的。因此，1英镑等于113/23.22即4.86美元。根据法律，所有纸币都可以自由地兑换黄金，每家中央银行也都必须承担以金块兑换任何数量本国货币的责任。

作为货币，黄金被使用的时间达千年之久。1913年，全世界的金币大约有30亿美元，占全世界实际流通货币量的25%左右，另外有15%的银币，其余的60%为纸币。所以，在金本位制度下，黄金只是货币的一小部分。

当时，世界上2/3的黄金没有在经济中流通，而是以金砖的形式存放在银行的金库里。在每个国家，尽管每个银行都存有黄金，但绝大部分黄金还是存放在中央银行，作为银行体系的储备和黄金标准的“锚”，决定经济中的货币和信用规模。

由于中央银行垄断货币发行权——实际上就是印钞票，因此为了防止这种特权被滥用，各国都以法律的形式强制它们持有一定数量的黄金，以作为纸币的支持。这些法规在每个国家都有所不同，例如在英国，英格兰银行最初可以发行7　500万英镑没有黄金支持的纸币，多于这个数目的纸币则必须有等量的黄金作为支持。在美国，美联储发行的纸币需要有40%的黄金支持，不允许发行没有黄金支持的纸币。尽管各国的法规不同，但最终的效果都是自动锁定各国的货币量，使其几乎机械地受制于各国的黄金储备。

为了调控经济中的货币数量，中央银行使用利率工具，这类似于在一个巨大的货币调节器上将指针上下调节。当黄金过多时，信贷成本降低，吸引消费者和企业借款，为经济注入更多的货币；相反，当黄金紧缺时，利率提高，吸引消费者和企业存款，收紧流通中的货币。

由于货币兑换黄金的价值以法律的形式确定，纸币发行的数量受黄金储备的约束，政府的行为由此也会受到黄金储备的限制，当现金短缺时，其价值也不会变动，因此不会发生通货膨胀。这对于采用金本位制度的国家来说是一种“荣誉的象征”，表明政府会保持稳定的货币制度，采用规范的金融政策。在1914年，有59个国家采用金本位制度。

很少有人认识到这种制度有多么脆弱，其基础有多么不牢。有史以来，世界上开采出来的所有黄金加起来也只不过刚能填满一幢中等的两层小楼。而且，新的黄金产量既不稳定，也不可预测，时多时少，很少能满足经济的需要。因此，当发现新的金矿时（例如19世纪50年代美国加利福尼亚州和澳大利亚的黄金潮，以及19世纪90年代南非发现黄金），世界的商品价格就会下跌。

并非没有人批评过金本位制度，但大多都是些奇怪肤浅的论断。有些人则认为，如果信贷受限于黄金数量，就会伤害企业和债务人——尤其是兼具两者特征的农民，这在通货紧缩时期尤为明显。

支持宽松货币和扩大信用的最著名的代表是来自内布拉斯加这个农业州的议员威廉斯·詹宁斯·布赖恩（Williams Jennings Bryan），他积极呼吁取消黄金作为储备的特殊地位，将白银也列为储备金属。

在1896年的民主党大会上，他发表了美国历史上一篇重要的演讲——辞藻华丽而又极具威严，他指责东部的银行家们：“请告诉我哪些城市受惠于金本位制度？我的回答是这些

大城市依靠的是我们广袤肥沃的土地。假如你们的城市被摧毁，如果我们的农场还在，那么你们的城市就会很快魔术般地恢复；但如果我们的农场被摧毁，你们的城市也会变成一片荒野……你们不能把用荆棘做成的帽子扣到工人的头上，你们不能把人类钉在黄金的十字架上。”

风水轮流转，在布赖恩发表演讲的10年前的一个周末，南非的两位金矿勘探者在威特沃特斯兰德的一个农场散步时偶然发现了一片金矿，后来这里成为世界上最大的金矿。到布赖恩发表演讲时，黄金产量暴涨了50%，南非取代美国成为最大的黄金生产国，黄金匮乏的时代结束了，包括农产品在内的所有商品价格再次开始上涨。虽然布赖恩于1900年和1908年两次获得了民主党的选举提名，但始终没有当上总统。

尽管在金本位制度下，黄金这一贵金属的供给时多时少，导致物价在一个大的经济周期内上下波动，但这种波动非常温和，最后物价也会回归到正常水平。金本位制度可以控制通货膨胀，但不可能阻止金融泡沫的产生和破灭。这些泡沫和危机好像是深深根植于人类的天性中，是资本主义制度所固有的。根据一项统计，历史上曾经发生过60次经济危机——有记载的第一次金融危机发生在公元33年的台比留时期，当时的罗马帝国为了防止金融系统崩溃，向金融市场注入了100万个金币。

每次经济危机的特征都有所不同，有的发端于股票市场，有的发端于信贷市场，有的发端于外汇市场，有的甚至发端于商品市场。有的经济危机仅仅发生在一个国家内部，有的波及数国，个别的甚至波及整个世界。但是，所有的经济危机都具有一个相同的特征：是一个从贪婪滑向恐惧的可怕过程。

在金融危机前期，投资者陶醉在财富膨胀的乐观情绪中。然后，银行家们开始漠视风险，乐观情绪转变为过度自信，有时甚至变成狂热。泡沫逐渐积累，达到人们难以想象的程度。最后，突发的扰动出现——破产、巨额损失或金融诈骗的流言等，不管事情本身如何，这些情况都将引起人们情绪的突然转变。接着，恐慌开始出现，投资者抛售资产，市场大幅下跌，损失难以估量，银行也收缩贷款，紧张的存款人蜂拥到银行提现。

如果金融危机时期所谓的悲剧仅仅是那些愚蠢的投资者和债主们发生亏损，那么其他人也不会太在意，但问题是银行会担心其他银行出现问题。由于19世纪的金融机构联系密切，相互之间借贷了大量资金，因

此一家银行的经营困难就会波及整个金融体系。正是因为危机具有传染性，能够威胁到整个金融体系，中央银行就必然会被卷入，所以中央银行除了具有稳定金本位制度的职责，还具有另外一个重要功能——预防银行恐慌和其他的金融危机。

中央银行有很多有力的工具来处理这些突发事件——尤其是其货币发行权和其持有的大量黄金储备。中央银行处理金融危机的最终目的简单而又复杂——重塑银行的信用。

金融危机并没有成为古董。当我于2008年10月开始本书的写作时，世界各国正处于金融危机之中：自1931—1933年金融危机（这也是本书最后几章的重点）以来最严重的金融危机。信贷市场萎缩，金融机构囤积资金，银行现金很快被提光，股票市场暴跌。任何对银行体系的脆弱和金融危机威力的描写，都不如亲眼所见更令人印象深刻。观察各国的中央银行和金融当局处理当前金融危机的情形——千方百计重塑人们的信心，用令人难以想象和令人震惊的手段去引导市场情绪，我们进一步确信，在处理金融危机时没有神奇的手段和简单的规则。为了抚平投资者和市场的焦虑情绪，中央银行家们都在与最基本也是最不可预测的大众心理做斗争。这种处理不可预测的金融风暴的技巧，最终使得他们扬名立万或者名誉扫地。

目 录

推荐序　借鉴金融史推进国际金融稳定与中国金融改革

戴相龙
曾任中国人民银行行长、天津市市长、
全国社会保障基金理事会理事长

译者序　一部视角独特的经济金融史：大萧条中的群像记录

巴曙松
北大汇丰金融研究院执行院长
中国银行业协会首席经济学家
中国宏观经济学会副会长

引言　谁是金融之王

第一部分　他们从战争中走来

欧洲的金融家们眼睁睁地看着自己的大陆正一步步滑向战争深渊，欧洲信用体系逐渐崩溃，世界股票市场关门大吉，金本位摇摇欲坠，但他们却依然抱有幻想，认为全球商业所遭受的干扰只是短暂的，将会很快回归到正常的贸易状态。很少有人想到，他们目前所遭受的对世界经济秩序的冲击是长期而严重的。

第1章　美好时代的终结
第2章　诺曼，一个奇怪孤独的人
第3章　沙赫特，傲慢的年轻奇才
第4章　斯特朗，美联储的最佳人选
第5章　莫罗，被“流放”的天才
第6章　谁将是无形帝国的君主

第二部分　金本位的“扑克游戏”

第一次世界大战以后，银行家们普遍认为世界应该重返金本位，而且越快越好。然而，持续了4年的强迫性战争已让欧洲各国几近破产，

债台高筑，而美国则积累了总额近45亿美元的黄金储备，占四大经济体总共60亿美元黄金储备的绝大部分。金本位越发成为一种“扑克游戏”：所有筹码都集中在了一个玩家手里。

第7章　史上最惨烈的货币贬值
第8章　贪婪的夏洛克大叔
第9章　重返黄金时代

第三部分　他们救赎了黄金，毁灭了世界

斯特朗一直希望一旦欧洲主要国家都能回归金本位制，目前这种全球黄金流向美国的不均衡状况就能够自动纠正。但这从来都没有发生过。帮助欧洲摆脱噩梦的方法只有一个，那就是进一步降低美联储的利率。而当斯特朗通过降息让股市喝上一小杯威士忌时，他怎么也不会想到喝醉了的股市是如此疯狂。

第10章　他是拯救德国的英雄
第11章　道威斯计划的开端
第12章　这是最伟大的成就还是最愚蠢的错误
第13章　没有硝烟的法郎会战
第14章　繁荣的代价
第15章　为市场送上一小杯威士忌

第四部分　史无前例的大萧条来了

自1929年以来，经济危机已经几乎遍及世界的每一个角落，金融机构纷纷破产，货币体系近乎崩溃，全球笼罩在现代历史最严重的一次经济灾难的阴影之中。在这个特殊的时期，无知的金钱充斥着各个角落，它缠住谁，谁就会成为投机分子；它要是不高兴了，人们就会感到恐惧。

第16章　火山上的舞蹈
第17章　大萧条来临
第18章　这是没有赢家的战争
第19章　一次失败的拯救
第20章　席卷全球的金权梦魇

第五部分　余波未了

放弃金本位制这个不散的阴魂是经济复苏的关键，英国、美国和法国先后放弃了金本位，但德国却是一个例外。作为那个时代最具有创新能力的银行家，沙赫特尽情展示了他那杰出的发明才能。为了到达未知之处，他以一种无所畏惧的心情前行，他常说为了恢复德国经济他宁愿与魔鬼做一个约定。

第21章　金本位制的终结
第22章　梅纳德·凯恩斯站起来了

尾声　毁了世界的银行家

第一部分
他们从战争中走来

欧洲的金融家们眼睁睁地看着自己的大陆正一步步滑向战争深渊，欧洲信用体系逐渐崩溃，世界股票市场关门大吉，金本位摇摇欲坠，但他们却依然抱有幻想，认为全球商业所遭受的干扰只是短暂的，将会很快回归到正常的贸易状态。很少有人想到，他们目前所遭受的对世界经济秩序的冲击是长期而严重的。

第1章
美好时代的终结

人类经济发展史上一个特别的章节，在1914年8月走到了尽头。

——约翰·梅纳德·凯恩斯，《和平的经济后果》

1914年，伦敦是以金本位为基础的国际信用体系的中心。这个体系的形成推动了全球贸易的急速扩张和繁荣。之前的40年里，整个世界风平浪静——既没有战争，也没有巨大变革。19世纪中期是科技进步的年代，铁路、轮船和电报的使用已经蔓延至全球，促进了金融结算和贸易的扩张。欧洲资本自由流动，充斥全球，为印度的港口、马来半岛的橡胶园、埃及的棉花种植、俄国的工厂、加拿大的麦田、南非的黄金和钻石矿、阿根廷的牧场、连接柏林和巴格达的铁路以及苏伊士和巴拿马运河提供融资，国际商务由此兴盛。虽然整个体系经常被金融危机和银行恐慌所动摇，但总体而言萧条期一般很短暂，整个世界经济形势总是很快复苏。

金本位是那个时代的图腾，人们对它的信仰超越一切，甚至超越了对自由贸易、低税收、小政府等理念的崇拜。 黄金是这一金融系统生命活力的源泉，大部分货币都与它挂钩，因此黄金构成了银行的基础，是战时或危机期间的安全储备。中产阶级是储蓄的主力军，随着这一阶层规模的不断壮大，金本位制度不仅是调整货币问题的有效机制，而且还有利于巩固和加强维多利亚时期的经济优越性以及公共政策的审慎性。英国著名小说家H. G. 威尔斯（H. G. Wells）曾评价它是“愚昧的忠诚”。无论是伦敦还是纽约，巴黎还是柏林的银行家们都对它敬畏有加，他们怀着一种教徒般的虔诚，把它看作上帝赐予的礼物、超越时空的行为准则。

1909年，英国记者诺曼·安吉尔（Norman Angell）在担任《每日邮报》（*Daily Mail*）法国版驻巴黎记者时出版了一本小册子《欧洲的幻觉》（*Europe’s Optical Illusion*）。这本小册子的主题是说战争的经济利益是虚假的，国家之间的贸易和金融联系如此广泛，但凡有点理智的国家就不应该考虑发动战争。强国之间的战争引发的经济混乱，特别是

对国际信用体系的破坏，必然会伤害各方的利益，胜利者和失败者失去的一样多。即使战争偶然爆发于欧洲，它也将很快被终结。

安吉尔因关于全球相互依赖关系的论述而著名。他的一生似乎都是在流浪中度过的。他出生于英国林肯郡一个中产阶级家庭，早年被送往法国圣奥梅尔的一所公立中学读书，17岁成为日内瓦一家英文报纸的编辑，并在那里读完大学，之后由于对欧洲的未来感到失望而移民美国。虽然身高只有1.5米，身体单薄，但他却一生从事体力劳动，在加利福尼亚的7年中，他做过葡萄种植员、沟渠挖掘工、牛仔、邮递员以及采矿工，最终他安顿下来，成为《圣路易斯环球民主报》（*St.Louis Globe-Democrat* ）和《旧金山纪事报》（*San Francisco Chronicle* ）的记者。1898年，安吉尔返回欧洲，到达巴黎，在那里他加入了《每日邮报》。

1910年，安吉尔的小册子以书籍的形式出版，即《大幻觉》（*The Great Illusion* ）。他认为，当战争因为没有经济效益而不再是展示国家力量的手段时，就没有那么残酷了，这种说法在那个物质主义的时代引起了共鸣。这本书受到了疯狂的追捧，截至1913年已经卖出了100多万册，并被翻译成22种语言文字，包括中文、日文、阿拉伯文和波斯文等，有40多个组织为传播书中的信息而成立。其中的观点被英国外交大臣爱德华·格雷爵士（Sir Edward Grey）、冯·梅特涅伯爵（Count von Metternich）、法国社会党领袖让·饶勒斯（Jean Jaurès）等引用，据说以好战闻名的德皇威廉对此理论也颇感兴趣。

安吉尔最忠实的信徒莫过于伊舍子爵二世（Viscount Esher Ⅱ）——自由主义思想的奠基人，以及爱德华七世（King Edward Ⅶ）的心腹雷金纳德·布雷特（Reginald Brett）。虽然伊舍在政府中占据高位，但他却只想保留警察局副局长和温莎城堡副总督的职位，并在幕后施加强大影响力。最重要的是，他是帝国国防委员会的建立者之一，这是一个建立于布尔战争之后的非正式但却强有力的组织，反映了大英帝国的军事战略。

1912年2月，这个委员会就战时贸易债券问题进行了听证。很多德国商船都通过伦敦劳合社进行投保，劳合社主席证实，为了劳合社的荣誉，根据律师意见，他们必须为那些被英国皇家海军击沉的德国轮船进行偿付，这种说法让委员会目瞪口呆。也就是说，英德交战之时，英国

的保险公司很可能被要求赔付德国的战舰损失。很难想象，在这种情况下欧洲会发生战争。

毫无疑问，通过在剑桥大学和索邦神学院举办的一系列关于《大幻觉》的讨论，伊舍子爵想要表明的就是“新经济因素清楚地证明了战争的愚蠢”，而且欧洲战争带来的“商业灾难、金融损失和个人痛苦”如此巨大，令人难以想象。伊舍子爵和安吉尔关于战争低收益、高成本的看法无疑是正确的。但是，由于过分相信国家理性以及被那个时代的经济成果所诱导——一个后来被法国人称为“香格里拉美好时代”的阶段，人们最终还是误判了一场把所有欧洲国家都卷入的战争即将爆发的可能性。

第2章
诺曼，一个奇怪孤独的人

英国，1914年

任何一个去看精神病医生的人都应该好好检查一下自己的脑袋。

——萨缪尔·戈德温

1914年7月28日，星期二，蒙塔古·诺曼来到伦敦，他当时是布朗·希普利（Brown　Shipley）这家盎格鲁–美国式商业银行的合伙人之一。时值假期，像所有和他同一阶层的人一样，他上个星期的大部分时间都在乡下度过。由于他正在解除合伙关系，因此暂时需要留在这个城市。据报道，当天下午奥地利已经对塞尔维亚宣战，并开始炮轰贝尔格莱德。但这一消息对他并没有影响，在巨大的谈判压力下，诺曼感觉非常不适，于是他决定返回乡下。

诺曼和几乎所有其他的英国人都没想到，之后的几天里，这个国家将要面临历史上最严峻的银行危机，那个曾经让整个世界变得繁荣昌盛的国际金融体系即将彻底被摧毁，并且谁也没有料到，之后不到一周的时间里，大部分欧洲国家，包括英国在内，都盲目地加入战争中。

和他的大部分同胞一样，诺曼没有注意到过去几个月来欧洲危机正在酝酿。

6月28日，在萨拉热窝，一名塞尔维亚民族主义者、喜剧乐队成员投掷炸弹暗杀奥地利王储弗朗茨·斐迪南大公和他妻子索菲的事件，在当时看起来似乎只是发生在混乱的巴尔干半岛上的另一起暴力事件而已。然而，到了7月24日，这起事件终于引起了人们的关注，奥地利对塞尔维亚发出最后通牒，指控它参与了谋杀，并威胁发动战争，这个消息上了英国报纸头条。

但即使到了这个时候，大部分人仍然轻松地继续着他们的假期。发

生在中欧的危机很难引起人们的特别关注，即使是首相H. H. 阿斯奎斯（H.H.Asquith）也有充分的理由继续轻松地在伯克郡打高尔夫过周末，而外交大臣爱德华·格雷爵士也像夏天的每个周末一样，启程到汉普郡钓鲑鱼去了。

那是英国为数不多的阳光灿烂的夏季之一，一连几天万里无云，温度高达32摄氏度。诺曼已经在美国度过了两个月的超长假期，像往常一样，他在纽约和缅因州逗留，打发时间。6月底，诺曼启程返回英国，悠闲地在伦敦度过7月，他享受着美好的天气，会一会来自伊顿的老朋友，并观看令其全家人为之着迷的板球比赛打发时光。最后，他终于与合伙人清算完毕，抽离了他的资本，双方分道扬镳。这是个痛苦的决定。他的祖父曾是布朗–希普利银行（美国布朗兄弟投资公司的下属公司）长达35年的资深合伙人，而诺曼自己从1894年开始就在那里工作，但欠佳的身体以及与其他合伙人之间的一再冲突使他似乎别无选择，只能与之脱离关系。

7月29日，星期三早上，诺曼返回格洛斯特郡，却发现有封加急电报催他回伦敦。于是他坐同一天的火车返回，由于傍晚才到达，所以没能赶上英格兰银行董事会的紧急会议。诺曼从1905年开始就是这个“高级俱乐部”的成员。

虽然已经43岁了，但诺曼仍然没有结婚，他一个人住在索普洛奇（Thorpe Lodge）一栋大大的两层水泥房子里，旁边就是伦敦西部的荷兰公园。这所房子和他的7个仆人是他的两大财富。当他于1905年买这栋房子的时候，它几乎是一片废墟，在之后的7年里，他致力于这栋房子的重建，亲自参与房屋内部结构和家具的设计。受威廉·莫里斯（William Morris）和工艺美术运动思想的影响，他雇用了最好的工匠，使用最昂贵的材料，甚至有时会在从城里回家的路上到工场停留，帮着做木工。

不得不说，他对于装饰的品位有点独特，甚至可以说是怪异。他的房子镶嵌着从非洲和美国进口的木头，使得整栋房子显得忧郁森严，像是百万富翁的修道院。房子几乎没有任何装饰：门廊用微微发光的砖砌成，乍一看像是珍珠蚌，但实际上却是一种工业硅树脂；两个巨大的日本屏风上绣着孔雀，还有一个巨大的17世纪的意大利壁炉。但就是这样的一栋房子却是他远离尘世的避难所。他建造了一个宽敞的穹隆形的音乐厅，

在这里他可以举办小型音乐会，演奏勃拉姆斯或舒伯特的四重奏，有时候专为他一个人而演奏。房子下面，他把一个小围场改造成一个精致的露台花园，间以果树遮阴，上面还有植物藤架，夏天他可以在这里用餐。

虽然诺曼继承了遗产，但除了这栋房子以外，他的生活非常简单。他已经把位于赫特福德郡马奇哈德姆的他父亲的不动产转让给了他已经结婚、建立了家庭的弟弟，而他自己则满足于这片土地上有着农家院落的小别墅。

诺曼的行为举止和穿着打扮怎么看都不像是个银行家。他身材高大，前额较宽，留着已经变白的小胡子，有一双修长的艺术家或音乐家的手，他看起来更像是一位委拉斯开兹（Velázquez）笔下的贵族或是查尔斯二世（Charles II）时代的朝臣。但是，除了外表，他的专业血统是无可挑剔的：他的父母皆来自英国最有地位、最著名的银行家家庭。

蒙塔古·诺曼生于1871年，从童年时起，他似乎就与这个世界格格不入。他出生时体弱多病，当他还是个小男孩时，就饱受偏头痛之苦。他的母亲性格冲动，高度敏感，而且常常情绪低落，抑郁成疾，对诺曼更是常常小题大做。像他的祖父和父亲一样，他也在伊顿公学读过书。他的祖父、父亲、叔叔和弟弟都曾担任过11人板球队的队长，但他却并不热衷于此，也没有什么运动细胞。他甚至有些与外界格格不入：孤独、忧郁、与世隔绝。

1889年，诺曼进入剑桥大学国王学院读书，但他仍然不快乐。因为不适应那种生活，一年之后他就退学了。刚成年的他也很难找到适合他的位置，那几年里他断断续续地在欧洲旅行，在德累斯顿住了一年，在那里他学会了德语，并对投机哲学产生了兴趣，之后又在瑞士待了一年。1892年，他返回英国参与家族生意，进入他父亲和叔叔担任股东的马丁银行，在朗伯德街分行做实习职员。因为对商业银行这种枯燥的业务不感兴趣、缺乏热情，所以在1894年诺曼决定去他祖父的布朗–希普利银行试试看。布朗–希普利银行的主营业务是美国和英国之间的融资贸易，这至少可以让他离开伦敦，因此他在纽约布朗兄弟银行的办公室待了差不多两年。

在美国他终于找到了适合他的生活方式。在这里，社会约束很少，比起伦敦银行狭小的世界，这里更自由、更有活力，他甚至开始考虑定居美国。然而，战争改变了他的决定。1899年10月，布尔战争爆发。诺曼在1894年就已经加入民兵组织，每个夏天都会花几周的时间训练，已经是上尉的他在战争爆发之初就立即加入到了现役部队中。诺曼并不是一个特别狂热的帝国主义者，他只是渴望历险、追求浪漫，或者只是企图逃避他平凡存在的状态。

1900年3月他到达南非，拥有15万人的英军正与仅有2万人的布尔叛乱军进行着艰苦的游击战。诺曼被任命为一支平叛部队的指挥官，他的工作就是追捕、抓获布尔突击队员。在战场上，诺曼获得了新生。虽然条件艰苦、食物粗劣、天气炎热、缺乏睡眠，但他却在感受到危险的同时也重获自信。“我现在感觉像换了一个人似的，”他在给父母的信中写道，“曾经感觉前途渺茫，现在却决定安顿下来过文明的生活。”

他最终获得了“金十字英勇勋章”，这是授予英勇指挥官的第二大荣誉，很多年来，即使他已经在世界上声名显赫，但这仍是他引以为豪的成就之一，在英国版的《名人录》（*Who’s Who* ）中，他唯独坚持要把这一功勋载入他的条目中。恶劣的物质条件最终向他虚弱的身体敲响了警钟，1901年10月他因患上严重的胃炎而被遣返回家。

恢复正常生活之后，他用了两年的时间来恢复健康，包括到里维埃拉地区的耶尔，住在他叔叔的别墅里修养，从那时起他爱上了著名的蓝色海岸。直到1905年，他才重新开始在布朗–希普利银行的全职工作，之后的6年中他是4个主要股东之一，由于陷入了与同事因商业战略不同而导致的无休止的冲突中，这几年成了让他最沮丧的几年。

但是，相比之下他的个人生活给他的压力最大。1906年，婚约破裂导致他第一次精神失常。之后，他表现出典型的狂躁抑郁症的症状：时而兴高采烈，时而又绝望透顶。很多时候，他最好的同伴都会被他那种持续几周的黑色忧郁所折磨，他变得暴躁易怒、失去理智，对周围所有人乱发脾气。1909年以后，他的病症加重了，直到1911年9月他的精神彻底崩溃了。医生建议他彻底休息，因此后来的三年里他只是偶尔工作，日渐隐居起来。就好像要寻找什么似的，他到过很多地方旅行。1911年12月，他在埃及和苏丹度过了一个三个月的假期，一年之后离开，开始另一段更长的旅行：从西印度群岛到南美洲。

在巴拿马时，有个银行经理友好地建议他去看一位瑞士的精神科医

生卡尔·荣格博士（Dr. Carl Jung）。他立即返回欧洲，并安排与荣格在苏黎世见面。1913年4月，经过几天血液和脊髓液测试后，这位年轻的著名精神科专家告诉诺曼，他患的是一种精神错乱性全身麻痹症，即一种与三期梅毒并发的精神疾病，并且他可能会在几个月内死亡。精神错乱性全身麻痹症的某些症状与狂躁抑郁症非常相似——情绪在极度喜悦与极度消沉之间剧烈变化，有自杀倾向，之后却可能迸发出巨大的创造力，并且有着夸大妄想症，但这是个惊人的误诊。

诺曼深受打击，又开始寻求另一位瑞士精神疾病专家罗杰·维托兹博士（Dr. Roger Vittoz）的帮助。之后，诺曼在他的照顾下在苏黎世住了三个月。维托兹发明了一种类似于冥想的方法帮助他的病人减轻精神压力，他教病人们将精力集中于一些精美的图案或一个单词从而平静下来。此后，维托兹在伦敦的几个社交圈里大受欢迎，他的病人包括奥特林·莫瑞尔夫人、朱利安·赫胥黎以及诗人艾略特等名人。

对诺曼而言，这仅仅是伴随他一生的深奥的宗教信仰和精神修炼历程的开端。曾经有段时间，他专注于神学研究。20世纪20年代，诺曼成为法国心理学家埃米尔·库埃（Émile Coué）的追随者，库埃鼓吹通过自我暗示掌控自身，这种有点儿像新世纪鼓吹的正面思考的学说在那个时代非常流行。诺曼甚至曾经涉猎过灵异说，他脑袋里充满各种奇怪的思想，比如他甚至坚持要让他的一个同事相信他可以穿墙而过。他还患有某种恶作剧快乐癖，以用那些怪异的想法来嘲笑人们为乐，人们很难知道是否应该把事情当真。

因此，诺曼因他的怪异而著称并不奇怪。他所在城市的熟人都认为他是一个奇怪而孤独的人，每天独自一个人在他的房子里沉湎于勃拉姆斯的音乐之中，常常引用中国哲人老子的名言。他确实从来没有试图融入那个城市热衷交际的氛围中。他的兴趣集中于美学和哲学，虽然他把为数不多的几个银行家引为知己，但却更喜欢混迹于那些折中主义的艺术家和设计师们中间。

7月30日，星期四，事情已经很明显了，原本发生在巴尔干半岛上一个没落王朝和一个小国之间的争端正在升级为整个欧洲的战争。针对奥地利攻击塞尔维亚的事件，俄国已经做了全国总动员。国际政治危机随即带来了经济危机。柏林、维也纳、布达佩斯、布鲁塞尔和圣彼得堡的证券交易所都不得不延缓交易。欧洲所有的交易所，除了巴黎的已关闭外，有价证券的清算都集中在伦敦进行。

7月31日，星期五，诺曼到达他位于英格兰银行北面的市区办公室，他发现金融界坚决反对英国卷入这场欧洲大陆的冲突。当时的英国财政大臣大卫·劳合·乔治事后回忆，英格兰银行沉默寡言、不善作秀的行长沃尔特·坎利夫热泪盈眶地恳求道：“我们一定不能卷入战争，否则将面临毁灭。”

伦敦是世界金融中心，这个城市主要依靠向国外提供资金支持，而不是向本地工业提供资本。商业银行拥挤地坐落在英格兰银行周围的街道上，银行业的那些家族式的核心集团，如罗斯柴尔德银行、巴林银行、摩根–格伦费尔公司、拉扎德公司、汉布罗公司、施罗德投资公司、克莱沃特公司以及布朗–希普利银行等为伦敦城注入了神秘色彩，它们管理着世界上最大的贷款业务。每年数额高达10亿美元的外国债券通过伦敦的银行对外发行。上一年度，巴林银行和汇丰银行向中国提供了1.25亿美元的银团贷款；汉布罗公司为丹麦政府提供了一笔贷款；罗斯柴尔德银行承销了5　000万美元的巴西债券，并正在谈判另一笔贷款业务；另外还有一些对罗马尼亚、斯德哥尔摩、蒙特利尔和温哥华的债券。4月，施罗德投资公司通过购买债券借给奥地利8　000万美元，而英国即将与奥地利开战。战争一旦爆发，所有这些资金和利息都将鸡飞蛋打。

全欧洲证券交易所的关闭以及黄金可能会被禁运的风险使得整个金本位体系被打乱，同时带来了一个更直接的问题。对于欧洲人来说，他们很难把钱运到国外去偿付他们的商业债务，而为所有这些交易做过担保的商业银行则面临破产的危险。

但是，不只是银行家们受到战争带来的世界金融秩序混乱的威胁，外交大臣爱德华·格雷爵士在所有内阁成员中是最把自己的职业生涯赌在与法国暧昧不清的“理解”之上的，也是最强硬的主战派，即使是他也警告法国大使说：“即将到来的冲突将使欧洲金融体系陷入困境，英国将面临前所未有的经济和金融危机，而英国保持中立或许是避免欧洲信用体系彻底崩溃的唯一途径。”

星期五早上10点钟，证券交易所门口张贴了一张告示，宣称在新的通知发出之前交易所将停止交易，这是自交易所1773年成立以来破天荒的第一次。

城市周边的银行开始拒绝向客户支付金币。很快地，针线街上的英格兰银行外排起了长队，因为它坚守法律义务，继续用英镑兑换金币。这里并没有什么恐慌，只是被焦虑的气氛所笼罩。人群中，那些焦急地用手指点钞的女士们被允许进入银行院子里，而更大一群发呆的旁观者则聚集到伦敦交易所对面的台阶上。

> 《泰晤士报》报道说：“虽然有成百上千人一整天都在排队等候，其中很多是外国人，但秩序井然。”这与欧洲其他城市所报道的危机状况形成鲜明对比，《泰晤士报》不无傲慢地宣称，这主要归功于英国人“传统的冷静、镇定”的个性。第二天，聚集在银行外边的人群规模更大，但仍然没有什么真正恐慌的感觉。然而，为了以防万一，那些身着与众不同的浅橙色燕尾服和红色马甲、头戴高帽子的银行守门人员被授予了特别警察的权力——可以逮捕闹事的人。

街上并没有出现骚乱，但恐惧气氛却在商业银行宽敞的会议室里蔓延开来。之前的6个月里，银行家们与英格兰银行就一旦发生这样的危机，英格兰银行黄金储备是否充足的问题进行着激烈的辩论。2月，一份备忘录在银行委员会内部传阅。这份备忘录警告说：“一旦战争爆发，外国人有权利，并且他们将毫不犹豫地使用要求兑换金币的权利，这将引起金融秩序的严重混乱。”现在，面临着伦敦大面积的破产风险，陷于恐慌中的商业银行家们开始把他们英格兰银行账户上的黄金抽离，这使得英格兰银行的黄金储备从7月29日（星期三）的1.3亿多美元下降到8月1日（星期六）的不到5　　000万美元。而这时，为了吸收存款，维持迅速缩水的黄金储备，英格兰银行宣布把利息提高到前所未有的10%。

与此同时，危机在欧洲大陆残酷地蔓延。德国于7月31日（星期五）发动全国动员令，以对抗俄国的全国动员，并对法国发出最后通牒，要求它宣布中立，并把图勒和凡尔登要塞移交给德国以表诚意。第二天，德国对俄宣战，而法国也发布了全国动员令。星期日，形势变得很明显，法国忠实于与俄国的联盟，也就是在几个小时内就会对德宣战。周末，诺曼发电报给纽约布朗兄弟公司的合伙人：“欧洲前景非常黯淡。”

经过一个周末，英国人的态度陡然转变成支持战争。正值8月银行休假日的周末，成千上万的人兴奋过度，在大太阳下纷纷出门，涌向伦

敦市中心，从特拉法尔加广场穿过白厅，到达白金汉宫，堵塞了所有的公共交通，他们欢呼并唱着《马赛曲》和《天佑吾王》等爱国歌曲，主动要求战斗。

星期一，通常情况下人们都已经去度8月的银行休假日了。然而，诺曼和其他150多名银行家聚集在英格兰银行，进行了一场暴风雨般的会议。正如英国财政大臣劳合·乔治后来的评论所说：“处于惊恐中的银行家不会有英雄式的表现。”很多人不知道他们是否已经失去他们曾拥有的一切。人们的嗓门一再提高，甚至有个银行家对英格兰银行的董事挥起了拳头。会议决定向财政大臣提议把银行休假日再延长三天，以争取时间来平息恐慌。财政部同时宣布所有贸易债务将自动延期一个月，在这期间，英格兰银行将决定怎样才能最好地帮助受流动性丧失或破产威胁的商业银行走出困境。 (2)

在最初的几天里，诺曼最关心的是如何保证布朗–希普利银行摆脱困境，如若不然，他就没希望把他的资金拿回来了。这个周末，几百名公司的美国客户滞留在欧洲进退两难，他们聚集在帕尔摩街的办公室，想要兑现他们的信用证。随着状况逐渐好转，人们发现公司的很多业务集中在美国，而美国保持着乐观的中立，所以与此相关的业务损失不大。诺曼虽然是英格兰银行俱乐部的成员之一，但他却发现自己必须花费大部分时间在银行业务上，特别是要努力解决未付债务的难题。

奇怪的是，在这样的紧张时期，繁重的工作使他几乎没时间沉思，这好像反而减轻了他的精神压力。他在写给美国一个朋友的信中说：“我从早到晚地工作，却从未感觉到疼痛或劳累，身体状况甚至比几年前还要好。”虽然奇怪但很真实，战争对他有好处。

第3章
沙赫特，傲慢的年轻奇才

德国，1914年

有证据表明，卑微的出身是年轻人野心的阶梯。

——威廉·莎士比亚，《尤利乌斯·恺撒》

就在那一周，人们被事件发展如此之快所吓倒，危机好像无处不在。虽然过去10年里，欧洲几乎有一半人渴望战争，却没人能想象到发生在6月底的奥地利大公暗杀事件会是这场战争的导火索。

1914年7月，大部分德国人仍然过得很安心，即使在发生萨拉热窝刺杀事件之后，局势依然很平静，很大程度上这是德国政府刻意营造的假象。表象之后的事实是奥地利政府被柏林高层所诱导，以刺杀事件为借口攻击塞尔维亚，好让它再一次且一劳永逸地屈服。奥地利和德国的领导人在公共场合都煞费苦心地掩饰他们的真实意图，所有人都像往常一样假装继续度假。

奥地利国王弗朗茨·约瑟夫（Franz Joseph）说整个7月他会一直住在巴德伊舍的山间小屋打猎。德皇也于7月6日登上霍亨索伦王室号游艇启程前往挪威海峡，去度过他每年三周的假期。特奥巴登·冯·贝特曼·霍尔维格（Theobald von Bethmann-Hollweg）总理在7月初前往柏林参加了一个紧急会议，之后马上重返他位于霍亨菲诺的面积达7 500英亩[(3)]的庄园度假。而在30英里[(4)]之外，总参谋部长赫尔穆特·冯·毛奇（Helmuth von Moltke）将军仍然在卡尔斯巴德泡温泉，而国务秘书戈特利布·冯·贾高（Gottlieb von Jagow）则在度蜜月。

在那些对危机感到猝不及防的人中，有一个36岁的柏林银行家，他有一个奇怪的名字：贺拉斯·格里莱·亚尔马·沙赫特（Horace Greeley Hjalmar Schacht）。虽然当局一直在故作姿态，精心掩饰，但早在7月初，关于战争的流言就已经开始在德国银行界高层之间流传。其中从一

开始就对局势看法十分消极的是马克斯·沃伯格（Max Warburg），他是声名显赫的汉堡银行家族的成员，以与皇室关系甚密而著称。以不慎重而著称的德皇是银行界流言的源头，因为他坚持要在全国总动员之前通知他的朋友艾伯特·巴林（Albert Ballin）——汉堡海运公司的总裁。也有人说是皇储泄密，他警告他财经界的朋友［包括德累斯顿银行的常务董事尤金·古特曼（Eugen Guttmann）等］说虽然表面风平浪静，但柏林证券交易所里的乐观氛围是大错特错的，德俄之间很可能会爆发战争。

亚尔马·沙赫特只是古特曼的德累斯顿银行的一位部门经理和助理董事，还没有资格参加柏林银行家高层的聚会。从当时的地位来看，他很难相信事态会发展到令人难以控制的程度——让国际竞争对手破坏德国经济奇迹看起来真是一件疯狂的事情。

德累斯顿银行是德国两家最大的银行之一，虽然沙赫特在德累斯顿银行的地位不高，但作为没有家族关系的德国年轻人，他在这个行业已经取得了很大的发展，并且开始引人注意。危机爆发前的几个月，他一直在做一笔给布达佩斯的借贷业务，资金由德国、瑞士和荷兰银行组成的国际财团提供。之后，瑞士银行家费利克斯·索马莱（Felix Somary）评论道：“他的风头盖过他的同事——那些腰缠万贯的富豪们的儿子以及那些趋炎附势者。”

沙赫特留着军人般的小胡子，短发从中间分开，很容易被人认作是普鲁士军官。他走路时腰背挺直，像是那种“被训练出来的奇怪的步法”。他姿态僵直，喜欢穿着带有浆挺的、高高的、闪着微光的赛璐珞领子的衣服，整个形象显得有点夸张。但他既不是普鲁士人，更无论如何都跟军人扯不上关系，他出生于一个中产阶级下层家庭，来自德国与丹麦接壤的地区，在整个王国最国际化的城市汉堡长大。

终有一天，沙赫特会因他无尽的野心和追求成功的强大意志而出名，这种个性部分来自对他父亲长期失败的自然反应。他的父亲威廉·路德维希·利昂纳德·马克西姆利·沙赫特（Wilhelm Ludwig Leonhard Maximillian Schacht）出生在北石勒苏益格西海岸，这是一块细长型的陆地，连接丹麦和德国。

迪特马尔申是一片盐碱地，有很多小的隔离开来的乳牛场，凄凉、寒风凛冽的乡村被大堤坝保护着，以免受北海长年累月的侵蚀。据说这里的人独立坚韧、简洁明了，甚至于粗暴无礼。石勒苏益格及其邻近的荷尔斯泰因历史上由丹麦王国统

治，但这里的居民分为说德语和丹麦语两种，整个19世纪，这两个地方的主权问题一直在普鲁士和丹麦王国之间存在争议。[(5)] 1866年，经过两场短时战争后，俾斯麦吞并了石勒苏益格和荷尔斯泰因，把它们纳入普鲁士王国。第一次世界大战后的1920年，经过公民投票，石勒苏益格的北部，包括沙赫特老家的地区都归还给了丹麦。

威廉·沙赫特的父亲是一个乡下医生，共有11个孩子。1869年，因为对可能会应召入伍的前景感到不快，威廉·沙赫特和其他4位兄弟移居到了美国，并在那里待了7年。虽然他变成了一个美国公民，但却一直未能站稳脚跟，一直不停地更换工作。他曾经在布鲁克林的德国酿酒厂工作过一段时间，还在纽约一个偏僻小镇上的打字机制造厂干过。最后，到了1876年，他决定返回德国。

他返回之际，恰巧普法战争带来的经济繁荣已经结束，衰退即将来临，因此他的运气并没有好到哪儿去。之后的6年里，他从事过各种职业，如教师、报纸的编辑、肥皂制造厂的经理、咖啡进口公司的簿记员，但却无一成功。最后，他找到一份公平保险公司的工作，之后的30多年他都待在了那家公司。沙赫特对他的父亲有些抵触情绪，说他父亲就是一个“不知疲倦的流浪者，永远不会在某一个地方安定下来”。与他父亲的软弱无能形成鲜明对比的是，沙赫特有着无以伦比的野心，以至于他在自传里忍不住说，他在25岁之前就比他父亲赚钱更多了。

与他笨拙且已退休的父亲相比，他的母亲康斯坦·贾斯廷·索菲·冯·埃格斯（Constanze Justine Sophie von Eggers）就显得“敏感、快乐，并且感情丰富”，即使是在最艰难的时候，她都保持着乐观的心态，把全部的热情都投入到家庭中。

康斯坦·贾斯廷·索菲·冯·埃格斯出生在一个长期向皇族提供服务的丹麦家庭，和威廉·沙赫特结婚其实是把自己的社会地位降低了一大截。她的祖父是国王的法律顾问，曾致力于农奴解放运动，负责过18世纪末的丹麦货币改革。但其家族逐渐没落，年轻的康斯坦·冯·埃格斯没有获得任何遗产。1869年，她遇到当时还是身无分文的穷学生威廉·沙赫特，之后跟随他去了美国，三年之后在美国结婚。

1877年，也就是全家返回德国几个月之后，亚尔马·沙赫特出生在了北石勒苏益格的小镇廷莱夫。他被赋予了一个与众不同的名字贺拉斯·格里莱·亚尔马，他父亲之所以用贺拉斯·格里莱作为他的前两个名字，是因为他想用这种不切实际的方式表达对《纽约论坛报》（*New York Tribune*）创建人和编辑的歌颂，这是他在布鲁克林生活时最崇拜的人。然而，沙赫特的祖母却坚持他名字里必须有一个传统的德国或丹麦名字，因此亚尔马长大之后就改名为沙赫特，但在他之后的生活中，他的一些英国朋友和同事也会称他贺拉斯。

孩童时代的他因为父亲频繁更换工作而不断搬家，1883年，他们最后定居在汉堡。19世纪末的德国充满了矛盾。沙赫特生活在欧洲最严厉的阶级制度，实际上是最严格的等级制度之中——君主的独裁统治、容克军事架构以及精英阶层受教育的体系，然而就是在这样的环境下，他成功地拉近了作为小职员或教师的中产阶级下层与上层之间的距离。其实早在1886年他9岁的时候就被吸收进了约翰诺伊姆学校——汉堡最好的预科学校，在那里他接受了最严格的古典教育，主修拉丁文、希腊语和数学。

他不能完全摆脱阶级压迫给他带来的困扰，因为家庭贫穷，他的学校生活充满了羞辱：有人嘲笑他住在老鼠洞般的贫民窟里，有人讽刺他长裤的布料廉价，还有人羞辱他因买不起而不得不与他人分享一件毕业礼服。由于受到那些富裕学生的冷嘲热讽，他不得不独来独往、努力学习、尽职尽责。

1895年，他从约翰诺伊姆学校预科毕业进入大学，最终获得了“解放”。之后的几年里，他的日子过得不错。他创作诗歌，加入了文学社，是柏林一份漫谈式小报《克莱内斯杂志》（*Kleines Journal*）的骨干职员，甚至为歌剧作词。[(6)] 他也继承了德国人爱转校的传统，在柏林、慕尼黑和莱比锡待过几个学期，1897年的冬季学期则是在巴黎度过的。他一开始主修医学，并在文学和语言学习方面颇下功夫，最终以政治经济学专业毕业，并继续以“英国18世纪的重商主义”为题目撰写了博士论文。

拿到博士学位以后，沙赫特开始从事公共关系职业，开始是在一个出口贸易协会工作，同时兼职为一份普鲁士杂志写经济评论。他勤奋努力并且非常可靠，急切地想给他将要接触的银行家和商业巨头留下深刻印象。1902年，他终于引起了德累斯顿银行某个董事会成员的注意，并在那里得到一份工作。他升职很快，1914年就已经成为柏林一家大银行

的中层管理人员。

> 那时的德国，像沙赫特这种家庭背景的人只能从军队或文职中获得发展的机会。然而在战前的几年里，德国正在由一潭死水似的西欧边缘的农业社会向工业社会转变，甚至有超越英国的势头，其经济发展为许多野心家提供了无可限量的商业机会。对于银行家来说，这更是千载难逢的机遇，因为没有哪个国家的银行有这么大的势力。虽然作为国际金融中心，柏林仍不能与伦敦或巴黎相提并论，但德国大的商业机构控制了本地的经济命脉，长期以来都是工业资本的主要提供者。

沙赫特极力用他那呆板的外交造型掩饰他内心的不安，而他似乎有种获得关注的天赋。1905年，因为英语流利，他和另外一名德累斯顿银行董事会成员被派往美国，获得了美国总统西奥多·罗斯福的接见，并获得了对一个年轻银行家而言更为重要的机会：他们受邀到J. P. 摩根的股东餐厅去吃午餐。

婚姻也成为他进阶的基石，他娶了一个普鲁士警官的女儿，这个警官曾被指派去为王室服务。1914年，他们已经有了两个孩子，11岁的丽萨和4岁的杰恩斯，他们一直住在策伦多夫郊区花园西边的小别墅里。每天他在那里乘坐现代化的电气火车往返于工作地波茨坦和家之间，这种电气火车可以连接整个柏林。

沙赫特眼见着国际危机不断发展，直到7月底，他还一直希望事件能够通过外交手段得到解决。虽然他坚持认为战争绝不可能爆发，但这种论断绝对是他的痴心妄想和一厢情愿。他在德国发展得很好，战争爆发可能会让他失去很多，而且他很难看着他的国家陷入战争而无动于衷。虽然有着自由主义的家庭背景，但他却是典型的德皇统治下的附属品：遵从、不问是非的国家主义倾向以及为国家及其物质和知识成果而备感自豪。

像其他大部分德国银行家和商人一样，他坚信罪魁祸首是英国。作为一个霸权衰落的国家，英国阴谋阻止德国获得应有的强国地位。正如他之后所言，“德国在世界市场上的发展进步已经引起了那些老牌工业国家的敌视，它们感觉到市场地位受到了威胁”，特别是英国，“它建立了一个强大的联盟，签订协议直接对抗德国”，想把德国包围起来。

1914年7月的最后几天，战争的流言和对流言的反驳互相激荡。柏

林陷入了战争声浪的漩涡，充满着歇斯底里和不安的气氛。从德累斯顿银行总部到倍倍尔广场上的歌剧院，沙赫特有一个就近的位子可以观看下面街道上正在上演的宏大史诗。每天，庞大的人群都会在菩提树下大街的古罗马边境城墙下游行，高唱着《德意志，德意志，高于一切》和其他爱国歌曲。那一周，愤怒的人群有几次几乎要涌入俄国大使馆，而这一切就发生在离他办公室几个街区的不远处。

最后，7月31日（星期五）下午5点，近卫团的一个中尉爬上了坐落在德累斯顿银行办公室外菩提树下大街正中的腓特烈大帝的骑马雕像，宣读一份以德皇名义起草的公告。俄国已经下令总动员，战争的阴云笼罩着德国，虽然离宣战还有一步之遥，但柏林已处于全面的军事管制之下。

第二天，当德国宣布发起全国动员的时候，整个街道都洋溢着兴奋的气息。酒吧和露天花园啤酒店通宵营业，狂热的间谍在城市和乡间不断搜寻着什么，任何被怀疑与俄国有关联的人，包括一些德国士兵，都会马上被打死。8月3日，德国对法国宣战，为了攻打法国，德国的军队第二天早上入侵了比利时。从1839年起担保比利时保持中立的英国向德国发出退兵的最后通牒，8月4日午夜，过了通牒规定的最后期限，英国对德国宣战。

> 一大群“号叫着的暴徒”用石头砸碎了英国大使馆的所有窗户，并到隔壁的阿德隆酒店要求英国新闻记者的头目留在那里。一些奇怪的流言开始在整个国家传播开来。一份警察机关的报告称：“巴黎门德尔松银行试图经过德国运送一批价值一亿法郎的黄金到俄国。”搜寻“黄金车”成为全国上下痴迷的事情，无辜的德国人驾驶的车辆也受到武装农民和看守的盘查。一位德国的伯爵夫人和一位公爵夫人竟被意外射杀。

然而，虽然公众陷入狂热之中，战争开始的前几天却显得相对缓和。德国似乎正在平稳地度过扫荡了欧洲的金融风暴。在沙赫特看来，德国的形势比英国好多了，仅有过几次小的崩盘：7月的最后一周股票大跌，几家德国银行陷入困境；北德商业银行——这家汉诺威最大的银行不得不关门大吉。银行家自杀的老故事重复上演，图林根州一位著名的银行家于7月29日（星期三）饮弹自尽。第二天，波茨坦一位私营银行家在杀了他妻子之后吞食氰化物自尽。

虽然在富豪中发生了一些骚乱，但普通公众却还保持着平静。德国各地的一些小型储蓄所的门外排着长长的队伍，大部分都是本地的仆人和工人，他们耐心地等在城市储蓄银行外面，想把他们的存款取出来。然而却没有人像往常战争发生时那样要求支取黄金，在开始的几天里，德意志银行5亿美元的黄金储备只减少了2 500万美元。

德意志银行为应对战争爆发做了几年的准备，这并不是什么秘密。早在1911年阿加迪尔危机后德国就开始认真地做财经方面的基础研究，那时德国为了争夺摩洛哥处心积虑地挑起与法国之间的争端。危机中期，德国受到了金融恐慌的严重打击。股票市场一天内暴跌30%，公众开始失去信心，国内爆发了银行挤兑，人们开始要求用货币兑换黄金。这种潮流在整个国家风起云涌，而德意志银行在一个月内就损失了1/5的黄金储备。据传闻，这种状况是由法国和俄国的资金提取引发的，而法国财政大臣精心策划了这一切。德意志银行的黄金储备马上就要低于能够应付现金支付的最低法定储备金率了。面临着取消金本位制度的耻辱，德皇恺撒只能看着法国接管摩洛哥的大部分地区，而毫无反击之力。

几个月后，心灵创伤还未平复的德皇召集了一批银行家，其中包括德意志银行行长鲁道夫·冯·哈芬施泰因，询问他们德意志银行是否有能力为一场欧洲战争提供支持。当这些银行家表现出犹豫的神色后，他告诫他们：“下次我问你们这个问题时，我希望从你们这些绅士们口中得到一个不同的答案。”

在这段插曲之后，德国政府下定决心，不能再被金融问题所困扰了。政府要求银行加强它们的黄金储备，德意志银行把储备从阿加迪尔时期的两亿美元增加到1914年的5亿美元，相比较而言，英格兰银行却只有两亿美元的储备。政府甚至重启了一项早在18世纪由腓特烈大帝最初构思的计划，成立黄金战争基金，把价值7　500万美元的黄金和白银存放于柏林西郊斯潘道要塞的朱利叶斯城堡。同时，为了防止法国策划的摩洛哥危机事件的再次发生，德意志银行命令各银行限制外国人能够提取的存款数额。

通过这些措施，到了1914年8月，德意志银行已经拥有足够多的黄金储备，他们坚信能够避免1911年的悲剧重新上演。一旦危机抬头，从7月31日起，德意志银行先发制人，暂停黄金兑换。

但是，当沙赫特看着身着迷彩制服的士兵们排着一列列长队，穿过柏林街头欢呼的人群时，他忍不住想起俾斯麦亲王。这位铁血宰相在位期间一直在努力确保德国在欧洲不被孤立，以至于面临着与俄国和法国的两线作战。他17岁时曾参加过颂扬这位亲王的火炬游行，那时79岁的俾斯麦已经退休，住在汉堡城外的撒克逊森林里的腓特烈斯鲁庄园。这位老人“极其严肃、好像已经预见到未来世界的沉重和黑暗”的形象给沙赫特留下了极其深刻的印象。他总是会想，俾斯麦在用他那深邃的目光直视着他，训诫他和其他人“不要让我终身致力的工作毁于一旦”。年轻时的沙赫特就有着大胆的想象力，对自己的命运有着宏伟的规划。

第4章
斯特朗，美联储的最佳人选

美国，1914年

一出悲剧，塑造一位英雄。

——斯科特·菲茨杰拉德[7]

1913年夏天的和平时期，数以千计的美国人来到了欧洲，时年41岁的美国信孚银行总裁本杰明·斯特朗和他年仅26岁的美貌妻子凯瑟琳也在其中。他们的旅行很从容，工作、娱乐融为一体。其岳父大人埃德蒙·康弗斯（Edmund Converse）退休之后，斯特朗在1月份被选举为银行总裁，这是他接任之后的首次长假。他在5月中旬就离开了美国，在巴黎短暂出差之后，就到柏林和凯瑟琳碰面。在那里，他们和凯瑟琳的姐姐一起度过了几个星期。凯瑟琳的姐姐，安托瓦内特·冯·罗姆伯格男爵夫人（Baroness Antoinette von Romberg）曾在离婚之后因为孩子的监护权问题又和前夫争执了一场，弄得满城风雨。在那之后，1907年她又从纽约来到了柏林，嫁给了马克西米利安·冯·罗姆伯格男爵（Baron Maximilien von Romberg），成了男爵夫人。罗姆伯格男爵是一位普鲁士贵族，担任第十八燧发枪手团的首领。之后，斯特朗一家去了伦敦，他们是在英国听说了奥地利大公被刺事件。然而，金融市场对此并没有强烈反应，他们也觉得没有匆忙回家的必要。事实上，他们在伦敦待了几个星期，直到7月底才乘船回到美国。

回到纽约之初，他们对民主党政府对商业前景造成的潜在威胁满腹忧虑，但反倒对欧洲的紧张局势并不太在意。到了7月的最后一周，斯特朗已经回到了他位于华尔街14号的办公室里。

信孚银行的总部大楼有37层高，是金融中心的标志性建筑之一，也是当时的纽约城第三高的建筑。其顶部有一个7层阶梯形的花岗岩金字塔，方圆几英里内都可以看到。从地板到天花板都是用最精致的乳白色意大利大理石装修，办公室的豪华程度在纽约屈指可数。

在成立之后仅仅12年的时间里，信孚银行的存款就增加了30多倍，拥有近两亿美元的存款，成了美国第二大信托公司，并被公认为是华尔街最有影响力的机构之一。然而，它却依然带有某种神秘色彩。1912年，普若委员会（Pujo Committee）针对纽约各家银行“货币信托”的影响力举行了听证会。在听证会期间人们才知道，尽管信孚银行股东众多，但所有的表决权都集中在三家受托人手中：亨利·戴维森，J. P. 摩根高级合伙人；伟凯律师事务所的乔治·凯斯（George Case），J. P. 摩根的主要法律顾问；丹尼尔·里德（Daniel Reid），J. P. 摩根控股的美国钢铁公司的创建人与行政执行官。在信孚银行大楼的第31层，设有专门为J. P. 摩根建造的高级公寓。这无疑证实了人们心中的一个看法，即信孚银行不过是彰显摩根财团实力的又一个写照。

华尔街的这个夏天显得格外宁静。20世纪初，股市曾出现了一段牛市，并延续了几年时间。在之后的近4年里，股市萎靡不振，交易量很小。交易所的会员们也都利用7月的交易淡季到长岛和新泽西海岸的别墅消夏。危机向纽约袭来的第一个信号出现在7月28日，这一天，奥地利向塞尔维亚宣战。道琼斯指数从79点跌到76点，下跌3点，跌幅达4%。尽管从罗马到布鲁塞尔的欧洲主要交易市场，包括欧洲大陆最大的柏林交易市场，都中止了交易，但第二天似乎就恢复了稳定。7月30日（星期四），美国人一觉醒来，得知俄国进行了全国总动员，这才意识到欧洲局势的严重性。股票价格一路狂跌，创下了1907年大恐慌以来的最大跌幅，单日高达7%。

尽管人们认为美国不可能卷入这场危机，但人们普遍担心，作为世界上最大的资本输入国，如果国际信贷资金停止流动，美国可能会受到严重影响。欧洲向美国提供的大约5亿美元贷款将于8月初至年底到期。在通常情况下，人们可以想当然地认为这些贷款将会展期。但是在目前的情况下，美国却面临着欧洲投资者要求立即还款的压力。与此同时，出口也可能因为航运风险而受到冲击。通常情况下，美元兑英镑的汇率固定在4.86：1，但在接下来的几天里美元却迅速贬值，因为美国的债务人蜂拥而至，纷纷要求以黄金、欧洲货币尤其是英镑来偿付贷款。

7月30日傍晚，斯特朗被召回J. P. 摩根位于百老汇大街15号的临时办公室开会——位于华尔街23号的公司总部正在重建。这次临时会议聚集了纽约银行界的核心人物：杰克·摩根，摩根财团的名誉领袖和缔造

者之子；亨利·戴维森，J. P. 摩根高级合伙人；巴顿·赫本（A. Barton Hepburn），大通国民银行主席；弗朗西斯·海因（Francis L. Hine），第一国民银行总裁，以及信托投资担保公司（Guaranty Trust Company）的查尔斯·萨宾（Charles Sabin）。为了避免加重公众的恐慌心理，与会者采取了金融大佬们惯用的伎俩，到处散布缓解公众紧张情绪的言论，内容极其简洁，所表达的意思就是他们丝毫没有担心。杰克·摩根声称，在被叫来开会时他正在一个游艇上聚会，回去后将继续他的聚会，亨利·戴维森则说他打算回长岛的别墅度假。

但是第二天早上，伦敦证券交易所被迫停牌的消息再一次震惊了纽约。这些银行家们不得不再次碰面，此外代表花旗银行的弗兰克·范德利普和J. P. 摩根的新合伙人之一德怀特·蒙罗也加入了其中。会议最终决定关闭纽约股票交易所。

在参加星期五会议的8个人中，亨利·戴维森对欧洲的动乱局势有着最深刻的见解，他也是杰克·摩根的得力助手。实际上，当杰克·摩根这个J. P. 摩根最大的资本合伙人在英格兰享受绅士生活时，正是戴维森在掌管着银行。会后几天，戴维森给他的同事托马斯·拉蒙特发了封电报，当时的拉蒙特正在蒙大拿钓鳟鱼。

> 整个欧洲的信用已丧失殆尽：法国下达的暂停货币支付的命令已经生效，并延期支付债务；尽管英国还没有正式禁止，但实际上几乎所有欧洲国家都已如此。我们好像经历了一场地震，有些不知所措。不过，我们很快就会冷静下来，匡扶危局。

就在当时，美元暴跌，资本大量流出，但债务人仍在尽力维持着偿付能力，直觉告诉戴维森一个新的时机即将来临，不仅对于他，对于摩根财团和整个国家都是如此。

戴维森白手起家，对新的机会有着深刻的洞察力，仅从这一点来说，他也是了不起的。实际上，在那天参加会议的8个华尔街金融大亨之中，继承过家族财富的只有杰克·摩根。巴顿·赫本在步入金融界之前是一个大学的数学教授；另外有几位甚至都没有受过高等教育；弗兰克·范德利普是在伊利诺伊州的一个农场长大的，从做记者起家；查尔斯·萨宾刚开始从事的是面粉销售工作，后来还是因为奥尔巴尼一家公司的棒球队需要他来当投手，才受雇于该公司开始进入银行业；戴维森则是

在宾夕法尼亚州中北部的贫瘠山区长大，是一个卖耕犁的销售员之子。

在与会的8个人之中，本杰明·斯特朗年龄最小。他既非一生下来就坐拥万贯家产，也没有接受过高等教育，但却有着一个统治阶层的家庭背景，这能够给他提供很多其他优势。他身材瘦高，长相帅气，较高的发际线和高大的鼻子使他看起来显得有些冷酷，浑身散发着常春藤名校体育明星的气质。他出身优越，家族中有多位商人和银行家。

追根溯源，其祖上来自一个清教徒家庭，1630年从英格兰的汤顿来到了马萨诸塞州。本杰明的曾祖父也叫本杰明，是时任美国财政部长亚历山大·汉密尔顿的秘书，也是海员银行（Seaman’s　Bank）的缔造人之一。他的家族有着极强的社会责任感，十分热衷于宗教事务。老本杰明·斯特朗是美国圣经协会执行委员会委员。斯特朗母亲的家族也有着同样的家庭背景——她的父亲曾官至部长且是长老会出版委员会的成员。

1872年，斯特朗出生在哈德逊河谷的一个小镇，在新泽西州的郊区长大，在兄妹五人中排行老四。1891年他从蒙特克莱中学毕业后，打算跟随大哥去普林斯顿大学继续深造。但这时，正在帮助铁路大王、百万富翁莫里斯·杰瑟普（Morris　K.Jesup）打理私人财务和慈善事业的父亲遇到了经济困难，斯特朗只好放弃读大学的愿望。他来到华尔街一家经纪公司上班，随后在1900年跳槽到一家银行。

1895年，斯特朗与玛格丽特·勒布蒂利耶（Margaret Leboutillier）结婚，1898年迁居到新泽西州的恩格尔伍德，之后的5年里他们生了两男两女，在那里安家落户，成了镇上的名流，前途一片光明。斯特朗喜欢打高尔夫和桥牌，还是恩格尔伍德网球队队员。他后来担任了恩格尔伍德医院的财务主管，也就是在那里他遇到了戴维森。

之后的几年里，戴维森成了银行业的大腕。华尔街的一些人认为，他每天进城所乘坐的早上8:22出发的火车载着他通往了名利双收的光明大道。如果你有幸结识了他并且被他看中，那么你的机会就要来了。虽然有些夸张，但这种说法也有几分根据。戴维森后来的两位合作者，托马斯·拉蒙特和德怀特·蒙罗都是戴维森的邻居，他们有幸被戴维森发现并被带进了华尔街。1904年，戴维森给斯特朗提供了他一年前协助创建的美国信孚银行的一个秘书职位。

斯特朗不仅在事业上要感谢戴维森，在生活上更是如此。1905年5

月，斯特朗正在外地工作，他的妻子玛格丽特在生过第4个孩子后患上了产后抑郁症，无人照料。由于所住的街区曾发生过一起入室盗窃案，斯特朗就买了一把左轮手枪以防不测，手枪被刚刚从亚特兰大疗养院回家不久的玛格丽特偶然发现，于是她自杀死去。第二年，他的大女儿死于猩红热。戴维森夫妇就把斯特朗的三个孩子——小本杰明、菲利普和凯瑟琳领到自己家里，当作自己的孩子来抚养。

1907年，经历了近两年的单身生活后，斯特朗再婚了，但是有些人认为他操之过急。他的第二任妻子凯瑟琳是一个18岁的娇羞女孩，比斯特朗小17岁，是埃德蒙·康弗斯之女。康弗斯富甲一方，时任美国信孚银行董事长，是J. P. 摩根的长期合伙人。亨利·戴维森在婚礼上当起了伴郎。婚后，他们从恩格尔伍德搬到了康弗斯的一所位于康涅狄格州格林尼治的房子居住，以便凯瑟琳能离娘家近一些。

几个月后，到了1907年10月，美国遇到了一次严重的金融危机，举国震惊。与以前的危机一样，一家大型的投资公司倒闭，恐慌开始蔓延。这次的危机源于一对夫妇想要操纵铜矿公司股价。这对夫妇中的一人是位于布鲁克林的一家银行的总裁，有传言说他们的失败导致银行损失了5　000万美元，其中大部分为银行吸收的社会存款，于是客户纷纷前来挤兑。10月底，恐慌蔓延到整个纽约，该市的各类银行都出现了挤兑风潮，其中包括第三大银行——尼克伯克信托公司（Knickerbocker Trust Company）。

在当时，美国是主要经济体中唯一没有设立中央银行的国家。在历史上，美国人对是否设立中央银行持有一种矛盾的心态。东海岸的金融家同时也是贷款人，一直在敦促政府设立一家职能广泛、有权监管国家货币体系的银行。但也有人认为，把这么大的权力集中在一家机构，这与美国的民主传统相悖。这种主张得到了不少人的支持，尤其是农民，他们是典型的借款人。由于这种根本的分歧，美国的银行政策从一个极端倒向了另一个极端。

1791年，当时的财政部长亚历山大·汉密尔顿创立了美国历史上第一家中央银行——美国第一银行。但该银行的管辖领域并不广泛，因为在当时除它以外美国只有4家银行。1811年，第一银行的章程到期失效。1816年，美国又做了一次尝试，创立了所谓的美国第二银行。1836年，美国又有了新的想法，在安德鲁·杰克逊总统的干预下，第二银行的章程没有续期，银行宣告解散。在随后的70多年里，美国一直没有再设立中央银行，但也安然无恙，甚至还曾一度繁荣。但美国也为此付出

了一些代价，即它的银行体系落后、零散、不稳定，易受周期性危机和恐慌的影响。

1907年，纽约的各家银行接连成为挤兑风潮的受害者。在没有中央银行可以求助的情况下，金融界开始求助于皮尔庞特·摩根，因为他是那个时代杰出的金融家，比任何其他银行家经历的危机都要多。1895年，他甚至还为美国联邦政府解围。当时，政府黄金储备耗尽，无力偿还对欧洲的债务。

> 尽管摩根银行根本不是美国最大的银行，但皮尔庞特·摩根本人获得的非凡荣誉和头顶的光环使他拥有了足够的权威，当然同时也是责任，他在这次危机中起到了领导作用。人们认为他不是简单的富有，而是像洛克菲勒家族、范德比尔特家族或安德鲁·卡内基家族一样非常富有。他严厉的目光和暴躁的脾气让绝大多数人生畏，甚至包括他的合伙人。后来的事实证明，他的财富被夸大了，他根本没有大多数人想象的那么富有——皮尔庞特·摩根在1913年去世时只留下了一处价值8 000万美元的庄园。当然，这一误解在当时对克服危机是有所帮助的。据说身价10亿美元的约翰·洛克菲勒曾摇摇头说：“仔细想想，他连一个富人都算不上。”

摩根迅速召集了最优秀的金融家展开救助工作，他让戴维森和斯特朗做主要助手。他们健壮、帅气、果断、自信，摩根喜欢这样的年轻人围绕在自己身边。这个救助小组有两个任务：第一个是判断这些深陷挤兑风潮的银行，哪些应该得到救助，哪些应该任其倒闭，这是戴维森和斯特朗的主要任务；第二个是筹集救助所需资金，由摩根亲自负责。到11月初，摩根自己投进300万美元，并从其他银行筹集了共800万美元，财政部长承诺提供2 500万美元贷款，约翰·洛克菲勒还提供了1 000万美元。但即便如此，摩根还是没能消除民众的恐慌情绪，储户继续从银行提取存款。一家吸收了上亿美元存款的信托公司也徘徊在崩溃的边缘。

最后，在11月3日（星期日）晚上，摩根把纽约市主要银行的总裁召集到他的新图书馆开会。

> 这座图书馆位于麦迪逊大道与第36大街的交叉路口，是一处意大利文艺复兴时期风格的宫殿式建筑。图书馆紧挨着他的

住宅，是摩根为了展示他所收藏的稀有图书、手稿以及其他艺术品而专门建造的。地板用大理石铺砌，天花板上嵌着壁画，墙上挂着挂毯，靠墙排列着用切尔克斯核桃木精心打造的三层结构的书架，里面塞满了罕见的圣经版本和中世纪的手抄本。在这样一个书香萦绕的环境中召开银行负责人会议显得很不协调。

与会人员一到齐，摩根就把图书馆装修考究的铜门锁上，在与会者一致同意为救助行动再注资2 500万美元之前，不允许任何人离开。

1907年的这次恐慌，暴露了美国的银行体系是多么的脆弱和不堪一击。尽管恐慌已被摩根等人的果断行动所遏制，但它却清楚地表明：美国不能再继续依赖某个人来确保其银行体系的稳定，尤其是当这个人已经70多岁，处于半退休状态，且把主要精力都花在收集艺术珍品以及与成群的中年情妇游山玩水上时。

受这次危机的影响，美国国会决定采取行动。1908年，国会设立国家货币委员会（National Monetary Commission），委员会由9名参议员和9名众议员组成，参议员纳尔逊·奥尔德里奇（Nelson Aldrich）担任主席。委员会负责对整个银行体系进行研究，并提出改革建议。经过几年的研究，委员会向国会提交了数卷关于欧洲国家中央银行体系的研究报告，但除此以外毫无作为。但在此时，人们对银行系统濒临崩溃的记忆已模糊不清，相关的改革也因此止步不前。

1912年，已是J. P. 摩根合伙人的戴维森对银行体系改革止步不前的状况感到沮丧，他担心如果这样下去，下一次恐慌的来临将会造成更大的破坏。于是他打算召开一个专家会议，制订一个正式的计划来建立美国中央银行，这将是美国历史上第三个中央银行。只有5个人受到了邀请，除戴维森本人以外，还有参议员奥尔德里奇；48岁的弗兰克·范德利普，美国最大的银行花旗银行的总裁；42岁的保罗·沃伯格（Paul Warburg），库恩雷波公司的合伙人，他出身于著名的汉堡银行家族，尽管刚到纽约，却很可能是在筹建中央银行方面最了不起的专家；39岁的小皮亚特·安德鲁（A. Piatt Andrew Jr.），财政部长助理，曾任哈佛大学教授，并曾随同国家货币委员会前往欧洲研究中央银行设立问题；还有39岁的本杰明·斯特朗。

戴维森担心，任何由华尔街银行家提出的计划都会立刻被人们怀疑为是银行家阴谋集团卑鄙、非法的产物——这种担心情有可原。因此，

戴维森选择在佐治亚州海岸附近的一个私人小岛上秘密举行会议，这在事实上形成了引发公众怀疑的银行家小集团。会议的准备工作周到、细致。组织者告诉每位与会者于11月22日抵达新泽西州霍博肯火车站，在那里搭乘奥尔德里奇的私人火车，然后再转乘前往佛罗里达的火车。他们不能一起用餐，不能事先见面，只能单独出海，以捕猎野鸭做掩护，越低调越好。另外，他们只能使用自己的名字，而不能使用姓。斯特朗被称呼为本杰明先生，沃伯格被称呼为保罗先生。戴维森和范德利普则更隐蔽，各自取了一个响亮的假名，分别叫作威尔伯和奥维尔。此后，他们常称自己为“名字俱乐部”的成员。

这些赴会人员在佐治亚州不伦瑞克下车，然后乘船前往杰基尔岛，那是佐治亚州海岸附近一个较小的障壁岛。该岛归杰基尔俱乐部所有，这个俱乐部成立于1888年，是北方富人打猎和冬天休憩的场所。

> 这个被某些杂志描述为“世界上最富有、最具有排他性和最难加入的俱乐部”只有50个会员左右，其中包括皮尔庞特·摩根、威廉·范德比尔特（William Vanderbilt）、威廉·洛克菲勒（William Rockefeller）、约瑟夫·普利策（Joseph Pulitzer）以及阿斯特家族与古尔德家族的人。现在俱乐部已经不接受新的申请，会员资格只能世袭。

在之后的10天里，会议小组包下了整个俱乐部及其侍从人员。俱乐部夏季活动暂停，几周后才会对其他人开放。他们从早上忙到午夜，在俱乐部宽大的会所里开会。会所修建得非常豪华，巍峨的炮塔、宽敞的大厅、迂回的走廊，还有能俯瞰大西洋的窗户。戴维森和斯特朗在破晓时就起床去骑马或游泳，回来吃过早餐后就投入工作。他们吃得非常惬意，成盘的新鲜牡蛎、乡村火腿以及野生火鸡让他们胃口大开。他们还一起庆祝感恩节，范德利普晚年曾写道，这是“我所经历的最高水平的知识分子交流场合”。会议结束时，大家都承诺将保守所有秘密。尽管4年后有杂志提到了这次聚会，但在之后的20年里没有任何参与者公开承认他们曾到过那里。

会议期间，他们提出了一份计划，最终的细节由范德利普和斯特朗草拟完成，并于1911年1月16日发布。这就是奥尔德里奇计划（Aldrich Plan），它的核心内容是设立一个机构——国家储备协会（National Reserve Association）。该协会其实就是一个中央银行，只是换了一个不同的名称，它可以在美国各地设立分支机构，负责货币发行和向商业银

行放贷。尽管政府在协会的董事会中派驻代表，但协会本身由银行所有和控制，可以说是银行家的“合作社”。

> 纳尔逊·奥尔德里奇也许是参议院中金融知识最渊博的人，但让他来主导美国中央银行的设立事宜却再糟糕不过了。在有“百万富翁俱乐部”之称的参议院里，他是最富有的人之一。据说他卖出了联合牵引公司和罗得岛电力公司的股份，得到了1　000万美元，而且在罗得岛的纽波特还有庞大的地产。他的女儿嫁给了小约翰·洛克菲勒。他热情支持大公司，倡导高关税，极力反对政府管制；而且到处都有传言，说他接受金融业的献金，提供政治帮助。一句话，他是中央银行的反对者们害怕的所有因素的具体化身。

后来的几个月里，保守派和来自中西部的共和党人联合扼杀了奥尔德里奇计划，形势发展令斯特朗感到十分沮丧。幸运的是，1913年初在参议员卡特·格拉斯的领导下，民主党人在国会以通过修改计划的方式保住了计划方案，提出了格拉斯计划（Glass　Plan）。新计划不再主张建立中央银行，因为这样将导致权力过分集中，而是提出建立多个由各个地方自治的机构，他们称其为联邦储备银行。在由当地银行家管理各个机构的同时，再设立一个联邦储备委员会，负责监管整个联邦储备系统，其成员由总统任命。

格拉斯计划采纳了奥尔德里奇计划的很多核心内容，但却遭到了极力反对。反对者认为，联邦储备系统的分散式架构将已困扰美国银行业多年的权力分散和各自为政问题固化下来，只会导致冲突和混乱　。一贯务实的纽约银行家认识到，格拉斯计划至少能在一定程度上改善之前的状况，因此还是采取了支持的态度。最后，伍德罗·威尔逊总统于1913年12月23日签署了格拉斯计划，《联邦储备法》生效。

19 14年8月初，斯特朗忙于参加各种会议。8月1日早上，他还在纽约大都会俱乐部跟结算协会的其他银行家交换意见，当天晚上就又到了范德比尔特饭店，和曾宣布发行一亿美元紧急货币以克服危机的财政部长威廉·麦卡杜（William　McAdoo）一起参加纽约银行家大会。第二天，他又去了华盛顿。

斯特朗最为关心的问题是被困欧洲的美国游客。银行和酒店由于担心美元急剧贬值，害怕纸币贬值，都拒绝将旅行支票或银行汇票兑换成

现金。数千名富有的美国人被困在欧洲大陆，没有现金可用。报纸上充满了关于美国游客被赶出酒店的报道，他们被迫夜宿火车站，或者在深夜徘徊在巴黎街头。那些成功将支票兑换成现金的人也付出了不小的代价，他们被迫同意1美元仅兑换75美分。

信孚银行是向赴欧美国人签发旅游支票最多的银行。斯特朗比较幸运，负责公司外汇业务的弗雷德·肯特（Fred　Kent）恰好在伦敦度假，他立即在华尔道夫饭店召开了2　000人的会议，为受困的美国同胞提供临时资金援助。

如果欧洲人不接受美元，最终的结果只能是美国人选择用黄金来支付。但是，现在欧洲大陆战事危急，怎样才能把黄金运到那里呢？一夜之间，私人航运的保险费率急剧上升，以至于令人望而却步。斯特朗设法说服了政府动用战舰运输私人黄金。8月6日，田纳西号巡洋舰装载着价值750万美元的黄金从布鲁克林海军基地出发驶向欧洲大陆。

> 斯特朗最善于处理这些紧迫的现实问题，虽然这意味着要吃一些苦头，但领导角色非他莫属。尽管他没有摩根财团的某些合伙人那样光鲜体面和见多识广，但人们都喜欢他，对他的强势性格也并不抵触，甚至在华尔街他也是一位让人羡慕的名人。有同龄人曾说：“无论走到哪里，他都是一个领导者。”然而，却很少有人敢说自己很了解斯特朗。在人们心目中，擅长社交的他也有一些负面性格，久而久之这些负面性格不免会表现出来。一位同事回忆说：“他有双重性格，平常彬彬有礼，但有时会突然暴怒。”这说明他也有痛苦和忧愁，只是在平常被很好地掩盖着罢了。

整个8月，斯特朗不断往返于纽约与华盛顿之间，还不知刚刚设立的纽约联邦储备银行行长一职正向他悄然走来。如果建立中央银行的奥尔德里奇计划获得通过，戴维森、范德利普这些纽约银行界的领袖们可能早就把斯特朗作为该行的潜在领导人推选出来了。如今，他们在联邦储备系统[(8)]下设立了许多储备银行，并在华盛顿设立了一个委员会。他们认为，由斯特朗领导纽约联邦储备银行将对他们最为有利。在根据《联邦储备法》设立的12个区域性储备银行中，纽约联邦储备银行将会是最大的一个。他们的预见是正确的，纽约联邦储备银行，也就是他们的储备银行，由于规模最大和专业性最强，很可能在联邦储备系统中占

据主导地位。

斯特朗是最完美的候选人。他在银行界是出类拔萃的，在1907年的恐慌时，他经受住了严峻的考验。自登上佐治亚州的那个海岛参加设立中央银行的会议之后，他已成为这一领域的专家。另外，摩根财团的合伙人对他都很熟悉。他虽然缺少戴维森的天赋或托马斯·拉蒙特的温文尔雅，但无疑是个稳重可靠的人。

这个职位真是让斯特朗左右为难，他一开始时婉言谢绝。尽管他也像其他纽约银行家一样尽量去接受新的联邦储备系统，但他仍然认为该系统存在着重大缺陷，还曾竭力阻止过它的通过。他坚持说，个人收入方面的考虑不会对自己的决定产生影响，但要说一点儿影响也没有确实让人难以相信。他并没有从家族中继承财产，只是在41岁这个年富力强的年纪被选为信孚银行的总裁，但还没来得及积累财富。如果接受这个职位，他必须放弃目前担任的所有职位。而这个职位的年薪只有3万美元，虽然也很诱人，但与他在纽约一家大银行做总裁的收入相比就显得微不足道了。他的老岳父尤其反对他接受这一职位，他说：“本杰明不能靠我的财产来生活。”据说，他老人家的财产有2 000万美元之多，他的爱女、斯特朗之妻凯瑟琳将会继承一笔可观的家产。如果收入减少，斯特朗目前的生活方式将无以为继。就在一年前，他们一家，包括他们夫妻两人、他和前妻所生的三个孩子以及和现任妻子所生的两个女儿，刚刚搬进一套8 000平方英尺的豪宅。这所豪宅坐落于派克大街903号，这里的公寓在纽约享有盛名，每套公寓都占据一整层。斯特朗所支付的年租金高达15 000美元。

10月初，戴维森和沃伯格邀请斯特朗到乡下共度周末。他们都举出了令人无可辩驳的理由，认为斯特朗接受这个职位义不容辞，因为他在这个职位上将能更好地为大众服务。戴维森善于言辞，要和他争辩可不容易，特别是斯特朗还欠了他很多人情。1914年10月5日，纽约联邦储备银行正式宣布本杰明·斯特朗被选举为首任行长。

第5章
莫罗，被“流放”的天才

法国，1914年

> 没有一个资本家，在他的有生之年，哪怕只有一天甚至一分钟，不曾设想过他能够……高尚地进行剥削……在每个人心里的某个角落，都藏着一个破碎的诗人梦。
>
> ——古斯塔夫·福楼拜，《包法利夫人》

1914年夏天的巴黎，身为法国殖民地阿尔及利亚和突尼斯中央银行总干事的埃米尔·莫罗和其他法国人一样，也在关注着卡约事件。这是一系列丑闻的最新情况，它们曾经美化了法兰西第三共和国的政治，并成为法国人茶余饭后的谈资。财政部长、激进党领导人约瑟夫·卡约主张将所得税引进法国。而在1914年初，一向保守的《费加罗报》（*Le Figaro* ）竟发起了抵制所得税的运动，并在首版刊登了卡约年轻时写给前任情人的情书。

> 他的这位情人伯萨·盖登（Berthe Gueydan）在当时已经结婚，丈夫是个高级文职人员。由于卡约的插足，盖登与丈夫离婚，嫁给了卡约，成为他的第一任夫人。他们鸿雁传书之后，又发生了很多事情。卡约在迎娶盖登之后，又与另一位有夫之妇亨利埃特·克拉勒蒂（Henriette Claretie）有染。克拉勒蒂有着一头浅金色的头发，身材高挑，顾盼流芳，令卡约一见倾心。于是他就与盖登离婚，迎娶了这位新情人。

1914年3月，第二任卡约夫人对丈夫的风流韵事被以如此卑劣的方式传播大为恼火。尽管这些事情都发生在他们开始交往之前，但她真正担心的是，说不定哪天他们婚前的私通信件也会落入媒体之手，以同样的方式被公之于众。于是她决定亲自解决这一问题。3月16日下午3点，在梳妆打扮一番后，她离家前去参加晚上在意大利大使馆举行的招待会。途中她拐进一家精品手枪店，挑选了一支布朗宁自动手枪，掖在皮衣下，朝《费加罗报》编辑部走去。她等了报社编辑加斯顿·卡尔梅特

（Gaston Calmette）一个小时，最后在他出现时，她靠上前去冷冷地说道：“你应该知道我为什么来这里。”然后拔出手枪，在极近的距离冷静地朝他连发6枪，可怜的编辑当场死亡。

对丑闻的态度将法国人分为了两个阵营，在巴黎甚至引发了暴乱。右翼分子游行抗议统治阶层的腐化堕落，并与卡约的支持者发生了暴力冲突。7月20日，法院开始审理这起案件。各家报纸都以头版头条报道庭审进程，整座城市都在关注着事态的发展。巴黎市民们更为关心的似乎是政客的荒淫无度与道德腐化、约瑟夫·卡约庞大的情人网络，以及他是如何勾引在此之前一贯单纯、娇羞的克拉勒蒂的。

对于莫罗来说，这次审判具有更为重要的特殊意义。19世纪90年代早期，在巴黎自由政治科学学校读书期间，他曾是卡约的学生。当时的卡约年轻、富有、光鲜照人，前途一片光明。作为一名财政督察员，卡约是精英管理集团的成员，该集团是当年拿破仑为审计国家财政而设立的。巴黎自由政治科学学校，即通常所说的巴黎政治学院，是一所学费高昂的私立研究生院校，于1872年普法战争后创建。它的缔造者试图为法国的统治精英打造一个新式培训基地，以便有效抵制法兰西共和国早期的“过度民主化”现象。学院的授课教师并不是学者，而是高级政治家、公务员或商人。在当时，巴黎政治学院的历史并不悠久，但已成为国家高级公务员的主要培养基地。

> 时值莫罗在巴黎政治学院读书期间，整个法国，包括整个学院都因德雷福斯事件而分裂。1894年，一个犹太裔炮兵军官阿尔弗雷德·德雷福斯被法院错判为叛国罪。其事实是，法国的情报官员图谋陷害，他们捏造证据，诬告德雷福斯是德国间谍。事件发生后，法国将何去何从，是继续维持一个狭隘的、保皇主义的、天主教化的国家，还是走向国际化、自由和开放，争议相当激烈。学院的院长是德雷福斯的忠实支持者，他与几个意见相左的教授发生了争论。最终，这些教授辞职以示抗议。

与政治学院那些来自巴黎的家境富裕、背景深厚的同学不同，25岁的莫罗是在1893年来学院报到时才到巴黎的。他出生在普瓦捷，是一个地方治安法官的儿子，曾在当地上了大学，毕业时获得了法学学位。他的家族是一个小贵族，来自普瓦捷的一个古老村落普瓦图。他的祖先杜特龙·德·鲍尼亚（Dutron de Bornier）在18世纪曾代表所在地方参加集

会。1789年，各个阶层正在凡尔赛宫举行着决定要发起革命的会议，当时莫罗的曾祖父约瑟夫·玛丽–弗朗西斯·莫罗（Joseph Marie-François Moreau）是第三阶层（Third Estate）的代表，并在后来参加了镇压革命的集会，为镇压的成功做了很多贡献。随后，他的曾祖父成了地方行政机关的重要人物——任职财政督察员，负责征收税赋，甚至在王权复辟后也是如此。

1896年，莫罗跟随着卡约的足迹，在竞争残酷的选拔考试中脱颖而出，成了一名财政督察员。尽管考试制度使督察员在很大程度上进入了这个精英阶层，但直到得到提拔前，督察员仍需双亲担保他们每人有2000法郎的个人年收入。莫罗现在是精英管理集团的成员，在那个年代他们掌握着真正的大权。而在形式上法国则由一些部长管理，他们在充斥着争吵和怒火的国民大会支配下，在内阁中你进我出、不断轮换。一个政府的存在时间通常不超过7个月——从1870年至1914年，法兰西第三共和国只存在了44年，但是更换的内阁却多达50个，其中有的内阁仅存在过一天。在戏剧性的部长辞职、政府垮台、老面孔重新上台的背后，实质上是这些朴实、自信、能干、训练有素的政府要员们在统治着法国。

进入公务员系统后，莫罗升迁得很快。1899年，卡约当上了财政部长，他在这个位置上一干就是7届，这是第一届，而莫罗就在他手下工作。到了1902年，新任财政部长莫里斯·鲁维埃（Maurice Rouvier）亲自挑选莫罗做他的办公室主任。办公室就是部长的私人秘书处，通常由他的门徒和具有潜力的资质较浅的公务员组成，他们负责部长的各种活动，其中包括处理部长的信件、担任部长及其支持者之间的联络员、准备公文简报等。办公室主任则是部长的重要助手，也是其他职员们的领导，这个角色像管理岗位一样具有政治性。

> 鲁维埃是个温和的共和党人，也是一个银行家，他是法兰西第三共和国培养的最有能力的财政部长之一。不幸的是，他总是被卷入丑闻。在那个充满污秽的时代，其中两件最臭名昭著的丑闻都与他有关。据透露，1887年，儒勒·格雷维（Jules Grévy）总统的女婿、在爱丽舍宫工作的丹尼尔·威尔逊（Daniel Wilson）售卖奖章，从荣誉奖章到法国荣誉军团勋章无所不卖。尽管鲁维埃没有被直接牵涉到非法交易中，但作为内阁总理他难辞其咎，只好与惊慌失措的老总统一起辞职。

在下台仅两年后，鲁维埃就返回了政府机关，并担任财政部长。然而，1892年巴拿马运河公司倒闭，大约有80万法国投资者遭受了总金额高达两亿美元的损失，鲁维埃又受到牵连。随后的调查发现了一系列腐败、行贿和以权谋私的行径，这些都与巴黎的上层社会和政治界交织在一起。调查还发现，鲁维埃与这起事件的两个幕后核心人物之间有着广泛的交易。其中一个是雅克·德·雷纳克（Jacques de Reinach）男爵，一位拥有意大利国籍的德国犹太人，其死时的场景令人生疑，但令人难以置信的是，他却被宣布为自杀身亡；另一个是科尼利厄斯·赫兹（Cornelius Herz），一个声名狼藉的国际冒险家和金融家，在事发后立即逃离了法国。在随后的国会询问中，鲁维埃被指控接受了贿赂，一同出来指控他的有104名代表和无数的记者。鲁维埃自我辩护说，之所以收下钱，是因为他认为这项工程代表了国民利益。毕竟，在此期间他的财产并未非正常地增加过。尽管没有充分的证据可以对他定罪量刑，但鲁维埃再一次被迫辞职。之后的10年里鲁维埃远离政坛，在1902年莫罗开始为他工作时，他刚刚恢复名誉。

鲁维埃对于公共道德的奇怪看法从未影响过莫罗对他的崇敬。尽管莫罗也承认，他“敬爱”的导师无法明确区分私人利益和公共义务，但他尽量回避这一点，他认为他的导师至少要比同时代的其他政治家要好——这也从一个侧面说明，当时整个社会的道德已经崩溃，政治领域更是如此。莫罗为了报答鲁维埃对他的慷慨帮助，一如既往地感激和忠诚于他。

1905年，鲁维埃第二次出任总理，莫罗成为他的左膀右臂。而仅仅过了两个月，他的政府就遇到了一次严峻的考验。同年3月，一向说话不着边际的德国皇帝威廉二世（以下简称德皇）造访丹吉尔，为了挑战法国在北非的优势地位，他公开宣称支持摩洛哥独立。刚开始，鲁维埃试图与德国协商解决问题。德皇感觉到了法国的软弱，不断提高谈判价码。因此，两国关系开始紧张，德国动员了预备役部队，法国军队也开赴前线。在之后的几个月里，鲁维埃巧妙地化解了危机，不仅保住了法国在摩洛哥的特殊地位，而且还体面地从德法对抗中退出，并与英国展开谈判，为英法协约的缔结打下了基础。对于年仅36岁的莫罗来说，他在这场重大的国际冲突中扮演了主要角色，这样的经历无疑是令人兴奋的。但遗憾的是，法兰西第三共和国的内阁只能持续几个月似乎成了宿

命，鲁维埃政府很快就被解散。

在20多年的宦海沉浮中，特别是因为他那不怎么光彩的金融交易，鲁维埃树敌颇多。在鲁维埃下台后，这些敌人就把矛头对准了莫罗。在做了调任陈述后，莫罗被委派到阿尔及利亚银行，即阿尔及利亚与突尼斯的中央银行，而不是重新回到他的老东家财政部。这家银行与法国或任何其他大国的中央银行相比，就显得相形见绌了。对于一个飞黄腾达的财政部高官来说，这无疑是另一种形式的放逐。这个职位并不像想象中那样任务繁重，因为阿尔及利亚对法国来说地位特殊，所以银行的总部就设在巴黎的政治中心，距离国民大会和外交部只有一步之遥。

阿尔及利亚银行属于私人所有，但它也是服务于法国殖民政策的一个重要机构。1911年莫罗被提拔为总干事，他在阿尔及利亚酿酒业的发展中发挥了积极作用，并在与突尼斯柏柏尔人的高利贷斗争中站在了最前线。他与摩洛哥军事长官即后来的利奥泰元帅密切合作，在军事占领期间为公共建设工程以及在摩洛哥的进一步殖民提供融资。他不仅是一个银行家，更是一个服务于国家的公务员，而他也是这样看待自己的。1914年1月，他荣获了法国荣誉军团勋章，而能够获此殊荣的不足1 250人。

> 虽然取得了这些成就，但对于雄心勃勃、天资聪慧的莫罗来说，阿尔及利亚银行依然是一潭死水。他以前在财政部的那些同事所掌控的绝不仅仅是某一殖民地的财政大权，而是整个国家甚至整个法兰西帝国的财政大权。每当回首往事，莫罗心里总不是滋味，他在这个没有希望的职位上已经耗费了8年时间，明显已经被人们遗忘了。

也许是和同僚相比，莫罗爬得太快、太高，引起了他们的嫉恨；也许是与别人不同：他寡言少语、态度生硬，甚至有些粗野，从未尝试过参加各种沙龙，更没有巴黎高级官员的气质和仪态。他来自外省，样貌土气，但他以此为荣。1908年，他被选举为家乡圣莱马的镇长，这是一个只有几百个居民的小镇，但他一有机会就会回去。他拥有的弗瑞索纳尔庄园建造于1600年，只有在那里，和童年的玩伴——如今的律师、公证人、治安法官在一起，他才感到最为舒心、惬意。

通常，在每年7月的最后一周，莫罗肯定会急切地盼望着农业部长的通告，以敲定打猎日期。为了不虚此行，他会在狩猎季开始时就回

到弗瑞索纳尔庄园。正如他经常所说，那里有很多鹌鹑、鹧鸪和野兔，会让人兴奋不已。但是这一年的7月底8月初，尽管天气晴好，他也不得不放下猎枪。

7月27日，有几件事情虽说不大，但却能像风向标一样预示出巴尔干危机将进一步恶化。卡约夫人谋杀案的新闻逐渐从报纸头版退去，即使是巴黎的报纸对此也不再热心。每天傍晚总有一群人聚在位于波尔索里大道的《晨报》（*Le Matin* ）编辑部办公室门外。《晨报》是当时法国非常流行的一份报纸，其编辑部办公室的窗户上贴有最新的简讯。斗争与冲突不可避免，但这次的冲突双方不再是简单的卡约的支持者与反对者，而是反对扩大军事行动的人与新的爱国运动的支持者。

金币也开始神秘地从流通领域中消失。经历了两次灾难性的纸币改革实验——一次是18世纪早期结局悲惨的密西西比骗局，另一次是大革命时期发行的纸币，如今的法国人只相信金属货币，对银行和其他一切机构毫无信任可言。出现问题的第一个标志是，许多人都把金币装进了乡下人缝织的长筒羊毛袜里，塞到床垫底下。据说法国农民就是这样保存他们为数不多的黄金的，或者是存放在公证人的保险柜里，就像资产阶级保存他们的储蓄一样。

经过8天的庭审，7月28日晚上9:30，这个由男性成员组成的陪审团投票，最后以11：1的投票结果无罪释放卡约夫人。他们认为，是《费加罗报》的做法使得卡约夫人怒火中烧，才会失去理智做出了杀人举动，因此判定她在杀人时不具备刑事责任能力。这似乎更像是一个充满戏剧性的情节，也使判决结果显得有些苍白无力。在法院的大门外发生了冲突，大批警察被派往现场去驱散仇恨卡约的极端保皇党人。但此刻绝大多数巴黎人更为关心的则是如何购买生活用品，金币与银币很难得到，而店铺包括咖啡馆都不收受银行纸币，甚至雷阿勒的食品市场也突然关门停业。

第二天凌晨4点，几百人聚集在法兰西银行周围以纸币兑换黄金。当天下午，人群增加到3万多人。他们排成一英里多的长队，环绕银行总部所在地图卢兹酒店一周，然后沿着拉齐维尔街，经过皇宫到达里窝利街，一直延伸到杜丽乐花园。有250名警察到现场维持秩序。《泰晤士报》的一名记者被这一场景吓了一跳，他说：“社会各阶层民众排成冗长的队伍。法国人的节俭有着重要意义，无数的普通老百姓在国民银行里都有储蓄。”

法兰西银行宣布，只要有必要它将继续供应黄金，毕竟它是当时世界上最大的黄金储藏者之一。

1897年，刚刚到任的行长乔治斯·帕林（Georges Pallain）召集手下，告诉他们法兰西银行的任务就是准备应对“任何不测事件”，实际上他在暗指要向德国报1870年普法战争惨败之仇。在帕林的领导下，法兰西银行开始不断地积聚黄金。德意志银行每一次想要增加黄金储备，法兰西银行总是抢先一步，这有些类似于军备竞赛。到了1914年7月，法兰西银行所拥有的金条总值超过8亿美元。

法国中央银行万万没有想到，它费尽苦心所建立起来的黄金储备最后竟会流散到恐慌的国民手中，而这些黄金储备原本是国家战争融资的基础。十多年来，法兰西银行分散于法国各地的250多家分支机构的负责人都保存着一个秘密信封。他们被告知，这些信封要锁入保险柜，放在随时可以拿到的地方，只有在国家全面动员时方可打开，而信封里装的就是带有蓝色花纹的通知书。

在带有帕林签名的蓝灰色信纸上所写的是向各家分支机构负责人所做出的战时指示。一旦发布总动员，他们就要面对“艰巨而危险”的任务。他们需要冷静、警觉、主动而坚定地面对令人畏惧的考验。首要而紧急的任务便是停止兑换黄金。一旦分支机构所在城镇落入敌人之手，其负责人要动用所有权力尽己所能地保护银行资产。因此，当8月1日下午4点总动员令发布时，法国的黄金储备立即被冻结了。

一个小时之后，在巴黎已经找不到一辆出租车。所有交通工具，包括私家车、马车和公共汽车都被征用去运送部队，唯一的交通方式就是步行。24小时之内，公共服务也突然停止，因为所有健全的男人都已奔赴火车站。甚至像丽兹和克里雍这样的豪华酒店也没有了男侍者，只有女服务员为客人服务。

战争爆发后的几周，整座城市沐浴着8月的阳光，陷入了大战之前的平静之中，这种平静让人感觉很不自然。巴黎闻名遐迩的街区商店已无人问津；交通停止，公共汽车都已开往前线，地铁时断时续；剧院和电影院也关门了，咖啡馆到晚上8点就要歇业，饭馆到晚上9:30也要关门。到了月底，随着外国人的离境，各大饭店也都显得冷冷清清。

8月底，平静突然被打破。德国军队横扫比利时，以迅雷不及掩耳

之势穿越法国北部。8月29日，德军离巴黎只有25英里，在巴黎市内依稀能听到枪声，还有报道说有人在郊区看见了德国士兵。第二天是星期日，一架德国飞机在巴黎上空盘旋，随即就在巴黎火车站附近扔下了三颗炸弹，所幸没有人员伤亡。星期一，又一架飞机低空飞过，在九月四日街附近扔下几颗炸弹，据说这次轰炸的目标是法兰西银行。同样，这次也没有人员伤亡，只有几块玻璃破碎。

几乎没有哪个法国人知道，8月18日，当德国入侵者还远在200英里以外的布鲁塞尔时，法兰西银行就已经开始执行它的紧急计划。毕竟在之前的几百年间，巴黎曾三次落入外国人之手。法兰西银行的黄金储备——38 800锭黄金和无数袋金币，重达1 300吨，在高度保密的情况下通过火车和卡车被安全运送到事先安排好的中央高原与法国南部地区。这次大规模的运输活动相当顺利，其中只有一列火车在克莱蒙–费朗脱轨。随即500人被调往那里，将火车推进轨道，收拾散落的金币，驱散好奇的围观者。9月初，法兰西银行在巴黎的金库已经是空空荡荡了。

第6章
谁将是无形帝国的君主

中央银行，1914—1919年

金钱是战争的万恶之源。

——西塞罗，《腓力比克》

1914年8月的第一个星期可谓是性命攸关的一周，但银行家和财政部长们所关注的绝不是军事准备或军队活动，而是手中黄金储备的规模与耐用性。这种观念有些不合时宜，毕竟现在是1914年，而不是1814年。两百多年以来，纸币已被广泛使用，商人和交易商们也发展了极为先进的信用体系。战争的波及范围受制于手中黄金数量的观念似乎早就过时了。然而，伦敦的一家杂志《联合帝国》（*United Empire*）却断言说：“在战争爆发时，欧洲大陆所能掌控的硬币和金条数量将在很大程度上决定战争的强度以及可能持续的时间。”

这种对寡然索味的银行储备的关注，折射出了人们在战争刚开始几个月里的普遍自满情绪。尽管柏林、巴黎和伦敦的大街上到处都是歇斯底里的人群，但空气中却弥漫着一股异样的、不现实的气息。没有人完全理解“这场战争为什么会发生，打仗究竟是为了什么”，但可以肯定的是，没有人希望战争持续很长时间。尽管敌对双方的士兵都在摩拳擦掌，但每个人都不想拖泥带水，都希望可以让对方死得痛快些。将军们还向士兵许诺说，他们可以回家过圣诞节。受军队官员们积极观念的鼓舞，财政官员们也在盘算，既然战争很快就会结束，那么最重要的事情就是确保财政状况良好，即在战争结束时维持完整无缺的黄金储备。

银行家和经济学家们简直是自以为是到一定程度了，竟然相信“健全货币”的纪律本身就能使每个人恢复理智，使战争不得不结束。1914年8月30日，开战后近一个月，《纽约时报》的记者查尔斯·科南特（Charles Conant）报道说，“国际银行界信心十足地表示，不会发生纸币滥发及贬值问题”。而之前的战争都曾引致了恶性通货膨胀。这些银行家还自信地宣称，“现在人们对金融学的理解要比以前更到位”。

费利克斯·舒斯特爵士（Sir Felix Schuster）是伦敦工会和史密斯银行（Smith'sBank）主席，也是伦敦最卓越的银行家之一。他自信地四处游走，并告诉大家战争将在半年内彻底结束，毕竟中断贸易的影响太大了。约翰·梅纳德·凯恩斯，剑桥大学国王学院31岁的经济学家，因为在战争财政方面的见解而一夜成名。1914年，他向朋友们宣称自己"敢肯定战争的持续时间将不会超过一年"，因为到那时能用来支持战争的流动资金将消耗殆尽，他甚至还对某些愚蠢的反对者感到十分恼火。1914年11月，《经济学人》预测，战争将在几个月内结束。当月，在巴黎举行的欢迎英国战争事务秘书、陆军元帅基奇纳勋爵（Lord Kitchener）的宴会上，法国财政部长还自信地宣称，在1915年7月前战争将不得不结束，因为到那时钱将被花光。事实上，不仅协约国的专家如此目光短浅，匈牙利财政部长雅诺什·特里斯基男爵（Baron Janos Teleszky）在接受内阁询问时说，匈牙利的国库仅能支持三个星期。

欧洲的金融家们眼睁睁地看着自己的大陆正一步步滑向战争深渊，欧洲信用体系逐渐崩溃，世界股票市场关门大吉，金本位摇摇欲坠，但他们却依然抱有幻想，认为全球商业所遭受的干扰只是短暂的，很快就会回归到正常的贸易状态。很少有人想到，他们目前所遭受的对世界经济秩序的冲击是长期而严重的。

这些专家们似乎已经忘记，在战争中首先遭到破坏的不仅仅是真相，还包括稳健的财政体系。在19世纪的历次战争中，比如拿破仑战争或美国内战，没有一场战争仅仅是因为黄金不足而罢战。在这些战争中，交战双方不惜动用一切资源——税收、借款、大规模印制纸币来筹集战争款项，到最后拼个你死我活。

到了1915年底，欧洲大陆已经有1　800万人被动员投入到战争中。在西线，两支庞大的军队——300万协约国军队和250万德国军队在长达500英里的前线相持不下，陷入僵局。战线从英吉利海峡开始，穿过比利时和法国，一直到达瑞士边境，就像一条冬眠的巨蛇蜿蜒在西欧版图之上，交战双方就这样僵持着。在种种荒诞的逻辑下，数以万计的人被引入了战场。同时，他们的惨烈牺牲仿佛更加强了战争的正当性，于是更多的人又被所谓的正义旗帜所号召。就这样，战争的残杀为其自身提供了源源不断的动力。

尽管如此，战争初期的自满情绪还是一直延续了很长时间才渐渐淡去。甚至到了1916年，速战速决的论调还颇为盛行，依然不断有将领放言说“再过6个月就可以取得胜利”。此时的5个大国——英国、法国、俄国、德国和奥匈帝国每个月的花费都高达30亿美元，几乎占五国GDP总和的一半。在人类历史上，还没有哪一场战争可以一次性消耗掉这么多国家如此之多的财富。

虽然各国筹集战争费用的方式不尽相同，但其中的原理是相通的。如果仅仅通过税收方式筹集战款，税率势必高得与没收财产无异，因而也是不可行的。有鉴于此，没有一个国家尝试过这种做法——税收只占所筹资金的很小一部分。实际上，交战双方主要通过借款筹集费用。一旦再也找不到新的借款渠道，它们就会依赖一种几乎和战争本身一样古老的技术——通货膨胀。但是，它们制造通货膨胀的方式与中世纪的国王有所不同。国王要么削减金币或银币的重量，要么发行由便宜合金铸造的硬币，致使货币贬值。而现在的参战国政府则求助于中央银行，通过复杂的会计处理掩饰真相。此时，中央银行就会摒弃它们长期以来所奉行的原则——“以黄金为基础发行货币”，而改为简单地印票子。

在欧洲的所有参战国中，英国拥有审慎财政的悠久历史，为了不违背传统，它采取了最负责任的财政政策。4年的战争，政府花在战争上的开销多达430亿美元，其中包括支援给比较贫穷的欧洲盟国110亿美元的贷款（主要是法国和俄国）。为了支付这些费用，英国一方面通过增加税收筹集到了90亿美元，约占总金额的20%；另一方面通过向国内和美国长期借款筹集到了270亿美元；其余的款项是从银行借来的，其中以英格兰银行的数额最大。因此，4年内英国流通中的货币量翻了一番，商品价格也随之翻了一番。

向英格兰银行借款并不是第一次，银行家们在19世纪建立金融规则时就是如此打算的。事实上，英格兰银行在最初创立时并不是为了管制货币而是为了支付战争费用。

詹姆斯二世（James　II）是最后一位信仰天主教的英格兰和苏格兰国王，他于1688年被迫退位。他因试图将罗马天主教作为英国国教而失去民心，议会邀请他的女儿玛丽和女婿威廉这两个新教徒继承王位。詹姆斯逃到法国国王路易十四那里寻求庇护，随后路易十四以“光荣革命”为由发起了对英格兰的战争，这就是著名的奥格斯堡同盟战争。

到了1694年，经过与一个比自己大几倍的国家长达几年的战争，英国发现自己已接近破产。有一群城市商人，全部都是新教徒，其中许多都是由于路易十四不能容忍新教徒而被迫离开法国的胡格诺派（Huguenots），到英国财政大臣查尔斯·蒙塔古（Charles　Montagu）那里表示愿意以8%的利率永久性借给政府120万英镑。作为回报，他们将被授权设立一家银行，该银行有权发行120万英镑的钞票——这也是英国第一批被官方正式批准发行的纸币，同时被指定独家办理政府业务。由于急需用钱，蒙塔古便欣然接受了这个主意。1694年底，新银行开业，名称是英格兰银行管理公司。

在成立后的前150多年里，尽管规模比竞争对手大很多，而且拥有独家办理政府业务之类的一些特权，这为其提供了主要的收入来源，但英格兰银行管理公司仍像其他银行一样运作着。它发行钞票，吸收存款，保有黄金储备，通过汇票贴现向商人提供短期贷款，为其贸易和商品运输融资。

尽管英格兰银行的确没有把管理货币作为自己的任务，但随着时间的推移，由于规模较大且稳定性较好，它逐渐在英国银行业中取得了统治地位，其发行的纸币也成了英国最主要的纸币，规模较小的竞争对手则开始委托其管理自己的储备。英格兰银行逐渐演变成了一个银行家的银行——伦敦金融城的监护人和“保姆”。在这个过程中，它被亲切地昵称为“针线街的老太太”，但它的权力始终没有被固定下来，其角色和责任也都没有被准确定位。

和英国当时的许多机构一样，英格兰银行的运行机制就像一家俱乐部。26位董事掌控着银行的大权，他们有一个古雅别致的名称——英格兰银行理事会，这个组织的成员主要由来自伦敦市的银行家和商人所构成的一个封闭小圈子。这个圈子里的成员都曾在伦敦市的几所精英学校里读书，尤其是伊顿公学或哈罗公学，一些成员甚至还是从牛津大学或剑桥大学毕业的。他们都居住在肯辛顿或骑士桥，加入了同样的俱乐部，比较典型的是怀特俱乐部或布德尔俱乐部，并时常在他们位于伦敦周边各郡虽不豪华但很雅致的乡村别墅里相聚。他们的女儿偶尔也会嫁给地主贵族，但更多的情况是在圈子里的家庭之间婚配。世界上很少有哪个群体会像他们生活得这样惬意、自信、文明。

英格兰银行理事会代表着伦敦市各个主要银行业家族的利益。一般

情况下，巴林家族（Baring）、格伦菲尔家族（Grenfell）和戈申家族（Goschen）都会有一个代表，布朗·希普利和安东尼·吉布斯（Anthony Gibbs）也会有一个合伙人代表。尽管这个组织也有成员代表少数准男爵的利益，甚至偶尔也会有贵族代表，但从未出现过英国大地主的代表，因为他们都在政界。理事会还曾有一次吸纳了一个犹太人，他就是阿尔弗雷德·罗斯柴尔德（Alfred de Rothschild），从1868年一直任职到1889年。

董事们通常在35岁以后才会被邀请加入理事会，此后终身提名，直到他们老态龙钟、步履蹒跚。许多董事甚至到70多岁或80多岁都还在任职，一些董事的任职时间超过半个世纪。这实际上是一个兼职工作，他们一周才见一次面，但任务并非十分繁重。此外，各位董事轮流担任每日常务委员会的委员，每天必须有三位董事亲自在银行值班，他们负责掌管金库钥匙，审计银行所持证券，与银行卫队的长官共进晚餐——卫队每晚都要从骑士桥附近的营房到银行执行守卫任务，十分辛苦。作为补偿，他们每年会得到2　500美元的奖金，这相当于卫队一个团长的年薪或威斯敏斯特牧师会成员一年的津贴。

在理事会的所有职位中，只有行长和副行长是全职的，在这两个职位任职的董事需要暂时放下其他职务。理事会的每位成员都有机会，实际上是被期望在担任两年副行长之后再做两年行长。因此，在19世纪和20世纪早期，担任英格兰银行行长的人并不意味着具备什么特殊能力，而仅仅表明他具有相当显赫的家世和极好的耐性，可以长寿，生意盈利颇丰且合伙人同意其离职4年。当时的任期仅仅为一年，也很少被延长。在任期的最后，退休的行长会再度成为一名普通的理事会成员，直到他去世或年迈体衰之时。

> 正如19世纪《经济学人》的伟大编辑沃尔特·白芝浩（Walter　Bagehot）在揭示英国人生活中的奇怪悖论时所描述的那样，这些理事会成员常常是“安逸而严肃的人……（他们）生活得非常悠闲”。事实上，他觉得银行家忙得不可开交未必是件好事。“如果一个人十分繁忙，这实际上是种不祥之兆。或者忙于琐事，这些事情通常可以由下属做得更好，而他根本无须过问；或者忙于过多的投机……这些都可能使银行毁于一旦。”

按照白芝浩的说法，这种安排使伦敦金融业的稳定性，甚至整个世

界都掌控在“一个狡诈的执行官、一个由太过年轻而盲目自大的群体所组成的董事会、一个论资排辈、成员老迈的委员会”手中。这种做事方式有点蹊跷，甚至有些令人难以理解——英国最重要的金融机构，事实上是整个世界的金融界，竟被这样一群业余人士操控着，他们都有更喜欢的事情要做，而只是把掌舵英格兰银行看作是应尽的公民义务。

尽管英格兰银行的董事们负责管理英国境内的信用扩张——后来扩展至全球范围内的货币供应管理，但他们并不假装很精通经济学、中央银行学或货币政策，反而对这些知识不以为然。20世纪20年代的一位经济学家曾把他们比喻为一批船长，称这些船长不仅拒绝学习航海的基本理论知识，而且还认为这些知识是无用的。

但是，他们却坚持货币政策的一个教条，那就是贷款的“真实票据”理论 ，这一理论在今天看来是明显错误的。这一理论认为，如果银行，包括英格兰银行在内，发放贷款只是为商品存货的增加提供融资，比如用来购买棉花、卷纸、铜线或钢筋等商品，而不为长期投资行为或股票、债券投机发放贷款，就不会引发通货膨胀。该理论的荒谬是显而易见的，在通货膨胀时期，随着商品存货价格的持续上涨，该理论却要求银行继续扩大信贷规模，这对于控制通货膨胀无疑是火上浇油。这一理论之所以不会导致货币灾难，是因为金本位制度，该制度能保持商品价格基本稳定，使“真实票据”理论无法在价格上涨的情况下得到运用。

战时财政的特殊性改变了英格兰银行，它被迫发行越来越多没有黄金支撑的纸币，并日益成为满足联合王国财政部需求的附庸。虽说英格兰银行是一家全国性的机构，但多年来其掌门人都还十分谨慎地和政府保持着一定距离。他们都十分清楚，英格兰银行并不是政府的一部分，他们也丝毫不想使其如此。战前，一个杜撰的故事在伦敦广为流传。有一次，财政大臣在皇家委员会要求英格兰银行的一位董事作证。当被问及银行储备时，该董事只愿说储备“非常非常庞大”。在被迫给出哪怕是一个大概的数字时，他都会说“非常非常不情愿对所说内容再做任何补充”。

随着筹集战争款项的压力与日俱增，英格兰银行与政府之间的关系也日趋紧张，最终在1917年陷入僵局。当时的行长是沃尔特·坎利夫，他身材高大，肩宽体阔，蓄着让人过目不忘的海象胡子，有着典型的英国人性格。坎利夫还是个有名的打猎爱好者，看起来更像是个乡绅而不是城市贵族。多年来，他判断问题日益专断和古怪，夸大自己作为中央银行行长的作用，他认为在与政府打交道时只能通过首相本人，甚至不

能通过财政大臣。

1917年，坎利夫因为财政部的几位官员对其不恭而大为恼火，其中一位就是自命不凡、为人傲慢的新贵梅纳德·凯恩斯。坎利夫在伦敦以寡言少语而闻名，更以智力有限而为人所知，因为他常常做事不动脑子、不计后果。有一次因为怒火中烧，他在未与其他董事商量的情况下就给加拿大政府（当时的英国黄金储备北美管理人）发去电报，禁止他们以后再接受英国财政部的命令。在第一次世界大战进行得热火朝天时，英国政府逐渐陷入了一个极为尴尬的境地——无力支付美国供货商开出的票据。

当时的英国首相劳合·乔治自然是大发雷霆，他把坎利夫召到唐宁街10号，严厉地训斥了一顿，并威胁说政府要“接管英格兰银行”。经过幕后一系列微妙的协商，受到惊吓的坎利夫给财政大臣写了一封极尽谄媚的信，请求他“接受我为冒犯您的任何行为所做的毫无保留的道歉”。由于战争这一特殊原因，与传统不同的是，坎利夫再一次获得行长提名，又获得了两年的任期，此后就再未被提名。

在战争期间，英格兰银行一直致力于承担着政府债务承办人和保险人的角色，它的几位经理承受着工作和责任的双重压力，压抑得喘不过气来。1915年，副行长布赖恩·科凯恩（Brian Cockayne）邀请蒙塔古·诺曼担任顾问。尽管这个职位是非正式的且无报酬，但由于诺曼在离开布朗·希普利之后无所事事，于是就欣然同意了。1907年诺曼36岁时就曾加入过英格兰银行理事会，但这是拜传统所赐——对于布朗–希普利银行的合伙人来说，成为理事会成员是一项惯例。的确，在开始的几年里诺曼很少到理事会去，对那里的工作也没有什么兴趣。但是，他和这一机构的联系却颇有渊源。他出身于伦敦两个最有名的银行家族，这两个家族属于产生英格兰银行理事会成员的贵族阶层，他的祖父和外祖父都曾是当时颇具声誉的长期董事。

他的祖父乔治·沃德·诺曼（George Warde Norman）尽管不是一个全职的银行家，所继承的遗产也只是木材和房地产，但却通过婚姻得到了马丁银行很大一部分股份，并在1821年被选举为该银行的董事。1830年30岁时，乔治·诺曼从他的全职工作中退了下来，为的是将全部时间都留给他位于肯特郡的私人庄园的生活，沉浸在对文学和历史的兴趣中，提高全家人都痴迷的板球运动水平，尽情享受7个儿子相伴的日子。然而，50

多年来他仍是英格兰银行理事会的一个尽职尽责的成员。和典型的成员不同，他对货币经济学产生了浓厚的兴趣并通过学习成了专家。与维多利亚时代众多的悠闲绅士一样，他也出版了自己的小册子，是有关货币理论方面的书籍。他在货币理论上的成就使其成为将金本位制度编入法典运动的领导者，这一成果体现在1844年的《银行法案》（*Bank Act* ）之中。他还打破了英格兰银行的传统，断然拒绝出任该行的副行长和行长。他想不出任何理由可以让自己放弃生活中的诸多享受，而被公务缠身，承受那么多的责任和负担，于是他声称自己的神经适应不了那种紧张的生活，而他的孙子却不得不面对这些问题。

诺曼的外祖父马克·克莱爵士（Sir Mark Collet）与其祖父截然不同，他白手起家，从一家商业公司的店员做起，于1849年移居纽约。两年后，克莱返回英国加盟布朗–希普利银行，该银行是纽约和巴尔的摩的布朗兄弟商业银行在英国的分支机构，最后他成了该银行在伦敦的高级合伙人。1866年，克莱被选举为英格兰银行理事会的成员，他在担任行长时兢兢业业，并曾因此受封爵位。

拥有这样家族背景的诺曼在加入英格兰银行时，没有人感到吃惊。然而，当他在1915年加入时，他的商业银行家职业生涯还并不长，没有什么特别的建树，在伦敦的知名度也不高。在诺曼刚刚加入的前几周，坎利夫曾听到有人评论说：“我们这里又来了一条蓄有姜黄色胡须、外表妖里妖气的小鱼。你知道他是谁吗？我一直在注意着，他在这里爬来爬去，无所事事，像丢了魂似的。”当时，还没有人能预测到这条“小鱼”会在这个机构里游向一个不同寻常的高度。他的背景并不能预示他将能很好地胜任中央银行行长一职。然而，三年之内他就被选举为副行长，两年之后又成为行长，并最终把持这个职位长达24年之久，这是史无前例的。

如果说英国是交战国中最负责任的，那么它的盟国法国就与其形成了鲜明的对比，是最不负责任的。法国政府为战争共花费了300亿美元。几乎没有哪个国家的人民会像法国人一样，对征税采取如此强硬的抵抗态度——哪怕是政府对财产状况的一个小小调查，也会被视为是对他们“私人生活最神圣而不可侵犯之处”的非正当介入，侵害了公民的基本权利。在开战的前两年，法国政府还对是否增税犹豫不决，直到1916年国家财政体系面临崩溃时才痛下决心增税。为应付战争开支，法国政

府通过增加税收所募集到的款项在总开支中所占的比重还不到5%。

法兰西共和国之所以没有陷入经济崩溃，是因为政府还有另外两种资源可以利用：首先是以节俭著称的法国中产阶级，他们购买了150亿美元的政府债券；其次是外国政府，尤其是英美政府，他们亲眼看见了法国正在承受着世界大战的煎熬，最后向法国政府提供了100亿美元的贷款。但这仍留下了一个巨大的缺口，于是，法国政府就通过增发纸币来填补。在英国，流通的货币量增加了一倍，而法国却增加了两倍。

在法国，利用中央银行筹集资金要比英国容易很多——部分原因在于法兰西银行的行长一直以来都是由政府任命的高级公务员，而不是银行家。早在1911年，当时的法国财政部长就未雨绸缪，提前通过法兰西银行设置了一个信用额度，以便在战争情况下使用。颇具讽刺意义的是，和英格兰银行一样，法兰西银行也是在战争中设立的。但与英格兰银行不同的是，法兰西银行建立的初衷不是为了募集战争款项，而是要在货币混乱时恢复秩序。

1799年，法国面临了一次严重的货币短缺。10年的革命与动乱让法国付出了巨大的代价，金银大量流失国外，革命政府发行的兑换券又以失败告终，这使得法国民众对于缺乏黄金支持的纸币彻底失去了信心。两个金融专家，瑞士银行家让·弗雷德里克·佩雷格（Jean-Frédéric Perregaux）和鲁昂富商、大名鼎鼎的让·巴塞洛缪·康特卢克斯·康特勒（Jean-Barthélémy Le Couteulx de Canteleu），受命于法兰西共和国首位执政官拿破仑·波拿巴，建立了一家以黄金支持纸币发行的新银行。这家银行持有3 000万法郎资本，相当于600万美元。

这家银行于1800年1月18日正式开张，如果按照大革命期间强制施行的历法来算，是在革命8年雪月28日。它的资本主要是从商人和银行家族中募集而来的，这些人很多都是新教徒或瑞士裔。但是，以拿破仑为首的野心家们也想从中分得一杯羹，因为银行的预期利润是相当丰厚的。拿破仑本人持有30股，每股价值1 000法郎；他的秘书，也就是后来因为腐败而被开除，继而投靠路易十八而背叛拿破仑的路易·安东尼·佛瓦莱特·不列纳（Louis-Antoine Fauvelet de Bourrienne）持有5股；拿破仑的内弟，后来的那不勒斯国王约阿西姆·穆拉特（Joachim Murat）持有9股；拿破仑的继女和准弟媳，后来的荷兰皇后霍腾斯·博阿尔（Hortense de Beauharnais）持有5股；后来的西班牙国王，拿破仑的大

哥约瑟夫持有1股。为了鼓励投资者，法兰西银行也像英格兰银行一样在对政府的关系上尽量保持独立。1803年，银行被授予在巴黎发行纸币的垄断权。

1805年，刚刚发生过特拉法加海军灾难，正当拿破仑对奥俄联盟发动新一轮战争之时，恐慌情绪在巴黎商人中传播开来，造成了挤兑，险些导致刚成立不久的法兰西银行破产清算。就在关键时刻，前线传来了拿破仑在奥斯特利茨战役大获全胜的消息，商人们因此恢复了信心，银行得以挽救。尽管人们对这家新银行迅速恢复了信心，法国也得到了奥地利的大额战争赔款，但拿破仑仍然对他的这帮银行家在关键时刻的软弱无能大为恼火。

从奥地利回国之后，拿破仑召开了部长会议，他大发雷霆，将财政部长免职。对于法兰西银行的三人管理委员会成员，他给出了两个选择：要么锒铛入狱，要么缴纳870万法郎罚款。他们都选择了缴纳罚款。拿破仑下定决心不再受制于这些金融家，他修改了法兰西银行的条例，使政府有权直接任命行长和两名副行长，在当时这也就意味着由他亲自指定。拿破仑当时宣布：“法兰西银行不仅属于它的股东，也属于国家……我希望法兰西银行被牢牢地掌控在政府手中。”

对于埃米尔·莫罗来说，战争就意味他将继续被“流放”在阿尔及利亚任总干事。1914年，在亨利埃特·卡约被宣布无罪后，莫罗一定暗暗希望自己能够受到导师卡约的提携重返法国财政部。但是战争的爆发打消了他的念头，一向被视为对德软弱的卡约未能进入战时政府。

事实上，在战争期间卡约把自己搞得更糟，因为他一贯判断失误。1916年，有一帮声名狼藉的家伙涉嫌要与德国幕后媾和，卡约也卷入其中。其中一人叫作保罗·博洛·帕夏（Paul　Bolo-Pasha），他曾经为埃及总督和德国情报部门服务，于1917年被捕，受审后被判间谍罪而被枪毙。在随后席卷法国全国的反间谍运动中，卡约本人也被控犯有叛国罪，并被剥夺了国会豁免权，于1918年受到监禁。他最终于1920年在元老院受审，当时的元老院就相当于最高法院。尽管他并未被判叛国罪这一极刑罪名，但还是因与敌人“鲁莽地展开会谈”而被判处有期徒刑3年、剥夺公民权5年，并被驱逐出巴黎。这是法国特有的一种古老的惩罚措施，通常适用于吸毒者、白人奴隶贩子和暴徒。

看到导师悲剧性的、尴尬得有些滑稽的遭遇，莫罗肯定不止一次地想到，自己因为选错了导师而受到了诅咒。尽管法国政府要求阿尔及利

亚银行为战争融资做出更大的贡献，但它只提供了大约2　000万美元的贷款，这和更大、声望更高的兄弟银行法兰西银行所提供的40亿美元相比是微不足道的。1919年，莫罗甚至想过要在阿尔及利亚银行总干事的位置上干到退休，可见当时他已是心灰意冷。

德国支撑战争的战略主要依靠于围绕在德皇身边的那些人，他们相信战争不会持续很久，德意志帝国必将取得大胜，战争结束之后将由战败国支付战争费用。德国政府为战争花费了470亿美元，其中仅有1/10是通过税收的方式募集到的。由于缺乏英国那样完善而成熟的金融市场，缺少法国那样节俭而富有的中产阶级，在大西洋两岸也没有哪个国家可以借给它大量资金，因此德国只能严重地依赖于通货膨胀。战争期间，英国流通中的纸币增加了一倍，法国增加了两倍，而德国却增加了三倍。

颇具荒谬性的是，这一灾难性政策的制定者是欧洲当时最称职的两个财政官员：卡尔·赫弗里希（Karl　Helfferich）和鲁道夫·冯·哈芬施泰因。前者是德意志帝国财政部办公室书记，也就是德意志帝国的财政部长，后者是德意志银行行长。

赫弗里希是德国当时最著名的经济学家，也是一所大学的教授，他在战前曾写过一部货币经济学大作《货币》（*Das Geld*　），该著作连续印刷6版，并被译成外文在许多国家出版，包括日本。

哈芬施泰因是位经验丰富的律师，虽然没有赫弗里希那样的背景，但却是整个德意志帝国公认的最敬业、正直、忠诚的官员之一。他目光犀利，胡须长而繁茂，并被细心地打上蜡，他那别致的胡须使他看起来就像是维多利亚音乐大厅里的乐队指挥。事实上，和德意志银行的前两任行长一样，哈芬施泰因也是一个典型的德意志帝国的高级公务员。1857年，他出生在勃兰登堡的一个地主家庭，大学研习法律，后来成为一名县级法院法官。1890年，他入职普鲁士财政部，1908年被提名为德意志银行行长。

为帝国皇帝效命是威廉二世时期德国维持统治的基础，赫弗里希和哈芬施泰因对皇帝本人也是忠心耿耿。赫弗里希尤其明显，他是极右的民族主义者，对德国人的美好前途和领导者的历史使命深信不疑、热情

支持。

哈芬施泰因是个守旧的官员，他认为尽职尽责就是最高美德。正如一位银行家所写的那样，“服从与从属早已内化于他的血肉之中”。尽管在法律上国家银行的所有者是私人股东，但哈芬施泰因和其他的银行高官却是在对由政治家组成的董事会负责，其中包括帝国总理和其他4名能代表德意志帝国的成员。国家银行的这种权力构造在缔造之初就已形成，它的创建人奥托·冯·俾斯麦伯爵深谙权力运行之道。除了积累个人财富外，俾斯麦对经济学毫无兴趣。然而，在1871年创建德意志银行时，他的一位私人理财师和密友格森·布雷奇罗德（Gershon Bleichröder）曾告诫他，有时候政治方面的考虑要凌驾在单纯的经济判断之上，在这种情况下，中央银行太过独立反而会带来不少麻烦。

战争期间，尽管德国的货币供应量激增，物价翻了两番，年通货膨胀率高达40%，但哈芬施泰因却成了民族英雄。荣誉和鲜花纷纷向他扑来，他成了家喻户晓的人物，甚至德皇都深情地昵称他是“金钱元帅”。

尽管相信这场战争是一个错误，亚尔马·沙赫特还是像帝国的其他公民一样热情地为战争竭尽所能。他高度近视，因而可以免于军事服役。与其他人一样，他也深信德国必将胜利。战争刚刚爆发三个星期，他就开始忙着制订向法国索取战争赔偿的计划。沙赫特计算出了一个数字——100亿美元，这说明即使是最精明的观察家在估算战争代价时也会和实际偏离得很远。这个数目是1870年普法战争后法国赔款的10倍，但只是德国此次战争总预算的1/5。

1914年10月，在西线战事陷入僵持阶段之时，沙赫特在银行业委员会谋得一职，负责监管德国所占领的比利时的财政运行，当时的比利时由军政府统治。他很快发现自己不习惯军队体制，森严的等级制度、狭隘的武夫视野、虚荣的职业军官世袭制都让他难以忍受。

沙赫特似乎很容易树敌。刚到比利时不久，他就触怒了上级卡尔·冯·兰姆少校（Major Karl von Lumm）。兰姆是银行业委员会委员，在战前还是德意志银行的董事。沙赫特对地位非常敏感，他要求加入当时设在布鲁塞尔娱乐场的军官俱乐部。而兰姆这个在战前曾是巴伐利亚预备部队一员的老光棍，对自己的军旅生涯颇为自得，他毫不客气地拒绝了沙赫特的要求，他说沙赫特只是一介平民，而非军人。而沙赫特竟越过兰姆找到了冯·戈尔茨将军（General von der Goltz），戈尔茨是被侵占国比利时的总督，他们在战前就已相识。沙赫特最终得以加入军官俱

乐部，但兰姆却因此对他怀恨在心。

沙赫特的任务之一就是负责组建一个货币发行系统。德国军队不再简单地强取豪夺他们需要的商品，而是通过在被侵占国发行特殊流通的比利时法郎来购买。在制度设计上，德国人能以极为优惠的汇率买到这些货币。

市场对比利时法郎的需求极为强劲，1915年2月，沙赫特让他的战前老雇主德累斯顿银行购买了一大笔比利时法郎。兰姆立即指控他违反了公务员道德守则，使他面临调查委员会的调查。委员会通过调查认为，尽管沙赫特没有做违法的或不道德的事，但他试图掩盖曾涉入此事，委员会还给出了判定他近乎做了伪证的理由，“他对问题的回答态度不够诚恳，且在被指出不够诚恳后又找出牵强附会的理由狡辩”。这件事越闹越大，最后被提交到了内政部，沙赫特受到官方的斥责，被迫退出银行业委员会，但并没有被开除。

毫无疑问，兰姆有点儿小题大做了。几年后，沙赫特曾私下说他在接受询问时并未说谎，但确实推卸了不少责任。这件事迷雾重重，无法说清，影响了沙赫特好多年。流言蜚语四处传播，有人说他挪用了大量现金，还有人说他借助获取的国家秘密来聚敛个人财富。

战时服役刚满9个月，沙赫特就重新回到了银行界。这一次，膨胀的野心再一次没让他得到什么好下场。回到德累斯顿银行之后，他表现得咄咄逼人，信誓旦旦地要加入董事会，在遭到回绝后他别无选择，只好辞职。之后，沙赫特到国民银行担任董事，这是一家总部设在柏林、口碑很好但次一级的银行。

与大多数德国人的遭遇一样，战争对于沙赫特一家来说也是残酷的。他的两个同胞兄弟先后死去——奥卢夫死于疾病，最小的一个兄弟威廉也在索姆河战役中牺牲。食物十分匮乏，他们要自己种植蔬菜，还养了一只山羊，自己学着给羊挤奶。总之，生活过得非常艰难。

对于美国来说，这场战争简直就是飞来横财。欧洲对美国物资和商品的需求迅速增加，刺激了美国经济的繁荣。这种需求尽管有一部分是靠美国每年向英国和法国提供的20亿美元借款支撑起来的，但它的积极作用在于促使大量黄金流入美国，美国的黄金储备从不足20亿美元一下子飙升到40亿美元。金本位制度的实行使黄金的流入造成了不同寻常的信用扩张，美元的供应量随之翻了一番。

在创建之初的几年里，美联储有些不知所措。它正试图建立自己的人才队伍。作为一个负责货币事务的机构，它还缺乏经验，其本身就是一个充满了政治妥协的产物，章程中也有不少自相矛盾的内容。作为纽约联邦储备银行的行长，本杰明·斯特朗很快就抓住机会利用了美联储内群龙无首的局面。尽管纽约联邦储备银行表面上看来只是12家地区性联邦储备银行之一，在理论上要受到设在华盛顿的政治机构——联邦储备委员会的监管，但它实际上早已成为最大的联邦储备银行了。其行长斯特朗也绝不是一个等待别人发号施令的人，他要在整个联邦储备体系中发挥主导作用。因为和纽约银行家保持着特殊的关系，同时也是联邦储备体系的设计人之一，更由于他的性格，斯特朗在关于美国货币和财政政策的讨论中往往一言九鼎。

各联邦储备银行持有的黄金越来越多，于是斯特朗开始担心两件事情：战争结束后将有大量的黄金重新流入欧洲各国，这会从根本上动摇美国的银行体系；相反，如果黄金继续留在美国，将导致欧洲各国黄金储备不足，也会在美国造成严重的通货膨胀。他认识到，无论哪种情况给美国造成的影响都是美联储无法单独应对的，它必须和欧洲各国央行协调行动。因此，1916年2月，他决定对欧洲进行一次“侦察之旅”。

在斯特朗抵达欧洲时，战争已经持续了18个月，即将进入最血腥的一年。西欧的战斗主要集中在比利时至法国东部的一条狭长地带上，居住在伦敦或巴黎的人们生活较为艰辛，但并不是特别危险。一年前，德国海军潜艇在爱尔兰海岸附近用鱼雷击沉了英国邮船卢西塔尼亚号，近1 200人溺水身亡，其中包括124名美国人。此后，美国国务院警告国民不要再到欧洲旅行。

斯特朗首先前往巴黎会见了法兰西银行行长，随后抵达伦敦，也就是在这次访问英格兰银行时，斯特朗才第一次见到了诺曼。他们年龄相仿，初次见面就建立了良好的感情。与他在伦敦工作的同事不同，诺曼曾在美国生活过两年，他喜欢并羡慕美国人民，于是就邀请斯特朗前往索普洛奇共进晚餐。尽管斯特朗身为纽约联邦储备银行的行长，而诺曼只是英格兰银行副行长的顾问，但斯特朗自4月回到美国后，便开始和诺曼保持书信联系。刚开始，他们主要就贷款政策交换信息和看法。渐渐地，他们通信的内容越来越随意，谈论了很多私人事情，特别是诺曼要煞费苦心地照料斯特朗的长子本杰明。本杰明当时还是普林斯顿大学

的大二学生，在美国以协约国身份加入战争之后，他于1917年5月以美国急救服务团志愿者的身份前往欧洲。

斯特朗于1916年夏天从欧洲返回美国之后，在个人生活方面遭遇了一系列打击。他的妻子，只有28岁的凯瑟琳离他而去，还带走了两个年幼的女儿，去了美国西部的圣巴巴拉。实际上，他们的婚姻处于濒于破裂状态已有一段时间了。两人性格不合，彼此不适合对方——斯特朗性格外向、喜欢社交，而凯瑟琳则性格内向、胆小羞怯，而且他们的年龄也相差太多。他的岳父埃德蒙·康弗斯从一开始就反对他接受纽约联邦储备银行的这份工作，认为这是个没有前途的半官方职位，两人的关系也因此不断恶化。他的收入减少，以至于后来捉襟见肘，凯瑟琳也无计可施，真可谓巧妇难为无米之炊。多年来，斯特朗一直希望他们有一天能够和解。1921年，凯瑟琳没有征求他的意见就向法院提出了离婚请求，这令斯特朗伤心不已。事实上，自1916年夏天开始，他们就再没有见过面。

就在婚姻破裂的这个夏天，斯特朗病倒了，咳嗽不止，病情日益恶化，到后来竟然咳血，胸痛难忍。7月，他被查出患上了肺结核。这种病在当时叫作肺痨，是一种高度传染性疾病，由空气中的致病细菌感染肺黏膜引起。当时，这是一种在欧洲和美国造成平民死亡的最主要疾病，各个阶层的民众都深受其害，患者以青壮年居多。第一次世界大战前，各工业城市通风极差的简陋棚户区已被设施更好的住房所取代，肺结核的发病率也因此显著下降，但战争却导致欧洲的发病率有所回升。斯特朗很可能就是在欧洲访问时染上该病的。

19世纪晚期，人们已经知道了肺结核的致病原因，但还没有有效的治疗措施，大约一半的患者在5年内就会死亡。在当时，人们认为高海拔地区稀薄、干燥的空气有助于控制肺结核的传染，这是有一定道理的，因为空气中的氧气含量少将有助于降低该病的危害。人们还相信，病人如若完全停止运动，处于绝对休息状态，肺部便可自我修复，这样就能治愈肺痨，然而事实证明，这是错误的。在欧洲和美国，许多山地景区纷纷向富人和中产阶级提供奢侈的疗养地，在那里他们可以与世隔绝、安心疗养。

斯特朗的医生们都认为他应该向纽约联邦储备银行请个长假。1916年7月，斯特朗去了科罗拉多州，在那里，有1/3的人都是从外地过来治

疗肺结核的。起初，他住在埃斯蒂斯帕克的一家疗养院里，这家疗养院坐落于科罗拉多–落基山北部的山谷中。在这里，病人每天要花上几个小时在户外呼吸山地空气，除此之外别无其他事情可做，因此斯特朗感到十分压抑和沮丧。同年10月，他搬到了丹佛，在那里，他搭起了一间小办公室以便与纽约方面保持联系。

19 17年4月，美国宣布参战，当时的斯特朗还在科罗拉多修养。6个星期后，他就返回了纽约。在接下来的18个月里，他全力以赴为战争筹集款项，美联储的其他目标也都从属于该任务。美国为战争大约花费了300亿美元，其中超过200亿是自己的实际花费，另外100亿则以贷款的形式借给了其他国家以支撑战争。为了避免美国南北战争时期在战争融资方面所犯的错误，财政部长、总统的女婿威廉·麦卡杜推出了一个大胆的计划，诱使美国民众购买战争债券。作为政府的银行，美联储负责销售这些所谓的自由债券，最终募集了近200亿美元，大约有一半是由纽约联邦储备银行完成的。

为了带头在纽约组织活动从而激起民众购买战争债券的热情，斯特朗突然发现自己已在不经意间走到了聚光灯下。他在卡耐基音乐厅或大都会歌剧院主持音乐会，带领爱国游行队伍穿过第五大道，在观看好莱坞明星玛丽·皮克福德（Mary Pickford）和道格拉斯·费尔班克斯（Douglas Fairbanks）等人主演的大片的集会上讲话，渐渐地他在公众中小有名气。宣传技巧对于这些活动非常重要。有一次，斯特朗与其他组织者在中央公园的绵羊草原上实地挖起了战壕，以展示西线战场上的士兵是如何生活的，这让环境保护主义者大为恼火。为了开展另一项活动，他们安排全市的每一个防空警报、警方警报、拖船鸣笛、消防警报和船舶雾笛等持续长鸣5分钟。

到战争即将结束时，美联储已经今非昔比。尽管在面对战争财政压力上它也像欧洲的许多中央银行一样不能置身事外，但不同的是，它抵制直接购买政府债券，只是为货币供应量的扩张提供间接帮助，因此赢得了信誉。更重要的是，战争一举改变了美国在世界各国经济和金融中的地位。1914年刚刚成立的美联储，现在已坐拥世界上最大的黄金储备，这使得它能在国际金本位制度恢复时发挥主导作用。

第二部分
金本位的“扑克游戏”

第一次世界大战以后，银行家们普遍认为世界应该重返金本位，而且越快越好。然而，持续了4年的强迫性战争已让欧洲各国几近破产，债台高筑，而美国则积累了总额近45亿美元的黄金储备，占四大经济体总共60亿美元黄金储备的绝大部分。金本位越发成为一种“扑克游戏”：所有筹码都集中在了一个玩家手里。

第7章
史上最惨烈的货币贬值

德国赔款

想要颠覆现有社会的基础，没有比货币贬值更绝妙、更可靠的办法了。

——约翰·梅纳德·凯恩斯，《和平的经济后果》

1918年11月11日，第一次世界大战结束了，正像它的爆发一样，让人完全诧异。1918年6月，德国军队突破联军防线，距离巴黎不到50英里。德国民众被政府蒙蔽，认为胜券在握。一个月后，协约国进行反击，似乎整个德国的战争机器都遭到了瓦解，德国军队因最后的攻势耗尽精力而崩溃。德国国内对于战争的支持荡然无存，民众士气低落，士兵成群结队地当了逃兵，海军被封锁在基尔，将士们被迫叛变。德国的盟友也开始在背地里求和。到了10月，军方不顾一切竭尽可能来挽救局势，并向民众交出了权力。11月9日，德皇被自己的将军们流放，登上了一列火车逃往荷兰。11月11日一早，在距离巴黎40英里以外的贡比涅森林的一节火车车厢中，德国签署了停战协议。

整个欧洲大约有1　100万人死亡，其中包括200万德国人、140万法国人以及90万英国人。另有2　100万人受伤，其中大部分都终身残疾。此外还有900万平民死亡，大部分都是死于饥饿和寒冷，或者是因抵抗力下降而死于恐怖的瘟疫。但是，除了可怕的人员伤亡以外，战争所造成的实际物质破坏范围仅限于法国北部和比利时的狭长地带。而在西线，花在重建被破坏的矿井、农场和工厂上的费用，总计也不过70亿美元而已。

由于人员和资本的损耗、工厂转向生产武器、牲畜遭到屠宰等原因，大部分欧洲国家的经济都在倒退，其中德国和法国的下降幅度达30%，英国不到5%。与此相反，战争却使美国受益匪浅。由于参战较晚，美国的人员伤亡很少，而粮食和原材料的出口却在大增，它对协约国的战争供应大大推进了其经济的发展。在第一次世界大战前，美国每年的GDP为400亿美元，大约相当于英国、法国和德国的总和，而到了

1919年，其GDP要比以上三国的总和多出50%。

战争所造成的最有害的经济后果便是欧洲堆积如山的债务。在4年持续不断带有强迫性的战争中，欧洲各国政府大约花掉了2　　000亿美元，彼此间的战争破坏几乎将各国的GDP消耗了一半。为了筹措资金，它们提高税负，向自己的国民和美国借巨款，并且简单地印刷越来越多的纸币。欧洲各国都是一丘之貉——英国的货币供应量翻了一番；法国增至此前的三倍；德国做得最绝，增至原来的四倍。尽管美国的货币供应量也翻了一番，但这与制造通货膨胀的战争财政关系不大，与欧洲相比，美国对战争财政的依赖程度要小很多。所以，美国货币数量的增加主要来源于其黄金的大量流入。这就形成了下一个十年的格局：欧洲在为过去的负担继续挣扎，而美国却因运气太好，面对着过多的利益，反倒有些吃不消。

在德皇逃离德国的当天，沙赫特就在柏林。那天早晨，尽管在事实上德皇还没有退位——两周后，德皇才在荷兰的避难所里正式退位，但总理巴登亲王（Prince Max of Baden），德皇的远方堂兄弟，抢先宣布了皇帝的下台。整个城市就像一座集中营，到处纠缠着铁丝网，街道也被推倒的汽车所阻塞。革命正在酝酿之中。这里刚刚宣布了一场大罢工，成千的工人和士兵穿过市中心进行游行，要求成立共和国。

大约中午的时候，沙赫特从波茨坦广场附近的艾斯普兰德酒店里走出来，遇到了一队坐在卡车后敞篷里的士兵，他们正横穿广场。在车站，一个机枪连摆开战斗队形。整个局面似乎没有人可以掌控。为了搞明白到底是怎么回事，同时避免被暴动的人群抓捕，沙赫特和他的同伴朝北走向德国国会大厦，却发现那里早已人去楼空。就在不久前，社会民主党领袖菲利普·沙伊德曼（Philipp Scheidemann）推动了历史，他走上阳台，向下面的人群宣布了共和国的成立。尽管国会还没有批准这一举措，但新的德意志共和国就这样诞生了。暴动的人群就此前往被德皇放弃的柏林宫。

沙赫特随后评价说，在那戏剧性的一天里，混乱之中却存在着某种德国特有的秩序。皇帝的王朝也许倾塌了，德国的政治体制也许被推翻了，但芸芸众生依旧忙于自己的日常事务，试着去忽略这些政治运动。有轨电车没有停开，电、水、气的供应没有中断，几乎没有几个人被杀——那一天的人员伤亡总数不足15人。甚至当宫殿附近冷枪不断的时候，逃亡的人群也依然本能地遵守着法律，甚至连“切勿践踏草坪”的警示都被严格遵守。

在全德国范围内，由工人和士兵组成的委员会一跃而起，接管了地方当局的权力。11月10日，沙赫特被选入了当地社区的委员会。

接下来的几周是一个可怕的混乱时期。尽管11月革命很大程度上是在和平中进行的，但到了1月的最初几周，暴力冲突爆发了。柏林被罢工、游行示威以及激烈巷战完全破坏。在穿过这座愁云惨雾的城市回家时，他能够听到机关枪经久不息的嗒嗒声。有一次，他被困在了凯瑟赫夫酒店，在外面，一群示威者正在和一群政府支持者发生冲突。一颗手雷在人群中爆炸，人们仓皇而逃，有个人横尸在下面的街道上。他在多年后回忆道："德国的命运悬于一线。"

但是，对于像沙赫特这样有才能的中产阶级来说，这也是个机会。帝国崩溃，旧的秩序被冲破。在德皇出逃后的48小时内，全德国有25位王公放弃爵位，一直控制着这个国家的容克贵族[(9)]名誉扫地，其权力已经荡然无存。

> 起初，沙赫特认为他能够在政界谋得机会。第一次世界大战前，他是青年自由主义同盟的成员，这个组织是国家自由党的臂膀。国家自由党是一个国家主义而并不是自由主义的政党，狂热地支持德皇的扩张政策。1901年，他甚至拒绝被党派提名参加德国国会的竞选。他知道帝国的权力被贵族垄断着，特别是普鲁士贵族，像自己这样背景的人是不会获得任何重要公职的。但是，共和国的新总统在之前是个马具商，新的内阁大臣此前是一名记者，旧的等级体系在现在看来已经瓦解了。

11月10日，当共和国才是个一天大的新生儿时，沙赫特就被邀请参加一个会议，并被请求帮助成立一个新的中间党派——德意志民主党。德意志民主党自身的发展势头很好，成了一个代表学术界、新闻界和商界的政党，该党中的很多成员都是犹太人，它吸引了像马克斯·韦伯、阿尔伯特·爱因斯坦这样的巨擘。在1919年的竞选中，德意志民主党一跃成为国会第三大党，紧随社会党、天主教中央党之后。

但是，沙赫特和民主政治的短暂亲密接触注定是不太成功的。由于金融界和商界有着广泛联系，因此他在为德意志民主党筹措资金方面举足轻重，并协助起草党的纲领。但是，沙赫特缺少吸引投票人的亲民性，由于其太骄傲而忽视了建立必要的个人联盟，以至于他没能说服哪怕是一个选区的选民推举他为候选人。在该党的领导层中，他也备受争

议。该党的重要人物西奥多·伍尔夫（Theodor Woolf），此前曾是《柏林市民日报》（*Berliner Tageblatt*）的编辑，认为他只不过又是一个搭民主事业便车的机会主义者，对新的共和国毫无忠诚可言。

对于沙赫特自己而言，他也已经看透了这个党。在1925年德意志民主党投票赞同取消用来满足退位统治者需要的金库时，他正式与其决裂。在20世纪20年代晚期，德意志民主党像德国所有的中间党派一样，受到两级政治形态特别是右派的挤压，变得无足轻重。而在那时，沙赫特却已向更大的目标进发了。

> 或许，他在政治选举上的乏善可陈并没有让人感到奇怪。他完全是一个很难让人喜欢的人，人们发现他冷淡、不易动感情，精明而过于算计。他自己也承认，他总是以一个“冷酷无情、什么都想要搞明白”的形象出现，这在一定程度上是由他的外貌造成的。一个熟人评论他说：“他使自己看上去像一个普鲁士预备军官和一个试图模仿军官的普鲁士初级法官的综合体。”他与众不同的体貌特征——平头、生硬的举动、呆板竖直的站姿、永远一副眉头紧锁咄咄逼人的样子，使他在成名后成了漫画家们极爱采用的素材。但是，比起外貌来说，更是由于他的性格特征——极度空虚、自吹自擂的习惯、顽固、刻薄以及冷嘲热讽——使他总是拒人于千里之外。

他洋溢着令人惊讶的自信，这从侧面体现了他与生俱来的优越感。他在很多方面都具有一个出身于中下阶层的精英的典型特征。由于出身贫苦，在一个阶级和家庭背景的重要性压倒一切的社会里，他生活在一个充满敌意的环境里，在经历了一次次的碰壁后，他认识到只能依靠自己。不管取得怎样的成功，他都将其归功于自己的超凡智慧以及艰苦环境中令人印象深刻的工作能力。一位评论家曾写道：“除了对自我的信念，对他而言，再没有什么是重要的了。这一信念是如此强烈，以至于超脱了个人色彩。他对自我的夸大做到了极致，以至于听众都感受不到他的半点儿自夸。”与其他一些向上爬的人会将自己的玩世不恭隐藏在个人魅力之下不同，他并不在乎别人是否喜欢他。很久以后，当他显露了真面目时，一位政治家写道：“他是一个不合群、独特而孤独的人，没有追随者，也没有战友。他没有朋友，只有敌人。”但是，无可争辩的是，他高度自律、精力过人、不屈不挠。

德国赔款问题——也就是战争的胜利者，特别是英国和法国，究竟能从德国身上弄到多少钱来弥补自己的战争损失，这在此后的20年里都是欧洲金融前景的梦魇。战争也许结束了，但冲突并没有终止。美国谈判代表托马斯·拉蒙特回忆道，在1919年1月召开的巴黎和会上，没有人想提出“会造成更多麻烦、争论、拖延并令人难以接受”的方案。

与会者到了巴黎，他们一致认为因为法国遭受了最严重的国民损失和人员伤亡，所以法国一定会是对德国实行惩罚性赔款的最坚定支持者。然而，事实证明最坚定的支持者是英国。原本英国财政部的自由主义倾向较强，提出了和平计划，基调是适当中庸地解决这一问题。但是，在巴黎和会之前的几个月，英国媒体在《泰晤士报》和《每日邮报》的领导下发起了一场毫无价值的要求施行强硬外交政策的运动，倾向于严厉对待赔款问题。在1918年12月的选举期间，一个关于协约国应该“像压榨水果一样挤压德国，直到果仁吱吱作响”的口号在选民中引起了共鸣。

英国首相大卫·劳合·乔治为了迎合公众主张，特意指派了在惩罚性赔款问题上最强硬的三位支持者作为英国代表团成员，前去参加在巴黎召开的赔款问题委员会会议，这三个人分别是固执好斗的澳洲总督威廉·休斯（William Hughes）、以无情著称的上议院高级法官萨姆纳勋爵（Lord Sumner）以及粗野暴躁的英格兰银行前行长沃尔特·坎利夫。

坎利夫则被定位为这个“三重唱”的金融智囊。尽管他曾是一名成功的银行家，甚至做过英格兰银行的行长，但他在经济学方面确实很无知，甚至连最基本的入门知识都很匮乏。在动身前往巴黎的前几周，他提议德国应该支付1 000亿美元的赔款，这是一个令人吃惊的数字。第一次世界大战前，德国每年的GDP大约为120亿美元，让其担负8倍于其年度收入的债务简直是登峰造极的蠢行，单单是债务利息就会占去德国GDP的40%。尽管坎利夫自己承认计算赔款的依据“不比瞎猜好多少”，但他当时被催着必须要在三天之内提交赔款的具体数额。他还推测说自己甚至可能低估了德国的偿付能力，如果有人说德国能够偿付2 000亿美元，他也“不会不相信这个人”。

法国要求赔款的渴望来自其创伤感。在过去的50年里，法国两次被德国入侵，且一直被德国复兴的恐惧折磨着。德国人更好斗、更成功，而且年轻、富有和充满活力。德国的人口总

数比法国多出50%，即6 000万德国人对4 000万法国人。尽管法国总理乔治·克列孟梭（George Clemenceau）从来没有像德国宣传的那样，真的宣称基本问题在于德国的人口数比法国多出了2 000万，但这一想法显然是在他脑子里的。因此，法国决定采用所有可能的手段来削弱德国的势力——要求裁军、尽可能地从这个邻国割走部分领土和索取赔款。

在巴黎谈判期间，形势变得显而易见，对于法国来说，和安全相比，金钱是次要的。当法国财政部长卢西恩·克洛茨（Lucien Klotz）坚持争取更多的赔款时，法国代表团的团长克列孟梭对他很不屑，将其称为“唯一的除了金钱之外一无所知的犹太人”，并把他排斥在参加谈判的内阁大臣之外。克列孟梭尝试着在赔款问题上更加灵活，以此作为和美国人谈判的筹码来换取与德国边境的安全保障。只有在这些保障被证明不充分时，他才会转而要求高额赔款。

这正中美国代表团的下怀，他们提倡适度的赔款。其代表团成员包括著名的股票投机家伯纳德·巴鲁克（Bernard Baruch）、J. P．摩根的托马斯·拉蒙特以及一个年轻的助手——当时年仅31岁的约翰·福斯特·杜勒斯（John Foster Dulles）。他们的立场是巨额赔款将与当初德国所签订的放下武器的停战协议条款相矛盾。此外，他们认为惩罚性的赔款将会是一块巨石，不仅仅压在德国身上，更会压在整个欧洲身上。

关于赔款的马拉松式谈判长达10周，直到3月底各方依然僵持不下。赔款委员会的英国代表以坎利夫和萨姆纳为首，由于他们总在一起，并坚持如此令人无法接受的赔款数额，因而被取了一个“绝配”的绰号。他们提出，如果少于550亿美元，赔款问题将不能解决。

美国人倾向的方案是将赔款金额限定在100亿～120亿美元之间，且绝不能高于240亿美元。尽管威尔逊总统在很多问题上都可以被同在巴黎的其他领袖说服或用计哄骗，但是在这一点上美国代表团将坚持己见，绝不会同意让赔款数额超过这一限制。

各方都做了一些尝试，试图打破这一僵局。劳合·乔治亲自施展了相当的政治手段，但坎利夫和萨姆纳拒绝做出让步。劳合·乔治的座右铭是：“无论是在战争还是在政治问题上，如果可以迂回，绝不进行代价巨大的正面攻击。”他最初任命这两个人，是希望他们可以签订一个适中的解决方案。现如今，这两人的绝不妥协态度却让他自己骑虎难下。劳合·乔治的解决方法是先绕开这两个人，在最后时刻，和会提出

将赔款评估一事推迟一段时间，并委派一个专门机构来选定时间，要求这一机构做出决定的时间不得晚于3月31日。他希望到那时人们会冷静下来，英国的政治气候会发生变化，从而能够达成一个更合理的解决方案。

在1919年初的几个月里，巴黎和会还在进行，沙赫特和很多其他德国人一样，都被伍德罗·威尔逊高尚的声明所麻痹，并期待他们将大方地做出一个和平的裁定。沙赫特相信真正的问题将是战后高悬的债务会导致欧洲的全面破产。他天真地谈起一个重大的重建计划：由英国和德国联手开发俄国丰富的自然资源，英国提供领导和资本，德国提供人力和工程技术。

1919年5月，当《凡尔赛条约》的条款最终披露给德国时，整个国家都陷入了震惊和愤怒。

> 德国将失去1/8的领土，阿尔萨斯和洛林地区将被归还给法国，萨尔河的煤矿将被割让给法国，北石勒苏益格将全民公投以决定是否愿意成为丹麦的一部分，上西里西亚、坡森和西普鲁士将被划归波兰，莱茵河两岸永远非军事化，军队将被裁减至不超过10万人，海军将被撤销，商船也将分配给协约国。尽管协约国推迟了确定赔款金额的时间，但广为人知的是，悬而未决的赔款数额将是巨大的。在过渡期，德国被要求在1921年5月1日前支付第一笔金额达50亿美元的赔款。一个新的赔款委员会将会成立，以巴黎为基地，专门负责决定德国的债务问题，同时监督偿还资金的筹集。对于德国来说，最大的羞辱是条款的第231条，称为“蒙羞条款”，其中竟将德国列为挑起战争的唯一元凶。

德国对于和约的反应达到了一种歇斯底里的程度。所有形式的公众娱乐活动都暂停一周以示抗议，德国全国降半旗。内阁大臣菲利普·沙伊德曼认为条款“无法忍受、无法实现、无法接受”，声称它将使“德国人沦为奴隶，在铁丝网和监狱的栅栏后被迫劳动”。德国人有5天的最后期限来决定是同意条款还是重新面临敌对。沙伊德曼为了不在文件上签自己的名字而选择辞职，他说：“面对将要套上它自己和我们的锁链，哪只手将会毫不畏缩？”在德国接受和约的当天，新教教堂宣布这一天为德国全国范围的哀悼日。

接下来的几年，在可以让德国陷入瘫痪的众多分歧背后，有一件事情能够团结所有阶级和每一个政治派别——民主党和保皇党、自由主义者和社会主义者、天主教和新教、北方人和南方人、普鲁士人、巴伐利亚人、撒克逊人和黑森人，那就是《凡尔赛条约》（或者叫作勒令）是不公平的。同时，在和约加诸德国的各种惩罚中——裁军、割地、占领和赔款，只有赔款唯一有可能成为德国展开外交政策最为殚精竭虑的问题。德国已经被迫温顺地将军事力量削减到和以前相比微不足道的程度，这也使得它在面对领土和殖民地的丢失时无能为力。只有在赔款问题上德国看上去还能够进行一些还击，它发现了每一个巨额债务人在某一时刻都会发现的道理：当欠下巨款时，威胁对方说不能还钱能够使债务人获得有利地位。

沙赫特首次面临赔款问题是在1919年秋天。他受命与一群工商界人士前往海牙，和协约国的委员会就一些货物的交付问题进行谈判，这些货物被作为赔款过渡解决方案的一部分。德国代表团遭到了一系列卑劣的羞辱：他们被迫待在最糟糕的旅馆，只有劣质的食物，活动受到限制，还被公然跟踪；最后，在谈判期间他们甚至没有座位而只能站着。当沙赫特抱怨时，他被告知“你似乎忘了你的国家输掉了战争”。这是沙赫特第一次遭遇被他称作胜利者的“中世纪式的傲慢”。

具有讽刺意味的是，是一名英国人，而并非德国人，对赔款发起了最具破坏性的攻击。1919年11月，剑桥大学年轻的教师约翰·梅纳德·凯恩斯出版了《和平的经济后果》一书。凯恩斯在书中论述道，德国若想通过挣钱来赔偿协约国，那么它卖出的商品必须多于买入的，而它的贸易伙伴必须乐于吸收大量商品的流入，承担自身产业崩溃的潜在后果。因此，将赔款要求变得适中一些，也符合协约国自身的利益。正如他所指出的：“若想从德国挤奶，首先要保证其不被毁灭。”据他推断，若世界贸易没有被严重破坏，德国所能承受的最大赔款金额大约为60亿美元。

很快这本书就成了畅销书，仅在出版后的6个月全球销量就超过了10万册，并被美国的《新共和》（*New Republic* ）和法国的《新法国评论》（*La Nouvelle Revue Francaise* ）连载，还被翻译成法语、德语、荷兰语、弗兰德语、丹麦语、瑞典语、意大利语、西班牙语、罗马尼亚语、俄语、日语和中文。在36岁时，凯恩斯凭借着自己的如椽巨笔一举成名——不仅仅是在英国，更是在全世界。

从他小时候起，人们就留意到了年轻的凯恩斯的超凡智力。而且，

他从幼年时起就受到良好的教育。1883年，凯恩斯出生在英国剑桥市，他一生的大部分时间都是在剑桥大学及其周边度过的。父亲约翰·内维尔·凯恩斯（John Neville Keynes）是剑桥大学的教师，也是一位很早就声名鹊起的哲学家和逻辑学家，但是他并没有很大的抱负，转而从事大学的行政工作。凯恩斯在伊顿公学待了4年，作为那里的金童之一，他以非凡的学业成绩和广受欢迎而闻名。1902年，他进入剑桥大学的国王学院攻读数学，很快就被选入名为“使徒会”的学术精英团体。

这一团体在当时已经吸纳了G. E．摩尔（G. E. Moore）、伯特兰·罗素（Bertrand Russell）、李顿·斯特雷奇（Lytton Strachey）等人。在自己的剑桥岁月里，凯恩斯一头扎入了一个温室，既参加高度思辨的哲学辩论，又和“使徒会”的会友发生同性之间的感情纠缠。就连很少对他人才智留下印象的伯特兰·罗素都将凯恩斯的思路评价为“是我所认识的人中最敏锐、最清晰的”。

1904年毕业之后，凯恩斯一度尝试加入印度的政府机关当个职员，借此逃离大学。尽管他个性十足地强调说这是因为“我明显比主考官更懂经济学”，但他在公务员考试中只得了第二名，没有被财政部选上。在印度的政府机关才干了不到一年，他就辞职了。尽管工作并不繁重——工作时间为每周一到周五的上午11点到下午5点，周六的上午11点到下午1点；除了赛马会日（Derby Day）每年有8周的假期，但他觉得自己过于清闲。他的任务包括组织船只将10头苏格兰艾尔郡公牛运往孟买，以及定期为国会准备名为“印度在精神和物质文明上的进步”的年度报告。凯恩斯对整个过程所充斥的维多利亚式浮夸感到厌恶，他对李顿·斯特雷奇开玩笑说，自己计划在报告中加上一个关于鸡奸的附录，且附上插图。由于工作的无趣，并且他发现自己很难克制本能式的对于权威的不敬，因此他回到了剑桥大学。

在剑桥，他即将取得大学的经济学教师资格，但他的爱好一直是哲学。1909年，他开始撰写一本关于概率哲学基础的书，希望以此改变哲学家对不确定性的思考方式。书的主题即为没有什么事情是确定无疑的，未来是不确定的，因而很难定义什么才是理性的做法。在这样的环境下，是直觉而并非分析为行动提供了最终的依据——这体现出他日后对经济学的思考以及近乎同样非凡的投机赚钱能力。

除了对抽象概念和哲学辩论充满热情，凯恩斯还有着更大的雄心。

除了教学职责和关于概率的著作，他在战前几年还是印度货币金融皇家专项调查委员会的成员，甚至还就此专题出版过著作，并且掌管着所在学院的投资组合，时不时地就金融问题为《早报》（*Morning Post*）和《经济学人》供稿，还成了《经济学杂志》（*Economic Journal*）的编委，为其投稿和撰写评论。此外，他的业余爱好很多，他收藏了数量可观的古籍和现代绘画，热衷于打高尔夫球，并对芭蕾情有独钟。他还结交了很多非凡的、各式各样的朋友。的确，人们常常认为他的兴趣太过于广泛了。

为了协调所有这些活动，他每周都会在伦敦待上几天，和他的一些年轻朋友合住在不伦瑞克广场38号的一所房子里——其中包括阿德里安·斯蒂芬（Adrian Stephen）、斯蒂芬的妹妹弗吉尼娅以及她的丈夫伦纳德·伍尔夫（Leonard Woolf），很多人是他在剑桥读本科时就认识的。但是，当他那些颇具波希米亚风格的朋友们将金钱和权力的世界视为污秽的时候，他却非常愿意成为其中的一部分。

随着战争的爆发，他回归政府的机会终于来了。8月2日，星期日，他在剑桥收到了一封来自财政部老同事巴兹尔·布莱克特（Basil Blackett）的信："昨天我设法联系你，但发现你并不在市内。我希望你能够为国家出谋划策，并且我认为你将会享受这一过程。如果你在星期一有空见我，我将不胜感激，但恐怕到时你将需要做些决定。"从尊敬的人那里得到这样一份邀请，使自己获得一个接触世界事务的机会，这让他无法拒绝。他甚至等不及前往伦敦的下一班火车，而是说服了妹夫A.V．希尔（A.V. Hill）骑摩托车将自己送到伦敦，而自己就坐在摩托车的挎斗上。当天晚上，凯恩斯就已经坐在白厅街的财政部大楼里，奋笔起草一份呈送内阁大臣审阅的文件了，主题即为英国是否应步欧洲其他国家的后尘放弃金本位制度。在财政部的前几个月，他都是财政部的初级经济顾问。

他在财政部升得很快。1917年初，他就已经成为外部筹资分部的主管，负责保证合理期限美元债务的偿付以备战争之需，并维持英国经济的流动性。这也许是战争期间英国所面临的最紧急的经济问题，因而也使凯恩斯接触到了经济政策制定的中枢环节。

步入最高级的社交和政治圈子后，他完全沉浸于决策者日理万机的生活氛围中。他被首相和首相夫人邀请到乡下过周末，在唐宁街10号打桥牌，利用周末到财政部长家里做客，和康诺特公爵（Duke of Connaught）及摩纳哥公主一起进餐。用上流社会的交际花奥托琳·莫瑞

尔（Ottoline Morrell）的话来说，他“贪婪地向往工作、名望、影响力、支配力和他人的羡慕”。

成功和聪慧的结合有时使他让人难以忍受。但是，他那些风华正茂的朋友们，由于活在一个充满艺术、文学、观念的单纯世界里，却能够揶揄他刚刚找到的高层路线，他们甚至甘愿忍受他那让人愤怒的独断专行。他在挑战权威中获得颠覆性的快感，这为他在朋友们眼中挽回了形象。甚至没有人能够逃过他那富有机智、一针见血的评论。才加入财政部没几个月，他在一次会议上的发言就丝毫不比财政部长劳合·乔治少，比如他曾说过这样的话：“本着最大的敬意，在问到自己的想法时，我必须告诉您，我认为您的理由很垃圾。”在其他很多受到粗鲁无礼待遇的人眼中，他只是一个对自己的优越智力过于自负的傲慢的年轻人。

如果仅仅以貌取人，人们是完全猜不到他的这些特点的。他看上去非常普通：向后缩的下巴，稀疏的头发，略带军官样式的胡须。他的着装循规蹈矩，黑色三件套的西服和一顶卷边毡帽，有时是一顶圆顶礼帽。乍一看他就像是一个小有成就、像工蜂一样勤劳的都市人——可能是一位保险经纪人，或者是一位次级公务员。

在高傲的面纱之下，他实际上怀有某些深刻的不安——特别是对于自己的相貌。有一次在向朋友李顿·斯特雷奇坦露心声时他说：“我一直遭受着一个困扰，我自己无法改变，而且我猜想这个困扰将永远挥之不去，那就是我的相貌是如此让人厌恶。我想，自己将无法在身体上和别人亲近。”但是大部分和他亲近的人都同意一点，那就是他是最迷人、最有吸引力的伙伴。他的言谈闪烁着思想，才华横溢、诙谐生动。艺术评论家克莱夫·贝尔（Clive Bell）回忆说：他“放荡古怪而又彬彬有礼，有着娱乐大众和令人震惊的天赋，是个聪明的人，而且只有非常聪明的人才能通过交谈认识到他的与众不同”。

凯恩斯的大部分年轻朋友都拒服兵役。随着战争的不断延续，他自己也越来越清醒地认识到战争所带来的可怕后果——对生命的无情剥夺以及对英国财政状况的不断侵蚀。1917年，他在给母亲的信中写道：“久战不决可能意味着我们迄今所知的社会秩序的消失。但有些遗憾的是，我想我并不完全感到悲伤。富人遭到剥夺将更让人感到欣慰，

在某种程度上他们是罪有应得。真正让我恐惧的其实是一个全民贫困的前景……统治者有多么疯狂、邪恶，就有多么无能，一个新的时代、新的文明将离我们不远了，我对此深感欣慰。”

第一次世界大战结束时，凯恩斯被委任为巴黎和会上财政部的主要代表。尽管他的官方身份包括最高经济委员会中财政部长的代理人、停战谈判中协约国财政代表主席和大英帝国在财政委员会中的代表，但他很快就发现自己已被完全排除在赔款问题——这一巴黎和会最重要的经济谈判之外。他被迫以局外人的身份眼睁睁地看着和会的噩梦在一步步成真。正如他在之后所写的：“在这样一个浮躁的场合下，大祸将至的预感挥之不去。”当1919年5月中旬和约条款被最终宣布时，他感到疲惫、厌恶，觉得别无选择，于是只好辞职。他在给李顿·斯特雷奇的信中写道：“我们输了，就让这对绝配（萨姆纳和坎利夫）独自为欧洲的毁灭心满意足吧。”

作为一本奇书，《和平的经济后果》是如此畅销，其中2/3的篇幅都是对赔款条约的分析和批驳。在当时甚至之后，在关于赔款问题的整场辩论中，人们被与之相关的庞大数据搞得头昏脑涨。在那个很少有人知晓德国或英国的GDP，甚至不知道GDP意味着什么的时代，这些数据太过庞大和抽象，大部分人包括政治家和很多银行家都无法理解。而凯恩斯却能够透过迷雾，将涉及上百亿美元调来拨去的问题转化得切实具体，甚至能够让普通人理解。

原本，一本充斥着有关法国和比利时的住宅价值、1914年德国的进出口构成、预测德国铁路运输量之类的数据和图表的书，看起来是不可能成为畅销书的。但凯恩斯却做到了，他彻底分析了每一个细枝末节，并像泼冷水一样告诉人们在所有这些抽象的数据背后，隐藏的是一番关于维持生活不可或缺的具体事物的论述。

这本书成功的部分原因在于，凯恩斯巧妙地勾勒了巴黎和会上三大巨头的讽刺性形象。克列孟梭的“空虚绝望、老迈疲惫”；威尔逊的“想法和性情在本质上是神学的，而不是理性的，他头脑迟钝，不善变通”；劳合·乔治“有着平常人没有的第六感或第七感，判断着他人的性格、动机和下意识的冲动，觉察到每个人在想什么，甚至能猜到每个人下一步要说什么”。有好几个人，包括他的母亲，都劝凯恩斯删去书中一些精彩但带有煽动性的描述——特别是对劳合·乔治的勾勒：“他

空虚而无内涵，毫无立场可言……一旦接近他，就能感觉到他本质上的漫无目的、内在上的不负责任、超脱于我们撒克逊人的好恶，还混合着他的狡猾、冷酷和对于权力的热衷。”

让大众浮想联翩的似乎是凯恩斯所勾勒的世界经济轮廓。他用果断的笔触描绘了战前爱德华七世时世界的运转，它的基础脆弱，并且战争破坏了其财政金融结构。维系旧的经济秩序的力量开始瓦解，他给出了关于未来的预想图景。这本书谈到“受威胁之下的文明”，谈到“人们被饥饿驱使，神经不安以至于陷入歇斯底里和疯狂的绝望状态”，这些有时听起来像是《旧约》里的悲惨故事。有关末日迫近的论调也许早就让人们的耳朵起了老茧，但是对于刚刚才从最可怕且明显无意义的大灾难中缓过来的一代人来说，它听起来却非常真切。

在全世界范围内，《和平的经济后果》对人们关于赔款的想法产生了巨大的影响，其中最大的转变发生在英国。甚至在巴黎和会于1919年6月休会之前，劳合·乔治就已经开始重新考虑和约了。在最后时刻，他甚至试图说服其他两位领袖，建议或许应该让条款柔和一些，但是被威尔逊强硬地拒绝了，他说“首相在一开始就应该理性，这样到最后就不需要畏缩”。绝不仅仅是劳合·乔治良心上的负疚引导英国转变心意。英国可以称得上是店主之国，店主们渴望重振商业，重新发现德国作为经济中心的意义。作为外相，柯曾勋爵（Lord　Curzon）曾向内阁宣称说：“对我们来说，德国是欧洲最重要的国家。”法国对于宿敌德国的敌意坚定不移、无法缓和，随着美国置身于欧洲蓝图之外以及英国逐渐开始同情德国，法国发现自己变得越发孤立了。

在巴黎和会之后的4年里，从1919年初到1922年底，欧洲走马灯式地在赔款问题上召开会议。法国和德国的政府都不断倒台——在那4年里法国经历了5届政府，德国则是6届，唯一参加全部会议的人便是英国首相劳合·乔治。好像是为了弥补自己在巴黎的失败，他积极投身于这一事务。据估计，那些年里他总共参加了33场不同的国际会议。大部分会议都是在欧洲的赌场和温泉圣地举办的——1920年4月在圣雷莫，6月在布洛涅，1921年10月在威斯巴登，1922年1月在戛纳，1922年4月的最后一场“马戏”在热那亚，所以法国首相雷蒙德·庞加莱将这些会议斥为“来自赌场的政治”。

尽管开会场所极尽华丽奢侈之能，但会议议题却是棘手的，这在很大程度上源于法国人脑子里根本不清楚自己想要什么。就像庞加莱在

1922年6月所说：“就我而言，德国赔款反倒让我痛苦，那样的话我们将不得不撤出莱茵河。你认为哪一个更好，得到金钱还是得到新的领土？和战争赔款得到的金钱相比，我更喜欢占有和征服（土地）。”或者像劳合·乔治更有力地指出的那样：“法国不能决定到底是留着德国这头奶牛继续挤奶，还是将其做成牛排。”

英法之间渊源极深的仇恨，在共同对抗德国的10年中被隐藏了起来，如今却浮出了水面。上一代英国人所形成的对法国人的旧有形象，“爱慕虚荣、争吵不休、过度敏感”，如今又回来了。外相柯曾还抱怨法国倾向于“满足一己私利，为了追求金钱、肮脏的利益和野心，常常无视正直诚信的交易准则，甚至冒犯、有悖于英国人的正常本能”。在1922年的一个场合，他在和法国首相庞加莱打交道的过程中变得如此失落，以至于竟潸然泪下，叫喊道：“我受不了他了。”

和德国打交道也并不会比和法国容易。第一次世界大战前，一个美国记者评论道：“感觉德国人空虚、心神不宁，这让全世界的外交官在与其交往时都感到绝望。”对于《凡尔赛条约》，德国人的情绪已经由起初的愤怒发展到现今化不开的挫折感、苦涩和怨恨，这使得这个战败国更难应对。从1919年5月的早些时候开始，当德国外交部长乌尔里希·冯·勃洛克道夫·伦佐伯爵（Count Ulrich Graf von Brockdorff-Rantzau）为了羞辱协约国的政治家而不站着向他们发言时，德国就已经因其傲慢的作风而树敌了。

德国也绝不仅仅是没有礼貌这么简单，他们非常精明地意识到，通过讨价还价将赔款时间拖得越久，最终支付也将越少。因此，他们所有的战略就是应付着、拖着谈判。在签订完和约的头两年，德国砸锅卖铁，偿还了50亿美元过渡性应付赔款中的20亿美元。

与此同时，设在巴黎的赔款委员会最终在1920年年中将330亿美元的数额摆上了台面，作为他们所评估的德国应该赔偿的金额。德国人的应对之策是将他们已经支付的金额考虑进来，对330亿这一数字进行一系列的修正——如此明显的作伪，甚至都让他们自己驻巴黎的代表们感到尴尬。他们最终得出结论，他们现在只欠协约国75亿美元。这激怒了劳合·乔治，他说如果再这样讨论下去，德国很快就可以反过来向协约国索要赔款了。

1921年5月，英国财政部的官员提出了一个方案，他们相信这一方案是通情达理的，德国人也将很难拒绝。赔款总额相当于125亿美元，

近乎和德国第一次世界大战前的GDP持平。为了偿还这笔新债务每年的利息和本金，德国将被要求每年支付6亿～8亿美元，占其每年GDP的5%之多。

1921年5月，在伦敦的一次会议上英国的提议被接受了。从表面看来，协议像是最终达成了。德国代表团，以外交部长沃尔特·拉特瑙为首，在政策上也有了新的让步。自此以后，德国人将放弃他们对和约条款的抵制，转而实行“履行责任”的政策。

问题在于，即便是这样的责任，德国人也从来没有真正相信自己将能够履行。现在，尽管新的赔款额更接近像凯恩斯这样的自由主义评论者最初所提出的总额，但德国官员坚持己见，认为即使是125亿美元的赔款最终也会给德国带来无法承受的负担。因此，他们并没有做出真正的努力，来履行伦敦会议所达成的条款。事实上，他们只按时偿还过一次。距伦敦解决方案的签订还不到半年，他们就开始拖欠还款，并再次回到赔款委员会申请延期偿付。赔款进度表上的数据显示，在前18个月里，德国对所欠的12亿美元偿还了不到一半。

当德国竭尽所能地通过谈判来减轻赔款负担时，其国内的经济每况愈下——尽管在战争期间就已经很糟糕了。国家动荡不息，总是处于革命边缘，一直由一系列软弱的联合政府维持着运转，财政完全无法得到控制。除了因战争遗留问题所造成的庞大支出——为退伍军人和遗孀提供养老金，向那些因《凡尔赛条约》割地而失去私人财产的人们支付补偿，政府还承担了很多新的社会责任：工人8小时工作制，失业保险，病人、穷人的健康和福利开支。德国的财政问题主要还是由内而生的。此外，战争赔款让原本就困难重重的财政状况雪上加霜、难以为继。为了筹资弥补缺口，德国的历届政府都指望着由德意志银行印制钞票。

1914年，马克的币值为4.2马克兑换一美元，即一马克的价值略少于24美分。到了1920年初，整个经济体系都受到了具有通货膨胀倾向的战争财政的影响，马克的币值一路狂跌到65马克兑换一美元——一马克只值1.5美分，物价水平为1914年的9倍。在接下来的18个月里，尽管预算赤字巨大，流通中的货币总量也增长了50%，但通货膨胀的速度却慢了下来，马克的币值甚至趋于稳定。因此，外国的私人投机者们赌定马克已经过度贬值，他们在这个国家身上大约投入了20亿美元。毕竟这是德国，它在第一次世界大战前曾被人们当之无愧地视为纪律、秩序和组织的标杆。近乎令人难以想象，它竟会使自己沦落于货币贬值的放纵

中，且放弃恢复秩序。

> “在投机的历史上，这是前所未闻的，”梅纳德·凯恩斯写道，“银行家和女仆一样都被卷入其中。欧洲和美国的人们都有买马克的票据。兜售马克债券的人们遍布各个首都的大街小巷，甚至在西班牙或南美的偏远村镇里，债券都可以由理发师的助手代为兑付。”

但是，1921年年中发生的一系列事件——法国在赔款问题上的毫不让步，以及右翼杀手组织发动的政治谋杀，打破了公众对于德国能够解决问题的信心。人们纷纷抛售马克，前两年买了德国马克的外国投机者也斩仓出局，他们损失了所投入的20亿美元中的大部分。到了20世纪20年代晚期，人们如果到密尔沃基或芝加哥的游戏厅娱乐，就会发现墙上糊满了早已一文不值的德国货币或债券。

随着马克币值的一路跳水，德国陷入了向下的漩涡里，并且越陷越深。倡导履行义务的外交部长沃尔特·拉特瑙是德国最具魅力的政治人物之一，他富有、有教养，是个伟大的工业家族的世家子弟。1922年6月24日，他在自己的车里被一群疯狂的反对分子枪杀。至此，恐慌弥漫，人人自危。1922年，德国物价上涨了40倍，马克也相应地从190马克兑换一美元跌至7 600马克兑换一美元。

1923年初，由于德国没有及时满足当年的一项赔偿要求——他们没能将10万个电话杆运往法国，4万人的法国和比利时军队突然入侵德国，占领了它的工业心脏地带鲁尔区。首相威赫穆·库诺（Wilhelm Cuno）很无能，进行了消极抵抗。德国的预算赤字翻了一番，大约为15亿美元。为了筹措资金弥补不足，德国印刷了更多更不值钱的马克。1922年，德国发行了1万亿马克。1923年的前6个月，德国发行了17万亿马克。

> 一位评论家曾写道：“在整个历史进程中，没有任何一只狗能够赶得上德意志银行（发钞票）的速度。德国人对自己货币的不信任感增长得比流通中的货币量还要快。货币贬值的结果比滥发货币的程度还要大，尾巴比狗跑得还快。”

对于德意志银行来说，向德国供应充分的纸币成了它一项主要的后

勤业务，该业务涉及“有着1　783台印刷机的133家印刷厂以及30多家纸厂”。到了1923年，通货膨胀有了它自身的惯性，对纸币的胃口也越来越大，以至于德意志银行甚至征用了私人印刷机，但依然无法满足需求。在这个纸币为患的国家，城镇和私人公司甚至也开始印刷自己的纸币。

在接下来的几个月里，德国经历了人类历史上最惨烈的货币价值毁灭。到了1923年8月，1美元兑换62万马克。到了1923年11月初，居然达到1美元兑换6 300亿马克。

当时，基本生活必需品均以10亿为单位定价。一公斤黄油价值2 500亿马克，买上1公斤熏肉要花掉1　800亿马克。在柏林简简单单地坐一趟街道汽车，第一次世界大战前只需1马克，现在竟需要150亿马克。尽管出现了面值为1　000亿马克以上的纸币，但不管买什么东西仍需花掉一大捆钱。整个国家纸币为患，人们用袋子和洗衣篮来装、用独轮车推，甚至用婴儿车运送。

除了涨幅巨大，物价上涨的速度也让人应接不暇。在10月的最后三周里，物价上涨了一万倍，每过几天就翻一番。甚至可能就是在柏林咖啡馆喝上一杯咖啡的工夫，物价就已经涨了一倍。一周之初拿到的钱，到了周末就丧失了9/10的购买力。

谈论任何东西的价格都变得没有意义，因为价格变化得太快。经济生活竟变成了一场赛跑。之前工人们是一周发一次工资，现在改为每天发，他们拿到大堆的纸币。每天早晨，载着盛满了纸币的洗衣篮的大卡车从德意志银行的印刷厂开出，由一家工厂开到另一家工厂。在那里将有人爬上卡车，将大捆的纸币扔给成一群愠怒的工人。工人们将有半个小时的时间跑出去，在钱变得分文不值之前买一些东西。人们在商店里几乎见什么就抓什么，然后到跳蚤市场上去交换生活必需品。在城市周围，跳蚤市场如雨后春笋般发展起来。

当商家被迫以十亿、万亿作为计价单位，并且频繁地计算价格时，几乎任何商业都不可能理性。德国医生甚至诊断出一种席卷全德国的奇怪疾病，他们称之为“密码中风症”。患者在所有方面都很正常，只是除了一点，据《纽约时报》报道：“他们会忍不住写下很多行密码，然后开始计算，且比解决最复杂的对数问题更加投入。”即使非常理智的人也有可能会说，他们有100多亿岁或者有40万亿个孩子。显然，出纳员、簿记员和银行家特别容易患上这种怪病。大部分人只好转为进行物

物交换，或者干脆使用外币。每个中产阶级的妇女，都知道最新一个小时马克对美元的汇率。在每个街道的拐角、商店和烟草店，甚至在公寓楼里，纷纷出现了小型的兑换室，门外挂着黑板，上面列示着最新的汇率。

马克的贬值速度远比德国国内物价的上涨速度快，因此，对于那些在德国生活的外国人而言，他们的日子竟好过到让人觉得荒诞。第一次世界大战前柏林价值一万美元的公寓，现在仅需500美元就能买到。

> 马尔科姆·考利（Malcolm　Cowley）是一个当时住在巴黎的文学评论家，在去柏林看望他的记者朋友马修·约瑟夫森（Matthew Josephson）后写道：“每月100美元工资的约瑟夫森住在双层公寓里，拥有两个女仆，妻子在学习骑术，吃饭时只进出最贵的餐厅，给管弦乐队小费，收集画作，施舍挣扎中的德国作家——外国人在柏林过着不可思议的生活，那里的所有人都无法高兴起来。”100美元能让一个得克萨斯人雇用柏林交响乐团演奏一个晚上。

外国人穷奢极欲，其中大部分都是法国人和英国人，当然也有波兰人、捷克人和瑞士人。德国普通民众则每日挣扎在温饱线上，巨大的反差只会让他们愈发憎恨《凡尔赛条约》。

通货膨胀对德国阶级结构的改变程度较任何革命都大。富有的实业家的日子好过极了，他们持有的大量真实资产，包括工厂、土地以及库存的货物都大幅升值，同时通货膨胀还抹去了他们的负债。工人们，特别是建立工会的工人，居然过得也不错，直到1922年，他们的工资依然和通货膨胀同步上涨，工作岗位也很多。直到通胀的最后阶段，从1922年末到1923年，信心崩溃才最终导致货币体系失灵，经济回归到物物交换，人们纷纷失业。

公务员、医生、教师和教授——德国的这些中坚力量所遭受的打击最大。他们一辈子凭借谨慎自律积攒下来、投在政府债券上的钱和银行存款突然间变得分文不值；此外，他们被迫依靠的养老金和工资也被通货膨胀抹杀掉了。因此，他们不得不放弃最后的一点儿自尊，皇家官员当上了银行办事员，中产阶级家庭靠接待寄宿者赚取生活费，教授沿街乞讨，出身于名门望族的年轻小姐则沦落为妓女。

在这一过程中，真正迅速获利的就是投机者。他们从急需现金的中

产阶级家庭手中以跳楼价购买房子、珠宝、画作、家具等资产，通过在物资紧缺的市场囤积居奇、在进口商品中获取暴利，并且赌定货币将会进一步崩溃，他们获得了让人想都不敢想的财富。

随着德国社会的颠覆，使其成为一个保守有序的共同体的传统价值观也被抛弃了。

> 作家斯蒂芬·茨威格（Stefan Zweig）试图在自传里传神地记录下当时的社会情绪："那些年是多么的疯狂，无法无天，恍若虚幻。随着货币的贬值，奥地利和德国的其他价值观也沦丧了。那是一个异常迷幻、诡计多端的新时代，一个结合了动荡和狂热的奇怪混合体。每一个放荡不羁的想法都可能大获其利。"

最应为不计后果的通胀政策负责的官员不是别人，正是鲁道夫·冯·哈芬施泰因。作为德意志银行的行长，他冷静专注，曾非常悲观地预期了德国第一次世界大战时的财政状况。在战争惨败时，哈芬施泰因也已经预料到自己将失去职位。作为一个拥护皇帝统治的普鲁士官员，他毫不同情社会民主党领导的新政府，这一点他从不隐藏。然而，在1918年的革命中，他一改老面孔，与革命军合作，甚至还同意在德意志银行内成立一个新的工人和士兵委员会。在那些充满暴力和骚乱的日子里，他还派了一个班的革命海军来守卫德意志银行的金库，借此传达是"人民"在控制着国家财富的信息。据传闻，他还秘密地在保险箱里安置了毒气，以戒备那些忠诚减退的海员们。

尽管通过成功运作保住了自己的职位，但哈芬施泰因发现自己也陷入了一个守本分的公务员所面临的典型困境。他现在为一个自己毫不喜欢的政府工作，这个政府所追求的社会议程是他根本不信仰的，他认为德国经受不起这样的折腾。最糟糕的是，这个政府决心尽己所能地赔偿协约国——所谓的履行责任政策。但是，尽管存在这些根本性的分歧，哈芬施泰因还是同意了政府的要求，答应德意志银行将通过印钞票为预算缺口融资。

> 为什么哈芬施泰因没有做任何明显的反抗，就顺从地大印钞票呢？关于他的动机，存在着两种非常矛盾的解释：一种说法是他故意设计了整个货币体系的崩溃，来摧毁德国的金融结

构，通过集体自杀式的方法向协约国证明赔款的不可能性；另一种截然相反的说法则是，他的行为除了证明他对经济的全然无知，再也说明不了什么。他从一名律师做起，学到的都是金本位时代的银行业务。那时，德意志银行的货币政策所要遵循的要求，就是保持马克与黄金以固定比率自由兑换。而在一个与黄金脱钩的时代，他便完全不知所措。

真相似乎比任何一种说法都来得复杂，哈芬施泰因所面临的是一个真正的困境。如果他拒绝以印钞票的方式满足赤字融资之需，政府就会试图从各个渠道拼命借钱，经济将面临利率陡升的风险，大规模的失业必然会紧随其后。他相信，这将导致国内的经济和政治危机，在国家如此脆弱的状态下，危机很可能会演变为一场真正的政治动乱。正像德意志银行的董事、杰出的汉堡银行家马克斯·沃伯格所说，让人进退两难的是，“或者冒着引发革命的风险终止通胀，或者继续印钞票”。作为国家的忠实官员，哈芬施泰因不想毁掉旧秩序留下的最后遗迹。

不这样做的话，如果他的立场是坚决反对，政府就将被迫提高税负或削减国内支出。这样一来，他将会被谴责为吸血的协约国的工具，特别是被他的那些右翼民族主义朋友们谴责。因为协约国一直坚持认为，只要德国削减国内支出和增税就能够支付赔款。那样，哈芬施泰因就将被置于为协约国干脏活的位置上，而他恰恰不能允许自己沦为为敌国服务的托收代理人。

形势逼人，要考虑的东西多到让脑子乱成一团糨糊。最终，哈芬施泰因决定，政府需要多少钱就提供多少钱，以借此争取时间。和主流说法相反的是，对于通过印钞票来为赤字融资将导致通货膨胀，他再清楚不过了。但是，他希望通胀能比较适度，同时幻想一些因素将迫使协约国减少赔款数额或者至少同意延期实际赔偿，从而为德国争取一些喘息的时间。

但事实证明，这完全是一个误判。哈芬施泰因万万没有想到，用货币做实验就像在刀刃上行走一样，适度的通货膨胀不会在长时间里都保持那样的温和程度。在某一时刻，大众会丧失对政府保持币值稳定能力的信心，并在恐慌中抛弃货币。在1921年年中，德国就经历了这样的触发点。

哈芬施泰因有着顽固的普鲁士人的责任感，他不但拒绝承认自己犯下了大错，还固执己见，拒绝改变任何政策，继续满足政府“需要”的钞

票数量。最初，通胀对私人商业是有益处的，因为它有抹去负债的作用。但是到了1923年，危机进入了新的阶段，通胀的作用失灵，商业也变得不可能了。1923年秋天，失业率从3%激增到了20%。为了维持有偿付能力的幻觉，哈芬施泰因直接将德意志银行的钱注入私人商业。他为了逃避责任，声称没有赔款就没有德国的恶性通胀，把通胀的责任都推到了外国人的贪婪要求上。他还辩解说通胀和自己无关，在整个过程中自己只不过是一个消极的旁观者而已，身上的任务也只不过是发行足够的钞票，来为商业的巨轮添加润滑油。如果商业还需要10万亿马克，那么他的本分就是保证这些马克印刷出来，并被有效地分配到了德国各地。

1923年8月17日，他向国会提交了经济状况年度报告：

> 德意志银行现在每天发行20万亿马克新钞票，其中有5万亿是大面额的。到下周，将增至每天发行46万亿马克，其中18万亿是大面额。截至目前，发行总金额为63万亿马克。因此过几天，我们一天内所发行的钞票量将是目前流通量的2/3。

这就是德意志银行的行长，他的主要职责本应是保证币值稳定，而如今他却骄傲地向一群议员宣布说自己有能力在一天中将货币供应量提高60%，让国家充溢着更多的纸币。对很多人来说，这不过是德国财政进入爱丽丝漫游仙境般的魔幻局面的又一个标志。

英国大使迪·阿伯伦勋爵（Lord　d’Abernon）写道：“没有人料到，无知和错误的理论能够使局面发展到如此荒诞的地步……德意志银行自身走火入魔的状态让稳定变得毫无可能。”他是研究国家破产问题的专家，见识过埃及总督府和奥斯曼土耳其帝国等国家财政最糟糕、最无度的状态，并认为只有瑞士可以勉强和1923年的德国相媲美。“在这种事情都能发生的地方，指望国家复苏看来是不可能了。希望也将徒劳无用，除非完全剥夺现在掌权的疯子的权力。”

在战争结束时，亚尔马·沙赫特也只不过是一个小有成就的银行家，既不是非常有名也不是非常富有。正是通货膨胀的天赐良机让他变得既有权又有钱。他当然没有通过投机来赚钱——他出身贫苦，非常保守，也很少拿自己的储蓄冒险。然而，他非常幸运。

1918年，他把36岁的股票经纪人雅各布·戈尔德施密特招进了国民银行。戈尔德施密特才华横溢、彬彬有礼、魅力非凡。和柏林传统的保

守银行家大相径庭，他成功创立了一家股票交易公司，白手起家成为百万富翁。一到国民银行，戈尔德施密特就开始用大量的银行资本来操纵市场，并通过一系列精心设计的并购将这家银行（现在名为达纳特银行）变成了德国第三大银行联合体。到了1923年，沙赫特一跃进入了德国银行业的上流圈子。

1923年夏季的一天，他站在办公室窗前凝视着楼下的景色。德国的绝大部分大银行都坐落在贝伦街，这些建筑以昏暗的灰白色为主色调，有着壮观的粗面石墙、巨大的柱子和半露柱。达纳特银行则选择了施普雷河边的一处迷人的红色砂岩建筑，俯瞰着一个宁静的广场。沙赫特的办公室有着欣赏下面广场的完美视角。广场中心竖立着建筑师卡尔·弗里德里克·辛克尔（Karl Friedrich Schinkel）的一座小铜像，正是他设计了柏林的大部分建筑。当看到这样一幅宁静的画面时，沙赫特不免会感到有些奇怪，因为它似乎远离了控制城市其他部分的那份狂热。

德国发生的事情不断地向东越过运河被传开：柏林皇宫大概从5个世纪以来都是霍亨索伦王朝（Hohenzollern）国王的家。这座巨大的皇家宫殿拥有1 200多个房间，宏伟的圆顶在方圆几里内吸引了所有人的注意力，如今却是人去楼空；藏品被掠夺、洗劫，美丽的阳台破碎不堪，巴洛克式墙面曾在1918年的革命中被炮弹击中过，布满了巨大的灰白碎片，斑斑驳驳。

对于新的共和政体德国，沙赫特的态度变得越来越矛盾。怀旧是毫无必要的，他对于有着“普鲁士军国主义旧风气”、试图强行建立永久社会秩序的帝国的消亡并不感到遗憾。但是，由于有着民族自豪感和国家主义，他也确实追忆过第一次世界大战前的时光，那时的德国是一个有秩序、守纪律的国家，是欧洲经济的引擎和发电站。如今在他眼中，这个国家却正在毫无意义地毁灭着自己。共和国背叛了职业中产阶级，他们曾经让德国如此强大。现在德国已变成了一个“地狱的牢笼”。

尽管沙赫特现在得到了长期以来孜孜以求的金钱和地位，但是他觉得很失落。在达纳特银行，更成功的戈尔德施密特让他退居二线。通过在《柏林市民日报》和《福斯日报》（*Vossische Zeitung*）上撰写文章，他确立了自己赔款问题专家的地位。他辩论说，德国能够也应该每年支付不到两亿美元，这相当于赔款总额为40亿美元，占1921年在伦敦所确定的赔款金额的1/3。当时，对于法国来说，这一数额是完全不可接受的。对此，他提议应该通过两方面加以应对：首先敦促德国在能够支付的赔款水平上保持强硬立场的同时，政府应更加注重实效，和法国

展开谈判，并放弃在鲁尔区消极抵抗的失败政策；然后停止钞票的印制。

但其实，如果不是自欺欺人的话，他会承认自己很幸运没有被卷到赔款问题中去。在过去的三年里，随着国家陷入经济上的混乱，对于任何政治家和官员来说，战争赔款都是个取胜无望的问题。

第8章
贪婪的夏洛克大叔

战争债务

不要向别人借钱，也不要借钱给别人。因为一旦借钱出去，常常会赔了夫人又折兵，姑且不说收不回钱，还将失去朋友。

——威廉·莎士比亚，《哈姆雷特》

英法等国拖欠美国战争债务，使其索要德国赔款的问题变得更加复杂，乱成一团。第一次世界大战前，作为“世界银行”，英国控制着200亿美元以上的国外投资。没有哪个金融中心——既不是柏林也不是巴黎，当然更不是纽约，能够比肩伦敦作为国际金融中心的地位。当时全球2/3的贸易信贷是通过伦敦进行的，这为货物在全球范围内的自由流动提供了便利。全球一半的长期投资也是通过伦敦进行的，每年的投资金额都在5亿美元以上。另外，尽管法国从来都不是一支占优势的金融力量，但却有着90亿美元的海外投资组合，令人吃惊的是，其中居然有50亿美元都投在了俄国。

为了给刚刚过去的、漫长的、毁灭性的4年埋单，欧洲各国都试图从能够借到钱的地方尽可能多地借钱，这也造成了全球资本流动的巨大变化。英国和法国都被迫卖掉所持有海外资产的巨大份额，以借此支付进口必备原材料所需的款项。此外，两国最终都求助于美国，借取巨款。到战争结束时，欧洲的协约国一方总计16个国家，对美国的欠款总额约为120亿美元，其中英国将近50亿，法国40亿。英国自己也还为17个国家提供了总额110亿美元的借款，其中有30亿借给了法国，25亿借给了俄国。

在巴黎和会早期，英国和法国都尝试将赔款问题与战争债务挂钩，并暗示美国如果能够部分减免其所欠债务，它们就可能降低赔款要求。美国对此则反应强烈，坚持认为这是两码事。美国代表团中的大部分人都是律师，其中包括国务卿罗伯特·兰辛（Robert Lansing）等，他们从道德和法律上对两者做了明确区分，认为战争赔款类似罚款，本意是带

有惩罚性的；而战争负债是欧洲协约国以自由意志签订的债务契约。相比美国人，欧洲人则不太拘泥于法律思考模式，他们看不出自己对美国的债务与德国拖欠自己的债务之间有什么道德上或实际上的区别。欧洲人认为，两者都是千斤重担，都需要几代人在物质上做出牺牲。

随着几经波折的和会即将闭幕，梅纳德·凯恩斯对于会谈的进展情况越发感到苦恼，他决定主动提出一项关于欧洲金融重建的综合计划。他认为，赔款总额应该固定在50亿美元，以德国向协约国发行长期债券的形式支付，协约国则随即将所得款项用来偿还美国政府的战争债务，其他所有债务应该被豁免。这是一个很精巧的安排。美国政府实际上是借钱给德国，让德国首先偿还对协约国的赔款；随即，协约国则用所得款项支付自己的欠款。资金的流出源于黄金富足的美国，整整转了一圈之后又回到了那里。

凯恩斯将计划递交给了财政大臣奥斯丁·张伯伦。随即，张伯伦就将该计划推荐给了劳合·乔治。在收到凯恩斯的计划时，首相开始意识到自己已在赔款问题上犯了重大的战术性错误，因此他将计划提交给了威尔逊总统。不料，计划竟被美国代表团不假思索地拒绝了。他们继续坚持战争债务绝不能和赔款挂钩，前者也绝不可以被如此大幅度地豁免。于是，赔款和战争债务问题成了欧洲经济残躯上的脓疮，就这样一直溃烂下去。

> 在1918年11月11日停战后的第10天，本杰明·斯特朗在给蒙塔古·诺曼的信中写道，“我们现在面临的主要危险不是社会和政治的动荡”，而是即将到来的和谈将“为经济冲突埋下引子”，有可能导致国家进入“经济上的野蛮洪荒时代，从而威胁到我们的繁荣”。“毫无疑问，”他继续写道，“未来世界的大部分福祉都将寄希望于贵国（英国）与我国（美国）正在确立的关系上。”

在下一个十年里，大不列颠王国和美国，或者说英格兰银行和美联储之间的契约，都将建立在诺曼和斯特朗的友谊之上，成为世界金融大厦的支点之一。

两个人虽然达成了广泛共识，但其实是出于截然不同的动机。对诺曼来说，理由很简单，这是必要的。战争破坏了英国的经济，他相信只有和美国人联合行动，才有希望重新获取原有的金融影响力。斯特朗则

会考虑得更复杂一些。作为一个出自摩根财团的银行家，他是一位天然的国际主义者。同时，第一次世界大战也让美国金融家们形成了一种新的共识，那就是，美国的命运早已和欧洲的命运不可分割地联系在一起了。现在，随着和平的到来，他相信动用自身丰富资源的一部分来帮助重建废墟中的欧洲，是符合美国自身利益的。

斯特朗的国际主义还存在一些道德上的考虑。他属于那样一代美国人，在西奥多·罗斯福总统执政时期开始职业生涯，在伍德罗·威尔逊总统执政时期事业有成。他们认为，如今自己和国家都既有钱又有思想，是地位超然、有资格扭转国际事务格局的唯一力量。当然，他也还没有天真到认识不到很多欧洲人还在对美国的参战动机愤世嫉俗，比如指责美国故意等到欧洲接近破产时才参战。但是，他和很多人一样，相信战争既然已经结束，自己的民族就将有一个独一无二的良机来展示自己，用他自己的话说，美利坚民族确确实实是一个异乎寻常的“无私、慷慨的民族”。

关于美国的世界使命，他立意高远，并且特别受到了一个年轻人团体的影响，这个团体有个神秘的名字——“家庭”。“家庭”立足于华盛顿，是个排外的私人俱乐部，斯特朗在第一次世界大战前就被邀请加入其中了。“家庭”没有正式名称，实际上也根本算不上是一家俱乐部——没有工作人员，没有章程，没有正式接纳会员的程序。

> “家庭”成立于1902年。当时，有三个30岁出头的年轻军官，陆军上尉弗兰克·麦科伊（Frank McCoy）、舍伍德·切尼（Sherwood Cheney）和詹姆斯·洛根（James Logan），他们被西奥多·罗斯福的“召唤年轻人”的口号吸引到华盛顿，并决定在1718 H大街合租一间房子。很快，那里就成了野心勃勃的年轻外交家和官员们的聚集场所。罗斯福提出，美国应采取强势的外交政策，他们都受到了这一远见的启发。后来，大家将这个团体称为“1718俱乐部”或“家庭”。

随着会员资格的日益放宽，它也吸纳了一些观点更为折中的成员，其中包括像畅销月刊《世界的工作》（*The World’s Work*）的编辑亚瑟·佩奇（Arthur Page）之类的新闻记者，以及像之后成为波士顿市长的国会议员安德鲁·皮特斯（Andrew Peters）之类的政治家，还有像斯特朗这样的银行家。尽管如此，“家庭”自成立以来始终都是一个很紧密的团体，成员之间关系密切，特别是在第一次世界大战期间。随着战争的最

终结束，很多成员都开始投身于和平谈判中。

没有人比威拉德·斯特雷特（Willard Straight）更能成为“家庭”特质的象征。他是一位迷人的魔术师，生平经历看上去活像是男孩子们着迷的探险小说的节选。他很早就成了孤儿，从康奈尔大学毕业后便前往中国，在那里学习了中文。1904年日俄战争时期，他当上了战地记者，随后成为美国驻朝鲜公使的秘书，还被任命为驻满洲总领事，并且加入了一家摩根财团领导下的位于中国的银行，所有这些事情都发生在他30岁之前。在此之后，他娶了一位女继承人多萝西·惠特尼（Dorothy Whitney），并协助创建《新共和》（*New Republic* ）杂志，随后又到法国当军事观察员。第一次世界大战结束后，他又加入了一个驻巴黎的先遣小组，为即将到来的巴黎和会做准备。但很不幸的是，他在1918年肆虐全球的大流感中染病，于同年12月突然去世，享年38岁。

另一名成员约瑟夫·格鲁（Joseph Grew），在第一次世界大战的前几年曾是美国驻德国使馆的第二号人物，继而成为美国国务院的德国事务代表，现今正领导着驻巴黎的先遣小组。此外，还有威廉·菲利普斯（William Phillips），他出身于富裕家庭，放弃了平淡无味的商业工作成了一名驻外官员，并在被派往北京后成了远东问题专家，随后被派驻伦敦，再后来则成了助理国务卿。还有一个擅长外国事务的好手巴兹尔·迈尔斯（Basil Miles），他是斯特朗特别亲密的朋友，在牛津大学获得学位，于1914年被派驻彼得格勒，为政府在俄国事务上的一流专家。

詹姆斯·洛根是这一注重相互奉献和兄弟情谊的社团的创建者之一。他一直都在军中，官至陆军中校，并于1914年被派往巴黎担任美国军事观察团的主官。他是一个体重超标的美食家，是巴黎社交圈的常客。第一次世界大战期间，美国刚一参战，他就在美国远征军中被授以要职，随后在救济管理局为后来的总统赫伯特·胡佛效命。

第一次世界大战刚刚结束，就有这么多“家庭”的兄弟成员聚集在巴黎，于是，斯特朗决定自己也应该去亲眼看看，看看需要在欧洲做点儿什么。但是正如接下来的几年经常发生的情况那样，他的身体状况使他有心无力。战时的诸多融资要求把他累垮了，他还遭受着肺结核复发的困扰，因此被迫在1919年的头几个月再次离职休养。

到了夏天时，他的病情有所好转，他便动身前往欧洲。恰逢和会刚刚闭幕，在他离开美国时，这个国家还完全沉浸于和平协议签署的欢庆和乐观氛围中。斯特朗搭乘皇家邮轮波罗的海号于1919年7月21日到达

英国，正赶上英国的官方和平庆典即将告一段落。

> 从最小的村庄到最大的城市，整个国家到处都是游行和典礼。在伦敦，100万人涌上街头观看一场盛大的阅兵仪式，绰号为“黑杰克”的约翰·约瑟夫·潘兴（John Joseph Pershing）和斐迪南·福煦（Ferdinand Foch）元帅率领的美法两国方阵，以分列式从国王、女王和政府官员面前走过。当斯特朗所乘坐的列车驶入伦敦时，这个首都还在被数不清的旗帜装饰着，参加阅兵的人们还在公园里扎营。

虽然巴黎的政治家们对于重建欧洲并没有表现出很大的积极性，但斯特朗还是满怀期待地来到了这里，他依然确信尽管和约有很多失败之处，但美国最终将采取“建设性的政策，以重建欧洲”，并通过推迟战争债务的支付为其重建提供直接帮助。

斯特朗发现，尽管到处载歌载舞，但这座城市的情绪很快就转向了负面。和美国相反，英国对于和平适应得较慢。烟草禁令于1919年1月份被解除，大部分食品的配给制于同年5月份被取消，但是面包和糖依然只有凭定量分配的食品券才能买到。战争刚结束时，最初的乐观情绪在英国人和所有欧洲胜利者中蔓延开来。现如今，随着英国所面临的潜在的严峻现实越来越明显，乐观情绪逐渐消退了。战争破坏了世界财力的平衡，斯特朗要持续面对的则是欧洲人对美国不断加深的怨恨，特别是在战争债务问题上。

那时候，几乎没有人会在英国和美国之间的“特殊关系”范畴内考虑问题——事实上，“特殊关系”这个惯用说法直到1945年才由温斯顿·丘吉尔提出。战前，英国的银行家们对美国同行的看法是，他们是暴发户，钱居然多到了对自己都没有好处的地步。在美国，某些银行家圈子里的人（摩根财团、布朗兄弟的合伙人）是天然的亲英派。除了他们，其他人对于英国则普遍持有怀疑和冷嘲热讽的态度。但是到了第一次世界大战争间和战后，英国人的傲慢已经逐渐转为了怨恨。伦敦的银行家们担心，美国将凭借其新获得的金融实力把其他国家挤掉，独自扮演世界银行家的角色。在1916年3月到伦敦访问期间，斯特朗听取了兼任伦敦市长和米特兰银行（Midland Bank）主席的爱德华·霍尔登爵士（Sir Edward Holden）的一场演讲，他写道：“爱德华在演讲中认为，美国银行家们的努力是为了破坏朗伯德街至高无上的地位，还说他们一想到英国这个老人摔倒、哭泣，就得意忘形。”

此时的斯特朗才发现，英国银行家和政治家们狂热地信奉着一种理念，即“协约国在战争中做出了巨大的、至关重要的牺牲”，而“美国却牺牲很少，获利巨大，这笔庞大的债务就像挂在他们（英国人）头顶上的达摩克利斯之剑”。对于美国长时间置身战争之外的姿态，英国人强烈不满。斯特朗的很多英国熟人也都相信，美国是故意等到欧洲筋疲力尽之时才插手收拾残局的。还是这一批人现在争辩道，豁免欧洲协约国的部分战争债务是美国政府道义上的责任。对于英国特别应该如此，因为虽说英国从美国借入了约50亿美元，但美国对法国、俄国和其他国家所提供的借款总额就高达110亿美元——实际上不过是在为贷款提供通道。尽管他的朋友诺曼劝告他说，人们的“情感战胜了理智”，并设法让他打消顾虑，告诉他英国的信用还很可靠，偿还债务依然没有问题，但毋庸置疑，斯特朗还是受到了笼罩着伦敦的悲观主义情绪的打击。

> 事实上，英国不仅世界地位发生了变化，其国内社会也因战争发生了改变。20世纪统治英国的贵族阶层遭受了严重的打击——就像当时一个作家所写的，也许有些夸张，“索姆河战役守卫部队的官兵们被无谓的屠杀，在赫奇森林（Hooge Wood）的来复枪旅也是如此，一些显赫家族的成员、大量不动产和财富的继承人都这样无声无息地死去了”。除了战争中的巨大损失——初级指挥官大部分都是贵族出身，他们的伤亡率要比征募的士兵高三倍，之前的精英阶层还在战时的通货膨胀中遭受损失，在战后混乱的经济中大批破产。他们的土地价格大幅跳水，很多大型房地产被交付拍卖。一个全新的阶级替代了自信的旧阶级的统治，开始执掌权力。正如一位著名的政治家在描述他在国会下院的那些新同事们时所说的：“他们冷酷无情，从战争中走出来，看上去过得很不错。”

7月底，斯特朗前往巴黎，将旺多姆广场上的丽兹酒店作为欧洲旅行期间的一个基地。他访问了刚刚在几个月前才被解放的布鲁塞尔以及安特卫普和阿姆斯特丹，并和欧洲中央银行的首脑们建立关系，同时驾车穿越西线战场上的巨大墓地瞻仰牺牲的战士们。这是一次让人忧郁的旅行。

在巴黎观察到的景象较伦敦更具不祥之兆。由于发电用煤不足，这个城市到了晚上10点就漆黑一片。巴黎和会还在进行着正式的会谈，协约国在和一些较小的同盟国及其继承者——奥地利、匈牙利、保加利亚

和土耳其艰难地进行着最后的谈判。但是大的代表团都提前离开了，在他们的返程列车上载满了数以万计的各色人士，包括顾问、妻子、情妇、厨师、司机、信使、秘书、记者等。旅馆恢复正常营业——7月末，英国代表团会谈期间的总部所在地马捷斯特饭店、美国代表团总部克里雍饭店都重新开张进行商业运营。激进的记者林肯·斯蒂芬斯（Lincoln Steffens）曾随美国代表团一同来到巴黎，并在和会后继续留在那里，他很好地捕捉到了这座城市几个月以来幻灭的苦涩情绪：“和平的后果在巴黎显而易见，那里到处都是战争、革命和穷困。”

夏天以来，欧洲的政治威胁实际上已经开始减退。根据斯特朗的观点，现在的主要危险在经济上。两个最大的国家法国和德国都迫切需要获得国外的食品，欧洲大陆重建的资金异常短缺。最令人不安的是，他发现，欧洲现今完全“缺乏领导力，当权者也已经精疲力竭”。

当斯特朗还在巴黎时，局势就开始变得明朗，美国开始撤出对欧洲事务的干预。和平协议在参议院遇到了麻烦，似乎即将遭到否决。尽管威尔逊总统宣布他将直接听命于人民的意愿，但国家的情绪已经很明显地转向了孤立主义。

对于这一背叛，斯特朗无法掩饰他的厌恶。8月末，他警告即将成为摩根合伙人的财政部副部长拉塞尔·莱芬韦尔，“如果美国放弃欧洲，让那些新政府自生自灭”，只会导致“混乱和苦难的延长，这将是为我们所不齿的懦夫行为”。他在9月的晚些时候回到了美国。就在几天前的9月25日，总统在前往美国西部宣传和约、争取支持的行程中突遇中风，身体也因此垮了下来，在接下来的几年里，他都躺在白宫里无法继续工作。11月19日，参议院以55票对39票否决了和约。

从欧洲归来后，斯特朗的肺结核又一次复发，这好像已经成为经常发生的事情了。医生再次坚持他必须从工作岗位上离开一段时间，纽约联邦储备银行的董事们给他放了一年的长假。起初，他来到了亚利桑那州，因为那里的高地和干燥气候有益于他的身体。他在那里一直待到了第二年的春天，似乎恢复得还不错。到了1920年3月份，他骑马穿越亚利桑那州的沙漠，有一队不同寻常的同伴相伴左右：一个骡夫兼厨师；一个来自印第安比马部落的向导兼牧马人，他的名字好像叫弗兰克、弗朗西斯科、潘丘或者胡安，没有人确切知道究竟是哪一个；一只叫作彼得的俄国猎狼犬，以及斯特朗来自“家庭”的老朋友巴兹尔·迈尔斯。在他们的陪伴下，斯特朗艰难跋涉、横穿荒原，呼吸着“最好的空气”，欣赏着“最壮观的日落”，在星光下宿营。此时，欧洲重建问题以及眼下的

混乱局势似乎是那么遥远。

亚利桑那州之行以后，斯特朗决定充分利用他休假的这一年周游世界。在长子本杰明和朋友迈尔斯的陪伴下，他在1920年4月初离开旧金山前往日本，紧接着到了中国、菲律宾、爪哇、苏门答腊岛、锡兰、印度，并最终于同年冬天到达马赛。在那里，斯特朗收到了一直等着自己的蒙塔古·诺曼的一封信："无论何时，只要您到了伦敦，请允许我提醒您，您的旅馆订在索普洛奇的坎普登希尔西8号。门房告诉我，只要提前一小时通知，他们即可把您的房间准备好；或者如果您的行程很仓促的话，可以待您到达后再整理房间。"在斯特朗旅行期间，诺曼荣升为英格兰银行行长，这将是一段真正合作的开始。

如果说赔款问题使欧洲国家之间的关系大大受损，那么战争债务问题对美国和之前的盟友英国、法国之间关系的影响则与之相同。不管美国人再怎么努力地将战争债务问题和赔款分开，在大部分欧洲人心中，这两者依然是密不可分地联系在一起的。甚至在1922年年中，在后来成为代理外交部长的亚瑟·巴尔弗（Arthur Balfour）所起草的照会中，英国政府表示，自己从欧洲盟国收回的贷款加之对德国所要求的赔款总额将不会超过美国向英国收取的战争债务，由此英国明确清晰地将赔款问题和战争债务之间的关系放到了台面上。

巴尔弗的照会在美国的影响可谓是一石激起千层浪。

> 巴尔弗出身贵族，同时也是一位小有名气的哲学家。他曾在第一次世界大战前担任首相，并在劳合·乔治手下当过外交部长，是英国政界的元老。1895年，他发表了一部名为《信任的基础》（*The Foundation of Belief*）的著作，其中所蕴含的意义非常之微妙。很多人都痴迷于他那亲切高尚、彬彬有礼的风度和超然物外的神态——在巴黎和会上，一位英国外交官评论说，他的光彩让"整个巴黎显得粗俗"。但在美国，他却被视为"戴着高帽、穿着双排扣长礼服的英国颓废形象的化身"。

他在照会中所采用的道德优越感十足、非要人领情不可的腔调激怒了美国人。一个美国人写道："巴尔弗勋爵似乎认为，他能够用如此优雅的语言将我们唤作偷羊贼，以至于我们听不懂。"根据《费城询问者报》（*Philadelphia Inquirer*）的报道："在巴尔弗的照会中，英国人被描绘成慷慨、宽宏大量、有同情心的债权人，他们的心在为债务人的苦

难流血，他们愿意并期望免除他们所认为的超出了债务人承受能力的负担。而美国人则被丑化为残忍无情、硬心肠的夏洛克，顽固地坚持着他们的债权，使英国人无法按照自己无私、慈善的本能行事。”

雪上加霜的是，美国国会决定插手此事。1922年3月，国会成立了由5个人组成的世界大战外国债务委员会，由财政部长安德鲁·梅隆出任主席，还包括国务卿查尔斯·埃文斯·休斯、时任商业部长的赫伯特·胡佛、犹他州参议员里德·斯穆特（Reed　Smoot）以及俄亥俄州的代表西奥多·伯顿（Theodore Burton）。委员会的使命便是商定美国贷款的偿还期限。国会因为担心这一部门可能会对债务人过于宽大，因此在解决债务问题的任何方案上都设了上限——委员会将不被允许接受将债务缩减到90%以下。

美国国会在战争债务上施加约束，现在也该轮到欧洲人对此表示出愤怒了。一个法国参议员抱怨道：“我们昨天还在为美国的慷慨和理想主义喝彩，难道现在他们就已经沦落成夏洛克了吗？”全欧洲的报纸都开始公开将山姆大叔比做“夏洛克大叔”。甚至绝不属于民粹主义的《经济学人》也刊登了一封署名为“波希亚”的信，这封信指责美国试图“要求那些将堪萨斯州和肯塔基州从德国的威胁下拯救出来的人向其进贡”。

1922年10月，劳合·乔治的内阁突然倒台，安德鲁·博纳·劳（Andrew Bonar Law）领导的新的保守派政府开始在英国掌权。新内阁的财政部长斯坦利·鲍德温是个经验丰富、有判断力的商人，他坚信一定要了结债务。他是如此坚持这一原则，以至于在1919年曾匿名向政府捐献了70万英镑。这个数额达到了他个人净资产的1/5，为第一次世界大战后英国偿还债务做出了自己的贡献。

随着大西洋两岸关于这一问题的奇谈怪论变得甚嚣尘上，鲍德温决定和美国人展开解决问题的谈判，他对美国人说希望“以一个生意人的身份进行谈判，寻找一个商业解决方案，因为这根本上就是个商业问题”。

英国代表团由鲍德温亲自带领，英格兰银行行长蒙塔古·诺曼作为主要顾问，他们于1922年12月30日登船前往美国。诺曼坚信，如果英国想重建信用，使伦敦重树世界第一金融中心的地位，那么解决所欠美国债务的问题就是不可避免的。诺曼曾在1921年8月和1922年5月两次访问美国，和斯特朗一起巡回拜访了华盛顿的高级行政官员，其中包括和总

统沃伦·哈定的秘密会晤，以让他相信美国应该继续参与欧洲财政事务。由于之前打下了这样的基础，因此在英国的所有财政官员中，在关于美国政治和华盛顿的局势上，诺曼有着最好的第一手资料。

穿越大西洋的旅途暴风骤雨不断，由于风大浪急、迷雾重重，这次旅行花了超出正常时间两倍多的时间。在旅途中，鲍德温和诺曼成了忠实的朋友。诺曼通常会对政治家心存怀疑，他多少有些不够坦诚地说自己毫无政治观点，还夸口说自己从未参与过投票。鲍德温不易激动，没有超凡魅力，不是个真真正正的政客。他们后来成了终生好友，因为他们都喜欢那份宁静的快乐，也都热衷于在乡下散步和弦乐四重奏。财政部的高官珀西·格里格（Percy Grigg）爵士对他们两个都很了解，他表述说“他们似乎非常理解彼此，哪怕只交换几个单音节字符就可以沟通了”。

美国代表团由安德鲁·梅隆部长率领。梅隆当时已经快70岁了，他出生于匹兹堡的一个富裕家庭，40岁时就独立积聚了约5亿美元，成为继约翰·洛克菲勒和亨利·福特之后美国第三富有的人。他沉默寡言，性情冷漠，遁世隐居——他的儿子保罗将他比做是约翰·高尔斯华绥（John Galsworthy）[(10)]的经典著作《福尔赛世家》（*Forsyte Saga*）中贪得无厌、占有欲惊人的索米斯·福尔赛（Soames Forsyte）。然而梅隆的财富却没能给他带来任何幸福。他在40岁时娶了一个年仅19岁的轻佻英国少女，没过几年，这个女孩就为了一个一心追求社会地位的骗子离开了他。离婚的过程闹得沸沸扬扬，他花了好久才从离婚的打击中走出来。他现在住在1785马萨诸塞州大街一所有6间卧室的公寓里，里面应有尽有，东边隔一个街区就是著名的杜邦广场。那里的女主人就是他的女儿艾尔萨，一个苍白的、以自我为中心、易受各种精神疾病困扰的少女。

会谈在高度机密下进行，一些会议甚至是在梅隆那挂满了早期绘画大师作品的公寓里展开的。他们在那里共进午餐，这样的场合也肯定少不了邀请副总统凯文·柯立芝参加。他的绰号叫作“沉默的凯文”，因为在宴会的整个过程中他都不会和坐在旁边的人讲上一句话。关于战争借款问题，他说了一很有名的话：“是他们借用了我们的钱，难道不是吗？”这句话很有力地驳回了关于应该减免战争借款的讨论。尽管当地存在禁酒令，但让英国代表团成员感到惊讶的是，在私人家庭里酒水应

有尽有。

在英国代表们离开伦敦前，美国驻英大使让他们相信可以把债务偿还比例调整为60%，因此内阁也就没有授权他们能够接受更高的偿还比例。到了华盛顿，英国代表们发现尽管美国行政部门渴望解决债务问题，但他们却被国会所能接受的范围限制着。经过两周的商谈，美国代表团所能提出的最低债务偿还比例为80%。

尽管鲍德温因为美国的不够慷慨而感觉受挫，但诺曼向他施压，让他同意这些条款。按照诺曼的观点，美国债务委员会愿意突破国会的限制反映了“美国一方愿意重返欧洲事务的意愿，这是一个新的发现”，并且即使没有减免，只要能够解决债务问题，这也不过是让美国重返欧洲事务所付出的很小的代价。

在回国的路上，英国代表团途经纽约。斯特朗和摩根的合伙人向英国代表们建议，再等下去也不会得到更好的结果，劝他们尽快签字以解决这一问题。鲍德温于1923年1月27日到达南安普顿，但他犯了一个愚蠢的错误，在上报给内阁之前，他就把相关条款透露给了媒体。他以为自己的话不会被记录，于是宣称自己同意接受条款。他甚至还对聚集在身边的记者们说，任何条款都应该会让议会感到满意，因为很多议会代表都来自英国西部，在那里他们“不过是卖小麦或其他产品，对于国际债务和国家贸易并没有进一步的兴趣”。此番言论使鲍德温在错误的泥潭里陷得更深了。第二天的报纸头条宣称，英国财政部长将普通参议员视为“老土的乡巴佬”。

英国首相大为震怒。博纳·劳在战争中失去了两个儿子，一直以来，美国仅仅把战争债务视作是一桩商业交易的看法深深冒犯了他。他对鲍德温说：“如果我接受这些条款，就将成为英国当权过的最受诅咒的首相。”1月30日，鲍德温强烈呼吁政府接受这一方案。他承认美国人应该更加大方，毕竟他们在战争中获利良多，但这将是英国所能得到的最好的解决方案。

博纳·劳拒绝美国的提议。在此之前，他有向梅纳德·凯恩斯咨询过。凯恩斯建议他应该先等一等，拒绝美国的提议“为的就是留给美国一些时间，让其最终发现，正如我们指望法国，法国指望德国一样，他们也要完全靠着我们。债务人在这些问题上有着最终的话语权”。

但是博纳·劳被逼到了绝路，否定在公众面前表示赞同协议的财政部长将会给政府造成危机。然而，内阁最终通过了协议，他只能接受失

败，但他以传统的英国人的方式抓住机会发泄怒火——通过给《泰晤士报》的相关专栏写匿名信，他对政府同意美国协议的做法给予了猛烈抨击。

看到英国经过讨价还价为自己争来的权益还是这么少，法国便选择继续等下去，并于1926年解决了战争债务问题，最终偿还借款总额的40%——尽管如此，这一方案直到1929年才被法国国民大会批准。意大利也是在1926年解决了债务问题，且只同意偿还24%。就像通常一样，凯恩斯是对的，拖下去原本能让英国得到更好的解决方案。

在这个十年里，随着美国人坚持要求偿还债务，他们惊讶地发现自己在欧洲已经变得越来越不受欢迎了。记者发回国内的文章从不同角度拼起了美国在欧洲不受欢迎的图景，比如标题为“欧洲怒视富有的美国”或者“欧洲仇恨美国吗？为什么？”的文章，或者干脆标题就是“夏洛克大叔在欧洲”。一项非正式的民意调查显示，六成法国人将美国列为最不受欢迎的国家。据《纽约时报》驻巴黎的通信记者报道，“100人中会有90人认为山姆大叔自私、无情、贪婪”。经验丰富的美国驻外记者弗兰克·西蒙兹（Frank Simonds）走遍英国后，发现“绝大部分英国人都已经有了根深蒂固的看法，那就是美国人的政策是自私、肮脏和卑鄙的”。

但是，战争债务问题真正有害的影响是，它迫使英国也许不是不可能，但很难放弃从法国和德国收回自己的债权；它迫使法国更加顽固地要求从德国获取赔款，从而导致欧洲陷入了一个索要债务和反诉的自我强化的恶性循环之中。

1922年12月，在诺曼动身前往华盛顿时，伦敦《泰晤士报》这样描述他：“蒙塔古·诺曼先生，英格兰银行的行长，在这一代或者更长时间里出任这一职务的人中，他绝对是最有趣也是最有能力的人之一。”

“在相貌上，他让我们想起了维多利亚女王当政早期时的政治家们，”《泰晤士报》继续写道，“他有着贵族的风格和气质，在高大、静默、威严的躯体上方是一颗仿佛莎士比亚戏剧里的人物样式的头颅。他喜爱音乐、诗歌和书籍，还拥有一处汇集了罕见植物的美丽园林。和他接触的很多人都觉得他有一种不可捉摸的神秘感，他拥有智者独有的敏锐洞察力。”

1914年8月以来，诺曼遭遇的转变是巨大且不同寻常的。那时的他还是个可悲的角色，对自己没有信心，对未来充满了怀疑，且因精神疾病的困扰，其平庸的职业生涯也被缩短了。现如今，他却被公认为也许不是全世界但却是全欧洲最卓越、最有权势的银行家。

从刚刚开始在英格兰银行任职，他就强调要打破常规。他的前任们都是由专车接送到工作地点，他们戴着华丽的大礼帽，穿着双排扣长礼服。而诺曼则是穿着西服，乘坐地铁上下班——从诺丁山出发的中央线，地铁票从帽子的缎带旁边伸出来。这时，他的整个角色似乎都转换了。几乎所有人都对诺曼的亲切、威严而有礼貌的老派作风给予好评。人们说得最多的，是他那迷人的风度和异乎寻常的天赋。就像和他共事的一个董事所说的："他从不讲笑话或者调侃什么，但他本身就是有趣的，犹如一潭深水，泛着源源不断的智慧泡沫。"

在那5年里，他在公众的印象中产生了某种神秘感。在诺曼之前，英国中央银行行长一般都是一个相对低调的隐蔽人物，仅在小范围内被几个决策者所知。但是诺曼的个性似乎使他向媒体施加了强大的魔力，媒体纷纷赞美他是个具有无限创意的金融天才。

> 所有那些曾被认为是一个"怪老头"的无害的怪异特点——他华丽的穿衣风格、宽边软帽、艺术兴趣，以及他对东方哲学的了解，现在都为他大大加分，成了不同寻常的创造力的标志。他非传统的外貌、和蔼可亲而不苟言笑的风度，最重要的也许是他对金钱毫无兴趣——这是最能体现他神秘感的一点，所有这些共同铸就了他一丝不苟的操行、一半像贵族一半像僧侣的形象。

这种神秘感还被他避免在公共场合露面的原则所加强，人们很少在伦敦的社交场合看见他。据说，除了按照银行总裁的惯例在官邸发表年度祝酒词以外，他从不发表演讲，也从不接受报纸的采访。

正是在那几年里，诺曼养成了顶着假名旅行的习惯，这也成了有关他的神话和神秘性的重要一部分。在那个大西洋两岸交通主要靠货轮的时代，伦敦《泰晤士报》和《纽约时报》经常会发表特刊，罗列出每周远洋客轮上最尊贵的客人——社会版的增刊上经常会密密麻麻地印着大使、电影明星和欧洲贵族的名字。

英格兰银行行长前往美国的新闻不可避免地会引发谣言：比如战争

债务问题马上就会解决，或者就在那一周英国可能会回归金本位制度。为了避免诸如此类捕风捉影的报道，诺曼的秘书爱德华·斯金纳（Edward Skinner）开始用他自己的姓为诺曼订航线。

有时，在诺曼冒充为普通的老斯金纳先生穿越大西洋的航程中，他摇身一变，成了克拉伦斯·斯金纳（Clarence Skinner）教授。

> 一个关于诺曼的故事——很多故事之一，是这样描述的：在这样的一次旅行中，有位克拉伦斯·斯金纳教授恰巧也在同一艘客轮上，他在马萨诸塞州梅德福的塔夫茨学院（Tufts College）讲基督教应用，是位著名的普救论者，并且积极活动要求废除禁止亵渎的条例。记者们都在曼哈顿岛的西区码头等着他，希望在此对他做个访问。当他们看到诺曼很有学者派头时，就把他当成了真正的斯金纳教授。对于他们的误会，诺曼没有做任何解释。而真正的斯金纳教授似乎觉得这很有趣，也没有做额外的解释。整个事件如此符合诺曼的诡异作风，连他自己也感到啼笑皆非，以至于从此以后他一直都是顶着斯金纳教授的假名旅行。随着时间的推移，他的化名被媒体揭穿，但是此后诺曼还是这样做。斯金纳教授和他的旅行早已成了新闻行家圈内人才能明白的笑话。

诺曼不喜欢任何形式的媒体报道，于是他努力向记者隐瞒行踪，但这只会增强记者们的好奇心。就连他日常生活的普通行动都会被记者们夸大，以讹传讹，为市场投机提供依据。事情的结果往往很滑稽，有时竟会达到近乎荒谬的地步。

拿1923年很典型的一件事来说，在法国占领鲁尔区的短短几天后，诺曼前往法国南部进行历时一个月的年度休假。在那里，他或者在耶尔附近的科斯特贝尔（Costabelle）和叔叔待在一起，或者待在尼斯的荷米特奇旅馆。借此机会，他决定中途到巴黎停留几天，去会晤法兰西银行的那些同行们。他并没有打算对行程保密，因此下榻到协和广场上著名的克里雍饭店。但是，由于克里雍饭店错误地将其名字登记为诺曼·蒙塔古，报纸便声称他试图化名访问巴黎。他的贴身男仆被人看到从宾馆以外的渠道购买火车票，且有谣言说无意中听到了诺曼的男仆有向门房询问前往柏林的列车情况，于是就有人向报社发电报，推测他正准备前往德国，更有甚者说他试图与德国单方面协商解决赔款问题。谣言煞有介事地登载在伦敦的报纸上，接着又被很多美国报纸报道，包括《纽

约时报》《华盛顿邮报》《芝加哥论坛报》等。实际上，诺曼在巴黎待了几天后，就像平常一样前往尼斯了。

> 对于诺曼的爱好，温斯顿·丘吉尔在接下来的几年里非常了解，随后在《星期日画报》（*Sunday Pictorial*）上描述他道："诺曼不喜欢以任何形式公开行踪，这为他披上了一层神秘的面纱，进而导致其日常生活中普通、不经意的事情经常会被世界货币市场细查和夸大……他越追求私密，他的行为就变得越重要、越有意义。顶着假名旅行的他会很快被认出来，待在乡村家里与世隔绝的他也会遭到人们对美国的搜寻以确认他确实不在那里。确实，更使他感到厌恶的是，自我谦虚反被证明为最精巧、最有效的广告方式……也许一点儿更平常的讲话……会比这么多沉默和防范更能实现他的真正目的。"

但并不是所有人都会被他的魅力和个性所征服。诺曼讨厌争论或面对面的冲突，喜欢通过绕开对手来达到自己的目的，因此获得了善于托词的名声。一些人对诺曼持怀疑态度，认为他试图把自己掩盖在神秘之下，实际上不过是更狡猾、更世故的自我演出方式而已。作为两次世界大战期间英国外交部门领导的范西塔特勋爵（Lond Vansitartt）将他斥为"装腔作势的人"。

尽管诺曼的公众形象发生了戏剧性的转变，但他仍然保留着第一次世界大战前困扰他的很多缺点。他是个天生的悲观主义者，容易遭受绝望的轮回。对于一个肩负着使伤残的经济回归健康的使命的中央银行家来说，这是个很不幸的特点。在担任行长第一年的严酷日子里，诺曼在和疲软的英镑以及衰退的经济斗争着，他在信中写道："这种感觉就像是被扔到了海上，而自己几乎不会游泳。"

当时，左翼的《每日先驱报》（*Daily Herald*）的经济新闻编辑弗朗西斯·威廉斯（Francis Williams）认为，尽管诺曼能够向伦敦施加奇怪的影响力，但他始终"是个偷偷摸摸、自高自大、智力令人怀疑、几乎不能建立正常人际关系的人"。坎利夫的话可能对当时的诺曼描述得最为恰当，他认为诺曼"富有才气的神经质人格一定会给他带来麻烦"，并补充道："他的人格不正常，需要权力也只是为了让自己运转下去，并且除非事情已经变得无法挽回，否则他绝不会放弃权力。"

在20世纪20年代初期，诺曼经常提到要建立一个中央银行家联盟，

使其肩负起稳定欧洲金融、促进经济复苏的职责。似乎没有哪一个政府能够做到这一点，他的想法有些宏大，他认为自己领导的同业协会将在某种程度上填补政治家留下的真空。他喜欢把自己和有些兄弟之情的小圈子的其他成员视作精英和民众领袖，并将其凌驾在政治冲突、民族仇恨和业余的解决方案之上。尽管诺曼“乐意以非传统的面目出现”，但他关于社会的很多观点都是“拾老伊顿公学人的牙慧”。他坚信贵族政体，简直就是还活在爱德华七世[(11)]当政的年代。

1922年3月，他在写给斯特朗的信中，以绕圈子的风格表达了自己的观点：“直到最近，世界各国才从战后开始步入正轨，两年的时间都在建造空中楼阁并摧毁它们的过程中被浪费了，这似乎就是民主政治的方式。但各国‘为数不多的贵族’从一开始就意识到，如此草率地为严重病症开药方将不可避免地产生这样的后果。”他显而易见地认为，这批“为数不多的贵族”就是像他自己这样的银行家们。

然而，在这一时期，他恰恰是建造空中楼阁的人。他认为，全球的银行家们不会屈从于政治家们国家主义的压力，这一想法简直天真到让人感到奇怪。他那建立世界金融大亨同盟的幻想在很大程度上就是个白日梦，他甚至都得不到斯特朗的完全支持。在1922年的热那亚经济会议之后，他草率地提出了举行中央银行家秘密峰会的想法，但遭到了斯特朗的反对。斯特朗担心，作为世界主要债权人的美国会被他的这群欧洲债务人搞突然袭击，自家的欧洲同行们会众口一词，强烈要求美国动用庞大的黄金储备来接济他们。他在给诺曼的信中写道：“任何本质上属于联盟和同盟的东西，在当前的世界条件下都不可避免地充满了危险。”他担心，这就像是“为世界上一些穷困潦倒的国家或它们的发钞银行提供空白支票，特别是给那些财政已经完全陷入混乱，完全无法控制的国家”。

到了1923年时，诺曼的俱乐部基本上就是由他自己和斯特朗组成，他们为彼此的健康问题和似乎已经包围了他们的经济上的无政府状态相互慰藉，他们的友谊也在这段时间大大加深。

在诺曼1921年和1922年对美国的三次访问之后，他们大概有18个月没有见到对方。斯特朗再次病倒，他在1923年的大部分时间里都在请病假。在此之后，两人达成一致——每年至少见两次面，一般是夏天时在欧洲，冬天时在纽约，这样交替拜访对方。他们每过不了几周就会给彼此写信，信的内容大多结合了有关财政金融的闲谈和对经济政策的看法。尽管两人的关系很亲密，但在给彼此的信中依然以优雅的正式文体

落款，如“亲爱的斯特朗”和“亲爱的诺曼”，当然他们也会时不时不拘礼节地加上“亲爱的强人”“亲爱的老家伙”“亲爱的老财迷”之类的词汇。他们向彼此提供建议，经常会披露一些同僚们都不知道的机密细节。偶尔他们也会斥责对方，当诺曼一意孤行，没有和董事们商量的时候，斯特朗就会劝告他说：“你是个可爱的、性情古怪的老家伙，我的职责之一似乎就是时不时地教训你。”

信件内容也不都是关于工作的，他们也经常会亲切地开彼此的玩笑。有一次，诺曼刚刚从纽约拜访斯特朗归来，发现自己竟误把斯特朗的一件夹克装进了自己的包里。他就在信中写道：

亲爱的本：

> 我正在汽船上给你写信，因为我发现了自己的又一桩罪行。在到家的第二个晚上，我像平常一样换了衣服。但在下楼的时候，我发现自己已经被伪装成了一个绅士，而不是一个花花公子！这要归功于一件式样美观的天鹅绒夹克，它既合身又完美。换句话说，本，只有在你的行头的帮助下，我才会看上去值得尊敬！

时不时地，他们就像一对无害的老单身汉，从戏弄彼此中得到巨大的快乐——无论是诺曼在《城镇和乡村》（*Town and Country*）的页面里无意看到的斯特朗的油画肖像，还是在居住地索普洛奇维修时诺曼的过敏以及他对斯宾诺莎（Spinoza）哲学的痴迷。

诺曼在天性上更情绪化，会过分热情和感伤，也会经常对朋友的健康大惊小怪。“让我请求你，比现在更好地照顾自己。就像属于自己一样，你也属于其他人。”他在1921年访问纽约后写道。他教训斯特朗抽了太多骆驼牌香烟，还坚持了解斯特朗的脉搏、睡眠和呼吸的细节，或是吐槽“4周以来都没有听你说过一个字了”。斯特朗则会更冷淡一些，由于有个很大的“家庭”，他倾诉的需要便会少一些。但他们依然是彼此最亲密的朋友。1927年，斯特朗染上了肺炎，诺曼前往探望，斯特朗在之后的信中写道：“能够和一个富有同情心的人谈论问题，无论如何都是很有帮助的；而当他是你最好的朋友时，所带来的就不仅仅是帮助了。”

到了1923年，他们真的对未来感到了担心。对他们两个来说，和平时期的最初几年本是充满希望的开始，而现在却变成了一个充满挫折和失望的年代。美国从欧洲事务中金盆洗手，回归孤立主义；欧洲的货币

则依然不够稳定；法国和德国的经济都因战争赔款问题而面临瘫痪。而对于经济政策的失败，他们两个都深感无力：除非关于赔款的问题可以进一步达成更公平的方案，否则德国拒绝做稳定经济的任何事；而法国则坚持在与美国和英国就债务问题达成解决方案之前，绝不在赔款问题上做出让步。

诺曼发现“欧洲文明”岌岌可危，但他所能做的不过是以局外人的视角看着事态继续恶化。他日益变得亲德而仇法，而法国人在赔款问题争论上的固执只会不断加深他个人对法国的偏见。特别是法国的政治阶层，在他眼中都清一色是鬼鬼祟祟、名誉扫地的贪官污吏。“欧洲和世界的黑斑还在莱茵河畔，”在法国占领鲁尔区后他在给斯特朗的信中写道，“那里有爆发战争的一切条件，只是其中的一方还没有武装起来，但德国究竟能忍多久呢？”

对于斯特朗来说，更主要的则是在个人问题上的受挫。尽管在财政上较为宽裕，但这些年来他不得不彻底地改变自己的生活方式。他相对低调的生活方式和那些在私营企业工作的老同事相比，差距再明显不过了。他丧妻和离婚后，先后在几个公寓中居住。1922年年中，他开始在曼哈顿市中心一所有着两间卧室的小公寓里居住。而他的老朋友亨利·戴维森在1922年突然死于脑瘤之前，拥有派克大道的一座官邸、长岛北部海滨的一处60英亩的不动产以及佐治亚州的一座种植园。托马斯·拉蒙特也走上了和斯特朗完全不同的道路，他住在坐落于第70大道和派克大道的大房子里，春天时继续使用他在恩格尔伍德的房产，到夏天时则会前往缅因州北部港口的别墅避暑。

斯特朗却继续被病痛折磨着。1923年2月，肺结核扩散到了他的喉部，迫使他再一次延长了在科罗拉多州的病假——这已经是他7年中的第4次了，他在10月份回到岗位上，但并不能进行全职工作。自1916年首次被确诊患上肺结核以来，他已经有近一半的时间都远离办公桌了。甚至是在名义上主持工作期间，他也因受到用来控制可怕疼痛的大量吗啡的影响而常常无法胜任工作。一下子老了很多的他还被迫放弃了网球等高强度的锻炼。此后，他的体重上升，并开始掉头发，看上去面容憔悴、过度操劳的他，和10年前那个高高瘦瘦、自信英俊的年轻人相比简直是判若两人。

在那些日子里，即使是在首任妻子去世后，他都始终非常喜欢交际。而现在的他晚上很少外出，在电影院和歌剧院里也再见不到他的身影了。工作成了他的镇痛剂，晚上的时间则被安排为与其他银行家和官

员们在安静的场合下共进工作餐。

1924年早些时候，斯特朗的两个儿子都谈到了让他结婚，他在给诺曼的信中写道：“诱惑始终在我面前，我大可以结束手里的工作，递交辞职，之后游玩一番，写一点儿作品，不紧不慢地生活。”那时，他们都还没有预料到，经过4年的挫败，他们已经站在了达成目标的边缘。

第9章
重返黄金时代

金本位

时光倒流，重返黄金时代。

——约翰·弥尔顿，《基督诞生的早晨》

第一次世界大战以后，银行家们普遍认为世界应该重返金本位，且越快越好。在他们的思想中，黄金是货币基础的观念可谓犹如神学信仰般根深蒂固。因此，在很大程度上，他们早已将黄金视为重塑世界的精神装备，而对构建国际货币秩序的其他方法视而不见。蒙塔古·诺曼和本杰明·斯特朗便是其中的代表人物。

重返金本位的最大障碍是各国中央银行在第一次世界大战中发行的堆积如山的纸币。以英国为例，1913年，其流通于国内的货币总量，包括金币、银币、英格兰银行和大型商业银行发行的票据，以及占据最大份额的银行存款，大约相当于50亿美元。这些不同形式的货币供给均以英国拥有的8亿美元黄金作为支撑，然而令人惊讶的是，其中只有总值1.5亿美元的黄金被储藏在英格兰银行的金库里，其余部分要么化作流通中的金币，要么则以巴克莱银行和米特兰银行等商业银行持有金块的形式存在。战时的英格兰银行大量放贷给政府，截至1920年，其国内货币供给总量飙升至120亿美元，并反过来推动黄金价格上涨了2.5倍之多。而在同一时间，英国的黄金储备却基本上维持原有水平不变。如此造成的结果便是在1913年每一美元的货币所对应的黄金是15美分，而到了1920年，一美元货币所对应的黄金只有不到7美分。在这种情况下，英格兰银行想尽办法节约黄金，比如以纸币取代金币，还将原本由商业银行持有的金块集中起来变成自己的储备。尽管如此，到战争结束时，英国的黄金储备量仍不能为其按照1914年的汇率平价重返金本位提供足够的货币支持。

卷入战争的每个国家，甚至包括美国在内，都面临着同样的两难困境。所有这些国家都曾不同程度地诉诸通货膨胀以缓解财政压力。从本质上来说，只有两种方法可以用来恢复黄金储备和货币供给量之间的

价值平衡：第一种方法是通过收缩流通中的货币供给量来压缩货币泡沫，从而在整体上逆转通货膨胀的趋势。

这是一种救赎的途径，但却过于痛苦，因为它将不可避免地引发一轮严重的信贷紧缩和高利率周期，从而注定会带来衰退和失业，至少直到价格被迫下降为止。

第二种方法则是接受过去的错误，承认错误不可逆转，进而大笔一挥，通过减少本币的黄金价值重建货币平衡。换言之，这意味着正式的货币贬值。　这种方法或许听起来没有那么痛苦，但对于那些早已习惯并信赖黄金标准的投资者和债权人而言，贬值无疑是一种变相的财产征收。在某种程度上，这将是对储蓄真实价值的一种欺骗和侵蚀。更为重要的是，贬值也并非毫无成本。中央银行借贬值来理清货币混乱的行为无异于“酗酒者幻想改过自新”，不仅无助于恢复央行维护金融秩序的信誉，而且到最后往往不得不通过举借新的债务清偿旧的借款。

在紧缩和贬值这两种选择的关系上，有一个简单的类比：一个体重增加的人，正惆怅于无法穿进之前的衣服。他或者选择减肥——紧缩；或者承认自己变大的腰围已难以改变而修改衣服——贬值。究竟是紧缩还是贬值，这是战后各国最为关键的经济决策。紧缩的压力将落在工人、商人及借贷者肩上，而贬值的压力则落在储蓄者肩上。由此，战后20年世界经济的命运就取决于各国在两条道路上的抉择。美国和英国采取了紧缩路线，而德国和法国则选择了贬值路线（如图9-1所示）。

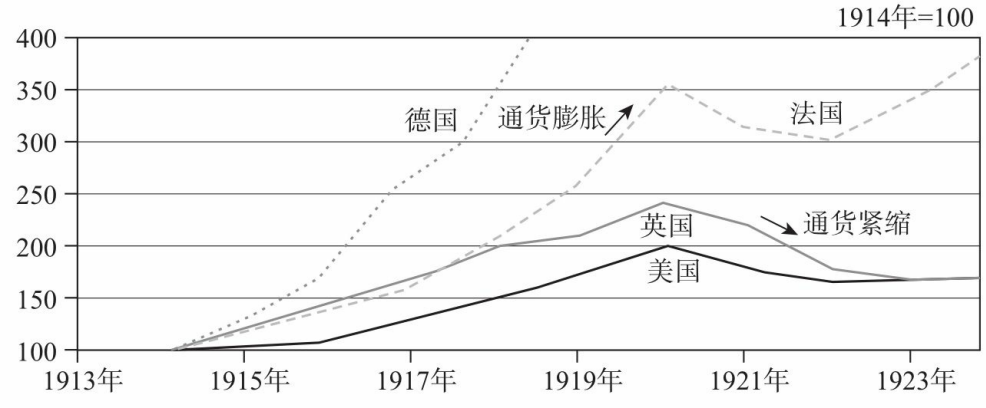


图9-1　消费价格（1913—1924年）

在所有的交战国中，美国参战较晚，因而在主要涉战大国中花费最少，也保持了最好的财政状况。尽管如此，美国战时的货币供给仍然扩

张了250%，物价也随之上涨了一倍。然而，它的黄金储备增长却不止一倍。战争期间，由于欧洲大规模购买物资，以及欧洲资本急于寻求安全之地，有高达20亿美元的黄金跨越大西洋被运往美国。截至1920年，美国已积累了接近40亿美元的黄金。因此，即使考虑到战时的通货膨胀，美国也依然拥有充足的黄金储备来支持其扩张了的货币，且几乎是在战争状态结束时就有能力回归金本位。

第一次世界大战后，德国和法国选择了通货膨胀和货币贬值路线，而美国和英国则选择了通货紧缩路线。然而，即使是在美国，重返金本位和稳定货币也并非毫无阵痛。伴随着威胁多年的严酷战争的结束，到了1919年至1920年，消费者的购买热情被极大地释放出来。在一个极短的时间内，通货膨胀开始加速，大有失控之势。对此，美联储做出强有力的回应，率先实施紧缩的信贷政策，并戏剧性地将利率提高到了7%。在维持了一年之久以后，其他储备银行也陆续跟进。与此同时，为了平衡财政预算，美国联邦政府也采取了类似的行动。结果，美国经济陷入衰退，有超过250万的工人失业，破产者剧增。但是到了1921年底，随着物价下跌了近1/3，美国经济再次开始复苏。在随后的7年里，在汽车和通信等新技术的推动下，美国经济经历了前所未有的高增长、低通胀态势。

与美国截然相反，德国在战争期间选择了阻力最小的道路，将其货币供给扩张了400%。截至1920年底，德国的物价已经10倍于1913年的水平。过于大规模的货币发行使它无力逆转窘境，因此在战争结束时，德国自然而然地就走向了大幅度货币贬值的境地。从事后看来，这也几乎成了一件幸事。但是德国政府非但没有重建财政，反而采取了系统性的通胀政策，虽然有出于对筹措战争赔款的部分考虑，但却将自己置于了近乎奇幻的旅程上，进入了前所未知、诡谲莫测的货币范畴。

英国和法国则采取了某种介于两者之间的中间路线。战争期间，法国的货币扩张了350%，物价也随之等量上涨。战后，法兰西银行停止货币增发，从而避免了德国式的恶性通货膨胀和货币崩溃。然而，法国所面临的高达5亿美元的预算赤字仍使其站在悬崖的边缘，也是民众的极度节俭再一次将国家从困境中拯救出来。虽然法兰西银行里仍有一部人幻想，法国将有能力扭转三倍多的物价上涨，并以第一次世界大战前的平价重返金本位，但大部分理性的观察家认为，若想回归金本位，就必须大幅度降低汇率，即使是这样似乎也要很多年才能实现。

因此，英国是唯一一个真正面临贬值与紧缩抉择的大国。从一个具

有现代视野的观察家的视角来看，英国大可不必过于拘泥于货币汇率神圣不可侵犯的原则，是可以考虑采取一些货币贬值措施的。毕竟，第一次世界大战后的英国在世界经济舞台上的竞争力已大不如前，它变卖了其所拥有的大量海外资产，只能依赖已大幅减少的国外收入来缓解冲击。因此，英镑应该贬值，从而使英国的商品在世界市场上更加便宜，以提高竞争力。

然而，诺曼那一代人活在一个存在差异的精神世界里，他们对货币贬值持有一些不同的看法。他们并不把贬值视为一种对新的现实状况的适应和调整，而是当作一种金融秩序混乱的征兆，并认为贬值会导致人们对所有货币丧失信心。当人们谈及伦敦金融城是世界的金融中心时，绝不仅仅只是简单地一说。事实上，伦敦金融城就像一个巨型银行，从全世界范围内的一些国家和地区吸收存款，然后贷给其他国家和地区。黄金是最卓越的国际货币，英镑则被视为最接近黄金的替代品。世界上最主要的国家，如美国、俄罗斯、日本、印度、阿根廷等，都会将它们的部分英镑存款准备金放在伦敦。因此，英镑在当时的国际金本位集团中具有十分特殊的地位，它的贬值也将给国际金融市场带来强震。

在战争的最后几个月里，英国政府成立了一个委员会。委员会由无处不在、哪里都要横插一杠子的沃尔特·坎利夫领导——他是直到最近才离开英格兰银行的，其他委员还包括英国财政部的约翰·布拉德伯里爵士（Sir John Bradbury）、剑桥大学的政治经济学教授A. C. 庇古（A. C. Pigou），以及伦敦金融界的十大银行家等。在他们的共同主持下，该委员会负责制订第一次世界大战后的货币安排方案。这些委员们声明，他们都毫无异议地支持以战前平价恢复金本位。在他们看来，英国要想在国际金融体系中重获枢纽地位，恢复传统的金本位平价至关重要。

在他们每个人脑海深处都有一个典型的成功范例，那就是英国在一个世纪以前拿破仑战争后的一段经历，它深深地铭刻在英格兰银行家的集体记忆之中。

1797年，也就是法国大革命战争的第4年，法国军队着陆威尔士的流言引发了民众对英格兰银行的挤兑。战争伊始，英格兰银行拥有900万英镑的黄金储备，然而在1797年缩减至100万英镑，正如1914年所发生的故事一样，英国被迫放弃金本位。在战争融资的压力下，作为英国纸币基础的英格兰银行票

据在其后的15年里由1 000万英镑增加到2 200万英镑，物价随之上涨两倍。

1810年，英国国会专门成立了一个调查委员会——即所谓的“金块委员会”，负责调查整个事件。委员会成员包括亨利·桑顿（Henry Thornton）——他既是一名银行家，也是一名国会议员，其哥哥是英格兰银行董事，同时他还是19世纪最具创造力的货币经济学家之一，但不幸的是，他的真知灼见都被后来继任的银行主管们遗忘了。委员会建议英格兰银行应该尽快恢复黄金支付体系，并且为了实现这一目标，应该着手缩减对银行和商家的信贷规模，并通过收缩流通中的票据来减少纸币供给。英格兰银行明智地等到了1815年，直到拿破仑战败并被流放到圣赫勒拿岛才接受这一建议。在随后的6年里，英格兰银行几乎将本国的纸币供给量减少了一半，物价水平也随之拉低了50%。虽然在1815年到1821年的6年时间里，英国一直骚乱不断，而且还面临着严重的农业不景气，但到了1821年英国终于成功地回归金本位。在随后的半个世纪里，英国脱胎换骨，成了世界上最为强大的经济体。许多人认为，1821年对黄金支付的恢复是英国金融史上最为重要的决定。英国自愿承受物价下跌50%的痛苦，并以此恢复英镑的黄金价值，这使得英镑远远超越了欧洲其他国家的货币，成为世界主宰性的价值贮藏货币。

受此启发，1920年英格兰银行选择了通货缩缩，并将利率与美联储同步上调到7%，这与欧洲其他国家的决策形成了鲜明的对比。尽管预算得到了平衡，但英国经济却陷入了严重的衰退，有200多万人面临失业。但是，到了1922年，英格兰银行成功地将物价降低了50%。此外，由于外汇市场之前担心英国会选择贬值，已经跌至3.2美元的汇率水平也开始进入上升趋势，并回归到第一次世界大战前以4.86美元为中心的10%的波动水平。

然而，反观美国经济，由于具有更大的活力，也不存在国内巨额债务的约束，因此开始从衰退中迅速反弹。相反，英国经济则持续停滞不前，在随后的20多年里，失业人数都在100万以上。人们很快发现，英国在战争中遭受了严重的创伤，英国经济大国的地位开始受到威胁。英国曾经遥遥领先的传统工业，如棉纱业、煤炭业及造船业等，由于未能实现现代化，也开始将优势让位于竞争对手。此外，工会与资方谈判，

强烈要求缩短工作时间，英国的劳动力成本也开始上升。

诺曼开始对他所面临的前景感到不安，他意识到遵循前辈遗迹的唯一方法——他的祖父曾在恢复金本位的那年加入了英格兰银行，就是保持高失业率。然而，在战争之前，为了保持货币稳定而故意制造失业或许在政治上是可以被接受的，但战后的氛围已经改变——劳合·乔治曾在全民选举中向国民承诺，英国将会是“一片适合英雄生存的土地”，诺曼则总是让自己处于另觅新途的压力之下。

恢复金本位的难度不断增大，且绝不仅仅是为主要货币选择一个新的汇率平价的问题。战争使黄金储备在各国的分布发生了显著的变化，并且这种变化也日益威胁着以黄金为基础的国际货币体系的稳定。

第一次世界大战前，4个最大的经济体——美国、英国、德国和法国通过总值约50亿美元的黄金储备来维持着它们的货币系统。由于战争期间的黄金开采量很小，到1923年货币功用的黄金总量仅增长了60亿美元。同时，虽然英美两国的物价水平都在战后有了一定程度的收缩，但依然比战前高出50%，这意味着黄金储备的实际购买力已经收缩了近25%。

1922年，诺曼与英国财政部的其他官员制订了一份计划，旨在让一些欧洲国家的中央银行能像大英帝国下属的很多国家一样，持有英镑而非黄金作为它们的储备资产，就像今天的大多数中央银行都会持有美元作为储备一样。诺曼指出，以英镑替代黄金可以节约稀缺的金块，从而缓解世界范围内的黄金短缺问题。人人都看得出，英国的这项计划旨在通过制造各国对英镑的强制性需求来增加英镑在货币体系中的特权，从而便于英镑对黄金平价的回归。事实上，除了少数几个中欧小国，该计划从未得到过实质性的执行。

战后，银行家们最大的担心并不是世界性的黄金短缺，而是更多地关注于黄金过度集中在美国的事实。第一次世界大战前，世界各主要经济体银行体系中的黄金数量都与其经济规模之间存在着一定的平衡。例如，美国的GDP为400亿美元，约占四大经济体产出水平的1/2，持有的黄金数量为20亿美元，稍低于四大经济体黄金总量的1/2。虽然这种平衡相对粗糙、有些牵强——法国占比稍高，英国占比稍低，但这个系统运行得十分顺畅。

到了1923年，美国已经积累了总额近45亿美元的黄金储备，占四大经济体总共60亿美元黄金储备的绝大部分，同时也远远超出了支撑美国

经济的需要（如图9-2所示）。其中约4亿美元是以金币的形式流通，其余则是金块——一夸脱牛奶大小的金条，每条重约25磅，储藏于美联储和美国财政部的金库里。最大的窖藏之处在曼哈顿地下，约有15亿美元，分别在位于百老汇大街和华尔街传奇交叉路口的财政部金库和美联储金库里，其余则零散分布在美国的其他11个联邦储备银行中。据估计，美国的超额黄金储备达到其持有额的1/3，大约为15亿美元左右。

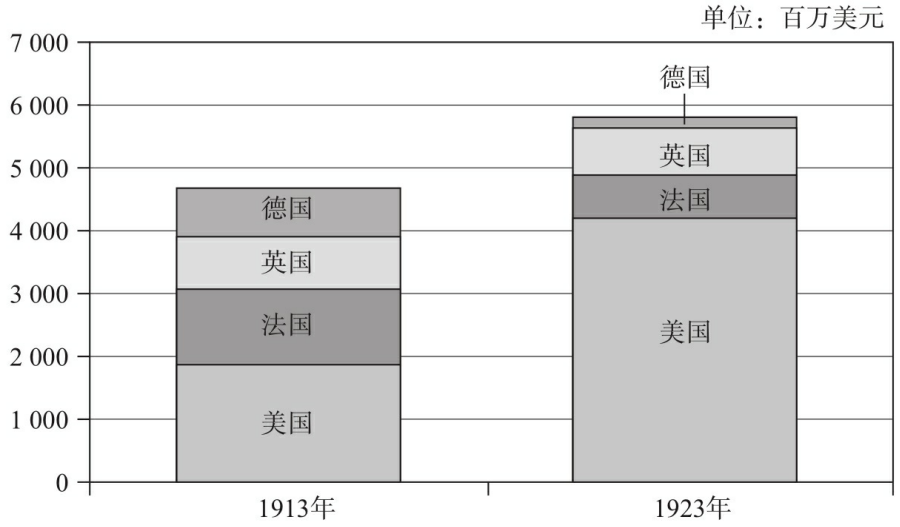


图9-2　各国黄金储备（1913—1923年）

战后，美国积累了世界的绝大部分黄金储备。相比于美国货币体系下规模巨大的黄金储备盈余，欧洲，特别是英国和德国，却长期面临着严重的黄金短缺。欧洲最大的三个经济体在第一次世界大战前曾以30亿美元的黄金储备作为货币基础，而到了战后还不足之前的一半。面对持续的黄金对外支付需求，欧洲的中央银行采取了一系列措施，其中最重要的一项就是回笼流通中的金币。世纪之初，金币曾被作为中产阶级繁荣的最为可靠的法宝，现今却不断地从欧洲人口袋里流出，继而被纸币所取代。到了20世纪20年代中期，美国是唯一一个还有金币继续流通的大国。

世界的主要贵金属越来越多地集中到了美国，使其他国家的黄金储备不足以满足国际贸易的支付。国际黄金本位越发成为一种“扑克游戏”：其中的一个玩家积累了所有的筹码，导致游戏根本无法玩下去。其中一个可以轻而易举地从金本位的束缚中自我解脱的人就是约翰·梅纳德·凯恩斯。巴黎和会之后，他重返剑桥大学教书，但随着

《和平的经济后果》一书的巨大成功，他不断减少大学事务，并日益融入世界事务的宏大舞台中。他加入了一家保险公司的董事会，还担任了英国周刊杂志《民族》（*Nation* ）的主编，定期为其撰写稿件；同时，他还是《曼彻斯特卫报》（*Manchester Guardian* ）的专栏作家，其文章同时发表在世界各地，包括美国杂志《新共和国周刊》（*New Republic* ）等。此外，他还开始货币投机，并因此积累了财富。

在1919年，货币投机还是一种全新的赚钱方法。在1914年以前，货币之间的汇率都是固定的，从汇率波动中寻找盈余机会也几乎是不可能的。第一次世界大战后，随着主要货币的汇率节节上升或下降，通过对货币波动方向下注，就有可能赚取很高的回报；当然，同样也有可能会面临损失。在1919年下半年，由于确信战争导致的通胀将削弱主要交战国的货币价值，凯恩斯做空了法国法郎、德国马克、意大利里拉，同时购买了那些未参战国家的货币，其中包括挪威和丹麦的克朗、美元，有趣的是，还包括印度卢比。在刚开始的几个月里，他赚了3万美元。到了1920年初，他与他的兄弟，还有一些布卢姆茨伯里派（Bloomsbury）的圈内人士，以及来自伦敦金融城的一个金融家朋友一起成立了一个财团。截至1920年4月底，他们又赚了8万美元。但不料就在4周的时间内，人们突然对德国产生了一阵乐观情绪，很快欧洲货币的价值止跌回升，这几乎侵蚀了他们的所有资产。凯恩斯发现自己已濒临破产，于是不得不接受宽容的父亲的支援。然而，由于得到了家人的谅解和获得了冷静敏锐的金融家欧内斯特·卡斯尔爵士（Sir Ernest Cassel）的一笔贷款，他继续坚持自己的判断——德国和中欧货币必将走向灾难。到1922年底，他积累了近12万美元。

但在那个时候，他生命中最重要的事情就是坠入爱河了。这次是爱上了一个女人——莉迪娅·洛普科娃（Lydia Lopokova），一个离过婚的白俄罗斯芭蕾舞演员。其父亲是俄国人，一位亚历山大帝国剧场的引座员，母亲是苏格兰和德国混血儿。洛普科娃来自一个舞蹈家庭，她的两个弟弟和一个妹妹也都去了位于圣彼得堡的皇家芭蕾舞学校。当凯恩斯在1918年遇见她时，她正随着佳吉列夫芭蕾舞团（Diaghilev Ballet）旅游。作为歌舞艺术家、模特和杂技演员，她曾在美国工作了7年，并嫁给了这家公司的业务经理。婚姻破裂后，她去了俄国，之后在内战期间与一位神秘的白俄罗斯将军在一起。但是到了1921年底，她又出现在了凯恩斯的生活中。

虽然直到1925年她的离婚手续办完以后，他们才正式结婚，但自1923年起他们就生活在一起了。他们算不上相配，凯恩斯聪明智慧又有强辩的天赋，洛普科娃则是一个有着不雅过去、神秘莫测的艺术家，轻浮活泼的话匣子经常让她犯些难忘而可笑的用词错误。她曾经抱怨说，她“不喜欢8月份待在乡下，因为我的腿会被‘大律师’咬得非常厉害”。有一次，在参观了一个鸟类饲养场之后，她竟对女主人的“卵巢”发表评论。尽管布卢姆茨伯里派的其他人都看不起她，但凯恩斯却在整个余生中都对她充满了迷恋。

1923年12月，凯恩斯发表了一本不太厚的专著《货币改革论》（*A Tract on Monetary Reform*），其中的大部分内容都曾在1922年和1923年早期以系列文章的形式登载于《曼彻斯特卫报》上。这是他就困扰第一次世界大战后的经济问题，对世界货币不稳定的来源及其后果的第一次系统性探讨。类似于他早期的著作，《货币改革论》是一个奇怪的混合体，一半是理论化的文章——关于“购买力平价”和“期货交易市场”，一半是为门外汉写的小册子。但是，它的语调完全有别于《和平的经济后果》。那本著作由于写在论战最激烈的时候，因此通篇都充满了愤怒和激情；而这本书的语气则较为平缓，用了一种“尝试性的、几乎有些不自信的语调”，仿佛作者自己也在寻找追求货币稳定的答案。

第一次世界大战前，无论他多么喜欢挑战传统的道德、行为以及社会的理论权威，但在经济学方面，凯恩斯已经完全接受了自由主义正统观念。在职业生涯初期，这些观念在他的头脑中处于统治地位，他相信自由贸易、不受限制的资本流动和金本位制度的诸多优点。

有些时候，他会像许多其他的经济学家一样，可能会去思索黄金是不是货币的合适定价基础。但是，在很大程度上这些也只是理论思索，最终经过尝试和考验，似乎也没有什么其他可行的货币基础可以被用来组织全球的货币。当英国财政大臣要求他站在以1914年的金融危机为背景的高度上，说明英镑是否应继续和黄金挂钩时，他非常坚决地赞同英镑应该保持和黄金的联系：“伦敦作为世界货币中心的地位直接取决于其是否对坚持金本位有坚定的信心”，并履行相关义务，如果“一旦出现紧急状态的迹象”而不履行承诺，伦敦的地位必将受到严重损害。

即使是在第一次世界大战结束后的头几年，他仍然主张恢复金本位。但随着世界经济格局的变化，他的怀疑与日俱增。他还认为，中央

银行政策制定的主要目标应该是保持价格的大致稳定。但在第一次世界大战前时他曾认为，实现这一目标的最好方式就是确保货币，比如英镑，可以以固定的价值自由兑换黄金；现在的他则开始相信，将货币供应量、信贷与黄金挂钩必然导致价格稳定的论断是没有理论依据的。

> 金本位制度曾在19世纪末期发挥过作用，因为新的金矿开发刚好与经济增长齐步前进，但没有人能够保证这种历史的偶然会继续下去。此外，虽然有最初时关于金本位的基本原理（纸币可以转化为切实的有形金属的承诺）在历史的某一时刻可能对灌输信心是有必要的，但是现在已经大不一样了。人们对纸币的态度已经有所变化，在复杂的现代经济中，没有必要让珍贵金属的供应来调节信贷创造。中央银行负责人完全有能力理性、负责地管理自己国家的货币事务，他认为，人们没有将自己束缚于黄金这种“野蛮的遗迹”的任何必要。

凯恩斯身上还留有剑桥大学本科生的影子。虽然该书是技术专著，但他还是忍不住要用些嬉笑、嘲讽的语调来加以点缀，这种语调也曾使《和平的经济后果》大获成功。他轻率地将这本书“在未经同意的情况下，就谦恭地献给了英格兰银行的行长和董事们”，虽然他也清楚地知道，这一令人敬畏的组织的上层成员可能不会同意他书中的任何一个观点。他嘲笑那些“保守的银行家们”自以为是，这些银行家们认为“他们通过在穿衣上保持步调一致，并尽量减少思考，就能够将关于金融话题的公共讨论从逻辑层面转到所谓的道德层面。这意味着在思想领域，既得利益无须辩论即可凌驾在公共利益之上”。他像给食品加胡椒面一样，在书中写满了警句，其中最著名的一句是“从长远来看，我们都会死去”，这也使他成了一位光芒四射的健谈者。

但更重要的是，凯恩斯能够透过货币的表面现象揭示出更深层次的现实以及与社会的联系，这也使该书成了一部不朽的经典之作。例如，通过跟踪价格上涨对不同阶层民众的影响，并以程式化的方法来描述经济问题，也就是今天经济学家们所谓的模型。他指出，通货膨胀并不只是简单的价格上涨，更是社会群体之 间财富转移的一个微妙机制，从储蓄者、债权人和拿工资的人手中转移到政府、债务人和商人手中 。因此，他强调的是，德国、法国等国在第一次世界大战后的通货膨胀绝不仅仅是错误的货币政策所导致的结果。相反，它只是破坏了欧洲社会的一个根本性分歧的表象，这一分歧就是第一次世界大战后将如何分担

由于可怕的战争冲突而累积的财政负担。

与《和平的经济后果》相反的是，这本新书几乎没有产生什么实际影响。在欧洲货币完全崩溃、法郎接近危险境地之时，很少有人能被说服把国家货币和币值的管理委托给财政部官僚、政治家或中央银行家。对此有太多的反例（德国、奥地利、匈牙利等，诚然，其中有些例子有些过于极端）说明了在金本位被废除的情况下可能会发生什么。但是，用凯恩斯的一个传记作家的话来说，接下来十年的事实为该书赢得了“拯救半个世界”的荣誉。

诺曼对这本书的反应是在意料之中的，他将其斥为一个聪明的业余爱好者所制造的垃圾。在写给斯特朗的信中，他说：“这一次，凯恩斯先生似乎有点儿不知道自己姓什么了，他试图将本国、他国的金融专家与较高层次的投机者们相提并论。”

诺曼与凯恩斯在经济学方面的分歧反倒较少，更多的则是涉及哲学和世界观。在诺曼看来，金本位不过是一个便利的货币供应调控机制而已，其效率是一个经验问题。他更多地将其定位在经验主义的范畴，认为它是自由社会的一个支柱，正如财产权或人身保护一样，它已在西方的自由世界里得到了发展，被用来限制政府的权力——在这里指货币贬值的权力。倘若没有这样的保护机制，中央银行将不可避免地被长期施压，以与第一次世界大战时大致相同的方式资助它们的政府；然而事实证明，战时的通胀后果到现在依然很明显。与黄金建立联系是抵抗货币价值螺旋式下跌的唯一防御机制。

其实，诺曼对这本书的激烈反应也与他和凯恩斯的个人关系有关。战争结束后，诺曼赞同凯恩斯关于赔偿的大多数观点，并曾就如何防止出现德国那样的恶性通货膨胀之类的重大问题咨询过凯恩斯。但凯恩斯公开反对对美国的战争债务进行清偿，而这正是由诺曼负责设计的，因此两人产生了不和。诺曼对于公众的批评非常敏感，曾在很长一段时间内怀有怨恨。据他的一位亲密朋友透露：“他是我所知道的报复心最强的人。”此后，虽然他们的社交圈子有所重叠，虽然有些年轻气盛、反对传统的凯恩斯已被公认为那一代最杰出的货币经济学家，但诺曼在圈内还是故意忽略他，从来也没有请他为英格兰银行提过建议。

斯特朗对这本书的反应在表面上类似于诺曼。虽说没有见过凯恩斯，但鉴于自己的清教徒背景，他强烈反对布卢姆茨伯里派对权威的不敬和讽刺。在《和平的经济后果》出版以后，关于凯恩斯他曾评价

道：“他是个才华横溢但我觉得有些古怪的家伙，他有很好的能力行善，但不幸的是，也有做坏事的能力。”事实上在斯特朗的圈子里，许多人早已被凯恩斯在巴黎和会上对伍德罗·威尔逊总统的无情讽刺所触怒。斯特朗对此书的反应再次印证了这一点。“凯恩斯的小书安全抵达，我现在就在读它，”1924年1月4日，斯特朗在亚利桑那州的沙漠中写信给诺曼，“我非常欣赏他的能力以及新鲜、丰富的思想，但我更害怕他的一些古怪的想法。在我看来，它们更像是没有经过任何实践、非常生动的想象力的产物。”

暗含讽刺意味的是，凯恩斯的每一个主要建议，如认为金币平衡与信贷创造之间的联系应当被切断、将金本位的自动机制改为有管理的货币体系、信贷政策应面向国内价格稳定等，恰恰与斯特朗在美国所采取的政策高度一致。

在第一次世界大战期间，大量黄金流入美国，使价格上涨了60%。战争结束后，欧洲的危机仍在继续，黄金继续流入美国。斯特朗认为，放弃金本位这一传统规则的时候到了，以借此将美国经济从金块泛滥中隔离出来。这一系统充溢着超额的黄金，按照金本位的传统教条，它将会带来国内信贷的大规模扩张，进而将不可避免地导致非常高的通胀率。据斯特朗推算，这将导致价格翻一番。对他来说，仅仅因为“旧世界”陷入了政治财政危机，而让美国采取和欧洲一样的通货膨胀政策、动摇自身的货币体系，这简直就是无稽之谈。因此，美联储开始通过收缩提供给银行的信贷量来断开超额黄金与货币供给之间的联系，从而抵消黄金流入所带来的流动性。

由于放弃了将信贷创造只与黄金储备挂钩的简单操作程序，斯特朗开始临时制定另一套新的原则来指导货币政策。他认为，美联储的主要目标应该是努力保持国内价格稳定。 但他认为，美联储还应该对经济波动做出反应， 换句话说，美联储应该尝试着根据经济环境进行货币政策的微调，在商业环境疲软时打开信贷的水龙头，在经济形势转好后关闭它。

这套新原则的制定有些仓促，甚至有点儿胡乱拼凑在一起的感觉，但整个过程进行得很安静。虽说是名不见经传，但仔细推敲，它也算得上是一场货币政策革命了。在此之前，中央银行一直将其首要责任定位在货币保护上，并将自己的任务明确为确保金本位不受任何约束，只在危机或恐慌的时候介入；每个工业国家的信贷政策也都是由黄金储备的单一因素驱动。然而，现今的美国却凭借着充裕的黄金确保其货币的坚

挺。在斯特朗的领导下，美联储已经承担起一项全新的责任——促进内部经济稳定。

正是斯特朗，而不是其他任何人，创造了现代中央银行家的概念。当我们在电视上观看本·伯南克，或者他之前的阿伦·格林斯潘、让·克劳德·特里谢（Jean-Claude Trichet）或默文·金（Mervyn King），形容他们是如何在价格稳定和经济增长之间取得适度平衡时，就有本杰明·斯特朗的魂灵在其上方徘徊。这一切在今天听起来非常浅显，但在1922年则是一个违背了中央银行200年历史传统的大胆创举。

斯特朗所采取的抵消黄金流入对国内信贷影响的政策，意味着在黄金进入美国后实际上就已经退出了流通领域，这就好像将所有这些经过千辛万苦才从地下深处开采出来的财富重新埋藏起来。

在斯特朗的政策中存在着一个基本的矛盾。一方面，他主张在世界范围内回归金本位；另一方面，他所做的事情不仅破坏了他所声称的最信仰的教条，而且由于对黄金回流到欧洲的阻止，他也使欧洲在与美国一同回归金本位上变得更为困难。这将是一个他一生都无法完成的难题。

欧洲的银行家们认为，自己国家和美国之间的大规模的黄金逆差是一个世界性的根本问题，他们迫切要求建立一种机制用来回收部分黄金。诺曼在1924年1月给斯特朗的信中写道：“我等不到一个季度以后，恨不得现在就面对面地问你，看在上帝的份儿上，美联储和美国财政部究竟将如何使用手里的黄金储备？”

> 凯恩斯则首先承认和阐明：“虽然在公开场合有很多关于恢复金本位的花言巧语，但新的制度安排其实已经明显区别于神圣且具有自动调节功能的战前机制。”他在《货币改革论》一书中指出：“美元的标准建立于雄厚的物质基础之上。在过去的两年里，美国一直假装维持金本位制度，事实上，它早已建立了一个美元标准。”

实际上，这意味着美联储的黄金是如此充裕，以至于它已不再仅仅是美国的中央银行，而成了整个工业世界的中央银行。凯恩斯关注的主要问题是，英国和其他主要欧洲国家将发现自己在受美联储的支配，而美联储则主要针对本国经济的需要，因而黄金匮乏的欧洲将受制于美国的信贷政策。斯特朗则正致力于建设一个一条腿的金本位制度，在这个

机制中，欧洲被牢牢地绑在传统规则之上，而美国则会由美联储根据自身的目标和约束来运行。

凯恩斯如果更进一步探讨美联储如何运作及其掌舵者的性格，恐怕会更受惊吓。1913年的《联邦储备法》是政治妥协的产物。有关信贷条件和利率水平的决定权被赋予了12个由银行家掌控的区域储备银行。该体系由8名成员组成的联邦储备委员会监督，其总部设在华盛顿，且全部成员都由总统任命。笼统地来讲，只有储备银行可以制定政策，但这些政策都必须由该委员会批准。

体系内存在一定程度的争权夺利是毫不奇怪的。到底由谁说了算也并不十分清晰，太多的权贵云集——12个储备银行的行长、6个政治任命的联邦储备委员会委员、财政部长和货币监理署署长，他们凭借自己的职务自动成为委员会的成员，都在争夺权力。

从一开始，该委员会就是设在华盛顿的一个没有明确目的和任务的组织。在它1913年创建时，威尔逊原本想把它作为一个地区性储备银行的监督机构。因此，他认为该机构应该由银行业以外的人组成，但他并不愿意赋予它太多的权力。当委员会的第一位董事向总统抱怨说，国务院的协议专家已经决定将委员会作为最近成立的政府机构，但其地位要低于其他部门时，威尔逊回答说，据他所知，“它可能正好排在消防部门之后”。

该委员会甚至没有自己的办公楼，而被安排在财政部大楼顶层的一个阴暗、不太透气的套房内办公，从其狭长的办公室刚好可以俯视到肮脏的天井。委员会成员的薪金属于典型的公务员标准，远低于私营部门的工资，甚至远远低于地区联邦储备银行行长的工资，这也难怪委员会难以吸收优秀人才。有一次，在某个人被诱导接受职务之前，曾有6名不同的候选人拒绝过该职位。

因此，用经济学家J. K. 加尔布雷思（J. K. Galbraith）的话说，联邦储备委员会是“一个无能到让人吃惊的机构”。1923年，该委员会的主席是丹尼尔·克里斯辛格（Daniel Crissinger）。他出生在美国俄亥俄州马里恩的一个小木屋里，在当地也算得上是知名人士。作为一个律师兼银行家，他还担任了马里恩蒸汽铲公司的法律顾问；此外，尽管没有成功，但他却曾经两次竞选国会议员。他还有幸成了沃伦·哈定的童年密友之一，虽然据说是“完全缺乏全球视野以及经济学和银行业知识”，但1922年在他的老朋友成为总统后，他被任命为货币监理署署长，一年

后，总统提拔他为委员会的主席。

除了主席和两名根据行政职务自然入选的成员，联邦储备委员会还包括其他5名董事，重要的并不是他们的专业知识技能，而是要确保他们能够代表国家的不同地区。

乔治·鲁萨·詹姆斯（George Roosa James）来自田纳西州的孟菲斯，是个精力旺盛的干货商人，就像一颗未加工的钻石。然而，他的经济思想偏于古怪，牢牢根植于过去。他认为，经济的根本在于马、骡子、干草，因而伴随着汽车时代的来临，国家的衰败也已经开始。

来自艾奥瓦州的爱德华·坎宁安（Edward Cunningham）出身于自耕农，后来成了艾奥瓦州立法机关议长；埃德蒙·普拉特（Edmund Platt）来自纽约的波基普西，他是当地的报纸出版商，并以小镇水事务委员会委员的身份进入政治领域，担任了为期三年的共和党众议员。波士顿推选的乔治·哈姆林（George Hamlin）是任期最长的州长，并于1914年被伍德罗·威尔逊委任为委员会主席。作为一名专业律师的他，在1902年和1910年并没有管理好马萨诸塞州，他不是一个称职的州长——虽说这算是一次失败的政治经历，但似乎并没有对他构成障碍，事实上这近乎为他成为委员会成员提供了资格。

其中具有相关专业知识的一位成员便是阿道夫·米勒博士（Dr. Adolph Miller）。他曾在哈佛大学学习经济学，随后在加州大学伯克利分校任教25年。他是个很缺乏安全感的人，曾对自己的任职资格没能得到同事的充分认可而愤愤不平；相反，他的同事则倾向于认为他是个缺少实际经验的象牙塔理论家。他喜欢争论，当同事们厌倦了无休止的争论后，他便开始与自己争论。就这样，他常常感到困惑并瞻前顾后，且在许多议题上都倾向于站在非常教条但又矛盾的立场上。他还对斯特朗产生了敌意，对这位年轻人的影响力和权威性感到怨恨。

但这些并没有改变一个现实，那就是米勒曾在货币经济学这一学科还处于发展初期时就学习了相关知识，这也导致他在关于货币政策的作用方式上会信奉一系列的陈旧理论。这些理论就包括死教条——真实票据理论，即只要美联储和商业银行限制自己只提供短期信贷来为库存融资，就没有什么出差错的可能。

正是因为有这样的监督者们，斯特朗能够平步青云并领导该机构就不足为怪了。不像他的这些名义上的上司们，他始终致力于对中央银行学的学习——特别是在许多去欧洲旅行的过程中。例如，正是他促成了美联储在操作方式上的最大创新，即所谓的公开市场操作。在美联储被构想之初，它曾被假定将主要通过贴现率，即对其成员银行收取的贷款利率的变化来影响信贷条件。但到了20世纪20年代初，这一技术被证明过于被动，它的影响力取决于到底有多少银行家愿意在贴现窗口借款。斯特朗认识到，通过购买或出售投资组合中的政府证券，美联储可以直接且立即改变流经银行系统的货币量。

对公开市场操作的控制权，不可避免地成了各种势力激烈斗争的对象。购买和出售投资组合中证券的权力已经在开始时就留给了储备银行，但在1923年，在认识到新工具的效力后，联邦储备委员会成员要求负责做出买卖决定的公开市场委员会由他们领导。当时的斯特朗已因结核病的发作远离工作岗位，正在科罗拉多州休养。在听到这个消息后，他大为恼火。他在写给同事的信中说道：“在我被这群怯懦之徒解职以前，我要看看他们究竟是怎么死的！”但最终他还是默许由联邦储备委员会监督公开市场操作。但是，在新的公开市场委员会中，作为最有见识的官员，他几乎可以很轻松地左右所有的决定。

在这个过程中，他多次打擦边球，毫不隐瞒对联邦储备委员会成员的不耐烦。一些人抱怨说，他对自己的能力过分自信，太具对抗性，缺乏判断，尤其是对人的判断。但是，作为美联储有着智者风范的领导人，他在组织内拥有大批的追随者，还被年轻人崇拜。

如果说在制定货币政策的过程中存在问题的话，那就是这一切过于依赖斯特朗——完全取决于他的眼光、判断和技能。他过于独断专行，并没有在整个系统取得一致意见上花费时间。因此，他所做的许多决定背后的原理都被曲解，他的动机也不断遭到质疑。他没有将政策和政策背后的思想制度化，这也就意味着，一旦他离开，美联储将由于内部冲突而陷入瘫痪。

凯恩斯曾将第一次世界大战前的英国银行体系的作用比做是“乐团指挥”。虽然当时的银行由老朽和世袭的贵族所组成的俱乐部管理，但当时的金本位制度却运行良好。其中的部分原因在于环境有利，另一部分原因则是，该银行的董事虽说古板且缺乏想象力，但却非常可靠。战争结束后，世界正努力摆脱经济紊乱，货币体系混乱，美国以外的其他国家也都面临着货币供应的短缺；同时，坏消息是美联储成了新的“乐

团指挥”，但它仍是个极为松散的组织，也还没有充分认识到自己被历史所赋予的地位。而对于斯特朗来说，他所受到的制约则来自那些缺乏金融和中央银行业务知识的小城镇商贩以及二流的雇佣政治家们。

第三部分
他们救赎了黄金，毁灭了世界

斯特朗一直希望一旦欧洲主要国家都能回归金本位制，目前这种全球黄金流向美国的不均衡状况就能够自动纠正。但这从来都没有发生过。帮助欧洲摆脱噩梦的方法只有一个，那就是进一步降低美联储的利率。而当斯特朗通过降息让股市喝上一小杯威士忌时，他怎么也不会想到喝醉了的股市是如此疯狂。

第**10**章
他是拯救德国的英雄

德国，1923年

让我来发行和控制一国的货币，我可不在乎究竟是谁制定的法律。

——梅耶·罗斯柴尔德（1744—1812年），罗斯柴尔德家族创始人

1923年11月8日晚上10点，两个人抵达了柏林的大陆酒店，在餐厅的一个包间里亲密地共进晚餐。如出一辙的是，这两个人都具有典型的德国漫画式风格。其中一个高高瘦瘦，留着修剪整齐的军人式胡须、一丝不苟的短发中分发型。他叫亚尔马·沙赫特，是柏林最著名的银行家之一，在当时担任德国第三大银行——达纳特银行的董事。

另外一个身材矮胖，脑袋硕大无比，面容臃肿，脸色苍白，显然是缺乏锻炼。他从容地微笑着，善于交际的他总是一副典型的下等阶层柏林人的腔调，既粗鲁又傲慢，但心地善良。他叫古斯塔夫·施特雷泽曼，是三个月前刚刚上任的德国总理。事实上，他确实和外表看起来的一样：他是来自于中产阶级下层的柏林人，父母是旅店老板和啤酒经销商，虽然他获得了柏林大学的经济学博士学位，但从22岁起就已经成为一名专业的政客和企业说客。

第二天，也就是11月9日，是德皇退位出逃的五周年纪念日。就在前一晚，在苏联大使馆里举办了一场盛大的晚会，以此来庆祝苏联革命和德国革命的联合纪念日，然而施特雷泽曼却以处理国事为由并未出席。最近两天，他正忙于和内阁成员开会，因为国家已濒临绝境，他们正千方百计地寻找对策。

11月5日，两千克面包的价格从200亿马克暴涨至1　400亿马克，引发了德国全国性的暴乱。在柏林，数千名男男女女上街示威游行，高呼：“面包，工作！”1 000多家商店遭到了抢劫，包括面包店、肉店甚至服装店。即便是在柏林市别致的西部地区，也有暴徒们拦下汽车，洗劫车主。在从犹太人密集区到亚历山大广场附近的东部地区，年轻的暴徒们成群结伙地攻击着每一个犹太人，或者是“看起来像犹太人的人”。加

利西亚犹太人遭到了最为残酷的暴力对待，暴徒们剪掉了许多加利西亚犹太人带有标志性的胡须，或者强行脱掉他们的衣服。这些暴徒还把证券交易所团团围住，高呼“杀死交易所的犹太人”。

然而，到了11月8日晚上，街道最终还是恢复了平静，军警们用刺刀驱散了暴动的人群。全副武装的普鲁士州警察身着绿色制服在城市里四处巡逻。在经历了一个异常炎热的小阳春之后，天气开始变得非常寒冷。那天晚上就开始下雨，这使得无数柏林人的生活更加艰难，他们不得不在市政府的厨房外和遍布全城的公众食物供给站外排起长队。

大陆酒店坐落于柏林市中心，毗邻林荫大道菩提树下大街。虽说算不上是最著名的酒店之一，但好就好在这里靠近德国国会大厦，较为便利，而且十分隐蔽，沙赫特和施特雷泽曼在这里聚会不会引起人们过多的注意。两个人都不希望被人发现他们出现在一些有钱人经常光顾的聚会场所，比如巴黎广场上的阿德隆酒店或者是菩提树下大街上的布里斯托尔酒店，与那些所谓的“暴发户”和“投机商”之类的新贵们为伍。那些暴发户们肥胖、粗鲁，他们在最近几年的狂热时间里大赚了一笔，总是出入一些豪华酒店，喝着香槟，狼吞虎咽地吃着牡蛎和鱼子酱。

虽说爆发了动乱，天公又并不作美，但有着新“巴比伦世界”之称的柏林仍然延续着奢侈糜烂、俗气浮华的夜生活。在弗里德里希大街和库尔菲尔斯腾大街上，酒吧和舞厅一如既往地生意火爆。每天晚上都有大群的男妓和妓女身着奇装异服在街上游荡，据说仅仅在柏林这样的卖淫者就数以万计。城市“几近疯狂”，整个社会开始陷入一种癫狂的状态。有人一夜暴富，然后很快又一无所有。有钱人挥金如土，想趁着货币还不至于一文不值时赶紧消费掉；而穷人们则为了维持生计不得不卖掉自己仅存的一些东西，甚至包括自己的身体。城市里有1/4的学龄儿童营养不良。

柏林从来就不是个优雅的城市。第一次世界大战前，人们认为这座城市像极了德皇的个性——傲慢、妄自尊大、举止粗鲁，马克·吐温曾将其称为“德国的芝加哥”。但是，柏林一直都很自豪地以欧洲最干净、最现代化的大都市自居，这一点也的确有道理。然而，如今这座城市已变得破旧不堪，开始一步步衰退，像“石灰色的尸体”一样在走下坡路。城市里充斥着“乞丐、娼妓、残疾人和肥头大耳的投机商”，街道里遍布着“无腿的、撑着木板在人行道上前进的退役军人”、娼妓和因为软骨病而佝偻的瘸腿孩子。

同年8月，施特雷泽曼被要求组成新一届政府，当时上一届联合政府刚刚垮台，成了5年内倒闭的第6届政府。人们认为，从政治角度而言，施特雷泽曼具备足够的能力将所有的民主党派（包括社会民主党、基督教民主党和中间党派中的自由主义者）联合起来组成“大联盟”，以拯救濒临解散的德国。

施特雷泽曼扮演着双重政治角色。他出身于中产阶级下层，正因为如此，德皇曾两次公开冷落他，拒绝和他握手。然而，他在战争爆发之前却是一位热情的君主制主义者和狂热的军国主义者。同时，作为德国国会大厦里国民自由党的领导人，他在战争期间也是一位盲目的军事支持者。由于忠于帝国的最高统帅，他以“鲁登道夫的年轻人”而著称，并倡导通过吞并、扩张和让美国人大为恼火的无休止的潜艇战争来逐步实现全民族主义。和许多皇家时代的其他政客一样，当战争结束、军队溃败时，施特雷泽曼感到羞辱，声名扫地。尽管年仅40岁，但他的政治生涯似乎已经终结。但是，就在革命之后的5年时间里，他逐步重塑了自己的政治形象，将自己从一名奉行侵略主义的战争贩子转变成新民主主义的坚强支柱，尽管很多人觉得这种转变不过是一种假象。

施特雷泽曼接管了一个深陷危机泥潭的国家。1923年，德国经历了一个异常闷热的夏天，全国性的暴乱和罢工不断，国家几乎分崩离析。在萨克森，共产主义者们威胁着要独立出去；而在南部，巴伐利亚政府正受到右翼分子的攻击。

尽管施特雷泽曼外表看似亲切和多愁善感，但实际上他是个现实主义者，并在最终拥有了结束噩梦的权力。就在上任的几周时间里，他安排国会批准了一项法案，允许自己依法执政，并取消了鲁尔的消极抵抗运动，这项运动每天要耗费政府1　000万美元。他还宣布国家进入紧急状态，授予军队打击分裂国家行动的必要权力。

施特雷泽曼意识到，政治问题的根源在于恣意蔓延的恶性通货膨胀所引发的混乱局面，因此他开始将注意力转向货币问题。当时，税收收入在政府支出中的占比不到10%，缺口部分则由发行货币填补。

那天晚上，施特雷泽曼邀请沙赫特共进晚餐，试图说服沙赫特担任货币委员一职，这一新设职位的职责是改革整个德国的货币体系。这将

使沙赫特独揽德国的财政大权，他手中掌握的权力甚至将超越财政部长。

施特雷泽曼和沙赫特已经认识20多年了。他们有着共同的人际交往圈子，同时也都是柏林星期三协会的成员。该协会是一个供有钱人交流的俱乐部，成立于1915年，会员控制在85人以内。施特雷泽曼非常器重沙赫特，在自己刚刚上任的前几周里就想方设法地为沙赫特安排一个职位。上个月，在第一次重组内阁期间，他试图任命沙赫特为财政部长。但是，就在准备将财政部长候选人名单提交给总统弗里德里克·埃伯特（Friedrich Ebert）的前一天晚上，他收到了一位财政部高级官员的来信。信中表达了对沙赫特任职能力的深度怀疑，还翻出了沙赫特在战争期间表现的旧账，以此来暗示沙赫特的道德败坏和腐败。最终，施特雷泽曼不得不将沙赫特的名字从内阁候选名单中划去了。

对沙赫特而言，这次可真是天赐良机。如今的他已经很富有，并热衷于参与公共活动。尽管他的财富在很大程度上得益于雅各布·戈尔德施密特，但他认为这位年轻的同事在商业决策上充满了风险。随着自己在达纳特银行的日益边缘化，沙赫特开始寻求新的挑战。

后来，他将那个夏天的生活描述为如同“生活在火山边缘”。在他看来，最危险的是布尔什维克革命。但是，随着政治危机愈演愈烈，他仍然坚信，某种重要的机遇即将降临。

在夏天结束的时候，沙赫特将妻子路易丝、20岁的女儿英奇和13岁的儿子詹斯送到了瑞士的安全地带。他希望新政府可以给他安排一官半职，让他有权决策，正如他所言，不用“再担心自己会被牵涉其中而难以决策”。他知道路易丝是一位狂热的民族主义者和具备“典型普鲁士人外形”的右翼激进分子，不可能受到左翼分子和民主人士的特别欢迎，而这些人正是他必须联合的。

晚上11:30，两个人用完晚餐，老烟枪沙赫特点起一支烟。就在这时，施特雷泽曼的一个助手突然闯了进来。几个星期以来一直有传闻，巴伐利亚的右翼组织企图夺取政权，一部分由地方军队和警察指挥官领导，另一部分则由34岁的前下士阿道夫·希特勒指挥。现如今，他们发动了政变。很明显，希特勒是与失势将军埃里希·鲁登道夫（Erich

Ludendorff）共同策划了这场政变。他占领了一家慕尼黑啤酒馆，说服当地的政治领袖予以支持，并且宣布废黜柏林政府，准备向“那个罪恶的巢穴”发起攻击。有新闻报道走漏了消息，说慕尼黑的一些军队转投叛变者。施特雷泽曼匆匆结束了晚餐，赶回去参加在领事馆召开的内阁紧急会议。

接下来的星期一，即11月12日，沙赫特在申克尔广场的办公室里接到了财政部长汉斯·路德打来的电话，邀请他到财政部工作，办公地点位于威廉大街的一幢阴冷的办公大厦里。希特勒发动了所谓的“啤酒馆政变”，妄图夺取政权，却在行动开始后不到24小时就失败了，施特雷泽曼政府重新执掌了政权。

> 路德矮矮胖胖，头顶全秃。在担任鲁尔河谷埃森市市长期间，他曾公然拒绝接管当地的法国和比利时军队，因此成了全民英雄。尽管作为一位勇猛、矮小的市长路德做出了许多壮举，但他却是个冷酷、呆板和缺乏趣味的人。他对沙赫特的名望持怀疑态度，认为沙赫特过于擅长见风使舵。最初，路德反对提名沙赫特。但是，在接触了另外两位银行家，并知晓他们并不赞成自己的意见之后，路德感到自己已经别无选择。

那天早晨，路德正式邀请沙赫特担任货币委员一职。尽管沙赫特假装自己需要时间认真考虑这一任命，但是当路德要求他立即答复时，他便欣然接受了。正如一位史学家所描述的：“那种热情恰恰暴露了他的野心。”

沙赫特正式上任，他具备了一系列的任职资格。在国外银行界，他的知名度很高且深受敬佩。在德国就赔偿问题进行下一轮讨价还价时，这一点就显得非常重要。中间党派和左翼人士都给予他支持。另有传闻称，在民主党派非常有影响力、曾急于将沙赫特赶出达纳特银行的雅各布·戈尔德施密特正积极游说各方，试图让沙赫特明升暗降。

沙赫特所担任的职务享有史无前例的权力。他成了内阁成员，并受邀参加所有的内阁会议；最重要的是，对于与货币相关的任何举措，他都享有否决权，而以往只有经过大多数内阁成员同意后方可行使这种权力。

还有一些事情就没有那么风光了。沙赫特的办公室在财政部后面的一小块儿地方，之前是间杂物室。屋子黑暗、空间狭小，除了一张写字

台和一部电话以外别无他物。沙赫特同意不拿任何薪水，并且坚持从自己每个月100美元的薪水中拿出50美元来补贴秘书弗劳琳·施特费克（Fräulein Steffeck）的微薄薪资。施特费克是沙赫特从达纳特银行带来的，现在是他唯一的直属雇员。

政府计划发行一种全新的货币，即地产抵押马克，这种货币不是以黄金而是以土地作为基础资产。政府授权发行这种新型货币的银行可以“抵押”所有的农业和工业财产，还可以对这些财产每年征收5%的税，实际上，征税对象是商业不动产。

尽管沙赫特担任着新的职务，但是和其他大多数德国人一样，他对新计划的成功概率深表怀疑。最初，他对于以土地为基础发行货币的想法嗤之以鼻，认为那玩的不过是信心把戏，货币必须以高流动性、易于运输和国际上认可的资产作为支撑，例如黄金。以新货币作为支付手段，从理论上讲这些纸币最终可以被转变成禁入的图林根州的某块森林或巴伐利亚牧场，或者可能是一家信奉共产主义的萨尔工厂。但是，沙赫特发现，收到这种新货币的人很难从这种理论的许诺中获得任何慰藉。

在对形形色色的货币改革计划展开辩论期间，沙赫特曾明确表示支持以黄金作为新货币发行的基础资产。任何人都没有理由反对其逻辑的理论基础，但最大的障碍在于，德国已经没有足够的黄金储备可以作为新货币的发行基础。

> 在第一次世界大战爆发之前，德国的流动货币量达到了15亿美元，而作为基础资产的黄金仅有10亿美元。在经历了5年的战争赔款和货币崩溃之后，德国剩余的黄金储备不足1.5亿美元。不仅如此，德国这些少量的黄金储备掌握在德意志银行手中，而该行行长鲁道夫·冯·哈芬施泰因坚持认为，他不会用哪怕一盎司黄金来支持在他可控范围之外的事情。沙赫特通常是个现实主义者，他建议德国可以尝试通过海外借款来增加其黄金储备。但是，德国刚刚在去年的战争赔款中违约，并且现在部分领土已被外国军队占领，人们认为这样的国家甚至都不可能在国际银行家那里获得申诉的机会。

最重要的是，新货币的特征（或者说是内涵）并不在于其理论上要以土地作为支撑，而是其发行数量需严格控制在24亿地产抵押马克以

内，大约相当于6亿美元。沙赫特清楚地知道，维持新货币可信性的关键在于保持其足够的稀缺性，因此他决意在任何情况下都要将流通中的新货币数量严格控制在法定上限以内。沙赫特也因此遭受了相当大的政治压力，他被要求在这一问题上采取温和态度，这种压力甚至来自他的内阁同事们。尽管如此，沙赫特仍然坚持己见。他固执地甚至是无情地拒绝了所有人的贷款申请，包括政府代表处、自治市、银行或大实业家等。

施特费克生动地描绘了沙赫特在最初几天里的情形：

> 在财政部的小黑屋里，他坐在椅子上，抽着烟，现在仿佛还能闻到陈旧的地板抹布的气味。他在读信吗？不，他没有在读信。他在写信吗？不，他没有在写信。但是，他打了许多电话——他打电话到每个地方，打电话给任何与货币或外汇有关联的德国机构和国际机构。那段时间，我们吃得不多。我们通常很晚回家，经常是乘末班城郊火车回去，坐的是三等车位。除此以外，他什么也没有做。

沙赫特对于这种描述感到非常自豪，他总是不厌其烦地一遍又一遍重复着。他回味着这种描述中所塑造的形象：一位标新立异的金融天才娴熟地独行其道，而许多著名的银行家尚且无法如此。

对于哈芬施泰因而言，任命沙赫特的消息让他最终蒙羞。尽管他眼巴巴地看着货币量在最近5年里出现了史上最大幅度的下降，但他仍然拒绝为这种混乱局面埋单。他坚持认为，这并不是他的失误，而是政府管理不当和协约国狮子大开口的结果。

1923年8月，施特雷泽曼重新执掌政权，他设法说服哈芬施泰因心甘情愿地离开。施特雷泽曼指出，公众已经丧失了对货币的全部信心，为了让人们重拾信心，仅仅采用新的交换媒介已经不足以解决问题，还必须为德意志银行任命一位新的行长。该提议被哈芬施泰因一口回绝。而到了11月，整个政界要求哈芬施泰因辞职的呼声越来越高，除了极右的民族主义者以外，几乎人人如此。就在几天前，一些最主要的实业家称他为“通货膨胀之父”。但是，1922年7月颁布的《德意志银行自治法》（*Reichsbank Autonomy Law*）赋予了通货膨胀的主要缔造者终身任职的权利。该法案是在英国人的坚持下得以严格实施的，英国人希望通过将德意志银行独立于政府之外来遏制通货膨胀。

没有人能够理解一向以自己的服务意识为豪的哈芬施泰因为什么此次会如此拼命地坚持己见，面对人们的责难也如此不顾颜面地不肯辞职。但是，哈芬施泰因不断地重申着，如果自己离开，情况只会更加恶化——但是，很少有人可以看到这一点。从许多角度来看，正是作为公务员所具有的自豪感使得他不愿辞职，并进一步使得他不愿意为马克的贬值承担责任，由此导致了如此多信奉天主的德国人要面临储蓄存款大幅缩水的后果。哈芬施泰因为了“保持尊严”，只愿意承认几个月之后他可能会辞职。

面对着哈芬施泰因带来的压力，施特雷泽曼在德意志银行之外又设立了一个货币委员的职位，以此来避开他。因此，当新的货币于1923年11月15日开始发行时，德国随即陷入了一种奇妙的境地，旧的德国马克和新的地产抵押马克这两种由两家平行的中央银行各自独立发行的货币同时在市场上流通。在城市的一端是沙赫特，他在改造过的杂物室里发号施令；另一端则是哈芬施泰因，他躲藏了起来，与位于耶格大街上引人注目的、由红砂岩建成的德意志银行大厦渐行渐远。尽管德意志银行现在已经不再为政府供应货币，但它仍然为私人企业发行数以万亿的德国马克。

无论是沙赫特还是哈芬施泰因，谁都没有打算与对方进行任何沟通。两个人实在是有着天壤之别——哈芬施泰因是一位真正的守旧派绅士，他温和、彬彬有礼，但现在的一切都已经彻底超出了他的能力范围；而沙赫特则是傲慢的暴发户，充分准备好了应对反对改革的保守金融当权派，他可不在乎踩了谁的脚。

发行新货币的唯一理由是为已经崩溃的德国马克提供一种稳定的替代品。问题随之而来：人们应当以什么样的比率将德国马克兑换成地产抵押马克呢？

11月12日，6　300亿德国马克兑换一美元。有些人认为，应当将兑换比率维持在这一水平，但沙赫特决定再等等。黑市价格仍然在下跌，他希望等到没有人再抛售德国马克时再决定兑换比率。每天德国马克都在不断贬值，每天沙赫特都坚持继续观望。11月14日，德国马克已经贬值到1.3万亿才能兑换一美元，他继续无动于衷。一天之后，2.5万亿德国马克兑换一美元，他仍然按兵不动。11月20日，德国马克终于稳定了下来（如果可以这么说的话），4.2万亿德国马克兑换一美元，此

时沙赫特决定将兑换比率确定为每一万亿德国马克兑换一个地产抵押马克。

在沙赫特决定继续等待的那几天里，旧货币贬值了80%，这可真是一项精彩的战术举措。德国马克变得如此一文不值，以至于政府现在终于能够偿还数以万亿的债务。在政府最初借债时，这些债务总值为300亿美元，现在仅仅价值1.9万亿地产抵押马克，约相当于4 500万美元。

在接下来的几天里，无论是旧马克还是新马克，其黑市价格都在继续下降。11月26日，在科隆市，每11万亿德国马克兑换一美元。随后，最奇怪的事情发生了，汇率走势开始反转。截至12月10日，汇率重新恢复到了每4.2万亿德国马克兑换一美元的水平。几天之后，货币价格重新稳定了下来。

当价格出现如此疯狂的上涨时，每个德国人都竭尽所能地尽快抛出自己收到的任何现金。现在，货币价格不断上涨的局面已经反转。随着价格的稳定及其随后的下降，持有现金变得有利可图。农民们重新恢复了对货币的信心，开始在市场上销售农产品，食物再次出现在商店里，人们不再没完没了地排队。

英国大使迪·阿伯伦勋爵写道："稍稍一挥动'货币稳定性'这支不可思议的指挥棒，就带来了令人诧异的满足和安心情绪……经济宽松带来了政治局面的缓和——人们不再讨论独裁专政和暴动等问题，甚至极端党派也暂时停止找麻烦。"

上述这一切并非全部都是沙赫特的杰作。施特雷泽曼和他的内阁同事们也采取了一系列的预算政策来支持地产抵押马克：他们暂时停止对鲁尔的工人发放所有的补贴款项，削减了1/4的政府工作人员，还根据通货膨胀率调整所有的税收水平，从而打消了纳税人递延纳税的念头。截至1924年1月，财政预算实现了平衡。但是，人们将主要的贡献都归功于沙赫特，新闻报道以"天才"或"奇迹般的人物"等称谓向沙赫特致敬。

马克斯·沃伯格曾经表示支持沙赫特，因为"他总是有好运气"。如今，这种好运再一次降临。11月上旬，为了避免沙赫特上任所带来的羞辱，哈芬施泰因请了几天假，离开了柏林；也有一种说法，说他是得了重病。11月中旬，他回到了自己在德意志银行顶楼的公务员公寓。11月

20日，也就是在沙赫特确定新货币兑换比率的当天，哈芬施泰因在结束了与银行董事会的深夜会议之后突然倒下，并于凌晨3:30分因心脏病猝发逝世，享年66岁。

> 在哈芬施泰因这个非常善良的人身上，有着某种异常的悲剧色彩。他不只是一位尽忠职守的官僚主义者，众所周知他还具备非常美好的人格，正如马克斯·沃伯格所言，他“非常具有同情心，具备坚定的责任意识和高尚的品格”。他广受尊敬：态度友好，原则性强，做事考虑周到，总是在同阶层中保持着最高的美德。在战争期间，大多数家庭都通过私下购买一些物品来增加政府给予他们的定量配给，但哈芬施泰因不仅拒绝黑市交易，甚至还将自己配额内的一些碎面包和肉类食物捐赠给穷人。然而，在最后的一年里，他似乎已经失去了对现实的掌控力——有些人认为他所承受的压力导致他过早地衰老，因此很少有人哀悼他的逝去。

尽管沙赫特继承了哈芬施泰因的理论逻辑，但其容易树敌的个性使他继续受到困扰。最强烈的反对势力来自德意志银行的董事会内部，他们认为沙赫特是个没有道德的不速之客。比利时事件完完全全地重现了。然而，沙赫特唯一的竞争对手就是第一次世界大战期间的财政部长卡尔·赫弗里希，他在战争期间采用的一系列灾难性政策曾使德国深陷债务负担。赫弗里希的政治观点和爱好辩论的个性，使得他成为右翼民族主义者的先锋。由于他对人不对事地恶意攻击民主政客，而且引发了暗杀风潮，因此最终遭到了准军事化治安团体的抨击。无论政府的中坚力量——中间党派和左翼人士对沙赫特持有什么样的保留意见，他总归要比赫弗里希好很多。1923年12月20日，沙赫特受命担任德意志银行行长一职。

尽管货币改革在初期取得了成功，但沙赫特清楚地知道，德国的问题倘若仅仅依靠本国的努力是无法得到解决的。只有当德国可以暂缓支付战争赔款时，货币稳定性方可持续。 最终，它必须与协约国达成协议，重新开始支付部分赔款；届时，马克将再次开始暴跌。

另外，沙赫特认为，建立在虚拟的土地安全性基础上的地产抵押马克只能是一项治标不治本的举措 ，他称之为“由混乱过渡到希望的桥梁”。最终，任何稳定的德国货币都必须以黄金作为基础资产 。德意志银行持有的黄金储备量还不到一亿美元，对于如此规模的德国经济体而

言，这样的储备量完全不足以作为货币发行的基础。因此，沙赫特必须从海外融入资金，以保证黄金储备量恢复到充足的水平。

显然，美国是个最适合借款的地方——第一次世界大战后，在所有的强国中，只有美国仍然有充裕的资本。但是，在过去的三年里，美国已经从欧洲事务中撤离了出去，尽管有迹象显示它打算重新介入其中。在沙赫特上任的最初几天里，他从许多中间人［例如荷兰银行行长杰勒德·卫斯林（Gerard Vissering）］那里获得了一些令人鼓舞的消息，即英格兰银行的蒙塔古·诺曼热衷于将德国重新纳入世界经济体系之中。诺曼是重建德国海外信用的关键人物之一，没有他的允许，不管是伦敦还是纽约的任何大型银行，都不会考虑为德国提供融资。在接管德意志银行之后，沙赫特做的第一件事情是将家人从瑞士接回德国，而第二件事情就是安排与诺曼在伦敦举行会晤。

第11章
道威斯计划的开端

德国，1924年

微乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声。故能为敌之司命。

——孙武，《孙子兵法》

在1923年新年前夕的晚上10点钟，沙赫特从柏林搭乘登船专列抵达伦敦的利物浦街火车站。第一次世界大战之后的伦敦又恢复了往日鼎盛的咖啡社交文化，街上到处都是狂欢者。沙赫特准备在德国大使馆与经济顾问阿尔伯特·杜佛·佛罗伦斯（Albert Dufour-Feronce）进行会晤。一下火车，他就发现“一位蓄着灰色山羊胡、目光敏锐的高个子男子”正在等候着他。让沙赫特惊讶的是，那个人自我介绍是蒙塔古·诺曼。诺曼一边将沙赫特带上出租车，一边用信任的语气轻声说道：“我真诚地希望我们可以成为朋友。”在告别之前，诺曼坚持第二天早上在针线街与沙赫特继续会面，尽管第二天就是全市的公共假日。

诺曼如此热情的欢迎让沙赫特大吃一惊。更让他疑惑不解的是，杜佛·佛罗伦斯告诉他，作为英格兰银行行长的诺曼是多么热忱地希望与他这位德意志银行行长建立私人交情，并且反复强调“我希望和他友好相处”。

在12月份这样一个寒冷、雾气蒙蒙的晚上，当大多数人都在庆祝节日时，诺曼却亲自来迎接沙赫特，这让沙赫特受宠若惊。毕竟，他是来恳求诺曼能够对德国的经济危机施以援手的。不仅如此，诺曼友好相待的态度也让沙赫特深受感动。第一次世界大战后，整个欧洲对德国的一切都深恶痛绝，当沙赫特出国访问时，协约国官员的轻视怠慢和冷嘲热讽已经令他习以为常了。

第二天，诺曼到位于梅菲尔的卡尔顿酒店接沙赫特，随后两人一同前往英格兰银行，一路上的街道都是冷冷清清的。

整幢银行大楼坐落在市中心针线街和公主街的街角上，四

周环绕着40英尺高的无窗高墙，墙的顶端布满了栅栏，看起来像是一座中世纪的城堡。穿过两扇古铜色的大门进入城堡，映入眼帘的是由带柱廊的庭院组成的迷宫和半圆形的银行大厅。在入口附近，矗立着一座根据古罗马万神殿仿制而成的巨型圆形建筑，建筑的旁边是一座美丽的私人花园，里面有喷泉和菩提树，喷泉池里装饰着数以百计的花茎。作为中央银行的总部之一，这样的环境显得非常与众不同，与沙赫特目前所经营银行的那种刻板和正统的外观大相径庭。

经历了战争期间银行业务的大规模扩张，银行大厅和庭院里总是像集市一样熙熙攘攘、人流如潮，到处都是那些来自贴现公司的年轻员工、证券经纪人和戴着大礼帽的银行家们，他们急匆匆地在银行与附近街道上的投资公司之间来回穿梭。但是，当天的银行里却悄无声息、冷冷清清，看起来像是一个废弃了的大型舞台。行长的办公室在底层，俯瞰着一座私人庭院。和其他的银行家不同，诺曼喜欢独处，而且也没有家庭的牵绊，因此在周末和节假日时，他经常会出现在这个私人庭院里。他的办公室是新古典主义的装修风格，装饰着镶板的墙面和一个巨大的壁炉。房间中央是一张大大的正方形红木桌子，行长正是在这张桌上办公的，而不是用书桌。桌子上干干净净——没有纸张，只有两部电话。

整个早上，他们大部分时间都在讨论德国的境况，沙赫特也终于有机会表达他来伦敦的主要目的了。尽管地产抵押马克暂时保持了稳定，但外国人尚不能接受这种新货币，因此它无法作为外国进口货物的贷款币种。然而，真正的经济复苏依赖于国际贸易的重新兴起。于是，沙赫特提议英格兰银行为德意志银行旗下新设立的一家分行提供一定数量的资本金贷款，帮助其建立英国货币准备金和营运资金。他一开始提出的贷款金额仅仅是2 500万美元，直到后来才又提出再贷款2 500万美元，目的是增加德国的银行所持有的海外资本金数量。这样的贷款规模足以使德意志银行的新分行可以在伦敦市场开展业务，并向本部提供多达两亿美元的贷款。

沙赫特的提议非常大胆——考虑到当时的情况，甚至可以说是厚颜无耻。德国实质上已经破产了，它毁掉了自己的货币，欠了协约国120亿美元战争赔款（并且未能按照约定偿还这些欠款）；德国的部分领土也已经被法国和比利时军队占领了，目前处于瓦解的边缘。沙赫特本人几乎已有两个星期没有到办公室上班了，其任命遭到了有关方面的强烈

反对，甚至包括他自己所在的机构，然而他还是上任了。在目前的情况下，英格兰银行若把钱借给德国人，或者说已经四分五裂的德意志银行，几乎可以说是愚蠢至极。这位新朋友的大胆不禁给诺曼留下了深刻的印象。

两个人都明白，在这个时候，如果像英格兰银行这样有权威、声名卓著的银行为德意志银行提供贷款的话，就代表了其对德国和沙赫特本人积极支持的态度。在银行业内，没有什么方式可以比这个更好地表示出对帮助德国的认可了，或许他们采取这种方式本身就已经预计到，贷款发放的资金将会重新回流到英国。

近年来，诺曼一直在努力寻求帮助德国的途径，德国货币的大幅贬值令他非常惊讶。1922年，哈芬施泰因曾专程来拜访过诺曼，以寻求帮助。虽然诺曼发现这位访客“安静、谦虚，具有说服力，并且是一位非常富有魅力的人，但是他很悲伤……几乎是不抱任何希望”，因而拒绝施以援手，他认为德意志银行的这位前任行长并不称职。

而在沙赫特的计划中，有一点是专门为吸引诺曼而设计的：他建议新的分行以英镑作为基础货币。不仅该行的资本金是以英镑计价，其发放的贷款也是以英镑计价的，它甚至可能在德国市场发行面值为英镑的银行票据。诺曼还试图说服欧洲的一些其他中央银行以英镑取代黄金作为部分货币储备，以此来使英镑升值。到目前为止，诺曼的努力已经取得了一些成效。和德国一样，奥地利和匈牙利也都在第一次世界大战后遭受了通货膨胀的影响，这两个国家均实行了盯住英镑的汇率制度。但是，这两个经济体规模都很小，对全球经济产生不了多少影响。尽管德国已经危机四伏，但它仍然是欧洲最大的经济体，如果德国也采取盯住英镑的汇率制度，就可以极大地巩固英镑现今已大不如前的地位。

沙赫特对目前的处境了如指掌，他在金融方面极富天赋，同时又有着坚定的决心。显然，这些都给诺曼留下了深刻的影响。因此，仅仅经过了一个晚上的思考，诺曼就同意了沙赫特的计划。在接下来的几天时间里，诺曼带着沙赫特在伦敦市里四处应酬，介绍他认识英格兰银行的董事们。很少有人对沙赫特有好感，他们认为他是个自以为是的吹牛大王。德国暴发户沙赫特与英国的诺曼有着截然相反的性格——前者个性率直，喜欢争强好胜；而后者则行事古板，其思考逻辑和说话方式都让人摸不着头脑。但是，对于这两个人而言，一段真挚而长久的友谊才刚刚开始。

最近4年来，诺曼一直置身事外，眼睁睁地看着德国的局势日益恶化。然而，沙赫特的亲自到访让他看到了希望。1924年1月7日，就在沙赫特离开伦敦之后的第三天，诺曼写信给斯特朗：“当然，您也知道，现在的德国有多么的风雨飘摇……无论如何，我们有理由相信现在还有可能阻止德国陷入彻底的绝境，当然这也可能是最后的一线希望了。德意志银行的新行长前几天来过伦敦，他看起来对所有的一切都了如指掌，从目前来看，他对局势的掌控程度超出了我的想象：他行事要比前任行长哈芬施泰因果断得多。”

当沙赫特和诺曼正在炮制他们的计划时，一群美国“专家”正从美国东海岸地区乘船前往欧洲，他们怀着更加坚定的决心前来解决德国的金融问题。多年来，一直有许多外国“专家”在指导着德国该如何稳定货币。英国大使迪·阿伯伦本身就是一位货币专家，他一抵达柏林就评论道，这些顾问获邀参加“晚宴之后的娱乐活动——就像是劣迹斑斑的女演员”，尔后往往“结局惨淡。在有生之年，他们腾空了自己曾在其中侃侃而谈的每一个房间，最终却都死在了精神病院里”。货币专家们统统都失败了，因为德国需要的不是智力援助，而是财政支持。但是这一次，“专家”来自美国，他们带着美国政府的祝福和许诺，因而每个人都希望他们同样带来了美国的资金。

美国在欧洲市场遭遇了挫折，欧洲的争吵让美国懊恼不已，因此美国已经不再像以往那样积极干涉全球事务。尽管如此，在美国政府内部，以商务部长赫伯特·胡佛和国务卿查尔斯·埃文斯·休斯为首的一部分人仍然在某种程度上倡导着干预政策，他们相信欧洲经济的复苏对于美国经济的繁荣至关重要。1923年10月，休斯利用在战争赔款问题上的泛欧模式耗尽主义提议组建一个新的专家委员会，新委员会的部分成员是美国的知名人士。当然，根据美国的孤立主义者思想意识，这些人并不代表任何官方意见，而是以独立公民的立场行事。

即便是法国首相雷蒙德·庞加莱也意识到，法国占领鲁尔这一点是做得过分了些，在欧洲，现今的法国也已经是风光不再了。只有满足以下前提，他才可能同意休斯的提议：即无论在任何情况下，委员会都不得重新考虑赔偿总金额，这一金额已经得到了所有党派的一致同意，甚至连“赔偿”一词都不能出现在委员会的职权范围内。委员会唯一需要考虑的就是“平衡预算的手段和稳定货币的措施”。尽管没有人能够想象得出，如果不考虑“赔偿”这一不能被提及的问题，委员会将如何完成上述职责。

1923年11月30日，赔款委员会宣布成立两个国际专家委员会——其中一个将考虑该如何实现德国预算平衡，如何稳定德国货币；另一个则负责调查有多少资本金流出德国国内。前一个（同时也是最重要的一个）委员会由10人组成，美国、英国、法国、比利时和意大利各派两人参加。现在，全欧洲都在等候着美国人的到来。

担任第一个委员会主席的是芝加哥银行家查尔斯·盖茨·道威斯。在道威斯到法国为美国远征军服役期间，他被授予了准将军衔；后来，在哈定内阁执政期间，道威斯开始担任预算局局长。他来自美国中西部，说话直接，长脸，看起来像巴塞特猎犬，叼着个夏洛克·福尔摩斯式的烟斗，说话的时候时不时蹦出一些谩骂之词。在道威斯准备登船前往法国时，记者们问他对于德国支付战争赔款是否有信心。他回答道："关你什么事！船还没开，你们这帮家伙绞尽脑汁地想这种问题来刁难我，没用！因为我根本没打算回答。我告诉你们，去法国的船票是我自己掏钱买的，没有拿委员会的一分一毫。"记者们不依不饶，他咆哮道："魔鬼和天使都给我滚开，我要发脾气了！"

与道威斯一起前往法国的还有专家欧文·杨格，一位来自纽约北部的农家子弟。杨格在40岁的时候开始担任美国第十大公司通用电气公司的总裁和董事长，现在是华尔街宠儿美国无线电公司的总裁。他个子高高，身材过分消瘦，黑发日渐稀疏，"苦行僧般的眼神淡漠而坚毅"。道威斯喜欢说话，而杨格正好相反，话不多，但是字字珠玑。他们两个人都很富有，同样都是担任委员会的专家，他们不仅分文不收，而且还坚持要自行承担费用。

虽然欧洲对美国团队的到来早已翘首以盼，但很少有人真正看好这两位委员能有多大的成功概率。德国人和法国人之间的矛盾看起来已经是无法调和的了。德国人认为，马克的急剧贬值足以证明德国经济已经陷入了崩溃的境地，德国人已经无力再支付战争赔款。不同的是，法国人则认为马克的急剧贬值证明了资金在从德国流出，看起来有那么多有钱的德国人在欧洲兜来转去，德国怎么可能就声称破产了呢？每份报纸都在报道，德国的新贵们在外国酒吧里炫耀着最近获得的财富，他们行为不端、挥霍无度，希望以此引起人们的注意。英国人左右为难。自从

鲁尔被占领之后，舆论坚定地转向支持德国，公众认为法国人在故意搞分裂活动，战争赔款问题只不过是一个借口而已。英国政府提出，赔款金额必须相应地缩减。

尽管委员会的委员中有一些是美国的知名人士，但很难想象这样一个技术专家委员会如何才能让方方面面达成一致意见。毕竟，德国、法国、英国、比利时和意大利的总理和首相们至少已经举行了十几次会晤，在斯帕、圣雷莫、戛纳，还有好几次是在巴黎和伦敦，但一直都未能达成一致的立场，最终留下的只有一系列失败的谈判、被撕毁的协议和互相的反感。

不仅如此，随着时间的流逝，问题变得愈加错综复杂、无法解决。自1919年成立以来，委员会已经举办了大约400场研讨会。道威斯和杨格这两位美国人都是非专业人士，他们对于技术细节知之甚少，但两人都代表了一种新型的、特色鲜明的美国人群：杨格原来是商人，后来和道威斯一样变成了一位政治纷争调解人员；道威斯则是从华尔街律师摇身一变成为外交官。他们是注重实际的人，虽然对于手头的问题了解得可能不多，但都具备解开迷局的能力，可以用简单、传统的美国常识找到解决问题的对策，这一点让他们感到很自豪。

在横渡大西洋的航程中，美国团队讨论了其战略问题，成员包括：道威斯、道威斯的兄弟——后来成为委员会办公室主任的鲁弗斯（Rufus）、欧文·杨格，以及从华盛顿政府部门临时调派过来的许多助手。一些成员认为，委员会应当打破迷局，直奔问题的核心——既然已经清楚地认识到德国根本不可能支付现在所要求的赔款金额，那就应该估算一下它能够赔偿多少，然后建议以这个金额作为其赔偿额。

杨格认为，这种简单、直接的方法不会发挥作用。125亿美元的赔款总额具有非常重要的政治意义，对于法国人而言更是如此，擅自改动这一数字将不可避免地引起冲突。在谈判阶段，挑衅法国人只会让问题停滞不前，继续纠结在最近三年来一直没有得出任何结论的问题上。相反，杨格提议，委员会应该将德国在不远的将来必须支付的赔款金额降低到该国更有可能承受的范围之内。尽管该目标较具局限性，但是较易实现。

杨格认为，委员会应当彻底摒弃“支付能力”这一概念。人们不可能

测算出确切的数字，因为测算过程会涉及太多无法估量的因素，比如：在不会引发大规模抗议的前提下，可以征收多少税收？在不会造成生产崩溃的情况下，可以将进口抑制到什么样的程度？在不会引发工人罢工的前提下，工资可以降低到什么样的水平？对于如此宏观的问题，没有人能给出一致的答案。人们需要的是一种全新的解决方案。

杨格建议用另一种标准来代替“支付能力”的概念：德国公众应承担起和英国人、法国人一样的纳税义务。英国和法国都不得不用其税收收入来支付自身的债务利息，德国却借助通货膨胀减轻了自身的债务负担，因此德国享有自然盈余，它可以利用这些盈余偿付战争赔款。这种标准容易量化，从世界舆论的角度来看也是公平的，并且德国也再没有理由讨价还价了。这样，关于赔款标准的讨论就具备了“新颖性和可辩护的道德标准双重元素”。

19 24年1月7日，美国团队在勒阿弗尔登岸，然后乘火车前往巴黎，到达后入住丽兹酒店。1月14日，十人专家委员会在赔款委员会的办公室里召开了第一次会议，会议地点被安排在阿斯托利亚酒店，那是位于香榭丽舍大街最北端、靠近凯旋门的一家豪华酒店。

> 第一次世界大战前，阿斯托利亚酒店非常有名气，因为那里入住了很多有钱的购物游客。但是，由于该酒店坐落于市中心，交通便利，而且又能观赏到凯旋门的美景，因此在接下来的30年里，无论是哪一届政府执政，它都注定成为政府征用的对象。1914年，在德国实施侵略计划的过程中，阿斯托利亚酒店成了德皇设在巴黎的总部。1914年8月，法国政府怀疑酒店所有者是德国间谍，因此关闭了这家酒店。1919年，该酒店成为参加巴黎和会的英国200强代表团的驻扎地之一。1921年，由于法郎贬值，大量游客涌入了法国，其他酒店都因此而获益，但阿斯托利亚酒店却被赔款委员会接管了。

虽然欧洲人在赔款的技术细节方面最为精通，然而却是美国人在掌控着整个局势。道威斯并不具备可以打破索赔与反索赔困境的金融专业能力，当然，他也没有故作如此。他是委员会的“拉拉队长”和形象代表。在第一次世界大战期间，道威斯积累了广泛的人脉关系，现在他运用这些关系网来缓和与难搞的法国人之间的关系。媒体很喜欢他。他叼着奇特的烟斗，言语生动——他称德国的民族主义者是“那些肮脏的、喜欢动物腐尸的秃鹫”，嘲笑那些经济专家的观点是“难以捉摸的、巨大

的雾阵”——极具新闻性。

杨格则是这次行动的灵魂人物。除了他和道威斯以外，后来又有第三个美国人——詹姆斯·洛根加入了委员会，他是斯特朗的大学联谊会校友。1914年，洛根第一次来到巴黎，在第一次世界大战后继续留了下来，现今担任美国派遣至赔款委员会的观察员。由于其魅力和人格力量，洛根在巴黎的社交圈子和外交官界里都小有名气。他经常在位于圣奥诺雷街的邻居餐厅宴请宾客，被宴请的外交官们亲切地称这家餐厅为“劳吉斯”。虽然洛根仅仅是一名观察员，不代表任何官方立场，但是在推动美国参与欧洲大陆事务方面，他比其他任何人所做的工作都要多，人们视他为美国派驻欧洲的非官方大使。

赔款委员会成员们开始进行商议，他们发现自己承担着双重使命。首先，他们必须说服法国人同意降低德国的赔款金额，至少是临时性地降低。　只有当德国的金融体系运行接受外国的严格控制时，法国才有可能考虑降低德国的赔款规模。法国人认为，德国的恶性通货膨胀是其政府官员蓄意制造的，目的是破坏经济，由此逃避支付战争赔款，必须采取某种机制来防止德国继续蓄意破坏本国的金融体系。因此，赔款委员会的第二个职责是说服德国接受这样的强制性安排 。

美国代表团抵达巴黎之后的一周时间里，法国也开始陷入金融危机的泥潭，赔款委员会的第一个职责就变得容易多了。法国的金融体系是德国和英国金融体系的混合体。战争使法国损失惨重——不仅是血的代价，还有财力上的巨大消耗。战争带来的直接创伤是法国迫不得已支付了40亿美元以重建解放区。法国政府并不甘心做出如此巨大的牺牲，它拒绝通过增加赋税的方式来支付这笔费用，而固执地幻想着德国最终会承担这笔支出。“德国会支付”“德国佬会付钱”——法国人反反复复地强调着。因此，和德国一样，法国并不急于将财政赤字控制在可以接受的范围内，战争结束5年之后，法国政府每年仍然要借款10亿美元。

法国极为落后的公众账户体系使其金融局势进一步恶化。虽然法国人常常吹嘘其财政监察员队伍，但法国的账簿存在着巨大的漏洞，看起来没有人能够准确地知道它在战争期间究竟耗费了多少资金、支出在哪里、谁花了这些钱。法国借款的总规模也难以计算——在1922年的审计过程中，人们发现法国的国防债券的发行总规模被高估了5亿美元。由于对进出国库资金的管控非常宽松，法国在随后的金融危机期间陷入了一场始终也没有得到解决的诈骗之中：法国发行了1.5亿美元的国防债券，这些债券神秘地从国库消失了，由于是凭票即付，因此难以追踪这

些债券的下落——以现在的标准来换算，这是一场规模高达300亿美元的欺诈。

但是，和德意志银行不同，法兰西银行在第一次世界大战后重新主张独立，拒绝再依赖于政府。由于民众的储蓄率居高不下，因此法国政府有能力从公开市场上融入资金，但是大部分债务都是短期债务，必须不断续借。政府被迫处于一种无隔宿之粮的生存状态，它总是担心债权人某一天会突然失去耐心，拒绝再提供融资。

在战争之前，法郎对美元的汇率仅仅是5：1。战争期间，法国的物价水平上涨了两倍，到了20世纪20年代初，法郎稳定在第一次世界大战前1/3左右的水平上，差不多15法郎兑换一美元。1923年下半年，法国入侵鲁尔已被证明是个明显错误的决策，通过德国的战争赔款来弥补法国财政赤字的希望也变得更加遥不可及。到了1924年初，汇率已经下降到20法郎兑换一美元。

1月14日，即道威斯委员会（现在人们对赔款委员会的称呼）开始讨论的当天，法郎仅仅在一天之内就贬值了约10%。虽然在接下来的几周时间里法郎似乎稳定了下来，但是在2月中旬之后，法郎又开始贬值。在3月6日和3月7日两天时间里，法郎进一步贬值了10%。3月8日，法郎对美元汇率达到了27：1。在证券交易所，银行家们的交易室里场面混乱，货币经纪人和银行家的代理商们胡乱地比着手势，他们疯狂地想要抛出手中持有的法郎。

在德国政府的精心策划下，外国投机商被卷入了一场盛大的阴谋中。法国政府当局坚持认为，这些投机商应当对法郎的贬值负责。政府官员以军事做比喻，他们确信金融市场已经通过其他方式硝烟四起。法国总理雷蒙德·庞加莱在国民大会上宣布，他手中掌握有一份机密文件，里面概述了一项“进攻法郎的计划”。在阿德隆酒店召开的一次秘密会议上，估计施特雷泽曼已经把这份文件给德国的银行家们传阅了。“进攻”将先从阿姆斯特丹“开始”，据说在那里德国的商用房已经积累了130亿法郎的准备金。根据美国报纸报道，美国路德教会的牧师们收到了一封信，敦促他们集体抛出法郎，以此来“协助德国让法国屈服”。此后，法国人深受外国投机商阴影的困扰，并在以后的数十年间一直如此。

在为《货币改革论》法国译本写的序言中，凯恩斯如此描述法国人的态度：“每一次法郎贬值，财政部长都确信，起因可能是任何因素，但唯独不可能是经济因素。他认为法郎之所以贬值，是因为在证券交易所附近出现了外国人，或者是因为投机造成了神秘、恶劣的影响。这种想法无异于非洲巫医将牛病归咎于旁观者‘恶毒的眼光’，或者是认为恶劣天气的出现是由于神灵没有得到满意的供奉。”

3月13日，法国政府宣布，它以黄金储备作为抵押向J. P. 摩根借入了一亿美元。借款的附加条件被公之于众，其中包括要求法国政府采取措施平衡财政、降低支出水平、不再进行新的融资等常见性条款。但是，还有一种传言，尽管人们通常认为J. P. 摩根是美国所有投资公司中最为支持法国的，但是就连J. P. 摩根也在私下里坚决要求法国政府必须接受道威斯委员会可能提出的任何计划。仅仅是借款消息的公布就足以扭转乾坤，法郎对美元汇率从29：1反弹至18：1，两周时间里的升值幅度超过了60%。

对于德国，道威斯委员会很快便认识到，从委员会开始接受任命的一个月里，情况已经发生了很大的变化。经济形势已经发生了转变：货币稳定了下来，财政重新恢复了平衡。与此同时，所有人都盛赞沙赫特为“奇迹的创造者”。

19 24年1月中旬，已经返回柏林的沙赫特收到了一封邀请信——用他的话来说是“传唤”，请他去巴黎参加委员会会议。1月19日星期六，他抵达巴黎，当天下午即在阿斯托利亚酒店为专家们做了他众多次演讲中的首场报告。他坐在房间中央的“悔罪席”上，专家们像惯于判处绞刑的法官一样在他前面一字排开，这使他看起来就像是被告席上的囚犯。这令沙赫特很难掩饰自己的愤懑情绪：自己国家的命运竟然就这样在巴黎一间由酒店餐厅改造的会议室里任人摆布。

1月21日，星期一，沙赫特再次出席会议达三个小时，第二天又再次“出庭作证”。虽然他抱怨种种报告使他没有时间去做重要的事情，即重建德国的货币体系，但是显然他很享受这种聚光灯下的感觉。他脱稿演讲，描述了1919年德国的境况，“战争耗尽了一切”：战争赔款和通货膨胀造成的冲击、货币改革、新的地产抵押马克开始流通，此外他还汇总介绍了种种关于新设黄金贴现银行的计划。沙赫特用流利的法语或英语回答委员们的提问，他发现自己在回答中很难不带有自得的语气。当

天晚上道威斯在日记中写道：“只有他的能力和控制欲能够与他的自豪感相提并论。”然而，沙赫特的全局在胸给委员们留下了非常深刻的印象。

从一开始，道威斯对沙赫特的自负就保持着警醒——当沙赫特坦率地告诉委员会“只要他是（德意志银行）行长，他就代表银行”时，道威斯觉得他的自负个性得到了最为“淋漓尽致的展示”，委员会不厌其烦地邀请他出席每个阶段的研讨会议。

委员会决定，有必要让沙赫特参与外国对德国的货币政策实施监督的所有计划。沙赫特为稳定德国货币采取了一些非常成功的举措，委员们不敢冒险地与他进行正面冲突，破坏或背离这些努力，否则便会引发资本外逃，这只会让形势更加复杂化。但是他们也担心，如果允许沙赫特完全按照自己的计划行事而远远超越委员会，那么以后就很难再约束他了。

仅仅时隔两个月，沙赫特就从一位相对默默无闻的银行家变成了德国官员中解决问题的关键性人物和深孚众望的人物。法国共和国总统亚历山大·米勒兰（Alexandre Millerand）邀请他到爱丽舍宫；就连非常憎恶德国的庞加莱也非常希望沙赫特能够前来拜访，要知道庞加莱可是入侵鲁尔的教唆者。当沙赫特宣称他非常乐于接受这样的邀请时，他被告知，在礼节上应该是他采取主动姿态，请求庞加莱予以接见。他恰当地接受了建议，在某天晚上5点钟准时出现在庞加莱位于凯道赛的办公室里。但是，当总理让他等了30分钟之后，沙赫特照样大发脾气，他怒气冲冲地冲出了办公室，一帮惊慌失措的官员只得连哄带骗地把他劝了回来。

1月31日，专家委员会乘专车抵达柏林，这是第一次世界大战后从巴黎到柏林的首班直达列车。委员会希望亲自去考察一下战争赔款给德国造成了怎样的困境。德国的政府官员们急于想让来访者们非常充分地了解到德国民众物资匮乏的程度，因此在委员们下榻的酒店，他们安排工作人员故意早早地关闭了电源。

与委员会打交道，沙赫特面临的是一种真正的两难困境。一方面，他是个十 足的现实主义者，他意识到，当委员会需要他时，就不可能疏远他。 但仅仅依靠自己的力量，他也只能做到这样而已。只有这帮

外国专家们有能力为德国争取降低赔款金额，或者动员外国为德国提供贷款。然而，一般而言，沙赫特最为关心的一件事情似乎是这些外国人是否试图对他的成就给予好评。

另一方面，他依然确信，德国无力支付伦敦预定计划中设定的赔款金额。　他认为，道威斯所倡导的不改变赔款总金额的方法根本就是错误的。然而，目前他保持沉默。在接下来的几周时间里，当委员们到德国调查金融改革和德意志银行的情况时，沙赫特成为他们最为关键性的谈话对象。尽管共同的利益让双方小心翼翼地以礼相待，但是你来我往的过程中仍然暗藏着紧张的氛围。

4月9日，委员会发布了它的计划。由于杨格的坚持，委员会故意既不提德国人应当承担的赔款总金额，也不提德国人应当在多长期限内支付战争赔款，而只是明确在接下来的数年里德国应该赔偿多少。根据委员会的建议，德国人在第一年先赔偿2.5亿美元，之后逐年增加，到第10年的时候支付6亿美元。按照一种计算方法对德国承担赔款义务的期限进行合理的假定，道威斯计划的实质性影响是将德国的债务从125亿美元减少到了大约80亿～100亿美元。

但是，道　　威斯计划最新颖的特点在于，它设计了一个巧妙的机制，可以确保不会再出现**1922—1923**年期间马克贬值的情形　。德国政府最初将以马克支付战争赔款，将款项存至开立在德意志银行的一个由第三方托管的专门账户。一位总代理将负责管理账户中的赔款，他将决定着这些资金能否在不引发马克贬值的前提下被安全地转移出德国。这一新设的职位有权决定如何使用赔款资金——是对外支付，还是购买德国商品，甚至是为德国国内企业提供贷款。总代理享有非常大的权限，在某种意义上讲是资深经济执行官或者是经济总督。为了确保这一职位的公正性和完全透明化，委员会建议由美国人来任职。

道威斯计划的第二个，实质上也是其最核心的特点在于，从海外筹集两亿美元贷款以帮助德国支付首年的战争赔款，调整德意志银行的资本结构，帮助德国建立足够的黄金储备以刺激国内经济的复苏。

法国人施加压力，要求德意志银行彻底撤出德国，可能是搬到阿姆斯特丹，但委员会的其他委员认为这是对德国最大的羞辱，是将德国放在了和埃及、土耳其等贫困国家相同的起点上——用一位委员的话来说，这种做法将使德国经济“土耳其化”。相反，委员会设法说服各方（甚至包括法国人和德国人）接受，应该将德意志银行继续留在柏林，

但是由一个14人委员会负责管理。14人委员会由7个外国人和7个德国人组成，当然沙赫特肯定是成员之一。

1924年7月，协约国在伦敦召开会议，商议如何实施道威斯计划，这是自1919年巴黎和会以来政治家们最大规模的一次集会。英国首位社会主义工党首相、兼任外交部长的拉姆齐·麦克唐纳主持会议。会议来宾包括法国新上任的激进党总理爱德华·赫里欧、比利时总理、意大利总理以及日本大使等。美国最初打算不出席会议，因为它担心自己会被卷入战争赔款这摊浑水里，这在当时可是一个可怕的欧洲问题。然而，当英国政府向美国发出正式邀请时，柯立芝政府决定参会，公开支持道威斯计划，因为柯立芝政府在启动道威斯计划上发挥了重要作用。柯立芝认为，即便拒绝参加会议，也无法磨灭美国在其中曾做出的努力。美国驻英国大使、大红人弗兰克·凯洛格（Frank Kellogg）受命率领美国代表团参会。

美国政府对于道威斯计划的结果非常关注，几个内阁成员千方百计地寻找借口去伦敦。国务卿查尔斯·埃文斯·休斯名义上是到伦敦参加美国律师协会的年会，而财政部长安德鲁·梅隆认为现在正是时候路过伦敦去狩猎松鸡，或是去看望萨维尔街的裁缝。

尽管有这么多杰出的政治人物出席会议，但在谈判中发挥核心作用的是两位银行家：蒙塔古·诺曼和J. P. 摩根的托马斯·拉蒙特。诺曼起初对道威斯委员会持怀疑态度，当英国首相邀请诺曼担任英国代表之一时，他以银行事务过于繁忙为借口委婉地拒绝了。如果过去的经验靠得住的话，赔款委员会任命的任何委员会都必然会陷入政治纷争的泥潭里，最终以僵局收场。正如诺曼在给斯特朗的信中写道：“在我看来，这个委员会将会发现自己陷入困境……很明显，有多少位委员，就有多少种意见。”

但是，在2月和3月期间，道威斯委员会不再仅仅是提供建议的机构了，于是诺曼开始改变主意。道威斯计划的核心在于提供国际贷款，这也是该计划设想的解决战争赔款问题的方式。在分析了贷款条款后，诺曼意识到，他将处于非常具有主导权的地位。

历史上，向外国政府提供贷款是富有吸引力的银行业务中的一项。在第一次世界大战前，贷款一直以来都被牢牢地掌握在两家历史悠久、声名卓著的英国银行手中——巴林兄弟银行和罗斯柴尔德银行。

巴林兄弟银行是伦敦历史最为悠久的商业银行——该行创始人托马斯·巴林（Thoams Baring）的5个儿子的子孙现在都是上议院的议员。1802年，它资助美国政府从拿破仑手中购买路易斯安那州的土地，解决了拿破仑的燃眉之急。巴林兄弟银行在当时名噪一时，1817年黎塞留公爵（Duc de Richelieu）曾提到“欧洲六强：英国、法国、奥匈帝国、俄国、普鲁士和巴林兄弟银行”。

罗斯柴尔德银行的历史更加传奇。在拿破仑战争期间，罗斯柴尔德家族大赚了一笔。该家族的5个分支遍布欧洲——伦敦、巴黎、法兰克福、维也纳和那不勒斯，它们与所有银行之间的联络网最为广泛，其信息来源富有传奇色彩。有这样一个故事，罗斯柴尔德家族利用信鸽比伦敦其他人提前一天就获悉了拿破仑在滑铁卢战败的消息，甚至比政府还要早，因此它购买政府债券，结果赚得盆满钵满。实际上，这个故事严重失实——虽然罗斯柴尔德家族的确是在伦敦其他所有人之前得知了英国战胜的消息，但它实际上是亏钱的，因为它打赌战争会持续一段时间，因此库存了大量黄金。但是，人们还是继续传颂着这个神话。罗斯柴尔德家族如此神秘，以至于经济学家J. A．霍布森（J. A. Hobson）也人云亦云。他在1902年写道，没有一场伟大的战争“可以由欧洲的任何一个国家负担得起……如果罗斯柴尔德财团及其关系网坚决反对的话”。

但是在第一次世界大战后，伦敦本身也资金不足，英格兰银行不得已实施了非官方的禁令，严禁英国的银行向外国提供贷款，巴林兄弟银行和罗斯柴尔德银行风光不再。“世界的银行”头衔从英国转移到了美国，尽管美国的资金并未用于稀奇古怪的政治用途，而是不时地流动。三家美国公司开始主导自由的贷款市场：国民城市银行、库恩雷波公司和J. P．摩根。其中，J. P．摩根虽然规模不是最大，但是名声最响。

J. P．摩根在第一次世界大战之前的实力一直非常雄厚，它为钢铁业、铁路以及运输行业提供资金支持，并帮助其重组；它还曾在1895年帮助美国政府摆脱困境，在1907年挽救了银行体系。但是，它的业务大部分是在国内开展的。皮尔庞特·摩根本人在欧洲的确是知名人士，他的父亲朱尼厄斯·摩根曾在1870年普法战争之后为法国政府筹集资金以支付战争赔款，

但是从国际排名来看，J. P．摩根是属于第二梯队的财团。

然而，战争改变了J. P．摩根的地位。1914年，该公司成为英国政府和法国政府唯一的采购代理人，自身实力大大增强。该公司的14个合伙人坐在一间大大的、阴暗的公用办公室里，可以听到彼此的谈话内容，现在估计他们平均每年可以赚到200万美元了。第一次世界大战结束之后，J. P．摩根成为美国向欧洲输出货币的天然管道。1920年7月，J. P．摩根的强权地位得到了进一步的证实，当时一帮无政府主义者在华尔街23号J. P．摩根的办公室门口放置了一颗炸弹，而在战前，他们会以国家元首或政府首脑为袭击的对象。公司合伙人平安无恙，但是38个旁观者死亡，另外还有400人受伤。

没人能够比托马斯·拉蒙特将银行家–政客这一新的角色诠释得更好了，到了1924年，他是继杰克·摩根之后J. P．摩根最为资深的合伙人。拉蒙特温文尔雅、魅力迷人，似乎生来就是吉星高照。他的父亲是一位严肃的卫理公会牧师。年轻的拉蒙特青年时期的大部分时间是在新英格兰的村庄牧师公馆里度过的。他从小就相信，跳舞、打牌甚至在星期天悠闲地散步等都是有罪的。他曾在菲利普埃克塞特中学和哈佛大学就读，并获奖学金；后来在《纽约论坛报》担任财经记者，但是他发现依靠记者的薪酬很难养家糊口，因此开始从事食品物流业。和新泽西州恩格尔伍德的本杰明·斯特朗一样，拉蒙特也得到了亨利·戴维森的提携。一天晚上，拉蒙特在一辆从纽约发车的市郊火车上遇到了戴维森，戴维森当场聘请他担任信孚银行财务秘书。

1911年，继戴维森之后，拉蒙特受到了皮尔庞特·摩根的邀请担任J. P．摩根的合伙人——这在当时是华尔街最有名望、最赚钱的工作。拉蒙特开始时拒绝了，他说他希望一年中可以自由地旅行三个月。但是，摩根先生坚持了下来。最终，不出人们所料，拉蒙特让步了。

作为J. P．摩根的合伙人，拉蒙特在第一次世界大战期间为英国和法国提供了资金援助，这使他成为巴黎和会上美国战争赔款小组的成员之一。战后，尽管拉蒙特是共和党人，但是他与党内那些孤立主义者分道扬镳，转变为一名坚定的国际主义者。在战争结束之后的最初几年里，他是最优秀的财政使者：1920年，他在中国和日本；1921年，他在墨西哥担任墨西哥银行家国际委员会主席；1923年初，他在欧洲计划为奥地利政府提供贷款，为意大利政府提供建议。每到一处，他都受到当

地国家元首的热情欢迎和尊重。1922年5月，戴维森突然因癌症去世，拉蒙特接替了他的位置。

拉蒙特的外事活动不仅增强了人们对这位新杰出人物的印象，同时也使其轻松自如的气质更加出众。他收购了亚历山大·汉密尔顿的老报纸《纽约晚间邮报》（*New York Evening Post*），资助《星期六文学评论》（*Saturday Review of Literature*）创刊。他的朋友中有一些是作家——在他的餐桌旁，人们可以看到H. G．威尔斯、安德烈·莫洛亚（André Maurois）或约翰·梅斯菲尔德（John Masefield）。

在会议召开前夕，拉蒙特被派遣到伦敦，在谈判期间代表J. P．摩根关注会议的进展情况。他很快就被诺曼的魅力所吸引。诺曼似乎有一种超乎寻常的能力，可以庇护那些来访的美国银行家们，使他们为己所用。虽然在会议即将开始之际诺曼因为“神经衰弱”突然病倒了，卧床了一个礼拜，但是到了7月15日，在最为关键的时刻，他又回来了。

应麦克唐纳首相的邀请，两位银行家提出了在道威斯计划下投资者在提供贷款资金以前可能会要求的主要条件。诺曼意识到，提供资金的人非常有优势，因此他坚持“必须直到法国完全撤出了鲁尔”，英国和美国的银行家们才可以提供贷款；而且，为了避免法国将来再次先发制人，采取单边军事行动，应该授权某个机构宣布德国无法偿还赔款。行使这一权力的不应该是赔款委员会，因为赔款委员会是由法国人支配的，而应该由中立的美国人所管理的一家独立机构行使该权利。

在接下来的4周时间里，谈判主要围绕着两个问题展开。每次当这些政治家们眼看着就要求同存异、达成一致时，两位银行家——诺曼发挥主导作用，而拉蒙特担任发言人，又坚决要求回到核心建议上。他们反复重申，这些建议并不是由某些隐藏的货币强国提出的政治命令，而仅仅是所有投资者为了确保资金安全，在把资金投入德国以前都会提出的最基本的前提条件。

麦克唐纳首相是一位社会主义工党人士，以前是反战主义者。他对银行家们和他们的动机怀有偏见，于是威胁诺曼和拉蒙特，声称要公开谴责这两位银行家干预政治。欧文·杨格千方百计地恫吓诺曼和拉蒙特，要求他们放宽条件，威胁说要在J. P．摩根四处走动。在这种情况下，即便是迪伦里德公司（Dillon Read）也会为其安排贷款的。所有的努力最终都徒劳无功。

法国代表团的领导人爱德华·赫里欧总理是历史学家出身，他宁可参加巴黎左岸文艺沙龙，也不愿意在会议室里为了细枝末节的金融问题费心劳神。他丝毫没有做准备就来参加谈判了，每一轮谈下来他都发现自己被他人以智取胜了。作为一位热情、敏感的知识分子，他不止一次因为沮丧而在公开场合突然号啕大哭，这给谈判过程注入了戏剧化色彩。他总是在和自己的40人团队争吵，这个团队由各路人马组成，包括内阁同事、社会主义工党代表、省级激进党委员会的主席们和一伙“拥挤着、比画着、吵吵嚷嚷的”非专业外交官们。他们把法国驻伦敦的大使馆大厅变成了“一个没有主席仲裁纠纷、没有警察维持秩序的公共会议大厅”。有一天，在唐宁街10号召开的一次晚间会议上，赫里欧和法国战争部长查尔斯·诺列特（Charles Nollet）将军长时间地争吵起来，最终麦克唐纳宣布休会，散场休息。即便如此，两个法国人在离开大厦的时候还在继续相互指责。他们站在唐宁街的中央，尖叫着互相侮辱对方。

在位于奥德利广场的住所里，赫里欧会见了拉蒙特，并希望他顾及法国和J.P．摩根往年的旧交情，但拉蒙特还是拒绝做出任何让步。相反，在随后的几周时间里，拉蒙特态度更加坚决，他明确表示，除非法国人顺从一些，否则对于年初发放给法国的贷款，J． P．摩根将很难再进行展期。

盎格鲁–撒克逊的银行家们对法国的政治家发号施令，如此令人羞辱的场景激起了法国民众的公愤。巴黎的《小蓝报》（*Le Petit Bleu* ）宣称：“欧洲不应该成为任人剥削之地，那里唯一的政府是由浩浩荡荡的一帮银行家组成的。”根据《纽约时报》埃德温·詹姆斯（Edwin James）的报道，许多法国人确信“美国人的唯一目的是利用欧洲的不幸赚更多的钱，他们可没打算帮助法国获得战争赔款，而是像高利贷商人夏洛克一样发放最初的贷款”。在美国，像斯普林菲尔德（Springfield）的《共和党人》（*Republican* ）这样广受尊重的报纸评论道：“在经历了一场耗尽资源的战争之后，金融家的地位超过了将军……没有贷款，就没有道威斯计划。没有道威斯计划，问题就得不到解决。问题得不到解决，欧洲就永无和平之

日……”

8月初，银行家们取得了胜利。法国人争取到的唯一让步是可以推迟一年从鲁尔撤退。德国获邀派遣代表团落实相关安排。8月3日，由马克思（Marx）总理率领的德国代表团抵达伦敦丽兹酒店，代表团成员包括现任外交部长古斯塔夫·施特雷泽曼、财政部长汉斯·路德、国务卿舒伯特（Schubert）以及沙赫特。8月5日，委员会召开了第一次全体大会——这是自1870年普法战争以来，德国和法国政府领导人之间举行的首次正式会晤。在接下来的10天时间里，无休止的争吵拉开了帷幕，会议掀起了一场又一场的波折，会议进程随时有可能停滞不前。

宣布德国违约的程序明确规定，只有当德国“公然”不履行赔款义务时，方可对其实施制裁行动。德国人要求对“公然”一词进行定义，争吵整整持续了一天。法国人同意一年之后从鲁尔撤兵，德国人想知道这一年从什么时候开始，并要求法国在一年之内撤离。

终于，在8月14日，德国代表团拿到了最终的条款，他们必须在当晚决定是接受还是拒绝这些条款。德国人聚集在丽兹酒店的一间屋子里通宵开会，每个人都说出了自己的想法。天渐渐亮了，总理在屋子里四处走动，进行最后一轮投票。除了沙赫特以外，其他人都投了赞成票。沙赫特操着刺耳的弗里斯兰口音说道：“我们不能接受这些条款——我们永远也不可能履行。”他坚称，道威斯计划最致命的缺陷就在于它未能降低德国的赔款总额。但是最后，施特雷泽曼一锤定音：“我们必须让法国人撤出鲁尔！我们必须解放莱茵河流域！我们必须接受！”

从表面看来，道威斯计划似乎是欧洲的转折点。赔款问题的争议困扰了政府官员们5年的时间，现在看起来是画上了句号。9月份，作为道威斯计划基础的贷款在纽约和伦敦得以成功发放。德国向美国的借款开始兴盛起来，在未来的数年里，这将刺激德国经济复苏，同时稳定新货币。

道威斯计划真正的缔造者欧文·杨格相信，在1924年盛行的愤懑、相互指责的风气里，只有避免了正面冲突，欧洲才有可能扫清障碍，并最终解决问题。因此，道威斯计划将很多问题掩盖了起来，赔款的总金额还是未能明确，结果，德国的愤恨情绪实际上愈演愈烈。不仅如此，德国的新繁荣取决于凯恩斯所宣称的横跨大西洋的“大规模纸币流动”：“美国借钱给德国，德国将等值的钱给协约国，然后协约国再把这些钱支付给美国政府。实际上什么也没有发生——没有任何人遭受损

失。雕工的模具和职员的打印机更加繁忙了。但是，没人吃得比以前少，也没人比以前工作得多。”一旦曲终人散，没人愿意预言会发生什么事情。

然而，最初对道威斯计划的溢美之词的确让原本默默无闻的金融家查尔斯·道威斯名利双收。1924年夏天，柯立芝选择他作为竞选伙伴；同年秋天，道威斯当选美国副总统。由于道威斯为欧洲争取到了时间，并且至少在表面上结束了欧洲大陆的货币战争，因此在1925年，他被授予了诺贝尔和平奖。

第12章
这是最伟大的成就还是最愚蠢的错误

英国，1925年

我从来就不知道还有这样的人，有很好的动机，却惹出了那么多的麻烦。

——格雷厄姆·格林，《沉静的美国人》

到了1924年，伦敦已经摆脱了战争的阴霾，多年来一直处于幸福、繁荣的发展中，正如罗伯特·格雷夫斯（Robert Graves）所言：“沐浴在和平的阳光之下。”商店里人头攒动，剧院和戏院里座无虚席，街道上熙熙攘攘。摄政街面貌一新，变成了一条宽敞的大道，街上一座座经过重新整修的建筑熠熠生辉。

然而，在德国，复员的陆军军官们可能会心甘情愿地为右翼敢死部队效命，而英国的复员军官们却已经转战商海——据说，伦敦街上川流不息的公交车队大多数都是由退伍的陆军军官共同所有、联合运营的。空气中弥漫着自由的气息。晚上，在西区，那些引领着伦敦社会发展、风华正茂的年轻人们迷上了跳舞：慢步舞、吸血鬼舞、骆驼步、西迷舞以及最臭名昭著的查尔斯顿舞。第一次世界大战时的酒类许可证管理在当时已经有所放松了，这导致夜总会的数量急剧增加。在邦德街上，使馆俱乐部成为威尔士亲王和时尚人士们经常光顾的场所。在秣市广场（Haymarket）上，时髦的Kit-Kat俱乐部自诩舞池内可以容纳400人，埃德温娜（Edwina）和迪基·蒙巴顿（Dickie Mountbatten）晚上的大部分时间都泡在那里。“43”俱乐部位于爵士街43号，那里更加声名狼藉、放荡不羁，瑞典王储、罗马尼亚的尼古拉斯亲王、塔卢拉赫·班克海德（Tallulah Bankhead）、奥古斯都·约翰（Augustus John）和约瑟夫·康拉德（Joseph Conrad）都是那里的常客。1924年4月，一桩丑闻震惊了整个伦敦，当时警察突击检查了“43”俱乐部，俱乐部的成员之一、伦敦著名的餐馆老板张“辉煌”（“Brilliant” Chang）因为经营毒品而被捕。

虽然伦敦和英国东南部地区已经在庆祝和平与繁荣的回归，但是就在离英国首都北部不到100英里的地方，却完全是另外一番景象。当伦

敦充斥着奢靡享乐时，英国的工业中心——中部和北部地区却在艰难度日。伟大的传统工业——兰开夏郡的棉布制造厂、诺丁汉郡和南威尔士的煤矿、泰恩河沿岸的造船厂曾经开创了维多利亚女王时代的经济繁荣局面，但现在却因为漫天要价而在国际市场上乏人问津，陷入了严重的衰退之中：纺织品和煤炭的出口量比1913年降低了一半。125万人失业，另外有100万人在兼职工作。在一些地方，如约克郡死气沉沉的煤矿区或是造船业凋敝的贾罗镇（Jarrow），每两个人中就有一个靠领取失业救济金过活。

具有讽刺意味的是，英国之所以会陷入经济困境，并不是因为其官员不称职，也不是金融过错的报应，而是因为它对金融的高度虔诚和循规蹈矩。1920—1921年间，英国决定实行经济紧缩政策，以此来扭转战争期间的通货膨胀局面。这一政策取得了部分成功，物价较战争期间的最高水平下降了50%，并且货币的颓势得以反转——英镑一度触及3.2美元低位，然后断断续续、不定期地反弹至4.3美元。但是，传统金融体系下的物价水平仍然保持坚挺。虽然英国已经从1921年的经济萧条中复苏，但反弹的力度却在逐渐减弱。伦敦发现自己在资金方面难以和纽约竞争，因此它不得不采取高利率政策，与此同时，失业率仍然维持在10%的水平居高不下。

英国和法国之间存在着天壤之别。英国是坚定的保守派，在欧洲的所有强国中，它所采取的财政政策最为传统和谨慎，即拒绝通过通货膨胀的方式减轻债务压力，也不允许货币急剧贬值，因此英国的失业率在欧洲位居首位，其经济发展艰难而缓慢。相反，法国在战争期间遭到了侵略。除了塞尔维亚以外，法国的伤亡率超过了其他任何国家，大片大片多产的土地被夷为平地，遭到毁坏。第一次世界大战后，法国人借助通货膨胀来减轻债务负担，利用法郎贬值先发制人，抢在英国人前面降低了商品价格。自战争结束以来，虽然法国政府不断处于破产边缘，但整体经济运行良好，出口贸易迅速增长。与英国相比，法国的失业人口要少得多。根据当时一位新闻记者的总结：“英国财政稳健，但经济运行却千疮百孔；而法国则是经济平稳发展，但财政运行不健全。”

如果英国能够实现其战后的首要经济目标：即重建英镑在战前的主导地位，那么上述种种由其自身造成的痛苦也许是值得的。但是结果证明，英国连这一目标也未能如愿地达成。

到了1924年秋天，英镑开始停滞不前。两年来，英镑汇率一直保持在4.35美元左右，看起来不会再进一步升值。尽管英国已经面临着高失

业率和高利率，但英国的商品价格仍然高于美国。根据测算，英国物价水平仅仅超过美国10%，但这10%的差距也是最难以缩小的部分（如图12-1所示）。

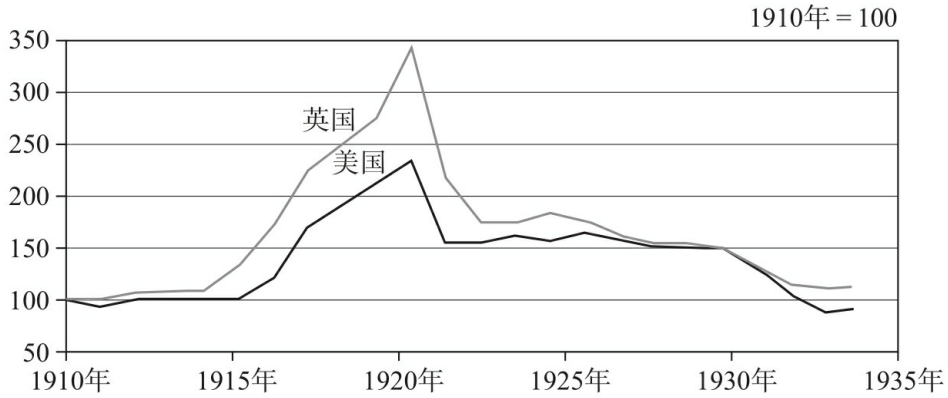


图12-1　美国和英国的物价水平（1910—1933年）

1925年，英国物价水平仅仅超过美国10%。面对着恶化的经济环境、居高不下的物价水平以及明显比战前贬值15%的货币，一群经济学家建议，政府当局应该摒弃进一步降低物价水平的想法，不再尝试将汇率恢复到第一次世界大战之前的水平。在当前的环境下，任何试图恢复战前金本位制度下汇率平价的努力都会进一步导致数以十万计的人员失业。这些经济学家们提出，应该为英镑制定一个新的汇率水平，以使其真实地反映战后英国的境况：国际环境发生了变化，新的竞争被引入，英国的成本上升；另外由于战争的原因，英国的国际资产负债表发生了改变。

对于诺曼和英格兰银行里的纯粹主义者们而言，经济学家们的上述观点令人无法接受。他们仍然认为有必要恢复到金本位制度下1英镑兑换4.86美元的汇率水平，因为这是英国对那些将资产、信心以及信任交付给英国和英镑的人所做出的道德承诺。

即便是其中最传统的人（比如诺曼，在1918年战争刚刚结束之际，他就提出恢复金本位制度）也承认，现在不是恢复金本位制度的好时机。1918年的坎利夫委员会最初估计，英国或许需要花上长达10年的时间来恢复金本位制度。1924年，由奥斯丁·张伯伦担任主席的另一个委员会也同样提出，这需要耗费几年的时间。英国的经济仍然不够健全，无法承受货币升值所造成的巨大冲击和由金本位制度引发的责难。

道威斯计划的成功被视为是重建欧洲大陆金融秩序的又一大进步。　　现在，英国和英镑成了公众关注的焦点。随着德国马克趋于稳定、重新与黄金挂钩，人们普遍关心的问题是：英镑何时会步其后尘？这种处境让诺曼觉得非常不舒服，他不喜欢在公众的关注之下不得已而采取行动。正如他对斯特朗抱怨说：“您知道，这是一个多么有争议的问题——人人都和这件事情有关。”

他的确担心英国会落后于其他国家。德国、瑞典、波兰、奥地利和匈牙利已经恢复了金本位制度，而荷兰、加拿大、澳大利亚、新西兰和南非也都已经制订了计划，在不久的将来也将如此。一旦所有这些国家的货币都稳定了下来，就很难再保持英镑在金融和贸易领域的优势地位。很快，那些商人和投资者就会开始寻找一种替代货币。诺曼担心，刚刚稳定的德国马克可能成为欧洲大陆最强的币种而取代英镑的地位。这种担忧得到了伦敦其他人的赞同，他们警告说，如果英国再不恢复金本位的话，“就会将欧洲的财政领导权拱手让给德国”。甚至连斯特朗都开始嘲笑，英镑“在（恢复金本位制度）这一过程中远远落后了”。

1924年11月，政治局势风云突变。自战争结束以来，英国出现了一系列脆弱的联合政府和少数党政府。战争一结束，保守党和劳合·乔治领导的自由党立刻形成了联合政府，随后便是1922年的保守党政府。最初，该保守党政府由博纳·劳领导（后由于健康问题卸任，不久后离世）；6个月后，由斯坦利·鲍德温掌权。1924年1月，由拉姆齐·麦克唐纳领导的少数党——工党政府开始执掌政权。但是，同年11月，由于一封将工党和苏联联系在一起的伪造信件被公开发表，英国掀起了一股反共产主义浪潮，导致保守党以压倒性的优势在竞选中获胜。诺曼的密友斯坦利·鲍德温重新执政。

出乎所有人的意料，温斯顿·丘吉尔被任命为财政大臣，担任英国政府中拥有第二大权势的职位。

对于这一任命，没有人比丘吉尔本人更感到意外。那时，他还差几天才满50岁。他的职业生涯开始得非常早——35岁担任内政大臣，1911年成为英国海军大臣。然而，在困难时期，丘吉尔开始走下坡路，1915年加里波利战役的溃败是一个转折点。经历了政治上的挫折，他动身前往西线作战，继续发表精彩的演说，并成为劳合·乔治的追随者。1922年，“威尔士奇才”（Welsh Wizard）[(12)]遭到驱逐，丘吉尔在议会中失去了议席，他在接下来的两年里努力重整旗鼓。

这是一项棘手的任务。在政治界，他几乎得不到任何人的信任，因为他不仅曾经转投其他党派，而且是两次如此：1903年，保守党成员分裂了自由贸易，保守党的政治前景一片黯淡，随后丘吉尔转变立场，加入了自由党，仅仅花了两年时间就开始担任副部长职位；1924年，自由党在政治上失利，丘吉尔故伎重施，又弃自由党而去——尽管出于形象考虑，在接下来的数年里，他并没有正式加入保守党。许多人认为，志向游移不定、判断力低下是丘吉尔天生的特征，据格拉德斯顿（Gladstone）描述："约翰·丘吉尔（John Chwchill）[(13)]兼具道德品质和原则性，在他之后，再也没有真正的丘吉尔家族的人。"

当鲍德温任命他担任财政大臣一职时，丘吉尔自己大吃了一惊，因为当时他认为自己会被委任为兰开斯特公爵郡大臣——这一职位在当时是（目前仍然是）由副部长担任的挂名闲职，不具体掌管某一方面的事务。丘吉尔非常迫切地希望能够重掌大权，他甚至没有认真考虑就接受了这个职位。早在10年前，在经历了加里波利战役溃败之后，他就曾担任这一职位，后来在绝望中辞职了。最终，政府宣布任命丘吉尔担任财政大臣。这在保守党内部掀起了轩然大波，一位部长抱怨着，他无法理解"大家竟然能够信任这样一个仅仅出于自身利益考虑就转变阵营的人"，他悲叹道，"这个喜欢兴风作浪、唯恐天下不乱的家伙会导致政党四分五裂"。但是，鲍德温宁可承受如此多顽固分子的反对。据说，这是因为他希望将丘吉尔留在政府内部，这样一来就可以随时监督丘吉尔的一举一动，而不是任由丘吉尔在政府外部造成灾难。

虽然所有人都承认丘吉尔的才能——他具备令人惊叹的能量、充沛的精力和永不枯竭的想象力，但许多人认为丘吉尔是一位恣意孤行、自我标榜、雄心勃勃的政治冒险家，特别是那些反对派的保守党成员更是如此认为。这些年来他结交的那一帮狐朋狗友更是加深了人们的这种怀疑。他有三个挚交好友：麦克斯·艾特肯（Max Aitken），比弗布鲁克勋爵（Lord Beaverbrook），迷人的报业大亨和政治阴谋家；F. E. 史密斯（F. E. Smith），伯肯赫德勋爵（Lord Birkenhead），一位极奇聪明的律师，头脑机智、善于言辞，要不是他嗜酒如命，又喜欢勾引年轻女孩，说不定他已经是保守党的领导人了；布伦丹·布拉肯（Brendan Bracken），国会议员，澳大利亚–爱尔兰混血流氓，据传他是丘吉尔的私生子。

尽管诺曼是天生的保守主义者，又和鲍德温有着良好的友谊，但他并没有特别欢迎新的保守党政府，他担心新政府将允许其经济政策受控于“贸易商和制造商，尽管这些人公开宣称在一定程度上赞成实行金本位制度，且最关心的是实现经济稳定，但他们始终需要的是一剂猛药（以通货膨胀的形式）”。很自然地，他不信任像丘吉尔这样爱炫耀的人。少数党工党政府的前任财政大臣是菲利普·斯诺登，他是一位严格的禁酒主义倡导者。由于患上了脊椎结核病，他身体残疾，只能拄着双拐走路。他嘴唇薄薄、目光冷峻，枯瘦如柴的脸庞毫无血色，身着黑衣，叼着黑色的土耳其卷烟，看起来就像是恐怖片里的殡仪员。虽然斯诺登坚信资本主义必将走向灭亡，对于银行家们他持着怀疑的态度，但凭借着传统的纯粹主义激进派的一腔热忱，他支持正统金融和金本位制度的复兴运动，并在这一运动中迅速成长起来，和诺曼建立了尤为深厚的友谊。

丘吉尔和诺曼可以说是截然不同。丘吉尔一心想出风头，落下了哗众取宠的坏名声；而诺曼宁可保持神秘，不愿意抛头露面。丘吉尔喜欢拉拢那些新闻界的巨头们；而诺曼则认为他们是新的粗暴主义的先锋队之一，煽动着广大选民的情绪。丘吉尔天生爱好交际，喜欢热闹，讨厌独处；而诺曼则很少参加社交活动，专心致力于工作，他声称英格兰银行是他“唯一的情人”。丘吉尔喜欢争论和辩论；而诺曼则是不苟言笑、沉默寡言，在公众场合令人费解地不善辞令，一旦有人反对他的意见，他会不做争辩而独自闷闷不乐。

他们的个人习惯也是大相径庭。丘吉尔沉迷于奢华生活：他有一辆劳斯莱斯和一位私人司机，他承认自己从没有乘坐过一次公共汽车或地铁；他拥有由24位仆人组成的庞大随从阵容，沉溺于生活中种种精美的奢侈品——丝质内衣、名贵香槟、哈瓦那雪茄、一匹匹的马球马；他在蒙特卡罗和比亚里茨的赌桌上一次次挥金如土，可以想象，他永远是债台高筑。而诺曼虽然继承了大笔财富，在荷兰公园拥有豪宅，但他却过着近乎苦行僧般简朴的生活；他就睡在一张简单的铁床上，房间里空空荡荡，墙上挂着一些画；他每天乘地铁上班，地铁票从他帽边的缎带上跃然突显出来。

两个人之间唯一的共同点是他们都对狭隘的“小英格兰主义者”嗤之

以鼻。这些“小英格兰主义者”目睹着英国从世界舞台上失去主导地位，他们尤为同情美国。这是英国上层阶级的一个鲜明特征，这些人是在爱德华时代的英国全盛时期发展成熟起来的。

在1924年的最后几个月时间里，英镑开始升值，这是因为投机商们打赌新的保守党政府将恢复金本位制度。但是，英国物价和美国物价之间的巨大差距依然存在，诺曼仍然不确定是否应该敦促政府及早恢复金本位制度。英国的金融地位发生了变化，最明显的表现在于诺曼甚至还没有考虑到要这么做，他就必须先去纽约与斯特朗协商。

12月28日，诺曼搭乘卡塔尼亚号邮轮抵达纽约，正如一本杂志描述的那样，他“就像是深夜中的阴影般未被察觉地”悄悄离开了英国。但是，很快记者们就发现了他，于是这自然引发了人们的猜测。一种说法是他到纽约重新协商战争债务问题；还有一种猜测暗示他是在为英国政府执行一项机密任务，具体什么任务并没有明确；甚至还有一种传闻，他此行的目的是让美国的银行家们为英镑即将重新与黄金挂钩做好准备。在新闻媒体的施压之下，银行的官方发言人不得已发表声明，表示对行长的纽约之行感到非常意外。但由于按惯例诺曼在每年的这个时候都会去度假，因此发言人以此为借口，宣称对诺曼的离开“不予置评”。

华盛顿大使馆更具创造性。两个月之前，纽约联邦储备银行搬入了位于自由大街的新总部。他们自夸道，它有一个巨大的金库，储藏了非常可观的黄金储备。金库是在曼哈顿坚实的基石基础上建造而成的，其大门厚度达10英尺，每扇门重达230吨。不仅如此，它还拥有全新的机械化硬币处理设备，每天可以分门别类地处理20吨叮当作响的5分镍币、10分硬币、25分硬币和半元银币。由于英格兰银行计划开始一项建筑工程，即扩建其已经不堪重负的伦敦总部，因此诺曼此次美国之行的目的很明显是吸取经验。

诺曼已经有两年没有到过美国了。在新兴产业的带动下，如汽车、收音机、家用电器、电力机械和塑料等，美国刚刚进入20世纪20年代的经济繁荣时期。整个城市的实质转变非常惊人。最显著的变化在于，与诺曼最后一次留在美国时相比，公路上的汽车数量已经翻了一番——现在，仅仅纽约街头的汽车数量就已经相当于整个德意志共和国的总和。尽管曼哈顿在年初的时候开始使用交通信号，但交通堵塞仍然持续不断，人人都在抱怨交通拥挤。不仅汽车行业发生了翻天覆地的变化，可

供应商品的种类也出现了令人眼花缭乱的变化，洗衣机和真空吸尘器等家用电器、人造丝和玻璃纸等新型材料、收音机以及有声电影，这些彻底改变了人们的生活。在美国，普通工人一天的工资接近6美元；而在欧洲，工人一天的收入还不到两美元，美国的经济繁荣与欧洲的经济衰退形成了鲜明的对比，这再一次提醒人们，战争造成了可怕的影响。

斯特朗热情地在码头等候诺曼。在美国的政府官员中，他对国际金融问题了解得最为透彻，在欧洲银行界拥有最为广泛的人际关系网络，也最积极地致力于欧洲重建。然而，由于健康状况欠佳，再加上政府对于欧洲金融事务实行官方干预，斯特朗逐渐被边缘化。1922年，他曾试图为德国的恶性通货膨胀寻找对策，却遭到了国务卿的明确警告。1923年，他大部分时间都身体抱恙。接下来，在1924年初，政府官员们再一次将他排除在道威斯计划谈判之外，只有在对伦敦和巴黎进行短暂的春季访问期间，他才可以参与一些非正式的讨论工作。在回来的路上，他又一次病倒了，因此在秋天的一部分时间里，他不得不在科罗拉多州休养。

但是他依然确信，鉴于英镑在国际贸易中发挥着举足轻重的作用，只有当英国率先恢复金本位制度之后，全球才可能回归金本位 。他不断地告诉自己的同事：“最大的问题在于英镑，如果英镑的问题解决了，其他国家就会很容易跟风。”

斯特朗刚刚搬入麦格瑞酒店一间更为宽敞的房间里，那是位于派克大道48号的一家优雅的公寓式酒店。他坚持让诺曼和自己住在一起。在接下来的两个星期里，无论是白天还是晚上，以斯特朗和J. P. 摩根的银行家们为代表的美国人对诺曼开展了密集的说服行动，他们要求英国尽快将英镑重新与黄金挂钩。

斯特朗没有必要向诺曼说明如果英国不恢复金本位制度将会产生怎样的后果。他们一致认为，这只会导致“长时间不堪设想的混乱局面。这将意味着汇率会急剧波动，很可能会引发外币相对于美元的进一步贬值。事实将证明，如果英国不恢复金本位制度，一些人就会提出除了恢复金本位制度以外的各种新设想来作为权宜之计，并趁机宣扬他们的想法；事实还将证明，如果金本位制度得不到恢复，各国政府将会不时地采取各种各样的纸币政策和通货膨胀。的确，这很可能会最终导致美国耗尽世界各国的黄金”。他们相信，这只会引发“一段可怕时期的‘困难

的、令人痛苦的……社会和政治动荡’，最终累积而形成某种‘货币危机’”。

斯特朗强调，英国只有几个星期的时间可以采取行动，最多也只有几个月，英国国内政治形势的稳定只能暂时对英镑形成支撑。目前，美国的资本非常看好刚刚开始实行道威斯计划的欧洲，1924年年中，美联储通过放松美国银根帮助英国走出困境。斯特朗警告，这扇狭窄的援助之窗很快就会关闭，因为英国开始偿还战争债务，这种资本的流出必然会造成英镑贬值。1924年期间，美联储放松银根满足了美国自身的国内需求——美国经济在夏天遭遇了一场温和而短暂的衰退。但是，时间匆匆而过，出于国内因素的考虑，很快美联储就收紧了银根，英国也因此更难吸引资本来支持本国货币，付出的代价也更高。美联储内部已经有人在私底下抱怨，斯特朗受其伦敦朋友的影响实在太大了。

诺曼敏锐地意识到，英国的物价水平仍然高出10%，如果通过进一步实行通货紧缩来降低物价水平，那么英国经济会陷入更深的困境之中。但是他越来越相信，有必要敦促英国做出抉择——他称之为“不可抗力”。迫使英国参与国际市场竞争，这种休克治疗尽管痛苦，却可以引发物价水平的必要调整，这比旷日持久的银根紧缩政策要有效得多。

美国人意识到，如果英国不恢复金本位制度，那么一旦开始出现危机的迹象，链条必须保持不断裂，否则整个系统的可信度可能会遭到质疑，世界各国的货币也会由此陷入动荡。 美国政府根本没有可能再借钱给任何国家——在战争期间，它发放了足够多的政府间贷款，现在为了协商这些贷款条款，美国已经不堪重负了。为了确保英国有足够可以运作的储备，斯特朗答应从纽约联邦储备银行为英国提供两亿美元，J. P．摩根的合伙人也暂时承诺提供3亿美元。

斯特朗并没有施加一个重要条件：英格兰银行不能像人们可能推测的那样对经济政策加以限制——它可以提供多少贷款，或者它可以实行什么样的利率水平。唯一的条件是，只要诺曼仍然担任行长一职，贷款承诺就继续有效。

在诺曼启程归国途中，他处于一种格外多愁善感的情绪中，这或许是因为他口袋里揣着5亿美元的贷款承诺，也可能是因为美国人对他本人投以了很高的信任票。在登上了法国的汽轮之后，他就匆匆地给斯特朗写了一封短信：

亲爱的本：

你不会料到我会写信给你。真糟糕，船颠簸得很厉害，我很难坐在椅子上——　更别提在桌上写字了。但是，无论今年我们会遭遇怎样的境况，我很高兴能够开始与你共同面对：不可否认，我们不经常见面……如果我们打算共同度过这一整年的话，我们的确应该每季度碰一次面。很多事情我们很难掌控，我想6个月见一次面可能更现实一些。至少，我们已经为1925年开了个好头……而且你知道，本，我很感谢你所有的欢迎和款待：感谢你为我所做的一切，感谢你对我的重要意义！上帝保佑你！

一月中旬，诺曼回到了伦敦，结果发现人们反对任何尽快恢复金本位制度的行动。就连他在英格兰银行的一些最亲密的支持者也开始对美国的压力战术感到不满，他们担心英国可能会为了一个不确定的回报而借过多的钱。

对恢复金本位制度最清晰有力的反对仍然来自梅纳德·凯恩斯，他严厉地斥责那些在针线街掌控大局的人行事就像“货币革命时期的路易十六”，“在用战争之前的老眼光和老思想解决战后的问题”。在《货币改革论》一书中，凯恩斯概括地介绍了管理通货制，但是即便是他自己所倡导的，这一制度也在很大程度上遭到了忽视或贬低。凯恩斯意识到，没人拿他倡导的管理通货制当回事儿，因此他改变了战术，转而提出至少要等到英国和美国之间的成本差异得到缩减之后，方可恢复金本位制度。

凯恩斯的主要观点在于，在目前的政策安排下，考虑到美国在黄金储备上具有主导性优势，英镑与黄金挂钩实际上就意味着英镑与美元挂钩、英国经济与美国经济挂钩　——言外之意即是与华尔街挂钩。如同所有和他一起的布卢姆茨伯里派分子一样，凯恩斯厌恶美国粗俗的物质主义，也不希望英国的经济未来受制于美国的需求而失去自身的独立性。他并未试图隐瞒这种厌恶的情绪。

“我们有可能要冒着风险，不得不削减……国内的工业信贷，”他在一篇文章中写道，“仅仅是因为华尔街的投资已经过热，或者是因为美国人对于外国债券的偏好突然发生了转变，或者是因为美国中西部地区的银行在忙于为它们的农户提供服务，再或者是因为一个可怕的事实，即在每个家庭里的每个房间，每位美国人已经拥有了10辆汽车和一部收音机，而这一点

已经被这些商品的生产商们获悉了。”

在一篇篇的文章里，凯恩斯反复重申着同样一个主题——由于经济增长缓慢、金融体系已不堪重负以及“经济结构存在缺陷”等因素，英国根本就没有能力与美国这样一个看起来“处于大规模、持续的经济增长”的国家挂钩。美国全力以赴地推动经济增长，它将“在未来遭遇工业和金融风暴，这对美国人而言可能不会有多大的影响。但是，如果英国经济与美国挂钩的话，英国可能会因此一蹶不振”。然而，对于凯恩斯这些悲观的预言，很少有人予以重视。

与凯恩斯的论战相比，比弗布鲁克勋爵发起的反对运动要重要得多。这个带有英雄主义色彩的顽皮男人在当时是英国最有权威、最为成功的报社老板。

他出生于加拿大，是一位苏格兰牧师的儿子。人们可能没有想到的是，31岁的比弗布鲁克于1910年搬到了英国，那时白手起家的他已经赚取了数倍于百万富翁的财富。真正令其在新闻界的权威登峰造极的原因在于他收购了《每日快报》（*Daily Express*），一份发行量约为20万的亏损小报。通过满足大众的需求——一份内容大胆、通俗易懂的报纸，充满着八卦新闻、体育报道、女人特写以及一篇篇关于唯心论和其他社会发展趋势的文章，他拥有了近150万的读者，创下了英国最大的报纸发行量纪录。

和他的报纸一样，比弗布鲁克对于英国而言是局外人，他的报纸受到了英国各阶层的欢迎，而他则超越了英国的阶级制度。但是，作为一位加拿大人，他对美国仍然是心存疑虑，他认为如果英国恢复了金本位制度，就意味着英国人对美国人俯首称臣。在他看来，那些美国人在“施加压力要求恢复金本位制度，以此来调动美国大批毫无用处的黄金储备”。他对于金本位制度的理解简单而精辟：“国际信贷规模必须受制于从地底下挖出来的黄金数量，这是一个多么荒谬和愚蠢的概念。任何一个明智、理性的人，怎么可能有这种荒诞的想法？”

比弗布鲁克和丘吉尔两个人都是冒险家，他们虽然是挚交好友，却很少意见一致。1925年1月28日，比弗布鲁克登门拜访丘吉尔及其顾问，结果这些财政部的官员们对他的观点根本不屑一顾。第二天，他在

《每日快报》头版上发起了一场反对金本位制度的运动。

某天晚上，丘吉尔决定撰写一篇题为“恢复金本位制度”的报告来反击比弗布鲁克。他发现，对某种观点表示强烈反对的最好方式之一是以他自己的方式进行辩论。这位财政大臣喜忧参半。丘吉尔自己承认，他对金融或经济问题向来没有多少兴趣，对这些方面知之甚少。丘吉尔兴致勃勃地谈论到，他的父亲伦道夫·丘吉尔勋爵（Lord Randolph Churchill）曾在1886年期间担任过6个月的财政大臣，当年父亲在看到一篇报告中密密麻麻地布满了很多小数点时，就宣称自己“永远搞不明白那些该死的小数点代表什么意思”。当丘吉尔自己开始担任财政大臣时，他曾抱怨财政部的那些高级官员们：“如果他们是士兵或将军，我明白他们在谈论什么，那是因为他们全都在讲波斯语。”

他的报告被谦称为“丘吉尔先生的财政部操练”，它强有力地证明了丘吉尔的自学能力。当人们指责他对金融问题无能为力时，他应该运用能力来加以反驳。这份报告在财政部的高级官员和诺曼之间传阅，其中指出以黄金作为主要储备是“金融和信贷演进过程中一个基本的过渡阶段的延续”。尽管美国似乎“异常热情地帮助”英国恢复金本位制度，但是“当我们考虑到美国自身的立场时，这种慷慨可能就不那么异乎寻常了。为了努力帮助其盟军走出困境，美国已经积累了……可能将近全球3/4的黄金储备。现在美国已经受累于黄金过剩”，很大一部分黄金“闲置在美国的金库里，没有对美国的经济增长起到任何作用”。黄金给美国造成了如此巨大的负担，那么很自然地，美国人有动力确保黄金在全球金融体系内继续发挥“尽可能强大和主导性的作用”。然而，丘吉尔怀疑这是否对英国也同样有利，他担心虽然回归金本位制度符合那些伦敦金融家的利益，但它可能并不符合英国其他阶层的利益——“商人、制造商、工人和消费者”。事实上，这份报告很可能出自梅纳德·凯恩斯的手笔。

诺曼倾向于将丘吉尔视作聪明但天生反复无常的人之一，必须小心应付。J. P．摩根派驻伦敦的摩根建富公司（Morgan Grenfell）总裁泰迪·格伦费尔（Teddy Grenfell）总结得非常好：“我们（尤其是诺曼）认为，这位新任财政大臣的睿智，他那近乎不可思议的才华是一种危险。目前他是甘当学生，但是一旦他认为自己可以独当一面，相信自己有能

力理解经济问题时，我们可以大胆地设想，他就会来给我们惹麻烦了。”

诺曼对于丘吉尔报告的反应非常独特——逐条地分析政策的利与弊可不是他一贯的风格。相反，他写信给丘吉尔：“对于一个并非如神般完美，而是具有人性弱点的世界，金本位制度是可以想象到的最好的‘统领’。”他警告说，如果财政大臣丘吉尔选择重新恢复金本位制度，那么他可能“遭到那些无知之徒、赌鬼和老工业家们的谩骂”，但是如果他选择反对金本位制度，他则“会遭到知识分子和后代子孙的唾弃”。

但是，丘吉尔在政治生涯里可谓是身经百战，他不会轻易地被这些说辞吓倒。在接下来的几天时间里，他将注意力放在了一些关键性的社会和政治问题上：由于定价过高，英国的一些工人失业了，恢复金本位制度所带来的全部好处在于，它不会再给那些失业者施加沉重的负担。丘吉尔对他的顾问们咆哮道：“英格兰银行行长还高兴得起来，英国虽然是全世界信贷控制得最好的国家，却同时有125万的劳动者在失业。”

诺曼向来都不太相信经济政策的优势分析——众所周知的是，他后来有一次斥责英格兰银行的首席经济学家，“你不是在这里告诉我们该怎么做，而是向我们解释为什么我们这么做了”。现在，他开始发现这种冗长的辩论非常令人不愉快。诺曼感到“很疲劳、筋疲力尽”，以至于他“不得不去睡个8天”，他选择在这个关键的时刻到法国南部去度两个礼拜的假。有时，他的行为甚至会让他最亲密的朋友也觉得懊恼。正如泰迪·格伦费尔所写：“诺曼精心地给自己制订了计划，没有考虑到任何人，除非他需要打击对手而不得不考虑……蒙蒂（Monty）特立独行，他善于掌控局势，非常神秘。”

与此同时，通常给人感觉行事过于草率的丘吉尔这一次却一反常态地难以做出决定。辩论双方都列举了一大堆令人眼花缭乱的数据和论据。丘吉尔的主要顾问奥托·尼迈耶（Otto Niemeyer）写道：“任何巫医都不可能意见一致，温斯顿无法一下子就下定决心。”财政部和英格兰银行给出的意见是各执一词。丘吉尔一定已经了解，反对恢复金本位制度就意味着和诺曼唱对台戏，而那时诺曼与斯坦利·鲍德温之间的友情早已不是什么秘密——诺曼经常在一天结束的时候逗留在唐宁街10号，和鲍德温安静地聊聊天，而且他经常在周末的时候拜访首相在乡下的新官邸“乡间别墅”。就目前而言，鲍德温还没有参与到关于金本位制度的辩论中来，但丘吉尔担心诺曼可能会绕过他，直接去找首相，丘吉尔既不希望也没有能力去和首相针锋相对。尽管如此，比弗布鲁克和凯恩斯

提出的批评已经引发了某种令人不安的共鸣。

最终，3月17日，丘吉尔决定召集一帮智囊团共同商议。他之前已经靠着波尔图葡萄酒、白兰地和雪茄在深夜里苦思冥想，但还是一无所获。他的妻子克莱门蒂娜（Clementine）去法国南部了，因此他决定在自己位于唐宁街11号的官邸里举办亲密晚宴，刚刚从里维埃拉返回的诺曼并不在邀请之列。众所周知，他不喜欢参加这种辩论活动，只会坐在那里一言不发，神情冷峻。丘吉尔邀请了财政部的两位主要顾问奥托·尼迈耶和约翰·布拉德伯里（John Bradbury）作为传统派的代表，这两人在诺曼阵营里非常有影响力；而反对恢复金本位制度的代表是雷金纳德·麦克纳（Reginald McKenna）和梅纳德·凯恩斯。麦克纳曾经担任自由党的财政大臣，现任米特兰银行主席。

晚上8:30，宴会开始。在唐宁街11号一楼的餐厅里，一小帮人亲密地围坐在橡木餐桌前。他们都是老熟人了，彼此之间都有着长期的交往。

凯恩斯曾在第一次世界大战期间担任财政部官员，当时的麦克纳是第一届联合政府的财政大臣，而布拉德伯里则担任麦克纳的常务次官。尼迈耶在42岁时担任的是财政部第二大权威的职位——财政部副部长一职，同时他也是财政大臣在国内和国际金融事务上的首席顾问。他外表不修边幅，却有着令人惊叹的聪明才智，在贝利奥尔学院（Balliol College）和牛津大学均独占鳌头。1906年，他参加了公务员联考，同年梅纳德·凯恩斯也报名参加了考试，结果尼迈耶拔得了头筹，凯恩斯只能屈居其后。因此，尼迈耶进入了财政部工作，而凯恩斯不得不就职于印度办事处。

时间在一点点流逝，酒精在发挥着作用——丘吉尔即便喝大量的酒也能够保持头脑清醒，这一点众所周知。争论在不断地兜着圈子，同样一个老话题在房间里一遍又一遍地重复着。凯恩斯并不在自己的最佳状态上，说出来的话也不是最有说服力的。他和麦克纳在不断地重申着，英国的物价水平仍然高出10%，恢复金本位制度将不可避免地造成大量痛楚、失业和工业动乱。布拉德伯里在不停地阐述着同样一个观点，即金本位制度的优点在于，它不会“被奸黠之徒曲解利用，它不会受制于政治因素”，回归金本位制度将能够防止“英国生活在傻瓜天堂里而呈现出虚假的繁荣”。

那天晚上，没有人转变立场。与会者对很多现实情况的认识是一致的：所有人都赞成，英国的物价水平过高，降低价格水平必将给英国造成一定的痛楚，当然对于痛楚的程度，大家意见不一；所有人都承认，恢复英国的金本位制度意味着将英国经济与美国挂钩，所有的风险将相伴而来。虽然“金本位制度的支持者们”认为，为了重建金本位制度下的自动机制，付出这样的代价是值得的，但凯恩斯和麦克纳却不以为然。有太多无法预知的事情，任何人也无法给出确定的答案，辩论双方都是在为未经证实的事情做争论。从这个意义上来说，那天晚上这些专家们之间的针锋相对表面上看起来是一场技术辩论，实际上反映的是两派之间的哲学差异：一方相信各国政府应当在管理经济方面行使自主权利；而另一方则坚持认为政府容易犯错，因此必须以严格的规则加以管制。

最后，由于晚宴已经持续到了第二天凌晨，丘吉尔转向麦克纳说：“你是一个政治家，鉴于目前的形势，你会做出什么决定？”

麦克纳回答道：“没有办法回避，您将不得不恢复金本位制度，但那将是地狱。”这一回答令凯恩斯非常不愉快。

金本位制度的支持者们取得了胜利。

经过几天时间的痛定思痛，丘吉尔决定恢复金本位制度。传统的经济观点和银行业里反对变革的保守派取得了绝对的优势，这在丘吉尔的一生里是绝无仅有的一次。他对于自己的判断缺乏必要的自信，不敢冒险尝试另一种政策。在周末去首相的乡间别墅途中，诺曼拜访了丘吉尔位于肯特郡的乡间别墅查特韦尔庄园，并试图向他保证，“我将让您成为黄金财长”。

财政预算案发表日直到最近仍然是英国议会日程中的一个重要环节。从传统而言，这一过程形成了自身惯有的仪式——对于预算内容的猜测、媒体的种种推测、财政大臣当天在唐宁街11号出现的场面、异常醒目的破旧红色公文箱以及在议会上关于税收和消费细节的盛大、冗长发言。简而言之，对于丘吉尔而言，这是一个施展才华、哗众取宠的绝佳时机。

4月28日下午4点，丘吉尔出现在下议院，现场掌声雷动。每个人都知道他要演讲的内容，尽管如此，在演讲开始数分钟之后，他宣布恢复金本位制度，现场仍然是欢呼声四起。在两个小时的演讲过程中，丘吉尔停顿了一下，宣布：“我应该增加财政收入，这是我必须做的，我现

在就应该这么做，如果下议院允许的话，我还将继续做下去。”接着，他给自己倒了一杯“琥珀色的液体”，从新闻记者席看来，那要比白开水烈一些。

对于自己在决定恢复金本位制度问题上种种举棋不定的心理，丘吉尔展现得淋漓尽致。他之所以最终痛下决心，看起来最主要是因为他担心，如果现在不回归金本位就等于公开承认英国在国际事务中的地位已经一落千丈了。几乎其他所有国家要么是已经恢复了金本位制度——美国、德国、瑞典、加拿大、奥地利和匈牙利，要么就是即将采取行动——荷兰、澳大利亚和南非，“就像是港口上那些舷梯连接在一起的船只，随着潮汐共同起起落落”，这些国家都以相同的价值标准联系在了一起。

> 正如丘吉尔几天后在委员会里阐述的那样：“如果英镑不能成为所有人了解并信任的价值标准，那么不仅仅是大英帝国的商业，甚至是整个欧洲的商业都将以美元进行交易，而不是英镑，我认为这将是一个极大的不幸。”

当丘吉尔在发表演说的时候，诺曼就坐在下议院的贵宾席上。整个伦敦都认为这是诺曼个人取得的巨大胜利，他在尽情享受着胜利的滋味。正如丘吉尔后来自己所说的那样，这是诺曼“最伟大的成就……如果最终走不到这一步，那么（自1920年开始的）所有努力和痛苦就都白费了”。

> 恢复金本位制度的决定在伦敦和新闻界都受到了热烈的欢迎。根据《泰晤士报》的评论，这是“那些为我们管理和制定货币政策的人，特别是英格兰银行行长，所取得的重大胜利”；《经济学人》描述道，这是“蒙塔古·诺曼先生的最高成就”。只有比弗布鲁克发表了一系列文章表示异议。

经过数月的时间，麦克纳不祥的预言经证明是错误的，这一举措最初带来的影响相对温和。在实行高利率政策后，英国吸引了足够多的资金，最终并未向美联储和J. P. 摩根申请贷款。实际上，1925年英国的黄金储备有所增加。

对于凯恩斯而言，从外国人那里借入热钱只不过是为英国争取时

间。凯恩斯撰写的《丘吉尔先生的经济后果》（*The Economic Consequences of Mr. Churchill*）系列的三篇文章，最初于7月底刊载在比弗布鲁克的《旗帜晚报》（*Evening Standard*）上，后来印刷成册。在这一系列文章里，凯恩斯提醒读者们，英国将不得不“利用喘息之机来实现被人们委婉地称为英国经济生活中的‘根本性调整’”。在新的汇率水平上，英镑被高估了超过10%。为了弥补货币高估所造成的影响，英国必须降低整个经济中的工资水平和物价水平，只有通过实行紧缩信贷政策和高利率政策“人为地增加失业”才可能实现这一目标。在失业人口仍然高达100万时实行信贷控制政策，这么做对凯恩斯而言似乎是不合常理的。“实行高利率政策的适当目标是抑制初期的经济繁荣。可悲的是，那些人竟然因此运用这一政策来加剧经济萧条！”

虽然凯恩斯忍不住要故意嘲讽一下丘吉尔，“因为他缺乏本能的判断来帮助自己免于犯错……（并且）由于缺乏这种本能的判断，他已经被传统金融领域里嘈杂的声音弄得失去了方向”，但这本小册子更主要抨击的是英格兰银行和财政部。

当然，丘吉尔似乎已经意识到了这一点。1927年，他邀请凯恩斯加入“其他俱乐部”，该俱乐部是由他和伯肯赫德于1911年发起设立的私人高级餐饮社交团体。其成员限定在不超过50人，且必须同时具备“声望和趣味性”，由丘吉尔和伯肯赫德决定邀请谁加入俱乐部。在议会召开期间，俱乐部每隔一周的周四都会组织一次活动。俱乐部制定了12条规则，每次会议开始时，这些规则都要被大声朗读出来，第12条规则规定：“俱乐部内部的任何规则和人际交往均不得粗暴干涉党派政治。”俱乐部的成员名单读起来就像是英国历史上两次战争期间的名人录，包括丘吉尔的好友——伯肯赫德、比弗布鲁克和布拉肯，但也包括其他形形色色的人物，如杰利科勋爵（Lord Jellicoe）、H. G. 威尔斯、阿诺德·贝内特（Arnold Bennett）、P. G. 沃德豪斯（P. G.Wode-house）和埃德温·勒琴斯（Edwin Lutyens）等。

到了夏末，汇率的上升已经开始对煤炭、钢铁以及造船等大宗出口行业产生负面影响，其中遭受打击最为严重的是脆弱的煤炭行业。鲁尔恢复了生产，同时汇率的上升挤压了煤炭的价格空间，煤炭行业的许多企业都濒于破产边缘。煤矿老板要求降低矿工的薪水，同时增加他们的劳动时间。在《丘吉尔先生的经济后果》一文中，凯恩斯抨击经济政策在社会上引起了不公，矿工无奈地成为“经济骇变的受害者”。他们代表着“根本性调整中的血肉之躯，而这场调整是由财政部和英格兰银行

发起的，目的是填补4.40美元和4.86美元之间的温和差距，以此来满足伦敦那些缺乏耐心的缔造者们”。

就在罢工一触即发之际，政府终于同意为煤炭行业发放超过一亿美元的大规模补贴，这才避免了一场英国全国性的罢工运动。但是，这只是权宜之计。到了1926年，试图削减成本的努力引发了煤炭行业一场长期而严酷的罢工运动。1926年5月，英国在全国范围内爆发了一场为期10天的大罢工运动。这次大罢工并没有导致英国资本外逃，也并未引发外汇市场危机。之所以如此，只是因为持续有资金流入英国以获取伦敦的高利息收入，同时规避法国不断升级的危机影响，而这正好掩盖了英国国际地位的不堪一击。

回归金本位经证明是一个代价高昂的错误。那些由高利率吸引而来的资金是投机性的——“热钱”，而不是一种永久性投资的来源，它会一直对货币构成威 胁。 为了防止这些“热钱”再次回流，维持10年来的平衡状态，必须将利率保持在显著高于其他国家的水平上。随着物价水平每年下降大约5%，这些利息对借款人造成了沉重的负担。与此同时，由于定价过高，英国的制造业在国际市场上举步维艰。在接下来的数年间，当世界上其他国家的工业兴旺发展时，英国的制造业却在苦苦挣扎。

丘吉尔在1929年之前一直担任财政大臣，到了1927年时，他开始意识到，在第一次世界大战前旧的汇率水平下恢复金本位制度是一个错误的判断。但是，当时除了可以在私底下痛斥金本位制度的恶果以外，他也无能为力了。在以后的岁月中，他声称这是“他一生中最严重的失误”，他将此归罪于别人给他的错误建议。在他未公开发表的回忆录草稿里，他写道：“受到了英格兰银行（和）财政部专家们的误导……我对货币问题并没有特别的理解，因此任由这些专家们摆布，后来在军事事务上我从未如此过。”他最怨恨的是诺曼。当他以轻蔑的口吻提到这位行长时，他激动地开口称呼诺曼是“那个骗子”，这是他表达愤懑情绪的最为轻微的一种方式。他的一位同事记得，在1928年6月召开的一次内阁会议上，他“因为蒙塔古·诺曼和通货紧缩问题而大发雷霆，吓了大家一跳”。

丘吉尔在议会召开之前发表了一场演讲，论及金本位制度法案问题，他声称此举会“将英国束缚在现实之中”。最终证明，束缚的确存在，但与其说是受到现实的羁绊，还不如说将英国束缚在陈旧的思维方式和令人绝望的过时机制里，这种机制控制着英国的国际金融事务。正

如凯恩斯于1925年5月写道：

> 金本位制度一派的背后不仅有许多有名望的人，而且还有很多值得尊重的人。他们的思维喜欢执着于传统的直线模式，而不顾及快乐或痛苦……这种思维状态不容轻视……和其他传统派一样，金本位制一派所代表的是因循守旧和智力不健全，由于它偏袒自己这一方，因此它可以运用哗众取宠的伎俩而不用受到任何惩罚。

最具破坏性的后果是，英国试图保持英格兰银行和伦敦的主导地位，却徒劳无获，结果就是英国已经将自己和美国不可避免地联系在了一起。在1925年1月诺曼访问纽约期间，斯特朗曾警告过他：“在一个像我们国家这样拥有热情的、充满活力的和乐观的人口的新兴国家里，企业不时地呈现出快速增长，资本回报率远远高于其他国家，终有一天美联储有必要提高贴现率，或者很可能是实行高货币市场利率，以此来抑制投机活动。一旦这一天到来，国内因素很可能会比对外国的同情更为重要。”诺曼不会意识到这些话多么有先见之明，但某一天这些话将会残酷地困扰着他。

第13章
没有硝烟的法郎会战

法国，1926年

只有危机才能让法国人团结起来，除此之外，任何人都不可能突然把这个利益关系复杂的国家团结起来。

——夏尔·戴高乐

1925年4月对于诺曼行长和英格兰银行来说日子比较好过，但与此同时，巴黎的乔治斯·罗比诺（Georges Robineau）行长和法兰西银行却在遭受着媒体的辱骂和嘲笑。在同月的早些时候，法国公众已经得知，在过去的一年里，这家法国中央银行的高级官员们和法国财政部的一些高级官员共同密谋伪造了法兰西银行的财务报表。

骗局可以追溯到1924年3月。当时，由于法国政府发现难以为其短期国债找到新的买家，因此它不得不要求法兰西银行提前赎回其尚未到期的债券。但是，根据法律规定，法兰西银行的货币发行量受到限制，在当时草木皆兵的情况之下，法国政府并不希望面对要求国会提高法兰西银行货币发行上限可能带来的政治尴尬。法兰西银行那些恳切的官员们发现了一种方式，既可以额外发行货币，又可以通过混淆会计报表来掩藏真相。起初，这只是一种技术调整，几乎可以被忽略不计，毫无疑问，那些运用这种方式的人会认为这种调整是权宜之计，有正当的理由。但是，此类操作迅速发展，到了1925年4月，“虚假平衡”——即虚假节余涉及的金额已经高达近20亿法郎，相当于流通中货币数量的5%。

1924年10月，法兰西银行的副行长最早发现了那些经过粉饰的账户，并迅速报告给行长罗比诺、财政大臣艾丁安·克莱门泰尔（Étienne Clémentel）和首相爱德华·赫里欧。尽管罗比诺行长一直在敦促政府归还其在法兰西银行的欠款，从而扭转局势，但政府官员们犹豫不决，在6个月时间里毫无作为，他们仍不断寄希望于公共财政能够有所好转。当财务报表造假的消息最终被泄露之后，政府不得不向国会申请提高法兰西银行的法定货币发行上限。尽管当时激进的媒体认为应该起诉罗比

诺，但由于他至少后来一直在催促政府偿还欠款，因此最终还是保住了行长之职。但是，在经历了一场以法国严苛的标准来看都异常激烈的国会辩论之后，羞辱的法国政府以获得不信任票收场。

在格外敏感的时期，这一戏剧性事件登上了报纸的头版头条，法国最终开始重整其金融秩序。法国为在战争中受到重创的东北部地区的重建工作耗费了40亿美元，但现在大部分重建工作已经结束，而法国政府的预算赤字从1923年超过GDP 10%的10亿美元下降到了不足5 000万美元，占GDP的比重不到0.5%。道威斯计划以后，法国政府也在真正能收回多少战争赔款这一问题上变得更加现实。自从战争以来，法兰西银行一直坚决地限制政府向其借款的规模。1920年，法兰西银行设定了410亿法郎的政府最高货币融资限额，这一限额被严格执行了整整4年的时间，这是法兰西银行独立性的有力证明。

但是，法国的金融平衡仍然岌岌可危。大部分的公共债务本身是短期债务，而短期债务的信用级别需要储户每年对政府的主权信用进行评估后再确定。事实上，在所有的机构中，法兰西银行现在也因卷入这场肮脏的丑闻之中而坠入歧途，尽管其中任何一个人似乎都未从中牟取利益，但这一事实在法国的投资者中引发了一场小幅的信任危机。

在19世纪的许多年间，法兰西银行一直是欧洲最保守的金融机构，比如，它远远要比其同行英格兰银行保守得多。和英国的中央银行不同，法国的法律并未规定其中央银行必须持有最低规模的黄金储备，尽管如此，法兰西银行仍然持有非常大规模的黄金储备，以此作为货币发行的支持——1914年，法兰西银行的黄金储备量超过10亿美元，在欧洲的黄金储备量中位居首位。有时候，法兰西银行甚至被要求救助英格兰银行——比如在1825年和1837年的经济危机期间；又如在1890年，巴林银行因南美洲的问题贷款而面临破产期间，以及在1907年的经济恐慌时期。事实上，法兰西银行扮演着英格兰银行后盾的角色。

尽管英格兰银行是一家地地道道的资产阶级机构，追求平等主义和一视同仁，但法兰西银行从诞生之日起就是一个贵族机构，即便这种贵族主义只有短短几年的时间。法兰西银行的前任行长包括：贾伯特伯爵、戈丹伯爵、加埃特公爵、爱普雷尼亚·阿高特伯爵和达维利亚男爵。1825年，法国的共和制第三次也是最后一次被引入公共生活，贵族制度退出了政坛，即便是在此之后，法兰西银行也仍然是一个贵族的天堂。

法兰西银行本身仍然由私人股东持有。尽管其正、副行长的职责到现在应该是为社会大众服务，但其最终却要向由12位股东组成的理事会负责。不仅如此，法兰西银行的行长虽然由政府指派，但他也必须持有100股的股权，这在20世纪20年代约相当于10万美元。即便是职位很高的政府官员，也很少有人能拿得出这笔钱，因此股权认购所需的资金是官员向董事们借来的，这就导致了行长往往代表的是理事会的利益。

1811年，法兰西银行迁到了卢浮宫北面皇宫附近宏伟的弗里利埃酒店，这里曾经是路易十四和曼特农夫人的私生子图卢兹伯爵的寓所。每年1月最后一个星期四的中午12:30，法国的精英们都将齐聚在这里参加法兰西银行一年一度的股东大会。尽管法兰西银行有超过4万名股东，但每年有资格出席股东大会且有权选举理事的只有前200名股东。秘密会议通常在多里画廊召开，这是一个沿着酒店中心建造的洛可可式会堂。会堂的拱状天花板下有辉煌的壁画、镀金的木刻和豪华的墙镜。而会场中坐在最前排的往往是法国贵族中一些最古老、最具贵族气派的家族：托克维尔、罗斯柴尔德、诺阿耶、佩里戈尔等。

被邀请参会的往往是在法国拥有很高社会地位的名流人士。这些人也许对银行业并不关心，但他们往往将数十万的法郎存放在法兰西银行，这在当时相当于大约10万美元，并且这些财富将世代传承。

参会代表来自法国200个最富有、最有名望的家族，那么理事会的委员职位几乎都是世袭而来就不足为奇了。理事会12个席位中的5个是由法兰西银行的创始人世袭的，其中相当一部分人是具有瑞士血统的新教徒。

1926年，理事会的12个人中包括欧内斯特·马利特男爵、爱德华·罗斯柴尔德男爵、简·奈尔弗雷泽男爵、莫里斯·达维利亚男爵、佛雷克斯·凡尔纳和弗朗西斯·温德尔等。马利特家族是来自日内瓦的新教徒银行家，他们在理事会中的席位从1800年开始已经传承了4代。理事会中唯一的犹太人家族罗斯柴尔德家族是从1855年开始进入理事会的，当时阿方斯·罗斯柴尔德男爵接管了罗斯柴尔德金融帝国在法国的业务后进入理事会。1905年他去世后，他的儿子爱德华·罗斯柴尔德男爵继位。

和许多家族一样，达维利亚家族被拿破仑加封为男爵，这个家族主要从事基础工业，尽管它同时也经营私营银行。莫里

斯·达维利亚男爵已经是该家族中进入理事会的第4个人了。尽管简·奈尔弗雷泽男爵是其家族进入理事会的第一人，但他拥有不止一家银行，并被路易十五嘉奖过。奈尔弗雷泽男爵还曾作为一名骑手代表法国参加了1900年的奥林匹克运动会，他是越野障碍赛马协会和更为高级的法国钓鱼娱乐部的主席。他的女儿嫁给了英国著名的维尔·布拉巴宗·庞森比大公，即第九代贝斯巴勒伯爵。

在法兰西银行创建后的120多年间，法国经历了至少三次革命，其政治体制经历了5次变革。期间，法国共产生了17位政府首脑，包括一位皇帝、三位国王、12位总统和一位把自己变成皇帝的总统，而政府更是平均至少每年就换届一次。与此同时，法兰西银行始终由不变的少数几个家族在理事会中掌权。该机构的权威如此之大，以至于即便是在巴黎公社时期，它也仍在发挥职能，同时满足两方——凡尔赛政府和巴黎公社的货币需求。“最令人难以理解的是，”弗里德里希·恩格斯写道，“法兰西银行几乎总能游离于法国的政治体制之外。”这个神奇之处与法兰西银行的前200位股东有关，在20世纪30年代，这200人组成的寡头实际上控制了法国的金融。

当战争于1914年爆发之后，法国的存亡受到威胁。和欧洲其他所有的中央银行一样，法兰西银行自愿听命于政府，为政府发行其所需的钞票。但是，和德意志银行不同，在战后数月，法兰西银行就重申了其独立性，拒绝为政府继续填补支出与税收收入之间的缺口。1919年4月，法国国会为法国的借款规模设立了上限；1920年9月，国会规定法兰西银行的货币发行规模上限为410亿法郎。直到1925年危机爆发之前，这些限额一直都有效。

1925年，埃米尔·莫罗已经57岁了，这是他在阿尔及利亚银行的第20个年头，也是他担任该行总干事的第14个年头。此前他成绩辉煌：曾为摩洛哥的经济提供信贷支持，为阿尔及利亚的战后重建提供援助，推动反对在突尼斯发放高利贷的运动。在他任职期间，他个人也获得了一系列荣誉，包括俄罗斯帝国时期的圣安妮奖、西班牙天主教的伊莎贝拉奖、比利时的利奥波德二世奖和法国的荣誉指挥官称号，但所有这些荣誉都没有动摇过他的想法——这些任命好像只是职业上的流放。

这些年来，他一直很希望某一天能够回国服务于国内人民，比如回到财政督察员的位置上。但是许多年过去了，他一直没能迎来新的任

命。1922年，尽管保留了在阿尔及利亚银行总干事的位置，但实际上莫罗已经辞去了自己的职务。

他和他的妻子没有子嗣，他也到了可以寻找其他乐趣的年龄：收集昂贵的伊斯兰货币、参加动物保护组织、参加旅游俱乐部、定期驾车自助旅游等。尽管22年过去了，他仍然乐意为家乡小镇圣莱马的公社服务，这里距离巴黎只有200多英里，因此他也可以尽可能多地回家乡看看。

然而，1925年4月，爱德华·赫里欧政府因为丑闻突然倒台，这似乎预示着埃米尔·莫罗的时代即将来临。在赫里欧政府因为丑闻倒台后，新上任的保罗·潘勒维（Paul Painlevé）左翼政府任命了新的财政大臣——莫罗的导师约瑟夫·卡约，他此前曾四度进出政府并拥有传奇经历。

> 很少有人能够拥有卡约这样的传奇经历。1920年，他曾因破坏国家公共安全罪获刑三年，但此前他已经用了两年时间在拉桑德监狱里等候宣判，最后卡约得以减刑。根据法律规定，约瑟夫·卡约被驱逐出了巴黎，此后他和妻子克拉勒蒂闲居在卢瓦尔河谷的小镇马梅尔，并度过了4年的平静生活。尽管卡约在狱中的自传成了畅销书，但他们仍然不能摆脱她的谋杀罪和他的叛国罪所带来的阴影，他们发现自己不仅被驱逐出了社会，还遭到那些文明人的驱赶——他们被人赶出酒店，被餐馆的人赶出餐厅，被大街上咖啡厅的人侮辱，卡约甚至被人用木棍和砖块袭击。
>
> 但是，随着法国濒临破产，越来越多的人不由自主地想起了卡约在战争期间关于战胜国和战败国都将被摧毁的警告，并把卡约视作战争的受害者，这也使得他之前被人所不齿的观点开始被视为先知。1924年12月，卡约在国会的支持者宣布废除对他的判决。在得到平反后，卡约在议员们“财富魔术师，能够把枯叶变成钞票”的美誉声中重新担任了财政部长一职。

然而，并不是每个人都懂得忘记和原谅。1925年4月21日，卡约在众议院宣誓就职时，一枚眼镜镜片击中了他的右眼，场下还不断发出“骗子”和“逃兵”的嘘声，甚至有民族主义者站起来大喊：“如果我们在破产和卡约之间只能选择一个，我们宁愿选择破产。”据一位美国新

闻杂志记者报道，这一情况相当于本尼狄克·阿诺德（Benedict Arnold）没有被处决，而是被驱逐出菲律宾，最后又被原谅并且还被任命了职位。

许多年来，即便是在卡约政治上不得志时，莫罗也一直维持着与这个毁誉参半的政治家的友谊。莫罗能够忘记卡约的狂妄言论、错误判断、狐朋狗友和滥用权力，但不会忘记卡约是法国当前最好的金融专家，并且在战争时期担任过法国的财政部长，而如果没有卡约的努力，法国现在的金融状况也许会糟糕得多。

> 摆在新财政大臣面前的道路并不平坦。法郎是当时仅存的实行与黄金脱钩的浮动汇率的主要货币，法郎汇率的上下波动成了衡量大众对法国金融管控能力信心的标尺。1924年春，在道威斯谈判期间，法郎对美元的汇率曾跌至25：1。此后法郎回升了一些，并在接下来的一年时间里维持在18：1至19：1的区间里，这大概是第一次世界大战之前水平的25%。但是，虚假会计丑闻显然破坏了这种平衡，到1925年6月底，法郎对美元的汇率已经下降到22：1。

卡约积极投身到挽救法国于破产的任务中。他立刻从政府人事开始行动，计划让自己的老朋友埃米尔·莫罗接替罗比诺成为法兰西银行的行长，他相信人事清理有助于恢复法国在海外的信用。但由于总统担心人事变动会毁坏法兰西银行的名声，所以否决了卡约的提案，埃米尔·莫罗的希望只能再次落空。

但卡约在其他一些方面取得了进展。他成功地利用了一个从1913年开始的贷款计划，平衡了政府目前的财政。同时，他又冒着资本外逃的风险，利用了一种社会主义者非常迷恋的对财富征税的计划（补充政府财政）。1925年6月，卡约抵达伦敦与温斯顿·丘吉尔达成了一项重构战争贷款的计划，把法国需要支付的债务变成了此前的40%，也就是从30亿美元削减到12亿美元。

但是，法国的政治和金融问题如此严重，以至于像卡约这样的政治家和金融家也无可奈何。卡约去往华盛顿，计划与美国就40亿美元欠款达成类似于与英国的协议，但他最后只能空手而归。除此之外，尽管卡约的任命提振了政界对法国金融当局的信心，但却无法稳定法国短期债券投资者的信心。他卷入了与法兰西银行理事们的斗争中，这些理事们

发现政府不能偿付短期债务，他们希望卡约能够宣布债务延期——实际上这等于承认政府破产。卡约为法兰西银行的态度而感到挫败，以至于他有一次发火说：“对于没能在上任时把法兰西银行的管理者从窗户里扔出去感到非常遗憾。”

11月，卡约被推翻了，他成为仇恨和阴谋弥漫的法国政坛的又一个牺牲者。当卡约离开时，法郎对美元的汇率已经跌至25：1。在他7个月的任期里，法国的生活成本上升了10%。在接下来的8个月中，法国经历了5位不同财政大臣的掌权，每一位都出台了一系列征税、缩减开支和税务重构的计划，但每一位又都倒在了信用危机之下。法国的投资者们持续将自己的财产转出这个国家。

19 26年4月，法国和美国终于达成协议，商定战争债务只归还40%，这使得法国的财政得以平衡。但法郎对美元的汇率仍在下跌，到了1926年5月，法郎对美元的汇率已经跌至超过30：1。

在法郎下跌的过程中，法国的通货膨胀率则以月2%、年25%的速度快速上升，政府显然无能为力，每个人都拿现在的法国和4年前的德国进行比较。但事实上，法国和德国并不相同。德国在1922年已经完全失去了对赤字的控制，而且每年印刷大量的钞票；而法国则相反，它一直致力于把问题控制在财政范围内，并保持着货币供应的稳定。

市场对法国最大的担心是左派和右派互相斗争可能导致的无政府状态。关于殖民政策的争吵以及政府和财政大臣的频繁更替加剧了市场对法国政府偿债能力的担心，使得法国近100亿美元的短期债务处于悬空境地。

正是这种心理上的担忧——普遍存在的对损失的担忧侵蚀着法国投资者的信心，并导致法郎继续下跌。　风险还来自国际投机者，他们希望先卖空法郎，以后再从低位买回法郎获利，所以他们会尽可能打压法郎，以利用法国目前的窘境来获取利润。这就好比泡沫是因为过度乐观而引起了过多购买，并导致价格的上涨。现在是过度悲观引起了过多的卖出，并导致价格的下跌。

面对着到处弥漫的悲观氛围，不论是法国的政治家们还是金融家们都显得无所适从。1926年上半年，预算大臣乔治斯·博内（Georges Bonnet）邀请法兰西银行的理事们去他的办公室提供建议。他们的苍老状态令其感到惊讶，其中一个走路需要依靠两条拐棍，另一个连坐在椅子上都要靠胳膊支撑。在圆桌会议中，这些代表法国智慧的精英们看上

去只会一个接一个地说法国需要重塑市场对法国的信心。当谈到该如何实现这个目标时，他们把军事术语和法国的金融危机联系在了一起，有个理事宣称：“我们都是为法郎而战的士兵，一旦法郎这个战壕失陷，我们都将阵亡。”自此之后的冬天和春天里，“法郎之战”“货币的泥灰岩”和“货币的凡尔登之战”等说法开始频频见诸报端。

那时，法国政府已决定不能仅仅依靠军事口号。政府邀请了已经退休的“马恩河英雄”约瑟夫·若弗尔元帅（Marshal Joseph Joffre）重新出山，并赋予他“拯救法郎”的重任去募集资金。他成功募集到1 900万法郎，折合不到100万美元，包括从军火商巴兹尔·扎哈罗夫（Basil Zaharoff）手中募集到的100万法郎，以及从《纽约先驱报》（*New York Herald*）募集到的10万法郎。

法国政府还有一项能够挽救法郎于危局的强大武器，那就是法兰西银行持有的价值超过10亿美元的黄金储备，其中有7亿存放于弗里利埃路法兰西银行总部的拱顶中，3亿存放于海外的英格兰银行。

> 在现代历史中，即使是在20世纪后半叶，黄金在法国一直扮演着神圣的角色。因此，即使是在金融动荡之中，法兰西银行的理事们也从未缩减过其黄金储备。在战争时期，英国人曾企图说服法兰西银行利用一些黄金储备来支持战争，他们问道：“如此的危机都不动用储备，那要等到什么时候用？”但法兰西银行却坚决认为黄金是法郎稳定的基础，只有在局面真正无法控制之际才能使用。法兰西银行的黄金就好像藏在家中的珠宝和首饰，“从来不可能被拿出来或被碰到，它们只会闲置在玻璃盒中”。

1926年早些时候，法国政府的融资能力得以恢复，但法郎却仍在持续下跌，此时政府也企图说服法兰西银行是时候拿出黄金来拯救法郎了，但法兰西银行仍然予以拒绝。也许正是因为法兰西银行不愿意提供帮助，并且与政府之间缺乏合作，才把法国从危机开始时的小病拖成了目前病入膏肓的状态。这个由法兰西银行200个理事组成的“金钱之墙”阻挠了银行与政府之间的合作。

1926年5月，被自己的中央银行抛弃的法国政府开始疯狂地从海外寻找贷款。但是，虚假会计丑闻所引起的对法国政府的偏见已经从英格兰蔓延到了美利坚，美国人认为法国的政府、政治家、媒体、中央银行

都是颓废、腐败和不正常的。法国代表最后只能去伦敦乞求本杰明·斯特朗，希望能从纽约获得一亿美元的援助。但美联储坚决拒绝了法国政府的请求，美国认为，只有法国政府、反对派、法兰西银行自己以及法国大多数银行家各方能够共同合作，美联储才会同意与法国合作。在5月份巴黎举行的会议中，法国政府再次向美国申请贷款。斯特朗声称当法兰西银行能够提供黄金质押时，美国会希望帮助法国，这样美国就可以把“黄金从法国的一边搬到另一边”。在被美联储拒绝以后，法国政府又拜会了每一个可能的投资者——J. P．摩根、库恩雷波和迪伦里德，但每个投资者都提出了异议。

1926年6月15日，“财政大臣的芭蕾”在跳了一圈后又轮到约瑟夫·卡约了，这也成了他的第五度出山。这一次他终于成功炒掉了罗比诺，并邀请埃米尔·莫罗担任罗比诺的接替者。事实上，约瑟夫·卡约几乎把法兰西银行的高层清除得一干二净，他换上了那些更具实用主义精神，并在思想上与政府步调一致的官员。法兰西银行的副行长欧内斯特·皮卡德（Ernest Picard）被扔到了阿尔及利亚银行，那是一个被证明无法服务国内市场的地方，取而代之的是索邦的著名货币经济学家查尔斯·瑞斯特（Charles Rist），会计丑闻的始作俑者艾伯特·奥佩蒂（Albert Aupetit）也被弃用。而当法兰西银行的理事们因为人事问题提出集体辞职的时候，约瑟夫·卡约和埃米尔·莫罗认为他们只是在虚张声势，最后这些人确实都乖乖地留了下来。

1926年6月24日，58岁的莫罗终于成了法兰西银行的行长。这一天法郎对美元的汇率是35：1，比此前的最低点37：1略微有所反弹。一个非常亲近莫罗的人对他的新职位表示担心，而莫罗也在当天晚上的日记中写道：“我会成为国家破产的清盘者吗？究竟应该害怕还是期待……我的妻子非常不开心。”

巧合的是，在法国金融危机的风口浪尖，诺曼和斯特朗正在法国的里维埃拉一起享受安逸的假期。他们一直坚持着每年两次的会面，既是工作也是娱乐——冬天在纽约，夏天在欧洲。

在前一个夏天里，斯特朗在欧洲待了整整三个月。从伦敦离开以后，斯特朗在其长女凯瑟琳的陪同下与诺曼在柏林会见了沙赫特，然后去了巴黎，又在比亚里茨的皇宫酒店待了一个月。

到了1926年，诺曼建议去法国南部度假。那里的度假胜地蓝色海岸是斯特朗最喜欢的地方之一，他从1902年起就经常来这里，布尔战争

后，他曾在耶尔修养了几个月。和许多英国人一样，诺曼比较喜欢在冬季或早春来到这里，“我唯一担心的就是太热，我喜欢温暖但不喜欢烈日”，在斯特朗第一次提出这样的观点后，诺曼便附和道。但为了能和自己的朋友好好坐在一起“清理打闹中所有问题的淤泥”，诺曼还是来了。

他们选择待在杜蓬伊甸园酒店（Hôtel du Cap Eden-Roc）。在第一次世界大战前，杜蓬伊甸园酒店坐落在安提布山峰的最顶端，隐藏在25个精心装饰的花园中。和里维埃拉地区的许多酒店一样，在战争期间，它也在5月和9月停止了生意。然而在1923年，一对年轻的美国夫妇墨菲夫妇说服酒店所有者在夏天开放，并接管了杜蓬伊甸园酒店在夏天的生意，这也使得法国南部的夏季旅游季得以诞生。在墨菲夫妇提出建议的第三年，杜蓬伊甸园酒店已经成为蓝色海岸地区最为时尚和舒适的宾馆。

在6月的最后一个星期，斯特朗和诺曼以及其他一些客人们发现他们又一次被记者包围了。舆论认为，在法国的这样一个特殊时期，如此重量级的两位银行家在法国的会面并不是巧合，而是为了即将在安提布举行一次重要会议。还有传言说，会议已向世界上顶级的金融家发出了邀请，沙赫特正在赶来途中，美国财政部长安德鲁·梅隆不久也将抵达，而莫罗已经与两位行长展开了日常会晤。

当晚，两位银行家成功地逃离了媒体的包围，但不久又被发现在距离酒店20英里以外圣保罗德旺斯的克伦贝欧尔餐厅用餐。一位勇猛的记者成功地潜伏进酒店的地下室，并报道了巧遇诺曼在一艘小游艇拉着的冲浪板上休息的故事。这使得酒店的管理层被媒体给客人带来的不便所激怒，他们要求酒店的服务人员不得在未经允许的情况下以任何方式向外传递两位银行家的消息。事实上，诺曼和斯特朗在接下来去巴黎的旅途中都尽量避免和法国当局接触，因为他们都知道在现在这样一个时期，应该避免与法国政府发生任何讨论。

7月底，诺曼回到了英国，斯特朗则去了巴黎。7月20日，当斯特朗到达巴黎的时候，法国最新一届持续了4周的政府已经倒台了三天，而新成立的左翼联合政府仅仅存在了72个小时。传说法国正在酝酿着新的革命，国会外面的大街上每天都挤满了示威的人群。斯特朗也发现他的法国银行家朋友们正在把家人转移到更加安全的省份，而美国当局则在

针对反美暴力活动进行演习。

自从与法国建立外交关系以来，美国人一直喜欢法国，尤其是喜欢巴黎。在20世纪前期，当法郎对美元的汇率降至第一次世界大战前的1/4以后，美国的夫妻们仅仅花费100美元就能来巴黎享受浪漫之旅，一次横渡大西洋的航行一般需要花费至少80美元，但法国的生活成本对于持有美元的游客来说却异常便宜。到了1926年，已经有逾4.5万名美国人生活在巴黎，而每年夏天又会另有超过20万美国游客来到巴黎，享受这里文化的融合、精致的生活和多彩的夜生活。

但不幸的是，美国人对法国的偏爱正在逐渐引起法国人的愤怒。法国媒体不停地报道美国利用法郎汇率下降侵占法国蓝色海岸、巴斯克海岸、卢瓦尔河谷沿线和巴黎香榭丽舍大街等地房产的新闻，《南报》（*Le Midi*）的记者把美国人比做“毁灭性的蝗虫”。

尤其是一个偶然事件，点燃了法国人这种被抢劫的感觉。

1924年3月，在法国货币危机的风口浪尖，美国大使迈伦·赫里克（Myron Herrick）自掏腰包买下了位于耶拿大街的两处房产。这两处房产在19世纪末价值500万法郎，约100万美元；而现在价值540万法郎，仅仅约20万美元。赫里克果断地选择在1924年11月将自己的美元换成了法郎，那时法郎对美元的汇率在恐慌中已经跌至27：1，这使得赫里克仅花费了20万美元就得到了这两处房产。其实早在1912年至1914年，赫里克在德国担任大使时就已经对法国情有独钟，所以后来在1921年他又请求重返法国。但当媒体发现美国大使竟然利用法郎危机牟利时，法国人出离愤怒了。

美国政府，尤其是国会，在法国对战争贷款的偿还问题上一直表现苛刻，这同样激起了法国的不满。法国在战争中的牺牲人数是美国的20倍。柯立芝曾有过一个著名的评价——“他们是被花钱雇来的，难道不是吗？”这种对法国和英国等欧洲国家人员牺牲的看法，让整个欧洲都感到心寒。即使是在1926年4月，维克托·亨利·贝伦杰（Victor Henri Berenger）和安德鲁·梅隆达成协议之后，法美两国之间在战争还款方面的隔阂也没有完全消除。美国人认为自己已经慷慨地减少了60%的借款，而法国人则认为美国人对法国持续62年的还款要求仍显贪婪。

7月11日，约两万名战争受害者在美国位于耶拿皇宫的大使馆前举

行了抗议示威活动，他们有的失去双腿坐在轮椅上，有的双目失明。在抗议活动中，示威者甚至推倒了乔治·华盛顿的塑像。

7月19日，在斯特朗到达巴黎的前夜，一辆载有美国游客的大巴在蒙马特遭到了一群民众的袭击。两天以后，约100名示威者包围了一辆在巴黎歌剧院附近观光的巴士，企图阻止美国游客继续在法国观光。法国数以千计的地方都聚集起了对美国充满愤怒的人群。此后的几天里，一些其他地方的美国游客用印着50法郎和100法郎字样的钱币来点雪茄，以此显示他们对法郎的蔑视。

美国游客和法国东道主的关系在持续恶化，以至于《纽约世界》（*New York World*）不得不向有意愿前往巴黎观光的民众告诫以下事项：

> 不要在咖啡馆谈论世界上只有美元是对上帝忠诚的货币，事实并非如此。除此之外，不要抱有金融爱国主义去惹恼那些忙于打仗，而在1914年到1916年仅凭信用购买美国军需、棉花和小麦的人们。
>
> 不要在火车上和你的朋友谈论美国是世界上最慷慨的债权人，因为不会有人记得美国已经取消了它的大部分债权。多谈论一些我们在网球、高尔夫项目上的无能，这会让我们在巴黎过得好一点。

正是在这样的背景下，莫罗前去凡尔赛的酒店拜会斯特朗。他们在接下来的几天里连续几次会晤——都是在斯特朗下榻的酒店里，因为他们都不希望在法兰西银行会面，甚至要求对这次会面保密。斯特朗面临着来自政治上的对美联储牵扯法国危机的激烈反对，他解释道，“巴黎展现出的对美国人的恐惧和憎恨”，给美国公众“留下了非常不好的印象”。

两人相处得不错，莫罗认为斯特朗是个“友好和保守”的人，然而斯特朗对贷款问题却不予表态。一方面，法国政府需要象征性地尊重法兰西银行的独立性；另一方面，国会又要认可4月与美国达成的关于战争欠款的协议。

7月29日早晨，轮到诺曼与法兰西银行的新领导班子会面了，莫罗邀请诺曼来到他位于图卢兹酒店一楼的办公室。法兰西银行的行长办公

室与诺曼在针线街的办公室截然不同。这个房间曾经是兰巴拉公主（Princess de Lamballe）的私人公寓，她是图卢兹伯爵的外孙女，也是法国绝代艳后玛丽·安托瓦内特（Marie Antoinette）的知己女友。办公室的地板被绣着鲜花的地毯所覆盖，行长办公桌正对着弗朗索瓦·布歇（Francois Boucher）的油画，落地窗外是弗拉戈纳尔公园优美的景色。

两位截然不同的行长之间的会谈很快便走错了方向。诺曼是个高大、高贵和知识渊博的人，他留着精致的胡子，身着干净的衬衫；而莫罗是个矮小、不拘小节、秃顶、看上去甚至有点像福楼拜的人。诺曼出众的魅力看上去对莫罗并不起作用。诺曼能够讲一口流利的法语，但他坚持在他们的第一次会面中用英语和不懂外语的莫罗交谈。

> 莫罗在日记中写道："诺曼先生是在11点钟到来的，他第一眼看上去还不错。他在凡·高的油画前停留了一下。他面庞清晰，蓄着标志性的胡子，戴着一顶大大的帽子，身着不错的衣服，让人感觉到伊丽莎白的血液似乎在他的血管里流淌。但我并不在意这些，诺曼总是用轻蔑的口气描述犹太人，而且他不喜欢法国。他清楚地告诉我：'我愿意帮助法兰西银行，但我怀疑你们的政府和财政部，对他们，我不会做任何事情。'另一方面，他似乎非常同情德国。他和沙赫特博士非常亲密，他们看上去似乎在酝酿什么新的计划……毋庸置疑，诺曼为自己的国家感到骄傲并由此充满自信，他是个帝国主义者，期盼他的国家能够统治世界……他崇拜英格兰银行。他告诉我：'英格兰银行是我唯一的情妇，我只想着它并且愿意为它付出自己的全部。'他不是我们法国的朋友。他心底的想法非常复杂，没有人知道他到底在想什么。即使是这样，在需要的时候他也会伪装得非常和蔼……诺曼并不会为法国去说服斯特朗或施加自己的影响。他愿意在安提布逗留几天，完全是因为斯特朗在这里。"

英格兰银行的一位随行官员在会见了莫罗之后，也描述了莫罗给英格兰人留下的印象："愚蠢、顽固、缺乏想象力和理解力，为一些狭隘和贪婪的目的而争论。"

诺曼反复重申着斯特朗为援助计划定下的条件：改变法律让法兰西银行为政府提供担保；履行法国与英美两国就战争还款问题达成的协议。莫罗试图让他们了解法国在这两件事情上所面临的政治困难，尤其

是在目前法国政治动荡时期改变法兰西银行地位的困难。法国的许多政治家都在严厉批评法兰西银行在法郎下跌时守着黄金储备却见死不救。

莫罗很快便从这次会面中学到了一课，那就是国际金融援助原来只是商品，他的外国同行们“仅仅准备把这个商品卖个好价钱”。他不会忘记阴险的诺曼和他对法国目前困境的幸灾乐祸。

7月21日，雷蒙德·庞加莱组成政府的新一届内阁。他是法国最杰出和最有经验的政治家，此前他已经从政40多年，并在1912年到1913年、1922年到1924年期间两次担任法国总理，在1913年到1920年第一次世界大战期间担任法国总统。他不属于任何一个党派，这使他能够站在党派斗争之上思考法国的命运。他是个处理危机的天才，并曾做出在1923年占领鲁尔的重大决定，这一决定使法国变得孤立和虚弱；他还推动了道威斯计划的制订和实施。如今，他反对德国的姿态也比三年前更加强硬。在接下来的两天里，庞加莱宣布了新一届联合政府的成员名单。新的名单充分显示了他在政治上的各种考虑，除了包括共产主义人士外，还包括了6位前总理。

接下来的几天中发生的事情表明，庞加莱担任总理为外汇市场带来了巨大的心理影响。在他被宣布担任总理的当天，法郎对美元的汇率已经触及50：1。在后来的两天里，还不等他宣布金融改革和税收计划，他就任总理这件事情本身就已经缓解了投资者的情绪。在这两天里，法郎对美元的汇率快速反弹至43：1。接下来的一周，法郎对美元的汇率达到了35：1，累计涨幅超过40%。法郎令人惊奇的反弹证实了一个论断——汇率不是由经济基本面决定的，而是由投机者决定的。

法郎走势好转还与庞加莱的人格魅力有关。庞加莱是一位拥有超凡能力的法国政治家——冷静、内向和反社会主义，他对工作抱有巨大兴趣，具有过目不忘的能力且注重细节。在那个时代，法国的许多政治家对公共责任和个人利益之间界限的理解都非常模糊，但庞加莱却非常诚实。他在巴黎各阶层眼中都有着良好的公共形象，尤其是在银行家眼中。几乎每个投资者——皮卡迪的小商贩、奥弗涅的农民、诺曼底的乡村医生、庞加莱老家洛林的眼镜制造商，都相信庞加莱能够通过渐进式的金融改革使法国经济变好。

随着法郎汇率的迅速上升，进口商品的价格和物价指数开始下降。当年夏天，巴黎的报纸上充斥着美国金融家们来来往往的消息。7月24日，美国财政部长安德鲁·梅隆抵达巴黎。8月的第一个星期，斯特朗被

发现在海牙与沙赫特会面。8月20日，斯特朗和梅隆在依云与负责德国赔款事务的帕克·吉尔伯特（Parker Gilbert）会面。如果不是关于法郎反弹的问题，这些杰出的美国银行家们又在谈论些什么呢？事实证明，这些人在欧洲的神秘游历在很大程度上只不过是插曲罢了。梅隆在欧洲出现主要是为了看望他在罗马生病的女儿，并把她接到依云观海。

法郎汇率的回升也促使过去两年里流出法国的资本不可逆转地回流法国，这使得法国在很大程度上不再需要英国和美国的援助。庞加莱面对国会对战争贷款协议的抵制推迟了履行还款协议的时间，没有这些协议，法国也无法从海外获得贷款。

莫罗一开始并不知道如何应对法郎的反弹，他最初的策略是不干涉法郎。莫罗所受的是旧式的关于社会服务的教育，在具备了丰富的银行业从业经历之后，他对资金和市场的认识有所发展，但面对这样的情况时却仍显得手足无措。事实上，当时很少有银行家能够准确地理解法国在1926年的情况，尤其是对现金流入与汇率、价格之间的动态关系及其对经济的影响。幸运的是，莫罗有两个非常能干的下属，查尔斯·瑞斯特和皮埃尔·魁奈（Pierre Quesnay），他们是当时少数几个能够搞清上述问题的人。

瑞斯特时年52岁，一直在学院中从事研究，并和他的叔叔查尔斯·纪德（Charles Gide）教授合著了著名的《以当代经济思想看历史重农主义》（*History of Economic Doctrines from the Physiocrats to the Present Age*）一书。在莫罗看来，瑞斯特有点儿像是“自己写过的书和教授过的课程的奴隶”。1924年，他因为一篇短小却影响深远的文章《现实中的通货紧缩》（*Deflation in Practice*）引起了金融当局的注意。与凯恩斯的《货币改革论》一样，他也认为人为压低价格会带来不必要的社会损失。他一开始受到邀请时并不愿意放弃舒适的学院生活而加入法兰西银行，但当他与卡约初次见面后便被说服了——卡约对他说：“你在剩下的生命中将不再只是个教师。”

皮埃尔·魁奈年仅31岁，他是瑞斯特从前的学生，在1919年退伍后加入了国际联盟（League of Nations）的金融部门。莫罗让他做自己的首席顾问，并任命他为法兰西银行经济研究部门的主管。

在整个秋天里，资金如洪水一般涌入法国，并将法郎对美元的汇率推高到30：1。瑞斯特和魁奈开始担忧法国可能会重复英国的错误：汇率过高，以致出口商品的定价过高而失去竞争力。当12月中旬法郎对美元的汇率达到25：1时，瑞斯特和魁奈决定阻止法国经济滑向英国式的滞胀。他们建议法兰西银行应该开始干预法郎汇率，为汇率设顶，他们甚至以辞职相威胁——除非莫罗说服总理接受他们的建议。

在瑞斯特和魁奈向法兰西银行施加智力影响的同时，莫罗也体现出了其在政治上的策略性，他开始认识到汇率水平将决定战争期间的债务分担。这是梅纳德·凯恩斯最早在1923年《货币改革论》一书中提出的观点："法郎汇率将得以确定，但不是由投机和贸易决定的，也不是进攻鲁尔行动的结果，而是由法国纳税人和食利者之间的收入分配比例决定的。"法郎的汇率越高，政府的债务就越多，对法国的食利者就越为有利，而对纳税人则越加不利。　因此，莫罗决定将汇率固定在某个特定的水平——"这样的牺牲是为了满足社会各阶层的需要"。

事实上，每个经历过战争的欧洲国家都面临着同样的问题。英国曾选择了一个极端：让纳税人承担几乎全部负担，并保护其储户；德国则选择了另外一个极端：通过有计划的通胀减少债务的实际价值，这几乎洗劫了德国国内的中产阶级。莫罗显然希望做出一个适中的选择。

对于庞加莱来说，他本能的意愿是采取加强流通的政策，并让法郎继续升值。对于一个见证了自己国家的货币下跌了近80%的人来说，庞加莱对法郎升值有着令人能够理解的强烈愿望。但他同时也认识到，如果法郎升值过快，他将承担把国家推向衰退的风险。因此，和许多关注细节的天才一样，庞加莱在汇率政策方面显得摇摆不定，他可能今天还同意为法郎的汇率设定上限，明天就又会反对这项政策。

反对为法郎汇率设定上限的建议其实并非是由总理提出的，而是来自莫罗自己的机构。法兰西银行持有这种观点的派别由两个很有影响力的理事领导：爱德华·罗斯柴尔德男爵和弗朗西斯·温德尔，他们认为法郎的贬值就是法国的衰落。这些顽固分子们认为，法国应该坚决捍卫在战争期间投资法国的债权人的利益。

没有人比这两个人更能代表法兰西银行股东们的力量了。罗斯柴尔德是法国正统的贵族，他又瘦又高，总是穿着老式的、只有银行家才穿的那种配有高帽的正装。他从37岁时起就开始担任罗斯柴尔德家族法国分支机构的高级理事。他虽然表

面傲慢，但其实非常害羞，甚至有些孤僻。他也非常谨慎和传统，属于真正的保守型个性。他的性格与罗斯柴尔德家族旗下的银行非常相符，他的儿子盖伊·罗斯柴尔德曾说过，“过去存在于所有事情和所有人中”，他们的主要目标就好像是要“慢慢延长19世纪”。

在巴黎一个著名的俱乐部中，罗斯柴尔德结交了一位亲密的朋友爱德华七世。罗斯柴尔德也是个著名的慈善家，尤其热衷于犹太人的慈善活动。在公众面前，他以参加赛马比赛而出名——在整个赛季里他一直都是冠军，这也是他另外一项天赋，他是个非常优秀的骑手，还曾代表法国参加了1900年奥林匹克运动会的马球项目。

在银行界，罗斯柴尔德的名字及其家族的巨大财富既会引起人们的敬畏，也会引起人们的怨恨。在1920—1940年期间，“内阁的组建必须征求罗斯柴尔德的意见”，因此出现了许多反对犹太人向政界施加影响的运动。1894年德雷夫斯事件爆发时，罗斯柴尔德年仅25岁。德雷夫斯事件严重破坏了罗斯柴尔德家族的名声，甚至有愤怒的暴民喊道：“犹太人去死吧！”这件事情使罗斯柴尔德意识到，自己的家族必须保持低调的姿态，远离媒体，捍卫他们的隐私——虽然他刚刚被一个反犹太人的事件激怒，但他立刻就以要求决斗的方式做出了回应。

如果说在公众面前罗斯柴尔德是一面华丽的金钱之墙的话，那么弗朗西斯·温德尔在公众眼里则显得有些阴险。温德尔家族是欧洲著名的军火制造商，在洛林地区从事军火制造已经有超过250年的历史了，他们也曾给拿破仑·波拿巴提供过军火。在第二帝国时期，温德尔家族开始多元化经营，到了1914年，该家族已成为欧洲最大的钢铁制造帝国。温德尔在法国已经成了钢铁的代名词，就好像卡内基在美国那样。

弗朗西斯·温德尔曾在法国版的《名人录》中把自己的职业简单地写成“钢铁厂厂长”。他那向后收缩的下巴使他看上去像一只高高的、友好的鸭子。他住在位于巴黎克利希广场街10号的一幢并不奢华的公寓里，并喜欢花上一整个周末在巴黎郊外参加自己的个人游戏——那里的人都说他对射击充满热情，但却并不擅长。

与法兰西银行的许多理事们不同，弗朗西斯·温德尔在把

钢铁帝国交给自己的两个兄弟打理之后成了国会的当选议员。1918年，他成了钢铁协会的会长，该协会是一个在钢铁和军火制造方面拥有很大权威的组织。

莫罗要想实现自己的目标，显然需要击败那些最有权势的理事们。作为一个拥有30年以上政府工作经验的银行家，他具备了操作“政府机器”的必要能力。显然，他所依靠的不是外交手段和个人魅力——他也不具备这些特征。事实上，由于多年被派在外和拒绝参加巴黎的各种沙龙，他在巴黎缺少政治上的盟友。他有个伟大的导师卡约，本来也许能够帮助他摆平法国政府内部的利益关系，但在他被任命几周以后，卡约因为不愿意帮助政敌庞加莱而开始对莫罗有了敌意。

但事实证明，莫罗非常适应政府的内部斗争。在日记里，他展示了自己在政治上极具天赋的一面，他深谙取舍之道，明白什么时候该后退、什么时候该前进、什么时候该赞美、什么时候该威胁、什么时候该施展、什么时候该反对。

12月21日，法兰西银行开始购买自己的货币然后卖出，以保证法郎对美元的汇率不突破25：1的水平。在接下来的两年里，在庞加莱的支持下，莫罗一直采取汇率干预政策，将法郎的汇率固定在这一水平。

与此同时，罗斯柴尔德和温德尔在法兰西银行内部和法国财政部发起了反对莫罗的运动。没有任何一个机构的斗争像法兰西银行这样激烈——1926年8月，莫罗惊奇地发现，自己的每一笔收入和电话记录，甚至是从政府部门打来的电话都遭到了监控和窃听，他只得将电话全部拆除。

因为无法在理事会中成为多数派，罗斯柴尔德和温德尔只得利用每一次机会来诋毁莫罗的名声。他们不停地游说总理；他们违反法兰西银行理事不对外解释货币政策的悠久传统，企图吸引资金流入法国以迫使莫罗改变法郎的汇率水平。罗斯柴尔德甚至冒着从事外汇内幕交易的风险，命令自己手下的铁路公司不停地购买法郎以推高汇率。

到了1927年年中时，莫罗显然赢得了斗争。流向法国的资金开始回流伦敦和纽约。法国在汇率战争中获得了价值近5亿美元的外汇储备，其中多数是英镑。尽管遭到了来自理事会顽固派的压力，但庞加莱也赢了。莫罗开始劝说庞加莱不能只盯着过去，还要展望未来。在法郎对美元25：1的汇率水平下，法国商品在世界上的竞争力最强，出口迅速增

加，而价格也更加稳定。看上去多亏了莫罗，法国才避免了德国式的通货膨胀和英国式的通货紧缩，成为欧洲国家中唯一一个在金融战争中取胜的国家。

莫罗的错误是，忽略了当时世界第四大经济体的汇率政策将会对其他国家产生影响。　汇率不仅仅牵扯到一个国家，它会对由相关国家组成的多边体系产生影响。尽管在1926年的情况下很难看清法郎汇率对周边国家的影响，但莫罗似乎是故意闭上眼睛去忽略这个问题。也许是他对英美在法国危机时不提供支持感到不满，也许是他想改变国际金融体系由诺曼之流支配的现状，不管是什么原因，莫罗将法郎汇率固定在一个低估的水平，终将伤害全球汇率的稳定性。

第**14**章
繁荣的代价

1926—1927年

环境决定人，人不能决定环境。

——希罗多德，历史学家

除了美国股市外，没有任何一件事情可以在美联储引起如此多的争论、不和、仇恨和困惑。华尔街的繁荣也是美国精神的繁荣。查尔斯·狄更斯在1842年游历美国之后，就注意到了美国人渴望投机和不劳而获的现象。在1884年纽约股市陷入恐慌之后，伦敦《旁观者》（*The Spectator*）杂志评论道："英国人虽然也投机，但更怕贫穷；法国人宁愿枪毙自己也不愿意投机；美国则是100万个人都去投机，最后只有10个获胜，而且输的人也能够泰然处之。这种投资自由是值得称赞的，但这也使美国成为世界上最危险的怪兽。"

令人奇怪的是，虽然国家鼓励在股市上赌博，但美国市场从来没有异常膨胀过。1913年，美国股市与英国股市规模相当，总市值大约在150亿美元，相当于美国经济总量的1/3。从20世纪开始到战争爆发期间，股票市场的表现并不抢眼。1900—1902年由兼并导致的牛市在1903年被"富人的恐慌"所打断，1903年以后市场迎来"罗斯福牛市"，然后经历"1907年的恐慌"，最后迎来"复苏牛市"。波动的结果是道琼斯工业平均指数在波动了10年之后，从50点一路上扬到了100点。

战争爆发之后，美国经济在此后几年经历了高速增长，美国人开始成为协约国的武器供应商和贷款人。但很少有投资者会认为发生在欧洲的大战会对股市形成利好，所以尽管美国企业的盈利在持续增加，但股票价格依然维持在一个区间里波动。美国加入大战后，劳动力短缺开始显现，战争引起的消费极大地刺激了美国的生产和收益。1920年底，道琼斯工业平均指数站上了72点，这几乎是美国股市近20年波动的中间点——在扣除战争导致的通货膨胀因素之后，此时的点位仅相当于1913年股市真实点位的一半。

但是，当1922年第一次世界大战后最初的阵痛过去之后，本杰明·

斯特朗领导下的美联储所从事的最重要的工作几乎就是稳定股票市场的价格。此后，随着通货膨胀接近于零，美联储的基准利率也被降得很低，这使得经济能够随着汽车和无线电等新兴行业的兴起而快速增长。当整个经济异常迅速地增长之后，更为乐观的预期也随之产生。随着组织化大生产的出现和工人工资的提高，许多企业在1925年的盈利大约超过1913年时的一倍。道琼斯工业平均指数则从1921年的67点迅速上升到1925年的150点（如图14—1所示）。1925年凯文·柯立芝再次当选美国总统之后，美国股市这些年的上涨被冠上了独有的名字：“柯立芝牛市”。

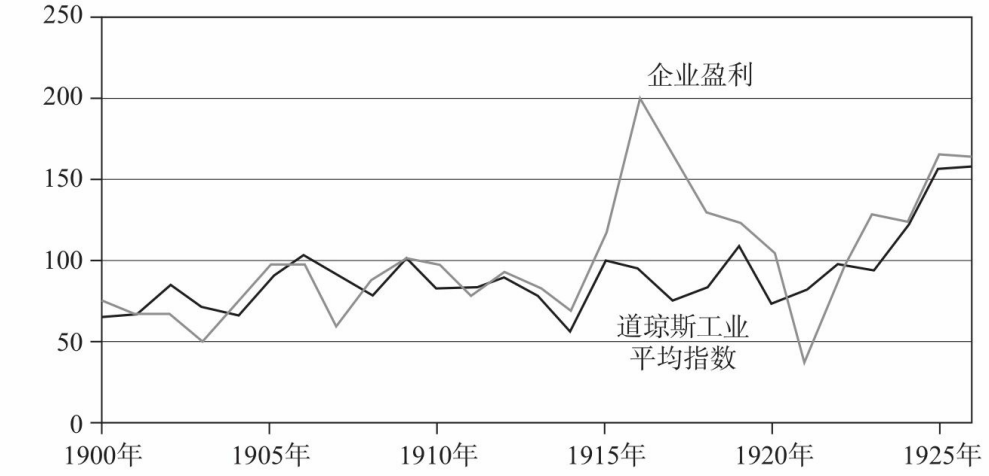


图14—1　美国股价和企业盈利（1900—1926年）

1900—1926年，虽然处于战争时期，但股市仍迅速上涨。没有任何一家公司能比通用汽车公司更能说明美国经济的快速增长了。通用汽车公司由威廉·克拉波·杜兰特（William Crapo Durant）于1908年创立，他是美国独立战争期间密歇根州州长H. H. 克拉波（H. H. Crapo）的孙子。年轻的杜兰特在密歇根州长大，高中辍学后便离开学校从事过各种类型的工作，包括杂货店送货员、药店职员、医药商人、保险推销员和烟草店经理等。杜兰特几乎是个天生的销售员：有吸引力，婉转却坚定，带着胜利者的微笑、无与伦比的乐观以及说服他人的天赋。在建立了美国最大的童车生意之后，他在1903年兼并了别克汽车公司。此后的8年时间里，他又相继兼并了一系列规模不大的汽车公司——包括奥兹莫比尔、凯迪拉克、庞帝克，现在它们的名字已经是家喻户晓。

1910年，由于过度扩张，通用汽车陷入了沉重的债务危机，杜兰特

也因此将通用汽车的实际控制权交给了银行。但他没有放弃，勤奋的他和一个赛车手路易斯·雪佛兰（Louis Chevrolet）在1915年又成功组建了一家新的汽车公司，并重新兼并了自己的老公司通用汽车，此时的通用汽车已经在纽约证券交易所上市。但是在1920年，战后衰退让杜兰特再次失去了他对通用汽车的控制权，这次，控制权转移到了杜邦家族手中。

杜邦家族收购通用汽车其实是冒有风险的，此时公司的汽车产量为每年25万辆，盈利仅为3 000万美元，公司价值大约2亿美元左右。在公司新管理层的带领下，通用汽车成为纽约证券交易所最成功的企业之一。1925年，公司的汽车年产量已经达到80万辆，大约有25%在美国国内销售，公司的年利润达到了1.1亿美元。其股价则在5年间翻了4倍，从每股25美元变成了每股100美元。

在类似通用汽车的一批优秀公司的支撑下，纽约股市在“柯立芝牛市”期间像金融巨兽般快速上涨。到了19世纪20年代中期，美国股市每年从投资者手中募集的资金超过10亿美元，上市公司的数量翻了5倍，而美国股市的总市值也从1913年的150亿美元跃升至1925年的300亿美元。

华尔街并不是唯一受益于经济增长的地方。股市的上涨也带动了佛罗里达州房地产市场的繁荣。

> 在战争期间，佛罗里达的气候吸引了大量移民的到来——5年间迈阿密的人口翻了一番还多。大量资金的涌入将佛罗里达的房价推为天价。蛊惑人心的小册子上宣传这里的绿树成荫、金色海岸、迷人沙滩和阵阵微风，却闭口不提这里的飓风和红树潮，人们开始疯狂买地。科勒尔盖布尔斯（Coral Gables）和好莱坞等一些地方几乎在一夜之间就发展了起来。从棕榈滩到迈阿密，墨西哥湾沿线城市的房地产价格被炒到了天上。棕榈滩的一块地在上涨前大约值25万美元，但到了1925年早些时候已经涨到了接近500万美元；曾经只值几百美元的空置土地，现在要卖5万美元。

看着他人变得有钱并不是件让人开心的事情，尤其是他们好像在一夜之间不费吹灰之力就变得有钱。因此，这些狂热的行为——股市的上涨、新的热点、对新时代的大肆宣传和佛罗里达房地产的买卖，不可避

免地引起关于美联储是否需要做点儿什么来制止“投机者的狂欢”的争吵，“投机者的狂欢”这个词语在未来几年里失去了它本来的意思，但却变得非常流行。

领导这场争论的是阿道夫·米勒。与他的一些言论一样，他对股市上涨的敌意是基于一些错误的概念的。一个错误的概念就是上涨的股市吸收了经济中其他地方的资金，这是个无稽之谈，因为每个股票买家都对应有股票卖家，所以资金流入市场的同时又会立刻有资金流出市场。

1925年秋天，米勒开始密切关注所谓经纪商的贷款数据。银行为股票经纪商提供贷款，经纪商则用这些钱来囤积股票或借给客户以保证金的方式来购买股票。在一般的保证金交易中，投资者付出的本金一般只有投资总额的20%—25%，剩下的都是借来的。在最近10年里，这笔贷款的总额大约只有年均10亿美元左右，但到了1924年底则突然达到了年均22亿美元左右，而且看上去到1925年底这一数字有望达到35亿美元。米勒将这笔贷款看作是投机的标志，并坚定地认为银行的此类贷款会比其他贷款更容易引起通货膨胀。现在，我们知道这是荒唐的——通货膨胀的结果是由信贷总量决定的，而不是由这笔贷款决定的。

米勒的运动在1925年11月的一个星期日得到了响应，这一天米勒正在自己位于华盛顿S大街的住宅里浏览一些他带回来的文件，这时他家的门铃突然响了。男管家还没来得及反应，他的邻居已经自顾自地推开了两扇大门，并走上楼梯冲米勒喊道：“你和我一样担忧现在的股市吗？”

米勒这个精力异常充沛的邻居不是别人，正是时任商务部长的赫伯特·胡佛。

> 胡佛来自艾奥瓦州的一家教会孤儿院，从斯坦福大学以优异的成绩毕业以后，他成了一名专业工程师。在20世纪的头十年里，他幸运地成了一位采矿事业的推动者，并且几乎走遍了全球的每个角落——从中国到德兰士瓦（Transvaal），从西伯利亚到育空（Yukon），从马来半岛到火地岛。一个偶然的机会使他开始为国家工作，这就是在1914年负责疏散在欧洲的美国人，此后他在威尔逊政府时期相继担任战争食品委员会主席和比利时援助署主席等职务。

梅纳德·凯恩斯称其为“唯一一个从巴黎回来还能让名声变好的人”。在被哈定任命为内阁大臣后，胡佛很快便依靠出色的组织能力从他那些无所作为的同事中脱颖而出。他具有很强的信念，似乎总有一股用不完的热情。

1925年秋天，胡佛开始公开干涉他的内阁同事们的差事，帕克·吉尔伯特曾开玩笑说“他是商务部长和其他所有部门的潜在部长”。他决定发起一场针对股市和房地产市场过度投机的运动。

对于米勒和胡佛来说，投机狂热的罪魁祸首就是本杰明·斯特朗。他们坚信，斯特朗压低利率用以帮助欧洲国家维持币值稳定的做法是造成美国资产泡沫的主要原因。胡佛曾是支持美国援助欧洲战后重建的重要人物，他当时视斯特朗为自己的好友，但现在他坚定地认为通过人为压低利率帮助欧洲的做法是错误的。用他的话来说，斯特朗已经在精神上变成了欧洲的附庸。

和当时的许多金融官员一样，斯特朗也非常担心股市过快上涨可能带来的潜在风险，在他给诺曼的信中充斥着对华尔街股价疯长的担忧。尽管他对股市的现状有些担忧，但他更关心身处华尔街底层的金融从业人员可能会因为美联储对市场的干预而遇到麻烦。在美联储成立以前，股票下挫和银行危机经常在华尔街出现：比如1837年、1857年、1896年和1907年。在斯特朗早年作为股票经纪商期间，他本人既是1896年金融危机的受害者，又参与了1907年金融危机过后金融秩序的重塑。

作为一个华尔街老兵，斯特朗非常清楚判断市场是否存在泡沫是件非常困难的事情——判断股价上涨是由企业盈利驱动还是纯粹受心理作用驱动是非常困难的。　就整个市场而言，仍然存在着买卖双方的力量——股市需要观点的差异，在1925年许多人都梦想着一夜暴富的时候，还必须有人认为现在价格已经很高了。斯特朗认识到他自己对股市的错误判断可能会导致国家的货币政策处于艰难之中，因此尽管他本人认为市场已经涨得很高了，但他还是不停地问自己：“是否整个世界已经进入了一个快速增长时期，经济的复苏伴随着信心的恢复，这是战争带来的结果吗？没有人知道，我不敢预言。”在这么多的不确定性下，斯特朗最终还是说服美联储不要人为干涉股市的价格。

进一步来看，即使斯特朗确定股市存在泡沫，他也会注意到除了股价水平以外，美联储还需要关注许多其他目标。他担心如果给美联储的货币政策再增加抑制股市泡沫这样的目标，会使美联储的目标体系承

受过重的负担。　在谈到美联储诸多相似和冲突的经济目标时，斯特朗曾比喻道：“难道我们一定要接受家长式的经济发展模式吗？这对于我们来说是困难的。我们或许有一群孩子，但一旦这群孩子中有一个犯了错，我们就不得不教育他们每一个人。”他希望美联储能够将注意力集中在整个经济的平衡上，而不是被身处曼哈顿的顶尖职业赌徒们所左右。

斯特朗认为，美国精神——健康、乐观和时尚引起了这个时代的过度投机。他在1925年年底给诺曼的信中写道：“看上去目前的市场已经被一群狂欢的投机者操纵，但美国人民的脾气是即使面对投机，也不会去阻止投机。”

尽管1925年米勒和胡佛已经对股市和房地产市场义愤填膺，但斯特朗认为美国没有出现可能发生通货膨胀的信号。英镑刚刚重新与黄金挂钩，欧洲国家的情况也仍然脆弱，所以斯特朗认为在这个时候紧缩美国的信贷是不合时宜的。那时，他可能确实忽视了美国的股市。

米勒和胡佛根本没有阻止斯特朗的能力。胡佛是商务部长，无权干涉美联储的独立性，而米勒是委员会中的少数派。纵然米勒和胡佛多次努力企图去改变美国的货币政策，但他们显然没有赢得众议院和参议院的支持。

美国的法律也帮了斯特朗的忙，因为在美国只有美联储才能行使改变货币政策的权利。议会有权赞成或不赞成美联储的行动，但无权强制美联储执行。从平衡性的缺失角度来看，这种灾难只在两个部门里存在——军队和中央银行，这些地方需要人们快速做出决定。在1925年和1926年，米勒和胡佛拼命游说政府应该推行紧缩性货币政策，但斯特朗却能够借助法律躲在美联储身后什么都不用做。

1925年，没有迹象表明现行的货币政策带来了灾难，反而一切都在证明是米勒和胡佛拉错了警报，市场根本就没有泡沫。1926年春天，股市下跌了近10%，然后又进入了一个缓慢、平稳的上升过程。1927年年中，道指的点位为168点。与此同时，企业的利润稳步增长，市盈率稳定在11倍左右，这比通常认定的20倍预警线要低出很多。佛罗里达的房地产泡沫受飓风的影响而降温，尽管一些地方的房产项目中断，但对经济的影响却非常微小。美国的消费者物价指数也继续保持平稳。

回头来看，斯特朗抵制米勒和胡佛在1925年和1926年要求

货币紧缩的行为是正确的。米勒和胡佛满怀着拯救国家于过度投机的热情，却掉进了金融官员最容易陷入的陷阱——对复杂市场的判断过度自信。米勒是个学院派经济学家，胡佛是个工程师，他们两人都忽视了市场运行的方式。他们企图去戳破一个本不存在的泡沫，这会以消灭经济潜在收益的方式来伤害经济。

当然没有比通用汽车更好的例子去理解美国这两年的市场。在1925年到1927年的两年里，通用汽车的利润增长了250%，达到每年2.5亿美元的盈利水平，超过美国钢铁公司成为美国最赚钱的公司。而它的股价则上涨了近4倍，到1927年，公司的市值已经达到近200亿美元，市盈率却低于9倍，这仍然被认为是一个合理的价格。

而杜兰特呢？如果说通用汽车的发展是19世纪20年代传奇性的故事，那它的创始人就是那个狂热时代的标志。尽管是杜兰特开创了这个最成功的公司，但是在第二次失去公司的控制权以后，他拒绝再次回来。他持有的通用汽车的股票价值最高曾达到一亿美元，但后来他在还去个人贷款后大概只剩下4000万美元。

此后，他便沉浸在股市中。他组建了一支由百万富翁组成的团队，很多人都是他在底特律从事汽车行业时的朋友，他们共同投资股市。在后来4年的时间里，他的运气非常好。到了1927年时，他组建了一只规模10亿美元的基金，并另外间接控制着20亿—30亿美元的资金。这就好像是比尔·盖茨在被迫离开微软之后，另外组建了一只华尔街规模最大的基金，并担任基金经理。

中央银行就像是希腊神话中的科林斯王西西弗斯（Sisyphus），他被众神诅咒把一块巨大的石头推上一座陡峭的山，然后再看着它滚下来，而且生生世世都做着同样的事情。中央银行的行长们似乎面对着同样的不幸，尽管不是生生世世，但他们也得眼睁睁地看着自己的成功被失败瓦解。中央银行行长们的目标是经济增长和物价稳定，然而过度乐观和投机肆虐下的经济环境终将导致经济的不稳定。20世纪20年代后半段，美国的不稳定力量主要来自股价的飞涨，而在德国则主要是国外借款。

从1927年开始，德国似乎从近些年来高速通货膨胀的噩梦中走了出来。沙赫特在德意志银行获得了牢不可破的地位和权力。道威斯计划以后，根据德国新的《银行法》，他获得了4年绝对安全的新任期和独立于政府之外的地位。在摆脱了哈芬施泰因时代的竞争对手之后，沙赫特在德意志银行的地位更加稳固，当时他的竞争对手们一直想在这个位子上任命他们自己的人。更重要的是，尽管常任理事会设有6个银行家和7个海外专家制约沙赫特，但能够到位的人员还不到1/4，这让沙赫特可以毫无阻碍地做出自己的决定。一位德国政治家回忆说，沙赫特“策略性地咨询每一个人，然后凭借他自己的喜好做出决定”。

借助自己的地位和性格，沙赫特几乎统治了德国每一场关于经济的讨论。根据德国自由经济学家兼德意志银行顾问莫里茨·博恩（Moritz Bonn）的回忆，在那些年里“沙赫特把世界看作是自己独有的美餐，对公众的批评特别敏感。他把自己的强势和野心用在了德国银行和经济中，他还特别容易嫉恨那些有时与他意见不合的同事。一旦他到了德意志银行的总部，就好像自己是所有人的老板一样”。

而在公众看来，沙赫特一直是一个魔术师、一个拯救市场的英雄。1925年6月，斯特朗和诺曼拜访了沙赫特，沙赫特也于当年秋天访问了美国，并接受了成为中央银行三巨头的邀请，这可以进一步加强他的权威。在与诺曼相识的三年里，沙赫特与诺曼发展了良好的个人关系——在1924年他们见了5次面，1925年见了3次，1926年是4次。诺曼承认与沙赫特一起工作是件困难的事情，因为他喜欢在公众面前显示自己并进行演讲，但是和他一起“讨论金融则是一种乐趣”。诺曼对沙赫特太过钦佩，以至于担任英国外交大臣的罗伯特·范西塔特（Robert Vansittart）抱怨他对“沙赫特博士太过痴迷”。

斯特朗对沙赫特的评价显然没有达到诺曼的高度，他认为“沙赫特无疑是个异常重要的人，他拥有一种近乎天真的自信，并用铁腕统治着德意志银行。他做事坦率、开放且充满信心，他看上去似乎一直得到德国政府的有力支持，这种支持在美国是不可能出现的。他不喜欢掩饰什么，看上去他就是在享受困难”。

权力似乎很适合沙赫特。他把家从策伦多夫的小村庄搬到了德意志银行在耶格大街总部大楼的顶层。他根本不用考虑花费——他的薪水相当于5万美元，另外他还从达纳特银行获取了7.5万美元的养老金。他还在距柏林南部40英里的地方买了

一栋很大的乡村别墅，在那里可以打猎和组织聚会。

在他别墅所在的小镇上，沙赫特经常参加聚会。“为了掩饰丑陋的脸，装作好奇和有吸引力”，沙赫特经常抽着雪茄，并在他威严的、总是警惕地看着他的妻子路易丝的陪伴下出席活动——据说他有一双迷离的眼睛，这已经成了社交圈的共识。他有个浮夸的习惯，就是穿着有显眼袖子的文化衫，很多人都会跟在后面嘲笑他的穿着——最常见的说法是，他的穿着像个野心勃勃的书记员。不用说，聚会时沙赫特是个受欢迎的客人，很多人都为他“尖锐的和具有破坏性的幽默”叫好。阿迦汗（Aga Khan）回忆道，沙赫特是晚宴上最有吸引力的客人，他的讲话能够“吸引餐桌上的所有人”。此外，沙赫特还会写诗，他可以随便来上几段用以娱乐参加聚会的人们。

在第一次世界大战前，柏林的社会生活是非常沉闷的。在容克贵族等级森严观念的压迫下，不同社会圈子之间的人们很少来往。然而，在普鲁士贵族被推翻和中产阶级被通胀摧毁之后，柏林已经变成了一个充满政治家和既得利益者、前贵族和外交官的无根的城市。这是个没有灵魂的城市，却成了艺术家的沃土。因为过去被彻底清除，整个城市有一种精神病似的疯狂的能量，从某种程度上来说，没有一个欧洲城市能和柏林相比，它吸引了欧洲最前卫的作家、画家、建筑家、音乐家和剧作家。一名叫作威廉·夏勒（William　Shirer）的记者在第一次来到柏林时写道：“我从来没有见过一个城市如此的现代、自由和令人兴奋。”

但是在“珠宝般闪耀”的外表下，这个城市却正在被即将到来的噩运所包围。诺曼在1926年访问沙赫特时曾对此有所预感：“每当你觉得德国的政治和经济很好时，它就离悬崖不远了。”啤酒馆政变失败后，很多人都把希特勒当作是一个笑话。实际上，德国此时正是暗流涌动。1927年3月21日，600多名纳粹褐衫队员，也就是冲锋队员，在柏林东部殴打一群共产党人，并冲进城市中心游行，袭击选帝侯大街上每一个像犹太人的民众。当局的反应是一年之内禁止纳粹在柏林活动。

但德国的经济仍然发展很快。在市场稳定以后三年多的时间里，德国的产出增长了近50%，出口提高了75%。德国GDP超出第一次世界大战前水平近20个百分点，失业率只有接近6%的水平，而物价水平也非常稳定。德国经济的复苏也体现在股市上。在德国恶性通货膨胀期间，几乎没有人相信资本主义还能在德国生存，德国的资产变得像污泥一样

便宜，在考虑通货膨胀因素的情况下，德国资产价格下跌到仅相当于1913年时15%的水平——以奔驰公司为例，当时仅花227美元就可以买到它的汽车。到了1927年，德国的股价已经比1922年最低点时上涨了4倍。

道威斯计划取得了异常的成功，事实上，它有点儿过度成功了。美国的银行家们相信，在道威斯计划的保证下，德国会尽快首先偿还对英法的战争赔款，因此他们纷纷热衷于把钱借给德国。在计划开始后不到两年的时间里，有大约15亿美元流入德国，这使德国在偿还了5亿美元战争赔款后仍然有巨额的外汇结余。这些结余中的一部分被用来重建工厂，但还有相当大的一部分经各州、市和直辖市政府授权后被用来建造游泳池、剧院、体育场甚至是歌剧院等。外国银行家借钱给德国的热情导致了很多草率的投资和浪费——德国巴伐利亚的一个小镇计划借款12.5万美元，却被借钱给它的投资银行说服，而最终借了300万美元。

随着外资的大量涌入，进口迅速膨胀，在1924—1925年时，政府放松财政已经不可避免。到了1926年时，德国政府重回赤字财政。但是，此时的财政赤字并不明显——只有两亿美元，约占德国GDP的1.5%。比起超额通胀时期，现在的融资主要依靠国外的硬通货，这不会引起新的通货膨胀。

从任何一个指标来看，沙赫特作为德国当前经济局面的设计师之一本应非常高兴，但相反的是，他却一直受到战争赔款问题的困扰。即使是在道威斯计划期间，他也一直不确信德国是否能够，甚至是应该支付如此多的赔偿，他对计划支持的目的是为了获得国外贷款。他希望来自美国的贷款能够被用以支付战争赔偿，这样，美国银行家的利益将和德国趋于一致，这会促使他的外国朋友们降低对协约国的还款要求。

但德国现在却从国外借得太多了。沙赫特担心借款数额过大可能会导致德国在某天出现偿付困难，而偿付困难又可能导致债务危机和国家破产。他认为德国用借款来繁荣城市（比如建造歌剧院）的做法不可理喻，这根本就不能吸引用来支付赔款的外资。更可怕的是，德国可能会因为过多的贷款而出现过度繁荣，这会让德国根本无法负担战争赔款。这种人工增长会给国内外的每个人带来繁荣的假象，沙赫特称这种假象为“狂热”。

沙赫特的问题就在于他意识到了情况的危急，却几乎什么也做不了。如果他收紧银根戳破泡沫，就会鼓励人们出国寻找便宜的借款，这

会增加本已过剩的国外贷款数额。

显然沙赫特不是个愿意在危机前等待的人。从许多方面来看，一些人以精于计划而出名，而他却是个冲动型的银行家。1927年3月12日星期四，他开始行动了。德意志银行当天对德国所有银行发出指令，要求各银行对股票交易提供的贷款立刻减少25%。第二天，德国股市应声而跌，当天下跌超过10%——这一天被柏林媒体称为“黑色星期五”。在接下来的6个月里，德国股市又继续下跌了近20%。

在赶走了股市投机者之后，沙赫特希望改变德国这种信心过度的环境，并制止过多的外资流入德国，日后证明这是个严重的错误。事实上，尽管股市在过去5年持续上涨，但这也只代表了经济从一场严重的危机中得以复苏。市场上并不存在真正意义上的高估——1927年初，德国股市的总市值也不过70亿美元，不到GDP的50%，仅仅是第一次世界大战前水平的60%。更重要的是，德国政府对外借款与股市无关。沙赫特所有匆忙的操纵都被证实是对市场信心无谓的损害。

在因为担心外资流入而抑制股市的做法失败后，沙赫特开始在战争赔款方面做起了文章。

> 纽约联邦储备银行的官员皮埃尔·杰伊（Pierre Jay）在1927年6月途径柏林时，曾评价沙赫特“并不希望德国看上去太好了，因为他害怕这会促进道威斯计划的执行”，并预言他也许会继续故意采取一些行动来伤害德国脆弱的繁荣，以证明赔款负担对德国来说太重了。美国负责战争赔偿事务的官员帕克·吉尔伯特和沙赫特的关系比任何人都密切，他也发觉沙赫特“开始公开和积极地破坏道威斯计划”，并描述沙赫特在这段时期“善变和情绪化”。

没有人确切地知道沙赫特究竟在想什么，柏林也流传着谣言认为他正在故意制造一场新的危机。有历史学家描述沙赫特已经堕落到“不负责任和不可预测”的地步。他极端和古怪的行为倾向好像是为了故意让他的朋友和敌人们都捉摸不透，这当然会让他的伙伴诺曼和斯特朗感到紧张。他们害怕沙赫特犯下在赔款问题上不顾后果赌博的愚蠢错误，并最终伤害道威斯计划的执行，这不仅会使德国陷入混乱并更加脆弱，也会使这些年来他们付出巨大努力而构建的国际货币体系遭到损害。

他们还担心沙赫特的行为倾向会让他自己陷入显而易见的政治纷

争，沙赫特从来就没有什么外交手段，他总是公开批评政府的财政政策，尤其是对州、市政府大举借债的批评。在1925年中央银行行长们访问柏林期间，斯特朗曾建议沙赫特“不要惹上政治麻烦对德意志银行的行长来说是有好处的”，诺曼也曾试图提醒他要更加谨慎一些，但沙赫特似乎有足够的直觉去避免政治之船的颠覆。然而现在，他变得越来越不谨慎并毫不顾忌自己的评论。

一个肥皂剧终于让他与政府的关系对立起来。在6月的内阁会议上，沙赫特以责骂的方式攻击了政府，这让内阁大臣们出离愤怒。沙赫特在侮辱了内阁之后还不愿意就此打住，他在那天晚上的私人宴会上还向客人们吹嘘他是如何奚落政治家的。他揭露了本是秘密的内阁争吵的细节，包括攻击个别部长们的言论、驳斥财政部长的评论以及要求财政部长提交辞呈等。就连一贯支持他的施特雷泽曼也觉得沙赫特的行为非常有问题，而且这种行为已经变得不可饶恕。这件事情虽小，但却成为即将到来的事件的先兆。

法郎神奇的复苏对法国似乎是件好事，但却加重了欧洲的负担。1927年春天和夏天，资本继续回流庞加莱统治下的法国。法兰西银行为了阻止洪水般的资金推高法郎，从5月底开始持续购买外汇，并积累了价值7亿美元的外汇资产，其中有一半都是英镑。

法国金融的复苏大大出乎诺曼的预料。诺曼从来都没有掩饰过自己对法国和法国人一些做法的蔑视——不停地内部斗争、政府不稳定和地方权力过大。1924年期间，尤其是1925年英国重回金本位以后，他开始对法国的金融劫难表现得幸灾乐祸。法郎暴跌时，他曾对斯特朗坦白道，法国目前的窘境是从战争时就开始的那种非正统的金融管理所导致的，这让他觉得非常“可笑”。

莫罗也是诺曼轻视的人物之一。莫罗刚刚上任不久，就被英国人所谓的没有英美帮助法国就无法稳定的说法所激怒。莫罗此后的许多决定都特别针对英格兰银行的诺曼，他还在欧洲范围内（除了德国）引起了广泛的共鸣。斯特朗在1926年时注意到了这些，他发现欧洲的金融当局“似乎都很害怕诺曼，并且不信任他”。

在法国积聚了硬通货并稳定了法郎之后，莫罗决定开始重塑法国在金融界的地位。他忘不了在战争以前，巴黎曾是世界第二大金融中心。

他重返国际舞台的第一个机会是波兰的贷款问题。波兰在第一次世界大战后获得了独立，在历史上，波兰一直是法国制衡德国的重要盟

友。1926年底，美联储、英格兰银行、法兰西银行和德意志银行共同召开了一个商讨如何稳定波兰镍币的中央银行会议。当诺曼试图争夺主导权之际，法国强烈反对英国对其传统东欧盟友的干涉。在莫罗看来，这是诺曼“帝国主义梦想”的又一次重要表现。

1927年2月，法兰西银行也试图就1916年由法国黄金做担保的贷款中的一些条款与英格兰银行进行谈判。当诺曼抵达法国之后，他照例无助地遭遇到了重重阻碍。让诺曼感到非常沮丧的是，法兰西银行令人吃惊地宣布将会偿还9　000万美元贷款，并拿回在英国正被当作债券发行抵押的黄金。在接下来的一个月里，法兰西银行在没有对英国进行任何告知的情况下，把价值一亿美元的英镑转换成黄金，这使英格兰银行减少了价值近两亿美元的黄金储备。法兰西银行的这两个行动让诺曼感到非常震惊。他向斯特朗抱怨道，莫罗的决定“反复无常”，并且可能会“伤害金本位制度”。

诺曼和莫罗在1927年的头几个月里反复见了几面——2月在巴黎，3月在伦敦，4月在加来的总站酒店，试图解决英法之间的争端。尽管他们在公开场合从未表现出关系的紧张——他们小心地维持着一种冷冰冰的礼貌，但他们之间显然互不信任且互相讨厌。莫罗明显忘不了诺曼是如何对法国见死不救的，这与英国在1924年全力支持沙赫特和德国形成了强烈对比。

金本位实际上提供了一种传统且安全转移黄金储备的方式。　一个失去黄金储备的国家会自动引发信贷的收缩和利率的提高，这会暂时收缩购买力并吸引外资流入。与此同时，外资流入会带来新的黄金储备，并引起信贷扩张和购买力恢复。这种凯恩斯口中的“游戏规则”可以自发地调节黄金在各国之间的流动。

但在1927年早期，英格兰银行和法兰西银行并没有就这些规则达成一致。1927年5月27日，一场特殊的会议被安排在法国，诺曼对法兰西银行进行了回访。诺曼与莫罗的这次会面不同于一年前危机时的会面，现在是诺曼倒过来求莫罗帮忙。诺曼宣称他无法收紧英国的信贷，因为“除非挑起一场骚乱，否则他做不到收紧信贷”。他认为越来越多的资金流向法国都是在赌法郎升值，他要求莫罗降低法国的利率水平。

另一方面，莫罗认为法国已经经历了近10年的高速通胀，他不愿冒着重蹈覆辙的风险放松信贷。他坚持认为在金本位制度的规则下，法国有权将自己手中的英镑转换成黄金，英国的黄金储备减少后，英格兰银

行应该加息。

虽然明显是法兰西银行的突然行动威胁了英国稳定英镑对黄金比价的能力，但莫罗试图告诉诺曼法国不是故意让金本位制度不稳定的，也不是有意损害英镑的稳定，他感情夸张地宣称：“我们并不想蹂躏英镑。”英法两国都声称自己遵守金本位下的规则，并且都指责对方破坏规则。

英国人也并不是完全处于防守的位置。他们指出法国当时还持有可以转换成黄金的价值3.5亿美元的英镑，英国政府持有法国价值30亿美元的战争贷款，英国在理论上有权要求法国立刻归还这笔欠款。会议最终以临时性休战的方式结束。在此后的几周里，双方都显示出了一定的退让。英格兰银行允许利率温和上升，而法国则下调了利率。总的来说，英法两国之间的直接金融冲突得到了避免。

第15章
为市场送上一小杯威士忌

1927—1928年

并不是每个错误都是愚蠢的。

——西塞罗，古罗马著名政治家

1926年末，全世界的中央银行家们已经开始担心三个问题——美国股市泡沫、德国过多的外债和金本位制度越来越多的功能失调，这些问题最终将导致全球经济在未来几年里出现过热的风险。然而，这些银行家都没有预料到即将到来的风暴如此之大。沙赫特一直难以从与德国政府的扯皮中抽出精力；诺曼和莫罗则忙于互相斗争；斯特朗则总是专注于与他自己的健康以及和美联储的同事“作战”。

1926年，在斯特朗从欧洲度假回来后，两年没有发作过的肺结核发展成了肺炎。当他因为新的疾病躺在病床上并濒临死亡时，他又一次遭遇了个人悲剧，这一次还隐约伴随着丑闻的性质。

1923年春天，斯特朗在科罗拉多州的克拉格莫尔疗养院和病友、来自田纳西州的22岁女演员多萝西·斯莫勒（Dorothy Smoller）建立了友谊。斯莫勒曾在安娜·巴甫洛娃（Anna Pavlova）的芭蕾舞剧团跳舞，并在百老汇的舞台上有过几次演出，甚至还在一部电影里扮演过角色。在疗养期间，她的钱花光了，斯特朗等几个有钱的病友资助了她。1926年11月，她又在纽约出现，接受斯特朗的私人医生詹姆斯·米勒（James Miller）的治疗——与其他肺结核病人一样，她也没能完全摆脱病魔的困扰。1926年12月9日早晨，她刚刚结束在百老汇的演出，在接到一封神秘的令她万分哀伤的信件之后服用了一整瓶烈酒而自杀。

在她的床边放着三封信，其中一封是写给她加州长滩的妈妈的，一封是写给一个朋友的，还有一封是写给斯特朗的，她在遗嘱中写到希望把她所拥有的斯特朗的照片归还给他。没有

人知道他们是否曾有过亲密的关系。也许她只是一个不开心的年轻妇女、一个梦断百老汇的牺牲品，而他也许只是一个曾经帮助过她的与众不同的好人。但无论如何，她的自杀深深地打击了斯特朗，并勾起了他对20年前逝去的妻子的思念。

1926年12月，斯特朗再次离开纽约去进行康复治疗，他先去了科罗拉多州的布罗德莫酒店，然后又去了北卡罗来纳州。半年以后，1927年5月，他重回工作岗位去寻找欧洲重建的关键点。莫罗和诺曼的争吵已经开始威胁到英镑的稳定，甚至有可能会在全球范围内威胁到金本位制度的基础。与此同时，沙赫特开始倡议国际上应该采取一些行动来控制外资流入德国，因为他担心德国会因此永远也无法还清它欠下的各种债务。

斯特朗一直希望如果主要国家都能够回归金本位，那么目前这种全球黄金流向美国的不均衡状况就能够通过金本位制度来自动纠正，但这种情况从来都没有发生过。英镑对黄金的比价高得脱离现实，这使得英国的商品异常昂贵并难以出口。对于法国来说，情况则恰恰相反。在法郎对美元的汇率固定在25：1后，法兰西银行使法国的商品变得异常便宜，法国也因此在欧洲贸易中比其他伙伴占据了更有利的位置，尤其是对于英国而言。随着英法之间价格差异的持续，局面只会变得越来越糟，货币自然地从价格被高估的英国流向价格被低估的法国。为了纠正这种局面，要么英国的价格下降——英国当局尝试着这么去做了，但没有成功；要么法国的价格升高——这是法兰西银行所不允许的。唯一能做的事情只有改变英镑对黄金的比价，但每个人都担心这么做会震动银行界，侵蚀人们对重建国际金融秩序的希望，甚至毁灭金本位制度。

德国人避免了英国的错误。沙赫特在1923年下半年把马克对美元的外汇汇率固定在4.2：1，德国商品因此变得便宜。德国的困难只有一个。20世纪20年代早期的噩梦掏空了德国的黄金，尽管有大量的外资流入德国，但德国重建和赔偿所需的大量花费使德国根本就不能重建自己新的储备。因此，在欧洲的所有国家中，只有法国能够吸引黄金流入，但这些黄金并非来自美国，而是来自英国。

美联储帮助欧洲摆脱噩梦或至少是争取时间的方法只有一个，那就是进一步降低其利率。　除了要给英国留下生存空间，美国也有来自国内的理由去降低利率。世界各国的价格都在下降——虽不是急速的，却是渐进和稳步的。从1925年开始，美国物价整体下降了10%，消费者

物价指数下降了2%左右，美国经济也在1926年下半年进入了温和的衰退，部分原因是因为福特汽车公司从T型车转向了A型车的生产。斯特朗用来判断国内经济形势的两个主要指标——物价指数的趋势和商业活动水平都显示美联储应该放松信贷，但是当时4%的利率已经很低了。

从20世纪20年代早期斯特朗实行低利率政策帮助欧洲复兴以来，美联储内部就一直存在着斗争，米勒领导的反对派认为斯特朗在制定政策时过分考虑了国际因素，尤其是受到诺曼的影响。在1925年英国回归金本位期间，斯特朗曾因超越权限为英国提供信用额度而被美联储的部分委员控告。但在当时，美国金融界非常支持英国回归金本位，当英国不需要这些信用额度后，这些指控便自然消失了。1926年当斯特朗在法国时，美联储委员们又批评他在行动时过分个人自由主义并加入了自己太多的感情。斯特朗回应道，除非指责他的人也愿意像他一样频繁地前往欧洲，像他一样熟悉欧洲的人民和国情，否则就应该乖乖地信任他。斯特朗从不避讳冲突；相反，他曾对一位同事说：“在战争中获胜是一种彻彻底底的享受。”在讨论敏感的国际政策时，斯特朗甚至以辞职相威胁。

在欧洲，反对他的人也在给他施压，希望他在1925—1926年能够通过紧缩来降低资产价格。在股市持续上涨后，他们得到了股市存在泡沫的错误信号——道指已经在170点左右持续徘徊，斯特朗意识到宽松的货币政策可以拯救英镑，但他可能要冒美联储分裂的风险。

1927年夏天，受病魔困扰身体依然虚弱的斯特朗决定改变前往欧洲的惯例，而邀请诺曼、沙赫特和莫罗一起来美国。在第一次世界大战前金本位制度可以自行奏效之时，系统的平衡只需中央银行各自独立运作并遵守游戏规则即可达到。除了偶尔碰面拆借黄金以外，国际之间根本不需要协调。

自战争以来，金本位制度在美联储依托美元扮演全球中央银行角色的背景下得以重建，斯特朗发现与欧洲同事之间的交流非常重要——他过去经常在夏天前往欧洲拜会自己在欧洲的每一个同行，这也使得他能够实现和诺曼每年至少一两次的正式会晤——两个在许多关键问题上有着共识的朋友间的见面。1924年市场稳定以后，沙赫特加入了这个俱乐部，他们三个人在1925年和1926年分别在柏林和海牙举行了聚会。现在，斯特朗希望这个聚会能够将莫罗也纳入其中，囊括4个中央银行家。

莫罗不会讲英语，又害怕自己被排除在一些重要的讨论之外，因此他决定派他的副手查尔斯·瑞斯特前去赴会。诺曼和沙赫特一起搭乘毛里塔尼亚号邮轮横渡大西洋，并于6月30日抵达美国。他们都使用了常用的假名——他们的名字没有出现在游客名单中，甚至连行李都没有标记。但他们会面的消息还是提前泄露了出去，美国的记者们照例聚集在码头等候他们。诺曼对瑞斯特比自己早到两天感到非常不安，他担心瑞斯特会抢得先机，所以坚决要求下船后直接前往美联储总部的所在地。

许多年来，每个中央银行都有着自己独特的建筑风格，这仿佛是在彰显机构的个性。比如英格兰银行看上去像一座中世纪城堡，法兰西银行像一座艺术馆，而德意志银行则像一个政府部门。出于某些原因——或许是为了向最早的银行家们和文艺复兴时期意大利的商业巨子们致敬，美联储的总部选择了佛罗伦萨宫殿式造型。建筑的底层是宽敞的大厅，沉重的砂岩和石灰墙内镶嵌的是几排整齐的雕花玻璃，在总部第12层的阳台上，可以看到整个建筑的全景——宏大的、史诗般的文艺复兴时期佛罗伦萨建筑风格的宫殿。

在这座意大利宫殿的第12层，4位世界上最具影响力的银行家将举行他们的第一次共同会面。在这个周末，即使闭上眼睛不想看媒体的报道，他们4个人的会议也成了这个城市最让人称道的新闻。斯特朗选择在美国财政部下届部长的可能人选奥格登·米尔斯的家里举行他们的秘密会谈。美国第三富豪、财政部长安德鲁·梅隆一直坚持认为他的副手应该继承一位强盗男爵的财产，然而奥格登·米尔斯则是标准的第三代富豪，他毕业于哈佛大学的法律专业，并在纽约一家著名的律师事务所开始了自己的职业生涯。

但他也没有完全放弃自己的继承权。他在长岛北部的海岸拥有房产，以现在的眼光来看，这里已经被扩张的郊区所掩盖，并不像是银行家们举行秘密会谈的地方。但是在19世纪20年代，这里曾是“黄金海滩”，有着具有鎏金天花板、宽敞正式的花园和装点精致的大理石门廊的宏伟庄园，还有赛马的马场、打猎的围场和马球场地，甚至还有比那些苏格兰城堡还要巨大的古堡和比卢瓦尔河沿岸的酒馆还大的酒庄，聚集了皮尔庞特·摩根、奥托·赫尔曼·卡恩（Otto Hermann Kahn）和铜业大

亨丹尼尔·古根海姆（Daniel Guggenheim）等人。

米尔斯的公寓位于纽约长岛的伍德伯里，这幢拥有20个房间的房子看上去低调而不失奢华——新乔治亚式的墙砖上环绕着绿藤。在距离米尔斯的寓所100码的地方，是一幢拥有32个房间的房子，它是安德鲁·梅隆送给自己女儿的结婚礼物。在距离这个房子半英里的地方，是一座拥有127个房间的豪华别墅，这是美国的第二大房产，所有者是卡恩。

4个人的会期是5天，且不做官方记录。尽管他们在一起就餐，但很少聚在一起，更多的交流方式是双边会议。斯特朗尤其喜欢和诺曼待在一起。整个会议几乎都在讨论增加欧洲的黄金储备和如何促使黄金从美国流向欧洲。

诺曼坐在会场中一个漂亮的椅子上主导着会议的进程，尽管天气很热，但诺曼仍坚持穿着他那身有着天鹅绒领口的礼服，这使他看上去更像是个画中的人物。他非常清楚英国的黄金储备已经少得可怜，情况的任何一点恶化都有可能迫使他提高英国的利率，英镑和黄金之间的联系已经处在危险的边缘。更重要的是，一方面，诺曼认为国际范围内价格的持续下跌是全球回归金本位、各国囤积黄金重建储备的标志， 因此目前最迫切的事情是要求那些拥有大量黄金储备的国家降低利率，以使黄金得以流通。

另一方面，瑞斯特认为目前欧洲黄金储备短缺的状况应该主要归咎于英国。 英国错误地将英镑对黄金的比价定得过高，英国除了继续实行通货紧缩的政策外没有其他的选择，虽然这可能会使经济产生一些阵痛。

事实证明，沙赫特更像是个观察员，而不是会议的重要参与者。他的主要目标是减少流入德国的“热钱”，这对于其他人来说并不是主要议题。他对一个重要而影响广泛的问题提出了警告——德国承担了过重的债务负担，并有可能因此而不能及时还款，这会对全世界造成极具伤害性的后果。尽管斯特朗和诺曼想要再次满足沙赫特就赔偿问题重新谈判的愿望，但他们也警告沙赫特应该保持耐心，因为在美国、法国和英国1928年大选之前，他什么也做不了。毋庸置疑，斯特朗在会议后非常关心沙赫特的预言，他命令负责战争赔款事务的帕克·吉尔伯特开始着手重新起草一份关于战争赔款的议案。

斯特朗也开始越来越照顾法国的要求，这让诺曼感到不适——在参

加会议时诺曼不打算做出任何让步。短期内减小英镑抛压的唯一方法就是降低美国的利率。当然，美国的数据——物价指数和经济活动也支持降息。尽管斯特朗意识到这有可能会使股市变得疯狂，斯特朗曾对查尔斯·瑞斯特说，美国的降息会为股市送上“一小杯威士忌”，但他还是愿意冒这个险。

斯特朗在参会期间故意没有邀请美联储中米勒阵营的人。7月7日，在会议结束后的第4天，斯特朗前往华盛顿，在威拉德酒店与美联储的委员们进行了一次“小型讨论”，并在酒店吃了一顿“社交”午餐。委员们对降息的事情并没有松口。在离开美国前，欧洲代表们曾在纽约举行了最后一次会谈，委员会主席丹尼尔·克里斯辛格被邀请参加了会议，而其他人则根本没有被告知。斯特朗对这些年来他遇到的蓄意阻挠怀恨在心，所以他坚定地把他们排除在外——这个无礼的决定除了激怒美联储中的反对派和树立更多的敌人外没有任何作用。

欧洲的中央银行家们离开美国后的几天，纽约联邦储备银行和其他几家联邦储备银行宣布降低利率0.5%—3.5%。这个决定分裂了美联储，4家联邦储备银行——芝加哥、旧金山、明尼苏达和费城坚持认为这样的降息只会带来股市的泡沫而拒绝执行。当时，联邦储备委员会可以决定是否支持各地联邦储备银行的决定，但不能强迫它们执行。由此而产生的争议快要把美联储一分为二了，美联储确实有权力迫使芝加哥等持有不同意见的联邦储备银行服从多数派的意见。在随之而来的批评声中，克里斯辛格宣布辞职。

美联储宣布降息后，两个强烈反对该项政策的人此时却都在忙于其他事务。米勒7月中旬离开美联储去加利福尼亚度假两个月，虽然此后他曾尽一切努力反对斯特朗的决定；胡佛则正好在南部对付密西西比的大洪水。8月，胡佛回来之后马上向美联储递交了一份议案，议案宣称“降息不是解决欧洲危机的答案”，“投机会给我们带来衰退”。胡佛同时向总统和梅隆部长提议干涉美联储的行为，但总统柯立芝更崇尚无为，他甚至被胡佛做分外事的行为给惹恼了。柯立芝曾说：“这个家伙不请自来地给我提了6年建议，这些建议全都非常糟糕。”最后，柯立芝还是以美联储具有独立性为由拒绝了胡佛的要求。

当斯特朗对瑞斯特说要给股市“喝一小杯威士忌”的时候，他怎么也不会想到“喝醉了”的股市是如此疯狂。1925年，斯特朗通过放松信贷既稳定了市场，又稳定了股市，那次他赌赢了，现在他又要再赌第二次，但这次他彻底赌输了。8月，美联储降息之后，股市立刻出现蹿升。到

当年年底，道指上涨了近20%，并突破了200点大关。1928年1月，美联储发现经纪商提供的年均贷款规模从前一年的33亿美元跃升至44亿美元。

1928年初，要求美联储做些什么来制止市场疯涨的呼声开始高涨。同年，美国开始进入战后的第一次衰退，但黄金确实流向了欧洲，英镑的日子变得好过起来。1928年2月，斯特朗开始认识到自己犯了错误，并在压力下同意改变联储政策。在接下来的三个月里，美联储把利率从3.5%提高到5%。

1931年，阿道夫·米勒在国会作证时曾指出，1927年的决定是“美联储最鲁莽的行动，也是银行体系这些年来犯下的最严重错误”。一些历史学家附和胡佛和米勒的观点，他们认为银行家们在长岛的私人聚会是一个重要的转折点，由此导致的接下来的一系列事件最终把世界引向了衰退。　他们认为正是美联储人为地压低利率支持英镑，才使得股市的泡沫被推高，并由此导致了两年后美国的衰退。

这种观点很有道理。尽管利率的变化很小——只下降了0.5个百分点，且存在时间只有短短的6个月，但市场的疯狂恰恰是从美联储1927年8月降息开始的，这两者之间的关系很难仅仅用巧合来形容。美联储的决定就像点燃森林的火柴。

诺曼回到英国之后，没有任何理由对长岛会议的结果感到不满，他得到了美联储降息的支持，实现了他的最主要目标。无疑，他也有不安，那就是斯特朗对法国的好感似乎越来越强。这种感觉就像是一个少妇在嫉妒一个年轻漂亮的女孩，诺曼对斯特朗“开始同情法国，并对查尔斯·瑞斯特抱有个人好感”的态度感到沮丧，他认为这会让自己处于“劣势”。但这并不代表法兰西银行取代了英格兰银行而更讨纽约的欢心，毕竟诺曼最关心的还是中央银行的成败以及应对价格下降和全球通货紧缩的成败。当然，为了持续让“黄金流出纽约”，欧洲人必须找到更长远、更有效的手段。

1927年的夏天无疑应该给诺曼的影响力打高分。美联储微小的降息给英镑带来的只是暂时的喘息，黄金开始流向伦敦，但诺曼所面临的由法国造成的窘境仍未改变。1928年2月，诺曼和莫罗再次发生了冲突。罗马尼亚是欧洲最后恢复经济秩序的几个国家之一，它希望从欧洲的中央银行俱乐部获得一笔贷款。诺曼认为英格兰银行完全可以负责这次操作，就像此前对奥地利和匈牙利的贷款那样。但法国现在变强大了，莫

罗希望法国能够夺回自己在欧洲的地位，毕竟第一次世界大战前罗马尼亚一直是法国传统势力范围下的国家。1928年2月6日，当英国和法国为欧洲货币政策领导权激战正酣之际，莫罗在他的日记中写道：

> 我和庞加莱就英格兰银行的帝国主义行为进行了一次重要谈话。
>
> 我对总理说，英国是战后欧洲恢复稳定的第一个国家，它利用自己的优势逐步建立了对欧洲的金融统治。
>
> 英国在奥地利、匈牙利、比利时、挪威和意大利都获得了成功，下一步就是希腊和葡萄牙。他们甚至还想把触角伸向南斯拉夫，现在是和我们在罗马尼亚进行拉锯战。
>
> 我们现在已经有足够的力量向英格兰银行施压。我真的很想非常严肃地和诺曼先生讨论一下，难道他真的愿意看到欧洲被分成两块分别由英国和法国施加金融影响的区域吗？

2月21日，莫罗被英国在罗马尼亚“密谋防止法国发挥主导作用”的行为所激怒。他立刻到达伦敦，并宣布要去“质询诺曼究竟是要和平还是战争”。诺曼讨厌公然对抗，假装在最后一分钟生病，恳求议会同意安排他的董事们去对付这个恼怒的法国人。

对于罗马尼亚来说，它必须小心翼翼地应付英法两边，告诫两个银行应该避免这个问题升级为两大银行之间的外交事件。斯特朗起初试图调解，但最后站在了法兰西银行这一边。斯特朗被他的朋友诺曼在欧洲银行界和政界发表的关于英国要“建立欧洲中央银行某种形式的专政”、斯特朗“将与他合作并支持他”的报告彻底激怒了。诺曼明显是在利用他们之间的友谊，给人们留下美联储已被他玩弄于股掌之间的印象。

斯特朗终于开始后悔支持中央银行以持有英镑代替持有黄金的政策，这一政策使英国能够利用英镑的关键货币地位来获得能够推迟做出某些艰难决策的时间，这种避免危机立刻到来的政策会给未来埋下发生更严重危机的伏笔。随着“热钱”不断流入法国，法兰西银行聚集了价值超过10亿美元的英镑，这使得法国对黄金的渴求更加迫切。斯特朗理解法国的左右为难。金本位制度也要求中央银行应保证任何人能够自由地将手中的通货兑换为金银。但是，除非英国的情况能够有所改善，否则自由兑换会使法国抽干英格兰银行的黄金储备，并威胁本就脆弱的金本

位制度。

同时，斯特朗也意识到，美联储通过保持低利率刺激英镑的政策不能解决英国经济的根本问题——英国的根本问题在于物价过高和币值被严重高估。不仅如此，他还在无意中助长了华尔街的泡沫，这使他在国内持续遭到过度关注国际事务人士的批评。当年夏天，《芝加哥论坛报》公开指责他“让股市的投机活动像滚雪球似的越滚越大”，并要求他辞职。

> 此时，斯特朗已经筋疲力尽，也不再抱有幻想，尤其是对争吵不休的欧洲人。他的医生警告他，如果他想活命就必须停止工作。他的肺已经支持不住了，而且他的脸上出现了带状疱疹，一只眼睛暂时性失明，另一只眼睛也只剩下部分视力。一些病毒还导致斯特朗患上了严重的神经炎，为了缓解疼痛他服用了大剂量的吗啡，而这又严重伤害了他的消化系统。斯特朗的左肺也再次染上了结核，并发展成支气管炎。

1928年5月，斯特朗远航去往欧洲，此时他已经决定辞职。具有讽刺意味的是，此时的他似乎将要获得个人的幸福。1926年，他的前妻凯瑟琳写信给他表示悔过并要求和解，但他在回信中借病情之名拒绝了和解。1928年，他开始和一名很年轻的歌剧女演员交往，并打算娶她为妻。

在5月的第三个星期，斯特朗刻意避开伦敦而直接抵达瑟堡。诺曼专程跑去探望了他，但斯特朗和诺曼的最后一次会面并不愉快。斯特朗大发脾气，并试图让诺曼明白他才是自己最大的敌人。他用“最犀利的语言”提醒他的朋友，莫罗囤积的英镑是英格兰银行头顶的“达摩克利斯之剑”，诺曼“愚蠢的让人不可理解”，竟然选择在“本该去向法国人示好”的时候去和法国人争吵。最后，他们很不愉快地结束了这次会面。尽管此后斯特朗写信给诺曼对此事的不良后果做了弥补，但他仍然对诺曼执着于英国在欧洲的霸权表示不满。

与斯特朗的争吵和与法国关系的紧张终于开始让诺曼紧张起来。随着压力的增大，诺曼越来越孤僻，甚至拒绝向同事展示他的自信。有一次，几个沮丧的银行高级董事发起了一场通过在每周政策例会上拒绝讲话来表达不满的运动。人们的评论显然加剧了诺曼情绪的波动，据一个同事回忆：“他刚刚还笑容满面，突然就没有任何理由地雷霆万钧。”诺

曼甚至还向他的下属扔东西——他有一次因为发脾气将一瓶墨水投向审计员欧内斯特·哈维，他与“神经紧张”的较量变得愈加频繁。1928年2月中旬，他的身体垮了下来并连续几天失眠。一个星期以后，他又再次开始失眠。3月中旬，诺曼被迫去马德拉疗养了三个星期。在瑟堡那场噩梦般的会晤结束几个星期以后，他干脆去南非修养了三个月，直到9月初才回来工作。

斯特朗则在法国度过了一个忧伤的夏天。在巴黎短暂逗留了几个星期后，他去了法国南部的依云和格拉斯。7月，他写信告知诺曼他将辞去纽约联邦储备银行行长的职位。诺曼在回信中写道：“生命是多么艰难和残酷啊，但这10年或12年来我们经历的是怎样一个时代，你先前梦想为世界定下目标，让这个世界不再被盲目和怀疑所扰乱，现在你的梦想成真了。”

斯特朗10月15日返回纽约后做了一个抑制肠出血的手术。第二天，他便因为严重的并发症死在了医院，享年只有55岁。

诺曼因此受到了沉重打击，他对一个朋友写道：“本的突然离去让我变得孤独。”尽管他们亲密合作的时间只有7年，但他们的友谊已经成为彼此生活的中心。诺曼不久后还将发现，斯特朗的去世不仅使他失去了最好的朋友，还让他失去了很多权力。

第四部分
史无前例的大萧条来了

自1929年以来，经济危机已经几乎遍及世界的每一个角落，金融机构纷纷破产，货币体系近乎崩溃，全球笼罩在现代历史最严重的一次经济灾难的阴影之中。在这个特殊的时期，无知的金钱充斥着各个角落，它缠住谁，谁就会成为投机分子；它要是不高兴了，人们就会感到恐惧。

第16章
火山上的舞蹈

1928—1929年

在这个特殊的时期，很多无知的人拥有大量的金钱。这些人的金钱——我们称之为国家的盲目资本，是如此之多，以至于人们都因此而变得异常贪婪。它想方设法使人为之沉迷，由此社会便出现了“资本过剩”；它缠住谁，谁就会成为投机分子；它要是不高兴了，人们就会感到恐惧。

——沃尔特·白芝浩

华尔街的传奇大鳄杰西·利弗莫尔（Jesse Livermore）曾经说过：“股票是可以被打败的，但没有任何人能够打败股票市场。”对此他解释为，如果人们有可能预测到影响某只股票涨跌的因素，那么人们就会蜂拥而至、满怀信心，这会形成一种令人难以捉摸和难以掌握的力量，它影响着整个股市，此时大多数人很难对市场再做出正确的判断。20世纪20年代后期的股市泡沫和随之而来的危机就是对此最好的说明。

这次泡沫的开始和其他泡沫如出一辙，一轮普通的牛市紧紧扎根于实体经济，并被利润增长支撑着。 从1922年到1927年，公司平均利润增长了75%，股市也随之大涨，但并不是每只股票都能在大盘走强的时候上涨。在20世纪20年代，股市好像被两股力量牵引着：一股是由纺织、煤炭、铁路这些传统行业组成的力量，它们正处于垂死挣扎期，煤炭已经逐渐被石油和电力替代了；另一股是以汽车、铁路为标志的新经济势力形成的力量，在这个新兴的市场中，汽车、无线电通信和家电消费成指数型增长。纽约证券交易所公布了近千家公司的市场表现，上涨和下跌的公司几乎各占一半。

1927年长岛会议结束后，随着美联储宽松经济政策的相继出台，影响股市的更多的是心理因素。股价和收益率的动态关系不断变化。1927年的后两个季度，尽管利润有所减少，但道琼斯指数从150点升至200点，上涨了30%左右。当时还不能断定是否存在泡沫，人们认为收益的减少可能是暂时的。以福特汽车公司为例，为了从T型车转到A型车的

生产，福特汽车停产进行了设备更新，来年的收益能否回升还很难预测，这导致其股价走势不明朗。市场表现一切正常，虽然有几次回落，但仍稳步上升，且不存在任何异常的振荡和违规交易。

1928年夏天，道琼斯指数接近200点，那时候市场看起来好像脱离了实体经济而独立发展，开始冲向不切实际的高点。在随后的15个月里，道琼斯指数从200点涨到380点，市值几乎翻番。

泡沫的存在已经是不争的事实，股价的上涨远远超出了公司盈利的增长（如图16-1所示）。当股价翻番时，利润的增长只保持了正常的10%，这些只是泡沫存在的一部分表现。市场已经处于一种狂热阶段，真正上涨的股票越来越少，国民都被华尔街的举动所倾倒，大家都盼望着新时代的到来。所有常规的金融行为准则都不复存在，市场上聚集了一大群业余和教育程度低下的投机者，他们仅根据传闻和公布的信息来下赌注。



图16-1　美国股价和企业盈利（1922—1936年）

到了1929年，全美国有200万—300万的家庭，即这个国家1/10的人口，把钱投入股市，乐此不疲。买卖股票已经成为美国人的一种共同爱好，整个国家都沉醉其中。杰西·利弗莫尔等专业人士把这些股民戏称为“小鱼”。泡沫继续膨胀着，那些对专业知识懂得最少的人往往赚得最多，正如《纽约时报》所描述的那样，那些平时用技术分析跟踪股市的人总是落后于市场，判断也是错误的，而涌现在市场上的那些仅仅用耳朵来判断的投机者却是正确的。

1927年秋天泡沫开始。这时，最热衷于股市的城市非纽约

莫属，连盛产暴发户的底特律也只能屈居第二，迈阿密和棕榈滩两个新兴的富裕城市紧随其后。股市的膨胀主导了纽约民众的生活，吞噬了所有的一切，正如刚到美国的英国记者克劳德·科伯恩（Claud　Cockburn）所说：“你可以谈论禁律，或海明威，或空气质量乃至音乐、房子，但最终你还是要谈到股市，这样这场谈话才显得有意义。”任何一个人如果怀疑目前繁荣的真实性，就会受到攻击，好像他亵渎了宗教信仰或不热爱祖国似的。

人们把股价越推越高，股票经纪公司的数量是原来的两倍还多，从1925年的700家激增到1929年的1　600家，它们如雨后春笋般地出现在俄亥俄州的斯托本维尔、堪萨斯州的独立城、得克萨斯州的阿马里洛、北卡罗来纳州的加斯托尼亚、艾奥瓦州的施托姆莱克、俄克拉荷马州的奇克谢，以及伊利诺伊州的沙博纳等地。办公室开始替代因非法经营而被关闭的酒吧——同样的旋转门、昏暗的窗户、配有红木沙发的烟雾缭绕的房间，里面鱼龙混杂、人头攒动，大家都紧盯着办公室前面的大屏幕上不断闪烁着的行情。人们总是追寻着下一个通用汽车公司，它的价值在过去十年中增长了20倍；或下一个美国无线电公司，它增长了70倍。报纸上到处都刊登着投机者一夜暴富的文章。

华尔街的老手总结出一条规律，如果连擦皮鞋的人、家庭佣人和职员都蜂拥入市，那么股市就快涨到头了。股票经纪账户的开户者来自各行各业，1928年春天，据当时的一则报道统计：“学校教师、裁缝、理发师、机械师、销售员、天然气装配工、电车司机、家庭厨师以及字典编撰者等都参与了进来。”投机家伯纳德·巴鲁克（Bernard Baruch）同时也是一名资深顾问，在社会上享有一定声誉，他回忆起当时的情景：“连出租车司机都会告诉你该买什么股票，擦皮鞋的男孩在用擦鞋布和鞋油工作的时候，也会告诉你当天金融报道的头条，甚至连以前经常在我办公室门口晃悠的老乞丐也给我建议，我猜他可能把我和其他人给他的钱投进股市了，还有我的厨师也有一个股票账户。”

擦鞋男童们对股市的分析成为那个时期股市过度投机的一个典型特征。1927年7月，声名显赫的约瑟夫·肯尼迪（Joseph Kennedy）决定卖掉所有股票，离开市场。他处理了一个头寸庞大的投资组合。在赶往华尔街的路上，他遇到了一位十分热情的擦鞋男童，一直向他提供内幕消息，于是他做出了卖出股

票的决定。肯尼迪总结说：“当擦皮鞋的男孩知道的股票消息和我一样多时，就到了该退出市场的时刻了。”

约有1/3的股市新手是女性，关于投资的文章经常出现在女性杂志中，那时大家都在潜意识里认为“每个人都有追求财富的权利”，这句话出现在1928年8月的《女性之家》杂志（*Ladies' Home Journal*）的一篇文章中。文章的作者约翰·拉斯科布（John J.Raskob）刚刚成为通用汽车的财务主管，是正在筹建的帝国大厦的赞助人，他曾有过这样的设想：任何人如果每个月投资15美元并将其回报进行再投资，那么在20年后将获得8万美元的财富。

起初，华尔街是个一贯鄙视女性的地方，那里的人认为女性“难以承受损失，唠唠叨叨……她们像骡子一样固执，像蛇一样小心谨慎，并且绝对是个该死的我行我素者”，所以对她们不理不睬。《纽约时报》甚至对这些新手所暴露出的特征嘲笑不已，认为她们缺乏记忆力、迷信，还容易上当受骗。但是，女性很快就成为市场中重要的一分子。纽约上东区第五街、麦迪逊或西区70街的百老汇的很多证券经纪公司纷纷设立机构专门为这些市场中越来越重要的客户提供服务。

这些刚刚加入股市的英雄们是一群操盘手和职业投机者，就像现在的对冲基金经理一样。他们是典型的外行，被华尔街鄙视；他们拿自己和朋友的钱到股市中赌博，积累财富，尽管很快便一无所有。费希尔兄弟公司将自己的汽车公司以两亿美元卖给了通用汽车，同样冒险投入股市的还有亚瑟·卡腾（Arthur Cutten），一位来自芝加哥的小麦交易商；杰西·利弗莫尔，一位优秀的啤酒交易商，以及肯尼迪，他在股市中赚的第一桶金就是买了赫兹黄色出租车公司的股票，现在他投资的是影视行业。

当时，最大的投机者非比利·杜兰特（Billy Durant）莫属，他成为鼓吹牛市的第一人。这位通用汽车的创立者在百老汇第57街的高层办公室里专门研究动荡不安的股市，暗地里大肆买进，以便将大众的目光吸引到他所持有的股票上，抬高股价。当一群可悲的人坚定不移地扎堆买入时，他就赶紧脱手。比利·杜兰特如此频繁而大量地进行交易，以至于其交易要经过20个不同的经纪人才能顺利进行。他每年的交易费用就高达4亿美元，在欧洲时，他在大西洋彼岸的电话费据说每周就要2.5万美元。

在华尔街，人们对市场的判断总是众说纷纭，查尔斯·米切尔是全美国最大的银行——花旗银行的总裁，因为他的乐观态度极富感染力，所以人们称他为“阳光查理”。他是一位在销售方面非常富有激情的美国银行家，他把公司变成了一个卖股票的巨大机器。还有一位睿智的美国银行家保罗·沃伯格，他曾是美联储的创立者，他一直坚持自己的看法，预言股市将会以一场灾难收场。1929年3月8日，他发表了一番极具影响力的唱衰论调：“历史的悲剧总会重演，它让我们认识到无论怎样的过度投机，最终都将以痛苦和过度收缩结束。”他警告说，如果股市的“荒唐故事”和毫无管制的“疯狂投机”继续下去，那么最终股市的崩盘将带来整个国家的普遍萧条。随即，他就被指责为“美国繁荣阻碍者”。

即使是在同一家公司，人们对股市的说法也各执其词。在J. P. 摩根，托马斯·拉蒙特认为这是一个新时代，而前财政部秘书助理拉塞尔·莱芬韦尔（在1923年成为拉蒙特的搭档）则指责诺曼和斯特朗制造的泡沫。1929年3月8日，也恰恰在这一天，沃伯格发表了他那危言耸听的言论，莱芬韦尔向拉蒙特预测：“蒙蒂和本简直就是在风中播种，我认为我们将在一场风暴中收场……我们正走向一场全球信用危机。”

金融媒体之间的争执和它们报道的争执一样多。当《商业杂志》（*Journal of Commerce* ）和《商业金融纪事》（*Commercial and Financial Chronicle* ）埋头报道各种“投机狂潮”时，《华尔街日报》仍然坚持它的信念：“有很多不为人知的原因导致股市的扩张是10年前的数倍。”很多主流报纸的编辑对此摇头否定，《纽约时报》的金融编辑亚历山大·达纳·诺伊斯（Alexander Dana Noyes）戴着眼镜，颇有学者气度，他警告大家：“股市的投机溢价达到了一个极其危险的阶段。”同时，《华盛顿邮报》指出，“成千上万股票的买入者正面临着惨重的损失”。

《纽约每日镜报》（*New York Daily Mirror* ）则持有相反的观点，它对市场的前景充满信心，并难以自持地对股市引吭高歌：

> 目前的牛市表明美国经济不会停止增长，伟大的思想不会消失，信心不会在增长的时候衰减，未来的增长会波澜起伏。杞人忧天的悲观者对命运胡言乱语，那些用图表和数据进行分析的专业人士持有截然相反的观点，他们歇斯底里地告诫大家，股市似乎到头了。但是，这些少数的负面报道被股票自动

收报机前的欢呼声和证券上涨时的叫喊声淹没得无影无踪。他们继续投机在繁荣的经济、充分就业和持续增加的资本开销上，这种乐观情绪表现在运输、汽车、无线电、航空、农业等行业以及邮购销售和健全的零售业上。

牛市面临的最大阻力来自华盛顿。除了总统卡尔文·柯立芝之外，所有政府高级官员无一例外地认为目前股市存在投机泡沫。沉默的柯立芝看起来对华尔街漠不关心，甚至连他属下的官员都难以理解他的行为。1929年2月，当他准备离开白宫时，可能是为了激怒他的继任者赫伯特·胡佛，他声称“目前股市的价格是较低的”，可以买入。

新任总统胡佛因反对华尔街的投机风气而著名，因此在他被提名为共和党候选人的那一周，股市下跌了7%。和华盛顿的其他官员一样，对于目前的情况他也不知道应该采取何种措施。胡佛认为市场正处于一种模糊状态，潜在的经济是健康的并且运行良好，要他在谈及股票时做到既不能伤害实体经济又不会遭受破坏美国之梦的骂名，几乎是不太可能的。

因此，胡佛不得不时刻保持极其谨慎的态度。1929年春天，他力邀国内最大报纸的编辑们来华盛顿，怂恿他们反对投机这种冒险行为。他派遣洛杉矶第一证券国民银行董事长亨利·罗宾逊（Henry Robinson）作为他的私人大使前往华尔街，警告银行家们市场已经出现问题。他还求助于联邦储备委员会的朋友阿道夫·米勒，希望委员会能使用各种手段压缩市场泡沫，但这些努力都收效甚微。

安德鲁·梅隆在财政部的时候并不算成功，尽管到1929年时他已服务过三位总统，并被称为“继亚历山大·汉密尔顿之后最出色的财政部长”。沮丧而憔悴的他已经不太可能掌控这样一个十年难遇的繁荣景象。事实上，他的大部分公共成就都是靠运气取得的。1921年，他上任时美国经济仍处于战争创伤状态，和平带来的收益使他可以减少几乎一半的公共支出，同时也减少了收入税和国债金额——从240亿美元降到160亿美元。在国际融资方面，他把所有的货币问题都交给了本杰明·斯特朗。虽然他是联邦储备委员会的委员，却经常缺席会议，政府在货币政策方面的成绩几乎都是本杰明·斯特朗取得的。美国在战争中所需的经费大部分也是由私人企业老板赞助的，比如道威斯和杨格。梅隆要求协约国在战争借款重组方面发挥重要作用，但作为谈判成员的英国却没有轻易妥协，反而热切希望恢复它在金本位制度下的中心地位。甚至到

目前为止，法国仍未承认这次协议。

多愁善感的梅隆已经丧失了斗志，他和妻子离婚多年，并和孩子分居两地，只能靠收集艺术作品来勉强安慰自己。到了20世纪20年代末，他的兴趣又转移到了享受生活上。比如在1926年夏天，巴黎正处于货币危机之中，他却非常巧合地出现在巴黎，受到了处于绝望中的埃米尔·莫罗的欢迎。埃米尔·莫罗很快发现梅隆在他们开会讨论的时候显得十分无聊，只有当他看到挂在莫罗办公室墙上的法国画家弗拉戈纳尔（Fragonard）的作品时，才显得有点精神。

人们指责梅隆出于自己的欲望——为了扩张他的个人财富而支持股市的疯涨，这种指责是不公平的。就梅隆个人而言，他承认股市存在泡沫，但身为国家金融部门的管理者，他知道联邦政府或其他人所能做的是很少的。他在联邦储备委员会的同事回忆说：“只有美国人民改变思维，这种疯狂的投机行为才会停止，但绝不会提前停止。”他无能为力的时候便决定装傻充愣，因为要想让股市冷静下来是件异想天开的事情，他只能等待暴风雨的来临，在公众面前尽量减少发言。1929年3月，他声称现在是投资者买入股票的大好时机，这种令人摸不着头脑的言论几乎无人响应，他也因此遭到戏谑而被称为“股票先生”。

美国国会的先生们是不太喜欢保持沉默的，他们总是抑制不住要发言。1928年2月和3月，参议院银行委员会就银行业和货币政策召开听证会，审议对经纪人的贷款问题。从3月到5月，白宫也针对股市的投机展开了相应的调查——这是一次全面的调查，虽然有些难堪却也振奋人心。优秀的议员们对这个复杂的金融体系的运作方式知之甚少，甚至还愚蠢地怀疑专家的智慧，这不禁让人感到可悲。但是，他们声称要对华尔街的荒谬之徒给予惩罚，因此还是有一些可敬之处的。

接下来的交锋体现了讨论的核心和国会议员们的情绪。在听证会进行到一半时，得克萨斯州的参议员厄尔·梅菲尔德（Earle　Mayfield）突然饱含激情地说：“为什么不禁止所有的股票交易？”

参议员梅菲尔德说：“与其改进法律的各种措施，为什么不禁止纽约证券交易所中所有股票和证券的投机行为，这将是个简单易行的方法，只要终止就行了。”

参议员布鲁克哈特（Brookhart）说：“嗯，我对此没有任何意见，但是参议员科森（Couzens）说我们需要一个合法的股票和债券市场。”

参议员梅菲尔德说：“保护市场的合法部分，消除其中的投机……”

参议员埃奇（Edge）说：“得州的参议员认真考虑过禁止投机的法案吗？”

参议员梅菲尔德说：“每天有成千上万的股票和债券成交，这些交易者根本就不曾持有它们或根本没想过持有它们，他们进入市场的唯一目的就是投机。”

参议员布鲁克哈特说：“停止投机完全没问题……我们有一部禁止赌博的法律，同样我们也可以有一部禁止股市投机的法律。”

听证会进行到后来已经演变成区别投资和投机的讨论了。最后，参议员卡特·格拉斯认为自己想清楚了这个问题，他曾是美联储的设计者之一，还是过去两年威尔逊政府的财政部长。他在1月以69美元买入了一只股票，现在以108美元在市场上出售，“这不是投机是什么呢？”他呼吁道。

《时代》杂志写道，这是一个大剧院，“宗教、道德和地方主义”都汇集在一起。但是国会很擅长处理这些事情，对于他们来说，就像一幕老的道德剧新演那样简单，他们自成立之初就把国家分为两派，一派像汉密尔顿，认为巨额财富是因为承担了风险而应有的回报，而另一派，像杰斐逊则认为经济的繁荣只能来自努力工作和勤俭节约。

最强烈的抗议呼声则是来自中西部的农业州和大平原的参议员代表：爱达荷州的博拉（Borah）、威斯康星州的拉·福利特（La Follette）和伦鲁特（Lenroot）、艾奥瓦州的布鲁克哈特、俄克拉荷马州的派因（Pine）和得克萨斯州的梅菲尔德。他们对银行家总是心存疑虑，对美国人生活中金钱的力量充满矛盾的情感。由于商品价格的下跌，他们的选民——那些农民在近十年里一直处于艰难的困境之中。改革之后，商品的价格和股市息息相关，他们也十分渴望获得贷款，但他们的参议员们很晚才意识到如果提议紧缩信贷来迫使股价下跌，将会给他们带来更大的损失。

除了发表一些华美、激情的言论外，国会对投机的管理收效甚微。1929年2月，亚拉巴马州的参议员汤姆·赫夫林（Tom Heflin）向美国联邦储备委员会提出的质疑令参议院为之震惊：“华尔街已经变成了全宇宙最臭名昭著的投机中心，是最令人憎恨的投机温床，是国家的巨大祸害。路易斯安那州的彩票毁灭了几百人。”他继续说，“纽约证券交易所这个投机场所残害了成百上千的民众，政府要对自己和人民负责，应该尽快结束这种骇人听闻的坏事。”

他给政府出了个难题：如何在抑制股市泡沫的同时不损害实体经济？1927年中期，政府意识到紧缩的信贷政策是个错误的决定，利率从1928年2月的3.5%上升到1928年7月的5%，但股市在1928年中期出现了第二轮上涨的拐点。政府对外保持沉默，并从人们的视线中消失，但在内部他们各执其词，激烈地争论着下一步应该采取的措施。

对市场采取的任何进一步措施最终一定会给市场带来毁灭性的打击。更糟糕的是，国外的资本被华尔街的高收益吸引也开始流入国内，如果现在政府提高利率，将会吸引更多的黄金流入，甚至可能迫使英镑的价值和黄金产生偏离。

斯特朗竭尽全力地应付这些问题，他终于承认政府在**1928**年初才推出紧缩信贷政策为时已晚，因为牛市已经冲到了一个不理性的高点，这是政府的失误。

在他去世前的几个星期，他开始呼吁美联储不应该实施紧缩的货币政策，而是应该站在一边，等待这个疯狂的市场燃烧殆尽，让它自己结束。

斯特朗在纽约联邦储备银行的接班人是乔治·哈里森（George L. Harrsion），一位42岁的资深律师。哈里森出生在旧金山，父亲是一位陆军上校，他在童年的时候跟随父亲调任到美国不同的军事基地，去过很多地方。他小时候摔跤把腿摔断了，因此走路的时候要用一根很重的拐杖支撑。他曾在耶鲁大学读书，在那里他和正常人一样生活，还成为骷髅会的成员之一——这个高年级学生的精英社团是进入上层商业社会和政府部门的桥梁。他在耶鲁大学的室友，也是他亲密无间的好朋友罗伯特·塔夫脱（Robert Taft）是威廉·塔夫脱（William Taft）总统的儿子，他们曾一起去哈佛大学法学院读书。哈里森以名列前茅的成绩毕业后，任职于美国最高法院，和大法官奥利弗·温德尔·霍尔姆斯（Oliver Wendell Holmes）一起工作，邦迪兄弟之父哈维·邦迪（Harvey

Bundy）、威廉·塔夫脱、麦克·乔治（McGeorge）和后来被指控为苏联间谍的国务院高级官员阿尔杰·希斯（Alger Hiss）都先后从事过这个工作。

1914年，哈里森在美联储成立不久后就进入美联储做了一名助理法律顾问。1920年，他受到斯特朗的赏识，并受邀来到纽约联邦储备银行做其副手。他一派学者风范，头发微卷，有着一双友善的蓝眼睛，处事风格热情而友好，是个颇受欢迎的单身汉。他住在耶鲁俱乐部的一套小公寓里，晚上喜欢玩扑克牌打发时间。由于在工作上无可挑剔，他顺理成章地成为斯特朗的接班人。他具有全球视野，作为斯特朗的副手，他每天在和欧洲各大中央银行打交道时都会尽心尽责，并和诺曼、莫罗在工作中建立了亲密的伙伴关系。

然而，接替斯特朗是件十分棘手的事情，正如J. P. 摩根的合伙人拉塞尔·莱芬韦尔所指出的，哈里森有两个缺陷：既年轻又没经验。而且，作为斯特朗的接班人，可怜的他必须要面对斯特朗所有的敌人。哈里森的性格也和他的前任完全不同：斯特朗是个强势、激进的人，而和蔼、随和的哈里森是个小心且有心计的人；斯特朗的脾气十分暴躁，对其下属工作中的缺点难以容忍，而哈里森却恰恰相反，他几乎从不解雇人；斯特朗如果支持一个观点就会毫不动摇，并且在争论的时候绝不害怕，而哈里斯则默默地坚持他内心的观点。

斯特朗的离世给整个政治体系留下了一个真空。1927年末，从丹尼尔·克里斯辛格手里接过班来的美国联邦储备委员会主席罗伊·杨格（Roy Young）是个热情洋溢的银行家。他是明尼苏达州人，喜欢用笑话来逗人开心。斯特朗去世后，罗伊·杨格有意重塑其领导形象，并重申华盛顿在决策制定程序方面的管理，用他的话来说，就是“要在体系内提升联邦储备委员会的威望”。

大多数华盛顿的董事们，包括杨格、米勒和哈姆林等，在牛市形成的时候强烈赞成采取提高利率的手段以抑制投机。但现在他们改变了主意，因为他们担心在这个时候提高利率会造成资金成本上升，给经济带来伤害。在没有认清华尔街疯狂景象的情况下，他们开始寄希望于采取“直接行动”来禁止投机。

到了1929年初，泡沫问题已经不只是美联储头疼的问题了，它也成

为欧洲各大中央银行头疼的问题。当欧洲正依赖于美国资金的时候，纽约却在吸收国外的资本。德国和其他欧洲各大中央银行的关系是最差的，然而英格兰银行目前也在流失黄金。1928年初，英格兰银行持有8.3亿美元以上的黄金储备，是第一次世界大战后的最高值。到了1929年初，其黄金储备已经下降到7亿美元，并且还在继续下降。过去，当黄金储备发生变化时，诺曼的第一反应是向他的朋友斯特朗求助以减轻美联储政策对他的压力。现在，他清醒地认识到华尔街自身难保，没有谁能在那样的环境下悠然自得。于是，他想了一个非常大胆的方法。

7月27日，他带着这项提案抵达纽约和纽约联邦储备银行的哈里森会面。每个人都被诺曼震住了，他居然提议大幅加息，以目前7%的贴现率为基础，加息1%左右，甚至2%！美联储应该采取强硬措施控制信贷，以此打破“投机预期”，战胜市场。当市场的心理预期发生改变时，利率就要再次下调，以使资金重新流入欧洲。基于某些原因，诺曼认为美联储应该像外科手术中的切割一样直接戳破泡沫，让它软着陆，这样便不会伤害经济。这完全是个荒谬可笑的想法。货币政策一点儿也不像外科手术刀，而更像大锤。诺曼可能既不确定多高的利率才能刺激市场，也完全不知道利率调整对美国经济的影响会有多大。

然而，哈里森居然接受了他的提议，这就是他的厉害之处。但他提醒诺曼，自从斯特朗去世后，美联储的格局已经有所改变了，联邦储备委员会和纽约联邦储备银行之间的冲突比以往更激烈了。对于美国股市存在泡沫这一问题他们已经达成共识，但是对于采取何种措施他们却各执其词，互不相让。纽约联邦储备银行打算提高利率，却遭到联邦储备委员会的反对，由此纽约联邦储备银行变得越来越独断专行。哈里森只处理委员会管辖内的冲突，但主席罗伊·杨格提醒他，他和其他委员会的成员不应该“再局限于做一个橡皮图章”。哈里森敦促诺曼去华盛顿访问，并提醒他如果他想继续在美国货币政策中发挥作用，就必须和联邦储备委员会建立关系。

2月5日，哈里森和诺曼再次讨论了这个话题，他也亲自去了趟华盛顿，并明确表示了支持诺曼和杨格进行战略合作的态度。他之前的领导斯特朗在去世前的最后一两个月里一直主张美联储应该被动地放手不管，让市场顺其自然地发展，直到它自行纠正为止。对此，哈里森却并不认同。相反，他现在正想方设法地采取“直接而激进的行动”，将利率提高了1%。他得出结论，正如他之后所说：“与其让股市从第20层跌下来，不如让它从第10层跌下来。”当过热的投机被打压下去时，利率就

会再次下降。第二天，诺曼也带着同样的观点出现在华盛顿。联邦储备委员会的官员们都忍不住评论他对纽约联邦储备银行所施加的恶劣影响——刚开始是依靠斯特朗，现在又依靠哈里森。有个官员后来评价哈里森，说他和诺曼唇齿相依。

当哈里森和诺曼为争取利率政策而奔走时，联邦储备委员会仍然坚持直接干预的措施。2月2日，委员会发布了一个公告，所有成员不能因投机贷款和维持投机贷款的目的而向美联储借款。4天之后，委员会把这份公告公之于众。道琼斯指数在随后的三天内下跌了20点，但很快就恢复了，并且在这个星期的最后一个交易日重新回到了之前的高点。赫斯特出版集团的一名编辑总结说，市场的态度前所未有的乐观："如果买卖股票是不对的，那么政府就应该关闭股票交易所，否则联邦储备委员会就应该管好自己的事情。"

诺曼在2月中旬就离开美国返回家乡了。这次的行程使他有些动摇了。以前他访问美国的时候，气氛总是轻松友好的，而且他的朋友斯特朗总是在他面前表现得从容不迫。回到英国后，他仍然感到十分焦虑。他告诉他的同事，这次的美国之行是他"在美国经历的最艰难的时期"。他发现美国中央银行的银行家们优柔寡断、一团混乱；整个国家"没有领导"；在美联储体系内，大家争执不休、迷茫不已，都不知道该怎么办。他写了一封信转发给几位欧洲中央银行的首脑，说他本来是满怀希望去美国考察，但回来的时候却更加困惑和迷茫。

现在把话题转回美国，美国联邦储备委员会和纽约联邦储备银行之间的斗争日益升级。2月11日，纽约联邦储备银行的管理者匿名投票把利率从1%上调到7%。哈里森给华盛顿的杨格打电话，告诉他这个消息，并坦言联邦储备委员会委员有权推翻之前的决定，杨格说让哈里森给他时间考虑一下这个问题，但哈里森坚持当天就要一个肯定的答复。经过三个小时你来我往的争论，杨格最终也未能说服哈里森，最后他说委员会要经过投票来否决这次大幅加息。在接下来的三个月里，纽约联邦储备银行的管理者进行了10次上调利率的投票，但每次都被华盛顿否决了。

美联储现在对其左膀右臂之间僵持不下的关系感到无能为力。委员会坚持认为平息泡沫的正确方式就是采取"直接行动"：控制信贷，尤其是对经纪人的贷款。但纽约联邦储备银行并不认同，他们坚信那样的政策是没有用的，一旦离开美联储的监管，控制信贷几乎是不可能的。在各方争执不下的时候，投机也越来越嚣张。

美联储好像没有能力对具有领导力的银行家们施加控制，更不用说对投资者的从众心理了。到3月底，据说经纪人的贷款总额已高达70亿美元，市场疯狂不已。人们担心美联储会因此采取极端行动来限制流入证券交易所的信贷总额，这导致经纪人的贷款利率猛然上升了20%之多。然而，花旗银行的查尔斯·米切尔，也是现任纽约联邦储备银行的董事，却并不听从委员会下达的命令，他还召集了一次紧急会议宣布他的银行将给经纪人额外再提供2　500万美元以支持股票市场。之后，美联储仅剩的那一点儿信用也无可挽回地丧失了。

人们纷纷嘲笑美联储，因为它深陷官僚的永无休止的争论之中，而且当“罗马着火”的时候它也不知道在忙些什么。两派的争论其实都有道理。联邦储备委员会在这方面无疑是正确的，由于华尔街对资金的需求量很大，比平均水平高出10%，有时甚至高出20%，投机者盘算着要在一年内获得25%的利润，因此美联储将贴现率从5%提高到6%甚至7%。在这个紧张的时期，加息起不到任何作用。为了抑制泡沫，本应该将利率提高10%—15%，但这么高的利率会给实体经济造成巨大的反作用，并且可能会使经济陷入萧条状态。

但是，纽约联邦储备银行说的也有道理，向投机者减少信贷的提议被证明是毫无意义的。这一政策确实控制了流向经纪人银行信贷的货币总量——1928年初，委员会初次把矛头指向经纪证券公司的信贷，银行对它们的贷款从26亿美元降到19亿美元。但同时，其他信贷方式却出现了，比如美国公司的超额现金、英国经纪公司和欧洲银行充足的流动性，甚至一些日本富人的资金，它们远远大于信贷下降的总量，使得经纪公司的贷款基金从18亿美元增加到66亿美元。这些市场参与者都在美联储的控制范围之外，到目前为止，他们几乎是提供股市贷款头寸最重要的因素。

即使是一贯最反对投机的阿道夫·米勒，都抵挡不了让储蓄账户增长12%的诱惑。1928年，美联储发现阿道夫·米勒让一个纽约银行家用其30万美元的自有资金买入股票，他的这种个人行为助长了投机，但他却在联邦储备委员会中极力反对投机。

这是一个让人不满却又无法逃避的事实，1929年的牛市来势汹汹且振荡剧烈，市场被强烈的激情推动着，对此美联储无能为力。每位官员都谈论着要努力让股市冷静下来，总统对此也非常不满，国会也是如

此，连平常沉默寡言的财政部长都发言了。但是，让人非常焦虑的是，市场的嚣张难以被遏制。美联储似乎只能站在一边，让市场把所有的热情燃烧殆尽。他们一直希望在股市中站稳脚跟，但现在他们却和其他人一样束手无策，最终以失败告终，这让他们颜面尽失。

受这次泡沫影响最严重的国家恐怕就是德国了。奇怪的国际货币传导机制把德国推到了衰退的边缘。5年以来，一大群美国银行家一直在攻击德国，逼迫德国的公司、自治区政府贷款。沙赫特希望政府停止对国外资本的依赖，但不管他怎样努力都无济于事。在1924—1928年这5年的时间里，德国每年大约借款6亿美元，其中有一半用于战争赔款，剩下的用于刺激消费。德国希望度过这段艰苦的时期，经济能靠消费恢复。

事实上，德国对外汇的需求非常大，大量的美国长期贷款根本无法满足其需求，它不得不向周边国家借入短期贷款。德国的事业机构在那时借入了30亿美元贷款，其中大约20亿美元是稳定的长期贷款。但是其中有十几亿美元是“热钱”，短期存款因其高利率被德国的银行吸收了——纽约的利率为5%，而柏林却高达7%，而且德国的银行不允许取出存款。1928年，美国股市仍在上涨，华尔街的利润暴涨，美国银行被国内可观的回报吸引了，突然撤资离开德国。

由于美国股市的泡沫导致利率大幅上调，因此资金都被吸引了回去；而且，在沙赫特1927年预言股市必将崩盘之后，德国商人缺乏投资信心。这两方面的因素使德国经济在1929年初就进入了衰退。在美国停止向德国提供长期贷款时，德国越来越依赖“热钱”了，一部分“热钱”来自伦敦，大部分来自法国银行。之后，德国耗尽了所有的超额黄金。这时，德国意识到经济在下滑，因为它的外汇头寸变得越来越脆弱了。一位英国财政部官员回忆起当初法国在第一次世界大战前向俄国注入了大量的货币，不禁怒火中烧，他调侃道：“法国一贯喜欢投机于破产的国家，这是它的本性。”

德国国外贷款崩溃和经济衰退出现的时机非常错误。在道威斯计划下，德国每年被敲诈的赔款在1929年已经上升到6.25亿美元，占GDP的5%左右。以历史的标准来看，德国根本无法承担如此令人难以想象的巨额债务。因此，沙赫特等大多数德国领导人一直以来坚称德国无力偿还这笔债务，因为新宪法尚未稳定，政治主体仍有所分裂，人民还在埋怨战争，中产阶级的人数由于通货膨胀的影响正在急剧减少。

1929年，由于计划中的赔款数额正按规定上涨，关于接下来该怎么做沙赫特有两种想法。他经常说，只要等待大多数金融专家所预言的经济崩溃就可以了。在英国，大家都是这么认为的，比如，负责赔款事务的财政部官员弗雷德里克·雷斯·罗斯（Frederick Leith Ross）认为，欧洲的几个国家将会违约，无力支付巨额债务，到时候这些第一次世界大战后出现的国际债务会被全面重组，世界将因此面临巨大的债务危机。然后，欧洲就会把赔款和战争债务这块心中的大石头清除得干干净净。沙赫特几乎总是自然而然地谈论着一场大变动的爆发。

在临时组建的支付系统遭到破坏之前，人们可以考虑重新签订协议。在1929年长岛中央银行家会议期间，沙赫特为了使斯特朗和诺曼相信有必要对此采取措施，讲述了德国在偿债方面存在的大量问题。斯特朗听后随即采取行动，催促参谋部的西摩·帕克·吉尔伯特（Seymour Parker Gilbert）在整个局面变得不可收拾之前赶紧达成协议。

> 吉尔伯特在过去4年里一直有效地和德国主管经济的首脑保持着联系，那时他才36岁。他是个天才，19岁毕业于罗格斯大学，22岁毕业于哈佛大学法学院，25岁担任美国财政部四大秘书助理之一，28岁被提拔为副秘书长，成为财政部第二个最有影响力的官员。1924年，32岁的他被安排在参谋部处理赔款事务，负责管理德国的债务偿付，但最重要的是决定这些赔款每年被换算成多少美元。这位高个儿、害羞、稚气未脱、顶着一头沙色头发的年轻人来自新泽西州，掌控着第三大经济国如今的命运。

毫无疑问，吉尔伯特是个非常有能力的人。他保守、好学，并且沉默寡言，周围的人都不喜欢他，认为他笨拙、自大，并且经常自言自语，说些让人几乎理解不了的话。但是，他的智慧和工作能力却被广为称颂。在财政部，他经常在办公桌前工作到凌晨两三点，每周工作7天。虽然在柏林待了5年，但他并没有被共产主义同化，对德国仍一无所知，他喜欢不被打扰地工作，除此之外没有什么能吸引他的。据德国金融官员海因里希·科勒（Heinrich Kohler）回忆：“他从不去剧院、音乐会，没有其他文艺活动能进入他的生活……”

他们的国家被这样一个如此年轻的美国人控制着，大多数德国人是十分不满的。德国的政府官员们也怀疑他办公室里的成员是间谍，被派来刺探德国是否存在违反《凡尔赛条约》中关于军队装备方面限制条款

的行为。1928年2月，右翼派举行了一场模拟加冕典礼，上万人参加了这次活动。人们发现吉尔伯特的肖像被刻画成德皇的样子，“和旧时的统治者一样，他戴着一顶高高的王冠，手持权杖”。沙赫特总是周旋在当地的权力部门之间，是极少数和吉尔伯特相处友好的德国官员之一。

除了拥有决定赔款换算的权力外，吉尔伯特最具杀伤力的武器是他的年度报告。他被认为是最独立的评估家，对德国经济的政策和总体局势的判断总有他自己独到的见解，德国的债权人也总是迫不及待地想要看到他的报告。尽管金融部门的管理者可能因为被这样一个自大、乳臭未干的臭小子教训而怀恨在心，但由于他在国外具有一定的影响力，因此没有一个德国政治家敢和他叫板。

1927年12月，吉尔伯特发布了当年的报告。他宣布德国“在没有外国监控和外汇保护的情况下”自主发展的时候到了，应该立刻让德国人知道这一情况，并且要确切地让他们知道还欠了多少钱，期限是多久。道威斯计划中的外汇保护条款虽然在1924年国外借款重新开始时是有利的，但它现在正对德国造成不良影响——也就是人们现在所说的道德风险。这一计划通过提供一项有漏洞的条款，使外国的银行家在“缺乏平时做事的正常动机，对德国利率的改革方案也不明了”的情况下十分草率地对待德国借款，并使德国自己也稀里糊涂地积累了巨额债务。尽管吉尔伯特声称他倾向于在世界上最具影响力的经济管理机构任职，但有意思的是，他不久就接受了一份薪水非常高的职位——以合伙人的身份加入了J. P．摩根。

很多人都支持英国，甚至有些德国人虽然认为对德国经济做最后的估算还为时尚早，但他们也支持英国。法国和德国之间的仇恨还没有化解，在其可承受的外债数额被确定之前，德国经济还需要很长一段时间才能恢复过来。

直到1928年底，吉尔伯特终于成功地说服了协约国。1929年2月，各国代表在巴黎召开了一次会议，就这个问题进行讨论。尽管德国目前的情况并不乐观——没有新的国外贷款、巨额外债使在德国银行存款的法国储户精神紧张、国内失业率增加，但吉尔伯特仍然深信德国的力量。尽管还不具备重新商讨协议的理想条件，但他希望最好在其他国家仍处于复苏状态时再达成一个协议。

沙赫特总结说，吉尔伯特和德国其他领导正在磋商这件事情，虽然他们对这个协议前景的看法完全不同。在他的策划下，一项新的协议产

生了。协约国已经非常清楚地告诉吉尔伯特，它们不可能再做出进一步的妥协了，从德国获得的赔款必须足以支付美国的战争债务，而且向法国和比利时支付的赔款还必须包括其重建所需的费用。协约国让步后所能接受的最低赔款数额是每年5亿美元。吉尔伯特激情饱满地想方设法让各国能在谈判桌上谈判，并信心十足地告诉协约国各方，德国愿意接受这个协议，条件是法国撤出莱茵兰并恢复其经济自主权。

沙赫特认为美国银行家借给了德国大量资金——在30亿美元借款中有15亿是他们的贷款，他们有效地说服各国减少债务，并对德国的债权国施加政治压力，使德国得以每年支付2.5亿美元。到目前为止，沙赫特已经和德国民主党撕破脸了，他开始和德国民族人民党的右翼保守派周旋。有一次，他向他的朋友自吹说他能够使赔款数额降低到每年两亿美元。吉尔伯特竭尽所能来纠正德国过度乐观的情绪，但德国人却反过来设法让他相信德国正在“火山上跳舞”，他们无力支付每年5亿美元的赔款。双方最终谈到了彼此的过去。

19 29年2月，各国的谈判代表开始聚集在巴黎，没有一个谈判代表意识到各自内心的分歧有多大，因为他们之前几乎没有召开过任何研究赔款的首脑会议。会议召开的时候恰逢欧洲大幅降温，这似乎是个不祥的征兆。这次的低温天气是20世纪所罕见的，柏林的温度已经降到了200年来的最低点，西里西亚达到了零下49度，这是自1690年有记录以来的最低温度。整个欧洲都被冻住了：火车无法开动；轮船被冰封在波罗的海和多瑙河；在偏远的地方，尤其是东欧，饥荒开始蔓延。报纸上刊登着令人恐惧的报道，宣称一个黑暗的时期即将到来。成群的饥渴狼群袭击了阿尔巴尼亚和罗马尼亚的偏远村镇，在波兰冻死了一大批吉卜赛人。

德国代表团于2月8日从柏林坐火车抵达巴黎，他们被自己带来的27箱文件累坏了。巴黎最寒冷的日子已经过去，现在只有零下10摄氏度，尽管如此，这个城市的管理者还是在马路上摆满了火盆。就寒冷程度而言，和中欧、东欧相比，法国首都的温度正显著回升。由于出口的大幅增加、庞大的储蓄以及巨额的资本流动，法国的经济正在以9%的增速复苏，而法国也成为经济增长最快的国家。在过去的两年里，法国股市成为世界上表现最好的股市——自1926年底以来增长了150%，而道琼斯指数才增长了100%。在这样一个好时候，法国的自信心恢复了，甚至有些自大。当各国代表团到达巴黎时，这个城市还在津津乐道地谈论着哈瑙事件。

玛尔特·哈瑙（Marthe Hanau）是个42岁的离婚人士，1925年开始在《法国公报》（*La Gazette du Franc* ）上写股评。直到1928年，她才被成千上万的投资者跟随。由于她的客户都是那些容易上当受骗且贪婪的小镇上的储户——当地牧师、退伍军人、学校教师和小商贩等，因此她为他们推荐的股票比造纸公司好不到哪儿去。后来，她的成功引起了政府的关注，于是她通过贿赂政府官员来蒙骗调查人员。最后，她奢侈成性，出行时总要有两部豪华轿车保驾护航，以防其中一部坏掉，并经常炫耀她那价值10万美元的钻石，周末还定期出现在蒙特卡罗的赌桌上。1928年12月，哈瑙被逮捕并最终破产，欠下了2500万美元的债务。现在，她正被关押在监狱里等待审判，可能会面临双重罪的指控。

德国代表团被安排住在一家位于凯旋门附近新开张的豪华酒店——皇家蒙梭酒店里，在谈判期间法国人还给他们配备了四部梅赛德斯奔驰轿车。在这次会议中，他们第一次感受到自己没有被法国人当作敌人来对待。2月9日，星期六，法国代表团负责人埃米尔·莫罗在法兰西银行举行午宴，邀请各国代表参加。美国的代表是欧文·杨格、杰克·摩根和作为J. P. 摩根副代表的托马斯·拉蒙特；英国的代表是乔赛亚·斯坦普（Josiah Stamp），他是1921年创立的赔偿委员会的发起人之一，此外还有雷弗尔斯托克勋爵（Lord Revelstoke），他是巴林家族的成员之一，担任巴林银行的主席；工业家阿尔伯特·皮尔里（ Alberto Pirelli ）是意大利最有钱的人之一，银行家埃米尔·弗兰克（Émile Francqui）是比利时最富有的人，他们都分别代表自己的国家；另外还有一个日本代表。在这次会议的与会者中，杨格和斯坦普之前都是道威斯谈判的成员。

在午餐过程中，代表们品尝了不少美酒，有1921年的夏布利酒、1919年的波里白葡萄酒、1881年的拉菲·罗斯柴尔德红酒、1921年的伏旧园酒、1910年的狄甘庄葡萄酒和1910年的格兰德香槟，最后是在喝完咖啡之后的1820年的宝龙古堡拿破仑。欧文·杨格因出色的外交才能被代表们选举为会议的主席。

2月11日，杨格在乔治饭店的布鲁厅主持召开了一次会议，人们对

这次会议期待已久，它被认为是第二次道威斯会议。在过去的十多年里，巴黎一直都是国际名牌酒店的聚集地，在协和广场有克里雍酒店，在圣奥诺雷有布里斯托尔酒店，在克勒贝尔大街有马基斯托克酒店，在香榭丽舍大街有阿斯托里亚酒店。这些酒店的走廊和会议室已经有点破败，有时也会有一些尖酸刻薄的政治家在这些酒店里聚会。乔治饭店是最近才开张的，只有举办好这次会议，它才能真正跻身于巴黎的豪华酒店之列。

第二天，代表们围坐在马蹄形的会议桌前，沙赫特的开价是，在未来的37年里，德国每年支付2.5亿美元。莫罗向杨格表达了他的意见，说法国只愿意接受每年不低于6亿美元的赔款，并且要持续62年，甚至还可能索要10亿美元。杨格对这些首脑之间的分歧感到十分震惊。在金融方面颇有外交手段的他意识到，过早讨论赔款数额只会导致协议的早产，于是他给了他们6个星期的时间慢慢讨论这个话题，而他就可以利用这段时间秘密穿梭于德国和法国之间，施展他的外交手段。

> 当会议延长到第6个星期时，大厅里开始被尖酸、刻薄的语言所笼罩。雷夫斯托克在他的日记中抱怨道，这些讨论是“冗长、乏味、令人失望透顶的。沙赫特仍然持有消极态度，他对最后的这次会议没起到一点儿作用”。有个参会记者这样描述沙赫特，他在会议期间咆哮，放言要中断这次会议，他简直就是个“脾气暴躁、心胸狭窄的人，冲动而武断……他是我在公众场合见过的最粗鲁、最好斗和最易怒的人”。人们因为他“脾气暴躁而又爱出风头”的性格而不愿和他交流。雷夫斯托克说，“他的语言恶毒，并且长着一张典型的德国人的面孔，粗壮的脖子和品味差劲的衣领使他活脱脱像个动物园的海狮”。

相比之下，莫罗紧闭着嘴坐着，他的脾气也上来了，他仍然坚持着自己的观点，没有丝毫动摇。雷夫斯托克发现，“当沙赫特说他们没有钱也没有能力还债时，他的反应非常快”。当莫罗发现德国人变得越来越孤立时，他尽量保持安静，以便让他们自掘坟墓。但最后他还是没忍住，当众向沙赫特开火，指责他对谈判一点儿诚意都没有。杰克·摩根厌倦了这些细节的讨论，他像往常一样让他的下属继续参会，而他自己却乘坐快艇和坎特伯雷（Canterbury）大主教一起畅游亚得里亚海和爱琴海，并抱怨道：“巴黎真有点儿像地狱，再加上召开了这么一次国际

会议，真是有很多恐怖的事情，我得设法躲开它们。”在会议期间，他尝试说服沙赫特，这让他自己都感到不可思议。

德国代表团发现目前巴黎的形势对他们非常不利，因此他们不再固执己见。法国警察正在秘密地监听他们的电话，他们和政府的所有联系都要通过发报员或电报密码进行，28位参会者都要设一个代码名字。三位高级代表，包括沙赫特在内，每两周轮流坐火车返回柏林。

4月初，杨格终于准备好让协约国最后摊牌——在前37年里，德国将每年支付5.25亿美元，为了使协约国能够支付美国的战后债务，在接下来的21年里德国将每年支付4亿美元。协约国解释说，之所以让两代德国人偿还战争赔款，是因为它们自己也欠美国相同期限的债务。一听到协约国的这个决定，沙赫特的脸色立刻变得苍白，气愤得连声音都颤抖不已，他宣布这次会议到此结束。

到现在为止，沙赫特才意识到自己的算盘打错了。美国银行家对协约国施加的压力体现在美国政府丝毫不愿意考虑减少战争借款的偿还数额上。由于美国没有减免协约国的债务，因此它们就不会减少对德国的债权。沙赫特陷入了两难的境地：他不知道是否应该让这次会议终止，因为这有可能会引发德国的金融危机，并让他受到谴责；或者干脆接受条款，但他同样害怕受到谴责。

沙赫特一贯以来就是个赌徒。为了获得更多的权力，他不顾一切，决定彻底改变德国的处境。他总认为《凡尔赛和约》最不公平的地方之一就是没收了德国的殖民地。虽然德国很晚才成为帝国，但它占据了大部分萨摩亚群岛、部分新几内亚岛、哥多兰、非洲西南部、喀麦隆和坦噶尼喀。沙赫特不可思议地声称这些殖民地的价值有200亿美元，对德国而言，和它们比起来，这点儿赔款简直不值一提。他认为德国目前是没有能力满足战胜国的要求的，除非归还它所拥有的殖民地。他甚至还挑衅要求收回但泽走廊，它是欧洲最具争议的地带，已经被归还给波兰，作为波兰的出海口。

沙赫特根据一项金融协议，未经国家的允许就提出了《凡尔赛和约》中的土地分配问题。德国和协约国之间的关系经历了重重磨难，直到5年前法国从鲁尔撤退后才有所缓和，这种缓和局面的维持取决于德国是否会对1919年签订的政治和土地条款有所反复。沙赫特却引发了双方的冲突，他正在试图破坏整个脆弱的欧洲和平。

人们不明白沙赫特到底希望达到什么样的目的。他经常在还不清楚事情的原委时就好出风头，这就是他的本领。但他一定知道任何人都无权在杨格会议上重新商讨《凡尔赛和约》的核心部分，他的阴谋注定不能得逞。有人认为他只是为了表明自己对国内消费的重视，这有利于他重返德国政坛，挽回他的政治生涯。还有人认为他只是在试图引发一场危机，以此为烟幕让人们忽视他为德国签署的协议，从而免受指责。

沙赫特的提议刚开始提出时让代表们大吃一惊，当他们经过一段时间的思考，理解了他的要求后——就好像他是在通知大家结果似的，会议桌前各种喧闹声融合在一起，还伴随着惊异和愤怒的叫喊声。莫罗愤慨至极，敲打会议桌以泄愤，甚至还在会议室里扔墨水瓶。

当代表们就快谈崩时，法兰西银行的皮埃尔·魁奈在那天晚上告诉一位美国代表，法国的存款人将在第二天中午之前从德国的银行取出两亿美元。不知道这是不是有意策划的威胁或泄密，德国的黄金突然急剧减少，在接下来的10天里损失了一亿美元，这迫使德意志银行把利率提高到7.5%，此时德国正处于严重的衰退时期，失业大军高达2 000万人。

沙赫特把这次事件视为经济战的第一个前奏，他指责法兰西银行暗地里精心策划了这次挤兑事件，迫使他放手。如果德国的外汇储备继续减少，他将没有任何选择权，除非恳求放宽道威斯计划中的汇率条款。否则，面对这些未来债务，德国只有违约，那时全球金融体系将彻底被击垮。德国的银行、自治区政府和企业欠的债务分布在各个国家——英国的银行5亿美元，法国的银行几千万美元，美国大约15亿美元。如果那时德国违约了，那么每个贷款给德国的金融机构都会费尽心机从它那里把资金抽离出来。这样，德国可能会停止支付所有的商业贷款，这会在全球范围内造成多米诺骨牌效应，一半的伦敦银行可能都会受到影响。英国的黄金储备已经消耗得所剩不多了，它很有可能会脱离金本位制度。这次金融混乱可能会带来一场巨大的灾难。

法兰西银行事实上已经考虑在金融领域对德国先发制人了，但由于风险太大而最终放弃了这种想法，因为莫罗不想让人们把世界经济的崩溃归罪于他。一些法国银行的确正在把存款转入国内，但这仅仅是出于经营上的谨慎考虑，以防事件恶化。同时，诺曼和纽约联邦储备银行的乔治·哈里森已经开始将资金转向支持德意志银行，他们忙得不可开

交，希望赶在世界金融危机到来之前抽身。

此时，一场金融危机正在蔓延，雷夫斯托克勋爵的突然去世拯救了一切。接下来的进程暂时停止了，各派加紧在这几天竭尽全力地远离这场灾难。沙赫特与德国代表团返回柏林与政府进行商讨，在那里他发现内阁已经对他横眉冷对了，显然他已经弄巧成拙了。外交部长施特雷泽曼反复劝说沙赫特，让他不要做超越权限的事情，他担心沙赫特会破坏德国脆弱的政治体系。其他官员则害怕德国国内经济崩溃，失业大军已经达到2 000万人了，现在的这次打击可能又会使1 000万人面临失业的威胁。沙赫特的赌注将把德国置于更严重的衰退中。

沙赫特进行回击，责怪吉尔伯特误导了他。他甚至指责他过去的支持者施特雷泽曼，说他为了讨好谈判代表在会谈之前就在暗地里诋毁他，还说施特雷泽曼把这次政治谈判失败的责任归咎于他，使他成了国内的替罪羊。

沙赫特到现在还很看得开，他想破罐子破摔。虽然这可能会引发一场全球银行危机，但他仍愿意冒这个险，然而他的政府却不愿意。德国内阁害怕再次被世界孤立，不同意他的想法，还逼迫他放弃他的想法，并建议他重返巴黎，根据协约国的最后提议和他们重新谈判。内阁公开向他做出政治上的保证，愿意承担签署任何条款的最终责任，于是他很不情愿地同意了。沙赫特的行为一定会让民族主义者认为他是个卖国贼，他无辜地成了大家指责的对象。

德国代表团再次返回到谈判桌上。5月中旬，谈判再次中断了几天，这次是因为莫罗回国参加圣莱马的市长竞选。几周之后，德国终于妥协了，它要在未来36年里支付稍低于5亿美元的赔款，还要在之后的25年里每年支付3.75亿美元，这样才能抵消掉欧洲欠美国的债务。为了管理这些未来的赔款，并使它们商业化，一家新的银行——国际清算银行成立了，它归所有大国的中央银行共同所有。 当时的措施是针对这些战争赔款发行债券，按照现在的说法就是证券化。国际清算银行产生的任何利润都将来自于德国，这将有助于其支付债务。控制德国经济和政治的国外势力都将撤离，吉尔伯特将收拾他的行囊加入J. P．摩根。汇率保护条款也清楚了，尽管德国可能会因为这段真空期而陷入经济困境，但2/3的债务将会被推后两年支付。

在这种条件下，这次交易对沙赫特来说其实是最好的结果。所有代表团在乔治饭店的会议室参加签字仪式，照相机发出的强光把垫子照得

很烫，最后突然燃烧起来。沙赫特有一种不祥的预感，他在谈判的时候出尽洋相，一返回德国就被国内所有党派谴责。左翼势力批评他把德国未来的经济当作赌注是一种冒险行为，错得离谱；而右翼势力则指责他的这次签字捆绑了两代德国人。甚至连他的妻子到车站接他的时候也说“你不应该签这份协议”。尽管沙赫特表面上支持杨格的计划，但他知道，他的做法使德国未来的发展前景一片黯淡。“危机可能会延后一两年出现，但毫无疑问它仍然会带来同样的问题，并且会更加严重。”他确信金融危机即将来临，因为他认为，“德国将在很长一段时间内没有外资的流入，或许是两三年。对于所有机构和所有德国人而言，这意味着工作时间更长、工资更低”。

梅纳德·凯恩斯对赔款持有非常悲观的态度，他认同沙赫特在新协议上所提出的看法。凯恩斯坚信德国很难弥补这个巨大的债务窟窿，他发表了自己对新协议的看法：“以我之见，杨格计划将是一个不切实际的想法，即使是在短期内也履行不了……1930年一定会出现某些危机，我对此拭目以待。”

凯恩斯结婚以后成熟了不少。他和莉迪娅建立了一个非常幸福的家庭，打破了他所有那些聪明、老练的朋友们对他的预言。他们工作日住在伦敦戈登广场的公寓，他就从这里上下班；节假日就回到家乡肯特郡蒂尔顿的居所。虽然对热点问题发表的文章不多，但这完全没有动摇他在主流经济学领域的重要地位。

在最近的4年中，他一直在努力写一本书。之前他已经写了两本书——《和平的经济后果》和《货币改革论》，这两本书都是他对战后混乱不堪的现状迅速做出的思考。在完成这两本书之后，他现在正雄心勃勃，全身心地扑在研究由世界各国银行和其他金融机构所形成的货币领域与由世界各国的商店、工厂和农场组成的实体经济之间的关系上。他的思想起源于《货币改革论》，但那本书对于经济理论的论述最多只能算是个草稿。在这本新书中，他设法构建一个完美的模型来说明货币流动的路径，以便让人们更好地理解不稳定性的根源。他认为这种不稳定性是由当代资本主义信用体系的内在缺陷所导致的。

在过去股市动荡不安的10年里，他还是个活跃的投机分子，这对于他来说是个费神而又危险的消遣。作为管理高校财政的最高领导，他为一所学院管理着一个资产池，还担任了英国互助保险公司董事会主席。另外，他还和朋友奥斯瓦尔德·福尔克（Oswald　Falk）成立了几家投资公司。他把自己的资产经营得非常好，通过保证金买卖，他可以进行大

量的杠杆交易，投资组合变动得非常频繁。1923年，他初试牛刀。当时，他大约向外汇市场投入了12.5万美元，赚取了丰厚的收益。在随后的5年里，通过对商品和货币而不是股票的交易，他的资产翻了一番。

尽管他一贯以灾难预言家的形象出现，但是在1928年初，他却一反常态。从他持有的投资组合头寸来看，他对未来持有非常乐观的态度。他对美国市场避而远之，却在英国大量买入汽车公司的股票，尤其是奥斯汀和利兰两家汽车公司。然而，他最大的赌注是他持有的复杂而庞大的长期商品头寸，尤其是橡胶、玉米、棉花和锡等产品，这是他在研究政府的政策之后做出的重大决策。他认为在斯特朗管理下的美国中央银行会做出非常出色的成绩，他称之为“壮举”。当美联储躲在幕后研究黄金标准时，它也成功地稳定了美国的市场价格。凯恩斯相信，只要斯特朗继续任职，美联储就愿意而且会继续做下去。

但是随着时间的推移，1928年他的投资组合开始分解。4月，随着卡特尔组织的解体，橡胶价格突然暴跌了50%，他遭受了巨大的损失。为了满足保证金的要求，他被迫大量平仓，损失惨重。另外，美联储在1928年初为了控制股市而实施了紧缩政策，这让凯恩斯大为震惊。他认为美国的价格是稳定的，没有任何通货膨胀的迹象。1928年9月，道琼斯指数为240点，他给朋友写信说道：“美国存在通货膨胀吗？”这表明“股市将不会面临可怕的崩盘……除非市场忽视正在衰退的经济”，美联储为此会竭尽全力避免悲剧的发生。

他的错误在于没有考虑到横扫世界的通货紧缩压力。斯特朗在10月去世以后，由于美联储开始向欣欣向荣的股市宣战，他才逐渐意识到风险已经转移到“经济萧条和通货紧缩”上了。但他坚持自己的看法，甚至到了1929年初，他仍然没有考虑到各国中央银行可能会面临的黄金短缺。他本来以为随着时间的推移，各国中央银行不会再竞相持有这种“原始的废物”。他完全没有预见到1929年出现的黄金大战，他坦言：“我当时忘记了黄金是个能让人迷恋的东西。”

一个投机者如果判断错误，那么代价将是他的净资产就要遭受巨大的损失。到了1929年6月至7月前后，他已经损失了将近3/4的财产。唯一可以让他喘口气的是，为了满足保证金需求，他被迫处理了大量的股票组合，而在1929年小心谨慎地进入了骚动不安的股市进行投资。

预言家的角色被蒙塔古·诺曼取代了。在这个令人紧张的春夏之际，德国随时可能处在违约的边缘，各国面临黄金短缺，商品价格下跌，美国股市疯狂至极。由于汇率问题，法兰西银行持有的英镑抵押贷款逐渐缩水。这些不安因素随时会引爆全球经济危机。蒙塔古·诺曼指出，很难判断哪个因素是最不稳定的。

1929年4月，巴黎的谈判处于停滞状态，诺曼指出："我们可以给自己描绘一幅场景，在某一相同的时间，委员会在巴黎就德国赔款问题进行着艰苦的谈判；之前纽约的利率高达20%，美联储对此无能为力，人们投入股市的资金或借来炒股的资金也在打水漂；三家欧洲中央银行已经在上个月加息了，并且这很可能就是个开始。"在他看来，这个世界正游离于崩溃的边缘。

德国现在已经被美国市场封闭了，所以它就开始把手伸到任何一个能给它提供贷款的地方，不放过一丝机会。

1929年5月，瑞士银行家费利克斯·索马利（Felix Somary，他的美国同事给他取了一个绰号——"苏黎世的乌鸦"，因为他不断念叨着即将来临的崩溃）收到一封德国金融官员鲁道夫·希法亭（Rudolf Hilferding）措辞疯狂的来信，信中希法亭歇斯底里地要求借款2 000万美元支付给公共部门的雇员。索马利飞往巴黎和沙赫特签订协议，回来后向瑞士中央银行主席汇报道："各方势力协商了数月，他们讨论到1966年时每年应该支付多少亿美元，而到了1988年时又应该支付多少，这个国家甚至连政府部门员工的工资都发不出来。"

德国非常努力地寻求各方的帮助，甚至开始和神秘的瑞典火柴大王伊瓦·克鲁格（Ivar Kreuger）商量贷款协议，克鲁格与卡洛斯提·古尔班基安（Calouste Gulbenkian）、巴兹尔·扎哈罗夫（Basil Zaharoff）这帮人一样臭名昭著，这些人在两次世界大战期间徘徊于欧洲和各国政府之间，通过进行可疑的交易来发财。

克鲁格被外界猜测拥有几百万美元的身价，还拥有六七套房产，包括三处位于瑞典的避暑公馆，以及位于伦敦卡尔顿、柏林、曼哈顿的派克大街和巴黎的维克托·伊曼纽尔三世大街的几处固定住所。他会带各式各样的女人回家，包括活泼的女

孩、学生、店员，甚至偶尔还有妓女，他对她们都非常慷慨大方。

被人们称为“5%先生”的古尔班基安拥有中东的石油开采权；扎哈罗夫则拥有军火贩卖权。

基于克鲁格火柴王国的庞大实力——他控制了世界上3/4的火柴工厂，他能够以优于大多数欧洲政府的条件从纽约借款。于是，他利用自己在金融方面的实力使其债券在华尔街流通，然后用自己的收益挽救这个在全球范围内信用较低的政府的金融体系，他花了很大的代价重新垄断了自己贷款过的国家的火柴行业。他和波兰、秘鲁、希腊、厄瓜多尔、匈牙利、爱沙尼亚、南斯拉夫、罗马尼亚、拉脱维亚进行交易。为了稳定法郎，法国政府甚至还向他借了7　500万美元，但他要求进入法国类似的垄断行业。现在，他给德国政府提供了1.45亿美元，条件是德国不能从苏联进口一切便宜的火柴。

由于美国的加息，纽约变成了一个大磁场，吸引了世界各地的资金，除了法国，每个欧洲国家都在阻止黄金流到大西洋彼岸。正如凯恩斯所指出的那样，即使“离华尔街十万八千里”的国家，其利率也在上涨，因为大家都在拼命攫取黄金。1929年2月，英格兰银行加息后利率高达5.5%，尽管当时的失业人数接近15万人。3月，意大利和荷兰也采取了相应的做法。德国仍处于严重的衰退中，在实施杨格计划时，其黄金储备也大为缩水，在此之后，德国将利率调高到7.5%。奥地利和匈牙利与德国更为相似，将利率提高到8%以上。7月，比利时也加入了加息的行列。

随着加息效应对商品价格的伤害，在许多地方实际的资金成本增加到10%，这给世界带来了经济衰退的信号。1929年，澳大利亚、加拿大、阿根廷等几个商品制造大国开始陷入衰退。到了1929年年初，德国和欧洲各大中心国家也处于衰退中。

在这期间，美国股市既不关注全球资金成本的上升，也不担心世界经济的衰退。6月，股价突破了历史高点。随着报纸报道优秀公司仍在大量盈利，道琼斯指数继续保持上涨的趋势，6月上涨了34点，7月又涨了16点。

市场到目前为止表现得完全像个投机场所。随着交易的升温，人们前所未有地把目光集中到几家公司身上，比如通用汽车公司，并且不再

持有在长期内才有可观收益的股票。实际上，人们都疯狂地购买一些非常有前景的股票，比如蒙哥马利·沃德、通用电气和颇受人们青睐的美国无线电公司的股票。这样，股市的均价继续上涨，在9月达到最高值，大多数个股在1928年年底突破历史最高点，或达到1929年年初的最高价格。1929年9月3日，道琼斯指数再创新高，但是在826只股票中只有18只在纽约证券交易所一直保持上涨。大约有1/3的股票与其最高点相比下跌了至少20%。

在过去的几个月里，大多数股票交易者都在卖出他们的头寸，投机者有权决定他们做什么以及何时做。但是，在1929年这个特殊的时期，人们应该多些考虑。他们几乎不明白他们真正的风险偏好或股票组合，后者对于专业的投资者来说尤其重要，因为这些人的名气取决于他们对市场预测的准确性。

2月，欧文·杨格被股市的高温震惊了，美联储已经开始对股市宣战，他决定卖掉自己所有的头寸，总共220万美元，其中还包括一些保证金交易。美国无线电公司副主席戴维·萨尔诺夫（David Sarnoff），也是前往巴黎谈判的美国代表之一，在7月也离开了股市。约翰·拉斯科布是个真心希望每个人都富有的好人，他把自己原本打算长期持有的《女性之家》的股票卖了，很显然，在他发表文章之前，他几乎处理了所有的股票。乔·肯尼迪领会到最后一次会议的精神，也在1929年7月卖掉了股票。伯纳德·巴鲁克在他的自传中说到，他在1929年9月隐约感觉到了危机已经到来，于是赶紧回国在这个月月底之前卖掉了所有的证券。即使一向乐观的托马斯·拉蒙特也在那年的春夏期间卖掉了大量证券。

在这些人中，比利·杜兰特是最有乐观精神、对牛市的看法最坚定的，但他也把手中的证券脱手了。1929年4月，他的一些朋友安排他秘密和总统见面。他小心谨慎地悄悄离开纽约，坐火车来到华盛顿，不声不响地跳进一辆出租车，在晚上9:30抵达白宫，然后被带到总统的书房。他告诉胡佛总统，除非美联储减轻对股市的攻击，否则将会出现一场巨大的金融危机。不知道杜兰特自己是否明白他是在浪费口水，因为胡佛对美联储的政策没有任何干预的权利。他的告诫在会谈中似乎没有得到任何重视，开完会之后，他好像才意识到这个问题。4月17日，他乘坐阿奎塔尼亚号邮轮去了欧洲，几周过后，他和大部分人一样开始清理头寸。

在幕后，美国联邦储备委员会最终打算对外承认他们采取“直接行动”的措施是无效的。8月8日股市收盘后，纽约联储宣布把贴现率从5%

提高到6%。第二天，道琼斯指数在疯狂的交易后跳水15点。市场突然发现投机者在享受巨大利润的同时还要向借款给他们的经纪公司支付更高的利息。但是，所有的损失很快又被补了回来。

在随后的三周里，道琼斯指数又涨了30点。正如一位评论员描述的那样，在投资者之间存在着一种“恐慌，它心怀不轨地告诉大家不要放弃成功的机会，让人们深陷轮盘赌的游戏中不能自拔，使人们担心被这些继续持有者谴责”。8月14日，纽约证券交易所的圣法尔公司宣布开通了开往大西洋彼岸的法兰西岛的航线，几天之后，M．J．米翰公司也宣告开通了类似服务，股市涨到了极限。

现在，连欧洲也被卷入这个疯狂的市场。“在伦敦，人们每天都在买入成千上万的美国股票，巴黎、柏林、布鲁塞尔和阿姆斯特丹的‘热钱’急不可待地涌入纽约，”罗斯米尔子爵（Viscount Rothermere）在《星期日画报》的一篇文章中抱怨道，“华尔街已经变成了一个巨大的抽水机，它把世界各地的资金都抽干了，并且很快就会抽干所有的资金。这就是为什么欧洲各国中央银行纷纷上调利率的原因，这也是为什么英格兰银行的黄金逐渐流失的原因，这还是为什么银行高管蒙塔古·诺曼先生如此频繁地访问纽约和华盛顿的原因。”

7月，诺曼第二次出访美国。假期时，他经常去缅因州的巴尔港拜访他的老朋友玛珂女士，但他也去纽约看过哈里森。回来之后，他比2月的那次出访还要沮丧。他现在相信美国的股市危机在某种程度上是不可避免的，没有人有把握解决它或知道它的影响有多恶劣。尽管美联储已经开始采取行动了，但为时已晚，危机已经来临。

1929年的整个夏天，英国的黄金储备已经四面楚歌。到了7月底，储备总额为8亿美元的英格兰银行已经损失了一亿美元，并且在8月和9月又减少了4　500万美元，大部分资金都流到了美国。有迹象表明，法兰西银行已经重新评估英镑汇率。自1927年以来，流入法国的资金持续不减，尽管它们大部分是黄金而不是英镑。到了1929年6月至7月，法兰西银行的黄金和外汇储备已经分别达到了12亿美元，世界各地的金融机构都觉得很诡异。

自从诺曼和莫罗发生第一次争吵以来的两年里，法兰西银行承认自己拥有破坏世界流动性平衡的力量，对英镑汇率的处理一直都很有压力。杨格计划给英法关系带来了新的紧张局面，协约国已经对德国的赔款做出了一些让步，但在如何瓜分赔款这个问题上仍然争论不休。

1929年6月，英国开始改选。在保守派的统治下，英国国内存在长达4年的高失业率，保守派最终被选民赶下台来，一个弱小的劳动派政府开始掌权。菲利普·斯诺登是个顽固的仇法派，他对法国在赔款方面的政策十分不满，并把丘吉尔从财政部调离。1928年，为了继续完成杨格计划中的细节问题，他在海牙召开了一次会议。期间，他和法国对手亨利·卡诺（Henri Chéron）吵得不可开交。他后来描述那个法国金融管理者非常“荒唐、可笑”，“荒唐、可笑”这两个词在法语里具有强烈的讽刺之意，表示糟糕的信仰和愚蠢至极。正如经济历史学家查尔斯·金德尔伯格（Charles Kindleberger）指出的那样，英国的某些语言表达方式可以在众议院使用，但法国的表达方式在众议院是不允许使用的。卡诺是个又胖又敏感的人，他的腰围经常被人取笑。他对斯诺登的话感到十分气愤，要求他赔礼道歉——这些法国人只想让自己远离现实的战争。

尽管谈判仍在继续，但英国和法国已经闹得不可开交。在这次谈判的一次会议上，据说有人威胁法兰西银行的皮埃尔·魁奈，让他们不要持有英镑，转而持有黄金，除非英国做出让步。尽管没有很明显的证据，但这并不仅仅是武力的力量，并且英国的黄金储备仍然是受攻击的对象。

8月19日，《时代》杂志报道了诺曼的一则消息，称诺曼为“黄金小子”，文章说，“欧洲正处于一场激烈的黄金保卫战中”。8月下旬，英国的黄金储备达到了第一次世界大战后的最低值，诺曼告诫他手下的管理者，除非发生变化，否则包括英国在内的大部分欧洲国家的黄金将被掏空，所以他们应该开始准备应对这场突如其来的灾难，但更重要的是，世界经济将面临一场巨大的灾难。

第17章
大萧条来临

1929—1930年

如果是愚蠢让我们陷入混乱，那么为什么它不能让我们走出混乱呢？

——威尔·罗杰斯

在股票交易员中，有这样一则古老的谚语广为流传：“当市场在最高点时，是没有人会按铃提示的。”1929年9月3日，星期二，在劳动节过后，华尔街的人们重新投入工作，此时极少有人能够想到这有可能就是牛市的终点了。这个周末异乎寻常的热，人们从海滩回家的旅程被拥堵的交通和在火车站的长时间等待给耽搁了。在新泽西的高速公路上，堵车十分严重，以至于成千上万的人都把车暂时停在了路边的停车场，而选择坐地铁回到曼哈顿。

银行家们在这个夏天之后开始对市场进行评估，《华尔街日报》对即将到来的新时代持乐观态度，而《纽约时报》的专栏作家亚历山大·达纳·诺伊斯则认为目前的状况是灾难的“前兆”，并对此充满“忧虑”。在那一周，《商业周刊》的首次发行使书报摊的生意变得异常红火，它试图将《时代》杂志犀利生动的文风引入企业界。从第一期开始，编辑们就表达了自己对牛市的怀疑。他们写道：“至少在过去的5年中，美国商业处于一种夸张、神圣而不可侵犯的兴奋之中，对我们或任何人来说都即将进入一种空前繁荣的‘新时代’。”他们警告说：“秋天开始后，华尔街就存在着一种紧张的气氛……有一种观点认为会有一些事情在这个季节发……目前，股价普遍脱离了安全的盈利预期，市场几乎完全是‘心理性的’了。”

市场在一路上涨的过程中早已习惯了这样的预言，并在交易的第一天继续忽略它们。1929年9月3日，道指收于381点的历史高位。在接下来的一天半中，道指继续维持在这一高位。

9月5日下午两点，新闻专线报道，马萨诸塞州的经济学家兼统计学家罗杰·巴布森（Roger Babson）在韦尔斯利举行的美国全国年度商业会

议上宣布：“我继续重申自己在去年和前年的这个时候曾讲过的话，市场崩溃迟早会来临……它可能会非常严重……美联储把银行放在了一个强势的地位上，却没有去改变人类的本性。一份详细的市场研究显示，上涨的股票正在减少。”他预测道指有可能会下跌60—80点——即下跌幅度在15%—20%，“工厂将会倒闭……工人将会失业……这个恶性循环将会全面发挥作用，并带来一场严重的商业萧条”。那天下午道指下跌了10点，下跌幅度在3%左右。

巴布森是一位有名的市场预言家，他创立了巴布森数据公司——美国最大的投资分析和商业预测提供商。这家公司每个月都会发布大量的图表来剖析个股、整体市场以及经济的表现。巴布森的预测方法建立在两个有些对立的观念之上：一个观念是经济的“起起落落”会“依据确定的规律”，这个观念源于牛顿第三运动定律；另一个观念是情绪是“造成商业循环的最重要因素”。

巴布森还有一些其他的更加离奇的想法。他在年轻时曾得过一场肺结核，因此他坚信新鲜空气对身体是有好处的，并时刻都将自己办公室的所有窗户敞开着。冬天时，他的秘书不得不全身包裹着羊毛大衣，穿着羊皮长靴，戴着连指手套，以至于在打字时不得不用一个巴布森自己特意发明的小橡皮锤子敲击键盘。他还是个严格的禁酒主义者，他认为牛顿物理学中的重力对人类是有害的；他还曾出版过一本名为《重力——我们的头号敌人》（*Gravity—Our Enemy Number One*）的小册子。

在过去的两年里，他一直预测市场将要崩溃，但直到现在他的观点都没有引起人们的注意。

在巴布森的悲观预测之后，《纽约时报》在耶鲁大学经济学教授、当时最负盛名的经济学家欧文·费雪（Irving Fisher）那里找到了相反的观点。

费雪最初是一名数学家，之后他所做的贡献主要在货币和利率理论领域。和巴布森一样，费雪“也是只怪鸟”。他也曾经受到肺结核的折磨，虽然在患病时已经31岁了，但在疗养期间他成了一名忠实的素食主义者。他患有严重的失眠症，为了治

疗失眠，他为自己设计了一台奇怪的机器。他把这台机器连在自己的床上，并相信这样有助于入眠。他还是一名选择性繁殖的倡导者、美国优生学协会的秘书，他相信心理疾病源于牙齿和内脏的根部。和巴布森一样，他也是一名禁酒主义的狂热支持者，1929年，他甚至还写了两本书来阐述禁酒主义的经济利益。此外，和巴布森一样，他也很富有。他发明了一台机器用来储存指数卡——罗乐德斯名片簿（Rolodex）的始祖，并在1925年以几百万美元把这台机器的专利卖给了雷明顿·兰德（Remington Rand）。到了1929年，他的身家超过了1 000万美元，他把所有钱都投入了股市。

以承认“没有人是完全正确的”作为评论的开端，费雪教授断言：“股价并没有过高，华尔街将不会经历任何类似灾难的事情。”作为市场的“高材生”，他将自己的评估建立在未来将会和近期刚刚经历的情形非常相似这一假设上，并认为正像过去5年里那样，利润将会以超过10%的速度继续增长。人们相信数学家们能够凭借其有缺陷的模型击败市场，但这种想法其实是个陷阱，巴布森所依赖的那些简单的权益定价技术（比如断定股价会紧跟分红而变化）显示，股价被高估了30%—40%。

最初，虽然市场在巴布森发布对后市看法的当天大幅下跌，但第二天，当市场认为费雪的“甜药酒”好于巴布森的“苦药”时便出现了反弹。巴布森由此获得了一个新外号——“失败的预言家”，他被华尔街反复嘲笑，甚至还被《商业周刊》调侃为“弱智的巴布森”。9月，巴布森和费雪这两个新英格兰的古怪家伙在为成为市场的中心人物而争斗，每次只要其中一个人的话被引用，媒体总会从另一个人那里得到反驳意见。

在好几个月之后，国民经济研究局（美国官方的商业周期记录者，1920年成立的非营利组织）公布，在那年8月衰退就已经开始了。但在9月，仍然还没有人意识到这一点。那时，经济放缓的异常现象已经出现，特别是在利率敏感性较强的行业——汽车销售已经达到顶峰，建筑量全年都在下降，但是较短期的指标，比如钢铁产量、轨道货车装载量，依然保持了强劲增长势头。

到这个月中旬，市场重回先前的高位，巴布森的灾难预言被彻底打破了。虽然道指再也没有回到381点，但更多的指数创了新高，比如使用最为广泛的市场表现评价指标——《纽约时报》普通股指数在9月19

日达到了前所未有的高点。

甚至是《纽约时报》专栏作家、倾向于市场下跌的亚历山大·达纳·诺伊斯也对市场崩盘的预测表示怀疑。他写道：“关于完全灾难性、瓦解性的危机观点……找不到信徒一点儿都不出人意料。”毕竟，和过去相比，这个国家现在有了“美联储的力量和保护性的资源”，而市场“在国家对黄金的积累下……得到了保护，不再受以前恐慌的干扰”。过去发生的危机总是会先出现某种外来的波动，并打破大众的心理平衡。比如，1873年的市场危机以杰伊·库克公司的破产为先兆；1893年，是美国国家绳索公司的倒闭；而在1907年，则是一家荷兰后裔所开的信托公司的破产。但是，目前还没有发现任何这方面的迹象，因此诺伊斯比较放心。

但他的结论未免下得太早了。9月19日，星期五，英国金融巨头克拉伦斯·哈特立（Clarence Hatry）突然破产，为投资者们带来了将近7000万美元的损失。

哈特立是一个成功的犹太丝绸商的儿子，曾就读于伦敦的圣保罗学校，在25岁时他继承了父业但很快就破产了。35岁时，他又东山再起，通过投机石油股以及在战后的并购潮中促进跨行业并购而重新变得富有。在20世纪20年代，作为企业家，他有着云霄飞车般的职业经历，曾获得过极大的成功，当然也有过极大的失败。到了20年代后期，他几乎涉足了英国经济的每个领域。他通过成立零售集团——装饰信托公司（Drapery Trust）赚了一大笔钱，然后又把该公司卖给了德本汉姆百货公司（Debenhams）；他策划了伦敦公共汽车公司和伦敦通用汽车公司的合并；他还运营着一家主要做市政债券的股票经纪公司。另外，他还是一系列相互关联、操纵股市的投资信托公司的老板。他最近经营着一家英国全国连锁的照相馆和一家全自动机械公司，该公司的自动售货机遍布英国大部分铁路站台。

哈特立是个身材瘦小、面色蜡黄但身手敏捷的人，留着精心修剪的小胡子，派头十足，甚至有人说他连鞋底都擦得干干净净。他住在莱恩公园附近的斯坦霍普大道上一栋气派的大房子里，在房子屋顶的游泳池旁就可以举办奢侈的派对。他爱好骑马，喜欢在苏塞克斯乡村的别墅里娱乐。他还拥有英国最大

的游艇和一队船员。不用说，在这样庸俗放纵的好莱坞式的生活方式下，他不屑于让自己得到英国传统社会的喜爱。

当地的金融机构谨慎地和他保持着距离。摩根·格伦费尔（Morgan Grenfell）在给生意伙伴J. P. 摩根公司的信中写道："哈特立先生很聪明，一两个和他有过生意往来的朋友经常告诉我，他们和哈特立没有对立之处。"但他接着写道："但他是个犹太人，在这里（伦敦）的声望、地位绝不算好，我们不会考虑和他做生意。"但是，凭借着庞大的财富，哈特立还是能够让这个国家一些最有名望的人加入自己的董事会——比如温彻斯特侯爵（Marquess of Winchester），他的封号可以追溯到亨利八世时期。他是英国最古老的侯爵封号的拥有者，还是一家公司的董事会主席，没有人会怀疑他的财务状况。

1929年，怀揣着改革英国钢铁行业的宏伟计划，哈特立使用了今天所谓的杠杆收购手段，他花费4 000万美元收购了一家大型钢铁企业——联合钢铁公司。6月，他的往来银行在最后关头把资金全部抽走。在接下来的几周里，他极其匆忙地寻找着资金，甚至还找到了蒙塔古·诺曼，希望能得到英格兰银行的援助。不用说，由于诺曼对哈特立的印象非常糟糕，因此他断然拒绝，并告诉哈特立自己已为联合钢铁公司花了太多钱。已经把所有公司都拿去抵押借款的哈特立最终使用了欺诈手段：他伪造了100万美元的市政债券作为新贷款的抵押品。

9月初，有关他过度扩张的流言出现了，公司的股价随之下跌，银行也要向他收回贷款。哈特立意识到游戏即将结束，他以真正英国人的方式屈服了。9月18日，他拜访了他的会计吉尔伯特·加尼爵士（Sir Gilbert Garney），并告诉他这桩欺诈案的内情。吉尔伯特·加尼爵士随即给自己的老朋友——检察官阿奇博尔德·博德金爵士（Sir Archibald Bodkin）打了电话，告诉他有人想对一宗巨额欺诈案自首。博德金在听到涉案总额高达1 200万美元之多后（这个金额占英国经济的比重相当于2001年安然公司倒闭时其金额在美国经济中的比重）安排他们第二天上午10点来办公室自首。第二天，哈特立按时到达，并承认了其犯罪事实，接着就被羁押了。

9月20日，星期五，纽约股市开盘后市场小幅振荡，当天下跌了8个点，最后收于362点。英格兰银行出于对哈特立事件可能会造成英国货币贬值的担心，将利率提高到7.5%，随后市场又下跌了17点。

大量英国投资者因为哈特立而遭受损失，他们不得不抛出美国股

票，将资金从纽约借贷市场撤出。道指受到极大的卖压，在9月30日那一周下跌了20点，收于325点。这两周的下跌将市场过去两个月的盈利全部吞噬。尽管如此，到目前为止的市场下跌虽然已经有了恶性的势头，但仍在正常范围内。在10月7日那一周，股市又大幅上扬，大涨27点，这让很多人都非常吃惊。接着，在10月14日那一周，道指开盘于350点左右，比历史最高点低了不足10%。

10月15日，星期二，经济学家兼市场空谈家欧文·费雪在一场不合时宜的、足以载入史册的演讲中抛出了对目前这场风暴的担忧，并宣称“股价已经达到了近乎永久性的高地”。后来，他对乐观预测给出的理由是“更稳定的货币带来的繁荣增长，新的兼并、新的科学管理和新的发明”。此外，费雪始终是费雪，他无法不在最后加上“禁酒主义的好处”这一点。随后，市场重新开始下跌——在接下来的一周下跌了20点，在第三周的前三个交易日又下跌了17点。市场回到了305点，较9月的高点下跌了20%。但到目前为止，仍没有实质性恐慌的理由。

另一个误判时机的人是J. P. 摩根公司的托马斯·拉蒙特，他在10月19日给胡佛总统写了一封18页的信。在信中，他告诫总统：“在目前有关投机的流言中，夸张的成分较多。”他表示，一定的投机事实上是让美国公众享受到拥有股票益处的良好途径，就如同“厌腻的胃口有时能被鸡尾酒调动起来，去享受一顿心满意足的大餐”。他认为“未来一片光明”，并强烈建议总统不要去干预市场。这封信如今仍被保存在总统档案馆，信的顶端还留有胡佛总统潦草的字迹：“这封信令人诧异。”

10月23日，星期三，在交易的最后两个小时里，卖单如雪崩一般毫无预兆地涌来，将指数下压了20点。至于卖单的来源，则完全是个谜。第二天，也就是不久之后被人们称作“黑色星期四”的那天，出现了第一次真正的恐慌。市场平稳开盘，股价波动不大。但到了上午11点左右，大量卖单从波士顿、布里奇波特、孟菲斯、塔尔萨、弗雷斯诺等地汹涌而至，主要股票的价格开始下跌。在接下来的一个小时里，主要指数下跌了20%。投机活动的领导者——美国无线电公司股价的跌幅达到了35%。更加恐怖的是，整个国家的通信因暴风雪而中断，电话受阻，数千投资者无法与自己的经纪人取得联系。

骚动的谣言很快传遍了整个市场，上万名看热闹的人被灾难的味道所吸引，纷纷聚集在纽约证券交易所的外面。格罗弗·惠伦（Grover Whalen）警长额外派了600名警力维持秩序，用绳子将人群从交易所入口隔开。一大群报纸的摄影记者和摄影师聚集在财政部分部大楼的台阶

上，记录着这一场景。

大约在中午晚些时候，华尔街的大亨们，包括花旗银行的查尔斯·米切尔和艾伯特·威金、担保信托公司（Guaranty Trust）的威廉·波特（William Potter）、信孚银行的苏厄德·普罗瑟（Seward Prosser），以及第一国立银行（First National）的乔治·贝克（George Baker），穿过拥挤的人群走进位于华尔街23号的J. P. 摩根公司的大门。在短短20分钟后，他们紧绷着脸离开了，对记者们一言不发。几分钟后，托马斯·拉蒙特露面了，并在J. P. 摩根的大理石大厅召开了一场临时新闻发布会。

他表情沉重，讲话时无精打采地用手拨弄着鼻梁上的眼镜："交易只是一些小小的卖单而已。"虽然他只是试图稳定市场情绪，但其中有一句话将会被载入史册并被奉为经典，成为华尔街自欺欺人和迷茫的典型代表而被长期嘲笑。拉蒙特声称，由"技术条件"引起的"泡沫"在市场中形成。他向听众保证，现在情况尚好。

但他没有告诉人们的是，这6个银行家已达成协议合资建立一个基金，以增加多头力量，支持股价。下午1点半，纽约证券交易所主席理查德·惠特尼［Richard Whitney, J.P. 摩根的合伙人乔治·惠特尼（George Whitney）的兄弟，同时也是该公司的股票经纪人］信心十足地走进拥挤的交易所，在205点的位置下了一笔10 000股美国钢铁买单，比美国钢铁上一笔成交价格高了5点。然后，他从一个交易板走到另一个交易板，为各个蓝筹股撒下类似的巨额买单，总成本在2 000万—3 000万美元之间。股市随之大幅上涨，交易所成了一片欢乐的海洋，截至当日收市，股价只下跌了6点。虽然股票在救市行动中企稳，市场甚至在下午开始重新振作，但拉蒙特被交易所的监管者秘密约见，并警告说银行家们托市的力量有限："没有任何人或任何团体可以把美国公众要卖的所有股票全部买下来。"

当私人银行家们向市场扔下了这样一个救生圈时，中央银行和美联储却因为意见不同而没有采取行动。为了缓解市场恐慌，纽约联邦储备银行的董事们投票决定将贷款利率从6%下调到5.5%，但却遭到了来自华盛顿的美国联邦储备委员会的否决。联邦储备委员会在位于白宫旁的财政部大楼里召开了一整天的会议。下午3点，财政部长安德鲁·梅隆参加了会议。会议在下午5点结束，没有发布任何官方声明。但是，一个财政部

的高级官员对记者私下表示，市场的下跌是由“不适当的投机”压力引起的，已造成的损失毕竟还只是“纸上的损失”，并不能证明“对国家的商业和繁荣是灾难性的”。

第二天，报纸报道了银行家们英雄般的举动，因为他们成功阻断了恐慌。《华尔街日报》的头条新闻标题是：“银行家们阻止了股市崩盘：两小时的卖单潮水停止于J. P. 摩根办公室会议后的10亿美元资金托市。”

虽然由J. P. 摩根牵头的财团所投入的资金和这个数字相比相差甚远，但市场明显得到了“有组织救市”的成功拯救。在接下来的两天里，虽然交易量仍然十分巨大，但市场保持稳定。有传言说银行家们有足够的信心开始卖出在星期四买入的股票，并略为盈利。但是在星期六，市场又再次开始下跌。

10月28日，星期一，“第二次抛售的飓风”开始咆哮，也就是所谓的“黑色星期一”。抛售来自各个方向：个人投资者信心受挫、机构投资者清算、欧洲投资者认输、融资交易的投机者被强制平仓、银行抛出抵押品。那些原本只因为看到股价上升才购买股票的投资者，现在看到股价下跌便转而卖出股票。截至当天收市时，共有900万股股票换手，道指下跌40点，跌幅约为14%，这是历史上单日跌幅最大的一天——美国股市总市值中140亿美元凭空蒸发。

记者们仍然记得，历史上美国银行体系曾多次被J. P. 摩根拯救，于是他们守候在华尔街23号外。下午1:10，他们看到花旗银行的米切尔进入大楼，股市立即上涨，但再没有其他银行家来了，也丝毫没有“有组织救市”的进一步迹象。后来人们才知道，米切尔因周转困难急于寻找资金，去那里其实只是为了谈一笔私人贷款。

媒体的注意力被银行家们在华尔街23号引人注目的进进出出所吸引，他们没有察觉到真正的力量其实已不在J. P. 摩根，而转移到了北边三个街区以外、位于自由街33号的纽约联邦储备银行办公室。这一天，真正的英雄不再是往返穿梭于J. P. 摩根办公室的银行家们，而是纽约联邦储备银行的乔治·哈里森。

19世纪和20世纪初的股票市场危机总是伴随着银行危机。股市和银行系统相互关联，关系非常紧密。大型的银行（如花旗银行）将自己的储备向股票经纪人贷出，以短期同业拆借的

形式持有，因此股市的崩溃将不可避免地引发对各家银行安全性的担忧，进而造成系统波动，加剧股市的危机。美联储成立的部分原因就是要中断这一过程，哈里森决心要阻止这场混乱，以防止它发展成全局性的金融危机。“黑色星期一”这一整天，他都在和纽约主要银行的头头们保持着密切联系。

美国国内的货币中心——银行正面临着一次关乎生死存亡的威胁。许多华尔街的大型交易者，特别是基金管理者，都依靠经纪公司的融资持有大量的股市杠杆头寸——融资金额甚至达到了5　000万美元，而其中的部分资金来自银行。而危险之处在于，迫切想要弥补损失的经纪公司在市场下跌时会被迫抛出作为融资抵押品的股票，进而造成股市更大的下跌，并增强抛售的恶性循环。

由于上个星期四的措施被美国联邦储备委员会否决，哈里森准备自己做决定了。那天晚上，华尔街的银行家们获邀参加在伯纳德·巴鲁克位于第五大道的家中举办的向温斯顿·丘吉尔致敬的晚宴。抛开当晚的主题不谈，金融家们大多认为目前的股价被低估了。米切尔甚至在向英国客人敬酒时还开了个玩笑，他把在座的这群人称为“朋友和曾经的百万富翁”。

在华尔街的摩天大楼里，灯光一直亮到了凌晨，筋疲力尽的会计和簿记员们在为前一天的交易记账，那一天有着史无前例的交易规模。与此同时，在自由街的纽约联邦储备银行办公室里，哈里森和他的同事们正在制订买入政府债券向银行系统注入流动性的行动计划。幸运的是，没有时间征求华盛顿联邦储备委员会的意见了。他只是在凌晨3点时联系了两个委员，以保证他们能同意该计划。第二天一大早，甚至还没开市，纽约联邦储备银行就已经向市场注资5 000万美元。

第二天，抛售并没有放缓，后来那一天被人们称作“黑色星期二”。当天早上，上万人再次聚集，人们全都保持着敬畏的宁静。他们清醒地知道自己“正在参与创造历史的过程”，而且不大可能再有机会见到类似的事情了。当时，现场的《纽约时报》记者把那个早上的华尔街形容为一条“希望破灭、有着不寻常的寂静和恐惧、仿佛进入麻痹般催眠状态”的大街。丘吉尔选择了在那天参观纽约证券交易所，并被邀请进入交易所内见证这一场景。他在市场中拥有很大的投资份额，在这场暴跌中的亏损超过5万美元，这几乎是他全部的积蓄，但是他对此的评论颇富哲理：“看到这样的场景，没有人会认为像这么影响巨大且范围如此

之广的金融灾难只是历史的一个小片段……”惠伦警长也时刻关注着市场行情，每当看到股价下跌，他就派出一队警察去市中心。金融区现在就像是个受到围攻的区域。

银行家们在那天碰过两次面。拉蒙特在新闻发布会上已经明显表现出信心减弱了，他告诉记者，目标不在于支持股价，而在于维持良好的市场秩序。接近收市时，股票换手超过1　600万股，道指下跌超过80点——到目前为止，道指总共下跌了180点，在6周内下跌近50%，似乎股价下跌的趋势已经要结束了。在交易的最后15分钟，市场出现了上升40点的强力反弹。

在那天，纽约联邦储备银行又注入了6　　500万美元的资金。联邦储备委员会，特别是罗伊·杨格，对哈里森的擅自行动很是恼火。他在行动前没有取得华盛顿方面的批准，这是对现存程序的公然挑衅。作为对杨格指责的回应，哈里森解释说，这是因为从来没有遇到过这么紧急的事件，世界都“起火”了，他“必须而且不得不”采取措施。美国联邦储备委员会试图通过一个条例，禁止纽约联邦储备银行做进一步的注资，但是在法律上它是否有这个权力还不太确定。在之后的几天里，关于联邦储备委员会和纽约联邦储备银行各自确切的权限还存在一些法律上的争论。哈里森最终提议把围绕着权力和程序的官僚式争论推到危机结束之后，并答应只要联邦储备委员会能给他购买两亿美元政府债券的权限，他就不再单方面行动——这样的安排足以让他动用整个美联储系统的资源，而不仅仅是纽约联邦储备银行的。

那天晚上，更多的银行家在杰克·摩根位于麦迪逊大道和第35街家中的图书馆再次会面。在那里，杰克·摩根的父亲曾在1907年对纽约银行系统做出过传奇般的拯救。这一次，乔治·哈里森也在场。

随着股价开始自由落体，所有把钱投入经纪借贷市场的个人和企业，有超额现金流的公司、被高利率吸引的国外投资者、美国各地的小银行，都纷纷离场。在“黑色星期四”之后，超过20亿美元的资金（约占经纪借贷总规模的1/4）已经或正要流出市场，这带来了更多的巨额抛售和现金短缺，对包括华尔街的经纪公司和银行在内的整个金融市场造成了倾覆性的影响。为了防止所有人同时抛售而导致金融危机的火势进一步蔓延，一些银行家提议应该像1914年战争爆发时那样关闭证券交易

所。

会议一直进行到凌晨两点，哈里森态度坚决，他告诉在场的人们：“证券交易所要不惜一切代价保持开放。”关闭证券交易所不会解决问题，只会推迟问题，甚至由于阻碍交易可能会延长问题解决的时间，进而造成更多企业破产。他提议，撤离市场的资金暂由纽约的银行接管一部分。采取这样的临时措施，可以阻止恐慌性抛售和彻底的垮台。

在之后的几天里，随着该措施的实施，花旗银行从经纪公司的贷款组合中接管了超过10亿美元的资金。对于其中的操作，摩根财团并没有公开，但毫无疑问，由于行动迅速且果断，哈里森不仅避免了股市的进一步恶化，还阻止了一场银行危机。虽然1929年10月的这次崩溃在某种标准下是1869年“黑色星期五”以来的第11次股市恐慌，但无论以何种标准来衡量，这次崩溃都是有史以来最严重的一次，而且还是第一次没有由大银行或大企业的倒闭而引发的崩溃。

股市在10月的最后几天有所上涨，然后又再次下跌，在11月13日回落到“黑色星期二”的低位。在11月的最后几周，道指逐渐稳定在240点附近——自9月末以来的8周共下跌了40%。从1928年初吹起的泡沫维持了一年半有余，所有迹象都表明，10月的大跌只是挤破了所有泡沫，使股市估值回落到近乎合理的水平。

在危机之后的几周里，被弄得晕头转向的金融媒体努力想搞清楚到底发生了什么。尽管这次损失惨重——总共有500亿美元市值蒸发，大约是美国国民生产总值的一半，但出乎意料的是，许多文章都还满怀希望，把这次危机称作“繁荣的恐慌”。《纽约世界晚报》（*New York Evening World*）甚至说发生恐慌只是因为“基本面状况如此之好”，以至于使投机者有了“疯狂的理由”，从而制造了泡沫，为危机爆发埋下了伏笔。

《纽约太阳报》（*New York Sun*）评论说，股市崩溃对经济造成的影响再小不过了，普通民众的生活并没有受到多大影响，可以和华尔街区分开。

> 没有哪个艾奥瓦州的农民会因为西尔斯·罗巴克（Sears Roebuck）的股价暴跌而把手里的邮寄订单撕碎；没有哪个曼哈顿的家庭主妇会因为统一天然气（Consolidated Gas）跌到100美元而把水壶从炉子上拿走；更没有谁会因为通用汽车的

股价比最高价下跌了40%而把汽车留在车库里。

实际上，《商业周刊》从一开始就是股市投机的直接批评者，它更进一步评论说，在带来混乱的泡沫破灭之后，现在的经济发展形势甚至比以前还要好。

在过去6年里，美国商业把它相当大的一部分注意力、能源和资源分配给了投机游戏……现在，无关的、外来的、有风险的冒险已经结束，商业已经重新回到正轨，而且毫发无损，财务状况比以前任何时候都更好。

但大多数人的看法是，这一次的暴跌会造成一次短暂和轻微的商业衰退，尤其是在奢侈品市场。《福布斯》的创刊人B. C．福布斯（B. C. Forbes）认为：“正如股市中的盈利会促进舒适设施和奢侈品的购买一样，股市中的亏损不可避免地会有相反作用。”

事实上，危机对美国的直接影响比任何人预期的都要大很多。工业生产在10月下跌了5%，在11月又下跌了5%。失业人数在1929年夏天维持在150万人左右，大约是劳动力总数的3%，而到1930年春天，失业人数上升到了300万人。这个国家对华尔街变幻莫测的行为有着太多感情性的投资，这就使得股市崩溃所造成的心理影响十分深远，特别是在昂贵产品的消费需求上：汽车、收音机、冰箱以及其他新产品都处于经济繁荣增长的中心地位——美国全国的汽车注册数量垂直下跌了25%，纽约的收音机销售额下降了一半。

《经济学人》的编辑弗朗西斯·赫斯特（Francis　Hirst）在前往美国的旅途中生了一场病，年底时在亚特兰大逐渐康复，他对当时的状况做了一番描述：“没有卖出股票的富人们感觉穷了很多……首要的结果是所有奢侈品的购买力都大幅下降，而像汽车和毛皮大衣这类商品的销售却增加了，这样的商品现在可以在二手市场上以低得惊人的价格买到。疗养胜地也受到很大影响……大量的用人，包括男管家和司机，也被辞退了。”

这次股市崩溃之后，最喜欢处理紧急事件的胡佛总统投入到行动中。他是白宫历史上最勤勉的总统之一，经常在办公桌旁从早上8点半一直工作到第二天凌晨。在一个月内，他的团队推进了公共设施建设的

扩张，并向国会提交了将所得税削减1%的提案。联邦政府的规模在那个时候还很小——总开支为25亿美元，只占GDP的2.5%，财政政策的效果只相当于注入区区几千万美元，因此胡佛只有尽力做好为经济发展加油鼓劲的“啦啦队队长”的角色。

> 不幸的是，这个角色不太适合他，他是那么的害羞、不自信并且呆板，在众人面前他无法表现得轻松自如，也无法适应身边围着很多人为他呐喊。他还“天生抑郁”，根据威廉·艾伦·怀特（William Allen White）的描述：“他是个在任何状况下总是会看到悲伤一面的天生的悲观主义者。”由于无法激发他人的信心和乐观情绪，根据《国家》杂志（*Nation*　）的报道，他“试图通过祈祷来祈求鬼神给予繁荣”，以使情况向好的方面发展。

1929年11月14日，在股市崩溃后仅6个小时，胡佛宣布商品销售量显示国家正在“回归正常”；1930年3月7日，他预测最坏的情况会在“未来6天内”结束；60天之后，他又宣布：“我们已经度过了最坏的状况。”

在某种程度上，他陷入了一个所有政治领袖在就经济状况发表意见时都会面临的进退两难的处境。他们对经济的评论会影响到经济的发展和结果——类似海森堡不确定性原理。结果，他们只能做一些愚笨的积极评论，尽管这些评论不会被认真地当作预测。除此之外，他们别无选择。

试图通过发表一些评论来使经济向上发展是不可能的，因为经济的衰退并不是以直线的方式进行的。在这条衰退的道路上，似乎有许多事情表明经济正在变得稳定。在1929年最后几个月的下跌后，股市在1930年初找到了一个支撑，甚至还回升到290点以上，反弹幅度达到20%。作为一开始就成功预测到了衰退的少数几个组织之一，哈佛经济协会指出最坏的时候已经过去。胡佛抓住了这根救命稻草，他相信了这些零碎的积极消息，而没有意识到它们其实也是错误的。1930年6月，当一个国家天主教福利理事会的代表团请求他采取公共设施项目扩张政策时，他宣称：“先生们，你们来晚了60天，萧条已经结束了。”但就在那个月，经济又开始了一段下滑。

最后，当实际情况和胡佛的预测不符时，他开始进行掩饰。他频繁地在新闻发布会上声称就业率已经在上升，但实际上并非如此。人口普

查局和劳工部这些负责统计失业数据的机构承受了被要求捏造数据的巨大压力。一位专家在对行政官员试图修改数据的行为感到厌恶后，选择了辞职。最后，劳工统计局局长在对上级关于失业率的官方陈述持公开反对态度后，也被要求提前退休。

和胡佛相反，财政部长梅隆甚至连假装进行这种口头上的鼓劲也不愿意。他的观点是，亏损的投机者“自己活该”，他们应该为缺乏思考的行为付出代价，美国经济的基本面是健康的，会按照经济本身的情况复苏。他指出，最好的政策是：“清算劳动力、清算股票、清算农民、清算房地产……这将清除系统中的腐朽……人们将会更加努力地工作，过着更加有道德的生活。价格会做出调整，有进取心的人会从能力欠缺的人那里捡起他们的残骸。”

一个近乎把梅隆的清算建议铭记于心的群体是苏联人。1930年，出于对外汇的急切需要，苏联政府秘密决定把最宝贵的艺术品便宜卖给自己的资本主义敌人。对梅隆来说，这种以甩卖价买到艺术收藏品的机会一生难求，他没有错过这个机会。在与柏林、伦敦和纽约的艺术品商人进行了一系列秘密谈判后，梅隆买到了20幅油画名作。每一幅作品的买卖都像是从事间谍活动。购买这些油画的钱首先汇给柏林的一位商人，这位商人再把这笔钱存入一个锁定的账户并支付其中的10%给苏联人。同时，这些油画被秘密地从圣彼得堡的艾尔米塔什博物馆转移出来。为了进行掩饰，这些油画外面的油彩也做了修改。然后，这些油画在一个秘密地点进行交接，再用船运往柏林，接着运到美国。通过这样的方式，在1930年到1931年初的几个月里，财政部长花了差不多700万美元买下了艾尔米塔什博物馆最著名的一半以上的油画。这些油画中包括拉斐尔的《阿尔巴圣母》、提田的《照镜子的维纳斯》、波提且利的《博士来拜》、伦勃朗的《土耳其人》以及凡·埃克、凡·代克和霍斯的几幅作品。

这可能是20世纪最伟大的一次艺术品交易。梅隆将经济政策这些世俗的东西留给副手奥格登·米尔斯，自己则完全投入到这笔交易中。1930年9月的某一天，他和一个艺术品交易商讨论得如此全神贯注，以至于让一群银行家等了两个小时。

由于联邦政府没有能力且不愿采取行动，或者像梅隆这样被其他事

情分散了注意力，管理正在衰退的经济的任务就完全落在了美联储的肩上。在1929年11月到1930年6月，美联储明显放松了货币政策，共向银行体系注入了近5亿美元的现金，将利率从6.0%下调到2.5%——这和哈里森在纽约做的事情几乎一样。华盛顿的美国联邦储备委员会不情愿地感受了所发生的事情的威力。哈里森不光要采取持续的拖延战术，还要面对其他地方储备银行的多数同僚的彻底抵抗——12个联邦储备银行中的7个——波士顿、费城、芝加哥、堪萨斯城、明尼阿波利斯、达拉斯和旧金山强烈反对哈里森的尝试。

大多数政府官员害怕这种将流动性注入银行体系的“人为的”刺激经济的尝试无法促进商业活动，而只会引发另一场投机潮。太多廉价的信用首先促进了泡沫的开始。现在，既然泡沫已经被戳破，股价回落到了更合理的水平，为什么还要再一次通过廉价的信用来重复这一过程呢？就像有人说的那样，更进一步的放松只会导致“1927年那场灾难性实验”的重演。这次衰退是过去过度投机的直接后果，在那次投机中货币被荒谬地投放，没有遵从经济规律。要使经济恢复健康，唯一的做法就是让它经受一段时间的痛苦，这也是为过去几年的过度放纵赎罪。

> 美联储内部不同派别之间的争论让人非常迷惑，甚至不能理解。1930年9月，本来很有能力和声望的政府官员诺里斯（Norris）在一次美联储的会议上争论说，通过降低利率，美联储使政策倒退了。“我们在目前的萧条期投放信贷，但人们不需要也无法使用这些信贷；而当人们需要也可以使用信贷时，我们将不得不收回信贷。”他没有意识到，如果按照他的假定逻辑，会得到一个奇怪的错误建议，即美联储应该在萧条期收紧信贷，这样它就能在经济高速增长期大量提供信贷了。

美联储的官员们感到理屈词穷，只好借助其他方式来表达。其中一位官员就把美联储刺激经济的所有努力做了一个生动的比喻，认为这一切就好像一个乐队在一场“马拉松式的舞蹈中”不顾一切地演奏音乐。在其他场合，他又把这比做一位医生为了让死去的病人复活而对其进行人工呼吸或注入肾上腺素。

夏初，美联储不再实行宽松的政策了，因为事实证明这是错误的，自实行该政策以来经济陷入了第二次衰退，工业产值在6月至10月下跌了近10%。哈里森采取的措施备受争议，有些人认为他做得已经够多了。为了避免灾难的来临，哈里森向银行系统注入了大量货币，把利率

调到史无前例的低点，他认为自己已经用尽了一切激进的办法。其他人则认为他在衡量货币需求的时候有些问题。哈里森经常依据的经济指标显示政策已经非常宽松了——短期的真实利率非常低，银行的流动性过多。但问题也随之而来，这些措施现在发出了错误的信号，比如在一个更稳定的经济环境中，当银行库存现金过多时，就表明美联储用于刺激经济的储备投放量超过了实际所需。1930年，当危机还处于萌芽状态时，银行为了应对未来的灾难而变得很谨慎，开始持有更多的现金。过多的超额现金储备表明银行越发提心吊胆，美联储则越发紧张。

19 30年9月，罗伊·杨格辞去了美国联邦储备委员会主席一职，开始担任波士顿联邦储备银行行长，他的薪酬是之前的2.5倍，从之前的1.2万美元增加到3万美元，并仍享有一些行政权力。在联邦储备委员会寻找继任者是件非常不容易的事情，在持续衰退的中期更是难上加难。幸运的是，胡佛总统心里有个合适的候选人，他很快就给他在政府金融部门工作的老朋友尤金·梅耶打电话说："你非答应不可！"这基本上不容他回答，也不必等他回答，因为胡佛很了解自己的朋友。

没有人在接任美联储的管理职位时比梅耶更有激情或准备更充分，他与委员会的二流官员无疑形成了鲜明的对比。他是个成功的金融家，35岁时就积累了大量财富，在两届政府的金融机构都任过职。和大多数银行家不同的是，他强烈支持政府为防止经济下滑和通货紧缩所采取的积极政策，以及美联储所采取的更宽松的货币政策。

梅耶出生在加利福尼亚，父亲马克·梅耶（Marc Meyer）是位白手起家的商人，也是拉扎德银行（Lazard Freres）的合伙人。1895年，梅耶从耶鲁大学毕业后也进入了拉扎德，但是在1901年辞职，成了华尔街的一名自由投机者。他在1907年的大恐慌中大赚了一笔，到1916年时，其财富已经高达4 000万—5 000万美元。

1917年，他来到华盛顿，在伍德罗·威尔逊手下工作，基本没有薪酬，只有一些象征性的工资。后来，他成了战时金融公司的管理者，之后又担任农业贷款委员会的主席。他是个极富传奇色彩的人物，在第16街的新月广场拥有一栋豪华的寓所，里面挂满了塞尚和莫奈这些名家的作品，还摆满了中国明朝的花瓶。他在纽约的芒特基斯科拥有一处700英亩的地产，在怀俄明州的杰克逊霍尔有一个600英亩的牧场，还在弗吉尼

亚州拥有一个大农场。他的妻子阿格尼斯是个自私的女人，他们闪电结婚，却并不幸福。阿格尼斯经营着华盛顿最时尚的一家沙龙，出入那里的有诗人、画家、音乐家，偶尔还会有政治家和银行家。

梅耶的提名还是存在争议的。路易斯安那州的人民党党员休伊·朗（Huey Long）认为：“他没什么本事，只是在华尔街有个普通的微不足道的水桶店而已……甚至还不能算是个正规的银行家。”听证会进行得很艰难，艾奥瓦州的参议员布鲁克哈特（Brookhart）公然提出反对，称他是个“犹大……在做利率方面的生意时很大胆，就像在玩夏洛克游戏一样”，还说他一生所有的财富都用来进行反犹太人的斗争了。

如果说有人看起来像是能够改变美联储这个烂摊子，那这个人非梅耶莫属了。然而，他很快就被外界的质疑压倒了，他发现委员会被内部的钩心斗角、恩怨是非折磨得痛苦不堪。阿道夫·米勒和查尔斯·詹姆斯（Charles James）正处于焦灼状态。一些保守派，比如哈姆林（Hamlin），很讨厌梅耶，认为他对总统太阿谀奉承了。

美联储内部的决策系统和权力部门一贯以来都很复杂，现在甚至已经变得更加深不可测了。在斯特朗统治时期，5位公开市场投资委员会成员讨论决定在公开市场购买政府债券来向银行系统注入货币量，该委员会由波士顿、纽约、费城、芝加哥和克利夫兰这5家联邦储备银行的董事组成。这样，斯特朗只需说服两位成员就能取得绝大多数票，使他的提议顺利通过。

然而，在1930年1月，公开市场操作政策转而由12位公开市场政策委员会成员决定。这些成员由所有联邦储备银行的董事组成，当然，每位成员必须要参考所在银行的9位董事会委员的意见。过去的5人公开市场投资委员会，现在变成了公开市场政策委员会的执行委员会，仍然负责执行任务。如今，有三股势力在争夺权力：一股是公开市场政策委员会，它可以起草政策，但没有执行权；另一股是联邦储备委员会，它要论证政策制定的可行性，但没有起草的权利；第三股是公开市场政策委员会的执行委员会，它可以酌情补充决议。在每个阶段，决议都可能遭到否决或阻挠。所以，尽管美联储最重要的两位人物哈里森和梅耶都认为应该采取积极的货币政策，但他们都遭到了这个体系的否决。

向幸灾乐祸和自觉轻松的欧洲也迎来了巨大的金融危机。据《纽约时报》报道，当时人们以一种轻松的语调调侃伦敦“黑色星期四”的恐慌性抛售，《纽约晚报》采访了梅纳德·凯恩斯，他评论道：“在伟大的英国，我们不禁要深吸一口气，庆幸自己脱离了那场游离世界的噩梦，它给美国以外的其他国家的商业带来了沉重的打击。”据法国权威部门报道，华尔街的崩溃就好比“脓肿”的溃烂。人们希望投入华尔街的欧洲资本赶紧撤回国内，以减轻欧洲各国黄金储备的压力，并允许英国和德国等国家实行宽松的政策来刺激经济复苏。

令埃米尔·莫罗高兴不已的是，那年他并没有失去在圣莱马大捞一把的机会。到上周为止，也就是在1929年10月，他和沙赫特在巴登–巴登的黑森林享受水疗。当时，他们正在参加一个国际银行家会议，讨论落实杨格计划，并起草关于新成立的国际清算银行的附则。10月29日早晨，沙赫特突然注意到美国代表团成员看起来愁容满面，他知道华尔街出事了。当弄清楚其中的原因时，沙赫特已经抑制不住幸灾乐祸的心情了。在访问一个瑞士银行家时，这位银行家表示很希望这场即将来临的灾难会终结债务问题。

在所有在欧洲中央银行工作的银行家中，蒙塔古·诺曼是最高兴的，这场危机正好可以挽救英镑，他对这一点坚信不疑。9月26日，英国的加息使泡沫最终被戳破，蒙塔古·诺曼开始就这次危机给英国带来的损失提出信贷要求。他对华尔街事件报以如此轻松的态度，以至于在10月29日早晨，也就是“黑色星期四”那天，当整个金融世界都已经四分五裂时，他却还像往常一样请画家奥古斯塔斯·约翰（Augustus　John）画肖像。

在10月的最后一周和11月的前几周里，乔治·哈里森通过电报和越洋电话关注着华尔街的发展态势，他的声音不时地表现得和平时有所不同。10月31日，哈里森高兴地宣布市场已经完全走出最低点了，因为泡沫破灭后没有一家银行倒闭。

在刚开始的几个月里，事情按照预期进行着。欧洲各大股市在华尔街的带动下也随即下跌，但却没有随之反弹，下跌也并不那么剧烈。当美国股市下跌了近40%时，英国下跌了16%，德国14%，而法国只有11%。尽管英国股市的市值占美国GDP的比例相当大，但英国人大多偏爱体育，而把股市都留给了城市中的大人物；法国和德国股市的市值相对而言则很

小。因此，这次危机给欧洲消费者和投资者的心理带来的冲击是不同的，对经济造成的伤害会小一些，甚至于当美国放松信贷时，外国贷款已经恢复了。市场上对货币的获得突然变得容易了，欧洲各大中央银行不再担心它们的黄金储备会被纽约掏空，它们终于可以跟随美联储降息了。到了1930年6月，美国的利率已经降到2.5%，处于第一次世界大战后的低水平，英国降到3.5%，德国降到4.5%，法国降到2.5%。

虽然解除了对英镑攻击的威胁，但诺曼却陷入了另一个完全出乎意料的烦恼。1929年11月，外界批评英国劳工部在处理经济问题时，任命一个由杰出法官麦克米伦勋爵（Lord Macmillan）领导的委员会来调查银行体系的运作问题有失偏颇。在委员会的14个成员中有近一半是银行家，剩下的是一大堆经济学家、记者和实业家，其中有3个成员坚决反对金本位制，分别是梅纳德·凯恩斯、雷金纳德·麦克纳（Reginald Mckenna）以及运输和普通工人联合会的欧内斯特·贝文（Ernest Bevin），贝文是英国最令人畏惧的工会领导。在危机出现的几周后，英国劳工部就此批评做出回应。

在建立委员会的过程中，这个被外界认为激进的部门对外表明立场，称英国不会在桌面上讨论是否仍然坚持金本位制的问题。即使一向对金本位制及其作用持批判态度的凯恩斯也开始对这个事实妥协，认为在这一阶段脱离金本位会给经济带来巨大的伤害。

然而，英格兰银行，尤其是诺曼，对这个委员会一直持有怀疑态度。在这个城市里，流行着这样一句口号：“英格兰银行既不用解释也不用道歉。”他和英格兰银行也为此在公众的指责中承受着巨大的压力，这让他充满恐惧。委员会在11月28日开始举行听证会。12月5日，诺曼看起来要成为第一个证人了。随着日期日益临近，他再次紧张不安起来，在出庭作证的前两天，他崩溃了。医生建议他暂时不要参加这次会议，因此诺曼顺利地离开了两个月，乘船游览地中海，最后到达埃及。

为了接替诺曼的位置，他的副手欧内斯特·哈维出现在人们的视线中。即使没有领导，严守秘密这一英格兰银行的一贯作风也不会轻易被改变，这一点可以从凯恩斯和哈维之间的交流中看出来。

凯恩斯：“乔治（Gregory）教授提出的问题是，英格兰银

行难道从来不解释它的政策吗？”

哈维：“嗯，我认为这是我们一直以来对政策解释的惯用方式。”

凯恩斯：“难道是政策方面的原因？”

哈维：“告诉大家原因是件非常危险的事情。”

凯恩斯：“难道是为了让自己免受指责？”

哈维：“至于指责，尽管委员会可能不会全部同意我的观点，但我们认为根本不需要辩解，为自己辩解从某种程度上看就像一位女士在为自己的贞操辩解一样。”

诺曼最后在1930年2月返回英国，并答应为委员会提供证据。他并不是一位好证人，虽然在私人场合他机智而富有表达力，但在公众场合，他却表现得愁容满面且小心谨慎。在回答问题的时候，为了顾及职位，他的表现一点儿都不积极，语言非常简洁，有时甚至只用一个字作答。他不习惯于当众表达自己的思维或证明自己，说了一些自己都没有想到或不相信的话。他坚称，在某种程度上，英格兰银行的信贷政策跟失业率是没有必然联系的。他对失业率表现得非常冷静，并对英国国内的这种困境漠不关心，这突显了刚刚登上政治舞台的社会党银行家们和第一眼就选中他的选民们所持有的固有观点。面对凯恩斯冷酷而又刁钻的提问，诺曼看起来灰头土脸、反应迟钝，只能用他的那些陈词滥调来遮掩。

最后，主席问他为什么要启用特别的决策程序。刚开始他什么都不说，只是下意识地摸了三次鼻子。当再次被逼问时，他回答道：“原因，主席先生，我没有原因，只有本能。”

主席并不气馁，继续试探他：“这个我们当然理解，官员先生，但你做事总是会有原因的。”

“不错，但我已经忘记了。”

凯恩斯之后说诺曼看起来就像“一个艺术家，他正襟危坐，用一件大外套把自己裹住，总用一句‘我不记得了’来搪塞所有问题”。诺曼只出庭作证了两三天，因为银行高级官员们意识到他的做法已经弊大于利了，而且之后他把提供证词的“球”踢给了他的副手。但是这次，诺曼已经身败名裂了。事后，一个银行家向他的同事评论说，那个官员“越来

越变化无常，令人捉摸不透，并且十分荒谬”。

第18章
这是没有赢家的战争

1930—1931年

在什么样的极端情况下，你才不会强迫自己的内心抑制对黄金这该死的东西的贪念呢？

——维吉尔，《埃涅伊得》

1930年12月，梅纳德·凯恩斯发表了一篇名为《1930年的大萧条》的文章，他指出：“全球似乎笼罩在现代历史上最严重的经济灾难的阴影之中。”在过去的这几年中，美国的工业生产总值下降了30%，德国下降了25%，英国下降了20%。美国有500万人正在寻找工作，德国有450万人，英国有200万人。世界商品价格大幅下降，咖啡、棉花、橡胶和小麦价格自股市崩盘以来已经下跌了50%以上。三个最大的主要生产国——巴西、阿根廷和澳大利亚已经全都脱离了金本位，其货币也随之大幅贬值。在工业国家，批发价格指数已经下跌了15%，消费者物价指数则下跌了7%。

在这样恶劣的条件下，凯恩斯一反常态的乐观。他说：“我们使自己陷入了一场巨大的混乱，以至于不能再控制这个精美的机器，因为我们搞不懂它的运行机制。”他把经济比作一辆抛锚的汽车，把混乱比喻成一个简单的“永磁电机故障”（永磁电机是一种汽车点火装置，能用来产生电能），只要中央银行采取“坚决行动”就很容易解决这个问题，让“发电机继续工作”。

事实上，的确存在乐观的合理理由。在股市崩盘之后，1930年美国经济一路下滑，物品价格和产量跌得很凶猛，都有见底的架势，但到目前为止还没有出现一场大的金融危机和破产。

凯恩斯清醒地认识到，只靠一家中央银行是很难应对这种情况的。中央银行要想扭转经济形势，就必须拥有足够的黄金储备——在金本位下这是创造信贷的潜在原材料。尽管方式有些不恰当，但国际货币体系正在筹建之中。由于投资者的恐慌情绪，带有避险需求的资金从黄金储备贫乏的国家流出——比如英国和德国，流入了黄金储备丰富的国家

——比如美国和法国。

1920年，美国成了黄金的主要避难所。资本流动性的锐减比贸易保护政策——《斯姆特–霍利关税法》（*Smoot-Hawley Act* ）所起的破坏作用还大。1930年初，在经济出现短暂的复苏后，美国突然抽回了对欧洲的投资，只留了无关痛痒的一丁点儿。美国银行家们因厌恶风险而开始变得很小心，他们声称很难找到有信誉的借款者，于是开始缩减开支。由于美国经济的衰弱和在1930年6月《斯姆特–霍利关税法》的指引下制定的较高进口关税，美国出现了国内资本需求不足和对欧洲商品需求萎缩的现象，在这一时期，欧洲只能用黄金来购买进口商品、服务以及偿还债务。1930年期间，总共有3亿美元的黄金从大西洋彼岸被运送到美国联邦储备银行的金库里。

然而，法国源源不断的黄金流入破坏了世界的稳定，它是唯一一个幸免于这场世界经济大灾难的欧洲国家。埃米尔·莫罗的战术是保持法郎处于一个较低的水平，这样法国的商品就有了价格优势。因此，这个国家的经济在1929年和1930年期间运行得很好，那些寻找安全投资的资本开始像洪水一样涌入法国，仅在1930年就流入了5亿美元的黄金。第一次世界大战后一向被银行家视为不负责任与行为可疑的法国，已经成为世界金融的避风港，这也成为当时令人惊叹的一种讽刺。到了1930年末，加上法兰西银行增持的10亿美元的英镑和美元存款，法国的黄金储备已经非常庞大，高达20亿美元，是英格兰银行的3倍（如图18-1所示）。法国政府前几年还在指责国际货币“投机者”给国内带来了灾难，而现在他们却开始和这些投机者一样运用高超的智慧来增强获取选票的自信心，他们的自信在对经济的管理中体现得淋漓尽致。

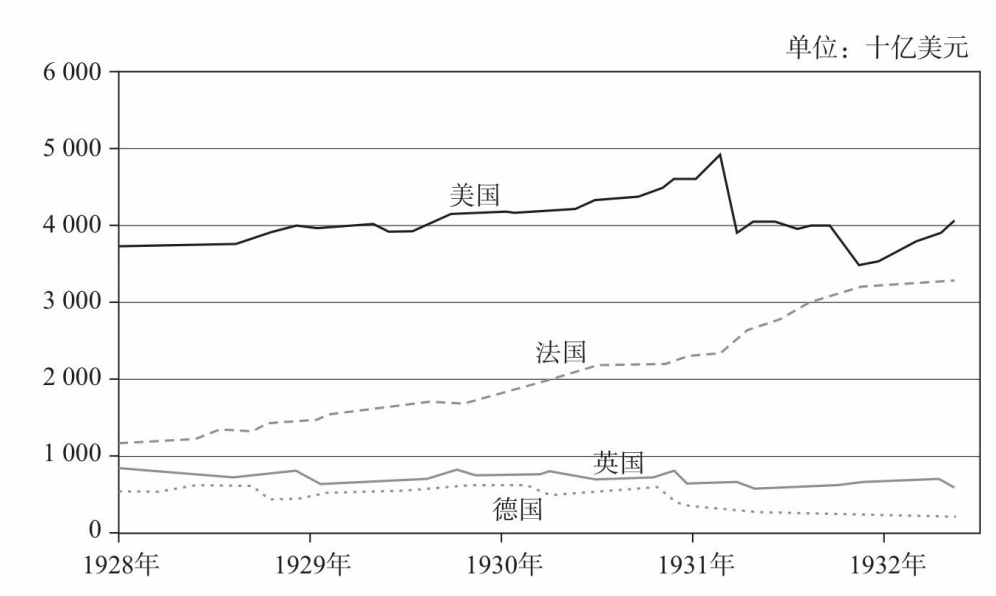


图18-1　各国黄金储备（1928—1932年）

当世界各国的消费和投资正在减弱、预算开始压缩时，法国的货币却依然容易获得，人们花钱照旧。法国的评论家们把自己的国家比做“快乐鸟”。1930年夏天，巴黎依然游人如织，商业像春天般充满朝气，各种法国名店迅速扩张。而它的邻国却呈现出一派截然相反的景象：德国有450万人在领取政府救济金，英国有200万人，而法国只有19万人。当世界其他各国的物价向落石一样直线下跌时，法国的物价却继续上涨。

1929年之后，法国积累了庞大的黄金储备。在对自己的所作所为毫不知情的情形下，法国在无意间进入了欧洲经济最强国之列。十年以前，法国沉浸在德国侵略的恐惧之中，经济衰败，那是一种难以名状的糟糕状态。现如今，前景出人意料的一片大好，这使法国自鸣得意。总理安德烈·塔尔迪厄（Andre Tardieu）说，法国已经成功度过了这场经济风暴，它“合理的经济结构……民众天生的谨慎、适应危机的能力以及他们所具有的现代气息和勇气”可歌可泣。塔尔迪厄戴着一副珠宝眼镜，嘴上叼着一只黄金烟斗，他喜欢丝绸帽子和花哨的背心，有着典型的花花公子的癖好。他喜欢放荡不羁的人，在35岁以前他至少卷入了两次金融丑闻。这些特征使他成为英国所鄙视的法国政治家的典型代表。现在，这次“法国人自信的精彩表现”向世界展示了法国人的谨慎以及整个民族的执着精神，法国的这种天生的、难以估量的文明优势让它的邻国妒忌不已。

英国的评论家们不明白在大幅降息后为什么商品价格还在下降，国内生产持续缩减，失业率仍在上升。他们把世界经济的衰退主要归罪于金本位制，尤其是美联储和法兰西银行的从中作梗。到那年年末，美国和法国持有世界黄金储备的60%，并且它们都不想让这些黄金再流出去。

人们指责法国破坏了金本位制的正常运行，使全球黄金的流动性急剧减少。保罗·艾因齐格（Paul Einzig）是《金融新闻》（*Financial News*）颇具影响力的“朗伯德街”专栏的作者，他在文章中写道：“法国的黄金囤积政策带来了商品价格的暴跌，这是世界经济衰退的主要原因。法国不愿意和其他国家合作，这又加深了经济衰退的程度，导致了一场混乱的经济危机。”瑞典的杰出经济学家古斯塔夫·卡斯尔（Gustav Cassell）也有同样的看法，他认为世界商品价格的下降是因为黄金缺乏流动性，作为这一观点的代表人物，他说道：“法兰西银行对黄金的需求量一直很大，这是一种毫无意义的行为，他们一点儿也不担心其他国家必定会采取同样的措施。这已经影响到了全球的经济形势。”

到了1930年末，法兰西银行开始意识到它对黄金的储备正在造成世界黄金需求的紧缺。而法国银行体系的特征更是造成世界损失的原因。大多数国家的中央银行都会规定一美元黄金对应一定数量的现钞或信用货币，然而法国的银行体系却与众不同，以至于它们无法有效地利用黄金的货币功能，结果导致新增的5亿美元黄金转换成流动现钞还不到2.5亿美元。

法国政府声称他们无法掌控这种运行体制，热衷于储存黄金是由这个国家的本质特征或国民与生俱来的勤俭节约和对风险的厌恶所致。其实，在1930年时，事实就已经很清楚了。在埃米尔·莫罗管理下的法兰西银行已经非常清醒地意识到过多的黄金会导致货币的扩张，造成通货膨胀，因此莫罗阻止了黄金继续流入国内。随着世界商品价格的狂跌，这种举动似乎很奇怪，但却显示了莫罗和其他法国官员在1924年和1926年的货币危机期间所受到的伤害有多深。

大部分人不知道的是，很多本应该流入法国的黄金其实正在伦敦放着。当时的金块是一个边长为17英寸的立方体，每块大约有1吨重。由于要支付高额的保险费用，各国中央银行不会用船把黄金运到另一个几

百英里远的国家，而是让它们继续待在金库里，在金块上做好标记，并简单地登记所有权。

> 英国黄金储备的减少以及法国和美国黄金储备的增加是这样完成的：一群人走进英格兰银行的地下金库，把一块块的黄金搬到一辆装有橡胶轮胎的小木板车上，推30英尺穿过一个房间后再卸下它们，然后给它们贴上一些标签，表示这些黄金已经归法兰西银行或美联储所有。

金库的一边黄金突然猛增，而另一边却严重短缺，这导致全球被迫在信贷上逐步采取紧缩措施。迪·阿伯伦勋爵对此愤慨不已，他是第一次世界大战后英国驻德国大使，现在是一位德高望重的经济学家兼政治家。他愤怒地说道：“这次衰退是历史上最愚蠢和最不应该的。”

在1930年的夏天和秋天，法国的黄金储备仍堆积如山。由于英法关系的紧张，法国通过了补救方案，其黄金政策再次成为争论的焦点，这对于诺曼来说意义深远。他很乐意和美国人打交道，但是在1927年与莫罗的不欢会见后，他就坚决拒绝和法国官员谈任何事情。

因此，诺曼非常明智地怂恿英国财政部与其对手法国政府谈判。然而，谈判依然无果而终，而且还暴露出这两个国家最坏的情况。英国人认为要吸取早期的经验，并认识到法国银行体系中存在的缺陷，但他们完全没有意识到这样的建议是带有强制性和侮辱性的。

很快局势就变得清楚了，法国没有因经济方面的争议而屈服，而是出于战略方面的考虑而做出了让步。法国的官员们利用强大的金融实力来实现政治上的让步，对于他们来说，货币不再是一种回报。甚至连法国军事最高司令部也被牵扯进来，国防部长安德烈·马其诺（Andre Maginot）的高级顾问瑞奎（Requin）将军给参谋部长官魏冈（Weygand）写信，他力谏：“我们慈悲地救助英镑……要让英国人明白……如果他们想向我们借款的话，就必须首先解决其他问题。”

19 30年9月，有传闻说莫罗即将辞职，这个消息在巴黎流传了几个月，但英国银行界在听到这一消息时还是感到非常震惊。最初的说法是莫罗在英国的压力下被迫辞职，他的离开可能预示着法国政府政策的改变。

事实上，由于对法郎振兴工作的贡献，莫罗刚被授予法国荣誉勋

章，他认为这是离开的最好时机。他的行为只是一般上了年纪的法国公务员的惯常做法，他们在职期间的工资通常是按照很低的国际标准发放的，在转到私人部门任职后，他们将获得一大笔钱作为养老金。莫罗接受了巴黎银行荷兰分行副主席一职，该银行是法国最大的私人实业银行，它把工业上的直接投资和证券承销结合起来，是法国非常特殊的一种银行。实际上，他已经离开政府部门，不再是一位官员。虽然“煤油灯”把这个气派的头衔照亮了，但实际上他拥有的只不过是陈旧不堪的“供暖器”，得到的也只是“一间非常小气的小房间”。而现在他却拥有一栋非常气派的公馆，还在巴黎荣军院对面的康斯坦丁大街上拥有一处宽敞的市区住宅。

他的继任者是克莱门特·莫雷，和莫罗一样，莫雷学的是法律专业，毕业后去了巴黎政治学院，之后也去了财政部。然而，莫雷却不在核心部门——财政部督察机构任职，不爱抛头露面的他花了25年才终于爬上了财政部高层的位置。他在卑微的职位上受到了庞加莱的推荐，被提拔为部门负责人，认为他“出乎寻常的忠诚”。1928年，他进入法兰西银行，成为它的第二把手。

和其他官员所处的时代不同，莫雷在45岁时成为最年轻的政府高官。与脾气火爆、举止粗鲁的莫罗相反，莫雷为人和蔼可亲，处理问题考虑周到。虽然法兰西银行的人事有所变动，但政策并没有实质性的改变。事实上，莫雷想得甚至比莫罗还多，他认为自己是一位为人民服务的公仆，法兰西银行本质上是国家的武器。他提出，要想使黄金从法国流入英国，英国政府必须直接向法国借款。当然，英镑能否保持稳定还没有任何确定性的答案，所以贷款必须以法郎作为标的货币。诺曼感到非常不可思议，伦敦似乎在“向法国求助”，这种行为和它的地位是不相符的，最后这肯定是一次屈辱的交易。英国的骄傲和愚钝与法国的自私和傲慢互不相让，而法国的黄金则继续保持增长态势。

但是，诺曼极力实施一个伟大的计划，他声称要通过给经济“输血”来治愈衰退。这个计划是要在一个中立国（瑞士或荷兰）成立一家资本为2.5亿美元的国际银行，在某种意义上，它可以说是世界银行的前身。该银行将从黄金富足的法国和美国再借7.5亿美元，为资金匮乏的各国政府和商业注入资金。自1931年2月以来，诺曼每个月都会在巴塞尔的国际清算银行开会，这个机构已经变成中央银行的银行家俱乐部了。在葡萄酒晚宴结束之前——每个月在巴塞尔所召开的会议被认为是银行家们享受美食的聚会，人们就已经很清楚地知道这个计划泡汤了。

法国和美国不愿意把这么大一笔钱交给一个很可能由英国人来管理的国际组织。

在接下来的几个月里，诺曼乘船前往美国，这是他自1929年夏天以来的首次访美。很明显，在这两年中美国的媒体非常想念他。

> 从一开始《纽约时报》就宣称：“英格兰银行界罕见的名人”和“神秘人物”的使命暗示着大规模的措施即将被实施以应对世界经济衰退。银行家们不会让诺曼一个人孤军奋战。自从3月21日离开贝伦加亚后，诺曼肩负的“神秘使命”及其一举一动都成了世界各地关注的焦点。他和纽约联邦储备银行的官员们会面，国务卿亨利·史汀生（Henry　Stimson）也参加了。之后，他前往华盛顿，访问了白宫，并和财政部长梅隆共进午餐。他所有的行动都被媒体挖掘得彻彻底底。他的表现非常精彩，在一大堆记者面前装得有模有样。他看起来倒更像是一个“交响乐团的指挥，而不是一位杰出的银行家”。当记者们想方设法从他那里套取这次访问的目的时，他总是祝愿他们“下次会有更好的运气”。当记者们恳请他谈谈对世界金融局势的看法时，他就会以严肃的口吻戏弄他们说，最近西班牙国王阿方索（Alfonso）被流放对国际金融局势是没有影响的。尽管他的行程紧凑，但很多媒体怀疑实际上他并没有那么多的会谈议程，即使是最仰慕他的媒体也这样认为。

甚至在诺曼抵达美国之前，他最大的支持者J.　P．摩根公司就表明，像银行这样的“人造”机构或任何“国际信用组织”不是他来访要解决的问题。纽约联邦储备银行发电文说整个方案简直就是“不切实际的，并且会造成通货膨胀”。

诺曼想方设法让东道主美国相信，欧洲正处于“十分阴暗的局面”中。现在，英国唯一的希望寄托在强制削减工资上，而东欧和中欧的处境则更令人绝望。他告诉史汀生，“苏联是最大的危险”。德国和东欧的“资本主义制度所带来的好处还不足以弥补维持资本主义所需的成本……他们对苏联的态度摇摆不定，其实是对其制度并不了解”。对共产主义的恐惧导致下一代美国人把大量的资金投入欧洲。1931年，共产主义的实力还远未及资本主义。

美国也处在衰退中，在过去的17年中，美国已经向欧洲输出了150

亿美元，其中包括战争贷款。现在，美国极力想要避免卷入大西洋彼岸的纷争，所以诺曼回去的时候两手空空。5月，当托马斯·拉蒙特经过伦敦时，诺曼向他抱怨道：“美国人居然不采取任何措施以拯救世界和金本位制，这是愚昧无知的。”

大多数评论家逐渐明白，源源不断流入法国的黄金最终将给国际支付体系带来毁灭性的打击。像往常一样，凯恩斯绘声绘色地指出：

> 全世界大多数黄金已经退出了流通领域，不再在人们的手中互相转手，而是被贪婪十足的人掌控着。在每个国家，居住在斗室里的“家庭守护神”都被对黄金的幻想所吞噬。这种现象隐藏在社会背后，并不会直接显现出来。黄金现在已经从人们的视线中消失，回到了地下。但是，当这些守护神不再拥有华丽的金黄色外衣时，人们便开始正视它们，并且很快就会变得所剩无几。

黄金储备是全球信用体系得以正常运转的保证，它们被埋藏在地下金库里或法兰西银行的水底金库里，因此公众是看不见的，它们所要求的近乎只是一个形而上学的存在形式。凯恩斯认为黄金的作用目前还在延续，只不过变得不再像以前那样重要了。他的观点最终将被证明是正确的，但这不会发生在一场令人头疼的动荡结束之前。

1931年初，美国银行体系开始出现了一个类似的瘫痪过程。这次危机首先出现在一个最令人意想不到的地方——布朗克斯区，那是纽约的外部自治区。该区有一家名字奇怪的银行——美国银行，尽管从名字看来它好像是一家官方银行，但其实它和美国政府没有一点关系。追根溯源的话，这家银行属于曼哈顿下东区的服装行业。

1930年12月10日早晨，一个来自布朗克斯莫里斯安娜地区的小商人来到美国银行设在弗里曼大街的一个支行，向银行提出要卖出他的部分股票，这个请求看起来并不奇怪。

> 1929年6月至7月，这家银行开始让储户购买它的股票，以此来支持它的股价。它向投资者做出保证，许诺他们能以大约每股200美元的价格卖出。这样的条件听起来太具有吸引力了，简直让人难以相信。但是，在1929年年中的时候，人们是愿意相信任何事情的。直到1930年秋天，在华尔街崩溃之后，

人们越来越关注纽约的经济形势，该股票的交易价格仅在40美元左右。

布朗克斯支行的管理层试图让这位焦虑不堪的储户相信应该持有其股票，他们说即使在目前这样的价格下，他们的股票仍具有很好的投资价值。毫无疑问，他们的目的很明显，就是违约。这位储户气急败坏地离开了，他开始告诉人们银行陷入了困境。到了下午，已经有一小撮储户在布朗克斯支行小巧而具有新古典风格的石灰岩大楼外排起了长队，他们想在下班之前把存款取出来。尽管经济萧条，但到目前为止还没有一家纽约的银行遭遇挤兑，因此这很快就吸引了两万多好奇的旁观者前来围观。焦虑的储户坐立不安，一小队骑马的警察被派来维持秩序，并逮捕了几个储户。当场面出现混乱的时候，这些警察开始用他们的马来驱散人群。

美国银行在纽约4个较大的自治区内共有57家支行，拥有40万个人储户，比其他银行都要多。谣言很快就传遍了整个城市，其他很多支行在那天下午也出现了类似的情况，很多装甲车都被调过来运送大量的现金。

美国银行是在1913年由约瑟夫·马库斯（Joseph　Marcus）创立的，他是一位俄国籍的犹太人，1879年移民来到美国。刚开始他是服装厂的一名工人，后来成了一个优秀的服装生产商，最后做了当地的银行家。他的第一家支行位于奥查德和德兰西大街的路口，主要服务于周边服装厂的犹太工人和商人。马库斯以诚实守信和公平交易的经营理念在下东区颇负盛名，他的银行经营得很好。尽管银行与美国政府毫无瓜葛，但还是让说依地语的客户感觉它在某种程度上拥有政府的充分信任和信用支持。年迈的马库斯在1927年去世，那时他的银行已经成长为一家拥有一亿美元资产的机构，总部设在纽约的第五大街，并在该城市设有7家支行。但是，银行的办公人员和客户主要还是犹太人，外界含沙射影地给它取了个绰号——“穿短裤的技工的银行”。

约瑟夫·马库斯去世后，他的儿子伯纳德·马库斯（Bernard Marcus）接管了这家银行。他很聪明，但很爱炫耀，生活十分奢侈，这和他父亲谦虚的为人相去甚远。伯纳德去欧洲旅行的时候光行李就有30多件，而且总是住船上最豪华的套房。在随

后的两年中，他发展了一系列的并购扩张业务，到了1929年，银行的资产已经增加到2.5亿美元。

当时的监管十分宽松，但即便如此，伯纳德还是采取了一系列不正当的手段。这家银行向自己的管理层和其他相关人员借了大约1 600万美元，占资本金的1/3，并允许这些借款人买入银行的股票。银行的资产规模在两年内已经超过原来的两倍，为了筹集快速增长所需的资金，伯纳德发行了大量股票，并承诺投资者能以200美元的价格赎回。当股价在1929年夏天和秋天开始下降时，许多投资者要求伯纳德履行承诺。为了使股票在市场上表现良好，他成立了一系列附属公司，从他自己的银行借钱重新买回股权。伯纳德实际上是在使用储户的钱来维持银行的股价。

在贷款方面，这家银行在纽约房地产市场下了很大的赌注，有一半的贷款组合投入了房地产市场，是企业贷款的两倍，但真正的贷款敞口被流入附属公司的资金隐藏了。当危机来临时，这家银行正致力于中央公园西部的两大工程：500万美元用于贝雷斯福德（Beresford）工程，这栋建筑高20层，坐落在第82街，有170套公寓；400万美元用于圣雷莫（San Remo）工程，这栋建筑位于第74大街，有120套公寓。尽管有谣言说伯纳德本人拥有这两个项目的所有权，但是他通过傀儡公司来掩盖自己在这两个项目上的权益，其实每一分钱都来自他的银行。

到了1930年6月至7月，官方账簿显示该银行拥有2.5亿美元的存款、3亿美元的优良资产和5 000万美元的所有者权益，但隐藏在这些数字背后的真实经营情况却并非如此——资产的真实价值不超过2.2亿美元，而且所有者权益已经没有了，还背负了3亿美元的债务。

1930年秋天，纽约金融界上层传言美国银行可能陷入危机，因此美联储试图让它和纽约其他犹太人控股的银行进行合并，其中包括制造商信托银行（Manufacturers Trust）、国民公共银行（Public National Bank）以及国际信托公司。这场交易要求伯纳德和他的追随者辞职，承担管理失误的责任。尽管如此，金融界对伯纳德仍然十分不信任，没有人肯相信他的账目，这场交易最后以失败告终。

在筹划阶段，12月10日晚上，所有知名的华尔街巨头——纽约联邦储备银行的乔治·哈里森、J. P. 摩根的托马斯·拉蒙特、大通国民银行的艾伯特·威金、花旗银行的查尔斯·米切尔以及其他的纽约银行巨头们，在纽约联邦储备银行12层的会议室里进行讨论，希望能达成一揽子的拯

救计划。到晚上8:30时，他们即将达成协议，哈里森也已经开始准备他的新闻发言稿。为了拯救这家银行，他们必须共同出资3　000万美元。但是在最后一刻，几个关键的银行家犹豫不决。

这些银行家都读过沃尔特·白芝浩在19世纪写的经典小说《朗伯德街》（*Lombard Street*），这部作品描述了后来成为世界金融中心的英格兰银行是如何控制金融危机和恐慌情绪的。

白芝浩认为，在正常时期，中央银行应该遵守教科书上规定的金本位制度，信用扩张要牢牢依据黄金储备量来进行。但是在金融危机时期，就应该把书本上的规则统统扔掉，进行“随意、大胆的贷款，这样公众才会觉得你打算继续下去”。正如他所指出的，“根据你不会不知道的科学原理，恐慌……是一种情绪问题”。换句话说，一家中央银行必须注入充足的货币来满足公众对现金和资产安全的需求。

白芝浩同时也给出了警告。尽管他主张在恐慌时期中央银行应该毫不犹豫地放出贷款，但前提是银行只是面临短暂的流动性短缺，而绝不是真正的破产。而这个时期美国银行所面临的问题不是资金短缺，而是完全没有偿付能力，没有能力履行义务。

尽管没有明确指出，但在讨论中还有另外一个对美国银行见死不救的原因：伯纳德不是一般的犹太人，而是声名狼藉的那种人。华尔街的清教徒和犹太人之间一直存在分歧。像库恩雷波、雷曼兄弟、J. W. 墨利格曼（J. W. Seligman）这样的公司自认为是“我们的团体”、德国犹太人的精英，而对于所有像杰克·摩根这样的被社会尊敬的金融巨头们而言，他们持有反犹太的狭隘观念。12月10日聚在一起的这些华尔街绅士们，很难掩饰对救助像伯纳德这样的犹太人的厌恶之情。伯纳德只是下东区的一个服装出口生产商，经营着一家银行，据托马斯·拉蒙特的儿子汤米所说，这家银行的客户主要是“外国人和犹太人”。J. P. 摩根的合伙人拉塞尔·莱芬韦尔指出：“这家银行的主要客户是犹太商人，这些人没有多少钱，教育程度低下，针对他们开展的业务难以管理。”

当负责美国银行纽约支行管理的约瑟夫·布罗德里克（Joseph Broderick）知道这个决定的时候，他坚持要参加这次会议。这些银行家

们对他的态度很尖锐，让他在外面等到凌晨一点钟才允许他进来。他后来说：“我告诉过他们，美国银行在纽约具有十分特殊的地位，在这个城市里它服务的人群是最多的，它的倒闭会影响很多小银行，我担心它将引爆这个城市的金融体系。”布罗德里克提醒这些高管们，只需要两三个星期“他们就可以拯救纽约两家最大的私人银行”。其中的基德–皮博迪投资银行成立于1865年，由波士顿的绅士们经营着，因这次危机的影响也出现了挤兑潮。在其他银行，意大利政府不得不在1930年从J. P．摩根和大通国民银行提出了1 500万美元。

尽管会议一直进行到第二天早上，布罗德里克仍说服不了少数几个倔强的人改变他们的想法。美联储认为它可以为美国银行设置一道防火墙，以防止问题蔓延，于是他们决定第二天早上就把这家银行关闭。布罗德里克之后在出庭作证的时候说：“我警告他们正在犯一个纽约银行史上最大的错误。”伯纳德和他的副手们在审判后被定罪，判了三年有期徒刑。布罗德里克因没有及时关闭这家银行而遭到指控，并被判入狱，但这个案子的初审结果被推翻，二审后他被无罪释放。

尽管富有戏剧性，但美国银行的倒闭实际上并不出人意料。在历史上，由于美国缺少一个由各种商业银行组成的中央银行，因此银行体系一直很不稳定，历经灾难。1913年美联储的成立多少对这个问题有所帮助，但国内的银行体系仍然没有一丝改变。1920年，美国大约拥有2.5万家银行，其中大部分都很小，并且对当地的经济具有依赖性，每年约有500家倒闭。1930年的前9个月，由于经济日益恶化，700家银行关门大吉。同年10月，在美国银行危机事件发生的前两个月，这种恐慌蔓延到中西部和南部，造成了田纳西投资银行和考德威尔公司（Caldwell and Company）的倒闭。考德维尔公司控制着美国南部的银行业链条，在它破产之后，很多小银行也倒闭了。在田纳西州、肯塔基州、阿肯色州以及北卡罗来纳州，共有120家银行倒闭。

美国银行倒闭之后，美联储成功地控制住了局面，没有出现连锁反应。1930年12月至1931年1月，纽约和宾夕法尼亚州出现了银行挤兑潮，但恐慌很快就消失了。然而，美国银行的倒闭的确深刻地改变了公众对银行的看法。

储户们被这次重大的倒闭事件震惊了，他们开始对于把钱存到哪里

变得越来越谨慎。因为不能分辨银行的好坏，他们便把所有的存款从各家银行取出。刚开始，这只是一场小风波，在这两家银行倒闭后的几个月里，整个银行体系共被提取了4.5亿美元，还不到存款总额的1%。

然而，由于银行的独特经营模式，这样的取款会造成负面的乘数效应。为了尽可能保持流动性和贷款组合的大致平衡，银行必须做到在取出一美元现金的同时能收回3—4美元的贷款。同时，当它们收回贷款时，借款者必须从其他银行取出相应的存款。这种效应将使得银行对流动性的争夺蔓延到整个银行系统。在这种氛围下，所有银行都必须建立现金储备来保护自己，这样它们就要收回更多的贷款。1931年6月至7月，银行信贷萎缩了50亿美元，相当于未到期的贷款投资的10%（如图18-2所示）。

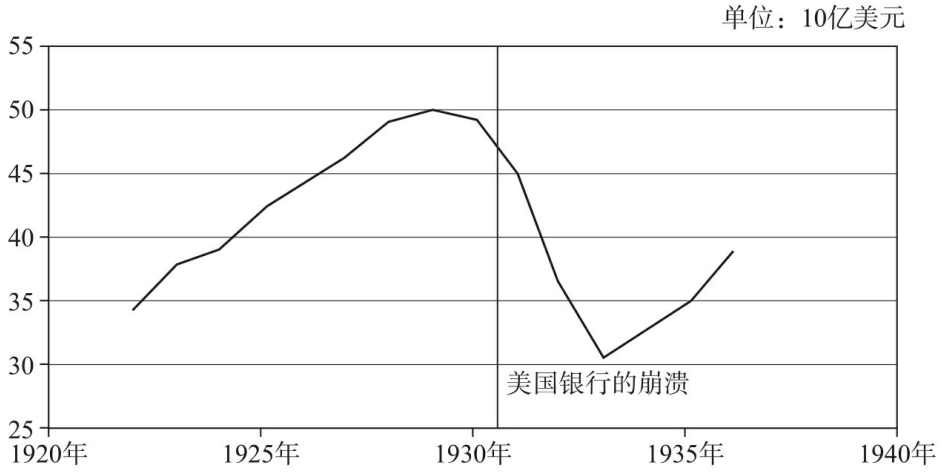


图18-2　美国银行信贷（1922—1936年）

美国银行的信贷危机始于1931年。在度过了一个平静的春天之后，1931年5月，银行挤兑潮再次升温。一家芝加哥郊区的房地产公司破产，导致芝加哥30多家银行的6　000万美元存款被提走。到了夏天，危机蔓延到托莱多市的每一家大银行，其中只有一家没有破产，而唯一幸存的这家银行是因为获得了克利兰夫联邦储备银行提供的1　100万美元的现金救助。整个城市70%的存款被冻结，零售业濒临瘫痪，甚至连刚刚获得美国网球公开赛参赛权的因弗内斯高尔夫俱乐部也关门了。

美联储的官员们都充分认识到了金融体系的危机——货币囤积、银行破产事件不断增加、银行惜贷现象严重、物价以每年20%的速度下跌，然而他们还不能把所有这些错综复杂的问题联系在一起。在美国联

邦储备委员会，梅耶要求制定一个更激进的政策，连习惯和别人唱反调的阿道夫·米勒也同意了他的观点，但美联储没有多少制定这些政策的权力。

同时，一些本来可以采取行动的美联储官员现在却望而却步了。很多陷入麻烦的银行，尤其是那些小银行，并非是美联储的成员——美国全国有2.5万家银行，只有一半是联储成员，但它们的存款数额占到了全美国的3/4。尽管那些非联储成员的银行影响着美国全国的信贷供给，但成员银行的高管们却认为他们并没有拯救非成员银行的义务。

这些高管们真正关心的问题是大约一半的银行所面临的巨大贷款损失，它们可能最后会像美国银行一样破产。地方管理者决定按照巴杰特的方法只贷款给“好的”机构，而且他们认为支持濒临破产的银行将要投入大量的资金，所以他们决定让它们自生自灭。但是，他们没有意识到这样做会破坏公众对银行存款的信心，并且会导致美国信用体系的僵化。

1931年第一季度，令人感到十分奇怪的是，一方面全球银行体系正在紧锣密鼓地根据恐慌的美国民众心理来调整货币存储量，另一方面由于堆积在法兰西银行和美联储的黄金，美国和欧洲的经济开始出现微小复苏。如果银行体系可以与世界经济的衰退相比较，那么现金的双倍干涸就像两个不可见的漏洞，它们的影响并不是突然而剧烈的，而是逐渐显现出来的。

1931年春天，诺曼从美国回国后写了一封丢脸的信给莫雷，预言“世界资本主义制度的文明”在一年内就会毁灭，并说他将把预言“刊载出来以作为对未来的参考”。他说他感觉到全球信贷供应已开始枯竭，但是他和其他中央银行的银行家们还不能在解决方法上达成一致意见。诺曼发现自己越来越没有影响力，执行权也被削弱了。这封没有说服力的信其实是在向法兰西银行申请采取措施，但毫无疑问被拒绝了，因为他总在不断地重复谈论西方文明的末日。

第19章
一次失败的拯救

1931年

金钱没有国界，金融家没有爱国精神，也没有道理可讲，他们唯一的目的就是赚钱。

——拿破仑·波拿巴

1931年春天，集体和个人的绝望情绪压抑着德国。官方统计数据表明，德国有470万人失业，占其劳动力总数的25%左右，是美国的两倍，这还不包括另外200万被迫找兼职的人。当铺、占星家、数学命理学家以及其他各种江湖骗子到处都是。在柏林的公园和森林里，到处都是临时搭建的帐篷和行李包裹。这些营地体现了德国人的组织天赋，人们很快就有了自己的“市长”“城镇理事会”，还有了可供妇女们煮萝卜用的集体厨房。

1929年年中，德国背上了外债和赔款这两个沉重的包袱，从那以后，德国就一直处于水深火热之中，混乱不堪。当年7月，沙赫特一签完巴黎的杨格计划，德国反对该计划的斗争就达到了高潮。由艾尔弗雷德·胡根贝格博士（Dr. Alfred Hugenberg）领导的国家委员会针对这个计划组织了一次全民公决，胡根贝格是右翼德国民族党主席，该党是德国国会第三大党，在国会491个席位中拥有73个席位。另外，胡根贝格还曾担任著名的克鲁格军火制造厂（Krupps）的主席，与德国人伦道夫·赫斯特（Randolph Hearst）齐名。他在第一次世界大战后又发展了一些新业务，现在掌管着德国国内最大的一些报业集团、最大的电影制片公司以及最大的独立电报部门。

胡根贝格起用了阿道夫·希特勒，这在之后被当作是个笑话。希特勒过去处境窘迫，是个和右翼集团毫不沾边的少数党派人物，1923年他担任了啤酒馆政变的领导人。

在前些年的国家选举中，纳粹党仅得到2.6%的选票，在国会中也只有12个席位。然而，他们却在全民公决中使用了特有

的恶毒手段，声称杨格计划将压迫“三代德国劳动力”，他们还污蔑这个计划，视它为“犹太人的阴谋”和“犹太精神的产物”。全民公决要求政府重新谈判以废除令人讨厌的战争犯罪责任条款、中断所有的赔款支付，并把官方进一步达成的任何条款视作犯罪。这一提议获得了413.5万张选票，在这项政策的鼓舞下，公众也越来越清醒了。

没有一个人能在改变政策风向时比沙赫特提供的风向标更好，杨格计划谈判留给他的是失望和痛苦。1920年底，他和一直庇护他的古斯塔夫·施特雷泽曼同意德国向美国的银行大量借款，希望美国也能卷入这场赔款纷争中。但是，他们把德意志共和国和美国货币捆绑起来的计划落空了。在沙赫特看来，美国的银行家没有把信息传递出去。他和施特雷泽曼极力在华尔街扩张他们的权力和影响力，希望解决赔款问题。

1929年10月，在华尔街崩溃的前三个星期，年仅51岁的施特雷泽曼在压力和超负荷的工作下突然中风而亡。在冷酷和令人失望的杨格计划谈判以及施特雷泽曼去世之后，沙赫特失去了一直以来的信念，他不再寄希望于依靠美国来解决问题。

他现在困惑不已。由于对美国不再抱有任何幻想，他更乐意寻找其他解决办法，包括民族主义者所提出的单边协议。但是他很难在这个时期否定杨格计划，毕竟这份文件有他的签名，这使他看起来不像是个无耻的机会主义者。

11月，在海牙进行的谈判中，德国政府同意了适度调整后的杨格计划条款。同时，协约国答应提前撤退驻扎在莱茵兰的军队，并就原先归属东普鲁士的德国公民的身份问题达成了协议——这部分领土在《凡尔赛条约》中割让给了波兰。对杨格计划的修改最终体现在支付条款上，大约增加了4%—5%的支付金额，每年总计2 500万美元。虽然支付条款所带来的经济意义微乎其微，但它却给沙赫特提供了推翻政府的借口。

那时，德国的失业率急剧攀升，失业救济金支出居高不下，预算赤字也直线上升。当时政府由社会党员赫尔曼·默勒（Hermann Müller）领导，多个民主党派组成的强大联盟共同参政。政府提议向国外借更多的资金进行融资。然而，沙赫特自1927年以来就一直反对大量对外借款，他认为这个包括社会党在内的多党参政的政府没有能力统治德国，大量的外债就证明了这一点。由于没有在最佳时机控制对外支出或借贷，现

如今在情况糟糕的时候借钱无疑又会重复以前的错误，因此他担心德国将面临国家破产。

12月5日，沙赫特在柏林做了一件惊人的事，而且事前没有任何征兆。他公开发表了一份声明来谴责政府，他用夸张的语言“扭曲”杨格计划，并指责政府没有采取必要的措施控制财政。他声称如果德国人相信国家能支付得起在巴黎商定的赔款数额，那无疑是自欺欺人，他还公开否认该计划的最新修改情况。几周之后，他暗中破坏了政府通过美国投资公司迪龙里德公司向纽约借款的计划。

在经济危机的中期，中央银行的一把手公然向政府宣战，这种行为威胁了整个国家的稳定，使德国国内局势动荡不安。然而，政府根本无法度过金融危机，只能向慷慨的伊瓦·克鲁格借款。

在接下来的几个星期里，沙赫特承受了巨大的压力。在人们还不能预测经济萧条所造成的影响时，他扬言德国在华尔街崩溃后走向了一场巨大的灾难，他希望德国不要被这场灾难埋葬。如果他现在辞职，他将放弃德国经济界最有权力的位置，并且在政治上也将被人遗忘，很难东山再起。在签订杨格计划后，他被右翼集团孤立了，并且在质疑政府的财政政策时他和左翼集团以及中间派争论不休。

沙赫特在这些既有机会主义又不乏真心诚意的想法上举棋不定，由此产生的紧张感开始显露出来。他有时候看起来一蹶不振。1930年1月，一个外国银行家在看到他因为“自己将受到一群腐朽的政治家的攻击”而向大家咆哮后，认为他是个偏执狂。老朋友帕克·吉尔伯特对他这种奇怪的行为也越来越不理解，只能说沙赫特“疯了”。

1月初，在海牙举行的讨论杨格计划的政府会议上，发生了最后一次强烈的谴责行为。法国对德国民族者散布的谣言以及沙赫特对杨格计划的痛批大为震惊，为了防止德国停止赔款支付，法国人提议引入一个新的条款，条款规定如果德国被海牙国际法庭起诉故意违约，那么借款者将“恢复在《凡尔赛和约》中规定的所有特权行为”。这项提议使人们想起了1923年法国占领鲁尔以及法国军队反击德国的情景。

尽管沙赫特与政府绝交，但他许诺自己不会在国际会议上使德国陷入窘境。但他的冲动再次打败了他，新通过的条款打了德国一记耳光，它彻底改变了杨格计划的“精神”。尽管德意志银行无力阻止修改计划的生效，但为了表明对“最高道德准则”的反对，沙赫特宣布不会给国际清算银行缴纳一芬尼，并坚定地声称他“将坚守自己的岗位直到死亡”。

新任外交部长朱利叶斯·库尔提斯（Julius Curtius）率领的德国代表团十分气愤。在一次激烈的非公开会议上，他们指责沙赫特是个叛徒，在无关紧要的问题上故弄玄虚，为重建自己的威信而做政治上的铺路。柏林到处都充斥着关于沙赫特的谣言，说他预谋充当85岁的冯·兴登堡的接任者，兴登堡将于1932年年初退休。伦敦《时代》杂志评论说，人们似乎都期待着沙赫特会“在政治上做出什么壮举”，德国左翼媒体《世界报》（*Die Welt*）指责他“不仅是国内也是国际的政治头领”。

第二天，德国代表团依然态度谨慎，当他们提出如果德意志银行拒绝签字，政府就会通过其他银行组成的联盟来缴纳赔款时，沙赫特知道自己的计划得逞了。他喜欢吹嘘自己的权力，但现在毁了自己。他与政府协商出一条规则来保全政府的面子，即政府通过立法要求德意志银行缴纳赔款，这样他就有理由认为杨格计划是个“不道德的协议”了。但是作为一个良好公民，沙赫特必须遵守德国的法律或其他移民政策。然而，他在海牙颇具戏剧性的行为使他难以继续任职，3月7日返回柏林后，他宣布辞职。

在一次骚乱的媒体会议上，他说：“现在，我将成为一个养猪的乡绅。”在这次会议中，记者多次追问他辞职的动机，这使他的情绪一次次失控。一位记者困惑地问他：“沙赫特博士，您的辞职有什么特别的原因吗？”“我的行为和政治一点儿关系都没有，”沙赫特激动不已地回答道，“这仅仅是一个有自尊的人做出的正义行为。”

与《时代》杂志或《世界报》齐名的德国国家报《福斯日报》（*Vossische Zeitung*）表达了柏林普遍存在的困惑：“沙赫特辞职的真正原因是什么？没有人知道。”尽管沙赫特很在意自己的私利，但他签了一份解约协议，放弃了每年25万美元的养老金。

离职以后，沙赫特认为社会党领导的联盟政府会把德国带入一场金融灾难，并使德国卷入一场他称之为不可避免的外债危机。在这个阶段，他以20世纪20年代的观点去判断德国的经济，认为问题的核心是这个国家花销过度，已经被巨额外债压得喘不过气来。他认为解决问题的办法就是控制政府开支，不要向国外借款。他的建议是非常传统的理论，针对的是防止汇率危机，而不是越来越严重的失业问题。

三个星期之后，已经和他决裂的政府被失业问题拖垮，社会党想通过向国外借更多的资金来增加失业救济金，而中间党派则想减少赤字。由此，一个新的由中间党派组成的联盟政府成立了，社会党被排除在外。新政府的领导人是海因里希·布吕宁，他是前军队官员，一个阴沉的天主教徒，也是一个坚定的君权主义者。

布吕宁没有办法对一个四分五裂的国会进行管理，他必须动用法律，依靠宪法在紧急情况下所赋予的权力把德国变成一个更加专制的国家。在德国国会受到打击后，他让冯·兴登堡解散国会，并在1930年9月（也就是两年前）举行了一场新的选举，选举结果令人大为震惊且难以接受。

> 在一次因日益恶化的经济所引发的运动中，希特勒向各阶级保证会重新统一国家、重建繁荣、恢复其世界地位，并清除奸商，但他没有透露过多极端的反犹太主义立场。他在大型的露天集会上演讲——大部分演讲都是在大型的露天运动场举行的，运动场摆满了一排排燃烧的火炬，灯火通明。他通过他的演讲技巧给成千上万的参会者洗脑。在街上，他的非正规军都是一群穿着脱靴器的暴徒，他们拿着警棍、戴着指节铜环与共产主义者和社会主义者发生暴力冲突。最终，纳粹党获得了640万张选票，在德国国会拥有了107个席位，一举成为德国第二大党。

这次选举震惊了整个金融市场。德国近一半的资金储备被抽离，高达38亿美元。为了阻止资金的抽离，德意志银行被迫提高利率，当时纽约和巴黎的利率都在2%的水平，伦敦在3%，而德国却涨到了5%。由于商品价格每年下跌7%，这意味着借款的有效成本已经上升到了12%，严重加速了经济的恶化。

> 由于经济失去了增长的动力，失业率攀升，预算赤字增加，布吕宁把注意力放在了预算平衡上。他限制失业救济金；将联邦和地方政府高级官员（包括总统）的工资削减20%，低工资的官员则削减6%；提高所得税以及啤酒、烟草税，并对商店和矿泉水增收新的税种——所有的措施都使德国的经济更加萧条。

德国政府对经济的影响造成了前所未有的通货紧缩。在美国，胡佛政府减少税收，扩大赤字（从1929年10亿美元的盈余到1931年20亿美元的赤字），占了GDP的4%。1931年，英国政府的赤字为6亿美元，占GDP的2.5%。但德国正好与它们相反，它的收入随着政策的变化而减少，但支出减少得更多，赤字从本来就很少的两亿美元降到一亿美元，不到GDP的1%。

现在，布吕宁被称为是“饥饿的统治者”，他之后宣称政府重新采取的节俭措施是为了对外证明德国没有能力支付赔款了——德国政府在20世纪20年代初曾尝试采取不正当的手段以破坏德国经济，使它的债权人不得不降低赔款要求。

历史学家们一直在争论当初德国是否还有其他选择。然而，向国外借款是不可取的，到了1930年中期，国外借款已经完全没有门路了。其实德国在繁荣时期就借了很多外债，大把地花钱，在衰退来临正需要用钱的时候，它却已经把信用额度用完，借不到钱了。

杨格计划带来的意想不到的后果加重了问题的严重性。在之前的道威斯计划中，私人商业贷款者在债务危机的情况下是有优先赔偿权的。因此，德国的公共债权人，尤其是法国、比利时和英国政府，它们的赔偿权是排在最后的。但杨格计划取消了这个“转换保护”条款，不再保护私人债券。顺便提一下，这个举动遭到了沙赫特的坚决反对。在这次债务危机中，私人贷款者的求偿权自然没有被排在前面，而是排在这些大政府之后。这样，私人借给德国的债务就收不回来了。

德国再也不能从国外借到资金了，它只能从德意志银行借款来应对布吕宁的一揽子节俭计划，换句话说，就是通过印钞票来为赤字融资。但是，人们对20世纪20年代早期的恶性通货膨胀仍然记忆犹新，而且道威斯计划和杨格计划严格限制德意志银行买入政府债务。德国唯一的办法就是取消金本位，但几乎没有人为这次剧烈的演变做好准备。

沙赫特辞职以后十分小心，不再批评布吕宁制定的国家政策，也许他希望还能重新成为保守的民族党政府的核心成员。在这一时期，他还没有意识到他有多么幸运。新政府采取了很多节俭措施，但他力谏这些措施会带来灾难性后果。而当德国经济崩溃时，他却可以置身事外，免受指责。

然而，他对这些赔款是不会保持沉默的，他认为德国政府通过损害国内经济来逃脱债务的做法是非常荒谬的。他退休后一直待在自己位于居伦的住所，但不久后他就对自己的处境感到很失落。1930年夏天，他开始在世界各地进行游说，从布加勒斯特出发，先后到了伯尔尼、哥本哈根和斯德哥尔摩。9月，他去美国待了两个月。

他的到来在美国引起了一阵骚动。被《时代》杂志称为“德国铁人”的他总是戴着一副夹鼻眼镜，留着一头板刷头，一眼就可以认出来。对伦敦《时代》杂志和《纽约时报》的读者而言，他们对沙赫特的了解比对德国近年来其他领导人的了解都要多。沙赫特去过20多个城市，在私人俱乐部和公共会议上给大学生、教授、银行家和商业团体做了将近50场演讲。

他演讲的大部分主题都是关于债务问题，他希望听众能理解德国对这个问题是十分痛恨的。他说道：“试想一下，如果你们像对待德国人一样对待其他人长达10年之久，他们是不会有笑容的。”德国的GDP为160亿美元，出口占了30亿美元，而向私人借的外债就高达60亿美元，基本无法支付每年给法国和英国的5亿美元。在辛辛那提，他说道：“战争赔款是世界衰退的真正原因。”他每到一个地方就要被问到最近的选举和希特勒的事情。他回答道：“如果德国人想饿死，那么就会出现越来越多的希特勒。”回到欧洲后，一个瑞典记者问他：“如果你明天当选国家元首的话，你会怎么做呢？”沙赫特毫不犹豫地回答道：“我会在这个特殊的时期停止支付赔款。”

19 30年12月，他被介绍给赫尔曼·戈林（Hermann Göring）。那时候，尽管他和民族党领导人胡根贝格打过交道，但他和纳粹之间的往来是很少的，他公开声称讨厌这些良莠不齐的乌合之众。然而，沙赫特的妻子对希特勒的崇拜是出了名的，她是纳粹党的忠实拥护者。《福斯日报》的外交专栏作家贝拉·弗罗姆（Bella Fromm）在她的日记中描述了1930年沙赫特和妻子在一位杰出的柏林银行家举办的银婚庆祝酒会上发生的一次冲突。沙赫特的妻子在胸前佩戴了一个由红宝石和钻石做成的纳粹党十字勋章，据弗罗姆所述，即使沙赫特认为这个十字勋章将有利于他的目的，他也不会把它当成他的徽章的。那天晚上，他甚至对她说道：“为什么不推翻纳粹党？他们看起来倒是很精明。”

他和戈林在晚上进行的谈话所关注的焦点在于“经济形势、失业率

的上升以及德国政府懦弱的外交政策”，沙赫特喜欢上了这个“温文尔雅”的人。1931年1月5日，戈林邀请沙赫特和钢铁巨头联合钢铁公司的主席弗里茨·蒂森（Fritz Thyssen）来他装修得颇为简朴的公寓会见希特勒，这座公寓位于柏林中产阶级住宅区内。戈林现在还没有机会接触政府的钱财，但在后来的几年里他就被金钱腐化为一个沉迷于酒色的人了。希特勒在晚饭之后到达了，他身穿黄色和棕色的军队制服，约瑟夫·戈培尔（Joseph Goebbels）也一起来了。沙赫特对此记忆深刻：希特勒出乎意料的温和、谦虚，作为这个国家第二大党的领导人，这是很难得的。在接下来的两个小时里，希特勒尽管嗓音沙哑，有时会发出一些类似蛙叫的声音，但他却控制着这场谈话。他讲话内容的95%都是关于恢复德国的世界地位、让6 500万失业人口回到工作岗位的措施，以及在只靠政府干预的情况下应该采取的行动。希特勒富有表现力，他的讲话中没有一句感伤的口号，但他却明显是一位“天生的煽动者”。对一个被迷惑的银行家来说，这是一次重要的经历。

英国皇家国际事务研究所的权威人物阿诺德·汤因比（Arnold Toynbee）对当年的重要事件进行了回顾，他把1931年夏天和1914年夏天发生的事件进行了比较。1914年，奥地利公认的王室接班人弗朗茨·斐迪南大公在萨拉热窝被暗杀了；1931年，奥地利历史最悠久和规模最大的银行安斯塔特信贷银行（Credit Anstalt）破产了。它们都是由一些远离世界中心的相对较小的事件引发的，但却都像洪水一样迅猛爆发，摧毁了世界的秩序。

1855年，罗斯柴尔德家族创立了安斯塔特信贷银行，总部设在维也纳。5月8日，星期五，这家奥地利银行总资产为2.5亿美元，其存款占了奥地利银行体系的50%，1930年的会计账目使政府了解到它将面临2000万美元的账面损失，其股本基本消失了。这家银行不仅是奥地利最大的银行，而且也是最著名的，它的董事会成员包括英格兰银行、纽约信托担保公司以及汉堡M. M. 沃伯格公司的代表，董事会主席是路易斯·罗斯柴尔德男爵，他负责家族在维也纳的分支机构。在这个疯狂的周末召开的一次秘密会议之后，5月11日，星期一，政府把这件事情向民众公开了，同时宣布了价值1 500万美元的一揽子救助计划，这些资金将从国际清算银行借取。

奥地利是个小国，它的面积只有德国的1/10左右，人口不足700万，GDP为15亿美元，但这次事件就像给伦敦和英格兰银行投了一枚炸弹。很奇怪，事件爆发的时候沙赫特和诺曼恰

好待在索普洛奇。政府高级顾问哈里·西普曼（Harry Siepmann）知道在这次事件的背后潜藏着难以解决的复杂问题，他说道：“我认为就是这样，它会破坏我们赖以生存的整个体系。”

像许多德国的银行一样，安斯塔特信贷银行直接参与过工业投资，类似于现代的私人股权公司。然而它却非常脆弱，这不仅是因为它用短期借款来投资长期项目，严重缺乏流动性，而且还因为它借了不同寻常的巨额外债——账面上有7 500万美元，而且总共的存款为2.5亿美元。

安斯塔特信贷银行在过去十年里兼并了一系列破产的小银行，并且于1929年在奥地利中央银行的说服下接管了损失非常惨重的它的第二大竞争对手——波登信用社（Bodencreditanstalt）。安斯塔特信贷银行接管了大量的破产银行，拯救了奥地利银行系统。奥地利中央银行为了补偿它，从伦敦的银行密集借入资金，这个行为事实上已经被英格兰银行知晓了。

由于没有控制好局势，拯救计划宣告失败，这也许是因为很多人对这个问题的认识都比政府深刻。当安斯塔特信贷银行停业清理时，其损失的金额累计达到了1.5亿美元。在接下来的4天里，政府不仅对安斯塔特信贷银行进行整合，还对奥地利所有的银行进行清理，它们损失的存款为5　000万美元左右，大约占总存款的10%。为了恢复国内的银行系统，奥地利中央银行免费提供了5　000万美元贷款，这使得国内的货币供给一夜之间增加了20%。

诺曼对奥地利的态度非常温和。第一次世界大战后，他为了稳定币值向它提供了第一笔贷款——他因此被授予金质荣誉勋章。在接下来的几天里，他通过国际电话一直和纽约的哈里森以及柏林的路德保持着联系。他担心奥地利的货币危机会蔓延到周边国家，于是决定提供国际救援。

所有中央银行之前都没有经历过国际金融危机，所以必须想出一些补救措施。在这个过程中，银行家们犯了两个错误：相对于危机所牵涉的范围，他们筹集的资金太少；另外，他们认为建立国际联盟是非常必要的，但他们并没有及时　采取行动。　经过三个星期的疯狂电话联络，钱终于筹齐了。

当贷款协议签好时，这些钱已经用完了，并且对奥地利银行的经营

变成对奥地利货币的经营了。奥地利中央银行的黄金储备总额为1.1亿美元，这次损失了4　000万美元。面临着银行体系崩溃的威胁和货币的重重包围，奥地利中央银行还需要2 000万美元的资金。

这次危机被政治局面弄得更加复杂了。1930年3月，德国和奥地利宣布成立关税同盟。德国的邻国，尤其是法国和捷克，对19世纪德国联邦各州之间成立的关税同盟记忆犹新，它们担心这次奥地利和德国的联盟是德奥合并的第一步，因此它们感到十分不安，并设法阻止这次行动。

法国政府看到了机会，实际上它秘密鼓动法国的银行把钱从奥地利的银行取出来。到了6月16日，情况越来越糟糕。内阁担心维也纳会违背法律和法规，他们在犹豫是否勒令银行放假。当奥地利听说只有它放弃加入关税同盟法国才会向它提供贷款时便对第二次贷款焦虑万分，这似乎是最后的通牒，奥地利政府只剩下三个小时的考虑时间。

奥地利走投无路，只好被迫接受法国的条件。然而在伦敦，诺曼十分痛恨法国在这样脆弱的金融环境下滥用它的货币权力，并发电报说英格兰银行会提供贷款。但是，如果他认为这样做就能消除他朋友的恐慌情绪，那他就错了。

6月5日下午两点半，托马斯·拉蒙特给胡佛总统打了个电话，说奥地利的危机开始爆发，德国的黄金储备也开始减少。危机在两国之间传播的速度如此迅速并非是因为德国有大量资金被困在奥地利，而更多的是因为心理作用。人们此前从未过多地注意到柏林和维也纳的银行状况之间存在的区别，因此现在大家都认为既然奥地利的主要银行都陷入了这么严重的麻烦，那么德国的银行也极有可能会步其后尘。随着资金开始从德国逃离，有传言说柏林将会马上请求终止赔款。拉蒙特担心德国可能会为了处理政治混乱和之后的资金逃离而采取汇率管制，而在美国机构持有大约10亿美元德国短期债券的情况下，这样的举动会威胁到绝对不止一家美国银行的偿付能力。

拉蒙特建议胡佛单方面宣布暂时中止一切战争借款和赔款的偿付，但就连他自己都说，这个建议总统“很有可能会当耳边风”。他认为没有欧洲国家会采取这种行动，因为这将引发对这个国家信用的怀疑。按照拉蒙特自己的说法，这会向债权人传递“一切都完了”的信号。美国是唯一一个可以带头行动的国家，胡佛开始不为所动。“我会考虑的，”他对拉蒙特说，“但是从政治上来说，这不大可能。像你这样待在纽约，是

无法知道一个国家对政府间债务的感受的……国会看到法国正在囤积黄金，扩充军备……”

拉蒙特试图说服胡佛这样做对他是有政治上的好处的。他警告说：“有许多人偷偷讨论1932年的协定。”而这样有力的行动会让人们停止一直以来对总统领导力的怀疑。他以J. P．摩根高级合伙人的名义说道：“最后一件事情，总统先生，如果这个建议有了任何的结果，我们在这件事中将被人们遗忘。这是您的计划，而非任何其他人的。”

为了对拉蒙特的建议进行回应，当天下午胡佛总统召集了他的高级智囊团三人组召开会议——国务卿亨利·史汀生、财政部长安德鲁·梅隆和财政部副部长奥格登·米尔斯，他们根据拉蒙特的提议讨论一个延期支付的计划。梅隆表示他对这个措施“绝对不同意”，于是第二天便离开美国前往欧洲休假。史汀生对这个计划则很有热情。

作为一个真正的美国贵族，史汀生出生于纽约一个富有的家庭，毕业于安多佛的菲利普学院以及耶鲁大学和哈佛大学法学院，是耶鲁大学骷髅会的成员，同时还是曼哈顿鲁特和克拉克法律公司（Root and Clark）的合伙人。史汀生是华尔街第一代的文明人，他将维多利亚式礼节引入美国国务院——比如，他和妻子拒绝让离过婚的人进入他们家，他还强烈反对国际上的孤立主义。他十分坚持促进国家之间的友好关系，以至于1929年在发现国务院设立的“黑色密室”组织对其他国家的大使馆与本国互通的电报进行例行破译后，他立即终止了这种做法。之后，他严厉指责道：“绅士是不会偷看他人信件的。”在他的朋友，来自波斯曼的乔治·哈里森（给予他有关世界金融的建议）的帮助下，他成了一位减免战争债务的倡导者。

就在胡佛向内阁提出债务延期支付时，布吕宁总理也开始采取行动。6月5日，他宣布了一系列节俭计划，包括进一步降低公务员工资、削减失业救助开支和引入新的税种。为了“让治疗的药物变得甜一点儿”，布吕宁发表了声明，在感性和鼓舞的语气中，这个德国人告诉大家“我们能够施于这个国家的最大限度的节约已经做到了”。杨格计划的经济学假设被证明是错误的，因此“德国必须被免除‘无法忍受的赔偿责任’和‘附属国进贡’”。

那个周末，布吕宁正在伦敦对英国首相拉姆齐·麦克唐纳进行计划

已久的访问。德国代表团在麦克唐纳位于肯特郡郊区的乡间别墅里度过了周末。6月7日，星期天，诺曼也加入进来。晚宴共有19个人参加，气氛十分轻松。参与者包括像约翰·高尔斯华绥和萧伯纳这样的在德国非常著名的作家。晚宴结束之后，官员们开始了对金融问题的讨论。布吕宁介绍了德国糟糕的情况：那一年，德国军队计划招募6　000名新兵，共有8　000人报名，但其中一半的人营养不良；人民处于失望之中，社会结构正在瓦解。

就在布吕宁讲话的时候，华盛顿的英国大使发来了几条发狂一样的电报，说他刚刚收到史汀生的消息，史汀生对布吕宁声明中对抗的语调极为恼火。国务卿警告说，德国人绝对不应该采取任何单边行动，这只会致使短期资金从德国大量流走，这会使胡佛延迟支付计划的好处消失殆尽，这个计划在当时还是个秘密。电报让英国人震惊了，他们第一次得知这个声明，在此之前，英国的报纸上还没有关于这份声明的消息。他们的德国客人没有提及这部分内容，因为这只是为内部消费制定的文件，布吕宁也没有明确的计划对赔款重新谈判，至少在秋季之前是这样的。

诺曼向议论纷纷的与会者表示，任何德国延缓赔款的行动在现在都是灾难性的。他断言，如果再有像这样对欧洲信心造成打击的事件出现的话，我们不久就会“对欧洲的尸体进行尸检了”。

现在的情况就好像一场赛跑，胡佛能够在德国黄金流尽之前赢得足够的支持吗？在华盛顿，财政部的小组为了完成计划的细节在没有空调的办公室里连续工作了18个小时，工作条件十分恶劣。他们被纽约的银行家们包围着，史汀生的经济顾问说，这些银行家“哭喊着，说他们要破产了”。奥格登·米尔斯在梅隆离开的时期暂时接替了财政部长的工作，他往返于连接财政部大楼和白宫的地下通道，向总统做简报。胡佛自己也被怀疑包围着，持续的媒体评判和有关他缺乏威信的带有愤世嫉俗意味的笑话不断影响着他。那年秋天，当H. G. 威尔斯访问白宫时，他看到的是“一个惨淡、过度操劳和窘迫的人”。白宫经受着精神上的围攻，总统的压抑是如此严重，以至于史汀生抱怨说和总统在办公室会谈“就像坐在全是墨水的浴室里”。

与此同时，在6月的前三个星期里，德国有3.5亿美元资金流走，比其黄金储备的一半还要多。在伦敦，诺曼用尽甜言蜜语说服英国银行家们不要把资金从德国抽走。此时，货币和银行的危机已经在欧洲蔓延开来，波及了匈牙利、罗马尼亚、波兰和西班牙。

6月20日，星期六，胡佛的计划被公之于众。只要协约国延缓德国的3.85亿美元战争赔款，美国便愿意放弃为英国、法国、意大利以及其他一些欧洲小国提供的一年期战争借款的本息，总额为2.45亿美元。这项计划的作用如闪电一般，星期一，德国股市在一天里上涨了25%。

胡佛尽可能和每个人商议他的计划——据说他在公布计划之前已经得到了21位参议员的支持。密歇根州的参议员亚瑟·范登堡（Arthur Vandenberg）当时正在加拿大旅游，他在多伦多的一家药店和总统通了电话；一些参议员和代表甚至被邀请到白宫过夜。有一天早上，国务卿五点半起来就给英国首相麦克唐纳打电话。

美国政府向所有人征询了意见，但却遗漏了法国。在整个任期最令人吃惊的不恰当的外交中，胡佛忽略了德国最大的债主和当时欧洲金融的统治力量。法国政府对此的反应首先是震惊，接着是暴怒。

作为法国总统的客人，美国大使沃尔特·埃奇（Walter　Edge）原计划下午在隆尚和其他外交使团出席赛跑会。两年来，他一直努力消除法国政府关于“我们（美国人）和英国人都与法国暗地为敌”的猜疑。法国拥有世界上最大规模的现役部队，还拥有仅次于美国的第二大黄金储备，在财政上它是欧洲最强大的国家，它的经济状况对世界大萧条的影响几乎比其他任何国家都要大。尽管如此，法国的掌权者们抱怨，盎格鲁–撒克逊人还是把法国当成一个二等力量。

在赛跑会的总统包间里，埃奇被一帮气势汹汹的法国政治家连续质问。美国宽免它自己的债务就好了，但美国怎么能不征询法国的意见就单方面延缓德国对法国的债务呢？在这次事件中，法国就好像是“前妻的小孩”一样。

法国总理皮埃尔·赖伐尔（Pierre　Laval），过去的社会党党员，现在是民族党党员，要求知道美国能提供什么担保以保证一年之后能够恢复赔款的支付。另一个大臣则抛出一连串尖刻讽刺的斥责——法国被要求为“铺张浪费的德国”举办的“和解宴会”埋单，而华尔街和伦敦则在为“屠杀这头小肥牛”而欢庆。第二天，法国外交部长阿瑞斯泰德·布兰德（Aristide Briand）召见了埃奇，对他发表了一番激烈的长篇演说，把英格兰银行作为整个事件的幕后策划者——他说诺曼几周前对美国的访问正是盎格鲁–撒克逊银行家们共谋的不可推卸的证据。

接下来的星期一，法国新闻界对赔款延期偿付大肆指责。《法国工业机关报》（*Journal dos Débats*）用愤怒的语气评论道：“越细想，就越对胡佛先生的行动感到吃惊。”

在华盛顿，胡佛总统决定派梅隆去巴黎处理和法国之间的事情。那个时候，梅隆正在英国参加儿子保罗在剑桥大学国王学院的毕业典礼，他的儿子将获得他的第15个荣誉学位。虽然世界金融危机很严重，但到达伦敦后梅隆都会很小心地避免和英国财政部以及英格兰银行的官员联系，他认为自己的休假时间非常神圣。当诺曼试图通过梅隆在华盛顿的秘书和他取得联系时，秘书搪塞他说梅隆正在私人访问中，无法通信。最后，诺曼在剑桥大学找到了保罗，之后才在克拉里奇酒店追到了他的父亲。经过一番劝说，梅隆勉强答应推迟他接下来的卡普费拉度假，去了巴黎。

6月25日，梅隆在巴黎北站受到了法兰西银行罗伯特·拉古–加耶（Robert Lacour-Gayet）的欢迎。当被问到“您在巴黎是否愉快”时，财政部长勉强一笑，用一种很不明朗的语气回答道：“拉古–加耶先生，我们在这里了。”很明显，梅隆并不开心，他不断提醒记者们，自己原本计划和女儿艾尔萨、年轻的外交官女婿戴维·布鲁斯（David Bruce）在里维埃拉享受一次轻松的旅行。在接下来的几周里，梅隆参加了一场场谈判。每天，他忠诚地和大使埃奇来到法国内政部古老且有霉味的房子里，这也是法国秘密警察的总部。一般习惯在办公桌上只吃一个三明治的梅隆，不得不坐在那里享用八道菜的大餐，每道菜配一种酒，这是法国外交惯例的一部分。

法国团队由赖伐尔总理率领，他们白天谈判，晚上还要在国民大会开整晚的会。赖伐尔是塔尔迪厄的门徒，塔尔迪厄在陷入一场银行丑闻后于12月被迫辞职。46岁时，赖伐尔成为法国第三共和国历史上最年轻的总理。他出身于法国南部的农民家庭，他肤色偏深，头发又黑又直，胡须也比较稀疏，“外表看起来有些迟钝，像是个正在放假的、工作过度操劳的服务生领班”。他喜欢系邋遢的白色蝴蝶结，还喜欢戴硬草帽。

梅隆试图让法国相信，如果法国人放弃了大约两亿美元的一年期战争赔款，将可以不用支付1.15亿美元的战争债务——净成本“只有”8 500万美元；而美国人却要放弃2.6亿美元。但赖伐尔的情绪并没有缓和，

在接下来的两周时间里，谈判进展缓慢。

76岁高龄的梅隆不得不同时以华盛顿时间和巴黎时间工作。那时，政治家们刚刚发现电话的好处，每天晚上，梅隆都要在美国大使的住处给白宫打电话，有时是每天两三次。那段时间法国的电话系统正在维修，大使馆里只有两部电话能用，一部在地下室看门人的房里，一部在大使妻子的卧室里。梅隆只能尽可能轻声地说话，以至于电话那头的人经常无法听清他在说什么。

大家的脾气都在变坏，日渐恼怒的胡佛发泄着对法国的不满，责怪梅隆对法国过于温和。与此同时，德国的黄金储备继续流失。中央银行家们在6月24日提供了一笔一亿美元的贷款，但不到10天就全部用完了。

> 诺曼在对哈里森例行的报告中抱怨说，柏林正在“流血到死”，而法国人和美国人正忙于争吵。英国首相在日记里写得更为尖锐：“法国人在对待胡佛的建议上一直在玩他们一贯的小心眼和自私的游戏……为自己的好处做件好事并不是法国政府的风格。因此，德国在瓦解，而法国却还在斤斤计较。”

谈判终于在7月7日结束，美国人做出了让步，答应德国只能延缓一部分战争赔款，而法国人则答应把收到的赔款直接借给德国。双方都声明谈判取得了胜利。法国总理讽刺地说：“现在，梅隆先生，你可以重新开始你中断的假期了。”这位财政部长迅速启程前往里维埃拉。

一切都太晚了，6月17日，一家德国大型羊毛联合企业诺德沃里公司宣告破产，其亏损达到了5　000万美元，该公司还曾试图以夸大的价格把存货转给荷兰的子公司来掩盖亏损。诺德沃里不是因为生产羊毛毯和羊毛围巾而亏损——它的管理层似乎对羊毛价格上升做了投机，他们囤积了存货，在期货市场做多，这是一次非常错误的赌博。

7月5日，一家巴塞尔的报纸报道说有一家德国银行也陷入了麻烦，但没有指出银行的名字。正当柏林谣言四起时，7月6日，也就是延期偿付谈判结束的前一天，沙赫特的老雇主，德国第三大银行达纳特银行发表了一份声明，否认自己面临困难。银行失去了信心就无法生存，当被迫发表否认自己有困难的声明时，就说明它已经陷入严重的困难了。两天后，达纳特银行行长、沙赫特的老同事和帮倒忙的朋友雅各布·戈尔德施密特通知德意志银行他们无法偿还债务。

沙赫特在德意志银行的继任者是汉斯·路德，他在1923年恶性通货膨胀期间担任财政部长，并不情愿地任命沙赫特为货币专员。

路德虽然不是德意志帝国国会的成员，而是“一个没有党派的政治家”，但仍然于1925年做了18个月的总理，最后因为命令德国领事馆和外交办事处除了悬挂共和国国旗（黑色、红色、金色）外，还要悬挂德国商船队队旗而被迫离开，因为商船队队旗与已被禁止的帝国国旗（黑色、白色、红色）非常相似。他不是德意志银行行长的最佳人选，虽然他是个有能力的行政官员，但他给别人的印象像是个迟钝的市政公务员，不具备管理中央银行的能力，特别是理解危机中的心理状况和建立信心的重要性的能力。

7月8日，路德约见了诺曼。德意志银行处于极度困难中，它已经损失了很大一部分黄金储备。如果要救达纳特银行，德意志银行的储备金水平将会降到法律规定的最低限度以下，在当时的情况下，这会引发市场对德国货币的抛售。因此，它面临着一个严重的两难处境：要么支持货币，让达纳特银行倒闭；要么支持本国的银行系统而眼看着剩余的储备流出。这时候没有更好的选择——只能在坏结果和灾难性结果之间选择。

路德唯一的办法是向外国借债，他告诉诺曼自己需要10亿美元。7月9日，路德的“圆脸上挂满了焦虑”，登上了前往柏林的私人飞机——这是一个绝望的中央银行行长第一次这样去求助。在阿姆斯特丹，他和荷兰中央银行的官员谈了两个小时，然后飞往英国。诺曼和英国外交部长亚瑟·亨德森（Arthur Henderson）在克罗伊登机场迎接了他。他们随后前往伦敦，路德和财政大臣菲利普·斯诺登简短会面。诺曼正要去巴塞尔参加国际清算银行的月度董事会议，于是路德决定和他一起乘坐登船专列前往法国加来。

正是在这次旅程中，路德描述了德国正在恶化的情况，这才让诺曼知道了游戏正在结束，德国的经济形势已经无法复原。作为中央银行行长，路德能做的只是提供暂时的贷款，换回一小点儿时间。德国已处于深水区，并且还在不断下沉。它的GDP每个月都在减少，目前仅有130亿美元，另有90亿美元的赔款债务、60亿美元的国外私人债务，以及35亿美元可能随时收回的短期债务。在过去的一年里，已有5亿美元资金从这个国家流走，现在仅剩余2.5亿美元的黄金储备。哈里森和诺曼催

促路德采取更紧的信用管制，以抑制资金外流。但在银行系统处于崩溃边缘的情况下，他已经快要没有操作空间了。他唯一的希望在于法国的长期借款，因为法国有足够的黄金储备对德国实施救助。但诺曼警告说，法国的借款只会伴随着苛刻的政治条件。路德和诺曼在加来分手，诺曼去巴塞尔，路德前往巴黎。

路德在巴黎北站受到法兰西银行行长莫雷的迎接。7月10日，星期五，路德在法兰西银行和董事们共进午餐，其中最有权力的两位董事——弗朗西斯·温德尔德和爱德华·罗斯柴尔德男爵都是坚定的反德国者。他们拒绝了从银行借款提供信贷的做法，并告诉路德唯一的希望是向政府借钱。从那天下午直到晚上，这位德意志银行的行长在各个部门之间来回穿梭，错过了一列列去柏林的火车而无法返回。法国政府告知他，法国可以提供3亿美元的借款，但条件是德国放弃和奥地利的关税同盟、暂缓两艘小型战船的建造、大幅提高利率以阻止资金外流，以及通过禁止民族党组织的公开示威来“明确地将自己转向民主和和平主义的政策路线”。

> 作为德意志银行的行长，路德没有权力对这些条件表示同意。7月11日，星期六，他在勒布尔热搭乘飞机回到柏林。《时代》杂志在那个周末如是写道：“自从1914年7月世界大战酝酿以来，如此有威力的谣言就没有这么密集过。”德国内阁从晚上8点开始召开会议，一直争论到第二天凌晨。德国各家主要报纸都严词谴责法国“政治勒索”，并警告说这只会增加“德国人民对法国的仇恨”。有流言称如果政府屈服于法国，兴登堡总统就将辞职。一条更加惊人的传闻散播开来，那就是内阁正在考虑将所有私有工业、银行业、航运业和商业全部国有化。

星期日，德国内阁宣布他们拒绝法国的条件。法国内阁成员此时正在享受法国国庆日周末假期——赖伐尔去了他的乡村别墅，外交部长布赖恩德（Briand）在他科舍雷勒的农场钓鱼，财政部长弗兰丁（Flandin）在布列塔尼半岛的海滩度假。听到这个消息后，他们都回到了巴黎。德国大使利奥波德·冯·赫斯克博士（Dr. Leopold von Hoesch）强烈要求他们重新考虑其条件，他们真的希望煽动一场德国革命吗？虽然勒瓦尔同意“他们处在了一个在世界历史上有决定意义的位置”，但仍然不愿意做出改变。保罗·艾因齐格（Paul Einzig）在之后的文章中记录

了那时很多欧洲人的观点，他写道：“在其他国家的财富、繁荣和稳定的毁灭中，法国成功地在欧洲建立了它期盼已久的政治金融霸权。”

美国驻柏林大使弗雷德里克·萨基特（Frederick　Sackett）向华盛顿发电报说，除非德国能立即获得3亿美元，否则它将会宣布国家破产以及对美国银行和投资者的30亿美元债务违约。乔治·哈里森召集人马，与财政部副部长米尔斯以及两名对德国问题最精通的人（欧文·杨格和帕克·吉尔伯特）在纽约联邦储备银行召开紧急会议。他们断定，在美国已经通过战争借款的缓期而付出了3亿美元的情况下，进一步的行动只会是赔了夫人又折兵。

德国内阁在那天晚上又开了个长会，沙赫特也参加了，并坐在总理旁边，这让与会者着实意外。

命运难料，就在第二天，沙赫特《赔款的终结》（*The End of Reparations*）一书的英美版在伦敦出版，这本书是对赔款的长篇攻击，他将赔款描述为“榨干了德国的血”和“摧毁了德国的信用”。其中有一段被英国和美国的报纸特别重点引用：“资本主义社会的经济领导者们，他们的无能从未像今天这样清楚地被证明……无法喂养世上的工人，资本主义没有存在的权利。资本主义体系的罪行在于与帝国主义、军国主义的暴力政策狼狈为奸……统治阶级政治领导的失败与经济领导的失败一样彻底。”《纽约时报》评论说，如此的批评来自“世界上最大的资本主义组织的领导者”，这实在是很不寻常。

在他一贯的自信中，沙赫特力劝内阁延缓对达纳特银行外国债权人的支付，让他们自己承担冒进和不合适的借款行为的后果。内阁成员们相信，这样做会导致得到国外援助的希望彻底破灭，因此他们决定不接受他的建议。

内阁会议在凌晨两点结束，早上，路德登上了另一架飞机，这次是去巴塞尔，对云集在国际清算银行的中央银行行长们进行最后一次请求帮助的尝试。在开了12个小时的会之后，他们宣布不会再提供新的贷款。巴塞尔时间晚上11:20，哈里森给诺曼打了个电话。这个英国人的声音听起来“疲倦、不悦以及消沉”，现在的问题“对中央银行来说太大了”，他报告说，战争借款和赔款让世界整个体系在过去几年里一直处于忧虑中，唯一的解决办法就是把它们全部清除。

7月13日，星期一早晨，路德出发前往巴塞尔，而达纳特银行没有开业。在它所有支行紧闭的大门上，贴着政府担保存款支付的公文。在一次新闻发布会上，雅各布·戈尔德施密特透露，达纳特银行在过去的三个月中已经失去了40%的存款，金额在2.4亿美元左右，其中大约一半是外国人的。他谴责由混乱的谣言所引发的挤兑，以及民族党媒体报道中反犹太势力对谣言的添油加醋。

德意志银行希望达纳特银行的影响能够被控制住，便让其他银行在那天继续营业。到了中午的时候，每家银行的支行都已经被人群包围了。几家主要银行将提款额度限制在不超过每个储户余额的10%。在柏林郊区，储蓄银行被人群淹没了，只得在大批警力的保护下关门了事。兴登堡总统当晚宣布了两天的银行假期，当权者希望一个短暂的喘息能让人们恢复理性。在这一事件中，在长达两周的时间里，全德国的银行始终没有对外营业——除了像支付工资和税款这样的最重要的事情。在此期间，德国的商业几乎全部陷入停顿。

> 匈牙利的所有银行歇业三天，在维也纳，另一家大银行也关门停业。在波兰的格但斯克、拉脱维亚的里加、南斯拉夫和捷克斯洛伐克，银行都停止了营业。全欧洲的德国游客都不知所措，即使是在像马里安温泉城和卡尔斯巴德这样的时尚疗养胜地也不例外，因为没有哪家酒店和商店肯接受他们的马克。德国政府发布了一条接一条的法令。尽管失业率居高不下，利率还是被提高到了15%以把资金留在国内。德国所有外国短期债务的偿付都被终止，所有外汇兑换都要移交给德意志银行，所有资金的流出都被严格管制，这些行动相当于放弃金本位。

在不到8年的时间里，德国又再次面临着一场经济灾难。尽管出现了这么大的混乱，但整个国家却出奇的和平，除了莱比锡、德累斯顿、杜塞尔多夫和科布伦茨的一些小小的暴乱。德国国内有一种“由疲倦的屈服带来的对某种不可避免的事情的被动顺从”的氛围，《纽约时报》这样写道，这种情况是十多年来的经济混乱的结果。

> 英国大使几周后回到德国，发现“街道空空荡荡，城市里有种不自然的寂静，特别是那种在很多方面类似于在第一次世界大战后柏林那些特殊日子里所感受到的极度紧张的气氛，为此我感到吃惊，这简直是东方式的缺乏生气和相信宿命”。

“在这样的环境中，”他接着说，“沙赫特博士的财政名誉恢复了，他重新出现在舞台上……有少数但越来越多的人认为，沙赫特只要能扭转他在国外不受欢迎的局面，特别是在美国以及国内的社会民主党中的局面，也许就能重新为德国效力了。”

政府做出了努力让沙赫特重新掌权，给了他在银行业独揽大权的机会，以解决这次危机带来的一切麻烦。沙赫特害怕自己面前是个“下了毒药的圣餐酒杯”，于是他拒绝了，回到了自己在乡下的住所。

德国银行系统在1931年夏天的崩溃让经济再次蹒跚下行。在之后的6个月里，生产下降了20%。1932年初，工业生产指数降到了1928年水平的60%，将近600万人（劳动力总数的1/3）没有工作。

1931年10月，右翼党派在巴特哈尔茨堡温泉疗养地举行集会，这里是少数几个不禁止穿纳粹褐衫的地方之一。这是一次反对或曾经反对德国民主的人士的重聚。小镇上挂满了过去帝国时代的横幅和旗帜。旧时战争中的老将军和司令重新登场；普鲁士皇帝的两个儿子，埃特尔·弗雷德里希（Eitel Friedrich）和奥古斯特·威廉（August Wilhelm）王子也来了。他们和来自工商界、政界的各色人等，以及5 000名来自各个地方的踢着正步的民兵和纳粹党突击队员亲密交谈。集会以一名路德教会牧师和一名天主教会牧师的祈祷开场，现场的明星是希特勒，他用即兴演讲吸引着全场。

当沙赫特登上舞台发表演讲时，人群爆发了同样的轰动，这是沙赫特第一次作为纳粹党的伙伴在公开场合露面。他控诉政府在外债和黄金储备的数量上误导民众。在谈到反对党的经济政策时，他的话语有些含糊，只是说“一个国家的政府执行的政策是建立在少数思想基础之上的，类似于弗雷德里克的《宏大的七年战争》（*the Great after the Seven Years War*）中的思想”。

这番演说引起了德国国会和政府的愤怒。作为德意志银行的前行长，公开宣称国家破产（虽然这是事实）会被人们认为是一种报复性的不负责任和背叛，因为这只能给经济增加混乱。而沙赫特在任期中所积累的外债也增加了人们的愤怒，在国会和媒体中，有些人甚至要求以高度叛国罪对他提出起诉。沙赫特和左翼党派之间的关系在很久以前就已经疏远，现在又与民主人士疏远，他唯一的归宿就只有纳粹了。虽然关于赔款的斗争基本结束了，但关于德国未来的斗争才刚刚开始。

第20章
席卷全球的金权梦魇

1931—1933年

瞧！那令人恐惧的帝国混乱正在卷土重来：
灵光逝去，理念也会为之停息；
你的帮助，伟大的无政府主义者！让帷幕落下，
漫天的黑暗埋葬了一切。

——亚历山大·蒲柏，《愚人志》

1931年，7月14日，诺曼从巴塞尔回来后发现危机已经蔓延至英国。当晚，身兼英格兰银行董事和拉扎德投资银行伦敦支行行长双重职务的罗伯特·金德斯利（Robert Kindersley）与诺曼进行了私下会晤。他告诉诺曼，拉扎德投资银行伦敦支行已经陷入了困境。然而，具有讽刺意味的是，这种困境与那场对中欧和东欧造成重创的危机并没有多少联系。

20世纪中期，拉扎德投资银行布鲁塞尔分行的一名交易员对崩溃的法郎进行了一场豪赌，但结果却以亏本3 000万美元惨败收场，亏损规模几乎达到该行资本金的两倍。为了掩盖这个失误，在布鲁塞尔分行几位成员的默许下，他以拉扎德投资银行伦敦支行的名义在欧洲发行了大量的无担保期票（IOUs）。直到这些债务最终需要偿付时，这一严重的问题才逐渐浮出水面。面对事实，这名来自捷克的交易员最终承认了自己的错误，随即拔出手枪在办公室里自杀了。由于担心拉扎德这家历史悠久的商业银行倒闭将会引发一场城市恐慌，英格兰银行同意采取措施来挽救它。

在接下来的一周里，另外两家英国的商业银行——克兰沃特（Kleinworts）[(14)]和施罗德（Schroders）告知诺曼，它们也已深陷困

境。英格兰银行没有能力资助所有的银行，于是便通过商业银行发放贷款的方式来挽救这些银行。

同时，就在德国的银行倒闭之后，一场猛烈的“暴风雪”随即席卷了国际金融系统。匈牙利的银行被迫休假，罗马尼亚、拉脱维亚和波兰的主要金融机构纷纷破产。在开罗和亚历山大，德国国有的德意志银行发生了挤兑，政府不得不派出警察来维持秩序；在伊斯坦布尔，德意志银行在当地的分支机构也发生了挤兑，土耳其工商业银行也被迫关闭。

世界经济危机已经侵吞了南美洲的大片领地，玻利维亚和秘鲁分别于1月和3月发生了债务违约。在7月的最后两周里，危机又蔓延至拉丁美洲的其他国家。7月16日，智利政府暂停偿付外国债券，5天之后，智利政府垮台，中央银行行长接任总理一职，但他只任职了三天时间。在接下来的24小时里，智利接连换了三位总理，但都因为备受煎熬而以失败告终，最终军队接管了政权。7月25日，墨西哥政府宣布黄金不再是法定货币，而用白银来取代其地位。墨西哥比索贬值了36%，当地最主要的银行——墨西哥西班牙信贷银行在经历了数天的困惑与混乱之后终告倒闭。

随着全球金融体系停止运转，由于伦敦的业务触及世界的各个角落，其地位尤为岌岌可危。7月13日，伴随着德国经济病入膏肓，对英国银行体系进行调查研究的麦克米伦委员会（Macmillan Committee）提交了一份报告。考虑到整个欧洲的紧张局势，新闻界几乎没有关注这份报告，尽管如此，一系列隐含在报告中的数字却足以震惊整个伦敦。

伦敦是世界金融中心，在其最繁荣的时期，英国的工业和银行体系相互扶持着。作为“世界工厂”，伦敦每年能创造大量的出口盈余，这笔巨大的盈余为英国的长期全球投资提供了大量资金，并巩固了伦敦作为世界银行家的地位。第一次世界大战之后，国际货币体系重新回归金本位制度，英国的制造业发展停滞不前。在整个20世纪20年代，尽管伦敦致力于保持其全球金融的主导地位，每年都会继续向外国政府和公司提供5亿美元的贷款，但它已经无法创造出和第一次世界大战前一样的出口盈余水平，因此它必须越来越依靠短期存款来支持其发放长期贷款。尽管所有人都懵懵懂懂地意识到资产与负债之间的缺口正不断扩大，但是却没有人认识到其严重性。

麦克米伦委员会的报告显示伦敦的短期外债已经接近20亿美元，尽管这个数字最终被证明是低估了，实际规模可能接近30亿美元，但这个数字已经足以令人震惊了。

另外，在德国实施外汇管制的情况下，由这些存款产生的贷款中有相当一部分遭到了冻结——英国的银行有大约5亿美元滞留在德国，另外还有几亿美元在中欧和拉丁美洲。这时，一件人们无法预料的事情发生了，伦敦的房地产市场因不良贷款的影响受到重创，可能无法偿还其债务，于是世界各地的投资者开始从伦敦撤回资金。

在7月的最后两周里，英格兰银行损失了2.5亿美元——金额几乎占到其黄金储备的一半。英格兰银行采取措施，通过将利率从2.5%提高到4.25%来阻止资金抛售英镑。诺曼拒绝再次大幅度地提升利率，因为他担心这只会增加失业率，并且加剧国内的经济萧条，甚至有可能使得人们对于英镑的投机行为越发猖獗。他也不知道还能做些什么，为了帮助英格兰银行渡过难关，他安排英格兰银行从纽约联邦储备银行和法兰西银行借款2.5亿美元，仿佛这场危机只是一次短暂的爆发。

一连10周诺曼都一直在处理一个接一个的紧急情况，这种“有节奏的无形压力”已经使他的身体变得非常脆弱。一位委员会董事描述说，他很容易心神错乱，经常改变主意，有时因为犹豫不决而看起来像瘫痪一样——这属于一种“神经性消化不良”症状。当市场上出现黄金逼近破产的征兆时，他总是用灾难性的词语来形容其后果——正如德国发生恶性通货膨胀一样，货币的信用会瞬间蒸发，货币严重贬值、物价急剧上涨、食物短缺、罢工、定量配给和暴乱。诺曼描述的市场前景如此夸张与悲观，以至于J. P. 摩根受人敬仰的合伙人拉塞尔·莱芬韦尔抱怨道：“难道他就不能不说这些令人恐慌的话吗？”

最后，在7月29日星期三那天，诺曼早早地停止了工作，他在日记里详细记录着：“我感觉太累了。”当天晚上，诺曼的身体彻底不行了，他只好在医生的嘱咐下在屋子里好好休息。由于担心他飘忽不定的情绪和错误的判断会导致他们对处理危机所付出的努力变得复杂化，他在银行的同事们都劝说他去国外疗养身体，将来很可能会被一位银行董事提升的杰克·摩根甚至慷慨大度地向他提供了自己的“海盗4号”快艇，并为其配备了50名船员。但是，诺曼并没有接受杰克的“盛情”，而是在8月15日搭乘约克公爵夫人号邮轮动身前往加拿大。

7月31日，英国国会夏季休会，官员们和银行家们都离开伦敦回到乡下。另一个官方委员会——梅氏委员会（May Committee）提交了一份报告，随着经济萧条现状越发严重，英国财政预算出现赤字，并达到了6亿美元，占英国GDP的2.5%，这在当时的情况下应该说是一个可以承受的缺口。梅氏委员会在成立之后便开始研究经济措施，它夸大了赤字的规模与严重性，用历史学家艾伦·约翰·珀西瓦尔·泰勒（A. J. P. Taylor）的话形容就是“傲慢、无知与恐慌”，尤其是在英镑出现挤兑的时候，这种夸大只会增加无谓的恐慌。梅氏委员会提议，政府需削减5亿美元的支出来扭转财政预算下滑，包括削减20%的失业救济金，并额外增加一亿美元的税收收入。

> 根据人们通常所了解的经济运行方式，梅氏委员会提出的关于解决英国经济困难的措施是很荒谬的，它提议通过让250万人失业、生产下降20%、价格以每年7%的速度下降来降低失业救济金和提高税收收入。但是，当时人们普遍认为即使是在萧条的经济形势下财政赤字也是不好的。梅纳德·凯恩斯认为梅氏委员会的报告是他迄今为止很不幸看到的文件中最愚蠢的一个。

梅氏委员会的提议使得内阁内部出现了重大分歧。由首相拉姆齐·麦克唐纳和财政大臣菲利普·斯诺登领导的绝大多数人，即便是热情而执着的社会主义者也都坚信无论英国是否处于经济萧条状况，财政赤字都必须保持平衡。

与此同时，英格兰银行从纽约联邦储备银行和法兰西银行获取的2.5亿美元借款已经全部用完——英格兰银行已经向外界支付了5亿美元的黄金，并且持续的流失仍在继续。银行官员们虽然对这一巨大的流失感到困惑，但他们仍坚持认为只能依靠更多的借款，而不是依靠提高利率来解决问题。当然，这个时候只能依靠政府而不能依靠银行本身，因为银行的信贷额度已经耗尽。8月初，政府方面要求英格兰银行发出非正式的询问以确保美国银行家们支持这类贷款。美国联邦储备委员会由于受到法规限制，不能直接贷款给外国政府，因此将这一申请询问转交给了J. P．摩根。

面对一个急需资金的国家，银行家们直觉上认为应该削减预算，而且他们倾向于认为削减公共财政支出是处理大多数问题的正确方法。在接下来的几周里，当协商的条件敲定之后，英国政府、英格兰银行和J.

P．摩根讨论并拟订了一份掩人耳目的协议。J. P．摩根当然不会把自己的指纹留在任何能证明其向君主立宪制的英国政府强加“政治性条件”的证据上，而工党首相也不想让其他人，甚至是自己的内阁知道他在行动前已经征得了外国银行家的同意。财政大臣制定了一系列削减3.5亿美元支出的措施，其中包括削减10%的失业救济金，并增加3亿美元的税收，一并通过英格兰银行的后备渠道提交给J. P．摩根考虑。

直到8月22日的这个周末，黄金损失仍在不断扩大，整个伦敦都被危机的气氛笼罩着。英国君主突然神秘地缩短了在巴尔莫勒尔三周的假期，并尽快返回白金汉宫。内阁在周末仍在开会，这也是自第一次世界大战以来首次出现的现象。英国首相一直在努力保持谈判的秘密性，整个城市似乎只是在等待纽约发出表明J. P．摩根同意协议的电报。

> “这简直就像是一种可悲的滑稽情形，”一名在内阁中反对预算削减的少数顽固派成员西德尼·韦布（Sidney Webb）的妻子比阿特丽斯·韦布（Beatrice Webb）这样写道，“那些将英国人民置于巨大的困惑、茫然境地的金融家们应当决定由谁来承担这一切后果，这完全是资本家极度的独裁专政！”

8月22日，星期六，J. P．摩根的合伙人们聚集在F. D．巴托（F. D. Bartow）位于长岛格伦科夫的府邸，在经历了一场漫长的周末辩论后，终于在星期日的下午给政府预算送出了福音。他们给英格兰银行的副行长欧内斯特·哈维发了一份电报，表示同意协议。报告中的语言恰当地掩盖了任何表明预算已经提交美国银行家审批的暗示。欧内斯特·哈维在伦敦时间下午8:45拿到电报后迅速跑到唐宁街10号，这时街上已经挤满了人，在国家出现危急情况时这条街上总是如此——到处散落着香烟盒、燃烧过的火柴、纸袋和报纸。这是一个炎然的夏夜，内阁成员们正在焦急地来回走动，直到欧内斯特·哈维到达，首相一把抓过电报就冲向内阁会议室。几分钟过后，房间里传出了愤怒的声音，此时此刻对于哈维来说，混乱的局面终于结束了。

尽管英格兰银行得到了J. P．摩根资金方面的支持，但内阁成员们在是否削减失业救济金这一议题上仍然存在重大分歧，于是当天晚上英国首相前往白金汉宫递交了辞职信。两天后，英国工党机关报《每日先驱报》错误地相信这份电报是来自于美联储而不是J. P．摩根，在其头版头条上刊登了乔治·哈里森的照片，并加上赫然的大标题“银行家的欺诈”，而这一欺诈其实是金融家操纵市场的敲诈行为。英国的左翼人士

谴责那些反对社会主义者的美国银行大亨们一直以来都在蓄意破坏并摧垮英国工党政府。

三天之后，新的国民政府成立，由保守党和自由党联合组建内阁，麦克唐纳出任首相，他仍然采取之前与内阁产生分歧的一套削减预算的方案：除了削减10%的失业救济金，他从国家每年提供给英国国王的王室专款2.25亿美元中扣除10%，其他的王室家族成员也不例外；再从威尔士亲王每年在康沃尔公国领取的30万美元收入中拿走5万美元。没有人知道下次乔治五世和杰克·摩根出去打猎时是否会将借款和王室的节约当作闲聊话题。

8月28日，J. P. 摩根旗下的数家美国银行和一些法国银行分别为英国政府提供了两亿美元的贷款，以满足其资金周转需要，但也只维持了三周，资金就耗尽了。由于预算削减根本就不是解决经济萧条问题的关键，因此最终也没有发挥一定的作用。英国本土左翼人士的报刊《新政治家与民族》（*New Statesman and Nation*）用最简单的语言这样写道：

> 整个城市其实就是从法国以3%的利率借钱，然后再以6%或8%的利率贷款给德国。当维也纳出现危机时，英格兰银行就向其提供资金；紧接着当柏林出现危机时，它又向其提供资金。法国人立即就萌生了一种想法：奥地利、德国和英国的银行联系在一起其实就像是深渊之上的高山攀岩者，它们之中的一个已经倒下，难道就不会连累到另一个吗？于是，法国立即开始对英格兰银行发起挤兑，说得明白点儿就是撤回在英格兰银行的存款……失业救济金和这个没有任何关系。

换言之，英国的问题不在于预算赤字，而在于当世界上大部分国家处于经济贫困时，其自身没有足够的资金和资源却仍然固守着世界银行家的角色。

大多数的观察家普遍认为，英国未来放弃金本位的趋势变得越发明显了。7月18日，梅纳德·凯恩斯曾在其私人信件中提醒英国首相：“在不远的将来，我们必须明确放弃现在的评价，当市场开始对一种货币的繁荣产生疑虑时，比如现在对英镑的疑虑，游戏也就结束了。”他还在一系列杂志文章中辩称，这种通货紧缩式的预算削减将会使目前的情况更加糟糕。他当着国会议员的面在会上说：“这是我有生之年中国会所做过的错事中最愚蠢的一件。”虽然他公然批评英国中央

银行，但由于担心英镑处境更加困难，8月10日，哈里·西普曼邀请他到银行并劝说他在著作中轻描淡一写下即可。事实上，到现在为止，作为银行家的西普曼也已经失去了信心。根据当时采访过纽约联邦储备委员会官员的人所说，银行官员们都坦承，唯一的出路就是英国和大部分欧洲国家暂时放弃金本位，让法国和美国孤立无援，然后在低水平时再回归金本位。

英国财政部现在变成了顽固派最后的堡垒。在一次记者招待会上，一位记者甚至问到英国政府是否应当通过外借巨额资金来维持已经无法运行的金本位制度，而这一举动将要平白无故地牺牲广大人民的利益。行政事务主管和财政部常任秘书长沃伦·费希尔（Warren Fisher）突然站了起来，眼睛里闪着光，脸颊因激动而涨得通红，就像是当场抓到记者们骂粗口一样痛斥他们：“先生们，我希望以后不要有人再在外面提这件事，我相信你们如果了解英国人的话，都会认为这种行为是对国民荣誉和公民个人荣誉的侮辱与冒犯，这简直不可想象。”而在这期间，人们依然在大量地抛售英镑。

> 政府提出了新的经济措施——所有的公职人员，包括军队在内，都要减薪。海军内部从将领到普通海员每人每天扣除一单位先令。毫无疑问，这一举措激起了在下层甲板工作的海员对强加的不公平负担的不满。9月14日，因弗戈登大西洋舰队的一群海员拒绝出海。这其实是一次无足轻重的小事件，却被国外媒体报道为一次兵变，并编造出一种假象说英国的重大变革迫在眉睫，英国最后的堡垒——皇家海军即将倒下。

直到目前为止，英国每天要损失2　500万美元的黄金，英国的部长大臣们经常把这一数字（黄金储备）泄露给他们的议员朋友，而这些议员又会马上将得到的信息告诉给伦敦的商业投机者。9月17日星期四那天，损失规模超过了8　000万美元，第二天也是如此。从危机开始之日起，银行已经眼睁睁地看着10亿美元付之东流。

9月19日，星期六，英国政府向胡佛政府提出了一个孤注一掷的援助请求。亲英派人士亨利·史汀生将英国大使召入白宫，解释说美国已经尝试了包括削减战争债务在内所有可能的援助英国的方法。那个周末，英国首相在与英格兰银行官员会晤之后决定取消黄金支付。

副行长哈维给诺曼发了一份电报，然后登上驶入中大西洋的贝德福

特公爵夫人号英国皇家海军舰艇，从加拿大返回英国，但需要两天才能抵达。他没有带电报密码本，因此不得不通过公开的电报线路发送这条消息。关于掩盖这条秘密消息，这里有个非常有趣的故事，但其真实性有待商榷。这位副行长写道："老太太周一离开。"诺曼对这条秘密消息非常困惑不解，错把它理解成是在说他母亲计划出去度假的事，除此之外并没有再考虑其深层含义。

真实情况也基本如此。事实上，哈维所发的消息是："很抱歉，我们明天不得不和你不辞而别。"诺曼错以为这意味着哈维要在他返回英国的那天离开。直到9月23日星期三在利物浦下船后，他才知道事情的真相。在与英国首相会晤后，他起程前往郊外以平复遭受这次打击后的心情。正如他的朋友鲍德温粗俗直白的描述："舍弃金本位对于他来说无异于少女失去她的处女之身。"但是，正是由于他的愤怒，人们很难看出他与周围人对这件事的反应有何不同。

那一周公众最初的反应要么是恐慌，要么是惊讶，几乎没有人知道这意味着什么。大部分媒体对此感到哀痛，认为这是时代的末日。只有英国具有敏锐眼光的金融冒险家比弗布鲁克勋爵（Lord Beaverbrook）在其创办的机关报刊《每日快报》（*Daily Express*）上称此次的事件为一次常识的胜利。他面露喜色地说道："在过去的这些年里，从没有发生过比这更振奋人心的事……我们摆脱了金本位制度，在商品交易和所有事情中摆脱了它，金本位制度的结束才是贸易的真正复苏。"

《周日纪要》（*Sunday Chronicle*）刊登了温斯顿·丘吉尔对蒙塔古·诺曼形象的一个描述。自1929年6月离任以来，丘吉尔与他的保守党同僚们就印度自治一事一直意见不合，而且他现在被孤立，得不到尊重和赞同，因此才可以随意地公开发表他那理想破灭的、被普遍接受的金本位制观点的言论。他认为问题不在于金本位制度本身，而在于执行的方法。正是由于美国和法国囤积黄金而导致世界其他国家黄金缺乏，才给人们带来了经济萧条。在一周之前的国会演讲中，他认为"将黄金从一个洞里挖出来，再填入另一个洞的做法（拆东墙补西墙）在欧美是根本行不通的"，他的语言风格甚至开始变得和凯恩斯一样了。

那一周，丘吉尔邀请电影《淘金记》（*The Gold Rush*）中的明星查理·卓别林到自己位于英国肯特郡的乡村府邸查特韦尔庄园[(15)]做客。1929年10月，在丘吉尔第一次访美期间，他们两人曾在好莱坞见过面。晚饭后，卓别林打开了话匣子，

他说：“1925年，您犯了个大错，因为您在错误的汇兑平价时回归金本位制度。”丘吉尔听到这话后有些吃惊。当这位电影明星正要就此议题引经据典地进行详细长谈时，丘吉尔，这位讨厌被别人揪出昔日错误的英国首相陷入了闷闷不乐的沉默之中。这位喜剧电影明星见状拿起两个面包卷，用餐叉叉起，跳起了电影中的经典舞步，这种尴尬不悦的气氛才终于被打破。

第二天，也就是9月21日，星期一，是金本位制度被废除的第一天，正巧在这一天丘吉尔和梅纳德·凯恩斯共进了午餐，之后凯恩斯成了丘吉尔的支持者和朋友。丘吉尔花了大量时间强调他在1925年期间从未赞成恢复金本位制度，而且这也是被诺曼和其他所有人否定的。对于凯恩斯而言，这是个值得庆祝且毫无遗憾的日子，他抑制不住自己的喜悦，“像个小男孩刚点燃了一个讨厌烟火的人身边的烟火一样咯咯地笑着”。“几乎没有哪个英国人不为摆脱黄金的束缚而高兴，”那一周的晚些时候他在一篇文章中写道，“我们感到自己终于可以放手去做一些合理的事了……我相信最后一周的这一伟大事件一定能谱写世界金融史上的新篇章。”

然而，对于银行家而言，尤其是欧洲的银行家，英国政府放弃金本位制度是一项彻底损毁名誉的措施和一次悲剧性的退位，它将重大的损失强加给了那些给予英格兰银行充分信任的国家。在短短几天的时间里，外汇市场从一英镑兑换4.86美元下跌至一英镑兑换3.75美元，贬值幅度接近25%。截至12月，一英镑兑换甚至不足3.5美元，贬值幅度达到30%。在接下来的几周里，欧洲有25个国家相继放弃了金本位制度，这些国家不仅包括帝国主义国家及其附属国加拿大、印度、马来亚、巴勒斯坦和埃及，还包括斯堪的纳维亚国家——瑞典、丹麦、挪威和芬兰。另外，和英国有商业联系的爱尔兰、奥地利、葡萄牙也最终放弃了金本位制度。

虽然一系列官方文件反复强调这是一个时代的结束，但对于一名普通的英国民众来说，在经受了几天的震惊与困惑后却感觉似乎没发生过什么，整个国家并没有发生银行挤兑、食物短缺、商店拥挤、货物囤积的现象。确实，在世界上其他国家的批发价格在持续下跌，预计在未来一年内将下跌10%左右的情况下，英国的通货紧缩即将结束，在未来一

年内物价水平将会以温和的速度上涨2%。

然而，一小部分出国旅游的英国民众却受到了巨大的打击。《时代》杂志报道了一则消息：一位戴着伊顿公学老式领带的英国人对于1英镑兑换3美元的事情感到非常愤怒，他把这称为“抢劫”。于是，他愤然离去，嘴里还小声地嘟囔着：“在英国1英镑就是1英镑，我不换美元，把钱带回家去花。”

随即，指责声四起。9月20日，斯诺登在对下议院的讲话中严厉批评了美国和法国在黄金储备政策上的失败。美国人参与进来是为了获得属于自己的公平份额，于是大量指责的矛头指向了法国。为了对诺曼的返回表示问候，马戈·阿斯奎思（Margot Asquith）给诺曼写了一封信，在信中他写道：“法国会因为它的自私和目光短浅而受到惩罚，它已经成为整个欧洲的诅咒对象……”具有讽刺意味的是，多年以来一直流传着这样一种说法：这次的灾难是因为法国抛售英镑而导致的。事实上，法兰西银行当时紧握着3.5亿美元的英国存款。由于法国在危机中对英国的强烈支持，克莱门特·莫雷在大英帝国的授权下被授予了荣誉骑士指挥官勋章。法兰西银行最终损失了将近1.25亿美元，损失金额是其权益资本的7倍，如果是一家普通银行的话肯定早就破产了。

其他的中央银行，尤其是在20世纪20年代被劝说将英镑作为其部分储备的瑞典、荷兰、比利时中央银行都遭受了巨大的损失。就在英镑贬值的前几天，荷兰中央银行的行长大概是忘记了只有傻子才会去问一位中央银行家他的货币价值，并期望得到一个诚实的回答——他向诺曼打听他的存款是否安全，并要他做出明确的保证。但是，就在他打听之后，荷兰中央银行经受了一次非常沉痛的打击，损失了其全部资本金。诺曼因他的同伴（中央银行家）遭受损失而感到非常尴尬，于是在经过深思熟虑之后，他向国际清算银行递交了一封辞职信。这原本是一个优雅而过时的举动——像一个退出了俱乐部的羞愧的破产者，但是大家奉劝他说，对于整个系统的运行来说，英格兰银行在集体会议中缺席将是不切实际的。

那年夏天，在拯救整个欧洲危机的事情上没有谁能比乔治·哈里森做出的贡献更大了。在中欧危机的顶峰时期，为了和诺曼商讨事情，整个夏天的大部分时间他都在拨打横跨大西洋的长途电话，有时一天的通话次数就达25次之多，这并不是件容易的事情。5月，奥地利第一次出现贷款违约，当几乎所有人还没能预见到这次恐慌到底会持续多久时，美联储向德意志银行提供了2 500万美元贷款，并打算在不久的将

来提供第二笔5亿美元的定额资金（但并没有顺利实现）。接着，美联储又向英格兰银行提供了2.5亿美元，并最终帮助并促成J. P. 摩根向英国政府提供了最后一笔两亿美元的贷款。但所有这些举措都没有发挥作用，欧洲的局势每况愈下，资金需求也越来越大，美联储已经无能为力。

英国放弃金本位制度之后，金融危机迅速蔓延至大西洋彼岸。在接下来的5周里，欧洲人担心美元会随即贬值，于是将手中持有的7.5亿美元资产兑换为黄金。然而，黄金的流出一部分也归咎于那些恐慌的百万富翁和投机者，他们希望在市场混乱的情况下寻找机会谋取利润。但事实上，单笔黄金流出主要不是源于个人投资者，而是源于欧洲中央银行中保守而正直的瑞士国家银行，它转移了将近两亿美元。接着，比利时国家银行转移了1.3亿美元；已经遭受了严重损失的荷兰银行转移了7700万美元；法兰西银行转移了1亿美元。用克莱门特·莫雷的话来说，法兰西银行出于“团结与礼貌”的错误意识，在英镑贬值期间，损失了将近7倍于其资本金的资金，然而却遭到了英国民众的公开污蔑和中伤，法兰西银行通过此次事件吸取了教训：如果要当一名国际公民，就必须付出无比巨大的代价。

对于美国银行体系而言，黄金的流出进入了一个非常关键的时期，自从那年春天在芝加哥发生银行恐慌以来，整个银行体系一直摇摇欲坠。到9月份时，这次恐慌侵袭了美国的俄亥俄州，然后又再次席卷了匹兹堡和费城。杰出的费城人，由宾夕法尼亚大学的校长、红衣主教和市长组成的委员会在报纸上发出呼吁，希望民众对当地银行充满信心。但事与愿违，39家拥有一亿美元存款的银行被迫倒闭。在英镑贬值后仅一个月的时间里，美国有522家银行倒闭，到了年底，达到2 292家，大约占美国全部银行的1/10，总存款额达到17亿美元。

越来越多的银行倒闭浪潮加剧了人们囤积美元的心理——5亿美元的现金从银行取出。大部分人把钱取出后存放在较为隐蔽的地方——袜子里、桌子下、沙发里、床下的硬盒子里和存款保险库中。美国国会的报告指出，一些人把钱放在了一些非同寻常的地方，比如地洞、厕所、外套内衬、马项圈、煤炭堆和树洞里。除了银行账户以外，任何地方都可能成为人们的藏钱之处。

美联储从1931年开始持有47亿美元的巨大黄金储备，即使在秋天时遭遇了黄金的流出危机，它也有足够的金条来维持其储备，而且也不会存在像英格兰银行和德意志银行那样被洗劫一空的风险。尽管如此，由

于美国法律中奇怪的技术问题，美联储面临着人为的储备困难。

> 依照法律规定，每100美元联邦储备银行券必须至少有40美元实物黄金作为支持，剩余60美元由所谓的合格票据（用于金融贸易的主要商业票据）支撑。即使美联储被允许持有和买卖政府有价证券——公开市场操作是美联储向金融系统注入资金的机制之一，但政府债券不能被用作支持货币的资产。由于40%的黄金需求已经足以防止中央银行成为一个制造通货膨胀的机构，因此在1913年成立美联储的立法中首次引入的限制便是多余的了。直至1931年，美国并没有遭遇通货膨胀——实际上它正面临着通货紧缩的问题，限制政策根本没有起到作用。

随着经济的不景气和贸易的停滞，市场上的优质票据已经很少，而且也不容易找到，美联储不得不依靠黄金来支持其货币稳定。然而1931年秋天，美联储并未持有两亿美元的黄金储备，而且也没有慷慨地向欧洲注入一部分储备，反而是在死命守住自己的储备。这一切都是人为原因造成的，一项没有经济现实支撑的错误管理制度导致了大量的美国黄金储备受到束缚。

10月初，也就是大萧条的中期阶段，银行挤兑风潮弥漫了美国整个中西部，成千上万的企业倒闭，工业生产值以每年25%的速率缩水，于是美联储将利率从1.5%提高到3.5%。由于商品价格在一年之内下跌了7%，单位货币的有效价值上升了10%。遵守法定存款准备金要求胜过其他一切的观点是如此强大，以至于没有人再阻挠美国提高信贷成本一事，就连一贯主张扩张经济的两位银行家梅耶和哈里森居然也同意了美联储紧缩经济的举措。

美国总统仍然坚持认为，私立部门的主动性才是恢复经济的最好办法，于是在10月4日星期日晚上，他偷偷溜出白宫前往美国财政部长梅隆的公寓住所——马萨诸塞大街1785号，在那里纽约联邦储备银行的哈里森已经召集了19位纽约的银行家，包括J．P．摩根的托马斯·拉蒙特和乔治·惠特尼（George　Whitney）、大通国民银行的总裁艾伯特·威金、纽约信托担保公司的威廉·波特（William　Potter）、花旗银行的查尔斯·米切尔，简而言之，就是那几个通常的“嫌疑人”。总统站在梅隆收集的鲁本斯（Rubens）和伦勃朗（Rembrandts）的画作中间，提出了一个试图打破银行随着人们不断提取现金而缩减信贷这一恶性循环的计划。

部分银行已经濒临破产，因为其账户上的资产不能被用于向美联储申请抵押借款。到了1931年秋天，美联储对其所依据的流动资金和偿付能力之间的细微差别所做的很多强调现在已变得无意义了。很多经历挤兑的银行如果在正常环境下是能够正常经营的，但那时它们被迫收回贷款，而且流动资产在价格不断下跌的市场中遭到了大规模抛售，因此它们面临着濒临破产的窘境。胡佛提议，在法律规定美联储不能接受的情况下，应由更大、更强的私立银行成立5亿美元的新基金来为较小规模的银行提供证券担保贷款。

会议一直持续到深夜，银行家们对总统的计划半信半疑，他们一直在询问为什么美国政府和美联储没有采取行动——难道所有挽救银行崩溃的措施都得以实施后，美联储还不采取措施吗？午夜，胡佛回到了白宫，但他比之前还要忧虑。第二天，在哈里森的鼓动下，所有银行家都很不情愿地接受了这个计划。在接下来的几周里，新基金发放了一亿美元的贷款，但之后因为受到基金所有者中极端保守主义者的麻痹而开始担心资金的损失，于是便结束了其资助行动。当大银行开始承担起支撑小银行并支持整个金融体系一体化的责任时，伟大的皮尔庞特·摩根时代早已不复存在了。

银行发生挤兑，货币囤积现象不断出现，而现在货币成本的增加又给原本脆弱的美国经济突然施加了大规模的信贷紧缩压力。1931年9月至1932年6月，整个国家的银行信贷缩水了20%，从430亿美元下跌至360亿美元。由于大量的贷款被收回，一些小企业被迫拖欠债务。贷款人开始不断地吸收损失，从而减少自己的缓冲资本，这导致存款人极度担心自己资金的损失，于是又加剧了他们从银行取款的倾向，这样反过来又使得银行进一步收回贷款，进而加剧了贷款违约现象。尽管存款人和银行家出于保护各自利益所做出的行动都是合理的，但他们共同的行动却使萧条的美国经济经历着信贷紧缩和贷款流失的恶性循环。

经济学家布拉德福德·德隆（J. Bradford DeLong）写道：“在20世纪30年代，如果说有哪段时间困扰着历史经济学家的话，那当属1931年的春天和夏天——因为在那段时间，欧洲的严重萧条、美国和德国分别于1929年夏天和1928年秋天出现的萧条一下子转变成了大萧条。”1931年货币和银行的混乱改变了整个经济崩溃的性质。随着商品价格的下跌与企业对自身债务的无能为力，破产开始频繁发生，紧接着就是一些惊人的开支与经济活动。这一切都预示着恶性通货紧缩已经到来。消费者和

企业担心价格会继续下跌，于是纷纷开始削减开支，而这又造成了消费与投资继续下滑。

每一个经济指标都预示着经济已经跌入谷底——1932年是美国经济萧条最严重的时期。从1931年9月至1932年6月，美国的产值下跌25%；投资惊人地暴跌50%；价格继续下跌10%，跌至1929年商品价格的75%；失业人数剧增至1 000万人，大约超过20%的劳动者失去了工作。

美国公司在1929年创造了100亿美元的利润，而在1932年累计损失30亿美元。1929年9月3日，道琼斯指数是381点，欧洲货币危机之前还保持在150点附近，而到了1932年7月8日，道指一路下滑跌至41点，自第一次股市泡沫爆发后的两年半时间里道指跌幅将近90%。美国通用汽车公司的每股价格从1929年9月的72美元跌至7美元左右；美国无线电公司的股价在1929年时曾达到101美元的高位，现在竟跌至两美元。1932年，《周六晚报》（*Saturday Evening Post*）的记者问梅纳德·凯恩斯之前是否出现过这样的情况，他回答说：“以前出现过这种情况，是在欧洲中世纪早期的黑暗时代，一直持续了400年。”

1932年，就职第一年的尤金·梅耶就一改往常的性情听从了美联储官员的安排，最终接管了美联储。1月时，他试图说服当局让大银行自觉承担维持金融系统生存发展的责任，但是失败了。之后，他又组建了复兴金融公司，为银行系统融入了15亿美元的资金。但是国会方面指出，只有梅耶担任主席一职才能认可这一新机构。于是，6个月以来，梅耶身兼了两个职务——复兴金融公司的总裁和美国联邦储备委员会主席。最终，他的压力变得越来越大，为此，他的妻子阿格尼丝还亲自会见了总统并游说他，请他免去她丈夫的一个职位。

1932年2月，梅耶向国会施压通过了一项立法，以政府有价证券作为货币支持的合格资产。当实物黄金的短缺现象呈现出来时，美联储被允许采取公开市场操作运作一个巨大项目，向银行注入了总计10亿美元的资金。两项措施的执行——向银行系统增注资金和增加资金储备，使得美联储能够向银行系统注入银行所需金额的资金。 但是，梅耶的行动已经太晚了，如果在1930年底或1931年采取类似的措施或许还能改变历史，然而在1932年，显然这些举措已经无济于事。经历了两年明显的动荡，银行将这些注入的资金不是用于贷款而是用于建立它们自己的

资金储备，整个银行的存贷款都在以每年20%的规模缩水。

那些银行家和金融家们在过去10年里曾是英雄，现在却成了挨鞭子的小男生。没有人能比当时的美国财政部长安德鲁·梅隆设立的目标更好了。1932年1月，得克萨斯州的新任民主党众议员赖特·帕特曼（Wright Patman）召开了关于高犯罪率以及对于曾被尊称为“自亚历山大·汉密尔顿之后美国财政部最伟大的部长”的不良行为的弹劾听证会。梅隆发现自己被指控腐败、允许非法退税资金流入他可以获利的公司、以财政部的名义下令为自己的银行和铝业集团提供资金，以及违反法律和苏联进行交易等罪名。在接下来的调查中，他被发现利用国库税收方面的专家来帮他减少个人税收，并且他还肆意利用虚假的馈赠礼物作为其偷税漏税的工具。作为美国联邦储备委员会的成员之一，他被要求剥夺银行股本持有权，但他只是将股本持有者改成了他的兄弟。2月，胡佛意识到梅隆已经成为一个不利因素，于是就打发他到伦敦当驻英大使，他的副手奥格登·米尔斯接替了他的位子。

整个世界都清楚地记得，1932年3月12日那天，曾经资助过很多欧洲贫穷国家的瑞典火柴大王伊瓦·克鲁格在巴黎维克托伊曼纽尔三世大街的公寓中自杀了。起初，大家认为他只是那个时代的另一个牺牲品，但其实他最近一直精神失常，他的医生已经警告他长期紧张的生活方式会对心脏造成损害。在三个星期内，他的企业变成了一个空壳，他的账户饱受过高估值和虚假资产之苦，其中包括价值1.42亿美元的伪造的意大利政府债券。最终计算出来的投资者的损失竟然高达4亿美元。

银行家们被越来越多的人视为骗子和流氓。1932年初，美国参议院银行货币委员会针对1929年的经济崩溃事件召开了一次听证会。参议院银行货币委员会设立的早期只是为了安抚公众情绪，因此听证会的收入非常少，直到1933年3月，来自纽约的助理地方检察官费迪南德·佩科拉（Ferdinand Pecora）担任首席法律顾问后情况才有所改变。面对调查结果，人们逐渐被越来越多涉及高官的金融欺诈事件所吸引：大通国民银行董事长艾伯特·威金在股市泡沫的高峰期做空大通的股票，在股票一路暴跌时狂赚了400万美元；享有“阳光查理”之称的花旗银行行长查尔斯·米切尔为了支持银行职员在萧条时期持有其股票而向他们提供了240万美元的无抵押贷款，这些贷款最终只有5%被偿还。尽管米切尔一年收入100万美元，但他仍然要通过将银行股票低价出售给自己的亲戚，

然后以高价买回的方式来规避所有的联邦税；皮尔庞特·摩根在1929—1931年的三年里从未交过个人所得税。

《国家》杂志（*the Nation*）写道："如果你偷了25美元，那么你是一个小偷；如果你偷了25万美元，那么你是一个盗用公款者；如果你偷了250万美元，那么你就是一个金融家了。"很少有批评家能够具有像查尔斯·库格林（Charles Coughlin）牧师那样强烈的不满情绪。库格林是密歇根州罗亚尔奥克的罗马天主教神父、右翼广播的创始人。每周日下午，他都会以令百万民众着迷的醇厚声音、舒缓而亲密的语调在广播中滔滔不绝地讲述着那些将国家推向萧条的"银行家流氓"的故事。

库格林对于国际金融市场上的驱动力确实有一定的了解，比如，1933年2月26日，他在广播中有理有据地解释道："所谓的萧条，伴随着银行的崩溃，都是源于过多不可能用黄金支付的债务——这些债务应运而生，并因受到战争的影响而成倍增长。"但是，在谈到金本位制度时，他在广播的说教中炮轰"肮脏的金本位制度自古以来就是仇恨的繁育者、纷争的缔造者和人类的毁灭者"，而且最终他总是会呼吁听众要联合起来，"反对J. P. 摩根、库恩雷波公司、罗斯柴尔德家族、迪龙里德公司、美联储流氓银行家、米切尔家族以及那些身体里没有流淌着爱国主义或基督教血液的毫无价值的人，他们用沉重的黄金链条牢牢地束缚着整个民族的生命"。

1932年的总统竞选受经济萧条的影响非常大。民主党候选人、纽约州州长富兰克林·罗斯福有着英俊迷人的面孔和极度乐观的心态，起初他被大家认为是个无足轻重的人选。但是，他那自满的乐观情绪——他的竞选宣言是"我们将再次回到幸福快乐的时光"、鼓舞人心的演讲以及对于积极行动以恢复经济繁荣的承诺使得他与阴沉而愤怒的胡佛形成了鲜明的对比。

在经济治理方面，罗斯福有着令人欣慰同时又令人担忧的能力，那就是他在提出一个前后矛盾的经济政策时没有丝毫的尴尬。因此，他一边承诺要增加联邦政府的失业救济金发放、支持高关税、开发电力项目、加强证券市场的监管以及实行投资银行与商业银行分业经营，而另一边又批评胡佛的财政挥霍政策，指责他加剧了通货膨胀，并向民众保证要平衡预算，将货币恢复到合理价值。但选民们才不关心演讲内容是否前后一致，他们想要的是大胆果断的行动。于是在1932年11月，罗斯福以2 280万票的绝对优势击败了获得1 570万票的胡佛，使得这次选举成为美国历史上自1864年林肯击败麦克莱伦（McClellan）以来最伟大

的、赢得压倒性胜利的总统选举。

在选举和就职之间的空白过渡期，一轮新的银行倒闭风潮再次席卷了整个美国——这次是从西部开始的。11月1日，在中止了一家拥有整个州65%存款的连锁银行的运营后，内华达州州长宣布了一个为期12天的银行休假期。他的这一举措于1933年1月和2月初被他艾奥瓦州和路易斯安那州的同仁效仿。

但是，正是福特汽车家族的埃德赛·福特（Edsel Ford）控股的一家底特律信托担保公司发生挤兑，才使得这场新的金融危机演变为一场美国全国性的灾难。这家信托担保公司在20世纪20年代时为购买福特汽车的消费者提供资金，运行业绩良好。当汽车销售业在20世纪30年代开始萎缩时，这家公司发现自己已经陷入严重的困境而被迫向复兴金融公司借款。1933年初，复兴金融公司还在犹豫是否提供更多的资金，直到它的赞助商——全美仅次于洛克菲勒家族的第二大财富家族投入了更多的资金。已经70多岁且越来越独断专行的亨利·福特拒绝保释他的儿子。他对银行家一贯反感，并且很不理解为什么他们能被允许动用他的储蓄来进行风险贷款——“就好像我把车停在车库，当我去取车的时候却发现车已经被别人借走并被撞在树上”，这就是他看待这件事的方式。面对全州范围内银行系统的挤兑现象，1933年2月14日，密歇根州州长发布了一条关于州内所有的550家银行关闭8天的公告。密歇根州的民众在情人节那天醒来后发现，能用的只有自己兜里的现金了。

在全美国范围内，银行储户们眼看着一个世界主要工业大国的金融系统崩溃，便纷纷开始从银行取出他们的存款，以防万一。各州州长被迫效仿密歇根州的做法，宣布银行停业休假。印第安纳州在2月23日关闭了其州内的银行，马里兰州在2月25日，阿肯色州在2月27日，俄亥俄州在2月28日。3月初，这股银行歇业之风蔓延到了肯塔基州和宾夕法尼亚州。从2月到3月初，有20亿美元从银行取出，接近美国总货币量的1/3。

一系列的银行恐慌迫使一个又一个国家取消金本位制度，如此大规模的银行恐慌引发了1931年夏天中欧地区的危机。美国国内银行的挤兑现象导致了国际上对美元的挤兑。

对新任总统货币政策意图的质疑导致人们进一步地抛售美元。自被选为总统之日起，罗斯福就一直在倡议废除实物黄金交易。他告诉威廉·伦道夫·赫斯特（William Randolph Hearst）[(16)]派来的一个密使，“如果

商品价格下跌不能被遏制，我们将被迫面临通货紧缩的危险”。1月31日，援引新任农业部长亨利·华莱士（Henry Wallace）的话：“英国像玩弄一群傻瓜一样对待我们，明智之举是我们要比英国更为彻底地废除金本位制度。英国的债务人比美国的债务人在偿还债务方面要容易50%。”

并不是只有罗斯福一人在谈论货币贬值的问题，在美国国会大厅里关于货币或美元价值变化这一紧急议题的议案至少有6个。《弗雷泽–辛克莱–帕特曼议案》（*Frazier-Sinclair-Patman bill*）提出通过发行无须黄金支持的联邦储备债券来为美国的农业抵押贷款融资；《坎贝尔议案》（*Campbell bill*）提出允许发行以市政债券做担保的完全法定货币国库券；美国国会正考虑通过一项美元对黄金贬值50%的议案以及另外一项恢复白银作为实物货币的议案；最极端的一项措施是由《麦克法登议案》（*McFadden bill*）提出的，该法案要求废除金本位制度和美联储，以“人工劳动”单位为基础的新货币体系取而代之。

与此同时，胡佛说服自己再一次相信，经济在遭受最后一次恐慌打击之前已经处于恢复的边缘，而且他认为最后一次恐慌归咎于罗斯福的通货膨胀政策所引发的担忧。

2月17日，他写了一封10页的手写稿信件，并通过秘密信使把信交给了罗斯福，信上写着：“恢复经济需要做的是，履行你在总统选举那天向民众正式做出的关于平衡预算和规避通货膨胀与货币贬值的承诺。”如果胡佛是在试图探试罗斯福支持两党的先发制人的行动，那么这只能说明他的愚笨、无能和自私自利。胡佛在私人信件中承认，那封信本应该还包括要求罗斯福放弃他90%的新政计划。罗斯福认为这封信非常无礼，并决定搁置几周。

直到那时，恐慌主要影响到的是整个美国的小银行。但因为这次挤兑波及世界范围，所以整个美国最主要的金融机构、大银行的银行家以及纽约联邦储备银行成为这次风暴的中心。在2月的最后两周里，美国损失了2.5亿美元，几乎是其黄金储备的1/4。尽管联邦储备委员会从总

体上来看持有非常充足的黄金储备，但如果纽约联邦储备银行耗尽黄金，并被迫收回贷款、紧急收缩资产负债表，那么这将会给纽约甚至是整个国家的银行体系带来灾难性的后果。从理论上来说，纽约联邦储备银行原本可以从系统中其他的联邦储备银行借到资金，但所有地区的所有银行目前都处于危机中，很难保证能向其伙伴机构提供帮助。这样的情况确实令人担忧，倘若每家银行都只为自己着想的话，那么最后就连整个联邦储备银行体系都可能会崩溃。

乔治·哈里森早在2月中旬时就想到，避免银行相继倒闭的唯一办法就是让美国上下的银行休假，于是在访问白宫时他就劝说总统关闭所有的银行。胡佛试图把所有责任都推给美联储，他希望委员会能提出一系列救助银行体系的措施，而不是彻底关闭所有银行。尤金·梅耶和哈里森的想法一致，但他担心一旦美联储采取不适当的措施而最终失败将会使情况变得更加糟糕，自己也会因此而受到责备，于是他又把这一问题交给了胡佛来解决。

3月2日，星期四，下午，也就是新总统宣誓就职的前两天，哈里森打电话给梅耶，让他告诉胡佛纽约联邦储备银行的黄金储备金率已经跌破底线。

在接下来的48小时里，整个银行体系逐渐被拆散，美联储不愿意自己想办法解决问题，而希望找其他人来承担责任，但它发现所有的管理部门都无人过问。就在星期四的下午，梅耶给哈里森打过电话后又给总统打了个电话，再次请求他给美国的银行放假，胡佛回答说他“不希望在离职前的最后一件事就是关闭所有的银行系统”。胡佛的邻居和老朋友阿道夫·米勒也去白宫劝说他，但胡佛说除非罗斯福也同意，否则他什么也不做。

那天，罗斯福刚抵达华盛顿，他一住进五月花饭店的套房电话铃就响了，原来是梅耶打来电话，请求他同意关闭所有银行的声明。罗斯福拒绝在其宣誓就职前采取任何行动——为什么在这种情况下要把我卷进来呢？他百思不得其解。

3月3日，星期五，纽约联邦储备银行总共损失了3.5亿美元——其中2亿美元通过网络转移到了其他国家，剩余的1.5亿美元以现金的形式被取出。现在，银行的储备赤字大约为2.5亿美元，于是纽约联邦储备银行想从芝加哥联邦储备银行那里借一些资金，但却遭到了拒绝——美国联邦储备系统不断分割并崩溃的风险正渐渐演变成一个现实。

3月3日是胡佛离任前的最后一天，当天下午罗斯福及其部分家庭成员——妻子埃莉诺、儿子詹姆斯和儿媳贝齐一起礼节性地拜访了胡佛。

在一阵不自然的、礼貌性的茶会闲聊之后，胡佛希望私下和罗斯福聊一聊，于是他们走进了胡佛的书房，书房里还有梅耶、财政部长米尔斯和罗斯福的副手雷蒙德·莫利（Raymond Moley）。梅耶和米尔斯再次试图劝说新任总统，希望他在一些两党的行动中支持即将下野的共和党政府。罗斯福始终站在自己的立场上，做他不得不做的事情——第二天宣誓就职前他不会做任何事情。埃莉诺通过敞着的门听到了谈话的只言片语。在某一刻，胡佛问罗斯福：“今晚你愿意和我一起签署一份关于关闭所有银行的联合声明吗？”罗斯福回答说：“我才不愿意呢！如果你没有胆量做的话就等到我上任后再做！”

很明显，罗斯福的策略是拒绝合作，并希望在他就职前经济形势越糟糕越好，这样，他就职后经济形势的任何好转都会使他获取所有民众的信任。

那天晚上，罗斯福公寓的电话一直响个不停。这些来电的人中有罗斯福的好友、纽约联邦储备银行16位强有力的银行家之一的托马斯·拉蒙特，他早在两周前就给罗斯福写了一封信，让他一定要拒绝关闭银行这一做法，他在信中说道：“城市的人民不能没有钱，没有了钱就如同断了水源一样可怕，饥荒和瘟疫也会紧随其后……”拉蒙特那天晚上打电话又反复强调这一观点，并告诉罗斯福，他肯定罗斯福的就职将会恢复民众的信心，届时整个国家的心理也将发生巨大的变化。

美联储的官员们希望胡佛和罗斯福能够达成共识，他们在那天晚上进行了最后一次尝试。梅耶和米尔斯分别给胡佛和罗斯福打了个电话，之后胡佛和罗斯福在晚上8:30和11:30通了几次电话，但直到夜里一点他们两人仍然没有改变主意，最后罗斯福建议他们都先去睡觉。

这两天梅耶一直遭到白宫的冷眼拒绝，尽管他知道接下来的举措可能是无用的，但他还是想做最后一次努力——或许从历史事实的角度来说，他想保护自己和美联储。3月3日晚上9:30，他当天第三次召集了委员会的同僚，查尔斯·哈姆林（Charles Hamlin）当时正在参加就职音乐会；尽管外面天气恶劣——雨夹雪，卧病在床的乔治·詹姆斯也被叫了出来。他们向总统起草了一份正式的请求，希望他宣布关闭所有银行。

在这封信被送往白宫前已经是深夜两点了，总统已经睡觉了，没有人敢吵醒他，于是他们将信塞进了门下的缝隙中。第二天早上醒来，罗斯福对于他的好朋友梅耶让他背黑锅的这一策略感到非常愤怒。

在总统那里没有成功，美国联邦储备委员会决定把希望寄托在最重要的两个州的州长身上，希望他们关闭当地银行。起初他们根本找不到伊利诺伊州州长霍纳（Horner），后来终于找到了，但他拒绝接受，除非属于同一家族银行体系的纽约州州长赫伯特·莱曼（Herbert Lehman）关闭当地银行。于是，哈里森、拉蒙特和一群银行家在深夜前往莱曼位于派克大道的公寓。拉蒙特和一些民营小银行的管理者努力劝说莱曼放弃做任何事情；与此同时，莱曼也一直坚持说他们已经走到尽头——黄金储备不断减少，已经到了令人无法忍受的地步，如果他们什么也不做的话，星期一早上纽约联邦储备银行的黄金储备就将被全部耗尽。最终在凌晨2:30，莱曼动了恻隐之心，于是宣布纽约的银行休假三天。一小时之后，霍纳也宣布关闭银行。紧接着，马萨诸塞州和新泽西州在第二天一早关闭了当地的银行。宾夕法尼亚州州长吉弗德·皮恩科特（Gifford Pinchot）为参加就职典礼来到了华盛顿，住在私人住宅里。美联储的官员们试图联系他，却没人接听电话，于是一名官员亲自去他的住所把他叫了起来。这样，在黎明破晓时分，皮恩科特也签署了公告宣布关闭当地的银行，当他意识到当时自己的口袋里只有95美分时，他感到十分懊悔。

《纽约时报》的亚瑟·克罗克（Arthur Krock）曾这样写道：3月3日那天，成千上百万的群众聚集在白宫前见证了罗斯福在美国国会大厦台阶上发表就职演讲这一伟大时刻。群众的周围遍布着军队的机枪，看起来好像“战争期间民众围攻首都”一样壮观。

在这之后的一段时间里，整个国家的信用和货币机制戛然而止。28个州的银行全部关闭，其余20个州的银行也已部分关闭。三年里，商业银行的信贷从500亿美元缩减至300亿美元，整个国家1/4的银行已经崩溃；房地产价格下跌了30%，造成一半的抵押贷款违约拖欠；随着信贷规模的缩减，所有的矿山和工厂都停止了运营；钢铁厂以低于平时满负荷生产12%的产量运营生产；曾经创造过一天两万辆汽车生产纪录的汽车公司如今一天仅生产不到2 000辆汽车；工业生产值下降了一半，商品价格暴跌30%，国民收入从1 000亿美元缩减至550亿美元；1/4的劳动力——共计1 300万人失业。这个拥有着1.2亿人口的世界上最富裕的国家，已经有3 400万男人、妇女和儿童失去了收入来源。

早在半个世纪之前，卡尔·马克思就曾预言，当资本主义繁荣与萧条的经济循环逐渐变得越来越糟糕时，它最终将自行毁灭。 那天，整个经济体系好像已经最终陷入了一次巨大的危机。

第五部分
余波未了

放弃金本位制这个不散的阴魂是经济复苏的关键，英国、美国和法国先后放弃了金本位，但德国却是一个例外。作为那个时代最具有创新能力的银行家，沙赫特尽情展示了他那杰出的发明才能。为了到达未知之处，他以一种无所畏惧的心情前行，他常说为了恢复德国经济他宁愿与魔鬼做一个约定。

第21章
金本位制的终结

1933年

为了到达未知之处，你必须无所畏惧地前行。

——T. S．艾略特，《四个四重奏》之“东科克”

上任的第一天，罗斯福就采取了行动——关闭美国全国的银行。根据1917年颁布的《与敌贸易法案》（*Trading with the Enemy Act*）中，关于防止向敌对势力运输黄金的一项模糊条款，罗斯福决定给银行放假4天，并同时颁布禁止黄金出口以及在美国境内私人囤积黄金的法令。

令很多人吃惊的是，银行关闭之后，美国人仍然能够很好地适应这样的生活——最初的反应并不是恐慌而是相互合作：商店老板们以赊购形式继续经营；医生、律师和药剂师以个人开欠条的形式继续为人们提供服务；哈佛大学允许学生赊账买饭；得克萨斯州艾尔帕索的第一浸信会（First Baptist Church）宣布乐意接受周日募捐，人们可以使用个人本票来代替银币；甚至连曼哈顿罗斯兰舞厅的百老汇舞者也同意，如果顾客出示银行存折证明其确实有钱，他们便可以开具个人欠条来支付一次价值11美分的舞蹈表演。

包括亚特兰大、里士满、诺克斯维尔、纳什维尔和费城在内的100多个城市和城镇都发行了各自的临时凭证。美国陶氏化学公司将金属镁铸造成替代性的货币。在这种情况下，卓越的大学生报纸《普林斯顿日报》（*Daily Princetonian*）挺身而出，以普林斯顿中央银行的身份自行发行了面值25美分、总值500美元且本地商人愿意接受的通用货币——这一切反映出人们对货币观念的适应性和灵活性。

其他的地方开始采取物物交换。在底特律，殖民地的百货公司愿意用农产品来交换商品——一条连衣裙需要三桶萨吉诺湾鲱鱼，三双鞋子需要一头500磅的母猪，其他的商品需要50箱鸡蛋或180磅蜂蜜。在曼哈顿，业余拳击锦标赛金球奖的赞助人宣布观众只要给出价值50美分的任何东西就可以进去观看比赛——最后，比赛当天晚上的票房收入全是些

帽子、鞋子、雪茄烟、梳子、肥皂、凿子、水壶、一大袋土豆和足部按摩膏。

当然，并不是所有地方的生活都安稳正常。在底特律的银行关闭后的第4周，商人们停止赊购，一些商品已经下架，整个底特律开始拖欠债券；在雷诺这个享有“世界离婚之都”的城市，由于妇女们无法支付申请费，离婚业也停止了经营。整个国家的游客以及旅游业的销售人员也都陷入了困境。在佛罗里达州，美国运通公司在宣布允许兑现高达50美元限额的支票后，其办公室迅速被5 000名游客包围；新任国务卿科德尔·赫尔上任的第一件事就是安抚外交使节团，他们抱怨自己的资金应被免于没收并应尽快返还；电影《金刚》上映的第二周，整个电影院一半都是空席——全部的票房收入下降了50%。

最大的问题并不在于现金而是零钱。用于地铁、电车和公交巴士的5美分镍币是如此罕见，以至于欧文信托公司的一名官员宣布“5美分镍币饥荒”是确实存在的。突然间，那些有大量硬币在不同人之间转手的投币式自动售货机前围满了身穿貂皮大衣的女人，她们渴望的并不是一顿餐饭，而是一些散银。

3月5日，星期日，也就是总统就职的第二天，新上任的财政部长威廉·哈特曼·伍丁开始组织召集专家团，制订关于拯救银行的“一揽子计划”。

伍丁身材矮小，曾担任美国汽车和铸造公司的董事长，他和严肃的梅隆截然不同。作为一名变更政党而支持罗斯福的共和党人，他和道威斯计划的制订者查尔斯·道威斯一样多才多艺。伍丁是一名小有成就的音乐家，曾谱写过几首管弦乐队的曲子，其中包括“大篷车组曲”（*Covered Wagon Suite*）、“东方组曲”（*Oriental Suite*）；他还为庆祝总统就职特地谱写了“福兰克林·德拉诺·罗斯福进行曲”。有时候，他会在办公室里演奏曼陀林或吉他来放松心情。

伍丁很快就意识到他和他的副手都没有经验和能力去很好地独立解决目前的问题，于是他努力劝说其他人来负责这个银行拯救计划。他游说的不是别人，正是前任财政部长奥格登·米尔斯和副部长亚瑟·巴兰坦（Arthur Ballantine）。米尔斯在距离罗斯福住所海德公园北部仅5英里处的哈德逊山谷里有一处自己的住宅，但他却对这位新总统没有丝毫的

敬仰之情——他之后成了一名对新政直言不讳的批评家。在胡佛总统在任的最后一天，仍在任职期的他起草了一份计划书，现在这份计划书变成了罗斯福计划的基石。甚至罗斯福关闭整个国家银行的声明也是基于巴兰坦之前写给胡佛的一个声明草案。

伍丁还意识到，这个银行计划必须赢得银行家们的同意，他希望找到一个人来作为通往华尔街的桥梁，于是他聘请了于星期日抵达华盛顿的乔治·哈里森加入了他的团队。伍丁之前担任过美联储的外部董事，对哈里森非常了解。另外，他还特地安排一些享有左翼派声誉的人作为总统顾问——阿道夫·柏利（Adolph Berle)、雷克斯·特格韦尔（Rex Tugwell）和雷蒙德·莫利，这些人都非常有背景。

在接下来的几天里，银行家们进进出出，由伍丁、米尔斯和哈里森三人领导的财政团队考虑并否决了一大批的提案。一些人希望发行美国全国性的临时凭证——仅有政府担保的纸币；一些人提议所有的州银行联合组成联邦储备银行体系；另一些人则认为，只有政府担保银行存款才是唯一的出路。总统自己想到了一个非常滑稽的主意——将价值210亿美元的全部政府债务立即转换为货币，这实际上是凭空一下子增加了一倍的货币供给量。

3月9日，星期四，根据米尔斯的建议起草的《紧急银行法》（*Emergency Banking Act* ）已经完成并准备提交国会，该法案的主要内容是：整个国家的银行将要恢复营业，之前表现较好而后逐渐陷入危机的银行需要政府的支持，而一批破产的银行将被禁止重新营业。法案同时授予美联储额外发行以银行资产而非黄金作为支持的货币的权力，同时也授予联邦政府领导美联储并支持银行发展的权利。美联储的财政部门进一步补充了该法规，增加了对于保护银行体系而产生的任何损失都由政府保证偿还这一条款。这一史无前例的计划使得美联储成为整个银行体系的最后贷款人，但这一作用的实现还要依靠政府对重新营业的所有银行存款的暗中担保。

> 对于哈里森来说，这一转变实在太大了，大到难以令他相信，以至于他被各种疑虑迷惑着。就在一周前，他还一直在与这位看似无法采取行动的总统打交道，而现在他不得不开始应付这位想尝试一切办法的总统。作为本杰明·斯特朗的得意门生，哈里森非常认同斯特朗“中央银行应独立于国家”的观点——财政应与政治力量分离，而且哈里森也曾被教导货币发行

应该以黄金或是能转换为现金的流动资产作为支持。新法规延伸了资产的范畴，与美联储能够借贷的范围相违背（超出美联储能借贷的范围），并迫使美联储印制钞票。哈里森苦苦思索，急于想要废弃“各种各样的垃圾，甚至是老式乡村银行中的黄铜痰盂”。但无论如何，这些思考已经结束，最终的法案也开始实施。

3月12日，星期日晚上10点，罗斯福总统通过广播进行了第一次“炉边谈话”。他以他那令人舒适的贵族声音说道：“我的朋友们，我想和你们聊几分钟关于最近银行业关闭的问题……我想告诉你们前几天我们做了什么、为什么要那么做以及接下来将要做什么。”他用简单易懂的语言向正在收听节目的、遍布于整个美国千家万户的6亿公众解释着：“你们把钱存进银行，银行并不是把它们锁在保险库里了事，而是用它们通过各种不同的信贷方式进行投资。我知道你们非常担忧，我可以向大家保证，把钱放在经过整顿、重新开业的银行里，要比放在褥子下面更安全。”第二天，喜剧演员威尔·罗杰斯写信给《纽约时报》打趣说：“我们的总统能将银行业这个枯燥的问题解释得清楚明白……让每个人都理解——甚至包括银行家在内。”

3月13日，星期一，也就是银行准备恢复营业的第一天，没有人知道将会发生什么。许多人开始担心，在限制货币自由兑换为黄金的措施得到执行后，恐慌将会继续且愈演愈烈。根据哈里森的说法：“我们已经关闭了据我们所知在同等条件下即将重新开业的银行中曾发生过严重挤兑的那些银行。”

那天早上，一大群存款者排成长龙，聚集在重新开业的银行门前，但他们并不是把钱取出来，而是把钱存进去。银行休假、拯救计划和罗斯福娴熟的演讲这些组合措施——很难分辨出其中到底哪个更重要，使得公众情绪发生了戏剧性的转变。无独有偶，这一情景和刚接管处于危机中的国家的新任领导人制订根本性的一揽子拯救计划的情景一模一样——比如，1923年11月德国极度通货膨胀的结束，或者1926年7月法国总统雷蒙德·庞加莱成功地稳住法郎——整个国家的情绪一夜之间发生了改变。

3月15日，纽约证券交易所在关闭10天后重新开业，道指上涨了15%，创下历史上最高的单日上涨纪录。在重新开业这一周的最后一天，10亿美元的现金——相当于前6周被取出的所有资金的一半数额再

次存入了银行。到了3月底，整个国家2/3的银行，即12 000家银行全部被允许重新开展业务，而且公民手中持有的货币量已经减少了15亿美元。

这一事实使得胡佛难以接受，他一直不屑一顾的罗斯福银行拯救计划其实是他自己政府的班子成员早些时候起草的提议，而这时，罗斯福正是依靠着这份计划使得可怜的老胡佛政府费尽心思复苏三年的大萧条经济重新恢复了生机。

那周过后，雷蒙德·莫利写道：“资本主义在8天的时间里被挽救了。”其实，他只说对了一半，救援计划确实挽救了银行体系，但是，使美国全国的工厂重新生产以及使美国人重新开始工作的任务仍然存在。

在接下来的三个月里（著名的“百日新政”）罗斯福不停地与国会商讨并最终促使美国国会颁布了新的法规。

3月20日，美国国会通过了《经济法》（*Economy Act*），减少15%的职工工资，削减25%的部门预算并减少10亿美元的公共开支。3月末，国会通过了“民间资源保护队”（Civilian Conservation Corps）计划，该计划专门吸收年龄在18—25岁、身强力壮且失业率偏高的青年人，从事农村地区防治水患、预防火灾以及修建围墙、道路和桥梁的工作。5月中旬，国会接着通过了《紧急救援法》（*Emergency Relief Act*）；而在同一天，国会又颁布了《农业调整法》（*Agricultural Adjustment Act*），该法案通过控制产量和减少耕种面积来提高农产品的价格；同时还设立了田纳西河流域管理局，专门负责建造水坝和公共发电厂。6月中旬，国会颁布了美国《全国工业复兴法》（*National Industrial Recovery Act*），允许价格调控，还授权了一个35亿美元的公共工程计划；接着又颁布了《格拉斯–斯蒂格尔法案》（*Glass-Steagall Act*），结束了美国商业银行与投资银行混业经营的历史，并确保银行存款达到每个储户2 500美元的最大值；而《证券法》（*Truth-in-Securities Act*）制定了管理整治新发行证券的公开条款。

罗斯福的一系列政策措施主要包括不太成熟的准社会主义工业计划、保护消费者的规章、帮助重灾区的福利计划，这一连串措施虽说是

社会改革善意的举措，但看起来像是一个奇怪的组合。政府在对工业联盟的支持中规定一部分从业者享受高工资待遇，而一部分则发放低工资；一方面政府通过投资来刺激经济，而另一方面却采取公共经济来管制经济。这些政策很少有几个是经过深思熟虑的，有一些还是相互矛盾的，大部分政策的效果根本就不明显。虽说大部分的立法是值得称赞的，毕竟它们促进了社会的公平并为一些原本没有保障的人带来了一点点经济上的保障，但却对经济的振兴没有什么帮助。但是无论如何，最终出乎所有人的预料，正是这个隐藏于混杂的计划方案中的《农业调整法》的最后修正（暂停金本位制度，实行美元贬值）使得经济重新运转起来。

在经济政策制定的历史上，这个银行的援助计划是由有史以来最奇怪的人员组合制订的——现任民主党财政部长和前任共和党财政部长。在当时的历史情况下，货币贬值一事牵涉到一个最奇怪的对抗：一边是作为总统经济顾问的一批杰出的政府年轻骨干，媒体时常提到的“硬货币”男人们；另一边则是财政部伍丁的副手、美国康涅狄格州新教圣公会主教之子、文雅而彬彬有礼的迪安·艾奇逊（Dean Acheson）。

艾奇逊曾就读于格罗顿中学、耶鲁大学和哈佛大学法学院，还曾拜师于大法官费利克斯·弗兰克福特（Felix Frankfurter），并担任过美国联邦最高法院大法官路易斯·布兰戴斯的文员。他留着英国上校式的胡须，身穿粗花呢定制西服，看似一个老顽固。他对经济知之甚少，但他已经是一家著名企业的声名卓著的律师，而且被人们认为是一位具有聪明睿智的大脑和处理复杂问题天赋的实用主义者。

在货币金融事务上，总统的顾问是美联储的创建人保罗·沃伯格37岁的儿子詹姆斯·沃伯格（James Warburg）。从哈佛大学毕业后，自信的沃伯格便在银行业中担任要职，成了华尔街最年轻的总裁。而那时候，他仍然坚持抽空在《大西洋月刊》（*Atlantic Monthly*）上发表诗作，还为百老汇歌剧《再好不过了》（*Fine and Dandy*）写词。他曾拒绝了艾奇逊为其提供的财政部副部长的职位，而更喜欢作为无报酬和无名誉的顾问来发挥自己对经济的影响力，总统将他称为“华尔街品行端正之人”。

38岁的预算局长刘易斯·道格拉斯（Lewis W. Douglas）是

所有人中最强烈坚持坚挺货币政策的。他出生于亚利桑那州的一个矿工家庭，曾在阿默斯特学院担任助教工作，1927年进入国会工作，在经济萧条时期努力实现了政府经济工作目标，并最终平衡了预算。

华尔街的代言人原本应该是美国联邦储备委员会主席尤金·梅耶，但他发现自己与新政府格格不入，于是在3月底递交了辞呈。因此，最终哈里森便扮演了银行家和白宫之间的中间人角色。

包括哈里森在内的所有总统顾问都认为要想稳定银行体系，就必须依靠传统的方法——通过公开市场操作进行信贷扩张使得经济重新运转。但重要的是，他们中没有一个人意识到任何美元必须与黄金脱钩的原因。

唯一一个与这些经济专家对抗的人正是罗斯福总统，他从不假装对国际金融的每个细节都全然了解，但与丘吉尔不同，他绝不允许自己被一个问题的技术性而难倒——当他的一个顾问告诉他有些想法不可能实现时，他的反应是“胡说”。当遇到连他的经济顾问都苦恼的问题时，他会用一种漫不经心的方法来解决这个问题，也正是这种轻松的心态使得他能够简化问题并看透问题的本质。

罗斯福有个过于单纯的看法：经济萧条和价格的下跌联系紧密，因此只有价格开始上涨，经济才能复苏。他的顾问耐心地向他解释，说他颠倒了因果关系——价格的上涨是经济复苏的结果而不是原因。其实，他们说的都不完全正确，在一个经济体系中，任何事物都存在着联系，原因和结果之间并没有清晰的界限。诚然，在经济萧条的初始阶段，经济的崩溃确实使得价格开始下跌，而经济一旦复苏起来，不断下跌的价格也会对经济产生影响。 然而，在经济萧条阶段，如果提高实际的借贷成本就会打压投资的积极性，造成经济活动进一步恶化，由此，结果变成了原因，而原因演变成了结果。罗斯福不可能把这中间所有的关系都弄明白，但他有自己的一个直觉上的理解：经济整治的关键在于扭转通货紧缩，他始终坚持认为解决经济萧条问题的办法就是使价格重新上涨。

然而，现在仍然存在一个“鸡与蛋”的问题，到底怎样才能在经济没有复苏的情况下使得价格上涨呢？就在几年前，罗斯福想找人帮他料理海德公园寓所周围的树木，住在哈德逊山谷的朋友、美国财政部长亨利·摩根索把罗斯福介绍给了自己读本科时认识的一位不太出名的59岁老

师乔治·沃伦（George　Warren），此人是康奈尔大学农场管理专业的一名教授。

> 这位又矮又壮的教授戴着一副猫头鹰似的眼镜，有着像教徒一样的认真风范，衣服最上面的口袋里插了一堆铅笔，没有丝毫特征能让人联想到他竟然是一位农业专家。沃伦年轻时一直在内布拉斯加州农场放羊，而后继续在纽约伊萨卡岛之外5100英亩的农场工作，在那里他不仅种植经济作物，还喂养了一大群荷兰乳牛。至今，他已经发表了很多关于农业的文章和小册子，其中包括专著《紫花苜蓿》和《纽约韦恩和新奥尔良青果果园调查报告》，这份报告全面论述了在纽约北部地区种植苹果的各种技术，甚至还详细研究了运用何种肥料效果最佳。另外，他还出版了一本标准的教科书《乳牛畜牧业》以及两本非常有影响力的著作《农业的要素》和《农场经营》，他甚至还发明了使鸡下更多蛋的方法。众人眼中的他是一位对纯理论不屑一顾而注重实践的老师，他经常带着学生去农场实地考察学习，在考察学习中他还创作了很多田园诗歌，尽管他的学生们都不懂这些诗歌是什么意思，但它们却在康奈尔当地广为流传——“你画一个谷仓屋顶来储藏它，你画一个房子来推销它，你画出谷仓的两侧注视着它。”

在20世纪30年代，随着农产品价格的不断下跌，这位研究奶牛、树木和家禽的专家花了10年的时间研究商品价格趋势的影响因素。1932年，他和他的同事联合发表了一篇详尽的文章《213年的批发价格：1720—1932年》（*Wholesale Prices for 213 Years: 1720—1932*），这篇文章引起了不小的轰动，于是在1933年，该文章以专著的形式出版发行。沃伦还论证了商品价格与全球黄金的供需平衡之间存在着非常紧密的联系。随着全球市场上越来越多的大型金矿被开发，黄金的供给远远超过了需求，于是商品价格趋于上涨；相反，当新的黄金供应滞后时，商品价格将会下跌。　当然，如果非要吹毛求疵的话，这个观点肯定是经不起推敲的，毕竟这两者之间的联系会受到各种因素的影响，这其中至少有战争的影响。尽管如此，这个一般性的结论是毋庸置疑的，毕竟在金本位制度下，银行信贷和黄金储备之间理应有一种直接的联系——当黄金充裕时，信贷也随之扩张，进而导致商品价格上涨。

然而，沃伦的结论却引发了广泛的争议。如果商品价格下降源于黄

金的短缺，那么一种使商品价格上涨的方法就是抬高黄金价格——换句话说就是使美元贬值。黄金价格上涨50%的效果与突然增加了50%的黄金没有什么区别，两者都会带来信用制度中更高的黄金价格，并且都会由此刺激商品价格的上涨。

这听起来很简单，但是对大多数罗斯福的经济顾问来说，谈到货币贬值就是对神明的完全亵渎，这与中世纪破产的君主们在货币上偷工减料使其贬值的行为有何不同？考虑到其巨大的黄金储备，美国没有理由使用这种手段，这种行为会威胁到国民对美国政府信誉的信心，甚至会妨碍经济复苏。

在新内阁执政的最初几周里，虽然政府颁布了罗斯福总统上任第一天所发布的关于禁止黄金出口的公告，但货币情况仍然悬而未决。财政部长伍丁试图让每个人相信美国并没有抛弃金本位制度，但总统却并不是这么直率。3月8日，在他的首次新闻发布会上，他和记者开玩笑说：“只要没人问我政府是否废除金本位制度就没关系，因为没有人知道金本位制度到底是什么。”

4月18日晚上，罗斯福召集其经济顾问们在白宫红厅商议并筹备即将召开的伦敦世界经济工作会议相关事宜。罗斯福一边笑着对他的助手说“祝贺我吧！我们现在已经摆脱金本位制了”，一边审阅拉蒙特的关于《农业调整法》的修正案。该修正案明确授权总统可以使美元相对黄金最多贬值50%，并允许在没有黄金支撑的情况下发行30亿美元，罗斯福宣布同意该项举措。

雷蒙德·莫利回忆说：“顿时，整个屋子里的人闹翻了天。”国务院经济顾问赫伯特·费斯（Herbert Feis）当时看起来似乎想呕吐，沃伯格和道格拉斯则感到如此震惊，以至于开始议论这位总统，斥责他就像是个“执拗且极其落后的小男生”。沃伯格公开批评这个法案显得“草率且不负责任”，将会导致“无法控制的通货膨胀和经济的彻底混乱”。罗斯福还是一如既往地沉着冷静，他苦口婆心地向他们打趣说，除非他们再做点儿什么使经济重新进入通货膨胀，否则放弃金本位制度才是抬升价格的最好办法，国会自有办法来采取措施。

讨论一直持续到午夜，离开白宫后，沃伯格、道格拉斯、莫利和国务院特别助理威廉姆·布利特（William Bullitt）无法入睡——他们都目睹了这一第一次世界大战后历史上具有决定

性的时刻。他们在莫利的酒店房间里继续讨论着，整夜都在分析着整个新政方案公信力的影响、美元价值、资金流动以及与其他国家之间的关系。最终，道格拉斯说：“好吧，西方文明即将结束。”

罗斯福使美元脱离黄金的政策撼动了整个金融世界。绝大多数人不能理解一个拥有世界上最多黄金储备的大国为何要使自己的货币贬值，这看起来很荒谬。著名金融家伯纳德·巴鲁克在谈到这项举措时说：“这一离谱的举措不容辩解，只能被当作暴民统治政策执行。也许整个国家还没有意识到它的存在，但我认为我们会发现自己正处于一场比法国大革命更激烈的革命之中。”

但是，就在罗斯福的决策得以实施之后的日子里，由于美元相对黄金贬值，股市飙升了15个百分点。金融市场给予这场金融运动以压倒性的信任投票，甚至就连J. P. 摩根的银行家们——这些历史上金本位制度最忠实的捍卫者们也为之欢呼。“您废除金本位的措施使整个国家免于陷入完全崩溃的境地。”拉塞尔·莱芬韦尔在给总统的信中这样写道。

自那个春天开始实施贯穿整个经济的银行挽救计划并引起第一轮巨变以来，美元脱离金本位制度又带来了第二轮戏剧性的改变。在政府可能发行无抵押货币的威胁下，哈里森采取行动，在接下来的6个月里向银行注入4亿美元巨资。重拾信心的银行、一个崭新而积极的美联储以及看起来倾向于抬高物价的政府三者之间的联合打破了通货紧缩的心理影响，种种迹象表明改变已经发生。在接下来的三个月里，批发价格上涨了45个百分点，而股价则飙升了90个百分点。伴随着价格的上涨，借贷的实际成本骤然下跌。重型机械的新订单增加了100个百分点，汽车销售上涨了200个百分点，总体工业产值飙升了50个百分点。

如果说美元脱离黄金的决议分裂了美国银行界，那么它将使得欧洲的银行家们团结一致——威尔·罗杰斯的另一句俏皮话逐渐流行起来：如果英国和法国都反对，那么这件事显然是最适合去做的事。

自从英镑无奈地放弃金本位制度以来，蒙塔古·诺曼似乎失去了方向，他觉得自己像是个迷路的行人，之前确定的事情都已不复存在。他现在的心情正如他在1932年10月市长官邸大厦的年度演讲中向世人坦承的那样：“这次的困难与力量如此之大，之前从未有过这样的经历，以至于我现在不知道该怎么解决这个问题……这个困难对于我来说太大了——我必须向大家承认此刻我毫无办法。”

尽管媒体界仍然对诺曼很感兴趣，但他们的口吻已经发生了变化——现在带着一种嘲讽的暗示。当他1932年8月来到美国时，《时代》杂志这样描述他：“一位英俊的、留着狐狸胡子、戴着黑色宽边软帽、具有意大利歌剧中最高阴谋家神秘举止的绅士。”《纽约时报》指责他“总是喜欢来无影去无踪，一个看似简简单单的假期也要用化名‘克拉伦斯·斯金纳教授’来掩盖”，而且总是“假装在扮演一个国际神秘男子的角色”。

第二年，诺曼在去往美国的旅途中放弃了使用那个化名，《纽约邮报》（*New York Post*）忍不住取笑他：

> 我们要和英格兰银行行长蒙塔古·诺曼算账。他已经有好几个夏天享受着美国人的热情款待，而且在经济不景气的时期，他的来访给媒体界提供了很多素材，这并不是因为媒体界对英格兰银行感兴趣，而是因为诺曼先生化名为斯金纳教授旅行的聪明做法。
>
> 作为英格兰银行行长的诺曼先生值得我们为他做一个短篇报道，但是，这位旅行期间化名为斯金纳教授的行长控制着不少新闻报道，这暗示着一种阴谋计划，这些报道应该归入国际阴谋版面。
>
> 我们认为“这次蒙塔古·诺曼用自己的真实姓名来纽约一事”是对已设立的美国机构的一次威胁……我们到底还要忍受这些国际银行家的阴谋到什么时候？

尽管诺曼已经不再控制国际金融舞台，但他的大多数同事却认为如果他还在位的话事情可能会变得简单一些，其原因可以追溯到1933年1月20日，媒体界揭露诺曼在切尔西登记处申请领取结婚证。

> 第二天，令所有伦敦人都感到困惑的是，61岁高龄的他竟然娶了33岁的普丽西拉·沃索恩（Priscilla Worsthorne）。沃索恩出生于一个旧贵族罗马天主教家庭，之前曾嫁给了富裕、懒惰的比利时流亡者亚历山大·科赫·古瑞德（Alexander Koch de Gooreynd，他曾使用过“沃索恩”这个英国化的名字）。他们有两个儿子，但现在已经离婚。诺曼一直希望能举办一个秘密的婚礼，但那天切尔西登记处周围挤满了记者，于是这对新婚夫

妇不得不从后门的救济院逃出。当天下午晚些时候，为了躲避狗仔队，他们不得不翻过后花园围墙离开索普洛奇。

在罗斯福放弃金本位制度的那一周，诺曼正远在地中海尽情享受这个迟来的蜜月。在接下来的一周里，诺曼回到伦敦后，没有一个人能告诉他即将要发生什么事情，即便是哈里森也无法说清。在电话里哈里森告诉诺曼，对于美元的贬值他感到非常意外，而且已经彻底地措手不及，他现在也只能依靠报纸上的新闻来获取那些白宫智囊团突发奇想所制定的货币政策的信息。在总统的控制下，美联储目前对于“政策方向是什么或将要是什么完全不清楚”。就在美国联邦储备委员会几乎无法发挥作用，并且J. P. 摩根仍然支持总统通胀政策的情况下，梅耶递交了辞呈。

诺曼也很难做出回应。尽管他是那么渴望并坚信金本位制度，但他又不得不承认放弃金本位制度对于英国来说确实起到了一定的作用。英国从英镑贬值30%中获益颇丰，不断下跌的货币使得当地经济免于遭受1931年年末至1932年全世界范围内的恐慌——当时，世界上其他国家的商品价格在1932年期间下跌了10%，而英国的商品价格却上涨了几个百分点。而且，一旦本币绑定黄金的要求被解除，诺曼就能够把利率降低两个百分点。英国通货紧缩的结束、国内便宜的英镑和国外更加便宜的英镑，使得英国在全球市场上更具竞争力，经济由此而复苏，英国也成为当时全世界摆脱经济萧条的第一个主要国家。

尽管如此，诺曼还是将被迫放弃金本位的英国和拥有大量黄金储备并可以在世界上扮演领导者角色的美国之间划出了清晰的界限。他担心一旦美国放弃它的职责地位，美元贬值将会是全面货币战争的第一次掠夺性措施，届时，为了能从另一个国家窃取市场份额，所有国家都要削弱本国汇率，这样全世界可能会进入一个货币混乱的时代。

那段时间，诺曼担心美元走势对英国的影响，但他至少同意罗斯福的一个观点——不断下跌的价格是经济萧条的原因。法兰西银行行长克莱门特·莫雷对整个世界形势有着不同的看法，对于法国来说，作为最后一个坚守金本位制度的大国，美元的下跌确实是一次灾难。在20世纪20年代，法国通过使法郎贬值在世界市场上战胜了其他竞争者，成功地避免了1929—1930年的全球经济危机。然而现在，困难又再次摆在了法国面前，英镑在1931年脱离金本位制度对法国来说已经是一次沉重的打击，而现在的美元贬值又使情况雪上加霜，法国面临着成为世界上所有

大国中成本最高的生产者的风险。

然而，莫雷拒绝向整个体系注入更多资金。对他而言，世界经济问题源于缺乏信心，准确地说应该是由过多的货币实验带来的信心。在20世纪20年代，法国在经历了无比惨痛的创伤后，其货币政策官员们——一群洗心革面的酒鬼满怀热情且教条地认为经济复苏的途径是全部恢复金本位制度。以莫雷为例，他对于经济问题的正统观念不仅源于理论推理，还源于自己在个人生活中的亲身实践。在法国财政部工作了25年之后，他早已适应了适度节俭的生活习惯，以至于在他被委任为法兰西银行行长的那一年，他节省了年工资两万美元的85%，他把这笔资金都投在了法国黄金债券上。

罗斯福关于美元贬值的政策是在长期筹划的世界经济会议召开的几周前制定的，该会议将在伦敦举行。这次会议其实是胡佛政府时期的构想，胡佛认为经济萧条起源于国际问题，因此一次国际会议可能会给大家一个答复。事实证明，伦敦经济会议最终以惨败而告终，这代表着自1919年以来在巴黎召开的灾难性首脑会议艰难历程的结束。

会议的开场还是惯常的争论，英国人想讨论战争债务，而美国人却拒绝这样做，因为美国知道英国不能强迫它对其不想讨论的事情做出让步。这个依靠债务来集资的手段并没有发挥作用。法国已经停止支付战争债务，英国在会议召开的中期阶段，也就是6月时还进行着象征性的支付，但后来也停止了支付。最终，全额支付美国债务的国家只有芬兰。

自从美元脱离金本位制度以后，除了美国人之外的所有人都在考虑着唯一的一件事情——如何能够防止美元继续下跌以维持货币稳定。在会议召开的这一周，一个接一个的外国领导来到华盛顿为即将召开的会议做准备，罗斯福还是像往常一样行动迟缓。到访的代表团成员在离开之际都产生了一个印象——美国总统对筹备稳定美元的议题非常开放，就连罗斯福的金融顾问也得出同样的结论。然而事实上，原本就不喜欢公开争执的罗斯福已经练就了一番看似同意每个人的想法，而内心却另有打算的语言技巧。他并不是真的想欺骗他人，而是因为他也不知道到底该怎么做。

总统关于会议的真实想法其实能从他挑选的美国代表团成员中看出，即便是从国会片面狭隘的标准来看，这些人也不具备参加国际会议的资格。

这个代表团是由国务卿科德尔·赫尔领导的，其成员包括前任俄亥俄州州长詹姆斯·考克斯（James M. Cox）；密歇根州参议员、著名的贸易保护主义者詹姆斯·卡曾斯（James Couzens）；内华达州参议员、一贯信仰通货膨胀并主张重新回到银本位制度的基·皮特曼（Key Pittman）；得克萨斯州民主党财政大亨拉尔夫·莫里森（Ralph W.Morrison）；田纳西州国会议员塞缪尔·麦克雷诺（Samuel D.McReynolds）。他们中没有一个人曾参加过国际会议，并且对经济问题也知之甚少，甚至其中的三个人还是孤立主义者，他们认为整个会议注定将以失败告终。

会议于6月12日在南肯辛顿的地质博物馆召开，在所有受邀的67个国家中，只有可怜的小国巴拿马因为没有足够的资金来支持代表团而缺席。参加会议的代表包括一位国王——伊拉克的费萨尔（Feisal）国王、8位首相、20位外交部长、80位内阁成员和中央银行行长。甚至已经完全和世界经济脱离关系的苏联，也派出了外交人民委员马克西姆·马克西莫维奇·李维诺夫（Maxim Maximovitch Litvinov）来参加会议。

虽然美国代表团的成员不能与这些享有威望的杰出人物相媲美，但他们还是为会议增添了不少色彩，尤其是参议员皮特曼为大家提供了大量的丑闻笑料。

皮特曼打破了一切约定俗成的常规，他穿了一件雨衣和一双明黄色球形脚趾的鞋子站在温莎城堡的官员接待处迎接英国国王乔治五世和玛丽皇后。“很高兴见到您，国王，还有您，王后。”他经常喝得醉醺醺的，但即便如此，他还是能把嘴里的烟液很精准地吐到距离自己很远的痰盂中。一天晚上，克拉里奇饭店的服务员发现他一丝不挂地坐在厨房的水槽里假装喷泉里的雕塑。还有一天晚上，为了自寻开心，他用手枪射击布鲁克街路边的路灯。

皮特曼作为白银的主要生产地内华达州的议员，只对一件事情严肃认真——重回银本位。他对这一问题饱含热情，以至于一天晚上，当一名美国专家对他的观点持反对意见时，他随即拔出枪穿过克拉里奇饭店的走廊去追这个可怜的人。在麦克雷诺看来，他基本上不太关注会议的事情，而且很少参加会议，更多的精力都放在了迫使他女儿出庭的事情

上，就这一点来说，他是在威胁英国首相的私人秘书，如果美国代表团没有获得预想的邀请，那么他们就准备收拾东西回家。

这次会议最大的争论焦点就是关于主席委任的问题。在美国代表团动身前往欧洲之前，美国人就相信委员会主席肯定非他们莫属。而到了伦敦，他们发现法国财政部长乔治斯·博内一直在觊觎主席这个位子，毕竟这是一个关于国际货币的会议，而法国又是大国中唯一一个坚持金本位制度的国家。博内声明："华盛顿已经承诺要实行贬值，因此我们不能再选任何一个美国人来担任委员会主席。"詹姆斯·考克斯提及法国拖欠战争债务的问题，并回应博内说："法国也已经承诺要拒绝支付债务，因此我们也不能再选任何一个法国人。"由此，整个会议的情况变得越发复杂。

在会议召开的前几天里，这个狭小且简陋的博物馆里聚集着1　000多人。每个国家被允许进行15分钟带有翻译的公开陈述，一共用了4天的时间。支持美国代表团的是一群美国金融专家，包括沃伯格、哈里森以及哈佛大学经济学教授、罗斯福以前的经济学老师、英格兰银行长期顾问、现任美国财政部顾问的奥利弗·斯普拉格（Oliver　Sprague）等。他们全部抵达伦敦，并且相信，或许是他们想相信美国总统已经授权他们达成一个稳定货币的协议。但是，他们意识到在1　000多人的代表座谈会上进行关键货币的辩论可能最终会恶化问题，因此他们决定在私下来讨论。由纽约联邦储备银行的哈里森、英格兰银行的诺曼和法兰西银行的莫雷等主要中央银行家领导的，并且经过精挑细选的一群人聚集在英格兰银行这个万人瞩目的地方一起来商讨稳定货币的协议。在这几天里，就好像"世界上最孤高排外的俱乐部"又重新开始了经营。

他们几乎就要达成最终协议了——协议原本允许英镑对黄金的比价仍然保持低于之前水平的30%，美元低于面值的20%，而法郎保持其面值不变，从而使英国保持着法国一直觊觎的适度成本优势，并为货币设定汇率底线——但就在这时消息泄露了出去。尽管他们只是同意在会议期间暂时维持货币稳定，但出于对重回金本位制度和罗斯福通胀政策结束的担心，纽约金融市场经历了一场浩劫：商品价格下跌2%，道琼斯指数暴跌10%。罗斯福从商品交易所和股票交易所获得情报后，急忙给美国代表团发了封电报，提醒他们要把精力更多地放在制订经济复苏计

划上，而不要被欧洲迷恋的货币稳定所牵制。

此外，白宫方面突然变卦，拒绝承认哈里森的所有活动，他们向记者们宣称哈里森只是代表纽约联邦储备银行的利益，而不能代表政府，他只是一个独立的个体。白宫不再支持哈里森，这让他感觉好像被出卖了，于是他回到了纽约，告诉朋友们说他“好像被骡子踢到了脸”。哈里森从此事中吸取了教训并意识到，中央银行家们私下集会商定信贷和货币条件而不涉及政治家的昔日“世界上最孤高排外的俱乐部”已经不复存在了。

伦敦的美国代表团没能获得这个电报消息，6月底，沃伯格和莫利制订了一份新的、更加合理的协议与英国和法国商谈。这份协议并没有向哪个国家承诺什么，只是表达了各方对英镑和美元在合适的时间以某一汇率水平重回金本位的意图。新协议再次通过电波传了出去，纽约金融市场再次表达了对这一协议的不满。

在整个会议期间，罗斯福和亨利·摩根索搭乘“阿姆伯杰克2号”帆船前往距离新英格兰不远的海岸度过他们的夏日游艇假日。当会议中制定的新协议被罗斯福完全破坏时，他确信在这种场合下一定要直言不讳，于是他搭乘护送他的帆船前往“印第安纳波利斯号”海军驱逐舰发电报说：“我认为这个协议就是一场灾难，它足以酿成一场世界悲剧，如果国家之间最伟大的会议呼吁实现一个永久而真实的金融稳定……那么会议本身就变成了一个纯粹人为的权宜之计。”他指责那些所谓的国际银行家的盲目崇拜者们，并宣称目前的稳定计划只是基于一个“似是而非的谬论”。尽管罗斯福后来承认他在发给公众的电报中的用语有点儿过分，但最终他的观点还是被非常清楚地广为传播。他不允许国际会议制订的计划阻碍美国经济复苏之路，并认为美元贬值才是复苏的关键之路。

> 梅纳德·凯恩斯是支持罗斯福决议为数不多的经济学家的其中一人，在《每日邮报》一篇题为“罗斯福总统是非常正确的”的文章中，他指出“过去一直坚守的古老经验规则纯粹是一种困扰我们且难以形容的机遇浪费”，而且他称赞罗斯福的这个决定是国家“开辟新道路”和“改变这种令人不快的困惑情形的一次尝试”。

自那以后，会议便举步维艰，最终以失败告终。不再抱有任何幻想

的沃伯格在辞职时说道：“我们现在正进入一个没有航海图的海域，在那里我感觉自己是个完全不能胜任的飞行员。”

罗斯福仍然没有停止行动。1933年10月，尽管美元已经下跌超过30%，但商品价格再次下跌，经济再次陷入停滞不前。罗斯福决定采取一项新的举措，之前乔治·沃伦提出的美元贬值建议已经引起了足够的争议，现在总统建议政府应该通过在公开市场上购买黄金来使美元微幅贬值。

10月22日，罗斯福进行了第四次“炉边谈话”：“我们的美元受到了国际贸易风波、其他国家的对内政策以及欧洲大陆的政治动乱的严重影响，因此我们应该将美元的黄金价格的控制权牢牢掌握在自己手中。”第一次炉边谈话已经使一个复杂的问题简单明了化了，这一次的谈话将会是解决困局的一个杰作。在接下来的几天里，政府便开始购买黄金。

所有经济顾问都反对总统的这一政策。财政部长伍丁因患癌症而无法继续工作，因此副部长艾奇逊接任了部长之职。谨慎的艾奇逊认为这个政策事实上是违反法律的，他决定坚持他对此项政策的反对态度，并寄希望于不会出现更糟糕的政策。然而，罗斯福怀疑他可能是向媒体泄露政府购买黄金这一消息的人，于是便解雇了他。之后，罗斯福突然任命第一次将乔治·沃伦带到华盛顿的亨利·摩根索暂时接任财政部长一职。斯普拉格教授接着也从财政部辞职，这无疑是为了表达对自己的学生没有很好地掌握货币经济学的失望。

每天早上9点，摩根索、复兴金融公司的杰西·琼斯（Jesse　Jones）和乔治·沃伦会一起会见正在享用水煮鸡蛋早餐的总统，商讨当天的黄金价格。刚开始他们设定的是每盎司31.36美元，后来便提高到31.54美元，然后是31.76美元、31.82美元。关于如何设定黄金价格，没有一个人有清楚的思路。尽管他们都认为世界黄金和外汇市场的一些微妙分析与他们的计算相符，但事实上他们对于货币价格的设定完全是随意的，他们一直在努力做的事情就是在第二天尽量把价格推向更高处。罗斯福的这种行为非常幼稚可笑，有一天，他设定黄金价格上涨21美分，当有人问他为什么设定为这个数时，他竟然说因为21是个幸运数字，而且是数字7的三倍。

每个人都想知道是哪位神秘而“精神错乱”的经济学家使得罗斯福如此倾心于他的理论。然而，令人失望的是，竟然是这

位害羞的乔治·沃伦的面孔出现在了《时代》杂志的封面上。记者随即对这位已经离开康奈尔大学的、令人难以捉摸的教授进行了调查：他居住在华盛顿的宇宙俱乐部，在一个电话号码不明的商业大厦的办公室里工作。他的办公室里并没有文件，他每天都把文件随身带在公文包里，从白宫其中一边的侧门溜进溜出。任何人想敲门进他的办公室时，都会听到有人叫嚷着“不许进来”。

作为市场与政府之间的桥梁，美联储的哈里森不得不购买黄金。哈里森作为第一次世界大战后金本位制度制定者的门生之一，一直以来都认为没有什么东西比货币价值更为神圣了，如果要求他把削弱美元的价值作为一项政策，就像一位记者所说的：“正如让一个禁酒主义者喝下一瓶荷兰酒。”

华尔街刚开始还在嘲笑总统竟然将货币政策交给一个令人难以捉摸的专家，其实，要担任白宫与银行家之间的调解人是需要老练的外交技巧的，而哈里森天生就是个外交家。当哈里森第一次把这一新政策告知诺曼时，英国银行家们“勃然大怒”，诺曼宣称“这是以前发生的事情中最糟糕的一件，整个世界都会随之破产”。罗斯福和摩根索一想到“粉红胡子佬”这个名字就会哄然大笑，这是罗斯福给诺曼起的绰号，还有一个绰号是“令所有人毛骨悚然的外国银行家”。

在1933年11月和12月期间，哈里森和总统每周要互通好几次电话，有时一天就好几次。尽管哈里森认为沃伦的观点完全是废话，但他渐渐发现自己已经屈服于总统那诱人的魅力，甚至成了总统圈子里的一个名誉准成员。此外，在新政府所有坚持硬货币的银行家中，沃伯格、斯普拉格、艾奇逊和莫利都已经辞职或是被解雇，只有哈里森还仍然留在白宫，他认为如果这时候他再辞职的话，那么总统将会做出更多轻率甚至是更糟糕的举动，届时国会将会插手法案的制定。国会中那些通货膨胀的支持者们甚至比罗斯福更偏爱一些古怪的想法，这让他非常担心。

二个月以来，罗斯福利用早餐时间商讨世界黄金价格，这在整个货币政策的历史上也称得上是最离奇的事情之一了。这件事情逐渐削弱了总统的威严，同时也降低了他的国际声望，甚至是支持管理货币的梅纳德·凯恩斯也认为这次的事件就像是“金本位制盛世”。但无论如何，美元一直在向着正确的方向蹒跚前进。

到年底的时候，罗斯福已经厌倦了这场游戏。1934年1月，他同意

将黄金价格稳定为每盎司35美元，至此，美元贬值了40%。就在此时，华尔街的那些“大祭司”们都预言一场混乱即将发生，罗斯福的直觉遭到了质疑与责难。货币贬值改变了整个经济发展的动力。

这次的黄金定价在两天之内发挥了作用。正如沃伦之前所预言的，美元的贬值使商品价格重新上涨——大约每年上涨了10%。一旦价格开始上升，利息支付的负担和货币实际成本都会自动减少，这样商人就愿意去借款经商，消费者也愿意去消费了。因此，经济从此摆脱了困境，美元的这次贬值将之前自我实现的恶性循环扭转为一个良性循环。从现在的发展势头来看，经济复苏指日可待。

美元贬值不仅改变了支出的动力，而且也进一步推动了消费。 在1933年之后的4年里，美联储持有的黄金的价值上涨了三倍，达到了120亿美元，其中一部分归功于黄金储备的价值升值，另一部分归功于国外的黄金流入——大约有50亿美元的黄金流入了美国，这其中有一部分是来自于其他中央银行，但大部分是来自于地下金矿。黄金价格的高升不断刺激着采矿业的发展，美国每年的黄金产量会给世界储备增加10亿美元。这些新增的黄金绝大部分成了各国银行的储备，这些黄金储备曾在1931—1933年遭受了重创，经过了很长时间才得以恢复。但是，由于美国现在有足够多的货币在市场中流动，因此一部分货币会渗透到经济的其他领域。

在罗斯福的第一届任期内，美国的工业生产总值翻了一番，GDP上涨了40%，这可以说是和平时期经济的最大一次增幅。但这次增长并不是一帆风顺的，市场的信心仍然是比较脆弱的，而且经济复苏也时断时续。投资反弹并没有消费那么多，因为新政中提高工资的许多政策都伤害了商人的利益和投资信心。就业率是所有经济指标中最难以恢复的，虽然这4年来生产值翻了一番，但失业人数仍然居高不下，直到1936年，仍然有1 000万人失业。罗斯福提高价格和增加工人工资的政策增加了雇用工人的成本，再次阻碍了经济的复苏。这次经济紧缩是如此严重，以至于至少需要10年时间才能使经济重新恢复到原来的状态。

当经济的反弹依靠低利率下大量货币的支撑时，美联储发现自己好像已经从“驾驶席上”被赶了下来。在经济萧条时期制造了这么一个烂摊子，美联储已经失去了原有的威信。

1935年，国会通过了一项银行法案计划对美联储实行改革。所有主要决策权集中于一个重新成立的委员会。区域储备银行的大部分权力被

剥夺，并且公开市场操作的职责在一个新近召开的由12名成员组成的委员会会议中被确定下来，这个委员会包括了7个州长以及一个由5个区域银行行长轮流担任首席官员的团队。新成立的委员会取消了财政部长和货币审计长这两个职位，这使得该委员会更加独立于政府管理。虽然这些措施提高了美联储决策机制的效率，但是当美联储拿不出决策的时候，这就成了一个很大的讽刺。1934年，来自犹他州的摩门教银行家马瑞纳·伊寇斯（Marriner Eccles）开始担任美国联邦储备委员会主席一职。由于经历过大萧条时期银行运营的创伤，伊寇斯坚持己见地认为，鉴于当前失业率依然居高不下，市场信心仍然很脆弱，美联储的主要任务应该放在使利率保持在尽可能低的水平上。

尽管纽约联邦储备银行的影响力已大不如前，并处于华盛顿委员会阴影的笼罩下，但乔治·哈里森仍然坚持在纽约联邦储备银行行长的位子上又工作了8年之久，最终于1941年离任，后来成为纽约人寿保险公司的首席执行官。

第二次世界大战期间，他受时任战争部长的老朋友亨利·史汀生邀请，担任其关于“曼哈顿计划”的特别助理。他在临时委员会中任职，该委员会是1945年5月成立的一个高度机密组织，主要是审查关于原子弹开发以及对日本使用原子弹建议的相关问题。6月16日，在新墨西哥沙漠世界上首个核装置成功爆炸后，正是哈里森给正在波茨坦的史汀生部长和杜鲁门总统发了那封闻名于世的电报：“今早实施完毕，诊断尚未完成，但结果似乎令人满意，超过我们的预期。”

第二次世界大战后，他回到了纽约人寿保险公司。像很多中央银行家一样，他很晚才结婚——53岁时娶了自己的老朋友——海军上将格雷森（Admiral Grayson）的遗孀爱丽丝·格雷森（Alice Grayson）夫人为妻，爱丽丝曾是伍德罗·威尔逊的私人医生并随他参加过巴黎和会。哈里森于1958年逝世，享年71岁。

第22章
梅纳德·凯恩斯站起来了

1933—1944年

如果以确定开始，那么将会以疑惑结束；如果以疑惑开始，并耐心地解决疑惑，那么将会以确定结束。

——弗朗西斯·培根

放弃金本位这个不散的阴魂是经济复苏的关键：英国于1931年放弃了金本位，当年其经济便开始复苏；1933年3月美国紧随其后，于是在经济萧条时期其经济出现了复苏，损失也由此降到了最低；法国坚持金本位的时间最长，直到1935年，当法兰西银行行长克莱门特·莫雷因反对政府利用黄金储备扩张信贷投放的举措而被解雇后，法国才在第二年最终放弃了金本位，而它也成为最后一个经济复苏的大国（如图22-1所示）。

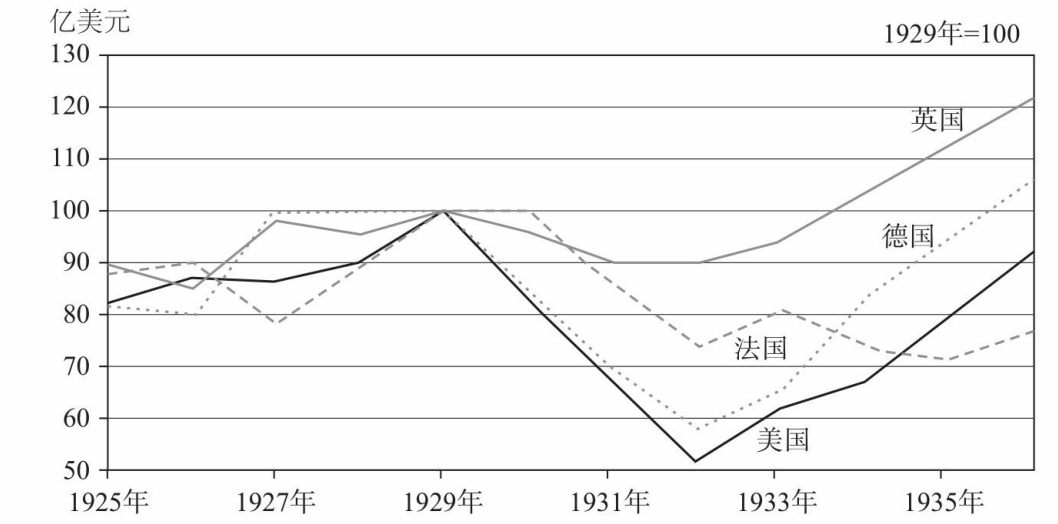


图22-1　工业生产值（1925—1936年）

但德国却是个例外。1931年夏天的危机过后，德国拖欠还款，并实行了外汇管制，但从未公开宣布放弃金本位。通货膨胀的恐惧从1923年开始就围绕着德国，尽管没有黄金储备，但德国依然继续坚持着一

种“影子”标准，扮演着金本位制度下的角色，它也因此并没有享受到便宜货币所带来的好处。当英磅在9月开始贬值时，德国的对外贸易彻底崩溃了。

1932年，德国经济的持续下滑造成了更大范围的政治动乱。1932年5月，海因里希·布吕宁总理因遭到右翼阴谋集团的攻击而被迫下台。在接下来的一个月里，法国和英国意识到在当前的情况下要从德国榨取更多利益是不可能的，它们一致同意不再让德国支付赔款。在第一次世界大战后战胜国一致要求德国赔款的14年中，协约国的赔款要求从最初的320亿美元降到了120亿美元，最终它们仅从其宿敌那里获得了40亿美元的赔偿。

放弃金本位后，各国经济开始复苏。布吕宁下台后，弗朗茨·冯·帕彭接替了他的总理职位。这位前任骑兵中尉出生于一个贫穷的贵族家庭，他唯一擅长的就是马术，但后来他与豪门联姻。在他就任的那年8月，帕彭举行了新的国会选举，纳粹党获得了230个议席，是之前议席数的两倍，一跃成为德国国会中最大的党派。但冯·兴登堡总统并没有打算邀请这位人称“波希米亚下士”的希特勒来担任总理。

1931年，亚尔马·沙赫特接受了美国记者多萝西·汤普森（Dorothy Thompson）的采访，她问道：“如果希特勒上台后，纳粹党没有使经济运转起来，那么谁来使经济运转呢？”沙赫特尽管已经知道希特勒迟早要担任总理，但他还是非常肯定地回答记者：“我来，如果纳粹党不会统治，那么我就通过统治他们来管理经济。”

沙赫特声称他绝不会屈服于希特勒的统治，而且他还说因为希特勒需要他，所以他现在仍具有一定的独立性。

但是，在8月的选举结束后，他给希特勒写了一封奇怪的信，对希特勒的获胜表示了祝贺，并对希特勒未能担任总理表示了遗憾。信上说：“从本质上说，您发起的这次运动是如此必要，以至于在不久的将来一个接一个的成功将会接踵而至。在这次运动兴起的这段时间里，你没有被一些错误的事物引入歧途……如果你仍然保持着现在的状态，不久就将会取得成功。”在信的最后，沙赫特用了“万岁，希特勒”的字眼来致敬。其实，他写这封信的真实目的是劝说希特勒不要一直纠缠于经济思想，因为他意识到如果想主导整个纳粹党的经济政策，就必须先反抗政党中反资本主义的左派势力，他认为政党

中狠毒的反犹太极端主义的活动目前仅仅局限在一些愚蠢的极端分子范围内。

在接下来的几个月里，纳粹党耍花招摧毁了德国国会政党的一届又一届政府。在这次运动中，沙赫特成了卓越的支持者和纳粹党主要的资金募集者。1932年11月，作为24名工业家的其中一名，沙赫特和钢铁巨头弗里茨·蕾森以及军火大王古斯塔夫·克鲁伯（Gustav　Krupp）草拟了一封公开信，要求冯·兴登堡委任希特勒为总理大臣。德国全国的报纸上都刊登着沙赫特接受采访时的谈话，他向世人宣称希特勒是“最适合担任总理一职的人选”。最终，1933年1月，总统屈服了，任命这位“波希米亚下士”为总理大臣。

两个月后，1933年3月16日，沙赫特回到了离开了三年的德意志银行。希特勒对经济学几乎不感兴趣，他有另外两个首要目标——降低失业率和寻求更多资金用于更新军事装备，而达成这两个目标的具体细则则交给了沙赫特去完成。在最初的几年里，沙赫特在希特勒的授权下几乎控制了所有的经济政策——除了担任德意志银行的行长之外，在1934年时还担任了经济部长一职。希特勒向世人坦承，他认为沙赫特“是个拥有惊人能力的人……在战胜其他政党方面也无人能及。他善于诱导他人的出色才能使得他在那段时间是不可替代的”。

作为他那个时代最具有创新能力的中央银行家，沙赫特尽情展示了他那杰出的发明才能，他把一切正统经济学的包袱全部抛了出去，开始了一项通过向其他中央银行借款和大量印制钞票来融资的浩大工程计划。在凯恩斯充分阐述其后来被称为凯恩斯经济学的观点之前，这一计划就已经被认为是凯恩斯经济学中的一次卓越实验。在之后的几年里，德国经济经历了巨大的购买力注入，并开始了一轮反弹，失业人数从1932年年底的600万减少到1936年的150万，工业生产总值比同期翻了一番。沙赫特和协约国重新商议了德国巨大的外债，无情地玩弄了它的债权国，尤其是英国和美国。

这次经济复苏并不能完全说是一次奇迹，但纳粹党的宣传使得民众相信这是一次奇迹。虽然已经取得了一些显而易见的成果——创造了几百万的工作机会，修建了多条高速公路，但这次经济繁荣仍然突显着不平衡的特性，并受到某些因素的阻碍：大部分工业生产值的增长来源于与军事相关的行业，比如汽车、化学药品、钢铁和飞机；然而，衣服、鞋子和家具等日

> 常消费品的生产却停滞不前。因此，德国普通民众的生活水平根本就没有提高，他们不得不使用一些由其他替代材料制成的低劣产品来满足日常所需，比如从木头中提炼出的糖、用马铃薯做的面粉、从木头中蒸馏出的汽油、从煤中提炼出的黄油以及用化学纤维做成的衣服。

当其他欧洲国家纷纷降低本国货币与黄金的比价时，沙赫特出于对国家声誉受损的担忧和对通货膨胀的恐惧，拒绝正式表态放弃金本位、贬值本国货币，于是德国商品的价格在国际市场上被高估，导致其出口贸易停滞。为了消除膨胀的汇率所带来的压力，沙赫特实施了一项精心设计的进口限制制度，并且规定国外贸易一律实行以货易货。在这一制度下，德国从与西方一体的自由市场经济转变为与东欧和巴尔干半岛相似的封闭型的自给自足式经济，这种经济体制是20世纪50至60年代低效率的苏联贸易体系的先驱。

纳粹党在这段时间确实硕果累累——高速公路、大众汽车、容克轰炸机和梅塞施米特战斗机。但是，在这些丰硕成果的背后，德国经济却备受商品短缺的困扰，必须严重依靠配给来分配稀缺的消费性商品，纳粹党的经济俨然已经成为一台摇摇欲坠的机器。

沙赫特，这个曾经的德国与西方国家一体化观点的强烈信奉者，为了证明自己对德国开放的支持，声称自己是被迫屈从于这个使他呆坐着并只能通过一个混乱的国际系统向里窥探（而不能有所作为）的封闭经济政策：

> 整个现代世界都是疯狂的，封闭国家之间的界限就等于自杀……这里的所有人都是疯狂的，我也是。要是在5年前，我会说这一切是不可能让我变得疯狂的，而现在我不得不疯狂了。

沙赫特刚上台时常说，为了恢复德国的经济实力他宁愿与魔鬼做一个约定，但是直到20世纪30年代，德国经济依然没有得到很大的改善，于是他开始担心曾经与魔鬼的那个交易了。他没有加入纳粹党，也没有成为希特勒核心集团的成员。但是，当滥用权力的现象越发严重时，沙赫特发现自己与管理这个政党的人越来越格格不入，他总是与纳粹党中的其他权贵——比如希姆莱（Himmler）、戈林和戈培尔保持距离，经

常对他们表示蔑视，并依靠希特勒来自我保护。现在，他与他们之间已经有了公开的争执，尤其是在政党贪污腐败的事情上。

在柏林流传着一个说法，由希姆莱、戈林和戈培尔控制的纳粹党发行的钞票在沙赫特手中掌握着，这使得他能够跟踪他们国外资金账户的花费情况。他听到越来越多的人说纳粹党就是一帮“罪犯和歹徒”，甚至说希特勒是个“骗子和窃贼”。

与上面所说的那些人不同，沙赫特并不会利用犹太人普遍非理性的仇恨和怀疑来大肆发表自己反犹太的言论。但是，他与一些针对犹太人的极端政策做对坑并不是出于道德上的原因，而是从实际情况考虑，他担心那些极端政策将会对经济发展不利。

1938年，一项新的计划得以颁布，该计划允许40万德国犹太人在未来三年内移居国外，沙赫特是该计划的策划人之一。该计划声明，被没收的德国犹太人的资产将作为出售给德国之外的犹太人的债券抵押物，这次所筹集的资金一部分用于重新安置德国的犹太人，另一部分用于补贴德国的出口贸易——这次可怕的勒索计划事实上是绝望的德国犹太人的赎金。这项计划使犹太人左右为难，不知道是否应该接受——一方面这项计划是掠夺德国和奥地利犹太人的资产来为纳粹政权融资，这是欧洲其他地区勒索活动的一次先例；另一方面这项计划确实能挽救许多生命。沙赫特事后为自己的立场辩护，他宣称这项计划本来是可以拯救数十万条生命的——他看起来显然没有意识到这项计划所带来的道德困境。然而，因为缺乏资金和没有愿意接受这些难民的国家，这项计划最后以失败而告终。

1937年，在一场匆忙的军备重整之后，德国面临着严重的财政赤字，市场上出现了严重的消费品短缺。沙赫特努力劝说希特勒这时应放慢重建武装军备的节奏，并应放松消费紧缩管制。1937年11月，在沙赫特与赫尔曼·戈林产生矛盾后，希特勒解雇了沙赫特，并委派沃尔特·芬克（Walter Funk）——一个酗酒的同性恋来接替他经济部长的职位。两年后，当沙赫特试图反对中央银行为了国家不断扩大的预算赤字而进一步融资的行为时，希特勒又解雇了他德意志银行行长的职务，芬克又一次接替了他的行长之职。希特勒考虑到沙赫特在国际银行业协会仍然享有威望，便给了他一个有名无实的部长职位，但这只是做给外国人看的，沙赫特其实已经彻底变成了一个纯粹的公民。

就在临近战争爆发的前几年，沙赫特曾在保守党政治家和商人推翻希特勒的阴谋活动中扮演着领导角色。这些活动主要是劝说纳粹党领导下的军队官员相信德国即将陷入一场毫无胜算的战争，整个军队最高指挥部由此发生了政变，他们计划秘密推翻希特勒：第一次密谋发生在1938年希特勒企图侵吞捷克斯洛伐克时，而这一计划在最后一分钟宣告失败，因为英国首相内维尔·张伯伦和法国总理爱德华·达拉第（Édouard Daladier）在慕尼黑由于害怕战争而做出了退让；第二次密谋发生在1939年年底德国入侵波兰时；而最后一次密谋被策划者们行动之前的一次事件压了下去。

战争爆发后，沙赫特一直很低调，退休后就远离了充满阴谋与妄想的柏林，回到了他位于德国小镇居伦的住所。沙赫特那段个人的幸福时光充满着讽刺意味：当他之前分居多年的妻子在1940年去世后，第二年，64岁高龄的他又娶了一个比他小30岁的年轻女人，这个女人是他在慕尼黑时尚夜总会遇见的一个博物馆馆长。在接下来的三年里，他们有了两个女儿。

虽然沙赫特一直处于反抗希特勒运动的边缘，但他并没有得到其他策划者足够的信任以进入内部圈子。然而，在发生政变的过程中，他经常被看作是希特勒潜在的接班人。1944年4月，沙赫特的女婿希尔格·冯·舍尔彭贝格（Hilger von Scherpenberg），一名长年驻扎在斯德哥尔摩的德国对外服务官员被盖世太保抓捕。在7月20日暗杀希特勒的计划失败后，沙赫特也被捕入狱并被囚禁在柏林的监狱中——并不是因为希特勒已经掌握了他秘密参与合谋的证据，而是因为想用他来作为人质或是将来与协约国谈判的协调人。1945年4月，他被送到了达豪（Dachau）。两周以后，当协约国进军德国时，他便成了一群有价值的囚犯中的一员，这些囚犯还包括黑森的菲利普亲王、法国前总理莱昂·布鲁姆（Léon Blum）及其妻子、前陆军参谋长弗兰兹·哈尔德（Franz Halder）及其妻子、钢铁巨头弗里茨·蒂森、普鲁士王子弗雷德里克·利奥波德（Frederick　Leopold）。他们都被秘密运往国外作为人质，最终协约国在南部蒂罗尔的集中营里解救了他们。

沙赫特并没有享受到英雄的待遇，在德国的纽伦堡，他作为被控告的24名主要战犯中的一员被美国人送上了审判席。协约国竟然把他与纳粹党的那帮匪徒们混为一谈，这让他感到异常愤怒，并坚持说他和纳粹那帮人是不一样的，他所做的只是为了使德国免于协约国的经济束缚，

而且在意识到战争不可避免时，他就已经和希特勒断绝了关系。据一位犯罪心理分析师描述，曾有一天沙赫特大发脾气，大声嚷叫：“不要忘记，是那些协约国的人把我们逼入了绝境，他们到处包围着我们，是他们压制着我们！可以想象，德国是个有文化的民族，国民们不得不听信于希特勒这个煽动者！我们想要的只不过是出口贸易的权利，以后能过上……”

在审判的过程中，每个被告都接受了全面的审讯和一系列精神病专家的询问，甚至还有智力测试——沙赫特得了最高分，143分。

> 在接下来的审讯中，沙赫特发现自己已经抑制不住内心的愤怒。小说家约翰·多斯·帕索斯（John Dos Passos）说他在整个审讯过程中就像是“生气的海象”；丽贝卡·威斯特（Rebecca West）曾写道：“他整个人非常反常，他那高大的身体就像是一块硬板一样直直地靠在被告席的一侧。他和其他被告人刚好成一个直角，他远远地看着他们，看着他们的头顶上方，他一直认为他是远远优于希特勒那帮人的。这个法庭自认为拥有审判他的权力，而他已经被愤怒折磨得僵化了，或许他早已成为一具冷冻的尸体了……”

沙赫特和帕彭因为在第二次世界大战爆发前就已经和纳粹党断绝了关系，因此被宣判无罪释放。但是，就在被释放后的第4天，巴伐利亚州新政府颁布了“去纳粹化”的法律条令，沙赫特又被抓了起来。在经历了5种不同形式的审判之后，所有人都没有被判刑，最终沙赫特于1950年被释放。

在第二次世界大战的最后几天里，沙赫特唯一的儿子延斯被苏联人抓获，之后便杳无音信，而无数名德国士兵也在沿东部前线行进的囚犯队伍中失踪。73岁时，一贫如洗的沙赫特又开始了一段新的生活，他成了一名独立经济顾问，并为印度尼西亚、埃及和伊朗政府工作。沙赫特于1970年去世，享年93岁，当时世界经济基本上已处于繁荣时期，直到最后他都没有承认自己曾经做过任何错误的事情。

战争也使昔日的同伴走向了不同的命运。当年“四人组”中的另一位，法兰西银行行长埃米尔·莫罗自1930年10月退休后又担任了巴黎荷兰银行行长。在1940年德国占领法国后，莫罗因为对英国太过仁义而被法国的维希政权驱逐——这是对曾经在事业最高峰时期一心想摧毁英国

金融统治的莫罗的最大讽刺。

20世纪30年代，法国社会和意识形态的冲突使法国变得支离破碎，莫罗感到非常害怕，对法国的共和制和议会民主制越发失去了信心。他不支持左派，也不支持越来越倾向于法西斯主义的右派。相反，他成了一个保皇主义者，保皇主义其实是非常脆弱的——一项调查显示，仅有不足6%的法国人认为君主制度在国家政治领域能发挥作用。

1935年，莫罗担任了吉兹公爵让·德奥尔良（Jean d'Orléans）的秘书，德奥尔良公爵是1830—1850年主张自由执政的法国国王路易·菲利普（Louis Philippe）的曾孙，也一直想登上王位。1886年颁布的放逐法律禁止法国前皇室继承人进入法国，而莫罗则扮演着法国公爵之间联络人的角色。1940年，当德奥尔良公爵去世后，他的儿子巴黎伯爵亨利六世也想登上王位。就在法国于那年投降后，亨利设法为自由法国和维希通敌政权之间牵线搭桥，一时间甚至传出君主制度将重回法国的说法。尽管莫罗尽其最大努力想要将这一说法变成现实，但最终毫无结果，亨利重新回到了他原有的地位，再次出现在《巴黎竞赛画报》（*Paris Match*）的社会新闻版面上。

1950年，当放逐法律最终被废除后，巴黎伯爵被允许回到了法国，莫罗有幸于有生之年在巴黎自己的家中，也就是后来巴黎伯爵所有活动的秘书处，再次见到了他敬爱的君主。就在那年11月，莫罗去世。

当亚尔马·沙赫特在20世纪30年代重掌大权之后，他的朋友蒙塔古·诺曼则不得不接受自己在英国国内和国际金融事务中明显逊色的角色。1933年10月，诺曼在每年一度的市长官邸演讲中引用了一句阿拉伯俗语："我用这个观点来安慰自己，尽管群狗乱吠，游行队伍仍照常前进（说者自说，做者自做）。"过去，这句话一度被看作是表明统治者高明智慧的令人难以理解的禅学言论之一。然而现在，它却激起了人们的强烈情绪。诺曼暗指他的批评者们只不过是狂吠的狗，他将自己直指银行和金融机构的愤怒彻底发泄了出来。"关于德国赔款及其影响，他们（这些银行家和金融家们）错了；当他们就金本位制向丘吉尔先生提出意见的时候，他们又错了；另外，当他们在1931年辩称金本位的再次终止将打破文明的底线时，他们再次大错特错了。"他日益被人们看作是一位"抱怨事情并非其本来面目的年老绅士"。尽管如此，他仍担任了11年的行长职务——也许是因为他的职权被大大削减，因此他基本上搞不了什么破坏了。

20世纪30年代后期，他与绥靖主义政党产生联系。尽管他并非围绕在南希·阿斯特（Nancy Astor）身边的克利夫登（Cliveden）团伙的一分子，但是当他体会到政治八卦和令人厌恶的丑闻的整个氛围后，他对外公布了他对于战争的观点，他认为战争太过惨痛而无法令人接受，他会不惜任何代价阻止战争的发生。

> 绥靖主义在那时候还是个高尚的词语——还没有涉及懦弱或自我欺骗。实际上，它不仅被看作是一个务实主义政策，更是一个道德方针。在第一次世界大战这场大屠杀之后，和平主义备受推崇，因此德国在《凡尔赛条约》中的愤怒和痛苦也就被看作是合理的了。对于诺曼而言，他对勤奋的德国人的喜爱胜于对背信弃义的法国人的喜爱，再加上他对沙赫特的钦佩，甚至是在纳粹统治的早些年里希特勒的功绩——据说他曾经对一个J. P. 摩根的合伙人说“希特勒和沙赫特是德意志文明的支柱”，所有这些都使得他的行为更具有说服力。

在1939年的最后几个月里，由于战争发生的可能性似乎越来越大，他对驻伦敦的美国大使约瑟夫·肯尼迪感叹道：“如果斗争继续，我们都知道英国将会……失去黄金和外国的资产，英国的贸易将越发受到限制……结局很可能会是……大英帝国的权力和规模将会收缩到与其他国家相同的程度。”

在20世纪30年代，诺曼和沙赫特一直保持着亲密的友情——他们经常在巴塞尔的国际清算银行月度会议上见面。1939年1月，诺曼专门去柏林参加了以他的名字命名的沙赫特孙子的洗礼仪式。英国外交部试图让诺曼明白，在这种情况下去柏林会招致不必要的麻烦，但诺曼还是执意要去。那一次也将是他们两人的最后一次见面，因为一旦两国爆发战争，他们就不能再来往了——尽管当时流传着他们仍存在联系的谣言。第一次世界大战后，当沙赫特被捕入狱时，诺曼还给他送过食物和用品，但是在1950年当诺曼想再次去柏林看望老朋友时，竟然被拒发签证。

在1944年的一个大雾天里，诺曼被屋外一块巨大的花岗岩石头绊倒擦伤了腿，随后其伤势引发了一次感染，甚至蔓延到了大脑。尽管在经历了一次手术后诺曼的病情有所好转，但他的身体已大不如前，非常虚弱。73岁时，他最终被劝说辞去了银行行长的职务。那年，诺曼被加封为圣克利尔诺曼勋爵。圣克利尔是肯特郡的一个村庄的名字，诺曼祖父

的房子就曾坐落于此，之后诺曼从他叔叔那里继承了这幢房子。诺曼于1950年去世，他人生的最后几年基本上都是在这里度过的。

> 诺曼在1948年对自己的事业生涯进行了一次极为尖锐的自我评价。他写道：“当我回首往事时，现在看来好像是我们提供了那么多想法、做了那么多工作、制订了那么多计划，而最后却什么也没有得到……我什么也没做，在国际上也没有产生任何好的效果——或者说，除了在聚敛可怜虫的钱财而最后又全部落空方面确实产生了一定的效果。”

1931年之后，当诺曼光辉不在时，梅纳德·凯恩斯站了起来。在金本位制破灭之前，凯恩斯一直都被认为是个标新立异的人；在金本位制破灭之后，人们越发觉得他是正确的，不仅是在金本位制方面，而且在过去10年他所参与的几乎每一场辩论中都是如此。德国的赔款已经被免除；法国和英国也开始拖欠战争赔款；两大主要的中央银行——英格兰银行和美联储开始实行一项故意贬值货币的政策。

世界经济仍然被萧条困扰着，这时，凯恩斯打破常规，在经济研究领域向前迈出了一步，开始撰写新的理论书籍，这是他试图理解高失业率的一次尝试。他发现了经济萧条的一些影响因素：比如，德国经济的毁灭可以用诸如赔款和积欠的外债等因素来解释。然而，美国并没有经历这样的问题，它是个债权国，而且拥有丰富的黄金储备，但美国却像欧洲一样也出现了严重的经济不景气，从一些方面来说甚至更糟糕，其中的原因仍然是个谜。凯恩斯一直想弄明白是什么在阻止一些诸如降低利率的经济调节政策发挥作用。

凯恩斯借鉴了之前研究工作中已经搞清楚的许多类似的问题，比如不确定性的影响、金融体系可能对正常的经济运行造成短路的方式、信心波动造成的内在不稳定性。他的《就业、利息和货币通论》（*The General Theory of Employment, Interest, and Money*）一书直到1935年底才完成，于1936年2月出版。在这本书出版时，英国、美国和德国都正处于经济复苏阶段，虽然该书并没有对后来的政府政策造成影响，但它却是凯恩斯的杰作。而且，虽然这本书并没有被普遍接受，并且在很长一段时间内饱受争议，但它确实改变了人们对当代货币经济的认识，直至今日它仍然是政府和中央银行管理体系的奠基石。

1937年春天，也就是《就业、利息和货币通论》出版一年之后，凯恩斯患上了心脏病，饱受疾病的困扰。他被诊断患有因心脏瓣膜受到细菌感染而引发的慢性心功能疾病。在之后的三年里，他基本上都因病重而卧床休养。1939年，他遇见了一名匈牙利犹太流亡者——雅诺什·普拉什（Janos Plesch）医生。据凯恩斯所说，普拉什是一名介于“天才”和“江湖郎中”之间的医生，除了一些非常规的治疗手段之外——把冰袋放在病人的胸部达三个小时之久，或者在他的病人卧床休息时跳来跳去，这位医生让凯恩斯尝试了当时新发明并非常盛行的磺胺类药物，这是在青霉素大规模使用之前第一种也是唯一一种有效的抗生素。尽管他的心脏疾病并没有被完全治愈，但是，在这位被凯恩斯的妻子莉迪娅称为“魔鬼”的古怪的普拉什医生的治疗下，凯恩斯又可以重新开始工作了。

在20世纪30年代，凯恩斯通过投机而变得非常富有。当1928年商品价格开始崩溃后，凯恩斯持有的资产减值了大约80%，于是在1929年，他终止了一个4万美元的投资组合。接着，他改变了原来的短期投资战略，开始进行长期投资，在经济萧条的最低点，他集中投资了精心挑选的英国和美国股票。由于他相信罗斯福将来一定能重新恢复美国经济，因此他利用将近1：2的杠杆率来进行资产投资，到了1936年，他的净资产已达到250万美元，相当于现在的3 000万美元，虽然1937年的熊市使得他的资产减值了一大半，但是到了1943年他的资产又回到了200万美元。

到了20世纪30年代末，凯恩斯成了世界上最著名的经济学家和英国当局的支柱。1941年，他被加封为蒂尔顿凯恩斯勋爵，并常常列席英国上议院会议，这让他那些放荡不羁的布卢姆茨伯里的文人朋友们感到十分开心。他甚至还受到他的老对手蒙塔古·诺曼的邀请，担任了英格兰银行的董事。在董事们日常的周会上，当他们的看法不一致时，凯恩斯的观点常常支配着其他人，他总是会说：“我确实喜欢英格兰银行的午餐，而且蒙塔古·诺曼总是非常有魅力，但他的一些观点也总是绝对错误的。”

当欧洲爆发第二次世界大战时，凯恩斯成了英国财政大臣的无偿经济顾问。曾经有一段很短的时间，他是英国战时主要的经济计划人。为了避免重蹈第一次世界大战时期依靠印刷大量钞票融资的覆辙，凯恩斯设计了一种不依赖通货膨胀而为战争融资的新方案。此外，他还担任了

英国与美国谈判《租借法案》（第二次世界大战时美国向友邦供应武器、物资和粮食的相关法案）的相关范围、条款和条件的主要代表。

1942年，凯恩斯开始把精力放在研究战后世界的重建上。第一次世界大战以后，中央银行的银行家们希望努力重建他们如此怀念的1914年以前的黄金时代。但凯恩斯并没有这样的幻想，他汇总了新国际货币体系的所有计划——没有人在回忆往事时，脑海里只有20世纪二三十年代混乱时期的恐怖，尤其对于凯恩斯而言。

第二次世界大战后，为了使他的观点得到进一步的推广，凯恩斯开始试图创造一种基于缓和的黄金本位规则的国际金融体系，他的计划需要货币“是固定的但是可调的”。在金本位制度下，一国货币的价值必须时刻保持在一个永久不变的固定点上，只有当国家的经济局势恶化时，才可以改变本国的货币价值。在这一制度下，德国和英国被迫提高利率、增加失业率以维持在当时不管怎样都是不合理的货币价值，凯恩斯决心改变这种20世纪二三十年代的束缚政策。

凯恩斯计划的另一个要素是国际中央银行。为了避免长期黄金储备短缺对战争期间全球金融体系正常运转的阻碍，凯恩斯提出建立一个新的机构来为需要资金的国家发放临时性贷款，这就好比向银行透支一样。

对于凯恩斯来说，幸运的是美国也开始建立一种与他的构想相似的机制。美国这一计划的构建者是财政部国际事务助理秘书哈里·德克斯特·怀特（Harry Dexter White），怀特1892年出生于波士顿，父母是曾逃离俄国沙皇迫害的立陶宛人。他曾就读于斯坦福大学和哈佛大学，作为一个新政拥护者，他于1934年加入了美国财政部，凭借着努力、智慧和他圆滑的处事风格，他的事业可谓是平步青云。

> 怀特身材矮壮，有着圆圆的脸庞，戴着一副无框眼镜，在他丰满的嘴唇下面留着精心修剪的胡须。他不太讨人喜欢，朋友也不多，而且似乎无法抑制住他在专业领域的傲慢与粗鲁，甚至对他的同事也是如此，那些认为他是华盛顿令人讨厌的家伙的人还称他为“畜生”和“无法忍受的人”。凯恩斯显然能够忍受别人的小癖好，他写道：“在如何表现或遵守人类文明的规则方面，他并不是一无所知。”尽管怀特经常公然反对英国，凯恩斯还是对他的聪明才智、研究精神和干劲渐生敬佩。

怀特还曾是个苏联间谍，他在1935年被吸收进包括惠特克·钱伯斯（Whittaker Chambers）和阿尔杰·希斯（Alger Hiss）在内的间谍圈子。第二次世界大战期间，他说服了他在金融研究院财政部门的几个同事加入了这个组织，还做了很多努力以支持苏联战争。

> 作为处理国际事务的机构间委员会财政部门的主要代表，怀特比包括总统在内的其他任何一个官员所掌握的机密情报都多，他把包括美国对苏联的金融援助计划在内的全部美国金融政策机密都传给了苏联情报局；他还通过拖延美国对蒋介石的援助为中国的共产主义事业做出了贡献；此外，他还安排美国政府向苏联政府提供了一个当协约国占领德国时所发行的货币印版的复制品，这使得苏联可以随时印刷美国货币来为自己融资。第二次世界大战后，这些活动最终被曝光，但怀特仍然坚称自己不是苏联间谍，他说他既不是一个共产党员，也没有接受苏联方面的任何钱财，他只代表着美国的最高利益，他相信美国、苏联和协约国在那时应该是目标一致、团结一体的。直到1942年，都没有人知道他之前的那段秘密生活。

正如最初所构想的那样，英国和美国的计划侧重点是不同的，凯恩斯的计划在规模和范围方面更具野心。在20世纪20年代流动性严重缺乏的时期，凯恩斯希望建立一个拥有创建国际货币权力的、类似于世界中央银行的机构；而怀特则希望建立一个类似于国际信用合作的机构，以便给国家提供贷款，并且这一机构的规模还要受到成员国家支付金额数量的限制。凯恩斯希望将该资金设定为260亿美元；而怀特意识到美国将会支付更多的金额，因此将资金限定为50亿美元。最终，他们协商一致将资金确定为85亿美元。凯恩斯还想引进一种新的规范制度，来制止一些国家非正当地贬值本国货币以积聚额外的黄金储备而非循环利用它们的行为——法国在20世纪二三十年代曾这样做过。在其他国家经历战争创伤的情况下，美国担心因自己拥有丰富的黄金储备而被扣上抬高货币价值的罪名，最终没有同意凯恩斯的这一想法。

经过凯恩斯和怀特两年的磋商，分歧最终被消除——这在很大程度上有利于美国变得更加强大。到1944年，大部分计划都已经落实，两个最主要的第一次世界大战的西方协约国处于即将建立联合统一战线的阶段，在这样的背景下，美国决定邀请44个国家召开一次会议来讨论如何重建战后国际金融体系。

美国选择在新罕布什尔州怀特山布雷顿森林的芒特华盛顿酒店里召开这次会议。这个地方宁静偏僻，而且气候温和凉爽、舒适宜人，可以说是召开这次会议的最佳地点。芒特华盛顿酒店建于1902年，是专门为富裕的波士顿人和躲避东海岸酷暑的纽约人而建的，它看起来像是个西班牙城堡，白灰粉刷的墙壁、两个巨大的蜂窝角塔、红色的屋顶，室内用豪华的维多利亚风格的彩绘玻璃进行装饰。尽管这家酒店在20世纪30年代的艰难时期破产倒闭，成了萧条时期的牺牲品，但之后又被波士顿的投资者重新购买，并再次进行了粉刷装修。怀特山上的一些大酒店禁止犹太人入内，这为身为犹太人的财政部长摩根索参加会议带来了很多麻烦，而这家酒店对它的客人（包括犹太人）并没有做出任何限制。

两次世界大战期间的许多大型国际会议被认为是充满了腐蚀性气氛和不信任感，而1944年6月30日召开的这次布雷顿森林会议则充满了学院氛围，甚至令人愉快，用凯恩斯的话来说：“酒精的作用是惊人的。”参加这次会议的共有750名代表及其助手，据莉迪娅·凯恩斯所说：“这里就像是个精神病院，他们的工作量如此之大，以至于超出了人类力所能及的范围。”整个白天代表们都在开会，只有在晚上的鸡尾酒会以及宴会之间的时间才停下来，之后又继续开会直到第二天的凌晨3点，接着早上9:30又开始了第二天的会议。

布雷顿森林会议召开之时，凯恩斯的战时工作已经使他的病情完全恶化，普拉什之前给他开的药物已经不能治愈他心脏内部的细菌感染，他的病情已经变得非常严重。莉迪娅劝说凯恩斯不要去参加鸡尾酒会，而让他陪着她一起在屋里吃晚餐。然而，莉迪娅经常在深夜时还在屋里练习芭蕾舞，致使包括她楼下的摩根索在内的客人们都无法入睡。

在此次会议召开之前，美国和英国已经协商了许多事情。在布雷顿森林会议上，最大的争论焦点是到底各个国家能从现在所说的国际货币基金组织中借到多少资金。虽然很少有人会说英语，但苏联还是派去了很多代表，他们要求借款权不仅应表明一国的经济实力，还应反映其军事实力，他们坚持要求拥有和英国一样的借款数额；印度希望和中国拥有一样的权利；而玻利维亚则希望能和智利、古巴享有同等的地位。美

国作为这个基金组织中的主要金融家，这些借款金额由怀特在一系列的幕后交易中精心确定。

7月22日，这次会议在一次大宴会之后闭幕。凯恩斯做了最后致辞，他再次提醒所有与会人员不要忘记那段折磨整个世界整整一代人的经济混乱时期，并赞扬了这次会议的合作精神：“如果我们能像这样坚持下去，那么这场大多数人曾在其中度过很多时日的噩梦就即将结束，而且人们之间的情谊也就不仅仅只是一句话而已。”当他离开房间时，所有代表们都一起称颂着：“他是一个大好人。”

两年后，凯恩斯因心脏病突发去世，享年61岁。第二次世界大战后，怀特被任命为国际货币基金组织的执行董事。但是在1947年，他受到了美国联邦调查局的调查，于是他以身体不适为由被迫辞职。第二年，惠特克·钱伯斯公开指认怀特为苏联间谍。怀特在反美内务委员会活动之前被要求出庭作证，但就在出庭作证后的第4天，即1948年8月16日，他的身体也彻底崩溃，最终因心脏病发去世，享年56岁。

然而，这两个人的伟大贡献，也就是被称为布雷顿森林体系的国际货币体系成功地维持了30年之久。它为第二次世界大战后欧洲和日本的重建工作奠定了一定基础，而且它还使得全球经济在20世纪五六十年代重新繁荣起来。在这段时期，没有爆发任何经济危机，这一时期也成了世界上前所未有的经济增长持续时间最长的时期之一。

尾声
毁了世界的银行家

我还没有看到任何问题，尽管它可能是复杂的，但如果你以一种正确的方式看待的话，它就不会变得更加复杂。

——波尔·安德森

任何人以后写到或是想到大萧条时，都无法避免这样一个问题：它会不会再次发生？首先，回顾1929—1933年的那次经济崩溃的规模是很重要的。在那三年里，主要经济大国的实际GDP下跌超过25%，1/4的成年男性失去了工作，商品价格下跌了一半，消费品价格下跌了30%，工资缩水了1/3。美国的银行信贷缩减了40%，许多其他国家的整个银行系统也都崩溃了。几乎所有的发展中国家、中东欧国家，包括世界上第三大国德国的主权债务人都已经拖欠债务，这次经济风暴席卷了全球的各个角落，从加拿大的大草原到亚洲拥挤的城市，从北美的工业腹地到印度最小的村庄，世界上没有哪次经济风暴的深度和广度能够赶得上这次大灾难。

1929—1933年的这次世界经济危机的危害之所以如此之大，是因为它并不是一次危机，而是一系列危机：从大西洋的一端反弹到另一端，每一次新的危机都从上次的危机中积蓄力量。这次危机以1928年德国经济的萎缩开场，接着是1929年华尔街经济的崩溃，然后是1930年底美国的银行出现恐慌，最终以1931年夏天欧洲金融体系的瓦解收场。这些事件的每一部分都是当代危机的一次模拟。

第一次危机是**1928**年美国流向欧洲的资本突然中断，造成德国经济陷入困境。 1994年发生在墨西哥的比索危机与此相似。20世纪90年代早期，墨西哥从其他国家借了太多的短期资本，当1994年美国利率突然大幅上升时，墨西哥很难使自己的贷款获得展期，于是便面临着贬值比索还是拖欠债务的抉择。

当然，这两者也存在着许多不同之处，1928年的德国相比世界各国来说属于经济实力比较强的国家，它的经济规模大约是1994年时墨西哥的三倍。但是，最大的不同在于危机的处理方面：在墨西哥面临危机

时，时任美国财政部长的罗伯特·鲁宾（Robert Rubin）以惊人的速度向墨西哥注入了500亿美元的紧急贷款，阻止了债务的拖欠；相反，德国就没有这样的救星。另外，墨西哥在1994年时是可以贬值比索的，但德国在1929年刚刚摆脱了一场恶性通货膨胀，由于受制于金本位制度，德国必须牺牲本国经济来维持德国马克与黄金的比价。

第二次危机是华尔街的大冲击，这次危机与**2000**年的股市暴跌非常相似。两者都经历了一场疯狂的泡沫，股价已经完全脱离实体经济，严重被高估大约**30%—40%**。 在这两次危机中，华尔街的一个无赖画廊和一些公司内部的知情人士大量抛售股票，造成价格下跌。两次危机的后果是相似的，美国GDP在第一年下降了大约40%，接着又出现了急剧的投资缩水。美国当局的反应也是相同的：在1929年危机爆发的第一年，美国的利率从6%下调到2%；而在2000年，利率从6.5%下调到2%。

之后，由美国银行倒闭引起的**1931—1933**年的一连串银行恐慌和**2007**年夏天爆发的全球金融危机有着相同的特性， 并且直到本书写作时全球金融危机还在影响着全世界的银行系统。这两次危机都是由储户对持续发生巨额亏损的金融中介机构的怀疑所引发的。1933年，人们的这些担心造成了一系列银行发生挤兑，储户从银行把钱取出囤积起来，这一举动在两年里遍及了整个美国。而当前的这次混乱也导致了一场大规模的金融体系挤兑风潮，但这次不是由储户个人从银行提取现金，而是由一些银行家和投资者从商业银行、投资银行、货币市场基金、对冲基金以及那些在过去10年中迅速成长起来的、神秘的“表外特殊目的载体”等形形色色的金融机构挪用现金，每一个依靠从同行那里获得大额资金的金融机构都会或多或少地受到一定程度的威胁。

从某些方面来看，和1931—1933年的银行恐慌相比，当前的这次危机更加致命。在20世纪30年代，大多数储户不得不站在银行外排队等候取钱，而现在大部分的资金通过点击鼠标就可以取出。而且，现在的全球金融体系比GDP的规模更大，也更复杂。现在的杠杆作用也更大，许多银行依靠短期融资获得的巨额资金在一夜之间就可以灰飞烟灭。可以说，现在的银行体系比以往更加敏感和脆弱，因此当前的这次恐慌横扫整个体系的速度更快，破坏性更大。

唯一可以对这次全球金融危机进行一些弥补的是中央银行

和当局的反应。在1931—1933年期间，面对着数千家银行的倒闭，银行信贷缩水40%，美联储却坐以待毙。然而，当前的金融危机爆发后，全球中央银行和财政部汲取了大萧条时期的教训，采取了一系列前所未有的措施，立即向信贷市场注入了巨额资金，并向银行业注入了资本金。倘若没有采取措施，全球金融体系可能会像20世纪30年代的大萧条一样遭遇惨重崩溃。尽管一系列措施对这次危机最终信贷供应以及中央银行所采取的补救措施的影响还不确定——数月来还未见成效，但至少当局的这些措施看起来已经避免了一次灾难的爆发。

最后，欧洲**1931**年的金融危机和**1997—1998**年**“**新兴市场**”**的危机相似。　1931年，人们对欧洲银行和货币的信心破灭，造成德国和中欧其他国家开始实行资本管制和拖欠债务，这一现象导致了恐慌蔓延，最终达到极点，英国因此被迫放弃了金本位制度。

1997年，一次与1931年相似的危机困扰着亚洲的韩国、泰国和印度尼西亚，它们被迫终止支付高达数百亿美元的债务。亚洲的货币相对美元大幅贬值，摧毁了新兴市场证券的所有信心，最终在1998年引发俄罗斯拖欠债务，两年后阿根廷也开始拖欠债务。但是在1931年，部分受危机影响的欧洲国家的GDP占美国经济规模的一半；而在1997年，拖欠债务的新兴市场国家的GDP仅占美国GDP的1/4。

这些类比虽然不是精确的，但它们可以反映出1929—1932年经济崩溃的规模，相当于以下危机的联合作用：1994年的墨西哥比索危机、1997—1998年的亚洲和俄罗斯危机、2000年的股票市场泡沫和2007年8月的全球金融危机。而且，1929—1932年大萧条时期的一系列危机都集中在两年之中发生。从某种程度上来说，因为过去10年中一直反复冲击世界经济的危机只是一个接一个地爆发，并且两次危机之间有一段适度的缓冲时间，因此世界经济才得以免于遭遇像大萧条时期那样的大危机。

许多年以来人们都认为，甚至如今也是如此：大萧条造成的严重经济灾难可能仅仅是政府无法抵抗的、神秘而无情的作用力对经济施加影响的结果。现代人经常把大萧条时期描述成一场经济地震、暴风雪、大漩涡和洪水，所有这些隐喻都暗示着世界遭遇的是一场自然灾害，而与个人或团体没有任何关系。相反，在这本书中，我坚持认为这次危机并不是上帝的行为或是资本主义深层矛盾的结果，而是一些经济政策制

定者一系列误判的直接后果，一些人在20世纪20年代反省了，另一些人在第一次危机之后又重蹈覆辙——无论如何，它都是金融家们曾犯过的一系列愚蠢错误中最戏剧性的一个。

那么，这场经济危机到底应该归罪于谁呢？第一个罪犯应该是主持巴黎和会的政治家们 ，那时世界经济正在努力从第一次世界大战后巨大的国际债务负担的影响中逐渐恢复，但他们却为世界经济雪上加霜。

> 德国从20世纪20年代开始向法国和英国借了120亿美元，第一次世界大战期间法国向美国和英国借了70亿美元，而反过来英国又向美国借了40亿美元。以现在的标准来看，相当于德国借款24亿美元，法国14亿美元，英国8亿美元。在长达10年的时间里，处理这些巨额索赔问题消耗了政治家们的精力，同时也破坏了各个国家之间的关系。更重要的是，这些债务导致全球金融体系产生了巨大的断层，因此在第一次压力之下才会破裂。

第二个该受惩罚的就是当时的中央银行家们， 尤其是本书的4位主人公——蒙塔古·诺曼、本杰明·斯特朗、亚尔马·沙赫特和埃米尔·莫罗。即使沙赫特和诺曼花了整整10年的时间来努力减轻他们在战争赔款和战争债务方面的一些政治错误，但是与其他人相比，他们尤其应当对20世纪20年代让世界经济重回金本位制度的第二次经济政策这一错误决定承担责任。

> 黄金供给已经赶不上价格的变化，而且黄金储备的分配也极为不公平，大部分集中于美国，结果造成金本位制度失调，不能像第一次世界大战前一样起到自动调节的作用。欧洲以某一严重偏离的汇率重回金本位制度，给这个世界金融体系的核心——英格兰银行带来了持续的压力，并且英国和法国之间破坏性的小争执摧毁了国际之间的合作关系，这些都使得黄金储备短缺现象越发严重。

这4位银行家确实成功地使经济重新运转了起来，但他们所做的也只是下调美国利率，从而使德国渡过了巨额借款的难关。这个体系注定要以一场彻底崩溃来结束。确实，它为自己将来的灾难埋下了种子，为了支撑起国际交易而采取的下调美元利率这一政策最终引发了一场美

国股市泡沫。　　1927年，美联储在两个互相冲突的目标选择上不知所措，到底是应该支撑欧洲还是应该控制华尔街的投机活动？美联储努力想同时实现这两个目标，但最终两头落空。美联储所有控制投机活动的尝试都不够认真，没能把股票拉回到现实中来，但却足够强大，以至于导致向德国发放的贷款陷入崩溃，并将中欧大多数国家一同拉进了深渊，而且还引发了世界上其他国家的通货紧缩。最终，在1929年10月的最后一周，股市泡沫破灭，美国经济陷入了衰退，股市产生了双重效应：一方面，它引发了国际信贷紧缩，使得德国和其他国家陷入了衰退；另一方面，它则撼动了美国经济。

为了努力维持跛行的金本位制度，各个国家面临着巨大的压力，由此经济的轻度振荡将不可避免，但这次危机却本不必演变成全球性的灾难。大约一个世纪以来，欧洲中央银行一直在应对金融危机，它们早已吸取了教训，深知在一只无形的手的悉心呵护下，经济在大部分时间里都运转良好。但是，在经济恐慌期间，这只手似乎已经不起什么作用了，而市场（尤其是金融市场）却变得非常可怕。在这样的环境下，为了重新恢复健全和某种平衡，需要一只有形的手来引导这只无形的手。总之，这种情况需要建立领导机制。

1929年以后，国际货币事务的责任落在了一帮对这些事情毫不理解的人身上，他们的理念说得好听点儿是过时，说得难听点儿就是完全错误。斯特朗于1928年去世，他的接替者乔治·哈里森虽然十分努力，但却缺乏接管美联储的个人魅力和才能。相反，美联储的权力被交给了一帮毫无经验和一知半解的趋炎附势者，这帮人认为经济会自动回到平衡点，面对经济通货紧缩的压力，没必要做什么，只需要坐着等就行，到最后就连最基本的最后贷款人和支持处于恐慌时期的银行体系的中央银行职责也没有尽到。

诺曼和沙赫特都明白处于自由落体状态的金融体系需要中央银行的主动干预，但他们各自的银行——英格兰银行和德意志银行都长期缺少黄金，也没有采取措施的余地。结果，尽管诺曼有着巨大的威望，沙赫特有着非凡的创造力，但他们却因为受到金本位制度的束缚而无能为力，而且被迫与美国绑在一起，当美元下跌时，他们就相应地贬值本币。

美联储之外唯一一个拥有足够黄金、能够独立行事的中央银行家就是法兰西银行的莫罗。但是在被无意卷入金融主导地位后，他看起来更像是要下定决心好好发挥法国新获得的政治力量，而不是要实现经济目

标。而且，最初发生于美国和德国的经济衰退还是比较温和的，可以被挽救过来，但是在非常愚蠢和短视的行为下，这次衰退最终转变为一场全球范围内的大灾难。

1934年，耶鲁大学经济学家欧文·费雪在内务委员会出庭作证时说："斯特朗去世时，他的经济政策也跟着他被埋葬了，我一直都认为，他如果还活着的话，我们现在很可能会有一个不同的结果。"费雪是众多经济学家和历史学家中第一个提出如果斯特朗还在世的话，事情将会不一样这一迷惑人的反事实言论的人。尽管斯特朗在重建金本位制度上犯了许多错误，而且在导致美国股市泡沫的放松银根政策上需要承担责任，但毫无疑问，在1931年早期，为了防止银行连续发生挤兑，他可能会比他的继承者哈里森表现得更加积极和更加努力。而且，从国际层面上来说，他不仅是唯一一个集合了4位银行家的能力、智慧和洞察力的人，而且他还拥有美联储巨大黄金储备的经济支持，因此他可以担当起世界经济的领导重任，并可以采取措施抵抗全球通货紧缩。

可以说，大萧条是由智力判断错误和对经济运转缺乏理解造成的。在研究大萧条的原因及其影响方面，没有人能比梅纳德·凯恩斯付出的精力更多。他认为，只要人们消除了"紊乱"的思绪——他一贯喜欢这样描述经济问题，那么，与他所认为的存在的核心问题相比——"人生问题、人际关系问题、创造力问题、行为问题与宗教问题"，社会将会允许它的物质福利管理处于次要地位。这就是当他在人生的最后时刻做演讲时，他声明的经济学家"不是文明社会的而是使文明社会成为可能的委托人"的含义。他所说的这番话是他在60多年的生命中留给托管制度的最伟大的遗产，由于他深刻的洞察力，世界得以避免再次发生比1929—1933年的经济危机规模更大的经济灾难。

本书不可避免地会出现许多数据，尤其是以各种各样的货币形式出现的金融数据。为了使本书内容简洁易懂，我通常以美元来表示其他货币（比如法国法郎和德国马克）的数额——特殊情况除外。

理解从20世纪20年代开始的经济数据的重要意义，并将它们与今天的美元联系起来并不是件简单的事情，这不仅是因为从那时起价格产生了很大幅度的增长，而且美国和欧洲经济体也已经发展得非常庞大了。

与个人经济状况有关的金融数据——比如亚尔马·沙赫特的工资应该与生活费用的变化相应配。根据经验法则，为了弥补通货膨胀的影响，这些数据应该乘以12。因此，本杰明·斯特朗在20世纪20年代中期

担任纽约联邦储备银行行长时的5万美元的工资相当于今天的60万美元，而凯恩斯在他漫长的金融市场投机生涯中所积累起来的200万美元的养老金则相当于今天的2 400万美元。

相反，为了理解与整个国家经济状况相关的货币数额的真正意义，比如各国欠美国的战争债务数额，我们不仅应该考虑到生活费用的变化，还应该了解经济规模的变化。如果将这些金融数据转化为与2008年对应的数额，应将原有数据乘以200。例如，1921年向德国索赔的数额被敲定为120亿美元，相当于今天的2.4万亿美元的债务。

未来，属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。巴菲特读书之多，我读书之多，可能会让你感到吃惊。孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理·芒格

互联网改变了信息连接的方式；指数型技术在迅速颠覆着现有的商业世界；人工智能已经开始抢占人类的工作岗位……

未来，到底需要什么样的人才？

改变命运唯一的策略是你要变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才，而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力，获得异于众人的思考和整合能力。未来，将属于终身学习者！而阅读必定和终身学习形影不离。

很多人读书，追求的是干货，寻求的是立刻行之有效的解决方案。其实这是一种留在舒适区的阅读方法。在这个充满不确定性的年代，答案不会简单地出现在书里，因为生活根本就没有标准确切的答案，你也不能期望过去的经验能解决未来的问题。

湛庐阅读App：与最聪明的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在书价上，把读完一本书当作阅读的终结。其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本
怎么读是读者面临的最大阅读障碍
“读书破万卷”不仅仅在“万”，更重要的是在“破”！

现在，我们构建了全新的“湛庐阅读”App。它将成为你“破万卷”的新居所。在这里：

- 不用考虑读什么，你可以便捷找到纸书、有声书和各种声音产品；
- 你可以学会怎么读，你将发现集泛读、通读、精读于一体的阅读解决方案；
- 你会与作者、译者、专家、推荐人和阅读教练相遇，他们是优质思想的发源地；
- 你会与优秀的读者和终身学习者为伍，他们对阅读和学习有着持久的热情和源源不绝的内驱力。

从单一到复合，从知道到精通，从理解到创造，湛庐希望建立一个“与最聪明的人共同进化”的社区，成为人类先进思想交汇的聚集地，与你共同迎接未来。

与此同时，我们希望能够重新定义你的学习场景，让你随时随地收获有内容、有价值的思想，通过阅读实现终身学习。这是我们的使命和价值。

湛庐阅读App玩转指南

湛庐阅读App结构图：



三步玩转湛庐阅读App：



App获取方式：
安卓用户前往各大应用市场、苹果用户前往App Store
直接下载“湛庐阅读”App，与最聪明的人共同进化！

使用App扫一扫功能，
遇见书里书外更大的世界！



快速了解本书内容，
湛庐千册图书一键购买！

大咖优质课、
献声朗读全本一键了解，
为你读书、讲书、拆书！

你想知道的彩蛋
和本书更多知识、资讯，
尽在延伸阅读！

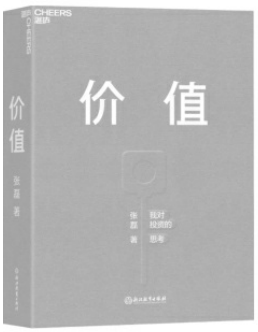
湛庐CHEERS

延伸阅读

《价值》

◎ 沉淀15年，张磊的投资思想首度全面公开，系统阐释了张磊对投资和商业的全方位思考，全面剖析了高瓴的投资体系和创新框架。

◎ 马化腾、李开复、李彦宏、董明珠、雷军、苏世民等50位国内外大咖罕见同框共同力荐。



使用“湛庐阅读”App，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容。
ISBN 978-7-5722-0188-2
9 787572 201882

《投资中最简单的事（更新版）》

◎ 高毅资产董事长邱国鹭22年投资经验凝聚之首部作品，历经市场5年洗礼之后全新升级。

◎ 作者从多年投资经验出发，剖析了“便宜才是硬道理”“定价权是核心竞争力”“人弃我取，逆向投资”等简单易行的投资原则和工具，让读者真正可学、可用、可掌握。

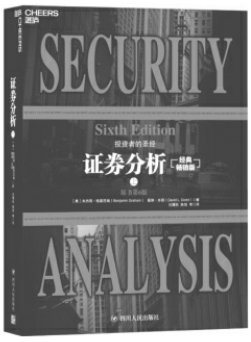


使用“湛庐阅读”App，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容。
ISBN 978-7-5136-6038-9
9 787513 660389

《证券分析》

◎ 由本杰明·格雷厄姆和戴维·多德共同写著而成，本杰明·格雷厄姆被誉为“现代证券分析之父”“华尔街教父”，价值投资理论奠基人。

◎ 价值投资流派的开山之作，给出了历经时间检验的价值投资思想和常识，被誉为“投资者的圣经”，让价值投资和基本面分析真正走入人们的视野。

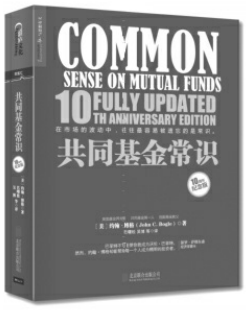


使用“湛庐阅读”App，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容。
ISBN 978-7-220-11527-1
9 787220 115271

《共同基金常识（**10**周年纪念版）》

◎ 约翰·博格是基金业的先驱，第一只指数型共同基金的建立者，世界第二大基金管理公司领航集团创始人。这本书是他的心血之作，用翔实的数据和事实诠释了简单的常识必然会胜过代价高昂且复杂的投资方法。

◎ 著名金融学家巴曙松先生领衔翻译。



使用“湛庐阅读”App，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容。
ISBN 978-7-5596-0531-3
9 787559 605313

---

(1) 这种垄断未必是完全垄断。在英国，英格兰银行于1844年取得货币垄断发行权之后，苏格兰银行和其他一些特许银行也可以发行货币。1921年，萨默塞特郡的福克斯–富勒银行发行了最后一张私人银行券。—— 作者注

(2) 直到战争结束后，政府才偿付了这些未偿付的贸易债务。—— 作者注

(3) 1英亩=4 046.856平方米。—— 译者注

(4) 1英里=1 609.344米。—— 译者注

(5) 争端的根源十分神秘，当时的英国首相帕默斯顿勋爵（Lord Palmerston）曾说过世界上只有三个人知道底细：已经去世的艾伯特王子（Prince Albert）、外交部一位发了疯的职员以及已经遗忘了细节的帕默斯顿本人。—— 作者注

(6) 很多年以后，当他已经是一位重要官员时，这段往事被人公开，这令沙赫特十分尴尬，他因此起诉了当事人。—— 作者注

(7) 斯科特· 菲茨杰拉德（1896—1940），美国著名编剧，“爵士时代”最重要的代表人物。他的每一篇成功作品都是诗人的敏感和戏剧家想象力的结晶，都是他的艺术才能发挥到炉火纯青地步的产物。—— 译者注

(8) 美国联邦储备系统（Federal Reserve System）一般称美联储，负责履行美国的中央银行职责。这个系统主要由联邦储备委员会、联邦储备银行及联邦公开市场委员会等组成。其中，联邦储备委员会是该系统的核心机构。—— 译者注

(9) 容克为德语Junker的音译，原指无骑士称号的贵族子弟，后泛指普鲁士贵族和大地主，早期多为贵族庄园主，后被资产阶级化并把持重要军职和官位，在政治方面属于极端的保守主义者，主张君主专制，崇尚武力。—— 译者注

(10) 约翰· 高尔斯华绥（1867—1933），英国著名小说家、剧作家，20世纪英国现实主义小说三杰之一，1932年因小说《福尔赛世家》而获得诺贝尔文学奖。—— 译者注

(11) 爱德华七世（1841—1910），维多利亚女王的长子，英国国王，于第一次世界大战爆发前4年驾崩，其在位期间大体延续了维多利亚时期英国君主立宪政体的辉煌。—— 译者注

(12) 英国首相劳合· 乔治的别名。—— 译者注

(13) 约翰· 丘吉尔（1650—1722），第一代马尔博罗公爵（1st Duke of Marlborough），英国军事家、政治家。—— 译者注

(14) 克兰沃特家族最早于1792年在古巴发家，随后在1830年将家族财富转移回伦敦，并开始从事商业银行业务。—— 译者注

(15) 查特韦尔庄园位于英国肯特郡威斯特哈姆（Westerham）附近，丘吉尔在这里度过了人生中最不得志的10年，他以书自娱，写文章批评政府的种种政策。—— 译者注

(16) 美国报业出版人，他关于报纸标题的介绍以及轰动的报道改变了美国新闻

界。—— 译者注

CHEERS
湛庐

硅谷搅局者

Troublemakers

Silicon Valley's Coming of Age

为现代世界带来关键性突破的七剑客

Troublemakers

[美]莱斯利·柏林
Leslie Berlin 著
王天 译

硅谷历史大师
莱斯利·柏林里程
碑式重磅新作

Robert Taylor 01
Mike Markkula 02
Sandra Kurtzig 03
Robert Swanson 04
Allan Alcorn 05
Fawn Alvarez 06
Niels Reimers 07

四川人民出版社

版权信息

本书纸版由四川人民出版社于2019年6月出版

作者授权湛庐文化（Cheers　Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：硅谷搅局者

著者：莱斯利·柏林

电子书定价：98.99元

Troublemakers: Silicon Valley's Coming of Age by Leslie Berlin

Copyright © 2017 by Leslie Berlin

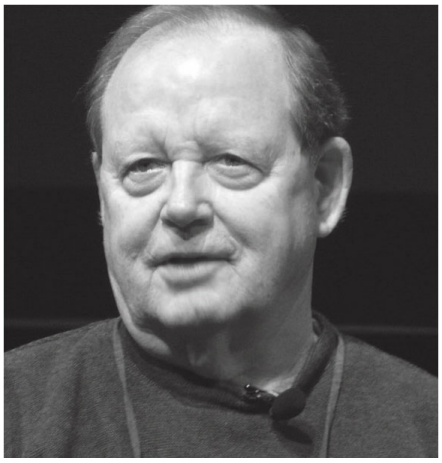
This edition arranged with C. Fletcher & Company, LLC. through Andrew Nurnberg Associates International Limited

硅谷七剑客

ROUBLEMAKERS ROUBLEMAKERS

BOB TAYLOR MIKE MARKKULA
SANDRA KURTZIG BOB SWANSON
ALLAN ALCORN
FAWN ALVAREZ NIELS REIMERS

FAWN ALVAREZ
ALLAN ALCORN
SANDRA KURTZIG
ROBERT TAYLOR
NIELS REIMERS
MIKE MARKKULA
NIELS REIMERS



ROBERT TAYLOR
罗伯特·泰勒互联网之父

墓志铭

我们任何一个人都不如我们所有人加在一起聪明。

重要突破

互联网前身阿帕网（ARPANET）创建者。

最早设计了个人电脑阿尔托计算机（Alto computer）。

最早开发出以太网技术，以及文字处理程序Bravo，为Microsoft Word奠定基础。

思维特质

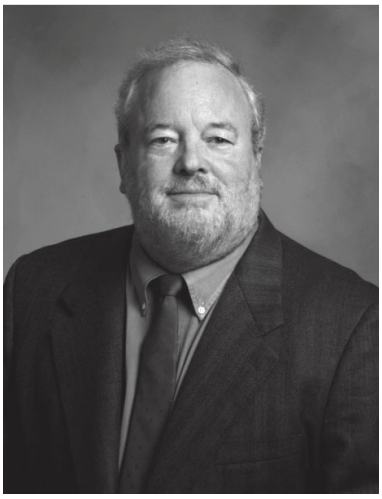
大局观思维：　拥有“完成一件大事”的终极目标，先人一步、有远见地洞察互联网以及计算机的发展脉络与全局。

社群思维：　坚定技术一定要被应用于连接一群志同道合的人，社群的力量可以帮助技术更好地发展，而网络能够克服阻碍了拥有共同兴趣的人协同工作的地理屏障。

局外人视角：　在富有创意精神的计算机科学家面前，愿意把自己的角色更多地定义为“指挥家”，而非“演奏者”。

伯乐精神：　具有魔术般的领导力，能够神奇地网罗到整个计算机科学领域最优秀的人才。这不仅要归功于他的知人善任，还要归功于他能够洞悉人性、不计前嫌。

接力棒精神：　为人正直，适当的时机会选择退居幕后，乐于为有才华与天赋的人提供成长机会，将接力棒传递下去。



ALLAN ALCORN
艾伦·奥尔康世界第一款家用电子游戏《乒乓》设计者

人生信条

生命很短暂，是时候创造自己的人生了。

重要突破

电子游戏巨头雅达利公司（Atari）首席工程师。

世界第一款家用电子游戏《乒乓》设计者。

“黑客未来”（Hack the Future）科技节创始人。

思维特质

远见思维：　极致认同20世纪60年代是聪明人为自己重写规则的时代。所以，当诺兰·布什内尔（Nolan Bushnell）和特德·达布尼（Ted Dabney）离开安佩克斯电气制造公司（Ampex）创立雅达利公司，奥尔康十分赞同。

冒险家精神：　当面对来自布什内尔的工作邀请时，奥尔康自愿离开安定的工作岗位，并降低工资，“孤注一掷，试一把”。生命很短暂，是时

候创造自己的人生了。

透视本质的思维能力：　雅达利坚实的创业铁三角正是源于三人的能力互补：达布尼是一位杰出而实际的工程师，布什内尔经验不足，却是一位梦想家且学东西很快，而奥尔康自己则是那个能够设计出伟大的电子游戏并让它成为现实的人。

极致精神：　从设计到制作，从芯片到显示器，每一个环节都要精益求精、不断突破。



FAWN ALVAREZ

福恩·阿尔瓦雷斯硅谷崛起的见证人

人生信条

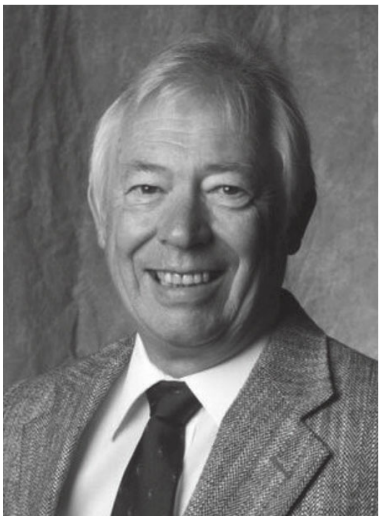
如果我要提出什么东西，最好知道自己在说什么。

思维特质

升维思维：　能够跳出自己的“现状”，通过确认更高一个阶层会面临的问题，从而解决实际问题，以实现自我的阶层跃迁。

狼性思维：　只要坚定了目标，就会去制订相应的执行计划，迅速实现自我的迭代，以适应新目标的新诉求，成功从蓝领跃迁为白领，甚至管理者。

批判性思维：　无论是在生产线，还是在预测组，她都能够通过质疑环节中的问题，减少沟通成本，进而提升产出的效率。



MIKE MARKKULA
迈克·马库拉苹果公司最初真正的掌舵人

人生信条

生命在于实现目标。如果有的目标很重要，那就删去一些别的目标。

重要突破

“苹果营销哲学”奠基者。

苹果II计算机商机第一发现者。

为苹果编写商业计划书第一人。

领导苹果上市，成就美国史上最成功的IPO。

仅仅6年，引领苹果公司进入《财富》500强之列。

乔布斯的私人导师，父亲一般的存在。

思维特质

伟大的计划师：　　马库拉20岁时，就已经准备了一份详细的财务计划书，目标是在15年内实现财富自由，他提前4年完成了目标。

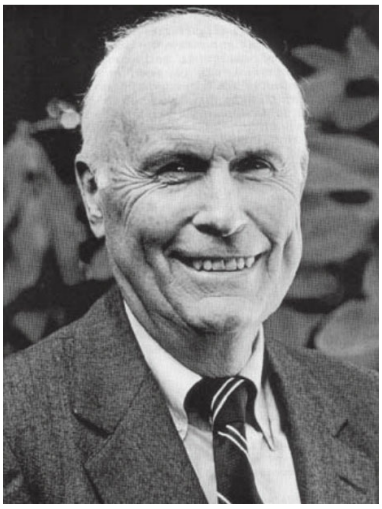
真正的企业家精神：　　坚持永远不该怀着赚钱的目的去创办一家公司——你的目标应该是做出让你自己深信不疑的产品。这才是创办有着旺盛生命力公司的初衷。

举一反三思维：　在马库拉的思维中，没有冲动地开干，而是要对每一步都精打细算。虽然他从没有上过任何商业课程，也没有接受过正式的培训，但他相信，帮助他解决工程难题的方法同样也适用于商业计划的制订。

指数型思维：　从注资苹果公司，并要求最高质量地完成市场营销、公关宣传以及广告战役的那一刻起，马库拉就一直在努力工作，想让这家年轻的公司看起来专业、值得信赖，时尚且充满创意。他的管理风格更适合来掌管一家多维度、多部门的跨国公司。

用户思维：　马库拉懂得如何读懂客户的想法，以及如何对产品进行定位，好让客户产生兴趣，把问题变成财富，最终奠基了“苹果营销哲学”。

竞争精神：一直以来，马库拉都在“期待”IBM的进入，他只希望苹果公司已经占到了足够的地盘来暂时抵挡进攻。



NIELS REIMERS
尼尔斯·赖默斯重组DNA技术专利关键推动者

人生信条

成就梦想。

重要突破

全美第一的大学技术许可工作者，入选IP（知识产权）名人堂

成立技术许可办公室，使斯坦福大学累计收入达到近20亿美元。

推动了重组DNA技术、FM声音合成以及一项对于核磁共振成像仪（MRI）的开发颇为关键的专利申请。

思维特质

跨界思维：　　赖默斯率先想到要向商业市场发放斯坦福大学的发明许可，进而把斯坦福大学的很多科研想法变成能够让学校获利的产品。他还善于在生物科技产业的法律、学术和商业领域构建一张联系网。

动态视角：　　从赖默斯加入斯坦福国际研究院并担任项目承包管理副主

任的那一年开始，他对发生在大学中的反科技示威便有了一些谨慎的怀疑态度。因为，他坚信科技拥有为人类做好事的潜力。

营销思维：　在斯坦福大学成立了技术许可办公室项目后，他们一致认为应该把这个新小组的办公室当成一个营销车间。“成功最重要的三个要素是：营销，营销，还是营销”。

创业精神：　赖默斯希望技术许可办公室这个新创部门里有创业精神。这个办公室不仅要快速地评估一个想法的应用前景，还要与市场相结合。他力推“创业精神之重要”，并反复宣扬寻找“推广科技的最好方法”的重要性，因为“发明很容易过期”。

执着精神：　为了让重组DNA技术的专利被许可，赖默斯足足坚持了6年。



SANDRA KURTZIG

桑德拉·库尔茨格硅谷女王硅谷首位带领科技公司上市的女性

人生信条

为什么女人不行？

重要突破

ASK计算机系统公司（ASK Computer Systems）的董事长兼CEO，并将之打造成了世界上第10大独立软件供应商之一。

硅谷首位带领科技公司上市的女性。

一手把贝尔实验室带进现代计算机时代。

思维特质

远见思维：　坚信“计算机会是我未来的一部分”。能够在混乱的反科技浪潮中，看到分时计算机的价值，一手将贝尔实验室带进了现代计算机时代。并且，创建了硅谷最成功的软件公司ASK，掀起了科技创业的巨

浪。

辩证思维：　在面对身为母亲和创业者的双重压力时，能够辩证各方的有利因素和不利因素，找到要害，做到真正的平衡点与兼具。

定位思维：　库尔茨格很准确地定位了自己的方向——一位服务提供者，计算机应用程序编写者。

着眼长处思维：　在ASK计算机系统公司成立之后，库尔茨格不再做编程的工作，而是放手给其他更专业、产出更高的人，她则更好地发挥自己的长处——把客户的需求转述给技术人员，专心担任起CEO的角色。

决断力思维：　无论是在企业经营出现困难时做出的精简业务的决定，还是主动退出航空巨头波音公司的业务，她都能在权衡利弊之后迅速做出决断。

只招聘成年人：　即使ASK计算机系统公司成立初期，员工不到10个，但团队的战斗力却很强——他们打算承包来自7个不同客户、运行于3家不同厂商的计算机程序项目，这完全仰仗于她招聘的人才都是“成年人”。



ROBERT SWANSON

罗伯特·斯旺森生物技术产业开山鼻祖基因泰克公司创始人

人生信条

如果舍弃创立一家公司的机会，到85岁时自己会怎么想。

从这个角度来看，答案非常清楚：如果我不干，将来我不会喜欢自己。

重要突破

一手缔造基因泰克公司（Genentech），引领其成为第一家上市的生物科技公司。

人工合成胰岛素市场第一开拓者。

率先推动了“虚拟企业”模式。

思维特质

竞争精神： 拥有持续学习的能力以及善辩的口才，短短5年内便获得了麻省理工大学的学士与硕士学位，26岁便加入了国际顶尖的风险投资公司——凯鹏华盈。

梦想远大的精神：　斯旺森一开始就梦想远大，他坚信：任何由生命有机体制造的产品都在基因泰克公司的业务范围之内。

洞察思维：　在所有人都对重组DNA技术意兴阑珊时，只有斯旺森看到了这个想法的革命性与颠覆性，并全情投入地实现了它，而且第一个发现了人工合成胰岛素的市场价值。

颠覆者视角：　一直以来，斯旺森都有一个“改变世界”的梦想，所以即使在经历了被辞退以及贷款危机的情况下，他仍然对重组DNA技术保持了初心，坚信该技术能够创造新的未来。

迂回思维：　能够实现变通，找到替代方式——用虚拟办公模式减少投资人的风险，成功地打造了基因泰克公司。

赞誉

正在我为自己的新书《AI·未来》进行国际宣讲推广时，读到了莱斯利·柏林的《硅谷搅局者》。柏林以非常直接、清晰的视角重新探视硅谷的创业公司、创新精神及成长历程，带给我们新感悟、新发现。

柏林所说的搅局者，都是未来科技、产业、经济格局的改变者。作为未来格局的开创者，他们都具有两点共性：无畏与坚持。因为开创未来是一项令人焦虑的工作，未来蓝图需要奋力前行、坚韧描绘。

作为新经济、新生活的受益者，如果要理解今天正在发生的事情，就要了解过去曾经发生过什么。阅读《硅谷搅局者》这本书，可以让我们受益匪浅。

李开复

创新工场董事长兼首席执行官

创新工场人工智能工程院院长

世人只记得绝代风华的破局者，却不知，如果没有那些朴实无华、势均力敌的搅局者，破局者无法绽放极致的灿烂，世界也绝不会传颂那些脍炙人口的对弈。看腻了罗伯特·诺伊斯（Robert　Noyce）和史蒂夫·乔布斯的传记，当换成迈克·马库拉的视角时，你会发现，世事非如所料，直路其实曲折，山外别有风景。以往的硅谷成长史，只把焦点对准了明星，把背景虚化了。这里用7个精彩绝伦的故事还原了那些被虚化的细节，还原了一个颠扑不破的事实：创新是一项集体运动，除了破局者，还有搅局者和观局者。

吴甘沙

驭势科技（北京）有限公司联合创始人兼CEO

《硅谷搅局者》这本书来得正是时候！重温硅谷早年先锋人物的风云故事，体察创业领袖们的使命担当，了解伟大变革时代的历史渊源，是对互联网诞生50周年最好的纪念。

段永朝

苇草智库创始合伙人

莱斯利·柏林是一位研究硅谷历史的大师，《硅谷搅局者》是一本标志性的杰作，内容丰富多彩。作者通过讲述一群才华横溢、雄心勃勃的非凡人物的故事，引出了5大产业的崛起之旅，这5大产业不仅定义了今天的科技，还重建了整个世界。

埃里克·施密特（Eric Schmidt）
谷歌公司前CEO、Alphabet公司董事长

莱斯利·柏林把历史学家敏锐的观察、精彩的写作手法和引人入胜的故事相结合，写出了《硅谷搅局者》这本关于硅谷崛起的标志性著作。书中描写的这些了不起的搅局者的事业之路相互交织，才华和激情相互碰撞，为硅谷的成形期注入了勃勃生机。对于任何想要了解美国科技之路的人，《硅谷搅局者》都是一本必读之作。

朱莉娅·赛勒（Julia Siler）
《纽约时报》畅销书*The House of Mondavi* 作者

《硅谷搅局者》是莱斯利·柏林继英特尔公司创始人罗伯特·诺伊斯的传记《硅谷之父：微型芯片业的幕后巨人》（*The Man Behind the Microchip* ）之后的又一部佳作，这是一本关于硅谷20世纪70年代“突破时期”的权威叙述。本书重塑了7位罕为人知但影响非凡的人物的传奇职业生涯，是他们塑造了硅谷独特的高科技生态系统。本书的趣味性与权威性相得益彰，如果你想了解科技革命是如何在旧金山湾区扎下根来，并最终改变了整个世界的生活方式，《硅谷搅局者》是一本必读之作。

戴维·肯尼迪（David M. Kennedy）
普利策奖获得者
斯坦福大学康纳德·麦克拉克伦历史学名誉教授

推荐序**1**

第一千零一名挑战者

余晨
易宝支付联合创始人
畅销书《看见未来》作者

告诉你吧，世界，
我——不——相——信！
纵使你脚下有一千名挑战者，
那就把我算做第一千零一名。
——北岛《回答》

“硅谷”对于我来说，有着特殊的情结。1986年，因为我在苹果公司赞助的全国青少年计算机竞赛中获奖，有幸和其他几位中学生一起受邀参观硅谷的苹果总部。当时我们心目中的英雄史蒂夫·乔布斯刚好在几个月前被苹果公司扫地出门，没有见到他成了我们心中最大的遗憾。硅谷的朝圣之旅对于年轻的我来说，无疑是震撼的。成年后，我到美国攻读计算机科学的研究生，之后又在硅谷工作了多年，和这片神奇的土地结下了不解之缘。几年前，作为央视大型纪录片《互联网时代》的科技顾问，我有幸在硅谷采访了《硅谷搅局者》这本书中第一个出场的人物：罗伯特·泰勒，泰勒不仅被称为“互联网之父”，也深刻地影响了我们今天使用的个人计算机。

关于硅谷的书籍汗牛充栋，但多是描绘硅谷成名之后的风光史，介绍的也多是一些耳熟能详的名字，诸如乔布斯、埃隆·马斯克之类的巨擘。很少有人仔细探究硅谷的发家史，甚至是“硅谷”这个词还不存在的时候，到底是由一群什么样的人，奠定了硅谷如今的基础，让这块位于美国280公路和101公路之间的狭长海湾，成了如今举世瞩目的科技圣地。《硅谷搅局者》这本书罕见地挑选了一个特殊的时期（1969—1976年），通过对7位主要人物的刻画，向我们展示了硅谷波谲云诡的历史

画卷中，动人心弦却罕为人知的篇章。

硅谷的过去必将会影响未来，历史的教训将推动更深远的创新。

毫不夸张地说，书中这7位主人公是硅谷真正的奠基者和幕后英雄。罗伯特·泰勒，本书中第一位出场的人物，是互联网和计算机界当之无愧的泰斗。泰勒曾预言，用不了多少年，人们就可以在机器上进行比面对面交流更高效的沟通。在你享受互联网和个人计算机带来的便利时，一定不要忘了他所做的贡献。泰勒曾说服美国国防部建立起互联网的“始祖”——阿帕网，后来他在施乐公司担任管理者，运作了著名的研发中心——帕洛阿尔托研究中心。这个研发中心聚集着一大批世界顶尖的科技人才，研发出了激光打印机、个人计算机等许多改变了我们生活方式的科技产品。乔布斯曾两次拜访帕洛阿尔托研究中心来汲取灵感和思路。乔布斯曾指责微软公司从苹果公司那里抄袭了窗口操作系统的设计，但乔布斯自己的设计最早却是从帕洛阿尔托研究中心那里借鉴的，可见泰勒对现代数字科技的影响力。而当我到硅谷泰勒的家中做采访时，他用得克萨斯的语调谦逊地说道：“我从不把自己称作互联网之父。我始终站在巨人的肩膀上，因为我的身后有一群非常聪明的人，是他们成就了一切。”

硅谷的崛起，绝不仅仅是几个人的功劳，这些搅局者背后代表的是一大批不甘平庸的实干家和梦想家。他们就如同不同轨道上运动的原子一样，聚在了一起，释放出了改变世界的能量。

搅局者们没有蓝图可以追随，他们拥有的，是使命必达的信念和不断试错的勇气。

哪怕全世界都在反对，搅局者也要做那第一千零一名挑战者。

在我看来，搅局者身上最宝贵就是“黑客精神”——善于克服种种限制，通过独立思考和自由探索，用非常规的手段解决问题，这种精神深深地植入了硅谷的基因，成为近几十年来美国高科技发展的精神源泉。Facebook创始人马克·扎克伯格就十分推崇“黑客文化”，公司的新园区，不仅有“黑客之路”，还有地上写着硕大“Hack”字样的黑客广场。

这样一群不走寻常路的搅局者们颠覆历史、开创未来，靠的就是两个词：坚持和无畏。如果不是泰勒固执地多次邀请：劳伦斯·罗伯茨（Lawrence G.Roberts）来负责阿帕网项目，最后不惜以“切断资金”来施压，也许互联网的诞生将会大大延后。如果不是尼尔斯·赖默斯坚信重组DNA技术的潜力并持续申请专利，也许就没有之后人工合成胰岛素、

生长激素等众多取得巨大社会效益和商业效益的产品。

正如本书作者莱斯利·柏林提到的那样，泰勒把计算机科学家凑到一起来开发计算机产业所需要的硬件和软件，而赖默斯编织了一张支撑起生物科技产业的法律、学术和商业的联系网。硅谷的进程是相互独立发生的，但随着硅谷的不断成长，不同的产业之间开始聚合成一股更加强大的力量，这背后的人际网络和机构网络，造就了今天的硅谷。仙童半导体公司“八叛徒”、PayPal黑帮、Salesforce帮、Y Combinator派系等就是最好的证明。

硅谷成功的背后，还有很多其他的关键因素。例如旧金山作为20世纪60年代开始的反主流运动的中心之一，孕育了以青年为主体的反叛精神。硅谷还有以斯坦福大学等为代表的雄厚教育和学术资源，为硅谷的发展提供了人才储备和知识储备。而加州适宜的气候，优美的环境，狂野的西部气质，吸引了从精英到流浪者的众多人口的大规模迁徙。

天时地利人和，硅谷的辉煌不是一蹴而就的。硅谷未来的走向，更是牵动着无数人的心。回顾过去，搅局者们颠覆了传统；展望未来，硅谷的精神或许会被希望改变世界的人们复制，新的硅谷或将诞生于全球的各个角落。

塑造硅谷的七剑客

吴晨
《经济学人·商论》执行总编辑

《硅谷搅局者》讲述了20世纪七八十年代硅谷的成长故事，也就是硅谷如何从旧金山南面的一片山丘果园成为全美最重要的高科技创新创业中心的故事。但不同的是，这本书并没有采用宏大叙事的视角，也没有记述如史蒂夫·乔布斯那般如雷贯耳的大佬的创业故事，而是另辟蹊径，从塑造硅谷的七剑客身上，试图回答硅谷之所以能够成为硅谷的根本原因。

在促进硅谷的成长，推动高科技创新与创业的人当中，除了创业家和亿万富豪之外，还有一大批不知名的人，他们的努力共同塑造了硅谷的生态。在推动创新的过程中，有很多被忽略的拓荒者与跨界者。政府、大企业和大学在推动硅谷成为硅谷的过程中也扮演了重要角色，它们能这么做也是事在人为，有幕后的推动者。这些人共同组成了塑造硅谷的七剑客。《硅谷搅局者》这本讲述七剑客的书引发我们思考的是，如何构建一个充满活力的创新创业生态圈，这样的生态圈需要发动政府与科研机构的力量，需要编织和利用庞大的关系网络，这绝不是个人英雄主义的创业者的个人秀。

美国国防部高级研究计划局在推动美国高科技发展的过程中扮演了重要角色，无论是互联网还是芯片，都源自它的支持。美国国防部高级研究计划局之所以能如此，一方面是，它在推动基础研究与应用中找到了一些窍门；另一方面是，它能够培养出抵抗官僚主义的搅局者。

美国国防部高级研究计划局信息处理办公室主任罗伯特·泰勒就是搅局者中的代表人物。一方面，泰勒的专业背景既能让他很好地与其他科学家沟通，又能超脱某个领域科学家的视野局限，看到整个产业的潜力和方向。另一方面，泰勒清楚官僚机构的规则，并且勇于打破规则，能够为科研创造最好的环境，争取到最多的资源。

20世纪70年代，泰勒离开美国国防部高级研究计划局，进入施乐公司在硅谷设立的帕洛阿尔托研究中心，担任计算机实验室的主管。在这里，他充分发挥了应对官僚机构（作为大公司的施乐自然也充满了官僚）和激励科学家的能力，并形成了一套很好的管理方法。在他的率领下，帕洛阿尔托研究中心的科学家不到4年就研发出了阿尔托计算机，这是一个由硬件、软件、网络、打印机和服务器组合的计算机系统。阿尔托计算机的图形界面和鼠标给乔布斯留下了深刻的印象，也奠定了个人计算机的发展方向。

推动创新与创业的另一个重要因素是科研与商业的跨界，也就是跨越学院与创业之间的鸿沟。斯坦福大学专利办公室的尼尔斯·赖默斯就是这样一位跨界者。

赖默斯的想法很简单：专利申请办公室帮助大学的研究者申请专利，收取15%的专利使用费作为工作经费，其余1/3收益作为奖励给发明者，1/3由发明者的院系和大学平分，作为未来的科研经费。

要推行这一想法，赖默斯需要克服一些科学家根深蒂固的观念，以及来自科学家同侪之间的压力。实际上，在科学开拓的公共性与商业的逐利性之间，很难取得平衡。比如，一些开拓性的科学研究奠基在前人的研究之上，同时也可能获得不少国家经费的支持，如果申请了排他性的专利，就可能被其他科学家认为发明者是在自私地逐利。

赖默斯坚信，公司是将学术界的想法转移到更广泛的公众身上的最佳载体，为了实现这一点，他愿意和任何人或者机构作斗争。最终，仅凭重组DNA技术一项专利，就创造了2.55亿美元的许可收入和专利费，也为斯坦福大学专利办公室挣了差不多4000万美元的佣金。斯坦福大学随后成为硅谷最重要的学术投资者，而教授创业也变得司空见惯。但是，如果没有赖默斯推动并打破官僚和教授文化的创举，产学研一体化的创新就不可能走得那么顺。

即使苹果这样伟大的企业，在乔布斯的光环下，创业史的许多重要故事也变得泯灭无闻。它的第一位投资人和第一位董事长迈克·马库拉的故事就值得大书特书。

马库拉不仅为苹果公司撰写了第一份商业计划书，搭建了一个成年人的管理平台，更重要的是，他从计算机行业的现状和未来消费市场的发展中看到了跨界的机会，从而推动苹果公司努力开创个人计算机这一全新市场。

马库拉的跨界源于他巧妙地把新技术的创意与未来计算机市场的判断结合了起来。当时大企业专注于机构客户，对于针对个人的计算机不感兴趣；而那些富有创造力的极客们专注于捣鼓新东西，却没有商业头脑。要成功推出个人计算机这样的新品类，需要有能看到两者的关联以及有可能跨越中间鸿沟的人。

马库拉恰恰是这个人，他有管理经验，懂得制造，能清晰地看到未来。此外，他联合时任总裁的迈克·斯科特（Mike Scott）和销售总监吉恩·卡特（Gene Carter），三人构成了苹果公司最早期企业经营的核心。他们都是在半导体行业摸爬滚打到中层，在生产制造和营销方面拥有丰富的经验，都经历过生产灾难、供应问题、流程失败和设计故障，在确保早期苹果计算机的产量上，他们厥功至伟。苹果公司的联合创始人史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）就曾经感叹：“这个世界永远都不会知道斯科特有多么重要。他是苹果公司灵活而易于扩展的生产运作模式幕后的策划者。”

硅谷在不断地前进，不是所有的“搅局者”都能永远跟上它的步伐，不过，这恰恰让他们变得更容易亲近，也更真实。在美国国防部高级研究计划局里游刃有余的泰勒，到了施乐公司的帕洛阿尔托研究中心虽然仍能施展拳脚，却陷入了郁郁不得志的困境中。反思一下，其实部分原因是他没能及时更新观念，走出圈层，错失了把好的科学创意商业化的机会。实际上，推动科学家有所突破是一种跨界，把好的科学发明商业化则是另一种跨界。当泰勒哀叹如此优良的阿尔托计算机为什么会被施乐公司束之高阁时，他一定希望能得到内部商业圈的推动者的帮助，但最终还是没能跳出计算机科学圈，遇到像马库拉那样的伯乐。

1980年的泰勒没有意识到，硅谷正在迈入新时代。在这个时代，重要的已经不再只是创新，而是如何去推广、如何了解市场、如何培育市场。20世纪80年代初的美国资本市场，已经成为风险投资家和初创企业的乐园。在圈子之外，即使只是一墙之隔，也不一定为人所知。打破这样的圈层，会带来更多的机会，不过这已经是硅谷成长史之外的故事了。

开创与无畏，成就硅谷的搅局者精神

上千万人观看了史蒂夫·乔布斯在斯坦福大学2005年毕业典礼上的致辞视频。至此，高管们和记者们开始争相引用其中的句子；伦敦的维多利亚和阿尔伯特博物馆（Victoria and Albert Museum）也常年在播放该演讲的视频片段；而有位帕洛阿尔托市的居民甚至每年都会将某自行车道两旁的树木用乔布斯的照片和语录装饰起来，其中许多素材就来自这段致辞。这次演讲发表于6月一个晴朗的清晨，长度虽然只有14分钟多一点，却卓尔不凡。在这段演讲中，乔布斯谈及了他被领养的经历、他的癌症诊断过程、他的工作及家人，还有他的灵感之源。

从第6分钟起，乔布斯讲述了他在30岁时被苹果公司开除的故事。“我成年后的整个生活重心消失了，这对我的打击是毁灭性的。”不过，他接着说了一句很容易被忽略，但对于任何想了解硅谷是如何运转的人来说都至关重要的话：“我觉得自己对不起前一代的创业者，因为我丢掉了他们传给我的接力棒。我去见了戴维·帕卡德（David Packard）和罗伯特·诺伊斯，想向他们道歉，我彻底搞砸了。”[1]

在乔布斯的整个职业生涯中，他和老一辈的创业者交往甚密，其中包括英特尔公司的创立者罗伯特·诺伊斯和安迪·格鲁夫（Andy Grove），以及美国国家半导体公司前员工雷吉斯·麦克纳（Regis McKenna），后者创立了在硅谷处于领军地位的市场公关公司。2003年，我问乔布斯，为什么花这么多时间和半导体产业的前辈们在一起。他说：“我想闻一闻硅谷第二个美好时代的气息，是那个时代的半导体公司引领我们进入了计算机时代。如果你不知道之前发生过什么，就很难理解今天发生的事情。”[2]

不过，乔布斯在这次演讲里没有提及的是，在回到苹果公司之后，他又把接力棒传给了新一代的创业者。谷歌公司联合创始人谢尔盖·布林（Sergey Brin）和拉里·佩奇（Larry Page）在创立公司的时候，也曾拜访过乔布斯以寻求建议。Facebook创始人马克·扎克伯格更是把乔布斯视为导师。[3] 我曾看见扎克伯格在帕洛阿尔托市的一家低调的墨西哥餐馆的隐秘角落里吃饭，一如多年前我看见乔布斯在这里就餐的情景。

扎克伯格坐在同一把椅子上，同一张桌子前，就像乔布斯一样，独自一人，背对着窗口。

《硅谷搅局者》这本书所讲述的时代故事标志着硅谷第一次大规模代际交替的发生。在这一时期，半导体产业的先锋们把接力棒传给了年轻而富有进取心的新人，而这些新人开发的创新产品有朝一日则会占据我们生活的核心。[(1)]结果是惊人的。1969—1976年，旧金山以南的狭窄半岛成了过去150年来最重要和最多样化的技术创新爆发地。就在这块56公里长的地方，创新者们只用了7年时间，就开发出了微处理器、个人计算机和重组DNA技术。创业者们成立了苹果公司、雅达利公司、基因泰克公司，还有像红杉资本（Sequoia）和凯鹏华盈[(2)]这样的先锋风险投资公司。有5项主要的产业在硅谷诞生：个人计算机、电子游戏、高级半导体逻辑元件、现代风险投资以及生物科技。在这个重要的时期，斯坦福国际研究院（Stanford Research Institute）的一个实验室收到了从阿帕网（Arpanet，互联网的前身）传输过来的第一条数据。斯坦福大学引领了把学术研究变为商业产品的新模式，此后这种新模式为大学带来了近20亿美元的收益。[4] 一个与软件相关的独立产业诞生了。[(3)]施乐公司（Xerox）开设了帕洛阿尔托研究中心（PARC），并在计算机图形用户界面、图标、以太网和激光打印机的发明上一路领先。胸怀远见的新秀CEO们还将为今天已经颇为稳固的“硅谷—盛顿政治联盟”打下基础。

1969 —1976年标志着硅谷的“成年”。在这段关键时期里，硅谷从一个相对不那么有名的、以微芯片产业为中心的经济区域发展成了一架经济引擎，在过去的5年中，硅谷每年工作岗位的增长率都是全美平均值的两倍。[5] 在这个过程中，硅谷催生了数不胜数的模仿者和新产业，引领我们进入了现代化世界。《硅谷搅局者》这本书试图厘清这些变化的脉络，讲述引发这些变化的芸芸众生的故事。在本书开篇的1969年，变革正在动荡政局的阴影中滋生，而在本书故事结束的1983年，世界已经开始能够感受到这些革命性的创新所带来的影响。时至此刻，新一代的发明家们和产业组合已经像明星般冉冉升起。

1969年，“硅谷”这个名字还不存在，还要再过两年，这个以李子树和杏树果园著称的区域才会被赋予它今天的称呼。如今在硅谷，几乎要花200万美元才能买下当时还只要6万美元的商品房，一台比今天仅价值250美元的可编程恒温器的计算能力还差的计算机要卖数十万美元。[6] 1969年，“生物科技”这个词还没有被发明出来，用重组DNA技术来创造

混合生命形态听起来更像是科幻小说中才有的情节。当时的计算机要占一个屋子，而不是一张桌子，更不可能放在口袋里或者戴在手腕上。硅谷的公司制造的产品是针对工程师的，而非普通消费者。普通人能想到计算机的场合，也就仅限于当他们发现银行账户上的数字不对，而想找罪魁祸首的时候。

今天，我们把硅谷当成信息经济的枢纽，然而在1969年，它只是一个制造业中心。当时，60%的人都在本地电子产业从事制造工作；[7] 像洛克希德公司（Lockheed）和GTE西尔维尼亚公司（GTE Sylvania）这样的国防工业承包商是本地高科技经济的支柱，复杂的全球电子产业供应链才刚刚成形；联邦法律当时还不允许把养老基金投资给那些高风险、高回报的年轻公司；创业者们都是些令人生疑的家伙——这些怪胎们没法静下来，去爬一家体面公司的职场台阶。[8]

可就在十几年里，来自像苹果、雅达利及其竞争对手公司的产品，已然开始塑造人们工作和娱乐的方式了。科学家们用重组DNA技术来合成人工胰岛素，最高法院也宣布了基因工程设计的生命体可以受到专利保护。[9] 软件公司开始上市。养老基金也通过风险投资家们注入上亿美元来支撑那些风险最大的早期投资。美国经济开始围绕着信息和服务，而非制造业来重塑自己，政治家们再也不认为对通用汽车公司或者其他大公司有益的东西就是对美国有益的。创业者们成了美国商业界的新英雄。

20世纪60年代为硅谷定下了大部分的基调，工程师和科学家们正忙着创造第一块微芯片，创业者们开设的新公司则提供了慷慨的股票期权并建立了平稳的组织结构。不过，真正为我们所熟知的世界打下基础的是接下来的十几年，也正是本书所讲述的这些年代。

今天，世界上市值最高的6家公司，其中5家是高科技企业，3家在硅谷；[10] 当高科技产业贡献了美国9%的工作、17%的国内生产总值和60%的出口份额时；[11] 当每分钟就有时长400小时的录像被上传到一个视频网站，[12] 每天有2000亿封电子邮件被发出时[13]；当电子游戏产业的规模比电影产业的还大，生物科技产业仅在美国就创造了3250亿美元的收入时；[14] 当美国的制造业工作不断消失，多数输给了自动化时；[15] 当电子制造和设备产业一年就在广告宣传上花费6000万美元时；[16] 当前任美国总统奥巴马为专门探讨未来创新的一期《连线》杂志充当客座编辑，他的继任者唐纳德·特朗普也凭借对线上社交网络的灵活使用获得

了胜利，并因为传播不实信息而受到谴责时，这一刻，我们与科技是如此亲密。据调查，46%的美国人离开智能手机就没法生活，1/3的成年人宁愿放弃性爱也不愿意放弃手机。[17] 是时候，我们该问问自己何以至此了。

若想理解现代化世界，就要对硅谷的突破时期了然于心。细细分析1969—1976年这段时期，就会很容易发现，硅谷不是靠几名孤立的天才建设起来的。任何在硅谷工作过的人都知道，虽然聚光灯只能聚焦在一个人身上，释放出明星般的短暂光辉，但那些刚好站在光环之外的人们对成功的贡献也不可或缺。在几年前的一个聚会上，我遇到了一位担任过硅谷某知名公司首席运营官的人，他与一位超级明星CEO做过搭档。这位首席运营官就他俩的合作情况唱了一首歌，只有一句歌词，那就是：“我干了所有的活，他却得到了所有的荣誉。”发明创造是一项团体运动，其中充满了和运动相似的激情，也少不了戏剧性。“在做一件特别难的工作时，小团队会给你一种丝丝入扣的协作感。这很难描述，有点儿像爱。这就是爱吧。”艾伦·凯（Alan Kay）说，凯是一位富有远见卓识的计算机科学家，曾就职于苹果公司和雅达利公司，“你要滋养这个东西，让它活过来。”[18]

硅谷今天乃至过去几十年的成功，就植根于那些超越了公司、产业乃至代际的人际关系与合作。这一时期，在硅谷工作的人们把技术从五角大楼的办公室和学校的实验室带到了我们身边。这段历史内容之丰富、情节之复杂，远远超越了几位著名创业者的个人故事，然而它们却从未被讲述过。在《硅谷搅局者》这本书中，因为着眼于若干同期的发展，所以我们将会揭示让历史成真的诸多交织的故事与人物。

这段历史是一些自命不凡的人的故事，他们不是一次，而是反复地打破了自己的职业和同行们所遵循的行规。创业者不是硅谷仅有的奇才，那些身着西装的律师、风险投资家和天使投资人们甘愿冒着搞砸自己职业的风险，支持了这些“光脚”的创业嬉皮士。公共关系专家发明了纵横全美的媒体新宠——高科技创业者，好让复杂的技术对消费者更富有吸引力。CEO们跨越行业的藩篱，携起手来对政客施加影响。科学家和金融家们则敢于与作为生命之本的DNA嬉戏。

《硅谷搅局者》讲述了这些创业者的故事，其中包括硅谷历史上一些最有名的名字，也深度刻画了7位历史人物。罗伯特·泰勒启动了互联网的前身——阿帕网，并策划了个人计算机的设计；迈克·马库拉担任了苹果公司的第一任董事长，他拥有的苹果股份与史蒂夫·沃兹尼亚克

和史蒂夫·乔布斯不相上下；桑德拉·库尔茨格是一位早期的软件创业者，也是第一位带领科技公司上市的女性；罗伯特·斯旺森参与创立了基因泰克公司；艾伦·奥尔康设计了第一款大获成功的电子游戏——雅达利的《乒乓》（Pong）；福恩·阿尔瓦雷斯从一家工厂的装配线走进了CEO办公室；尼尔斯·赖默斯重塑了大学里的发明走向公众的方式，并在这个过程中帮助启动了生物科技行业。

我选择这7个人，不仅是因为他们做过什么，而是因为他们之为人，以及他们的工作值得我们更多地关注，他们引人入胜的故事是建立硅谷的这股力量的直接例证，其回响也将继续萦绕在我们今天的生活之中。

“搅局者”虽然不总是从一个模子里刻出来的，但他们有两点共性：坚持与无畏。他们推进的任何一项变革都不是轻而易举就获得了成功。开创未来是一项令人焦虑的工作。那些传递接力棒的上一代人有时也并不知道该如何面对新技术。在没有设计可以按图索骥，没有地图可以追随前行的时候，“搅局者”并没有害怕。

他们的蓝图，且行且绘。

扫码下载“湛庐阅读”App，
搜索“搅局者”，
查看本书的所有注释。

目 录

赞誉
推荐序1　第一千零一名挑战者
推荐序2　塑造硅谷的七剑客
前言　开创与无畏，成就硅谷的搅局者精神
第一部分　到来：硅谷的成年　1969—1971
1　互联网的诞生，五角大楼里的普罗米修斯
2　孕育电子游戏，书呆子的天堂
3　她口袋里的8个25美分硬币
4　从仙童到英特尔，追寻未来的冒险
5　被忽视的发明，我们能拿这些来做什么
6　跟我走，要么我自己走
第二部分　建设：从蛮荒之地到高科技革命的基石　1972—1975
7　硅谷最成功软件公司ASK创生
8　摆脱计算本来的束缚
9　电子游戏帝国雅达利的盛与衰
10　赢得重组DNA技术专利申请战役
11　我星期一就做这个
第三部分　困境：反科技浪潮之中夹缝求生　1976—1977
12　我就想到一张办公桌后面去
13　雅达利的收购博弈
14　再撑一年，不行就散
15　障碍重重，生物医学始祖基因泰克的漫漫长路
16　苹果，颠覆时代的异类
17　错误的抉择，诱发施乐覆灭
18　苹果还缺少一个标准
第四部分　胜利：拥抱激动人心的黄金时代　1979—1981
19　我看值一亿美元
20　如果你不想淘汰自己的产品，会有人来淘汰的

21　你能想象你奶奶也在用吗
22　年轻的狂徒，称霸个人计算机全盛时代
23　从蓝领到白领，硅谷每天都有新工作
24　我们不要钱，而是要赢
第五部分　裂变：现代高科技先锋疯狂崛起　1983—1984
25　兔子们都跳走了
26　一年亏损5亿，雅达利诱发电子游戏大海啸
27　用股权换许可，重新定义斯坦福
28　没人以为他们会卖掉罗姆公司
29　整个世界再也不一样了
30　她为钱努力工作
结语　一浪接一浪，硅谷正在不断重塑自我
后记　搅局者们的今天
致谢
注释

TROUBLE-MAKERS



第一部分

到 来

硅谷的成年

1969—1971

开篇导读

1968年快要结束之际，美国正处于一片混乱之中。就在前几个月，杀手的子弹击倒了马丁·路德·金和罗伯特·肯尼迪。警察在美国民主党全国代表大会场外的人行道上用棍棒和催泪瓦斯对付示威者；在场内，巨大的分歧正威胁着民主党的未来。(4) 越南战争每个月都会夺走1200名美国士兵的生命，80%的死者的年龄在18～25岁之间。“不管你看哪儿，都有点儿不对劲儿”，这就是当时的状况。[1]

不过，对于10年前才在斯坦福大学附近扎根的尚属年轻的电子产业而言，1968年晚期却充满了奔放的乐观情绪。在旧金山湾区开发出来的技术把美国人送出了地球的大气层，还把宇航员拍摄的照片发回了地球。像洛克希德公司、IBM和西尔维尼亚公司这些知名且重要的企业已经在这个区域建立了研究或者生产机构。土生土长的电子巨头惠普公司此刻已经有30年的历史，员工达数千名之多。在过去4年中，就有8家微芯片公司在这条60多公里长的狭窄半岛上诞生，电子公司欣欣向荣。[2] 一本杂志把这段时间称为“电子宝瓶座时代”(5)。[3]

与此同时，旧金山湾区的人口也在爆炸式地增长。居民数量在20年里翻了3倍，从1950年的约30万人增长到了100多万人。[4] 这就好比在20年里，每15分钟就有一个人搬来硅谷。新来者多半是年轻人，基本都受过良好的教育。他们一般来自本州或者其他地方：南加州、波士顿、芝加哥、犹他州或者中西部的农村小镇。他们要么独自而来，要么携家带口，汽车的后备箱塞满了从家里搬出来的大堆衣物、书籍、家居用品，整齐地夹在床单和毛巾之间，后备箱差点都关不上了。他们来这里，有的是为了上大学，有的是来追寻成为嬉皮士的梦想，有的是为了找一份工作。他们知道，电子制造业的公司会对不熟练的劳工进行培训。这些新来者和之前来的人一起合作，将要开启一个新时代，其中的发明前所未见，创造力枝繁叶茂，技术卓尔不凡，直至今日也罕有匹敌。

到了1969年，新来者已经改造了他们周围的这片土地。在这个有着“心灵欢乐谷”之称、遍布芬芳的果园、富有田园风光的农业区

域，他们修建了城郊与购物中心。他们促动地方政府开办了学校、修建了公园。每年早春，他们都会用水管冲刷那些留下的果树，免得它们烦人的果子掉在已精心修剪过的院子里或者崭新的人行道上。

一开始，这些改变很难被察觉。“我们看着电子工厂像蘑菇一样在红木城和圣何塞成长起来，一点儿也没有意识到或者理解这种变革的尺度。”斯坦福大学教授兼小说家华莱士·斯特格纳（Wallace Stegner）回忆说：“某个春天，我们开车穿过山谷，那些曾经看不到头的鲜花变成了一小片一小片的花丛。再后来的一个夏天，我们发现，再也没有果园可以让你稍微给点钱就能一桶一桶地摘杏子了。”[5]

到了1969年，新来者已经创造了一种新的商业文化，其主要以硅基微芯片为中心。硅是在1956年来到这个山谷的，诺贝尔奖获得者威廉·肖克利（William Shockley）当时创立了一家公司来生产晶体管。就在第二年，肖克利手下的8位顶尖的年轻科学家和工程师们离职创办了仙童半导体公司（Fairchild Semiconductor），这也是硅谷第一家成功的硅芯片公司。[6] 在后来的十几年里，仙童因为它的研究者、工程师、销售人员和营销队伍所带来的高质量产品和创新纪录而声名鹊起，仙童也获得了巨大的利润。1965年，仙童的股票成为纽约证券交易所里增长最快的股票，股价在一个月里就上涨了50%。[7] 仙童的成功鼓舞了其他人来创办自己的公司，形成了席卷硅谷的第一波创业浪潮。

虽然很多东西从旧金山湾区消失了，但也有很多东西正在萌生。一个田园牧歌的天堂被翻了个底朝天，任何事情都有可能在这里上演。

1

互联网的诞生，五角大楼里的普罗米修斯

罗伯特·泰勒

Prometheus
in the Pentagon

事情的开端源自一次始料未及的崩溃。

1969年10月29日，一台位于加州大学洛杉矶分校的价值700000美元的Sigma7计算机，给一台位于斯坦福国际研究院的稍微便宜点儿的SDS 940机器发送了一条信息。

1969年10月29日的一次大崩溃

洛杉矶分校的这台计算机看起来功能强大。超过半打冰箱那么大的部件在一间专门为其准备的房间里摆了一圈，一位专家坐在放于房屋正中打字机一样的控制台前，操控着整台计算机。

但当洛杉矶分校的计算机发送的这条信息——LOGIN（登录），沿加利福尼亚海岸而上时，在收到字母G之前，斯坦福国际研究院的计算机就崩溃了——虽然单词的字母是逐个输入的。

在重新编程之后，洛杉矶分校又重新发送了这条信息，而斯坦福国际研究院的计算机成功接收到了。第一个计算机网络阿帕网就这么上线了。[1]

后人经常称这次传送为“互联网的诞生日”，在各种会议、书籍、演讲和新闻报道中都被广为传颂，人们用铭牌纪念着它的荣耀。一位在洛杉矶分校做过网络工作的人用一种特殊的语言重述了首次登录的失败：“第一条信息就这么发送了，互联网说，看啊！”就像某种警示。这条消息确实充满了预言的意味。[2]

当然，这条信息并没有这么多含义。这条“LOGIN”的信息就像是亚历山大·格拉汉姆·贝尔（Alexander Graham Bell）说的那句“华生先生，过来一下”[(6)]的计算机版：不过是一种用来确认信息是否收到的简易方法。无论这条信息的成功传送对今天来说有多么重要的意义，但在1969年，它根本算不上重大成就。只在洛杉矶分校和斯坦福国际研究院还有一点点的掌声，这点掌声让参与此项目的人也松了一口气。不过，新闻办公室并没有报道，也没有记者在关注信息是否得到了成功传送。洛杉矶分校的日志记录里也就只有简单的一句算得上是认可：“2230和SRI主机对上话了。”在大学里，五角大楼给这个新网络提供了资金，在马萨诸塞州的坎布里奇，一家叫作博尔特·博拉奈克和纽曼（Bolt Beranek

and Newman）的小公司生产了设备并编写了大部分软件，大多数参与这项网络开发的人几乎都没有注意到这次传送。

硬闯助理国防部长办公室

3年前，也就是1966年，在离硅谷5000公里远的华盛顿特区，罗伯特·泰勒和他23岁的新助理巴里·韦斯勒（Barry Wessler）吃过午饭正往回走。更准确的说法是：泰勒在走，韦斯勒得小跑才能跟上他。泰勒34岁，身体瘦小，烟斗里升腾起的烟雾模糊了他的面容，这张脸不止让一个人想起约翰·肯尼迪。泰勒从来都是风风火火的。每天早上，他开着昂贵的宝马503，从马里兰州郊区的家里以最快速度一路驶来，轮胎“尖叫”着开进五角大楼的停车场。他拿着沉重的硬皮公文包，嘴里叼着烟斗，大步流星地穿过五角大楼的大厅，前往自己位于D环楼的办公室。泰勒灵巧地穿梭于骑着三轮车的士兵之间，这些士兵在五角大楼无尽的走廊和楼层间的坡道上骑行，投递邮件。有时候，泰勒不来办公室，直接从机场飞波士顿、匹兹堡或者帕洛阿尔托，检查他资助的研究项目的情况。每年，他都有1500万美元的预算用以推进计算机技术的发展。

泰勒和韦斯勒在美国国防部高级研究计划局[(7)]工作，这里监管着美国国防部的各项研究提案。泰勒掌管着该机构的信息处理技术办公室。虽然他支配的1500万美元的预算只是高级研究计划局每年2.5亿美元年度预算中很小的一部分，但他可以把这些资金全部投入到计算机技术上。[3]

国防部相信，高级计算机技术能够给美国带来一些优势，泰勒本人也对计算机抱有热忱的信念。他认为，没有什么技术能够“如此强烈地影响人类所有的事业”。不仅如此，他还非常自信地认为，“在计算机技术领域，美国遥遥领先于世界其他国家”。他相信计算机技术能够帮助美国赢得冷战。[4]

和助理走着走着，泰勒忽然停了下来。“我们走另一条路！”泰勒经常叫嚷着说话，不是因为愤怒，而是因为没耐心。他转身朝另一个方向走去，韦斯勒紧随其后。

几分钟之后，他们径直穿过了E环楼，“大人物”的办公室就在由秘书把守的厚重木门里。泰勒欢快地说了一句“嗨，我就进去和他说几句话”，就绕过了助理国防部长的秘书。秘书还没来得及站起来，泰勒就

打开门溜了进去，然后坐在了助理国防部长的对面。

助理国防部长看到泰勒突然出现在他面前，瞠目结舌。才过了几分钟，泰勒就已经在抱怨五角大楼里拜占庭式的严格交流规定了。他指出，一个人如果要想和一个比自己的等级或地位高的人说话，按照规定，低位者的秘书需要致电高位者的秘书，来预约一次通话，然后，在事先约好的时间，低位者的秘书需要再次给高位者的秘书致电，然后高位者的秘书将高位者请来前就让低位者在电话旁等着。“做这么多就只是为了跟一个人说几句话。”他抱怨道。

就这么硬闯进一个比自己级别高好几级的人的办公室，泰勒恰恰违反了每一条规定。

这时，大吃一惊的助理国防部长站了起来，眼冒怒火，他的秘书开始道歉。

泰勒开始谈自己办公室资助的项目，以及他感到兴奋和有所顾虑的地方。韦斯勒注意到，助理国防部长走回了自己的座位，打发走了秘书，开始倾听，并不断点头。[5]

我想建造一个网络

泰勒认为，官僚体系的主要作用就是阻碍交流，没有什么东西能比阻碍人们共享想法和获取反馈更让他恼火的了。和任何得克萨斯人一样，泰勒喜欢美式足球，泰勒总是为自己在大学里因为个子太矮不能参赛而感到懊悔。在整个职业生涯里，他把与官僚体系的每次交锋都当成一次需要运筹帷幄的新战局。他应该快速冲锋，就像他在助理国防部长的办公室一样，还是应该拿捏局面争取一些优势？巧设策略和坚定信念都可能带给他想要的东西。

泰勒运气很好，高级研究计划局主任查尔斯·赫兹菲尔德（Charles Herzfeld）对五角大楼的官僚主义也持有相同的看法。赫兹菲尔德来自维也纳，是芝加哥大学培养出来的物理学家。在一段纪念他的文字里，有这样一句：“一位华盛顿的老手，听得出高级扯淡，也不怕直言指出。”[6] 他俩的一次非正式交谈，起因也是泰勒跑到赫兹菲尔德E环楼的办公室猛敲门，结果带来了那次10月29日的信息传送，让阿帕网上了线。

泰勒走进赫兹菲尔德的办公室，开门见山地说出了自己的想法。

“我想建造一个网络。”

“说说看。”赫兹菲尔德回答。

泰勒并不是通过接受传统教育成为一名“计算机设计专家”（computerist）的——他喜欢这么叫。他第一次与计算机的接触根本算不上真正的接触。当时，泰勒正在得克萨斯大学写生理心理学硕士论文。他的研究方向是要搞清楚大脑如何定位声音的来源，这就产生了很多页需要分析的数据。泰勒的导师让他去学校的计算机中心，用备受珍爱的计算机上的统计工具来分析数据。[7]

计算机中心像个大山洞。一堵墙分隔开了房间那么大的计算机和它的用户。就在墙下，一位穿着白大褂的学生坐在一张很高的办公桌前。泰勒看不见那台计算机，但能听到它低沉的嗡嗡声。

这位学生同意泰勒使用这台计算机，并跟他解释了用法。首先，泰勒需要把一摞空的卡片——每张有美钞那么大，拿到计算中心的一台打孔机那儿去。接着，他需要通过在上面打出特定图案的小孔来输入数据，每张卡片最多72个数字，与他的数据集一一对应。接下来计算机就会读入卡片……

泰勒打断了这位学生，他不知道自己是不是听错了。“你是说我得坐下来，先在这些卡片上打孔来输入数据，然后再把卡片拿给另一个人，让他在计算机里输入数据，然后我再回来拿打印在一张很长很长的纸上的结果？”

“是的。”学生回答道。依照这种情况，若想拿到结果，可能要等上几个小时乃至几天的时间。[8]

泰勒怒气冲天地离开了大楼。“肯定有更简单的办法。”他想。这应该与把算式手动输入实验室的门罗计算器（Monroe calculator）一样快。这台计算器非常笨重，就像一头打字机大小的怪兽，里面有超过100个噼啪作响的圆形齿轮。他刚刚就手动操作了一番计算器。

毕业大约一年后，泰勒接受了一份来自格林·马丁公司[(8)]的工程师的工作，从事“潘兴”导弹系统的设计。虽然这只是一份案头工作，但还是有点儿难度。泰勒需要分析和集成计算机化的测试和校验过程，偶尔也需要穿上特殊外套，去低温测试实验室运行导弹某些部件的试验。这

个地方非常冷，必须不停地眨眼，以防眼球被冻住。[9]

一次休息期间，泰勒读到了一篇改变了他职业生涯的论文。论文只有短短7页，刊登在一本名为《电子学人因公报》（*Transactions on Human Factors in Electronics* ）的新技术期刊上。这篇论文讨论了作者约瑟夫·利克莱德（Joseph Licklider）提出的“人机共生”问题。像泰勒一样，利克莱德是一位衷情于定量分析技术的生理心理学家，他的研究更着重于感知的物理学，而非个人感受的微妙细节。

这篇论文与其说是一项科研报告，不如说是对未来前景的展望。“我们希望，在未来若干年里，人脑和计算机能够非常紧密地结合，这种结合能够以人脑从未有过的方式来进行思考，以今天的信息处理机器尚未尝试过的途径来处理数据。”在利克莱德的想象里，计算机能够成为一种超越计算的工具；如果计算机反应灵敏，使用起来方便，还能够帮助人进行思考和创造。[10]

“当我读到这篇论文时，超级兴奋！”泰勒回忆说，“对啊，这就是我的打孔困境的答案。这个值得做一下。”[11] 多年来，泰勒总会听到有人说，计算机就像一个巨大的大脑，但他一直不理解这个比喻。得克萨斯大学计算机中心的那台过度发育的计算机和它世界各地的姊妹机器一点都不像人类的大脑。利克莱德的交互式计算机才像大脑：它是一件扩展人类思考和创造能力的工具。

在读过那篇论文的两年之后，泰勒见到了利克莱德本人。当时泰勒正在美国国家航空航天局（NASA）工作，为计算机研究分配资金，而利克莱德掌管着高级研究计划局的信息处理技术办公室，几年后泰勒也会担任这份工作。两个人很快成了朋友，关系非常好，利克莱德的妻子路易丝·利克莱德（Louise Licklider）后来告诉泰勒：“你就像我们的一个很特别的‘儿子’，我们爱你。”[12] 利克莱德和泰勒经常一起出差，很多个夜晚都在路途中的无名小酒吧里共同度过。有时候他们会谈论各自的工作，分享关于那些为实现利克莱德的愿景而努力工作的研究人员的看法，但也会经常相互分享自己的故事。泰勒喜欢唱歌和演奏吉他。有一次在希腊，泰勒走上舞台和当地的乐团共同表演。利克莱德坚持要待到凌晨，听他这位同事演奏完每一首曲子。

真是一个难忘的夜晚。

分时计算机，跨时代的新型计算机

1965年，泰勒加入了高级研究计划局的信息处理技术办公室，担任助理主任，在利克莱德的继任者伊万·萨瑟兰（Ivan Sutherland）手下工作，而萨瑟兰是交互式计算机的另一位主要倡导者。泰勒和萨瑟兰在工作上的合作很紧密，办公室里除了秘书也就只有他们俩。泰勒很喜欢到那些由高级研究计划局资助计算机科学新课程开发的院校去出差。1960年以前，高等院校还没有计算机系。对计算机感兴趣的人都扎堆在工程系、数学系或者物理系。不过，利克莱德、萨瑟兰和泰勒用高级研究计划局的资助资金改变了这一切。如今，在麻省理工学院、卡内基梅隆大学、犹他大学、伊利诺伊大学、加州大学伯克利分校以及斯坦福这样的大学，都已经有了羽翼渐丰的计算机系。很多这样的科系都围绕着高级研究计划局资助开发的新型计算机而建立。有一种叫作分时计算机的新型计算机，能够在两个人各自运行的程序之间快速地切换，使每个坐在像打字机一样大的终端前的用户产生一种幻觉，认为自己在独自使用分时计算机。分时计算机不仅不需要打孔卡，还能够直接显示一些结果。

泰勒在高级研究计划局工作的4年里，在美国联合航空公司（United Airlines）累积了80万公里的航空里程，并养成了造访各个院校的计算机系的习惯。[13] 通常，他都是自己租一辆便宜的车，开到学校里。在了解了研究团队的项目现状并提供协助之后，他会寻找一些对计算机感兴趣的研究生。泰勒觉得，研究生是计算机科学领域做着一些最有趣工作的人。

让泰勒吃惊的是，许多学生告诉他，分时计算机帮他们找到了朋友和同事。当某人登录计算机，看完目录后就能知道从他上次登录之后有什么变化，如果有人添加了一个新程序或者一些巧妙的代码，也很容易就能找到是谁做的，然后便能和写代码的人把酒言欢。利克莱德曾经设想，计算机能够通过把人和机器连接起来以帮助人们进行思考和创造。现在泰勒发现了计算机的另一项潜力：把人和人连接起来。在某种意义上，一台分时计算机就是一个轮子的中轴，而每个轮辐的尽头都是一个人。

泰勒对围绕着一个因共同核心而创造起来的社区的力量充满了信念。一位临床心理学家（泰勒不想被混淆成的那种）可能会指出，[(9)] 泰勒正是在这样的社区里长大的。1932年，当泰勒出生刚满28天时，一位牧师和他的妻子便领养了他。泰勒认为自己的父亲是一位安静的知识分子，而不是那种世人眼中总会激动地拍打桌子的布道者，“父亲在20世纪40年代晚期把得克萨斯西南部的教义介绍给了存在主义者”。大萧

条时期，在得克萨斯很难找到工作。泰勒自3岁起的幼年记忆，便是和父母在祈祷聚会结束后离开教堂时汽车后座上堆满的食物——这些便是他父亲每月的工资。

到12岁时，泰勒就已经在6个镇子里住过，大多数都是些小镇。然而无论住在哪里，他都会浸泡在教堂社交、教会聚餐、教会服务以及教会野营的世界里。好几个夏天，他都在得克萨斯山野里由牧师和他们的家人搭建的营地里度过。很容易想象，这种四处巡游而又根基稳固的童年给他上了深深的一课，并帮助他理解了网络在连接世界各地的人上的潜力：社区的形成并不是因为人与人之间的距离相近，而是因为他们拥有共有的信仰和兴趣。[(10)]

虽只有一台终端，但你想去哪都行

泰勒对于把“正确的人”连接在一起尤其感兴趣。作为牧师的儿子，一个也曾经立志要当牧师的人，他在对事物的判断上表现得非常无情。对他来说，人要么是天才，要么是傻瓜。而他，只对天才感兴趣。当遇到一个有价值的人时，他便觉得有义务发掘更多这样的天才，与他们进行合作。

为了达到这个目的，泰勒在高级研究计划局的一项早期行动就是，改革由信息处理技术办公室资助的实验室领头人（“主要研究者”）召开的强制会议。泰勒把主要研究者会议改造成了一次目的地会议。[(11)] 在利克莱德和萨瑟兰的管理下，这个会议的时间缩短了，大概就几个小时，而且经常被并入一些较大的会议，比如春季或秋季的计算机联会。现在，泰勒把会议都安排在风景怡人的地方，比如，滑雪季节安排在犹他州的阿尔塔（Alta）滑雪场；马尔迪·格拉斯音乐狂欢期间安排在新奥尔良；冬天则安排在夏威夷。正式会议也都定在滑雪场，或者干脆边看电影《富城》（*Fat City*）边开。泰勒希望主要研究者之间能够充分交流，不只是在会议桌前，也要在缆车上或者沙滩上。

在正式会议中，泰勒会请每位主要研究者做一段演讲，并敦促他们准备一个他自己也想听的演讲。在演讲之后，“我会让他们相互争论。这是非常健康的交流方式，对我也很有帮助，因为我会对大家的优势和弱点有更多的了解”。[14]

在这些会议中，泰勒把自己设定为一个局外人，更像是一位指挥家

而非演奏者。对他来说，这不是一个很难扮演的角色，因为在场的几乎每个人都有物理学、工程学或者数学的博士学位，他们绝大部分来自东西两岸，并在那接受教育。然而，计算机科学此时还是一个新兴科目，第一代博士生才刚准备毕业。[15] 泰勒也只有一个心理学的硕士学位。在会上，他带着得克萨斯口音夸耀了自己的“英雄”事迹：曾赶过牲口，曾因好奇而爬到一头900公斤重的婆罗门牛的背上，还曾在油田里工作过。

多年之后泰勒才发现，有些主要研究者对由他来负责一切并不高兴。因为他是信息处理技术办公室唯一一位没有博士学位的领导者，也是唯一一位没有在该领域做出过什么重要成绩就获得了这份工作的人。

尽管如此，泰勒说，他在高级研究计划局工作的整个期间，都没有觉得自己低人一等，即使他知道自己不是接替萨瑟兰担任办公室主任的第一人选。[16] “我没有觉得有谁比我更聪明，”他说，“除了利克莱德。”泰勒16岁就从高中毕业，他的IQ分数高达154分，在他小时候，他所在小镇的报纸就报道过这件事。泰勒在大学获得了心理学和数学的双学位，也在宗教、英语和哲学上进修了大量课程。[17] 他虽然没有主要研究者们那么深厚的计算机科学知识，但思维宽度极其广阔，且漫无边际。在会议上，泰勒不怕提出一个又一个的问题，这种方法虽然显得独断，但也确实帮助专家们厘清了思路。按照助理韦斯勒的说法：“泰勒不一定对技术细节有深刻的理解，但你如果带着问题而来，走的时候就肯定会有答案。”泰勒的不同背景也意味着，他在任何技术上或是社会上的正统规范里都没有什么既得利益。他能和主要研究者保持适当的距离，他没有和其中任何一个人一起上过学，没有做过他们的同事或者学生，也不会为这些实验室培养人才，因此他们之间不会有利益关系。

泰勒在主要研究者会议上和大学校园里倾听与探寻时，脑海中产生了一个想法。既然几乎所有的主要研究者都在分时计算机上工作，为什么不想出一种方法把所有的计算机都连接起来呢？如果把几台终端连接到一台分时计算机上，就能让来自不同校园的各种各样的用户聚到一起。想想看，如果能把这些每台都有几十个用户的分时计算机连在一起会发生什么？整个社区就会不断地成长起来，直到它成为一个泰勒称为“联网的超级社区”或是“元社区”的东西。[18] 泰勒在1968年写道：“网络能够克服阻碍了拥有共同兴趣的人协同工作的地理屏障，无论他们是学生、科学家、士兵、政治家或者是所有的人。”[19]

泰勒决心创建这样的网络，契机是在他回到五角大楼后，碰巧看见了他隔壁的小房间有三台计算机终端，而每台都和一台不同的分时计算机相连接的情景：这三台分时计算机，一台在麻省理工学院，一台在加州大学伯克利分校，剩下的一台在圣塔莫尼卡的系统开发公司（System Development Company），它们都不能与彼此通信。[20] 不过，这三台分时计算机的使用情况，泰勒都了解。每个地方面临着同样的问题，使用的人也都有同样的想法。“你不用脑子想也能发现，这个应该设计成这样——你只有一台终端，想去哪里都行。”多年后，泰勒回忆起看到一排机器并想象用网络把它们连起来时这么说道。[21]

取得国会支持，可以成真了

泰勒说，他去高级研究计划局就想做“一件大事”。在计算机网络这件事上，他发现了机遇。“网络”这个想法曾经在他脑海中出现过，他当时觉得“果真如此该有多好”。在1963年的一份给主要研究者的备忘录中，利克莱德提及了“互联星系网络”（Intergalactic Network）的想法。1966年秋天，在泰勒看见这三台计算机终端的时候，他和利克莱德已是多年的好友，但泰勒说，他从没把自己的想法和利克莱德想象的“互联星系网络”联系起来。他说，虽然利克莱德在听到这个想法时表示非常支持，但他们在高级研究计划局的阿帕网项目开始之前都没有谈论过计算机网络。泰勒说：“可能我们的讨论让我下意识地提出了这个想法：也许我们能把所有这些计算机都连接起来。我记得当时这个想法还很模糊。”[22]

泰勒让“网络”这个想法从“果真如此该有多好”阶段，发展到了“我们现在就能做”的阶段。他知道，计算机科学界会有足够多的人，可能上百人，欣赏互联网的价值，并能搞清楚如何建设这个网络。为了展示网络在技术上是可行的，泰勒资助了一个小型实验，把几个字节的数据沿着电话线慢悠悠地传来传去，一头是麻省理工学院林肯实验室的TX-2计算机，另一头是位于系统开发公司的不兼容的Q-32计算机。实验表明，在两台不同的计算机之间进行远程通信虽然是可行的，但还需要做大量工作使之变得更快速、更可靠并更易于扩展。

泰勒知道，现在建设这个网络还有一个有利因素：高级研究计划局会出这笔费用。如果项目需要分块集资，由不同的政府机构或是大学独自资助不同部分的开发，整个工作进程会因为争吵如何公平分配资源、

相互冲突的汇报流程以及设计需求而被拖慢。

1966年秋天，泰勒很可能在查尔斯·赫兹菲尔德的办公室已汇总了所有这些理由，并解释了为什么高级研究计划局应该资助研究计算机网络。泰勒的主要兴趣在于把高级研究计划局资助的研究者连接起来，以便更好地发挥他们大脑的潜力。泰勒告诉赫兹菲尔德说，计算机网络能够允许一个地方的主要研究者使用其他地方的程序和数据，减少重复导致的浪费。另外，因为网络能够把不同类型的计算机连接起来，国防部也能够直接受益：网络能够解放在现场或者五角大楼里工作的人，他们可以购买最适合工作的计算机，而不用每个人都锁定在一个单一的系统上。泰勒认为，这个网络只有快，才有建设的价值，否则，“用户觉得自己就在计算机附近的幻觉就会消失”[23] 。和关于互联网起源的流行说法不一样，泰勒从未说过网络会对国家安全有利。[24] 此后，赫兹菲尔德和他的继任者泰勒在向国会请愿，要求继续资助高级研究计划局的阿帕网项目时提出，网络即使是在受到核武器攻击时也能继续保持通信。但这并不是泰勒创建网络的动机。

在泰勒提出建立网络的建议时，赫兹菲尔德沉默了近半个小时。两个人都知道，信息处理技术办公室这个财年的预算已经做好了。不过，用已经定好去向的资金来资助新项目也并非罕见，新项目可以作为一项既有工作的维护活动写进下一年的预算。但国会更倾向于资助已经在进行中的项目，而非冒险去投资新项目。

泰勒的眉毛往上挑了挑，他想暗示别人该说话了时总会这么做。

赫兹菲尔德点点头。这不是他第一次听说网络了。好几年前，他就听利克莱德分享过一个关于巨大的计算机网络的设想。那时，这还只是一个梦想，一如其名“互联星系网格”所示。但是现在，按泰勒所说，这个网络可以成真了。[25]

“做吧。”赫兹菲尔德说。他告诉泰勒，他至少可以资助50万美元。[26]

阿帕网项目，在计划与现实的对立中启动

若想说服别人来支持阿帕网项目就没这么容易了。这个项目对信息处理技术办公室和高级研究计划局来说都有点出格。按照一般程序，某

位研究者——一般来自一所大学，会启动一个项目并提交一份拨款提案。这些提案更像“对话”，因为大部分研究员泰勒都认识。实际上，很多正式的提案都是在项目开始之后好几个月才写完的。

阿帕网项目是高级研究计划局自己启动的，更准确地说，是罗伯特·泰勒启动的，他下定决心要把网络建造成功。泰勒的第一步棋是，请阿尔·布卢（Al Blue）起草阿帕网项目，布卢是一位精通高级研究计划局法律、合同和财务协议的专家。尽管布卢在高级研究计划局工作了很多年，还是依旧无法理解这种围绕在信息处理技术办公室周围的计算机世界和高级研究计划局其他部门所感受到的真实世界之间的“奇怪对立”。泰勒的信息处理技术办公室正资助着最先进的分时计算机，现在又要搞新的计算机网络，而高级研究计划局的其他部门却还在使用基于打孔卡片的批处理计算机。对于某些报告，布卢得离开信息处理技术办公室时髦的终端，还有那些关于编程和网络的高层次谈话，去卡梅伦站（Cameron Station）递交他手工标注的文档，好让操作员在卡片上打孔，再交给计算机操作。以布卢从泰勒办公室学来的新视角来看，这些他用了好多年的方法都非常“原始”。[27]

很容易看出阿帕网项目对泰勒到底意味着什么：为了确保能够成功启动这个项目，他愿意承担更多官僚体系中的责任和文书工作，为此他得雇用一位新员工来帮忙。除了布卢，他还需要一位项目主管。阿帕网项目只是泰勒资助的17个项目之一，它需要让信息在不兼容的计算机系统之间传递。当时，操作系统、编程语言和字号还没有统一的标准。[28]

对于网络建设，泰勒既不是技术专家，也没时间每天投入其中。他需要有一个值得信任、对技术敏感的人，更重要的是，这个人需要得到主要研究者的尊敬。泰勒知道应该找谁来做这份工作：劳伦斯·罗伯茨。罗伯茨是麻省理工学院林肯实验室的首席研究者，拥有麻省理工学院的工程博士学位，在计算机图形学领域有着杰出的贡献，他做过一个名叫“概念网络”的项目，这让他的才能获得了泰勒的关注。罗伯茨是一位坚韧不拔而且产量丰硕的科学家，年仅29岁，他将成为计算机网络领域的领军人物。

但问题是，罗伯茨不想带领阿帕网项目。他不想离开自己的研究工作，更不想成为泰勒的下属。这不是因为泰勒个人有什么问题，而是因为罗伯茨认为，就根本不该有麻省理工学院工程博士被得克萨斯大学心理学硕士领导这种事情。

因此，当泰勒邀请罗伯茨来高级研究计划局负责阿帕网项目时，罗伯茨拒绝了。几个月后，他还是一再拒绝。

不过，泰勒也是一个固执的人，他热切期望网络能够成为现实，坚持由罗伯茨来实现它。最后，他终于找到了一个让罗伯茨就范的方法——威胁。[29]

泰勒叫高级研究计划局主任赫兹菲尔德给麻省理工学院林肯实验室打了一个电话，提醒负责人说，他们51%的资金都来自高级研究计划局，并暗示负责人，罗伯茨也应该知道这件事，他最好接受阿帕网项目的领导工作，这对他个人和林肯实验室都有好处。

没过几天，罗伯茨就被叫进了林肯实验室负责人的办公室，他被告知："如果你考虑一下这份工作，对我们大家都好。"[30]

1966年12月，罗伯茨来到了华盛顿特区。第二个月，他便去阿帕网项目主管的任上报到了。[31]

私下里，罗伯茨并不认为自己是一位项目主管。他觉得自己是一位待职中的办公室主任，只要有机会搞清楚这里的文书工作和职场关系，他就会把一切接手过来。泰勒只是临时占着下一任的位置，新人早该进来了，一个泰勒的前任想要的新人，从利克莱德到萨瑟兰，再到罗伯茨。[32]

泰勒和罗伯茨的矛盾没有在表面上展现出来，这一点两人都有功劳。罗伯茨一家最早从波士顿搬到华盛顿的时候，和泰勒一家共度了圣诞节。很快，这样的社交就结束了。然而，即使是在罗伯茨被任命为首席科学家，并开始向高级研究计划局的副主任汇报之后，即使在某些人眼里，罗伯茨似乎想让人们觉得是他，而不是泰勒运转着信息处理技术办公室，他们在办公室里依然保持着友好的关系。

泰勒让罗伯茨大施拳脚，重要的是要把网络建起来。罗伯茨是能干成这件事情的人。泰勒之后回忆说："请到他，可能是我在高级研究计划局阿帕网项目中最难也是最重要的一步。"[33]

罗伯茨比泰勒小5岁，瘦高个儿，下巴上有一道沟，他有一双热切的黑眼睛，发际线好像被他那炽热的大脑烧退了不少。罗伯茨做事只有两档速度：要么停下来，要么全速前进。不过，没人见过第一种。"你和拉里_(12)_一起工作时，只要一进办公室就开始跑个不停，直到哨子吹响，然后你还得继续跑。他每分钟都好像很忙。拉里吃饭的样子，就像

把煤铲到蒸汽机里面去一样。”布卢回忆道。[34] 事实证明，选择由罗伯茨来掌管阿帕网项目是一个很有洞见的选择。

1967年3月，罗伯茨和泰勒在密歇根州安娜堡共同主办了一次高级研究计划局主要研究者大会，他们告诉研究者，高级研究计划局将会建立一个计算机网络，所有人都要登录网络。主要研究者的反应并不热烈。他们自己的工作都忙得不可开交，更没理由把登录网络加到自己的职责里去。拥有更强大的计算机的研究者害怕，那些计算能力差一些的计算机会通过网络来占用他们宝贵的计算周期资源。“如果不是我一直致力于设法让高级研究计划局资助的一些参与者去计较‘谁会偷走我10%的内存周期’，而是去投身于一个格局更高一点的目标，就不会有阿帕网的存在。”泰勒之后写道。罗伯茨也同意这一点：“他们就想自己买自己的机器，然后藏起来。”

面对大家意兴阑珊的样子，泰勒和罗伯茨开始施压。他们解释说，除非把既有的计算机连入网络，不然他们是不会为主要研究者购买新计算机而拨款的。用罗伯茨的话来说就是：“你们已经把网络所有的资源用光了。”泰勒和罗伯茨还说，如果首席研究者不想让网络成为他们所害怕的资源流失通道，就应该帮助设计它。[35]

会议的基调开始有了变化，许多主要研究者虽然一开始反应并不积极，但开始对网络这个概念有了好奇心。他们虽然还是有点惶恐不安，但却对相关问题越来越感兴趣。如后来加入这个项目的一位工程师罗伯特·汗（Robert Khan）所说：“创建和设计网络实际上是一项非常高难度的智力活动，就像发射的第一枚导弹或者送上太空的第一枚火箭一样，你也不知道这能不能做成，或者存活下来。”[36] 这种利用尖端想法，从头开始设计一个东西的机会，对研究者来说非常具有吸引力，即便是只参与网络的一部分设计。罗伯茨主持的技术讨论变得热烈起来，泰勒控制着节奏，确保那些听起来不错的主意能够被转化成实用的成果。麻省理工学院的韦斯·克拉克（Wes Clark）回忆说：“如果有人提议说，要做到这一点，需要买一些相关的器具。泰勒就会说：‘好吧，我们来仔细预估一下，应该拨多少经费来买。’然后他就会转过去问布卢：‘我们可以这么做吗，布卢？’接下来卢布就会想半秒钟，然后回答：‘是的，我们可以这么做。’”[37]

在安娜堡举行的技术讨论会议持续了很长时间，在泰勒开车送几名参会者去机场的路上，大家还在讨论。在车里，克拉克提出了一个点子：与其让计算机直接联网，工作组应该创造一种由路由器组成的底层

中枢网络，以便计算机之间的连接更为简洁，网络也会更可靠。[38] 他的这个点子是极其关键的一步。

泰勒启动了阿帕网项目。他为这个项目拉来经费，还帮忙劝诱研究者们来添砖加瓦。难怪包交换技术（Packet switching technology）的发明者保罗·巴兰（Paul Baran）把高级研究计划局的网络称为“泰勒的宝贝”。[39] 但就在安娜堡会议之后，当建造网络的项目最终确定时，泰勒退居到了幕后，罗伯茨走到了台前。

罗伯茨花了很多时间来绘制网络配置方案的草图，并和主要研究者开展各种小组会议，讨论从软件协议、硬件设计、合理的带宽分配，到数据包的存储和路由等各种问题的解决方案。到了1967年夏天，一系列主要问题都得以解决。网络将采用包交换的方式，并运行于克拉克提议的一种子网系统。最早的4个试点是加州大学洛杉矶分校、斯坦福国际研究院、加州大学圣塔芭芭拉分校以及犹他大学。一般情况下，各种决定都通过合议做出，但在必要的情况下，罗伯茨会投下最后决定性的一票。

到了1967年年中，泰勒在阿帕网项目里的主要职责已经转移到了向高级研究计划局的老板汇报进度，并让他对这个项目持有高涨的热情，以保证资金不会断流。泰勒的圣诞假期大部分在利克莱德的家里度过，两人正在合著一篇向商业界介绍网络的文章《作为一种通信设备的计算机》（*The Computer as a Communication Device* ）。他们在这篇文章中写道：“在几年内，人们就能通过计算机来交流了，这会比面对面交流更有效率。”此文第二年春天发表在《科学与技术》（*Science and Technology* ）杂志上。[40] 两位作者解释了网络如何能让人以一种新的方式“与丰富而生动的信息互动”，我们应当成为一名积极的阅读者，而不是消极的参与者。文章的结尾是关于网络的一句预言式的声明：“对社会来说，网络带来的冲击可好可坏，这主要依赖于一个问题，‘上网’是一项特权还是一项权利？如果只有一组受眷顾的人群才有机会享用‘智能放大’的好处，网络可能会扩大智力上的断层。”泰勒估计这篇文章“基本上没人”会读到。这份旨在为管理层中的技术者服务的杂志，在这篇文章发表之后不久就停办了。 (13)

泰勒说，在安娜堡会议之后，他插手过一次阿帕网项目。1968年7月，信息处理技术办公室发布了建设网络的投标邀请。这项巨大的工作需要编写复杂的软件、设计和制造专用的叫作接口信息处理机（Interface Message Processor，简称IMP）的路由器，还要完成其他若

干任务。最后，有12家公司投了标。[41] 泰勒说，阿帕网项目工作组的一个小组委员会选择了一家名叫雷神公司（Raytheon）的大型国防工业制造商来承担工作。泰勒认为，雷神公司是一个很糟糕的选择。中标的公司需要和学术界的研究者一起工作。雷神公司的“指挥加控制”文化和学术界的“你不能强迫我做”的文化不太会兼容。“这就像油和水一样，合不到一起去。”泰勒说。[42]

泰勒推翻了小组委员会的决议，把合同给了博尔特·博拉奈克和纽曼公司，利克莱德曾在这家小公司工作过，这家公司的大部分员工是麻省理工学院的毕业生。泰勒觉得这样在文化上会更加匹配。[43] 这不是一个技术问题，而是人与人互动的问题。而且，有着最后话语权的人不是工程师，而是一位心理学家。[44]

鼠标之父恩格尔巴特

泰勒除了负责高级研究计划局的阿帕网项目，还有很多其他职责。他参与了犹他大学的一个计算机图形学项目的启动，参与这个项目的有些研究生将来会成为皮克斯动画公司、迪士尼公司、奥多比公司（Adobe）、硅图公司（Silicon Graphics，简称SGI）、施乐帕克研究中心以及雅达利公司的核心人员。[45] 凭着对“连接志同道合的人”这一使命的永恒关注，泰勒还为和首席研究者一起工作的研究生开立了一个会，这里面的许多研究生将会在计算机科学领域从事先锋性的关键工作。

泰勒继续“旅行”，会见网络项目的主要研究者，这些研究者除了网络之外还在做其他高级研究计划局资助的项目。其中有位叫道格·恩格尔巴特（Doug Engelbart）的工程师，他脸部轮廓分明，刚刚42岁，在斯坦福国际研究院工作。恩格尔巴特做过一个演示，泰勒印象非常深刻。泰勒从1961年开始就在悄悄地资助着恩格尔巴特令人瞩目的研究，那时泰勒还在美国航空航天局工作。他资助恩格尔巴特来创建一个新型的交互式计算系统，这种计算机系统拥有诸多功能创新，其中之一就是世界上第一个计算机鼠标。[46] 泰勒后来说：“还记得当年美国航空航天局给菓真（Tang，宇航员饮用的亮橙色的饮料）打广告说，它是对文明社会的一大贡献吗？实际上，还有一个更好的例子，但他们当时不知道。”他俩第一次为阿帕网项目见面时，恩格尔巴特是所有研究者中唯一一个立刻就表达了支持的人，泰勒对他的敬意与日俱增。恩格尔巴特

自愿提出，让斯坦福国际研究院来保存与项目相关的所有文档，并提供印刷副本给大家，而且之后还可以通过网络来做这件事。

泰勒到高级研究计划局工作后，继续资助着恩格尔巴特的工作，给这位研究者拨了差不多50万美元的资金。恩格尔巴特这个人天生言语温和、不露锋芒，泰勒一直在鼓励他。在1966年左右的一次晚餐上，泰勒忽然扭头转向这位研究者。“恩格尔巴特，你的问题是心不够大，”他说，“你真心想做什么？”恩格尔巴特有点儿慌乱，承认说，他如果有足够多的钱的话，会买一台100万美元的分时计算机，好更快地测试和发展自己的想法。泰勒说：“好啊，那我们来写个提案吧。”然后，他们就写了。[47]

1967年10月，泰勒去斯坦福国际研究院参加了一次凭请柬入场的活动，评审恩格尔巴特的新型计算机系统，这台计算机系统叫作NLS（oN-Line　System的简称）。恩格尔巴特把为数不多的宾客召集到几台终端前，然后，一只手挥舞着他新奇的鼠标，另一只手操作着他开发出的一种专用和弦键盘[(14)]。恩格尔巴特所展示的，是泰勒见过的与利克莱德关于计算机的设想最接近的东西。恩格尔巴特还演示了在屏幕上点击鼠标就可以编辑文档。这是1967年，大部分计算机只能通过吐出一叠叠的纸来输出信息。恩格尔巴特一会儿在窗口之间切换，一会儿又叫参与者操作终端机，教他们通过增强某些单词的亮度调出新的信息——这是世界上第一次超链接的演示。恩格尔巴特还展示了一个相当于原始PowerPoint的交互式演示。他在自己的计算机上打的每一个字，都会在另一台终端上显示出来，如果有人在另一台终端上移动一下鼠标来跟踪屏幕上的一个点，轨迹也会在其他几台终端上显示出来。

泰勒推动交互式计算机已经有好些年了，现在，恩格尔巴特把它做成了。这次演示算不上是突如其来，因为恩格尔巴特一直都在向泰勒汇报进度。不过，这仍然是一次惊喜。

后面还有更多东西。恩格尔巴特解释说，他做的所有东西都能在阿帕网上使用，只要网络技术足够发达。一位居住于加州的研究者在他的交互式终端上指一个点，几千公里之外，比如在麻省理工学院，某人就能够通过一台网络计算机看到光标的移动。

泰勒告诉了利克莱德这次的演示情况，两人在他们1968年的《作为通信设备的计算机》一文中对演示进行了详细的描述。他们告诉读者：“如果我们从恩格尔巴特的演示中得到的推断是正确的，那么你将

来的时间会更多地花在计算机协助实现的远程会议中，而不是去开会的路上。”

更重要的是，泰勒坚持要恩格尔巴特去寻找一种方式，让更多人能看到他的系统所能做的事情。“我与整个计算机界都有合作，包括与恩格尔巴特，”泰勒回忆道，“和所有的合作项目比起来，恩格尔巴特的项目非常特立独行，我希望其他项目的人都能看到它。”

“对于我来说，这就是计算机应用的未来。”泰勒解释道。[48] 人机交互领域每年都会吸引更多人的关注，但只有一小群人，也就是恩格尔巴特的实验室团队和那些受邀而来的项目评审者才能亲眼见过真实的演示，还只是以一种非常低调的方式。若想改变计算机科学发展的轨迹，还需要一些更大、更戏剧性的东西。

没人见过像这样的东西

“你得让更多人知道你做的事情。”在这次仅对受邀者开放的演示结束时，泰勒再一次告诉恩格尔巴特。恩格尔巴特承认，他也考虑过这个问题，主要是因为他感到害怕：“如果我们得不到人们的关注，高级研究计划局可能很难继续支持我们。”[49] 泰勒和恩格尔巴特仔细讨论了寻找合适的演示渠道的问题，最后他们选择了秋季计算机联会。这项会议是计算机技术这一年轻产业的两个最重要的会议之一，将于1968年12月在旧金山举行，参会者超过2000人，大部分都是研究者。

恩格尔巴特虽然喜欢这个渠道，但还是有一些犹豫，因为演示一次的代价非常昂贵。他没法搬动系统，因为它运行在巨大的分时计算机上。唯一的演示方法是在旧金山准备一个巨大的屏幕，然后想办法把它连接到50多公里以南的斯坦福国际研究院的机房里。泰勒帮恩格尔巴特写了拨款提案。

泰勒毫不犹豫地说，自己的办公室会为这次演示埋单。[50] 提出这个建议的时候，他已经开始偏离自己在高级研究计划局的职责了。他成了一位热情的布道者，(15) 而不是花大力气在支持先进科研项目上。不过，他的这种举动还是推动了科研的发展。他坚信，公开展示恩格尔巴特的成果能够推进这个领域的发展。泰勒在其他方面也给予了恩格尔巴特一些帮助。当恩格尔巴特的首席工程师比尔·英格利希（Bill English）认定，唯一能够达到所需效果的投影仪在美国航空航天局手里时，泰勒

帮忙借来了投影仪。

1968年12月9日，恩格尔巴特在计算机联会上的演示后来被称为“演示之母”（Mother of All Demos）。即使是当时世界上最顶尖的计算机科学家，也没有见过他设计的那种系统。

这是一次非常精彩的演示！旧金山的会场坐了2000人，整整90分钟的时间都给了恩格尔巴特。一般情况下，这么长的时段都会分别分配给一个小组的几位演示者。恩格尔巴特坐在舞台右侧，面对观众，麦克风在左脸颊双手放在一个不同寻常的工作台上，上面有一个标准的键盘——一种特殊的五键和弦键盘，还有一个泰勒在上次评审活动中看见过的鼠标。在恩格尔巴特身后上方，悬挂着一面7.6米高的屏幕，上面交替投射着他的面孔和他在工作台上输出的信息，有时两个都有，并排在一起或者一个叠在另一个之上。

灯光变暗之后，恩格尔巴特开始了讲话。他的声音经过麦克风放大了，充满自信，除了有一点点结巴。“如果你是知识工作者，在你的办公室里有一台显示器，它背后的计算机整天为你而运转，时刻对你的每一个操作负责……”接到英格利希的提示，恩格尔巴特修正了自己的说法，“对每一个操作做出迅速响应，你会从中创造多少价值？”他微微笑了一下：“我希望你们能够习惯这套另类的设计。如果我们每个人都做好自己的工作，一切都会变得非常有趣。”然后他小声说了一句：“我深信如此。”

在那90分钟里，恩格尔巴特展示了曾经征服了泰勒的技术。不过在这里，他展示得更多、声音更洪亮，时而还夹杂着观众充满惊讶和赞许的细语。恩格尔巴特这套“增强智能”的系统看起来更令人信服了。在整场演示里，他的计算机嗡嗡作响，时而发出蜂鸣，让这种扑面而来的、似乎是从充满未来感的研究室里散发出来的某种科幻巨制般的气氛显得更加浓厚。

恩格尔巴特拿出了一张虚拟的购物清单，展示了如何只用点击鼠标就能改变文件的顺序和重新组织内容。接着，他又打开了一张地图的链接。演示进行到大概一半的时候，恩格尔巴特想与在门洛帕克（Menlo Park）的斯坦福国际研究院实验室的团队连线。恩格尔巴特一直在远程使用着实验室的计算机，这件事本身就是一项壮举，现在他要将其呈现到视频上了！

“进来吧，门洛帕克。”恩格尔巴特说。全场观众都能听见他深吸了

一口气，然后屏住了呼吸。他知道，要和门洛帕克连线，需要两条特别打造的调制解调器线路和两条视频微波链路之间的完美同步，它们通过一辆停在旧金山和实验室中间的一个山头上的卡车来做中转站。

屏幕上闪了几下新图像之后，一个指甲修剪得整整齐齐的年轻人的手握着鼠标，出现在了观众的视野中。恩格尔巴特松了一口气，继续讲道："OK，这是门洛帕克的唐·安德鲁（Don Andrew）的手。"

安德鲁的图像又消失了。恩格尔巴特向大家介绍了鼠标[(16)]，展示了驱动系统的硬件，并演示了在门洛帕克的人能和恩格尔巴特看到同一个文档，当门洛帕克的人移动鼠标时，光标也会在会场的屏幕上移动。

恩格尔巴特还提到了阿帕网。他提到，他的实验室将是阿帕网的第二个节点，也是网络文库的维护者；他解释说，阿帕网的设计者"打算让网络在美国能够快速地传输数据，以便我能够在坎布里奇通过网络运行一个系统，然后得到同样的回应"。

在演示行将结束的时候，恩格尔巴特开始致谢。他提到了他的17人团队，把整场演示也献给了在场的妻子和孩子。他还单独提到了比尔·英格利希，"他准备了整场'演出'并担任了舞台管理者的职责"。

不过在致谢中，恩格尔巴特只提到了一个人的名字。他感谢罗伯特·泰勒"在这么多年里支持我狂野的梦想，让我做这件事"。

演示结束的几秒钟后，观众们全部站了起来，满堂喝彩。雷鸣般的掌声持续了很久。有人这样描述了这场令人难忘的演示：观看恩格尔巴特"用双手演示着划时代的创新"，对很多人来说，这近乎于一次"朝圣"。[51] 泰勒心满意足地说："没人见过像这样的东西。"

是离开的时候了

1969年春天，泰勒得到了一个关于计算机网络的好消息。承包商博尔特·博拉奈克和纽曼公司，后者就是泰勒刷掉雷神公司选出来的那家公司，使用IMP路由网络在两台节点计算机之间成功传送了数据。泰勒把这项壮举看成网络必定会成功的有力证据，或许不是马上（他知道还有很多错误需要修正），但终究会实现。至此，他终于实现了"在高级研究计划局工作期间完成一件大事"的目标。

此时，泰勒觉得应该继续前行了。他已经在高级研究计划局待了5

年，就职时间超过了这里的平均值，[52] 而且还有罗伯茨这位杰出的继任者。

泰勒想离开还有另一个理由：随着越南战事的升级，他不想再和国防部有什么瓜葛。在越南战争的第一阶段，他跟很多同事一样，是温和的支持派：越南需要援助。所以在1967年，当泰勒被要求前往越南，去帮助解决一个基地的计算机生成的相互冲突的报告问题时，他去弗吉尼亚的一间办公室报了到。在那里，他接种了一针霍乱疫苗，还得到了一张标注着他身份的卡片，上面写着他的级别等同美国陆军准将。这个军衔让他受用了很久，不仅是因为它的荒谬，也有它带来的地位感。[53] 泰勒得到了两份卡片，其中一张卡片是用来在他被抓时交给敌军的。

几周后，泰勒就和3个来自参谋长联席会办公室的朋友一起去往越南。旅程的开始一切如意，他们在夏威夷过了一夜。当飞机停在柏油碎石跑道上时，司机开着一辆豪车来到飞机跟前，下车之后，一路小跑到了刚被推到飞机旁边的舷梯前，然后展开了一卷红地毯，从舷梯底部一直铺到了汽车的后门。

泰勒的一个旅伴推了他一下：“那是给你的。”

“这是在做什么？”泰勒问。

“你是一位将军了。这些人都是指派给你的，你在这儿时负责照顾你。”

泰勒大笑起来：“我不能这么做。这太傻了。”他叫参谋长联席会议办公室的一个人把汽车送走。地毯被卷了起来，汽车开走了。4位好友租了一辆便宜的车以便能够“做些疯狂的事”，但泰勒拒绝回答要做什么事情。[54]

泰勒在越南的早期日子似乎巩固了他对战争价值的信念。在基地访问了一些日子之后，泰勒回到旅馆摇头感叹，曾经美丽的西贡现在却深埋在了沙袋和军用车辆之下。

很快，泰勒的信念便幻灭了。在这个国家待过一段时间的人都告诉他，南越政府卖官鬻爵，任人唯亲；任何南越和它的美国盟友的胜利都意味着一个腐败的官僚体系即将诞生。泰勒开始质问战争的价值：为什么我们会深陷于这个实际上是内战的冲突之中，损失了那么多越南人和美国人的生命，而且，在战争结束时，还留下一个无法帮助人民的政府？这趟西贡之旅标志着泰勒即将结束他在国防部的工作。

随着反战情绪的高涨，少数主要研究者开始思考他们是否应该继续接受高级研究计划局的资助。几乎所有人都反对越战。实际上，泰勒的办公室更像是一个科研社区的一部分，而非国防部这块巨石的一小块。“那帮人怎么会对谋杀平民感兴趣？”研究者扪心自问。[55] 直到20世纪60年代末期，泰勒办公室资助的每一个项目都需要出具一份声明，说明该项目如何使军队受益，但科研社区的人都知道，泰勒的办公室在这部分一直在“编故事”。据布卢所说，这些声明“在许多情况下都是虚构的”[56] 。

泰勒认为，只要他还在为高级研究计划局工作，就是在支持越南发生的事情。他知道自己掌管的拨款为全美军事指挥系统支援中心开发了一个分时系统的原型，只要系统一做成，它立刻就会成为“交互式计算机网络的自然受益者”（按照阿帕网项目规划里写的）。[57] 1968年年中，泰勒请求俄勒冈州参议员韦恩·莫尔斯（Wayne Morse）帮他在国防部以外找一份工作。莫尔斯是仅有的两名反对北部湾决议案的参议员之一，这项决议授权不经过正式宣战就可以对越南采取军事行动。[58]

差不多同时，犹他大学图形学中心的主要创建者、研究员戴夫·埃文斯（Dave Evans）给了泰勒一份协调该校若干计算机研究项目的工作。[59] 这份工作并没有给泰勒太多发挥想象力的机会，但这大致是他的兴趣所在，又来自一位朋友，还远离五角大楼。而且，这份工作还给了他一个改进滑雪技术的机会。泰勒知道，犹他大学有很好的计算机科学课程，另外，几个月内，这所学校就要按计划作为第四个阿帕网的节点上线了。

西部本身具有巨大的吸引力。那里的光线让泰勒想起得克萨斯州，空气洁净，而且，西部比较开放，接纳的标准是看你正在做什么，而非你从哪儿来。泰勒觉得，阿帕网最早的4个节点都在加州和犹他州不是巧合，在那里工作的西部人对新想法更容易接受。按泰勒的话来说，与他们在麻省理工学院这样的东海岸院校的同事相比，“没那么迂腐守旧”。

当“L-O-G”（登录）这条不全的信息在1969年10月从洛杉矶分校发送到斯坦福国际研究院恩格尔巴特的实验室时，泰勒正从华盛顿特区横跨美国前往盐湖城，带着他的妻子、3个孩子、家里的旅行车、他心爱的高级跑车科尔维特、几箱家庭用品，还有他的旋转式卡片架，卡片上记录了他心目中最出色的计算机科学研究者的名字。

泰勒也带上了标注着准将头衔的身份卡片。离大学不远的一个军事基地里有附近为数不多的几个酒吧之一，泰勒希望能在酒吧里买一些饮料。

泰勒被告知第二张卡片是用来给敌人的，因此他把这张留在了五角大楼的办公桌上。因为他认为，那个正支持着不正义的战争的当局就是他的敌人。

泰勒一路向西。

2

孕育电子游戏，书呆子的天堂

艾伦·奥尔康

Nerd Paradise

1969年5月15日，就在罗伯特·泰勒接受了犹他州的工作，准备搬过去的时候，一位名叫艾伦·奥尔康的加州大学伯克利分校的学生正在哈巴德无线电与电视机修理店里工作。奥尔康自学了电视机维修技术，并找了份兼职来支付学费。在这个特别的下午，他听见了远处的喧嚣声、口号声以及时断时续的钹的响声。这些声音在电报大街并不稀奇，电报大街距离校园就几个路口，随时会被反越战示威游行惊扰。所以，奥尔康不以为意地继续做着自己的工作。

一分钟后，奥尔康抬起了头。情况似乎有些不对劲儿。在人行道上扎营的街头人士并没有演奏乐器或是唱歌，没有汽车开过的隆隆声，也没有购物车的嘎吱声。除了遥远的些许嘈杂外，一点儿噪声都没有。

发生了什么事？奥尔康站了起来，瞥了一眼几乎是空荡荡的电报大街，很惊讶地看到遥远的地方有一大群人正向他这面走来（后来他才知道大概有2000人）。

奥尔康扭头看了看南边，才知道为什么街上没有人。

电报大街的尽头，159名警察一声不发、肩并肩地站着，他们来自伯克利警察局、阿拉米达县治安官办公室以及加州公路巡警，身穿全套的防暴装备，一排2米多高、用铁链连接的栅栏令人生畏地摆在他们身后。

栅栏后面是人民公园，这片绿地一个月前还堆满了破碎的水泥块、腐败的垃圾、脱水的大麻，以及废弃的汽车。但几百名活动分子把这片乱七八糟的地方改造成了一个真正的公园，并称它为“西方世界的文化、政治、发飙和说唱中心”[1] 。这片土地的拥有者加州大学认为，建造公园的行为是非法闯入行为。州长罗纳德·里根曾经把这个学校称作“示威者和性少数的避风港”[2] ，他相信这次公园事件是一次“早有预谋的政治行动”。[3] 黑豹党的埃尔德里奇·克利弗（Eldridge Cleaver）最近向州长兼大学校务委员的里根发起了挑战，要和他决斗。[4] 克利弗曾经领导过一次有5000名伯克利居民参加的“罗纳德·里根滚蛋”的嘲讽大合唱。

奥尔康很喜欢人民公园，还把它选为个人摄影项目的拍摄场地。他拍摄了人们的很多场景，比如清洁地面，搬滑梯、沙盒、长凳，种树木、灌木以及鲜花。后来，他还拍摄了戴着绅士帽和约翰·列侬式眼镜的男人、穿着飘逸长裙的光脚女士，还有在新修的火坑上面冒着泡的大锅炖素菜——任何饥饿的人都可以免费享用。

就在这周早些时候，学校关闭了公园，驱逐了在里面睡觉的70多个人，然后把它用栅栏围了起来。现在，上千名示威者带着他们的口号和钹来到了公园。奥尔康意识到，他们肯定是为了要求重新开放公园。

这肯定不会有什么好事发生。奥尔康赶紧回到屋里，并告诉店主，他们应该尽快到后面藏起来。

在电报大街上究竟发生了什么，即使在几十年后仍然是个谜团。示威者走到了警察跟前，有些人向他们投掷了砖块或者石头，有一辆车的窗户被砸碎了，还有些人打开了消防栓。警察呼叫了增援。

接下来——爆炸了。

在电视机修理店的后面，奥尔康怔住了。他比绝大多数人都更了解爆炸。在高中时，奥尔康和一些朋友花了大部分时间研制炸药。[5] 作为炸药爱好者，奥尔康“美名远扬”，阿尔法·西格玛·派兄弟会（Alpha Sigma Phi）的一位会员指责他将学校的钱宁环路炸开了一个大坑。(17)

与店主哈巴德（Hubbard）女士站在一起时，奥尔康才知道电报大街上爆炸的是什么东西：催泪弹。他把哈巴德女士带到了二楼——他知道催泪瓦斯会停留在地面附近，所以上到了能看到大街的楼夹层。大部分的游行者正在四散逃逸。几分钟后，催泪瓦斯消散了。

奥尔康心想最糟的情况可能结束了。“我们现在应该可以出去了。”他对哈巴德女士说。他们匆匆走下楼，小心地锁上了门。

就在和哈巴德女士跌跌撞撞地远离公园和电报大街的时候，奥尔康萌生了一个奇怪的想法：或许他应该带上他的照相机回去——他也为自己的这个想法惊讶不已。他花了好几个星期拍摄这个公园，为什么不继续记录发生在这里的故事呢？

奥尔康也有迟疑。他是一名谨慎的冒险者。他尝试过LSD(18)，但也就几次。他后来觉得，LSD虽“能让你站在大局上思考问题”，但“不能从本质上真正改变你”，何苦呢？于是就停用了。[6] 他留过长发，但计划在毕业的时候就剪掉。在人民公园待的所有时间里，他都会非常小心，从不去吃公园里的公共炖菜。他不想得病。(19)

奥尔康权衡了回到人民公园的利弊。弊是，他可能会受伤。但好在他也是个大个子，体重90公斤，身高1.78米，在伯克利分校被招募过去打美式橄榄球，高中的时候也打过一阵子，其间还和一位名叫辛普森

（O. J. Simpson）[(20)]的年轻跑卫对垒过。[7] 他跑得很快，身体好的时候，能在6秒内跑出四五十米。

他决定回公园。

误打误撞进入硅谷

奥尔康犯了一个错误，他以为最致命的冲突已经过去了。当时的情景他先听见后看见。警报声刺耳般地响起，尖叫声不断。汽车烧焦的气味来自一辆被掀翻的警车，很快向他扑来。

当奥尔康把注意力集中在长焦镜头上，希望拍一些特写时，他听到了“砰”的一声枪响。奥尔康扭过头去，看到一个和自己年龄相仿的年轻人倒下了，手还按在肚子上。奥尔康回头看是谁开了枪。那里正站着一位警察，他手里还拿着枪，正在警惕地四处张望。

奥尔康像被烫到了的猫一样逃走了。

当混乱在5月15日结束的时候，有一名叫詹姆斯·雷克托（James Rector）的男子中弹身亡，当时他正站在房顶上观看下面的局势；[(21)]另一名男子则被铅弹打瞎了眼睛；一名警察受了一些轻微刀伤，另有20名警察也受了伤；有63名示威者和旁观者受伤较重，得冒着被捕的危险去医院。可能还有好几百人也受了伤，但没有去医院接受治疗。[8]

州长里根宣布进入紧急状态，从理论上说，伯克利从2月的一系列学生示威开始就一直处于这种状态中。戒严开始了，州长还召集了2500名国民警卫队的士兵。少将格伦·埃姆斯（Glenn J. Ames）之后抱怨说，那些“嬉皮风的女人”打了一场她们自己的“化学战争”，给州长的士兵发了加有LSD的巧克力蛋糕和果汁。[9] 宵禁开始了。好几千名伯克利居民继续在街上游行，完全无视扩音器里每天都在播放的禁止群体集会的警告。经常有虚假的炸弹威胁发生。教职员工们投票表决停课。建筑物都撤空了，到处都是涂鸦和手写标语：“母亲们和孩子们反对军队占领”以及“保护你的公园”。在5月的最后两周里，警察在伯克利逮捕了900人。[10]

奥尔康拍到了一张惊人的照片，它捕捉到了1969年春天弥漫在伯克利的那种备受折磨却又无奈停滞的生机与活力。一个高个子的年轻人，他长着络腮胡，穿着蓝色牛仔裤，手叉在腰上，腹部的肌肉从绑在腰间

的衬衣之上凸显出来，他正在和一个比他矮小得多，倍显疲态，戴着重型头盔的警察对峙着。警察配备有刺刀的步枪在两人之间划了一条对角线。[11] 一场冲突看起来不可避免。

5月20日，也就是电报大街发生暴力事件5天后，大概有3000多人，都戴着黑色袖套，进行了一场反对被不少人称为“里根占领”（Reagan's occupation）的游行。大概有700人最后到了斯普劳尔广场（Sproul Plaza）。没人注意到驻扎在广场两头的士兵和警察只让人进入广场，但不让人离开。

士兵戴上防毒面具，抬头仰望。一架国民警卫队的直升机盘旋在广场上方晴朗的天空中。

先是一小绺，然后是一缕，再是一片云雾般的白烟从直升机的肚子里咝咝地冒了出来，落在人群之上。这是CS催泪性毒气（CS gas，一种强力的致吐气体）洒在了广场上。

人群大乱——呕吐，咳嗽，晕厥。这种气体让人几乎无路可逃。

奥尔康不能从伯克利分校退学。如果他退学了，就可能被征兵。这事他可不想干。他有高中的同学、队友、邻居从越南受伤回来，或者根本就回不来了。奥尔康参加过反战游行，他在家里就一直反对战争，即便他身为商船海员的父亲一直在为战区运送凝固汽油。当他的父亲把从一名归国士兵那里得来的一把M16自动步枪传给他的时候，奥尔康也只是用一张海报当靶子练习。

奥尔康需要保持注册状态，但又不想待在伯克利分校，他走了任何细心的冒险家都会欣赏的一步棋：注册了一个工读课程，这样一来他不仅可以在校外工作6个月、挣一些钱，还可以保持学生状态以推迟服兵役。

奥尔康母亲的老板在一家名叫安佩克斯电气制造公司的先锋音像公司认识一些人，这家公司总部位于红木城，跨过旧金山湾与伯克利隔海相望。这个小城市号称“气候最好的地方”[12] ，该标语印在了主街的一座拱门上。安佩克斯电气制造公司于1944年由一名俄罗斯流亡者亚历山大·帕尼阿托夫（Alexander M. Poniatoff）建立，公司的英文名字就是他自己的姓名缩写加上“-ex”后缀（ex为excellence的缩写，意为“杰出”）。这家公司在1948年推出了世界上第一台实用的录音机，8年后，又首次推出了实用的录像技术。字母鲜艳的“AMPEX”标志，对那些沿着才建

好5年、连接旧金山和圣何塞一段的湾岸高速公路开车的司机来说，算得上是一种地标。

安佩克斯电气制造公司的触角伸进了美国文化的深处。1948年，宾·克罗斯比（Bing Crosby）[(22)]说只有让他使用该公司的新录音机来实现播音磁带延迟的效果，他才愿意继续播放深受欢迎的广播节目。1959年，安佩克斯电气制造公司的录像机录制了副总统理查德·尼克松和苏联总理尼基塔·赫鲁晓夫在美国国家博览会上展开的著名的“厨房辩论”（Kitchen Debate）。几年后，安佩克斯电气制造公司的录像机又录下了围绕月球飞行的“阿波罗8号”飞船上宇航员发回的地球图像。[13]

通过母亲的关系，奥尔康得到了一次安佩克斯电气制造公司的面试。很快，他就收到了旧金山湾区发过来的录用通知书：雇用他在桑尼维尔（Sunnyvale）的卫星办公室担任6个月的工程师。这里就是即将被叫作“硅谷”的地方的中心。

奥尔康被分配到了基弗路上的一座偏僻的办公楼里，进入了一个整齐有序、充满了数字与丁字尺的世界。在伯克利分校的学生几乎每天都在示威的时候，安佩克斯电气制造公司的工程师们甚至连大声抱怨咖啡糟糕至极都不行。据传，咖啡是在一个大桶里面冲泡，然后用船桨搅拌的。[14] 伯克利分校的暗语是“不要相信任何年龄超过30岁的人”，但在安佩克斯电气制造公司，年轻的工程师们，即使是那些已经修剪了太长的头发和胡子的披头士，也都非常仰慕打着领带、穿着平整的衬衣的年长者。在很多方面，这个办公室就像一个老派的欧洲行会，资深的工程师们教育着晚辈。[15]

奥尔康在安佩克斯电气制造公司，感觉就像在家里一样轻松自在，他把这里称为自己的“书呆子的天堂”。[16]

奥尔康所在的部门大概有24位工程师和差不多150名产品工人和管理人员，他们在生产一种新产品，它能够对文档进行摄影并把图像保存在约5厘米长的磁带上。之后想查看文档的人还可以在一个像电视机一样的监视器上把它调出来，或是打印出来。[17] 今天，任何带有相机的手机都能够立刻做到这一点，但在1969年，这项任务需要一台复印机那么大的机器来捕捉图像，还需要一台冰箱那么大、顶上带有磁带的机器来进行存储，然后还要一台写字台那么大的带有屏幕的设备来查看文档。安佩克斯电气制造公司把这套系统叫作视频文件（Video file）。

当奥尔康来到安佩克斯电气制造公司[(23)]的时候，有一些机构正在考虑购买视频文件系统，虽然这套硬件要花费大概100万美元，而且必要的微波基础设施还需要另外100万美元。苏格兰场[(24)]和洛杉矶县治安官办公室都觉得视频文件系统或许可以用来保存指纹和入案照片。南太平洋铁路（Southern Pacific Railroad）想用它来组织货运单和其他文书。几家保险公司则希望这套系统能够帮助它们保存和审阅索赔、投诉和赔偿的相关文档。

最后，只安装了几套系统，这个视频文件项目就关闭了。尽管视频文件失败了，但它仍然成果卓著；它直接促使全新产业中的两家主要公司的创立。拉里·埃利森（Larry Ellison）是数据库巨头甲骨文公司（Oracle）的创始人之一，在20世纪70年代早期就做过视频文件系统方面的工作。接着，奥尔康也即将遇到一个人，他将会创立世界上第一家大获成功的电子游戏公司——雅达利。

结识雅达利的灵魂

离奥尔康办公桌不远的地方，有两个男人共用着一间小办公室。奥尔康总觉得他们这对组合很奇怪。特德·达布尼看起来像是标配的安佩克斯电气制造公司的工程师。他是在海军陆战队里学的电子知识。达布尼说话轻柔，脸上经常带有一种在自己脑海里独处太久的人才会有的出神的状态。他32岁，“一个真正的成年人”。奥尔康这么想。[18]

与达布尼共用办公室的家伙叫诺兰·布什内尔，20多岁，大嗓门，自以为是，就是那种——不是讽刺他，会把自己描述成“为大众翻译上天话语的诗人，而上天就是科技”的人。[19] 布什内尔曾经是一个狡猾的人，在念本科时，他搞到了一个研究生办公室，方法是先去擅自占用一间，等有人来时就说“我认为我们不应该共用房间”。[20] 布什内尔刚从犹他大学毕业，他在那里上了罗伯特·泰勒在高级研究计划局工作时资助的计算机图形学课程。

就连奥尔康都能发现，“布什内尔不是最好的工程师”，但他对自己缺乏技术造诣的缺点丝毫没有愧疚。[21] 布什内尔解释说，在工程课程里以最后一名的身份毕业，证明了他的高效性：“我获得了学位，但没有做任何我不需要做的事情。”[22] 布什内尔总是惹人瞩目，这对他来说并不难。他身高1.93米，一头乱蓬蓬的卷发；他没有忍受办公室糟糕的咖

啡，而是带了自己的咖啡壶；他创立了一家股票购买俱乐部，在奥尔康还没有什么经验的眼里，这就像是一种精心设计的赌博，办公室的人一起凑钱赌市场的表现。奥尔康并不知道，布什内尔来安佩克斯电气制造公司不是因为他想在顶尖的工程公司里工作，而是这份工作能让他在加州居住，并比他工程课上的其他同学挣更多的钱。布什内尔是靠在嘉年华摊位上招揽顾客挣来的钱撑过大学生涯的，这项能力现在更是大有可为。

虽然这对看起来不是很搭的工作伙伴性格各异，却有着非常顺利的合作关系。达布尼是一位杰出而实际的工程师，布什内尔经验不足但学东西很快。两人都很喜欢围棋，达布尼甚至还亲手刻了一块棋盘，背面有“视频文件”的标志。他和布什内尔把它挂在了办公室的墙上。达布尼和布什内尔都有女儿，两家人经常一起过周末。

他们疯了

在安佩克斯电气制造公司待了6个月之后，奥尔康在伯克利分校完成了一个星期的课程，然后又回到了工作岗位上。他最先去的地方就是达布尼和布什内尔的办公室。

只有达布尼在那儿。

“布什内尔呢？”奥尔康想知道。

达布尼放低了声音：“走了。”

“走了？”有谁会离开安佩克斯电气制造公司？

达布尼回答说，布什内尔想做一些不同寻常的东西。达布尼帮他一起做过，还做得非常不错，以至于达布尼也在考虑是否离开安佩克斯电气制造公司。

“他们在做什么？”奥尔康问。

“一个你可以在电视机屏幕上玩的游戏。”

“他们疯了。”奥尔康心里只有一个想法。

3

她口袋里的 8 个 25 美分硬币

福恩 · 阿尔瓦雷斯

Eight Quarters
in Her Pocket

12岁的福恩·阿尔瓦雷斯住在加州的库柏蒂诺（Cupertino），这里距离安佩克斯电气制造公司的桑尼维尔办公室不到8公里。比时，她正在折叠纸张，并把它们塞到信封里，再用一块湿润的海绵扫过信封口将其粘起来。她能凭此挣一点钱，每小时1.65美元，这是基本工资——阿尔瓦雷斯正在努力赶超自己创下的每分钟45封的纪录。这时正是1969年快要落下帷幕的时候，甲壳虫乐队（Beatles）、至上女声组合（Supremes），还有彼得、保罗和玛丽民谣三重唱组合（Peter, Paul & Mary）正在鏖战，争夺着排行榜的榜首之位。

阿尔瓦雷斯在公路边的一个小商业区工作，这里还有一间牙医诊所和麦伯格熟食店。这个小地方是她母亲的雇主通信设备生产商罗姆公司（ROLM）唯一的办公室。这家公司两周前诞生在一间曾用来制作李子干的废弃棚子里，计划为军队制造一种计算机。实话说，“计算机”这个词对阿尔瓦雷斯来说什么意义都没有，也没有在她的脑海里唤起任何形象。

从阿尔瓦雷斯的父亲那一代算起，她是第五代加州人，家族的历史可以追溯到加州还属于墨西哥的时候。1963年，阿尔瓦雷斯刚满6岁，全家从洛杉矶搬到了圣塔克拉拉（Santa Clara）山谷。阿尔瓦雷斯的母亲维内塔·阿尔瓦雷斯（Vineta Alverez）当时26岁，有4个女儿，她的前夫住在洛杉矶。维内塔虽然把一家人“搬到了农村”，但她的父母曾在那儿居住过，而且那儿确实有很多工作机会。

阿尔瓦雷斯的外公外婆曾在德尔蒙食品公司（Del Monte）工作，主要是加工食品罐头。黑色风暴（Dust Bowl）[(25)]时期，只要他们往皮卡车的车厢里塞满一家人所有的东西，从俄克拉何马州的肖尼市出发，朝着66号公路向西驶去，就能到达桑尼维尔。那年是1933年，桑尼维尔虽然并不是他们心目中想象的那种遍布橘子园和棕榈树的地方，但是这里有工作机会，土地也不会沙化，所以他们留了下来。他们在距离罐头厂很近的地方买了一栋房子，如果逆风站着的话，他们在前院就能闻到桃子的香味。

来到旧金山湾区后不久，维内塔便在航空巨头、国防承包商洛克希德公司找到了一份装配线上的工作。洛克希德公司坐拥17000名员工，是旧金山湾区最大的雇主。维内塔告诉女儿，这家公司的员工如此之多，连桑尼维尔市都请求公司错峰下班，避免影响晚间交通。

维内塔高中毕业后就辍学了，她的装配工经验也仅限于在洛杉矶的一家婴儿车厂做了两年铆工。一直希望招到新员工的洛克希德公司对新员工会有为期两周的培训。在那里，维内塔学会了焊接和阅读装配说明、印刷材料和颜色代码的方法。就像旧金山湾区的其他几千个工作者一样，她会把在一家大型知名企业里学到的经验用来服务小型创业公司。

一年后，维内塔离开洛克希德公司，去到仙童半导体公司从事制造生产线上的工作。这家公司由诺贝尔奖得主威廉·肖克利手下的8位前员工创立。维内塔的职责是装配印刷电路板，但没有人告诉她这些电路板是用来干什么的，她也无暇询问。[1] 在仙童半导体公司工作了6个月后，她又去了西尔维尼亚公司（Sylvania），这是一家军事承包商和电子制造商。

随着每一次的工作变动，维内塔的工资都会稍微上涨一点，但还是不够支付每月130美元的房租，以及给阿尔瓦雷斯四姐妹的生活费用。维内塔还打了第二份工，这是一份在家里做组装的工作，她常常把电烙铁和其他零件在厨房桌子上一股脑儿铺开。维内塔喜欢加班，工资会比平时多一半，但加州法律当时不允许女性每日工作超过8小时。[2] “他们说这样别人就无法占女性的便宜，”阿尔瓦雷斯说道，“这是瞎扯，他们就是想把加班时间给男人。”[3]

1966年，在阿尔瓦雷斯读三年级的时候，他们一家搬到了兰乔林科纳达（Rancho Rinconada），这是库柏蒂诺的一个社区，据说这里的学校是全州最好的。兰乔林科纳达是一个新开发区，离公立小学、中学和高中都很近，她们每天早上走着就能上学。

母亲工作的时候，阿尔瓦雷斯和姐妹们就帮家里购物、洗衣服、打扫、剪草坪，有时候她们会一起推着沉重的割草机剪下草坡，再把它拖回来，反复修剪草坪。在维内塔家，没有“女孩子不应该做这种事”的说法。阿尔瓦雷斯的母亲说过，女孩子唯一不能做的事，就是坐下时两膝分开。阿尔瓦雷斯在朋友当中是唯一一个母亲每天都不在家的孩子。大部分朋友都和父母住在一起，他们的父亲在厂里或者服务行业都有一份不错的工作，所以他们的母亲不需要做全职工作，或者根本不用工作。[4]

在兰乔林科纳达，阿尔瓦雷斯的家周围全是果园。孩子们把果园当成地标——“在李树园门口的高旗杆下面等我，那家伙如果在那儿抓到

你，就会用盐弹枪打你”；他们也会把果园当成游乐场——破败的小棚子和储藏室都是很好的藏身之所；当然，他们也会把果园当成挂满“低垂的免费甜点”的永不关门的超市。

孩子们都知道，有时候，尤其是冬天，果园也很可怕。果园有时就像一个寂静、朦胧、云雾缭绕的世界，黄色的芥草长到齐腰高，雾气极其浓密，根本看不到下一棵树在哪里。

在粘信封的工作之前，果园是阿尔瓦雷斯赚零花钱的主要来源。兰乔林科纳达的小孩们都知道，当果子变“重”时，果园中就会飘起亮橙色的三角小旗。这意味着丰收的时节到了，果园的主人会付钱让大家摘李子。行价大概是每箱50美分，如果天气好的话，阿尔瓦雷斯回家时可以挣4箱采摘的钱，那就是8个25美分的硬币。

不过，阿尔瓦雷斯周末在罗姆公司的新工作不仅能赚到更多的钱，还能待在室内。

罗姆公司，母亲的新公司

从1969年11月开始，母亲维内塔就在罗姆公司工作。她是几周前听说这家公司的。当时维内塔正在西尔维尼亚公司的生产线上工作，老板突然走过来说：“你有个电话。”

维内塔起身去接电话。生产区唯一的一台电话在老板的办公室。维内塔在西尔维尼亚公司工作的5年间，女工在生产线上工作时接到的电话只有坏消息，要么是丈夫出车祸了，要么是孩子摔断了胳膊。

这一次有所不同，打电话的人是罗恩·迪尔（Ron Diehl），他是一名和维内塔共事过的技术员，刚离开西尔维尼亚公司。迪尔打来电话是想动员维内塔到他的新雇主罗姆公司工作。他说，4位西尔维尼亚公司的工程师——尤金·里奇森（Eugene Richeson）、肯·奥什曼（Ken Oshman）、沃尔特·洛温斯坦（Walter Loewenstern）和罗伯特·马克斯菲尔德（Bob Maxfield），一个月前创办了这家公司，并以他们的姓氏首字母组合ROLM命名。他们叫迪尔帮忙找一些生产技能出色的人。

时至此刻，维内塔已经在电子制造行业工作了7年。她在许多技能方面都成了能手，从小到需要显微镜的焊锡丝，到制造电路板，再到制作面包板（这要求由一个人来制作印刷电路板的大型手工接线的原型，

将来会大批量生产来充当电子设备的“内脏”）都不在话下。迪尔在离开公司前让维内塔进入了一个为西尔维尼亚公司生产保密产品的团队，在这个团队，她管理过一个有50位装配工人的小组，甚至还获得了机密许可。

维内塔很喜欢迪尔，当听说迪尔很喜欢自己的新工作时，维内塔为他感到高兴。然而，维内塔一个人抚养着4个女儿，她不能冒险去一个只有9名员工，甚至还没有产品的公司。她在西尔维尼亚这样的大公司有着稳定的收入。因此，维内塔谢绝了这份邀请。

迪尔每周都会给维内塔打两次电话。每次只要老板叫她接电话，她便会感到不知所措。维内塔欣赏迪尔用她老板的电话来挖她的这种勇气。每次打电话，迪尔都能提出一个她应该加入罗姆公司的新理由，比如更高的薪水，她可以以每股50美分的价格购买股票，罗姆公司离她家只有几条街远，而且，罗姆公司的创始人很聪明，产品也颇具革命性。

维内塔一再拒绝。从在婴儿车工厂工作开始，她就在拼命供养4个女儿，每个月末，她都会提出工资每小时涨5美分的要求。她不能冒着搞砸女儿未来的风险去加入这家刚刚成立的小公司。

后来迪尔告诉维内塔说，她可以管理罗姆公司的整个生产线。这对维内塔来说是个新鲜的尝试。在西尔维尼亚公司工作的5年来，她从来没有看到过有女性负责生产工作，即使有些女性已经在部门里工作了15年。女性可以当车间主任，但当有管理者离开时，接任的总是男性，一般是从其他公司雇用来的。在洛克希德公司和仙童半导体公司也是一样。维内塔说：“虽然所有的装配员都是女性，但除了男性，没人能超越‘装配员’的地位。”

1969年11月，维内塔告诉未婚夫，她考虑去罗姆公司试试，但又担心这家创业公司会倒闭，到时她该如何负担女儿们的各种费用呢？她的未婚夫保证说，如果有什么事情发生，他都会提供经济援助，直到她找到新工作。

迪尔又一次打来电话时，维内塔同意了。

与计算机结缘

当12岁的阿尔瓦雷斯还坐在罗姆公司秘书办公桌旁粘信封时，公司

打算利用75000美元的种子资金[(26)]，把现成的通用数据公司（Data General）的微型计算机改造成可以在战场上使用的计算机，这种计算机能够承受极端的高温与低温环境，以及耐得住长期的剧烈摇晃和震动。他们的计划是把这些“加固型”计算机卖给军队，用于数据收集以及控制导弹和雷达系统。罗姆公司估计这个市场价值1亿美元。

不过，罗姆公司只有一位有计算机类实际工作经验的员工：罗伯特·马克斯菲尔德。马克斯菲尔德曾在IBM工作过，他现在觉得罗姆公司的整个业务都依赖于他一个人。“而且我也知道自己懂的有多少。”他多年后承认道。[5] 维内塔加入罗姆公司后，她开始装配公司所需要的电子器件。每天晚上，迪尔、马克斯菲尔德或是一位工程师会测试维内塔组装的电路板、阵列或是其他设备。到第二天早上，维内塔会组装出新的设备，并及时制造出来，好在当晚进行测试。

每当罗姆公司有些小活需要完成时，维内塔就会把阿尔瓦雷斯或者她姐姐鲍比（Bobby）叫来帮忙。在那些复印文件或是整理纸张的日子里，阿尔瓦雷斯几乎认识了在这家小公司里的每一个人。她特别喜欢肯·奥什曼这位负责人。奥什曼也总会停下来关心她做得怎么样。阿尔瓦雷斯很难相信，就是这个曾经穿着百慕大短裤的29岁的男人，让她的母亲不再承受打第二份工的压力。

阿尔瓦雷斯已经是个少女了。随着年龄的增长，她渐渐开始喜欢母亲不在家的时光。阿尔瓦雷斯知道，那些曾经和她一起在果园里玩耍的孩子将很快变成在废弃的农舍里抽大麻的年轻人。不过，她却一直对罗姆公司心存感激，因为是它减轻了母亲的负担。

4

从仙童到英特尔，追寻未来的冒险

迈克 · 马库拉

The Fairchildren

1969年的一个温暖的春日，就在离福恩·阿尔瓦雷斯摘李子不远的地方，27岁的迈克·马库拉正在帮前任老板杰克·吉福德（Jack Gifford）策划创建一家新公司。3年前，吉福德从仙童半导体公司雇来了马库拉，阿尔瓦雷斯的母亲曾在那里组装过那些她搞不清用途的电路板。现在吉福德要离开仙童半导体公司，打算创办一家微芯片公司来与这家先锋企业竞争。吉福德目睹了仙童半导体公司的成功：在10年的时间里，公司员工增长到了11000名，利润高达1200万美元。吉福德在之后创办的超微半导体公司（Advanced Micro Devices，简称AMD）也会以这种方式取得成功。他想要马库拉也加入。

温和与野心

吉福德第一次注意到马库拉是在3年前，这个年轻人当时正在旧金山湾区以南480多公里的卡尔弗城（Culver City，位于洛杉矶附近）工作。马库拉是大型国防承包商休斯飞机公司（Hughes Aircraft）的工程师。吉福德在仙童半导体公司的销售部门工作时，马库拉曾为休斯飞机公司内部的电子器材商店购买过一些仙童半导体公司的电路板、放大器和零件，他俩这才有机会相识。虽然马库拉彼时只有24岁，但已经是一位经验丰富的员工，他在南加州大学毕业前就被休斯飞机公司录用了。

马库拉身型小巧，说话温和，喜欢抽烟，他的桌子上一尘不染。他思维清晰，有着擅长靠机智的分析来工作的才能，喜欢根据实际情况用分析性思维来解决问题。当马库拉还是一名工程学的学生时，就想过开一家公司来制造晶体管计算器。不过，他没有像其他那些20多岁的人一样，马上冲动地开干，而是对每一步都精打细算。虽然他从没有上过任何商业课程，也没有接受过正式的培训，但他相信，帮助他解决工程难题的方法同样也适用于商业计划的制订。他把每个问题分成小块，逐个击破。比如，从哪里去搞到零件，需要花多少钱？谁想要这个计算器？那些顾客会愿意付多少钱来买？他应该通过邮购来销售计算器，还是在实体店？在精心制订过计划后，马库拉意识到，这个点子永远不会成功，因为仅零件就要300美元，这已经超过了顾客愿意支付的价钱。尽管当时只有20岁，他也明白“失望要趁早”的道理。

在温和的举止背后，马库拉强烈的野心可能很难令人察觉，不熟悉他的人甚至可能会认为他非常乏味，但吉福德察觉到了。1966年的夏

天，吉福德一有招聘名额，就给马库拉打去电话，叫他来仙童半导体公司。

“来机场见我！”吉福德在电话里“命令”马库拉，“我有一份最适合你的工作！”

那时，仙童半导体公司的发展似乎势不可当。虽然公司成立还不到10年，但只有著名业界巨头德州仪器公司（Texas Instruments）和摩托罗拉公司（Motorola）每年能比它制造更多的半导体设备。仙童半导体公司有的是现金，在半导体技术出现的第一年，它的工程团队就贡献了微芯片领域20%的发明与创新。

马库拉差点儿拒绝了考虑仙童半导体公司提供的工作。就在吉福德打来电话的那个早上，马库拉刚刚接受了太空科技实验室（Space Technology Laboratories）提供的工程经理一职，这是南加州另一家像休斯飞机公司一样的国防承包商。马库拉告诉吉福德，他对从事海军卫星科技方面的工作很感兴趣，而且还会管理一个拥有400个工程师和物理学家的团队，还有4个星期的假期，以及一份“超乎想象的工资”。

吉福德怔了一下。“来机场见我。”他接着重复道。

进入仙童

马库拉笑了，然后警告他说：“你最好有个很鼓很鼓的钱包。”

吉福德给马库拉的工资是每月1800美元。虽然不如太空科技实验室的高，但这份工作有两个方面足够吸引马库拉，让他愿意接受其中的落差。一方面，仙童半导体公司从不直接承包政府项目，这让他能够离开国防工业。马库拉很喜欢在休斯飞机公司的工作，但承包文书的处理和官僚主义让他伤透了脑筋，还有他的顶级机密许可意味着他不能和任何人谈论他的工作，包括未婚妻。他的法定姓名是阿马斯·克利福德（Armas Clifford），但他叫自己迈克（Mike）。在政府报表中，“迈克”是吉福德的“别名”，就像他是个罪犯一样。

另一方面，吉福德给了马库拉一个进入仙童半导体公司市场部门的机会，这让他不用再直接从事工程工作。马库拉在休斯飞机公司工作时获得了工程学硕士学位，虽然他觉得自己是一位不错的工程师，但他更喜欢尝试新类型的工作。作为洛克希德公司生产线领班的儿子，马库拉

从十几岁时就开始工作，自费上了格兰岱尔专科学校（Glendale Junior College）和南加州大学。为了攒钱，他帮同学制造过立体声音响，在加油站工作过，在西夫韦公司（Safeway）给食品杂货装过袋，给车上过漆，还在电影片场承包过伙食。马库拉去休斯飞机公司之前的最后一份工作是在唱片制造厂研究工艺。在那里，他设计了一台机器，能将唱片的灌制时间减少一半。[1]

马库拉觉得自己会喜欢市场营销的工作，也自信地认为，如果不喜欢这份工作或者做不好，还能回到工程领域。在内心深处，马库拉觉得自己是个“汤米电子迷”（Tommy Techie）[2]。

1966年9月，马库拉和新婚妻子琳达·马库拉（Linda Markkula）一起离开南加州，来到旧金山湾区。他们开着新买的科尔维特跑车沿着高速公路一路北上，途径建筑林立的郊区与种满橙子和杏子的果园，然后到了圣何塞附近。这段旅程标志着事情繁多的一个月终于结束。就在这几周里，马库拉辞掉了工作，结了婚，把家搬到了遥远的地方，开始了一段新的职业生涯。虽然此时的马库拉过了年龄期限，不会被征召入伍，但他还足够年轻到开启一段全新的生活。马库拉为冒险做好了准备，除了乐观之外一无所有。

当马库拉到达仙童半导体公司位于山景城（Mountain View）威丝曼路的总部时，发现这家公司因为发展得太快，人员数量猛增，办公空间远远不够用。在最开始的9个月里，马库拉和线性集成电路市场组的另外两位初级成员——迈克·斯科特和吉恩·卡特，共用一个10平方米的格子间。他们的老板把这3个年轻人称为“那些想干事儿的人，也就是那种A型人格的人”，卡特也认同这样的描述，“他们都是追求未来的家伙”。[3] 但除了他们共同拥有的技术才能外，马库拉和办公室的两位同事非常不一样。

“眼睛要盯着磨盘”

卡特比其他两人早6个月来到仙童半导体公司，之前，他在一家肉类加工厂上班，为了成为白领，他决定跳槽到电子行业。在只花了15个月就拿到了应用科学和通信电子的大专文凭之后，他加入了阿尔伯克基（Albuquerque）的美国圣地亚国家实验室（Sandia National Laboratories）。他工作的机密级别太高，连面试都是在这家机构的栅栏

外进行的。[4]

斯科特毕业于加州理工学院，人人都叫他斯科蒂（Scotty）。他的特长是能够让自己的注意力高度集中；他能把手肘支在办公桌上，两手放在耳旁，一页又一页地阅读技术资料，无论身旁有多么嘈杂，他都能忽视，而且还能记得在哪一页哪一段里读到过哪个词。马库拉在一段回忆中充满喜爱地说斯科特“极其聪明，充满能量”，卡特回忆说他是“一个怪人”；还有传言说，斯科特有一次打了一个同事一拳，因为那人嘲笑他胖。[5]

尽管性格各异，马库拉还是很喜欢和他的同事相处，这是件好事儿。他们所处的办公间只有衣帽间那么大点儿，拥挤异常，如果有人要出去的话，其他人得从办公桌前站起来让道。[6] 10年后，当马库拉帮忙创立苹果公司时，他会把斯科特和卡特都雇用进来。

在这间小小的办公室之外，仙童半导体公司是技术产业里“努力工作，放肆玩乐”（work hard, play hard）管理方法的开山始祖。那些待到深夜模拟演练电话销售的销售团队，因为糟糕的行为举止上了好几个度假村的黑名单。就在马库拉上班的第一周里，销售团队中的几乎所有人都因痢疾请了病假；这要拜为期一周的墨西哥喧嚣之旅所赐，在那里，他们整整一个车队的人都莫名感染了痢疾。鲍勃·维德拉（Bob Widlar）是一位难以捉摸的发明者，发明了仙童半导体公司的多种运算放大器，他有时候会展示出超乎寻常的才能，效率惊人。他喜欢玩“不用手喝酒”的把戏：把酒杯的边沿用牙咬住，然后下巴一扬，把杯里的东西（一般是琴酒）倒到嘴里去。据说他还曾在某个夜晚咬碎过杯子。[7]

马库拉从不搞这些滑稽的事。他决心努力工作，超过所有人。“眼睛要盯着磨盘。”他告诫自己说。[8] 他一般不参加业界举办的晚宴，像是在红宝石（Ruby's）、伊冯娜之家（Chez Yvonne）以及马车轮酒吧（Wagon Wheel）等场所举行的酒会。马库拉才十几岁的时候，就决定不去上加州理工学院，因为他觉得那里的学生对学习不够重视。有次马库拉去参观这所学校，看到学生们正在相互扔水气球。[9] 来仙童半导体公司之前，马库拉雇了一位专家来帮自己起草简历。简历写好之后的那个周末，他一口气投给了当天在报纸上打出招聘广告的全部90家公司。马库拉从来不是一个使力使一半的人。

这种专注也正是马库拉在1969年春天告诉吉福德自己对帮助创办超微半导体公司不感兴趣的原因。马库拉不想因为他预料到的吉福德和他

6位联合创始人之间的权力斗争而分心。事实证明，他的预料是正确的。另外，整个行业正处于创建创业公司和衍生公司的狂热中，马库拉却觉得其中存有泡沫。他在仙童半导体公司工作的3年间，有太多的人离开，加入或者开办竞争对手公司。在过去两年，他就能数出至少8家仙童半导体公司的衍生公司，这些新公司有一个共同的昵称：仙童子（Fairchildren）。仙童半导体公司的8名联合创始人已经走了7名。就在前一年，也就是1968年7月，罗伯特·诺伊斯和戈登·摩尔（Gordon Moore）创办的一家叫作英特尔的新公司已经吸引了仙童半导体公司的好几位顶尖研究者。再往前一年，仙童半导体公司的生产总管查利·斯波克（Charlie Sporck）成为国民半导体公司的CEO。在6个月的时间里，36名仙童半导体公司的销售、市场人员和工程师，包括马库拉的前同事吉恩·卡特也离营而去，加入了国民半导体公司。马库拉也得到了一份聘书，但他回复说："没觉得有什么共鸣。"

看到这么多人离仙童半导体公司而去，马库拉相信，按兵不动也有它的优势。迄今为止，他的职业生涯都是一帆风顺的——他在3年里升职了3次。在成为所有集成电路产品市场部门的领头人之后，他离开了曾经和斯科特、卡特共用的小办公室。马库拉觉得，也许有一天他也会想去创办一家公司或是加入一家创业公司，但现在还不是时候。

从17%到35%，让市场份额翻番

马库拉在仙童半导体公司开始工作时，虽然在工程上的直觉非常敏锐，但在处理客户关系上却显得有些稚嫩。有一次，他在客户的设计师前面批评了他的电路设计，还指出了改进的建议。[10] 这位客户是天顶电子公司（Zenith）的一位设计工程师，他被气得脸发紫，把马库拉和销售人员都赶了出去，还咆哮道："永远也别想教我怎么设计自己的电路板！" (27)

在犯了这个错误的之后几年里，马库拉学会了如何去读懂客户的想法，以及如何对产品进行定位，好让客户产生兴趣。他还在美国管理协会上了一门市场营销的课程。在那里，他学到了市场营销的一些更基本的原则：如何理解和界定不同的目标客户（他了解到，最大的啤酒公司的宣传目标都是那些一天喝一箱乃至更多啤酒的男性）；如何把问题变成财富（李施德林漱口水围绕着令人不适的口臭展开过一场广告战役）；如何定义市场（第一个进入市场的人，就可以在一面白墙上开枪

打出一个洞，然后再在上面画一个靶标，洞正在靶心上）。“这门课的每分每秒都很有价值，”马库拉说，“我每天都能用到从中所学的东西，即使是在苹果公司。”

1968年，马库拉按照他一贯谨慎规划的作风，为仙童半导体公司线性集成电路产品线开发了一套市场营销计划，让公司在这项重要产品上的市场份额翻了一番。马库拉开始的时候一如既往，总是先问一堆问题。他问自己，那些购买电路板的工程师们背后的动机是什么？答案是他们喜欢摆弄东西。他如何才能帮助他们摆弄呢？答案是给他们样品以及电路板的应用说明。他如何才能把样品和应用说明给他们呢？答案是需要一些创新。所有的电路板都很复杂，有些还很新颖。他不能把它们直接寄给没经过任何培训的工程师。

马库拉决定要让仙童半导体公司出资办一系列免费讲座。他们的竞争对手们还依赖着邮件、广告和一对一的访问，而马库拉和仙童半导体公司的其他市场营销人员却在1968年巡游全美，把好几箱的幻灯片、文件夹以及芯片从一家公司拖到另一家公司。每次两小时的讲座结束之后，仙童半导体公司的团队就会给听众里的工程师5片电路板样本和一大本三环活页夹的应用说明书，里面介绍了如何能把电路板设计到一个系统里面去。“我们超越了所有的竞争对手，绝尘而去。”马库拉回忆道。仙童半导体公司的市场份额在一年的时间里就从17%增长到了35%。[11]

1969年年末，马库拉再次得到晋升，与此同时，艾伦·奥尔康开始了他在安佩克斯电气制造公司的工作。尽管马库拉和仙童半导体公司的执行官之间隔了好几级管理层，但他还是觉得自己的事业抛物线上升迅猛，正对目标。

格雷厄姆的电话

然而，到了1970年年中，马库拉开始觉得疲惫，即便他是公司少数几个亮点之一。有太多事情开始变得不对劲了。[12] 仙童半导体公司的研发、工程、制造、销售和市场部门都被掏空了，因为这些部门的人都加入了竞争对手的公司。第二季度的一次波及全行业的衰退让仙童半导体公司的前景更加黯淡。

马库拉之前对超微半导体公司和国民半导体公司提供的工作机会都

说了“不”，然后当鲍勃·格雷厄姆[(28)]在1970年秋天给他打来电话时，马库拉做好了谈一谈的准备。仙童半导体公司正在解体，而英特尔公司则蒸蒸日上。英特尔公司拥有将近300名员工和400万美元的年营业额，目前用作总部和生产设施的占地2000多平方米的建筑，已经不够英特尔公司用了。另外，英特尔公司已经有所盈利，这得感谢它为一种广受欢迎的存储器芯片提供的超快版本。这个零件的设计并不是非常复杂，在英特尔公司研发更高级的技术时，它是至关重要的收入源。

就在格雷厄姆开始招募马库拉的几周前，英特尔公司推出了1103 MOS存储器，这即将成为业界标杆，并且在未来几年会为英特尔公司带来90%的利润。另外，不到一年，英特尔公司就会有一种微处理器登场，它的后代产品直到今天仍然是这家公司成功的核心原因。鉴于有这么多重要产品刚刚发布或者即将发布，英特尔公司急需扩展市场部。马库拉回忆说，1970年年末，市场部只有格雷厄姆、一位产品工程师和一位货品装运员，还有一位销售主管，他们都向格雷厄姆汇报。

对马库拉来说，再也没有比英特尔公司更有吸引力的公司了。它已经比别的竞争对手更快地从第二季度的衰退潮中触底反弹。英特尔公司的研究人员是世界上最顶尖的，这家公司的领导者，特别是联合创始人罗伯特·诺伊斯也深受马库拉仰慕（这人将会成为他的朋友）。“我知道他们都很诚实，没什么阴险的企图。”马库拉说，“英特尔公司是我喜欢的那种地方。”[13] 诺伊斯在为公司招人时非常谨慎，反复重复“一小群知道自己在干什么的人能做到的事情，远超过一大群不知道自己在做什么的人”这句话，马库拉想成为英特尔公司小团队的一分子，他同意加入并担任新设立的北美市场总经理的职位。

在协商雇用细节时，马库拉让格雷厄姆吃了一惊。“我不在乎工资是多少。”他说。比起一张可观的支票，马库拉更想要的是股票期权。[14] 马库拉在仙童半导体公司和休斯飞机公司工作时都没有期权，他知道英特尔公司对每位工程师都会授予一些。这种福利在“仙童子”公司非常普遍，一般是1000份期权。马库拉想要20000份。这个数字太大，格雷厄姆需要说服上级以获得特殊许可，更何况英特尔公司能用来发放的期权已经所剩无几。[15]

1970年年末，这个请求终于获得了批准。1971年1月，马库拉几乎是开车直接穿过仙童半导体公司设施齐全的园区，开始了新工作。在一座“皮包骨头”般的水泥建筑物里，摆放着之前租客丢弃的家具，而这里，就是英特尔公司的全球总部。

5

被忽视的发明，我们能拿这些来做什么

尼尔斯·赖默斯

What Do We
Do with These?

1969年5月清晨7:30，300多位示威者聚集在一起——大多数是斯坦福大学的学生。伯克利人民公园示威游行刚被镇压过去一天，他们就决定关闭斯坦福国际研究院的一家比较大的机构——卫星办公室，也就是6个月前道格·恩格尔巴特在“演示之母”中揭幕成果的地方，距离北边的门洛帕克有8公里远。这间卫星办公室离斯坦福大学校园南沿只有几个路口远。示威者们多半来自斯坦福大学的一个叫作“四月三日运动”（April Third Movement）的学生组织，他们想要与越南战争相关的工作都停下来。[1]

熄掉你的引擎，不要紧张

示威者拖着标语、锯木架，还有从附近建筑工地搞来的起重机铁吊架来到了东西向的主干道上——俄勒冈高速路（Oregon Expressway）。他们把一辆校车横过来阻断了两条主干道，还扎破了所有的轮胎，这样就没人能把它开走了。一些学生站在路障附近，一边叫喊着口号一边挥舞着红旗。其他人则走进车流，分发着解释示威原因的传单。“熄掉你的引擎，不要紧张。”一份传单上写着这样的标语。[2]

这群人打算封锁汉诺瓦街，这条街是工业园最直接的入口，十几年前，斯坦福大学修建了这条街，想要吸引“无烟工业”来校园旁边未经开发的土地上安家落户。除了斯坦福国际研究院（它一半的资金来自国防部），另外两家公司也开展了大量与国防相关的项目，它们分别是洛克希德公司和伊泰克公司（Itek Corporation），并在工业园里租用了设施。这些公司的建筑十分低矮，而且很不起眼，都位于园区后方，藏在精心修剪的草坪之中，从街上看不到。

到通勤高峰时，路障已经拦住了大概100辆车。一辆卡车绕过封锁，“嚓”地一声停了下来，司机拿出一把刀，想要对付那些敲打他车前引擎盖的示威者们，但大部分司机也就只是骂几声“愤青”“无知的怪胎”来发泄怒火。一位司机告诉给他发传单的学生，自己“为他的子孙后代感到遗憾”。[3]

汽车开始绕过起重机架和校车做成的路障，从道路两边的空地直穿过去，示威者们放弃了路障。大概有100个示威者手牵起手封锁了斯坦福国际研究大楼的入口。那时，警察的数量已经不少，其中一些在示威

一开始就已经在现场。虽然有50名警察和示威者对峙着，但这里却没有任何海湾对面的伯克利人民公园暴力冲突中的那种怨恨之气。这里，身穿制服的警察、示威者以及一小批反示威者甚至在聊天！所有人都知道，警察正在等待后援来终结这次示威。

到了11点，后援赶到了。150多名武装警察带着催泪弹向示威者逼近，命令他们解散。学生的回应则是用路边的石头、下水管以及金属指示牌砸碎斯坦福国际研究院的窗户。

凌晨时分，这场示威的组织者发布过一则指南："如果你被捕该怎么办？"上面所提供的建议都非常实用：把法律抗辩委员会的号码写在你的身上，进了警察局好打电话；不要反抗；大叫你的名字好让大家知道谁被抓走了，等等。[4] 警察逮捕了15人。"6个女孩和9个年轻男子。"一位记者说。[5]

不到一小时，示威就结束了。警察清理了路障，重新开放了街道。示威的学生本可以从居民区的几条街走回斯坦福大学校园，但有一大群人却选择了走主干道——国王大道。他们唱着歌，攥着拳头，接受了同情他们的司机扔来的啤酒。据一份激进的报纸描述，他们相信示威"成功地终止了斯坦福国际研究院参与的与越南战争有关的工作"[6]。然而，这份评估更像是一厢情愿的想法，而非现实。[(29)] 一群人在回到"四月三日运动"总部之前，还打碎了校长办公室窗户上的两块玻璃。总部就在学生活动中心门前怀特广场（White Plaza）上的一座网格穹顶里。[7]

这种吵闹、目中无人的示威尽管不如伯克利版的来得暴力，却在过去几个月，在斯坦福大学各处发生着。学生们关停了接受国防拨款的应用电子实验室，时间长达9天。在封锁斯坦福国际研究院的前几天，参与"四月三日运动"的学生已经号召学校停课，让学生去参加在怀特广场举行的一场狂欢节。在广场上，来客可以画各种图，然后让他人进行解读；可以扔网球来击打象征着校董事会的靶子，或者"砸碎国家"，比如用棒球棍去砸车，而有一块牌子提示它曾是一辆警用车辆；感兴趣的人还可以参加系列讲座。[8]

示威者有时会做出一些看起来非常不理智或者适得其反的行为，[9] 比如用红色油漆泼校长肯尼思·皮策（Kenneth Pitzer）。皮策只当了19个月的校长就倦于示威而辞职了。不过，示威也提高了少数族群在大学的录取率，推动了斯坦福跨学科研究中心的创立，并促使斯坦福国际研究院和预备役军官训练营（ROTC）[(30)] 提早与校园分割开来。[10]

一个新点子：向商业市场发放许可

从36岁的尼尔斯·赖默斯加入斯坦福国际研究院并担任项目承包管理副主任的那一年开始，他对示威便有了一些谨慎的怀疑态度。他不喜欢战争，也不喜欢示威。预备役军官训练营让他这个来自加州小镇卡梅尔（Carmel）的挪威电工的儿子上了俄勒冈州立大学，读了机械工程专业。赖默斯很同情那些若没有预备役军官训练营的支持就无法来到斯坦福大学读书的学生。赖默斯也对自己的海军生涯感到自豪，他从一名18岁的普通水兵开始，逐步晋升为一艘航空母舰上的师级军官。他退伍后，先在安佩克斯电气制造公司工作，两年后，雅达利公司的创始人也来到这里。之后，赖默斯在一家叫飞歌福特（Philco-Ford）的电子企业工作，这家企业与国防政府机构也有相关的合作。赖默斯很尊重在这份工作中结识的许多人。

在斯坦福国际研究院这份年薪13000美元的工作中，赖默斯要与被学生讽刺为“邪恶力量”的机构合作：像美国国立卫生研究院、美国国家科学基金会以及美国海军研究实验室，是它们支撑着斯坦福国际研究院的研究。这项工作，还有他在斯坦福大学恩希纳厅（Encina Hall）的办公室（这栋建筑里还有斯坦福大学的核心管理部门与财务部门）都让他的办公室成了活动分子的目标。就在斯坦福国际研究院的示威游行发生几天以后，隶属于“四月三日运动”的一些人闯进了他的办公室，翻了一遍文件，并把其中一些用一辆大众甲壳虫运走了。那次，一贯温和的赖默斯显得异常愤怒，但他骂人的话也就是“叹气”，就像“交通可能是个问题，哎”之类的，他也非常震惊于女孩子们也在说脏话。赖默斯直起了他1.88米的瘦长身躯，两只蓝眼睛冒着怒气，仿佛准备打人。但最终，他只能用难以置信的表情看着安保经理处理混乱中扔进建筑物的石块，把它们收集起来整齐地摆在桌上。[11]

在过去几个月里，赖默斯没能在正式的工作里找到一丝灵感，他一直在一个自己创造的工作岗位上兼职：向商业市场发放斯坦福大学的发明许可。他想把斯坦福大学的想法变成能够让学校获利的产品。他干这个很在行。

赖默斯想出这个点子是在一年前，也就是1968年5月他刚来学校的头几周里。一天早上，他打开邮件的时候，看到了一份来自一位化学教授的发明披露书，这位教授发现了一种合成激素的新方法。[12] 发明披露书是一份保密的描述性文件，由发明者执笔，用以帮助决策一项发明是

否应该在发表之前申请专利。赖默斯在飞歌福特公司的时候也接触过发明披露书，但在斯坦福大学还没有见过。后者大部分研究者把他们的想法发表在学术期刊上时，根本就不向大学提交正式的披露书。

赖默斯把披露书拿给一位同事看："我们拿这些来做什么？"

这位同事让赖默斯把披露书送到研究集团（Research Corporation）去。研究集团是位于纽约市帝国大厦里的一家有66年历史的非营利性机构，距离斯坦福大学有4800公里。研究集团和全美各地的大学都有合作，如果它觉得这个想法值得申请专利或者发放许可，就会处理文书工作。研究集团从专利中挣到的钱一小部分会转交给发明者所在的大学，更小的一部分会给发明者，而剩下的钱则都用来资助研究集团所管理的奖学金。[13]

赖默斯做了一些调查之后发现，斯坦福大学在1954—1967年从研究集团只得到了不到3000美元的支持。他觉得这笔数字难以置信，而确切的金额是2944.91美元，[14] 除了其中的44.40美元，其他的钱全都来自威廉·汉森（William Hansen）教授的"自动功率桥"专利。怎么可能整个斯坦福大学的发明创造平均每年才给学校创造226美元的收入？

赖默斯开始整理专利清单，列出了校园里所有与专利有关的人士。商务办公室有一位律师偶尔会做点专利工作。校园西南角附近新成立的SLAC国家线性加速器实验室雇用了一位全职的专利顾问。有位校外律师每周也在汉森实验物理实验室（Hansen Experimental Physics Laboratory）工作一天。[15] 也就这些了。

赖默斯不是律师，专利法知识也懂得非常有限。他认为，斯坦福大学还可以在知识产权上多做些事情。赖默斯知道，佳洁士牙膏就是在印第安纳大学的一所实验室里研发出来的，他们把这项许可独家授予资助该大学研究的宝洁公司之后，学校赚了大把的钱。[16] 他还知道一个颇有警示意味的故事，佛罗里达大学的一名医生曾提议，学校授予他为橄榄球队配制一种补水饮料的全部所有权，学校拒绝了，这种饮料叫佳得乐（Gatorade）(31)。[17]

赖默斯觉得斯坦福大学应该创立一个团队，集中关注发明的许可授权与商业市场的引入。这种提法虽然不是前无古人，但也算是颇为大胆：在全美，只有9所大学开展这种工作。他觉得斯坦福大学应该创造一些激励机制，鼓励研究人员把它们的点子上报给学校，而学校也应该雇一些知道如何把它们卖给商业界的人。赖默斯相信，最能帮助一个点

子走向公众的，就是让一家公司来推动它的发展。

赖默斯仔细思考后，就知道应该让谁来帮他推动——弗兰克·纽曼（Frank Newman）。纽曼41岁，高大英俊，就在恩希纳厅的楼上工作。虽然他做的事情与专利和授权都没有什么关系，但他特别喜欢新点子。纽曼在布朗大学和牛津大学都学过经济学，有哥伦比亚大学的MBA学位，还作为一名反战共和党人进行过一次非常不成功的国会竞选。他曾放弃了在贝克曼仪器公司（Beckman Instruments）的杰出事业，这家公司曾在1956年资助威廉·肖克利在一所老旧的半圆拱形活动房里启动了晶体管项目，这个项目一年后就开始走向没落，8位核心科学家和工程师离开并创建了仙童半导体公司。

营销，营销，还是营销

在斯坦福大学，纽曼掌管着大学的公关工作，他同时也是校长的参谋之一。不过，即使是这份重要的工作也没能耗尽他天才的能量，在闲暇时间，他还攻读了技术史博士学位。将来，他会担任一个全国性高等教育任务小组的领头人，之后还会成为罗德岛大学的校长。[18]

在斯坦福大学，纽曼虽然看起来还算年轻，但他是赖默斯见过的最忙碌、最高效的工作者。纽曼对于恩希纳厅外面的学生示威的解决方案是，把办公室搬到他的车上去。他的秘书那几天就在他旁边的副驾驶座上办公，完全没受到任何干扰。[19]

第一次见面，纽曼就完全支持赖默斯关于成立一个专注于专利和许可的小组的想法。提案里有一点让他特别感兴趣。赖默斯认为，斯坦福大学应该在大学投钱申请专利之前就请公司来评估这个想法的价值。不过，这种做法有些风险，一家不讲道德的公司可能会在专利申请到之前就偷走这个想法。不过赖默斯觉得，与其浪费时间和金钱保护那些根本就没人想要的发明，还不如冒点风险。

纽曼同意这点：如果有一家公司认可并愿意在产品中使用斯坦福大学的发明，这也算是找到了一个更广阔市场的间接证明。“我在贝克曼仪器公司工作的时候，很乐意大学愿意这么做。”他解释说。两个人开始讨论一些想法和问题。他们如何才能找到一家公司来请它评估呢？应该找公司里的谁呢？如何去解释他们试图做的事情呢？

还有花费呢？纽曼大声地说出了内心的疑惑。斯坦福大学并没有什

么钱能用在实验项目上。赖默斯自愿在日常工作之外花时间来管理这个项目。

他们一致认为应该把这个新小组的办公室当成一个营销车间。“成功最重要的三个要素是：营销，营销，还是营销。”赖默斯这样写到。[20] 这个小组需要向教职员工做营销，鼓励他们向新的办公室提交发明披露书，而不是自己去申请专利，或只是把它们写在实验室记录本上，又或者直接发表。这个办公室也需要找到并说服公司来购买许可，以使用发明者的想法。大多数想法都非常尖端，把它们变成产品可能要很多年，有些可能永远都不会变成产品。还有第三类营销工作需要做。对于那些在联邦政府合同下产生的想法，赖默斯需要说服合适的政府部门，并告诉他们，这些发明的所有权属于发明者或者斯坦福大学，而非政府。

“技术许可办公室需要有创业精神。”赖默斯告诉纽曼说。赖默斯每次打开自己那本书页已经卷起来的西部电子制造业者协会（美国电子工业协会的前身）会员的目录时，都会觉得这是创业的“脉搏”在斯坦福大学附近的公司中“跳动”的证据。这本书里面画满了横线、箭头、潦草写上的新名字以及加了括号的备注，用来标注哪位有影响力的执行官或是工程师跳槽了或者创建了一家新公司。

赖默斯希望这个新创部门里也有一种同样的创业精神。位于纽约的老派的研究集团需要两个月来评估一个想法，他所构想的这个办公室动作会更快。研究集团申请了专利之后就放手不管了，斯坦福大学的计划则会帮助公司为这个想法想象一个市场出来。

赖默斯希望，在斯坦福大学收到专利税，然后办公室扣除15%的花费之后，剩下的1/3都能给发明者，其他2/3由发明者的科系和大学平分。这个安排非常慷慨。在麻省理工学院（他们于1963年停止了和研究集团的合作），发明者可以得到专利税的12%；在加州理工学院和普林斯顿大学，发明者能得到总专利税的15%。[21]

赖默斯相信，把专利税的一大部分给发明者和他们的科系，能够激励研究者向新的办公室汇报他们的想法。[(32)] 然而，赖默斯又担心这项计划可能会危害大学的根本使命：增进世界的知识储备。研究者可能会过度关心如何保护一个想法，或是如何通过新办公室来营销，从而推迟文章的发表时间，直至专利申请成功。按赖默斯的话说是：“大学科研的推动力是为了搜寻新知识，而不是搜寻新的专利点子。”[22] 他不想“挣来很多钱却丢掉很多科学研究”[23] 。

纽曼也有自己的担心，这些担心大部分滋生于他所熟知的大学官僚体系。他知道斯坦福大学信奉在科学和商业存在跨界与交融的可能性。在充满雄心壮志的“代表人类与文明行使影响力以推进公共福利”的目标之外，学校1891年的成立注资文件里也谈到了一条：“目标，乃是赋予学生以资格获取个人之成功，并对准生活之实际效益”[24]。示威者们所针对的工业园区，正是学校为与高科技公司加强联系所做的广泛努力的一部分。公司里的工程师可以付费通过闭路电视来上斯坦福大学的课程。提供了赞助的公司还能够提前看到斯坦福大学的研究成果，并和研究者交流。

即使是斯坦福大学，在迎接变革上也是步履缓慢的。纽曼知道，赖默斯不可能提议说，让斯坦福大学和研究集团分道扬镳，转头使用一家未经测试的内部机构。“我们就把这个叫作试点计划，”纽曼建议说，“比如只做一年，然后再做评估。”纽曼肯定也建议了让自己，而不是赖默斯，来向斯坦福大学当局提供这个提案。[25]

会议结束了。赖默斯收拾了一下自己的东西。在他起身离开时，纽曼已经飞一般地开始了他日程表上的下一项工作。

6

跟我走，要么我自己走

桑德拉·库尔茨格

Come with Me, or
I'll Go by Myself

1969年，当示威之火在斯坦福大学熊熊燃烧时，校友桑德拉·库尔茨格正远在4800公里以外，跟随新婚丈夫在新泽西默里山（Murray Hill）的贝尔实验室园区工作。贝尔实验室因作为“点子工厂”而富有盛名，激光、晶体管以及射电天文学都是在这里发明的。不过，库尔茨格觉得，要是走近看的话，这地方更像是一座监狱。为了鼓励来自不同领域的科学家和工程师们充分交流，这个园区的设计由一系列毫无特色、低矮的矩形建筑构成，长廊像经脉一样穿插其间（物理学配楼的一座建筑几乎有两条街那么长），墙上点缀着狭长的窗户。园区的建筑物修建得整整齐齐，窗户也笔直成线。草坪修剪得有高级研究员的头发那么短。环绕着园区的道路几乎空无一人。[1]

库尔茨格的丈夫阿里·库尔茨格（Arie　Kurtzig）在贝尔实验室做计算机存储器芯片的工作，他向门卫亮了一下自己的门禁卡，(33) 而桑德拉·库尔茨格则晃了一下自己的通行证，上面注明她是一位“常驻访客”。4个月以来，库尔茨格几乎每天都来贝尔实验室。不久前，她发现了一个闲置的工作隔间，并占为己有。现在人人都认为这就是她的位置。

库尔茨格并不在贝尔实验室工作，她是来向贝尔实验室的科学家和研究者推销通用电气公司生产的计算机的。更准确地说，她是来推销由通用电气公司运营的分时系统上的时间的。

1966年，罗伯特·泰勒通过分时计算机洞察到，计算机能够构建一种“互联社区”。一台单独的分时计算机能够在用户间迅速地切换（这些用户一般都是通过电话线连接到计算机），速度快到让每位用户都误以为自己在和别人共享一台计算机。

1966年，大多数分时计算机只在大学或者国防相关的企业里。但3年之后，分时计算机已经成了一桩7000万美元的生意，每年能翻一番。[2]　50多家公司在这个市场里竞争，包括像库尔茨格的雇主通用电气公司这样强大的公司，它占有40%的市场份额。[3]　生产分时计算机的公司会开发编程语言和应用软件，并向那些不想购买或者租赁自己计算机的公司出售功能强大的计算机的远程访问权。客户会租赁终端，付费来使用软件、存储数据以及连接计算机。

计算机市场的竞争非常激烈。通用电气公司的平面广告上有这样一句话：你想访问一台价值100万美元的计算机吗？一个月后，

IBM（IBM子公司服务局集团［Service Bureau Corporation］占有20%的市场份额）就用另一个问题给予了回应：“你想访问一台价值500万美元的计算机吗？”[4]

在库尔茨格开始推销工作之前，贝尔实验室就已经订购了通用电气公司的分时服务，但散布在园区各处的终端实际上却经常处于闲置状态。研究者要么把他们的问题拿到一台大型计算机上运行（它还在使用那种多年前就让泰勒备感挫败的打孔卡片的批处理方式），要么就是在自己办公桌前进行计算。库尔茨格的工作便是说服贝尔实验室的研究者，这些看似平淡无奇的终端，虽然看起来像发育过头的米色打字机，但是实际上是很有用的工具。如果她能说服研究者在分时系统上多花一分钟，就意味着通用电气公司会挣到更多的钱。

库尔茨格聪明伶俐、美貌惊人，对这份工作非常在行。虽然她只有21岁，但从17岁在加州大学洛杉矶分校读大二时在计算机中心做兼职开始，她就一直在和计算机打交道。到了大三，她在美国天合汽车集团（TRW）的流体物理部门做数值分析员的工作，以此来支付学费。在那儿工作时，她自己就是一台计算机。数学专业出身的她，为包括15位工程师在内的小组负责计算工作。对于复杂的问题，她会用到天合汽车集团庞大的大型计算机，但和泰勒一样，她也很讨厌得等上好几个星期才能得到结果。

在天合汽车集团购买了通用电气公司的分时计算机之后，库尔茨格开始用BASIC语言为这些计算机编写程序，她对分时计算机能够即时提供反馈感到非常欣喜。[(34)]只在新的计算机上工作了几个星期，她就坚信：“计算机会是我未来的一部分。”[5]

不过，不是马上。库尔茨格20岁从伯克利分校毕业之后，在天合汽车集团工程师的鼓励下，开始攻读工程学的研究生。她上大学时和父母一起住在比弗利山庄（Beverly　Hills）的家里，因为伯克利分校的激进分子和静坐示威，父母不许库尔茨格与这所学校沾一点儿边，所以她去了斯坦福大学。库尔茨格是分散在11个科系近800位工程学研究生里仅有的7位女性之一。[6]

因为本科阶段没有学习过工程学的相关课程，库尔茨格在斯坦福大学的绝大部分时间都花在了课程学习上。“我虽然不是个天才，”她说，“但知道如何去努力。”打乱了尼尔斯·赖默斯启动专利项目的步伐的校园示威，对库尔茨格来说只是背景噪声。不学习的时候，她会和男

朋友阿里待在一起，阿里当时正在读博士，师从诺贝尔奖得主威廉·肖克利，肖克利当时还没有完全沉沦到后来玷污了他名声的偏执和对优生学的狂热之中。然而，即使在那时，他也给库尔茨格留下了奇怪的印象。[7]

三年之约

当库尔茨格婚后搬到新泽西与阿里团聚时，这对年轻夫妇达成了一项协议：他们会先在新泽西住上三年。之后，如果她生活得不开心，他们就会回到加州。库尔茨格的家人在加州，她也很喜欢那里。

库尔茨格得到了通用电气公司的一份销售工作，当时她没有收到面试通知就直接去了该公司在新泽西州蒂内克市（Teaneck）的办公室，拿着一份简历，坐等了好几个小时，直到一位区域经理同意和她谈谈。毋庸置疑，这位经理知道通用电气公司的分时部门正在计划招聘女性来从事销售工作。实际上，这时全美销售团队的一半都是女性。[8] 库尔茨格的工程硕士学位以及她对通用电气公司分时计算机的热情打动了经理。还没等她离开办公室，这位经理就雇用了她，让她负责贝尔实验室的销售工作。

贝尔实验室是一个奇怪的地方。库尔茨格见过一位科学家，满脑子都在想自己的事情，有一次他撞上了饮水机，居然向它道歉后才继续往前走，完全没有意识到他刚道歉的是一个没有生命的物体。不过，库尔茨格短暂的成年生涯都是在数学系与物理系中度过的，贝尔实验室反而给了她一种熟悉感和归属感，虽然她在默里山见到的其他女性大多在管理岗位或是餐厅工作，但她从未因此而对自己的职业感到过不安。库尔茨格从斯坦福大学毕业时，甚至还拒绝过贝尔实验室的一份工作，不是因为自己与贝尔实验室格格不入，而是担心可能会融入过头，成为在科学博士王国里服务的一个不起眼的硕士级工程无人机。她想要更突出一点。

库尔茨格在贝尔实验室的销售策略非常简单，她回忆说：“就是在走廊里四处走动，然后问‘我能帮您解决问题吗’。”[9]

许多人不觉得库尔茨格有什么能够帮忙的。她是卖计算机的，计算机意味着大型机，大型机意味着得安排一次和贝尔实验室的一位全职程序员的会议，仔细讨论解决问题的步骤和需要的计算，然后等上几周时

间让程序员来编写程序，再让大型机来运行。

“这个不一样。”库尔茨格解释道。她会询问当前项目的状况，并提议给贝尔实验室的研究者演示一下，如何通过访问终端程序解决问题。贝尔实验室有统计分析、绘制图表和处理复杂数据的分时程序。

如果你自己会编写程序，为什么还要等贝尔实验室的程序员来写呢？库尔茨格会这样反问研究者。如果你办公桌旁的这台终端机一输入数据就能呈现结果，为什么非要等摆在另一座建筑物里的大型机来一张一张地啃卡片呢？如果有研究者需要一个还不存在的程序，库尔茨格就会帮他写一个。

库尔茨格在贝尔实验室的表现很不错。“很快，好几十位研发人员就在通用电气公司的分时系统上‘烧’时间了，我就在旁边‘煽风点火’。”她回忆道。[10] 她很高兴自己做得这么好，挣到这么多佣金。一想到是自己把贝尔实验室带进了现代计算机时代，库尔茨格就感到非常兴奋。

一个有着双重身份的异类

当库尔茨格接到去蒂内克市老板的办公室报到的电话时，她充满活力却又心生紧张，奖金发得也太早了吧？为了祈求好运，她在新泽西高速公路的收费站把后面那辆车的过路费也付了。[11]

然而，这种助人为乐的行为并没有带来什么效果。老板问候了库尔茨格，然后开门见山地宣布，她不用再负责贝尔实验室的客户了。当库尔茨格询问原因时，他解释说，库尔茨格在贝尔实验室让科学家放弃使用的那台大型机也是由通用电气公司生产和维护的——这个大家伙给公司挣来的钱，比她满腔热情推销出去的那些分时系统每分钟挣的要多得多。如果贝尔实验室用大型机的时间少了，通用电气公司如何才能证明他们需要一台更新、更贵的机器呢？而且，库尔茨格一直在帮助研究者写他们自己的程序，贝尔实验室的程序员也不高兴了（“自己解决自己的问题”是库尔茨格销售说辞中的核心口号）[12] 。编写程序本来是一门专业工作。

库尔茨格惊呆了，怎么能因为自己工作做得太好而受到惩罚呢？

愤怒（通用电气公司早该告诉她大型机的事情）、羞愧（她该先问

的）、犯疑（他们让她来负责贝尔实验室，是因为他们觉得一个漂亮姑娘反正什么也销售不出去吗）的情绪交加，她觉得自己的喉咙一紧，但努力不让自己在区域经理面前哭泣，她可以之后再哭——她之后确实哭了。此时她记起了母亲经常重复的一句格言：“如有疑虑，要表现得自信。”[13]

然后呢？库尔茨格问，心里希望她没有被解雇。

库尔茨格被指派到了另一个销售领域，她的潜在客户与贝尔实验室这座科学堡垒里的博士极其相似。她的工作范围覆盖新泽西中北部，这个区域有工厂、车间、烟囱、狭窄的过道以及马达。谁也不会指望在这里找到计算机。

库尔茨格在新的角色中证明了自己。她让一家叫作通用泡沫（General Foam）的公司相信，通用电气公司的分时计算机有助于从巨大的“泡沫板”中冲压出尽可能多的“泡沫”。在展示了通用电气公司的统计分析和制图程序能够如何帮助他们关联临床试验和实验室测试的数据之后，她还把分时服务卖给了默克公司（Merck）。

库尔茨格是一个有着双重身份的“异类”：她既是一位面向工厂主做销售的女性，又是一位有着编写程序知识的销售代表。她的绝大多数客户之前都从未与计算机打过交道，所以他们也不知道该期待什么。销售代表是个女的？行吧。可能本来就是这样的吧。

我要回加州去

当在新泽西的第三年结束时，库尔茨格虽然在工作上做得风生水起，但却非常想家。除了工作，新泽西没有她喜欢的东西：夏天闷热潮湿，冬天寒冷刺骨，公寓距离铁路太近，火车就像从卧室里穿过一样，而她的父母和弟弟却远在4800多公里的地方。

库尔茨格已经完成了对阿里的承诺：她在这里努力工作了3年，现在她的工作完成了。库尔茨格想让通用电气公司把她调回加州去，阿里有斯坦福大学的博士学位，简历第一行就写了在贝尔实验室的工作经历，找工作不成问题。而且，他们可以用在新泽西只能租到一间吵闹的鸽子窝的租金，在当时物价还相对便宜的加州，租下一套安静社区里的体面的两居室。

但是阿里不想搬家。她再三催促，他依然固执己见。在一次争吵之后，她心灰意冷，离开了小公寓。出门前，她扭头告诉丈夫：“我要回加州去。你要么跟我走，要么我自己走。”[14]

第二天，阿里让步了。这对夫妇去了纽约市的一个报摊，那里有卖旧金山、圣何塞、圣迭哥和洛杉矶的周末版报纸，周末版的报纸上刊登的招聘广告是最多的。

TROUBLE-MAKERS



第二部分

建 设

从蛮荒之地到高科技革命的基石

1972—1975

开篇导读

1971年，一位名叫唐·霍夫勒（Don Hoefler）的酷爱饮酒的记者发表了一篇关于“半导体行业背后的男人、金钱与诉讼史”的文章。他把这个系列的标题取名为《美国硅谷》，总共分为三个部分，发表在一份专门报道半导体工业的周刊《微电子新闻》（*Electronic News*）上。这是“硅谷”这个名字第一次正式使用，即便在之前它已经被提及了好几次。[1]

除了《微电子新闻》的读者，没人会注意到，旧金山湾区已经诞生了一个新的技术区。一些公司已经引起了外界的兴趣，比如，英特尔公司就在那一年成功上市。不过，如果让国家级的主要出版物把旧金山湾区看作一个独特的、以技术为基础的区域经济来写一篇文章，恐怕还要等3年，[2] 而“硅谷”这个名字得到广泛使用，还要再过很多年。 (35)

20世纪70年代早期，硅谷的创业公司大多被认为与美国的真正商业丝毫无关，真正的商业集中在东海岸的金融中心，在像底特律、匹兹堡以及芝加哥这种以制造业为核心的城市。美国国内新出现的小型计算机公司，以美国数字设备公司（Digital Equipment Corporation）为表率，也都扎堆在麻省理工学院和哈佛大学附近，还有波士顿128号公路沿线。负责《福布斯》西海岸题材的一位编辑明确表明，《福布斯》只对销售额超过5000万美元的上市公司感兴趣。[3]

斯坦福大学正在声名鹊起，拥有“西部哈佛”的称号，不过，它吸引来的主要还是位于加州的学生。旧金山最有名的还是嬉皮士，帕洛阿尔托此时正在极力摆脱“旧金山湾区最大的性用品商店中心”的恶名作斗争，得到这个名字是因为……位于城市南沿埃尔·卡米诺瑞尔街上纵横8个路口的多家成人书店和一家X级电影院，还有名叫诸如“裸奔者”“魅力女郎”的按摩院。[4] 从这些一点也看不出来，它会成为未来经济的发动机。 (36)

其他商业区域的人或许还没有注意到，1972年的硅谷正发生着引领时代潮流的剧变。就在前一年，英特尔公司刚刚发明了微处理器，这块芯片很快就会稳居诸如个人计算机和电子游戏机等消费性

电子产品的核心。与此同时，惠普公司成为硅谷第一家发明高级电子设备并使之对消费者产生广泛吸引力的公司。1972年，惠普公司推出了HP-35，这是世界上第一台有着超越加减乘除功能的手持科学计算器。[(37)]尽管计算器的定价高达395美元，惠普公司第一年的销售量还是超过了100000台。它的用户手册里面有一个叫《衬衣口袋里的威力》（*Shirt Pocket Power*）的章节提到："我们觉得你应该喜欢拥有一样只有像詹姆斯·邦德（James Bond）[(38)]、华特·米堤（Walter Mitty）[(39)]或者迪克·特雷西（Dick Tracy）[(40)]这样的虚构人物才能拥有的东西。"[5]

总体而言，硅谷的这些进程是相互独立发生的。但就像不同的小溪汇入一条湍急的河流一样，这些产业很快就会开始混合，形成旋涡。最后形成的人际网络和机构关系，将成为今天的硅谷和高科技革命的基石。

7

硅谷最成功软件公司 ASK 创生

桑德拉·库尔茨格

Have You Seen
This Woman?

1972年夏天，在离开新泽西几个月后，桑德拉·库尔茨格此时正弓着腰坐在新家的一张桌子前。新家是一幢拥有7年历史、带有5间卧室的大房子，平整地铺开在洛斯阿尔托斯（Los Altos）充满牧歌风情的郊区。库尔茨格和阿里在一次破产拍卖中只花了10万美元便买下了这幢房子。这幢房屋年久失修，位于一座非常陡峭的小山顶部，朋友的一辆三缸引擎的萨博轿车都爬不上去。

库尔茨格正在往一份“通缉”传单上刮字母[(41)]，是母亲帮她设计了这份传单，母亲曾是芝加哥警方记者。库尔茨格用一台IBM Selectric打字机打印出了传单上的大部分内容，但若想添加她想要的粗体字母，唯一方式是把它们一个一个刮上去，她在一家文具店买了一套工具。

库尔茨格对结果非常满意。她的照片在最顶端，就在她刚刚刮上去的粗体标题“你见过这名女子吗”的下面，传单上提供了一些外貌特征的描述：女性，身高1.65米，体重104斤，栗色长发，绿眼睛，白皮肤。传单上还有一条警告语“不要反抗此女子！！她带有武器”，还配上了资料和数据来说明她能如何帮你省钱，以及改进公司效率；而且，对于你现在正在使用的任何不算完美的计算机计划来说，她都“非常危险”。传单的底部可以撕下并返还给库尔茨格，上面有两个方框选项，分别是“我需要她来帮忙”或者“别烦我！到处都是疯子，又来了一个”的选项。[1]

这份传单是库尔茨格第一次尝试宣传自己。1972年年初，库尔茨格创立了ASK计算机系统公司。这个名字是库尔茨格和阿里的姓名首字母组合，用这个名字是因为它能出现在黄页里比较靠前的位置，而且她也觉得3个大写字母看起来颇为稳重，就像IBM一样。

成立**ASK**，自己当老板

库尔茨格决定开办公司的灵感来自一位创业者，她曾经试图向这位创业者出售通用电气公司的分时服务（通用电气公司当时同意把她调到旧金山湾区的销售区域）。这位创业者最近刚刚成立了一家公司来制造远程通信设备，还制订了一份宏伟的计划。他不喜欢当时盛行的跟踪库存的方式，即把生产过程中用到的每个部件和每个步骤的信息潦草地写在卡片上，再把它们存放在像图书馆卡片目录一样的抽屉里。他想用计

算机来跟踪库存，但又不想使用通用电气公司分时服务提供的任何标准程序。“我想知道我的存货有哪些，订单有什么，哪些正在处理中。”这位创业者对库尔茨格说：“我想要一份装配中的每一个部件的清单。如果我们换掉了一个部件，我希望它马上就能够在我的材料单据上体现出来。”[2]

库尔茨格告诉他，她在通用电气公司做全职工作，无法写这么复杂的程序。于是这位创业者就建议她辞掉工作，开一家自己的公司，专门来编写定制应用程序——今天我们称之为软件。这位创业者用自己大胆创业的例子来说服库尔茨格。虽然他的仓库现在还是空的，但他很有信心把它发展成一家价值5000万美元的公司。

库尔茨格喜欢这个自己当老板、开一家定制化应用程序的公司的点子。她和阿里谈了谈，阿里觉得她应该这么做。相比之下，库尔茨格的父母却有些焦虑，倒不是担心她的创业前景，而是担心这会对未来的孙子和孙女造成什么影响。父母问她：“你怎么能既当一位母亲又管理一家公司呢？”库尔茨格劝说他们不用担心。

好几个晚上，每当该睡觉时，库尔茨格还在想问题。有次凌晨两点钟她从床上爬起来，开始罗列创立公司的利与弊。创立的有利因素包括：独立。这是一次当老板的机会，一次离开通用电气公司有所改变的机会，她的整个职业生涯都在那里。在西海岸，通用电气公司正面临着来自全美各地近100家分时公司中的一家的严峻竞争：这家名为泰姆谢尔（Tymshare）的公司正发展得欣欣向荣，总部位于库柏蒂诺。[3]

创立公司的不利因素只有两个，但这两个都正中要害。第一，库尔茨格不会有一份稳定的收入；第二，没有女性开办过自己的公司。第一个不利因素比较容易对付，只要她能够控制一下失败的风险就可以了。通用电气公司年底结账时，库尔茨格的佣金大概有2000美元。她可以在新公司身上赌上这笔钱，如果花光了钱，也没有挣到更多的钱，她还可以关掉公司，再找一份销售员的工作。

第二个不利因素要难对付一些。20世纪70年代早期，女性大概占劳动力的40%，但只占工程师的1%，[4] 占所有管理层的17%。[5] 在歌手海伦·雷迪（Helen Reddy）不久前发布的一首歌里，有这样一句大受欢迎的开场白：“我是一个女人，听我咆哮。”然而，在像库尔茨格打算进入的领域，没有女人在“咆哮”。

尽管如此，库尔茨格还是觉得自己可以开办一家公司。当时，由女

性拥有的公司只占美国公司的4.6%。库尔茨格的父母和祖父母都曾创立过小公司。以她父亲为例，父亲创立的小公司很成功，给他们带来了一幢比弗利山庄的房子和一辆劳斯莱斯。在斯坦福大学读工程学时，库尔茨格在这个几乎全是男性的环境里也获得了成功。在通用电气公司工作的时候，她把计算机服务卖给一家制造厂，而且卖得不错。如果她要自己单独干，这份工作也正是她打算继续从事的。

库尔茨格在日出前回到了床上。几个小时之后，库尔茨格告诉那位创业者，她可以为他的公司编写一份定制化的应用程序。这位创业者只需要支付1200美元，这笔费用相当于雇用一位工作人员来维护传统卡片系统的费用的一半。[6] 库尔茨格要求他先预付300美元的定金，剩下的在交货时付清。库尔茨格的公司就这样成立了。

此时，库尔茨格是一位合同软件程序员了，不过，还要再过好多年，她才会用“软件”这个词来描述她的工作与公司。今天，全球仅在商业软件上的开支就达3320亿美元。[7] 2015年，风险基金超过一半的投资流向了软件公司。[8] 苹果、Facebook、谷歌、Twitter、领英、甲骨文、奥多比、eBay以及雅虎，更不用提那些像亚马逊、微软、阿里巴巴和百度等在硅谷以外的公司，它们的核心业务都是软件。今天的科技创业浪潮都可以溯源到软件，比如基于互联网的服务、开源代码、编程工具，就是那些创业者能够以非常低廉的价格乃至零花费购买或者租用的东西。

不过，在1972年，独立的软件产业还在襁褓之中，在ASK计算机系统公司创立之前3年它才诞生。1969年，IBM迫于反垄断法的压力，把软件从它的硬件中拆分出来。[9] 这项举动开辟了独立软件供应商为IBM的计算机，尤其是畅销的IBM System/360计算机编制软件的先河。就像这个时期每一个在大公司之外为计算机编写程序的人一样，库尔茨格认为自己是一位服务提供者，计算机应用程序的编写者。她没有觉得自己是一位高科技创业者。

库尔茨格为新公司购置了办公桌、文件柜、椅子，还有第二根电话线，依此“获得税收减免的最低要求”[10] 。她把这些设施安放在一间闲置的卧室。她每月会花上65美元，从通用电气公司租来一台像“过度发育”的打字机一样的分时计算机终端，然后在终端上编写程序，再用调制解调器通过电话线把程序发送到一台位于别处的通用电气公司的计算机上。数据以每秒钟15个字符的速度传输。库尔茨格的程序含有指令，

能让计算机显示库存和材料单据，能从数据库中读取和关联资料。库尔茨格的数据库里有许多来自制造业的客户的信息。

库尔茨格编写程序时会思考，用户会如何使用计算机提供的信息呢？用户需要知道什么？他们想要自己的发票和材料单据以何种方式呈现？一个在工厂工作、几乎从来没有用过计算机的人，应该如何与计算机打交道？[11] 因为没有屏幕或者监视器，用户会通过键盘和打印来与计算机交流。“程序的成功与否在于是否便于使用。”她回忆说。[12] 库尔茨格编写的程序有这样的功能：对于库存或者材料单据中记录的任何一件物品，客户都可以生成一份报表，并列出零件号码、存货数量、成本、最低补货点以及订货间隔期。[13]

对库尔茨格来说，写程序是一份责任。她提醒自己说，要完成这项复杂的任务，“既要集中注意力，又要度之以常……就像写一份菜谱，指令的逻辑要合理”。[14]

库尔茨格起早贪黑地工作了5周之后，于1972年2月交付了程序，收到了900美元的余款。[15] 在把支票存进银行之前，她还复印了一份留作纪念。

现在是去找更多客户的时候了。库尔茨格复印了很多份“通缉”她的传单，把它们装在封口处饰有同消防车一个颜色的红色文字（警告：危险女子在潜逃）的信封里，然后去了邮局。库尔茨格知道，买得起大型机的公司都会花费数万美元来购买来自IBM或巴勒斯公司（Burroughs）编写的程序，因此她把传单寄给了35家小型制造公司，这些公司的名字和地址都是她在图书馆的一本目录里找来的。她想，在这些本地的小型公司中，肯定有一家愿意花费只占大型机开销几分之一的钱，来购买能在分时计算机上运行的程序。

一家一家打电话

库尔茨格寄出的传单一个回复都没有收到。到底是这个过于前卫的设计弄巧成拙，还是收信人不需要计算机服务。库尔茨格不得而知，也没时间找出原因。工作物资和终端租赁费用正在迅速地侵蚀着2000美元的创业资金。

库尔茨格开始给每一家她邮寄过传单的公司打电话。她发现，如果

等到下午6点左右给这些公司打电话，拒绝转接她电话的前台接待员就回家了，管理层的人会自己接电话。

库尔茨格找到了第一个客户。这家公司的业务是印刷本地报纸，并雇用了1200位青少年来投递。库尔茨格为这家公司编写了一个程序，这个程序能够根据承运人、订户名单和工资单对报纸进行分类与标记。当这家公司的业主让库尔茨格来定期维护他的计算机记录时，她同意了。这意味着库尔茨格又引入了一项新业务：更新订户清单，并且每周在她租来的电传打字机上打印1000多份标签。不过，这台电传打字机并不是为处理这么大的工作量而设计的。

很快，库尔茨格就把维护工作转包给了一家叫作开放式系统互联（Optimum Systems Incorporated，以下简称OSI）的公司，它是在旧金山湾区冒出来的若干家数据处理公司中的一家，这些数据公司为小企业提供使用大型计算机和打印机的机会。库尔茨格重新编写了报纸程序，好让它能在OSI的计算机上运行，每周，她会把更新过的程序送到OSI洞穴般的办公室的一位“打孔女士”那里。

OSI位于乡村购物中心，对面是斯坦福大学。位于乡村购物中心的铺面还包括：一家药店、一家水族店、一家唱片店以及一家专营酱烤猪肋排的烧烤店。[16] 如今的乡村购物中心里有儿童理发沙龙，还有价值几千美元的自行车、童装以及售价6美元的甜筒冰激凌的商店。

女性比男性更容易走进办公室

到了1972年的夏天，库尔茨格的客户数量翻了一倍，有了4位。两家微波通信公司雇用她来编写定制化软件，她还在帕洛阿尔托的数据中心运行数据处理。库尔茨格开始觉得，ASK计算机系统公司或许真会成为一家自给自足的公司。

库尔茨格买了一个粉色的硬皮公文包，还用薰衣草色的纸印了名片。她觉得没必要掩饰自己的女性气质。“有时候，女性会比男性更容易走进客户的办公室。”她在1973年解释说，“男性，特别是那些执行官，总是很好奇女性是否真的搞得懂自己的领域。”[17] 1970年，她回忆说：“男人不知道如何与那些看起来和做起事来像个男人的女人相处。”[18] 她觉得，女性气质会让潜在客户感到轻松与自在，任何一个好的女销售员都应该利用这一优势。

库尔茨格还总结了一些适用于女性的职场经验。3年后，一位洛杉矶分校的教授会把这些职场经验视为女性“进入管理层”的关键。根据这位教授的研究，基于对在洛杉矶工作的100位女性（以及一些男性）的采访，他得出这样一个结论：一位成功的女企业家应该“外表整洁、言谈温柔、年轻苗条”。除了那几个每位管理者都必需具备的基本特征（具备某种能力、接受过教育、实事求是、自信、具有职业道德意识和战略观），女性还需要争取“一位有影响力的男性的支持”，以及均等地展示“进攻性”与“女性气质”。[19] “穿得像个女人，举止像个女人，和蔼与智慧并存，不要试图模仿男性。”一位女性管理者建议道。她还补充说：“男性建制已经在我们身边存在太久，我们无法改变环境，所以最好适应它。”

库尔茨格可能也意识到了，是女性让乍一看有点儿令人生畏的计算机变得平易近人了一些。按IBM一位销售代表的解释，IBM之所以雇用女性来向顾客展示计算机，是因为“对IBM的销售来说，让计算机显得易于使用是一件非常重要的事，如果男人看见女人也在使用这些计算机，就会觉得计算机使用起来很容易”。[20]

1972年夏天，库尔茨格对女性这一身份会给职业发展带来帮助的信念开始动摇，因为她发现自己怀孕了。20世纪70年代早期，每5个幼儿的母亲里只有不到1个在外工作。[21] 在库尔茨格姐妹4个还小的时候，母亲就辞掉了工作来全职照顾她们。(42) 库尔茨格预计，生了小孩会“让她成为一名全职家庭主妇”。这就意味着ASK计算机系统公司将会倒闭。[22]

男人世界中的女人：一手拿电话，一手抱儿子

1973年2月，库尔茨格手写了一份小宝宝的出生公告，语言风格正是库尔茨格个人生活和职业生活的巧妙融合。她像描述一件产品一样描述了小宝宝：我们的新型号：安德鲁·保罗（Andrew Paul）；地面负荷：每52厘米6.4斤；由阿里·库尔茨格与桑德拉·库尔茨格制造。[23]

库尔茨格很快就发现，她“不是那种能待在家里和宝宝牙牙学语的女人”。想要在外面工作的欲望给她带来了一种“双重负罪感”：“第一，我没有把所有的时间都花在孩子身上或是家里；第二，我本来就不想这样做。”[24]

ASK计算机公司还没有盈利，库尔茨格和阿里也没有多余的积蓄，

不过他俩还是决定雇用一位住家保姆来照顾婴儿。保姆睡在3间空闲卧室的其中一间，库尔茨格则在楼下的另一间里工作。随着儿子的慢慢长大，库尔茨格渐渐习惯了他的小脚带来的“持续威胁”——把她打印出来的工作资料或者保存了程序和数据的纸带撕坏。儿子上床睡觉之后，库尔茨格会在帕洛阿尔托的数据中心待上好几个小时，直到半夜才回家。

1973年8月，一位当地报纸的记者来到库尔茨格的家。这家报纸隶属于一家企业集团，库尔茨格正管理着它们计算机运营的工作。这位记者要写一篇被最后命名为《电子产业中的女性》（*Women in Electronics*）的文章，主题是库尔茨格“糅合婚姻、母亲责任与职业”的能力。在解释了创立公司的经历之后，库尔茨格感谢了阿里对她工作的支持，尤其是他经常负责为家里购物。在保姆来之前，为了少洗碗，这对年轻的夫妇经常在纸盘子上吃饭。

文章上还放了一张摆拍的照片：库尔茨格一只手拿着电话，另一只手抱着儿子。她告诉记者，她坚信女性和男性应该同工同酬，但又补充说：“有时候，女性会比男性更容易走进办公室。”记者在文中向读者保证：“库尔茨格不是在搞什么妇女解放运动。”[25]

虽然很多关于ASK计算机系统公司的文章都会提到库尔茨格是CEO，对她的个人生活与男性同等对待，不多加评论，但几乎每一篇文章都从“男人世界中的女人”这样的角度来描写她。要让美国媒体注意到硅谷还要很多年，但当媒体注意到的时候，记者会赋予每一位成功的创业家一个独特的标签。库尔茨格解释说：“史蒂夫·乔布斯是那个最年轻的，而我就是那个女性。”[26]

从**MAMA**到**MANMAN**，从泰姆谢尔、可口可乐到惠普

1974年年初，泰姆谢尔公司的一位代表建议库尔茨格写一份多家制造商都可以使用的通用程序。在这以后，库尔茨格改变了ASK计算机系统公司的商业模式，这种模式为公司日后的成功奠定了基础。在此之前，库尔茨格已经写了4个定制化程序，每个都是根据客户的特定需求量身打造的。泰姆谢尔公司的这位代表指出了一些库尔茨格自己也未注意到的东西：虽然制造商生产的产品都不同，但它们的流程都很类似。不管制造业公司生产的是报纸、电子仪器、玩具熊，还是自行车，都需要有零件或者材料库存，需要知道何时订购更多，需要跟踪新的订单，

需要规划和安排组装流程中的不同步骤；而且，每样东西都需要和其他所有东西相互协调。所以，如果制造商接到一份大订单，就需要知道应该订购多少零件，如何规划安排操作，以保证不和其他订单发生冲突。

泰姆谢尔公司会把库尔茨格编写的通用程序和其他如管理金融投资组合、生成报表、分析调查结果以及计算工资等的程序包一同出售。泰姆谢尔公司的大部分程序都是由像ASK计算机系统公司这样的第三方小型公司开发的。泰姆谢尔公司能提供给客户的软件越多，客户就越有可能继续支付20美元一小时的费用和CPU秒数的费用。为了获得库尔茨格编写的程序的使用权，泰姆谢尔公司会把这份程序收益的20%支付给ASK计算机系统公司，这是当时的标准分成。[27]

库尔茨格发觉这是一次很好的机遇。1973年，泰姆谢尔公司的营业额和利润分别达2400万美元和200万美元，如果与它合作，ASK计算机系统公司就能够接触到那些已经在使用分时服务，但还没有用它们来进行库存管理和规划的小型制造商。[28] 当时，库尔茨格还在逐个地寻找客户，费时费力。对于20世纪70年代的大部分软件公司来说，市场营销费用会占到所有开支的一半。如果能与泰姆谢尔公司合作，她就能省下不少开支。

与泰姆谢尔公司合作也会给ASK计算机系统公司提供一次飞跃的机会。几年前，库尔茨克就敦促过贝尔实验室的科学家做过此事：从批处理的大型机转移到反应迅速的分时计算机上去。分时模式能使客户远程访问功能强大的计算机，这意味着他们可以在自己的所在地拥有终端，输入数据，甚至编写程序。这就是未来计算机的操作模式。库尔茨格希望ASK计算机系统公司也能从中分一杯羹。她花钱雇用了一位合同程序员，花了3个月的时间把她编写的一版程序移植到了泰姆谢尔公司的系统平台上。

一个名叫“创业扶持”的网络正在硅谷的机构和个人中间慢慢织就，库尔茨格正在这个网络的边缘游走。她雇用的程序员是一位本地人，合同工。而她的第一位正式员工是斯坦福大学的毕业生。

泰姆谢尔公司也是在帕洛阿尔托成立的，它的部分资金来源于乔治·奎斯特（George Quist），奎斯特后来会和比尔·汉布雷克特（Bill Hambrecht）一起创立美国汉博奎斯特创投公司（Hambrecht & Quist）。奎斯特会带领泰姆谢尔公司于1970年上市，之后还会于1980年带领苹果公司和基因泰克公司上市，于1986年和2004年分别带领奥多比

公司和谷歌公司上市。[29] 帮助泰姆谢尔公司上市的律师拉里·桑西尼（Larry Sonsini）在该公司股票发售时只有29岁，此时他已经着手改造任职的这家麦克洛斯基·威尔逊·莫舍·马丁律师事务所（McCloskey Wilson Mosher & Martin）。桑西尼是一位公司证券专家，他设想了一种新型的律师事务所——它不是专门从事一个领域的工作，而是解决“一家成长中的企业可能遇到的80%的法律问题”。[30] 今天，桑西尼可以说是硅谷最有影响力的律师。他所在的这家律师事务所现在改名为威尔逊·桑西尼·古德里奇·罗萨提律师事务所（Wilson Sonsini Goodrich & Rosati），它代理过的由风险投资支持的企业比任何一家美国律师事务所都多，而它还协助创立了1000多家公司，其中包括美国超微半导体、苹果、谷歌、英伟达（NVIDIA）、奔迈（Palm）以及希捷（Seagate）等公司。[31]

多年之后，库尔茨格才会意识到“创业扶持”网络的存在，并得到它的支持。再过将近10年，奎斯特会为ASK计算机系统公司的首次公开募股（IPO）提供帮助。

若想和泰姆谢尔公司合作，库尔茨格需要给生产的程序取一个名字，还要编写一本使用手册。库尔茨格认为，推销程序这种东西很困难，因为它看不见也摸不着，对于不熟悉计算机的人来说更难以理解，因此使用手册的作用就非常重要。库尔茨格仔细阅读了宝来公司（Burroughs）、IBM和惠普公司的程序使用手册，想看看这些功成名就的公司如何帮助用户了解它们的程序。库尔茨格考虑过给自己的程序包取名为计算机辅助生产程序（Computer Assisted Manufacturing Program，简称CAMP），但最后采用了MAMA这一名字，即生产管理程序（Manufacturing Management Program）。

库尔茨格带了一份初版的使用手册去拜访了法里农电气公司（Farinon Electric）的一位经理，他曾经是库尔茨格紧密合作过的一位客户。这位经理看了看使用手册，在封面上画了一个圈，一页没翻就把手册递给了她。

这位经理圈的是名字：MAMA。

“这绝对不行，”他对库尔茨格说，“你能想象会有执行官跑到董事面前，请求批准使用MAMA程序来管理公司的生产运营吗？不可能的！”

库尔茨格感觉受了侮辱。这家伙有什么资格批评一位“母亲”？但库

尔茨格觉得，不能让自己的怒气牵着公司的“鼻子”走，因此重新考虑了一下他的建议。库尔茨格想了想“MAMA”这个名字的来历，然后把使用手册又递回给了经理，并说她会改名字的。

最后，库尔茨格把程序的名字改为MANMAN[(43)]。她的解释是，两个男人一起才能干好一个妈妈就能干的活。[32]

MANMAN在泰姆谢尔公司平台上大获成功。从可口可乐公司到博登化学公司（Borden Chemical），再到通用电缆公司（General Cable），总共有50家公司使用这个程序，有些公司一个月就付了高达30000美元的费用。ASK计算机系统公司只得到了这些款项的一部分。不过，在1974年秋天，库尔茨格接到了惠普公司一位销售员打来的电话，问她是否愿意为惠普新的小型计算机（minicomputer）写一版MANMAN程序，她迫不及待地想知道后续的安排。

“小型计算机在当时还是非常新颖的发明，我甚至都不知道怎么拼写这个单词。”库尔茨格晚些时候回忆说。[33] 按照今天的标准，这些计算机非常原始。它们的屏幕很小，键盘很基本，还没有鼠标。文字一行一行地以绿色或白色大写字母显示，用户打字时，它们就会往上滚动并渐渐消失。

不过，这些小型计算机标志着商业界的一次突破。在有小型计算机之前，计算机都是价值几百万美元的大型机，需要专属的空调机房，还要专门的人来操作和编程。小型计算机只需要大型机1/10的价钱，还带有多个终端，可以分散在室内任何地方。小型计算机把计算机从高度专业化、技术化的“密室”里解放了出来，带到了薪资部门，带到了车间，带到了前台。位于波士顿附近的数字设备公司是最大的小型计算机生产商，紧随其后的是它附近的竞争对手——通用数据公司。罗姆公司为军用目的加固的计算机就是通用数据公司生产的。[34] 惠普公司在计算机市场上排名第三位，不过，它正在迎头赶上[(44)]。

惠普公司愿意使用ASK计算机系统公司提供的软件，这让库尔茨格又惊讶又激动。惠普公司是1974年硅谷最知名的公司，35年前由两位斯坦福大学校友创立，这两位校友是比尔·休利特（Bill Hewlett）和戴夫·帕卡德（Dave Packard），他俩姓的首字母合称HP。自惠普公司创立起，它的业务从制造仪器转移到了制造计算器，再到今天的计算机。惠普公司每年的销售额高达10亿美元，在全世界有3万名员工。[35] 库尔茨格把为惠普公司的计算机编写软件的机会，比作“被一位金童邀请去参

加毕业舞会，他既是闭幕演说的致辞者，又是大学球队的明星四分卫”[36]。

惠普公司的销售员告诉库尔茨格，一家名叫电源技术公司（Powertec）的电源设备制造商有兴趣购买一台惠普计算机，但这台计算机必须能够运行生产管理程序。这位销售员请库尔茨格为价值80000美元的HP 2100计算机编写一版MANMAN程序。[37] 在确认了这台计算机有足够的计算能力和内存来运行MANMAN程序之后，库尔茨格同意了(45)。

库尔茨格雇用了斯坦福大学数学系的毕业生马蒂·布朗（Marty Browne）来领导编写MANMAN程序的项目。布朗此时24岁，梳着马尾辫，喜欢摇滚音乐，且非常沉迷，他参加了20世纪60年代晚期和70年代在旧金山举行的几乎每场日后被誉为经典的音乐会。[38]

为了给惠普公司的计算机重写MANMAN程序，布朗和库尔茨格准备了好几个月。但令他们困惑不已的是，惠普公司提供的计算机会毫无原因地突然关机。他们也没有弄清楚，来自硅谷数一数二的科技公司的主打小型科学计算机之所以突然关机，是因为它和隔壁房间的一台复印机共用电源线路，每次有人来复印时，计算机就会断电。他们也没有注意到，计算机的终端控制系统和图像数据库管理器不相兼容，而要完成MANMAN程序的编写，需要这两者的配合。布朗和库尔茨格的进展非常缓慢。

交付程序的期限就要到了，ASK计算机系统公司团队待在惠普公司的这几周里，什么能展示的都没做出来，库尔茨格需要更多的时间。当她给惠普公司负责电源技术公司业务的销售经理比尔·里奇昂（Bill Richion）打电话说明原因时，他不但拒绝了延期，还把ASK计算机系统公司从项目中踢了出去。惠普公司内部的一个团队会来负责编写程序。

但库尔茨格不接受被解雇的这个事实。她试图说服里奇昂改变决定，有人曾如此赞赏她的这种精神：库尔茨格充满魅力的无情。[39] 最终，库尔茨格说服里奇昂让她飞到洛杉矶去见他。

库尔茨格见到里奇昂的时候，他刚从高尔夫球场上回来。“你就是要卖生产管理程序的妞儿？”他问道。

库尔茨格回应说她“正是那个妞儿”，接着她拿出了一卷准备载入里奇昂的计算机里的纸带，然后打开演示程序，展示了MANMAN程序在

惠普计算机上的工作过程。

库尔茨格解释说，MANMAN程序会跟踪一个叫“比尔·里奇昂”的假想产品的生产过程。她在产品描述一栏里填写了“一位帅哥”，材料单据一栏填写了“2只胳膊、2条腿和‘0个心’”。

里奇昂笑了。演示结束时，他说这个程序很“机灵”。

不过，他告诉库尔茨格说，ASK计算机系统公司还是没有机会，因为他还是想让惠普公司的团队来做。

“让我请你吃顿晚饭吧。”库尔茨格回答说。

“我在适当的地方用了些女人的招数。”库尔茨格后来解释道。[40] 即使惠普公司已经有一项计划来增加女性员工的数量，并培训和提升她们的职业技能，但也只有7.5%的经理和主管人员是女性，她们多半也都从事着非技术性的工作。[41] 既然只展示ASK计算机系统公司的技术能力还不够，那就该使用一些“女人的招数”了。

这招确实管用。在晚餐的最后，里奇昂不仅付了账单，还多给了ASK计算机系统公司一个月的时间。[42]

然而，ASK计算机系统公司刚在项目上做得有点起色的时候，惠普公司的客户电源技术公司换了一位新CEO。他不想等惠普公司和ASK计算机系统公司来改进他们的系统，而想找IBM来做。IBM的产品都是针对大型机的，而且花费可能是惠普公司解决方案的10倍。不过，20世纪50年代有个说法：“没人因为选择IBM而被开除过。”

电源技术公司取消了购买订单，这是ASK计算机系统公司的第一次重大失败，对库尔茨格来说颇为痛苦。后来她才知道，电源技术公司有很多人一开始就认为：“女人根本不可能懂什么生产，更别说在这行做生意了。”[43]

8

摆脱计算本来的束缚

罗伯特·泰勒

Turn Your Backs on the Origins of Computing!

离开高级研究计划局之后，罗伯特·泰勒去了犹他大学，在那里他只工作了一年。当年，他直冲五角大楼上级办公室时无视的那些规则和官僚主义，在这里也成了他和大学管理人员之间的分歧来源。[1] 犹他大学的管理层不欣赏泰勒企图把信息研究实验室的计算机上的时间卖给学校其他学生的做法。[(46)]

就在迈克·马库拉开始在英特尔公司工作的同时，泰勒又把行李装满了家用旅行车，继续向西开去，这次他走得很远，几乎到了太平洋海岸。就在离大海半小时路程远的地方，也就是在加州帕洛阿尔托市，他停了下来。泰勒未来13年的职业家园就在这里：施乐公司的帕洛阿尔托研究中心。这所研究中心的几乎每一项著名的突破，从个人计算机到网络，再到打印机，都可以在泰勒1970年创立的计算机科学实验室里找到踪迹。

在帕洛阿尔托研究中心刚成立两年的时候，计算机科学实验室就像泰勒本人一样不循惯例。比如，它的会议室里配有装满豆子的懒人沙发。泰勒知道，在施乐公司位于纽约州罗切斯特市总部的大部分会议室里，都摆着标配的滚轮转椅和巨大的木桌，锃亮的桌面映射着公司经理、销售、工程师以及执行官们轮廓分明的脸庞和整齐的衣领，以及风格保守的领带。泰勒也知道，在施乐公司的其他办公室里，是不允许自行车靠在墙上，也没有“弹性工作时间”的政策让实验室通宵灯火通明。

泰勒都知道，但他觉得无所谓。他对官僚主义的怀疑不断滋生，美国企业中存在着太多的官僚主义。在泰勒看来，人们太在意自己看起来在做什么，而不是真的在做什么。

所以，当有人提议在计算机科学实验室放懒人沙发时，大家都很赞同，泰勒也很高兴他们在帕洛阿尔托研究中心里有这样反传统的会议室。帕洛阿尔托研究中心低矮的玻璃幕墙建筑位于斯坦福工业园区，[2] 泰勒现在有带着20多个灯芯绒垫子的椅子，颜色都是20世纪70年代的流行色：焦糖色、金黄色、鳄梨绿、子夜蓝。[(47)]

1972年春天，一位名叫斯图尔特·布兰德（Stewart Brand）的年轻记者准备写一篇关于计算机科学实验室的杂志文章，主题是“设计了计算机的怪杰的年轻激情与坚定的反建制主义”。[3] 文章将会发表在《滚石》杂志上，这本杂志5年前在亚瑟·罗克（Arthur Rock）的支持下声名鹊起。罗克是仙童半导体公司、英特尔公司、科学数据系统公司

（Scientific Data Systems，简称SDS）以及以后的苹果公司的幕后风险投资家。杂志社派了一位名叫安妮·莱博维茨（Annie Leibovitz）的年轻摄影师陪同布兰德一起前来。莱博维茨拍了很多懒人沙发的照片，还拍到了那些胡须茂密、鬓角有好几厘米长的研究者的不少写真。泰勒喜欢莱博维茨给他拍的照片：他的面颊刮得干干净净，细心偏分的头发微微搭到耳朵上沿，左手拿着深色的烟斗，冒出的缭绕烟雾遮蔽了他脸庞的下方。[4]

莱博维茨也拍摄了一台计算机的实物模型，研究者艾伦·凯（Alan Kay）一直在督促小组把它造出来：这是一台笔记本大小的计算机，大部分都是屏幕和键盘，它更易于使用，小孩子也能操作。凯长相英俊，髭须满面，之前是一位职业音乐家，曾经在家里造过一台管风琴。之后，他还获得了图灵奖，这是计算机科学家的最高荣誉。凯本来在系统科学实验室（systems science lab）工作，泰勒把他招聘到了帕洛阿尔托研究中心，在科学研究上与他展开紧密合作。

凯心目中理想的计算机（凯称它为Dynabook）和世界各地办公室、银行以及高校里嗡嗡作响的150000台计算机都不同，这种不同就像配备懒人沙发的会议室和那些执行官的会议室的差别一样。[5] 1972年，计算机不再是价值上百万美元、有房间那么大、通过打孔卡片进行批处理的大型机“巨兽”，但即使是新式的小型计算机，比如桑拉德·库尔茨格正在为惠普公司编写程序的那种计算机，仍然要占好几个文件柜的空间。小型计算机通常用于控制红袜队（Red Sox）[(48)]比赛的计分板和百老汇《歌舞线上》（*A Chorus Line* ）演出中的照明灯。这种计算机的售价高达50000美元，甚至更高，这意味着它还是一种价格昂贵的专业工具。[6]

让当时的计算机变得像今天的这般袖珍，而且简单到儿童也可以使用，这个想法在当时简直是天方夜谭。1969年，售卖高档商品的内曼·马库斯百货公司（Neiman-Marcus）的商品清单里就有一台价值10600美元的霍尼韦尔“厨房计算机”，消费人群专门瞄准那些“蛋奶酥做到极致，膳食规划充满挑战”的家庭主妇。这本商品清单里还出现了一头真实的小象，或许和“厨房计算机”比起来，这个小动物的出现也不算太陌生，也不吓人或者没有实用价值。“厨房计算机”一台也没有卖出去，即使还会配送一件围裙和一本菜谱。[7]

人们很快就会发现，即使是泰勒的实验室[(49)]也无法在1972年制造出一台笔记本尺寸的Dynabook。[8] 用今天的视角来看，帕洛阿尔托研究

中心制造的这台计算机属于个人计算机，它有大屏监视器、鼠标、菜单、文字处理程序以及很多窗口，还能创建并编辑文档，并能把编辑好的文档发送给打印机（打印机也是帕洛阿尔托研究中心开发出来的），打印出来的文件和在屏幕上看到的文档一模一样。这台个人计算机还能够存储文件、档案和图像，不仅能够通过以太网（同样由帕洛阿尔托研究中心开发）连接到打印机，还能连接到别的计算机，向其他计算机发送电子邮件和文件。

泰勒给这台革命性的计算机起名为“阿尔托”（Alto）。这是泰勒在高级研究计划局工作的延续，是他和约瑟夫·利克莱德多年前铺下的构想的合理发展。泰勒和利克莱德在高级研究计划局工作时资助了这份构想：计算机能够成为一种连接人与想法的交流设备。[9]

在高级研究计划局，泰勒通过两种方式资助了这个想法。他支持开发了分时计算机，这种计算机反应之迅速，远超以往的任何计算机。他还创立了阿帕网，把计算机连接在了一起，也把使用计算机的人连接在了一起。

在帕洛阿尔托研究中心，泰勒带领的研究团队和系统科学实验室共同合作，即将把这两缕线编织进同一套阿尔托系统。这套系统集合了世界上最容易使用的计算机，以及把它们连接到一起的网络。再过10年，才有人能赶上他们。

未来的施乐

泰勒最早是在1970年夏天听说帕洛阿尔托研究中心的。起初，施乐公司的首席科学家杰克·戈德曼（Jack Goldman）说服公司开设了一所研究中心，每年拿出600万美元的运营预算，研究人员包括“最好的计算机科学家、电气工程师、系统分析师、运筹学研究者、数学家、统计学家、生物物理学家以及生物化学家”，目的是打造“未来的施乐”。[10] 研究中心本来的名字叫作“施乐高等科学及系统实验室”（Xerox Advanced Scientific and Systems Laboratory），不过没有采用，可能是因为缩写不雅。 (50)

戈德曼提议，施乐公司应该把研究中心的地址设在拥有“极具文化气息的夜生活”的大学城，这样不仅能够吸引来研究者，而且对研究者自身也有好处。帕洛阿尔托研究中心就这样成立了。在这里，戈德曼打

算开设三个实验室，分别研究基础科学、系统科学和计算机科学。对于实验室未来可能生产出的产品，他还有一些具体的想法，比如“制造一台一半是复印打印机，一半是计算机的设备”。戈德曼提出的规划，可以用8个字来概括：广招才子，任其发挥。他告诉施乐公司的上层管理者，前5年都不要指望研究中心能生产出什么有用的产品来。[11]

泰勒带着他典型的雷厉风行的风格来到了帕洛阿尔托研究中心。他的第一次访问是在帕洛阿尔托研究中心刚刚成立一个月的时候，是物理学家乔治·佩克（George Pake）邀请他来的。佩克是帕洛阿尔托研究中心的主任，之前在斯坦福大学担任物理学教授，他还担任过华盛顿大学的教务长。日后，佩克会成为美国国家科学院的院士以及磁共振专家，还会获得美国国家科学奖章。佩克的目标不是把泰勒招进帕洛阿尔托研究中心来，而是请泰勒帮忙看看，计算机科学实验室应该招募什么样的人才。“这得看实验室想要做什么。”泰勒说。当佩克告诉他说，实验室要支持数据科学系统公司[(51)]时，泰勒告诉他：“施乐公司购买这家计算机公司是一个错误的选择，因为它是一家不够格的企业。”泰勒还认为数据科学系统公司的最新产品Sigma计算机很“恶心”。他告诉佩克，没有哪个值得招募进来的人，会想加入一个实验室来支持这样的二流公司。[(52)]

这次访问结束之后，泰勒以为自己再也不会与佩克和帕洛阿尔托研究中心有任何联系了。然而，很快佩克又邀请他来进行第二次访问，这次是要谈一份工作。佩克表达了非常仰慕泰勒在高级研究计划局的人际关系，希望他能来帕洛阿尔托研究中心的计算机科学实验室工作，但不是来担任主任一职，因为泰勒没有博士学位。佩克提醒他说，一个希望获得世界级声望的实验室需要一个有博士学位的人来当领导者，而且佩克坚信，只有进行过高等研究的人才能管理好一家高级的实验室。[12]

泰勒从没有迈过“佩克认为他不够格”所带来的侮辱的这道坎，即使后来佩克雇用了他，还让他选择拥有博士学位的杰里·埃尔金德（Jerry Elkind）做自己的老板。埃尔金德是约瑟夫·利克莱德以前的学生，还曾是博尔特·博拉奈克和纽曼公司的高管。尽管泰勒很乐意让埃尔金德来处理实验室的管理事务，自己带领研究团队；尽管佩克支持了泰勒的提议，让帕洛阿尔托研究中心的计算机科学家比施乐公司在纽约州韦伯斯特（Webster）研究实验室同等学历的科学家多拿15%～20%的工资；[13]尽管之后佩克离职了，不再担任帕洛阿尔托研究中心的负责人，由一位泰勒觉得更糟的继任者替代；尽管佩克告诉泰勒担任计算机科学实验室

负责人的资历不够这件事过去了40年，这份侮辱的伤痛仍然挥之不去。(53)

虽然泰勒对佩克本人有一点儿意见，但还是接受了帕洛阿尔托研究中心首席科学家一职。泰勒知道，一旦找到了合适的主任人选，他就会被任命为计算机科学实验室的副主任。[14] 泰勒喜欢旧金山湾区的天气和活力，自从在斯坦福国际研究院赞助道格·恩格尔巴特的研究以来，他就经常造访此地。泰勒也很喜欢斯坦福大学，因为这所大学培育出了不少计算机科学家。斯坦福大学校园的中心距离帕洛阿尔托研究中心只有1.6公里远，学校胡佛塔的尖顶比这个区域的任何建筑物都高。泰勒把家搬到了帕洛阿尔托老镇的一所工匠风格的房子里，这里的街道都用浪漫主义学派的诗人的名字命名。社区里都是年轻的家庭。

施乐公司总部要求研究人员集中关注“信息的体系结构”（architecture of information）。[15] 对泰勒而言，重新包装一下交互式计算机网络的愿景就能满足总部的要求，这只是一个简单的辞令上的问题。无论计算机科学实验室追求何种未来图景，泰勒都坚信：“是时候抛弃中心化计算机、给每个人配备一台计算机了。”

“我知道应该找谁来做这件事，”泰勒补充道，“我知道谁是美国最杰出的青年计算机科学家，而且我也认识。”[16]

魔术般的团队领导力

泰勒缺乏正规的技术训练，他虽然知道自己想要什么，但不知道该怎么做。塞韦罗·奥恩斯坦（Severo Ornstein）是帕洛阿尔托研究中心研究者核心圈子中的成员之一，泰勒叫他“胡子老头”，这人很敬重泰勒，称他是“没有手指的音乐会钢琴师”。[17] 泰勒能听到远处传来的微小旋律，但不会演奏；不过他知道如何模仿这种旋律；如果调子错了，他也能听出来，但他需要别人来演奏这首音乐。

有很多伟大的技术梦想家，他们的想法仅在自己偏执的指引下从未得以完全表达。在泰勒所处的时代，在距离帕洛阿尔托研究中心只有几公里远的地方，就有两个这样的人。特德·纳尔逊（Ted Nelson）是“超文本”（hypertext）这个词的发明者，20世纪70年代，他写了一篇有关复杂信息的体系结构的文章，叫作《上都计划》（*Project Xanadu*）(54)。虽然人们对它充满了期待，它甚至在某些方面超越了万维网，但这个

计划从未实现。同样地，道格·恩格尔巴特的很多想法也没能实现，直到它们在帕洛阿尔托研究中心的计算机科学和系统科学实验室里得到改进和完善。

泰勒有能力把一群杰出的研究者招募进帕洛阿尔托研究中心。他选择人才的标准基于这样一个信念：一位非常好的研究者抵得上两打一般好的研究者，并让他们共事很多年。[18] 泰勒还有老板的支持，埃尔金德处理了实验室大部分的管理事务。用一位对两人都怀有敬意的研究者的话来说就是："泰勒引领了我，而埃尔金德管理着我。"[19]

高级研究计划局的工作为泰勒积累了广泛的人脉，在那段日子里，他结识了很多年轻的研究者，慷慨地资助了他们的研究。因此，泰勒从这些研究者中精选了自己的团队。(55) "只要泰勒打几个电话，这些研究者就来签约了。"施乐公司的一位执行官回忆道。[20] 泰勒先从犹他大学开始招聘，接着从博尔特·博拉奈克和纽曼公司挖了几位研究者。在哈佛大学，泰勒一直追着网络专家鲍勃·梅特卡夫（Bob Metcalfe）不放，即使在得知哈佛大学拒绝给梅特卡夫授予博士学位之后。(56)

在招募团队时，泰勒跳过了年轻的微芯片和电子公司，而是更倾向于从学术界而非商业界来挖掘大批人才。他从伯克利分校招募进的一个团队，曾和他在加州大学一起做过高级研究计划局的项目，之后又在校园附近创办了一家企业——伯克利计算机公司（Berkeley Computer Corporation）。而此时，这家公司正面临破产，所以许多年轻的计算机科学家为能把业务问题抛诸脑后，加入一个研究实验室而感到兴奋不已。就像以后会被誉为世界上最伟大的计算机科学家之一的巴特勒·兰普森（Butler Lampson）所说："我们之所以创立伯克利计算机公司，是因为这是我们唯一能够想到的进行特定研究的方法。"[21] 查克·撒克（Chuck Thacker）也加入了泰勒的团队。撒克、兰普森和凯未来都获得了图灵奖。这个团队还包括：系统设计专家彼得·多伊奇（Peter Deutsch）；顶级设计工程师理查德·舒普（Richard Shoup），他将会因在彩色图形上的成就获得艾美奖；顶尖程序员吉姆·米切尔（Jim Mitchell）；还有查尔斯·西蒙尼（Charles Simonyi），他最为众人所知的是，在离开帕洛阿尔托研究中心之后为微软公司编写的Word文字处理软件。泰勒认为，伯克利小分队是"我们计算机科学实验室的骨干"。[22]

泰勒还拜访了斯坦福国际研究院的恩格尔巴特实验室，请来了比尔

·英格利希。英格利希制作了首个鼠标的原型，还安排了1968年那次被称为“演示之母”的技术演示。此后，英格利希又去招募了恩格尔巴特实验室的其他成员，结果有15个人加入帕洛阿尔托研究中心，其中大部分去了系统科学实验室。泰勒从没有想过要去找恩格尔巴特，因为泰勒想要“能上手的工程师”，恩格尔巴特干其他什么都行，但却不是泰勒要找的这种人。“恩格尔巴特是一位规划师，而我们这个团队不再需要规划师了。”泰勒说。泰勒觉得恩格尔巴特“说不清楚自己想要什么”。[23] 而且，恩格尔巴特连造访帕洛阿尔托研究中心都觉得不舒服。“我访问过帕洛阿尔托研究中心几次，虽然那里的人总是给我看很多他们在做的东西，但都是在暗自告诉你：‘看，这就是应该走的路子。’”恩格尔巴特说。[24]

泰勒认为，在这场把计算机从一台美化了的计算设备变成一台通信工具的“战役”中，他招募进来的每一个人都会起到各不相同但同样重要的作用。泰勒招募了硬件和软件专家，工程师和计算机科学家，编程语言专家，还有人机交互界的权威专家。每一位专家都头脑灵活、人脉广泛。“必要的时候，你们要舍得摆脱计算本来的束缚！”泰勒这样告诫他的20人团队。[25]

新成员们都有一个共同的特征：他们有着和泰勒一样的理想。和兰普森一起追忆往事的时候，艾伦·凯回忆说：“我们加入帕洛阿尔托研究中心的时候，就已经重生为交互式计算机科学家了。泰勒非常有警惕性，绝不把那些不会真正喜爱这行的人招聘进来。”兰普森同意说：“或者说那些没有准备好做这行的人。”[26]

泰勒本人极富魅力，能吸引到很多同行加入帕洛阿尔托研究中心。不过，帕洛阿尔托研究中心也提供了高工资待遇和顶级的资源。在这里，研究者能很方便地与斯坦福国际研究院、斯坦福大学，特别是与斯坦福人工智能实验室的研究人员来往。他们能够参加在校园里举办的讲座或者造访其他机构，与相关人员会面。泰勒实验室的几位研究者还在斯坦福大学教授课程。帕洛阿尔托研究中心的工作为这些研究者提供了与走学术路线相当的智力挑战，却又没有教学或者发表论文的要求。(57)

泰勒的实验室只有一条不可违反的管理要求。所有人每周都要集中到懒人沙发会议室开一次例会。泰勒并不在意他的研究者是否来上班或者穿什么衣服来上班，什么时候吃午饭或者什么时候刮胡子也无关紧要。但是，一到星期二，所有人都必须来懒人沙发会议室，而且一待就

是好几个小时。这个会议是实验室所有智慧的发源地，泰勒用这个会议来确保团队朝着同一个方向前进。这些会议也展示了泰勒被撒克和兰普森两人称为“魔术般的”领导力到底是如何发挥的。

会议开始时，泰勒会先讲一些管理上的事情，比如有多少空闲岗位，有哪些访客即将前来等。然后，他会要求大家汇报各自项目的进展，宣布一些社交活动通知。团队中的许多成员都是单身，他们一起在山里骑车，或者在距离帕洛阿尔托研究中心几公里远的波托拉山谷的高山旅馆吃午餐。周末，他们会一起在山谷上方的海岸森林里来一场远距离的徒步旅行，这里雾气缭绕，空气凉爽。他们还会在家里烧烤聚餐，参与彼此的地下工作室项目。泰勒是一名竞赛型网球手，喜欢向帕洛阿尔托研究中心最好的网球手们发起挑战，然后在邻居家后面的网球场里满身大汗地大战一场。之后，球手们会在泰勒家里休息。“那里有冰镇的胡椒博士汽水、敞开的大门、穿过房间的微风，随时欢迎任何人的到来。”鲍勃·梅特卡夫回忆道。[27]

在每周的懒人沙发会议里，泰勒也会花时间倾听怨言。比如，餐厅的食物太差、设备不足、秘书工作太多等问题，以及由抱怨施乐公司的复印机进而引发出一大堆令人惊讶的问题。

泰勒仔细地倾听着，认真做着笔记。他知道，真正富有创意的计算机科学家通常是有点固执己见的个人主义者。泰勒会迎合这种倾向。当团队要搬到一幢新楼里去时，泰勒询问了每一位研究者，以确定他们最想要的电话系统。有20位研究者都想要按键式电话，而非老派的转盘式电话，但除此之外，大家的要求就各不相同了。有1个人不想要秘书，有9个人想要艾伦·凯交换机，这种交换机可以把来电直接转给接线员，有5个人不喜欢消息等待指示灯，有7个人想要一条内部对讲线路。[28] 从定制电话这件小事就能看出，泰勒想让研究团队知道，他是在为研究者工作，而不是相反。

每周，一旦社交和日常行政事务都处理好了，泰勒就会把整个团队带进会议室，讨论核心问题，他把这些问题称为“半成品点子”。有位研究者会在一块黑板上介绍当前的工作，并规定所有参与讨论的规则，比如，他人能否通过打断他来提问？ (58) 他会说上一个小时，然后再叫大家讨论两个小时，还是只是丢出几个想法就让出话筒？泰勒将发言者称为“庄家”，因为发言者设置条款的方式，就像是庄家设定扑克牌游戏的规则。很快，大家把会议本身也称为“庄家”了。

“庄家”还有一种更富有对抗性的含义。泰勒读过1962年流行的一本算牌指南《打败庄家》（*Beat the Dealer*），这本书由爱德华·索普（Edward O.Thorp）所著。泰勒希望参会者能够用他们的专业知识找到发言者的漏洞，就像在21点游戏里，算牌者用连续计算的方式来增加对赌庄家的胜算一样。发言者的每一次展示和发言，都被听众的细语乃至反对意见打断。泰勒坚信，这样的冲突有利于得出更好的结果。泰勒一直确保争论都是围绕着工作而非发言者本身进行的，但不总是成功。[29] 用泰勒的格言来说就是：“争论才健康，不应该制止。”[30]

泰勒在高级研究计划局工作时，组织过首席研究者的会议，庄家会议很像这种会议。当时，泰勒也希望研究者能够相互提问，提出那些他自己不知道的问题。他坚信困难的问题能够帮助大家厘清思路，阐明观点，并突出各自的专业技能。

泰勒在帕洛阿尔托研究中心工作的整个期间，就像在庄家会议上一样，都在为实验室的对话提供框架，然后让技术专家们来接手。泰勒偶尔会进行调解，确保航向正确。“泰勒提出的为人们服务的交互式计算的概念，就是把团队凝结在一起的力量。”鲍勃·斯普劳尔（Bob Sproull）在1977年这样写道。斯普劳尔之后离开了实验室，前往卡内基梅隆大学从事学术工作，“每当这股力量在日常工作与风波的喧嚣中开始消退时，泰勒就会努力把我们的视线从眼前的细节中转移出来。”[31] 这也是泰勒启动阿帕网项目的方法：设定一个目标，招来合适的技术人员，然后只在需要的时候才插手。

允许研究团队自己设定目标并达成的路线，并不意味着泰勒放弃了掌控权。如果他觉得讨论不再发挥作用，就会中止。[32] 有一次，泰勒发觉“庄家会议”的发言质量在下降，就威胁说要把每周一次的会议改为每月一次，这引起了员工的反对。[33] 泰勒调解争论的方式是，要求每个人都能把对方的观点解释到让对方满意为止，即使他并不同意对方的观点(59)。泰勒还会去做实验室里最不讨某些人喜欢的决定：关停那些远离主旨的研究项目，比如关于彩色图形的高级研究。

泰勒会在技术上听取员工的意见，尤其是巴特勒·兰普森的。兰普森来到帕洛阿尔托研究中心的时候只有29岁，虽然瘦得像根电线杆，却充满活力。他既聪明又活泼，有一回，兰普森被安排在一次计算机科学会议上发言，由于前一位发言者超时太多，他仅用了15分钟的时间，旋风一般但仍让人信服地讲完了需要一小时才能讲完的内容，然后冲出门

外赶飞机去了。[34]

兰普森和泰勒一样顽固。他拒绝写长篇大论的备忘录，喜欢以简短的语句传达自己的想法。[35] 有一次兰普森说，自己宁可坐在办公室的地板上，也不想要施乐公司新办公楼里那些奇丑无比的家具。[36]

“泰勒对兰普森言听计从。”塞韦罗·奥恩斯坦说，“如果兰普森有什么疯狂的想法，那就糟糕了，因为泰勒肯定会听他的。不过，兰普森的眼光还是很准的。”[37]

自己动手建一台计算机

泰勒在管理上非常前卫，他管理的计算机科学实验室没有任何正式的组织等级，每个人都向他汇报。对每一位新募成员，每一位在职员工都有表决权，如果这个人没有加入帕洛阿尔托研究中心，他们会“非常失望”。这个团队已经接受了泰勒的标准。“我们招募进来的每个人都要能增进整个团队的智商。”撒克解释说。[38] 有时候，这种全体一致同意的要求会引发被兰普森称为“群体迷思”的现象，导致实验室错过一些重要的人选。比如，皮克斯动画工作室联合创始人阿尔维·雷·史密斯（Alvy Ray Smith）曾在帕洛阿尔托研究中心短暂地工作过，但没有获得正式的永久职位。最终成为帕洛阿尔托研究中心一份子的人，也都得到了实验室的全体支持。

如果团队都觉得某个想法是好的，泰勒就会认为自己有责任去推进那个想法。“多给它点空中掩护。”查克·葛什克（Chuck Geschke）(60)说。泰勒并不在乎自己在施乐公司中的政治地位。在实验室的工作开始的第一个月，他的研究团队急需一台计算机，用来设计和测试新建造的计算机。实验室的计算机就像是化学实验室里的各种烧杯、化学品以及分光仪，是让研究成为可能的基本设备。泰勒把这个提议告诉施乐公司的相关负责人后，他们想让实验室使用一台由最近收购的科学数据系统公司生产的计算机，就是泰勒第一次访问帕洛阿尔托研究中心时称为“恶心”的那台。泰勒的研究团队觉得这台计算机无法支持他们的工作，他们想要一台由施乐公司的竞争对手数字设备公司生产的PDP-10计算机。

泰勒支持了他们的请求，并把这个请求告诉了佩克，然后由佩克传达给公司总部，于是公司副总裁从总部来到帕洛阿尔托研究中心听研究

者的提案陈述，以便决定是否购买一台百万美元级别的PDP-10计算机，何况它还是施乐公司的竞争对手生产的产品。[39]

然而，这位副总裁没有被说服，并拒绝了购买PDP-10计算机的请求。消息传到泰勒实验室后，几位研究者威胁说宁愿离职，也不愿意使用科学数据系统公司的计算机。泰勒又一次支持了他们。最后，佩克想出了一个妥协的解决方案：泰勒的实验室不能买PDP-10计算机，但可以自己仿制一台。于是，实验室设计并组装了一台仿制的计算机，他们称之为“MAXC”，向数据科学系统公司创始人马克斯·帕雷夫斯基嘲讽地“致敬”。

事实证明，这是一次极好的团队建设活动。在1970年建造一台计算机不是一件简单的事情，不是只是焊接一些东西，用螺丝拧上几个零件，加载一个操作系统和几款软件程序就可以大功告成的。研究者需要设计和制造零部件，编写和调试代码，还需要在内存的类型上达成一致。[(61)] 帕洛阿尔托研究中心需要审阅来自供应商的提案。在斟酌这些决策的时候，从没在一起工作的人学会了合作，泰勒称为“独奏者们”的一个各自为政的团体变成了一个交响乐团。这个团队还挖掘出一批可靠的本地供应商和制造者。

不过，从公司的角度来看，允许研究者制造计算机是一项糟糕的决策。因为耗上好几个月的时间、几十万美元，来仿制一台竞争对手的计算机，而不是购买一台立马就能使用的施乐公司自己的产品，很不划算。而且，施乐公司还丧失了一次机会：让一群杰出的计算机科学家为科学数据系统公司的计算机开发软件。

泰勒跟研究团队说，如果使用科学数据系统公司（很快就会被改名为施乐数据系统公司）的计算机，他们就无法完成想要做的工作。事实证明确实如此。[(62)] 不过，施乐公司的很多CEO不这么认为。[40] 泰勒的研究者想要做什么来推进计算的发展根本无足轻重，重要的是，他们能做什么来让施乐公司赚钱。他们应该用一台施乐公司的计算机并为它开发产品。

“这次小事故为未来将要制造的产品定下了基调。帕洛阿尔托研究中心被允许完全独立地运作，去创造那些用来展示研究者才华的技术，而无须考虑这些技术与施乐公司的未来到底有没有联系。”一家公司的CEO后来这样写到，他曾在这次计算机采购过程中访问过帕洛阿尔托研究中心：“泰勒的团队都是充满了‘弥赛亚’[(63)]式热情的人。他们的忠心

从来不是献给施乐公司，而是献给了那些能让信息技术研究摆脱大型计算机束缚的智力挑战的。”[41]

泰勒确实想要“摆脱大型计算机的束缚”，但是，他和实验室的每一个人对施乐公司还保有一份忠诚。在未来的10年里，泰勒一次又一次地试图用计算机科学实验室创造的技术来引起公司高层的兴趣，但罕有成效。

1972年年初，泰勒实验室发展到了一个关键时刻。MAXC计算机快要完工了。很快，鲍勃·梅特卡夫就会把它连接到阿帕网上。然而，到了最后阶段，研究者开始抱怨优化工作非常“令人沮丧”，和他们的预期差得太远。[42]

大概就在这个时候，泰勒的那位有着博士学位的老板杰里·埃尔金德提出疑问，“施乐公司是否应该买下阿帕网。高级研究计划局正在寻找一个外部机构来以公共服务的方式运营这个网络，就像运营全美电话网络一样”[43]。

埃尔金德与杰克·戈德曼、泰勒商量之后，决定组建一个小组来“分析购买阿帕网的利弊，并提出一项施乐公司应该采取的措施”[44]。最后，施乐公司和美国电话电报公司（AT&T）都拒绝购买。1975年，美国国防通信局（Defense Communications Agency）接管了阿帕网的运营职责。

如果施乐公司或者美国电话电报公司在20世纪70年代早期买下了阿帕网，会发生什么呢？几乎可以肯定地说，与随之而来的因特网的实际发展相比，阿帕网的独立性会下降很多，也很难随性地发展。拥有网络的公司很可能会加强对入网条件的控制，对可以接受的使用条件更为严格。[45]

施乐公司在思考是否购买阿帕网的时候，泰勒的研究团队正闹着要新的项目。泰勒需要想清楚下一步该做什么。1972年2月，兰普森在庄家会议上的一次发言带来了一丝火花。“我们应该把注意力转移到建造一台简单的计算机上来。相比于我们现在拥有的设备，这种计算机不能太贵，不能太难制造。”兰普森说：“简单的计算机可以满足我们大部分的需求。”如果其中一些计算机可以用网络连接起来，“在未来10年，人们想做的几乎任何事情都可以做到”。[46]

在接下来为期一周的“庄家会议”上，兰普森和艾伦·凯[(64)]围绕制造

一台价值500美元的计算机做了一次更详细的演讲。两人提出了一些技术想法，并邀请感兴趣的人来参加几天后的另一次会议。[47]

泰勒对这个提议感到非常兴奋。从一年多前实验室启动开始，他就一直想要建造一台小型的、易于使用的计算机。当时，泰勒还没法像兰普森和撒克那样来描述制造那个将被称为个人计算机的想法。[48] “泰勒当时挥舞着双臂，谈了些交互式计算机的莫名其妙的想法，”兰普森回忆道，“我们所解读到的是，他正在描述一些完全不现实的东西。”其他地方的研究者（多数由高级研究计划局资助）建造过一些非常昂贵的个人交互式计算机的原型。不过，这种小型的易使用的计算机不是帕洛阿尔托研究中心的目标。从一开始，实验室的目标就是建造那些能被多个群体使用的系统。兰普森所感兴趣的只是为100个或者多一点的用户建造系统。

1972年年底，兰普森、凯和撒克带领团队开始规划一整套由10～30台阿尔托计算机 (65) 组成的系统。到了12月，兰普森公开了一份富有开创性的备忘录，标题叫《为什么是阿尔托》（*Why Alto* ）。这份备忘录把泰勒和利克莱德的设想变成了能够实现的蓝图，提出了一台能够在办公桌上放得下的计算机的硬件和软件的规格。这种计算机使用图形显示器、键盘以及“鼠标或其他指示设备”。这份备忘录还拍出，这台计算机能够上网，能连接到别的计算机和打印机上。[49] 兰普森明确地指出，(66) 只是让一个人拥有一台功能强大、易于使用且负担得起的专属计算机是不够的。

“如果建造一台廉价而功能强大的个人计算机的想法是正确的，我们应该能够在阿尔托计算机上做出令人信服的成就。”兰普森写道。兰普森不仅用“阿尔托”称呼这台计算机，也用它来称呼“阿尔托系统”。他继续写道：“如果这些想法是错误的，我们也可以搞清楚原因。”[50]

在接下来的几个月里，计算机科学实验室与凯在系统科学实验室的小组一同协作建造阿尔托计算机，疯狂地加班加点。拉里·特斯勒在凯的实验室里工作，特斯勒曾和蒂姆·莫特（Tim Mott）搭档研发过图形用户界面。当时他俩共用一台计算机，一个人晚上做编程，另一个人白天做，两人的工作时段在换班时有一小时的重叠。[51] “我们忙得就像创业公司一样，”撒克说，“我觉得有点遗憾的是，只有在凌晨2点喂奶的时候，我才能见见我的女儿。”[52]

泰勒的团队不断朝目标前进，硅芯、电线、操作系统、微码、路由

器、“0和1”，这些能联网的交互式计算机的零件一个接一个地被制造出来。

泰勒的团队写下的备忘录揭示了他们的使命感与紧张感：“这些问题看起来值得解决”“这是我的看法”“欢迎评论”“本文为草稿”，有两份备忘录的标题非常值得一提：“发泄不满”和“我到底在这儿干什么”。[53]

泰勒的实验室纪律非常严明。每一份备忘录都盖着“已阅并理解”的章，并签上了名字和日期，全都按照当时世界各地科学实验室的标准规范来做的。

在这种紧张的气氛里，泰勒仍然是一个温暖而体贴的存在。“你有任何问题都可以去泰勒的办公室。”特斯勒回忆道，“他会给你帮助。”[54]鲍勃·斯普劳尔写道：“泰勒对我的信心比我自己还多，我展示出来的每一份自信都源于他的鼓励。”[55]

特斯勒回忆说，泰勒偶尔会给他一些卡通卡片，用来阐明泰勒和利克莱德在1968年合著的文章《作为通信设备的计算机》。泰勒总是强调说：“阿尔托计算机还没成为现实呢。”泰勒并没有完整地规划出阿尔托计算机的未来。“每当我们完成一部分，接下来的部分就会变得清楚起来。”泰勒说。既然一台交互式计算机需要优化的是通信而非计算，阿尔托计算机就需要围绕着显示设备建造，而非算数单元。把焦点放在显示上则意味着需要一个新的操作系统，一个新的操作系统又需要新的应用程序；阿尔托计算机的目标之一是通信，显然还需要一个文字处理程序，一直这样下去。“随着你安置好一个元件，下一个是什么也就变得很明确了，”泰勒说，“如果你想把字符通过网络传送给一台打印机，就可能需要把要发送的字符存储下来，因此你还需要一个文件系统。如果你想把字符写进一封电子邮件里，就需要一个电子邮件系统。在某种意义上，它们都是独立的部件，但在另一种意义上，它们又都是同一个系统的一部分。我所做的事情之一，就是指引研究团队朝着这个方向演进。 (67) ”[56]

一步又一步，一个零件接一个零件，泰勒与他的团队正在为现代个人计算机产业奠定基础。

9

电子游戏帝国雅达利的盛与衰

艾伦·奥尔康

Hit in the Ass
by Lightning

艾伦·奥尔康知道有人会来找他。1972年6月，诺兰·布什内尔出现在了他的办公室。此时，施乐公司正在考虑购买阿帕网。布什内尔是一位高大、傲慢、年轻的工程师，(68) 在距离帕洛阿尔托研究中心以南几公里的山景城工作，布什内尔是开着一辆崭新的蓝色休旅车来的，“这是我们公司的车。”他装作漫不关心地说。他想邀请奥尔康去他的创业公司看看新产品“电视屏幕上的游戏”，这款游戏是布什内尔和特德·达布尼一起开发的。[1]

两人开车去了布什内尔的办公室，就在高速公路旁边。这间办公室占地很大，大概有930平方米，看起来像是电子实验室和装配仓库的混合体。示波器、实验室长凳、组装了一半的柜子和接着电线的屏幕占用了很大一块空间。[2]

布什内尔和奥尔康来到了一个柜子旁，这个柜子有1.8米高，由玻璃纤维制成，看起来有点儿复杂，在与眼睛齐平的地方有一块屏幕。布什内尔为柜子富有“太空感”的形状而感到颇为自豪，他用雕塑黏土设计了这个柜子，达布尼找了一家游泳池生产商，用色彩鲜艳的玻璃纤维把它制造出来。柜子里装着一款外太空射击题材的科幻游戏，叫作《计算机空间》（*Computer Space*）。这是奥尔康见过的第一款电子游戏。

在当时看来，游戏《计算机空间》非常令人震撼，电影《绿色食品》（*Soylent Green*）的制作人为了拍摄这部电影专门还定制了一台白色的。[3] 除了能闻到玻璃纤维散发的微弱臭味外，奥尔康对这个柜子一点兴趣都没有。他觉得这东西最有意思的地方，是布什内尔和达布尼决定用现成的电视机作为显示屏。如果他们问奥尔康对这个柜子的意见，他会回答，这台13英寸的黑白电视机的最大用处可能就是用来生火。

看着布什内尔演示游戏，奥尔康开始变得兴奋起来。《计算机空间》的创作灵感来自一个叫作《空间战争》（*Spacewar*）的经典游戏，《空间战争》是由麻省理工学院的一个非正式小组于1963年编写的，这个小组的领头人叫史蒂夫·拉塞尔（Steve Russell）。全美各地的程序员都在分时计算机上玩《空间战争》，并不断地改进它。布什内尔在犹他大学读本科时也玩过。所有玩过《空间战争》的技术工作者都着迷于它引发的计算难题：它展示了一台计算机能够在屏幕上绘图、计算抛物线，并检测一艘飞船是否能被击中。[4]

奥尔康知道，在布什内尔和达布尼的游戏《计算机空间》中并没有

用到计算机，尽管他们的宣传资料里对一台“计算机”夸夸其谈。在这种场景下使用一台计算机未免太过昂贵。[(69)] 肯定有其他东西控制着屏幕上的图形和运动轨迹。奥尔康想知道那是什么。

奥尔康打开柜子，扫视了一眼接线，立刻就爱上了它。布什内尔和达布尼调整了电视机内部线路的专用逻辑电路，使得它们能够产生和原来的《空间战争》游戏在分时计算机上产生的一样的效果。“太巧妙了。”奥尔康惊叹道。[5] 不用计算机，不用软件、帧缓存、微处理器，甚至不用触发电路之外的任何存储器芯片，布什内尔和达布尼在屏幕上成功地显示了光点，而且还能移动。对奥尔康来说，这种操作看起来几乎是不可能实现的。[6]

奥尔康问了一大堆问题。布什内尔等着他冷静下来，然后马上给他提供了一份工作，每月工资1000美元，以及公司10%的股份。当初，布什内尔和达布尼每人凑了350美元成立了这家公司，取名“Syzygy”（这个词指三个天体排成一条直线），但很快就改名为雅达利公司（Atari），因为他们发现另一家公司已经用“Syzygy”注册了。在布什内尔和达布尼都喜欢玩的围棋和国际象棋中，“Atari”都有“将军”的意思[(70)]。按布什内尔后来的定义，“Atari”的意思就是，你快要被包围了。

雅达利公司专为巴利公司（Bally）这样的弹珠台制造巨头设计游戏，以供它们生产和销售。布什内尔解释说，雅达利公司虽然设计了《计算机空间》游戏，但负责生产的是纳汀联合公司（Nutting Associates）。

布什内尔和达布尼的勇气让奥尔康印象至深，奥尔康简直难以想象。他还从没见过有谁会离开一家大企业去创业，就像布什内尔和达布尼离开安佩克斯电气制造公司创立雅达利公司一样。[(71)] 不过，奥尔康认为，这么做没错，因为这是聪明的年轻人为自己重写规则的20世纪60年代。

布什内尔提供的工资比奥尔康在安佩克斯电气制造公司的工资要低17%。奥尔康觉得10%的公司股权应该一文不值，因为雅达利公司可能会倒闭。当奥尔康和父母谈起这份工作时，他们为奥尔康愿意考虑而感到震惊不已。[8] 奥尔康不知道，如果接下这份工作是不是等于在慢性自杀？这家不靠谱的公司如果倒闭，找不到更好的工作了怎么办？在奥尔康父母年轻时经历的大萧条时期，没工作的男人会挨饿的。[(72)] 对他们来说，规模巨大又有名气的安佩克斯电气制造公司是一个更安全的选

择。

奥尔康是在冷战和越战中长大的，他并不认同父母这种他称为“幼稚的家长信念”的看法，认为只有大机构或者大公司才能给他最好的未来。奥尔康知道安佩克斯电气制造公司正面临着财务问题，它未来的发展成功与否，尚无定论。美国政府是奥尔康知道的最大和最稳定的机构，但它把成千上万的年轻人送到越南战争里去送死；警察不仅没有保护人民公园手无寸铁的示威者，还向他们开了枪。奥尔康找不到理由来信任那些已经成名的组织。

奥尔康当时的女朋友凯蒂鼓励他“孤注一掷，试一把”。毕竟，他们没有孩子，也没有按揭贷款。而且，如果按奥尔康的预测，雅达利公司如果真的倒闭了，他还可以在山景城或者附近的公司再找一份工作，它们很多都在招聘电气工程师。

最终，奥尔康，这位谨慎的冒险家，决定加入布什内尔和达布尼。生命很短暂，[9] 是时候创造自己的人生了。

被骗了！

当奥尔康来到雅达利公司新租的办公室报到时发现，布什内尔当时打动了他的那份创业冒险精神是假的。虽然布什内尔确实和达布尼一起启动了这家创业公司，但他还有一个奥尔康所没有的安全网：布什内尔在纳汀联合公司有一份全职工作，工资比奥尔康在安佩克斯电气制造公司挣得还多；此外，他还以独立承包商的身份与纳汀联合公司协商了许可授权费用。

布什内尔曾告诉过妻子，在到加州的两年之内，他要开一家自己的公司。他为什么没有告诉奥尔康，在纳汀联合公司还有一份全职工作呢？布什内尔日后是这样解释的，他把纳汀联合公司的工作当成“某种舍入误差”，在谈论自己的电子游戏生意时，可以把这事“省略”，而“创业家”这个词听起来“更富有魅力”。[10]　布什内尔对外表的要求比较高，他为雅达利公司招进的第一个员工是前台接待员，这位接待员17岁，是他孩子的临时保姆。当接到来电时，布什内尔会吩咐接待员让来电者先在电话里等一会儿，“我先去看看布什内尔先生或者达布尼先生是否有空”，即使两个人当时就在接待员面前。多年以后，布什内尔把自己商业上的成功归功于“充满热情和口齿伶俐”。[11]

奥尔康很快就拆穿了布什内尔的另一个谎言。布什内尔和达布尼用了安佩克斯电气制造公司的多余零件来开发《计算机空间》游戏，在奥尔康加入雅达利公司之前，他问布什内尔是否给安佩克斯电气制造公司看过《计算机空间》游戏，这家公司理应对这款游戏拥有一些所有权。布什内尔向他保证说，安佩克斯电气制造公司拒绝了他们，而奥尔康事后发现，布什内尔从来就没有把游戏给对方看过。[(73)]

之后不久，奥尔康又一次受到了布什内尔的蒙蔽，但他过了几周后才知道。布什内尔让奥尔康按通用电气公司的合同要求制作一款乒乓球游戏。布什内尔描述了想要的游戏的样子，细节具体到了分割屏幕的线段和两侧矩形球拍的要求。布什内尔还要求，游戏要便宜，最好使用的芯片不要超过20块。游戏需要用到令奥尔康钦佩不已的巧妙的视频定位技术。

为了能给通用电气公司留下一个好印象，奥尔康开车去埃尔·卡米诺瑞尔街的百货商店，买了一台最好的黑白电视机。回到办公室之后，奥尔康设计了分段球拍，每一段都能把球以不同的角度打回去。奥尔康发现，电视机里的同步信号发生器已经包含了某些音调，在稍加调整之后，他就做好了一个满意的声音——球击中球拍后发出的“乓”的声音。[12] 他还设置了游戏的模式，在打了几局之后，击球的速度就会逐渐加快。不过，这款游戏有个漏洞，球拍无法移动到屏幕顶部，但奥尔康决定置之不理，因为这样意味着球可能从上面或者下面溜走，最好的玩家也无法阻挡，这让游戏变得更富有挑战性。当奥尔康向布什内尔寻求更多的点子时，布什内尔建议，当玩家打了一个好球时加入人群的欢呼声；而达布尼则建议，在失球时加上喝倒彩和嘲讽的声音。这完美地体现了两人的性格差异：布什内尔热情洋溢，达布尼则更为谨慎。

只花了3个月时间，奥尔康就制作出了一个能玩的游戏原型，他或者是布什内尔将这款游戏命名为《乒乓》（*Pong*）[(74)]。[13] 虽然奥尔康觉得游戏玩起来很不错，但他还是担心这不算是完成任务，因为他用了超过70块芯片，而非布什内尔要求的20块，这款游戏绝无可能满足通用电气公司指定的技术参数。

奥尔康告诉布什内尔《乒乓》完成了，但太复杂了，并提议再重新设计一次。布什内尔建议他们先玩玩看。在奥尔康开发这款游戏的时候，布什内尔就已经玩过几次了，但这一次，他每玩一局就会变得越发兴奋。布什内尔惊叹道：“《乒乓》是一款伟大的游戏。”因为这款游戏入门容易、精通难。[14] 就在奥尔康又开始担心通用电气公司可能因为芯

片的使用数量太多而拒收这款游戏时，布什内尔却在暗自偷笑。

最后，布什内尔告诉了奥尔康一个秘密：根本就没有通用电气公司的合同。他撒了谎，《乒乓》只是一次内部练习，他觉得这会帮助奥尔康掌握视频定位的技巧。

奥尔康非常惊讶，但并没有生气。3年后，当他知道布什内尔当时之所以能够把这款游戏的要求描述得那么详细，是因为他描述的就是米罗华公司（Magnavox）所销售的奥德赛系统上的乒乓球游戏时，[(75)] 他也没有生气。“就像电影《金牌制片人》（*The Producer*）一样，你知道吧？”奥尔康若干年后回忆道，“我们要从米罗华公司把这个点子偷过来，如果这款游戏搞砸了，又有什么关系呢？然而，一不经意却搞成功了。”[15] 米罗华公司后来起诉雅达利公司侵犯知识产权，最后双方庭外和解。

正是因为布什内尔的诱导，奥尔康才一次又一次地完成了连自己都觉得不可能的技术创举。“‘这不可能！你不会这么做的！’在日常生活中，我经常对自己这么说。”奥尔康后来解释说，“不过很幸运的是，有布什内尔激励我，我最后还是做了。”[16] 虽然奥尔康拥有足够的技术实力来建造几乎任何东西，但作为一名年轻人，他却不是一位梦想家，他需要像布什内尔这样的人来点燃他的火花，引导他的才能。布什内尔每天都会记录下很多新点子，经常有写满了他潦草笔迹的纸张从口袋里掉出来。[17]

布什内尔虽然拥有无限的想象力，但技术实力却非常有限，他需要奥尔康来帮他实现构想。“布什内尔是一位梦想家，”奥尔康说，“我负责拿棍子脏的那一头，让这些事情变成现实。”[18]

硬币堆积故障

布什内尔告诉奥尔康，《乒乓》这款游戏非常成功，应该授权给巴利公司。雅达利和巴利公司签过一份合约，内容是为巴利公司制作一款电子游戏和一架弹珠台机。紧接着，布什内尔订了去位于芝加哥的巴利公司的机票，他准备坐红眼航班以便省掉酒店房间的开支。在机场的卫生间洗过澡之后，布什内尔穿了一件心爱的西装，带着游戏的原型电路板，前去说服巴利公司的主管：《乒乓》是一款好游戏，即使它需要两个玩家才能玩。“我们可以再做一个单机版放里面。”布什内尔补充

道。[19]

巴利公司表示，愿意考虑购买这款游戏。不过，确切的答复还要等些时候。

布什内尔前去巴利公司之时，达布尼为《乒乓》游戏造了一个柜子，不过远比不上《计算机空间》游戏的由优雅的玻璃纤维制成的柜子，《乒乓》游戏的柜子就是一个涂成橙色的木头盒子，两个银色的把手控制着屏幕上的球拍，正面写着“P-O-N-G”字样的一块金属牌算是对审美唯一的致敬。在盒子旁边，达布尼焊上了一个投币槽。

布什内尔把原型电路板带回雅达利公司之后，奥尔康把它装进了黑白电视机，然后把整套装置塞进达布尼制作的柜子里。之后奥尔康和雅达利公司的两位创始人开着车把柜子带去了附近的一家酒吧。安迪·卡普的酒馆光线阴暗，烟雾缭绕，和1972年夏天桑尼维尔的很多酒吧一样，里面值得一提的东西只有便宜的啤酒和弹珠台。布什内尔和达布尼认识店主。雅达利公司还有一项副业就是维修弹珠台，然后按入账的一定百分比提成，安迪·卡普（Andy Capp）就是他们的一个客户。

他们3个人把《乒乓》游戏机重重地放在了一个装饰用的木桶上面。游戏机的外貌不是很美观，尤其和包装华美、闪闪发光的弹珠台以及外形漂亮的《计算机空间》摆在一起的时候，对比更明显。布什内尔用了九牛二虎之力才说服店主将它安放在酒吧里。

有两位男子很快就从弹珠台旁的男人堆里脱身出来，开始研究《乒乓》。过了一分钟，一位男子丢了一块25美分的硬币到投币槽里。

虽然《乒乓》暂时还没有操作说明，但游戏玩家很快就搞懂了。两人的头都凑到了游戏机屏幕前，看起来玩得很愉快。

游戏结束之后，他们没再继续玩，而是走开了。

布什内尔走向这两位玩家，想问问他们对这款游戏的喜好程度。奥尔康跟着他一起走到了酒吧另一头。

布什内尔向这两位付费玩家打了一声招呼，然后头偏向游戏机问道：“你们觉得那东西怎么样？”他尽量让自己的语调显得自然。

“哦，对。我以前玩过这种东西，”其中一位玩家回答道，“我认识几个制造这种游戏的人。”

没人在意这位玩家说的话，这就像你制作了一款如此之酷的游戏，

人们会假装和它有什么联系，想想还是很让人满足的。[20] 布什内尔后来解释说：“人们玩你制造的游戏，就等同于观众起立为你鼓掌。”[21]

大概一周之后，酒吧的经理给奥尔康打来了电话。《乒乓》的游戏机出了点问题。奥尔康开着他的二手凯迪拉克车去修理，受到了一小群《乒乓》的游戏迷的欢迎。奥尔康解释说，他需要玩几局游戏才能诊断出问题。接着他弯腰打开了投币槽，然后拨动了内部的开关，这样他就能不限次数地玩游戏了。

奥尔康把柜子门一拉开，就看见了里面满满的25美分硬币。硬币已经装满了用来当投币槽的咖啡罐，溢出来落在了柜子的木质底板上，总共有100美元的25美分硬币。《乒乓》的故障就是因为投币槽装得太满，而导致无法触发启动装置造成的。

奥尔康把一半钱留给了雅达利公司，剩下的交给了经理，还给了他一张名片。“下次再发生这种事，马上给我打电话。我能修好。”奥尔康保证道。[22] 他的快速解决方案是用一个更大的容器牛奶盒替代咖啡罐。奥尔康把硬币堆积引发的故障告诉了布什内尔，布什内尔当时正准备飞往芝加哥，与巴利公司的主管再次会面。他以为布什内尔会把这个故事告诉巴利公司，好说服他们购买这款游戏。 (76)

奥尔康错了。

抓住**100%**的利润之机

布什内尔回到雅达利公司之后，请奥尔康和达布尼到安迪·卡普酒馆和他碰头。三人坐在他们喜欢的桌子前面，看着一个接一个玩家将25美分的硬币投到《乒乓》的柜顶上，以确保他们排队的位置。过了几分钟，布什内尔说了一些令奥尔康大为吃惊的话。

“我们不需要把《乒乓》卖给巴利公司。我们可以给它一款不同的游戏。”

“那《乒乓》该如何处理？”奥尔康问道。

这个问题正中布什内尔下怀。布什内尔兴致勃勃地回答：雅达利公司可以有自己的工厂来制造《乒乓》游戏，并以最快的速度来组装，这样每天可以生产100台。《乒乓》游戏能成为一款大受欢迎的大型游戏，雅达利也能成为一家大公司。到时，由布什内尔来监督整个商业运

作，奥尔康处理工程问题，而达布尼管理生产流程。

他们3个人都没有开办过公司或者管理过工厂的经验，更不要说从头创建一家工厂。布什内尔似乎对此毫不担心，他坚信“一个聪明人应该能在三年内从根本上掌握任何科目”[23]。他奇怪地从制造了《计算机空间》游戏的纳汀联合公司的故事中受到鼓舞。既然纳汀联合公司的这些家伙都能把游戏推销出去，即使他们“用两只手都摸不着自己的屁股”，我们又有何不可呢。[24]

奥尔康仔细地听着布什内尔说话，盯着他把啤酒吞下去。

“巴利公司拒绝购买《乒乓》游戏？”奥尔康问。

布什内尔回避了这个问题。他在没有与达布尼和奥尔康打招呼的情况下，擅自决定抹除他之前的销售努力，而且说服巴利公司不要购买《乒乓》游戏。奥尔康以为满溢的投币槽会激起巴利公司的兴趣，结果却是激起了布什内尔的兴趣。布什内尔知道，如果雅达利公司把《乒乓》游戏授权给了巴利公司，就只能得到游戏3%的销售收入。[25] 但是，他想要雅达利得到100%的利润。

然而，这些想法布什内尔对奥尔康和达布尼一句也没有说，只是不断地告诉他俩，雅达利公司可能会自己生产《乒乓》游戏，而非把游戏授权给一家认识的制造商。

不，奥尔康说。他不想生产《乒乓》游戏。奥尔康想设计游戏，而不是成为一家大公司或者工厂企业的一部分。这位来自伯克利分校的嬉皮士“不渴望成为一只资本家的猪”。[26] 奥尔康是一名工程师，实际上，他们都是工程师，应该坚持最初的计划，把精力集中在设计上，生产的事务留给别人。达布尼也同意这一点。(77)

布什内尔好像没听进奥尔康和达布尼的话。“我们已经身处制造业里了。”沉默了一分钟后他说道。布什内尔已经打定主意，由雅达利而不是巴利公司来制造《乒乓》游戏。(78) 说完，布什内尔又开始喝起啤酒。

奥尔康回家一冲进门就向女朋友凯蒂大喊道：“布什内尔是个疯子！他想一天造100台机器！”即使在安佩克斯电气制造公司，奥尔康也从未见过，有什么产品能按布什内尔的速度生产出来。

但在听了女朋友的一些看法之后，奥尔康决定按照布什内尔的这个

疯狂的想法做下去。“如果之后失败了，我就可以告诉布什内尔：‘我早就给你说过这个事行不通。’”奥尔康心想。[27]

布什内尔认为，第一步就是要建造更多《乒乓》的原型机，然后把它们放在其他酒吧里测试，以便决定最终版本的游戏到底需要哪些功能。达布尼找到了一家本地车间来生产能安装游戏屏幕和部件的柜子。奥尔康则开车去了安迪·卡普酒吧研究《乒乓》游戏机出现的问题。奥尔康数了数从投币槽里落下的硬币。如果每块硬币代表20次或者30次旋钮转动，《乒乓》就需要一个能够在3个月内旋转100万次不失灵的电位计。奥尔康准备去找一个这样的电位计。

布什内尔此时比较担忧游戏的玩法。他告诉奥尔康，游戏需要说明书。奥尔康觉得这非常荒谬。安迪·卡普酒馆的玩家没有说明书也照样搞懂了。不过，最后他还是听从了布什内尔的建议。奥尔康在游戏机正面的一块板上写了三条指令：

- 放入**25**美分硬币；
- 球会自动发出；
- 避免失球以获取高分。

就在几周的时间里，有10家酒吧安置了《乒乓》游戏机。奥尔康、布什内尔和达布尼坚信，他们造出来的游戏机能够抵御醉醺醺的玩家们手中摇晃的啤酒杯的诱惑。不过，奥尔康他们还是低估了游戏机即将遭受的虐待。有玩家向机柜扔台球，希望侥幸击中某个地方，赢得一局免费游戏。机器在被摇晃或者玩得次数太多的时候会短路，因为硬币会掉在触发装置下面的电路板上。酒吧老板习惯了弹珠台的机械继电器、挡板和彩灯，这些东西用一把螺丝刀或者锉刀就能修理。如果《乒乓》游戏机的声音不够响亮，或者屏幕不够亮，酒吧老板会打开后盖，试着调整。大部分时候，他们会通过转动一个转盘来修理它，但实际上，这个转盘是游戏机的外部电源。每台送回雅达利公司的游戏机的电源都是烧坏了的。

尽管出现了这些问题，《乒乓》游戏还是在一周之内就带来了150美元的收入，大概是弹珠台游戏的3～5倍。[28] 1972年，这款游戏的操作方法既直观（转动旋钮，移动球拍）又惊人，大部分美国人见过的屏幕显示图像要么来自广播网络，要么来自幻灯片或是电影胶片。但《乒

乓》游戏机不一样。它富有交互性，是一台观众可以对之下指令的电视机。经常有人问布什内尔，电视网络到底是如何检测到《乒乓》的旋钮转动的呢？[29]

奥尔康听说，早上9点钟就有人在酒吧外面排队玩《乒乓》游戏机。伯克利分校一位名叫史蒂夫·布里斯托（Steve Bristow）[(79)]的学生在雅达利公司兼职，负责弹珠台的维护以及雅达利公司每周的收款。在《乒乓》被安放在他负责的一家酒吧之后，布里斯托开始担忧起自己的安全，因为每收完款后，他的雅达利专用帆布包里便鼓鼓囊囊地装满了价值1000美元的25美分硬币。当警察拒绝了他的持枪许可请求之后，布里斯托想出了一个新颖的自卫办法：用他盖屋顶时用过的斧头来自卫。他让妻子拿着斧头，自己则背着沉重的包走在后面。“即使是在伯克利分校，人们也想离一个拿斧头的疯女人远远的。”他得意地说。[30]

《乒乓》游戏机的成功在布什内尔和达布尼心里点燃了一把熊熊烈火。“因为《乒乓》，我们被闪电击中了屁股。”奥尔康说。紧接着，雅达利公司匆匆地开始大规模量产《乒乓》这款游戏。

6个月，7000台！

虽然布什内尔从没有经营过一家公司，但他拥有的一系列天赋能让他当好一名CEO。他把自己当成一名领袖。“我希望有一天能为他工作。”布什内尔在安佩克斯电气制造公司的老板说。[31] 布什内尔极高的热情[(80)]也激发了玩家和雅达利公司员工的灵感。[32] 布什内尔喜欢一切游戏，他甚至能从每天的日常生活中找出很多游戏点子。一位雅达利公司员工说：“如果墙上有两只苍蝇，布什内尔定会打赌哪只比哪只先飞起来。”[33]

即便如此，布什内尔的内心还是孤独的。他没有导师，也没有风险投资家来支持他，更没有商学院教授或者顾问来为他监控局面。而且，他没有电子游戏产业的领袖来寻求帮助，也没有分析师来衡量雅达利公司相对于竞争对手的表现。[34] 虽然雅达利公司有一位律师帮忙创立了公司，但除此之外他就没有什么用处了。达布尼对生意知道得也不比布什内尔多，奥尔康就更少了。

所以，布什内尔开始读书。他阅读商业著作就像以前阅读象棋或是围棋指南一样，都是为了寻找经典的战术和出其不意的招数。他读了有

关如何给公司取名字和如何寻找客户的书籍。布什内尔认为，如果电子游戏会成为一门大生意，那么就可以把它当作大游戏一样玩。他还需要搞懂所有玩家的动机，这些玩家包括员工、顾客、供应商以及那些以超高利率给雅达利发放了250万美元的信用额度的银行。[35]

布什内尔立马使用了所学的游戏战术。他说服供应商，给雅达利公司30～60天的时间来偿还《乒乓》游戏机用到的电视机、芯片、线束以及柜子的费用。与此同时，他坚持要求雅达利的经销商货到付款。《乒乓》游戏机的售价大概是1100美元，生产成本在600美元左右，这是一套完美的自给自足式运作流程：高毛利使得他们可以靠自我融资来增长收入。[36] 为了节省张贴招聘广告的时间和开销，布什内尔和达布尼雇来了一批制造工人，这些工人一部分来自附近的就业办公室，一部分来自就业培训中心。有一天，就业培训中心的主任带来几个学生，建议雅达利公司雇用他们。

在6个月的时间里，大概有7000台《乒乓》游戏机被售出，虽然生产速度没有达到布什内尔每天100台的计划，但这个成果仍然非常惊人。大部分《乒乓》游戏机都放在酒吧或是游戏厅里。像机场、酒店以及高级百货商店这些从来不会考虑放置台球桌或者弹珠台的地方，也都放着《乒乓》游戏机，因为它的操作相对安静，而且充满了新奇的尖端科技感。[37]

雅达利公司把生产运营部门迁移到了圣塔克拉拉的一个废弃的轮滑场里。工程主管奥尔康正在和工程师小团队制作一款新游戏。团队里的很多人是被吸引过来，这主要是因为雅达利公司是少数几个能够从事计算机图像工作却又和美国政府没有联系的地方。(81) 战争还在越南肆虐地进行着，美国人也对于尼克松总统卷入的“水门事件”感到越发担忧。

布里斯托是一位出色的工程师，一毕业就来到了雅达利公司做全职工作。虽然奥尔康和布里斯托都留着长长的头发和胡须，穿着喇叭裤，但他们都认为自己是一家精密的工程企业里的专业人士。工作结束后，他们会回家和家人待在一起。

雅达利公司对游戏的专业精神似乎有点不同寻常。《乒乓》游戏诞生在一个备受上流社会责难乃至禁止的产业里，这款游戏和弹珠台被划为一类。1972年，弹珠台在纽约还是非法的，在芝加哥也才刚刚合法化。弹珠台被认为是一种博弈游戏，奖品以免费游戏的形式出现，跟赌博非常类似。即便是出于偶然，《乒乓》游戏机还是进入了高雅的休息

厅。黏糊糊的酒吧高脚椅和肮脏的台球室所带来的低档感在电子游戏产业上空仍然挥之不去。第一篇介绍布什内尔的主要文章是奥尔康在兄弟会的朋友鲍勃·韦德（Bob Wieder）写的，这篇文章发表在色情杂志*Oui*上。曾有一次，一位经销商用枪指着奥尔康说：“《乒乓》在蚕食他的地盘。”在一次展销会上，雅达利公司提供了一款名叫“公爵”（The Duke）的产品，这是成人电影机的最初形式。任何人只要花上25美分，就可以走进一个电话亭大小的柜子里，关上门，然后独自看一段8毫米长的电影短片。[38]

雅达利公司联合创始人达布尼对公司的低俗格调有些不满。他觉得自己被轻视了，没有受到充分的赏识。布什内尔只把自己称为雅达利的创始人，好像达布尼一开始就不存在一样。布什内尔为给奥尔康留下了深刻印象的视频定位技术申请了专利，却没有通知达布尼，也没有把他的名字写进申请里。达布尼觉得这项技术后面的点子，他的贡献至少应该和布什内尔一样。布什内尔分派达布尼做一些低级工作，没有人直接向达布尼汇报，也不让他参加重要会议。[39]

出走，快速由盛而衰

1973年3月，布什内尔把奥尔康叫进了办公室，达布尼也在那里。奥尔康看着他们，布什内尔开始问达布尼生产上的一些基本问题。公司现在的运转率是多少？总产能是多少？这个星期的业绩和上个星期有什么不同？和上个月比呢？

达布尼一个也答不上来，奥尔康很惊讶，也很伤心。“那是个很悲哀的时刻。我真的很喜欢达布尼。”奥尔康很多年后回忆说（“奥尔康的这份大悟是我故意安排的。”布什内尔日后满意地说）。[40]

达布尼在一个月内就离开了雅达利公司。[41] 达布尼说他辞职了，布什内尔却说他是被开除的。无论如何，离职手续一签完，达布尼就从雅达利的历史中消失了。直到最近，关于公司的每一段采访和每一篇文章里，布什内尔都被认为是雅达利的唯一创始人。

随着雅达利的发展，公司文化变得更加随心所欲和富有实验性。公司各部门代表的员工委员会拥有极大的权力，它可以对解雇和非自愿的工作调动进行重审，甚至可以推翻管理层在这些领域的决策。

雅达利公司的办公空间再次不够用了，于是搬到了洛斯盖多斯的温彻斯特大道的一幢楼里，距离温彻斯特神秘屋有11.2公里远。这是一幢拥有160个房间的大楼，由温彻斯特步枪财富继承人的遗孀修建。因为她认为，如果她停止建造的话，步枪受害者的鬼魂就会来骚扰她。(82)布什内尔在雅达利新大楼的入口处镶嵌了一张木板，上面还有一个圆拱门：这是向当年用来放置最初的《乒乓》游戏机的木桶的致敬。布什内尔用蕨类植物和吊篮植物装饰了办公室。在一个角落里，他放了一个橡木做的啤酒桶，并安装了一个水龙头，桶里灌满了库尔斯啤酒（Coors），到傍晚开会时供员工们喝。[42]

雅达利公司的工作场合意外地获得了一些名气，经常在这里举行盛大的派对。布什内尔经常会在热水浴池里做出商业决定，这招惹了不少非议。布什内尔把喧嚣的氛围看成是生意场游戏中的一种战略举措。他想要的员工是那些“能对一个好的派对而非奖金做出反应的人”[43]。

布什内尔阐述了“雅达利的哲学”——把雅达利变成一家与众不同、激动人心、富有活力且敢于争先的公司。雅达利将会不断地繁荣。他还说：“雅达利要能满足员工对学习和进步、对有价值的目标做出贡献以及被同胞尊重的需求。”布什内尔还许诺每位员工都能获得公平的工资，能一起分享公司的成果。“公司对所有员工以爱、尊严和敬意相待，勿论职务分类。”他发誓说，雅达利的产品不会导致“伤亡、损伤或者堕落”。他还提醒员工，公司必须“通过盈利来存活和增长”。[44]

1973年6月，雅达利公司实现了这些许诺，推出了一项股票所有权计划，公司把少量股票授权给包括制造工人在内的所有全职员工，还提供了其他一些非常慷慨的福利，比如覆盖所有员工的健康保险和牙医保险，并且每位员工在生日那天都有半天的带薪休假，如果成为父母，还有一张奖金支票。[45]

正因为这种奇特的公司文化，奥尔康喜欢雅达利，喜欢这种由制造更多《乒乓》游戏或开发新游戏而带来的高风险商业压力，以及和混合着嬉皮士之爱的古怪组合。布什内尔的这种全凭直觉的管理风格似乎确实管用。到了1973年，公司还只有一岁的时候，它的销售额高达320万美元。雅达利在日本、加拿大、英国以及夏威夷设立了子公司来销售游戏。公司的一份官方文件声称“计算机视频游戏”的市场只受“供应而非需求”的限制。[46] 这份需求似乎是无限的。

然而，雅达利的成功非常短暂，奥尔康对这家公司的满意度也没保

持多久。《乒乓》游戏发布不到6个月，仿制的竞争对手就出现了，他们通过逆向工程来复制《乒乓》游戏。有些甚至从黑市买到了原装的印刷电路板，这是由雅达利的一些不道德的员工私运出来的。[47] 为了表达对竞争对手的鄙视，雅达利投放了一个广告，嘲笑竞争对手企图“爬上雅达利的乐队彩车”。但竞争对手带来的结果却是毁灭性的。《乒乓》游戏发行后的两年里，每有一款合法的雅达利《乒乓》游戏售出，就会有5款价格更便宜的仿制版售出。[48]

雅达利的几家子公司都破产了，或者被清算以获得现金，[49] 工会的行动也失败了。在这之后，雅达利开始削减福利，公司开始进入混乱，从传统的劳动纠纷到工资，再到公司的用车。但在雅达利蒸蒸日上的时期，管理层和员工都相互保证给对方以爱和尊严。

为了控制局面，布什内尔在1973年自升为董事长，然后给雅达利雇了一位新总裁——他妻子的妹夫（一名精神科医师和工业顾问），这可能是布什内尔认识的最接近真正公司主管的人了。[50] 这位总裁上任后不久就告诉一位记者，他不觉得自己像个商人。在这位新总裁从安佩克斯电气制造公司请来了一位工程主管之后，奥尔康被挤出了工程部，成为研发部门的主管。

和头衔所暗示的不同，研发部主管这个职位实际上更偏向商业方面，奥尔康感到非常痛苦。他从一份工作里想要得到的是进行新产品工程设计的机会，但现在他的时间都花在了思考交货、回购以及对董事会的责任上。与此同时，新的工程主管衣着华丽，每天都工作到很晚，他似乎对流程图和正式的计划更有兴趣，而非开发新产品。虽然奥尔康只有28岁，但他发现自己长白头发了。当他的母亲被确诊为癌症晚期之后，他离开了雅达利。奥尔康说这是一次长假，不知道自己是否会回来。[51]

在奥尔康花时间陪伴母亲的时候，雅达利的挣扎还在继续。公司卖出了9款游戏，其中一些只是易于仿制的《乒乓》的变种。最新的主打游戏叫作《大赛道》（*Gran Trak* ），但定价太低。[52] 雅达利在财务上非常紧张，每当星期五开工资支票时，停车场很快就会空掉，因为人们都冲去了银行，想赶在雅达利还有足够的资金时兑现支票。[53]

布什内尔把自己还没有兑现的工资支票都塞在抽屉里，以便保存资金。同时，他的婚姻也崩溃了。奥尔康在长假期间访问过一次雅达利，在停车场遇到了布什内尔，布什内尔把自己锁在车里，正坐在方向盘前

哭泣。[54] 1974年一年，雅达利亏损了60万美元。

回归，第二个春天

1974年春天，也就是财年末尾的5月，布什内尔请奥尔康回到雅达利。并保证说一切都会不一样的。新总裁走了，由乔·基南继任，他运营着雅达利唯一一家成功的子公司——基游戏公司（Kee Games[(83)]，基游戏公司最后并入了雅达利，布什内尔担任合并后的公司主席）。奥尔康认识基南，也喜欢他。基南只比布什内尔大一岁，却是“我们拥有的最接近管理者的成年人”[55]。当有人问基南，他的责任是不是对精力旺盛、什么都想尝试的布什内尔说“不”，他回答道：“有时候我也说同意，但就是什么都不做。”[56] 布什内尔觉得基南是个“聪明而顽强的人”[57]。

24岁的史蒂夫·布里斯托在基游戏公司担任工程主管，以前他和挥着斧头的妻子一起保护过早期《乒乓》游戏机里的硬币。将来他会管理雅达利的工程部。布里斯托确立了一些基本原则来对付布什内尔不停产生的创意，他告诉工程师们：“你们要和蔼，要有礼貌，认真听布什内尔的话，但在我们商量好之前什么都不要改动。”[58] 布里斯托负责工程部，奥尔康的头衔仍然是研发副总裁。布什内尔许诺，这会是一份真正的研究工作，有真的工程师参与其中。

所以，奥尔康回来了。他的工作会让雅达利转运。

在休假之前，奥尔康收到了来自布什内尔的一份笔记，列出了“工程章程”的大纲。这份心愿清单里有8个项目，还有一份警告——关于雅达利生产能力不能适应上述设计安排的声明。这份笔记非常具有布什内尔风格：梦想远大，却无视雅达利实际能够建造什么的现实状况。奥尔康要考虑预算，他问是否应该将“财政能力”考虑在内。布什内尔的回答是“NO”。[59]

奥尔康回到雅达利之后，他把注意力放在了布什内尔所列清单的第七项：建造家庭版《乒乓》游戏机。也就是说，布什内尔想要一版《乒乓》游戏机，它能够在美国6900万拥有电视机的家庭里使用，而不只是装载在一台独立式的投币游戏机。[60]

建造家庭版《乒乓》游戏机的指令听起来很熟悉，又像是布什内尔

的一次过度要求，奥尔康的第一反应是“荒谬”。雅达利从未直接向消费者销售过。投币式游戏机的客户都是经销商，他们把游戏出售或者出租给游戏室的老板。雅达利并不知道如何才能按消费者的需求量来制造东西。又一次地，就像当年布什内尔建议说他们该想办法来自己生产《乒乓》的情形一样，奥尔康把布什内尔的信心看成是一次证明他错了的机会。

奥尔康安排一位叫作哈罗德·李（Harold Lee）的工程师来帮他设计《乒乓》游戏机，它要足够便宜，能够销售给个人消费者，且难以仿制。李指出，微芯片技术现在已经非常发达，他们可以把投币式《乒乓》游戏机里的整个印刷电路板都浓缩在一个单独的定制芯片上。

“我们就开始做了。”奥尔康说。他期待这个开发过程漫长且终无成效，花上好几个月来设计、测试、重新测试，最后他很可能得放弃这个项目。

然而，芯片几乎是立刻就成功了。雅达利已经有了一个能用的家庭版的电子游戏机内核，但面临的问题是，不知道如何来包装、营销或是销售它。奥尔康说：“就像一只狗追一辆车一样。追上了该做什么？之后怎么办？”[61]

有一个人知道该如何做。唐·瓦伦丁从雅达利公司灾难性的1974年的财年开始，就一直在给雅达利做咨询(84)。[62] 瓦伦丁现在是一位风险投资家，而且是仙童半导体公司和国民半导体公司的“指定顾问”。[63] 他在备受尊敬的投资机构资本集团管理着一个叫红杉的基金。资本集团的大部分合伙人都是保守的律师和金融专家，他们都喜欢在古板、可预测且高度管制的共同基金。[64] 按瓦伦丁自己所承认的，他“完全不同而且完全操作不当”。他管理的500万美元的红杉基金和其他资本集团典型的基金不一样：他负责的客户“想投那些大起大落的私人公司”。[65] 在国民半导体公司工作的时候，瓦伦丁个人就投资了一些业绩不错的基于微芯片的小型公司，包括科学数据系统公司。他在资本集团的老板鲍勃·柯比（Bob Kirby）知道这些投资，很佩服瓦伦丁发现有潜力腾飞的高风险小公司的能力。他还给瓦伦丁取了一个“火箭人”的外号。[66]

瓦伦丁在资本集团的工作时结识了东海岸金融业中的一些重要人物，在国民半导体公司和仙童半导体公司的工作让他对微电子市场有了深刻的理解，他还因此在硅谷正在成长的电子业界的高管人际网络中获得显赫的地位。通过仙童半导体公司或者其他早期芯片制造企业的共同

纽带，瓦伦丁认识了大部分这个行业中的重要人物：原型芯片最好的建造者、批量订购的供应商、能力最强的律师、最高效的公关和市场人物、成绩最佳的猎头以及能商量出最划算交易的经销商。

1975年，在资本集团的鼓励下，瓦伦丁把红杉基金设立为一家独立的同名风险投资公司——红杉资本，投资者团体也非常类似——不是个人，而是富有雄厚财力的机构投资者，比如养老基金以及拥有大量捐献的大学。独立的红杉资本仍然保留了对于高风险、高回报投资的关注。瓦伦丁在沙山路租了一间办公室，就在风险投资公司克莱纳·珀金斯附近。红杉资本和克莱纳·珀金斯风险投资公司领导了一个趋势——由成功的科技创业者前辈来教导和资助后辈们。这将成为硅谷长盛不衰的本质要素。红杉资本和克莱纳·珀金斯风险投资公司将会资助（但不限于）：亚马逊、苹果、思科系统、碉堡箱（Dropbox）、艺电、Facebook、基因泰克、谷歌、照片墙（Instagram）、直觉（Intuit）以及领英，这只是其中的一半。

作为一位风险投资家，瓦伦丁成功的关键之一，是他愿意去忽略那些他人会觉得讨厌或是离经叛道的行为和外表。瓦伦丁是一位热爱作家安·兰德（Ayn Rand）的保守派，他不鄙视那些留着长发、赤着脚、举止粗鲁乃至不卫生的工程师，还向他们寻求建议。在仙童半导体公司，他看见过一名销售员前一天半夜里醉醺醺地把一辆高尔夫球车开进了水坑里，但在第二天下午就销售出了数万美元的产品。在国民半导体公司，他和鲍勃·威德拉一起工作过，威德拉就是那名在仙童半导体公司咬穿过玻璃杯的工程师。在国民半导体公司，威德拉放了一瓶占边威士忌在办公桌抽屉里，他只愿意屈尊和公司里的少数几个人说话，他的脾气一旦爆发起来，整个办公室都会跟着遭殃，持续之长，脏话之多，瓦伦丁是见证过的。但当威德拉安静下来，设计的模拟电路曾在某个时刻占领了全世界市场的75%左右。“威德拉改变了我的想法，让我不再认为伟大的技术天才都是千篇一律的。”瓦伦丁说。

和威德拉相比，布什内尔就是个“小丑”，他夸大事物、自我膨胀，还穿戴着夸张的“小丑服”。[67] 布什内尔每次想要激怒瓦伦丁的伎俩都会失败。当布什内尔坚持要在他后院的热水浴池里开会时，瓦伦丁会脱下衣服爬进去，身影在飘荡的波纹酒瓶中闪躲。[68] 当布什内尔带他参观雅达利的生产线时，瓦伦丁发现里面雾蒙蒙一片，全是大麻烟雾，几乎一接触就会陶醉，他用当年参加竞技游泳时练就的肺活量屏住了呼吸。[69] 瓦伦丁在电子游戏和其他基于微电子的消费者产品中发现了一个巨大的

市场。如果要他脱掉衬衣或者屏住呼吸才能进入那个市场，他会这样做的。

当瓦伦丁了解了《乒乓》游戏的芯片之后，知道该如何去销售那些雅达利即将围绕它制作出来的游戏。布什内尔觉得玩具店应该是一个合理的选择，但瓦伦丁的想法更大胆——西尔斯公司。一年前，西尔斯公司修建了芝加哥的标志性大楼，美国57%的家庭都有一张西尔斯公司的卡，这家公司如此之大，当时它的年营业额已经接近国民生产总值的1%。[70] 西尔斯公司比玩具店的销售价位高，销售网络也要好得多。此外，来自西尔斯公司的支持会帮助“把雅达利定位为一家真正的公司”。瓦伦丁请红杉资本的一位投资人（也是西尔斯公司的主要股东之一）来安排一次见面。瓦伦丁要求布什内尔穿上正式的西装，准备一份会议的脚本，并嘱咐他不要试图表现得太幽默。[71] 1975年3月，西尔斯公司的体育用品采购员订购了75000份奥尔康和李浓缩到了一张芯片上的《乒乓》游戏。西尔斯公司给了雅达利6个月的时间为圣诞购物季生产游戏，还通过西尔斯银行（Sears Bank）给雅达利贷了150万美元。[72]

就在和西尔斯公司的生意签署之后不久，奥尔康和雅达利的工程团队得到了一个教训，这一课也会让20世纪70年代早期一家又一家高科技公司大吃一惊。产品“软”的一面，特别是包装，要比技术内核难掌握得多。“这能有多难”可能是高技术领域里最傻的5个字。当英特尔公司试图销售围绕芯片建造的电子手表的时候，在技术上并没有问题，但却输在了表带和展示盒上。英特尔公司联合创始人罗伯特·诺伊斯说，这份经历教会了他一个道理：“当别人的生意看起来太好做的时候，你还根本没搞懂。”[73]

对雅达利来说，问题在于制造一个容纳《乒乓》的电子器件并需要和电视连接的塑料盒。奥尔康负责制造这个盒子，但他找不到任何人来做它。奥尔康飞到了洛杉矶去见了一家听起来很靠谱的公司，结果还是不成功。西尔斯公司的购物季截止时间就快到了，布什内尔开始恐慌起来，他指定一个团队来设计一个绝无可能大批量生产的木盒。最后，奥尔康在不远的圣塔克拉拉找到了一家生产用于包装半导体芯片的塑料工具的小公司。一般来说，这家公司会拒绝雅达利，但由于半导体产业很不景气，这家小塑料制品公司需要这笔生意，雅达利和同时代的其他很多硅谷公司一样，利用了这一套为支持微芯片创业者而发展起来的基础设施。[74]

雅达利运气不错，西尔斯公司接手了《乒乓》游戏的市场营销工作，收了98.95美元把它刊登在当时盛行的假日产品目录《愿望书》里，还帮雅达利打了广告。[75] 此外，把《乒乓》放在体育用品里而非玩具里销售，意味着游戏不只会吸引儿童，还能获得青少年和成年人的青睐。[76] 西尔斯公司是市场营销之王，《乒乓》又是一款好游戏，雅达利卖了超过1000万美元的《乒乓》游戏给西尔斯公司，还有另外价值300万美元的《乒乓》游戏直接卖给了消费者。即使是在消费者熟悉的知名公司，比如米罗华公司、可来科公司（Coleco）以及米德威游戏公司（Midway Games），已经开始销售家庭版电子游戏，就在米罗华公司提起诉讼，声称雅达利侵犯了专利之后，《乒乓》还是销量爆棚。

雅达利的街机游戏部门大概也在同一时间复活了。驾驶游戏《大赛道》里的问题被解决了，由史蒂夫·布里斯托和莱尔·雷恩斯（Lyle Rains）编写的《坦克》游戏也正在热销中。《时代》杂志把电子游戏誉为“太空时代的弹珠台”，并声称在某些大学里面，玩游戏是“仅次于裸奔的第二大热门娱乐活动”。[77]

于是，成功后的低潮现在又进入了第二次上升期。好时光又回到了雅达利。到1975年年末，公司在设计和销售着超过30款游戏，拥有11座不同的建筑和725名员工，其中55人对雅达利的成功起了非常重要的推动作用，因而获得了股票期权。[78]

《乒乓》游戏变得非常盛行。有一天，奥尔康的儿子从学校回来说，布什内尔的女儿告诉老师，是她爸爸发明了这款游戏。奥尔康一般很少有时间管这种争论，但这次例外。他告诉儿子：“你去问问布什内尔的女儿，‘如果是你爸爸发明了《乒乓》，在他的游戏机坏了时，为什么要找我爸爸来修呢？’”

10

赢得重组 DNA 技术专利申请战役

尼尔斯·赖默斯

Make It Happen

1974年夏天，尼尔斯·赖默斯坐在桌前翻看着邮件。赖默斯为斯坦福大学的发明者申请专利的试运营实验项目，现在已经发展成了一家正式的机构，叫作技术许可办公室。赖默斯的办公室从庄严的恩希纳厅搬到室外一辆拖车里。他与助手萨莉·海因斯用蕨类植物和纪念品装饰了墙壁，墙上还有一块牌子，写着：成就梦想。[1]

技术许可办公室于1970年6月由试运营转为正式运营，它一年带来的许可费和专利费收入就已达到研究集团所有年份总和的18倍。[2] 在接下来的4年时间里，这间办公室为22项发明办理了许可，创造了461000美元的收入。[3] 其中包括一种激光设备，它的许可发放给了一家有兴趣利用它来进行眼科手术的公司；一个荧光激发细胞分类仪；一套生成和处理声音的系统，许可发给了雅马哈公司（Yamaha），它将于1983年推出Yamaha DX7，从而带动了合成音乐领域的发展。[4]

专利申请，拖车里的新事业

赖默斯决定开创一项新事业，这项事业的成功将以利润来衡量。他此时和任何创业公司的领导者一样，对眼前的挑战充满兴奋。[5] 虽然赖默斯成功鼓励了发明者为自己的点子颁发许可，但申请专利的费用仍然非常昂贵。技术许可办公室只扣除专利收入的15%，每年的赤字达11000美元。那时，办公室也只为343份发明里17份申请了专利。[6]

在6月的一个下午，赖默斯收到的邮件有的来自他因许可问题接触过的公司，有的来自支持斯坦福大学的研究的政府机构，除此之外，里面还有一份复印的新闻剪报，是斯坦福大学新闻服务中心的主任寄给他的。赖默斯这个人“与其说是一名专利工作人员，不如说是一名人才搜罗官”，他总会非常认真地阅读新闻服务中心的剪报。[7] 这些剪报经常会汇总以及公布实验室的成果，其中很多成果甚至只有这份剪报才会公布。

有一份剪报刊登了来自《纽约时报》的一篇长篇文章《动物基因向细菌的转移》。文章介绍了两个实验室，一个在斯坦福大学，一个在加州大学旧金山分校，它们联合开发了一种用于克隆遗传物质的实用方法，可以把外源基因从一种复杂动物（一只青蛙）移植到一个细菌中。细菌是一种简单但能快速分裂的细胞。随着细胞分裂，它们会创造出青

蛙基因的精确拷贝，并且能够用它们来制造蛋白质。换句话说，这里的细菌就是一个小型的DNA复制工厂。这项成就便是重组DNA技术。

重组DNA技术具有惊人的意义。比如，如果我们能够改造细菌让它来复制生成胰岛素的DNA，并且表达胰岛素的基因代码，我们就能无限量地供应可以拯救糖尿病患者性命的荷尔蒙。同样的技术也能被应用于制造抗生素来对抗感染，或者对抗农产品中的微生物，进而减少对化肥的需求。《时代》杂志引用了诺贝尔奖得主、斯坦福大学遗传学系主任约书亚·莱德伯格（Joshua Lederberg）的一句话："这项突破是一个重大的十字路口。"[8]

赖默斯对生物学或遗传学懂得不多。"我只是一名机械工程师。"他经常这么说。但莱德伯格的背书和重组DNA技术潜在的商业应用给赖默斯留下了深刻印象。另外，赖默斯认识而且很喜欢这项突破背后的斯坦福大学的科学家。斯坦利·科恩（Stanley N. Cohen）是医学院临床药理研究室的主任，他和赖默斯曾经就一套用于监视药物潜在作用的计算机系统的许可问题合作过。

赖默斯给科恩打了电话。"科恩，"他说，"这项成果看起来很重要，也很有意思。"科恩考虑过为这项重组DNA技术申请专利吗？[9]

科恩当时39岁，戴着边框眼镜，胡须修剪得整整齐齐，不过头发掉得很厉害。他接触世界的方式颇为审慎与从容，为人诚实公正。当有事物干扰到他时，他表现得很直接："听着，伙计。"他会这么开头。科恩集中注意力的能力非常强，有一次在思考问题时，他撞上了一扇玻璃推拉门，结果把玻璃给撞碎了。

科恩也有他温和的一面。他是一位耐心的聆听者，也是一位音乐人，有时会在科学会议上即兴演奏班卓琴。他上大学的部分学费来自一首短暂登上过流行音乐榜的歌曲中获得的版税。大部分星期五的下午，他都会离开校园，给实验室里的人买冰激凌。[10]

科恩跟赖默斯说，他还没有考虑过为这项突破申请专利，也不知道他想不想。但他欢迎赖默斯来说服他。

赖默斯推起自行车，戴上安全头盔。5分钟后，他已经穿梭于医学院和医院周围的建筑工地，迅速穿过了各种重型机械、戴着安全帽的建筑工人以及一小群来自医院工会举着标语的示威工人。[11]

一到科恩的办公室，赖默斯就重申，这位科学家应该为重组DNA技

术申请专利。而科恩解释了他为什么不应该去申请。首先，这项技术部分依赖于先前其他科学家的发现。他有什么权利来为最新的突破申请专利？[12] 这种行为很不道德。其次，这项技术对于科学发展非常重要，因为它使得一次性大量“生产”相同遗传物质用于实验的情况成为可能。当时，可用的天然DNA非常少，研究因此受到了限制。最后，国家科学基金委员会、卫生教育部及福利部 (85) 以及美国癌症协会都提供了资金，使得这些研究成为可能。斯坦福大学使用了公共资金掌握了重组DNA技术，却把奖品占为己有，这样对吗？

科恩在这次对话中提出的每一项担心，在将来几十年里，都会成为人们需要面对的重大问题。赖默斯已经给斯坦福大学的发明者普及了快5年的专利和许可的好处，他知道如何解答科恩的疑点。“我得和每位科学家单独谈谈，给他们解释一下这套系统。”他之后回忆道。[13]

“这不像是学术发表。”针对科恩关于突破是建立在先前成果上的这一担忧，赖默斯说。学术论文含有对之前其他科学家成果的详细引用，但一份专利申请只需要在某些情况下才会引用其他成果。赖默斯还解释说，因为只有商业实体而非营利性研究机构和大学才会支付专利税，所以，专利并不会阻碍学术界使用重组DNA技术。“专利意在保证科技发明不会被藏起来。”赖默斯喜欢这么说。

至于对公共资金的担心，已经有了一套成熟的方法，叫作机构专利协议。它允许一所大学来申请对一项获得过公共资金资助的发明的所有权。[14] 也有人反对这些协议，但赖默斯相信这些协议是必要的。大学不会愿意进行应用性研究，他说：“如果政府插手进来，就会收回任何有重大商业潜力的专利。”[15] 赖默斯还解释说，专利申请不会花科恩一分钱，而且斯坦福大学在申请所有权上的成功率很高。[16]

一波三折

“要不我们先开始申请，让这事自行发展？”赖默斯建议道。[17] 如果重组DNA技术不能申请专利，申请就会被退回。科恩还是有点儿犹豫：“另一位联合发明人赫布·博耶（Herb Boyer）也得同意才行。”[18] 科恩给博耶打了个电话，如果他同意申请专利，自己就同意。

博耶是加州大学旧金山分校的一位生物化学家，比科恩小一岁，他

性格热情洋溢，一如科恩的谨慎和从容。“科恩不太爱讲笑话。”博耶曾经对他说：“我会讲很多笑话，有些你不会想听的。”[19] 博耶经常参加在海德—艾斯布利区 (86) 举行的反战示威，那儿离他的实验室就只有几条街远。当第一次通过显微镜看到重组DNA技术获得成功时，他哭了。[20]

1972年，博耶的实验室分离出了一种酶，它能够剪掉一段DNA。(87) 一旦剪下，人们就可以把另一个来源的DNA插入进去。[21] 当时，博耶还不清楚，一个有着新的重组的DNA只是实验室的奇事，还是真能在细胞分裂时得到无损的复制？

与此同时，科恩发明了一种方法，能够帮助博耶化解他的不确定性。科恩弄明白了如何让细菌细胞接受并传播外源DNA，特别是一种叫作质粒（plasmid）的DNA。他还分离出了能够抵御抗生素的质粒。这一特征使得识别何种细菌携有被重组的DNA的情况变得可能。

在一次夏威夷的学术会议的休息期间，两位科学家设计了一种方法来相互帮助。科恩的实验室会分离质粒，而博耶会对之进行剪切，并插入新的DNA，然后把重组好的质粒送回斯坦福大学，这样科恩就可以把它们重新插入细菌细胞中，看重组的结构是否能随着细胞分裂而进行复制。

两位科学家的实验室相距64公里，分别位于旧金山湾区的两头。幸运的是，科恩的技术研究员安妮·张（Annie Chang）住在博耶的实验室附近，她愿意在实验室之间传递DNA。她会把试管插在塞满冰块的几个保温罐里，开着她的大众甲壳虫沿着高速公路到这座城市著名的山丘之上；她也会进行反向传递，把材料从博耶的实验室带回斯坦福大学来。张是科恩实验室里一位关键的贡献者，她负责研究细菌的平板划线分离、DNA分析以及提供相关建议，用科恩的话来说：“张在实验里扮演了核心角色。”[22] 。她和科恩在显微镜下观察细菌繁殖，等待观察是否有细胞复制出了来自博耶实验室的重组DNA的精确拷贝。 (88)

“我们几乎是日夜不停地在工作。这个东西太让人激动了，没有人想睡觉。”科恩回忆道。[23] 即使是超级理性的科学家，也希望有什么方法能让细胞快些生长。[24]

1974年7月底，科恩给赖默斯打了一个电话。博耶同意了。[25] 接下来，科恩会向技术许可办公室提交一份发明披露书，以便赖默斯继续下一步工作。

此时，科恩提出了一个不寻常的请求：他不想按赖默斯设计的安排，即发明者、科系、学校各得1/3，来接受他应得的33%的专利税。[26] 对于为重组DNA技术申请专利这件事，科恩心里还是非常矛盾，他向赖默斯提出了重申的请求。他和博耶设计的这项技术是“许多人共同努力的结果”，他要求“必须向所有当事人明确指出，此项申请乃是由学校发起，本人不从此专利中获取任何个人利益”，这样才能让赖默斯继续申请专利。而同时，博耶也放弃了“个人利益”。[27]

两位科学家的担忧可以理解。赖默斯请科恩和博耶来申请专利时，曾建议他们摆脱学科的文化常态。虽然物理学家和工程师在研究中着重实用性已经成为习惯，但对于学术界的生物学家来说，基础研究才是必要的。在生物科学里，一位科学家回忆道：“渴望做应用性的工作，相当于明确承认自己的智力不够。”[28] 科恩担心他的科学同僚们会把这次专利申请解读为一种不够体面的贪婪行为，一次对建立在他人突破之上的成果的邀功。他告诉赖默斯，他会把这份专利税捐献给斯坦福大学。[29]

在科恩同意申请专利的同时，他和赖默斯分享了另一个消息：他和博耶及几名同事一起发表了一篇关于重组DNA技术的论文。[30]

这篇论文的发表带来了一个挑战。发明者在第一次公开披露发明之后，就只有一年的时间申请专利了。这篇论文发表在1973年11月，也就意味着赖默斯要在1974年11月之前提交申请。7月已经快要结束了，而4天后，赖默斯就要和家人去度一个计划了许久的假期，这又会花掉他两个星期的时间。

赖默斯一点儿时间也没有浪费。他一挂了科恩的电话，就拨通了加州大学专利办公室的电话。他需要这所学校同意为重组DNA技术申请专利，因为博耶，这位加州大学旧金山分校的教授，也会被列为联合发明人。赖默斯向专利管理员约瑟芬·奥帕尔卡（Josephine Opalka）做了自我介绍，请她发自己一封邮件，说明是谁赞助了博耶的研究。两天后，他收到了一份列明了赞助者名单的邮件。奥帕尔卡说会先联系他们，然后在第二年3月份的某个时间再联系赖默斯。

第二年3月还是8个月以后！而赖默斯在4个月以内就必须提交申请了！[31]

赖默斯口述了一封给加州大学专利办公室的回信，给他们提供了一些联系赞助者的建议。他也提出，可以让斯坦福大学来管理这份专利，

所有专利税在扣除了斯坦福大学专利申请和许可的花费之后，都可以五五分成。[32]

办完这件事情之后，赖默斯就去度假了，不过他并没有把专利的事情抛诸脑后。赖默斯还是不太清楚这项突破后面的科学原理，他往行李箱里塞了一本科恩借给他的《基因分子生物学》（*Molecular Biology of the Gene*），这是一本由詹姆斯·沃森（James Watson）编写的长达622页的教材，沃森是DNA结构的发现人之一。[33]

就像罗伯特·泰勒把计算机科学家们凑到一起，来开发将来会用于支撑个人计算机产业的硬件和软件一样，赖默斯也开始编织一张即将会支撑起生物科技产业的法律、学术和商业的联系网。硅谷的这些人正在为将要塑造现代世界的大型产业的诞生铺平道路。

赖默斯休假回来之后，他给斯坦福大学的员工顾问写了一封信，请他们帮忙起草一份和加州大学的协议书。“我非常期待和加州大学的协议书尽快完成，感谢您及早关注此事。”[34] 赖默斯相信重组DNA技术就像晶体管和硅微芯片一样，能够成为“一个新的大型产业的基石，而美国有潜力成为这项产业的领袖”。[35]

赖默斯之前从没有和其他大学合作申请过专利。乍一看，加州大学的专利办公室和赖默斯在斯坦福大学的计划有几点共同之处：两个组织都很小（斯坦福大学有3人，加州大学有4人）；两者都和校外顾问协作，而非自己雇律师；两者都给发明者提供了慷慨的专利税份额。加州大学把净收入与发明人五五分成，之所以能有这样的让步，部分是因为向大学专利办公室披露发明是强制性的。[36]

不过相似性也就仅此而已。赖默斯在申请专利前会先询问企业，一份发明的商业前景如何，而加州大学收到发明披露书后的第一步，则是给教职员工的专家们寄一份表格，征求他们的评论。加州大学的关注点更在于鉴定发明对知识的贡献，而非实际用途。当大学的技术许可工作人员于1974年举行第一次会议的时候，加州大学的专利办公室主任警告说“你需要看好你的许可对象”，而赖默斯却在力推“创业精神之重要”，并反复宣扬寻找“推广科技的最好方法”的重要性，因为“发明很容易过期”。[37] 加州大学的专利办公室向学校的11人专利委员会汇报，这个委员会深陷于感染了所有大型公立大学系统的官僚主义泥潭之中；而赖默斯则可以向研究院长直接汇报，还和斯坦福大学的高层管理者保持着密切联系。

斯坦福大学的发明者可以选择如何以及是否为他们的发明申请专利，而加州大学全部9个校区的教职员工都需要向专利办公室提交发明披露书。这条要求意味着，每年，加州大学的4名工作人员会收到大概300份披露书，是赖默斯要处理的数量的5倍。这一数字让加州大学的办公室“装满了他们搬不动的技术”，赖默斯回忆说。[38]

管理员奥帕尔卡告诉赖默斯，加州大学不反对为重组DNA技术申请专利，但他们只能提供有限的帮助。斯坦福大学需要承担风险，加州大学不会支付任何前期费用。

赖默斯开始反击。他重申了提议，斯坦福大学会支付所有的申请和相关费用。作为交换，如果从专利得到了任何许可费和专利税，斯坦福大学会扣除其中的15%来支付前期花费。剩下的85%会在大学和发明者之间分配。[39] 来回协商了几次之后，奥帕尔卡同意了。

赖默斯在下一个大赌注。如果这次专利申请失败，或者没有产生许可收入或者专利税，斯坦福大学将永远无法收回成本，而加州大学一分钱也不会损失。然而，如果专利确实有价值的话，斯坦福大学会在42.5%的专利税基础之上，得到不封顶回报的15%，而加州大学一共也只能得到前42.5%。

最终，赖默斯大获全胜。这份专利总共创造了2.55亿美元的许可收入和专利税，其中15%给斯坦福大学挣了差不多4000万美元，这还是在得到来自85%里面它应有份额的1.07亿美元之前。[40]

距离最初的协商几年后，赖默斯说，加州大学抱怨斯坦福大学的15%是“过度补偿”，认为斯坦福大学在两校将余额五五分成之前拿走了太多的钱。“你们本来是有机会的。”赖默斯告诉他们。[41]

时至1974年9月，离11月的专利申请截止日期越来越近，赖默斯仍然在为重组DNA技术寻找明确的商业可行性。目前为止，只有《纽约时报》上的那篇文章明确说明了重组DNA技术将会带来的好处。在技术许可办公室建立之初，赖默斯还无法咨询相关产业公司为该技术的商业前景做评估。因为那时候，还没有生物科技产业公司可以供他咨询。无疑，这项产业将因这份专利而诞生！[42] 不过，赖默斯雇用了一名商学院的学生，来给科恩和博耶讲授关于商业可能性的问题。[43]

赖默斯还剩两个月的时间。

“赖默斯打电话问我知不知道质粒是什么。”伯特伦·罗兰（Bertram

Rowland）回忆道。罗兰是旧金山的一位律师，他的事务所和赖默斯在之前的几起专利申请上有过合作。[44] 罗兰拥有有机化学的博士学位，对生物化学也懂得不少，但他毕业已经是20年前的事了，当时质粒还没有被发现，“分子生物学”这个术语也还没有开始流行。[45] 当罗兰承认他不知道质粒是什么但“会搞清楚”时，赖默斯说会找别的律师。罗兰反驳说，因为分子生物学家一般不太会干《专利法》的工作，他自己的科学训练应该比赖默斯能在别处找到的要好。于是赖默斯给了他这份工作。

“我有大概三周的时间来写这份申请。”罗兰回忆说。通过三份学术论文以及和科恩的几次对话（“罗兰教我关于专利的知识，我教他生物的知识。”科恩回忆道）[46] ，罗兰起草了申请，并复印了4份长达35页的申请书，寄给科恩和博耶批准。[47]

科恩很快就打电话来问：“为什么罗兰要把专利申请的范围限制在细菌中的重组DNA技术呢？质粒在复杂生命体里也存在。为什么不把专利申请得尽可能宽泛呢？”[48]

这个精彩的建议却带来了一个现实问题。如果罗兰身在帕洛阿尔托研究中心，只要在阿尔托计算机上敲击几个键就能把申请修改了。但这时候个人计算机还没有从帕洛阿尔托研究中心高不可攀的枝头上普及开来，也就是说，如果按科恩的建议修改，就得把整份申请重新整理一遍。“考虑到当前的时间压力，这不是一个好的选择。”罗兰所说。

罗兰的解决方案是添加一份新的要求说明来覆盖“细胞”的情况。他非常自信地认为，这个通用术语，加之先前申请里的用词，能够支持细菌以外情况的专利权请求。罗兰把请求添加在了文档的最后，以减少重新打字的需求。有了这个添加项，这份专利就能在尽可能多样和广泛的应用中覆盖对重组DNA技术的使用。

当罗兰起草申请的时候，赖默斯正在说服美国国家科学基金委员会和美国癌症协会放弃它们在这项发明中的权益，把它让给第三位资助者——卫生教育及福利部。当只有一家机构拥有发明的所有权时，请求将所有权归还给大学要容易得多。如果没有所有权，即使专利被批准了，斯坦福大学和加州大学也无法获得专利税。[49]

1974年11月11日，斯坦福大学为具有生物学功能的分子嵌合体的合成技术提交了一份专利申请。这份专利内容颇为宽泛，所要求的专利权后来被斯坦福生物化学家保罗·伯格（Paul Berg，他也参与了重组DNA技术的先驱工作）批评为：“用于在一切情况下使用一切组合方式在一

切有机体里克隆一切DNA的技术。”[50]

斯坦福大学的发明者科恩认为，这份专利申请“非同凡响”，因为这件事情既没有先例，准备申请的时间又那么短，帮忙的又只有科恩。“我当时对《专利法》几乎一无所知，只想赶紧把申请发出去，好回去做我的研究工作。”[51] 在申请专利时，科恩告诉赖默斯说，他不想再听到专利申请工作的进度，然后就到英国休长假去了。科恩用一台电传打字机通过阿帕网与他的实验室保持着联系。[52]

当赖默斯、科恩和博耶在重组DNA技术里发现了希望时，其他许多人却只发现了危险。这门科学很新颖，它开创了一个新领域，并且可能给人类以上帝般的力量来创造之前从未见过的杂交生命形态。科恩和博耶的专利使用了一个平凡的词来描述重组DNA技术：嵌合体（Chimera），它指的是神话里的一种怪物，有狮子的头、山羊的身体，还有蛇的尾巴。

在赖默斯听说科恩和博耶的突破前几个月，博耶于一次科学会议上提到过重组DNA技术。几天内，忧心忡忡的会议组织者就请求美国国家科学院设立一个委员会来评估该技术。“人们最终可能会创造出生物活动性质不可预测的新型病毒。”他们警告说：“这些杂交分子中的某一部分可能对实验室工作人员或者公众有潜在的害处。”[53] 一年后，该委员会（科恩和博耶也在其中）建议，在重组DNA技术的风险被更好地理解之前，暂停某些重组DNA实验。[54]

1975年2月，来自13个国家的150位顶级科学家，以及若干位受邀而来的记者和律师，在加州蒙特利附近的阿西洛马会议中心相聚一堂。参会者在一个重大的问题上争论不休：如何让基因在物种间交换并在简单复制的世界里安全地前进。但也可能带来可怕的后果——具有抗药基因的病原体出现，并感染大部分人类。一些科学家敦促大家保持谨慎，另一些则急于在研究上继续推进，很多场会议都夹杂着严厉的说辞和控诉。[55] 科恩和博耶两人都出席了阿西洛马会议，但他们对会上不专业的争吵深感遗憾。

最后一天，集合在阿西洛马的大部分科学家，有可能受到了前一天下午一个律师小组的演讲的影响，提出了一系列旨在减少重组DNA研究过程中的安全隐患的指导方针。《滚石》杂志授予了阿西洛马会议“潘多拉的盒子大会”的称号，称这份安全指导方针标志着自第二次世界大战早期以来（当时一些物理学家达成协议，不把核数据提供给德国科学

家[56]），科学家们第一次提出了自律的重要性。一位生物学家对于这些风险感到非常焦虑，他在《科学》杂志上发文说，世界正在面临着“广岛前的局势”。[57] 斯坦福大学生物化学家保罗·伯格也是会议的组织者之一，他回忆道：“当时正是越南战争结束的时候。科学家们很担心，自己目前做的一些事情会产生不好的结果。”[58]

对赖默斯来说，这些安全上的担忧是一份特殊的挑战。在敦促重组DNA技术研究应自律的会议上，伯格是最高调的，他也是斯坦福大学的一位备受尊重的教授。伯格并不担心重组DNA技术研究会为公众带来危险，但他害怕，如果科学家们不在研究上表现得自律，对科学不太友好的当局就会来帮他们这么做。[59] 然而，从任何局外者的角度来看，似乎是斯坦福大学企图从这项突破中获取利益，甚至连这所大学的顶尖科学家科恩对此都有深刻的担忧。

然而，当赖默斯参加在伯格的办公室举行的几场争论不休的会议时发现，会议主题并不是安全或者自律问题，而是《专利法》和功劳归属问题。伯格和两名获得过诺贝尔奖的斯坦福大学教授（约书亚·莱德伯格和亚瑟·科恩伯格［Authur　Kornberg］）一开始有着和科恩相同的担忧：重组DNA技术，作为一种基础性的科学知识，一开始就不应该申请专利。大学的使命是增加公共知识，而专利从定义来说，对增加公共知识具有局限性。科学家们还提出了另一个反对意见，对于赖默斯来说也并不陌生，他和科恩有所谈及：重组DNA技术是建立在科恩和博耶之外的更多科学家的研究基础上的。时至今日，伯格还称这份专利请求“非常可疑、自以为是、充满傲慢”。[60]　这项反对意见也得到了加州大学一位匿名专利申请审核者的响应，他写道：“我担心，正因为这项成果的基础性以及其直接或间接涉及的科学家，这份专利无法正确体现大学公共服务的理想。”[61]

这些问题对斯坦福大学来说非常重要，教务长至少参加了一次在伯格的办公室举行的会议。1975年2月，赖默斯同意和副教务长讨论一下，是否应该把这项专利的申请转交给研究集团，或者乃至放弃申请。[62]

赖默斯需要取得巧妙的平衡。在他处理好专利的同时，不能破坏开放科学的使命，扭曲斯坦福大学的研究动机，孤立顶级教职员工，或者破坏大学的根本使命。

不断激励，不断让梦想照进现实

赖默斯创建了一个充满发明精神和创业气息的办公室，拥抱了附近创业公司敢说敢做的精神，现在却沉沦于与各种利益方的斡旋之中，包括两位发明人、两所大学、三个资助机构、一个法律团队、美国专利及商标局、那些持反对意见的科学家们、那些坚信斯坦福大学无权为由公共资金支持的发明申请专利的主张者以及全球的研究社区（其中一些成员担心这项发明会无可挽回地改变我们所知道的生命）。

与此同时，赖默斯还要维系这个办公室的正常运营，需要每个月仔细查看6份发明披露书，帮忙启动大学科技管理人员协会，还要说服世界各地的公司来购买斯坦福大学专利发明的其他许可。[63]

赖默斯非常确定，在DNA专利上花额外的工夫是值得的，即便他声称自己还在进行另外130个项目。[64] 他告诉斯坦福大学的管理者：“这项发明是一旦有回报就会很大。”[65] 他告诉另一位管理者“重组DNA技术会成为斯坦福大学有史以来最重要的发明，无论是在收入上，还是在对公众的影响上”。[66]

正是这份“对公众的影响”的向往，激励了赖默斯从事的技术许可办公室所做的一切。大体来说，他相信公司是将学术界的想法转移到更广泛的公众身上的最佳载体，他愿意和一切不同意他的人和机构作斗争，不管是大学、专利办公室，还是政府官员。卫生教育及福利部的专利顾问把赖默斯称为“全美第一的大学技术许可工作者”，把赖默斯大部分的成功归功于“他好斗而外向的性格”。[67]

在提交重组DNA技术专利申请几年后，赖默斯带着明显的挫败感说：“有超过28000件专利堆积在政府部门而没能得以利用，原因竟然是没人来为它们开发激励机制。”[68] 他想让技术许可办公室通过为有兴趣的公司和能够改善人们生活的重要想法牵线搭桥，提供必要的激励。他一直牢记着他拖车办公室墙上的那句话：成就梦想。

11

我星期一就做这个

迈克·马库拉

That's What I Did on Mondays

时间到了1972年12月，此时迈克·马库拉在英特尔公司已工作了快两年，这正是桑德拉·库尔茨格创立ASK计算机系统公司、罗伯特·泰勒在帕洛阿尔托研究中心的小组开始研究阿尔托计算机的几个月之后。此时，马库拉正在家里休假，做他每年在圣诞节和新年之间都会做的一件事情：计算自己的总资产，做好来年的计划。马库拉自学生时代起就有这个习惯，20岁时，他就已经准备了一份详细的财务计划书，目标是在15年内实现财富自由。从大学开始，到在休斯飞机公司和仙童半导体公司工作的整个期间，再到搬进库柏蒂诺市桑德兰道上的这间平房里，每年12月，马库拉都会坐下来查看自己的银行账户，并把加法机放在手边(89)。一年之前，马库拉的银行账户很容易算清，一年之后，他把从英特尔公司获赠的股票期权也算了进去，存款一下子便多了起来。到了1973年，他忽然意识到：“我再也不需要为任何人工作了。”现在，他和妻子琳达能负担得起漂亮房子的费用了，也有资金将女儿送到附近优秀的学校里去上学，他的股票和每月的工资就够支付他们的生活费用了。马库拉提前4年完成了目标。

发现自己可以不用再工作了是一件愉快的事儿，这种感觉很美妙，但也有可能会因此使人生失去方向。马库拉此时31岁，他目前只得到了英特尔公司所有股票期权的一半，以后每在英特尔公司多待一年就意味着多获得1/4的期权。马库拉的股票已经由每股6.22美元涨到了每股55美元。他完全可以期待股票的价格还可以再涨。[1]

事实上，马库拉也不想离开英特尔公司。“英特尔公司绝大部分员工的时间都花在了产品开发上。”他解释道。一年前，在老板鲍勃·格雷厄姆的指导下，马库拉的任务是“掌管剩下的所有事务”。[2] 因为马库拉刚加入时，英特尔公司的规模还很小，他不仅要负责产品营销，还要负责那些在更成熟的公司里会被单独分工出来的业务：预测、规划、出货以及客户服务。这些业务虽然没那么吸引人，但要是做不好，可能会搞垮一家公司。马库拉发现，这些细致而重要的工作和他之前做过的任何工作一样引人入胜：他写过数据表，这是提供指标和性能参数的基准文件；他通过翻看行业刊物与报告来跟踪英特尔公司的竞争对手；在产品上遇到问题时，他会和工程团队交谈，直到完全搞明白并可以回答相关的所有问题为止。

马库拉加入英特尔公司几个月后，公司推出了4004微处理器，也就是所谓的计算机芯片。“微处理器太让我感到兴奋了，我激动得有些眩

晕。”马库拉说。[3] 作为一种可编程通用逻辑设备，这种微处理器是革命性的。之前，客户公司的设计师都是通过选择和连接单个的微芯片来建造系统，每个芯片都有特别的功能，被安装在一个面板上。如果要改变系统，就需要改变芯片，也就是硬件的物理布局。不过，英特尔公司的新微处理器系统的操作就完全不一样了，这些改动不需要通过移动真实物体来进行，只要对程序存储器里的指令重新编程就可以。[4] 换句话说，这种微处理器把软件带进了半导体产业。不过，这样的改变对客户有了新的要求，他们中的大部分都是经验丰富的硬件设计师，对于用计算机程序来解决系统问题还很不熟悉。

1971年，英特尔公司雇用了里吉斯·麦克纳（Regis Mckenna），他之前在国民半导体公司工作，现在在一家他花了500美元创立的、以自己名字命名的市场公关公司担任主席。这家公司的主要业务是负责微处理器的广告投放和宣传。麦克纳有6个兄弟，他们一起长大，这意味着他很容易相处，不过他也知道如何维护自己的想法。麦克纳是一位向媒体和公众解释技术的专家。

马库拉需要教会电路设计师微处理器是如何工作的。他从仙童半导体公司雇用了一位名叫汉克·史密斯（Hank Smith）的工程师，负责编写芯片的技术文档。这项任务非常艰巨，仅仅手册本身就远超过100页，当时英特尔其他芯片的手册仅有10页的数据表而已。英特尔公司最初发放的4004微处理器手册份数比实际的微处理器还多。微处理器市场主管解释说：“当时有许多人就想了解一下微处理器，这和他们是不是要买无关。”[5] 英特尔公司最初把微处理器（现在最著名的用途是充当计算机的“心脏”）作为一种控制设备来销售。它早期用于图书馆的条码系统、液态氯控制器监控、透析装置、电梯控制系统、锯床以及农场灌溉系统。[6]

与见证和参与了软件产业诞生的桑德拉·库尔茨格一样，马库拉正在积累着将来能够帮他发起个人计算机革命的技能与人脉。他对微处理器的熟悉，以及与麦克纳和史密斯的关系，将会在创立苹果公司时起到关键性的作用。

然而，回望过去，和这些私人关系以及营销这项20世纪最伟大的发明之一相比，被马库拉称作的“我在英特尔公司做过的最重要的事情”却是一些更寻常的东西。他编写了一个程序来处理英特尔公司的所有订单。如果公司没有关于已订购产品、订购者、保证交货日期以及满足该进度的生产运营能力的准确和实时信息，结果将会是灾难性的。公司会

错过交货时间，也不会有良好的数据来对未来进行预测，更甚者，还会制造出一些没人想要的产品或者没法满足高需求的产品。

马库拉刚到英特尔公司的时候，跟发货区域的员工要了一份未完成订单（已经订购了但还没有交付的订单）的报表。他期待这位员工能拿出一份计算机打印件。然而，她说：“等一下，我得算一下。”然后，她抓起一份记账簿和一支铅笔开始算了起来。

马库拉决定让英特尔公司的订货处理的环节计算机化。他从大学就开始使用计算机。他的第一个程序是用编程语言FORTRAN编写在打孔卡片上的赌博规划程序，用来计算在任何双骰子游戏中如何最大限度地多赢少输。[(90)] 在休斯飞机公司，计算机也帮他设计了电路。在仙童半导体公司，他和同事迈克·斯科特用一台Teletype Model 33电传打字机成功预测了一种产品的市场前景，这台电传打字机可以连接到泰姆谢尔公司的任何一台PDP-10计算机上。

在英特尔公司，马库拉租用了一台Teletype Model 33电传打字机，把它安在了客户服务区域，然后花了几周时间用BASIC语言和Teletype的数据库编写了一个程序。这份工作做起来没有那么容易，在技术操作上也存在难点。不过，令马库拉高兴的是，泰姆谢尔公司的办公室就在他开车回家的路上，在编程上遇到问题或者应用程序崩溃时，他会去那儿寻求帮助。

随着英特尔公司的加速发展，马库拉一边观察、一边学习。在他到公司的第一年，客户数量几乎翻了一倍（从不足500名到了900名），海外销售额翻了4倍，公司也在1971年10月以每股23.50美元的价格公开上市了。而且，英特尔公司还搬到了圣塔克拉拉的一个更宽敞的新园区，这里原来种植着158亩梨树。好几个月里，员工们都能从果园里剩下的树上摘梨，直到树木被砍伐干净，以修建第二栋楼。[7]

马库拉负责英特尔公司产品的监管预测，他偶尔会向公司的高层和董事会做演示，这里聚集着硅谷最成功和最有实力的一帮人，马库拉就这样认识了罗伯特·诺伊斯、戈登·摩尔和亚瑟·罗克。罗克是仙童半导体公司、英特尔公司以及被施乐公司收购的科学数据系统公司背后的传奇风险投资家，他日后还会参与投资苹果公司并担任董事。在英特尔公司，罗克还曾向马库拉透露了自己能熬过无聊的董事会会议而不睡着的小秘密：吞几片咖啡因药片。

马库拉在英特尔公司工作的将近4年里，英特尔推出了15款存储器

部件、17种逻辑电路以及11套存储器系统，[8] 员工数量从300名增加到了2000多名。利润也突飞猛进——从1972年的200万美元增长到1973年的920万美元，再到一年后的1980万美元。在这里，马库拉学会了如何让一家创业公司成长为一个“巨人”。

遭遇格鲁夫的为难

马库拉在工作上取得了惊人的成就，他对自己也很满意，即便安迪·格鲁夫本人并不重视市场营销。格鲁夫是英特尔公司的头号权力人物之一，也是创始人的必然继位者。在英特尔公司最早的日子里，格鲁夫不太看重市场营销。他经常发问，工程部门设计产品，生产部门制造产品，销售部门销售产品，那么市场营销部门做什么？[9] 英特尔公司第一位市场副总裁鲍勃·格雷厄姆的门徒的身份并没有帮到马库拉。1971年7月，就在马库拉刚刚加入公司刚6个月的时候，高层管理者慑于格鲁夫“有他没我”的最后通牒，解雇了格雷厄姆。

马库拉相信，“格鲁夫不仅反对市场营销，还反对马库拉”。[10] 罗克这样的局外者也同意这个论断。[11] 不过，格鲁夫后来改变了对马库拉的看法，他告诉罗克说，“我可能在马库拉身上看丢了一些东西”，所以之后在苹果公司还是私人持有时投资了它。[(91)] 2015年，格鲁夫说：“没有马库拉就没有苹果公司。”[12] 不过在英特尔公司，格鲁夫对马库拉的态度并不友好，用他曾说过的一句轻蔑的话来说就是：“他对我很不错，但我拿他没什么用。”[13]

这一评价毫无疑问地影响了马库拉的职业发展。在英特尔公司，他只能逐步晋升，这与他在仙童半导体公司火箭般的晋升速度形成了鲜明对比。英特尔公司雇用他时，任命他为北美市场的总经理，之后还管理过欧洲和日本的市场营销。英特尔公司人力资源主管安·鲍尔斯（Ann Bowers）说，马库拉在公司一直都是一位“初级的市场营销人员”。[14]

不过，马库拉对自己的工作很满足，“我喜欢英特尔公司”，“我的工作是技术能力和商业规划以及市场营销的有趣组合”。[15] 与此同时，1973年和1974年的二换三的股票分割，意味着他现在拥有的股票期权超过了最初拥有的两倍。他本可以轻松退休，但他喜欢自己的工作。

提早退休

1974年年初，英特尔公司成为全美利润最高的上市交易公司，《福布斯》杂志赞扬它是一台“无债的印钞机”，但在年末，英特尔公司解雇了2500名员工中的30%，大部分在生产部门。全球各地的计算机和电视公司因为石油输出国家组织（OPEC）的石油禁运和随之而来的油价震动取消了订单，导致整个半导体产业严重受创。[(92)] 1974年，硅谷半导体产业中20%的生产工人在第四季度失业，因为产品交付在几个月内就减少了25%。[16] 示威者在西部电子制造协会的年度大会场外举着标语：“仙童工人团结起来”“英特尔工人祝诺伊斯消化不良”“7万电子产业工人不要无薪假期”。[17]

马库拉最开始没有受到这些骚动的影响。1975年年初，英特尔公司在重组功能线（比如市场和工程）和部门线（比如部件和系统）时，重构了市场营销团队。马库拉的老板，埃德·盖尔博（Ed Gelbach）替代了格雷厄姆，升职为部件部门总经理，负责英特尔公司除微处理器和一家电子表子公司之外的所有产品。

盖尔博的升迁意味着英特尔公司需要一位新的销售和市场副总裁。马库拉想要这份工作。他是市场部门里最资深的员工之一，也是营销英特尔核心业务存储器芯片专家。他是一位合理的候选人。

但马库拉没得到这次晋升机会。在1975年的第一季度，英特尔公司请来了一位经验丰富的市场营销者杰克·卡斯滕（Jack Carsten）。[18] 卡斯滕在德州仪器公司和盖尔博一起工作过。在与卡斯滕共事几周后，马库拉决定离开。[19]

卡斯滕刚来到英特尔公司的时候，马库拉正好快要得到他最初获赠的大量股票期权的最后一部分了，是快乐和金钱促使他每天早上把银色科尔维特开进公司的停车场。多亏英特尔公司火箭般上升的市值和多次的股票拆分，马库拉积攒了大笔财富，仅是他原来的股票期权就价值225万美元（相当于2016年的1000万美元），是他所付价格的16倍，他还购买了在英特尔慷慨的员工购股计划（ESPP）下能打折购买的每一只股票。[20]

马库拉知道下一步要做什么。在他刚开始知道自己可以退休的时候，就已经在计划：如果有了更多的闲暇时光，应该如何度过。马库拉

的人生信条是“生命在于实现目标”，因此从不悠闲地空想。[21] 他对以后的人生进行了规划，并写在一块他塞在记事簿里的19×32厘米的备注卡上。马库拉从十几岁开始学吉他，但只凭听觉记忆演奏或者练习指法谱，因此这次他下定决心学会看乐谱；他喜欢木工活，想制作一些家人能用得上的家具；他也是一名不错的运动员，还想成为更好的网球手和滑雪者；他还想做一些回馈社区的事情。马库拉需要决定具体怎么做，然后采取行动。

两年来，每当脑海中出现新的目标时，马库拉都会掏出记事卡记下来。虽然他在记事卡的正面和反面都用了小字，但卡片上也只能写得下大概50个目标，也就是说，每当他想到新的目标时，就得决定次序并删除一些旧目标。他很感谢卡片的实际大小给他带来的这种习惯。“如果目标在卡片上都写不下，那估计我也永远走不到那一步，”多年后他解释道，“如果有的目标很重要，那就删去一些别的。”[22]

两年来，这张卡片是一个很好的分散注意力的办法。1975年年初，马库拉与想要的工作擦肩而过，开始在一个与自己合不来的人手下工作，他也刚得到最后一笔原始期权。这张写满目标的卡片成了他未来的蓝图。

马库拉与妻子琳达达成一致，他应该离开英特尔公司，这时没有任何人能说服他留下来。马库拉没有请求公司换岗位，也没有寻找新的雇主。他告诉所有人，他准备退休，不再做任何工作。“该是时候开始做这张卡片上的事情了。”他告诉自己。当时，他33岁。

马库拉开始逐个实现记在卡片上的目标了。他去了家附近的音乐商店，找来了一位音乐老师，并发明了一套叠在一起的纸轮子，能够展示和弦在吉他指板上的所有位置；[23] 他自愿在一所本地小学里教四年级的数学；他参加了库柏蒂诺市的规划委员会；[24] 他在自己的车库里修建了一间木工车间，在里面制作室外家具和花盆，供家人使用；他将家里的小卧室改造成一间办公室，并安装了一台能连接到泰姆谢尔公司PDP-10计算机上的电传打字机，编写程序来支付家庭开支。马库拉把一个又一个目标从清单上划去了，他和琳达很快进入了一种简单而舒适的生活节奏中，一起吃午饭，打网球。他人生中第一次能够白天待在家里陪女儿，很快他们就会有个儿子了。

马库拉对这一切非常满意，一点儿也不想念能挣钱的工作，只有一点儿例外，他想念那种“聪明、眼睛炯炯有神、憋着一股劲想要做成某

件事情”的感觉。[25]　　不过，马库拉用所知的最好的办法解决了这个问题：他在记事卡片上添加了一个新目标。“我决定，要在每个星期一当一次顾问，”他解释道，“有需要的人可以给我打电话，我会竭尽所能评价你的想法，全部免费。但在星期二不要给我打电话，因为我可能在打网球、滑雪或者在车库里做家具。”[26]

马库拉告诉几个在半导体和风险投资行业工作的朋友，说他很愿意和任何有抱负的创业者聊天。之后，他很快收到预约电话。每个星期一，便有一群三四十岁、衣着得体的男人来马库拉由卧室改造的办公室拜访。马库拉听了很多公司的介绍，其中有半导体公司、设备供应商以及肥皂公司等。有几位创业者还邀请马库拉加入他们的创业团队；更多的人则是想要他帮他们撰写商业计划书。但马库拉总是拒绝。“这需要做很多工作。”他解释道。不过，他会“告诉他们如何做”，比如告诉他们如何做市场调查、计算经销成本，如何分析销售团队和分销网络相比之下的利弊，以及如何为迅速发展所带来的规模经济做好准备。[27]

一家叫苹果的公司

1976年初秋，也就是在他离职18个月后，马库拉收到了唐·瓦伦丁打来的电话。马库拉和瓦伦丁在仙童半导体公司做过同事，后来马库拉在英特尔公司工作，而瓦伦丁在国民半导体公司，他们又成为竞争对手。

“瓦伦丁给我打电话说：‘洛斯阿尔托斯那边有两个年轻人需要你的帮助，你该见见他们。’”马库拉回忆道。这两个年轻人都叫史蒂夫，他俩合伙开了一家叫作苹果的公司。

“我回答说：‘好。’因为我每个星期一做的就是这个事儿。”[28]

TROUBLE-MAKERS



第三部分

困境

反科技浪潮之中夹缝求生

1976—1977

开篇导读

到了1976年，《纽约时报》和《华尔街日报》都使用过“硅谷”这个名字。一些硅谷的产品、公司以及想法仍旧会带来偶然的惊喜。英特尔公司和惠普公司的股价正在飙升。雅达利公司的电子游戏机和《乒乓》游戏都是当时的流行大作。

然而，源自硅谷的发明面临的问题更多的却是漠不关心乃至恐惧。史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克正竭尽全力找人来支持他们羽翼未丰的计算机公司。独立的软件产业此时非常纤弱，桑德拉·库尔茨格还不知道自己创立的小小的软件承包公司能否生存下去。罗伯特·泰勒和他的团队也正努力想要激起施乐公司的执行官们对帕洛阿尔托研究中心个人计算机的兴趣，却罕有成效。社会上爆发过好几次针对暴力电子游戏的反对潮。示威和研究禁令也紧跟重组DNA技术而来，有些人错误地担心它会威胁人类存在的根本。赖默斯的专利申请因此受到批判，说它会破坏斯坦福大学增加人类知识的根本使命。

随着硅谷从一个农业小村庄变成一个交通堵塞的大都会，它本身也受到了批判。1970—1976年间，圣何塞的居住面积扩大了24%，使得它成为全美增长速度最快的城市。随着更多高速公路的修建，圣何塞的通勤时间变长，房价开始飞涨，除了少数几个果园被保留下来外，大部分都消失了，居民们开始不满。在圣何塞，三名备受挫折的建筑商用一台起重机把一辆雪佛兰汽车放在了一处未竣工的立交桥工地，企图说服州政府释放用于高速公路的资金。[1] 在圣马特奥县，选民们通过了一项措施来获取并永久保留一处区域，并开放空间绿带。

10年前，罗伯特·泰勒在高级研究计划局启动的阿帕网也开始得到了一些不受欢迎的关注。在1975年的6月和9月，参议员约翰·滕尼（John Tunney）召开了一系列国会听证会，“我们担心，强大的新科技会摧毁宪法在国家的权力与个人的权利之间所维护的微妙平衡。它们让我们回想起近50年前乔治·奥威尔所描述过的情景”。美国全国广播公司播放了一系列报道，宣称五角大楼正在使用一种“秘密计算机网络，这是通过一项突破性技术而实现的、能够把不同品牌和型号的计算机连接在一起的网络”，建造了“一个秘密电子情报网

络，使得白宫、中央情报局以及国防部能够立即访问关于数百万美国人的计算机文档”。[2]

这个“秘密网络”就是阿帕网。阿帕网不是一个秘密，但它确实是由军方的资金支持的，这一点让它显得特别可疑，特别是在越南战争之后。另外，全美还处于得知尼克松总统滥用权力的震惊之中，这里面就用到了诸如搭线路窃听、秘密磁带录音机以及电子窃听设备等技术。滕尼提醒说，政府有可能需要“加强权利法案”来覆盖新的计算机网络技术。 (93)

经过了三天的听证和许多人的证词，全国广播公司的这项特定的指控被证明是毫无根据的。然而，他们对电子记录、数据库和网络隐私问题的担忧却留存下来，时至今日，仍无答案。

12

我就想到一张办公桌后面去

福恩·阿尔瓦雷斯

I Needed to Land
Behind a Desk

1975年，福恩·阿尔瓦雷斯从库柏蒂诺高中毕业。在把带着流苏的帽子抛到空中的几个月之后，她开始在罗姆公司的组装生产线上班，这家公司也雇用了她的母亲和姐姐鲍比。阿尔瓦雷斯是在万圣节得到这份工作的，她当时正穿着米妮老鼠的衣服，行头齐全，来公司给母亲送午饭。阿尔瓦雷斯的邻居是罗姆公司的人事经理，她问阿尔瓦雷斯有没有兴趣来生产线上做全职工作，阿尔瓦雷斯欣然答应了。

进入制造业

阿尔瓦雷斯当时看起来就像成年人，她一直在一家百货公司工作，主要是给货架上货或是在店里当营业员。她一直不喜欢组装工作，即使它们“穿”着高科技的外衣。阿尔瓦雷斯申请了罗姆公司的一份不同的工作，她心里也清楚，能够给一名没有大学学位的年轻女性的工作也就是文件控制组的职位，文件控制组跟踪着罗姆公司的产品在从生产向市场转移的过程中所产生的上千页文档资料。

阿尔瓦雷斯不想在罗姆公司的文件控制组工作，虽然母亲在几年前离开了生产工作之后，一直管理着这个组。此时，阿尔瓦雷斯刚过完18岁生日，第一次自己一个人住，虽然很爱母亲，但也想有自己独立的生活。另外，她每月要付100美元的房租。公寓就在离家不远的转角处，她母亲在加入罗姆公司后不久花了22000美元买下了这栋房子。装配线上的工作能使她付得起房租和每月的支出。虽然她只能挣到一份最低工资——每小时2美元，但却可以享受病假和稳定的保障福利。[1] 而她在零售业的工作时长则会随季节而变化。

20世纪70年代中期，制造岗位在硅谷非常多。许多公司正制造着芯片、计算器、计算机、周边用品、电子游戏以及电子器材。在1964年之后的20年里，硅谷的制造岗位增加了20万个，其中85%都在高科技领域。[2] 平均而言，熟练的工人每小时能挣5美元。与高级工程师和管理人员不同，即使是最资深的组装线工人也不会得到股票期权。有几家比较进步的公司给装配工也提供了利润共享计划，允许他们以折扣价购买股票。[3]

阿尔瓦雷斯加入了罗姆公司的生产线，制造一种叫作CBX的全电子化的计算机控制电话系统（一种专用小型交换机）。罗姆公司自成立6

年以来，已经销售了价值超过3000万美元的加强型计算机，CBX是它们的一种新产品。公司在阿尔瓦雷斯加入前不久才涉足这个新兴的远程通信市场，此时距离标志性的卡特风调控决策[(94)]已经过去了7年，这项决策迫使美国电话电报公司允许外部厂商生产的电话及其他设备连接到它的网络。罗姆公司的CBX系统的核心是一台微型计算机，它比美国电话电报公司传统的电动机械电话交换机系统更加便宜，也更为灵活。罗姆公司的CBX系统还能做以前接线员才能做的事情：把某些后缀限制在本地号码里面；识别任何通话的时长和拨打号码；呼叫转接、召开电话会议、呼叫排队；还能够自动重拨。[4]

对于工程团队来说，开发CBX系统是一个巨大的挑战。有一次，当客户办公室中的每套系统都同时失效时，管理部和工程部被折磨得不轻。事后调查发现，罪魁祸首是系统里面的一个英特尔早期的DRAM芯片。CBX系统也给罗姆公司的律师们带来了一场惊心动魄的象棋般的策略博弈，他们在国会和州里都成功地击败了美国电话电报公司阻碍罗姆公司和其他竞争对手的努力。[5]

然而，阿尔瓦雷斯很快就发现，对于生产线上的人来说，组装这种突破性的CBX系统并没有什么激动人心的地方。她工作的房间有足球场那么大，被荧光灯照得亮堂堂的，四周都是巨大的柜子和很高的架子，就像面包店里用来冷却面包的地方一样。一条传送带在两排桌子之间穿梭，她的工作是从上面取下一块绿色的电路板，而她前面的女工已经在上面安好了电子器件。按照她桌前的工程原理图（或者更应该说是根据她的死记硬背），阿尔瓦雷斯得在上面安装更多的部件，有些像口香糖那么大，有些的大小重量则像一块乐高积木。做完之后，她会把电路板放回盒子里，再把盒子放到传送带上。轻轻一推，盒子就会传给她后面的工人，然后她会去拿另一块电路板。

当生产线上最后一个人把最后的零件安装好之后，电路板就会被放在一个不同的传送带上，然后被拖去焊接。焊料像一块银色的小瀑布一样流过一块金属板，它们会粘在金属上，把零件固定住。然后将电路板用化学试剂清洗，接下来，工人们把它们像暗房里面的照片一样挂起来晾干（“现在做这个肯定非常不合法，我都不敢相信自己居然没得癌症。”阿尔瓦雷斯日后回忆说）。之后，同事们会把电路板，也就是CBX系统的核心技术，放到高高的金属架子上。其他人则在别的地方测试这些电路板，并把它们安装到像冰箱一样的支架里。这些支架被罗姆公司涂成了与众不同的焦糖色。

阿尔瓦雷斯进入罗姆公司的时候，公司一半的员工都在从事生产，他们全都在硅谷。[6] 她把同事们形容成“一个小联合国”。罗姆公司的迅速成长期正好碰上了加州种族比例的变化期。许多和阿尔瓦雷斯一起工作的女性来自墨西哥、越南或者柬埔寨。虽然阿尔瓦雷斯并没有遭遇到过什么直接的敌意，但她听到有人用非英语语言抱怨正在微波炉里加热的“发臭的午餐”。这让她很难享受她装在牛皮纸袋子里带来的博洛尼亚腊肠 (95) 三明治。

消失的工会

阿尔瓦雷斯很快就意识到，8小时连续不停地做“将正确的零件按正确的方向插到正确的孔里去”的工作非常之乏味。即使是把比萨饼或者铅笔插入波峰焊机里去也难以缓解这种无聊。当一名妇女问大家是否考虑过组织工会时，她“受到了全屋子人的嘲笑”。[7] 硅谷的其他许多生产制造工作都有严格的日程，需要特殊的服装和设备；比如英特尔公司就在1973年实现了它的第一个净室和“兔子装” (96) 。英特尔公司的工人禁止化妆（只要一根任性的假睫毛就能污染一块芯片），他们工作的时候从头到脚都必须用帽子、护目镜、长袖外套、裤子和手套包裹严实。罗姆公司的着装要求最多也就是必须穿不露脚趾的鞋。阿尔瓦雷斯和其他工人对于工作的节奏也有更多的掌控，因为往一块印刷电路板上添加零件需要花好几个小时。[8] “我不是巧克力工厂的露西。”阿尔瓦雷斯引用了1952年《我爱露西》（*I Love Lucy* ）中的一则经典故事，主人公露西不堪忍受纷至沓来的包裹糖果的重负——她需要在糖果从眼前的传送带上飞奔而过的时候把它们包起来。[9]

在谷歌将“不作恶”奉为行为规范之前的20年，罗姆公司将“成为最佳职场”和增加利润并列为公司的目标。除了股票期权（它们是为被联合创始人鲍勃·马克斯菲尔德称为“我们最有创造性和最顶尖的人”保留的），每一份福利或津贴都是公司全体员工共同拥有的。[10] 每人都能参与慷慨的健康和牙医计划，以及利润共享和以折扣价购买股票计划。罗姆公司会报销员工在工作期间上学的学费。所有的永久性员工，即使是那些组装线上的工人，在工作6年后，都能拥有12周的带薪长假。当执行官们听说，许多从事生产的员工把几乎所有的工资都花在了食品、房租和其他必需品上面，几乎没什么闲钱能在长假期间来一次短途旅行时，罗姆公司推出了一项新选择：用6周带双薪的假期取代12周带全薪

的长假。

罗姆公司的4位创始人都不太喜欢工会，他们觉得工会助长了人们之间的敌对关系。“我向来的看法是，任何组织了工会的公司，都正在做一件非常错误的事情。”马克斯菲尔德回忆道：“如果你对员工不够好，让他们觉得需要加入工会，去找一些人来代表他们和管理层交涉，那么管理就已经失败了。”[11]

在罗姆公司，员工从来就没有过组织工会的欲望。就像阿尔瓦雷斯说的：“我们有舒服的椅子、良好的照明。可以不用举手就去上厕所。我们有尊严，而且能获得工会无法给我们的东西。”[12]

在硅谷，即使是在那些福利没有那么慷慨、工作条件没有那么舒适的公司，工会也很罕见。1974年，电气工人联合会（United Electrical Workers）创建了一个组织委员会，专门为硅谷从事高度重复性工作且工资相对较低的生产工人服务，但这份努力没产生什么效果。工会组织者只成功打入了国防承包单位，而且即使考虑了这些数字，在20世纪70年代，也只有少于5%的硅谷电子工人由工会代表。[13]

1972—1982年，全美工会会员数量下降了36%。尤其在硅谷组织工会，会因一些地方因素而变得更为复杂，比如阿尔瓦雷斯所在的生产线的情况，绝大部分工人都是女性，其中很多是移民，有一半是少数族裔群体，所有这些都不符合传统上会加入工会的人员的特征。而且，工人们更换雇主并不罕见。阿尔瓦雷斯的母亲维内塔到硅谷的前两年就在三家不同公司做过组装工人。硅谷组装工人的更替率每年都保持在50%。这种不停的变化使得工人们非常难以组织。[14] 此外，电子产业协会向面临组织工会挑战的公司提供了法律援助，以及一套为“还没有工会也不打算有工会的公司”提供多日的研讨班课程。[15] 课程建议，杜绝工会的最佳方法是给生产工人提供可以和他们可以从工会代表所得相媲美的福利与报酬。许多公司，包括罗姆公司，就正是这么做的。[16]

优化生产线，官升一级

在生产线做了几个月后，阿尔瓦雷斯觉得这份工作可以做得更好。“我做过零售，对整理仓库和如何移动产品都知道得不少。我觉得罗姆公司现在这么做太疯狂了。”她说。很快，她就和三位生产工程师一起休息以及共进午餐，他们开始安排工作流程，绘制生产线上的妇女

们可以看懂的示意图。“也许一个单独的任务需要分拆成两个，”她建议说，“为什么不在滚筒上装一个斜面，让东西在厂里更容易搬动呢？这样一来，或许一个人可以多组装一个零件呢？我告诉他们，我们要想办法提高我们的工作效率，不要只是维生而已。我自己就想要这些。”阿尔瓦雷斯记得自己曾直率地告诉一位工程师，他组织生产线的计划“傻透了”。 (97)

让阿尔瓦雷斯惊奇的是，工程师们（都是些20多岁的男性大学毕业生）倾听了她的建议。回顾过去，她猜他们之所以会听，部分原因是她英勇无畏、富有魅力又不具威胁性。“娇小、可爱、18岁、经常不穿胸罩”是她对当时自己的描述。[17] 他们会听阿尔瓦雷斯的建议似乎也是因为被惊到了。大部分生产线工人都比阿尔瓦雷斯年长一辈，她们在妇女运动之前就成年了。许多人的英语说得不流利。身处阿尔瓦雷斯的职位上的人，没人敢去质疑工程师的做法。

阿尔瓦雷斯参加过反越战示威，还相信格洛丽亚·斯泰纳姆（Gloria Steinem） (98) 是位“女神”。阿尔瓦雷斯不是会安安静静待着的那类人，她很像自己的母亲。阿尔瓦雷斯为每分钱的工资而奋斗，而且从罗姆公司的生产线工人升职到文件控制组的管理层，这多亏她的聪明伶俐以及“不惜一切保证事情按时高质量完成”的个性。[18] 阿尔瓦雷斯最开始有点害怕把自己的想法告诉男性工程师，他们受教育的程度比她高得多。但她安慰自己说，如果工程师不理她，她就把自己的想法直接告诉肯·奥什曼，她还是个小女孩的时候就见过的这位联合创始人。

阿尔瓦雷斯提出建议或者质疑工程师的做法经常是对的。罗姆公司发展得非常迅速，不管好的意见从何而来，都会被员工采纳。“我们没有官僚组织保障我们的工作，”产品工程师杰夫·史密斯（Jeff Smith）回忆道，“所以只有顽强地推进，用任何我们能找得到的方法来解决问题。”[19] 如阿尔瓦雷斯所说：“我是一个冒险家，我周围也全是冒险家。”要工程师们通过阅读报告和在生产线排查的方式来发现瓶颈或者其他问题很难，但阿尔瓦雷斯能帮助他们。

一位工程师建议，工人单独的工作台应该由大的中心工作台替代，每张工作台上面放几个电路板。他认为，组装工人们应该拿起一个零件，围绕工作台移动，再把零件插在一个又一个的电路板上。

这样连续工作8个小时，一直站着不会累吗？阿尔瓦雷斯问道。

这位工程师没想过这个问题。

在一个值得纪念的日子里，在阿尔瓦雷斯提出的一项关于重新组装生产线的建议被采纳之后，她得到了一张价值1000美元的支票，这相当于她三个月的工资。之后不久，她被升职为领班。

1976年9月，大概就在阿尔瓦雷斯刚升完职的时候，罗姆公司上市了。拉里·桑西尼，就是那位计划开办一家为创业者一站式服务的法律事务所的律师，起草了登记声明。虽然罗姆公司以后会位居《财富》500强公司，并让多位股东成为百万富翁，但它的公开募股情况却非常令人失望——14美元的发行价几天后就跌倒了10美元。

这对阿尔瓦雷斯没什么影响。她说："我又年轻又笨。"她用工资来支付房租、食品、衣服以及娱乐的费用。如果她有任何剩余的钱，就会买一些员工价的股票，但很少有这种情况。

吸人灵魂的工作

1977年，她又升了一级，成为生产主管。当时她只有20岁，管理着50位女性工人，里面有许多人的年龄是她的两倍。她负责招聘和解雇，也帮忙培训新工人。与此同时，她继续努力给上司和工程师留下好印象，让他们知道自己不只是一个升过几次职的普通装配工。她承认说，有一段时间，她把生产催得太狠。那时她从亨利·福特大规模生产的模式中受到启发，认为："如果一个人尽可能快地完成一件小事，并不断重复，生产效率就能最大化。"有一天，她偶然听到两个装配工提及某个叫"小希特勒"的人，之后才意识到她们谈论的就是她自己。阿尔瓦雷斯第一次开始怀疑自己的管理模式是否会"最大化生产，直至'78号工人'转身过来杀掉'77号工人'"。她开始尝试改变每个工人的任务，让她们交换工作，并相互检查成果。[20]

在主管的职位上，阿尔瓦雷斯学到了很多东西。她感受到了尊重，也具有了影响力。她对自己的工资也很满意。每个星期五，罗姆公司会举行全公司的啤酒会，她也能轻松地与各阶层管理者聊天。"大家打成一片。"她后来说。

当听说罗姆公司要搬到圣塔克拉拉的一处127亩大的新园区时，阿尔瓦雷斯非常兴奋。这个园区有一个6条道的游泳池，还有排球场、壁球场、网球场、健身房、桑拿蒸汽室，以及几个小喷泉、一条跑道和一些放养了小鱼的池塘。 (99) 古德温·斯坦伯格（Goodwin Steinberg）是鲍

豪斯学派著名建筑师路德维希·密斯·凡·德·罗（Ludwig Mies van der Rohe）的学生，是他设计了这里。作为今天硅谷盛行的布满精心设计的设施的公司园区的前身，罗姆公司的总部（今天是旧金山49人的李维斯体育馆的停车场）还有供应午餐的餐厅，这意味着大家再也不用抢微波炉了。

阿尔瓦雷斯深爱着罗姆公司，但她觉得，从长期来看，就制造工作的重复性和高度一致性的要求而言，它永远都会是一份“吸人灵魂的工作”。阿尔瓦雷斯想离开生产部门，但她只听说过一位女性从生产部门转为从事专业工作，这个人就是她的母亲。阿尔瓦雷斯从没有问过母亲是如何转岗的，维内塔也没有提供过任何建议。“我从没告诉过女儿们如何获得成功。”维内塔说：“她们都是靠自己取得成功的。”[21] 阿尔瓦雷斯决定复制她母亲的成功。“我要一份带有办公室的工作，”她说，“无论在什么地方，我就想坐在办公桌旁边工作。”[22]

13

雅达利的收购博弈

艾伦·奥尔康

This Is a Big
Fucking Deal

“我看见了未来。”曼尼·杰勒德解释道。他是华纳通信公司（Warner Communications）(100)总裁办公室的三名成员之一，自称为公司的“并购过滤器”。[1] 杰勒德很快就会成为塑造艾伦·奥尔康和雅达利公司的关键力量，他回忆起在1976年提出的这个想法时说：“这是一个有规律可循的事物，而且会成为一门大生意。这绝对是一件大事儿！”[2]

华纳通信公司是一家市值为1.47亿美元的集团，旗下的公司引领了美国的流行文化。这家公司拥有一家银行、一家有线电视公司、一款名为拉尔夫·劳伦的香水品牌、一个名叫纽约宇宙的足球队，还有三家唱片公司，旗下艺人有齐柏林飞艇乐队（Led Zeppelin）、琳达·朗丝黛（Linda Ronstadt）、琼尼·米歇尔（Joni Mitchel）、罗德·斯图尔特（Rod Stewart）、乔治·班森（George Benson）、乔治·哈里森（George Harrison）、理查德·普赖尔（Richard Pryor）以及杰佛逊星船合唱团（Jefferson Airplane）。华纳通信公司旗下的电影公司制作了《驱魔人》（*The Exorcist*）、《灼热的马鞍》（*Blazing Saddles*）、《一个明星的诞生》（*A Star is Born*）、《总统班底》（*All the President's Men*）以及由克林特·伊斯特伍德（Clint Eastwood）主演的《警探哈里》（*Dirty Harry*）系列。华纳通信公司还有一个出版部门和一家电视制作公司，美剧《欢迎回来，科特》（*Welcome Back, Kotter*）与《奇科和男人》（*Chico and the Man*）就是该公司制作的。此外，还有一本名为*MAD* 的讽刺杂志、一部名为《乐一通》的动画片以及一家名为DC漫画的公司。[3]

1976年年初，杰勒德接到了来自华纳通信公司最大股东戈登·克劳福德（Gordon Crawford）的一个电话，他为美国资本集团购买了华纳通信公司10%的股份。克劳福德打电话来雅达利公司不是巧合，唐·瓦伦丁就在这里工作过两年。1975年，瓦伦丁看中《乒乓》游戏的发展势头和雅达利公司每年75万美元的利润，于是投资了50万美元。[4] 瓦伦丁还说服了另外三家投资机构也来投资：时代公司、梅菲尔德投资公司（Mayfield，硅谷早期的一家风险投资公司）以及富达投资公司（Fidelity Investment）。当布什内尔舒服地坐在热水浴池里让克劳福德接受雅达利时，他除了外套什么也没脱。

我看见了未来

回到1975年，瓦伦丁来到雅达利公司签署200万美元的投资协议，他带来了几瓶香槟，准备庆祝一下。但布什内尔和乔·基南基于公司当前《乒乓》游戏和其他游戏的成功，决定让雅达利在融资前的估值翻一倍。[5] 瓦伦丁对此表现得非常平静。他把修改过的文件放在公文包里，驾车离去，因为冷凝，香槟瓶变得湿漉漉的。几天后，瓦伦丁宣布他和其他合伙人还是愿意投资雅达利公司。香槟终于派上了用场。

然而还不到一年，瓦伦丁却希望把雅达利卖给华纳通信公司。距离旧金山湾区东北240公里、位于草谷市的雅达利研究中心取得了一项重大技术突破，这意味着公司需要再次融资。布什内尔和奥尔康每个月都会去拜访草谷市的研究者，他们还没有把团队搬回硅谷来。这个团队原先是为青蓝工程项目（Cyan Engineering）而成立的独立研究组织。在草谷市，研究者能够从长计议，并和日常业务完全脱离。按青蓝工程项目创始人史蒂夫·迈耶（Steve Mayer）和拉里·埃蒙斯（Larry Emmons）的说法，这是“一个完全受保护的游乐场，没有寻求资金支持的负担”。奥尔康说：“我的工作就是保证其他人不去干扰这些人。”[6]

在乡土气息非常浓厚的草谷市，这些研究者看起来更像伐木工人而非工程师。他们发现了一种利用廉价的新型微处理器设计游戏的全新方式。这种新型微处理器名叫6502，由刚刚兴起的芯片制造商MOS科技公司 (101) 生产。在草谷市的微处理器取得突破之前，大部分电子游戏都是围绕着专用电路设计的，它们的连线只是为了玩一款游戏且只能玩这款游戏。比如《逮到你了》（*Gotcha*）的游戏机就只能玩《逮到你了》，这是奥尔康设计的一款迷宫游戏。由西尔斯公司出售的《乒乓》游戏机也只能玩《乒乓》。 (102)

在草谷市，有个代号叫作“史黛拉”（Stella）的新系统很是与众不同。[7] 微处理器能使史黛拉系统通过编程来运行任何游戏。买史黛拉系统的人可以把盒子接到电视机上，然后通过插入不同游戏卡带的方式，来运行不同的游戏。 (103) 这就是软件的“魔力”。

史黛拉系统发布的时候叫作VCS（视频计算机系统），未来它会成为那个时代里最成功的电子消费品，5年内销量高达1200万台，游戏卡带的销量更是不计其数。

混乱与担忧

当华纳通信公司的杰勒德写下“我看见了未来”，指的就是史黛拉系统。杰勒德清楚地记得与资本集团的电话通话：“你对一家发展迅速的娱乐科技公司感兴趣吗？”华纳通信公司有4年没有收购过公司了。杰勒德回答说，他确实有兴趣看看。

当杰勒德开始研究雅达利公司的时候，对于收购产生了一些疑虑。就他所见，这家公司没有什么“基础设施”，财务控制的情况也很不理想。虽然一些部门保留了很好的记录，然而在其他部门里，员工们能够自己给自己申请、批准、准备和签发支票。有些员工在收到了现金之后就辞职了，且没有还款。由于雅达利工厂里像油漆、胶水和螺丝一类的基本物品供应不及时，生产线经常有停滞的情况；由于订单没有书面上的记录，经常和客户就交货日期、订单数量、价格以及支付条款等问题产生争执。[8] 几乎每个游戏都是从头研发，设计者享有一切大权，也就是说没有任何强制的标准，即使是在现金入口、硬币计数器或者投币式游戏机门锁等基本部件的设计上也没有标准。雅达利公司的领导者觉得公司是一个复杂且多面的组织，他们信任员工，并赋予他们力量去发挥最大的独立性和创造性。然而，杰勒德看到的却是一片混乱。

杰勒德对雅达利公司的另一个担忧是团队本身，他指责说：“一帮男人每天累得精疲力竭，还在追求女人。”(104) 之前，杰勒德造访过一次雅达利公司，一群工程师很兴奋地向他展示，他们可以通过编程让一版《坦克》倒着运行。他们把它叫作“波兰坦克”。杰勒德认为奥尔康是个“可靠的家伙”，是那种谨慎的人。1975年，当雅达利获得风险投资投资之后，奥尔康发现自己拥有的个人财富极其丰厚，他担心“所有这一切一天之内可能都会消失”。[9] 不过，公司并不归奥尔康管。

在奥尔康担心自己的新财富能否永驻时，布什内尔却变成了“购物狂”，他成长于犹他州一个小镇上的一个保守摩门教的中产阶级家庭。此时，布什内尔买了一栋大房子，还有一艘12.5米长的游艇。[10] 杰勒德说布什内尔“一天就能想出100个点子，他还全都喜欢”。但布什内尔需要学会专注。[11] 有时，奥尔康会同意这种评价。奥尔康带着一个特殊的传呼机，跟工程师说“只在布什内尔到工程部门来”的时候呼他。传呼机响的时候，奥尔康会跑回工程部门，按他的说法，是紧跟在布什内尔后面，并提醒工程师为他们自己工作，而不是布什内尔。[12]

还有一些其他的理由让杰勒德对收购雅达利再三思虑，那就是电子游戏的未来还充满不确定性，弹珠台又在重新兴起。1976年吸引了大部

分注意力的电子游戏都是因为一些“政治不正确”的缘由，比如《死亡赛车》（*Death Race*）是硅谷一家小公司艾斯蒂（Exidy）制作的驾驶游戏，在玩家开车碾死“火柴人”时会给予分数奖励。但发生撞击时，玩家会听到一声尖叫，然后屏幕上的“火柴人”会被一个十字架取代。美国全国安全委员会（National Safety Council）谴责这款游戏“阴险、病态、粗俗、恶心”。[13] 《纽约时报》和《60分钟》也报道了这款游戏。布什内尔担忧公众不相信：雅达利游戏里炸掉坦克和飞机的暴力，与碾死火柴人的那种“针对人的暴力”不是同一种。[14]

尽管有这些抗议，凭杰勒德好几十年的媒体经验，他相信电子游戏会成为一门大生意。他认为游戏是人类体验的组成部分，这种历史可以追溯到那些由石头和骨头制成的记号。雅达利公司把那段历史带进了硅和电视的新世界。[15]

杰勒德也相信，雅达利尽管存在这些问题，但也有不少优点。公司的工程师，特别是奥尔康、布里斯托，还有穿着牛仔裤、留着络腮胡设计了史黛拉系统的团队，都“非常了不起”，杰勒德回忆道：“而且他们还惊人的高产。”另外，雅达利公司是盈利的，考虑到雅达利团队的混乱，杰勒德不太清楚这是如何实现的，但雅达利确实是在盈利。[16]

杰勒德向华纳通信公司温文尔雅的创始人兼主席史蒂夫·罗斯（Steve Ross）建议，应该收购雅达利公司。在罗斯同意之后（他的孩子们非常喜欢迪士尼游戏厅里的《坦克》），杰勒德开始以帝王般的待遇开始拉拢布什内尔和雅达利公司的总裁基南。罗斯派了一架喷气式飞机把他们接到纽约来，还派了一辆豪华轿车把他们从泰特波罗飞机场送到了华尔道夫酒店。

第二天，在罗斯的豪华公寓举办的晚宴上，他阐明了自己的计划。首先，罗斯介绍了华纳通信公司的优势：知道如何制造话题，把产品送到消费者手里；华纳通信公司旗下的WEA唱片公司刚在3天内完成了110万张《加州旅馆》唱片的交付；[17] 华纳通信公司知道如何与艺术家们合作，罗斯认为，艺术家们需要糖衣炮弹，这对布什内尔尤其有吸引力，他把雅达利的游戏设计师们也看成是艺术家。罗斯还告诉布什内尔和基南，他们在华纳通信公司工作会很开心。罗斯还向他们保证，布什内尔一伙人可以留在加州继续运营雅达利，他不会干预运营，他还提议增加对管理团队的激励，尽管布什内尔一伙人已经有丰厚的奖励了。[18]

在雅达利团队乘坐另一架喷气式飞机回加州的时候，罗斯还安排克

林特·伊斯特伍德和他的合伙人桑德拉·洛克（Sondra Locke）与他们同行。布什内尔坚信，把雅达利公司卖给华纳通信公司是获取开发史黛拉芯片资金的最佳方式。[19] 与雅达利公司接触过并谈过收购事宜的公司都对此不感兴趣。瓦伦丁对上市的前景颇为悲观。布什内尔拥有雅达利49%的股票，他希望出售公司也能让他缓口气。[20] “我每天想的就是‘我真的太累了，能休息一下多好！’”[21] 后来他说，如果当时能休一个假，或许他就不会卖掉雅达利公司。[22]

“布什内尔告诉我说，我们有个实盘报价的机会，当时我和他正在热水池里，我得了10%。”奥尔康说（他最后好像是得了6%）。奥尔康的年薪是32000美元。4年前，他觉得布什内尔提供给他的股票一文不值，现在价值高达175万美元（合2016年的740万美元）。(105)

“直到那个时刻，我觉得这全都是闹着玩儿的。天啊！我的人生改变了。”[23]

雅达利公司和华纳通信公司位于旧金山的麦卡琴·多伊尔律师事务所（McCutchen Doyle）谈判了好几个月，所花的时间比华纳通信公司收购的大部分公司都要长得多。每周，奥尔康都要花好几个小时和布什内尔以及雅达利公司的两名律师坐在桌前谈判，他们对面是杰勒德和华纳通信公司的八九位律师，这样的会议每周召开两三次。“一点也不好玩，”奥尔康说，“就是个马戏团。”杰勒德表示同意。[24]

这些谈判表现了雅达利公司的即兴做事风格。奥尔康的股票赠予就是布什内尔一张手写的纸条决定的，买断达布尼在雅达利公司的股本用的是现金，而非留存收益，所以事后还得重做一遍。雅达利公司的首席财务官在谈判期间辞职了。在某个时刻，布什内尔前妻的律师给华纳通信公司的律师打了一个电话，告知布什内尔1974年的离婚协议有漏洞，他的前妻可以索要他一半的股票。这一举措会让布什内尔的前妻拥有雅达利公司25%的股票。“所以说在处理并购问题时，还得重新协商布什内尔的离婚协议！”杰勒德回忆道。[25]

由于华纳通信对雅达利团队和财务数字的不信任，谈判过程从旧金山凉爽的6月一直拖到炎热的9月，(106) 杰勒德担心布什内尔和基南一拿到卖掉公司的钱就会辞职。“你们都会变成瘾君子，会‘吸’出问题的。”他告诉奥尔康说。后来杰勒德解释道：“我们还没有准备好让雅达利团队全权掌管这个疯人院，因为一旦让他们全部都有很多钱，我们都会完蛋的。”[26]

杰勒德担心雅达利团队会抛弃公司虽然听起来有一点儿夸张，但也并非毫无根据。布什内尔想要休息，他害怕自己对所有事情会过度投入。在大学里，布什内尔在嘉年华会摊位上打工拉客，这不仅是因为他们钱付得多，也是因为他发现，如果他在挣钱，就没时间花钱。[27]

一个艰难的决定

雅达利和华纳通信公司于1976年10月签署的协议让杰勒德多了一份焦虑。为了留住雅达利团队并激励公司走向盈利，华纳通信公司又提供了一个丰厚的奖金池：如果雅达利公司的利润到达了某个水平，顶层管理者就能自行分享任何该水平以上的利润的15%。另外，雅达利公司的高级管理者一开始只能得到一点钱。华纳通信公司先支付了2800万美元（合2016年的1.19亿美元），这个数额表示布什内尔在税后能得到1000万美元，基南欣然地注意到，这个数字和布什内尔曾经告诉瓦伦丁他想要的数额一分不差。然而在这2800万美元里，只有1200万美元是立即支付的，而且一部分是给风险投资家们的。剩下的1600万美元华纳通信公司用来发行了雅达利子公司而非华纳通信公司的次级债券，它们将在7年内按固定金额付清。[28] 也就是说，如果雅达利公司能够继续盈利，布什内尔、基南、奥尔康以及其他管理者能够在未来7年里每年都分享230万美元。如果盈利非常高，高级管理者还能在常规工资以外获得高额的奖金。

但是，如果雅达利失败了，这些核心管理者就只能获得最开始的1200万美元款项里的那部分，永远拿不到剩下的1600万美元。杰勒德说：“我告诉他们，如果他们接受了这笔交易，就最好相信他们自己搞的玩意儿。”[29] 雅达利团队接受了这笔交易。

14

再撑一年，不行就散

桑德拉·库尔茨格

One More Year or Bust

1975年，桑德拉·库尔茨格无论如何也想象不到雅达利公司取得的辉煌成功。在ASK计算机系统公司给惠普公司的2100小型计算机编写程序失败后，惠普公司又给了库尔茨格一次机会，让她给另一种计算机编写一版MANMAN程序，但这次也不太顺利。ASK计算机系统公司的两位程序员偶尔会把睡袋拖到惠普公司去，在天花板低矮的办公室里过夜，轮流在一间储物间里睡觉。惠普公司允许他们随意使用HP 3000小型计算机，但只能是在下午6点钟惠普公司的工程师们下班之后使用，因为他们正在为这台计算机编写程序。

波音公司，惠普给的第二次机会

ASK计算机系统公司的两位程序员此时在惠普公司位于库柏蒂诺市占地上百亩的庞大园区里工作，这里是惠普公司商用小型计算机业务的总部。往南走3公里就是兰乔林科纳达社区，福恩·阿尔瓦雷斯就在这里长大。往西沿着家园路走4公里，史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克正在乔布斯父母家的车库里建造个人计算机。(107)

在一个特别的晚上，库尔茨格与两位程序员一起工作。看着两位20多岁的年轻人在计算机前敲打着，两人的脸在屏幕的反光中隐隐散发着绿光，库尔茨格很清楚当前的处境。ASK计算机系统公司需要编写一版能够在一种小型计算机上运行的MANMAN程序。这种新型计算机正在威胁着ASK计算机系统公司的主要收入来源——分时服务。小型计算机的价格正在下降，越来越多的客户能买得起计算机了。[1] 为HP 3000小型计算机编写MANMAN程序加深了ASK计算机系统公司和惠普公司之间的关系。库尔茨格已经搞砸了与计算机巨头的关系，她不能让这种事再次发生了。惠普公司的客户是国防巨头波音公司。波音公司的电子供应部同意向ASK计算机系统公司支付50400美元来购买一份HP 3000小型计算机上的MANMAN程序。波音公司出的价钱是之前取消订单的电源技术公司的两倍多。[2]

负责波音公司的这个项目的两位程序员其中一位名叫马蒂·布朗（Marty Browne），喜欢摇滚，另一位名叫罗杰·博塔里尼（Roger Bottarini），是库尔茨格从加州大学伯克利分校雇来的一位计算机科学家，他俩每晚都在编写程序，已经有好几个月了。他们希望编写一种程序，只需经过少量修改，就能当作通用产品卖给任何购买了HP 3000小

型计算机的人。布朗和博塔里尼给MANMAN程序设置了一系列文字提示，目标是要让那些从没有使用过计算机的人也容易理解。程序会命令“输入零件号”，键盘前的人照提示做就行了。

库尔茨格不再做编程的工作，而是担任起CEO的角色，不过她偶尔会加入布朗和博塔里尼的行列。夜里，除了一名保安之外，惠普公司的大楼里就只有他们三人。“她在那儿主要是提供精神支持。”布朗说。库尔茨格很少编写代码，布朗对此非常感激。在公司成立之初，她写过一些能用的代码，但现在，MANMAN程序已经变得复杂了许多，而且转移到了一个新的平台上。布朗和博塔里尼发现，为了使MANMAN程序适用于新平台，最简单的方法是将这些布朗称作“桑德拉代码”的东西重写一遍。[3] 与此同时，库尔茨格发现，她的长处在于把客户的需求转述给技术人员。

库尔茨格在惠普公司工作时，吸收了不少它的文化。她知道这家公司有着灵活的工作时间，每天有两次喝咖啡休息的时间，还可以带甜面包圈，这些安排都是为了鼓励各级别员工之间进行交流。库尔茨格知道惠普公司创始人著名的“走路管理”方式，他们会造访办公桌前或者生产线上的员工，询问他们的工作情况。她还注意到了一些更微小的细节，比如，每个保安的桌前都摆着一张吉米·特雷比格（Jimmy Treybig）的照片。特雷比格已经离开惠普公司了，在克莱纳·珀金斯风险投资公司的支持下，创建了坦德姆计算机（Tandem Computers）。保安害怕特雷比格会跑回来盗窃机密。 (108)

虽然布朗和博塔里尼的代码写得不错，但库尔茨格还是会担心为惠普公司编写的程序将再次失败。波音公司一直在改动MANMAN程序，比如，要求用24个字母和数字来表示零件名称，而非MANMAN程序标准的15个。刚开始时，库尔茨格对波音公司的联络人还抱有好感，但随着他的一个又一个的改动要求，库尔茨格开始产生抵触情绪，联络人的语言也变得越来越粗鲁了。在布朗的记忆中，1975年的夏天就是个“噩梦”，他坚信，波音公司的需求比ASK计算机系统公司编写程序的人还多。[4]

与惠普再次失之交臂

库尔茨格在找到资金以后为ASK计算机系统公司抓住了各种各样的

机遇。那时候，在一个行业里只要有超过一家的客户，就能让一家年轻的软件公司成为该领域的专家，而库尔茨格找来多家制造企业客户，所以ASK计算机系统公司也就成了制造领域的专家。与泰姆谢尔公司的合作让ASK计算机系统公司开展了分时服务，与惠普的合作则把MANMAN程序引入了小型计算机。

ASK计算机系统公司的员工不到10个。虽然这个团队规模很小，但他们打算承包来自7个不同客户、运行于3家不同厂商（惠普公司、数字设备公司、通用数据公司）生产的5种不同类型的小型计算机上的程序项目。即使是同一家公司生产的不同型号的计算机也有很大的不同，更何况是不同的公司呢？

ASK计算机系统公司还在泰姆谢尔公司的网络上销售MANMAN程序，甚至还有少数几家公司仍在使用着ASK计算机系统公司的批处理服务，它们由来自帕洛阿尔托乡村的女士们用打孔卡片操作着。泰姆谢尔公司和服务局需要的并不是什么尖端科技，因此这些业务不需要ASK计算机系统公司怎么费心，加在一起也带来不少钱，能够支持在惠普公司的开发工作。库尔茨格讨厌借债。

虽然业务到处开花，ASK计算机系统公司却几乎不怎么盈利。公司在1975年前6个月的销售额达143000美元，却只有2900美元的利润。[6] 一年即将结束，库尔茨格决定要以存活为目标来调整ASK计算机系统公司的关注点。休斯飞机公司有一个项目需要在第三种惠普小型计算机上编写，看起来成功在即。库尔茨格会保留这个项目，然后继续从泰姆谢尔公司和批处理的服务上挣钱，其他项目全都要扔掉。

终于成功了

精简业务的决定意味着库尔茨格需要拒绝为数字设备公司和通用数据公司的平台编写MANMAN程序。这项决定也会让库尔茨格损失她在管理上的二把手，是这位二把手带来了数字设备公司的生意，库尔茨格的放弃也让他辞职而去。但最重要的是，精简业务能让ASK计算机系统公司团队从夜不能寐的波音生意里抽身出来。

当库尔茨格告诉波音公司，她想退出的时候，这家航空巨头威胁说要起诉他们。库尔茨格反击说“波音公司以大欺小”，这可能会成为一个很“不错”的报纸头条。[7] 最后，库尔茨格挽救了ASK计算机系统公司，

甚至还和波音公司谈判出来一份报酬，多达10万美元。虽然精简业务是非常痛苦的，但库尔茨格相信，这是ASK计算机系统公司生存的唯一希望。

1976年1月，经过了几乎两年的奋斗，两次未成功的启动，ASK计算机系统公司终于向一位付费客户交付了一版在惠普小型计算机上能用的MANMAN程序。库尔茨格让ASK计算机系统公司的业务专注在小型计算机项目上，这种决策带来了成功。这份小型计算机上的MANMAN程序用FORTRAN写成，界面简单易用，它将成为未来版本的MANMAN程序遵循的模板。ASK计算机系统公司成了少数从童工分时服务转移到了小型计算机的软件公司之一。[8]

ASK计算机系统公司的其中一位客户是休斯飞机公司的工业产品部，迈克·马库拉的第一份工程工作就在这家公司。不出意料的是，头三位需要能在惠普计算机上使用的MANMAN程序的客户中的两位（休斯飞机公司和波音公司）都是国防承包商中的部门。国防工业不太关注价格，从第二次世界大战前开始，它就在推动着硅谷的技术变革。那时，食品机械公司刚把用于果园拖拉机的轮胎面料技术卖给美国政府用来制造坦克。

休斯飞机公司的工业产品部位于加州的卡尔斯巴德，为服装业制造激光切割器，还生产引线接合设备等产品。休斯飞机公司花费了15万美元购买了一台惠普21MX计算机，并安装了MANMAN程序、磁带驱动器、磁盘机、两台打印机，还有公司安放在仓库、采购部和收货部各处的四台终端。这些部门的员工之前都没有用过计算机，但是靠回答MANMAN程序在屏幕上的滚动提示，他们能够输入并得到关于库存与订单的及时信息。[(109)]“MANMAN程序能够查看材料单据里要求的数量，并检查库存、购买订单以及清点进行中的工作，然后回来告诉我们应该买什么、什么时候买、东西什么时候到仓库，以及什么时候能向客户交货。”休斯飞机公司的一位数据处理经解释说。[9]

很快，休斯飞机公司就报告说，之前需要三名全职员工在纸上记录仓库的进出，需要三个星期才能公布这些记录，而有了MANMAN程序，一个人在三小时内就能完成同样的工作，而且立即就能公布。[10]

休斯飞机公司、惠普公司和ASK计算机系统公司联合起来，在新闻稿、广告和会议演示中推销产品。这项合作对三家公司都有好处：休斯飞机公司展示了自己利用尖端科技塑造的富有前瞻性的公司形象；惠普

公司宣布涉足商用计算机；小小的ASK计算机系统公司也俨然是一个有能力和巨头公司合作的伙伴。库尔茨格觉得惠普公司发布的新闻稿效果还可以再好一点，所以她重写了一遍新闻稿，然后寄给了制造业行业的刊物。在没收到想要的回复之前，库尔茨格又寄了一次。[11]

1976年，库尔茨格在亚特兰大举行的美国生产和库存控制协会的展览上，特别强调了休斯飞机公司的这笔买卖。在会上，她一直被错当成“展位女郎”——一家公司雇来吸引访客来观看展示的专业模特。这种错误是可以理解的，何况这个展会上还有一项独立的配偶活动。在展览开幕的时候，一位穿着《乱世佳人》时代繁复长裙的金发美女迎接了大家，她装扮成一位“南方美人”，来向访客们问好。[12]

在ASK计算机系统公司向休斯飞机公司交付了安装有MANMAN程序的计算机的同时，库尔茨格的第二个儿子出生了，名叫肯。和三岁的哥哥安迪一样，肯也是在周末出生的。库尔茨格几年后半开玩笑地解释说：“我告诉上天说我有一个项目要完成，他得让宝宝等到周末再出来。”[13]

把计算机交付给休斯飞机公司所带来的唯一麻烦就是，ASK计算机系统公司现在没有计算机了。一家软件公司没有计算机就没法编写软件了。

ASK计算机系统公司也没有钱来买一台，公司只有不到3000美元的利润，库尔茨格想要的一台HP 3000小型计算机，价格超过这个数额的20倍。库尔茨格不想让ASK计算机系统公司背上债务，她从父亲那里以8%的年利率借来了25000美元，[14] 还和惠普公司商讨了一个协议，从它那里以比较低的首付购买了这台计算机，余额则用一份MANMAN程序付清，其零售价为35000美元。[15]

ASK计算机系统公司把计算机安在了公司新租的办公室。新办室位于埃尔·卡米诺瑞尔街，离库尔茨格的家开车只有一小段距离。在付了714美元的月租之后，库尔茨格得到了她称为“111平方米的豪华办公空间”，还有一位和其他租户共用的前台接待员。库尔茨格把办公室入口漆成了鲜明的橙色。

库尔茨格现在有自己的办公室了，布朗也有，库尔茨格任他为业务经理。其他人都在宽阔开放的木桌前工作，享受着一种特别的志同道合感。“我离开ASK计算机系统公司之后，花了好几年时间在别的公司寻找这种感觉。”一位员工回忆道。

“我来ASK计算机系统公司的时候，库尔茨格基本上就是一年招进来一位员工。”莉兹·塞克勒（Liz Seckler）说，她在1976年作为第6号员工加入ASK计算机系统公司。[16] 这些员工大多都是斯坦福大学或者伯克利分校刚毕业的学生，都有计算机科学或者数学学位。[17]

员工们会去“木板路”吃午饭，这是埃尔·卡米诺街上新开的一家卖啤酒和汉堡包的餐馆，店面华丽，有彩色玻璃的窗户和橡木吧台，还有全套的弹珠台和电子游戏机。20世纪70年代，全美都痴迷于慢跑运动，ASK计算机系统公司的团队会穿上很短的短袖短裤，一起到公园里去跑步。他们会到对方家里做客吃晚饭或者共度周末，举办低调的星期五下午的啤酒会，离开座位的压力从大概下午4:30开始堆积。“晚上和白天没什么区别，不管你是不是在工作。”马蒂·布朗回忆道，他接着说，随着ASK计算机系统公司人员不断增长和组织结构变得正式起来，大家在塞满了啤酒的小冰箱上面放了一台打印机，并开玩笑说冰箱就是打印机架子。

“这就像是大学生活的一种延伸，”塞克勒说，“不是那种人造的乐趣，看看我们的乒乓球桌和台球桌就知道了，看起来很有生活气息，这里更像一个宿舍，有比你年龄大一点或者小一点的人，而且所有人都在一起工作。”

“库尔茨格就像科研助理。”塞克勒补充道。[18] 库尔茨格只有29岁，但对于大学刚毕业的人来说，她是个负责的成年人，是每家创业公司都需要的那种的人才。

为了找到更多的程序员，库尔茨格开始在校园里招聘。在谈话之后，她总会叫申请者在纸上做一道编程问题。库尔茨格的面试具有传统招聘上罕见的亲密感。当她告诉塞克勒，她需要找一些更熟悉她的人来写推荐信之后，两位女士把面试的大部分时间都花在了聊她们在南加州的童年生活上。库尔茨格在结束霍华德·克莱因（Howard Klein）的面试之后，邀请了克莱因和团队其他成员见面。然后就通知斯坦福就业中心说她“有点事”，无法继续当天安排的其他面试。如果库尔茨格觉得一位候选人能成为团队很好的新成员，她会把这人请到办公室来，让所有人来考察。“别把她给吓走了。”在她把塞克勒留给团队面试时提醒道。

“库尔茨格在某种意义上推进了这种合作的氛围，感觉就像如果一个人干得好，所有人都会干得好，”克莱因解释道，他是库尔茨格最早招进来的人之一，“她开启了这种氛围，我们来传承它。”库尔茨格对员

工的个人生活也特别关注。有一天，她把克莱因叫进办公室接了一个电话。电话的另一头是库尔茨格大一时的室友，库尔茨格觉得他们俩很般配。她的判断是对的。他们在1989年结婚了。[19]

迎来惠普的第三次机遇

在工作日，库尔茨格一天会打开她办公室的门好几次，电话还贴在耳边，好像她总是在打电话，然后叫人找一份报表或者回答一个问题。“她每时每刻都在冲锋，”塞克勒说，“和她待在一起非常激动人心。”

库尔茨格在惠普公司通宵工作的时候还没有意识到，这家计算机巨头需要ASK计算机系统公司和其他软件公司。[(110)] 惠普公司的专注点还是在科学仪器、计算机、计算器以及其他给工程师使用的硬件产品上，对于编写或者销售商业软件几乎毫无经验。

1975年，ASK计算机系统公司和惠普公司达成了一项合作销售协议，允许ASK计算机系统公司的一位代表参与惠普公司的电话销售过程。惠普公司依赖ASK计算机系统公司来帮忙培训那些非技术性的公司，告诉它们计算机能做什么。对一位惠普公司的代表来说，单独出现在一家小公司的办公室里，问老板想不想买一台价值60000美元的计算机，是非常困难的，因为大多数公司根本不知道为什么需要计算机。但有了ASK计算机系统公司的帮助，销售人员就能够解释，安装有MANMAN程序的惠普公司的计算机能把一家小生产厂变成一家“智能工厂”，任何一个人只要按几个键就能够搜索库存或者规划工作流程。[20]

当库尔茨格提议取消销售协议，而改为一种版税协议时，即惠普公司支付给ASK计算机系统公司每一台卖掉的系统的一定百分比，库尔茨格惊讶地在邮件里收到了一份邀约：惠普公司想要以100万美元收购ASK计算机系统公司。库尔茨格有些兴趣。“我还没到30岁，还有很多我可以做的事情。”她回忆说。她开始想象如果卖掉公司，放松地生活会是什么样子。她去参加了与惠普计算机部门副总裁的会议，虽然非常兴奋，但她不打算以低于200万美元的价格出售。[21]

在库尔茨格的回忆中，这次会议是一场灾难。她心中的实盘报价根本没机会提出来。会上谈论的是库尔茨格和她的团队作为员工加入惠普公司。当她提出反对意见的时候，有一个人提到说惠普公司有足够的程

序员，他们应该能够编写出一个物料需求计划软件包与MANMAN程序竞争。库尔茨格说，发起这次会议的副总裁立马就发怒了，咆哮说惠普公司会在9个月内为它的旗舰机型HP 3000计算机编写出这个程序来，“不管你帮不帮忙”。

库尔茨格反驳说，惠普公司永远都做不到，就算它能成功，ASK计算机系统公司也会先它一步。

库尔茨格怒气冲冲地离开了会议。“去他们的！”她诅咒到。她发誓要“让他们好好见识一下ASK计算机系统公司的能力。”[22]

17692美元，给自己的欠条

尽管有库尔茨格的这份勇气，ASK计算机系统公司的状况还是飘忽不定。虽然公司卖了一版MANMAN程序给休斯飞机公司和其他客户，1976年财年结束时，公司还是亏损了2664美元。库尔茨格在年初时将自己的工资翻了一倍，但她没有拿增加的这份钱，而是打了一张欠条。在1976年财年结束时，公司欠库尔茨格的钱高达17692美元，几乎占了ASK计算机系统公司总债务的2/3。[23]

库尔茨格需要为ASK计算机系统公司再次“添砖加瓦”。她起草了一份正式的商业计划书，计划包括给MANMAN程序添加会计组件、卖掉服务局以及修复和惠普公司的关系。她也组织了一个4人顾问委员会来为她提供一些重要的指导，但这也显示了她和硅谷的典型文化距离有多远。每个顾问都是一家小型制造商，其中三个是ASK计算机系统公司的前客户或者现在的客户。这些客户中没有风险投资家、计算机制造商和其他软件公司的执行官。ASK计算机系统公司接触过的人里最可以算是硅谷技术产业代表的就是，来自威尔逊·莫舍和桑西尼法律事务所（Wilson Mosher & Sonsini）的一位准合伙人，这家多面手的法律事务所和泰姆谢尔公司合作过，现在处理着ASK计算机系统公司的法律工作。

硅谷的风险投资公司还没有领会到软件的重要性。今天，软件占据了硅谷风险投资公司超过一半的投资，但在1977年，这个数字是7%。[24]当时的风险投资公司大多为硬件服务，包括计算机、半导体、磁盘驱动器以及其他资本密集型的有形业务。1977年，当拉里·埃利森（Larry Ellison）和两位联合创始人想融资来创办甲骨文公司时，风险投资家们

并不感兴趣。“一听说投资是关于软件的，他们见都不想见我。实际上，前台还会搜查我的公文包，以确保我在离开房间的时候没有顺走最新一期的《商业周刊》。”埃利森说。[25]

库尔茨格在她1976年的商业计划书里一次也没有用到“软件”这个词，她会说成“应用程序”业务，这么说的部分原因是，“软件”这个词在当时还非常不为人所知，当她用这个词的时候，别人都以为她是卖内衣的[(111)]。软件开发者们曾用一些笑话来让一无所知的客户知道，计算机里面的软件有多“重”。

即使是计算机公司，也可能很久之后才能认识到软件的价值。库尔茨格修复了与惠普公司的关系，但她仍然很难说服这家公司把ASK计算机系统公司指定为“原始设备制造商”（Original Equipment Manufacturer，简称OEM）。惠普公司会把计算机折价销售给它的原始设备制造商，它们会把这些机器集成到自己的产品里面。比如，一家制造由惠普计算机控制的装配设备的原始设备制造商，能够以折扣价购买计算机，然后再加上自己的成本和利润得到最终的设备价格。

库尔茨格争论说，ASK计算机系统公司安装在惠普计算机里的软件增加了计算机的价值，就像组装设备做的那样。ASK计算机系统公司应该能够以折扣价购买惠普计算机，安装MANMAN程序，然后把这种软硬件组合套装作为一种“开箱即用系统”销售给客户。库尔茨格回忆到，她得拿出一本惠普公司的手册，向心怀疑虑的执行官们大声朗读里面关于原始设备制造商的章节，直到她取胜。这会花上好些年时间，但ASK计算机系统公司最终会成为HP 3000小型计算机最大的一家原始设备制造商，以及它必不可少的一家推广合作伙伴。[26]

1978年的新年，库尔茨格在查看ASK计算机系统公司账目时满意地看到，她在过去几个月的努力有了成效。公司获得了33000美元的利润，和1976年的亏损相比，有了重大提升。

与此同时，库尔茨格必须承认，这份由马不停蹄的工作带来的利润，就比她付给自己的24000美元工资多一点儿。这是对自己开公司的辛苦的一点儿微不足道的补偿。她回忆道：“我定了一个新年目标——再撑一年，不行就散。”[27]

15

障碍重重，生物医学始祖基因泰克的漫漫长路

尼尔斯·赖默斯与罗伯特·斯旺森

No Idea How You
Start a Company

1976年夏天，唐·瓦伦丁正在鼓励诺兰·布什内尔考虑卖掉雅达利公司，美国也正在用焰火和歌声庆祝建国200周年。不过尼尔斯·赖默斯却一直在关注着这个国家对他试图为之申请专利的重组DNA技术不断攀升的恐惧。一年前，科学家们在阿西洛马的“潘多拉的盒子”大会上做出了决议，要规范化对重组DNA技术的研究，却达成了事与愿违的效果：不仅没减轻大家对生物科技的恐惧感，反而越涨越高。

“我们不想被克隆”

《纽约时报》的一位作者警告说，重组DNA技术虽然还没有超越研究阶段，但比“原子弹、神经毒气、生物战和碳氟化合物喷雾剂”更具危险性。杂志还进一步指出，因为有了重组DNA技术，“肯定会发生实验性癌症的散播”。[1]　《时代周刊》发表了一篇《世界末日：玩弄生命》（*Doomsday: Tinkering with Life* ）的封面文章，标题的酷炫程度几乎可以和《化身博士》（*Dr. Jekyll and Mr. Hyde* ）相媲美，后者是《地球之友》（*Friends of the Earth* ）的一份关于克隆的警告。[2]《旧金山纪事报》的一位专栏作家认为：“那些给了我们原子弹的可爱的人儿又在办公室给我们准备了一件新玩意儿，现在他们能够通过玩弄基因来创造新型生命了。”[3]

环境保护基金和自然资源保护协会发起了一次关于基因工程的公开听证会。塞拉俱乐部（Sierra　Club）通过了一项决议，反对在少数几个精心管制的政府实验室以外“以任何理由创造重组DNA技术”。[4]

马萨诸塞州坎布里奇市的市长要求美国科学院调查一种奇怪的橙色眼睛生物或是一种“2.7米高的多毛生物”是否“和重组DNA技术的实验有任何关联”。其他人则担心有人在拥挤的航班上释放重组DNA超级病毒。或者，如果为工业上生产酒精而进行过基因改造的大肠杆菌侵入了人类的消化道怎么办？那里栖息着数十亿个大肠杆菌。如果这种情况真的发生，我们就会变成一个全是醉汉的物种。[6]

受到呼吁政府监管的舆论影响，美国国立卫生研究院发布了一项安全指南，要求某些研究必须在装有封闭气闸的设施内进行，科学家们则需穿着太空服一样的保护服。国会推出了13个关于管制重组DNA技术的议案。[7]　参议院爱德华·肯尼迪发起了国会听证会，宣布“科学家们必须

告诉我们，他们能够做什么，而我们作为社会成员，则需要决定它们应该如何应用重组DNA技术”。[8] 包括加州在内的6个州的一些社区进行了关于禁止重组DNA技术研究的辩论。坎布里奇市宣布了一项针对某些类型的重组DNA技术研究的为期三个月的暂停令，这项举动迫使一位后来获得了诺贝尔奖的哈佛顶尖科学家将自己的实验室搬去了英国，在那里，他的团队继续进行着重组DNA技术研究。[9]

1977年年初，示威者们打断了一次美国科学院的会议。一些人高喊，“我们不想被克隆”，而其他人则用标语阻断了讲台，标语上用特殊字体强调：“‘我们会创造出最完美的种族。’阿道夫·希特勒于1933年。”[10]

赖默斯和律师伯特·罗兰像传看棒球卡一样看了关于重组DNA技术的剪报，其中的90%都是负面的。到1977年年末，赖默斯关于重组DNA技术的政治问题的剪报资料已经有了7厘米厚。与此同时，这场争论使得卫生教育部门和福利部门启动了一项长达几年的重审，专门针对围绕机构专利协议的一系列政策。[11] 一位历史学家称“为重组DNA技术申请专利带来了太多的争议，它已经威胁到了联邦专利政策”。[12] 赖默斯在学校也遭到了反对。教职员工们不断抱怨这项专利走过了头，斯坦·科恩得在这些控诉中一次又一次地为自己辩护。[13]

尽管存在这些混乱，赖默斯还是无法掩饰对这项技术的兴奋之情。“我一直在想用它来做好事的潜力。”他后来说。尤其是他一想到新的治疗方法可能从重组DNA技术中诞生，就深受鼓舞。[14] 他知道，虽然斯坦福大学的教职员工有反对意见，媒体大肆宣传着公众的恐慌，还有来自华盛顿专利律师的争论，但科学界已经得出了结论，重组DNA技术并不比其他任何类型的研究有更大的风险。(112) 这个结论给了他希望。[15]

为了让斯坦福大学获得重组DNA技术的专利权，他开始思考什么样的公司会愿意取得该技术的许可。他注意到，这项技术的许可有可能同时带来收入和争议，但他想把注意力集中在收入上。[16] 制药公司能使用重组DNA技术来开发药品、化疗药物、合成激素，以及不再依赖于杀死或削弱潜在致病病毒的疫苗。化学公司能够创造微生物来保护植物，或者从矿石中提取金属。食品和饮料公司或许能用这个方法来加速或者改进发酵过程。截至1976年7月，赖默斯列出的可以出售许可的公司有：普强公司（Upjohn）、美国先灵葆雅公司(Schering-Plough)、默克公司

（Merck）、辉瑞公司（Pfrizer）、礼来公司（Lilly）、陶氏公司（Dow）以及杜邦公司（DuPont）。[17]

赖默斯的野心

在旧金山的一间小办公室里，另一个人也在大家只感受到危险的地方发现了希望，那就是28岁的罗伯特·斯旺森。他自认为是一位创业者和风险投资家，虽然他从来没有开过一家公司，而且还刚刚被一家只成立了4年的风险投资公司解雇。斯旺森是个年轻人，总是忙于和朋友交往，时刻匆匆忙忙的。他的父亲是一名飞机维护组长，认为生活是一系列需要赢取的竞赛。在高中毕业舞会后，父亲问斯旺森："斯旺森，你亲她了吗？"[18]

斯旺森从父亲那里继承了这种竞争精神。作为一名麻省理工学院化学专业的本科生，他加快了自己的课程进度，还靠好口才申请到了研究生管理课程。这让他躲过了服兵役，并且能在5年内而不是通常的6年内获得学士和硕士学位。当位于纽约的花旗集团选中他来开设旧金山办公室的时候，他只有25岁。待了不到一年，他就加入了克莱纳·珀金斯风险投资公司。

斯旺森在克莱纳·珀金斯风险投资公司刚开始工作时充满了希望。这家公司于1972年成立，几乎和唐·瓦伦丁的红杉资本同时成立。像瓦伦丁一样，尤金·克莱纳和汤姆·珀金斯也有着丰富的运营经验，但却没有金融学背景，而他们想在注资的公司里扮演积极的角色。

富有绅士风度的克莱纳带有他称作"大陆腔"的口音，别人经常拿他与亨利·基辛格比较。克莱纳是著名的仙童半导体公司"叛逆8人组"中的一员，他们在诺贝尔奖得主威廉·肖克利手下工作之后成立了仙童半导体公司。克莱纳还是英特尔公司的原始投资人之一。(113)

14岁时，克莱纳在维也纳目睹了纳粹逼迫他父亲打开家里的保险柜，然后把他投进了监狱。一位警官认出了老克莱纳是为部队生产过靴子的鞋厂老板，把他从前往集中营的队伍里拉了出来，救了他一命。后来，克莱纳全家人逃到了比利时，又去了西班牙和葡萄牙，最后定居在了纽约。克莱纳一直没有从高中毕业过，他自愿参加了美国陆军，他解释说，他和纳粹有一些"个人恩怨要解决"。在军人权利法案的帮助下，他从布鲁克林技术学院获得了工程学学位，还获得了纽约大学的硕士学

位。[19]

汤姆·珀金斯42岁，比克莱纳年轻10岁，他英俊、傲慢、俗气而华丽，在办公室里面非常招摇，他的这份自信来源于他成功地让惠普计算机部门成为公司里最大的部门。与此同时，他还创立并经营着一家独立的激光公司。克莱纳来自一个知识分子家庭，而珀金斯则是他家里第一个上大学的人，他的光彩来源于认真的学习。他得过麻省理工学院的奖学金，又上了哈佛商学院，在那里，他聆听了风险投资之父乔治斯·多里奥特（Georges Doriot）教授的课程，这位教授讲述了一名商人应该如何饮酒（少量地）、工作（有价值的成就都需要超过一周40小时的工作），以及选择什么样的婚姻（商人的妻子应该为他的丈夫阅读并注解文章）。[20]

克莱纳和珀金斯由一位共同的朋友介绍认识，他们开始合伙管理一份800万美元的投资基金，这是年轻的风险投资行业里最大的投资之一。这些钱，其中一半来自匹兹堡的工业家亨利·希尔曼（Henry Hillman），另一半来自其他个人投资者、信托基金或者诸如安泰保险公司（Aetna）和洛克菲勒大学这样的大型机构。克莱纳和珀金斯都对被前者称之为“投钱然后希望会好”的方法不感兴趣，他们的公司建立在理想的原则之上，还起草了一份“投资者权利法案”。普通合伙人（克莱纳和珀金斯）只在投资人的资本被全数偿清之后才能获得利润。利润会被返还给投资人（他们叫作有限合伙人）而非再投资在新的企业之上。克莱纳和珀金斯不能再以个人身份投资旗下已经投资的公司，而且任何一家由克莱纳·珀金斯风险投资公司投资的公司都需要有两人中的一个在董事会任职。投资将会集中在西部，最理想的是在旧金山湾区，以便合伙人协助和监督创业者。

克莱纳亲手挑选了斯旺森来担任准合伙人，他们曾共同任职于一家由花旗集团和克莱纳·珀金斯风险投资公司都投资过但正在走向倒闭的公司。[21] 克莱纳可能从这个年轻人身上看见了一些自己的影子——克莱纳也是靠口才获得了杰出的教育机会，他说服了布鲁克林技术学院的校长让他试一试，虽然他连高中毕业证都没有。

作为准合伙人，斯旺森和克莱纳一起工作，对新的投资进行评估，并监管既有的投资。克莱纳和珀金斯投资过一家给鞋换鞋底的公司、一家生产雪地摩托的公司、一家医疗设备公司，还有一家小型计算机公司——坦德姆计算机公司。 (114) 在斯旺森加入克莱纳·珀金斯风险投资公司之后不久，公司就从沙山路搬到了旧金山内河码头中心二号楼的29

楼。搬家是珀金斯的主意。但其他的风险投资公司，比如唐·瓦伦丁的红杉资本，都在往沙山路搬，而今天这里是硅谷风险投资家最大的集中地。不过，珀金斯不想让别的风险投资家看见他和克莱纳带谁去吃午饭，如他所说：“我们不想被认为是鸟群的一部分。老鹰才不扎堆飞。”[22] 新的办公室使得斯旺森上班很方便，他和一位室友分摊房租，住在太平洋高地 (115) 的一所能看见金门大桥的公寓里。

斯旺森在克莱纳·珀金斯风险投资公司充满希望的工作却在开始不到两年后就戛然而止了，原因他一直也没有弄明白。导火线事件似乎与一家叫作赛特斯的、从事生物实验室复杂仪器制造的公司有关。[23] 克莱纳和珀金斯担心这家公司的专注点不明确，叫斯旺森帮助赛特斯公司寻找一下值得持续关注的产品和市场。

在一次漫长的头脑风暴午餐期间，诺贝尔奖得主及加州大学的教授唐纳德·格拉泽（Donald Glaser）提到，赛特斯公司想要探索重组DNA技术的市场前景。会议现场没有其他人对此感兴趣，公司另外两个创始人没兴趣，珀金斯也没兴趣，他参加会议只是为了显示克莱纳·珀金斯风险投资公司有多么担忧这项技术而已。

然而，诺贝尔奖得主的建议却激起了斯旺森的好奇心。离开会议之后，斯旺森开始尽可能多地阅读关于重组DNA技术的资料。很快，他就兴奋地敲开了珀金斯的门报告说：“这个想法真是棒极了！这是革命性的，将会改变世界。这是我读到过的最重要的东西！”[24] 斯旺森的一位早期同事回忆说：“他当时有点儿像兴奋的小狗一样，表现得太热情了。”[25]

斯旺森，克莱纳·铂金斯意气风发的准合伙人

珀金斯建议斯旺森加入赛特斯公司来启动重组DNA技术的研究，这位年轻的风险投资家兴奋不已。但赛特斯公司的创始人却不这么觉得。若想把这门技术商业化“尚需时日”，他们告诉斯旺森说，可能还需要10年。[26] 珀金斯回忆说，他们的回复可能还要难听一点：“他们说没兴趣，有的话也肯定不会和斯旺森一起干。”[27]

这种拒绝让人失望，但斯旺森并不为些忧心，他觉得应该能在克莱纳·珀金斯风险投资公司继续待下去，直到另一个机会出现。他错了。珀金斯告诉他说，他就想和克莱纳“两个人在这里工作”。斯旺森还能领

工资到1975年年底，但不能再长了。[28] 被迫离职让斯旺森有点困惑，他认为：“可能我还不够好。”[29]

斯旺森仍旧坚持不懈地努力工作。每周好几天，只要下班铃声一响，他就去硅谷参加面试。他开着达特桑240Z一路直下，脑子里挥之不去的是他每月要付的110美元贷款。他拜访了位于斯坦福工业园区的惠普总部，还有英特尔公司。但斯旺森既没有运营经验也没有工程经验，跟这些公司并不算很搭。他甚至还见了一位斯坦福大学的教授，聊了聊关于成立一家公司，用一种新发明来浓缩和处理核废料的事情。随着冬季节日假期的到来，面试减少了，在经历了所有这些事情的同时，斯旺森却一直在思考着重组DNA技术的事。“天哪，这看起来挺有意义的。”他想。[30]

“他想改变世界。”布鲁克·拜尔斯（Brook Byers）回忆道。他和斯旺森同租一套公寓，之后他会成为一位专注于生物科技领域的杰出风险投资家。“斯旺森有时会无所事事，然后说些什么‘你想要如何度过你的一生’的话，他当时才28岁。”[31] 斯旺森坚信重组DNA技术能够创造新的未来，无限的克隆会制造出橡胶、丝绸、医药以及肥料。斯旺森不愿意相信细菌工厂还要再过整整10年才能进入商业市场，就像赛特斯公司执行官们声称的那样。

斯旺森从没有听说过尼尔斯·赖默斯、斯坦·科恩或者赫布·博耶。他对分子生物学一无所知。但他喜爱科学，几乎每个月的《科学美国人》他都会从头读到尾。他需要一份工作，不过他还有大把的时间，也没有太多可以失去的。所以，他在家里兼任写字台和餐桌的乒乓球桌上，给参加过关于重组DNA技术的阿西洛马大会的科学家们打了一些电话。

“我是一位对重组DNA技术感兴趣的商人。”斯旺森会这么开头。然后问：“能否请教几个问题？”一些研究者们说不能。另一些则为斯旺森觉得具有根本性的问题提供了一些模糊的答案：重组DNA技术还要多久才能商业化？什么时候这项尖端科学才能用来大规模生产一些他能够卖的东西？还需要些日子，这项技术还不存在，也没有大规模测试过。

DNA重组技术，迫使斯旺森出走

在给赫布·博耶打电话的时候，斯旺森已经没有正式工作了。他不知道博耶参与发明了让他如此兴奋的重组DNA技术。但让斯旺森高兴的

是，博耶说该技术也许能在未来几年实现商业化。“没有一个和我聊过的其他科学家有这么大胆的观点。”斯旺森后来回忆道。[32]

“我能见见您，并聊一下这件事吗？”斯旺森问道。

博耶拒绝了。因为他非常忙。“我真的非常需要和您谈谈！”斯旺森坚持道。终于有一个顶尖科学家认为重组DNA技术可能很快就会具有商业潜力了。斯旺森对自己的胆量、恒心和商业敏锐度很有信心。他是个现实主义者。他并不了解重组DNA技术背后的科学，而且，他在电话里被拒绝这一点也清晰地表明，他在生物学家面前还没有什么信誉。没有一位科学专家帮助斯旺森，也没人开过公司。

对博耶来说，自从儿科医生测验了小儿子的生长激素水平以来，他私下就重组DNA技术的商业应用问题思考了好几个月。[33] 儿子的健康是没什么问题，但医生碰巧提到了激素总是很难获得。博耶想，如果谁能把基因分离出来，应该可能利用重组DNA技术来制造大量的人类生长激素。“这纯属幻想，”他后来回忆道，“我完全不知道如何开一家公司。”[34]

博耶是一位坚定的科学家，甚至他的两只暹罗猫的名字都分别是沃森和克里克 (116) [35] 。博耶愿意考虑他的科研成果能否商业化这一问题，这让他在1976年显得与众不同。当时大部分的生物学家都对商界心存怀疑。亚瑟·莱文森 (117) 回忆说，在他还是个年轻的生物化学家的时候，如果他想和一家公司谈话，会出去用街上的付费电话，以免说话被同事听到。[36] 拜尔斯说，一个想着做生意的科学家就像鲍勃·迪伦在20世纪60年代转向电子音乐一样富有争议。人们在想，这是怎么回事？会有坏事发生吗？[37]

与博耶见面

博耶对电话另一头急切的年轻商人能够围绕重组DNA技术创立一家公司并不抱太大希望，但也在想，为什么不和他聊聊呢？创立一家公司能够加快把他率先研究出来的技术推广到公共领域的速度。他能在实验室里工作，而且和斯旺森创办的这家未来公司又能提供另一种追寻实际应用的方式。博耶告诉斯旺森说，星期五下午会给他十分钟时间。

斯旺森把车开进了旧金山分校的一个停车场，径直向博耶的办公室

走去。一位记者这样形容斯旺森说：“体型矮壮，轮廓清晰，有点儿秃顶，只有站在钱包上才是大个子。”[38] 斯旺森穿着精致的西装，口袋里装饰着方巾，在满是休闲打扮的学生和教职员工的校园里很是显眼。他和娃娃脸的博耶形成了强烈的反差，博耶满头卷发，穿着带有流苏的翻皮背心。

两人先是在实验室里聊天，不过很快就移步到了附近的一所酒吧。三个小时和几瓶啤酒下肚之后，他们意识到彼此的长处和需求是互补的。斯旺森通晓商业，但不太懂科学；博耶正好相反。“回首看来，我不太确定到底是因为我的雄辩，还是博耶的热情，或者就是啤酒的效应，”斯旺森后来说道，“我们当晚就同意建立法律上的合伙关系，来考察重组DNA技术的商业可行性。”[39] 如博耶所说：“找两个天真的人把他们放一间屋子里，他们会相互支持提高，直至爆表。”[40]

博耶很有信心地认为，通过重组DNA技术合成的第一项产品应该是一种人类激素，他建议斯旺森参考一下蛋白质结构图集，找一个最好的能合成的产品。斯旺森只花了一会儿工夫就找到了胰岛素。这是一个很有商业前景的目标，原因有四。第一，这个市场很大，估计有1.31亿美元，并且可能还会增长。美国的糖尿病案例数量每年都会增长6%。第二，当前全美150万名糖尿病患者获取胰岛素的方法效率非常低，而且容易短缺。每一滴激素都是从猪或者牛的胰腺里挤出来的，需要8000英磅的胰腺才能生产1英磅的胰岛素。第三，利用重组DNA技术制造出来的胰岛素很可能比从动物身上提取出来的胰岛素更加安全，从动物身上提取出来的胰岛素在某些人身上造成了严重的排斥反应。第四，使用重组DNA技术来制造胰岛素在科学上看起来是可行的。有着51个氨基酸的胰岛素结构已经被研究得很清楚了，这是关键的一点。

成立基因泰克公司

有了一位合伙人和一个目标产品之后，斯旺森请求克莱纳·珀金斯风险投资公司在他创立重组DNA技术公司时提供一些资助。坦德姆计算机公司的创始人在孵化他们的公司的时候，就获得过这种驻场企业家的资格。

不过，克莱纳和珀金斯的态度非常明确，没有答应斯旺森的请求。(118) “他们俩好像遇到了什么事儿，”斯旺森后来猜测到，“他们想自己

解决。”[41] 除了坦德姆计算机公司这两位创始人投资的其他所有公司都不怎么样。克莱纳·珀金斯风险投资公司1973年的回报率是2.1%，接下来一年是–7.1%，1975年则是4.2%。[42] 另外，珀金斯担心“新公司提案的数量和质量都很差”。[43] 克莱纳和珀金斯在启动公司的时候也犯了一些大错误。他们把资金的800万美元一次性都拿了进来，而非分批获得（现在的常规作法），也就是说，他们得找一些方法来挣一些利息。他们还把钱都放在了一位套利者身上，珀金斯后来承认，此人使得“数千万美元都陷于做空的局面中”。

斯旺森此时靠每月410美元的失业救济金过活，他面临着一个选择。这些风险投资家们不会给他一个带工资的安全网。生意伙伴赫布·博耶愿意帮助他，但博耶不想放弃自己的教授职位。简而言之，只有斯旺森全身心投入，这家重组DNA技术公司才可能成立。这可能意味着，在好几个月斯旺森都没有收入，也无法保证公司一定会成功。

这个前景确实令人担忧。斯旺森记得在花旗集团工作的时候，有一次银行一天之内就解雇了200位副总裁[(119)]，其中有些在公司干了好几十年。[44] 为别人打工什么也保证不了。斯旺森问自己，如果舍弃创立一家公司的机会，到85岁时自己会怎么想。从这个角度来看，答案非常清楚：“如果我不干，将来我不会太喜欢自己的。”[45]

作为创业公司的CEO，斯旺森提出的第一条建议很不靠谱。他向博耶提议，把他们俩的名字合并起来，给公司取名叫Herbob。[46] 博耶表示反对，建议叫基因泰克公司。

4年后，基因泰克公司将成为华尔街历史上最大的首次公开募股的公司之一。但在1976年的春天，基因泰克公司没有实验室、办公室，也没有科学家，只有斯旺森和博耶（兼职），以及他们所共有的充满自信的天真。要是他们知道接下来会发生的事情，情况会如何呢？将胰岛素作为第一项要开发的产品来说太复杂了；他们能够合成的第一种激素（生长抑素［somatostatin］）在早期开发中也出现了问题，斯旺森还因为压力太大被送进了急诊室；[(120)]而博耶在学术界的同事惊骇于他“卖身给了工业界”，不但疏远了他，还向教授代表会议要求予以调查[47]；虽然这项调查没发现他做错了什么，但给他带来很多苦恼，让他长期充满“焦虑和抑郁”[48]；他俩之后还会相互有诉讼往来。如果知道这些后果，他俩可能就不会成立公司了。

从虚拟企业到华尔街最大的首次IPO公司

斯旺森先写了一份商业计划书。第一个目标是：开发独特的微生物，它能制造出某种产物来改善人类的生活。然后，大量生产并推广某些产物。[49]

斯旺森和博耶讨论了员工的福利。斯旺森想提供一份慷慨的股票期权计划。博耶表示同意，但也告诉他，只靠钱是吸引不来也保留不住顶尖科学家的。基因泰克公司还需要允许研究者发表他们的成果。斯旺森同意了这条建议，但加了一条规定，要求在论文发表之前必须先提交专利申请。

博耶还建议重组DNA技术的联合发明人斯坦·科恩也加入基因泰克公司。科恩拒绝了。他已经是赛特斯公司的顾问了，如果涉足企业太深他担心会降低他在重组DNA技术上的可信度，特别是涉及它的安全性和希望时。[50]

斯旺森开始拜访本地的投资人，比如铁路大亨的后代查尔斯·克罗克（Charles Crocker）。[51] 截至1976年年末，斯旺森已经有三个月没有收入了，不过有了几位有兴趣支持他的投资人，但这还远远不够。他制订了一份计划，来争取克莱纳·珀金斯风险投资公司的投资。斯旺森忘了是这家公司邀请他来的，还是斯旺森自己争取来的机会，但他很紧张。他担心珀金斯对他的评价不好。[52] 但他需要资金来创立基因泰克公司，他也坚信珀金斯的见识与自信。

1976年愚人节那天，斯旺森在博耶的陪同下坐在了克莱纳·珀金斯风险投资公司的会议桌前，他不再是公司的一位初级准合伙人，而是一位寻求资金的创业家。克莱纳·珀金斯风险投资公司已经投资了十几家小公司，在最有市场前景的坦德姆计算机公司上的投资超过了100万美元，它在一个月内就要推出第一款产品了。[53]

斯旺森和这家风险投资公司的风险投资家们谈胰岛素市场的前景，并给出了一份财务计划。基因泰克公司会花6个月的时间和斯坦福大学以及加州大学协商许可问题并招募科学家，然后会租用并装备一间实验室，雇一位微生物学家和两位有机化学家。只需18个月的时间和50万美元，基因泰克公司就能制造出“渴望的微生物”，继续前进成为一家“全面运转的公司”，并拥有自己的生产设施和实验室。

博耶利用照片介绍了重组DNA技术背后的科学原理。克莱纳和珀金斯两人的生物学知识有限，他们不知道该问什么问题，于是问了一些非常宽泛却很重要的问题：你们要做什么？需要什么仪器？如何取得成功？需要多长时间？

在博耶回答了每个问题后，珀金斯变得兴奋起来。“这个实验有可能不会成功，”他这么想到，“但至少他们知道如何来做。”然而，实验可能失败确实是个问题。斯旺森想要50多万美元（合2016年210万美元）来为一家一旦实验失败就无法启动的公司雇用科学家和置备实验室。所以，必须得找个代价小点儿的办法。

珀金斯觉得，基因泰克公司的最大风险是“白热风险”：这家公司可能没法设计出它想要的激素。珀金斯清楚地记得自己问道：“上帝会同意你创造一种新的生命形式吗？”[54] 得不到确定的答案，这位风险投资家是不愿意投资给斯旺森的。

第二天的会议中，珀金斯提供了一个建议：“我们得找个方法去除一些风险，而不是我给你想要的钱，然后你拿去租设施、买仪器、雇人手。”[55] 他们能通过某种外包实验的方式降低前期成本吗？

几天后，斯旺森又回来找珀金斯，带了一份和博耶商讨之后开发出来的新计划。基因泰克公司不会雇用科学家（也不雇其他任何人，好几个月里，斯旺森都是公司的唯一员工），也不会租用并装备一间实验室。基因泰克公司率先使用了今天称作“虚拟企业”的模式，只雇用非常少量的员工。公司的预算不是花在工资或是设施上，而是用来资助具有专业技能的其他组织，比如由博耶指定的一批学术研究实验室。今天，这种外包行为在各行各业都很常见，比如美国的公司雇用印度的外包程序员，或是中西部的客户。然而在1976年，这个点子很新颖。

这种虚拟模式将会大大降低前期风险。只有当一支被资助的研究团队成功设计出人类激素时，基因泰克才能以更高的估值募集更多资金，并尝试进行大规模生产。[56] 如果设计的努力没有成功，公司则会以相对较低的代价和较快的速度倒闭。 (121)

珀金斯还有一个要求：克莱纳·珀金斯风险投资公司要成为首轮独家投资人，斯旺森需要回去告诉克罗克和其他感兴趣的投资人，他们不能进入第一轮。如果斯旺森答应了，克莱纳·珀金斯风险投资公司就会投资10万美元，这算是这家风险投资公司首轮投资案例中最小的投资之一了。在之前投资的12家公司里，只有两家的首次投资额比这个小。[57]

但反过来，斯旺森和一个曾经开除了他、还拒绝他担任驻场企业家请求的人谈成了一笔艰难的生意。“他知道我所有的把戏。”珀金斯后来这么说斯旺森，但这位风险投资家最终还是投资了。[58] 9年后，基因泰克公司成为克莱纳·珀金斯风险投资公司由创立时的800万美元的资金变成1.65亿美元的主要贡献者。 (122)

在克莱纳·珀金斯风险投资公司的答应投资的6天后，1976年4月7日，斯旺森和博耶成立了基因泰克公司。[59] 6月，斯旺森收到了克莱纳·珀金斯风险投资公司的支票。斯旺森在萨特街和蒙哥马利街街角的富国银行大厦配楼里租了一间小小的办公室，雇了一位兼职的秘书。他为基因泰克公司购买的第一份资产是一个文件柜。

博耶后来谈起基因泰克公司时说：“做梦也没想到在财务上的回报会有这么多”。[60] 相比之下，斯旺森一开始就梦想远大。他的第二个企业目标是：创建一家盈利的大型企业。1976年的一份商业计划书上写到，该公司的产品在一天之内会帮助“世界解决粮食问题，生产能够抵御病毒性感染的抗体。大体而言，任何由生命有机体制造的产品都在本公司的业务范围之内”。[61]

还差一份许可

这份商业计划书是一种很大胆的预言。多亏了博耶的伙伴关系和斯旺森对自己“总是个幸运儿”的坚信不疑，斯旺森才会确信，他能够让一种未经测试的技术成为世界第一家新型制药公司未来多年的基础业务。[62] 他现在唯一要做的事就是，从尼尔斯·赖默斯那里获得一份许可。

就在基因泰克公司成立的当月，斯旺森给赖默斯寄去了一封信，请他授予用“科恩–博耶”方法生产多肽激素的独家许可。 (123) 作为交换，基因泰克公司将提供给斯坦福大学4000股股票，斯旺森估计，在公司能够“自负盈亏”时，这些股票将占公司利润的4%左右。秉承一贯的自信，斯旺森在信件的结尾写上了“我们将静待您的佳音”，还有一行空白以便赖默斯签署协议。[63]

对于任何发明，赖默斯都会很高兴出售独家许可，他相信这样的许可在制药领域尤其重要。在制药领域，公司要开发一项技术，必须投入

大量的资金。[64] 如果开发出来的技术别的公司也可以复制，就没有公司愿意投资。

不过，这次情况不一样。这不仅是因为重组DNA技术非常有意义，值得更广泛地发放许可，还有一个更实际的原因是，斯坦福大学的两位有名的教授，包括斯坦·科恩在内，正担任着赛特斯公司的顾问，赖默斯相信赛特斯公司有朝一日会与基因泰克公司产生竞争关系。因此，给基因泰克公司独家许可应该是不可能的。[65]

赖默斯亲自找斯旺森告诉了他的决定，斯旺森当时看起来“就像刚满15岁一样”，即使穿着剪裁得体的西装。听到答案后，斯旺森非常失望，但当赖默斯向他明确表示没人能获得独家许可之后，他松了一口气。这次会面标志着两人稳固关系的开始。斯旺森会偶尔会来斯坦福大学找赖默斯，给他带来业界八卦或待决法案等各种新闻，赖默斯则会确保基因泰克公司在他正在研究中的非独占性许可计划草案的名单上。[66] 他们对重组DNA技术的愿景是一致的。

为重组DNA技术申请专利的事占据了赖默斯的整个独立日 (124) 。就在过去的4个月里，他和卫生教育及福利部的专利律师交谈了至少7次，因为该机构正在决定是否应该将这项技术的所有权返还给斯坦福大学。[67] 律师伯特·罗兰告诉赖默斯，联邦专利办公室不允许凭借原专利申请来制造重组DNA产品，于是两人又补充了一份专利申请。[68]

赖默斯需要向斯坦福大学的财务主管和几位董事定期汇报进度。学校正在进行一次3亿美元的筹款活动，这是当时高等教育史上筹款金额最高的一次。[69] 赖默斯向副校长咨询了关于公共关系的问题，并写了一封公开信《致对重组DNA技术感兴趣的读者》来捍卫斯坦福大学申请专利的举动。[70] 赖默斯接到了斯坦·科恩的电话，科恩一反前态，希望时刻跟进专利申请的进度。科恩告诉赖默斯：“出于重组DNA技术在科学上的复杂性和政治上的考量，以及暂停具有潜在生物危害的研究等问题，使得克隆技术和专利成为关注的焦点。因此，我和大学一样都面临着风险。”[71] 科恩还告诉赖默斯，如果大学叫停整个专利申请，他也完全可以接受。[72] 卡尔·杰拉西（Carl Djerassi）是斯坦福大学的一位化学教授，也是避孕药里一种关键化学剂的发明者。他打来电话说，利用重组DNA技术专利开发出任何商业应用至少还要10年。

美国原子能委员会（Atomic Energy Commission）声称，这份专利“似乎可以在生产或利用特殊的核原料或原子能上发挥作用”。所以他

们要求赖默斯提供一份声明，说明基因工程研究并非承包自能源部。赖默斯一直在寻找潜在的许可发放方，他告诉律师说，如果听说了任何关于重组DNA技术在原子能上的潜在应用，要让他知道。[73]

与此同时，赖默斯给加州大学的专利办公室打了不少电话，以至于管理员约瑟芬·奥帕尔卡都不想再接他的电话（“就让他担心一会儿吧。”她说）。[74] 这招确实奏效。他非常具有紧迫感，申请专利的事情又是那么新颖又充满争议，他经常需要追着人跑好引起他们的重视。“工作之外的人会以为他脾气很坏。”他的助手萨莉·海因斯回忆说，“他老是一个人在那儿……有时候真叫人头痛。”[75] 其他一些和赖默斯共事过并很尊敬他的人，比如海因斯，都赞同赖默斯是斯坦福大学的“叛逆者”，“他就像牛虻一样，会向别人不断地重复自己的观点。”[76]

赖默斯觉得取得原谅比得到允许更加容易，“对任何东西我从来不问上司同意还是不同意，我就直接做了。”他补充道，“我有个毛病，不知道如何在上司手下工作。”他回忆说，有一天斯坦福大学的一位律师来到他的办公室，告诉赖默斯在斯坦福大学的法律专家审查之前不要签署任何协议。

“如果我需要法律审查，我会说的，”赖默斯亲切地说道，“在我需要的时候你们都很会帮忙。”

“没有法律审查，谁都不能代表斯坦福大学签署协议。从现在开始，我想要你向我的办公室备案。”

赖默斯拒绝了。他告诉律师：“如果你能在我签署的任何一个协议里找到任何漏洞，我们再谈。”赖默斯说他后来再也没有听到这方面的警告。[77]

到了1976年年末，花费在“科恩–博耶”专利上的费用一直在攀升，而斯坦福大学能不能从这项发明上面挣得一分钱还很难说。专利费用将高达30万美元，和技术许可办公室在20世纪70年代大多数年份里的全年收入差不多。[78] 赖默斯非常担心预算。虽然技术许可办公室已经为21项发明申请了专利，但其中9项只带来了不到1万美元的专利收入，有10项带来了1万～5万美元的收入，还有2项带来了4万～10万美元的收入。[79] 当休斯顿的一位顾问让赖默斯报销他的差旅费用的1/4时，赖默斯拒绝了，因为他说这位顾问起初是因为其他原因来到旧金山的。[80]

重组DNA技术的专利申请工作占据了赖默斯的大部分时间，工作之

外的人却没有把他当作一位项目策划者，而是一位擅长法律扯皮和熟悉专利许可细节的行政人员。将来，斯坦福大学和加州大学如何从重组DNA技术专利获得的专利费用？他建议两所大学成立“一所分子生物学研究院，专利收入的大部分可以重新投入这个领域”。斯坦福大学的一位副校长直截了当地说他，“还是去关心专利许可的事情比较好”。[81]

与发明者、律师、政府机构、公司或者媒体交涉的每一件事务，技术许可办公室的工作人员都需要跟进，而他们就只有4个人：赖默斯、萨莉·海因斯、一位助理和一位兼职的商学院学生。赖默斯从激发了他灵感的创业公司星期五的啤酒会中受到启发。他创造了一种叫作“亨利斯”（Henrys）或者偶尔也叫“啤酒式管理”的方法。在星期五下午，海因斯会带来爆米花、椒盐卷饼，还有赖默斯最喜欢的啤酒，然后几位同事们就会在一起处理每周都堆积如山的文书工作。[82]

16

苹果，颠覆时代的异类

迈克·马库拉

That Flips My Switch

1976年秋天的一个星期六，迈克·马库拉打破了只在星期一面见创业者的惯例，从位于280号公路西边连绵群山中的家中开车出发，行驶了6.5公里后来到了位于洛斯阿尔托斯市克里斯特路2066号的一所普通平房前。这所房子属于保罗·乔布斯（Paul Jobs）和克拉拉·乔布斯（Clara Jobs），他们是唐·瓦伦丁所说的那位在家中车库里开计算机公司的年轻人的父母。本来，马库拉对这次会面并没有什么特别高的期待。

马库拉到达的时候，车库门已经打开了。“这些孩子们”(125)看起来一点也不像每星期一到他办公室寻求建议的那些创业者，他俩头发蓬松，胡子拉碴，21岁的乔布斯和26岁的沃兹尼亚克比那些人至少小10岁。他俩穿着李维斯和休闲衬衣，好像正准备去修一辆车，而不是和一位身价百万的商业顾问见面。乔布斯和沃兹尼亚克看起来很不像创业者，他们车库里的公司也是拼拼凑凑，在马库拉之前来的一位顾问用寥寥几个字总结了与乔布斯的会面：“有点悬，注意点。”[1]

马库拉34岁，只比沃兹尼亚克大8岁，比乔布斯大13岁。马库拉对这两个年轻人的外表所暗示的拥抱嬉皮士、反主流文化一点儿也不感兴趣。几年前，英特尔公司的联合创始人戈登·摩尔说，大技术公司里的工程师“才是当今世界真正的革命者，而不是那些留着长头发、长胡子的小孩”。[2] 马库拉同意这种说法。2016年，马库拉坚定地说：“我从来都没有抗议过任何东西。”[3] 但在提及40年前车库里的情景时却说：“那儿的东西让他们穿什么都显得完全不重要了。”[4]

乔布斯和沃兹尼亚克把车库改装成了一条临时生产线，用来组装一台他们叫作苹果I（Apple I）的计算机的电路板。(126)当时他们已经以500美元一块的价格出售了100块电路板给字节商店（Byte Shop），那是位于山景城路边小商业区新开的一家很小的商店。字节商店会在电路板上面加了一个键盘和一块屏幕，再把这些计算机出售给消费者，大部分都是些年轻的白人。一位早期的访客将这种场面描述为“一堆怪人们在一起谈技术”。[5]

车库里的公司

马库拉小心地穿过堆在车库水泥地面上的零件盒子，他对苹果I计

算机没什么兴趣。[(127)] 这台计算机不仅要求用户拥有一台显示器、一个键盘、一个磁带驱动器在每次开机的时候重新读入软件的每一位数据，还需要熟悉16进制代码和烙铁。苹果I计算机的使用手册上的第二步操作是：“输入-0：A9 b 0 b AA b 20 b EF b EF b FF b E8 b 8A b 4C b 2 b 0（回车）。”[6]

马库拉对于乔布斯和沃兹尼亚克以及苹果公司的计划很好奇。乔布斯，又高又整洁，说他和沃兹尼亚克在1976年的愚人节创立了合伙公司——苹果公司。[(128)] 现在乔布斯全职在公司工作。沃兹尼亚克身材矮壮，还戴着厚厚的眼镜，是他设计了苹果I计算机。沃兹尼亚克白天在惠普公司有一份全职的工程师工作，晚上为苹果公司工作。乔布斯喜欢阅读关于东方哲学和素食主义的书籍。沃兹尼亚克的高中则是与寝室墙上的一副贴画度过的——上面是一台计算机，这是一台通用数据公司的Nova小型计算机，售价接近2万美元。对沃兹尼亚克来说，这台计算机的魅力就如同法拉·福赛特（Farrah Fawcett）一样难以触及，福赛特迷人的微笑和红色的泳装让20世纪70年代多少高中男孩的寝室生辉。[(129)]
8

乔布斯和沃兹尼亚克虽然都是从库柏蒂诺的霍姆斯特德高中（Homestead High School）毕业的，但中间相差5个年级，读大学时都辍学了。他俩都在雅达利公司工作过，乔布斯在艾伦·奥尔康手下当过技术员，沃兹尼亚克在一家保龄球馆玩过一次《乒乓》之后，回去自己就仿造了一台在家长指导下才能玩的版本（如果你没接到球，有一个4个字母的单词就会显示在屏幕上[(130)]），他还为雅达利公司设计了一款游戏——《打砖块》（*Breakout*），为此与乔布斯一起连续工作了4个昼夜。沃兹尼亚克和乔布斯最后都得了单核细胞增多症，而且从未全额付给过马库拉之前说好的报酬。苹果II（Apple II）计算机使用了一种叫作MOS 6502的微处理器，和雅达利公司安装在史黛拉系统里面的一样。

是雅达利公司让马库拉间接地注意到了苹果公司。乔布斯曾经问过艾伦·奥尔康和诺兰·布什内尔是否愿意以个人或者雅达利公司的名义投资苹果公司，但两人都拒绝了，当然后来也都很后悔。奥尔康获赠了一台苹果计算机，而非股票，作为他后来为苹果提供咨询的酬劳，因为他当时觉得股票不会值什么钱。是奥尔康和布什内尔中的一人把乔布斯推荐给了唐·瓦伦丁（雅达利公司的原始投资人之一）。瓦伦丁还从公关与市场专家里吉斯·麦克纳那里听说过乔布斯和沃兹尼亚克，但当时他

并没有兴趣投资苹果公司，就把这家公司告诉了马库拉。(131)

马库拉问这两位车库创业者，苹果公司还在做什么别的事情。沃兹尼亚克对马库拉的年轻、礼貌以及他在英特尔公司的资历印象至深："他说起话来不像那种城府很深的人。"[9] 沃兹尼亚克告诉马库拉说他设计了一台新的计算机，并指向一张几乎被电路板、电线、工具以及零件埋了起来的桌子，上面还有一个键盘和一台电视机，马库拉走近的时候，沃兹尼亚克开始在键盘上打字，计算机的屏幕亮了，很快出现了一些方块图形，图像是彩色的。"看着。"沃兹尼亚克提醒说。某一版雅达利公司的《乒乓》游戏出现在屏幕上了。沃兹尼亚克展示了几个他预先写入计算机内存的程序，都是用某一版BASIC语言编写的。[10] 沃兹尼亚克还给马库拉展示了他的计算机设计得如何灵活且易于扩展，上面带有扩展槽，用户可以插入打印机或者用来存数据的磁带播放器之类的外接设备。[11]

被苹果I惊到了

马库拉家中的办公室里有一台Model 33电传打字机，他熟悉几种编程语言，认为自己也算是一位高级的非专业计算机用户，但沃兹尼亚克展示的东西令他震惊。像沃兹尼亚克展示的那样的小计算机一般都只能做一件事情：在黑色背景上显示绿色大写字母，但不同是，这台计算机有色彩、图像、声音、游戏以及内置的编程语言。马库拉难以相信，他竟在洛斯阿尔托斯某个家伙的车库里看见这些东西都出现在一台计算机里。通常情况下，这些高级的功能属于那些价格数万美元的机器，它们由整队整队的工程师在一些世界最知名的公司里建造。(132)

当沃兹尼亚克清理了桌面，展示出计算机的电路板时，马库拉更是惊讶得无以复加。这块电路板是常见的亮绿色，上面一堆电线掩盖了下面用以固定芯片的塑料容器。但马库拉看出了更多东西，毕竟他是一个无法让自己停止批判客户的电路设计的人，即使因此丢掉了生意。尽管马库拉不从事工程工作已经有十几年了，但在表达高度的热情时，仍然会说"这个开了我的闸"。[12] 马库拉认得出优雅的电路设计。"做得出奇地好，非常巧妙而且正确无误。"他回忆道。即使是在40年后，他还是为沃兹尼亚克的设计感到兴奋。"任何地方都没有一点点浪费，他用了一块6502微处理器，因为它最便宜……我是说，他做的一切都非常精

巧。”[13] 沃兹尼亚克非常重视用户需求，甚至远到了对周边设备的电源供应都进行了仔细思考，这一点也让他印象深刻。

“它太领先于时代。如果要我做，肯定会完全照着做。”马库拉这么评价沃兹尼亚克的计算机。[14]

沃兹尼亚克看到马库拉非常激动，自己也很兴奋，他回忆道：“他谈到要把计算机送到普通家庭中的普通人群中去，让他们在家里就能做事，比如记录喜爱的菜谱，还有结算支票。”[15] 虽然马库拉不知道人们最终会如何使用沃兹尼亚克的计算机，但他非常想要知道答案。“我等人做一台小计算机已经等了很久了。” (133) 他解释道。

沃兹尼亚克出色地设计出了一台浓缩到一块电路板上的计算机，带有便宜的微处理器，这是为连接普通电视机而做的设计，还有内置编程语言。这意味着，一个小型廉价计算机时代可能已经到来了。

一个时代从此被颠覆

乔布斯和沃兹尼亚克并不是硅谷仅有的两个在建造个人计算机的人。成立于1975年3月的家酿计算机俱乐部（Homebrew Computer Club）吸引了数百人来到门洛帕克一所拥有22个房间的维多利亚式的大房子里参加晚上的集会，它曾是受反主流文化影响的孩子们的走读学校。迪士尼公司在这里拍摄了《魔鬼山历险记》（*Escape to Witch Mountain*）里面的几个镜头之后，它名声大噪，人称“松林孤儿院”（Pine Woods Orphanage）。[16] 许多家酿计算机俱乐部成员都想建造自己的计算机，所有人都想学一些关于计算机的知识。家酿计算机俱乐部的狂热者大多是男性，且一般都很年轻，他们自称业余爱好者。对他们来说，建造一台计算机和建造一架模型飞机是同一类活动，在这个过程中的获得的乐趣和取得的成果一样多。

1975年，一家位于新墨西哥州阿尔伯克基（Albuquerque）的MITS公司开始销售一种在8080处理器上运行的自制计算机牛郎星（Altair）。虽然牛郎星计算机还非常原始，只能通过拨动开关编程，输出也不是屏幕或者打印机上的文字，而是一组闪动的小灯，但只用395美元的价格（未组装）就提供了一台价值20000美元的小型计算机的处理能力。MITS从未声称牛郎星是一台个人计算机；公司把这台机器叫作“小型计算机套装工具”。如一位历史学家所描述的：“在一位爱好

者把它组装好之后，牛郎星8800经常不能工作；即使能工作，也做不了任何有用的事情。”[17] 在家酿计算机俱乐部第二次会议的时候，有人在牛郎星计算机上做编程，让它通过晶体管收音机的喇叭演奏了披头士的《山巅愚人》（*Fool on the Hill*）。[18] 这一类玩票式的发明是最常见的。

这种自制精神的发展方向一般都是理想化和反建制的。俱乐部的创始人之一弗雷德·摩尔（Fred Moore）因为违反了《选征兵役法》，在监狱里待过两年。[19] 李·费尔森斯坦（Lee Felsenstein）在每次集会开始时的致辞里都会提到：“家酿计算机俱乐部，它实际并不存在。”费尔森斯坦为激进报纸《伯克利倒钩》（*Berkeley Barb*）工作，他还倡导了人民公园的修建。[20] “家酿计算机俱乐部的每个人都期待着计算机能为人类服务——这是一件能为我们带来社会正义的工具。”沃兹尼亚克解释说，他也是家酿计算机俱乐部一位固定的嘉宾。

“我有一种很强烈的感觉，我们都是颠覆者。我们颠覆大公司掌控事物的方式，”另一位家酿计算机俱乐部的参与者回忆道，“我很惊讶于我们居然还能够继续开会，而没人带着刺刀来把我们里面的许多人抓走。”[21]

虽然许多成员都声称不信任企业，但家酿计算机俱乐部以及全美各地纷纷涌现的类似俱乐部，却是创业者的大熔炉。乔布斯和沃兹尼亚克在家酿计算机俱乐部会议上展示了苹果I计算机，在苹果II计算机的整个开发过程中，沃兹尼亚克也在家酿计算机俱乐部会议上做过好几次演示，那就是那台给马库拉留下了深刻印象的计算机。1976年1月，21岁的比尔·盖茨在家酿计算机俱乐部的简报里发表了《致业余爱好者的公开信》，严厉谴责了那些复制而非购买软件的人。像家酿计算机俱乐部和南加州计算机协会（Southern California Computer Society）这样的计算机兴趣爱好者俱乐部的成员创立了大概十几家公司，大部分和苹果公司的早期化身并无区别：一名技术专家和一家从车库或者卧室销售着几台计算机和外设的未来公司。 (134) 在这些会议之后，家酿计算机俱乐部的业余爱好者兼创业家们会在埃尔卡米诺瑞尔街的绿洲酒吧碰头，然后围绕着雕刻得很深的木桌坐下，在霓虹灯啤酒广告牌的照耀下，年轻的发明家们会相互帮忙解决设计问题，寻找解决方案的竞争非常激烈，想出第一个或者最好的办法的人获得的荣耀远远超过了帮助竞争对手解决潜在担忧的人。

计算机业余爱好者兼创业家们一般都有技术能力、野心和动力，但没有钱，他们也对那些不那么懂技术的人会如何使用机器毫不关心，更不懂如何开一家公司。与此同时，另一帮想要建造小计算机的人却有着几乎相反的能力和缺点。1975—1976年，在一家家大公司里，在那些制造半导体和制造小型计算机的公司里，一些员工想说服运转着公司的高层管理者为消费者打造一款便宜的计算机，结果发现这是不可能的。(135) 沃兹尼亚克把苹果I计算机的设计提供给了惠普公司公司两次。[22] 惠普拒绝了，因为这台机器不是设计来服务它的核心客户的，也就是那些需要可靠且预先组装好的现成仪器的科学家和工程师们。惠普公司还担心质量控制。苹果I计算机需要连接到一台消费者自己提供的电视机上，惠普公司担心显示功能可能在某些型号上表现得好坏不一。

在英特尔公司，几位市场部门的执行官，包括马库拉的前老板埃德·盖尔博和比尔·达维多夫（Bill Davidow）将来都会成为杰出的风险投资家，试图说服高层管理者把英特尔公司的微处理器开发系统作为个人计算机来销售。(136) 联合创始人兼总裁戈登·摩尔否决了这个主意。

在国民半导体公司，吉恩·卡特，这位曾和马库拉在仙童半导体公司共享一间衣帽间大小办公室的科学家，也试图说服公司来制造小计算机。卡特和一位工程师（他将来会从事Tandy/Radio Shack TRS-80计算机的核心工作）合作，撰写出来了一套商业计划书，建议国民半导体公司创立一个独立的部门，来设计、生产和销售一种小计算机。但公司觉得当时没有市场。[23]

像英特尔和国民半导体这样的半导体公司担心，如果它们开始销售个人计算机，一种使用它们自己微处理器的产品，最好的情况不过就是与自己的客户竞争，最糟的情况则可能会亏钱。英特尔公司已经在试图销售围绕着芯片制造的电子表，国民半导体公司在计算器上也是一样；两项努力都耗资甚巨且一败涂地。“技术发展的速度比我们能够明智应用它的速度还快。”当被问及计算机的市场问题时，国民半导体公司的一位执行官承认道。[24] 与此同时，像惠普和数字设备公司这样的大计算机公司，则陷入了哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）所称的“创新者的窘境”：他们已经在一个既有市场投入了资源（小型计算机），然后他们看不见，或者不想看见这个更小型、更廉价，功能更弱的机器的新兴市场，有朝一日，这个新兴市场还会摧毁已经建立的市场。在施乐公司，罗伯特·泰勒的小组和系统科学实验室设计了方便易用、对用户友好的阿尔托计算机，其发展也受到了类似的

阻挠。

总体上，一些有钱有经验的公司都不想开展个人计算机业务，而想做的业余爱好者却又缺乏资本、商业知识，甚至两者皆无。退休了的迈克·马库拉虽然只在星期一提供咨询，但他有经验，也有资本来弥合这道鸿沟。

17

错误的抉择，诱发施乐覆灭

罗伯特·泰勒

I've Never Seen a Man
Type That Fast

罗伯特·泰勒花了很多年的努力才走到1977年11月的这一刻。在一个秋高气爽的早晨，距离大西洋只有几步之遥的博卡拉顿酒店俱乐部（Boca Raton Hotel and Club）正在他的眼前闪烁。俱乐部里坐了大概300位执行官和他们的妻子，他们坐着头等舱从世界各地而来，在阳光下参加为期4天的施乐世界大会（Xerox World Conference）。他们下榻在豪华的酒店，听亨利·基辛格谈苏联，空余的时间就去参加已经全额付款的深海钓鱼、网球课、鸡尾酒会或是赌场之夜等活动。[1] 在最后一天的早上，他们又聚在一起迎接大会的高潮部分：未来日（Futures Day），在这场凭请柬入场的活动里，观众得以一瞥“未来的形状”——会上将展示阿尔托个人计算机系统。[2]

未来日，施乐的最后一搏

在过去三个晚上，大家沉浸在美妙动听的交响乐中，觥筹交错。然而这三个白天却讲述了一个与之不同而且面目可憎的故事。1977年，施乐公司已经陷入了麻烦。这次耗资数百万美元的世界大会正是鼓舞士气的最后一搏。[3] 施乐公司30年来不断增长的势头已经陷入了停滞。1975年，公司注销了它以9.18亿美元收购进来的科学数据系统公司上8440万美元的账目，泰勒曾经对此发出过警告。大概同时期，日本的复印机公司开始蚕食施乐公司的市场，让施乐公司的股价从1972年的179美元，在5年后一路跌到大会第一天的50美元。[4] 在执行官的妻子们观赏时装表演的时候，执行官们却需要忍受施乐公司的一把手发表的清醒的演讲。CEO彼得·麦科洛（C. Peter McColough）提出要“削减三四百万美元的开支”，总裁戴维·卡恩斯（David Kearns）也说，他不希望公司在下一年添加“哪怕一个人”。[5]

组委会希望大会能够在积极向上的气氛中结束。为了在阿尔托计算机上取得突破，施乐公司准备了22万美元的预算，该计算机将会在大会的最后一天进行展示。[6] 对泰勒来说，这次展示帕洛阿尔托研究中心成就的机会使得他两年前开始的努力达到了顶点。那时的阿尔托计算机已经含有执行官们即将在佛罗里达看见的大部分元素，包括图形用户界面、鼠标以及网络。在帕洛阿尔托研究中心里，对阿尔托计算机的需求已经非常高了，甚至有人在夜里来办公室使用它们。更有甚者，还讨论应该为每台计算机准备一份上机登记单。[7] 但在施乐公司总部，很少有

人在意或是注意到这些。[8] 泰勒的老板杰里·埃尔金德试图说服施乐公司将其计算机战略从大机器转移到支持“一台类似阿尔托的个人计算机系统”上，但并无成效。 (137)

一旦阿尔托计算机工作正常，泰勒就决定填平这条位于帕洛阿尔托研究中心和施乐公司其他部门之间的“信息系统鸿沟”。他想要帕洛阿尔托研究中心以外的施乐员工在日常工作中使用阿尔托计算机。“我们都非常关心阿尔托计算机的转移和缺乏相应的客户的问题。”他写道。他想进行一次“用户实验”，来判断阿尔托计算机及其软件在“实际被人使用”的时候到底有多好。[9] 为了这个目标，1976年，帕洛阿尔托研究中心拍摄了一部关于阿尔托计算机的短片，泰勒担任了旁白。他坐在办公桌的一角，手里拿着烟斗，领结有他头那么宽。阿尔托计算机将会是一件变革性的事物，他解释到，它能够消除大部分“单调乏味的办公室工作”，给办公室人员以自由，让他们可以去“进行对人的自我价值评判非常必要的高级活动”。[10] 他的推动起作用了。到了1977年博卡拉顿大会的时候，已经有400多台阿尔托计算机被安装在施乐公司了。

但是在新用户里面，没有一个人是高级执行官。博卡拉顿的这个11月清晨将是帕洛阿尔托研究中心把阿尔托介绍给那些人的最好机会——那些能够决定这台计算机只是公司里的一件稀奇玩物还是更广阔世界里的一项真正产品的人。

大部分来自计算机科学实验室的42位工作人员正在全力以赴，为这次大会最后40分钟的“未来日”的名为“好莱坞遇上恩格尔巴特的一切演示之母”的演讲做准备。来自泰勒实验室的查克·格西克是负责整个演讲的约翰·埃伦比（John Ellenby）的副手。格西克将来会和他帕洛阿尔托研究中心的同事约翰·沃诺克（John Warnock）一起成立软件巨人奥多比公司。格西克说，他是在泰勒告诉自己具有管理潜力之后，才开始把自己看成是一位管理者。[11]

帕洛阿尔托研究中心团队托人谱写了一段音乐，并雇用了一位专业的解说员和几位名字上过电影字幕的灯光设计师。在好莱坞的一座摄影棚里演示过之后，他们把价值160万美元的设备——一打阿尔托计算机、5台打印机、25个键盘（其中两个还有日文字符）、服务器、上万英尺的电缆、能塞满一间小公寓的视频和多路复用设备、以英磅计的文档、好几打的鼠标、工具、修理用零件以及电源，装上了一家麦道DC-10飞机，送到了博卡拉顿。在那里，帕洛阿尔托研究中心小组会在3天

里再进行4次演示。[12]

偷窥展示会

在佛罗里达的“未来日”终于到了。埃伦比和格西克连同他们的团队正在做最后的检查，并互祝好运。执行官们此时正在聚集而来。

从泰勒的角度来说，只有一个问题没处理好：他没被允许入场。

观看“未来日”演示需要一份特殊的通行证，但是泰勒没有，施乐公司还雇了额外的保安来执行规定。[13] 这张通行证就像是泰勒和乔治·佩克之间意志斗争的一个筹码。两人之间的关系闹僵了，导致佩克没有批准泰勒的通行证，泰勒也拒绝找佩克要一个。“我不想给他说‘不’的机会。”泰勒回忆说。[14]

这件事的本质问题是，他们对帕洛阿尔托研究中心的看法在根本上的不一致。泰勒坚信计算小组是整个研究中心里面唯一有价值的部分，而佩克则觉得泰勒根本不知道自己在说些什么。泰勒在帕洛阿尔托研究中心的早些年里，相信佩克总有一天会“醒悟过来”，并把帕洛阿尔托研究中心大部分的预算用于建造一个小型的、对用户友好的网络计算机。泰勒至少请了三位杰出的计算机科学家来帕洛阿尔托研究中心，给佩克解释计算机科学实验室的工作有多么具有革命性和重要性。“他从来就没搞懂过，”泰勒说，“基本上是在受到恐吓之后才把一台阿尔托计算机放在了他的办公桌上。”[15]

在帕洛阿尔托研究中心的几乎每一个预算编制周期里，泰勒都试图说服佩克把资金从别的实验室里挪出投给计算机科学实验室。按泰勒的计算，计算机科学实验室产出了帕洛阿尔托研究中心80%的成果，但只获得了帕洛阿尔托研究中心18%的预算。[16] 当施乐公司开始在1975年实施财政紧缩措施的时候，佩克从每个实验室的预算里都削减了同等数量的资金，而泰勒觉得削减量应该体现每个实验室的相对重要性，因此他怒不可遏。

但佩克也想小心行事。他相信研究中心的工作是要广撒网，他对于削减将来可能对公司有价值的工作颇为犹豫。1977年，他说，施乐公司有可能无法从帕洛阿尔托研究中心“收回它的投资”这一恐惧，“自他来到这里创立帕洛阿尔托研究中心以来，就一直在他心中萦绕”。[17] 与此

同时，泰勒认为“广撒网”这个说法只是用来掩盖佩克不愿削减费用的真正原因：这位好脾气的主任害怕，如果选出了某些项目或者实验室会惹怒众人。[(138)]

如果泰勒没有公开嘲笑帕洛阿尔托研究中心的其他研究小组的话，泰勒和佩克之间的斗争也可能就只是一场普通的管理拉锯战。泰勒对通用科学实验室里的物理学家们尤其不屑一顾。[(139)] 佩克就是一位物理学家。泰勒喜欢那些嘲笑物理学家们在现实生活中多么愚蠢的笑话。一次在与通用科学实验室的物理学家们聊天时，他告诉聚集在一起的物理学家们说，他们中有一个人的妻子告诉他：“计算机科学家不是真正的科学家。”然后他说：“我们在计算机科学实验室里有数学家，他们比你们有的任何一位数学家都要好得多。”这是一次公然的挑衅。[18]

泰勒收到的每一份业绩评价都充满了赞扬之辞，但许多人也评论了他对其他实验室的表现：“泰勒应该对施乐公司的其他团队的人员及其工作更具有包容心（1972年）；他倾向于认为，其他研究领域在本质上都不如他自己的重要。将这种态度直接或间接地表达了出来对泰勒不利，因为人们都自觉地对他特别警惕（1980年）；我很希望看到泰勒对他人的工作展示出一些更加慷慨的态度（1981年）；我曾经敦促，并且反复敦促泰勒要‘冷静下来’（1982年）。”[19] 佩克并没有写下这些评语，因为两人之间几乎总是隔了一个管理层级，但他还是需要应付泰勒的这种门派偏见带来的影响，接受其他实验室的投诉，并和每年的预算做搏斗。泰勒说佩克以忽视这种典型的消极态度来回应他：“他13年来就进过我办公室两次。”

即使是在“未来日”，泰勒还在给佩克找麻烦。泰勒过去一年都在管理计算机科学实验室，而他的老板杰里·埃尔金德被临时任命到东海岸的公司工程部门就职。在埃尔金德快回来的时候，就在“未来日”举行的前几个月，计算机科学实验室的研究员们开始游说佩克来为埃尔金德找一份不同的工作，好让泰勒成为实验室的正式领导。泰勒说他没有参与唆使这次政变，看起来也确实如此。[(140)]

佩克并不急于想让泰勒完全掌权实验室。他非常警惕泰勒对他的研究者的影响，据说，他有一次把泰勒比作邪教首领吉姆·琼斯（Jim Jones），他在1978年说服了超过900位追随者饮下加有氰化物的“酷爱”（Kool-Aid）饮料自杀。[20] 面对研究者的投诉，佩克的回应是，把泰勒从实验室管理层的职位上撤走，而成为佩克的技术团队成员。

到了博卡拉顿大会开始的时候，泰勒才开始向佩克汇报工作只有几个月，但是已经有了问题。佩克很可能已经在计划那步他勉强会在1月份走的棋，就在“未来日”之后。那时，他会让埃尔金德负责把阿尔托计算机引进大学和一些政府机构，将泰勒任命为计算机科学实验室的主任。

然而，泰勒没被邀请参加“未来日”，他此时正在博卡拉顿酒店后面的一处码头徘徊，在想怎么才能溜进去。这个时刻标志着佩克和泰勒的关系处于新低谷。泰勒知道，他可以直接走进“未来日”的会场而无须请柬，而且会有足够多的人为他做担保。但这不是他的风格。如果佩克不想他正式出现在这里，他是不会正式进去的。

被低估了

泰勒正在找后门，他在码头附近侦查的时候，看见一群带着摄像设备和灯光的人正等着进入会场。过了几分钟，门开了。泰勒和工作人员们一起进去了。“他们上了楼，去阳台边安装灯光好照亮舞台，”泰勒回忆道，“我就和他们一起上去了。”

在阳台上藏好之后，泰勒蹲在一盏聚光灯后面俯看下面的会场。他看见佩克和系统科学实验室的主任伯特·萨瑟兰（Bert Sutherland）坐在一起，他们和泰勒合作非常紧密。“萨瑟兰拿到了邀请。”泰勒注意到。泰勒转过了脸，等演示开始。[21]

室内的灯光变暗了。屏幕上出现了一部影片。“这就是我们的未来，现代的办公室，这也是我们的机会。”一个声音叙述着，镜头扫过帕洛阿尔托研究中心的大厅，泥土色调的沙发后面的墙上挂着泥土色调的纺织艺术品。“在铬合金装饰与协调的色彩下面隐藏着巨大的问题——这间办公室好几代人都没发生过什么变化了。”

影片又播放了几分钟，里面闪过了古希腊时期的雕塑，呈现了罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）所说的少有人走的路的名言，闪过了升起的太阳、纸飞机变成喷气式客机、科学家观看显微镜、穿牛仔服的人们坐在懒人沙发上以及一群小孩围着一台电视机玩《乒乓》游戏的场景。“今天的孩子告诉我们什么了吗？他们是在告诉我们，他们已经为明天做好准备了吗？”旁白问道。

一个新的声音在大厅里响起：“明日的形态可能就在今日。是的，

欢迎来参观全新施乐办公系统阿尔托计算机。”然后，演示开始了。

帕洛阿尔托研究中心的42人和另一组通过电视连接起来的团队展示了，阿尔托计算机如何编辑文档、绘制饼图、在软件程序之间切换，以及从内存里调出文档和图画。演示者操作着鼠标，在屏幕上标记了文字，并和阿尔托计算机上的另一组人进行了协作，填写了费用报销电子表格，并把它们发送出去。演示者输入了外文字母，发送了电子邮件，还打印了文档。[22] 旁白向观众们说：“看起来复杂吗？我们向您保证，这很简单。这就是施乐的友好系统。在实地测验中，一位有经验的打字员几小时就能学会轻松驾驭，即使是新手，一两天也能学会。”演示者还向在座的执行官解释道，所有这些魔术般的演示无时无刻都在施乐公司上演着，每天都在为施乐工作，超过400台阿尔托计算机正在公司各种业务中使用。

由一个硬件、软件、网络、打印机和服务器组合成的这套系统，从构想到实现只用了不到4年的时间，而它的构想者此刻正偷偷地在聚光灯后面观看着这一切。

对于那些从没有用过或者看见过阿尔托计算机的执行官们来说，这次演示让他们大开眼界。在实验室之外，计算机一般分两类：大型的和业余的。两者都是专家的地盘。虽然桑德拉·库尔茨格和其他人正在为那些从没有用过计算机的人开发软件，但小型计算机一般都有专家来照管，普通人只会以非常有限的几种方式使用，比如回应屏幕上的提示。那些新的业余爱好者计算机只吸引了骇客们，就像家酿计算机俱乐部里的那些人一样，他们乐于拨动开关或者输入长串的字符，就是为了听晶体管收音机细声细气地演奏一首披头士的歌曲。

帕洛阿尔托研究中心里很少有人，包括泰勒，知道或者注意到了苹果II计算机，而它在博卡拉顿大会的6个月前就已经被推出了。尽管苹果II计算机标志着超越业余计算机、向对用户更加友好的计算机前进的重大一步，但它还是缺乏阿尔托计算机的图形用户界面、鼠标、易用性和网络功能。即使在苹果II计算机推出5年之后，普通用户还在抱怨，仅仅是搞清楚怎么开机，就得花上好几个小时。屏幕提示“载入一个文件”时到底是什么意思？什么是“启动盘”？[23] 当福恩·阿尔瓦雷斯在罗姆公司第一次使用计算机（一台苹果II计算机）时，她搞不清楚怎么开机，而开机之后，她又害怕关机，担心“它可能丢失信息”。[24]

阿尔托计算机代表着另一类计算机。业余计算机是以大计算机为模

型的，但阿尔托计算机的模型却是建立在利克莱德和泰勒所构想的交互性和易用性之上的。阿尔托计算机是为日常办的人准备的，它还能与其他的计算机联网，使得文件存储、电子邮件和打印成为可能。[25]

施乐公司总裁戴维·卡恩斯之后会把帕洛阿尔托研究中心在“未来日”上的展示称为一场“技术盛宴”。他说：“参加‘未来日’的人说，他们看见了技术的未来，令人难忘。”[26]

系统帮对战复印帮，全盘皆输的前兆

此时泰勒从灯光后的藏身之处出来了，造访了摆放着为执行官们使用的若干台阿尔托的房间，因此他并没有看到卡恩斯所描述的这种热情。当看到佩克时，泰勒衷心对他说了句“哈喽”。佩克被惹怒了。泰勒注意到，坐在阿尔托计算机面前的不是施乐公司的执行官们，而是他们的妻子。她们的丈夫并没有受到感动，他们叉着手，站在房间的四周。后来，有人告诉泰勒，他听到一位执行官问另一位说，觉得演示怎么样，那人回答说：“我从来没见打字那么快的人。”他完全看错了重点。

施乐公司继续商业化阿尔托计算机的后续产品，所以说这家公司对在“未来日”展示的技术毫无热情是不对的。但泰勒在这些聚在一起的执行官们身上观察到的反应，处于漠不关心和缺乏了解之间，是可以理解的。除了施乐公司展示的复印机，其他办公设备，比如电灯、打字机以及电话，几十年都没有变化过了。为什么人们现在该去拥抱这种激进的变化呢？

大多数人都比较关注复印机——它在信息和文档被创造之后才对其进行处理。相比之下，帕洛阿尔托研究中心的研究者们是想要在这个流程中倒退一步：去管理信息和文档的创造。计算机就显得更加陌生，因为这些加州来的自命不凡的执行官坚持认为，未来办公室的工作都是在集中在屏幕上的。这项预言对于一家复印机公司来说是很不吉利的，它大部分的利润都来自销售纸张。泰勒并不知道，但是在最高层执行官中召开的战略计划会议上，经常会有关于复印机是否会过时的辩论。一些执行官们怀疑“帕洛阿尔托研究中心的技术可能不只是一次投机，还可能潜在性地颠覆施乐公司未来的盈利能力”。[27]

帕洛阿尔托研究中心团队试图在“未来日”化解这种担忧。在一次又一次的伴随着演示的影片里，旁白几乎不说关于纸的坏话。关于“办公

的问题”、他建议道：“问题的主要症状——我们敢说出来吗？就是传递和存储信息的介质。这个坏人——我们能够直面事实吗？就是纸。”旁白向观众保证，此刻展示的技术所代表的不是对施乐公司业务的激进背离，而是公司应该选择走的合理的下一步。他保证道：“无纸办公室？完全不是这样。但纸会拥有一种新价值，纸会拥有意义。它是重点。”在影片里还展示了一台复印机的部件被替换，最后变成了一台激光打印机。“熟悉的机器，为电子打印而改造。”旁白在跳动的音乐声中抚慰地说。

施乐公司对无纸办公室的恐惧不难理解，因为在来自帕洛阿尔托研究中心的技术里，公司选择来推向市场并且从中盈利的是激光打印机，它也是其中唯一直接消费纸张的。

泰勒还观察到：在正式演示之后，坐在阿尔托计算机前的不是男人，而是女人。在20世纪70年代美国的公司里，打字是秘书的工作，而秘书都是女性。最晚到1980年，计算机制造商们还在担心这些机器可能永远都不会在办公室里使用，如一位计算机市场经理所说，因为管理者“觉得键盘是一件不符合他们身份的东西”。[28] 泰勒的实验室的研究者都会打字，因为不打字就没法编程序，但在美国，很少有男性打字员。(141)

杰里·埃尔金德认为，即使是在博卡拉顿大会的演示之后，这种对于打字的偏见对阿尔托及其后继机型都还产生着消极的影响。阿尔托计算机上的旗舰软件程序是一个叫作Bravo的文字处理器。它的发明者查尔斯·西蒙尼（Charles Simonyi）之后会加入微软公司，Bravo对微软Word字处理程序的设计颇有影响。文字处理当然是一种需要打很多字的任务。另外，在20世纪70年代晚期和20世纪80年代早期，文字处理器产生的文档和打字机打出来的在质量上并无差异。在文字处理器上编辑要方便一些，而且更容易得到某些字体和特殊字符，不过计算机和打字机最后产生的文档都差不多。

相比之下，真正把个人计算机像一块石头一样投进了商用市场的城堡里的“杀手级”软件是电子表格。[29] 在电子表格中，你只需要输入数字，男人们经常在加法机和桌面计算器上做这些事情。而且，和早期的计算工具相比，电子表格带来了巨大的好处：每改变一个数字，这个改变就能影响整个系列的计算。在过去，改变一个数值就意味着得擦除数字全部重算。只有人们的文化观念发生巨大转变，文字处理器才能发挥真正的力量，而电子表格不需要任何文化观念的转变，收益还非常巨

大。巴特勒·兰普森曾说，帕洛阿尔托研究中心实验室的人们创造了他们自己需要的软件：他们需要一个文字处理器来相互交流，但他们不需要电子表格。阿尔托计算机优化了错误的软件。

到了1977年，施乐公司赞助的实验室里的一些研究者，对于把帕洛阿尔托研究中心捧为公司的巨大希望而心怀嫉妒。[30] 卡恩斯曾写道："残酷的文化碰撞……西海岸的系统帮对垒东海岸的复印帮。"许多东海岸的执行官都是从IBM和福特公司来的，有些人觉得泰勒的小组是一些"花时间想些复杂的点子，却从未给公司挣过一分钱的人"。与此同时，按卡恩斯的话来说，泰勒的小组"觉得搞复印机的人都是些老古董，是一群墨守成规的人，和世界的未来发展路线完全脱节"。[31] 施乐公司的一些执行官曾指名道姓地说，泰勒是内部摩擦的核心来源。"我经常和泰勒聊天，显然他对从罗契斯特（Rochester）到斯坦福德（Stamford）的所有人都怀有深深的鄙视。"有一个人回忆道。[32]

从泰勒到达帕洛阿尔托，并告诉佩克施乐公司买错了计算机公司开始，泰勒和公司高层管理者之间的裂痕就出现了。实验室成立还不到两年的时候，施乐公司的一位执行官造访了一次"庄家会议"，会上他被质问"公司的人到底有没有在倾听并回应我们在帕洛阿尔托研究中心说的话"。回答是："有，但有条件。"[33]

《滚石》杂志发表了斯图尔特·布兰德和安妮·莱博维茨于1972年的一篇文章，其中赞扬帕洛阿尔托研究中心的计算机科学家们，"摒弃了庞大和中央化的管理机制，去追求小巧与个人化，把最强大的计算机能力放进每个想要它的人的手中"，在这篇文章发表之后，分裂变得更加严重。布兰德回忆道："东海岸的总部反应激烈，说里面有未授权的信息、照片、脏话以及粗俗下流的《滚石》杂志。"在帕洛阿尔托研究中心，泰勒和其他员工要接受新的安全规则的限制，泰勒的在他的年度绩效评审里回应此事时说"跌了一跤"。[34]

泰勒的实验室里有一些人抽大麻，在工作之外使用烈性毒品，还有一些人在办公室练习静坐冥想。[35] 艾伦·凯把《全球目录》（*Whole Earth Truck Store*）期刊里提到的每本书都放进了帕洛阿尔托研究中心的图书馆。有一位研究员则在一家位于旧金山的非营利性组织做志愿者，其目标是在旧金山湾区各处建立公共的计算机终端。[36]

即便如此，计算机科学实验室还远没有成为嬉皮士活动乃至信仰的温床。施乐公司不允许在办公室饮酒，所以即便雅达利公司的工人可以

在工厂里抽大麻，其他一些小公司也开始在园区里举行啤酒会，但帕洛阿尔托研究中心的研究者却只有茶歇。泰勒和许多研究者都穿着带领子的衬衣和宽松的长裤，工作时间也很正常。查克·撒克称实验室的核心人员都是些“非常正直的家伙”，他还注意到，虽然他们中的很多人在言论自由运动和人民公园示威那个时期到过伯克利，但他们都在没有标记的楼房里工作，而且“试图保持低调，因为我们不想数据中心被烧掉”。[37] 帕洛阿尔托研究中心研究者经常通宵编程，穿着休闲，他们这么做不是因为在进行什么政治宣言，而是因为他们拥有大学计算机科学的学位，这样的行为再正常不过了。

实验室中的许多人，包括泰勒在内，都不喜欢自上而下、中央式的权威。但个人化交互式计算的根源，要上溯到水门事件和越南战争之前，直至像利克莱德这样的人。泰勒更关心的是怎么才能让计算机对普通人更加有用，而非要“对抗强权”。帕洛阿尔托研究中心是一所精英研究机构，大部分员工与家酿计算机俱乐部里的骇客们毫无共同之处。

然而，如果不从旧金山湾区进行观察，而是从5000公里以外施乐总部执行官的办公楼层来看，这些差异很难被察觉。按施乐公司计算机部门前主管所说，帕洛阿尔托研究中心就像是“伯克利分校校园，但是高了一级”。他提供的证据是：“那里的人们会慢跑，餐厅里还有豆腐。”虽然他也承认，帕洛阿尔托研究中心的“女孩子们很苗条，善于坚持，有些女孩子真的很不错”，但他还是对于这个地方的主流哲学表示遗憾，并把这个地方描述为“计算机解放运动组织”（computer lib）。[38]

帕洛阿尔托研究中心是一架名为施乐的巨大机器的一部分。前总裁卡恩斯写的一本有330页厚的关于公司的书里，只花了十几页来讲帕洛阿尔托研究中心。[39] 这个让人难堪的顽童尽管聪明伶俐，但还不能礼貌地踏入社会；他经常是公司矛盾的激化之源。这一点不管是对计算机科学实验室，还是对罗伯特·泰勒来说，都不是件好事。

18

苹果还缺少一个标准

迈克·马库拉

There Are No
Standards Yet

1976年秋天，在迈克·马库拉访问史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克时，苹果已经实现了盈利，即便公司还很小，运营得也非常业余。但那些500美元一块卖给字节商店的电路板，苹果公司只需要花220美元的成本来组装。[1]　然而，在马库拉来之前，苹果只勉强算得上是一家公司。家里的卧室和车库都无须支付租金，而销售方式就是乔布斯和沃兹尼亚克开着车到处找电子商店，问老板想不想销售一些苹果计算机。[2]仅有的两位领工资的员工是乔布斯的妹妹和一位名叫丹·科特基（Dan Kottke）的朋友，他们一个人从每块电路板中挣1美元，另一个每小时挣4美元。乔布斯和沃兹尼亚克将苹果I计算机的零售价定为666.66美元，这个数字是这样来的：他们在卖给字节商店的500美元上又增加了150美元，再加一些零头，这样价格里面就会有重复的数字——沃兹尼亚克喜欢这个。[3]

为苹果写商业计划书

马库拉记事卡片上写下的任务是，每周一天，以任何他做得到的方式去帮助那些有前途的创业家们。当站在乔布斯的车库里，马库拉便知道，沃兹尼亚克的苹果II计算机是对于任何期盼拥有一台个人计算机的人的渴望的一个有力回答。然而，他不知道的是，是不是真能够围绕着这台计算机创立一家企业。他给了乔布斯和沃兹尼亚克一条与他之前分享给其他有抱负的创业者们的相同建议：写一份商业计划书。你们要搞清楚材料成本、市场大小以及销售渠道。他当时甚至还建议，因为不太可能去估值一个还不存在的（个人计算机）市场的潜在大小，美国家庭拥有的电话数量可以用作一个不错的参数。

接下来的几周里，秋意渐浓，乔布斯（偶尔也有沃兹尼亚克）会开车去马库拉的新家。马库拉和一群年轻人在后院游泳池旁修建的小屋子里会面。沃兹尼亚克钦佩不已地说：“他在山上有一所漂亮的房子，能俯瞰到库柏蒂诺的灯光夜景，风景棒极了，妻子也很漂亮。他什么都拥有了。”[4] 在每次会面结束的时候，马库拉都会布置一些作业：仔细想想你们的竞争对手会是谁？合理的利润应该是多少？如何为公司招来员工？你希望它成长有多快？每一条因素都会成为计划书的一部分，这个计划书能告诉乔布斯和沃兹尼亚克，他们能否建立一家有望成功的企业。[5]

每次到会面的时候，乔布斯都没有做作业。

随着时间一周周流逝，马库拉意识到乔布斯和沃兹尼亚克永远都不会写商业计划书。他们怎么可能写？沃兹尼亚克在惠普公司还要工作，没兴趣开一家公司。如果让他决定，他可能会把计算机设计给别人，或者就卖个成本价。[6] 乔布斯倒是很想创建一家公司，但在1976年秋天，这意味着把字节商店订购的电路板送过去，然后用收入来购买零件制造更多的电路板。乔布斯此时年仅21岁，而且在商业世界只有15个月的经验（一直在雅达利公司当技术员），所以他不可能知道马库拉问题的答案或是要求的估算。[7]

马库拉意识到，要看到商业计划书的唯一办法，就是他自己写一份。他从来没有为自己指导过的其他创业者做过这件事情。照他的评估，还没有人重要到那个程度。[8] 为苹果公司写一份商业计划书的时间会破坏他只在星期一思考生意的生活规则。

但沃兹尼亚克和他的计算机确实太棒了。乔布斯也不可或缺，马库拉已经开始觉得他是“一块未经加工的钻石”。“他确实是个非常聪明的孩子。”马库拉回忆道。[9] 是乔布斯首先发现了沃兹尼克第一台计算机上的商业潜力，而且他通过推广这台计算机来证明了自己的顽强和无畏。为了苹果I计算机，他说服了好几家芯片厂商给苹果公司30天的付款时间，但又要求在苹果I计算机电路板交付时立即付款，这和诺兰·布什内尔在创立雅达利公司时采用的自给措施一样。乔布斯会给潜在的客户一连打上好几个电话，直到他们接起电话为止。

1976年11月中旬，马库拉开始为苹果公司写商业计划书。因为打字太快，他甚至把“business”（生意）拼成了“buisness”。他定义了苹果公司的主要目标和市场，建议苹果公司“集中攻打业余爱好者市场，把它作为进入主要市场的第一块踏脚石”。他还说明了定价策略，并写道：“这台基本的计算机应该比特定应用中的专用系统更为经济，即使并非苹果计算机 (142) 所有的功能都被用到。”他认为除计算机以外，苹果公司还应该销售周边产品（显示器、用于载入软件的磁带录音机、用于打印机和电传打字机的接口电路板），并且期待在周边产品上获取和计算机一样多的利润。

马库拉思考得越多，就越发着迷。这家公司很可能会实现20%的税前利润，这足以支持其研发活动，它将会“对家用计算机产业做出巨大的技术贡献”，并为未来的产品打下基础。上市时机也非常重要。“苹果

公司需要成为家用计算机市场里第一位被公认的领袖，这一点至关重要。”他写道。他计算出苹果公司在10年内年收入将增长到5亿美元，这比他能想到的任何一家公司都要快，他感到一阵激动。[10]

没有人投资，就自己投

马库拉想，他正在写的商业计划书可以用来说服其他人投资这家公司，这件事颇具挑战性。然而结果是，不仅雅达利公司和唐·瓦伦丁拒绝了，纽约市的第一家计算机零售店也拒绝了——乔布斯提出以一万美元卖给他们公司10%的股份。投资人斯坦·伟特（Stan Veit）后来回忆道：“看着这个长头发的嬉皮士和他的朋友，我在想，‘你们是这个世界上我最后愿意托付我一万美元的人’。”[11] 乔布斯试图激起计算机制造商康懋达公司对苹果公司兴趣的努力也失败了，虽然这家公司很快就推出了自己的个人计算机。即使是最终带领苹果公司上市的投资银行家比尔·汉布雷克特也在第一轮私募资金时拒绝了投资。因为他的团队曾建议道，民用波段无线电只会流行一时，结果证明是正确的，而他们现在也这么评价个人计算机。[12]

不过，马库拉有其他潜在投资者没有的两项优势：他见过苹果II计算机，而且还算过数字，尽管这个早期计划看起来就像“从1.5千米的高空中看下去”那样希望渺茫。[13] 在给苹果公司起草商业计划书时，他体会到了这种心中的渴望与脑中的宣言相互交织的奇妙时刻。他爱上了苹果II计算机，他进行的每项计算都说明，这台计算机能够成为一家高度成功的企业的基础。

马库拉只能为这家年轻的公司想到一个重大的潜在问题：市场营销。你需要跟人们说他们需要一台计算机，因为这个时候，只有公司、大学和政府才会使用这些机器。电视和电影里，计算机都被描述得很恐怖。在《2001太空漫游》里，一台计算机杀死了一位宇航员。在《魔种》（*Demon Seed*）里，一个人工智能程序制造的机器人让一位女子怀了孕。就在马库拉和乔布斯与沃兹尼亚克见面前的几个月，一位美国参议员问道：“计算机是否很快就能够秘密地解读人的脑电波？”[14]

乔布斯具有成为传道者的巨大潜力，马库拉看出来了。但苹果公司要达到马库拉所预期的大小和规模，需要的远不只是一位异想天开的21岁年轻人的激情和魅力。苹果公司需要一位市场专家，他需要懂得后勤

工作和如何协调计划、预测、销售以及客户服务；这人要能在城郊中产阶级家庭的需求和像沃兹尼亚克、乔布斯以及家酿计算机协会里的那些嬉皮士们敲敲打打做出来的东西之间搭起一座桥梁。马库拉知道这份工作的最佳人选：他自己。“我知道，再没有谁，哪怕有一丁点儿主意知道如何来营销一台个人计算机了。”他说。[15]

苹果公司的潜力让马库拉兴奋，但他未必真的愿意兴奋。在他高层商业计划中的数字带来的兴奋感过去之后，他试图控制自己。“这不是你退休之后想要做的事。”他提醒自己说。[16]　　他正享受着轻松的新生活。“我们好不容易才找到待在家里的生活节奏，真的很舒服。”他说。[17]

相比之下，运营苹果公司的市场营销工作需要大量的精力和时间。这意味着不仅需要创建一份产品、一个公司，还要创建整个产业，而和马库拉一起工作的一位联合创始人还不想当创始人——当马库拉告诉沃兹尼亚克说，他需要辞掉惠普公司的工作来全职创建苹果公司时，沃兹尼亚克差点就选择了留在惠普公司(143)。而另一位创始人对于产品的激情则超越过了他的人际交往能力。加入苹果公司意味着马库拉得告别他的木工和志愿者工作，他的滑雪旅行和网球球友，还有，至少在一段时间里，还要告别他记事卡片上未完成的项目。

然而，马库拉又开始思考，如果创立一家公司，这家公司按他的计划，会比他听说过的任何一家公司都成长得快，这意味着什么？另外，按他所说，这家公司将是“我自己的，里面有我的价值观，按我自己的方式来管理”。他想做。

“天啊，现在这个机会太好了，”他告诉妻子琳达说，“我们得试试。”她看出了他对这台小计算机和两位年轻人有多么感兴趣。她知道，马库拉无法想象还能有什么别的事情能和他的技能与兴趣如此完美得合拍；这就好像苹果公司有一个马库拉形状的洞，需要把它填满公司才能成功。马库拉也信心满满地觉得：尽管他和妻子现在生活得非常舒适，如果苹果公司如他所期地成功了，“这会从经济上改变我们的生活”。

这对夫妇进行了一番被马库拉称为的“关于我是否应该重返工作的非常严肃的讨论”。最后，妻子告诉他，如果他想加入苹果公司，就应该去做。最后他们达成一致说，他工作的时间不能超过4年。马库拉在休斯飞机公司、仙童半导体公司以及英特尔公司都花了这么长的时间。

在这些公司待了4年之后，他都感到“工作就像踩缝纫机一样”，事情总是变得无聊。他打算在苹果公司待足够长来创建公司，然后再回到他安静的退休生活中去。

马库拉尝试去说服一位想象中的投资人，苹果的生意如何可靠。结果他说服了自己。他会提供苹果公司所需要的钱。

1977年1月3日，苹果公司成立了。乔布斯和沃兹尼亚克在合伙关系中每人各占一半（估值5308美元）。作为交换，他们每人获得新公司26%的股份。为了相同的26%的股份，马库拉付出了91000美元（每股35美分）。[18] 这份投资非同小可（折合2016年的40万美元），多亏了英特尔公司的股票和他在路易斯安纳州投资的超过20多家的初探油井，马库拉非常富有，他估计这次投资所花的钱不到他净资产的10%。(144)

在马库拉看来，比直接投资更重要的是，他在美国银行（Bank of America）以个人名义作担保为苹果公司拿到的25万美元贷款和信用额度，他在英特尔公司工作时有一个这里的联系人。马库拉告诉银行家说，苹果公司在一年内就能盈利，到时候银行应该取消马库拉的担保。一开始就获取信用额度不是很常见，但马库拉在为长期做打算。及早与银行建立关系，在苹果将来需要增长时银行会提供所需的许可与信用额度。

马库拉以董事会主席和市场主管的身份加入了苹果公司，乔布斯和沃兹尼亚克也很乐意让他来负责。他们从合伙之初就知道，一位拥有更多商业经验的人提供的帮助对他们大有裨益。(145) 如乔布斯后来解释的（有点令人困惑，因为马库拉的钱也是苹果公司唯一得到的钱）：“我们不一定想要马库拉的钱，而是想要马库拉。”[19] 乔布斯又补充道：“沃兹尼亚克和我决定，我们宁愿只要一件东西的50%，也不想一无所有。”[20] 没有马库拉，就没有苹果公司。

理想的总裁

马库拉开始招聘。他的第一份聘书发给了迈克·斯科特，就是与他在仙童半导体公司共享衣帽间大小的办公室的那个人。马库拉和斯科特的生日在同一天，2月11日，他们每年都一起吃午饭庆祝。马库拉在离开仙童半导体公司去英特尔公司之后，一直都关注着斯科特的职业变化。1972年，斯科特去了国民半导体公司，在他们的第三位办公室室友

吉恩·卡特手下工作，担任市场经理。斯科特后来被升职为混合电路业务主管。在这份工作里，他监督着混合电路板的所有业务，包括生产。(146)

在1977年的生日午餐上，马库拉告诉斯科特说，他想要斯科特来掌管苹果公司的生产工作，并担任总裁。斯科特性格直率、聪明过人、做事有条有理，而且对办公室政治不感兴趣，算不上是一个特别有魅力的新员工。但他和马库拉一样，善于制订计划。马库拉很有信心地认为，如果让斯科特来当总裁，苹果公司永远都不会遇上材料供应短缺和订单处理方面的问题，或是其他那些不太光鲜的干扰，它们能够损害乃至毁掉一家迅速成长的公司。“好的管理不是你能够多有效地解决问题，”马库拉曾说，“而是把事情做到让遇不到什么太严重的问题。”[21] 按这个定义，斯科特是一位理想的总裁，他曾把创业公司比作一盘永远都下不完的棋，“这里的挑战是要创造出一整套系统，让它无须看管就能工作”。[22]

斯科特还带来了另一项“资产”：他非常强硬。马库拉把罗伯特·诺伊斯当成他的个人楷模，这位谦卑的英特尔公司联合创始人有个外号叫“好人博士”。斯科特则按照查利·斯波克的样子塑造了他的管理风格，斯波克是国民半导体公司的CEO，他受人爱戴，但情绪经常变化无常，一次他敲桌子强调问题的时候撞坏了自己的手腕。诺伊斯和斯波克在仙童半导体公司创造了一个强大的团队（在英特尔公司，诺伊斯在安迪·格鲁夫身上也发现了斯波克管理风格的影子）。完全可以相信，斯科特将与马库拉完美互补。[23] 另外，按照马库拉所说：“这项工作的核心职责就是让乔布斯别给我找麻烦。”[24] 这个任务需要一双有力的手来实施。(147) 马库拉很喜欢乔布斯，但也知道他讨论起诸如棕色的深浅或者是苹果II计算机的机箱角上的曲线等细节问题时毫不留情。乔布斯就像马库拉自己一样，对于苹果公司产品的细节和外观非常关心，马库拉对此很高兴。但是，他不想当乔布斯的老板。

马库拉想要的是把他的注意力集中到更大的问题上来。他的第一步是为苹果公司开发一套更详细的商业计划。“要有一个真正的计划，真正地打造一家企业，你得知道需要订购什么零件，从谁那里买它们，需要花多少钱？基于什么样的付款条件”。

制定一个详细的计划

为了更好地回答这些问题，马库拉雇了一位顾问——约翰·霍尔（John Hall）。霍尔是一位财务专家，32岁，曾经在一家教育创业公司工作，他还帮忙起草了罗姆公司的商业计划书里与财务相关的章节。他现在是新泰克斯公司（Syntex）的国际财务总监，这家位于帕洛阿尔托的制药公司最有名的是率先生产出了避孕药。[25] 马库拉和霍尔两人在苹果公司新办公室的开放空间里专心花了两周时间讨论计划。霍尔会在马库拉的IBM Selectric打字机上记笔记。马库拉撰写了概述和市场营销章节，特别关注了竞争、市场大小以及苹果公司的目标客户：业余爱好者、小型办公室（牙医、律师和其他类似行业），还有那些希望家里会有一台计算机的人。霍尔撰写了财务章节，在带有暗线的长条绿色表格上用铅笔涂画着数字。斯科特在正式加入苹果公司之前就已经开始帮忙了，他对材料清单和生产成本进行了估算。乔布斯和沃兹尼亚克时不时地会加入讨论。乔布斯对此尤其感兴趣，他提供了与零件供应商的合约细节，还帮助马库拉和霍尔编辑与润色最终的草案。马库拉对计划书内容有最终的决定权。[26]

最后，这个小组做出了一份30页的文档，给出了关于产品、生产、市场营销、客户群和财务的战略和具体预算。他们不可思议地发现，按照这个计划，这家在6个月内才销售了500台计算机的公司会在两年内的销售额到达1350万美元。“天呐，我都还不知道什么是个人计算机或者它会变成什么，”霍尔说，“我就在想‘人们真的会买这个吗？他们拿来干什么’。”霍尔建议马库拉保守一点，把财务计划按照苹果公司只能完成马库拉预计的70%的销售额来做。马库拉拒绝了。“他想把目标摆在那里，激励大家前进。”霍尔说。[(148)] 作为妥协，马库拉最终在计划里用了另外两组财务数字：一组假设，苹果公司达成最大胆的增长目标，另一组则假设完成70%。[27] 这个决策最后被证明是非常明智的：1978年，苹果公司的销售额是780万美元，大概是最大胆的期望值的60%。

商业计划书编写完成之后，马库拉请霍尔加入苹果公司来担任CFO（首席财务官），但霍尔觉得工资太低，股票期权给得也不够，他还担心自己无法与斯科特长期和睦相处。他要求以股票的方式支付4000美元的咨询费。但马库拉告诉他说，他要存着股票给员工。“他从不还价，我一直不知道为什么。”霍尔说。在和大家友好地握手之后，他离开了苹果公司，很快就在英特尔公司获得了一份新工作，之后又搬去了科罗拉多州，加入了一家叫作Cadnetix的创业公司，并担任了CFO。这之后他只见过马库拉两次，他也从来没有以个人名义投资过苹果公司，

但他一直都自豪地跟踪着公司的发展，而且按他所说，他为“曾参与过一点儿苹果公司的成立而感到高兴”。

商业计划书建议，苹果公司在占领了业余爱好者的市场之后，要以教育市场为目标。1977年，马库拉已经在考虑如何实施了。他回想起他20多岁在休斯飞机公司做工程师的时候，公司里所有的示波器都是泰克科技公司（Tektronix）的。当他问为什么时发现，那些在本科或者研究生阶段使用过泰克示波器的科学家和工程师们根本没兴趣尝试不同的产品。马库拉也想为苹果公司创造这种忠诚度。

1979年，他开始这么做。苹果公司启动了苹果教育基金，拿出了25万美元（之后还要远超此数）来支持和推进通过使用小计算机来学习的方法与技术。苹果教育基金将教会一整代的学生使用计算机。理想的情况下，这也会增进苹果公司未来的销量。“在未来，地位上升了的家长和学生们将会购买他们在学校使用过的品牌。”苹果公司的一份秘密文档里这样解释道。[28]

就在苹果教育基金启动的两年内，为苹果II计算机开发的教育软件比其他任何个人计算机的都要多。1982年，在一个由乔布斯带领的叫作“孩子们等不及”（The Kids Can’t Wait）的项目中，苹果向加州的各所学校捐赠了总价值为2100万美元的大约9000台苹果II计算机。[(149)]当然，这次捐赠给苹果公司带来了税务的减免，更多的教育软件为这台计算机开发。如马库拉所说，更多的学生在离开大学后，在买计算机的时候会说‘我想要一台苹果II计算机’”。[29] 到1983年，苹果教育基金已经累积捐赠了75万美元，在73%拥有计算机的高中和84%拥有计算机的大学里都有苹果计算机。第二名的竞争对手只有43%和48%的渗透率。[30]

1977年，当马库拉在撰写苹果公司的商业计划书、雇用斯科特时，这位大策划师也没能预料到苹果教育基金会如此成功。但他已经知道，他需要思考长远的收官之举。如果由斯科特负责管理工作，他就会有时间来进行一些苹果公司所需的战略性思考与规划。

在乔布斯和沃兹尼亚克面试了斯科特，并同意雇用之后，斯科特和马库拉就确认了一种新颖的工作汇报机制。因为马库拉是董事长，斯科特向他汇报，但马库拉又是市场副总裁，他又向斯科特汇报。马库拉认为这种交错的汇报关系传达了一条重要的信息：组织结构表和头衔在苹果公司并不重要。然而，按任何标准来说，无论谁雇用谁、谁拥有更多的股权（马库拉拥有的是斯科特的4倍）、谁拥有最终的权力，马库拉

都是真正负责人。[31]

马库拉的第一项举措是让苹果公司回购苹果I计算机，找到多少买回多少。“因为苹果I计算机的质量有问题，”他说，“我不想公司一开始就有个坏口碑，所以说我们得消化所有的苹果I计算机。”[32] 这项举措是马库拉领头的更大一项计划的一部分，他想让苹果公司看起来尽可能庞大，尽可能复杂。他最大的担心是，像德州仪器这样的大企业可能会在苹果公司站稳脚跟前进入这个市场。“如果我们不够大，就会被挤碎的，”他说，[33] “我们这是孤注一掷，要么主导整个市场，要么就在这个过程中破产。”[34]

为了获得帮助，马库拉联系了里吉斯·麦克纳，麦克纳是半导体行业的一名老将。与他同名的市场公关公司在英特尔公司成功推出微处理器的过程中起到了关键作用。乔布斯第一次接触麦克纳的公司是为了请这家公司帮忙推广苹果I计算机，最后乔布斯被介绍给了一位印刷师傅，他可以帮乔布斯的宣传小册子排版。麦克纳让乔布斯在第一条广告投放结束之后再回来。[35] 所以苹果的财务稳定了下来之后，乔布斯和沃兹尼亚克又回到了麦克纳的广告公司，进行了一次正式演示。两位创始人们到达的时候，还带了一台小型便携式彩色电视机、一台磁带录音机，还有一个塞满了电线和电路板的木头盒子。广告公司的许多人“都感到很困惑”，一位执行官这么回忆道：“但是这些孩子显然很聪明，而且看起来他们坚信这个盒子会给世界带来革命，于是我们倾听了。”[36] 麦克纳很早就对乔布斯和沃兹尼亚克有了深刻的印象。他的第一份笔记记录了，甚至在苹果公司成立之前，就感受到了它的吸引力，为了凑集种子资金，沃兹尼亚克卖掉了他的计算器，乔布斯卖掉了他的面包车。麦克纳还提出了一条成功创立公司的实际标准。“现在还没有标准，而苹果公司有机会去设立这些标准。”他写道。[37]

就像麦克纳帮助英特尔公司解释什么是微处理器一样，现在轮到他把注意力转过来，帮苹果公司开发一个品牌，并向人们解释一下个人计算机了。这家广告公司设计了一个彩虹条状苹果的标志，设计师让它被咬掉了一口，好提供尺寸参考，并让它看起来明显像一个苹果而非一颗樱桃。[38] 麦克纳的广告公司还制作了用卡片纸印刷的宣传册，正面有一个令人垂涎欲滴的苹果，上面写着“简约，是复杂的极致”。这个作品花费了10830美元，颇为昂贵，但与费用相比，马库拉更看重苹果公司的第一印象。乔布斯在多年之后说，马库拉让他也学会了这件事。[39]

被咬了一口的苹果

苹果公司为宣传公司做的努力非常有成效，这可以从一个大大地鼓舞了他们的一件事情中看出。在旧金山市政礼堂举行的首届西海岸计算机展览会上，一张黄色的手绘传单上用大标题写着“旧金山湾区，一切开始的地方，终于团聚一堂”。大会的组织者认为出席的人可能会有上万人，[40] 所以苹果公司租下了一个展台，一位访客说它“大型、豪华，而且就在大门口”。[41] 马库拉知道，这次展会不仅是苹果II计算机和公司本身的首次亮相，竞争对手康懋达公司的PET计算机也是。

马库拉在展会的开幕日之前对乔布斯和沃兹尼亚克进行了培训。他们需要穿上好看的衣服，修剪好胡须。(150) 马库拉让他们练习苹果II计算机的宣传词，还带他们过了一遍他觉得这台计算机上最吸引人的那些功能。好几年后，他才知道，尽管他想给这两位年轻的创始人指一条严肃企业的努力方向，但沃兹尼亚克却在展会期间花了不少的精力，搞了一个精巧的恶作剧——打印并散发了8000份关于一台并不存在的计算机的传单。沃兹尼亚克后来回忆道：“谢天谢地，史蒂夫和马库拉没发现假计算机这回事。迈克至少会说，‘不要搞恶作剧，不要开玩笑，这对公司的形象不好’。”[42]

到周末结束的时候，超过12000人参加了展会，其中许多并不是业余爱好者，而是想多了解一下计算机的好奇的旁观者。这里的访客是苹果II计算机的理想观众。记者报道说，在现场的计算机中，唯一一台非常容易使用的就是苹果II计算机，“你只要会拨动开关就行，其他什么都不用知道”。相比之下，康懋达公司的PET计算机更像是一台发育过头的计算器，它有计算器上一样的小按钮，却没有键盘，也不能扩展来支持打印机或者驱动器。[43] 当一位记者问星期天早上在展台值守的马库拉，苹果公司追求的是什么样的市场的时候——“是想编程序的人、想玩游戏的人，还是其他人？”马库拉回答说：“所有这些都是，而且还有更多。我们真心希望成为最有名的那家计算机公司，而不只是一家面向小企业的计算机公司或是别的什么的。苹果就是最有名的个人计算机公司！”他解释说苹果II计算机几周内就能做好交货准备，1298美元的价格（2016年折合超过5100美元）里面包含了两个游戏手柄和一个带衬垫的手提箱。[44]

一台不存在的计算机，沃兹尼亚克的恶作剧

展会之后不久的一个清晨，吉恩·卡特走进了苹果公司位于库柏蒂诺市史蒂文斯溪大道20863号的新总部。[45] 这是卡特的第二次来访；第一次的时候，马库拉和斯科特带他参观了一下这个6×18米的小空间。现在，卡特走过了斯科特、乔布斯以及沃兹尼亚克的办公室，到达了马库拉位于角落里的整洁的办公室，这间办公室围绕着一片开放空间而建，里面的东西几乎少得可笑，只有一张带层压板台面的白色金属办公桌，4个颜色配套的悬挂式金属文件抽屉，还有一个小书架。办公桌后面的墙上有一个马库拉挂大衣的钩子，上方用图钉钉着一张打开的苹果II计算机的传单，就是为西海岸计算机展览会准备的那张。[46] 一张看起来不太稳当的桌子上面放着一台咖啡机。

“我想来这儿工作。”卡特说。他在西海岸计算机展览会上见过苹果II计算机。这台计算机与它的市场宣传材料都给他留下了很深刻的印象。

“你疯了吗？”马库拉问。卡特在国民半导体公司干得不错，不需要在一家创业公司工作。另外，马库拉已经准备要做市场，这也是卡特的专长领域。

卡特毫不泄气。他长期以来一直深信小计算机大有希望。1976年，在他试图说服国民半导体公司制造小计算机失败之后，就辞掉了工作，请求风险投资家唐·瓦伦丁来投资创建一家公司。他之所以来找马库拉要一份工作，就是因为瓦伦丁回答说：“你知道你的朋友斯科特和马库拉都在做什么吗？”

卡特给了马库拉一张纸。在上面，他提出了自己想要的职位和报酬。“我想来管销售，”他告诉马库拉说，“不管你拿出什么东西来在市场上营销，我都会跟着你的。”卡特从没有干过销售，更不要说管理一个销售组了，但他疲于准备那些受到销售人员忽略的市场营销计划与材料。在仙童半导体公司，他和销售员上过一样的课程，学过如何给客户打电话、管理账户，掌握了七点销售（seven-point sale）的基础。卡特觉得自己知道销售的流程。

“我要公司10%的股份。”他补充说。

马库拉做了一个鬼脸：“总裁我才给8%。凭什么要给一个销售人员

10%？”[(151)]

“嗯，我知道有多少工作要做，这就是我要的。”卡特回答说。

马库拉给了卡特比这少得多的股票。卡特很固执：要么10%，要么拉倒。马库拉看了看他的朋友。他把卡特的建议揉成一团，扔进了办公室远端的垃圾桶。

“我知道他是认真的，我也知道我想要什么。”卡特多年后回忆道。他开车回了家，心里充满失望。[47]

他妻子快吃完午饭时，卡特起身弯腰越过餐桌。“我真的很想做这个。”他说。即使他得不到希望的那么多股份，但还是想在苹果公司工作。

妻子回答说，如果他真那么觉得的话，就应该告诉马库拉。卡特又开去了苹果公司。他走进马库拉的办公室。“这笔交易成了。”

马库拉让卡特8月份开始工作，那时苹果公司会有足够的钱来付他工资。卡特回答说，他现在立刻就可以开始工作，无须工资。“我要确保其他人不会得到我的这份工作。”他解释说，“我每天都去那里工作，复制磁带测试系统，编写数据表，要我做什么都行。”他工作了三个月才得到了员工卡，1977年8月才得到了第一份薪水。

斯科特、卡特和马库拉构成了苹果公司最早的企业经营的核心。这三位年龄快40多的男人，过去十几年里都在半导体公司担任中层经理。即将加入他们的还有CFO肯·泽布（Ken Zerbe），他来自另一家半导体公司——美国微系统（American Microsystems）。大部分的苹果企业史都聚焦在那些与乔布斯和沃兹尼亚克一同工作的年纪轻轻、留着长发、穿着李维斯的技术专家身上，他们看起来和那些20世纪70年代典型的沉默寡言、IBM风格的技术工作者迥然不同。[(152)] 但从很多角度来说，马库拉的任务是要把苹果公司打造成一家在“典型”标准衡量下的模范技术企业。它需要盈利、生产可靠的产品、拥有可预测的产量，然后通过稳定的销售分发渠道来发售产品。马库拉要靠那些他在半导体产业里认识和信任的经理来实现它。“我们都知道半导体生意的方方面面。”他解释道。[48] 他们已经经历过了生产灾难、供应链问题、流程失败以及设计故障。

他们不担心相互伤害感情，也不需要用花言巧语来掩饰他们的看法。他们只在乎前进。“在我们中间一直有一种紧迫感，”卡特说，“我

们有足够深厚的共同基础或者商场情谊，我们可以相互叫嚷，但毫发无伤，然后关上门再相互叫嚷。”[49]

苹果经营核心集团成立

虽然马库拉在苹果公司最初的几个月里搭建的团队非常富有经验，但每个人仍然是第一次做这份特定的工作。马库拉从来没有参加过董事会，现在他是董事长。总裁斯科特从来没有掌管过一家公司，他若干年后解释说：“我加入苹果公司是为了有机会看看，我之前学到的所有关于管理的东西是不是真的管用。”[50] 销售主管卡特从来没有做过销售。[51] 联合创始人乔布斯是行政副总裁，只管理苹果公司。职位上的合适人选只有沃兹尼亚克，他主管工程，而斯科特主管生产。

不过，这真的管用。人们都知道乔布斯赤脚和沃兹尼亚克搞恶作剧的故事，却忘了这些年轻人和比他们年长一些的半导体同事们在一起合作有多么努力和高效这个事实。在公司成立差不多刚刚一年、交付苹果II计算机之后6个月时诞生的苹果软盘驱动器，就是最好的证明。苹果II计算机卖得很好，但马库拉坚信，如果没有什么东西能让软件载入更快一些的话，苹果公司是不可能做到向更广阔的消费者市场飞跃的。当被问到消费者市场的早期战略时，马库拉说：“软件，软件，软件。”在公司只成立10个月的时候，他们就成立了一个正式的“软件库”，准备通过奖励苹果礼品券的方式来鼓励用户开发程序。[52] 如果没有方便易用、随时可以载入的软件，这台计算机对大部分人来说都没有什么价值。到了1977年秋天，苹果已经有了大概20多款软件程序，大部分都是游戏，还有少量教育程序正在制作中。但是，从苹果II计算机的磁带驱动器里面读取像“上吊人”（Hangman）_(153)_这么简单的游戏都要好几分钟。一名业余爱好者可能愿意等那么久，但大部分消费者可不会。

1977年12月，马库拉告诉沃兹尼亚克和乔布斯说，他想在苹果II计算机上面加一个软盘驱动器。IBM的圣何塞（San Jose）研究中心在6年前发明了软盘驱动器，它比磁带驱动器大约快100倍。马库拉知道20厘米的磁盘和驱动器在一些专门的IBM产品里面有所使用，还有少量牛郎星风格的计算机也有。

沃兹尼亚克从没有使用过软盘，但他非常有信心自己能够制造出一台驱动器。[53] 他问马库拉：如果磁盘驱动器按时完成了，苹果公司能出

钱让他飞到拉斯维加斯去参加1月份的消费电子展吗？虽然当时计算机还太新，展览的计划者还没有为它们开辟专门的区域，所以苹果的展台被和电子表制造商们放在一起，不过沃兹尼亚克并不在意，[54] 因为他从没去过拉斯维加斯。马库拉同意说，如果驱动器做好了，苹果公司就会出钱让他去。

软件，软件，软件

虽然马库拉设定了目标，但只有乔布斯才知道如何启动沃兹尼亚克的工作。就像雅达利公司的诺兰·布什内尔和艾伦·奥尔康一样，乔布斯知道怎么引导沃兹尼亚克的天赋来吸引更广泛人群的兴趣。苹果公司是沃兹尼亚克的第二家创业公司。几年前，他和一位叫作亚历克斯·康姆拉德（Alex Kamradt）的人和伙开了一家叫作计算机对话（Computer Conversor）的公司，沃兹尼亚克造了一台廉价的电传打字机系统用以连接阿帕网。这桩生意失败了，部分原因是因为一旦沃兹尼亚克造出了自己能用的终端（这意味着每次坏了他都知道怎么修），就想去做别的了。康姆拉德没法说服他继续改进产品，直到它不再出故障为止。“他再有天赋，你从他身上拿不出来也没用，”康姆拉德后来解释说，“我没办法。”[55] 但乔布斯可以。是乔布斯建议了苹果II计算机的某些技术改进，当沃兹尼亚克说实现这些改进会太昂贵的时候，是乔布斯给芯片销售商打电话，说服他们免费给他几块芯片，好让沃兹尼亚克能做他的工作。(154)

乔布斯给沃兹尼亚克带来了最新的磁盘驱动器之一，由一家叫作舒加特联合（Shugart Assosciates）的厂家制造。(155) 乔布斯还给了沃兹尼亚克手册和线路图，乔布斯知道沃兹尼亚克想要了解磁盘驱动器的一切。

在一场和苹果II计算机一样引人瞩目的工程盛宴中沃兹尼亚克把它叫作“我在苹果最不可思议的经历，这是我最优秀的成果”[56] ，沃兹尼亚克与一位名叫兰迪·威金顿（Randy Wigginton）的高中生合作，为苹果II计算机设计并制造了一台13.3厘米磁盘驱动器的可用原型。[57] 就在两周里，他设计出了一个控制器，只用了平常数量1/10的芯片，把之前需要好几打芯片才能做的事情移到了几行软件里。[58] 这项成就让沃兹尼亚克得到了他的拉斯维加斯之行，威金顿也去了。

乔布斯把沃兹尼亚克的设计拿去给舒加特联合工会看，一位执行官回忆起当时的情景时说，他惊讶地发现，他的下一场会议是会见“这个家伙……他的两个膝盖上都有洞，还有一双最黑最热情的眼睛”。舒加特联合公司成了苹果公司驱动器零件的原始供应商。[59]

与此同时，马库拉决定把驱动器的价格定在成本上只加10%，虽然市场正在承受着高得多的价格。[60] 他不再期待如他在公司的第一份商业计划书里面所说的。周边设备将是苹果公司收入的重要来源。“我不在乎我在这个玩意儿上面是不是盈利，我就想人人都有一台，因为这是做有价值的东西的关键，”他说，“一台没有磁盘II（Disk II，苹果的磁盘驱动器）的苹果II计算机是没用的。”[61] 在驱动器就要发货那天，马库拉叫所有员工都到仓库报道，在那儿（有时还有家人参加），他们彻夜工作，给设备装盒。[62]

沃兹尼亚克是位发明家，但乔布斯却是把沃兹尼亚克的创造与外部世界相连接的链条。苹果公司成立后才一年的时候，在一场有数百名供应商的贸易展览上，乔布斯受到了一位来自《纽约客》的记者的注意。他引用了乔布斯的诺言：“第一次，人们真的能用一台好的立体声音响的价钱来买一台计算机，和它交互，并搞清楚它到底是个什么东西。”他声称苹果公司是“世界上最大的个人计算机公司”。[63] 马库拉则位于乔布斯和沃兹尼亚克更外面一层，他解读更广阔的市场，研究销售方法，乔布斯后来会把这些技能磨砺到令人炫目的程度。

乔布斯的魔法时刻

与此同时，卡特正在组建一个销售团队和销售网络。[64] 他拒绝雇用来自IBM的销售代表：“因为他们从来不需要为一张订单而战。”他想要那些已经“知道当一名弱者的感觉”的销售员。[65] 1978年，180家苹果公司授权经销商里的大多数都是创业者，他们除了销售还负责维修，这些先前的电子产品销售代表们都是刚刚踏进零售业，卡特为他们编写了一份新闻简报，还有一份循序渐进“经销商创业指南”。[(156)] 这份指南包含了从样板商业计划书到库存物品确认表格，再到一些基本建议的所有内容。比如，用彩色而非黑白模式来运行演示（“有滋滋声才卖得出牛排”）。这本指南还推荐在海报背面使用双面胶，而不是在四角贴上顾客能看见的胶带。

“不要害怕叫顾客下单或者留下承诺！”卡特劝道，他还敦促那些“技术型的人”要克制，不要“指出计算机的局限，而要强调优点”。他问道：“汽车经销商有告诉过你，你的车可能会因为某些缺陷而被召回吗？或是它没法在5.6秒内从每小时0公里加速到每小时96公里吗？当然不会。切记，一般来说，你的顾客并没有评判的标准，他们会把你的批判当作不购买的理由。对你来说是局限的东西，对他来说很可能会是永远都用不到或者不想用的。他指望靠你来获得专业建议。”[66]

在全美，有着接近400家专门的计算机商店，包括字节商店、微商店、计算机集市以及数字美食店。另外400家囊括了从立体声音响和电视机维修店到小型百货商店等众多类型的公司出售的电子产品里面则有苹果、康懋达、坦迪、IMSAI和其他公司生产的小计算机。创业者们都愿意尝试销售计算机，但主要的零售商们都还没有准备好。希尔斯百货公司宣布说过要开始销售计算机，但还是退出了。梅西百货公司也打算在1977年圣诞节开始销售，但演示模型机无法工作，于是他们改变了计划。[67]

随着小计算机变得流行起来，顶尖的计算机科学家们也在试图发现，这些叫作“小型玩具”或是“非常小的东西”的机器，和他们在大学和研究中心里面的工作到底有何联系。“现在发生的事情，和我所熟悉的那种计算机科学与计算机科技合不到一块儿去，”贝尔实验室的科学家维索茨基（V. A.Vyssotsky）于1978年承认说，“我不知道外面在发生些什么，但我觉得它很重要。除非我们能理解它、向它妥协，不然我怀疑它会逃出去成为一项独立的新技术。”斯坦福大学教授的埃德·费根鲍姆（Ed Feigenbaum）说，他不知道怎样才能帮助个人计算机的制造者避免学术界已经犯过的错误。“这真的是一个很关键的问题，因为这个业余爱好者市场在做所有好东西的同时，也在重新发明着所有的坏东西。”他说。[68]

在苹果公司，斯科特监管着生产。出于对快速增长的期待，他安装了管理信息和订单处理系统，并以一家大得多的组织为目标进行了调整，马库拉对此举大加赞赏。[69] 斯科特还开发了一套标准生产模块系统，能够在若干厂房之间移动和复制，使得快速扩展或者改动一条生产线变得非常容易。[70] 苹果公司用芯片、主板、机箱和其他零件来组装计算机，它们大部分来自供应商，以公司指定的规格生产。斯科特还为苹果II计算机编写了一本内部参考手册，也就是“红皮书”，得名于它救火车般红色的封面。(157) 他还指挥了两次间隔很近的搬家，第一次是搬到

史蒂文斯溪大道的小办公室，几个月后，又从那里搬到了位于班德利街10260号的2000平方米的设施里。专门为苹果公司修建的班德利大楼分为了4个区域：工程、管理／市场、生产以及一大块闲置空间。1978年1月的一份平面图上开玩笑似地标着“网球场”这几个字。两个月内，这块“球场”就变成了仓库。四个月后，苹果公司得另外再租用两栋楼来满足业务增长的需要。[71]

马库拉编写了苹果公司最早的软件程序之一——一份售价20美元的用于平衡收支的软件包，并颇为合适地命名为“支票簿1977”（Checkbook 1977）。他从不喜欢引人注目，编写程序的时候使用了假名约翰尼·苹果佬（Johnny Appleseed）[(158)]。对几位苹果公司年轻的员工来说，他还担任了几乎像父亲一样的角色。艺电公司创始人特里普·霍金斯在1978年加入过苹果，他是马库拉的另一块“未经加工的钻石”。他说：“斯科特的风格是‘不要挡我的道’，他有一种关注业务的狠角色心态，做起事来都是简明干脆的。但马库拉很善于鼓励人，他能让乔布斯和我们大家都不断向前，并且对未来坚信不疑。他传达了一种感觉，那就是我们很重要，这份工作很重要，而且他对我们有信念。”霍金斯回忆说，在他加入苹果公司几个月后，他去见了一位风险投资家，提出要创立一家计算机公司。当他结束了会面回到苹果公司的时候，马库拉正在门口等着他。“你在干什么，霍金斯？”他问道，“你这样做真的非常不好。你在苹果公司有一个很好的未来，赶紧回去工作。”霍金斯回到了他的办公室，大为惊讶。“他到底是怎么发现我们在做这个事的？”他疑惑到，“现在他又在向我保证我会在这里大有可为？”几十年后，他反问道：“你怎么可能不被像他这样的人鼓舞呢？”[72]

不要害怕叫顾客下单

苹果第一年的业务即将进入尾声，马库拉大部分的工作都专注在融资和建立董事会上。马库拉希望加入董事会的都是建设企业的专家，而把他们拉进来的唯一方式就是请他们来投资。到了1977年秋天，苹果早已不再是两位无精打采的家伙在车库里做的令人生疑的生意。苹果II计算机已经在5月份开始发货，而且公司已经盈利。1977年，苹果756000美元的收入里有49000美元的存留利润，在欧洲的销售也非常强劲，贡献了公司几乎25%的利润。[73] 公司有24名员工，商业计划书变成了一份70页的私募备忘录，销售在来年也计划增长10倍，苹果预测该市场会在

1980年增长到2.9亿美元[74]（实际上将会超过这个数的两倍）。[75] 马库拉的领导也是苹果公司抽的一根好签。早期投资机构文洛克创投公司（Venrock，洛克菲勒家族的风险投资公司，也是英特尔公司的首轮投资者）管理合伙人彼得·克里斯普（Peter O. Crisp）说，文洛克创投公司对苹果公司的了解就只有“他们很诚实，并且马库拉推荐了他们”。[76]

1977年秋天，苹果公司以3美元一股的价格售出了150000股股票，大部分都卖给了马库拉在半导体行业中认识并想要招进董事会来的人。风险投资家亚瑟·罗克，对马库拉在英特尔公司董事会会议上的表现印象至深。在加入董事会之前，罗克投资了苹果公司，并担任了3年的非正式顾问。[77] 风险投资家唐·瓦伦丁也进行了投资，并加入了董事会。还有汉克·史密斯也来了，就是那位马库拉在几年前雇来编写英特尔微处理器技术文档的汉克·史密斯，他现在为文洛克创投公司工作。乔布斯和斯科特也在董事会上。在一次难忘的会议上，乔布斯把他的鞋子脱了，马库拉严厉地指责他说：“你可以出去了，能表现得像一位董事时再回来。”乔布斯很快就把鞋子穿上了。[78] 雅达利公司也许会在热水浴池里开会，但马库拉开的公司可得要遵守《罗伯特议事规则》。

1977年，私募融资的备忘录提供了一次窥探马库拉想法的完美机会，此刻的苹果公司正开始加速发展。一份早期的草稿里列出了15项“使用个人家用计算机的好处”，其中包括个人休闲和娱乐、减少污染、更好地财务决策、更多闲暇时间（不论是用于休闲还是盈利）、更好的教育机会、娱乐、避免火灾与失窃、个人舒适，还有提高生活水准。[79] 这份文件还回顾了康懋达公司和坦迪／无线电小屋公司最近推出的小计算机，它们的价格大概只有苹果II计算机的1/3。备忘录还警告说，更强大的竞争对手——雅达利公司、德州仪器公司、以及美国广播唱片公司，也很可能会在一年之内进入市场。私募备忘录的草稿里有一行在编辑时被删去了，其中提到了苹果公司个人计算机的“市场总体发展策略”。[80]

这份备忘录刻画了苹果公司在1977年末所面临的挑战，以及马库拉非常重视市场营销的原因。“苹果公司对于既有产品的有限经验表明，至少需要两小时一对一的讨论，才能说服一个普通人，他需要一台计算机。”马库拉写道，“因为大众普遍缺乏对计算机所提供的好处的了解，20世纪80年的大部分潜在客户在今天甚至没有一点儿购买的欲望。”[81]

TROUBLE-MAKERS



第四部分

胜　利

拥抱激动人心的黄金时代

1979—1981

开篇导读

“20世纪80年代将是电子产业的黄金时代。”本·罗森（Ben Rosen）这样预测道。1979年，《财富》称这位分析师是“个人计算机最伟大的理想推手”。罗森断言，“这个富有活力、生机勃勃、激动人心的电子80年代”，将基于那些能够增进生产力和提高生活水准的技术突破，带来第二次工业革命。[1] 支持“无烟”高科技产业的另一条理由是，这些新产业不会产生污染。这在当时颇有说服力，但后来人们悲剧地发现，事实并非如此。

电子产业的光明未来为1979年的美国注入了新的活力。有位美国人在伊朗被绑架，蒙着眼睛在电视摄像机前走过；美国也正面临着两位数的通货膨胀；150万制造业工人在过去10年里丢掉了工作，来自日本的竞争击碎了美国的钢铁、汽车以及电视机产业的美梦。[2]

电子和硅谷可以让美国进入再次占据主导地位的新时代。硅谷在过去三年，每年都会带来5万个新工作岗位。在美国，几乎每5个新工作岗位里就有一个来自硅谷。[3] 旧金山湾区的高科技工作岗位在1974—1980年之间增长了77%，圣塔克拉拉县的人均收入增长速度比加州其他地方快10%。[4] 硅谷的失业率一直在4%上下浮动，《圣何塞信使报》（*San Jose Mercury News*）的分类广告专栏扩大到了93页，[5] 而《华尔街日报》将这种现象描述为“后淘金潮”。[6]

像国家风险投资协会和半导体业协会这样的新工业集团，派了一些硅谷最有名的创业家前往华盛顿说明风险投资、微芯片、生物科技、个人计算机以及软件的重要。(159) 这些游说取得了显著的成果。1978年，国会把资本收益税率从49%砍到了28%，并且放宽了之前限制用养老基金进行风险投资的“谨慎人”政策（Prudent Man）。(160) 一年之内，风险投资家们可以用于投资的资金超过了50亿美元，全美各地的养老基金、大学以及其他机构开始试着把少量资金交给风险投资公司管理。[7]

《华尔街日报》的一篇文章中这样写道，“逆向革命正在美国政治中发生”，它让大企业变得“无能为力”。[8] 加州州长杰里·布朗（Jerry Brown）成立了加州产业创新委员会（California Commission on Industrial Innovation），他自己担任主席，成员包括戴维·帕卡

德、史蒂夫·乔布斯、国民半导体公司的查利·斯波克，还有斯坦福商学院的院长。[9] 1982年，加州的财政预算为成立计算机中心和一家软件交换所提供了支持，此外，为数学和科学技术的教育提供了2500万美元的资金。在华盛顿，一些由加里·哈特（Gary Hart）、蒂姆·沃思（Tim Wirth）和迈克尔·杜卡基斯（Michael Dukakis）领头的民主党人对充满创业精神的高科技产业表示强烈支持，以至于被称为“雅达利民主党人”。几十年来，白宫第一次举行了一场由小型企业参与的会议。总统里根成立了产业竞争力委员会（Commission on Industrial Competitiveness），由惠普公司总裁约翰·扬（John Young）担任主席。

这一切为今天的硅谷与华盛顿之间的紧密联系奠定了基石。[10] 硅谷的故事翻开了高科技时代的新篇章。这是对那些敢于承担风险且自命不凡的人对新领域的探索所带来的进步的巨大回报。

“每次想到这些硅谷发生的天翻地覆的变化，”1980年，旧金山的一位风险投资家说，“我都会感到特别兴奋。”[11]

19

我看值一亿美元

尼尔斯·赖默斯 罗伯特·斯旺森

Looks Like $100
Million to Me!

风险投资家汤姆·珀金斯正在试图说服基因泰克公司创始人罗伯特·斯旺森和赫布·博耶让公司上市。刚满“三岁”的基因泰克公司已经成功地使用重组DNA技术合成了人胰岛素，正在给像礼来公司这样的大制药公司提供小批量的激素。这些公司将会批量生产这些激素并进行销售。

基因泰克公司已经开始盈利，虽然不是很多，全职员工（都拥有博士学位的超过1/3）的数量超过了100人，办公地点位于旧金山南边的一个仓库里。这里租金很低，在这个自称“工业城”的地方，社会活动家也很少。在很长一段时间内，基因泰克公司的“邻居”都是些软色情书刊的经销商。

珀金斯、斯旺森和博耶都一致同意，基因泰克公司需要资金来建造生产设施。通过把公司卖给礼来公司或是强生公司来融资的努力也都失败了。珀金斯坚信，上市会给基因泰克公司带来能为“生物科技”这项新兴产业做出榜样的机会。[(161)] 一次成功的上市也能让克莱纳·珀金斯风险投资公司有机会满载而归。

这门新兴产业还没有完全摆脱疯狂的科学家早年曾带给它的阴影，但整体而言，公众变得不再那么害怕生物科技，而且开始仰慕起来。基因泰克公司雇用了里吉斯·麦克纳推广和宣传生物科技的应用，也许因为他的影响力，或者仅仅是因为时间的流逝，基因泰克公司成了光彩熠熠的主角，频频出现在像《时代周刊》《商业周刊》《华尔街日报》以及《纽约时报》等之类的刊物上，相关的报道有《关于基因研究的“惊人”报道》《基因剪接领域正快速走近商业阶段》以及《基因工程的大胆创业家们》等。[1] 几家能用得上基因工程的大企业还投资了一些年轻的生物科技公司。[(162)]

珀金斯相信，基因泰克公司的上市已经万事俱备：利润、产品、知名客户以及公众的认可都已具备。另外，他警告斯旺森和博耶说，如果另一家在管理上没那么保守的公司先上市了，会导致基因泰克公司将来的前景变得暗淡。基因泰克公司需要快速行动起来，向公众正式地说明一下，作为一家生物科技公司到底意味着什么。

上市与否，引发董事会大战

斯旺森不赞成，他认为公司还没有准备好。而且，利润还非常单薄

——300万美元的收入里只有10万美元多一点的利润，况且，这些利润不是来自对患者或者医院的产品销售，而是来自与大型制药公司的供货协议。斯旺森并不认为，一家只能勉强盈利且还没有产品收入的公司是个上市的好苗子。何况，加州大学正在起诉基因泰克公司，称他们盗窃了基因研究材料。[2] (163) 另外，美国最高法院尚未判定新型的生命形态（这是基因泰克公司知识产权与产品的核心）是否能受专利保护。 (164) 不确定的因素太多了。

斯旺森不想再增加不确定因素了，也就是那些公司上市之后所必要的注意和报告要求。斯旺森焦虑地运营着基因泰克公司，他觉得这些压力正在“啃噬我的心”。[3]

斯旺森想再等一年，珀金斯听到这句话将铅笔扔到了桌上。“这是我听过的最荒谬的话了！”他嚷道，“我干脆卖掉所有的股份，从董事会辞职算了？”[4]

珀金斯请博耶来打破这个僵局，但这位科学家拒绝了，只说了句：“我会和我的朋友站在一起。”

基因泰克公司的董事长和CEO就这样斗了下去。最后，珀金斯诉诸了斯旺森的竞争心态，问他，如果赛特斯公司成为第一家上市的生物科技公司，他会有什么感觉。答案一下子就明了了。

三个困境

下一步就是找投资银行来承销发行。克莱纳找了艾尔弗雷德·“巴德”·科伊尔（Alfred “Bud”Coyle），帮助基因泰克上市，科伊尔是布莱思·伊斯曼·佩因·韦伯投资银行（Blyth Eastman Paine Webber）的一名已经退休的合伙人。像硅谷还要重演的情形一样，前一代的创业者铸造的关系现在又在支持着新一代的成功。30年前，科伊尔和他的初级经理亚瑟·罗克曾经处理过创立仙童半导体公司的交易，克莱纳就是8位联合创始人之一。仙童半导体公司的这笔交易为8位默默无闻的年轻科学家和工程师提供了资金，他们决定离开获得获诺贝尔奖的老板去创立一家对手公司，这在当时看来是革命性的。克莱纳知道科伊尔是个敢于承担风险的人。

基因泰克公司的股票发行工作具有前卫性。“基因泰克公司是研究

科学的，很难盈利，而且基本上没收入。”斯旺森的前室友布鲁克·拜尔斯说，他在1972年加入了克莱纳·珀金斯风险投资公司。基因泰克公司想成为多年以来创立的第一家新型制药企业，它会与著名的巨头们相竞争。没有科伊尔在后面帮忙发行，拜尔斯思忖道：“就没有哪家纽约的投资银行家会注意到它。”[5]

珀金斯建议由汉博奎斯特创投公司来担任西岸的投资银行，他对这家公司非常熟悉，并认为在投资银行界那些愤世嫉俗的有钱人眼里，这家银行的负责人算得上是“童子军”。[6] (165) 1968年，比尔·汉布雷克特和乔治·奎斯特合伙创立了这家公司。当时他们相信，西海岸的风险投资家们不知道如何带领小型高技术企业上市，而东海岸的银行家们虽然知道如何上市，但又不想承担风险。汉布雷克特和奎斯特采用了一种特殊的商业模式：他们的公司既是一家风险投资公司，对高风险的年轻公司进行早期投资，又是一家投资银行，通过带领年轻的公司上市来赚钱。

汉布雷克特是长岛人，他惊叹于在大陆的西端尝试一点新东西是多么容易。新成立的汉博奎斯特创投公司一个下午就从旧金山4个显赫家族那里募集到了100万美元，汉布雷克特把这归功于加州的“先锋传统”。[7] “从来没人问我，‘为什么你觉得你干得了’，我们只回答说我们能！”汉布雷克特说：“通过做这些，我们发现这东西是有市场的。”[8]

汉布雷克特可能是成功的金融家里唯一一位因为诺曼·托马斯 (166) 是校友而选择普林斯顿大学的人。[9] 2004年，汉布雷克特会在采用了一种“拍卖模式”，使普通大众更愿意购买谷歌公司公开发行的股票，他也因此而声名鹊起。从他刚进入职业生涯开始，就一直致力于增进公众与高潜力公司的接触机会。在他和乔治·奎斯特合伙的前一年，他拜访过一位创业家——比尔·法里农（Bill Farinon），法里农请汉布雷克特帮助他的电子公司上市。 (167) 汉布雷克特告诉他，公司还太小，如果要上市，还需要达到某些指标：100万美元的利润、1000万美元的收入、持续5年盈利。正是这些同样的指标使得斯旺森对基因泰克公司的上市有所迟疑。

法里农问：“是谁定的这些规则？”

“我不知道，它们就是规则。”汉布雷克特说。

法里农愤愤不平。“那些规则就是为你们这些人设定的，好让你们来挣一大把钱！它们和我什么关系都没有。”他追问汉布雷克特道，“你

觉得我的公司好吗？你会把你的钱投进来吗？”

汉布雷克特承认说，他会愿意买些这家公司的股票。

法里农好像获胜了一样：“如果你自己都愿意买股票，为什么不愿意向公众出售呢？”[10] 这项挑战成了汉博奎斯特创投公司的信条。

在珀金斯给汉布雷克特打电话，问他对带领基因泰克公司上市感不感兴趣时，汉博奎斯特创投公司已经是一家成功的投资公司了。这家银行有4位高级管理合伙人和12位普通合伙人。[11] 汉布雷克特检查了基因泰克公司的财务状况，同意对公司设施进行一次参观。他倾听了关于制冷和保暖房间的解释，访问了实验室，看到穿着白大褂的科学家们正专注于有许多旋钮和彩色阀门与管道的现代化发酵器。参观结束之后，珀金斯问汉布雷克特，觉得这家公司怎么样。汉布雷克特停顿了一下，看了看四周说：“这东西我看值一亿美元！”[12] 他想要公司的风险投资部门参加下一轮融资，让银行部门带领它上市。

开启**4**天**6**城的**“**路演**”**

1980年9月，斯旺森开始了为期4天、纵横6座城市的欧洲“路演”之行，为定于下个月的公司首次公开募股做准备。陪伴他横跨大陆的是联合创始人博耶和董事长珀金斯，还有基因泰克公司的首席财务官以及三位银行家。从巴黎到日内瓦、苏黎世，再到爱丁堡、格拉斯高和伦敦，这些人结队而行。黑色的汽车把他们从飞机场送去与养老基金经理共进早餐、与主要信托公司的代表一一面谈、给保险基金经理展示他们的产品，最后又送回到机场。

这些演讲被字斟句酌过，而且演练到了团队里任何一个人都可以就任何一部分进行展示的程度。他们都严守脚本。首席财务官弗雷德·米德尔顿负责讲财务，他会指出基因泰克公司是第一家合成人胰岛素并盈利的公司。博耶讲重组DNA技术背后的科学原理，用一串色彩鲜艳的儿童塑料球来充当道具。他会把球串连成一个环来代表质粒，然后他会把环打开，插入一个新的球来表示不同源的DNA。为了演示将质粒插入大肠杆菌，他把混合后的环放进了一个透明的塑料盒子里。[13]

“人们边听边打哈欠，”米德尔顿回忆说，“每次请人提问的时候，总是没有问题。人们不知道问什么。现场没有专家，也没有分析师。反

正每个人就是表现得很惊讶。”[14]　几乎每一个听过基因泰克公司的产品的科学原理的人，在离开的时候都怀着同样的想法：我不太明白这到底是什么东西，但感觉很不同凡响。这公司已经找到了一种方法来在试管里合成维持生命的人胰岛素。下一步会发生什么？

斯旺森讲的则是公司的起源与希望。他天生就是做这个的料，镇定自如又充满热情，他在32岁的时候就已经是一位成功的执行官。在过去三年里，他在三轮私募里融到了超过100万美元的资金。在公司里，他知道如何哄劝、纠缠和诱导那些科学家们。“他懂的科学知识刚够用来烦人。”一位基因泰克公司的研究者这么说。然而，基因泰克公司的科学家们根本不缺乏动力。戴维·哥德尔（David　Goeddel）带领大家率先制造出了人胰岛素，他有句口头禅：“你要么争第一，要么甘居最后。”他还设计了带有哈雷（Harley-Davidson）标志、DNA双螺旋和短语“不克隆，毋宁死”（Clone or Die）字样的T恤衫。

每次路演结束之后，斯旺森的体力“就像一块被拧干了的洗碗布”。一天结束之后，有人会去酒店的酒吧或是大厅，坐在柔软的椅子里抽一根雪茄，但斯旺森不能。对他来说，这趟旅行的意义要比银行家、投资人、资产负债表都大得多。还有一个人也在陪他路演，这人甚至都不为基因泰克公司工作。斯旺森觉得自己欠她一个道歉。因为这趟旅行也是他和妻子的蜜月之旅，他从来没想过会这样度过。 (168)

斯旺森是在路演开始前不到一周的时候结婚的。他和新婚妻子朱迪只单独度过了一个周末，然后6位执行官就加入他们的蜜月中，斯旺森把这形容成是“白雪公主和七个小矮人”。在丈夫给潜在投资人进行推销展示的时候，朱迪会把观光活动塞进两小时长的档期里去。当整个团队待在伦敦的那几天，她租了一辆车，开去了湖区。“像你这么可爱的一个美国姑娘怎么会孤身一人？”有人这样问她。

“我在度蜜月。”她回答说。[15]

20分钟从35美元到89美元，创华尔街最快首日涨幅

1980年10月14日，基因泰克公司在纳斯达克交易所以GENE为代码开始交易。在最初的20分钟里，每股35美元的开盘价飙升到了89美元，这是华尔街历史上最快的首日涨幅。“真正把这事做成的是乔治·奎斯特，”风险投资家布鲁克·拜尔斯推测说，“我觉得他可能就是拿起电

话，给他在纽约认识的每个人都说‘你得买这个’。”[16] 收盘钟声敲响的时候，价格稳定了一些，基因泰克公司的市值是5.32亿美元（合2015年16亿美元）。斯旺森和博耶最开始各自投资的500美元现在价值大约6500万美元（合2015年1.99亿美元），克莱纳·珀金斯风险投资公司在第一轮花10万美元和后来另外10万美元买进的股份现在也值这么多。 (169)

至少有一位科学家认为博耶是叛徒而非先驱，他评论说，这些意外之财可能对博耶的科学生涯不利，因为在科学圈子里，企业仍然会影响科学家的名声。[17] 但更多的人不同意这种说法。有一打的生物科技公司在基因泰克公司上市之后两年内也都上市了，它们都有科学家在担任核心角色。[18] 一位历史学家推断道：“重组DNA技术把遗传学从科学的王国推进了技术的王国。”[19] 风险投资家们知道如何围绕着科技来创建企业。

在基因泰克公司上市当天早上，珀金斯给留在加州的斯旺森打了一个电话，把他从熟睡中惊醒。他告诉这位他曾经解雇过的、睡眼惺忪的年轻创业家：“你是我认识的最有钱的人了。”[20]

与诺奖失之交臂

在基因泰克公司上市的同一天，保罗·伯格获得了诺贝尔化学奖。伯格就是那位组织了关于重组DNA技术安全问题的阿西洛马会议的斯坦福大学的生物化学家，他还批评“科恩–博耶”专利试图“把一切都占为己有”。诺贝尔委员会表彰了他“在核酸生物化学原理，尤其是在重组DNA技术上进行的基础研究”。1976年，伯格和弗雷德里克·桑格（Frederick Sanger）以及哈佛研究者沃尔特·吉尔伯特（Walter Gilbert）在英国的一家生物战设施里工作过。

在诺贝尔奖的记录中，都没有提到斯坦·科恩或是赫布·博耶的基础性成果。[21] 一些观察家指出，科恩和博耶被认为仅仅是对获奖者以及其他人的突破性成果“进行了实践”。也有可能，是科恩和博耶勉强同意赖默斯所建议的对重组DNA技术申请专利，让他们丧失了获奖机会。[22] 如果专利申请成功，那就意味着科恩和博耶将会因为这项建立在别的科学家成果之上的研究而被冠以“发明人”的称号，并获得重大的经济回报。

4237224

“诺贝尔奖问题困扰了我很久，老实说，”科恩承认道，“但我已经想通了。”[23] 博耶虽然很高兴，而且“从来没有预料到自己会做现在在做的事情”，但他仍然对诺贝尔结果的宣布表示失望。[24] 当科恩被问及是否感到难以接受时他说：“商业界能够承认一家投身生物科技领域的公司的价值如此之大，这是一份惊喜。”[25] 科恩从1986年开始接受了自己作为发明者而获得的那一份重组DNA技术的专利使用费，并把它们都捐给了慈善机构；他从未用奖项或是金钱来衡量成功。[26] “我的兴奋点来自研究。”他解释说，“进化给了我们肺结核、疟疾和癌症。所有的医学科学都在改变进化带给我们的东西。”然后，他补充道：“我要努力去做对的事情。”[27]

诺贝尔奖宣布两个月后，在1980年12月2日，律师伯特·罗兰给斯坦福大学的技术许可办公室的赖默斯打了一个电话，6年过去了，重组DNA技术的专利终于要被授予了。“重组DNA技术的专利被许可了！”赖默斯得意地在备忘录上这样写道，相关的文件现在已经塞满了好几个抽屉。他把新的专利号写在了备忘录的最下方：4237224。[28] 这份专利和其他相关专利在未来的年份里，将会成为斯坦福大学和加州大学接近2.25亿美元收入的来源。

赖默斯等专利授予已经有好几个月了，但没有什么能比官方文件更能让许可办公室值得庆祝一场了。(170) 星期五那天，在亨利斯酒吧的奉行的庆祝活动欢乐非凡。

斯坦福大学副校长自豪地告诉《圣何塞信使报》：“在我的记忆中，这是整个科学领域第一次以显而易见且明显盈利的方式，向商业应用敞开了大门。”[29]

与此大概同一时间，国会通过了《贝赫–多尔法案》（*Bayh-Dole Act*）。这项法案从本质上来说就是，赖默斯追求了5年的东西成为法律：赋予大学以权利来索取对联邦研究拨款资助的发明的所有权。赖默斯对这项法案做了大量的推动工作，他拜见了参议员和加州在众议院里的代表。《贝赫–多尔法案》的通过是他非常重视的问题，因为他想要所有的大学都能自动获得斯坦福大学一点一滴争取下来的同样权利。

有了专利，赖默斯开始把注意力转向优化重组DNA技术许可的条

款。“科恩–博耶”方法的美妙之处就在于简单，这也意味着在专利申请尚不明朗的6年里，世界各地的科学家们已经开始使用这种方法了。在专利被授予的时候，国立卫生研究院已经在717个重组DNA技术项目上面投入了9150万美元；美国国家科学基金会在184项补助上投入了1500万美元；农业部也资助了500万美元用于研究。[30] 学术界和纯研究机构无需购买许可就可以继续他们的工作，然而现在专利已经被授予，任何使用这项技术的公司都需要从技术许可办公室购买一份许可。这也包括用这个方法开发激素的基因泰克公司。

赖默斯需要设计一份能够达成两个很难调和的目标的许可证：既要给斯坦福大学和加州大学带来收入，同时又要定价合理，所以公司才会愿意购买这份许可，而不是跑到法庭去，对这份宽泛的专利的有效性发起挑战。[31]

几年来，赖默斯尝试过不同模式的条款。最后，他采用了一种精明的方法，利用了公司讨厌不确定性的本能。便宜条款的许可将只提供给那些在4个月内签约的公司。之后，赖默斯开始发挥创造性了。他决定不提供任何关于4个月之后的新条款的任何信息。[32] “我不知道这个点子从哪儿来的，可能是这儿吧。”他敲敲自己的脑袋说。本质上，他就是在告诉公司，要么现在就接受交易，要么之后再碰运气。[33]

赖默斯把许可条款的草案寄给了大概半打公司，包括基因泰克公司。[34] 这给了那些重要的公司一次先睹为快的机会，它们的反馈能让赖默斯更好地了解，许可获取方到底看重的是什么。[(171)] 在收到条款草案之后，斯旺森就要求购买一份定制的许可。赖默斯拒绝了。因为只有一个交易，这是不能被定制的。为了强调这一点，他把最后的许可文书装订成了一本小册子，看起来更像一本印好的书，而非那些能够划去文字、标个姓名首字母就能修改的法律文件。[35]

73份专利许可合同，**73**万美元

为了达到宣传与销售的目的，赖默斯于1981年8月在《科学》《自然》以及《华尔街日报》上刊登了广告。这篇广告读起来像是一条出生公告。“斯坦福大学与加州大学共同宣布专利许可现已开始发售”，并感谢了赞助过的组织；介绍了许可的条款；拐外抹角地警告说，12月15日之后，条款“对购买者的优惠就会减少”；然后结尾许诺说，两所大学会

把专利费收入投入“教育与科研领域，旨在促发新一轮的科学进步，以供公众使用和盈利”。[36]

赖默斯的长期助手萨莉·海因斯把一张大纸用胶带贴在了她的办公桌前。她宣布，她会不断地统计登记购买许可的公司数量。安迪·巴恩斯是一位签了一年雇用合同的商学院学生，赖默斯把他派到美国各地、欧洲以及日本去动员各地公司购买许可。[(172)] 在日本，政府把开发重组DNA技术定为了国家的目标，硅谷也在日本广受仰慕，巴恩斯说他受到的待遇“就像摇滚明星一样”，到处出席媒体活动，甚至还有一小队小报记者跟踪他。[37] 但在纽约和芝加哥，公司的代表们告诉巴恩斯，这份专利过于宽泛，因此无法强制实施。[38] 在欧洲，各家公司则表示担心，如果现在就把自己锁定在这个专利费率上，将来可能会发现费用太高。[39]

巴恩斯回忆说：“这个计划有点儿鲁莽。每个地方的回应都是一样的：‘这应该属于公共领域。斯坦福大学怎么能这样做？’”[40]

赖默斯希望基因泰克公司能够成为第一家签订许可协议的公司。“签订许可协议的公司要有名有姓，史克必成公司（SmithKline）[(173)] 或是百时美（Bristol Myers）[(174)] 那样的老派公司，要在行业里做得风生水起。”他回忆道。[41] 然而，很快他就知道，他不能太挑。一家日本公司第一个签署了协议，海因斯很自豪地在大纸计数单上写下了一个大大的“1”。到了9月中旬，距窗口关闭只有三个月的时候，仍只有一家公司登记。[42]

斯坦福大学校长唐纳德·肯尼迪开始有点坐不住了。“我有点担心‘科恩–博耶’许可最后阶段的情况。”他给一位高级管理者发电子邮件时写道——这也是校园电子邮件系统的早期应用之一。“赖默斯似乎没有想好一个稳健的战略，来解决预先宣布的期限或是这以后费用的处理问题。”[43] 肯尼迪担心的另一件事是，赖默斯在没有请示上级的情况下就擅自预留了20万美元，这超过专利许可办公室前一年带来的收入的一半，用于对付针对专利的潜在挑战。[44] 赖默斯想先留出这笔款项，不仅是用来维护专利，也“确保我们能从加州大学拿到钱”。[45]

私下里，赖默斯对自己说，如果有30家公司来购买专利他就很高兴了，赖默斯让办公室做好了迎接冲击的准备，甚至在海因斯的新计算机上安装了一个数据库程序用来跟踪进度。[46] 7年前，专利申请都是在打字机上打出来的。而现在，一台计算机就能计算它的价值。

许可合同如涓涓细流般地涌来了。海因斯办公桌上的计数板跳到了两位数。然后，在12月15日的清晨，许可窗口关闭的那一天，海因斯注意到了一些不寻常的事情。送快递的卡车一辆接一辆地在恩希纳厅门口的环形车道上停下，给技术许可办公室送来了信封。“我们都像孩子一样睁大了眼睛，”海因斯回忆，“那么多卡车，全都是来给我们送东西的。”[47]

一天即将结束，海因斯办公桌的大纸上已经是一大堆乱七八糟的数字划掉的线条。最终，有72家公司签下了许可合约。

赖默斯坐在桌前，查看着新的许可购买者的名字，把他们和自己的目标清单一一做了对比。赖默斯想要的每一家公司都在那儿，除了基因泰克公司。[48] 接下来，在最后一刻，基因泰克公司的合同送到了。73份合同代表着73万美元的直接收入和未来更多的未知收入，都到齐了。

赖默斯现在心满意足，并把成功的消息报告给了斯坦福大学的校长肯尼迪。[49]

20

如果你不想淘汰自己的产品，会有人来淘汰的

艾伦 · 奥尔康

Sitting in a Kiddie Seat

“我这次真的搞定了。”诺兰·布什内尔对艾伦·奥尔康说。那是在1978年圣诞节的几周前，几个老朋友们正在纽约一间酒吧里喝酒。昂贵的饮料、擦亮的红木和黄铜酒吧内饰，还有24小时的客房服务以及舒适无比的床，它们就像睡眠一样吞噬着一个人。奥尔康知道布什内尔已经习惯所有这些东西了。布什内尔再也不是那个会坐一次私人飞机就惊叹不已的天真的犹他州男孩了，他现在有了自己的私人飞机，而且他家就和这个酒店一样富丽堂皇。

奥尔康刚花了一天在一个活动上介绍雅达利公司最新的个人计算机和专有软件，其中还包括一些游戏，以及报税和记账程序。名为雅达利400和雅达利800的计算机的市场推广完全对准了苹果公司的客户，连宣传册都带有彩虹条纹，这会让人联想起苹果公司的标志，上面饰以文字“大众的计算机”。一份官方新闻通报说，雅达利计算机是“雅达利公司的技术专长、规划与持续的消费者研究的自然结晶”。[1]

是无限创新，还是推广旧产品

布什内尔刚刚在城市的另外一头与曼尼·杰勒德（Manny Gerard）以及华纳通信公司的其他高层执行官开完预算会议。一天结束后，他和奥尔康在酒吧碰头。

布什内尔吞了一大口酒。“开完那场会之后，我觉得他们会炒掉我。”他说。[2]

会议的议程再常规不过了：完成雅达利公司1979年的预算。在过去的三周里，华纳通信公司的各个部门都和总裁办公室的成员以及CEO兼董事长史蒂夫·罗斯开了会。会议内容是各部门的主管展示一份预算书，然后大家公开讨论，地点就在位于洛克菲勒中心的华纳通信公司总部的主会议室里。在这种会议上，一般都不会有什么惊奇的事情发生。各部门的员工已经就预算达成了一致，华纳通信公司的领导层则采用比较宽松的方式，他们会问一些问题，但都让部门的主管来引领会议。

当布什内尔1.9米高的身躯从皮椅里站起来，开始讲话的时候，会议氛围发生了变化。他告诉奥尔康说：“我开始管他们叫白痴。”[3]

雅达利公司和华纳通信公司的领导层之间的摩擦几乎从并购文件签

署的一刻起就开始了。那之后不久，布什内尔休了一个非常及时的假期。他又结了一次婚，还在圣塔克鲁兹山脚下买了一幢4000平方米、带37个房间、占地97亩的大房子，并开始装修。[4] 布什内尔缺席的问题变得越发严重。“自从我们卖掉了公司，拼命的动力小多了。”乔·基南承认道。[5]

与此同时，当年代号叫作史黛拉（现在叫作VCS）的那种基于微处理器的卡带式游戏机，并没有给曼尼·杰勒德带来所期待的巨大成功。在头一年，芯片供应商无法按日程供货。第二年，供应商那边控制住了，有30万份游戏没卖出去。在这个时候，竞争对手们开始赶上雅达利公司了，开始销售它们自己的游戏卡带系统。[6] 华纳通信公司在雅达利身上投资了差不多1.2亿美元，但这个部门还在亏损。[7]

杰勒德决定去雇一位执行顾问去雅达利公司待上6个月时间，并推荐一些变革方法。他说：“是该有大人来管管的时候了。”[8] 问题就从这时真正开始了。

雅达利的新总裁

这位顾问名叫雷·卡萨尔（Ray Kassar），在全美最大的50家公司之一的伯灵顿工业公司（Burlington Industries）工作了28年。他主管过伯灵顿工业公司相当大的家居用品部门，喜欢叫它“家庭时尚”。[9] 最近他没能当选公司的总裁，接受雅达利公司顾问的工作主要是看中了这份有保障的收入。[10] 卡萨尔从来没有玩过电子游戏，作为一个一生都在东部度过的人，他也没打算在加州长住。

卡萨尔知道怎么往客厅里面卖东西，而华纳通信公司希望有一天，那里的每一台电视机上都连着一台VCS游戏机。在伯灵顿工业公司，他帮忙说服了全美国的人：装饰和翻新客厅是一件需要持续不断进行的事情。

在卡萨尔的顾问期快结束时，他向华纳通信公司报告说，雅达利公司一团糟。他说，在布什内尔和基南的领导下，雅达利公司“根本就不管业务、产品的质量、回报、广告和市场，这些全都不管”。[11] 他建议退回到生意的基础面上，再结合针对VCS系统的正确市场进行营销和广告推广。有了这些变革，卡萨尔相信，雅达利公司才能取得杰勒德所期

待的成功。

卡萨尔所推荐的举措与布什内尔心中关于雅达利公司的设想差距甚远。布什内尔相信：“雅达利做一切事情的原因都是为了创新。”[12] 这么重视创新是因为布什内尔在街机游戏上的经验，它们都只能流行几个月。为了保持盈利，并比那些仿造机领先一步，他总会尝试来自雅达利工程师们的新想法。“一位工程师不一定总是很会说话，”他有一次解释说，“但他们不是白痴。你需要对他们有足够的信念，才能说：‘我不知道你在说些什么；这些钱给你，做出来给我看看。’”[13] 当工程师们说，他们能够设计出更好的一版VCS电子游戏卡带系统时，布什内尔很乐意让他们试试，即使原来的VCS卖得也不好。如果他们说，他们能造出比雅达利公司正在销售的计算机更为强大的机器，布什内尔就会让他们去干。[14] 他的鼓励是一个非常强大的激励因素，特别是在和奥尔康和布里斯托坚持只追求最有希望的点子的性格相结合的时候。

布什内尔对雅达利公司有着雄伟的计划。他想要开带游戏机的餐馆，使用机器人演员，就像迪士尼乐园里的总统博物馆一样，让等着吃晚饭的小孩有东西玩耍。布什内尔甚至还为餐馆想了一个吉祥物，一只叫作里基的大老鼠。他在办公室里还放了一套里基老鼠的服装。

卡萨尔来自一个非常不同的背景，对生意的想法也很不一样。家装市场并不依赖于开发新产品。一条毛巾或者一张床今年与去年相比并没有太大的变化。他的成功之处在于用新的套路来销售旧的产品。布什内尔这种对下一个新点子几乎是强迫性的追求，在卡萨尔看来完全是误入歧途。布什内尔觉得雅达利公司应该把钱花在推广它已经有的产品上，尤其是VCS游戏系统。

布什内尔认为，卡萨尔和另一位来自华纳通信公司的代表要他“像去年那样来搞发明，而不是搞这些新东西”。[15] 他也有财务上的动机来开发新产品，而非推广旧产品。他和奥尔康以及雅达利的几位顶层员工都参与了一项奖金计划，作为团队，他们有资格获得雅达利公司15%的利润。 (175)

群体对立，布什内尔和核心员工出走

布什内尔和卡萨尔之间的斗争是一种代际冲突，它发生在世界上最新的产业之一半导体电子和最老的产业之一纺织品之间。这也是地域之

战。布什内尔一生都在西部度过；卡萨尔的生活轨迹则一直是在纽约、罗德岛，还有马萨诸塞州。如卡萨尔所解释的：“我们东部要严肃得多。你有一份工作，就得做到最好，你知道，这不是游乐场。”[16] 布什内尔对在雅达利公司工作的描述则非常不同：“你不用太担心法律责任，人们醉酒是常事。”[17]

布什内尔举办过热水池里的裸体派对，也喜欢挑衅权威。卡萨尔则喜欢寻觅古玩，而且据说他只花了节日的一个周末，就靠个人魅力打动了两个机构的大人物，既得到了一份伯灵顿工业公司的工作，又获得了一份哈佛商学院的奖学金。也许是受其家族在叙利亚的丝绸生意的影响，卡萨尔身穿剪裁漂亮的西服的时候最为精神焕发。[18]

到1978年布什内尔说他会被开除的那次会议时，这份预算（很可能体现了卡萨尔的影响）要求华纳通信公司投入数百万美元来推广VCS。布什内尔对这项计划的反对使他的言论在会上成为“白痴”言论的核心，尽管他具体说了什么尚有争议。杰勒德说，布什内尔告诉罗斯：“把你的库存清掉；2600已经完了。”事实证明，这份对于VCS游戏系统（经常昵称为“2600”）的预测是错误的。布什内尔声称，他是让华纳通信公司降低游戏机的价格，而不是放弃它。[19] 基南也记得布什内尔告诉华纳通信公司说，没有6亿美元投资，做计算机的努力也注定会失败，这份警告倒是颇具先见。杰勒德却并不记得这些。布什内尔还反对了华纳通信公司关于雅达利公司很小的弹珠台部门的一些计划，而且想要在产品开发上多花一些钱。[20]

无论具体的摩擦出自哪里，最后都只有一个问题：到底谁会控制雅达利公司？是布什内尔，还是一名由华纳通信公司选择的像卡萨尔一样的执行官？

1978年圣诞节三天后，布什内尔得到了答案。华纳通信公司要他担任“雅达利公司内部的其他职责”。[21]

一周后，华纳通信公司宣布，雅达利公司将迎来一位新总裁及CEO：雷·卡萨尔。[22]

奥尔康抱憾离开

按照华尔街的标准来算，卡萨尔在雅达利公司的第一年干得非常不

错。1978年，他到来时还在亏损的公司，三年后便贡献了华纳通信公司2.27亿美元利润的将近2/3。[(176)] 卡萨尔决定增加广告预算，并且不仅在圣诞节期间，而是在全年都销售游戏，这些措施推动了利润的增长。在1980年和1981年，卡萨尔获得了1000万美元的分红，华纳通信公司还出钱为他在纽约的特朗普大厦里租了一套豪华公寓。[23]

虽然雅达利公司的投币式游戏机卖得还不错，仅在1980年就售出了70000台，但最大的利润还是来自VCS卡带系统和27种游戏，尤其是《太空侵略者》（*Space Invaders*）游戏。每盒卡带售价30美元左右，雅达利公司有89%的毛利。[24] VCS在1981年贡献了接近2.5亿美元的销售额。[25] 其他的几家公司也制造了卡带系统来与VCS竞争，但在1981年，美国家庭400万台游戏系统中有80%都是由雅达利公司制造的。[26]

雅达利公司已经成长为一家拥有接近10000名员工和50栋大楼的公司，在硅谷，它是计算机程序员和游戏设计师最有名气的雇主。[27] 当你说自己的工作是为雅达利公司编写游戏时，大家会觉得很酷。[28] 程序员对游戏的所有方面都有完全的控制权，从设计到规则、图像，再到音效。有些程序员会先在纸上设计游戏，然后再把代码输入成VCS系统能够理解的16进制语言。如果要测试游戏，程序员会把代码载入到一张直径为20厘米的软盘上，然后把它带到主实验室去，在一套所有程序员共享的开发系统上进行上调试。

这个调试过程能够为游戏的潜在受欢迎程度提供一些线索。有些游戏非常出色，其他程序员无法视若无睹。他们会在主实验室的屏幕前聚成一堆试玩游戏，并提供建议和窍门。一款真正的好游戏就是那些程序员们在结束之后要求立即重新开始玩的游戏。有个人将这种行为称为“自调制反馈”。每款游戏都是由一个人来想出，一群玩家来优化。

这项工作非常具有创造性，也非常艰巨。程序员们会对原创的想法加以发展，也会在玩投币式街机游戏的时候找到灵感（有些最有名的卡带游戏就是街机游戏的变种）。沃伦·罗比内特（Warren Robinett）深受欢迎的《魔幻历险》（*Adventure*）游戏就是基于斯坦福人工智能实验室开发的一款类似的文字游戏。

雅达利公司有一条不成文的规矩，一款游戏应该在6个月内从概念变成产品，雅达利VCS编程的某些怪异之处只会让这项任务更加拥有挑战性。“这是我见过的最难写程序的硬件系统。”霍华德·斯科特·沃肖（Howard Scott Warshaw）说，他编写了《夺宝奇兵》和《E.T.外星

人》卡带。“编写游戏本身就是一门游戏”。[30] 要想改变屏幕上的东西，就需要重写代码，还要重绘整个屏幕。VCS的技术限制虽然束缚了图像的复杂性，但也带来了富有创意的编程方法。[31]

“我编写游戏的时候都是住在这些游戏世界里。”卡拉·梅宁斯基（Carla Meninsky）说，她编写了《躲车》（*Dodge 'Em* ）和《军阀》（*Warlords* ）游戏，她也是雅达利公司唯一一名女程序员。“人们会睡在办公桌上、计算机下面，还有地上。这些人是你的朋友。”

“外面日夜交替，但办公室里什么都没变。”[32]

为了应对压力，程序员们会搞恶作剧，在大楼外面放一个青蛙形状的气球，或是从附近苹果公司的设施里偷一块标志。沃肖在写《夺宝奇兵》的时候，戴着一顶破旧的帽子，还带了一根鞭子来办公室。程序员们穿着牛仔裤和体恤衫，工作时间很长，时段也很奇怪。他们把办公室的门从里面堵上，以便自己能够不受打扰地睡觉。委员会也是“创造性过程的关键环节”，人们觉得有需要的时候，就会在屋顶聚集。有一位设计师喜欢在一段特别狭窄的走廊两侧的墙壁上攀爬。在一面墙上踏一只脚，他能挪到离地面好几米高的地方，然后开始朝走廊的另一头爬去。有一次他的头还碰到了天花板上安装的烟雾探测器。[33]

游戏开发者们的办公室里还留有一些雅达利公司过去的自由精神，而其他部门在卡萨尔成为CEO之后就全变了。卡萨尔搬到了旧金山，每天都有司机把他送到硅谷，他专门修建了一间正式的行政餐厅，里面的侍者们都戴着黑领带。[34] 程序员们嘲笑说，这位CEO和他的那些专注于业务的执行官们都是些头脑空空的“体面人物”，他们从没有玩过电子游戏，更不要说喜欢了。即使局外人都开始担心说，雅达利公司是不是“穿细条纹衬衣的人太多，而穿法兰绒衬衣和留长发的人不够了”。[35] “市场部的人觉得程序员们都很懒；程序员们觉得市场部的人都很蠢。”一位程序员说，“我们不喜欢他们；他们也不喜欢我们。”[36] 一位1981年入职的产品经理说，他和许多“在职员那边”的同事们一样，从来没有玩过电子游戏。当被问到对工程师们的看法的时候，他说：“我不太喜欢和这些人打交道。”[37] 关系紧张的程度如此之高，以至于一些员工甚至拒绝和另一些员工谈话，而是通过次日送达的邮件来传递备忘录，即使收信人就在他旁边的格子间里。

眼睁睁地看着工程部门和市场部门、搞技术的人和穿西装的人之间的对立导致一些早期的重要员工离职，奥尔康感到越发沮丧。当雅达利

公司三个部门中的两个主管都辞职后，卡萨尔从美国制罐公司（American Can Company）雇来了一位纸制品市场主管来掌管计算机部门，还请来一家香水制造商的副总裁来掌管家用游戏部门。[38] 布什内尔被迫从总裁位置卸任下来几个月后，曾经的CEO乔·基南也离开了。
(177)

布什内尔向华纳通信公司付钱买下了自己游戏机餐馆这个点子的使用权。在基南的帮助和唐·瓦伦丁的资金支持下，布什内尔创立了“比萨时间剧场”（Pizza Time Theatre）连锁餐馆，吉祥物就是里基老鼠，现在叫作查克·奇斯（Chuck E. Cheese）。几个月后，一位对VCS和雅达利计算机工程团队来说都非常重要的成员，也离职去创立了自己的工程公司。

距离卡萨尔上任才几个月，雅达利公司的4名顶尖VCS程序员也要离职了。他们分别是戴维·克兰（David Crane）、拉里·卡普兰（Larry Kaplan）、阿尔·米勒（Al Miller）、鲍勃·怀特海（Bob Whitehead），他们编写了这套卡带系统里最畅销的几款游戏；按克兰的估算，这些卡带占所有卡带销售额的60%，至少在1979年为雅达利公司带来了6000万美元的收入。他们4人还协助编写了雅达利计算机的操作系统。他们的年工资加在一起还不到20万美元。

这些程序员要求卡萨尔给他们涨工资或者发奖金，还有在卡带上认可他们的游戏作者地位。有些设计师已经把他们的姓名首字母缩写当作“彩蛋”，藏在了玩家在游戏里能够自己发现的秘密房间里。据说，卡萨尔的回答是，游戏程序员对公司成功的贡献和那些在生产线上把游戏卡带塞进盒子里的工人没什么区别。[39]

这4位程序员决定离开，但他们不知道如何创办自己的公司。他们问乔·德库尔（不久前他还在雅达利），他是如何创办工程咨询公司的。德库尔就把他们介绍到了拉里·桑西尼那里去，这位年轻的律师经办过泰姆谢尔公司的上市，而且很快就要开始办理基因泰克公司的上市。桑西尼还在继续为程序员们做咨询，把他们介绍给了萨特·希尔风投公司（Sutter Hill Ventures）的风险投资家比尔·德雷珀（Bill Draper）。 (178) 德雷珀拿了一份桥牌游戏回家，玩过之后觉得体验非常“奇妙”，于是同意投资。[40]

有了桑西尼和德雷珀的帮助，4位程序员创立了一家公司，取名为动视公司（Activision）。很快，动视公司就发布了与VCS兼容（之后和

别的竞争对手系统也兼容）的游戏卡带，还打了一场官司，因为雅达利公司说他们盗窃商业机密。动视公司在卡带的说明书里会介绍他们的程序员，并且接下来会创造一系列畅销游戏，包括《大爆炸》（*Kaboom*）、《陷阱》（*Pitfall*）以及《运河大战》（*River Raid*）[(179)]。今天的动视公司完全换了一个样子，旗下最有名的产品当属《使命召唤》和《魔兽世界》系列游戏；这家公司在2016年的市值为300亿美元。

1981年，雅达利公司的市场副总裁和一群程序员，其中包括《爆破彗星》和《太空侵略者》游戏卡的创造者，又成立了另一家竞争对手公司：梦想家（Imagic）。[41]

因为雅达利公司在VCS系统上几乎所有的利润都来自卡带，公司无法承受自己的程序员都变成了竞争对手。就在动视团队离开几周后，雅达利公司开始提供给程序员们大约每部游戏10000美元的奖金。这份奖金是加在从20000美元起步的工资之上的，程序员卡拉·梅宁斯基记得，她在最开始申请雅达利公司时觉得这是一个非常大的数字，大到有些荒谬，以至于她需要在卧室的镜子面前练习说“两万美元”这几个字，以便能在面试的时候面不改色地要求这个数字。[42] 给高级程序员的工资和奖金要高得多。虽然有了这些鼓励游戏设计师提高生产力的努力，雅达利公司发布的游戏卡带数量还是在动视公司的创始人们离开之后减少了一半。[43]

虽然有了更高的报酬，工程部门的许多人还是觉得卡萨尔和他雇来的那些管理者们并不欣赏他们的想法与工作。卡萨尔曾经接受了一次采访，他把游戏背后的技术头脑们称作“超级明星”，但也是些“容易激动的大牌”。许多程序员觉得“打针”可能才更贴近卡萨尔真正的感觉。[44]

奥尔康知道为什么那些他钦佩的人们离开了雅达利公司。每个星期，奥尔康和其他几位高级技术员工都会与卡萨尔开会。最开始他还很高兴参加，但几次会议之后，奥尔康就意识到这些会议什么结果都没带来。卡萨尔会点点头，甚至允许人们开始研究，但没有什么项目超越过原型阶段。

“这就像坐在汽车后面的儿童座椅里一样，手里转着一个玩具方向盘。”奥尔康说。[45] 卡萨尔想给他最资深最懂技术的员工们一种他们拥有影响力的假象，但实际上，卡萨尔想要他们在后座玩他们的玩具，好让他搞清楚应该带领公司去向何方。技术团队私下里给卡萨尔开的会议取了一个名字“软鸡鸡会”。[46]

奥尔康决心通过技术创新来赢得卡萨尔的尊重。布什内尔不在旁边鼓励他尝试一些看起来不可能的东西，于是他复印了一份需要回避的“点子杀手”语言清单：“太激进”“违反政策”“不会行的”“老板不会喜欢的”“潜在利润点在”“你能保证这能行吗”。这份清单的开头是一段神经外科先驱威尔弗雷德·特罗特（Wilfred Trotter）医生的警告：“我们在一个新想法还没有被完全表述之前就开始反对它了。”并把它与最重要的工作文件放在了一起。[47]

在1980年的一次会议中，奥尔康提议雅达利公司制造一套类似VCS的卡带系统，但是游戏会包含三维全息图像。当时，全息图像的前景激动人心。在1977年的电影大作《星球大战：新希望》中，机器人R2-D2就投射了一副前来求助的莱娅公主的三维全息图像，两个角色还下了全息象棋，里面三维的象棋子漂浮在一个圆形的棋盘上。[48]

奥尔康感兴趣的并不是想重现《星球大战》里的奇幻故事，而是想为研究全息图像技术找一个借口，他觉得这项技术看起来“困难”且“有趣”，而且“技术挑战无与伦比”。[49] 当然，他给卡萨尔提供了一些另外的理由，卡萨尔用金钱来衡量成功，而非技术成就。奥尔康说，带有增强全息功能的游戏系统售价或许只要VCS系统的一半，因此可以为雅达利开辟一个全新的市场。 (180)

卡萨尔让奥尔康去和市场部谈谈，市场部经理让他写一份商业计划书。

“我们当年搞《乒乓》游戏或者VCS的时候也没写过商业计划书。”奥尔康回答道。

他现在必须得有一份了。[50]

一旦市场部门通过了奥尔康的计划，他就开始组建团队了。他招来的人里面有几个告诉他说，不管产品有多好，卡萨尔都不会发布的。卡萨尔只在乎VCS，他们说。

奥尔康并不担心。“我是奥尔康。”奥尔康提醒他们说。他帮助公司在1972年成立，在1975年还挽救过它，这应该值点什么。

奥尔康的团队只用了几个月就开发出来了一套全息游戏系统原型，叫作Cosmos（宇宙），只有一本平装书那么大，还带有一个小小的屏幕。Cosmos能够玩8种卡带游戏，每个都能在系统中载入一个全息图像作为背景，给人一种三维游戏场景的错觉。比如在游戏《超人》中，超

人能够在建筑物间飞过，它们似乎是从屏幕里冒出来的一样。Cosmos虽然不是《星球大战》里的全息象棋，但《广告周刊》（*Adweek*）称这套游戏系统是“自彩色电视机以来最激动人心的视频技术”。[51]

奥尔康把这套原型带去了1981年的消费电子展，结果收到了8000份该系统的订单。雅达利公司市场副总裁告诉媒体说，雅达利公司为推出Cosmos准备了“超过100万美元”的预算。[52]

当奥尔康回到雅达利公司，在与卡萨尔的又一次会议中汇报这项进度的时候，这位CEO看起来似乎无动于衷。“他坐在那里，嘴唇紧闭，”奥尔康说，“过了一分钟，他摇了摇头。”

奥尔康从没有把Cosmos游戏卖出去过。(181)奥尔康把卡萨尔的决策视为雅达利文化衰退的明证，对此，他用了5个字总结：“创造力死了！”[53] 原先VCS系统背后的团队设计了一套后续系统，但直到1982年底才发售，技术团队的很多人都对此颇有不满。在新一代计算机上的努力也遇到了同样的挫折。(182)史蒂夫·布里斯托是雅达利公司最资深的工程师之一，花了好几年时间做了一个网络项目，完成了一套高级电话系统（有些还有视频功能），它能把语音和数据结合在一起，甚至还可能让玩家们通过电话线来联机对战。这套叫作雅达利电话（Atari-Tel）的系统宣布之后，从未发售。[54]

卡萨尔既害怕对工程部门说“不”，又害怕发布一套不如VCS成功的新产品。他允许雅达利公司的工程师们追求新点子，但又只能限于某个程度。

在奥尔康看来，这些问题究根结底都是为了规避风险。“我们在雅达利公司还年轻的时候，会赌上整个公司来做新产品。如果VCS失败了，或者《乒乓》完蛋了，公司可能会倒闭。”他说。布里斯托同意道：“公司的思路从‘我们不知道能做什么，让我们来试试’变成了‘你需要证明为什么需要做这个新产品’。”几十年后，奥尔康仍然不能理解，为什么在雅达利公司营业额如此高，以至于即使Cosmos全息系统失败了，也不会对公司造成什么能够察觉的影响时，卡萨尔仍不愿意冒一点风险将其发布。按奥尔康估计，卡萨尔和华纳通信公司其他的执行团队已经因为“害怕失败”而瘫痪了：“他们不是硅谷搞创业公司的人，也不是些敢于承担风险的人。所以什么也没做出来！”[55]

影响卡萨尔管理方法的更重要因素不是他东海岸的背景，而是他技

术背景的缺乏。他是一名市场营销专家，他相信，VCS的大部分成功都来自市场推动。但他没有意识到，雅达利公司的一项产品之所以能够被推向市场，是因为它的工程师们曾经拥有开发它的自由。卡萨尔似乎只有一种手段来评估新想法：这东西能不能像VCS一样赚钱。奥尔康知道，这是一个有缺陷的标准。没有新产品在发布的时候就能与VCS比肩，VCS是那10年里最成功的消费电子产品之一。另外，没有哪项产品能够永远流行；如果需要证据，出了雅达利公司，沿着门前的路走几公里就能找到。在奥尔康为Cosmos游戏进行游说的时候，惠普公司75%的营业额都来自5年前还不存在的产品。[56] 一家消费电子公司不做后续产品是不会有好结果的。奥尔康喜欢说：“如果你不想淘汰自己的产品，就会有人来淘汰的。”

在卡萨尔最终取消了Cosmos全息游戏之后，奥尔康想再和他私下谈谈，看能否争取一下。但这已经不可能了。“我在过去几天都在试图给卡萨尔打电话，结果很糟。”他在一份备忘录里写道。[57]

不回应本身就是回应。“他们不再需要我了。”奥尔康说。

奥尔康，这位曾经谨慎的冒险家，再也不需要布什内尔来推他一把才能跨出去了。

他辞职了。 (183)

21

你能想象你奶奶也在用吗

罗伯特·泰勒

Can You Imagine Your Grandmother Using One?

1980年年初，罗伯特·泰勒正坐在施乐帕洛阿尔托研究中心的办公室里，烟斗放在他办公桌上阿尔托计算机旁边的架子上，此时，拉里·特斯勒走了进来。严格来说，特斯勒不在泰勒的小组里，他在系统科学实验室工作，但他一直是阿尔托团队不可缺少的一员。特斯勒会定期造访泰勒的办公室，所以当他进来时，泰勒没觉得有什么不寻常。

“我要离开施乐公司了，”特斯勒开门见山地说，“我要去苹果公司。”

苹果？那家制造小型计算机的公司？泰勒知道特斯勒对小型计算机很感兴趣，但谁会愿意离开帕洛阿尔托研究中心去苹果公司？帕洛阿尔托研究中心提供了几近无限的资源，能使用功能强大的阿尔托计算机和斯坦福大学世界级的计算机，报酬丰厚，同事也都是该领域的杰出人物，还能自由选择项目。泰勒坚信，帕洛阿尔托研究中心是计算机科学家最好的去处。

相比之下，苹果公司有什么？它正面临着来自销售、客户以及上市时间的压力，还有一个没有受过正规计算机科学训练的技术团队，只不过是一群业余爱好者一起拼凑计算机罢了。据说一个大学辍学出来渴求关注的创始人还干预技术决策。

苹果公司能提供什么帕洛阿尔托研究中心没有的东西？泰勒想知道。

多年以来，一直有人问特斯勒这个问题，不是问苹果公司，就是苹果公司建造的计算机的种类。特斯勒自小型计算机发明以来就一直浸淫其中。弗雷德·摩尔是家酿计算机俱乐部的一位创始人，曾经是特斯勒的邻居，他曾邀请特斯勒参加过俱乐部的第一次聚会。当摩尔告诉特斯勒“人人都会建造自己的计算机”时，特斯勒觉得这个想法很荒谬。他反问摩尔说：“大部分人连个沙发都组装不好，更何况是计算机？”他没去参加聚会。

然而凑巧的是，家酿计算机俱乐部第二次聚会的地点就在特斯勒女儿读的一所进步而富有嬉皮文化的学校里，[1] 特斯勒是学校董事之一。有一天他正要离开学校时，注意到一群年轻人从停车场走过来，他们还带着成箱的电线、电路板以及各种电子玩意儿。

值得看看，他想，于是特斯勒跟随这些人进了一间充当学校礼堂的

木棚子。

“基本上就是一些人在炫耀一些闪动的灯，”他回忆道，“我不太感兴趣，我感兴趣的是容易使用的东西。”[2]

然而，一年之后，当特斯勒又一次参加家酿计算机俱乐部的聚会时，他的兴趣被点燃了。特斯勒发现有更多的人加入了这个小组，当时的聚会地点在斯坦福大学线性加速器的礼堂。晚上结束时，他不得不承认自己被震撼到了，倒不是因为那些计算机，而是因为它的发展速度。那些一度只能用一系列闪动的小灯来显示结果的计算机，现在能够在屏幕上显示字母和数字了。人们交换着装有软件的磁带，分享着编程心得。

特斯勒从两位自称是处理器科技的业余爱好者那里买了一台Sol计算机，还从康懋达公司买来了一台PET计算机。[(184)] 他的这种行为就像是F1赛车的机械师对卡丁车的好奇心。这个小东西能做什么？他尝试为这台计算机编写软件，很快就写了一个会计程序来管理财务，甚至还为女儿学校的学生写了一个绘画程序。

特斯勒还把这种小计算机带去了帕洛阿尔托研究中心。有几位研究者悄悄地向他透露，他们也是小计算机的业余机的爱好者，但大多数人要么毫无兴趣，要么就略带轻蔑。那些是计算机？它们没有鼠标，没有网络，不能打印，也没法向任何人发送信息。帕洛阿尔托研究中心的计算机可以发送电子邮件，但小计算机的用户如果要发送文字信，首先要在计算机上打一段文字，然后用照相机拍下来拿去冲洗，再把照片邮寄给对方。[(185)] 许多在帕洛阿尔托研究中心和其他研究中心工作的人用了同一个词来描述这些小计算机，一个会惹怒马库拉的词，因为他认为苹果II计算机是一件强大的工具，这个词就是“玩具”。小计算机是玩具。[3] “你无法编写程序，没法协同工作，因为它没有网络。应用程序也很少，没有FORTRAN或者C语言的编译器，”一位计算机专家回忆道，“而且每次只能做一件事情，还不能存储太多的数据。你能用它来干什么？”[4] 泰勒认为，这种小计算机可以帮助那些手头拮据的学生学习编程，而普通大众对像苹果公司在造的这些计算不会太有耐心。[5] “你能想象你奶奶会用这种计算机吗？”他问特斯勒。

特斯勒承认说，他带进帕洛阿尔托研究中心的那台小计算机与阿尔托计算机的构造差异很大，远不如后者易用，外观也不好看，通信能力也远不如阿尔托计算机。但它有一个优点，人们能买得起。在过去的三

年里，苹果、雅达利、康懋达、无线电屋（Radio Shack）以及德州仪器这些公司都开始发售个人计算机，共卖出去了接近20万台小计算机。[6]

没有一个人能买到阿尔图计算机

相比之下，在1980年，距离开始创建阿尔托计算机已经有8年了，距离“未来日”的演示也过去了3年，普通大众还是买不起阿尔托计算机。苹果公司的特里普·霍金斯还记得在1979年全美办公机器经销商协会上访问施乐公司展位的情景。和苹果公司的许多人一样，霍金斯听说过阿尔托计算机。霍金斯看见某个展位角落放着一台阿尔托计算机，就在施乐公司展示的专用文字处理机的后面。

“你们计划把它商品化吗？”霍金斯问负责办公产品的一位高级副总裁说。

那人扭头看了看连电源都没插上的阿尔托计算机，回答道：“没有。”

霍金斯说：“为什么它没有鼠标？”

“因为我不喜欢。”

“为什么？”

“因为鼠标会从桌子上滚下去。”[7]

20世纪70年代末，大约有1200台阿尔托计算机投入施乐公司内部使用，但走出了公司围墙的计算机却很少。国会用了几台借来的阿尔托计算机和打印机（也由施乐公司提供）来处理委员会报告和其他一些大型文档。吉米·卡特总统的信息管理助理在自己和助手的办公室各安置了一台阿尔托计算机，来跟踪项目的进程和维护清单。他说阿尔托计算机是“我用过的功能最强大的设备”。阿尔托计算机还在几家精选出的高校和公司里做过实地测试。

虽然大部分“测试场所”对这些借来的设备非常满意，但施乐公司还是没打算将阿尔托计算机商品化。测试开始一年多后，参议院的技术服务主任还在观望，施乐是否会“优化阿尔托计算机，给我们带来量产型号的所有优点”。[8]

从来就没有人买到过阿尔托计算机。特斯勒来拜访泰勒时，施乐公

司决定把一台不同的计算机——思达（Star），以16000美元（合2016年的45000美元）的价格推向市场。思达计算机就像一个结构复杂、令人敬畏、外观漂亮的“执行官工作站”，是在帕洛阿尔托研究中心先前的研究者的指导下开发，没有参考施乐公司的市场或者销售部门的任何意见。

特斯勒找不出任何证据来说明思达计算机（它具备计算机科学家们想象出来的所有功能）销售潜力。当思达计算机进入市场时，他正确地预测到，小计算机已经站稳了脚跟，思达计算机显得太不合时宜了——它的强大功能超过了所有人的需要，价格也高于大多数人所能负担的水平。

特斯勒不自觉地将帕洛阿尔托研究中心的情形和他在苹果公司看到的进行对比。1980年，他了解到了苹果公司内部的情况。特斯勒第一次和苹果公司的深度接触发生于1979年12月。当时，他和阿黛尔·戈德堡（来自系统科学实验室）给来自苹果公司的一群人进行了两次阿尔托计算机的演示，其中就有史蒂夫·乔布斯。[9]

在给苹果公司的人做演示前的6个月，也就是1979年6月，施乐公司以105万美元的价格，在苹果公司第二轮私募融资时购买了10万股股票。(186) 无论从哪方面来讲，投资苹果公司对施乐公司都有利可图。如果这家小公司表现得不错，施乐公司能赚不少钱；如果失败了，也有利于施乐公司收购它。(187) 这时的苹果公司已经被公认为一项非常具有盈利潜力的投资，所以马库拉能够精心挑选投资人。他允许施乐公司来投资，因为施乐公司的零售店（销售打印机和复印机的零售店）将来也可能成为苹果计算机的销售网点。[10]

当苹果公司的几位工程师要求演示一次阿尔托计算机时，施乐非常高兴地答应了。戈德堡和特斯勒给苹果公司做的第一次演示是非常正式的，不过没有展示那些最惊人的功能。当乔布斯得知苹果公司还没有看到这台计算机所有的功能时，他要求再进行一次更全面的演示。

戈德堡拒绝了，因为他只能在施乐公司的高层管理者同意时进行展示。乔布斯给施乐的高层管理者打了几个电话之后，他和苹果公司的工程师们才第一次看到了阿尔托计算机的图形用户界面：鼠标、图标、菜单，以及它如何能够方便地根据不同用户的需求而重新配置。在第二次展示的过程中，乔布斯兴奋地跳来跳去、大吼大叫，离得近时，特斯勒的脖子都能感受到他呼出的气。

苹果公司的工程师给特斯勒留下了深刻的影响。他们懂得阿尔托计算机的魔力和美妙所在，也提出了正确的问题。他们可能不如研究中心的研究者一样是科班出身，但谈到计算机内部的工作原理时，都很有悟性。这次演示结束之后不久，乔布斯给特斯勒打了一个电话，请他来苹果公司做丽莎计算机（Lisa），特斯勒同意了。[11]

罗伯特·泰勒后来才知道给苹果公司工程师们做的这次演示。他表示，在自己出差的时候发生了这种事情，性质非常严重。“我绝不可能让乔布斯来的，如果他已经来了，我会把他扔出去。”泰勒气愤地说。不过，泰勒属于系统科学实验室，不太可能中止演示，何况戈德堡已经尽可能强硬地推辞过了。

从顶级成果到产品，让成千上万人都能使用

特斯勒不是泰勒见过的第一位离开帕洛阿尔托研究中心的研究工作，投身于蓬勃发展的高科技产业的人。以太网的发明人之一鲍勃·梅特卡夫也在一年前离开，并且创立了网络公司3Com。[(188)] 在两年内，查克·格西克和约翰·沃诺克也将离开并创立奥多比公司；查尔斯·西蒙尼将会离开，成为微软公司的第40号员工，并领导微软Word和Excel的技术开发工作；戴维·利德尔（David Liddle）和唐·马萨罗（Don Massaro）则会开办一家叫作美塔孚计算机系统（Metaphor Computer Systems）的个人计算机公司。[12]

大多数人离开的原因和特斯勒一样：在施乐公司待着会有一种几近徒劳无力的挫折感。“工程师存在的意义只有一个——建造一种成千上万人都能使用的东西，”格西克解释说，接着他又补充道，“金钱并不是目标。”[13] 金钱也不是特斯勒离开的主要因素，苹果公司向他提供股票期权时，他还问这是什么。如果你的想法从来就没有影响过任何人，当世界第一又有什么意义呢？

最后，苹果、IBM以及像奥多比与微软这样的公司商业化了很多来自帕洛阿尔托研究中心计算机科学实验室和系统科学实验室的发明。批评家称，如果不是施乐公司“对未来笨手笨脚”，公司本可以拥有全部的个人计算产业和一大块软件产业。[14] 而施乐公司的辩解是，从帕洛阿尔托研究中心开发的激光打印机上挣的钱超过了在整个研究中心上所花的钱，这是实打实的成功，足以让那些理论上可能遭受的损失黯然失

色。[15]

按照泰勒的“算法”，在计算机上面“成功”与金钱或者商业上的成功根本没有关系。对泰勒来说，成功意味着实现他和利克莱德对于建造真正交互式的、能够促进交流的计算机的设想。按这个标准，帕洛阿尔托研究中心在20世纪70年代末就已经成功了。阿尔托计算机已经在施乐公司内部的许多地方投入使用，泰勒的实验室也已经转向了新的挑战：建造更快、更小、能够理解语音命令的更具交互性的计算机。泰勒所看重的那些人——那些学术界的顶尖计算机科学家，而不是风险投资家、股东、购买计算机的大众或是媒体，都知道他已经成功了。麻省理工学院、斯坦福大学以及卡内基梅隆大学的教授们对帕洛阿尔托研究中心的成就印象至深，对泰勒的实验室的水准也惊讶不已。1983年，斯坦福大学的计算机科学教授唐纳德·克努特（Donald Knuth）把计算机科学实验室称为“迄今为止，由计算机科学家组建过的最伟大的团队”。[16]

就算施乐公司非常短视而没能把顶级成果转化为产品，就算普通大众毫无辨别能力以至于会去买一个“玩具”还把它叫作计算机，这也不意味着泰勒的团队就失败了。这些人知道什么呢？

泰勒和这所实验室里的其他领头人的思路，与硅谷传统上的思路有着根本上的不同。1984年，计算机科学实验室的技术领头人巴特勒·兰普森看到了苹果公司的麦金塔计算机（Macintosh），它至少部分受到了特斯勒和戈德堡5年前给苹果团队进行的阿尔托计算机演示的启发。兰普森的反应既没有因为受到了抄袭而愤怒，也没有因为别人从帕洛阿尔托研究中心的发明中赚了钱而生气。“我觉得麦金·托什计算机棒极了，”他在几十年后回忆道，“这个计算机能被制造出来真是太好了。”[17]

起初，有研究者离开去商业公司时，泰勒感到非常受伤。“他老觉得这是因为自己的缘故。”特斯勒说。但随着更多的人离开，而且几乎是出于同样的原因，泰勒的痛苦变成了愤怒。他的怒火不是指向那些离开的人，而是针对施乐公司。因为步履缓慢、反应迟钝，施乐公司才驱散了他的团队。如泰勒后来所说：“我理解他们的挫折感，因为我也很受挫，但我还不准备放弃。”泰勒创立了计算机科学实验室，他自豪于它的成就，更尊敬研究者。如果要背它而去，对他个人和他的职业生涯来说都是巨大的损失。1980年，他曾经考虑加入惠普公司，那里有更高的报酬和头衔，他还能带上自己团队中的一些成员。但泰勒不喜欢那位即将在惠普公司成为他老板的人，他俩曾共有过一段不愉快的经历。“我承受了这些挫折，才看清了现实。”事后他回忆说。

对于帕洛阿尔托研究中心来说，与好似发生在窗外的硅谷创业浪潮的完美隔离，在今天看来是难以想象的。从很多方面来说，帕洛阿尔托研究中心和硅谷的创业者都在朝同一个方向前进：制造更小、更快、更个人化和对用户更加友好的设备，并且都是在轻松的工作环境里制造。不过，两者走的道路却一直没有交集，帕洛阿尔托研究中心的力量源于学术界，而硅谷大部分的地方却深受反主流文化思想的影响。当格西克和沃诺克在1982年离开帕洛阿尔托研究中心创立奥多比公司时，他们对就在他们身边的创业生态系统毫无察觉，以至于需要给沃诺克在犹他大学的论文导师戴夫·埃文斯打电话寻求建议。埃文斯帮他们联系上了风险投资家比尔·汉布雷克特，而汉布雷克特的办公室就在距离帕洛阿尔托研究中心很近的地方。

汉布雷克特同意投资奥多比公司，在开车回家的路上，格西克对沃诺克说：“你意识到我们就要开一家公司了吗？你上过商业类的课程吗？”[18] 沃诺克没上过。于是，他们在门洛帕克市的开普勒书店买了一本教授如何开公司的书。 (189)

20世纪70年代就要结束了，帕洛阿尔托研究中心和硅谷之间的虚拟吊桥也开始缓缓放下。让泰勒沮丧的是，这座桥上的人流似乎主要都是朝着一个方向走：从帕洛阿尔托研究中心前往硅谷。就像瓦伦丁所说：“我们经常在帕洛阿尔托研究中心的水井里打水喝，井打得很深，我们喝得也很勤。”

22

年轻的狂徒，称霸个人计算机全盛时代

迈克·马库拉

Young Maniacs

从注资苹果公司，并要求最高质量地完成市场营销、公关宣传以及广告战役的那一刻起，迈克·马库拉就一直在努力工作，为了让这家年轻的公司看起来专业、值得信赖，时尚且充满创意，制造的是工具而非玩具。“人们确实靠封面来评判一本书，靠销售代表来评判一家公司，靠材料质量来评判一款产品。”他在1979年12月说道：“公司形象是用户所看到、听到、感觉到的苹果公司的东西的组合。”[(190)] 为了提升苹果公司的形象，马库拉和几家著名的公司结下了盟约并签署了品牌合作协议。电信巨头（美国国际电话电报公司）在欧洲发售苹果公司的计算机。贝尔·豪威尔公司是一家给学校提供媒体设备的公司，也推出了一套用于教室的苹果II计算机，带有防打开的黑色外壳。

苹果上市，美国史上最成功的一次**IPO**

马库拉对于公司形象的关注与史蒂夫·乔布斯和里吉斯·麦克纳不相上下，1980年12月12日苹果公司的首次公开募股深刻地证明了这一点。作为一家年轻的公司，其董事会成员都是重量级的人物，包括洛克菲罗家族的风险投资公司文洛克创投公司的CEO，零售巨头梅西百货公司的CEO，以及仙童半导体公司、科学数据系统公司和英特尔公司背后的风险投资家。[(191)] 这次募股的投资银行汉博奎斯特创投公司和摩根士丹利公司（Morgan Stanley）也位居世界上最受尊敬的银行之列。“这些是我们能找到的最有名气的名字。”董事会成员亚瑟·罗克说。他还提到，摩根士丹利公司一般来说根本不愿意屈尊帮助初创科技公司上市。[1] 这次股票发售的总量也非常惊人（它的融资达1.012亿美元，相比之下，两个月前上市的基因泰克公司的融资只有3500万美元），承销商名单里也都是些当时金融界最顶尖的公司。30年后，按市场价值来算，苹果公司将成为世界上最大的公司，而它的一些承销商则破产的破产、出售的出售。

没有出现在投资人名单上的是红杉资本，这是唐·瓦伦丁经营的一家风险投资公司。这家公司在第二轮私募融资时出售了其全部140008股苹果公司股票，而施乐公司则买进了100000股。“这不是一个让我高兴的决策。”瓦伦丁在多年后说。当时红杉资本决定出售苹果公司的股票时，他正在非洲。[2] 这是一个昂贵的假期。这些股票在1979年的夏天卖了147万美元，但在苹果公司于16个月后上市时，这些股票的价值将会

增长近17倍（2464万美元）。

像瓦伦丁这样的半导体产业的前辈对年轻的苹果公司的影响非常显著。在苹果公司处于私人持有的三年里，这些核心管理者都由在半导体产业里工作过的人担任：董事长、总裁、首席财务官、生产副总裁、销售副总裁、市场副总裁、人力资源副总裁以及通信副总裁。在核心管理者里面，只有苹果公司的首席顾问和两位高级技术主管不是来自半导体产业。另外，在苹果公司最重要的早期投资者里面，有三位都是因为马库拉在半导体产业里的纽带关系才来到了苹果公司。里吉斯·麦克纳在苹果公司的公众定位上面起到了至关重要的角色，他也是一名半导体的前辈。

苹果公司的增长速度快得惊人。1977年是苹果公司的第一个财政年，销售额达77.4万美元，在第二年就增长了10倍，1979年到达4000万美元，1980年到达1.17亿美元，利润也从42000美元增长到了1170万美元。苹果公司的员工数量从1976年年底的3位（乔布斯、沃兹尼亚克、马库拉）增长到了大约1000名。通过吉恩·卡特新设计的分销模式，苹果公司通过1800家零售计算机商店，销售了131000台苹果II计算机。[3] 在上市前的一个月，苹果公司推出了苹果III计算机，这是一套带有内部软盘驱动器的、具备更为复杂的部件以及更大内存的高端机型。还有两种计算机丽莎和麦金塔正在开发之中，处于保密状态。这两台计算机会拥有图形用户界面、鼠标、菜单、图标，以及受阿尔托计算机启发而来的其他功能。苹果公司很快就会开发出很多机型，在1980年，品种繁多是一件很值得庆祝的事情。

有数百种软件为苹果II计算机而开发。虽然游戏仍然是最热门的种类，但最受欢迎的一个软件却是VisiCalc [(192)]，这是第一个方便易用的电子表格程序。[4] 它在苹果II计算机上独家发售了一年，VisiCalc对苹果公司来说意义非凡，苹果公司的招股说明书里特辟了一章来讲述一个未透露名字的“财务建模系统”。[5] 有了VisiCalc，用户每改动一个数字，整个表格都能根据链接而自动重新计算。以前，改动一个数字就得重算每个值。吉恩·卡特回忆说，为了有足够的空间来容纳所有擦掉和重算的数字，他会把一大卷的包肉纸在地上展开，在上面画上格子，格子要大到足以容纳所有的改动。[6] 马库拉也非常喜欢VisiCalc，称它为“如果程序”，当改变模型里的某个变量之后，它会显示发生了什么。[7]

VisiCalc与苹果公司的独家交易，与很多在早年惠及公司的其他决

策一样，都可以追溯到马库拉、乔布斯和沃兹尼亚克的共同努力。这个软件的创作者选择为苹果II计算机编写软件，一方面是因为乔布斯给VisiCalc的母公司的创始人留下了很深刻的印象，另一方面是因为这台计算机很可能带有软盘驱动器，而它之所以能存在，还得感谢马库拉当年坚持让沃兹尼亚克制造了一个。[8]

苹果公司在上市时已经有了几家竞争对手。坦迪／无线电小屋公司（Tandy/Radio Shack）的TR-80计算机拥有比苹果II计算机更大的市场份额，康懋达公司的PET计算机紧追其后。在招股说明书里，苹果公司预料到其他竞争对手会立即出现，其中包括IBM，它的财力要雄厚很多。不过，苹果公司是这个爆炸性市场里的一家激动人心的独特公司，对它的期望在上市前的几周就到达了顶点。记者赞扬说“它有同等大小公司里最精良的管理团队”，以及“苹果公司自1977年以来成就的东西比大部分公司过去一整个世纪成就的还要多”。[9] 随着投资者对苹果公司的热情变得更疯狂，马萨诸塞州禁止了该股票在州内的销售，认为风险过大。[10] 那些在伊利诺伊州想要投资的人也运气不佳，因为州法律对于新发行股票的限制甚严。

苹果III的滑铁卢

1980年12月12日公开发行的股票在几分钟之内就卖光了，这为苹果公司募集了9000万美元的资金，这也是美国历史上迄今为止最为成功的公开募股之一。[11]　股市休盘时苹果公司的售价是28.50美元。马库拉拥有公司14%的股票（只比乔布斯少一点，他拥有15%），这些股票价值超过2亿美元（合2016年5.4亿美元）。换句话说，马库拉在4年前投资的每1美元现在就值2200美元。沃兹尼亚克拥有联合创始人股票的一半，他的前妻也拥有本来是赠予他的100多万股股票。另外，马库拉还曾经赠送和出售了一些股票给那些他觉得应该多拥有一些股票的员工。

苹果公司是从车库里飞出来的一只金凤凰。在公开募股后一周举行的闭幕派对上，马库拉穿了一套西装，打了一条蛇皮条纹领带，还戴了一顶巨大的翻皮牛仔帽。在整个晚宴期间，都有人轮流起来发言或是收到恶作剧式的礼物，这些人包括马库拉、乔布斯、执行团队、律师拉里·桑西尼（他指导了整个苹果公司的上市）。一群来自摩根士丹利的银行家向苹果公司发起了挑战，要他们也组建一个团队来参加下一年横跨旧金山的越湾长跑，与摩根士丹利的团队对垒。[12]　凯瑟琳·谢弗

（Catherine Schaefer）和加勒特·达罗亚（Garrett C. D’Aloia）是汉博奎斯特创投公司的员工，他们穿上了饰有苹果标志的彩虹条纹体恤衫，伴随着肯尼迪·罗杰的流行歌曲《露西尔》的曲调唱着“你找了个好时机，带来一门新生意”。两人还给电影《绿野仙踪》的主题曲《彩虹之上》重新填写了一段歌词：

在柜台某处

不太高的地方

有一只我听说过的股票

等我去买

在柜台某处

当我感到忧伤时

我会一块钱买进来

十块钱卖给你

几个月后，苹果公司雇来了财务规划及会计专家，来帮助员工规划那些他们即将在公开募股之后得到的财富。[13] 但实际上，这场派对完全是为那些被乔布斯称为“年轻的狂徒”的产业建造者准备的庆祝会。[14] 庆祝会上的欢声笑语、傻气的帽子和礼物，以及洋溢在律师、银行家和苹果员工脸上的笑容，让人觉得这一切似乎永远都不会结束。

然而问题果真出现了。1980年2月份，公开募股两个多月之后，沃兹尼亚克驾驶着一架飞机在一个小机场刚起飞就坠毁了。[15] 他受了重伤，大概有5个星期，他都一直饱受失忆症的折磨，无法记住任何以前发生的事。他对苹果公司的态度开始变得越来越不好，怀疑同事根本不会想念他。苹果公司有超过100位工程师，沃兹尼亚克说，他觉得自己不被需要了。[16] 在康复之后，他离开了苹果公司，并以洛基·克拉克（Rocky Clark）的假名报读了加州大学伯克利分校，想要完成他的学位。洛基是他的狗的名字——洛基·浣熊，而克拉克则是他妻子坎迪（Candi）的姓。[17] 沃兹尼亚克在一年后又回到了苹果公司。

与此同时，刚刚推出的苹果III计算机正面临着严重的生产与技术问题，情况非常严重，据说20%的计算机在送达经销商处时都不能工作。

用户把计算机带回家之后问题出现得更多。[18] 苹果公司把苹果III计算机从货架上撤走了。这次“摔跤”让马库拉非常愤怒，也十分难堪，因为他把公司的第一印象放在了至高的位置。“我们学会了什么不能做。”这次他承认说。[19]

苹果公司的员工规模增长得非常快，在公司上市前，一半的员工都还没有加入。这一趋势让先前供职于英特尔公司的人事关系副总裁安·鲍尔斯开始警惕起来，她给执行团队发放了一份紧急备忘录。她指出，虽然公司的人员数量翻了一倍，但按人均销售额计算，生产力却下降了40%。“有时候我们好像是在往问题上扔人。”她写道，“员工知道该做什么吗？他们把时间花在了正确的事情上了吗？”苹果公司如果继续以这种方式增长，它将会遭遇挫折。[20]

到了1981年的时候，苹果公司正在生产或者在开发4种不同的计算机：苹果II计算机、苹果III计算机、丽莎计算机以及麦金塔计算机。每台计算机都有自己的团队和文化。其他类型的部门也开始出现。在公开募股之前就拥有股票的员工普遍比新进员工要富裕得多，新招进来的执行官也获得了大量的期权，这也是公司员工之间紧张气氛的另一个源头。乔布斯曾经想要说服斯科特让他来负责丽莎计算机的项目，但被拒绝了，之后斯科特又在努力想要控制麦金塔计算机。按计划，这将是一台价格低廉且对用户友好的计算机。

员工开始对时常变更项目计划、招聘以及新决策政策抱有怨言。工作过度劳累也是个问题。“每天得工作12个小时，周末也要上班，”一位员工回忆道，“即便是去饮水器喝口水的时间，都会让我慢一拍，错过一项日程安排。”[21]

在公司外面，关于苹果计算机夸大其词的故事仍在到处传播。一位记者报道说，卢卡斯影业公司（Lucasfilm）的一个叫工业光魔（Industrial Light & Magic）的部门正在使用苹果II计算机来开发特效。乔布斯把这篇文章裁剪了下来，寄给了苹果公司公关部门的主管。有几份报纸报道了一位牧师通过苹果II计算机主持婚礼仪式的故事。“你好，我叫苹果牧师，是世界上第一台受命的计算机。”然后屏幕上显示出一段来自哈里利·纪伯伦（Kahlil Gibran）在《先知》一书中写下的文字，并要求新娘和新郎输入“Y”表示“我愿意”。甚至还有一篇文章讲述一位皮条客用一台苹果II计算机来存储客户名单，并想询问他们：“他们下一步会想些什么？”[22]

苹果公司获得的这些负面报道，是它自创立以来的第一次。记者调查了苹果III计算机的失利，并提出了关于士气和公司开发新产品能力的问题。为此，《福布斯》发表了一篇标题叫作《苹果失去了它的光彩》（*Apple Loses Its Polish*）文章，[23] 而《华尔街日报》发表的文章《苹果计算机遭遇挫折》（*Apple Computer Takes a Bruising*）则引用了马库拉所坚称的“光彩没有丢失；它变得更加明亮了”。[24]

辞退总裁，马库拉从幕后走到台前

根据马库拉和妻子琳达在他加入苹果公司时定下的“4年就退出”计划，1981年马库拉该从苹果公司退休了，但苹果公司深陷问题的泥潭，让他无法脱身。

1981年3月16日，就在沃兹尼亚克飞机坠毁之后的一个月，马库拉做了一件“他一生中最艰难的事情”。他要求他的朋友、苹果公司的总裁迈克·斯科特辞职，并担任副董事长这一非运营性职位。这显然是一次降级。就在马库拉要求他辞职的三周前，斯科特在一天之内就辞退了40位员工，苹果公司的官方出版物把这一天称为“黑色星期三”。[25] 马库拉说，裁员是合理的，他要求斯科特辞职也“不是因为这个”。他说，这也不是因为苹果III计算机的发布失败。直到今天，马库拉都拒绝说出为什么想要斯科特走的原因。[26]

自从公开募股以来，斯科特就一直在担心，苹果公司对其员工过于溺爱了。任何在公司工作了至少60天且展示了基本的软件程序使用能力的员工，都能免费拥有一台计算机。[27] 在出差时，员工也都坐头等舱、租赁豪华汽车。[28] 公司还推出了一套苹果系列的产品，这是一个携带了苹果标志的服装及家居用品，以供员工们购买。在公司的一次户外活动中，执行官们花了半个小时来讨论公司是否应该为员工在提供普通咖啡的同时，也提供无咖啡因咖啡。当时，人们担心咖啡因对人体有害。斯科特觉得这些讨论纯属浪费时间。

斯科特在新职位上待了几个月，直到1981年7月，他正式离开了苹果公司。在他的辞职信中，他谴责了苹果公司“过于注重头衔与高工资而不够注重节约”。他写道：“我辞职不是为了去一家新公司，也不是为了个人原因。这样做，不是为了那些害怕我的观点和工作风格的人，而是不想给那些忠诚者以虚假的希望。”[29]

苹果公司的第一位总裁（他还拥有公司的6%的股份）就这样离开了。在他辞职期间接受了一次罕见的采访，并拍摄了照片，在照片中，斯科特与他的两只猫一起坐在具有高挑的天花板且空气清新的客厅的地板上。他告诉记者说，他计划“创立两三家电子公司”，再投资另外几家，然后再买一些房地产。[30] 在过去几年里，他在世界各地旅行，提供资金支持了水下火箭发射的研究，还支持了建造一种被他描述为《星际迷航》里“三录仪”（tricorder）的仪器的研究：只要对准一块石头，这种仪器就能立刻显示出它的信息。[31]

即便是在任职苹果公司总裁的时候，斯科特也从来没有担任过公司的代言人。但他是苹果公司灵活而易于扩展的生产运作模式幕后的策划者，这使得苹果公司能够如此迅速地增长。他做了从编写手册到建造幕后系统的一切工作来支持公司的增长。“斯科特是公司每天的节奏所在，就像是那颗每天在身体里规律地跳动的心脏。”特里普·霍金斯说。[32] 沃兹尼亚克则说：“这个世界永远都不会知道斯科特有多么重要。”[33]

斯科特并没有培养后继者。当时26岁的乔布斯要来担任公司的总裁时在经验上太显不足，这家公司就前一个季度的销售额就有8000万美元。苹果公司的疯狂增长和日趋激烈的竞争对手，还有计算机巨人IBM很快就要推出一台个人计算机的谣传，都意味着这不是空降一位外来者的好时机。“我们需要一个了解这个组织的人。”人事关系主管安·鲍尔斯告诉马库拉说。[34] 她想要马库拉来代替斯科特担任苹果公司总裁。她知道马库拉对苹果公司及其员工都非常忠诚，而且他有超过1亿美元的个人财富都在苹果公司的股票里。[35]

马库拉从来就没有想过要担任苹果公司的总裁一职。他不想每天都负责管理工作，而且他也非常注重自己的隐私——连编写软件都用假名，所以更不喜欢作为苹果公司的代言人来面对股票分析师和媒体。但是，除了马库拉没有人能胜任这份工作了。

在决定斯科特继任者的董事会会议上，一位秘书的出现并打断了马库拉，告诉他的岳母打电话找他。他的岳父因为心脏病突然去世了。琳达此刻还不知道，因为岳母找不到她。

马库拉回到会议室说：“不好意思，各位，你们得在我不在的情况下做决定了。如果你们要我来管理这家公司，可以，但我现在有一件个人事务必须得处理一下。”他开车到处问琳达的朋友是否见过她。几小

时后，在马库拉给自己的办公室打电话时，得知了董事会任命他为苹果公司总裁的消息。

对马库拉来说，失去这位充满欢乐而酷爱运动的岳父兼朋友是“在这纷繁事务中间出现的巨大打击”。他安排了葬礼，抚慰了妻子，应对了悲痛，还成了美国历史上成长最快的一家公司的总裁。独自一人时，他告诉自己：“我会花时间思考，如何才能熬过这一切。太难了。这一切都过去之后，我发现自己比想象中的要坚强得多。”[36]

乔布斯在斯科特离开之后成为苹果公司的董事长，他告诉记者说：“马库拉担任总裁，是因为他的管理风格更适合来掌管一家多维度、多部门的跨国公司。”[37] 马库拉告诉《圣何塞信使报》说：“在几年内，我希望自己还在这个位子上。”[38] 马库拉向董事会解释说，他会在“找到更好的人之前”一直担任这份工作，至于那是6个月、一年，还是几年后，他无法预测，但他希望这个时刻早点到来。当总裁，“不是我这辈子想做的事情”。[39]

让苹果人自己做决定

斯科特和沃兹尼亚克都走了，马库拉和乔布斯失去了那位与他们一起创立苹果公司的人，但是马库拉和乔布斯合作得很好。霍金斯说马库拉像一块海绵一样吸掉了压力，与乔布斯更富有激情的性格取得了很好的平衡。[40] 马库拉非常看重乔布斯预测消费者下一步想要什么的能力，这份能力即使是在一家充满了聪明而富有创造力的人的公司里也能脱颖而出。马库拉还相信，只要足够成熟和积累到足够的经验，乔布斯就能够成为一位有影响力的领袖。对乔布斯来说，他把马库拉视为学习商业敏感的模范，每当在公司早期的私募融资轮中有机会出现时，他总是和马库拉出售一样数量的股票。[41] 他也把马库拉誉为他的信念之源：用户通过与公司相联系的细节来形成对公司的感受。[42] 他后来这样评论马库拉：“他的价值观和我非常一致。他强调说，你永远都不应该以发财致富为目标来创立一家公司，而应该是建造一些你所信仰的东西，创造一家能够持续发展的公司。”[43] 唐·瓦伦丁称马库拉是“乔布斯的个人教练”。[44]

苹果公司的官方发行物开始把马库拉和乔布斯描述为一个团队。现在，两人都会在季度财务报表上签字，虽然之前只有斯科特一个人签

字。1983年的年度报告里包含了一张马库拉和乔布斯的合影，两人并肩走向光芒之中：乔布斯打着领带，留着短小整洁的胡须，比划着手势，看着马库拉，而马库拉的手则放在口袋里，专心地聆听着。在他们的照片下面有一句承诺：“我们坚信，通过个人计算机把技术带给每个人，将会是这10年里最意义非凡的事业。”[45]

马库拉和乔布斯各自划分了在苹果公司的职责。马库拉重新调整了公司的管理，在三个月内请来了4位副总裁。[46] 作为一位永远的规划者，马库拉还推行了一个全公司大会，在会上，他会和员工们一起审阅苹果公司来年的计划与工作重点。“我想让员工知道，他们到底身处什么位置，以及应该把钱用到什么地方，”他说，“我想要让人们关心他们的同事在做什么，因为只有大家团结一心，这项事业才能成功。”[47]

马库拉相信“一个人监管太多是最常见的管理错误之一”，他采取一种不干涉的管理路线。“他会经常在办公室里待很久，深思熟虑地规划大局，”霍金斯说，“他不用走来走去的方式来管理。”[48] 马库拉喜欢说，他想要听到人们在大厅里或者他的会议上争论。当两位副手不能在圣诞季节应该生产多少台苹果II计算机达成一致时，马库拉会告诉他们说，如果你们没法挑选出一个数字，我就自己来挑，“但你不会想要我来做决定的，因为我知道的还没有你知道的一半多”，[49] 这可能是他说出过的最具威胁性的话了。他让苹果公司的人自己做决定，也自己犯错误。

乔布斯从未停止过探索未来。“我从第一天开始对乔布斯的策略就是，让他有事可忙，所以他不会找麻烦。”马库拉说。乔布斯接管了麦金塔计算机小组，有人鼓掌欢迎，也有人震惊不已。当乔布斯在开发麦金塔计算机的大楼上挂起一面海盗旗的时候，苹果公司的许多人觉得这个举动很是目中无人。马库拉却不这样认为：“我想要乔布斯在合理的情况下尽可能多地利用丽莎计算机的技术。他们要是觉得自己像海盗一样在偷盗，我也无所谓。”[50] 丽莎计算机团队也把麦金塔计算机小组列为他们用户界面备忘录的发放对象。[51]

半年**15**万台，乔布斯的品牌魔法

里吉斯·麦克纳继续与苹果公司在广告和公共关系上保持着紧密合作，他相信，让一家复杂的技术公司显得平易近人的最好办法就是，把

它和一位富有魅力的人物联系起来。“真正让一家企业脱颖而出的是人，”他曾经说，“赋于企业以个性这个想法很早以前就有了。”[52] 麦克纳已经让英特尔公司的罗伯特·诺伊斯成为英特尔和微芯片产业的代言人。在苹果公司，这个角色最显而易见的选择就是年轻、英俊、富有激情的史蒂夫·乔布斯。麦克纳称乔布斯是苹果公司的“媒体人”。

虽然马库拉偶尔也会与媒体和金融分析师们谈谈日常运营，但乔布斯是这家公司，甚至这个产业里年轻的哲人王。在私下的谈话中，马库拉会编织出鼓舞人心的梦想，一位仰慕者称之为“富有魅力、亲密而温暖，让我坐在床沿，来告诉你这将有多么伟大”。[53] 但乔布斯无论是与一大群人还是一小群人在一起，无论是对朋友、陌生人还是记者，都散发出一种魔法般的魅力。他给予苹果公司的产品一种无法抵挡的气场，一种转天换地的力量。乔布斯清楚地表明，买一台苹果计算机，会让你成为某种非凡事情的一部分，而这种非凡事情就是一家公司，就像它年轻的董事长一样，乃明日希望之典范。

乔布斯接受了一次非常深入的访谈，麦克纳把它改编成了三整页广告，发布在《华尔街日报》上。[54] 广告上刊登了乔布斯的4张不同的照片，并引述了他的宏伟构想，比如“一台个人计算机不止是一台小的‘大’计算机”。在广告里，乔布斯还讲了一些他喜欢的故事：苹果II计算机帮助英国的一位缝纫机修理工保住生意，医疗中心用这些计算机来处理救护车报告，教师们发现计算机图像“让学习变得更有乐趣”。他又进一步解释道：“我们发明个人计算机时，也就创造了一种人机伙伴关系。”[55] 这可能是对利克莱德关于“人机共生”的论文的一次无意的呼应，这篇文章在1963年也给了罗伯特·泰勒以灵感，但声称自己发明了个人计算机，将会惹怒泰勒和其他许多帕洛阿尔托研究中心的人。

乔布斯在波士顿举行的一次苹果公司用户大会上说：“每次有某种免费的新能源出现时，文明都会往前跃进一步。石油化工是一种能源，犁也是一种能源。 (193) 人们要么利用机械能，要么找到智能的免费源泉，就像语言和数学。但从来没有过一种人造工具，使得我们能够自由地使用智能。苹果II计算机让我每天的工作时间节省了两个小时。这就是免费的智能。”[56] 乔布斯告诉《洛杉矶时报》说：“个人计算机能够推进个人主义，这不同于自我孤立，因为它能够帮助到那些不得不在爱工作和爱家庭之间进行两难选择的人。”[57]

这位苹果公司的董事长有时也会显得像个26岁的年轻人，是的，他

本来就是。“我们最初创立苹果公司的时候，对于这项生意感到格外不安。”他承认道。[58] 但是5年后，他改变了想法：“我觉得做生意是这个世界上最大的秘密。虽然从外面来看，人们对它的印象都非常负面，但它确实非常精彩。”他最享受的莫过于在定义一个新市场时的兴奋感：“就像在刀锋上冒险一样。”[59]

欢迎你，**IBM**，真的

1981年，苹果公司在广告上花费了1000万美元。[60] 除了印刷广告，公司还在电视黄金时段打了一系列广告。这些广告由著名的脱口秀主持人迪克·卡韦特（Dick Cavett）主演。靠着闲聊易于使用的苹果II计算机，他成了技术产业的“第一位明星代言人”。是麦克纳说服这位明星接下这份工作的。[(194)] 到了年中的时候，苹果公司已经销售了15万台计算机，80%的问卷调查者都能够认出苹果公司的品牌和业务。[61]

但这丝毫不能让马库拉松一口气。1981年8月12日，就在他成为苹果公司总裁的5个月后，IBM在纽约华尔道夫酒店举行的一次新闻发布会上推出了它的个人计算机。IBM的计算机拥有16位英特尔微处理器，速度更快，内存更多，而且据称能比苹果计算机处理更复杂的任务。IBM只用了一年，让佛罗里达州波卡拉顿的秘密团队开发出了这台个人计算机。

苹果公司在《华尔街日报》上用了一整版广告对IBM推出的个人计算机做出了回应。巨大的粗体字写着：“欢迎你，IBM，真的。”下面的小字响应了这句大胆的标题：“在把这项美国技术传播给世界的巨大事业中，我们欢迎负责任的竞争对手，我们感谢您巨大的承诺。”一年后，艾伦·凯很快就会以苹果之友（Apple Fellow）的身份加入苹果公司，他说：“苹果公司欢迎IBM进入这个市场就像是一个洞穴原始人欢迎一只剑齿虎进入他的山洞一样。”[62]

马库拉一直都在“期待”IBM的进入，他只能希望苹果公司已经占到了足够的地盘来暂时抵挡进攻。[63] 如今他回忆起IBM推出个人计算机时说，这事让他苦乐掺半，乐是因为它证实了市场的存在，苦是因为苹果公司有了一个可怕的对手。当时，IBM进入市场似乎并没有打扰到他。“马库拉吸了一口温斯顿香烟，用与他温柔的声调和随和的态度完全不符的姿态夸耀道：‘除了第三次世界大战，我看不出还有什么能把

我们从个人计算机第一制造商的位置上踢下去，我们不但能够抵挡住IBM新的个人计算机，还能赢过它。’在IBM宣布个人计算机5天后，一名记者写道。”[64]

搅局者的反超

今天，苹果公司以打破偶像的局外人形象自居而出名。这一名声之所以能够存在，大部分要感谢苹果公司1984年麦金塔计算机的标志性的广告，在其中，IBM被比作乔治·奥威尔的老大哥[(195)]，苹果公司则是一位勇敢的女性叛逆者（一如后面的广告战役，比如1997年的“不同凡想”［Think Different］）。然而在1981年，由马库拉领导的苹果公司就是个人计算机行业里的明星公司。马库拉的计划从一开始就是要第一个进入市场，以便让苹果公司能够设立标准。1981年，至少对于个人计算机而言，IBM才是一个搅局者。“IBM和任何人都一样，深谙一个既已确立的基础用户群的威力。”马库拉在1981年告诉《华尔街日报》说，“现在情况颠倒过来了。”[65] 他把IBM比作一个新的汉堡摊位，把苹果公司比作麦当劳。[66] IBM打的广告里则会出现女性和一些温暖而模糊的承诺（拥有你自己的IBM个人计算机的好处之一就是，它属于你），还有查理·卓别林在《摩登时代》里面扮演的流浪汉[(196)]。[67]

IBM的个人计算机被证明非常受欢迎，在发布几天之后，公司产量翻了4倍。[68] 到了1982年年末，几乎每一分钟里都有一台IBM计算机售出，IBM在那一年生产了150000台计算机，距离苹果公司生产的225000台已经不远了。[69] 一年后，IBM个人计算机的市场份额超过了苹果公司。到了1985年，IBM的个人计算机部门已经非常成功，如果它是一家单独的公司，将是世界上第三大计算机公司，仅次于数字设备公司和IBM自己。[70]

就在IBM个人计算机推出一年内，世界各地的软件开发者就为这台计算机编写好了753种程序。[71] VisiCalc的母公司为IBM的个人计算机专门开发了一版软件。微软公司的成功也能追溯到IBM决定在个人计算机上采纳微软的操作系统。如潮水般出现的新软件开启了一个良性循环：更多的软件意味着更多的销量，更多的销量则意味着更多的人想要给这台畅销的计算机编写软件。

因为微软公司把个人计算机的操作系统许可也授予了其他计算机制

造商（它们也可以购买和IBM计算机中使用的相同的微处理器和其他芯片），苹果公司面临着来自不同公司生产的IBM兼容机甚至更多的竞争。如马库拉后来所说，IBM进入市场，“好处是它合法化了个人计算机市场，但坏处就是我们现在面临的不只是1家竞争对手，而是20家”。[72] 1980年年末，大概有20多家公司在销售个人计算机。到了1981年年末，也就是IBM个人计算机推出的那一年，就有了44家。[73] IBM个人计算机推出一个月后，分析师们降低了对苹果公司第四季度收益的估计，公司股价也下跌了13%。[74]

虽然IBM和苹果公司都企图霸占的计算机市场正在快速增长，但它还是很小。1981年，美国大概有100000个家庭拥有计算机，在办公室和公司里，大概有275000台个人计算机。[75] 而在同一年，全美一共有8100万台电视机。[76] 对大多数人来说，计算机还是非常陌生的，甚至会觉得它们隐约有些邪恶。“今天的计算机是平易近人的伴侣，它们只想为我们服务，给我们提供教育和娱乐。”奢侈品杂志《城市和乡村》（*Town & Country*）的一位撰稿人在1981年年底许诺道。但他承认：“我们中的大多数人还是很害怕计算机，甚至对它们怀有彻头彻尾的敌意，它们简直是不可理喻的怪物，不断地给我们发送着同一张错误的账单。”[77]

如果1980年的公开募股年是苹果公司前所未有的增长期与值得庆祝的时期，那么1981年对马库拉和苹果公司来说，则是一次考验。“我们的进步不会掩盖我们的问题，不管是来自内部的还是外部的。”马库拉在1981年的年度报告中写道。他对一位本地记者说得更为直接：“从外面看来，我们好像在水面上魔法般地行走着；但在内部，我们都知道，我们并没有。”[78]

23

从蓝领到白领，硅谷每天都有新工作

福恩·阿尔瓦雷斯

What in the Hell Are
You Trying to Say

就在迈克·马库拉开始计划苹果公司的公开募股时，福恩·阿尔瓦雷斯被升职为罗姆公司的生产主管。她的新工作虽然仍然算是一份生产线工作，但她终于有权在罗姆公司的CBX远程通讯系统生产线旁边拥有一间私人的格子间了。阿尔瓦雷斯喜欢拥有自己的空间，尽管她还没有像与之合作的那些工程师一样，有一条自己的电话线。

作为主管，阿尔瓦雷斯要负责招聘、解雇，以及对在组装线上工作的大约100位妇女进行培训。此外，她最重要的职责之一就是在生产线上实现产品工程师们所要求的那些改动。在阿尔瓦雷斯工作的远程通信部门大概有20位产品工程师。每天至少会有一个变动需求，有时候还会更多。有时需要把一种零件替换成另一种，或者需要重新配置生产线来制造另一种高需求版本的CBX系统，再或者将一个全新的装配过程结合到生产过程中去，比如说一种不同的电源。每天，阿尔瓦雷斯都会在邮件里收到几份变更命令。对于那些紧迫的改动，有的工程师甚至会来亲自递交指令。

令人费解的变更命令

变更指令一般都有十几页纸长。阿尔瓦雷斯会快速扫过顶头的模板文字，跳过几位主管和部门领导的签字，直接去看改动内容以及这对她到底意味着什么。她需要把多少人分配到新工作上去？新的零件是什么样子的？新的制造计划和图纸说清楚了零件安置在哪儿了吗？她需要移动工作台吗？这项改动能不用停下生产线就加进去，还是需要暂停生产？

阿尔瓦雷斯经常会收到一些她无法理解的变更指令。比如“阻止U4的电阻”，或者“加快频道驱动器”。阿尔瓦雷斯看到这些文字就会生出怨气。因为它描述了要解决的问题，而非修复的方法。她需要去找他们问清楚。这时，她会带着一摞纸前往某位提出问题的工程师的办公室，把纸从桌上给他推过去，问道：“你到底想要说什么？我不知道你在说什么。我们谁也不认识这些词。”工程师们都习惯了阿尔瓦雷斯的直接来袭，他们总能解释要做什么：换掉一个芯片，或者切断零件之间的连线并接上一条新的。与此同时，阿尔瓦雷斯需要站在旁边，等候工程师重写变更指令，以便解释必要的步骤。这种事情每周至少要发生好几次，她觉得非常烦人。

罗姆公司的一位前产品工程师杰夫·史密斯知道原因在哪。经过了40年和多份高级管理工作，史密斯注意到在工程师们写变更指令时，“根本不管生产过程是什么样的。这就是一个部门给另一个部门发布的法令，而完全不知道这些法令的效果是什么”。[1]

阿尔瓦雷斯向她的老板比尔·雷抱怨了很多次，最后他告诉她说，如果她能把变更命令写得更好，就应该试试。找一份命令草稿，问她的问题，然后把变更命令以她觉得合理的方式重写一遍，而不是等工程师来做。只要工程师批准了她的版本，雷也没问题。阿尔瓦雷斯很快就发现，雷的建议不但让这份工作变得容易了，对工程师也变得容易了，他们可以少花些时间在撰写和重写变更指令上了。

几周后，阿尔瓦雷斯告诉雷说，她不想再当生产主管了，请他给她一份新工作，一份以前不存在的工作——全职撰写变更指令。此外，因为这是一份专业工作，她想搬出生产部门，加入产品工程师部门的工程师队伍。

雷也是一位爱冒险的人，不怕颠覆传统。“在罗姆公司，温顺的人得不到股票期权。”杰夫·史密斯解释说。雷愿意一试。他给阿尔瓦雷斯找了一间办公室。这间办公室有一扇门，不同于她的格子间，而且还有一部电话和一个固定的电话号码。

22岁的阿尔瓦雷斯终于得到了她期待已久的坐在办公桌旁的工作。

当阿尔瓦雷斯身处生产部门，来向工程师请教问题时，他们觉得她非常可爱而且朝气蓬勃，现在，他们却觉得她是个潜在的威胁。一位从来没有上过大学的女人就坐在他们隔壁的办公室里，做着一份他们也在做的工作——撰写变更指令。阿尔瓦雷斯能感觉到，她的存在降低了他们的威望。

很快，工程师们便给阿尔瓦雷斯送去了大量需要重写的变更指令，她开始怀疑他们故意让她喘不过气来。她又到了雷那里，提议雇用三位女性来与她一起工作，而且提出，三名女性的工资都要低于工程师，而且工程师能够腾出手来去做别的工作了。

就在第三位女性被雇来之后的几周内，工程师们连他们变更指令的初稿都不用再写了，他们只需要给这些女人粗略的说明就行。“当他们发现没上过大学的女孩都能做这些事的时候，就再没有工程师愿意做了。”阿尔瓦雷斯回忆道。从那时开始，工程师会批准变更指令，但不

再需要撰写它们了。她补充道：“现在那是女人的工作了。”[2]

在阿尔瓦雷斯开始新工作的时候，罗姆公司庆祝了创立10周年，也迎来了历史上最高的利润（1130万美元）以及1.14亿美元的营业额，比前一年增长了128%。有超过2000人为公司工作，数量是三年前的5倍。在这期间，公司股票也拆分了两次。

罗姆公司惊人的增长对于创始人以及获赠了慷慨的股票期权计划的执行官和工程师们来说，都意味着巨大的财富。另外，这一利好也渗透到了公司各层。1980年1月，阿尔瓦雷斯的母亲维内塔退休了。她多年来一直在购买罗姆公司的折扣股票，之前她还获赠了2000股的期权。她没能被允许以50美分一股的价格购买股票，就像罗恩·迪尔把她从西尔维尼亚公司招过来时所许诺的那样；在加入后不久，她就被告知，州法律禁止女性购买未在证券交易所挂牌交易的公司的股票。[3] 尽管如此，在连高中学位都没有的情况下，她把自己和女儿们从危险的经济状况中拉扯了出来——女孩们曾经连自己的脚长大都会担心，因为这意味着得买新鞋，她们负担不起。现在，43岁的维内塔再也不用工作了。

在阿尔瓦雷斯与产品工程师们一起撰写变更指令的两年里，最值得纪念的日子应该是她决定离开的那天。在新职位上，她开始注意到在罗姆公司办公室工作的其他女性。她看见她们沿着园区里修剪整齐的草坪散步，或是在餐厅吃饭。有一个女人特别引人注目，她总是穿着优雅的套装，经常戴着一顶帽子。阿尔瓦雷斯首先注意到了帽子：毡制或是盖着羽毛，颜色一般都很鲜艳。她从来没见过像这样的东西，看起来非常昂贵，就和这个女人穿的套装一样。她觉得这个漂亮的女人一定在罗姆公司的工资很高，阿尔瓦雷斯想知道她是如何做到的。

想要一份新工作

“有一天我径直走向她，开门见山地做了自我介绍，然后问她是做什么工作的。”阿尔瓦雷斯回忆道。那个女人说她做市场营销，阿尔瓦雷斯向她道了谢就走开了，因为她不好意思再问“市场营销”是什么意思。

她去了图书馆，借了很多商业书籍。在阅读了大多数公司里中的不同部门（工程、财务、生产、销售、市场等）的知识之后，她认定，唯一能够给一位女性带来有保障的良好收入的部门就是销售部，在这里，

酬劳几乎完全由你销售了多少产品来决定。而在其他领域，女人可能仅仅因为她们是女人而挣得更少。

一旦决定以最短的步骤跳入销售部或者市场部门，阿尔瓦雷斯画出了罗姆公司的组织结构图。只有一个部门既和产品工程部门合作，又和市场与销售打交道。有一个预测组把销售和市场预测（“我们要销售X套带有Y功能的CBX电话系统”）翻译成生产预测（“我们需要采购Z份这一类或者那一类的零部件”）。如果她能够调到预测组去，下一步再要跳去销售部或是市场部应该就是一件很容易的事。

1981年，就在阿尔瓦雷斯图书馆之行的一年之后，她加入了预测组。她很喜欢这份工作，但很快就发现，她正遭受着歧视——正是她担心的那种，只要她做销售之外任何工作都会遇到压制她的那种歧视。她无意中听到她的男同事在炫耀自己的工资，那是她的两倍。她气坏了。她的工作是为非常大型的CBX系统做预测，比他们做的要复杂得多，一旦犯错误，代价也会大得多。[(197)]

阿尔瓦雷斯向雷抱怨此事。雷获得过很多次晋升，还成了阿尔瓦雷斯的好朋友，现在是她老板的老板。“我想要跟那个男的挣同样多的钱，然后再加一块钱。”她告诉雷说。当他试图解释这种差异，说那位同事已经结婚了，有小孩需要抚养时，阿尔瓦雷斯怒不可遏地说道：“和这个有什么关系？”她问。“要看的是能力！”最终，她的工资涨了上去。

离开生产线，进入市场营销

到了1981年，罗姆公司又把位于硅谷的旗舰园区扩张了4万平方米，还在附近购买了9平方米的土地。这家公司销售着两类产品：商用的CBX电话系统，以及军用的加固型计算机。新增的空间多用来容纳行政和工程人员。罗姆公司把许多装配工作，就像阿尔瓦雷斯和她的母亲从事过的那些，移到了科罗拉多州的科罗拉多斯普林斯（Colorado Springs）。那里的工厂用地要便宜一些，工资也要低一些。当地军方部门不少，也意味着相对容易找到熟练的装配工。

20世纪80年代早期，整个硅谷的公司都在把它们的生产活动搬出这个区域。英特尔公司在俄勒冈、亚利桑那以及新墨西哥修建了工厂。国民半导体公司也在华盛顿州和亚利桑那进行建设。其他公司也在亚洲组

装产品，一般是在菲律宾，这里的工资低达每小时13美分。苹果公司还在爱尔兰的科克修建了工厂。

制造以外的工作机会也在流失。罗姆公司把一个专注于产品开发和产品营销的团队搬到了得克萨斯州的奥斯汀。“我们认为搬迁势在必行，”联合创始人鲍勃·马克斯菲尔德解释道，“和很多别的公司一样，我们想要招进足够多的工程师，还得承担得起他们的生活开销。”[4] 惠普公司采纳了一项正式决策，未来所有的增长都需要在硅谷以外发生。对圣塔克拉拉县的60家公司进行的一次问卷调查发现，这些公司期待中的新增工作机会的41%都在加州之外。[5]

“这个区域的特征会有所改变，从以生产为主逐渐转变为以研究为主，并由能够承担起这里的生活成本的高技术专业人才来掌管。”惠普公司的总裁约翰·扬在1980年这样预测到。他表示了对于“蓝领工人、穷人、老人以及弱势群体即将遇到的压力”的担忧。[6] 无疑，他的担忧预见了未来。

24

我们不要钱，而是要赢

桑德拉 · 库尔茨格

We Don’t Need Any Money

大约在福恩·阿尔瓦雷斯得到她撰写变更指令工作的同一时间，桑德拉·库尔茨格正在和一位男子吃午饭，她希望他加入ASK计算机系统公司的董事会。很难相信，就在一年前，公司的前景还看起来岌岌可危，她甚至考虑要把公司卖掉，然后去找一份收入更好的工作。现在ASK计算机系统公司却快要将1979年280万美元的营业额翻上3倍，利润翻上5倍，达到100万美元。

爆炸性发展的小型计算机市场，就像ASK计算机系统公司为之编写MANMAN程序的那些惠普计算机一样，正是公司增长的燃料。1975年，惠普公司卖出了大概80台顶级小型计算机。5年后，世界各地已经有5000台这种计算机被安装使用。[1] 随着硬件价格的下降和消费者的购买，ASK计算机系统公司也乘风前进。虽然MANMAN程序是为那些没有编程知识的管理者和工人们设计的，但那些写代码的客户也能够很容易地添加自定义的功能，这是因为MANMAN程序是以一种众所周知的语言（FORTRAN）编写的，并连同源代码一起交付给客户。[2]

摆脱直觉型管理

虽然库尔茨格对带领公司走过的起步阶段感到非常兴奋，但她也知道，作为一位迄今为止凭“直觉”管理公司的工程师，她还是应该寻求一些指导。[3] 她已经报名参加了哈佛商学院的小企业管理课程（SCMP），这个为小企业所有者和CEO设计的为期三周的高强度课程在夏天连续如期举行了三年。她也雇了一位副手，名叫汤姆·拉维（Tom Lavey），一位35岁的前陆军中尉。他是一位有经验的销售员，之所以认识库尔茨格，是因为他来过加州问她是否想把ASK计算机系统公司卖给一家巨大的计算机出租集团艾特尔集团（Itel Corporation）。和拉维待了一天之后，库尔茨格宣布：“我不想卖给艾特尔公司，但我想买你，你值多少钱？”

库尔茨格马上就会意识到，ASK计算机系统公司，这家从她厨房的餐桌上开始的小企业，可能会成为硅谷的一家高科技创业公司。保罗·埃利（Paul Ely）是惠普公司计算机部门的一位执行官，他也是这么认为的。当库尔茨格请埃利推荐一些潜在的董事会成员时（当时的董事会就只有她、她的父亲以及丈夫阿里），他推荐了一些沉迷于硅谷的金融和创业圈里的人。 (198)

这些人中就包括伯特·麦克默特里（Burt McMurtry），此刻他正坐在库尔茨格的餐桌对面。麦克默特里领导着一家风险投资公司，名叫机构风险联合公司（Institutional Venture Associates），其主要基金价值将会在6年之内翻5倍，从1900万美元增加到近2亿美元。麦克默特里是一位45岁的得克萨斯人，25年之前就搬来了谷里。他拥有斯坦福大学的工程学博士学位，在成为一位风险投资家之前，曾在西尔维尼亚公司掌管着一所重要的实验室，阿尔瓦雷斯的妈妈还曾在这家公司工作过。是麦克默特里把罗姆公司的4位创始人招进了西尔维尼亚公司工作；在他们创立罗姆公司之后不久，麦克默特里加入了这家创业公司的董事会。作为谦逊乃稀有之物的硅谷的一位谦虚的人，麦克默特里将自己的成功归因于所受到的大量技术训练，这让他坚信“实际上，你什么都懂得不太多……所以进步的唯一办法就是说‘我不懂’。”[4]

大商机，一家不存在资本的高科技公司

库尔茨格对于麦克默特里的背景一无所知。埃利之所以推荐他来ASK计算机公司的董事会，是因为麦克默特里是一家叫作三合系统集团（Triad Systems Corporation）的公司的董事，它的客户和ASK计算机公司的很像。三合系统集团背后的投资人有汉布雷克特·奎斯特创投公司和麦克默特里的公司，它向汽车零件经销商销售一套库存管理系统。

因为风险投资家们很少会在没有金融投资的情况下加入一家公司的董事会，麦克默特里认为库尔茨格邀请他来加入董事会，就是在邀请他来投资ASK计算机系统。在他告诉库尔茨格，他很乐意投资，也愿意担任董事长，但库尔茨格拒绝了他时，他感到非常惊讶。

“你说你想投资我们公司是什么意思？”她停顿了一下问道，“我们不需要钱。”

库尔茨格在哈佛商学院的管理课程上到第三年了，经营ASK计算机系统公司快8年了。她邀请与麦克默特里一起共进午餐，却对他从事的风险投资行业一无所知，这看起来不太可能。

但库尔茨格确实没有把她自己或者ASK计算机系统，看作是高科技创业圈或是风险投资圈的一部分。她没有在斯坦福大学接受过管理教育，而是在距离硅谷5000公里远的哈佛接受的教育。她的大部分同学都在经营家族企业，而非技术创业公司。她获得的所有的媒体曝光都来自

制造业杂志或者新闻上，或者是在惠普公司的出版物上。

库尔茨格不是英特尔公司、国民半导体公司或者AMD的那些一起在车轮酒吧里喝酒的团体中的一员。她没有加入过那些植根于家酿计算机协会、成员胡须凌乱的帮派，更与帕洛阿尔托研究中心、斯坦福计算机科学系或者硅谷诸多人际网络中任何一个圆点都没有什么联系。相比之下，她归属于像美国生产与库存管理协会（American Production and Inventory Control Society）一类的组织。她没有像迈克·马库拉一样的导师，也没有像汤姆·珀金斯或是唐·瓦伦丁一样的人来助推她一把。她从来都是独自作战，从她的父亲和丈夫组成的董事会或是由客户组成的顾问委员会那里获取建议。每年，她都是亲自翻看惠普公司的年度报告，计算惠普公司的毛利和税后利润率，好为ASK计算机系统公司找出合理的目标。

造成库尔茨格的局外人状态的部分原因来自她所从事的这个产业。20世纪70年代，大部分硅谷技术公司生产的都是有形产品，比如仪器、计算机、微波装置、芯片、磁盘驱动器。在1980年以前，围绕软件的风险投资交易很不常见。在1978年才有第一家软件产品公司的上市交易，这家公司名叫卡利南数据系统公司（Cullinane Data Systems），由汉布雷克特·奎斯特创投公司承销。在卡里南1983年挂牌之前，纽约证券交易所里都没有软件公司在挂牌交易。[5]

对普通大众来说，软件的意义更加模糊不清。1980年，《商业周刊》准备刊登一篇关于该产业的重要报道时，还需要定义一下这个词（即一长串用来告诉计算机应该干什么的命令或指令）[6] 。创业者抱怨说，虽然个人计算机已经开始引起了注意，但控制这些计算机的软件却罕有人重视。“你踢不到它，”一个人解释说，“人们就是不懂，也不喜欢。”[7]

1980年年初，当库尔茨格邀请麦克默特里共进午餐时，风险投资、公开募股以及股票期权这些说法，在金融家和执行官的小圈子之外都是些艰深晦涩的概念。[8] 但这在几个月内就会改变，就在基因泰克公司和苹果公司的公开募股之后。麦克默特里发现库尔茨格不熟悉风险投资也算合情合理，让他印象至深的是，她想见他是因为她觉得他有董事会的经验。“她没把精力集中于融资或者资产的流动性问题上这一点，让我更有兴趣投资了，”他说，“她所专注的是建设一家伟大的企业。”[9] 午饭结束时，在拒绝了加入董事会之后（因为他不能投资），他向她推荐了

另外一位合适的人选。

在他们的对话中，库尔茨格问麦克默特里，如果他要投资ASK计算机系统公司，他想要投多少钱，并期待什么样的回报。他回答说，以100万美元作为交换，他期望获得“在上市之后”以同等价钱能买到的两倍数量的股票。[10]

为什么女人不行

库尔茨格说，这是她第一次听说“上市”这个词。[11] 她请麦克默特里解释一下什么叫公开募股。现在回望40年前的情景，人们会很自然地猜想，库尔茨格是否刻意如此，因为她知道，作为一位年轻的女性，假装什么都不懂能帮她从有权力的男人那里获得帮助与支持。也许她确实向麦克默特里以及在其他时候夸大了她的无知。不过，历史环境很重要。当时，女性正在探索和穿越一个仍然由男性主导的职场。就在库尔茨格和麦克默特里吃午餐的同一时期，有一位主管在福恩·阿尔瓦雷斯的胸口贴了一张便利贴，上面写着：“我在找一个平的地方贴这张纸。”20世纪70年代晚期的最畅销的女性职业发展指南书籍里有一章讲，“如果他们叫你阉人婊或者拉拉女同怎么办”，里面还建议说避免挑逗的最佳办法是，说“很荣幸受到您的邀请，但是……”。[12] 一家技术公司CEO是一位女性，这在当时可以说是闻所未闻，库尔茨格所走的每一步路都是全新的。

库尔茨格仔细听麦克默特里解释了公开募股，很快她就坚信，上市是“让ASK计算机系统公司成为一家更好的公司的下一步，是对我个人的下一项挑战”。在上市之后，公司的形象会透露着庄重和严肃，这将让客户更加安心，并吸引到更多的员工。上市也能让这家拥有830万美元营业额的公司扩大业务，库尔茨格和他的员工们也能出售股票。

在吃完午饭回到公司之前，库尔茨格已经开始研究走向公开募股的下一步了。她采取了诺兰·布什内尔、查克·格西克、约翰·沃诺克以及福恩·阿尔瓦雷斯在遇到商业问题时都会采取的一种办法：读书。她开车去了公共图书馆。

在读完书、打了几个电话之后，库尔茨格发现ASK计算机系统公司比当时上市的大多数公司都要小。(199) 然而，她希望它的增长率、债务负担以及拥有围绕高科技企业不断增长的兴奋点，能弥补公司在规模上

的遗憾。特别的是，快速增长的科技公司作为抵御通货膨胀的一种对冲方式，ASK计算机系统公司的价值也开始被认可。

库尔茨格还获得了一些经验：一位女性如何带领高科技公司上市。“我听到的全是男人们在带领公司上市。这是带有男子汉气概的事情，男人们在相互竞争。”她回忆道。这一发现也点燃了她心中的火焰。“为什么女人不行？”她问自己说。

恭喜上市，**ASKI**

几个月后，在1980年6月，就在库尔茨格在与麦克默特里的谈话的启发下创建的新董事会召开了第一次正式会议之后，她主持了一次晚餐。侍应生在四周恭敬地站着，而她则审视着围在桌边的董事们。她邀请了几个大家都熟悉的人物来参加，包括投资银行家汤米·温特博格（Tommy Unterberg）、泰姆谢尔公司的执行官罗恩·布兰尼夫和罗姆公司CEO肯·奥什曼。

库尔茨格举办这次晚餐本来是为庆祝在她的期待中全票通过的让公司上市的决定，上市时间是1981年3月。[13] 这位从没有听说过公开募股的天真的孩子现在打算亲自领导公司上市了。她找到了几家愿意承销的投资银行，其中就包括汉布雷克特·奎斯特创投公司，它当时已经在协同管理着即将成为当年前三名的高科技公司的公开募股。 (200) 但是库尔茨格认为，汉布雷克特·奎斯特创投公司在带创业公司上市之前还要在里面投资有点太“贪心”：这家银行既作为投资人又作为承销商赚钱。她还是选择了来自纽约的罗斯柴尔德集团，这家公司曾经带领过英特尔公司的上市。[14]

库尔茨格对ASK计算机系统公司感到颇为自豪。她期待在几周里，这家公司就会第一次在一天内销售超过100万美元的产品，这将是一项里程碑式的成就。除了以前一度依赖惠普公司，ASK现在正和第二家公司，也就是位于马萨诸塞州的小型计算机制造商数字设备公司开始协商。寻找第二家供应商的举动，部分要拜惠普公司决定发布一套相竞争的生产软件包所赐。其名为MM/3000，与MANMAN程序可疑地相似。“我们明显地感受到”，ASK计算机系统公司的成功“全依赖于惠普公司的硬件”，惠普公司的一位执行官回忆说，他把惠普公司和ASK计算机系统公司的关系描述为“有一点爱恨交织”。[15]

晚餐开始时一如库尔茨格的期待，觥筹交错。但当甜点的盘子被撤下去以后，肯·奥什曼把他的餐巾放在了桌上，说了一些她不想听到的话。

“如果你想上市，可以，大家都在上市，”奥什曼说，“但我就是觉得ASK计算机系统公司还没准备好。”库尔茨格和桌上其他人都一声不吭，奥什曼罗列了他反对公开募股的理由。ASK计算机系统公司并不需要钱，如果库尔茨格要想外界的投资者，他们应该很容易以私募的方式找到。公开募股具有风险性，ASK计算机系统公司仅有830万美元的营业额也大大低于大部分处于公开募股阶段的公司。（苹果公司，无可否认是个异类，在公开募股时却有1.17亿美元的营业额。）除了汤姆·拉维，这位库尔茨格在1978年“买”来的销售执行官，ASK计算机系统公司的管理团队普遍缺乏这家公司以外的经验。奥什曼说，ASK计算机系统公司在实现更大增长并且雇到更多的高级管理人员之前，不应该上市。

“我知道你想要全票通过，我也愿意从董事会辞职，”奥什曼说，“但我的建议是等待。”[16]

库尔茨格不知所措，她询问其他董事会成员对奥什曼的观点有什么看法。她听见他们清了清嗓子，说出了同意奥什曼的意见。库尔茨格想了想，也同意了。

库尔茨格借故离开了房间，她在女卫生间里放声大哭，她知道不会有其他董事会的成员跟着进来。[17] 她已经这么接近上市，而公开市场又这么变幻无常。市场上一家又一家的公司成功地公开募股，比去年的步伐快了三倍，每个月公开募股的数量的纪录都会被刷新。[18] 如果她听从了奥什曼的建议，机遇向她关上了窗口怎么办？她就没法把ASK计算机系统公司带进下一个阶段了，她也不能套现。

几分钟后，库尔茨格擦干净了脸，做了一次深呼吸，然后回到了饭桌上。第二天早上，她把ASK计算机系统公司的上市时间推迟了6个月，推到了1981年10月。

在库尔茨格推迟了ASK计算机系统公司的公开募股之后的几个月里，白热化的公开募股市场显得那么诱人。在库尔茨格决定性的董事会议召开三个月后，基因泰克公司创纪录的公开募股甚至激起了更多的兴奋；仅在1980年最后一个季度，就有大约50家公司上市，苹果公司也是其中之一。1980年2月到年末，记录纳斯达克市场表现的趋势图几乎呈一条垂直的线条向上延伸。[19]

在这疯狂的上市交易之中，就在苹果公司1981年12月12日公开募股的前一周，库尔茨格开车去圣塔克拉拉参加美国电子协会举行的关于“上市”的研讨会。和差不多200位创业者坐在一起，她听到一位投资银行家警告说，对于新技术公司的渴求自从1969年的泡沫以来就从来没有这么强烈过。当年，上市公司的名字里有一半有像“数据”（data）、“计算机”（computer）这种词，或者“电子”（electron）这个词的某种衍生版。“你最好赶紧注册上市。”他多半是开玩笑地说。《商业周刊》已经开始担忧风险投资家们推出了一些“没有足够能力、人员和业绩”的公司，华尔街也没有足够的科学敏感度来对这些新发行的股票进行恰当的分析。这位银行家向库尔茨格和其他充满希望的创业者们保证（他们每人都付出了155美元来参加这次会议）这份热潮还能持续好几个月。[20]

库尔茨格希望它能持续将近一年，这一年里她会遵从奥什曼的建议，招募有经验的管理人员，并提高营业额和利润。她从惠普公司雇来了一位经验丰富的研发主管，从一家叫作高级电子设计（Advanced Electronic Design）的公司雇来了一位首席财务官。她和拉维一起花了一整晚的时间来进行头脑风暴，试图想出一个办法来吸引来那些负担不起全套20万美元的ASK计算机系统的客户。她和拉维设计出来的办法名叫ASKNET，允许那些在公司安装了终端（不是完整的计算机）的客户使用MANMAN程序，并按月支付处理费用（因为它们运行在ASK计算机系统公司的计算机上），而非一开始就需大额采购。在某种意义上，ASKNET是对过去分时模式的一种“复古”。它也提前用到了今天称为“软件即服务”（Software as a Service, SaaS）的概念，在这种方式里，企业（最有名的就是Salesforce.com）的服务都是通过软件的方式提供，用户可以通过浏览器在网页上访问它们，而不用在计算机的硬盘上安装一个程序。

ASKNET本来是为那些太小、太新或是不敢投资购买它们自己的计算机的公司准备的引路石，但这些公司到了在经济上已经不划算时还待在ASKNET上。一家计算机生产商的一位执行官告诉拉维说，他愿意多付些钱留在ASKNET上，因为不这样的话，就得买一台独立的系统，也就意味着要买惠普公司或者数字设备公司的小型计算机。“我是卖计算机的，”他说，“你觉得我会放一台惠普计算机在我的办公楼里面吗？我们在和他们竞争呢。”[21]　到了1984年，ASKNET已经贡献了ASK计算机系统公司用户群的20%以及营业额的15%。[22]

到了1981年7月，库尔茨格已经把ASK计算机系统公司塑造成了一家看起来非常典型的公开募股在即的公司：ASK计算机系统公司有了一支经验丰富的执行团队；有了和两家主要计算机供应商的合作；有了多个收入来源；有了一套现已带有图形功能、日益复杂和集成化的MANMAN程序包；有了分布在公司洛斯阿尔托斯总部以及纽约、波士顿、芝加哥和南加州的销售办公室的接近100位员工；还有了1300万美元的年营业额，远远超过奥什曼建议她达到的1000万美元的目标。考虑到新出现的重要竞争对手，ASK计算机系统公司的业绩更是令人钦佩。有超过70家供应商（它们来自其他软件公司和大型机制造商）在销售物料资源计划软件，与ASK计算机系统公司的旗舰产品MANMAN程序相竞争。[23]

与此同时，主流媒体也开始注意到ASK计算机系统公司的故事了。库尔茨格成为令人敬佩的主角，出现在《商业周刊》《信息学》（*Informatics*）、《旧金山商业日报》（*San Francisco Business Journal*）、《旧金山执行官》（*Executive SF*）、《圣何塞信使报》（*San Jose Mercury*）以及《计算机系统新闻》（*Computer Systems News*）的文章里。打字机打出来的单页新闻通讯《女性执行官》（*Executive Women*）赞扬说：“任何东西都困扰不了她……富有自信，善于应对家庭和生意问题，在一个男性世界里作为一名女性而毫无顾虑。”[24] 库尔茨格向一位记者吐露说，她私下里和人打了一个赌，计划要在5年内让ASK计算机系统公司成为一家价值1亿美元的公司：“我想让他让着我一点，因为我是个女的，但他不同意。我们会这么做是因为我想赢这场赌。”[25]

库尔茨格请求里吉斯·麦克纳，来帮她设计ASK计算机系统公司的公开募股路演所需的幻灯片和要讲的故事。麦克纳是拥有基因泰克公司、苹果公司以及英特尔公司这样的知名客户的公关、市场和战略专家。“他很有名气，所以我们请不起他。”库尔茨格说。[26] 她用折扣股票作为他的报酬：1000股股票，每股6美元，总价值大约是ASK计算机系统公司上市价格的一半。[27]

ASK计算机系统公司开始把它的完整客户名单交给任何潜在客户，只要它们保证对该项目上的其他竞标公司也做同等要求。ASK计算机系统公司对自己满足客户需求的能力非常自信，所以给每一位客户打了一个电话。这不仅对ASK计算机系统公司非常有利，而且也帮助它构建了一个客户社区，他们在互相打推荐电话的过程中认识了对方。1980年，ASK计算机系统公司把它所有的客户们请到了一起，开了一场颇为夸张

的用户大会。会场被布置成了好莱坞风格，就像是公司周五啤酒会的加强版，会上有伯特·雷诺兹（Burt Reynolds）[(201)]的模仿秀，还有几乎可以汇成一条河的酒水。客户们相互展示他们如何使用MANMAN程序，或者如何改动ASK计算机系统公司交给了所有客户的源代码。“就像一场同学会一样。”ASK计算机系统公司最早的员工之一莉兹·塞克勒回忆说。

ASK计算机系统公司的精神还在，但很多东西都改变了。这家公司再也不是那个由摇滚歌迷或是一群刚毕业然后拖着睡袋去惠普公司工作的学生组成的杂牌团队了。拉维虽然深受爱戴和尊敬，却有着一个叫“西服”绰号，因为他的穿着整洁而时髦。新雇来的研发主管肯·福克斯（Ken Fox）开着一辆奔驰车，库尔茨格则有一辆捷豹车。ASK计算机系统公司总部的用地连续两年都各翻三倍，里面有全玻璃墙壁的计算机展示室，它现在占据了埃尔卡米诺瑞尔街旁的两座单层建筑。[28] 门前一块标志牌上刻着“ASK计算机系统公司”，上面有一个由库尔茨格设计的两环相套的标志，代表着“信息传递进来，由ASK计算机系统公司的软件处理，再以可处理信息的形式传送出去”。[29]

在1980年的公司圣诞节派对上，霍华德·克莱因（他在ASK计算机系统公司只有4位员工时就已经加入）唱了一首西蒙和加芬克尔（Simon and Garfunkel）的《我是一块石头》（*I Am a Rock*），他还为它重新填写了一份非常直白的歌词：“我需要一份贷款 / 凝视窗外，我在想该怎么办 / 那儿有一台奔驰，一定很值钱……销量大增，钱却不见了 / 全花光了，去买新副总。”

库尔茨格把这些歌词存在了一份剪报册里，这既显示了她的幽默感，也展示了她与员工们所维持的融洽关系。她知道有些员工不喜欢当前正在发生的改变。马蒂·布朗团队的一些成员，虽然没有布朗本人，在新的研发主管来上班的第一天就穿出了写有“ASK Me If I Care”（问问我在不在乎）的体恤衫[30]。但是，库尔茨格把这些反对意见都当成成长过程中不可避免的烦恼。

1981年8月，ASK计算机系统公司向美国证券交易委员会提交了初步的招股说明书，也就是所谓的“红鲱鱼”（red herring）。[(202)]一个月后，库尔茨格前往欧洲进行路演，与基因泰克公司和苹果公司曾做过的类似，每晚参加在不同的豪华酒店里举行的不同的豪华晚宴。

不过，参加了这趟旅行的马蒂·布朗注意到，ASK计算机系统公司

的路演有一个特别之处。投资人“是来看库尔茨格这位女CEO的”。[31] ASK计算机系统公司的首席承销商的市场副总裁警告库尔茨格说，许多人来参会“就是因为他们从来没有见过一个女人做这件事。你要为这个做好准备”。他俩都觉得，她本身就是一件新奇事物，这个情况是需要应对的，不过还算不上是一种侮辱。所以，当副总裁建议她修短她红色的长指甲，把它们染淡到几乎看不见以显得更加专业，她照办了。[32]

路演结束之后，ASK计算机系统公司定于10月8日公开募股之前几周的日子非常难熬。在过去的9个月里，标准普尔指数下跌了17%，似乎就要应验库尔茨格对于她可能错失最佳上市窗口期的恐惧。[33] 分析师们已经在说市场崩溃了。

几乎每个人都是股东

随着上市的日子一天天临近，ASK计算机系统公司罗斯柴尔德集团都没有要取消的意思。然而，库尔茨格和银行家们已经足够担心，他们把股票的价格定在了11美元，这是初步招股说明书里建议的最低价格（其范围是11～13美元）。最高价则意味着会融来额外的270万美元，但市场的不确定性意味着库尔茨格和银行家们还是需要以稳妥作为第一诉求。

当温特博格打电话告诉库尔茨格ASK的上市成功了，代码是ASKI时，库尔茨格还在睡觉。公司的价值接近5000万美元。库尔茨格在公开募股时卖掉了546550股股票，价值大约560万美元，但是她还持有300万股，价值超过3300万美元（合2016年的9200万美元）。在公开募股之前，她拥有ASK计算机系统公司的87%，之后仍拥有66%。这一百分比非常之高，部分原因可以上溯到她在上市途中不引入私人投资者的决定。在前一年里上市的其他大部分公司里，股东持股比例都是ASK计算机系统公司的3～12倍。[34]

库尔茨格所展示的，是女性确实能够“在这个领域里竞争”。在ASK计算机系统公司上市两周后，另一家由女性所拥有的技术公司，也就是位于洛杉矶的计算机制造商维克多图像公司（Vector Graphic），也进行了公开募股。[35]

在ASK计算机系统公司的总部，人们对公开募股的反应非常冷淡。库尔茨格承认说，她想要将自己的几百万美元都兑现，换成一大堆一美

元的钞票，然后“在里面裸体玩耍，就像小时候看到的的迪士尼漫画书里的史高治·麦克老鸭（Scrooge McDuck）一样”。不过她还是把持住了。她确实在斯坦福购物中心花掉了40000美元，不过那是给她的管理团队买表。[36] 除了这个，再加上和几位经理的一顿午餐，庆祝活动就只有在新办公室的餐厅里举行的低调的公司派对，一块蛋糕上用糖霜写着“恭喜上市，ASKI”。

庆祝活动如此冷淡，可能也反映了ASK计算机系统公司的股权分配。公司在1974年实施了一套股票期权计划，库尔茨格说公司中的“几乎每个人”都是股东。塞克勒还记得，在ASK计算机系统公司刚成立的时候，库尔茨格问她选择每月涨50美元的工资，还是多50股的股票。塞克勒选择了多涨50美元的工资。库尔茨格的父亲也做了同样的选择。1979年，库尔茨格要归还他贷款时，她提议说可以用股票代替现金。“我拿纸质股票来干什么？给卫生间贴墙纸吗？”他开玩笑说。“那个卫生间本可以价值1250万美元的。”库尔茨格后来指出。[37]

虽然ASK计算机系统公司的许多员工都拥有股票期权，但很少有人拥有大量的股票，包括那些早期的员工。公司上市的时候，库尔茨格的股票值4000万美元。她拥有360万股，是其他所有员工股票总和的7倍。(203) [38]

到ASK计算机系统公司上市的时候，公司已经采用过了一家传统硅谷公司的不少套路。它的企业文化很随性，可以讲笑话、直呼其名，以及权力分散。公司的董事会里面有罗姆公司的CEO，有一家主要投资银行的高级管理合伙人，有一名来自威尔逊·桑西尼·古德里奇·罗萨提律师事务所的律师（就是那所拉里·桑西尼此刻已经成功改造为为创业者提供一站式服务的律师事务所）。[39] 穿着牛仔裤的年轻程序员们在ASK计算机系统公司总部低矮的建筑里工作着。

然而，论及股权分配，ASK计算机系统公司的结构却像一家老派的公司或是一家典型的小企业，创始人或CEO占有着公司的绝大部分，即使最早的员工也只得到了一点点。就像克莱纳深情演唱的那首充满嘲讽意味的圣诞歌曲里说的一样，“我要卖光我工作得来的所有期权 / 我将会身价数百，或许更多”。

虽然共享股份当时在硅谷很常见，但还是不如今天普遍，而在库尔茨格最熟悉的制造业里则尤为罕见。另外，虽然在公开募股时，库尔茨格的董事会上已经有了人脉广博的CEO、银行家和律师们，但在公司最

早期，她与金融家们和其他方面的专家并无合作，不然他们可能会推动她采纳另一种股权结构。[40] 库尔茨格在硅谷选来作为模范的那家硅谷公司——惠普公司，在她开始分析它的时候，已经非常成熟，且已经被公众持股了15年。它拥有慷慨的股票购买计划，但期权赠予只向那些级别最高的员工们开放。[(204)] ASK计算机系统公司研发主管肯·福克斯（她给了他45000份限制性股票期权，每股1.67美元）在惠普就从来没有拥有过期权，尽管他在那里工作了12年。[41] 查克·豪斯（Chuck House）是惠普公司计算机部门的一位执行官，说他在成为新员工第一年里获得的股票是他在惠普公司整个29年里获得的股票的总和[(205)]。[42]

ASK计算机系统公司的股票分配对早期员工来说一直是一个敏感的话题，有几位员工表达了对公司的厚爱，谈到了他们对取得成功的自豪之情，但也谈到了相对较少地分享公司上升红利所感到的苦涩与困惑。

毫无疑问，库尔茨格是历史上唯一一位在自己路演时，会举着别人递给她的一件亮黄色体恤衫的CEO，上面写着“ASK me if I go down”（问问我去不去下面），然后在她雇来的豪华轿车前面照相的女人了。[43]。

不过，4000万美元能够弥补很多充满性别歧视的胡扯。在1981年上市的448家公司里挣到钱的数千名创业者和员工里，只有8人在公开募股之后拥有的股票价值超过库尔茨格在ASK计算机系统公司的4000万美元的股份。（诺兰·布什内尔的比萨时光剧场在ASK计算机系统公司之前6个月上市，他的股份大约价值2850万美元。）[44]

库尔茨格从来没去钱堆里面打滚过，但她做了这件事情的硅谷版。她给一家又一家的法拉利经销商打电话谈了价钱，买了一辆红色的法拉利308 GTSI。在公开募股的几年后，她与丈夫离婚。这份离婚协议（据报道，说她给了前夫2300万美元）提及：“在美国历史上，由妻子以现金和股票形式给丈夫的离婚费用里，就算不是最高的，也是最高的之一。”[45]

在库尔茨格将法拉利开来上班的第一天，马蒂·布朗问她能不能开一开。库尔茨格把钥匙扔给了他。

TROUBLE-MAKERS



第五部分

裂　变

现代高科技先锋疯狂崛起

1983—1984

开篇导读

即使在坏新闻面前，即污染、过度拥挤、飙升的离婚率和房价，硅谷在1983年仍然在捕捉着公众的想象力，基因泰克公司和苹果公司创纪录的公开募股已经过去3年了。在一个类似好莱坞的“明星地图”大小的大巴游活动里，富有事业精神的向导们会开车带领大家经过惠普公司和苹果公司创始人的车库办公室。一家公司造了一整排的车库，把它们租给那些渴望以硅谷传统来启动他们企业的未来创业者们。[1] 美国企业平均把它们38%的资本设备预算花在信息技术上，在15年前还只有22%。之前并不关注科技创业公司的杂志和报刊也都开设了“小企业”与“新秀”专栏。[2] 在1983年的国情咨文讲话中，里根总统赞扬了硅谷的“明日先锋们”，说“就像美国的先锋精神把我们造就成了20世纪的工业巨人一样，今天，同样的先锋精神打开了新机遇的另一条广阔前线，也就是高科技的前沿”。[3]

对硅谷的很多人来说，20世纪80年代的中段是一个过渡期。一些创始人离开了他们的公司，另一些人的形象则一飞冲天。一个主要技术产业垮掉了，另一个则成熟了。现代互联网距离现实又更近了一步，这要感谢一个通用网络操作协议的广泛采用。(206)

与此同时，一个由超过3000家硅谷公司组成的生态系统正在逐步进化，发展到了能为新公司提供创业专家指导的阶段。[4] 这些风险投资家、芯片设计师、吹玻璃匠人、制衣工厂、冲压裁剪机、设备供应商、专门的法律、招聘以及公关公司，他们就是创业者，它们就是创业公司。他们助力了新一代创业者的启动，其中许多人所站立的基石，正是他们之前这些搅局者所开创的突破与先例。(207)

25

兔子们都跳走了

罗伯特·泰勒

The Rabbits Hopped Away

1983年5月，罗伯特·泰勒收到了一封在施乐公司工作的一位惊慌失措的员工发来的电子邮件。此时，施乐公司舍弃了阿尔托计算机而推行另一套昂贵的计算机STAR。 (208)

汉密尔顿的恐惧

“我们有十几个人今天下午去加州大学洛杉矶分校参加了苹果公司丽莎计算机的演讲和展示，我们被吓个半死！”这位名叫布鲁斯·汉密尔顿（Bruce Hamilton）的员工写道。丽莎计算机于4个月前被推出，它还有几个问题，比如，应用程序启动太慢，对电子邮件和网络的支持据说也还要好几个月才能解决，但是这些在汉密尔顿看来，和丽莎计算机已经展示出的优势相比微不足道。苹果公司的计算机集成了鼠标、图形用户界面，还有和阿尔托计算机与STAR计算机一样的互动性。另外，苹果公司还允许外面的程序员为丽莎计算机编写软件。结果就是，“再过12～18个月，STAR计算机上就再也不会有任何重要功能是丽莎计算机上没有的了，”汉密尔顿预测道，“认为施乐公司能找到什么‘安全市场板块’，使得我们能够保有我们的专长纯属痴人说梦。”他用警告的口吻说任何“土里土气的……在车库里有两个家伙的公司”都能在比施乐公司编写一份新功能的规格说明还少的时间里创造并发布一款新产品。[1]

汉密尔顿的恐慌有些夸张，但并非毫无根据。施乐公司花了超过7年时间才把第一台可用的联网阿尔托系统发展为产品，苹果公司用了一半的时间就做了基本上相同的事。这个场景就正是拉里·特斯勒（那位在1980年离开并去了苹果公司的帕洛阿尔托研究中心研究者）告诉泰勒的故事的展开方式。其他人正在优化、再创造和推广帕洛阿尔托研究中心的发明，然后还要超越它们。

泰勒的一位员工把汉密尔顿的电子邮件以“供君一笑”的标题转发给了他，但泰勒并没有笑，因为他的团队在好几年前就证明了什么是可能的。应该由施乐的其他什么人来决定而不是苹果公司，用泰勒的话说就是，“在一个受限制的消费者环境中什么是管用的”。总体而言，泰勒喜欢研究和生产部门之间有着清晰的划分。“你不会想要一个研究者来修建你的公路、地铁、航线和房屋。”他写道。[2] 然而，丽莎计算机还是让人耿耿于怀。施乐公司现在本该已经霸占个人计算的天下了，而不是把它拱手让给毫无来头的创业公司。另外，IBM的个人计算机及其克隆品

的成功也让泰勒和帕洛阿尔托研究中心的许多研究者目瞪口呆。“我们从没想到过人们会买废物。”艾伦·凯解释说。[3]

剑拔弩张，从盟友到敌人

过去几年，特别是最近几个月，对于泰勒来说非常艰难。他的婚姻正在分崩离析，所以他很快就要离开帕洛阿尔托的手艺人房屋（附近有网球场，还有习习微风吹过），搬到伍德赛德（Woodside）蜿蜒的道路尽头的一栋孤零零的俯瞰山谷的房子里去。在工作上，那些累积了很久的问题现在都开始暴露了出来。他继续和其他的帕洛阿尔托研究中心部门和管理者斗争。核心员工都灰心丧气，逐渐离开。预算冻结变成了预算缩减。在他最近的一次业绩考核中，他发现他的年工资的涨幅还不及生活成本的涨幅，这在施乐公司本来都是理所当然的。拿着118440美元的年工资，他的收入已经是同级别里面最高的了。[4] 他没法再期待更多了。

然而，就在所有这些麻烦之中，泰勒却找到了一位意想不到的盟友：他过去5年的直接上司鲍勃·斯宾拉德（Bob Spinrad）。斯宾拉德是一位工程师，在乔治·佩克被提升为公司研发主管之后，被任命为帕洛阿尔托研究中心的主任。斯宾拉德在施乐公司的工作最初是从科学数据系统公司开始的。施乐公司在1970年收购了这家计算机公司，然后在亏损了8400万美元之后把它关闭了。

斯宾拉德理解泰勒。他写到过泰勒的“明显的双模式”表现：他在自己的实验室里是一位出色的领导，但他同时也是帕洛阿尔托研究中心的实验室之间大部分的紧张关系之源。有一天，泰勒觉得自己不受重视，他用一把直尺和一张绘图纸把他办公室的资源做成了图表。根据他的计算，在他掌舵期间，实验室人均获得的款项从37000美元猛跌到了2000美元。他把图表送去给了斯宾拉德，上面附了一张纸条问：“这是受重视的表现吗？”他的语调并非想要挑战，而是有点儿悲伤，他在请求帮忙从佩克那里再多拨一些钱出来。[5] 斯宾拉德非常看重计算机科学实验室的重要性和它所从事的工作。“不能充分支持计算机科学实验室的员工们所从事的所有这些杰出而多彩的工作，是我的痛苦源泉之一。”斯宾拉德在1981年早期写道。大概在同一时间，他给在总部的佩克寄去了一份5年计划，提出重新分配帕洛阿尔托研究中心的预算，给计算机科学实验室多拨一些钱。[6]

在斯宾拉德提交了他的5年计划之后不久，佩克却给他降了职，他把帕洛阿尔托研究中心一分为二，让斯宾拉德只担任计算机一侧的主管。泰勒的实验室里传言说，斯宾拉德之所以被免去了主任位置，是因为担心他受到泰勒的摆布。斯宾拉德第二年就离开了帕洛阿尔托研究中心，成了施乐公司总部的一名职员。

斯宾拉德走了之后，泰勒和佩克之间的缓冲带消失了，新的缓冲带以物理学家比尔·斯潘塞（Bill　Spencer）的形式出现了。斯潘塞是一位高大英俊的堪萨斯人，他于1981年加入施乐公司，掌管帕洛阿尔托研究中心的一个新的集成电路实验室。他和佩克相处得不错。几个月后，佩克叫斯潘塞来担任帕洛阿尔托研究中心的主任。

斯潘塞有着足以和泰勒匹敌的任性性格。在桑迪亚实验室（Sandia Laboratories），他热衷于激怒那些让他讨厌的上司。40年后，回想起他让一个人“非常愤怒以至于要取消一次会议”时，他还笑出了声来。[7]　在另一份工作里，他收到过一份礼物，是一支巨大的皮下注射针——因为他老是“扎”别人。[8]

斯潘塞和泰勒太像了，泰勒要么会非常喜欢他，要么会非常恨他。结果泰勒对他两种态度都有。斯潘塞来了之后的前几个月里，当他还在掌管集成电路实验室的时候，两个男人在周六早上会一起打网球。他们的妻子们关系非常友好，泰勒一家人还参加了斯潘塞妻子的50岁生日庆祝会。总而言之，两家人共度了“很多有啤酒和胡椒博士汽水的夜晚”，据斯潘塞说。[9]

但当佩克升了斯潘塞的职，让他担任帕洛阿尔托研究中心的领导者并成为泰勒的上司之后，这份友谊就消退了。泰勒很快就指出，斯潘塞的本科学位是体育，即使他是一位擅长半导体电子的物理学家这一点也没有什么帮助。泰勒鄙视物理学家，这一点在帕洛阿尔托研究中心是众人皆知的，他对半导体的态度也是一样，觉得那是无聊的研究，因为摩尔定律已经指明了一块芯片上的零件密度能以多快的速度增长。他还觉得微芯片在数字革命中也属过誉。对泰勒来说，半导体是必要的，但它只是软件借以表演其优雅而复杂的舞步的单调舞台。“如果没有软件，硬件不过是一块发热的熨斗。”他喜欢这样说。[10]

斯潘塞当上帕洛阿尔托研究中心领导者后的第一项举动是，安排了一次实验室领头人会议。泰勒提出可以在他的懒人沙发房间开会。当另一个实验室的一位代表说，只要会议是在泰勒的地盘上开的，她实验室

的人一个都不会愿意来参加时，斯潘塞颇为震惊。“他们害怕身体受到攻击。”斯潘塞说，虽然他承认在帕洛阿尔托研究中心他从来没听说过什么身体上的暴力。[11] 这次会议没有开成。

很快斯潘塞就认定，泰勒阻碍了帕洛阿尔托研究中心实验室之间的协作。另外，正因为泰勒所捍卫的研究与开发分离，他也阻碍了施乐公司对帕洛阿尔托研究中心的技术进行商业化的进程。“让施乐公司的其他部门采用这些技术是我的责任，”斯潘塞回忆道，“这要求技术专家要花时间与施乐公司其他部门的人合作，而泰勒完全不愿意参与其中。”[12]

但是泰勒所看见的，是他的研究者已经在推动技术进入施乐公司的其他部分了。泰勒曾做过STAR计算机的研发工作，他还鼓励一位关键的研究者（格西克）在施乐公司内部成立了一个新的图像实验室。但斯潘塞规划的却是另外一种景象：在他的设想中，施乐公司的研究者会帮助外面的公司开发基于帕洛阿尔托研究中心技术的产品，以此为施乐公司换取股权。斯潘塞之后将成功地在光谱二极管实验室和新思实验室（Synoptics）之间推行这种模式。[13]

泰勒认为，斯潘塞的目标既不是实验室之间的合作，也不是开发产品，而是要控制自己的实验室。

后来，在回顾40年前发生的事时，斯潘塞感叹地说：“我要是没有那么着急想要离开桑迪亚实验室，可能会认清楚帕洛阿尔托研究中心的情况，然后去往惠普公司。”[14]

泰勒的防御心和斯潘塞的挫败感在1983年8月同时到达了顶点，在斯潘塞的办公室里的一场剑拔弩张的会面之后，斯潘塞给了泰勒一份打好的备忘录。“你的管理方式和你的个人态度正在起负面作用。”斯潘塞写道。如果还不改变的话，他说泰勒将会面临纪律处分，包括解雇。[15]

斯潘塞给了泰勒三周时间来重组计算机科学实验室，让它看起来更像帕洛阿尔托研究中心其他的实验室。以后，再也没有人任何人会向泰勒汇报。此外，泰勒还要把实验室拆分成几个小组，每个小组设有一位专门的管理者。斯潘塞认为这一举动会“帮助施乐公司培养未来的管理者，增进施乐公司其他组织之间的联系”。他指示泰勒：“不要对施乐公司的项目或部门发表贬损言论，导致他们离开公司。”最后，泰勒还需要每周一早上9点和斯潘塞会面，“汇报你对这些行动要求的遵从和进度”。 (209)

从来没有任何人，包括喜爱规避风险的佩克，这样专横地对待过泰勒。甚至连杰里·埃尔金德，这位计算机科学实验室早年名义上的管理者，都从来没有告诉过泰勒该如何管理这个实验室。[16] 斯潘塞设计了这一备忘录来让泰勒搞清楚自己的位置。

“我反复阅读了你的备忘录，”泰勒6天后给斯潘塞写信说道，“我越发对你使用的方式、语调以及内容感到震惊。当我的心情平静下来之后，我的第一反应就是立刻辞职。然而，我花了很长的时间，在我人生中最富有生产力的这一段时期里，给施乐公司带来了最好的人才和技术。如果我就此离开，而对你令人惊愕的备忘录不作任何更为详尽的回应，就对不起我的这份心血。”[17] 在接下来的单行距的5页纸里，泰勒捍卫了他的实验室和他的管理方式。

泰勒否定了一项指控，说他鼓励其他人离开施乐公司，或是与他一起加入一家新企业。“从你备忘录的语调中可以很明显地看出，我已经在别的什么地方面试了，但我并没有。”他写道，他一直都欢迎斯潘塞来参加实验室的会议，而且反对重组实验室能够培养新管理者的观点。帕洛阿尔托研究中心雇用研究员是因为看中了他们的研究能力，而非他们在管理上的技能和兴趣。泰勒还列出了10项来自他实验室的“我们自己和施乐公司的数千人每天都在使用”的技术。他的名单上有局域网（LAN）、一个服务了超过4000个电子邮箱的互联网络、集成电路设计辅助以及激光打印机。 (210) 至于泰勒实验室的这些和其他成就未能惠及公众，这并不是泰勒的责任。

对于贬损的言论：“从根本上而言，我有着正面、乐观的精神，我对贬损不感兴趣。”泰勒承认说有时候他可能批判性太强，但“真相与开放的言论应该是”研究环境里面的“硬通货”。相比之下，帕洛阿尔托研究中心的“政治化程度远远地超出了我的想象”。

在结尾，泰勒请求允许把斯潘塞的备忘录和他自己的回复分享给他的一些高级研究者（被拒绝了）以及施乐公司的CEO戴维·卡恩斯和其他高层执行官（被允许了）阅读。在给卡恩斯和另外两位高级执行官的一封短信里，泰勒写道：“毋庸置疑，我不能再向斯潘塞汇报，以及通过他汇报给佩克了。”泰勒并不知道的是，卡恩斯早就知道了斯潘塞原来那份备忘录的内容。在质问泰勒之前，斯潘塞就已经把他的主要观点和卡恩斯讨论过了，并警告他说泰勒可能会以辞职来回应。[18]

收到泰勒的短信之后，卡恩斯派他的副手和泰勒与斯潘塞在位于东

海岸的施乐总部开了一次会议。4小时后，泰勒知道了施乐公司的高级管理层支持的是斯潘塞。两位对手一言不发地一起坐着施乐公司的一辆汽车回到了飞机场。[19]

回到加州之后，泰勒知道他不得不走了。他把情况告诉给了他的几位核心员工，安排了一次第二天早上的实验室会议。

泰勒辞职，引发施乐大地震

站在他的团队面前的，还有斯潘塞。他耸立在房间的最后，然后泰勒阅读了一份他用细小的连笔字手写在纸上的短小通知：

> 13年零19天前，怀着要创造一种全新的信息处理形式，以服务千万大众，我成立了一个实验室。你们成功创造出了这种新形式，我永远都会感激你们……
>
> 到了20世纪70年代中期，你们已经建立了一个很好的基础，我期待公司的研究机构能够在上面继续开发。但这份期待没能实现，帕洛阿尔托研究中心在计算机系统研究上的投入的资源一直小于20%……
>
> 因此，我决定离开公司，并且没有其他马上的安排。在9月30日之前，我都会休假。我还不知道下一步要做什么。
>
> 能与各位共事是一份极其美好的经历。[20]

随之而来的只有震惊与沉默，研究者看着泰勒放下纸条，走了出去。斯潘塞走到了泰勒刚刚站过的位置，准备好回答问题。而他得到的，却只有愤怒。除了几位泰勒前一天晚上通知过的领头研究者，泰勒被解雇这件事（任何了解他的人都知道，他是绝不会以这种方式主动辞职的）完全是突如其来。研究者开始朝斯潘塞叫喊——最好的一次“庄家”会议上，激情变成了愤怒。刚刚发生了什么事？斯潘塞对泰勒做了什么？实验室要解散了吗？

查克·撒克站了起来。他说他也不干了，然后离开了房间。当天晚些时候，他提交了正式辞呈，告诉斯潘塞说他怀疑“你的动机和你的智慧”，并解释说他不希望“见证或者参与”在泰勒离开之后无可避免会发

生的实验室的解散。[21]

与此同时，斯潘塞自己也还处于泰勒要离职的震惊之中。虽然他说“我的意图从来不是要逼迫泰勒离开帕洛阿尔托研究中心”，然而在内心深处，他并没有觉得计算机科学实验室有一位新的管理者乃至一套新的核心研究班子，对施乐公司来说是一件糟糕的事。“我想他们已经做出了他们能做出的几乎所有贡献，”他之后对泰勒领导下的计算机科学实验室如此反思道，“我觉得他们的成就大约来自1971—1980年之间，之后他们就好像一直都在微调他们做的东西了。”[22]

但斯潘塞没有料到泰勒会来这么一手。“我没想到他会突然离开。我觉得我们应该坐下来好好谈谈，如果我们还不能达成妥协，再想别的办法。”[23] 这一误解比其他任何事情都更能显示，斯潘塞对泰勒到底有多么地不了解。妥协，不是泰勒的风格。

一个谣言开始在计算机科学实验室的邮件列表上传播，说斯潘塞已经命令要关闭实验室。就在几天内，斯潘塞的备忘录和泰勒的回复以电子版的形式传播（是谁做的至今都是个谜）。但很快，两份帖子都被删掉了。

有几位最资深的计算机科学家飞去了施乐公司的总部，劝说CEO戴维·卡恩斯把泰勒留在施乐公司。[24] 他们想要卡恩斯知道，如果泰勒离开了，其他人也会离开。另外，就算这个实验室毫发无伤地保住了（它不会的，他们向卡恩斯保证说），斯潘塞也永远都不可能管理好它。至关重要的是要理解，是泰勒“在为实验室工作，而不是反过来”。此外，泰勒为实验室“转移了外部干扰”，使得研究者最高程度地关注了研究工作。

相比之下，斯潘塞有着一套完全不同且格格不入的管理风格，研究者告诉卡恩斯说。“他预先设想了一些关于技术转移的点子，他不懂系统研究，他不把计算机科学实验室已经展示的成功考虑在内，而且不经咨询就让实验室接下研究工作。”

他们保证道：“泰勒是可以管得住的”，而且他们作为一个团队，已经找到了方法来“弥补”泰勒的“不足”。这群人所建议的挽救局面的方式是劝说泰勒回来，让卡恩斯汇报给斯潘塞之外的什么人，并增加给计算机科学实验室的资金。[25]

很难想象，这些研究者会觉得他们的请求会有什么真正的效果。真

的要把泰勒请回帕洛阿尔托研究中心来，还要给他更多资源和更大的权力，而这只会恶化那些施乐公司管理层对这件事的态度。

在实验室的研究者向卡恩斯据理力争的时候，其他一些成员联系了世界上最有名的一些计算机科学家，请他们给CEO写信施压，让他不要让泰勒离开。几天内，这些信都到了卡恩斯的办公桌上了。

“这一次令人难以置信的事件，”斯坦福大学杰出的计算机科学家唐纳德·克努特（Donald E. Knuth）这样称呼这件事情，“鲍勃完成了这么多充满奇迹的东西。我一直以为他是施乐公司最重要的人之一。”泰勒走了之后，克努特写道，世界上最好的一群计算机科学家们就要解散了，这将“预示着施乐公司在计算机系统上的领先地位的终结”。[26]

很多类似的信件纷至沓来，写信的人包括卡内基梅隆大学的达纳·斯科特（Dana S. Scott，“这件事情对于计算机科学的未来至关重要，我无法保持沉默”[27]）、加州大学伯克利分校的理查德·卡普（Richard Karp，“我知道计算机科学界有很多人都有和我一样的担心”[28]），以及斯坦福大学的布赖恩·里德（Brian K. Reid，“从我的角度看来，施乐作为一家公司之所以能够得以存活，很大程度上都依赖于泰勒先生，显然您没有意识到这一点，不然您会花更大的功夫来保住他”[29]）。泰勒的导师利克莱德从麻省理工学院的实验室写来一封长信，担忧地说：“如果他的辞呈被批准并生效，这一定会干扰乃至毁掉这所许多计算机科学家（包括我）所认为的世界上最好的计算机科学实验室。”利克莱德写道，这所实验室正是因为有了泰勒所促成的“氛围、精神、临界质量以及良好的人际互动”，它的价值“远超过里面个人的简单组合”，“如果泰勒真的离开了，您可能还是有办法能把泰勒搭建起来的团队保住，但您需要另一位‘泰勒’。不过，恐怕您再也找不到了。”[30]

最好的情况是，随着帕洛阿尔托研究中心的研究者逐渐散去或是在其他地方重组，计算机科学的发展可能会被推迟。最糟的情况则是，计算机科学实验室里的这种精神势头永久地消失。计算技术在美国的发展将会受到伤害。此时，美国人正在害怕日本会对美国的技术卓越地位造成威胁。

忽然来袭的信件让卡恩斯不知所措，也让他大发雷霆。“如果我知道会这样话，我就不会同意你提议的变动了。”他告诉斯潘塞说。斯潘塞提醒他说，你早就知道会发生这些。斯潘塞告诉过他的。[31]

但卡恩斯也说过他会支持斯潘塞，他也确实这么做了。罗伯特·泰

勒走了。

那只琥珀色的兔子

不到一个月后，泰勒在位于帕洛阿尔托的数字设备公司创立了系统研究中心。“我说我会给他们提供咨询，接下来发生的就是，几个家伙跑来问我实验室想建在什么地方。”泰勒说。他的工资是145080美元，比他在帕洛阿尔托研究中心的工资涨了22%。他还获得了2500份股票期权，他向一位他喜欢并尊敬的杰出计算机科学家萨姆·富勒（Sam Fuller）汇报工作，富勒是数字设备公司的研究与架构副总裁。[32] 泰勒称富勒是“我有过的最好的老板”。

回到帕洛阿尔托研究中心的计算机科学实验室，一位匿名的作者传播了一份用帕洛阿尔托研究中心漂亮的打印机打印出来的愉快的《兔子的寓言》。在这个故事里，一群兔子（有一些是软件专家，有一些是硬件专家）很高兴地听说：“一只琥珀色的兔子是这群兔子的领袖，它知道如何帮助兔子们一起和谐工作，让它们互相帮助，造出美妙的东西”，但它最后却去了一家“别人的公司”。现在每只兔子“内心里都有一个温暖的想法：他要去找那只琥珀色的兔子，然后告诉它，‘我能在别人公司为您工作吗？’”[33]

施乐公司的年终奖一发放，“兔子们”就都跳走了。在泰勒离开8个月内，有28人辞职，人数超过了计算机科学实验室技术人员的一半，[34] 其中15人去数字设备公司加入了泰勒。在泰勒指挥下的研究者将会又一次地为易用的分布式计算系统上新一波的技术发明铺下基石。在这些项目之中，泰勒在数字设备公司的团队开发了可靠的计算机网络、多处理器机器，还有一种电子图书。其中一位名叫迈克·伯罗斯（Mike Burrows）的研究员，是世界上第一个快如闪电的搜索引擎AltaVista的关键贡献者之一。AltaVista在谷歌成立前三年就进入了市场。[35]

26

一年亏损 5 亿，雅达利诱发电子游戏大海啸

艾伦 · 奥尔康

Video Nation

到了1983年，电子游戏，特别是雅达利公司，已经俘虏了整个美国。在美国，每周都有50家新的游戏厅开张，[1] 每5家便利店里就有一家至少有一台游戏机，[2] 一个主张禁止17岁以下青少年玩电子游戏的诉讼案甚至打到了最高法院。[3] 《新英格兰医学杂志》（*The New English Journal of Medicine* ）上报导了一种新型的韧带拉伤“太空侵略者肘”，得名于太东集团（Taito Corporation）生产的热门街机游戏，雅达利公司的里克·莫勒（Rick Maurer）把它改造成了最为畅销的家用游戏机卡带。史蒂文·斯皮尔伯格告诉《新闻周刊》（*Newsweek* ）说，他家里就有8台街机，他严重怀疑自己是不是入错了行。雅达利公司打了一系列围绕着一个沉迷于电子游戏的国度展开的广告，甚至还开通了一条“匿名戒雅达利会”（Atari Anonymous）(211) 的免费热线。[4]

蝴蝶效应

几乎仅凭雅达利部门的一己之力，华纳通信公司的股票在将其收购后6年里就涨了3000%。这个部门的利润之高，以至于华纳通信公司的其他部门都只会冲淡雅达利的业绩，虽然它们也在挣钱。

然而，一切最终都崩溃了。6月，华纳通信公司宣布在3个月里就亏损了3.1亿美元，每天超过300万美元。即使是华纳通信公司的CEO史蒂夫·罗斯也瞠目结舌，承认说他虽然也预期到会有亏损，但“像这种程度的亏损显然是没有想到过的”。[5] 雅达利在1982年年底的时候就开始错过收益预期，但1983年第二季度的结果还是令人难以置信。在那一年结束的时候，公司已经损失了接近5亿美元。而在前一年，它还实现了3.23亿美元的利润。

罗斯和曼尼·杰勒德把在游戏卡带销量上的毁灭性失败归罪于竞争对手，迄今为止它还是雅达利业务里利润最高的部分。雪上加霜的是，美泰（Mattel）之类的公司还在销售更为高级、图像更好的游戏系统。雅达利推出了一些新游戏，其中包括《吃豆人》（*PAC-MAN* ）以及《E.T.》，《E.T.》这部游戏与环球影片公司（Universal）的电影搭售这款游戏的，但许多玩家都认为其图像和设计都非常原始。关于《E.T.》，一名评论家写道：“这不是一款游戏，这就是一个东西在屏幕上摇摇晃晃地走路。”[6] 《E.T.》是在罗斯和斯皮尔伯格谈成了一笔交易

之后匆匆上市的。据报道，这笔交易给这位电影制作人带来了至少2300万美元的稳当的版税，而这件事没有咨询过雅达利的任何人。[(212)]

到了1982年年底，大约有20家竞争对手都在销售雅达利VCS游戏系统的卡带，而雅达利只生产了该游戏机上可用的300种卡带中的1/3。[7] 游戏有来自像动视这样的严肃公司，但也有像《篷车大追逐》（*Chase the Chuck Wagon*）这样不太严肃的游戏，这款游戏来自一家名为普瑞纳（Purina）的公司。这家游戏制造商的可怕口号是："得分就是搞定！"雅达利起诉了《卡斯特的复仇》的制造商。这款游戏也引发了女性和美洲原住民团体的的抗议，说它鼓吹强奸。[8] 雅达利失去了对它所创造的市场的控制。

1982年12月，就在华纳通信公司宣布亏损前几个小时，雅达利的总裁雷·卡萨尔出售了5000股股票。因为受到美国证券交易委员会的内线交易调查，他不得不返还了利润。接下来，他就被开除了。华纳通信公司CEO罗斯在宣布雅达利盈利下滑前的几个月里也出售了价值2100万美元的股票，却没有受到任何调查。[9] 雅达利在1983年裁掉了3000名员工，之后公司还挺过了一次很快就失败了的组织工会的企图。"这是一段很折磨人的时期，"一位执行官说，"这里曾经是硅谷最好的地方，人们想不通所有这些是怎么发生的。"[10]

"就像整个产业都消失了一样。"华纳通信公司的杰勒德解释说。巴利公司的利润下跌了85%。Intellivision（一种家用游戏主机）的制造者美泰公司也裁掉了其37%的员工。[11] 在1983年的前9个月就有大约2000家游戏厅关门。电子游戏看起来就好像是一波流行一时的风尚。

长达**10**年的沉寂

这次崩溃几乎毁掉了刚起步的第一代电子游戏创业公司。动视，这家由四位心怀不满的雅达利游戏设计师创立的公司，在损失数百万美元之前，刚在1983年经历了一次乏善可陈的上市。想象是另一家从雅达利发展出来的公司，直接就关门了。"雅达利的垮台导致了一场大海啸，彻底冲走了公众对游戏的兴趣，并且给游戏业带来了长达10年的发展停滞期。"特里普·霍金斯说。[12] 霍金斯就是迈克·马库拉在苹果公司"未经打磨的钻石"之一，于1982年离开了公司并成立了艺电公司，生产面向个人计算机的电子游戏。艺电公司的第一位外部投资人是唐·瓦伦丁，

是他投资了雅达利、并把马库拉介绍给了史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克的风险投资家。本·罗森是一位乐观的技术分析师，是艺电公司的另一名早期投资者。[(213)]

艺电公司在1983年10月推出了自己的第一部热门游戏《J博士和拉里·伯德一对一》（*Doctor J and Larry Bird Go One-on-One*），这个篮球游戏里有着该运动的两位巨星。它是苹果II计算机上最受欢迎的游戏之一，也是授权运动类游戏拥有巨大市场的早期信号。艺电公司5年后会在这个市场的开发上取得巨大成功，推出《约翰·马登美式足球》（*John Madden Football*）[(214)]。但在1983年大崩溃的余波下，即使是艺电公司（它为计算机制造游戏，而非任何特定的主机或者街机）也得紧缩开支。“我们需要像《沙丘》里的弗莱曼人一样生存，回收我们自己的唾液来求生，”霍金斯说，“我们需要花很多年的时间一砖一瓦地重建这个行业。”[13]

雅达利再也没能从崩溃中恢复过来。就像艾伦·奥尔康和其他人所害怕的一样，当雅达利游戏的销量开始下降的时候，公司不能提供任何新东西。在1982年年底发布的一种更高端的游戏系统，只能玩少数几种游戏（来自2600系统的早期VCS卡带不能在上面使用），而且价格比能够做更多事情的个人计算机还要贵。[(215)] 同时，雅达利的另外两个部门（投币式游戏机和个人计算机部门）也在亏损。

雅达利试图认真地关注研究和开发的时候已经为时太晚。在奥尔康离开之后，卡萨尔雇了帕洛阿尔托研究中心的艾伦·凯来监督“长期研究”，并给了凯自己称为“基本上无上限”的预算。[14] 1983年早些时候，微处理器的联合发明人、英特尔最资深的工程师之一特德·霍夫（Ted Hoff），也加入了雅达利，着重关注“短期和中期研究”。[15] 两人都在不到一年内就辞职了，时间远不够让他们的努力在雅达利的账本底线和技术方向上产生任何效果。

1984年，华纳通信公司把雅达利进行了拆分，保留了街机部门，但把家用计算机和游戏主机部门卖给了康懋达公司的前CEO杰克·特拉米尔（Jack Tramiel）。第二年，华纳通信公司把街机部门也卖给了南梦宫（Namco）。“很显然，旧的雅达利已经死了。”一位分析师告诉《纽约时报》说，“它已经一文不值了。”[16]

1985年，任天堂推出它的NES游戏机[(216)]的时候，电子游戏产业将会再次复苏。NES这部在2011年被评为历史上最好的电子游戏机的主机

是一套封闭系统，只能玩由任天堂制造或者认可的游戏卡带。[17] 这家日本公司从雅达利的失败中吸取了教训。 (217)

27

用股权换许可，重新定义斯坦福

尼尔斯·赖默斯

Knew It Before They Did

1983年，斯坦福大学在技术许可上的收入超过了其他任何大学：250万美元（合2016年的610万美元）。[1] 重组DNA技术的专利占了这项收入的几乎60%。尼尔斯·赖默斯带着他自我鼓舞的话语和坚持不懈的精神，是最早认识到如何从学术界的发明中取得财富的人之一。他也是看到了重组DNA技术的经济潜力的第一人。他比发明者本人发现得早，也比那些创业家和风险投资家们发现得早。不过，这份财富并没有进入他个人的腰包。他说他没有获得过奖金、升职，甚至在他做了为重组DNA技术申请专利的大胆决定之后，连工资都没有涨得特别多。但他还是知道，他帮助启动了2700亿美元的生物科技行业，并重新定义了世界各地大学发明的本质。[2]

在重组DNA技术的专利带来的激动过去之后，赖默斯回到了他在技术许可办公室里日复一日的工作。在他的座位上，他看见了新一代植根于斯坦福大学的发明创造的科技公司的崛起，其中包括工作站巨头太阳计算机系统公司、远程通信巨头思科系统公司。像这样的以斯坦福大学的技术为核心的快速成长的公司的诞生，更激励了赖默斯与大学的上层领导者进行又一次战斗。这次，又有数百万美元悬而未决。

斯坦福，成为发财大学

赖默斯希望，对于那些通过技术许可办公室申请专利的大学发明，斯坦福大学在接受现金的同时，也应该可以接受股票。接受股票使得年轻的创业公司（经常现金短缺）能够获取许可，这一举动对斯坦福大学有好处。因为在年轻的技术公司里，变化的步伐非常迅猛，赖默斯担心这些被许可的技术可能甚至会在到达市场之前，就已经被从产品里设计没了。斯坦福大学的许可收入一般是使用了该技术的产品销售额的一定百分比，因此其会下降。他推断，斯坦福大学持续持有创业公司的股权应该会更好。截止到20世纪80年代中期，他估算到，因为没有接受股权，技术许可办公室“错过了超过5000万美元的收入”。[3]

对此，斯坦福大学的校长唐·肯尼迪有着不同的见解。他担心，如果接受了私有公司的股权以及随之而来的所有权，斯坦福大学可能会不经意地成为很多公司的竞争对手，而它们的捐赠则构成了学校每年所筹集到资金的18%。为了证明他的这份担心，他引用了一位高科技公司CEO的话，说他欢迎高校加入他的行业协会，“但我不太可能会为他们

的努力做贡献”。[4]

那些由教职员工和学生成立的、仍然和斯坦福大学保持了关系的公司则摆出了一个更棘手的问题。“我很难想象，一所大学怎么能够既是若干教职员工成果的股权持有者，又同时被它所有的教职员工视为公平的奖学金支持者以及机构资源的分配者呢？”肯尼迪说。[5]

斯坦福大学已经通过公开课程、远程学习计划，以及关于教职员工从事咨询的慷慨政策支持周围的创业社区有几十年了。另外，这所大学还是几个风险投资基金的早期有限合伙人，仅在1983年一年，它就通过风险投资家们投资了6400万美元。[6] 但赖默斯提议的是一些新东西：作为风险投资基金的一有限合伙人，斯坦福大学既不能选择单独的公司来投资，也不能大比例地持有其股票。对于围绕着斯坦福大学的发明而建立起来的公司，赖默斯大学想要斯坦福大学两者都能做到。

赖默斯称他对肯尼迪所预见的问题并不担心。当被问到研究者是否会倾向于或者被大学所推动去关注那些能够产生可市场化产品的工作，进而为斯坦福大学带来金钱时，赖默斯说这种情况不太可能发生。他说，科学家的动力不是来自金钱，而是来自“在科学上勇争第一”。[7] 肯尼迪这位生物学家则不太相信这一点。

在经过了好几年的辩论之后，赖默斯的看法终于在学校里占据了主流。技术许可办公室从1989年开始接受年轻公司的股权。[8] 在接下来的20年里，这所大学接受了来自136家公司用于换取专利的股权。[9] 这些公司里有2007年最成功的上市公司之一威睿公司（VMware），还有谷歌，它授予了斯坦福大学180万股股票，以换取由谢尔盖·布林和拉里·佩奇在研究生期间于美国国家科学基金资助下开发的搜索算法，仅是谷歌的股权就给斯坦福大学带来了3.36亿美元。[10] 截至2015年，斯坦福大学因许可协议持有着121家公司的股权。[11]

赖默斯在帮助斯坦福大学定义它与周围创业环境的关系中发挥了重要的作用。今天，斯坦福大学赞助了大量支持创业的努力，以至《纽约客》给它起了一个外号，有点不太公平地叫它“发财大学”（Get Rich U）。[12]

赖默斯在技术许可办公室继续掌舵直到他1991年辞职。在股份所有权上的斗争，加之组织上的变动，导致赖默斯不再直接向研究院长或校长汇报，因此，赖默斯决定接受建议提前退休。虽然赖默斯“强烈推

荐”了一位特定的人选来替换他，但学校还是做了一个不同的选择。[13]

虽然他就要离开了，技术许可办公室还是证明了赖默斯的领导与愿景的成功。有三项发明——重组DNA技术、FM声音合成以及一项对于核磁共振成像仪（MRI）的开发颇为关键的专利，每年分别都给斯坦福大学带来超过100万美元的收入。[14] 截止到他辞职的时候，赖默斯在21年前作为试运营项目创建的这间小小的办公室，已经带来了超过8700万美元（合2016年1.77亿美元）的收入。[15] 这间许可办公室作为吸引和保留富有创业倾向的教职员工与学生的工具，其价值更是高到难以计算。

28

没人以为他们会卖掉罗姆公司

福恩·阿尔瓦雷斯

No One Thought They Would Sell

1982年，罗姆公司推出了一项突破式发明：语音邮件。打电话的人第一次能够留下较长的录音信息了。语音邮件让罗姆公司的CBX电话系统的销量直冲云霄。福恩·阿尔瓦雷斯和其他那些安装了语音邮件的公司的员工们现在得学会使用它。那些最早的留言一般都是“是我，给我回电话”之类的。要过一段时间，人们才能理解，他们能在录音里留下重要的信息，让对方不用再回拨电话。

在过去的两年里，阿尔瓦雷斯在预测组里面的工作变得更加有趣了。她的老板戴夫·林（Dave Ring，他之后会成为思科系统公司的生产副总裁）正在彻底改造整个预测过程。他想要财务和产品管理部门的人都来参与合作，还有销售、市场、生产部门也不例外。他依赖阿尔瓦雷斯来帮他在公司上下发现那些富有影响力的人选，并让他们产生兴趣。[1]

林毕业于哈佛大学和斯坦福大学。很快，一位生产专家就会加入预测组，而他是毕业于耶鲁大学的研究生。除了阿尔瓦雷斯，人人至少都有一个本科学位。“我想阿尔瓦雷斯因为她没有学位而产生了一些危机感。”安·马格尼·凯伐贝尔（Ann Magney Keiffaber）说，她从耶鲁管理学院毕业后加入到了这个组里来，是唯二的另外一位女性，“但她不需要有。她的自信和她在公司里的人脉真的很难有人匹敌。她思路敏锐，也知道所有的角色以及他们的目标是什么。”[2]

阿尔瓦雷斯说：“尽管我可能散发了一些自信，但我脑子里总有一个想法，那就是我也许（我不是说作假）没有我想的那么聪明，可能我就是个固执的大嘴巴。我看见所有这些人和他们的学位，就会想，‘如果我要提出什么东西，最好知道自己在说什么。’我怕我会说一些或者做一些很蠢的事情。”[3]

IBM的收购橄榄枝：计算机与电话的黄金组合

1983年，在电子游戏行业崩溃的同一时期，作为防御之举，IBM购买了罗姆公司23%的股权。就在前一年，司法部才迫使美国电话电报公司从自己身上剥除了提供本地和长途电话业务的贝尔电话公司（Regional Bell Operating Companies）。许多人相信，没有了这些地区营业公司，美国电话电报公司会进入商业计算机市场。(218) IBM推断，

如果美国最大的远程通信提供商开始销售计算机，那么最大的计算机制造商也需要踏入远程通信的生意。罗姆公司则提供了一条路径。

1984年10月，IBM宣布将以18亿美元（合2016年43亿美元）全资收购罗姆公司。这是蓝色巨人22年以来的第一次收购，也是它历史上最大的一次。[4] “我们每个人都记得听到收购消息的那一天，”罗恩·拉芬斯珀格回忆道，他是一位1976年加入罗姆公司的高级工程师，“这就像问：‘肯尼迪死的那一天你在哪儿？’”[5]

好几周里，阿尔瓦雷斯一直听传言说有“大事情”要发生，但收购的消息还是让她感到震惊。罗姆公司最近刚刚踏进了《财富》500强之列。公司拥有3700万美元的利润，6.6亿美元的销售收入。[6] “没人以为创始人们会卖掉公司。”阿尔瓦雷斯回忆道。她不知道，虽然罗姆公司的销售额在持续攀升，但利润空间却一直在减小。创始人们自己都有点儿吃惊地决定，卖掉公司在所难免，而且对罗姆公司的股东来说，越早越好。

在纸面上，罗姆公司和IBM看起来很搭。《财富》前100强的公司里面，几乎所有都拥有来自IBM的计算机（要么是大型机，要么是才一岁的IBM计算机）和来自罗姆公司的电话系统（其占有电话交换机市场的15%），仅落后于美国电话电报公司。[7] 好几年来，分析师和预测师们都在争论，是计算机系统还是电话系统，或者数据还是语音，将会成为“未来办公室”的核心。 (219) 罗姆公司与IBM的结盟，则可以无缝地集成数据和语音的系统，让这个问题消失。收购的新闻出来之后，两家公司的股票都涨了。

“罗姆公司一片欢腾，然后人们说：‘天呐，接下来会怎么样？’”拉芬斯珀格回忆道。[8] 这片欢欣鼓舞来自这次收购对罗姆公司的股东们带来的财务喜讯。任何在罗姆公司1976年上市时购买了股票的人都在8年内得到了40倍的回报。（“他们要付多少？”拉芬斯珀格记得自己问道。）一个人回忆说，即使是装配线的女工们都在谈论罗姆公司股票的价值以及它可能去向何方。[9] 阿尔瓦雷斯的母亲维内塔，一股也没有卖掉她在罗姆公司时花7000美元购买的股票，现在她发现她的股票价值36万美元（合2016年的83万美元）。[10]

恐惧随之而来

兴奋之后，很快而来就是恐惧。罗姆公司，一家有着9000名员工的公司，怎样才能在IBM这家拥有350000名员工的公司吸收了它之后，还能保存自己的身份和“一个工作的好地方”的文化呢？在罗姆公司，许多人穿牛仔裤上班，星期五下午的啤酒会更是神圣不可侵犯。在万圣节里，罗姆公司的市场副总裁会打扮成“管理超人”（Supermanager）的样子，穿上红色紧身衣与红色斗篷全套服装。相比之下，IBM则有着不成文的着装要求（白色牛津布衬衣，打领带），以及禁止在工作中饮酒的公司政策。[11] IBM在个人计算机上的成功（完全秘密开发，基本上就是一家内部的创业公司）带来了一丝希望，这家巨人公司或许会欣赏罗姆公司的创新和创业精神。三位IBM顶级执行官的来访也令人宽慰，他们衣着休闲，在一次星期五的聚会上举着啤酒。然而，人们还是不可能不去想，照拉芬斯珀格的说法：“IBM会对我们做什么呢？”

阿尔瓦雷斯也经历了这种欢乐和焦虑带来的复杂情绪。她从没有收到过股票期权。“我敢肯定，如果我找他们要的话，肯定会得到的，”她说，“但是我当时不知道去要。”然而，一旦走出了她“又年轻又笨”的阶段，她还是在过去5年里尽可能多地购买了罗姆公司的股票。母亲的榜样鼓舞了她，她也知道大部分工程师和执行官们都在允许范围尽可能多地购买股票。阿尔瓦雷斯把一些股票变成了现金，好让她能够旅游，在20世纪80年代早期，她便游览了25个国家。但她还是保留了足够的数量，在IBM收购之后她能够卖掉一些股票来购买一栋房子。“我并不富有，”她说，“但我是一个女人，靠我自己的力量，在硅谷买了一栋房子。”[12]

然后焦虑又来了。“好吧，真的会变得很难，”她当时这么想到，“我们在这里做了一些很惊人的事情，现在我们要被世界上最保守的公司买了。这会是地狱。”她问自己，IBM会如何来管理这家收购来的公司呢？然后，她做出了决定：“我要帮助他们。我能告诉这些‘开宝马车的人一两件事，教他们如何才能不毁掉这个地方’。”[13] 作为一名预测组的成员，阿尔瓦雷斯所在的职位在传统上并没有太大的影响力，但这从来就拦不住她。

29

整个世界再也不一样了

迈克·马库拉

The Entire World Will
Never Be the Same

1983年2月的一个晴朗的午后，超过3000名苹果公司员工涌出了安放在公司总部停车场的一顶巨大的帐篷。一辆涂成苹果特有的彩色条纹风格的赛车就停在附近。在帐篷里，大量的苹果和装满了零食的红色玻璃杯摆放在长条桌上，旁边是苹果公司彩虹色的餐巾纸。在显眼的位置，还摆放着一座公司形状的巨大冰雕。山景城高中的爵士乐团进行了演奏，这之后，斯坦福大学的乐团齐步穿过人群，来到了迈克·马库拉所站的讲台前，他手里拿着葡萄酒杯，咧嘴笑着。

一个月前，《时代周刊》在其60年的历史里，第一次把“年度风云人物”颁给了一件没有生命的物体——计算机。相关的文章单独挑出了苹果II计算机的许多新颖用法：感恩致死（Grateful Dead）乐团用苹果公司的计算机来处理会计工作和日程安排；一位精疲力竭的父亲给他的计算机编程来摇动婴儿的摇篮。《时代周刊》断言，正因为有了计算机，“整个世界再也不会一样了”。虽然只有30%的美国人能在家里或者学校里接触到计算机，但80%的人都期待在未来不久，计算机会和电视机一样普及。[1]

10亿销售额，马库拉的总裁成绩单

不过，苹果公司在庆祝的是另外一件事：明年10亿美元的销售额。“我们在今年12月的销售额是8870万美元，”在乐队停止了演奏、人群相互发出嘘声好安静下来听见的时候，马库拉说，“这意味着10亿美元的年销售额。我们应该庆祝起来！”[(220)] 马库拉介绍了董事长兼麦金塔计算机小组的领头人史蒂夫·乔布斯。他穿着白色的亚麻布衬衫，引用了一句罗伯特·肯尼迪的话：“有些人看见东西是一个样子，然后会问，为什么是这样？我却会梦想到东西从未是过的样子，然后问，为什么不是这样？”乔布斯接下来特别提到了两位工程师，比尔·阿特金森（Bill Atkinson）和里奇·佩奇，他们对新的丽莎计算机做出了贡献。帐篷里也有一座这台机器的冰雕。乔布斯交给他们这两位刚刚成为的“苹果之友”（Apple Fellow）一人一件超人的斗篷和一块巨大的奖牌。之后，他们还会收到奖金支票。

马库拉回到了讲台上。他说，每一位苹果公司的员工都会收到一对水晶高脚杯，就像他手中拿着的那支一样，以纪念公司的“10亿美元成就”。他对员工们的工作表示了感谢，在欢呼声和掌声中离开了讲台。[2]

马库拉私下里也在庆祝。他希望很快就能结束他作为苹果公司总裁的两年任期。“我没有不喜欢当总裁，”他多年后回忆道，“而且我还干得很好。”但一旦苹果公司找到“更好的人”，他随时都做好了离开的准备。1982年年底，他觉得公司找到了更好的人选——唐·艾斯特里奇（Don Estridge），他是IBM个人计算机成功发布背后的总策划师，但艾斯特里奇不想离开IBM。苹果公司也考虑了来自诸如数字设备公司、惠普以及通用数据公司（Data General）等小型计算机制造商的人选，但一直都没有找到合适的。公司把搜索范围扩大到了电子和计算行业之外，如今似乎苹果公司找到了新总裁：约翰·斯卡利（John Sculley），他是百事（PepsiCo）的风云人物。

斯卡利空降

带着很高的期望和不少的解脱，马库拉在4月离开了苹果公司总裁的职位。他的接替者斯卡利被吸引到这个位置上来的部分原因，是因为乔布斯求了他：“你想这辈子剩下时间都在卖糖水，还是想和我一起来改变世界？”斯卡利对计算机知之甚少，但在20世纪80年代中期，一些技术公司认为，聘请那些拥有通用商业经验的领袖要比那些拥有技术商业经验的领袖更为明智，苹果公司就是其中之一。在卡萨尔被解雇之后，雅达利任命了菲利普莫里斯公司（Philip Morris）[(221)]的一位前执行官来当CEO，而奥斯本计算机公司（Osborne Computer）则把CEO的职位给了联合食品公司（Consolidated Foods Corporation）的总裁。[3]

因为苹果公司急需吸引那些对计算机不熟悉的人，因此聘请斯卡利这位世界级的消费者市场专家来就更说得通了。今天，几乎一半的美国人说他们离开手持计算机（智能手机）就无法生活，但在20世纪80年代中期，当给消费者们看一张清单，问他们哪一样产品他们“没有了就不知道如何才过得下去”时，只有2%的回答指向了家用计算机。有两倍数量的人说“在家自己染发”是必要的，有38%的人说他们无法想象没有铝箔纸的生活。[4]

1983年，计算机使用起来并不容易。《新闻周刊》曾派了一位没有计算机经验的记者去学习使用一台个人计算机，她总共花了70个小时，用了3台不同的计算机（包括一台苹果II计算机和一台苹果III计算机），最后得出结论是：“我还是完全无法利用它们，来满足那些我可能本来要购买它们来满足的需求。”[5] 苹果公司需要搞明白如何向普通公众销售

计算机。在1983年，IBM拥有个人计算市场的26%，而苹果公司只有24%[6]。斯卡利应该是个知道如何去做的人。

在请来了斯卡利之后，马库拉继续担任着苹果公司的董事。与此同时，斯卡利和乔布斯所达成的汇报关系，几乎和马库拉与麦克·斯科特在苹果公司成立时所创造出来的完全一样。作为总裁，斯卡利向董事长乔布斯汇报。但乔布斯作为麦金塔组的领导者，也向斯卡利汇报。这个反传统的结构对马库拉和斯科特来说运转得不错，但对乔布斯和斯卡利而言，还存在些问题。

在马库拉辞职后的一个月，也就是1983年5月，生意处在历史最高点、年仅6岁的苹果公司成为历史上进入《财富》500强的最年轻的公司，正如马库拉所预言的那样。[7]

马库拉对苹果公司的影响在今天并没有得到广泛的承认，他自己也不在乎这点。在乔布斯之后，马库拉是第一个意识到藏在沃兹尼亚克的苹果II计算机里的商机的人。他动用自己的关系为公司添置了员工，还拉来了投资。他编写了苹果的商业计划书，并推动了关键的技术开发。他设定了公司的市场焦点，以及对于细节和第一印象的关注。他领导苹果公司进行了美国历史上最成功的一次公开亮相，担任了乔布斯的导师（乔布斯称马库拉“像一位父亲”），在自己不情愿的情况下仍然介入担任了总裁，并引领苹果公司进入了《财富》500强之列。[8] 诚然，苹果公司的利润在他辞职后6个月之内就开始下滑，这证明，在他的监督下所准备的产品和计划并不足以对付来自IBM和其他竞争对手的挑战。另外，他于1983—1997年继续在董事会供职，并短暂地担任过董事长，这段时间公司坎坷重重、几近崩溃。然而，他在早期所发挥的决定性作用却不应该被贬低。

没有迈克·马库拉，就不会有苹果公司。

30

她为钱努力工作

桑德拉·库尔茨格

She Works Hard for the Money

1983年，ASK计算机系统公司已经是一家发展迅速的软件公司了，并且是全美成长速度排名第11的上市公司。(222) 从1981年公开募股时的区区100名员工和150名客户，现在公司已经飞跃到了350名员工和700名客户的规模。在同一时期，它的收入从1300万美元上升到了6500万美元，利润从160万美元涨到了610万美元。MANMAN程序也从一个带有6个模块的独立产品开花结果，成为10种集成产品，带有33个模块，并且与VisiCalc以及受欢迎程度与日俱增的Lotus 1-2-3电子表格程序兼容。[1]

硅谷女王

桑德拉·库尔茨格现在是硅谷精英的一员了。在分析师中举行的一次问卷调查，她被评为软件行业的三位顶尖CEO之一。《职业女性》（*Working Woman*）杂志把她称作“硅谷女王”。[2] 在她位于沙山路附近、建造在连绵群山中的漂亮的家里，她举办过有史蒂夫·乔布斯和唐·瓦伦丁参加的派对，还和加州州长杰里·布朗约会过。

库尔茨格和汤姆·拉维把ASK计算机系统公司带进了硅谷生态系统的中心，而在事业早期的大部分时间里，她都身在其外。他们瞄准的客户是正在崛起的新一代创业者们。拉维派了一个人全职做风险投资家与银行家们的工作，以便这些金融家们更有可能给富有潜力的年轻公司推荐ASK计算机系统公司的服务。ASK计算机系统最大的客户之一就是通过这种机会找到的：一位银行家给拉维打来电话说，他刚刚结束了和一家打算制造计算机的创业公司举行的一场会议。“我跟他们说，在买任何东西之前，他们应该给ASK计算机系统公司先打个电话。”这位银行家如此说道。[3]

拉维第二天早上派了一位销售员去了这家名叫康柏计算机（Compaq Computer）的公司。(223) 康柏成为ASKNET的一位客户，这个软件是拉维和库尔茨格设计出来的、让客户不用预先付款和购买硬件就能访问MANMAN程序的远程计算服务。拉维估计在未来几年里，康柏计算机公司能为ASK计算机系统公司贡献1亿美元的销售额。[4]

库尔茨格给她的公司购买的第一样东西是一个文件柜，她想要让ASK计算机系统公司成为“人们在融到资之后购买的第一样的东西”。她用哑剧模仿了把投资人的支票从创业者的手中抽走的动作：“别让上面

的墨水变得太干！”[5]

ASK计算机系统公司的客户名单上有一些20世纪80年代高科技行业最有名气的公司，其中有思科系统公司、希捷公司、太阳计算机系统公司、还有康柏计算机公司。在蒙特利的德尔蒙特凯悦（Del Monte Hyatt）酒店举行的美国电子协会的一场重要大会上，库尔茨格给ASK计算机系统公司的每一位客户都送去了一打长茎玫瑰，以便他们与投资人见面的时候摆在房间里展示。“我是女的，所以我可以这么做，”库尔茨格说，她又补充道，“每一束花都是一份广告。投资人会问那些没有花的公司，为什么你们还不是ASK计算机系统公司的客户？”[6]

指甲油与金手铐

库尔茨格将自己的团队留在一起工作了好些年，尽管公司的许多员工并没有获赠大量的股票期权——它们会被推迟兑现，作为“金手铐”来拴住那些在成功的公开募股之后变得已经非常富裕的员工。拿库尔茨格的财富来打趣的行为一直都存在。1983年，在库尔茨格的办公室拍摄的一段搞笑视频里，一双女性的手把一个手提包倒空在办公桌上。数百张一美元的钞票散落在了木质桌面上，那双手穿透钱堆，从里面刨出一瓶指甲油来。一只手开始给另一只手的指甲涂指甲油，当有一点点指甲油不小心涂到了皮肤上的时候，那只手拿起一张钞票，就像那是一张纸巾，然后擦去了涂坏的部分。指甲涂好之后，这双手开始把钞票从桌上推开，全推到了库尔茨格的垃圾箱里去。在整个过程中，背景里一直大声地播放着唐娜·萨默（Donna Summer）的《她为钱努力工作》（*She Works Hard for the Money*）的合唱。[7]

这双手并不是库尔茨格的手，但她还是配合演出了这个笑话。在故事结尾的时候，库尔茨格的指甲已经完美地涂好了，她在镜头前假装打着电话，笑容灿烂。

一浪接一浪，硅谷正在不断重塑自我

Facebook位于硅谷的总部就像一个小镇，它的9栋大楼里有着超过9.3万平方米的办公空间。除此之外，对员工来说，几乎所有的东西都是免费的。那里有餐馆、干洗店、自行车店、游戏厅，还有一位理发师。在周末，公司一般都会提供空间举办一次农贸集市，员工与来自周边社区的人们可以购买新鲜的农产品，在现场玩游戏、观看烹饪表演，还可以在距离旧金山湾几步之遥的地方聆听本地的音乐家们的演奏。[1]

这家公司翘大拇指的标志很是引人注目，它占据了在黑客路正门入口指示牌的大部分空间。但这个鲜艳的Facebook标志只是一张表皮，欢快地印在一大张高强度乙烯基的横幅上，而横幅紧紧地绷在一块金属指示牌前面。而在指示牌的背后，就像一条倒着播放的唱片音轨一样，有着另一家公司的名字和标志：太阳计算机系统公司（Sun Microsystems）。

Facebook的园区曾经属于太阳计算机系统公司，这是一家成立于1982年的硬件及软件公司，它最后成长为硅谷最成功与最知名的公司之一。(224) 太阳计算机系统公司用了6年时间将销售额就做到了10亿美元，和苹果公司一样快，太阳计算机系统公司曾经考虑过收购苹果。1985—1989年，太阳计算机系统公司是美国增长速度最快的公司。[2] 公司联合创始人安迪·贝托尔斯海姆（Andy Bechtolsheim）和维诺德·科斯拉（Vinod Khosla）在自己的祖国德国与印度都是名人。这家公司非常成功和具有标志性，以至在20世纪80年代中期，一位造访硅谷的美国参议员惊讶地向其CEO麦克尼利问道：“谁告诉你说能这么干的？”[3]

贝托尔斯海姆的成功源自前一个10年发展出来的创新成果与人际网络。计算机工作站的技术设计是基于帕洛阿尔托研究中心的技术，贝托尔斯海姆读研究生时在那里工作过。[4] 凯鹏华盈公司的创始人也是太阳计算机系统公司的一位早期及主要投资人。贝托尔斯海姆在斯坦福大学读书时就设计了工作站，所以赖默斯的技术许可办公室也收到过一份发明披露书。[5] 多年来，太阳计算机系统公司都在使用运行在ASK计算机系统公司编写的MANMAN程序来跟踪物料需求计划。[6]

在世纪之交，太阳计算机系统公司以“.com里面的点”（the dot in dot-com）的形象来自我推销；当那些失败的.com公司取消了它们的计算机和服务器订单时，太阳计算机系统公司彻底地崩溃了。此外，面临着来自Linux和Unix操作系统的更为廉价的服务器的竞争，太阳计算机系统公司再也没能恢复元气。2010年，甲骨文公司以74亿美元收购了太阳计算机系统公司。甲骨文公司联合创始人及CEO是拉里·埃利森，以前在安佩克斯电气制造公司工作过。埃利森和雅达利公司的艾伦·奥尔康、诺兰·布什内尔以及特德·达布尼都曾经从事过视频文件系统上的工作。

Facebook的CEO马克·扎克伯格让太阳计算机系统公司的标志保持一定的角度，使得从主园区出来的员工们能看见它，目的是在给人们传递一条信息：不要把Facebook的成功——财富、荣耀、免费的午餐以及你从公司的名字里所感受到的自豪，当成理所当然的事。就算是一家一度具有标志性的公司，也能因为疏于警惕、几个业绩不好的季度、一系列糟糕的决策或是一位新的竞争对手的兴起而消失。

如果说太阳计算机系统公司从它之前的发明浪潮中吸取了能量，那它也为后来者创造了前进的势头。太阳计算机系统公司的遗产不只是那块在指示牌背后褪色的标志，它的Java编程语言正运行在数百万的网站和应用程序里、诸如Google Docs的基于网页的应用程序里、金融交易系统里，以及在像《我的世界》（*Minecraft*）一样的电子游戏里。曾经在太阳计算机系统公司工作过的员工超过的25万，里面就有谷歌、雅虎和摩托罗拉的前CEO。[7]

太阳计算机系统公司的创始人们继续向前，为新一代的科技公司提供了资金。科斯拉作为风险投资家，先在凯鹏华盈公司工作，之后在科斯拉风投公司（Khosla Ventures）投资了好几十家创业公司。1998年，贝托尔斯海姆接见了两位年轻的斯坦福大学计算机科学研究生，他们想要成立一家公司。两位研究生对他说，公司还没有正式组建，所以还没有名字，但由于贝托尔斯海姆将要组建的公司太感兴趣了，就开了一张10万美元的支票，还提出了最有可能选择的名字。[8] “收款人，”贝托尔斯海姆写道，“Google, Inc.。” (225)

这一条跨越代际的支持链以来自上一代创新者的技术、校友以及资源来支持下一代，这是硅谷对世界经济的伟大贡献，这就是史蒂夫·乔布斯在2005年斯坦福大学毕业典礼的致辞里提到的“接力棒”。

在硅谷，玩一局“公司接龙”的游戏非常容易。斯坦福大学和帕洛阿尔托研究中心带来了太阳计算机系统公司，太阳计算机系统公司又带来了其他无数的公司与技术。仙童半导体公司带来了英特尔公司和国民半导体公司，通过马库拉、斯科特还有卡特的传承，又带来了苹果公司，再通过曾经为马库拉工作的特里普·霍金斯，又带来了艺电公司（Electronic Arts）。斯坦福大学带来了思科、谷歌、惠普、IDEO、Instagram、MIPS计算机系统、网景、英伟达、硅图公司、Snapchat、太阳计算机系统公司、瓦里安医疗系统公司、威睿公司以及雅虎。这些公司许多都由唐·瓦伦丁的红杉资本或是凯鹏华盈公司提供资金，它们又带来了其他的公司。斯坦福大学也是两家风险投资公司的有限合伙人。安佩克斯电气制造公司带来了美瑞思公司、甲骨文公司以及雅达利公司，雅达利公司又带来了其他许多电子游戏公司，包括动视公司。来自帕洛阿尔托研究中心的计算机科学实验室的研究者带来了微软Word、AltaVista搜索引擎、以太网、先锋网络公司3Com以及奥多比公司。直到2016年，谷歌最资深的几位研究者来自帕洛阿尔托研究中心。即使是那些在谱系上算不上硅谷前辈的公司，比如Facebook，也搬到了这个区域，以便能够充分利用其独特的网络与资源。

要开办一家公司，甚至是发明一个产业，你需要有勇气，不过勇气经常会跑偏变成傲慢。在过去的60年里，支撑了硅谷一波又一波创新浪潮的并非全都是好故事。波浪会被击碎，潜流也会暗自强劲。无论什么时刻，硅谷都会比任何时候更加拥挤、更加昂贵，在硅谷居住了几十年的人不再能支付得起这里的生活。那些支持了维内塔和福恩·阿尔瓦雷斯以及成千上万人的制造与装配工作，大部分都已经从硅谷消失了，它们被送去了海外更廉价的劳动力市场，或是被自动化所取代。这个数字化的世界暴露了贫富差距，而有人也认为贫富差距的扩大反而是数字化导致的。在硅谷，男性作为一个群体比同等学历的女性挣得更多，收入最低的种族和族群挣的钱只有收入最高的人群的70%。[9] 电子废品在世界各地都是污染的主要原因之一。高科技公司耗资上千万美元来游说联邦、州及地方政府，有些人由此觉得，科技行业拥有大到不成比例的政治影响力。[10]

硅谷的记录也并非都是洁白无瑕的，但来自这个区域的创新影响力确实无与伦比。《硅谷搅局者》这本书所谈论的年代见证了5个主要产业的诞生：电子游戏、个人计算机、生物科技、现代风险投资以及高级半导体逻辑元件。在接下来的几十年里，硅谷还将一次又一次地重塑自我。电子游戏机和个人计算机的电子浪潮变成了强大的软件与网络公司

浪潮，之后又是互联网与搜索业务，然后再是今天的云、移动与社交网络产业。

最近的创新浪潮因为不断有新的移民来到硅谷而得以维持。新想法与新视角的结合，一直就是硅谷在其整个历史上保持生命力的根源。1969年，移民大部分来自美国的其他地方。到了1980年，硅谷在国外出生的人口的比例大概是美国人口整体的两倍。今天，每半个小时，就有一个在外国出生的人搬来硅谷。这里有37%的人口都在外国出生，几乎是美国人口整体比例的3倍。[11] 在硅谷5岁以上的人口里，有超过一半还会说英语之外的另一种语言。硅谷拥有学士学位且从事科学与工程工作的人口，有2/3都出生在另一个国家。[12] 在估值超过10亿美元的美国创业公司里，超过70%的移民员工是管理和产品开发团队的关键成员，他们还是超过半数公司的创始人。[13] 当下一个伟大的“硅谷点子”来临时，它将能从世界任何地方吸取能量，也能向任何地方输出影响。

搅局者们的今天

艾伦·奥尔康

于1981年离开雅达利之后，艾伦·奥尔康从事了一个项目——部分由诺兰·布什内尔的新技术孵化器公司投资。这个项目的目的是，玩家可以从自动售货机购买空卡带，并往里面载入游戏。这相当于是实时软件下载的一个非常原始版本。

1986年，奥尔康作为“苹果之友”加入了苹果公司。这是一份他梦寐以求的工作，还有一段让他兴奋不已的工作说明：改变产业。[1] 他从事了视频压缩技术方面的工作，以及一个把麦金塔操作系统移植到IBM个人计算机上的项目。他的老板是拉里·特斯勒，就是那位曾经给乔布斯演示过阿尔托计算机并且后来也去了苹果公司的帕洛阿尔托研究中心的员工。

在苹果公司工作了5年，并在另一家生产多媒体老虎机的公司又担任了4年工程副总裁之后，奥尔康加入了音程研究公司（Interval Research Corporation），这是一家位于帕洛阿尔托的孵化器实验室，由微软公司联合创始人保罗·艾伦（Paul Allen）和帕洛阿尔托研究中心的戴维·利德尔创立。奥尔康掌管着一家由音程研究公司资助的公司的工程部门——这家公司制造能在小人和积木块里嵌入电子装置的“智能”玩具套装，后来卖给了乐高（Lego）。[2] 玩具的真实移动图像能够投射到一台连接的个人计算机的屏幕上。

奥尔康后来还帮助成立了“黑客未来”（Hack the Future）科技节，这是一个面向中学生和高中生的科技节。他经常出现在地方活动上，手上拿着烙铁，穿着一件背上写有“导师”（MENTOR）字样的T恤衫。

福恩·阿尔瓦雷斯

福恩·阿尔瓦雷斯在罗姆公司被IBM收购之后继续进步。1987年，

她接受了一份担任罗姆公司–IBM的总裁雷·阿布扎伊德（Ray AbuZayyad）助手的工作。一年后，罗姆公司被卖给了西门子公司（Siemens），她继续在罗姆公司的总裁彼得·普利比拉（Peter Pribilla）手下担任同样的工作。这些并非秘书工作，她的职能更像是总参谋长，并会利用到她在罗姆公司长期任职的所带来的在生产、工程、财务和市场方面的经验。她自己有一名秘书。她在西门子担任过不同的职务，直至1997年，她成为一位市场顾问，终于做上了自从她在罗姆公司见到那名穿着漂亮套装、戴着精美的帽子的员工以来就一直想做的工作，并且做了很久。2005年，阿尔瓦雷斯结了婚，把她的名字改为了福恩·阿尔瓦雷斯·塔尔博特（Fawn Alvarez Talbott）。10年后，她退休了。

阿尔瓦雷斯的母亲于1970年在库柏蒂诺花了22000美元买的房子现在超过100万美元。那条当年邻家小孩比赛骑自行车的两车道马路史蒂文斯溪大道（Stevens Creek Boulevard）现在有6车道宽，而高科技公司在两旁一字排开。果园都不见了。

和母亲维内塔一样，阿尔瓦雷斯也离开了硅谷。这两位女士现在都住在内华达山脉的脚下，相距一个半小时的车程。维内塔在退休后开始了投资，并且密切关注着市场动态，阿尔瓦雷斯则成为一位积极的志愿者和园艺师。她种植了自己大部分的食物，里面还包括李子，和她小时候摘过的一样。

桑德拉·库尔茨格

1984年，当董事会成员罗恩·布兰尼夫成为总裁之后，桑德拉·库尔茨格改任ASK计算机系统公司的董事长兼CEO。在变动之前，她于1983年花750万美元收购了软件维度公司（Software Dimensions），在一年后又把它的组成部分以低于100万美元的价格出售。[3] 尽管有这步失策之举，但在1991年，ASK计算机系统公司拥有3.15亿美元的营业额，仍然是世界上第10大独立软件供应商。[4] 在库尔茨格离开ASK计算机系统公司总裁位置的接下来10年里，她在公司领导岗位上进进出出，若干次介入并担任CEO。

个人计算机崛起的浪潮最终让ASK计算机系统公司陷入了困境。企业不再使用适用于ASK计算机系统公司模式的核心的小型计算机，但这家公司从来没有成功地开发出一套用于个人计算机的MANMAN程序。[5]

1994年5月，在经历了一系列合并与收购之后，ASK计算机系统公司连同另外5家排名前15名的独立软件公司都被CA公司（Computer Associates International）收购。ASK计算机系统公司当时被《纽约时报》描述为一家“挣扎中的软件供应商”，它拥有2000名员工，市值达3.1亿美元。[6]

在世界各地大概还有100套MANMAN程序仍在被使用。ASK计算机系统公司的企业DNA继续在今天的企业软件产业里存活，其前员工在甲骨文公司、Workday以及根源软件公司（Rootstock Software）都担任过关键角色。库尔茨格经历过几次职业转变，她当过传记作家，还做过《早安美国》（*Good Morning America*）的商业记者，最后在2010年回到了创业圈，创立了一家基于云的企业软件公司Kenandy，并得到了来自Salesforce.com、凯鹏华盈以及拉里·桑西尼的律师事务所威尔逊·桑西尼·古德里奇·罗萨提（Wilson Sonsini Goodrich & Rosati）的风险投资部门的支持。她现在是Kenandy的执行主席。

迈克·马库拉

1984年，从苹果公司总裁位置离开一年后，迈克·马库拉创立了一家公司，名叫ACM研究公司（ACM Research），用以研究分布式智能控制系统。(226) 今天，这家公众持股的公司的名字叫埃施朗公司（Echelon）。它的第一任CEO是罗姆公司的联合创始人肯·奥什曼，就是他在1980年告诉桑德拉·库尔茨格说，ASK计算机系统公司还没有做好公开募股的准备。它早期的董事会成员包括拉里·桑西尼、前苹果公司董事亚瑟·罗克和文罗克公司的彼得·克里斯普。[7]

马库拉还创立了其他一些成功的企业，其中有一个位于北加州海岸5.7公顷的牧场和天然牧草农场，还有一个面向私人飞机的喷气式飞机中心，但对他来说最重要的还是圣塔克拉拉大学的马库拉应用伦理学中心。他和妻子琳达在1986年为这个中心的成立播下了种子。几年后，他捐赠了500万美元设立了一个基金。[8] 这个中心开发了一套经常被引用的用于进行合乎伦理的决策的框架，并且为商界人士、教育者、学生、政府官员和医疗机构开办了课程。当伦理学中心启动的时候，马库拉担心商业界已经被“两代道德不可知论者”占满了。他坚信，他们并不真的是有什么坏心，而是在做决策的时候过于看重“一分一角的钱财或是个人的进步”，而没有考虑到道德。他把伦理学中心称作“我慈善捐款花得最

值的地方”。[9]

马库拉在苹果公司的董事职位一直持续到了1997年，在12年前离开了公司去创建NeXT电脑公司的史蒂夫·乔布斯这时回来了。他和除两位以外的所有董事一起请他辞职。马库拉和乔布斯已经相互疏远了很多年。在1985年的导致乔布斯离开的权力斗争发生的时候，马库拉支持了约翰·斯卡利，乔布斯觉得这是对他的背叛。马库拉觉得乔布斯离开苹果公司的方式“不道德”，在给NeXT电脑公司招募员工的同时还仍在担任苹果公司的董事长。[10]

但在苹果公司花了4.29亿美元把NeXT电脑公司买下来以及乔布斯回归之后，马库拉与他保持了长久的亲密联系。两人在马库拉的伍德赛德庄园的红杉下散步和谈话。乔布斯变得深思熟虑、态度友善，看起来再也不像是“美国资本主义的约翰·麦肯罗”（John McEnroe）[(227)]了，一如《新闻周刊》曾经给他取的称号一样。[11] 马库拉同意从苹果公司的董事会辞职。在内心里，他是感到非常欢快的。多年来他一直就想要离开，但公司当时正处于可怕的困境之中，如果最后一位和公司创始有联系的人辞了职，他害怕公司挺不过去。[12]

在他们的谈话就要结束的时候，马库拉说，他给乔布斯提供了一些离别时的忠告：苹果公司需要“善于抓住机会”，需要重塑自我，就像当年惠普公司把自己从一家仪器公司改造成了一家计算器公司，然后再变成了一家计算机和打印机公司一样。他告诉乔布斯说，他不知道乔布斯如何让苹果发生一次蜕变，但是他必须这么做，不然公司就会消亡。马库拉，这名伟大的计划师，对这一步却没有特别的计划；他只是想要他这块“未经打磨的钻石”能够“学会我知道的所有东西，再在加上自己所学的东西，并能成为世界的领袖”的这一小群人中的一员，可以做成一些事情。

当然，乔布斯做到了。他把一家挣扎中的计算机企业改造成了世界上最有价值的公司，它制造人们渴望得到的音乐播放器和移动电话，当然还有计算机。在这过程中，他重写了三个主要产业的规则：计算机、音乐以及电话。

里吉斯·麦克纳

里吉斯·麦克纳，这位让高科技在全世界显得不再神秘的广告和公

关大师，于1981年把自己公司的广告部门卖给了李岱艾（Chiat·Day），以便能够把公司的注意力集中在战略咨询和公共关系上。在整个20世纪80年代以及后来很长一段时期，他都在继续在和硅谷最重要的一些公司合作，其中包括苹果公司、英特尔公司、坦德姆公司以及罗姆公司。他还在帮助半导体产业协会成功向国会说明高科技产业的重要性的时候起到了不可或缺的作用。

苹果公司一直就对麦克纳来说尤其重要。在20世纪80年代中期，他是唯一一位能够参加苹果公司执行主管会议的非苹果公司员工。在这个位置上，在约翰·斯卡利和史蒂夫·乔布斯1985年争夺公司控制权的时候，他扮演了双方知己的角色。随着紧张关系的不断升级，斯卡利告诉执行主管们说：“我的领导力从来就没有出过任何问题；从一年级开始，我就是一切东西的领头人，然而我却知道你们在质疑我的领导。”[13]他把麦克纳叫来了他的办公室，问他：“乔布斯要干什么？他会走吗？他会一枪把他的脑子崩出来吗？他要去印度当一个和尚吗？他想把我摧毁吗？”[14]

与此同时，乔布斯也袒露了他的心声：“我在成长过程中需要有人帮助我，我以前从没有过。”他说：“如果我在柯达公司（Kodak），比如，然后我表现得像个混蛋，他们可能就会叫我改，要不然就把我扔出去。但我一辈子都在苹果公司，没人来挑战我。”[15]

在乔布斯的整个一生里，麦克纳一直都是他最信任的咨询对象和朋友之一。在乔布斯被从苹果公司赶走的第二天，他好像有预感似的告诉麦克纳：“也许我们能够开发一套新的、成功的产品线来增强苹果公司的产品线，然后他们就会买下我们。”[16]　当乔布斯特别喜欢一种苹果产品的时候，他就会送一份给麦克纳。当一个产品有问题的时候，比如当iPhone　4的天线有接收困难，或者是当乔布斯担忧苹果公司的形象的时候，他也会给麦克纳打电话寻求建议。

1995年，麦克纳把他公司的公共关系部门卖给了他的员工们。他于2000年从自己的同名公司退休，但还在继续提供咨询，并在凯鹏华盈担任了几年的咨询合伙人。他也是一位成果卓著的作家（写了5本书和几十篇文章），麦克纳今天担任着几家非营利性组织的董事以及创业公司的非正式顾问。他也游历甚广，在市场、战略以及硅谷的历史方面，他有很高的话语权。

尼尔斯·赖默斯

在离开斯坦福大学之后，尼尔斯·赖默斯创立了加州大学旧金山分校的许可计划，并在1996—1998年之间对其进行了管理。他后来为世界各地计划开办或者经营自己技术转移办公室的大学提供咨询。在2008年，他入选了IP（知识产权）名人堂，以赞扬他在改变大学使用专利以及向私有领域转移研究成果的方式中所起的作用。

2016年，技术许可办公室的累计收入达到近20亿美元。[17] 但赖默斯的影响力远不止斯坦福大学的校园。在他设立技术许可办公室之前，大部分大学都只是把专利当成一项工具来帮助技术转移到校园之外。在这以后，大学会用专利来挣钱，公司会申请学术界知识产权的许可来制造产品。当赖默斯启动技术许可办公室的时候，全美只有9个这样的办公室。今天，大学里的许可办公室已经成了常态，而且，几乎都是在重组DNA技术的突破性专利的影响之下建立起来的。[18] 仅在2014年，美国的学术研究就带来了价值大约280亿美元的产品销售额。同一年里，企业以大学许可的专利为基础，创造出了965种新产品。[19]

赖默斯在退休之后归隐到了加州海岸的一个整洁的小屋。他童年大部分时候也是在同一个小镇度过的，每天，在邮局里，或者是在街上散步的时候，他都能见到那些认识了他超过70年的亲爱的朋友们，然而他们谁也不知道，赖默斯对他们周围的世界带来过什么样的影响。他喜欢这种感觉。

罗伯特·斯旺森

1990年，在罗氏公司花21亿美元买下了基因泰克公司这家14岁的公司60%的股份之后，罗伯特·斯旺森离开了CEO的位置。1999年，在从基因泰克公司的董事会退休三年后，52岁的他因脑癌去世。这个在28岁的时候就想改变世界，然后通过想象自己在85岁的时候回顾一生的样子来鼓励自己的男人，却没能活到85岁。“具有讽刺意味的是，他把一生大部分的时间都奉献给了这项科技，用它来创造医学上的突破，生产能够拯救无数生命的药物，”基因泰克公司前CEO，也是谷歌公司的董事和苹果公司的董事长亚瑟·莱文森说，“但不幸的是，他却没能拯救他自己。”[20]

基因泰克公司是第一家通过把基因剪辑到细菌里来制造人类蛋白质的公司，第一家通过基因工程来制造药物的公司，以及第一家上市交易的生物科技公司。[21] 基因泰克公司允许它的科学家们发表研究论文，而非把它们作为秘密收藏，这也给制药行业设立了一个新标准。今天，生物学界许多开创性的论文都是由被企业雇用的科学家们撰写，这在基因泰克公司创立之前是不可想象的。[22]

在过去40年里，基因泰克公司不仅生产了人胰岛素，还生产了人类生长激素、抗癌药物安维汀（Avastin）和赫赛汀（Herceptin）、抗焦虑药物氯硝西泮（Klonopin）、抗发炎药物萘普生（Naprosyn）以及抗流感药物达菲（Tamiflu）。[23] 2009年，罗氏公司以468亿美元全资收购了基因泰克公司。在收购的时候，于1980年公开募股时以35美元的价格购买的每一股股票，现在价值4560美元。[24]

罗伯特·泰勒

1996年，罗伯特·泰勒从数字设备公司退休，他创立了这家公司的系统研究中心。当时，世界上已经有7.25亿台个人计算机，它们中的许多都有着大屏幕、图形用户界面、鼠标、电子邮件以及网络打印功能。阿帕网滋生了互联网，第一个网站距当时也有6岁了。

泰勒于2017年4月13日去世，享年85岁。几十年来，他一直都住在一幢能够俯瞰硅谷的僻静房子里。每年夏天，他都会举办一场盛大的聚会，吸引好几十位世界顶尖的计算机科学家们来参加，他们全都在他手下工作过，就在他位于陡峭山壁之上的一个简朴的院子里。

泰勒对技术的感觉很复杂。他认为互联网在整体上有利于民主，谷歌能让大家方便地获取信息，这是他“最喜欢互联网的地方”。他回复电子邮件时，所用的文字非常诙谐幽默；他的Kindle上也总是装满了书。他认为，Facebook和Twitter纯属“浪费时间”，尽管在许多方面，这些应用程序做到了他曾经梦想一个以人为中心的计算机网络所能做到的事情：创造跨越地理边界的社区。

他拒绝预测计算的下一个潮流是什么。

金钱从来就没有激励过泰勒，他认为做律师和市场营销工作会使人分心，而不去从事主要活动——研究。当实验室里受他尊敬的人创立或

者加入一家公司的时候，他可能会买一点股票，他就是这样得到奥多比公司、谷歌公司和3Com公司的早期股权的。但是这些投资都太少，也不是他的关注所在，当问及他的投资时，他谈的都是他401(k)计划[(228)]中的股票。

让正确的人得到认可是泰勒退休的梦想。他获得了一系列奖项，包括1999年的美国国家技术奖章以及5年后的美国国家工程院德雷珀奖（Draper Prize）[(229)]，但他两次颁奖仪式都没有参加。当他双料入选计算机历史博物馆的资深会员堂（Hall of Fellows）和互联网名人堂（Internet Hall of Fame）的时候，他也没去。然而，他却提出了一些意见，“我对社会发奖的方法有些意见，”他写道，“奖一般是发给个人的。但在计算机研究中，特别是在计算机系统的研究中，重大的成就都是由一个团队完成的，而非一两个人。”他说，人们之所以知道他的名字，那是因为他在帕洛阿尔托研究中心和数字设备公司领导的团队“让我看起来很厉害”。

泰勒长期以来一直都在建议创造一个奖项，给予团体创造性活动以荣誉。他喜欢引用一句日本谚语：“我们任何一个人都不如我们所有人加在一起聪明。”[25] 这是泰勒自己觉得很好的一句墓志铭，也是送给所有创新者的一句话。

致谢

希望在这些故事里，我已经说清楚了，创新是一项团体活动。能把《硅谷搅局者》的故事落在纸上同样也是。虽然我写了里面的每一个字，也对每一处错误负责，但我所求助的这个团队，是任何人能够想象得到的最棒的团队。

Allison Hoover Bartlett、Leslie Crawford、Frances Dinkelspiel、Kathy Ellison、Sharon Epel、Susan Freinkel、Katherine Neilan、Lisa Wallgren Okuhn、Gabrielle Selz、Julia Flynn Siler、Jill Storey：谢谢你们的智慧、你们的幽默，还有你们在编辑上的付出！

书中提到的人物是必要信息和灵感的来源，他们耐着性子接受了我的采访，还给我指明了其他的信息源。致你们所有人：感谢你们分享的时间、故事、论文、回忆以及想法。

如果一个人给你的论文提供了指导，又成了你最重要的导师，而且不知道怎么的还做到了每次在审阅你的文稿的时候既让你痛苦又给你鼓励，你叫他什么？谢谢你，戴维·肯尼迪，谢谢你阅读和剖析了我的整个手稿。朱利娅·瑟勒（Julia Flynn Siler）也做了同样的事，她甚至还到我家里来，坐在我的沙发上，就其精彩的建议侃侃而谈。而且，兰迪·斯洛斯（Randy Stross）在花了好几个小时审阅草稿之后，出于某些原因他还觉得有义务带我出去吃午饭。谢谢你们所有人的帮助。

还要谢谢你们，5名热情而亲切的灵魂，你们对部分章节进行了技术审阅，让我免受尴尬：Raiford Guins、Sally Smith Hughes、Mark Seiden、Doogab Yi、Henry Lowood。Henry，我在斯坦福大学近15年的老板，对这本书提供了无尽的支持以及更多帮助。谢谢你。

我还要对那些共享了他们的专长和帮助的人深深地鞠一躬：行为科学高等研究中心2012—2013级的朋友们、Janet Abbate、Bob Andreatta、David Brock、Carolyn Caddes、Martin Campbell-Kelly、Catherine de Cuir、Beth Ebben、Benj Edwards、Bret Field、Terry Floyd、Daniel Hartwig、HP Alumni Association、Paula Jabloner、Kathy Jarvis、Laurene Powell Jobs、Kris Kasianovitz、Mike Keller、Chigusa Kita、Greg Kovacs、Steven Levy、Sara Lott、Anna Mancini、Natalie-Jean Marine Street、John Markoff、Pam Moreland、Mary Munill、Tim Noakes、Bill O’Hanlan、Margaret O’Mara、Sue Pelosi、Nadine Pinell、Sarah Reis、

Paul Reist、Nora Richardson、James Sabry、Larry Scott、Lenny Siegel、Lisa Slater、Kurt Taylor、Bill Terry、Fred Turner。

还有两名根本就不知道我存在的人，也是这本书写作过程中很重要的一部分。约翰·奥古斯特（John August）和克莱格·麦辛（Craig Mazin）主持了一档叫作《脚本笔记》（*Scriptnotes*）的播客，谈了一些关于“剧本创作和对剧作家来说有趣的东西”的事情。我不是剧作家，但我从奥古斯特、麦辛以及他们的嘉宾那里学到了很多关于如何讲故事的手法。

在西蒙与舒斯特公司（Simon & Schuster），我有幸和几位杰出的编辑一起工作：Ben Loehne、Jon Karp、Cat Boyd、Amar Deol。也非常感谢我的代理人Christy Fletcher、Don Lamm、Sylvie Greenberg；还要感谢Mark Fortier、Pamela Peterson。

家庭是我生活的轴心，我很幸运你们成为我的家人，Rick、Corbin、Lily Dodd，你们是我的明星。Steve、Vera、Jessica、Loren Berlin、Jim、Liz、Ryan、Rob Dodd、Debbie、Brian、John、Olga、Katie、Lukas、Trevor、Sadie、Fiona、James，你们是最棒的。

注释

引言　开创与无畏，成就硅谷的搅局者精神

1. 史蒂夫·乔布斯在斯坦福大学毕业典礼上的演讲视频，2005年6月12日：http://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/。一代成功的创新者支持他们的后继者并不是必然的。比如，在好莱坞，史蒂夫·斯皮尔伯格突破性的影片《大白鲨》（*Jaws* ）在苹果公司创立的前一年上映，他的态度不同于乔布斯，虽然他也用了和乔布斯一样的比喻。“这不像是老一代人自愿地把接力棒传给了我们，”斯皮尔伯说，“年轻一代必须从他们手中夺走它。如果你还是一个小孩，而且有很有野心，你会受到很多偏见……我感觉我似乎代表了对每个人职业的这种威胁。”引用自Peter Biskind, *Easy Riders, Raging Bulls: How the Sex-Drugs-and-Rock ‘n’ Roll Generation Saved Hollywood* (Simon & Schuster, 1998)：20。

2. Steve Jobs, interview by author, May 24, 2003.

3. 见马克·扎克伯格在脱口秀节目*Charlie Rose* 上关于乔布斯的评论，2011年11月7日。他在乔布斯的推荐下访问过印度的一座庙宇。见http://www.businessinsider.com/mark-zuckerberg-visited-india-thanks-to-steve-jobs-2015-9。

4. “OTL Financial Data, 1970–2016.” KK; Martin Campbell-Kelly, *From Airline Reservations to Sonic the Hedgehog: A History of the Software Industry* (Cambridge, MA: MIT Press, 2003): 115.

5. Gabriel Metcalf, “Beyond Boom and Bust: Where Is Silicon Valley Taking Us?,” *The Urbanist* , April 2016, Figure 3.

6. In 2015, the median home price in Palo Alto was $2.5 million. Xin Jiang,“A Perspective on Chinese Home Buyers,” *Palo Alto Weekly* , Oct. 27, 2016.

7. Lenny Siegel, *Testimony Prepared for the Subcommittee on Science, Research, and Technology of the House Committee on Science and*

Technology and the Task Force on Education and Employment of the House Budget Committee, June 16, 1983, 1100–1, PSC.

8. Burt McMurtry, interview by author, Nov. 26, 2012.

9. This was the landmark *Diamond v. Chakrabarty* ruling of 1980.

10. 截至2017年2月10日，按市值计算，最大的公司是苹果公司、谷歌公司、微软公司、伯克希尔·哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）、亚马逊（Amazon）和Facebook。

11. Mark Muro, Jonathan Rothwell, Scott Andes, Kenan Fikri, and Siddharth Kulkarni, "Executive Summary," in *America's Advanced Industries: What They Are, Where They Are, and Why They Matter* (Washington, DC: Brookings Institution, 2015): 2。

12. Andrew Sullivan, "I Used to Be a Human Being," *New York* , Sept. 18, 2016.

13. Radicati Group, Email Statistics Report, 2015–2019 (Executive Summary), http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2015/02/Email-Statistics-Report-2015-2019-Executive-Summary.pdf。

14. "Total domestic US revenues generated by biotech in 2012 reached at least $324 billion." Robert Carlson, "Estimating the Biotech Sector's Contribution to the US Economy," *Nature Biotechnology* 34 (2016): 247–355.

15. 在过去50年中，制造业类的工作在美国经济总体中所占的比例都一直在稳步下降，从1960年的25%下降到了2010年的不到10%。
Martin Neil Baily and Barry P. Bosworth, "US Manufacturing: Understanding Its Past and Its Potential Future," *Journal of Economic Perspectives* 28, no. 1 (Winter 2014): 3–26, Fig. 1.

16. Center for Responsive Politics, https://www.opensecrets.org/lobby/top.php?indexType=i&showYear=2016.

17. Jane E. Brody, "Hooked on Our Smartphones," *New York Times* , Jan. 9, 2017.

18. Alan Kay, interview by Michael Schwarz, May 20, 2014. Thanks to Kay and Schwarz for allowing the author to sit in on the interview.

第一部分　到来：硅谷的成年

1. “Wherever We Look, Something's Wrong,” *Life* , Feb. 23, 1968.

2. “Electronics Industry Failures Fall to Lowest Level Ever,” *Electronic News* , June 10, 1968.

3. Nilo Lindgren, “The Splintering of the Solid-State Electronics Industry,” *Innovation* 1, no. 8 (1969): 2–16.

4. 人口数字是1950—1970年的。

5. Wallace Stegner, introduction to Yvonne Jacobson, Passing Farms, *Enduring Values: California's Santa Clara Valley* (Los Altos, CA: William Kaufmann, 1984).

6. 要了解更多硅谷的微芯片产业诞生和成长的故事，请参阅莱斯利·柏林《硅谷之父：微型芯片业的幕后巨人》（*The Man Behind the Microchip: Robert Noyce and the Invention of Silicon Valley* ）。

7. “What Made a High Flier Take Off at Top Speed,” BusinessWeek, Oct. 30, 1965: 118–22; “Exchange Calls FC&I Pacer,” *Electronic News* , Feb. 7, 1966.

1　互联网的诞生，五角大楼里的普罗米修斯

1. 关于这次传送的细节可以参考Katie Hafner and Matthew Lyon, *Where Wizards Stay Up Late: The Origins of the Internet* (New York: Simon & Schuster, 1996): 152–4.

2. Leonard Kleinrock, “Memoirs of the Sixties,” in The ARPANET Sourcebook: *The Unpublished Foundations of the Internet, ed. Peter Salus* (Charlottesville, VA: Peer-to-Peer Communications, 2008): 96.也请参考“The First Internet Connection with UCLA's Leonard Kleinrock”：http://www.youtube.com/watch?v=vuiBTJZfeo8，　“Lo”标志着“牙牙学

语的婴儿”因特网说出的第一个词。

3. M. Mitchell Waldrop, The Dream Machine: *J.C.R. Licklider and the Revolution That Made Computing Personal* (New York: Viking, 2001): 266.在泰勒担任主任期间，美国国防部高级研究计划局的信息处理技术办公室的预算从1500万美元增长到了1960万美元；Arthur L. Norberg and Judy E. O'Neill, *A History of the Information Processing Techniques Office of the Defense Advanced Research Projects Agency* (Minneapolis, MN: Charles Babbage Institute, October 1992): 119.

4. Bob Taylor to Eugene G. Fubini, March 31, 1967, RWT.

5. 这个故事是韦斯勒在泰勒的退休派对上说的。

6. Waldrop, The Dresam Machine: 265.

7. 泰勒的导师是劳埃德·杰弗里斯（Lloyd A. Jeffress）。

8. 想看对批处理的时候玩的等待游戏的有趣描述，请观看一个两分钟长的视频：http://www.computerhistory.org/revolution/punched-cards/2/211/2253。

9. Bob Taylor, CHM interview.

10. J.C.R. Licklider, “Man-Computer Symbiosis,” *IRE Transactions on Human Factors in Electronics* , March 1960: 4–11.

11. Taylor, CHM interview.

12. Louise Licklider to Bob Taylor, January 1990, 4, RWT.

13. M. M. Davis to Bob Taylor, June 2, 1970, RWT

14. Taylor, CBI interview.

15. John R. Rice and Saul Rosen, “History of the Department of Computer Sciences at Purdue University,” http://cs.perdue.edu/history/history.html。

16. 1966年7月，泰勒在信里写到，他同意担任主任，因为“我们推荐的其他几个人都没有接受这份工作”。Bob Taylor to Anthony G. Oetinger, July 29, 1966, RWT.

17. “San Antonio Boy, 5, Given Genius Rating,” *San Antonio Express* , Aug.

2, 1937.

18. “Supercommunity”: J.C.R. Licklider and Robert W. Taylor, “The Computer as a Communication Device,” *Science and Technology* , April 1968: 21–31; “metacommunity”: Taylor, CBI interview.

19. 罗伯特·泰勒写的论文《关于一个实验性交互式计算机网络的计划》（Plans for an Experimental, Interactive Computer Network），准备在第二次全美科学技术信息系统的全美工作组系统第二次研讨班上介绍，具体时间不明，可能是1968年。

20. 银行和飞机票预订系统使用一种不同方式的远程计算。

21. Taylor, interview by John Markoff, Dec. 9, 2008, at https://www.youtube.com/watch?v=vqsTpNtziE8&list=PL653B57BD7DA5B890&index=1&feature=plpp

22. Taylor, interview by author, April 22, 2013.里克里德到底是把星际网络构想成一个中心化的系统（试想有一个巨大的分时系统，核心处有唯一一台机器，单独的用户则由节点代替）还是去中心化的系统（这也是Arpanet和因特网现在的工作方式）尚有争议。历史学家喜多千草（Chigusa Kita）认为里克里德所设想的是一个“用于分享信息资源和计算资源的中心化网络，”然而里克里德的传记作家M. Mitchell Waldrop却认为里克里德很有可能设想的是一个和Arpanet类似的去中心化系统。1990年在泰勒和William Aspray之间进行的一次访谈中有如下对话：泰勒：最近，实际上我（对里克里德）说，“你在用那个词（星际网络）的时候，有没有想好ARPANET的网络到底是什么样子？”他说，“没有，我在想象一个跨越星际的单一分时系统。”Aspray：很大，就像章鱼一样？泰勒：对的。

23. Robert Taylor, “Recollections and Reflections on the ARPANET,” unpublished, n.d., but appears to be mid-1970s, RWT.这是我找到的最早的关于泰勒或者赫兹菲尔德描述他们之间的对话的档案。

24. 对于网络的事后解释，可参考see Stephen Lukasik, quoted in Waldrop, *Dream Machine* , 279。

25. Noah Schachtman, “How Pacific Island Missile Tests Helped Launch the Internet,” Aug. 27, 2012, http://internethalloffame.org/blog/2012/08/27/how-pacific-island-

missile-tests-helped-launch-internet。

26. Charles Herzfeld，引用自Robert Taylor的《Recollections and Reflections on the ARPANET》。Norberg和O'Neill也使用了50万美元这个数字。因为这些是被重新分配的资金，具体能够保证多少并不清楚。多数说法说是100万美元，但是它们都是基于同一来源：泰勒的记忆。50万美元的数字似乎更加可靠，尤其是因为在1968年编写的项目计划对当前财政年要求56万美元的资金，第二年才跳到100万美元。

27. Al Blue, CBI interview.

28. Stephen D. Crocker, “Foreword,” in ARPANET Sourcebook, ed. Peter Salus: 98。

29. 泰勒和罗伯茨两人都使用了“勒索”这个词来描述泰勒雇用罗伯茨的方式。Taylor, CHM interview; Roberts, “The ARPANET and Computer Networks,” in A History of Personal Workstations, ed. Adele Goldberg (New York: Addison-Wesley, 1988)，editor's note, p. 145.

30. 罗伯茨在http://www.ibiblio.org/pioneers/roberts.html讲了这个故事。

31. 在其CBI口述历史中，罗伯茨说他被雇来担任主任的特别助理，双方理解的是他然后会去掌管信息处理技术办公室。泰勒说罗伯茨是以项目主管的身份被雇来的，罗伯茨也是也这个头衔列在ARPANET的项目计划里的。

32. Roberts makes this point in his CBI interview and in Waldrop, *The Dream Machine* , 268–9.

33. Taylor, “Recollections and Reflections on the ARPANET.”

34. Blue, CBI interview.

35. Taylor, “Recollections and Reflections on the ARPANET.” Roberts's take on the meeting is laid out in his CBI oral history and the generally excellent account in Waldrop, The Dream Machine, 272–4. Doug Engelbart, a participant, describes a similar lack of interest among principal investigators in John Markoff, What the Dormouse Said: How the Sixties Counterculture Shaped the Personal Computer Industry (New York: Penguin Books, 2005): 166.泰勒说IBM和美国电话电报公司对

网络都不感兴趣；实际上它们对其还有敌意。

36. Robert Kahn, CBI interview.汗从很早开始就参与了网络建设，后来还在1979—1985年担任了信息处理技术办公室主管。

37. Wes Clark, CBI interview.另一位关键参与伦纳德·克兰罗克（Leonard Kleinrock）说：“鲍勃设定了拉里的一贯做法的基调。”“罗伯特·泰勒是一位伟大的管理者。” Kleinrock, CBI interview.

38. 这些路由器被称为IMP。Waldrop和Hafner/Lyon都参与了这段车程的一部分，虽然两人都说这是在出租车里（这不太可能，考虑到车里有6个人）。罗伯茨和泰勒两人都说克拉克在给其他人提及这个想法之前都先给自己说过，因此两人都在暗示，他在把想法向别人提及之前，都找了自己寻求认可。

39. Paul Baran to Bob Taylor, Oct. 16, 2004, RWT.

40. Licklider and Taylor, “The Computer as a Communication Device”: 21–31。To see Robert W. Taylor, “Man-Computer Input-Output Techniques,” *IEEE Transactions on Human Factors in Electronics* , March 1967。

41. Norberg and O'Neill, *A History of the Information Processing Techniques Office* 。根据此文件，关于竞标过程的所有信息都是秘密。

42. Taylor, CHM interview.

43. Taylor, CHM interview and interview by author, April 24, 2013.

44. “Where Wizards Stay Up Late”中描述，虽然没有标记在脚注中，但是和泰勒描述事件的版本一致：“在12月中旬，罗伯茨进入和了Raytheon关于IMP合同的最后协商。Raytheon回答了ARPA剩下的技术问题，并且接受了价格。所以，在圣诞节几天前，ARPA宣布制造位于实验网络核心的界面消息处理器（IMP）的合同被授予了马萨诸塞州剑桥市的一家小咨询公司的时候，所有人都感到非常吃惊。”。

45. 关于在犹他州建立杰出图形中心时泰勒所扮演的角色，可参考Norberg and O'Neill, *A History of the Information Processing Techniques Office* : 281。

46. Markoff, What the Dormouse Said: 51。NASA给恩格尔巴特的NLS在

线系统的资金大约是80,000美元。泰勒也把恩格尔巴特的工作告诉了里克里德，使得ARPA（里克里德当时是主任）也资助了这项研究。

47. Doug Engelbart, interview by Lowood, March 4, 1987, at http://stanford.edu/dept/SUL/sites/engelbart/engfmst1-ntb.html。

48. Taylor, interview by author, March 18, 2013.其中的描述证实了泰勒对于自己角色的描述。

49. Waldrop, *The Dream Machine* , 289。

50. Taylor, interview by author, March 18, 2013.在CBI采访中，Al Blue说："显然有了泰勒才有了我们对恩格尔巴特及其工作的不断支持。"

51. 1968年的演示全过程可以在此处观看：http://sloan.stanford.edu/mousesite/1968Demo.html。

52. "在那些日子里，我们的概念是没有人会在ARPA待很久。你带一个家伙进来，让他彻底发挥才智，然后他继续上路，新的一个天才又进来，如果你想的话。所以我从来没有觉得泰勒的离开是因为某种强迫。" CBI采访。

53. 把泰勒标记为将军的证件是在1967年1月20日颁发的。

54. Taylor, CHM interview.在这些旅程里和泰勒随行的一个人是美国空军的Clair L. Shirley上校，其在参谋长联席会议办公室工作，泰勒在工作申请中将其列为推荐人之一。

55. Barry Wessler, interview by author, March 28, 2013.韦斯勒陪伴泰勒进行了后面的旅程。

56. Blue, CBI interview.

57. Ibid.

58. 阿帕网项目计划。

59. Wayne Morse to Harold Howe, Commissioner of Education [re: Taylor], July 18, 1968, RWT.韦恩·莫尔创造了一项阻挠参议院议案的纪录，他有一种和泰勒类似的精神，据一份参议院官方记录说："他的仰慕者们称他为'参议院之虎'。他的许多敌人，包括五名总统，对他

的称呼则要糟得多。今天，人们纪念他是一位富有天赋的立法者，富有原则的奇才，在冲突中繁荣生长。”http://www.senate.gov/artandhistory/history/minute/Wayne_Morse

60. Taylor, interview by author, March 18, 2013 and April 22, 2013.

2 孕育电子游戏，书呆子的天堂

1. The Berkeley Barb article (“Hear Ye, Hear Ye,” by “Robin Hood's Park Commissioner”) is quoted in its entirety in The “*People's Par* k”: *A Report on a Confrontation at Berkeley, California, Submitted to Governor Ronald Reagan* (Office of the Governor, State of California, July 1, 1969):2–3.

2. Reagan, quoted in “You Say You Want a Revolution? Records and Rebels 1966–1970” exhibit at the Victoria and Albert Museum, London.

3. The “People's Park”: 5, 16.

4. Eldridge Cleaver, in Marcia Eymann and Charles M. Wollenberg, *What's Going On?: California and the Vietnam Era* (Oakland, CA: University of California Press, 2004): 53。

5. 艾伦·奥尔康把Rackarock描述成一种硝酸铵和硝基苯很富有威力的混合物，和1995年在奥克拉荷马市爆炸案中使用的炸弹类似。Alcorn, interview by author, Oct. 25, 2011.

6. Alcorn, interview by author, Oct. 25, 2011.

7. Alcorn's size: résumé in tabbed business plan, tabbed business plan, Atari Business Plans Collection, SUSC.

8. 人民公园时间的统计数字和描述参考了若干资料。有疑问的时候，我主要依赖于Seth Rosenfeld, Subversives: *The FBI's War on Student Radicals, and Reagan's Rise to Power* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2012)。Rosenfeld的权威描述和奥尔康关于自己在5月15日的经历的描述一致。

9. “Nation: Occupied Berkeley,” *Time* , May 30, 1969.

10. 同上。文中说一天内有482名游行者被捕。Frederick Berry, Thomas

Brooks, and Eugene Commons, “Terror in a Teapot,” T*he Nation* , June 23, 1969，称“在5月15日到5月24日之间，在伯克利的街上几乎有1000人被捕”。

11. 这幅图片出现在Alan Copeland, People's Park (New York: Phoenix/Ballantine, 1969)。奥尔康最终会配合ACLU对人民公园暴力事件进行调查，他还会在阿拉梅达县（Alameda County）大陪审团前作证。

12. 从第一次世界大战开始，美国和德国政府就在进行气候研究，收集气象数据。他们的发现表明，红木城位于世界气候最好的三个区域之一的中心。http://redwoodcityhistoryroom.com/redwood-city-history.html。

13. 关于安佩克斯电气制造公司在阿波罗8号的传输中所起的作用，请参见http://www.hq.nasa.gov/alsj/ApolloTV-Acrobat5.pdf以及http://blog.longnow.org/02009/05/03/digital-recovery-of-moon-images/。

14. Alcorn, interview by author, Oct. 25, 2011.

15. Guild analogy suggested in Steve Mayer, interview by author, Feb. 3, 2012.

16. Alcorn, interview by author, Oct. 25, 2011.

17. “Videofile Training Manual: Introductory Concepts,” Ampex Corp. Records M1230, Series 2, Box 3, accn 2001-241, SUSC。General sources for Ampex: interviews with Alcorn, Bristow, Bushnell, Mayer, and Kurt Wallace, as well as the Ampex collection, M1230, SUSC.

18. Leonard Herman, “The Untold Atari Story,” Edge, April 2009; Martin Goldberg and Curt Vendel, Atari Inc.—Business Is Fun (Carmel, NY: Syzygy Press, 2012).

19. Nolan Bushnell, interview by Steve L. Kent. Steve L. Kent collection relating to the video game industry, M1872, SUSC.

20. Bushnell, interview by author, Aug. 1, 2012.

21. Alcorn, CHM interview.

22. Bushnell at “Atari's Impact on Silicon Valley, 1972–1984,” panel

organized by the IEEE SV Tech History Committee, Sept. 8, 2016, Santa Clara, California.

3　她口袋里的8个25美分硬币

1. Vineta Alvarez Eubank, interview by author, Feb. 14, 2017.
2. Cal. Labor Code § 1350 (1955). The section limiting women to eight-hour workdays was repealed in 1984.
3. Eubank, interview by author, Feb. 14, 2017.
4. Fawn Alvarez Talbott, interview by author, July 24, 2013.
5. Katherine Maxfield, Starting Up Silicon Valley: How ROLM Became a Cultural Icon and Fortune 500 Company (Austin, TX: Emerald Book Company, 2014): 28.

4　从仙童到英特尔，追寻未来的冒险

1. Mike Markkula, CHM interview.
2. Markkula, interview by author, Dec. 2, 2015.
3. Gene Carter, interview by author, Jan. 7, 2016.
4. Carter, CHM interview; Carter, interview by author, Jan. 7, 2016.
5. “slugged a coworker”: Jack Gifford, SUSG interview.
6. Carter, CHM interview; Mike Markkula, interview by author, Dec. 2, 2015.
7. Charles E. Sporck, Spinoff: A Personal History of the Industry That Changed the World (2001): 219，222。
8. Gifford, SUSG interview.
9. Markkula, CHM interview; Markkula, interview by author, Dec. 2, 2015.
10. Markkula, interview by author, Dec. 4, 2015.

11. Markkula, interview by author, Dec. 2, 2015; this interview is also the source of the footnoted story.

12. Markkula, CHM interview; Gifford, SUSG interview; Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016.

13. Markkula, SUSG interview.

14. Markkula, interview by author, Dec. 4, 2015.

16. Ibid.

17. 1971年，英特尔公司修正了其股票期权计划，原来在其中有175000股，这次又加上了100000股。

5 被忽视的发明，我们能拿这些来做什么

1. Ron Goben, “Police Break Up Palo Alto Jam-in by Stanford Mob,” Palo Alto Times, May 16, 1969.

2. Stanford University News Service Chronology of Events, May 16, 1969, and “What Is Happening Here?” [flyer distributed May 18 but using the same language] at http:// a3m2009 .org /archive /1968-1969 /68-69 may16_sri /files 68-69 may 16 /A3M-5-16 What Happening.pdf.

3. Stanford University News Service Chronology of Events, May 16, 1969, at http:// a3m2009 .org /archive /1968-1969 /68-69 may16 sri /files 68-69 may 16 /A3M-5-16 Chronology p1-2.pdf; Notes from Bill and Margie at http:// a3m2009 .org /archive /1968-1969 /68-69 may16 sri /files 68-69 may _16 /A3M-5-16 Notes 2.pdf.

4. “What to Do If You Are Arrested,” http://a3m2009.org/archive/1968-1969/68-69_may16_sri/files_68-69_may_16/A3M-5-16_If_Arrested.pdf.

5. Goben, “Police Break Up Palo Alto Jam-in by Stanford Mob.”

6. Marc and Carrie Sapir, “Stanford, May 1969: Students Shut Counterinsurgency Center,” Peninsula Observer, through May 16, 1969: 1, 3. “Cease all classified”：“Guidelines for Research at Stanford and SRI,” Documents of the April 3rd Movement, SC 841, 1:1, SUSC.

7. 四月三日运动的在线文档资料库价值非凡：http://a3m2009.org/archive/1968-1969/68-69_may16_sri/68-69_may16_sri.html。

8. Ron Goben, “Stanford Boycott Hits Humanities Classes,” Palo Alto Times, May 12, 1969; Jenny Matthews, “Movement Awaits Trustees' Action,” Stanford Daily, May 13, 1969; Marc and Carrie Sapir, “Stanford, May 1969: Students Shut Counterinsurgency Center,” Peninsula Observer, through May 16, 1969: 1, 3.

9. “In general, Stanford students practiced a more voyeuristic form of activism than their Berkeley counterparts,” writes Eric Vettel in *Biotech:The Countercultural Origins of an Industry* (Philadelphia: University of Pennsylvania, 2006): 116.

10. 关于跨学科中心：Cyrus C. M. Mody and Andrew J. Nelson, “‘A Towering Virtue of Necessity’: Interdisciplinarity and the Rise of Computer Music at Vietnam-Era Stanford,” Osiris, Volume 28, Number 1, Jan. 1, 2013. http://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/671380。斯坦福大学的空军ROTC项目于1971年6月被终结；斯坦福陆军和海军的ROTC项目于1973年6月被终结。“Towards an On-Campus ROTC Program at Stanford University: A Report and Recommendation by the Ad Hoc Committee [to the Faculty Senate],” Stanford University, April 2011.

11. Niels Reimers, interview by author, Oct. 27, 2014; “Encina Hall: Leland Stanford's Grand Hotel,” Sandstone & Tile, Winter 2000.

12. The inventor was William S. Johnson; the name of the patent application filed for the invention was “Synthesis of Juvenile Hormones.” Niels Reimers to William S. Johnson, “Royalty Income Distribution,” May 21, 1969, SUOTL.

13. Agreement between the Board of Trustees of the Leland Stanford, Jr. University and Research Corporation, Jan. 1, 1956, SUOTL。在这份合同中，研究集团这样提到，“任何净收入……都不得以私人持股者或学校为受益对象”。发明者能够收到100美元以及研究集团总收入的16.66%；斯坦福大学则收到净收入的50%。研究集团如今改名为科学进步研究集团（Research Corportaion for Science

Advancement）；见http://www.rescorp.org/about-rcsa/history。研究集团的一份精彩历史回顾可参看David C. Mowery and Bhaven N. Sampat, “Patenting and Licensing University Inventions: Lessons from the History of the Research Corporation,” Industrial and Corporate Change, June 1, 2001。

14. “Data for Patent Licensing Program Regarding Research Corporation,” n.d., but must be 1968, SUOTL.

15. Niels Reimers, “Subj: Individuals performing patent admin. functions at Stanford (per conversation with KB),” June 27, 1968.

16. Yaell Ksander, “The Invention of Fluoride Toothpaste,” http://indianapublicmedia.org/momentofindianahistory/the-invention-of-flouride-toothpaste/.

17. Darrell Rovell, “Royalties for Gatorade Trust Surpass $1 Billion,” http://www.espn.com/college-football/story/_/id/13789009/royalties-gatorade-inventors-surpass-1-billion.

18. Karen W. Arneson, “Frank Newman, 77, Dies; Shaped Education,” New York Times,June 4, 2004; “In Memoriam: Frank Newman,” http://www.uri.edu/library/special_collections/exhibits/newman/newman

19. Sally Hines, interview by author, Nov. 11, 2014.

20. Niels Reimers, “Commercialization of Ideas in a Research Environment,” Oct. 13, 1988, SUOTL.

21. Niels Reimers to File, Oct. 29, 1968, SUOTL; Reimers to File, Patent Licensing Program Notes, Nov. 14, 1968, SUOTL.

22. “Invention, Events, and Licensing at Stanford,” February 1972, SUOTL.

23. Samuel Baron, University of Texas, quoted in Hal Lancaster, “Profits in Gene Splicing Bring the Tangled Issue of Ownership to Fore,” Wall Street Journal, Dec. 3, 1980.

24. Stanford University Founding Grant, Nov. 11, 1885.

25. Frank Newman to Kenneth M. Cuthbertson, vice president for finance, July 19, 1968.在这封信里，纽曼保证说：“我们能以低风险但却有效的方式运营。”在解释了“不需要增加员工或者特别人员”之后，他

提出预留15000美元作为试运营项目的校外律师费。“其中的好处可能非常大。”他写道。他还提到了“3/1”给大学，3/1给科系，3/1给发明人这个安排”。

6 跟我走，要么我自己走

1. Jon Gertner, The Idea Factory: Bell Labs and the Great Age of American Innovation (New York: Penguin Books, 2012): 75–8; Sandra Kurtzig, CEO: Building a Four Hundred Million Dollar Company from the Ground Up (New York: W. W. Norton & Co., 1991).
2. William D. Smith, “Computer Time Sharing Grows Up,” New York Times, Feb. 17, 1969.
3. Ibid.
4. Warner Sinback, CHM interview.
5. Kurtzig, CEO: 25.关于早期女性程序员的一份重要记录（那些比库尔茨格整整早一代人的工作者）可以参见Jennifer S. Light, “When Computers Were Women,” Technology and Culture 40, no. 3 (1999): 455–83。
6. 学生的性别组成数据来自斯坦福大学第77届毕业典礼（1986，库尔茨格毕业那年）资料。在航空航天系的人数和性别难以证实，因为航空航天系没有如此久远的数据。库尔茨格说，她是人数250的系里面仅有的两名女性之一；毕业典礼资料显示，1968年，库尔茨格（当时叫作桑德拉·布罗迪）是43名获得航空航天硕士学位的学生里面的唯一一名女性。那一年该系颁发了9个博士学位，全部都是男性。这份资料也是她家住在比弗利山这一说法的来源。
7. Sandra Kurtzig, interview by author, June 18, 2015.
8. Sinback, CHM interview. Sinback数学专业的女儿的朋友说，她女儿找工作很困难。Sinback意识到受过教育的女性“是人才的潜在源泉”，才开始了招聘计划。
9. Kurtzig, interview by author, June 24, 2015.
10. Kurtzig, CEO: 33.

11. Ibid.

12. Kurtzig, interview by author, June 24, 2015.

13. Kurtzig, CEO: 124.

14. Ibid.: 248.

第二部分　建设：从蛮荒之地到高科技革命的基石

1. Don C. Hoefler, “Silicon Valley USA,” Electronic News, Jan. 10, 1971.直到1979年12月，即使是本地报纸都已经开始提到“圣塔克拉拉山谷电子产业”；Charles Petit, “Wizard of Silicon Gulch,” *Peninsula Times Tribune* , Sept. 21, 1977; Bill Densmore, “The Santa Clara Valley Electronics Industry Comes of Age During the ‘Me’ Generation Decade,” *Peninsula Times Tribune* , Dec. 28, 1979, “The Splintering of the Solid-State Electronics Industry,” *Innovation* 8, 1969.

2. 第一份关于旧金山半岛区域经济的严肃文章：Gene Bylinsky, “California's Great Breeding Ground for Industry,” Fortune, June 1974: 129–224。“硅谷”这个名字第一次出现在：John H. Allan, “Whither Semiconductor Stocks?,” *New York Times* , Nov. 11, 1975.

3. Art Detman (Forbes editor) to Regis McKenna, Nov. 8, 1971, RM.麦克纳把Detman放在了发布硅谷创业公司信息的接受名单上；Detman写信要求将他从名单去除，解释说他只对大型的、公开上市的公司感兴趣。

4. Matt Bowling, “The Massage Parlor Crackdown: Palo Alto's Prostitution Problem,” Palo Alto Daily News, May 11, 2008.

5. HP-35 manual at http://www.cs.columbia.edu/~sedwards/hp35colr.pdf; “HP-35 Scientific Calculator Awarded IEEE Milestone,” HP news release, April 14, 2009, http://www.ieee.org/documents/hp35_milestone_release.pdf.

7　硅谷最成功软件公司**ASK**创生

1. Wanted flyer, SK.

2. Sandra Kurtzig, CEO: *Building a Four Hundred Million Dollar Company from the Ground Up* (New York: W. W. Norton & Co., 1991): 17–18。The entrepreneur was Larry Whitaker; the company he launched was Halcyon Communications.

3. *Auerbach Guide to Time Sharing* , January 1973.

4. "Women in Science and Technology: A Report on an MIT Workshop," May 21–23, 1973. 70%的女性从事教育、销售或者办公室工作。后来的一份研究（Francine D. Blau, "Trends in the Well-Being of American Women," Journal of Economic Literature, March 1998: 112–65）估计，大约45%和库尔茨格年纪、教育水平、种族以及婚姻状态（丈夫有工作）相仿的女性都在工作。

5. "Women in the Workforce," 2009 Census presentation at https://www.census.gov/newsroom/pdf/women_workforce_slides.pdf。1972年，拥有女性的公司98%都是个人企业。*Discussion and Comments on the Major Issues Facing Small Business: A Report of the Select Committee on Small Business, United States Senate to the Delegates of the White House Conference on Small Business* , Dec. 4, 1979: 55.

6. 美国劳工部："National Survey of Professional, Administrative, Technical, and Clerical Pay," March 1972.

7. "Worldwide IT Spending on Enterprise Software," https://www.statista.com/topics/1823/business-software/.

8. 2015年，52.1%的风险资本投资都在软件上；"Venture Capital by Industry," Silicon Valley Indicators 2016, http://siliconvalleyindicators.org/data/economy/innovation-entrepreneurship/venture-capital-by-industry/。

9. Martin Campbell-Kelly, From Airline Reservations to Sonic the Hedgehog: A History of the Software Industry (Cambridge, MA: MIT Press, 2003): 4, 6; Jon Levine, "5,000 Entrepreneurs . . . and Counting," Venture, January 1982.

10. Martha Reiner, "Top Computer Firm Began as Part-Time Work," SF

Business Journal, March 2, 1981.

11. ASK计算机系统公司第一名雇员马蒂·布朗估计，在第一个10年里，ASK系统计算机有90%的客户都从来没有使用过计算机。“Hewlett Packard Software Workshop—Session 2: Starting HP Software Businesses,” session recorded June 5, 2008, Computer History Museum.

12. Kurtzig, CEO: 45.

13. “Manufacturing Management,” Tymshare NewsBits, July 1974; “Manman Adapted to On-line Usage on Tymshare Net,” Computerworld, Sept. 25, 1974.

14. Kurtzig, CEO: 18.

15. Check from Halcyon Communications to ASK, Feb. 25, 1972, SK.

16. 见此网页上的回帖：http://www.paloaltoonline.com/square/2006/10/19/the-things-i-remember-about-palo-alto-while-growing-up。

17. “Women in Electronics,” Peninsula Electronic News, Aug. 27, 1973。

18. Sandra Kurtzig, interview by author, June 24, 2015.

19. Marion M. Woods, “What Does It Take for a Woman to Make It in Management?,” Personnel Journal, January 1975.

20. Ann Hardy, interview by Janet Abbate, 2002, at http://ethw.org/Oral-History:Ann_Hardy#Interview.

21. Robert Kaestner, Darren Lubotsky, and Javaeria Qureshi, “Mother's Employment by Child Age and Its Implications for Theory and Policy,” Sept. 2, 2015, at http://www.sole-jole.org/16113.pdf; “Employment Characteristics of Families Summary,” Bureau of Labor Statistics, April 22, 2016.

22. Kurtzig, CEO, 55.

23. Shockley papers, SC0222, ARCH-1986-050, Box 2, SUSC.

24. Michael S. Malone, “How Is Kurtzig Doing? You Only Have to ASK,” San Jose Mercury News, March 6, 1979; Kurtzig, CEO: 55。

25. “Women in Electronics.” 1973.

26. Kurtzig, interview by author, June 24, 2015.

27. Campbell-Kelly, From Airline Reservations to Sonic the Hedgehog: 131。一位前泰姆谢尔公司销售员回忆，公司要求合同包含一些“不寻常的条款”，对CPU秒数、接时间和存储单元收费；http://corphist.computerhistory.org/corphist/view.php?s=stories&id=136

28. Tymshare Annual Report, 1973.

29. 奎斯特对泰姆谢尔公司进行了私人投资，并在1965年帮助公司得到了一份SBIC贷款之后担任董事。另外，几乎是在库尔茨格决定许可泰姆谢尔公司分发她的程序的同时，泰姆谢尔公司当时在一次使用Sigma 7不顺利的努力之后刚刚又回到了DSD 940计算机（然后在施乐公司收购后改名XDS 940）。Sigma 7就是那台在帕洛阿尔托研究中心的泰勒的小组拒绝使用的计算机；Becky McNown, “History of Tymshare”。

30. Larry Sonsini, ROHO interview.

31. “Law, Innovation, and Silicon Valley,” Stanford Lawyer 86 (June 11, 2012); “Wilson Sonsini Goodrich & Rosati: About Us,” https://www.wsgr.com/WSGR/Display.aspx?SectionName=about。

32. 和这位经理关于MAMA的对话是来自Kurtzig, CEO: 62。ASK计算机系统公司的第一个程序员马蒂·布朗说：“泰姆谢尔公司要求程序要有一个6个字母的代号。”因此MAMA太短了（Browne oral history, CHM）。几份泰姆谢尔公司的年度报告也列出了一些名字没有6个字母长的程序，但是有可能在库尔茨格选择名字的时候，6个字母确实是强制要求。也有可能两个故事都是真的：库尔茨格和经理对了话，6个字母当时也是泰姆谢尔公司的要求。

33. Jim A. Thorp, “The Entrepreneur,” The Executive SF, July 1981.

34. ASK Computer Systems, Inc., Stanford University Graduate School of Business Case S-E-16 (11/1994), Exhibit 3.

35. HP Annual Report, 1975.

36. Kurtzig, CEO: 69.

37. “Processor Description: Hewlett-Packard 2100”，

http://archive.computerhistory.org/resources/text/HP/HP.2100.1972.102(

38. 库尔茨格在法里农见到了布朗，这家公司的所有者的挑战也改变了比尔·汉布雷克特对于小公司上市的想法。法里农雇了ASK计算机系统公司来计算机化其参考书，该书长达数百页，外号为“圣经”，它描述了如何制造在世界各地用于长途电话呼叫的天线、放大器、传输器、振荡器和接收器的部件和子部件。20世纪70年代早期在硅谷找工作很难，即使是对于斯坦福大学数学专业的学生来说也是，所以布朗和一个临时机构签约，他们给他在法里农找了一份时薪2.75美元的工作，大部分都是和库尔茨格的程序有关的枯燥工作（后来也做了一些较复杂工作）。她对他印象至深，在法里农的项目结束之后给他提供了一份ASK计算机系统公司的工作。Marty Browne, interview by author, July 12, 2015.

39. Liz Seckler, interview by author, July 29, 2015.

40. Kurtzig, interview by author, June 24, 2015.

41. HP, 1975 Annual Report; Jim Leeke, “Career Women Chip Away at the Male Stranglehold at the Top in Silicon Valley,” Electronic Times, Sept. 25, 1980.

42. Kurtzig, CEO: 73–80.

43. Ibid.: 72.

8 摆脱计算本来的束缚

1. Dee F. Andersen (university controller) to Bob Taylor, Dec. 23, 1969; T. C. King to Taylor, March 3, 1970, both RWT. Taylor, “Some Thoughts on Information Processing at the University of Utah,” March 10, 1970, RWT.

2. The PARC labs on Porter Drive, and later Coyote Hill, were a mile from the Stanford campus.

3. Stewart Brand, “Spacewar!: Fanatic Life and Symbolic Death Among the Computer Bums,” Rolling Stone, Dec. 7, 1972。

4. 泰勒告诉作者说，如果他是一本传记的主角的话，他要把莱博维茨拍的照片放在封面上。

5. Martin Campbell-Kelly and William Aspray, Computer: A History of the Information Machine (New York: Basic Books, 1996): 130, 229.

6. Computer History Museum *Revolution exhibit* .

7. Ibid.

8. Chief Scientist Jack Goldman, in Hiltzik, *Dealers of Lightning* : 154. The MIT president was Jerome Wiesner.

9. Taylor, interview by author, March 18, 2013.泰勒在帕洛尔托研究中心进行的第一次研讨会叫作“帕洛尔托研究中心资助的计算机研究简史”（Activity Report for CSL, July 2, 1971, XPA）。

10. J. E. Goldman to C. P. McColough, June 23, 1969.在580万美元的运作经费之上，戈德曼期待最高700万美元的投资。

11. J. E. Goldman to C. P. McColough, June 23, 1969.

12. George Pake, “Research and Development Management and the Establishment of Xerox Palo Alto Research Center”，IEEE Remarks for the IEEE Convocation “The Second Century Begins,” January 1985, XPA.

13. 佩克在涨工资一事中的角色，参见：Michael Hiltzik, Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age (New York: Harper-Collins, 2000): 61; Taylor's role: performance reviews, RWT。

14. 泰勒的职称，参见：Performance Appraisal Notice, March 1, 1971, RWT。

15. 1971年5月，泰勒谈论了“施乐公司成为‘信息公司’的打算”，他计算机科学实验室和系统科学实验室描述和强调为“原型系统实验，特别是针对图书馆系统、办公系统、医疗系统以及教育系统”。在1972年某个时候，他开始写到“帕洛尔托研究中心原型办公通信系统”。到1975年5月，根据《帕洛尔托研究中心的使命与和商业目标的关系：长期目标综述，1975年5月》一文，“帕洛阿尔托研究中心的主要使命，是奠定施乐公司信息系统的基础，为施乐公司在未来的自动化办公室里面的成功做准备。Taylor, performance review, 8 /30 /70–1 /31 /71 (completed by Taylor 5 /28 /71), and performance

review for period 9 /1/71–9 /1/72, RWT.

16. Bob Taylor, interview by author, March 18, 2013.

17. Severo Ornstein, interview by author, Jan. 9, 2014.

18. 泰勒判断一个好的研究者的标准：得到同事和上司的认可；受过杰出的教育，最好是顶级学校毕业（他非常强调这一条）；有突出的使命感；有能力“就尖端工作进行交流”，即使这意味着需要创造一套词汇来描述这套工作。Taylor, interview by author, Dec. 18, 2013.

19. Bob Metcalfe, interview by author, May 22, 2014.以太网的发明人之一梅特卡夫继续这么说道：“鲍勃更（在乎）文化、外露的感情和个人魅力。杰里则更面向技术和管理。”

20. Paul A. Strassmann, The Computers Nobody Wanted: My Years with Xerox (New Canaan, CT: Information Economics Press, 2008): 113. On Larry Tesler (in footnote): Elkind to Pake, “Some Conclusions and Comments on the Tesler Affair” and “Chronology of Our Negotiations with Larry Tesler,” both Oct. 1, 1971, RWT.

21. Butler Lampson, interview by Alan Kay, CHM.这个研究项目就是Genie计划。关于伯克利计算机公司更多详情，请参看“Preliminary Proposal for a Systems Group within the Xerox Palo Alto Research Center,” RWT。

22. Taylor, interview by author, April 22, 2013.

23. Taylor, interviews by author, March 18 and April 24, 2013.约翰·马尔可夫引用了若干资料来说明恩格尔巴特对他的创造不能放手好让世界来使用。一次要获得恩格尔巴特的系统内的许可授权的努力“夭折了”。John Markoff, What the Dormouse Said: How the Sixties Counterculture Shaped the Personal Computer Industry (New York: Penguin Books, 2005): 204。

24. 道格·恩格尔巴特和史密森尼的口述历史请参看http://americanhistory.si.edu/comphist/englebar.htm。

25. Robert Taylor, Forum 79 talk, RWT.

26. Lampson, CHM interview

27. Metcalfe, interview by author, May 22, 2104.

28. Dealer minutes, Feb. 29, 1972, RWT; Alan Kay, interview by author, May 20, 2014.

29. Taylor, interview by author, March 18, 2013.

30. “这两篇论文标志了一次争端的开始，任何单独一个实验都不能解决它，但是争端是健康的，不应该被阻止。” Robert W. Taylor, “Man-Computer Input-Output Techniques,” IEEE Transactions on Human Factors in Electronics, March 1967: 4。

31. Bob Sproull to George Pake, Sept. 28, 1977, RWT.

32. Dealer minutes, Jan. 19, 1972.

33. Dealer minutes, Jan. 9, 1974.

34. Alan Kay recounts this story in his interview with Lampson, CHM.

35. Dealer minutes, Feb. 23, 1972, RWT.

36. Dealer minutes, Jan. 26, 1972, RWT.

37. Severo Ornstein, interview by author, Jan. 9, 2014.

38. Butler Lampson and Chuck Thacker, CHM panel, at http://www.youtube.com/watch?v=2H2BPrgxedY.

39. PDP -10系统的价格是由计算机科学实验室的人员以5年的生命期为基础估算的。他们声称一台Sigma9系统会花掉565万美元，而一台“帕洛阿尔托研究中心制造的系统”只需要91.3万美元。“MAXC Capital Acquisition Request,” June 24, 1971, XPA。

40. 一个重要的例外是首席科学家杰克·戈德曼，他一开始就反对购买SDS。

41. Strassmann, The Computers Nobody Wanted: 113.

42. Dealer minutes, March 14, 1972.

43. Janet Abbate, Inventing the Internet (Cambridge, MA: MIT Press, 1999): 134–5. See also Howard Frank, Babbage Oral History: 20–1. “帕洛阿尔托研究中心有时候想要把阿帕网送人，任何人拿去都行。”弗兰克回忆道，他和泰勒的继任者拉里·罗伯茨一起见了美国电话电报公司，想说服他们来运营这个网络。在弗兰克的描述下，美国电话电

报公司对于接管阿帕网并让它走向公众的反应是“完全没兴趣，因为他们完全不能想象为什么会有人愿意在网络上传输数据”。美国电话电报公司也不相信包交换会有未来。

44. 在杰里·埃尔金德和罗伯特·泰勒致乔治·佩克的信中提出的说法：在1972年5月22日，埃尔金德给杰克·戈德曼写了一份备忘录（关于施乐收购帕洛阿尔托研究中心的网络），讨论未来阿帕网的销售和对施乐公司可能的影响。埃尔金德之后又给戈德曼写了一封信，建议成立一个小组来分析购买阿帕网这个机会，并对施乐提供行动建议。在2014年6月16日寄给作者的一封电子邮件中，埃尔金德说他已经彻底地忘记了这些交流，因为无法提供更多评论。

45. Email from Janet Abbate to author, June 18, 2014.

46. Dealer minutes, Feb. 23, 1972.凯说帕洛阿尔托研究中心向个人计算机进军的时间还要更早些。他指出了由实验室在1971年春天为了回应Donald W. Pendery的请求而汇编的Pendery文件。Pendery是施乐的产品计划主管。由吉姆·米切尔、艾伦·凯、还有理查德·舒普编辑的文件和其它资料都清楚表明实验室已经在走向分布式计算。“Pendery Papers” file, XPA.

47. Dealer minutes, Feb. 29, 1972.

48. Lampson, interview by author, April 18, 2014; Chuck Thacker, interview by author, April 11, 2014.

49. 撒克在同样的时间发出了自己的一份同样主题的备忘录。关于网络：“我们能够很容易地在阿尔图之间搭起一个类似Aloha的点对点包网络，使用同轴电缆作为介质（或者使用微波，可以在山上给家用终端建一个中继器）。” Butler Lampson to CSL, Dec. 19, 1972, RWT.

50. Butler Lampson to CSL, Dec. 19, 1972, RWT.

51. 关于拉里·泰斯勒的“设计交互”访谈见：http://www.designinginteractions.com/interviews/LarryTesler。

52. Thacker, interview by author, April 11, 2014.

53. 计算机系统实验室档案笔记充满着此类交流。“发泄不满”是一份来自Metcalfe dated Oct. 16, 1972；“我在这里干什么”来自Peter

Deutsch, Feb. 12, 1971, RWT。

54. Tesler, interview by author, May 16, 2014.

55. Bob Sproull to George Pake, Sept. 28, 1977, RWT.

56. Taylor, interview by author, July 18, 2013.

9 电子游戏帝国雅达利的盛与衰

1. Al Alcorn title from résumé in tabbed business plan.

2. 纳汀联合公司的地址：500 Longue Avenue。

3. Nolan Bushnell, interview by author, Aug. 1, 2012.

4. Bill Pitts, interview by author, March 21, 2012.

5. Al Alcorn, CHM interview.奥尔康的解释：“只需要简单的做一个同步发生器，一个电视机的同步发生器，你知道的，里面有计数器来数时钟脉冲好生成一个水平同步，然后还有一个计数器来数水平同步来生成一个垂直同步，你就把扫描线设置好了。如果你还有一个同步发生器，让后让它同时运行的话，但是不要同步，就同一个时钟而已，然后你拿第二个同步发生器的输出，在水平和垂直同步同时发生的时候，那个点就会随机在屏幕上出现，完全看机会。你把电源打开，后备电源在另一个地方。所以现在如果你有了那个点，你把第二个同步发生器当成一个垂直计数器，比主同步发生器少1，这个点看起来就会上移，你知道，如果你让计数器比它多1，你就好像在下移，水平上也差不多。所以现在，你才花了不到20.50美分一个的芯片，你已经有1个点了，你可以把点放在任何地方。”欲知关于《计算机空间》的更多技术细节，请参看Henry Lowood, “Video Games in Computer Space: The Complex History of Pong,” IEEE Annals in the History of Computing 31 (July–September 2009): 5–19。

6. Alcorn, interview by author, Oct. 25, 2012.布什内尔为这一“把戏”申请了专利。“Video Image Positioning Control System for Amusement Device”，专利号3793483，由布什内尔于1972年11月24日申请，1974年2月19日通过。图像定位技术最终以sprite的形式成为游戏机和家用计算机的基础。

7. “Syzygy Statement of Owner's Equity, Year Ended December 31, 1971,” in Martin Goldberg and Curt Vendel, Atari Inc.—Business Is Fun (Carmel, NY: Syzygy Press, 2012): 53。

8. http://retro.ign.com/articles/858/858351p1.html。

9. Alcorn, CHM interview.

10. Bushnell, interview by author, Aug. 1, 2012.

11. Ibid.

12. 奥尔康说他用了半个芯片，然后输出了这个音调。http://retro.ign.com/articles/858/858351p1.html。

13. “Atari's Impact on Silicon Valley, 1972–1984,” panel organized by the IEEE SV Tech History Committee, Sept. 8, 2016, Santa Clara, California.

14. Joe Decuir, interview by author, Jan. 10, 2011.

15. Alcorn, CHM interview.

16. Alcorn, interview by author, Oct. 25, 2011.

17. Alcorn, CHM interview; Alcorn, interview by author, Jan. 9, 2012.

18. Al Alcorn, speaking at “Atari's Impact on Silicon Valley” panel, Sept. 8 2016.

19. Nolan Bushnell, quoted in Steven L. Kent, The Ultimate History of Video Games: From Pong to Pokémon and Beyond . . . The Story Behind the Craze that Touched Our Lives and Changed the World (New York: Three Rivers Press, 2010).

20. 奥尔康在这里讲了这个故事：http://www.acmi.net.au/talks_gameon_storyofpong.htm。戈德堡和文德尔认为，玩家们确实有可能知道谁在制造这台作为对手的机器。

21. Bushnell, interview by author, Aug. 1, 2012.

22. Alcorn, quoted in Kent, Ultimate History, 44.

23. Bushnell, interview by Steve Kent, SUSC.

24. Bushnell, SV.

25. 除了3%，雅达利还会每月收到4000美元。William K. Ford, “Copy Game for High Score: The First Video Game Lawsuit,” Journal of Intellectual Property Law 20 (2012): fn. 51。

26. Al Alcorn, at http://retro.ign.com/articles/858/858351p1.html。

27. Alcorn, interview by author, Oct. 25, 2011.

28. Atari Business Plan, 1975, Atari Inc. Business Plans Collection, M1641, SSC.

29. Bushnell, interview by author, Aug. 1, 2012.

30. Kent, The Ultimate History of Video Games, confirmed by Steve Bristow，interview by author, Nov. 9, 2011.

31. Kurt Wallace, interview by author, April 18, 2012.

32. Eddie Adlum, quoted in Kent, *The Ultimate History of Video Games* .

33. “Atari: Beginning to End,” panel with Al Alcorn, Steve Mayer, Bill Reebok and John Skruch, CGE 2k4 keynote (2004), at http:// www .digitpress .com / cge /2k4 mp3 /2k4 mp3.htm.

34. 还要过好几年，那些报道音乐盒和弹珠台机的行业杂志才会开始报道电子游戏。

35. 以非常高的利率，加上使用了几乎整个公司的资产作为抵押，雅达利从通用电气信用集团（General Electric Credit Corporation）和美国银行（Bank of America）获得了大约225万美元的贷款。Atari, Notes to Consolidated Financial Statements, June 2, 1973, and June 1, 1974。

36. Alcorn, interview by author, Jan. 12, 2011.

37. 《乒乓》的宣传资料说游戏“机柜低调，适合各种气质场合”。Raiford Guins, “Beyond the Bezel: Coin-op Arcade Video Game Cabinets as Design History,” Journal of Design History, Oct. 7, 2015: 7.

38. “The Duke” brochure, SB; The Gospel According to St. Pong. http://www.digitpress.com/library/newsletters/stpong/st_pong_v1n6.pdf.

39. Bushnell, interview by author, Aug. 1, 2012.

40. Ibid.

41. 雅达利同意以246418美元的价格购买达布尼所拥有的股份，从一年后1974年3月开始分10次等额付清。为了在收到款项之前能够维持生活，达布尼买下了雅达利拥有的弹珠台路线。因为达布尼和雅达利一样没有什么现金，他给这条路线打了一张100000美元的欠条。Details from Atari S-1 mockup, Al Alcorn, papers relating to the history of video games, 1973–1974, M1758, SUSC.

42. Bushnell, interview by Peter Sellers, Aug. 8, 2003.

43. Bushnell, SV.

44. The Gospel According to St. Pong, Aug. 8, 1973.

45. Bushnell, SV；Stanley T. Kaufman (Actuarial Systems, Inc.) to Atari, Inc., March 29, 1974，ourtesy Greg Kovacs.

46. Atari Business Plan, 1974，Section IV, Atari, Inc., Business Plans, 1974–1975, M1641, SUSC。

47. 雅达利在1973年列出了许多销售“计算机电子游戏”的竞争对手：Allied Leisure、Midway、Ramtek、Williams（Seeburg的子公司）、For-Play、Chicago Coin（Chicago Dynamics的一个部门）、Amutronics、Alca、Sega Enterprises（Gulf+Western的子公司）、太东（Taito）、纳汀联合公司以及U.S. Billiards。这其中有三家（和雅达利一样）在旧金山湾区；三家在芝加哥，游戏产业的传统中心；两家在日本；还有佛罗里达、纽约、新泽西和英国各有一家。见“Exhibit 3, Major Coin-Operated Amusement Machine Manufacturers,” tabbed business plan, Atari Business Plans Collection, SUSC。

48. 来自1974年春天编写的商业计划书：“雅达利销售了接近7000台《乒乓》……《乒乓》和其类似的仿制品总销量在1973年达到了45000台。”有一家真正的竞争对手：雅达利卖给过巴利一份生产《乓》的许可。

49. Bound business plan, Atari Business Plans collection, SUSC.

50. Bushnell, interview by author, Aug. 1, 2012.

51. 在外来管理人员被请来后，奥尔康作为研发主管的经历：Alcorn, interview by author; Alcorn, CHM interview; description of “Moose” in Wieder, “Fist Full of Quarters.”

52. “Cumulative Unit Trade Sales Year-to-Date, March 74,” tabbed business“Cumulative Unit Trade Sales Year-to-Date, March 74,” tabbed business plan, Atari Business Plans collection, SUSC.

53. Bristow, interview by author, Nov. 9, 2011.

54. Alcorn, interview by author, Oct. 25, 2011.

55. Steve Mayer, interview by author, Feb. 3, 2012.

56. David Owen, “The Second Coming of Nolan Bushnell,” Playboy, June 1983。

57. “Atari Sells Itself to Survive Success,” BusinessWeek, Nov. 15, 1976。

58. Bristow, interview by author, Nov. 9, 2011.

59. Bushnell to Engineering, Aug. 3, 1973; Alcorn's response, same date, AA.

60. Historical Statistics of the United States, Table Dg117-130, “Radio and television—stations, sets produced, and households with sets: 1921–2000.”

61. Alcorn, CHM interview.史蒂夫·迈耶在接受作者采访时确认了这次英特尔访问，2012年2月3日。

62. 瓦伦丁收到了12500份雅达利股票，作为对他提供“对组织、生产和市场营销方面的建议，以及创作商业计划书，并帮助公司筹集200万美元资金的报酬。

63. Don Valentine, interview by author, Nov. 7, 2012.瓦伦丁在仙童半导体公司工作了8年，于1967年和若干其他员工一起离开，去重振垂死的国民半导体。

64. Valentine, interview by author, Nov. 7, 2012. “他们喜欢共同基金生意的纯粹，因为它受到管制，我们也知道该怎么做，我们还很擅长于此。”

65. Valentine, interview by author, Nov. 7, 2012.

66. Ibid.; Jeff Moad, “When Your Investors Are Entrepreneurs,” Venture, October 1980.

67. Ibid.; “jester”: Valentine, SV.

68. 奥尔康、布什内尔以及瓦伦丁在接受作者采访的时候都有提起热水浴池中的董事会议，但是在华纳收购之后成为董事的Jac Holzman也提起过；请参看Connie Bruck, Master of the Game: Steve Ross and the Creation of Time Warner (Simon & Schuster, 1994): 172。

69. Valentine, SV.

70. Daniel Raff and Peter Temin, “Sears Roebuck in the Twentieth Century: Competition, Complementarities, and the Problem of Wasting Assets,” NBER Working Paper Series on Historical Factors in Long-Run Growth, June 1997: 30, 25.

71. Valentine, SV.

72. Atari, Notes to Consolidated Financial Statements, May 31 and Nov. 29, 1975 (the interest rate was prime + 1.25 percent); purchase contract from Sears, signed by Thomas F. Quinn, March 17, 1975, Al Alcorn collection; Sears loan, executed Aug. 1, 1975, per Sept. 18, 1975, board minutes, Atari Business Plan Collection, SUSC.

73. 是诺伊斯对乔·基南这么说的。Joe Keenan, interview by author, Dec. 3, 2013.

74. 制造机箱的小公司叫作Crafts West。Alcorn, interview by author, Jan. 9, 2012.

75. 希尔斯销售的《乒乓》取名《Tele-Game》。样例可见http://www.atarimuseum.com/videogames/dedicated/homepong/homepong_pt2.htm。交流电源适配器另售7.99美元。

76. Raiford Guins to author, Nov. 14, 2016.

77. “Space-Age Pinball,” Time, April 1, 1974, tabbed business plan, SUSC.

78. Atari S-1 mockup, proof of June 24, 1976 , Alcorn papers, SUSC.

10 赢得重组DNA技术专利申请战役

1. 蕨类植物和纪念品：Debby Fife, “The Marketing of Genius,” *Stanford Magazine* . MAKE IT HAPPEN：Randy Block, “Wanted: Ideas to Manage,” Stanford Daily, March 29, 1976。
2. 大部分钱都来自支付许可的公司，而非通过销售市场产品而获得的专利使用费。在试运营期间，除了直接开支，赖默斯和纽曼在专利使用费毛收入中统一另外收取15%的管理费来覆盖支出。1969年年末，纽曼从许可计划中辞职，开始进行后来称为“纽曼报告”的教育政策研究工作。见“Technology Licensing Program Now Has Earned over $200,000,” Campus Report, Nov. 15, 1972; Frank Newman to Kenneth Cuthbertson, Nov. 26, 1969, SUOTL；Niels Reimers to Patterson, Frank Newman, and Earl 1969 Cilley, Nov. 5, 1969, SUOTL; Al Miller to Deans, Department Heads, and Principal Investigators, June 10, 1979, Lederberg Papers SC186: 22(B), SUSC; and Richard Lyman to Department Chairmen and Principal Investigators，May 16, 1969, Paul Berg Papers, SC0358: 17, SUSC.
3. “Stanford OTL Revenue/Expense/Breakeven Analysis (10/1/01)” and “OTL Income and Other Figures (2013),” SUOTL.
4. 1971 Annual Report—Technology Licensing, SUOTL.声音系统的发明人是John M. Chowning.
5. Ibid.
6. “OTL Income and Other Figures (2013),” SUOTL。1971年，Reimers hired an associate, John Poitras.
7. Siddhartha Mukherjee, The Gene: An Intimate History (New York: Scribner, 2016): 237.
8. Victor K. McElheny, “Animal Gene Shifted to Bacteria; Aid Seen to Medicine and Farm,” New York Times, May 20, 1974, SUOTL。自2015年3月以来，这篇文章开始在网上出现，标题为《基因移植帮助农民和医生》。
9. Niels Reimers, interview by author, Nov. 5, 2014.
10. 所有科恩的描述都来自斯坦利·科恩，ROHO interview，包括Falkow的介绍。

11. Stanford Medical History Flickr photo stream and *Stanford Daily* , May 1974.

12. 科恩在访谈中进行了解释：“”我们的发现部分依赖于早期对于DNA连接酶的发现以及对于质粒长达十年的基础研究。”他特别提到了Paul Berg、Dale Kaiser、H. Gobind Khorana、D. A. Jackson、Paul Lobban、Janet Mertz、Vittorio Sgaramella、R. H. Symons、以及J. H. van de Sande的工作。

13. Reimers, ROHO interview.

14. 斯坦福和美国国立卫生研究院之间有一项机构协议，受卫生教育及福利部的管辖。

15. Reimers, ROHO interview.

16. 在技术学科办公室最开始的18个月里，只有5项发明被颁发了许可，赖默斯报告说，“三次向资助单位发起的要求发明所有权的请求最开始都被拒绝了，但是最终在大量努力——包括到华盛顿特区和机构官员会面——之后，还是成功获得了。”Licensing Program Progress Report, July 20, 1970, SUOTL。

17. Cohen in “Campus to Commerce: Trailblazers of Technology Transfer,” https://www.youtube.com/watch?v=HA6SYaQ6ZZw.

18. Reimers, ROHO interview.

19. Double Helix Medals Dinner, https://www.youtube.com/watch?v=wTuy4_e9O08。

20. 基因泰克公司笔记， http://blog.zymergi.com/2013/01/origins-biotech-genentech.html.

21. 博耶的实验室在阅读了该论文后了解到EcoR1能够用于重组DNA：Janet E. Mertz and Ronald W. Davis, “Cleavage of DNA by RI Restriction Endonuclease Generates Cohesive Ends,” Proceedings of the National Academy of Sciences, November 1972: 3370–4。

22. Cohen, interview by author, June 3, 2015.

23. Cohen, in “Stanley Cohen and Herb Boyer, Co-Recipients of 1996 Lemelson-MIT Prize,” https://www.youtube.com/watch?v=G3H-Uzts108。科恩在此说了一些非常类似的东西：Stanley Cohen,

“DNA Cloning: A Personal View After 40 Years,” Proceedings of the National Academy of Sciences USA 110, no. 39 (Sept. 24, 2013): 15521–9。

24. Stanley Cohen, in “Campus to Commerce” video.

25. 尼尔斯·赖默斯提交文件，于斯坦·科恩对话的备注。1974年7月29日，SUOTL：“赫布·博耶愿意合作，但是也不想要个人利益。”

26. See Stanley Cohen to Niels Reimers, June 9, 1975 and Niels Reimers to Josephine Opalka, June 26, 1974; Cohen, “DNA Cloning.”

27. Stanley Cohen to Bertram Rowland, Jan. 22, 1975, SUOTL.

28. Keith Yamamoto, in “Campus to Commerce” video.

29. Stanley Cohen to Bertram Rowland, Jan. 22, 1975, SUOTL.

30. S. N. Cohen, A.C.Y. Chang, H. W. Boyer, and R. B. Helling, “Construction of Biologically Functional Bacterial Plasmids in Vitro,” Proceedings of the National Academy of Sciences 70, no. (1973): 3240–4。Helling是当时在博耶实验室工作的一名研究者。

31. Josephine Opalka (UC patent administrator) to Niels Reimers, July 30, 1974, SUOTL.

32. Niels Reimers to Josephine Opalka, Aug. 2, 1974, SUOTL.

33. Reimers, ROHO interview.

34. Niels Reimers to Cassius L. Kirk, Aug. 22, 1974, SUOTL.

35. Niels Reimers to Gerald Lieberman (dean of research and vice provost), Dec. 11, 1979, SUOTL.

36. On the UC patent office, see Mark Owens，“Internal Administration of Technology Transfer: Organization of a University Patent Office,” in Technology Transfer University Opportunities and Responsibilities. A Report on the Proceedings of a National Conference on the Management of University Technology Resources (conference held at Case Western Reserve University, October 1974): 58–65.

37. Reimers speech (“Mechanisms for Technology Transfer: Marketing University Technology”) and Owens speech at the Case Western

Reserve conference, October 1974.

38. Reimers, ROHO interview.一名历史学家指出，“直到这个世纪的最后20年之前，加州大学专利政策的关注点都在于让教职员工的发明能为私营企业所用；对它们进行推广并从中挣钱只是位居其次的考量。这和斯坦福的情况非常不同。”Sally Smith Hughes, “Making Dollars Out of DNA,” Isis 92 (2001): 541–75。

39. Agreement Concerning Rights In Invention, Aug. 29, 1975, SUOTL.

40. 给斯坦福的1.07亿美元最终会在发明者、科系和学校之间分配。具体的数字是：总专利使用费：254763248美元；总管理费：3821463美元；总支出：1801761美元；每所学校的分成：107373658美元。“Cohen-Boyer Royalties and Distribution FY 1979–80 Through FY 1998–1999,” SUOTL。

41. Reimers, ROHO interview.

42. 基因泰克和其他公司在1980年科恩-博耶专利发布之前就已经在使用重组DNA技术了。然而，这份使得任何使用重组DNA的人都需要购买一份许可的专利中的的广泛的权利要求，以及允许对生物体申请专利的标志性的Chakrabarty决定，都意味着颁发科恩-博耶专利，有利于加强人们对于商业生物科技拥有未来且是一个很好的投资机会的信心。Hughes, “Making Dollars Out of DNA”: 572。

43. See Bill Carpenter to Stanley N. Cohen, Sept. 4, 1974; Bill Carpenter to File, Sept. 18, 1974, Re: Dr. Herbert Boyer [handwritten on yellow legal pad]; Bill Carpenter to Niels Reimers, Oct. 18, 1974, all SUOTL.

44. “Bertram Rowland and the Cohen/Boyer Cloning Patent,” GWU Law posting, https://web.archive.org/web/20160105155929/http://www.law.gwu.edu/A（Rowland）Flehr, Hohbach, Test, Albritton & Herbert.

45. 1959年，科学家们发现细菌除了染色体，也含有质粒。“Recombinant DNA in the Lab,” Smithsonian, http://americanhistory.si.edu/collections/object-groups/birth-of-biotech?ogmt_page=recombinant-dna-in-the-lab。

46. Stanley N. Cohen, interview by author, June 3, 2015.

47. 罗兰说“博耶当时不在，无法参与讨论”，在专利申请起草前，博耶没有和罗兰交谈。

48. 罗兰说：“科恩问我为什么只把专利主张限制在细菌上，而质粒在真核生物中都存在。人们可以在哺乳动物细胞中用病毒来进行克隆。就真核细胞质粒而言，已经存在一种酵母菌质粒和一些之前没有操纵过的病毒显示能够把一种外来DNA引入到哺乳动物宿主细胞内，并使得外来DNA进行复制。” “Bertram Rowland and the Cohen/Boyer Cloning Patent”。

49. Niels Reimers to Norman Latker, Aug. 20, 1974, SUOTL.

50. P. Berg and J. E. Mertz, “Personal Reflections on the Origins and Emergence of Recombinant DNA Technology,” Genetics 184 (2010): 9–17。

51. Cohen, ROHO interview.

52. Told Reimers did not want: Reimers, ROHO interview: 22. Cohen using the Arpanet: Cohen oral history and Josephine Opalka to Sally Hines, Sept. 8, 1976, which references a note dated Nov. 3, 1975, that was sent to Cohen in England.

53. Maxine Singer and Dieter Soll to Philip Handler, July 17, 1973, at http:// profiles.nlm.nih.gov /ps /retrieve /ResourceMetadata /CDBBCG.

54. “Potential Biohazards of Recombinant DNA Molecules,” Science, 26 July 1974, letter reprinted in James D. Watson and John Tooze, The DNA Story: A Documentary History of Gene Cloning (San Francisco: H. W. Freeman and Co., 1981): 11。

55. Mukherjee, The Gene: 230.

56. Michael Rogers, “The Pandora's Box Congress,” Rolling Stone, June 19, 1975。这次会议是在阿西洛马举行的关于重组DNA风险的第二次会议——第一次是在1973年1月。但是因为其非常特别，后来于是以“阿西洛马会议”而著称。阿西洛马的150名“现在正在瞎搞生殖的基本机制”的科学家里面，只有6名是女性，但其中一位女性扮演了关键的角色：分子生物学家Maxine Singer是会议的组织者，也是号召大家关注潜在风险最早的人之一。

57. Cold Spring Harbor Robert Pollack，see “Microbiology: Hazardous Profession Faces New Uncertainties,” Science, Nov. 9, 1973, reprinted in Watson and Tooze, The DNA Story.

58. Berg，see “Secret of Life: Playing God,” https://www.youtube.com/watch?v=M3wg-W3Slow.

59. Mukherjee, The Gene: 232.

60. Berg and Mertz, “Personal Reflections”.

61. Anonymous review included in Josephine Opalka to Niels Reimers, July 11, 1975, SUOTL.

62. Niels Reimers to William F. Massy, Feb. 10, 1975, SUOTL.

63. Doogab Yi, The Recombinant University: Genetic Engineering and the Emergence of Biotechnology at Stanford, 1959–1980, University doctoral dissertation, 2008: 216.

64. Reimers, “Mechanisms for Technology Transfer.”

65. Niels Reimers to Bruce Hinchliffe, April 18, 1975, SUOTL.

66. Niels Reimers to William F. Massy, March 12, 1976, SUOTL.

67. Norm Latker, quoted in Debby Fife, “The Marketing of Genius,” *Stanford Magazine* .

68. Reimers, quoted in Barbie Fields, “Special Office Aids in Securing Patents for Campus Inventors,” Stanford Daily, Nov. 11, 1977。历史学家Doogab Yi描述了赖默斯所采纳的态度：“他们声称，给发明创造以‘公共’所有权，从根本上来说，与通过开发和许可来推进公共利益是相悖的。”

11 我星期一就做这个

1. Notes to Consolidated Financial Statements, Dec. 31, 1971, and Dec. 31, 1972, ACM; Moody's OTC Industrial Manual 1973: 391。

2. Mike Markkula, interview by author, Dec. 4, 2015.

3. Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016.

4. Robert N. Noyce and Marcian E. Hoff, Jr., “A History of Microprocessor Development at Intel,” IEEE Micro, February 1981: 13。

5. Federico Faggin, “The Birth of the Microprocessor,” Byte, March 1992; Bill Davidow，quoted in Davidow, Flath, and Noyce oral history, courtesy Intel.

6. Tom R. Sawyer to author, Feb. 7, 2016.

7. Mimi Real, A Revolution in Progress: A History of Intel to Date (Palo Alto, CA: Intel, 1983): 9.

8. Ibid.: 26.

9. Andy Grove, interview by author, Aug. 19, 2003; Grove, quoted in Sporck, Spinoff: 199–200.

10. Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016.

11. Arthur Rock, interview by author, April 1, 2016.

12. Grove, conversation with author, Nov. 11, 2015.

13. Grove, quoted in Charles E. Sporck and Richard Molay, Spinoff: A Personal History of the Industry That Changed the World (Saranac Lake, NY: Saranac Lake Publishing, 2001): 199–200.

14. Ann Bowers, interview by author, Nov. 7, 2015.

15. Markkula, SUSG interview.

16. Richard Immel, “After Bad 2nd Half, Semiconductor Firms See More of the Same for Much of This Year,” New York Times, Jan. 9, 1975; Ramon C. Sevilla, “Employment Practices and Industrial Restructuring: A Case Study of the Semiconductor Industry in Silicon Valley, 1955–1991,” PhD dissertation, UCLA, 1992, Table 3.10.

17. Paul Plansky, “Protests Mark Wema Meeting,” Electronic News, Dec. 2, 1974。

18. 虽然杰克·卡斯滕被任命为公司的副总裁和部件部门的市场主管，但他确是公司里面除了电子表部门之外唯一一个拥有市场头衔的人。

19. “我和杰克·卡斯滕在一起一点儿也不舒服”是马库拉唯一的评论。Markkula, interview by author, Dec. 4, 2015。卡斯滕本应在1975年1月开始工作，但因为生病，他4月才开始工作。CHM interview。

20. 即使不考虑他在英特尔可能获赠的额外期权，在1971年1月马库拉加入后的两次拆股已经意味着，到了1975年，他拥有比他最初慷慨获赠的数量还多2.25倍的股权。他每股所付的价格是6.22美元，与此同时，英特尔的股票交易价格为每股45美元。

21. Markkula, quoted in “The Milliard Dollar Armas Clifford Markkula Realized His Dream,” translation of an unidentified Finnish article published in 1981, ACM.

22. Markkula, interview by author, Dec. 4, 2015.

23. Allan Tommervik, “Exec Apple: Mike Markkula,” Softalk, June 1981.

24. 马库拉从1977年1月开始在库柏蒂市规划委员会的工作，次年4月辞职。

25. Markkula, CHM interview.

26. Markkula, SUSG interview.

27. Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016; Markkula, CHM interview.

28. Markkula, SV.

第三部分　困　境：反科技浪潮之中夹缝求生

1. Scott Herhold, “The Story Behind Joe Colla's Famous 1976 Highway Stunt,” San Jose Mercury News, Oct. 16, 2013。The overpass was at theintersection of Highways 101, 280, and 680 in San Jose.

2. Surveillance Technology. Joint Hearing Before the Subcommittee on Constitutional Rights of the Committee on the Judiciary and the Special Subcommittee on Science, Technology, and Commerce of the Committee on Commerce, United States Senate 94th. Congress, First Session on Surveillance Technology, June 23 and Sept. 9–10, 1975.关于数据中心争论的一份很好的总结可见Federal Data Banks and Constitutional Rights: A Study of Data Systems on Individuals Maintained by Agencies of the

United States Government，这篇总结由美国参议院司法委员会宪法权利小组委员会人员提供。欲知20世纪70年代关于隐私辩论的更多情况，请参见Frederick S. Lane, American Privacy: The 400-Year History of Our Most Contested Right (Boston: Beacon Press, 2011)。

12 我就想到一张办公桌后面去

1. 加州最低工资历史，加州劳资关系部，http://www.dir.ca.gov/iwc/minimumwagehistory.htm。

2. Alexis Madrigal, “Not Even Silicon Valley Escapes History,” The Atlantic, July 23, 2013.

3. ROLM Annual Report, 1977.

4. ROLM S-1, Sept. 15, 1976.

5. Ibid.

6. 一半的员工于1976年9月15日提交罗姆公司招股说明书，罗姆公司拥有397名员工，其中200名都在从事生产工作。

7. Fawn Alvarez Talbott, interview by author, June 19, 2015.

8. Ibid.一位在生产部门工作的工程师同意：“在生产线上确实没什么纪律；每个人都可以各行其是。”

9. 于此相关的《换工作》（*Job Changing*）一集在1952年9月15日播出。

10. Bob Maxfield, interview by author, Jan. 30, 2017.

11. Ibid.

12. Talbott, interview by author, Jan. 26, 2017.

13. Marcie Axelrad, “Profile of the Electronics Industry Workforce in the Santa Clara Valley: A Preliminary Report from the Project on Health and Safety in Electronics (PHASE),” July 1979, PSC.

14. Michael W. Miller, “Unions Curtain Organizing in High Tech,” Wall Street Journal, Nov. 13, 1984; Ramon C. Sevilla, “Employment

Practices and Industrial Restructuring: A Case Study of the Semiconductor Industry in Silicon Valley, 1955–1991," PhD dissertation, UCLA, 1992: 172, 292, 299.

15. "Non-Union Seminar Slated," Palo Alto Times, Dec. 26, 1973, PSC.

16. 非常感谢马丁·曼利（Martin Manley）分享的关于在硅谷组织工会的见解，他当时是硅谷的一名机械师以及组织者。曼利辞去了机械师的工作，前往哈佛商学院攻读。他后来成为比尔·克林顿总统劳工部的助理部长，还是一位互联网创业家，成立了Alibris公司，这是世界上最大的二手图书网上卖家之一。Martin Manley, interview by author, Feb. 21, 2013.

17. Talbott, interview by author, Jan. 26, 2017.

18. Smith, interview by author, Feb. 9, 2017.

19. Ibid.

20. Talbott, interview by author, July 24, 2013.

21. Vineta Alvarez Eubank, interview by author.

22. Talbott, interview by author, July 24, 2013.

13 雅达利的收购博弈

1. Manny Gerard, interview by author, Jan. 23, 2012.

2. Ibid.

3. Warner holdings from Warner Communications Annual Report, 1976.

4. Atari S-1 mockup, proof of June 24, 1976, Alcorn Papers, SUSC.

5. Doubling the price: Atari board minutes, Sept. 2, 1975, Atari Business Plan collection, SUSC；来自作者对艾伦·奥尔康和诺兰·布什内尔进行的访谈。

6. Alcorn, interview by author, Oct. 31, 2013.

7. 史黛拉（Stella）是那块与视频显示和音频输出通信的芯片系统中一块芯片的名字。Tekla Perry and Paul Wallich, "Design Case History:

The Atari Video Computer System," IEEE Spectrum, March 1983: 45–51。

8. Arthur Young & Company to William White [vice president for finance, Atari], June 18, 1975, Alcorn Papers, SUSC.

9. Alcorn, interview by author, Jan. 9, 2012.

10. "Pong Inventor Rich in Year," *Bakersfield Californian* , July 18, 1976.

11. All Gerard quotes: Manny Gerard, interview by author, Jan. 23, 2012.

12. Alcorn, speaking at "Atari's Impact on Silicon Valley" panel, Sept. 8, 2016.

13. Ralph Blumenthal, "'Death Race' Game Gains Favor, but Not with the Safety Council," New York Times, Dec. 28, 1976.

14. Ibid.; Carly A. Kocurek, "The Agony and the Exidy: A History of Video Game Violence and the Legacy of Death Race," Game Studies, September 2012, http://gamestudies.org/1201/articles/carly_kocurek；Bushnell quote: Kent, Ultimate History: 92。

15. 杰勒德编写了1976年华纳年度报告，宣布了对雅达利的收购："技巧性的玩具和游戏都可以上溯到人类历史的早期。石子、骨头和木块都是游戏的早期材料，这里面有许多在今天仍然具有高度可销售性的产品……几乎每一种被许多人喜爱的游戏，今天都仍在被制造和销售。电子游戏是这一历史进程中合理的下一步。"

16. 《商业周刊》估计，雅达利在1976年财年的3900万美元的营业额中赚取了350万美元的利润。"Atari Sells Itself to Survive Success," BusinessWeek, Nov. 15, 1976。

17. Warner Communications, 1976 Annual Report.

18. 在雅达利，5%的税前利润由24名员工瓜分，其中7名获得工资报酬；其他的则获得基于绩效的奖金。在华纳通信公司，奖金系统更为丰富。杰勒德听到奖金变得更多并不吃惊；他说罗斯未被请求就提供了极好的激励性薪酬。罗斯曾告诉《商业周刊》："一个部门运营的方式全看CEO。""How Steve Ross's Hands-off Approach Is Backfiring at Warner," BusinessWeek, Aug. 8, 1983。

19. 在他们接受作者和其他人的采访的时候，唐·瓦伦丁和诺兰·布什内尔

都回忆起了和伊斯特伍德与洛克一起乘机这件事情。布鲁克在《游戏的主人》（*Master of the Game* ）一书中确证了此故事，并增加了关于酒店的细节。瓦伦丁说警探哈里（译者注：伊斯特伍德扮演角色）甚至还给布什内尔做了一个三明治，但是乔·基南说，这些电影明星们并没有和雅达利来的人交往。

20. 布什内尔的所有权比例："Games, Inc."（华纳收购时的雅达利所有权结构总结）；所有者要求匿名。

21. Bushnell, in Stella at 20 video.

22. Bushnell, interview by author, Aug. 1, 2012.

23. Alcorn, interview by author, Oct. 31, 2013.

24. Gerard, interview by author, Jan. 23, 2012; Alcorn, interview by author, Jan. 9, 2012.

25. Gerard, interview by author, Jan. 23, 2012.据说，布什内尔的前妻在阅读了1976年7月18日的一篇文章之后，威胁向其离婚协议提出质疑。戈德堡和文德尔说，布什内尔的前妻得到了30万美元，而作为交换，她会放弃所有的索赔（Atari: Business Is Fun: 205）。

26. Gerard, interview by author, Jan. 23, 2012.

27. Bushnell, interview by author, Aug. 1, 2012.

28. 瓦伦丁和其他风险资本家们的股权以现金形式补偿。

29. Gerard, interview by author, Jan. 23, 2012.

14 再撑一年，不行就散

1. 在ASK计算机系统公司1974年的资产负债表中，库尔茨格把即将发布的小型计算机版的MANMAN估值为15万美元，是泰姆谢尔公司版本的2倍，比批处理版本高6倍。ASK Computer Services, Inc., Balance Sheet, July 1, 1974, SK; ASK Computer Services, Business Review, Dec. 1, 1976, SK。

2. Sandra Kurtzig, CEO: *Building a Four Hundred Million Dollar Company from the Ground Up* (New York: W. W. Norton & Co., 1991): 88.

3. Marty Browne, interview by author, July 12, 2015. “没有一个程序是桑迪写了我们不需要重写的。”他说。

4. Browne, interview by author, July 12, 2015.

5. Kurtzig, CEO: 111.

6. ASK, Income Statement, June 30, 1975, SK.

7. Sandra Kurtzig, interview by author, June 24, 2015.

8. Campbell-Kelly, From Airline Reservations: 131。

9. Jack McNamee，quoted in Esther Surden, “Manufacturing Mini Gives Hughes ‘More Control,’” Computerworld, Aug. 30, 1976.

10. “A Mini Is Not Just a Small Big Computer,” HP advertisement, probably 1977, SK.

11. Kurtzig, CEO: 114.

12. Ibid.: 116；APICS News, November 1976，courtesy Marty Browne.

13. Kurtzig, quoted in “The Woman President,” Computer Manufacturing Opportunities, September 1979: 17.

14. 惠普公司向ASK计算机公司以打折价67000美元（首付29000美元，其他以后支付）出售计算机，其零售价约为80000美元。库尔茨格，Kurtzig, CEO: 113.。

15. ASK 1976 business plan, “Capitalization,” SK.

16. Liz Seckler, interview by author, July 29, 2015.

17. Stanford Computer Science timeline, http:// www-cs.stanford.edu /timeline.

18. Seckler, interview by author, July 29, 2015.

19. Howard Klein, interview by author, July 14, 2015.

20. Intelligent Factory: 1976 business plan, SK.

21. Kurtzig, CEO: 122.

22. Ibid.: 124.

23. ASK Statement of Operations for years ending June 30, 1975, and June 30, SK.库尔茨格的工资从1975年的12000美元增长到了1976年的24000美元。

24. Joint Venture Silicon Valley, “Venture Capital by Industry,” Silicon Valley Index 2015; Jon Levine, “5,000 Entrepreneurs . . . and Counting,” Venture, January 1982.

25. Larry Ellison, quoted in Silicon Valley Historical Association, “Billionaires: Silicon Valley Entrepreneurs Who Made Their Fortune Without Venture Capital,” https://www.youtube.com/watch?v=5vXs6JqMu7U.

26. ASK S-1, Aug. 6, 1981.

27. Kurtzig, CEO: 152.

15 障碍重重，生物医学始祖基因泰克的漫漫长路

1. Liebe F. Cavalieri, “New Strains of Life—or Death,” New York Times Magazine, Aug. 22, 1976.

2. “Dr. Jekyll”: Friends of the Earth, May 1976. “Doomsday”: Time (cover story), April 18, 1977; “Pulling Back from the Apocalypse,” Not Man Apart, January 1977.

3. Charles McCabe, “On Playing God,” San Francisco Chronicle, April 4, 1977, reprinted in Watson and Tooze, DNA Controversy: 165.

4. “Gene-Splicing: At Grass-Roots Level a Hundred Flowers Bloom,” Science, Feb. 11, 1977.

5. Alfred E. Vellucci to Phillip Handler, May 16, 1977，reprinted in James D. Watson and John Tooze, The DNA Story: A Documentary History of Gene Cloning (San Francisco: H. W. Freeman and Co., 1981): 206。Vellucciquoted in “Test Tube Laboratory Fine, but Build It Somewhere Else,” Palo Alto Times, June 16, 1976。On Harvard Yard: “Recombinant DNA: Cambridge City Council Votes Moratorium,” Science, July 1976.

6. Gene Bylinsky, “DNA Can Build Companies, Too,” Fortune, June 16,

1980.

7. “Gene Splicing Sheds Its Mad-Scientist Image,” BusinessWeek, May 16, 1983.

8. Kennedy's opening statement, Watson and Tooze, DNA Story: 144. Norman J. Latker，专利分支的主管通过电话向赖默斯大声朗读了提出的证词，美国国立卫生研究院院长计划在听证会时使用此证词。Niels Reimersto File, Sept. 14, 1976, SUOTL.

9. “Gene Splicing: Cambridge Citizens OK Research but Want More Safety,” Science, January 1977; “Gene-Splicing: At Grass-Roots Level a Hundred Flowers Bloom,” *Science* , Feb. 11, 1977.

10. “Who Should Control Recombinant DNA?,” Chronicle of Higher Education, March 21, 1977。Jeremy Rifkin是这些示威者的领导人，他们自称“人民商务委员会”（People's Business Commission）。口号的细节来自Jeffrey Fox, “Genetic Engineering Industry Emerges,” Chemical and Engineering News, March 17, 1980。

11. Donald Fredrickson to Robert Rosenzweig, May 2, 1978, SUOTL.严格来说，这是一封斯坦福大学副校长就公共事务写的信件，要求“对我们的动作在合乎计划与授权的合理性上进行考虑”，其导致了重审。Robert Rosenzweig致分发部门，1976年6月30日；Robert Rosenzweigto Distribution, June 30, 1976; Rosenzweig to Those Interested in Recombinant DNA, June 4, 1976; Rosenzweig to Donald Frederickson, June 18, 1976; Rosenzweig to Joseph Califano, Jr. Feb. 15, 1977, SUOTL.

12. Doogab Yi, *The Recombinant University: Genetic Engineering and the Emergence of Biotechnology at Stanford, 1959–1980* , Princeton University doctoral dissertation, 2008: 218.

13. Paul Berg, at a May 21, 1976, meeting with Reimers, Cohen, Joshua Lederberg，and several Stanford administrators, quoted in Yi, *The Recombinant University* : 209.

14. Niels Reimers, interview by author, May 15, 2015.

15. See also Cohen, “Recombinant DNA: Fact and Fiction,” statement prepared for a meeting of the Committee on Environmental Health,

California Medical Association, Nov. 18, 1976, and “The Nobel Letters,” Watson and Tooze, The DNA Story: 112.

16. Niels Reimers to Rodney Adams [Stanford treasurer], April 8, 1976, SUOTL.

17. “Licensing Plan,” Niels Reimers to File, July 13, 1976, SUOTL.

18. “So, Bob”: Manny Levinson, introduction to Swanson, ROHO interview.

19. Peter Meyer, Eugene Kleiner: Engineer, Venture Capitalist, *Founding Father of Silicon Valley* (Brooklyn, NY: Polytechnic Institute, 2006), EKF.

20. Robert Lenzner, “General Doriot: Time for Credit,” Boston Sunday Globe, March 25, 1979; Doriot, *Manufacturing Class Notes* (Boston: Board of Trustees, The French Library in Boston, 1993): 7。

21. 这家公司叫作Antex，其生产发光二极管。

22. Tom Perkins, *Valley Boy: The Education of Tom Perkins* (New York: Nicholas Brealey Publishing, 2007): 115.

23. 赛特斯（Cetus）原来的产品是对微生物进行筛查的省力机器（如识别那些对抗体有抵抗性的）。

24. Perkins, quoted in Sally Smith Hughes, Genentech: *The Beginnings of Biotech* (Chicago: University of Chicago Press, 2011): 32.

25. David Arscott, interview by author, May 13, 2015.

26. Bob Swanson, ROHO interview.

27. Perkins, quoted in an undated manuscript, “The High Rollers,” with handwritten notes by Kleiner, EKF.

28. Swanson, ROHO interview. In his ROHO interview,珀金斯说，实际上是克莱纳特别想要开除斯旺森。这个说法无法证实，因为三人均已去世。

29. Swanson, ROHO interview.

30. Ibid.

31. Brook Byers, interview by author, Oct. 8, 2015.拜尔斯在斯旺森离开后

加入了克莱纳·珀金斯风险投资公司，并一直是公司的合伙人。拜尔斯是世界上最重要的生物科技投资人之一，他说，这种激情部分是在他和斯旺森谈话之后被点燃的。

32. Bob Swanson, speech Sept. 17, 1978, EKF.

33. Herb Boyer, ROHO interview.

34. Ibid.

35. Stanley Falkow, “I'll Have the Chopped Liver Please, or How I Learned to Love the Clone,” A*SM News 67* , no. 11 (2001).

36. Manny Levinson，introduction to Bob Swanson, ROHO interview.

37. Br.ok Byers, ROHO interview.

38. Hughes, Genentech: 35.

39. Swanson, quoted in Hughes, Genentech: 37; Genentech S-1, Oct. 14, 1980.

40. Randall Rothenberg, “Robert A. Swanson, Chief Genetic Officer,” Esquire, December 1984.

41. Swanson, ROHO interview.

42. “Introduction,” undated document [but clearly 1982], EKF.

43. *Testimony by Thomas J. Perkins Before the U.S. Department of Commerce Hearing on the Future for New Technology Based Ventures* , April 3, 1976。

44. Swanson, ROHO interview.

45. Ibid.

46. Ibid.

47. *Report of Committee on Rules and Jurisdiction* , report from the Divisional Senate Committee on Rules and Jurisdiction, Jan. 11, 1979, SSH.

48. Boyer, ROHO interview. “We played a cruel trick” (in footnote): Sally Smith Hughes, Genentech: *The Beginnings of Biotech* (Chicago:

University of Chicago Press, 2011): 62.

49. “Genentech Outline for Discussion Kleiner & Perkins, 1 April 1976,” SSH。

50. See Cohen, ROHO interview, and Boyer, ROHO interview.

51. Swanson pitched Crocker Capital in March 1976.

52. 在1975年末至1976年初，弗雷德·米德尔顿谈及珀金斯时说：““我不觉得当时他对斯旺森有非常多的信心。”里吉斯·麦克纳曾在基因泰克公司工作，他有一些“模糊的记忆”，说斯旺森曾找过他，寻求关于向珀金斯要投资的建议。麦克纳说，斯旺森有一些担心，因为他知道“汤姆对鲍勃来当合作伙伴兴致不太高”。McKenna, email to author, April 18, 2015.

53. Eugene Kleiner to Nathaniel Weiner [Corporations Counsel], May 7, 1976, SSH.

54. Tom Perkins, ROHO interview.

55. Ibid.

56. “Genentech Outline for Discussion, Kleiner & Perkins,” April 1, 1976, SSH。基因泰克公司在激素被克隆成功之前，一直自称是“一家处于发展阶段的公司”。

57. 斯旺森谈及珀金斯坚持要求独家投资；戴维·阿斯科特和斯旺森在花旗银行（Citibank）一起工作过，当时也一直与他有保持联系，他清楚地记得斯旺森告诉他珀金斯的条款。（阿斯科特没有经过任何提示就提到了这一点。）克莱纳·珀金斯风险投资公司对公司的首轮投资一般都在大约12万到50万美元之间。Kleiner & Perkins, Summary of Venture Investments (1), EKF。

58. Perkins, quoted on p. 17 of an undated manuscript, “The High Rollers,” with handwritten notes from Kleiner, EKF.

59. 在成立的时候，基因泰克公司以24000美元（48000股股票）的估值获取了博耶和斯旺森合伙的股权。基因泰克公司是一家处于发展阶段的公司。December 31, 1977. Courtesy Genentech.

60. Boyer, ROHO interview.

61. Genentech, December 1976 Business Plan, quoted in Hughes, Genentech: 47.

62. Swanson, ROHO interview.

63. Swanson to Stanford University, University of California, April 19, 1976, SSH.在1976年6月以前，技术许可办公室没有提到过收到这封信，这封信本身也不在资料中。

64. See, e.g., Niels Reimers to Distribution, Nov. 15, 1976, SUOTL; Niels Reimers, “Mechanisms for Technology Transfer,” Case Western Reserve conference, October 1974.

65. Niels Reimers to Robert Rosenzweig, June 11, 1976, SUOTL.斯坦·科恩在接受作者访谈的时候说，是他敦促了赖默斯不要发放独家许可。

66. See, e.g., John Poitras to File, Telecon with Bob Swanson, March 17, 1977, SUOTL.

67. Niels Reimers to File, July 15, July 22, Aug. 11, Aug. 28, Sept. 13, Sept. 14, and Nov. 2, 1976. For a meticulous accounting of the steps to patenting the Cohen-Boyer process, see Sally Smith Hughes, “Making Dollars Out of DNA,” Isis 92 (2001).

68. 在1974年11月4日提交的专利，即所谓的专利申请，后来被放弃，由一份后继申请替代，提交于1976年5月17日。这份专利后来又由两份后继专利（no. 959,288 [filed Nov. 9, 1978] and ser. no. 1,000,021[filed on Jan. 4, 1979]）替代。Sally Hines to Leroy B. Randall [acting patent chief, Health and Human Services], July 15, 1980, SUOTL.

69. Kathleen J. Sullivan, “Richard W. Lyman, Stanford's Seventh President, Dead at 88,” Stanford Report, May 27, 2012; Gene I. Maeroff, “‘Harvard of the West’ Climbing in the Ratings,” New York Times, Oct. 10, 1977.

70. Robert Rosenzweig to Those Interested in Recombinant DNA, June 4, 1976, SUOTL.

71. Stanley Cohen to Niels Reimers, June 14, 1976.

72. Ibid.在接受访谈时，科恩解释说：“对我来说，事情非常明了了，无

论学校采取什么态度，我就说一句‘这和我没关系’是不太现实的。”

73. Niels Reimers to Bertram Rowland, March 17, 1978, SUOTL.

74. Handwritten note to Josephine Opalka, June 2, 1975, reporting on a call from Reimers. “他看起来非常焦虑，除非你回他电话。”便条上说。奥帕尔卡回复说：“让他担心一会儿。”

75. Sally Hines, interview by author, May 11, 2015.

76. 受访者要求匿名。

77. “Cohen-Boyer Royalties and Distribution FY 1979–80 Through FY 1998–1999,” SUOTL.

78. “Cohen-Boyer Royalties and Distribution FY 1979–80 Through FY 1998–1999,” SUOTL.

79. “Stanford OTL Revenue/Expense/Breakeven Analysis (10/1/01)” and “OTL Income and Other Figures (2013),” SUOTL.

80. Niels Reimers to Arnold, Feb. 17, 1978, SUOTL.

81. Niels Reimers to File, “Various Conversations Regarding Recombinant DNA,” July 15, 1976, SUOTL.

82. “Flashback to 1970,” recollection by Sally Hines, in 40 Years of Discovery.基因泰克公司会在周五下午举行叫作Ho-ho的庆祝活动。坦德姆和罗姆公司也都以它们的周五下午的啤酒会而出名。

16 苹果，颠覆时代的异类

1. Mike Rose to “Bob,” June 23, 1976, Apple Computer Original Advertising File, Misc 551, SUSC.

2. Gordon Moore, quoted in Gene Bylinsky, “How Intel Won Its Bet on Memory Chips,” *Fortune, November* 1973: 143.

3. Mike Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016.

4. Ibid.

5. Trip Hawkins, interview by author, May 20, 2016;他描述的是另一个早

期的爱好者商店，但是顾客都一样。

6. b indicated a blank space and (RET) the return key. *Apple-1 Operation Manual:* 2.

7. Paul Freiberger and Michael Swaine, *Fire in the Valley: The Making of the Personal Computer* (New York: Osborne/McGraw-Hill, 1984): 209; at p. 203, Wozniak calls computers “the love of my life.”

8. Campbell-Kelly说要完全安装一台小型计算机一般需要20000美元。Martin Campbell-Kelly and William Aspray, *Computer: A History of the Information Machine* (New York: Basic Books, 1996): 238–9。Farrah Fawcett swimsuit poster: Kurt Lassen, “The Farrah Fawcett-Majors Phenomenon: A Case of Too Much Fame Too Soon?,” *Nashua Telegraph* , April 30, 1977。Smithsonian curator comment: Jessica Gresko, “Farrah Fawcett's Red Swimsuit Goes to Smithsonian,” *Washington Post* , Feb. 2, 2011。

9. Steve Wozniak and Gina Smith, *iWoz: Computer Geek to Cult Icon: How I Invented the Personal Computer, Co-Founded Apple, and Had Fun Doing It* (New York: W. W. Norton & Co, 2006): 196.

10. 把BASIC解释器预先写入ROM意味着：（1）开机以后，用户按几个键，它立刻就可以使用；（2）用户不会有当时很常见的烦恼：按错了键，不仅用户自己的一系列指令会消失，连编程语言本身都会消失。

11. Wozniak's description of his demo to Peddle; Veit's description of the demo he saw in the garage is at http:// www .pc-history .org /apple.htm.

12. Markkula, SUSG interview.

13. Ibid.

14. Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016.

15. Wozniak and Smith, iWoz.

16. Size and location of Homebrew meetings: Freiberger and Swaine, *Fire in the Valley: 106. Witch Mountain:* Christopher Pollock, *Reel San Francisco Stories: An Annotated Filmography of the Bay Area* (San Francisco: Castor & Pollux P., 2013): 75–6.

17. Campbell-Kelly, Computer: 240.

18. 播放音乐的方法是：拿起一个巴斯口琴并运行一个巧妙的计时循环。Bob Lash, “Memoir of a Homebrew Computer Club Member,” www.bambi.net/bob/homebrew.html.

19. Michael Moritz, Return to the Little Kingdom: How Apple and Steve Jobs Changed the World (London: Overlook Press, 2010): 157.

20. Wozniak, “Homebrew and How the Apple Came to Be,” http://www.atariarchives.org/deli/homebrew_and_how_the_apple.php. Felsenstein is listed as the “Girl Friday” in the Berkeley Barb issue of April 11–17, 1969.

21. Keith Britton, quoted in Freiberger and Swaine, Fire in the Valley: 104.

22. Wozniak and Smith, iWoz: 176.

23. 这位工程师是史蒂夫·兰德斯贝格（Steve Landesberg）。菲尔·罗巴尔（Phil Roybal）是苹果公司的早期员工，也和卡特一起制作过商业计划书。Carter, CHM interview.

24. Victor McElheny, “Revolution in Silicon Valley,” *New York Times* , June 20, 1976.

17 错误的抉择，诱发施乐覆灭

1. “XEROX World Conference 1977” (brochure), XPA.

2. “Shape of Tomorrow”: film shown at Boca Raton World Conference, XPA.

3. David T. Kearns and David A. Nadler, *Prophets in the Dark: How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese* (New York: HarperBusiness, 1992): 97.

4. 雅虎财经上查得的1977年的股价。

5. C. Peter McColough, World Conference 1977 speech; Kearns, “About Xerox People,” Nov. 9, 1977, XPA.

6. N. M. Beyer to John Ellenby, “Boca Raton—Cost Estimate,” Oct. 25,

1977, XPA.其中提到总预算为218700美元，也就是220万美元，但这个数字看起来太高了，除非它考虑了设备的价值（160万美元）。

7. Dealer minutes, July 30, 1974, RWT.

8. Jerry Elkind to Jack Goldman, “A Computer Business Opportunity,” Feb. 11, 1974, RWT.虽然这封信之后也没有什么立即的回应，但是戈德曼，这位施乐公司的研究主管以及帕洛阿尔托研究中心背后的主推力量，似乎对此颇为同情。他和埃尔金德见了几次面。

9. “请允许我先对用词事先道个歉，我在华盛顿9年，可能已经无意识地习惯了诸如像“导弹力量差距”和“信用差距”之类的词汇。Bob Taylor to George Pake, LRP Working Paper no. 2, May 2, 1975, XPA.

10. “Intro to Office System Research: Robert Taylor CSL, August 1976,” video V07, XPA.

11. Chuck Geschke, interview by author, April 21, 2014.

12. Chuck Geschke to Distribution, “Final Boca Raton Materials List,” Oct. XPA；21, 1977, XPA; Geschke, interview by author, Apr. 21, 2014; Timothy Mott to Distribution, “Schedule,” Nov. 7, 1977, XPA.

13. W. Graham Price [Corporate Security] to John Ellenby, “Boca Raton and Worldstage,” Sept. 29, 1977, XPA.

14. Taylor, interview by author, March 18, 2013.

15. Ibid.

16. 80 percent: ibid.; 18 percent: Bob Taylor to Bob Spinrad, “Is the message one of appreciation?,” Aug. 18, 1982.

17. 佩克的手写便条，标题为“1977年度施乐世界大会——它是什么”（1977 Xerox World Conference—What It Was）。这似乎是他从博卡拉顿回到帕洛阿尔托研究中心之后准备进行的演讲内容的笔记。

18. Taylor, interview by author, July 18, 2014.

19. Performance reviews, RWT. “Because Bob is good” (in footnote): Sproull to Sutherland (acting director of PARC), May 4, 1977, RWT.

20. Michael Hiltzik, Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the

Computer Age (New York: HarperCollins, 2000): 379。除了这个惊人的比较，佩克很少说泰勒坏话。然而，在佩克编写一份“锋管理人员”的名单时，他从没把泰勒提升到过超过“助理经理”的职位。George Pake, “R&D Management and the Establishment of the Xerox Palo Alto Research Center, January 1985,” remarks for the IEEE convocation “The Second Century Begins,” XPA.

21. 关于偷偷进入未来日现场见Taylor, interview by author, March 18, 2013。在格西克接受作者的访谈时，他说：“我知道他就在那儿，准备溜进来。”

22. 关于“明日的形态”的视频和演示见Futures Day, XPA。

23. Elizabeth Peer, “How to Work the Thing,” *Newsweek* , Feb. 22, 1982.

24. Fawn Alvarez Talbott, interview by author, July 24, 2014.

25. 本来是如此打算的，但是机器还需要很多改进，这可以从127页的阿尔托计算机用户手册以及里面所列的指示清楚得知。

26. Kearns and Nadler, Prophets in The Dark: 100.乔治·佩克回到帕洛阿尔托研究中心的时候，他把未来日称作一次“巨大的成功”，“对高层领导、管理者和官员产生了重大影响。他们的妻子也大开眼界”。Pake, “1977 Xerox World Conference—What it Was,” handwritten note, XPA.

27. Paul A. Strassmann, *The Computers Nobody Wanted: My Years with Xerox* (New Canaan, CT: Information Economics Press, 2008): 122.

28. Phil Roybal, quoted in “Now the Office of Tomorrow,” *Time* , Nov. 17, 1980.

29. VisiCalc和Lotus 1-2-3电子表格是个人计算机时代早期最畅销的商业软件。Datamationarticle (in footnote): Robert B. White, “A Prototype for the Automated Office,” Datamation, April 1977: 83–90.

30. In 1977, Pake wrote, “帕洛阿尔托研究中心在施乐公司逐渐成为羡慕和嫉妒的对象。那些每天在复印机 / 复制机战壕里奋战的人们的士气，至少在某些情况下遭受了一些打击，就因为在告诉他们公司的未来之路时言辞不够谨慎。” George Pake, handwritten notes on 1977 Xerox World Conference Conference, XPA.

31. Kearns and Nadler, Prophets in the Dark: 104.

32. Strassmann, The Computers Nobody Wanted: 113.

33. Dealer minutes, March 21, 1972, RWT.

34. Bob Taylor, performance review, 9 /72–9 /73, RWT; Stewart Brand, II Cybernetic Frontiers (New York: Random House, 1974): 88.泰勒的老板杰里·埃尔金德当时因外出进行一项耗时较长的任务，记者来的时候，泰勒正担任实验室临时代理主管。泰勒说他以为《滚石》的记者已经从埃尔金德或者实验室其他人那里得到了前来实验室的许可。

35. Bob Metcalfe, interview by author, May 22, 2014.

36. The CSL Activity Report for March 15–June 12, 1972, references Peter Deutsch's volunteer work with Resource One. Kay's library order: Fred Turner, *From Counterculture to Cyberculture: Stewart Brand, the Whole Earth Network, and the Rise of Digital Utopianism* (Chicago: University of Chicago Press, 2006): 124.

37. Chuck Thacker, interview by author, April 11, 2014.

38. Paul A. Strassmann, CBI interview. *Computer Lib* 也是特德·纳尔逊在1974年出版的一本书的名字。

39. Kearns and Nadler, Prophets in the Dark.

18 苹果还缺少一个标准

1. Steve Wozniak and Gina Smith, iWoz: Computer Geek to Cult Icon: How I Invented the Personal Computer, Co-Founded Apple, and Had Fun Doing It (New York: W. W. Norton & Co, 2006): 184.

2. Ibid.: 186.

3. Ibid.: 180.

4. Ibid.: 196.

5. Outline for Apple Computer Buisness [sic] Plan, Nov. 18, 1976, ACM.

6. “我设计了苹果I，是因为我想把它免费给人。”沃兹尼亚克写道，并解释了他为什么在自制会上散发机器的设计图纸。Wozniak and Smith, iWoz: 157.

7. 乔布斯于1974年9月到1975年12月间在雅达利公司工作。

8. Mike Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016.

9. Markkula, interview by author, May 3, 2016.

10. Outline for Apple Buisness [sic] Plan, Nov. 18, 1976, ACM.

11. Stan Veit, “PC—History: Apple II” at http://www.pc-history.org/apple.htm.

12. Hambrecht profile in Robert Levering, Michael Katz, and Milton Moskowitz, The Computer Entrepreneurs: Who's Making It Big and How in America's Upstart Industry (New York: New American Library, 1984): 429.

13. Markkula, interview by author, May 3, 2016.

14. US Senator John Tunney, in “First Session of Surveillance Technology,” June 23 and Sept. 9 and 10, 1975, Joint Hearings Before the Subcommittee on Constitutional Rights of the Committee on the Judiciary and the Special Subcommittee on Science, Technology, and Commerce of the Committee on Commerce, U.S. Senate: 62.

15. Markkula, interview by author, Feb. 21, 2012.

16. Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016.

17. Ibid.马库拉说：“这让我很兴奋，我为自己的这一反应很吃惊。”“Wozniak recalls that” (in footnote): Michael Moritz, Return to the Little Kingdom: How Apple and Steve Jobs Changed the World (New York: Overlook Press, 2010): 186.

18. 剩下的股份将预留给将来的雇用员工。Confidential Private Placement memorandum, Nov. 18, 1977: 9, ACM；Apple IPO Prospectus: 25. “Big time” (in footnote): Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016. On Ron Wayne (in footnote): Ronald G. Wayne, Adventuresof an Apple Founder (2010: 512k Entertainment): 64, 105-6; *Atari Standards Drafting Manual* , SB.

19. “Apple Computer (A),” Graduate School of Business, Stanford University, S-BP-229(A): 4.

20. Wendy Quiones, “Pioneering a Revolution: Apple's Steve Jobs and Steve Wozniak,” *Boston Computer Update* , July–August 1981.

21. Norman Sklarewitz, “A Used Volkswagen Van and a $500 Commission Were the Starting Capital for Apple Computer,” *SF Executive* , December 1979.

22. Norman Sklarewitz, “A Used Volkswagen Van and a $500 Commission Were the Starting Capital for Apple Computer,” SF Executive, December1979.

23. 斯波克和诺伊斯的比较是斯科特提出的，马库拉在接受作者访谈的时候也表示同意，认为说得非常准确。See Bruce Entin, “Can Apple Keep Its Piece of the Pie?,” *San Jose Mercury News* , Aug. 17, 1981.

24. Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016. “Scott once said of Jobs” (in footnote): Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011): 83.

25. John Hall, interview by author, April 26, 2016.马库拉和霍尔是在一次派对上认识的，之后他们和各自妻子4人偶尔进行网球混合双打。这家创业公司叫作Educational Products，其开发培训材料（幻灯片、练习簿等）。霍尔说公司“不太成功”。

26. Hall, interview by author, April 26, 2015, and emails from John Hall to author, April 28 and 29, 2016. Trip Hawkins quote (in footnote): interview by author, May 20, 2016.

27. Confidential Private Placement Memorandum, Nov. 18, 1977, Section II, AC.

28. Confidential Private Placement Memorandum, June 30, 1979: 21, 27; “Apple Education Foundation Advances Learning Methods Through Microcomputers,” press release, Aug. 13, 1979; Apple Computer, Inc., Records, M1007, ser. 9, no. 6: 4, SUSC.

29. Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016. Confidential document referenced (in footnote): Slides for Executive Briefing Tour, Sept. 1983,

Apple Computer Inc. Records M1007, Series Administrative /organization (I) 6:9, SUSC。

30. 这份全国性的立法被称作“1982年计算机教育捐献法案”（ Computer Education Contribution Act of 1982）。Rob Price, So Far: *The First Ten Years of a Vision* (Apple anniversary book, 1987); Apple Education Foundation Awards Microcomputer Systems to Northampton Educator” [press release], March 11, 1982; Apple Computer Inc. Records M1007, ser. 9, no. 6: 4, SUSC; Harry McCracken, “The Apple Story Is an Education Story: A Steve Jobs Triumph Missing from the Movie,” *The Seventy Four* , Oct. 26, 2015.

31. “他为我工作我也为他工作。这怎么样，兄弟们？我们在乎谁是CEO吗？我们在乎的只有谁在做什么。” Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016. See also Markkula, SUSG interview.

32. Markkula, *SV* ;Gene Carter, Wow! What a Ride: *A Quick Trip Through Early Semiconductor and Personal Computer Development* (Raleigh, NC: Lulu Press, 2016): 67.

33. Markkula, *SV* .

34. Markkula, quoted in Norman Sklarewitz, “Born to Grow,” *Inc.* , April 1979。

35. Don [Kobrin] to Frank, Hal, Regis, Subject: Apple Computer Company, June 22, 1976, RM

36. 这位客户经理威廉·凯里（William Kelley）。“Birth of an Industry, 1976– 1977,” http://www.kelleyad.com/histry.htm.

37. “Who's Apple,” Dec. 4, 1976, entry in Regis McKenna's notebook, RM.

38. 这位设计师是罗伯·让诺夫（Rob Janoff）。Holden Firth, “Unraveling the Tale Behind the Apple Logo,” CNN, Oct. 7, 2011.

39. William Kelley (account executive) to Steve Jobs, March 14, 1977.

40. 西海岸计算机宣传册，http://www.digibarn.com/collections。

41. “Birth of an Industry, 1976–1977,” http://www.kelleyad.com/histry.htm.

42. Wozniak and Smith, iWoz: “The dress code is” (in footnote): Carter to

Roybal et al., San Jose Computer Faire Booth Duty—March 2, 3, 4, 5 [1978], Apple Computer Collection, M1007, ser. 5, no. 2: 9, SUSC。

43. Martin Campbell-Kelly and William Aspray, *Computer: A History of the Information Machine* (New York: Basic Books, 1996): 247.

44. David H. Ahl, “The First West Coast Computer Faire,” *Creative Computing* (1977) at http://www.atariarchives.org/bcc3/showpage.php?page=100.

45. http://www.sfgate.com/technology/businessinsider/article/These-Pictures-Of-Apple-s-First-Employees-Are-5096350.php.

46. 马库拉办公室的照片：https://www.flickr.com/photos/munnecket/143884812/in/album-72057594130786050/.请参见第45条备注URL中的照片和办公室描述。

47. Gene Carter, interview by author, Jan. 7, 2016; Carter to author, March 9, 2016; Carter, *Wow! What a Ride!*

48. Markkula, SUSG interview.

49. Carter, interview by author, Jan. 7, 2016.

50. Price: So Far.

51. Carter, interview by author, Jan. 7, 2016.虽然卡特的职称最开始是经销商市场总监，但是他和马库拉都一致同意，计划中一直都是准备让卡特来掌管销售的。 45如呃

52. Confidential private offering memo, probably September 1977, ACM.

53. 舒加特联合公司的前执行官乔治·索尔曼（George Sollman）回忆说，自己在自制会上于苹果推出自己的驱动器之前就展示过一台软盘驱动器，但是沃兹尼亚克说：“我这辈子从来没有接触过或者用过一台软盘驱动器。” Wozniak and Smith, iWoz: 211. Sollman story: see “The Floppy Disk,” http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/floppy/.

54. Gene Carter, *Wow! What a Ride: A Quick Trip Through Early Semiconductor and Personal Computer Development* (Raleigh, NC: Lulu Press, 2016): 63.

55. Wozniak and Smith, iWoz: 153；Kamradt，引用自Moritz, Return to the Little Kingdom: 125.“One day he asked me” (in footnote): Gregg Williams and Rob Moore, “Guide to the Apple,” Byte, December 1984。Notes to Pages 245–247 445.

56. Williams and Moore, “Guide to the Apple.”

57. 编写了磁盘操作系统的一名工程师道：“当沃兹尼亚克给我展示磁盘控制器硬件和软件驱动程序的设计的时候，我惊呆了。当时，所有的磁盘驱动控制器都是一个很大的电路板，上面有许多大型或小型的集成电路。更让人吃惊的是，沃兹尼亚克的设计在性能上（数据密度、可靠性、成本）也要比现有的控制器要好得多。”Paul Laughton, “Apple Computer: The Early Days, a Personal Perspective,” http://www.laughton.com/Apple/Apple.html . See also http://www.digibarn.com/collections/business-docs/apple-II-DOS/index.html and http://www.computerhistory.org/atchm/apple-ii-dos-source-code/。

58. http://www.computerhistory.org/atchm/apple-ii-dos-source-code/.

59. “The Floppy Disk,” http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/floppy/. Apple comparison (in footnote): Gene Carter to All Authorized Apple Dealers, July 29, 1978, Gene Carter Collection, M1009.

60. 例如，TRS-80磁盘驱动器系统（两个驱动器和一个控制器）的售价为1297美元，而类似的苹果系统售价为1090美元。苹果的系统提供的容量要高30%，传输率快25%，且访问时间提升了250%。

61. Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016.

62. Carter, Wow! What a Ride: 64.

63. “Digitizing” (Talk of the Town), The New Yorker, Nov. 14, 1977.

64. Apple Computer Preliminary Confidential Offering Memorandum (probably September 1977): 20.公司当时仍在考虑另一种方式，在像希尔斯、Roebuck和Montgomery Ward这样的百货商店里销售，但很快就打消了这个念头。

65. Gene Carter to Mark Radcliffe, Nov. 7, 1988, GC.

66. Gene Carter to Authorized Apple Dealer, March 1, 1978; "AppleSOURCE: A Semi-Regular Newsletter for Apple Computer Dealers," both in navy binder in Gene Carter Collection M1059, Box 2, SUSC.

67. William Bates, "Home Computers—So Near and Yet . . . ," *New York Times* , Feb. 26, 1978.

68. V. I. Vyssotsky and Ed Feigenbaum, quoted in J. F. Traub, "Quo Vadimus: Computer Science in a Decade," *Communications of the ACM* 24, no. 6 (June 1981).

69. Norman Sklarewitz, "Born to Grow," Inc., April 1979.在苹果还不到一岁的时候，它启动了一项研究来估算其未来五年的订单处理需求，聘请了顾问来识别最佳硬件和软件提供商，并购买了一套能够满足公司高达5亿美元销售需求的系统。几乎从一开始，苹果就把订单、信用文件以及发货记录都存在了数据库里。

70. "一个用于苹果II的模块占地2787平方米，需要70名工作人员，每天能够生产450~500台机器。"来自1981年的苹果年度。关于克里斯·埃斯皮诺萨和红皮书见https://archive.org/details/applerefjan78。

71. "Blast from the Past—Floor Plan of Apple's Original Bandley 1 Headquarters," press release, http://www.cultofmac.com/128374/blast-from-the-past-floormap-of-apples-original-bandley-1-headquarters/; "Apple Computer Announces New International Headquarters," Dec. 16, 1977.

72. Trip Hawkins, interview by author, May 20, 2016.

73. Apple Computer Preliminary Confidential Offering Memorandum (probably September 1977): 1, ACM.康懋达前工程副总裁及董事会成员Andre Sousan掌管着公司的欧洲公司，叫作Eurapple。

74. Confidential Private Placement Memorandum, Nov. 18, 1977, ACM.

75. "个人计算机的家庭与非家庭市场——价格在15000美元以下的系统"，Creative Strategies International, n.d., but clearly 1982, ACM。

76. Carole Kolker, "Venture Capital Greats: A Conversation with Peter O。Crisp," Oct. 21, 2008, NVCA interview.

77. 1977—1980年，罗克还在另一家计算机公司Qantel担任了董事。他等到那家公司被出售之后才加入苹果的董事会。Arthur Rock, interview by author, April 1, 2016; Rock to Markkula, March 7, 1978, AR.

78. Markkula, SV; Don Valentine, interview by author, Nov. 7, 2012.

79. Apple Computer Computer Preliminary Confidential Offering Memorandum (probably September 1977): 2, 6, ACM.这显然是后来在秋天发布的官方备忘录的一份草稿。

80. Ibid.: 22–4.

81. Ibid.

第四部分　胜利：拥抱激动人心的黄金时代

1. “The Electronics Outlook: Next Quarter, Next Year, Next Decade” , transcript of a talk Ben Rosen gave to the Wescon Annual Marketing Conference on Sept. 17, 1979, reprinted in *Rosen's Morgan Stanley Electronics Letter* , Sept. 28, 1979. On Ben Rosen (in footnote): Philip Elmer-DeWitt,” Steve Jobs Through Rosen-Colored Glasses,” *Fortune* , 23 Oct. 2011。

2. Susan Benner, “*Storm Clouds over Silicon Valley* ,” *Inc.* , September 1982: 84.

3. Pamela G. Hollie, “Companies Compete to Lure Employees: California Computer Suppliers Trying Novel Incentive Plans,” *New York Times* , April 30, 1980.

4. Association of Bay Area Governments, “Silicon Valley and Beyond: High Technology Growth for the San Francisco Bay Area” (Working Papers on the Region's Economy, no. 2): 1；“The Silicon Valley Economy,” *FRBSF [Federal Reserve Bank of San Francisco] Weekly Newsletter* , no. 92-22 (May 29, 1992). (Jobs increased from 380,000 to 665,000.) Wells Fargo Bank, “Economic Forecast,” 17。

5. Marilyn Chase, “Electronics Firms in ‘Silicon Valley’ Start Exodus Due to

Lack of ‘Roofs and Folks,’” *Wall Street Journal* , March 13, 1980; Susan Benner, “Storm Clouds over Silicon Valley,” Inc., September 1982. The classified page count is from 1979.

6. Marilyn Chase, “Venture Capitalists Rush In to Back Emerging High-Technology Firms,” *Wall Street Journal* , March 18, 1981.

7. *Discussion and Comments on the Major Issues Facing Small Business, A Report of the Select Committee on Small Business, United States Senate to the Delegates of the White House Conference on Small Business* , Dec. 4, 1979: 9.

8. “Big Is Powerless,” *Wall Street Journal* , Sept. 8, 1981.

9. 这个委员会只有7名成员来自私有产业，因此高科技产业的代表在里面尤其丰富。在一次风险资本午餐会上，州长骄傲地列出了一打法案和决议，用于推进计算机普及、减少员工股权计划的州税、对向学校捐献的计算机提供减税、改进关于“扩展行业”的职业培训。Jerry Brown to Eugene Kleiner, Oct. 13, 1982, and “Status Report on the Recommendations of the California Commission on Industrial Innovation,” Oct. 12, 1982, both EKF.

10. 克林顿总统的一名前发言人后来在优步（Uber）工作，现在则在硅谷开有一家公关公司，他把硅谷称作“政治老手的老人公寓”，是在优步、亚马逊、苹果、Facebook、Square以及SpaceX工作的前白宫官员们的“老人公寓”。Matt McKenna, quoted in Michael Shear and Natasha Singer, “Next Job for Obama? Silicon Valley Is Hiring,” New York Times, Oct. 24, 2016.

11. Joan Chatfield-Taylor, “California Casual—Plus Hard Work,” *San Francisco Chronicle* , Sept. 23, 1980.

19 我看值一亿美元

1. “‘Astonishing’ Report on Gene Research,” *San Francisco Chronicle* , Oct. 28, 1976; “Geneticists Spur Chemical Action in Living Cells,” *New York Times* , Oct. 28, 1976; “A ‘Triumph’ in Genetic Engineering,” *San Francisco Chronicle* , Dec. 2, 1977; “The Bold Entrepreneurs of Gene

Engineering," *San Francisco Chronicle* , Dec. 2, 1977; "A Commercial Debut for DNA Technology," *BusinessWeek* , Dec. 12, 1977; "DNA: Industrial Research Grows," *New York Times* , May 29, 1977; "One for the Gene Engineers," *Time* , June 6, 1977; Jerry E. Bishop, "Gene-Splicing Field Is Swiftly Approaching the Commercial Stage," *Wall Street Journal* , June 24, 1980. (In footnote) Information about large companies acquiring stakes in biotech firms:Marcella Rosene, "Why Corporations Back Entrepreneurs," Venture, May 1980.

2. 1999年，基因泰克公司向该大学支付了另外2亿美元，双方一致同意说："此和解并非承认基因泰克公司侵犯了加州大学的专利权或者使用了相关遗传材料。"http://www.gene.com/media/press-releases/4887/1999-11-19/university-of-california-and-genentech-s。

3. Bob Swanson, ROHO interview.

4. Fred Middleton, ROHO interview.

5. Brook Byers, interview by author, Oct. 8, 2015.

6. "Kleiner & Perkins, Venture Capital, and the Chairmanship of Genentech, 1976–1995"， oral history of Thomas J. Perkins, ROHO interview.珀金斯开办过一家激光公司，后来被Spectra-Physics收购，H&Q带其上市。

7. Bill Hambrecht, ROHO interview. Hambrecht, profile in Robert Levering, Michael Katz, and Milton Moskowitz, *The Computer Entrepreneurs: Who's Making It Big and How in America's Upstart Industry* (New York: New American Library, 1984): 424.

8. Hambrecht, ROHO interview.

9. Levering, Katz, and Moskowitz, Computer Entrepreneurs: 424.

10. Hambrecht, ROHO interview.

11. Kathryn Christensen, "Hambrecht and Quist's Underwriting Success Stems from Focus on High-Tech Firms," *Wall Street Journal* , Dec. 2, 1980.四名资深管理合伙人（汉布雷克特、奎斯特、威廉·蒂姆肯和罗杰斯）每人拥有H&Q的16%；12名一般合伙人和13名有限合伙人拥有剩余部分。在20世纪70年代中期，公司的处境糟糕到汉布雷克

特和奎斯特需要将自己家的房子做抵押贷款，以支付那些想要退出的投资者。Hambrecht profile in Levering, Katz, and Moskowitz, *The Computer Entrepreneurs* .

12. Fred Middleton, ROHO interview.

13. Middleton, ROHO interview; Swanson, ROHO interview.

14. Middleton, ROHO interview.

15. Swanson, ROHO interview.

16. Byers, interview by author, Oct. 8, 2015.

17. Kathy Christensen, “Gene Splicers Develop a Product: New Breed of Scientist-Tycoons,” Wall Street Journal, Nov. 24, 1980.

18. Sally Smith Hughes, Genentech: *The Beginnings of Biotech* (Chicago: University of Chicago Press, 2011): 161.

19. Siddhartha Mukherjee, *The Gene: An Intimate History* (New York: Scribner, 2016): 234.

20. Tom Perkins, ROHO interview.

21. http://www.nobelprize.org/nobelprizes/chemistry/laureates/1980/。斯坦福医学院的“创新的传承”网站如此描述伯格的工作：“1972年，生物化学家保罗·伯格成功地把两个生命体的DNA组合在了一起。”科恩的工作的描述则是：“1973年，第一次通过DNA重组方法成功在细菌中表达了移植进来的外源基因。”http://med.stanford.edu/about/highlights.html。

22. Christensen, “Gene Splicers Develop a Product.”

23. Stan Cohen, ROHO interview.

24. Herb Boyer, quoted in Jane Gitschier, “Wonderful Life: An Interview with Herb Boyer,” *PLOS Genetics* , September 2009.

25. Cohen, interview by author, June 3, 2015.

26. Niels Reimers to Stan Cohen, Sept. 12, 1986, SUOTL.

27. Cohen, interview by author, June 3, 2015.

28. Niels Reimers to File, Dec. 2, 1980, SUOTL. “In March, Rowland” (in footnote): Reimers Memo to file, March 14, 1980; Reimers to Beyers, June 5, 1980, OTL.

29. Robert Rosenzweig, vice president for public affairs at Stanford, quoted in “Genetic Engineering Could Pay Off for Stanford,” *San Jose Mercury News* , Dec. 1, 1980.

30. “Where Genetic Engineering Will Change Industry,” BusinessWeek, Oct. 22, 1979.第一项重组DNA产品，从大肠杆菌通过克隆基因生产出来的DNA连接酶（一种酶），于1975年进入了市场。Nicholas Wade, “Cloning Gold Rush Turns Basic Biology into Big Business,” Science, May 16, 1980.

31. Niels Reimers to William F. Massy, May 15, 1979, SUOTL.

32. 被许可者每年需要交费10000美元，直至其拥有产品后开始支付专利使用费，虽然看起来很低（超过1000万美元的销售额部分收取1%或者低至0.5%），但是如果被许可者的产品销售利润丰厚，对斯坦福大学和加州大学来说也是一笔非常高数字的收入。专利使用费是按照最终产品（也是最有价值的产品）的百分比来计算的。有些公司对其他类型的产品支付专利使用费（基本的基因产品，如质粒；或是改进过程的产品，如用于化学生产的酶；或是批量产品，如出售给饮料公司的二肽甜味剂），但是它们的费率比最终产品的费率要高（分别为10%、10%、1%~3%）。

33. Niels Reimers to William F. Massy, May 15, 1979; Niels Reimers to Donald Kennedy, Jerry Lieberman, and William F. Massy, Dec. 17, 1981; Niels Reimers to Stanley N. Cohen, Mike Hudnall, and Bertram Rowland, Sept. 14, 1978, all SUOTL.

34. Reimers to Roger Ditzel (UC patent administrator), Jan. 12, 1981; form letter dated June 25, 1981, SUOTL.

35. Andy Barnes, interview by author, March 18, 2015.

36. Advertisement text, June 25, 1981, SUOTL. Advertisements ran on July 31 in Science, August 3 in the Wall Street Journal, and August 6 in *Nature* .

37. Barnes, interview by author, March 18, 2015. Jeffrey Fox, “Genetic

Engineering Industry Emerges," *Chemical and Engineering News* , March 17, 1980.

38. Andy Barnes to File, Chicago /New York Trip—October 1–6, 1981,SUOTL.

39. Andy Barnes to File, European Trip—October 24 through November 7,1981, SUOTL.

40. Barnes, interview by author, March 18, 2015.

41. Reimers, interview by author, May 15, 2015.

42. Niels Reimers to Donald Kennedy, Sept. 11, 1981, SUOTL.

43. Donald Kennedy to Kent Peterson, "End-Game on Cohen-Boyer," Dec. 2, 1981, email printout, SUOTL.彼得森在一系列电子邮件往来中的另一封信里面提到："唐·肯尼迪在周一管理委员会做简报的时候就这几个点突然为难了尼尔斯，所以我们知道他有所担心……我以为，关于这事情最后该如何收拾，我们已经考虑得很清楚了，但是当我和肯尼迪看到尼尔斯觉得必须要预留下来的诉讼费用的数量的时候，都感到很吃惊。"

44. 尽管赖默斯希望他不用去费力去拼，但私下里还是给他所留用的法律事务所取了一个很好的摔角手外号：他给公司取名为"Finnegan, Henderson, Farabow & Garrett"（都是摔角手的名字）。这个开玩笑的名字是该公司的律师Charlie Lipsey建议的。

45. Kent Peterson to Niels Reimers and William F. Massy, Dec. 5, 1981, SUOTL.

46. Andy Barnes to Dorothy Bender, Sept. 28, 1981："我们需要把文件存到计算机里，在1981年12月1日前做好数据输入准备。"

47. Sally Hines, interview by author, May 13, 2015.

48. 在接受作者访谈的时候，赖默斯和巴恩斯两人都回忆道（如巴恩斯所说）："在11点的时候，我们都还在担忧能不能收到基因泰克公司的。"

49. Niels Reimers to Donald Kennedy, Jerry Lieberman, and William F. Massy, Dec. 17, 1981, SUOTL.

20 如果你不想淘汰自己的产品，会有人来淘汰的

1. “Computers for People” brochure; “Atari Inc., Division of Warner Communications Inc., Enters Personal-Home Computer Industry,” WCI Press Release, Nov. 28, 1978, both SB.

2. Al Alcorn, interview by author, Oct. 31, 2013.

3. “History of Atari,” http://www.youtube.com/watch?v=tOUxetHEn6Y&feature=fvwrel。

4. Mark Simon, “Folger Estate Up for Sale in Woodside,” *San Francisco Chronicle* , April 25, 1996.

5. Joe Keenan, quoted in Peter W. Bernstein, “Atari and the Video-Game Explosion,” *Fortune* , July 27, 1981.

6. Tekla E. Perry and Paul Wallich, “Design Case History: The Atari Video Computer System,” *IEEE Spectrum* , March 1983: 45–51.

7. Bernstein, “Atari and the Video-Game Explosion.”

8. Manny Gerard, interview by author, Jan. 23, 2012.

9. Angela Taylor, “A Busy Executive Who Didn't Want to ‘Sit Around’ on Weekends,” *New York Times* , June 25, 1972. “Historical Information,” collection description in “Burlington Industries, Inc. Records, 1844–2001,” University of North Carolina Libraries, http://www2.lib.unc.edu/mss/inv/b/BurlingtonIndustries,Inc.html。

10. 在他开始为雅达利工作的同时，雷·卡萨尔还创立了一家纺织品进口公司。

11. Ray Kassar, quoted in Tristan Donovan, “The Replay Interviews: Ray Kassar,” April 29, 2011,” http://www.gamasutra.com/view/feature/134733/thereplayinterviewsraykpage=3.

12. Nolan Bushnell, interview by author, Aug. 1, 2012.

13. Bushnell, quoted in John Hubner and William F. Kistner, “What Went Wrong at Atari,” *InfoWorld* 5, no. 49 (Dec. 5, 1983).

14. 雅达利被收购后，它在研发上的开支难以追踪，但是公司在1974年的研发开支占总收入的7.6%，1975年的5.4%，1976年的4.2%。Atari mockup S-1.

15. Bushnell, quoted in Steve Fulton, “Atari: The Golden Years—A History, 1978–1981”, at http://www.gamasutra.com/view/feature/3766/atarithe_goldenyearsa.php print=1。

16. Kassar, quoted in Donovan, “The Replay Interviews: Ray Kassar.”

17. “History of Atari” video at http://www.youtube.com/watch?v=tOUxetHEn6Y&feature=fvwrel.

18. “Ray Kassar: Former CEO, Atari,” in Lucinda Watson, How They Achieved: Stories of Personal Achievement and Business Success (New York: John Wiley & Sons, 2001).

19. 布什内尔说，他想降低连接到电视机的主机价格，但提高游戏卡的价格。Bushnell, interview by author, Aug. 1, 2012.在为VCS诞生20周年拍摄的“Stella at 2.0”视频中，布什内尔说在华纳的预算会议上，他“坚信掌控这门生意的真正方法是大大降低游戏机的价格”。他告诉董事会：“我们能做的最好、最聪明的一件事情就是找一架747飞机，来把2600个游戏机用小降落伞播撒到大洛杉矶区域，我们当天晚上就可以有正向现金流，我们会绝对占领市场。”

20. “定价策略以及广告和市场计划，包括关于发布弹珠台电子游戏的决定，都伤害了消费者部门。我相信华纳所有那些决定，都极大地危害到了我在雅达利债券上的投资和我在奖金池安排下的薪酬。”Nolan Bushnell to Manny Gerard, Jan. 26, 1979, MG.

21. Nolan Bushnell to Manny Gerard, Jan. 26, 1979.

22. “Commerce and Industry,” *Wall Street Journal* , Jan. 4, 1979.

23. Connie Bruck, *Master of the Game: Steve Ross and the Creation of Time Warner* (Simon & Schuster, 1994): 168.。

24. 杰勒德的估计可能偏高。哈佛商学院的一份雅达利案例称毛利有67%。动视公司在1983年的毛利为73%。Coughlan and Debbie Freier, “Competitive Dynamics in Home Video Games (A): The Age of

Atari”(HBS case); Activision S-1: 9.

25. Bruce Entin, “How a New York Textile Executive Rebuilt an Exciting, Red-Ink Stained Company,” *San Jose Mercury News* , March 15, 1981.

26. “雅达利拥有家用游戏硬件和软件超过80%的市场。尽管有George Plimpton真诚的广告，美泰（Mattel）的Intellivision，这家公司最大的竞争者也只占有15%的市场份额。”Hubner and Kistner, “What Went Wrong at Atari”: 157. 4 million game systems: Bruce Entin, “How a New York Textile Executive Rebuilt an Exciting, Red-Ink Stained Company,” *San Jose Mercury News* , March 15, 1981.

27. Steve Bloom, “Atari: From Cutoffs to Pinstripes,” http://www.atarimuseum.com/articles/10yranniversary/cut2pin.html.

28. *Once upon Atari* video, Episode 4.

29. Kent, Ultimate History: 186–7.

30. Howard Scott Warshaw, DigitPress interview, http://www.digitpress.com/library/interviews/interviewhowardscottwarsh

31. VCS只能访问4 KB的外部ROM（只读存储器）。由拉里·瓦格纳（Larry Wagner）开发的一种叫作记忆页切换（bank switching）的技术（最初被Tod Frye用在《爆破彗星》卡带上），使得VCS可以处理8 KB的游戏。Herman, Phoenix: The Rise and Fall of Video Games (Rolenta Press, 1997): 56.

32. Carla Meninsky, interview by author, Nov. 3, 2011.

33. Once upon Atari video, episode 1.

34. Bruce Entin, “Ray Kassar and Atari: It's All in the Game,” San Jose Mercury News, Sept. 27, 1982.

35. Howard Anderson, managing director of the Yankee Group management consulting firm, quoted inSally O'Neil, “Researcher Sees Trouble for Atari: Competition, Management Could Make Firm Vulnerable,” *Peninsula Times Tribune* , Oct. 20, 1981.

36. Rob Fulop, quoted in Steve Fulton, “Atari: The Golden Years—A History, 1978–1981,” http://www.gamasutra.com/view/feature/3766/atarithegoldenyearsa.php?

print=1.

37. Rich Moran, interview by author, May 28, 2015.

38. “Atari's Struggle to Stay Ahead,” BusinessWeek, Sept. 13, 1982.

39. Stuart Hung, “In the Chair: David Crane,” *Retro Gamer* , 2010: 86–93. William H. Draper, III, *The Startup Game: Inside the Partnership Between Venture Capitalists and Entrepreneurs* (New York: St. Martin's Press, 2011): 86.

40. Draper, The Startup Game: 87; Carol Shaw，interview at http://www.vintagecomputing.com/index.php/archives/800.

41. 第三家从雅达利出来的公司是学习公司（Learning Company），后于1995年被SoftKey International以6亿美元的价格收购，1998年又被美泰（Mattel）以42亿美元收购，之后再以低得多的价格卖出。Andrew Cave, “Mattel Sale Ends $3.6bn Fiasco,” *Telegraph* , Sept. 30, 2000.

42. Meninsky, interview by author, Nov. 3, 2011.

43. 在4名关键程序员离开之后，雅达利在1978年推出了13种游戏卡带，1979年12种，1980年6种。“Atari 2600—Cartridges Released,” 1983, MG.

44. Bruce Entin, “How a New York Textile Executive Rebuilt an Exciting, Red-Ink Stained Company,” *San Jose Mercury News* , March 15, 1981.

45. Alcorn, interview by author, Oct. 31, 2013, Al Alcorn, email to author, Dec. 18, 2013.

46. Alcorn, interview by author, Oct. 31, 2013.

47. Roger Van Och, “Idea Killers,” 1979, photocopy in Alcorn Papers, SUSC.

48. The characters are C3-PO and Chewbacca. Victoria Woollaston, “Could Star Wars' Holographic Chess Become a Reality?,” Daily Mail, Oct. 15, 2013。

49. Alcorn, CHM interview.

50. Alcorn, interview by author, Oct. 31, 2013.

51. “Consumer Electronics Show Focuses on Videodisc Marketing War,” *Ad-Week* , Jan. 12, 1981.

52. Ibid.; “Atari Extends Gaming Offers,” *CES Trade News Daily* (newspaper of the Consumer Electronics Show), Jan. 9, 1981; *Video News* , Washington, DC, Jan. 21, 1981.

53. Al Alcorn, at http://retro.ign.com/articles/858/858351p1.html。

54. The Atari-Tel business plan is at http://www.atarimuseum.com/archives/pdf/misc/ataritel.pdf.

55. Al Alcorn, quoted in http://retro.ign.com/articles/858/858351p1.html.

56. HP president John Young, quoted in “View from Silicon Valley: A Long Climb in the Quest for Special Tax Treatment,” *Wall Street Journal* , Feb. 27, 1981.

57. Al Alcorn, memo to self, April 3, 1981, Alcorn Collection, memos folder, SUSC.

21 你能想象你奶奶也在用吗

1. 于1975年4月16日在门洛帕克的半岛学校（Peninsula School）举行的这次会议在此处被提及：
http://www.bambi.net/homebrew/gordonnotes.jpg

2. Larry Tesler, interview by author, May 16, 2014.

3. Alan Kay, interview by author, May 20, 2014; Bill Pitts, interview by author, March 21, 2012.

4. Mark Seiden to author, Aug. 25, 2016.

5. “对于那些没有足够资金和捐款，负担不起各种昂贵机器的学校，我觉得本地的计算机商店提供了一些很有意思的选择。”他建议那些资金不足的学术单位“放开（研究生们）使用易寻而廉价的计算设备。” Taylor, quoted in J. F. Traub, “Quo Vadimus: Computer Science in a Decade,” *Communications of the ACM* 24, no. 6 (June 1981).

6. Apple Confidential Private Placement Memo, June 30, 1979: 25.

7. Trip Hawkins, interview by author, May 20, 2016.

8. Linda F. Runyan, “A Trial Balloon in D.C.,” Datamation, October 1979.

9. 如果艾伦·凯没有因病请假的话，应该是他来做这个演示。这些演示在硅谷的历史上被赋予了神秘地位，它们都被叙述和演练了太多次，这里只需要给出最粗略的纲要。关于苹果演示最好也是最详细的一份记录来自Michael Hiltzik, D*ealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age* (New York: HarperCollins, 2000)。

10. 大约有50家施乐商店在销售苹果计算机，同时还有施乐820和来自惠普和奥斯本（Osborne）的机器，直至1982年7月，两家母公司之间的协议过期为止。Scott Mace and Paul Freiberger, “Xerox Stores Take Aim at Retail Computer Market,” Info World, March 29, 1982; Jeff Brown, “Apples Picked off Shelves of Xerox Corp's Retail Stores,” *Info World* , July 26, 1982; Bertil Nordin to Arthur Rock, 12 July 1982, AR.

11. 能够聘请到泰斯勒以及其他从帕洛阿尔托研究中心来加入他的人，加之知晓图形用户界面和其他阿尔托的功能，都帮助了苹果的团队搞清楚了如何在丽莎和麦金托什计算机里实现并超越这些功能。

12. Steve Lohr, “A Microsoft Pioneer Leaves to Strike Out on His Own,” *New York Times* , Sept. 17, 2002; “The World's Billionaires: Charles Simonyi”，see http://www.forbes.com/profile/charles-simonyi/.

13. Chuck Geschke, interview by author, April 21, 2014.

14. Douglas K. Smith, *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer* (New York: iUniverse, 1999).

15. 虽然加里·斯塔克韦瑟在施乐位于罗彻斯特的韦伯斯特研究中心就开始了关于激光打印机的工作，但是这项工作直到他搬到帕洛阿尔托研究中心，并开始和巴特勒·兰普森与其他人一起在数字控制系统和字符生成器上进行合作之后，才获得了成果。

16. Donald E. Knuth to David T. Kearns, Sept. 23, 1983, RWT.

17. Butler Lampson, interview by author, April 18, 2014.

18. Geschke, interview by author, April 21, 2014.

22 年轻的狂徒，称霸个人计算机全盛时代

1. Arthur Rock, interview by author, April 4, 2016.更不用说，摩根史丹利的首席高级执行官（他会在1984年被任命为总裁）还曾经是比尔·汉布雷克特自大学以来最亲密的朋友之一。1980年，马库拉说苹果至少收到了二三十个从投资银行打来的电话，愿意提供服务帮助苹果上市。Philip Shenon, “Investment Climate Is Ripe for Offering by Apple Computer,” *Wall Street Journal* , Aug. 20, 1980.

2. Don Valentine, interview by author, Nov. 7, 2012.

3. 苹果在美国直接销售给零售商，而在国际上则通过21家分销商进行销售。国际销售占苹果总销售额的1/4（按美元计算）。Apple Computer Prospectus, Dec. 12, 1980: 11, 15, 20.

4. 1981年，苹果的分析指出，最畅销的是游戏和娱乐软件（86%的购买者曾购买过后者打算购买此类软件），其次是文字处理软件（65%）和财务软件（63%）。“Software for Apple II,” Gene Carter Collection, M1059, SUSC.

5. John Markoff, “Radio Shack: Set Apart from the Rest of the Field,” InfoWorld 5 (July 1982): 43.

6. Gene Carter, interview by author, Jan. 7, 2016.

7. 约翰·霍尔，这位帮助编写了苹果的商业计划书的顾问，在VisiCalc处于beta测试的时候，曾在英特尔担任财务总监；他的部门就是英特尔内部的几个beta测试场所之一，它们全部都在苹果II机器上运行VisiCalc。

8. Dan Flystra, “The Creation and Destruction of VisiCalc,” edesber.com/visicorp-history; Apple Computer Prospectus, Dec. 12, 1980: 13; Dan Bricklin of VisiCalc，quoted in Daniel Terdiman, “The Untold Story Behind Apple's $13,000 Operating System,” http://www.cnet.com/news/the-untold-story-behind-apples-13000-operating-system/.

9. Anthony Hilton, “Drop-Out Duo Cash in $460m Chip,” *Sunday Times* .

10. 州监管机构要求一家公司的账面价值必须至少是其市值的20%。

11. Robert J. Cole, “An ‘Orderly’ Debut for Apple,” New York Times, Dec. 13,1980.另外400000股由未担任苹果管理职位的的投资者售出。

12. Carter, interview by author, Jan. 7, 2016.

13. Joe Shelpela (Personnel) to Distribution, Sept. 25, 1980. Apple Computer M1007, ser. 2, no. 8: 21, SUSC. The three invited firms were Arthur Young & Co., The Portola Group, and Robert P. Martin Accountancy.

14. 这是乔布斯在1985年对于自己和其他年轻的技术创业者的描述。See Jobs's interview by David Sheff in *Playboy* , February 1985: “*Playboy:* It's interesting that the computer field has made millionaires of— Jobs: Young maniacs, I know.”

15. “Apple Exec in Guarded Condition with Injuries from Plane Crash,” *San Jose Mercury News* , Feb. 9, 1981。

16. Gregg Williams and Rob Moore, “Guide to the Apple,” *Byte* , December 1984.

17. Harriet Stix, “A UC Berkeley Degree Is Now the Apple of Steve Wozniak's Eye,” *Los Angeles Times* , May 14, 1986.

18. Marilyn Chase, “Technical Flaws Plague Apple's New Computer,” *Wall Street Journal* , April 15, 1981.苹果III的价格从4300美元到接近8000美元不等，与此相比，苹果II价格大概只有一半。

19. 苹果修复了问题，在1981年底把苹果III重新带回了市场。“请允许我重新介绍一下我自己。”一份广告这样起头，但是并没有太多软件为这台机器而编写，其受欢迎程度也远不如苹果II。苹果III销量约每月1000台，而苹果II是15000台。根据某一估计（Brent Schlender and Rick Tetzeli, *Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader* [New York: Crown Business, 2015]: 72），在苹果III于1984年停止销售之前，它一共只卖出了120000台。从苹果III推出到终止销售的同一时期，公司售出了接近200万台苹果II。Andrew Pollack, “Next, a Computer on Every Desk,” *New York Times* , Aug. 23, 1981; Bruce Entin, “Can Apple Keep Its Piece of the Pie?,” *San Jose Mercury News* , Aug. 17, 1981.

20. 下跌是从1980年12月的285000美元跌倒了1981年8月的170000美元，虽然年化率仍然有209000美元。Ann Bowers to Executive Staff, Aug.

3, 1981, Apple Computer, M2007, ser. 2, no. 8: 32, SUSC.

21. Jean Richardson (advertising director), quoted in Michael Moritz, *Return to the Little Kingdom: How Apple and Steve Jobs Changed the World* (London: Overlook Press, 2010): 248.

22. “Apple Controls Animated Dragon at Studio,” Industry Week, July 6, 1981; John Schneidawind, “Oldest Profession Jumps into Newest Technology,” *MIS Week* , Aug. 12, 1981; Cinde Chorness, “Silicon Valley Clergyman Computes Their Wedding Vows,” *Valley Journal* , July 29, 1981.

23. Kathleen K. Wiegner, “Apple Loses Its Polish,” Forbes, April 13, 1981.

24. Marilyn Chase, “Apple Computer Takes a Bruising as Analysts Lower Earnings Estimates for Fourth Quarter,” *Wall Street Journal* , Sept. 28, 1981.

25. *So Far: The First Ten Years of a Vision* (Apple 10th Anniversary Document, 1987): n.p.; “40 Workers Laid Off at Apple,” *Peninsula Times Tribune* , Feb. 26, 1981。解雇的时间是在2月25日。

26. 斯科特的管理风格一直都是非常坚强有力且咄咄逼人的，但是根据马库拉的说法，1980年年底的时候有一些改变。“他有点不对。”马库拉这么说斯科特。鲍尔斯说她在处理了关于斯科特的抱怨之后，告诉马库拉说他“得走”。

27. 这台计算机一年后就归员工所有。Ann Bowers to All Apple Employees, Dec. 23, 1980, Apple Computer M2007, ser. 2, no. 8: 21, SUSC.

28. Dana Scott to [Exec team] Subject: Travel Policy, Jan. 28, 1981, Apple Computer M2007, ser. 2, no. 8: 32, SUSC.

29. Dana Scott to Ken Zerbe, Subject: Style, July 17, 1981, M1007, ser. 1, no 5: 14, SUSC.斯科特的信的这份复印件里还有一份来自斯科特的助手k的备注，说明是她打了这封信。（斯科特没有回复我的访谈请求。）See Bruce Entin, “Can Apple Keep Its Piece of the Pie?,” *San Jose Mercury News* , Aug. 17, 1981; Bruce Entin, “Why Three Top Electronics Execs Are Out of Work,” *San Jose Mercury News* , July 23, 1981; Bruce Entin, “For Mike Scott, Future Is a $60 Million Question,”

San Jose Mercury News , April 24, 1981; “Ex-Chief Exits Apple,” *Electronic News* , July 27, 1981; “Apple's First President Turns In Resignation,” *San Francisco Chronicle* , July 22, 1981; Jay Yarow, “Interview with Apple's First CEO, Mike Scott,” *Business Insider* , May 24, 2011; Scott to Zerbe, Subject: Style, July 17, 1981, M1007, ser. 1, no 5: 14, SUSC。

30. Bruce Entin, “For Mike Scott, Future Is a $60 Million Question,” *San Jose Mercury News* , April 24, 1981.

31. Yarow, “Interview with Apple's First CEO.”

32. Trip Hawkins, interview by author, May 20, 2016.

33. Comment from stevewoz at http://www.cultofmac.com/96939/apples-first-ceo-says-young-steve-jobs-could-be-trusted-with-detail-but-not-with-a-staff/.

34. Ann Bowers, interview by author, Nov. 7, 2015.

35. “最重要的考量是这份傲气——麦克就不会让任何事情阻碍苹果走向巨大的成功，并实现对员工的承诺。”亚瑟·罗克在哈佛商学院几年史蒂夫·乔布斯和麦克·马库拉的创业奖晚宴上的开幕致辞，San Francisco Olympic Club, Feb. 3, 1983, AR.

36. Mike Markkula, interview by author, Feb. 24, 2016.

37. Steve Jobs, quoted in “Apple Shuffling Reflects Growth,” Computer Systems News, April 13, 1981.

38. Entin, “Can Apple Keep Its Piece of the Pie?”

39. Markkula, interview by author, May 3, 2016.

40. Trip Hawkins, quoted in Moritz, Return to the Little Kingdom: 217。

41. Ken Zerbe to Board of Directors, Aug. 21, 1979.苹果有过两次私募，一次在1977年，另一次在1979年。

42. 马库拉把客户发展出对公司气质的感觉这个过程称作“归因”（imputing）。案例如乔布斯在解释他为什么想要苹果商店显得庞大、优雅和位居中心地带的时候对马库拉的引用。Walter Isaacson, *Steve Jobs* (New York: Simon & Schuster, 2011): 370。

43. Jobs, quoted in Isaacson, Steve Jobs: 78.

44. Don Valentine, interview by author, Nov. 7, 2012.

45. Apple Annual Report, 1982.

46. Will Houde会替代Tom Whitney来运营个人计算机部门，Del Yocam则被任命为集团生产副总裁，John Vennard被任命为周边设备副总裁，而Thomas Lawrence被任命为欧洲业务副总裁。“Corporate V-P Chosen at Apple,” Electronic News, Sept. 7, 1981。

47. Markkula, interview by author, May 3, 2016.

48. Hawkins, interview by author, May 20, 2016.

49. Markkula, interview by author, May 3, 2016.

50. Markkula, CHM interview.

51. Larry Tesler and Chris Espinosa, “Origins of the Apple User Interface”，talk given Oct. 28, 1997, http://web.archive.org/web/20040511051426/http://computerhistory.org/查尔斯·赫兹菲尔德回忆说，比尔·阿特金森参加了Mac团队的会议。Hertzfeld, “Credit Where Due,” http://www.folklore.org/StoryView.py?project=Macintosh&story=Credit_Where_Due.txt.

52. Regis McKenna, interview by author, April 11, 2000.

53. Hawkins, interview by author, May 20, 2016.

54. The full interview appears in *Computers and People* , July–August 1981: 8。这份杂志由计算机科学家和社会活动价Edmund C. Berkeley编辑。

55. “我们发明个人计算机的时候，也创造了一种人机伙伴关系”（广告），*Wall Street Journal* , Feb. 25, 1981。

56. Wendy Quiones, “Pioneering a Revolution: Apple's Steve Jobs and Steve Wozniak,” *Boston Computer Update* , July–August 1981.

57. Jobs, quoted in Kay Mills, “The Third Wave: Whiz-Kids Make a Revolution in Computers,” Los Angeles Times, July 5, 1981。脚注中提及的本·罗森的评论出现在1979年9月28日他广为阅读的《电子简

报》（*Electronics Newsletter*）中。

58. Jobs, quoted in Mills, “The Third Wave.”

59. Ibid.

60. Sally O'Neil, “Apple Uses Dick Cavett for Its ‘Intelligent Pitch,’” *Peninsula Times Tribune* , July 22, 1981。这个数字看起来比较合理，苹果的税务表格上显示其在1981年3月7日结束的前6个月里（财政年刚过了一半，其开始于1980年3月），在广告上花费了640万美元。Apple Computer M1007, ser. 5, no. 2: 18.

61. Apple Annual Report, 1981: 3.

62. “To Each His Own Computer,” Newsweek, Feb. 22, 1982.

63. “Potential Competition,” Confidential Private Placement Memorandum, Nov. 18, 1977.

64. Entin, “Can Apple Keep Its Piece of the Pie?”

65. George Anders, “IBM's New Line Likely to Shake the Market for Personal Computers,” *Wall Street Journal* , Aug. 13, 1981.

66. Entin, “Can Apple Keep Its Piece of the Pie?”

67. Advertisement in *Byte* magazine, January 1982.

68. Martin Campbell-Kelly and William Aspray, *Computer: A History of the Information Machine* (New York: Basic Books, 1996): 257.

69. Alice Rawsthorn, “The Clunky PC That Started It All,” New York Times, July 31, 2011; “Personal Computers: And the Winner Is IBM,” *Business- Week* , Oct. 3, 1983: 76.

70. David E. Sanger, “Philip Estridge Dies in Jet Crash; Guided IBM Personal Computer,” *New York Times* , Aug. 5, 1985.

71. “Macintosh vs. IBM PC at One Year,” *InfoWorld, Jan.* 14, 1985.

72. Markkula, CHM interview.

73. Otto Friedrich, “Machine of the Year: The Computer Moves In,” *Time* , Jan. 3, 1983.

74. Marilyn Chase, “Apple Computer Takes a Bruising as Analysts Lower Earnings Estimates for Fourth Quarter,” *Wall Street Journal* , Sept. 28,1981。价格下跌了2⅛，落到了14¼。

75. “个人计算机家用和非家用市场——售价低于15000美元的系统”，Creative Strategies Internationaln.d., but clearly 1982, ACM.

76. 在1981年，美国8237万户家庭中98%拥有电视机。Statistical Abstract of the United States.

77. Cary Pepper, “Putting a Finger on the Future: Personal Computers,” *Town & Country* , January 1982.

78. Entin, “Can Apple Keep Its Piece of the Pie?”

23 从蓝领到白领，硅谷每天都有新工作

1. Jeff Smith, interview by author, May 19, 2015.

2. Fawn Alvarez Talbott, interview by author, July 24, 2013.史密斯不太记得细节，但是他同意说存在一个过渡期，在此期间里，撰写变更命令从工程师的职责变成了一项由部门里的女性执行的任务。

3. 经过一番详尽的搜索，斯坦福大学罗伯特·克朗法律图书馆的参考馆员萨拉·蕾丝（Sarah Reis）仍然没有找到任何20世纪70年代的法律条款说，禁止女性拥有或者获取高风险公司的股票。不过蕾丝确实找到了一些经过同行评审过的文章，确认女性在当时被“视为不适合投资或者是非理性投资者”。Sarah Reis to author, April 18, 2017.

4. Bob Maxfield, interview by author, Jan. 30, 2017.

5. John Young, quoted in Mark Blackburn, “Allure of Silicon Valley Fades,” New York Times, April 14, 1980.

6. Ibid.

24 我们不要钱，而是要赢

1. Molly Upton, “HP 3000 Sales Exceeding Quota,” *Computerworld* , July 3,

1974; Upton, “Sales of 3000s Twice Those of Last Year, HP Reports,” Computerworld, Sept. 17, 1975; Hewlett-Packard, 1980 Annual Report: 9.

2. 交付源代码在后来也对ASK计算机公司有一些帮助。如果软件出了问题，ASK计算机系统公司能够直接拨号进入客户的计算机，立即就可以重新编译代码，记录下问题，然后把它带回研发部门，以便在下一次发布前修复。熟悉计算机的客户也对此表示欢迎，因为即使ASK计算机系统公司忽然消失（这是20世纪70年代晚期小软件公司的常见命运），MANMAN由FORTRAN语言编写，也很容易找到程序员来帮助维护产品。

3. Sandra Kurtzig, CEO: *Building a Four Hundred Million Dollar Company from the Ground Up* (New York: W. W. Norton & Co., 1991): 158.

4. Burt McMurtry, interview by author, Nov. 26, 2012; McMurtry, CHM interview.麦克默特里把他的风险基金的成功归功于在ROLM、NBI、Triad Systems以及KLA上的投资。

5. 这家公司被非正式地称呼为其原来的名字，Cullinet. John Cullinane, CBI interview。

6. “Missing Computer Software,” BusinessWeek, Sept. 1, 1980, quoted in Martin Campbell-Kelly, *From Airline Reservations to Sonic the Hedgehog: A History of the Software Industry* (Cambridge, MA.: MIT Press, 2003): 2.

7. Gary Slutsker, “The New ‘Publishers’ in Computer Software,” *Venture* , September 1980: 79.

8. “Many of us had no idea what it meant to ‘go public.’” David V. Goeddel and Arthur D. Levinson, “Obituary: Robert A. Swanson (1947–99),” *Nature* 403 (Jan. 20, 2000): 264.

9. Burt McMurtry to author, Sept. 20, 2015.

10. Kurtzig, CEO: 187–8; McMurtry to author, Sept. 18, 2015.

11. Kurtzig, CEO: 188.

12. Betty Lehan Harragan, *Games Mother Never Taught You: Corporate Gamesmanship for Women* (Warner Books, 1978): 299, 310.

13. 在《CEO》中，库尔茨格说本来的IPO日期是1980年10月，但是根据

ASK计算机系统公司向SEC申报的招股说明书（S-1），新的董事会成员肯·奥什曼、罗恩·布兰尼夫、以及汤米·温特博格，都在1980年7月加入，直到10月才收到他们被赠与的股权，这样看来10月不太可能是原来的IPO日期，尤其是根据罗斯柴尔德·温特伯格·托宾（投资银行）在1980年5月7日寄给库尔茨格的信件，上面建议的时间是1981年3月。

14. Kurtzig, CEO: 192.尽管汉布雷克特·奎斯特风险投资公司的混合结构很不寻常，在1981年却并不特别。Allen and Co.也有类似的结构，少数一些投资银行（比如Smith Barney Harris Upham & Co.以及Donaldson, Lufkin & Jenrette）也有风险资本分支。汉布雷克特提到“有很多人认为这里可能有利益冲突”，但他和奎斯特坚信，在带领一家公司上市前向其投资意味着“你知道你在做什么”。担心该结构可能导致利益冲突的方面之一是全国证券商协会（National Association of Securities Dealers，简称NASD）。如NASD副主席在1981年所说，“有可能很难分辨，这到底是合法的风险资本交易，还是一种抬高承销费的方式”。Dennis Hensley，quoted in Dave Lindorff, “Investment Bankers Take the Venture Plunge,” Venture, January 1981.

15. Nancy Anderson (general manager, Computer Systems Division), quoted in Charles H. House and Raymond L. Price, *The HP Phenomenon: Innovation and Business Transformation* (Stanford, CA: Stanford Business Books, 2009): 212; *HP 1980 Annual Report* , Marty Browne communication, Sept.14, 2015.

16. Ken Oshman, quoted in Kurtzig, *CEO* : 200.

17. Sandra Kurtzig, interview by author, June 24, 2015.

18. *Going Public—The IPO Reporter 1979, 1980.* 到年底的时候，共有237家公司上市。

19. “High Technology: Wave of the Future or a Market Flash in the Pan?,” BusinessWeek, Nov. 10, 1980.

20. “Investment Advisers Give Clues on ‘Going Public,’” Peninsula Times Tribune, Dec. 5, 1980.

21. Tom Lavey, interview by author, Aug. 4, 2015.

22. ASK, 1984 Annual Report.

23. Campbell-Kelly, From *Airline Reservations to Sonic the Hedgehog* : 154.

24. Michael S. Malone, “Dangerous Woman Breaks Barriers,” San Jose Mercury News, March 6, 1979; Martha Reiner, “Top Computer Firm Began as Part-Time Work,” *SF Business Journal* , March 2, 1981; Joan A. Tharp, “The Entrepreneur,” *The Executive SF* , July 1981; “Raising Output Levels,” *Informatics* , Jan. 19, 1981; Computer Systems News, March 2, 1981; *The Executive Woman* , April–May 1980; “Women Rise as Entrepreneurs,” BusinessWeek, Feb. 25, 1980.

25. Tharp, “The Entrepreneur.”

26. Kurtzig, interview by author, June 24, 2015.

27. ASK S-1, Aug. 6, 1981.

28. Office expansion: *Newsman* [ASK newsletter], March 1981, MB.库尔茨格把公司的名字从ASK计算机服务公司改成了ASK计算机系统公司。

29. Kurtzig, interview by author, June 23, 2015.

30. Marty Browne, CHM interview.

31. Browne, interview by author, July 12, 2015.

32. Kurtzig, CEO: 226.

33. 标准普尔在1981年1月的第一周收盘指数为136.34，9月的最后一周收盘为112.77。纳斯达克在同期也经历了14%的下跌。

34. 库尔茨格最近一次拒绝私人投资是在1980年春天，这是在她的银行家建议她在IPO之前进行一次私人配售之后。L. F. Rothschild, Unterberg, Towbin to Kurtzig, May 7, 1980: Table 3, SK.

35. Vector Graphic于1981年10月14日在纳斯达克上市，承销商为汉布雷克特·奎斯特风险投资共公司和Shearson American Express。 Benj Edwards to author, Sept. 30, 2015. For an excellent history of Vector Graphic, see Benj Edwards, “How Two Bored 1970s Housewives Helped Create the PC Industry,” Fast Company, http://www.fastcompany.com/3047428/how-two-bored-1970s-

housewives-helped-create-the-pc-industry.

36. Kurtzig, *CEO*：236–7.莉兹·塞克勒最近刚给自己买了一块手表，库尔茨格给她了手链。

37. Kurtzig, CEO: 113.

38. ASK S-1; quote in footnote: Sandy Kurtzig to author, August 11, 2017.

39. 这位律师是克拉格·约翰森，银行家是汤米·温特博格。

40. 这种股权结构从ASK计算机系统公司早期开始就一直如此。例如，在1976年，库尔茨格拥有250万股。5万股的期权被赠与了公司的另外6名员工。1976 business plan: 23, SK.

41. Fox, quoted in House and Price, HP Phenomenon: 479.脚注中所描述的惠普的股票期权计划细节来自一份电子表格："Hewlett-Packard Company Stock Timeline"，由该公司提供。

42. Chuck House to author, Oct. 5, 2015.感谢惠普校友协会的John Minck、Jim Hall、Al Steiner以及Curt Gowan提供他们的回忆。

43. Sandra Kurtzig showed the author the photo.

44. 创业者在其IPO时期的持股市值排名："100 Who Made Millions in 1981," Venture, April 1982。

45. Kurtzig, *CEO* : CEO: 251; Timothy C. Gartner, "Divorce Prompts Sale of ASK Computer Shares," San Francisco Chronicle, Dec. 7, 1982。

第五部分　裂变：现代高科技先锋疯狂崛起

1. David Djean, "Westward Ha! A Visitor's Guide to Silicon Valley," PC-Computing, June 1989: 99.

2. Morgan Stanley Dean Witter, "U.S. Business Capital Equipment Spending — Information Technology (IT) Spending vs. Non-IT Spending, 1960–2000," Exhibit 7, Technology and Internet, April 5, 2001。《华尔街日报》推出它的"小企业"专栏和《福布斯》推出"新秀"栏目大致是在同一时间。《商业周刊》开启了一个"信息处理"栏目，《财富》也开始刊登一个叫作"创业家"的小栏目。Andrew Feinberg, "Why

Entrepreneurs Make Good Copy," *Venture* , July 1982: 44.

3. Ronald Reagan, "Address Before a Joint Session of the Congress on the State of the Union: January 25, 1983," *Papers of the Presidents: Administration of Ronald Reagan* , 107。里根还成立了一个创新与创业特别小组，其成员有鲍勃·诺伊斯、Spectra-Physics的创始人赫伯·怀特以及拉里·桑西尼的法律合伙人马里奥·罗萨提。

4. 该数字仅代表圣塔克拉拉县（Santa Clara）。Lenny Siegel, *Testimony Prepared for the Subcommittee on Science, Research, and Technology of the House Committee on Science and Technology and the Task Force on Education and Employment of the House Budget Committee* , June 16, 1983, 1100–1, PSC.

25 兔子们都跳走了

1. Hamilton [Bruce Hamilton, based in El Segundo, California], ES to StarArchInterest, StarOnTajo, "LISA in the Flesh," May 3, 1983, RWT.

2. Taylor's handwritten notes, probably from 1976, appended to a copy of T. George Harris, "The Religious War over Truths and Tools," Psychology Today (January 1976), RWT.

3. Alan Kay, quoted in M. Mitchell Waldrop, *The Dream Machine: J.C.R*。*Licklider and the Revolution That Made Computing Personal* (New York: Viking, 2001): 437.

4. Harlan M. Averitt [PARC Personnel] to Bob Taylor, Aug. 24, 1982, RWT。

5. Graphs, "Source: E Steffensen 6 /12 /80"，courtesy Taylor.

6. Quote is from Taylor performance review, 2 /1/80–2 /1/81, RWT. Hiltzik在庄家会议中提到了五年计划。

7. Bill Spencer, interview by author, May 1, 2014.

8. Michael Hiltzik, *Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age* (New York: HarperCollins, 2000): 377–8.

9. Spencer, interview by author, May 1, 2014.

10. Bob Taylor, interview by author, March 18, 2013.

11. Spencer, interview by author, May 1, 2014.

12. Ibid.

13. “PARC Spin-Outs,” reflections by Bill Spencer, sent to the author May 1, 2014; Ralph R. Jacobs and Donald R. Scifres, “Recollections on the Founding of Spectra Diode Labs, Inc. (SDL, Inc.),” *IEEE Journal of Selected Topics in Quantum Electronics* , 6, no. 6 (November–December 2000): 1228–30.

14. Spencer, interview by author, May 1, 2014.

15. Bill Spencer to Bob Taylor, “Management Counselling [sic] Session,” Aug. 22, 1983, RWT.

16. Jerry Elkind, interview by author, June 2, 2014.埃尔金德说当他来帕洛阿尔托研究中心的时候，泰勒已经建立了实验室的文化。

17. Bob Taylor to Bill Spencer, “Your memo of 22 August 83,” Aug. 28, 1983.

18. Spencer, interview by author, May 1, 2014.

19. Hiltzik, Dealers of Lightning: 381–2.

20. “你说得对，今天时间太短。因此，为了减少你和我告诉CSL的东西的重叠，我准备来参加你的10:30的会。”RWT.

21. Chuck Thacker to Bill Spencer, Sept. 19, 1983, RWT.

22. Spencer, interview by author, May 1, 2014

23. Spencer, interview by author, June 13, 2014.

24. The group included Mike Schroeder, “Mark, Bill, Severo, Paul, and Ed.”Mike Schroeder to CSL Only, Sept. 23, 1983, RWT.

25. Ibid.

26. Donald E. Knuth to David Kearns, Sept. 23, 1983, RWT.

27. Dana Scott to David Kearns, Oct. 4, 1983, RWT.

28. Richard Karp to David Kearns, Sept. 23, 1983, RWT.

29. Brian K. Reid to David Kearns, Sept. 26, 1983, RWT. Roger Needham at Cambridge University also wrote a letter of support.

30. J.C.R. Licklider to David Kearns, Sept. 28, 1983, RWT.

31. Spencer, interview by author, May 1, 2014.

32. Sam Fuller to Bob Taylor, Nov. 18, 1983, RWT. Fuller would go on to serve as chief scientist at DEC, CTO and vice president of research anddevelopment at Analog Devices, and a visiting scientist at MIT.

33. “A Parable of Rabbits,” n.d., unsigned, RWT.

34. 截止1984年底，供职于DEC的系统研究中心（DEC SRC）的前帕洛阿尔托研究中心员工有：Andrew Birrell、Marc Brown、Leo Guibas、Jim Horning、Steve Jeske、Butler Lampson、Roy Levin、Carol Peters、Phil Petit、Lyle Ramshaw、Paul Rovner、Mike Schroeder、Larry Stewart、Chuck Thacker、Mary-Claire van Leunen、John Wick。

35. Citation as Fellow of the Royal Society; Crystal Lu, “The Genius: Mike Burrows' Self-Effacing Journey Through Silicon Valley”，see http://web.archive.org/web/20080217003150/http://www.stanford.edu/grbin/drupal/?q=node/60.

26 一年亏损5亿，雅达利诱发电子游戏大海啸

1. Charles P. Alexander, “Video Games Go Crunch!,” Time, Oct. 17, 1983.

2. Steve Fulton, “Atari: The Golden Years—A History, 1978–1981,” http://www.gamasutra.com/view/feature/3766/atarithegoldenyearsa.php?print=1.

3. *City of Mesquite v. Aladdin's Castle, Inc.* , 455 U.S. 283 (1982), No. argued November 10, 1981, decided February 23, 1982, 455 U.S. 283.

4. Peter W. Bernstein, “Atari and the Video-Game Explosion,” *Fortune* , July 27, 1981; Lynn Langway et al., “Invasion of the Video Creatures,” Newsweek, Nov. 16, 1981.

5. Jonathan Greer, “Atari's $310 Million Loss Breaks Record,” *San Jose*

Mercury News , July 22, 1983.

6. Bruck, *Master of the Game* : 180.

7. “Atari 2600—Cartridges Released,” 1983, MG.

8. “Chase the Chuckwagon,” Steven L. Kent, *The Ultimate History of Video Games: From Pong to Pokémon and Beyond . . . The Story Behind the Craze That Touched Our Lives and Changed the World* (New York: Three Rivers Press, 2010): 235; Custer's Revenge, Leonard Herman, Phoenix: The Fall and Rise of Home Video Games (Union, NJ : Rolenta Press, 1994): 75; Deborah Wise, “Video-Pornography Games Cause Protest,” *InfoWorld* , Nov. 8, 1982. Oklahoma City outlawed Custer's Revenge.

9. Connie Bruck, *Master of the Game: Steve Ross and the Creation of Time Warner* (Simon & Schuster, 1994): 181–3.

10. Laura Landro, “Warner's Atari Is Trying to Regain Top Spot in Consumer Electronics,” *Wall Street Journal* , July 6, 1983; “Employees at Warner's Atari Unit Turn Down Bid to Unionize Them,” Wall Street Journal, Dec. 2, 1983.

11. Alexander, “Video Games Go Crunch.”

12. Trip Hawkins, quoted in Jeffrey Fleming, Jeffrey Fleming, “We See Farther—A History of Electronic Arts,” www.gamasutra.com/view/feature/130129/weseefartherahistoryof.php?print=1.

13. Hawkins, quoted in Fleming, “We See Farther”; John Gaudiosi, “Madden: The $4 Billion Video Game Franchise,” CNN Money, Sept. 5, 2013, money.cnn.com/2013/09/05/technology/innovation/madden-25.

14. “Atari's Struggle to Stay Ahead,” BusinessWeek, Sept. 13, 1982.

15. “Ted Hoff: Engineer's Engineer,” *Peninsula Times Tribune* , March 29, 1983.

16. David E. Sanger, “Warner Sells Atari to Tramiel,” *New York Times* , July 3, 198.

17. “Top 25 Videogame Consoles of All Time,” http://www.ign.com/top-25-consoles/1.html.

27 用股权换许可，重新定义斯坦福

1. Kimberly Brown, “Proposal Would Simplify Bio-Tech Patent License,” *Stanford Daily* , March 30, 1983.
2. 2013年的数字是2700亿美元。Grand View Research, “Biotechnology Market Analysis by Technology,” September 2015, http://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/biotechnology-market.
3. Hans U. D. Wiesendanger, “History and Operation of the Office of Technology Licensing, Stanford University, 1996”: n.p., Stanford University Office of Technology Licensing Records 1996–2007, SC729 ACCN 2016-037, SUSC.
4. 肯尼迪说，斯坦福大学在前一年筹集的6000万美元里面，1100万都来自企业。他也知道到哈佛大学在1981年考虑投资由Mark Ptashne教授成立的公司的时候所面临的批评。哈佛校长Derek Bok最终决定不进行投资。Donald Kennedy, *Academic Duty* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1997): 256. Don Kennedy, “The University and Industry”， speech given to the Colorado Council of Deans Association, American Medical Colleges, March 30–31, 1981: 10, Donald Kennedy Personal Papers, SC708, Accn 2009- 139, 2: 20, SUSC.
5. Kennedy, “The University and Industry”: 9.
6. Seth H. Lubove, “College Funds Taking Steps to Raise Yields,” *New York Times* , Aug. 10, 1983.
7. Kristen Christopher, “Stanford Tops Ranking in Technology Revenues,” *Stanford Daily* , Jan. 11, 1983.
8. “Taking Stock of Equity,” *Stanford Technology Brainstorm* , http://otl.stanford.edu/about/brainstorm/1203equity.html.
9. https://web.archive.org/web/20080917185106/http://otl.stanford.edu/about 这个网页来自2008年9月17日，是技术许可办公室的“部分涉及股权

的许可获取者名单”的最后一份存档。

10. Lisa M. Krieger, “Stanford Earns $336 Million off Google Stock,” *San Jose Mercury News* , Dec. 1, 2005.

11. “斯坦福大学因为许可协议持有121家公司的股权。出于机构利益冲突的原因和对内幕交易的担忧，斯坦福管理公司（Stanford Management Company）在斯坦福大学一旦获准清算的时候就会售出公共股权，而非继续持有股权以最大化收益。” *Stanford Office of Technology Licensing Annual Report 2014–2015* .

12. Ken Auletta, “Get Rich U.,” *The New Yorker* , April 30, 2012.

13. “Niels Reimers, Long-Time Director of Stanford's Patent Office Resigns; OTL to Gross $24 Million This Year”， Stanford News Release, March 20, 1991, Stanford News Service.

14. Robert E. Alvarez and Albert Macovski, “X-Ray Spectral Decomposition Imaging System”，patent no. 4029963.

15. “OTL Financial Data 1970–2016,” KK.

28 没人以为他们会卖掉罗姆公司

1. Ann Magney Kieffaber, interview by author, Feb. 15, 2017.

2. Ibid.

3. Fawn Alvarez Talbott, interview by author, Feb. 17, 2017.

4. “IBM and ROLM Cope with Prenuptial Jitters,” BusinessWeek, Nov. 19, 1984.

5. Ron Raffensperger, interview by author, Feb. 4, 2017.

6. ROLM, 1984 Annual Report.

7. Thomas C. Hayes, “At ROLM, an Independent Style,” *New York Times* , Sept. 27, 1984; Joan A. Tharp, “M. Kenneth Oshman Tackles Telecommunications Goliaths,” *The Executive SF* , March 1982.

8. Raffensperger, interview by author, Feb. 4, 2017.杰夫·史密斯使用了几乎

完全一样的语言来描述他对收购的反应。

9. Ann Magney Kieffaber, interview by author, Feb. 15, 2017.

10. Vineta Alvarez Eubank, interview by author, Feb. 14, 2017.

11. “IBM and ROLM Cope with Prenuptial Jitters,” *BusinessWeek* , Nov. 19, 1984.

12. Fawn Alvarez Talbott, interview by author, June 9, 2015.

13. Talbott, interview by author, July 24, 2013.

29 整个世界再也不一样了

1. Friedrich, “Machine of the Year.”

2. Party description and quotes: Christopher Menkin, “Computer Reconnaissance,” *Daily Commercial News* , Feb. 23, 1983。

3. 斯卡利在2010年10月14日接受采访时，把自己的受聘称作一次“大错误”，请参见http://www.cultofmac.com/63295/john-sculley-on-steve-jobs-the-full-interview-transcript/。

4. “Home Computers in a Slump,” graphic based on data from Software Access (Mountain View), n.d., but probably 1985. The graphic appears in Regis McKenna, “The Wisdom and Inspiration of Steve Jobs,” slide show shared with the author, RM.

5. Elizabeth Peer, “How to Work the Thing,” Newsweek, Feb. 22, 1982.这篇文章出现的那期杂志封面是标志性的Whistler's Mother坐在一台个人计算机前。

6. “Personal Computers: And the Winner is IBM,” *BusinessWeek* , Oct. 3, 1983: 78.

7. “苹果会在1985年以前进入《财富》500强。”马库拉在此书中说道。Susan A. Thomas, “Early Entry in Personal Computer Market Makes Sales Easy as Pie for Apple,” *San Francisco Business Journal* , Jan. 7, 1980.

8. 马库拉“就像一位父亲，总是很照顾他。” Steve Jobs, quoted in Walter

Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011): 319.

30　她为钱努力工作

1. ASK annual report, 1984. Ranking of fastest-growing companies (footnote) is from the Inc. 100 of May 1983.
2. Sandra Kurtzig, *CEO: Building a Four Hundred Million Dollar Company from the Ground Up* (New York: W. W. Norton & Co., 1991): 244.
3. Tom Lavey, interview by author, Aug. 4, 2015.
4. 同上。康柏计算机公司由本·罗森投资，这位技术分析师变成的风险资本家还投资了艺电公司。
5. Sandra Kurtzig, interview by author, June 24, 2015.
6. Ibid.
7. “30 Minutes” video and accompanying note, HK.

结语　一浪接一浪，硅谷正在不断重塑自我

1. On the Facebook campus: “Facebook Campus Project,” City of Menlo Park, http://www.menlopark.org/643/Facebook-Campus-Project；Julie Bort, “A Tour of Facebook's Disneyland-Inspired Campus,” *Business Insider* , Oct。 13, 2013; Alyson Shontell, “Why Sun's Logo Is on Sign Outside Facebook's Campus,” *Business Insider* , Dec. 7, 2014; Facebook farmers' market: advertisement, Palo Alto Weekly, June 3, 2016.
2. “Sun Microsystems Inc. History”，http://www.fundinguniverse.com/company-histories/sun-microsystems-inc-history/.
3. Burt McMurtry, interview by author, Nov. 26, 2012.
4. “太阳计算机系统公司的真正的前身是施乐公司的阿尔托计算机。”安迪·贝托尔斯海姆说。他曾作为一名“免费顾问”在帕洛阿尔托研究中心工作，在还是研究生的时候，他被指派去以阿尔托计算机为基础

制造一台计算机，但只能使用现成零件。Quoted in John Markoff, “Even Sun Microsystems Had Its Roots at Xerox PARC,” *New York Times* , May 28, 2014.

5. 关于太阳计算机系统公司的发明披露书的故事比较模糊不清。因为贝托尔斯海姆在他开发太阳计算机工作站的时候还是一名斯坦福学大的学生，他向技术许可办公室提交了一份专利披露书（Sun原本含义为Stanford University Network，斯坦福大学网）。经审核，该发明被认定为只是“勉强可以申请专利”（这个决定来自技术许可办公室，还是赞助项目办公室不明），他被授予了该设计的全部所有权。太阳计算机系统公司确实获得了贝托尔斯海姆的设计的某一方面的专利（高速内存以及内存管理系统，于1982年7月2日提交，1985年7月2日授予，专利号4527232）。技术许可办公室在该专利被授予后才得知，他们和太阳计算机系统公司协商了一项协议：“斯坦福大学将被赋予足够的权利以便其颁发此许可给政府。”Brenda Whitmarsh [Office of Technology Licensing] to Mr. Robin Simpson, Office Mr. Robin Simpson，of Naval Research. Oct. 4, 1988, KK. Bill Osborn, interview by author May 14, 2015 (source of the phrase “marginally patentable”); Kathy Ku，interview by author; Niels Reimers, interview by author. The original disclosure is in Forest Baskett, Andreas Bechtolsheim, Bill Nowicki, and John Seamons, “The Sun Workstation: A Terminal System for the Stanford University Network,” March 30, 1980, KK.

6. Lavey, interview by author, Aug. 4, 2015.

7. Markoff, “Even Sun Microsystems Had Its Roots at Xerox PARC.”

8. “Von Bechtolsheim: I Invested in Google to Solve My Own Problem,” Deutsche Welle, http://www.dw.com/en/von-bechtolsheim-i-invested-in-google-to-solve-my-own-problem/a-4557608；“Andy Bechtolsheim: An Engineering Hero Talks Innovation, Success, and Engineering,” http://www.fundinguniverse.com/company-histories/sun-microsystems-inc-history/.

9. Silicon Valley Indicators, Joint Venture Silicon Valley, http://www.jointventure.org/images/stories/pdf/index2013.pdf.

10. See, e.g., David Dayen, “The Android Administration: Google's

Remarkably Close Relationship with the Obama White House," *The Intercept* , April 22, 2016.

11. 圣塔克拉拉县统计数据。1980年数据：13.5%的县人口出生在外国，相比之下，美国全国人口中这一比例为6.2%（Nativity and Language for Counties [Table 172], 1980 Census）。今天，12.9%的美国人口出生在外国。http://www.bayareacensus.ca.gov/counties/SantaClaraCounty50.htm。

12. "Components of Population Change," Silicon Valley Indicators, Joint Venture Silicon Valley, http:// siliconvalleyindicators .org /snapshot/. *Joint Venture Index 2016* reports that nearly 74 percent of "computer and mathematical workers ages 25–44" are foreign-born.

13. Stuart Anderson, "Immigrants and Billion Dollar Startups," NFAP Policy Brief, March 2016, National Foundation for American Policy, http://nfap.com/wp-content/uploads/2016/03/Immigrants-and-Billion-Dollar-Startups.NFAP-Policy-Brief.March-2016.pdf.

后记　搅局者们的今天

1. Al Alcorn, CHM interview.

2. Zowie Intertainment于2000年4月被乐高收购。

3. Martin Campbell-Kelly, From Airline Reservations to Sonic the Hedgehog: A History of the Software Industry (Cambridge, MA: MIT Press, 2003): 223.

4. Ibid.: 156.

5. ASK计算机系统公司的工具和方法都是为拥有大量内存的强大的机器而设计，不适合个人计算机市场。

6. Steve Lohr, "Computer Associates to Buy ASK," *New York Times* , May 20, 1994.

7. For more on Echelon's start, see David Lane and Robert Maxfield, "Building a New Market System: Effective Action, Redirection and Generative Relationships," in *Complexity Perspectives in Innovation and*

Social Change , ed. D. Lane et al. (Berlin: Springer Science + Business Media, 2009): 263–88.

8. “History of the Markkula Center for Applied Ethics,” https://www.scu.edu/ethics/about-the-center/history/.

9. Mike Markkula, CHM interview.

10. Betrayed: John Markoff, “An ‘Unknown’ Co-Founder Leaves After 20 Years of Glory and Turmoil,” *New York Times* , Sept. 1, 1997。Unethical: Markkula, interview by author, May 3, 2016.

11. “很多方面，他都是美国资本主义的约翰·麦肯罗：狂妄、自我中心、钱多到对自己都不好。”Robert J. Samuelson, “Steve Jobs and Apple Pie,” *Newsweek* , Oct. 7, 1985.

12. 马库拉把他对乔布斯的请求的内心反应描述为“哇哈！完全没问题！” Markkula, interview by author, May 3, 2016.

13. John Sculley, quoted in Regis McKenna's notes on January 11, 1985, boardmeeting, reproduced in Regis McKenna, “‘The Journey Is the Reward’: My Thoughts on Steve Jobs and 35 Years of Being Inside /Outside Apple,” unpublished manuscript, revision of Jan. 29, 2012, RM.

14. Regis McKenna, notebook entry, n.d., but likely April 10 or 11, 1985, RM.

15. Steve Jobs, quoted in Regis McKenna's notes on January 11, 1985, board meeting, reproduced in Regis McKenna, “‘The Journey Is the Reward’: My Thoughts on Steve Jobs and 35 Years of Being Inside /Outside Apple,” unpublished manuscript, revision of Jan. 29, 2012, RM.

16. Regis McKenna, “The Wisdom and Inspiration of Steve Jobs”， slide show shared with author, RM.

17. “OTL, Financial Data 1970–2016,” KK.

18. Dave Merrill, Blacki Migliozzi, and Susan Decker, “Billions at Stake in University Patent Fights,” Bloomberg.com，May 24, 2016.

19. Susan Decker, “Apple Told to Pay University $234 Million over Processor Patent,” Bloomberg Technology, Oct. 16, 2015,

https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-16/apple-told-to-pay-university-234-million-over-processor-patent.

20. Andrew Pollack, “Robert A. Swanson Dies at 52; Early Leader in Biotechnology,” *New York Times* , Dec. 8, 1999.

21. Ibid.

22. David V. Goeddel and Arthur D. Levinson, “Obituary: Robert A. Swanson (1947–99),” *Nature* 403 (Jan. 20, 2000): 264.

23. Andrew Pollack, “Roche Agrees to Buy Genentech,” *New York Times* , March 12, 2009.

24. 基因泰克公司的股票在1983年进行了一次3:2的分拆，然后在1986年、1987年、1999年、2000年与2004年各进行了一次2:1分拆。罗氏在收购时为每股支付了95美元。

25. Bob Taylor to author, May 11, 2013.泰勒指出，不仅大部分奖项如此，大学里面的奖励结构也都是严格为个人设计的。比如，一个人可以得到终身教职，但是一个小组或一个实验室不能。

未来，属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。巴菲特读书之多，我读书之多，可能会让你感到吃惊。孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理·芒格

互联网改变了信息连接的方式；指数型技术在迅速颠覆着现有的商业世界；人工智能已经开始抢占人类的工作岗位……

未来，到底需要什么样的人才？

改变命运唯一的策略是你要变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才，而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力，获得异于众人的思考和整合能力。未来，将属于终身学习者！而阅读必定和终身学习形影不离。

很多人读书，追求的是干货，寻求的是立刻行之有效的解决方案。其实这是一种留在舒适区的阅读方法。在这个充满不确定性的年代，答案不会简单地出现在书里，因为生活根本就没有标准确切的答案，你也不能期望过去的经验能解决未来的问题。

湛庐阅读APP：与最聪明的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在书价上，把读完一本书当作阅读的终结。其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本
怎么读是读者面临的最大阅读障碍
“读书破万卷”不仅仅在“万”，更重要的是在“破”！

现在，我们构建了全新的“湛庐阅读”APP。它将成为你“破万卷”的新居所。在这里：

- 不用考虑读什么，你可以便捷找到纸书、有声书和各种声音产品；
- 你可以学会怎么读，你将发现集泛读、通读、精读于一体的阅读解决方案；
- 你会与作者、译者、专家、推荐人和阅读教练相遇，他们是优质思想的发源地；
- 你会与优秀的读者和终身学习者为伍，他们对阅读和学习有着持久的热情和源源不绝的内驱力。

从单一到复合，从知道到精通，从理解到创造，湛庐希望建立一个“与最聪明的人共同进化”的社区，成为人类先进思想交汇的聚集地，与你共同迎接未来。

与此同时，我们希望能够重新定义你的学习场景，让你随时随地收获有内容、有价值的思想，通过阅读实现终身学习。这是我们的使命和价值。

湛庐阅读APP玩转指南

湛庐阅读APP结构图：



三步玩转湛庐阅读APP：



APP获取方式：
安卓用户前往各大应用市场、苹果用户前往APP Store
直接下载“湛庐阅读”APP，与最聪明的人共同进化！

使用APP扫一扫功能，
遇见书里书外更大的世界！



快速了解本书内容，
湛庐千册图书一键购买！

大咖优质课、
献声朗读全本一键了解，
为你读书、讲书、拆书！

你想知道的彩蛋
和本书更多知识、资讯，
尽在延伸阅读！

湛庐CHEERS

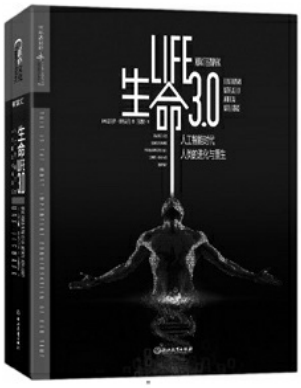
延伸阅读

《生命**3.0**》

◎ 与人工智能相伴，人类将迎来什么样的未来？

◎ 麻省理工学院物理系终身教授、未来生命研究所创始人迈克斯·泰格马克重磅新作。

◎ 引爆硅谷，全球瞩目的烧脑神作；霍金、埃隆·马斯克、雷·库兹韦尔、王小川一致力荐。



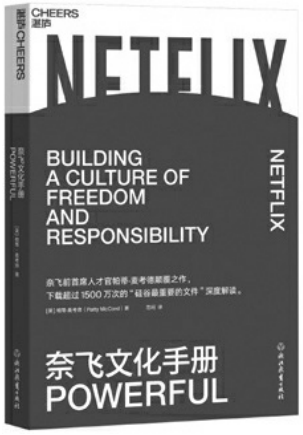
使用“湛庐阅读”APP，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容
ISBN 978-7-5536-7278-6
9 787553 672786

《奈飞文化手册》

◎ 奈飞前CHO帕蒂·麦考德颠覆之作，对下载超过1500万次的“硅谷重要文件”进行的深度解读。

◎ 本书系统介绍奈飞文化准则，全面颠覆20世纪的管人理念。

◎ 高瓴资本创始人张磊、优客工场创始人毛大庆、爱奇艺创始人龚宇、奈飞创始人里德·哈斯廷斯联袂力荐！



使用“湛庐阅读”APP，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容
ISBN 978-7-5536-7805-4
9 787553 678054 >

《飞奔的物种》

◎ 本书从脑科学的角度，解释了人类创造力何以产生，以及大脑进行创新思考的独特方式。

◎ 享誉全球的脑科学家、《西部世界》科学顾问携手美国知名音乐大师，提纯人类创新史，揭示了创造力突破的核心法则。



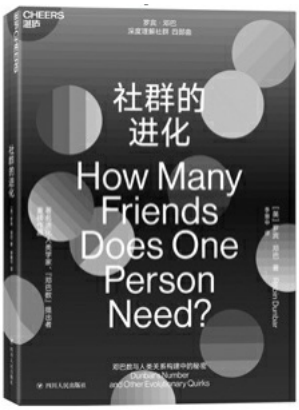
使用“湛庐阅读”APP，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容
ISBN 978-7-5536-7855-9
9 787553 678559 >

《社群的进化》

◎ 《人类简史》作者尤瓦尔·赫拉利、微信创始人张小龙、罗振宇等都在关注他的理论。

◎ “邓巴数”提出者、著名进化人类学家罗宾·邓巴重磅新作。

◎ 洞悉人类社交的秘密，重塑你对社群的认知。



使用"湛庐阅读"APP，
"扫一扫"获取本书更多精彩内容
ISBN 978-7-220-11348-2
9 787220 113482

---

(1) 硅谷于20世纪30年代和40年代成立的第一波科技创新公司（如惠普和瓦里安联合［Varian Associates］这样的公司）的前员工们一般对之后兴起的半导体公司鲜有直接参与。

(2) 凯鹏华盈（Kleiner Perkins Caufield & Byers）的英文名是由4位创始人的名字命名的，最开始时叫作克莱纳·珀金斯公司。——译者注

(3) 1969年，IBM公司因面临反托拉斯诉讼，所以将其硬件、软件和服务业务拆分开来，这之后，独立软件供应商的营业额从2000万美元爆炸式地增长到了4亿美元。

(4) 这次大会标志着美国民主党的转折点。民主党在1933—1968年赢得了9次选举中的7次，但在1968—2008年中的10次选举中只获胜了3次。

(5) 宝瓶座时代是一个天文年代，将于公元27世纪开始，也有学者说它已经在1926年开始。——译者注

(6) 这是人类在电话里说的第一句话。——译者注

(7) 美国国防部高级研究计划局（Defense Advanced Research Projects Agency，简称DARPA）成立于1958年，是美国国防部下属的一个研究机构，负责研发用于军事用途的高新科技。它的前身是"高级研究计划局"（Advanced Research Projects Agency，简称ARPA），1972年3月更名为美国国防部高级研究计划局。——编者注

(8) 格林·马丁公司（Glenn L. Martin）后来改名为马丁·玛丽埃塔公司（Martin Marietta），1995年，与洛克希德公司合并，改名为现在的洛克希德·马丁公司，是一家航空航天制造商和国防工业承包商。——编者注

(9) 泰勒不想读心理学博士的部分原因是，他需要通过诸如儿童心理学和一些其他"软"学科领域的考试，他觉得这些都是"扯淡"。

(10) 泰勒称童年对他的影响主要在于，父母总是说他非常特别，因为他们选择了他成为儿子，而不是像别的父母一样只能接受出现的任何孩子。他承认这种说法给了自己一种无法动摇的自信。苹果公司联合创始人史蒂夫·乔

布斯也曾提到养父母说过同样的话。

(11) 前往开会地点本身也是会议的目的之一，地点一般选在风景区或度假区。——译者注

(12) 劳伦斯·罗伯茨的爱称。——译者注

(13) 这篇文章也描述了一种叫作OLIVER的人工智能体，它可以在网络机器时代担任一种超级个人助手的角色（“这是利克莱德的点子。”泰勒说）。文章结尾展望了一种书呆子式的天堂，文中所描述的地球不存在失业，因为“全世界的人都陷入了在线交互式排错的无穷高潮中”。

(14) 只有少量按键的专用键盘，一个键就可以代替普通键盘几个键的功能，就像可以通过组合弹奏出不同音乐的和弦一样。——译者注

(15) 泰勒回忆说：“区域承包管理员负责监管国防部在这个区域的拨款。当他看到经由自己开出去的奇怪东西的花费时，跑去联系了恩格尔巴特，问他：‘这些都是什么？’恩格尔巴特向他解释了，但这位管理员回应说：‘我觉得这东西听起来太不靠谱了，如果最后不成事，我会否认听说过这事儿。’我在演示结束之后才听说这件事情。”

(16) 我也不知道为什么叫它鼠标，有时候我为此感到很抱歉。但一开始就是这个名字，我们也从来没有改过。

(17) 奥尔康说，阿尔法·西格玛·派兄弟会在他宣誓入会后两年就不运转了。

(18) 一种致幻剂，成分为D-麦角酸二乙胺。——译者注

(19) 这一类深思熟虑的谨慎是早期示威运动的标志。马里奥·萨维奥（Mario Savio）是伯克利言论自由运动的领导者，一开始他并不情愿担任此角色。在爬上一辆警车，面向坐在车前的学生示威者发表演讲之前，他还先脱了鞋。

(20) 著名的美式橄榄球运动员，1995年被指控杀害前妻及其好友，后因证据有漏洞而被开释，此即美国司法史上著名的“辛普森案”。——译者注

(21) 尸检上面标注的詹姆斯·雷克托的死因是，“因多处枪伤和主动脉穿孔导致的休克及出血”。一名向州长里根提交的警方报告谨慎地指出，雷克托不是一名学生，而是“一名假释犯，之前因入室行窃和持有大麻而被定罪”，并且，警方进一步指出，在他的汽车里，警察发现了“处于拆开状态的雷明顿0.22口径半自动步枪以及一个电话感应线圈，一件用于对电话通话进行磁带录音或监听的电子设备”。一条注解还提到他于1963年在空军入伍。

(22) 美国流行歌手、演员、格莱美终身成就奖获得者。——译者注

(23) 大致来说，安佩克斯电气制造公司是硅谷历史上被忽视的伟大的公司之一。音频先驱雷·杜比（著名音频技术公司杜比实验室的创始人）也曾在这里工作。

(24) 英国伦敦警察厅总部所在地。——译者注

(25) 20世纪30年代发生在美国中部的一系列沙尘暴侵袭事件。——译者注

(26) 每个创始人各出了15000美元，投资人杰克·梅尔乔（Jack Melchor）也出了同样的金额。

(27) 几十年后，马库拉笑谈了自己年少时的无知故事。“我以为在帮他的忙。”但在重新考虑了一会儿又说，“我当时是个很优秀的电路设计师，我的设计肯定要更好点儿。”

(28) 鲍勃·格雷厄姆（Bob Graham）先前也在仙童半导体公司工作，此时是英特尔公司市场部门的领导者。

(29) 1970年，斯坦福大学切断了与斯坦福国际研究院的所有联系，虽然这项举动完全没能减少该机构与国防相关研究的数量。5月16日的示威是在斯坦福大学宣布即将出售斯坦福国际研究院的消息之后才发生的。示威者敦促建立一个“和平研究中心”，由斯坦福大学和斯坦福国际研究院共同运营，它会“终止所有秘密和机密研究以及任何需要安全许可的承包合同”。出售斯坦福国际研究院意味着，斯坦福大学丧失了在斯坦福国际研究院进行研究的一切控制权。

(30) ROTC即Reserve Officers Training Corp的英文缩写。美国是世界上军事力量最强的国家之一，其军官的养成，主要仰赖于ROTC制度的实施，美国预备军官选自高中毕业进入大学的学生或者大学的优秀生。各州立大学及主要私立大学都设有ROTC。ROTC是和大学必修课程一起进行的选修课，除了培养领导才能之外，还免学费，而学员毕业后会成为军官。——编者注

(31) 1971年在佳得乐的发明者把配方卖给一家私人公司之后，佛罗里达大学对他们提起了诉讼。1972年，发明者和学校达成和解。截至2015年，该大学从佳得乐获得了共计2.81亿美元的赔偿。

(32) 这是一种营销手段，而且赖默斯也知道，研究集团将继续是斯坦福大学发明者的一个备选项。赖默斯和纽曼请求教务长发布一份备忘录，解释任何从许可计划进入系里的钱都会被当作“追加”拨款，而不会威胁到来自学校的一般拨款。

(33) 阿里·库尔茨格研究的是磁泡存储器，其使用微小的磁化区域来表示数据位。

(34) 库尔茨格不记得自己是看书自学了BASIC语言，还是在伯克利分校上了一门课。此时，她已经学懂FORTRAN语言了。

(35) “硅谷”只是众多发明出来用以描述旧金山湾区成堆的电子公司的词汇之一。其他说法还有“硅峡”（Silicon Gulch）、“半导体之乡”（Semiconductor Country）、“加州128号公路”（California's Route 128）以及“加州产业大型孵化地”（California's great breading ground for industry）。

(36) 1976年，帕洛阿尔托市最终关闭了红灯区，停业了17家按摩院，禁止穿三角背心，并禁止按摩院在晚上11点以后营业。

(37) HP-35有35个按键，能够进行三角函数、对数和指数运算。

(38) 系列电影《007》中的主人公。——译者注

(39) 短篇小说*The Secret Life of Walter Mitty* 的主人公，后被拍成同名电影，中文名为《白日梦想家》。——译者注

(40) 美国漫画*Dick Tracy* 的主人公，后被拍成电影，中文名为《至尊神探》。——译者注

(41) 用一个平头工具把事先印好在塑料薄膜背面的字母，通过刮的方式转印到纸上。这是以前制作手工传单或者海报上面的标题文字的常用方式。——译者注

(42) 在IBM拆分软件和硬件之前，软件一般都由大型计算机生产厂家为其客户定制编写，每个程序的花费大概在100万美元左右。

(43) MAMA这个名字从未在使用手册初稿之外出现过。该程序发布的时候叫作MANMAN，在之后几十年销售多个迭代版本的时候，用的也是这个名字。

(44) 1974年，计算机市场上的领头公司数字设备公司销售了30500台小型计算机，通用数据公司销售了11800台，惠普公司销售了8900台。

(45) 当时惠普公司的计算机拥有的最大内存是32k，如今最便宜的iPhone 7的内存也有它的64000倍。

(46) 泰勒一方面想给计算机科学实验室多创造一些收入，另一方面想找到一种方法，让全校都能利用到学校里的计算机和计算机专业知识。

(47) 截至1972年年底，计算机科学实验室有31名员工，大多数从事研究工作，另有大概6名后勤人员。

(48) 波士顿的一支职业棒球队。——译者注

(49) 帕洛阿尔托研究中心有许多聪明的计算机科学家，连麻省理工学院的校长都指责，该研究中心是导致一流高校教职员工短缺的罪魁祸首。

(50) 这个名字的缩写是ASS Lab，即“屁股实验室”。——译者注

(51) 数据科学系统公司（Scientific Data System，简称SDS）是施乐公司不久前以9.18亿美元的惊人价格收购的计算机公司。

(52) 泰勒的敌意可能源于若干年前，数据科学系统公司的创始人马克斯·帕雷夫斯基（Max Palevsky）曾告诉泰勒，泰勒使用高级研究计划局数百万美元的资金支持的分时计算机的努力注定会失败。这段评论使得泰勒勃然大怒，并把帕雷夫斯基赶出了办公室。“这就像一个白痴跑到你家里来，然后

告诉你，你过日子的方式不对。你知道，超过某个点你就没法再忍受了。”泰勒说。他对数据科学系统公司的保留意见（戈德曼也有同样的看法）后来被证明是合理的。1975年，施乐公司以4.84亿美元的损失关闭了数据科学系统公司。

(53) 泰勒在4次不同的采访中都提及他不喜欢佩克。

(54) Xanadu即上都，传说中蒙古帝国的一个城市，在今日我国内蒙古境内，也泛指世外桃源的意思。——译者注

(55) 泰勒想招进来但没有成功的一位早期候选人叫拉里·特勒斯（Larry Tesler）。特勒斯之所以没能加入，是因为在交涉他的录用条件时没有直接咨询泰勒，后来他加入了帕洛阿尔托研究中心的系统科学实验室。

(56) 梅特卡夫日后会重新提交论文，并在帕洛阿尔托研究中心工作期间获得学位。

(57) 计算机科学实验室在成立3年后才第一次发表成果，而且是一篇博士论文。如果要在高级研究计划局的资助下进行研究，研究者就会被要求解释他们的工作能够在哪些方面有助于国防工作，这样才能获得拨款。

(58) 以后会有一些女性进入计算机科学实验室，但在早期，所有研究者都是男性。

(59) 泰勒很注意区分他称之为“一类争论和二类争论”的两种情形。在一类争论中，双方关系非常疏远，相互连倾听都不愿意，更不用说理解对方的观点了。在二类争论中，双方都有不同的意见，但双方都表示理解。泰勒的目标是把所有的一类争论都转换为二类争论，即使最后不能化解矛盾。

(60) 他之后离开了帕洛阿尔托研究中心，创立了软件巨头奥多比公司。

(61) 最后他们决定采用新型的半导体内存，英特尔公司的1103，刚入职的迈克·马库拉正帮忙负责这家公司的市场营销工作。

(62) 从伯克利计算机公司来的研究者非常熟悉科学数据系统公司的计算机产品线，在加入帕洛阿尔托研究中心之前，他们改造了科学数据系统公司的一台计算机来用作分时机器。改造后的SDS 940计算机的第一个客户是泰姆谢尔公司，桑德拉·库尔茨格曾为他们编写过MANMAN软件程序。

(63) 指具有特殊能力，来拯救世人的救世主。——译者注

(64) 艾伦·凯把兰普森提议的计算机看成是一台“过渡期的Dynabook”，是走向他所构想的便携式且适合儿童使用的计算机的第一步。

(65) 阿尔托计算机指泰勒的计算机科学实验室想要建造的廉价、功能强大而易于使用的个人计算机。——编者注

(66) “网络本身和位于其中的计算机一样重要”这种系统观，与泰勒最初把阿帕网当成一种连接远程计算机的方式的设想一脉相承。泰勒告诉查克·撒

克：“阿帕网开启了通信的大门，但如果你想要求一个计算机系统富有交互性，并以通信为重点，还需要解决许多问题。所以我们在帕洛阿尔托研究中心开始着手做了。”

(67) 撒克和兰普森都同意泰勒对自己工作的定性，虽然撒克又加上了“指引演进”这个说法。

(68) 奥尔康在安佩克斯电气制造公司半工半读时认识了布什内尔。

(69) 布什内尔和达布尼最开始计划让《计算机空间》游戏运行在一台连接了显示器的计算机上，他们甚至还请来了一位名叫拉里·布赖恩（Larry Bryan）的程序员和他们一起制作。但这种基于计算机的设计立即失败了。布什内尔说，最后一台计算机也没人买。

《太空战争》游戏的纯粹玩家会注意到，《计算机空间》是经一款原始游戏改良过的一个版本；在《计算机空间》游戏中，游戏的设计没有考虑引力问题。与《计算机空间》游戏同时开发的一款游戏是比尔·皮茨（Bill Pitts）的《银河星系游戏》（*Galaxy Game*），里面包含一台真正的计算机，它被安放在了斯坦福大学的Tresidder学生中心。

(70) “Atari”对应的日语围棋术语为“アタリ”，即“叫吃”。——译者注

(71) 1961年，美瑞思公司（Memorex）从安佩克斯电气制造公司分离出来，那是在奥尔康进入安佩克斯电气制造公司之前。

(72) 诺兰·布什内尔说，他母亲的反应和奥尔康母亲的反应非常类似，但布什内尔的母亲知道，自己的儿子还有一份很好的工作！

(73) “我可能告诉奥尔康，我给安佩克斯电气制造公司看过《计算机空间》游戏。”布什内尔告诉我。但布什内尔的老板库尔特·华莱士（Kurt Wallace，安佩克斯电气制造公司负责接收许可提议的人）告诉我说，他没有收到任何提议。

(74) 2016年，当被问及这个名字是谁想出来的时，奥尔康和布什内尔都说是对方。

(75) 1972年5月，布什内尔在伯林盖姆（Burlingame）的机场酒店举行的米罗华利润大篷车会议（Magnavox Profit Caravan）上见过米罗华公司的游戏。

(76) 这件事的先后顺序略有不明。布什内尔以及电子游戏编年史学家史蒂夫·肯特（Steve Kent）、马蒂·戈德堡（Marty Goldberg）以及卡特·文德尔（Curt Vendel）都说，布什内尔当时在芝加哥和巴利公司的主管面谈，而奥尔康在安迪·卡普酒馆处理装满的投币槽。编年史学家们还说，布什内尔带着《乒乓》的游戏原型机去了芝加哥。奥尔康合理地指出，当时只有一台《乒乓》的原型机在，它不可能同时出现在芝加哥和安迪·卡普酒吧。奥尔康认为，布什内尔是在听说了钱从投币槽里满出来之后才去见巴利公司的主管的，而且去的目标就是说服他们不要购买游戏。布什内尔记得和巴

利公司的人至少见了两次面，文字记录也如此显示。

(77) 有些人认为，是达布尼提议让雅达利公司成立生产工厂的。另一方面，虽然奥尔康确实说过：“布什内尔自己做了这个决策，然后说服了我们，最后说这是大家做出的决策。”但奥尔康和布什内尔都记得这个决策是布什内尔一个人做出的。因为没有书面证据，很难知道这个想法的起源。达布尼确实主管着雅达利公司的生产，布什内尔掌管着整家公司，股权分配也说明了这一点。当时，布什内尔拥有雅达利公司60%的股份，达布尼拥有30%，奥尔康有10%。

(78) 虽然布什内尔还是按合约的条款交付了一款弹珠台游戏与另一款不同的电子游戏的原型设计，但巴利公司拒绝量产它。

(79) 布里斯托和奥尔康一样，参加过安佩克斯电气制造公司的转岗计划，他也帮忙用安佩克斯电气制造公司的零件制造了《计算机空间》。

(80) 一位早期的电子游戏记者说：“布什内尔是我见过的6岁以上的人里面，在描述一个新游戏时表现得最兴奋的人。”

(81) 奥尔康帮助设计的早期游戏还有：《太空赛车》（*Space Race*）、《你上当了》（*Gotcha*）、《双打乒》（*Pong Doubles*）。

(82) 温彻斯特大楼占地36亩，拥有160个房间、2000扇门、10000个窗户、47个楼梯、47个壁炉、13个洗手间以及6个厨房。

(83) 因为雅达利公司和巴利公司弹珠台游戏的经销商签有独家销售协议，于是布什内尔和基南创立了基游戏公司，以便将雅达利的游戏提供给二级经销商网络。

(84) 奥尔康和李在《乒乓》上面使用了一个AMI芯片，不过，他们本来考虑使用英特尔公司的芯片。奥尔康请英特尔公司的联合创始人戈登·摩尔和罗伯特·诺伊斯来访问雅达利。当时在给雅达利做咨询的瓦伦丁听说了这次访问，他知道后变得怒不可遏：“你告诉了他们你做的东西？”当奥尔康向他保证诺伊斯和摩尔已经签署了保密协定的时候，瓦伦丁回答说：“那就像拿着一个苍蝇拍去追一辆坦克。”

(85) 美国20世纪50年代至20世纪70年代存在的政府部门，后被拆分为教育部和卫生与公众服务部。——译者注

(86) 旧金山市内的一个区域，也是嬉皮士文化的发源地。——译者注

(87) 这种限制酶叫作EcoR1，它能把DNA在分子的特定位置切开。在斯坦福大学的保罗·伯格实验室里，珍妮特·默茨（Janet Mertz）用EcoR1开发出来了一种高效的基因“剪切和粘贴”技术。

(88) 安妮·张后来升职为科恩的助手。

(89) 一种老式的机械计算器。——译者注

(90) 直到今天，马库拉甚至在赌博时还会用到赌博规划程序。他说自己“一辈子都领先于时代”。

(91) 格鲁夫在1979年的一次私募融资中购买了14000股苹果公司的股票。

(92) 就是这次衰退潮让那家平时为微芯片生产塑料工具的小公司有了空闲时间为《乒乓》游戏生产塑料外壳。

(93) 自美国国家税务局（IRS）在1963年开始使用计算机，并在此后不久要求报税者在退税申报中写上社会保障号以来，国会就已经和“如何在新科技时代保护个人隐私”这一问题斗争了10年。截至20世纪60年代晚期，许多政府部门和机构（不只是国税局，也包括美国陆军和联邦调查局）都维护着包含美国公民信息的数据库。1968年，国会担心国家知晓所有公民一切信息，造成奥威尔式的局面，所以阻止了建设能够巩固来自多个数据库的信息的国家数据中心（National Data Center）的一份提案。

(94) 卡特风调控决策为答录机、语音信箱系统以及其他此类设备打开了大门。在卡特风调控之前，美国电话电报公司不仅拥有电话线路，还制造并租赁连接到这个系统的每一部电话。美国电话电报公司从1908年以来的口号就一直是“同一个系统，同一家公司”（One system, one company）。罗姆公司的联合创始人鲍勃·马克斯菲尔德把这种旧方式比作从电力公司租用台灯和灯泡。

(95) 一种意大利腊肠。——译者注

(96) 兔子装是指英特尔公司为保持工厂的无菌环境而为员工设计的洁净程度很高的工装。

(97) 当阿尔瓦雷斯后来的老板罗恩·拉芬斯珀格（Ron Raffensperger）听说，她在18岁时就已经敢告诉比她职位高的人“你们的想法很傻”的时候，他笑了起来：“阿尔瓦雷斯就是这样的人，对的。”

(98) 一位美国女权主义者、记者以及社会和政治活动家，是20世纪60年代后期和70年代妇女解放运动的代表人物。——译者注

(99) 阿尔瓦雷斯回忆说，因为新建筑都在田地中，在早些时候，园区里到处都是老鼠。“你整天都能听到从那些漂亮的办公室里传出来的尖叫声。”她说。很快，员工们就把这些可怜的啮齿类动物扔进池塘，还打赌老鼠能否在被鱼吃掉之前跑出来。她解释说：“没人想要杀掉老鼠，但也没人在意鲈鱼会不会吃掉它们。”

(100) 1990年，时代公司和华纳通信公司合并成立时代华纳。——编者注

(101) MOS科技公司刚成立的时候，公司创始人在一个主要行业会议地点附近租下了一个旅馆房间，用于销售芯片。

(102) 西尔斯公司出售的游戏机能玩几种游戏，但它们都是《乒乓》游戏的变种。

(103) 在位于草谷市的雅达利研究团队开发出史黛拉系统的同时，硅谷有位名叫杰里·劳森（Jerry Lawson）的非裔美国人为山景城的仙童半导体公司独立开发了一套类似的基于微处理器的系统，叫作F频道（Channel F）。不过，仙童半导体公司的系统远没有雅达利公司的系统成功。

(104) 杰勒德排除了少数员工（主要指史蒂夫·迈耶和艾伦·奥尔康），说他们不在此列。

(105) 布什内尔的年薪是75000美元，基南40000美元；布里斯托32000美元；埃蒙斯和迈耶都是30000美元。在并购时，布什内尔拥有雅达利公司的49%，奥尔康拥有6.7%，基南拥有6.2%。这些股份与唐·瓦伦丁有关联的机构（红杉资本、资本集团以及瓦伦丁个人拥有的股份）加起来占雅达利的34%。

(106) 奥尔康说华纳通信公司的律师被解雇了，因为他坚信雅达利公司的数字是伪造的，并拒绝参与谈判。奥尔康说：“这些数字难以置信？难道我们是暴徒吗？难道电子游戏是一桩灰色生意？”

(107) 2010年，乔布斯和沃兹尼亚克创建的苹果公司将会买下惠普公司在库柏蒂诺的园区，将其夷为平地，修建起苹果公司新的环形总部大楼。

(108) 许多认识特雷比格的人说，他的道德极高，惠普公司的这种担心非常荒谬。

(109) 作为一个经典的物料需求计划软件包（MRP），MANMAN程序包含6个模块：库存控制、材料单据处理器、物料需求计划、处理流程、流程工作，以及管理报表 / 产品成本计算。

(110) 惠普公司允许几家本地小软件公司在下班后免费使用它的计算机。

(111) 这些人把software听成了soft wear，软衣服。——译者注

(112) 1977年，最初签署“重组DNA技术暂停协议”的几位签署者起草了一份新版本，以解释他们对重组DNA的顾虑有所减少，但从未发出。

(113) 仙童半导体公司的8位联合创始人都是英特尔公司第一轮的投资人：鲍布·诺伊斯和戈登·摩尔是英特尔公司的联合创始人，其他6位是投资人。

(114) 坦德姆计算机公司由吉米·特雷比格成立，他是惠普公司的前员工。库尔茨格的小团队在惠普园区里彻夜工作的时候，惠普公司保安的办公桌上放着他的照片。杰克·卢斯道努（Jack Loustaunou）是联合创始人。

(115) 旧金山城内一个风景秀丽的富裕区域，位于一座山坡之上。——译者注

(116) 詹姆斯·沃森（James Watson）和弗朗西斯·克里克（Francis Crick）共同发现了DNA的双螺旋结构。

(117) 亚瑟·莱文森（Arthur D. Levinson）是将来基因泰克公司的CEO以及苹果公司和谷歌公司的董事。

(118) 在汤姆·珀金斯著的《硅谷男孩》（*Valley Boy* ）中，珀金斯从未提及斯旺森离开风险投资公司一事，更没有说过他被开除。不过，珀金斯却把坦德姆计算机公司和基因泰克公司进行了直接对比，说“罗伯特·斯旺森使得我们可以再次使用坦德姆公式，从合伙公司里面分离出一家企业来”。相比之下，斯旺森描述的却是另一种情形。当被问到在开设公司之前他是否和克莱纳与珀金斯谈及了“任何细节”，斯旺森说：“我告诉了他们要做这件事情，但没说细节。”采访者继续问道：“所以你是不打算回去找他们做导师，咨询建议了吗？”斯旺森回答说：“是的，是他们让我走的。”

(119) 副总裁是欧美投资银行中较初级职务。——译者注

(120) 博耶比斯旺森更习惯于实验室方面的挫折，他一直坚持努力，直到生长抑素成功克隆的那一天，然后他宣布：“我们和大自然狠心玩了一把。”

(121) 稍作改动之后，斯旺森和博耶的计划将成为基因泰克公司初期的路线图。1976年，公司筹集了10万美元（来自克莱纳·珀金斯风险投资公司）来安排大学和研究团队的问题；1977年，公司又筹集了另外85万美元（来自克莱纳·珀金斯风险投资公司和其他机构）来资助研究，研究成果证明了重组DNA技术能够制造出人类激素；1978年，它又筹集到了更多资金来生产胰岛素。

(122) 另一个投资成功的是坦德姆计算机公司。虽然克莱纳·珀金斯风险投资公司的18项投资中的8项都已被勾销或者记为亏损，但这笔资金上的内部年回报率在开始9年内高达40%。

(123) 斯旺森在玩一种假设性游戏：如果斯坦福大学获得了专利，斯旺森希望基因泰克公司（也只有基因泰克）能通过“科恩－博耶”方法来制造胰岛素和其他激素。

(124) 1976年7月4日是美国建国200周年纪念日。——译者注

(125) 指史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克。

(126) 乔布斯和沃兹尼亚克付款给芯片经销商克拉默电器公司（Cramer Electronics），这是一家向位于圣塔克拉拉的公司提供芯片以组装计算机电路板的公司。乔布斯、他的朋友丹·科特基（Dan Kottke）以及妹妹帕蒂（Patty）会把更多的芯片插到电路板上，之后沃兹尼亚克会对每块电路板进行测试并排查问题。

(127) 苹果I计算机虽然没有给马库拉留下很深的印象，但已经有了不少爱好者。最早的一封爱好者来信是在1976年4月14日，信中附有一张连接到苹果I计算机的电视机的照片。电视屏幕上的绿色大写字母写着：这是一份声明的影像记录，由下面签名者先前通过苹果I计算机上的BASIC计算机语言编写。这台异常出色的计算机由史蒂夫·沃兹尼亚克和史蒂夫·乔布斯联合设计，他们是位于加州帕洛阿尔托的苹果公司背后的思想者。让我们为他们鼓掌！

(128) 巧合的是，这一天也正好是罗伯特·斯旺森和赫布·博耶第一次向克莱纳·珀金斯风险投资公司推销基因泰克公司的日子。

(129) 仅在1976和1977年两年间，就有超过500万张法拉·福赛特的海报售出，当福赛特海报中的这件游泳衣在2011年被捐赠给史密森尼学会（Smithsonian Institute）时，就像一位评论员所说“这张海报成为有史以来最畅销的海报”。

(130) 4个字母的单词指“FUCK”。——译者注

(131) 最有可能的情况是，奥尔康将瓦伦丁介绍给了乔布斯，之后乔布斯在访问里吉斯·麦克纳寻求市场推广材料上的帮助时，提及了瓦伦丁的名字。瓦伦丁说，是从麦克纳那儿得知苹果公司的。

(132) 截至此刻，罗门克公司（Cromemco）已经面向牛郎星计算机推出了眩光（dazzler）图形卡，但是这不可相比。罗门克公司是家酿计算机俱乐部诞生的另一家创业公司，名字来源于斯坦福大学的克罗瑟斯纪念厅（Crothers Memorial Hall），其创始人曾在此居住。

(133) 小计算机（small computer）指微机一类较小的计算机，不同于小型计算机（minicomputer）。——译者注

(134) 其中最有名的公司包括：IMSAI、罗门克公司、处理器科技公司（Processor Technology Corporation）、北极星计算机公司（North Star Computer）以及西南技术产品公司（Southwest Technical Product Corporation）。这些业余爱好者兼创业家在1975—1977年间创立了大约200家公司。

(135) 在著名的计算机制造商中，只有康懋达公司有一些进入个人计算机市场的早期动作，这还是在沃兹尼亚克和乔布斯把苹果II计算机展示给一名康懋达员工查克·佩德尔（Chuck Peddle）之后。佩德尔在MOS科技公司（MOS Technology）工作的时候，也曾将MOS科技公司的6502微处理器卖给了沃兹尼亚克。

(136) 开发系统是为方便客户调试为微处理器而编写的软件，它可以被编程来模拟任何环境，不管是控制车床还是运行收银机。

(137) 1974年，埃尔金德在泰勒、兰普森、撒克比尔·冈宁（Bill Gunning，当时系统科学实验室的主任）的协助下，给施乐公司的领导层写了一封值得一提的信。埃尔金德写到，个人计算机“这个想法的时代已经到来。今天的科技已经能够让我们生产实用而廉价的个人机型了”。他还解释说，阿尔托计算机的微代码“使得我们可以使用相同的基本硬件来实现不同的应用程序，就像惠普公司用相同的硬件来制造不同型号的计算器一样”。他建议施乐公司应该考虑阿尔托计算机的7项可能应用（面向特定用户群体的“超级计算器”、一个面向军队的定制化消息系统、会计系统、计算机研究系统、人员管理系统、速记系统以及出版系统）。

(138) 比尔·斯潘塞（Bill Spencer）虽然和泰勒对大多数问题的看法都不一致，但也对佩克有着同样的描述。他很喜欢佩克，但也说过他过于担心所有人的看法。

(139) 并不是每个在通用科学实验室里的人都受到了泰勒的谴责。相反，泰勒就非常仰慕激光打印机的发明人加里·斯塔克韦瑟（Gary Starkweather）的工作成果。阿尔托计算机硬件的总设计师查克·撒克说，泰勒在帕洛阿尔托研究中心对于物理学家的诽谤是毫无根据的。

(140) 撒克、兰普森还有埃尔金德都同意说，泰勒没有参与这次政变。1977年5月的一封电子邮件似乎也显示，并没有人在计划游说活动时咨询了泰勒，虽然信里面确实有说："我觉得泰勒会很乐意被热情邀请担任主管职。"电子邮件的作者鲍勃·斯普劳尔（Bob Sproul）写道，研究者们想要这个改变，"是因为泰勒很'好'，而不是因为佩克很'坏'"。

(141) 1977年的*Datamation* 杂志上一篇关于"自动化办公室"的文章许诺说，和键盘相关联的这种"办事员的耻辱"将来可能不是个问题，因为"在电子办公室里，管理者也会用键盘"。这篇文章总结了花旗集团的经验，他们安装了12组小型计算机，把高级管理者和他们的秘书通过拨号电话线路连接了起来。文中提到："我们的秘书在使用这些系统上面显示出了比管理者高得多的灵活性，且更加敢做敢为。"

(142) 马库拉原文为小写的apple，而非大写的Apple（苹果公司）。——译者注

(143) 沃兹尼亚克记得马库拉告诉他说："如果你想把一个点子变成钱，就去找一家公司。"沃兹尼亚克还说他最终决定参与创立苹果公司，是因为一个朋友告诉他说，作为联合创始人，他可以拒绝转入管理工作，工程师这个职位可以想当多久就当多久。

(144) 马库拉在太浩湖（Lake Tahoe）的北星滑雪场，从路易斯安纳的一位石油商人那里购买了一套公寓，后者还邀请马库拉来投资一口未开采油井的1/4。这口井开采成功了，马库拉把从中赚到的钱重新以较小份额又投资在了其他油井上。

(145) 最初的合伙人还有第三位，罗恩·韦恩（Ron Wayne），乔布斯在雅达利公司的时候认识了他。（乔布斯和沃兹尼亚克每人拥有合伙的45%，韦恩有10%。）韦恩要比乔布斯年长10岁，而且对于文书工作细节颇为注重；在雅达利时，韦恩编写了文档来说明应该如何对工程变更通知进行编号，以及如何识别印刷电路板。韦恩准备好了苹果公司的合伙文书，并把它们提交给了圣塔克拉拉县的登记办公室。10天后，他退出了合伙。若干年前，他设计过一台老虎机，并去了一家保证会推广它的公司工作。这家公司后来在韦恩所称的"充满商场肮脏伎俩与贪婪的卑鄙战场"上倒闭了。韦恩害怕同样的事情会发生在苹果公司身上。倒不是因为他不信任乔布斯和沃兹尼亚克，而是因为他对字节商店有所怀疑。

(146) 混合电路把数字与逻辑电路组合在了一起。

(147) 斯科特曾说：“史蒂夫和我之间的问题是谁更固执，这个我很在行……他需要有人打压他一下，他肯定不喜欢这样就是了。”乔布斯说：“我对斯科特嚷的次数比对谁都多。”

(148) 马库拉在苹果公司的整个期间都在不断设定“大胆得荒谬”的目标。员工们有时候开玩笑说，刻板的马库拉（他把大麻称为“有趣的香烟”），每次在做预测前都会卷上一根大麻烟吸上一口。“他的目标就像是，我们要建一艘能超越光速的船，但我们连音障都还没有突破，”1978—1982年，特里普·霍金斯在苹果公司时说，“他就是这么一个乐观主义者，他想要鼓舞你。”

(149) 在一份秘密文件中，苹果公司向它的经销商保证，“孩子们等不及”项目的捐款“为加州的经销商提供了购买方的联系方式和后续业务”。加州的捐款是乔布斯原计划的一个缩减版，本来的计划是为全美每所学校都提供一台计算机，以获得税务减免，但这一计划在参议院未能通过。

(150) 即使在该展会一年后，苹果公司还是需要给值守展台的员工发备忘录说：“请记住着装要求是西服和领带。你代表着苹果，我们必须传达一份专业形象。我们现在是大公司，需要展示合适的形象。”

(151) 按苹果公司的招股说明书所说，斯科特在加入后几个月时以每股1美分的价格购买了128万股股票（他后来又以每股9美分的价格购买了192万股）。吉恩·卡特在加入后几个月时以9美分的价格购买了16万股股票；在公开募股时，他还另有62万股股票。

(152) 罗德·霍尔特（Rod Holt）是乔布斯招进来做开关电源的一位杰出的雅达利公司工程师，比乔布斯和沃兹尼亚克都要年长且更富有经验。

(153) 上吊人，一个猜单词的游戏。——译者注

(154) 沃兹尼亚克谈及乔布斯说：“一天他问我，‘你怎么不用这些16针的动态RAM（随机访问存储器）呢’，我在惠普工作时看过，但它们才新出来，我用不起任何不是免费给我的零件。我又有点害羞，也不认识任何销售代表，但乔布斯给他们打了电话，说服他们给我们一点样品。然后我就立刻开始工作。能用8块芯片替代32块这一点真是棒极了。”

(155) 公司的创始人阿尔·舒加特（Al Shugart）在IBM工作期间发明了软盘驱动器。施乐公司在1977年收购了舒加特联合公司。

(156) 卡特估计大部分经销商的净资产不到50000美元，他与苹果公司的CFO肯·泽布合作，为那些信用历史可疑的经销商提供临时发货许可。

(157) 克里斯·埃斯皮诺萨（Chris Espinosa）当时还是一位大一新生，很快他就会用红皮书作为苹果公司发行的第一本技术手册的基础。

(158) 苹果佬约翰尼是美国18世纪末19世纪初西进运动中的传奇人物，原名约翰·查普曼（John Chapman）（1774—1845），曾在宾夕法尼亚州种植苹

果。今天苹果iPhone手机的宣传资料上通信录中的假想联系人也是用的这个名字。——译者注

(159) 让创业家而非收费的说客前往华盛顿的建议来自里吉斯·麦克纳，前往华盛顿的人包括：安迪·格鲁夫、史蒂夫·乔布斯、罗伯特·诺伊斯、汤姆·珀金斯以及罗伯特·斯旺森。第一个电子产业协会是美国电子协会（American Electronics Association，原名西海岸电子制造商协会），由戴维·帕卡德于1943年创立。

(160) 在幕后推进降低资本收益税率和改革“谨慎人”政策的关键人物有贝克曼仪器公司的威廉·巴尔豪斯（William F. Ballhaus）、福特基金会（Ford Foundation）的罗杰·肯尼迪（Roger Kennedy）、风险投资家戴维·摩根塔勒（David Morgenthaler）和里德·丹尼斯（Reid Dennis）。埃德·肖（Ed Zschau）是一位代表美国电子协会领导了降低资本收益税率游说工作的创业家，1983—1987年，他担任了加州第12选区的共和党众议员。1986年，硅谷再次展现了它的政治影响力，美国对从日本的微芯片公司进口的3亿美元的产品可以征收100%的关税。

(161) 弗雷德·米德尔顿说“生物科技”（biotech）这个词是由名叫纳尔逊·施奈德（Nelson Schneider）的分析师于1979年10月的一次会议发明的。之前，人们称为“基因工程”或者“基因剪接”。

(162) 1979年秋天，化学公司路博润（Lubrizol）用1000万美元购买了基因泰克公司15%的股份。1977年，印第安纳标准石油公司用1000万美元购买了赛特斯公司23%的股份；加州标准石油公司则在第二年用1300万美元购买了另外的26%。

(163) 就在申请首次公开募股前不久，基因泰克公司向加州大学支付了35万美元。

(164) 基因泰克上市前不久，在对“戴蒙德诉查克拉巴蒂提案”（Diamond v. Chakrabarty）的判决中，美国最高法院判决“凡是阳光下人适之物”都可以申请专利。

(165) 汉博奎斯特创投公司拒绝了苹果公司的首轮投资机会，因为他们认为，个人计算机会像民用波段无线电一样只是一时的潮流。

(166) 他当过6次美国社会党的总裁候选人，也是汉布雷克特祖父心目中的英雄。

(167) 巧合的是，法里农的公司也是第一家使用ASK计算机系统公司MANMAN程序的公司。

(168) 美国证券交易委员会担心基因泰克公司可能违反发行前的“静默期”，强迫基因泰克公司把上市时间推迟，推到了斯旺森婚礼后的几周。

(169) 克莱纳·珀金斯风险投资公司在上市时拥有基因泰克公司约15%的股权，

和斯旺森与博耶大致相同。

(170) 3月时，罗兰称“专利会在年内授予的可能性是90%”，6月时，赖默斯觉得足够自信，给鲍勃·拜尔斯写了一封信，感谢他给了斯坦福大学和加州大学“一次得到有史以来最重要的一份专利产权的机会”。

(171) 许可合约的草案寄给了礼来公司、基因泰克公司、先灵葆雅公司以及普强公司。赛特斯公司也见过合约。

(172) 虽然斯坦福大学并不拥有国际专利，但许多外国公司还是支付了许可费。

(173) 今为葛兰素史克公司（GlaxoSmithKline，简称GSK）。——译者注

(174) 今为百时美施贵宝公司（Bristol-Myers Squibb，简称BMS）。——译者注

(175) 布什内尔说：“华纳通信公司会说：‘我们都是一家人。’胡扯。我们的奖金计划是建立在利润上面的。”

(176) 这些数字来自消费电子部门，它几乎占了雅达利公司盈利的全部。在1982年，这一情况是50%的销售额和62%的利润。

(177) 布什内尔和基南在法律上还保留了华纳通信公司员工的身份。当华纳通信公司收购雅达利的时候，母公司保留了收回核心员工职权但继续支付其工资直至1983年（也就是收购后的第7年）的权利。在这个报酬优厚的待定状态中（华纳通信公司对此的说法是“在沙滩玩”），布什内尔和基南不能从事任何与雅达利公司相竞争的工作。

(178) 德雷珀的父亲参与创立了德雷珀·盖瑟·安德森风险投资公司（Draper, Gaither & Anderson），这是硅谷第一家使用有限责任合伙制的风险投资公司。德雷珀的儿子蒂姆·德雷珀（Tim Draper）是另一家风险投资公司德雷珀·费希尔·尤尔韦特松（Draper Fisher Jurvetson, DFJ）的创始合伙人。

(179) 动视公司的一些游戏和雅达利公司的有所重叠。比如，两家公司都推出了《西洋棋》（*Checkers* ）游戏，两名相竞争的程序员（雅达利公司的卡萝尔·肖［Carol Shaw］和动视的阿尔·米勒［Al Miller］）在相互不知情的情况下都咨询了斯坦福大学的同一名教授——亚瑟·塞缪尔（Arthur Samuel），他当时正在制作该游戏的计算机版。

(180) 奥尔康想通过不使用卡带（就像VCS一样），而是将游戏软件和主机结合在一起的方式来降低售价。卡带里只含有一套全息图像和一个用以告诉主机启动何种游戏的关键字。

(181) Cosmos项目被关闭的时候，至少有250～1000台游戏系统制造出来了，但没售出过一台。

(182) 雅达利公司的计算机虽然一开始还卖得不错，大部分借力于公司在电子

游戏上的良好声誉，但这台计算机的吸引力很快就消失了。雅达利计算机缺乏扩展槽，深受软件短缺之苦，市场营销将它们定位于游戏系统和个人计算机之间的混合系统这一点也非常令人困惑。

(183) 奥尔康在1979年也采纳了和布什内尔与基南一样的“在沙滩玩”的安排：名义上，他还是雅达利公司的员工，但不为公司做任何事情。

(184) 特斯勒说他没有买苹果II计算机是因为他想要小写字母，而早期的苹果II计算机上面只使用大写字母。

(185) 英特尔公司联合创始人罗伯特·诺伊斯的儿子是计算机技术的早期采用者（当时只有十几岁），正好就做了这件事，给他的祖母寄去了这样一条消息。苹果公司的第一封爱好者来信也是一张屏幕的照片。

(186) 在这一轮私募融资里，苹果公司以每股10.5美分的价格出售了72万股股票。施乐公司比其他任何投资者都买得多。因为分股，施乐公司在苹果公司上市时拥有80万股股票，占苹果的1.6%。施乐公司在苹果公司上市时出售了其股票的10%。

(187) 特斯勒猜测，施乐公司因为员工拥有工会，希望没有工会的苹果公司能够成为施乐公司计算机的一家低成本、高产量的代工工厂。他曾对罗伊·拉尔（Roy Lahr，施乐公司高级开发部门的经理）开玩笑说，施乐公司在生产计算机的塑料壳子上花的钱比苹果公司生产整台计算机花的钱都多。

(188) 惠普公司在2010年以27亿美元收购了3Com。梅特卡夫在1979年前短期地离开过帕洛阿尔托研究中心，但又回来了。

(189) 格西克不记得书名了，但他说：“有一章叫《市场价值分析》，其中提到，如果你要开一家公司或者做一款新产品，就要去寻找那些有需求但还没有竞争迹象的地方，然后做出产品，放到市场上去，就会得到100%的市场份额。如果你没法保住它就太丢脸了。我们在奥多比公司做的所有事情都基于这个观点，这一章的价值抵得上同等重量的黄金。”

(190) 马库拉在《苹果公司的营销哲学：移情、聚焦、归因》（*The Apple Marketing Philosophy: Empathy, Focus, Impute* ）（1979年12月）一书中写到，他想要苹果公司的市场营销把握住三项基本原则：（1）移情：“如果我们能移情到客户与销售商，与他们感同身受，我们才能比别的任何公司更好地理解客户的真正需求。”（2）聚焦：“为了能做好那些我们打算要做的事情，我们必须排除所有不重要的机会，从剩下的里面只挑出那些我们有资源做好的东西，并把我们的努力都集中于它们之上。”（3）归因：“我们可能有最好的产品、最高的质量、最有用的软件等；如果我们以马虎的方式展示它们，人们就会觉得它们是马虎的。如果我们以富有创意、专业的方式展示它们，就能让人们将这些质素归因于我们。”

(191) 汉克·史密斯是原来苹果公司董事会中的文洛克创投公司的合伙人，在公开募股前不久被其CEO彼得·克里斯普替代（“他们想董事会里面有一名

管理合伙人。”克里斯普对此解释说）。在2008年接受美国国家投资风险协会的一次采访时，克里斯普回忆说，在苹果公司上市的前一晚，戴维·洛克菲勒（David Rockefeller）邀请了一些苹果公司的人，包括乔布斯和沃兹尼亚克在内，去他位于曼哈顿的联排别墅参加鸡尾酒会。第二天克里斯普遇到了洛克菲勒，感谢了他的招待。“非常荣幸，我很高兴见到他们，”洛克菲勒说，“但下次叫他们别在镜子上留下贴纸。”在派对的某个时刻，有人把一张彩虹条纹的苹果公司标志贴在了厕所的镜子上。

(192) “可视计算”之意——译者注。

(193) 一年前，当时还在摩根士丹利公司的分析师本·罗森也做出了类似的评论，说电子设备提供了免费的能源和免费的智力。

(194) 这些广告都有一种令人愉快的自嘲语气，其中一条广告拥有明显的女权主义倾向：当卡韦特以菜谱存储量为例子，给一位女性解释苹果II计算机的多才多艺和内存容量时，她微笑并点了点头，然后说在她掌管的炼钢厂里也用这台计算机，还用它来跟踪黄金期货上的投资。

(195) 乔治·奥威尔的反乌托邦小说《1984》中的虚构人物，他是大洋国从未露面的领袖，也是全面监控社会的极权政府的代称。——译者注

(196) 这部电影讲的是一名小人物与大公司以及官僚式技术效率作斗争的故事。

(197) 罗姆公司制造若干种尺寸的CBX系统。阿尔瓦雷斯负责的是可支持多达4000台电话分机的系统。她无意中听到的那个人负责预测的系统只支持最多144台分机，这种系统需要小组来进行成本预测的零件数量也要少得多。阿尔瓦雷斯说：“我很气愤，因为我要比他多预测90%的烂东西，如果我犯一个很小的错误，和他的同样程度的错误相比，给公司造成的代价要大得多。我一直在被利用。”

(198) 库尔茨格最初邀请埃利加入董事会。但他拒绝了（他后来才加入），并给了她一些别的名字。

(199) ASK计算机系统公司的大部分营业额都支付给了惠普公司以购买计算机，然后在上面安装MANMAN程序后再重新出售。计算机仍然非常昂贵：ASK计算机系统公司830万美元的营业额代表只销售了40套系统，因为每套约20万美元。

(200) 1980年，高科技股发行的前三名是苹果公司、基因泰克公司以及巨石存储器公司（Monolithic Memories）。

(201) 美国演员，代表作有《警察与卡车强盗》（*Smokey and the Bandit*）等。——译者注

(202) 这份文件之所以叫作“红鲱鱼”，是因为它的开头有一项以红色字标出的显眼声明，指出本文件所包含的信息并不完整且可能改变。

(203) 库尔茨格说：“对我来说，给股票要比给现金容易一些，但当时员工们不想要股票，他们想要现金，没人期望股票会值什么钱。当时的想法是，股票又不能拿来吃——特别是一个女人‘内衣店’的股票。”

(204) 惠普公司在1964年、1966年以及1969年实施的股票期权计划把股票赠予限制在那些“非凡的杰出人员”以及“其长期雇用对于公司的持续发展至关重要的关键人员”上。惠普公司有利润共享奖金，员工也能够以慷慨的25%折扣购买股票。ASK计算机系统公司照搬了这一举措，不过折扣只有15%。

(205) 也就是说他在第一年之后就再也没有得到过任何股票了。——译者注

(206) 这个协议是TCP/IP，它使得不同的网络（比如阿帕网、卫星网络以及其他数据网络）能够相互通信。

(207) 奥多比公司、思科系统公司、赛普拉斯半导体公司（Cypress Semiconductors）、艺电公司、硅图公司、太阳系统公司、还有Sybase公司都是在20世纪80年代中期创立的企业。

(208) STAR计算机于1981年4月27日发布，其售价接近17000美元，但仍然需要与激光打印机和以太网一起作为一套系统来安装，其价格达到约30000美元。苹果公司的丽莎计算机在1983年1月19日发布的时候，售价只有9995美元。

(209) 泰勒还需要告知斯潘塞所有的员工会议和计划会议，以便斯潘塞参加。另外，泰勒还被要求和最近刚解散的图像实验室的一些成员会面，以确保一旦他们愿意，就能够加入他的实验室（不管泰勒觉得相关与否）。

(210) 泰勒的清单里还有：一套带有配套的经优化的机器架构的系统实现语言；编程环境；个人工作站；交互式文本格式器；用于打印、文件归档以及邮件的服务器工作站；带有传输和认证功能的电子邮件；还有“能够容纳上面所有东西的一套完整的分布式系统架构”。

(211) 这个名称模仿了著名的互助戒酒组织Alcoholic Anonymous（匿名戒酒会），两者的缩写均为AA。——译者注

(212) 许多人都指出，与斯皮尔伯格进行的《E.T.》这笔版税交易——2300万美元，比任何人曾为一部电影的电子游戏版权所付出的都要多2200万美元，这件事是雅达利倒闭的开始。但是，如果参考点不是这笔交易对雅达利产生了什么影响，而是它对华纳通信公司起了什么作用，罗斯可能还是做了一笔好生意，因为这项协议把斯皮尔伯格（他之前为环球影片公司制作电影）带到了华纳旗下。

(213) 瓦伦丁在红杉资本给了霍金斯一个办公室，还帮他找到了一轮200万美元的投资，投资者有凯鹏华盈和西文·罗森基金公司（Sevin Rosen）——一个由本·罗森创建的基金。艺电公司最初的名字叫作惊奇软件（Amazin’ Software）。

(214) 截至2013年，艺电公司已经销售了超过以1亿份《马登美式足球》游戏（今天叫作《马登NFL》［*Madden NFL*］），获得了40亿美元的收入。

(215) 一些低端的家用计算机售价只要200美元，而新的雅达利5200售价则高达269美元。

(216) NES（Nintendo Entertainment System）为任天堂在美国发布时的名字，即日本发布的FC游戏机，俗称“红白机”。——译者注

(217) 任天堂的崛起标志着电子游戏产业的一次重大转变，从开放系统变为了封闭系统。苹果公司在大概相同的时期经历了类似的转变，从苹果II计算机及其后续机型的开放操作系统转变到了麦金塔计算机的封闭系统。

(218) 美国电话电报公司的信息系统于1984年成立。贝尔实验室开发了UNIX操作系统，已经从事了几十年的计算机设计，仍然保留为美国电话电报公司的一部分，此外留下来的还有西部电力公司，其长期制造内部使用的位居电话网络深层的计算机。1982年的法令的另一个效果是，随着像MCI和Sprint这样的公司的市场份额增加，在长途电话业务上的竞争有所加剧。

(219) 说语音数据之分有点过度简化，罗姆公司的CBX系统把语音消息也作为数据来存储。

(220) 苹果公司未能达成其年营业额10亿美元的目标。1983年的销售额是9.89亿美元，在那一年的第三季度，面临来自IBM个人计算机的竞争以及丽莎计算机的受接纳度低于预期，利润开始下滑。

(221) 世界上最大的烟草公司，旗下品牌有万宝路（Marlboro）等。——译者注

(222) 阿尔托斯计算机系统公司（Altos Computer Systems）（与帕洛阿尔托研究中心的阿尔托计算机无关）是成长第二快的；诺兰·布什内尔的比萨时间剧场（里面充满了电子游戏和会唱歌的电子角色）排名第三位；苹果公司排名第五位。

(223) 从分析师变成的风险投资家的本·罗森投资了康柏计算机公司，并将担任其董事长之职达18年之久。

(224) 太阳计算机系统公司所制造的称为计算机工作站的强大而复杂的网络计算机，价格大概是个人计算机的三倍。工作站的用户不是迈克·马库拉称作“路人甲”的那些个人计算机用户，而是在计算密集型领域（比如如计算机辅助设计［CAD］）工作的科学家和工程师们，他们的工作需要速度快和存储能力强大的计算机。

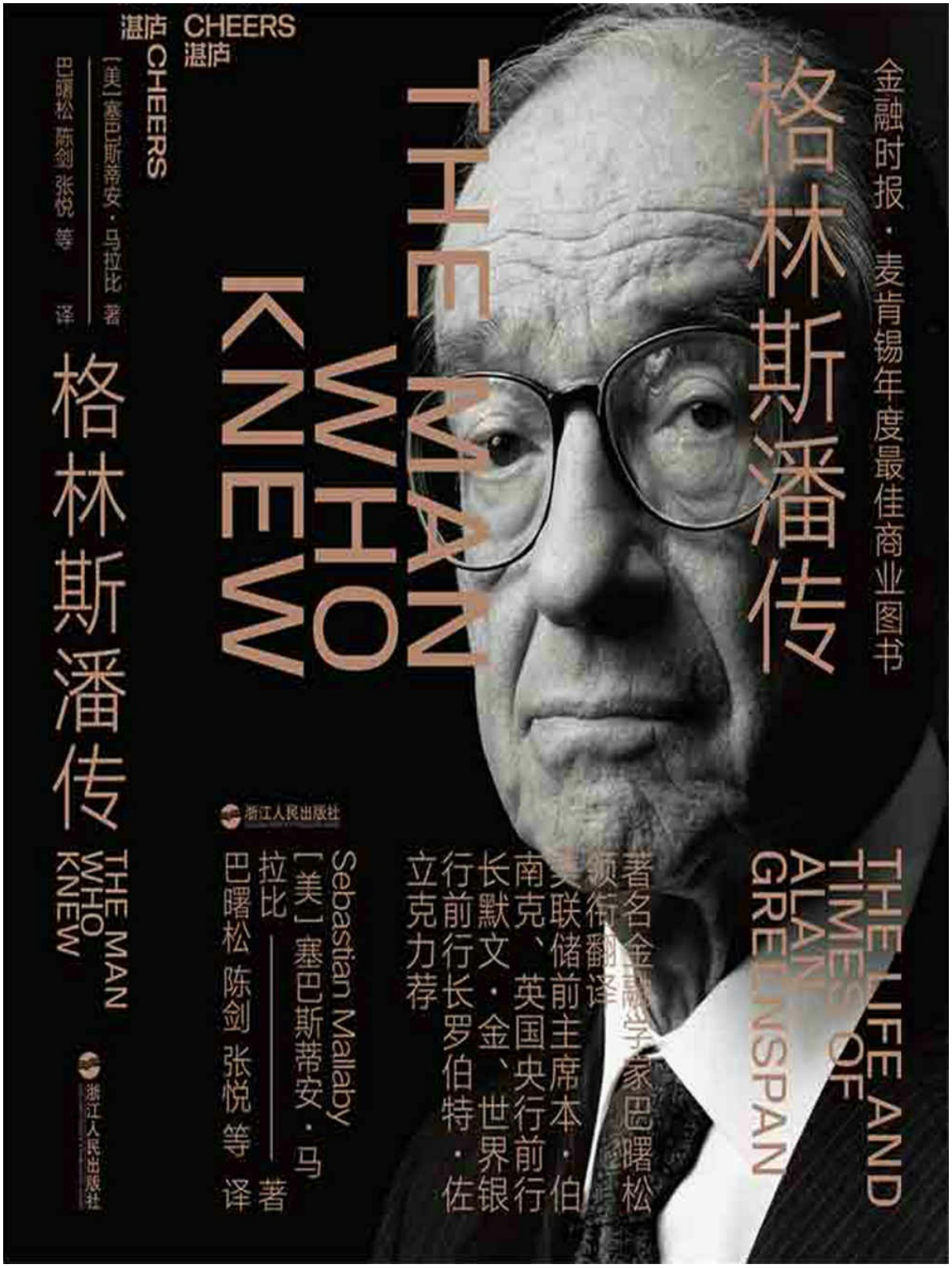
(225) 2012年，贝托尔斯海姆在谷歌公司的股权价值估计超过15亿美元。

(226) 这些系统是今天的物联网的前身。在物联网中，从家用恒温器和电灯，到工业机器人的所有东西都会和网络与计算资源相连，以发挥更大的用处及实现更大的价值。

(227) 约翰·麦肯罗是美国网球运动员，性格暴躁，言论出格，经常和裁判与观众产生争执。——译者注

(228) 美国用于私人公司的延迟课税退休金投资计划。——译者注

(229) 美国工程学界最高奖章之一，被认为是工程学界的诺贝尔奖。——译者注


金融时报·麦肯锡年度最佳商业图书
格林斯潘传
THE MAN WHO KNEW
THE LIFE AND TIMES OF ALAN GREENSPAN
著名金融学家巴曙松领衔翻译
美联储前主席本·伯南克、英国央行前行长默文·金、世界银行前行长罗伯特·佐立克力荐
浙江人民出版社
Sebastian Mallaby
[美]塞巴斯蒂安·马拉比 著
巴曙松 陈剑 张悦 等 译
CHEERS 湛庐
湛庐 CHEERS
[美]塞巴斯蒂安·马拉比 著
巴曙松 陈剑 张悦 等 译
格林斯潘传
THE MAN WHO KNEW
浙江人民出版社

版权信息

本书纸版由浙江人民出版社于2019年2月出版

作者授权湛庐文化（Cheers　Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有•侵权必究

书名：人人都该懂的科学哲学

著者：　杰弗里•戈勒姆

电子书定价：47.99元

Philosophy of Science: A Beginner's Guide by Geoffrey Gorham.

Copyright © Geoffrey Gorham 2009.

First published in the United Kingdom by Oneworld Publications.

「格林斯潘传」

在第一次世界大战之前，美国联邦储备系统成立了，这绝对可算是美国历史性灾难之一。

——艾伦·格林斯潘，1964年

我们真的不知道货币体系是如何运作的。

——格林斯潘评论美联储货币政策的运作体系，1999年

金融市场现在认为，格林斯潘主席是不可能犯错的……

——艾伦·布林德，理查德·里斯，2005年

我们每个人在每一个年龄段都会有很多想法，当时都会觉得它们无比正确，但随着年龄的增长，就会发现之前的想法岂止是错误，简直是荒谬。

——约翰·斯图尔特·密尔，1859年

测一测你对经济政策有多了解？



扫码获取“湛庐阅读”App，
搜索“格林斯潘传”
获取相关测试题和答案，以及本书参考文献。

译者序

巴曙松　教授
中国银行业协会首席经济学家
香港交易所首席中国经济学家
北京大学汇丰商学院金融学教授

青史凭谁定是非

当年，林则徐在边城伊犁送别老友时，写下了“白头到此同休戚，青史凭谁定是非？”的诗句，有几分悲壮，也有几分迷惑。确实，评价一个人、评价一件事，往往因时代不同、环境不同、角度不同，得出的评价可能就会有巨大的差异。我曾经参与过香港金融博物馆的中文文稿的统筹工作，切身体会到评价人和事的分寸把握之不易。

在金融市场的实际运作中，如何作评价同样是一件不容易的事情。商业银行在评估资产质量时，要求要经历完整的经济周期起落的检验，这样才可以更为全面地看到不同经济环境下、经济周期的不同阶段中资产组合的完整表现。我们在评估一位基金经理是否优秀时，更强调的不仅仅是短期一两年耀眼的明星业绩，而是可以持续的，在不同市场条件下依然相对平稳的，像寿星一样的表现。巴菲特在他50多年的投资生涯中，保持了年化19%的复合收益率。在50多年的复利增长驱动下，伯克希尔哈撒韦的净资产上涨了1.8万倍。

如何评价格林斯潘，本身就经历了许多戏剧性的变化。回过头来看，距格林斯潘卸任已经10多年，格林斯潘在任时如日中天的声望，金融风暴爆发之后对他的迁怒与指责，都曾经先后出现过。现在，应当可以相对客观与冷静地把格林斯潘放到更宏大和更长远的历史背景下来评价了。

2008年，发端于美国的金融风暴迅速席卷全球，彼时距格林斯潘正式卸任美联储主席已有两年。在这场金融风暴中，破裂的不仅仅是美国资产价格中的泡沫，还有格林斯潘在任内的种种金融神话。一时之间，

似乎在美国又掀起了一场批判格林斯潘的潮流。大师还是谎言家？孰是孰非，一时间，格林斯潘成了极具争议的人物。

从1987年到2006年，格林斯潘一直担任美联储主席，任期横跨6届美国总统。在其声誉之巅，《财富》曾在1996年的美国大选前夕的一期封面上这样写道："谁当美国总统都无所谓，只要让格林斯潘当美联储主席就可以了。"2000年，前参议员菲尔·格兰姆（Phil Gramm）称赞格林斯潘为"我们有史以来最棒的央行行长"。更有甚者，"经济沙皇"和"美元总统"等赞誉也纷至沓来。

然而，剧烈的改变始于2008年金融危机。格林斯潘所奉行的宽松货币政策被一些人视为金融危机的"罪魁祸首"。监管不力，货币政策失当，一时间舆论批评十分激烈。《纽约时报》把格林斯潘称为"泡沫先生"。诺贝尔经济学奖得主保罗·克鲁格曼称格林斯潘是"世界上最糟糕的央行前行长"。

格林斯潘有句名言："如果你们认为确切地理解了我的讲话的意思，那么，你们肯定是误解了我的意思。"然而，在2008年金融危机后，他本人也确如他的讲话般充满争议，市场对他也有着多样性的解读。

那么，我们应该如何评价格林斯潘的美联储主席生涯呢？2016年，塞巴斯蒂安·马拉比历时5年完成的传记《格林斯潘传》问世，为格林斯潘绘制了一幅生动的肖像画。马拉比从格林斯潘的童年时光开始落笔，讲述他对共和党政治的参与以及担任美联储主席的18年光阴，直到金融危机后其个人名望的坍塌。同时，借助丰富翔实的资料，马拉比还原了格林斯潘的经济思想及其信仰的嬗变历程，再现了美国经济发展史上的许多精彩场景，读者还可以清晰地了解到过去40多年美国的政策变迁。

1926年3月6日，格林斯潘出生于纽约的一个犹太家庭。他的父亲是一名股票经纪人，母亲在零售店工作。4岁时，其父母离异，他一直跟随母亲生活。受母亲的爱好和当时音乐潮流的影响，他在少年时代对爵士乐十分着迷。然而，很快，格林斯潘意识到自己在金融领域有更饱满的热情。他告别了乐队的伙伴，进入纽约大学学习经济学，后来进入哥伦比亚大学深造。

在格林斯潘学习经济学之时，凯恩斯主义盛行，但他对凯恩斯为政府开出的经济处方毫无兴趣。19世纪和20世纪早期是美国企业家资本主义的黄金时代，铁路、钢铁和汽车行业的巨头是美国那个时代的英雄，

也是格林斯潘学生时代所崇拜的对象。格林斯潘相信，只有在无限增长的环境下，经济才能充分发挥潜力。当时，弗里德里希·哈耶克（Friedrich Hayek）、安·兰德（Ayn Rand）等经济自由主义者都举起了反对凯恩斯主义的旗帜，格林斯潘毅然成为他们坚定的支持者。

在凯恩斯主义的众多反对者中，格林斯潘也显得与众不同。20世纪五六十年代，非凯恩斯主义思想的主流是“芝加哥学派”的货币主义，米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）是其中最有代表性的倡导者。芝加哥学派尊重数据在经济分析中的重要性，同时也强调理论在经济学中的地位。与之相比，格林斯潘似乎从来没有将自己局限于某一特定的经济学派。格林斯潘在哥伦比亚大学师从亚瑟·伯恩斯（Arthur Burns）。如同他的导师一样，格林斯潘十分重视统计学：他们强调的是，经济理论应当源于独具慧眼的数据模型，并严格从属于经验性数据源头。

格林斯潘从数据研究中得出一个重要结论，即金融市场在商业周期的发源中起着至关重要的作用。1959年，格林斯潘发表了一篇颇有影响力的论文《股票价格与资本评估》（*Stock Price and Capital Evaluation*），论述了资本市场与实体经济之间的关系，并解释了股票价格对投资和消费的影响。相比于他同时代的许多人，格林斯潘赋予了金融更重大的意义。伯恩斯以及其他经济周期理论学者将股票市场视为对经济状况的一个很好的预警；然而，格林斯潘在他的文章里提出，股价“并不是对经济状况的预报，而是经济活动的一个关键决定因素”；当时的经济学家们也渐渐明白，货币才是导致通货膨胀的根本原因，而不是政府支出或生产中遇到的瓶颈。通过上述机制，高股价会导致经济繁荣，而低股价会导致经济放缓。美国前财政部长劳伦斯·萨默斯（Lawrence Summers）后来也半开玩笑地表示过，诺贝尔委员会应该将詹姆斯·托宾（James Tobin）的一半奖金分给格林斯潘，以此来纪念他的这一观点。

20世纪50年代初，格林斯潘通过第一任妻子结识了客观主义运动的领袖兰德，并开始了他们之间持久的友谊。在兰德的影响下，格林斯潘的经济思想在经济自由主义观念中找到了归属感。1966年7月，格林斯潘在兰德的期刊《客观主义报》（*The Objectivist Newsletter*）上发表了《论黄金和经济自由》（*Gold and Economic Freedom*）一文，极力反对通货膨胀并捍卫金本位制度。虽然当时的美国经济欣欣向荣，格林斯潘却预言美国将爆发严重的通货膨胀。两年后，昔日的乐队伙伴伦纳德·加门特（Leonard Garment）邀请格林斯潘加入尼克松的竞选团队。格林斯潘把这称作“计划之外的冒险”，并由此转身步入公共领域，开始了自

己的政治生涯。尽管格林斯潘对1968年竞选的积极影响相当大，但在尼克松执政的6年里，尼克松总统远离了格林斯潘和他秉持的经济自由主义思想，甚至以更为激进的姿态实施了工资和价格管制，丝毫没有在意格林斯潘关于通货膨胀的悲观警示和预言。1974年，格林斯潘的预言终于应验，尼克松的继任者杰拉尔德·福特（Gerald Ford）任命格林斯潘担任白宫经济顾问委员会主席。不过，从实际政策决策看，福特实际上也并不十分了解，货币政策是导致通货膨胀率上升的主要原因。如同他的前任上司尼克松，福特也与格林斯潘背道而驰。

1981年，深受弗里德曼影响的罗纳德·里根（Ronald　Reagan）当选为总统。同为自由市场的支持者，里根看起来似乎是格林斯潘的天然盟友。格林斯潘开始担任美国社会保障改革委员会主席，1987年8月，保罗·沃尔克（Paul Volker）辞去美联储主席一职，格林斯潘被里根任命为继任者，并开始了长达18年5个月20天的任期。

甫一上任，格林斯潘就遭遇了著名的“黑色星期一”。1987年10月19日，道琼斯工业平均指数在开盘后3个小时内，狂跌508.32点，美国金融市场一时间风声鹤唳，美国全年国民生产总值的1/8、当时约5　000多亿美元的市值一下子灰飞烟灭。《国际先驱论坛报》刊登了这样一幅漫画：一头公牛倒地而毙，手持利剑的斗牛士百思不得其解：“正炒得起劲，怎么突然就死了呢？”经过一整夜的思考，格林斯潘做了也许是他一生中难忘的决定——命令美联储在周二交易开始前50分钟发表如下简要声明：“作为美国中央银行的美联储，它将履行自己的职责，在今天明确地宣告，它已做好向经济和金融系统提供流动性支持的准备。”美联储暂时放弃信贷紧缩政策，倾其所能向银行系统“紧急输血”，以确保银行信誉，防止金融崩溃。在10月20日和21日短短两天内，市场恢复了在10月19日亏损中的57%。正如《福布斯》所描绘的那样，“这是格林斯潘最辉煌的一刻，他高举起喇叭，告诉银行把钱借给华尔街，然后降低短期利率，而长期利率也随之下降”。

1989年至1992年，美国经济遭遇信用危机，格林斯潘果断地向市场注入流动性，支持了美国的经济复苏；1990年至1991年，海湾战争造成石油价格猛涨，为维护美国金融稳定，格林斯潘不顾老布什总统的反对，毅然实行收紧银根政策；1992年至1995年，面对正值增长状态良好的美国经济，格林斯潘7次加息，从1992年7月的3%的最低点调至1995年2月1日的5.25%的最高点，以期扼制美国的通货膨胀，增强经济后劲，这被视为是为克林顿总统就任后长达8年的美国景气周期积蓄了能

量；1997年，亚洲陷入经济危机，1998年危机扩散到拉丁地区，深化为全球性的金融危机，格林斯潘果断地在10周内连续三次减息，创造了美国历史上最快的减息速度，及时的行动稳定了世界经济和全球股市。2001年，股市网络股泡沫破裂，恐怖分子袭击美国本土；格林斯潘又开始急速减息——短短一年间将利率从6.5%降至1.75%，帮助危机之中的小布什总统刺激经济。

纵观格林斯潘担任美联储主席时期的美国和全球经济运行，格林斯潘在任的18年间，美国只出现过两次轻微的经济衰退，却出现了历史上最长的增长期，还在克林顿时代一度创造出所谓“零通货膨胀型”经济的奇迹。美国经济平均每年增长3%左右，平均失业率仅徘徊在5.5%。在市场看来，格林斯潘似乎总是独具慧眼，在阻击通货膨胀和刺激经济增长两者之间优雅地走着钢丝。作为美联储主席，格林斯潘一度被视为大师，他成功指挥着美国这艘经济巨轮驶过了暗礁丛生的20世纪80年代，使美国在20世纪90年代经历了前所未有的经济繁荣。

当然，塞巴斯蒂安·马拉比也试图在本书中以相对客观的态度看待笔下的格林斯潘。本书并无对格林斯潘连篇累牍的赞扬，更多的是对格林斯潘得失的总结和反思。马拉比研究和梳理了格林斯潘所处时代的复杂性，并对格林斯潘担任美联储主席的部分决策作出了不少的批评。例如，在他看来，格林斯潘未能将注意力从通货膨胀转向金融的脆弱性，是其作为美联储主席犯下的最重要的错误。马拉比认为，在设定利率时，央行应该考虑价格稳定和金融稳定，而不仅仅是价格稳定。通过整理格林斯潘早期的著作、演讲以及格林斯潘时期美联储的会议记录，马拉比认为格林斯潘长期以来对资产泡沫并非没有深入的见解。这证明了格林斯潘是一位知道金融稳定重要性的美联储主席，但他却没有对他的所知采取实质性的行动。他还认为，格林斯潘任期内的悲剧就是，将自己对金融的担忧贯彻得还不够……一方面是睿智的诚实，另一方面却不愿采取强有力的行动，格林斯潘性格特质的这种组合决定了其担任公职期间的所作所为，也导致了金融危机悲剧的发生。

马拉比为我们绘制了一幅格林斯潘的肖像画。这幅肖像画具体生动，又充满了复杂的矛盾。在这幅肖像画中，年轻的格林斯潘和年长的格林斯潘似乎总有不同的选择。年轻的他认为美联储的成立是历史性灾难，之后却成为美联储任期最长的掌舵者之一；年轻的他信奉金本位制，之后却成为权衡性货币政策最重要的倡导者；年轻的他相信自由市场，之后却又积极参与对破产机构和深陷危机的国家的援助。正如约翰

·斯图尔特·密尔所言：“我们每个人在每一个年龄段都会有很多想法，当时都会觉得它们无比正确，但随着年龄的增长，就会发现之前的想法岂止是错误，简直是荒谬。”格林斯潘是一位“知者”，他知道事实，知道如何去分析，并最终知道了央行必须要面对资产泡沫；他也是一位“知道自己不知道什么”的“知者”，作为美联储主席，他也不得不狡黠地承认：“我们真的不知道货币体系是如何运作的。”

马拉比曾任《经济学人》《华盛顿邮报》等媒体的记者和编辑，现为美国外交关系委员会的高级研究员，著有《富可敌国》（*More Money than God*）和《后种族隔离时代》（*After Apartheid*）等。

本书的翻译由我主持和组织，并由我和陈剑博士共同进行翻译的协调和统稿校订工作，张悦、路扬、岳淑媛、朱茜月、巴茜等参加了翻译并进行了四轮交叉校订与统校工作，梁炳培、刘璐、孙团结、丁昭、余淼、陈康洁、张小雨等亦对本书做出了贡献。整个翻译出版工作历时近两年，我们力求以专业严谨的态度来进行这项工作。当然，即使再细致的工作也难免出现这样或那样的疏漏与不足，还望广大读者在阅读的同时不吝批评指正，以便我们不断完善。

《金融时报》首席经济评论员马丁·沃尔夫（Martin　Wolf）曾对此书评论道：“也许我们能从格林斯潘身上学到的最重要一课就是——了解导致货币及金融不稳定的力量何其强大。即使教训如此惨痛，同样的错误再次发生也许只是时间问题。”在格林斯潘任内，我曾经到过美联储总部，美联储的工作人员当时说，出乎他们意料的是，格林斯潘不仅在美国广受关注，在中国等新兴经济体的知名度也很高。格林斯潘一出现，其受关注的程度似乎不亚于摇滚明星出场。观今宜鉴古，在中国金融市场蓬勃发展又迅速变革的重要时期，谨以此译作与一度也十分关注格林斯潘的读者分享。

是为序。

推荐序

王巍

中国金融博物馆理事长

金融让我们更安全了吗？

2008年的全球次贷危机是20世纪30年代全球大萧条以来最为严重的金融创伤，一批具有传奇色彩、持续过百年的金融老店顷刻破产，十几万亿美元的金融资产瞬间消失，几百万拥有住宅的居民的账面财富化为泡影。这场危机对创业者和企业家的金融链条打击更是广泛和深远，导致整个全球经济体系一时陷于停滞和倒退。尽管近年来的各种经济数据和大众心态已经恢复，并远远高于危机前，但基于各国政要和传媒界锲而不舍的口诛笔伐，金融体系和金融市场被公认为罪魁祸首，流传深远，至今不能有所自辩。

2018年10月17日晚，我邀请了中国人民银行前行长周小川先生和美国前财长保尔森（Henry Paulson）先生一起在北京朝阳公园里的国际金融博物馆复盘10年前次贷危机的应对过程。在中美关系如此紧张的格局下，两位当年金融体系主导者的反思引起了在场超过300位金融领袖的热烈讨论。保尔森先生反复回忆与美国总统和华尔街领袖沟通的细节，表达其不得已而为之的压力，强调自己是有担当的，而且做出了经得起历史考验的正确决定。周小川先生则意味深长地指出，通观大历史，即便我们了解了所有引发危机的原因，也采取了正确的预防和挽救措施，我们真的就可以避免经济危机吗？

当晚讨论上，两位重要的人物都无法绕开，那就是美联储两任前主席沃尔克和格林斯潘。的确，这是两位当代金融监管体系的里程碑式的人物。在他们之前，美国经济的“金融深化”程度相对较低些，资本市场规模不大，美联储也不如当下这般重要。沃尔克强硬的反通货膨胀主张和罕见的高利率调控手段，一举扭转了美国经济长期滞胀的困境，带来了美国期待已久的物价稳定与经济繁荣。我当年在美国读书时有幸听到过他的现场讲演，其高大的身材和炯炯的目光让人印象深刻。格林斯潘常被国人称为格老，他则一直是深藏不露的厉害人物。

感谢出版社编辑，提前发我一本《格林斯潘传》的预读本，希望我写一篇读后感言。在出差途中，我一气呵成地读完了这本书，受益很多，并引起了更多的思考。也许这本的英文题目更好：一个无所不知的人。格林斯潘的确是一位处于大转折时代的人物，一位再造金融体系的人物。当然，对这样的人物的评价一定会毁誉参半，这取决于你的立场和价值观，也取决于在何处切断历史的坐标。以我多年关注金融史的立场来看，至少可以通过三个角度来观察格林斯潘。

个人价值

无疑，格林斯潘长期崇尚并追随俄裔美国哲学家兰德夫人，这是培育他内心对自由主义强烈向往的第一动力。尽管本书作者马拉比多次注意到他晚年更加圆滑和保守，但这更多是政治场合的磨合所致。即便在下台后的国会听证会上，他仍然坚守自己的信念。他认为，市场的博弈和竞争约束远比政府监管更为重要，而且政府的过度监管往往会扭曲市场，这反而会激发更大的市场风险和道德风险。股市不仅是中性的经济晴雨表，更是经济发展的要素，财富效应对民众投资和社会发展非常重要。金融创新和衍生产品本质上是可以化解风险和转移风险的，是丰富金融市场与金融体系的动力所在。“非理性繁荣”并不只是金融市场本身的问题，而更多是个人与企业的问题，也是政府的问题。格老始终如一地支持金融创新和扩大金融对经济增长的推动作用，这与他的市场价值观息息相关。而且，他作为投资人和投资银行顾问的经历与成功经验，也使他比其他美联储主席更理解市场和人性。

行为环境

格林斯潘担任美联储主席近20年，经历了老布什、克林顿、小布什等6位总统，经历了“9·11”事件、科技股泡沫和“住房驱动计划”等美国大事，特别是他给美国经济持续增长提供了金融系统的支持。每位想有所作为的美国总统往往会警惕并约束格老的作为，这表明他们未能继承和发扬光大任何前任的光荣传统，更没有韬光养晦、安定团结的合作精神。2018年圣诞节前，美国股市暴跌，特朗普总统甚至气急败坏地发“推文”，暗示要炒掉刚上任不久的美联储主席。美联储加息、减息和买卖国债等动作都是刀刀见血的社会焦点，也是格老折冲樽俎、披荆斩棘的杀伐决断，当然更是他晦涩难懂、吐字如金的苦衷。几位总统的威

逼利诱，白宫和国会的阴谋陷阱，加上格老几位传媒红颜知己的拔刀相助，在这本传记中都很值得玩味。当然，次贷危机的酝酿、“两房”的破产以及衍生产品未能更早进入监控体系，这些都是事后诸葛亮们最喜欢用以指责格老的痛点，但这仅仅是格老的痛点吗？在美国这样一个公权力得到严格制约的社会中，将这么大的危机责任推诿到美联储主席的身上，恰恰表达了各界对格老的尊重与臣服。

历史坐标

在格林斯潘就任美联储主席的近20年里，金融体系发生了世纪转型。金本位早已不复存在，连最保守的人也放弃了恢复商品本位制的幻想。服务、健康与快乐成为人类社会的经济基础，早已取代衣食住行的传统生存与发展模式。货币纪律和控制信用这样的“黄金紧身衣”已经失去价值，面向未来的和创新的金融体系正在形成，我们都身处一个史无前例的财务自由和生活模式变革时代。金融一如历史规律，也在深刻地改变自己，为社会发展提供稳定与驱动机制。更多衍生产品的不断创新推动社会各个层面迅速金融资产化，个人、企业和政府的投资能力提高，信贷体系促进了经济繁荣，监管体系也在不断降低风险程度。取消了《格拉斯-斯蒂格尔法案》是格老的一项重要举措，这真正推动了美国乃至全球金融体系的业务整合能力和培育新产业的服务能力。即便我们今天再讨论金融控股集团的监管，也是在更高、更为复杂的环境下面对全新的挑战，与格老的时代不可同日而语。客观而论，全球次贷危机时，金融资产的规模和连锁反应的烈度远远超过大萧条时期的程度，但是对金融体系和整体经济的信心恢复相对来说却很迅速，这恰恰是当代金融体系更为成熟和有效的证明。客观而论，当下的金融稳定机制和风险保障远远比历史上任何阶段都要出色。

每位影响历史的人物都有缺点和致命的自负，这是常识，不需要为了臧否人物而故作全面客观。我是欣赏格老的，他基于市场自由哲学和坚韧担当所采取的操作带给了美国经济乃至全球经济一个超长期的金融稳定体系，也扩张了容纳科技创新和经济全球化的应对空间。布雷顿森林体系瓦解后，沃尔克和格林斯潘这两任美联储主席都是应对现代金融挑战而承担重建金融监管体系并保证市场稳定运行的大师级人物，只是格林斯潘在政治上更娴熟老道一些。行文至此，我将抛出一个更有现实意义的问题，金融让我们更安全了吗？

今年恰逢中国改革开放40周年，中国社会越来越关注金融的影响力，领导人明确将金融视为“国家核心竞争力”，这真的让我这个现代金融业建立以来的长期观察与参与者非常感慨。从当年银行自财政系统脱离到资本市场建立，从几千家上市公司形成到几十家中国银行成为全球金融业主力，从银行存款到手机支付，金融早已成为千家万户须臾不可脱离的生活必需品，如阳光空气和水一样成为现代文明的一个要素。毋庸置疑，40年来中国的崛起和各行各业的蓬勃发展，显然同时也彰显了其背后伟大的金融力量。

当下，美国逆全球化趋势发动了贸易战，这使各国不得不面对空前的挑战。与此同时，中国股市低迷，大批上市公司面临资本困境，曾经流行一时的P2P公司步履维艰，并且还存在大量民间金融诈骗活动，这使得金融成了三年攻坚战的首要目标。有样学样，主流传媒想当然地将金融体系作为潜在危机的源头，金融制度与市场一时之间千夫所指。《格林斯潘传》让大洋彼岸的历史穿越到当下中国，内行人自然心领神会。金融是血脉，是经济引擎，但不是大脑，不是手足，更没有力量统领或决定经济决策的成败。金钱与财富总会是民间街谈巷议的主题，民众都喜欢简单逻辑，恐惧和怨恨会感染人心，阴谋论比事实真相能传播的更久远。央行行长和证监会主席很容易在市场困境时被传媒和市场抛出来，从而解脱所有当事人的责任，这在各国和各国不同历史阶段上成为一种社会共识。

沧海横流，方显英雄本色。纲举目张，金融安全成为当下攻坚战的首要目标。将金融看作市场经济的血脉和“国家核心竞争力”，这正是一代金融创业者和从业者的历史机遇。回首40年改革和开放的历史，现代金融在中国快速崛起并蓬勃发展，为中国现代化奠定了坚实基础。我们抵御了亚洲金融危机，积极参与应对了2008年全球次贷危机。成功地构建了交易额超百万亿的金融交易市场，支持了几十万家国有企业的市场化转型，也培育了几千万与全球同行站在同一起跑线的创业者和企业家。中国成为几十年来在全球范围内最有生机、最能安全运行、最具竞争力的金融大国。

不忘初心，金融创新才是化解和转移风险的有效途径，金融科技、人工智能、大数据和区块链等新环境带来的新挑战，必定会催生新的衍生产品和衍生市场。社会稳定和安全，民众生活的幸福和安康，国家与社会的文明进步，这是新一代金融人的使命。重温金融历史，理解沃尔克和格林斯潘的时代贡献，更让我们理解这一代中国金融改革家的巨大

历史贡献，向刘鸿儒、周小川、陈元、刘明康和姜建清等一代中国金融家致敬。

前言

现代金融体系的第一现场

本书在创作过程中获得了查阅格林斯潘所有论文的权限，并与格林斯潘的同事们和朋友们进行了大量访谈。从2010年的秋天开始，在随后5年里，我一直是格林斯潘在华盛顿的办公室的常客，并因此可以多角度地感受他：在家里，他为英国前首相举办晚宴；在他位于纽约里兹的中央公园南部的套房里，工作人员用一个由巧克力制成的美联储大楼的模型来欢迎他；在阿西拉站的火车上，他慷慨地给搬运工小费，以此践行他的再分配理念。当我和格林斯潘的对话记录了70多个小时后，我停止了录音。然而，有趣的事情总是在最意想不到的时刻出现，它们并不总是发生在录音机还在运转的时候。格林斯潘提起了自己对汽车的热爱，尤其是汽车能让他从灰暗的情绪中振作起来。在这之后，我在他的办公室留了张便条，想跟他确认这一点。后来，格林斯潘回答说：

> 亲爱的塞巴斯蒂安
>
> 1959年，我买了一辆带尾翼和红色真皮座椅的别克敞篷车。伴随着巴赫的音乐在高速公路上开车飞驰，这太令我振奋了。无论如何，我再也想不起我曾在买车之前感到沮丧了。
>
> 祝好
>
> 艾伦

我费尽心思找到了一张符合格林斯潘所描述的照片，并寄给了他。格林斯潘的助理转述了他的回答：

> 格林斯潘他的车就是这种型号！但是他的车内饰是红色，外面是黑色的（这张照片里外面是白色的）。他说他的车有空调。

在关于金钱和权力的讨论中，格林斯潘变得不可捉摸。起初，我问

到了格林斯潘的浪漫生活。“我约会过新闻主播、参议员和选美皇后。”他在回答时显得有点儿顽皮。我问他，什么使他最快乐。他诚恳地回答道，是一种进步感，一种身处在峭壁却依旧向上的生命轨迹。我问他，像他这样的经济学家，为什么仍坚持称自己是一个“伴奏者”。只有追溯到他小时候所经历的爱与伤害，才能回答这个问题。他的雄心、他的羞怯以及他在华盛顿的行事方式，这些都源于20世纪30年代格林斯潘在曼哈顿北端所经历的少年时代。

一些最好的研究材料几乎仍然来源于格林斯潘自己。几位勤勉的记者曾试图找到格林斯潘所写的早期著作，包括他的博士论文。奇怪的是，授予他学位的纽约大学却找不到这篇博士论文了。然而，在格林斯潘的办公室坐了几个月后，我注意到了一个现象，当提及其年轻时代的想法时，他的目光总会下移，落在一本厚厚的活页夹上。有一天，当格林斯潘回到自己的理念演化这一话题时，我抬头看着架子上同样的位置。我说，我很想读那本早期的作品，并且故意盯着那本活页夹。尽管里面的内容有些尴尬，但他还是把它给了我。

我知道，在20世纪60年代，小说家安·兰德的身边聚集了一群的客观主义者，格林斯潘是这群人当中的首席经济学家，并且他还发表了一系列“客观主义的经济学”的演讲。我想知道，在格林斯潘30多岁的时候，是否有录音或者文字片段，能让我深入了解他的世界观。有一天，为了寻找格林斯潘那些时候的朋友和同事，我前往弗吉尼亚州森林里的一间僻静的小木屋，并与洛厄尔·维尔特班克（Lowell Wiltbank）交谈。维尔特班克曾在格林斯潘的小型咨询公司里负责管理电脑和机器。当得知维尔特班克本人就是兰德思想的坚定拥护者时，我询问他是否保留有兰德运动的纪念品。他说自己的地下室里堆满了这些东西。在很久之前，我就拥有了一份300页的文字记录：对于格林斯潘理念思考的巅峰期而言，这些记录构成了其意识的一幅地图。

毫无例外，这类研究常常像在枯井里面打水。不过，那些说起话来滔滔不绝的人还是给予了我回报：在共和党煽动者帕特里克·布坎南（Patrick Buchanan）的个人档案中，我发现了格林斯潘向理查德·尼克松提交的、关于1968年种族矛盾以及暗杀的毫无歉意的保守言论；在按照《信息自由法》（*Freedom of Information Act*）公布的采访和文件中，我了解到了美国联邦调查局关于衍生品和抵押贷款记录的不为人知的故事；我还搜集到了一些爱着他的女人们的敏感回忆，其中最重要的是他的妻子安德烈娅·米切尔（Andrea Mitchell）。就像我在本书致谢里

写到的那样，美国外交关系委员会的一个优秀的研究小组使我深受启发。我们之间进行了数百次访谈，我查阅了数千页的原始记录文件，以求尽可能生动、准确地重现格林斯潘的生活。

当格林斯潘同意配合这个项目时，我有点惊讶。2008年金融危机后，他在自己回顾性研究中引用了我所写的、关于对冲基金的故事，并表示了赞许。于是，我尝试着联系他。不过，我当时认为，自己早期所写的一本书可能会影响他对我的态度。在那本书中，我讲述了在詹姆斯·沃尔芬森（James Wolfensohn）治下的世界银行。尽管我对沃尔芬森的评价总体上是正面的，但反响并不好：沃尔芬森试图诋毁我，世界银行的书店也决定不再展出它大量订购的书。有一次沃尔芬森正在大发脾气，其手下安排了他的一位杰出的朋友打来电话，并让他冷静了下来，这位朋友就是格林斯潘。

尽管有这种不顺遂的背景，但格林斯潘仍然同意与我们谈谈，尽管他明白他可以宣称我的评价和结论无效。根据出版代理人的建议，我试图锁定他，要求他签署一份协议，承诺与我合作，而不是与其他作者。然而，这个时候格林斯潘却犹豫了，他注意到在某些时候我可能会做出他不喜欢的事情。另外，由于我没有意愿要自我束缚，所以他也不打算自我束缚。在初步试探之后，我们在相互自主的基础上继续前进。对于为一位经济自由主义者撰写传记而言，这是非常合适的准则。回过头来再看这种安排，我也不会希望有什么不同。这种安排让我能够完全接触我的研究对象，同时又能不受限制地保持独立。他的妻子也是一位记者，因此他明白自己不应该试图控制我。

在写作完成时，我还在犹豫，是否要把手稿给格林斯潘看看。在我们的关系中，没有任何事情需要我这样做，我也意识到了摊牌的风险。仅就我的研究范围而言，它就很可能会令人震惊：在某些情况下，我没有告诉格林斯潘自己发掘到的文件，因为这些文件本身就说明了问题，不需要他的评论或阐述。此外，人们通常不太容易接受局外人对自己所作所为的坦率描述。就像沃尔芬森以前那样，格林斯潘可能会对我进行还击。不可避免的是，这些证据使我反复思考研究对象的行为和动机，而这些行为和动机与他自己的描述并不一致。显然，他不会喜欢这样。不过，经过深思熟虑后，我还是给格林斯潘看了这些稿件。一方面，开放似乎更值得尊敬，毕竟，他一直对我敞开心扉；另一方面，这也是我的研究成果的最后审核。经过5年全心投入，我终于找到了真相，而依靠研究对象自己的记忆在最后阶段测试一下我的结果似乎是很必要的。

在收到文稿的3周后，格林斯潘从伦敦给我打了一个电话。我们进行了两次长时间的通话，在此期间，他仅仅在极少数的地方表达了强烈的反对意见，其余都接受了。他笑着说，我所撰写历史的准确性超过了正面性。在他与父母的关系的一处细节上，我听从了他的意见。接着，他还补充说明了一下，自己在20世纪90年代末抵制衍生品改革的动机。此外，他还提出了一些其他问题，而我充分考虑了他的意见，但我的文稿基本上没有更改。

不管正面与否，我希望这段历史是有益的。作为同龄人中最具影响力的经济领域的政治家，格林斯潘的一生都为了一个重大转变而奋斗：使金融业从第二次世界大战后所实行的固定和受管制的体制，转变为在过去25年中所实行的完全自由体制。对于推动这种转变的决定而言，没有人比格林斯潘更接近第一线了。格林斯潘的故事也是现代金融体系形成的故事。

“他树立了一个标准”

1986年1月23日，白宫经济顾问委员会的成员在白宫西厢的罗斯福厅集会。这次集会颇为神秘：为了规避那些令人厌烦的、要求会议阳光透明的法律制度，组织者邀请了美国中央情报局局长。以他的出席为借口，可以将会议设为保密级别。沃尔特·瑞斯顿（Walter Wriston）将花旗银行打造成了全美最顶尖的商业银行，这个高个子驼背男人坐在了会议桌旁。出席该会议的还有米尔顿·弗里德曼，这位身材矮小的经济自由主义的捍卫者来自芝加哥大学。除此之外，还有10多位来自华尔街和学术界的名流。会议进行两个小时后，房间的门被推开了，当时的美国总统罗纳德·里根缓步而入。

此时，里根的心里只想着一件事：通货膨胀。尽管每年4%的通货膨胀率已经比20世纪70年代末、80年代初的15%好多了，但仍然不够低，至少对里根来说还不够低。通货膨胀率必须被控制在“0”的位置，“否则我们将会倒退回到原来的水平”。

一位顾问认为，公众对通货膨胀水平的容忍度也许已经提高了。然而，总统先生却不能容忍这种姑息让步。

“我们究竟应该如何降低通货膨胀水平？”他问道。

“您是百分之百正确的，”弗里德曼回答道，“只有一个目标是正确的，那就是零通货膨胀率。”弗里德曼认为，如果人们对现状过于自满，那么通货膨胀率在年末时可能将重回7%或8%的水平。

“弗雷德里克·巴斯夏（Frederic Bastiat）没说过么，‘没有任何一个文明能比法定货币存在得更久’。”里根说道。

里根对这位19世纪的法国经济学家的狂热推崇，让在场的大部分幕僚都哑然失色。里根认为，如果货币的坚实地位只是基于对政府的充分信任，那么这终将会导致货币最基础的职能消失殆尽，即储藏价值。对于与会者而言挑战里根的信仰看起来并不明智。在就任美国总统初期，里根已经成立了一个委员会来研究回归金本位的可能性。里根认为，要解决20世纪70年代的通货膨胀问题，就必须回归到货币还是有形商品的

单纯年代。

弗里德曼开始据理力争起来。他觉察到了里根的打算，想要去纠正这位总统的想法。

“现在的法定货币被视为一种标准。”弗里德曼坚持道。里根总统对通货膨胀感到担忧是对的。然而，与回归金本位的梦想相比，通过限制政府印钞票的本能冲动来避免过度的通货膨胀，才是更好的决断。央行的相机决策应该让位于单一货币规则：应该以法律的形式把每年的货币供给增长率设定为一个固定值，比如4%。

“我们应该通过法规来控制法定货币的增长速度，现在已经回不到过去的商品货币时代了。”弗里德曼说道。

弗里德曼一直被公认为对这类问题拥有决定性的权威。从20世纪60年代开始，弗里德曼逐渐成为货币问题方面最耀眼的学术评论员，并且拥有令人生畏的辩论技巧。“每个人都喜欢和弗里德曼争论，尤其是当他不在场的时候。”时任美国国务卿的乔治·舒尔茨（George Shultz）对此嘲讽道。只要这个令人讨厌的家伙冒出几句略带讥讽意味的话，显贵们就顿时哑口无言。然而，坐在桌边的某个人，显然已经做好了反驳弗里德曼的准备。

“为什么不能重回商品本位呢？”一个平静的声音问道。

这个平静的声音出自格林斯潘。从很多方面来说，他都不能算是重要人物。既不是赫赫有名的大学教授，也不是私营企业的大亨，他只不过是一家低调的纽约咨询公司的经营者。格林斯潘20多岁就结婚了，而此时他已60岁了。不过，他仍然拥有强壮的体格、宽大的嘴唇和光滑的黑头发，还扮演着令人好奇的双重角色：一位内向的数据分析师和一个抢手的民间学者。他知道联邦预算的奥秘，能够预测出下一年的钢产量，深谙神秘的金融脆弱性理论。

从尼克松开始，每一位美国总统都会仔细斟酌他的建议。他还认识选美皇后、新闻主播和参议员，并向其中的许多人献过殷勤。他是一个多才多艺的舞者，经常在开着自己的一系列豪华轿车时，把莫扎特或勃拉姆斯的音乐调到最大音量。前段日子，格林斯潘身着一件宽肩西装，在电视节目上推销最新的苹果电脑，这将他书呆子式的性感与苹果的叛逆形象完美地融合在了一起。在向观众演示了如何使用该设备来跟踪他们的财务状况、查询银行账户，并以电子方式支付账单后，格林斯潘愉悦地结束了展示。“如果你的账户上还有剩余的钱，那么恭喜你，”他的

眉毛俏皮地拱起，“你比我们的政府做得更好。”

里根似乎很喜欢格林斯潘关于金本位制的发言。“我曾经为一套西装付了50美元，但现在50美元甚至不够干洗费。”里根很快就从抱怨世俗小事转入了存在主义，他问道：“人类真的可以自己决定生产多少货币吗？”

“美国联邦政府的问题在于它可以印钞票。”格林斯潘用极富个人特色的、温柔而毋庸置疑的声音友好地评论道。重回金本位制相当于对政治精英施加了一种纪律。只要有一个能创造出不可兑现纸币的央行，政客们总是会使支出超过收入，因为他们确信债务将被印钞机消灭掉。正是这个原因，在20~30岁这段时间里，格林斯潘一直致力于反对当时的货币制度：从根本上来说，美联储印钞有十足的欺骗性，在美国人意识到这一点之前，在他们将货币钉住黄金之前，通货膨胀仍将是一个持续存在的威胁，经济基础也不会稳固。

事实上，尽管很少有人能记住这一点，格林斯潘却从逻辑上将这一观点推演到了极致。他将美联储的设立描述为“美国历史性的灾难之一”，可以算作20世纪最大的讽刺之一。

1987年8月11日，在与里根总统交换意见的一年半后，格林斯潘宣誓就任美联储主席。不过，在接下来的18年多的日子里，他实践的却是自己以前经常抨击的想法：有印钞权的央行通过相机抉择能够稳定经济。显然，格林斯潘做成了自己认为不可能的事情，他摇身一变为全球超级明星，受经济学者崇拜，受投资者仰慕，从东京到法兰克福的领导人都向他请教。当他出席在巴塞尔举办的央行行长定期聚会时，会场里安静到可以听到针落地的声音。这些餐桌上的杰出人物，都是各自领域的巨人，他们像饥渴的大学生一样做着笔记。凭借理智、安静的力量，格林斯潘就像首席指挥一样控制着美国经济这个庞大的交响乐团。如同一位随性的传记作者所言：“他是一位艺术大师。”纽约的约翰·卡西迪（John Cassidy）写道，格林斯潘就职美联储主席时发表的庄严的宣言，对普通美国人来说，就像抗抑郁药物百忧解（Prozac）和《辛普森一家》（*The Simpsons*）一样熟悉、舒心。

格林斯潘的显赫名望显然不仅仅来自他曾经对纸币制度的猛烈批评，他还用实际行动颠覆了人们的固有观念。在他上任之前，没人会在

美联储主席与大师之间画上等号，然而，实践证明他们错了。

美联储自1914年正式履行其职能后，对两次世界大战期间的通货膨胀负有不可推卸的责任，这直接导致，20世纪30年代的经济衰退转变为大萧条。20世纪70年代，在面对美国历史上和平时期最严重的通货膨胀时，它几乎束手无策。通过深入分析这一灾难的每个环节，货币经济学家们认为，央行总是对通货膨胀采取较温和的处理手段：它们受到不可抗拒的政治压力，从而必须保证经济活跃。亚瑟·伯恩斯自1970—1978年担任美联储主席一职。在他的任内，尼克松的追随者一直没有停止过威逼。他的继任者威廉·米勒（G. William Miller）因为政治上的忠诚被吉米·卡特选中，而在上台仅18个月后就匆匆辞职了。1979年，弗里德曼甚至写信给米勒的继任者沃尔克，满怀信心地预言沃尔克必败无疑。“我对你的晋升表示哀悼，”弗里德曼嘲讽道，并强调美联储现在正面临着两位数的通货膨胀率，“如你所知，我认为，在操作方法不发生重大变化的情况下，美联储无法应对这种挑战。”

在接下来的8年中，沃尔克的表现比弗里德曼预测的要好很多。美联储如英雄般地将通货膨胀率从15%降到4%以下。不过，美联储对抗通货膨胀的能力仍然受到了政治方面的钳制。两位数的通货膨胀率已经造成了国家危机，这使得沃尔克敢于采取更强硬的措施。然而，一旦通货膨胀的局面缓和，要维持紧缩的货币政策就会变得困难起来。实际上，在其任期快要结束时，听命于里根的其他美联储官员就开始背叛沃尔克的货币紧缩政策。自此以后，沃尔克手中的权力再也没有恢复到最高时的水平。这一教训似乎是，一位像格林斯潘这样的美联储主席，如果在通货膨胀不再是头号敌人的时候上任，几乎注定要失败。除非回到金本位制，否则只有弗里德曼的单一货币规则才能确保美国民众钱包里的现金在未来不贬值。

对于格林斯潘的上任，人们并没有太多的期待。观察家普遍预测，他将“无法像沃尔克一样控制美联储……并且也无法对政治家们形成震慑力”。果然，在其上任的第一年里，他曾多次在办公室遭到布什总统的行政官员的抨击。当民主党赢得1992年大选时，人们普遍认为格林斯潘的任期时日不多了。

然而，当他最终离开美联储主席的宝座时，格林斯潘达到了弗里德曼根本想象不到的崇高地位。他获得了总统自由勋章、英国爵士爵位和法国荣誉军团勋章。他的任职时间是沃尔克和伯恩斯的2倍多，是命途多舛的米勒的12倍多。只有在1951—1970年领导美联储的威廉·麦克切

斯尼·马丁（William McChesney Martin）的任期稍久于格林斯潘。不过，在马丁的时代，银行和信贷还不像现在这样重要，美联储的形态也和当今的情况有很大差异。

在弗里德曼给沃尔克写了那封略带挖苦意味的信的27年后，他终于在格林斯潘任期接近尾声时承认了这场变革。格林斯潘不仅延续了沃尔克对抗通货膨胀的胜利，并且扩大了战果。在沃尔克时代，物价以年均5.2%的幅度上升。其中，在他的第二个四年任期里，物价涨幅更是维持在了3%的低位。在格林斯潘任职的18年半中，物价的涨幅降至了年均2.4%的水平。

“格林斯潘向人们证明，维持物价稳定是可能的。这绝对是一项非常巨大的成就，”弗里德曼评价道，“他树立了一个标准。”

2006年11月，也就是在他向格林斯潘表达敬意的10个月后，弗里德曼逝世了。他没能活着见证随后爆发的金融危机，也没能看到人们对格林斯潘的评价发生了戏剧性大转折。在华尔街崩盘后，格林斯潘这位原本令人安心的大师成了人尽皆知的罪人。很多人认为，正是他的纵容与放任的思想催生了畸形的大泡沫。在后危机时代，以事后诸葛亮的角度来看，格林斯潘在抑制消费者物价指数这一点上似乎有些出格了。这场危机摧毁了数百万个工作岗位，造成居民储蓄的价值蒸发了数万亿美元，并导致了自20世纪30年代以来最严重的衰退。

这场金融危机确实是评判格林斯潘“遗产”的关键。他不可能完全没有责任；这次金融内爆的成本是如此之大，显然应该采取更多措施来避免或者减轻这种成本。尽管批评是必要的，但我们仍然要在开始前澄清一些事实：在大危机后的诸多评论中，格林斯潘的形象已经被严重扭曲了。许多人指控他盲目相信模型，其中包括许多经济学家。然而，他其实是经济模型最主要的怀疑者之一。他被指责低估了金融系统走向失控的可能性，可是他已经花了50年的时间警告信贷周期的不可信。他被描绘为安·兰德式的经济自由主义的拥护者。不过，这只是他极为复杂的人生悖论中的之一，他的思想其实是毫不妥协的兰德主义和易变的实用主义相结合的产物。身为犹太人，他却为具有浓厚反犹意识的尼克松提供咨询服务。他是一个主张提高税收的保守主义者，一个一再支持金融救助的自由主义者，一位经常表现得像华盛顿谋士的经济学家。起初宣扬金本位，接着开始主导金融印钞机运行，对于这样的人来说，他当然

不可能是一位空想理论家。

格林斯潘主张金本位制，这一点使得2008年的危机更让人感到费解。他认为黄金能构成一种约束手段：如果政府不能印钞票的话，就不会援助华尔街。然而，作为美联储主席，他曾经采取了多种救援措施，大幅削减利率以缓冲1987年华尔街的崩溃、1998年俄罗斯债务违约以及2000年网络股泡沫的破裂所带来的冲击。“老年”格林斯潘采取的政策的结果，正是“青年”格林斯潘所担心的：金融家被鼓励承担更大的风险，因为他们相信美联储会保护他们。

为什么格林斯潘愿意不断降低利率并眼睁睁地看着风险一点点地积累起来？如果他不断增加借贷的成本，又会发生什么呢？这些都是评判格林斯潘“遗产”的关键问题。假如这位金本位的倡导者选择放松监管的强度，另一位美联储主席会有完全不同的做法吗？鉴于他所面临的政治和体制压力，他是被迫运用货币政策去挽救金融系统的吗？抑或，这反映了其性格上的缺陷，使他必须要用权力和声望来缓解自身对冲突的恐惧感和潜在的不安全感？

格林斯潘并不简单地是一个有效市场假说的信徒，他经常会提到金融创新的风险问题。虽然他对于大量的期权、互换以及各种新奇债券表示欢迎，那也很大程度是因为他觉得自己别无选择。如果说，格林斯潘在利率问题上的立场是让人迷惑的，那么基于其经济自由主义的理念，他在监管问题上的立场就没那么让人奇怪了。格林斯潘拒绝强化监管，只是因为他天真地相信，市场是有效率的。他对于金融家太信任了，从而不愿去设想，金融家眼花缭乱的创新会威胁到市场的稳定性。这些是大多数评论家的看法，然而，答案比更多评论家所能想象的更为微妙和有趣。20世纪60年代的通货膨胀摧毁了固定汇率制度和银行利率的调节机制；同时，技术变革和全球化使得衍生品交易成为不可抗拒的选项。仅举一个例子说明，1970—1990年，用来给抵押贷款支持证券定价的电脑硬件成本暴跌了99%以上：无怪乎这一时期资产证券化有了长足发展。因此，当格林斯潘和他的盟友们认为某些规定已经过时，他们并非受到了经济自由主义狂热的蛊惑。相反，他们致力于解决，如何用最好的方式处理旧系统的必然消亡所产生的问题。政策制定者无法保留20世纪50年代和60年代受控制的金融体系，即便他们很想这样做。

此外，很明显，金融现代化绝不应该被抵制，即使有无数个理由去抵制。它的风险应该与真实收益平衡。举例来说，当汇率开始出现波动，出口商担心美元升值将使他们的产品没有竞争力，进口商担心美元

贬值将使他们的成本增加。货币衍生品为出口商和进口商提供了一种在期货市场上进行交易的方式，并对冲了每个人的风险。金融工程使得世界更安全而非更不稳定。以类似的方式，抵押贷款证券化使成千上万的投资者分散风险；互换和期权同样能够分散风险，只不过如果被滥用将会很危险。当谈到随之而来的风险管理时，银行与投资银行的风险管理能力比仅仅有过一两次实际操作的监管者要强很多。格林斯潘和他的盟友对私人参与者能够避免疯狂和崩溃并不抱期望，但他们也怀疑监管者是否能够做得更好。他们并非单纯的有效市场假说的信徒，而是“政府不能做得更好”的现实主义者。

格林斯潘在1967年夏天尼克松竞选时开始了他的政治生涯，那时，现代金融还没有出现。在接下来的40年里，他参与了每一个重要的金融议题的辩论：作为福特总统的白宫经济顾问委员会的主席，作为里根政府的“红颜知己”，作为美联储主席，以及作为资本主义的代言人。他的盟友们来自政治分歧的双方。民主党总统卡特抹除了银行利率管制的最后痕迹。另一位民主党总统克林顿签署了1999年的银行改革法案，正式废止大萧条时代确立的银行业、保险业和证券业相隔离的制度。一个由专家组成的全球俱乐部，在20世纪90年代按照银行自身的风险模型，针对银行资本设计出了第二版《巴塞尔协议》（*Basel rules* Ⅱ），从而有效地将梅赛德斯的钥匙交给了下一代青少年。将金融自由化看作一些右翼的阴谋，这是非常可笑的。聪明人都在努力推动金融发展，并作出最好的判断。他们的真诚使他们犯下的错误更具启发性。

传记的一个优点是，它使读者得以了解真实的决策：真实的决策往往是不完美的、偶发性的、建立在不完全信息和人性缺陷之上的。格林斯潘和其同时代的人也曾马失前蹄：对于大型金融机构内部扭曲的激励措施，他们的态度不够审慎，他们对待泡沫和杠杆太过自满。不过，历史学家的任务之一是评判过去几代人，任务之二则是告诉后人，他们出色的前辈如何以及为何失足。毕竟，以后的金融政治家也会面临格林斯潘遇到过的同样的问题。他们希望能预测危机，但又缺乏相应的工具，他们将会被号召起来消除人类不可回避的金融风险。他们幻想能够抑制公民的自满情绪与领导人的自恃倾向，创造奇迹，成为合格的“大师”。那么，在这些方面，格林斯潘的故事也许可以给后人启发。

目 录

译者序　青史凭谁定是非

推荐序　金融让我们更安全了吗？

前言　现代金融体系的第一现场

引言　“他树立了一个标准”

PART 1　理论家　THE IDEOLOGUE

历史早已证明，货币扩张最终会引起通货膨胀，即使这种征兆会暂时性被工资及价格管制或其他特殊情况所压制。

01　征服者的感觉　THE FEELING OF A CONQUEROR

02　非凯恩斯主义者　THE UN-KEYNESIAN

03　货币复兴　THE REBIRTH OF MONEY

04　兰德的“送葬员”　AYN RAND'S UNDERTAKER

05　反抗新边疆　AGAINST THE NEW FRONTIER

PART 2　政治家　THE POLITICIAN

回归金本位制的一个必要条件是特定的金融环境。然而，这种金融环境又是人们希望金本位制能够创造出来的。如果我们恢复了金融稳定，那么通过金本位制的回归又能达到什么目标呢？

06　尼克松麾下的经济自由主义者　A LIBERTARIAN FOR NIXON

07　无为主义　DO–NOTHINGISM

08　“一个少数派”　“A MINORITY OF ONE”

09　在撒切尔与基辛格之间　BETWEEN THATCHER AND KISSINGER

10　房地产业的头等谜团　THE FIRST HOUSING CONUNDRUM

11　共和党的空想家　REPUBLICAN DREAMERS

12　“我们真的需要美联储吗？”　“DO WE REALLY NEED THE FED?”

13　共和党的“沃尔克”　A REPUBLICAN VOLCKER

14　不抽雪茄烟　WITHOUT THE CIGAR

PART 3　中央银行家　THE CENTRAL BANKER

我们该如何界定哪些价格是非常重要的呢？当然，按照对通货膨胀的基本测量标准，产品和服务的现价是非常重要的。然而，我们该如何处理期货价格？如何处理股票、房地产以及其他盈利资产这类对未来的声索权的价格？当非理性繁荣已经过度地抬高了资产价格时，我们怎么才能发现呢？

15　“格林斯潘是可有可无的”　“GREENSPAN'S IRRELEVANT”

16　浅黑色的星期一　LIGHT BLACK MONDAY

17　岌岌可危的美联储主席　THE GUN-SHY CHAIRMAN

18　“你真是一个了不起的专家”　“YOU'RE THE BIG GURU”

19　大师　MAESTRO

20　艾伦与艾伦之间的对决　ALAN VERSUS ALAN

21　zipswitch主席　THE ZIPSWITCH CHAIRMAN

22　非理性繁荣　IRRAIIONAL EXUBERANCE

23　“这是我见过的最好的经济状态”　“THE BEST ECONOMY I'VE EVER SEEN”

24　“艾伦叔叔会照顾我们的”　“UNCLE ALAN WILL TAKE CARE OF US”

25　Alan.com　ALAN.COM

26　“一个超现实的社会”　“A VERY SURREAL ENVIRONMENT”

27　低通胀　LOWFLATION

28　化为泡影　THE FOUR WINDS

29　“我发现了一个缺陷”　“I FOUND A FLAW”

结论

致谢

Notes

历史早已证明，货币扩张最终会引起通货膨胀，即使这种征兆会暂时性被工资及价格管制或其他特殊情况所压制。

——格林斯潘，1963 年

PART 1

理论家

THE IDEOLOGUE

01

征服者的感觉
THE FEELING OF A CONQUEROR

20世纪30年代，格林斯潘正是一名翩翩少年时，他深深地陷入了对铁路的痴迷之中。庞大的车头拖着堆积如山的货物，吐出浓浓的蒸汽，并“呜呜呜”吼叫着。正如当时的一本书所描述的，它们看起来并不像机器，更像是传说中的“乳齿象”。小格林斯潘当时经常跑到铁轨边观看这些大型怪物的前照灯投射出的光束，一瞥驾驶室中恐怖的火光以及炉边司炉工的剪影。这一切使他亲身体验了工业化进程所带来的兴奋和恐怖，从而领略到“美国世纪”的真正意义。差不多从11岁开始，小格林斯潘当时就开始收集列车时刻表，记住各条路线以及沿途的城镇，并想象自己在周游整个美洲大陆：从德卢斯（Duluth）到明尼阿波里斯（Minneapolis），再到法戈（Fargo），继续向西经过海伦娜（Helena）、斯波坎（Spokane），最终抵达西雅图。这是他畅想华盛顿高地（Washington Heights，曼哈顿北端的移民区）以外世界的一种方式；同时，这也是他逃离那片低矮的、带有华丽灰塑装饰物的红砖建筑的一种方式，由此他的思绪将从那些太过熟悉的街道中得到释放。这些街道里充斥着意第绪语、爱尔兰语以及德语等欧洲语言。尽管1906年纽约地铁就向北延伸到了那里，但华盛顿高地发展起来还仅仅是20世纪二三十年代的事。然而，即使那里通了地铁，这里的街上仍可以看到马匹以及跟在它们身后清理粪便的人。难怪这些铁路在年幼的格林斯潘眼中充满了浪漫的气息。

当时，格林斯潘与外祖父母内森·戈德史密斯（Nathan Goldsmith）和安娜·戈德史密斯（Anna Goldsmith），以及非常疼爱他的母亲罗斯住在一起。他们所住的公寓位于西163大街600号，只有一间卧室。内森和安娜住在那间唯一的卧室里，而格林斯潘和母亲罗斯则住在餐厅。这间

公寓对于4个人而言不算大，但也还算过得去。这可比另一个移民集聚地下东区的那些拥挤的公寓要好得多，更何况能在大萧条时期拥有这样一间公寓已经很不错了。格林斯潘的外祖母一家住在百老汇西部，那里正好是体面的居住区和混乱的东区之间的分界线。“优雅的居住环境，建筑物的独特风格，附近的公园，傍晚从哈德孙河吹来的阵阵凉风，这一切总让人隐约想起德国城市中资产阶级居住的地区。”一位当代作家这样写道。德国移民曾大量涌入华盛顿高地，以至于华盛顿高地有时也被称为“哈德孙的法兰克福”。

内森和安娜出生于俄罗斯，他们先是移民到了匈牙利，随后又从匈牙利到了美国。对于他们而言，在纽约的生活就像是得到了神灵的护佑。他们乘着让小格林斯潘魂牵梦绕的火车，几经波折后最终安全抵达了美国。罗斯虽然出生在匈牙利，但很快她就成了一个地道的美国人。她有稳定的工作，在布朗克斯（Bronx）的路德维格–鲍曼家具店（Ludwig-Baumann）做售货员，每个月48美元的工资。这些钱足够衣食住行了，还能匀出1/4给格林斯潘当每周的零花钱。除此之外，令罗斯感到开心的是，她住的地方离她富裕的妹妹玛丽家只有半个街区。一到夏天，玛丽就会带格林斯潘去她靠近洛克威海滩、位于长岛近端的度假别墅。格林斯潘和表弟韦斯利会连续好几个小时在沙滩上，低着头顽强地去找别人遗失的硬币，然后用他们的劳动成果买糖果吃。

作为罗斯和赫伯特·格林斯潘（Herbert Greenspan）短暂婚姻的“产物”，1926年3月6日出生的格林斯潘，对罗斯而言，就是上天赐予她的最大礼物。丈夫在儿子还很小的时候就离开了她，家里也没有其他孩子，所以格林斯潘很好地填补了罗斯生命中的空白。每天清晨，格林斯潘面带灿烂的笑容，坚持去位于奥杜邦大道（Audubon Avenue）的169公立小学上学，而每天下午他都会带着特别的东西回家。从很早开始，格林斯潘就可以心算很大数字的加法，并且似乎还陶醉其中。罗斯常常让格林斯潘在叔叔阿姨面前展示他的心算能力。“格林斯潘，35加92等于多少？”罗斯问道。格林斯潘很快就能给出答案：“127。”

随后，格林斯潘的兴趣转移到了表演艺术上。不过，没过几年，他又对棒球产生了极高的热情。或许没有什么比两件事更能让他激动了：一是收听1936年世界职业棒球大赛的广播解说；二是他10岁时的惊人设计，该设计能将整套击球记录体系简化为一些数据和符号。这些数据很简单、很直接，但依旧让人为之兴奋：一名球员在11次挥棒中击中3次，平均击球率为0.273；在13次挥棒中击中5次，平均击球率则为

0.385。正是因为棒球，格林斯潘记住了分数转换为小数的换算表。显然，在符号上，格林斯潘充分发挥了他的创造力。格林斯潘发明了一种符号，可以让他详尽地记录整场比赛中的每一次击球。如果选手击打出了一记滚地球，他会在绿色记分表上仔细地画上一个“x”；如果选手打出了平直球，他就画一个椭圆；椭圆加上x代表高飞球，α则代表击球到外场。每一位外野手的位置都有相应的数字来代表，这和那些符号结合起来，就可以准确地记录此次击球的全过程了。比如，数字11旁边画了一个椭圆表示平直球击到了右外野。即使自75年后再回头看，格林斯潘依然相信他发明的整套记录体系仍是最优的，甚至比那些报社记者设计的还要好。罗斯对这一点深信不疑。

父亲离开时，格林斯潘还太小，他对父亲没有什么印象。不过，这样的分离却对他产生了深远的影响。单亲家庭的成长环境总是会对孩子的性格产生较大的影响，而与单亲母亲一起生活的孩子，这种影响会更大。富兰克林·罗斯福是在格林斯潘青年时期享誉整个美国的政治家，据说，正是在其单身母亲持续的关注下，他才被激发出了自信和野心。他是母亲一生的事业，也是母亲的丰碑。幸运的是，对于格林斯潘来说，他的妈妈远没有霸道的萨拉·罗斯福（Sara　Roosevelt）那样有非常强的控制欲。萨拉非但不觉得将已婚的儿子安置在紧邻自己的联排别墅有什么不妥，而且还在她的大卧室里开了一扇门，直通她儿媳妇的小卧室，从而可以连通罗斯福的住所。与萨拉相比，罗斯显得温柔得多。不过，她的儿子还是她释放爱的唯一出口。显然，母亲的爱也不断增强着格林斯潘的自信，使他强烈地感觉到未来自己一定会有所成就。“当一个人曾经是母亲无可争议的最爱时，总会产生一种胜利者的感觉，而这种胜利者的自信又常常会带来真正的成功。”弗洛伊德曾这样说过。或许他的说法更多基于直觉而非证据，但格林斯潘一直相信他可以超越那些棒球记者，而且总有一天他可以乘着火车远赴太平洋。

格林斯潘对自己的智力非常自信，但却不太擅长与其他人打交道。格林斯潘可以通过自己的聪明才智掌握棒球的精髓，但在人际关系方面却有点束手无策。他的自我怀疑有一部分来自母亲，因为在他看来，罗斯似乎是无法超越的。她漂亮、活泼、又很合群，无论和任何人比较，她都可以轻而易举地让那些孩子们瞠目结舌。格林斯潘的叔叔穆雷（昵称马里奥）当时正打算移民意大利，一直在等着绿卡。他在钢琴上拥有极高的天赋，并且当时已经是好莱坞知名的音乐剧作家。然而，在家庭聚会上，成为焦点的却往往是罗斯。她化身为伤感歌手，自弹自唱，以一种随意却又扣人心弦的方式演绎着一个时代的歌曲合集。她面带微

笑，极具感染力，在公寓客厅里的小型三角钢琴上弹奏着，并成了整个派对的焦点。这时格林斯潘就会不由自主地躲到角落里，因为他知道，自己只是配角。

不过，格林斯潘内向的主要原因还是源自他的父亲。1906年8月，4岁的赫伯特·格林斯潘以海姆·格林斯潘的名义走出了卑贱的统舱，踏上了埃利斯岛（Ellis Island）的土地。和罗斯一样，赫伯特的长相也非常好，有着如电影明星吉恩·凯利（Gene Kelly）一样的鹰钩鼻和高颧骨。虽然罗斯总是很开朗阳光，但赫伯特却很内向、沉默寡言。并且，他可能将这种性格特点遗传给了自己的儿子，而赫伯特的离开又进一步强化了格林斯潘的这种性格特质。在罗斯和赫伯特离婚之后，赫伯特搬回了布鲁克林，和他的家人住在一起，那里距离格林斯潘差不多30公里。尽管他曾承诺会带格林斯潘出去郊游，但他总是食言。“艾伦很少能见到他。不过，我清楚地记得，在其为数不多的几次探望中，艾伦所表现出的欣喜和激动。”格林斯潘的表弟韦斯利回忆道。被父亲抛弃的经历使得格林斯潘认定，依赖于别人的爱就等于踏上了一条通往痛苦的路。或许活在自己的世界里，活在棒球数据和火车时刻表中，才是安全的。

作为一个孩子，格林斯潘很直接地表达着对父亲的渴望。显然，严厉的外祖父是无法替代父亲的：内森说着一口令人畏惧的意第绪语，信奉犹太教，这些对于格林斯潘而言是如此的格格不入，以至于他后来差点拒绝参加成人仪式。不过，格林斯潘的舅舅欧文，也就是表弟韦斯利的父亲，却是一个更容易接近的人。有时欧文会带着孩子们出去散步，一手牵着韦斯利，一手牵着韦斯利的小妹妹，格林斯潘则紧跟在后边。很快格林斯潘就会挤进舅舅和表弟之间走，直到他的手被叔叔牵上，而韦斯利就独自在一边走。然而，随着格林斯潘逐渐长大，他对爱的强烈渴求就没有那么频繁了。默默地活在自己的世界里，他用这种方式去弥补成长过程中所缺失的父爱，并且发现独处让他感觉更舒服、更开心。就连他在学校的伙伴都能感觉到，格林斯潘变得异常的沉默寡言了。格林斯潘就读于164街的爱德华·斯蒂特初中（Edward W. Stitt Junior High School）。欧文·坎特（Irwin Kantor）是他当时最好的伙伴，两个人常常会在格林斯潘的房间里沉迷于他们自己发明的一种游戏“骰子式棒球”。多年后，坎特回忆起格林斯潘，说他成了一个陌生的独行者：没有兄弟姐妹，没有父亲，母亲则成天在外工作，而外祖父母似乎活在一个古老的世界，只有当外祖父母跟孩子们说话，孩子们才会跟他们说话。

“我觉得，实际上，艾伦是伴随着收音机和他自己的思想成长起来的，”格林斯潘的第二任妻子安德烈娅·米切尔（Andrea　Mitchell）后来说道，“尽管我不知道这样的成长历程是否让他感觉到悲伤和孤独，但这确实塑造了艾伦的性格。他不太容易接触，非常腼腆。”

“真的非常腼腆。”她补充道。

显然，如果格林斯潘的童年经历塑造了他的内向性格，那么这些经历也滋生了他的远大抱负。他身体里有一个强有力的声音在告诉自己，他可以成为伟大的人。他对数字的天赋就证明了这一点，并且他的母亲的赞赏更让他对此深信不疑。然而，他很清楚，自己缺乏率性和逍遥这种无须努力即可获得别人认可的特质，除非他用行动扫除质疑，否则这个世界是不会认可他的卓越的。要想未来有所成就，他必须靠自己努力。通过做一些事并做出一些成就，这个配角才会被注意到。

格林斯潘的父亲很清楚，自己儿子的抱负是如何形成的。1935年赫伯特的书《重铸辉煌！》（*Recovery Ahead*！）出版了，它简直就是一首吹捧“罗斯福新政”的赞歌。在书中，赫伯特把罗斯福比作一位大将军，领导着美国走向“太平盛世”。赫伯特写这本书的动机，既不是文学性的，也不是学术性的，而是商业性的。这本书在《纽约时报》所做的广告允诺“本书包含有一张表格，上面记录了作者对于1935—1936年市场每个月的波动幅度”。赫伯特对于自己惊人的预测一点也没感到尴尬。他将这本书送给了自己9岁的儿子，并在书上题词，希望儿子能对经济感兴趣。“随着你渐渐成熟，你便可以回顾这本书所讲的内容，并试着搞清楚按照某种逻辑去预测的整个过程，然后以你自己的方式做一些类似的工作。”赫伯特这样写道。尽管最终格林斯潘还是走上了父亲所指示的道路，但在当时，父亲的这些建议还没有什么用。格林斯潘只读了几页就放弃了，对于一个9岁的孩子而言，这本书实在太深奥了。

格林斯潘把“罗斯福新政”搁置一边，继续去实现他在棒球上的抱负，一边玩一边分析。随着格林斯潘步入青少年时期，他开始拥有运动员般的身体素质。加上他的灵活性和反应速度，格林斯潘具备了参与这项运动所需要的条件。格林斯潘还是左撇子，这使得他成了天生的一垒手。有一天，格林斯潘在公园里和大孩子一起玩棒球，他打出了一记曲线球，打得是如此自信，使旁边的高中生震惊不已，以至于后者断定格林斯潘以后会参加职业联赛。如此的赞赏使格林斯潘的内心充满了自豪

感。随后，他前往洋基体育场，目不转睛地观看了心目中的英雄们的比赛。这些英雄包括一垒手卢·格里克（Lou Gehrig）、外野手乔·迪马吉奥（Joe DiMaggio）、投手左撇子戈麦斯（Gomez）以及雷德·鲁芬（Red Ruff i ng）。即便在70年后，他依然记得当年的阵容。当他坐在场边，看到那些人赢得冠军时，他会不自觉地想象着自己变成了他们。总有一天，他将不只是坐在看台上，看着别人戴上璀璨的冠军戒指，而是会走到赛场中央，成为整个世界关注的焦点。他不再是注视这些英雄的观众，而是成了被别人瞩目的参与者。他会成为棒球大联盟最好的一垒手。

在老师的建议下，格林斯潘跳了一级，1939年就初中毕业了。接着，他升入了乔治·华盛顿高中。乔治·华盛顿高中位于哈莱姆河（Harlem River）边一个多山的海岬上，其建筑物普遍带有意大利风格的圆柱。这种引人注目的风格使整个建筑物显得厚重和巍峨，就好像古代寺庙。这所学校是整个纽约市最好的学校之一，有优秀的老师，能满足雄心勃勃的、来自移民家庭的孩子的需求。这些孩子下决心要成为班上的佼佼者，从而在这片新天地中崭露头角。在高中，格林斯潘仍然坚持打棒球，而且一直幻想着自己在洋基体育场里打球的场景。然而，在现实中，他却发现自己的进步幅度越来越不明显，于是，他意识到要实现自己的抱负需要一个新渠道。这次，他在音乐里找到了出路。

格林斯潘对音乐的关注显然是受到了他的母亲的重要影响。格林斯潘的父亲对音乐没有任何兴趣。为了向儿子展示自己这本关于经济方面的书，赫伯特曾带格林斯潘去过一位叔叔家，后者是一位会计师，住在中央公园南区一间令人羡慕的豪华公寓里。考虑到格林斯潘在数学方面的天资，他可能在青年时期就已经决定，把这位叔叔当作自己的榜样了。然而，关于他父亲的一切，这个男孩却并不怎么感兴趣。他母亲的家族显然对他的吸引力更强一点。格林斯潘的外祖父内森是布朗克斯区一座犹太教堂中唱诗班的领唱者；叔叔马里奥可以即兴演奏钢琴曲中难度最高的部分；表妹克莱尔正在努力成为一位职业歌手；其母亲罗斯更是一位彻头彻尾的音乐爱好者。当巴赫协奏曲或音乐厅的民谣响起时，罗斯便会跟着哼唱，她唱歌的节奏和音律总是能与音乐完美地融合在一起。格林斯潘非常享受这一切。

12岁时，格林斯潘曾听过克莱尔吹奏单簧管。他被那美妙的音色深深迷住了。于是，他也开始学吹单簧管。随着对棒球的热情逐渐冷却，吹奏次中音萨克斯慢慢地成了他的挚爱。20世纪30年代后期，融合了蓝

调和拉格泰姆舞曲（ragtime）的大乐团音乐非常流行，格林斯潘也被卷入了这股音乐浪潮之中。他着魔似的练习着，有时甚至将自己关在房间里，一练就是6个小时。虽然他痴迷于音乐本身，但显然还有其他一些因素在驱使着他。与棒球一样，音乐也包含着表演的元素，对于孤僻的人而言，这是不靠哗众取宠而成为明星的另一种方式。

15岁时，格林斯潘开启了一次音乐的朝圣之旅，这与他之前的洋基体育场之行有异曲同工之处。他乘坐地铁到纽约市中心的宾夕法尼亚酒店，去听格伦·米勒（Glenn Miller）和他的管弦乐队的演奏会，那地方正好毗邻纽约的一座主要的车站。格林斯潘这么做并非一时兴起：以次中音萨克斯管和单簧管为主要特色，格伦·米勒创立了一种变种的大乐团音乐，而这两种乐器正是格林斯潘最喜欢的。多年后，他在自传中回忆了当时的情景，他设法让自己接近演奏台，最终他距离米勒本人只有3米远。当乐队开始演奏基于柴可夫斯基第六交响曲改编的舞曲《星夜故事》（*The Story of a Starry Night*）时，兴奋终于使他突破了长久以来的羞怯。

“这是《悲怆》（*Pathétique*）！”格林斯潘叫了一声。

“孩子，你很棒。”格伦·米勒回答。

与爵士乐偶像的对话让格林斯潘激动不已，内心久久不能平静。虽然格伦·米勒只说了几个字，但其分量比迪马吉奥和格里克的话都重。

20世纪30年代，当格林斯潘刚刚步入青春期时，政治动荡开始不断侵扰人们的生活。在30年代中期，许多来自澳大利亚和德国的犹太人开始涌入华盛顿高地，海因茨·阿尔弗雷德·基辛格（Heinz Alfred Kissinger）就是其中的一员。这位少年很快就改名为亨利·基辛格，并比格林斯潘提早两年进入乔治·华盛顿高中。当格林斯潘升入高中时，美国海军已经将望远镜架设在高耸的教会钟楼上了，而这座钟楼正好孤零零地矗立在学校的屋顶之上。设置望远镜的作用是监测钟楼下面的河水，以防德国潜水艇潜入。两年后的一天，距格林斯潘去听米勒的管弦乐队演奏仅仅过了几个月，他正在寝室练习单簧管，在间歇时他顺手打开了收音机。当时，播音员正在播报日本偷袭珍珠港一事。

然而，格林斯潘总是尽可能地忽视针对战争的抗议游行。“相比于法国投降，我其实更关心布鲁克林道奇队是否赢了。”许多年后他这样回忆道。格林斯潘并不在乎这些地缘政治的问题，他加入了各式各样的舞曲乐队，并利用课余时间打好几份工，这能保证他每周挣到10美元。

最终，他在音乐方面的成绩好过了自身的学业。尽管他依旧很擅长数学，却难以在其他领域发光发亮，因为他在乐器上花了太多的时间。格林斯潘念完12年级时，学校的音乐部门给他颁发了一个特别奖。在学校的纪念册上，有一张格林斯潘的照片，高高的颧骨、鹰钩鼻和棱角分明的下颌，看上去很像他的父亲。在这张照片下写着一段文字：“聪明利落，又富有才华。会演奏萨克斯和单簧管。”

1943年6月，格林斯潘高中毕业了，但他对上大学毫无兴趣。他被保送到了享有盛誉的茱莉亚音乐学院。茱莉亚音乐学院是纽约的一所精英音乐学院，并且一直致力于取代欧洲成为古典音乐教育中心。不过，学校的教学方法有点太中规中矩了，可能并不适合格林斯潘这种痴迷于格伦·米勒的学生。于是，1944年1月，格林斯潘就退学了。尽管如此，他并没有放弃音乐。他开始跟名师比尔·希尼尔（Bill Sheiner）学习，这位老师曾在位于布朗克斯174号大街的音乐集市上举办过演奏会。当时，希尼尔让格林斯潘坐在斯坦·盖茨（Stan Getz）旁边。这两个人很快就成了朋友，斯坦后来成了爵士乐历史中最伟大的萨克斯演奏家之一。格林斯潘后来写道：“面对这样一个天才，我的局限性暴露无遗，和盖茨比音乐天赋，就好像跟爱因斯坦比智商一样。”然而，他明白，相对于打棒球，音乐上的能力可以给他提供一个实实在在的就业机会。

1944年的春天，格林斯潘刚年满18岁，就收到了征兵部门的通知。当时，正好是美国历史上最不堪回首的日子：成千上万的美国军人死于战争。格林斯潘坐地铁来到曼哈顿南部的巴特里公园（Battery Park），征兵中心就设在那儿的海关大厦里。巴特里公园原本是国际商务的圣地，现在却被卷入到了战争中。当时，有数百名年轻人排在格林斯潘的前面，他等候了很久才轮到自己。然而，一份医疗检查显示，他的肺部有一块斑点。“我们不确定是否有问题。”外科医生说道，并安排格林斯潘在第二天接受一位结核病专家诊疗。当结核病专家也无法确定他是否生病时，他被告知不适合服兵役。

格林斯潘害怕极了，他担心自己很快就要死了。然而，尽管事后证明，他的担心是多余的，但他的生活还是彻底改变了：幻想着与战友一起面对死亡，打破了他内心深处的那堵墙，并让他不再独来独往。与此同时，他对美国政府的敌意也因为这件事减轻了。对20世纪30年代的年轻人而言，政府包办一切让他们非常抵触。无论如何，已经18岁的格林

斯潘为了不受这些反设事实的干扰，于是便更深地陷入到了音乐中。他的老师希尼尔为他指了一条路：亨利·杰罗姆（Henry Jerome）的乐队一直在各地进行巡回演出，他们现在正招募单簧管和萨克斯演奏手。

杰罗姆和格伦·米勒并不一样，他在那些喜欢泡酒店和赌场的中年夫妇中有很高的声望，而和他的乐队签约更像是加入了AAA级棒球联赛而不是职业棒球联赛。不管怎样，格林斯潘这个羞涩但四肢灵活的年轻人，带着自嘲式和内敛的微笑来到了位于市中心的诺拉工作室面试。杰罗姆很喜欢格林斯潘的表演，给他提供了一份每周62美元的工作，这是他母亲在百货商店的工资的3倍。

在接下来的16个月里，格林斯潘成了一名旅行表演者。他的足迹最远到达过新奥尔良。在前往目的地的火车上，他和邻座攀谈起来，结果发现南方口音实在太难听懂了。他对这一切非常享受。通过这一路的亲身体验，格林斯潘逐渐发现，杰罗姆乐队的演奏实在太令人兴奋了，远远超过了他们的名头所对应的水平。在杰罗姆与格林斯潘签约之前，杰罗姆乐队曾在瞭望站演出，这是一个赌博场所，位于肯塔基州卡温顿的南方高速公路上。比较棘手的是，在附近的剧院有一个竞争对手，该乐队总是能吸引更多的观众，并挖走杰罗姆的一些乐师。“我不得不重新开始整件事情，因为我的乐队已经被拆散了。”杰罗姆后来回忆道。然而，他在逆境中看到了机会，决定另辟蹊径。当时，以“大鸟”查理·帕克（Charlie Parker）和迪兹·吉莱斯皮（Dizzy Gillespie）为代表的音乐家开始演绎一种大胆的新爵士乐风格，并在曼哈顿夜总会引起了轰动。自20世纪30年代末期开始，崇尚柔和甜美的旋律的大乐队一直占据着纽约流行音乐的主导地位，然而，这种局面逐渐改变了。杰罗姆准备找能即兴演奏波普式（bebop）新风格爵士乐的人，来填补其乐队的缺口。“这些乐师都在街上，他们就是被埋没的迪兹和查理。”这位乐队领队后来回忆道。

于是，杰罗姆开始在纽约四处寻找能尝试新风格的演出地点。最终，他在派拉蒙剧院（Paramount Theater）下面的柴尔斯餐厅找到了理想中的演出场地。选择这个地方多少有些奇怪，这家位于时代广场的洞穴式自助餐厅，与迪兹和查理曾演出的私人爵士俱乐部的风格完全不同。傍晚时分，无论对于请假离船登岸的海军学员，还是来自韦斯切斯特看演出的一家人，这家餐厅都会热情接待，并提供煎饼、煎蛋卷、金枪鱼沙拉三明治。这些其实并没什么稀奇的。不过，从20世纪20年代开始，柴尔斯餐厅逐渐被赋予了双重含义。在午夜时分，餐厅又将迎来一

批新顾客。按《名利场》（*Vanity Fair*）腼腆的说法，这家餐厅将以“淡紫色”为特色。

美国国家公共广播电台经常转播杰罗姆乐队在柴尔斯餐厅的演出。乐队的表演经常被安排在黄金时段广播剧结束后的11点档，当整点报道的新闻主播播送完欧洲和太平洋战争的最新公告后，收音机中便会响起由嘹亮的小号和柔和的萨克斯演奏的音乐。随后，一位老练的爵士乐手主持人将介绍当晚的演出阵容，并即兴讲一些话来配合小号的演奏。“不管你的身体有多么僵硬，当听到这首由杰罗姆创作的曲子时，无论你在做什么，你只需要站起身，舞动起来，尽情地享受吧。”

格林斯潘是这支14人乐队中资历较浅的成员。尽管他能完美地演绎别人写的曲子，但他没能力像自己的偶像那样即兴演奏或是独奏。据格林斯潘后来回忆，他对自己当时的角色很满意。当他憧憬着加入美国职业棒球大联盟的时候，他认为自己能成为一名称职的一垒手，但成不了明星投手；当他演奏爵士乐，他也乐于做一个伴奏者。不过，他的谦逊也是有限度的。在内心深处，格林斯潘始终认为他自己是独一无二的。他想在生命的这场大戏剧里扮演英雄，并下定决心要得到别人的认可。尽管对于一个年纪轻轻的少年来说，一周赚62美元已经是很好的人生开局了，但是如果他看不到成为独奏家的希望，他注定不会一直坚持下去。

在当爵士乐手期间，格林斯潘不仅仅在音乐上，其实在很多方面都是边缘人物。他主动承担了为其他乐队成员报税的相关事务，从而将自己定位为乐队中的知识分子。“相比于音乐，他在记账方面可能更有天赋。”杰罗姆这样评论他。格林斯潘利用停工期的方式也使自己显得与众不同。第二次世界大战期间，工会运动相当活跃。该乐队遵循了一项由工会制定的规则：演奏40分钟，休息20分钟，然后再开始下一循环。乐队的其他成员都会趁着这段停工期偷偷溜到楼上的沃尔格林药店（Walgreens），在电话亭里吸大麻。格林斯潘则会看一些关于金融的书籍。在柴尔斯餐厅这种与学习格格不入的环境里，格林斯潘开始了自己对银行业和市场的启蒙教育。他研究金融家约翰·皮尔庞特·摩根（John Pierpont Morgan）的经历，后者在第一次世界大战之前打造了美国。他津津有味地阅读《股票大作手回忆录》（*Reminiscences of a Stock Operator*），这本书讲的是投机者杰西·利弗莫尔（Jesse Livermore）的经典案例，此人在1929年股市崩溃前做出了正确的判断。最终格林斯潘决定，一旦他厌倦了音乐，他的下一步将是华尔街。

当格林斯潘突然要改变人生的方向时，他的父母总会以一种奇怪的方式在背后给予支持。当乐队停止巡演时，他就会和母亲待在一起。他之所以具有足够的独立性避免乐队负面文化的感染，并坚信自己可以在别的领域做得更好，他显然要感谢自己的母亲，正是后者的溺爱带给了他这些特质。然而，如果他被吸引到金融行业，从而使自己拥有的数学天赋可以大显身手，这就要感谢他的父亲了，即使他很少见过并且也不愿意感谢父亲。在他承认由于父亲的缘故才对金融感兴趣之前，他似乎一直在故意回避自己的父亲。在母亲的影响下，他加入了爵士乐队，接着，他开始追随父亲的脚步，尽情地释放自己去探索金融的世界。

1945年的夏天，格林斯潘退出了杰罗姆乐队，开始准备攻读纽约大学的学士学位。

02

非凯恩斯主义者
THE UN-KEYNESIAN

1945年8月14日，50万名纽约市民聚集到了时代广场。柴尔斯餐厅就在广场边上，它曾经是格林斯潘与杰罗姆乐队的演出场所。当时，广场上所有人的目光都聚焦于《纽约时报》大厦上的滚动电子告示牌。当天晚上7点零3分，他们终于等到了期待已久的消息："官方消息，杜鲁门宣布日本投降了。"

整个城市随即陷入了狂欢。街上的人们纷纷把帽子和旗子抛向天空；办公楼上的人们则兴奋地把身子探出窗外，并往街上抛撒彩屑、彩带。胜利的消息不胫而走，很快就传遍了所有角落。在哈莱姆区，人们成双成对地在街上跳摇摆舞，导致车辆难以穿行，以至于要动用洒水车驱散人群。在布鲁克林的意大利裔聚居区里，各家各户把食物、酒水摆在家门外的桌子上，供路过的行人享用。在时装区，人们穿着靓丽的衣服、羽饰和帽子，在五彩纸屑漫天飞舞的街道上行走。在唐人街的曲巷上，男女老幼爬上消防逃生梯，他们挥舞着中美两国国旗，为沿着勿街（Mott Street）和多耶斯街（Doyers Street）表演的舞狮队伍欢呼喝彩。卡车缓慢地从时代广场的人山人海中穿过，上面站满了吹喇叭的庆祝者。人们纷纷相互拥抱。《纽约时报》曾报道："昨天，纽约城里没有陌生人。"

不过，在欢呼之中却暗藏着深深的隐忧。杜鲁门总统偕同夫人贝丝现身白宫前的草地上，庆贺"一直期盼的那一天"终于到来。然而，他同时也警告道："我们正面临着最艰巨的任务……这需要诸位的全力协助。"在战争的巨额花销的刺激下，美国已经从大萧条中走了出来，不过，这些开销有整整一半是通过举债支持的。正如历史学家詹姆斯·帕特森（James Patterson）所说，这已成为"美国历史上最大型的公共项

目”。然而，日本的投降意味着繁荣的国防事业即将走向衰退，国家正面临着如何解散1　200万军队的挑战。许多人担心士兵复员后将无事可做，而成群的垂头丧气的失业青年将意味着大萧条的回归。民意调查显示，有70%的美国人认为将来会变得更差，战争期间享有的双倍工资将不复存在。历史学家伯纳德·德沃特（Bernard DeVoto）认为，美国存在着“一种前所未有的恐惧，这也许是战争中最为真实的可怕现象。这是一种对即将到来的和平的担忧”。

多数美国人都寄望政府能消除他们的担忧。罗斯福新政曾激起保守派的强烈反抗，结果使美国的发展停滞了一段时间。不过，战争的爆发还是让美国人很快回想起了超级联邦国家的高效率；由政府的计划人员决定哪家工厂该制造什么，这最终带来了抵抗法西斯的胜利。1944年，美国国会为应对美国国内这种情绪，通过了《军人安置法案》（G.I. Bill），给想置业或者读大学的退役士兵提供高额的奖金。在总统大选期间，罗斯福对自己提出了比以往更高的要求，他承诺建立更多的医院、更多的机场并提供6　000万个就业岗位；因此他以压倒性优势赢得大选。到1945年，美国联邦政府的总支出已经从1939年的90亿美元上涨到950亿美元；其在战争期间的支出是过去150年总支出的两倍。1945年4月，罗斯福因中风突然逝世，不过，这件事并没有动摇美国对他所采取的积极措施的热情。随着日本宣布投降，杜鲁门承诺将为充分就业而争取订立新的法案。

正是在这种背景下，格林斯潘进入了纽约大学商学院。就当时的学术氛围而言，国家主义正处于顶峰，而放任主义（Laissez-faire）则陷入了悄无声息的状态。保守主义运动中最伟大的历史学家乔治·纳什（George　Nash）说：“在1945年，美国保守派知识分子并没有形成一股观点显明、组织有力和具有自我意识的势力，最多也只有零星的抵抗声音。”

格林斯潘刚到纽约大学时，只是一个腼腆的19岁男孩，他对当时的学术氛围并没有什么切身感受。从乐队退出以后，整个夏季他都过着两点一线的生活，不是在母亲的公寓，就是到公共图书馆认真阅读经济系第一年将会接触到的教科书。他希望通过大学学到尽可能多的东西，而他的大学学费则来自音乐演奏的积蓄。距离开校园已有两年时间了，因此他必须首先克服再次进入校园时的不适应感。1945年9月大学开学

后，他开始往返于华盛顿高地和格林威治村校区。在华盛顿广场上有一座非常突兀的大理石拱门，它显然是刻意模仿了巴黎凯旋门。格林威治村校区正是围绕这座拱门而建起来的。在华盛顿广场的华丽喷泉周围，格林斯潘经常看见成群的无所事事的退役士兵。这种情况其实在当时的美国随处可见。美国政府会为这些退伍军人支付学费，因此他们像许多学生群体一样对政府表示支持。

尽管美国当时由新政进步主义（New Deal Progressivism）主导，但格林斯潘拒绝接受这方面的灌输。他身处凯恩斯主义思潮极度盛行的年代，却最终成了一个非凯恩斯主义者。要想解释这种悖论，可能还是要从他身边的微观学术环境中找原因。纽约大学商学院与当时占主导地位的国家主义思潮一直保持着若即若离的关系。一方面，该学院曾接受了一项非常严格的培训任务。这项任务被戏称为“工厂”，它的主要目标是迅速而大批量地培养会计师、保险专员和房地产经理等人才。报名参加这项计划的有志青年被鼓励先行遵循他们所向往职业的着装要求，穿戴着很正式的衬衫和领带出入校区。然而，另一方面，那些真正的专业人士对于新政却并非一如既往地友好。1945年，美国制造业协会的领导者艾拉·莫舍（Ira Mosher）抨击道：“近10年的严酷战争已经严重动摇了企业自由竞争体系。”尽管那个年代的人们总体上是亲政府的，但对新政不满的情绪已经开始一点点地渗透到了商学院。

此外，纽约大学经济系的教员正经历着一种时空扭曲。1945年，华盛顿的新政执行者已经成为凯恩斯主义信徒，但是直到1948年之前，凯恩斯主义在本科生的课程中一直处于边缘地位。1948年，麻省理工学院自称“妄自尊大而又聪明能干”的保罗·萨缪尔森（Paul Samuelson）出版了一部经典的入门级教科书——《经济学》（*Economics* ）。正是凭借这本教材，萨缪尔森使自己的混合经济体思想在本科生的心中变得根深蒂固了。如果格林斯潘在自己的学业刚开始时读过这本书，至少可以相信他将会走上不同的发展道路。萨缪尔森在自己的教科书中信心满满地写道：“现代人已经不再相信‘管得最少的政府就是管得最好的政府’。”他的作品对在格林斯潘之后入学的学生影响深远，这从保守派对其抨击的激烈程度就可以看出来。在1951年出版的书中，小威廉·巴克利（William F. Buckley Jr.）感叹道，耶鲁大学整整1/3的学生都深受萨缪尔森作品的影响，其对“耶鲁经济系的影响完全是集体性的”。

不过，当格林斯潘进入纽约大学时，萨缪尔森的书还没有出版。格林斯潘选修了纽约大学经济系主任沃尔特·斯帕尔教授（Walter Spahr）

的课程。斯帕尔对新政的观点与萨缪尔森截然不同。在1949年底特律经济学俱乐部的一次正式演讲中，他宣称这是“一条走向深渊的死路”，并且叫嚷道，“改良主义最终只会导致侵犯人民的财产自由”。斯帕尔早已预料到，有人会以议题中的“人民”已经把选票投给改良主义者为借口，来反驳自己的观点。他告诉听众：“希特勒在最后的选举中得票率将近100%。”很明显，在新的和平年代刚刚到来时，第二次世界大战前的经济学残余就已经在纽约大学的教职员中生根发芽了。

这一切对年轻的格林斯潘造成了多大的影响呢？这才是关键问题的所在。在本科毕业之前，他选修了斯帕尔的商业周期课程。巧合的是，在格林斯潘三四十岁时的演讲和文章中所透露出来的观点，与斯帕尔在这门课上表达的观点，非常契合。斯帕尔认为，凯恩斯和他的信徒会导致商业周期倒退：他们喜欢用预算赤字和印刷货币来对抗萧条，但斯帕尔深信这种激进的做法只会加剧经济的波动。然而，即使斯帕尔真这么认为，他也不能直说。他在校外辛辣的演讲，与在校内温和的作风，形成了鲜明的对比。他用沉闷的教学风格来掩盖内心的思想火焰。这使得他很难赢得年轻人的心，引导他们倒向保守主义。在50多人的课堂上，他通常做的只是叫学生将课本翻到某一页，然后问有没有人对该页的内容有疑问。由于太沉闷或者太胆怯，学生通常都不会向他提问题，因此斯帕尔会很乐意让他们翻到下一页，接着再重复之前的问题。

有一天，当学生们百无聊赖地听着斯帕尔讲课时，年轻的海军退役军人罗伯特·卡维什（Robert　Kavesh）瞟了一眼坐在自己身边的格林斯潘。这位昔日的爵士乐乐手似乎在隐藏着一些不想让教授发现的东西。卡维什把头凑近瞧了瞧，他发现了格林斯潘的秘密。在商业周期教科书的底下，格林斯潘还藏着一本关于凯恩斯的小册子，而他正津津有味地阅读着。看来在斯帕尔的引导下，格林斯潘非但没有走向保守主义，反而和保守主义越走越远。

相比于纽约大学商学院的内部氛围，个人阅读对格林斯潘自身的影响可能要更大一些。孤芳自赏与雄心壮志是他自童年时代养成的两大禀性，而这两大禀性使他很少受到外部的影响，只相信自己的所见所学。他在大学有自己的朋友圈。同时，在学院乐队里演奏单簧管，在合唱团演唱，与商业周期课的邻桌卡维什创立音乐欣赏俱乐部“交响社区”，这一切都使他很享受。不过，正如他在获得茱莉亚音乐学院梦寐以求的青睐后毅然选择退出、在爵士乐上获得突破后随即转向经济和金融一样，即使还是一名学生，他也要自己主宰自己的道路，而不让周围的环境影

响自己的决定。如果说他后来的自由主义作风根植于他早年的生活，那么这也应该是源自他的个人天性，而非专业的熏陶。只有纯粹的个人主义者才能领略个人主义的魅力。

格林斯潘的个人阅读开端于经济史，他以新形式重拾少年时代对铁路的喜爱；他非常喜欢那些介绍实业家的书籍，这些人具有远见卓识，并为美国能迈向工业强国而耗尽了毕生心血。历史学家可能只关注陆军、海军和历史条约，但其实是将其东南西北连成一片的铁路系统塑造了美国。格林斯潘当时特别崇拜詹姆斯·希尔（James J. Hill），他是大北铁路线的缔造者，并运用自身的智慧将经济贫瘠的美国大西北带向了繁荣强盛。在年轻的格林斯潘心目中，19世纪后期的工业家绝不是强盗资本家，而是先驱者和英雄。当第一列双车头火车穿越达科他前往太平洋海岸时，铁轨上行驶的一节节车厢、发动机中喷出的浓浓蒸汽对美利坚帝国的重要性，已经不亚于在葛底斯堡燃烧的熊熊战火。

格林斯潘也直接或间接地受到了凯恩斯的影响。他曾经读过阿尔文·汉森（Alvin Hansen）的作品，后者是活跃在20世纪30年代的哈佛大学经济学家，并以对凯恩斯学说的阐述而著称。汉森的关注点是凯恩斯的主要思想，即所谓的“节俭悖论”，并对它进行了新的阐释。他的新阐释对当时的政策制定者和年轻一代的经济学家产生了深远的影响。凯恩斯提出该悖论的意图是为了解释周期性衰退是如何自我强化的：当经济衰退时，谨慎的消费者会偏向储蓄，这会引发需求萎缩，并导致经济进一步衰退。然而，汉森相信，疲软的个人需求和过度储蓄已经变成了一种结构性的顽疾。在19世纪，有几种力量一直在刺激着整个美国社会的巨额开支，然而，如今它们已经消耗殆尽了。人口增长的放缓，美国边境的关闭，诸如铁路和钢铁等高资本消耗工业的成熟，这些都意味着支出将会遥遥无期地持续疲软。汉森相信充分就业和通货膨胀在这种环境下几乎是不可能的，而这也就意味着，凯恩斯在大萧条期间所主张的政策将永远都是必要的。为了应对汉森提出的“长期停滞”，美国政府必须将财富从高储蓄率的富裕阶层重新分配到低收入的贫困阶层，只有这样才能阻止人们过度储蓄。因此，美国政府必须大幅提升公共支出，并容忍巨大的预算赤字。

1938年，汉森的论文就发表了，但直到第二次世界大战结束它才变得流行起来。显然，他的论文非常符合当时的激进分子的口味。1946

年，杜鲁门总统履行了曾经的承诺，签署了《劳工法案》（*Employment Act*）。正如斯帕尔所言，这将使美国联邦政府“把就业、生产和消费刺激至最高水平”，换而言之，这不会给商业周期的自我调整留下任何余地。民主党人抱怨该法案本应规定得更彻底，并认为，接受过于模糊以至于难有约束力的法案内容是杜鲁门无能的表现。“错的是杜鲁门。”共和党人幸灾乐祸地说，而大批民主党人对此表示同意。不过，整个美国的情绪无疑很明显是站在新凯恩斯主义一边的。畅销书作家弗雷德雷克·路易斯·艾伦（Frederick Lewis Allen）的观点与汉森不谋而合，他认为“美国在20世纪中叶的最伟大发现”，就是国家可以通过干预和再分配来释放普通家庭的购买力，从而挽救国家的经济。

这些观点显然很难说服格林斯潘。由于没有人愿意消费或投资，过度储蓄便会不断累积，这种观点有点过于悲观了。在这个被19世纪的铁路大王深深吸引的年轻人看来，总会有企业押注于新的灵感和技术；新边疆绝不仅仅只局限于地理学中。在大萧条开始时，汉森就已经步入了中年，对这样的经济学家而言，陷入疲惫忧郁的状态是很正常的。然而，对于格林斯潘而言，大萧条只停留在他的童年印象中；他对此并不感到沮丧，因为自己已经习以为常。他对20世纪30年代的回忆并不是过度的储蓄和大型工程，而是1939年人山人海的纽约世界博览会。在那里，他第一次看到犹如魔盒的电视机。甚至在几年后往返于纽约大学的路上，格林斯潘依然能看到，在电视机大面积普及的推动下，这座城市所发生的变化：天线林立于屋顶上。既然如此，汉森怎能说进步停滞了呢？难道真的已经没有东西值得人们花钱了吗？

在阅读所有自己能搜集到的资料时，格林斯潘偶然发现了乔治·特伯格（George Terborgh）对汉森观点的批驳。特伯格是一位很不起眼的经济学家，当时正受聘于美国机械及有关产品研究所（Machinery and Allied Products Institute）。正常的学生都不会对特伯格多瞅一眼。为什么要读这个无名之辈的著作？他不过是游说团体的说客，更何况他的观点与知名哈佛教授的观点截然相反。不过，基于自学者的特立独行，格林斯潘仔细研读了特伯格的著作《对经济成熟的担忧》（*The Bogey of Economic Maturity*），并赞同其中的观点。特伯格认为，汉森仍深陷在“30年代的幽谷”（dark valley of the thirties）中，因此才会提出经济停滞的概念。

幸运的是，接下来发生的事情证实了格林斯潘和特伯格的看法。战时配给制的废止使被压抑的消费需求得以释放。美国人在第二次世界大

战后购买了大量的洗衣机、汽车、电炉、棉制品、尼龙、相机、胶卷、运动装备以及成套的电车设备：在战争时期购买这些商品都是严格受限的，而现在他们可以随心所欲地把自己的积蓄花在这些商品上面。与汉森的观点相反，消费、经济增长以及通货膨胀均没有陷入死寂。实际上，在格林斯潘升入大学二年级时，消费者价格指数上升了17.6%。格林斯潘对新凯恩斯主义思想的怀疑最终被证实了，而这使他对自己的学习方法更自信了。显然，只有像喜鹊筑巢那样博采众长才能让自己洞见一切。

在批判凯恩斯思想的过程中，格林斯潘自己也渐渐地改变了。当辞掉二流爵士乐队没有前途的工作而进入校园时，格林斯潘还只是一个不知道未来在哪里的年轻人。然而，通过两年时间的学习，他的前途现在一片光明。当大学第一年的课程结束时，他在“贝塔伽马西格玛学术奖”的评选中获得了第二名。这个奖是对学生的“学业、品格和专注”的认可。卡维什是格林斯潘的好朋友，后来也成了著名经济学教授，他说自己从来没有见过有人像格林斯潘一样，能高效地将不同来源的零碎信息整合成一块。在探索经济学的过程中，格林斯潘也找到了自己的职业之路。

对于经济学专业而言，那绝对可算是一个黄金时代。当格林斯潘接触经济学时，美国正好刚刚成为世界经济学研究的中心。在第二次世界大战之前，世界经济学研究的中心在伦敦剑桥大学，而其领袖正是凯恩斯。在第二次世界大战结束后，经济学改由波士顿学派、芝加哥学派和纽约学派主导，而他们之间经常发生非常激烈的学术论战。真正使格林斯潘着迷的既不是波士顿学派的凯恩斯主义教条，也不是芝加哥学派的自由主义思想，而是纽约学派所重视的实证主义。他在工作中所采取的方法和他所取得的伟大成就都离不开实证主义。

纽约学派的中心是哥伦比亚大学。它坐落于纽约大学以北10公里的地方，附近就是美国国家经济研究局。该研究局是由哥伦比亚大学教授韦斯利·米切尔（Wesley Mitchell）于1920年创立的。它的宗旨并不是将经济的实际运作理论化，而是测量经济是如何运行的，例如，测量棉花或者生铁的产量是多少、平均每个工人一周最多工作多少个小时以及有多少家企业购买新机器或建造新厂房等。在未来超过25年的时间里，该机构的研究人员通过整合必要的统计数据来记录商业周期，并制定计算

GDP的国民账户的标准。在大萧条刚开始时，胡佛和罗斯福政府面临的最大问题，就是缺乏当时的生产数据，这使他们很难了解当时经济急速下降的情况。当格林斯潘从纽约大学毕业时，米切尔的团队已经在追踪美国经济的各个方面。

在纽约大学读一年级时，格林斯潘就对该计划有所了解。他当时选修了由杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）主讲的统计学课程。摩尔既是商学院教授，同时也是美国国家经济研究局的研究人员。后来，摩尔在尼克松政府中担任劳动统计专员，并因开发商业周期的领先指标和滞后指标而名留青史。摩尔认为当时还很年轻的格林斯潘在数据研究方面与自己志趣相投，因此推荐他利用暑期的时间到著名的布朗兄弟哈里曼银行（BBH）实习。格林斯潘坐着地铁来到了布朗兄弟哈里曼银行在华尔街的办公大楼。办公室的地面上铺着厚重的地毯，顶上则是镀金的天花板，一张张顶盖可卷缩的办公桌摆放在中间。一位年轻的银行合伙人要求格林斯潘对美联储发布的百货商店销售额按周进行调整。在接下来的两个月里，格林斯潘参考了大量关于数据周期性调整的技术文献，并利用计算尺和台式加法器对这些数据进行了整理。

当他埋头处理手上的数据时，格林斯潘对自己有了进一步的了解。他发现，相比于与大学同学无休止地争辩那些宏大的问题，比如，到底是政府还是市场起主导作用，他更能从这种具体的任务中获得满足。他对控制某个特定领域有着强烈的欲望。他希望他是正确的，并希望自己的正确是可以得到验证的。他独自解决问题，而无须他人的意见，并在这个过程中快速成长起来。纽约学派的批评者曾讽刺国家经济研究局脱离理论的指导，为了测量而测量。然而，这其实恰恰是这位害羞内向的小伙子最喜欢做的事情。

由于格林斯潘自第一个学期以后每门课都获得A，所以在1948年他以“最高荣誉生”的身份毕业。他获得了一笔奖学金，这使得他可以留在纽约大学攻读夜间硕士。然而他在爵士乐队时期赚取的积蓄已经花完，于是他不得不在白天去打工。一家广告公司想以丰厚的报酬聘请他，但是他对广告行业不感兴趣。后来，他在世界大企业联合会委员会（National Industrial Conference Board）得到了商业研究员的职位。这份工作的报酬一般周薪只有45美元，比他在杰罗姆乐队的工资还要少。不过，这份工作使格林斯潘得到了锻炼，最终成了一名青年经济学家。

该世界大企业联合会拥有200家会员，几乎囊括了全美最有名的公司，而其研究经济的方法则很符合纽约学派的实证主义。这个委员会曾

率先开发出了消费者价格指数，并使自己成了大萧条时期失业数据的最佳来源。在其位于纽约公园大道的大型写字楼里，成排的研究人员整理着会员企业所需要的数据，包括矿产的变化趋势、棉花的收获情况、对外贸易状况、钢铁产量等。格林斯潘在工作中充分利用了该委员会图书馆的所有资料，同时，他开始在其内部刊物中发表文章。在这些文章中，他对小型制造商的利润、新屋开工率和消费借贷的趋势进行分析。该委员会的会员开始认识他，而《纽约时报》还刊登了他的一篇文章。

随着格林斯潘在世界大企业联合会崭露头角，他又重新引起了自己父亲的注意。在格林斯潘出生不久，赫伯特便抛弃了罗斯。此后，在自己儿子生命中的大部分时间里，他都是若隐若现的，特别是他再婚之后，更是消失得无影无踪了。然而，在格林斯潘取得事业上的突破之后，赫伯特再度出现了，并提议他们父子俩在商业上进行合作：他们可以成立一家咨询公司，甚至在交易中一试身手。不过，格林斯潘之所以接触经济学，并不是因为想接近父亲。对于缺失的父爱，他的应对方式是躲在自己的世界中。显然，对于这个让他只能躲进甲壳中的男人，格林斯潘并没有合作意愿。

此外，赫伯特还引发了格林斯潘的一种本能反应。赫伯特在格林斯潘面前表现得很尴尬，这使得格林斯潘在自己父亲面前更加尴尬。从父亲身上遗传的这种社交障碍就已经足够糟糕了；而格林斯潘自己又使这种障碍变得更加严重了。尽管赫伯特很聪明，但他始终散发着一股令人窒息的失败气息。关于设立一家新企业的事，他说得很好：就如20世纪40年代股市的很多跟风者一样，他沉迷于可以告诉你买入点和卖出点的价格图。不过，赫伯特却缺乏言行一致的特质；他依然是那个曾答应会去华盛顿高地看儿子却多次让儿子失望的男人。如果罗斯对格林斯潘的无条件奉献，强化了他内心的征服感，那么在赫伯特那里缺失的父爱光环则给了他另一种刺激。格林斯潘下定决心，不能像他父亲那样。于是他选择了与父亲不同的专业，从而使两个人划清了界线。

尽管如此，格林斯潘却并不拒绝从其他人那里获得父爱。1950年，他完成了纽约大学的硕士课程，并前往哥伦比亚大学继续攻读博士学位。他的博士导师是伯恩斯。这是一位富有魅力的人物，外表英俊，口才出众。20世纪70年代，伯恩斯曾担任美联储主席，在这期间，无论他走到哪里都能成为万众瞩目的焦点。在罗格斯大学期间，弗里德曼曾经在伯恩斯的指导下进行过研究。弗里德曼表示，除了父母的养育之恩，他从伯恩斯那里接受了人生中的“最大的恩惠”，他还因此称伯恩斯“差

不多是自己的父亲”。显然，格林斯潘也是这样看待伯恩斯的。伯恩斯的举止打扮带有旧时代的色彩，喜欢把浓密的头发从正中间分成两部分，还经常在吞云吐雾中陷入沉思，到哪都能招人仰慕和喜欢。格林斯潘记得，自己曾经认为“我只有变成像他那样的人，才配一年赚20 000美元”。如果说亲生父亲给格林斯潘树立了反面榜样，那么伯恩斯则是格林斯潘渴望成为的专业领域的成功榜样。

伯恩斯是米切尔的实证主义传统的首席继承人。在他的影响下，格林斯潘克制住了对于比较时兴的经济学流派的热情。进入哥伦比亚大学以后，格林斯潘攻读了数理统计学这门课程，该领域后来被称为计量经济学。这门课主要教授如何利用实证主义者的测量结果，以及如何通过回归分析的工具去检验这些结果之间的关系。在没有这些工具的时候，经济学家只能在理论上猜测经济体的某部分与其他部分的关系。例如，从在逻辑上看，钢铁产量的激增会预示着汽车业等下游产业将会有异常活跃，随后还可能凭借这一点去推测整个经济体将加速扩张。然而，有了回归分析，经济学家可以进行更好的估计。他们可以计算过去钢铁产量增速与经济增长的关系，从而更科学也更准确地预测未来的经济状况。

多年以后，格林斯潘会运用回归分析来建立经济学模型，并把自己描述成一位“被计量经济学劫走的实证主义者”。然而，得益于伯恩斯的影响，格林斯潘在哥伦比亚大学期间才会抱着怀疑的态度学习数理统计学。在世界大企业联合会工作期间，他对于计算经济变量之间的不确定关系并不怎么上心，而是更喜欢像实证主义者那样持续地积累大量的数据。当时，仅仅是获取经济状况的测量数据就已经是一项非常有挑战性的工作了。一项接一项的统计数据需要经过周期性调整以及季节性调整，还要检验各数据之间是否具有一致性，这些工作都需要在没有电脑帮助的情况下完成。格林斯潘相信这类笨拙的工作比漂亮的数学推导更有价值。即使是最为精妙的计量计算也是有局限性的，因为昨天的统计关系在明天就可能不存在了。相反，精益求精地对经济真实运行状况进行测量比单纯地推测更好，因为这些都是事实。尽管格林斯潘信奉计量经济学，但即使当上美联储主席后，他仍坚信经济学家的数据质量比模型的精妙程度更加重要。

2011年，在他的华盛顿办公室，我们有一次长谈。当时，格林斯潘

从他的书架里抽出一本《商业周期度量》（*Measuring Business Cycles*），其绿色封面已经开始褪色了。这是一部由伯恩斯与米切尔合著的经典著作，其内容主要是分析美国经济的兴衰。从哥伦比亚大学开始，这本书就被格林斯潘珍藏了，截至他接受采访时，差不多有60年了。

“请打开它。”格林斯潘对我说。

我随意地翻开那本书，刚好翻到的那一页充满了各色图表，其中包括：生铁产量、铁路公司股票价格和活期借款利率。

我疑惑地看着格林斯潘，他的表情似乎是在示意我接着看下去。我翻到另一页，看到上面有一张表，细致地描述了烟煤生产量的波峰和波谷。这本书一页接一页地翔实地记录着美国工业全盛时期的面貌。显然，伯恩斯和米切尔对经济学的认知是建立在每一项原材料、每一个矿场、每一间工厂的统计资料之上的。

我明白为什么格林斯潘给我看他导师的书。这是一扇窗口，透过它可以看到不同时期的经济学，同时他想让我知道他为什么喜爱统计学。

03

货币复兴
THE REBIRTH OF MONEY

1950年6月25日，朝鲜战争爆发了。在距离战场11 000公里之外的美国华盛顿特区，杜鲁门政府认为克里姆林宫插手了这次冲突。虽然杜鲁门总统对全球性的冲突很担心，但他还是向当时的南朝鲜提供了援手。在朝鲜战争不断升级之际，格林斯潘在哥伦比亚大学的博士生涯才刚开始了几周。某一天，在教室里，学生们希望导师伯恩斯解释一下“是什么导致了通货膨胀”。伯恩斯的回答是“过度的政府开支导致了通货膨胀”。伯恩斯似乎并没有意识到还存在一个当时比较流行的观点，那就是宽松的货币政策可能才是通货膨胀的罪魁祸首。实际上，并不只有伯恩斯一个人认为“过度的政府开支导致了通货膨胀”。20世纪30年代至40年代，经济学家们并没有注意到中央银行。他们只是将金融视为农场、矿山以及工厂这样的实体经济的外围，并没有过多关注这个领域。不过，经济学家们对货币问题的漠不关心很快就受到了考验。朝鲜战争以伯恩斯教授和他的学生都未曾预料到的方式，触发了金融的复兴。

在朝鲜战争升级之前，伯恩斯的观点似乎是完全合理的。第二次世界大战期间，美联储对于美国财政部来说只是一个卑微的支持者：为了赢得战争，美国政府穷尽一切资源，而美联储的工作就是发行足够多的货币以满足政府如此大的开支。美联储也认为这样的安排是理所当然的。美联储公开承诺，它会购买足量的国债以保证美国财政部的借款成本足够低：确保美国长期国债的利率不高于2.5%。如此一来，伯恩斯会认为通货膨胀与美联储以及其货币政策无关也就不足为奇了。货币政策的目的不是为了稳定物价，而是为政府预算提供资金，为战争提供支持。

然而，朝鲜战争的升级却打乱了原本的安排。陷入持久战的预期迫使美国将军事开支扩大了一倍，杜鲁门政府从未如此担心过美联储是否能够控制住美国政府的借款成本。12月初，杜鲁门在家中给当时的美联储主席托马斯·麦克凯（Thomas McCabe）打了电话，强调长期债券的利率绝对不能突破2.5%的上限。不过，美军的持续受挫还是引发另一种新趋势：对战时配给制的担忧愈发严重，消费者开始蜂拥抢购包括汽车、洗衣机等在内的各类物品，从而引发了物价激增。1950年11月，消费者价格指数年增长率达到了20%，而在美军遭受重大打击之后，价格指数增长得更快了。物价的不稳定对整个经济体所造成的威胁震惊了美联储的高层决策者们，也使得他们开始做伯恩斯以及与其同时代的人想都未曾想过的事，即通过强制提高利率来控制物价，即使杜鲁门再三以冷战为由阻止此事。

在当时看来，美联储发起的这场抗通货膨胀战役实为一次大胆的行动。即使美联储鼓起勇气违背政府的意愿，通过提高利率来控制通货膨胀，但当时的大多数经济学家还是对此次行动的效果表示了怀疑。很多人认为通货膨胀并不是由货币政策导致的，而是由经济发展中所遇到的瓶颈引发的。如果企业难以获得生产所需的原材料或者劳动力，那么它们就会提高产品价格，并将此生产成本转嫁给消费者。21世纪的观点普遍认为，货币政策的作用就是避免出现阻碍经济发展的此类瓶颈，而当时的人们能理解这一观点，但并不愿意将它付诸实施。理论上，更高的利率可能会抑制消费者和企业通过借款的方式进行消费的行为，从而可能会进一步降低对产品、原材料以及工人的需求，由此一来，瓶颈不再出现，也就能避免发生通货膨胀了。不过，大多数经济学家认为，一些其他因素比利率对通货膨胀的影响更为重要，如工人谈判能力的变化、企业生产率的提高、产品出口的新机遇等。这些因素都可能对价格产生更为显著的影响。“如今，几乎不会再有经济学家将美联储的货币政策视为控制经济周期的灵丹妙药了。”保罗·萨缪尔森在其1948年出版的著名教科书中这样写道。货币历史学家罗伯特·黑泽尔（Robert Hetzel）也曾说过：“第二次世界大战之后货币政策已经无人问津。”

1951年1月的最后一天，杜鲁门总统向美联储领导人强调了朝鲜危机的严重性。他在白宫召集了联邦公开市场委员会（FOMC，美联储利率制定机构）的全体成员，并尽最大的努力让他们意识到问题的严重性。“相比于两次世界大战及之前的所有战争，目前出现的紧急情况是美国所遇到的最大危机。”他威胁道。不过，这群中央银行家们却坚持他们的立场不动摇。美联储主席麦克凯反驳道，一个国家的军事力量依

赖于其经济实力，而经济实力的壮大需要价格稳定作为支撑。为了使这些中央银行家妥协，美国政府发表了一个公开声明，宣称美联储曾保证会将借款利率控制在2.5%以下。然而，美联储的高层故意泄露了会议记录，它显示美联储从未作出过上述控制利率的承诺。考虑到美联储可能会单方面暂停购买国债，杜鲁门政府不得不作出让步。在新的《美联储–美国财政部协议》中，长期利率最终可以上升。通货膨胀很快得到了控制，这也证实了货币政策并非是无效的。

不过，杜鲁门政府并未就此罢休。它逼迫麦克凯主席辞职，并任命原美国财政部官员马丁来接替。然而，如果说马丁当选是因为他对白宫的忠诚，那么很快，他便用行动证明了自己的独立性。上任后，他并没有恢复原来的利率上限。在第一次演说中，他这样说道：“如果控制不好通货膨胀，那么它对国家存亡造成的威胁，将比敌人在美国国境以外发动的猛烈进攻更加严重。”这是一段值得铭记的宣言，保持物价稳定的必要性超过了战争和地缘政治。它标志着一次深刻的变革。一直以来被伯恩斯所忽视的无权无势的中央银行，现在演变成了经济运行中一支不可小视的力量。

多年以后，马丁在纽约的大街上与杜鲁门偶遇时，这位前任总统停下来，注视着马丁，只说了一句“叛徒”，便继续往前走了。

格林斯潘并没有立即意识到这个《美联储–美国财政部协议》的重大意义。当时，他正沉浸在其他工作中：在哥伦比亚大学攻读博士学位以及在世界大企业联合会做越来越多的研究工作。1952年的春天，他以两篇名为《空军经济学》的文章引起了人们的注意。随着朝鲜战争的恶化，美国的国防力量在不断扩张，而这两篇文章对其可能带来的影响进行了量化分析。为了这些文章，格林斯潘可以说进行了一次成功的侦探工作。在战争年代，军事采购计划属于机密信息，因而格林斯潘从阅读战争爆发多年前五角大楼官员的国会证言着手，那时他们还很乐意透露一个空军中队里有多少架战机，每一个空军联队中有几个中队以及非战斗损失率为多少。将这些数据与空军在朝鲜战争中的作战报告结合起来，格林斯潘就能估计出美国空军当时必须购买的战机的数量。他还从工程手册中找到了不同战机的重量，估计出了每种战机中铜、铝以及其他材料所占比例，并最终预测出了军事需求对金属市场的影响。当时，国防开支几乎占到了整个经济的1/7，它所造成的影响可想而知。世界

大企业联合会中的企业如饥似渴地读着格林斯潘的文章，还不断请求他做出进一步的解释。各种类似自由顾问的工作机会滔滔不绝地向这位年轻人涌来，其中包括邀请他担任《财富》杂志的经济顾问。在音乐和棒球这两个错误的选择后，他终于找到了自己擅长的工作。

1953年年初，格林斯潘接到了投资顾问威廉·华莱士·汤森（William Wallace Townsend）的电话。汤森的汤森–斯金纳公司（Townsend Skinner）是世界大企业联合会的成员之一，他曾给格林斯潘打电话讨论过后者所写的文章。不过，这一次，他打电话的目的却不同。他邀请格林斯潘在历史悠久的银行家俱乐部（Bankers' Club）吃午饭。该俱乐部占据了高耸的公正大厦（Equitable Building）最顶部的三层，而新古典风格的公正大厦到纽约证券交易所只有几分钟的路程。公正大厦在20世纪20年代是世界上最大的办公楼。在他们约好的那天，格林斯潘坐地铁到达市中心，然后走进了公正大厦金碧辉煌的大理石门厅，接着便乘电梯直行而上。他走进俱乐部的大厅，看起来彻头彻尾就是一位文质彬彬的苏联宇航员。虽然他的祖父母来自东欧贫困的意第绪语聚集区，但这位戴着眼镜的年轻人体格健壮、头发光亮，看起来就像是从IBM公司的广告中走出来的一样。

格林斯潘经人指引见到了汤森，后者看起来60多岁，比格林斯潘想象的要苍老一些。当这两位男士握手时，汤森颇为吃惊。汤森对格林斯潘的了解，仅仅是通过后者所写的数据翔实的文章和打电话时诚挚的态度，他曾想象格林斯潘是一个40岁左右的中年男子，从未想过后者竟然只有20多岁。

汤森迫不及待地解释了这次会面的原因。他之前的搭档理查德·达纳·斯金纳（Richard Dana Skinner）在早些年就过世了，而他的女婿也要离开公司去别处工作了，因此他想要寻找一个新的合伙人。这件事对于格林斯潘而言是非常有吸引力的，他已经在世界大企业联合会工作4年多了，在那儿的工作已经无法满足他的抱负了。他自己很清楚，在规划自己的职业道路时，即便是已经被高度同化的犹太专家也会非常小心谨慎的。他的近亲韦斯利·哈尔佩特虽然从著名的纽约市立大学毕业，最终也未能进入医学院。由于受种族配额所限，韦斯理最终成了一名牙医。格林斯潘从不抱怨种族歧视，他甚至很少跟犹太朋友聊种族歧视的话题，但他清楚地知道这可能会影响自己对某些职业的选择。当时战争不断，《财富》杂志就一直在讨论犹太人的“抱团行为”，而查看20世纪50年代初期许多世界大企业联合会成员企业的高管名单，都找不出一个

犹太人。显然，汤森也不是犹太人。虽然发现格林斯潘比自己小38岁，但这也没影响汤森邀请格林斯潘成为合伙人。

新公司汤森–格林斯潘公司于1953年9月正式开始运营，办公室设在百老汇大街一处极为普通的地方，靠近这两位合伙人第一次共用午餐的银行家俱乐部。很多企业高管拜读过格林斯潘在世界大企业联合会工作时所写的文章，很快，他们就成了公司最早的一批客户，其中包括后来发展成为先锋集团的惠灵顿基金，一些钢铁企业和许多其他企业，例如，后来聘请格林斯潘担任董事的美孚石油和铝业巨头美国铝业。通过成为咨询顾问，格林斯潘轻松地绕过了种族障碍。他频繁地在董事会会议上做演讲，总是面对着一群热情的听众，而这些人都知道格林斯潘是在场唯一的犹太人。除此之外，格林斯潘还巧妙地避开了一些其他事情。他渴望名利双收，但他的性格并不适合攀爬企业职场的高梯。至少在当时，他并没有兴趣参与权力争夺战，也不想与别人对抗。作为一位商业领域的咨询顾问，他用自己天生的与世无争，仅仅通过和一堆数字打交道就可以取得成功。

格林斯潘的数据挖掘能力非常适合他在汤森–格林斯潘公司中的新角色。以自己在世界大企业联合会中所做的研究为基础，他绘制出了一幅钢铁行业的详尽“地图”，填补了公共数据的空白，就像当初他的研究填补了国防开支领域的空白一样。例如，美国钢铁公司的费尔利斯工厂是一家占地24 000亩的美国顶尖的钢铁厂，然而，它并不会及时公布其产量相关信息。不过，格林斯潘认为，如果他能够知道有多少铁矿石运进了该工厂的库房，他就能够推测出它的产量是会扩大还是收缩。不过，铁矿石相关的交货数据并不对外公开，但格林斯潘知道矿石来源于委内瑞拉和五大湖上游的梅萨比岭（Mesabi），因此他查阅了关于航运吨位以及货运车装载情况的报告，并由此算出了一些缺失的数据。为了将他所估计的铁矿石出货量转换成钢铁产量，他还查阅了工程手册以便了解要生产各种类型的钢铁分别需要多少铁矿石。很多年后，他还会开玩笑地说，自己应该是唯一研读过《钢之炼、锻、造》（*The Making, Shaping and Treating of Steel*）一书的美联储主席。格林斯潘声称自己完整地读过那本像电话簿一样又厚又大的书。

通过一点一滴的积累，格林斯潘拓宽了他在经济领域的圈子。柏林顿工业公司（Burlington Industries）成了他的客户，格林斯潘由此得以了解棉花产业的状况。在格林斯潘正式成为美国铝业公司的董事后，他又重新开始补充那张描绘了钢铁行业的地图，意在增添铝业的情况。这

些分析需要的主观判断很少，这非常适合格林斯潘。他分析时能够依赖的客观事实越多，他越相信自己对于这个行业的预测。这些事实可以来源于几乎任何地方，包括工程手册、美国国会过去的证词、货车装载情况的相关数据等。格林斯潘对这种兼收并蓄的数据细节有着无限制的渴求。他收集到的事实越多，他的客户数量增长得就越快；而客户越多，他能掌握到的事实也就越多。

格林斯潘在新角色上渐入佳境，而他的合伙人也扮演着类似父亲的角色。这位长者非常乐意将自己知道的东西传承下去，格林斯潘便如饥似渴地吸收着汤森教给自己的东西。“真希望我能看到你今后会变成什么样子。”汤森饱含深情地对格林斯潘说。这句话中对死亡的暗示竟一语成谶：1958年的一天，汤森心脏病突发去世了。格林斯潘失去了人生的导师，只有32岁的他开始思考要不要继续经营这家咨询公司。当时，他在业内已经树立了良好的声誉，客户们也从未想过终止与他的合作。

格林斯潘收购了汤森手上的所有股权，进而100%控股了这家公司。不过，他仍然在公司的门牌上保留了汤森的名字，以表达对这位老人深深的敬意，正是后者为自己打开了一个全新的世界。“我多么希望他还能在我身边，看到我现在的成就，”格林斯潘之后这样说道，“我所取得的很多成就都得归功于他。”

在刚加入汤森公司时，格林斯潘第一次访问了位于华盛顿的美联储。作为《财富》杂志研究小组的一员，他穿过美联储令人敬畏的大理石门柱，然后被带到了委员詹姆斯·瓦达曼（James K. Vardaman Jr.）的办公室。不过，这似乎并不是一个幸运的选择：因为瓦达曼是拒绝支持麦克凯主席与杜鲁门总统进行对抗的少数美联储委员之一，这使得在宏伟的美联储大楼中他多少显得有点不受重视。瓦达曼是一位著名的密西西比种族隔离主义者的后代。为了回报他在担任海军副官时所做的贡献，瓦达曼被安排在了美联储工作。在宣誓就职时，他还穿着海军准将的制服。无论是他对白宫的过度忠诚还是专业知识的欠缺，都反映了20世纪40年代美联储存在的缺陷。“再没有比那次更让人沮丧的经历了，”格林斯潘后来这样回忆道，“我的意思是，他几乎可以说是什么都不懂。”

尽管与瓦达曼的会面似乎印证了伯恩斯对美联储不屑一顾的态度，但加深了格林斯潘对货币和信贷的兴趣。在哥伦比亚大学，他选择的博

士研究方向就暗示了其未来的路：他打算研究美国家庭的储蓄模式。不过，在成为汤森的合伙人之后，他便暂时搁置了自己在学术上的抱负，因为有太多客户需要去拜访，有太多报告要写。不过，他对储蓄以及储蓄在经济体中流动方式的兴趣并未削减。很多时候，偶然的小事情往往会改变历史的进程。汤森的咨询公司最终变成了思考金融问题的最佳地点。

在成立咨询公司之前，汤森在债券市场大赚了一笔。随后，在最初的合作伙伴斯金纳的协助下，汤森设计出了一种通过监测信贷市场来预测股价的方法。在这种货币分析方法开始流行起来的多年之前，汤森就观察到，如果银行贷款供给增加，投资者就有更多资金可以用于投资，由此将在一定程度上推高股票价格。在20世纪30年代到40年代，大多数经济学家都忽视了货币和信贷的作用，而汤森却一直坚守着他的观点。1953年，在雇用了格林斯潘后，他还继续发布着有关储贷机构的时事消息，这些机构是银行系统中专门负责贷款给有购房需求的家庭的。汤森也在持续追踪银行存款和债券市场的相关数据。在格林斯潘加入之后，他也参与到了这些项目中，协助整理数据和撰写报告。

事实证明，那时金融正处于复苏的初始阶段。在大萧条及之后的一段时期，华尔街的信贷引擎几乎处于停止运转的状态。据说，如果你路过纽约证券交易所附近的区域，你唯一能听到的就是，从那些开着的窗子中发出的，玩双陆棋时掷骰子的声音。然而，到了20世纪50年代初期，金融从业者们又再度活跃起来。《军人安置法案》曾确立了民众的房屋所有权，这让一代人成了抵押贷款借款人；而一旦培养了他们抵押贷款的习惯，其他各种各样的借款又会接踵而至。到格林斯潘进入汤森公司时，消费贷款已经无处不在了。正如那个时期的人所描述的，票据托收人成了那个“美好社会中的核心人物”。与此同时，一个叫查尔斯·美林（Charles Merrill）的南方人，他将股票投资推广到了普通美国家庭中，这一举动震惊了整个华尔街。要感谢美林的大力推广，投资于共同基金的资金数量在1950—1960年之间迅速增长了5倍。

随着越来越多的货币在经济体中流动，其重要性开始越发显著。正如汤森一直以来所观察到的那样，银行贷款的激增使经济中的购买力成倍增加，从而进一步推高了股票价格。事实上，其他所有商品的价格都随之被推高了。与伯恩斯之前的断言相反，过度的政府支出并不是造成通货膨胀的主要原因。个人贷款的激增可能同样会带来物价的不稳定。此外，由于金融家们的干劲十足，货币政策的重要性愈发凸显。银行体

系越是活跃，越是需要美联储更多的约束。

1958年，在汤森去世之后，格林斯潘接管了咨询公司在金融方面的业务，其中就包括发布储贷行业的时事消息。这些新职责让他沉浸于身边各种与金融和货币相关的讨论中。当时，未来的货币主义之父米尔顿·弗里德曼正在试图转变经济学家们对于中央银行和金融的看法。尽管在20世纪40年代，弗里德曼曾接受了伯恩斯的观点，认为过度的政府支出是导致通货膨胀的原因；不过，到了20世纪50年代后期，他的观点已经转变为“无论何时、何地，通货膨胀都是一种货币现象”。随着金融系统的膨胀以及其导致的借贷数量的增长，资金的价格正在逐渐被视为整个资本主义体系中的核心价格。那些负责制定资金价格的中央银行家和金融从业者，已不再会被石油、化工、钢铁等实体挤到经济舞台的边边角角了，他们几乎成了整个经济体的驱动力所在。

当以自己的方式理解这些争论时，格林斯潘逐渐迷上了约翰·格利（John Gurley）和爱德华·肖（Edward Shaw）的理论，他们的贡献在于把看问题的视野从银行体系扩展到整个金融系统。银行可以通过吸收1美元的存款，放出数美元的贷款来创造货币。不过，在某种程度上，这种令人不安的创造消费力的能力也同样存在于金融系统的其他领域。整个股市，包括其中的投机者、股票经纪人以及共同基金，都可以被看作货币创造者。股市的作用在于将缺乏流动性的公司所有者权益转换成可以自由买卖的收益凭证。由此一来，在一座矿井或一家工厂里所拥有的股份在第二天就可以变成口袋里的现金。流动性最差的固定投资，比如一条汽车装配线或一座钢铁厂，均可以像美元一样容易转手。这就是金融炼金术。

在逐渐将格利和肖的思想精髓转化为自己的思想后，格林斯潘获得了更深一层的领悟。当一些评论家不断强调这样的货币创造过程存在风险时，格利和肖却在强调其所带来的好处。一个复杂成熟的金融部门可以为公民提供数不尽的方式以持有储蓄。通过拥有一家没有在股票交易所上市的私人企业，投资者可以将资金转换长期投资；或者他可以选择活期存款，从而避免资金的长期沉淀。他可以购买施乐这样的科技公司的股票，并自担风险，也可以通过持有政府短期债券来规避风险。通过让人们根据个人风险偏好构建出适合他们自己的投资组合，复杂成熟的金融体系降低了公民储蓄的价格。最后的结果就是资金成本下降，从而

带动了整个经济体的繁荣。即使在各种事件接踵而来的时候，格林斯潘对金融的这种乐观的看法从未改变。

汤森去世后的一年，格林斯潘在对金融的理解方面做出了自己的贡献。1959年12月末，他在美国统计协会发表了一篇长论文，论述了金融领域与实体经济之间的联系。相比于当时只忙于梳理这两个领域相互作用的学者，他将该问题又推进了一步。当时，很多人认为金融市场只是一个充斥着无意义赌注的赌场，针对这种观念，格林斯潘提出了自己的见解。后来，詹姆斯·托宾因更深入地发展了这个观点，从而获得了诺贝尔经济学奖。格林斯潘观察到，股票价格推动着企业的固定资产投资，而固定资产投资又驱动着美国经济的荣枯周期。

为了将格林斯潘的观点简化，以建筑行业为例。如果一栋办公楼的市场价值高于其建造成本，企业家们将会不断建造新的办公大楼，然后卖掉它们，从而获取利润。当他们购买钢筋混凝土、起重机，并雇用工人时，这些企业的开支将促进经济的繁荣。如果办公楼的市值低于其建造成本，情况就正好相反了。卖掉新楼会遭受损失，因此企业家就不会有任何动力去建造新的办公楼。他们在原材料、机器以及工人方面的开支将会大大缩减。这个强有力的需求来源一旦丧失，将可能触发经济衰退。

格林斯潘继续解释道，这个原理同样适用于其他公司。一家公司的市值是公司股票的总价值，它由股票交易所中的所有投资者共同决定。当一家公司的市值高于公司的重置成本时，企业家们就有动力扩大公司规模或重新创立一家新公司。正如一位建筑行业的企业家会花1亿美元修建一栋办公楼，然后以1.5亿美元的价格卖掉一样，一位制造业的企业家也同样会花10亿美元成立一家新的工业企业，然后以15亿美元的价格卖掉其股份。然而，如果公司的市值低于其净资产的价值时，企业家就暂时不会有投资新固定资产的动力了。在经济上行时期，股价高企刺激了企业投资，推动了更为广泛的经济繁荣；在经济下行时期，股价低迷抑制了企业投资，从而触发了经济衰退。

相比同时代的其他所有人，格林斯潘赋予了金融更重大的意义。伯恩斯以及其他经济周期理论家将股市视为经济状况的晴雨表。然而，格林斯潘在他的文章里提出，股价“并不仅仅是对经济状况的晴雨表，它还是经济活动的一个关键决定因素”。经济学家们也渐渐开始明白，货币才是导致通货膨胀的根本原因，而不是政府支出或生产中遇到的瓶颈。格林斯潘甚至还补充道，金融市场可能是经济繁荣与衰退的根本原

因。格林斯潘把他的论文寄给了很多著名的经济学家。弗里德曼被这篇论文震撼了，还写了封信给格林斯潘，表达对后者的赞赏，虽然那个时候他和格林斯潘并不认识。几年后，格林斯潘把这篇论文寄给了哈佛大学的劳伦斯·萨默斯，当时萨默斯还是美国财政部的副部长。“你说得很对，”萨默斯在回信中这样写道，“我觉得斯德哥摩尔的诺贝尔委员会应该把给托宾的钱拿出来一半，重新分配一下。”

关于资产价格与投资之间的关系的观点，格林斯潘也运用到了消费中。正如股市的回升会引发资本支出的增加一样，它同时也会引起家庭支出的增加。当人们发现自己购买的股票升值之后，富裕的美国家庭就会将这笔意外的收入用于一些一次性消费，如购买汽车或者安排一次特别的旅行。如果投资组合的收益持续一段时间，消费者就可能将其视为一种永久性的额外收入，从而使其日常开支也会相应增加。事实上，格林斯潘描述的现象就是后来被广泛传播的“财富效应”，虽然他当时并没有用到这个术语。再一次，格林斯潘在一个领域的研究超越了几乎所有与他同时代的人。

在格林斯潘解释了股票价格对投资和消费的影响后，他总结了在政策制定时应注意的教训。这些教训提供了额外的注脚，能帮助人们更好地理解后来他担任美联储主席时的所作所为。他坚持认为，中央银行家不应该忽视资产价格的重要性。格林斯潘解释道，因为股价的上升会促进投资和消费的增加，所以就可能出现两种结果。如果股市持续繁荣，激增的支出将超过整个经济体的供给能力，这一瓶颈将导致通货膨胀；相反，如果股市突然下滑，那些正忙于建厂的企业家将不得不冻结他们的项目，而购买了股票的家庭也将会缩减开支，从而最终导致经济崩溃并陷入衰退。“股价涨得越高，最终就会回落得越多，从而回归到正常的回报率，并引发严重的经济下滑。”格林斯潘说道。中央银行家要想平滑整个经济周期中的高峰和低谷，那么他们就必须控制住资产泡沫。

格林斯潘是从历史教训中归纳出这个观点的。20世纪20年代，市场曾出现过股价连续创新高的现象，然而美联储并未履行起它的职责，通过提高利率来抑制通货膨胀。相反，它却与那些为股市泡沫找借口的评论家站在了同一战线，并认为第一次世界大战前的严格金本位制度被废弃后，美国开始对大起大落的商业周期免疫。由此一来，对于投资者而言一个重要的风险被中和了，他们也据此对整个股市进行了价值重估。正如格林斯潘所说的：

当时流行的观点认为，商业周期已经完全被货币管理机构制服了。这个观点导致风险的溢价急剧下跌至一个非理性的水平……股票价格的急速震荡上扬，总是伴随着其他资产价格的上升。这一切都使得股市不可避免地在随后发生逆转。

罗斯福新政的支持者以及凯恩斯主义者对大萧条给出了这样一个解释：随着经济的整体下行，消费者以及企业都相应减少了支出，这加剧了经济的放缓，并由此造成了一种恶性循环。如果这种观点是正确的话，那么应对经济放缓的措施就应该是，增加政府开支来弥补私人支出的下降。另外，国家首脑还应该发表一次鼓舞士气的讲话，以提振私人部门的投资信心。“除了恐惧‘恐惧’，我们没有什么好恐惧的。”罗斯福曾这样告诉美国民众。然而，格林斯潘却在推行另一种理论：

1929年经济危机后，随之发生的资本价格大跌严重抑制了有效需求。人们不仅仅是丧失信心这么简单。他们是真的更穷了。他们减少支出并不主要是由恐惧导致的，而是财务紧缩所致。

在格林斯潘发表上述言论的半个世纪后，世界经济又遭遇了另一场灾难性的股市下跌，经济学家们称其为“资产负债表衰退”。这一衰退是由财富的严重缩水引发的，而不是由支出的下降导致的。对于此次衰退的各种看法总是夹杂着对格林斯潘领导的美联储的谴责：如果格林斯潘懂得资产负债表衰退及其可能会对经济造成的损害的话，他就一定会果断地采取更积极的行动，以应对2000年的通货膨胀泡沫了。然而，格林斯潘在1959年发表的文章似乎被人彻底遗忘了，该文章表明，这种谴责是多么地站不住脚。格林斯潘早在几十年前就开始思考这种“资产负债表衰退”了，事实上，他比许多自己的批评者更早地意识到了这种衰退。不过，格林斯潘为什么会允许泡沫继续膨胀呢？这可能需要更深入的探究，而不是将原因简单地归结于他的无知。

格林斯潘对20世纪20年代的美联储的抨击，涉及另一个更深入的观点，而该观点也影响了随后发生的事。为了使股市中存在的泡沫显得合理化，当时美联储对外宣扬，市场正处于一个新稳定时期。这有点类似于20世纪末到21世纪初期经济学家们盲目欢呼的“大缓和”时代。显然，美联储所犯的错误远不止于此。美联储低估了其行为对股市泡沫的助长作用。市场的整体上行刺激了投资和消费者支出的上升，从而带动企业

利润的增加。这又进一步刺激了人们投资的热情，最终引发了股市新一轮的上涨。美联储成了这一轮循环往复的推动者：随着投资和消费支出的激增，企业和消费者产生了大量的信贷需求。面对这一情况，就像格林斯潘所写的那样，美联储决定“满足企业所有合理的借款需求”。毫无疑问，就当时的情况而言，似乎一切看起来都平安无事：快速增长的贷款流向了企业和家庭，并未直接进入资产市场。然而，货币一旦被创造出来，就很难追踪其具体去向了。就像热寻导导弹一样，不管当初瞄准的是什么，新创造出来的美元都会找到相应的途径进入这个火热的市场。

1959年，延续这个逻辑，格林斯潘提出了一个激进的观点：美国应该回归到19世纪的金本位制。格林斯潘断定，通过将货币和信贷与固定供给量的黄金对应起来，整个国家就能避免出现购买力的恶性动荡。股价的上升使得企业家想进行更多的投资，而贷款需求的增加面临的却是固定供给量的可贷资金，由此将导致利率上升，从而在出现泡沫前就会对股市产生抑制作用。由于金本位制本身具有这样的纠错机制，所以经济就能自动维持稳定。格林斯潘还补充道：“在第一次世界大战之前，金本位制的存在使整个经济能避免脱离现实的投机性行为所造成的灾难性后果。”

在余下的职业生涯中，格林斯潘也从未宣布，放弃“金本位制是理想的货币制度”的观点。尽管他后来成了世界最著名纸币的大管家，但他仍然坚持认为美联储应该以金本位制为行动准则。在1959年所写的论文中，他详细地论述了这一观点。美联储应该积极地应对可能由“脱离现实的投机性行为”所引发的危机，而不是像1929年经济危机时那样，不断增加货币供给来“满足企业所有合理的借款需求”。正是美联储当时的措施最终导致了灾难性的后果。换句话而言，美联储就应该提高利率来抑制资产市场中出现的泡沫。然而，在20世纪末期以及21世纪初，格林斯潘却从未将自己年轻时的主张付诸实施。

格林斯潘对金融的兴趣并不仅仅局限于纯理论领域，他也曾尝试接触商品交易。在非常迷恋爵士乐的时候，他就读过《股票作手回忆录》。他曾对那些投机者所做的事充满了好奇。随后，格林斯潘的父亲曾试图教他用一些图形去预测市场的未来走势，但并未成功。当他开始和汤森合伙运营咨询公司后，格林斯潘才渐渐理解了父亲当时的想法，

但他那扇合作的大门却从未向自己的父亲敞开。用纸笔描绘金融市场的走势后，格林斯潘开始尝试寻找点滴的线索，以便发现在未来能够获得盈利的机会。

一天，当格林斯潘凝视着小麦期货的价格走势图时，他发现了一种强有力的阶梯状走势。小麦的期货价格先上涨，后下跌，跌幅为前一次上升幅度的一半，随后继续上升，接着又跌到前一次涨幅的一半处，如此循环了数次。“这很容易解释！”这位年轻的预言家狂喜不已。就在小麦期货再次跌至前一次涨幅的一半时，格林斯潘买入了1　000蒲式耳的期货合约。果然，后来期货价格大幅反弹，他随即卖出，大赚了一笔。

格林斯潘很快想出了这种策略的其他版本。他注意到了商品价格波动呈现的不对称性：由于价格无法跌破零，因而价格下跌的幅度是有限的；但价格上升空间却是无限的。如果有一天你发现价格异常低时，通常是由于小麦大丰收而形成的暂时性供给过剩，那么此时，你可以放心做多小麦、玉米或大豆，不用担心销路问题。如果价格已经接近于零，那么亏损的可能性几乎为零。如果遇到运输工人大罢工或是自然灾害引发的供给收紧，那你的收益将会是巨大的。格林斯潘会事先做多几种价格被低估的商品，然后静等时机卖出。市场表现差的商品也只会下跌几个百分点，但那些走势好的商品其价格会像火箭一样蹿升。

1959年，格林斯潘发表了一篇在金融领域具有开创性的论文。同年，他在期货市场的交易也上升到了一个新水平。他利用金属制品存货量监测系统，将之前掌握的钢铁、铝行业的专业知识转化为投资收益。例如，如果铜制品的存货量变得异常低，那么这就是厂家将扩大生产的信号，铜采购量随之而来的激增将推动铜价格的上涨。格林斯潘使用的存货指标让他在期货交易中赚取了丰厚的收益，随后他便在纽约商品交易所购买了一个席位。他盘算了一下，购买席位后他可以直接进行交易，而不用向经纪商支付佣金，这样他能赚到更多。纽约商品交易所就在百老汇39号，正面着汤森–格林斯潘公司的办公楼。格林斯潘通常会在上午开市时在交易所出现10～15分钟，然后就离开，直到午餐时又回来瞧一眼，最后在临近收市时露个面。他只想要抓住每个交易日中最活跃的几个时段，总共不会超过45分钟，剩余的时间他会用于处理咨询顾问的事务。这样一边做咨询一边做交易的工作方式持续了几个月后，格林斯潘不得不面对一个残酷而意料之外的事实。虽然通过直接进行交易连佣金都省了下来，但他竟然没能赚到钱。金属交易池中有许多未受教育的交易者却能够游刃有余。

这段投资经历改变了格林斯潘对金融的认识和理解，同时证明，许多针对他的讽刺漫画是彻头彻尾的误导，它们都将格林斯潘描绘成了有效市场假说的盲目信奉者。当见识过纽约商品交易所中那些狂热的交易者后，格林斯潘开始意识到市场上的价格并没有完全反映经济基本面。至少短期内，是现场的叫价、手势以及动物般的本能驱使他们作出了决定。然而，在这种情况下，很多获利的交易者事实上对于他们所交易的金属或者那些拉动价格上涨的消息是一无所知的。不过，令人奇怪的是，他们却能察觉到市场中可能出现的变动和反转，从而在拐点处买入或卖出。

在交易空闲期间，格林斯潘偶尔会向旁边的人打听一下确定买入时机的方法。

> “我就感觉到市场要见底了呀。”他经常得到这样生硬的回答，格林斯潘从中得不到任何有用的信息。
>
> “如果是你，你会怎么做呢？”格林斯潘常常这样扪心自问，“凭感觉？感觉市场要见底了？这句话到底意味着什么呢？”

在交易大厅里待久了，格林斯潘也渐渐懂得这句话的含义了。他的竞争对手可能不知道存货以及基本面是什么鬼玩意，但他们懂得另外两个词：“超买”和“超卖”。如果大型交易商疯狂做多，很快它就会耗尽手中的资金，在多方缺乏新盟友持续支持的情况下，市场随即将转而向下。同样，这些大型交易商有时会疯狂做空某合约，然而，总有一天他们会停止卖出。当市场中的卖压减轻后，就将出现一波上涨走势。如果市场中大型买入者和大型卖出者各占一半的话，即将出现的就是一场心理上的较量。你可能需要去分析对方的肢体语言的含义：哪一方持有更多的资金以及哪一方胆量更大？人类的贪婪、恐惧、自负，完全战胜了那些有关存货的无趣的细节信息。市场不再理性，完全被人类的弱点左右着。

格林斯潘也将自己对市场的这些理解写入了自己的长篇论文中。1959年，这篇论文被呈递给了美国统计协会。该论文中满是交易员的行话，诸如多头与空头、牛市与熊市、超买与超卖，这些词语在那个时期的学术论文中从未出现过。虽然论文中大多数的论述都是在讲市场泡沫所造成的后果，但格林斯潘也在其中提到了泡沫的成因。多数投资者还

是理性的：他们会根据一些会对经济产生影响的事件调整自己的策略，比如某些产业实验室发明了一些突破性技术，或是美国国会提出的一些政策建议。不过，他们往往会依照自己的方式和想法来过滤这些消息，从而使由此形成的判断很难说是“有效”的。与20世纪70年代到80年代的行为经济学的一些发现不谋而合，格林斯潘注意到了市场中恐慌情绪出现的速度，会比投资者建立信心的速度更快且影响更大。经济基本面一些细微变化就可能导致市场的瞬间崩溃。相比而言，泡沫的形成却是一个缓慢的过程。

然而，如果市场参与者都处于非理性状态，那么观察者又该如何知道他们做得过头了呢？在担任美联储主席几年后，格林斯潘时不时地表示，市场泡沫是无法察觉出来的，可是在1959年他却持有完全相反的立场。他曾自信地解释道：“在市场经济中，未来本来就是未知的。新出现的管理方法和技术进步肯定会在一定程度上扰乱那些预言家对市场的预测；战争或是自然灾害总是在偷偷酝酿；人们所能预计到的就是，未来总会有预计不到的事情发生。既然未来必定是带有不确定性的，而投资者所给出的价格中如若没有考虑风险溢价，那么显然他们也就已经丧失理性了……那些假设未来20年成本–价格关系会维持原样，并据此作出的任何承诺，都明显带有一种非理性的乐观。”在这种自信爆棚的时候，投资者显然忘记了“对未来经济关系的认知”的限制。或早或晚，人们的傲慢会遭受惩罚。

04

兰德的“送葬员”
AYN RAND'S UNDERTAKER

1959年，格林斯潘买了一辆新的别克敞篷汽车，这辆汽车绝对是通用汽车生产线上最好的一款别克车。车的黑色外壳经过了抛光处理，内部安装红色真皮座椅，看起来生机勃勃。车上还装有垂直尾翼以及一台花哨的自动点唱机。进入20世纪50年代后，通用汽车公司开始连珠炮似的向市场推出了一系列“速度工艺品”，其最经典的车型别克厄勒克特拉225（Buick Electra 225）拥有修长而重心很低的车身，采用流线型设计风格，看起来就像是喷气式飞机和杀人鲨的混合体。该款汽车证明了“外形优于功能”策略的成功。就算停在原地不动，这款车也散发着能量与动力的味道。其方向盘采取了双环设计，其内环是铬合金的，外环则被漆成了红色。如果格林斯潘坐在方向盘前，水箱的散热片会在他的正前方发出低沉的咆哮声，后面宽敞的尾翼则使他的肩膀显得更宽；一旦收起顶上的车篷，他还可以享受空间、阳光和天空。新建的州际高速公路像缎带一样缠绕在郊野，格林斯潘经常开车在上面奔驰。迎面而来的风吹拂着他乌黑的头发，这位年轻的咨询师扭开收音机，内心感觉十分舒服。格林斯潘成了美国世纪和石油世纪的一种象征，英俊、有力和积极向上。

在买下这辆别克车后不久，格林斯潘就带领自己的手下去参观了费尔利斯钢铁厂。在他为客户收集钢铁行业的资料时，这家钢铁企业已经被普遍认为是工业领域的一个奇迹。三位负责为汤森–格林斯潘公司收集数据的女助手跟着年轻的老板走出曼哈顿，穿越新泽西州的工业区，最终抵达位于宾夕法尼亚州东边的费尔利斯钢铁厂。每一条道路上都车水马龙。在第二次世界大战后的第一年，汽车非常稀缺，以至于买家不得不秘密地给经销商支付一笔额外费用以获得购买权。然而到1959年

时，已有3/4的美国家庭拥有自己的汽车。每一辆路过的经典之作都是20世纪50年代物质主义盛行的见证。在这10年里，美国人学会享受电子切割刀、自动擦鞋器和移动割草机带来的便捷。1959年，适值美国牙医协会百年诞辰之际，倍乐康（Broxo）向市场推出了电动牙刷这项新工具。

到达钢铁厂后，格林斯潘和他的手下终于见识到了美国钢铁头上的皇冠，它被认为是工业领域的另一个奇迹。当时，美国钢铁被人们称为“大钢铁”（Big steel），其钢铁产量占全美国总产量的1/3。该公司的总裁本杰明·费尔利斯（Benjamin Fairless）反驳了外界的一些评论，比如“卡拉米蒂·约翰（Calamity Johns）正面临工厂规模太小的困难”，而与费尔利斯同名的工厂也宣布了其令人惊讶的规模。格林斯潘和他的手下在一间大型的烧结车间见识了，铁矿石如何被压坏、如何在庞大的高炉里融化、如何在平炉中转化为钢，然后又被传送到轧辊和电剪车间，对其进行碾平和塑形。正如费尔利斯自夸的那样，整个过程“就如一个家庭主妇摊馅饼那么简单”。每一班都有2 000个工人同时操作，生产着现代经济体不可或缺的重要元素：它可以用来制作床褥的弹簧，用来制作刮胡子的剃刀，用来制作摩天大厦的钢筋，更不用提可以用来制作外形像鲨鱼那样、可以纵横穿梭的轿车了。

距离这个技术奇迹13公里外，美国钢铁已经建造一处被称为费尔利斯丘陵（Fairless Hills）的定居点。一个普通工人只需付100美元押金及85美元月租就可以在这里获得一个套间。如果他愿意每年多支付10美元，他便可以进出保龄球馆、上高尔夫球课程以及使用游泳池。这就是美国梦，一个由大型企业提供的美国梦。如果美国梦意味着，住在以无比自负的公司总裁的名字命名的定居点里，那么这里似乎比莱维特城更能让其居民感有尊严一些。显然，莱维特城是以城郊建设“皇帝”威廉·莱维特（William J. Levitt）的名字命名的。事实上，也的确存在这么一座莱维特城，就位于费尔利斯钢铁厂以西的内湖边上。其实，只要你在那片郊区随便走走，就会看到所有楼房的外形都像一块块饼干，并呈现出了等距排列的布局。建筑评论家刘易斯·芒福德（Lewis Mumford）曾评论道：“里面居住着同等阶层、同等收入以及年龄相近的工人。”他们会邀请刚刚入住的居民参加野炊、聚餐、打桥牌、打保龄球、家庭游泳日和享受洗车服务。你要么选择加入身边的艺术或手工协会，要么选择被人孤立。

公路上的消费主义、钢铁厂的惊人规模、定居点里修剪好的草坪，这一切都让格林斯潘意识到周围环境的变化。1900年时，美国还是被铁路大亨和原油托拉斯所主导的国度，这一点曾使自学成才的少年格林斯潘感到深深地震撼。然而，到1959年时，美国已经被分裂成了两部分：一部分是传奇的有远见的人，另一部分是毛手毛脚的工人。20世纪50年代的美国相比之前变得更加唯技术论、更加官僚主义、更加同质化和更加呆板，总的来说就是变得更加软弱了。在政治上，西奥多·罗斯福刚阳而喜欢户外运动的，而德怀特·艾森豪威尔则喜欢安静且官僚味十足，两人之间的差异不可能再大了。在商业上，通用汽车的阿尔弗雷德·斯隆精于财务、善于组织，是20世纪50年代工业家的代表性人物，他与身处世纪之交、身经百战的铁路大亨詹姆斯·希尔相比，完全是两个世界的人。在等级森严的劳动力大军中，拿锄头和铁铲的工会会员的地位正逐渐落后于销售人员、话务员、银行柜员、广告文案和公务员；从1956年起，白领的人数开始超过蓝领。20世纪初，大量格林斯潘外祖父母这样的欧洲移民重新塑造了美国的社会形态；他们凭借着巨大勇气挥别故国，横渡充满危险的海洋来到这里。相反，在20世纪中期，另外一场完全不同的迁徙运动再次对美国社会产生了广泛的影响。在这场迁徙运动中，美国有1/4的人口迁移到了郊区，他们只能在夜里边看电视中播放的肥皂剧，边吃已经变凉的饭菜。

格林斯潘平静地注视着周围的改变。纵然有点反感，但他并不反对物质主义。另外，他在董事会的工作很快就为他带来了稳定的收入。随后，他就从曼哈顿搬到了皇后区的绿荫地带，那里距离他童年的度夏圣地洛克威海滩不远。他的新家是一栋新落成的双层红砖别墅，城际列车正好从它的附近穿过。他那时和母亲一起住，纵然他的人生几经变迁，但母亲一直陪伴着他。当还是小孩时，他曾经做过一个栩栩如生的梦：在梦中，他走上飞机准备离开，然而，就在飞机准备起飞的那一刻，他突然意识到母亲并不在自己身边，他的内心混杂着莫名的兴奋与忧愁。到20世纪50年代初时，格林斯潘已经快26岁了，他告别了拥挤的曼哈顿，而他的母亲依然留在身边。

大约在格林斯潘搬离曼哈顿的前后，一位加拿大画家到达了纽约。由于担心这位画家会感到孤独，所以她的一位朋友打电话给她。

“我认识一位了不起的人物”，她那位朋友说道，“我想你应该有兴趣认识他。”

“怎么个了不起？”

“他非常聪明”，她的朋友强调说，“你很难找到一位能够配得上他的女孩。”

几天以后，那位非常聪明的人打来了电话，他的确有点与众不同。最初，他似乎因为害羞而不敢约她出来。他通过电话与她扯东扯西地闲聊了半个小时，最终向她提供了三个活动提议，分别是去看百老汇演出，观看球赛以及去卡内基音乐厅听音乐会。

也许是命中注定的幸运，这位画家是一位古典音乐的爱好者。因此，她回答道：“当然是去卡内基音乐厅听音乐会，我一直都非常渴望去那个地方。”

格林斯潘与琼·米切尔（Joan Mitchell）就这样邂逅了。琼身材苗条、面容精致、披着一头金色秀发，是一个标准的大美人，对音乐的爱好使得她与格林斯潘无话不谈。在他们第一次约会时，格林斯潘前往米切尔家，并发现她收藏着一张自己最喜爱的音乐专辑。如同丝巾从光滑桌面上滑落下来一样，他内心的羞怯顿时就消失不见了。他们来到卡内基音乐厅，欣赏着巴赫的作品，其间格林斯潘给琼讲他在杰罗姆乐队的故事。在音乐会结束后，他们还去杰罗姆乐队正在演出的酒店。在那里，琼结识了乐队的成员。这些成员告诉琼说，他们以前从来没有想到格林斯潘会加入杰罗姆乐队，因为他本来是帮乐队报税的，他把这项工作完成得太好了。

格林斯潘和琼在1952年的10月结婚。他们的婚礼在第五大道的地标皮埃尔酒店（Pierre Hotel）举行，规模不大，由一位拉比（Rabbi）主婚。就是否邀请格林斯潘的父亲参加婚礼这个问题，这对新人还发生过一些争论；最后他父亲还是来了，只不过没到婚礼结束就又走了。在婚礼前的一次会面中，格林斯潘的父亲曾笨拙地向琼保证说，他的儿子将来肯定不会像自己那样置家庭于不顾，一有机会就将她抛弃。然而，家庭模式并不总是能轻易因人的意愿而改变的。尽管这段婚姻开始于第二次世界大战后的婴儿潮时期，而在这段时期核心家庭的文化影响力达到了顶峰，但是格林斯潘对这种风潮无动于衷。对于与琼结婚的决定，他经过反思后认为，这更多的是出自他的思考而非内心。格林斯潘曾经解

释说：“她那么聪明、美丽，我余生再也不能找到比她更优秀的女人。”尽管格林斯潘与琼在音乐方面存在非常紧密的纽带，该纽带甚至足以媲美格林斯潘与他母亲的关系，也超越了格林斯潘与安德烈娅·米切尔在这方面的关系，但是这对新人在其他方面却格格不入。比如说格林斯潘对他周围的事物丝毫不感兴趣，这一点对于一位画家而言却是大忌。又比如说，他从来没有打算作出妥协，从而改变自己的生活方式。他从早年开始就一直独处，心无旁骛地追求着自己认定的爱好。他独享着母亲的宠爱，从来没有受到过来自母亲的限制。母亲只是一如既往地鼓励他，但同时又不过分要求他。很难有人能像他母亲那样惯着他。

格林斯潘和琼·米切尔的婚姻不到一年就结束了，双方都没有指责过谁应该对此负责。他们都觉得彼此的生活品位不同。琼回忆道：“他周六早上起来以后就去研究数据。从对这些数据的摆弄中，他能获得无穷乐趣。”当琼想去玩，格林斯潘忙着工作；而当格林斯潘有空的时候，他自己又跑去学高尔夫球。琼曾经想搬离森林山（Forest Hills），但是格林斯潘不同意。那时格林斯潘的母亲已经搬回市区居住，就留下他们夫妻过二人世界。尽管在表示反抗的时候依然表现得心平气和，但是格林斯潘始终不愿改变自己的选择。他希望能够像掌控数据那样地掌控时间。他的这种内向式的独立使得他们的婚姻没有相互依赖的空间。



如果是格林斯潘那不可改变的独立个性让他与自己的婚姻格格不入，那么同样的因素也让他对20世纪50年代的大众文化冷眼旁观。他虽然享受打高尔夫球和驾驶引人注目的轿车，但他不可能去参加像百乐餐或者郊外野炊这样的集体活动。此外，他对20世纪初那些铁路大亨的狂热，也使得他在自己所处的时代显得特立独行。拥有费尔利斯钢铁厂的美国钢铁，其基业是由约翰·皮尔庞特·摩根和安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）这样的大梦想家一手打下的；然而，它最终被带有官僚主义色彩的资本家接管了。显然，稳妥代替了冒险，克制战胜了激情。除了等级森严以外，正如1956年的一本畅销书的书名所描述的那样，美国的公司还是“组织人”（Organization Man）的主要领地。这些“组织人”最为明显的特征是作风死板且毫无创意。美国哥伦比亚大学的社会学家莱特·米尔斯（C.Wright Mills）对此曾感叹道：“当一个白领获得了工作以后，他们出卖的不仅是时间和精力，还有自己的个性。他们成年累月地出卖自己的笑容和仪态。”“什么是新式忠诚？”自由派历史学家亨利·斯

蒂尔·康马杰（Henry Steel Commager）自问自答地说，“总的来说就是服从纪律，不加思考和批判地接受美国现状。”

像格林斯潘这样的天生独立主义者，对反抗精神的缺失表示不满是再正常不过的事情了。他也许可以和讥讽大众文化的康马杰及其自由派门徒走到一起，正如历史学家小亚瑟·施莱辛格（Arthur Schlesinger, Jr.）讥讽到的：“正所谓物以类聚。”不过，在所有不满者当中，右翼的观点更加对格林斯潘的口味，这点在20世纪50年代早期开始逐渐明晰起来。在第二次世界大战刚刚结束时，保守主义势力已经变得士气低沉、分崩离析，在此之后，这股势力开始重整旗鼓；1952年，经济教育协会已经拥有将近30 000名订阅用户，这是经济自由主义者的一个宣传阵地。3年以后，小威廉·巴克利创办了《国家评论》（*National Review*），这本期刊很快就在不同流派的保守主义者中产生了核心影响力。尽管格林斯潘可以加入巴克利这个与自己的立场很接近的刊物，也可以参加其他广受新保守主义者认可的事业，但他还是选择了与这些人保持距离。相反，他参加了一个边缘社团，该社团是一个经济自由主义者的沙龙，不过它其实更像是奇怪的狂热崇拜者团体。

在离婚之前，琼·米切尔曾经带着格林斯潘去拜访小说家安·兰德。兰德的公寓位于曼哈顿东36街，正对着收藏摩根的珍稀书籍和艺术品的摩根博物馆。公寓的客厅装饰着现代主义风格的家具：玻璃面茶几、黑色沙发和摆放在门厅处的黑漆饭桌。饭桌还兼作打字员办公的地方，打字员通常在这里用打字机将兰德的手稿打印出来。小书房正对着通风井，通过它，可以看到帝国大厦的一部分。她饲养的宠物猫已经把这些家具当成了自己“猫抓板”，把地板当成了垃圾场。

兰德的身体属于矮胖型，个头162厘米，深色短头发留着稍显男性化的偏分。她的俄罗斯腔很重，而且说话时喜欢用深邃的眼神直视自己的客人。兰德到底是让人倒胃口的邋遢鬼，还是性感迷人的交际花，人们对此有着截然不同的看法。格林斯潘曾在他的回忆录中写道：“她看起来非常普通。”不过，另一位经济自由主义的门徒杰克·邦吉（Jack Bungay）回忆说：“她是一位非常合眼缘的女人……有着美丽的眼睛、黑色的头发和非常漂亮的嘴唇。”兰德喜欢模仿女超人，她经常穿着一件黑色小斗篷迎风漫步。她抽烟的时候总是使用烟嘴。其大作《源泉》（*The Fountainhead*）在1943年一炮而红后，她的周围出现了不少男性仰慕者。他们对待她的作品就如同信徒般虔诚。当丈夫不在自己身边时，她总喜欢斜倚在长沙发上，邀请仰慕者坐在自己的旁边。尽管有人

因此怀疑她对丈夫的忠诚，但她一点都不放在心上。琼是通过一位加拿大朋友芭芭拉·布兰登（Barbara Branden）知道兰德的。布兰登是兰德的狂热追随者之一，尽管兰德对她丈夫纳撒尼尔·布兰登（Nathaniel Branden）有着毫无遮掩的企图心，她也毫不在意。

对于格林斯潘而言，兰德生活上的诸多缺点都不重要。兰德的那套信仰及她贯彻信仰的具体方式，才是格林斯潘最感兴趣的地方。无论是对艺术还是对政治，兰德看起来都非常清楚自己内心的想法，相反，格林斯潘经常对自己的想法感到疑惑。对数据的热爱使他很难相信那些缺乏实证支持的命题。他当时已经深受逻辑实证主义哲学的影响，而这种哲学认为，只有能被直接证实的真理才可以被接受。距此20年之后，逻辑实证主义领导人物艾尔（A.J. Ayer）对该教条评论道：“我认为（逻辑实证主义）最重要的（缺点）……就是所有东西几乎都是错误的。”然而，在20世纪50年代中期，逻辑实证主义者依旧对“没有东西是可以确定的”深信不疑。在听了好几晚兰德的宣讲以后，格林斯潘开始介入讨论，他确信其怀疑的态度是合乎情理的。

“更合理的做法是，在缺乏确凿的实证证据之前，你不能轻率地下结论。”格林斯潘坚持道。

“这怎么可能，”兰德反驳道，“难道你不存在？”

“这点……我真的不敢确定。”格林斯潘回答说。

“那你是坚持说你其实是不存在的？”

“可以的话我想……”

“那么，如果你不存在的话，说出这个论断的人又是谁呢？”

格林斯潘被问住了。在过往的辩论中，他很少能够遇到能让自己哑口无言的对手，而现在这位性情刚烈的女人用言语使他感觉自己犹如砧板上的羔羊。如果说逻辑实证主义者可以确信所有东西都是不确定的，那么他对该信条的确信便是在打自己的耳光。这种情况就好像，有人问格林斯潘是否已经睡着，而他回答了“是”。对于格林斯潘而言，这种启发是震撼的。作为一名社会科学家，如果不理解真理是如何确立的，那么他又如何有底气说自己可以理解任何东西？与兰德的交流过程同时也是格林斯潘解放思想的过程。她向格林斯潘展示了，其实他完全可以脱

离数据去认识道德或者政治命题，他并不需要以证明铜的储备低于平均水平的方式去证明这些命题。

小说家和咨询师需要花费一些时间才能成为朋友。在嘲讽格林斯潘的深色西服和闷闷不乐的言行举止时，兰德会说他像一个“送葬员”。“好，那位送葬员是否已想清楚自己是否存在着？”她会这样问她的随从，看起来就好像如果有人敢试图挑战自己，那么她就会想办法惩罚他。即将成为兰德情人的纳撒尼尔·布兰登决定将格林斯潘从无尽的黑暗之中拯救出来。在餐厅和公寓的数次谈话中，纳撒尼尔一直都在试图说服身边的“送葬员”，帮他挣脱逻辑实证主义的束缚，信奉新的哲学。这种哲学后来被他和兰德称为“客观主义”。

1954年的一天，纳撒尼尔与兰德一起坐计程车。

“猜猜谁存在着？”他突然问道。

“别告诉我，”兰德说，“你已经说服了格林斯潘。”

“是的，”他宣布道，“而且我认为你会对他有所改观。他真是一个很有趣且很聪明的人。”

自那以后，每周六晚上，格林斯潘都会参加由兰德的崇拜者举办的聚会，兰德称这个聚会为“兰德合作社”，她喜欢反讽的作风在这个名字上显露无遗。兰德的公寓窗户经常关得紧紧的，以至于置身屋内的人感觉像瞎了一样。兰德自己养的一只猫，曾从窗户跳下而摔死了，从此她便紧闭窗户，哪怕这样会使屋子变得非常闷热。尽管如此，兰德的智慧所散发的光辉已经足够让她的客人保持清醒了。对于一个从事工业研究的、喜欢害羞的学者而言，这个心存强烈信念的小女人的确是一剂良药。

不仅仅是兰德确信真理的方式，而且她对真理的视野也深深地吸引着格林斯潘。由于成长环境的影响，兰德对个人主义异常执着，相比之下，格林斯潘就显得温顺多了。兰德回忆说，在孩提时代，“我时刻保持着警惕，以免自己牵扯到任何社会属性……从社会角度而言，交际是不可或缺的，但对我来说，它无足轻重”。如果这听起来已经非常极端了，那么她笔下的主人公就走得更远了。《源泉》中的男主人公霍华德·罗克（Howard Roark）对于世俗的压力完全不在乎，“对于他而言，街上的行人其实是虚无的。他可以毫无顾忌地在街上赤条条地行走”。由

于对社会的轻蔑，罗克自视甚高，这与年轻的格林斯潘的性格特征很一致。在小说中，罗克宣称：“我拥有自己的标准，我并没有继承任何东西，我站在无传统的尽头，我只是，也许，站在一个传统的开端。”

在兰德的观念中只有对创造性英雄的崇拜及对大众的蔑视。对于现实主义者和其对日常事务的推崇，她显得非常不耐烦。“在我7岁那年，我就不理解为什么会有人绘制或者钦佩某些画作，比如主角是死鱼、垃圾桶或者胖得下巴都叠成三层的农妇，”她说，“我不喜欢读那些关于邻居小孩的故事，他们实在沉闷的要死。我对真实生活的人物不感兴趣，也根本不相信能从他们身上找到乐趣。”自然主义者认为，日常的事务代表着生活的本质，他们会以此论点来为自己的关注点辩护，并嘲笑浪漫主义者都是在逃避。“那他们在逃避什么呢？”兰德反问道。对于艺术而言，正确的主题是“伟大、智慧、能力、品行和英雄主义”，如果对这些品质进行刻画也算是一种逃避，“那么药品可以算是对疾病的‘逃避’，农业算是对饥饿的‘逃避’，知识算是对无知的‘逃避’，抱负算是对懈怠的‘逃避’，生命算是对死亡的‘逃避’……唯现实主义者就如一个靠吃害虫为生、坐在泥潭里一动不动的低等动物，它只会凝视着周围脏乱的环境并感叹‘生活就是如此’。如果这叫现实主义的话，那我宁愿当一位逃避现实的人。按照其逻辑，亚里士多德是逃避主义者，克里斯多弗·哥伦布也是逃避主义者”。

作为一名富有激情的浪漫主义者，兰德青睐的经济体系是“需要并奖励那些做得最好的人，无论他们出身高贵还是平凡，这很明显就是放任自由主义”。兰德于1926年坐船到达纽约港，格林斯潘也刚好在这一年出生。这位几乎身无分文的女学生踏上纽约的土地后，瞬间就被沿途看到的天际线吸引住了。标准石油公司的办公大楼、胜家大楼（Singer Building）、伍尔沃斯大厦（Woolworth Building）……这些都是体现资本主义创造力的得意之作。它们都是“可见的意志”。那些曾经缔造这些建筑物的工业家在兰德的心中都是英雄。她与格林斯潘都热爱从前的“强盗”资本家，而且她对这些人的热爱程度比格林斯潘更甚。铁路大亨詹姆斯·希尔曾经引起格林斯潘的遐想，他同样也是兰德的偶像。兰德对他的推崇，并不仅仅是因为他用铁路将太平洋西北岸的大片荒地连结在了一起，还因为他拒绝接受美国联邦政府拨给他的土地和其他方式的资助。放任自由制度的完美之处在于它可以让这样的工业英雄能够追寻自己的梦想，而不为税收、管制或其他细枝末节的琐事束缚。在《个人主义宣言》（*The Individualist Manifesto* ）中，她强调道，放任自由的优越性并不仅仅在于其高效，更因为它合乎自然，因而合乎道德：它

接受人的自私本性而不是试图去改变这一点。兰德曾对外界宣扬：“自私是一种高尚的力量。”

当格林斯潘认识兰德时，她在《阿特拉斯耸耸肩》（*Atlas Shrugged*）这部小说上已经花了整整10年时间，这部超过1　100多页的作品被她寄予了厚望。她以一种自毁式的狂热方式去打造这部作品，曾经一直写了整整33天，其间没有离开过公寓一步，完全靠着药片和雄心壮志才得以维持下来。在“兰德合作社”的特别聚会之中，这部小说的部分草稿偶尔会被传阅和讨论，在这个时候格林斯潘会觉得他内心最深处的激情得到了别人理解和辩护。这部小说的女主人公是一位名叫达格妮·塔格特（Dagny Taggart）的工程师，她对铁路热情歌颂，并将其视为人类意志的隐喻，比作人类的“一部用钢铁铸造的道德标准”。每当读到这样的情节，格林斯潘就会感到内心中被挖通了一条隧道。这部小说的男主人公是一位钢铁巨头，这种设计使兰德在搭建故事背景时可以向格林斯潘求助，后者对于钢铁工业简直了如指掌。格林斯潘对这部小说的热情以及在冶金知识方面的建议，使得他因为为逻辑实证主义辩护而在兰德心中留下的污点被一笔勾销了。兰德现在不再称呼格林斯潘为“送葬员”，而是改称他为“沉睡的巨人”，即一个一旦醒来将会获得巨大成就的安静的人物。

1957年，当《阿特拉斯耸耸肩》即将出版的时候，“兰德合作社”的所有成员都对这部作品充满着期待。兰德的一位年轻的助手认为，《阿特拉斯耸耸肩》会说服美国转向19世纪的放任自由主义。格林斯潘称赞这部小说所传递的信息“非常明确”，以至于就好像是在强迫她的忠实读者赞同她的观点。他还特意送给了兰德一枚小金条，以此来表明该小说是金本位制的赞歌。这本书的出版商兰登书屋已经准备好，用金美元标志装饰的雪茄来庆祝本书出版，尽管编辑曾尝试请求兰德对手稿进行删减，而兰德反问道：“你怎么不去删减《圣经》？”芭芭拉·布兰登诚恳地对兰德说：“世界是否（值得）拯救，完全取决于人们对这本书的反应。”

然而，这本书推出后，大众随之而来的反响却暗示着这个世界是不值得被拯救的。《纽约时报》评论员格兰维尔·希克斯（Granville Hicks）抱怨，这本书就好像是为了吸引读者的注意而在他的耳边号叫并打他的头，当读者终于对它屈从后，它就一页接着一页地对读者高谈

阔论。其他人也同意这种观点，《洛杉矶时报》评论道：“很难从精神病院以外的范围找到比这部小说更荒诞怪异的表达了。”《芝加哥论坛报》试图把兰德与希特勒进行对比。对兰德最为严重的打击，可能是来自保守派盟友的攻击。“我从来没有看见过有哪本书的语气如此傲慢无礼，”惠特克·钱伯斯（Whittaker　Chambers）在《国家评论》杂志中写道，“它的尖锐性刺耳且毫无缓冲，浓厚的教条主义毫无吸引力……它把自己当成能够带来最终启示的书。因此，对‘福音’的抵制是不能容忍的。《阿特拉斯耸耸肩》的每一页都能听到一个痛苦的声音，它命令道：‘走，去毒气室！’”

“兰德合作社”很快就加入了为兰德辩护的队伍中，其中最热心的便是格林斯潘。1957年11月3日，《纽约时报》刊登了他的抗议信：

> 《阿特拉斯耸耸肩》这本书是对生命与快乐的赞歌。公正是永远不会屈服的。具有创造力的个体凭借坚定的意志和理性就能收获喜悦与满足。意志软弱或缺乏理性的寄生虫理所当然地应该消亡。希克斯先生所质疑的这个人，只有凭借这种情绪，才能在这本厚达1　168页的书上坚持14年。这位读者所质疑的人发现，无情的正义会让平庸者坐立不安。

这封信标志着格林斯潘的一个转折点。这是他第一次没有用数据来公开阐述自己对某个问题的立场，也是他第一次以赤膊上阵的姿态发表文章。更重要的是，在接下来几个月里，通过对批评者进行反击，格林斯潘逐渐学会如何在大众论战中享受乐趣。《阿特拉斯耸耸肩》很快出现在《时代周刊》的畅销书榜单上，与之并列的还有杰克·凯鲁亚克（Jack Kerouac）的《在路上》（*On the Road*）。这本书5年之内的销量就达到了100万册。读者们发来了数以千计表达崇拜之情的信件，这些人被记者概括为“被遗忘的，有思想的非知识分子”。兰德作品的地位日渐上升，最终维持在了很崇高的位置，这让她有底气拒绝一切删减手稿的要求。在1991年由美国国会图书馆资助的民意调查中，读者认为除了《圣经》以外，对他们影响最深的书就是《阿特拉斯耸耸肩》。

在《阿特拉斯耸耸肩》出版的前一年，格林斯潘的大学同学罗伯特·卡维什在哈佛大学和达特茅斯学院待了一段时间后回到了纽约。随后，他在一家银行担任商业经济学家。当卡维什再次见到他的老朋友格林斯潘时，后者的转变令他震惊不已。在20~30岁期间，格林斯潘是一名谦逊的实证主义者，他的观点完全源自对现实的深挖，除此之外，绝

不越雷池半步。然而，当他进入而立之年后，这种谦逊和实证主义精神完全被搁置在一旁了。在商业上，他已经从刚崭露头角的新星迈入了超级富豪的行列。在思想和写作上，他对自己的观点变得越来越有信心。对于卡维什而言，他很清楚格林斯潘在观念上的转变完全与兰德有关。她那毫不客气的诘问迫使格林斯潘反思自己的立场，并对之前刻意回避的问题采取更激烈的态度，特别是关于国家干预主义与自由放任主义相比较的问题。格林斯潘试探了卡维什对兰德的了解程度，从他所采取的方式就能看出兰德对他的影响很深。他希望知道卡维什是否曾经听说过兰德，曾读过她的哪些著作，以及对这些著作有何感想。当卡维什承认自己在若干年前读过《源泉》这本书时，格林斯潘向他承诺，等《阿特拉斯耸耸肩》出版后，自己会送给卡维什一本作者签名本。

对于像卡维什这样的主流凯恩斯主义者而言，格林斯潘的一些新想法近似怪癖。在纽约大学念书的时候，格林斯潘在气质上很接近个人主义者，他倾向于自己做自己的研究。不过，他并没有像一位哲学家那样纠缠于个人主义各种概念，虽然他曾经认真攻读过斯帕尔教授的课程，但是他对于复辟19世纪的金本位制并没有表现出很大的热情。然而，在与兰德接触过之后，他开始将黄金视为抵制政府操纵货币的必要堡垒。1959年，在美国统计协会发表的论文中，他还将对自己的观点进行更详细的阐述。卡维什决定不再与格林斯潘争辩这个问题，因为看起来格林斯潘对他自己的观点深信不疑。尽管如此，这对老朋友仍经常在海滨市区打网球，虽然卡维什技高一筹，但是格林斯潘也丝毫不弱。

兰德深刻地改变了格林斯潘，在这一点上卡维什的看法是正确的。格林斯潘已经变成坚定的经济自由主义的守护者。促使他产生这种转变的人，并不是因为专业领域中的一些杰出学者，而是因为一位魅力非凡的小说家。这种情况，在他身上是很典型的。在加入杰罗姆乐队后，当乐队其他成员跑去吸毒而他则选择读经济史时，他就已经选择了自己的道路。格林斯潘曾非常热爱那些风格极晦涩的作家，比如曾经拆穿第二次世界大战后经济将长期萧条预言的经济学家乔治·特伯格。与这种爱好相比，他与一位狂热作家的密切联系就变得不奇怪了。另外，兰德对企业家和发明家的赞美似乎很合这位正在创业的个人咨询师的口味，而她对19世纪工业大亨的浪漫式着迷更强化了自己与格林斯潘的关系。事实上，当格林斯潘维护自己观点的意志越来越强烈时，他对19世纪的热情便浸染了他为人处世的方式。

1961年9月，即格林斯潘发表那篇在金融领域很有开拓性的文章两

年后，针对美国政府试图通过《反托拉斯法》（*Anti-trust Laws*）来限制垄断的努力，他加入了抨击者的阵营。在美国商业经济学家协会的一场会议中，他的表现远不如在美国统计协会中那么文质彬彬。事实上，他十分挑衅地说道：

> 反托拉斯的世界让人想起了《爱丽丝梦游仙境》：很明显，所有东西都是似是而非的。在这个世界里，竞争被推崇为基本公理和指导原则，然而“过多”的竞争又被谴责为“残酷”。在这个世界里，商人采取的限制竞争的行为被贴上了“罪恶的”标签，然而如果此类行为是由政府实施的，人们又会歌颂它为“光明的”。在这个世界里，法律是如此的含糊，以至于商人除了在事后遵照法官的判决以外，便无从知道他们的行为是否触犯了法律。

格林斯潘进而要求美国民众重新思考他们对于垄断的态度。他回忆说，在美国建国初期，民众就已经担心权力过分地集中在政府手中。对于商业，他们则持有不同看法，因为商人并没有权力去强迫消费者购买，后者在选择商家方面是自由的。格林斯潘感叹道，“小政府，大市场”这个开明的假设已经被遗忘了。富兰克林·罗斯福最早对托拉斯发起了攻击，接着他就会彻底否定自由市场制度。

格林斯潘的反击分三个步骤进行。首先，格林斯潘希望所有人明白，正是政府的干预造就了绝大多数的垄断。例如，美国政府通过补贴及赠予土地，帮助那些与政府关系良好的企业家建造了横贯美国大陆的铁路线（英雄般的詹姆斯·希尔是个特例），但是这也等于为没有收到补助的竞争者设立了障碍。如果自由企业的原则被恰当地遵守着，那么就会塑造出公平的初始竞争环境，从而无须颁布《反托拉斯法》。格林斯潘承认说：“之所以能够意识到这条原则，主要是因为看了兰德关于《美国自由企业历史》（*History of American Free Enterprise*）一书的笔记。”

接着，格林斯潘运用经济学上的观点支持了兰德的历史观点。他坚称垄断并不像大众认为的那么有害。一旦巨无霸企业利用自己的特殊市场地位获得了“垄断利润”，很快就会吸引竞争者进入该行业。标准石油公司在20世纪之初控制了整个美国近80%的原油储备，然而，没过多久，像德士古（Texaco）和海湾（Gulf）这些公司就对其地位发起了挑战。只有在为数不多的个案中，行业发展到一定规模而竞争却没有出

现，而这只能说明垄断者并没有滥用自己的权力。该现象正好反驳了对垄断企业批评的论点。美国铝业是汤森–格林斯潘公司的老客户，格林斯潘经常以这家铝业巨头为例来阐述自己的观点。该公司之所以多年来没有遇到竞争对手，只是因为它一直在巨大的危机感中运营，努力提高效率以便尽可能地降低价格和为客户提供更好的服务。该公司的批评者往往将其问题归结为一点，它的对手实际上总是攻击它“太成功、太高效以及太有竞争力了”。

最后，格林斯潘用一个切合其新金融观的论断进行了总结。该论断的主旨与其1959年所发表的文章一脉相承，那篇文章着重分析了类托宾税。他相信，即使企业家不愿意向垄断者发起挑战，金融系统也会强令他们这么做。如果企业从顾客那里榨取了丰厚的“垄断利润”，那么它的股价将会飙升；这样将刺激其他企业家向垄断者发起挑战，同时高溢价也使得投资者愿意用大量的资本去资助这些竞争者。格林斯潘认为，竞争的最好守护者，不是备受统计学家推崇的《反托拉斯法》，而是构建充满活力的资本市场。按照这样的逻辑，政府应该做的恰恰是进一步解除对资本市场的限制。

当时许多知识界的领袖人物也像格林斯潘那样对《反托拉斯法》的实施效果持怀疑态度。不过，格林斯潘的独特贡献在于其彻底的风格：从知识层面的警告到辩论场上的激烈争论，他都参与了。在1960年出版的《自由秩序原理》（*The Constitution of Liberty*）一书中，经济自由主义核心人物弗里德里希·哈耶克写道，政府对垄断的干预弊大于利，然而，他对自己的立场进行了限制，即承认垄断的确会导致权力滥用。1962年，弗里德曼在其《资本主义与自由》（*Capitalism and Freedom*）一书中采用了稍微有所不同的立场，即承认《反托拉斯法》也许是合适的。相比而言，格林斯潘借用《爱丽丝梦游仙境》对反托拉斯措施的全方位攻击则更加严苛，他直言：“在美国，所有涉及反托拉斯的法条完全是一团乱麻，它充分反映了人们对经济的不理性以及无知。”多年以后回顾这段火爆的批评，格林斯潘略带歉意地说：“年轻的时候，人们总会有一种倾向，认为这个世界不是黑就是白，但随着年龄增长，这种倾向便不复存在了。”1962年2月，《巴伦周刊》（*Barron's* ）再次刊登了他的“檄文”，当时距他36岁的生日仅有一个月的时间了。

在身边的环境已经发生戏剧性变化的情况下，格林斯潘对商业评论家的不妥协变得非常引人注目了。格林斯潘只是想为19世纪的工业家辩护。然而，在20世纪60年代早期，这类企业的规模变得更庞大了，而且

它们与政界的联系也愈发紧密。因此，无条件地为它们辩护其实是无视现实的表现。当格林斯潘认为这个世界非黑即白时，他设想公司所有者与运营者是不可分割的，他们会像格林斯潘年轻时崇拜的强盗资本家那样勇往直前。然而，在“组织人时代”，美国的大型公司往往是由大力推广技术统治论的人运营，他们往往将所有精力都放在了掌控更大的市场份额上。当格林斯潘开着自己那辆花哨的别克车前往费尔利斯钢铁厂时，他亲身感受到了这种帝国倾向。他的目的地昭示了这种庞大：美国钢铁控制了美国1/3的钢铁市场。他的交通工具昭示了这种庞大：通用汽车已经控制了一半的汽车市场。这些公司是如此大，注定会对格林斯潘理想中的自由竞争造成扭曲。它们的薪资水平为整个经济体设定了基准；它们的定价决定左右着通货膨胀率；它们的老板可以轻易地与权力阶层联系，如果后者为了迎合前者而制定了违背法律的政策，那么除了天真的小孩可能没人会感到不可思议。为了支持对于充分竞争的假设以及对《反托拉斯法》必要性的否定意见，他不得不忽视当时经济领域的真实情况现象。

显然，其实他对于大部分真实情况心知肚明。然而，兰德将他带上了一条令人陶醉的道路，该道路被证明非常符合他的性格。一个论断在缺乏实证证据的情况下也可以成立的，一旦接受了这点，他就干劲十足地开始了广阔世界观的构建工作。兰德的小圈子视该论断是其客观主义哲学在经济学上的延伸。当这种世界观还处于发展阶段时，格林斯潘准备用一张毯子将细节都盖住；他希望先建立起庞大的轮廓，然后再去考虑现实中纷繁的限制条件。在棒球统计数据中提炼公式、长时间独自排练演奏以及从数据中挖掘商业内在规律，他曾凭借孤独者的果决干过许多事情。显然，这种果决在意识形态的探寻方面找到了新的出路。另外，兰德加在他头上的“送葬员”和“沉睡的巨人”称号更是强化了他的奉献精神。从小时候起，格林斯潘就知道，自己有能力迈入著名人物的行列；而且，他还知道，自己必须要通过努力工作才能做到这一点。他完全是靠承担更多的工作，或者说努力地伴奏，更不是靠挖空心思，获得了自己渴望的认可。在20世纪60年代早期，他最渴望得到兰德的认可，这使得为客观主义做出贡献成了他的首要任务。

在多年以后的彻夜长谈中，格林斯潘认为那段时期是他人生的必经阶段。他必须先完成兰德哲学的基本架构之后，才有应对现实侵扰的阵地。只有在完成这个过程之后，他才能开始自己的转变，即在美国的辩论场上，由自由主义的边缘迈向其核心地带。这个自我评价非常真实。外交政策领域的保守者在20世纪70年代往往是作为现实主义者起步的，

随后，他们的主张开始变得越来越激进，即可以通过武力来扩散美国制度。与此相反，格林斯潘一开始非常激进，然后慢慢变得越来越平和。援引那句著名的嘲讽，即保守主义者就是被现实抢劫过的自由主义者，他若有所思地说道：“我应该是被别的方向抢劫过。”

05

反抗新边疆
AGAINST THE NEW FRONTIER

阳光灿烂然而天气依旧寒冷，这一天是约翰·肯尼迪的就职典礼。这位年轻的领导人头戴礼帽，挽着他光彩照人的妻子，步履缓缓地从被白雪覆盖的白宫草坪一路走来。市民们扎着领带、带着睡袋，簇拥在路边，只为一瞥这庄严的队列。当肯尼迪行进至国会大厦的乐队指挥台附近时，他潇洒地将大衣随手一扔，其乐观精神使整个美国都沸腾了。在就职演说中，他鼓吹道：“不要问美国可以为你做什么，问问我们为了人类的自由可以做什么。”作为就职典礼的一部分，装载着长鼻弹道导弹的履带车沿着宾夕法尼亚大道缓慢驶过，它提醒着所有人，美国人的理想主义是以现代高科技武器为坚实后盾的。“全新的一代已经崛起，他们有着全新的思维和行事方式，”著名评论家沃尔特·李普曼（Walter Lippmann）曾如此写道，“人们开始相信万事皆有可能，对于许多问题我们还是可以做一些事情的。”

当时，美国的经济学家们可能要算最乐观的群体了。第二次世界大战后，美国出现了连续15年的强劲增长，在这种情况下，阿尔文·汉森的衰落论早被人们抛掷脑后了。人口萧条的预言已被愉快的婴儿潮冲刷得无影无踪；从核能源到太空飞行等新技术的作用已不再局限于美国既有的边疆之内。当时，肯尼迪承诺将带领美国到达一个新边疆，“前进”的经济学解释似乎是对更高速且更稳定增长的承诺。凯恩斯已经教会政府如何运用财政赤字来抵抗经济下滑，新凯恩斯主义也掌握了利用央行避免经济滑坡的办法：低利率。低利率一直被视为帮助政府借钱的基本手段，现在则成了公认的管理经济的工具。“资金的供给数额，依靠借贷进行投资的人获得资金的难易程度，以及这一借贷行为的利息成本，都能够对国民生产总值（GNP）产生重要的影响。”萨缪尔森在其

畅销教科书的1961年版中这样阐释道。与该书1948年版相比，他增加了曾被自己摒弃的关于货币政策的理论。“或许经济周期造成巨大破坏的情况已然一去不复返了。”萨缪尔森很自信地写道。保守派经济学家对此结论亦表示赞同。1959年年末，格林斯潘的导师伯恩斯宣称：“经济周期对我们及我们的父辈造成了很大的困扰和麻烦，然而对我们的下一代而言，它很可能会变得驯服起来。”

经济学家不仅仅懂得了如何避免经济萧条，得益于新计算机模型，他们还相信自己能十分精准地理解经济增长、通货膨胀以及就业之间的关系，以至于可以对经济进行调节以实现理想的组合。1958年，伦敦政治经济学院的新西兰人威廉·菲利普斯（A.W. Phillips）总结出了失业率和通货膨胀率之间的“替代”关系，其言外之意就是，技术统治论者如果愿意接受温和的通货膨胀率，就可永远将失业率维持在很低的水平。1960年，萨缪尔森和其麻省理工学院同事罗伯特·索洛（Robert Solow）将“菲利普斯曲线”应用到美国数据中，其结论为，开明政府的最佳选择是将通货膨胀率控制在4.5%的水平，从而使失业率维持在3%的水平。利用这个愉快的结论，肯尼迪政府承诺“充分就业”，该目标将有利于劳工阶层，缓和种族矛盾，并巩固美国在与苏联的世纪对抗中的优势地位。为了实现这一目标，美国政府计划削减税收，并采用低利率政策。肯尼迪竞选时的口号是“让这个国家再次前进了”，是时候将它付诸实施了。

肯尼迪政府开始推进他们的尝试。当出现了价格压力的信号时，他们将其视为经济结构过度集中所带来的负面影响，而并不是全面刺激计划可能导致超预期通货膨胀率的证据。这种解释确实能够在现实中找到一些根据。当时的大型公司具备“准垄断”的价格控制权。这一事实，在格林斯潘攻击《反垄断法》的论文中被他故意遮盖了起来；强大的工会组织同样有力量索取到过于超前的工资增速，这些都强化了经济的通货膨胀倾向。政府部门往往通过颁布严格的价格和工资指导线来处理“成本推动型”通货膨胀，而对于大公司和大劳工组织的纠正则只能依靠大政府来施压。钢铁行业尤其被视为成本推动型通货膨胀的罪魁祸首。1962年，在政府的强大压力下，钢铁联合会承诺将工资的增幅限制在2.5%，肯尼迪的幕僚对于后者的决定表示了赞许。然而大钢铁后来却试图推翻自己的承诺，肯尼迪对此嘲讽道：“我父亲曾经告诉我，钢铁行业中所有人都是混蛋。直到今天，我才意识到他有多正确。”肯尼迪威胁，将对钢铁公司采取反垄断措施，而美国联邦调查局的特工也开始在午夜给钢铁公司的高管理打电话。最终，“钢铁人”让步了。不过，这个

微不足道的小争执仅被视为合理计划中的小缺点。在肯尼迪担任美国总统时期，年通货膨胀率仅为1%，与此同时美国经济的年增长率却超过了6%。在肯尼迪时代，美国经历了它的好运时期。然而，对栖身于咨询公司的格林斯潘而言，他对这种好运却感到了深深的恐惧。

在肯尼迪竞选那年，格林斯潘将自己的办公地点从百老汇39号的狭小办公室搬到了纽约证券交易所东边的一座更现代的大厦里。汤森–格林斯潘公司的新驻地设在松树街80号，面积是旧驻地的两倍。格林斯潘将他自己的办公室设在了拐角的一个大房间里。办公室的视野很开阔，壮观的布鲁克林大桥可以尽收眼底。他像兰德笔下的众多英雄一样，喜欢站在大厦的高处，俯瞰美国经济制度所缔造的城市景观；其物理位置的提升反映的是其财富的增长。“突然，这个贫穷的孩子开始赚大钱了，”格林斯潘后来说道，“我对自己做过的事感到惊讶……我的自尊心明显地提高了。”

格林斯潘的自信也开始在其他方面显现出来。他将自己的别克车换成了一台更炫丽的蓝色敞篷式凯迪拉克埃尔多拉多（Eldorado），并且很快就买了“TG-1”牌照，即同时拥有“AG”和“TG”牌照。格林斯潘总是开着新车，呼啸着前往或离开他的新办公室。尽管他会经常收到东侧高速公路的超速罚单，但他根本不在意，因为自己完全支付得起这些超速罚单。为了满足自己的音乐爱好，他购置了顶级的哈曼卡顿（Harman Kardon）高保真设备，并将它安置在自己35号街的公寓里，该公寓和兰德的住所隔了一个街区。他还常前往夸克·里奇高尔夫俱乐部（Quaker Ridge Golf Club）打高尔夫球，该俱乐部位于一片如绿宝石般的绿洲上，其宣传册上说，“乔治·华盛顿在球场的一棵橡树下睡觉，从而躲过了英格兰的侦查”。随着其业务的扩展，格林斯潘开始在更大的圈子活动。有时，当兰德听说格林斯潘在参加一个上层的社交聚会时，她会立刻感到自尊心受到了伤害。“你是否认为艾伦本质上就是一个渴望攀高枝的人？”她曾一度这样问过她的情人纳撒尼尔。

汤森–格林斯潘公司的业务依旧聚焦在重工业领域。不过，借助他发表的那些关于金融的文章，格林斯潘获得了一些新的注意，其中包括一位美国西海岸的银行家。1962年，环球金融（Trans-World Financial）的创始人及CEO路易斯·盖伦（Louis J. Galen）为格林斯潘提供了上市公司董事会中的席位，这是他首次担任董事一职。依托于繁荣的南加利福

尼亚地区，环球金融就相当于一台印钞机。加利福尼亚的人口在过去24年翻了不止一倍，住宅价格在剔除通货膨胀的影响后依然飙升了很多。拜这种亢奋的增长所赐，环球金融这样的抵押贷款公司想不繁荣都很难。不出意料，这种躺着就能赚大钱的局面，自然吸引了很多推销者和广告员。一些加利福尼亚的储贷机构专门雇用了许多美女，去给新的存款者送礼物。格林斯潘在《财富》的旧合作者对这种营销噱头很不屑，认为它损害了“银行家应有的稳重形象”。利顿金融（Lytton Financial）公司总裁巴特·利顿（Bart Lytton）是这种投机氛围的标志性人物。在洛杉矶他家的草坪派对上，利顿通常将麦克风挂在夹克上来回走动，这样如果宾客们由于缺少话题而感到疲倦时，他们就可以听见利顿的讲话，这些讲话就像是从环绕音箱中发出的一样。“我唯一的主义就是我的自恋。”利顿曾很兴奋地说道。将自己与这样一个有些粗野的产业接在一起的前景，并没有使36岁的格林斯潘感到沮丧。他接受了盖伦的工作。

格林斯潘开始每月飞到洛杉矶一次，去参加董事会。他也得以弄清楚了人们纷纷涌向那里的原因。在纽约，除了继续向天空扩张之外，已经没有多余的地方可以建新的大厦。在环球金融总部所在的贝弗利山庄，地中海气候使大厦周围随处可以见到异国植物。格林斯潘喜欢住在贝弗利希尔顿酒店，偶尔还会抽空在那里打高尔夫球。为了加入传奇的山顶乡村俱乐部（Hillcrest Country Club），他花了几千美元，这个俱乐部被誉为“南加利福尼亚地区最顶尖的犹太乡村俱乐部”。一个拒绝接受犹太受戒礼的人却加入了一家奉行这些戒律的俱乐部，这很令人感到奇怪，但是格林斯潘似乎并不介意。许多好莱坞喜剧演员经常光顾这家俱乐部，他们喜欢扎堆在主厅的一角，这个地方被称为“圆桌”。格劳乔·马克斯（Groucho Marx）也会出现在那里，尽管他曾戏言，他不会加入任何愿意接纳他为会员的俱乐部。

1961年年底，格林斯潘在美国统计协会的年会上又发表了一篇文章，可以看作1959年那篇很有开拓性的文章的续集。他在第二篇文章中写道，通过深度挖掘股票价格和商业投资之间的关系，可以发现，它们之间的联系比之前设想的要更紧密。股价不断上涨的预期不仅会在整个经济中引发投资热潮，而且也会在实体产业中产生影响。不仅如此，股票价格抬升和资本支出激增之间的时间差很短，这正好印证格林斯潘的观点，即二者间存在紧密的联系。在严密的管制下，如果金融市场的价格信号仍然可以很快在实体经济中产生作用，那么随之就可以得出结论，金融去管制化将可以使得这种传导更为顺利，如此资本就可以在经济的各个角落进行最优化配置，从而使资本的效率最大化。在格林斯潘

宣读完他的论文后，华尔街经纪商范阿尔斯泰恩（Van Alstyne）的首席研究官诺埃尔（Noel）说自己很受启发。他请求格林斯潘与自己保持联系，或许他们可以一起吃个午饭？

由于格林斯潘行程繁忙，这两位男士碰面的时间耽搁了一段时间。直到1962年9月末的一天，格林斯潘来到公正大厦顶端的豪华宴会厅，他发现正是在这里，汤森向格林斯潘发出了合伙人的邀请。格林斯潘此时已成了银行家协会的成员。随着讨论的深入，格林斯潘列举了对他的经济观点的质疑，并提及了自己哲学思想；如果现场没人亲耳听见，那么森林中的大树在倒下时发出的巨响声是否真实存在？与范阿尔斯泰恩的经济学家一起前来的还有他的研究秘书凯瑟琳·艾克霍夫（Kathryn Eickhoff），她很漂亮，身体苗条，肤色有点深。在谈及树和森林的问题时，艾克霍夫感到困惑和难以理解。不过，格林斯潘似乎更注意艾克霍夫的外表等其他方面。当回到自己的办公室后，他立即打电话给艾克霍夫，邀请她当晚一起吃晚饭。

格林斯潘和艾克霍夫去了纽约上城区的一家小饭店，该饭店的四壁设置了许多包间，餐桌则摆在了中央。他很有礼貌地向艾克霍夫献殷勤，询问她的喜好和信仰，并且很快认定这是他幸运的一晚。这位身材苗条的年轻女士选择了一个格林斯潘健谈的话题，这十分适合他。她阐明了自己的一些价值观，包括自由企业的道德正确性，个人塑造自己的世界的权力，自我选择时需要承担的责任等。

“这些是你自己的观点吗？”格林斯潘愉快地询问。

艾克霍夫回答说，自己曾受一位俄罗斯流亡者——兰德的影响，她是一位诗人和哲学家。就在几个月之前，在朋友的建议下，艾克霍夫读了《阿特拉斯耸耸肩》一书。她袒露，这本书让自己对很多事情有了顿悟，从而改变了她的生活。

格林斯潘突然感觉自己就像是一位网球手，一个慢高球沿着弧线向他飞来，并且刚刚好落到了正确的位置。“你是否愿意和兰德一起喝一杯咖啡呢？”格林斯潘不经意地问道。

这一扣杀的落点非常完美：艾克霍夫对格林斯潘立刻肃然起敬。几天之后，格林斯潘带着艾克霍夫去听了兰德的演讲，随后他还将这个年轻的仰慕者介绍给了眼前这位有魅力的贵妇。格林斯潘和艾克霍夫开始约会，并且艾克霍夫很快发现格林斯潘是一个狂热的交谊舞爱好者。有时候，他们会在兰德的公寓里跳舞，“兰德合作社”的其他成员会将地毯

卷起并播放音乐。有一次格林斯潘带着艾克霍夫到了纽约哈茨代尔（Hartsdale）的一家酒店，两个人在星空下跳舞。他们总是在跳交谊舞，格林斯潘没有时间学摇滚或流行舞。艾克霍夫还了解到，格林斯潘从不会拒绝任何女孩的跳舞邀请。然而，如果没有音乐来跳舞，没有有内涵的智者和他谈话，格林斯潘就会很容易撤回到他自己的壳里。在他们刚建立关系的初期，正赶上新版《美国统计摘要》面世的日子，艾克霍夫不得不在自己的公寓里举行一个派对。于是，格林斯潘霸占了艾克霍夫唯一的舒服座椅，然后一直阅读脚注，尽管周围派对一直在持续。

艾克霍夫试图让格林斯潘生活更丰富多彩一些，不要除了晚餐、跳舞就是在兰德的圈子聊天。她很快发现，如果让格林斯潘去做一件事情，那么这件事情需要有一个分数，而不是一定要与音乐相关。她将他带到了格林威治村，那里有着所有你可以吃到的牛排，还可以打保龄球；艾克霍夫叫它“Bo Ling”，因为霓虹灯标牌中的“w”因损坏而不亮了。那次冒险进展得很顺利，随后他们就经常去了。不过，艾克霍夫让格林斯潘玩桥牌的尝试却没那么成功。一天晚上，在纳撒尼尔的妹妹伊雷恩·考博曼（Elayne Kalberman）的家里，格林斯潘远远地坐在桌子边。在牌发完前，他对关于桥牌的一切都需要一个解释。为什么A比王高？为什么梅花不如黑桃？为什么有这些约定的惯例，它们真的合理吗？为什么，为什么，为什么，问题一直在持续，就像出自一个早熟的孩子。一手还没玩完就好似过了好几个小时那样漫长，凯瑟琳和考博曼最终不得不放弃了。艾克霍夫后来发现，“他对于任何人为的规定都有一种病态的异议”。

在他们开始约会后不久，艾克霍夫就要格林斯潘给她一份工作。1962年5月，股市的低迷破坏了范阿尔斯泰恩的氛围，艾克霍夫也希望能进一步拉近自己与格林斯潘的关系——尽管她一再和格林斯潘保证这种安排只是临时性的。格林斯潘坚持要给她一个正式的面试，然后才同意雇用她。

艾克霍夫在1962年年末加入格林斯潘的公司时，公司正处于转型期。得益于老板广阔的社交网，汤森–格林斯潘公司蒸蒸日上，但是它仍然需要完成从铅笔和脏兮兮的分账簿到电脑新时代的跨越。艾克霍夫刚签了雇用合同，就被指派去协助完成一份研究报告《主要经济趋势》（*Major Economic Trends*）。每周，当美国财政部和美联储公布利率、货币供给量、银行存款、物价、消费等一系列数据时，汤森–格林斯潘公司的研究助理就会将这些数据填入分栏的绿色三联分类账中。当各项

数据积攒到一定量后，两位研究员就会在办公室最宽敞的那间屋子的大窗户下比邻而坐。他们主要依据一本厚厚的指导手册，将得到的数据转变成报告中的数据。为了处理这些数据，他们使用具有循环运算功能的计算器。这是一台巨大的数字打印机，可以将它的计算结果打印在一卷窄纸上，就如同在杂货店收到的购货小票一样。机器可以自如地进行普通的加减运算，但是对于乘除运算则需要以多次加减法来计算。在处理一些并不复杂的请求时，比如两个三位数相乘，随着机器进行“加和结转、加和结转……”运算，计算器内部齿轮就会产生“咔嚓、咔嚓、咔嚓”的噪音。指导手册一页连着一页，研究员将数字一个挨着一个录入这台不太好看的计算器里，并将结果抄到他们的账簿上。为了得到很少的几个数据，他们可能需要花费好几个小时。当他们最终完成后，两位同事需要互相比对笔记。如果他们的数据相同，研究员将感激涕零。如果数据产生出入，这个“咔嚓”声就要继续了。

艾克霍夫注意到《主要经济趋势》的指导手册中有一些操作是无用的。当她提醒格林斯潘时，格林斯潘起初还有些质疑。这本手册已经使用多年，怎么会有错误在里面呢？然而，艾克霍夫是正确的。格林斯潘很快意识到，在不久后，他不得不依赖他的雇员兼女友来优化办公室中的很多事情。当时，一位负责汤森–格林斯潘公司的发票及会计工作的员工提交了辞职信，由于格林斯潘感觉她说话过于冗长无趣，因此并没有领会她的意图；两周过去了，这位员工便走了。在措手不及的情况下，格林斯潘不得不求助于艾克霍夫，幸运的是艾克霍夫在大学读过一门会计课程。雇用助手也不是格林斯潘的强项，因此艾克霍夫很快便控制了所有年轻女士的面试过程。多年后，当她与格林斯潘的浪漫关系逐渐冷却后，她发现这个老板正和很多她招聘到的助手约会。艾克霍夫还记得，曾经有一个年轻的雇员来工作时只穿了一条很短的裙子，以至于当她弯下腰去打开文件柜时，基本上等于没穿，而格林斯潘并不认为这有什么不妥。“他的每个女朋友差不多就交往一两天，利用这段时间，他可以通知下一个，他准备换女朋友了。”艾克霍夫补充道。值得注意的是，在20世纪60年代，老板和秘书存在暧昧关系的情况司空见惯。“我不认为任何一个与艾伦约会过的人会认为艾伦让她们感到困扰。她们仅会因为他不再与她们约会而感到失望。”

不管是否让人感到不安，汤森–格林斯潘公司的员工几乎都是女性。对于比较初级的职位，更是如此，这也是那个时代的特点。在第二次世界大战后的几年，曾是工业劳动力主力的女士们又被推回到了只适合女性的工作，在高速发展的服务业更是如此。有一位历史学家这样描

述那个时代：“铆钉工罗西现在是档案管理员啦！”不过，格林斯潘在提拔女性并赋予她们相应责任的职位方面是不同寻常的。除了艾克霍夫，还有政府数据方面的专家贝斯·开普勒（Bess Kaplan），对新兴的经济建模学科有深入研究的露西尔·吴（Lucille Wu）。格林斯潘还雇用了朱迪·麦基（Judy Mackey），她是格林斯潘在哥伦比亚大学的同学。朱迪将承担编纂公司资产负债报告的工作，她之前任职于生命保险集团（Life Insurance Association），但是在升迁上反复被忽略。在提拔这些女士方面，格林斯潘认为这没有什么问题。他通过雇员的能力来评判她们，而且用经济的角度看这也很划算。因为存在广泛的性别歧视，所以雇用优秀女士所付的薪水很低。不过，不论男女，对于所有加盟过其公司的人而言，格林斯潘都是一个太不合群的人，而且非常在意独立和控制权。

格林斯潘这种快速的崛起影响了他和父母间的联系。他越对自己感到自信，对自己的父亲赫伯特就会越刻薄。这个男人遗弃了格林斯潘的母亲，这让格林斯潘感到极度的失望，他也没有对格林斯潘的生活提供过任何帮助，更令格林斯潘恼火是这个男人盛气凌人的态度。格林斯潘让赫伯特每年只在他生日那天去自己的办公室。赫伯特通常会利用这次会面吹嘘自己的成功，并贬低格林斯潘。他会质疑自己的儿子是否能大有作为，尽管他的儿子已经做到了。就这样度过很不愉快的一个小时后，赫伯特通常会被赶出大楼。对于母亲罗斯，格林斯潘会有一种作为儿子的责任感，但是他们之间的关系变得越来越冷淡。他会在金钱上给予罗斯支持，而且他还为汤森–格林斯潘公司设立了一个小型的董事会，其成员包括罗斯、他自己以及艾克霍夫。在每个月指定的日子，罗斯都会前往松树街参加董事会议会，而公司则会为董事们提供一顿不错的午餐，通常是在弗朗西斯酒馆（Fraunces Tavern ）。不过，格林斯潘很少参与这些外出事宜。他会热情地欢迎罗斯，之后就由艾克霍夫或公司里其他职位稍高的女士陪伴她。由于罗斯随和的性格，以及在公司圣诞晚会上所展示的杰出的音乐节目，她在汤森–格林斯潘公司越来越受欢迎。不过，据艾克霍夫回忆，在20世纪60年代早期，格林斯潘对他的母亲越来越没有耐心了，他甚至觉得母亲已经彻底把他包裹起来了。艾克霍夫继续说道：“她可能想告诉他亲戚家发生的事情，但艾伦对此并不感兴趣，他在干他的事业，他头脑里有很多想法，他宁愿去做其他的事情而不是听母亲念叨家常。”

如果说那些年格林斯潘有一个情感上的母亲的话，那就是那位俄罗斯小说家。兰德在《阿特拉斯耸耸肩》发表之后就变得消极和难以相处

了，但是两个人关系仍然亲密。兰德亲眼见识了格林斯潘对于“反–反垄断”文章的非凡热情。格林斯潘频繁地在意大利风格的罗斯福酒店与兰德见面。罗斯福酒店坐落在美国最大的火车站纽约中央车站的阴影下，而后者一直被人们视为工业与浪漫可以并存的象征。在那里，格林斯潘会和兰德，通常还有艾克霍夫，一起听纳撒尼尔所作的很受欢迎的客观主义讲座，之后兰德和她的核心小圈子会在大厅里会面，然后一起去地下一层的某家餐馆。当他们沿着罗斯福酒店的大楼梯往前走的时候，兰德通常会用胳膊挎着格林斯潘和纳撒尼尔，一边一个，依靠这两个年轻护送者顺着阶梯而下。当艾克霍夫看到这个场景时，她总觉得这是一位母亲被两个儿子搀扶着。对于在自己所关心的世界寻找方向而言，格林斯潘从兰德身上得到的好处要比他父母的任一方都大，尽管后者给予了他生命。

1963年年初，格林斯潘给他的客户发了两封读起来惊心动魄的建议书，反映了他对于肯尼迪经济政策的广泛不满。当时，他对于金本位制的自我修复“魔法”深信不疑。在繁荣时期，固定的货币供应保证了利率上升，这足以冷却经济，而在萧条时期，情况正好相反，这种观点也使得格林斯潘成了经济调控的天然敌人。李普曼曾欣喜地说道：“对于这些问题，我们还是可以干点事情的。”然而，如果一个自由放任的经济可以自我修复的话，那激进主义也就没有必要存在了。肯尼迪政府对于经济模型的信心在格林斯潘看来同样是愚蠢的。大约在1960年，美孚石油曾要求汤森–格林斯潘公司准备一份经济预测报告。在处理该客户所需要信息的过程中，格林斯潘得出了一个结论：宏观经济预测与其说是一门科学，还不如说是一门艺术。如果最先进的模型不能精准地判断经济何时衰退，那么就别指望政策制定者知道何时开出刺激的药方，这意味着调控看起来更可能失败而不是达成它的目标。然而，1963年年初，在格林斯潘发给客户的建议书都聚焦在很窄且很令人惊讶的范围。“通货膨胀的问题再一次出现。”在其建议书这样写道。然而，这似乎有些罔顾事实，因为在刚刚过去的两个月，通货膨胀率很精准地保持在了零的位置。

格林斯潘对于价格压力的理解完全与肯尼迪政府的思路相背。比起将通货膨胀问题归咎于庞大的工会和庞大的企业，格林斯潘在建议书里则将其原因归结于货币供应的增加，而正如格林斯潘所指出的，这一点

正是肯尼迪政府迫切鼓励的。格林斯潘继续讲道：“历史早已证明，货币扩张最终会引起通货膨胀，即使这种征兆会暂时性地被工资及价格管控或其他特殊情况所压制。”20世纪中期，尽管大萧条和战争时期的货币扩张并没有立即导致通货膨胀，但只要定量配给这枚塞子被从经济中拔出，爆发式的通货膨胀就会涌现。1946年，通货膨胀率直接飙升到了18%。肯尼迪政府一直坚持是成本推动了物价飙升。为了直接攻击肯尼迪政府的要害之处，格林斯潘先放下了自己关于通货膨胀的思路，转而去为成本推动因素辩护。第二次世界大战后的那些年，“那个时期的特征并不是工业管理层专横地周期性涨价，不过，那段时期确实承受着越来越大的价格压力，这种压力来源于政府引致的经济扭曲”。

格林斯潘的建议书反映了他与伯恩斯在教室所阐述的观点越来越有距离了。他已不再接受伯恩斯教授给学生的内容，即通货膨胀反映了过度的政府支出。他已经转为支持货币主义的观点了，即通货膨胀反映了过度的货币供给。从观念上说，这至少是在汲取了20世纪50年代末关于央行的全新思路后，格林斯潘必然会得到的结论。如果是由于金融系统恣意创造的货币导致了通货膨胀，那么问题的关键就在于衡量货币扩张的速率。不过，想衡量货币扩张的速率并不太容易。金融系统的不同部分总是以不同的方式产生着购买力，这使得人们没有办法直截了当地去衡量货币量。

在1月的第一封建议书中，格林斯潘的结论是，货币增长速度还没有到值得人们忧虑的程度，通货膨胀的风险会一直维持在较低的水平，“除非‘新边疆’经济政策采取了比‘新政’更加混乱的金融手段”。然而，两个月后，在第二封建议书中，格林斯潘敲响了警钟。他提出，对于不断变化的金融市场而言，官方衡量货币量的方式早已经过时了。银行正鼓励大客户将他们的钱变成定期存款，而不是活期存款，这种情况越来越时兴。在货币供给的通常定义中，定期存款并不包括在内。然而，自1961年开始，银行开始推出“协议”定期存款，这种存款可以在短时间内转变为现金，从而使定期存款可以被视为现金等价物。“如果把定期存款也计算到货币量里，那么结果是惊人的。”格林斯潘写道。在过去一年，如果依据货币增长更宽泛的定义，那么货币供给量的增长幅度已经远远超过了经济的增长幅度。随之而来的结果便是，每一单位的产出都有更多的美元在追逐。很快，价格就会恶性上涨。即使当前没有任何通货膨胀的迹象，但格林斯潘并没有对这一事实屈服。在建议书中，他预测，在未来的5年，即直到1967年年末，物价将以年均3.1%的速率增长。结果表明，格林斯潘这一“脱离实际”的预测基本上是正确

的。1966年，美国的通货膨胀率达到了3.5%，并且在将近20年的时间里该数据一直没有低于过3%。

格林斯潘的货币主义，以及他对于“新边疆经济学”的反对态度，很大程度是因为米尔顿·弗里德曼的影响。在1960年出版的《货币稳定方案》（*A Program for Monetary Stability*）一书中，弗里德曼强调了过度的货币创造所带来的不稳定，并建议央行应设定与产出增长相匹配的货币增长目标。若没有这样的规则，随意的政策将导致通货膨胀。1963年，即格林斯潘发出建议书的那年，弗里德曼和安娜·施瓦茨（Anna Schwartz）紧随其后出版了他们合著的《美国货币史》一书，该书对自由放任主义给出了不朽的论证。这一杰作用很大的篇幅指出，如果没有美联储的插手，那么大萧条的破坏性其实要小很多。美联储在20世纪30年代大幅减少了货币供给，从而使企业窒息而死。其言外之意就是，过于随意的货币政策导致了灾难性的失败，这种情况不止发生过一次，而是两次：正如格林斯潘在1959年的文章中所指出的那样，美联储不断为股市提供燃料，从而使泡沫越来越大，并最终导致了大萧条的产生；在应对大萧条的后果时，它同样引致了许多毫无必要的痛苦。看起来，格林斯潘对于央行正统说法的反对态度，因弗里德曼的著作而得到了强化。在《美国货币史》问世后的第二年，他以学术的表达方式重新表述了自己在客户建议书中的观点，并刊登在了《金融周刊》上。然而，到1963年年末，他的精力就投向了更为野心勃勃的计划。他决心将自己对资产定价、反垄断和央行的思考写出来，并通过适当的逻辑化，从而整合成关于其经济哲学的宏大论述。

1963年12月，《客观主义报》刊物登出了一则广告，许诺格林斯潘将会开设为期10周的关于“自由社会经济学”的系列讲座。《客观主义报》是由纳撒尼尔创办的，用来凝聚兰德的追随者。几天过后，在一个周六的早上，格林斯潘在自己位于松树街的办公室里，将其讲座的第一篇讲稿口述给了秘书，由秘书将它打印出来。第一篇文章大约有30页。在接下来的周一和周二，轮到艾克霍夫对老板散乱的话语进行整理了。“在艾伦的句子里，通常毫无语法可言。”她后来描述道。

直到1964年2月，这项很考验助手毅力的工作，成了格林斯潘每周的惯例。艾克霍夫通常会在周二晚上将讲稿编辑完毕，然后发给兰德和纳撒尼尔做下一轮的审阅。这两位客观主义的“大祭司”也是严厉的批评

家。他们坚持认为，文稿中的每一个字都应该能被普通群众理解。在每周三晚上与格林斯潘的聚餐中，他们会对文稿进行一些标记，以指出格林斯潘在有些地方表述得过于复杂，违背了兰德对于简洁明确的苛刻追求。有一次，格林斯潘试图用非常明确的术语解释期货市场，并为此挣扎了很久，然而，最终他还是屈服于兰德的标准，将与期货有关内容完全删掉了。对格林斯潘的讲座，他们的其他意见是，他的解释需要从狭窄的技术框架中跳出来。兰德需要了解万事万物是如何与客观主义所涉及的更广泛问题相联系的。格林斯潘渴望在这方面有所贡献，利用自己在经济领域打磨出来的洞察力去强化兰德和纳撒尼尔的逻辑和经济自由主义的结论。

在与兰德和纳撒尼尔共进晚餐后的第二天早上，格林斯潘怀揣着重新修订过的观点，回到办公室。他把需要修改的地方口述给秘书，由后者负责打印出来。艾克霍夫会守在打印机边，每打印出一页讲稿后，她就着手编辑。在所有的修改处理完后，秘书将制作一个最终版本。接着，格林斯潘会带着兴奋的艾克霍夫，马不停蹄地赶到罗斯福酒店，然后准备讲述他的真理。格林斯潘将在酒店一间华丽的会议室里发表自己的演讲。宽边眼镜搭配着油光发亮的背头，这副20世纪40年代的扮相使他看上去很帅，而其举手投足间透露出来的老成和冷峻也与他37岁的年龄不符。格林斯潘认真地进行演讲，时不时看看事先准备好的文稿。其即兴发言偶尔与兰德和纳撒尼尔所审核的版本有所出入，这让他们感到很不悦。

演讲的开头，格林斯潘就点明了自己的主旨，即“阐述不受干涉的经济是唯一合理且可实践的经济组织形式”。那些攻击市场价格公允性的人，需要明白自己在拥护什么：他们所拥护的道德判断是在非难许多人，而正是这些人的自由选择共同塑造了价格。随后，他开始解释企业家的作用，不过，格林斯潘更喜欢用事业家这个词。格林斯潘奉这种人为英雄。他们是使社会产能与大众需求相匹配的关键性人物，并总能够以最有效率的方式做到这种匹配。通过这样的一套系统，美国让自己的对手在竞争中黯然失色。不过，美国推崇的实用主义和商业意识，却与“某些道德和宗教观念相冲突。这些观念认为追求物质是罪恶和不道德的”，格林斯潘遗憾地讲道。“谁要是非常熟悉该矛盾在美国历史上造成的损害，谁就能深深地赞许《阿特拉斯耸耸肩》这本书。”他提醒了一下台下的听众。

基于源自客观主义信仰的超强耐性，格林斯潘开始了关于经济基本

原理的冗长陈述：为什么个体会趋于专业化，为什么他们开始商业的交换，绝对优势与相对优势有何不同。他在货币的来源和目的这一主题上停留了很长时间，尤其是黄金。他非常推崇“自由银行制度”的时代，那时银行根据它们的黄金储备来发行货币，不受任何政治干预。这个时代终结于1913年《联邦储备法》（*Federal Reserve Act*）的颁布。从道德层面而言，格林斯潘认为，这种私人发行的货币比政府层面发行的要好。他解释道：“私营银行发行的钞票之所以有价值，是因为银行家的承诺如黄金一样有信誉。”然而，与之相反的是，政府发行的钞票并不是依靠声誉，而是强行的命令。这些钞票之所以被接受完全是因为法律要求必须被接受它们。为了呼应《阿特拉斯耸耸肩》中描述货币的著名段落，格林斯潘强调了命令式货币系统中隐含的暴力：“对纸币的最终背书不是私人的无污点的承诺，而是公共权力的枪口。”

无论是从实践的角度，还是从道德的角度来说，格林斯潘都偏向于私人发行的货币。格林斯潘坚称，私人货币的优点是它的发行量是有限制的。由于没办法像政府那样依靠权力推行货币，所以19世纪的“自由”银行只能基于其可信的黄金储备来发行临时凭证：这种限制使得它们不能无止境地印制钞票。当然，如果换一些角度，这种安排就会成为弱点而不是优点。在没有央行作为后盾的情况下，人们对私营银行总是会疑虑重重，担心其黄金储备并不足以支撑它们承诺兑付的临时凭证，即钞票。当这些疑虑越来越重时，银行就很容易遭受挤兑，这会迫使它削减贷款，从而造成经济衰退。事实上，这种“货币恐慌”曾出现过不少回，它促使美国的领导者们，着手创立了中央银行。“该机构有助于打造一个具有弹性的货币系统。”《联邦储备法》中这样写道。然而，格林斯潘极其蔑视这种逻辑。他对这种逻辑的言论，堪称经济史上最精致的讽刺。

如果按照格林斯潘的思路来推断，那么19世纪的货币恐慌就是有益的。它们确实使经济陷入了短暂的紧缩，这一点确定无疑。然而，它们其实也是一种恩惠，因为它们戳破了不断膨胀的资产泡沫。多亏了货币恐慌，银行才会时刻警惕于自己创造的货币是否超过了黄金储备。这意味着，它们不会火上浇油，通过创造过多的现金从而使真正严重的泡沫越来越大。由此可以断定，美国的领导者从历史中学到的教训是错误的。政治家们注意到，当银行的储备短缺时，货币恐慌就会随之而来。于是，这些人认为：

> 治愈这些货币恐慌的关键是防止银行系统的储备耗尽。就

是如此的简单。有人认为，对于治疗高烧的病人而言，只要把体温计放进两个冰袋中，温度就能降下来。因此，在第一次世界大战之前，美国联邦储备系统成立了，这绝对可算是美国历史性灾难之一。

美国终于有了中央银行，而格林斯潘后来还成了该机构的领导者。这个“历史性灾难”带来了一个华丽的新世界，在这个世界中银行系统几乎拥有无穷无尽的储备。各家银行将自己的黄金交给美联储，作为回报，它们获得了将存款存放在美联储的资格。这些存款成了银行系统的新储备，与黄金不同的是，它们可以根据美联储的许可弹性扩大。美联储可以以扩大银行准备金为代价，购买银行手中的美国政府债券，这有效地创造了货币。美联储还可以按一定折扣来计算银行持有的其他资产，并据此向它们发放贷款或扩大它们的准备金，从而引入更多的货币。一旦这些窍门成了可能，银行就有了确定的资金来源，经济也就被接种上了预防货币恐慌的疫苗。然而，格林斯潘继续说道，这套聪明的新体系并没有如预期的那样运转良好。“它确实防止了储备的短缺，但与期待中的持续繁荣相反是，它也创造了有史以来世界上最大的经济灾难——20世纪30年代的大萧条。”

在他的讲座接近尾声时，格林斯潘重新开始对于新边疆经济学的批判。为了兑现充分就业的承诺，肯尼迪和约翰逊的谋士们不断煽动通货膨胀，迫使美联储以不断增加银行储备额的方式刺激经济。这不仅仅是一个技术层面的错误，而是根本没有把握住推动人类进步的真正驱动力。新边疆理论的热衷者们将经济系统视为一台机器，自以为对这台机器可以像踩刹车板那样去被微调。然而，格林斯潘认为：“经济发展并不是社会、经济体、体制等的因变量，而是人类的因变量。不幸的是我们很大程度上没有意识到这一点，我们的社会正沉浸于往日成就的余晖里。”“历史上那些伟大的财富创造者随着社会福利的增长已经越来越少了，”格林斯潘悲叹道，并开始回忆起儿时读物里的那些英雄，“对于致力于歌颂平庸之才的社会来讲，希尔和摩根的存在显然是一种严重的冒犯。”他坚持这样认为。除非发生了一些灾难，否则对于平庸的谄媚会慢慢削弱国家的每一寸神经。借用兰德作品里的一句习语，格林斯潘警告道，美国正使它自己屈服于“原始的部落共同体道德观，它将带来的后果便是奴役、暴力、停滞不前的恐惧和献祭的火炉”。

如何才能阻止美国步入这种深渊呢？格林斯潘给出的答案强调了精英的作用。他认为，要再造19世纪的那种自由环境，没有必要使得大众

都转向客观主义。“决定未来走向的往往是那些百里挑一甚至万里挑一的智慧的领导者。这些人才是我们需要影响的，”他对他的听众说道，“很多革命都是由少数精锐发起的。”革命者在罗斯福酒店这样指导着他的那群热切的兄弟。随后，他将他们召唤在周围。“客观主义与其他的主义和思想运动相比，存在至关重要的优势：那就是它是正确的，与现实相符，并且与这个地球上的生活一致。”

对于格林斯潘和他的客观主义同僚来说，保卫这个国家的斗争将围绕巴里·戈德华特（Barry Goldwater）而展开。戈德华特这位来自亚利桑那州的参议员总是将自己视为19世纪式的人物。到格林斯潘结束自己的系列讲座时，戈德华特正好是共和党的总统候选人。1959年，戈德华特出版了《一个保守派的良心》（*The Conscience of a Conservative*）。在这本书中，他写道：“是古老的和被验证过的真理使共和党走过了早些年的日子。”他还为兰德的愿景辩护道：“将一个人视为无差异大众的一部分，等同于将他视作奴隶。”戈德华特的书对大学学子们非常有吸引力，特别对于那些喜欢阅读兰德的小说的学生更是如此。《华尔街日报》将这本书誉为一大证据，它表明年轻人逐渐摆脱了“长期统治校园的社会福利主义观点。自富兰克林·罗斯福第一次潇洒地翘起他的烟嘴时，这个观点就一直在校园中占据着主导位置”。在《一个保守派的良心》荣登各大畅销书排行榜后不久，戈德华特就送给了兰德一本，并附上了一条留言：“在我的生命中，几乎没有一本书能像你的《阿特拉斯耸耸肩》一般让我如痴如醉。”一位共和党党员在迅速崛起，而且他还坚持抵制福利国家论和德怀特·艾森豪威尔的仿效主义（“me-too-ism”），兰德对此感到庆幸，她自己就曾拒绝投票给艾森豪威尔。兰德坚称，调和论者要比完全的敌人更糟糕。她曾在《阿特拉斯耸耸肩》中宣称：“任何事情都有两面，一面是好的，一面是坏的，但是中间的往往是邪恶的。”

1964年1月，戈德华特在凤凰城自己的家中正式宣布，他将竞选美国总统，并向美国民众作出了保证。这些民众对新边疆的“一个选择，而不是附和”非常不满。在接下来的那个月，格林斯潘以对该候选者的推崇结束了自己的系列讲座。格林斯潘承认，戈德华特也许会落选，但是他或他的同僚也许能赢下1968年的竞选。如果这一切能如愿以偿的话，一个更纯粹的候选者将出现在戈德华特的右翼，推动美国回到早期

高尚的个人主义的轨道。“在一代人以内，”格林斯潘热切地宣称，“我们将看到一位完全认同自由放任政策的美国总统候选人。”过了几天，在《客观主义报》3月号中，兰德自己延伸了格林斯潘的赞许。她承认戈德华特的家教信仰是个麻烦，但她却出人意料地没有追究。她甚至愿意与戈德华特联盟的边缘组织和平共处，就是那个私密地、充满边界种族主义和阴谋主义思想的约翰伯奇协会（John Birch Society）。作为坚定的无神论者，兰德应该远离这样一个需要它的成员相信上帝的协会；而作为一个坚定的个人主义者，她应该蔑视在南方种族隔离对个人自由主义的戕害。然而，当涉及亚利桑那州的参议员时，这位视妥协为恶魔的女人却莫名其妙地选择了接受。

在兰德对戈德华特表示了认可之后，她的纽约拥护者就开始行动了。他们成立了一个戈德华特政治俱乐部和一份支持戈德华特的杂志，试图以此来支持候选者，并告诫他抛弃自己的宗教倾向。兰德的个人品牌也从竞选活动所产生的热情中获益不少。华盛顿州共和党购买了很多本《阿特拉斯耸耸肩》，发给戈德华特的拥护者。《客观主义报》的订阅量翻了3倍。在戈德华特的竞选团队中有很多成员是兰德的追随者，尤其是卡尔·海丝（Karl Hess）。海丝主要负责演讲稿的撰写工作，戈德华特称她为“莎士比亚”。艾克霍夫也成了铁杆支持者一员，这些铁杆支持者全身心地投入到了戈德华特的竞选活动。艾克霍夫鼓励客观主义者在戈德华特的旗帜下团结起来，并且勇敢地在公众面前发表演讲，这可是高中毕业后她的第一次演讲。当时，她的主题是，批驳林登·约翰逊通过社会支出计划建立伟大社会的措施。当时，她感到异常紧张。格林斯潘则一直在那里看着，并在演讲结束时问她想做什么来庆祝。

“你知道，我最想做的是今天发生的事告诉我的两位英雄。”

“那么，这两位英雄是谁？”格林斯潘问她。

“弗兰克和安。”艾克霍夫答复道。她指的就是兰德和她的丈夫弗兰克·奥康纳（Frank O'Connor）。

格林斯潘和艾克霍夫联系了兰德，看是否方便拜访。之后他们前往兰德的公寓，并得意地向她展示了艾克霍夫的演讲稿。

得益于各式各样的保守主义风潮，戈德华特获得了共和党的总统候选人提名。1964年7月16日的晚上，在保守派人士的欢呼声中，他们的

英雄挎着自己的妻子，伴着低音乐队演奏的《共和国战歌》（*Battle Hymn of the Republic*），从旧金山牛宫的中心通道走下来。走到舞台中央后，戈德华特紧紧握住共和党上一次大选的候选人尼克松的手，两位男士高高举起了象征着胜利的手臂。气球从天花板掉下来，群众欢呼雀跃。最后，戈德华特在群众的拥簇下用低沉而带着明显地方特色的口音发表了演讲。他赞扬了有限政府、私人产权和自由。

戈德华特在这次演讲中所说的两句话成了历史名言。“我要提醒各位，在捍卫自由上走极端不是缺点。”这位参议员宣称。群众的热情被彻底点燃了，喇叭声“嘟嘟”地响个不停。这种情况持续了40多秒后，他才继续说道：“我还要提醒各位，在追求正义上搞温和并不是美德！”

坐着看电视机时，格林斯潘不禁拍案叫绝，同旧金山的代表们一齐鼓掌。能说出这些话的人绝对是天才。激进主义通过与自由结成联盟，已经变得更加道德了。从总统候选人的口中还能听到比这更富有变革雄心的话语吗？兰德在《客观主义报》上对此次共和党全国代表大会进行了分析，她同样提到了这一点。“对于激进主义这个术语需要再思考，”她写道，“它过去总是意味着‘狭隘、憎恨、种族主义、偏执、疯子理论，煽动暴力’。然而，当下它的真正含义却是‘拥护美国的根本性经济制度’。”

然而，并不是每个人都拥有“兰德圈”的热情。对手利用戈德华特的发言，将他塑造成了激进分子。《华盛顿邮报》断言如果他当选，“除了祈祷之外，我们什么也不会剩下”。加利福尼亚州检察长埃德蒙·布朗（Edmund Brown）声称：“空气中充斥着极端主义的恶臭。”甚至共和党内部也对此忧心忡忡。共和党温和派突然从这股保守风潮中冲了出来，艾森豪威尔自己也说他不会投票给戈德华特。候选者试图在大选中走中间路线，然而，这种策略的效果只不过是激怒了经济自由主义的信徒，正是依靠这些人，他才赢得了共和党的党内提名。戈德华特通过将自己塑造为绝不妥协者，从而得以脱颖而出，但他却以妥协的方式毁了自己。

随着选举日的迫近，兰德感到希望越来越渺茫。她认为，戈德华特应该对自己的保守主义信念更加自信。她甚至自己亲自为戈德华特写了演讲稿，希望他能在纽约麦迪逊广场花园的最后一场竞选活动中发表。虽然她把演讲稿给了戈德华特，但这位候选人对这份演讲稿弃之不顾。差不多一周之后，当戈德华特直接面对全美国的选民时，他几乎可谓一败涂地。南部腹地本来应该是他最有把握的地区，因为那里的白人都很

感谢他对于《民权法案》（*Civil Rights Act* ）的反对票。然而，戈德华特只赢得了其中的亚利桑那州，即他的家乡。这是自1820年以来，双党差距最悬殊的普选。

然而，对于兰德和格林斯潘来说，未来还是非常值得盼望的。他们认为，挫败的责任应该由候选人承担，保守主义本身是毫无问题的。戈德华特“很有勇气、直率、坦诚，在这些方面他是无可指责的”，兰德后来写道。然而，不够理智是他的主要问题，她继续写道，戈德华特的演讲总让她想到报纸的头版大标题，只有噱头而没有内容。看起来还需要耐心等待比较理智的保守派领袖。很快，一个新的选举循环又将开始了。如格林斯潘在他的讲座中所宣称的那样，“不干涉”的时代已经缓缓迫近了。

回归金本位制的一个必要条件是特定的金融环境。然而，这种金融环境又是人们希望金本位制能够创造出来的。如果我们恢复了金融稳定，那么通过金本位制的回归又能达到什么目标呢?

——格林斯潘，1981 年

PART 2

政治家

THE POLITICIAN

06

尼克松麾下的经济自由主义者
A LIBERTARIAN FOR NIXON

1967年7月，一个周三的晚上，纽瓦克（Newark）的两位白人警察逮捕了一名黑人出租车司机，并将该司机殴打得卧地不起。当这两名警察把他拖到位于第17大道的第4区警察局时，正好被街对面的居民看到。关于警察施暴的消息迅速传遍了整个居民区。当天晚上，有数位抗议者向警察局投掷石块。第二天晚上有更多的民众聚集到了附近，人群旁边还停着几辆原地待命的电视台采访车。一名妇女从人群中走出来，将手中的撬棒向警察局的窗户砸去。接着，这群人开始大肆抢劫沿街的商铺，其中包括阿尔莫家具店（the Almor Furniture Store）、莫里斯服装店（Morris's Dress）以及其他看起来像白人开办的商店。他们向房屋内投掷燃烧弹，大火迅速在整个街区蔓延开。市政府要员惊慌失措，随即宣布进入紧急状态。新泽西州警察和美国国民警卫队被召集起来维护秩序，结果变成了连环射杀，比之前的连环抢劫更糟糕。一名10岁的男童被一颗流弹击中后身亡。一位母亲因倚在家里的窗户边，被误当成狙击手，结果颈部中弹，不幸身亡。最终在周一，即7月17日，州长撤出了警察和警卫队，4天多的冲突才就此结束。

同样是那个周一，在距纽瓦克东部24公里的曼哈顿，情况则完全不同。长着娃娃脸的政治活动家帕特里克·布坎南正准备向他的上司尼克松阐述一份备忘录。布坎南在正式开始前先介绍了经济学家格林斯潘，说后者是“最冷静、最聪明的人”。接着，他解释说，自己已就“黑人事件”咨询过格林斯潘。1965年的夏天，有35人死于发生在洛杉矶瓦茨（Watts）持续6天的激战中。从那时开始，种族冲突就时不时地发生，“黑人事件”是对这种冲突的简称。布坎南问过格林斯潘，作为1968年共和党提名的总统候选人，尼克松想知道，如何能够通过提供经济援

助的方式来平息黑人冲突，同时又不提高联邦预算支出。格林斯潘用纯粹的经济自由主义观点回答了这个问题。“他直截了当地说，种族问题不是经济问题，如果用经济手段去解决是很危险的。”布坎南回忆说。

1964年，格林斯潘经历了戈德华特竞选美国总统所带来的兴奋和失望。3年后，他再次涉足政坛，而且这一次他被卷入得更深了。大约就在纽瓦克发生骚乱的时候，哥伦比亚大学教授马蒂·安德森（Marty Anderson）曾建议格林斯潘加入尼克松的一个顾问小团体，而他急切地接受了这个机会。安德森比他小10岁，曾参加过格林斯潘开设的关于客观主义的经济学讲座。两人当时是首次会面。讲座结束后，他们还和兰德一起出去喝了咖啡。安德森发现，兰德非常认同格林斯潘关于经济的各种观点。在接下来的3年里，格林斯潘发现安德森是一个与自己志同道合的经济自由主义者，而且同样喜好独处，或许还因为安德森能和他一起分享从小在单亲家庭长大的经历，所以两人成了亲密的朋友。从1967年起，安德森就开始和格林斯潘一起写一本有关经济自由主义的书，书的内容主要是以格林斯潘的讲座内容为基础。安德森的女朋友安娜丽丝是个博士，长发齐腰并且常常穿着超短裙。这3个人常常在周末碰头。他们开着格林斯潘的敞篷凯迪拉克四处转悠，然后一起在崭新华丽的联合国广场大厦的公寓里听音乐。这套公寓是格林斯潘当时刚刚成功购得的。联合国广场大厦是格林斯潘的客户美国铝业开发的项目。由于买这套公寓的时间相对较早，所以格林斯潘的入手价格非常优惠。

1967年的夏天，因为安德森开始担任尼克松的国内政策顾问，所以他和格林斯潘合作写书的计划不得不被搁置。不过安德森请求他的朋友为自己的第一篇政策论文写了一些评论，该论文主要谈的是关于废除征兵制的建议。安德森和格林斯潘都是经济自由主义者，他们都认为征兵制是一种干涉。在自己的第一篇论文上有过成功合作后，安德森建议格林斯潘去结识一下尼克松全新顾问团队的其他成员，看能否加入这个圈子。巧合的是，负责为尼克松招揽人才的首席顾问正是伦纳德·加门特，他在20多年前曾与格林斯潘所在的杰罗姆乐队合奏过爵士乐，当时他还是个律师。有了加门特和安德森的支持，格林斯潘似乎自然而然地进入了主角们的视野中；很快，格林斯潘便得到机会和年轻的竞选团队头目布坎南交流。那一天，他们在一家灯光昏暗的餐馆中相对而坐，格林斯潘表达了自己对经济、联邦预算以及“黑人问题”的看法。当时，雷·普赖斯（Ray　Price）也随同布坎南一起参加了会面，他是尼克松的演讲稿撰写人。格林斯潘讲道，尼克松应当推动美国“向前走，而不是向左走，也不是向右走”。尽管这句话听起来像是一句陈腐的政治标语，

但它深深地触动了普赖斯。从这句话也可以看出，虽然格林斯潘可以做一个纯粹的商业经济学家，但显然他并不愿意过于纯粹。他将自己的观点娓娓道来，而不是像做演讲那样慷慨陈词。结果，在这次为了相互结识的餐会上，格林斯潘就给刚认识的这两个人上了一堂漫长的金本位制讲座。

当再次回首那段时间时，格林斯潘认为一切纯属巧合，自己加入尼克松的顾问团队完全是计划外的冒险，是自己跟安德森的友谊的副产品。格林斯潘说：“如果不是看安德森的面子，我可能还在做私人经济学家，并且已经赚了大把的钱，但这也只是假设。”格林斯潘的这番话说明要不是因为安德森，他绝不会冒风险从纽约跳到华盛顿去工作。不过，在其客观主义的系列讲座中，格林斯潘的论调表明，他其实一直渴望把自己的经济自由主义哲学理论转变成一套政治纲领。他与安德森的合作则进一步表明，如果有合适的机会，他非常乐意加入选举竞争。安德森曾在曼哈顿上西区选区，为了戈德华特的竞选游说，像堂吉诃德那样挨家挨户地按门铃。当时，格林斯潘作为私人经济学家的声望仍在提升。有一位认识他的人曾惊叹于他的专业才能，并给出这样的评价：他知道一辆1964年产的雪佛兰汽车需要多少万个平头螺栓，并且还知道如果拿掉其中的3个，将会对经济产生什么影响。格林斯潘已经实现了财务自由，也完成了他的兰德客观主义理论框架的构建，所以他准备尝试下新的角色。很多人在过了40岁后便被肩上所要承担的家庭责任所束缚，但格林斯潘并不需要承担这些，他需要的是人生的下一个挑战。

如果说在开设客观主义系列讲座时期，格林斯潘对政治的感触较深的话，那么在1967年他的这种感触将会更深。那个时期，林登·约翰逊的所作所为已经使得肯尼迪的措施看起来都很保守了。在1965—1966年单一国会（Single Congress）期间，约翰逊签署了多项法律，承诺政府会为贫困和老年群体提供医疗救助，扶持教育和艺术领域的发展，而这些措施在经济自由主义者看来都是多余的。约翰逊还把肯尼迪已经推出的经济政策推行到了极致。1964年，约翰逊签署《减税法案》，以此推出了强有力的财政刺激政策，此外他还强迫美联储将利率保持在最低水平。当美联储对总统此举表示不满与反抗时，约翰逊就把美联储主席马丁叫到自己在得克萨斯州的牧场。约翰逊在客厅将马丁推来推去，并冲着他大声吼道：“孩子们都要死在越南了，马丁却毫不在意！”

尽管减税、降低利率会加大通货膨胀的压力，但约翰逊认为，自己能够通过施行更多强制措施来抑制通货膨胀。当炼铝业企业在1965年提

高产品价格时，约翰逊就通过释放国家的战略储备来压低价格。当炼铜业企业抬高价格时，他就限制铜出口，降低关税以吸引更多进口。约翰逊竭力打压各类产品价格的疯狂上涨，包括家用电器、纸箱、新闻用纸、男士内衣、女士针织品、玻璃容器、纤维素、空调等。当1966年鸡蛋价格上涨时，约翰逊就让卫生部长发出警告，让人们警惕鸡蛋中胆固醇的危害。这正是经济自由主义者害怕发生的。精确调控论者为了实现充分就业的雄心壮志而愿意接受通货膨胀，所以他们出台了一拨又一拨的干预措施。

与此同时，国民的情绪正在转变，这更加让格林斯潘感觉到政治在召唤他。经过了20世纪50年代的经济繁荣以及肯尼迪的新边疆政策所带来的乐观情绪，美国社会似乎到了分崩离析的地步。斯托克利·卡迈克尔（Stokely Carmichael）关于“黑人权利”的豪言壮语，将20世纪60年代早期民权运动的反战主义挤下了主导地位。1966年，卡迈克尔在密西西比州坎顿（Canton）的集会上宣称：“阻止他们欺凌我们的唯一办法就是接管他们的权力。我们呼吁自由已经长达6年时间了，但是现在我们还什么也没得到。”同时，女权运动也变得更加激进了：1968年时，20世纪60年代早期的女权主义作家海伦·格利·布朗（Helen Gurley Brown）和贝蒂·弗里丹（Betty Friedan）逐渐“落伍”，一种更引人注目的方式出现了，女权主义者们会把束腰带、内衣、高跟鞋、假睫毛、卷发棒以及其他任何“奴役”女性的东西，以一种具有仪式性的方式扔进一个意为“自由”的垃圾桶。在地球另一端的中南半岛（Indochina），美国军队的人数从1960年的不到1 000人猛增到1967年夏天的50万人，这也造成美国军队的累计死亡人数超过了1万人。在战争最激烈的时期，平均每天大约有1 000名大学适龄的男性被征召入伍，大学校园里由此滋生了强烈的反战情绪。接着，这种情绪从各大校园迅速蔓延到大街小巷。“年轻人从来没有像现在这样意志坚定、诉求明确，他们接受过很好的教育且并不愿意被禁锢在象牙塔中。”《时代周刊》甚至把这些未满25岁的年轻人评为“1966年年度新闻人物”。然而，这股喧闹的新势力会不会毁掉它自己赖以产生的基础，这才是问题的所在。

对于格林斯潘这样一位已步入中年的经济自由主义商业顾问而言，这种文化叛逆对他没有任何的吸引力。格林斯潘每天都会身着一件轻薄的白色礼服衬衫，再套上熨帖的深色西装，从来不会穿扎染布料的衣服或是喇叭裤。他始终留着短发，头发从额头平展地梳向脑后，就像他年轻时候女性们都喜爱的男明星的装扮。他还会在深夜参加爵士音乐即兴演奏会，伴着钢琴和小提琴，用单簧管吹奏巴赫和贝多芬的乐曲。“聚

神，入世，出离”与他没什么关系，他出生的那个年代大家还在用装填烟丝的烟斗吸烟。除此之外，塑造他的思想的年代其实比他出生的年代要久远很多。一个崇尚19世纪个人主义观点的人，不可能与20世纪60年代同步。

从格林斯潘办公室向北步行仅仅10分钟，那里的城市景观本身不断地咆哮着：格林斯潘的理想在撤退，被诅咒他的潮流步步冲击得溃不成军。1967年夏天，纽约市政厅周围的各个社会服务机构纷纷发放扶贫资金，像是一家街角糖果店。甚至连城市福利委员会也妥协了。社会福利支出的不断增长挤占了预算的其他部分，市政部门不得不在警务装备和教师薪资上节省预算。在市政厅对面，建筑设备在新市政大厦的初期工地上“轧轧”地响着，这座由住房和城市发展部（约翰逊的另一个创造）注资的宏伟建筑将花费2亿美元。推土机的铲刀下面都是19世纪建筑物的残骸，它们拥有着华美的希腊复兴和维多利亚风格，它们现在都让位给了集体主义现代性的理念。对于格林斯潘或是其他曾凝视过这些碎石的保守派人士而言，这些石块的隐喻性是不言自明的。

纽瓦克暴动结束后的第10天，格林斯潘和尼克松的顾问们共进了晚餐。他在一份备忘录中这样说道：“我想概括出一个对尼克松先生有效的政策立场。”在最后的两页纸中，他讲述了自己的经济自由主义理念，批判约翰逊政府的政策扰乱了经济，煽动了内乱，削弱了美国的国际地位。格林斯潘此前已经对这个问题进行过批判，他认为糟糕的新边疆政策是罪魁祸首：预算赤字的持续增长迫使精准调控论者不断干预价格，以压制通货膨胀。格林斯潘认为，美国政府最近开始在新的维度上实施干预。福利计划不仅仅会增加财政支出并最终引发财政赤字和通货膨胀，它还在逐渐滋生一种心态，即认为这是应得的权利，然后便作自怜状地等着政府的施舍。这跟19世纪自给自足的健康心态完全相反，而后者才是格林斯潘推崇的精神状态。每个新的政府项目都在加强政府救助的心理预期，这反过来又增加了福利支出的压力。“如果社会上形成普遍的心理预期，并认为政府对任何特定的群体都会实施大规模救助，那么整个社会对政府救助的期望就会变成永远无法满足的无底洞，”格林斯潘对此感到很失望，“这就像是火上浇油。”约翰逊时期的通货膨胀不只是货币问题，更是社会心态问题：太多的社会需求竞逐少得可怜的社会服务供给，从而导致了危机。

纽瓦克的暴力事件依然历历在目。格林斯潘向尼克松顾问团队游说，用他的理论解释暴乱产生的原因。物质匮乏并不是暴乱发生的原因，格林斯潘解释说：“美国黑人家庭的平均收入在世界其他地区实际上已经达到中等富裕水平。”扶贫对美国黑人造成的伤害可能甚于贫困本身造成的伤害。大规模救助计划进一步降低了黑人的社会地位，导致种族主义和阶层对抗愈演愈烈。如果说暴乱的根源在于人们对政府救助的期望过高，那么只要这种慷慨依然主导政策制定的基调，暴乱就注定会继续升级。格林斯潘当时预言：“如果说1967年夏天的状况已经很糟糕了，那么1968年夏天的状况将可能会更糟。”

尼克松的顾问团队中并不是每个人都同意格林斯潘的观点。普赖斯曾经做过新闻记者，而且发表过支持约翰逊、反对戈德华特的社论。当年8月份，他在给布坎南的一封信中写道：“坦白讲，我不认为这位格林斯潘先生的备忘录有多么大的参考价值……他只是把政治辩论简单地归结为，在‘政府救助’和‘个人主义的自由’之间的抉择，并想当然地将道义与个人自由等同起来。如果把教育、就业等领域的每一个联邦计划都简单地归为政府救助，那么我们干脆直接放弃这片古老的土地好了。提倡自由没有错，但是自由包含多个方面。不受政府干涉的自由只是其中的一方面而已。免于匮乏的自由，免于恐惧的自由，迁徙自由，提升个人能力的自由等，这些都是我们应该尽力保障的自由……我觉得格林斯潘对‘道义’的定义未免太过于教条武断了。”

不过，普赖斯提出的异议并没有妨碍到格林斯潘。作风保守的布坎南显然已经成为格林斯潘的有力盟友。布坎南当时28岁，他在年幼的时候就已经表现出了好斗的性格，这种性格使他后来成了一个难以对付的民粹主义总统候选人，以及充满娱乐性的电视节目主持人。布坎南拿到格林斯潘的备忘录后，用下划线突出了其中很大一部分内容，并在旁边的空白处批注“很好”。这段内容是格林斯潘敦促尼克松“要传达坚守原则的形象”，而不是施以援手的老好人形象。批阅之后，他把这份备忘录递交给了尼克松，封面上有句评论：“此份备忘录的作者是经济学家、政府预算专家，更是多领域的思想家。”接着，在1967年8月初，布坎南又给尼克松递交了两封格林斯潘的顾问信，信中强烈谴责了约翰逊的预算政策，认为这纯属浪费资源，并且容易导致通货膨胀。布坎南的坚持终于得到了回应。8月14日，尼克松给布坎南写信说：“我想我应该跟格林斯潘聊聊。”

几天后，格林斯潘走进布罗德大街20号的大厅，这里紧邻纽约证券

交易所，和他的办公室只隔了三个街区。他搭乘电梯来到位于大厦24层的尼克松·马奇·罗斯·格里斯·亚历山大&米歇尔（Nixon Mudge Rose Guthrie Alexander & Mitchell）律师事务所。尼克松此前曾担任美国副总统，然而却在1960年总统选举和1962年加利福尼亚州州长选举中连连败北，随后他便加入了这家已成立近百年的顶级律师事务所。尼克松的办公室位于事务所的一个拐角处，内部装饰得非常豪华。他在欧亚大陆各主要城市的荣誉钥匙一字排开地挂在墙壁上；各式各样的小木槌陈设在胡桃木家具里以作纪念；在最边上摆着一个巨大的地球仪，就好像设置了一座精疲力竭的阿特拉斯的雕塑。他的办公椅后面有个硕大的木制柜，里面摆满了来自不同国家的领导人的签名照，让人感觉现在的尼克松只是一个沉浸在过往辉煌中的老人，而不再是一位意气风发、期待下一次胜利的候选人。

尼克松对格林斯潘的到访非常欢迎，甚至直接跳过了初次见面时常有的寒暄。尼克松一上来就向他的客人抛出了一系列关于经济政策的问题，表述得很到位，近乎完美。作为回应，格林斯潘针对联邦预算开始了一番畅谈，讲述如何从税收及支出数据推断各届美国总统的政治风格。随着谈话的展开，两个人都对对方的智慧印象深刻。尼克松认为，格林斯潘简直就是活生生的统计学百科全书，他掌握的统计数据及他对此的分析都能够增加自己的选举筹码。格林斯潘则慢慢发现，如果过去他曾怀疑过尼克松的潜质，那此时他可以摒弃掉所有的怀疑。尼克松并不是他所想象的那样，只是一位经历失败以后便蝇营狗苟于公司事务的政治家。不过，尼克松身上仍有一些地方让格林斯潘有种奇怪的感觉。尽管这位候选人的谈吐超乎完美，着装无懈可击，但总给人一种有些生硬的感觉。8年前，同样是这位尼克松先生，作为副总统前往莫斯科访问，当时他面对一排聚光灯，挥洒自如地同赫鲁晓夫进行了一场“厨房辩论”。然而，在这间自由自在的办公室里，他看起来却有些呆板了。格林斯潘最终也会认识到，对于尼克松来说，保持诚恳的态度并不是那么容易。

尼克松的办公室看起来风平浪静，但办公室外面，整个美国已经炸开了锅。纽瓦克暴乱只是1967年夏天发生的46起暴力事件中的一起。暴力冲突导致81人死亡，财产损失达数百万美元。民意测验结果显示，“违法、犯罪”取代过去的“生活成本和失业”，迅速成了广大市民最

担心的问题。格林斯潘并没有被竞选团队中的温和派吓倒，他比以往更加努力地推动自己的经济自由主义主张。在9月底递交给尼克松的4页纸的备忘录中，格林斯潘把城市暴乱完全归咎于伟大社会计划（Great Society）。他认为，这个政府资助计划本身默认了美国白人剥削黑人。然而，实际上，白人并没有剥削黑人：黑人给白人公司打工或者到白人的商店购物其实都是他们自由选择的。名义上，政府以资助的方式来补偿所谓的剥削，但实际上白人并没有剥削。政府的主动认罪，给黑人发动暴乱提供了借口。格林斯潘认为：“在当前的情境下，任何想要通过资助来改善局面的努力，都可以被视为对暴力的支持。”

对于格林斯潘跟尼克松在头几个月里的交流，兰德应该会感到骄傲。就像兰德在1964年所做的那样，格林斯潘也在试图用经济自由主义理念引导和支持一位共和党总统候选人。当然，这个过程中格林斯潘并不总是成功的。9月26日，也就是格林斯潘递交有关骚乱的备忘录的那天，尼克松在《读者文摘》上发表了他对城市暴力事件的回应文章。文中重述了格林斯潘的观点，认为暴力事件的发生并不仅仅是因为贫穷，还反映出全美国范围内对政府和法律的不尊重。不过，根据格林斯潘的主张，美国政府应该撤销对市区的干预，降低企业税收，放权让利；而尼克松却提倡雇用更多、更优秀的警务人员。如果尼克松的看法和格林斯潘一致的话，尼克松开出的药方不应该是这个样子。

尽管遭到了冷落，但格林斯潘并没有气馁。11月初，格林斯潘企图公开发表了自己的论断。他向尼克松提出，想在《哈佛商业评论》或者其他类似的刊物上发表一篇文章，标题为“伟大社会计划到底错在哪里”。这篇文章将会向读者证明，伟大社会计划从根本上说是退步的政策，它只是为了迎合一些投票团体的利益而安排的拉票方案，这个政策不可避免地会引发财政赤字、通货膨胀、政府管制以及“分裂、混乱的社会秩序”。格林斯潘的请求再次遭到拒绝，尼克松并不打算全盘接受格林斯潘的经济自由主义主张。显然，他必须在保守派人士（比如布坎南和安德森）和持开放态度的人士（比如普赖斯）中保持平衡。整个国家已经走向左倾的道路，所以如果主张完全回到19世纪，就不会有希望赢得选举。从某种程度上说，20世纪30年代的大萧条提高了公民对政府干预的重视，随后而来的20世纪50年代和60年代的大繁荣时期更提升了人们对政府干预的偏好。尼克松可以对伟大社会计划进行侧面抨击，但是如果完全正面攻击，选举很可能遭受溃败。

1968年年初，布坎南让格林斯潘为竞选活动写一份关于农业政策的

声明。在规模十分惊人的、针对特殊利益群体的救助项目中，联邦农业补贴也列入其中，而格林斯潘则基于经济自由主义的原则，竭力解释了取消这些补助项目的合理性。尼克松的竞选团队遵循惯例，将这份声明草案分发给了各个盟友。很快格林斯潘就给布坎南打了电话。

“达科他的狼群在追杀我。”布坎南记得格林斯潘曾经在电话中这样说道。头狼是卡尔·蒙特（Karl Mundt），他是南达科他州的一名令人可畏的议员。任何可能会减少南达科他州农业补贴的事情，都会让他暴怒不已。

布坎南向尼克松简要地介绍了现在所面临的僵局：格林斯潘写了一份备忘录，来自农业地区的议员们现在都想喝他的血。

尼克松答道：“如果格林斯潘当初没有把情况搞得这么糟糕，他们本来不会这样‘追杀’格林斯潘的。”

布坎南听到这番话，就着手针对全美国农场的未来写了另外一份全新的声明，这份声明对农场补助大大称赞，以此尽力弥补损失。在后一份声明中，布坎南加入了一些着重强调的东西，以此来表明尼克松对农业补助政策的绝对支持。布坎南还专门去了华盛顿，把这份声明亲自呈送给了“追杀”格林斯潘的达科他头狼蒙特。

这位参议员让布坎南进来并请他坐下，然后命令道：“念！”

布坎南照做了，最后还浮夸地引用了威廉·詹宁斯·布赖恩（William Jennings Bryan）的话，这些话出自后者在1896年民主党全国代表大会上的著名演说。布赖恩当时的演说被称为“金十字架”演说，是美国历史上对格林斯潘所推崇的金本位制的最著名的攻击。该演说对农民们推崇备至，认为是他们辛苦地养育了城市人，而城市人民从未做过农活。如果城市没有这些农民，纽约和芝加哥的那些肥头大耳的金融大亨们就得在他们家的客厅里养家畜了。布赖恩在演说中咆哮道：“如果农场被摧毁，美国的每座城市的每条街道都会长满杂草。”

“布赖恩的那场演讲非常精彩。”蒙特说道，随后就将布坎南打发出了办公室。

面对达科他的参议员如此的羞辱，格林斯潘本应该放弃政治生涯，回头去从事很赚钱的咨询顾问生意以及当兰德主义的时事评论员。然而他并没有这样做，金钱对他而言也就只有那么一点吸引力。兰德的主张也在渐渐丧失影响力，信仰正在走向混乱和分裂。在纳撒尼尔与一个年轻女演员发生了恋情之后，曾被他抛弃的女祭司在一封公开信中表达了对他的强烈不满，这更加速了局面的混乱。总之，格林斯潘已经对政治非常入迷了。《阿特拉斯耸耸肩》中的男主角可能已从这个不公平的社会中撤离，任由这个社会腐坏。然而，格林斯潘渐渐发现，给未来可能成为美国领导者的人做咨询顾问，是一件很过瘾的事情。

总统竞选马上要上演一出好戏了。尼克松准备在1967年年底前将自己的竞选大本营搬离律师事务所，专心准备竞选活动。他的团队在曼哈顿中城找到了新地方。随后，他们开始招聘新职员，为尼克松的正式竞选做准备。他们在第五大道建起了临时的办公场所，连墙壁都是纸板做的。不过，这种忙乱和临时性却增加了他们的兴奋感。负责政策立场策划的、草拟演讲稿的、制定广告策略的、管后勤的都忙得不可开交，他们都梦想能进入白宫工作，对这位总统竞选主要候选人充满了期待。某一天，《时代周刊》的记者尼克·蒂姆施（Nick Timmesch）跑过来告诉他们一个消息，乔治·罗姆尼（George Romney）已经在新罕布什尔州努力拉票了，如果尼克松不赶紧去的话很可能就落后了。还有一次，克莱尔·卢斯（Clare Luce）突然造访尼克松竞选办公室，她心情很是激动，言语间散发出智慧和优雅。卢斯是一位作家，也是国会议员、大使。她还是纽约有名的贵妇，外表性感妩媚。尼克松团队在伦巴第大酒店（Lombardy Hotel）举办了圣诞节聚会，格林斯潘竟然手挽着一位面貌极美的女子出现在聚会上。虽然，格林斯潘已经不记得她的名字了，不过她的出现确实让这些同僚们对格林斯潘刮目相看。

1968年1月31日，就在提交竞选申请最后期限前的几个小时里，尼克松决定孤注一掷。他毅然地投身到初选当中，并于次日，在新罕布什尔州的一群选民中承诺，自己当选后，在解决问题时，肯定会超越党派纷争。他的团队已经搬到了公园大道450号，办公室更舒服了，而且街对面也有他们的办公场所。在这次竞选大战的新阶段，一些新机遇也不断降临。安德森要和尼克松一同出去拉票，办公总部就空出了一个位置给格林斯潘，而他也很乐意。格林斯潘经常在周五的时候前往汤森–格林斯潘公司，把每周例行的邮件发放给他的顾客。其余的时间他基本上都待在尼克松的竞选总部，为路演团队准备和更新关于美国国内经济政策分析的备忘录。竞选指挥中心安装有一台电传打字机、一台古老的传

真机以及一部红色电话，专门用来接听尼克松路演现场小组打来的电话。趁着尼克松在路上的旅馆里歇息的那几个小时，格林斯潘就要赶在他前往下一个动员会地点之前，把起草的新闻稿和演说要点发给安德森。这个工作并不完全讲求严密深刻的哲学道理，但却真正与政治相关。

尼克松的顾问有些能拿到3　000美元的月薪，以2012年的物价水平来算，差不多接近20　000美元。不过，格林斯潘拒绝接受一切报酬，这一方面说明他很有钱，另一方面也说明他想借此保持自己独立的态度。不过，即使没有报酬，他依然尽心尽力。当时，他不仅要负责美国经济和国内政策方面的事务，还顺带着处理民意调查领域的问题。不仅他自己，他的雇员也接受了这个挑战，他设立了汤森–格林斯潘团队，专门搜集各州民意调查的结果；然后他会将最新数据和过去的趋势比对，进而再推测其他未调查的各州最可能的数据。这是格林斯潘经典的数据挖掘方法，他的咨询公司最近有了第一台计算机，这种方法就更加有效了。这台非常前卫的IBM1130计算机有办公桌那么大，内存为8KB，虽然还不及现代的一部智能手机的内存，但对于20世纪60年代中期的极客先锋们来说，已经很令人兴奋了。汤森–格林斯潘公司雇用的小时工，首先把民意调查的原始数据导入打孔卡，然后把打孔卡插到这台硕大的新机器上。这台机器“嗡嗡吱吱”地工作两个小时后，最后会在穿孔纸带上打印出一些复杂的表格。该机算机的工作强度很大，其主机曾在一周之内运行了96个小时。该小时工拿到了很高的加班工资，以至于艾克霍夫这位全职雇员在看到小时工比自己拿的薪水还多时，都被惹恼了。

格林斯潘的民意调查分析数据提升了他在竞选活动中的地位，并终于使其不切实的经济自由主义观点所造成的被边缘化危机得以解除。凭借计算机输出的民意调查数据，他成了“知者”；他可以根据数据分析结果，向尼克松的顾问团队讲解他们在每个州的进展如何，在每个地区最吸引选民的观点是什么，普选最可能的结果是什么，选举团方面可能的比分是多少。20世纪50年代开始，计算机预测已经被新闻机构用于选举情况的报道，肯尼迪的顾问团队也使用过计算机进行模拟，以测验选民对候选人的天主教信仰持何种看法。不过，格林斯潘进一步推进了对民意测验的分析工作。在1968年8月的共和党大会期间，他预测尼克松是最有可能当选的共和党人，这个预测结果很有可能说服了那些本来摇摆不定的代表们，并最终把选票投给了尼克松。

1968年4月4日，一个周四的晚上，一起谋杀案浇灭了美国市中心的休战希望。当晚，马丁·路德·金正站在孟菲斯市一家汽车旅馆的二层阳台上，突然被狙击手的一颗子弹击中下颌。子弹不但击碎了他的几根椎骨，还切断了颈静脉。这位黑人领袖丧命于白人之手，再度点燃了城市暴乱。当局抓捕了大约20 000人，才使秩序恢复正常。对尼克松和他的支持者来说，这恰恰支持了他们对加强法律执行力度的呼吁。不过在枪杀案发生的当晚，罗伯特·肯尼迪这位持不同观点的政治家出现在了美国的政治舞台上。在飞往印第安纳州首府印第安纳波利斯的飞机上，他宣布自己已被民主党提名为总统候选人。

罗伯特·肯尼迪在飞机上听说了金被枪杀的消息。他一下飞机，印第安纳波利斯的警察局长就让他尽量远离黑人聚居区，但是肯尼迪径直前往了黑人聚居地，穿着他已故兄弟的旧外套来保护自己不受黑人的伤害。他站在成百上千的人群面前，从口袋里拽出几张已经皱巴巴的手写便条，庄严肃穆地宣告金死亡的噩耗。人群顿时唏嘘不已，这时肯尼迪安慰说，他理解大家的心情，毕竟他自己的兄弟也是被谋杀的。随后，他继续说道：

> 美国需要的不是分裂。美国需要的不是仇恨。美国需要的也不是暴力、违法犯罪。美国需要的是爱和智慧，是人与人之间的同情，是公平对待那些还在我们的国土上受苦受难的民众，不论他是白人还是黑人……

这场演说感动了罗伯特·肯尼迪的工作人员，也感动了周围的听众。一直以来，人们都认为，肯尼迪这次鼓舞人心的演说，使印第安纳波利斯躲过了一场极具破坏性的暴乱。肯尼迪作为候选人的表现很严肃且很坚强。整个国家很少有人能够用他这种亲民的方式来处理政治谋杀事件。肯尼迪在印第安纳波利斯发表完演讲后，就飞往了华盛顿，在那里他同样去了暴乱发生区。顾问提醒他说，去那些烧杀抢掠之地很可能会有危险，他依然没有听取建议。他去亚特兰大市参加了马丁·路德·金的葬礼，瞻仰遗体，参观葬礼游行。金的亲密盟友约翰·刘易斯（John Lewis）还记得自己曾用于自我安慰的话：“没事，我们还有罗伯特·肯尼迪。”

格林斯潘听说了纽约那边的消息后，再也坐不住了。4月8日，就是在金的葬礼的前一天，他发了份备忘录给“DC”（尼克松竞选时用的代号，万一文件落入记者手中，可以借此推诿）。格林斯潘指责罗伯特·

肯尼迪企图利用最近发生的悲剧，激起白人的愧疚感，从而将自己树立为道德领袖。肯尼迪表面上坚持正义，却并没有负责任地站出来，谴责暴力事件的发生。格林斯潘说：“他必须对此负责。”在自由社会中使用暴力是否有违公正呢？对于这个问题，肯尼迪不能含糊其词。他必须很明确地告诉那些激进分子，他们做错了，这非常重要……在这个问题上，态度再坚决也不为过。在格林斯潘眼中，肯尼迪的问题在主张包容的人士中普遍存在：尽管他们会耍嘴皮子地呼吁不要暴力，但在实际行动中，他们总是匆忙地表明骚乱分子的愤怒是有正当原因的，从而默许了暴力。随着格林斯潘的愤怒逐渐到极限，他继续说道：“激进分子错了，自由社会的道义决不容许暴力。这里不是纳粹德国！”

有些时候，格林斯潘的经济自由主义观点会压制他的判断力，这次就是如此。通常而言，他非常注重实证的统计数据，认为理念都要服从于数据。然而，偶尔，他会偏离真实的数据，从而对眼前的证据难以作出正确评估。比如，尽管他在整个经济体中自然垄断属性最强的领域工作，但他却攻击所有的反垄断法；此外，他还诋毁了罗伯特·肯尼迪。肯尼迪对暴力并没有含糊其词，实际上就在金遇害的第二天，他已经表明了自己的态度，认为美国人民对暴力事件的容忍度似乎越来越高了，这是对人性的践踏，很令人痛惜。另外，他也没有和那些激进分子站在一边，实际上他还遭受了激进分子的辱骂。“不管是约翰逊还是现在的肯尼迪，这些白人都不会选择跟金站在一边的，”在金遇害的第二天早上，卡迈克尔在接受采访时这样说道，“肯尼迪只是触发了大家的情绪，这是很正常的。”在攻击肯尼迪这件事上，格林斯潘显然是选错了靶子。如果说有人试图在政治上利用4月的这些突发事件，这个人反而可能是格林斯潘。

尼克松政治悟性很高，所以没有采纳格林斯潘的建议，去攻击罗伯特·肯尼迪在马丁·路德·金遇害后的行为。不过，他采纳了格林斯潘的另一个建议，即在市中心培植“黑人资本”。在竞选活动中，他表示，白人试图通过不断升级的社会救助项目收买黑人，并借此缓和自己的负罪心理，他为这种行为感到痛惜。尼克松在4月的一次演讲中说道：“现在这种项目越多，就会越失败，突发暴力事件就会越多，从而引发更多的恐惧。”这和格林斯潘的观点是一致的，后者认为政府补助和贫民区暴力之间存在一种恶性循环的关系。尼克松采用了格林斯潘提出的方案，用税收优惠政策刺激市中心的企业，向建造房屋提供信贷，向低技能人员提供培训，鼓励在贫困城区成立企业。这个黑人资本项目将会取代政府补助项目，旨在培养所有权的意识和自豪感，并消除促使暴力产生的挫

折感。

尼克松采纳格林斯潘提出的黑人资本计划，意味着他已经不再计较格林斯潘与达科他州“群狼”发生冲突一事。格林斯潘的老盟友布坎南，又开始帮助格林斯潘扩大影响力了。1968年5月18日，布坎南为尼克松准备了一份备忘录，简述了在公园大道竞选总部里发生的一起风波。布坎南在备忘录中说，格伦·奥尔兹（Glenn Olds）博士是惹出这个麻烦的主角。这是一位因协助建立美国国内版本的和平队（Peace Corps）而出名的自由派学者。尼克松为了回报某个企业对自己的支持，专门在竞选团队中给奥尔兹安排了一个职位。奥尔兹正在筹划各种各样的方案，而这些方案在布坎南看来都很荒谬。这位教授认为自己的助手需要增加两到三倍，以使他能完成猎头工作，并宣称他想要挑选出2　500人，为未来的尼克松政府做好人才储备。布坎南在备忘录中辛辣地嘲讽道：“奥尔兹显然觉得自己的权力很大。”他的研究团队中的许多人威胁称，如果奥尔兹继续这样做的话，他们就会退出。布坎南还断言：“他们认为奥尔兹是极权主义的自由派……而他们真正需要的是格林斯潘这样的人。他放弃了自己的工作，来这里做全职的顾问，理应被任命为美国国内政策研究主管。”布坎南称赞格林斯潘“对尼克松忠心耿耿，工作勤奋，甘愿放弃自己的事业。在研究领域，他深受信赖和支持，人们都很喜欢他……如果要在难得见面的奥尔兹和经常能看到的格林斯潘这两个人之间选择的话，我强烈建议我们大家都选择格林斯潘”。

随后尼克松签署了晋升令，于是格林斯潘被委任为竞选活动的美国国内政策研究主管。

大约两周过后，即6月4日，罗伯特·肯尼迪赢得了加利福尼亚州民主党的初选，结果在午夜揭晓。在洛杉矶一家旅馆的舞厅里，罗伯特·肯尼迪同他的支持者都欢欣鼓舞。随后，旅馆经理带领他去了另一个房间等着接受媒体采访。罗伯特·肯尼迪沿着走廊穿过旅馆厨房时，看见走廊里放着一台制冰机。他停下来跟一个厨房工握了手，就在这时，巴基斯坦移民瑟罕（Sirhan）突然从一个低矮的托盘堆垛机上跳下来，冲向前去，枪杀了罗伯特·肯尼迪。对很多美国人来讲，罗伯特·肯尼迪遇害意味着整个时代的终结，民众对第二次世界大战后无限的可能性和进步的期待都化为了泡影。“一些人只看到存在的事物，分析为什么存在。而我期待还没有存在的事物，并思考为什么没有存在。”罗伯特·肯

尼迪在竞选中曾经这样说过。罗伯特·肯尼迪的葬礼在纽约圣帕特里克大教堂举行，他的弟弟特迪（Teddy）在葬礼中又引用了上段话。民主党的事业从此失去了领袖。

前一波的伤痛还未被抚平，新的恐惧又涌上了美国人民的心头。两个月里已经有两位领袖被杀害了，更别提5年前死于非命的约翰·肯尼迪（John　Kenndy）总统了。整个国家充斥着警察与党派激进分子之间的枪战、信奉种族主义的三K党自卫队成员的违法行为、工会罢工和学生抗议。那时，诸如《博南扎》（*Bonanza*　　）、《荒野大镖客》（*Gunsmoke*　）这种强调法律和秩序的电视剧收视率最高。在公园大道尼克松的竞选总部，特勤处认为尼克松的办公室很不安全，很容易遭到来自街对面建筑物的步枪袭击。特勤队将尼克松转移到了一个更加隐蔽的房间，之前的办公室让给了通信主管。在刚搬进来的最初几天，通信主管员根本无法安心工作，总是紧张地瞄着窗外。

笼罩全美国的这种恐惧氛围，使尼克松占据了有利位置，因为自从去年夏天暴乱发生之后，他就一直主张加大执法力度，维护秩序。不过，他仍然面临着来自自己右翼的挑战。亚拉巴马州前州长乔治·华莱士（George　Wallace）的竞选定位是独立的种族隔离主义，他同样也在就国家的法律和秩序高谈阔论，他主张的政策可以算尼克松的政策的粗俗版本。工人阶级中的白人都很支持他。“如果我成了总统，而游行示威者躺在我车前，那么他们就别指有命去躺在另一辆车前了。”华莱士愤怒地说，并痛斥那些接受社会福利救济的母亲们把生孩子作为她们的收入来源。1968年春天的民意调查结果显示，在全美国范围内，尼克松比华莱士落后了好几个百分点，在美国的最南部，华莱士也领先于他。肯尼迪枪杀案后接连发生的贫民窟骚乱，也只是更加强化了华莱士的优势而已。

6月底，格林斯潘的民意调查分析使他确信，尼克松必须采取最直接的对抗，不过格林斯潘还是很谨慎，没有建议尼克松深入到贫民区。7月4日，他建议尼克松适当调整自己的声明，使它们的音量更大一些，从而让华莱士的支持者们能听见尼克松一方的声音，还能回击那些歪曲指控。3天后，格林斯潘在另一份备忘录中写道：“我认为，与其追随华莱士的方式（那样尼克松永远也不会胜出），我们应设法将华莱士的过分简单化的方式等同于非常业余的方式。”暴乱事件发生后，当地采取的请罪方式虽然可以暂时安抚群众的情绪，但是这种方式并不能给人们带来心底的安宁，家庭主妇们在去购物逛街时仍要高度戒备。

在接下来的那一周，布坎南征用了格林斯潘的民意调查结果。在7月13日的备忘录中，他着重分析了尼克松在策略上面临的两难境地：是应该朝中间走，夺走民主党的选票；还是应该往右走，把华莱士的选票吸引过来呢？尼克松阵营的稳健派更偏向于第一种策略，主要是因为尼克松从犹太人和黑人中获得的支持票几乎可以忽略不计，应该强化对这些群体的影响力。不过，布坎南从完全不同的视角分析了民意调查数据。他抱怨道：“除非我们获得了黑人和犹太人的支持，否则对于尼克松未能获得到的东西所进行的无休止讨论都将沦为废话。”“自1964年后，共和党人已经失去了一代黑人的支持。”布坎南继续说道。他这里所提及的事件，即1964年戈德华特对《民权法案》投了反对票。“讨好以色列游说团体对我们一点用都没有。如果说黑人和犹太人是关键所在，绝不是因为尼克松可以从他们那里得到选票。因为负罪感的存在，所以黑人在公共传播媒体上获得了更大的发言权，而犹太人正好控制着这些媒体。我们不想与这些人为敌，他们可能会破坏我们的计划，但他们并不是支持我们的主要选民。如果依附于他们，我们就相当于在追逐正渐渐消失的彩虹。位于那些大城市的爱尔兰人、意大利人、波兰天主教徒，还有美国南部、中西部和乡村地区的白人新教徒，这些才是我们选票的主要来源。”说完这些，布坎南又重述了之前的建议。他请求尼克松多听听格林斯潘的建议，他还坚持说，非常有必要让格林斯潘帮我们分析一下民意调查的结果。很显然，布坎南认为格林斯潘绝对会支持他所提出的竞选策略。

在布坎南递交他的备忘录后的那个早上，他就安排了一次有自己、格林斯潘和尼克松参加的会议。他们和尼克松团队的其他几位成员在海空航站楼集合，登上了一架小飞机，向东飞越了长岛。飞机降落在汉普顿机场（East Hampton Airport ）后，已经有汽车在等候他们。于是，他们又转乘汽车前往位于长岛最东端的蒙陶克（Montauk），这是一小块伸向大西洋的陆地。他们顺着在一条蜿蜒的土路走到尽头，到达了一栋山顶平房。有两个特勤处的人站在房子周围，都带着对讲机和太阳镜，另外还有很多人在周围的松林里巡逻。布坎南和格林斯潘被带进了一间玻璃门廊，往外望去就是闪闪发光的大海。

尼克松进来后，就坐到了一把扶手椅上，并将脚搭在了旁边的咖啡桌上。开会前，他首先亮明了规矩：这次不讨论竞选搭档的问题。随后他分析了自己的竞选前景。在1960年那次失败的竞选中，他还获得了共和党96%的选票，这次他需要也获得这么多。然而，自3个月前金的葬礼之后，华莱士在共和党的选票就从2%跃升到了8%，这比尼克松所能

承受的损失高了两倍多。与此同时，华莱士还偷偷拉拢了一些独立选民，这些人同样也是尼克松需要去争取的。尤其是在加利福尼亚，华莱士的支持率看起来是最高的。如果尼克松对骚乱者不管不顾，他将会面临溃败的危险。

有12位顾问出席了这次会议，他们坐在长椅上围成了一个半圆，尼克松绕着他们走了一圈。就如何拉拢华莱士的支持者的问题，每个人都谈了几分钟。随后尼克松的撰稿人理查德·惠伦（Richard Whalen）提到，选民中的知识分子想了解候选人对政策问题的看法，而中低阶层的郊区居民更想知道候选人对他们眼中的道德问题有什么感受。然而，如果尼克松要展示自己的感受，他就必须放弃高度的沉着，而主流媒体肯定会立刻对他发起攻击。对于尼克松面临的窘境，简单明了的解决办法是不存在的。

尼克松感觉自己身处夹缝之中，内心充满了挫败感，于是索性恶言谩骂起来。黑人反对他，犹太人反对他，他痛苦地咒骂着整个世界。顾问们也都沉默下来，让他好好发泄一下。大多数人与这位总统候选人并肩作战了很长时间，对一直以来尼克松所承受的压力感同身受，因此对于尼克松的突然爆发并不感到惊奇。布坎南后来在回忆这些会议时，耸了耸肩，然而说道：“你看，当时气氛确实很紧张；他气炸了……不过，那又怎样呢？”然而，格林斯潘后来却称，这次会面是他和尼克松关系的转折点。“我看到了他的另一面，这让我大跌眼镜，”格林斯潘说道，“我已经认识他好几个月了，跟他共事也好几个月了，但是我之前从来没有听他说过一句那样粗俗下流的话。他是来自加利福尼亚南部的一个很保守但很睿智的律师，平时总是西装革履的，并且他还在音乐圈混过。不过，这次我竟然从他口中听到了那些粗俗的话。然后我对自己说，我的天，他竟然有双重人格。”经历过蒙陶克的那次会议之后，格林斯潘就决定在选举结束后不再参与政治了。他说：“从那天起，我感到非常不舒服，一丁点儿都不想再涉入政坛了。选举过后我被邀请到白宫工作，这让我很烦。我说，不，我宁愿回去做顾问。”

那个周日，尼克松在蒙陶克的表现无疑令人感到心烦意乱。格林斯潘是经济自由主义者，信奉平等主义，本能地反对一切社会偏见，所以他很难忍受尼克松的凶恶和偏执。不过，由此就认为格林斯潘会作出刻意与尼克松保持距离的原则性决定，显然也是不对的。他和布坎南的合作非常完美、非常愉快，而且他对民意调查结果的分析也很好地支持了布坎南的理论，即尽力去拉拢白人是有效的方式。在蒙陶克会议之后几

周里，格林斯潘不但没有辞去尼克松竞选顾问一职，反而加倍努力助他当选。

1968年8月初，尼克松前往迈阿密海滩参加共和党大会。电视观众对枫丹白露酒店的场景可能会比较熟悉，因为就在几年前上映的电影《金手指》（*Goldf i nger* ）里面，詹姆斯·邦德就是在枫丹白露酒店里装死的。竞选团队把尼克松安置在附近的希尔顿酒店，并把最上面四层都包下来了，走廊也用铁丝网围住，上面还贴上了竞选的海报。在布坎南的劝说下，格林斯潘才勉强同意和另外一位工作人员合住一间客房。格林斯潘手里拿着民意调查的模拟结果，在走廊里来回踱步，希望能随时提供及时的帮助。有一天，埃克霍夫专门从纽约飞过来，把IBM1130模拟出来的最新结果送到他的手中。

尼克松在蒙陶克时没有讨论竞选搭档的问题，他在本次大会上宣布了自己的选择。尼克松其实是一位很机械的竞选者，他的一位共和党同僚形容他是“一个行走的电路箱”。他有非常强的不安全感，所以只会提拔那些不如他的人。即使大家都对此心知肚明，尼克松这一次选择的的竞选搭档，还是因为其普通的程度而登上了头条。

在竞选搭档宣布之后，一位电视新闻记者在街头采访了路过的行人，对他们说：“我会说出两个单词，你告诉我这两个单词是什么意思。这两个单词是Spiro Agnew（斯皮罗·阿格纽）。”

“应该是某种疾病的意思吧！”一位男士说。

“是某一种蛋的名称吧！”第二个人说。

“他是希腊人，开了一家造船公司。”第三个人回答道。

竞选搭档自己应该也很惊讶。阿格纽坦承：“大家确实对斯皮罗·阿格纽不是很熟悉。”《华盛顿邮报》对尼克松选择阿格纽做竞选搭档这样评论道：“自罗马皇帝卡利古拉（Caligula）任命自己的马为执政官以来，这可能是最古怪的一次政治任命。”

格林斯潘也为尼克松的选择感到惋惜。他更喜欢右翼的英雄，加利福尼亚州时任州长里根。不过，他实在是非常喜欢参与政治，所以难以抽离，而且他意识到必须弱化自己的保守主义立场。大会后的第10天，

也就是8月18号，他成为政治新闻的头条人物，但却完全不受新闻记者欢迎。《华盛顿邮报》专栏作家霍巴特·罗文（Hobart Rowen）严厉抨击了格林斯潘以前写的关于客观主义思想的文章，断章取义地过分夸大了格林斯潘和美国主流观点的距离。他引用了下面的话："美国的反垄断法体系的整个结构，是充斥着经济非理性和愚昧的大杂烩……如果没有了金本位制，我们的储蓄就很难避免通货膨胀的侵蚀……很多州所实施的福利计划，其实就是州政府掠夺社会高效率成员的财富的一种方式。"罗文不带评论地把这些话连在一起，并在最后来一句有力的抨击："尼克松选择这样一个比麦金莱（McKinley）还右的人做重要的经济顾问，很是奇怪。"

就在《华盛顿邮报》刊登该文的几天后，民主党也要举行提名大会了。因为预料到会有干扰，所以芝加哥会议中心已经被2米多高的铁丝网围起来了。会堂入口的柱子之间已经填上了防弹金属板。11 900名全副武装的警察开始在楼顶和人行道上巡逻。然而，这些预防措施显然还远远不够。连着三天三夜，暴乱者都在辱骂那些警察。"混蛋，LBJ（约翰逊总统名字的缩写，Lyndon Baines Johnson）！""胜利万岁！"（纳粹所用的招呼语）"猪，猪，法西斯猪！"这些话显然激怒了警察。他们用警棍、喷雾瓦斯对付示威游行者，而且还袭击摄影师和记者。尼克松派驻芝加哥的观察员唐纳德·拉姆斯菲尔德（Donald Rumsfeld）实时地通报了他所住的旅馆楼下的动向。"骨头都快被打断了！噢，我的天哪，快看！"这位年轻的国会议员在电话里跟尼克松的政治主管说道。

尼克松非常高兴。对于很多工人阶级的民主党来说，骚乱分子就像被宠坏的孩子，他们拒绝服兵役，在大学校园鬼混，现在又去芝加哥对着保护他们的执法人员撒野。在小型工业城镇，比如密歇根州沃伦市（Warren），一项调查研究表明只有4%的居民家庭认为警察太过粗暴，他们认为如此的放纵行为就应该挨棍子；如果这种局面都是由民主党造成的，那么他们就不想与民主党扯上任何关系。芝加哥事件很快就影响了民意调查结果。汤森–格林斯潘公司的团队提交了一份预测结果，结果显示，大会过后，汉弗莱只能拿到11张选举团票，而尼克松能拿到461张选举团票。就在1年以前，当格林斯潘去律师事务所拜访尼克松的时候，几乎没有一名权威专家认为共和党能够重新夺回白宫位置。现在，格林斯潘发现他投身于其中的竞选团队已经有了压倒性的优势。

民主党全国代表大会开完的第二天，格林斯潘仔细分析了当下的政治格局。在给DC的另一份备忘录里，他套用1960年尼克松竞选总统的

情景，希望能够使尼克松与自己保持在同一个频道上。格林斯潘回忆道：“那时候，尼克松的对手约翰·肯尼迪曾经呼吁美国要加速冲向新边疆。”然而，现在国民的心境已经转变了。民意调查结果显示我们国家现在更想要回归沉寂、平淡，就像20世纪50年代的环境。肯尼迪建议美国全力向前冲，尼克松就应该建议国家重返正常的轨道。考虑到目前国民的情绪，选择温和、不出名的阿格纽作为竞选搭档，绝对是神来之笔。“领导力和活力很可能是一笔被严重低估的政治资产。”如果说格林斯潘对尼克松在蒙陶克的表现大失所望的话，那么现在他则很高兴地改变了当时的想法。他写道：“尼克松在共和党大会上显得意念坚定、一致，富有领导力，这种令人印象深刻的表现会产生很大的作用。”

自去年夏天提交备忘录以后，格林斯潘经历了很大的变化。彼时，他幻想能够回到真正的经济自由主义。此刻，他则在迎合上司并为其分析民意测验结果。1964年秋天，兰德极力敦促戈德华特坚持经济自由主义原则，而格林斯潘现在更强调的是，要减弱民主党的攻击，尼克松就应当“不要发出暗示，自己敌视依靠社会救济制度的特殊利益群体”。政治主导着格林斯潘的想法。他的很多备忘录都致力于将尼克松的立场保持在汉弗莱和华莱士之间，并对尼克松如何轻松地处理姿态调整的问题提供策略，“姿态调整的重要性大于实际的内涵”。在9月中旬，格林斯潘已经远远偏离了自己的理念，他甚至多次提醒尼克松，要注意缩减政府支出的计划可能引起的政治风险。显然，他已不再是罗文笔下的理论空想家了。

然而，格林斯潘还有一条教训要汲取。在总统大选日前不久，一位记者援引格林斯潘的话称，尼克松短期内会忍受更高的失业率，以此来缓解通货膨胀。这很明显反映了格林斯潘的观点：民主党将失业率维持在很低的水平，这种愚蠢的想法无疑会点燃通货膨胀，并在其任期内彻底失败。为了忠实于自己担任的新角色，并埋葬他以前的“兰德主义”的身份，他断然否认了这段援引，坚称这段话是断章取义。不过，该言论带来的政治上的损失已然发生了。汉弗莱抓住这个漏洞不放，严厉指责尼克松愿意接受非充分就业。尼克松团队不得不求助于格林斯潘在哥伦比亚大学时期的学术导师伯恩斯。伯恩斯对《华盛顿邮报》解释说：“我可以很明确地说，这不代表尼克松先生的政策立场。我们生活的这个国度只接受充分就业政策。”

总统大选日前一天，汉弗莱与尼克松的支持率并驾齐驱。竞争异常激烈，在所有投票点关闭后双方的形势依旧非常焦灼，整个傍晚都没有分出胜负。第二天早上9点钟左右，在曼哈顿华尔道夫大厦酒店（Waldorf　Towers）的竞选套房，尼克松身穿睡衣从床上爬起来。他打开电视，发现整个广播网都说他更有希望胜出。尽管全民投票的结果很接近，但是在总统选举团那里他已经获得了绝对的胜利。4年前美国民众还热烈支持约翰逊，现在都开始否定他了。

尼克松在纽约的皮埃尔酒店设立了他的过渡总部，16年前格林斯潘的婚宴就是在这里举行的。著名女演员凯瑟琳·赫本（Katharine Hepburn）、柯克·道格拉斯（Kirk　Douglas），还有希腊皇室夫妇都曾经在这里举办过婚宴。尼克松住进了一间总统私人套房，里面装有壁炉和很大的法式镜子。套房中还有一间办公室，里面放着一张折叠式的果木餐桌。两间装有水晶灯的大宴会厅被改装成了简易的新闻工作室，这给外界透露了一个信号，削减预算在尼克松的议程表中并不是最重要的，这些花销最终由联邦纳税人承担。同时，尼克松的助理此刻都在忙着思考一个重要问题：在新政府中每个竞选顾问都会被安排什么工作呢？

在大选胜出之后的几天，负责竞选的幕僚长派了一位助理专门打探几位主要顾问的想法。一周之后，助理回来汇报。竞选演说撰稿人比尔·萨菲尔（Bill Saf i re）很想成为总统的工作人员。“他非常愿意卖掉自己的企业以便获得这份工作。”助理汇报说。格林斯潘的经济自由主义同僚安德森愿意辞去哥伦比亚大学的职务来白宫工作。助理的备忘录上写道：“如果能在白宫参与研究工作，安德森会非常乐意。”接着看这张列表：每个竞选顾问积极性都很高。唯有助理笔记上的第一个名字是个例外。该备忘录称：“格林斯潘对政府工作基本不感兴趣，除了一两个职位，而按他自己说的，他对这些职务提出要求，是会显得有些冒昧的。从他的说法看，我觉得他指的那一两个职务应该是财政部长或预算主任。”这位助理的第一个猜测可谓说到点子上了。艾克霍夫在回忆这段时期时说，格林斯潘私底下很期望当上美国财政部长。

不管格林斯潘对尼克松的担忧是什么，他很乐意为尼克松工作。不过，他不打算单纯为了工作搬到华盛顿；他在纽约生活富足。他从32岁起就已经涉足咨询行业了，现在都已经42岁了。他对竞选活动中那种突击队式的紧张氛围乐此不疲，但是他并不想去政府机构中做一颗螺丝钉——他要做的是大人物。尼克松团队认为格林斯潘不够可靠，不应该担

任高级职务。竞选的最后阶段，他很忠诚地完成了政治顾问的工作，但是尼克松团队的核心成员依然没有忽略他早期坚持经济自由主义理念的事，而且他在充分就业上的出丑也阻碍到了自己的政治生涯。尽管他很努力地让自己转变为政治动物，但是他转变得有点晚了，尼克松并没有随着他的转变而增强对他的信任。当后来在华盛顿风生水起的时候，他依然将这条教训牢牢地记在了心里。

07

无为主义
DO–NOTHINGISM

1969年1月20日，尼克松在国会大厦东侧前面的亭子中宣誓就职。虽然他在很多方面与约翰·肯尼迪是完全相反的，比如忧郁犹豫，而不是自信阳光，但在经济方面他所传递的信息又重新奏响了新边疆政策的旋律。望着他身下的群众，尼克松对美国的超常繁荣赞叹道："以前未曾有人生活在这种社会中，它几乎同时实现了公正和丰饶！"他强调了自己对于调控的信念，并承诺美国已经"学会了管理现代经济以保证其持续增长"。随着美国连续96个月保持产出扩张和仅为3.3%的失业率，人们有充分的理由分享新总统的乐观情绪。生活水平在上升，而股市指数10年来已翻了一倍多。有什么地方可能出问题呢？政府在促进经济的平稳增长。由于美元钉紧黄金，所以其汇率不会波动。利率在一个狭窄的范围内波动，并受到监管部门的调控。

虽然尼克松非常乐观，但格林斯潘对于新边疆政策可持续性的质疑，已接近应验的转折点。1968年的春天，美国的通货膨胀率突破4%，这是朝鲜战争结束以来的第一次。到就职演说的时候，尼克松的财政和货币政策已针对这种形势作了相应调整。林登·约翰逊通过压缩公共开支，使得其最后一份预算案实际产生了盈余，而美联储也开始提高利率。虽然在最好的时候，财政和货币政策的双重紧缩将是令人不安的，但有一个特殊的原因更值得人们担心。自格林斯潘成年以来，企业和家庭首次出现负债累累的情况：1945年，私人债务总量大约是GDP的52%，然而，自尼克松上任以来该比率已经翻了一番，达到107%左右。随着利率上升，巨额债务所带来的利息支付将会不断攀升，这将会对美国民众造成冲击。与此同时，政府预算收紧和经济增长放缓又会压低收入，这将从另一方面对美国民众形成冲击。

有越来越多的金融企业开始向格林斯潘咨询，这给了他一个接触经济脆弱性的窗口。他会偶尔出席由第一代对冲基金管理人筹备的纽约午餐会。当时，许多对冲基金都借钱购买了大量名称中带有“数据”或“电子”字样的热门股票。尼克松就职后不久，股市开始暴跌，许多与格林斯潘一起参与午餐会的同伴转眼就倾家荡产了：热门的东西冷却了，20世纪60年代一去不复返。在西海岸环球金融的董事会会议上，格林斯潘意识到储贷业也面临着危机。随着利率上升，储贷机构需要用具有较高收益率的债券和商业票据来竞争，以吸引存款。然而，它们被禁止付给存款人超过银行所付的利率：由于银行面临着所谓的“Q条例”利率上限的限制，因此储贷机构实际上受到了政府的掣肘。这种局面使得储贷机构的存款量开始暴跌，更是将环球金融一类的贷方置于窘境。它们已经向购房者发放长期按揭贷款，直到按揭期结束才能收回自己的钱。然而，为这些按揭贷款提供资金的储户们却一直在选择撤出。

尼克松对新边疆的推崇明确表明，他将忽略格林斯潘提到的经济自由主义的建议。不过，储贷业中酝酿出的灾难却表明：总统这样做是错误的。新边疆对充分就业的追求造成了通货膨胀率的上升，从而才导致市场利率上升。这意味着储贷机构必须为储户提供更优惠的利率，否则就将面临资金灾难性流失的损失。然而，利率上限阻碍了储贷机构的调整：政府首先使行业受到了通货膨胀的挑战，然后阻止各行业去适应它。甚至连新边疆的提出者也对这些扭曲现象感到震惊。1970年，未来的诺贝尔奖得主、肯尼迪时期白宫经济顾问委员会的干将托宾对于“Q条例”的代价进行了批评，并敦促政府解除管制。

临近尼克松任期的尾声时，他作出的各项决策的恶果开始日益显现出来，而这些决策在很大程度上都忽略了格林斯潘的建议。对格林斯潘而言，他也已经发生了显著变化：从尼克松的忠实竞选助手变成尼克松的无情批评者。

不管1969年后美国的经济有多么不确定，格林斯潘的影响力却不断扩大，这一点很让人印象深刻。《巴伦周刊》不久后发表了一份关于他的采访稿，充满了敬重之意，其标题是“世界哲学家”。采访稿的篇幅达到了超乎寻常的7页。这位哲学家最近在他的简历中又加入了第二个董事会成员的称谓：他已成为纽约金融公司保德信金融集团（Standard Prudential United）的董事。格林斯潘同时还保留了在纽约商品交易所的

席位，并于1969年成为商业经济学家协会主席。他与标准普尔公司达成了一项联营协议，这允许汤森–格林斯潘公司可以在标准普尔的最先进的计算机上运行预测程序；艾克霍夫的工作状态也发生了转变，她靠甜甜圈和咖啡支撑着，从午夜工作到凌晨4点。在艾克霍夫与格林斯潘分手后，这一点有助于巩固她与未来的丈夫吉姆·史密斯（Jim　Smith）的关系。史密斯是一家爵士乐酒吧的老板，他通常会在凌晨4点关掉他的小店，并和艾克霍夫一起共进早餐。这项合作也导致标准普尔的母公司希望购买汤森–格林斯潘公司80%的股份。不过，格林斯潘并没有打算放弃自己的自主性，无论这会使他多么富有。

格林斯潘曾告诉尼克松团队，他乐于提供兼职服务。他曾主动请缨，在总统就职典礼前担任过渡期预算办公室主任。在尼克松搬进白宫后不久，另一个机会到来了。新总统绕过美国国防部长，成立了一个委员会来结束征兵制度：他没有时间理会经济自由主义的背景，因为对征兵制采取经济自由主义的立场更容易获得更多支持。该委员会由马蒂·安德森领导。在格林斯潘的协助下，就结束义务兵役制的初期活动，他已经向尼克松提交了备忘录。安德森现在直接把他的老朋友拉进了该委员会。“另一个安德森”同样无法拒绝该邀请。该委员会的成员还包括弗里德曼，他是一位芝加哥学派的经济学家，格林斯潘一直对他的著作极为关注。

经济学正逐渐成为一种至高无上的学科，而关于兵役的委员会最终成了未来的某种前兆。人们经常以政治视角来探讨征兵制度：全志愿部队都是黑人吗？这样是否更有可能抵制民间监督？人们也同样会从军事角度分析征兵制度：也许志愿军比非自愿的义务兵更有战斗力？然而，弗里德曼和格林斯潘运用安德森和委员会废除主义者的想法，将整个争论搬到了经济学领域。他们通过在自己所选择的领域发难，击败了那个公开支持兵役制的委员会主席。

经济学家从两个主要论点开始发难。首先，征兵制度迫使特定的低收入年轻男性群体以低于市场水平的工资向政府提供劳动。这相当于“隐形税”，一项没有算在联邦预算中的强制性税种。事实上，这项隐形税比普通平民支付的税率高出3倍。以现役军人承受的重压为代价，其他人拥有了一支便宜的军队，这是一个可耻的倒退性收入转移。基于第一个论点，经济学家断言，因为军事劳动的真实成本被掩盖，军事策划者过度使用了人力，从而扭曲了美国劳动力市场。大量的廉价服役人员的供应延迟了“五角大楼”的动机，它本可以更早通过机械化而将士兵

从低技能工作中释放出来。因为人力资源的浪费，国民经济付出了代价。

有一天，美国军方将在越南战场以铁血闻名的前指挥官威廉·威斯特摩兰将军（William Westmoreland）推出来，以证明兵役制的有利之处。为了使经济学家不再对隐性税收和劳动力市场扭曲胡言乱语，威斯特摩兰表明他不想再指挥一支雇佣兵军队。

“将军，难道你愿意指挥全是奴隶的军队？”弗里德曼反击道。

威斯特摩兰挺直身子，然后说道：“我不喜欢听到，我们的爱国应征入伍者被称为奴隶。”

“我不喜欢听到我们的爱国志愿者被称为雇佣兵。”弗里德曼反驳道。然后他接着说：“如果他们是雇佣兵，那么，我就是个雇佣教授，而你，不过是一位普通雇佣将军；我们使用雇佣医生，我们使用雇佣律师，我们从雇佣屠夫那里得到我们的肉。”

“对威斯特摩兰将军而言，以往任何时候都没有遇到过如‘小老头’弗里德曼这般强大的敌人。”格林斯潘后来津津有味地回忆道。

然而，不管格林斯潘多么喜欢弗里德曼的观点，他也并不打算效仿。当一位委员担心，美国将永远无法找到足够的志愿者来填补义务兵的名额时，格林斯潘的回应是谨慎且礼貌的。“我敢肯定，各军种可以通过改善待遇，增加任何数量的人员配备。”换话题之前，他向此人保证道。很多年后，在回顾他在该委员会的工作时，格林斯潘认为，相对而言，他可能是温和派了，因为弗里德曼太强硬了：“我们都把问题都丢给了米尔顿，因为如果你有一门榴弹炮，你还会需要警察的手枪吗？”不过，事实是，格林斯潘已经改变。与多年前与兰德在一起时相比，在意识形态方面，他已经淡化了许多；他更渴望与政治掮客似的同僚和睦相处。此外，不管格林斯潘用纸笔表述观点时显得多么强硬，他还是保留了一些青年时期的羞怯。他不喜欢面对众人。

1970年2月21日上午，该委员会成员在白宫向总统提交了最终调查报告。照相机拍下了这样的一个时刻，当时总统坐在内阁会议室大六角

会议桌的中央，正与委员随意交谈。在总统座位正对面的一侧，格林斯潘从所有人员中脱颖而出。花哨的夹克和浮夸的翻领曾经流行一时，而格林斯潘似乎仍停留在那个时代：他身着深色西装，翻领既硬又窄。不过，无论如何，他现在都是在塑造未来。尽管在委员会成员中，他显得有些羞怯，但他的阵营已经赢得了这场争论；在不到3年的时间，他引领着全志愿军队的理念，从竞选备忘录的打印稿转变为经过印刷、装订的正式报告，并呈送到了总统面前。大约18个月后，美国国会向尼克松发送了依据委员会调查结果而确定的立法案，尼克松在白宫的椭圆形办公室前签署了它。1972年12月，最终草案正式试行。美国年轻男性承受的重负终于被解除了。

当格林斯潘致力于解决兵役制度时，美国经济正处于波动状态。1969年9月，年通货膨胀率已经上升到5.7%，失业率则上升到4%，高于1月份的3.3%。《纽约时报》提醒读者，这次失业率峰值代表着“1960年总统大选以来幅度最大的上升”。比较对尼克松而言绝对不是没有意义的，他相信，正是疲软的经济拖累了他在1960年的竞选活动。

1969年，劳动节过后不久，格林斯潘和弗里德曼参加了一场头脑风暴会议，该会议由尼克松的白宫经济顾问委员会主席保罗·麦克拉肯（Paul McCracken）主持。本次会议的主题是通货膨胀率的上升。与会者一致认为，价格不稳定对社会结构造成了很大的压力。它们对部分人的伤害要大于其他人，从而使“社会分配不公”的观点广泛传播。修复是必须的，但绝不能像新边疆政策那样去压制工资和价格，这种方式只能减缓症状；解决该问题必须从造成价格压力的根本原因上入手。问题的一个方面是超额需求，这就是为什么美联储要提高利率和进行预算约束的原因。不过，通货膨胀问题的另一面在于供给：如果政府法规不太苛刻，生产商将可以更自由地扩大产量，从而弱化价格压力。在最有希望撤销管制措施的领域中：格林斯潘和他的同伴准备从管制存款利率的“Q条例”上获得突破。

然而，这些经济学家并不走运，头脑风暴会议的逻辑是不会打动尼克松的。果然，透过其快乐的、辞藻华丽的就职演说，人们能看出，总统想要一种能促进就业的经济制度，而并不在意通货膨胀造成的后果。事实上，对于要求紧缩货币的经济学家阵营而言，尼克松简直是背道而驰，他正谋划着如何迫使美联储实行更宽松的政策。1969年10月，尼克

松宣布，明年一月美联储主席马丁将在任期届满后离职。格林斯潘在哥伦比亚大学的老师伯恩斯将接任美联储主席一职。

这次职位变动对尼克松很有吸引力，其原因几乎不言自明。总统认为，1960年，正是马丁通过在大选前提高利率的方式毁掉了他的竞选活动；如果现在不采取措施予以防范，马丁肯定会故伎重演，在1972年尼克松谋求连任之前，压制经济的增长速度。与此相反，伯恩斯总是设法以可靠的盟友的形象出现在尼克松的面前。虽然他这个保守主义者素来以对通货膨胀的强硬立场著称，但他已经证明了自己的忠诚。当尼克松1968年竞选时，他曾公开反驳了格林斯潘的建议，即容忍高失业率以便降低通货膨胀率的建议。

尼克松为了确保伯恩斯明白自己的期望，把他召唤到总统办公室。

尼克松一开始便说道：“我与美联储的关系将不同于马丁任职时。他总是晚6个月，这样就来不及做任何事情。我指望你，亚瑟，让我们走出经济衰退。”

“是的，总统先生，”伯恩斯点燃他的烟斗说，“我不喜欢迟到。”

尼克松继续说：“美联储和货币供给比预算办公室所做的所有事情都重要。”

伯恩斯熟练地点点头。

“亚瑟，不管是否是私人时间，你都可以随时来见我。”尼克松巧妙地安抚了伯恩斯的“自负”。

“谢谢你，总统先生。”伯恩斯回答。

尼克松已经表示，他希望美联储运用温和的方法，想出抑制通货膨胀的另一种方式。他对放松管制不感兴趣，对货币和预算约束也不感兴趣。像新边疆“先驱者”一样，他要使用某种神奇的第四选择来稳定物价。最有希望且最不痛苦的政策似乎是，以某种形式控制工资和价格。尼克松指示白宫经济顾问委员会的团队去考虑如何实现这些。他显然打算“比约翰逊更约翰逊”地对微观经济进行管理。

白宫经济顾问委员会的经济学家都极力想打消总统的这种念头。他们忠于与格林斯潘和弗里德曼进行头脑风暴会议所得出的结论，他们反

对只能解除通货膨胀表面症状的价格控制策略。事实上，如果通货膨胀部分源于过度监管本身，正如头脑风暴会议所得出的结论，尼克松的控制工资和物价计划只会使事情变得更糟。1970年刚开年，白宫经济顾问委员会公布了《总统年度经济报告》，并在其中强调了要尽量避免管制的“僵化性”，特别将放松“Q条例”对利率上限的管制列为紧急。为了推进这一目标，白宫经济顾问委员会宣布将成立一个有关金融现代化的新总统委员会。

这个新委员会随后宣布了其成员名单，格林斯潘列名其中。

1970年6月27日，尼克松的金融现代化委员会召开了第一次会议。出台金融现代化方案的紧迫性是空前的：几天前，宾夕法尼亚州中央铁路公司的倒闭暴露了在旧系统内部正在积累着应力。这家铁路联合企业是经济中存在大量杠杆的象征。宾夕法尼亚州中央铁路公司之前曾通过举债大举兼并，因此背负了巨额的债务，接着，当利率上升和经济放缓同时出现时，它已经没办法靠借新债去还旧债了。宾夕法尼亚州中央铁路公司倒闭所引的恐慌情绪可能带来“多米诺效应”，造成几十家具有极高杠杆率的大企业集团崩溃。惊慌失措的美联储承诺，只要银行借钱给任何处于困境的公司，美联储将对其大开贴现窗口，希望能借此来帮助银行吸引资金，并引导这些资金流入摇摇欲坠的实体企业。它还针对大额存款暂缓实施“Q条例”规定的利率上限，通过给银行松绑，使其能以更激烈的竞争手段吸引储蓄。美联储为应对通货膨胀而采取的加息措施，使得经济变得非常脆弱，而这种脆弱只能通过解除管制来修复。这种情况与格林斯潘职业生涯结束时被人们广泛接受的历史版本正好相反，放松金融管制至少部分是针对经济不稳定的应对措施。显然，放松金融管制并不简单是造成经济不稳定的根本原因。

虽然格林斯潘频繁出席金融现代化委员会的各种会议，但他实在有些心烦意乱。1970年的春天，汤森–格林斯潘公司再次更换了驻地，这次是一座耸立在曼哈顿南端的全新摩天大楼纽约第一购物中心。该大楼有50层高，装饰着玻璃幕墙和铝合金门窗。新办公地点使格林斯潘的咨询公司可使用的空间扩大了1倍。格林斯潘自己的办公室装有落地玻璃窗，按宣传册的说法，从这里可欣赏总督岛（Governor's Island）、纽约港和自由女神像。为了充分利用这一奢侈的“观景台”，艾克霍夫专门为老板添加一项创新性设计。在松树街的旧办公地点时，她总是担心拐角

处并不适合迎接客户，另外，格林斯潘的论文和统计报表杂乱无章地随处乱放，使得连下脚的地方都没有了。在纽约第一购物中心的新场所中，艾克霍夫设置了一个可步入的衣帽间，并在其内部沿着三面墙摆放着三张桌子。在那里，在成堆的心爱的数据之中，格林斯潘可沉浸在研究中，将外部世界抛诸脑后。当客户前来参观时，他就如破茧成蝶一般，从自己的藏身处显露出来，帝王一样在沙发上落座。从他身后的窗户中所看到的风景是令人叹为观止的，而摆放在他面前的茶几则是质朴的。从那堆凌乱的摊子中脱离出来后，他看起来有点像那种能够劝服美国总统的男人。

8月5日，周三晚上，格林斯潘的团队正在纽约第一购物中心的33楼努力工作。过了6点后不久，电信公司的人敲响了办公室的门。格林斯潘的计算机处理程序员洛厄尔·维尔特班克开了门，接待了访客，并简单地回答了后者提出的问题。楼道间似乎有些热，但维尔特班克没感到什么异常，从容地回去工作了。几分钟后，外面传来一阵更紧迫的敲门声。敲门者还是之前那帮电信公司的人，但是这一次他们的四周都环绕着一堆暗灰色的烟雾。在汤森–格林斯潘公司斜对面的办公室，一台新安装的计算机由于接触不良而燃起了大火。

维尔特班克急忙冲了回来，将所有同事召集起来，并通知大家立即离开。格林斯潘深深地沉浸在他的研究里，不想离开；维尔特班克还记得，当时他抓住格林斯潘，将后者从办公室拖了出来。这些咨询人员穿过走廊，从消防通道下到28楼，然后，乘电梯下到人行道边的安全区域。这时，火势已经蔓延成一片可怕的火海。2　000摄氏度的烈焰在四层楼中肆虐，它掰弯了金属横梁并从窗户中喷出熊熊的火舌。建筑物里的部分租户不得不爬到屋顶，在那里等候直升机营救。两名保安人员准备搭乘电梯到楼顶塔的中部，但高温导致电梯系统的电子电路失火，电梯直接摔到了33楼，保安人员就这样在大火的核心区被吞噬了。

如果说这场大火还不足以使格林斯潘对金融现代化委员会感到心烦意乱的话，那么尼克松的态度则简直是在将他从金融现代化委员会中驱逐出去。在宣布成立金融现代化委员会时，尼克松已宣称，美国必须通过修补金融部门的方式来引导储蓄资金流向能发挥其最大效率的地方。不过，这一点很值得怀疑，或许总统最迫切的目的只是安抚华尔街的捐助者。毕竟，尼克松从来没有显示过对新边疆理念进行反思的兴趣，他不太可能会接受该委员会放松管制的建议。1971年1月，尼克松在电视新闻中宣布：“我现在是凯恩斯主义者。”尽管新闻记者对这种等同

于“变节声明”的言论很震惊，但事实上，尼克松从他上台的那一刻开始，就是一个凯恩斯主义者。

5月6日，格林斯潘和其他委员们挤进白宫内阁会议室，向总统提交了进展报告。那一刻，尼克松应对金融改革的态度将接受第一场考验。经济状况在进一步恶化。失业率一度逼近6%，而美联储领导的变化已经使尼克松产生了深深的挫折感。伯恩斯在就任美联储主席后，已经证明他并不是对总统俯首帖耳的人。他不但奉行紧缩的货币政策，而且他还有推行浮动政策的恼人想法，这完全抢了白宫的风头。伯恩斯越是引人注目，尼克松越显得无能。“尼克松在无意识地瞎逛，而伯恩斯则有目的地来来回回。”一位华盛顿人士机智地评论道。

委员们希望尼克松能直面日益严峻的现实。“Q条例”的“整栋大厦”在嘎吱嘎吱地摇晃。他们需要使总统看到放松管制的紧迫性。

“我们的金融体系非常脆弱，它很难经得住现在这样的冲击。”雷蒙德·索尔尼尔（Raymond Saulnier）用略带家乡马萨诸塞州海边地区的口音警告道。尼克松信任这位白发苍苍的资深委员，因为艾森豪威尔政府期间他就在白宫经济顾问委员会供职过。

“现在确实很平静，但没有真正的理由相信它会持续，”索尔尼尔继续，“爆发可能会来得很突然”。

尼克松似乎对索尔尼尔的不祥预测漠不关心。他不想听到有关金融放松管制的事。他正专注于其他事情。

“在这些材料里，我发现你们没有致力于……”

尼克松稍微停顿了一下，但委员们能猜出总统所指的是什么。

“比如，没有致力于美联储，没有致力于货币政策。”一个人尴尬地说。

“你们应该将精力集中在，比如，美联储的独立性问题？”尼克松问。现在他已经把事情挑明了，他将“匕首”放在桌子上。

委员们告诉尼克松说，不，他们并不想过问美联储的独立性问题。

“为什么不……为什么不……”尼克松结结巴巴地说道。随后，他的语气也从和蔼变得充满怒气。“这不是什么不可冒犯的东西。我知道你们的想法；你们已经表达了其中的一部分。然而，银行家、保险从业者、政府部门职员以及所有其他人现在都非常流行说，‘好了，现在，

美联储恢复了伍德罗·威尔逊（Woodrow　Wilson）总统时的设置。那段日子简直就是美国的创世记，上天创造了一件完美的事物……’”

“总统先生，这个完美的东西是由委员会创造出来的。”索尔尼尔打断道。

格林斯潘和其他委员笑了，但尼克松的的情绪突然低落了很多。“我想强调的一点是，不要在存在疑点的情况下，和我讨论一件事情，”他简洁地说，“因为我觉得，任何由这么多人组成的团队总会回避这个问题，所以在团队提交的报告中，我认为，你们并没有致力于去处理金融体系总机关的问题。然而，你们必须这样做，你们应该深入进去。”

尼克松对此非常坚持，因而不断重复自己的话。他大胆地让委员们拿起“匕首”刺向他的敌人。“让我们按这种方式来。你们以及那些目前审视金融体系的人，不能在忽略美联储的情况下谈论金融体系。在我看来，你们回避了这个主要权力机构，这将成为你们的一项疏忽。”

委员们随声附和着，他们知道这种方式好过争论。他们回应道，尼克松总统是正确的，他们本应该先审视金融体系的管理机构，而不是只集中在私人金融部门。尼克松似乎瞬间就变得很满意了，态度缓和了很多。尼克松的魅力再度逐渐地散发了出来，他宣布闭会，并将表面印有总统印章的袖扣和高尔夫球当作礼物送给格林斯潘与其他委员。

“虽然这些东西看起来非常昂贵，但实际上并非如此，”尼克松开玩笑说，“你们没必要去申报了。”

6个星期后，即1971年6月21日，格林斯潘又再度前往华盛顿，为克服尼克松曾拒绝谈论的金融动荡而献计献策。去年夏天，宾夕法尼亚州中央铁路公司前脚刚宣布破产，洛克希德公司后脚就开始向华盛顿寻求帮助。作为美国国防部最大的承包商，洛克希德吸引了决策者的注意力。此外，它还是加利福尼亚州这个关键州主要的雇主，且对于政治候选人的捐赠非常慷慨。尼克松政府很及时地提出了救助洛克希德的计划，而美国国会却在这件事情身上打起了自己的小算盘。伯恩斯主张，自宾夕法尼亚州中央铁路公司开始，设立一个常设政府机构来救助具有系统重要性的公司。按他提供的线索，美国参议院银行委员会试图借助洛克希德公司求助这件事满足伯恩斯的要求。

在出席美国参议院的听证会时，格林斯潘拒绝支持自己的导师。“对此类贷款担保，我打心底里不赞成。”他说。政府指令性贷款“必然导致对效率最低的企业进行补贴”，从而破坏生产力，降低生活水平。伯恩斯和其参议院的盟友以政治标准来分配信贷，而不是引导资本流向最值得的用户，这将会触发“浪费、偏袒……甚至是腐败的风险”。竞争力差的企业走向破产才是对经济有益的事情，只有这样资本和工人才能转移到更高效的企业。解决这个问题的方案不是加倍新边疆的干涉力度，是要减少它。

在那个夏天，当美国的立法者就洛克希德救助计划投票时，格林斯潘的声音完全被忽略了。伯恩斯得到了他想要的永久救助机构，而洛克希德公司得到了救助。不过，尽管伯恩斯成功扩大了美联储的职权范围，但这丝毫没有使他受到白宫的爱戴，而且在接下来的几天中，他给自己惹上了更多麻烦。7月16日，他上调了贴现率，这使尼克松颇感惊愕。7月23日，伯恩斯出席了美国国会的听证会，并为美国经济陷入了困境而感到遗憾。

那天晚上，尼克松邀请3位顾问搭乘总统专属的红杉号游艇，陪他一起在周五晚巡游波托马克河。他们合计了一下对付任性的美联储主席的办法。伯恩斯的表现就像毛驴屹耳（Eeyore），用缓慢的语调抛出一个又一个对经济表示悲观的评论，这助长了民主党对“尼克松经济学”的攻击。“所有应该上升的数据，如股市、企业利润、实际可支配的收入、生产率等，都下降了。所有应该下降的数据，如失业率、物价、利率等，都上浮了。”一位民主党笑着挖苦道。根据时任财政部长约翰·康纳利（John Connally）的建议，尼克松和他的心腹提出了一个计划。他们将在媒体上制造伯恩斯的负面报道，从而迫使伯恩斯闭嘴。

伯恩斯一直敦促，总统应该反对不断增长的通货膨胀津贴。尼克松的心腹决定告诉新闻界说，伯恩斯是两面派，他一直在为其个人加薪而游说。同时，他们也会告诉记者，尼克松正在考虑重组美联储，以遏制其主席的权力。

7月27日，红杉号上的“污染稿”在美国合众国际新闻社（United Press International）的报道中出现了。伯恩斯的薪水为42 500美元，据说他要求加薪20 000美元。“一些顾问敦促美国总统尼克松将美国联邦储备委员会的规模扩大一倍。”美国合众国际新闻社补充道。第二天，总统的新闻秘书罗恩·齐格勒（Ron Ziegler）拒绝否认这件事，从而使这个故事的传播力大增。伯恩斯变为防守一方，而尼克松的手下打出了致命

一击。他们将传话给伯恩斯，让他发表一个关于经济好转的演讲。如果美联储主席希望避免全面战争，他将不得不屈服。

为了完成对美联储的征服，尼克松的下属招募了格林斯潘。他们知道格林斯潘与伯恩斯走得很近，并认为他是一名忠诚的信使。

查理·寇尔森（Charles　Colson）是红杉号三人组中的一员，他后来因安排尼克松的肮脏把戏而进了监狱。寇尔森确定了格林斯潘这个人选，并打电话给身在纽约的格林斯潘，让他设法说服伯恩斯改弦更张。

多年后，格林斯潘断然否认自己听从过寇尔森的差遣。不过，寇尔森对于此次通话的亲笔记录却证明事情并不像格林斯潘说的那样。格林斯潘接受了这个任务。他跟伯恩斯长谈了一次。然后，他向白宫汇报了谈话的情况。

格林斯潘说，伯恩斯“非常不安”和“生气”地询问：“到底是怎么回事？”

寇尔森向霍尔德曼（H. R. Haldeman）转达了格林斯潘的成果。霍尔德曼当时是白宫幕僚长，他很高兴地与总统分享了其中要点。

“对于伯恩斯的策略真是一击致命，”霍尔德曼向尼克松欢呼道，“伯恩斯今天跟格林斯潘说，‘这太可怕了’。格林斯潘说，‘好吧，我知道政府中的政治人物真正介意的是，由于你四处宣传经济方面的负面信息，这已经对总统造成了巨大的政治危害。’伯恩斯喋喋不休地讲，他在这个世界上最不愿意做的事情就是屈从于总统的政治权力，然而，他现在如果不这样做，又能做什么呢？”

尼克松有滋有味地听着，而霍尔德曼继续说。“针对经济发表一个积极且具有建设性的该死演讲，这就是他能做的。而总统正在为这项伟大工作而努力工作。”幕僚长充满激情地说道。他已经让寇尔森把该信息传达给格林斯潘，以使格林斯潘可以转告伯恩斯。格林斯潘曾汇报说，伯恩斯首先想“面见总统并当面把事情说清楚”。

尼克松对此并不感兴趣。“不，不，不，”他反对道，“我们已经这样做了三次，我受够这些秘密的会谈了……如果再做一次我会疯掉。为什么我要让他再次来到这里对我说，‘我只是在做我认为正确的事……’他很聪明，知道我想要的效果是什么。”

“格林斯潘是这样说的……”霍尔德曼说道。

“格林斯潘是他的朋友。”

“然而，让他来安排这件事可能就会更有效一点，”霍尔德曼反驳道，“格林斯潘说，伯恩斯是如此伟大的人物，说实话，这使得自己一直以来都认为伯恩斯是在做正确的事。直到现在，格林斯潘也不认为伯恩斯真正意识到自己所做的事情造成了政治上的伤害。不过，格林斯潘现在认为自己已经意识到了，他还认为见面是最有效的方式，而且可能是唯一的方法。你必须给伯恩斯来一些休克疗法。”

格林斯潘对尼克松的鬼把戏的背书似乎使总统缓和了许多。

“格林斯潘认为伯恩斯的所作所为造成了政治上的伤害，伯恩斯难道不这样认为吗？”尼克松问。

“是的。”霍尔德曼回答道。

与霍尔德曼的会面结束后，尼克松立刻就让美国财政部长康纳利向外散播这个好消息。

“我想你应该知道，根据你建议的小战术，皮球现在该回到街对面的朋友那儿了。”尼克松说。他的声音响亮而模糊，他的气息一阵阵冲击着电话，就像他正努力地钻进话筒里一样。

康纳利发出了气喘吁吁的笑声。他立刻明白了，尼克松是指伯恩斯。伯恩斯在美联储的办公室在白宫西边，两者仅隔了几个街区。尼克松也许已经意识到总统办公室的通话录音机有一天会被用来对付自己，因此他经常用某人所在的位置来代替其名字。

“嗯，真是太棒了，我早就告诉过你。”康纳利说。

尼克松向康纳利介绍了整件事情的详细信息，包括伯恩斯和格林斯潘之间的通话，后者被总统称为“我们在纽约的朋友”。

“我们引起了他的注意，”尼克松说，“现在我们其余人……我不会提一个字……但我想你应该知道。现在都必须在这件事情上装聋作哑。”

“是的，我会的。我早上刚和他吃过早饭。”康纳利说。

“不过，在此期间，不要放松对他的压力，明白了吗？我们得有一些办法让他汗流浃背。”

仅仅用了24个小时，美联储主席的形象就坍塌了。尼克松出现在新

闻发布会上，并否认对伯恩斯人品的可耻攻击。“伯恩斯受到了非常不公平的诋毁。”总统说。随后，他解释称，当白宫预算办公室提议给伯恩斯加薪时，他其实拒绝了。尼克松讲话的文字记录被转发给伯恩斯，后者很快就在电话里表达了自己的感激之情。

“它温暖了我的心，”伯恩斯兴高采烈地告诉尼克松的撰稿人萨菲尔，“我已经很多年没有被如此深深地感动了。我可能没有表现出来，我还没从沮丧感中完全摆脱出来。这恰恰证明了我们的总统是多么的正派和温暖。我们现在必须更紧密地合作。”

在接下来的几个月，美联储工作重点从打击通货膨胀转移到为选举而奋斗。丑闻之前，伯恩斯已经将利率上调以抑制货币增长；丑闻之后，他又将上述措施撤回了。这样一来，经济开始以令人眩晕的速度增长。1972年第一季度，美国经济的年化增长率达到了7.3%，第二个季度更是达到了完全不可持续的9.6%。自1951年美联储和美国财政部签署协议以来，央行从没有如此明显地掌控在白宫手中。政治家已经取得了胜利，而格林斯潘一直处在胜利的一方。

丑闻发生两周后，即1971年8月13日，周五，撰稿人萨菲尔再次受命粉刷尼克松团队经济政策的招牌。他被告知收拾好自己的行李，去总统的农庄戴维营度假，而且不能告诉任何人他要去哪里。萨菲尔于下午1点到达行政办公楼，随后由白宫经济顾问委员会成员赫布·斯坦（Herb Stein）陪同，在一个僻静的入口处上了一辆白宫的轿车。其他男人们都挤进后座。轿车驶经了阿纳卡斯蒂亚海军航空站（Anacostia Naval Air Station），在那里他们登上了直升机。

萨菲尔问斯坦是否知道发生了什么事情。

“这可能是自1933年3月4日以来，经济史上最重要的一个周末。”斯坦说。他提及的是大萧条谷底的那个周末。当时，罗斯福上台，宣布银行放假，并着手推行新政。

两小时后，尼克松在阿斯彭小屋（Aspen Lodge）的木板客厅接待了他的10名下属。整个戴维营庄园中点缀着10座小木屋，阿斯彭是其中最大的。尼克松的8位顾问坐在自己的座位上并围成一圈，2位记录人员则靠墙坐着。

“除了获取信息，这里不允许向外通话。”尼克松首先强调道。然后，他解释说，他召集此次会议是为了解决经济问题。有许多问题都露出了苗头，是时候采取果断行动了。美国国内方面，失业率高涨而通货膨胀率却没有丝毫降低的迹象；国际上，世界各国对美元的信心正在崩溃，这直接威胁到了国际货币体系。此外，这两项挑战还被捆在了一起：美国国内和国际困难都反映了美国经济债台高筑的情况。美国企业的杠杆化已经到了极高的水平，以至于如果经济增长的速度不足以对抗通货膨胀的速度，它们就会遭受灭顶之灾。同时由于美国的外债，世界各国对美元的信心也在下降。

除了美国的债务问题，美国不得不面对这样的一个事实，即它的两个主要经济目标已被证明是不相容的。在1944年的布雷顿森林会议上，美国加入了固定汇率系统，即美元与黄金挂钩，而其他主要货币均与美元挂钩。该系统运作了15年，然而，随后的新边疆经济学家却设定了充分就业的目标。为了保持固定汇率，美国必须避免通货膨胀，因为这会削弱其货币的价值。然而，要实现充分就业，美国不得不推行与固定汇率制相悖的政策，它必须根据菲利普斯曲线揭示的现象接受通货膨胀，该曲线表明不断上涨的物价可能会持续提振经济中的就业人数。由于充分就业这个目标的优先级要高于维持布雷顿森林体系，因此通货膨胀率的上升削弱了对美元的信心。事实上，当尼克松的顾问们聚集在戴维营时，美元与黄金挂钩的制度已经濒临崩溃。

与会者开诚布公地进行了辩论。尼克松和他的谋士需要在两个选项之间进行选择。他们可能会采取激进措施来抑制通货膨胀，并提振对美元的信心。或者，他们可以放弃35美元兑换1盎司黄金的承诺，终结实行了25年的固定汇率制度。第一个选择将涉及紧缩：更严格的预算、紧缩的货币政策以及放松抑制企业扩大生产的管制措施。第二个选择意味着不稳定性：黄金锚不见了，美元的波动将不可预测；在美国人口袋里的钱今天是一回事，明天又是另一回事。

尼克松在两者中的选择几乎猜都不用猜。从执政起始，他就一贯把就业作为自己经济工作的首要重点。他对抑制通货膨胀没有任何兴趣，他对伯恩斯的欺凌已经证明了这一点。经过周五下午4个小时的辩论和餐后的小范围讨论，美国总统决定放弃金本位制。

周日，白宫经济顾问委员会的赫本·斯坦致电在家的格林斯潘，告诉他将有重要事件宣布。当晚，格林斯潘按时守在电视机前观看总统发言。当尼克松宣布时，格林斯潘正俯身捡东西，结果扭到了背。他在床

上躺了数周，并且在未来的几年里，他不得不求助于特殊的矫形椅子，并定期趴在办公室的地板上。

格林斯潘后来开玩笑说，尼克松的发言震伤了他。不过，以他看待事物的方式而言，放弃金本位制并没有什么不体面的：1971年时，金本位制已经失去了可信度，因此，尼克松的决定几乎不会让任何人感到吃惊。此外，金本位制已被证明在面对通货膨胀时几乎毫无用处，这也使它几乎不值得保留。真正让格林斯潘担心的是，尼克松在放弃金本位制的同时可能出台的政策。既然总统已决心不通过持久的紧缩预算或以更高的利率来对抗通货膨胀，那么实行工资和价格管制就是他唯一的选择。新边疆政策的干涉已经达到了顶峰。

然而，如果说尼克松应该对格林斯潘的伤势负责任，那么他也有值得被感谢的一面。在伤势的康复期中，格林斯潘的母亲罗斯每天都来公寓看望他，并在冰箱里储存食物，以便能让他过得舒适一些。在格林斯潘的生命中就这一次，他不再像兰德的卡通英雄那样不依赖任何人；他的母亲来到他的身边，教给他什么是人类之间的彼此需要。在格林斯潘康复后，他的柔情替代了以前的不耐烦，他开始每天给母亲打电话，直到1995年他的母亲去世。在这24年中他们的联系一直格外紧密。

价格管制是压垮格林斯潘与尼克松之间关系的最后一根稻草。他忠于总统的时间实际上比后来他在回忆录中所说的要长。到1971年8月他们的关系才走到了尽头，这距离尼克松暴露其性格中的黑暗一面的蒙陶克会议已经整整3年了。在此期间，格林斯潘曾担任过无拘无束的竞选顾问、临时预算办公室的主任；他还担任过咨询顾问，从放松管制到兵役，他几乎在所有事上都提出过建议；最后，他还充当过征服美联储的中间人。然而，宣布工资和价格管制，意味着尼克松已经越过格林斯潘的底线。他忽视了亚当·斯密对价格信号价值的最基本见解：没有它们，生产者无法知道消费者想要什么，而消费者无法辨别稀缺和富饶。

直到戴维营的公告前夕，大多数政府的经济学家都与格林斯潘秉持着一样的理念，即反价格控制。“强行冻结工资和价格，就像是在不知道脚下是什么的情况下，从跳台上一跃而下。”斯坦后来坦承。如果尼克松的顾问们改变了自己的立场，那绝不是因为一些新的分析结论说服了他们。严密的安保、盘旋着的直升机以及历史转折点，这一切使当时的戴维营充满了戏剧性：在任何其他情形下都十分愚蠢的政策在所有人

头脑发热的时刻也会显得生动精彩。“正如这个计划宣布后，我的儿子对我所说的，‘在理念上你应该责备它，但事实上它很伟大’。”斯坦在自己的回忆录中说道。

然而，宿醉的症状很快就出现了。制定制约价格的规则早被证明是一项艰巨的任务，而新的薪酬委员会和价格委员会看起来根本没能力去担负这个任务。拉姆斯菲尔德曾在芝加哥民主党代表大会的现场为尼克松进行过一线报道，他想打破僵局，于是招聘了一个年轻的助手迪克·切尼（Dick　Cheney）。这个小团队在拉姆斯菲尔德的外部办公室奋战了一个通宵，在香烟和咖啡的刺激下，作出了数百个关于价格的决定。当秘书在第二天早上清空烟灰缸时，拉姆斯菲尔德的团队已经搞清楚了苹果和苹果酱之间、弹性和非弹性玉米之间、生卷心菜和包装的色拉之间、新鲜的橘子和釉面柑橘皮之间的差别定价。不久后，切尼派工作人员去调查商店如何实施价格控制，得到的答复并不令人鼓舞。结果证明，每个供应商都拥有不同的解释。仅仅通过命令来控制通货膨胀并不一定能带来经济战场的胜利。

尽管对于价格管制感到很愤怒，格林斯潘仍继续在金融现代化委员会的工作。他的一举一动都透着某种彬彬有礼的不自信，这和在结束兵役制的委员会中的情况如出一辙。不过，新委员会的成员凝聚成了坚强的后盾，他发现自己很容易从中得到支持。委员们一致呼吁逐步取消“Q条例”，这反映了专家们的普遍共识，即必须允许银行和储贷机构调整支付给存款者的利息，以应对通货膨胀。该委员会还旨在打破不同类型贷款机构之间的区隔。储贷机构今后将被允许从事多元化的按揭贷款业务，并与银行竞争。同时，银行也将被允许侵入储贷机构的地盘，承销市政债券，出售共同基金和保险。

自从2008年的危机爆发以来，这种混业经营（silo-busting）的处方已经成了过街的老鼠。通过不断缔造大而不倒的金融超级市场，混业经营将金融系统推入了深渊，从而对纳税人造成了有害的影响。然而，在20世纪70年代初，相反的观点才是明智的，具有不同政见的经济学家都支持该委员会放松管制的处方。当时，处于割据状态的金融行业的效率极低，通过打破孤立、促进竞争，该委员会希望借此能削减储蓄者和借款者的不必要成本。另外，定位狭窄的贷款人往往使某些类型的借款人受到信贷枯竭的威胁。例如，利率上涨使大量存款从储贷机构中外流，而购房者又无法从其他地方获得抵押贷款。在这种情况下，与利率上涨带来的微调相比，住房需求可能突然崩溃，而在一般情况下，呈现出明

显周期性的房地产行业也将变得非常的不稳定。同样，当储户纷纷从区域性银行取走存款时，依赖他们的小企业再也无法获得贷款，结果商业机会就被浪费了。1970年，托宾在自己批评“Q条例”利率上限的文章中强调，这些管制措施效率低下且不公平。美国富人能想办法绕过监管约束，而普通市民则束手无策。

此外，尼克松的金融改革委员会之所以青睐放松管制，主要是因为确实没有其他选择了，只能这样做。自1970年以来，美国人民已经将大量储蓄转化为了货币市场基金，它带有银行账户属性，但不受“Q条例”限制。当时，伦敦以美元标价的债券正如雨后春笋般涌现出来，且交易非常活跃。如果美国政府打算继续强化对银行和储贷机构的管制，资金将流向这些货币市场基金中；如果政府打算对货币市场基金也施加利率上限的管制，资金将会向欧洲转移。如果美国加强在岸市场的管制，欧洲将吞噬更多的机会。几乎所有的委员都认为，放松金融管制是不可避免的。唯一的问题是，尼克松是否会承认这一点。

圣诞节前三天，周三上午，格林斯潘和其他委员们抵达白宫，会见尼克松。总统的精神状态似乎不错。显然，他已经把责骂不听话的美联储这件事忘记了。为了在众多照相机前更轻松一些，他不断与委员们开着玩笑。

“挑选出三四个最有争议的问题。”尼克松向委员们指示道，以便满足房间里的记者的需要。

“好吧，我们不怕争议。”一个人大胆地回应道。委员们开始概述他们认为的头条新闻：给储贷机构更多自由，结束“Q条例”等。尼克松很有礼貌地听着。

当提议声越来越稀疏时，尼克松说：“你们没有真正发现美联储的问题。”

“我们确实对银行监管机构的重组有一些建议。”一位委员壮着胆子说。

“你跟伯恩斯讨论过吗？”尼克松步步紧逼地问道。他显然还没有从走火入魔的状态中摆脱出来。他已经迫使美联储彻底屈服了，美国经济的增长率正危险地狂飙。不过，对于新一轮的大选还有不到一年的时间了，总统仍念念不忘于自己的臆想，即美联储企图夺取他对经济的控制权。

当会议结束时，尼克松同彼得·弗拉尼根（Peter Flanigan）走出内阁会议室。弗拉尼根在金融监管方面有自己的见解。

“总统先生，你知道，从现实政治而言，该计划试图给予只负责储蓄和贷款的储蓄银行与常规银行一样的待遇，”当他们回到总统办公室时，弗拉尼根继续对总统说道，“现在，当大的储贷机构被允许开立支票账户时，它们确实能够强化竞争力，但小机构将被推进到死胡同。”

“哦？”

“这就是为什么，这种将竞争注入金融领域的方式是非常粗野的。”弗拉尼根继续说。该报告曾为了征求意见而广泛散播，而弗拉尼根已经接待了一大堆的游说团队。如果我们将时间线往前推几年，就会发现弗拉尼根的说法是靠谱的。后来，很多小的储贷机构确实将这种说法当作了强有力武器，并攻击该报告是“反住房”的。

“如果我们继续下去，大量的陶器将被打碎。”弗拉尼根告诉尼克松。

“好处是什么？这其中是否有些好东西？”

“这件事的关系实在太重大了，我想我们应该做的是，先把它放在冰窖里，最起码等到11月后再说，”弗拉尼根说道，他指的是选举，“做好我们自己的功课，不要对此做出任何承诺。”

尼克松表示同意，于是委员会的命运在那一刻被冰封了。格林斯潘在这份报告上花了一年半的时间，而它注定会被束之高阁。不过，他早就变明智了，并没有在里面投入太多精力。然而，这份流产的报告其实比表面上要有意义得多，因为它预测了格林斯潘就职美联储后将会发生的金融改革故事。20世纪70年代，金融市场的确改变了，不过，这并不是由一个专家委员会精心策划的，而是由市场的压力和危机所导致的。格林斯潘和同僚建议逐步取消Q条例，这一点最后变得无关紧要了。储蓄涌入新的货币市场基金；不受管制的美元债券出现在伦敦；因宾夕法尼亚州中央铁路倒闭后，美联储为应对恐慌而允许银行突破利率上限去吸引大额存款；这一切都表明，Q条例的实际效果早就被破坏了。该模式在多年后会再度出现。金融行业在20世纪90年代和21世纪初经历了巨大的变革，但这种变革不是由主张解除管制的专家讨论决定的；认真工作的委员们仔细思考了新的掉期市场或影子银行崛起的意义，但格林斯潘却拒绝运用自己的权势去支持这样的想法，这些人的研究结果也很少能对政策产生直接影响。

后来，在格林斯潘担任美联储主席时，他对监管职责表现出的犹豫不决，或许就表现出了他曾在尼克松时期学到的宿命论。金融的发展将产生巨大的影响，这一点是确定无疑的，但那些想塑造它的企图注定会遭到惩罚。技术变革、危机的紧迫性以及资金绕过管制的顽固倾向，这些力量决定着一切事情。

在1971年最后几天，当尼克松撇开委员会一周后，格林斯潘前往新奥尔良，在美国金融业协会的年会上发表了针对通货膨胀的讲话。尼克松冻结工资和物价的措施显示了成功的迹象，这一点出乎他的意料。不过，格林斯潘并没有与尼克松的政策“和平共处”，他选择了自己的立场。在华盛顿的各种委员会中，他并不想突显自己的重要地位，但是说到统计问题时，他就开始全力挥动自己的双拳了。格林斯潘认为，尽管通货膨胀似乎在放缓，但这并不一定意味着尼克松的控制策略起作用了。他自信地宣称，价格压力可能将在1972年下半年骤增。

格林斯潘本可以很容易躲开与总统的这场战斗。在谴责尼克松的价格管制时，他攻击的是政府当局经济政策的基础；他非常了解白宫会如何对付它的批评者。此外，他的一些天然盟友对于是否与他站在一个战壕中也是非常犹豫的。随着1972年6月通货膨胀率下降至2.7%，甚至连弗里德曼似乎都愿意相信尼克松的管制策略已经赢得了一个不太可能的胜利。也许冻结工资和价格的公告在经济中引入了附带的不确定性，从而使商业减速并牵引着通货膨胀率下跌。或许管制策略已成功地改变了通货膨胀预期，而这种预期可能带着自我实现的效应。

“如果说有任何影响，它显然一直是心理上的（我收集的是你的立场），”格林斯潘在1972年10月上旬给弗里德曼的信中写道，“不过，我并不相信，总统法令可以改变通货膨胀的预期。”格林斯潘一直认为，对于政府关于经济的公告，人们往往会夸大它们的重要性。他曾质疑过20世纪30年代大萧条时期罗斯福励志演讲所发挥的力量，这印证了他对此持有的怀疑主义。

弗里德曼一周后写了回信，坚持认为尼克松的计划正在发挥作用。仿佛是为了软化格林斯潘的知识分子孤立感，这封信的末尾处附带了个人的便笺。“我很抱歉，你不能参加婚礼，”弗里德曼写道，这指的是他儿子的婚礼，“我知道你会喜欢它。”

格林斯潘对尼克松政策的抨击长达一年多时间，这期间他始终是孤军奋战。然而，在1973年的春天，通货膨胀率恢复了向上的态势，并在当年4月创下了5.1%的阶段新高。正如格林斯潘曾预测的，冻结工资和价格的效应只是暂时的，而现在他几乎将自己的感觉归结为“洗脱冤屈”。“政治家主张对价格施行合法的冻结，并认为这能解决问题，我对此非常不安，”他在当年4月的《华尔街日报》中阐述道，“在绝望状态下，大多数经济学家默许了，我觉得太不可思议了。”在他与弗里德曼的通信中，他曾贬低过这一想法，即尼克松的政策可以通过改变预期而取得成功。“通货膨胀心理学……消除了人们的责任，即追求政治上不受欢迎但能真正遏制通货膨胀的措施，”他轻蔑地写道，“在一个正常的社会，控制不能取代供求规律，而在控制能取代供求规律的社会中，正义注定会缺失。”

价格管制发挥效应的时间刚好能保证尼克松连任。然而，管制接下来的失败又使他的胜利黯然失色。每一项新的通货膨胀率数据都在削弱着尼克松的权力基础，同时水门事件的绞索正在他脖子上不断收紧。总统的命运越恶化，格林斯潘越受追捧。正如他在1973年7月《纽约时报》上写到的，通货膨胀率再度回到了6%。由于水门事件点燃了民众对统治阶级的憎恶之情，格林斯潘抓住这一点，进行了政治分析。他告诉读者，通货膨胀根本上是政治家强制性干预的结果。这一点他追溯到了约翰·肯尼迪。在20世纪60年代初，约翰·肯尼迪的刺激方案使他实现了自己的竞选承诺，即“让经济再次上升”。刺激方案的成功使得政治领导人对同样的荣耀贪得无厌。总统对行动主义的崇拜，再加上政治家们对为长远利益而担负短期成本的漠视，使得整个经济陷入了瞎干预的无尽漩涡中。如果美国的领导人懒一点该多好，格林斯潘说。“无为主义”成了他在《纽约时报》的专栏标题。

3个月后，即1973年10月，阿拉伯国家对西方国家实行石油禁运。尽管格林斯潘并不需要这种运气来赢得关于通货膨胀的争论，但该事件彻底结束了关于尼克松政策可行性的所有讨论。到当年年底，年化的居民消费价格指数增长了9%，格林斯潘通过发出终极经济自由主义式批评的方式庆祝了胜利。管制措施不仅失败了，它们还走向了始作俑者的对立面：由于彻底破坏了企业投资的激励机制，它们造成了基本生活用品短缺，从而迫使价格上行。虽然尼克松曾暂时拧紧封闭了通货膨胀的螺丝，但他也为自己竖起了瓶颈，并打开了更严重的通货膨胀的大门。戴维营会议的两年半后，尼克松为他令人震惊的权宜之计付出了代价。

自格林斯潘开设客观主义讲座的10年中，事实已证明，美国的政治体系根本听不进去格林斯潘发出的信息。这位年轻的“先知”预言的通货膨胀终于变为现实。他曾警告说，对于经济的每一个错误干预都会造成扭曲，从而导致更多的干预。他已经说对了两次。在给尼克松的竞选备忘录中，他预料到了可能产生的政治效应：福利项目将催生出一种观念，即它是“政府必须提供”的，政客们也因此而承受了超过其提供能力的压力。失望将不可避免地随之而来。正如格林斯潘在给尼克松团队的第一份备忘录中所指明的，通货膨胀不只是一种货币现象，它还是一种心理状态。民众对于政府福利的期望不断提高从而形成了一个棘手的约束。民众对政府解决方案的需求超过了国家的能力。

1968年的秋天，格林斯潘看起来像一位热切的朝臣，热衷于谋求一个政府职位。到了1974年时，他成了愤怒的局外人，对政治极度蔑视。然而，如果说这种变化还是可以理解的，那么接下来发生的事情却出人意料。在对尼克松忠心耿耿的6年时间里，格林斯潘一直置身于白宫之外。然而，随着尼克松政府的瓦解，这位1974年的异见分子很快就来了一个让人目不暇接的180度转弯。

08

“一个少数派”
“A MINORITY OF ONE”

1974年8月8日一早，格林斯潘出现在美国参议院银行委员会的听证会上。自他在迈阿密海滩的会议上目睹尼克松接受共和党提名已经过去6年了，其间他日渐老成。虽然格林斯潘已经过了48岁的生日，但他依旧拥有满头的乌发、健硕的身材以及牢固的牙齿，这一点也成了他四处自夸的资本。他身穿风格保守的西装，自20世纪50年代以来，他的这副行头就从没改变过。格林斯潘在年轻时曾坚信自己终有一天会赢得全世界的尊重，而如今他的信念变为了现实。《时代周刊》向数百万读者介绍说，格林斯潘“博学而诙谐”。当时，他每年大概能赚30万美元，相当于2015年的140万美元。由于性格中仍保留着童年时代的腼腆，所以他总会用谦逊的外表来掩盖自己的成功。

“格林斯潘先生，请向在座诸位做一下自我介绍。”美国参议院银行委员会主席开口说道。此时，格林斯潘就夹在一名国会议员和一名白宫顾问的中间。

“参议员先生，我很少占据过这么中心的位置。”格林斯潘以边缘人物特有的自嘲口吻答道。

11名参议员低头望着他。他们已熟知他的履历，也知道他这样说并无恶意。让人感到奇怪的是，作为一名经济自由主义者，格林斯潘竟然成为连接商界与政府关系的纽带：现在他担任数家公司的董事，同时他还兼任美联储、白宫预算办公室、美国财政部和白宫经济顾问委员会的顾问。其实，格林斯潘此次远不是边缘人物。他是以尼克松总统任命的华盛顿三大经济学家之一的身份出现在美国参议院银行委员会上的。他即将成为白宫经济顾问委员会的主席，这是一个由3名来自学术界的顶

级经济学家组成的智囊团。

由于总统的经济政策备受质疑，格林斯潘曾经犹豫是否要接受这份工作，不过，他还是基于多方面的考虑打消了自己的顾虑。首先，尼克松在1978年4月结束了冻结工资和价格的灾难性实验，为格林斯潘入主白宫经济顾问委员会扫清了最大的障碍。其次，格林斯潘长期以来都想谋求政府中的高级职位，而白宫经济顾问委员会主席的位子比尼克松在上任初期向他提供的所有职位都高好几个等级。最后，尽管其他人都担心，由于水门事件的影响，加入政府会让他们的名誉受损，但格林斯潘却认为未必会这样。美国正处于困难时期，伯恩斯和其他几位政府要员都恳求他帮忙。“美国政府已处于瘫痪状态。然而，美国经济还要运转，我们还要制定经济政策。你应该为国家服务。”伯恩斯敦促他道。大约一个多月后，格林斯潘告诉记者说：“美国已深陷困境，一个人如果能够为国家做出贡献，那么他就应该挺身而出。这才是爱国的表现。”

就这样，格林斯潘来到国会山，准备出席这场引人注目的确认任命的听证会。格林斯潘接受任命的消息已经见诸报端，甚至有媒体将他描绘成一名走在时代前列的宗派领袖。“在众多保守的经济学家中，格林斯潘是大祭司，而紧缩就是他的信仰。”《商业周刊》如是说。《新闻周刊》则将报道这一事件的文章命名为“基本原则的源泉”。《纽约时报》为了让报道更吸引眼球，援引兰德的说法，“在我的印象中，艾伦起初并不想去委员会。另外，我相信一旦被要求牺牲自己的原则，他肯定不会继续待下去。”兰德是这样告诉《纽约时报》的。她还意味深长地补充道：“表里不一是一种道德犯罪。”

一番很轻松的寒暄过后，参议院银行委员会的主席邀请参议员威廉·普罗克斯迈尔（William Proxmire）主导这场问询。普罗克斯迈尔曾撰写了一本关于减肥和锻炼的书，他本人看上去瘦而结实，很像苦行僧。他很聪明，也很古怪；他会很节制地拒绝所有竞选捐款，也会很无聊地花费大量金钱用于植发和整容。不过，普罗克斯迈尔最首要的身份是威斯康星州的改革派分子。他并不看好兰德口中的这位首席经济学家。

“您说过，经济最急需的就是无为而治。”普罗克斯迈尔开始发难。

“没错，参议员先生。”

“现在您还坚持这种看法吗？”

格林斯潘向普罗克斯迈尔坦承，他依然坚持这种看法。这位被提名

人略带歉意地表示，无为而治“并不是一个可怕的哲学术语”，而价格管制一直是“一团糟”。格林斯潘并不想照顾参议员的面子，也不想考虑尼克松总统的利益，即使总统提名了他。他仍高调地坚持自己一贯所秉持的经济自由主义的观点。

普罗克斯迈尔继续他的问询。他的团队搬出了格林斯潘有关兰德主义的言论，即反垄断法是完全没有必要的。通过提醒格林斯潘注意美国联邦贸易委员会对导致通货膨胀的物价操控的谴责，参议员表明对垄断行为的取缔有利于减弱物价上的压力。

“我认为这对物价水平影响甚微。”格林斯潘回应道。

“影响甚微？”普罗克斯迈尔大声叫嚷道，“我明白了。”就像律师与刚刚承认自己有罪的嫌犯当面对质一样，他想确保自己正确地理解了格林斯潘的意思。

“反垄断动作所产生的威胁以及它的实际效力，加上强烈呼吁（限制价格）和采购政策，这些举措结合在一起使得约翰·肯尼迪成功遏制了1962年的钢材价格飞涨。”普罗克斯迈尔解释道，他给出了通过新边疆的方法应对通货膨胀的典型案例。“您难道认为CEO所采取的这些措施都没有用吗？”

“是的，先生，这些办法都是治标不治本。”格林斯潘坚称。

然而，格林斯潘真的坚定地站在这些价格操控者一边吗？

“不，先生。”格林斯潘回应道。

“好吧，为什么呢？”

格林斯潘详细地阐述了自己对反垄断问题的看法，毫不掩饰地重申了他的兰德主义观点。除了极少数的例外，反垄断法的总体框架应该被抛弃。垄断势力几乎从未损害过消费者的利益。

“那钢铁生产商的行为怎么解释呢？”普罗克斯迈尔反问道，“他们提价了30%。”

“事实上，不止30%。”在给参议员详细解释钢材价格大幅上涨的合理性之前，格林斯潘纠正了参议员的说法。

“现在我想问问您，格林斯潘先生，看您怎样反驳我。今年钢铁行业价格上涨30%、化工行业价格上涨30%……增幅是如此巨大，这在以前从来没有发生过。更别说有色金属价格上涨48%、原油价格上涨82%

……这就是为什么，在我看来，行业垄断问题在通货膨胀中显得至关重要。”

格林斯潘或许会认同上述观点。普罗克斯迈尔列举的数据总体上是正确的，而且参议员有权对他的任命投反对票。然而，格林斯潘并未因此而让步，为了回应他们的问题，他给参议员们上了一堂经济学课。

“让我来说明一下通货膨胀和具体价格对一般价格水平的影响。”格林斯潘说。相对于商品供给而言，一般价格水平反映了经济体中的货币量；而某种商品的具体价格独立快速地上涨，只反映了该商品的短缺或只在某些特殊情况的发生。如果国家因此而印更多的钱，那么个别商品不断创新高的价格就会导致通货膨胀。相反，如果不增加货币供给，那么个别商品的价格上涨所产生的影响就会被其他商品价格的下跌抵消。因此，不应将钢材或化学品价格的上涨与通货膨胀混为一谈。

越来越多的参议员加入讨论中，而格林斯潘的经济学课仍在继续。特拉华州参议员乔伊·拜登（Joe　Biden）想知道，格林斯潘过去所建立的咨询关系是否会影响他的政策判断。作为被提名人，格林斯潘必须承诺，在他为政府服务期间会断绝与汤森–格林斯潘公司所有的往来，并且只要他在华盛顿任职，他就必须放弃这部分收入。经济顾问委员会的年薪是42　500美元，对格林斯潘而言，这意味着巨大的牺牲。不过，即使格林斯潘断绝了与自己公司的联系，就能保证他不会受影响吗？他真不会为拉拢自己重返私营部门以后的潜在客户，而给予他们特殊照顾吗？

“我认为，我不会因为自己所做的工作就改变自己的看法。对于自己的看法，我是十分认真的。”格林斯潘回复道。他反对对进口钢铁实施配额限制，尽管配额十分符合钢铁制造企业的利益，而正是这些钢铁制造企业资助了他。“虽然我并不反对赚钱，但我投身商界并不只是为了赚钱。”格林斯潘轻描淡写地回答道。

拜登不得不承认格林斯潘所言的确是事实。格林斯潘的观点都过于极端以至于根本不可能隐藏着什么私人目的。尽管他自己也明白，兰德式自由放任的言论会有损自己的政治前途，但即便如此，格林斯潘也没有弱化自己的主张。相反，他冷静地坚持自己的立场，一直都恪守着学术诚信。

“我很庆幸总统选择了您，”拜登说道，“如果他要选一位保守派人士，我希望他能选出最正直、最聪明的一个。”

普罗克斯迈尔一直在等待着重新加入讨论的机会。“我不敢肯定，你是否要挑选刽子手，因为挑选的这个伙计拥有非常锋利的斧头。”他插话道。

“人总是想要干净利索一点，”拜登回应道，“如果我上了刑场，我就希望有一柄锋利的刀，然后‘砰’。”

普罗克斯迈尔继续逼问格林斯潘。“您曾经不止一次表明，您反对超额累进所得税的概念。”

“是的，我反对。”格林斯潘回复说。

“您反对？”普罗克斯迈尔惊呼。自从1913年美国宪法第十六修正案以来，美国法律就规定对富人课以重税，其负担的税率要高于穷人。格林斯潘毫不感到尴尬地表示，他更希望时光能回到19世纪。他承认自己这种荒诞的想法很激进、很可怕。他是谜一样的男子。他很礼貌，又很冷静，但同时也让人感到毛骨悚然。

“我认为支撑该收入税公平性的逻辑实在令人费解。”格林斯潘平静地说。

“这难道不是显而易见的吗，”普罗克斯迈尔说，“对于每年赚10万美元的人来说，1美元带给他的效用要远远低于每年赚1万美元的人。”

格林斯潘坚持自己的立场，他认为累进税“与自由社会的理念相悖”。然而，普罗克斯迈尔再一次发起了攻击。

“照您看来，应该将所有的收入都按统一税率征税？”

“这是我希望的理想状态，但我也知道它很难实现。”格林斯潘回答道。

“然而，您希望政府未来的政策会朝着这个方向转变，对吗？”

“对此，我的看法十分明确。”格林斯潘答道。接着他补充说，华盛顿没有人会同意他的看法。“我是只有一个人的少数派。”他坦率地说道。

听证会已经持续了3个小时，参议员们明白，他们正面对着一个难题。格林斯潘已经向拜登表明，他对于自己持有的观点非常坚持；如果他试图在整个美国实践自己的想法，那结果将会是令人毛骨悚然的。然而，如果他真甘心作为一个少数派，那么他与委员会开的玩笑就可能最终变成真的。他可能会游离于政策辩论之外，那时他就成为一个真正的

边缘人物了。如果真这样，那么他对政府的实际影响可能就会忽略不计了。

普罗克斯迈尔作出了最后的努力，致力于弥合自己与格林斯潘之间的鸿沟。这位被提名人的做派是如此的通情达理，以至于很难理解为何他的观点这么不通情理。

普罗克斯迈尔总结道："对您的提名真让我有些左右为难，因为您十分诚实，又有能力，而且您的一些建议正是我强烈支持的。然而，我真的，真的很难接受，您是一位对反垄断、消费者保护以及累进所得税持反对意见的自由企业家……自由放任的旧式经济制度早已经灭亡了。"普罗克斯迈尔继续说道，对于明智的政策制定者而言，20世纪后期的挑战就是，如何能使混合型经济体制更好地发挥作用。"尽管您秉承世界上最伟大的良好意愿，但您也回不到亚当·斯密的年代了。您自己很清楚这一点。"

"我明白。"格林斯潘坦承。不过，他仍然没有退让。尽管混合型经济体系是如何盛行，但它的存在本身就是个问题。过去的10年已经证明，国家的每一次干预都会成为下一次干预的助推器，这使得国家无可阻挡地陷入价格管制与滞胀。"我对混合型经济体制的运作机制进行了深入观察。正是这一点使我更加坚定，我会拥护经济自由主义，"格林斯潘坚称，"我们已经走到了关键的时点，混合型经济体制带来的伤害已经显而易见了。"

格林斯潘的哪个部分是他们最看重的？是他令人放心的做事方式，还是他不着边际的思想？是他的谦虚谨慎，还是其兰德主义的野心？经过对格林斯潘的详细问询，普罗克斯迈尔得出结论，这位被提名者所坚持的极端经济自由主义论调，其重要性远远超过了他展现的边缘人物的谦逊姿态：一位公开谴责混合型经济体制的白宫经济顾问委员会主席是无法被轻易接受的。尽管普罗克斯迈尔并不认同格林斯潘的思想，但对他的性格十分赏识。在绝大多数同僚都为格林斯潘投了赞成票后，普罗克斯迈尔也与他成了非常好的朋友。

事情的结局是，格林斯潘从未在尼克松政府任过职。就在他去参议院接受问询的当天，尼克松的新闻秘书宣布，尼克松总统将于当晚9点发表电视与电台讲话。许多好奇的美国人聚集在白宫周围，在8月的闷

热和间歇的阴雨中观看新闻部门的人员忙忙碌碌，并体会美国历史上极具戏剧性时刻的紧张气氛。晚上7点半，尼克松离开白宫中的住所，步行至行政办公楼，他独自一人慢步走上台阶，低着头。门外的人群挥舞着美国国旗，高唱“美利坚”。有人举着个牌子，上面写着“叮咚，女巫死了”。过了一会儿，总统回来了。总统在椭圆形办公室的书桌前，向全美国人民宣布辞职，该决定将于第二天中午生效。此时的尼克松声音坚定，牢牢地控制着自己的情绪。第二天一早，杰拉尔德·福特宣誓就职美国第三十八任总统。他发表了著名的宣言，“美国的漫长噩梦结束了”。

然而，对经济而言，噩梦还远没有结束。相反，《时代周刊》撰文抱怨“疯狂的通货膨胀、信贷收缩以及不断调高的利率”。1974年第一季度的GDP年化增长率已经降至3.9%，CPI指数较去年上涨了10.9%，失业率高达5.5%。“中产阶级已经被卷入这场经济危局之中，他们只能在清仓时买衣服，并减少对教堂的捐款。”《时代周刊》感叹道。在第一次新闻发布会上，福特总统就被问及，是否会重新启用尼克松对抗通货膨胀的工具。毕竟，自约翰·肯尼迪以来，历任总统都试图对价格进行直接干预。不过，福特总统已采纳了他的首席经济学家格林斯潘的建议。“当前，工资和价格管制都过时了。”他直言道。

就在福特入主白宫的一个月之后，即9月4日，格林斯潘正式宣誓就任白宫经济顾问委员会主席。格林斯潘的母亲罗斯虽然已经年逾七旬，仍穿上她的无袖连衣裙前往白宫，出席儿子的就职仪式。当福特总统挽着她的胳膊合影时，她几乎靠在了他的肩膀上。兰德也来了，与丈夫一起，她还戴着文艺范儿十足的白手套。当格林斯潘将手放在犹太圣经上宣誓就职时，兰德尽可能地克制着自己那种好斗的无神论论调，好让他顺利完成宣誓。随后，他俩与福特总统交谈了起来。格林斯潘微笑着，那平静的笑容让人回忆起其高中生时的样子，那时他经常无忧无虑地将时间花在球场上。历经艰险，格林斯潘终于达到了自己梦想的最高点。此时此刻，他人生中最重要的两名女性正陪伴在他身旁。

格林斯潘在水门综合大厦租了一套两居室的公寓，这栋公寓整体呈现出意大利风格，可以俯瞰波托马克河。在尼克松曝出“水门事件”的丑闻之前，这栋楼一直吸引着各路富豪和达官显贵。当时，格林斯潘经常来到这里拜访伯恩斯和他的太太。当然，格林斯潘之所以选择水门综合大厦还有其他的原因。在考虑了其曲线建筑风格以及文化优势之后，他还斟酌了该水滨物业的位置，从这儿他只需要步行18分钟就可以到达办

公室。另外，这栋大厦是按月付租金的。兰德曾向《纽约时报》披露，格林斯潘曾经告诫白宫的工作人员，他不会为违背自己原则的政府服务。他想要保持自由的感觉，可以在不得已的情况下随时离开华盛顿。

就在宣誓就职的第二天早上，格林斯潘与福特总统一起出现在金碧辉煌的白宫东厅。电视摄像人员将现场布置得亮闪闪的。“通货膨胀是美国的头号敌人。”福特总统对在场的众多经济学家说道，并向他们阐述了自己将如何解决通货膨胀问题。政府将在全美国范围内举办12场小型峰会以广泛征求意见，然后将收集的意见纳入稳定价格的总体规划中。“总统不能控制通货膨胀，”福特在会议上说道，“国会也不能控制通货膨胀。商务部、劳工部、农业部以及美国其他部门都不能控制通货膨胀。各部门单独行动只会让情况变得更糟，但是我们联合起来就可以将问题解决。”

格林斯潘长舒一口气，福特不会回到以前的价格管制的老路上去了。虽然举办一系列激烈的公民会议也不是格林斯潘的首选，但他仍在接下来的几个周内尽职尽责地扮演着自己的角色，并在9月中旬出席了卫生、教育及社会服务行业举办的应对通货膨胀的专家会。会上，一位工会主管抱怨说，从某种意义上，打击通货膨胀的政策对富有的银行家有利，对普通工人则不然。格林斯潘对此如何回应呢？

尽管一盏警示灯在格林斯潘脑海中闪现，但他还是回答了这个问题。他将衡量标准定为看谁的收入下降得最多，并据此指出了发言人的错误。如果政府通过压制需求来抑制通货膨胀，那么实际上损失最大的是华尔街的经纪人，因为他们的收入会更加不稳定。“如果你想获得统计上的数据，”格林斯潘说，“我是说，让我们来看看事实到底如何。”

整个房间一片哗然。有人甚至大叫：“本届政府就是全部麻烦所在！”随后，工会宣布，格林斯潘成为本年度“身败名裂奖”的候选人。不仅如此，得克萨斯州女众议员芭芭拉·乔丹（Barbara Jordan）还认为，应该让全美国人都把自己的消费收据寄给格林斯潘。俄勒冈州的房产商自发组建了名为“拯救我们的经纪人”（Save Our Brokers）的组织，并直接将手帕寄给了股票经纪人，供他们哭泣时使用。

第二天，福特总统在白宫见到格林斯潘时说：“我理解，你昨天颇具娱乐性，欢迎回到华盛顿。”

尽管有福特总统的支持，但这并不能使格林斯潘抑制通货膨胀的政策更具公信力。这些小型峰会产生了各种彼此矛盾的思想，主要反映了

不同利益集团的游说意图。一些与会者要求恢复价格管制，而另一些人则质疑，为对抗通货膨胀所作出的牺牲是否值得。IBM的首席经济学家指出，一项研究显示，美国政府忍痛削减10亿美元的支出，只会将通货膨胀率降低0.1%，且会大大推高失业率。“这样真的值得吗？”他质问道。格林斯潘在纽约华尔道夫酒店主持召开了经济学家的小型峰会，这些专业人士经过讨论后认为，放松管制可能会缓解通货膨胀的压力，而这种方法也更加符合格林斯潘的胃口。不过，格林斯潘曾在尼克松在任时推动过放松管制的提议，但没有效果，因此格林斯潘对这种方法深表怀疑。“这些问题……之前已经提过很多次，”他在一份备忘录中写道，“很多根基牢固的特殊利益集团反对这种观点。”

在召开了一系列小型峰会后，在1974年9月27日，声势浩大的全体会议终于正式召开了。2　000名喧嚣的参会者拥挤在华盛顿希尔顿酒店的国际宴会厅，美国在经济政策领域正进行着破天荒的实验。然而，在经过两天深思熟虑的商议后，代表们呈现给福特总统的观点只有一个：需要动员越来越多的人民参与到抑制通货膨胀的行动之中。福特总统承认，考虑到华盛顿并未能有效地抑制通货膨胀，是时候让美国人民出马了：必须让他们减少消耗、增加回收再利用，并且种植蔬菜以增加国家的粮食供给，从而缓解价格上涨的压力。10月8日，白宫向美国人民公布了这一战略性运动。在广告代理公司的帮助下，他们做了数以百万计的红白纽扣，这些纽扣上写着“胜利”（WIN）。“即刻控制通货膨胀”（Whip Inf l ation Now，简称WIN）已经成为美国人民反对涨价运动的口号。

政府雇用的经济学家们被羞辱了。约翰逊提出的哄骗工业领袖与工会领导的政策最终并没有抑制工资上涨，福特想在更大范围内哄骗公众的想法必然就只能是空想。在第二次世界大战期间种植“胜利花园”（Victory Gardens）是一回事：在没有希特勒的威胁，且爱国主义正因为“水门事件”而处于历史最低点的情况下，驱使民众在地里挖坑则是另外一回事了。在漠不关心的美国民众当中，零售商却是例外，WIN运动点燃了他们的热情。在丹佛，一家食品连锁店将自家的窗户贴满了“WIN”的海报，并宣称自己出售的廉价商品就是控制通货膨胀运动的低价冠军。一家位于帕萨迪纳（Pasadena）的汽车经销商愿意免费为所有“试驾我们抗击通货膨胀的斗士”的人，提供一枚“WIN”纽扣。一场抑制消费的运动反而转变为一场刺激消费的运动了。

几个月后，即1975年2月，格林斯潘总结了自己公职生涯中第一项

重大举措的影响。“‘WIN'运动并没有对经济政策产生明显的正向作用，”他在一份备忘录中写道，“而且我不知道未来还有什么理由继续指望它。”是时候承认失败了。“WIN”运动应该“体面地退出”了。

不过，格林斯潘本人做不了退出的决定。他加入福特政府时曾承诺，如果政策不合其意，他将会离开。然而，从市政厅到蔬菜园的惨败，这一系列令人难以忍受的动荡并没能激起格林斯潘的叛逆精神。相反，他却表现出了对整个团队的绝对忠诚，在1968年最后几个月，他自己的这一面就曾因支持尼克松政府而盖过了秉承自己原则的另一面。格林斯潘似乎很乐意接受他时常作为少数派的局面，也乐意接受他的观点处于下风的情形。格林斯潘比普罗克斯迈尔预计的还要边缘化。

这倒不是说格林斯潘缺乏知识分子的骨气。他很清楚自己的想法，并且会不遗余力地坚持自己的观点，这在他接受参议院问询时已经暴露无遗。然而，他并未不由自主地将自己的立场强加于别人，因为他不需要主宰会议。他在兵役委员会上的低调表现就足以说明这一点。在福特上台之初，格林斯潘就坚持认为，自己会不同于以往的白宫经济顾问委员会主席，他不会成为经济政策的政府发言人；持续公开维护自己不喜欢的观点，这种行为令他深恶痛绝。不过，在将发言人的工作转交给美国财政部长后，格林斯潘就很乐意向他的上级提供一系列机密性分析，并让上级决定如何使用这些分析结论。

在为福特政府服务多年之后，格林斯潘用一个故事总结了自己为政府服务的做法。有一次，他发现时任副总统纳尔逊·洛克菲勒（Nelson Rockefeller）正在推动一项糊涂的能源政策；出于职责，他向福特总统指出了其中的破绽。总统当时承诺将搁置洛克菲勒的动议，但一周后，他把格林斯潘叫到了自己的办公室。

“艾伦，如你所知，上周我曾答应你将暂停这项能源计划，坦白地说，政客们对此过于强硬，”福特说，“我想向你道歉。”

“总统先生，”格林斯潘回应道，“您不需要向我道歉。我的工作就是为您提供建议，我知道问题出在哪里。”

格林斯潘有一种很自觉的意识，即在他的建议和总统的决策之间划出一条很明确的界限。这就是其孤独哲学的一部分：他不太需要别人认可他，所以即使他的意见没被采纳，他也不会介意。这种心态源自他在

担任咨询顾问时养成的习惯：他为客户提供分析长达20年，但客户如何处理他的分析，他却觉得无所谓。格林斯潘觉得建议与决策分开的模式不仅是很自然的，而且还很方便。他既可以忠于自己的原则而给出理智、诚实的建议，又可以跻身于最受欢迎的团队中，从而保证自己在白宫拥有一席之地。自总统以下所有的高级官员都相信格林斯潘的分析，因为他的分析似乎从来都不背负任何政治压力。正是因为格林斯潘不强加影响，所以他反而能够积累巨大的影响。

1974年12月，福特总统的注意力转移到了经济方面的另一个挑战：美国经济陷入了衰退。他有点被这个变故激怒了：经济顾问们曾建议他在演讲中宣称通货膨胀是头号敌人，而现在一个更加强大的敌人正在逼近。政治代价已然明朗。保守派评论家乔治·威尔（George Will）曾将共和党全国委员会本部比作“灾难片的现场、一部政党的《海神号遇险记》（*Poseidon Adventure*）”。12月21日，福特总统召集了六大顶级经济顾问，外加美联储的伯恩斯，讨论应对经济疲弱的方法。

与往常一样，格林斯潘首选的答案就是什么都不做，或者尽可能做得最少。如果工厂停止生产是因为其仓库堆满了未能出售的存货，那么经济衰退就会随着过剩存货的完全消化而终止：对于美国政府而言，最佳的政策就是没有政策。同样，如果经济衰退源于企业信心的缺失，而这反映了它们对通货膨胀的担忧，那么政府的恐慌性干预可能会让事情变得更糟。例如，财政刺激措施可能会推升通货膨胀率，从而进一步损害企业信心。不过，因为格林斯潘自己更愿意为总统提供分析而不是提出解决方法，所以他花了更多的时间来描述经济中遇到的问题，而并没有告诉福特总统要如何应对。然而，他对问题分析得越多，福特总统越难以克制行动的念头。会议结束时，福特总统查看了其团队准备的备选决策的文件，随后，他决定通过减税来刺激经济。

福特的决定将格林斯潘置于了一种左右两难的困境中。他自己对经济的悲观预期会驱使总统成为积极行动主义者，“格林斯潘的分析”会使“格林斯潘的经济自由主义”受到威胁。不过，他也不想通过粉饰自己的预测来阻止政府对经济进行拙劣的修补；相反，他遵循咨询顾问那种自我保护的习惯，只强调潜在的不良结果。自任职以来，格林斯潘从没有粉饰数据，他只是提供了更多的数据。他将白宫经济顾问委员会的同僚们联合起来，提出了一个统计措施来帮助确定减税额度的大小，即每

周对国民生产总值进行估计。

这是一种典型的格林斯潘式数据追踪方式。尽管官方的国民生产总值数据每季度才会公布一次，但根据零售额、申请失业救济的人数、住房开工率和工厂出货量的月度数据，格林斯潘的团队可以为总统提供实时的国民产出数据。如果他坚持的经济自由主义的观点是正确的，即经济会自我平衡，那么实时更新的数据将会提供最及时的佐证，证明不需要刺激政策。另一方面，如果新的数据说明经济状况正在恶化，那么格林斯潘所秉承的经验主义就会同意，需要进行适当的刺激措施。

尽管事实表明，格林斯潘的经济原则备受攻击，但他依旧我行我素。在决定减税政策后不久，福特总统就与他的家人前往科罗拉多州韦尔市（Vail），开始了他传统的圣诞滑雪假期。在那里，他住进一间豪华小木屋。该木屋的客厅是穹顶式的，而且还配有火焰噼啪响的壁炉。格林斯潘、其他重要顾问以及总统的朋友们一起驻扎在度假胜地的周边，在商议政策之余也参加些节日社交。这两项任务都颇具乐趣。格林斯潘喜欢与福特的团队待在一起，尽管这个团队里面的人都桀骜不驯，而且还拉帮结派。这其中有胸怀壮志的拉姆斯菲尔德，他担任着福特的首席顾问。还有拉姆斯菲尔德极富效率的年轻副手切尼。切尼留着小平头，有圆润的肩膀，眼睛眯成一条缝，他还特意带自己的女儿来欣赏群山。白宫预算办公室主任罗伊·阿什（Roy Ash）与福特总统一同出现在会议室，他穿着宽松的黑毛衣，袖子上有红白相间的条纹。福特本人曾长期担任国会议员，他一直保留着在那段时间中养成的工作习惯；他喜欢与一群顾问一起工作，并在当天工作结束时与大家一起喝一杯。格林斯潘成为这小圈子里的一分子，与他们结下经年累月的友谊。在格林斯潘从兰德的客观主义沙龙退出的多年后（尽管不是因为兰德的原因），他终于在福特的幕僚中找到了替代者。

1975年年初，格林斯潘已经在福特的内阁会议中占据了特殊的地位。福特总统的团队都了解，即将出台的减税政策，其合适的规模取决于经济的虚弱程度。由于格林斯潘负责更新每周的国民生产总值数据，因此他成了真正的“知者”，其他人根本没机会知道具体减税额度。他通过阐述数据可以一次性达成两个目的：其一，他让所有人明白一切尚未可知，这样就能使外行对于即将发生的事情摸不着头脑；其二，在听众们彻底晕头转向而不知所措的时候，他再施以援手，向他们抛出自己的预测。如果在内阁会议上有人质疑格林斯潘的分析，那么他就会以迅雷不及掩耳之势驳倒对手。“他的手法非常熟练，”他的一位同僚在1975年

1月2日的日记中写道，“没有人能比格林斯潘更加了解那些经济学术语，一旦有人误用，他就能快速地进行驳斥。”“他就像一位医生，并且在对待病人的方式方面非常高明，似乎没人能超过他。”另一位在福特政府共事的同僚回忆道，格林斯潘能对他的上司进行催眠。“异常”是他最喜欢用的一个词。他会去找福特说：“总统先生，这是一个异常复杂的问题。”此时福特就会睁大双眼，眼珠滴溜儿打转。

格林斯潘对经济奥秘解释得越多，福特总统对他的依赖就越大。这位白宫经济顾问委员会主席对于经济数据的了解，就像马语者对野马的了解一样：他能以一种常人无法理解的水平与之交流。然而，由于格林斯潘已经清晰地界定了分析与建议的关系，他也会将自己在经济预测方面的说一不二与政治问题上的谦逊、腼腆结合在一起。早在1975年年初进行讨论的时候，时任美国财政部长威廉·西蒙（William Simon）就强烈主张，减税无异于助长通货膨胀。福特的挑战者、共和党候选人、加利福尼亚州时任州长里根也持有类似的观点。相比之下，格林斯潘看上去更像是鸽派人物，或者换句话说，更让人捉摸不透。“格林斯潘很像骑墙派，前一天还在强调通货膨胀，第二天他就转而突出衰退了。”他的同僚在日记中写道。

就在向公众公布减税政策的前几天，福特总统曾经试图迫使格林斯潘给出明确的立场。政府正酝酿着一个高达160亿美元的减税计划，福特总统想知道这是否会损害长期的经济增长。格林斯潘给出了诚实的回答，诚然这也是他的老板最想听到的答案。无论是从哪个方面来说，一次性减税都不会影响长期预算和通货膨胀。

“这只是一锤子买卖，不会成为永久性措施，所以不会造成太多伤害。”格林斯潘对福特总统说。

幸好格林斯潘没有异议，福特总统像抓住了一根救命稻草，将此视为对自己后续决策的认可。“如果你也认为应该这样做，那我就发布了。”他如是说道。格林斯潘对福特总统的话感到十分震惊，但却很高兴自己有如此大的影响力。“美国总统采纳了我的意见。”格林斯潘后来回忆说。

1975年1月13日，周日，格林斯潘、拉姆斯菲尔德、切尼以及其他助手一起前往总统办公室。当晚，福特总统打算在白宫的林肯图书馆以非正式炉边谈话的方式，发出他打算减税的信号。虽然总统的演讲撰稿人已经在好几天之前就写好了发言稿，但拉姆斯菲尔德对这份稿子不感

冒，他想让格林斯潘再帮忙修改一下。福特总统看着提词器宣读了演讲稿初稿，并观看了回放录像。拉姆斯菲尔德就此提出了一些修改建议。在接下来的几个小时里，他们先后就个别文字、短语、句子，甚至整个段落，都进行了修改。格林斯潘对于这种改写介入的程度越深，他就越会有一种奇怪、矛盾的感觉。他正在谋划着推翻自己的政策倾向，推广一项符合调控者口味的减税措施。不过，他陶醉于接近行动的感觉。这个周末，他正在最后期限之内，塑造着总统向全美国传达的消息。在改稿与彩排的间隙，福特总统还带领他的幕僚在白宫二楼的起居室观看了超级碗比赛的片段。福特曾经是密歇根大学的橄榄球英雄，还收到过职业联赛的邀请，但由于他要进入耶鲁大学法学院，所以拒绝了。

第二天，所有的流程又必须重新走一遍，拉姆斯菲尔德、格林斯潘以及其他同僚仓促地丰富着总统的国情咨文，它将再次重申160亿美元减税措施的必要性。这伙人一直工作到傍晚，试图将稿子统在一起，这期间他们只用饼干、花生、牛排三明治充饥。在某一个时刻，格林斯潘正在将演讲稿的各部分按次序排好，一位同僚恰好捕捉到了当时的情景。“我很好奇，当我离开房间，在外面旁观会是怎么样的心情。”他说。有什么地方的工作还能够比白宫更忙碌呢？

福特总统对国情咨文的定稿点头认可时已经是第二天凌晨四点了。在定稿中，他将再次呼吁减税160亿美元。对于格林斯潘而言，这是个苦乐参半的时刻。他已经收到了兰德追随者的信件，信中质问，当经济自由主义者去帮助实施调控时，他是否出卖了自己？

格林斯潘自己曾在很多个场合强调，量入为出是控制通货膨胀的关键，然而，在当时的情况下，他改变了自己的站位，离开自己的立场去引导舆论，这样可以软化反对减税者的态度，比如美国财政部长西蒙。西蒙的回忆录揭秘了在发表国情咨文那天发生的事情。当时，格林斯潘解释说，当时经济正在衰退，民间贷款大幅萎缩，在这种情况下，减税并不会像通常那样引发通货膨胀。格林斯潘安慰他的同僚说，“在1976年经济出现明显改善以后，问题才会出现。”他也许还会对同僚说：“我们现在都是凯恩斯主义者了。”

格林斯潘自我安慰道，他这么做只是为了让世界变得更好。他曾成功地提升了减税方案的设计，并坚持认为在经济能独立恢复之前，该政策应该一直实施。不过，他和福特正面临一段很困难的道路。如果对于以西蒙为代表的右翼鹰派来说，总统的这项160亿美元的减税计划看上去是不负责任的，那么这项计划对于左翼评论家的胃口而言，还不够塞

牙缝呢。当时的劳工领袖乔治·米尼（George　Meany）是要求进行大规模经济刺激的人物之一，并深知谁应该为美国政府的抠门负责，他忿忿然地说：“格林斯潘是经济达尔文主义的典型代表，只信奉‘富者生存’的哲学。”学术界为米尼的观点作出了背书，对于福特的团队不愿意采取更大规模的刺激措施，一位芝加哥大学的教授说道：“我们是在引颈自刎。”1975年1月23日，曾在1968年被推选为民主党总统候选人的参议员汉弗莱警告说：“除非政府采取刺激措施，否则首脑们将会意识到……我们将陷入萧条。”

第二天，当格林斯潘走进总统办公室后，他直接坐在了总统办公桌对面的大扶手椅上。他浓密的黑发向后梳得十分整齐。尽管在他左边就座的同僚穿着一件格子纹的运动夹克，但格林斯潘仍旧穿着那套标志性的黑色西装，而且显得更加神采奕奕。格林斯潘右手边坐着的年轻人名叫凯·普伦（Kaye　Pullen），她就是总统演讲稿的撰写人。她穿着一件20世纪70年代风格的、短而紧的橙色针织连衣裙，脖颈处和下摆有着黑色的镶边。普伦看上去有点紧张，好像她担心自己会把咖啡撒到总统的地毯上一样。她只有30岁，而且是参会的唯一女性。这是她第一次出现在白宫椭圆形办公室。

格林斯潘先向普伦进行自我介绍，问她所负责的工作内容。作为一个从小在纽约长大的人而言，普伦后来发现，格林斯潘有着南方美国人那种非常友善的礼节。当会议结束后，格林斯潘问普伦，她的办公室在哪，并坚持陪她回办公室。

“我母亲说，在她看来，经济政策就是拆东墙补西墙。”普伦试探性地说道。

“其实差不多。”格林斯潘纵容地说道。他提到了兰德的一些理论，并说他很快就要去达沃斯开会。他回来后，肯定会再联系她的。

普伦找来兰德的小说，但发现书中有很多让人费解的地方。最主要的一处就是关于一位建筑师的事情。这位设计师亲手炸毁了一座建筑，只是因为它偏离了自己原始的设计；如果你在华盛顿的香肠加工厂工作，那么你肯定很难接触到这些东西。不过，几天后，当格林斯潘打电话邀请普伦吃晚饭的时候，她十分高兴地接受了。他们俩去了国会山附近的一个地方，那里以制作香肠闻名。普伦兴奋地与格林斯潘交谈，并

用一连串生动的故事来打破由于格林斯潘的腼腆造成的寂静。比如，她母亲在其十几岁时就让她戴着白色长手套，并送她去参加纳什维尔的聚会；她曾经作为一名记者在孟菲斯研究民权事务；她和一名新闻摄影师一起追踪过一位“狡猾的性爱杀手”等。普伦越来越为这位白宫的大人物而倾倒；后来，她越说越兴起，不由自主地摆动了双手，结果一不小心打翻了一瓶番茄酱，把整个桌子弄得脏兮兮的。当时她恨不得能钻到地缝中去，但令她略感惊讶的是，格林斯潘并没有觉得那晚被她毁了。他只是看着桌布，淡定地笑了笑。这是一个浪漫的开始，尽管其中小有波澜。

1975年2月末，格林斯潘赢得了一项新荣誉，当然也可能是骂名。他的一张脸部大特写占据了整个《新闻周刊》的封面，当时他戴着黑框眼镜，眼神非常柔和。普伦的母亲看到这张照片时，为她的女儿正在和一个名人约会而激动不已，尽管她希望格林斯潘不是犹太人。

然而，《新闻周刊》的报道却没有照片看上去那么让人舒服了。文章开头便将格林斯潘描述成一只“爬虫”，“一个不讨喜的家伙醉醺醺地，在乔治城的鸡尾酒派对上，慢慢蠕动。”人们开始注意到，格林斯潘是这样一个奇怪的混合体，他有着让人着迷的魅力，但也会略显笨拙：他有着与大人物和谐相处的天赋，但在参加社交舞会时又显得十分腼腆。“他很难顺畅地从与一群名人的交流中切换到与另一群名人的交流中，”《华盛顿邮报》报道说，“你会看到他从每个房间经过时，他看上去好像要前往某个特定的房间，而当你一会儿看到他往回走的时候，他脸上带着一样的表情。”有些人想知道为什么格林斯潘完全不喜欢参加聚会；他看上去一点儿也不自在。一些对他接受参议院问询的场景还有印象的人，或许可以回想起他当时的开场白：这个声称自己并非处于权力中心的男人却占据着华盛顿社交界的中心。他有着某些神秘莫测的特质，他必须驾驭好自身拥有的这种特质。也许，作为美国总统的经济顾问，格林斯潘不得不宣称这种光环是总统带来的。

在被贴上“爬虫”的标签后，《新闻周刊》又把格林斯潘描述成一个可爱、精力充沛、能够让福特总统听得进去的人。不过，与参议员普罗克斯迈尔一样，《新闻周刊》也认为，格林斯潘可能并未被总统如此信任。“格林斯潘严厉的政治处方在为自己赢得声誉的同时，也让人觉得他是一个麻木不仁的尼安德特人。”《新闻周刊》如是说，而且“许多国

会议员仍然怀疑，白宫经济顾问委员会主席似乎一直致力于推行一个世纪前的自由放任学说”。此外，与摘要对应的一篇长文指出，格林斯潘对于紧缩的热情正是本次经济衰退最大的风险因素。“福特和他的顾问们到底知不知道自己在做什么？”《新闻周刊》质问道。失业率已经达到了1941年以来的最高值，而福特总统周围那些纠缠于通货膨胀率的鹰派人士却反对来一项真刀真枪的刺激计划。一位民主党人表示，总统“接受的经济建议与赫伯特·胡佛接受的经济建议如出一辙”，而负责提出上述建议的罪魁祸首就是白宫那位“极端保守的”首席经济学家。如果紧缩政策失败，格林斯潘肯定会蒙羞。“他会成为纽约的艾伦·紧缩潘。”《新闻周刊》的记者如是说。

受这场批评风暴的连累，福特总统的支持率已经降到了他就职以来的最低点。借着这股东风，美国国会的民主党已经开始着手自己的经济刺激计划。3月，两院通过了228亿美元的减税计划，这远超福特之前所提的规模。福特总统必须要决定是否要否决该项计划。是为失业率超过8%的历史最高值负全责，还是接受该项计划呢？

此时，格林斯潘比以往任何时候都如坐针毡。在1974年12月福特决定减税后，格林斯潘曾经指出，其所追踪的每周国民生产总值的数据表明，目前最严重的衰退已经结束。大约从1975年2月中旬开始，他“感到相当有信心，我们已经没事儿了”，而且“统计上已经明确显示出了复苏的迹象”。对于福特总统而言，在3月底签订一项刺激计划是犯了频繁进行微调的错误：当华盛顿和美国国会关注到衰退并起草一份法案时，刺激计划已经不必要了，它不仅浪费时间，而且会诱发潜在的通货膨胀。然而，如果此时格林斯潘建议福特否决减税的提案，他就会使总统陷入政治风险之中，甚至会毁了福特明年的大选。然而，每周国民生产总值的数据除了让人合理地推测衰退已经结束之外，并不能证明经济已经复苏。考虑到这种不确定性，格林斯潘难道真应该说服福特总统就“不作为政策”赌一把吗？

福特要求他的顾问们以书面形式来表达自己的建议。美国财政部长敦促总统否决国会的减税计划，他起草了一份备忘录以作为回应。伯恩斯支持他的观点，伯恩斯指出：“如果税收法案成为法律，那么美国的财政状况将被扭曲很多年。”伯恩斯担心，临时性的法案会变成永久性的，现在给选民点儿甜头容易，以后切断他们的糖供给就难了。“如果不能趁现在加固财政纪律，那么你在不久的将来还会有同样好的机会吗？”伯恩斯问道。尽管格林斯潘经常因赤字问题而备受非议，他也没

有停止对这一问题的关注。美国财政部长以及美联储主席都反对刺激方案，格林斯潘本应该与他们站在一条战线上，从而彻底掐灭该法案。然而，尽管他经常谴责赤字，但他的敏感最终占了上风。3月28日，格林斯潘向福特建议道：“最好签署税收法案，但同时对开支增加进行严格控制。”

福特很快就接受了格林斯潘的建议。他签署了减税法案，并在接下来的几个月内利用总统的否决权严格控制着开支的规模。福特总统的做法引起了民主党的强烈不满。“这届政府已经变得只剩下否决权”，罗得岛州参议员约翰·帕斯托雷（John Pastore）愤怒地说道，“现在是少数人牵着我们大多数人的鼻子走了。”不过，福特的否决措施对预算赤字几乎没有任何影响。1975年6月，美国联邦预算赤字达到了GDP的3.4%，这个赤字缺口要比约翰逊时期大得多。另外，在1967—1968年出现大规模赤字之后，约翰逊在最后一年任期里开始推行平衡财政预算。与此不同的是，1974—1975年福特政府的财政预算仍在继续增加。正如伯恩斯预测的那样，福特在1975年12月签署了延长临时减税措施的法案，而预算赤字在6月财政年度结束时已经达到了GDP的4.2%，这令人震惊的规模刷新了第二次世界大战后的最高纪录。另外，此次经济刺激政策出台的时机并不好，调控主义者的批评注定会蜂拥而至。他向经济中输送的开支过小，好像经济已经逐步复苏了，然而事实却是，GDP增长速度从1976年第一季度的年化9.3%，猛降至第二季度的3.1%。

格林斯潘正在推动的政策显然是与自身原则相冲突的。他曾将约翰逊的财政赤字政策骂得狗血淋头，而现在他却要为推出更大规模的财政赤字承担连带责任。他曾经坚持认为，财政赤字是诱发通货膨胀的根本原因，而现在他却对自己之前所讲的内容视而不见。他曾经要求自己在白宫经济顾问委员会的团队每周计算一次国民生产总值，以确保是否存在明确的、需要实施经济刺激的信号；然而，现在即使计算结果正确地显示并不需要，他依然继续主张刺激措施。诚然，在支持减税的同时，他要求总统运用否决权来限制政府支出的规模。然而，这只不过是一块遮羞布罢了。考虑到美国国会的性质，这种方式根本不可能制止重大计划的推出。格林斯潘曾经一直认为，通货膨胀只是政治问题，所以他应该比任何人都清楚地知道这点。仅在几个月之前，格林斯潘还曾答应参议员拜登，考虑到自己所承担的工作，因此他不会改变自己的想法；曾几何时，他曾严守自己的承诺，确保在诚实分析与对上司的政策妥协之间泾渭分明。然而，当福特总统针对税收问题直接问他应该怎么做时，格林斯潘却丧失了那种刚毅态度，并没能像伯恩斯和西蒙一样对总统传

递出强硬的信息。

按照华盛顿的标准，格林斯潘的行为并没有什么值得大惊小怪的。或许这只是一种巧合，经济或许确实出现了不能自我修复的情况，而他觉得自己应该保护福特总统，使其避免因每周国民生产总值的计算错误而陷入麻烦。然而，事实上，格林斯潘遵循了华盛顿常用的方法，这才是关键所在。在任期的前半年，格林斯潘就完成了从兰德的局外人沙龙到总统权力核心圈的过渡；他仍然会时不时对政府的现状提出批评，但事实上，他已经成为政府的一分子。参议员普罗克斯迈尔对格林斯潘并不了解，因此他对任命格林斯潘投下反对票。格林斯潘的行动不再仅仅源自他的信念。通过其彬彬有礼、合群和非对抗的处事方式才能更准确地预判他的行为，而不是他的经济自由主义思想。虽然格林斯潘可以将自己塑造成一个毫无野心的边缘人物，但是他毕竟也是个人。他也想出人头地，也想位于权力的中心。

09

在撒切尔与基辛格之间
BETWEEN THATCHER AND KISSINGER

1975年9月，一个星期一的夜晚，一位不可思议的、异常古板的女人出现在纽约圣瑞吉–喜来登大酒店（St. Regis-Sheration）的讲台上。她略带口音地告诉听众们，追求平等根本就是个幻想：财富创造比财富分配重要得多。追求所谓的公平就是卑贱情绪的产物：一面是下层阶级的嫉妒情绪，另一面是富人阶级的罪恶感。“让我们的孩子都快长大吧，”她说道，“而且如果其中有些孩子有条件的话，应该允许他们长得比其他孩子更高。”

这位演讲者很像兰德，但口音是英国腔而不是俄国腔。其实，这位站在讲台上振臂高呼的女人就是英国保守党推举出来的领袖玛格丽特·撒切尔。纽约的观众并不确定，是什么使得这个新手带着令人吃惊的政治哲学和她漂亮的金发登上这个世界舞台的。“形容她最恰当的词语是‘贵妇人’，一个守旧、正派、传统的贵妇人，”一个曾在私人午宴上听过撒切尔夫人演讲的女士这样评价她，“她是荆棘丛中的一朵鲜花。”“她比我想象的更加美丽，更加温和，更加年轻。”新晋的电视新闻女王芭芭拉·沃尔特斯（Barbara Walters）这样赞许道，她曾在美国全国广播公司（NBC）的《今日秀》中采访过撒切尔夫人。不过，这位保守党领袖并不总是温和的。她的手提包中随时携带着一本哈耶克的著作。她很喜欢林肯的一句名言：“你无法通过削弱强者来使弱者强大。”另外，她对闲聊很不耐烦。沃尔特斯在采访前曾提醒她，谈论的话题有可能并不局限于政治，还会扩展到作为一位身处高位的女性的感受，当时撒切尔摇着头叹息道：“这里没有更多的女性与我有同样的感受，这难道不令人悲哀吗？”

在纽约进行完巡回演讲后，这位保守党领袖飞到了华盛顿去面见福

特总统和他的部下们。时任国务卿的亨利·基辛格（Henry Kissinger）此前向福特总统介绍撒切尔夫人时，评价她为“一位伟大的姑娘”，但是“在外交政治方面经验并不丰富”。福特和他的国家安全助理布伦特·斯考克罗夫特（Brent Scowcroft）也对撒切尔夫人有类似的印象。“她非常温和、友善、沉着，”斯考克罗夫特回忆道，“一点儿也不像正改变着事物进程的重量级人物。”不过，这位对自己的才华很自负的杂货商的女儿，并没有给《华盛顿邮报》的掌舵人凯瑟琳·格雷厄姆（Katherine Graham）留下太深刻的印象。“我认为她不过是一个平常百姓家的主妇。”格雷厄姆对一家英国报社的社长夫人悄悄说（或者她就是这么认为的）。不过，在到达华盛顿的第三个夜晚，撒切尔身着一身黑天鹅绒晚礼服出现在了英国大使的晚宴中，发自内心地谈论着市场与自由。对于某些特定的听众来说，她比丘吉尔之后的任何英国领导人都要激进。

这些特定听众的其中一位恰好坐在她的右边。作为应邀出席大使晚宴的福特政府的资深成员，白宫经济顾问委员会主席格林斯潘被安排坐在撒切尔旁边。撒切尔并没有和格林斯潘浪费时间，而是直入主题。

她问道：“格林斯潘主席，请给我讲讲，英国为什么不能计算M3？”

这样的开场白在宴会中并不常见。M3是对货币供给的一个较为宽泛的衡量指标，包括储贷机构中的存款、银行存款以及流通中的现金；抛开M3的晦涩不说，提出这个问题的时机也是不同寻常的。当时各国的中央银行刚刚开始发布自己的货币度量标准，而美联储在未来4年将不再束缚于单一的货币供给目标；要知道，在1975年的秋天，M3是只有少数硬通货主义者熟知的领域。不过，不管她问的问题多冷门，撒切尔还是成功地打开了她邻座的话匣。在晚宴接下来的时间里，二人相处得非常融洽。

用过晚餐之后，格林斯潘从马萨诸塞大道（Massachusetts Avenue）的使馆区步行回到他位于水门的公寓。普伦已经先回了公寓，在简陋的客厅等待他。格林斯潘并没有为了使这里有家的感觉，而对于公寓进行过任何装饰，不过至少在当时，这主要跟他对室内装饰不感兴趣有关，而不是像谣传的那样因为他可能会辞职。现在普伦已经习惯了这种时间安排，傍晚后再和格林斯潘团聚。尽管他们已经约会了8个月，但是在华盛顿人看来，他们还并不算正式成为一对。不过，在那个夜晚，她感觉到有些不平常的事情发生了。格林斯潘的行为有些奇怪，有那么一刻她想可能是因为管家不小心让他多喝了点琴汤尼（Gin and Tonic）。然

而，再细想，她意识到这是不可能的：格林斯潘和酒精的关系与他和其他人之间的关系一样，恰当而受到精准的控制。他们在一起的全部时间里，只有一次，格林斯潘在午餐时要了一杯酒。那是在白宫的食堂，格林斯潘打破惯例，在当天的菜单上点了一杯啤酒以搭配墨西哥食物。然而，即使是这个并不过分的冲动，格林斯潘还是很快制止了自己。看到伯恩斯在附近就座，格林斯潘把服务生叫了回来，悄悄地告诉他不用上啤酒了。

格林斯潘和普伦聊了起来，很快普伦就清楚了让格林斯潘如此兴奋的原因。原因不在于他喝了什么酒，而在于他坐在了谁的旁边。想象一下，撒切尔居然问到了M3！这只是一项在弗里德曼的追随者们中流行的、衡量货币供给的晦涩指标！没有哪位美国领导人曾经听说过它，更不用说在一场庞大的晚宴上对它表现出兴趣了。在这样一个“我了解你”的开场之后，撒切尔跟格林斯潘一起讨论了市场经济和西方问题。她的说话风格和兰德类似，而且她有可能成为英国的下一任首相。由于被迫在经济自由主义原则和占据权力中心的渴望之间作出抉择，格林斯潘早就有能力对自己的观点收放自如了，就像他给福特总统的减税政策所提的建议那样。不过，在格林斯潘的理想世界里，他既是一个忠实的经济自由主义者，也是一个有影响力的掌权者，而坐在撒切尔旁边使得他开始相信将两者相结合的梦想或许是有可能实现的。普伦以前很少见到过格林斯潘如此激动。

格林斯潘与撒切尔相遇的时刻可谓恰到好处。对于奉行自由放任的保守派来说，1975年既令人沮丧又带有希望。西方社会由于失业和通货膨胀已经变得步履蹒跚，然而，正是这种局面使经济自由主义有了用武之地。1975年的春天，一篇由杰出的社会学家詹姆斯·威尔逊（James Q. Wilson）撰写的文章流传进白宫内部。该文章认为，美国的困难不是源于政府无视公民的利益，而恰恰源于政府试图满足公民的利益。据哈里斯民意调查组织的调查报告，对政府有信心的民众不超过13%。大多数人把政府的援助项目看作虚假朋友，由于它们而额外承受的税赋比其带来的利益还要大。政府的制度同样不得人心。作为一个外部咨询人员，格林斯潘尝试推动尼克松政府解除对交通、通信和金融的管制，然而他的努力付之东流。截至1975年，一些民主党成员，甚至是共和党成员，开始同意格林斯潘的观点；在参议院所有人当中，偏偏是罗伯特·肯尼

迪领导了当年对航空取消管制的听证会。撒切尔的坚定主张表明，英国经济的问题已促使经济自由主义崛起。看起来美国也有可能步其后尘。

然而，如果英国保守党领导预示着可能发生的事，那么还存在着对未来更加悲观的观点。“人们可能得了‘终结西方’综合征，”一位商学院院长担心地说道，“商人在看到联邦政府的巨大赤字、资本短缺、世界范围的通货膨胀以及能源危机等现象的同时，还目睹了持续滋生的官僚作风。”《时代周刊》的封面直截了当地提问：“美国能否存活？”然而，在《哈波斯》（*Harpers* ）的一篇文章中，民主党国会议员迈克尔·哈林顿（Michael Harrington）宣称：“在国家层面推行经济计划的时候到了。”1975年5月，前副总统、参议员休伯特·汉弗莱和参议员雅各布·贾维茨（Jacob Javits）一同草拟了一项关于构建经济规划委员会的法案，该委员会将每两年出台一个6年计划。这个奇怪的计划似乎是想通过与参议院2年/6年选举机制相匹配，从而掩饰和苏联的相似之处。1975年6月3日，格林斯潘警告福特：“政府在经济规划中的角色定位将会在未来几个月成为主要的哲学问题。”3周之后他再次警告，催促总统把他的信任放在自利的商人身上，而不要相信中央规划。“只需要观察苏联的百货商店，然后把他们和市场国家的商店比较，就可以立刻清楚消费者更愿意在哪里消费。”格林斯潘毫不客气地告诫福特。

美国看起来正在走向一个分岔口。水门的丑闻、越南的羞辱、经济的滞胀，这一切埋葬了新边疆政策方针所激发出的乐观情绪。一些新的信条将会取代它的位置，要么是保守党右翼的撒切尔哲学，要么是汉弗莱和贾维茨所主张的强化政府管控的力度。格林斯潘以白宫为堡垒，精神饱满地投入到这场战斗中，他谴责汉弗莱和贾维茨的提案只是知识精英一厢情愿的想法，他们“希望看到他们比市场更有效率的理想被通过”。令他松一口气的是，汉弗莱–贾维茨提案不久就在美国参议院碰壁了。然而，并不是所有经济统制论者的挑战都这么容易被清理出局。如果有强大的官僚支持者从福特政府的内部推动这种挑战的话，事情就更不会这么简单了。

福特政府内部让格林斯潘很担忧的经济统制论者就是基辛格。基辛格是格林斯潘在乔治·华盛顿高中的同学，他认为撒切尔夫人是一位不会有大作为的“伟大的姑娘”。1969年，基辛格辞去哈佛大学的教职，先是担任了尼克松的国家安全顾问，后来再兼任美国国务卿，他充分展示了自己同时身兼两职的能力。在华盛顿没有人像基辛格一样，在政治系统中如鱼得水。“他拥有精力旺盛的直觉、挖掘性格中隐泉（Hidden

Springs）的本能，这使他明白如何驱使或毁灭一个人。”他的一位哈佛大学的同事这样评价道。格林斯潘在获得权力方面是腼腆而矛盾的，但是基辛格却主动谋求、珍视并坦然渴望权力。基辛格不为人知的偏执甚至使得尼克松感到担心，以至于他曾建议基辛格可能需要心理咨询。

1975年5月，也就是在汉弗莱和贾维茨提出他们的国家计划法案的那个月，基辛格在所谓的“商品难题”上发挥了他操控权力的天赋。在该月基辛格有3场关于经济的演讲，他在第一场告诉听众：我们这个时代最需要的是保持和平，“而历史表明，国际政治的稳定需要国际经济的稳定”。他接着说道，近期，“出现在能源、原材料和食物上的短缺和争议”正威胁着这种稳定。粮食、化肥、石油的价格飙升严重打击了那些要靠进口获得这3种产品的最贫困的国家。结果，发展中国家开始渴求“新的世界秩序”。基辛格警告道：“这样的紧张局面必须克服，否则我们面对的不仅是过去30年增长的结束，而且是全人类对美好未来的希望的破灭。”

基辛格拒绝从撒切尔的自由市场角度来观察这些问题。在他看来，第二次世界大战后的增长率奇迹并不是“看不见的手”的成就，而是源自在战争末期确立的以美国为中心的国际架构。基辛格认为：“1944年，布雷顿森林会议确立了现代经济体系，而该体系已经良好运行了30年。”通过建立一个稳定的框架，经济可以繁荣发展。毫无意外，尼克松放弃金本位制，意味着布雷顿森林体系的崩塌，而这会导致一系列麻烦。政治家们需要构思出一个新体制来取代旧体制。基辛格适时地提出了一系列在生产商和消费者之间稳定商品价格的协定。他断言：“全球互相依赖已成现实，国际合作是唯一选择。”

即使在最好的时期，格林斯潘也从不信任基辛格。他太深奥、太冷漠了。奇怪的秘密似乎潜伏在这个男人的思想深处，甚至连他自己都没有意识到。除此之外，以格林斯潘的思考方式来说，基辛格的提议不仅仅是不值得相信，而且已经演变成纯粹的错误，它其实只是用外交辞令粉饰的价格管制。正如尼克松灾难性的价格管制只治理了通货膨胀的表象，基辛格对“20世纪80年代的布雷顿森林体系”的呼吁并没有抓住要领：只要通货膨胀不断侵蚀国家货币的价值，并导致周期性货币贬值，那么任何国际货币体系都不会成功。基辛格对于控制商品价格的提议等同于欺骗，保持小麦或者燃料的价格稳定不会比保持美元的价格稳定更容易成功。在基辛格对外公布国际价格稳定协定的建议之前，一位在白宫经济顾问委员会任职的经济学家给格林斯潘写了一封亲笔信。他告诉

格林斯潘，美国国务院“几乎无止境的系列会议”已经彻底放弃学术本身的诚实了。这位经济学家在基辛格发表完公开演讲后诉苦道，这位国务卿的演讲“充满了夸大其词和花言巧语”。“基辛格建立了一个跨部门的工作组来推进他的提议，而参加这个工作组的会议成了我职业生涯中最令人沮丧的经历。”该经济学家在信中写道。

白宫经济顾问委员会成员们的不满情绪蔓延到了美国财政部和白宫预算办公室。不久，一股抵制基辛格的暗潮开始在报纸上浮出水面。一系列匿名的文章把基辛格描绘成一名笨拙的干涉主义者。6月4日，《纽约时报》刊发了身居高位的政府经济学家的控诉，基辛格总是绕过正确程序来制定经济政策。标题尖锐地写道“演讲激怒了愿意多做研究的官员们”。

在《纽约时报》刊登了该文章的那天，基辛格将助理人员叫到自己面前。

“我想要找到报纸上这些文章的来源。”基辛格指示。

“我认为它们基本上都来自白宫内部。”助理回答道。

“比如说谁？”

“我知道其中有一些是格林斯潘发表的。”

对于格林斯潘在自己背后捅刀子，基辛格并不感到意外。他也许已经知道格林斯潘早卷入了派系斗争，在某个周日格林斯潘曾和拉姆斯菲尔德以及切尼一起在白宫修改福特总统关于经济的炉边谈话的讲稿。“演讲激怒了愿意多做研究的官员们”，《纽约时报》这个令人恼怒、态度傲慢的头条听起来就像是格林斯潘写的。

“如果人们想要宣扬他们的官僚主义失败论，那就是他们的问题了。”基辛格咆哮着威胁道。

基辛格肯定不会因为报纸上的一些攻击而退缩。他一直关注着美国当时在中东地区最重要的盟友伊朗，它看起来越来越不稳定了。1973年和1974年石油价格飙升使这个国家现金泛滥，催生了巨大的金融泡沫。接着，全球衰退使油价回落，伊朗的出口收入因此大幅减少，泡沫破裂的危险日益显现。为了应对不断恶化的事态，石油输出国组织（以下简称欧佩克）试图引导成员国减少原油产量来阻止油价下跌。这意味着伊

朗的石油出口量减少的同时，每桶油的利润也在减少。美国驻德黑兰大使馆向华盛顿发电报，汇报了伊朗建设项目延期、工资拖欠以及主要城市的骚乱情况。伊朗的经济已经呈自由落体的态势，其政府自身也岌岌可危。

伊朗动荡的前景令福特政府担忧。当时的伊朗是美国的盟友。此外，一场革命可能会中断石油的生产，使得全球石油价格再次上升，从而遏制美国经济复苏。然而，无论这令人担忧的混乱局面会怎样发展，美国最紧急的问题是伊朗国王自身。欧佩克如果能将石油价格提振30%，伊朗国王就有一线生机。如果垄断联盟内的主要生产者沙特阿拉伯愿意充分削减其原油产量，伊朗国王涨价30%的要求就能达到，而伊朗就能获得所需的资金来平息抗议者。不过，美国经济将因此受到极其严重的打击。

基辛格在这次麻烦中觇视到了机会。他不准备听任油价回落而不作抵抗，他相信政治家应该有所作为，决定事态的发展方向。因此，他构思了一场宏伟的“三杀”游戏。美国跟伊朗国王做一项替代石油交易：美国买下伊朗全部的剩余原油，而不顾欧佩克规定的限额，作为交换，每桶油都要有折扣。这项交易将会为这个美国盟友提供强有力的支持。随后，美国将向全球市场投放更多石油，从而压低油价，同时也能为美国经济的复苏提供支撑。该措施还能削弱欧佩克的力量，从而对两年前欧佩克实施的石油禁运进行报复。

6月12日，即《纽约时报》的文章刊登8天后，在美国总统办公室召开了一个会议。在此次会议中，基辛格向福特总统提出了他的计划。他说这个计划甚至有可能瓦解石油输出国组织。福特总统立即表示这个计划必须得到格林斯潘的同意。他显然不想在缺少格林斯潘支持的情况下作出任何重要的经济决定。另外，他感觉到，如果格林斯潘支持，经济团队的其他成员也会同意。

“你为什么不和格林斯潘单独谈谈呢？”福特总统建议道。

4天后，基辛格把格林斯潘叫到他的办公室。

“总统想让我跟你讨论些事情，”基辛格先开口道，“这个事情只限于你知道，而且十分敏感。”

格林斯潘礼貌地听着基辛格的石油计划梗概。他从白宫经济顾问委员会的官员备忘录中得知，美国国务院有一项针对商品价格的调控方案。不过，他并没有告诉基辛格。

“这个主意从整体上看十分吸引人。”格林斯潘贸然地说道。然后，他又说可能需要一些时间来考虑细节。“我们在行动之前可能需要一个完整的战略规划。”他谨慎地表示。

基辛格更偏向于在谋定前先下手为强。他并不在意福特要求将格林斯潘拉到这个交易里来的指示，即便格林斯潘不完全认可，他也要设法引起格林斯潘的兴趣。

基辛格在总结会谈时说：“我认为，我们应该尽快做能够做的事情，然后在伊朗同意以后再写出一份完整的策略。”

当天晚些时候，格林斯潘与查尔斯·罗宾逊（Charles Robinson）一起吃午餐。这位戴着蝴蝶结的时髦企业家，曾经参加过诺曼底登陆，当时正在基辛格手下任负责经济的副国务卿。格林斯潘向罗宾逊反复强调石油计划还需要更长远的考虑。毕竟，伊朗只愿意每日卖出70万桶的打折石油，不到欧佩克日产量的3%。沙特阿拉伯作为欧佩克的主要产油国，它可以轻而易举地关闭一些炼油厂，以此来冲抵伊朗增加的产量，从而使世界石油价格保持原来的高位。

罗宾逊向基辛格汇报：格林斯潘正在观望。他想再会谈一次。

“为什么你和格林斯潘还要见我一次？”基辛格恼怒地问道。

“他是这样建议的，”罗宾逊回答道，“他想把这件事更充分地解释一下。”

“拜托，不要小事化大好吗？”基辛格说道。两天后，他得在日本社交界的一个晚宴上演讲。自两个月前美国从越南耻辱地撤退后，这是他第一次就亚洲问题发表重要讲话。他需要时间来思考全球版图。

“我会打电话告诉他，我没时间。”基辛格说。

“让气氛尽量缓和一点或许可以解决问题。”罗宾逊建议道。

第二天，基辛格致电格林斯潘。“我最近在忙我的演讲，”基辛格开始劝说，“因为这件事十分重要……”

格林斯潘打断了他：“我能简短地向你汇报一下到目前为止我思考的结果吗？”他快速陈述了石油交易中的一些关键节点。沙特阿拉伯通过降低它的产量可以轻易地抵消伊朗增加的部分，他基于这个实际情况开始了自己的分析。该计划必须预测沙特的反应，否则会失败。“你必须给沙特阿拉伯施加压力。”格林斯潘下结论道。

“如果不采取这个计划，我们还有别的选择吗？”基辛格催促地说。

“我们这样做会有很多技术困难，”格林斯潘回答，“这些困难是可以解决的，只是技术层面的。”格林斯潘按自己通常的方法，用经过精确计算的两连击来掌握这场对话的控制权：首先强调问题的复杂性，然后主动提出自己可以解决这个问题。“这并不容易，”格林斯潘继续说，“但是我会想方设法去做，并且我认为可以完成。”

“该计划给我们提供了一种选择，”基辛格重复道，试图从大的视图中拉回，聚焦到具体的一点，“它将会在石油禁运时给我们提供保障。”

“这是当然。”格林斯潘迎合地说。

“并且使欧佩克垄断联盟中产生一道裂缝。”基辛格追加道。

格林斯潘又一次假装同意，实际上，沙特阿拉伯仅仅削减10%的产量就可以抵消美国与伊朗的交易的影响。考虑到1975年年初以来，有证据表明，沙特阿拉伯的产量有能力每个月浮动18%，所以这是个相对小的动作。不过，格林斯潘并没有直接告诉基辛格该计划是草率的。他只是想促使基辛格同意召开一次会议，从而使其放慢脚步。

“我还没有考虑好如何具体实施，很想知道你的观点。”基辛格同意了。格林斯潘能以基辛格所不知道的方式搞清楚石油市场的技术细节，这使基辛格意识到格林斯潘有可能帮上忙。

格林斯潘觉察到基辛格放松了警惕，很快就将基辛格控制在自己的节奏上。

“我只是担心，在执行该计划之前，你是否对它的副作用作了充分的准备。”格林斯潘委婉地说。

基辛格说：“我很希望与你讨论这件事，但是可能要拖到周四。”

“不急。”格林斯潘向他确认了时间安排。

在接下来的一周，基辛格邀请格林斯潘和美国联邦能源署的主管弗兰克·扎布（Frank Zarb）一起在他位于美国国务院的私人餐厅共进午餐。扎布只是刚刚介入伊朗石油交易计划，但是格林斯潘已经对他做足了工作，确保他会是一个盟友。

“首先，我的第一反应是，这是个有趣的想法，”扎布开始说道，“一种可能瓦解石油垄断联盟的方式。然而，当想到它的后果时，我有一些问题。”从伊朗购买原油的通常是美国的私有石油公司。如果由美国政府来购买，国会必须同意，政治上可能比较复杂。比如说，立法者可能对于伊朗能给予多大的折扣想要一个明确的说法，这会导致他们要通过立法决定油价。该计划可能会使美国经济中的一个重要行业变得政治化。

“我们确实不希望实施政府购买行为，”扎布坦率地说，“通过政府代理机构来处理这类事件的想法是不可思议的，并且和我们的自由企业制度相矛盾。民主党一直在推动这件事，以此来进一步将石油工业国有化。”因此，如果我们现在讨论的这件冒险的事情真成功了，那么很可能会正中民主党的下怀。

格林斯潘自己或许也没有考虑得如此周全。这笔疯狂的石油交易的实际影响要大得多。如果基辛格能以更宏伟的战略思想来看问题，那么他就应该花点时间思考一下政府和市场之间的关系。

基辛格认为扎布的观点或许有道理。“我们可能并不希望国会研究得太仔细。”他承认。不过，他显然认为自己的计划如此绝妙，无论如何是不能放弃的。

“对于我们来说，促成这笔交易引人注目地表明，我们的政策是起作用的，”基辛格争辩道，“同时，它将对阿拉伯人造成打击。我们虽然不知道他们下一步将做什么，但是我们可以确定，不仅伊朗国王会做这笔交易，阿拉伯人也想做。这也给我们提供了一个不错的选择。”

“你的意思是他们也想要一笔类似的交易？”扎布问。

“他们不会让伊朗国王先发制人，他们最不可能做的就是每日减产70万桶原油。”基辛格坚持认为。

格林斯潘终于明白，他在白宫经济顾问委员会的手下为何厌恶和美国国务院打交道了。美国国务院的观点简直毫无章法。基于某些理由，基辛格坚信，与伊朗的交易会刺激沙特阿拉伯想要做一笔类似的交易。基辛格看起来并没有理解，沙特阿拉伯在欧佩克中所扮演的产量主导者角色的意义。

“沙特阿拉伯完全有能力承受这笔交易的冲击，并维持垄断联盟。”格林斯潘尽量耐心地说。

“可是该交易会影响石油价格。”基辛格反驳道。他仍然没有明白沙特阿拉伯可以抵消伊朗交易的影响，即保持油价不变。

基辛格可能意识到自己会输掉这场争论，便把话题转到自己有把握的领域。他抗衡道：“和伊朗国王的交易会使我们的领导地位更加稳固。”

正如格林斯潘预计的那样，扎布回击道，事实上，如果沙特阿拉伯成功控制了原油产量，美国的威望反而会受损。全世界都会明白，美国试图瓦解欧佩克，但是失败了。

“我并没有认为这肯定会瓦解欧佩克。”基辛格说，语气弱了一些。在输掉与扎布和格林斯潘的这几轮争论后，他还在努力为自己的计划辩护。“这真的只是小问题，它会增加我们在和其他国家处理其他问题时的灵活性。”

来来回回的辩论还在继续，直到基辛格出完他所有的底牌。这时候他提醒他的客人们，时间不等人，伊朗国王需要尽快得到钱。

“他必须在接下来的6周内得到钱，否则他就无力回天了。”基辛格急切地说。

格林斯潘并不准备落入这种汽车销售人员常使用的圈套。如果不想买车的话，那么摆脱限时促销的诱惑是很容易的。

“我担心绕过国会是不可能的。”格林斯潘反对道。

“好吧，你就说自己想不想推进吧！”基辛格质问道。

然而，令格林斯潘懊恼的是，扎布犹豫了。时间的紧迫使得扎布慌乱，他开始认可绕开国会的想法。“让我们继续推行吧！”扎布说道。

“有没有方法可以……让我们确认此类法律操作是可行的？”格林斯潘问道。他并没有屈服于时间的紧迫，反而尽可能拖延时间。“我们为什么不让律师来看看这个计划呢？”

基辛格抓住扎布赞同的机会，打消了格林斯潘想要引进律师的打算。这顿午饭结束时达成了一项共识：由副国务卿罗宾逊与伊朗方面会谈。到此为止，国务卿大胜。

就在一周后的1975年6月30日，罗宾逊如约参加了和伊朗国王及其外交部长的会谈。伊朗方面看起来很想做成这笔石油交易。然而，当基辛格想要在华盛顿方面推进时，他发现，在由谁或哪家企业代表美国政府采购石油的事宜上，经济学家们依然一筹莫展。

基辛格在6月14日的会议上问道："美国国防部不能出面购买石油吗？"

格林斯潘表示反对，他说："美国国防部的所有石油都需要由各家公司竞标。"

"作为一位历史学家，我认为这个国家真是够了，"基辛格气急败坏地说，"我将自己2/3的时间用来向别的国家解释，为什么这个国家不能做明显对自身有利的事情。"从基辛格的角度看，他的伊朗计划拥有更广泛的内涵，远远超过这笔糟糕的石油交易本身。他和罗宾逊同时还在与苏联政府谈粮食交易以及与扎伊尔[(1)]谈铜矿交易。他们在努力创建多重商品价目表，其宗旨就是打造符合美国利益的全球经济。毕竟经济方面的管理无能使得整个布雷顿森林体系崩溃，需要有人来修复。

"我想分裂七十七国集团。"基辛格突然宣布。七十七国集团指的是正在抗议贸易条件恶化、渴求国际新秩序的发展中国家集团。基辛格准备通过大宗商品交易拉拢第三世界主要国家的政府，从而来破坏它们的联合。

"扎伊尔人告诉我，如果他们能得到一份铜和可可豆的贸易协定，他们将把'国际经济新秩序'从自己的字典里删除。"罗宾逊主动说道。

"我们必须挑选一些具体的问题，然后分裂他们。"基辛格很认同罗宾逊的说法。

"我将这种方法称为冰激凌店法。先把冰激凌放在桌子上，然后打开门，孩子们自己就会进来。"罗宾逊武断地说。

至此，经济学家们已经彻底晕头转向了。

"讨论的节奏对我来说太快了，"扎布插嘴道，"现在已经敌我难分。"扎布引用美国国防部长的话接着讲，"我更愿意和施莱辛格（Schlesinger）一起工作，至少一旦你让他走，他会走一条直线。"

"你这样认为？"基辛格神秘兮兮地说。

两周后的8月初，基辛格认为是时候撇开格林斯潘推动自己的计划了。8月6日，他给总统送去了一份备忘录，迫切要求“一个推进最后步骤的决议”，并许诺“在欧佩克的价格联盟撕开一道口子”。“我要摧毁牛皮糖工厂。”他第二天告诉罗宾逊，指示他要和格林斯潘及扎布保持联络，但是不要让步。“这两个家伙只会愚蠢地挑刺。”他预言道。

第二天，基辛格到总统办公室去见福特总统。他疲惫地告诉总统，经济顾问们简直就是在蓄意阻挠。“扎布和格林斯潘在故意磨蹭，”他说，“我认为他们一定会同意它的，但是他们只想证明自己的存在。”基辛格坚持说，已经没有更多的时间浪费在他们固执己见的狡辩上了，当务之急是给伊朗外交部长一个暂时的说法。

“继续吧！”福特回答道。

8天后的8月15日，基辛格的手下为福特准备了另一份长篇备忘录，陈述了美国国务院希望对从伊朗采购石油的计划有决定性的结论，包括将国会排除在外的方式。

“这将会是一笔惊人的交易，”基辛格告诉罗宾逊，“我们买的原油越多，效果越好。”

“我们需要和格林斯潘及扎布说清楚。”罗宾逊提醒基辛格。

“这两个人的脑子没一个是清醒的，”基辛格回答说，“我觉得我对经济的理解不比他们俩差。”

“格林斯潘显然说了一些我们不应该做交易的言论。”罗宾逊谨慎地说。

“听着，别理格林斯潘，”基辛格坚定地说，“这件事过后，他们会回来讨好我们的。”基辛格相信，支持这笔交易的理由非常充分，难以抵抗。“你的论点绝对没错，”他告诉罗宾逊，“理应如此，因为这是我告诉你的。”

然而，想把格林斯潘撇开并不是那么容易的。福特总统收到基辛格的长篇备忘录后，签字表示同意，但是附加了条件：“希望罗宾逊可以和扎布及格林斯潘一起工作，就像他过去那样。”8月17日，罗宾逊在汉普顿斯（Hamptons）拜访了美国财政部长威廉·西蒙，以寻求他对石油计划的支持。另一方面，格林斯潘即使不在场也能设法达到相当于自己

在场时的效果。当西蒙同情地点头时，罗宾逊感到谈判进展得十分顺利。然而，当这个来自国务院的男人离开的时候，财政部长拨了个电话。“在我离开的时候，西蒙尝试和格林斯潘联系。”罗宾逊向基辛格汇报。福特总统和财政部长都不希望在没有格林斯潘认可的情况下表明立场。格林斯潘就是这样一个人：所有人采取行动都不能撇开他。

当年8月末，对于这笔石油交易持续整个夏天的争论快接近尾声了，格林斯潘成了赢家。华盛顿隐形势力造成的耽搁激怒了伊朗国王，他改变了交易条款。他宣布，如果不给一个更高的价格，他只会在几个月内销售石油，不再延期。格林斯潘选择在这个时间节点上发力，他坚持只有长期交易才是可以接受的。他对美国国务院的观点呈开放的态度，但只有满足一些他设定的条件，他才会点头，然而正是这些条件使得这个进程变得不可实现。9月3日，基辛格的团队最后一次向伊朗方面发电报，对石油交易提供了一个新的设想。当伊朗国王拒绝的时候，外交官放弃了。“我认为达成协议的基础不存在了。”罗宾逊告诉基辛格。

早些时候，当普罗克斯迈尔以意识形态上的对手身份出现时，格林斯潘可以用直白的术语捍卫自己的经济自由主义哲学；面对基辛格这种诡计多端的竞争对手，格林斯潘已经证明，自己同样可以熟练地运用肮脏的作战形式。他假装合作，且从不说自己反对石油交易，然而却暗地里实现了自己的目的。“袒露自己的想法不是格林斯潘的突出特点。”多年后基辛格回忆道。在伊朗石油协议夭折后的一段时间里，基辛格和副国务卿罗宾逊都在为了失败而谴责西蒙，格林斯潘则以某种形式维持了他们对自己的尊敬、甚至友谊。然而，格林斯潘真正令人印象深刻的还是胜利后的余波，和别人不同，格林斯潘从来不是一个“官僚主义分子”，基辛格断言。事实上，格林斯潘很少在他的对手身上留下伤痕，这使他的成就更加令人震惊。

1975年9月5日，福特总统出现在加利福尼亚萨克拉门托市的国会大厦公园。一位纤瘦的、穿着红色修女袍样式衣服的女人，手持着柯尔特点45自动手枪（Colt. 45）突然向福特总统射击，随即被便装特工击倒。不到3周后的9月22日，当福特总统从旧金山的一家酒店出来时，再一次置身枪口下。当时，一位年龄大一点的妇女在12米外向他射击。千钧一发之际，在人群中站在该妇女附近的一名前海军陆战队成员发现了她，并将其手枪打落。格林斯潘就站在酒店旁的街道上，枪声听起来很

沉闷。一位特工让他藏到一辆豪华轿车的底部，然后沿着高速公路飞驰而去。他躺在汽车的底盘上，和另一位白宫同僚挤在一起，直到一个声音说道：“你们可以起来了。”

第二次刺杀正值格林斯潘偶遇撒切尔后的第3天，这次事件生动地展现了美国更加令人担心的未来。如果撒切尔体现了19世纪个人主义责任感的回归，对总统刺杀的尝试则表明美国可能陷入毒药般的沮丧气氛中。在这种气氛中，民众为了他们的命运而谴责政府，并通过刺杀总统来发泄心中的不满。“暴力在这个国家始终是会被原谅的，尤其当它挂着政治立场及革命思想的假招牌时更是如此。”在第二次刺杀事件之后不久，格林斯潘在一篇备忘录中遗憾地表达道。应该对在大学校园中滋生和泛滥的激进氛围进行大力谴责，他继续写道，“我们的大学教师们都冷笑地蔑视着可以使我们国家变得更好的价值观。只有更聪明的学生才能够看出老师所教的都是大量的垃圾。”总统是时候“用道德和伦理的条款”来保卫美国的政治制度了。福特应该强调“学生中流行的无政府主义、激进主义和暴力行为存在着社会–政治–心理思维的根基”。

如果刺杀带来的恐怖氛围还不够的话，纽约市上演的一幕再次对美国的未来敲响了警钟。由于借债过多、开销过大以及对市民们的不切实际的需求卑躬屈膝，纽约市政府在1975年5月已经濒临破产，到了要对华盛顿毕恭毕敬乞求的地步。美国的大部分地区都不愿意出手相助。纽约市对市政府官员的纵容令人震惊。“对于38岁或者39岁的在职人员，在20年后他们退休时，其退休工资绝不应该是现在最高工资的一半。”一位国会议员抱怨道。另外，作为额外奉送的东西，“你可以获得众多的垃圾电影”。伍迪·艾伦（Woody Allen）在两年后的电影《安妮·霍尔》（*Annie Hall*）中抓住了这种情绪的精髓：“你没有看到美国其他地区的人把纽约人看作左翼、犹太人、色情文学作家吗？我有时候也这么看待我们自己，而且我生活在这里。”

在格林斯潘的劝说下，福特总统断然拒绝了纽约市的求救。由于有这个国家大多数人的撑腰，总统实在没有必要去蹚纽约这座城市的浑水。这座城市通过华而不实的不负责任反映了其政治文化。这立刻激怒了纽约州州长休·凯里（Hugh Carey），他指责福特总统“对于纽约过于自大和冷漠，这种情况可以与尼克松和他手下大批屠夫所带来的最糟糕日子相提并论”。纽约市长亚伯拉罕·比姆（Abraham Beame）用一种特殊的方式提到了尼克松：“对我来说，美国总统对纽约市800万民众的关心程度，竟抵不上他对于洛克希德和宾夕法尼亚州中央铁路的股东的关

心程度，这真是让人难以置信。”

在4年前的洛克希德听证会时，格林斯潘因为反对救助，所以和他的导师伯恩斯闹翻了。这一次他依然站在毫不妥协的一方，而且他是在政府内部坚持自己的意见。按格林斯潘的思路，看看从洛克希德和宾夕法尼亚州中央铁路公司调取的文件，就清楚地展示了为什么不救济纽约是很重要的。如果美国经济继续以这种态势下滑，那么每次救助都意味着还会为下次的破产提供救助，而美国政府很快就会不得不为全美国每一笔债务买单。9月25日，格林斯潘在白宫会议上表示，福特总统任内的工作重点就是扭转这类愚蠢决策的自我强化模式。

福特总统的其他顾问原则上同意，要是能打破救助习惯确实不错，但是他们担心纽约的破产会引发经济上的连锁效应。伯恩斯甚至预测可能会发生浩劫。银行都持有大量纽约市政债券，如果这些债券价格暴跌，将使得银行失去放贷能力，随后信贷危机就会接踵而至。即使银行出人意料地表现稳健，危机也可能通过其他渠道向外扩散。首先，纽约市的违约可能会损害其他城市的财政信用。当市政府很难借到钱的时候，就会解雇警察和教师。当工人们都勒紧了裤腰带，商业也将会下滑，经济状况将螺旋式下降。

对格林斯潘强硬立场的影响担惊受怕的人，绝不仅仅只有福特的顾问们。1975年10月3日，时任德国总理赫尔穆特·施密特（Helmut Schmidt）与福特总统在白宫共进午餐。

“德意志联邦银行最近还好吗？德国马克怎么样？”福特问道。

“总统先生，不必担心德意志联邦银行或马克，”施密特回答，“如果你让纽约市破产，美元将变得一文不值！”正如格林斯潘和其他顾问听到的那样，这位德国领导者告诉福特，纽约市的违约对苏黎世和法兰克福等遥远的金融中心都会产生多米诺骨牌效应。

在施密特结束访问之后的几天里，伯恩斯公开要求援助，甚至连一贯持强硬立场的美国财政部长比尔都不情愿地表示存在援助的可能性。美国国会的领导者们开始意识到，惩罚纽约这座罪恶之城可能殃及自己所在的地区，于是美国参议院银行委员会通过了两项法案，从而主动向纽约市提供数十亿美元联邦贷款担保。着眼于第二年的美国大选，民主党内想当总统的野心家们决定把纽约市的困境变成有力的武器。华盛顿州的参议员亨利·杰克逊（Henry Jackson）厚着脸皮引用了林肯的话：“我们正在进行一场伟大的内战。”仿佛在他看来，纽约市的金融困

境仿佛真的可以和安蒂特姆（Antietam）或葛底斯堡（Gettysburg）战役相比。福特担心当前的政治力量会把他们的解决方案强加在自己身上，于是在华盛顿的美国国家记者俱乐部安排了一场关于纽约问题的重要演讲。

格林斯潘继续抵制救助方案。虽然纽约是他的故乡，他曾经在推进政策立场方面的羞怯此刻也消失得无影无踪了。他私下和福特争论，救助纽约市对美国的其他地区是不公平的：为什么美国联邦政府在其他地区努力控制开销的同时却在纽约市浪费钱？他坚持认为，救助只会在短时间内帮助纽约市。这座城市早对赤字开支上瘾了，它很快会通过救助计划吞噬更多的钱。格林斯潘最后依然认为，一座城市的破产对美国经济的影响并没有大多数人想象中的那么大。美国国会中的联合经济委员会曾预计，纽约市的破产会使得美国1976年的经济增长率降低1%。然而，格林斯潘的白宫经济顾问委员会认为，对其他城市预算的影响将比想象中要小。实际上，纽约市的破产会“带来示范效应，促使财政体系向更健康的方向发展”。

格林斯潘团队的乐观程度缺乏有效证据的支持。伯恩斯是对的，违约会引起连锁效应。美联储在11月公布的研究结果表明，179家银行持有的美国国债和市政债券的价值超过银行自有资本额的一半。因此，市政债券的价格暴跌会迫使银行削减贷款。这是很可能的。另外，一旦纽约未能偿还债务，很多机构投资者将会合法地要求抛售纽约债券，在这种情况下，降价出售会放大对银行系统的冲击力度。这种前景令人恐慌，白宫经济顾问委员会不得不对各州处理违约债券的条例展开调查。不过，直到福特关于纽约问题的关键演讲结束后的第12天，调查人员才向格林斯潘提交了报告，甚至到了那个时刻，其结论还是含糊不清的。尽管格林斯潘的不救助政策可能面临的风险还没有得到深入分析，正如一位同僚在日记中记录的那样，福特依然信任他，因为他的“论据、逻辑和表达”。在美国国家记者俱乐部发表决定性演讲之前的那几天里，那些对救助纽约持赞同意见的白宫顾问们都被晾在了一边。福特的首席演讲稿撰写人鲍勃·哈特曼（Bob Hartmann）苦涩地回忆道：“对于那些来自18世纪最精华的经济思想的严厉措辞，我尽力使其变得委婉，但收效甚微。”

10月29日，福特出现在美国国家记者俱乐部，直截了当地说：“我现在就可以告诉你们，我已经准备好否决任何以联邦救助为目的的议案。”他还引用了白宫经济顾问委员会的观点来反对救助，并将格林斯

潘关注多年的更大的国家挑战与此联系了起来。“如果美国继续入不敷出，提供国家担负不起的福利和服务，总有一天华盛顿也会迎来末日审判，整个美国的境遇就会像纽约市一样。”福特严肃地警告道。“当末日审判来临时，谁来拯救美国？”他问道。德国总理、美联储主席和那位引用林肯语录的参议员都呼吁采取温和的政策来处理这个问题，但是格林斯潘成功挫败了他们。

然而，格林斯潘的胜利并没有得到多少喝彩声。直到当天晚上10点，报童还在叫卖纽约《每日新闻》的晨刊，它的头版上印着144号字的大标题：“福特对纽约市说，去死吧！”在市政厅，纽约市长比姆用“欠缺总统的领导力”的措辞谴责了福特的演讲。同时，纽约州州长凯里暗讽，福特这种“尬阴腿”的做法反映了一位未经选举的总统的政治缺陷。在“不救助”演讲后进行的民意调查显示，大多数的美国人不同意总统的立场，甚至民众对救助方案的支持率在福特演讲后还增加了。尽管美国民众对各种理念的包容度增加了，但格林斯潘不经修饰的信息对他们来说还是太过了。

在福特发表该演讲的两周后，纽约金融作家协会上演了一场“金融讽刺剧”，这是它的年度时事讽刺剧，每年都使用老的旋律搭配新的台词。在一场滑稽短剧中，一位模仿伯恩斯的艺人以“贷款安排者”的身份出现，唱着救助纽约银行的许诺。纽约市的主要金融商行的代表们都感激地为他擦着皮鞋。然后，一个演员打扮成格林斯潘，在舞台上炫耀地发布了一通令人费解的关于经济前景的独白。同时另一个演员扮演成白宫经济顾问委员会的成员，热情地演唱着一首百老汇旧曲目的改编版*Buckle Down, Winsocki*：

保持纯真吧，我们的领袖，保持纯真；

帮助富人吧，我们的领袖，而不是恶心的穷人。

即使福特曾经明确地表示反对救助，但是游戏仍然没有结束。不仅是公众舆论与格林斯潘的强硬路线相悖，强硬路线自身也被迫面临新的思考，它反过来不断提示着强硬的不可靠性。11月初，纽约市的领导人着手准备牺牲纳税人和债券持有人的立法（强制增税，减少利息支付）。纽约市希望通过勒紧裤带，加强它对潜在救援者的吸引力。果不其然，美国国会中对这座城市的同情者开始对救助方案施加更大的压力。

11月中旬，福特总统前往法国出席经济峰会。伯恩斯巧妙地利用这个时机，直截了当地告诉施密特和法国总统瓦莱里·吉斯卡尔·德斯坦（Valery Giscard d'Estaing），纽约市很有可能违约。两人的反应正如伯恩斯所预料的那样。“外国元首们看着福特说，‘你一定是在开玩笑。这将会被视为美国的破产’。”一位目击者事后回忆道。福特总统的决心正在瓦解。

11月26日，在白宫召开的一次由电视转播的新闻发布会上，福特终于转变了态度。他要求国会向纽约划拨23亿美元的临时信贷额度，并解释称：“美国人一直坚信，应该扶持那些自己救助自己的人。”纽约市也确实在大力解决自身的问题，包括削减开支，强制增加2亿美元的税收，减少向债券持有者支付的利息，降低市政工作者的退休福利，并且安排从城市养老基金借款25亿美元。即使如此，福特提议的经济救助依然被视为是一种让步。此前，格林斯潘认为纽约市可以自己解决问题；现在，福特坚持认为华盛顿应该提供帮助，即使并没有办法确定纽约市会履行所有承诺的改革方案。果然，1978年，纽约市急需第二笔联邦贷款担保，这座城市持续依赖美国联邦政府的支持长达10余年。

格林斯潘把纽约市看作一个机会，借助它可以打破政府救助宾夕法尼亚州中央铁路公司和洛克希德公司所形成的先例。福特试图按他的建议去做，但是最终被证明这在政治上是站不住脚的。或许对这样的结果实在不值得大惊小怪。每次救助都在强化下一次救助的必要性，这形成了一种自我强化的势头，而拒绝救助则会形成一种自我消除机制。福特拒绝向纽约市提供帮助，从而促进后者努力改变自己，从而使自己变得更值得帮助了。在一定程度上，由于存在这些动力，美国人从未能抵制救助，不管在20世纪70年代的混合经济时期，20世纪80年代的里根主义时期，还是在之后的几十年中，都是如此。甚至当知识分子转而赞同保守派关于税收和管制问题的观点时，美国人依然在危机发生时向政府寻求救助。在纽约市获得救助的十几年后，格林斯潘也开始随大流。

在福特向纽约屈服的那段日子里，格林斯潘和普伦的关系也出现了裂痕。这对情侣一起度过了一年中最快乐的一段时光。他们都要长时间的工作，例如格林斯潘需要一周工作6天，因此和某个有着同样经历且能理解白宫高强度工作的人一起放松一下，是非常惬意的事。周五的夜晚是用来约会的，他们会外出就餐。格林斯潘会听到普伦家的各种故

事，但是他从来不提到自己的故事。他非常善于倾听，与此同时又极度注意隐私。1975年10月1日，即普伦31岁生日的那天，格林斯潘将她带到了费尔法克斯酒店（Fairfax）的赛马俱乐部，他点了菜单上最小瓶的香槟，因为他知道自己只会喝一杯。不过，在生日晚宴后不久，格林斯潘温柔地问普伦，是否在期待两人的关系比他所能给予的更进一步。他还解释说，他已经和他的工作结婚了，直到他到达事业的顶峰，否则他不会有很多时间放在其他事情上。普伦对这个问题感到非常伤心。“我为他痴狂。”她坦白地说。不过，格林斯潘一直都是这样体贴、诚实，她从来没有怨恨过他对待自己的方式。在那次谈话后，两个人就停止了约会。

刚经过这次安排妥善的“软着陆”，格林斯潘就前往使馆区的一幢标志性建筑，即副总统洛克菲勒的官邸，参加一个下午茶舞会。洛克菲勒有个习惯：邀请电影明星、媒体巨头和其他美国权贵来参加他的聚会。在11月底的那天，格林斯潘遇见了沃尔特斯，一个曾经采访过撒切尔夫人的电视新闻名嘴。沃尔特斯是一位保养得当的、40多岁的浅黑肤色女士。她将女性亲切的态度和强硬的新闻工作者的内心结合在一起，俄国诗人叶甫根尼·叶夫图申科（Ye Vgeny Yevtushen Ko）称她为“糖浆中的鬣狗”。在她的众多观众中，她是迷人的代名词。当被问到她是否感觉电视媒体只是在利用她的性感时，沃尔特斯回答：“我正希望如此。”

格林斯潘大胆地走到沃尔特斯跟前自我介绍，表明自己是白宫经济顾问委员会主席。“这个名头听起来很重要，但是对我来说很无趣。”沃尔特斯在事后回忆道。不过，不管怎么样，沃尔特斯都亲切地回应了他，并发现格林斯潘是一位和蔼可亲、谦逊的人以及一位“很好的舞者”。格林斯潘充分利用了自己的优势，他告诉沃尔特斯其实周末他都住在纽约，并且他很愿意电话联系她。沃尔特斯给了格林斯潘自己的电话号码，格林斯潘紧接着在下一个周末就打了电话。“我很期待这次来电，这是众多通话中的第一个来电，而且是来自这位个子很高且很安静的陌生人。”沃尔特斯在她的回忆录中写道。

格林斯潘和沃尔特斯开始了他们的浪漫故事，但是他们的交往还有一些其他的干扰。沃尔特斯之前和金融界的另一位艾伦很熟，即绰号“老A”的艾伦·格林伯格（Alan Greenberg）。格林伯格是一位强壮的、秃顶的交易员，当时还不是贝尔斯登的董事长，而且还没有和第一任妻子离婚。两位艾伦同时追求沃尔特斯让她的助手们感到困惑，尤其是因为格林斯潘和格林伯格都喜欢在打电话时只留名而不留姓。“即使

他们想让两位绅士都留下姓氏也是于事无补的，”沃尔特斯在事后写道，“格林伯格，格林斯潘，它们听起来太像了，我的助手们都绝望了。”沃尔特斯的解决方法是问助手来电者的声调。如果电话那边那个男人“几乎是在耳语”，沃尔特斯就知道一定是艾伦二号，就是在华盛顿工作、有头发的那个。

除了混乱之外，和沃尔特斯约会也会带来明显的益处。这当然会吸引人们的注意力，对于一个社会公信力渐渐丧失的男人而言，这很重要。当福特读到格林斯潘在和沃尔特斯约会的新闻时，他把文章剪了下来发给了自己的幕僚长，并附了一张纸条：“迪克·切尼，注意第二版，我不相信这件事情。”当沃尔特斯到办公室拜访格林斯潘的时候，她制造了一种相似的影响。“这一定是谣言，沃尔特斯计划这个下午过来，”一位非常有名的白宫经济顾问委员会的同僚回忆道，“大家都激动不安地等待着，并将所有的门都开着，这样就有机会在楼道里看到她。”在一次关于经济的布鲁金斯学会会议上，格林斯潘看起来和往常一样严肃。“有些人可能会认为呆板。”一位与会人员回忆道。然而，当技术辩论结束，与会的经济学家都准备去酒吧的时候，格林斯潘和他的明星女友乘一辆豪华轿车离去了。“天哪，哪个男的会不喜欢这种生活？”他的同僚感慨道。格林斯潘如果知道他们这样想，就不会感到心烦了。

格林斯潘说服沃尔特斯去读了《阿特拉斯耸耸肩》，就像之前他说服普伦一样。不过，这本书没能给沃尔特斯留下深刻的印象。尽管就像小说中的女英雄那样，她曾对父母没有给自己取名“光明”而有片刻的遗憾。沃尔特斯对格林斯潘的社交能力也没有什么深刻印象。他的“朴素”打动了她，他“一直穿同一件海军蓝的雨衣，直到它几乎解体了”，并且“很少记得开支票或者买一份圣诞或者生日礼物”。在晚宴的时候，格林斯潘在坐下开始吃饭之前不会与别人交谈。如果他坐在一位不认识的女士旁边，他可能会很尴尬，以至于抽不出椅子来。“他不是那种一走进房间就会引起你注意的人，”沃尔特斯抱怨道，“我经常要向自己的朋友们不止一次介绍他，因为别人记不住他。”不过，对于格林斯潘的缺点，沃尔特斯总是在尽自己所能保护他。毕竟，她自己有高超的社交技能，可以弥补他的不足。在黛安·冯芙斯汀宝（Diane von Furstenberg，标志性裹身裙的创始人）举办的一次晚宴上，时任加利福尼亚州州长杰里·布朗（Jerry Brown）对福特总统的顾问进行了激烈的抨击。然而，当他注意到格林斯潘在场后，又改口说可能，只是可能，他也许会从格林斯潘的顾问服务中获得好处呢。沃尔特斯探身过去，挑

起眉毛，对他说：“说不定，你真会获得好处呢！”有了这个具有超凡魅力的女人在身边，格林斯潘在任何社交场合都可以感到很自信。

用他自己安静的方式，格林斯潘回报了沃尔特斯的帮助。他使她感到平静和有安全感，他既不是武断的，也不盛气凌人。1976年的春天，沃尔特斯受邀从美国全国广播公司的早间《今日秀》跳槽到美国广播公司（ABC）的旗舰晚间新闻节目。对方为此给她提供了100万美元的年薪，这比该节目的当家主播哈里·里森纳（Harry Reasoner）的身价高出3倍多，并让她成为第一位晚间新闻的女性主播。沃尔特斯对是否接受这份邀约感到纠结，而格林斯潘则在一个接着一个的夜晚里充当她的倾听者，并为她分析，例如，需要核实美国广播公司的账户金额，才能判断该公司是否能够付得起它所承诺的高薪。格林斯潘对这家广播公司的财务健全性给予了肯定，于是沃尔特斯最终决定接受这份工作，这将是一个她永远不会后悔的决定。

1976年3月，在格林斯潘50岁生日那天，沃尔特斯为他安排了一场晚宴。时任福特政府能源部长扎布依然还记得自己接到新闻女皇的电话时的情景：“她知道政府事务已使我焦头烂额，但是她仍然希望我可以抽时间前往。”扎布最终真诚地保证，他不会因为任何事情错过这次晚餐。基辛格和夫人南希（Nancy Kissinger）来了，奥斯卡·德拉伦塔（Oscar de la Renta）和夫人安妮特（Annette de La Renta）来了，雅诗·兰黛（Estee Laurer）和丈夫乔（Joe Lauder）来了，庞驰（Punch Sulzberger）以及卡罗尔·苏茨伯格（Carol Sulzberger）等社会名流都来了。格林斯潘的一些朋友认为一个伟大的时刻来临了：也许，在这么多年的单身汉生活之后，格林斯潘可能终于要再婚了。艾克霍夫认为，格林斯潘和沃尔特斯的关系不同于他和其他人的关系，这次格林斯潘和一个比他小3岁的人在一起，不多不少，同时也是一个在职业地位上至少和他相当的人。格林斯潘和沃尔特斯已经非常亲近了，后者甚至打算进一步了解格林斯潘的母亲罗斯。她钦佩罗斯和自己的儿子之间的浓厚情感，并邀请罗斯到她家演奏钢琴。1976年7月，格林斯潘带沃尔特斯到白宫参加了为伊丽莎白二世准备的国宴。这是这对充满魅力的名人情侣最光彩照人的场合。

然而，在这顿晚餐与接下来的共和党全国代表大会之间的一个月时间里，两人的关系却出现了一些裂缝。他们之间也没有发生什么大的争吵，格林斯潘也没有变得严厉。不过，沃尔特斯在一个非常重要的领域与格林斯潘并不合拍，她对音乐没有特别嗜好。另外，出乎朋友们的意

料，格林斯潘并没有准备好结婚。这对伴侣同意保持一种全新的默契关系。这种关系超过友情，但还没有达到恋人的程度。这非常适合格林斯潘。

在第二次实现情感软着陆后，格林斯潘继续保持着与沃尔特斯的关系，不过他也悄悄地恢复了与普伦的来往。1977年1月19日，在福特总统任期的最后一天，格林斯潘带沃尔特斯参加了一场摆满很多伊朗鱼子酱的就职派对，当沃尔特斯现身的时候，一列来看名人的学生在接待处外面向她欢呼。然而，在派对结束后，格林斯潘就换了人物角色和女朋友。他在乔治城的一家餐厅和普伦相会，两人共进了一顿稍晚的晚餐，吃的是炸鱼排和薯条。

在福特总统的最后一年任期中，格林斯潘强调，抵抗经济统制势力实在太困难了。1975年12月，他在一场反对美国国会对能源价格实施控制的战役中担任了后卫的角色。正如他在一则备忘录中记录的那样：“这将会延伸政府在经济方面的触角，并且使依赖自由市场的人们感到沮丧。”福特没有理睬格林斯潘的建议，签署了能源法案。同月，格林斯潘建议否决一项住房抵押贷款信息披露的提案。该提案旨在通过要求银行披露贷款顾客信息来反对借款歧视。格林斯潘向福特控诉，信息披露意味着“有效的资本市场是不受欢迎的，政治集团压力下的贷款分配才是更好的选择”。然而，福特再次无视了他，并签署了法案。第二年4月，格林斯潘支持《破产法》（*Disclosure ACT*）的修订，这使得城市更容易避免债权人的追索，这个主意使得纽约式的救助变得不再那么必然。这次福特总统站在了他这边，然而这次胜利没有什么实质性的东西。不管是投资者还是政治领导者们都不相信这种未经试验的改革条款，所以城市继续通过原来的手段求救，即如果联邦政府不施以援手，就会引发混乱。联邦政府的角色在不断地扩张。1976年的春天，汉弗莱莫名其妙地扳回了一城。这位参议员、美国前副总统早些时候曾与别人一起主导了中央计划的提案。汉弗莱和加利福尼亚州的民主党众议员奥古斯都·霍金斯（Augustus Hawkins）联名推动着一个提案。该提案将授权，把完全就业野心勃勃地定义为成人失业率不高于3%。联邦政府将扮演“最后的雇主”的角色，雇用所有没能找到可提供一般工资水平工作的人。该提案的初始版本曾不切实际地规定，如果政府部门未能提供工作，失业工人可以起诉政府。同时，它还提议实验一个永久性的反衰退

项目，即当失业率上升到4.5%时，就加强公共建设。格林斯潘出席了3月的联合经济委员会听证会，并指出了汉弗莱的提案中的缺陷。由于专家们对“充分就业”的概念无法达成一致意见，就在法律中规定一个确切数字，这绝对是很危险的做法。另外，该提案愚蠢地设定了就业目标，这会使抵制通货膨胀的努力付诸东流。在接下来的一个月里，格林斯潘再次发表了评论，坚持认为这个议案过分强调了政府计划，而这意味着危险地夸大了经济学家预测经济的能力。然而，不管格林斯潘的论述是如何的头头是道，美国国会仍然和他的世界观有着很大差距。两年后，汉弗莱的提案以微弱优势通过。以该法案为基础，美联储主席以后每6个月就要被传唤到美国国会作证。

格林斯潘的警告，即经济预测具有局限性，很快就得到了应验，甚至超过了他自己的预期。当人们探讨格林斯潘在福特政府最后一个月的工作时，往往只会记得他的一次失误。起先，这个失误在他的心中留下了挥之不去的阴影。然而，随后又是这次失误拯救了他之后的职业生涯。自1976年年初开始，为了能保证福特在即将到来的大选中获胜，不断增加政府开支的压力一直存在着。当前一年度减税措施的效果正处在顶峰时，新的刺激应该抓紧出台。格林斯潘也许本来会支持这次开支的增加。毕竟，他对选举结果非常感兴趣，因为如果福特连任，他很可能成为福特第二届任期的财政部长。然而，1976年第一季度美国经济的年化增长率高达9.3%，在这种情况下，格林斯潘对进一步的刺激措施表示反对。4月16日，他劝告福特，要保持经济稳定上升，增加政府开支并不是必需的。

然而，结果表明，格林斯潘的预测错了。1976年年初的反弹只是一种短暂的兴奋，福特1975年的税收减税措施不过是一颗糖而已，它并没能保持经济的持续增长。在1976年第二季度，美国经济的年化增长率下降到3.1%。格林斯潘自信地预测，第三季度会传来好消息，因为政府部门在财年结束之前总会急着把剩余的现金花掉，不然就不再归它们支配了。然而，政府开支在秋季维持低水平时，经济的速度增长就更慢了，年化增长率已经降到了2.1%。格林斯潘的乐观主义误导了福特，使其在选举中遭遇滑铁卢。基辛格在离开福特办公室很多年后，依然会拿这次失利奚落格林斯潘。

福特的惜败，使得格林斯潘长期以来想要成为美国财政部长的雄心受挫。不过，这也算因祸得福。福特竞选连任失败后，美国经济中的通货膨胀压力越来越危险了。由消费者价格指数衡量的通货膨胀，在1980

年达到了14%的顶峰。“和1977年相比，1980年已经是被烤熟的蛋糕。”格林斯潘在回顾这几年时沉思道。任何在20世纪70年代掌管过经济政策的人，其名誉都注定会严重受损。如果当年福特赢得了选举，“我或许会以财务部长的身份结束自己的公职生涯，这样我将永远也不可能成为美联储主席了。”

10

房地产业的头等谜团
THE FIRST HOUSING CONUNDRUM

1977年1月20日，也就是吉米·卡特（Jimmy　Carter）的总统就职典礼那天，格林斯潘乘坐末班车回纽约工作。汤森–格林斯潘公司仍位于纽约第一购物中心，1970年这里曾发生过一场引人注目的大火灾。尽管老板的位置已经空缺两年，公司依然生意兴隆。凯瑟琳·艾克霍夫和其他三位女副总通过不断地搜集数据，并通过对制造业利润、钢铁产量等数据进行浩繁的整理工作，从而为客户提供简单的分析。格林斯潘虽然很高兴与“家庭”重聚，但是心里也有些许的牢骚。艾克霍夫一直在告诉客户，火爆的房地产市场正在驱动消费者消费：人们将房子进行二次抵押，从而获得资金来装修厨房或者购买新车，这成了经济发展的“涡轮增压”机制。艾克霍夫的言论存在一点瑕疵。如果房地产市场遇冷，消费者支出将一落千丈。经济转而会变得比任何人想象的更脆弱。

“哪有这方面的数据？”格林斯潘一旦进入工作状态就会反复发问。

“呃……我们确实没有任何确切的数据，”艾克霍夫回答道，“但是每一次我们参加会议，总能发现一些参会人员在解释如何能在特定的群体中拿到抵押贷款生意。”

格林斯潘并不喜欢这个回答，这些坊间事实并不能说服他。毕竟汤森–格林斯潘公司一向以严格依赖准确信息的做事风格而闻名。

“为什么你不在得到数据后，再确定自己的说法是否正确呢？”他拍了拍艾克霍夫。

艾克霍夫承认，这是由于时间太紧张了。在格林斯潘不在的这段日子，公司每一个员工都在拼命维持公司的发展。

“好吧，数据才能证明你是否正确。”格林斯潘仍然坚持道。

“那好，”艾克霍夫反驳道，“我是对的，我们是对的，你会发现的。”

在接下来的几周，格林斯潘长时间泡在图书馆里。

“凯瑟琳，你错了，”他最后宣布，“你完全没有搞清楚它的规模。”

要以优雅的方式承认艾克霍夫的发现并不容易。不过，在接下来的一年中，格林斯潘充分利用了她对贷款和消费的洞察力。此类理念深深吸引了他，尤其是这可以追溯到他自己在1959年发表的硕士论文。对于资产价格的变化（在本案例中就是房产）是怎样有力地影响了个人消费，艾克霍夫的观点就是其中的一个例证。同样，格林斯潘在1959年的硕士论文中强调，不同类型的资产和公司股票价格的变化将会决定公司在新厂房和设备上的开支。此外，通过艾克霍夫的观察，格林斯潘发现了他的对手所忽视的东西。大多数的经济预测者都聚焦于国民账户，数据集展现了企业、家庭和政府的产出，这几方面之和就是国内生产总值。然而，资本利得是无法从这些账户中体现出来的。如果一套房产增值了10万美元，房主二次抵押后获得8万美元贷款，这笔钱的购买力并不会体现在国民账户中，不会计入个人可支配收入，也不会出现在任何地方。然而，资产价格变动确实在人们的视野之外发生着影响。

格林斯潘要求自己的团队将工作重点放在量化房价的具体影响上。他想知道，有多少按揭贷款发放给了那些已经拥有房子的人，且这些人会更倾向把钱花在住房之外。当时，大名鼎鼎的“房屋净值贷款提取”的数据并不存在。不过，格林斯潘可以估算出，在新建房屋上面会产生多少新的抵押贷款，同时他还能计算出，有多少债务是现有抵押贷款持有人需要在给定的时期偿还的。通过加上新抵押贷款和减去需要偿还的老抵押贷款，格林斯潘就能预测出经济中抵押债务的总量变化。现在他离自己想要的统计数据只有一步之遥了。如果抵押贷款实际增长数额高于预计的数额变化，这个差额就代表着额外发放给已经拥有住房者的抵押贷款，即房屋净值贷款提取。距离他利用大学假期在布朗兄弟哈里曼银行实习已经过去30年了，不过格林斯潘仍然对统计调查保持着灵敏的嗅觉。

1977年8月，格林斯潘已经将详细的研究结果向客户进行了展示。研究结果显示，当房价在20世纪70年代早期开始上涨时，不到1/3的价格增量被提取用来支持消费。相比之下，在1977年的第二季度，几乎全

部的现存房价增量都被货币化了，这是个了不起的发现。由于金融企业争先恐后地发放新的抵押贷款，使得消费购买力在一个季度之内扩大了近5%；虽然格林斯潘没有提到这点，但是经济中的支出（政府、企业和消费者）可能已经扩大了近3%。这意味着，如果房地产市场突然冷却，GDP的年化增长率将从第二季度的8.1%回落至5%。换句话说，如果房地产市场的繁荣结束，经济也将放慢。“房价的上涨带有明显的投机色彩，这是非常危险的，”格林斯潘发现，“新房价格持续上涨的假设也并不合理。”

客户收到了这些数据，但并不知道它们是怎么得来的。为了获得经济报告，以及每季度有一次机会亲自听格林斯潘的演说，客户每年需支付30 000美元。这一费用相当于那些来听其演讲的普通内部分析师一年的工资。为了对得起这慷慨的报酬，格林斯潘总是会随身携带着装满数据的超大皮革公文包，出现在坐满客户的会议室中，看起来就像夹着总统的橄榄球。有些客户甚至怀疑格林斯潘夹包的这只胳膊比另一只长。他的演讲方式既令人印象深刻，又很有神秘感。“他的脑子里面囤积了大量的数据，却只散出一些气味，让听众嗅到。”一位听众后来这样回忆道。格林斯潘的听众大部分都是共同基金、养老基金、银行的基金经理，经常要在股市和债市作出不能有一点含糊性的交易决策。然而，格林斯潘总是游离于“非此即彼”的呆板游戏之上，他会迫使听众们考虑多种场景。如果美元贬值了一点，可能会产生3种连锁反应；如果美元升值，就会产生两方面的影响。另外，如果通货膨胀率上涨的话，未来就会面临4种可能的局面。格林斯潘会面无表情地一直说话，厚厚的眼镜片下是他松弛的眼袋。客户支付高价来听他的解读，是因为他掌握的数据无可置疑。然而，在他离开后，客户们会疑惑地聚在一起开一个小会，他究竟说了什么？这些东西对自己的投资组合有什么意义呢？

格林斯潘马不停蹄地拜访各地客户。他的员工曾开玩笑说，格林斯潘之所以能保持这样的行程，完全是因为他早已经学会了像一位巡回爵士乐演奏者一样提着箱子过日子。随着他不断往返于全美各地，格林斯潘对经济学的掌握也更加深刻了。在白宫经济顾问委员会的任职经历增强了他的求知欲：当时，他首次被一群比他更具资质的同僚包围。回到公司后，他决心提升宏观经济预测的精确性，并为此聘请了约翰·泰勒（John Taylor）为他提供咨询服务。泰勒之前是美国消费电子协会的年轻的经济学家，后来则成了斯坦福大学著名的教授以及最知名的格林斯潘批评者。虽然已经年过50岁，但格林斯潘还是重回纽约大学学习计量经济学。在哥伦比亚大学拿到硕士学位的27年后，他终于完成了自己的

博士课程。

直到1977年格林斯潘才提交了自己的博士论文。这并不是一篇符合惯例的论文。这篇奇怪的论文是由格林斯潘多年间发表的文章杂糅而成，其中包含了其1959年关于资产价格的论文。从大量运用的数学技巧的论文到《经济学人》上浅显易懂的文章，其跨度非常大。尽管这篇论文是不拘一格的，但其论点却紧扣格林斯潘的核心思想，使他在20世纪70年代后期的主流经济学界脱颖而出。与弗里德曼及其货币主义同僚不同，格林斯潘从来不会将股票放在精简模型里面，尽管模型能够通过追踪广义货币供应量来预测经济走势。他更感兴趣的是产业和政府预算的工作机制，而不是让人头昏脑涨的细枝末节。不同于货币学派和凯恩斯学派，格林斯潘认为，金融市场在推动经济增长方面扮演着关键角色。他对知识分子的傲慢充满着猜疑，而正是这种傲慢支撑着凯恩斯主义者的调控主张。与20世纪70年代末的保守经济学家不同，格林斯潘对“理性预期”毫无感觉。最初理性预期学派认为，财政和货币政策都无力促进经济增长和就业，因为居民会以自己的行为来抵消这种效果。例如，如果政府想通过财政赤字来刺激经济增长，那理性人就会预期，政府在随后会通过增加税收的方式来支付债息，因此他们就会为应付今后的高额税收而节省开支，从而使刺激措施失效。格林斯潘也同意调控往往会起反作用，但他不同意调控是无用的。实际上，参考他与弗里德曼讨论尼克松的价格控制的通信，我们就会发现，他对预期传导的能力充满着怀疑。这一点同样表现在他对罗斯福的幻想的嘲讽中，当时罗斯福认为是恐惧导致了大萧条。

格林斯潘直接以1959年硕士论文的论断引出了自己的博士论文。他认为，由于忽略了资产价格对消费的影响，传统的权威预测模型以一种脱离实际的方法对现实进行了抽象。这个错误是可以理解的，因为资本收益和损失并不是国民账户的组成部分。由于缺乏了这些不容易获得的数据，从而使得传统模型出现偏差。然而，格林斯潘继续写道，经济学家应该做得更好，他列举房屋净值贷款提取的影响，并指出它没有被包括在模型中。此外，格林斯潘也坚信不仅仅是房价提高推动了消费，更高的消费也反过来推动了房价。由于金融和“真实”经济之间存在反馈回路，不可持续的趋势在长时间内也变得可持续，更高的资产价格推动了消费，消费又接着推动资产价格。最终，这种循环会把价格推动到不可持续的水平，从而导致泡沫破裂，经济陷入严重的困境。虽然格林斯潘在写作时正值有效市场假说的鼎盛时期，但他并不相信，市场总是理性和稳定的，这与他在20世纪50年代作为大宗商品交易员时所持的理念差

不多。

以“事后诸葛亮”的方式来看，格林斯潘的立场既令人印象深刻又充满着讽刺意味。批评家们曾攻击格林斯潘在担任美联储主席时对财富效应和泡沫采取了完全无视的态度，殊不知，其实很多年前，他在这些问题上就进行过前沿思考了。从另一种意义上来说，他已经领先于他所处的时代了。无论是在20世纪70年代，还是后来，大多数的预测模型本质上都把金融排除在外，它们认为资本从储户向消费者转移，将遵循类似于效用函数的模式，这并不会改变经济增长。然而，它们并没有考虑到金融部门发生的改变，比如推动房屋净值贷款提取的强烈意愿，将会改变经济发展的路径。在2008年金融危机之后，对金融的这种低估被视为经济学专业的一个基本错误。不过，格林斯潘从来没有犯过这个错误。自20世纪50年代注意到约翰·格利和爱德华·肖的研究开始，他一直在强调金融系统转换的重要性。到了20世纪70年代，他就更加确信经济预测必须要将金融要素考虑进去。“金融机构比我们在几十年前预计的要更加复杂和多变，”格林斯潘在博士论文中分析道，“金融体系的某些元素时而占主导地位，时而又归于沉寂。”从忽视牛市中的风险到在熊市中风声鹤唳，这种转换能够戏剧性地改变消费和产出。格林斯潘力图将他的观测结果发展为预测模型，追踪债券发行、货币市场基金以及银行普通债券业务。该方法来自格林斯潘的导师和搭档汤森。然而，它也是“领先时代的”，泰勒在2011年时回忆道。

格林斯潘在1977年获得了自己的博士学位，沃尔特斯还特地为他举办了一场小型晚宴。伯恩斯和他的妻子海伦出席了晚宴，此外还有格林斯潘在纽约大学的本科老友卡维什以及自豪的罗斯·格林斯潘。在晚宴结束时，沃尔特斯拿出了去古巴采访菲德尔·卡斯特罗后带回的雪茄。

即使格林斯潘回归了普通生活，依然雄心勃勃，并始终致力于公共政策。他重返《时代周刊》的经济学家委员会和布鲁金斯经济活动研究会（Brookings Panel on Economic Activity），并告诉公司的接待员要特别留意新闻界打来的电话。下属们会打听记者的截稿期限，并保证格林斯潘的回复足够及时，从而可以使他的解答刊载在文章中。对于记者一方而言，他们会在文章中加入更多奉承来回报格林斯潘的关注。在格林斯潘回到咨询公司后不久，《纽约时报》的著名评论员就评价道：“在总统和经济学家之间，格林斯潘构建了一种从未有过的亲密和有影响力

的关系。”格林斯潘以某种方式让记者确信他是淡泊名利的。他在《时代周刊》中表示：“如果你迷恋权力，你就会错失改变。”这反映了他从白宫回归普通生活的转变。“我并不是漠视，或者说不喜欢权力，我只是对现在的专业工作更感兴趣。”

格林斯潘在媒体的频繁曝光让他的母亲感到很欣慰。不论何时，当他出现在电视上时，他的助理就会打电话给他母亲，告诉她具体的时间和频道。不过，格林斯潘过分追逐聚光灯的行为让他的下属不太满意。艾克霍夫就曾抱怨，格林斯潘被传染上了“波托马克热”。通常，对一些精密的统计性问题刚讨论到一半时，格林斯潘就会因为一名记者或者国会议员的电话而突然中断。“好几次我都有想杀了他的冲动，因为我们正在讨论公司的重要问题。”艾克霍夫回忆道，他在公众面前的“专业性”比名声更重要，后者只会招来攻击。即便如此，艾克霍夫也不会长期对格林斯潘发脾气。“想不与格林斯潘和谐相处都难，”她在多年后回忆道，“他不会释放过多的情绪让你感到不舒服。”

由于格林斯潘万众瞩目的位置，这使他不得不对共和党中盛行的新经济思想作出评论。这些评论与他自己公开反对预算赤字的态度形成了鲜明的对比。1978年6月，加利福尼亚州选民经过全民公决通过了著名的13号提案，该提案要求立即砍掉房产税。很多人指责13号提案的倡导者将使加利福尼亚深陷财政赤字的危险中，而他反驳说，减税将会迫使立法者砍掉政府预算中出现的“猪油桶”。该提案的倡导者认为，先发制人地减少财政收入，可以在某种程度上减少责任开支。这种观点有些一厢情愿了，而随后的研究也表明它是错误的。然而，当格林斯潘意识到减税在政治方面的吸引力后，便给予了13号提案一个许可性的背书：“这柄严厉的大锤是十分必要的，可以防止政府进一步在经济中侵占更大的版图。”这也是一次冒险。此次公投后不久，格林斯潘在接受《财富》专访时说，“颁布减税法令可能是个错误”，而且“经济学家应该只提出建议，政策的决定应该让执政者来做”。无疑，他正在打破自己的这条禁令。

两周后，即1978年7月14日，格林斯潘在美国参议院小组委员会作证。召集这个听证会的目的是“研究一项税收提案”，该提案由来自纽约的共和党参议员杰克·坎普（Jack Kemp）和来自特拉华州的参议员威廉·罗斯（William Roth）提交。坎普和罗斯的提案依赖于最新的税收逻辑，比加利福尼亚州取消房产税的提案更加激进：低税率会刺激经济增长，从而以基数的扩大来抵补税率的“降低”。在3个月前，美国国会预

算办公室已经揭穿了这个“供给”理论：1964年的减税就是最好的先例，税基扩大带来的新增税收，只占税率降低所损失的税收的1/4~1/3。然而，坎普和罗斯并未因此停下脚步。“号角已经响起，先知要说话了，”肯尼迪总统时期的白宫经济顾问委员会主席沃尔特·海勒（Walter Heller）就曾在《华尔街日报》上对此嘲讽道，“不仅午餐可以免费吃，而且我们吃它还能获得额外的补贴。菲尼亚斯·泰勒·巴纳姆（P.T. Barnum）让位吧！”

当美国参议院的听证会正式开始之前，参议员罗斯首先给搭档坎普送上了一个蛋糕，以此纪念他们正式推出该提案一周年。“我可以说这是仅有的几次，美国人民不仅可以拥有蛋糕，而且还能够吃到它。”他自我嘲讽道。罗斯随后和其共和党同僚一起为他们在预算上的保守作风而欢呼。尽管他一直在兜售自己的减税提案，但以他的思路来说，这之间并不矛盾。早在20世纪60年代，民主党就一直厉行减税，并用错误的理念来为自己辩护，即“赤字引发的通货膨胀可以持续提振就业”。后来共和党也陷入了同样的误区，始终认为减税政策最终能实现“自我填平”。

格林斯潘并没有去谴责罗斯和坎普的荒谬，而是小心翼翼地回避了。格林斯潘开始了自己的投机，他认为经济对于大幅减税这种激励措施存在着强烈需求，而且降低公司赋税已是迫在眉睫的任务了。在这种情况下，对于扩大赤字的担忧就显得“不知道轻重缓急了”。如果不改善激励措施，产业停滞就会出现了，格林斯潘将这种情况称为“英国病”。“政治、社会和经济停滞的代价巨大，我们必须不遗余力地避免这种情况。”

自然，罗斯很高兴。“我认为，对于全面的、实质性的减税政策，你陈述的事实与我从经济领域听说的情况非常贴合。”参议员罗斯激动地补充道。不过，随后他要求听到更多的解释。全美国最权威的经济学家就坐在自己面前，因此这位参议员决定尽可能明确地获得格林斯潘的支持。

“格林斯潘先生，1978年7月12日，《华尔街日报》刊登了一篇文章，其标题是《坎普–罗斯的免费午餐》，我得确信你看过了吧？”

罗斯提及的是海勒的嘲讽。格林斯潘表示自己的确看过。

“你是否同意它讽刺的事情？”罗斯问道，他试图用共和党的白宫经济委员会前主席来制衡民主党的白宫经济委员会前主席。

“我的好朋友海勒教授正在与一个稻草人战斗，”格林斯潘答道，“他提出的问题都不是争论的焦点。”与海勒的文章相反的是，格林斯潘仍然坚持减税并不会扩大预算缺口。因为他们紧接着就会削减财政开支。

格林斯潘不打算支持供给理论支持者的美梦，即减税最后会产生“自我填平”的结果。相反，他只是想通过接受13号提案的信念，即减税会产生削减政府开支的巨大压力，从而让共和党的领导得到他们无论如何都想要的东西。10多年来，格林斯潘坚信政府开销存在“棘轮效应”，每一个新项目都会强化公众对于下一个项目的嗜好。

在税收听证会的3个月后，即1978年10月，格林斯潘在意想不到的犹他州州立大学，扩展了他在房地产金融领域的论断。格林斯潘应邀前往一处很偏远的地方发表演讲。该处坐落于一片平坦的浅滩上，要往南走130公里山路才能到达盐湖城。他在这个场合要处理的问题，其实在自己关于房屋净值贷款提取的文章已经提及过。金融领域发生了改变，并催生了洪水般的新抵押贷款。到底发生了什么情况呢？

格林斯潘首先请所有人注意利率和房价的关系发生崩溃的情况。直到20世纪70年代初之前，利率的上升总会导致抵押融资的枯竭：住房需求下降，房价也下降。然而从20世纪70年代中期开始，格林斯潘指出，利率的升高不再具有这样的影响。格林斯潘在犹他州演讲的时候，美联储刚刚将短期利率上调至9%，但是抵押贷款仍然盛行，房价也红红火火。

格林斯潘告诉他的听众，造成这种情况的根本原因是政府改变了游戏规则。因泡沫破灭而陷入水深火热中的建筑业不断向华盛顿政府游说，寻求帮助。华盛顿对此作出了充分回应。格林斯潘酸溜溜地说：“存在多种形式的政治努力是美国的典型特征，然而我们难免有点过头了。”1970年，在大萧条时期成立的政府支持企业房利美（Fannie Mae）首次获准购买私人抵押贷款，同年，美国国会又创建了第二家政府支持企业房地美（Freddie Mac），来与房利美竞争。它们相互激励，随时准备购买银行和储贷机构的抵押贷款。由于这些贷款方拥有了获得巨额资金的新来源，所以抵押贷款的灵活性大规模扩张。1968年以前，每年新增的抵押贷款不会超过15亿美元，而到1978年时其规模已是10年前的6倍。

这场革命已经超出了房地产行业本身，格林斯潘继续说道：“抵押贷款市场爆棚，并演变为一种全新的主流金融工具，使联邦财政赤字、企业借贷、州和地方借贷都相形见绌。”他还声称：“它已经成为整个金融体系最主要的组成部分。”政府支持企业在不断推高着房价，提升着家庭财富的同时也促进着消费。由政治力量推动的金融管道变革高效地带动了度假、教育、大型汽车等所有领域的消费。结果就是，抵押贷款的爆棚不仅仅使房地产与利率脱钩，而是使整体经济与利率脱钩，至少暂时是这样。由于房地美和房利美的存在，即便美联储在大约4年里将短期利率提高至最高水平，借贷的成本依旧很低，来源也非常丰富。虽然货币政策在理论上是紧缩的，但是金融环境实际却是宽松的。经济增速令人着迷，却不可持续。

格林斯潘当时所描述的正是后来他称之为“未解之谜”的一个版本。在2005年2月的美国国会听证会上，他解释说，美联储提升利率的举措并没有达到预期的效果。也许其他国家大肆购买长期债券，从而使其收益率不断走低，影响了较高的短期利率带动长期利率走高的能力。这段著名证词的言下之意就是，美联储已经几乎无力化解房地产泡沫了，这也是格林斯潘在2008年危机后所反复强调的。美联储通过引导短期利率已经不能对长期贷款利率产生影响了。然而，实际上，这种短期利率和长期利率的脱节并没有格林斯潘所说的那么特别。正如他在博士论文中写到的，金融内部的转换也会持续改变经济中的行为：2000年，其他国家的投资者大量购买美国债券就是一个最好的例证，而房利美和房地美的出现则是另外一个例证。

在展示了经济增长是如何暂时与利率脱钩之后，格林斯潘进一步警告说，这种麻烦正在迫近。多年后，人们对新拧开的信用“水龙头”充满了争议，因为巨额贷款从美国国外涌进了美国，这造成了资产价格的膨胀。1978年，格林斯潘认为，拧开的抵押贷款“水龙头”促使消费品物价出现了通货膨胀。房地美和房利美正不断创造着购买力，最终将消费者价格指数的年化增长率推高到了8%的水平。该效应之所以这么强烈，很大程度是因为美国联邦政府根本就没有阻止它的意愿。凭借“事后诸葛亮”的清晰性，具有讽刺意味的是，格林斯潘描述了美联储是多么不称职。美联储并没有通过不断提高短期利率来抑制这场金融创新带来的刺激，而是放任自流，从而导致了金融体系中存在大量“过剩的信贷”。当美联储终于强硬起来时，这场盛宴才会结束。不过，时间拖得越长，泡沫破灭的代价就会越大。

“经济衰退几乎肯定会发生，”1978年10月格林斯潘在犹他州的演讲中总结道，“任何试图解决这种业已形成的失衡都是徒劳的，尤其是在近几年的金融市场。”2006年1月，在格林斯潘从美联储主席的位子上退休的那天，同样的警告也可以对他自己也说一遍。



无论美国经济前景如何，汤森–格林斯潘公司一直很兴旺。1979年，格林斯潘雇用了戴维·罗（David Rowe），他是该公司第一位获得博士学位的全职经济学家。罗在沃顿商学院的导师是劳伦斯·克莱因（Lawrence Klein），克莱因是凯恩斯宏观经济模型之父，后来获得了诺贝尔奖。克莱因的同事艾伯特·安多（Albert Ando）最后帮助美联储创建了宏观模型。在跟随两位大师学习的过程中，罗发现了他们之间的不同之处。安多是完美主义者，通常会花费数个月来仔细琢磨模型；克莱因则是野心勃勃的梦想家，曾一度致力于将不同国家的经济预测整合起来，从而构造出世界经济计量模型。当罗搬到纽约一号购物中心的新办公室时，他就很想知道，格林斯潘与两位模型大师中的谁更类似一些，结果他很快发现格林斯潘的模式与两者的模式都不一样。

罗最终给格林斯潘贴的标签是“深谙处世之道的经济学家”。和安多不同，他不会花费大量时间来琢磨一个方程，他认为这个世界瞬息万变，模型中所体现的关系在现实中维持不了太久。在格林斯潘看来，经济各个部分都受到不断变化的多重因素的影响，例如家庭开支会受到房价、就业前景、对通货膨胀的担忧等任何因素的影响，而这些因素在不同的时期也会变得不同。同样，与克莱因也不同，格林斯潘不相信对经济如何运行的宏大假设。对于按完美的理论应该发生的事情，他没有丝毫的兴趣。他只对混沌现实将会产生什么结果感兴趣。因此，他的预测是基于细致入微的观察。他知道金属价格的上涨意味着工业的复兴，库存的上升预示着经济减速，政府计划增加开销意味着国防工业的好时期。即使这些关系并不是一成不变的，但总能包含着有用的提示。当你聚积了足够的金丝雀[(2)]，就对煤矿将要发生的事情有了感觉。

对于罗的这种描述，格林斯潘不会有什么不满，他毕竟是一位商业经济学家。他的思想更多是来自哥伦比亚大学和美国国家经济研究局的那群经验主义者。他更感兴趣的是测量而不是理论。与其说他是位建模专家，不如说他是拥有一台超大计算机的经验主义者。即使在布鲁金斯学会和白宫经济顾问委员会经常要与正统经济学家接触，但这也丝毫没

能动摇格林斯潘对这种不拘一格的研究方式的信心。因为他没有被理论冲昏头脑，所以他认为要把重点放在数据挖掘上，即挖掘别人没有的信息，而不是纠结于那些连接数据点的数学假设。如果格林斯潘发现，一种相关关系能够很好地预测未来，他会很高兴地接受它，并根本不会介意这种相关关系是否会与更保守的经济学家产生冲突。“你觉得哪个指标最有用？”人们会经常问他。“废钢铁的价格。”他回答道，周围的人会用困惑的眼神表达对他的敬意，而格林斯潘非常享受这一刻。

总体上讲，罗非常欣赏这位经验老到、理智又亲切的老板。他知道，内敛的知识分子工作起来总喜欢连轴转，因此他们往往拒绝花时间来解释自己想要你干什么。不过，他们往往也会在事后指责你为何没做。格林斯潘则完全不是这样的：在没有记者和国会议员来干扰他的情况下，他非常乐意叫罗到他的办公室一起讨论统计问题。他也很有幽默感。一天，罗告诉格林斯潘，只要他们讨论问题的时间超过几分钟，自己就再没机会坐下了，因为格林斯潘总是在办公室里来回踱步，而且还经常只穿着袜子。

“我想大概是因为我的大脑长在了脚上，”格林斯潘回答，“而你们的肯定在其他地方。”

大约在同一时间，格林斯潘接到了知名投资银行美林（Merrill Lynch）的电话，前海军上校、时任美林董事长的唐·里甘（Don Regan）想见自己一面。格林斯潘去了里甘的办公室，而里甘给了他一个无法拒绝的报价：美林将会收购汤森–格林斯潘公司，而格林斯潘将会成为美林的首席经济学家。里甘手里的纸上有一个数字，格林斯潘接过来看了看。“这真是一大笔钱。”他对自己说。他保持着冷静，告诉里甘自己需要考虑一下。当天是周五，里甘要他下周一早上给出答复。

格林斯潘回到家中，自己问自己：“你知道，如果这是一家鞋厂的话，这样的市盈率绝对可以算高得离谱了，我当然会卖出。”第二天，也就是周六，里甘难以置信的报价一直冲击着他的大脑。当他在周日早上醒来时，仍然非常焦虑，但在洗澡的时候，他突然释怀了。

“我告诉自己，我知道是什么在困扰我了，”格林斯潘回忆道，“是我的独立性。”他的头脑清楚地知道，这个报价非常吸引人，但他的心却始终不甘做别人的附属品。在顿悟之后，格林斯潘拒绝了里甘。后来当里甘登上美国财政部长的宝座时，是否拒绝他的请求又再次成为困扰格林斯潘的问题。

如果说格林斯潘没有向金钱妥协揭露了其性格中的某一面，那么他作出该决定的方式则更具启发性。面对着能够改变未来人生的选择，他一反常态地受着焦虑的折磨，但是在超过36小时的过程里，他却没有向任何人提及过。当时，他仍旧可以随时见到沃尔特斯。正是由于他的深度帮助，沃尔特斯在深思熟虑后，才决定改变自己的职业方向，即从早间节目转到晚间节目。不过，他没有请她也采取同样的措施来帮助自己。“这里没有什么可以商量的人，”几年后他说道，“这里不存在我没有的任何信息，事实就是事实，一旦你知道了，就没有再讨论的必要了。”

也许格林斯潘的独立决策揭示了他和沃尔特斯的关系，毕竟他也与其他人约会。在这一时期，格林斯潘受邀去新泽西度周末，届时他会和新泽西州时任州长布伦丹·伯恩（Brendan　Byrne）以及《大白鲨》的作者彼得·本奇利（Peter　Benchley）一起打网球。格林斯潘答应了，并询问自己是否可以带上一个约会对象，他自己公司的一名女士。当然，格林斯潘的独立决策也很好地说明了他自己，那些生动的经历又在他的脑海中浮现出来，一个孤独的男孩住在了一个成人的体内。

格林斯潘在犹他州发表的悲观言论很快就被证明很有先见之明。正如他预期的那样，抵押贷款与利率的脱钩并不是绝对的，当美联储将利率提升到一定程度时最终还是会对房地产市场产生影响的。他说完这话之后，触发点随之而来。1979年年初，美联储已经将短期利率提升到10%，抵押贷款的规模随即开始下降，并悄悄地影响着消费。在第一季度，美国经济的年化增长率仅为0.8%，比上一季度下降了5.5%。

格林斯潘对于新边疆经济学的警告也在逐渐变成现实。随着经济的放缓，通货膨胀率反常地加快了上升速度：价格管制和其他监管干预抑制了投资和生产率的提升，从而抑制了经济增长。与此同时，它们制造的这些瓶颈却在为通货膨胀添加燃料。由此产生的滞胀使得决策者不知到底该刺激还是抑制经济。货币供给量的数据对于解决这种两难困境已经起不了多大作用了，金融创新使得上述数据丧失了预测性。消费购买力隐藏在某些地方，这些地方过去都未曾被货币政策干扰过：货币市场基金、百货公司提供的即时信用以及自动提款机这种真正面向未来的创新事物，后者直接带动了整个晚上和周末的“大血拼”。面对这些不确定因素，格林斯潘站在了优先解决通货膨胀的鹰派阵营。“经济衰退是不

可避免的，我们越早面对它就越有利。”1979年年初，格林斯潘告诉《时代周刊》，长期的抵押贷款狂潮必须被清除。

由于卡特政府在预算和放松管制方面采取的是保守立场，所以格林斯潘为他投了自己的信任票。“我发现民主党左翼和共和党右翼之间差别不大，”他告诉《纽约时报》，“现在大家都想抑制通货膨胀，提高生产和增加投资。”为与此次两党声明能保持一致，格林斯潘在私下向参议员爱德华·肯尼迪（Edward Kennedy）提供了帮助，当时肯尼迪已经做好了竞选总统的准备。他也向加利福尼亚州时任州长布朗提供了帮助，布朗曾与沃尔特斯以及冯芙斯汀宝见过面。然而，即使格林斯潘往中间立场移动，但经济的阵痛正导致卡特的支持率暴跌，这让格林斯潘重新点燃了成为未来共和党政府中尖端人才的激情。1979年8月，盖普洛民调显示，84%的美国民众认为美国走上了错误的轨道。很多人开始理解作家汤姆·沃尔夫（Tom Wolfe），他曾嘲讽过卡特。

自从离开了白宫，格林斯潘仍一直与杰拉尔德·福特保持着联系，福特正考虑在政治领域卷土重来。在加利福尼亚州的旅行中，格林斯潘将在棕榈泉与福特见面，这位前总统在此地建了一栋可以俯瞰高尔夫球场的乡村别墅。两人将在那里打一场球，同时格林斯潘也会跟自己的老上司讲述最新的经济动态。如果福特不打算回归政治领域，格林斯潘还有一个后备计划。马蒂·安德森是兰德主义的资深信徒，目前正在为加利福尼亚州前州长努力工作，正是他将格林斯潘招募进了尼克松的竞选团队。

1979年5月的第一天，安德森找到格林斯潘，询问他是否愿意帮助罗纳德·里根，即使当时格林斯潘对于福特的效忠关系会使事情变得尴尬。“我不要求你的政治支持，”安德森说，“我只是想知道如果他成功当选，你是否会给他建议。”

格林斯潘打算做得更多。他为能够直接给里根提建议感到高兴，而且这还不是具有排他性的承诺。

在斯坦福大学，安德森安排了里根与格林斯潘的正式会面，安德森和其他具有影响力的共和党人都聚集在了那里。这次会面进行得很顺利，事后里根指示安德森尽一切可能将格林斯潘拉入自己的竞选阵营。

在9月初，格林斯潘飞到了洛杉矶的玛丽安德尔湾（Marina del Rey），这片富人区正好搽在了波希米亚风格的威尼斯海滩和野蛮功利主义的国际机场之间。里根的几位顾问已等在那里了，除了乔治·舒尔

茨，还有未来的美国国防部长卡斯帕·温伯格（Caspar Weinberger）以及埃德温·米斯（Edwin Meese）。在里根成功入主白宫后，米斯先担任了白宫高级顾问，随后又成了总检察长。早上9点半，匆匆在滨海城市俱乐部吃完由咖啡、橙汁以及面包组成的早餐后，格林斯潘随即进入了本次会谈的主题，即如何保证里根获得党内提名。

格林斯潘通过对1980年的一个预测拉开了该议题的序幕。他进入了自己最熟悉的角色，凭借着比其他与会者掌握更多的事实，格林斯潘可以控制这些人的注意力。

“明年将会遭遇不折不扣的灾难，”舒尔茨总结了格林斯潘的发言，“持续的高通货膨胀率，经济方面的不稳定以及对工资和物价进行控制的要求。这将是一个很好的机会，能够使争论的焦点引向保守方向。”

当讨论持续到午餐时间时，这些人已经在深入探讨晦涩难懂的联邦预算等细节问题了。休息片刻后，讨论继续进行，这次里根也参与了进来。格林斯潘对于他的言谈举止很惊讶：这位候选人既随和又温柔，声音也带着磁性，这些可能都是长时间学习表演的结果。不过，里根也会像爱做白日梦的孩子一样容易走神。在当天下午的会议当中，这位男主角就彻底沦为了听众。

接着，会议的焦点转移到更深层次地放松管制，以及将支出项目从中央下放到州和地方等问题上。里根一度插话，澄清了他想操控的“国家机器”的正确发音：是“gov-ERN-ment”还是“GUV-mint”？除此之外，他一直处于沉默状态。

安德森强调，里根内阁必须要足够强势，从而能确保里根在经济方面的优先项目能够实现。

“对于这些优先项目，”舒尔茨说，“我建议你们读读格林斯潘的论文。”这位前财政部长明显将未来的财政部长视为某位权威的囊中之物。

“新的问题，”沉寂之中传出一个声音，“钱，没有一个国家可以在缺乏法币的情况下生存。”

这些话本应该来自1964年的格林斯潘，很有可能是在兰德主义讲座中，他讲解经济自由主义时说出的。然而，说此话的人却是里根。

“我们能够重建货币准则或纪律吗，”候选人用很有磁性的声音问

道，“例如，我们能够用诺克斯堡（Fort Knox）储备的黄金来锻造200美元的金币吗？”里根很明显将尼克松放开金本位制与破坏性通货膨胀联系了起来，试图回到古老的真理上。

“你因果倒置了，”格林斯潘告诉候选人，这比他在面对其他政客时表现得要直率很多，“是货币印刷量的增加以及通货膨胀的发生迫使我们离开了金本位制。”换句话说，是通货膨胀使得美国放弃了金本位制，而不是其他原因。格林斯潘因此得出了惊人的结论。

“我们必须解决财政及通货膨胀问题，”格林斯潘说，“如果我们解决了，就没有必要回到金本位制了。”



里根周围的智囊团虽然不可能完全理解格林斯潘此番陈述的全部意义，不过，通过总结，其世界观的底层已经发生了一种改变。这种改变将为格林斯潘近20年的美联储生涯提供思想上的支持。在超过一代人的时间里，保守经济学家都相信货币规则，就像保守的社会政治家相信法治一样。货币规则总是打着各式各样的幌子而流行起来：有些阵营依赖金本位制来保持国内价格稳定，并经常结合固定汇率制来稳定美元的国际价值；另一些阵营则依赖于弗里德曼的自动调节准则，即货币供给量的扩张速度是固定的，不能随意修改。不论保守派青睐哪一种方式，他们都更喜欢规则。规则会抑制通货膨胀，避免汇率波动并压制住泡沫。从其关于房屋净值贷款提取的文章中可以看出，格林斯潘一如既往地担心通货膨胀和资产泡沫，不过他不再相信规则就是最好的解药了。尽管为了迎合里根，他依旧会偶尔应酬似的说一些金本位制的优点，但他自己已经不会再信这些话了。

从某种意义上来说，格林斯潘的新立场仅仅是逻辑上的。只要通货膨胀肆虐，回到金本位制显然也是徒劳的，因为通货膨胀会削弱与黄金挂钩制度的可信度，最终导致尼克松式冲击的重演。同样显而易见的是，如果肆虐的通货膨胀实际上是可以控制的，那就没有必要回到金本位制了。从更深层次来看，格林斯潘的新立场反映出对美国制度的新看法。格林斯潘认为美国现在的多元体系是混乱且任性的；在近距离目睹政府的运作后，他更加确信了这一点。指望这些体系能够自动服从规则是愚蠢的，政治压力将会消灭它们。那些寄希望于开明经济政策的专家治国论者必须卷起袖子，毅然地投入到政治斗争中去。

11

共和党的空想家
REPUBLICAN DREAMERS

1979年9月30日晚上，全世界的金融政治家聚集在贝尔格莱德。国际货币基金组织和世界银行的年度会议第二天将在这里召开。届时，参加会议的贵宾将听到亚瑟·伯恩斯的演讲。这位美联储前主席的演讲主题将是“中央银行的困扰”。在西方世界通货膨胀率持续飙升的情况下，这听起来似乎是一个十分恰当的话题。

“中央银行历史悠久的功能之一是维护国家货币的信誉，”伯恩斯开门见山地讲道，“而且到目前为止，尽管反感通货膨胀并且拥有强有力的工具来对抗通货膨胀，但那些中央银行家们在处理这个问题时却几乎是完全失败的。”这一悖论源于大萧条时期产生的“哲学和政治的大趋势”，伯恩斯继续说道。伯恩斯看起来好像一直在吸他的烟斗，即使某些时候他并没有这样做。伯恩斯指出，在20世纪30年代，美国民众逐渐放弃了个人主义式的勤劳，转而寄希望于政府来对抗失业，而第二次世界大战后，这种趋势变得更加严重了，因此约翰逊在20世纪60年代推出了伟大社会计划，试图通过扩大国家福利来安抚多元化的政治拥护者。其实，伯恩斯提到的这些历史，他的学生格林斯潘早已复述过很多遍了。这种趋势一点都不令人惊讶，伯恩斯承认，中央银行已经意识到了这种深刻的变化，并根据这些变化采取了相应的对策。他如是说：

> 抽象来看，美联储完全有能力在15年前通货膨胀刚出现时或者之后的任何时候控制住通货膨胀，一直到当下，美联储都还是具备这个能力的。在这段时期中的任何一个时间点，美联储都可以通过紧缩货币供给，并向金融市场和实业市场施加足够的压力来及时控制住通货膨胀。然而，美联储并没有这样

做，因为那些改变了美国人的生活和文化的哲学及政治潮流也影响到了它自己。

伯恩斯的演讲非常引人注目。一方面，他并不认为美联储缺少对抗通货膨胀的工具：他不赞同“货币政策正在失效”这种很流行的观点。然而，就在很近的1978年，他曾认为，财政政策才是驱动价格上涨的根本原因，而不是货币政策。即使当他不去指责预算赤字时，他也不接受美联储应当承担责任的观点，而是将原因归结在成本推动型因素身上：大宗商品价格冲击，过度强大的工会，寻租的垄断者，还有那些只会让资源更加稀缺并给治理通货膨胀竖起障碍的管制措施。有时当他承认利率能起作用时，他也躲在格林斯潘“难题”的背后。在1975年7月美国国会听证会中，他提出，长期利率才是影响经济的真正因素，而“我们所有人都认为美联储对长期利率所产生的影响是微不足道的”。此次，在明确声明美联储的确有能力控制通货膨胀的同时，伯恩斯也宣布了一个全新共识的到来。

不过，伯恩斯在贝尔格莱德的讲话之所以如此引人注目，还有另外一个原因。在谴责造成美联储缺乏决心的政治文化时，他触及了一个已被现代评论家遗忘的事实：尽管笼罩在各国央行身上的独立光环不断增强，但它们依然没办法脱离现实世界而存在。相反，中央银行的权力是由国会授予的，其决策的合法性也源于专家观点的导向，并最终取决于选民的投票情况。如果伯恩斯曾试图解决尼克松时期的通货膨胀问题，他将受到总统党羽的严厉处罚，即便是在福特和卡特当政时期，他的自由也是受到限制的。至少，如果一位美联储的领导者想要违抗其政治统治者，那么他需要得到经济学界的大力声援。然而，在20世纪70年代，许多经济学家认为，对抗通货膨胀的成本会超过收益。在提高利率这一点上，由于政治界或学术界都缺乏支持的声音，所以伯恩斯无法采取行动。尽管美联储在原则上是无所不能的，但由于时代精神所施加的约束，在实践中他就会显得有些无能为力了。

伯恩斯讲了一段时间后，一个身体高大、头发蓬乱、看起来有些书呆子气的人走进了礼堂。因为没有看到方便坐的空椅子，他就像早熟的男学生一样懒散地靠着后墙，腿交叉着放在身前。他给人的印象很奇特，身材高大魁梧，而各种姿态却像个小孩子，这与伯恩斯给人的感觉差不多。这位身高两米多的迟来者不是别人，正是保罗·沃尔克，即当时新任美联储主席。原则上，沃尔克可以算是世界上权力最大的经济政策制定者了，他能够通过各种工具随心所欲地控制通货膨胀。然而，他

似乎在尽一切努力使自己看起来像是一位体重近110千克的幼儿园教师。

伯恩斯继续自己的演讲。中央银行家们不仅受到政治层面的制约，并且因为经济体系和金融体系是一直处于动态变化中的，所以它们的任务本质上是不可靠的。中央银行家们清楚地知道，不断扩大的货币供应量可能预示着通货膨胀的压力，但考虑到金融易变的本质，他们便不确定将存款、货币基金诸如此类的东西算作货币是否合适。他们已经意识到货币政策是逐渐生效的，但究竟会滞后多少时间却是不可预测的。他们知道高利率会抑制价格，但并不清楚会产生多大影响。由于多方面的不确定性，货币专家难以用一个声音说话，因此，试图通过聚集学术上的一致意见来违抗政治压力几乎是不可能实现的。

伯恩斯演讲的时候，沃尔克在大厅的最后面聆听着。任何一个人如果拥有一扇能看见沃尔克想法的窗子，肯定会感到震惊不已，无论他的外表看上去多像一个小学生，这个“巨人”也绝不是一个温和的人。他有些桀骜不驯，甚至可能有些危险。伯恩斯的长吁短叹归根结底是想表明，时代的政治和知识前提限制了美联储的行动。然而，这个结论正是沃尔克所强烈抵制的。

伯恩斯的演讲逐渐接近尾声。“我们需要采取相当激进的疗法才能扭转通货膨胀的心理预期。”他宣称道。另外，伯恩斯还强调说，整个过程不能够仅仅或主要靠这些自身受到约束的中央银行家们来执行和管理。在实施更加强硬的货币政策之外，政府还需要在控制财政预算方面发挥应有的作用。为了刺激商品的供给，政府还需要放松对行业的管制，并降低营业税。“在演讲的最后，我希望自己能够向大家传达一种信心……在不久的将来将会出台一个强有力的计划来解决通货膨胀问题，”伯恩斯总结道，“那是我今天所无法做到的。我甚至不确定现在这些已经习惯了渐进式改革的中央银行家们，是否愿意冒险去经历痛苦的经济调整过程。不过，我想这一调整过程恐怕是不可避免的。”

演讲结束后的第二天，沃尔克突然离开了贝尔格莱德。当时，国际货币基金组织和世界银行的会议才刚刚开始，但他并不在意。他带着一个使命回到华盛顿：他要反驳伯恩斯的观点。

沃尔克经常被当作美联储主席的楷模，其他美联储主席（包括格林

斯潘）都要以他为标准来接受评判。有关沃尔克的一切似乎都传递着节俭和纪律。他微微塌陷的肩膀、秃头以及粗糙的脸庞，使他看上去就像传说中的先知。他成长于新泽西市的一小片郊区，由一位有着强烈道德感的镇长抚养长大。“不要屈服于你的善良本性在本应当拒绝的时候去接受。”乔治·华盛顿的这句名言一直挂在他父亲办公室的墙上。作为一名普林斯顿大学的学生，他受到了哈耶克著作中观念的影响。哈耶克认为通过提高通货膨胀率来降低失业率的前提是，要掩盖住实际工资下降这一事实。“哈耶克的文字将通货膨胀与欺骗关联在了一起，这在我心中打下了永久的烙印，”沃尔克这样对他的传记作家威廉·西尔伯（William L. Silber）说道，“而这种逐渐削弱了政府公信力的关联才是通货膨胀最大的罪恶所在。”

听完伯恩斯在贝尔格莱德的演讲之后，沃尔克采取了一系列的行动，而他的传奇形象也就是从那时开始被塑造起来的。回到华盛顿以后，他召开了一场联邦公开市场委员会的周末秘密会议，委员们通常每六周聚在一起来讨论美联储的货币政策。在1979年10月6日的交谈之后，沃尔克终于挺直了自己的身躯，发动了他酝酿已久的“周六特别之夜”。从那晚起，美联储将一改自己介入商业的方式。沃尔克下令说，美联储今后将不仅仅以某一特定的短期利率为调控对象，而是将直接以银行系统的货币供应量当作调控目标。他将从对信贷资金的价格进行控制转为对信贷资金的总量进行控制。在原来的体制下，美联储通常可能会将官方短期借款的成本提高到令人咋舌的地步，但如果住房屋净值提取或市场中其他一些变化使长期信贷变得很廉价和充足，那么经济可能会继续飙升。相反，在新的制度下，美联储将强行给货币供给和信贷投放量穿上“紧身衣”。如果这意味着利率会飞涨，那就顺其自然吧。

沃尔克本可以简单地通过大幅提高利率来阻止通货膨胀率的攀升。如果他压这个杠杆的力道足够猛的话，对贷款的需求就会急剧萎缩，由此一来，即使货币供应量没有被定为直接目标，它也将得到控制。不过，沃尔克知道，一个听起来非常“激进”的新政策往往会吸引公众的注意：它是一种信号，表明美联储这一次会说到做到。政策越是出其不意，公众就越有可能摆脱通货膨胀预期。如果工人不再强烈要求加薪，公司能够在提高价格前思虑再三，那么可能根本不需要什么激进的措施，通货膨胀自然就消退了。

那个周六晚上的石破天惊造就了美联储历史上永不磨灭的一刻。能与之相媲美的时刻就要追溯到1951年2月美联储与美国财政部签署历史

性协议了，当时的美联储主席托马斯·麦克凯违抗了杜鲁门总统的指令，拒绝降低美国政府的借贷成本。在1979年10月沃尔克发表声明时，消费者价格指数的膨胀率高达12.1%。3年后，当沃尔克结束通过货币供给量目标来控制通货膨胀的实验时，消费者价格指数的膨胀率已降至5.9%。为了迫使通货膨胀率下降，一轮又一轮的紧缩被证明是很有必要的。1981年的夏天，短期利率达到了惊人的20%，这使得得克萨斯州的民主党众议员亨利·冈萨雷斯（Henry　Gonzalez）开始谴责沃尔克“在使超越良心边界的‘高利贷’合法化”。美国经济在此期间经历了二次衰退，失业率也一度触及两位数。然而，回报也是显而易见的，通过沃尔克为期3年的货币主义实验，通货膨胀率不仅降为原来的一半，而且这种下降势头还一直持续到了1983年。凭借钢铁般的意志与毅力，沃尔克将20世纪70年代的通货膨胀转为了80年代的通货紧缩。

没有人愿意去质疑沃尔克所取得的成就，尤其是格林斯潘。在沃尔克刚就任美联储主席时，弗里德曼就曾预言他会失败。与伯恩斯一样，弗里德曼认为那些施加在中央银行家身上的政治约束是无法克服的。然而，沃尔克用他的大脚踩碎了这些枷锁，即使是最强烈的反对也不能阻止他。破产的房屋建筑商曾通过向他的办公室邮寄木板来表示抗议；苦苦挣扎的汽车制造商把那些滞销车辆的钥匙寄给了他；愤怒的农民开着拖拉机前往华盛顿，并包围了美联储总部。然而，不同于兰德笔下的阿特拉斯，沃尔克从未想过通过耸耸肩来摆脱自己的责任，即便有国会议员威胁要弹劾他，他仍耐心地将世界扛在自己的肩头。时间一个月又一个月地过去了，尽管国会听证会上充满了愤怒的声音，但他还是坚忍地坐在那里。每到这种场合，他总是身着低价租来的西装，吸着廉价的雪茄，口吐烟雾，似乎想要在烟雾后躲避那些对他的批判声。他偶尔会摇摇自己的圆脑袋，仿佛在说，自己其实也同情那些辱骂他的可怜的傻瓜。“我一直以来都认为他是美联储历史上最重要的一位主席。”几年后格林斯潘果断地说道。

然而，虽然他的勇气和所取得的成就不可否认，但沃尔克式的传奇是需要特定条件的。如果他本身所站的位置就很高了，那么其他人难免会被不公平地矮化。首先值得注意的是，沃尔克在对抗通货膨胀中所取得的胜利很大程度上要归功于时机。他在1979年8月就任美联储主席，那正是美国民众渴望一位大胆的领导人的时候。公众对美元的信心蒸发得很快，这个时刻对于拥有强烈使命感的大人物而言十分有利。正如一位民意调查专家所说的那样：“对于今天的公众而言，通货膨胀是自第二次世界大战以来最大的问题。我们有必要回到20世纪30年代的大萧条

时期，去探究一个和平时期的问题，该问题已经让美国民众都处于担惊受怕和忧心如焚的状态。”如果说民众们都渴望沃尔克能采取有力的行动，那么，华尔街就更迫切需要一只强硬的手了。大概也就在这段时间，美林证券派出一个团队到经历着恶性通货膨胀的巴西，去学习如何在一个价格严重失控的世界中前行。

尽管现实经济状况急需果断地实施紧缩的货币政策，但沃尔克在他刚上任的几周里行事十分谨慎，这与笼罩在他身上的越来越多的传说正好相反。1979年8月和9月，沃尔克以美联储主席的身份主持召开了联邦公开市场委员会的前两次会议，会议决定温和地提高利率。这一行动却导致市场对通货膨胀的恐惧情绪继续加深，投资者纷纷抛售美元转而持有黄金。在10月1日的周一，黄金价格快速上涨了4%，这也许是市场对伯恩斯前一天晚上的演讲作出了反应。第二天，黄金价格进一步飙升了6%。投资者抛售美元的决定暗示着可能来临的恶性通货膨胀。民众和市场都强烈地要求政府有所作为，这使得伯恩斯强调的政治限制神奇地被解除了：因为有了民众的支持，美联储才有能力抗击通货膨胀，并经受住来自白宫的任何指责。然而，尽管沃尔克背后有了这股强大力量的支持，他还是以最温和的方式，来说服联邦公开市场委员会中那些缺乏勇气的成员。他声称，转向货币供给量目标，可以无痛苦地降低通货膨胀预期，从而使经济免于陷入长期衰退。他向同僚们保证，他们随时可以回头。“即使我们采取一个新的方法，”他说，“也不意味着我们会永远陷于其中。”

他并没有做太多的事情来指挥美联储投入战斗，相反，他在故意等待着市场恐慌帮助他完成指挥。从这一点上看，他并没有明确反对伯恩斯在贝尔格莱德的讲话。在通常情况下，正如伯恩斯所说的，美联储想对抗政治潮流往往就会承受强大的压力；只有在这种极为特殊的时刻，美联储才能拥有沃尔克开拓的活动范围。1951年，美联储曾因通货膨胀率一度触及20%而坚决抵制杜鲁门总统。1979年，12%的通货膨胀率及美元所受到的冲击则给了沃尔克一个展示其卓越才能的机会。在经济平稳时期主持工作的美联储主席，就像在和平时期执政的美国总统，他们面对的是一系列与其他时期完全不同的挑战和机遇。

格林斯潘预料到了这次“沃尔克冲击”，或者说他至少预料到了类似的事情。在这个周六特别之夜临近之前，他基于对民意调查的预测，告

诉《财富》杂志，通货膨胀率一定会降下来。物价将会逐渐稳定，其原因不是“政治家们变得聪明和勇敢，或者是一些经济学家设计了一种简单、没有痛苦的经济政策来减缓通货膨胀”。他解释说：“这一切只是因为美国人，特别是中产阶级，已经受够了通货膨胀，所以联邦政府必定将被迫采取能对抗通货膨胀的有效政策。”到了10月，在谈到周六特别之夜时，除了称赞沃尔克为“一名悍将”外，格林斯潘没有说太多。然而，让他感到遗憾的是，这场对抗通货膨胀的战役没有进一步进行下去。如果货币政策的目标是抑制过度的货币创造，那么政府就需要减少对抵押贷款的补贴。

在众多政治家中，里根最关注民众对于通货膨胀所产生的愤怒情绪。1979年11月，在“沃尔克冲击”后的一个月后，里根正式启动了他的总统竞选活动。他用拖长的声调将美国形容为“山丘上一座闪亮的城市”。《时代周刊》将里根视为“浪漫的保守派”，而其他人则认为他太天真。“里根从《读者文摘》中走了出来，”《新共和》（*The New Republic*）曾对其嗤之以鼻，“他做事就像达菲鸭一样直接、莽撞。”然而，无论人们对这位候选人持何种看法，都一致认为他在通货膨胀上的立场是清楚的。他痛斥不断上涨的物价，不只是因为它扰乱了经济，更是因为它威胁到了民众的日常生活。通货膨胀是强迫女性放弃家庭责任而加入劳动力大军的罪魁祸首。

早在当年9月，在玛丽安德尔湾的会议上，里根曾试图说服格林斯潘采纳金本位制。黄金似乎对他和达菲鸭来说都是非常有吸引力的。它唤起了19世纪盛行的英雄个人主义。当时人们购买田产都是用装在皮革质袋子里的金属货币来交易的，这的确是最简单的方式了。在与格林斯潘谈话的两个月之后，里根又尝试着去说服经济学家米尔顿·弗里德曼。

1980年1月21日，周一，里根和弗里德曼就经济问题进行了非常细致深入的讨论，而那天黄金价格恰巧到达了历史高位。他们的会面地点选在了里根位于洛杉矶机场大道9841号的办公总部，而不是什么豪华游艇上。从里根这间非常不显眼的办公室就能看到机场的飞机库。通货膨胀是这次谈话的首要话题，自10月的“沃尔克冲击”以来，消费价格在不断加速上升。

里根建议道：“如果我们宣布，将实施铸币和出售黄金，那会出现什么结果呢？”如果美国人口袋里装的是金币，那么他们就不会再担心政府会通过策划通货膨胀的方式掠夺自己的财富了。

弗里德曼回答道：“黄金是货币体系不稳定的罪魁祸首。”从当年1月到举行此次会谈时，每盎司黄金的价格已经从559美元涨到了850美元左右，这足以说明黄金价值的不稳定性。“追捧黄金是一种错误的方式……抗击通货膨胀的关键是降低货币增长速度，并控制预算。”

里根的尝试再次失败了。他先是尝试说服共和党最权威的经济顾问，后又转向共和党最权威的经济学教授，但都以失败告终。于是，他决定等待时机，也许未来某位顾问会支持他。

里根对黄金的情怀在一定程度上反映了民众对两位数通货膨胀率的恐惧，而他在预算问题上的立场也反映了那个时代的特点。格林斯潘在1978年有策略地拥护的坎普–罗斯减税提案仍然受到共和党国会议员的青睐，里根也乐意采纳这个提案。1980年1月，大约是在与弗里德曼会谈的同一段时间，里根和众议员坎普以及亚瑟·拉弗（Arthur Laffer）和祖德·万尼斯基（Jude Wanniski）进行了几天的讨论。前者是坎普–罗斯提案积极的联合提案人，后两者则是该议案的支持者。坎普和他的伙伴都有些救世主般的古怪。拉弗尤其不相信，必须采取削减开支的方式来抵消减税所造成的影响，并且对于不认同其观点的人，他都不屑一顾。“在持续动荡的美国政府高层中，最近总是就个人牺牲而喋喋不休，这实在有些令人作呕，”他在发给里根的时事通讯中这样写道，“美联储主席沃尔克指出，如果我们要对抗通货膨胀，美国人民的生活水平将必然会下降。美国财政部长威廉·米勒向我们保证，降低增长速度是有好处的。”拉弗特别强调了一些人的名字，就像一位患了强迫症的隐士在密谋着，如何给予敌人毁灭性打击。随后，他又把自己的想法告诉了这些老古董。“那些让人愉快的议案，多半对你也是有好处的，”他鼓吹道，“降低税率就是最直接的例子。”税率的降低可以通过税基的扩大来补偿自己。里根喜欢令人愉快的信息，因此他立即被征服了，很快就被说服了。自1980年1月的会议之后，坎普就四处宣扬共和党的领跑者在大力支持自己。

格林斯潘其实对坎普–罗斯提案的教条并不赞同，正如他对里根的金本位执念并不是由衷地赞同一样。在安德森的帮助下，格林斯潘的一只脚已经踏入了里根的阵营，然而到1980年1月时，里根的立场却开始与格林斯潘有所不同了。格林斯潘一直信奉严格的货币政策，而里根对黄金的信仰十分幼稚。这一点，格林斯潘已经屡次告诉过里根了。格林

斯潘一直以来都是支持减税的，但里根在接受这一理念时却过于轻信了。他认为在实行减税政策时没有必要同时削减政府开支，而这一点对于减税政策的长期可行性是至关重要的。从格林斯潘的角度来看，里根的“小政府”理论与他是一致的，但是在政策细节上存在差异。然而，在一些社会问题的治理上，里根甚至成了格林斯潘的对立方。用才华横溢、同时也是格林斯潘门徒的国会议员戴维·斯托克曼（David Stockman）的话来说，里根代表了“反对枪支控制的混蛋、神创论的拥护者、支持政治迫害的人，以及脑容量极小的好莱坞百万富翁。对于他而言，供给理论就是多生产一辆奔驰车”。

格林斯潘对里根的复杂感觉，可以从他刻意与里根保持安全距离这一点上看出来。里根的团队在致力于“寻找多种解决方案，并将考虑一些创新的想法”，当年11月，格林斯潘这样对《华尔街日报》说道，“但我并没说那些都一定是好的想法”。同时，他继续着自己的社交生活，与沃尔特斯一起参加电影《超人》在肯尼迪中心的首映，并陪同她到白宫参加庆祝中东和平协议的国宴。沃尔特斯不太喜欢基辛格对《超人》所作的评论。“我要感谢华纳兄弟拍了一部讲述我的一生的电影。”基辛格带着一口德国腔如是说道。不过，格林斯潘并没有为此感到困扰。虽然在缓和中东局势方面，基辛格做了很多努力，但中东和解是在基辛格卸任国务卿之后实现的，这一事实足以让基辛格收敛一些，至少稍微收敛一些。在众人面前，格林斯潘始终保持着智者形象，这一点很令人印象深刻。1979年年末，他与《财富》杂志合作对长期经济作出展望，并正确地预测到，随着通货膨胀率的下降、公司税的降低以及管制的放松，企业投资将会增加，从而使20世纪80年代成为美国经济的繁荣期。1980年3月，他在《挑战》（*Challenge* ）上发表了一篇有先见之明的文章，不过，其形式有点奇怪。通过对金融脆弱性进行反思，格林斯潘向外界表明了他对这些恶魔的深度理解，而这些恶魔在其担任美联储主席期间总是不断作祟。

格林斯潘发表这篇文章的那天，正好是1929年股市崩盘50周年纪念日。在那次崩盘之后，美国经济就进入了20世纪30年代的大萧条。如果历史将重演，格林斯潘指出，那危机将不会来自股票市场，而是来自房地产市场。20世纪70年代期间，房价已经翻了3倍，然而，由于泡沫建立在大量债务的基础上，所以泡沫的破裂将引发经济的长期低迷。另外，房地产泡沫的风险已经被“国际金融极其复杂的发展”放大。银行家们的创新能力超过了公众对于风险所必需的理解能力。“这些金融创新很可能存在一些结构缺陷，一旦出现问题，中央银行的标准救助程序将

无法妥善地应对。”格林斯潘如是写道。银行和准银行金融机构之间的联系由于一系列借款交易而变得越来越紧密，这使得一家机构的倒闭将会牵连到其他机构。另外，各机构的资本与资产比率也被允许不断缩水，这很让人担忧。格林斯潘预言：“任何陷入困境的银行将不得不由中央银行或国际机构进行救助，或被未陷入危机的银行收购。”

尽管他曾经反对救助，但格林斯潘还是向读者保证，1929年的危机绝不会再次发生，因为中央银行一定会实施救助。当一家银行刚出现破产苗头的时候，中央银行就会进行救助，即使这对经济的长期增长是不利的。“全世界的货币当局为防止信贷出现紧缩，首先受命进行的工作就是确保政策具备过量的力度……通货紧缩会很快结束，但随之而来的就是……经济停滞……因此，在当今的政治和制度环境下，经济大萧条的重演是最大的隐忧。”格林斯潘总结道。

1980年3月10日，格林斯潘拉开了自己与共和党在经济政策方面的距离，后者有些太天真了。格林斯潘出现在美国参议院银行委员会，两侧站着五任白宫经济顾问委员会前主席。他加入了公证人团，以此来反对税收减免能实现“自我填平”的幻想。

“如今依然存在一些不切实际的幻想，他们认为，面对严重的通货膨胀问题，我们不用通过极端的措施就能解决它。”他感叹道。然而，极端的措施是不可避免的，因为预算赤字的实际规模远大于现在公布的数据。如果把政府所提供的贷款担保算进来的话，那么政府支出的真实水平肯定会高于传统预算所涵盖的数额。无论里根周围那些总是爱妄想的思想家怎么能言善辩，现在都必须立即给“利维坦”套上缰绳了。

参议员以及资深民主党人威廉·普罗克斯迈尔曾在6年前反对格林斯潘成为白宫经济顾问委员会的主席，这一次则对格林斯潘的说法表示了认同。

“以美元计价的预算外资金是预算内资金的4倍，”普罗克斯迈尔惊讶地问道，“我的问题是，你是否将其看作一个真正的漏洞？”

格林斯潘回答道：“我想我肯定会认为是的，主席先生。”

“这是一个非常受欢迎的警告。”普罗克斯迈尔感激地说道。他指出，联邦贷款担保刚刚被用来向克莱斯勒公司提供救助，与此同时对纽

约市的贷款担保量也在不断上升。考虑到所有这些由政府支持的货币创造活动，毫无疑问，通货膨胀将会越来越严重。

普罗克斯迈尔转向旁边的沃尔特·海勒，他是肯尼迪与约翰逊政府时期减税政策的设计者。他向海勒指出，有一些民主党人迫切渴望平衡预算。他想知道海勒是否会支持自己的政党在削减开支方面改弦更张。

“你说得很对……世界已经变了。”海勒承认道。海勒说，对自己而言，只要美国国会不对支出施加死板的控制，他就乐于接受削减赤字。

“我说的不是死板的限制。”普罗克斯迈尔暴躁地回应道。“格林斯潘先生刚才所说的，我认为精彩极了，这才是我最关心的。”他继续说着，其实是在暗指预算外贷款担保额的增长。对20世纪70年代无节制的行为挥下斧头，现在确实正是时候。

海勒辩解道，预算中的几大部分其实已经得到了很好的控制。

“那是否考虑到了预算外信贷量的大幅增加？”普罗克斯迈尔追问道。

“暂时还没有考虑进去。”

“难道不应该被考虑进去么？”普罗克斯迈尔逼问他。

海勒言辞闪烁并且一直在回避，直到两人陷入僵局。不过，一个奇怪的逆转已经悄然发生了。普罗克斯迈尔与崇尚经济自由主义的格林斯潘站到了同一阵线，合力抨击民主党人海勒。正如海勒所说的，这个世界确实正在发生变化。对于格林斯潘这种保守主义的经济学家而言，这种变化越来越让他们分不清敌我了。当格林斯潘对整个政策环境进行调查时，他会发现，沃尔克这位民主党的美联储主席正在通过行动来表达他的硬通货理想，而身为民主党的参议院银行委员会主席普罗克斯迈尔，正在表达他的预算保守主义。与此同时，格林斯潘自己党派中的一些人又成天沉浸在渴望的“爱乐之城”中。与其说他们什么都没做，倒不如说他们什么都不懂。

然而，如果格林斯潘仍想获得高位，他就不能在这种重新洗牌的事情上想得太多。

格林斯潘与共和党中里根一派的问题可能有一种解决方法：提名杰

拉尔德·福特成为共和党总统候选人。从1979年夏天开始，民意调查显示，福特比任何人更有可能在共和党初选中击败里根，而福特的前助理人员正在说服他重新向白宫发起冲击。《华盛顿邮报》指出，这些人都已经不再接近其他人的竞选活动了，但也有一些人，比如格林斯潘，还在以非排他性准则暗中和里根“调情”。对于福特而言，他并不急于作出参与竞选的决定。“似乎不明确表明是否参选对我们而言会更有利。”他在1979年9月曾这样对《华盛顿邮报》说，并采用了庄严的复数。在这一年剩下的时间里及1980年，福特在“进退”的选择上含糊其词。他坚持说自己并没有计划进行一场竞选，他还坚称，自己知道，在政治中，做些什么会比说“决不”更好。

就在格林斯潘向普罗克斯迈尔发表证词时，最关键的时刻逐渐临近了。一些州的初选投票已经结束了，福特如果想要争取更多的代表，从而获得提名，那么他必须迅速介入了。1980年3月5日，随着时间慢慢变少，福特接受了沃尔特斯的专访，并宣称他参加竞选的可能性约为50%。随后，他针对卡特的演讲发表了一系列攻击，同时，他也得到了基辛格的支持，这自然引起了很多狂热媒体的关注。3月12日，也就是在格林斯潘前往参议院银行委员会之后的两天，福特在华盛顿会见了几位他以前的顾问，并讨论了自己获胜的概率。一位记者问格林斯潘，他会建议福特怎么做。“对于有些决定，其他人不应该给予任何建议，”格林斯潘害羞地回答道，“比如说，我问你，我应该和珍妮结婚吗？你该如何建议？”

几天后，格林斯潘飞到加利福尼亚州，前往福特在兰乔米拉（Rancho Mirage）的家中。这位前总统身边已经有了一个智囊团：有发起福特委员会草案的美国空军前部长托马斯·里德（Thomas Reed）、白宫前助理约翰·马什（John Marsh）以及3位政治顾问。格林斯潘则是这个团队里唯一负责高级政策的人物。在3月15日那天，福特的顾问们就竞选成功的可能性进行了两个小时的辩论。然而，他们的结论很悲观，在这个最后的阶段，福特战胜里根的可能性几乎可以忽略不计。

自那次会议开完之后，福特就必须面对在他的别墅门外安营扎寨的记者了。最后，福特一改以往模棱两可的态度，坚定地宣布：“我不是一个候选人，并且我也不会成为候选人。”随后，他便换下西服和领带，气冲冲地前往高尔夫球场，他的3位拥护者紧随其后，其中就包括格林斯潘。那一天，福特打出了他人生中最糟糕的一场高尔夫球，开杆击球十分不稳定，连续打到棕榈树丛里，错失容易的关键球，最后一直

打到了天黑才完成所有洞。福特的助手让他的朋友们与他保持一定距离。“让他一个人静一静，”其中一位助手这样回绝了打来电话试图劝慰福特的人，“并且请转告其他任何人也都不要打扰他。”

在福特出局后，格林斯潘将自己的重心又转到了里根身上。他与前总统福特的密切关系成了他的一大优势，因为里根的顾问们对于邀请福特作为竞选搭档的前景很感兴趣。这是一个非常古怪的想法：美国历史上从来没有过前总统后来成了副总统的先例。不过，民意测验一直显示，福特很受欢迎。如果能把支持福特的那些选民争取过来，那么将增大里根击败卡特的可能性。1980年6月，里根计划前往兰乔米拉拜访福特。随着拜访的日期将近，里根的竞选主管比尔·凯西（Bill Casey）向他仔细说明了福特想从他这里得到的东西。凯西说福特将建议让基辛格加入竞选，并暗示里根接受这个建议。另外，福特对经济政策也有一些想法，凯西接着说道。随后凯西还根据自己与格林斯潘的一次长谈，为里根提供了一些细节的预览。“格林斯潘告诉我说，对于你全力推进坎普–罗斯提案，福特将表达他的担心和怀疑，”凯西这样警告里根，“他是担心预算对通货膨胀可能产生的影响。”

两年前，格林斯潘曾经为坎普–罗斯减税计划亮了绿灯。不过，凯西指出，格林斯潘私下里认为，选民可能会对这样一份免费的午餐感到怀疑。凯西本人似乎也同意格林斯潘的说法。“格林斯潘对如何处理这个问题有着建设性的想法，”凯西接着说，“为了使我们的税政状况可信，必须承诺会相应地缩减政府规模和管辖范围。”

凯西随即将自己为这次拜访准备的备忘录交给了里根，里面还附上了一条关于着装要求的注释。“福特打算穿深色西装和金色的开襟衬衫。”他透露。

里根正式拜访了福特，两人讨论了关于竞选搭档的想法，但没有达成一致。一个月后，即7月7日，格林斯潘被任命为里根的经济顾问团主席。福特曾经的预算办公室主任和其副手也将加入顾问团。格林斯潘和他以前的同僚老前辈都在尽自己的最大努力来协助里根成功竞选。

格林斯潘刚正式加入里根的顾问团，没过几天，各路人马就相继抵达了共和党全国代表大会的举办地底特律。里根的竞选团队被安置在了广场酒店（Plaza Hotel）的69层。7月13日，在共和党全国代表大会正式开始的前一天，福特再一次接受了沃尔特斯的采访。当被问及他成为副总统后的雄心壮志时，福特勇敢地把自己的姿态放得很低。在电视里，

他表现得十分自如，显然他对出风头这件事乐此不疲。

采访结束后，福特对沃尔特斯说：“如果你看到格林斯潘，告诉他，我想和他谈一谈。”沃尔特斯随即将这一消息传达给了格林斯潘，但当时她并没有把这件事放在心上。

7月14日是周一，恰巧又是福特的67岁生日。在其妻子贝蒂的陪同下，他去了里根的酒店套房。里根和南希专门开香槟为他庆祝，并送给他一个古老的乌雅印第安人烟斗。当聊起副总统一事时，福特宣称，他和贝蒂希望能过上安静的退休生活。然而，那天晚上福特出现在了底特律的乔·路易斯体育场（Joe Louis Arena），并发表了一场激动人心的演说。“这个国家对我来说意义太重大了，因此我无法再继续舒舒服服地闲坐在公园板凳上。”他这样说道。“算我一个！”他高声喊着。然而问题在于，他将以什么样的身份来为自己的国家做点事呢？

受福特的闪烁其词的鼓励，里根团队决定对他施加一些压力。竞选主管凯西和民意测验专家迪克·沃瑟林（Dick Wirthlin）在周二拜访了基辛格，他们告诉基辛格，如果没有福特，里根将没办法在选票上击败卡特。鉴于选情的估计，福特有义务为了共和党而成为竞选搭档。基辛格答应将这个信息传给福特，而当天晚上他就会和福特碰面。

当基辛格跟福特说起里根团队的态度时，福特想见一下格林斯潘。当时，两人都与很多共和党高层官员一起，在一艘属于共和党资金筹措者的游艇上参加派对。里根这次的提议听起来像是真的。福特说，它绝不是一些媒体的谣言。这位前总统明显十分兴奋。“那是第一次，我感觉福特真有可能愿意当里根的竞选搭档。”格林斯潘后来这样告诉《华尔街日报》。

福特和格林斯潘离开了游艇，前往福特位于广场酒店70层的套房，该套房就在里根的楼上。他们在那里与基辛格和其他几位顾问碰了头。直到午夜时分，他们仍在反复讨论“里根–福特联盟”的可能性，每个发言者都提出了建设性建议。最后，所有人都认可了这样一对“梦幻候选人组合”。关于伊朗石油交易的芥蒂完全被遗忘了，基辛格和格林斯潘将一起负责进一步讨论联盟的具体条款。

在大会召开的第三天，即7月16日，关于“梦幻候选人组合”的谈判从这天上午就开始了。基辛格和格林斯潘认为福特应该被设定为类似执

行副总统的角色。他将负责外交政策、预算以及其他一些事务。事实上，与其说他是副总统，不如说他是联席总统。

如果说让里根阵营接受这些条件是很有可能的，那么这个联盟的最大风险其实在于福特并没有足够的动力去担负这一角色。尽管他有些优柔寡断，但福特仍然可能会选择临阵退缩。前一天晚上的兴奋正在渐渐消退。

在上午的谈判进行到一半时，格林斯潘特地中断了一会儿，专门去敦促福特不要中途退出。据他了解，这位前总统和贝蒂都非常享受退休生活。通过引用在尼克松总统任期行将结束时伯恩斯跟自己说的话，格林斯潘告诉福特，他对这个国家负有责任。

“你看，如果我真打算这么干，你愿不愿意加入并且在经济方面支持我呢？”福特问道。

“如果我待在这里，并强烈建议担任副总统不是一个坏主意，那么我只能别无选择地对您的要求表示同意。”格林斯潘回答道。

当天下午5点，福特在特勤人员的陪伴下，再度来到里根的酒店套房。他表示希望得到格林斯潘和基辛格的协助。里根很愉快地答应了他的要求。一个半小时左右之后，由于要去平台上欢迎里根的国家安全顾问理查德·艾伦（Richard Allen），会谈中断了，于是福特离开了。当时，理查德·艾伦正在来会见候选人的路上。

当理查德·艾伦进入里根的套房时，有一些顾问正安静地坐在U形长沙发上，房间里显得异常安静，就好像他们在隐形催眠师的集体咒语中倒下了。

理查德·艾伦问里根是否需要什么。

“哦，不，”候选人回答说，“但还是很感谢你。”

当理查德·艾伦转身离开时，里根突然问道：“你觉得福特提出的交易怎么样？”

“什么交易？”理查德·艾伦回应道。

“福特希望任命基辛格为国务卿，任命格林斯潘为财政部长。”绕了一大圈，现在看起来格林斯潘终于要得到他一直渴求的职位了。

“这是我听过的最疯狂的交易。”理查德·艾伦回应道。那些坐在U形沙发上、目光呆滞的家伙们可能被排除在“肥差”之外。除了这个事实之

外，还需要考虑到，里根一直以来都被视为共和党改革派的领袖人物。他在竞选中所作的承诺与福特及旧派人士的立场直接相悖。

不管这是否是一笔疯狂的交易，理查德·艾伦已经意识到，“梦幻候选人组合”可能已经箭在弦上了。再有几个小时，里根就将宣布自己选择的副总统人选。除了福特，里根几乎没有为任何其他潜在的竞选搭档做过任何准备工作。

一个小时后，沃尔特斯在乔·路易斯体育场楼梯上进行着直播报道。她站在美国国旗面前，金色的头发波浪似的搭在肩上。接着，她拿起身前的话筒，透露道，根据极可靠来源的消息，“高级顾问”已经“成功攻克了难题，找到让福特开金口的办法了。”“一位福特的亲信告诉我，前总统现在必须做的决定是权衡国家利益与个人感情，”她吐露道，“福特答应的可能性还是很小的，但他还没有正式或明确地说‘不’。”

晚上7点半左右，福特本人与沃尔特·克朗凯特（Walter　Cronkite）出现在哥伦比亚广播公司。当摄像机对准他时，他的政治欲望似乎又被刺激起来了。福特表示，如果能保证自己扮演的是“有意义的角色”，他会认真考虑竞选副总统。同时，他还补充说，自己和贝蒂已经开始拿去副总统官邸定居的事开玩笑了。沃尔特斯决心赶上自己的竞争对手，她急急忙忙赶到哥伦比亚广播公司的临时演播室，在福特出来时截住了他。当轮到她在直播中“盘问”这位前总统时，福特解释说，与华盛顿过去30年自己所知道的副总统与总统关系相比，这次的“梦幻候选人组合”将承担完全不同的角色。

在广场酒店的套房里，里根通过小憩恢复了精力，他的目光停留在3台被调成静音的电视机上。当他在其中一台电视机的屏幕上看到了福特时，他立刻叫人调高了音量。理查德·艾伦在一边密切地观察着里根。当天晚上，他一直在做笔记，在他看来，福特关于权力分享的言论让里根感到震惊。

理查德·艾伦瞅准机会，立即建议里根发布一份声明，公开否认联席总统的安排。

“我不能这样做。”里根有气无力地说。然后，在短暂沉默之后，他问道：“还有谁？”

“布什。”理查德·艾伦说。

里根对此提出了异议。乔治·H.W.布什（George Herbert Walker Bush）代表的是共和党的当权派，而且他在民众中的人气根本没法和福特相比。此外，布什还把里根倡导的“自我填平式”减税比作“巫毒经济政策”。

里根继续坐在电视前，吃着他最喜欢的果冻豆。此时，关于“梦幻候选人组合”的谈判正在楼上进行着。晚上8点，谈判终于结束了，根据理查德·艾伦事后的记录，当时里根说道：“难道福特没有意识到，无论如何我都不会接受他的提议吗？如果我屈服于这样的要求，在世人眼里我将会是一名怎样的总统候选人？”

大约半个小时后，里根得知福特想跟他聊一聊。他走到卧室拨通了福特房间的电话，然而几分钟后他就出来了。对话已经取得了发展，他告诉自己的助手。基辛格已经退出了国务卿一职的竞争。正如理查德·艾伦也能感觉到的，格林斯潘绝对不会两手空空地退出。

在楼下的会议中心里，新闻主播们交头接耳地交换着关于“梦幻候选人组合”的小道消息。为了能在这场竞争中脱颖而出，沃尔特斯决定让观众知道，福特曾通过她向格林斯潘传达过信息。通过由此而建立起来的内部人士的威信，她预测，福特最终将会采纳他从格林斯潘和基辛格那边获得的建议。

当电视明星还在喋喋不休时，各位共和党代表已经来到了决定未来提名人的唱票环节。晚上11点13分时，蒙大拿代表团的选择最后决定了里根的胜利。会议中心和里根的套房都响起了欢呼声。然而，关于“梦幻候选人组合”的谈判仍然进行着。如果不能尽快敲定的话，就完全没有时间去重新确定其他副总统候选人了。

就在快要得出结果之时，谈判突然被延长了。当天晚上11点半时，福特出现在了里根的酒店套房里。“看吧，这样肯定是行不通的。”他说道。显然他临阵退缩了，5分钟后，福特就消失了。

当福特离开后，里根团队沉默了。

“好，那我们现在怎么办？”里根问道。

“我们给布什打个电话吧。”理查德·艾伦冒险地提议道。

里根看了看其他顾问，没有人提出其他副总统人选，也没有任何人反对理查德·艾伦的提议。

“好吧，那给布什打电话吧。”里根下令道。

在短短的几分钟内，里根就向布什提供了共和党副总统候选人的位置，而布什几乎瞬间就接受了。就在午夜之后，里根向公众宣布了副总统的人选。格林斯潘已经快要得到显赫职位了，但最终还是从他的指缝间溜走了。他在共和党中的对手很可能会因为在经济上的痴心妄想而被扫地出局。不过，事实上，“梦幻候选人组合”本身就是一种带有政治色彩的痴心妄想。根本不可能找到一种方式，使得前总统同意在某些条件下出山，而时任总统又完全接受这些条件。

格林斯潘虽然没有能够得到美国财政部长的职位，但这并不意味着他将就此放弃。冒着被里根阵营厌恶的风险，他曾固执地代表福特进行谈判。为了自己的政治前途，他现在可能需要淡化人们对他这一方的要求的记忆，特别是淡化自己要求在内阁中担任要职的记忆。

1980年7月17日，周四，从这天起，格林斯潘开始给历史做起了“推拿”。在这方面，他还有沃尔特斯这个盟友。在6点半后的《晚间新闻》节目中，沃尔特斯出现了，其金色的头发披在了粉白相间的夹克上。在她之前，美国广播公司的一位记者重提了格林斯潘追求财政部长一职的冒险举动，并解释说，正是格林斯潘和基辛格的联合要求导致了福特与里根这笔“交易”的失败。然而，沃尔特斯扭转了整个故事，她则从基辛格的角度进行了分析，并把福特当作了替罪羊。她宣称：“摧毁‘梦幻候选人组合’的正是基辛格，但这绝不是他的错误。”“福特本人曾表示，他想让那些能保证自己开展工作的老部下加入选举，比如基辛格以及经济学家格林斯潘。他这样说并不是基辛格要求的。里根的谈判代表则将这些言论理解为，福特希望将来由基辛格担任国务卿一职，这就是谈判破裂的原因，”沃尔特斯解释道，“基辛格是整件事的绊脚石，他的出现让一切都变了。”

几分钟后，沃尔特斯再次出现在直播中，这一次她身穿卡其色套装和白色衣领的栗色衬衫。她的同事泰德·科佩尔（Ted Koppel）为她的出场配了击鼓声。“一个令人难以置信的故事，这无疑会在未来一段时间里成为政治家们及我们这些媒体人茶余饭后的话题，”他提到了“梦幻候选人组合”一事，“现在，就让我们与一些知道事情内情的人讨论一下吧！”此时镜头转向了沃尔特斯，她旁边是格林斯潘，此外就没有其他人了。

在正式接受采访前，格林斯潘喝了一口水，其白得发亮的礼服衬衫袖口从袖子上延伸出了很长的距离。他还是戴着其标志性的厚重的眼镜，头发像是用了百利发乳（Brylcream）一样光亮。

沃尔特斯开始了她的第一个问题。“格林斯潘博士，”她显然不认为需要公开两人的关系，因此就像初次见面一样称呼道，“听一些共和党人说，福特从一开始就没有打算接受这一职位。然而，他为什么要这样做，并导致了这么多争论？难道只是为了报复里根吗？”

“这不是真的，”格林斯潘回答道，“我认识福特很长一段时间了，我相信在任何情况下他都不会做出这样的事。”

“你的意思是，如果一切顺利的话，福特是会接受副总统一职的，是这样吗？”沃尔特斯身体前倾着，用笔指向格林斯潘的方向，好像要把这些话塞进格林斯潘的嘴里。如果她能让格林斯潘承认，福特已经准备接受副总统一职，那么她就可以迫使格林斯潘进一步说明导致“梦幻候选人组合”失败的其他可能原因。

格林斯潘好像意识到了谈话的走向，躲闪地回答道：“嗯，其实也并不一定。”

沃尔特斯切换了访谈策略。“那我想问一下，”她说道，同时要求得到许可，以便做自己无论如何都会做的事情，“这个计划到底是怎么样的，福特想要什么，未来又将是怎样？”

“嗯，其实里根州长真正感兴趣的是，福特及我要求的‘加强版的副总统职位’。”

“好吧，让我们再具体点，”沃尔特斯一边拿出她的笔记，一边说着，“我们所理解的是，里根就像是董事长兼CEO，而福特则是首席运营官、预算委员会主席以及外交政策方面的负责人等。”在讲到福特要求得到职权时，沃尔特斯的手上下挥动着，显示出了她的重视和关切。“里根负责作出决定，福特负责执行。”在格林斯潘提到“执行”一词时，她的手握成了拳头然后又放下了，好像是在强调执行的决定性。“真是这样的吗？”

“嗯，本质上来说是这样的。”格林斯潘说道，带着一些不确定性。

“也就是说，福特是愿意负责内阁的日常运营工作的。”沃尔特斯似乎是在引导着他说出什么。

“事实上是这样。”格林斯潘小心翼翼地回答着，他尽量保持着中立的态度，但这次访谈似乎在向着对他不利的方向进行。

“现在，我们听到的说法是，”沃尔特斯继续说，“里根阵营不愿意接纳基辛格，而这又是谈判破裂的原因。那么为什么当时福特没有让步呢？”

“事实上，此次谈判比我参加过的任何一次谈判都更顺利，虽然当时我不在现场。”格林斯潘含糊地说道。

沃尔特斯不会就这样让格林斯潘避开问题。“让我们再回过头来聊聊基辛格，”她声色俱厉地说道，“我的理解是……”

沃尔特斯突然停下来，并调整了说话的语气。难道是格林斯潘在镜头没有对准自己时向沃尔特斯做了个鬼脸？“我不是有意表现得这么鲁莽的。”她结结巴巴地向客人表达了歉意。然而，气氛只缓和了一会儿，随即就又恢复到先前的紧张程度了。“我们似乎都听到了相同的故事，我的理解是里根阵营似乎不肯接纳基辛格博士。这是假的吗？”

“嗯，这可能是真的，也可能不是真的。”格林斯潘含糊地回答道。

“那最后到底是什么导致了谈判的破裂呢？”沃尔特斯问道。

沃尔特斯触及了问题的症结所在。此时此刻，格林斯潘要么必须承认“梦幻候选人组合”是因为个人而破裂的，要么他就必须对福特令人发狂的犹豫不决提出指责。

“谈判的破裂还是由于福特再也没办法说服自己说出‘同意’二字，”格林斯潘回答道，“事实上福特一直在往那个方向靠近，我原本以为他会同意，但似乎他再也做不到了。”

格林斯潘说完之后，演播室出现了短暂的安静。摄像机被拉到了全景拍摄处，镜头中沃尔特斯仍然向格林斯潘倾斜着身体，她的右手轻轻搭在手臂的边缘。

“这样真的行得通吗？”沃尔特斯再次提高了声音，“一位负责外交政策和预算的副总统？另外，有白宫幕僚长吗？”

“没有，这和通常的情况不一样。”

“因此，福特将会扮演这一角色。”

“是的。不过，请稍等一下。”格林斯潘反驳道。时间过得很快，这

将是他最后的一次机会，可以用来为刚刚过去的48小时作出一个合理的解释。“总统的负担太重了，我觉得，在整个美国联邦体系中引入加强版的副总统职位是不可避免的。”他冒险地回答道。

没过多久，采访就结束了。格林斯潘尽了自己最大的努力来平复那些早已怒发冲冠的对手。“梦幻候选人组合”并不是一场庸俗的权力游戏。对美国宪法体系的未来而言，这是一种有远见的尝试。

在底特律充当过政治掮客后，格林斯潘切换回了自己更熟悉的角色，例如数据专家和经济学家。他充分利用里根的首席预算顾问这一职位，公开向坎普–罗斯减税提案开战，该提案自负地认为减税能够最终实现“自我填平”。1980年8月，他开始整理资料，以便估算究竟有多少额外的经济增长和政府税收收入是减税政策带来的。最后，格林斯潘得出的合理结论是：每削减100美元税收，只能带来17美元的新税收，而这意味着预算赤字会扩大83美元。如果坎普已经对里根的经济政策实施了巫术，那么格林斯潘就准备充当“驱魔者”。该研究还表明，里根的减税计划只有缓慢地分阶段执行，并同时大量削减支出，才是可以负担得起的。然而，里根被束缚住了。他已经承诺要减税、实现预算的平衡以及增加国防开支。他的对手嘲笑道，里根提出的经济计划需要的是变魔术用的烟雾和镜子。

由于急于反击外界批评，里根的团队宣布，总统候选人将很快就预算问题发表一次重要演说。该计划在里根团队内部被一致称为“镜子演说”，不过该演说的内容可绝不像名字那样容易达成共识。格林斯潘的老朋友马蒂·安德森认为，在里根提到的3个承诺里，预算平衡将会是最早被放弃的。增加国防开支是不可动摇的，而减税则是里根与卡特的广泛保守经济计划唯一有区别的地方。里根本打算前往芝加哥去阐述他的财政观点，然而就在他准备动身的几个小时前，事态有了些许变化。詹姆斯·贝克（James　Baker）是得克萨斯州的一位精明的政治操盘手，当初曾空降为布什的竞选搭档，他坚持认为不能这么轻易放弃预算平衡的承诺。

贝克既散发着普林斯顿大学所培养的优雅，又保留着其家乡美国西南地区的质朴。他总是穿着量身定做的西服摆出各种令人肃然起敬的姿势，而其嘴里却始终在咀嚼着北印第安人的烟草。这对安德森来说很重要，因为贝克是共和党里面最聪慧的竞选操盘手。如果他说赤字计划是

一个错误，那么所有人都会非常谨慎地思考他的意见。

“我们不可能背着500亿美元的赤字赢得选举。”贝克抗议道，暗指安德森已经默许了该赤字额。忍受如此大规模的赤字将会使里根受到重创。“你们一定能有办法处理好这个问题的。”贝克坚持说道。

安德森已经在芝加哥市中心的希尔顿大酒店安顿好了，格林斯潘和国防专家威廉·范克利夫（William Van Cleave）也在那里。那天晚上，他们三位本计划向美国全国性媒体简要地介绍一下“镜子演说”。贝克的意见让他们有些不知所措了。如果500亿美元的财政赤字是不能接受的，那么他们三位就必须尽快想出能减少赤字规模的办法。

安德森提出了一个逃避策略。美国参议院预算委员会最近公布了一个乐观的预测，它使得里根的计划看上去是行得通的。5年之间，按照该预测，安德森将额外获得2 240亿美元可操作资金。然而，在他能够相信参议院的数据之前，安德森必须拉格林斯潘入伙。“一个快乐的、对该计划充满信心的格林斯潘直接关系到那天晚上的新闻发布会是否能成功。”安德森后来回忆道。新闻界都知道格林斯潘是真正懂得这一切的人，有他的支持至关重要。

不过，格林斯潘对参议院的预测并不赞同。它假设每年的经济名义增长率保持在12%左右，而由于实际增长的趋势率只有3%，那么这样计算下来每年的通货膨胀率将会是9%。换句话说，只有在极不负责任地对待通货膨胀的情况下，美国参议院的预测才是负责任的。

格林斯潘告诉安德森，参议院预测的意外之财必须调低1/5。然而，即使经过这样的修订，他仍然表现得很焦虑。参议院给出的不可信预测是“救命”数据的“糖衣”，而且安德森已经将它“烘焙”成了自己的计划。这种结合显然是难以让人消化的。

格林斯潘建议，将散发给记者的说明书里的所有数据简单删除，因为这比说明书中充满着错误数据要好。

安德森显得有些惊慌失措。里根在很多人眼里已经是一个只会耍花招的候选人了，因此安德森必须要在细节上安排妥当。

格林斯潘要求翻阅赤字预测的那些材料，然后就独自霸占了房间里的软沙发，撤到了自己的私人世界中。安德森能感受到时间的流逝。新闻发布会还有一个小时就要开始了。如果要改动说明书里的数据，那么预算表格就必须打印出来，影印后再装订到其他材料上。

格林斯潘还在静静地思考着。最终，安德森再次询问了格林斯潘，他们是否能使用调低后的参议院数据。

格林斯潘疑惑地望着他的老朋友。这16年来，他们的友谊一直很稳定，而且又一起从兰德的沙龙转战到共和党前线，格林斯潘当然不会拒绝他提出的要求。数字虽然不完美，但也足够好了。

为防止格林斯潘再次临阵退缩，安德森迅速抓起预算表格，直接奔向楼下的新闻发布室，坐在一个古老的皇家打印机前，炮制出了一张涵盖了里根经济计划精华的表格。

当新闻发布会开始的时候，格林斯潘的表现完全是安德森希望看到的样子。他展现出了技术专家的严谨，并将共和党的供给端一派当作了顺手的陪衬。他将里根的财政预算展现为一个节制的典范，同时严肃地提醒记者们，以“自我填平”的假设来论证减税政策的可行性是很危险的举动。记者们的反应跟预计的一致。“坎普和罗斯的名字根本没有出现在里根的演说中。”伊丽莎白·德鲁（Elizabeth Drew）在《纽约客》中惊叹道，显然她抓住了这位候选人核心团队的本质。“里根已经加入了传统保守主义的主流。在其新顾问们的建议下，他颁布了一项新政策。”

在格林斯潘的协助下，里根赢得了政策上的尊重：他距离入主白宫越来越近了。不过，无论是里根和格林斯潘都没有预测到后来发生的事。当然，这要感谢一个“巨人”的好意。当时这个身材强壮、有些谢顶的“巨人”一直在旁边观看着一切。

12

“我们真的需要美联储吗？”
“DO WE REALLY NEED THE FED?”

里根作为一个有明确信念的候选人，最终以压倒性的优势当选，他总是劝告自己的同胞去追求伟大，去“相信自己，相信我们有能力完成伟大的事业……我们为什么不相信？我们可是美国人”。然而，“伟大”一词的内涵总是很模糊的，因为里根在设法迎合激进观念的同时，又不断地模糊它们。他支持深度减税、削减福利支出和回归金本位，但又总是很小心地用自嘲式的幽默来软化这些信念。当时社会中流传着一个笑话：“里根的右手不知道他的极右手在忙什么。”有些人说，这个笑话就是里根本人想出来的。他将名望视为让人昏昏沉沉的东西。他对记者说：“我经常为政府可能发生的事情忧心忡忡，这使我在许多个下午都难以入眠。努力工作是不会死人的，这也许是真的，但我想说的是，为什么要去碰运气呢？”

像大多数选民一样，格林斯潘很愿意把赌注压在还未成熟的人物上，即使20世纪70年代的政治变化使其逐渐与民主党参议员威廉·普罗克斯迈尔靠得更近，甚至超过了他与共和党杰克·坎普的小圈子的关系。里根的预算计划在芝加哥赢得了很高的声望，而格林斯潘继续在候选人的帮助下积累着自己的声望。在一次漫长的、横贯整个美国的飞行中，马蒂·安德森为格林斯潘与里根安排了一次会谈。在这段漫长的旅途中，格林斯潘就美国国内问题给里根做了切中要害的简短介绍。他利用这次机会确实增加了里根对他的好感，不过在很大程度上是靠听里根讲有趣的故事，并彻底将安德森为其准备的冗长报告抛在脑后。格林斯潘同样也受到了弗吉尼亚州参议员约翰·华纳（John Warner）及其身为女演员的妻子伊丽莎白·泰勒（Elizabeth Taylor）的邀请。在那里，格林斯潘将帮助里根准备第一次总统辩论。里根后来感谢了格林斯潘，他写

道：“当得知你会在那里并参与其中时，我就会感到很安慰。”随着他与里根总统的关系不断升温，格林斯潘长期以来一直想进入高层的雄心不可避免地再度膨胀。1980年11月中旬，即在大选后一周半时，格林斯潘与总统当选人及其智囊团一起前往洛杉矶参加了一个论坛。在从论坛中心前往饭店的途中，格林斯潘与几名经济学家搭乘了同一辆出租车。当时他说了许多俏皮话，其中有一句听上去更像是披露了自己的心声，而不是开玩笑。“未来的美国财政部长就坐在这辆出租车里。”他脱口而出，并在其他人还在掏钱包时，抢先付了车钱。

然而，格林斯潘希望的财政部职位最终还是落空了。里根的团队最终选择了一头灰发、爱唠叨的美林公司的CEO唐·里甘。里甘之前曾试图买下格林斯潘的咨询公司。然而，格林斯潘并不允许自己气馁。他一面称赞自己的对手是一个非常聪明和坚忍的人，一面很快就物色到了另一个适合自己的角色，那就是白宫预算办公室主任。税收和支出将是测试里根总统改革承诺的首要试验场。格林斯潘将正好处于刀刃的位置。

里根的新预算办公室主任是34岁的戴维·斯托克曼，这个傲慢的家伙曾嘲笑过里根在控枪方面的立场，并称他为愚钝的百万富翁。他的同事曾形容他是“一颗划过天际的流星”。他自己曾自嘲道：“或许我是历史上最阴险的人物。”然而，无论斯托克曼多么聪明、多么有能力，他都面对着异常艰巨的任务。糟糕的经济前景迫使里根必须重新考虑自己在竞选中的承诺，因为在避免巨额赤字的情况下，要想削减税收和扩大国防支出是非常困难的。在格林斯潘的鼓励下，斯托克曼准备削减社会开支，以便使预算达到平衡。然而，他的工作受到杰克·坎普和供给理论支持者的质疑，他们认为现在采取紧缩政策是没必要的。支持坎普的人断言，削减税收最终会催生“自我填平”的效应。

1980年12月18日，格林斯潘陪同斯托克曼与几位资深的共和党人在曼哈顿新世纪俱乐部（Century Club）一起用餐。斯托克曼努力向华尔街大佬推销里根的经济政策，却受到了质疑。投资者们被供给理论支持者吓到了。他们预计美国财政会出现巨额的赤字，为了弥补随之而来的通货膨胀所造成的损失，债券利率势必将被抬高。斯托克曼对这些“债券义勇军”允诺，里根的减税政策将会匹配相同规模的开支削减。“减税必须通过政治家勒紧裤腰带来获得支持。”斯托克曼说道。

在新世纪俱乐部的其他用餐者的反应恰恰显示了斯托克曼正面临的现实情况。

“华尔街都疯了，”坎普的盟友祖德·万尼斯基咆哮着说，“斯托克曼就是一个精神错乱的人，花了一整天推销根管，并威胁将寡妇和孤儿扔进雪里。”

万尼斯基坚持说：“如果当局将政治资本浪费在削减预算和对社会施加很多的痛苦及牺牲上，那么我们为降低边际税率、黄金美元以及供给繁荣所进行的奋斗都将失去意义。像过去一样，我们会终结于共和党的紧缩政策。”

这一冲突展现了格林斯潘的窘境。在芝加哥，他曾对媒体保证，里根总统的财政预算是说得通的，如果万尼斯基和同伴截取这个片段，那格林斯潘肯定会因赤字泛滥受到一些指责。不过，打击供给理论支持者就像是玩一场打地鼠游戏。在格林斯潘担任里根竞选团队的预算顾问时，他已经给了这些人一记响亮的耳光。如今，他们又从地洞钻出来了。

10天后，在斯托克曼的办公室，格林斯潘出席了一个有关预算的讨论会。尽管斯托克曼个人对华尔街作出了保证，但他一手建立起来的组织并没有对平衡预算作出过承诺。然而，虽然坎普的供给理论支持者在团队中占有一定优势，但弗里德曼的货币主义纯学术派也具有很大的势力。货币主义认为控制货币供应量的方式可以轻易地驯服通货膨胀。格林斯潘的存在是保证两派能安静地坐在一起的微弱希望。

这些人展开了一场关于经济预期的辩论，以求能够巩固里根总统的第一个经济预算计划。供给理论支持者认为，减税这剂补药能刺激美国经济加速增长。货币主义学派则固执地认为，得益于控制货币供给量这一魔法，通货膨胀率将会下降，这会带动利率下行。然而，这两个相互争锋的观点是完全不相容的。高增长意味着资本需求强劲，因此必然伴随着利率走高。如果供应理论支持者是对的，那么货币主义者就不对。战胜通货膨胀则暗示着衰退，如果货币主义者是正确的，供给学派可能不会得到他们预期的增长。斯托克曼身边人没有一个认为这种矛盾可以被解决，因此他们双方作出了一个荒谬的妥协：增长率将保持高位，而利率水平将维持在低位。格林斯潘在会议中一直都保持着沉默。

在会议快结束的时候，斯托克曼走到了盖尔·福斯勒（Gail Fosler）女士身前，问道：“盖尔女士，您有什么看法？”福斯勒是美国参议院预算委员会的共和党经济学家。她是在接到便条后，匆匆忙忙地赶过来的，身上还穿着牛仔裤和高领毛衣，完全是一副节假日的打扮。

盖尔并没有被周围的激进分子吓倒，相反她很有礼貌地说：“这座城市中，你唯一拥有的东西就是诚实。如果你把这次讨论会的结论当作总统的预测，那么你将会失去你的诚实。”

会议很快就结束了，福斯勒和格林斯潘一边聊着，一边径直往自助餐厅走去。

首先，福斯勒很想知道，为什么她会被叫到斯托克曼的办公室开会。她在华盛顿以善于挑那些理论家的毛病而出名，很显然，这次会议不应该包括她。然而，一些有权力的人强烈认为她应该在场。在华盛顿，任何一次邀请都不会是随意发出的。

谁最可能邀请她来呢？为了验证自己给出的答案是否正确，福斯勒看着格林斯潘，然后问道：“我敢打赌，你现在应该很后悔请我来开会了吧？”

格林斯潘很诡异地对她笑了笑。“你做了我最希望你做的事。”他说。

福斯勒又看了一下格林斯潘，他比从外表上看起来更具权谋。在福特政府供职的那些日子里，他开始学会如何在官场上进行斗争的同时保护自己的资本。如果他要作出一种不受欢迎的理智判断时，通常他都会通过一个代理人来完成。

1981年1月20日，也就是在里根的就职典礼后不久，格林斯潘访问了密苏里州的圣路易斯。他在当地其实没什么业务，于是他趁这次访问，私下拜访了经济学教授默里·韦登鲍姆（Murray Weidenbaum）。满脸皱纹的韦登鲍姆不久后就会被任命为白宫经济顾问委员会的主席。他们曾经都在斯托克曼的经济预测委员会里工作。对于供给理论支持者盲目乐观的增长率假设，韦登鲍姆无比愤怒。

虽然格林斯潘明知韦登鲍姆是正确的，但他极力劝韦登鲍姆对此“睁一只眼，闭一只眼”。毕竟，经过供给理论支持者和货币主义者几个小时的讨价还价，这些预测才得以成形。如果即将上任的白宫经济顾问委员会主席坚持重新展开讨论，那无疑会使预算政策变得更糟而不是更好。

然而，当韦登鲍姆进入白宫后，他把格林斯潘的劝诫抛在了脑后。

他不愿在一个荒谬的预测引领下前行，该预测认为高增长率和低利率能同时存在。他不愿在华盛顿偷偷摸摸，不愿胆小地躲在一些阴险的代理人身后，不愿胆小地只挑选比较弱的对手战斗。韦登鲍姆告诉斯托克曼，如果预期的错误不被清除，他就会一路将战火烧到椭圆形办公室。

斯托克曼妥协了，他承诺修正预测中存在的矛盾之处。不过，他也警告韦登鲍姆，不要全面废除供给理论支持者的高增长预期。这样做会使里根政府疏远供给理论支持者，而他们在美国国会的力量绝对是不容小觑的。相反，通过突出保持原状的通货膨胀率，并忽视货币主义者，预测中存在的矛盾可以自行消除。另外，支持供给理论支持者而不是货币主义者还有效地使斯托克曼的预算计划变得更宽松。

韦登鲍姆接受了斯托克曼建议的方向。毕竟，货币主义者断言，通货膨胀率可以很快降低到2%。沃尔克肯定能将通货膨胀率降低至2%，这种想法简直是痴人说梦。韦登鲍姆喊道：“在我的任内，没有人能把通货膨胀率预测成2%。我们将会让整个世界笑掉大牙。”

斯托克曼要求韦登鲍姆，要以他能忍受的最大通货膨胀率来预测未来的经济增长。他想要看到尽可能高的增长率，因为高增长率将使未来的赤字看起来是可应付的。白宫经济顾问委员会主席适当地预计，1982年的经济增长率可能会达到12.4%，即7.7%的通货膨胀率加上5.2%的实际增长率。

当韦登鲍姆将他的预测公之于众时，无论是货币主义者还是供给理论支持者都显示了极大的不满。斯托克曼后来在他的回忆录里写道，有人奚落这位教授先生：“请问默里先生，你这是用什么模型得到的这些数据呢？”

韦登鲍姆双手指着肚子，答复道：“它来自这里，我心中的那杆秤。”

在这场关于预测的辩论中，韦登鲍姆比格林斯潘显示出了更大的勇气，但少了一些必要的智慧。他一直要求，对经济增长的预期必须具备内在一致性，但他站错了队伍。结果显示，那些预言通货膨胀率将被征服的货币主义者距最终胜利只有咫尺之遥。1982年，美联储成功将通货膨胀率降至了3.8%，远低于韦登鲍姆预计的7.7%。与此同时，供给理论支持者对经济高速增长的预言则一败涂地。1982年，经济增长率下滑至1.4%，而韦登鲍姆之前预测的实际增长率是5.2%，两者相比就可以看出其“心中的那杆秤”有多么的不准。韦登鲍姆的高通货膨胀率、高增长率

的预测使斯托克曼的财政预算在纸面上获得了平衡，然而，当预测被证明是完全错误时，低通货膨胀率、低增长率严重压低了税收收入。以当时的标准看，这实际上带来了一场预算灾难。1982年9月，财政赤字就已经达到了1 280亿美元，整年度的赤字则达到了2 080亿美元。这可以说是第二次世界大战后预算执行情况最糟糕的一次了。

格林斯潘的政治嗅觉给他带来了好处。通过躲在代理人身后和只选那些“软柿子”式的对手，格林斯潘没有被这场财政耻辱波及。不过，在躲避这一耻辱的过程中，格林斯潘又积累了一条经验教训。里根的顶级经济官员及格林斯潘对其职位垂涎已久的美国财政部长等人，都很难通过管理预算获得什么荣耀。对于一个拥有无限野心的经济学家来说，真正的奖赏在别处。

真正从这件事情中获益的人正潜伏在一栋大理石建筑里，腿长一点的人12分钟就能从那里走到白宫。当斯托克曼和韦登鲍姆正在编制他们的预算计划时，保罗·沃尔克正在推进一些使预算计划受挫的政策。

沃尔克采取的行动远不止“周六特别之夜”的公告。在里根当选后，他的一系列举措足以让他载入史册。1980年的夏天，美联储的货币“紧身衣”引发了经济衰退；截至总统选举时，美国的失业率已上升到7.5%。补偿的兑现仍遥遥无期：通货膨胀率仅温和地下降了一点点。对美联储发动攻击的时机显然已经成熟。11月中旬，里根的智囊团齐聚洛杉矶，总统当选人的顾问们在这里发布了一份措辞强硬的声明。他们警告道，美联储的独立性“并不意味着缺乏问责”，并要求美联储公布清晰的货币供给量目标，还鼓励美国国会进一步“监控美联储的行动”。

两天后，即11月19日，亚瑟·伯恩斯在华盛顿拜访了沃尔克。他坐在壁炉前面的一把椅子上，点燃自己的烟斗。沃尔克则躺在沙发上，品尝着自己的廉价雪茄。

伯恩斯显得非常激动。他刚刚从洛杉矶回来，在那里弗里德曼和其他人都严厉地斥责了沃尔克。他开口说道：“弗里德曼想要废除美联储，他想用一台电脑替换你。”

沃尔克显得很冷静：“亚瑟，这只是一个隐喻。”

“我理解，保罗，不过，事情没那么简单。”伯恩斯描述了洛杉矶的

会议，该会议已经被弗里德曼痴迷的货币规则主导了。整个会议的基调都预示着美联储的麻烦来了。伯恩斯看起来非常狂躁，这使沃尔克要反过来担心他了。“我以为他会犯心脏病。”沃尔克后来回忆说。

其实不用别人通知，沃尔克也能猜到政治家会攻击他；毕竟，卡特政府以前就曾找过他的麻烦。然而，伯恩斯坚持认为，此次对美联储的攻击比以前更加危险：在贝尔格莱德的演讲中，他已经强调过政治压力。弗里德曼是强大的压力联盟的领导者：该联盟的人同意其观点，并认为美联储或许能被一系列简单的规则所替代。供给理论支持者同样怨恨美联储，因为美联储的反通货膨胀政策使减税很难行得通了。

两个月后，里根总统正式入主白宫。其工作人员透露，他将访问美联储大楼。鉴于伯恩斯的警告，沃尔克对这个想法大发雷霆：他认为总统进入自己的办公室将会产生某种象征意义，这是应该完全避免的。为了防止造成总统侵犯美联储的印象，沃尔克要求会议转移到一个更安全的场所。他决定与里根总统在美国财政部共进午餐。

好像专门为了使这次会面吸引更多的注意力，里根拒绝驱车前往财政部大楼。美国总统已经很长一段时间没有在华盛顿的街道走动了。当里根总统大步跨出白宫的前门时，人们看见一个英俊的、又高又瘦的人，他被助手和特工人员围着，后面还跟着一大群兴高采烈的记者。在美国财政部的台阶上，总统停下来亲吻了来自底特律的7岁的桑迪·科兹（Sandy　Kotz），她是北美小姐选美大赛的冠军。科兹佩戴着一条肩带，上面写着“年轻的共和党人”。进入了财政部大楼后，里根直接坐在了木板会议室的桌子的最前端位置。

里根总统首先说道：“你知道，我很高兴看到了一个预测，它认为黄金的价格将暴跌至每盎司300美元以下。如果这是真的，这将意味着我们在对抗通货膨胀方面取得了巨大的进步。”

沃尔克答道：“我对您的看法深表赞同，总统先生。”对话一开始的气氛如此缓和，他对此很高兴。

“好吧，我希望我们会取得更多的进步。”里根和蔼地说。

此时，被允许参加会议开始阶段的记者和摄影师带着器材离开了房间。

“不过，我有一个问题想让你帮助我。”里根继续说道。

沃尔克谨慎地回答：“如果我能的话。”

里根接着宣布：“我收到一些民众发来的信件，他们很想知道为什么我们需要美联储。你建议我该如何回答他们？”

这是一个惊人的问题。自1913年起，美联储就存在了。里根似乎正在暗示，回到19世纪。

多亏了伯恩斯的警告，沃尔克之前已经对这种问题做好了准备。“总统先生，或许这其中有很多其他状况。不过，我认为你有一个强有力的理由可以用来回答他们——我们经营得很好。不过，只有我们有抗击通货膨胀的勇气……一旦预算得到控制，在控制物价的压力方面我就能作出更好的尝试。”

他的回答很锋利。他不仅回答了里根的问题，而且将焦点转向了预算政策。提到了赤字，财政部长里甘加入了进来，他同意，预算必须回到平衡状态。在讨论了一些关于税收和支出的问题后，沃尔克把里根又引到了钓鱼方面的话题。他越是能避免谈及货币问题，就越能保持美联储的独立性。

午餐结束后，沃尔克回到他的大理石堡垒。预算政策可能是混乱的，而意识形态阵营之间的决斗已经迫使主流经济学家必须选边站。不过，没有人要求美联储主席改变路线。中央银行至上的时代正要到来了。

尽管对里根的预算数字还是存有疑虑，但格林斯潘还是忠诚地参加了公开庆祝活动。当里根总统公布其经济计划后，在1981年2月中旬为期一周的时间里，格林斯潘独自去了5次华盛顿，参加了无数次的白宫会议，并出现在7档电视节目中。尽管他永远不会支持共和党的激进势力，但他还是对官方政策十分尊重。《纽约时报》将他刻画成了类似于政务委员的变身人，他既可以在内部充当顾问，又可以在外部积极地担任权威评论员。他在专业上的易变性似乎正反映了其奇妙的双重人格。他看上去心不在焉，说话温和，并对社交话题漠不关心，连买衣服都成批买。然而，他很有权力，人脉广泛，还有着令人咋舌的高薪。他的年收入超过了50万美元，仅次于1980年超级棒球明星的100万美元的顶薪。

接下来几个月，格林斯潘不断通过媒体强调，削减开支在里根的计划中所占据的重要性。他还通过疏远供给理论支持者来维护自己的声

誉，他强调，预算平衡对当时比对以往任何时候都更加重要。他用一种新的言论来制造新闻点。在过去，格林斯潘曾公开谴责财政赤字，因为美联储会印钱来购买政府债券，所以助长了通货膨胀。现在，由于沃尔克的努力，美联储已经不再当印钞机了，因此填补财政赤字的钱将来自政府向私人的借款，这种借债行为最终将推高利率。在沃尔克的“周六特别之夜”之前的几年里，换句话说，财政赤字就意味着伤害储蓄者的通货膨胀。在沃尔克的政策革命之后，财政赤字则意味着伤害借债人的高利率。这种转变因为一个理由而变成了很麻烦的事，而格林斯潘有着至高无上的资格就此给出诊断意见：过高的借债成本会威胁金融稳定。储贷机构将被迫为拉存款而支付得更多，从而使其资金成本高于它们能从抵押贷款组合中拿到的固定收益。正如3月格林斯潘在《纽约时报》上所说的：“目前最重要的是让利率下降，从而避免触发这个危险的问题。我认为这个问题就潜伏在储贷机构中。”

格林斯潘呼吁通过削减赤字来降低利率，但供给理论支持者提出了不同的方法。就像德鲁伊挥舞着魔法护身符，他们要求总统恢复后者非常信奉的金本位制。在供给理论支持者看来，沃尔克的货币政策未能说服市场相信通货膨胀率会下降，所以才造成了利率持续升高。相比之下，恢复金本位制将向市场发出明确信号，通货膨胀将立即结束。这将有效地转变市场的预期。由于这种心理革命，利率将轻而易举地暴跌；根本不需要格林斯潘和保守派主张的“斩草除根式”开支削减。当然，实行金本位制意味着剥夺美联储在货币政策上的权力。当沃尔克以超人的姿态崛起时，供给理论支持者则想阉割他。

对于黄金锚的长期信仰者来说，供给理论是在滥用一种严肃的思想。在20世纪50年代和60年代，格林斯潘将金本位制视为规范政府的首选方式：由于无法再通过印刷美元来解决赤字问题，美国政府将被迫在收入与支出上保持平衡。然而，供给理论支持者拥护金本位制的初衷，不是将其视为预算约束的担保人，而是作为胡乱的预算的掩盖者：在他们看来，只要美国回归金本位制，减税对通货膨胀或利率就不会有不良影响。对于政府塑造预期的能力，格林斯潘一直持怀疑态度，因此他对这个观点并不买账。政府抗击通货膨胀的群众公信力是需要靠长期努力而积攒起来的。无论是尼克松的价格控制或供给理论的金本位制，在赢得群众公信力这一点上，它都不能像变戏法一样瞬间生成。

无论格林斯潘有着怎样的疑虑，金本位制阵营仍然不断推进。1981年5月，金本位制在战略上取得了一些成功。伯恩斯被任命为美国驻联

邦德国大使，从而将反对供给理论的老顽固分子排除在华盛顿的辩论之外。《华尔街日报》冷漠地猜测了接下来的任命：格林斯潘可能会成为美国驻东京的大使。在随后的一个月，供给理论支持者仗着他们的优势，迫使当局宣布组建一个金本位委员会，其任务是探讨金本位制在货币体系中如何发挥作用。然而，最令人担忧的还是里根总统自己的态度。他长期以来对金本位制的向往依然存在着。随着失业率的提高，在自己的幻想方面，他不断受到企业界朋友的鼓动，这些人渴望着一种能替代美联储严格的纪律的备选方案。

当年7月，加利福尼亚一家储蓄银行的老板戈登·卢斯（Gordon Luce）给里根总统写了一封信，他在信中对沃尔克发出了自己的抱怨。里根很快就回信并承诺说："我将你的信发给了我们的经济学圣人，看他们是否能给出美联储必须存在的理由。"

果然，卢斯的投诉信被转给了白宫经济顾问委员会的韦登鲍姆。信上还附带了里根总统的潦草批注："我们真的需要美联储吗？"

为了使里根冷静下来，韦登鲍姆精心准备了一页纸的巧妙回应。他首先对里根总统转给自己的这篇文章表示了称赞："写得很好，有思想、有深度。"随后，他承认，美联储作为应对通货膨胀的屏障缺乏可信性。不过，不能就此得出结论，中央银行系统应该被复活的金本位制取代。韦登鲍姆列举了20世纪50年代美联储所面临的情况。当时，面对杜鲁门会引发通货膨胀的需求面，美联储坚决抵制，从而使得直到20世纪60年代末，通货膨胀都得到了很成功的控制。韦登鲍姆认为问题不在于中央银行本身，而是中央银行经常没办法提供稳定的货币增长。"因为历届政府给了他们相互矛盾的指示。"韦登鲍姆哀叹道。保持每届政府的指示具有一致性，这才是解决问题之道。里根应该强调自己对美联储的支持，而不是对它进行攻击。

1981年8月13日，在自己喜爱的加利福尼亚牧场上，里根穿着牛仔靴和硬汉牛仔夹克出现在记者面前。他坐在古朴的椅子上对着照相机笑了笑，接着就签署了供给理论支持者想要的、肯定会耗尽预算的税收削减议案，使之成为法律。次日，他又将自己的想法拉回到金本位制，在这一点上，供给理论的影响就没有那么明显了。他再次给卢斯写了一封信，并保证说，经济学圣人对卢斯施加于美联储的批评完全认同，他们也没有对美联储缺乏公信力的结论提出异议。然后，他作出了指示，将韦登鲍姆的备忘录颠倒一下。

里根声明：“我们的政府和国会体制都是基于这样的主张，即法治优于人治。”他还满怀期待地写道：“然而，在货币政策上，并没有法律来规定美联储应该怎样来创造货币。我希望我们能对货币的创造施加限制。或许应按着这个思路建立一个黄金委员会。”

随着供给理论支持者不断攻城拔寨，白宫的主流经济学家们开始有些坐不住了。4年前，杰克·坎普特立独行的追随者被嘲笑为“巴纳姆”，但是现在他们身后站着里根。里根总统显然把强有力的美联储技术官僚视为攻击自己的、具有反政府本性的罪犯。“坐稳了，朋友，因为黄金信徒就要来了，”《华盛顿邮报》专栏作家霍巴特·罗文宣布道，“并且他们在白宫还有一个盟友，名字叫罗纳德·里根。”

将黄金浪潮推出轨道的任务，最终落在了格林斯潘的盟友马蒂·安德森身上。对于在白宫工作的所有人员而言，安德森仍然认为格林斯潘是他在这些问题上最喜爱的合作伙伴。1981年的春天，当黄金委员会任命各位委员时，安德森曾想尽一切办法让格林斯潘也列名其中，这样格林斯潘就可以从内部推翻回归金本位制的进程。虽然他的策略失败了，但安德森仍然与格林斯潘商议着反抗黄金阵营的方法。这两位志同道合者在货币问题上经历过相同的知识之旅。他们都在兰德时代接受了黄金锚，并且现在都认为它是不切实际的。

8月底，在里根给卢斯写第二封信的两周后，安德森和格林斯潘讨论了一个策略，它有可能挫败黄金阵营的游说活动。格林斯潘将公开呼吁美国财政部发行5年期的黄金债券，其利息和本金将用黄金而非美元来偿还。通过抛出这个话题，格林斯潘开始对黄金阵营发动攻击。毕竟，黄金债券将迫使政府放弃使用通货膨胀这种“假钞”来偿还债务的恶习。不过，这个建议的真正目的实际只是为了拖延时间。黄金债券的具体规划将涉及大量的晦涩细节，这将为人们提供一个借口，让美国政府延长黄金委员会下定论的最后期限。这样就能避免该委员会先发制人地向金本位制全面回归。拖延这个问题或许就能避免这个问题。

在9月1日美国劳动节，里根总统释放了另一个指示，表明他对传统货币政策越来越不耐烦了。“美联储是独立的，但它正在伤害我们。”他

告诉自己的支持者。然而，在同一天，格林斯潘展开了自己的反击，在《华尔街日报》的专栏里，他详细陈述了黄金债券的提议。正如之前与安德森合计的那样，格林斯潘将自己的想法掩盖在了对黄金阵营的尊敬之下。“回归金本位制已成了一个热点，并在经济政策的议程中，其位置明显越来越靠前了。”他一开始这样写道，并承认黄金的纪律有强大的吸引力。不过，随后他又引入了一个小波折：即使金本位制代表了理想的货币体制，想实施它也必须突破令人畏缩的障碍。首先，美国政府将不得不重新确定黄金的兑换价格。如果它将黄金价格设定得太低，买入订单将会蜂拥而至，从而使黄金储备彻底耗尽，只能永久性地放弃金本位制。另一方面，如果把黄金价格定得太高，黄金持有人就会急于向美国政府出售黄金，而他们所获得的美元会使货币供应量激增，导致通货膨胀。由于存在这些风险，所以格林斯潘建议，在回归金本位制之前应该先重建货币和财政纪律，从而获得足够的时间使美元与黄金的比价在由市场确定的某个价位附近稳定下来。格林斯潘得出结论：“实施金本位制的具体条件目前还不成熟。”

在解释了为何热心的金本位制支持者还需耐心等待之后，格林斯潘提出了一种更合理的想法：发行黄金债券。这是一种可以获得黄金信徒支持的过渡性措施。美国财政部发行的黄金债券越多，在较低的通货膨胀率的条件下，它能获得的既得利益就越多。显然，如果放任美元贬值，按美元标价法，美国财政部用黄金来偿付债权人的成本就会上涨。同时，新措施将创造一种衡量手法，借此就能判断美国是否对返回到金本位制做好了充分准备。如果美元债券的收益率与黄金债券的收益率下降到了同一水平，那么这种交汇就表明投资者对美元和对黄金同样有信心。在这一点上，美元可以重新与黄金挂钩，并且还不用担心会出现类似尼克松时期的耻辱性贬值的情况。

格林斯潘的提议十分有吸引力。事实上，他将持续推动不受通货膨胀影响的债券。1997年，克林顿政府终于对他的呼吁给予了回应，创造了“通货膨胀保值国债”。虽然格林斯潘对黄金债券的倡议是真诚的，但他对金本位制的连篇废话却不是。他对金本位制的恭维只是为了迁就黄金阵营，或许也是为了向自己青春时代的信念脱帽致敬。毕竟，为了庆祝《阿特拉斯耸耸肩》的出版，他还给安·兰德送过微型金条。当时他仍定期与兰德在纽约大学俱乐部进餐，并且丝毫不想冒犯她。

然而，他现在秉持的成熟观点是，金本位制的方案可以用一个悖论驳倒。格林斯潘在两年前就向里根解释过自己的这个观点，而当时里根

还只是候选人。格林斯潘曾在《华尔街日报》的专栏中指出：“回归金本位制的一个必要条件是特定的金融环境。然而，这种金融环境又是人们希望金本位制能够创造出来的。如果我们恢复了金融稳定，那么通过回归金本位制又能达到什么目标呢？”

1981年9月16日，就在格林斯潘的专栏文章发表两周后，沃尔克在参议院预算委员会接受了质询。如果存在一个时刻，沃尔克失去了抗击通货膨胀的勇气，那一定就是此刻。尽管格林斯潘和白宫在试图保护他的侧翼，但美联储的敌人们依然就金本位制问题对他步步紧逼。然而，沃尔克仍坚定地站在自己的立场上，将人们对美联储的指责转移到预算赤字上，坚称后者才是导致高利率的罪魁祸首。沃尔克发现，美国国会刚刚通过了供给理论支持者提出的减税议案。如果国会想让借贷成本降低，现在它就应该严格控制开支。

佛罗里达州民主党参议员劳顿·柴尔斯（Lawton Chiles）不喜欢沃尔克的报告。美联储主席敦促克制支出，这当然是非常好的事，但政治家们并不认为他有这个资格，特别是在美联储的紧缩货币政策已经将美国经济搞得一团糟的情况下，他们就对此更加不满了。如果沃尔克把斗争的矛头转移得太过猛烈，那就是在自找麻烦了。

柴尔斯威胁道：“这会引起暴动的。”如果美国国会不采取措施来帮助受经济衰退影响的人，这个国家就会出现“试图将美联储踏平的压力……你给我们上了一堂不错的课，告诉我们应该削减多少开支。然而，我……并不认为它有丝毫执行的可能性”。

柴尔斯是在履行一项庄严的传统。政治家们可以威胁美联储，而美联储给政治家上课的情况则不该发生。

沃尔克粗暴地回应道：“你是政治专家。我所说的是国会和政府现在所面临的挑战，也就是他们应该尽其所能地削减开支。枪杀信使或者美联储主席不会对任何人有好处。”

柴尔斯反驳道：“与削减庞大的开支相比，拿掉美联储主席更加容易，这就是我害怕会发生的事。”

沃尔克咆哮道：“让我们明确一点，或许拿掉美联储主席更加容易，但即使美联储群龙无首，美国经济依然会面临你开始提到的同样的

问题。”

两天后，即1981年9月18日，黄金委员会再次召开会议。沃尔克在参议院的反抗表明他是多么的孤立无援。对他失去耐心的人，已经不只是坎普这些供给理论支持者和里根的生意伙伴了。处于高位的长期利率反映了不断膨胀的预算赤字，尽管他和格林斯潘秉持的这个观点是正确的，但与黄金阵营的“甜点”相比，他们的观点只能算“花椰菜”，两者的受欢迎度肯定不可同日而语。供给理论甚至认为，除了解决通货膨胀和高利率，黄金还能奇迹般地解决预算问题。得益于黄金，越来越低的利率可以使政府在偿债开支上省一大笔钱。这样一来，很快就不会再有赤字了。这个观点实在太令人陶醉了，黄金的势头看上去势不可当。

然后，这一势头忽然停止了。在美国财政部华丽的现金厅（Cash Room），即美国内战后的多年里民众兑换金银的地方，时任美国财政部长唐·里甘哀叹道，金本位制极其复杂，关于恢复金本位制的技术问题还存在广泛争论。里甘继续补充说，不可能存在一个既快又简单的解决办法。随后，他开始重复格林斯潘在《华尔街日报》上的观点。为了有时间来充分考虑问题列表，黄金委员会本来定在10月的最后期限将不得不延长。其最后期限可能会再被延长6个月，也可能会延长更多的时间。

在这个过程中，里甘扼杀了弥漫在黄金委员会中的紧迫感，而最终该委员会将演变为开放式的清谈会。用不了太长时间，供给理论支持者就能猜到他们的“挫折之源”了。9月25日，万尼斯基给格林斯潘发了一封信，并邀请他来参加“黄金午餐会”。祖德·万尼斯基打算借此机会，与格林斯潘辩论，反驳他在《华尔街日报》专栏中表达的主张。万尼斯基愤怒地抗议道：“因为你对政府政策有巨大的影响，所以我认为你应该理解我们的观点，至少应该意识到它对总统和美国非常有益。”然而，事实上格林斯潘及其白宫盟友对万尼斯基的观点早就一清二楚了，而他的故意拖延战术将如愿以偿。将关于黄金的争论拖延6个月，这保证了通货膨胀率有充足的时间下降，从而使替代美联储的强烈要求失去现实意义。1982年2月，黄金委员会最终站出来赞成维持现状，供给理论支持者最大的收获可能就是他们的问题被讨论过。

1971年，尼克松的白宫是为了控制美联储而招募格林斯潘的。10年后，里根的白宫招募格林斯潘却是为了相反的事。格林斯潘总是能灵活地扮演被指派的角色。就像他曾阻挠亨利·基辛格与伊朗的石油交易一样，格林斯潘先假装支持他的对手，然后熟练地拖时间，最终从黄金的

热心拥护者变成其最狡猾的对手。美联储的权力最终得到了保存。美联储主席的声望不断地增长，甚至进一步扩大了。

1981年年底，里根政府再次寻求格林斯潘的帮助，而这一次主要是为了解决政府的养老金负担问题。深受民众爱戴的社会保障系统负责给约3　600万名受益者邮递普通支票，然而，它的现金流出问题了。如果在1983年春天之前，这种情况得不到改观，那么届时就将没有足够的收入来保证支票的兑现了。为了应对这个即将到来的灾难，里根政府需要一个可行的解决方案。因此，当年的12月16日，里根政府颁布了第12335号总统行政令，创建了美国社会保障改革委员会，并任命格林斯潘为主席。当时，里根总统坐在椭圆形办公桌中央，下属在他的身后围成了半圆。闪光灯亮了一下，这群人为了后人而留下了自己的影像：在这9位“头脑清醒”的男人中，格林斯潘显得庄重严肃，他其实也是最清醒的一个。

因为格林斯潘崇尚经济自由主义，所以对他来说，社会保障制度的改革或许是一个理想的机会。在里根总统创建该委员会的时候，弗里德曼创建了作坊式的小组织，来推动政府养老金的私有化。现在，格林斯潘掌控的团队有能力对一些可能的建议采取实际行动。早在7个月之前，即1981年5月，格林斯潘的盟友斯托克曼就提出，通过大幅削减福利支出的方式来解决社会保障赤字的问题。格林斯潘当时对于这个建议很兴奋，并认为：“是时候让这个系统恢复一些理智了。”里根总统本人则被认为是这场彻底改革的后盾。在1976年第一次竞选活动中，里根就要求对此进行彻底改革。“像我这样的人是不应该得到社会保障的，”总统将会这样说道，“我的朋友都在火树俱乐部（Burning Tree，华盛顿郊外的私人高尔夫俱乐部），他们也不需要社保。”

不管总统的初衷是什么，格林斯潘作为社会保障改革委员会主席的使命却与弗里德曼不同。斯托克曼的福利削减计划已经引发了代价高昂的政治抵制。80多岁高龄的佛罗里达州民主党众议员克劳德·佩珀（Claude　Pepper）举起紧握着的拳头，声称政府的倡议“无异于向老年人口的经济保障发起大规模的攻击”。民主党在各关键州的执行机构为了来年的美国国会选举，已经准备在社会保障问题上大做文章了。格林斯潘作为新的社会保障改革委员会主席，其任务就是控制政治上的损害。詹姆斯·贝克是杰出的竞选运动操盘手，当时正担任着里根的幕僚

长，他向格林斯潘指明了社会保障改革委员会的任务。通过私人储蓄账户或者大幅度削减福利来解决社会保障问题并不是格林斯潘的职责所在。格林斯潘一方面要压制激进派的建议，一方面还要对该系统进行修复，从而安抚佩珀，并减少共和党在选举中的脆弱点。这位对福利国家大肆攻击的兰德主义者就这样被聘为了其修复人员。

在椭圆形办公室的照片被公布之后，格林斯潘跟着里根来到白宫简报室。在那里，记者们的情绪都很高昂，毕竟社会保障可是很热门的话题。

里根只是简短地评论了几句，然后就留下格林斯潘一个人来回答记者的问题。

记者真正想要了解的是，社会保障改革委员会是实质性的还是政治性的。其披露的条款表明，在次年12月它才会发布自己的调查报道，而这恰巧就在美国国会选举之后。12个月的审议期不得不让人怀疑，时间是否太长了。里根政府只是希望，通过格林斯潘使社会保障问题在国会选举前消停下来，是这样吗？

格林斯潘向记者们保证：“这绝对与选举无关。想全力解决这个问题，就需要更长的时间，这才是关键之处。”复杂的技术问题已经呈在各位委员面前，例如通货膨胀、利率波动以及社会保障和养老金体系的关系。“即使在最顺利的情况下，这也是一项需要一年时间来完成的工作。坦率地讲，能不能解决我不敢保证，但从政府的角度出发，至少是需要那么长时间才能解决。”

即使一名初级记者也能看穿这些借口。这个委员会的存在显然是一种政治策略，其目的就了削弱民主党手中的竞选弹药。

记者们再次追问，希望能得到更令人信服的回答，可是格林斯潘却一直在回避。他很乐于在幕后玩政治，也很擅长在公共场合解释一些政策。然而，他不愿意把两者结合起来：当他的话出现在次日的报纸头版时，他不愿让别人看出自己带有党派动机。一年之前，在兰乔米拉，他就参与了前总统福特的密谋，后者当时正在考虑是否再度向白宫发起“进攻”；在底特律共和党全国代表大会期间，他又处在了政治密谋的中央。格林斯潘已经建立起了超脱于政治斗争之上的技术官僚的形象，他并不想破坏这种形象。

在坚持了很长时间后，格林斯潘最终投降了。他放弃了自己之前的理由，承认即将到来的美国国会选举可能与其委员会的时间表有关。他

很大胆地说：“事实上，这或许是一件好事，而不是坏事。我的意思是说，这就是政治之所以叫政治的原因。”

然而，不仅仅只有记者在攻击社会保障改革委员会。在新闻发布会后不久，格林斯潘在曼哈顿的大学俱乐部和安·兰德一起用餐。当谈到社会保障问题时，兰德开始非常愤怒地指责他，并因此使所有人都投来诧异的眼光：一位已经76岁的、身材矮小的老妇人正在训斥一位著名的经济学家。在福特政府刚成立不久时，兰德非常欣赏格林斯潘向福特政府靠拢的举动，并相信如果福特总统要求格林斯潘做违反原则的事情，他肯定会放弃。然而，格林斯潘没有担任里根政府的职位，但他的所作所为显然违反了自己的原则和总统的原则。作为经济自由主义者，难道他不应该很情愿地对集体退休规定来一场彻底的改革吗？考虑到里根的偏好，难道他不是拥有千载难逢的机会来做这件事吗？不管怎么说，里根总统被推选出来，是因为他有一些大胆激进的想法，例如自我填平的减税、回归金本位制以及疏通社会保障体系。然而，伴随着反对减税的呼声越来越大，改革的热情正在逐渐被埋没。格林斯潘并不像兰德之前所想的那样，能自主作出决定，现在他仅仅是为别人做事而已。

大学俱乐部的这次共进晚餐是格林斯潘与其导师的永别，几周后，也就是1982年3月6日，兰德因为心脏衰竭死于纽约的公寓。她的尸体被放在殡仪馆的房间里，该房间的旁边摆着一个1.8米高的美元标志物。数以百计的悼念者穿着各式各样的衣服，在麦迪逊大道排着长龙来悼念她。很多人一边流泪，一边用低沉的语调谈论她。一些人眼含热泪，讲述了兰德如何永远地改变了他们的生活。兰德的律师尤金·温尼克（Eugene　Winick）发现格林斯潘在严寒中排队，在人群中显得特别孤单。他邀请格林斯潘通过一部专门为亲朋好友准备的电梯，来到兰德的棺木前悼念。尽管两人在社会保障问题上存在冲突，尽管格林斯潘最终背叛了金本位制，但格林斯潘自始至终都是兰德的学生。

兰德在格林斯潘65岁生日那天去世，这使得他变得很暴躁。在其公司的同事看来，他失去了往日的幽默。不过，他继续做着一直做的事情：在纽约经营自己的生意，继续就经济主题回答媒体记者的提问，时不时地在电视上露面。3月18日，在白宫经济顾问委员会的会议上，他能感觉到风向开始倾向于自己：餐桌上的大部分人都同意优先削减预算赤字。当亚瑟·拉弗试图把谈话转向黄金的魔力时，房间里的其他人直

接选择了忽视。不到一年后，里根大胆的减税政策被证明是错误的。就像关于金本位制的讨论一样，格林斯潘正在领导适度增加税收的动议。传闻开始浮出水面，格林斯潘会以经济“沙皇”的身份回到白宫。这些传闻激怒了当时的美国财政部长唐·里甘，他感觉自己的地位受到了威胁。不过，他也没办法阻止格林斯潘继续熠熠生辉。

然而，想在社会保障方面取得实质性进展则非常困难。虽然忠于贝克的指示，但格林斯潘对于该委员会的组织工作并不着急。直至1982年2月底，格林斯潘才召开了第一次会议，该委员会的人员构成已经决定了没有什么东西能很快得到通过。因为有佩珀在，他在去年5月曾强烈反对政府提出的社会保障削减计划，保守派曾称他为“红辣椒”。其他与会者还包括中间派的参议员丹尼尔·帕特里克·莫伊尼汉（Daniel Patrick Moynihan）及共和党重量级人物，比如在战争中负伤的英雄参议员鲍勃·多尔（Bob Dole）等。在这么多样化的人群中，几乎没有人认为能够达成共识，但格林斯潘认为即使他们持有不同的观点，但委员们也必须基于一系列共同的事实展开工作。格林斯潘告诫他的同僚们：“如果要形成一个跨党派的共识，我们就必须为这些建议忍气吞声，并签上我们的名字。”很明显，他对这件事情很认真。因为社会保障资金如果无法周转，对白宫来说将是一场灾难。

多年后，格林斯潘领导的社会保障改革委员会被视为两党合作的典范。然而，在当时，它也不是永远和谐的。尽管格林斯潘努力呼吁两党礼让，但华盛顿的政治积怨很快就蔓延到了该委员会。1982年5月，共和党人因在美国国会公布了削减社会保障的预算，从而得罪了民主党。民主党人指责共和党人在该委员会的协议上动了手脚。参议员莫伊尼汉宣布：“我可不想违背自己的信仰讲话。”这显然是在暗示有这样的行为存在。几天后，格林斯潘的委员会举行了第三次正式会议，莫伊尼汉又再次抨击共和党，他控告“政府已经让一些年长的人认为，他们不会得到自己的社会安全保障”。一位名叫威廉·阿姆斯特朗（William Armstrong）的共和党委员反驳说：“莫伊尼汉参议员翻来覆去地在煽动这个问题。”佩珀慈祥地看着格林斯潘，并要求他控制一下阿姆斯特朗。他指责说：“如果一位委员可以随便对另一位委员进行攻击，那么我们只会成为一个不断争吵的小组。”

格林斯潘带着微弱的希望表示：“我们可以将这些攻击言论降至最低限度。”他还补充道：“先生们，我可以要求将这一特殊的讨论转移到其他场所吗？”

然而，他委婉的请求并没有奏效。参议员多尔转向电视摄像机苦笑着，面无表情地说：“我想向委员会中的非国会议员道歉，因为我们在众议院和参议院都是这样的。”然后，多尔也投入进了这场战斗。格林斯潘看上去非常无奈。

在1982年11月的美国国会选举前，格林斯潘的委员会没有取得一点实质性进展。即使是白宫赋予它的非常明确的任务也没有完成。在国会竞选期间，民主党人就社会保障问题无情地进行了狂轰滥炸，两党联合的社会保障改革委员会的存在并没有丝毫抑制住这一点。佩珀自己不知疲倦地在十几个州做政治性巡回演说，其实这正好证明了一个靠助听器的82岁老人是完全有能力工作的，尽管他宣称老人需要国家的福利。在一定程度上，由于佩珀的努力，民主党人在众议院净增加了26席，而对于格林斯潘而言，唯一的好消息就是选举结束了。

格林斯潘决定在华盛顿以外举行下次会议。远离美国国会的紧张气氛，委员们对自身使命的注意力可能就不会那么分散了。随着竞选活动的结束，委员们的党派分歧也会减弱。因此在国会选举一周后，委员们聚集在了弗吉尼亚州亚历山大的一家不伦不类的拉马达连锁酒店（Ramada Inn）。在酒店外面，一群自称“灰豹党人”的老人注视着这次会议。他们高呼：“没有如果，没有但是，也没有社会保障的削减！”

审议进行到一半时，参议员多尔和一位民主党委员起身离开了。这实际上是一个好兆头：由于阳光法案要求会议必须向公众开放，所以很自然地，真正的谈判结果都会发生在远离摄像机的私人会议上。不一会儿，又有几位委员走了出去；待多尔回来，他重新参与到了会议议程，双眼充满目的性，弯腰去和格林斯潘谈话。尽管会议由格林斯潘主持，但他也退出了房间，留下社会保障改革委员会的工作人员去阻止摄像机的拍摄。

格林斯潘跟着多尔走到一间密室内，缺席的委员们都聚集在那里。在僵持数月而毫无进展后，多尔忽然发现了一丝微弱的希望。民主党人准备在社会保障福利的削减数量上接受调整。格林斯潘知道民主党的调整可能预示着一个突破。然而，他也明白，这不是他能决定的。尽管后来围绕着该委员会的神话认为，格林斯潘将社会保障拉出政治领域，从而在技术方面达成了妥协，但真正的谈判权其实还是在白宫。格林斯潘和詹姆斯·贝克通了电话。

贝克非常想解决社会保障问题。然而，他需要的不是象征性削减，

因为里根总统更喜欢激进的人。里根总统会时不时严肃地威胁道：“我要去广播电台，我要走到国会的领导面前，我要告诉美国公众。必须有一个更好的办法。你们只是在那里走来走去，却从来不带来好消息。”

在听了格林斯潘对民主党的让步的描述后，贝克立刻把他们解散了。然而，这并不是格林斯潘的过错。贝克之前选择格林斯潘筹建该委员会，只是因为他需要一个有能力处理政治事务的经济学家作为自己的政治盟友。格林斯潘很好地扮演了这个角色。尽管格林斯潘很努力，但他的委员会是注定会失败的。在12月举行了最后一次会议后，该委员会很快就解散了。

在很失望地将解散的消息传达给各位委员后，他向公众发表了一个讲话。1983年1月3日，即委员会解散的两周后，他以电视评论员的惯常角色作出了最后的请求。他认为，社会保障体系的财务状态得不到改善，就会强化华尔街的预期，使它们认为政府将永远无法解决预算赤字问题。这也将证实政策已经无能为力了。只要华尔街认为华盛顿已经无能为力了，利率就会保持在高位，经济复苏将会无限期地被推迟。

就在格林斯潘通过电视发出请求的那一天，参议员多尔也在《纽约时报》的专栏中发表了他的一篇署名文章，他也决定通过媒体进行协商。多尔指出，共和党人和民主党人的立场并不像表面上看起来的那样存在巨大分歧，少数技术调整就足以挽救社会保障系统。莫伊尼汉阅读了这篇专栏后，欣喜地穿过过道去赞美他的同事。

莫伊尼汉问：“我们难道只能眼睁睁地看着委员会被解散吗？”

多尔和莫伊尼汉同意做最后的营救，但他们需要一种新的谈判形式。整个委员会太过庞大，而且要想和不受约束的成员达成一种默契几乎是不可能的。于是，他们把格林斯潘和其他两位温和的委员聚集起来，然后这些人又与白宫的詹姆斯·贝克取得了联系。“多尔–莫伊尼汉小圈子”现在已经取代了格林斯潘主导的委员会。

两天后，即1983年1月5日，“小圈子”在华盛顿福克斯豪尔路（Foxhall Road）贝克的家中碰了头。因为最终的交易还是需要总统的支持，所以贝克和他的工作人员花了很大的努力去游说共和党，随后他们又转向格林斯潘，以确保这些预算的数字都是正确的，因为之前这些技术细节都是由他来操作的。显然，如果没有格林斯潘的帮助，任何计

划都不可能实施。讨论的第一天进展良好，在接下来的一周，谈判仍在秘密进行，有时在贝克的地下室，有时在白宫对面宾夕法尼亚大道布莱尔酒店（Blair House）的总统套房。1月8日是周六，他们获得了短暂的休息，去观看了全美橄榄球职业联赛的季后赛，最终华盛顿红人队击败底特律狮子队。然后，谈判又围绕着冻结生活费用的调整和社会保障福利是否应纳税重新开始了。一年前，格林斯潘主导的委员会被要求想出一种可行的方案给白宫，而现在白宫正在直接处理这一问题。

1983年1月15日，周六，早晨的时候，“多尔–莫伊尼汉小圈子”在布莱尔酒店开了最后一次会议。这次通过一系列务实的小调整，例如将社会保障的偿付能力至少增加到19世纪90年代的水平，根据生活成本的调整将会被延迟，预定工资税的增加将被提前推出，富裕的退休人员将支付他们的福利税，等等。会议在中午结束，正好他们能赶得上观看华盛顿红人队在迈向“超级碗”路上的另一场比赛。

一旦谈判人员达成了协议，下一步要做的就是在政治上推销它。贝克准备向外散播总统的背书，但他为了多得到一份保险，提议拉民主党众议院时任议长蒂普·奥尼尔（Tip O'Neill）加入小圈子，以此来为协议加码。然而，当奥尼尔听到白宫的要求时，发出了不堪入耳的辱骂。很明显，贝克想获得联合背书是不太可能的。

贝克径直前往白宫咨询总统的想法。如果奥尼尔拒绝支持这些建议，他们需要一些其他的政治保险：里根不可能单独作战，承受削减福利带来的所有反对声浪。当晚7点左右，贝克带着总统的决定回到了布莱尔酒店。里根总统将支持这些决定，但前提是这些决定需要获得原社会保障改革委员会的通过。

于是，格林斯潘走出布莱尔酒店，梳着油亮的棕色大背头，戴着眼镜，走在寒冷的夜晚中，显得尤其严肃。他走过总统招待贵宾的地方，来到了优雅的白宫的北面，然后拐个弯就到了拉斐特广场（Lafayette Square），在其旁边的一间办公室里，其余的委员们正在等他。经过了几个月毫无目标的挣扎，现在又到了属于他的时刻。他需要传递委员们的支持意见，即使大部分委员已经退出了，但他们也必须在表决书上写下自己的名字。

面对前社会保障改革委员会的委员们，格林斯潘解释了在布莱尔酒店所达成的协议，现在需要大家的表决。令他惊讶的是，佩珀想和他单独说几句话。

佩珀操着南方口音问道：“艾伦，你参加了这些秘密的会议，你很清楚会议达成的协议，也了解我的立场，那么现在，你站在我立场上考虑一下，我可以签署这些文件吗？”

格林斯潘盯着这位国会议员，他的脸皱巴巴的，鼻头圆圆的。几个月前，里根的一位助理告诉《时代周刊》，佩珀在民主党中是唯一有能力威胁到里根总统的。然而，现在他正在向格林斯潘寻求建议，格林斯潘是明白人。他告诉自己，佩珀无论如何都是会投票的。

因此，他说：“我可以向你保证，你一点儿也不用担心签署这份最终文件会引发什么问题。”

当表决结果出来时，15名成员中有12名表达了支持意见，包括佩珀这位白发苍苍的平民主义者。这已经足够了，格林斯潘跑上楼给白宫打电话，告诉里根总统他们已经表决通过。当他下楼时，发现佩珀正在接受一大群记者的采访。尽管佩珀喜欢有什么说什么，但这个时刻总算有惊无险地度过了。

大约在午夜时分，会议结束了。原社会保障改革委员会的委员们集体达成了妥协，这会被后世当成范例来铭记：当美联储开始作为经济政策的主导力量登上历史舞台时，这些来自各州的优秀政治家的才能是不会被忘记的。然而，此刻是时候分道扬镳了。他们走进拉斐特公园，寒冷的天空中已经飘起了雪。他们凝视着白宫，在象征着美国政治中心的屋顶上，已经覆盖上了一层薄薄的雪。

13

共和党的“沃尔克”
A REPUBLICAN VOLCKER

1982年8月13日，当格林斯潘还深陷社会保障改革委员会的各种麻烦中时，一位耶鲁大学毕业的墨西哥技术专家抵达了美联储位于华盛顿的办公大楼。他先前已经多次造访过这里，并十分期待能再次吃到美联储高管餐厅中一直提供的柠檬酥皮馅饼。不过，与过去几个月的数次拜访不同，在此次拜访中，墨西哥时任财政部长赫苏斯·席尔瓦·赫尔佐格（Jesus Silva Herzog）不再向美联储主席简述潜在的风险，而是准备用大量的材料阐明那些风险已经发生了。因为外汇储备正极速减少，所以墨西哥政府已无力偿还欠美国银行的大量债务。这很可能导致周一开市后发生违约。

保罗·沃尔克在周初时，就已经收到了其手下的提醒，并为赫尔佐格即将带来的消息做好了准备，为此他还中断了怀俄明州的钓鱼之旅。他知道，墨西哥的破产危机是美国创造的，确切地说是他个人创造的。在被提拔为美联储主席之前，沃尔克是纽约联邦储备银行的行长。美国联邦储备体系由12家地方性银行和位于华盛顿的联邦储备局构成，而纽约联邦储备银行是地方性银行中最重要的一家。1975—1979年，在担任纽约储备银行行长的这4年间，他肩负起了管理这家被称为“货币中心”的银行的责任。拉美地区的债务在其任期内迅速扩张，而他没能避免此事的发生。当就任美联储主席后，沃尔克承担了更大的责任。尽管位于华盛顿的美联储聘用了一大批老练的银行监管者，但是沃尔克还是没能带领这支由银行监管者组成的军队，在拉美地区债务问题上力挽狂澜。这直接导致美国最大的几家银行持有过多的墨西哥债权，而墨西哥迫在眉睫的违约势必对这些银行的生存构成威胁。整个美国的金融系统处在崩溃的边缘，而沃尔克是最该为这种情况受到指责的人之一。

如果这个瑕疵影响了沃尔克的纪律信徒的形象，那么他对赫尔佐格的回应则证明他并不总是那么强硬的。尽管其老顽固派的名声已经流传在外，但他仍愿意在危机时印刷钞票。事实上，在赫尔佐格当年8月中旬的拜访前，沃尔克就已经在4月谨慎地向墨西哥提供了6亿美元贷款，在6月再次发放了2亿美元。8月初，他又一次提供了7亿美元的贷款。由于对于墨西哥危机而言，这些尝试性援助都被证明是杯水车薪，所以沃尔克决定对墨西哥危机采取重磅救援措施。由于获得了美国财政部唐·里甘的帮助，他筹集了高达35亿美元的应急资金，这比7年前格林斯潘一直抵制的对纽约的援助计划还要多50%。墨西哥可以获得更多资源，并最终保证自己有能力偿还这笔债务。由于得到了美联储保证实施救助的承诺，所以赫尔佐格成了墨西哥的英雄。

沃尔克不可避免地受到了攻击，因为他使得美国贷款人暴露在巨大的风险中，最终不得不通过实施救助来挽救。曾在20世纪50年代和60年代担任美联储主席的威廉·麦克切斯尼·马丁公开表示，沃尔克是一位非常好的货币政策执行者，但在银行监管方面则一窍不通。沃尔克的监管失灵令人非常失望，因为他制定的货币政策本可以提醒自己，银行存在出现问题的可能性。1981年的春天，格林斯潘曾辩称，抑制通货膨胀的政策已经颠覆了借款者和贷款者之间的关系，使得出现某种债务危机几乎成了一种必然。在沃尔克的政策改革前，借债者认为通货膨胀会侵蚀债务的实际价值，于是大肆举债；而在沃尔克的政策改革后，通货膨胀率下降，这迫使借款者支付超出他们预期的欠款。美联储主席强硬的货币政策使其宽松的监管政策变得岌岌可危。

当沃尔克在美国参议院被反复盘问关于墨西哥的失误时，他的回答预示了，他的接班人在危机过后将采取的自我保护措施。“任何人都不可能完全预见未来。”他辩护道，不能指望监管机构反复猜测华尔街专家的决定。“个人借贷者自己作出信用判断，这仍然是我们金融和经济体系的核心。”他继续说道。虽然他作出了让步，同意重新审视对银行的监管，但是仍然强调了给华尔街施加监管压力所带来的风险。“同时还存在过度反应的风险，即不恰当的激励导致信贷突然的萎缩。”他在美国参议院发表讲话时说道。他坚持说，毫无疑问，监管是需要的，但是监管“应该与保持系统正常运转相平衡”。

著名的参议员威廉·普罗克斯迈尔被激怒了。“危险的信号对所有人都是显而易见的，但是有人蓄意地反应迟钝，”他嘟囔着，“主席先生，经过了这么多场听证会，我认为我们必须得到一个非常简单的问题的答

案：我们的监管部门在哪里？”普罗克斯迈尔认为，美联储的银行监管者“对于建议、监控、诱导、哄骗、激励等，他们都做了，除了那些需要付出代价的，这就是监管”。普罗克斯迈尔暗示，对于美联储礼貌的诱劝，银行的漠视让人想起亨利·希金斯（Henry Higgins）在《窈窕淑女》（*My Fair Lady*）中的评论。“她将会询问你的意见，你的回答将非常简洁，然后她还是会做她想要做的事。”他强烈地谴责道。

普罗克斯迈尔定了定神，恢复了投向沃尔克的凶狠目光，直截了当地问道：“监管足够有力吗？”

“我想，现在回想起来，也许不够。”“巨人”沃尔克谦卑地回答道。

似乎对于监管方面的羞辱还不够，随后他们又开始谴责沃尔克在货币政策方面的改革。对墨西哥的35亿美元紧急援助延缓了银行体系的立刻崩溃，但是没有消除未来发生危机的风险，尤其是严重的经济衰退使美国数以千计的借款者破产，增加了银行的损失。“我们处在非常敏感的时期。”沃尔克在8月24日告诉联邦公开市场委员会（FOMC）的同僚们。他指出：“对银行系统稳定性的担忧，恐怕从某种程度上看还是很合理的。”10月5日，在联邦公开市场委员会的另一次会议上，沃尔克重申了自己对1929年银行危机再次发生的可能性的担忧，并把其作为现阶段美联储的工作重心。美联储的政策目标由稳定物价转变为稳定金融体系的时刻已经到来。在联邦公开市场委员会的一次投票中，他们以9比3的票数决定，降低利率，并放弃保持货币数量稳定增长的目标。这标志着货币主义学派政策实践的结束。

沃尔克尽可能低调地宣布了这个转折点。他沉默了整整5天，然后利用在阿肯色州温泉城（Hot Springs）开会的时机，将这个消息放了出来。“我认为我们在一周之前有了一个好主意，”他吞吞吐吐地开始说道，“我感觉或许我们不应把一直以来强调的M1作为操作目标。”从货币数量目标到直接控制利率，这个转变只是一个“小的技术问题”，他接着说道。它是可逆的，很可能是暂时的，这当然是不值得上头版的新闻。25年后，美联储把清晰的沟通作为政策工具组合的核心部分。然而，在1982年，沃尔克故意模糊了他的报告。在对抗金融危机和通货膨胀中进行艰难抉择时，他在两个方向上同时出发了。他的利率政策是对抗金融危机的，而他的沟通策略则用来对抗通货膨胀。

对于那些明白货币主义时代已经过去的人而言，沃尔克似乎已经解开了自己的防护盔甲。自他上任3年来，这位美联储主席遭受了多次个

人攻击。“这个人在杀死我们。”白宫幕僚长贝克曾在1981年的夏天提出了抗议。然而，沃尔克用一系列以货币供给量稳定增长为目标的声明作为掩护，从而保全了自己，因为惩罚性的利率水平并不真正是他的责任。现在，由于放弃了货币供给量目标，沃尔克再也不能通过这种方式保护自己了。此后，他将直接操控利率，这让他再也不能假装高利率水平与自己无关了。而且，他已经放弃了指导政策的原则，取而代之的是仅凭个人判断。货币供给量政策不再受任何系统和规则管制，而由美联储主席领导的委员会自行决定。

1983年4月，沃尔克的脆弱性全部显现了出来。在白宫经济政策顾问委员会的一次会议上，弗里德曼将矛头直指美联储的这位领袖，并转身对里根说道：“正是因为美联储在沃尔克领导下所出台的政策，所以才使我们不得不面对由货币供给引发的通货膨胀冲击，而这种情况必须需要尽快纠正。”由于无法通过理论框架使自己的决定获得合法性，沃尔克只能默默地忍受批评。他的判断与弗里德曼的判断相抵触，没有人保护他。

1983年4月18日，一向保守的《华盛顿时报》报道了里根将不会再次任命沃尔克的消息。作为美联储主席，沃尔克的4年任期将在当年8月截止。美国财政部长里甘向总统建议：沃尔克没有资格再得到另一个4年任期。尽管白宫否认了这个传言，但事实上，里根的政治团队确实希望一位共和党人主导美联储，这样就可以在制定利率水平时留心考虑一下次年的大选。里根总统一直没有任命沃尔克的事实似乎也证实了《华盛顿时报》的猜测。如果沃尔克将连任，那为什么里根总统还一直保持沉默，从而使人们认为沃尔克是一位即将卸任的官员呢？美联储主席的位置由此将出现空缺的情况，而其中最热门的人选正是格林斯潘。

格林斯潘成为首选的原因是很有吸引力的话题。这显然不是因为他与沃尔克有不同的政策主张。“格林斯潘是不抽雪茄的共和党的沃尔克。”《新闻周刊》评论道。在货币政策问题上，两人难分伯仲：格林斯潘也曾和沃尔克一样，在相当长的时间内强调抑制通货膨胀的必要性。同时，他还在金本位制运动中保护沃尔克，使其免受攻击。他主张在制定政策时应更重视酌情性而不是规则，这使他坚定地支持沃尔克以货币供给量为目标。在监管问题上，众所周知，格林斯潘更加主张自由放任。然而，在墨西哥崩溃后，这种差异变得模糊了，因为格林斯潘拒

绝成为沃尔克的抨击者，尽管许多媒体邀请他这样做。

在1983年1月2日的媒体见面会上，格林斯潘有机会贬低沃尔克领导美联储的历史。“鉴于不计后果地向墨西哥放贷，想必银行应该受到更严格的约束。”一个记者问他。

格林斯潘没有上钩。“我会认为监管有作用吗？”他自问自答道，“我对此表示怀疑。”

那位记者再次尝试。他暗示道：“至少银行应该被禁止对同一个国家放贷过多，难道不应该这样吗？”

格林斯潘再次反驳了他。格林斯潘很乐意承认，银行一直是不计后果的。银行家，就像金融市场一样，并不总是有效的。然而，他对监管约束是否会使一切更加安全表示质疑。“武断地勉强这些是非常困难的，因为总得有人去作那些判断。”他解释道，指的是到底给一个国家多少贷款才算越过了红线。“最能够作出这样判断的人应是一位国际银行家，”他继续说道，“这点很麻烦。我不知道在政府官员中谁能对此作出更好的判断。”

如果格林斯潘不是因为承诺了一个新政策，那么是什么使他成了美联储主席的候选人呢？答案可以归结为人脉关系。尽管低调是他的一贯风格，但格林斯潘和美国国会有一些关系，在白宫也有强大的盟友；在中产阶层和华尔街中都有他的追随者；在报纸和政治访谈节目都有朋友；电视新闻女王沃尔特斯不久前陪伴他参加了基辛格60岁的生日派对。在社会保障改革委员会的成功更增添了他的吸引力。他已经成了任何人都可以与之愉快相处的务实派技术专家。经济自由主义者争先恐后地唱着关于他的赞歌。“格林斯潘设法避免众叛亲离的局面，”奥托·埃克斯坦（Otto Eckstein）赞许地说，“他不是头脑简单的供给理论的支持者，也不是头脑简单的货币主义者，他是一位全能的保守派经济学家。”“在我心中，他是世界上最差但最有激情的右翼混蛋，”亚瑟·奥肯（Arthur Okun）插话道，“我仍然不赞同他的那一套，但是我非常享受与他争论的过程，我欣赏他。”

几十年过去了，格林斯潘年轻时期的内向性格已经成了某种微妙的优势：除了非常罕见的例外情况，他的言行举止确保了自己不会使人感到疏远。“他说话很小声，他的举止缓和了与意见相左者的冲突。”曾在社会保障改革委员会工作的民主党人罗伯特·鲍尔（Robert M. Ball）回忆说。“我认为他不太可能成为全民公敌。”沃尔特斯回忆道。这种永远

的镇定使格林斯潘能成为别人的一位颇为乏味的朋友。“有时候你只想说，该死的，艾伦，给我讲一个肮脏的笑话，或者至少听一个。”他本科时期的朋友罗伯特·卡维什开玩笑地说道。即使格林斯潘的个性缺乏灵魂伴侣间可能需要的某些特性，但是毫无疑问，他的沉着冷静是十分有益的。通过和任何一个人熟识，以及通过证明愤怒无用，从不挑衅的格林斯潘建立起了庞大的关系网络。他已经成了众所周知的杰出人物。既然美联储主席一职似乎再度对所有竞争者打开了大门，那么他众所周知的声望就成了关键因素。

从沃尔克的立场来说，他已经对未来做好了两手准备。当他担任美联储主席的时候，他的妻子芭芭拉一直住在纽约，她的身体状况并不是很好，可能是时候回到妻子身边了。然而，沃尔克并不情愿离开。他刚刚艰难地度过了两次持久的衰退，现在回报刚刚初显。1983年的第一季度，通货膨胀率下降到了4%以下。这是了不起的成就，但它仍然是脆弱的。沃尔克不想在这个时候离开自己的岗位，他希望自己的成果能得到巩固。

在阵亡将士纪念日的那个周末，沃尔克陪芭芭拉一齐坐在曼哈顿东部公寓的石灰色办公室中。

“我正在请求下周会见总统。”沃尔克告诉芭芭拉。

芭芭拉的精神一下子振奋了起来。“你要提交辞职报告？你知道这正是他们想要的。我读到的所有文章都说他们仍然不信任一位民主党人。”

“不完全正确……”

芭芭拉开始哭泣。“我们没有钱了，我也没有生活了，”她苦苦哀求道，“我从来没有阻止你，也为你所做的而感到骄傲。然而既然通货膨胀已经得到了抑制，你的工作就结束了。”

“到目前为止。”

“那是什么意思？”

“这只是另一次结束的开始……”

她打断他：“你真的认为自己是美国的丘吉尔？”

用“耻辱”这个词来形容她所知道的情况可能更合适。差不多4年前，伯恩斯在贝尔格莱德向世界表明，各国中央银行是多么无用。然

而，芭芭拉的丈夫把美联储主席变成了在一定程度上具有丘吉尔作风的职位。

沃尔克提出了一个折中方案。“我会告诉总统，如果他选择再次任命我，我会在两年后中途离开。”

1983年6月6日的下午，沃尔克坐在白宫西客厅，等待会见里根总统。尽管从《华盛顿时报》的文章中，他知道自己仍然还在竞争队伍中，并且有继任的机会。美国财政部长可能希望他卸任，但众多的里根主义者还是经常谈论并赞许他在抑制通货膨胀方面所取得的胜利。此外，美国财政部长也不是特别喜欢传言中沃尔克的对手格林斯潘。按道理，格林斯潘是没有敌人的，但这是一个罕见的意外。早在1979年，当他拒绝向里甘出售自己的咨询公司时，厌恶的种子就已经埋下了，而1982年的传言，即格林斯潘可能被招募为美国经济领域的独揽大权者，更加剧了这种厌恶。此外，里甘本来就是一个合群但肤浅的人，并且喜欢像推销员那样虚张声势，这是格林斯潘最难对付的一类人；里甘办公室的供给理论支持者也因格林斯潘在减税上保留意见而对他心生厌恶。“我宁愿亲吻沃尔克的嘴巴、雪茄以及一切，也不愿格林斯潘成为美联储主席。”美国财政部的一位高级官员在接受《新闻周刊》采访时说道。

没过一会儿，南希·里根身穿红色晚礼服走进了西客厅。她在着装方面的铺张浪费是众所周知的。她为丈夫的就职典礼所准备的服装据说花费了25　000美元。“一场富人的酒宴。”一些批评家曾揪住这一点不放。

“尊敬的第一夫人，你看起来美极了。”这位反通货膨胀的斗士说道。

里根总统缓缓地走了进来。“向你卓越的品位表示祝贺，主席先生。”

第一夫人不久后离开了，沃尔克开始向里根总统慷慨陈词：“总统先生，我们现在正处于国内和国际的敏感期，你现在不需要一个投机者作为美联储主席。”这种方式能煽动总统作出选择。社会公众无休止地猜测美联储主席的未来人选，这种情况对谁都没有好处。

“不过，在你宣布决定之前，我应当告诉你一些事情，不论决定是什么，”沃尔克继续道，“我认为自己在这个位置上已经坐得够久了，如果您要再次委任我，我想我只能再待18个月或者2年的时间，我认为您应该在作出决定前知道这些。”

“保罗，我不久后会与你联系的。”里根总统回答道。那个夜晚里根总统在日记中写道：“今天我会见了沃尔克。我是否会于8月1日再次任命他为美联储主席或换人呢？金融市场似乎刚刚开始复苏。我不想在复苏期动摇人们的信心。”

这并不代表金融市场对于格林斯潘没有信心。沃尔克访问白宫的两天后，针对投资经理的一项调查显示，如果沃尔克未获得连任，37%的人希望格林斯潘接任；弗里德曼紧随其后，但仅仅获得11%的支持率。然而，同样的一项调查印证了里根总统认为换人将引致风险的直觉：77%的人认为沃尔克连任是最好的结果。具有讽刺意味的是，1982年秋天，沃尔克的弱点暴露了出来，然而正是基于相同原因，沃尔克现在变得很难被替换了。墨西哥的债务危机已经得到控制，但并未结束；此时将这件事委任给一位新的美联储主席看起来风险很大。另外，由于沃尔克使用个人判断取代货币规则，所以他已经有了复苏经济的信心。“对于抑制通货膨胀方面的成就，共和党人应该感谢这位由卡特任命的民主党人，”保守派的评论家乔治·威尔写道，“民主党人沃尔克可能在这个复苏命悬一线的夏天比里根更为重要。”对于沃尔克的丘吉尔作风，这是一个了不起的称赞。美联储领导人比总统更重要。

“我认为，我们将再次委任沃尔克大约一年半的时间，他不想要一个完整的任期。”里根总统在他的日记中透露道。



几天后，即1983年6月18日，在其每周广播讲话中，里根总统向全美国宣布了沃尔克将连任的消息。格林斯潘证明了他可以优雅地接受失败。“总统的犹豫不决是令人遗憾的，”他在6月写给沃尔克的信中说道，“但是最后，如同过去一样，他作出了合适的选择。”弗里德曼在给格林斯潘的一封信中表达了同情。“我仍然相信，在再次委任沃尔克而不是您作为美联储主席的事情上，里根总统犯了一个严重的错误，”他声称，“令人高兴的是我仍然有一个朋友，但是令人遗憾的是美国失去了一位美联储主席。”

毫无疑问，格林斯潘渴望得到美联储主席的职位。“寻求个人价值的实现和拥有自尊心是人类的天性。”他在8月的一个电视采访中说道；尽管有距离，但是伴奏者仍然竭尽所能，希望能做出一些成绩。远离政府的生活也有独特的吸引力。格林斯潘的业务比以往任何时候都更繁荣了：在竞争美联储主席时，他每年参与80多场有偿演讲，并把近100万美元收入囊中。此外，格林斯潘并不反对赚得更多，对于他这种地位的人，有很多办法能做到这一点。

1984年年初，格林斯潘将咨询公司搬到了位于华尔街120号的装饰艺术风格（art deco）的咖啡大楼。这栋建筑原本由咖啡商人占用，而且其中一部分区域仍然是这样；烘焙咖啡豆的香味常常飘荡在空调系统中。不过，汤森–格林斯潘公司已经成了格林斯潘职业领域中没落的部分，格林斯潘自己的成长已经超过自己公司业绩的增长。除了通过巡回演讲获利外，他还在一则苹果公司的电视广告中扮演起了推销员。在广告中，他戴着伍迪·艾伦式的眼镜，身穿宽肩灰色西装。他陪同基辛格拜访咨询客户，在地缘政治中提供经济学的分析视角。显然，共同的商业利益使这两个人忽略了他们作为政策竞争者的分歧。同时，格林斯潘还是许多公司董事会的董事，其中包括美孚、通用食品、美国铝业以及JP摩根。他也尝试过合伙制。几年前，格林斯潘已经与ADP计算机服务公司有过合作，这家公司是由新泽西州参议员弗兰克·劳滕伯格（Frank Lautenberg）建立的。他们一起开发汤森–格林斯潘公司的产品，把计算、咨询、数据处理整合到一个产品中。

1984年9月，格林斯潘将他自己的名字与一家投资公司联系在了一起。这是好莱坞天才经纪人马文·约瑟夫森（Marvin Josephson）的智慧结晶。利用自己在电影产业中的巨大影响力所带来的财富积累，约瑟夫森创办了一家基金管理公司，并聘用了两位极具“票房”号召力的明星：格林斯潘是这出浪漫主义“大制作”的主角，而被称为金融巫师的查尔斯·罗德里克·奥尼尔（Charles Roderick O'Neil）则跟他演对手戏。格林斯潘–奥尼尔公司的同事在曼哈顿中城购买了大量的房产，格林斯潘每月会在那里出现一次，并向他们提供自己对经济的看法。这家公司的投资理念并不是特别先进。他们的选股人员会在听取格林斯潘对于经济周期的评价后进行选股。如果格林斯潘是正确的，他们的业绩会比较好：如果格林斯潘预见了经济加速增长，投资银行会是不错的目标；如果他预见了衰退，公用事业企业会为公司提供一些保护，由此带来的投资回报是很可观的。毕竟，格林斯潘提供的建议，与他向聘请自己为顾问的那些更为复杂的投资团队所提供的没什么差别。然而，公司在营销方面的

失败却是很明显的。约瑟夫森之所以拉格林斯潘入伙，在很大程度上正是因为后者能吸引企业养老金，但是格林斯潘拒绝使用自己的关系网去发展客户；事实上，他甚至不鼓励该公司的市场人士接近与自己熟悉的公司。这个例子或许可以解释，在特定的背景下，格林斯潘的顾虑可能会支配他的行为：他曾经愿意把自己的名字借给约瑟夫森的企业使用，却不愿意以拉拢朋友投资的方式使自己的声誉处于风险之中。格林斯潘–奥尼尔公司于两年后倒闭，那位电影经纪人损失了近200万美元。

这次失败证实了格林斯潘会在半认可的态度下加入一些计划中，这样的例子不胜枚举。他在多个公司董事会担任董事，而其职责仅仅是倾听。当时流行的企业文化并不欢迎激进的董事，即使是大名鼎鼎的JP摩根也是遵循这个模式的。成为JP摩根的董事使格林斯潘激动万分：该公司董事会具有巨头公司名人堂的特征。格林斯潘自幼就对19世纪强盗式大亨充满幻想，从那时起，摩根本人在他的想象中就一直占据很特别的位置。多年后，他来到位于华尔街23号JP摩根如剧院一般的总部，走进没有标记的角门，从华丽的、拥有1　900个水晶装饰的路易十四吊灯下穿过，在挂有公司创始人肖像的董事会办公室就位，这时格林斯潘仍然会想起幼年的那种敬畏。画像上那个拥有海象般小胡子、球状鼻子以及刻板的硬翻领的人似乎正在俯看会场的所有人。对于这个来自华盛顿高地的孩子来说，就好像自己实现了在职业棒球大联盟打球的儿时梦想一样。现在，格林斯潘已经踏入了圣殿，他已没有更多期待了。另一方面，JP摩根的董事在参加完会议后通常能享受一顿丰盛的午餐，结束后公司还会提供精致的糕点。虽然不供应酒，但许多董事在会议前就已经知道了，没人会在意。午餐后还有集中的雪茄时间，董事们会到楼下的董事会办公室，坐在舒适的椅子上，随后，瞌睡就会蔓延开来。JP摩根的一位内部员工对整个过程回忆道：“这是公司观察外部董事的一贯做法。你稍稍照看他们，使他们感到舒适并且保持兴趣，但不必让他们感到是在作秀，这与你让他们成为一场秀的附属品会形成鲜明对比。”前JP摩根董事长刘易斯·普雷斯顿（Lewis Preston）酝酿了一场充满活力的辩论，而格林斯潘在辩论中提出了一系列尖锐的问题，从而使众人刮目相看。

正当格林斯潘创立其命运多舛的投资公司的时候，纽约金融圈一位杰出的律师亚瑟·李曼（Arthur Liman）走进了格林斯潘的生活，他的客

户需要一些帮助。又瘦又高的前奥运游泳选手小查尔斯·基廷（Charles H. Keating, Jr.）总是一副笑容可掬的样子，并拥有着比雪还要洁白的牙齿，他因抵制色情产业的运动而闻名。因对越来越泛滥的色情产业许可证制感到惊恐，基廷向在校女生发表了关于举止得体的演说，并对其家乡辛辛那提的部分女生说，“男人因为女性穿着超短裙而变得淫荡和充满罪恶念头”，并特别强调“穿中短裤也一样会引致罪恶”。为了找到反色情运动的支持者，基廷分发的会员卡上这样谴责“色情深渊中的恶魔：”“要做的仅仅是手中拿着卡片，和我，和整个美国成千上万虔诚的人一齐顽强不屈地对抗恶魔，并感受到我们彼此之间的联系纽带。”

基廷与格林斯潘相识时，他刚刚购买了一家叫作林肯储贷（Lincoln）的抵押机构，总部设在加利福尼亚州欧文市。虽然热衷于根除色情的运动，基廷却对金融自由非常执着；他想要打破监管约束，希望通过直接持股的形式拥有公司股权和房地产，从而使储贷机构的业务多元化。他需要一位身居高位的盟友去说服监管机构，而这正是他的律师李曼接近格林斯潘的原因。

格林斯潘签约成为基廷的顾问，并于1984年11月给美国联邦住房贷款银行委员会（Federal Home Loan Bank Board）提交了一份文件，陈述了林肯储贷对监管的立场。这并没有提供很大的帮助：文件简单重申了格林斯潘一直以来支持的放松金融管制的主张。该文件指出，限制储蓄机构投资的规则“从原则上来说是不健全的，在实践中将被证实是有害的”。有许多人认为，对公司股票和房地产的直接投资比抵押贷款更具风险性，文件对此提出了反对意见，并建议监管机构“降低该行业整体的风险水平，并使其建立在一个健全的基础之上”。“这个行业作为一个整体，需要强大的力量进行直接投资，以恢复并维持经济稳定。”格林斯潘声称。

不过，格林斯潘的信并没有说服监管者。考虑到允许储蓄机构进行更具风险性的投资可能会提高他们的监管难度，他们发誓一定会拿出一套限制储贷机构进行房地产直接投资的规则。监管层的顽固使基廷强化了自己想要使金融系统自由化的斗争，格林斯潘也越陷越深。1984年12月17日，格林斯潘同意与基廷一起前往国会山，并在那里向加利福尼亚州参议员爱伦·克兰斯顿（Alan Cranston）陈述他们的立场。他们的说服手法不太明智：参议员克兰斯顿带了自己的竞选活动财务主管一起参加了会晤。基廷和他的合作伙伴最终将向参议院支持的政治组织捐赠85万美元。随后，1985年2月，格林斯潘又为基廷向监管层写了一封信。这

次他争论道，如果监管机构坚持要限制储蓄机构的直接投资，林肯储贷应该被给予特赦的资格。

格林斯潘可能将第二封信视为其放松管制观点的一个无恶意的延伸；如果他反对的是对储贷机构的直接投资进行限制，那么他为什么要为林肯储贷争取许可呢？然而，他的证词越过了支持某种广泛政策的红线，进入了仅为基廷和他的同事担保的更具风险性的领域。格林斯潘向监管层保证，林肯储贷的管理层在“选择以及做直接投资时非常专业且经验丰富”，具有“长期持续的记录表明其能获得稳定且较高的直接投资收益”，且实际上林肯储贷的投资的确“大有可为”又“非常多元化”。如果要拒绝林肯储贷的特赦要求，格林斯潘总结道：“对一家通过经验和技巧可以发展成为强大金融机构的公司来说，这将会是严重不公平的待遇。”

这些说法至少可以说是不谨慎的。首先，格林斯潘曾反复提醒储贷机构的脆弱性。他曾在1985年3月的一次电视采访中，抱怨说整个行业的运营“基本上不需要任何有形资本”。他为什么认为林肯储贷比行业中的其他公司更稳定呢？事实上，通过更深入地寻找公共数据中的资料就会发现，林肯储贷的固定资产水平很可能低于行业平均水平。几年前，美国证券交易监督委员会指控基廷，在另一家由他和其他伙伴开设的公司中有滥用资金的行为。基廷最终签署了一份无罪的和解协议，但受这件事的牵涉还是使他失去了自己垂涎已久的驻巴哈马大使的职务。格林斯潘或许也想知道林肯储贷迅猛增长的情况；从他担任环球金融的董事时起，格林斯潘就知道，那些最闪光的且雄心勃勃的储贷机构往往摔得最惨。多年以后，格林斯潘写道，在基廷“显示他是个无赖”前，自己曾为林肯储贷担保过。这是公平的，但只能算是勉强公平的。事实是，在格林斯潘匆匆的过往岁月中，他忽视了许多应该被发现的危险信号。

格林斯潘在担任美联储主席后，基廷的真实面目全部暴露了出来。他对审查林肯储贷账目的监管人员进行窃听。他会突然向监管人员翻脸，并对他的秘书咆哮：“给我接通格林斯潘的电话。”这个时候格林斯潘已经明智地命令其办公室人员直接把基廷的电话转给美联储的法律总顾问。1989年，林肯储贷最终倒闭，美国联邦政府被迫收拾残局，把基廷“大有可为”的直接投资卖给任何愿意出钱的人。其中有个荒谬的酒店项目，是使用珍珠母碎片围成的一座游泳池。另外，还有个在凤凰城附近建了一半的住宅小区，基廷本打算用这个小区作为他反色情运动的大本营。林肯储贷以失败告终，并花费了纳税人34亿美元，这超过了那个

时代任何一家储蓄机构。

“在林肯储贷这件事上，我错了。”格林斯潘不久后说道。这是一个比较委婉的说法。

如果说角逐美联储主席的失败使格林斯潘可以在一些冒险的商业企业自由涉足的话，那么沃尔克则面对着自己的一系列挑战。随着经济复苏持续到了1984年，他开始推高利率，扭转了墨西哥危机以来持续的宽松货币政策。收紧银根无疑是需要的，因为通货膨胀率正在令人讨厌地再次攀升。然而，里根总统的政治顾问并不那样认为：在大选年他们对于推高利率是没有耐心的，特别是由民主党美联储主席在操作这件事情。“如果美联储延续紧缩政策，将会在11月和12月产生影响，”美国时任财政部长唐·里甘在1984年6月9日公开抱怨道，“那是政治吗？我们为此担心吗？我们对你们的生活感到担心。”

政治攻击对沃尔克构不成什么伤害。不过，就在美国财政部长报复他的同一天，市场正因为美国第八大银行伊利诺伊大陆银行而产生了动荡。总部坐落在芝加哥南拉萨尔街（South LaSalle Street）的伊利诺伊大陆银行一直为美国的汽车和钢铁企业提供资金，然而到20世纪70年代，它开始持续快速地扩张，并购买了由其他机构发起的贷款。伊利诺伊大陆银行发现，正如许多人在2007年和2008年发现的一样，很多银行有时会摒弃审慎原则，因为它们知道自己的贷款有了下家。由于伊利诺伊大陆银行不断增长的损失，亚洲和欧洲的交易者开始担心它会倒闭；于是，1984年6月9日，焦虑终于变成全面的恐慌。各家银行开始尽可能快地削减它们给予伊利诺伊大陆银行的信贷额度。伊利诺伊大陆银行的近邻芝加哥期货交易所结算公司，同时也是该银行最大的客户之一，撤回了5 000万美元的存款。历史上第一次电子银行挤兑潮开始了。伊利诺伊大陆银行门外并没有像暴徒一样疯狂的顾客，只有电脑屏幕上跳动的数字预示着灾难。

6月11日，周五，芝加哥联邦储备银行紧急向伊利诺伊大陆银行提供了36亿美元的贷款，数额比援助给墨西哥的更大。不过，尽管有了援助，伊利诺伊大陆银行仍然摇摇欲坠。这家银行存款规模达到了天文数字般的400亿美元，主要是从其他金融机构吸收的大量资本，其中有一些还是外资。一旦这笔热钱开始抽离，现金的外流可能迅速耗尽美联储的紧急贷款。无奈之下，伊利诺伊大陆银行试图求助于竞争对手。

由于迫切想要得到足够的信贷额度，从而彻底改变现状，精干而挑剔的伊利诺伊大陆银行董事长戴维·泰勒（David Taylor）转而向业内都很敬重的JP摩根求助。这种求助在历史上不乏其例。1907年的市场恐慌造就了摩根公司在历史上的盛名，那时约翰·皮尔庞特·摩根本人带领众多华尔街精英加入了挽救金融系统的战斗中，他一度把各银行的高管锁在自己的图书馆内，直到高管们承诺支持他的救助计划。77年后，约翰·皮尔庞特·摩根的继承人聚集了全美国的银行大佬们，以避免伊利诺伊大陆银行倒闭，它的倒闭将伤害他们中的每个人。这次没有上锁的图书馆，没有宏伟的挂毯和被照亮的手稿，只有一通通焦急的电话拨向信贷官员，而其中一位官员接到电话时正在冲浪。周日傍晚前，JP摩根已经说服了美国几家最顶尖的贷款机构站出来。它总共筹集到45亿美元的私人信贷额度，配合美联储一起对伊利诺伊大陆银行予以支持。

即使这样仍然不够，但加总起来，美联储贷款和JP摩根辛迪加贷款还是达到了伊利诺伊大陆银行存款规模的近1/4。令人惊讶的是，伊利诺伊大陆银行比大萧条时期倒闭的所有银行的规模总和还要庞大。当周一市场开盘后，标准普尔调低了伊利诺伊大陆银行的债务评级，这再度加剧了恐慌；周二上午《纽约时报》在其头版指出，伊利诺伊大陆银行的倒闭可能会引发“世界性的银行倒闭潮”。西方银行已经饱受拉美地区的冲击，现在大陆银行的灾难又将它们推到了倒闭边缘。在美国中西部，有大约50家银行表示，它们在伊利诺伊大陆银行的存款甚至多于它们的资本总额。

周二早上10点钟，焦急的沃尔克召集手下的银行监管者举行了一次会议，包括货币监理署和联邦存款保险公司的主管。里根政府的财政部门对于以JP摩根为首的这次“私人解决方案”很感兴趣，但市场急切地呼吁进一步的救助。此次挑战的规模比1907年大了很多，当年约翰·皮尔庞特·摩根用了近3亿美元的资金才结束恐慌，相当于1984年的33亿美元。如今，仅一家金融机构就需要很多倍的紧急援助，一个“私人解决方案”不可能有效。1907年以后，成立美联储就是为了结束人们对依赖私人援助计划所产生的不安，起到稳定的作用，并使金融业的规模扩张。因此，当危机真的发生，扩张的规模要求美联储采取措施。

沃尔克向他的监管同僚们建议，与JP摩根财团的领导人进行一次会面。他要求JP摩根召集华尔街的精英们于次日早上在JP摩根的总部举行一次会面。

1984年6月16日，周三，沃尔克悄然来到纽约，并通过服务车库来

到了JP摩根的办公室。他不想让金融交易员们知道此次行程，这个消息只会加剧恐慌。他也不想为此而错过下一场活动。他原定于当天下午出席哥伦比亚大学的毕业典礼。他将在典礼上被授予名誉学位，如果他缺席将会很引人注目。

沃尔克从车库直接来到了JP摩根的董事会办公室。约翰·皮尔庞特·摩根雄伟的画像从墙上向下瞪着他，会议开始时一些在场者也提到了这位创始人过去的辉煌事迹。几位银行大佬堂而皇之地表明，他们可以在没有纳税人参与的情况下，再次拯救联邦储备体系。不过，这也只是说说而已，如果不必要，他们是不会冒风险出资援助的。

美国联邦存款保险公司年轻的时任主席威廉·艾萨克（William Isaac）透露，他已经准备好了一项对伊利诺伊大陆银行的20亿美元的救援计划。美国时任财政部长里甘指示，他希望联合起来的银行家能够提供这笔款项的1/4。不过，就连这个小小的要求都受到了一些银行家的拒绝，他们怀疑这20亿美元的救助是否会发挥作用。只要伊利诺伊大陆银行的债权人心存有关银行存亡的任何疑问，他们就会争先恐后地退出。

会议不欢而散，沃尔克准备离开，并前往哥伦比亚大学参加毕业典礼。然而，在他离开之前，美国联邦存款保险公司的主席向他表明了一个立场。美国联邦存款保险公司只能提供最高10万美元存款的保险，而这还不到伊利诺伊大陆银行总存款的1/10。如果美国政府承诺保护其他债权人，即拥有伊利诺伊大陆银行债券以及短期票据的大额储户和投资者，恐慌就可以平息，美国联邦存款保险公司的20亿美元救助贷款就足以结束伊利诺伊大陆银行的危机。

沃尔克并不热衷于为存款保险覆盖不到的债权人提供担保。“这将开一个坏头，”他警告说，“坦白地说，我认为利用你们的资本注入计划和我们的贴现窗口的贷款，我们应该可以使伊利诺伊大陆银行恢复稳定。”

“你说起来容易，”美国联邦存款保险公司的人回应道，“你的所有贷款都是有抵押的。”他指出，美联储的紧急贷款是由美国国债或其他资产提供担保的。如果伊利诺伊大陆银行倒闭，美联储将接管其所有的抵押品。然而，美国联邦存款保险公司的风险性更高。“如果伊利诺伊大陆银行破产，我们也会由于20亿美元的救助而深陷其中，”他继续说道，“我不能让这种事情发生。”

“好了，我得动身去接受那该死的荣誉学位，否则人们会开始认为我们真的出了问题，”沃尔克喘了口气说道，“措辞尽量模糊就好。”

第二天，美国政府和华尔街联手开始了美国历史上规模最大的银行救助计划，联邦存款保险公司果然提供了20亿美元的贷款，并强迫各银行高管们不得不对其进行部分承保。JP摩根财团提供的私人信贷额度扩大到了53亿美元，美联储承诺在危机期间开放贴现窗口，并随时提供贴现。不过，这场灾难最持久的影响正是沃尔克曾经警告的，即美国政府发出了一项声明，无论规模大小，伊利诺伊大陆银行的债权人都不会受到损失。

早在1970年，亚瑟·伯恩斯曾拒绝了尼克松救助宾夕法尼亚州中央铁路的初步计划，然而，随后他却作出了完全相反的举动。现在，即使是被称为具有丘吉尔作风的沃尔克也重蹈了伯恩斯的覆辙。在墨西哥危机和伊利诺伊大陆银行事件中，他把大量公共资金投向了违约人，使得个人债权人全身而退。至此，大而不倒的原则已经确立。

格林斯潘本人也促成了这次救助。在伊利诺伊大陆银行获得援助后的那个月，他在自己全心投入的两档固定电视栏目中评论道，“预防潜在的扩散性风险”，美联储的所作所为“是有必要的”。不过，他仍然聚焦于可能出现的问题上。大银行的债权人现在知道自己将得到帮助，而小银行很可能明白自己得不到帮助。得到美国政府暗示的担保承诺后，大银行会凭借这一优势使自身的规模发展得更大，并且毫无顾虑。过去，未投保的大债权人不愿承担过多风险，这会约束银行的经理；如果债权人观察到贷款机制中存在特别多的谬误，他们会迅速抽离自己的资金。不过，现在大债权人得到了明确的保证，银行风险管理的这种约束机制就不存在了。风险将变得更大，更多的大银行将会在未来倒闭。政府将不得不进行永无休止的救助，从而导致“纳税人的钱也变成了美联储印钞机的一大部分”，格林斯潘不安地预言道。

如果对于伊利诺伊大陆银行的援救既是必要的又是危险的，那么解决方案应该是什么呢？1984年8月，在《纽约时报》召集的一次讨论中，格林斯潘坚持主张，为保护纳税人和银行自身，银行应该维持更高的资本水平以用于缓冲。这听起来好像是格林斯潘在要求对监管行为进行调整。在过去几年中，美联储一直对银行自有资本的标准敷衍了事，一直未对放款巨头们是否执行该标准给予重视。然而，当一项这样的政

策被提出时，格林斯潘迅速就将它否决了。

“格林斯潘先生，您心中是否已经有一个适用于当今银行的资本与资产比率的数字？”一位记者问道。

“是的，我有。不过，那就有点跑题了，因为那只取决于各家银行的特征，”格林斯潘回应道，“这取决于银行负债的类型。”例如，只拥有超过10年期限存款的银行，与做隔夜拆借业务的银行相比，可以保留较少的自有资本。

格林斯潘的逻辑是正确的：如果伊利诺伊大陆银行只握有10年期限以上的存款，那么由于不参与隔夜拆借业务，所以它完全可以不理会那些关于其是否运营良好的传闻。事实上，格林斯潘的逻辑也可以扩展到银行资产负债表的资产端。一家贷款给前途未卜的初创企业的银行，比一家贷款给美国政府的银行，显然需要更多的缓冲资本。正如格林斯潘所表明的，各家银行需要的缓冲资本的数量是不同的。然而，如果不能通过一条规则来确定格林斯潘所主张的合适的资本与资产比率，那么就如合适的货币政策以及给拉美地区的合适贷款量都不能由一条规则来描述一样，他就是在提倡一项令人绝望的建议。他坚持认为银行应该保留更多的自有资本；同时他还主张监管部门不能强迫银行这样做，因为监管部门没有办法决定各银行需要保留多少自有资本。

《纽约时报》的一名记者点破了这一点，迫使格林斯潘不得不直面自己的想法的实际含义。银行是有风险的，但是格林斯潘还没有提出如何监管它们的意见。银行系统是否应该“被安排得像非竞争性的公用事业企业一样呢”？

“我认为我们已经抓住了问题的关键，”格林斯潘回应道，“你看，我们现有的银行模式对于美国民众的生活水平起到了巨大的支撑作用。换句话说，在关注问题的同时，请不要忘记，在这个国家发展起来的金融机构，是我们获得现在这样卓越生活水平的一个重要因素……”

格林斯潘承认，银行是有风险的，并且没有任何一条关于自己资本的规则可以降低其风险。不过，因此而通过减少银行数量的方式来使其处于受控状态，也是不可取的，因为繁荣靠的是复杂的金融体系。这些决定了金钱在经济中如何流动的专家，在这方面提供了至关重要的服务。即使他们犯过错误，也不可能放弃他们。

格林斯潘的底线标志着其个人观点的转变。早在20世纪50年代和60年代，他曾认为，应该相信银行家能很好地管理银行事务。与把金融机

构转变为一种“非竞争性的公用事业企业”相去甚远，他一直主张放松金融管制。不过，他的这一部分想法是建立在某种假设下的，即金融家将会为他们的错误买单。他们应该自由地管理自己的风险，但他们必须被激励去管理风险。正是因为坚持认为金融家应该承担自身错误的成本，所以格林斯潘才谴责了“最后贷款人”美联储的出现。他认为，美联储的成立是美国历史性灾害之一。同样，在20世纪70年代，格林斯潘一贯不同意进行金融救援，并反对向宾夕法尼亚州中央铁路、洛克希德公司和纽约市提供救助。然而，在20世纪80年代的某个时间点，这两个部分的逻辑被混淆了。格林斯潘继续看好金融自由化，然而，在政府安全网的保证下，金融家们不用再为自己的错误买单了。美国政府是不愿意让自己的金融家们破产的，而格林斯潘无论如何都将继续支持金融自由化。

格林斯潘非常清楚自己的观点是存在冲突的。例如，存款保险的逐步扩大已经减弱了银行家对于持有额外资本的激励，而他认为持有更多资本是必要的。在经济自由主义主导的19世纪，银行需要通过充足的自有资本来吸收存款。然而，在家长式管制的20世纪后期，由于储户们知道银行有政府信用的支撑，所以自有资本的标准就过时了。不过，即使市场规则逐渐失效了，格林斯潘对金融家们仍比对根本没有接触过市场规则的监管者们更有信心。银行对于自有资本数量的判断可能被政府的保护网扭曲了，但监管者的判断会比银行在扭曲的情况下所作出的判断更差。在一些基础的事情上（例如银行的贷款期限和贷款的风险程度）的评估错误，均会导致其失败。格林斯潘明白，无论银行还是市场都不是完全有效的。银行如此，监管层更如此。

在缺乏明确证据的情况下，格林斯潘更愿意作出对银行家们有利的判决，这一点的根本原因还是源于他的兰德主义背景。从1961年“反—反垄断”的文章起，他就低估了公司内部扭曲的激励机制所带来的破坏力。格林斯潘在JP摩根董事会的经历可能影响了他的观点。在他对于理想银行的概念上，JP摩根比华尔街其他主要机构对他的影响更大。JP摩根在财务上的自给自足、决策上的独立、文化上的传承都保持着19世纪的风气。不过，无论格林斯潘对银行家的尊重源自何处，这都将对金融行业的演进产生巨大的后果。格林斯潘经历了墨西哥危机和伊利诺伊大陆银行事件：他见识到了金融家们是如何犯错误的，不过，他仍然认为银行家比其他人更能胜任分配信用的工作。尽管这一定意味着金融风暴，但没有更好的对策。

“生活是充满风险的。”1984年夏天，格林斯潘在《纽约时报》的专

栏中总结道。尽管许多金融灾难因此产生，但这种消极的底线在他看来仍然是最好的。

14

不抽雪茄烟
WITHOUT THE CIGAR

1984年12月28日，格林斯潘独坐在纽约曼哈顿中城豪华的佩里戈尔酒店（Le Périgord），等待一位女士，这里是他的最爱。这位女士姗姗来迟，尽管她头发蓬松，但依然美丽，身上还带着覆盖整座城市的冰雪寒气。从她坐下来的那刻开始，谈话就热烈了起来，从童年到棒球，再到音乐。她的妈妈非常喜欢弹钢琴，她自己则曾是一位富有激情的青年小提琴家。可以说，她的身心从内到外都与音乐密切相连，这一点对格林斯潘来说非常重要。她就是美国全国广播公司驻白宫记者安德烈娅·米切尔。她与格林斯潘都迷恋华盛顿这座城市和政治。两个人一边享用奢华的法式美食，一边讨论关于选举、外交甚至棘手的垄断问题。格林斯潘抓住机会邀请安德烈娅造访自己的公寓，并向她展示了1961年他谴责反托拉斯法的声明。“什么？你有什么证据吗？”安德烈娅后来跟他开玩笑道。不过，在格林斯潘的记忆中，他们确实去了自己的公寓，她确实读了关于“反—反托拉斯”的文章，而后他们一起讨论。安德烈娅认为格林斯潘是在测试她的严肃性，但事实却更简单。正如他后来承认的：“我做了所有我能想到的事情，仅仅是为了让她待在我身边。”

在12月的那顿晚餐过后，格林斯潘有了留在华盛顿的额外理由。与芭芭拉·沃尔特斯相比，安德烈娅对自己的外表并没有太多自信，但她既有电视明星的仪态，也有记者的坦率。正如她自己所承认的，她对政治内幕的渴求是无止境的。他们刚在一起时，格林斯潘有时候会陪她玩内部卡。毕竟，安德烈娅是在致电其办公室的时候对格林斯潘产生兴趣的，当时她希望能寻找一位消息灵通、能帮助自己完成一篇新闻报道的经济学家。格林斯潘每次到华盛顿出差，都会去拜访刚在白宫预算办公室谋得职位的凯瑟琳·艾克霍夫。在聊了一会儿后，格林斯潘总会狡猾

地请求使用她的电话。然后在前女友的注视下，给现女友打一个电话。从白宫给安德烈娅打电话比送她玫瑰有用多了。

格林斯潘往往会保持自己私生活的私密性。在正式场合，他一直保持着与沃尔特斯的关系。1984年4月，格林斯潘仍会陪伴沃尔特斯出席白宫的记者晚宴。在私下的场合里，他充分利用着众多异性对他的垂青。他在这方面从未体现出任何羞涩感。不过，他与安德烈娅的关系在初次约会的两个月后就公开了。在安德烈娅采访格林斯潘的偶像撒切尔夫人的当天，格林斯潘特意到华盛顿去看她，并在她的家中与一群记者和政治家共进晚餐，其中就包括了他的老同事戴维·斯托克曼。斯托克曼当晚非常疲惫，以至于在椅子上往后靠时，直接翻了过去。他的头撞到了墙壁，磕掉了安德烈娅家餐厅墙壁上的石灰。救护车紧急赶到，将斯托克曼送到医院，焦急的安德烈娅与她的客人驾车紧随其后。不过，这位里根政府的预算办公室主任正在急诊室的消息刚传出，一位记者就赶到了医院。这之后，格林斯潘和安德烈娅的联络就不再如两人本来所希望的那样隐秘了。

两人的关系还没有发展可以到托付终身的程度。格林斯潘在纽约还有一个女朋友。不过，安德烈娅仍然认为格林斯潘是一个理想的伴侣。他热情、诙谐，这与他在公众面前冷冰冰的预言家形象完全不同。此外，他还给了她一种特殊的感觉。作为一名杰出的职业女性，她希望有一个能让她感到骄傲的男人，而格林斯潘正是这样一个人。另外，她也想找一个不会限制自己的男人，而崇尚自我满足的格林斯潘，显然是女人能想象到的控制欲最低的人。在电视新闻业迅猛崛起后，当一些城市的政客试图通过戏称她为“小姑娘”来甩开她的问题时，她就开始为了得到和男性同等的尊重而不懈斗争。在美国全国广播公司工作时，老板拒绝派她前往三里岛（Three Mile Island）报道核电站事故，理由是育龄女性不应该暴露在辐射的环境下。安德烈娅回击道，男性的睾丸在面对辐射时和女性的卵巢一样脆弱。结果，她在第二天就搭上了前往三里岛的飞机。

格林斯潘则不会这样和安德烈娅讲话，但他也不会软弱。他外表腼腆，但内心深处存在一种坚定的信念，这与安德烈娅正好相反，后者看起来充满自信，但内心深处充满了疑虑。这便是异性相吸。当格林斯潘被她弄得语塞而不再辩论时，安德烈娅的母亲都会惊叹，她的女儿是如何变得这样伶牙俐齿的。不过，对如此成功的人而言，在面对职业挫折时她竟然也会流泪，变得非常脆弱。几年后她因回避原则而失掉了驻白

宫首席记者的职位，这令她伤心欲绝。一位朋友哄她出去吃饭，餐厅里的人纷纷到她的桌前索要签名，而她仍萎靡不振。她需要一个强大的依靠，而格林斯潘正是这样的人。

如果格林斯潘能帮助安德烈娅，那么相反的情况也以某种不可预料的方式发生了。1985年2月，大约是斯托克曼一头撞到安德烈娅家的餐厅墙壁的那段时间，唐·里甘与詹姆斯·贝克调换了职位，他辞去了美国财政部长的职位，开始担任白宫幕僚长。里甘的新职位甚至比他之前的权力还大。南希·里根这样调侃过里甘对待新职位的态度：比起“幕僚”，他更喜欢听到“长”字。从格林斯潘的角度讲，里甘的升职并不受欢迎。这个人的新办公室将紧邻总统办公室，而他对格林斯潘怀有深深的怨恨。里甘不可能支持格林斯潘就任美联储主席。事实上，里甘私下已经将美联储主席一职许诺给了伯瑞·斯普林克尔（Beryl Sprinkel），后者是一位有着尖嗓门的铁杆货币主义者。1985年4月，斯普林克尔被任命为白宫经济顾问委员会主席。

然而，里甘也有他的弱点，而能暴露这些弱点的最佳人选就非安德烈娅莫属了。当里甘在新职位上待了几个月后，他向一位记者断言，女人根本不在乎核军备竞赛。“她们不会想弄明白什么是有效载荷。”他继续解释道，有效载荷即推进导弹和弹头所需的升力。没过多久，里甘很不明智地同意了在美国全国广播公司《今日秀》的现场接受安德烈娅的采访。随着摄像机的移动，安德烈娅探过身来问道：“里甘先生，什么是有效载荷？”

里甘哑口无言地坐在那儿，就像一个因怯场而被吓住的孩子，现场顿时陷入了沉默。最后他尝试打破沉默：“好吧，从现有的观点上来讲，它指的是，在导弹从发射到实际落地的曲线上，经过的核弹头的实际数量，以及实际投掷的核弹头数量。”

一年多后，安德烈娅再次羞辱了里甘。1986年11月，“伊朗门事件”（Iran-Contra affair）使白宫处在了风口浪尖上。白宫幕僚长里甘向记者坦言，尽管美国表面上支持对伊朗的武器禁令，但当局却纵容以色列运送武器给伊朗。此后不久，里根总统举行了一次罕见的新闻发布会，希望通过这次发布会对他的政策作出令人信服的解释，以平息“伊朗门丑闻”引发的公众怒火。然而，里根总统显然忽略了他的幕僚长已经坦白的事实。面对白宫新闻记者团的攻击，里根总统否认了当局纵容以色列销售武器的说法。

一个娇小的身影从诸多记者中站了出来，安德烈娅带着令人瞩目的微笑重复了一遍白宫幕僚长已经承认的事实，然后邀请里根总统进一步陈述一下，美国政府对伊朗采购军火所持的立场。

“我从未听里甘先生这样说过，我会跟他再进一步确定一下，因为我们支持禁运。”里根总统不耐烦地回应。

新闻发布会结束后，安德烈娅回到她在白宫的工作室里，开始撰写次日早上的新闻稿件。15分钟后，一个声音从新闻简报室的扬声器传出，并宣布总统将澄清他刚才说的一些东西。新声明来了一个大逆转：它暗示了以色列在打破禁运中的作用，颠覆了总统早些时候的立场。安德烈娅想不到总统会有如此戏剧性的反转。她冲到美国全国广播公司在白宫草坪上放置的摄像机前，将校正后的声明交给了正在直播的同事。

当安德烈娅回到她的工作室后，电话响了起来，电话那头是气疯了的里甘，他叫喊、咒骂、威胁说要将安德烈娅踢出白宫。她怎么敢在全世界面前让他和总统难堪？他将会亲自去终结她在华盛顿的职业生涯。

安德烈娅被吓到了。然而，这并非是因为她的工作面临危险，倒是因为里甘的工作变得岌岌可危了。这位幕僚长被发现背着里根总统散发新闻简报，甚至都没有通知总统。因为包括此事在内的许多傲慢行径，里甘的声誉此后一落千丈。3个月后，即1987年2月底，他被逐出了白宫。

里甘离开白宫后的几天，美国时任财政部长詹姆斯·贝克提议任命格林斯潘为美联储主席。1983年时，贝克就曾想让格林斯潘替代沃尔克。他看待事情的方式是，没有任何理由让共和党总统在美联储贴上民主党的标签。同时有一万个理由让他将橄榄枝抛向格林斯潘，后者从福特政府时期起就是“贝克盟友”。格林斯潘驱除了里根经济政策中的巫术，并帮助贝克击败了金本位制的极端派，对社会保障改革委员会也做出了忠诚的贡献。在贝克成为美国财政部长之前，格林斯潘甚至帮助他准备过1985年的参议院的任命听证会。在一年多时间里，贝克的工作重心都放在了副总统乔治·H.W.布什的竞选中。现在是时候确保美联储主席是可靠的了。

3月18日，周一，在与里根总统的会晤中，贝克提出了沃尔克的工作接任问题。是时候摒弃掉卡特任命的人了。在8年的总统任期内，里

根当然有权力选择自己的美联储主席。

那天晚上，里根在日记中写道：“如果沃尔克正常下台，格林斯潘是否会接替他的工作呢。我们将拭目以待。”

在总统那里获得认可后，贝克联系了他的候选人。他询问格林斯潘能否到自己在华盛顿的家中，来参加一场会议：一场有关社会保障的秘密会谈。格林斯潘感到奇怪，为什么是在贝克家里而不是在他的办公室？不过，格林斯潘还是同意了。

第二天早上，格林斯潘前往贝克在华盛顿福克斯豪尔路的家，这是一幢漂亮的老佐治亚殖民地风格的建筑。到地方之后，格林斯潘发现在场的不仅有财政部长，还有白宫幕僚长。担任幕僚长的早已不是憎恶格林斯潘的那位了，而是一个更友好的新人。里甘的这位继任者是霍华德·贝克（Howard Baker），受人尊敬的参议院前多数党领袖，他比专横跋扈的前任要随和很多。

看着面前的两位贝克，格林斯潘知道将有事情发生了。白宫幕僚长不会毫无原因地离开自己的办公室。

霍华德·贝克不久后解释了其中原因：“这个夏天，沃尔克在任期结束后将会离开，我们并不能保证向你提供这个职位，但我们想知道，如果向你发出邀约，你会接受吗？”

格林斯潘并未犹豫。19年前，尼克松政府的一位工作人员就注意到了他的野心。这位工作人员这样评价道：“格林斯潘对政府工作基本不感兴趣，除了一两个职位，而按他自己说的，他对这些职位提出要求，是会显然有些冒昧的。”现在，他即将获得他最有兴趣的一个职位了。正如许多评论员所说的，格林斯潘即将承担的职务或许可以与总统的重要性相媲美。格林斯潘这个腼腆的边缘人物，会跟随他的导师亚瑟·伯恩斯的脚步，成为另一位具有丘吉尔作风的美联储主席。格林斯潘告诉两位贝克，他将很乐意接受这份工作。寒暄几句后，会议便结束了。

沃尔克是否真的会离开还不能完全确定。他向里根表示过，他将只会坚持到第二个任期的一半时间左右，而现在他已经航行过这个节点，并且没有丝毫减速的迹象。1986年2月，距离他许诺的离职时间已经过了半年，当时，沃尔克在美联储已经失去对货币政策的决定权，这可算是罕见的侮辱了。截至那个时候，7名美联储委员中有4名都是由里根任命的，他们在中期选举开始之前便联合起来打压利率。通货膨胀的威胁实际上已经减缓了，1987年的消费者价格指数的增速将低于2%。因

此，里根主义者的抗争被证明是正确的。然而，沃尔克冲出房间，摔门离开，并在他的办公室起草了一封辞职信。不过，他很快又平静了下来。在格林斯潘与两位贝克谈话的时候，沃尔克似乎仍在非常投入地工作。他的妻子希望他离任，但这仍是悬而未决的事。

然而，和1983年相比，浪潮已经远离沃尔克了。在通货膨胀的重大问题上，他表现得很强硬。然而在监管政策方面，他与银行业和里根政府的意见却严重对立。1984年12月，即在格林斯潘和安德烈娅第一次约会时，JP摩根正谋求废除大萧条时代制定的《格拉斯–斯蒂格尔法案》，该法案对银行的证券承销和交易业务进行了严格限制。在JP摩根看来，打破这个限制是关乎生存的问题。随着华尔街的电算化，可交易的债券相比传统的商业贷款有强大的优势。通过这种交易，债权人在任何时候都能卖出他们持有的债券，而这种特权促使他们愿意以较低的利率提供资金，从而减少了公司和家庭的借款成本。债券交易将债务转移给那些偏好风险的投资者手中，这进一步降低了资金的成本。这种交易还可以奇迹般地使利率水平的调整保持连续性，从而保证IBM30天票据的利率或美孚5年期债券的利率能够反映数千位专家在一分钟内的判断，而不只是某一位信贷人员过时的观点。华尔街正在致力于将消费者贷款、抵押贷款等各种资产打包成可交易证券。JP摩根必须与时俱进，否则将被其他银行赶超。

JP摩根在《对〈格拉斯–斯蒂格尔法案〉的反思》的文章中，提出了其参与证券业务的理由。其主要论点是，《1933年银行法》（《格拉斯–斯蒂格尔法案》是其中一部分）的目标是强化美国银行业，而这个目标现在以一种非常矛盾的方式呈现出来。在该法案通过的时候，人们曾经认为，证券业务的赌场文化会使得商业银行变得不稳定。因此，其解决方案就是将证券交易业务与联邦保险的存款业务分离开。JP摩根反驳道，有证据表明，同时经营证券业务的银行在大萧条中，并不比只经营简单贷款业务的银行更容易破产。此外，JP摩根继续说，20世纪30年代无论发生了什么，证券承销都不会损害银行的安全。与此相反，墨西哥和伊利诺伊大陆银行的冲击已经证明，普通贷款存在灾难性风险，而证券公司，尤其是分拆后的摩根士丹利，在20世纪80年代的前半段却实现了辉煌的业绩。其点睛之笔在于，JP摩根指出，与日本和欧洲的综合型银行的标准相比，美国已经落后于世界先进水平了。事实上，JP摩根的欧洲分部正忙于经营公司证券的发行与交易业务。“我们可能处于这样一个颇有讽刺意味的位置。JP摩根是一家全球性的投资银行，却不能在我们自己的市场上承销证券。”JP摩根的董事长刘易斯·普雷斯顿尖锐

地指出。

作为JP摩根的董事，格林斯潘热心地支持对《格拉斯–斯蒂格尔法案》的攻击。“格林斯潘在该方面帮助良多。”一位知情人士这样告诉罗恩·切尔诺（Ron Chernow），切尔诺是对摩根的历史了如指掌的编年史作家。不过，当普雷斯顿的报告副本递交给沃尔克后，他有着截然不同的反应。也许是因为后悔自己当时纵容了银行家们冲进墨西哥，沃尔克这次决心阻止他们冲入证券业。JP摩根的外部法律顾问、达维律师事务所（Davis Polk）的布鲁斯·尼克尔斯（Bruce Nichols）将沃尔克比作小镇的警察，总是因外来者超速通过他的领土而困扰。

然而普雷斯顿并未退缩。他加入与沃尔克的战争中，搬出任何能找到的理由以求解禁证券业务。他的律师发现了法令中的漏洞：《格拉斯–斯蒂格尔法案》存在如下条款，即银行不应隶属于以证券为核心业务的公司。或许这意味着少量的证券业务是被允许的？受这一理论鼓舞，JP摩根、花旗集团和信孚银行正式向美联储申请设立证券分公司，并承诺新业务占比将不超过公司总收入的5%。

沃尔克强硬地把这件事压了下来，将JP摩根的请愿书搁置了两年。然而，到了1987年的夏天，他已经是5位还在任期内的美联储委员中唯一不是由里根任命的委员了，而里根毫无疑问是支持JP摩根的申请的。事实上，詹姆斯·贝克的美国财政部正准备全面放松对银行业的监管，不仅准备废除《格拉斯–斯蒂格尔法案》，还将放宽州际银行并购的限制规定，甚至准备允许非银行类公司投资银行业。在美国财政部看来，与银行业“大而不倒”的问题相反：真正的危险是美国的银行规模太小。这使得银行普遍缺乏竞争力，并促使它们偏好发放风险更大的贷款，进而增大了未来发生危机的威险。早在19世纪50年代，美国拥有着全球前25家大银行中的15家，但20世纪80年代只有2家美国银行跻身于全球最大的25家银行。同时，由于对银行并购的监管限制，共有14 000家商业银行遍布全美国。由于失去了规模效应，即使有些比日本和欧洲银行的规模更大的美国银行，其利润率也只有后者的一半。“当我们清醒过来并认识到，融资业务被外国银行的卡特尔组织所控制时，美国人民会很不高兴的！”一位银行业高管愤怒地咆哮道。

沃尔克仍然相信，与金融风险的重要性相比，金融现代化的所谓优势根本不值一提。不过，他面对的敌人不仅有律师的大力协助，还有美国财政部的支持，而且不得不承认，敌人的观点确实有一些合理性。证券业务确实表现得比贷款业务更稳定，至少在当时几年是这样的。其他

国家大量出现的全球性银行也确实让美国的银行与竞争对手相比显得非常弱小。1987年4月30日，沃尔克愈发感到孤立无援，此时美联储委员会最终决定对JP摩根的请愿进行投票。这位美联储主席作出了最后的努力，试图说服同僚拒绝JP摩根的请愿，他认为如果银行想要改变法律，它们应该向美国国会请愿。不过，大多数委员对这一呼吁都无动于衷。这个金融“巨人”失去了他的权威。

从里根政府的角度来看，沃尔克拖住了银行前进的脚步，这成了另一个需要换掉他的理由。格林斯潘作为更受欢迎的替代者，曾公开谈论过对银行“大而不倒”问题的担忧。不过，与沃尔克不同的是，格林斯潘愿意更加辩证地看待这个问题。作为JP摩根的董事，他有力地推动了反对《格拉斯–斯蒂格尔法案》的进程，并且他私下向美国财政部保证，他将支持放松对银行的监管。格林斯潘认为，如果大型银行是靠公共安全网不断扩张的，这对社会其实是一种威胁。然而，如果大银行是由于管制的放松而不断扩大规模，这种由市场力量推动的扩张将是值得庆祝的。

4年前，格林斯潘和沃尔克在政策上几乎没有什么区别。不过，到1987年时，区别已经开始显现。格林斯潘相当于“不抽雪茄的沃尔克”，而这里的“雪茄”指的就是对《格拉斯–斯蒂格尔法案》的支持。

詹姆斯·贝克不停地联络格林斯潘。“这件事仍然在讨论中，”他说道，“沃尔克正在考虑是否要留下来。”他已经同参议院的共和党领袖商讨过，并且他们都希望沃尔克离去。别的不说，如果能废除《格拉斯–斯蒂格尔法案》，就将使民主党失去投资银行的竞选支持，后者正在进行大量游说活动，以防止商业银行入侵自己的业务。不过，不管贝克有多想辞掉沃尔克，他都对这种政治斗争非常敏感。这个“巨人”代表着美国政府反通货膨胀的承诺，现在将沃尔克硬挤下台可能会承受极大的风险。

1987年5月19日，美联储举行了另一次关于银行监管的表决。沃尔克在三周内第二次发现自己属于少数派。与他的愿望背道而驰的是，又有4家银行获得了开展证券业务的限制性许可。

一周后，即1987年5月26日，这个“巨人”终于崩溃了。与其经历一次次的投票失败，还不如就此满足自己的妻子最迫切的愿望。沃尔克会

见了当时的白宫幕僚长霍华德·贝克，并告诉他，自己不想再继续第三个任期了。

霍华德·贝克适当地表示了挽留，然后问道："如果你不打算留下，那么你会推荐谁来接替你呢？"

沃尔克说他能想到的只有两个人：高盛的前董事长、时任美国副国务卿约翰·怀特黑德（John Whitehead），另一个就是艾伦·格林斯潘。

白宫幕僚长霍华德·贝克将这个消息告诉了美国财政部长詹姆斯·贝克。事情进展得很顺利。沃尔克离开了，他也认为白宫选中的继任者是一个很合适掌控美国经济的管家。如果沃尔克愿意合作，那么他在对抗通货膨胀时积累起来的信誉就可以转移到其继任者身上。格林斯潘太适合这份工作了。他是共和党的可靠伙伴和美国政府的忠诚盟友。最重要的是，即将离任的美联储主席、民主党人沃尔克愿意支持他。詹姆斯·贝克通过电话向格林斯潘通知了这个消息。"你将接到里根总统的电话。"他保证道。

1987年6月1日，周一，格林斯潘正在纽约的外科医生那里。他的背部疼痛从尼克松宣布加强价格管制的那天就开始了。那一刻他与共和党白宫的距离最远。16年后，背部疼痛仍然困扰着他，而曾经的距离则已经成为遥远的记忆。

一位护士过来说，接到了白宫打来的电话。这个护士认为这可能是恶作剧，但好像又是真的。格林斯潘会去接电话吗？

格林斯潘走进医生的私人办公室，拿起电话后便听到了罗纳德·里根总统轻松而友好的声音："艾伦，我希望你成为我的美联储主席。"

格林斯潘告诉里根总统，他很荣幸地接受邀请。里根又与他聊了几句后就挂了电话。

格林斯潘踱回大厅，护士紧张地看着他。"你还好吗，"她问道，"你看上去像是听到了什么坏消息。"

那天稍晚些时候，格林斯潘前往华盛顿，参加安德烈娅为卢·坎农（Lou Cannon）准备的生日晚宴，后者是《华盛顿邮报》驻白宫的记者。除了詹姆斯·贝克在美国财政部的发言人玛格丽特·塔特怀勒

（Margaret　Tutwiler）外，大部分来宾都是记者。玛格丽特与格林斯潘坐在桌尾处，安德烈娅注意到这两人聊得很投入。直到所有人都离开后，她才知道这是为什么。

“今天里根总统打电话问我要不要担任美联储主席。”格林斯潘简短地告诉她。

安德烈娅想知道这将使他们的生活发生什么样的变化。他们之间的关系很协调，这使他们双方都能摆脱情感上的绝对承诺。格林斯潘未来将生活在华盛顿，这对他们来说意味着什么呢？此外，安德烈娅如果与一位政府高级官员约会，那么很可能就会存在利益冲突。

第二天早上，白宫新闻记者团被告知里根总统将在10点宣布一则公告。记者知道这意味着一位高级别官员的更换，会是联邦调查局新局长吗？安德烈娅的同事克里斯·华莱士（Chris Wallace）在猜想即将宣布的会是谁。或许是沃尔克的继任者？

此时的安德烈娅却一反常态地一声不吭。华莱士疑惑地看着她说：“哦，天哪，是格林斯潘吧，是吗？”

安德烈娅不能欺骗自己的同事。不过，她恳请道：“如果你向美国全国广播公司的新闻编辑通风报信，将会使我陷入巨大的麻烦当中。另外，格林斯潘在詹姆斯·贝克那里的信誉将支离破碎，他将因此永远不会再信任格林斯潘或我。”

华莱士同意了，他仅仅告诉编辑们应该对简报进行直播报道。他不会告诉他们更多的消息。

10点时，里根总统准时出现在白宫简报室，坐在他两侧的是格林斯潘和沃尔克。这个画面立即传达了一个信息：愚蠢的老顽固将被机敏的《财富》500强候选人所替代。白宫的记者群出现了骚动，在几分钟内，他们将不得不立马变成美联储方面的专家；什么是见鬼的通货膨胀率？对安德烈娅而言，她不知道是应该像记者一样作出反应，还是应该为自己的男人感到骄傲。如同后来她在自己的回忆录中所讲的那样，她不知道应该欢欣，还是在座位上保持低调，以避免人们的注意。

包括汤森–格林斯潘公司的员工在内，有数以百万计的人在电视新闻节目上看见了格林斯潘极度谦逊的姿态。格林斯潘根本没有机会提前告知自己公司的员工。不过，他在白宫履行完各种仪式后，就立马回到办公室并召开了员工会议。

员工会议上，20多名员工挤在一间没有窗户的会议室里，这更像是一次大的家庭会议。这里的许多人都穿着“Economents”的T恤，“Economents”是汤森–格林斯潘公司棒球队的名字。在这里，几乎所有人都和格林斯潘相交多年，像女婿了解岳父一样了解他。汤森–格林斯潘公司的分析师们知道，老板喜欢在凯瑟琳·艾克霍夫设计的衣柜状隔间里开心地分析数据。他们知道，他喜欢在办公室的小厨房里搞点可可饮料。现在61岁的格林斯潘站在他们面前，他的头发稀疏，头顶就像有个大补丁。然而他的命运之星正在奇迹般地冉冉升起。他此刻看起来如此熟悉，却又遥不可及。

看着这些忠诚的支持者，格林斯潘宣布，在与这家公司一起度过34年的时光后，他将离开了。事实上，这就是这家公司的寿命了。这是一个时代的结束，而对于其中的一些人来说，这几乎是一辈子的结束。贝斯·开普勒在20世纪50年代初就作为政府数据专家加入了汤森–格林斯潘公司；露西尔·吴则在稍晚些时候加入了汤森–格林斯潘公司，主要负责构建早期版本的预测模型。她们都未曾结婚，格林斯潘和公司其他员工就是她们的家人。年轻的研究员本·梅尔文（Ben Melvin），来到一个女同事面前，亲吻了她的额头，然后走出了办公室。他曾经戴着大猩猩面具，跑到格林斯潘的办公室，戏弄过自己的老板。

格林斯潘的员工们必须考虑自己是否能保持公司继续运转。不过，如果公司没有了著名的带头人之后，就很难再有什么未来：公司一直以来都是靠他一个人带来客户，并使公司运转。养老金计划终止了，人们开始寻找其他工作。最残忍的任务始于清理办公室。在汤森–格林斯潘公司营业的最后几天里，没有任何宴会或事件来纪念公司停业，而公司会议室里堆积着30年来的数据统计报告，等待清洁工清理。

白宫发布公告后不久，格林斯潘接到了亚瑟·伯恩斯的妻子海伦的来电。他的导师正生命垂危，很可能会在这个月底前去世。不过海伦想让格林斯潘知道，她告诉了伯恩斯关于格林斯潘的新职位的消息，伯恩斯表示非常高兴。

“这对我来说意义重大。”格林斯潘在多年后说道。

1987年7月21日，格林斯潘出现在威廉·普罗克斯迈尔和美国参议院银行委员会面前。自格林斯潘被尼克松任命为白宫经济顾问委员会主席

到他被里根任命为美联储主席，13年过去了。在上一次的任命听证会上，普罗克斯迈尔还曾指责过他的经济自由主义立场，以及他反对实施累进税的坦率态度。格林斯潘和普罗克斯迈尔关系密切。两个男人都是非常聪明的不合群者，都有些冷漠地在这个国家的权力中心打转。两个人都拥有可怕的干劲。“我感觉他像是火星人，他实在太纪律严明了。”参议员的一位助手说道，他的这段评语可能针对的是普罗克斯迈尔的每日16公里跑，还有他对员工吃巧克力甜甜圈的强迫性责骂。普罗克斯迈尔和格林斯潘经常在预算问题上结盟。让这位参议员很自豪的是，他揭露了毫无意义的政府开支，把金羊毛奖（Golden Fleece Awards）授予了美国科学基金会，后者当时正在推进一个研究“人为什么会坠入爱河”的项目。虽然他很赞赏格林斯潘经常呼吁严守预算纪律，但现在格林斯潘将被任命为美联储主席，因此普罗克斯迈尔绝不会对格林斯潘心慈手软。他对任何人都未曾温柔过。

格林斯潘由参议员丹尼尔·莫伊尼汉介绍给参议院银行委员会的众委员。莫伊尼汉是格林斯潘在社会保障改革委员会的同僚。他们形成了一种奇怪的组合：莫伊尼汉戴着有波尔卡圆点图案的领结，一头松散的花白头发，看上去像一个学者；格林斯潘则身穿保守的深色西装，戴着闪闪发光的银行家袖扣。莫伊尼汉用假装严肃的语气，称赞这位即将在早上被参议院银行委员会确认为美联储主席的男人，无疑是“委员会有史以来最优秀的萨克斯乐手”。

“我还一直以为是单簧管呢。”普罗克斯迈尔打断道。他尖尖的颧骨和强壮的下颚让他看起来比实际的71岁年轻许多，看来头发移植和面部拉皮手术确实起到了一些效果。

莫伊尼汉倾斜着身子，与格林斯潘耳语了几句。“萨克斯和单簧管他都再行，主席先生！”他说道。

普罗克斯迈尔想将话题转向更严肃的事情上。上次他反对任命格林斯潘为白宫经济顾问委员会主席，其原因是担心格林斯潘将自己顽固的兰德主义思想强加于美国政府。然而，这次普罗克斯迈尔的担心则相反，他担心格林斯潘会太过容易妥协。

这位参议员说道：“在过去36年里，曾经有3位卓越的主席领导过美联储，分别是威廉·麦克切斯尼·马丁、亚瑟·伯恩斯以及保罗·沃尔克。”他认为“如果说他们作为美联储主席存在一个共同点，那一定是他们一贯的独立性”。

普罗克斯迈尔知道这评价对伯恩斯来说并不属实，但他并不想说这位刚去世的人的坏话。他的意思很清楚，对于格林斯潘是否会像伯恩斯那样容易妥协，他有些担心。毕竟，在1988年大选之前，对于降低利率存在着巨大的压力，尤其是面对着一屋子由里根任命的美联储委员。“这并不是小事情。美国的总统制目前正岌岌可危，”普罗克斯迈尔评述道，“你敢对政府说不吗？”在白宫经济顾问委员会，格林斯潘是“一个易相处，好说话，令人感到舒适和越来越受人欢迎的主席”。普罗克斯迈尔说道：“然而，现在你可能需要改变这种融洽与合作的风格。”

在提醒格林斯潘不要对通货膨胀太过软弱后，普罗克斯迈尔继续转向银行的“大而不倒”问题。他急需要知道，格林斯潘是否会坚持沃尔克拒绝金融业务兼并的决心，并尖锐地指出格林斯潘的商业关系可能会让他的决定有所偏差。毕竟，格林斯潘曾经是JP摩根的董事，而且正如普罗克斯迈尔所指出的，他还是西尔斯百货的“付薪拥护者”。西尔斯百货这家零售业巨头的消费金融业务当时正在快速增长。考虑到所有的商业关系，格林斯潘还能反对“金融过度集中”吗？

得克萨斯州的共和党参议员菲尔·格兰姆带着他常见的不恭，嘲笑了普罗克斯迈尔对美联储独立性的担心。“我相信，如果格林斯潘博士听从了你对保持独立性的建议，”格兰姆慢吞吞地说，“他就要写个便条，上边写着，当你下个月再给他打电话要给他建议时，他就会挂断电话。”每个人都大笑了起来。参议员银行委员会的各位参议员们尊重普罗克斯迈尔的聪敏，但他们也讨厌他的哗众取宠。普罗克斯迈尔比他们更聪明、更纯粹，因此格兰姆的嘲笑是受欢迎的。

“我不会给他打电话，”普罗克斯迈尔忿忿不平地申辩道，“如果我这样做的话，这将是我30年来第一次给一位美联储主席提意见。”

普罗克斯迈尔穿着一件有时髦格子纹的薄夹克，戴着厚重的眼镜，看起来像是一只孔雀，而格兰姆则看起来则像一只灰乌龟。

“好吧，我倒是给我们现任的美联储主席格林斯潘博士打过多次电话，”格兰姆透露，显然他还陶醉在自己无礼的行为当中，“他总是会接听我的电话。我想表达的是，我不认为，美联储的领导人与国会谈话有什么不妥。听听他们的意见没什么坏处，隔三岔五总有几个人说的是正确的。”格兰姆显然指的是他自己。

普罗克斯迈尔要去投票，所以离开听证会前往参议院议事厅。在超

过20年的时间里，他从未缺席过唱名投票，这是他表现自己正直的另一面。

美联储前主席离任时，一位富有同情心的参议员希望格林斯潘能够“拥有钢铁般的意志力，来抵御错误的压力，无论这些压力来自何人，也无论它们呈现出什么样的方式”。除了格兰姆参议员，其他官员都强烈建议格林斯潘去抵抗政客们。很明显，美联储必须保持独立性，这已经得到美国参议院的一致认可，而这个观点也将在接下来的10年里逐渐被全世界接受。

听证会继续进行，格林斯潘详尽而全面地解释了自己关于信用和资金的观点。他相信，从长期看，货币量的增长水平将决定通货膨胀率的水平，但它对短期的价格稳定并不能发挥指导作用。他还认为，信息技术会在可交易证券中掀起一场风暴，传统的银行业注定会成为一个逐渐消亡的行业。他十分乐于看到银行间的合并，并认为如果这些合并产生了利益冲突，内部的防火墙会解决这个问题。

不久，普罗克斯迈尔投完票回来，并继续说道：“在今天这顿友好的‘野餐’中，我将扮演臭鼬，并向你提出属于‘人无完人’一类的疑问。”接着，他制造了一个多年后仍被谈论的口实。

“我这里有一份两院联合经济委员会的研究成果。”普罗克斯迈尔说，并炫耀地展示了一份报告。该报告将格林斯潘在白宫经济顾问委员会的预测和之后的实际经济增长情况进行了对比。“在1976年、1977年和1978年这3年中，你主导的机构对1976—1986年的预测都出现了很大偏差，而对于通货膨胀率的预测与实际情况的偏差更是破了纪录。你对1978年通货膨胀率的预测，连实际值的一半都不到。“你的预测和事实差得如此之远，你做何解释？”普罗克斯迈尔问道。

在2008年的全球金融危机之后，格林斯潘的批评者会把普罗克斯迈尔的质疑当作一个由头，一个平凡的野心家被当场摘下了大师面具。参议员的攻击正中靶心：格林斯潘并不是一位无所不知的人。普罗克斯迈尔是在含沙射影地攻击。面对这样无礼的行为，格林斯潘本可以直接回击，普罗克斯迈尔正在曲解联合经济委员会的研究成果。不过，最终他仅仅是冷静地避开了普罗克斯迈尔的攻击。他宽厚的嘴巴咧开了一个顽皮的微笑，并打算以魅力而非逻辑取胜。

“议员先生，在官方预测与外部预测之间确实有很大的差距。”格林斯潘用低沉的声音回应道。他巧妙地诉诸政客们的自我敌视：他的借口

是，白宫政府官员所受的政治压力影响了其在技术层面的客观性。参议员们听后都赞赏地笑了。

“我会尽量向你解释，并时刻怀揣着我遭遇失败时的紧迫感。”格林斯潘继续说道，在笑声仍在继续时，他有意展现出了夸张式的谦逊。他解释说，普罗克斯迈尔引用的预测结果实际上根本不是真正的预测。“那些预测结果的前提是总统的经济政策得以实施，”格林斯潘颇有讽刺意味地说道，“但问题在于，这些政策几乎没有实施。”

“然而，请让我打断并指出，白宫经济顾问委员会的其他主席也面临和你同样的问题，但是他们所犯的错并没有你多，而且远远没有你的错误这么严重。”普罗克斯迈尔不精确地反驳道。然而，他越坚持就越不具有说服力。他并没有赢得人群的支持。

“我为自己感到抱歉，并为他们感到开心。”格林斯潘这样回应在众委员中传来的阵阵笑声。

“好吧，然而，你有机会在格林斯潘–奥尼尔公司当一名预言家。”普罗克斯迈尔施压道，这涉及了格林斯潘失败的资产管理经历。

“我只能说，我已经知道它运营得并不太好，并且我承担了自己分内的责任。”

“好吧，我希望……当你到美联储任职时所有事情都将完美无缺，你不可能总犯错误。”普罗克斯迈尔气哼哼地说道。他的弹药已经用尽了。

“参议员先生，我能给你的建议是，我的职业履历中的其他方面更成功些。”格林斯潘回答道，众委员又发出了笑声。头顶光秃秃的格林斯潘战胜了植过发的普罗克斯迈尔。前者更吸引人，更具自嘲感，在某种程度上更人性化。除此之外，每次当他参与听证会时，他在问询者中都留下了良好的名声：他多次在他们面前证实事情真相；他和他们建立了社交关系；他给他们提供建议。如果想要指控说谁的预测结果又偏离了几个百分点，参议员们知道这种指控其实是建立在流沙之上的。比起较真于格林斯潘预测结果的准确度，享受他说出的狡黠的笑话要容易很多。

当听证会即将结束时，普罗克斯迈尔做了总结陈词。

“请容许我做个总结，格林斯潘博士，目前的境况很特殊……你的预测记录，正如我指出的那样，结果不好，有点糟糕。你反对美国的反

垄断法，尽管如此你依然去执行它……据我了解，你在银行业和商界的位置使得你会遵守法律。然而，你的如意算盘是，如果建立起防火墙，你仍然会允许投资银行和商业银行合并。另外，你将与一帮克隆人委员共事，不是小丑，是克隆人，由里根总统任命的克隆人。尽管如此，你还是一个很不错的人。我们将尽快确认你的任命。”

正如普罗克斯迈尔所保证的，参议院全体投票将在两周之内进行，而格林斯潘以91比2的票数获得了通过。关键时刻，即便是威斯康星州令人畏惧的参议员也摸着自己的良心支持了格林斯潘。

我们该如何界定哪些价格是非常重要的呢？当然，按照对通货膨胀的基本测量标准，产品和服务的现价是非常重要的。然而，我们该如何处理期货价格？如何处理股票、房地产以及其他盈利资产这类对未来的声索权的价格？当非理性繁荣已经过度地抬高了资产价格时，我们怎么才能发现呢？

——格林斯潘，1996 年

PART 3

中央银行家

THE CENTRAL BANKER

15

“格林斯潘是可有可无的”
“GREENSPAN'S IRRELEVANT”

1987年8月11日，格林斯潘来到了自己的新办公室。他以前的办公地点在曼哈顿下城高耸入云的大厦中，那堪称是代表美国大胆进取精神的标志性建筑群。位于华盛顿的美联储总部则与他之前的办公地点迥然不同，这里只是一座四层高的小楼。其干净洁白的大理石墙壁透着坚定和权威感，或者套用建筑设计师的话说，代表着“正直与永恒”。一只美国鹰的雕塑栖息在其巨大的青铜门上，好像在凝视着前方林肯纪念堂那几根古典式柱子。其大厅的天花板上则刻有女神西布莉（Cybele）的石膏浮雕，她象征着富足和稳定。正是由于美国历任领导人倾向于滥发货币，从而加剧了经济的不稳定性，所以美联储大楼才在20世纪30年代被竖立起来。然而，这个事实几乎已经被人淡忘了。

“这里很快就有电梯了，主席先生。”一位招待人员保证道。

“请叫我艾伦。”格林斯潘回应。

“在这里我们不能这么称呼您。”招待人员答道。

格林斯潘回想他走过来的路。他小时候在华盛顿高地，曾梦想加入职业棒球大联盟。当时格林斯潘希望成为乔治·塞尔柯克（George Selkirk），后者是纽约洋基队的一名技术纯熟的右外场接球手。现在他掌管着整个联邦储备体系，囊括了华盛顿的联邦储备局以及12家地方性联邦储备银行。他已经是这个领域的贝比·鲁斯或者乔·迪马吉奥了。

格林斯潘的新帝国雇用了23 000名员工，华盛顿总部差不多有1 500

人。谢天谢地，他并不需要像董事长管理整个企业集团那样去管理这个体系；他并没有管理庞大机构的经验，也没有兴趣学习这方面的知识。相反，12家地方性联邦储备银行行长独立经营各家银行，对由本州的商人和银行家控制的董事会负责。同时，格林斯潘其实并不需要去管理华盛顿的联邦储备局。按照传统做法，美联储主席会把管理任务委派给各委员，由他们去领导各个监督委员会，如储备银行事务委员会、消费者与社区事务委员会、支付体系政策委员会等。格林斯潘尤其喜欢其中非常能干的委员爱德华·凯利（Edward“Mike” Kelley），这位瘦高个的得克萨斯官员对于如何合理分配薪酬以及有效运转大型组织十分熟练。凯利很高兴可以从货币事务中退居二线，这样他就有更多时间能帮助格林斯潘处理其他事务。

格林斯潘负责提供领导智慧，其他人则确保火车按时开动。他作为美联储的代言人，将会在美国国会面前介绍经济状况，其发表的内容将会瞬间被市场解析出关乎未来利率走势的线索。他将主持美联储委员会的每周例会，在会上，各位委员将对金融监管事项以及贴现率水平[(3)]的决定进行投票。按照惯例，美联储主席同时兼任联邦公开市场委员会主席。联邦公开市场委员会会为纽约联邦储备银行的交易员设定目标，而这些交易员则转而去调控隔夜拆借市场的利率水平，也就是通过向银行注入新创造的货币从而“放松”信贷，或者通过收回货币从而“紧缩”信贷。

格林斯潘凭借美联储主席的名头以及对美联储委员会和公开市场委员会的领导资格，掌握了引导美联储走向的工具。不过，这些工具能否有效只有他自己能决定。尽管掌管着美联储的两大委员会，他也可能会在其中任一委员会的某次投票中成为少数派。尽管美联储主席在投数中处于少数的情况确实少之又少，但这也不是不可能的，沃尔克就是一个例子。沃尔克短命的前任威廉·米勒还曾经做过一项案例分析，专门研究一位美联储主席的权威性是如何消失的。米勒曾经是一位企业主管，习惯于发布命令。他以为在委员会会议上安置一个定时器就可以制止那些空泛的讲话。他还张贴了标语，上面写道：“谢谢您没有抽烟。”同僚对这两点却满不在乎，会上依然弥漫着尼古丁烟雾，并且大家依然在泛泛而谈。为了比米勒更加有效率，格林斯潘在为自己的新职位做准备时，充分发扬了自己惯常的勤奋的工作作风。在年轻时，格林斯潘曾担任过钢铁行业的顾问，他宣称自己为此读过一本电话簿大小的教材《钢之炼、锻、造》（*The Making, Shaping and Treating of Steel* ）。作为新任的美联储主席，他通过学习19世纪的经典指南《罗伯特议事规则》

（*Robert's Rules of Order*），理解并掌握了委员会规则的方方面面。

如果说其他美联储主席的威望并不是理所当然就存在的，那么格林斯潘的名头也一样是不稳固的。尽管格林斯潘代表整个美联储的立场，但仍不敢保证每个人都会认同自己。他必须靠努力获得信任和权威。当他获得任命的消息被公布后，立刻就引发了诸多质疑，讨论他到底能撑多远。“市场质疑格林斯潘是否还会穿沃尔克的鞋子。”《经济学人》的头条新闻用了这样的标题。该杂志同时还附上一幅漫画，漫画里的微型格林斯潘正从沃尔克的大鞋子里偷偷往外探视着。格林斯潘“无法像沃尔克那样控制美联储委员会”，专门负责美联储相关新闻的记者威廉·格雷德（William Greider）这样预测道。沃尔克在美国财政部、纽约联邦储备银行工作期间，表现出了强烈的公众责任感，从而获得美联储主席一职。格林斯潘则擅长交际，有着复杂的人际关系和多重生活方式，可以在各种身份之间自由切换。他看起来更可能会屈服于白宫的意志。

刚刚就任美联储主席没几天，格林斯潘就心急火燎地跑去拜访38岁的曼纽尔·约翰逊（Manuel H.“Manley” Johnson）。这位美国财政部前官员在一年前被里根任命为美联储副主席。格林斯潘看起来很焦虑，不停地挥舞着一份模糊的《华尔街日报》的复印件。

约翰逊问格林斯潘是什么让他如此烦恼，格林斯潘告诉了约翰逊这份报纸上的报道内容。这篇报道的作者把自己能想到的所有与美联储新主席有关的东西都一股脑儿写了出来，并给他贴上了一个毫无金融从业经历的菜鸟标签，还嘲讽他会让美联储成为里根当局的又一个傀儡。该报道预测，格林斯潘将会降低利率，以保证共和党在1988年的选举中胜出。他会和他的学术导师亚瑟·伯恩斯一样懒散昏庸。不出几年，通货膨胀率又会回到两位数。

“你在乎这个家伙说的哪一点？”约翰逊有些不解地问道。这篇报道的观点太极端了，没有哪个理智的人会关注它。然而，约翰逊仍然能看出格林斯潘非常担忧。美联储主席的公信力岌岌可危，这可直接关系到格林斯潘是否能成功胜任新职位。如果华尔街都把他视为共和党的傀儡，那么预期的通货膨胀率也就会自我实现。

格林斯潘就任一周之后，即1987年8月18日，周二，他首次出席联邦公开市场委员会的会议。联邦公开市场委员会成员包括美联储委员和

12家地方性联邦储备银行行长，而美联储委员和纽约联储银行行长有绝对投票权，剩下的4个投票权则每年在其余11位地方性联备储备银行行长中轮换。该委员会的会议室就如同洞穴一般，其墙壁用暗金花缎覆盖着。会议室的吊灯上则饰有多只金鹰雕像。

美联储副主席约翰逊出面维持会议秩序。他宣布说：“我愿意推荐格林斯潘先生当选联邦公开市场委员会主席。”尽管约翰逊表现出了年轻人的冲动劲儿，但是他也有着南方人的威严气质。

“我赞成。”有位委员发话了。

“有反对意见吗？”约翰逊问，顿时红木长桌四周发出了笑声。约翰逊转向格林斯潘并称呼道：“主席先生！”

“停顿的时间比我想象的要长。”格林斯潘挖苦地说道。

会议开始后，先是美联储的各位经济学家依次做汇报。迈克·普雷尔（Mike　Prell）是一个富有激情的白胡子老头，他领导着美联储的研究和统计部门的强大博士军团。在会上，他预测美国经济将逐渐放缓，通货膨胀也会逐渐缓和。这是格林斯潘在人生中第一次主持世界上最有影响力的金融委员会会议，听取基于美国最顶尖的经济预测模型作出的分析。不过，他决定要借此巩固自己的领导位置。听完这些经济学家的论述后，大多数人都同意普雷尔的观点，认为不会存在太大的物价上涨压力。接着，格林斯潘评论说：“一个上午过去了，竟然没有一个人提到股市。”

这个问题很有启发性。格林斯潘运用他曾在1959年给美国统计协会提供的数据，把委员会的注意力转移到了“资产价格如何影响经济”这一个问题上。1987年的牛市拉高了企业的资产价格，刺激它们加大投资，以形成更多类似的资产，而强劲的投资拉动型增长可能会引爆通货膨胀。“尽管你们以可能最正确的方式预测可能发生的结果，但是我更倾向认为经济中的风险已然上升。”格林斯潘提及了普雷尔的观点。“我最后一项预测是，下次再开会的时候迈克会围绕这一点展开工作。”他又说道。

委员会的其他成员都大吃一惊。美联储主席要进行理智的领导，这点毋庸置疑。然而，格林斯潘竟如此突兀地直接质疑了手下的预测结论。毕竟，普雷尔掌握着综合性最强的预测程序，它既包含政府部门之内也包含政府之外的内容。联邦公开市场委员会的成员想要的是对未来前景的独立评估，而不是帮助格林斯潘去塑造他的预测。

“我并不吃惊。”凯利说道，他不确定格林斯潘是否是在向普雷尔发起挑战。

“看出来了吗？”委员罗伯特·海勒（Robert Heller）问普雷尔，显然是在向后者提示，格林斯潘的确是在挑战他。

“有时候，他很难影响最终预测。”委员维尼·安杰尔（Wayne Angell）插话说，以此宽慰格林斯潘，以免下次他仍然没有见到想要的预测结果。

格林斯潘意识到他可能做得有点过头了，于是他又澄清说：“为了避免大家误解，我还要再说明一下，我的意思是真实的世界将会给他启发。”

尽管格林斯潘周围出现了反对声音，但他在会议尾声时依然采取了攻势。他列举了经济强劲增长的迹象：钢铁、铝的订单量在增加，生产资料的投资规模也在扩大。总之，他就是不接受经济增长正在放缓的判断。所有这些迹象都表明，提高利率的风险很小；小幅度的上调不会影响到经济增长的大趋势，却可以为通货膨胀“买一份保险”。“有些同事认为这些都充满着不确定性，我不赞同，”格林斯潘坦率地说，“我以前见到过这种情况，对我来说这看起来并没有什么不确定的。”

格林斯潘在会议结束时，还是没有决定推出紧缩政策。他毕竟是新来的，不能期望在自己主持的第一次会议上，就让委员们服从自己的意志。即使上任时能够利用全美国的危机，令人敬畏的沃尔克仍然等到两次会议之后才推出了自己的“周六特别之夜”。不过，格林斯潘画下了自己的标记。在经济预测上，他不会轻信年轻人的观点；他自信在这方面比其他人知道得更多。在抵制通货膨胀方面，他将跟随沃尔克的脚步。尽管他决定采取强硬态度，但不会去冒险。

接下来的两周，格林斯潘经常待在美联储总部大楼的走廊里。他和同僚们一起坐下，互相讨论观点。这些天，他与同僚聊天的时间比那些冷漠的前任在半年中聊天的时间都长。格林斯潘强调，美联储最神圣的职责就是保卫抗击通货膨胀的胜利成果，现在丝毫不能掉以轻心。1986年12月，消费者价格指数仅上升了1.1%；1987年8月，这一数据已经翻了两番，达到4.3%。如果继续这样发展下去的话，沃尔克时代作出的牺牲将失去意义。

在9月4日的美联储委员会会议上，格林斯潘终于如愿了。尽管委员会的经济学家们预测通货膨胀会逐渐缓和，而且尽管格林斯潘才来这里

不到一个月，美联储还是将贴现率提高了0.5%，借此对通货膨胀发出了警觉信号。

这是3年多以来美联储第一次提高贴现率。沃尔克向格林斯潘发来了一条短信：“祝贺你，你现在真正成为央行行长了。”

格林斯潘和普雷尔的争议暴露出他在上任初期的自相矛盾之处。他刚到美联储时，负责金融监管的职员都对这位信奉经济自由主义的新上司将采取的措施充满了焦虑，而美联储的经济学家们则希望新上司与他们志趣相投。然而，格林斯潘迅速就打破了这两伙人的预期。在监管举措上，他表现了出乎所有人意料的温和态度；他似乎很愿意接受那些之前服务过沃尔克的律师和监管者们所提出的建议。然而，在经济预测方面，格林斯潘与前任的风格却迥然不同。沃尔克恐惧技术，不喜欢看那些印刷体的纸质版数据报告。他曾经对一名顾问说道：“我不想看任何电脑输出的玩意！”格林斯潘则完全属于另一个极端，他沉迷于一列列点阵式的数字中，而且这些数字越详细越好。他不会轻易接受高级职员的建议。实际上，是他的直觉常常让他拒绝上述建议。

格林斯潘明确提出，自己不同意普雷尔的预测结果，这反映出格林斯潘对金融领域长期且持续的关注。当然，这同样也源于他在20世纪50年代积累的早期经验。尽管他也跟随时代变化的脚步，尝试在汤森–格林斯潘公司建立一个经济模型，但是他从来没有完全相信过模型预测的结果。普雷尔的预测都是建立在模型基础上的，像其他模型一样，该模型包括一系列影响经济增长的各种因素的假设：假设政府存在赤字，模型就会向经济中注入更多支出，进而刺激产出增加；假设美元贬值，美国制造商的贸易量就会增加等……通过确定那些起重要作用的因素，美联储也就剔除了可以被忽略的因素。这些可以被忽略的因素或是由于其本身作用太小，或者由于它们可以归并到已经被模型追踪的其他因素中。不过，就像在担任经济顾问时那样，格林斯潘主要是用自己独到的方式来破解经济谜题。因为他不认为经济关系是静态的，所以他不太同意忽略掉某些数据。毕竟在任何时候，人们都无法确信，经济统计数据可以为所有事情提供至关重要的线索。格林斯潘认为，对经济数据分析得越细致，就能看到越清晰的图景。因此，他一直不停地将数据切片或切块，以求找到关于未来的线索。普雷尔说，如果数据可以因为备受折磨而向法庭上诉，那么格林斯潘肯定是第一个被告。

格林斯潘认为普雷尔低估了经济关系的变动情况，而普雷尔则认为格林斯潘低估了经济数据的局限性。毕竟，没有哪些数据是非常准确的。就像试图从汁液已流干的柠檬里再挤出汁液来，格林斯潘总是不断折腾数据，以求获得更精准的分析。例如，美联储会追踪制造业存货的数据，而存货增加是产出下滑的先兆：因为零售商只是在销售他们已有的进货，而不是向工厂下新的订单。然而，格林斯潘认为这种分析还不够。他想知道存货中有多少是进口的，因为进口存货的订单量下降并不影响美国国内的产出。他还认为，必须在扣除零售商的加价后重新计算存货价值，否则会高估制造业产出。当然，理论上，格林斯潘采取的这两种调整方法都是合理的。然而，普雷尔质疑这种做法在实践中是否有意义。如果存货数据本身就是估计数，那么格林斯潘那些聪明的调整方法并不会让数据更加准确。如果数据的虚报问题或多或少都一直存在着，那么就完全可以忽略格林斯潘所提到的调整，因为预测者更关注的是存货量的“变化”。“有时候分析本身可以容忍一些数字上的错误。”普雷尔评论说。

9月22日，格林斯潘再次出席了联邦公开市场委员会会议。在会上，他与同僚们又出现了观点上的分歧。5周前，他与普雷尔首次交锋后，下属们已经显著提高了对经济增速的预测，但是格林斯潘依然不满意。这次格林斯潘抓住了GNP数据和工业生产指数之间的差异。GNP的数据支持了他的手下关于经济增长和通货膨胀会放缓的预测，而工业生产指数则表明存在会引发通货膨胀的经济过热迹象。相比而言，格林斯潘倾向于认为，工业生产指数更准确一点。

普雷尔并没有被说服。“目前我们还没有看到两者之间有很大的差距。”他反驳道。他承认，工业生产指数确实比GNP增长得更快，但是两者的差距仍在正常范围内。因此他对这个差距是否有重大意义表示怀疑。

然而，结果证明格林斯潘是正确的。在接下来的3个月里，经济增长速度比格林斯潘的下属所预测的要快很多。格林斯潘的成功预测很快就被人忘记了。就像我们随后会看到的那样，它被各种大事件淹没了。不过，他运用数据进行分析预测的洞察力，将成为他在整个任期中的标志性特征，同样有标志性的还有他与下属关于美国经济情况的争论。8年前，沃尔克的上台顺应了当时正在兴起的货币主义潮流。他执着于一种大胆的货币主义理念，即货币和价格之间的关系是完全可靠的，央行行长只需要关注这唯一的一组关系，其他变量都可以忽略。然而，自20

世纪80年代末开始，货币主义遭受了普遍质疑，同时，也没有任何其他理论能够占据主流地位。“关于宏观经济周期的判断、宏观经济波动的实际原因以及宏观经济学理论在政策上的应用，当时都存在很大的困惑。”麻省理工学院著名教授斯坦利·费希尔（Stanley Fischer）在1988年曾作出了这样的评论，并承认自己参与构建的经济模型存在局限性。学术界的这种悲观情绪非常普遍。哈佛大学教授格里高利·曼昆（N. Gregory Mankiw）曾在《货币、信贷和银行》（*Journal of Money, Credit and Banking*）上撰文写道：“现在的宏观经济学家越来越不敢确信自己的答案了。”

非常巧合的是，实证主义的训练使得格林斯潘成了这个不确定时期最理想的人选。格林斯潘是正确的，模型逐渐失去了作用：经济中的各种关系都不是静态的。正常情况下，工业产出会跟随包含范围更广的国民产出同幅度变化，然而有时候这种关系会中断，而预测者的工作就是要发现是什么扰乱了这种关系。普雷尔手下的经济学家们对此理解得很透彻，他们会通过加入其他外生因素，尽力调整并优化模型预测结果。然而，格林斯潘对经济数据异常点的直觉很难有人能匹敌。他意识到，模型强大的外推法远远比不上人类的感觉判断。

曼昆曾认为20世纪80年代后期经济学所处的状态，与更早期天文学所处的状态类似：“当时传统的托勒密体系已经被遗弃，但新的哥白尼学说还没有在航海领域得到真正应用。”在那个混乱的过渡期，没有可靠的操作手册；只有靠实用主义者发挥即兴智慧去航行。在经济学领域，最佳预测模型所遵循的规则已经愈发暴露了其不可靠性。这是一个实用主义者自由发挥的时代，格林斯潘就是其中最出色的实用主义者。

对安德烈娅来说，格林斯潘荣升为美联储主席既有利也有弊。在格林斯潘告诉安德烈娅自己被任命为美联储主席的那天晚上，她就已经在考虑这到底意味着什么了。既然他们会住在同一座城市，那他们会真正成为夫妻吗？答案并不完全清楚。当格林斯潘从纽约搬到华盛顿的时候，他并没有搬进安德烈娅那栋隐蔽在陡峭蜿蜒、林木葱葱的街道上的房子。相反，他在水门综合大厦租了一套多功能公寓，就像他在福特政府时期那样。他几乎没有从旧生活中带来任何财产，除了几本技术方面的书。安德烈娅的母亲专门来华盛顿为他的公寓置办了新家具。即使这样，这套公寓看起来仍不像有人居住。

在格林斯潘紧张的工作日程表内，他会尽量抽出时间和安德烈娅在一起。不过，他同时也不定期跟其他女人在一起。在就任美联储主席首日的小型私人午宴上，他邀请了他的表兄弟韦斯利·哈尔佩特以及记者苏珊·米尔斯（Susan Mills）。这位记者是《麦克尼尔–莱勒新闻时间》（*MacNeil-Lehrer News hour*）的制片人。一位杂志作家描述道，当这则新闻还未被证实时，某天早上他看到安德烈娅送格林斯潘上班。“他们到底是什么关系？”这位作者问道。“每个人都好奇，有时候连我们自己都好奇我们是什么关系。”安德烈娅回忆道。

由于职业原因，安德烈娅的生活变得越来越艰难了。政府阵营的一位骑士正在和记者阵营的一个女儿谈恋爱，而这两个阵营就像《罗密欧与朱丽叶》中蒙太古（Montague）与凯普莱特（Capulet）两个世仇家族一样。这两个人其实是被禁止谈情说爱的。安德烈娅尽量回避与经济相关的报道，以免存在利益冲突。然而，格林斯潘的所作所为却正好相反。在格林斯潘就任美联储主席前，他就四处拉拢媒体。《华尔街日报》负责报道经济的记者们列出了一份可以很快得到回复的专家名单，格林斯潘的名字就位列第一名。就任美联储主席后，格林斯潘仍然欢迎记者们去他的办公室采访，并特别费心地去讨好他们。沃尔克经常在头一分钟里装作没有注意到，从而来给媒体采访定调。格林斯潘则会极力让记者们自认为受到了重视。格林斯潘甚至还会时常和《纽约时报》的记者纳撒尼尔·纳什（Nathaniel Nash）打网球。有一次在白宫网球场上，格林斯潘在网前的时候，纳什打出了一记很有力量的正手球。球正好砸中格林斯潘的胸部，后者立即摔倒在地。纳什的同伴当时就想：“他砸死了主席呀！”不过，格林斯潘很快就自己站了起来，每个人这才松了口气。

1987年10月初，格林斯潘出现在美国广播公司周日早间的《这一周》（*This Week*）节目里，主持人是戴维·布林克利（David Brinkley）。他在入职美联储前就已经向布林克利承诺会去参加这个节目，现在他觉得是时候兑现承诺了。

节目开始前的旁白语就直击格林斯潘面临的核心挑战，即建立公信力。美国广播公司的旁白介绍道，美联储主席“在某种程度上是美国最有权力的人……从面包价格到住房抵押贷款利率，几乎这些所有事情都掌握在这个人手中，他负责管理货币发行和决定利率水平”。不过，没有人完全相信格林斯潘能够运用好他的权力，尤其是在下一个选举年即将到来的时候。旁白问道：“格林斯潘能否运用他在共和党的关系，抵

制住更宽松的货币政策以及由此导致的通货膨胀压力呢？”

几分钟后，镜头转向格林斯潘，身边坐着布林克利以及其他两位审问者：保守派评论员乔治·威尔和美国广播公司体态臃肿的驻白宫记者萨姆·唐纳森（Sam Donaldson）。格林斯潘的大眼镜镜片的宽度从鼻梁到鼻尖，这拉长了他的脸的长度。他的头发向后梳成偏左中分，身穿一件深蓝色西服，系着浅蓝色领带。就好像有些人向他提供过建议，在布林克利的演播室里，穿蓝色衣服应该比黑色衣服更好看一些。

“主席先生，谢谢您的到来。”布林克利开始说道。

“谢谢，很高兴来到这里。”格林斯潘柔和地回答。他已经在这些周日早间电视节目里露过多次面了。他的举止丝毫没有显示出他是这个世界上最有权力的经济学家。

“你喜欢这份新工作吗？”布林克利问道。

“到目前为止还可以。”格林斯潘回答道，脸上掠过一丝微笑，并羞涩地向上挑了挑眉毛。

“好的。”布林克利先这样寒暄。他已经成功把美联储主席引入了自己的虎穴，他现在的工作就是确定公众的质疑到底是否正确：格林斯潘到底有没有能力和勇气取得沃尔克般的成就？

“现在，我们有贸易赤字，有政府预算赤字，有很多各种各样的问题，”布林克利以谴责的态度说道，“然而，经济似乎还是保持着相当稳定的增长率。你怎么解释这种现象呢？”

在美国国会听证会上遇到这类问题时，格林斯潘也许会含糊地蒙混过关，不会说太多。然而，在这个完全不同的场合，只要使用一点点类似计策都会遭到责难。

布林克利、威尔以及唐纳森开始轮番向美联储主席发起了进攻。他们认为格林斯潘是里根政府的财政赤字的帮凶；他们要求格林斯潘在电视中定下货币政策的基调，他们要求格林斯潘预测下一次的经济衰退。在某一时刻，威尔认真地向前探着身子，双手扣在跷起的二郎腿上，并宣称，没有负债的民主党不用通过通货膨胀来缩小债务。“因此，格林斯潘是可有可无的。”威尔奚落道。25年后，相关研究认为，央行发出明确信号非常重要，这使得格林斯潘的继任者本·伯南克（Ben Bernanke）开始定期举行新闻发布会，并在现场回答所有记者的问题，而这个过程还将进行电视直播。显然，如果格林斯潘的主要任务是确立

公信力，那么这次对谈显然对他没什么帮助。

在对谈快要结束的时候，格林斯潘想知道这些人是否还有想问他的问题。

唐纳森问道：“你担心股市泡沫吗？你认为股市是否不可控了？”

“我不这么认为，”格林斯潘说道，然后若有所思地咬了咬嘴唇，“我一直担心股市，但是……”

“每天，每时？”布林克利问道。

“是的。”格林斯潘点了点头。

16

浅黑色的星期一
LIGHT BLACK MONDAY

在就任美联储主席的几周之后，格林斯潘给白宫时任副幕僚长肯·杜伯斯坦（Ken Duberstein）打了电话。杜伯斯坦是一位聪明的顾问，随后也得以荣升为正幕僚长。他同样是格林斯潘的朋友，而格林斯潘正需要他的帮助。

“我需要帮助！”格林斯潘在电话开头就说道。里根总统夫妇邀请他到白宫参加国宴。然而，里根夫人不喜欢来宾在正式场合携带非婚伴侣。因此，安德烈娅并没有得到邀请。

“你是否介意向里根夫人说说情，问问她，是否可以让我带着安德烈娅？”格林斯潘恳求道。他说这个至关重要。这将是他第一次带着安德烈娅去参加大型的公共活动。

杜伯斯坦对安德烈娅也比较熟悉，因为她主要负责与白宫的对接工作。然而，他不认为，第一夫人在礼数上的规矩对格林斯潘来说是一个问题。“艾伦，你是个大男孩，你直接问她就可以了。”杜伯斯坦反驳道。

“不可能。”格林斯潘抗议道。他听起来一点不像一个大男孩，他尽力表现得像一个小男孩，既十分害羞又略显笨拙。格林斯潘继续说道：“我是不会给里根夫人打电话说这件事情的。求你了，帮我这一次吧。”

“艾伦，你是一个大男孩。”杜伯斯坦坚持道。格林斯潘是世界上最有权力的经济学家。他当然可以给里根夫人打电话。

格林斯潘又以更多的理由反驳了他，最终杜伯斯坦同意考虑一下。

放下电话不久，杜伯斯坦接到了另一个电话。它来自安德烈娅。

“求你了，”她恳求道，“帮帮我这一次。这对我们两个人来说很重要。你可以给里根夫人打一个电话吗？”

“艾伦自己可以打的。”杜伯斯坦拒绝了她。

“求你了，肯，这对我来说真的很重要。”

过了不久，杜伯斯坦与第一夫人谈起了围绕这件事情的对话。他提到了格林斯潘的请求。

“我应该怎么讲？”南希·里根问他。

“我认为，您应该授权我转告艾伦，如果他亲自给您打电话的话，您就会考虑一下。”

杜伯斯坦通过电话告诉了格林斯潘这件事情的结果。大门已经打开了，而格林斯潘仍然不得不去担起自己应该负责的那部分任务，还是需要他来完成最后一击。

“哦，天呐，我不想给南希打电话，”格林斯潘反抗道，“你打！我不想打！”

最终，格林斯潘还是克服了心理障碍。1987年10月14日，他陪同安德烈娅参加了后者的第一场白宫国宴。安德烈娅曾以记者的身份多次报道过这种场合，这一次她终于能置身其中了，其兴奋之情不言而喻。她尽全力使自己符合这次国宴的标准。她穿了一件奥斯卡·德拉伦塔设计的礼服，后来她对这件礼服的描述是“几乎让她破产”。有多位内阁部长、名人和运动明星出席了这次宴会。整场宴会中到处都是戴着耀眼珠宝的女士和发型考究的男士。晚宴后，爵士电颤琴演奏家莱昂内尔·汉普顿（Lionel Hampton）为大家演奏了一曲。当得知来宾中有尊贵的萨尔瓦多总统何塞·纳波莱昂·杜阿尔特（Jose Napoleon Duarte）时，爵士音乐家还专门为台下这位“萨尔瓦多最伟大的总统之一”献奏了一曲。

这场国宴后的第二天，美国财政部长詹姆斯·贝克约格林斯潘在白宫共进早餐，并随后在白宫召开了一场新闻发布会。第一夫人耀眼的派对仿佛重现了“镀金时代”的迷人魅力，然而，金融市场的威胁扰乱了庆祝的心情。格林斯潘在布林克利的早间节目的露面对此肯定没有什么帮

助：他的言论已经被视为美联储试图提高利率的信号，这使得股市和债券市场都出现了大幅下挫。其他国家提高利率的措施同样加剧了投资者抛售手中美元的动机。贝克希望通过新闻发布会来缓解华尔街紧张不安的情绪。为了缓解资金外流，他在演讲中谴责了德国央行提高利率的措施。

“我们不会坐视不管，看着存在贸易盈余的国家提高利率，挤压世界范围的经济增长，并期盼美国也会莫名其妙地跟着提高利率。”贝克说道，显然他并没有充分考虑到美联储的独立性。

格林斯潘对于贝克的声明并没有给予太多关注。他继续东奔西走，完成自己的日常事务：3点，参加一家新闻杂志关于经济环境的访谈；4点，与美国国会议员查克·舒默（Chuck　Schumer）有一场会议；6点，与美联储委员维尼·安杰尔有一场网球赛。在白宫的发布会后，他还与安德烈娅相约一起吃晚饭。然而，在华尔街的投资者对贝克的声明进行了仔细剖析之后，他们不但没有安心，反而意识到潜在的货币战争的警钟正在敲响。第二天，即10月16日，周五，道琼斯工业平均指数暴跌了差不多5%，从而使该周成了1940年以来美国股市表现最差的一周。一个交易员抱怨：“这简直是世界末日！”

贝克意识到，他的言论正在产生反作用。于是，周五下午，他早早就回到了白宫，并与里根总统、格林斯潘、斯普林克尔会面。斯普林克尔当时是白宫经济顾问委员会的主席，他曾非常希望自己能成为美联储主席。

没人知道接下来要做什么，斯普林克尔担心最坏的事情还在后面。德国将迫使格林斯潘提高利率以保卫美元，而高利率将对股市产生灾难性的影响。

里根后来在自己的日记中吐露道，他同意斯普林克尔的看法，即美联储收得太紧，可能会影响股市的健康发展。不过，他也指出，格林斯潘对此有不同看法。这位美联储主席认为，股市下跌是“一次迟到的修正”。

将格林斯潘的观点解释明白将会是一件非常复杂的事。在他就任美联储主席后的几周，他曾与纽约联邦储备银行行长杰拉德·科里根（E. Gerald　Corrigan）进行过深入的谈话，科里根和格林斯潘都抱怨了金融

不稳定的危险。动作迟缓、烟不离手、才华横溢，正是这样的科里根在过去几年中一直负责处理从墨西哥到伊利诺伊大陆银行的各种危机，他没有任何理由会认为世界将变得更平静。在这一点上，格林斯潘并不需要做太多说服工作。在加入美联储的5年之前或更早一些时间，他就已经不断指出，过度举债使经济变得越来越脆弱。美国家庭当时用于支付利息的收入是20世纪50年代的3倍多。20世纪50年代中叶，非金融公司用于支付利息的收入占到总收入的10%左右，如今这个比例已经飙升至接近60%。美国的杠杆化将经济抬升到了一个新高度，促进了投资和消费的爆发。然而，它同样创造了一个“陷阱”。因为美国家庭和公司都陷入还债的怪圈，并且它们始终处于破产的风险中。

等到格林斯潘刚搬到华盛顿的新办公室时，他已经完全明白了科里根关心的核心问题。金融脆弱性将成为他任期中最核心的挑战，或许可以和通货膨胀相提并论。更糟糕的是，这两个挑战也许是互相矛盾的。20世纪80年代早期，格林斯潘在评论挣扎中的储贷业时就指出，沃尔克的紧缩货币政策可能会动摇放贷者的根基：大部分金融部门依赖于短期融资，而利率的快速升高将导致融资成本上升，从而使其生存能力受到威胁。美联储有时会处于左右为难的境地，是提高利率以保证价格稳定还是降低利率以保证金融稳定。考虑到在杠杆化水平极高的经济体中，金融崩溃的代价极高，美联储可能不得不将金融稳定放在首要地位。这让格林斯潘深深地感到不安。尽管沃尔克已经建立起了美联储在抗击通货膨胀方面的公信力，而杠杆化水平极高的金融市场可能会迫使他的继任者放弃这项已经取得的成就。

到华盛顿后不久，格林斯潘要求见一下美联储负责跟踪股市的经济学家。很快，几个博士就来到他的办公室汇报工作了。

“我没想到居然有这么多人。”格林斯潘用有些腼腆和害羞的语气说道。他将不得不习惯于一个事实，即当他要见一位专家时，这位专家的领导以及领导的领导，或许都想一起来见他。不过，他也没有拒绝的意思。有如此强大的智囊团作为后盾且能随时听命，他的感觉就像是一个孩子进了玩具店。

格林斯潘表明了自己的观点，即他认为股市有些过热，但他希望股市可以温和地下调而不是崩盘。20世纪20年代的先例一直深深地铭记在他的脑海中，他曾痛斥当时的美联储在面对股市泡沫时太被动了。望着面前的这群专家，格林斯潘问道，他该如何才能提高自己想要的结果的概率，即股市温和地下调。

智囊团提供了两种做法。第一种做法是，他可以提高利率，借此压缩企业利润并提高杠杆收购的成本，从而抑制股市上扬的空间。第二种做法是，他可以试着发表一次讲话。显然，如果美联储主席声明股市过热，那么投资者也许会注意到这一点。然而问题在于，这两种做法都不一定能确保成功，它们也许对于股价没有任何影响，又或者影响过大，从而引致格林斯潘所担心的崩溃。不过，除此之外，也没有其他更好的办法了。对于抑制股市泡沫而言，一种流行的措施是提高“保证金要求”，这种措施意在限制向想买股票的投资者发放贷款。不过，智囊团以前就研究过这一做法，并摒弃了它。那些股票投资者如果想借钱，他们总能想到办法拿到钱。

由于没有确定性的办法可以化解泡沫，于是格林斯潘要求同时准备一些应急计划。如果市场确实崩盘了，美联储将会如何处理呢？智囊团着手制作了一本粉皮手册，上面列明了针对从美元崩溃到股市危机等各种意外情况的应对措施。然而，结果仍不尽如人意。依据智囊团的粉皮手册，美联储通过购买股票来支撑崩溃的市场是不合法的，因此它将不得不通过间接手段来解决这个问题。美联储可以通过威胁证券公司，从而使后者代其购买股票，但这就意味着对企业自由的侵犯。它也可以关闭股票交易所，不过这种延缓投资者抛售的办法只会加剧市场的恐慌。它还可以采取公开市场操作，用新创造的货币买入短期政府债券，并以此希望新增的购买力可以流入股市。这也许是最好的主意了，但只是一种令人烦恼的、迂回的补救措施。

简而言之，股市已经形成了一个严重问题。然而，据格林斯潘一直以来的观察，金融体系的严重问题通常都没有“特效药”。因此，他在1987年10月16日的那个周五与里根、斯普林克尔和贝克会面时，还是表现得十分乐观。他对于股市保持着充满希望的态度，因为希望是他唯一拥有的东西。如果当天市场急跌5%是更坏结果的前兆，那么金融的监管者们也很难有更好的应对办法。

1987年10月19日，在暴跌5%后接下来的那个交易日，股市继续暴跌，历史上称之为“黑色星期一”。先是东京和伦敦股市双双出现了暴跌的情况，当纽约和芝加哥开始交易时，暴跌继续上演。到上午10点左右，格林斯潘召开了联邦公开市场委员会的电话会议。市场在头一个半小时就已经跌去了10%，其糟糕的程度是周五的两倍。

格林斯潘本应在午饭后飞去达拉斯，参加美国银行家协会的一场会议。美联储副主席约翰逊在电话会议中劝告格林斯潘不要去达拉斯了，因为如果股市继续这样肆意跌下去，关于银行监管方面的演讲会使人们联络不上格林斯潘。然而，格林斯潘仍然认为最好的政策就是保持平静和自信。80年前，也就是1907年，约翰·皮尔庞特·摩根在弗吉尼亚参加会议时，知道了华尔街的危机；他拒绝了马上冲回纽约，原因就是草率地赶回会给公众传达出恐慌的情绪。作为JP摩根的前董事，格林斯潘对其创始人镇定自若的故事充满着敬佩之情，并沉浸其中。他决定坚持自己的行程，直接飞去达拉斯。

联邦公开市场委员会的电话会议结束了。约翰逊那天要出席在华盛顿举行的美国证券交易所的年会，并发表一个演讲。与往常的安排一样，约翰逊前往位于康涅狄格大道的五月花酒店（Mayf l ower Hotel）。

当踏进酒店会议室的那一刻，他看到了熙熙攘攘的人群。这座城市里的每一名财经记者都来到这里，捕捉着采访的机会。所有可能的被采访者似乎都在通电话。

约翰逊找到了其中一位主办者，询问发生了什么。他马上了解到，前一个发言者是证券交易监督委员会时任主席戴维·鲁德（David Ruder）。鲁德很明显已经告诉了记者们，如果股票的抛售仍然持续，他们可能会考虑暂时关闭交易所。正如美联储的“粉红手册”所预测的，鲁德的建议已经引发了混乱。如果市场有关闭的风险，那就意味着无法卖出股票。因此，投资者现在就想马上卖掉股票。

约翰逊站起来，临时发表了一个简短的演讲，声明美联储正在监测着目前的情形。然后他马上就撤了。他知道，自己应该没有传达出恐慌情绪，然而市场已被恐慌情绪占领了。

当回到美联储后，他发现格林斯潘已经前往达拉斯了。他将一小部分高级官员召集起来，并在自己办公室对面镶嵌红木的“专门图书馆”（Special Library）建立了危机中心。在这个小房间中，用皮革装订的美联储历史卷宗整齐地按时间顺序摆放在了一起。他们围坐在小圆桌旁，开始研究各种观点，将“粉红手册”中提到的意外事件都标注出来。一个计划很快浮现了出来。美联储的职责不是去阻止市场下跌，市场势必将自己去发现自己的价格水平。相反，美联储的职责是控制崩盘可能带来的附加灾难。如果一家大银行发生挤兑，美联储的任务是防止这种

挤兑蔓延到其他银行。

很难说清楚这种蔓延到底会以什么样的方式呈现。当伊利诺伊大陆银行因挤兑受到冲击时，其他可能受影响的银行曾与该银行的经理们进行过谈话。然而，一场股市危机就完全不同了。成千上万的经纪人和投资者持有各式各样的股票投资组合。在某些地方，这其中的一些人将遇到大麻烦。当他们持有的资产价格下降时，对于银行而言，他们的信用值就降低了。如果失去了借贷的渠道，他们将不得不匆忙抛售股票，这将使市场进一步下跌。虽然约翰逊和他的同僚几乎可以确定金融系统正在破裂，但还是难以预见将会在哪一处将最先出现裂纹。

面对这个看不见的敌人，约翰逊的临时危机小组需要一些新鲜的策略。在伊利诺伊大陆银行的危机中，美联储直接向有困难的银行提供贷款。这一次，根据“粉红手册”中罗列的对付最坏情况的办法，美联储决定将资金注入短期借贷市场。充足的流动性将帮助投资者和经纪人得到贷款，这将有希望减缓他们所受股市的影响。

2　000多公里以外，格林斯潘的飞机降落在达拉斯。达拉斯联邦储备银行的代表去机场欢迎了他。

“股市最后走向如何？”格林斯潘马上问道。

“下跌了508点。”那个人说道。

“很好，这是一次很好的修复。”格林斯潘说。如果市场指数只下跌了5.08点，那就说明他坚持自己的行程是正确的。

来自达拉斯联邦储备银行的人看起来很痛苦，格林斯潘这才意识到到底发生了什么。道琼斯工业平均指数下降了508点，而不是基点，这几乎是其总市值的1/4。这也是历史上单日最大跌幅。

格林斯潘到达达拉斯的阿道弗斯酒店（Adolphus　Hotel）后，就以最快速度办理了入住手续。刚进入房间，他就联系了约翰逊，此时约翰逊正在美联储总部为危机应对小组配备人手。当时是美国东部时间晚上8点左右，一些地方性联邦储备银行行长已经就一些麻烦向约翰逊发出了警报。果然，裂缝还是出现了。在纽约，市场的下跌吞没了证券交易所那些针对某些股票随时准备买卖的“做市商”。当市场如石头跌落般下滑时，做市商们开始拒绝买入股票。对其他人来说，股票不可能出手了。股票无法变现，这使得华尔街的所有人突然视现金为唯一选择。贷款人开始降低信用额度。那些手里握有现金的人开始惜贷。

约翰逊让美联储的法律总顾问迈克尔·布拉菲尔德（Michael Braf ield）准备了一则公开声明。他将向投资者保证，美联储会向市场注入足够的资金。布拉菲尔德希望对于美联储能做什么和不能做什么有一个清晰的界定，他和约翰逊仔细准备了很多可能要用到的措辞。现在，又可以联系上格林斯潘了，总部的危机应对小组召集了一系列人员参加了电话会议，其中包括一些地方性联邦储备银行行长和白宫财政部的人士。

纽约联邦储备银行行长科里根对布拉菲尔德的声明并没什么兴趣。大多时候他对于律师都缺乏耐心，并且认为在这样的危机时刻并不适宜纠结于什么法律细节。科里根后来回忆说：“对《联邦储备法》（*Federal Reserve Act*）X部分B章节的A小部分，当时的讨论既冗长又太技术化了，我说等一下，这是目前我们最不需要讨论的事情。我们真正需要的是一则只有10个单词的声明。”美联储只需要声明，它将要在系统内注入资金。其他任何话语都是多余的。

然而，不是每个人都同意他的观点。“也许我们反应过度了，”一个人谨慎地说道，“为什么不等几天看看会发生什么？”

“我们不需要等着看会发生什么，”格林斯潘打断了他，“我们知道将要发生什么。”对于美联储将要发表什么声明，格林斯潘事先并没有在其中起引导作用，他总是更关注既定计划的弊端。然而，现在需要的不是诊断而是药方，他绝对清楚这一点。市场下跌在账面上洗掉的财富已相当于法国的国民生产总值，或者说是加利福尼亚州加上佛罗里达州的国民生产总值。任何一个金融系统在经历如此的打击后都会承受巨大的压力。

“你知道人们对于中弹怎么说的吗？”格林斯潘还记得他在电话会议中告诉其他人的话，“你似乎感觉自己被击中了，但是那个创伤并不会立即让你感受到疼痛。在接下来的24小时或48小时里，我们将感受到更多的痛苦。”

就在当天吃早饭时，格林斯潘还曾经怀疑，美联储并没有处理崩盘的工具。然而，当一次历史性的下跌已经到来时，美联储没有任何别的选择，即使需要临时准备应对工具，也只能如此。

当中央银行家们在讨论他们的观点时，另一个危机正在酝酿中。身

材瘦长、脾气暴躁的波兰移民利奥·梅拉梅德（Leo Melamed）是芝加哥商品交易所的管理者，当天他在西尔斯大厦用完晚餐后，就从66层回到地面。这是令人眩晕的一天：芝加哥商品交易所的股票期货合约成了纽约股市暴跌的罪魁祸首。在股市下行的几个月前，焦虑的投资者就已经购买了一种新流行的产品，即“组合保险”。他们的经纪人在芝加哥商品交易所设置好有条件的卖出股指期货的指令，当纽约股市下跌时，这一指令就会被触发，从而自动执行。然而，这种保险策略加速了“黑色星期一”的崩盘。芝加哥的自动沽盘指令使得股指期货进一步暴跌，进而拉低了纽约股市标的股票的价格，这又反过来引致了芝加哥商品交易所中更多的沽盘。

梅拉梅德还不知道他的交易所在这次灾难中是否能幸存。在一个正常的期货交易日之后，所有在芝加哥商品交易所赔钱的会员需要先与为交易所服务的清算所进行结算，随后再由清算所将收益分配给该交易日赚钱的会员。然而，当日的清算规模却与以往很不一样。亏损的投资者需要转给清算所的金额竟达25亿美元，这是平时交付金额的20多倍。

当梅拉梅德回到自己的办公室时，秘书给了他一系列未接电话的名单：格林斯潘、斯普林克尔、参议员唐·瑞格尔（Don Riegle）等。梅拉梅德并不太在乎参议院。有一次，曾当过宇航员的参议员约翰·格伦（John Glnn）来拜访他，他对秘书放这个人进来进行了大声斥责，结果格伦在无意中听到了他的叫喊。然而，梅拉梅德对于格林斯潘的态度则有所不同，他曾试图聘用格林斯潘担任芝加哥商品交易所的董事。芝加哥商品交易所生死未卜，梅拉梅德很高兴，格林斯潘此时正担任美联储主席。有一位曾经做过期货交易员的中央银行家，这绝对是好事。

梅拉梅德回复了格林斯潘的电话。格林斯潘在阿道弗斯酒店的房间里用座机接了电话。

“明天交易所会开市吗？”格林斯潘问道。他需要知道芝加哥商品交易所的支付体系是否还在运行。如果亏钱的投资者违约了，赚钱的投资者就会拿不到他们应得的收益。一旦他们对市场失去信心，也许以后就不会再交易了。

“尊敬的主席，”梅拉梅德勇敢地答复道，“我不认为我们有任何问题，但是和您说一句实话，也许现在下结论还为时过早。”

格林斯潘向梅拉梅德保证美联储将会帮忙。美联储用于将资金从一家本土银行划拨到另一家本土银行的联储电信系统将整夜保持工作。如

果芝加哥的期货交易者需要用现金来支付交易债务，他们可以有一整夜的时间从其他城市把资金调过来。

在电话放下前，格林斯潘告诉梅拉梅德，如果梅拉梅德有需要可以在任意时间打电话给他。严格地说，梅拉梅德的交易所和由其经纪商构成的会员其实并不在美联储的安全网内。不过，清算所一旦失败，将使整个体系受到惊吓。因此，如果芝加哥商品交易所遇到了什么问题，格林斯潘希望可以尽早知悉。

格林斯潘直到半夜还没有睡。他从来没亲自处于这种风暴的“眼”中。虽然他的思路仍十分清晰，但在其同僚看来，很多时候他更像一个着迷的旁观者，平静得几乎到了超脱的境界。无论约翰逊和科里根如何奉劝他取消演讲，他仍然决定按原计划在第二天前往达拉斯。



就在那晚格林斯潘入睡前，科里根提醒格林斯潘，他不仅是一个旁观者，还是金融体系的领导者。“艾伦，你可是世界金融的领导者，金融体系的正常运转可全都靠你了啊，”科里根劝说道，“你身负重任。”

别理乔治·威尔的话，格林斯潘才不是无足轻重的人物。

格林斯潘转到了午夜模式。尽管科里根对他再三警告，他仍然睡得很平稳。与此同时，在美国的北方，芝加哥商品交易所正在为存活而战斗。

正如梅拉梅德所担心的，在一夜之间收齐25亿美元确实很难。在芝加哥一个平凡的夜晚，所有亏损的交易者正利用他们在这座城市各大银行的信用额度将现金划拨到交易所的清算所。然而，当日的损失已经远远超过了信用额度的规模，仅仅摩根士丹利就亏了10亿美元。此外，各家银行已不愿贷出信用额度之外的资金了。因为它们知道，摩根士丹利可能在一周内就要破产了。在这种情况下，还会有哪家银行愿意借钱给它呢？

凌晨3点左右，梅拉梅德发现自己遇到麻烦了。他想起之前格林斯潘说的话，如果芝加哥商品交易所遇到问题，后者希望第一时间知悉。有那么一瞬间，梅拉梅德的内心中升起了一个念头，叫醒格林斯潘并告知所发生的事情。格林斯潘又能做什么呢？梅拉梅德最终决定不找他，而是让一位同事去联系摩根士丹利的高管，求他把钱还上。他提醒了纽

约联邦储备银行，最坏的情况是，也许直到明早开市前，都不能清算完当日所有的交易。

就在第二天早上7点之前，大约还有半个小时芝加哥商品交易所就到了日常的开盘时间了，梅拉梅德联系了伊利诺伊大陆银行。1984年，伊利诺伊大陆银行曾从危机中被拯救了回来，它后来成了为芝加哥商品交易所的会员服务的四家芝加哥银行之一。摩根士丹利就是它的客户。

威尔玛·施梅尔策（Wilma Smelcer）是伊利诺伊大陆银行的管理人员，主要负责芝加哥商品交易所的清算账户。他告诉梅拉梅德，大部分的资金已经到位。不过，芝加哥商品交易所仍然短缺4亿美元。

“你的意思是25亿美元的清算数额中，我们目前只差4亿美元了吗？那还是不错的。”

“是的，不过，仍不够理想。”施梅尔策告诉他。如果交易所没办法收集到资金来清算所有的交易，就会对昨天赚钱的交易者构成违约。为了防止未偿付的债务进一步累积，芝加哥商品交易所将不得不关闭。

梅拉梅德决不会容忍这样的事情发生。几年前，他曾身患胆囊炎，但是在芝加哥商品交易所的交易时间结束之前，他一直拒绝从医院的床上被抬去拍X光。当时，他的秘书被叫到病床边，而秘书发现他的胳膊、鼻子分别插着管子，嘴上叼着香烟，耳朵上还听着电话。他不会允许由一个银行中层管理人员来裁决自己的交易所的命运。

“我相信你的客户的资质都是很不错的。”梅拉梅德让施梅尔策放心。大陆银行应该为摩根士丹利提供足够的信贷额度，以便付清欠款，之后再收回资金。“你应该不会让这可恶的区区几亿美元资金导致芝加哥商品交易所完蛋吧，是不是？”

“利奥，我无能为力了。”施梅尔策恳求道。

于是，梅拉梅德搬出了大人物。“那你听好，威尔玛，你需要自己想办法来保证清算能够完成，因为如果你不这样做，我将给格林斯潘打电话，我们将引起下一次大萧条。”

电话那头沉默了很久。接着，电话中又传来了施梅尔策的声音：伊利诺伊大陆银行的行长刚刚走进了她的办公室。随后便是更久的沉默。

梅拉梅德可以感受到时间的流逝。几分钟以后，芝加哥商品交易所就要开市了。

最终施梅尔策给出了她的答复。“利奥，我们这边没问题，”她说，“你可以拿到你要的钱。”

那个周二格林斯潘起来得很早，他需要在市场开盘前浏览一下美联储打算发布的公开声明。酒店工作人员打断了他，白宫幕僚长霍华德·贝克打电话找他。

“早上好，”格林斯潘用玩笑般漠不关心的语气说道，“您找我有什么事情吗？”

“我们需要帮助！”霍华德答道。格林斯潘在危机面前表现出了令人敬佩的平静，然而有时还会让人感觉他平静得有些过了。“你在哪里？”

“在达拉斯，”格林斯潘回答，“有什么事情困扰你吗？”

确实有。由于在周一市场崩溃时，美国财政部长詹姆斯·贝克正应邀前往瑞典，去与瑞典国王卡尔·古斯塔夫（King Carl Gustaf）围猎麋鹿。他当时已经到了瑞典，并在机场看到了新闻，于是又重新返回了飞机，没有去见国王或者什么麋鹿。不过，他仍在返回美国的途中。在里根政府两位高级经济官员都外出的情况下，霍华德和白宫显然难以应付里根任内最严重的金融危机。

“你必须回到这里来，”霍华德告诉格林斯潘，“我环顾四周，除了自己之外，一个人都没有，但是我并不知道我到底要做什么。”

格林斯潘说，直到他在完成演讲之前，没有飞华盛顿的航班。

“艾伦，”霍华德答复道，“我们有飞机，现在我就要把你接回来。”

格林斯潘发现，现在已经不适合像约翰·皮尔庞特·摩根那般淡定了。自有族长以来，世界一直在发展，当市场崩溃时，不应该再像过去一样处理各种事宜了。另外，格林斯潘试图将他在达拉斯的演讲内容进行修改，尽量做到与市场相关。然而，最终他感觉自己像是在把国会议事录改写成悬疑小说。他现在的最佳选择就是忘掉达拉斯。如果他回到自己的“战地指挥所”，他就能最大程度地消除市场疑虑。

在格林斯潘登机前，他需要批复美联储的公开声明。在华盛顿的办公室里，约翰逊召集了另一场电话会议。法律总顾问布拉菲尔德仍在修改内容已达三段多的草稿。

格林斯潘表示，他对于布拉菲尔德的版本比较满意。按他的思路，他必须拿捏好分寸，既要让市场相信美联储将创造流动性的强力承诺，又要避免过多的行动煽动起通货膨胀恐慌以及打击投资者信心，从而产生反作用。正如此刻一样，美联储相互冲突的目标有时会被吸引到相反的方向：金融稳定性被认为更重要，而价格稳定性则次之。没有什么确定性办法可以判断这种平衡，但布拉菲尔德的提议貌似是一种好办法。

科里根的想法有些不同，在权衡之后，他认为声明应该不要被条文所束缚。美联储只需要清楚地表明，它将通过任何自认为合适的渠道自由地出借资金。这将是一个开放式的承诺，即“不惜任何代价”的宣言，该宣言在2008年金融危机后成了中央银行家们的口头禅。

最终，简洁被置于最优先的地位，该声明写道：“作为美国中央银行的美联储，它将履行自己的职责，在今天明确地宣告，它已做好向经济和金融系统提供流动性支持的准备。”格林斯潘后来认为，该声明的表达完美精确，正如葛底斯堡演说一样。

科里根在赢得了“声明”战役的胜利后，开始准备下达下一条指令。他是一个对人生很有规划的人：虽然只有46岁，但是他比美联储其余领导人有着更多的处理危机的经验。联邦市场公开委员会电话会议一结束，他便开始独自与格林斯潘通话。

“艾伦，我们需要对这个办法予以支持。”科里根低声坚持着他的观点。尽管向市场中注入资金是一个好的开始，但是自从该方法出现在“粉红手册”上，它便被视为一种间接的解决方法。只有银行充分配合，这些资金才能注入那些有问题的机构。作为纽约联邦储备银行行长，科里根声称他将给纽约主要的银行打电话，并告诉它们务必继续出借资金。无论是像摩根士丹利那样在芝加哥亏损严重的公司，还是缺少资金去买卖股票的做市商，银行都应该给它们放贷。“我就是想让你知道我要开始打电话了。”科里根告诉格林斯潘。

格林斯潘吃了一惊。在其职业生涯的大多数时间中，他都坚持认为，政府不应该告诉银行应借钱给谁。他问科里根打算如何表达自己的意思。

科里根告诉格林斯潘，他将会找到平衡。没有任何央行指导手册告诉各位领导人应如何打这样的电话，但科里根曾经经历过，他知道如何打这种电话。他将会给银行的主要负责人打电话，并保证所有的商业和信用决定都是由银行自己作出的；美联储不会做事后批评。不过，随后

他将传达自己的双关语：“未来金融界的发展是有宏观规划的。你需要对所有有利于整个金融体系的事情保持敏感度。如果这个体系崩溃了，你也不会安然无恙。”科里根会把这个掺杂着权威和威胁的观点灌输给他们，而那些银行的主要负责人就会明白他的意思。

格林斯潘表示了赞同。他没有太多选择：美联储需要带领美国渡过这次危机。随后，他登上了一架军用飞机，飞回了华盛顿。

在那个周二的头一个小时，股市收复了周一损失的2/5。美联储的声明看起来达到了预期的效果，而科里根仍然在通过电话督促银行继续放贷。差不多在那天上午的10点半左右，股市的上涨势头开始放缓。面对对自己越来越不利的市场，纽约的做市商仍然对前一天的损失心有余悸，于是停止了购买股票，市场开始了断崖式下跌。许多年后，评论者指责计算机化的“高频交易”造成了市场波动。然而，1987年的经历已经证明，人类自己才是导致危机恶化的根源。

所有人都陷入了恐慌的情绪中。芝加哥商品交易所暂停了股指期货的交易，期权交易所也暂停了股票期权的交易。纽约证券交易所的总裁约翰·费伦（John Phelan）打电话给白宫的霍华德，声明自己打算暂时中止交易。当天临近中午的时候，市场早些时候的涨幅已经化为乌有，下跌的势头犹如自由落体。整个体系明显在瓦解。

由于仍然联系不上格林斯潘，霍华德给科里根打电话，询问自己应该如何回复费伦。

科里根断言，关闭交易所是一个具有毁灭性的错误。

霍华德问他为何有这么强烈的感觉。

“因为如果关了那该死的交易所，你就需要费好大劲来研究如何再开业。”

对话沉默了一阵。霍华德说：“我一直认为我们需要相信在一线工作的人。”霍华德将采纳科里根的建议。然而，如果这个建议被证明是错误的，纽约联邦储备银行行长可能就要下台了。

科里根对自己传达出的信息很有把握。他同样有把握的是，如果银行不继续贷出资金，整个体系将冻结。对于芝加哥清算所的正常运行而言，银行信用至关重要；对于作为清算所会员的证券公司来说，银行信

用也十分必要；对于作为证券公司客户的投资者来说，银行信用同样十分必要。如果这个链条中的任一环节由于缺少现金而断裂，链条其余部分将同样难以幸免。周一亏损的投资者拖欠高盛、基德尔皮博迪（Kidder Peabody）等公司的金额在不断扩大。如果银行撤回信用贷款，这些客户就必须偿还给他们欠经纪商的钱：在周二中午时，投资者一共欠高盛和基德尔皮博迪公司15亿美元。为了渡过这场现金危机，经纪商转而向他们的银行求救。如果银行拒绝帮助，经纪商将陷于困境中。

科里根不确定银行面对这些负面信号将作出何种反应。他已经尽力去恫吓它们了。美联储也向货币市场注入了流动性，通过买入短期国债释放了大量现金。然而，拿到现金的银行似乎都在求稳，它们争先恐后地用现金回购国债而不是借给其他银行或经纪商。结果，短期国债利率远远低于个人借款利率。用来测试市场恐慌情绪的通用指标泰德价差（TED spread）创下了新纪录。直到2008年金融危机最严重的时候，该纪录才被打破。国债利率保持在低位是件好事，不过，对于那些渴望流动性的经纪商和交易者来说，这一点不会有什么帮助。

格林斯潘还在飞机上，科里根越来越绝望。如果昨天的下跌已经让芝加哥商品交易所陷入困境，那么再发生一次暴跌，整个金融体系就将掉入万丈深渊。万般无奈之下，科里根准备孤注一掷。如果银行拒绝维持市场的流动性，那么美联储就不得不自己承担起风险。美联储也许应该找到一种方法以便通过自己的贴现窗口直接借钱给经纪商。原本为商业银行设计的中央银行安全网，其范围因此将会被扩大。在危机最严重的时候，美联储将扛起所有的事情。

飞机在华盛顿外的安德鲁斯空军基地着陆后，格林斯潘登上了一辆公务车，并打通了约翰逊的电话。情况异常严峻：芝加哥商品交易所触发了熔断机制；纽约证券交易所的做市商都停止了交易；沽盘指令已经淹没了交易所，超出它们的处理能力。纸质单据堆积成山；处理交易指令的机器已经崩溃；那些依靠机器的人也接近崩溃。一位做市商回忆说，在那次大混乱中，4位股票做市商正要维持一只蓝筹股的交易，结果他们发现自己立刻被疯狂的卖方们包围了。“最终我大喊‘闭嘴’，然后把人群当中块头最大的那个人推到了一边。”这位做市商追忆道。费伦方寸大乱，他发现纽约证券交易所需要暂时关闭一段时间才能恢复正常

了。

与约翰逊通完电话后，格林斯潘又接到了霍华德的电话。这位白宫幕僚长想知道自己该如何回应费伦暂时关闭纽约证券交易所的计划。格林斯潘坚持交易所必须保持运转。他同意科里根的看法。

然而，白宫没有办法要求纽约证券交易所保持运转，这是问题的关键。法律只赋予政府在紧急情况下关闭交易所的权力，却没有赋予它强迫交易所保持运转的权力。出于对市场的不信任，美国国会小心翼翼地规定，交易所是可以被关闭的。然而，美国国会不会想到，虽然听起来有些矛盾，但对于混乱的交易而言，最好的解药可能是更多的交易。当时显然正属于这种情况。如果是因为一些做市商罢工，导致了股价超跌，那么最糟糕的选择就是关闭交易所，这将使所有做市商都无法行动。

霍华德问白宫的律师，他要怎么做才能限制费伦的行动。律师建议，可以由里根总统直接向费伦表明，他希望纽约证券交易所保持运转状态。如果费伦不懂法律，他也许会顾及里根总统的意愿而不会贸然行动。律师不确保这个方法会奏效，但是这已经是可以想到的最好的办法了。

同美联储一样，美国政府部门负责人也发现自己缺少对抗危机的政策选项。和美联储一样，它现在抛弃了自己的自由市场原则。霍华德和里根的团队开始联系华尔街，想尽办法来说服人们支持这个市场。“现在就开始买入（股票）吧，这对美国来说很重要。”他们恳求道。其言外之意就是，如果你不买入，我们就会记住你；另外一层的潜藏含义是，我们将号召所有我们认识的人买入股票，因此，如果在反弹初期买入股票，你将获得丰厚的利润。正如一则报道所写的那样，许多公司选择在这个时刻回购自己的股票，以此应付“华盛顿这种不太绅士的敲打”。不过，市场仍然在下跌。

午后的几分钟，所罗门兄弟公司雪茄不离手的首席交易员斯坦利·索普科恩（Stanley Shopkorn）接到了纽约证券交易所的高管迪克·格拉索（Dick Grasso）的电话。尽管索普科恩已经接到了许多美国政府部门的电话，但是来自格拉索的信息更有针对性。格拉索称，股票做市商们已经招架不住了。除非有什么事情马上发生，不然市场上将毫无交易可做。

索普科恩对此作出了回应。他与自己在高盛的交易对手方鲍勃·姆

努欣（Bob　Mnuchin）商定，两人将联手在市场中大量买入。索普科恩同意买入价值5亿美元的股票，这些股票超过了做市商的吸纳能力。姆努欣也将采取与索普科恩相同的举措，这两位在华尔街大名鼎鼎的交易员所展示出来的信心足以扭转市场。从当日中午12点半开始，股价开始回升。里根的团队深吸一口气，纽约证券交易所最终并没有关闭。

回到华盛顿后，格林斯潘前往美国财政部，与詹姆斯·贝克聊了一个小时，后者也刚刚从夭折的麋鹿狩猎之旅中赶回来。格林斯潘告诉贝克，美联储正向市场注入着流动性。美联储在恐慌时刻所具有的独一无二的力量，给贝克和美国财政部的团队留下了深刻印象。格林斯潘和贝克共同谋划了另一个可以救活市场的措施。他们将一起前往白宫，将这个办法灌输给里根总统。里根总统应宣布，他愿意与美国国会的民主党议员一起努力削减财政赤字。里根照他们的意见做了。虽然财政政策在未来几周内还将维持现状，但格林斯潘感觉，这一合理的财政政策承诺肯定能提振市场信心。

在那个周二收盘前的最后两个小时，股市收复了失地，并以上涨报收。在那周结束的时候，恐慌也结束了。美国的金融体系挺过了第二次世界大战后最坏的时刻。

格林斯潘在危机中的表现也增强了大家对其领导能力的信心。白宫幕僚长霍华德和美国财政部长贝克事后都将格林斯潘描述为中流砥柱：在周二的午饭时间他回到华盛顿，而市场正好从那时开始复苏。美联储那天早上发表的简洁声明被称作神来之笔，它比任何国会法案都更加有力。贝克甚至怀疑，如果沃尔克还没离任，他也很难如此果断地向金融体系注入资金。“黑色星期一”后的一个月，《华尔街日报》在它的头版刊登了格林斯潘的照片。其长标题赫然写道：“美联储新任主席在应对危机的过程中赢得了赞誉。艾伦·格林斯潘预见问题的能力和善于制订计划的能力帮助了他。”

这些赞誉有多少是格林斯潘应得的呢？这就不太好说了。神来之笔的美联储声明并不主要是他的主意；白宫给华尔街打电话也不是他的意思；他还曾试图阻止科里根对银行进行恫吓。通过对这场危机的反思，人们会发现，科里根给银行主要负责人打的那些电话尤其有效果。这些电话的作用甚至可能超过了科里根当初的设想。在危机发生的这一周里，纽约最大的10家银行向证券公司的贷款量几乎翻倍，这使得经纪商

可以满足芝加哥清算所的现金需要，并从抛售造成的恶性循环中解脱了出来。科里根的电话产生的效果在花旗集团时任董事长约翰·里德（John S. Reed）身上体现得尤其明显。仅仅在周二当天，花旗银行向经纪商的贷款量就高达14亿美元，远高于平时每天2亿~4亿美元的水平。科里根一定把里德的耳朵都磨出老茧了。

不管是否应得，格林斯潘赢得拯救市场的美誉也并非偶然。他不一定是美联储最好的危机处理者，但他无疑是最好的政治家。他在许多年中花了大量时间培养在白宫、美国财政部和媒体方面的盟友，为此他需要克服与生俱来的内向性格，尽力参加很多社交活动和国宴。现在这笔投资有回报了。格林斯潘就是那个众所周知的人，如果美联储做对了什么事情，人们总会倾向于认为，这一切都是由其清晰的头脑促成的。毕竟，他是美联储主席。此外，格林斯潘在美联储仅用了很短时间，就将潜在对手拉拢到了自己的一边。维尼·安杰尔是一位尤其反复无常的委员。格林斯潘恭维安杰尔在电视上的表现，并邀请他打网球，以此来讨好他。格林斯潘还邀请其他高级官僚和他们的妻子到安德烈娅家里吃晚餐。在其担任私人顾问时，格林斯潘曾与美联储的法律顾问布拉菲尔德有过冲突。因为对储贷机构的监管意见不合，两人甚至在公共场合激烈对骂。然而，格林斯潘首先放低姿态，他邀请布拉菲尔德及其妻子去肯尼迪中心听音乐会。当《华尔街日报》高明的记者让美联储的高管评价新主席时，这些人除了热情的赞扬外什么都没说。格林斯潘已经做得面面俱到了。

如果说“黑色星期一”让格林斯潘名声大振，那么其经济自由主义的思想对其名望的作用就要逊色多了。关于市场有效性假说，自20世纪60年代末以来，就一直在金融学术界占据主导地位，而现在则需要重新思考一下了。统计学家指出，这种股价暴跌实际出现的次数，比按有效市场公式计算出来的次数，要频繁得多。行为经济学家借助心理学实验证明，投资者的理性存在局限性。格林斯潘从没有买过有效市场假说的账，因此，对他而言，无论怎么对该理论进行修修补补，都不可能扰乱他的固有观点。然而，从这次经济崩溃中得出的一些新教训，却对他的固有想法构成了挑战。“黑色星期一”迫使他丢弃了自己的信念，即中央银行应允许私人金融家破产。这也驱使他重新思考，市场一次严重的下跌可能真会拖累实体经济。这两方面的教训，共同导致格林斯潘的中央银行之路发生了决定性变化。

对这次危机的第一次反思，就让格林斯潘否定了他的兰德主义讲

座。在1963年和1964年，他曾将“货币恐慌”视为经济纪律的执法者。然而，到了对伊利诺伊大陆银行实施救助时，格林斯潘的立场开始软化：美国的政治体制还无法承担大型金融体系崩盘造成的后果。因此，作为最后贷款人的中央银行必须要抑制“货币恐慌”。在“黑色星期一”之后，格林斯潘的观念彻底转变了。1988年2月，在普罗克斯迈尔和美国参议院银行委员会的委员面前，他证实说，美联储的援救并不只是因为民主党施加了不可避免的压力。这次援救本来就很有必要。

然而，这就像老孔雀耳中的音乐。“非常感谢您，格林斯潘博士。这次的危机您处理得简直太完美了，”普罗克斯迈尔滔滔不绝地说，“这次我们都是受了您的恩惠，您每次出现在我们面前，我们都感觉您在我们心中愈发高大。”

格林斯潘新思想的关键在于一种区别。这一点在他年轻时的文章中没有出现过，这很令人奇怪。格林斯潘现在认识到，金融危机包含合理和不合理两个部分。在某种程度上投资者和债权人都能意识到真正的风险，这种情况下的市场大幅回调可能是有益的。然而，在危机中，恐慌很可能会自我扩张，所以修正可能就戏剧化地过了头。美联储应对“黑色星期一”的策略是“力图将金融体系中的不理性行为缩减到不能再减的地步”。格林斯潘告诉参议院银行委员会委员：他正为以后的反复干预设定明确的规则。此外，随着金融自身的发展，抵抗危机的案例越来越复杂了。1964年，当年轻的格林斯潘思考此前70年的“货币恐慌”时，他构建了一个让金融机构自生自灭的理论。由于那时的金融体系的规模足够小，所以他的想法能够使人信服，尽管很激进。然而，到他就任美联储主席时，金融体系的绝对规模使得蔓延式破产的成本高到不可思议。在这中间的23年里，各部门的债券总额占经济总量的比重已经增长5倍多，从7%增长到了37%。银行和其他存款机构的资产规模也扩展了近百倍，从460亿美元增长到了41　000亿美元，占GDP的比重从66%上升到84%。公司债券未偿还余额占GDP的比重已经从15%涨到了23%。正如当年夏天格林斯潘和科里根所讨论的那样，与美国的杠杆化进程相生相伴的是出现了一个必须予以支撑的金融体系。该体系不但包括那些“大而不倒”的银行，还包括与银行相连接的公司和清算所。如果说格林斯潘背离了他年轻时的兰德主义原则，那也是因为他的眼界更开阔了。

如果说美联储必须在经济崩盘中对抗市场的不理性情绪，那么除此以外格林斯潘还认识到了美联储在“后危机时期”应发挥的作用。他放弃了自己过去坚持的“无为主义”。他曾在兰德主义讲座中说，激进的货币

政策“打开了经济不稳定的潘多拉盒子”。然而，在华尔街跳水后，格林斯潘降低了利率，并认为如果不这样的话，市场的恐慌情绪会拖累经济。其1959年硕士论文的逻辑仍在他的脑海中。在经历了这一系列波动的惊吓后，企业将对它们的股价失去信心。因为它们不确定市场将如何对其资产进行估值，所以它们也不愿意扩大投资。疲软的消费将使资本投资的下降雪上加霜。由于预计“黑色星期一”后经济增长会受到致命拖累，所以在格林斯潘的指导下，联邦基金利率从10月19号前的7.5%左右降到了11月中旬的大约6.7%。

然而，在短短几个月内，格林斯潘担心的经济增长放缓已经自愈了。1987年的第四季度，美国经济增速高达6.8%。在“黑色星期一”后，失业率没有上升，反而下降了一些。市场崩溃并没有像格林斯潘所担心的那样可怕，降低利率这种解药也比预想的更有效。在他于1988年2月前往美国参议院银行委员会之前，格林斯潘已经解释了为何会出现这种情况。在美联储诞生之前，股市的恐慌曾拖累了经济，因为恐慌促使利率不断被提高：在1893年和1907年的恐慌中，经纪人被迫忍受高达74%的借款成本。然而，现在美国有一家积极的中央银行，利率直线飙升的情况再也不会发生了，而且积极的美联储还能迅速清理泡沫破裂后留下的残余物。看起来格林斯潘不用再如过去那般过分担心泡沫了，他可以将工作的重心聚焦于更低的通货膨胀率上了。总而言之，1987年的经济崩溃反而使得人们不再那么害怕经济崩溃了。它是一个“浅黑色的星期一”。

在2008年的大崩溃之后，格林斯潘对自己应对1987年危机的措施颇为得意。显然，并不是只有他一个人这样认为。在普林斯顿大学这座安静的象牙塔中，一位留着络腮胡的、冉冉升起的学术新星与格林斯潘秉持着类似的逻辑。1990年，他在《金融研究评论》（*Review of Financial Studies*）中写道，金融崩溃表明，在美国的金融体系中还存在明显的弱点。芝加哥清算所就表现得尤其脆弱，并且它们基本没有办法来降低自身的脆弱性。理论上，在危机中，一家清算所可以通过暂缓向赚钱的交易者支付资金来保护自己，施梅尔策准备向梅拉梅德提供的就是这种选择。然而，在实践中，清算所不支付交易者的盈利将会在其他会员中引发恐慌。这种方法是在以金融系统其他地方的损失来掩盖一家机构的损失。不过，虽然金融体系表现出了惊人的脆弱性，但它却有一个强有力的弥补办法：如果你将一家有活力的中央银行包含在内，清算所的脆弱性就奇迹般地消失了。“如果金融体系在广义上将政府这个‘最后贷款人’包含在内的话，现有的机构设置看起来就足够强健，能让人放心

了。”美联储只要时刻准备着在下一场危机中采取同样的行动就行。

如果该观点出自普林斯顿大学，而美联储主席也秉持这一观点，那么这其实没什么值得大惊小怪的。然而普林斯顿大学的观点之所以被人们记住，还有其他的原因。那位留着络腮胡的年轻教授正是本·伯南克，他将在格林斯潘之后继任美联储主席。

17

岌岌可危的美联储主席
THE GUN-SHY CHAIRMAN

从外形上看，沃克之地（Walker's Point）就像夹着大西洋的钳子，这块狭长地带从缅因州的海岸线向南伸至大洋中。从新斯科舍（Nova Scotia）来的寒冷洋流，先流过其石林丛生的东海岸，又流向盛产银花鲈鱼和龙虾的西海岸。只有一条路连接沃克之地和美国内陆，从而使这片土地几乎处于隔离状态，而正是这点吸引了半岛的拥有者伯特·沃克（Bert Walker）。沃克是一位来自密苏里州的银行家，于1902年买下了这片土地。这只比匈牙利小女孩罗斯·戈德史密斯抵达埃利斯岛早了一点点。毫无疑问，如果沃克在得知他的孙子乔治·赫伯特·沃克·布什有一天会在参选美国总统的途中，前往沃克之地寻求慰藉，他一定会备感欣慰。

1988年，在美国阵亡将士纪念日的那周末，布什开启了前往沃克之地的朝圣之旅，他需要养精蓄锐。他的竞选计划并不需要过多筹备。他非常善于利用从先辈继承来的财产、人脉和礼仪。“他看上去很像斯科特·菲茨杰拉德（Scott Fitzgerald）创作的人物。”一个朋友曾经这样评价道。作为里根的副总统，布什也享受着该职位为其竞选带来的好处。连续23个季度的经济增长以及美国历史上最长时期的和平繁荣，这一成就的荣耀光环自然会映射到布什身上。尽管具有这些优势，在民意测验中，他仍落后于民主党头号候选人、马萨诸塞州时任州长迈克尔·杜卡基斯（Michael Dukakis），两者之间的差距达10个百分点。尤其糟糕的是，长期持续的繁荣似乎正在离他远去。虽然美联储在“黑色星期一”后降低了利率，但现在它的政策已经转向紧缩了。综合地考虑一下自己在11月将面临的处境，布什就可以预见到，美联储会像一片乌云一样笼罩着他。

1988年5月30日，周一，布什离开他的警卫，孤身一人去观看在肯尼邦克港（Kennebunkport）附近的村庄举行的纪念日游行。然而，天色突变，大雨倾盆而下。第二天，这位副总统耐着性子参加了一系列冗长的竞选战略会议，其间他的顾问们总是不停地将话题扯回到经济。他们的建议总令人沮丧和无趣：候选人其实早就对经济学感到不耐烦了。“乔治·布什这个家伙有着耶鲁大学的经济学荣誉学位，却一点儿也不懂经济。”耶鲁大学管理学院院长保罗·麦卡沃伊（Paul Mac Avoy）回忆道。1980年，当布什第一次参加总统竞选时，麦卡沃伊曾到沃克之地为布什出谋划策。“他不是哈耶克派系，也不是凯恩斯派系。他什么也不是，因为他什么都不知道！”麦卡沃伊在与政客打交道方面有着丰富的经验，但与布什相处时仍让他感到焦灼。“他面对大海坐着，而我们则背对着大海。我们从鞋子进口总额或者古典范式开始谈起，而他越过我们的肩膀向远方望去。‘天哪，麦卡沃伊，他们乘着铅笔船出海了，他们要去看海豹了！哦，该死的！’”

熬过痛苦的简报会后，布什戴着棒球帽，穿着有质感的风衣，走出来接见记者。即使不穿西装，他依然看起来衣冠楚楚。

“会议上确实有一些值得关注的陈述。”布什说道，并向记者转述自己从竞选团队那儿听到的结论。顾问们已经向他保证：“我们在通货膨胀方面进展良好，在经济增长方面取得了巨大的进步。”他先是保证，自己对美联储和格林斯潘“充满信心”，然后才开始发动进攻。

“谨慎地讲，我不想看到他们跨过界，去降低或收紧经济的增长速度，”布什告诉记者，“因此，我认为，除非可能引发通货膨胀率失控，否则还是应该给经济留下更大的发展空间。”“紧盯与通货膨胀有关的各种指标是没问题的，”他让步道，“然而，按照经济增长所需的货币供给量来看，美联储所释放的货币数量实在太低了。”

这是一个警告，同时也是一个预兆：1988年5月，布什在沃克之地的声明为格林斯潘的美联储定下了未来4年的基调。布什家族在新英格兰的离群索居之地或许散发着高贵和迷人的魅力。然而，当谈到美联储和利率时，布什显然是正在着手准备进行一场并不绅士的战斗。

在美联储主席这一职位上干了一段时间后，格林斯潘的生活进入了一种平稳的节奏中。每天早上5点半或6点醒来后，他会先在床上躺几分

钟，思考自己目前最为棘手的问题。在这段易于思考的时间之后，他会将自己的思考记录到纸上，以防白天的琐事淹没了它们。然后，他会打开从办公室带回家的老式皮质公文包。由于格林斯潘认为吃东西将使身体的能量从大脑流向胃里，所以他不会停下来去吃早餐，而是去审议演讲稿和钻研美联储经济学家们的技术性论文。如果背痛困扰到他了，他就在泡热水澡时阅读这些论文。他的手下已经习惯于辨认被蒸汽弄脏的旁注，这都是美联储主席在早晨思考出来的成果。

早晨刚过7点钟，司机和保安就会来打断格林斯潘的研究工作。在保罗·沃尔克收到威胁信后，政府专门为美联储主席安排了安保人员。不过，这些安保人员看起来一点也不正式，这让格林斯潘感到他们只是随从，而不是堡垒。格林斯潘的“民防团”会在楼下等候。他收拾完文件，会走到水门综合大厦的回廊，然后乘电梯到大堂，坐上已在等待他的那辆黑色豪华轿车。从水门综合大厦到美联储大楼差不多仅有5分钟的车程，这几乎与他从公寓走到车门所花费的时间差不多。

到达办公室后，格林斯潘才会吃早餐，而且经常会与一位客人一起。这位客人可能是美国财政部长、联邦公开市场委员会的同僚、资深的经济学家、记者，也可能是政治家。然后，他将投入到一系列的会议中。在他主持美联储委员会会议的日子里，美联储秘书比尔·威尔斯（Bill Wiles）将给他一份形式简报，格林斯潘会带着这份简报进入会议室，开始当天的会议。在会议中，领导层将讨论有关金融监管的问题；决定计划中的银行合并是否应该批准；争论对于违反美联储规定的放贷者是应受到惩罚还是警告。格林斯潘在会议中总是尽量做到不偏不倚，就像他在社会保障改革委员会所做的一样。在监管问题中他不会过多地介入，他宁愿将影响力资本用在决定利率的联邦公开市场委员会上。在没有美联储委员会会议的日子里，格林斯潘的会客量会维持在一个固定的水平上，其中既包括艾克霍夫、安德森这样的老相识，也包括各式各样华尔街的朋友们。他们的讨论并不局限于经济，也没有任何定式：他的客人常常惊讶地发现，格林斯潘会插手势均力敌的参议院初选，或者他会告诉客人哪位议员可能会在国会某委员会中投下关键一票。晚上刚过6点，格林斯潘将走出房门，去历史悠久的大都会俱乐部喝一杯酒或者吃晚餐，去参加一个女强人主办的私人宴会，或出席一个大使馆举办的招待会。在福特政府的日子里，格林斯潘发现了在宴会中露面的重要性。在担任美联储主席时，他又找到了一个额外的参加理由：安德烈娅喜欢这种场合。

当格林斯潘刚接手美联储时，他的社交欲望还没有表现得那么明显。在就职4个月后，哥伦比亚广播公司的亿万富翁老板劳伦斯·蒂施（Laurence Tisch）邀请格林斯潘和安德烈娅出席肯尼迪中心荣誉奖的颁奖礼，受邀者还包括女演员贝蒂·戴维斯（Bette Davis）等人。安德烈娅为此特意买了一件别致的裙子，这将是自白宫宴请萨尔瓦多总统的国宴之后，场面最盛大的一个夜晚。然而，在颁奖礼的那个周日早上，格林斯潘最终打退堂鼓了。他在第二天还有一大堆的行程安排。早上有一场美联储委员会会议，随后将在保守派的美国企业研究所用午餐，下午还要与美国财政部长詹姆斯·贝克、德国中央银行的二把手以及一位与里根总统同样重要的人物会面。前一天晚上，在安德烈娅举办的聚会中，他就迟到了。现在，他只想待在家里办公和做研究。

“你说什么？”安德烈娅询问道，在格林斯潘向她解释了自己的决定之后。安德烈娅在失望之余，又开始担心哥伦比亚广播公司的老板将如何对待格林斯潘找的替身。格林斯潘已经把他的票给了性格急躁的维尼·安杰尔，这位来自堪萨斯州的美联储委员曾与格林斯潘打过网球。这在社交上绝对可算是一种亵渎行为，如同你找了一位同事替你出席朋友的婚礼。

“好了，事情解决了，”格林斯潘回答道，“我需要工作了，我不能熬夜到太晚。”

然而，社交事务方面的这种平静只是短暂的。颁奖礼后的一周，在结束与里根总统的会议后，格林斯潘迎来了自己的社交丰收期。周二，格林斯潘与沃尔特斯在华盛顿的麦迪逊酒店用晚餐，第二天早上则与基辛格一起用早餐。大多数的周末，他都会去曼哈顿与蒂施会面，在距离市区北部30公里的新世纪俱乐部与后者打场高尔夫球。蒂施可以花永生的时间去完成一个1/4挥杆。当时全美国的亿万富翁还非常稀少，而蒂施是其中一个。他所赚的每一分钱都来自自己的辛勤，格林斯潘常常就此调侃他。

当格林斯潘不去郊区打高尔夫球时，他会与费利克斯·罗哈廷（Felix Rohatyn）共进午餐，后者是拉扎德投资银行（Lazard Frères）的老板。格林斯潘还与堂兄韦斯利·哈尔佩特保持着日常联系。韦斯利曾带着童年时的格林斯潘在皇后区的海滩上捡硬币，还曾拒绝了利用反犹太主义的配额成为医生的机会，并最终开设了一家牙医诊所，而格林斯潘则成了他的常客。每年有那么几次，格林斯潘都会拜访韦斯利在曼哈顿东区53号大街尾端的小屋。有时候，他又会在小屋一层的诊所做牙

齿清洁；有时候，他又会去二层吃午饭。格林斯潘后来打趣地说，这是萨伊定律（Say's Law）的一个例证。供给创造需求，让·巴蒂斯特·萨伊（Jean-Baptiste Say）在100年前观察到了这种关系。通过出售自己的商品，赚取收入，一名供应者变成了消费者，从而促进了需求，这其中也包括对自己的产品的需求。同样，韦斯利提供了会损坏其堂弟牙齿的食物，从而确保了格林斯潘对其牙齿护理服务的持续需求。

格林斯潘在美联储的前两年，他保留着自己在联合国大厦的公寓。这是他在20世纪60年代中期最开始发迹时买下的公寓。作为高尔夫球游戏和社交活动的歇脚地，他会在那里待一两个晚上。另外，他永远不会忘记抽出时间去看望自己的母亲罗斯。当时，罗斯已经85岁了，她深陷于过去的自己的阴影中，而无法自拔。她的头脑还是清醒的，却患了抑郁症。格林斯潘会前往罗斯在曼哈顿西区的普通公寓中，与罗斯在她极少停留的会客厅里坐一会儿，并努力去打破两人之间的沉默。他仍然是罗斯非常聪慧的儿子，那个遗传了她自己的容貌和黑色头发的男孩，并经常通过解数学题来取悦自己的亲戚们。经过50多年的洗礼，他现在长大了。然而，已经没有什么能使她眼睛一亮了，哪怕是她的完美的儿子。有一天，她很遗憾地承认，他已经取得了最大的成功，而她却不能分享其中的喜悦了。格林斯潘会与母亲待一个小时左右，并尽自己最大的努力改变糟糕的状况。在他生命的前60年，她用欢乐与唠叨点亮了整个房间，现在则轮到他提供这份阳光了，然而，这并不容易。不久后，他将起身并离开。在罗斯生命的最后几年里，格林斯潘每天早晨都会向她表达爱意。他会准时在早上9点钟给她打电话，即使这意味着他在不同时区时需要设定闹钟。

当格林斯潘自己逐渐步入晚年时，他时常回忆起母亲由于情绪容易波动而身体逐渐虚弱的情况。“母亲不能与自己分享成功的喜悦，这是非常遗憾的事。”他用逐渐低沉的声音说道。



尽管1988年的总统候选人乔治·H.W.布什在沃克之地对格林斯潘大加指责，但是实际上格林斯潘在就任美联储主席的头一年里仍属于货币鸽派。进入美联储时，他决定维持沃尔克抵制通货膨胀的传统，而“黑色星期一”的垂死挣扎又让他改变了政策的优先目标。物价稳定的紧迫性显然不如金融稳定，至少暂时是这样的。另外，格林斯潘多次拒绝了美联储的鹰派同僚提高利率的建议。“如果我们暗示，美联储将要转向

紧缩货币政策，它对市场的冲击将使股市崩溃。”1988年2月，他在联邦公开市场委员会会议上表达了自己的担心，并解释了为什么9年来的最低失业率并不足以成为提高借贷成本的充分理由。3个月后，金融系统脆弱性的幽灵仍然在困扰着他。“股市就在那里，我认为它在冲击下会脆弱不堪。”在当年5月的联邦公开市场委员会会议上，他再次表达了自己的担心，尽管此时距离“黑色星期一”的创伤已有半年之久了。

由于过于关注金融系统的稳定性，与布什之前的指责相比，他犯了完全相反的错误。与过度紧缩的货币政策相反，他使消费者价格指数在当年5月时开始加速，年化增长率达到了3.9%，比沃尔克17个月前发布的目标高了1.1%。由于货币供给量上的放松，房地产价格开始暴涨。风景如画的新英格兰成了房地产狂热的核心区域，颇具讽刺意味的是，布什对此视而不见。《华盛顿邮报》报道了副总统于阵亡将士纪念日的那个周末在沃克之地的言行，并指出，艺术画廊和海鲜餐馆周围的那些古雅的小房子，其价格正在飙升至天文数字。美联储的宽松货币政策为的是化解股市脆弱性所蕴含的风险，然而，它却反过来刺激了新英格兰的抵押贷款债权人，从而引发了新的脆弱性。

当通货膨胀在消费者价格指数与房价上均有所体现后，格林斯潘承受了来自美联储同僚们的压力。在阵亡将士纪念日后的联邦公开市场委员会会议上，波士顿联邦储备银行行长弗兰克·莫里斯（Frank Morris）就新英格兰“商业地产的疯狂”，向格林斯潘坦率地提出了警告。其他地方性联邦储备银行行长也同莫里斯一样，对格林斯潘的宽松货币政策表示了不满。这些人并不像华盛顿的美联储委员那样，与里根政府保持着紧密的关系。毕竟，1988年第二季度美国的经济增长率已高达5.4%，失业率现在处在自尼克松时代以来的最低水平。接下来几个月如果再保持这样的高速增长，几乎肯定会引发更高的通货膨胀率：格林斯潘还在等什么？一个月后，即1988年8月初，公众对格林斯潘的不满情绪爆发了。《纽约时报》援引一位独立经济学家的话来指责格林斯潘的懦弱。“我认为他是一个害怕枪声的胆小鬼。”一位评论家直言不讳地说道。

格林斯潘曾依靠他应对突发事故的果断而赢得了喝彩声。然而，在他就任美联储主席一年后，他的公信力动摇了。如果贴在他身上的胆小鬼标签被坐实了，那么可能将需要数年时间才能撕掉它。

在《纽约时报》的报道发出两天后，即1988年8月5日，曼纽尔·约翰逊在位于华盛顿东南部的海军陆战队兵营参加了阅兵，这是美国首都古老的地标性建筑。该仪式是给予海军前军官詹姆斯·贝克的一种荣誉。贝克辞去了美国财政部掌舵人的职位，开始专心负责乔治·H.W.布什的竞选。约翰逊通过安检，走过一排戴着白手套的海军年轻军官们面前，准备观看他们认真表演看起来有些怪异的仪式化步伐，这些人好像是漂浮在水面上一样。

约翰逊发现贝克的一位副手也在队伍当中，于是走近了他。约翰逊有消息需要后者传递。在过去的48小时内，美联储的态度发生了变化。格林斯潘已经将紧缩货币政策延期很久了，现在华尔街的经济学家都在指责他为胆小鬼。当天早晨，评论家们的观点被证实了：就业的强劲数据表明经济确实有些过热了。紧缩的压力正在到来，约翰逊这样警告贝克的助手。美国财政部应该着手做准备了。

这个消息并不会让人感到惊讶。无论以何种客观标准衡量，都是时候采取紧缩货币政策了。然而，为了与沃克之地声明的精神保持一致，这位美国财政部的官员说自己对此感到惶恐。在距离大选还有3个月的时候提高利率，这正是布什阵营最害怕的。

两天以后的周日，贝克一早就现身于美国全国广播公司的媒体见面会上，他想要讨论关于布什竞选的问题，然而记者们却不停地提及美联储。如果格林斯潘选择此时收紧货币政策，布什在竞选中将如何自处呢？

“我认为，在保持经济增长和对通货膨胀保持警惕之间，美联储保持了平衡，它已经做得非常不错。”贝克避重就轻地答道。

“然而，如果他们觉得有必要为控制通货膨胀而提高利率呢？”

“这只是假设，”贝克打断道，“他们并没有打算这样做。”

两天以后的周二，即8月9日，这个假设变成了现实。在格林斯潘加入美联储一周年之际，美联储将利率提高了50个基点，以此宣告了货币宽松政策的结束。格林斯潘对华尔街的评论家们作出了自己的回应：他并不畏惧使用手中的武器。然而，他却使布什阵营最恐惧的情况成了现实。共和党全国代表大会将在一周后召开，而布什在民意测验中仍落后于迈克尔·杜卡基斯。

美联储的会议结束后，格林斯潘来到贝克在美国财政部的办公室。

如果他要处理提高利率带来的政治冲击，他就必须在美联储的消息到达通讯社之前，面对面地将消息告知贝克。

“我就知道你对此不会感到开心。”格林斯潘在两人都落座后开始说道。“然而，对所有因素都进行了长时间讨论后，”他继续说道，“我们作出了提升利率的决定。”

“你简直给了我这里一记重拳。”贝克指着自己的肚子说道。

“实在抱歉，伙计！”格林斯潘简单地答道。

贝克开始咆哮，但美联储主席仍然坚持维护自己的立场。格林斯潘个性上的矛盾之处就在于此：他有礼貌，轻声细语，不愿与别人面对面冲突；当处于倾听一方时，他就会表现得非常安静。他安静而独立，对自己判断力的绝对信心使他无须借助于辱骂。他会将辱骂视为攻击者自身弱点的表现，这很让人可怜。也许，格林斯潘在这种情况下会猜想，贝克少有的咆哮其实是想要掩护他身后的人物；他必须要牢牢保住自己的候选人布什，因此他以极大的怒意来抗议美联储的举动。在华盛顿的10年多的时间里，贝克都以超级亲和的形象出现。他从未失去控制，除了在被控制的情况下。

接下来的周日，格林斯潘的猜想被证明是正确的。贝克在早间的电视转播里再次出现，并很专业和镇静地发表了声明。他宣称，高一些的利率也没有那么糟糕。“从中长期来说，提高利率对美国经济来说是一件极好的事情。”无论贝克私下对美联储施加了多少压力，他显然可以理解经济需要降温的实际情况。另外，他足够聪明，知道公开抨击美联储只会适得其反。如果市场形成预期，认为胆小的美联储主席受到了政治压力，他们将会期待更加宽松的货币政策，从而导致更严重的通货膨胀。货币政策必须表现得更具有独立性，以再次压低通货膨胀的预期。

1988年夏天的紧缩货币政策意味着，格林斯潘结束了其对布什竞选活动的支持。然而，利率被提高的幅度对于抑制经济过热而言还是过于温和了。美国经济的增速在1988年第三季度略有放缓后，第四季度又迅速攀升。不过，紧缩货币政策确实有力地扭转了新英格兰房地产价格的走势。房地产市场最终降温了：5年来，新英格兰的房价增速首次滞后于全美国的平均水平。令布什很高兴的是，他的对手杜卡基斯正是马萨诸塞州州长。杜卡基斯原本是以本州房地产繁荣作为竞选核心优势的，

而这次新英格兰房价泡沫的破灭让他的这点优势化为灰烬。布什抓住机会嘲笑所谓的“马萨诸塞州奇迹”，实则是“马萨诸塞州梦境”。在10月中旬的民意测验中，布什已经遥遥领先。布什反倒借助他之前极力反对的美联储的紧缩货币政策，以压倒性优势赢得了大选。

不过，这并不意味着布什和他的团队会停止攻击格林斯潘。贝克明白，这种批评应该在私下进行，但他即将担任美国国务卿，这就意味着他与货币政策毫无关系了。其继任者尼古拉斯·布雷迪（Nicholas Brady）是一位华尔街高管，在政府部门的工作经验少得可怜。布雷迪在礼仪上值得称道，但在分析问题时非常欠缺严谨性。他的爱尔兰暴脾气像极了格林斯潘的老对手唐·里甘。11月18日，即大选结束后没过几天，布雷迪出现在美国全国广播公司的《今日秀》节目上，并不停地阐述自己对货币政策的看法。“从现在的经济数据中，我实在看不出美联储有提高利率的必要。”他说道。这种言论完全不顾及早已很明显的事实：经济的过分火热，现在已经难以为继了。

在乔治·H.W.布什的顾问团队中，给格林斯潘找麻烦的绝不仅仅只有布雷迪一个人。美联储主席同样还担心众议院的杰克·坎普，格林斯潘的这位信奉供给理论的老对手现在常常被誉为未来的共和党总统。坎普英俊、热情，自作为职业橄榄球运动员时起就赫赫有名了，他被视为罗纳德·里根的年轻版本，又一个来自娱乐业的阳光大男孩。坎普反对任何形式的紧缩政策，即使提高税率或利率是有益处的。让格林斯潘尴尬的是，坎普似乎正在谋求布什内阁中的某个职位。

1988年12月1日，周四，格林斯潘走进了约翰逊的办公室。他看起来有点心慌意乱的样子。

“一定是哪里搞错了。”格林斯潘开口道。那天晚上，坎普将在华盛顿北部的欧姆尼肖勒姆酒店（Qmni Shoreham Hotel）举办离开众议院的隆重招待会。宴会将邀请数千位客人，包括里根和布什。格林斯潘却没有收到邀请。

约翰逊与坎普的关系很好，因此格林斯潘想从他这里得到帮助。“你能帮我个忙，联系一下杰克，向他确认一下我的座位在哪吗？”格林斯潘问约翰逊。

约翰逊并不明白格林斯潘为什么一定要去。在海绵状的宴会厅吃橡胶一样的鸡肉，这种感觉实在不值得让人贪恋。实际上，约翰逊自己收到了邀请，并正打算推掉。

“你为什么想去呢？”约翰逊问道。他建议格林斯潘可以代替自己出席，这样就会有一个空座位了。

格林斯潘决不能缺席当权者如此云集的场合。他必须以自己的名义得到邀请，他向约翰逊坚持道。卡片上的地址一定是写错了，或者在其他地方出了错。不过，现在已经是中午时分了。格林斯潘需要约翰逊去询问他的好朋友，以便来澄清自己的疑惑。

约翰逊在酒店的套房找到了坎普，这位主宾当时正在那里为宴会做准备。

“杰克，艾伦认为可能在执行上出了什么错误，你知道的，关于他的座位、关于他还没有收到今晚的邀请函以及诸如此类的事情。”

“没搞错！我根本没有邀请他。”坎普回答道。

约翰逊试着跟他的老朋友调侃了几句。不邀请格林斯潘确实是个错误。

坎普向后靠了靠。他不喜欢格林斯潘的经济观点，格林斯潘反对供给理论的减税政策。

“那太可惜了，杰克，”约翰逊反对道，“你知道，他想参加你的招待会，并且美国政府要员都会出席。他可是美联储主席，你无法忽略他。”

坎普绕着圈子走了一会儿，然后停了下来。“好吧，告诉他，他可以来。”他提议道。

“我才不会去对他说这种话呢。他可是美联储主席。你应该亲自告诉他。”

坎普同意了。那天晚上格林斯潘终于争取到了欧姆尼肖勒姆酒店的邀请。该招待会的另一个目的是为共和党的两大智库筹款，其票价高达1　　000美元。坎普将橄榄球传给里根总统，这个举动把所有人都逗笑了：主张减税的共和党新一代领袖和上一代领袖达成了一致。资深的共和党智囊小威廉·巴克利站了出来，将坎普退出美国国会比作“尼加拉大瀑布退出了尼加拉”。一位又一位的发言者对坎普的供给理论的观点表示了支持。贝克将坎普形容为“里根改革背后的意见领袖”。

格林斯潘在一群人中间，虽然这些人与他同属于一个政党，但与他并没有太多的共同点。格林斯潘由此看到了自己在未来将会面对的挑

战。多亏了约翰逊的帮助，他才能置身于这间屋子里。不过，他的心已经不在此处了。

两周之后，即12月14日，格林斯潘出席了联邦公开市场委员会的会议。会议上传来的不是好消息，而是过于好的消息。会议前由下属准备的形式简报强调了经济正在快速增长：通货膨胀率已经上升到了4.2%，并且还在继续升高。格林斯潘在8月将利率提高的幅度显然还不够。与财政部长布雷迪所认为的恰恰相反，为了阻止物价继续上行，利率可能需要被提高足足200个基点。

1988年的早些时候，格林斯潘因为对金融稳定性的担心而拒绝提高利率。相同的困境又再次出现了。显然，本次所说的金融稳定性已经不只是涉及股市了。

“现在面临的一系列风险都是在座各位所熟悉的，它们主要集中在金融领域，比如储贷机构、欠发达国家、杠杆收购等。”费城联邦储备银行行长埃德·贝尼（Ed Boehne）如此评论道。他指的是多年来一直威胁着货币制度的妖魔们：欠发达国家还没有从债务旋涡中爬出来，而杠杆收购仍然在推高着股市。提高利率可能是对抗通货膨胀的正确决策，但正如杰拉德·科里根在格林斯潘上任之初所警告的那样，美国企业和消费者已经背负了堆积如山的债务。如果美联储突然收紧，破产潮势必就将席卷整个美国。

美联储负责金融监管的委员约翰·拉韦尔（John LaWare）回应了贝尼的焦虑。“每当我以量化分析开头时，总感到嘴里在嚼金属。假设利率上升200个基点，美国金融体系中的这些脆弱元素将面临巨大的困难。”他焦虑地承认道。“经济中普遍存在房地产过热的问题，”拉韦尔继续道，“提高利率显然至少会拖延解决房地产泡沫问题的时间。”如果新英格兰房地产抵押贷款机构在繁荣时期表现得太过激进，那么它们最怕的就是资金成本上升。

格林斯潘倾听了其同僚们的担忧，却有意无意地忽视了这些言论。这是一个令人惊讶的转向：在他的心中，比起控制通货膨胀来说，金融稳定已经居于次要位置了。“黑色星期一”已经过去将近一年了，股市的持续稳定给他上了一堂课：如果金融稳定和物价稳定都存在紧迫性，且两者之间存在冲突时，他可以优先处理物价稳定问题，因为他知道如果

金融市场真的崩溃了，他也有能力控制损失。更重要的是，8月的警告已深深地印在了他的脑海中：如果华尔街认为他是个胆小的家伙，关于通货膨胀的预期势必将强化，而要使其回到原位将付出巨大努力。“物价稳定压倒一切”，美联储未来的这一共识，当时虽然还没有明确下来，但已经有了雏形。

经过几轮交锋后，格林斯潘说服他的同僚们暂时将金融稳定的问题放在一边，同意提高联邦基金利率。一个月以后，即1989年1月24日，格林斯潘在美国众议院为自己的政策进行了辩护。他的语气已清楚表明，未来将会有更多的紧缩货币政策。次日，格林斯潘不可避免地受到了旋风般的攻击。新任总统居然也站出来明确地表示：“最近我还没有和艾伦谈过话，但我不想看到，由于我们如此强烈地反对通货膨胀，结果却阻碍了经济增长。”布什告诉《纽约时报》的记者：“我们需要为这个国家的男男女女不断提供新的工作机会。”

沃克之地的声明又被讲了一次。无论失业率降到多低，布什都会认为它下降的幅度还不够大。如果格林斯潘想模仿“丘吉尔·沃尔克”，那么新总统就会仿效尼克松，通过痛击对美联储进行报复。

1989年2月5日，周日，格林斯潘前往白宫参加了一场晚间会议。布什总统的经济顾问在罗斯福厅和他讨论了一项秘密的应急计划。布什正准备在第二天公布一项储贷机构救援计划。在储贷机构的巨大压力下，美国政府终于准备行动了。针对储贷机构的900亿美元救助计划将是美国历史上规模最大的金融救助计划。该计划也存在出差错的风险：宣告救助计划可能引起恐慌，让客户意识到储蓄机构的脆弱性，从而引发存款挤兑。布什的顾问们希望得到格林斯潘的保证，如果发生最坏的情况，尽管从技术上讲储贷机构不在美联储的安全网之内，美联储仍将以紧急贷款的方式支撑它。他们还希望当布什总统宣布该计划时，格林斯潘坐在他身后。他不需要讲话，但他们需要他出现在摄像机的镜头里。

格林斯潘同意了这两项请求。他愿意支持储贷机构，并且出现在摄像机的镜头里。反对救助的这种经济自由主义理念很早之前就已经从他的脑海中消失了，他现在最想要的就是抵抗通货膨胀的空间。如果美联储主席可以帮助政府当局处理储蓄机构的问题，或许将会减少美国总统对货币政策的干预。

在救助计划宣布后的第二天，联邦公开市场委员会开始准备召开下一次会议。抗击通货膨胀和维护金融稳定，这两个目标之间的紧张关系比往常更加尖锐了。一位委员指出，提高利率的影响在于“把一些稳健经营且可盈利的储蓄机构挑出来，再丢弃到另一堆里”。一位地方性联邦储备银行行长插话说，借贷成本每增加0.5%，会造成储贷机构约10亿美元的损失，而这些损失都将由纳税人承担。此外，如果紧缩货币政策导致经济衰退，大量失业人员就会中断偿还抵押贷款，从而使储贷机构的问题更加严重。“黑色星期一”之所以如此可怕，就是因为它发生得太突然了，然而其补救措施也被证明是相对简单的。相比之下，对纳税人而言，慢慢积累起来的储贷危机，其成本更加昂贵。

不仅储贷危机成了提高利率的障碍，美联储也受制于自身内部的观点分歧。在沃尔克刚刚就任美联储主席时，所有人一致认为，货币主义将占支配地位，这就简化并明晰了联邦公开市场委员会的使命，即保持货币供给量的稳定增长。在格林斯潘时代，美联储发现，在主导学说这一领域是相当荒芜的。从官方角度而言，美联储仍然采用货币主义的处理方式：通过调整家庭和公司的可用信贷供给量来调控经济，即通过调节银行的准备金规模来控制其放贷能力。不过，就非官方角度而言，美联储的注意力已经从信贷量转移到了价格上，即从货币供给的规模转移到了利率水平。在法律上，美联储被认为应该像保持价格稳定那样来保持充分就业。在实践中，它决定将降低通货膨胀率作为自己优先考虑的事项。不过，没人知道要将它降低到什么程度，以及应该保持什么样的速度。

联邦公开市场委员会也不清楚自己在汇率问题上应该持什么立场。在20世纪80年代末，世界主要经济体的中央银行往往利用货币政策来管理汇率，这甚至优先于用货币政策来调节国内经济条件。大多数情况下，美联储都不属于关注汇率目标的营地，但格林斯潘及其同僚有时也会觉得，他们应该对美元的汇率水平作出反应。

在1989年2月的会议中，克利夫兰联邦储备银行行长霍斯金斯·李（Lee Hoskins）暗示了走出迷雾的方式。无论是对自己还是公众，美联储应该更清晰地表明自己的意图。货币政策要想取得成功，就需要一只锚。在很长一段时间内，美元一直钉住黄金，美联储也视这种承诺为自己的行动指针。随后，美国经历了一段灾难岁月，混乱打开了滞胀的大门，美联储则遵循了其保持货币稳定增长的承诺。如果不能再使用此前的锚，美联储就需要一只新锚。它应宣布一个明确的通货膨胀率目标。

霍斯金斯对自己的想法很看好，并认为它将为全世界的中央银行接受。仅仅几个月后，即1989年年底，新西兰就成了第一个转变者，将通货膨胀目标纳入了法律，并赋予中央银行不受政治干扰的权力，以使其制定的目标能够顺利实现。基于布什政府向美联储施加的压力，新西兰式变革的前景明显很有吸引力：如果美联储正式确定通货膨胀目标，它就会有强有力的借口忽视来自白宫的保持低利率的要求。然而，当霍斯金斯在1989年2月提出为通货膨胀设定具体目标的想法时，他并没有赢得那场争论。

美联储货币事务部门负责人唐·科恩（Don　Kohn）将该提议挡了回去。他的发言暗中得到了格林斯潘的支持。他警告说："我们做了什么，比说了什么更重要。人们看重的是我们的行动，而不是我们的嘴。"此外，科恩指出，宣布一个正式的通货膨胀目标存在风险：美联储可能会因为自身之外的原因而无法达到通货膨胀目标。比如，即使货币政策是完美的，干旱或战争也可能会推升通货膨胀率。如果美联储承诺了一个目标，却没有达到，那么就是在挥霍公信力。

货币政策工具方面的困惑、无法明确的通货膨胀目标以及在实现金融稳定与汇率管理之间的矛盾，面对着这一切，美联储看起来就像是在随波逐流。对重复20世纪70年代羞耻性的通货膨胀，它似乎满不在乎。正如1979年亚瑟·伯恩斯在贝尔格莱德所辩称的，货币专家在专业知识方面的不确定性，使得中央银行更难顶住来自政治家的压力。不过，正是在美联储最易受伤害的时候，格林斯潘却证明了，自己是最坚决的。1989年2月的会议过去两周后，他至少将联邦基金利率提高了3次，累积幅度达75个基点。2月24日，美联储上调了贴现率，并指示银行监管者限制某些类型的贷款。该措施对房地产贷款施加了限制，从而加剧了新英格兰的房价崩溃。无视沃克之地声明中包含的警告以及同僚们对储贷危机的关切，格林斯潘从低调、不断紧缩再到咄咄逼人地运用权力，一步步实现着飞跃。和他的导师伯恩斯不同，他不会被吓倒。

同时代的人并未注意到1989年2月的悖论。格林斯潘领导的美联储拒绝了一项使其主导思想明确化的提议，即以通货膨胀目标代替金本位制和货币供给量目标。然而，即使在理论上拒绝了为通货膨胀率设定具体的目标，在实践中美联储还是在一步步靠近该方案。在储贷机构最危险的时间点上，格林斯潘准备提高利率。与格林斯潘就职的第一个月形成鲜明对比的是，这次，物价稳定比金融稳定占据了更优先的位置。

布什总统尽自己所能地保持着克制，平静地消化了连续三次提高利率带来的冲击，并将自己的烦闷藏在了滑稽的调侃中。1989年3月6日，当格林斯潘庆祝自己63岁生日时，他收到一张印有总统浮雕印章的贺卡。“亲爱的艾伦，生日快乐，”贺卡上，总统如此写道，“希望你长命百岁，希望在未来的日子里，你一直遇到低通货膨胀和低利率——无论是短期还是长期。”玩笑一样的威胁可以被当作玩笑而不予理睬。格林斯潘将卡片与前总统福特和里根的来信归档在一起，并好好珍藏。然而，如果美联储当年2月的紧缩产生了预期的效果，经济就会降温，而更多的储贷机构的债务将会违约。到那时，来自白宫的消息将会更加如刀刃般锋利。

在过完生日的两天后，即3月8日，格林斯潘与安德烈娅飞往伦敦。他们入住了万豪酒店的一家连锁分店，格林斯潘支撑美元购买力的承诺已延伸至了购买美国企业的服务。周四和周五，这对情侣利用会议之间短暂的空闲时间待在一起。然而，最让两人兴奋的还是周六的聚会。格林斯潘将与自己在福特政府时期结识的经济自由主义者撒切尔夫人见面。当他与这位首相的会面结束后，格林斯潘和安德烈娅将会前往英格兰银行时任行长罗宾·利·彭伯顿（Robin Leigh Pemberton）的庄园。

周六早上，一辆豪华轿车来迎接格林斯潘和彭伯顿。它沿着西北方向离开伦敦，驶入远郊的乡村，并在午餐时间到达了建立于16世纪的首相乡村别墅。撒切尔夫人的任期只剩18个月了，她的政治生活已经迈入了很平稳的阶段。在格林斯潘依旧保持着谦逊作风且观点也越来越温和时，权力则放大了撒切尔夫人的拿破仑风范。午餐之后，撒切尔夫人对格林斯潘及美联储在通货膨胀问题上的卓越成就表示了祝贺，并多次转身质问彭伯顿，为什么英国的中央银行行长在这方面做得如此失败。她的威慑力一直延续到了下午。在相同时间，安德烈娅则被困在英格兰银行的轿车里，只能漫无目的地在乡村间绕圈。她的司机收到指示，直到有人接安德烈娅女士之前，不要将她带到彭伯顿庄园。随着下午时间的渐渐流逝，倒霉的彭伯顿显然还被困在首相的“魔爪”下。最终，传来了一个消息，彭伯顿夫人将单独接待安德烈娅女士。有人给安德烈娅奉上了茶点，然后她被送到了专为自己准备的房间，而她的准丈夫格林斯潘则会睡在其他地方。傍晚时分，格林斯潘和彭伯顿回到庄园。这个英国男人直接前往酒柜，给自己倒了一杯纯威士忌。

1989年第二季度，美联储在2月推出的紧缩货币政策开始在经济领域显现出其预期效果。在一些地区，经济增长突然放缓了脚步。新英格兰的泡沫经济受到的冲击最严重：房地产价格不再上涨，建筑工人开始找不到工作，债务极重的公司开始头疼于如何还款的问题。《波士顿环球报》报道了新英格兰破产案件数量急剧上升的情况，储贷机构艾略特储蓄银行（Eliot Savings Bank）曾在繁荣时期做了“其他银行都认为是很疯狂的交易”，现在则声名狼藉地垮台了。新罕布什尔州的破产法院已经被成堆涌入的案件压垮，大量装有证据的纸箱被放置在法院的地板上。

起初，经济增速的回调幅度是很有限的。1989年5月初，失业率上升的消息公布后，白宫经济顾问委员会时任主席迈克尔·博斯金（Michael Boskin）在给布什总统的信中写道：“如果这次经济放缓并非临时的，我们需要（悄悄）做好准备来推动美联储放宽政策。”政府当局克制了公开攻击美联储的冲动。另外，华尔街评论员在2月曾因利率提高幅度过小而批评格林斯潘胆小、不敢使用手中权力，现在他们则对美联储主席表达了自己的尊敬之情。“我认为格林斯潘是第二次世界大战结束后表现最佳的美联储主席，”有人滔滔不绝地说道，“如果这次他能使美国经济实现软着陆，即经济增速放缓而不致陷入衰退，我将再次强调这种评价。”格林斯潘希望能实现这种软着陆，他在6月和7月稍微降低了联邦基金利率。他已经动用政策使经济放缓，而现在他准备恢复宽松货币政策了。

8月11日，周五，格林斯潘前往楠塔基特岛（Nantucket）度过了一个长周末。在那里，他住在了美国参议员约翰·海因茨（John Heinz）的家里。海因茨的父母是制作番茄沙司的手艺人，而他本人则是一位温和的共和党人。格林斯潘打开电视收看周日早间的脱口秀时，正好看到白宫预算办公室主任迪克·达尔曼（Dick Darman）正通过美国全国广播公司与媒体会面。达尔曼曾在里根政府中担任詹姆斯·贝克的副手，后来供职于美国财政部。他曾是华盛顿最聪明的高级官员之一，却很难在他的名字前加上最谦逊、最温和这样的形容词。凭借人格魅力与智慧，他使得和蔼可亲的美国时任财政部长布雷迪迅速黯然失色。布雷迪曾得到过这样的评价，“在达尔曼接手之前，他是财政部长的合适人选。”达尔曼的支持者一致认为他是一个精明、富有魅力、极度有趣的人，达尔曼自己也是这么认为的。他绝对不允许犯站错位置这种致命错误。

在这个特殊的早晨，达尔曼将枪口对准了格林斯潘。他认为，美联

储“收得过紧了”。随后，他发出了一则警告：“如果我们真的会经历衰退，我认为那是因为美联储太过于谨慎了。”

格林斯潘感到震惊。“什么？”他在电视屏幕前发出了自己的抗议声。达尔曼提及衰退这个恶魔简直毫无道理可言。尽管新英格兰的经济出现了下滑，储贷机构也有些麻烦，但美国经济的整体增长仍然在3%上下的健康区间内。格林斯潘也不需要听关于高利率的报告，他已经开始降低利率了。正好与其希望的相反，达尔曼将自己试图得到的东西推得更远了。他将降低利率的诉求搞得满城风雨，这反而使得格林斯潘不得不顾及美联储的独立性，从而难以轻易屈服。

杰克·坎普当时正担任美国住房及城市发展部的部长，他用标签笔潦草地给达尔曼写了一则消息：“亲爱的达尔曼，你是第一个提到这件事的人！你是对的，感谢你——杰克·坎普。”随后，坎普意识到，他错过了使用橄榄球来打比喻的机会，于是重新起草了另一份：“迪克，你是能够带领我们走向胜利的四分卫！不要放弃——你的‘右前锋’杰克。”

因为担心达尔曼挑的这个头，可能会引发“墙头草”们的大规模攻击，所以格林斯潘给达尔曼写了一封信。格林斯潘在信中表示，自己会认真考虑达尔曼的货币政策建议，以此向这位预算办公室主任示好。如果达尔曼觉得自己与美联储主席有私下的交流路径，那么他可能就不太会在公开场合发表批评了。不过，达尔曼挑起来的争端显然并不能轻易避免。格林斯潘很快就发现自己面临着新一轮的攻击，而这次的发源地将是美联储的内部。

在达尔曼开炮的9天后，即8月22日，时任波士顿联邦储备银行行长理查德·塞伦向同僚介绍了新英格兰正面临的更大的麻烦。储贷机构的损失正在向大银行扩散，并形成了一种恶性循环。随着不景气的到来，新英格兰的放贷者能发放的贷款越来越少，而这意味着较低的增长率，较低的增长率又预示着更多的破产，从而进一步削弱放款者的能力。房地产后遗症正在释放出自己的全部能量，而新英格兰首当其冲。

“我斗胆提一下自己的观点，我认为从该区域可以得出一个小教训。”塞伦用浓重的波士顿口音建议道。一旦新英格兰的泡沫破裂了，它引发的一系列连锁反应，没有政策可以停止。如果这种情况在美国各地不断上演，格林斯潘对于经济软着陆的愿望可能将化为泡影。股市泡沫的善后工作是一回事，房地产泡沫的善后工作可能是另外一回事。

塞伦就房地产业发出警告后的两个月，美联储承受了来自金融系统的另一个冲击。那年夏天，随着经济增长速度放缓，投资者开始担心“垃圾债券”将会出现问题。公司在进行兼并活动时，经常会用这种高收益债券充当融资工具。1989年10月13日，周五，“67.5亿美元收购美国联合航空公司”这笔10年来美国规模最大的杠杆并购宣布破产，这使所有人立即感到紧张不安。这笔交易的破产意味着收购潮的结束。道琼斯工业平均指数以暴跌近7%收盘，超过了“黑色星期一”之前那个周五的跌幅。

周末，待在家里的“华尔街战士”都在思索下周一自己会面对什么样的局面。答案比预期的来得要更早。星期天早上，《华盛顿邮报》《纽约时报》都援引了匿名的“美联储高管”的说法。他宣称：“我们将确保金融体系有足够流动性，市场对此可以放心。”美联储显然决定再次重复1987年的做法。市场冻结的情况不会被允许，现在也不存在会导致大众恐慌的任何理由。

格林斯潘毫不费力就能猜到该新闻的来源。上周六，曼纽尔·约翰逊曾提议，美联储应就流动性问题作出承诺。他还认为，美联储应该在股市表现出不稳定性时提前动手，而不是等待它像1987年时那样崩溃。格林斯潘拒绝了约翰逊的说教，他认为无须预先承诺一个安全网。当其他方案都失败之后，筹划一项救援措施是一回事；当风险刚刚出现时，就使投资者预期能得到支持，这是另一回事。约翰逊显然无视了格林斯潘的观点，依旧在报纸上坚持了自己的说法。

杰拉德·科里根读完周日的报道后，随即就在给纽约的格林斯潘打了电话。作为一位资深的美联储官员，科里根说，他自己对此感到震惊。报纸上泄露的消息击碎了美联储的传统，即无论内部辩论多么激烈，都不会告诉公众。当然，这位匿名高管的说法是正确的：如果周一带来的是全面崩溃，纽约联邦储备银行将随时准备向市场提供流动性。不过，科里根不喜欢被新闻报道捆住手脚的感觉。

格林斯潘克服了自己平日对冲突的厌恶感，故意让约翰逊知道他很生气。他没有大幅提高自己的嗓门来表达怒火中烧，而是变得冷酷和冰冷。他告诉约翰逊，美联储的火力是有限的，它不应该浪费在令人不安的泄密上。此外，没有一家中央银行会在市场中培植这种假设，即证券价格存在地板。如果投机者认为美联储在给他们撑腰，他们的投机活动将更疯狂。在格林斯潘的任期结束时，他会让后人记住他创造的“格林斯潘看跌期权”，即交易者为限制投资损失而买入的看跌期权。然而，

在1989年，对于约翰逊在公开场合宣布这种看跌期权，格林斯潘是非常愤怒的。

在股市小规模崩盘后的周一，游客和扛着摄像机的人聚集在纽约证券交易所外，好像在围观一场车祸。“我觉得，我好像将会目睹一场车祸。”一名24岁的纽约人正等着进入参观者走廊。皮肤黝黑的哨兵守卫着交易所的入口。马路对面，从附近的一座公园走过来一群无业游民，他们举着标语牌：“今天卖掉，明天下跌。”

格林斯潘看着时钟即将指向9点半。市场快开盘的时候，他召开了电话会议，其余的联邦公开市场委员会成员都在电话中待命。

“我们仿佛在卡纳维拉尔角（Cape Canaveral）看火箭升空。”格林斯潘开玩笑道。然后，他转而变得严肃起来。

他有针对性地说：“昨天在《华盛顿邮报》和《纽约时报》发表的文章并不是官方授权的，不是我写的，也不是任何我认识的人写的。”

科里根加入了这场争论。“向媒体泄露信息是在破坏市场纪律。他们是业余的。他们是在削减美联储的核心权力。”他恶狠狠地说。

约翰逊一声不吭，庆幸没人说出他的名字。格林斯潘不喜欢引起冲突，他只是使自己表现得异常冰冷。那只来自纽约的比特犬（约翰逊）小心翼翼地关注着美联储主席异样的表现。自己的政策已经占了上风，他至少可以以此安慰自己。通过在报纸上发言，他创造了一个既成事实：由于他已煽动起的预期，美联储将被迫向市场提供更多的钱。当股市开盘后，美联储的干预及时镇定了投资者的神经。由于约翰逊抛下的看跌期权浮标，华尔街恢复了过来。

当天晚些时候，在格林斯潘前往《华盛顿邮报》大楼时，他被负责美联储新闻的记者约翰·贝利（John Berry）拦住了，后者已经在大厅中等候多时。格林斯潘与贝利很熟：在所有报道美联储新闻的记者中，做事坦荡的贝利获得采访格林斯潘的机会是最多的。格林斯潘可以通过贝利向美国国会和市场有效地传达消息。

这两个男人乘电梯到高管餐厅，正好遇到《华盛顿邮报》的老板凯瑟琳·格雷厄姆。这位华盛顿的名流贵妇是格林斯潘的老友。她向格林斯潘介绍了《华盛顿邮报》的社论编辑梅格·格林菲尔德（Meg Greenf i

eld），以及著名投资家、《华盛顿邮报》的股东沃伦·巴菲特。格林斯潘有时会去格林菲尔德位于乔治敦（Georgetown）北缘的家里吃饭。另外，每年的“橄榄球场晚宴”都是华盛顿精英人物的庆典，这个场合往往会聚集大量传媒大亨和公众人物，而在晚宴后，格林斯潘都将与巴菲特一起，向选定的几位《华盛顿邮报》客户和广告商表明自己对经济的看法。尽管格林斯潘谴责了那位透露消息给记者的同僚，但他自己在与媒体相处方面还是非常惬意的。

格林斯潘坐在《华尔街邮报》的高管餐厅中，向贝利等人保证，小规模崩盘已经离他们而去了。不过，在接下来几个月，金融脆弱性的挑战依然存在。垃圾债券投资者的撤出加剧了问题的严重性：各类债权人已经开始对贷款感到恐惧。各地方性联邦储备银行行长相继向格林斯潘反映：小型企业很难从银行借到钱，而房屋建筑商在争抢资金。1990年2月，开创了垃圾债券市场的德崇证券（Drexel Burnham Lambert）宣布破产，美联储拒绝去拯救它。在此期间，信贷枯竭使经济增长率下滑到了1%以下。达尔曼预测的衰退其发生的可能性似乎越来越高了。

1990年春天，格林斯潘在美联储的成就为他赢得了后来的荣誉。“黑色星期一”之后，美联储主席犹如惊弓之鸟，但没过多久，在面对白宫和联邦公开市场委员会中希望降低利率的鸽派人员时，他就展现出了强硬姿态。反对约翰逊的看跌期权，拒绝向危机中的德崇证券提供援助，格林斯潘用行动表明了他可以强硬地对待华尔街。批评者后来认为，格林斯潘的货币政策制造了泡沫，而他对监管缺乏兴趣则导致华尔街的过度投机。面对布什政府的压力、货币政策目标的模糊性和可怕的金融脆弱性，格林斯潘本应该采取更温和的政策。尤其是在公众对打击通货膨胀失去兴趣之后，他更有理由这么做。然而，格林斯潘没有屈服，反而选择了强硬。1988年夏天，在举行共和党全国代表大会的前夕，他提高了贴现率。大受欢迎的新总统曾警告过格林斯潘，在1989年总统就职典礼之后再提高联邦基金利率，但他置之不理。8月，当威严的白宫预算办公室主任在电视上对格林斯潘指手画脚时，他坚决拒绝让步，即使当时新英格兰的泡沫已然破灭，而储贷机构的破产风潮正席卷美国各地。

1981年，当沃尔克一直在抗击通货膨胀时，他已经得到了里根政府的暗中通知，自己不会获得再次任命。1990年3月，布什政府准备以同

样的方式对待格林斯潘。不愿意公布姓名的白宫工作人员向《洛杉矶时报》透露，1991年夏天，美联储主席将在任期届满后离开。格林斯潘对这则匿名消息采取了反击措施，他不再持续地降低利率，而这残忍地破坏了一位本来可以做得更好的总统的根基。在白宫看来，布什总统为了清理储贷危机的烂摊子必须作出一些艰难的抉择，而这种混乱并不是由他造成的。他不应该承受当时的货币政策，该政策压垮了更多的储贷机构，并提高了救助成本。这种情况迫使布什政府不得不增税，从而违背了其在竞选期间作出的最重要的承诺。“看我的嘴唇，不会有更多的税了。”这是布什总统曾经在公众面前作出的众人皆知的承诺。《洛杉矶时报》引述了布什政府的一位“长期”顾问的说法，总统对美联储主席有着地狱般的怒火。“我不能相信布什会让格林斯潘连任，我不知道白宫有谁认为他会连任。”这位顾问直言不讳地下了结论。

信息泄露事件发生之后的几周，格林斯潘强硬地坚持了自己的立场。由于他拒绝在货币政策上低头，清理储贷危机残局的成本不断增加，预算赤字逐渐扩大，从而使增税成了必然。1990年6月底，布什总统邀请美国国会领导人在白宫家庭餐厅吃早餐，经过细致的讨价还价后，赤字削减战略大纲呈现了出来。一些缺口将通过削减支出来弥补，但除了向民众增加税收外，实在无计可施了。一位助手草草地在黄色便笺簿上写出了协定的摘要。很快，大选时“无新税”的承诺就成了牺牲品，取而代之的是一则130字的说明，它被张贴在了白宫简报室门外的公告牌上。布什总统被迫作出了重大的转变，他已经准备提高税收了。

抵制很快就来了。那些忠诚的共和党人感到自己被出卖了，他们曾经为布什的获胜立下汗马功劳。“看我的嘴唇，布什搞砸了，”一位重要的共和党人士在《华盛顿邮报》上愤然写道，“这无疑使1992年大举时，布什将面对来自共和党的挑战。”他预计，即将举行的共和党初选将尤为激烈。从另一方面而言，布什的让步也是非常重大的。自从沃克之地声明以来，他曾在公开场合反对美联储，然而最后他可耻地撤退了。亚瑟·伯恩斯在贝尔格莱德演讲中即说明了这点。总统不能强制中央银行顺从其意志，中央银行有自己的立场。格林斯潘强硬的货币政策使得联邦预算赤字不断扩大，迫使布什总统不得不转变他的税收政策。

18

“你真是一个了不起的专家”
“YOU'RE THE BIG GURU”

氦气侦察气球从科威特城外的姆特拉山脉（Mutla Ridge）上空滑过，这是战争开始的最初迹象。侦察气球在沙漠的黑夜中放出雷达波，而在美国操作员的屏幕上，雷达信号却拼接出了一幅恐怖的画面：在夜色的掩护下，伊拉克时任总统萨达姆手下的共和国卫队正大举向南部的科威特城挺进。这支部队的人数足足有8万之众。几分钟内，伊拉克入侵科威特的警报就传到了华盛顿。然而，在当天下午，科威特城就已经沦陷了，伊拉克军队随后开始向科威特的油田进攻。

1990年8月17日，也就是在伊拉克发起进攻的两周后，安德烈娅前往海湾地区参加美国国防部的新闻发布会。即使只是短期旅行，她也一直因为要离开格林斯潘而犹豫不决。距离格林斯潘和安德烈娅在佩里戈尔的第一次约会已经过去5年了，他终于决定搬进安德烈娅的家。安德烈娅的家坐落在一条很安静、树木繁茂的街道上，而他仅仅带了几本从纽约搬过来的技术性的专业书籍。作为在华盛顿非常有影响力的情侣中更健谈的一方，她非常喜欢这样的状态。不过，安德烈娅并不安于此，她想要去报道一些大新闻；不久之后她就开始跟随美国时任国防部长迪克·切尼一起工作。那段时间，切尼不停地在沙特阿拉伯和那些海湾酋长国之间奔波。有一次，利用在豪华的皇家宫殿会谈的间隙，切尼去探访了那些在机场的美国军队，他的随从以及一支由豪华轿车和客车组成的车队跟在后面。这些人从空调车下来，一走进炙热的沙漠，就感觉像走进了烤箱。飞行员们站在他们的营房前大声喊道：“告诉他们把枕头送过来。”

在安德烈娅报道切尼动态的时候，格林斯潘也很高兴能有机会接触到他。格林斯潘知道，这位国防部长曾是前总统福特的低调而很有影响

力的幕僚长。他们在“Le　Steak”餐厅聚会时有过交流，并成了朋友。位于华盛顿的“Le　Steak”餐厅主要是以它的大盘炸薯条而闻名。两人通过前总统福特的宴会以及在科罗拉多山区举行的政策座谈会一直保持着联系。格林斯潘和安德烈娅偶尔还会跟这位国防部长以及其妻子琳恩一起出去吃饭。琳恩是一位有很多作品的共和党作家。格林斯潘和切尼相互见证了彼此向上攀爬人生阶梯的过程。虽然这是两条不同的人生轨迹，但其上升的步调几乎是完全一致的。他们两人都将对方视为各自晋升过程中的重要因素。与格林斯潘类似，切尼凭借他的智慧、勤奋和对细节的专注，晋升得很快。他当时的位置已可算是美国人的人生巅峰了，这也正衬托了格林斯潘的成功，而切尼的成功告诉人们，凭借智慧和努力是能获得应得的回报的。格林斯潘和切尼之间除了对个人奋斗史惺惺相惜这一特殊纽带外，他们同时也因为另一种共同利益走到了一起。在他们看来，对方都是“知者”，相互之间思想的碰撞对两人都有好处。

现在，一场军事危机正威胁着美国经济。格林斯潘想听听，切尼对未来冲突进一步扩大的可能性持何种看法。事实上，在伊拉克军队入侵科威特的当天，油价就飙升了近12%，在随后的两周内又再度上涨了30%。对于任何一个有洞察力的经济预测专家而言，伊拉克发起全面战争的前景是显而易见的。格林斯潘清楚地记得，在朝鲜战争和越南战争期间，美国的工业产出是如何激增，而后又放缓的。和切尼的一些日常交流让格林斯潘能够及时了解经济中的关键性未知因素。不过，对于格林斯潘而言，和切尼保持这种私下的交流还有另一个作用，这可以成为他与同僚在长期竞争中的秘密武器。

在格林斯潘前3年的任期里，他在种种斗争中都占据着上风，比如，他曾将白宫的压力给顶了回去。他已经用事实证明，凭借对统计数据的精通，他作出的经济预测能比美联储其他人作出的还要准，甚至胜过了听从他指挥的技术分析人员。无论是否该将全部功劳归于他的名下，成功拯救“黑色星期一”都使格林斯潘名声大振。人们曾认为他是一位胆小的美联储主席，他成功撕掉了别人贴在自己身上的这个标签，他甚至一度可以与新当选的总统比肩。然而，在科威特遭受入侵时，他却处在了不利的境地。联邦公开市场委员会中主张降低利率的那一派害怕，经济衰退将影响到美国脆弱的银行业，而引发经济疲软，这种可能性愈发大了。美国国家经济研究局后来宣布，经济衰退始于1990年7月，即伊拉克入侵科威特的前夕。随着白宫和美国财政部同时发出了降低利率的强烈要求，抗议格林斯潘的浪潮已经势不可挡了。沃尔克曾被美联储的同僚架空，格林斯潘也无法不顾他们的想法而在美联储独断专

行。

8月21日，即在安德烈娅与切尼一起出发的几天后，格林斯潘主持召开了联邦公开市场委员会会议。此刻对降低利率的呼吁在某种意义上比以往更加强烈了：如果说在科威特入侵之前，美国经济在信贷紧缩的影响下已经摇摇欲坠，那么现在的形势无疑更加恶劣。油价上涨会挤压美国人的消费能力，从而导致他们对美国产品的需求减少，而且地缘政治的不确定性也会损害到债券和股票，增加公司的资金成本。债市低迷已经使得长期借贷成本提高了50多个基点：在美联储什么都没做的情况下，萨达姆的行动实际上已经使美国的货币政策更加紧缩。然而，格林斯潘想要坚持到底，而不是通过削减短期利率来支撑经济和对冲萨达姆对美国经济的影响。通货膨胀正在加速，而且可能随着石油价格的上涨进一步加快。怎样能在保住紧缩货币政策的同时又不失去同僚的支持，这对格林斯潘来说是一个挑战。

当联邦公开市场委员会的辩论开始时，一些成员对疲软的经济敲响了警钟。“人们更加贫困了，他们用于消费的钱减少了，他们的财富减少了，”一位委员在详细阐述借款所遇到的困难之前强调说，“垃圾债券市场消失了，各银行也陷入了困境。”至于科威特的入侵，委员会似乎不确定到底它会产生什么样的影响。普雷尔鼓励人们从预算的角度去考虑，战争可能会扩大美国的财政赤字。

“大概，整个信贷增量比得克萨斯州的几家储贷机构的放贷量还要少？”其中一位委员轻蔑地问道。

“没错。”普雷尔承认。

当轮到格林斯潘发言时，他改变了讨论的基调。“目前我们面临的关键问题是，真正发生中东战争的可能性是五五开。”他宣布道。格林斯潘拥有一些常人无法得知的信息，因此在讲话时他的声音里充满了自信。“如果你仔细看一看我们在那里的建筑，很明显，那些都不是准备长期驻扎的军事设施，”他说道，并认为，让很多人长期待在那种酷热环境中非常困难，“我们将引入相当重要的战术进攻武器。这一切安排本身就是机会，什么都不用做，萨达姆就会处于劣势，很容易作出让步。”

如果说萨达姆看起来不太可能撤退，美国同样也不会轻易作出任何让步。格林斯潘向同僚解释道，沙特阿拉伯的石油精炼厂都集中在离科威特不远的区域，这使它很容易受到来自伊拉克新基地的攻击；一些伊

拉克飞行员已经自愿参加特别攻击队，实施突袭。萨达姆具有足以威胁到沙特阿拉伯的能力，再加上他对科威特石油的控制，将对美国能源安全带来巨大风险。格林斯潘说：“如果正如大家认为的那样，萨达姆在扩大他的势力、影响力以及对西方国家的控制力，那么他肯定想掌控石油输出国组织的石油产出。他在很多地方都拥有势力，因此可以控制世界上最遥远的石油生产国。”格林斯潘认为，萨达姆必定会被遏制。

当格林斯潘用自己的军事见解恫吓了同僚后，他提出了自己的货币政策主张：什么也不做。这是一个有点令人惊讶的结果：战争的前景很有可能会提高经济衰退的概率。不过，格林斯潘详细地解释了，不作为的政策将如何向世界传递安抚性的信号。“在经济体系中，有一些稳定的锚是至关重要的。”他宣布，把稳定与不作为等同起来。“这些锚显然不能挂在预算上。”他说。白宫当局与美国国会就布什总统税收转向的实施，进行了协商，其结果却是模棱两可的。格林斯潘显然是在暗指这一点：“维护经济稳定是中央银行的职责所在，也就是我们的职责！”

不用提其华丽的措辞，只是格林斯潘对“禅式静止”的呼吁，就足以打动一向冷静的波士顿联邦储备银行行长塞伦。“我认为，整个局势可以分为‘前萨达姆时期’和‘后萨达姆时期’两个状态。”他严肃地沉思后说道。在伊拉克入侵科威特之前，塞伦支持低利率政策，但在听了格林斯潘的发言后，他明白了格林斯潘采取不作为政策的原因。“我必须承认，你的新奇观点让我觉得沮丧。”他继续说道，显然他指的是格林斯潘针对萨达姆发动的战争所作的前景评估。不过，他又立即补充道：“我并不是不同意你的建议，因为我相信你比我们知道得都多。”

然而，另一部分联邦公开市场成员会的委员却不像塞伦那样信服格林斯潘的言论。“不做任何事，不造成任何伤害，这只是硬币的一面，”一位委员说道，“但硬币的另一面则是市场瘫痪。”换用一种礼貌的说法，格林斯潘宣称，不作为政策会促进经济的稳定，这听起来很令人费解；显然，有时候保持稳定的确需要一些行动。尽管有几位联邦公开市场委员会的成员对格林斯潘的不作为方案感到困惑，但他们没有信心能说服他。当谈到军事前景时，格林斯潘显然已经占了上风。他表达了保持利率不变的倾向，并且没有人有足够的自信去质疑他。

当格林斯潘在最后展示其地缘政治学优势后，他呼吁委员会成员应该团结一致。“回顾这些年，在这么多次会议中，我从未明确地寻求过支持，”他跟同僚说，“我并不是说人们应该违反他们自己所遵守的原则。”然而，在眼下这种特殊的情况下，他需要的是顺从。“如果我们在

本质上达成共识，这样的会议才是有用的。”他指出，为应对未来可能发生的战争，美国国内的货币政策更应该保持统一，这对任何有经验的政治家来说都是显而易见的。

当秘书唱票的时候，格林斯潘赢得了一致认可。

联邦公开市场委员会会议后的第二天，格林斯潘给在白宫的迪克·达尔曼打了一个电话。他需要给这位令人敬畏的白宫预算办公室主任一个私下责备他的机会，不然达尔曼很可能会在公开场合重拾对美联储的攻击。1989年夏天，美国的经济增长率达到了3%，因此格林斯潘可以对达尔曼在电视中的攻击不以为然。然而，随着经济不断衰退，他再无视达尔曼的指责就没那么容易了。

格林斯潘解释道，这一次他没有选择降低利率，但他“正处于这个模式下”。“消费者价格指数会给我们造成阻碍。”看了最新的消费者物价指数之后，他告诉达尔曼。市场也充满着“对美元的担忧”，如果美联储降低利率，美元汇率将会加速走低。不过，格林斯潘向达尔曼保证，他“仍在寻找实施宽松货币政策的机会”。任何中央银行家，在任何地方，都可以用这些术语来解释自己的做法，但这并不是格林斯潘所强调的重点。

在电话线另一端的达尔曼怒火中烧。他在很多时候被描述为是自基辛格以来华盛顿最无情的“拳击手”，而且就像之前的基辛格一样，他发现格林斯潘是一个有价值的对手。美联储主席看起来是那么谦虚、友好，但是他固执地纠缠于通货膨胀，像他的前任沃尔克一样。作为美国财政部时任副部长，达尔曼曾参与了排挤沃尔克的运动，他希望格林斯潘能对他心存感激。

与联邦公开市场委员会中的鸽派成员一样，达尔曼尤为担心银行系统的萧条。1989年，大约有200家银行破产，这是自大萧条以来数量最多的一年。随着经济摇摇欲坠，1990年的情况肯定会更糟。美联储在1990年上半年一直通过对债务的贴现来支撑新英格兰地区的银行缓慢扩张。联邦存款保险公司成立了一种特殊的战争基金，以应对新英格兰地区的银行可能造成的财产损失。然而，只要几家大型银行破产就会耗尽存款保险基金，迫使纳税人负担救助成本，这就使布什政府正面临的预算难题雪上加霜。除了直接影响预算，达尔曼还担心银行系统的萧条会

波及经济。疲软的银行业将无法扩大信贷、刺激经济增长。美联储无疑应该维持较低的利率，以此进行干预。

一个月后，即接近1990年9月末时，班达尔·本·苏丹王子（Prince Bandar bin Sultan）邀请格林斯潘在其富丽堂皇的家中共进晚餐，安德烈娅也一同受到邀请。这对情侣的身份已经人尽皆知了。苏丹王子是沙特阿拉伯驻华盛顿的一位传奇大使。其他客人包括格林斯潘的老朋友肯·杜伯斯坦和他的妻子，以及美国时任国防部长切尼。

作为美联储主席，相对于联邦公开市场委员会的同僚而言，格林斯潘想维持自己在对地缘政治方面的优势，而这次晚宴对他来说是一个不容错过的机会。不过，邀请恰逢“赎罪日”的开始，那天晚上犹太家庭本应该禁食，而不是在沙特阿拉伯大使的餐桌上享受宴请。

杜伯斯坦在电话里与安德烈娅商议。“对于班达尔的晚宴你打算怎么办？”他问她。

“我们当然会去。”安德烈娅回答。实际上她和格林斯潘并没有太关注日期的事。

杜伯斯坦多少会有些不自在，但还是觉得自己可能也会去。

这次晚宴和预想的一样奢华：法国风格的西式晚宴再加几道传统的阿拉伯菜品。随后，班达尔的妻子海法公主（Haifa）很快教会了女士们阿拉伯的礼仪。男人们仍然与班达尔坐在一起享用雪茄、白兰地，并展开了内容宽泛的对话。格林斯潘已经意识到发生战争的概率在增加。同一天的早些时候，他还拜访了时任国家安全顾问布伦特·斯考克罗夫特（Brent Scowcroft）。当晚宴结束并准备离开时，他更加坚定了自己的感觉，海湾战争可能无法避免了。

在沙特阿拉伯大使的晚宴的两天后，即1990年9月30日，布什总统和美国国会领导人一起出现在阳光普照的白宫玫瑰花园。自总统在税收问题上转向后，经过数周激烈的党派谈判，终于在马拉松式的周末会议上为削减赤字勾勒了一幅更为详尽的蓝图。可能发生的海湾战争加之银行业的困境，对财政紧缩的承诺似乎一定会损害经济，达尔曼和布什的

团队比以往的任何时候更加指望美联储能降低利率了。

在随后的那个周二，即10月2日，联邦公开市场委员会召开了下一次会议。这一次格林斯潘转变了态度。他曾经坚决对抗白宫，但如果不考虑眼前的实际情况，他将一无是处。将利率小幅降低将向美国国会的“交战”各派发出正确的信号；如果他们削减赤字，美联储会相应作出回应。格林斯潘对联邦公开市场委员会的同僚说，委员会可以授权自己适度地将利率降低两次，每次25个基点。如果美国国会最终通过了预算协议，格林斯潘也会根据最新的经济数据，再次将利率降低一次或两次。

局势迅速出现了反转。两个月前，格林斯潘用他的军事见解恫吓委员会，但现在他试图把货币政策同国会政治联系在一起。他的同僚们对这个话题有他们自己的看法。此外，这种联系似乎将把美联储卷入到对财政问题的讨价还价中。诚然，中央银行家们应该避免政治纠纷，不是吗？

“把货币政策更多地同经济因素联系起来，那不是更明智吗？根据财政政策的行动而行动，我们没有这个先例。”一位联邦公开市场委员会的成员要求道。

“让它更经济化，而不是政治化。”另一位成员附和道。

“一段时间后会有更多的财政紧缩承诺，人们将认为总会有货币政策来对冲，我讨厌看到我们陷入这样的一种联系中。”第三位成员插话道。

“我认为，我们遗忘了中央银行的核心工作，这很危险，我们的核心工作当然是降低通货膨胀率。”第四位成员表示道。

“我越想这件事情，越觉得令人尴尬。”第五位表示忧虑。

格林斯潘默默地听着，然后就把这些批评的声音当作了耳旁风。就像军事事务一样，其实在财政预算方面，美联储主席也比同僚知道得更多。美联储不能承受忽视政治所导致的昂贵代价：毕竟，国会管理财政预算，而预算又会对经济产生较大影响。甚至骄傲而独立的沃尔克也曾针对预算方面的进展作出过反应，公开支持削减赤字，尽管美国国会并不总会因为这个而感谢他。

“我们现在投票表决。”格林斯潘宣布，以此结束了异乎寻常的傲慢批评。投票结束的结果是，4票反对，只有7票是赞成的。从格林斯潘就

职于美联储时算起，当时的联邦公开市场委员会比以往任何时候都更加分裂了。“像沃尔克和伯恩斯一样无所不能的主席现在只是回忆了。”听到投票的风声后，《华尔街日报》将其当作了头条新闻。

投票后的第二天，格林斯潘展现了他的真正实力。他再次强调自己支持布什总统的预算计划，并在美国众议院委员会面前保证，这是“可信赖的”和“可执行的”。只要预算方案在美国国会正式通过，格林斯潘就会作出一些让步，给那些政客一点面子，把联邦基金利率降低25个基点。

格林斯潘将利率降低25个基点的决定不仅冒犯了同僚，而且对于白宫来说，这也是根本不充分的。继1990年7月令人沮丧的高失业率后，接下来的每个月都出现了更多的失业人员。到当年10月底，在职员工的数量减少了近50万。经济衰退的迹象明确无误，但这并不是一次正常的衰退。

在第二次世界大战后的大部分时间里，当美联储通过提高利率来抑制通货膨胀时，经济都会收缩。提高利率会导致借贷和支出减少，仓库里将堆满销售不出去的商品，从而导致企业陷入困境。于是企业削减产量，等待库存产品消化完毕，随之而来的裁员将波及整个经济。然而，在1990年的秋天，问题的关键并不在于高利率，而在于高负债。经济的放缓不仅仅是因为美联储在约束信贷，而是因为过度扩张的银行业和客户在约束他们自己。达尔曼和联邦公开市场委员会的鸽派的看法是有一定道理的。美国当时正在经历一种衰退，而这种衰退后来被美国经济学家称作“资产负债表式衰退”（balance-sheet recession）。

12月中旬，美国时任财政部长布雷迪抓住了一个机会来反击格林斯潘。当时美联储年轻的副主席约翰逊已经宣布准备离职，布雷迪借此机会向白宫提交了一份备忘录，介入了约翰逊继任者的事务。布雷迪认为，应该优先考虑“选出一个能支撑经济增长的人”。他建议选择自己的前顾问，即哈佛大学教授戴维·马林斯（David Mullins）。6个月前，马林斯已经被安排进入了美联储，担任委员一职。“马林斯已经向世人证明，他有能力带动经济增长。”布雷迪自信地宣称。

在这次美联储的任命中，达尔曼想按自己的意思来。他在白宫预算办公室召见了马林斯。

“在美联储我们遇到了一个问题，”达尔曼指出，“就经济观点而言，约翰逊的见解是正确的，但是他这个人过于友善了。”

“你的意思是我永远不会有这个问题。”马林斯回应道。

达尔曼会意地笑了。

给马林斯下达指示后，达尔曼将自己的注意力转向了寻找接替马林斯的人选。达尔曼青睐白宫一位好斗的经济学家劳伦斯·林赛（Lawrence Lindsey），想以他来填补马林斯调动后留下的空位。林赛是一个天生的官僚主义投弹手，机智而活跃。达尔曼曾经梦到，林赛从老行政办公大楼的走廊里冲下来，向他经过的每一扇敞开的门里投掷手榴弹。把林赛送到美联储将会是一个双赢的决定，达尔曼心想。白宫将摆脱一个麻烦制造者，与此同时还可以给格林斯潘制造麻烦。

1991年1月14日，布什总统正式批准以林赛来填补美联储的空位，然后趁热打铁地向美联储主席施压。白宫邀请了8位实业界和学术界的知名经济学家参加午餐，当他们聚集在一起时，每位客人都被问到美联储是否应该降低利率。这些人被逼着在总统面前表态，于是，8位经济学家全都支持白宫主张的宽松货币政策。“艾伦，在我的旅途中只有你独自站在一旁看风景。”在白宫的午餐会之后，布雷迪在给格林斯潘的信中写道，并抱怨说，“美联储缺乏强有力的领导。”

尽管来自白宫和联邦公开市场委员会同僚的压力越来越大，格林斯潘仍可以利用自己在媒体和美国国会的名望进行对抗。如果报纸称赞他或有参议员支持他的言论，他的敌人能对他造成的损害就十分有限。在安德烈娅的帮助下，独立日那天，这对伴侣在美联储一栋大楼的露台上精心地举办了一场聚会。他们自费安排了精心准备的自助餐，并且邀请了参议员、最高法院的法官、主要媒体的高管，再加上一群兴奋的孩子。同时，格林斯潘会定期出席美国国会的听证会，这确立了他的巨星地位。他在美国国会的发言，其刺激性大大低于自己曾开设的兰德主义讲座。尽管格林斯潘的证言经常被媒体席的剧烈骚动所打断，但正是坐在这里的记者把这个大人物的思想转述给了充满期待的全球听众。参议员唐·里格尔（Don Riegle）开玩笑说，他的参议院银行委员会在做预算时需要考虑到椅子被砸坏的成本，这是听取美联储主席证词的代价。不过，随着经济衰退的持续，格林斯潘强大的防御体系逐渐显露出了瓦解的迹象。1991年1月23日，他与布雷迪和老对手坎普一起出现在参议员里格尔的委员会上。不过，这一次，他所受到的待遇就不再尽如人意

了。

粗犷的意大利后裔、纽约参议员阿方斯·达马托（Alfonse D'amato）注视着格林斯潘。“我接下来要说的也许没那么有礼貌了。”他警告说。

“如果你仍然如此担心通货膨胀，那么你显然迟到了一年……我讨厌并且已厌倦听到这些无稽之谈了。我们现在处于一次真正的衰退中！”

格林斯潘的身体略向前倾，颓然地坐在椅子上，他的表情既悲哀又冷漠。布雷迪故意坐着不动，就像一个试图远离酒吧斗殴的人。坎普则难掩一脸的喜悦。

“你真是位了不起的专家，”达马托咆哮道，“我们都坐在这里，然后你会说，哦，我看到了一些希望。哦，情况可能会变好。”

“到底你从哪里看出情况会变好？”

格林斯潘眯起眼睛。他把下巴埋在手里，就像是为了防止自己受到猛击。坎普把手在嘴前握成杯状，但他笑得实在太厉害了，从嘴角还是能看出来。

“人们都要饿死了，你却在担心通货膨胀。”达马托大声谴责道。坎普则欢欣地靠着椅背，抱着胳膊坐在他旁边。

随着失业率不断上升，通货膨胀率攀升至6%，而银行已经处于破产的边缘。华盛顿似乎准备好了，要把美联储主席推翻。

3天后，即1991年1月29日，布什总统出现在美国众议院的主席台上，发表了国情咨文演说。他不可避免地把注意力聚焦到了对伊拉克的轰炸上。“不仅仅是一个国家处于危机四伏的局面，”他宣称，“而是一个大概念：一个新的世界秩序。”随后，他凭借自己作为战时领导人所拥有的声望，同时严厉指责了美联储。当电视转播镜头给了布雷迪一个特写时，布什总统宣称：“就是现在，健康的银行业应该能够提供合理的贷款。就是现在，利率应该更低。”整个房间的人都由衷地开始鼓掌。

如果说这次对美联储的紧缩货币政策的攻击已经算很残酷了，那么在布什总统提到银行贷款的同时，一个更大的挑战出现了。美国财政部

准备推出一项雄心勃勃的银行业改革计划。“最彻底的银行业改革计划终于在半个世纪后提出了。”《华盛顿邮报》这样评价它。格林斯潘同意美国财政部的大多数观点：应该允许银行跨区域经营；不应该继续禁止它们承销证券、销售共同基金或者提供保险；另外，为了让它们重获自由，应当要求它们在融资时减少债务、增加资本。不过，格林斯潘还不能高兴得太早，因为美国财政部当时正在酝酿一场政变，试图夺取美联储监管银行系统的权力。

美国财政部的计划尤其令人不寒而栗，因为它看上去非常合情合理。美国政府指出，银行业由4个独立的监管机构监管，这没有任何意义。纳税人为银行救助买单，而美国财政部直接对纳税人负责，将监管权力集中到财政部会更好。为了实现所需的整合，美国政府提出将货币监理署、储贷机构监理局和联邦存款保险公司的一些监管部门合并为一个新的财政部门，称为联邦银行局（Federal Banking Agency）；这个超级机构也将把美联储的监管部门纳入其中。银行将不再能够为寻找一个最宽松的监管机构而货比三家：它们将面临一组一致的规则。美联储不再对收紧还是放松银行资本方面的要求而发号施令，这反过来也会影响到银行能发放多少贷款来支撑经济增长。美国财政部将接管这项职能。

面对美国财政部抢夺地盘，格林斯潘别无选择，只能对抗。经济自由主义者的本性使他对银行监管的热情有限，但美联储的监管职能对其权力有着至关重要的影响。如果监管全美国约1　000家贷款机构的使命被剥夺了，地方性联邦储备银行也将步其后尘，由此将使12位联邦储备银行行长的地位大打折扣。为了让地方性联邦储备银行行长保持忠诚，格林斯潘必须保卫他们。他需要他们的忠诚，这不仅因为他想在联邦公开市场委员会关于货币政策的争论中占上风，他还希望得到他们在美国国会的支持。12家地方性联邦储备银行每家都有自己的董事会，通常由当地工业界和金融界的领袖构成。参议员和众议员与这些领袖通常都保持着密切关系，因为这无疑有助于他们的竞选连任。美联储的庞大网络为格林斯潘提供了强大的盟友，如果美国财政部试图夺走他的权力基础，格林斯潘也将发动反击。

幸运的是，对于格林斯潘来说，美国财政部长自身正处于岌岌可危的处境，与这个主要对手相比，参议员达马托对其地位造成的松动根本算不上什么。1991年年初，布雷迪已经成了新闻简报中的小丑：他是“一个极其单调乏味的人”，“他一上访谈节目，收视率一定低”，“一个把缺乏自信上升到艺术形式的人”。布什总统发布国情咨文的两天

后，《华尔街日报》的头版引用了一系列布雷迪敌对者的言论：经过详细审查，美国财政部长无法“保住自己的地位”。该报道的标题总结了所有的信息：“布雷迪领导下的美国财政部能够胜任他们的工作吗？许多人对此表示怀疑。”

在这个毁灭性打击发生的那天，布雷迪正与格林斯潘一起出现在美国众议院银行委员会。来自佛罗里达州的共和党众议员克里夫·斯特恩斯（Cliff Stearns）热切地注视着财政部长：他想知道，为什么储贷机构的整顿一直进展缓慢，而这种拖延成本极高。

布雷迪猝不及防。“我以为你会问一个技术问题。”他迟疑地说。

斯特恩斯再次尝试。储贷协会的不良贷款已经转移到美国政府经营的资产重组托管公司（Resolution Trust Corporation，RTC）。然而，作为纳税人的代表，资产重组托管公司仍持有数十亿美元不良贷款。经济陷入的衰退越深，不良贷款的价值就越低，并对联邦预算造成的冲击越严重。“资产重组托管公司所有库存的价值都下降了，而这些本该在6个月前就出清了。”斯特恩斯责备道。

“本该什么？”布雷迪再次问道，显然他感到十分困惑。

“本该在6个月前就出售了。”

“好吧，相信我，6个月前该出售的任何东西，我们都会卖出去的，并且正试图卖出。”布雷迪坚持道。然后他试图把这个问题怪罪到美联储头上。“利率水平毫无疑问会影响房地产的价值，”他强调，“我从未怀疑过这一点：如果利率降下来了，房地产的价值将会上升。”

“格林斯潘先生，考虑到这一点，利率是否会下降？”斯特恩斯话锋一转。

格林斯潘从椅子上挺直身板，他朝自己这边拉过来一个麦克风，轻声笑了一下。显然他知道了当天早上报纸上对布雷迪的羞辱。实际上，鉴于他正在与一位记者恋爱，格林斯潘很可能在这则报道刊登之前已经知道了。无论是通过哪种方式，在这个特殊的日子与布雷迪对战，就像是和扣扳机的手指被锯断了的男人决斗一样。

“从本质上讲，我认为财政部长所提到的应该是抵押贷款利率的数值，它在很大程度上反映了多方面的力量，目前我并不打算去预测其中的任何一个。”他回答。之前听达马托发言时的防御性肢体语言完全消失了，此刻这位美联储主席表现得十分得心应手。

布雷迪紧张地坐着，虚假的笑容凝固在他脸上。斯特恩斯步步紧逼地问道，他是否认为美国经济正在衰退。

“是的，我是这么认为的。”格林斯潘回答。

“如果美国经济正处于衰退中，在我看来利率应该下降，”斯特恩斯说，“我想布雷迪先生是想对你说，如果利率会下降，我们可以极大地缓解储贷机构的问题。”

“我不确定他所说的是这个。”格林斯潘巧妙地回答道，从而不错过任何一个进攻机会。他狡猾地提及了当日报纸上所描绘的糊涂形象，可谓切中要害。整个房间的人突然大笑了起来。

在接下来的一个周末，布雷迪推测，来自美联储的正面攻击将比他所能发起的攻击还要猛烈。一位地方性联邦储备银行行长已经在《洛杉矶时报》上谴责了美国财政部的改革计划。《纽约时报》也站在了美联储这边，它报道称，由美联储负责监督的贷款机构，其破产率要低于由其他监管机构负责监管的贷款同业机构。《华尔街日报》刊登的攻击文章证明，布雷迪的敌人正虎视眈眈。格林斯潘巧妙的证词也表明，他能够使出撒手锏。媒体已经把布雷迪描绘成一个糊涂、懦弱的人。格林斯潘只需尽可能多地暗示自己比他厉害。

2月6日，周二，当布雷迪正式公布他的改革计划时，格林斯潘已经赢得了一半的胜利。美国政府提出了一个缩小涉及范围的方案：政府不再试图绑架整个银行体系。取而代之的是，美联储将要交出对大型银行控股公司的监管权，而它们在贷款方面越来越占据主导位置。作为部分补偿，美国政府增加了美联储所监管的国民银行的数量。美国将留下两个银行监管机构：美国财政部和美联储。显然，美联储是地位较低的合作方。

格林斯潘的对抗还没有结束。他想要的不只是一半的胜利。

1991年2月的最后几天，布什政府的手段加强了。2月24号日出前，美军的主导力量对伊拉克发动了地面进攻。在震耳欲聋的炮击后，美军迅速前进，在尘土遮天中，俘虏了数以千计的伊拉克军队，几乎没有遇到抵抗。仅用100个小时，海湾战争就结束了。《华盛顿邮报》认为，自美西战争以来，这是美国取得的最迅速的胜利。劳军慰问活动遍及美

国军事基地的周围地区；狂喜的公民在白宫前面挥舞着小型美国国旗；纽约市长戴维·迪金斯（David Dinkins）应允将举行“史上最盛大的纸带游行”。爱国主义掀起了浪潮，惠特尼·休斯敦（Whitney Houston）的歌曲《星条旗永不落》成为其唱片公司历史上销售最快的单曲。布什总统的支持率飙升到了91%，整个美国都在支持他。

在未来的日子里，白宫努力把军事胜利转化为银行核心改革的动力。然而，它遇到了轻微对抗。对抗者似乎不是别人，正是美联储主席。在公开场合，格林斯潘谨慎地保持中立。他不会凭一个观点，就去与一位广受欢迎的总统较量，况且该观点还可能被归结为美联储在官僚政治方面的私利。不过，每当格林斯潘私下会见参议员、众议员或者记者时，他都会认真吐露自己对美国财政部提案的怀疑。货币政策的制定需要基于银行监管的视角，格林斯潘说，即使打了折扣的美国财政部计划也会危及美联储对经济的管理。此外，美联储随时准备作为“最后贷款人”拯救银行系统，美联储需要监督它为之担保的大型参与者。“最重要的是，美联储对美国的金融体系担负着责任，”美联储一位不愿透露姓名的高级官员告诉《纽约时报》，“如果不能直接接触到大型银行的信息，我们无法承担这个责任。”

当格林斯潘低调地与美国财政部展开斗争时，其他势力则更直接地攻击了改革计划。强大的社区银行协会，将因布雷迪的提案而失去一切。社区银行协会非常强大，因为其成员的业务几乎遍布每一个国会选区。州际分支机构的自由化将放任大型的、有效率的放款机构侵入社区银行家的地盘；同时，削减联邦存款保险的提案会把储蓄从脆弱的社区银行中抽走，流入能够获得政府救援的更大的竞争对手手中。2008年后，这种情况才成为舆论的焦点，但其实在当时已经有人意识到了这一点：“大而不倒”的银行将利用隐形的政府安全保障发展得更强大。“处在人类历史上最自由的市场中的人们，不会有这种勇气让一家大型银行破产。”社区银行的首席说客抱怨道。由于这种非官方的政府担保，美国的大型银行的规模将越来越大。

尽管美国财政部的敌人可能也是格林斯潘的朋友，但他并不支持社区银行家的观点。他坚持认为，防止银行加重纳税人负担的方式并不是阻止银行规模过大。相反，大型金融企业通过分散化风险，将使整个系统更加安全。它们能使经济中的路径更通畅，把资金迅速转移给最需要的使用者手中。如果金融巨头利用了政府的隐性担保，那么真正的解决方案并不是缩小它们的规模，而是取消对其损失所给予的补贴。应该坚

持让它们进行自我保险，即为它们的业务拨备更多的资本。4月30日，格林斯潘向众议院银行委员会保证：对于银行的脆弱性，没有什么是不能克服的。“在过去许多年中，银行从未破产过，”他说，“这些问题的渊源并不久远，非常容易解决。”他轻松地总结道：“我们都不喜欢‘大而不能倒’的说法，我们都期待着它能消失。”

对于解决“大到不倒”这个问题，格林斯潘表现出来的新的乐观情绪并不完全诚实。在其职业生涯的大部分时间，他都在感叹，只有在一个没有政府救助、没有中央银行作为“最后贷款人”、没有存款保险的平行世界里，银行才会审慎行事。在青年时期，格林斯潘崇拜的19世纪实业家也许面对过这样的经济自由主义的乌托邦，但这个世界显然不复存在了。在20世纪后期，“大而不倒”的问题远比格林斯潘当时所声称的更不易驾驭。事实上，仅仅在前一年9月，格林斯潘自己就曾悲叹过，政府的安全保障不可避免地导致“银行的冒险行为不受管制”。然而，当时正值他在美国国会反对银行改革方案的关键时期，格林斯潘避开了这个不容忽视的事实。他向听众们保证，“大而不倒”问题是可以解决的。他无视了社区银行家对撤销管制规定的合理反对，这将导致银行进一步扩大规模。

就在格林斯潘欢迎大型银行的到来时，他也不放过同白宫的改革进行斗争的任何机会。美联储在国会的不知疲倦的说客告诉他必须要见谁，格林斯潘就会前往国会山，有时候甚至会在一次郊游中接触几位参议员和众议员。美联储的任务就是维护美国的稳定，格林斯潘会说，没有监管大银行的权力，这将是不可能完成的任务。不知道他用了怎样的方式，能把恭维和威胁的话混合在一起来传达这一思想：议员们既表现得兴致勃勃又感到忧虑。他们对参与神秘的金融业感到兴奋，而且对这个世界的不稳定又产生了全新理解。即使最充满敌意的国会巨头也被神奇地说服了。虽然他们可能无法具体确定格林斯潘在做什么，但他们一想到一旦他停止这样做将发生什么，仍然会不寒而栗。在这方面最典型的例子就是亨利·冈萨雷斯。这位好斗的众议院银行委员会主席已经下定决心，要暂时削减美联储作为“最后贷款人”的能力。他认为，企图保住摇摇欲坠的银行，注定只会增加关掉它们的最终成本。然而，美联储主席郑重的拜访却让冈萨雷斯迟疑了。“格林斯潘表示出了深深的关切。”这位国会议员含糊地解释道。虽然这有可能是在虚张声势，但冈萨雷斯并不这样认为。

一直到5月中旬，美国财政部的改革计划已经被粉碎了。当初野心

勃勃的监管架构重组计划也被搁置，美联储在紧急情况下的“最后贷款人”权力得到了捍卫。格林斯潘已经从两方面向布什政府发起了“战争”：他既要竭尽全力捍卫美联储在货币政策方面的独立性，又要维护它对银行体系的监管权威。

1991年5月16日，格林斯潘陪同安德烈娅出席了英国大使馆举办的一场非常正式的晚宴。英国女王伊丽莎白二世亲临了现场。当晚安德烈娅穿着一身白色的礼服，戴了一双到肘部的羊皮手套。英国女王坐在美国总统旁边，依次问候着各位到场的客人。当格林斯潘和安德烈娅准备接受女王问候时，布什总统展现了彬彬有礼的姿态。拉着安德烈娅的胳膊，布什总统宣布道：“女王陛下，这是我们的首席新闻记者。”随后布什转向安德烈娅说道：“嗨，芭芭拉。”对格林斯潘的荧幕女友所表现出的失态，布什总统试图通过更加殷勤的措施来进行补偿。第二天，布什总统给安德烈娅寄去了一串白宫钥匙，另外还附着一封私人信件。“这是一场令人兴奋的女王晚宴；这一切都源自‘内心’；这是解药；这是因为我都67岁了；昨晚你‘看起来真的很美’；哎，不过我还是把一切搞砸了。在此，我表示万分抱歉。不知道自己能否被原谅。乔治·H.W.布什敬上。”

尽管布什总统极力安抚安德烈娅，但这位总统与格林斯潘的关系开始出现了嫌隙。虽然尽管在银行体系监管权上，布什妥协了，但关于利率的斗争还将继续下去。1991年5月，就在女王的晚宴举行之时，美联储已经将联邦基金利率从上一年10月的8%调低至5.75%。在格林斯潘看来，这样的调整幅度已经完全足够了。虽然在4月各企业仍然在不断裁员，但他相信经济很快就会好转。然而，布什总统的经济顾问却强烈反对格林斯潘的观点。“我们还有足够的空间来承受更低的利率。”布雷迪在电视上宣称。

按照惯例，美国财政部长每周都会和美联储主席进行一次早餐会议，交流一下对经济状况的看法。然而，布雷迪将这种碰面视为了斗争的机会。布雷迪会提前让同事准备好一些足以概括经济现状的图表，旨在说明利率仍然过高。不过，美国财政部所准备的图表似乎没有一张能让格林斯潘感到意外。尽管格林斯潘仍对布雷迪说一些并不有趣的玩笑，但这一次他的招数似乎不好用了。布雷迪对他的冷笑话并不感冒，甚至觉得有些刺耳。他对格林斯潘陈述的烦琐的政策细节表现得很冷

漠，因为他一般都让自己的下属去处理这些细节。

美联储与美国财政部之间的僵局显然正在对美国经济造成伤害。格林斯潘在美联储的第一个任期还有不到3个月就要届满了，白宫却一直都未宣布他的连任，而这也在一定程度上扰乱了金融市场。对基金经理的一项调查显示，75%的人支持格林斯潘连任。在格林斯潘之后票数最多的是沃尔克，不过也只有9%的人支持他。与整个金融市场一样，布什政府一时半会儿也想不出有什么更好的人选来接替格林斯潘。在一次新闻发布会中，约翰逊曾被提到过，但他与布雷迪的关系和格林斯潘半斤八两。科里根一直在纽约工作，因而具有了得天独厚的优势，但他最后和达尔曼闹翻了。白宫打算任命马林斯或白宫经济顾问委员会前主席、哈佛大学教授马丁·费尔德斯坦（Martin Feldstein）接替约翰逊的美联储副主席一职。对格林斯潘而言，无论谁替代他，都必须获得参议院的支持。鉴于之前在银行业改革问题上的挫败，白宫极力想要避免再一次考验国会议员们的意志。

布什总统与布雷迪、达尔曼以及白宫经济顾问委员会主席博斯金曾多次会面。如果他们不打算换掉格林斯潘，那他们至少要利用连任问题来对格林斯潘施加一定的控制。达尔曼敦促格林斯潘要确保白宫所提出的2.75%的经济增长目标。格林斯潘一直把控制通货膨胀率作为目标，但达尔曼认为他应该设立一个经济增长目标。

“该死的，”达尔曼在这些会议上大声抗议道，“货币供给增长率已经降到2.5%了，这个家伙会让我们陷入困境的！”

布雷迪抬起头来，一脸诧异，问道：“这个增长率正是我们想要的，不是吗？”

达尔曼和博斯金解释道，白宫设定的2.75%是指经济增长率，而不是指货币供给增长率。

“等一等，”布雷迪说道，“实际经济增长率与货币供给增长率之间有什么区别？”

经历了一个月争吵不断的瘫痪状态后，布什政府终于想出了对付格林斯潘的方案。这个方案设计了一系列针对美联储主席的问题，要逼迫他说出自己对治理经济的真实想法和目的。达尔曼一直把布雷迪视为“蠢货”，他也曾对一家报纸流露出了这个意思。不过，根据相关协议的规定，财政部长是与美联储主席对话的官方代表，所以还是得布雷迪来向格林斯潘发问。

布雷迪坐了下来，准备向格林斯潘发问，而这将是另一次让他感到很沮丧的对话。他开始照着布什政府准备的问题列表向格林斯潘发问，然而，在这些问题中实际上只有一个是真正关键的。在统筹中央银行的各项事务的过程中，美联储主席是否是以达到总统设定的经济增长率为目标的呢？

“是的，我坚信这一点。”格林斯潘回答道。

布雷迪认为，格林斯潘这样的回答已经足够：格林斯潘将会想尽一切办法来支持总统制定的经济发展计划，以此来为自己的连任增加砝码。美国财政部长随即将这个好消息传达给了布什总统。“我认为我们应该坚持所选的人，”他这样汇报道，但随即他又补充了一句，“除非你想让我接下这一职位。”

“总统先生，”布雷迪继续说道，“我很满足于现在的状况，除非你一定要我担任，否则我是不会主动提出任职的。”

不管布雷迪是否是在试探什么，布什总统最终还是听从了他的建议。不过，几年后，布什总统的前顾问仍表示，他们还是无法确定布雷迪是否真的想谋求美联储主席一职。无论如何，布什总统没有对布雷迪的自荐作出响应，这为格林斯潘的连任扫清了障碍。1991年7月10日的傍晚，格林斯潘与布什一起，出现在了白宫的新闻简报室里。所有的不确定性最终都告一段落了。作为世界上最有影响力的经济学家，格林斯潘再次成功地获得了4年的任期。

“在你的下一个任期中，你有什么不一样的打算吗？”一位记者提问道，布雷迪和达尔曼在一旁热切地期待着。

“目前还没有明确的想法。”格林斯潘回答道。

格林斯潘的自嘲很快就被证明是有预见性的。在他获得连任的几周前，他曾预测美国将迎来一次活跃的经济复苏，其驱动力来自典型的周期性库存重建。在经济衰退期间，企业都致力于削减产量，主要是为“去库存”。然而，当库存量已经极低时，新一轮的生产潮必将到来。“衰退过后，在‘去库存’的最后阶段，总存在着推动经济加速转向的基本过程，从第二次世界大战之后该规律就一直是有效的。我确定迟早会出现。”格林斯潘在1991年5月对联邦公开市场委员会的同僚这样说

道。不过，在他获得连任的几周后，经济并没有出现明显的复苏迹象。相反，失业率进一步上升，在10月达到了7%。当月，在向企业家们所做的演讲中，格林斯潘坦言，经济正处于一段“顶风而行”的时期。达尔曼这个令人讨厌的家伙或许是对的。银行以及其借款人所处的境地比格林斯潘想象中的要更加糟糕。资产负债表的问题冻结了库存周期，从而在更长的时间里阻碍了经济增长，这是美联储主席不曾预料到的。

格林斯潘低估了银行体系的混乱程度，这一点颇具讽刺意味。从1959年他在美国统计协会发表了自己的硕士论文后，对银行体系、资产价格以及实体经济之间的关系他都非常敏感。1977年，在离开白宫返回咨询行业时，格林斯潘曾经最先指出，不断上涨的房价可以极大提升家庭资产负债中的购买力。同时，他还提出大量的房屋净值提取也将成为商业周期的驱动力之一。格林斯潘对于金融力量所拥有的敏感性和直觉是非常准的，以至于在1990—1991年，对格林斯潘的政策持最激烈批判态度的人也说不清格林斯潘到底错在了哪里。伯南克曾经对“黑色星期一”发表过深刻见解，在资产负债表式衰退一年后，他就货币可能会对经济产生的影响进行了重新思考：不仅仅信用的价格很重要，银行与借款人的资产负债健康状况也在很大程度上决定了会有多少新增贷款，从而进一步决定了经济体中的消费总量和经济增长速度。虽然，在学术上，伯南克对“信贷传导渠道”的分析比格林斯潘更加严谨，但其实本质上他还是在重复格林斯潘早就知道的事情。伯南克的著作引用了约翰·格利和爱德华·肖的观点，而他们在20世纪50年代也曾对格林斯潘产生过影响。

如果说凭借自身的才智，格林斯潘完全可以预测到资产负债表式衰退，可是这一次他为何仍然失误了呢？颇具讽刺意味的是，最终的结果证明，以强大的数据分析能力自傲的实证主义者并没有掌握太多有用的信息。1991年年底时，格林斯潘在美联储的会议室主持了一场会议，参会者是来自学术界、实业界和金融界的房地产行业专家。与这些专家们交流之后，格林斯潘对他们竟然比自己知道得更多表达了惊讶。所罗门兄弟公司的一个房地产研究团队搜集到了大量有关办公楼群和其他商业建筑的数据。这些数据显示，其实有大量的楼群正在修建中，所以目前这些房地产建造商的处境非常困难。随后格林斯潘还得知，银行所面临的困难远比他所想象的要严重得多。美联储的监管者们其实早在几个月前就已经知道，各家银行都积累了很多无法回收的坏账。不过，他们不知道的是，实际上有更多的贷款将会成为坏账。因为如果正在修建中的巨量商业地产项目无法完工，就永远无法正式投入并产生利润。建筑商

的资金链断裂将波及房地产开发商，并最终传导到债权人那里，导致贷款无法收回。1977年，当格林斯潘还是一个为私人企业服务的经济学家时，他就已经阐述过房地产、金融和经济周期之间的相互影响。1991年，其他一些分析师说的话倒是点醒了他。华尔街的实践者在房地产金融方面的分析上已经超越了他，并且这不会是最后一次出现这样的状况。

1991年年底，格林斯潘的误判体现得愈发明显了。仅11月内，整个美国就减少了57　000个工作岗位，创下了6个月以来新高，消费者价格指数降低了3%。这些经济现象都说明，美国经济存在实施更加宽松的货币政策的空间。带着些许忏悔的意味，格林斯潘在当年12月先后两次降低了联邦基金利率，两次总共下调了75个基点。如果能够更早一些，格林斯潘主动降低利率的举动还是可以在一定程度上安抚白宫的，但他的动作实在有些晚了。1992年的大选迫在眉睫，白宫的顾问们担心已经没有时间来进一步提振经济了。

在布什总统任期的最后一年，那些自他上任开始，就已经结束的主题，又进行了一次庸俗的重演。沃克之地声明的主要精神强势回归，但它已经变味了。1992年刚开始的几个月，当格林斯潘拒绝进一步降低利率时，达尔曼就到处宣扬说，格林斯潘是个怪人，这位65岁的单身汉，每天还给妈妈打电话。他难道不像诺曼·贝茨（Norman Bates）吗？在阿尔弗雷德·希区柯克（Alfred Hitchcock）导演的《惊魂记》（*Psycho*）中，诺曼也是一个不能离开母亲半步的人物。达尔曼说过的最委婉的话是，格林斯潘有点像伍迪·艾伦，充满了智慧才干，但有些神经质，还有点情绪不稳定。布雷迪则暂停了与格林斯潘的一切往来，不仅仅不再参与每周例行的早餐会议，而且也不再邀请他去奥古斯塔国家高尔夫俱乐部（Augusta National）打高尔夫球了。在布雷迪于华盛顿举办的派对上，格林斯潘和安德烈娅不再受欢迎了。如果用那些图表和数据不能说服格林斯潘降低利率的话，那就只能通过放逐使他不得不顺从。

在格林斯潘刚就任美联储主席一职时，有评论家就曾将格林斯潘形容为一个共和党的傀儡，认为他无法捍卫美联储的自主权。不过，格林斯潘很快就表现出了任何人都没料想到的强硬态度，而他在1992年的反应更加显示了他的顽固执拗。美联储在4月答应将利率降低25个基点，然后就作壁上观，尽管当时摇摇欲坠的经济仍需要更加宽松的货币政策来刺激。到了6月，白宫试图给美联储施加压力：布什总统亲自向《纽约时报》承诺，利率会尽可能地大幅度降低。然而，在一周后的联邦公

开市场委员会会议上，委员会并没有理会布什总统对《纽约时报》所作的承诺。显然，中央银行体系的行事风格发生了一些变化。20世纪70年代初，当尼克松政府对亚瑟·伯恩斯发动攻击后，就成功迫使后者转变了政策方向。随后，在20世纪80年代，唐·里甘所在的美国财政部通过在美联储的投票中架空沃尔克，从而达到了自己的目标。在格林斯潘担任美联储主席一职时，即便是由白宫安插在美联储中的委员也支持应该坚守美联储的独立性。当初布什总统是为了给格林斯潘制造麻烦，才将林赛安排到美联储的。林赛曾若有所思地说，美联储应该提高利率来反击布什总统。事实上，虽然这不是成文的规定，但美联储一直在尽力保持自己的独立性。

虽然他们不会就此屈服于布什总统，但格林斯潘和他的同僚确实被当时的经济状况搞得有些惊慌失措。1992年6月，当衰退在理论上应该结束时，失业率却从15个月前的6.8%上升到了7.8%。很早之前，格林斯潘就预测，按第二次世界大战后的商业周期模式，美国经济将出现一次存货驱动式经济复苏。现在，他又开始谈论1873年、1893年和1907年的货币恐慌，并向联邦公开市场委员会的同僚解释“目前我们观察到的现象在之前已经发生过好几次，这是典型的资产负债表式收缩”。联邦基金利率已经被砍到了3.75%，隔夜拆借利率已经降到了近24年以来的最低值。然而，有证据显示，可能需要更多的货币“解药”。直到11月大选之时，格林斯潘已经把联邦基金利率下调到了3%，这已经创造了一个前所未有的新低了。

然而，在布什总统看来，这样的调整幅度还是太小，并且已经晚了。他不得不在失业率还处于7%的高位时面对广大选民，很自然，他竞选连任失败了。“我想如果利率水平可以更早一些实现大幅下调，或许我还是有机会重新获得总统一职的，”乔治·H.W.布什在选举结束后宣称，“我重新任命了他，但他却让我失望了。”

对于自己的政党的落败，格林斯潘显然不会太高兴。不过，1992年的选举意味着一段麻烦日子的终结。由于1987年的市场崩溃，犹如惊弓之鸟的格林斯潘放纵了经济的过热，这也为1990—1991年的衰弱做了铺垫。接着，他开始扮演起了黑脸角色，但是他陷在这种方法中的时间太长了，并低估了房地产泡沫破裂对经济复苏的拖累。在这段日子里，他受到了白宫和美国财政部的挑战，受到了联邦公开市场委员会同僚的挑战，受到了美国国会中恶意批评的挑战。如果在那时，格林斯潘离开了美联储，不再有后面15年的任期，那么他将因为捍卫了美联储的货币政

策和监管特权而被人们记住。然而，如果真是这样，他也就不会有更多的贡献了。

19

大师
MAESTRO

克林顿喜欢慢跑，但通常会在麦当劳门前止步。他会经常去吃烧烤、墨西哥大肉块、自制汉堡和南部肉食。在其家乡的著名餐饮店Doe's Eat Place，他会吃一块夹有墨西哥辣椒、生菜、番茄、蛋黄酱、泡菜和洋葱的芝士汉堡，其总价不超过4美元。如果说，乔治·H.W.布什最爱的是老家沃克之地沸腾的龙虾锅，克林顿则是一个喜欢在麦当劳吃巨无霸和烟肉蛋堡的人。在竞选总统的关键时刻，克林顿遇见了一位哭泣的老妇，她正为了支付医疗费用和食物而挣扎着。这位候选人俯下身，拥抱她，并抽泣道："我真的很同情您。"

在选举获胜后不久，总统当选人克林顿邀请格林斯潘到他设在阿肯色州首府小石城（Little Rock）的过渡总部做客。保罗·沃尔克曾经非常计较，自己应当在何种情况下与里根总统会面。然而，格林斯潘却愿意花5小时的旅途前往南部的穷乡僻壤，咬牙忍受烦人的航班经停和变更。他经常说，自己不喜欢政治家们，尤其是经历了布什政府时期以后。"政界里充满着可恶的人，"他向一位正考虑从政的朋友吐露道，"如果你不想每天和那些试图损坏你的人打交道，那你就不应该有从政的想法。"然而，事实上，格林斯潘却一直努力地向政客们献殷勤。毕竟美联储不是虚设的，要想成功发挥指导经济的作用，就需要与美国国会和白宫保持亲密的关系。

到达小石城后，格林斯潘驼着背，疲倦地从飞机中走出来。如果这是在自己年轻的时候，他给人的印象将会更强壮一些。格林斯潘避开了机场的所有新闻摄像机，包括其中一台贴着安德烈娅团队标签的美国全国广播公司的摄像机。他钻进一辆汽车，来到有着红砖外墙、白色柱子和宽阔草坪的州长官邸。进入官邸后，格林斯潘被引领着穿过大厅，该

大厅拥有乳白色墙壁和法国古董式吊灯。随后，他被告知要等待一会。克林顿惯于迟到，这早已是众所周知的事情了。

20分钟后，主人终于出现，克林顿快速走入屋内，看上去精神饱满。“主席先生！”克林顿打招呼道，并面带微笑地大步走向格林斯潘，同时伸出了手。令格林斯潘感到意外的是，他感受到了真诚的欢迎。

这位总统当选人知道他想让美联储主席干什么。他在竞选中的许诺，表现出了他的庞大野心。他想将联邦预算赤字减半，削减中产阶层的税收，提高教育经费并提供更多的培训。他甚至还打算重建国家基础设施。在成功当选为美国总统后，克林顿不得不在这些承诺中作出选择。如果格林斯潘能通过降低利率予以配合，削减财政赤字将更容易获得认同。

“我们需要对我们的经济目标设定优先次序，”克林顿告诉格林斯潘，“我很好奇你对未来经济发展的看法。”他开始模糊自己真正的问题，这是件好事，说明他并没有打算直接控制美联储。他尊重美联储的独立性，并不打算兜售降低利率的明确建议。

格林斯潘立刻感到十分满意。在克林顿还未从大学毕业时，总统和总统候选人一直在问格林斯潘关于经济目标次序的问题，这种情况已经有25年了。一个略显羞耻的例外是，在福特总统时期，格林斯潘当时坚持紧缩预算。他告诉克林顿，国债已经飙升到这种程度，仅其利息费用就已经排在了社会保障和国防之后，成为联邦的第三大开支。现在是时候要让政府量入为出了，不应该将负担抛给未来几代人。

格林斯潘就这一点进行了进一步的阐述，这也回答了克林顿并没有提出的问题。无论克林顿总统选择如何处理赤字，联邦基金利率都已经下降到了3%，这意味着剔除通货膨胀因素后，短期借贷成本几乎为零。指望美联储进一步降低利率是不现实的。不过，30年期的国债利率已上涨到7%以上了，克林顿削减赤字的措施在这一点上是可以有所作为的。格林斯潘解释道，维持在高位的长期利率反映了市场对通货膨胀的预期；这种预期又反映了赤字。债券交易员们仍记得，20世纪60年代末和70年代的预算缺口带来了两位数的通货膨胀率，他们担心历史将会重演。如果克林顿政府展现了对财政纪律的重视，那么就会平息市场中的通货膨胀预期，从而使得长期利率下降到约翰·肯尼迪时期的水平。美国人一直对后一时期的长期利率水平情有独钟。

对于一个自称有着肯尼迪风格的年轻领导人而言，这种前景是诱人

的。如果克林顿能够安抚债券市场，良性循环将会随之而来。低利率会刺激对住房、汽车、洗碗机甚至旅游度假的需求：在这样的日子里，一切都是用信用卡支付的。较低的利率同时也使得企业更容易借入资金，扩大生产。与此同时，债券的低收益率将会推动投资者进入股市。股市将会摆脱困境，同时还可以振兴消费和投资。传统的凯恩斯主义认为，预算赤字将会提振经济，这一观点将会完全改变。由于削减赤字对利率的影响，紧缩政策的效果可能是扩张性的。“20世纪90年代后半期的经济环境有可能会达到非常好的状态。”格林斯潘若有所思地说道。他给克林顿亮出了一个“胡萝卜”，然后拿起闪亮的橙色“胡萝卜”在克林顿鼻子前面晃来晃去。他后来回忆说：“我当然知道，1996年将是总统选举年。”

不过，格林斯潘兜售的东西比他承诺的要单薄一些。其中至少包括了两个值得推敲的论断：第一，削减财政预算赤字将降低通货膨胀预期；第二，较低的通货膨胀预期将拉低长期债券的利率。事实上，正如沃尔克早已证明的那样，赤字和通货膨胀预期之间的关系是可以被打破的；多亏有坚定信念的美联储，即使里根政府的赤字已经创下了第二次世界大战后的纪录，其通货膨胀预期仍然是下降的。同样，它并没有表明通货膨胀预期是长期利率的主要驱动因素。当然，在其他条件相等的情况下，有通货膨胀预期的投资者对长期贷款会索要更高的回报。不过，长期利率维持在高位也可能反映了其他的因素：例如经济体正在复苏，因此对贷款存在着健康的欲望；又或者它反映了储蓄的不足，不论是美国居民的储蓄还是其他国家居民的储蓄，等等。美联储工作人员委婉地向格林斯潘指出，如果赤字的减少降低了长期利率，这可能并不是因为他所宣称的原因。一个更小的赤字可以直接使实际的长期利率降低，而不需要经过通货膨胀预期中转。更少的赤字意味着更少的政府借款，而更少的借款则意味着更低的利率。伯恩斯曾在课堂上强调预算赤字和通货膨胀之间所谓的联系，或许格林斯潘还牢记着这一点，因此拒绝接受工作人员的推理思路。

虽然格林斯潘在论据方面的选择对美联储的经济学家来说有些古怪，但他擅长与政客打交道。他与克林顿谈了两个半小时，其间总统当选人向他征集了解决各种问题的建议，包括将与克林顿合作的外国领导人的品质。每当格林斯潘认为自己可能谈得足够多了时，克林顿都会用身体语言鼓励他继续讲下去。格林斯潘没想过要留下来吃午饭，但是午餐已经送来了。他们组成了一个奇怪的组合。这对喜欢谈天说地的搭档中，一位是民主党人，他出生于婴儿潮时期，恣意又热情，讲话时肢体

语言极其丰富；一位是共和党人，他害羞且简朴，戴着装有厚镜片的眼镜、穿着打扮依旧保留20世纪50年代的派头。

会议结束后，克林顿给出了他对这位美联储主席的结论。“我们可以合作。”他向自己的竞选搭档吐露道。

另一边，格林斯潘也得出了相似的结论。“我不知道自己是否已经改变了选票，但我已经消除了心中的疑虑。”他告诉自己在华盛顿的一个朋友。

三周以后，格林斯潘和安德烈娅像往常一样在艾尔·亨特（Al Hunt）和朱迪·伍德拉夫（Judy Woodruff）的家中庆祝圣诞。亨特是《华尔街日报》华盛顿分社社长，朱迪则是一位成功的电视记者；这对夫妇有3个孩子，其中包括一个3岁的女儿，她是安德烈娅的教女。格林斯潘和安德烈娅已成为这个家庭的一部分。他们与这家人共进早餐并兴奋地打开袜子，然后跟随孩子们到客厅，去拆包裹。亨特说，这些包裹里装的“不仅是礼物，更是对我们大有益处的东西”。礼品简直太丰富了，以至于每次格林斯潘来过圣诞节，都坚定地说要提高利率。亨特对此咯咯地笑个不停。孩子们忙着撕开包装纸，纸片撒满了整个地板。这次亨特要放大招了，他为美联储主席准备了特殊的礼物。艾尔认为，在物质方面，没什么东西能入格林斯潘的法眼，所以他想出了一串有创造性的噱头：一个真人大小的保罗·沃尔克人像剪纸，与之对立的供给理论专栏作家鲍勃·诺瓦克（Bob Novak）的亲笔签名照片等。

1992年的圣诞节，亨特的礼物尤其精彩。几天前，总统当选人还接受了亨特及其《华尔街日报》同事的采访，在他们的讨论过程中，克林顿亲切地提到了美联储主席。“我与格林斯潘的会晤非常令人愉快，”克林顿告诉亨特，随后又补充道，“我喜欢他。”亨特将这份采访记录包装成礼物交给了格林斯潘，后者的反应就像全神贯注于自己的第一套乐高玩具的男孩。与孩子们分开后，格林斯潘仔细阅读了文本。在其中一段中，总统当选人在现代金融不稳定的复杂性和确保方案的连续性之间构建起了一种联系，而代表着连续性的就是美联储主席。读完这份采访记录后，格林斯潘的心情好到了无以复加的地步。听上去，克林顿好像是有史以来第一位能认识到这一点的美国总统，即美联储的独立性符合他自己的利益。

此外，克林顿也越来越倾向遵循格林斯潘偏好的预算标准。即使是在12月初的小石城会晤之前，克林顿的顾问们已经在辩论中向赤字发起了攻击：通过理顺财政状况，克林顿政府将证明美国有能力解决自己的问题，而企业信心的提振将会鼓舞美国经济。作为卡特后的第一位民主党总统，克林顿曾向投资者表明，他不会让滞胀再次出现。如果他能证明自己的不同，长期利率将会大幅下降。不过，尽管克林顿明白这一点，但他并不愿意为此赌上自己的政治资本。他不愿意放弃自由的支出计划。对凯恩斯主义能够掉头的观点，他也持怀疑态度。

1993年1月7日，克林顿的经济团队被召集到小石城的州长官邸。普林斯顿大学杰出的教授艾伦·布林德（Alan Blinder）也加入了讨论，后者还将成为克林顿时期的白宫经济顾问委员会的成员。“我被要求做这些迂腐的东西。”他直言不讳。随后他尽了自己最大的努力去解决克林顿的预算疑虑。从长远来看，他安慰说，更小的赤字无疑会加速经济增长：资本将被释放出来供私人使用，这将促进投资和提高生产力。不过，在短期甚至中期来看，紧缩政策会带来一定的风险。更加严格的预算对经济的拉动作用可能比降低借款成本的效果更强。布林德认为，平衡取决于美联储或市场如何快速实现较低的利率。

“你的意思是，我的计划是否能成功和我是否能连任居然取决于美联储和一堆交易员？”他红着脸问道。

布林德重申，经济的增长将会取决于利率对紧缩预算的反应。克林顿或许应该在削减赤字前向美联储寻求支持。“你需要从格林斯潘那儿得到一些预先保证。”他向克林顿建议道。

第二天，即1月8日，周五，格林斯潘收到了一份会议记录的报告。温文尔雅、满头银发的得克萨斯州参议员劳埃德·本特森（Lloyd Bentsen）随后将成为克林顿的财政部长，他来到了格林斯潘吃午饭的餐厅。与他一起来的还有高盛集团的董事长罗伯特·鲁宾（Robert Rubin），后者随后将成为克林顿政府的美国国家经济委员会负责人。格林斯潘是幸运的，这两位都没有买布林德的“事先保证”的账：他们都理解美联储主席是无法对利率作出承诺的。毫无疑问，这让本特森成了格林斯潘的朋友和网球伙伴。本特森目睹了即将卸任的布什政府试图控制美联储的举动，并见识到了其事与愿违的结果。鲁宾几乎没和格林斯潘说过话，并怀疑这位表面展现出技术专家作风的主席，其内心可能隐藏着对共和党的忠诚。不过，鲁宾的职业生涯一直都是在市场中度过的，他明白中央银行越独立可靠，压低通货膨胀的痛苦将会越轻微。本

特森和鲁宾坐下来，向格林斯潘展示他们削减赤字的框架，之后就离开了。他们没有征求美联储主席的认可。他们甚至没有征求他的意见。

对格林斯潘来说，这可以说是求之不得的结局。他成功促使克林顿削减赤字，而却没有人要求他对利率作出保证。

随着布什政府的退出和克林顿的上台，格林斯潘熟练地进行着总统换届时期的过渡工作。格林斯潘小心翼翼地向某些人告别，例如出席即将离任的美国国防部长、他的老朋友切尼的晚宴，并花时间参加了当日中午在阿灵顿国家公墓（National Cemetery）附近的梅耶斯堡（Fort Meyer）为切尼举行的荣誉仪式。在欢迎新任领导人方面，他同样也在努力地经营着人际关系，与克林顿和本特森奠定合作的良好基础。格林斯潘还让美联储副主席马林斯利用他在阿肯色州的关系，安排自己与托马斯·麦克拉蒂（Thomas“Mack” McLarty）的早餐，这个人是克林顿儿时的朋友，并即将出任白宫幕僚长。当地方性联邦储备银行的董事会成员访问华盛顿时，格林斯潘就会将麦克拉蒂介绍给他们。对于麦克拉蒂和克林顿政府而言，格林斯潘的邀请十分有价值，这让他们得以有机会接触到私营部门富裕的领导阶层。在得知第一夫人希拉里计划进行医疗改革时，格林斯潘告诉麦克拉蒂，如果可以与第一夫人讨论这个问题，他将十分高兴。事实上，尽管克林顿打算在经济的各个方面加强政府控制，但他并没有拒绝兰德门生提供的帮助。与此同时，活泼的伯克利经济学家劳拉·泰森（Laura Tyson）将会领导克林顿的白宫经济顾问委员会，她也收到了格林斯潘给出的一些实用的建议。格林斯潘已经研究了她的电视秀，并给了她一个建议：减少她的肢体语言。格林斯潘向她提出了忠告，太多的手势和面部表情可能不利于建立她的威信。白宫经济顾问委员会的主席应只是阐明事实，应该尽可能地少使用视觉性的阐述方式。

尽管华盛顿的各色人物都因政府交接而忙得焦头烂额，但格林斯潘仍然保持着频繁到访纽约的习惯。他的妈妈现在已90岁高龄了，虽然头脑还很清醒，但并不快乐，他抓住每一个机会来减轻她的寂寞。格林斯潘去纽约也有社交的、专业的以及医疗方面的其他原因。在本特森和鲁宾到访后的第二天，格林斯潘从华盛顿国家机场乘坐班机飞到了纽约拉加迪亚机场（LaGuardia），随后便住进了第五大道的斯坦霍普酒店（Stanhope）。当时，他已经将自己在联合国大厦的公寓卖掉了。在斯

坦霍普酒店办理完入住手续后，他就穿上晚间夹克、戴着黑色领带出席沃尔特斯的派对。第二天，他前往东60街古典优雅的哈莫尼俱乐部（Harmonie Club）吃早餐和午餐，随后为了下午的网球而乘班机及时赶回华盛顿。几天之后，即1月21日，格林斯潘折回曼哈顿，并在纽约联邦储备银行吃了午餐。5天之后，他再一次登上班机，这一次是在纽约医院的康奈尔医疗中心体检。他必须花两个小时来进行血液生化分析和超声心动图及心电图监测：虽然格林斯潘很健康，但他认为这种细致的体检很有必要。漫长的体检过程由两位不同的医生完成。在华尔道夫饭店经过短暂休息后，格林斯潘飞回了华盛顿。当天晚上他还有一场网球比赛。

早上看完医生以后，格林斯潘与当时刚刚出任美国财政部长的本特森共进早餐。尽管布林德要求得到美联储的“事先保证”，但本特森仍没有表现出强迫主席降低利率的迹象。相反，他希望能争取到格林斯潘的帮助来向克林顿总统施压。美国财政部长及其同事想推行一个削减1450亿美元赤字的计划，然而克林顿仍然在观望，担心经济会放缓。正如格林斯潘的老朋友安德森曾希望格林斯潘就经济方面的内容给当时的候选人里根提供一些指导，本特森也想让格林斯潘向克林顿解释与预算相关的风险。

1月28日，周四，上午9点半，格林斯潘抵达白宫，随后与克林顿总统和本特森会面。尽管克林顿的公务很繁忙，但这并没有减少他对讨论的渴求。他很认真地听着格林斯潘的发言。格林斯潘强调说，如果对赤字放任自流，它就会发展到不可收拾的地步。“您不可能将这个问题无限期地拖延。”这个美联储主席直言不讳地说。这次关于经济问题的“单独辅导”延长了一个小时。整个过程中，克林顿都处于精神高度集中的状态。

不只是白宫需要格林斯潘的建议。同一天晚些时候，格林斯潘在美国参议院预算委员会也对预算做了说明。肯特·康拉德（Kent Conrad）是斯坦福大学毕业的北达科他州民主党人，他之前已经理解了负责任的预算方案可能产生的惊人效果。不过，他想听格林斯潘更详细地解释一下。

格林斯潘坐在话筒前，像往常一样抬头看了看立法者的讲台。他向康拉德保证，一个负责任的预算方案会降低债券利率。其效应可能是巨大的，因为当时的长期利率一直保持在极高的位置，远远超过1979年通货膨胀之后的正常水平。“显然，长期债券的利率远远超过了在非通货

膨胀的环境下本应该的水平。”格林斯潘说道。

“你能给一个数字吗，”康拉德询问，“两个百分点之上？”这位参议员把格林斯潘置于了危险的境地。断言减少赤字会降低利率已经相当大胆了，而对减少的幅度进行量化将远远超出证据所能支撑的范围。

格林斯潘一直以来都是一个善于逃避的大师，面对会使自己身陷麻烦的引诱，他一般会绕着主题兜圈子，堆砌大量的从句，使听众产生一种错觉，即如果听得再认真点就会听懂。诺贝尔经济学奖得主罗伯特·索洛曾经把格林斯潘比作一只戴着眼镜的乌贼：在察觉到了危险后，格林斯潘就用墨汁把他的周围弄浑浊，然后默默地离开。然而，在面对康拉德时，格林斯潘的本能失效了。这位参议员要求知道在长期利率中存在多少通货膨胀溢价。在多次强调溢价的重要性后，格林斯潘几乎已经无路可退了。

“我认为是两个百分点，也许会更多。”格林斯潘说。如果市场对财政纪律逐渐建立信心后，通货膨胀溢价就会消失、长期债券利率就会降低。“我的意思是，我们曾经使通货膨胀溢价处于很低的水平。长期债券利率现在超过7%，但它曾经低于过5%。”

这是一个非同寻常的论断，甚至比康拉德看上去所了解到的还要大胆。自1967年以来，长期债券的利率再也没有到过5%以下，而当时的全球经济与现在已经完全不同了。1967年时，“Q条例”人为地压低了利率，而对跨境资本流动所设置的障碍将大量储蓄封锁在了美国国内，从而进一步抑制了借贷成本。很明显，1967年的长期债券利率并不能被视为一种指引，从而来推测20世纪90年代的利率会下降到什么程度。

康拉德已经从格林斯潘那里获得了一个答案，于是又渴望得到另一个答案。“在4年或者5年的时间内，我们需要削减多少赤字，才能比较有保证地实现利率下降，从而产生我们都认同的经济刺激？”他问格林斯潘。这位参议员明显认为，格林斯潘对任何问题都应该用一个确定的数值来回答。

“我认为，应该按某种特殊的方式来实施，结果是多少就是多少。”格林斯潘谨慎地驳回了问题。

康拉德并不满足。“我在尽自己最大的努力以求得到一个答案，但我还没有听到。”他责难道。

格林斯潘退缩了，他被认为是应该知道答案的那个人，他也不想让

人失望。

“您在寻求一个数字吗，参议员先生？”他亲切地问道。

康拉德点了点头，然后问道：“究竟多大的赤字削减会降低通货膨胀预期？”

“我只想对你说，对于克林顿总统给您的数字，我觉得是靠谱的。”格林斯潘提出。

“哪个数字？”康拉德回复。他希望格林斯潘在公开场合表明的观点尽可能清楚。

“我记得是1 450亿美元。”

“我想你只是在制造新闻！”康拉德得意洋洋地大声说道。

“绝妙的新闻。”格林斯潘面无表情地说道。参议员们咯咯地笑了。

果然，《纽约时报》在次日就报道了这件事，并认为格林斯潘将对克林顿的新计划“鼎力支持”。美联储主席似乎对削减赤字计划非常感兴趣。《纽约时报》猜测道，如果这样的话，那么经济一旦遇到疲软的情况，他就很可能会降低利率。多亏格林斯潘的证词，一个新的政策共识正在形成。紧缩财政政策将搭配宽松货币政策，以取代“里根–沃尔克”时代宽松财政政策与紧缩货币政策相搭配的情况。

对于美联储和格林斯潘而言，达成新共识这件事简直太完美了，几乎让人难以置信。多年来，政客们随意花钱，最终迫使美联储不得不扮黑脸。现在，政客们承诺遵守纪律，从而让格林斯潘来扮演“慷慨的叔叔”。通过领导美国向通货膨胀发起残酷战争，沃尔克已经把美联储主席塑造成了一个英雄角色。10年之后，格林斯潘将像沃尔克一样控制物价，却不用流血和牺牲。如果沃尔克的强硬表现可以称为“第二个丘吉尔”，那么为格林斯潘的出场而搭建的舞台则使他看上去更像是一位受人喜爱的“巫师”：一位大师。

格林斯潘在参议院的证词对预算政策产生了深远的影响。克林顿的顾问迪克·莫里斯（Dick Morris）后来在概括这一时期的经济政策时说：“所有人都在想弄明白格林斯潘想要什么，然后把它给他。”即便这种说法有点夸张，但莫里斯这段话却陈述了事实：现在格林斯潘已经公

开展示了自己的观点，从而为白宫和国会的争论设定好了主题。2月5日，也就是在参议院听证会之后的一周，克林顿的经济团队编定完了预算方案，并将它写进了一份很长的备忘录上，交给了克林顿。经济团队还有针对性地指出，格林斯潘认为，政府支出减少本身会导致利率下降，而如果赤字削减的规模足够大的话，比如，超过1　　300亿美元以上，就能使利率的下降幅度超过政府支出减少所产生的效果。克林顿阵营的成员往往只是围绕着1　300亿美元的目标数字进行讨价还价，但都未纠缠该数据的来源在权威性上是否有瑕疵。本特森就曾反驳说，格林斯潘实际希望削减的目标数字更高，达到了1 400亿美元。

经过数周的争论不休，克林顿最后决定公开自己在预算问题上的鹰派立场。2月17日，他在自己的国情咨文演讲中承诺将削减赤字。格林斯潘被推出来担当他熟悉的首席验证官的角色。白宫安排他坐在第一夫人希拉里和第二夫人蒂珀之间。当克林顿谈到有关预算计划的内容时，电视镜头切给了身着红色套装的第一夫人和身着深色套装的美联储主席，他们都在热情地鼓掌。评论家们很快就作出了反应，并抱怨说，格林斯潘的政治性玷污了美联储。“据我所知，这是第一次所谓独立的美联储的领导在万众瞩目的场合公开支持总统。”前财政部长布雷迪对此嗤之以鼻，显然忘记了在公布储贷机构救助计划时，布什政府是如何让格林斯潘在镜头里露面的。布雷迪安插在美联储担任副主席一职的马林斯同样愤怒不已。然而，沃尔克在里根时期就曾为削减赤字而进行广泛游说，格林斯潘只不过是在从事类似的事情而已。两者的主要区别不过就是格林斯潘是后来者。

两天后，格林斯潘再次现身于美国参议院，并声称克林顿的计划是“认真”且“可信的”。格林斯潘的发言明显是针对两种听众的：一种是国会议员，这些人将会最终决定克林顿的预算计划是否能获得通过；二是投资者，他们能够以较低利率回报预算制定者，即美国总统。

菲尔·格兰姆曾经在任命格林斯潘的听证会上取笑过威廉·普罗克斯迈尔。这位来自得克萨斯州的参议员现在将他的机智用到了格林斯潘身上。“艾伦，你坐在第一夫人和第二夫人之间的照片看上去简直光芒四射，”他慢吞吞地说道，“人们问我，那个帅小伙儿是谁。我说那是艾伦·格林斯潘，他控制着美国的货币供应量。而且，如果我是总统，我将把你放在完全相同的地方。”委员会迸发出了笑声。

格兰姆的话很快就得到了验证。格林斯潘故意在公众面前表露自己支持克林顿的预算计划，这种态度使投资者印象深刻；正如美联储主席

所承诺的那样，长期债券利率开始下降。克林顿经济团队的鹰派们为此欣喜若狂。他们在预算上干了负责任的事情，而他们的美德终于得到了回报，这在政治史上可是十分罕见的。再没有一个数字能让总统如此兴高采烈地向全美国宣布了，30年期国债收益率降到了7%以下，这可是16年以来的最低水平了。在接下来的几周里，笼罩着白宫的情绪随着上蹿下跳的利率而波动。“我过去曾经想，如果真有来生，我希望下辈子能当上美国总统、罗马教皇或打击率达到四成的棒球手，”克林顿热情洋溢的竞选战略家詹姆斯·卡维尔（James Carville）若有所思地说道，“但现在我想成为债券市场，因为它可以吓唬住任何人。”

春夏两季过去之后，好消息仍然不断传来。1993年5月底，克林顿赤字削减计划的修订案在美国众议院获得了通过，而且长期债券的收益率仍在下降。1993年8月，经过克林顿签署后，这个计划正式成为法律，从而使长期债券的收益率进一步下跌。从1月初到10月中旬，30年期国债的收益率从7.4%下降到6%，总共下跌了1.4%。虽然没有达到格林斯潘曾向康拉德吹嘘的2%，但已经相当显著了。然而，尽管格林斯潘当时有点得意洋洋，但他还是要面对一些奇怪的事情：所谓的控制长期利率的机制，表现得并不完全如预测的那样。格林斯潘在小石城与克林顿会晤时，解释了赤字削减是如何降低通货膨胀预期的，而更低的通货膨胀预期又是如何拉低长期利率的。然而，正如美联储工作人员曾警告过的，通货膨胀预期几乎纹丝未动。密歇根大学的调查显示，通货膨胀预期极为稳定。格林斯潘就像一个数学专业的学生，虽然计算过程错误，但莫名其妙地得出了正确的答案。

在私下与联邦公开市场委员会的同僚讨论这个谜题时，格林斯潘承认了他的一些误判。“债券利率下降得比我预计的更快。”他在1993年3月承认道。在通货膨胀预期没有下降的情况下，他很难理解为什么长期利率会快速下降。实际上，由于通货膨胀预期没有发生变化，那么债券收益率的下降和债券价格的上升就应该被视为一个非理性泡沫。“坦白地说，如果我在私营部门，我现阶段可能会调整自己投资组合中的债券比例。”格林斯潘在会议上说道。

委员林赛按照格林斯潘的逻辑催促道：“我们已经使金融市场充斥了过大的风险。你自己也是这么说的。你还说，你将会退出债券市场。”林赛接着说，应对债市泡沫的正确方式就是提高利率。挤泡沫还是要趁早，不要等到它进一步膨胀后再动手。

随后，在1993年5月的联邦公开市场委员会会议上，波士顿联邦储

备银行的理查德·塞伦重申了林赛的警告。单纯的储蓄者正将资金投入到债券基金上。而一旦债券价格停止上涨，这些“傻钱”就会慌不择路地涌向出口。

格林斯潘多年来一直沉浸于金融领域，他自然会注意到这些信号。在1959年发表的硕士论文中，他就曾揭示了美联储经常忽视资产泡沫的风险。事实上，他当时之所以支持金本位制，就是担心央行在市场中提供脱离现实的投机性。然而，在3月和5月的联邦公开市场委员会会议上，成熟后的格林斯潘所起的作用，恰恰印证了他年轻时担心出现的情况：他拒绝听从鹰派的意见，更愿意将联邦基金利率保持在超低水平，从而将债券市场推高到了自己都认为已经过高的程度。成熟后的格林斯潘作出这种选择的动机，主要基于金融的内在不确定性。格林斯潘曾在华尔街工作过，这使得在如何看待市场方面，他比之前的任何一位美联储主席都更加自信，即便这样，他也只能按其合理水平来猜测。没有一位美联储主席，实际上，也没有一位市场先知或投资者，能确认一个泡沫正在形成。为了应对泡沫而提高利率，是以确定的代价来阻止不确定的威胁。这会招致政客和公众的愤怒，因为他们只喜欢暴涨的市场。

格林斯潘谨慎地回避了年轻时所写的文章和成熟后所采取的举动之间存在的张力，这一点也没什么奇怪的。他几乎从不提及自己在1959年发表的硕士论文。《华尔街日报》的一名记者曾千方百计地想获取一份格林斯潘的博士毕业论文，因为1959年的硕士论文构成了其博士论文的核心部分。然而，纽约大学图书馆给这位记者的回复却是，那篇论文已经找不到了。

截至1993年的秋天，连在美联储任职的严谨的经济学家也都开始关注债券市场了。他们并不想擅自去推测市场“合理”的水平是什么，但他们对债券市场越来越不安了。即使通货膨胀预期没有下降，长期利率仍然在持续下跌。是否是白宫借款需求的萎缩导致了利率下降？这两者之间的关联性其实并不明晰。然而，在白宫中不受约束的婴儿潮一代的拥护下，在美联储中成长于大萧条时期的忧郁者的支持和教唆下，看待债券市场的主导性观点变得理所当然了，且这种状况似乎没有改变过。更低的利率当然更好。在约翰逊时期长期债券利率能下降到5%，在克林顿时期为什么就不能降到那么低？

美联储研究与预测部门的主管普雷尔让下属去追踪债券市场的驱动

力。是什么因素将利率拉得如此之低？如果通货膨胀预期被卡住而没有发生变化，那么究竟什么才是决定性的因素呢？

1993年9月21日，普雷尔向联邦公开市场委员会递交了其下属的工作成果。虽然普雷尔出于礼貌不能直说，但结论还是很令人吃惊的。该研究表明，格林斯潘在小石城向总统当选人兜售的东西，存在根本性的错误。通货膨胀预期并非影响长期利率的首要因素，而且政府削减借款需求所产生的效果其实也极为有限。相反，只有短期利率才能很好地解释长期利率的变动趋势。“一直维持在低位的短期利率会逐渐降低投资者对长期利率的正常和可持续水平的预期。”普雷尔解释道。毕竟，长期利率可以分解为一连串的短期利率。如果投资者认为短期利率处于超低水平是理所当然的情况，那么长期利率也将会被压低。

普雷尔以纯粹的、用事实说话的方式展示了他的证据。格林斯潘对于肢体语言的严苛要求在普雷尔身上显然就有些多余了。不过，他带来的信息有足够挑衅性：与其说是克林顿削减赤字的举措导致了长期利率的下降，倒不如说格林斯潘自己的货币政策才是根本推手。早在1992年9月，美联储已经将联邦基金利率降至3%。到1993年时，廉价的资金好像已经成了一种新常态，投资者也据此而展开了行动。显然，格林斯潘将短期利率维持在超低水平的时间越久，长期债券的收益率就将越低。普雷尔认为，长期债券的收益率最终将降至格林斯潘的目标之下，低于5%。另外，与格林斯潘曾经公开争辩的正好相反，更低的长期利率并非是一件好事。由于通货膨胀预期没有发生根本转变，所以长期利率的走低是缺乏支撑的和不可持续的。当美联储最终提高短期利率时，长期利率就会飙升。或者，换一种方式来说，债券泡沫会迅速破灭。

格林斯潘此前曾就这个问题与普雷尔发生过争执，这一次他试图用一个思维实验进行回击。如果联邦公开市场委员完全认可了普雷尔的建议，它就可以将联邦基金利率下调至零，并期待长期利率进一步下降。普雷尔当然不会认为这样的策略会奏效吧？美联储超级宽松的立场很可能会引发对通货膨胀的担忧，最后反而推动长期利率上涨。

普雷尔并没有被说服。格林斯潘的归谬法对美联储眼前的政策决定并没有什么解释力。当然，如果联邦基金利率被推到了极限，它与长期利率之间的耦合关系很可能断裂。然而，我们生活在现实的世界中，而不是生活在思维实验的世界里。在现实世界中，短期利率确实在驱动着长期利率。普雷尔的员工利用过去40年的数据，测试了两者之间的相关性，结果是非常显著的。即使是在通货膨胀肆虐的20世纪80年代，所有

人都对未来的通货膨胀忧心忡忡，它对于长期利率的影响也是微不足道的。

时任美联储副主席的马林斯后来离开了美联储，加入了长期资本管理公司（Long-Term Capital Management），这是一家秉持有效市场假说的对冲基金。马林斯当时几乎坐不住了，他坚持认为，普雷尔的模型“明显是荒谬的，并且与大量证据相悖。这些证据都是按市场运行的方式积累起来的，它们体现了市场的功效”。学院派金融的一个核心的假设就是，投资者具有前瞻性。对投资者来说，过去所面对的短期利率并非关键因素，对未来短期利率的预期才是最重要的。如果普雷尔能在模型中涵盖一些通货膨胀及其预期的指标，岂不是更好些？

“也许你假设的模型是有用的，”普雷尔谦逊地回复道，“但我认为我们已经进行了足够多的检验，这个模型已被证明是非常可靠的。我认为，说这个模型是荒谬的、不符合现实的，显然不得不面对一个问题，即它能很好地解释我们的处境。”

马林斯回击道：“我说它荒谬是因为它没有逻辑感。”

两人互相争执了一段时间。马林斯对自己的才华非常自信；美联储的员工则坚信他很恼人。不久，马林斯威胁说：“我想引用另一种理论，不过我知道我们不会接受它。”

“我们不需要。”格林斯潘简短地回应道。他已经听够了马林斯的有效市场假说的教条，但他同样也不会参考普雷尔提供的线索。他不会草率地去与潜在的泡沫斗争。用提高利率的方式来压低债券价格是愚蠢的举措。也许他脑海中又浮现出了得自1987年的教训：如果泡沫确实破灭了，美联储也有能力控制局势。不过，现在也存在另外一个因素。在华盛顿的政治气氛中，美联储被认为应该集中精力控制通货膨胀，这才能保证经济的安全。这是沃尔克为中央银行开创的宏伟事业，也是白宫最终愿意让美联储保留的职责。另外，尽管金融泡沫无法被准确认定，但消费者价格指数开始膨胀的苗头还是比较容易监测到的。1959年，格林斯潘就已经提出，应该聚焦于资产价格，但这种看法显然被遮蔽了。

3个月后，格林斯潘经受了对其职位的最后一波考验。在讨论未来几年可能面对的争议时，林赛向联邦公开市场委员会解释了，为何低通货膨胀率可能会给货币政策提供错误信号。消费者价格指数看上去很稳定，主要是因为进口使美国市场上的商品变得更便宜了：低成本的新兴国家正不断地融入世界经济中，全球化限制了所有可贸易商品的价格。

在这种环境下，美联储可以供应大量货币，而又不用承受通货膨胀的压力。不过，这并不意味着宽松货币政策是可以随心所欲的。正如林赛向同僚们提醒的那样，过低的利率使储蓄者从银行账户的存款上几乎得不到回报；这诱导美国的富人们把资金投入到股市、商品期货、怀俄明州的度假屋以及债券市场。与此同时，普通美国人被怂恿着轻率地借款。一方面是资产泡沫，另一方面是普通家庭债台高筑。这两方面的问题共同使得金融体系变得非常脆弱，还可能像通货膨胀那样扰乱经济的稳定运行。

1993年期间，格林斯潘的货币政策没有招致太多的批评。当时，他的主要职责是削减赤字和抑制通货膨胀率。美国的消费者价格指数的增长率在第一次海湾战争前夕曾达到了6.3%的最高点，而到林赛抨击格林斯潘的时候，该指数的增长率已经降至2.7%。通货膨胀几乎被制服了，在这种情况下，还有什么不满意的呢？然而，格林斯潘后来作出的饱受争议的决定，其种子就是在这个时候埋下的。林赛凭借卓越的远见，在一开始就断定格林斯潘所选择的路径存在缺陷。由于拒绝对泡沫存在的证据作出反应，格林斯潘其实忽略了经济发展的一个潜在危险。通过将美联储的使命局限在保持物价稳定上，格林斯潘冒险进行了最后一战，一场20世纪70年代的战争。

两个月以后，即1994年1月21日，格林斯潘前往白宫，向克林顿总统提交了一份警示报告。提高利率的时刻终于到来了：美联储将会提高利率。无论格林斯潘对债券市场持如何看法，实际利率为零的情况已经维持17个月之久了。不过，值得注意的是，虽然通货膨胀率仍然在低位徘徊，但1993年最后一个季度的经济增长率达到了5.4%。该增长率预示着，在不远的将来，经济会面临增长瓶颈，而物价将会更高。1988年时，格林斯潘在从宽松货币环境中退出时异常小心，因为他害怕这会对脆弱的股市产生冲击。这次他想在通货膨胀率回升之前就提高利率。如果他的首要目标是维持价格稳定，他想要确保自己可以做到。

格林斯潘向克林顿及其随行人员说明了美联储面临的困境。如果早点动手对抗通货膨胀，美联储就可以温和地逐步提高利率；如果一直拖下去，那到时就不得不采取更加激进的紧缩货币政策。格林斯潘强调，无论美联储最终采取了什么方式，白宫都应该压制批评美联储的冲动。尽管美联储可以对这些批评置若罔闻，但市场会听到。如果投资者开始

担心，美联储无法采取坚定的行动，通货膨胀预期将会上升，从而迫使美联储进一步提高利率。

在小石城首次会晤的15个月后，格林斯潘与克林顿之间奇怪的搭档关系将第一次接受考验。格林斯潘能预料到，克林顿会很懊恼。为什么要在通货膨胀真正形成之前提高利率呢？克林顿的恼怒凸显了林赛的建议在政治方面可能引发的问题。没人知道，在听说美联储将提高利率以刺破所谓的债券泡沫时，克林顿会怎么说。

片刻后，克林顿冷静了下来。“这也许是你必须做的，我理解。”他妥协了。

格林斯潘如释重负，小石城缔结的友谊经受住了考验。克林顿不像他的前任布什；他不打算报复，甚至私下的报复也不会有。尽管克林顿背负着“放纵的婴儿潮一代”的恶名，但当谈及美联储的独立性时，人们还是认为他是最有纪律性的总统。

两周后，即1994年2月3日，联邦公开市场委员会再一次召开会议。委员会的成员都知道，紧缩的时刻到来了。事实上，在之前的会议中，很多人已经开始为此而摩拳擦掌了。格林斯潘提出，为了使货币政策的方向性变化更引人注目，他们需要在步骤上进行一些调整。联邦公开市场委员会将以新闻稿的形式来宣布其行动。推动政治更加透明化的运动正席卷华盛顿，美联储的新举措正好能与此相呼应。不久前，美联储刚刚被迫公开了联邦公开市场委员会过去的会议记录。更重要的是，新闻稿将会放大联邦公开市场委员会调整联邦基金利率所产生的影响。在金融市场逐渐全球化和纵深化的新世界中，美联储想如自己希望的那样控制借款成本并没有那么容易。除非投资者有所触动，并不断抬高市场利率，否则联邦基金利率的提高很难取得显著的效果。如果想要玩影响力的游戏，那么它就必须既公开又清楚地说出来。

“我要说的是，这是我们首次在间隔了如此久的时间之后调整联邦基金利率，我们正在敲‘锣’，”格林斯潘说，“我认为我们应该站起来敲打它。”几年过后，在关于央行沟通的这一议题上，他的隐喻将被大量学术论文替代。

格林斯潘承诺，发布新闻稿的措施将是特例，它不会形成先例。没有人对此有疑义。然而，当美联储主席建议将利率提高25个基点时，他遭到了抵制。该委员会的大多数成员都希望利率提高的幅度应该是格林斯潘提议的两倍。

在与货币政策相关的争论中，格林斯潘从没有输过。有时候，他会用一些鲜为人知的事实来赢得胜利：因为他与切尼的直接联系使他熟知美国军队在波斯湾的位置。有时候，格林斯潘会以呼吁责任感的方式来团结同僚，他宣称，在这个不寻常的重要时刻，联邦公开市场委员会需要在货币政策上用一个声音说话。在另外一些场合，格林斯潘利用成员中存在的分歧，引导会议陷入胶着状态，从而使委员会推迟作出决定，并释放出一个“不对称指令”。该指令让美联储主席有权力在两次会议的间歇，根据自己对时机的判断，调整联邦基金利率。1994年2月，自其担任美联储主席以来，格林斯潘遭遇了来自联邦公开市场委员会的最严重的抵制，他采取的应对措施则是以假惺惺为主菜，然后附带一点恐吓为配菜。

鉴于该委员会试图采取比自己所期望的更加紧缩的货币政策，格林斯潘开始不断暗示，较小规模的紧缩货币措施可能反而会产生更大的紧缩效果。在一位同僚的建议下，他指出，将利率提高25个基点更可能被视为一系列调整的开端，因此将会比直接提高50个基点产生更大的冲击力，后者将被认为是一次性的。格林斯潘若有所思地说道，由于催生了连续提高利率的预期，所以将利率提高25个基点将“抑制股市中的投机行为”。“通过在市场上方悬挂达摩克利斯之剑（Sword of Damocles），我们可以防止股市失控。”他补充说。显然，如果货币政策将资产价格设置为目标能帮助他平息各方的批评，格林斯潘将很高兴这样做。

安抚了同僚后，格林斯潘转换了方向：现在他坚持认为，小幅提高利率的负面效果会更小。事实上，相较于更大的幅度，将利率提高25个基点的优点更明显，其原因在于，这种做法更明智且更温和一些，从而避免使股市受到惊吓。“无论以我们知道的任何方式来衡量，现在股市都处于牛市中，”他一本正经地说道，“自1948年以来，我一直在从事经济预测的工作，并置身于华尔街中。现在，我要告诉你，我隐隐地觉得自己的胃有点痛。”他面露不祥之感地说道，如果该委员会其他成员希望触发“黑色星期一”似的噩梦，他们可以继续，并通过投票达成将利率提高50个基点的决定。格林斯潘继续暗示道，如果美国经济完蛋了，他们将对这次灾难负责。

为了使自己的呼吁能获得圆满成功，格林斯潘利用了同僚的忠诚。“作为一个委员会，我们这些人不得不做一些让其他人不快的事情。如果在这个阶段，委员会还不能用一个声音说话，我将感到担忧，”他告诫道，“我们必须这样做，因为这是我们的职责。如果人们发

现，在面对如此重要的问题时，我们处于分崩离析的状态，那么我想，我们是在将组织推向了万丈深渊的边沿。”

“反叛者”来来回回地看了看，委员会的成员则暂停了逼宫的举动。他们不想把美联储主席逼到角落，尤其不能在近5年来首次提高利率的关键时点上这样做，更何况这次还将史无前例地通过新闻稿的形式宣布提高利率的决定。有一位成员建议，或许这次可以先提高25个基点，但保留在下一次会议会召开前进一步提高利率的可能性？

“在我看来，这绝对是两全其美的办法。”格林斯潘回答。联邦公开市场委员会就应该按惯例这样做：授权一个“不对称的指令”，该指令将赋予美联储主席在两次会议间歇做决定的权力。

然而，这次格林斯潘却未能大获全胜。林赛曾经责备过格林斯潘忽视资产价格，还被布什政府视为一个大麻烦。他宣称，只要格林斯潘承诺，在提高利率前，先通过电话会议向公开市场委员会征询意见，自己就支持在会议间歇提高利率的决定。不仅如此，林赛还想在时间上约束格林斯潘。他要求，在格林斯潘即将出席的国会听证会之前的2天内召开电话会议。

对此，格林斯潘的怒火一下被点燃了。“我担任这个委员会的主席已经6年了，”他反驳道，“对于什么时候召开电话会议是合适的，我希望所有人尊重我的决定权。”

“然而，会有电话会议吗？”林赛很克制地问道。

“是的。”格林斯潘让步了。

通过这种让步，该委员会最终维持了团结一致，而格林斯潘的提议也获得了通过，这种结局使格林斯潘避免了沃尔克所遭受的羞辱。沃尔克曾在货币政策的投票中落败，并差一点因此辞职。然而，1994年2月的联邦公开市场委员会会议仍然成了一个转折点，这体现在三个方面。首先，联邦公开市场委员会通过新闻稿公布自己的操作。尽管格林斯潘承诺将下不为例，但美联储很难再像之前那样悄无声息地调整短期利率了。其次，林赛的掣肘终结了美联储主席在两次会议间歇调整利率的惯例。在这个麻烦制造者划出了一条界线后，格林斯潘放弃了绕过联邦公开市场委员会的做法。最后，美联储在此之前已经5年没有提高利率了，而1994年2月的会议重新吹响了提高利率的号角。没有人能确定市场会作出如何反应，接下来几周可能是令人振奋的。

联邦公开市场委员会会议后的次日正好是周六。有媒体报道称，马里兰州的民主党参议员保罗·萨班斯（Paul Sarbanes）将美联储比喻成了“一架即将袭击农场的轰炸机”。显然，布什政府对美联储口诛笔伐的嗜好在许多角落还依旧传承着。不过，格林斯潘仍会按部就班地度过接下来的周末。他开着自己的豪华轿车穿过城镇到美国参议院的网球场，在那里他要与本特森一起打网球；第二天他前往法国大使馆吃午餐，随后又打了一场网球。这次是在阿灵顿与维尼·安杰尔一起，安杰尔刚刚卸任了美联储系统内的委员职务。安杰尔总是偷偷摸摸地运用违规脚步（网球），这使得好胜心很强的格林斯潘不太愉快。然而，如果这位美联储主席每周想打4场网球，他就需要有人和他对战。安杰尔最起码比发球机强多了。

周一市场重新开市。股市非常宽容地保持了平静；债券被抛售了一点。总体上看，这是个令人放心的开局：格林斯潘曾担心的股市崩盘并未发生，而鉴于提高利率已经暗示了美联储对通货膨胀的警惕，他确信债券价格很快会恢复。然而，到2月的最后几天时，已经有足够的数据可以证明格林斯潘彻底错了。30年期国债的收益率曾随着经济的高速增长而不断爬升，在提高利率的消息公布后，它直接从月初的6.3%跳升至了月底的6.7%。普雷尔曾正确地预测了这个结果，而格林斯潘当时却置之不理：更高的短期利率将会导致更高的长期利率。此外，通过一种古怪而特别有力的方式，普雷尔的结论再一次得到了证明。在债券市场的“腹部”，一些奇怪的事情正在酝酿着。

迈克尔·斯坦哈特（Michael Steinhardt）当时正坐在曼哈顿市中心的弓形交易台边，这个留着络腮胡子的秃顶胖子眼都不眨一下地盯着密集的电脑屏幕。他是从事债券对冲基金的先锋人物，并被人们视为这种新事物的化身。在1990年的经济衰退之后，斯坦哈特抓住了美联储的宽松货币政策所赠送的机会：他以最低的短期利率从自己的经纪人那里借钱，然后通过购买期限较长的国债把钱借给美国政府，收取较高的长期利率。由于能从这种“套利交易”中轻松获得利润，所以斯坦哈特和他的对冲基金迅速扩张。截至1990年左右，规模最大的对冲基金的资产还不到10亿美元，而在1994年年初，斯坦哈特管理的基金规模达到了45亿美元。当时对冲基金数量已经从1992年的1 000多只剧增到一年后的近3000只。1991年，至少在一次美国国债的拍卖中，斯坦哈特和另一个对冲基金管理人设法买下了所有发行的债券。他们将整个市场收入囊中。在华尔街这位勇敢的新化身看来，决定长期借贷成本的因素不仅是通货膨胀预期、短期利率，或经济学模型中类似的抽象概念，还包括一群陌

生的超级投机者的出现。

不断兴起的债券对冲基金，与华尔街内部如高盛这类运用对冲基金手法的经营者一起，对美联储的政策产生了巨大的助益。短期利率下降，它们就大举买入长期债券，从而压低长期利率。显然，交易员的行为放大了美联储所实施的宽松货币政策的效果，而这恰恰是美联储计划对经济进行刺激时最想要的。在储贷机构泡沫和其他传统放款者遭遇巨大损失之后，对冲基金的作用尤其重要。通过借短贷长，它们顶替了那些受伤的银行。对于普林斯顿大学教授本·伯南克所宣称的信贷渠道的破坏，它们能起到缓解的作用。不过，对冲基金的货币政策放大效应也是值得警惕的，因为这种放大的力量是多变的和不可预测的。对冲基金通过“债上债”的方式来建造自己的债券组合：它们通过购买美国国债的方式将钱借给美国政府，接着将美国国债质押给经纪人，从而借到更多的钱，然后再用借来的钱从政府那里购买更多的国债。令人震惊的是，在斯坦哈特的投资组合中，每1亿美元的美国国债里面有9 900万美元都来源于融资，他自己及其投资者掏出的真金白银只有100万美元。这种过于冒进的杠杆水平使得市场对任何风吹草动都极为敏感。债券价格下跌的幅度只要达到1%，斯坦哈特的全部资产就会荡然无存，因此他不得不在麻烦稍稍露头时就选择溜之大吉。

这就解释了，为何在2月的最后几天里，美联储遭遇到了长期利率飙升的局面。斯坦哈特这类对冲基金经理都争先恐后地抛售债券，而一旦形成一股激流，就会引发连锁反应。经纪人曾非常乐于给对冲基金借钱，从而使后者每1亿美元抵押物中有9 900万美元来自借款，然而现在他们被迫更加谨慎了。随着债券价格下跌，对冲基金的抵押物的价值开始缩水，因为经纪人改变了条款。这样一来，斯坦哈特和他的朋友基于每100万美元真金白银所能借到的钱只有1 900万美元，而非之前的9 900万美元了。信贷额度的直线下降，顿时让华尔街陷入了震荡。对冲基金被迫通过抛售将债券投资组合缩减到原来的1/5。

在美联储2月初的会议上，格林斯潘曾因不同意将利率上调50个基点而与同僚产生了争执。然而，到3月1日时，5年期和10年期国债的收益率都分别上涨了50个基点。更大的麻烦其实还在后面，对冲基金的大量损失由大型银行债券交易部门的损失反映了出来。关于这些银行正处在生死关头的谣言充斥着华尔街，从而导致JP摩根和美国信孚银行的股票在纽约证券交易所临时停牌。保险行业在投资美国国债上所遭受的损失金额，几乎等同于不久前它为安德鲁飓风（Hurricane Andrew）支付

的损失赔偿金。一位保险分析师打趣道：“我会将这次的灾难称为‘格林斯潘飓风’。”由此其实可以提前预测到2008年金融危机中所发生的事：迷人的住房抵押贷款支持证券泡沫被极细的针扎破后，交易这种证券的某只对冲基金出了问题，从而在其贷款人之间引发了恐慌情绪，并导致了更进一步的抛售潮。到了1994年3月底，5年期和10年期的国债收益率又上升了50个基点。林赛曾就债券泡沫的破裂发出过警告，这一点开始逐渐被证明很有先见之明了。

市场的混乱很难让克林顿总统心情舒畅。至少在一定程度上正是由于格林斯潘的敦促，克林顿才敢于用自己政治资本做赌注来减少财政赤字，从而将自己的前途悬系于债券市场的回报上。然而，5年期国债的收益率现在比克林顿当选时还高，10年期国债的收益率几乎与当时相同。不过，克林顿并没有抨击美联储，这进一步展示了他的个人修养。1994年3月31日，正在加利福尼亚州度假的克林顿，给鲁宾打了一个电话，后者是高盛的前董事长，还曾担任过白宫的首席经济顾问。

鲁宾用了大约半个小时的时间，尽自己最大努力安抚了总统。无论格林斯潘之前是怎么说的，长期利率与通货膨胀预期之间只是存在一些无关紧要的联系。此外，金融领域总是在不断进化，而债券市场的表现也越来越难以预测了。杠杆交易者的新世界总是充满着不可预知的联系：每个人都在向别人借钱，任何环节的断裂都会使利率偏离正轨，而这与基本的经济逻辑无关。与此同时，在过去几十年内，债务凭证市场以令人头晕目眩的速度不断扩张。华尔街的公司招聘了大量物理学家，并为他们装备了超级电脑，以便他们能设计出别出心裁的产品。复杂性和杠杆削弱了监管部门预测市场动向的能力，更不用说控制它们了。

克林顿总统结束了自己的电话会议，然后走到一小群记者面前。“没有人会认为美国经济的基础发生了严重问题，”他勇敢地宣称，“市场总是不时作出这样的修正，大家不需要过度反应。”

然而，对于美联储主席来说，进行自我反省是非常有必要的。在1994年2月底的联邦公开市场委员会会议上，格林斯潘承认了他之前拒绝承认的事实：1993年的债券价格上涨确实是泡沫。“回顾我们的行为，我们产生的影响要远远大于我们所预期的，这确实对我的思考带来了冲击。我认为，我们已经在一定程度上破坏了股市投机的基础。回顾过去，我们在债券市场可能无意中做了同样的事情，我们也刺破了泡

沫。”他总结道。在后来的任期里，格林斯潘总是竭力抵制一个概念，即对联邦基金利率进行微小的调整就能挤破泡沫。这种否定是他忽视资产价格的众多案例中的一部分。然而，他当时仍承认，适度的紧缩会抑制投机者的投机。如果美联储愿意使用这种方法，那么货币政策就可能成为一个强有力的工具。

格林斯潘对另一种好措施表达了自己的忏悔。偶尔，他会若有所思地对美联储的同僚说，让华尔街感到不知所措是很有价值的：冲击是消除市场上自满情绪的最好解药。“我们也制造了一定程度的不确定性，”他表示，“如果我们能监测到投机力量的存在，我想我们的效果将更理想。”格林斯潘的这个观点再一次体现了其自相矛盾的立场：在他后来的任期中，他反而以主张不惊动市场而闻名。在21世纪头10年的大部分时间里，他平稳地调整利率，并设法让市场预知。他往往会通过演讲、国会听证会和联邦公开市场委员会的会后声明来传达这些信息。政策透明度所产生的影响完全符合他在1994年的预测：交易员大胆地提高其投资组合的杠杆水平，相信借贷成本并不会朝他们预期的反方向变动。如果在2004年格林斯潘遵循了自己在1994年所持有的观点，2006年的泡沫可能就不会有那么严重了。

随着债券市场继续下跌，格林斯潘走得更远。美联储不仅有能力来戳破泡沫，还对其力量有敏锐的意识，因为戳破泡沫可能会使美国经济陷入混乱。3月22日，他告诉联邦公开市场委员会和同僚，稳定性的主要威胁并不一定是通货膨胀；相反，“我现在认为，金融体系的结构才真正能威胁到经济的前景”。中央银行如果想要抑制成本高昂的经济起伏，它就不应对金融体系置若罔闻。格林斯潘似乎想说：“如果金融系统坍塌了，经济下滑很容易紧随其后出现。”唯恐同僚怀疑自己的警告，格林斯潘援引了1929年的危机。“回去看看商业编年史，”他恳求道，“它们显示经济状况在大难临头的三周之前表现得好极了。”讨论了一会儿后，格林斯潘再次引用20世纪20年代的事例。正如20世纪90年代一样，当时通货膨胀已经消失，而经济正表现得很强劲。其含义就是，即使在就业和通货膨胀方面处理得很完美，中央银行面对金融体系时仍要保持敬畏之心。

在接下来几年的“大缓和”（Great Moderation）中，忽视金融的脆弱性将被证明是一个代价高昂的错误。因此，按“事后诸葛亮”的方式来看，1993—1994年这段时间简直可以看作是未来的一次预演。然而，对这一段插曲的解读完全可以遵照两种截然相反的方式进行：虽然金融体

系实际上是脆弱的，但它很可能并不会影响实体经济。当“格林斯潘飓风”尘埃落定时，已经有明显的证据证明，林赛不但正确诊断出了债券泡沫，并且准确地预测了泡沫破裂将会对市场产生震动。然而，震动虽然很强烈，但它很快就过去了，经济增长依然非常强劲，几乎没有受到金融市场混乱的任何影响。像1987年股灾一样，1994年的债券暴跌对老百姓几乎没有影响。格林斯潘发现，在忽视了林赛的警告后市场依旧安然无恙，这使得在随后的日子里，他被怂恿着用金融稳定性去冒险。

20

艾伦与艾伦之间的对决
ALAN VERSUS ALAN

艾伦·布林德在大西洋中部的沿海城市长大，在普林斯顿大学接受教育，其圆脑袋上架着厚厚的眼镜，这使他近乎年轻版的保罗·沃尔克。在青少年时期，他也曾经打过篮球，然而和巨人般的沃尔克不同，他没有加入过普林斯顿大学的球队。不过，就读于赛澳赛特高中（Syosset High School）的其他运动员没人能打破他创造的连续罚球命中的纪录。遵照沃尔克的模板，布林德几乎本能地成了民主党。他有一种坚定的社会正义感以及对华尔街的怀疑精神。当布林德选择进入学术界、担任普林斯顿大学经济学系教授的时候，他就对公共服务充满着类似于沃尔克的渴望。在里根总统上任初期占据主流地位的供给理论实在令人灰心。当时，他对这些人的看法是“将废话当作信条一样敬仰”。他坚定地认为经济学家有责任参与公共讨论。布林德为人诚恳，有些理想主义，并通过自嘲的智慧而展示了自己的人文关怀。他致力于通过撰述、传授、甚至管理，来使世界变得更美好。

1994年年初，布林德成了克林顿政府的白宫经济顾问委员会的三位委员之一。在闲暇时，他还兼任克林顿总统的女儿切尔西的数学家庭教师，这层关系使他能与第一家庭走得更近。在2月初，美联储副主席的位置出现了空缺，而布林德成为填补这个空缺的第一候选人。布林德既是一位著名的货币经济学家，又是克林顿团队的中坚力量，因此他担任这个职位其实是意料之中的事情。如果能成功当选，他就会成为20世纪70年代以来首位由民主党任命的美联储委员。很快，《华尔街邮报》就将他描述成了美联储主席的顺位继承人。

如果认为这种推断对格林斯潘相当不利，那其实只看到了事情的一个方面。在听说布林德很可能到任后，格林斯潘让即将离任的美联储副

主席马林斯深入地研究一下布林德的著作。马林斯很快发现，在很重要的一个方面，布林德竟然是反沃尔克主义者。在7年前出版的一本书中，布林德曾经大肆鼓吹其非正统的控诉。“美国的决策者被误导了，通货膨胀的风险被过分渲染了，”布林德继续写道，“上涨的价格对这个社会来说更像是一场重感冒而不是癌症。”在沃尔克和格林斯潘的领导下，美联储忽略了就业问题，将所有精力都用在了抑制通货膨胀上。然而，布林德坚持认为，这两者同等重要。“失业率代表了资源的巨大浪费，任何真正关心效率的人对此都不会满意。”他说道。这会使税收收入的损失达到数万亿美元。

另外，有一种几乎已形成共识的观点导致通货膨胀被置于首要位置，即通货膨胀后的修复成本是非常巨大的，但这种观点丝毫没有对布林德产生影响。他断言：“在神话中，通货膨胀就是恶魔，除非被驱除，否则它就会不可避免地迅速扩张。然而神话毕竟只是神话。”无论从理论层面，还是数据层面上看，这个观点都没有获得足够的支撑。相反，失业造成的破坏性影响则是不可能修复的。一旦失业引发了产出下降，繁荣将戛然而止。闲置一年的劳动力将难以为提升下一年的产出做出贡献。经济繁荣将一去不复返。

“别担心，”马林斯安慰格林斯潘，“他只是在早期的作品中表达了自己对通货膨胀的态度并不那么强硬而已。”

布林德前往美联储赴任的时机使事情变得更加尴尬了。格林斯潘刚好处在货币紧缩周期的中途，他与白宫的关系正因此而变得愈发紧张；在这个关键时刻，布林德将成为克林顿团队安插在联邦公开市场委员会的鸽派盟友。所有人都还记得，里根团队是如何用曼纽尔·约翰逊来打击沃尔克的。此外，美联储之前在货币政策主导方针上的混乱局面，正在不断冒出即将再次登场的苗头。像布林德这种坦率的自由思想者只会使混乱的情况更加恶化。在克林顿就任总统后的第一年，格林斯潘将联邦公开市场委员会的主要精力集中到了通货膨胀上，而资产价格并没有出现在他的工作目标之中。当时周遭环境的变化也为他提供了巨大的帮助。金融稳定遇到的挑战已经可以看齐“黑色星期一”的水平了，而对于储贷机构的萧条，所有人都已经心知肚明；更低的长期利率将带来回报，这种论断强化了美联储将通货膨胀置于核心位置的共识。然而，到1994年4月白宫提名布林德为美联储副主席时，债券市场的混乱已经打破了这个共识。金融稳定再度成了公众关注的焦点。与格林斯潘当初承诺的相反，专注于通货膨胀并没有使长期利率降低，后者正在不断攀

升。

布林德竭尽所能地阻止记者们将他描述成美联储主席的接班人。他向后者指出，没有人曾经跳过副主席的位置，直接当上美联储的主席。然而，格林斯潘的位置似乎突然变得不确定了。格林斯潘在美联储的第二个任期将于1996年结束，到时他就步入70岁的门槛了。他的继任者将是一位受人尊敬的民主党人士，比他年轻20岁。似乎专门为了增加格林斯潘的麻烦，克林顿政府用一位直言不讳的鸽派人士填补了美联储空出来的另一个委员位置。这位鸽派人士就是珍妮特·耶伦（Janet Yellen），一位毕业于加州大学伯克利分校的经济学家。华尔街一家大公司的经济学家预测道："一个新的联盟将围绕布林德而结成。我认为，这是在为替换格林斯潘做准备。"

尽管即将迈入70岁的大门，格林斯潘仍然保持着充沛的精力。他勤于锻炼，生活规律，并定期体检，这些习惯与良好的遗传基因结合在一起，抹去了光阴在他身体上留下的痕迹。从40岁起，背部麻烦就使他困扰不已，如今这个问题仍然是悬而未决的。他有时会弯着腰慢慢地小步移动，不过，他仍然可以做出高超的挥杆动作。随着球杆的升起，他精准地控制身体的摆动，然后尽力将球击打到远处，他非常享受花纹铁所释放的冲力。在美国世纪的顶点，驾驶一辆敞篷的别克厄勒克特拉飞驰于全新的州际公路上，做这件事的感觉与打高尔夫球的感觉非常不同，但也不是完全不同：两种运动都能给人带来力量和移动的感觉，都是富裕和幸福感的体现。格林斯潘对待打高尔夫球就像他对待其他所有事情一样，展示了强烈的求胜欲。即使对手的球离球洞再近，格林斯潘都不会直接认输（"gimme" putt）。显然，如果对手必须进行短距离推杆，他就存在推不进的可能。

在夏季即将来临的时候，格林斯潘经常早早地离开市中心的办公室，开车前往位于华盛顿郊外的、属于旧世界的切维切斯俱乐部（Chevy Chase Club），那里与格林斯潘曾经在纽约拥有过的庇护所很相像。在工作日的宜人夜晚，他往往会走出更衣室，玩几局网球，该更衣室总让人联想到美国内战时的萨凡纳（Savannah）。他的对手包括美联储负责银行监管的委员约翰·拉韦尔、美国证券交易监督委员会时任主席亚瑟·莱维特（Arthur Levitt）以及前网球职业选手凯西·肯珀（Kathy Kemper），后者当时是华盛顿权贵宴会上的常客。格林斯潘有

时候愿意租一辆球车拉着他的俱乐部伙伴四处转转，当翠绿的风景在他的四周“呼呼”闪过时，他还敢开一些安静的玩笑。然而，在其他场合，他往往会因过于心烦意乱而没法说太多话。相比较之下，和一个固定搭档打球时，格林斯潘往往很容易就沉浸于自己的思考中。有时候，他太投入了，甚至在别人还没有坐稳时他就开动了车子。有几次，他开车贴着他的受害者拐弯，结果把防滑鞋和polo衫甩在了球道上。

1994年春天，面对布林德的挑战，格林斯潘的好胜心被极度地激发了起来。他之前和喜欢给自己找麻烦的美联储高管打过交道，让他们去负责一些处理次要问题的委员会，这些工作几乎耗尽了他们的精力。同时，格林斯潘自己通过对联邦公开市场委员会的会议安排，以此来限制他们的影响力。林赛是布什政府安插到美联储的，其目的很明确，就是制衡格林斯潘。林赛被任命为负责消费者和社区事务的主管，设置该职位的目的是处理银行借贷中存着的种族歧视问题。不久，林赛就发现，自己在教堂大厅被大量激烈的质问者淹没了。当副主席布林德荷枪实弹前来时，格林斯潘应对的方式将会有所不同。然而，他有决心克制布林德。

试图厘清美联储在指导方针上的混乱情况成了格林斯潘反制措施的第一步。在2月底3月初，在债券市场崩溃最严重的时候，格林斯潘曾放出了半公开的消息，美联储可能会采取救援措施。现在，他感受到了威胁，于是转向了更安全的地方，并进而将美联储的职责局限在维持物价稳定上。由于“低通货膨胀意味着低借贷成本”的希望被债券市场的跳水弄得复杂化了，所以格林斯潘为维持物价的稳定想出来一个新的理论基础。

格林斯潘最主要的期望源于一种直觉，即低通货膨胀可以促进生产力。他向公众解释道，在不存在通货膨胀的那些日子里，公司没办法对消费者提出涨价的要求，因此它们只能竭尽所能地提高运营效率。这并不是一个很有说服力的假说，因为不管通货膨胀是否严重，公司都存在削减运营成本的动机。然而，格林斯潘让美联储经济学家格伦·卢迪布什（Glenn　Rudebusch）进行了一项研究，通过检测数据的各种排列组合，以搞清楚通货膨胀和生产率之间的关系。每过几周，卢迪布什就会以最快的速度将处理过的数据发给格林斯潘审阅。有一次，格林斯潘甚至直接用车载电话联系了卢迪布什，以询问后者的最新进展。如果通货膨胀和生产率之间的联系被证实，格林斯潘就拥有了他需要的证据，可以以此来支撑自己对通货膨胀的持续关注。

1994年5月，对于“为什么在通货膨胀还未成形，美联储就提前提高利率”这个问题，格林斯潘首次对外公布了他的理论。在面对美国国会的质询时，他宣称：“通货膨胀水平越低，生产率增长率越高。”同时，他也承认，美联储仍然在收集相关数据。他还指出：“在这个经济体的经济增长率‘脚下’，似乎正不断产生着非凡的利得。不过，我不能武断地判断它就是低通货膨胀率导致的结果。”对抗通货膨胀的影响非常清楚：美联储绝对不应该“将已取得的成果放弃，因为我怀疑它是非常可观的”。对参议员讲明白这一点之后，格林斯潘总结道：“所有人都同意，将通货膨胀率从10%降低到5%，这一点非常重要。不过，越来越多的证据表明，如果将通货膨胀率降到5%之下，那么经济就更稳定，增长率就更高。”

事实上，格林斯潘是在用自己的公信力冒险。事实证明，在能否立得住脚这个问题上，抑制通货膨胀将促进生产率的说法，甚至不如更低的通货膨胀率将产生更低的长期利率的承诺。即使卢迪布什的数据实验可以证实生产率的增长和价格稳定是相关的，但建立因果关系也是不可能的。当美联储的官员用修正后的GDP数据重做计算时，甚至两者之间的相关性都可能破裂。布鲁金斯学会的经济学家巴里·伯茨沃思（Barry P. Bosworth）向《纽约时报》表示，之前的学术研究并没有发现通货膨胀和生产率之间的联系，两者之间的相关性低于20%。同时，他认为，很显然，格林斯潘可能仅仅是想规避政治力量对于美联储提高利率的攻击。“我认为这就像是把所有东西都扔向电风扇，看有什么东西可以被吸住而不被吹走。”伯茨沃思轻蔑地说。

在公众的视界之外，聚焦于通货膨胀的策略遇到了新困难，格林斯潘压制布林德及鸽派人士的战况令人沮丧。在1994年7月的联邦公开市场委员会会议上，为了设法使自己处于绝对安全之地，格林斯潘指出，快速上升的通货膨胀率并不能长久地创造就业机会。1958年，新西兰人菲利普斯提出：通货膨胀率越高，意味着就业率越高。在名誉扫地之前，这个理论一直受到追捧：滞胀已经表明这种交易除了在短期内有效外，其实是一种痴心妄想。格林斯潘坦率地表示：“我认为这种关系并不存在。”即使他努力证明低通货膨胀率的好处，无论是说它能导致更低的长期利率还是更高生产率，都不如从相反的角度入手。“通货膨胀是受欢迎的”这种论述早就名誉扫地了。

一两分钟后，林赛发现美联储职员的预测与之完全相反。尽管被下属为此次会议所准备的大量材料所淹没，林赛仍从中发现了一组图表，它们阐释了通货膨胀所带来的好处。图表中表示，通过允许物价更快增长，美联储将创造上百万个工作岗位，而且还不用为此付出任何代价。林赛特地邀请同僚进一步研究了最后一幅图表后，略带怀疑地说：“按照我的理解，这意味着，从长期看，通过简单地印刷钞票，我们就可以增加经济体的总产出量。”

货币事务部门的主管唐·科恩用他特有的冷静回应了林赛。他无疑是美联储高管中最平静的一位。研究部门的负责人普雷尔则几乎丝毫不隐瞒对联邦公开市场委员会中自己的顶头上司的不屑。国际事务部门的主管泰德·杜鲁门（Ted　Truman）则对着这些高管们勃然大怒，并且向他们大吼大叫。然而，似乎任何事情都不会影响到科恩，即使是在面对最不同寻常的行为时。美联储职员的模型似乎表明，通货膨胀对美国工人来说是个恩惠。菲利普斯曲线又“嘎吱、嘎吱”起死回生了，就好像一具自我再生的僵尸。

“如果你认为通货膨胀存在成本，那么它们并没有在这里被体现出来。”科恩向林赛让步了。过了一会儿，他重复道：“我不认为，这个模型得出了这个结论，即更高的通货膨胀率将不会造成产出上的损失。”

“从来没有过吗？”林赛盘问道。通货膨胀带来的损失为零，这个结论听上去确实很疯狂，林赛决定通过曝光这个荒谬的结论来给那位下属出难题。

“我不这样认为。”科恩和蔼地说。

普雷尔试图支持科恩，但是林赛并没那么容易被安抚。

“如果你所说的是对的，那么我们就从来没有因为选择了通货膨胀而在产出上遭受净损失，对吗？”他充满怀疑地向那位下属追问道。当投入到这类辩论中时，他看起来就像马上要爆炸了一样。迪克·达尔曼脑海中林赛一间接着一间往办公室里掷手榴弹的幻觉，变得越来越令人不安和可信了。

格林斯潘权衡后，试图将那位麻烦制造者打发走。“该辩论等同于，为什么美联储应对通货膨胀的措施可能会造成产出上的净损失。”他回应道。然而，对于这位自己公开承认的通货膨胀的仇敌而言，那只是一名不可信的瘦弱职员。格林斯潘妥协地说道，通货膨胀本身可能是没有危害的。然而，用来纠正它的手段，即高利率政策，却是

痛苦的。

由于预料到会有人答辩，格林斯潘补充道：“问题在于，我们是美联储，以及如果模型的结论是正确的，我们为什么应该采取措施来应对？”这确实是一个合理的问题，不过，格林斯潘并没有主动给出问题答案。

“我们应该放任通货膨胀率上升。就这么简单。”林赛略带讽刺意味地总结道。这就是美联储经济学家的模型的逻辑。政治家总是指控美联储无理由地对通货膨胀着魔，实际上这种指控可能比他们所理解的更加接近事实。

“在座诸位有没有人认为，通过印刷钞票，经济体未来产出的现值将会上升，”林赛继续说，“如果有人的话，我将加入他们，投票将贴现率降为零。”

“哦，不，你所说的并不是你的本意！”格林斯潘反驳道。

“怎么不是了？”林赛毫不犹豫地反击。

幸运的是，这是布林德第一次参加联邦公开市场委员会会议。他表现出了可以理解的困惑：世界上最令人敬畏的货币政策制定者组织，在自己职责的基本原则上居然有点茫然。为了回应林赛最后的反击，布林德不假思索地说，美联储的法律职责就是保持物价的稳定性。《联邦储备法》要求它这么做。

这是笼络这位新人的机会，格林斯潘没办法拒绝这个诱惑。也许布林德本不应被视为一位鸽派人士？如果11%的通货膨胀率确实比10%的通货膨胀率能够对经济体产生更大的好处，布林德还依然希望遵从《联邦储备法》吗？

“如果11%的通货膨胀率真比10%的通货膨胀率更能对经济带来好处，”布林德不确定地重复道，他显然被打了个措手不及，“如果通货膨胀没有成本的话，对于这次会议的目的，我就有些不解了！”

撇开戏弄的成分，这场争论暴露了一个令人警醒的事实：没人能真正说清楚通货膨胀的危害。无论是格林斯潘的直觉，还是其下属的数据模型，都不能证明为什么布林德之前的论文是错误的。或许，通货膨胀真的只是像一场感冒一样？然而，令人尴尬的事实是，从20世纪70年代起，美联储养成了一种敌视通货膨胀的态度，总是会夸大其实际的副作用。3年后，未来的诺贝尔奖得主保罗·克鲁格曼的研究表明：“经济分

析方面的龌龊小秘密之一就是，即使通货膨胀被全世界看作可怕的灾难，却少有人去衡量它的成本。”

在联邦公开市场委员会这次令人不安的会议之后的一个月，美联储的领导者们聚集在了怀俄明州的杰克逊霍尔（Jackson Hole）。20世纪80年代，沃尔克非常喜欢飞蝇钓鱼（f l y fi shing），于是，他接受了在杰克逊霍尔举办的座谈会的邀约。自此之后，杰克逊湖畔细长形的平顶山林小屋就成了中央银行家们的夏令营地点。联邦公开市场委员会的成员、特聘教授以及其他国家的货币主导者将聚集在巍峨群山的阴影中，并在清波泛舟中以及麋鹿的凝视下召开各种经济会议。格林斯潘每次都非常认真地参加，以此逃离华盛顿潮湿的夏天。他经常待在詹姆斯·沃尔芬森名下的豪华客房里。沃尔芬森是华尔街金融圈内的魔术师，并于1995年成了世界银行的总裁。招待晚宴通常在沃尔芬森精致的设计师度假小屋中举行，10米长的云杉柱子支撑着该小屋教堂式的屋顶。安德烈娅也经常来，陪沃尔芬森的夫人伊莱恩一起远足、骑马。对于格林斯潘来说，他对景色没那么感兴趣。他更喜欢玩一些能够用分数来衡量的项目。如果在这样的项目中获胜，他就可以经常挂在嘴边。

格林斯潘的司机周四早上很早就会将他送到杜勒斯机场。随后的日子里，格林斯潘有时候会同意沃尔芬森用私人飞机接送他。不过，在那一年，他和往常一样，采取了与全球普通精英差不多的交通方式，先飞到科罗拉多，然后换飞机再继续向西北前进。杰克逊霍尔的北部是美国麋鹿避难所和大蒂顿国家公园，如果越过这些地方再往北，旅行者就能看到间歇喷泉和棕熊。对于安·兰德心目中的阿特拉斯们来说，这种英雄的荒野正是可以帮他们远离平庸社会的避难所。一辆汽车载着格林斯潘沿着陡峭山谷间的平坦河床向前行驶，该河床蜿蜒地通向杰克逊湖畔的旅馆。在那里，货币制度的创始人们已在恭候大驾了。

1994年，杰克逊霍尔座谈会的主题是“降低失业率”。这次会议证明，除了通货膨胀之外，还有其他目标仍在美联储的议程上。只有幸运的百十号人被允许进入这个经济圣地，站在这些人面前，格林斯潘公布了会议的议程。他还是那幅扮相，大大的黑色边框眼镜挂在大耳朵上，世界各大报纸的漫画家们都非常喜爱这个形象。格林斯潘礼节性地保证，美联储绝对重视这个主题。“对于最大化稳定的就业增长速度并降低失业率，美联储可以做什么事情？我们是非常感兴趣的。”他郑重地

说。接着，他提出了警告。他坚持认为，通过货币政策增加就业机会是有局限性的。他并没有提到美联储相关职员的模型所隐含的相反假设。在拐弯抹角地提到通货膨胀的成本时，格林斯潘重复了自己还未经证实的生产率假说。按照他的假说，通货膨胀的成本将超过经济家们现在预测的水平。

接下来的两天里，在反对通货膨胀者与对通货膨胀较宽容的人之间爆发了如火如荼的争论。一方认为，货币政策只与物价有关；另一派则认为，货币政策的目标除了物价，还应该加上就业率。只关注物价一派的领头人物是新西兰储备银行的行长唐纳德·布拉什（Donald Brash）。在布拉什的领导下，新西兰储备银行成了第一家明确只关注物价的中央银行。虽然布拉什本人很瘦，戴着眼镜，温文尔雅，但他的言语一点都不温和。与老师菲利普斯的观点相反，他坚持认为，中央银行没有责任去创造工作岗位，因为它没有权力这么做。“越来越多的证据表明，通货膨胀阻碍了经济增长。”布拉什一笔带过地说，并没有停下来说明这些证据是什么。对通货膨胀的排他性关系将是“货币政策对于创造经济增长率和就业前景的最大贡献”。

为了让布拉什的对立面表达观点，会议的组织者将发言权交给了布林德。考虑到布林德的价值观，他成了鸽派当然的领军人物。毕竟，他曾经写道：“通货膨胀就像一个青少年一样，被极度误解了。这种误解使其政治重要性超过了经济重要性。”他甚至还嘲笑过格林斯潘的老主顾福特总统。福特总统曾经公开宣称，通货膨胀将“毁灭我们的国家，我们的家园，我们的自由”。“毁灭我们的家园，”布林德略带讽刺意味地说，“呀，我只是觉得通货膨胀将毁了我的抵押贷款。”在议程中，布林德占据着非常重要的地位，会议的组织者显然意识到了他的官方地位。不仅在学术上，布林德是鸽派的领军人物，同时他还是美联储副主席。按照坊间的流言，他将是未来的美联储主席。

布林德走上台，他看起来有点紧张。他的右眼有一点微微的颤抖，尽管他将发表的讲话很有权威且很幽默，但他全身依旧散发出一种紧张的气息。“无论从何种标准来衡量，我都不算年轻了，然而，作为一名中央银行的从业者，我依然是年轻的。”他开口讲道，似乎专门要与格林斯潘形成鲜明的对比。接着，他开始回忆自己参加过的杰克逊霍尔座谈会。“我曾来过这里好几次，但都是以学者身份来的，当时我的职责是清楚地讲述一些东西，甚至是讲一些有趣的东西，”布林德面无表情地说，“我的新工作中，我的职责是，什么都不说，更别提有趣的事情

了。”

布林德继续讲着，并亮出了自己的中间立场，这次他站在了20世纪60年代菲利普斯曲线的理念和布拉什及其门徒专注通货膨胀目标的信条之间。“就业率与什么密切相关呢？在短期内，宏观经济决定一切，而在长期内，宏观经济没有丝毫的作用。”他说道，这抓住了经济行业中的共识。与菲利普斯的观点相反，中央银行没有能力长期地改变失业率。正如布拉什和专注于通货膨胀的支持者所辩称的那样，长期失业率反而反映了微观经济的一些因素，例如劳动力市场的弹性。然而，在短期内，布林德强调，宏观经济意味着需求的水平，这绝对是很重要的。如果经济的总支出低于经济体的供给能力，失业率会移动到它的“自然”水平之上。只有当经济中的失业率处在“自然”水平时，工资增长才会变得稳定，通货膨胀率也会变得稳定。在需求低于供给能力时，刺激需求增长的措施将会使得人们重新获得工作。

接下来发生的，就是众所周知的“布林德事件”。为了挖出这次座谈会中更多的奇闻逸事，《纽约时报》宣称，作为接任美联储主席一职的“一位主要候选人”，布林德“公开和他的大多数同事分道扬镳”，即使包括格林斯潘在内的大多数人都承认美联储有能力在短期内增加就业率。第二天，《时代周刊》又发表了另外一则激动人心的故事，将布林德塑造成了公开大唱反调者；这天之后它又出了另一篇社论。很快，《经济学人》和《金融时报》都加入进来，而相对正常的、公正的《新闻周刊》专栏作家罗伯特·萨缪尔森（Robert Samuelson）公开表明，布林德缺乏“领导美联储所需要的道德及智商”。这是一个令人意外的谴责，而布林德则不得不独自思考，新闻媒介对自己的这波无情攻击是如何发生的。说得更准确些，那就是为什么格林斯潘没能阻止这件事的发生。至少，美联储的主席应该保护布林德免受第二轮、第三轮的攻击。格林斯潘很了解报道美联储的记者，他只要轻轻动动嘴皮子，一切就会风平浪静了。毕竟，两位艾伦之间的分歧被恶作剧般地夸大了。布林德的言论实在没有值得媒体如此围剿他的由头。

布林德只能靠猜测来判断格林斯潘在此次事件中所扮演的角色。这可能是证明格林斯潘非常油滑的最好证据。然而，美联储主席是完全无辜的，他没能维护布林德只是因为他在忙其他的事情，或者如他后来所解释的那样，他认为搭理这些流言只会错误地使它们传播得更广，无疑，这是很有说服力的。然而，另一种可能也同样是令人信服的，格林斯潘对这种卑鄙手段驾轻就熟。从这个角度看，他之所以保持沉默，完

全是因为他很乐意看到他假定的自己的继承者被媒体攻击。当鲜血已没到脚踝时，布林德仍不能确定。这位美联储主席并没有在杀人凶器上留下指纹。

在布林德发表讲话后的第二天，格林斯潘离开了杰克逊霍尔，和安德烈娅一起飞往了旧金山，去卡梅尔河谷（Carmel Valley）度过每年为期一周的假期。他们的落脚地是由约翰·加德纳（John Gardiner）创建的网球营地。作为开创豪华运动产业的先锋人物，加德纳的这处现代风格的休养场所很受电影明星和政要的喜爱。时任美国财政部长劳埃德·本特森和他的网球伙伴向格林斯潘和安德烈娅推荐了加德纳的这个营地：这里风景优美，环境舒适，而且恰好足够狂野，这使得他们能感觉到一些时尚感。格林斯潘和安德烈娅住在山顶的一座土坯房里，营地的服务人员为他们提供了一辆脏兮兮的大众甲壳虫汽车，以方便他们在山坡上来回溜达。每个早上都有练习和比赛，格林斯潘很愿意展示自己异常强壮的前臂，对于整天穿西装的人来说，这简直是一种浪费。耶鲁大学毕业的头号职业选手里克·曼宁（Rick Manning）经常善意地调侃格林斯潘，这给安德烈娅带来了许多乐趣。随后，他们会享受一顿美好的午餐；下午，格林斯潘会先小睡一会儿，醒来之后就去读书或者打网球。营地里的花园充满着异域风情，夜晚可以在天上看见明亮的星星。安德烈娅后来在回忆这段日子时曾表示：“那个场景真的非常浪漫。”

在休息并放松之后，这对情侣会飞回华盛顿。周日，美国首都将迎来规格最高的盛典之一，人们会成群结队地去肯尼迪纪念球场（RFK stadium）观看华盛顿红人队的新赛季开幕战。格林斯潘和安德莉娅也会参加。其实该盛典最精彩的部分并不是观看橄榄球比赛，而是乘着私人电梯直冲云霄，然后步入在文斯·隆巴迪房间（Vince Lombardi Room）举办的赛前派对。红人队尖酸的、已迈入耄耋之年的老板杰克·肯特·库克（Jack Kent Cooke）将会招待总统候选人、各国驻美国大使以及有影响力的媒体人。此外，当然少不了一大群“穿着香奈儿的丝绸服饰，梳着法式扭卷发式，拿着长柄望远镜”的女士们。比赛开始时，客人们会从专用通道陆续前往包厢，包厢中布置好了瑙加海德革椅子，有女侍者待命，还备好了红酒。库克的主持风格非常硬朗，就像置身于白宫的椭圆形办公室一样，他的身旁会有一部重要的电话以及大量奉承者。虽然球队以一个尴尬的分数输掉了比赛，但它的表现其实无关紧要。在包厢

里看红人队比赛，“从某种意义上讲，是一个上层阶层的惯例。如果不考虑审美，它等价于英国温布尔顿网球公开赛和阿斯科特赛马会”，一位研究权力的学者这样记录道。

周一是劳动节，在这一天，格林斯潘和安德烈娅会在切维切斯俱乐部比平时打更长时间的网球。安德烈娅刚学打网球没多长时间，只要格林斯潘不经常利用狡猾的左手削球得分，安德烈娅还是很喜欢和他一起打球的。正是格林斯潘狡猾的削球，让时任英国驻美国大使克里斯多夫·迈耶（Christopher Meyer）给这位美联储主席起了一个“格林削球”的外号。在离开切维切斯俱乐部之后，这对情侣参加了凯西·肯珀组织的烤肉聚会，后者既是格林斯潘的网球球友又是他的高尔夫球友。格林斯潘在自己的回忆录提到了这次聚会，当时安德烈娅专门为此做了意大利面沙拉，而与会者必须穿着“T恤衫和人字拖”。回忆录还提及了，美联储主席是如何诠释这条休闲的着装要求的。不过，至少在这一瞬间，对中央银行主要职责的斗争暂时被抛到了脑后。

1994年秋季，克林顿总统深深地陷入了低潮期。尽管经济增速非常可观，失业率也4年来首次降到了6%以下，但是民主党人在美国国会中期选举中遭受了毁灭性打击。政坛上有一股新的力量正在迅速崛起，其代表人物是另一位来自南方的热情洋溢的婴儿潮一代。他就是纽特·金里奇（Newt Gingrich），即将上任的美国众议院议长。

金里奇是一位保守派共和党人，但是他不会仅仅因为“党同伐异”就支持美联储主席。格林斯潘和被金里奇挤下台的前任民主党议长汤姆·福利（Tom Foley）一直关系良好。曾经为里根和布什这两位总统工作的中央情报局前局长比尔·韦伯斯特（Bill Webster）和福利，他们都是与格林斯潘同月同日出生的。这3位非常有权力的人物每年3月6日都会聚在一起吃午餐，以庆祝共同的生日。他们依靠这样的纽带联系在了一起，而且不会受到党派差异的困扰。与此相反，金里奇是一位民粹派。他并不想和持相反立场的人一起吃午餐，或许说得更准确一些，很难想象他会向其他任何人展示出各种的礼数。他对经济的看法结合了自己的卓越才华与杰克·坎普的幻想。他坚持，美国应该追求每年5%的经济增长率，这一数字是美联储预计的、可持续且剔除通货膨胀率之后的增长率的两倍。

当克林顿从中期选举中缓过神来后，他开始对美联储限制经济增长

的政策表达自己的不满。在通货膨胀到来之前，美联储就先发制人地提高了利率，克林顿对这种做法的紧迫性表示了怀疑。同时，他也反对美联储的假设，即自然的、非通货膨胀性失业率应停留在6%的历史惯常水平。在向自己授权的传记作者回忆1994年下半年的情况时，克林顿倾诉道，全球的竞争将会抑制各公司的涨价行为，工会的衰落也弱化了人们争取加薪的能力。由这些原因可知，通货膨胀只是一个遥远的威胁；在没有物价上升压力的情况下，失业率是可以下调一点的。有时，当格林斯潘有事要来白宫时，克林顿就会通过模仿这位美联储主席来娱乐他的顾问们：一个无精打采的老人絮絮叨叨地讲着通货膨胀。自小石城首次会晤后盛开的友谊之花正逐渐凋谢。这位总统仍尊敬格林斯潘，但并不清楚他是否还喜欢格林斯潘。

美国国会中期选举过去几天后，面对充满敌意的众议院新议长和受到伤害的总统，格林斯潘勇敢地用他的人气冒了个险：他向联邦公开市场委员会的同僚们提议，将联邦基金利率大幅提高75个基点。在其任内，这将是最险的一招了，而1994年的累计紧缩幅度将因此达到250个基点。整个情况看起来就仿佛是，格林斯潘在听了金里奇和克林顿关于经济潜能的高谈阔论后，决心向他们发起挑战。此外，美联储主席的这个提议是非常有挑衅性的，因为这更像是一个个人判断，而不是经济体的实际需要。消费者价格指数的年化增长率只有2.6%。为什么要踩刹车呢？

联邦公开市场委员会的辩论刚刚开始，布林德就坚定地认为，将利率提高75个基点的幅度明显过头了。这次大幅紧缩措施基于的是长期利率不会同步上升这个假设，而该假设是从何而来的呢？格林斯潘在继续贯彻一种理论，即美联储此前将利率提高的幅度并不充分，所以很难控制通货膨胀；或许他因为太紧张而不停摆弄货币的自动调节器。布林德竭尽所能地让美联储的下属通过预测模型来模拟不同的情景，模型的结果更加让他确信，将利率提高75个基点实在有些过头了。针对下属们所做的计算机模拟，他承认：“没有人必须要相信这些数字，但是除了将这项政策放入经济模型，我不知道我们还能从哪儿得到这些数字。”布林德的意思很明显：格林斯潘在推行这项政策时全凭直觉，而不是科学的方法。

格林斯潘冷静地坚持着自己的立场。布林德喜欢用模型，因为他是学者。然而，并不是所有东西都是可以量化的，美联储的利率杠杆与实体经济之间的连接机制就是这种情况的最佳例证：其特征变化得如此

快，以至于历史数据的统计结果对未来的预测作用非常有限。2月债券市场的动荡就充分说明了这一事实：没有模型可以了解斯坦哈特的操作，因此没有模型是精确的。在格林斯潘的记忆里，20世纪70年代中期房屋净值提取的上涨也呈现了相同的情况：由于新玩家们加入抵押贷款融资领域，所以短期利率的上升对抑制经济过热的作用微乎其微。因此，与其依靠美联储职员开发的模型来估计此次紧缩政策的效果，还不如凭着自己头脑里的市场反应，赌一把。如果货币政策需要通过影响交易者的心理而产生作用，那么他就会像交易者一样思考，这将唤醒他在商品期货交易池中所得到的经验教训。

格林斯潘试着将自己想象成市场中的交易者，这使他产生了一些令人困惑的言论。他在11月的会议中告诉联邦公开市场委员会的同僚们："如果只提高50个基点，即使市场认为这是我们即将采取的措施，我还是会很困惑。我认为应该加以区分，什么是他们根据我们过去的政策进行的预测？什么是他们认为我们应该做？"对于像布林德这样的评论家来说，这种迂回的心理学分析简直是废话。"没有人真正了解市场的心理。"布林德坦率地说。此外，格林斯潘努力将自己想象成市场交易者也是不恰当的：代表美国民众广泛利益的美联储不应该受制于华尔街的情绪变化。"我认为这展现出来一个非常不幸的信号：我们可能被市场左右了。"布林德指出。美联储此刻正在恰当地享受着从政治家那里新得到的独立性。这时候放弃独立性，向穿着黄色吊带裤、拥有婴儿脸的交易者屈服，对这些人的突发奇想俯首称臣，无论怎么看都是违反常理的。

布林德话音方落，格林斯潘就开始了他的反击。"我的建议是将利率提高75个基点。"他迅速地说。整个委员会都一声不吭地团结在了格林斯潘周围。尽管布林德很雄辩，但没有人会听他的。

1994年11月格林斯潘提高利率的冒险政策，同时受到了经济学领域左右翼的怀疑。在右翼，格林斯潘的老朋友弗里德曼责备他管得太宽了。他告诉《华盛顿邮报》的记者："格林斯潘难以压制自己要精准调节经济的欲望。如果我们掌握的知识足够多，这种做法就会发挥作用，但是我们知道的其实并不够多，因此它几乎每次都会产生误导。"在左翼阵营，评论家们则紧紧盯着市场行为的不可预知性，这种变幻莫测使得美联储的政策效果也很不确定。

海曼·明斯基（Hyman Minsky）认为："在我们所秉承的教义中存在一种狂妄自大，即通过对融资成本进行调整，美联储就可以掌控经济活

动的节奏。”明斯基是一位经济学家，后来因为成功预测到了经济泡沫而享有盛誉。尽管布林德的反对有理有据，而且还遭受了很多舆论攻击，格林斯潘最终还是证明了自己是正确的。1994年11月提高利率之后，长期利率并没有像布林德担心的那样大幅上涨；相反，长期利率如格林斯潘预测的一样，非常稳定。通过这次紧缩货币政策以及次年2月的另一次收紧，美联储规划出了一次“软着陆”，在未触发衰落的情况下使经济增速稳步放缓。1994年和1995年的通货膨胀率都稳定在可控的范围内；失业率也维持在6%的自然失业率之下，并逐渐向下移动。既不过热，也不过冷，这个奇迹很快以“金发女郎经济”（Goldilocks economy）的名称而为众人所知。

1994年的“软着陆”平息了杰克逊霍尔的争论。没有人再争论应该优先考虑通货膨胀还是就业率：美国经济在两方面都表现得非常出色。没有人再会猜测“格林斯潘时代”将如何结束，正如布林德后来所说的：“永远不要质疑格林斯潘的策略，他只会做得更好。”

经过两次令人印象深刻的跨步，这位美联储主席逐渐成了众人眼中的大师。第一步是在1993年，当时政治家们放松了对美联储的压力，并颁布了一项更加紧缩的财政政策，从而不再让美联储扮演坏警察的角色。第二次是在1994—1995年，当时格林斯潘指挥着经济远离了通货膨胀的礁石，而且并未在经济衰退的浅滩上搁浅。1993年，当第一次凯旋的时候，格林斯潘摆脱了林赛的威胁。1994年，当第二次完成壮举之后，他以谋略打败了强大的、曾经被捧为其继任者的学术之星，即美联储副主席布林德。尽管因为落败而颇为沮丧，但布林德仍在1995年“全副武装”地坚持了一整年，并于1996年1月辞职。在此之后，美联储的官员们很少再对格林斯潘提出任何质疑，美联储主席至高无上的时代开始了。

然而，这位大师的成名之路仍然存在两个疑问。或许许多人没有注意到，他的成功存在侥幸的成分：如果说消费者价格指数自海湾战争前的6.3%，降至了1994年年末极低的2.7%，这使得格林斯潘的成功具体化了，那么这也是建立在诸多严重错误的基础上的。美联储曾经低估了1991—1992年的信贷危机，因此最终采取了比原计划更加紧缩的货币政策。1993年美联储错误地解读经济，将长期利率的下降归因于通货膨胀预期的下降。另外，即使不考虑美联储的错误，很多更深层次的力量也共同为低通货膨胀率做出了贡献：全球竞争、科技进步以及衰落的工会组织。在这个陌生的新经济中，货币宽松时代导致的结果往往是经济泡

沫而非物价上涨。然而，没有人会追究这些模棱两可的细节。格林斯潘带来了经济繁荣，物价稳定。他的声誉也不可思议地如日中天。

关于这位大师的成名之路的另一个疑问会更直接一些。毫无疑问，正是1994年大幅度提高利率导致了债券市场泡沫的破裂。

21

zipswitch主席
THE ZIPSWITCH CHAIRMAN

橘郡（Orange County）是加利福尼亚州迪士尼乐园的所在地，那里有睡美人居住的城堡。1994年年末，这个地方因变成金融衍生品的“梦幻城堡”而声名狼藉。该郡当时的财政官罗伯特·西特伦（Robert Citron）导致纳税人损失了惊人的160亿美元。更令人忧虑的是他在这个过程中所采取的卑劣手法。这位财政官与他的幕僚共同炮制了一种亦真亦幻的投资组合，这个组合包含了一系列听起来更像是神秘咒语的产品，例如比率互换（ratio swap）、周期性下限（periodic floor）、差价锁定（spread lock）、国债挂钩互换（Treasury-linked swap）、触碰失效看多期权（knockout call option）、“结婚戒指”（wedding ring）等。在12月6日，这些虚无的“咒语”终于化为乌有：在美联储突然决定将利率提高75个基点之后的一个月，橘郡提出了美国历史上最大规模的市财政破产申请。橘郡并非是这种新兴神秘艺术的唯一受害者。几乎在同一时间，宝洁和吉布森贺卡这样的公司也沉迷于类似的“魔法”，从而导致数以千万计美元的损失。

在格林斯潘供职美联储的前7年间，金融系统的核心地带发生了一些深刻的变化。自20世纪70年代以来，为应对重新变得极不稳定的利率和汇率，金融衍生品迅速崛起。然而，这种金融工具最终变得越来越复杂，越来越难以理解了。过去，银行只是在交易相对简单的产品：针对股票、利率或汇率的期货与期权。随后，华尔街聘用了大批拥有物理学博士学位的年轻人，用他们的异想天开去设计深奥难懂、只有内行才能明白的金融工具。这群量化分析师把原始的债券切割成古怪的“分层”（strips）：把本息分开偿还，从而创造出像IO和PO的新证券；还有逆向IO和逆向PO，甚至还有让人不知所云的“前向拟IO”。像摩根士丹

利这样的公司聚集了大批的科学家，将混沌理论（Chaos Theory）之类的思想应用于市场，而长期资本管理公司这样的对冲基金也不再将赌注压在市场的走向上，而是压在了市场的变动区间上。衍生品几乎直线上升的增速让所有人印象深刻。1987年年末，私下签订的衍生品协议（主要是利率互换）的名义价值不到1万亿美元。7年后，其名义价值总额已经翻了10多倍，达到11万亿美元。

在橘郡、宝洁和吉布森贺卡公司的灾难性事件爆发后，《财富》的资深记者卡萝尔·卢米思（Carol Loomis）[(4)]尽她最大的努力想搞清楚到底发生了什么事情。卢米思可算是财经记者界的元老，她曾经报道过第一家“对冲基金”，并将其运作秘密公诸于世。她可不是一个好糊弄的人。为了搞清楚这些金融工具是如何运作的，她缠住信孚银行的老板，并追问后者是如何把金融工具卖给宝洁和吉布森的：“什么是‘结婚戒指’？”曾经担任交易员的老板小查尔斯·桑福德（Charles S. Sanford, Jr.）对此茫然不知。桑福德手下的员工就像魔术师，不断在他的厨房捣鼓神秘魔法，而他自己几乎已经叫不出这些魔法的名字了。桑福德建议卢米思可以去问他手下的衍生品专家。第二天，信孚银行的一位主管通过电话解释道，“结婚戒指”是“一种包含一系列障碍期权（barrier option）的互换产品”。随后，卢米思向自己的读者说道，当突然转向障碍期权的时候，她觉得自己的大脑一下子就停机了。利用这种极为不透明的行话，信孚银行首先引入了臭名昭著的“担保债务凭证的担保债务凭证”（CDO-squareds），而正是这种衍生工具引爆了2008年的金融危机。

就连桑福德也对自家银行的产品一知半解，这使得格林斯潘产生了疑问。这位美联储主席曾坚信，把风险管理交给私人部门比交给监管者要好。在墨西哥违约事件和伊利诺伊大陆银行破产事件之后，他曾经明确地表达过这个观点：很明显银行家应该为风险失控负责，但是评估借款者的责任依然应该由他们来负担，毕竟他们是拿自己的资金冒险，而且无论他们多容易犯错误，还是比公务人员要好得多。然而，1994年，衍生品市场泡沫破裂所造成的损失足以让人们重新考虑该信条是否正确了。金融行业已经变得过分复杂，从而使承担风险的个人都无法理解自己的投资组合了。桑福德的困惑只是皮毛，真正灾难性的无知其实存在于信孚银行的某些客户中。

那些“结婚戒指”互换产品很好地说明了这个问题。它们承诺，只要利率在既定的区间中窄幅波动，利润就有保证，而利率波动一旦超过这

个区间，损失就将接踵而来。这类合同安排没有明显的风险管理目的，它只是一场纯粹而简单的赌局。另外，客户在这场赌局中几乎注定是要赔钱的，而这恰巧又源于衍生品的复杂性。信孚银行的“魔术师”故意凭空设计出让这些客户看不明白的产品，他们是在鱼肉无知且无辜的受害者。在随后曝光的对话录音中，信孚银行在交易中会经常提到“ROF因子”，这个词正是“rip-off factor（坑人因子）”的缩写。在庆祝有一位客户上钩时，交易员会期待着“这份工作能使他坐享其成、一夜致富”。“这将是一场春梦。”他补充道。另一位信孚银行的雇员对销售复杂衍生品的经历有过反思。他对自己的朋友说：“你知道吗，这是一种有趣的行当，在里面你要面不改色地引人入局，然后再对他生吞活剥。”

值得赞扬的是，美联储对信孚银行作出了严肃处理。纽约联邦储备银行的督查员倾向于采用私下谴责这种惯常的手法，因为公开指责会使得银行的诚信受损，从而可能会直接或间接地引发不稳定。然而，美国联邦储备局的人则倾向于采取更为强硬的手段，并愿意承担公开谴责信孚银行所带来的风险。这场争论导致美联储最有影响力的两个分支机构之间出现了分歧，华盛顿方面抱怨纽约联邦储备银行过于软弱。最后，这件事情不得不由格林斯潘和美联储委员会拍板决定。一般来讲，格林斯潘并不喜欢打击私人部门，而且他私下和桑福德有些交情。然而，他并不打算背离强硬路线，特别是当委员约翰·拉韦尔坚持要对信孚银行进行公开谴责时。拉韦尔不但是格林斯潘的高尔夫球友，还是分管监管的委员。美联储对信孚银行采取了适当的强制措施，要求其聘请外部顾问调查过去的不当行为。民众对美联储的举措印象深刻。“无论你对它怎样口诛笔伐，信孚银行已经同意改正自己的行为，”一位分析师如此评论道，并还补充说，“毫无疑问，他们之前就是一帮坏小子。”

然而，对银行采取强硬措施是一回事，应对新兴金融工具带来的更大挑战则又是另一回事。滥用新产品的并不仅仅只有信孚银行一家；橘郡所有交易的对手方都是美林公司，这说明所有流行的互换业务也许都充满着麻烦。联邦公开市场委员会前委员塞伦说过：“衍生品现在是有11个字母的下流词汇。”北达科他州民主党参议员拜伦·多根（Byron Dorgan）承诺，自己将推动立法以限制银行用自有账户交易衍生品，这其实与2008年危机后通过的“沃尔克法则”（Volcker Rule）的思想不谋而合。采取监管行动的台阶已经搭好，就看美联储是否将继续走下去。

在橘郡破产的次日，当市场对衍生品的恐慌达到顶峰时，格林斯潘

现身于美国国会联合经济委员会。来自橘郡的民主党参议员罗恩·维登（Ron　Wyden）表达了美国民众的疑虑。他质疑政府“并没有充分履行职责，对衍生品市场以及某些特别奇怪的工具进行有效监管”。

格林斯潘受邀就新金融阐述自己的应对措施。然而，格林斯潘决定反其道而行之，详细地说明无为而治的方针。他态度坚定地解释说：“衍生品是一场零和游戏。”它们并不像杠杆那样会放大风险，而只是对风险进行重新分配。当然，在这场零和游戏中有一些参与者会血本无归。然而，在健康的市场体系中，风险承担者本来就应该做好倾家荡产的准备。格林斯潘公开说道：“我认为这其中并没有东西值得我密切关注。”同时，根据衍生品的风险转移性质，财务风险可以被转给最有承受能力的那群投资者身上。格林斯潘声称：“我必须说这非常有益。”

格林斯潘对衍生品的描述只对了一半。理论上，如果能够对衍生品进行妥善的管理，新产品确实会起到他所归纳的正面作用：将风险转移到最能稳健地把控它们的机构。然而，衍生品的好处伴随着两个明显的缺点。奇特合约的复杂性使它成了坑蒙顾客的绝佳工具：人们可以从2008年市场崩盘前次级债券的泛滥中获得这个教训，然而其实在十几年前信孚银行的丑闻中人们就该学到它。同样，衍生品的复杂性也可能使大量风险累积在金融企业内部，而某管理人员对此却一无所知。虽然从2008年美国国际集团因衍生品失控而遭受重创的事件中，人们可以总结出这点，但其实它同样在更早的1994年就可以明了。桑福德对自家“结婚戒指”互换产品的一知半解成了未来的一个伏笔。

格林斯潘忽视了金融领域潜在危险的蛛丝马迹。相比于这些监管问题，他更加关心的是货币政策。当涉及联邦基金利率时，他会为了25个基点而向整个委员会据理力争；当涉及监管问题时，他就会选择随大流。在某种程度上，这反映了格林斯潘对自己专长的自知之明。正确的货币政策有赖于对经济的准确预测，而这正是他的特长。正确的监管政策则有赖于对先例和规则的深刻理解，而他非常厌烦这些法律方面的东西。不过，对衍生品随处可见的威胁，格林斯潘选择视而不见的主要原因并非这一点。他在用货币政策对抗资产泡沫这一点上总是缩手缩脚的，这是因为该工作实在太艰巨了。基于同样的道理，他明白，正确的金融监管实质上是不可能的。沃尔克已经在这一点上栽了跟头，他不但主导了银行对拉美地区的灾难性贷款，而且还在伊利诺伊大陆银行的紧急援助中创造了“大而不倒”的首个案例。面对衍生品的混乱局面，格林斯潘不得不考虑失败的可能性。这位美联储主席早已在政治上炉火纯青

了，他知道最明智的选择就是在最初时避免监管上的纠缠：把这些问题交给美联储的次要同僚，让市场继续凭借自律对抗风险，把金融不稳定性排除在自己的关注范围之外。因此，格林斯潘在部署可以用以防御金融过热的工具方面，总是缩手缩脚的。他没有用货币政策去打压资产泡沫，也没有用监管政策去抑制疯狂的冒险行为。

1987年，在美国参议院举行的听证会上，格林斯潘已经在一定程度上预先透露了在信孚银行的纠纷中他将采取的应对方式。他说道：“历史显示，我们对一些金融方面的特定理念过于乐观了，我们做得有点过火了。”不过，随后他又表示，他相信这些错误会自我修复：金融家会“吃一堑、长一智”，他们会检讨自己的行为，因此监管改革将是多余的。作为一个例子，他引用了1982年墨西哥违约事件。一开始，华尔街无所顾忌地借钱给墨西哥，而随后，他们都吸取了教训。他对众多参议员说道：“在未来，国际间的借贷行为将会变得更加谨慎，我认为不需要采取任何新政策。”

然而，这只是一种希望而非预测。这种希望源于格林斯潘对监管救济没有任何好感。不过，如果这种希望落空，又该怎么办呢？如果金融家们再次犯同样的错误，而且还是“一而再、再而三”地犯错，那是不是意味着自我修复机制的存在问题值得怀疑呢？

1994年年底，格林斯潘在斯坦霍普酒店订了一间房。这家位于第十五大道的高级酒店就在中央公园对面，当时已经成了他在曼哈顿以外的另一个家。他想在圣诞节过后与安德烈娅待在一起：他们将在佩里戈尔共享晚餐，就如10年前的第一次约会那样。自从那时起，他们的关系已发生了很多变化：除了格林斯潘的母亲外，安德烈娅与格林斯潘的亲近程度已超过了过往的所有人。可以肯定的是，他们仍保留着次要的分歧。安德烈娅依旧在游说格林斯潘去领养一只巧克力色的拉布拉多犬；而格林斯潘则继续否决了她的提议。安德烈娅喜欢莫谦特和伊沃里（Merchant-Ivory，著名电影双人组合）出品的文艺片，而格林斯潘则喜欢让人肾上腺素高涨的兜风。安德烈娅认为应该精心烹饪食物；格林斯潘对此则表示无所谓，甚至是土豆泥也可以。不过，格林斯潘与安德烈娅在许多重要事情上一直保持着默契，例如音乐、政治和大型体育比赛等。特别值得一提的是，因为他们都明确认为，工作应放在首位，所以双方都愿意给对方投身于工作之中的空间。在匆忙的生活当中，宁静

的时刻就显得弥足珍贵。因此，他们都乐意远离首都这个玻璃鱼缸，漫步在他们邂逅的城市。

在逃往纽约之前，格林斯潘正与美国劳工联盟（American Labor federation）时任主席莱恩·柯克兰（Lane Kirkland）共度平安夜。柯克兰曾供职于里根时代的社会保障改革委员会，而格林斯潘当时正是该委员会的主席。工会领袖与经济自由主义者保持着密切关系，这一点也反映了华盛顿老一代的双边主义。第二天早上格林斯潘会见了更多的民主党人。和之前的圣诞节一样，他在安德烈娅的陪同下来到亨特和伍德拉夫的家。在几周前，富有影响力的共和党脱口秀节目主持人拉什·林博（Rush Limbaugh）警告共和党人不要与民主党媒体人走得太近：“你们从来都不是他们的朋友。他们也不会想成为你们的朋友。一些女记者会来到你跟前，一边向你抛媚眼，一边邀请你共进午餐……不要被这些迷惑。”看着安德烈娅的教女花一上午时间拆她的新年礼物，格林斯潘明显对林博的裁决不以为然。他与之保持浪漫的人正是一位强硬的民主党记者，而在这帮女记者中，她的眼神最为迷人。

当天下午，格林斯潘选择了打网球，但世俗的杂事即将干扰节日中的心情。紧随橘郡的破产，墨西哥处在了违约的边沿。显然，与格林斯潘在任命听证会上所说的相反，金融家们明显忘记了之前的教训，即不要鲁莽地借钱给墨西哥。

除了更加严重外，本次危机在很大程度上几乎是1982年那次危机的翻版。上一次，沃尔克营救墨西哥只用了35亿美元，而这一次墨西哥将有280亿美元债务在次年到期。另外，相比于1982年，贷款者的性质已经发生了改变。1982年时，发给墨西哥的贷款主要来源于银行：沃尔克还可以将银行的负责人招集在一起，并让他们不要一次把大量的钱撤出墨西哥。此时，贷款者已经变成债券的持有人。他们的人数庞大且非常分散，因此很难聚拢在一起。

刚打完网球，他就与墨西哥时任财政部长杰米·塞拉（Jaime Serra）和美国财政部负责国际事务的前哈佛大学教授劳伦斯·萨默斯会面。塞拉解释说，情况非常紧急。

这个国家需要美国政府提供资金援助，否则将无法向它的债券持有人支付本息。然而，对于格林斯潘和美国财政部而言，救助墨西哥将承受巨大的风险。如果美国拯救墨西哥，那么援助对市场规则的侵蚀将延伸到国际层面。正如伊利诺伊大陆银行所揭示的“大而不倒”现象一样，

墨西哥将同样体现“大而不倒”的潜规则，或地缘上的重要性。由此引发的“道德风险”所造成的危害程度，将远远超过过去10年发展中国家债务危机中发生的任何事情。已经发生的先例表明，华尔街将在新兴市场大把撒钱，并期待由纳税者为他们的损失买单，沃尔克对愚蠢地把钱借出去的美国银行家进行了惩罚：推迟支付给他们的报酬，并强令他们自食其果。不过，格林斯潘和美国财政部将纳税人的钱交给墨西哥后，后者则会直接把这笔钱塞到冒进的外国债券持有者的口袋中。他在任命听证会上的论断，即金融家将会从错误中汲取教训，不得不因此调转方向。错误远非不可能再次重复，每一个错误其实将使下一个错误变得更加可能，因为避免错误的初衷已经变得淡薄了。

尽管反对救援的呼声强烈，格林斯潘仍决定帮助墨西哥。他对援助的绥靖路线，其实在救援伊利诺伊大陆银行的方案和应对1987年“黑色星期一”的措施中就已经显露出来，而现在它第三次被确认了。他不想在自己的眼皮底下发生金融崩塌；他已经做好准备，无论采取何种手段都要拆掉危机的“引信”。墨西哥最近才被视作支持市场改革的典型，如果这样的新兴国家发生违约，就会在任何其他地方引发感染，从而使市场模式的声誉受损，并给反全球化的激进分子留下口实。这产生了一个悖论，而格林斯潘在年轻时还曾毫不留情地嘲讽过，即对自由市场原则的支持将不得不依靠政府通过各种对市场的干预手段来加固。

当时的白宫经济顾问罗伯特·鲁宾正准备接任美国财政部长一职，他针对墨西哥的事情召集了一系列大型会议。格林斯潘立刻被拉入到了这些辩论当中：就和曾经的兰德小圈子一样，这些辩论是睿智的、有创造力的，以及学院味十足的。不过它很快又变得务实了。萨默斯尤其善于提出各种很明智的计划：他一度支持美国政府为投向墨西哥的私人贷款提供担保，通过收取适当的保费就能避免用纳税人的钱补贴华尔街。

格林斯潘为此一直耽搁到了12月27日的早晨。随后，他前往纽约与安德烈娅相聚。斯坦霍普酒店在召唤。

这对情侣刚刚在斯坦霍普酒店登记入住后不久，电话铃声便响了起来。想逃出鲁宾的“魔爪”并非一件容易的事情：墨西哥的汇率继续下跌，他希望格林斯潘对此能够给出回复。

“浪漫到此为止了！”安德烈娅叹了口气。她自己到城里闲逛，留下格林斯潘在酒店房间里。

格林斯潘在斯坦霍普酒店窝了两天以后，便返回了华盛顿，并于12

月30日召开了联邦公开市场委员会电话会议。鲁宾的团队将救援墨西哥，而这需要美联储的支持。如果格林斯潘打算默许鲁宾的计划，他则需要得到该委员会的支持。

然而，毫无疑问，格林斯潘很难遇到什么好脸色：联邦公开市场委员会的成员被要求赞同该救助计划，而他们却对该计划的细节没有任何发言权。不过，格林斯潘使出了浑身解数来推销针对墨西哥的行动方案。他解释说，这将成为“最终贷款人”的教科书式案例，即墨西哥暂时出现了流动性问题，但不是发生了无法挽回的破产。如果美联储可以帮助这个国家从类似非理性的银行挤兑中存活下来，那么危机很快就将过去。除此之外，美联储的援助将是有条件的。如果墨西哥想从美联储借钱，它必须承诺推进改革。

联邦公开市场委员会基本被说服了。格林斯潘接着又回到了鲁宾所组织的大型会议中。他宣称，美联储愿意援助墨西哥，但墨西哥人也应该采取措施自救：为了说服投资者把资金留在墨西哥，它应该提高利率。然而，大约一周后，格林斯潘又贡献了另外一种理论。该理论原本是由科林·鲍威尔（Colin Powell）提出的。这位从海湾战争中脱颖而出的常胜将军坚持认为，在冲突发展的过程中，美国应该调动压倒性的优势力量以确保决定性的胜利。按照这条规则，格林斯潘向克林顿团队指出，先计算出为了稳定墨西哥的局势应该花多少钱，然后提供比这个金额更多的钱。救助策略很类似于宗教，人们在转变信仰时，往往会表现出无与伦比的狂热。

1995年1月10日，鲁宾与格林斯潘和萨默斯会面，就救助计划作出了最终决定。“格林斯潘–鲍威尔原则”在该计划中得到了充分体现：因为墨西哥的“大而不倒”，所以救助也应该是大到能压制所有怀疑。当鲁宾在当日晚些时候向总统递交计划书时，他发现克林顿出人意料地很乐意签下自己的名字。“在各种道德事务之后，”克林顿在提到针对他的一系列丑闻调查后，说道，“我依然决定签署这个计划。这一切只是因为我认为这是一件正确的事情，即使我们会因此而输掉选举。”

在政治上推动该救助计划的确困难重重。尽管对于对外援助通常持保守的抗拒态度，但当时担任众议院议长的共和党人金里奇还是打算支持白宫的决定。不过，金里奇警告克林顿阵营，普通的共和党员将会把救助视为针对全球的福利计划。由于众议院里面有一帮听从林博指挥的、气焰嚣张的新议员，因此由纳税人买单的救助方案在众议院获得通过的概率几乎为零。

金里奇认为，只有一条途径能让众议院通过救助计划。白宫需要说服林博站在自己一边。然而，要达成这点只有一个办法，就是让格林斯潘给林博打电话。

“我不认识林博。”格林斯潘反驳道。

“他会听你的话。”金里奇预测。

林博在WABC电台的播音室坐落于纽约市宾夕法尼亚车站的上方。他是在播音室中接到格林斯潘的电话。当时的情况非常类似于威廉·麦克切斯尼·马丁打电话给兰德：美联储的首脑去游说在野社团的“高级祭祀”。林博表面上很认真地听着格林斯潘说话，但他内心中对格林斯潘充满了嘲讽和不满。虽然不知道林博是否打算改变主意，但他的以礼相待还是让格林斯潘感到既惊又喜。

到了第二天，即1月12日，白宫的工作人员把新闻简报室的灯光调得很暗。两个人走上了讲台，逆着昏暗的光线，人们只能看清这两个人的轮廓。记者们被告知现场禁止拍照；将会有人向他们简要地介绍墨西哥救助计划的细节，但是他们将会保持匿名。然而，不知怎么的，这个精心设计的安排却失败了。新上任的美国财政部长鲁宾的脸孔还是上了电视，站在他旁边的正是格林斯潘。

次日，格林斯潘站在一大群参议员和众议员面前，第三次扮演起了墨西哥救助计划的推销员，争取该救助计划能早日成为法案。“以沉默寡言著称的美联储官员们说，他们几乎没有看到过这样的场景。”《纽约时报》如此报道说。这位美联储主席从一位货币政策专家摇身一变为政府救助计划的推销员，而在美联储来之不易的政治独立性上妥协，也将恢复他良心上的不安。然而，格林斯潘的行为总是充满了讽刺意味。他正在反对自己的过去和自己的政党，但他所做的也只是美联储主席经常会干的事情。他只是在遵循伯恩斯做过的事，在宾夕法尼亚州中央铁路公司破产之后，后者对金融稳定关切备至。他只是在追随沃尔克的脚步，后者促成了对墨西哥上一次债务危机的救助方案，并拯救了伊利诺伊大陆银行。格林斯潘的行动预示了，本·伯南克在应对2008年的危机时会采取的措施。正因为美国需要一个“最后贷款人”，所以在1907年的危机后，美联储才得以成立。在格林斯潘的掌控下，美联储又一次扮演了这个角色。

尽管格林斯潘竭尽全力，但是美国国会并不买他的账，救助计划没有获得通过。林博并不打算减缓自己对这项大型政府救助计划的声讨力

度，美国国会也无意迅速使其成为法案。相反，议员在讨论救助计划时总是会牵连到一些无关紧要的事情：例如墨西哥应该限制对外移民、卡斯特罗不太友好等。在政客们磨洋工的时候，比索继续暴跌。投资者的恐慌开始扩散，遥远的泰国岌岌可危。

1995年1月20日，金里奇告知克林顿阵营，至少还要等两周国会才会有所行动。与此同时，墨西哥人通过私人渠道警告美国财政部，违约的时刻即将到来。鲁宾和萨默斯赶到白宫幕僚长的办公室商讨对策。晚上11点，结束了募资活动后，克林顿连燕尾服都没脱就投入到了讨论中。他不断地将渴望的目光投到散放在办公室中的达美乐比萨盒上。

鲁宾趁机向克林顿建议，应该采取其他救济措施。就算国会不给钱，总统也可以采取其他措施。有格林斯潘和美联储的协助，克林顿可以获得替代的资金来源。美联储国际部门的主管泰德·杜鲁门曾想动用美联储的力量来强化一个非常晦涩的工具，即外汇维稳基金（ESF），该基金的主要功能是平复美元汇率的波动。美联储可以通过购买外汇维稳基金所持有的德国马克和日元，释放更多的美元，从而拯救墨西哥。在世界经济风平浪静之后，外汇维稳基金可以再从美联储手中买回德国马克和日元。在格林斯潘的帮助下，联邦公开市场委员会肯定会支持这个想法。那样即使没有美国国会的支持，外汇维稳基金也足够用来实施救助计划了。

第二天，克林顿宣布，墨西哥将从外汇维稳基金那里得到200亿美元的信贷额度。为了让救助金额符合“格林斯潘–鲍威尔原则”的规模，国际货币基金组织也承诺将救助墨西哥的资金额度提高到100亿美元。随后，国际清算银行也承诺参与救助，然而，这种承诺只是听上去让人印象深刻，实际上毫无意义。作为回报，墨西哥应该推进改革：为了控制公共债务规模，墨西哥政府应该削减财政预算；墨西哥中央银行也将实施货币紧缩政策，并被允许拥有更大的独立性。市场对克林顿的声明作出了积极回应，墨西哥的货币市场和股票市场均反弹10%。这种颇为惊险的混乱局面，在持续了6周后，终于得到了控制。

在此次救助墨西哥的行动中，格林斯潘成了关键人物；在通往大师之路上，这件事构成了另一个台阶。自克林顿政府执政以来，鲁宾和他的同僚一直要求克林顿总统不要公开向美联储叫板，因为他们知道这样做只会引火烧身。然而，自墨西哥事件以后，克林顿派对格林斯潘的尊敬已不仅只是停留在表面了，而是真心把他当成了值得信赖的盟友。这位美联储主席受到媒体和国会中共和党新权贵的尊敬，而他也准备利用

自己的影响力去推进克林顿的计划。现在甚至白宫的政治顾问也承认，格林斯潘的站脚助威对他们大有益处。在华盛顿被政党撕裂成两大部分的情况下，一位可以游走于两党之间的大师，其价值是无法估量的。

格林斯潘的干预是否对全球金融产生了积极作用，这就是另外一个问题了。传统人士害怕这将导致道德风险的增加。这位美联储主席应该为“向一个无法妥善管理金融的国家提供长期金融援助”而负责，圣路易斯联邦储备银行行长托马斯·梅尔泽（Thomas Melzer）在2月初的联邦公开市场委员会会议中发出了抱怨声。美联储的专家团队中有一小部分人则表示对这种说法不敢苟同。他们认为，只要格林斯潘努力地得到一个沃尔克式的解决方案，让私人债权人承担损失，就能限制道德风险。最有针对性的批评来自对历史的回溯，格林斯潘和美国财政部本应该充分利用一个事实，即发行墨西哥债券遵循的是墨西哥的法律。理论上，墨西哥可以通过新法律来改变债券协议的条文，通过不履行其义务来防止资本外流：这样做，受到损害的将只是那些本该遭殃的投资者，而美国纳税人就不会牵连其中。然而，对于奉行技术专家治国论的墨西哥政府而言，这个核武器按钮一般的选项就像罩在自己头上的诅咒。为了吸引外资，它早就发誓不再随意修改法律了。也许，格林斯潘和财政部选择了最稳妥的方法去终结这场危机，尽管这可能在以后带来更多危机，对此人们应该持理解的态度。

墨西哥的风波过后，格林斯潘不得不独自反思一下自己不断膨胀的地位。越来越多的人邀请他去国会山提供意见，而且所涉及的议题也越来越广泛。在救助墨西哥过后，格林斯潘被邀请去评论“不局限在墨西哥，但多少与之类似的世界其他地方”的情况，他对联邦公开市场委员会的同僚开玩笑说：“现在美联储已成为调解人。”无论讨论什么议题，格林斯潘都被认为是一位知者，美国国会希望他能够知无不言。

格林斯潘向联邦公开市场委员会抱怨说：“这就好像出现了一种叫zipswitch的新游戏，然后让我过去当裁判。我会说，‘什么？我连规则都不知道，连参赛者都不知道，就叫我去当裁判，这样可以吗？’然后他们说，‘当然，为什么不行呢？’”大家听到这些话后都客套地笑了笑。

“即使还在询问你，就有报道称你已经同意了！”林赛有些恶作剧地反击道。这很明显是在取笑格林斯潘。对于这位大师的崛起而言，国会可能是需求侧，而格林斯潘本人则是供给侧。

因为林赛的话，大家笑得更厉害了，但格林斯潘脸色却凝重起来。因为新风险正笼罩在美联储的头上，凡事都会物极必反。以前美联储会因为无法控制通货膨胀而受人攻击，也会因为在抑制通货膨胀时导致失业率上升而被人非议，但美联储从来不会因为别的事情被人批评。现在，人们对美联储寄予了太多的期望。“人们试图让我们去做一些我认为我们力所不能及的事情，”格林斯潘焦虑地说，他预测，“这将会成为我们即将面对的问题。”

格林斯潘没有说这种风险将如何显现，但这种情况其实就在众人的眼皮底下，潜伏在几周以来关于衍生品和救助计划的辩论中。看不见、摸不着的危险已经在金融体系中不断积累；格林斯潘的大师地位将会带来一种麻烦，那就是让人们以为任何危险都能得到控制。没有人比这位大师更担心这种脆弱性。“市场真的相信，没有人比我们更真正了解经济的运行状况了，”格林斯潘在3月向他的同僚夸耀道，“真正的危险是事情过于顺利。当事情过于顺利时，人们的行为会变得很可怕。”为了强调“大师泡沫”蕴含着极大危险，格林斯潘警告道：“美联储在过去大约一年中累积起了一定的声望，我一直对此非常担心，害怕我们会成为我们自己的最大敌人。”

在2008年崩盘后的几年，世界对这种观点产生了新的兴趣：成功会孕育自信；自信又会引发自满；自满最终导致了人们的疯狂行为。人们普遍认为，明斯基这位被埋没的预言家最早认识到了这种循环。明斯基是一位美国经济学家，他曾经警告说，市场在平静时期会产生额外的风险偏好，因此金融永远不可能稳定。然而，格林斯潘早在明斯基受到追捧之前就认识到了这一点。他是一位统治全球金融的大师。他是认识到“大师崇拜”会加速泡沫膨胀的怀疑论者。

1995年8月，安德烈娅在越南执行电视台交给她的任务。格林斯潘试图联系她，因为他的母亲刚刚去世，终年92岁，这也意味着他再没有机会去西68街的公寓看望母亲了。罗斯去世时十分安详。尽管人无永生，只求安息，但这对于格林斯潘而言仍然是一件难以释怀的憾事。安德烈娅缩短了她的行程，尽早回到美国，前往纽约参加罗斯的葬礼。在这之后的一段时间里，格林斯潘早上起来仍会不自觉地拿起电话，想打给他母亲。格林斯潘并不是一个多愁善感的人，但母亲的逝去的确让他心里很不好受。

格林斯潘曾经提到过一件事。美国前总统福特在20世纪80年代出席过在纽约举行的某公司董事会会议，当时他说道：“这就是格林斯潘啊，我们老说他在自己母亲去世之前没法结婚。”这让现场所有人都很尴尬，然而没想到这竟然一语成谶。在格林斯潘成年后的大部分时光里，罗斯无可分割的爱是他前进的全部动力。然而，这份缺口现在将由安德烈娅补上：每天早上，当格林斯潘在泡热水澡的时候，安德烈娅会去跑步，到了晚上他们则在一起看电视和听音乐。如同罗斯在早年做的那样，安德烈娅为格林斯潘做他喜欢的简单美食。“我的厨艺水平直线下降，”她笑着说，“因为他不是一个‘吃货’。”

22

非理性繁荣
IRRAIIONAL EXUBERANCE

1995年春天，苏珊·菲利普斯（Susan Phillips）筹备了一场不同寻常的会议。白发苍苍的菲利普斯是一位精明强干的经济学家，她曾担任美国的首席衍生品监管员，随后又开始担任美联储委员，主要分管行政事务，其中就包括美联储陈旧的委员会会议室。被放任不管20年后，这间会议室的墙壁已经褪色，椅套则破烂不堪；带着电子幻灯片的访客会被告知无法播放它们。更令人恼怒的是，音响系统则老化到几乎难以听清；会议室的灯直接对着委员们的眼睛，整个空间的状况似乎就是为了让里面的人既听不清声音又看不见口型。在1994年或更早以前，曾计划要对该会议室进行重新装修，但这项计划出乎意料地被搁置了；当美国国会正在寻找理由攻击美联储的时候，一项铺张的重新装修计划似乎会显得不合时宜。然而，在集思广益之后，菲利普斯已经有了一份精心准备的计划。不对会议室重新装修，只对其翻新。

菲利普斯雇了一位室内设计师对会议室里面的东西进行修复，而不更换它们。同时，他们找到了陈旧不堪的地毯的原始生产商，委托厂家提供一模一样的新地毯，他们还找到当年缝制金丝墙布的织工，并订了数卷全新的布料。桌椅只需要重新覆盖上特定的图案，就能使其与旧的难以区别，而吊灯只需要清洁而无须更换。毫无疑问，这样的全面翻新会花费更加高昂的成本，但是只要在不更换东西的前提下能让会议室焕然一新，相应的费用就不会遭到非议。菲利普斯需要的只是格林斯潘点头。

就这样，在1995年春季的某一天，菲利普斯与设计师一起在会议室中等待着格林斯潘的到来。他们将材料样品陈列出来以供这位美联储主席参考；在装着新椅套的箱子里，有许多拥有微妙差别的样品供格林斯

潘选择。那位设计师明显被这个场合的历史意义感染了，因此特地为格林斯潘精心准备了一份纪念礼物：一张迷你的会议室地毯。毕竟，光是翻新这间会议室，美联储就需要花费100万美元。在这个世界经济的控制中心里，这样的翻新并不是每年都有。

突然，美联储主席的办公室的门开了，格林斯潘进入了会议室，并跟菲利普斯打了招呼。

“现在看来你并没有对会议室进行多大的改动。”格林斯潘回应道。然后他便转身离开。整个交谈持续的时间不足30秒。

当菲利普斯意识到她已经收到了格林斯潘的许可，便继续对会议室进行翻新。8月22日，在联邦公开市场委员会会议中，格林斯潘对翻新措施给予了充分的肯定。“这是在我们重焕生机的会议室中召开的第一次会议，”他宣布道，并指着占据着东面墙壁的大屏幕向他的同僚保证，“尽管美联储的行政区地图更清晰了，但并不是重画，所以你们的辖区原封不动，你们对此无须担忧。”

“然而，类似詹姆斯·邦德早期的电影，这里有许多你们看不见的按钮。如果我按下其中一个，你们就会连椅子一起掉下去，跌进一个养着鲨鱼和其他各式生物的水池里面。”“当然，这种设施并不是为了要影响你们的投票。”他补充道。

委员会的成员们都笑了，可能其中略带有一丝紧张。这个玩笑有点露骨，事实上，主导联邦公开市场委员会的格林斯潘的确让人想起邦德的主要敌手，即喜欢抚摸宠物猫的恩斯特·斯塔福罗·布鲁弗（Ernst Stavro Blofeld）[(5)]。

“您提出的观点我都同意。”一位联邦储备银行行长高声说道。

“不管它是什么！”另一位补充道。

“这会不会成为5年后公布的文字记录的一部分？”有人问道。

“这些都被记录下来了。”一位职员面无表情地回应道。

“关于这间会议室，我不认为还有什么东西需要讨论了。你们看到的东西是实实在在的，”格林斯潘总结道，“我们很快就会明白，这究竟是一项重大改善措施还是只是在浪费金钱。”

在会议结束时，格林斯潘建议维持利率不变，而该建议当然没有遇到任何阻力。其顺利程度甚至超过该委员会以往对格林斯潘的顺从。对

于这种顺从，格林斯潘早就习以为常，且非常满意。一位联邦公开市场委员会的成员说：“之所以这么顺从是由于他们座位底下有鲨鱼在游弋。”

当然，能够解释格林斯潘的支配地位为何能日益增强的，并不是鲨鱼，而是政治经济学。截至1995年8月，在格林斯潘的掌控下，美国经济已经经历了连续18个季度的增长。美国的失业率下降至5.7%，远远低于过去10年6.3%的平均值。当时，没有任何迹象表明经济过热、繁荣即将走到尽头。核心通货膨胀率保持在3%以下，这几乎是自林登·约翰逊时代以来的最低水平了。在上述卓越成绩的基础上，墨西哥救助计划的成功使格林斯潘的声望更上一层楼，并让他与克林顿阵营的关系更为密切。克林顿与美国国会针对预算进行了旷日持久的斗争，在这个过程中，格林斯潘作为财政问题的仲裁者，一直拥有着重要的影响力。以金里奇为首的保守派与克林顿阵营争斗得越激烈，格林斯潘就越能作为一名杰出的领导者站出来主导整个局面。“针对每一个我们面临的重要问题，我都会向美联储寻求意见。”艾奥瓦州共和党众议员、美国众议院银行委员会主席吉姆·里奇（Jim Leach）承认道。

尽管华盛顿这座城市充满着无孔不入的新闻记者和追逐热点的调查员，但格林斯潘总能设法不犯错。有一次，美国国会为日本银行的一位流氓交易商召开了一场听证会，在听证会正式开始前，格林斯潘与联邦存款保险公司的主管闲聊，他讲的一些话引起了监管伙伴哈哈大笑。“小心！”他突然用低沉的声音警告道，新闻摄影师无处不在，在事关银行丑闻的场合，没有监管者会允许自己被拍下开怀大笑的样子。随着参加国会听证会的次数增多，他越来越熟练如何用自己善于迎合的智慧轻轻地将令人厌烦的问题推开。“如果我看起来对你毫无保留，那你一定误解了我所说的话。”他对一位国会议员调侃道。“我知道你自认为你已经理解了我说的话，但我不确定你是否意识到你所听到的并不是我想要表达的。”他对另外一个人说道。在雷区跳舞带来的刺激让格林斯潘心旷神怡，以至于他在没有必要的时候也会做这种闪避动作。某一天，美国证券交易监督委员会的时任主席亚瑟·莱维特在肯尼迪中心接待处碰见正等着参加听证会的格林斯潘。他向格林斯潘打招呼，而这位美联储主席却显得有些杯弓蛇影。格林斯潘用手指指着自己的嘴唇，说道：“我不能说话。”

到1995年年底，克林顿政府开始考虑下一任美联储主席的人选。他们很快得出结论：格林斯潘才是格林斯潘最合适的继任者。克林顿总统的经济顾问罗列了一份候选人名单，包括纽约联邦储备银行行长威廉·麦克唐纳（William McDonough）及其前任科里根。不过，他们仅仅是走了个过场。在鲁宾和他新提拔的美国财政部副部长萨默斯看来，格林斯潘在美联储主席的位置上几乎表现完美。共和党人的这一身份简直太合适不过了，因为这能使对他的任命更加顺利地在共和党控制的参议院中获得通过。

在格林斯潘对墨西哥采取救助之后，克林顿很乐于接受其经济学家们的建议。然而，他想在再度任命格林斯潘的同时，再任命一位忠诚的民主党人作为美联储副主席。在布林德落败之后，这个二号位置出现了空缺。在克林顿心目中，副主席的头号人选是费利克斯·罗哈廷，一位强势的投资银行家和能说会道的货币鸽派。罗哈廷相信，在不触发通货膨胀的情况下，经济可以以更快的速度发展。他的这个观点与克林顿的观点遥相呼应，后者认为，全球化和工会的衰落可以抑制价格上涨。按照克林顿的思路，对经济潜力的辩论将有利于美联储的健康。如果能在公开场合讨论，那么这就不是一件坏事。

然而，格林斯潘并不这么看。尽管通过纽约的社交圈他早就与罗哈廷认识了，而且表面上他们还是朋友，但事实上格林斯潘最不愿见到的情况，就是再来一位直言不讳的副主席。罗哈廷对通货膨胀的鸽派主张只会让事情变得更加糟糕。通过削弱美联储对稳定物价的自觉承诺，罗哈廷很可能会事与愿违地迫使格林斯潘采取更紧缩的货币政策，以补偿美联储在公信力上的损失。

当鲁宾在美国财政部私下表示有保留的同情后，格林斯潘下决心要封住罗哈廷的道路，使罗哈廷与克林顿总统的如意算盘落空。

很快，谁的手腕更有劲就变得清楚了。美国参议院的关键人物已经习惯，在形成经济观点之前，首先问格林斯潘的立场；他是知者，他们如果不咨询格林斯潘就无法走得更远。一次又一次，非常具有影响力的参议员向白宫暗示，罗哈廷从来不被认可：罗哈廷对经济的理解是摇摆不定的，他关于货币政策的看法将导致通货膨胀死灰复燃。看到前方的道路已经被堵死，罗哈廷失望地退出了。克林顿总统的支持在这位美联储主席无形的反抗中变得无关紧要了。

1996年1月，格林斯潘飞往巴黎，参加发达经济体的七国集团会

议。在会议中途休息时，鲁宾把他拉到靠窗的地方，从那可以俯瞰整个香榭丽舍大道。“当你回美国以后，”鲁宾说道，“克林顿总统想和你谈一谈。”从鲁宾的身体语言可以很明显地得知他想说的话。克林顿阵营的人认为，格林斯潘不可或缺，尽管他一次又一次地挫己方的锐气。克林顿将成为第三位提名格林斯潘的总统，即便他们属于不同的政党。

过了一会儿，格林斯潘遇到了科里根。科里根是觊觎美联储主席之位的潜在对手之一。科里根兴致勃勃地告诉他们，自己减肥成功了。为了不处于下风，格林斯潘抓住自己的西服外套，并把它往外拉，以炫耀衣服在腰部位置十分宽松，他最近轻了10千克。

在1996年上半年，“金发女郎经济”继续让观察者感到惊讶。当年第二季度美国的经济增长率达到7.2%，在经济复苏期间能够长时期保持这样的表现着实令人吃惊。核心通货膨胀并没有显示经济过热的迹象。相反，在6月前，通货膨胀率已经下跌至微不足道的2.7%。整个美国正经历着与滞胀相反的极端情况。格林斯潘的权威地位当时正接近巅峰，他对这些不大可能出现的数据组合的理解，将使他成为传奇，并成为迈向大师级人物的重要一步。然而，依靠后见之明的优势，我们能从另一个视角来审视他当时的决策。他在1996年作出的判断，通常被认为是他的最佳成就，也可以被看作麻烦的先兆。

要了解这些重大决策所产生的背景，应把焦点落在当年的7月。当时，针对货币政策，联邦公开市场委员会中正悄无声息地进行着一场对决。早在7年前的1989年2月，该委员会曾否决了克利夫兰联邦储备银行行长霍斯金斯·李的提议，该提议的主要内容是为通货膨胀设立明确目标。在1995年1月，联邦公开市场委员会曾再度考虑为通货膨胀设立目标，但克林顿任命的珍妮特·耶伦成功抵制了这一提议。然而，在1996年的夏天，由于学术氛围的转变，联邦公开市场委员会重启了相关讨论。这一次美联储决定跟随新西兰、加拿大和其他国家的做法。在接下来的正式讨论中，设立通货膨胀目标的方案赢得了3/4的支持，从而获得了通过。

这是一场奇怪的胜利。这场胜利的到来并不是因为联邦公开市场委员会可以证明，抑制通货膨胀能够获取巨大利益；事实上，耶伦指出，委员会在这一点上缺乏相关证据，但没有人搭理她。这显然也不是因为委员会知道如何定义通货膨胀：有数种指数来衡量物价变化，而每种指

数又有不同的计算方法。同样，这也不是因为美联储知道通货膨胀率处于哪种水平最为有利：2%，0%，还是其他或多或少带有随意性的数字？相反，事实是，在1996年之前，即格林斯潘担任美联储主席的前9年、沃尔克结束1979—1982年货币政策实验的14年后，联邦公开市场委员会已经厌倦在缺乏指导思想的情况下徘徊。它希望，在明确的长期目标下展开讨论，即使是在该目标尚未建立的情况下也是如此。

明确的预期目标对于联邦公开市场委员会十分有吸引力，因为人们之前假设它存在的缺陷正逐渐被否定。在联邦公开市场委员会于18个月之前举行的辩论中，耶伦对通货膨胀目标的抵制是基于这样的假设，即它会牺牲一定的就业机会。然而，失业率与通货膨胀率一同下降的事实证明，这种所谓牺牲的说法显然是站不住脚的。18个月之前，耶伦还认为，通货膨胀目标可能会削弱美联储的公信力，因为美联储有可能无法实现自己公布的目标。可是通货膨胀率正近乎神奇地下降，无法达成目标的风险看起来并不大。多年以后，人们通常认为，美联储转向为通货膨胀设定目标使通货膨胀下降。然而，这其中的因果关系也同样有可能转为果因关系，正在下降的通货膨胀率使联邦公开市场委员会有充分的准备来支持为通货膨胀设定目标。

格林斯潘应该反思这种情况暗含的反讽意味。20世纪60年代，高涨的通货膨胀率最终摧毁了金本位制，并开启了无束缚的货币政策时代。他曾反驳了里根总统的观点，并认为，指望通过回归金本位来恢复物价稳定纯属是一厢情愿的想法，因为是通货膨胀决定着哪一种货币机制是可行的，而不是反过来。然而，20世纪90年代，不断下降的通货膨胀率开启了设定通货膨胀目标的可能性，而这将减少货币政策的方向。更进一步说，如果通货膨胀率始终处于下降的状态，货币体制的转换其实也就可有可无了。

然而，格林斯潘当时早将这段历史抛诸脑后了。在激烈的辩论结束后，他问耶伦如何看待美联储最基本的目标。

耶伦对此谨慎地回应说：“在不存在取舍的情况下，物价稳定，又或者说零通货膨胀率，当然最好，而且我们应该争取实现。”

这看起来像是托词。也许，如果美国接下来将陷入严重衰退，而耶伦还在职的话，她肯定会判定，取舍是实际存在的。在这种情况下，她也许会重新担忧失业而不单单是通货膨胀目标。

“对于联邦储备系统而言，物价的长期稳定不是一个合适的目标

吗？”格林斯潘对她施加了压力。

“主席先生，你能对我说说‘物价稳定’的定义吗？”耶伦回避道。

“物价稳定是指，对整体价格水平变化的预期，不会实质性地改变企业或家庭的决策。”

“那您能不能就此提出一个数字？”耶伦问道。这一回，转到格林斯潘自己被问得哑口无言了。其他委员对此发出了赞许的笑声。

“我认为如果通货膨胀被合理地测量，这个数字应该是0。”

“那如果测量得不合理，我相信把目标设在2%是一个不错的主意。”耶伦反驳道。她暗示，衡量通货膨胀的指数总是倾向于夸大价格压力的真实程度。尽管夸大的程度一般被认为在2%以内，但这意味着目标依然带有一定的任意性。虽然存在这种争议，耶伦还是轻轻地将美联储推到了破釜沉舟的境地。尽管在18个月之前她还在坚定地反对设定通货膨胀目标，但是她现在已经转变为谨慎的支持者。其转变的幅度实在太大了，她甚至愿意支持特定的通货膨胀率。

耶伦提出的2%这个目标成了中心。委员会的其他成员对它感到非常满意，而且它很快演变成大家的共识。“由于我们现在都同意2%这个目标，那么我的问题是，什么的2%？”格林斯潘很快问道。接着，到底选择哪一种通货膨胀率基准成了辩论的核心。由于在讨论中大家各持己见，所以联邦公开市场委员会并没有达成一致的看法，新目标悬而未决。然而，该委员会已经以一种奇怪的、隐晦的方式勉强完成了货币机制的转变。从1996年7月开始，美联储的领导明白，他们的目标是把通货膨胀率控制在2%以下。虽然他们并没有完全确定，当设定了该目标的时候，自己将会做什么。

格林斯潘似乎对这个新进展感到担忧。他追求的是更为野心勃勃的目标：不是2%，而是0。如果将美联储的政策明确为，每年让货币贬值2%，那么这和欺骗大众有什么区别？很快，格林斯潘身体中奉行金本位制经济自由主义的那一部分就像泡沫一样浮出了水面。“我们必须让美元的面积变得越来越小，以反映其购买力的损失，”他嗤之以鼻地讽刺道，听起来就像《阿特拉斯耸耸肩》中的一个角色，“同一张纸就可以印更多的美元了。”随后，他意识到，自己为证明通货膨胀与生产率之间的联系而作出的努力是徒劳的。“我个人的观点，很可能在未来，比如在2252年，才能被证明是正确的，即随着通货膨胀率走低，会激发进一步的成本削减和技术变化。”他这样说道，以便设法在一次草率的

干预中，把自己略显幽默的谦逊和固执己见融合在一起。

正当他渴望零通货膨胀的时候，格林斯潘被牵引至另一个方向。与联邦公开委员会的大多数成员不同，格林斯潘对自己就任主席的前半段时期美联储在主导方针上存在的混乱局面感到如鱼得水。他非常钟爱在前行过程中即兴发挥，而无须受到任何正式目标的拘束。这使他坚持，无论美联储的新政策是什么，最重要的就是保密。只要政策不公开，美联储就可以收回之前所做的承诺。当时他刚刚接受了《金融时报》的采访，这违反了美联储的不成文规定，即在联邦公开市场委员会会议召开前后暂停各种对外联络，然而，随后他开始严防恶意泄露消息了。他在会议的次日对同僚说：“昨天的讨论特别重要和有趣，但我要告诉你们的是，如果2%的通货膨胀率从这间屋子里传了出去，我想由此产生的问题将远超你们的预计。”

在前一年夏天，格林斯潘在美联储新会议室的开幕致辞中曾把自己比作邦德电影中的大反派。此时，他又让人联想起另一部经典电影。在斯坦利·库布里克（Stanley Kubrick）讽刺冷战的黑色幽默作品《奇爱博士》（*Doctor Strangelove*）中，一位坐在轮椅上的德裔国防科学家把自己推到摄像机前，并说出核威胁背后的逻辑：“如果保持这个秘密，末日机器就变得毫无意义了！”当然，这个末日逻辑也同样适用于通货膨胀目标的设定：只有广为人知，存在能毁灭世界的武器才能够震慑敌人；同理，如果让大众了解通货膨胀目标的存在，通货膨胀目标才能更好地发挥作用。通过奉行为通货膨胀设定的目标，中央银行可以说服工人，让他们相信自己的生活成本不会突然上升，从而能轻松地应对自己的开支需求。同样，通过设定通货膨胀目标，中央银行可以说服雇主，让他们相信制造成本将会维持稳定，因此无须提高售价。正如核武器库一样，通货膨胀目标通过改变人们的预期来改变人们的行为，从而产生作用。他很担忧承诺会限制自己的自由，而为了自己所偏好的即兴行动，格林斯潘完成了与建造末日武器等价的事情：保密。

美联储奉行不对外公布的通货膨胀目标，这为格林斯潘经历的下一个关键时刻埋下了伏笔。该关键时刻就出现在同年的夏天。在8月初，格林斯潘及其同僚终于搞清楚了统计上的一个难解之谜：工人获得了更多的报酬却没有引发通货膨胀。造成这种现象的关键原因在于生产率的提升：工人生产了更多的产品，这将使工人获得更多额外的工资，且不

会抬高平均制造成本。然而，让人很奇怪的地方在于，从数据上看不出生产率的上升。分管美联储研究与数据统计的委员普雷尔认为，工资上升之所以还没有引起通货膨胀，只是因为时间还没有到。

然而，并不是所有人都接受普雷尔的论断。联邦公开市场委员会的一些成员认为，尽管官方数据没有显示出来，但生产率也许在上升。在经济快速增长和股市持续火爆的背景下，企业主管们能讲出很多关于效率增益的故事。它们可能来自信息技术的运用；可能来自无库存管理此类创新措施；可能来自监管的放松、工会的衰落、贸易自由和全球化。“迈克，我同意你总结的生产率数据的特征，”明尼阿波利斯联备储银行行长加里·斯特恩（Gary Stern）在8月的联邦公开市场委员会会议中说道，“然而，我认为，企业界对此观点会提出很多相反的例子。无论我走到哪里，都能听到，企业家在谈论生产率方面获得的重大提升。”

格林斯潘认为这场辩论的双方都有可取之处。他相信身处经济第一线的经理人的看法，也相信技术会加速生产进程。不过，他也怀疑股市会快于实体经济：在股市中，对企业的乐观情绪总是会被放大。标普500指数自1995年8月以来已经上涨了20%。如果从1995年年初算，它已经上涨了45%。“市盈率已达到了不可思议的倍数，这简直难以想象，”一位华尔街的预言家在5月如此抱怨道，“甚至没有收益的公司也可以上市。”美国人似乎正在进入极度自信而无视风险的阶段。

为了解决统计数据与实际案例之间不匹配的情况，格林斯潘利用联邦公开市场委员会8月会议的间隙，去请教了拉里·斯里夫曼（Larry Slifman），斯里夫曼是普雷尔的研究部门的副主管。

“看看这些数字。”格林斯潘指着手中的资料说道，这些资料是从斯里夫曼的同事那里获得的。这个时间序列为生产率之谜提供了一个新视角：公司利润正在上升。在工资上升和物价稳定的环境下，利润往往会下降。

“你觉得这样合理吗？”格林斯潘问道。

斯里夫曼认为，利润的计算方法可能出现了错误。然而，格林斯潘却提出了另外的观点。利润的统计数据也许是正确的，错误可能出现在生产率数据中。毕竟利润的计算相对简单，而生产率的计算可能会更加复杂，特别是在服务业中。

格林斯潘要斯里夫曼认真研究生产率数据。然后他前往杰克逊霍尔参加美联储的夏季研讨会。随后，他与安德烈娅从那里出发，一起飞到

加利福尼亚州的卡梅尔，度过一年一次的网球假期。在9月的第二周返回华盛顿后，他再一次与斯里夫曼见面，在场的还有斯里夫曼的同事卡罗尔·科拉多（Carol Corrado）。

斯里夫曼和科拉多都没能解释，为什么在利润上升的同时，生产率的增长却依然平坦。然而，格林斯潘要求他们更加努力地探究：只是注意而不去解决这个谜团，将会带来很大的风险。如果生产率的增长真的没什么起色，那么普雷尔关于通货膨胀即将到来的论断就是正确的，而美联储就应该提高利率。然而，如果生产率真的在提升，那么就没有必要去抑制通货膨胀。如果这个问题得不到解决，美联储就会成为“无头苍蝇”。格林斯潘要求研究人员按照商业部门对生产率数据进一步细分。通过细分，数据中的异常之处很可能自我暴露，从而支持格林斯潘的观点，即实际生产率比其统计数字上升得更快。

当工作人员按照格林斯潘的吩咐进行工作时，格林斯潘在美国财政部的一次早餐会上阐述了自己的这个观点。他的盟友萨默斯对这种假设表示了怀疑。与格林斯潘相似，萨默斯后来也被作为有效市场假说的虔诚信奉者而受到了不公平的讽刺。然而，事实上，在1996年，他拒绝接受自股市中泛滥出来的乐观情绪。相反，萨默斯竭尽所能地去抵制商界领袖对经济前景过于乐观的看法。为此他不惜触犯美国时任总统克林顿，冒失地说道：“克林顿对生产率过于热衷。”为了回应格林斯潘，萨默斯指出，即使生产率会因为测量误差而被低估，但这并不必然意味着变化率也将受到影响。“艾伦，也许这个误差一直都存在着，我们应该对过去40年的生产率数据都加上1%！你怎么知道它加速了？”

萨默斯对格林斯潘的怀疑获得了联邦公开市场委员会一些成员的认可。9月中旬，12位地方性联邦储备银行行长中有8位加入了普雷尔的阵营，要求提高利率。另外，这些联邦储备银行行长的立场被透露给了路透社，这大大触怒了格林斯潘。《商业周刊》的一篇后续文章把这次泄密描述为对美联储主席的反叛，试图迫使后者就范。作为反击，格林斯潘要求美联储的督察长调查到底是谁泄露了秘密，同时还要求美国联邦调查局协助调查。刚被任命为美联储委员的劳伦斯·迈耶（Laurence Meyer）在收到督察长和美国联邦调查局的传唤通知后，决定请律师。

萨默斯对经济前景的警告以及地方性联邦储备银行行长们的强硬信号，只能让格林斯潘更加确信，自己需要解决生产率方面的谜题。9月19日，美联储的研究人员充分汇集了155个商业部门自1960年起的生产率详细数据。即使依照美联储的标准来看，这样的数据量也十分惊人；

通过仔细地阅读数据，格林斯潘发现了他想找到的东西。他发现制造业的生产率在稳健地上升，这与企业主所看到的现象相一致，也与在工资上升和物价平稳的情况下利润的上升势头相一致。然而，服务业生产率的疲软似乎压低了整体的数据：根据更详细的数据，服务业的生产率的确是在下降。可以肯定的是，这就是破解该谜团的关键所在。生产率的止步不前是一回事：尽管这看上去很有问题，但还是存在可能性的。数据显示，服务业的生产率正在下降，这就是另一回事了：这简直让人难以置信。律师事务所、商业咨询机构和其他服务机构在竞争压力下，有充分动机深挖团队的效率潜力。由于在信息技术上投入了大量资源，其每名员工的产出几乎不可能变少。

当联邦公开市场委员会在下一周再次召集会议时，地方性联邦储备银行行长正就提高利率而施加压力的消息已经传遍了华尔街每个债券交易柜台，市场预期利率百分之百会被提高。果不其然，当委员会开始磋商时，强硬派便开始展开攻击。波士顿联邦储备银行行长凯茜·迈尼罕（Cathy Minehan）一口气说出一串哈佛大学和麻省理工学院经济学家的名字，他们都一致认为，应该将利率提高一个档次。就连一直被视为鸽派的耶伦也断言，经济正处于“通货膨胀的危险区域”。然而，格林斯潘却抵制了这股潮流。他炫耀着自己从统计中得到的调查结果，然后像魔术师掀开自己的丝绸围巾那样，公布了破解生产率谜团的答案。他宣称：“问题的根源很明显就在服务价格的偏差。”生产率实际增长速度要高于官方数据所显示的水平，因此通货膨胀的威胁并没有委员会所想象的那么严重。鹰派明显地被说服了，立场开始软化。利率依然保持不变，而华尔街则手忙脚乱地重新调整了债券价格。

多年以后，格林斯潘对生产率的论断被认为是其美联储主席生涯中最精彩的一笔。尽管当时连鸽派也支持提高利率，但格林斯潘利用他对数据无与伦比的嗅觉，成功阻止了在时机不成熟时提高利率，从而挽救了美国经济。格林斯潘对生产率加速的看法“全凭直觉”，萨默斯认为这很不可思议：“除了对大量数据的深刻洞察以外，这一定带有运气的成分。这肯定需要对大量数据拥有良好的感觉。我认为美联储的工作人员不能看到这点。我认为其他大部分人都不能像这位美联储主席那样看得如此透彻。另外，我认为，如果不是格林斯潘的洞见，我们的失业率不会在低位持续这么多年。”

除了证明工人的收入完全合理外，格林斯潘还为纽约学派的实证主义赢得了辉煌的胜利。自50多年前他师从亚瑟·伯恩斯在哥伦比亚大学

学习经济学以来，该专业已逐渐成为兴起的量化建模的地盘，收集并对比经济体的基本数据被视为非常稀松平常的工作。然而，有时候最重要的洞见并不是来自计算，无论这些计算有多耀眼；这些洞见往往来源于对数据的吹毛求疵。

然而，1996年9月，联邦公开市场委员会的议题不只生产率。它还以一个少有人记住的观点而著称。通过援引自己在1993年债市兴旺期间所持的立场，林赛对格林斯潘不提高利率的提议发出了警告，认为这可能会导致金融泡沫的出现。自上一次联邦公开市场委员会会议之后的5周内，标普500指数已经上涨了10%。纽约周边的房地产价格也开始飙升；德国豪华车制造商取得了破纪录的暑期销售额。“对于经济和社会而言，泡沫的长期代价可能非常沉重。”林赛如此提醒他的同僚。“正如美国在20世纪20年代后期和日本在20世纪80年代后期那样，如果央行最终引爆泡沫，其后果是不可想象的，”他继续说，“我认为，当泡沫尚停留在表面阶段且在它把经济推至高不可攀的程度之前，采取措施会更好。然而，无论我们什么时候动手，难免都会造成伤害。”

林赛提及的是货币政策专家熟知的两难局面。一方面，已被格林斯潘确认的生产率上升，为将利率维持在低位提供了基础：企业正把它们的一部分效益传递到消费者，从而降低了通货膨胀。另一方面，生产率上升同样在创造繁荣，而央行释放的较宽松的流动性会促使繁荣进一步膨胀为泡沫。更高的生产率将进一步带来更高的利润，从而导致股价的攀升；出于对未来的自信，并注意到了借款者的资产负债表正因其在房地产和其他资产的获益而不断增强，金融家于是急着把钱借给他们，进而导致资产价格加速膨胀。与此同时，经济中另一股力量为活跃的气氛添油加醋。更高的生产率往往带来更高的工资，这使工薪阶层感到自己变得更加富裕，因此会借更多的钱来满足自己更大的支出；高生产率和高增长促使企业的利润激增，于是它们开始购买机器设备、电脑，兴建仓库等，这又会对经济产生刺激作用。如果美联储发现了尚未形成火焰的火花，却试图用货币政策的煤油来浇灭它，这无异于自掘坟墓。林赛的判断非常正确：金融过度扩张带来的风险值得认真考虑。

多年后，经济学家们学会了通过区分“需求冲击”和“供给冲击”来解读林赛的担忧。美联储习惯于处理第一种挑战，在任何情况下这种挑战相对而言都较为直接。如果需求突然上升，例如政府开始推行更大规模

的预算赤字，那么通货膨胀、经济增长和股市情绪将会朝着同一个方向：向上。这使美联储可以采取“一石三鸟”的手段。通过提高利率，美联储可以同时完成三个目标，即降低通货膨胀率，使增长回落到可持续的水平，并在股市泡沫形成初期便挤破它。相反，由经济体产能突然改变所带来的“供给冲击”则给央行带来了一个总体上看更为棘手的问题，因为通货膨胀和经济增长将朝相反的方向前进。正如林赛所言，生产率的急剧上升将会拉低通货膨胀率，从而为降低利率提供依据。然而，上升的生产率同时也会推动经济增长、企业利润的增长和股市上扬，这又为提高利率提供了依据。

对于格林斯潘将如何应对林赛的介入，几乎不用费脑子就能猜到。1993年时，格林斯潘就将林赛甩在一旁。尽管债券泡沫在不久之后就破灭了，但房地产市场的表现印证了美联储的政策是正确的。在差不多已经向未公布的2%的通货膨胀目标作出让步以后，格林斯潘几乎肯定会将稳定通货膨胀置于比稳定资产价格更加优先的位置。尽管如此，他不得不承认林赛的判断是正确的。“此刻我意识到了股市泡沫问题，”他承认道，“我同意林赛委员的观点，这是我们应该留意的问题。”然而，格林斯潘依然打算忽略林赛，哪怕事实上后者可能是正确的。尽管美联储的任务是稳定增长，尽管泡沫可以像通货膨胀那样危害增长的稳定性，但美联储还是决定聚焦于通货膨胀，而这仅仅是因为全球在遏制通货膨胀方面选择了更简单的目标。“当面对股市泡沫时，我们在货币政策方面总存在着极大的困难，”格林斯潘这样对其同僚说道，“历史经验告诉我们，在成功保证产品价格免遭通货膨胀侵扰的条件下，市盈率（以至于股价）将会一飞冲天。如果要防止股市出现泡沫，则需要允许物价中存在通货膨胀的情况……这其中有明显的取舍。如果货币政策在一头成功，则会在另一头失败。”

在格林斯潘担任美联储主席的最后几年，也就是临退休前，他试图改写自己在1996年这个阶段的历史。他将争辩说泡沫是无法识别的，然而，在1996年，他非常乐意去预测泡沫；同样，他将争辩说泡沫不可能缩小，然而，在1996年，他向同僚们建议提高“保证金要求”，这样就可以使借钱买股票变得更加困难，从而让市场降温。不管他后来说了些什么，在面对20世纪90年代的股市泡沫时，格林斯潘缩手缩脚的真正原因并不是泡沫无法识别，也不是泡沫不可能缩小。这一切只是因为美联储要达到通货膨胀目标，所以对泡沫的防范只能让位。

格林斯潘对生产率加速的判断取得了显著的成功。然而，他应对生

产率加速的政策却好坏参半。利用由生产率导致的通货紧缩所创造的空间，格林斯潘引领了一段辉煌岁月。在这期间，经济、高科技投资和就业岗位都在增长，从而推动了低技能工人生活标准的改善。在全球化时代，对于弥合贫富差距而言，20世纪90年代在众多时间段中显得鹤立鸡群。然而，也正是考虑到这样的繁荣兴旺，所以格林斯潘并不情愿去直面泡沫，而由此带来的最终后果也被证明比他自己想象中的更为严重。

1996年10月30日，格林斯潘为安德烈娅安排了一场令人惊喜的生日晚宴。从最初的疏离，到后来的亲密，他们已经在一起生活了十几年。格林斯潘另外还邀请了几位朋友前往华盛顿意大利风味的伽利略高级餐厅。当晚是安德烈娅的50岁生日，她正好比自己的伴侣年轻20岁。格林斯潘当场送给了安德烈娅一枚钻石戒指。当格林斯潘在晚餐过程中与安德烈娅干杯时，他那暖心而又深情的言辞让其朋友认为，他的心中正酝酿着一个更大胆的举动。世界银行时任行长的夫人伊莱恩·沃尔芬森觉得格林斯潘可能要求婚了，电视节目主持人莱勒也同意她的观点。

这对伴侣已经过了各种考验，结婚早就是顺理成章的事情了。当时有好几次，格林斯潘因没能摄入足够的水分而晕倒；当安德烈娅赶到医院去陪伴他时，格林斯潘最初是感到惊喜，然后心里充满了温暖的感激。直到在伽利略餐厅举行生日晚宴的几天后，格林斯潘才有机会报答安德烈娅。为了抵抗年华渐老，安德烈娅参加了纽约马拉松比赛。那天曼哈顿的天气很好，气温刚好超过4摄氏度，选手正好可以顺着西风跑；安德烈娅实现了她要跑完全程的决心，耗时5小时19分37秒，总排名24 783位，超越了3 291位选手。在比赛的中段，安德烈娅的腿有些抽筋，她停下来给格林斯潘打了个付费电话；当她到达下一里程的标志牌时，她的恋人已经拿着腿部支架、一管消炎软膏和香蕉在那儿等候。《费城询问报》（*Philadelphia Inquirer*）的一则简讯隐晦地报道说，一位著名的电视记者叫自己的一位“朋友”过来帮忙。然而，这位美联储主席置身于报纸之外的事实并不会削弱其举止的动力。除了母亲以外，这可能是格林斯潘在其人生中第一次如此身体力行地关心一个人。

两天以后，即11月5日，克林顿获得连任。尽管背负着个人丑闻以及1994年中期选举所带来的羞辱，克林顿仍打了一场漂亮的翻身仗。在克服了各种不利条件之后，克林顿已经成为第三位在20世纪中连续入主白宫的民主党人。离开投票点的选民在调查时表示，毫无疑问，选克林

顿的原因就是强劲的经济。与此正好相反的是，1991—1992年持续酝酿的信贷危机最终导致他的前任没能获得连任。共和党人格林斯潘帮民主党提高了赢面，而这场胜利对克林顿总统简直可以算是一场救援，与这一点相比，格林斯潘身份上的尴尬完全可以忽略不计。格林斯潘与克林顿团队的关系已经好到无以复加了，而当时共和党的副总统候选人正是格林斯潘的老对手杰克·坎普。尽管过去的繁荣所造就的选举结果很合格林斯潘的心意，但这种结果也伴随着挑战。克林顿获胜的消息刺激股市创出了新高。格林斯潘已越来越没有底气忽视林赛的警告了。

在11月中旬的联邦公开市场委员会会议中，除了林赛，来自波士顿联邦储备银行的迈尼罕也向同僚表示："我们正面临资产价格泡沫所带来的风险。"

数天之后，普雷尔邀请了知名的股市专家前往华盛顿的美联储总部。此次邀请暴露了美联储正在争论的问题。普雷尔在回忆录问道："是否有迹象显示现在存在着过度投机？"新公司蜂拥前往股票交易所上市是不是意味着"过热"？假设泡沫存在，美联储可以做的事情又是什么？很明显，秘密地设定通货膨胀目标并不能让美联储无视泡沫，而且这一点还让美联储无法用利率手段处理泡沫。

林赛意识到，事态正朝着他预期的方向发展。他告诉《华尔街日报》负责经济报道的记者戴维·维塞尔（David Wessel），美联储正日益担心股市的泡沫。

维塞尔意识到这是一个好题材，但他希望得到格林斯潘的首肯。他的专栏草稿以这样一句话开头："如果你是格林斯潘，你会不会担心飞涨的股市？"随后，他把草稿的拷贝发给格林斯潘的媒体主管乔·科因（Joe Coyne），并等待回应。

科因及时地回复了他。"我已经把你的文章转给格林斯潘主席，"他告知维塞尔，"他说这很有趣。"

维塞尔得到了自己想要的批准。11月25日，他的文章刊登在了《华尔街日报》的头版上，标题为《美联储正忧心忡忡地看着股市的上涨》。

一周后，即12月3日，受普雷尔邀请的几位专家来到美联储的会议室，而格林斯潘及其同僚正在里面等候这些人。在会议刚开始时，格林斯潘向高盛的首席股市策略师艾比·约瑟芬·科恩（Abby Joseph Cohen）问了几个问题。艾比不怎么引人注目，个子不高，说话直截了当，还曾

在美联储担任过经济学家，并且是共和党的忠实支持者。不过，她的回答却让人振奋：无须担心投机过度，因为市场还有足够的上涨空间。企业利润在增长，这为市场的上涨提供了合理的基础，经济增长也比官方数据所显示的要强劲；低利率环境使股权对投资者更具吸引力。根据艾比的预计，标普500指数至少被低估了1/4。

格林斯潘听了艾比的观点后，并没有作出任何回应。事实上，高盛顶级策略师如此显著的乐观态度证明，要意识到泡沫的存在是一件非常难的事情。然而，这里可以总结出另一个教训，投资者如此高估股票的价值在很大程度上是因为利率实在太低。换句话说，如果泡沫真的存在，那么美联储可能正起着推波助澜的作用。

接下来发言的专家是所罗门兄弟公司的戴维·舒尔曼（David Shulman）。舒尔曼曾在1991年参加过类似的外部专家会议。在那一次会议中，格林斯潘终于完全了解到房地产市场问题的严重程度。这次在舒尔曼看来，格林斯潘发生了很大的改变。上一次，这位美联储主席正为千疮百孔的金融体系发愁，当时房地产贷款的坏账和储贷机构的破产正愈演愈烈。现在，他完全不需要为此担心了，而且他与白宫之间也不再那么针锋相对了。他对自己的工作得心应手，并且明显正乐在其中。

与艾比不同，舒尔曼并不看好市场的未来走势。他借助一张表向大家指出，标普500指数的市盈率已接近19倍，这是很危险的水平。在1968年、1972年和1987年，市场刚达到这个水平就崩塌了。泡沫心理的征兆无处不在：几乎每个月都会出现一本关于股市的扣人心弦的出版物；市场上出现了一批新的日内交易者，他们利用互联网平台购买自己经常在互联网聊天室中讨论的互联网股票。

格林斯潘接着向摩根士丹利的拜伦·韦恩（Byron　Wein）提问。很明显，他是按照专家姓名的字母顺序来提问。

“韦恩！”主席说道。

韦恩当时63岁，没有头发且满脸皱纹。他当时心里想：“自从我退伍以后就没有人直呼过我的姓氏。”

“你对股市是持乐观态度的，是吗？”

“是的。”韦恩回答道。与艾比类似，他也用一个模型对股市估值和债券利率进行了对比。由于美联储创造的低利率环境，牛市将持续下去。

韦恩发现格林斯潘听得很认真。他感到美联储主席很赞同自己的观点。

在3位华尔街人士表达了自己的意见以后，话筒被传递给了两位学者：一位是哈佛大学的约翰·坎贝尔（John Campbell），另一位是耶鲁大学的罗伯特·席勒（Robert Shiller）。这两位教授展示了一系列对比股价和股息的图表。根据这种股票估值的方法，市场被极度高估了。如果美联储提高利率，市场将迅速崩塌。

经过一上午的会议后，专家们到美联储的餐厅进餐。他们一边吃午餐，一边听着艾比对食物的评价。艾比认为，与自己1970年在员工餐厅所吃的食物相比，美联储的伙食已取得了长足的进步。席勒顺便提到了早上辩论的问题，并问格林斯潘，美联储主席上一次利用天字第一号讲坛，就股市的水平发出警告，大约是在什么时候。有一位美联储经济学家回答说是1965年。这显示他对先例的充分了解，而这些先例随后将被认为非常有启迪作用。

午餐结束以后，韦恩叫摩根士丹利的同事向公司通报了会议的讨论结果。按照他的思路，此次会议的关键就在于格林斯潘认同自己对股市的乐观态度。他从格林斯潘看自己的眼神中意识到了这一点；格林斯潘的肢体语言说明了一切。韦恩向公司报告说，美联储已经给股市亮绿灯了。美联储不会阻挡股市的持续上涨。

数天之后，韦恩飞往休斯敦拜会了摩根士丹利的一位客户。他于12月5日稍晚的时候到达机场，随后他便前往酒店办理入住手续并睡觉休息。

12月5日的晚上，格林斯潘在美国企业家协会的年度晚宴中发表了演讲。该晚宴的举办地点设在了华盛顿的希尔顿酒店，该酒店的宴会厅宛如洞穴一般，里面挤满了各路人马。格林斯潘的演讲充满着历史和哲学。他表示：“货币是一种价值储藏载体和交易媒介。它在社会上起到了润滑作用，从而使整个社会能够正常运行。货币可以储存劳动力的工作成果并用于日后的消费，这种功能是资本累积的必要前提。”因为货币十分重要，所以有权力调节货币的中央银行必然会受到广泛关注，而美联储主席也会因此成为焦点人物。他提到了亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton），后者在创立美国第一家准央行以后便受到了普

遍怀疑；他还提起威廉·詹宁斯·布莱恩。布莱恩是一位富有魅力的民粹主义者，代表着负债累累的农民的利益，并反对以黄金为本位的货币秩序。整个宴会厅里面人山人海，这些很严肃的来宾边摆弄着点心，边努力地想弄清楚格林斯潘的意思。

当演讲内容完成了四分之三的时候，格林斯潘为了照顾普遍的听众，放弃了迂回的表述方式。他大声地反问："货币稳定到底意味着什么？"在一个制造业占主导地位的经济体中，通货膨胀很容易被测量：1950年和1960年它生产的冷轧钢几乎一样，如果冷轧钢的价格在这期间出现了上升，通货膨胀便是背后的原因。然而，在一个由高科技和服务业占主导地位的经济体中，过去的真理就变得不合时宜了。"一款软件或者一条法律意见的价格是多少？"格林斯潘若有所思地问道。1986年的软件与1996年的软件完全不同，因此比较两者的价格毫无意义。"我们该如何界定哪些价格是重要的呢？"格林斯潘继续问道，"当然，按照对通货膨胀的基本测量标准，产品和服务的现价是非常重要的。然而，我们该如何处理期货价格？该如何处理股票、房地产以及其他盈利资产这类对未来产品和服务的声索权的价格？"然后，在大多数听众被格林斯潘的演说绕晕后，格林斯潘问："当非理性繁荣已经过度地抬高了资产价格时，我们怎么才能发现呢？"他缓缓地结束了演讲，并从讲台上走了下来。

格林斯潘回到安德烈娅旁边的座位上，并询问自己的演讲有没有很吸引她的地方。作为一辈子都在从事记者这行的资深人士，安德烈娅总能毫不迟疑地从格林斯潘的发言中挑出一句导语。然而，这次她的大脑中却一片空白：格林斯潘折磨人的演讲中竟没有让她感到具有新闻价值的东西。然而，关注美联储的记者均受到了维塞尔在《华尔街日报》上的文章的影响，他们同时都关注到演讲中提到的一句话：非理性繁荣。事实上，在格林斯潘开始演讲之前，路透社已经提前发文预警："格林斯潘说，当非理性繁荣影响到股票、房地产时，美联储必定小心翼翼。"

格林斯潘对记者们的判断非常到位。向外界明确表示警告很可能会影响他的名声，他在成功避免这种可能的情况下，为他们撰写新闻报道提供了足够的素材。果然，当放置到头条位置、关于非理性繁荣的评论传到金融产品的交易柜台时，市场作出的反应完全符合格林斯潘的预期。美联储似乎要对泡沫采取行动了；能在夜盘交易的股票期货价格应声急剧下挫。澳大利亚和新西兰的市场紧随其后；接着是日本和欧洲各

国。对冲基金的经济学家约翰·梅金（John Makin）在离开希尔顿宴会厅的时候并没有感觉有什么东西值得传达。然而，当他刚回到酒店，电话铃声便一直响个不停。其交易员正紧盯着基金的隔夜头寸，当他们看到新闻后便开始感到恐慌。

第二天凌晨6点左右，韦恩正在休斯敦的酒店睡觉。他突然被电话铃声吵醒了。电话是摩根士丹利的首席债券交易员打来的。

“你这混蛋，”那位交易员撕心裂肺地叫着，“你告诉我们，你确信格林斯潘认为市场价值没有被高估。”

过了一会，韦恩的电话再次响起，这次是摩根士丹利的首席股票交易员打来的，他在电话中也没有给韦恩什么好脸色。

当纽约证券交易所开盘时，它延续了其他市场的跌势。当席勒听到关于格林斯潘的评论的新闻报道时，他正在送孩子去纽黑文上学。“我想知道，这到底和我有没有关系。”他自言自语道。

然而，市场很快就开始反弹了。当交易员拿到格林斯潘的演讲全文后，他们就意识到其演讲与新闻头条存在明显区别。可以肯定的是，格林斯潘是故意发出的警告；市场听命于自己，这让格林斯潘很满足。然而，仔细读完其演讲的文本之后，人们就会清楚地发现，其警告的实质内容已经被他自己完全消解了，很难从中看出他要通过提高利率的方式来给市场降温。“美联储无意通过紧缩货币政策来抑制股市，”美林公司的经济学家布鲁斯·斯坦伯格（Bruce　Steinberg）如此说道，“只有当美联储相信通货膨胀的气氛需要自己动手时，它才会采取紧缩货币政策。”格林斯潘温顺的警告反而让投资者相信，他们没有什么好担心的。“不会提高利率，他只是发表演讲。”一位华尔街从业者不屑一顾地评论道。

当天收盘的时候，标普500指数几乎收复了所有失地。如果这就是美联储打算给出的最严厉措施，那么就再没有任何东西可以阻挡牛市了。

对于自己的警告并没有发生太多的影响，格林斯潘可能甘之如饴。他对边缘人的角色很迷恋，这种性格中的消极面似乎对这种局面很满意，即他可以示意股市的繁荣有些过头，而他的示意又没有被认真对

待。通过公开演讲，他保证了自己的观点的连贯性。在年轻的时候他曾撰文对泡沫提出了严重警告，这一次他无疑维持了自己对该观点残留的忠诚。另外，由于没有造成影响，他又能使自己免于采取进一步措施的责任：股市的问题与他无关，因为他无能为力。当然，这种无力的论调是值得怀疑的：如果他能稍微暗示一下自己将通过紧缩货币政策来抑制股价，那么市场的反应就会完全不同。当美联储最终在接下来的3月将利率适度地提高25个基点时，标普500指数在一周之内下跌了5%。然而，自此之后，美联储有些退缩了，而市场再次扭头向上。

如果拒绝对泡沫采取措施最终被证明是错误的，那么这个错误也不仅仅是由格林斯潘一个人造成的。当时，为通货膨胀设定目标已经成了全球共识，在这种情况下，央行势必会轻视泡沫的严重性。和这个共识相比，美联储主席对市场脆弱性的警觉令人钦佩。格林斯潘在担任美联储主席期间的悲剧在于他并没有始终如一地坚持自己对金融的敬畏：他认为，设定通货膨胀目标是一件很容易的事情，然而限定资产价格却很难；他不喜欢面对这样的舆论环境，即愿意承认美联储有对抗通货膨胀的责任，却又不同意美联储为了降低资产价格而使民众的储蓄蒸发。格林斯潘的复合性格在其公职生涯中一直限制着他，而悲剧正是由此产生的，一方面要保持观点上的诚实，另一方面又不情愿采取强有力的措施。在距此时9年前的任命听证会中，参议员威廉·普罗克斯迈尔曾总结了格林斯潘在福特政府时期的基调：他是一位和善的、亲切的、让人感到舒服且越来越受欢迎的白宫经济顾问委员会主席；当面对基辛格这样的对手时，他宁愿被动地用拖延战术将自己隐藏起来，而不是正面交锋。同样，在里根政府时期，格林斯潘与供给理论的幻想家围绕赤字和黄金进行了辩论；然而，他总是暗地里、借别人之手采取行动。当格林斯潘就任美联储主席后，他在布什政府时期冒着失去人心的风险压制了通货膨胀。然而，在克林顿政府时，面对热火朝天的股市，他虽然清楚地认识到了泡沫背后的危险，却不敢大胆行动。

1996年12月17日，格林斯潘的主要批评者林赛以美联储委员的身份参加了最后一次联邦公开市场委员会会议。他预测，市场在1997年会走得更高，这在将来会导致更大的麻烦。他明确地认为，美联储需要对此采取措施。

“我将会做另外一场演讲。”格林斯潘面无表情地回答道。

“不要拖一整年才实施。”林赛黯然地回击道。

联邦公开市场委员会其余的成员都笑了。通过自嘲自己的无能为力，格林斯潘把维护金融稳定这整个事情弱化成了命中注定的内部玩笑。

虽然林赛满脑子都在想着泡沫，但格林斯潘的脑子日益被其他东西占据了。1996年圣诞节，在与朱迪·伍德拉夫和艾尔·亨特度过传统的礼物嘉年华以后，格林斯潘与安德烈娅回到他们位于华盛顿的住所，该住所位于一条蜿蜒的、树木茂密的道路边上。这个圣诞节出奇地暖和，气温超过了15摄氏度，让人觉得大自然把冬天暂停了。格林斯潘面对着安德烈娅，问道，她想要一个大型婚礼还是小型婚礼？

这与他谋划正式计划时的情况如出一辙。安德烈娅回忆说：“就如他在国会委员会的一些证词那样模棱两可。”如果想完全明确他的爱意，她就必须将就两个月之前在自己的生日宴会上格林斯潘的祝酒词。就如格林斯潘的非理性繁荣演讲，他在生日宴会上的发言明显隐藏着重要信息。这些信息被加密，从而为更改或反悔留下回旋的余地。格林斯潘要为最不想失去的东西设置一道保卫网，而他最不想失去的就是行动的自由。兰德主义信念曾经是其公共政策立场的源泉，现在则消失得差不多了。然而，其中与个人主义相关的部分依然存在。婚姻意味着正式舍弃自主权。直到70岁、直到罗斯去世以后，格林斯潘才开始自己的第二段婚姻。

数天之后，在他们于纽约首次约会的20周年纪念日上，格林斯潘和安德烈娅邀请了几位朋友一起吃饭。当他们对到场的来宾宣布双方要结婚时，《华盛顿邮报》的老板凯瑟琳·格雷厄姆尖叫了起来，新闻主播吉姆·莱勒立刻打电话告诉了自己正在家中养病的妻子。“没有想到我们会如此受人尊敬。”安德烈娅写道，对于很有开拓性的职业女性而言，这种出人意料的传统观点显然是一种背叛。

又过了一会儿，格林斯潘对他的一位朋友吐露说，他早就应该求婚。当他的朋友把这番话告诉给安德烈娅时，她看起来很得意。

“他真的这样说？”她轻轻地问。

23

“这是我见过的最好的经济状态”
“THE BEST ECONOMY I'VE EVER SEEN”

新娘穿着一件乳白色的短款奥斯卡·德拉伦塔礼服，搭配了一顶药盒帽，手中捧着一束乳白色、香槟色和粉红色玫瑰组成的花束。新娘的父亲看上去精神抖擞。美国最高法院大法官露丝·巴德·金斯伯格（Ruth Bader Ginsburg）担任这场婚礼的主婚人。新娘7岁的教女担任花童，这个小女孩一直喋喋不休地说着什么，能明显感到她既紧张又兴奋。与此同时，新娘的未婚夫则很有挑衅性地保持着平常的模样。他没有选择礼服，反而穿了一件海军蓝的、细条纹商务套装。这件衣服一直很不显眼地被挂在他的衣橱中；他不断地向聚集在花园里的朋友报以顽皮的笑容。该花园附属于风景如画的客栈，而该客栈则坐落在弗吉尼亚的乡村，距华盛顿差不多有一个小时的车程。就在婚礼庆典接近结束、金斯伯格法官正要宣布他们喜结连理的时候，雨水开始向人群倾泻而下，使这个人造的英国式景观更添了几分真实感。就在客人们都被淋湿后，新郎弯腰，给了新娘一个长长的吻。他换了一口气，又继续深吻起来。

“他就是个动物，他就是个动物。”花童的父亲艾尔·亨特低声说道。

“情欲过剩。”科林·鲍威尔将军附和道，他是海湾战争的主导者，同时也是下届总统的热门人选。

一直到1997年4月6日，即他们举办婚礼的那天，格林斯潘和安德烈娅都希望将这件事局限在私人朋友圈中。安德烈娅甚至亲自前往《纽约时报》发表结婚声明，而没有选择华盛顿本地的媒体。然而，由于受邀的宾客都是公众人物，所以基本不可能将消息控制在私人朋友圈中。亨

利·基辛格会带着他的保安一起出席；参议员丹尼尔·帕特里克·莫伊尼汉和约翰·华纳会出席；《华盛顿邮报》的老板、在华盛顿社交圈极有声望的凯瑟琳·格雷厄姆也会到场。不可避免地，花边新闻的作者也会到场捕获素材，尤其是《华盛顿邮报》非常著名的社会肖像画家洛葛仙妮·罗伯茨（Roxanne Roberts）。

“这些吻是不是意味着一个全新的、浪漫的格林斯潘出现了呢？”罗伯茨问道。

格林斯潘放声大笑并挑着眉毛说道：“你永远不会知道的。”

这对新婚夫妇为媒体的摄影师们摆了几个姿势，摄影师恳求他们再吻一次。

“待会再继续吧！”安德烈娅俏皮地说。

客人们从潮湿的花园移步到餐厅。小华盛顿酒店（Inn at Little Washington）的饭菜历来都享有盛名，婚礼的侍者们为客人们呈上了精挑细选的七道菜：甜椒汤、腌制鹌鹑蛋配芦笋、炭烤三文鱼、欧芹烤羊排，它们被固定地摆放在了摩卡和碎太妃糖装饰的四层婚礼蛋糕。“这是一场四星级的晚宴和一个四星级的吻。”电视新闻记者蒂姆·拉瑟特（Tim Russert）说道。当宴席结束后，客人们乘坐大巴车返回了华盛顿。第二天晚上，在世界银行时任行长沃尔芬森位于华盛顿的家中还将举办另一个庆祝派对，这些人会继续参加。

后来，格林斯潘笑着说，娶到安德烈娅是其人生中非常重要的一次胜利。在犹太人中，没有任何求婚者可以设法娶到两位没有亲戚关系的米切尔。然而，格林斯潘不仅做到了，而且还赢得了更多的东西：在40年后，他结束了自己的单身生涯，上交了自己的自治权。他显然并不排斥婚姻：他曾经有过两次婚姻。尽管如此，他还是在27岁到71岁这段时间内保持着单身的状态。他宁愿选择保持一系列的暧昧关系，这样的关系将不会影响他证明自己绝非是边缘人物的雄心。在44年的单身生涯中，他约会过新闻节目主持人、参议员以及选美大赛冠军。然而现在，他在举世瞩目中将自己交给了一个人。“我一定会让她一辈子快乐。”他向参加婚礼的宾客自豪地宣布。如果这句话是从其他新郎口中说出的，那么可能显得很平淡。然而，在这位身穿海军蓝商务套装、出奇诚实的人口中，这就是他能发出的最深情的表白了。

格林斯潘和安德烈娅实在忙得挤不出时间度蜜月了。他们在自己的家中度过了新婚之夜。两天后，他们前往白宫参加国宴，这是他们最钟

爱的活动。当天，安德烈娅穿了另一套奥斯卡·德拉伦塔的黑色蕾丝长礼服；这一切都很方便，因为德拉伦塔是格林斯潘的一位朋友，而安德烈娅也不介意格林斯潘是在和沃尔特斯约会的时候结识他的。在此次国宴中，这对夫妇与克林顿被安排在了同一张桌子上，安德烈娅发现自己身边坐着著名影星丹·艾克罗伊德（Dan Aykroyd），后者曾因主演《布鲁斯兄弟》（*The Blues Brothers*）和主持《周六夜现场》（*Saturday Night Live*）而出名。同桌的还有玛丽路易丝·奥兹（Marylouise Oates），她曾经在20世纪60年代反战运动中和克林顿家族关系密切。当天晚上的某个时刻，艾克罗伊德和奥兹忽然唱起了歌。他们热情地唱着披头士乐队的老歌，仿佛两个人又回到了青葱岁月，那时罗伯特·肯尼迪还没有被刺杀，而理查德·尼克松还是敌人。安德烈娅不禁觉得，国宴厅中悬挂的林肯画像与这首20世纪60年代的民谣极不协调。格林斯潘对于这种不和谐自然更加尴尬了。克林顿政府的根基在于反主流文化，而格林斯潘曾经作为尼克松的助手与之战斗过。现在克林顿这些人终于取得了胜利，而格林斯潘却坐在他们当中，并且他自己对经济的管理措施又使这些人能在白宫多待4年。

除了将话题转到披头士乐队外，奥兹还带来了一些建议。她和她身为政治顾问的丈夫鲍勃·施鲁姆（Bob Shrum）认为，蜜月旅行不应该就这么轻易地被略过。格林斯潘和安德烈娅还是应该一起出去转转。施鲁姆推荐他们去威尼斯。

格林斯潘检查了一下自己的行程安排。6月他在瑞士有一场关于货币政策的会议。会议结束后，他可以挤出时间去威尼斯。安德烈娅会陪他一起前往瑞士，忍受德国时任总理科尔主持的冗长乏味的午宴会，同时还要尽量避免遇见记者，防止记者通过她猜测美联储主席的行程安排。当这对夫妇离开瑞士时，安德烈娅还在抱怨，这简直是历史上最不浪漫的蜜月。然而，当他们抵达威尼斯的齐普里亚尼酒店（Cipriani）时，一切都回到了正轨。格林斯潘和安德烈娅一起在室外的咖啡厅用餐，一起购物，一起去教堂，一起游览犹太人的老居民区。

最后，格林斯潘问：“这座城市产生附加值的是什么？”

“你问的问题本身就是错误的。”他的妻子笑着回应道。

“然而，这整座城市就是一座博物馆。思考一下，到底是什么使它保持到了现在。”

安德烈娅停下脚步，看着他。“你应该看看这里多么美丽。”她温柔地责备道。

格林斯潘幸福的生活也正是经济繁荣的反映。1997年的夏天，当美联储主席第一次断定生产率大幅提升时，经济状况甚至比1996年的秋天还要好。失业率已经下降到了5%以下，同时通货膨胀正逐渐向珍妮特·耶伦提议的2%缓慢移动。格林斯潘现在对自己的生产率学说非常自信，并开始公开宣扬。在7月时，他在美国国会的听证会上说：“极有可能出现一种百年一遇的现象，它会将美国乃至全世界的生产率推高至一个全新的轨道。”当天傍晚，标普500指数迅速上升了2%以上。格林斯潘或许仍然对股市泡沫的风险有所担心，但他对于技术的乐观态度不断使这种担心变得越来越淡漠了。

回顾这段日子，《华尔街日报》的记者戴维·维塞尔注意到，格林斯潘立场变化的过程被报纸的漫画家记录了下来。多年来，漫画家一直将格林斯潘刻画成了一个严厉的、以屠杀为乐趣的人物。“当经济开始恢复的时候，就将它扼杀在萌芽期！”一个长相酷似格林斯潘的园丁一边大吼，一边疯狂地踩着刚冒出的萌芽。在他的婚礼刚刚过后，一位漫画家画了一幅美联储主席的漫画，后者穿着睡衣喊道：“亲爱的，你介不介意检查一下床底下是否有通货膨胀的苗头？”然而，由于格林斯潘令人愉快的生产率学说振奋了市场，漫画中的调侃语言也经历一次变革。有一幅两格漫画，其是一张显示指数正在上升的图表，上面标有“美国经济”的字样，其标题是“卓越的成就”。漫画的第二格画的是，格林斯潘宣布他持乐观态度，其标题是“确实卓越”。

1996年12月格林斯潘曾质疑股市是否过热，但自当日至1997年8月初，标普500指数已经上升了整整27%。“非理性繁荣”这个术语成了记者们的至爱，它每天在美国的新闻报道中会平均出现两次。然而，这个术语出现的次数越频繁，市场上涨得似乎就越快。如果格林斯潘放缓增长的意图已退变为了具有讽刺意味的文化基因，那就没有什么东西可以阻止这种非理性繁荣了。

“如果不是在物价中，而只是在资产价格中出现了膨胀，我们应该采取什么样的货币政策？”波士顿联邦储备银行行长凯茜·迈尼罕在1997年8月的联邦公开市场委员会会议上问道。

格林斯潘提醒她，他已经在关于非理性繁荣的演讲中，明确地提出过这个问题。8个月后，他并没有为自己提出的这个问题找到答案。美联储的政策工具箱里只有一种已经被证明的有效工具：强有力地改变短期利率。

“我们有一种工具，以及相互矛盾的几个目标。”格林斯潘为自己辩护道。“我们应该做什么呢，”接着他又说道，“日本人本应该做些什么呢？”在20世纪80年代末期，日本曾经也经历过类似的局面，即其消费价格保持平稳，而股票和房地产则出现了具有破坏性的泡沫。

“事后之明告诉我们，应该尽早戳破泡沫，然而，事前之明又如何使我们知道已经出现泡沫了呢？”

“我不知道该怎么判断。”格林斯潘回应道。只有一个工具却有两个目标，面对这个问题，美联储试图构造出第二个工具：通过利率来管理通货膨胀，同时利用舆论引导资产价格。不过，至少在格林斯潘看来，这个策略已经被证明是无效的了。股市轻而易举地就推翻了其关于非理性繁荣的演讲。

“这个策略曾经成功过。”一位联邦公开市场委员会的成员反驳道。

“只是暂时成功过。”格林斯潘回应道。

在各式各样的利好消息中，一团乌云正从地平线缓缓升起。强大的美国经济，相对强大的美元，正在其他市场引起骚动。第一个恶果出现在泰国。当时，泰铢的汇率与以美元为主的一篮子货币保持着固定关系。因此，当泰铢跟着美元一起升值后，泰国在国际市场上的竞争力就减弱了，这导致其贸易赤字惊人地上升。为了支付进出口逆差，泰国不得不向其他国家借债。然而，这种方法很难持久。很快，投机者就发现泰铢的固定汇率制迟早会瓦解，于是他们大量出售泰铢，从而引发了预言的自我实现。1997年7月1日，固定汇率制崩溃，泰铢急剧贬值，这使得泰国的经济总量缩水了1/6，约有10亿美元的外汇储备从泰国中央银行流入到投机者的手中。

泰国爆发危机之后，恐慌迅速蔓延到周边国家。8月，印度尼西亚的货币被迫贬值11%，马来西亚也受到了市场的攻袭。相比较于两年半之前的墨西哥危机，东亚这次金融危机对格林斯潘来说，仅仅是一点小

火星，根本不值一提。墨西哥不仅是美国的邻邦、伙伴，还是北美自由贸易协定的成员国；东南亚和美国则相隔半个地球。此外，上次对墨西哥的援助引起了美国国会的指责，这次美国财政部和美联储都不想将美国纳税者的钱投向亚洲。当年9月，格林斯潘前往中国香港参加了世界银行和国际货币基金组织的年会。与会者就此次危机展开了激烈的讨论。马来西亚时任总理马哈蒂尔要求出台一部禁令，以遏制“非必要的、非生产性的、非道德的”货币交易。格林斯潘耐着性子和亚洲的金融官员们开了几次会议，可能由于有安德烈娅陪着他，所以他表现得很低调。他们的朋友詹姆斯·沃尔芬森一直不断告诉别人，这是一对新婚夫妇，而伊莱恩则会陪着安德烈娅选购珍珠首饰。当安德烈娅带着她的战利品回来时，格林斯潘总会问道：“你都买了些什么？”

在接下来的几个星期里，亚洲危机的影响越来越大。很快就波及中国香港，10月27日，在经过一段异常艰难的日子后，华尔街给出了同情的回应，它遭受了自1987年以来的最大单日跌幅。然而，在格林斯潘看来，这没有什么可担心的。如果亚洲需要救助，国际货币基金组织会向其施以援手。如果华尔街出现了昏厥，那么可能使这件事产生一点点的转机。一次强烈的市场修正可以打破美联储面对的僵局，即有两个目标却只有一种政策工具的问题：既然格林斯潘没能说服市场，那么亚洲金融危机至少可以让它冷静一下。在华尔街股市下跌之后的两天，格林斯潘出席了美国国会的听证会。通过强调实体经济不太可能受到波及，他谨慎地对抛售表示欢迎。由于在美国的进出口中，东南亚所占的份额微乎其微，所以它对美国的经济繁荣几乎不会产生影响。

如果说，有一个国家可能使格林斯潘软化自己的态度，那就是韩国。这个国家的经济规模比其他几个国家都要大，是印度尼西亚的2倍、泰国的3倍，而且它的国际债务规模非常庞大，如果韩国违约，那么就足以使美国的银行破产。然而，韩国看起来经济没那么容易崩溃。不可否认的是，韩国的债权人因与泰国部分破产公司存在牵连而承受了损失，从而使韩国逐渐被卷入到这场危机中。不过，韩国中央银行的外汇储备近240亿美元。如果韩国的金融企业因为东南亚的金融危机而出现美元短缺，韩国中央银行可以向它们出借所需的外汇。美国完全没有必要出手救助。

11月20日，美联储国际事务部主管泰德·杜鲁门前往韩国考察。他怀疑事情有些不对：韩国原财政部长刚刚被免职，只是因为他表示韩国需要一笔国际货币基金组织的紧急贷款。然而，当杜鲁门与韩国中央银

行行长李景植（Lee Kyung Shik）会面时，所有的问题都暴露无遗。韩国所有的外汇储备几乎都被挪作他用了。它们已经被用来支撑这个国家的银行了，因为这些银行需要用这些外汇储备来应付不断从韩国撤离的其他国家的资金。

当杜鲁门意识到韩国目前的绝望处境时，他想知道为什么当时韩国新任的财政部长会承接这个资产组合。

“因为他还没有看到这些账目。”李景植回答。

几天后，即11月25日，李景植与格林斯潘在华盛顿的美联储总部会面，并一起共进早餐。杜鲁门之前已经提醒过格林斯潘，韩国的实际外汇储备远远低于其公开宣布的数值，所以格林斯潘向李景植寻求确认。然而，这位韩国中央银行行长却一副若无其事的样子。一切都很正常。韩国完全可以掌控住局面。

格林斯潘对此推断，李景植既不完全了解真实情况，又不愿说出自己所知道的一切，如果他想从格林斯潘这里获得帮助，他就不该如此工于心计。

第二天早上，美联储负责研究韩国的高级经济学家查尔斯·希格曼（Charles Siegman）受邀和韩国中央银行代表团的一位官员会面。这次，韩方传递的信息再次发生了变化。韩方向希格曼表示，韩国违约可能是迟早的事，因此急切地需要美联储的帮助。他希望美联储能利用中央银行互换货币信贷额度的方式。美联储将向韩国中央银行提供美元，而韩国中央银行则向美联储提供等值的己国货币。

为了弄清楚韩国外汇储备的真实情况，希格曼质问韩方，为什么违约会如此迫近。显然韩国中央银行可以使用其外汇储备来应对这次危机。

这位官员回答，外汇储备已经消耗殆尽。多数外汇储备都被用于支撑韩国境内的银行系统。

当希格曼将这个信息转述给格林斯潘时，格林斯潘把互换货币信贷额度的建议排除在了可选择的范围之外。如果韩国真的濒临危机，美国财政部和国际货币基金组织应该牵头处理这件事情。在美联储的不同历史时期，它的领导者都设想过国际协议的责任问题。不过，格林斯潘更倾向成本最低的观点。如果国际事件影响了美国，美联储就会采取措施，比如墨西哥，就适用这一点。然而，总体而言，格林斯潘更希望避

免国际事务，而且毫不在乎他是全球化时代的美联储主席。

无论格林斯潘如何看韩国，他都得对得起自己在克林顿政府中的盟友。听完希格曼的汇报后，格林斯潘拨通了劳伦斯·萨默斯的电话，将此事交由后者处理。随后他又匆忙向美国财政部的罗伯特·鲁宾简要地说明了此事。

美国财政部的国际团队被召集在了一起，随后，鲁宾开始进入其典型的倾听模式。他提出问题，然后在一册黄色标准便笺簿上做笔记，努力使自己的思路一直清晰。不过，他并没有明确的方向。一方面，如果韩国违约，势必将会造成相当大的损失；金融危机的恐慌可能会蔓延，进而将其他新兴经济体吞没。另一方面，对韩国的救助也没那么简单。韩国的债务规模十分庞大，一旦它的外汇储备被认为是虚构的，那么它在经济管理方面的国际公信力将荡然无存。韩国当时正处于大选前夕，这也对救助构成了障碍。救援措施必须以韩国政府的改革为前提。只要韩国政府的结构仍然存在疑问，他就很难给出有意义的承诺。

第二天是美国传统的感恩节。鲁宾开始了另一轮的头脑风暴和电话会议，他需要把克林顿的外交政策顾问拉入自己的圈子。因为正处于假期的原因，克林顿的智囊团们只能分别在各自的家中待命。有那么一刻，美国时任国务卿玛德琳·奥尔布赖特（Madeleine Albright）不得不一手接电话，另一手给火鸡刷油。这些顾问提出的建议越多，鲁宾越明白，他们都支持救助方案：韩国在战略上太重要了，因此不能放弃。美国的军队驻扎在韩国的领土上，如果危机继续加深，将影响美国的军事安全。

随着商议的进行，格林斯潘接受了救助的解决方案。如果他在白宫中的朋友想这么做，他当然不会反对。不过，当他在公开场合谈论起这次危机时，他的声明很难说是在增强大众对这次救助的信心。12月2日，在纽约的一次演讲中，格林斯潘向新兴经济体中奄奄一息的众多银行哀叹道：政府干预导致政治盟友之间出现了巨额不良贷款。他很担心，在很多国家，整个银行系统都处在“崩塌的严重风险中”。显然，他并不顾忌这种言论对已经忐忑不安的投资者所施加的影响。在接下来的问答环节，格林斯潘补充道，如果一个国家不进行改革的话，多少钱都不能使它脱离危机。这暗示，投机者们不应该过多受到所公布的救助计划的影响。

12月3日，韩国收到的恰恰是格林斯潘曾极力反对的救助类型。在

鲁宾和美国财政部的紧密配合下，国际货币基金组织宣布，将向韩国提供550亿美元的官方贷款。这笔贷款将被用于安抚争先恐后地从韩国撤资的各家银行。然而，就在这个消息公布后的几天，格林斯潘不留情面的警告却被证明是正确的。从12月8日起，韩国货币再次开始贬值。

12月16日，在联邦公开市场委员会会议上，格林斯潘表达了远离亚洲动荡的奇怪观点。“旁观事态的发展会是一件非常有趣的事情，”他凝视着同僚，说道，“我们的金融机构在亚洲还没有借出过太大数额的贷款，而且即使这些贷款的90%都无法偿还，也不是什么大事。”除此之外，格林斯潘崇尚市场机制、支持自由放任机制，他并不相信进一步救助的尝试是明智的选择。“如果国际货币基金组织的现金大笔流入亚洲，我认为，人们将发现，那些国家实施的依然是之前的政策，”他预测道，并再次重复了1975年他在纽约破产危机中的观点，“它们将按照自己意愿行事，而正是这种行事方式导致它们陷入了麻烦。”

第二天，韩国的新总统诞生了。市场再次下滑：韩国当选总统金大中要求就国际货币基金组织的救助条件进行重新谈判。鲁宾拜访了美国国会，就韩国的严重形势向立法者做了简单的概述。格林斯潘一同参加了会谈，并再次重申了自己的观点。不管美联储主席向联邦公开市场委员会的同僚发表过什么样的怀疑性言论，他都是美国财政部团队的忠诚成员。

当天晚上，鲁宾在杰佛逊酒店（Jefferson Hotel）召集了他的顾问。这座酒店是他担任美国财政部长时的住所，位于白宫北部的几个街区，是一处外形优雅的建筑。

“某些问题是没有解决方法的。”他严肃地说。如果美国对韩国实施第二次救助，还不能对市场产生影响，这将损害美国在国际经济事务上的公信力。另一方面，韩国对美国的经济和地缘政治作用都非常重要，因此不能任其陨落。如果有切实可行的方案能帮助其脱离困境，鲁宾将会尽力援助的。

为了得到事情的解决方案，鲁宾的顾问启用了一种自沃尔克时代以来就从未使用过的方法。对墨西哥和韩国的第一次救助，克林顿政府依靠的是紧急援助加上危机发生国的政策改革。现在，解决韩国问题的第二剂药方，必须再加上第三个措施：向私人债权人施压，以此来阻止他

们继续撤离资金。和当年墨西哥危机不同的是，韩国的外债主要由银行贷款组成，而不是分散在众多投资者手中的债券。政府可以将银行家叫到一起，让他们持续贷款。这次银行并不是被救助的对象，而是施加援助的一方。

然而，这种方法有一个障碍。格林斯潘对强硬的施压策略有所犹豫。他可以理解，相比于用美国纳税人的钱来援助韩国，或让一个重要的经济和军事盟友因违约而陷入混乱，依靠银行来实施救助将是更好的办法。不过，对于用恫吓的方式要求银行将资金继续留在韩国，格林斯潘表示了疑虑。这正如他曾怀疑科里根在1987年危机之后的做法一样，后者曾向银行施压，要求银行继续贷款给经纪商。毕竟，其纽约演讲的主旨就是，政府不应该干预私人借贷者的决定。

格林斯潘向鲁宾表示，他不会主动呼吁银行家们这么做。如果鲁宾一定要向他们施压，那么他只能自己去给这些人打电话。

鲁宾接受了这个主要强迫者的角色。在接下来的几天里，他召集了几家银行的主管并威胁道，如果有银行不配合此次救助计划的话，他就会让这些银行公信力扫地。不过，他并不会独自去做这件事。不管美联储主席有什么顾虑，美联储都不得不帮忙围堵这些银行家。即使从个人角度来说，格林斯潘并不想卷入到这件事中，但他还是这么做了。

一周之后的平安夜，纽约联邦储备银行的威廉·麦克唐纳在自己的会议室召集了纽约州6家主要银行的首脑。

麦克唐纳向这些银行的首脑宣布：“国际机构和美国政府授权我告诉你们，游戏已经结束。”美国纳税人的钱不会被注入韩国，以此来补偿某些轻率的债权人。“如果你们继续用现金偿还你们的银行信贷额度，那么流入韩国的国际资金很快就会停止，”麦克唐纳咆哮着说，“我在平安夜把你们叫到这里，绝不是为了跟你们说圣诞快乐。”

这些银行首脑要求互相商量一下，于是麦克唐纳回到了自己的办公室。这不得不使人们联想起某个历史时刻。90年前，约翰·皮尔庞特·摩根也是把华尔街的金融高管们锁在了他的图书馆，要求他们出资阻止1907年的市场恐慌。这次，恰恰正是JP摩根的CEO随后找到了麦克唐纳，传达了银行家们的共同决定。

“我们决定发表声明。”JP摩根的CEO说道。对于韩国方面即将到期的债务，这些银行将会放宽还款期限，而不是要求韩方迅速偿还。不过，他接着又说道，这个声明可能需要一些时间才能公之于众。各家银

行的对外沟通部门都放假回家过圣诞节了。

“威廉，毕竟今天是平安夜。”他解释道。

“我的新闻发布官还在上班，他会很乐意发布这份声明的。”麦克唐纳说道。随后，或许他想起了美联储主席对此事的敏感态度，他又加了一句话：“当然，不会使用美联储的便笺纸。”

很快，一份以银行家们集体署名的声明就被拟好了。“我们坚定地相信，一个市场化的私营部门融资计划将提供最佳解决方案。”声明中如此写道，其遣词造句很可能是经过了仔细斟酌，以便减缓格林斯潘对自由市场的顾忌。然而，事实上，这个“私营”部门融资计划就是政府运作的结果。除此之外，美国政府几乎同时向韩国方面提供了官方贷款，这就意味着纳税人将继续为银行家们的愚蠢买单。

格林斯潘并没有对麦克唐纳粗暴对待各大银行的做法表达良心上的不安，他仍旧是一位具有团队精神的人。相反，当一家主要银行的首脑要求格林斯潘就官方的强制行为进行解释时，格林斯潘反驳道，这是债权人出于自身的强烈兴趣而帮助韩国免于彻底垮台。不过，华盛顿的其他经济自由主义者毫不留情地谴责了这次救助。坚持经济自由主义的国会议员罗恩·保罗（Ron　Paul）抱怨道：“如果我们今天将紫色颜料涂在美国纳税人的钱上，并将这些钱送给这些国家，那么明天华尔街的特权人士就会带着被染成紫色的钱包四处转悠。”

经济自由主义者对这次救助攻击得越猛烈，格林斯潘越被视为这笔交易的支持者。为了使自己免受美国国会右翼的舆论攻击，鲁宾开始将公众的视线引向参与了这项计划的格林斯潘：如果一位坚持经济自由主义的共和党人帮忙起草了这个计划，这就肯定不能被描述为银行家们的一项福利。按照这种不可思议的方式，格林斯潘成了一项政策的缔造者，而其实他最初对这项政策的态度是摇摆不定的。这将对他的名声造成永久的影响。

到1998年春季，韩国的状况开始好转。无论格林斯潘是否乐意，美联储逐渐开始被视为全世界的中央银行。

韩国的金融逐渐稳定下来，然而华尔街依然在议论此事。到1998年3月的最后一周，标普500指数和1997年年初相比，上升了50%，而自格

林斯潘著名的“软着陆”后，标普500指数已经上升了140%。火热的股市使得资本变得廉价而充裕，从而掀起了资本市场上的并购狂潮。并购浪潮推动银行类股票在几年内翻了3倍。

1998年3月26日，格林斯潘面对面地领教了华尔街极度亢奋的情绪。当天上午11点，健壮结实的65岁布鲁克林本地居民、曾经白手起家创建了旅行者保险集团的桑福德·威尔（Sanford Weill），在美国第二大银行花旗银行的董事长约翰·里德的陪伴下来到美联储主席的办公室。为了躲避公众的视线，这两位金融大佬分别搭乘了不同的飞机和车辆从纽约前往华盛顿。他们偷偷地从美联储艾克尔斯大楼（Eccles Building）的后门溜进了格林斯潘的办公室。不过，一见到格林斯潘，威尔和里德就将自己的计划全盘托出。他们准备创建一家世界上最大的金融公司。

他们计划将花旗公司和旅行者保险集团进行合并，这无疑是非常大胆的。它不仅将创造史上最大规模的公司联姻，还将挑战合法性的边界。自1987年以来，美联储将《格拉斯–斯蒂格尔法案》的第一个缺口逐渐扩张成了巨大的漏洞：有一条禁令彻底变成了无用之物，一家控股公司开始同时开展证券承销和银行信贷两种业务。然而，旅行者保险集团和花旗公司的联合仍然超过了允许的范围，因为它同时包含了证券承销和信贷以及保险业务。法案只是写在纸上的东西，因此这两人能加紧推进两家公司的联合。不过，除非美国国会可以通过一项改革追溯式地允许他们的并购，否则他们最终还是不得不分开。

长期以来，威尔和格林斯潘都保持着密切的关系。1977年，威尔曾聘用格林斯潘担任自己的顾问，而格林斯潘则会在每周一的例会上阐述自己对经济的看法，他对商业价格的感觉让人印象深刻。20世纪80年代的一个夏天，威尔的儿子曾经在格林斯潘的公司工作过，两个人都和前总统福特保持着良好的关系。福特曾经在威尔的多家公司担任董事一职。现在，坐在美联储主席的办公室里，威尔将自己的计划告诉了老朋友。他想确定自己可以得到美联储主席的支持。

格林斯潘谨慎地回应了威尔的方案。恰恰因为他们过去的友谊，所以他需要谨慎对待这件事。每当他与威尔讨论监管问题的时候，他就小心翼翼地让美联储的法律总顾问也出席会议。

“好，我们会考虑的，”格林斯潘说，“你可以预见到未来将会有一次非常严格的检查。”不过，显然他没有拒绝，这让威尔和里德受到了

鼓励。

格林斯潘毫无表情的脸隐藏了自己相互冲突的反应。一方面，花旗银行和旅行者保险集团的合并象征着金融混业经营的发展趋势达到了高潮。30年前，格林斯潘曾在尼克松政府的金融现代化委员会任职，当时他就是这种趋势的捍卫者。另一方面，威尔是在冒险，他的肆无忌惮有点令人不安。他的自信无疑有点冒昧，因为美国国会可能并不会通过他所需要的法案，从而拒绝其保险业务与银行业务的结合；毕竟，在过去的10年里，曾经有10次推翻“全能银行绊脚石”的尝试，但都失败了。与此同时，这笔并购将在已经过热的市场上火上浇油。当威尔的交易被公开时，银行的股票价格必将飙升，华尔街无疑将打破一切纪录。

威尔拜访格林斯潘后的第五天，联邦公开市场委员会再次召开了会议。即使不知道“旅行者–花旗合并案”，委员会的成员们也可以预料到，美国经济将达到这样的阶段：繁荣将陷入自我谐拟。当时美国的失业率已经降到了4.6%的水平，为近25年以来的最低值；具备热门技术的工作者不断从一个雇主处跳槽到另一个雇主处，以寻求更高的工资。达拉斯联邦储备银行行长报道说，在德州仪器总部对面的高速公路旁立着一块广告牌，其上自问自答道：“为什么工程师要过马路呢？为了得到一份更好的工作。”

格林斯潘是联邦公开市场委员会中唯一知道花旗银行和旅行者保险集团正在进行合并的人，但是他却没有就此吐露一个字。相反，他对同僚作出了让步：“目前的经济状况绝对是不寻常的。”尤其是股市，它被公司的盈利预期所支配，而这种预期“完全是不切实际的”。与此同时，有风险的公司所负担的借款利息，几乎与无风险政府债券的利率相差无几。银行职员的行为仿佛表明，风险已经以某种方法被消除了。“这个体系中的不确定性太低了，”格林斯潘注意到，“人类的本性并没有改变，当它显露出来的时候，一切看起来就会完全不同。”

即便这听起来很像是提高利率的一个强有力理由，但格林斯潘仍向同僚们保证，他并没有这种打算。可以肯定的是，提高利率的时刻越来越近了，“除非经济体系在很短的时间内开始适当地自我纠正”。然而，就当时而言，格林斯潘继续说道，通货膨胀仍然保持平稳，继续等待将不会造成伤害。“我并不认为现在这个时间点是合适的，”他说道，“如果我们这么做，我认为，我们会对整个体系造成过大的冲击。”或许他已经忘记了，在之前的讲座上，他曾强调过，占得先机的重要性。对只有自己知道的“旅行者–花旗合并案”，他也无动于衷。这些都表明，他

已经变成了一个拖延症患者。

“恰当地看，正是我们早在1994年所采取的行动，才使得1996年没有陷入经济萧条的泥潭，”克利夫兰联邦储备银行的杰里·乔丹（Jerry Jordan）提醒道，“我们今天面对的是，如何防止2000年可能会发生的信贷危机和经济衰退。”这个评论很有先见之明。

接下来的周一，即4月6日，威尔和里德跳着华尔兹进入了曼哈顿中城的华尔道夫阿斯托利亚酒店的舞厅。威尔的领带与花旗公司的蓝色标志非常搭调。里德的领带则是代表了旅行者保险集团的红色。互相穿着对方公司服装的两个人坐在一个硕大的标志物前，该标志上印有“花旗集团”的名字。弯曲的大写字母向前倾斜，仿佛在指向未来。

闪光灯疯狂地亮着。喧闹的新闻记者们则不停地向这一对咧嘴微笑的人打招呼。

“我们已经在合作了，对吗？”旅行者保险集团冉冉升起的新星杰米·戴蒙（Jamie Dimon）对旁边座位的人悄悄地说道，“就像迈克尔·乔丹联手迈克尔·杰克逊。”

很快，威尔就启动了这一并购案。全能银行将提供所有可以想象到的金融服务。日本和欧洲已经允许了这种银行的存在，美国也该出现一个具有全球竞争力的领军者了。然而，这种称霸的雄心并没那么容易实现。“美国最大的商业银行大通银行在世界仅排第十七；花旗公司在美国排名第二，在世界上名列第二十七。这显然是不行的。”威尔继续说道。此外，美联储是支持这份计划中所体现的混业原则的，而且称赞了被美国国会再度搁置的放松管制改革提案。“或许我们现在正在做的事会推动立法方面的变革。”威尔郑重地说。当天晚上，狂热的投资者已经将旅行者保险集团和花旗银行的股价分别抬高了20%和25%。截至当时，道琼斯工业平均指数在收盘时首次站上了9 000点大关。

投资者不是唯一反应如此快的群体。就在威尔和里德召开新闻发布会后的短短几个小时内，成群结队的游说者开始突袭美国参议院和众议院的银行委员会。受雇的专家被派去为复活已搁置的改革提案而工作。当天晚上，该提案就重新回到了美国众议院的日程上，并将再次被重新讨论。《纽约时报》通常都以冷静的风格而著称，这次则在其商业版的首页用巨大的插图描绘了威尔和里德这两位商业帝王一起坐在花旗银行

总部标志性的斜屋顶上的场景。《纽约时报》的编辑部向读者们保证，这两个怪物的联姻没什么可怕的。“事实上，花旗集团并没有威胁到任何人，因为它并不准备统治银行业、证券业、保险业以及任何其他的金融领域，”《纽约时报》确信地写道，“公司的证券和保险业务的崩溃确实可能会拖累其商业银行业务，不过这只可能在美联储的监管者都睡着的情况下发生。”

4月13日，新的一周又开始了，华尔街惊讶地发现，激动人心的事情接踵而至。美国第一银行（Banc One）和芝加哥第一银行（First Chicago）这两家美国中西部最大的商业银行公布了合并计划，合并后其业务规模将攀升到美国商业银行中的第五名。同一天内，另一场出乎所有人意料的企业联姻在华尔道夫阿斯托利亚酒店上演。北卡罗来纳州国民银行（NationsBank）的高管和加利福尼亚州美洲银行（BankAmerica）的高管宣布了一笔规模更大的交易：新成立的美国银行（Bank of America）将会像星巴克一样，在东海岸和西海岸之间拥有近5 000家分支机构。尽管这些交易都无法盖过“旅行者–花旗合并案”的光芒，但它们证实了，威尔大胆的声明并不只是侥幸猜对了实际情况。20世纪70年代，金融分支行业的每家公司都在担心来自其他分支行业的竞争，这使得它们总是千方百计地阻止格林斯潘所提倡的放松混业限制的举措。然而，美国的保险公司和银行家们当时正竭尽全力地应对另一方面的威胁：全球竞争。这种情况带来的结果就是，混业经营被广泛认可。一个兆级商业银行的新时代正在初露峥嵘。

5天后，道琼斯工业平均指数在威尔的发布会后又上涨了1.5%。《经济学人》的封面描绘了如下的场景：曼哈顿下城区的灰色天际线正受到一个巨大气泡的威胁，而这个气泡正飘向自由女神像手中火炬的尖端。《经济学人》断言，过度投机的证据到处都是；由低通货膨胀率、减少的联邦赤字和技术进步所代表的实体经济的成长，并不足以为处于极高位置的股市辩护。它还宣布道：“美联储需要采取紧缩货币政策。美联储越快地提高利率，就越能在第一时间阻止泡沫的形成。”

5月5日，格林斯潘一年多以来第一次以美联储主席的身份拜访了白宫：克林顿总统想知道格林斯潘如何看待《经济学人》的这篇报道。

格林斯潘已经阅读过这篇文章了。不过，他明白，克林顿总统希望有人能从乐观的方面对此进行反驳；官员们为此组织了一场会议，因为总统需要应对自己与莫妮卡·莱温斯基（Monica Lewinsky）的丑闻的解毒剂。因此，格林斯潘着重强调了积极因素，尤其是实体经济令人印象

深刻的变化：物流信息化可以使公司知道自己的工厂需要订购多少零部件，以及有多少零部件被运送到了批发商店。过去的生产瓶颈已不复存在，而这种瓶颈正是造成通货膨胀的主要推手。这一切所带来的结果就是，失业率已经难以置信地降低到了4.3%，同时，物价水平依然稳定。

“50年来，我每天都在研究美国经济，而美国经济的当下表现绝对比我见过的任何时期都要出色。”格林斯潘向克林顿总统保证道。

24

“艾伦叔叔会照顾我们的”
“UNCLE ALAN WILL TAKE CARE OF US”

随着美国的日益繁荣，有线商业新闻网消费者新闻与商业频道因一个引人注目的花招而大受欢迎。每次联邦公开市场委员会召开会议的当日早上，一支新闻摄制队都会在美联储大楼外驻扎。美联储主席格林斯潘的矫健身影开始进入视线，他穿着细条纹西装，手里拿着一个顶部呈弧形的公文包，正朝着大楼方向走去。此时，摄像机就对准了他的脸庞。如果格林斯潘神情凝重，电视台就会为镜头配上《谍中谍》（*Mission Impossible* ）那样带悬疑色彩的旁白。《谍中谍》是哥伦比亚电视台在很早之前播放的电视连续剧，后来被改编成了枪战电影。如果格林斯潘神情轻松，那么制片人就会播放让·奈特（Jean Knight）风靡一时的灵魂音乐《大人物先生》（*Mr. Big Stuff* ）。随后，摄像师会把镜头聚焦在美联储主席拎着的不断摇晃的公文包上。如果公文包看起来被塞得满满的，这就意味着格林斯潘要读很多东西：显然，他正为利率方面的重大决定而忙碌；如果公文包看起来瘪瘪的，这就表明格林斯潘最近的工作可能很轻松，那么美国民众就可以松一口气了。

然而，所有人都明白，电视节目推出的“公文包指标”并未能传达出关于货币政策的真正情报。格林斯潘曾开玩笑说，他的公文包之所以变厚，只是因为他在里面塞了一块三明治。不过，这个“公文包指标”却很好地说明了，这位美联储主席受人尊崇的程度，而他自己也乐在其中。这种装腔作势地步行至美联储办公室的举动很可能是故意安排的，就好像加里·库珀（Gary Cooper）手握双枪很爷们地穿过尘土飞扬的广场一样。如果格林斯潘真想逃避镜头，他的司机完全可以直接送他到美联储的地下停车场，而不是让他在距艾克尔斯大楼还有几个街区远的地方下车。安德烈娅开始收集包含格林斯潘元素的东西，例如印有格林斯潘照

片的明信片、漫画、T恤以及这位美联储主席的人形玩偶。3年前，对着联邦公开市场委员会的同僚，格林斯潘曾表示过他对于个人地位膨胀的忧虑：他已经成了zipswitch主席。然而，3年后，他放弃了对这种吹捧的抵制，正如他也不再抵制股市的过度繁荣一样。

当时有这么一个玩笑：“拧紧一个灯泡需要多少位中央银行家？”

答案是一个，因为只要格林斯潘拿着灯泡，地球就会绕着他转。

由边缘人物成了风云人物，这反映的是文化的改变。有线商业新闻网消费者新闻与商业频道是20世纪90年代新出现的几家有线频道之一，它用白天搜集到的新闻素材来满足日内交易员这群观众。这位谜一样的美联储主席就是收视率的天赐保证；即使是他最微不足道的评论，人们也不会错过。只要他在公众场合露面，他那布满皱纹的脸庞和厚重的眼镜框就会出现在全世界的电视机屏幕上。“格林斯潘说”，只要电视上打出这样的标题，似乎就可以让新闻的重要性变得不言而喻。因为数以十亿美元计的财富会因为这位美联储主席关于货币政策的言论而被创造或毁灭，所以人们对此并不觉得奇怪。在发表了非理性繁荣的演讲以后，格林斯潘曾认为他的言辞并不能给股市降温。然而，从投资者密切关注着其一言一行来看，格林斯潘实在太谦虚了。

人们对格林斯潘的狂热崇拜也反映了前所未见的繁荣。美国当时正经历着自第二次世界大战以来最美好的时光。从欧洲到亚洲，美国在第二次世界大战后的强劲对手都遇到了麻烦。苏联已经解体；日本正经历其第一个失去的十年；合并后的德国正如巨蟒一样休养生息。正如格林斯潘所预料的那样，美国一枝独秀关键因素确实蕴涵于如下的力量中：新的计算和通信“魔法”，格林斯潘很早就认识到了其对生产力的巨大影响；市场体制的优越性，这是格林斯潘从年轻时就开始推崇的；对世界采取量化和务实的手段，格林斯潘在这方面就是完美的例子。20年以前，从苏联的挑战到越南战争，在那个由地缘政治所塑造的时代，基辛格获得了极为显赫的名望。然而，到1998年时，美国的命运则取决于格林斯潘所理解并支持的经济和技术现状。

当然，美好的新经济并不是没有让人忧虑的地方。和东亚危机以及日益复杂的银行巨头一样，这个国家的衍生品正以令人眼花缭乱的速度激增。自橘郡、宝洁和吉普森贺卡公司遭受巨额损失之后，在3年半的时间里，各式各样的互换协议在数量上已经翻了3倍：如果早在1994年它们就已经被证明是麻烦制造者了，那么在1998年它们则变得更加可怕了。格林斯潘在与美国财政部的朋友共进早餐时，偶尔会琢磨这个问题。在这个问题上，他比较同意萨默斯的看法，而不同意鲁宾的观点。鲁宾认为，充满活力的金融工具最终将走向歧途。毕竟，大量所谓的专业人士对风险的认识极为浅薄，而大多数不择手段的销售员则准备利用他们的这个弱点。萨默斯对此表示反对，他认为鲁宾因循守旧，反对一切新鲜事物。假如这3个人讨论网球，那么鲁宾肯定会坚持认为，只有木质球拍才是好球拍。

1998年的春天，差不多与威尔和里德谋划合并旅行者保险集团和花旗银行的同时，格林斯潘、萨默斯以及鲁宾这3位好朋友间的谈话开始由玩笑转而变得比较严肃起来。这个改变是由小圈子之外的布鲁斯克里·伯恩（Brooksley Born）引发的。伯恩是《斯坦福法律评论》（*Stanford Law Review*）的第一位女主席，且不喜欢拉帮结派。在《斯坦福法律评论》的编辑部有一张1964年的黑白合影。在该照片中，这位优雅的女士坐在5名男士的中间，看起来很不协调。当时，伯恩以班级第一的成绩毕业，这样的佳绩自然让她可以在著名的哥伦比亚特区上诉法院（Court of Appeals for the District of Columbia）中跟随联邦法官见习。30多年后，伯恩已经成为美国商品期货交易委员会的主席，该机构主要负责监管在美国各交易所交易的传统衍生品。1998年3月，伯恩大胆地提议，将非传统衍生品也划归到她的监管范围。

当就衍生品展开讨论时，伯恩知道的并不比格林斯潘、萨默斯和鲁宾少。从华盛顿特区巡回法院（D.C. Circuit court）离职以后，她加入国际顶级的阿诺德波特律师事务所（Arnold & Porter），专门负责衍生品实务。她对监管的看法在2008年危机之后得到了广泛接受，尽管这是一种迟来的肯定。从根本上来说，她主要担心的问题是，衍生品市场上增长最快的那一部分产品缺乏传统的稳定机制，而这种机制一直在维护着交易所交易的股票和期货。由此会产生一种结果，一家大型的交易公司宣布破产就可能导致整个市场陷入混乱。中央清算所就是传统的稳定机制中的一种，该机构可以桥接卖家与买家，保证交易能得到顺利支付。让人担忧的是，衍生品并不是采取的交易所制，它往往是在柜台进行交易的，即银行直接与对手方达成互换协议，其间并没有第三方确保

合同义务的履行。另一种稳定机制是要求交易者预先把钱存进账户，构成所谓的“保证金”，以便能覆盖潜在的负债；柜台交易市场并没有标准的保证金要求，所以拒绝支付所造成的潜在损失可以非常大。在缺乏这些防护措施的背景下，柜台互换协议的泛滥，实质上是把企业、银行和对冲基金连在了一条长长的借据链条上，而这条链条随时都可能会断掉。

借助自己在法律方面的优势以及鲁宾的支持意向，伯恩在赢得争论方面拥有了一个很有利的着手点。为了确保能够稳占上风，她需要设法战胜华盛顿那帮经济自由主义者。她必须先闯过格林斯潘这一关。

伯恩打电话给苏珊·菲利普斯，后者曾经负责过美联储会议室的翻新工程。菲利普斯当时是美联储负责衍生品事务的主管，且曾经担任过美国商品期货交易委员会的主席。她既是女性又是衍生品专家。伯恩坚信，菲利普斯会是自己的盟友。

菲利普斯后来回忆说：“那天她打电话跟我说，‘格林斯潘既不同意也不理解我的看法’。”

伯恩请求道：“你可不可以帮我去改变他的主意？”

菲利普斯对她的请求感到惊讶。这个女人以为自己是谁？伯恩显然严重低估了菲利普斯对格林斯潘的忠诚度。

“布鲁斯克里，我不能这样做，”菲利普斯表示拒绝，“他很了解事情的来龙去脉，并且已经作好了打算。一旦他下定主意，就很难改变了。”

过了一段时间，伯恩再次打电话给菲利普斯。伯恩认为，既然没法说服格林斯潘，那么只能绕过他。她计划发表一份概念公告（concept release），以此营造对衍生品施加监管的社会舆论。这样的概念公告将会成为对柜台互换协议施加监管的前奏。当年，美国商品期货交易委员会就是用这种办法将在交易所交易的期货纳入到了自己的监管范围。

伯恩告诉菲利普斯，她的概念公告已经写好了。如果菲利普斯想在它被公布之前过目一下其内容，那么她可以带唯一一名美联储职员到美国商品期货交易委员会的办公室阅读这份公告。

“你就不能直接给我一份副本吗？”菲利普斯表示反对。

伯恩拒绝了菲利普斯的要求。她并不打算让讨论稿流到美国商品期

货交易委员会大楼之外。多年以后，当伯恩因要求对衍生品施加监管而成为传奇人物时，她经常被描绘成性别歧视的受害者。按照这种说法，她的改革方案之所以流产，只是因为她并未能融入男性主导的团体。然而，在1998年的春天，疏远伯恩的不仅仅只有男性，还包括像菲利普斯这样的女性。

“好吧，那我过去。”菲利普斯说道。几天后，菲利普斯和美联储研究衍生品的首席专家帕特·帕金森（Pat Parkinson）一起来到美国商品期货交易委员会的办公室。他们在那里花了两个小时阅读了伯恩的提案。伯恩自己并没有过去跟他们打招呼，也不怎么留意他们的反应。

菲利普斯和帕金森对他们读到的公告内容感到震惊。尽管这份概念公告不持任何立场，只是为了征求意见，但其长长的问题清单肯定是在捅马蜂窝。美国商品期货交易委员会负责监管期货，而期货就必须在交易所交易。一些律师认为，如果假设美国商品期货交易所有权力监管互换协议，那么法院就会将互换协议视为期货，而这将使得所有互换协议都必须在交易所交易，否则它将会变成非法且没有约束力的一纸空文。也就是说，数以万亿美元计的、已存在的互换协议有可能因被归类为期货而陷入巨大的法律困境之中。

伯恩未发布的概念公告的内容很快就被传达给了格林斯潘。毫无疑问，格林斯潘会暗自高兴。伯恩犯了一个重大错误：把所有在柜台交易的互换协议置于违法境地的前景，只会把鲁宾从潜在的盟友变成真正的对手。伯恩也许有学识、智慧和底气，但她还带有诉讼律师的侵略性。她显然不知道该如何妥善处理美国金融监管部门之间错综复杂的政治关系。

格林斯潘向美国证券交易监督委员会时任主席亚瑟·莱维特提到了伯恩的问题，那时他们俩正在切维切斯俱乐部打高尔夫球。这位美国商品期货交易委员会的主席已经变得越发蛮横了，她对所有人而言都是一个威胁。

莱维特想都没想就接受了格林斯潘的看法。伯恩还没有去游说过莱维特。莱维特之前对伯恩的认识只是浮于表面，而他突然发现了伯恩的可怕之处。此外，如果有机构打算扩大其监管范围，莱维特认为最有资格的应该是证券交易监督委员会，而不是其后辈表亲。

1998年4月21日的下午，伯恩被召集到美国财政部开会。格林斯潘在那天早上先与帕金森碰了一下头，以确保自己知道所有细节。随后，

他提前来到美国财政部，与鲁宾和莱维特待在一起，以便能达成共识。当伯恩来到美国财政部长华丽的会议室时，美国最高级别的监管人员都已集结在了这里：他们中有货币审计官吉恩·路德维格（Gene Ludwig）；储贷机构监理局局长艾伦·塞德曼（Ellen Seidman）；纽约联邦储备银行行长威廉·麦克唐纳；当然还有萨默斯。

伯恩坐在桌子的另一端。鲁宾坐在桌子一侧的中间，格林斯潘坐在另一侧的中间。

面对着众人，鲁宾毫不含糊地要求伯恩延迟发布她的概念公告，因为还有很多复杂的事情需要解决。未成熟的监管方案会有损柜台市场的合法性，从而有可能触发市场恐慌。

格林斯潘就此做了补充，他很乐意与美国财政部长站在同一战线上。他们认为，需要避免一个错误的假设，即市场缺乏监管就会招致风险，予以监管就可以降低风险。历史上有很多监管失效的例子：20世纪60年代限制利率上限只会让美元流向欧洲，从而产生所谓的欧洲美元市场；同样，针对在柜台交易衍生品上的冒进可能导致整个市场转移到伦敦。同时，格林斯潘认为，对衍生品采取不监管的政策可能还有一些好处。在监管缺位的情况下，交易员会清楚地知道，他们必须自己监控自己的风险。他们看起来能够很妥善地管理这些风险，橘郡和宝洁的事情只不过是他们一时失策。

有更多的人参与到讨论中，他们都要求伯恩重新考虑她的概念公告。最后，当她遭到压倒性的反对时，鲁宾向她提供了一个折中的方案：如果伯恩推迟公布她的概念公告，并愿意花时间与美国财政部的律师就此进行讨论，他们可以想办法，在不使已存在的互换协议无效的前提下，满足伯恩的立法关切。

在房间里的大多数人的眼中，伯恩似乎接受了鲁宾的橄榄枝。然而，妥协不是她的作风。对于已存在的互换协议会完全失效的恐怖故事，她将其视为了行业辩护者的障眼法。无论警告者说了什么，概念公告中都明确地说明了，美国商品期货交易委员会绝不打算增强市场对已存在互换协议可能会失效的疑虑。如果美国财政部的律师仍旧提心吊胆，那该怎么办？他们明显错了，而正确的路线就是忽略他们。

1998年5月，在与美国财政部的法律团队进行了几次意义不大的交流以后，伯恩依旧我行我素，彻底忽略了他们。她不顾政府其他高级官员的反对，继续推进概念公告。正如她所预料的那样，概念公告并没产

生法律上的混乱。鲁宾和格林斯潘所提出的观点明显是过虑了。然而还没等发现这一点，美国财政部就毫不犹豫地加入了美联储和美国证券交易监督委员会的阵营。它们共同发布了一份联合声明，废除了伯恩的提议，从而确保这份概念公告不会吸引美国国会的注意。这种结局所带来后果就是，改进的机会就这样错过了。由于华尔街游说势力的强大力量，对衍生品施加监管的目标必定困难重重，直到10年后才得以实现。

这件事情过去后不久，在1998年6月17日，格林斯潘为是否对新金融工具施加监管的斗争画上了一个很有讽刺意味的句号。“当我们看到新出现的现象可能威胁系统稳定性时，如果我们不在情绪上保持谨慎，那么我们就没有资格当政。”他在美国参议院作证时这样说道。格林斯潘并没有提及日益不稳定的衍生品，它们对系统稳定性的威胁在当时显然还未能引起他的注意。相反，他还详细阐述了巨型银行的发展，并解释了为何它们其实并没有什么可怕的。依靠后见之明来讲，美联储谨慎地拒绝对快速增长的互换协议进行监管，可能是格林斯潘时代的一大败笔。

格林斯潘对新金融工具持非常乐观的态度，长期资本管理公司在这一点上与他很类似。1994年，从所罗门兄弟公司离职的量化精英们创办了这家公司。其合伙人包括金融经济学家迈伦·舒尔斯（Myron Scholes）和罗伯特·莫顿（Robert Merton），这俩人曾因为“衍生品定价的新方法”而获得诺贝尔经济学奖。美联储前任副主席戴维·马林斯曾给普雷尔讲解过市场的效率，他成了长期资本管理公司的另一位主要负责人。在成立之初的两年半内，这家公司表现惊人。其投资方法是，利用风险管理的新技术去识别风险。其他人很可能对某些风险产生了过度恐惧的情绪，从而愿意为吸收这些风险的人提供慷慨报酬。例如，有些银行不大想要一年前发行的债券，因为这些债券在市场发生恐慌时很难出售，然而，经过长期资本管理公司的计算，恐慌出现的可能性微乎其微，于是，它会以折扣价把这些流动性不高的债券买下，并从中获利；同样的道理，如果养老基金极其担忧股市崩盘的危险，那么长期资本管理公司就会向它们销售能规避市场波动风险的金融衍生品。通过这种方法，在这些新金融工具的帮助下，风险从无判断能力的人身上转移到对此十分了解的人身上。这也基本符合格林斯潘当时对衍生工具职能的设想。

当格林斯潘挡住伯恩关于衍生品的提案时，长期资本管理公司正一步步地陷入麻烦中。它对风险的计算基于的是历史模式，这种计算的结果显示了任何给定的交易在正常情况下可能产生的亏损。通过结合投资组合中所有可能的潜在损失，公司合伙人可以非常自信地确定，他们在任意时间段里可能遭受的损失数额。然而，如果市场并不遵循历史的惯常模式，那么这样的计算就毫无用处了。1998年，市场并没有按常理出牌：俄罗斯这个曾经受西方投资者喜爱的投资乐园，当时因为违约而使整个世界陷入混乱。俄罗斯当时的外债远高于东亚国家的总和，而且违约的局面到来得非常突然。一家名为高风险机会（High-Risk Opportunities）的对冲基金，恰如其名地爆仓了；还有谣言说雷曼兄弟也快要扛不住了。在这种令人惊厥的环境下，长期资本管理公司信心十足的精准投注也出现了灾难性扭曲。1998年8月底，长期资本管理公司的合伙人损失了19亿美元，这占到了该基金所募集资金的44%，超出了合伙人预想的最大损失的3倍。

从原则上讲，长期资本管理公司付之一炬的浮华并不是格林斯潘所关心的。这家基金的投资人选择了承担风险；如果发生了亏损，那也是他们自己的问题。事实上，让长期资本管理公司自食恶果完全符合格林斯潘的经济自由主义金融观。衍生品交易者能够有效地管理自己的风险，并通过反思痛苦使自己在面对诱惑时变得更加谨慎，对于这样的观点，格林斯潘肯定不会有任何疑义的。不过，格林斯潘缺乏勇往直前地推行自身愿景的毅力，而这种情况也不是一次两次了。沃尔克因为自己给美国带来血泪和甘苦而成了丘吉尔的化身；格林斯潘受人推崇则是因为持续地增长、繁荣的金融业以及惊人的低失业率。人们已经把他的存在与美国永无止境的繁荣紧密地联系在了一起。他已经成了自己名声的囚徒。

1998年9月4日，这位大师出现在伯克利商学院的讲台上，并发表了一篇酝酿了很长时间的、关于技术和新经济的演讲。考虑到美国经济的优异表现，他本应该坚持自己曾经的言论。市场确实人心惶惶，在俄罗斯违约事件发生后，标普500指数已经下跌了10%，但这不能被归为一次危机。就在1997年的秋天，格林斯潘曾表示，亚洲金融危机引发的金融市场急剧下跌，其实是一次有益的调整，他对此表示欢迎。然而，这一次他采取了截然不同的应对方法。他把预先准备好的讲稿又修改了一遍，然后向伯克利商学院的听众提醒道，不要妄想美国在全球混乱中能够成为“繁荣的绿洲”。他暗示，美联储将随时准备出台比预期更宽松的政策，以此抵消这次混乱所带来的负面影响。格林斯潘很可能根据美国

的情况，构想了美联储的任务。然而，全球化的现实却使他根本没办法忽略美国以外的世界。这个信号自然而然地产生了预期的效果。有线电视和财经报纸全都引用了美联储主席的措辞，市场也因此急速反弹。

在伯克利商学院的演讲的影响力还没消散时，格林斯潘在旧金山与鲁宾和日本时任财相宫泽喜一共进了晚餐。在成功地援助了韩国之后，鲁宾希望能够全方位地处理俄罗斯的问题；他希望格林斯潘可以帮助自己说服日本对其国内经济施加刺激，而这是鲁宾振兴全球经济的更广泛计划的一部分。鲁宾希望欧洲和加拿大能够做好它们分内的事；政府对投资者释放的买入信号越多，那么阻止市场暴跌的机会就越大。格林斯潘决定与鲁宾一同游说国际社会，联系世界各国的财政部长和央行行长，请求他们采取措施扩大支出。由于他们的努力，七国集团在1998年9月14日发布联合声明，保证将支持世界经济。

9月19日恰逢周六，纽约联邦储备银行行长麦克唐纳接到来自长期资本管理公司的电话。该基金所面临的麻烦已经严重恶化，到了关乎生死存亡的地步。因为运用了在柜台交易的衍生品，长期资本管理公司的杠杆化程度非常高；由于自有资本损失了20亿美元，因此它不得不对由这20亿美元所支撑的5　000亿美元巨额名义价值的市场赌注进行平仓。然而，平掉复杂的衍生品仓位，说起来容易，做起来却很难。由于这些互换协议不是在交易所中交易的，所以它们没有明确的成交价格；在市场压力高涨的时候，长期资本管理公司几乎不可能找到退出的出口。越担心市场恐慌而进行抛售，恐慌越会自我强化；由于没有中央清算系统保证交割的执行，因此没有人愿意与随时都有可能爆仓的公司进行衍生品交易。伯恩的观点被证明是正确的。在柜台进行交易的衍生品的确缺乏市场所需的维稳机制。

麦克唐纳听取了长期资本管理公司的报告后，打电话给格林斯潘。他提议，美联储派一位官员前往位于康涅狄格州格林威治的长期资本管理公司总部，以便了解问题的严重性。无论格林斯潘基于经济自由主义的立场对此有多么介意，他与鲁宾共同采取的刺激措施都是远远不够的。如果长期资本管理公司真的一次性抛售名义价值达5　000亿美元的头寸，其他持有相似头寸的银行和对冲基金也会遭遇灭顶之灾。这就是新金融的本质问题所在。

格林斯潘同意了麦克唐纳的提议。这件事情的风险太大了，因此别无他法。那天晚上，他和安德烈娅陪同美国时任副总统戈尔、加拿大大使及其家人观看了太阳马戏团（Cirque du Solei）的表演，欣赏他们的

魔术与杂技。杂技演员神乎其神地在另一位演员的肩膀上腾空而起，看起来就好像从弹簧上弹起来。一对身上涂满金粉的男女演员以不可思议的姿势相互保持着平衡，看上去他俩就好像克服了地心引力。

第二天是周日。麦克唐纳在纽约联邦储备银行的副手彼得·费舍尔（Peter Fisher）坐着助手的吉普车前往长期资本管理公司的总部。那里没有杂技演员表演，费舍尔也没能找到涂满金粉的演员；有的只是空空如也的房间和无人操作的电脑终端。费舍尔与美国财政部的一位同僚一道查看后发现，事情的严重性远远超过他的想象。长期资本管理公司不仅仅杠杆化程度极高，而且头寸也非常集中；费舍尔估计长期资本管理公司持有的英国国债期货占到了市场流通数量的一半。如果长期资本管理公司被迫一次性地抛售这些头寸，一些市场就会马上冻结；市场不仅仅是下跌，而是直接停止运作。更为严重的是，在过去的金融崩盘中，监管者可以通过获得破产银行所持有资产的控制权来防止大甩卖的发生，而柜台互换市场的深不可测将使得这一招起不到任何作用：长期资本管理公司所持有的每一项资产已都被抵押给放贷者或者交易伙伴，如果发生违约，对手方将接手所有的一切并可能立即出售。

费舍尔在第二天早上向格林斯潘汇报了他所了解的情况。市场已经开始躁动不安，一些分析评论员开始猜测，投资者之所以阵脚大乱，只是因为克林顿和莱温斯基的性丑闻法庭调查录像带将会在当天早上晚些时候公布。费舍尔认为这种说法荒唐至极。真正使市场恐慌的是杠杆化的衍生品，而不是什么性丑闻。

格林斯潘认真听取了费舍尔的汇报。随后，他明确表示，他不希望再接到类似的电话。以后，所有关于长期资本管理公司的新进展都应汇报给唐·科恩。科恩是格林斯潘最为信赖的专职顾问。事情将依照标准流程进行了处理。另外，类似1987年以及韩国危机时的情况，格林斯潘希望自己能够与纽约联邦储备银行的行动保持距离。

电话挂断后，格林斯潘召集联邦公开市场委员会的成员进行了一场电话会议。尽管他不想直接参与到长期资本管理公司的事情中，但他认为有必要以此为契机，在货币政策上作出一些相应的调整。世界经济已经步入到了危险的境地：俄罗斯出现违约后，巴西有可能步其后尘。早在几天前，克林顿在美国外交关系委员会上发表了一个讲话，对全球金融秩序混乱可能导致自由和繁荣的停滞，表达了自己的担心。

在联邦公开市场委员会的所有成员都上线后，格林斯潘提出他应该

接受美国参议院的邀请，出席周三举行的听证会。他将利用这次机会重复在伯克利商学院演讲时发出的暗示，利率有可能下降。尽管美国的产出还在上升，但市场的混乱有可能打乱这一切。美联储应该向外界释放自己愿意现在就采取行动的信号，从而保证经济的平稳运行。

并不是所有同僚都认为降低利率是必要的。尽管市场在俄罗斯发生违约以后出现了调整，但标普500指数自从格林斯潘公开说出非理性繁荣后已经上升了38%。格林斯潘在伯克利商学院发表演讲后的两周，市场一直维持着稳定。同时，实体经济并非只是在增长；它实际上非常景气。数据显示，1998年第三季度，美国经济的增长率达到了5.3%。即使俄罗斯违约事件的冲击比东亚的更为严重，但美国经济有足够的能力去消化。

“这反映着中产阶层和华尔街之间存在的轻微分歧。”里士满联邦储备银行的阿尔·布洛德斯（Al Broaddus）幽默地说道。

然而，格林斯潘并不打算推迟他的计划。与联邦公开市场委员会的同僚不同，格林斯潘已事先从费舍尔那里得到了消息。华尔街远比股市所显示的要脆弱；真正的危险正存在于衍生品潜在的冻结中。如往常一样，联邦公开市场委员会顺从了其主席的想法。格林斯潘将在美国参议院面前释放降低利率的信号。

第二天早上，即9月22日，格林斯潘接到了杰拉德·科里根的电话，这位纽约联邦储备银行前行长已经成了高盛的高级主管。

科里根说：“艾伦，我想告诉你一些事情。我这样做并不期待你有任何反应或者评论。”

格林斯潘表示，他正在听。

科里根强调，市场的流动性接近枯竭。抛售已经再无可能。市场不会像1987年崩盘那么简单，而是会彻底关闭。

在挂掉电话前，格林斯潘对科里根表示了感谢。费舍尔的警告很明显是正确的。市场的寒冬开始降临。

那天晚上，费舍尔在纽约召集了曾向长期资本管理公司大量放贷的16家银行的负责人。这家对冲基金需要40亿美元的紧急援助，以防止清盘和由清盘引发的抛售。和过去发生的危机一样，费舍尔希望与会的银行家可以对长期资本管理公司重新注资。如果他们放任不管，那么抛售就会一触即发，到时大家都很难独善其身。银行家们明白这其中的道

理，然而并没有明确的规则告诉他们到底应该分摊多少费用。在韩国金融危机的紧要关头，纽约联邦储备银行要求他们不要把钱从韩国转移出来；然而，这一次美联储要求他们把新资金投进去。整个周三早上，各家银行都在为各自到底要注入多少资金的问题与美联储讨价还价。

尽管在纽约的协商僵持不下，但格林斯潘还有其他事务要参与。当时，旅行者保险集团和花旗银行的合并问题还没有彻底解决。在一个周三的早晨，美联储委员会的委员们在华盛顿会晤，准备批准这次合并。一些美联储委员怀疑，鉴于其不可思议的复杂性，监管者很可能没能力控制合并后的超级巨头的风险。不过，大多数委员同意为这次合并亮绿灯。就在当时，美联储正着手处理银行中的风险管理机制完全失效的问题，很多银行非常草率地向长期资本管理公司发放了贷款。然而尽管如此，美联储委员会还是宣称，他们相信威尔的大胆联盟将产生一家能够谨慎行事的银行。美联储委员会最终裁决道：“花旗集团有望构建起一套风控体系，从而有效地监控和管理多元化组织的风险。”美联储的放行成了最有力的武器，从而保证了该合并案最终得以畅通无阻。

格林斯潘在午餐时间出现在美联储委员会的会议上。纽约联邦储备银行那边依然还没有达到最终的解决方案，而他按时前往美国参议院参加听证会。无论长期资本管理公司的债权人作出何种决定，格林斯潘都打算向全世界传递这样一条信息，即美联储不会在市场陷入恐慌时袖手旁观。

“危机毒性最强的那一面已经开始感染美国市场。”他这样对参议员们说道。

毒性，感染。关注美联储的记者一向嗅觉灵敏，他们自然不会搞错格林斯潘的语言的分量。

“我们正在边缘上挣扎。”格林斯潘继续说下去，以免有人不明白他之前的暗示。

果不其然，因为格林斯潘的言论，市场立马暴涨。在下午收市之前，道琼斯工业平均指数上升了2%。“这是迄今为止美联储主席发表过的最为强硬的声明。”华尔街一位从业人员由衷地表示。

在股市收盘后的一个小时，纽约的拉锯战终于结束。11家长期资本管理公司的债权银行同意在资产重组中增加注资额，而故意拖拖拉拉的少数几家债权银行被允许降低它们本应承担的数额，这种安排使协议最终得以达成。在晚上7点时，一则公告将该消息传给了全世界如释重负

的交易员。在美联储总部和纽约联邦储备银行的通力合作下，危机最艰难的时刻已经过去。

然而，显然，美联储还要处理一个思想上的危机。批准旅行者保险集团和花旗银行的合并，意味着美联储认同巨型银行这种新物种，并自认为有能力监管这样的巨无霸。然而，长期资本管理公司的冲击却表明，监管者并不能防止银行轻率地向长期资本管理公司提供资金。在否决伯恩关于衍生品的提议时，美联储认为柜台市场的交易员可以管好自己的风险。然而，长期资本管理公司的事情说明，危险隐藏在长长的合约链条中。

1998年9月末，联邦公开市场委员会决定将利率降低25个基点。这表明，格林斯潘多次提到的宽松货币政策被付诸实施，不过，美联储确定宽松货币政策的知识锚定点才是急需讨论的事情。

格林斯潘想知道长期资本管理公司的崩溃是如何引发的。为什么银行家会掉以轻心地把钱借给长期资本管理公司？为什么美联储的银行监管人员没有出手阻止他们？

“我们还需要继续检讨。”美联储负责银行监管的部门负责人里奇·斯比林哥登（Rich Spillenkothen）承认道。

“我知道，我们检查过银行是否贯彻了相关政策，”格林斯潘对此表示肯定，“但对于摩根士丹利或者长期资本管理公司这样的机构，我们是怎么处理的？”

斯比林哥登回应说，对于摩根士丹利或者长期资本管理公司，美联储可能并没有采取任何措施。他手下的银行监管团队并没有足够的资源去分析每一项贷款。“我们能够做的只是抽查。”他承认。

“我们最受人诟病的地方就是审查的充分性，”格林斯潘总结道，“然而，如果要达到人们认可的标准，那么我们必须要有5倍于现在的人手。另外，我们过于严密的监控很可能使它们窒息，因为它们没有了一丁点儿的呼吸空间。”最为关键的一点在于，政府监管从来不可能让华尔街免于自我崩溃；危机的发生是不可避免的，对此人们不得不接受。然而，从另一方面来说，长期资本管理公司的麻烦表明了这些危机有多么吓人：这绝不仅仅是一家对冲基金倒闭那么简单；华尔街几乎每一家主要的放贷者都把钱投给了长期资本管理公司，哪怕长期资本管理公司的策略是建立在自己的狂妄自大之上。

“一家银行在某一件事情上受到蒙蔽，这很正常，”格林斯潘哀叹道，“然而，现在是十几家银行集体失明。”

当然，在经济自由主义的宿命论和高强度监管之间可能存在折中的方案。如果监管注定会失败，如果银行的风险管理很可能因为极度的复杂性而失败，那么最起码美联储可以通过限制规模、复杂性和融资者的杠杆率来控制问题的波及范围。正如格林斯潘所理解的那样，金融体系永远不会自动解除故障。然而通过某些措施却可以让金融体系在发生问题时变得更安全：在柜台交易的衍生品可以集中清算，这样对一家基金产生的恐慌情绪就不会蔓延到其他基金。越简单的银行，在市场繁荣时越容易管理，在其倒闭时也更容易清盘。在这方面，简单的银行比复杂的银行更应该受到优待。遗憾的是，格林斯潘并没有打算在这条折中路线上继续探索。

两天后，即1998年10月1日，格林斯潘出席了美国国会的听证会。当面对公众发言时，他竭尽全力地强调了现代新金融的优势。因为他没有计划驾驭它，所以就只好歌颂它。他认为，在大多数的情况下，长期资本管理公司这样的对冲基金对经济都起到了积极作用，因为它们促成了“复杂的定价体系，而这正是美国拥有极高资金使用效率的原因”。借助政治家经常运用的爱国主义，格林斯潘继续说道：“为什么美国的生产率是全世界最高的？为什么美国人民的生活水平毫无疑问在全世界是最好的……这就是原因。每一个美国人都身处历史上最美好的时代。”

有人问：“主席先生，你认为我们还得经历多少错误才能够使我们的监管变得完善？”

“这是一件充满风险的事情，我觉得我们得经历很多失败。”格林斯潘并不是很乐观地回应道。

当天较晚时候，布鲁斯克里·伯恩出席了相同的国会委员会。她坐在格林斯潘的位子上，虽然她并不情愿坐在那里。大多数媒体已经离开了。这位来自不知名监管机构的小个子女人仰头看着这帮立法者。

“如果你想为自己翻案，那么欢迎。”该委员会的主席告诉她。

1998年10月初，格林斯潘在处理长期资本管理公司崩溃时的着力点可以引出双重的结论。从坏的方面来看，他本可以借此修正自己关于巨

型银行或柜台衍生品的观点，但他错过了这次机会。他曾反对过20世纪70年的金融行业隔离、对利率设上限从而引发扭曲的“Q条例”以及充满争议且过时的《格拉斯–斯蒂格尔法案》，在这些事情上他无疑都是正确的。然而，当杠杆化的新金融要求监管者时刻保持敏捷性时，他被证明在这一点上是很欠缺的。从好的方面来看，格林斯潘很好地处理了迫在眉睫的危机，尽可能地限制了道德风险的扩散。他引发了市场的热议，并小幅度降低了利率，而这些措施都是可逆的。尽管他让纽约联邦储备银行精心策划了对长期资本管理公司的援助，但最起码美联储没有花美国纳税者的一分钱。这并不是伊利诺伊大陆银行事件的翻版，当时美国政府自己兜了底。在看到长期资本管理公司合伙人的个人财富因为这场灾难而烟消云散之后，其他对冲基金经理在未来10年内都努力避免过度使用杠杆。看到对冲基金的债权人开始被迫为风险承担责任后，银行在为对冲基金的交易提供融资时也变得更加谨慎了。截至2008年，除了那些依赖于银行融资且不守纪律的对冲基金外，独立的对冲基金已经成为金融体系中最稳定的部分。

然而，仅在几周后，对格林斯潘的双重评价就不得不修正了，而且是向更负面的方向改动。首先，这位美联储主席第二次拒绝了对衍生品施加监管的请求，而这次请求是由包括鲁宾的美国财政部在内的几个官方机构提出的。与伯恩的提议不同，美国财政部的提议并没有威胁到已存在的互换协议的合法地位；它提出了一个很合理的想法，即把柜台协议转移至中央清算所；它还建议，将投资银行处于监管范围之外的衍生品部门纳入美国证券交易监督委员会的监管范围。格林斯潘对这两点都不认同。只要格林斯潘反对，美国国会也会跟着反对。因此，美国财政部只好放弃了。

另外，格林斯潘为应对长期资本管理公司危机而采取的货币政策也有点过火了。1998年10月15日，即还未到联邦公开市场委员会召开会议的时候，格林斯潘通过电话会议召集了自己的同僚，并决定将利率再额外降低25个基点。这项很戏剧性的举措完全是没有根据的，当时美联储已经有4年时间没有在两次会议之间改变利率了。在格林斯潘采取行动之前，标普500指数因为俄罗斯的违约事件仅仅下跌了5%。这种跌幅其实不足为虑。另外，当时美国经济非常强劲，第三季度其增长率达到了5.3%，而第四季度其总产出继续增长了6.7%。尽管信贷市场依然存在压力，但长期资本管理公司还是获得了银行的重新注资，从而缓解了迫在眉睫的抛售风险。对于这些可以忽略不计的风险都不放过，这表明格林斯潘是个极其厌恶风险的人。

联邦公开市场委员会的一些成员质疑了降低利率的必要性。“一定程度上，今天的行动只是为了拯救对冲基金。”圣路易斯联邦储备银行的威廉·普尔（William Poole）尖锐地指出。

格林斯潘没有理会普尔，坚持要实施这个政策。

降低利率的消息在当天下午3点15分公布时，股市和债市开始了上涨竞赛。当天收盘时，标普500指数已经上扬了4%，第二天它的表现又更上一层楼。“我手下的交易员都击掌相庆，就像完成一次达阵后的那种狂呼，”一位基金经理回忆道，“我紧紧盯着屏幕，看着它们由红变成绿。”格林斯潘因其出人意料的干预而为自己在整个华尔街赢得了更高的声望：他不单单是大师，他还是一位守护天使。“这等于对所有人说，市场的救生员一直在值班。你可以再回到池子里去了。”对于此次在会议间隔期降低利率的决定，高盛的首席经济学家这样评论道。“我们曾经叫他艾伦叔叔，”常年在华尔街摸爬滚打的老兵戴维·舒尔曼在回忆这段时期时说道，“我们常说，艾伦叔叔会照顾我们的。”

这位艾伦叔叔并未就此止步。接下来一个月，在联邦公开市场委员会11月的常规会议上，格林斯潘第三次降低了利率。为了说服联邦公开市场委员会，他没有借助于惯常的理由，即市场是脆弱的，因此宽松是必要的。毕竟，无论是股市还是债市在美联储的上一次操作之后都维持着上升动能。这位美联储主席也不能假装需要降低利率来刺激经济增长。“事实上现在的经济已经非常好。”他自己也承认这一点。然而，尽管如此，他还是坚持再将利率降低25个基点，因为“在这个时候为经济买点保险是明智的”。他非但不反对金融援救，而且现在还希望能先发制人地提前采取这些措施。

“我很担心，我们并不是在对经济降温，而是在火上浇油。”圣路易斯联邦储备银行的普尔反对道。

“经济泡沫可能正在形成。”堪萨斯城的汤姆·霍尼格（Tom Hoening）对普尔表示了赞同。

然而，这位美联储主席并没有听进去。

格林斯潘先发制人的补救措施使得其名望更加高涨。整个华尔街都在庆祝，市场也一飞冲天。到1998年年底，标普500指数较8月的低点上

升28%。格林斯潘已不再对过高的估值忧心忡忡了，相反他已经成为其动力之源。“市场有这么一种感觉，就是当泡沫出现并爆破的时候，美联储会通过降低利率而使所有东西都恢复正常。”哈佛大学经济学家格里高利·曼昆在1999年1月的《纽约时报》上说道。克林顿政府的前劳工部长罗伯特·莱克（Robert Reich）则声称“美国的本土政策已经为格林斯潘和美联储委员会所左右”。整个美国似乎很满意这样的责任分工。

1999年2月15日，格林斯潘饱经风霜、充满睿智的脸庞出现在《时代周刊》的封面上。这位美联储主席得意地占据了最显著的位置，其余空白处附有鲁宾和萨默斯的照片。封面上，《时代周刊》用醒目的黄色字体把这三个人描述为“拯救世界委员会”。这样的标题让人觉得他们更像是漫画里的英雄而不是金融专家。在一年或更早之前，在关于“公文包指标”的纪录片中，格林斯潘已经在扮演大人物先生了，不过，所有人都知道，那只是一个玩笑。然而，这次，《时代周刊》非但没有开玩笑，反而非常认真。该杂志宣称，格林斯潘和他在美国财政部的盟友是“经济学家英雄”（economist hero），是“市场三剑客”（Three Marketeers），是“超越意识形态”（outgrown ideology）的明星。如果没有他们的勇敢和努力，美国经济肯定会受俄罗斯和东亚危机的拖累而倒下。事实上，对于救助亚洲，格林斯潘是质疑的，不过《时代周刊》显然并未考虑这一点。同样，《时代周刊》也未追求某种可能性，即格林斯潘为了应对俄罗斯的违约事件，而将利率降得太低了。《时代周刊》坚持认为，格林斯潘、鲁宾和萨默斯三人“热衷于进行严谨、独特和忠于现实的分析。让他们走到一起的是对思考的热情以及永不泯灭的好奇心”。

上述赞美并没有冲散它在这位zipswitch主席身上所引发的讽刺意味。40年前，在提交给美国统计协会的硕士论文中，格林斯潘破除了对金融政治家的过分迷信，因为正是后者助推了20世纪20年代的泡沫。由于美联储的创立，投资者开始相信风险是可以被消除和防范的：商业周期已死，投身于股市将不会再面临风险。正是源于对美联储的信任，股市从20世纪20年代的低谷中浴火重生。格林斯潘当时还在论文中总结道：“股票的价格以及其他资产的价格所出现的螺旋式急速上升，将导致股市行情在随后会发生不可避免的逆转。”

25

Alan.com
ALAN.COM

1999年3月29日，道琼斯工业平均指数收盘于10 000点之上，创下历史新高。由于科技革命的外溢效应，即使是代表传统经济的蓝筹股指数，在4年里也已经翻倍。在这段时间内，科技股权重很高的纳斯达克指数更是已经翻了3倍。eBay和亚马逊这类公司的崛起把美国经济从谷底拉了上来。冷战期间，科技曾被认为是通向核灾难的不归路，然而到世纪之末时它又成了通向天国的阶梯。“计算不再只和计算机有关，它将成为一种生活方式，”一位著名预言家公开谈论道，“我们会发展成数据化社会，物理空间将变得无关紧要。”“我们正目睹着社会的重大变革，”另一位权威人士这样谈论道，“一个崭新的、更加扁平的世界可能正向我们走来。”美国作为全球最具影响力的国家，正在建立电子信息时代的新秩序。自然，在这个新秩序中，美国将它自己置于了中心位置。“你们有幸参与到了大牛市中，”略微谢顶的纽约证券交易所时任董事长迪克·格拉索欢呼道，并将印着“道琼斯10 000点”的纪念帽扔向在交易池中庆祝这一时刻的交易者，“美国前所未有地繁荣。”

就在道琼斯工业平均指数到达里程碑的第二天，价格线（Priceline.com）这家不知名的折扣票在线网站首次公开发行股票。当时，这家网站刚成立一年。如果有人停下来，深入思考一下这种速度，就会发现其中的警示信号。这家网站几乎没有资产，商标名也未注册，员工不超过200人。在成立最初的8个月里，这家公司售出了价值3 500万美元的折扣机票，却付出了3 650万美元的营业成本。除了100多万美元的营业损失外，价格线网站还耗费了1亿美元用于网站开发、市场拓展以及向供货商提供免费的股票期权。细算下来，该网站已经烧掉了1.14亿美元投资者的资金。然而，激情澎湃的创业者丝毫没有质疑自

己。他们大胆尝试，在公司网站上开始经营汽车租赁、旅馆预订以及抵押贷款。他们在曼哈顿一家大型俱乐部租下了一间舞厅，并在里面搭建起了网络零售帝国的幻象，以此来吸引投资者。华尔街的人们欢欣鼓舞，每位热衷于技术的基金经理都想在这家网站上分一杯羹。交易日第一天，即1999年3月30日，价格线网站的市值就已经涨了两倍，达到100亿美元，比美国联合航空、大陆航空和西北航空这三家航空公司的市值总和都多。

就在价格线网站的股价暴涨时，格林斯潘正坐在美联储会议室里主持联邦公开市场委员会会议。像往常一样，该委员会中少部分成员对华尔街的过度繁荣表达了担忧之情。

“至少可以说，股市始终处于牛市中，”波士顿联邦储备银行行长凯茜·迈尼罕表示，“资金成本太低了。”休眠的通货膨胀造成了舒适的假象。她提醒说：“经济泡沫很可能会再度给我们带来困扰，即使通货膨胀在近期并没有明显的上涨迹象。”如果格林斯潘在1998年的秋天是为了防止市场崩溃而降低了利率，那么他此时就需要对称性地提高利率了。

“既然市场几乎已经恢复了正常，我相信是时候废除之前降低利率的政策了。”圣路易斯联邦储备银行行长威廉·普尔也持有同样的观点。

格林斯潘拒绝让步，不同意提高利率。1999年的春天，他对宽松货币政策的坚持成了一个谜。他很明确地表露过，在长期资本管理公司事件之后，自己降低利率是为了给美国经济购买一份保险。然而，就像迈尼罕跟普尔所说的，这个逻辑依据当时已经不再适用了。他曾以将导致“约翰逊期权”为理由谴责了自己的副主席，然而，当时的交易者们都在庆祝“格林斯潘期权”了，并认为他消除了投资中的风险。1999年时，有45%的美国居民持有股票，是20年前的3倍。无疑，他对此很担忧。可是，如果他明显为了降低股票价格而提高利率，那么他就不再是国家英雄了。然而，他已经证明过自己的坚毅性了，尤其是成功抵抗了布什总统的压力之后。为什么他在1990年还特别强硬，到了1999年就变得软弱了呢？是因为年龄、婚姻或企图维护早已耸入云端的名望吗？抑或还有其他的原因让他不愿意去提高利率？

至少对经济学家来说，最有说服力的理由是，通货膨胀一直处于休眠状态。消费者价格指数这一核心通货膨胀指标一直在2.1%左右徘徊，正好处在2%这一非公开目标水平附近。当然，仅凭借这个理由就决定

采取宽松货币政策还是着实令人惊奇的，毕竟格林斯潘曾经很谨慎地不想让自己受到通货膨胀目标的束缚。1996年，在美联储讨论通货膨胀目标的优点时，格林斯潘曾经坚持认为，2%的通货膨胀率目标不应该被公开：他曾经决定保持对货币政策的自由裁量权。然而，在1994年时，他却拒绝行使在政策上的自由裁量权。当初为什么他又要求得到它呢？1996年，他还提高了将通货膨胀率压低到零的可能性。如果这真是他的观点，为什么不提高利率呢？这样既可以将通货膨胀率压低到2%的目标以下，还能同时处理明显出现的股市泡沫。提高利率水平，或许可以适当释放出资产泡沫里的气体，防止它继续膨胀。即使这可能并不会让市场有转折性的改观，但至少是值得这么做的。抑或，由于投资者完全没有为这一政策提前做好准备，所以提高利率的政策很可能产生更强力的效果，从而迫使股市重回理性，就像1994年2月美联储通过提高利率对债券市场造成的震撼一样。

1999年年初，格林斯潘拒绝提高利率的决定，说明了他其实比之前自己对外所宣称的更重视通货膨胀目标。其非公开的政策其实非常简单：他允许经济尽可能地快速增长，这与沃尔克的政策一脉相承。不过，格林斯潘的新学说并未建立在牢固的基础上。美联储和经济领域的专家都没有证明，保持不变的通货膨胀率要优于美联储的任何其他政策目标。在低通货膨胀率与高生产力之间寻找关联的企图最终失败了，那么还能从哪方面来证明，价格稳定比金融稳定更重要呢？

1999年8月底，格林斯潘飞往杰克逊霍尔参加美联储的夏季研讨会。华尔街已经变得越来越疯狂了，继价格线网站的股价飙升之后，道琼斯工业平均指数和纳斯达克指数均已经第10次创下了新高。当时，格林斯潘还是对泡沫采取了轻微的应对措施。他在当年4月和5月期间一直将利率维持在低位，随后在6月底审慎地将利率提高了25个基点，在杰克逊霍尔会议前夕又提高了25个基点。然而，当时的利率水平仍低于长期资本管理公司未出事前的水平。

格林斯潘在杰克逊霍尔向世界各国央行的“祭司”发表了演说。在发言中，他拒绝为自己在面对股市过热时的消极态度辩护。相反，他在研讨会上的公开演说强调了经济在面对市场崩溃时的脆弱性。格林斯潘说道，随着更多的公司寻求上市，以及这些公司股价的不断攀升，股市的市值相对于国民收入而言增长得更快了。一旦数量巨大的股票的账面价

值蒸发，后果不堪设想。谨慎的中央银行应该为最坏的情况做好准备。格林斯潘向与会者提醒道：“历史告诉我们，信心的崩塌是突然发生的，往往在事前并没有什么迹象。”他理解金融的脆弱性，只可惜他没有为此而做太多的事情。

假如格林斯潘不愿为自己的政策辩护，其他人则乐于为他提供这方面的帮助。格林斯潘离开演讲台后，杰克逊霍尔的这群贵宾收到了一篇来自两位经济学家的文章：第一位作者是普林斯顿大学教授本·伯南克，他曾犀利地分析了1987年的崩溃和20世纪90年代早期的信贷危机；第二位作者是纽约大学的马克·格特勒（Mark Gertler）。依靠后见之明会发现，这两位教授登场的时机非常关键，因为这标志着伯南克开始出现在公众场合的镁光灯中，并最终使他成了格林斯潘的继任者。另外，“盯住通货膨胀目标要优于处理资产泡沫”这一观点当时缺乏令人信服的论证，就这一点而言，这次登场还标志着一次令人印象深刻的尝试。尽管这次登场为伯南克获得未来的命名铺平了道路，而且对美联储强化对通货膨胀目标的承诺产生了深远的影响，但是其结论出奇地缺乏说服力。

通过引述美联储主席早些时候的言论，伯南克和格特勒首先承认资产价格所带来的挑战。在发达经济体中人们已经明显可以感觉到金融市场开始变得越来越不稳定了，而这种不稳定也威胁着就业和收入。不过，尽管如此，这两位教授还是认为，中央银行行长只需要关注股市是否影响了通货膨胀。即使泡沫最终破裂了，只要货币政策能够及时救助，那么其后果也不一定就会很痛苦。“1987年之后，美联储实际上就是这么干的。在市场正常的上涨过程中，人们很难辨别出危险的泡沫，”这两位教授写道，“另外，中央银行并不需要关注泡沫，因为有更实际的选择方案。通过聚焦由资产价格波动引起的通货膨胀或者通货紧缩压力，中央银行能有效地应对资产泡沫带来的负面影响。”最后，他们又总结了一下自己的观点：“设定通货膨胀目标的货币政策框架的主要优势在于，它可以使得政策制定者在面对资产价格波动时，可以按某个大方向自动调整利率水平。”

这个观点显然过于乐观了。尽管是由于美联储的宽松政策导致了新英格兰房地产泡沫的不断膨胀，但1987年危机的善后工作确实被证明是比较简单的。同样，尽管识别泡沫的工作是非常困难的，但有些时候应对这种困难的挑战实在太重要了，从而不应该被忽略。另外，格林斯潘其实在联邦公开市场委员会会议上，就诊断出了大量泡沫。按照聚焦通

货膨胀目标就能自动抑制泡沫的看法，伯南克和格特勒掩盖了需求冲击和供给冲击的区别。联邦公开市场委员会的某些成员其实早已发现了这种区别，而伯南克自己也在5年后的一次演讲中对此进行了反思。面对引致供给增加的生产率革命，美联储需要处理通货膨胀率向下的压力和资产价格向上的压力，它必须在价格稳定和金融稳定之间作出权衡。实际上，20世纪90年代末的资产价格泡沫就源于格林斯潘听从了那些人的建议，他们支持为通货膨胀设定目标。美国的核心通货膨胀率在1997年8月至1999年8月间的月平均值为2.2%。从通货膨胀目标的角度来看，格林斯潘的政策是很完美的。然而，由于他盯住的是通货膨胀目标，所以他满足于将利率水平维持在低位，从而使融资成本很廉价。不过，这也怂恿了投资者争相投资金融资产。这正是林赛、迈尼罕以及其他持质疑观点的联邦公开市场委员会成员最担心的事情。这也正好与伯南克和格特勒所宣称的情况相反。

这两位教授还发表了其他的观点，进一步强化了以通货膨胀为核心目标的共识。“宏观经济稳定，尤其是在没有通货膨胀和通货紧缩的情况下，其本身就可以促进金融市场的稳定。”他们指出，金融资产在一个稳定的环境中更容易定价：在不用担心通货膨胀率或者利率的波动的情况下，基金经理就会专注于评估公司的商业前景，而他们的决策则会引导资产价格接近更实际的、非泡沫的水平。然而，这个说法依旧过于乐观了。它没有考虑到经济学家海曼·明斯基在随后提出的观点，该观点后来让明斯基大红大紫。明斯基提出，如果完全消除了通货膨胀率和利率的波动的风险，投资者更容易去承担其他类型的风险，反而会导致市场更不稳定。当格林斯潘风趣地称呼自己为zipswitch主席时，他就知道这个观点了。他当时这样说道：“当事情变得太理想时，人们的行为就会变得不理智。”一年后，他又说道：“历史告诉我们，虽然我们曾经非常成功地控制了物价水平，但市盈率水平（以及股价）也同时上升到了最高位。”一个稳定的宏观经济环境并不必然导致资本市场的稳定。伯南克和格特勒的观点再次被证明是错误的。

在下一个10年里，对于这两位教授开出的聚焦通货膨胀目标的处方，有许多学术论文发出了质疑的声音。其中一个学派认为，中央银行应该更加关注杠杆率和泡沫水平。另一个学派提出，通货膨胀对实体经济变化的反馈有些滞后，所以中央银行应盯住名义GDP，它综合了通货膨胀率和经济增长率。其实，1999年时，在杰克逊霍尔已经有人指出了伯南克和格特勒的文章中的瑕疵了。布林德当时已经不再担任美联储副主席，重新回到普林斯顿大学教书。他呼应了格林斯潘对该论点的异

议，并认为物价稳定不能保证金融稳定。他指出：“当通货膨胀率保持在低位时，股市中的投资者会变得过于乐观。你拥有一个中央银行，它完美执行着自身的职责，即控制通货膨胀率以及平滑产出水平。然而，尽管中央银行可能没有犯错，但它还是会无意识地刺激了金融泡沫的形成。实际上，很多人就是将此视为了美国的特点。”

布林德绝不是唯一的批评者。麻省理工学院著名的经济学家鲁迪格·多恩布什（Rudiger Dornbusch）当时负责对伯南克和格特勒进行官方回复。他认为：“这两位作者是基于并不明显的途径和效应得出此研究结果的。‘伯南克–格特勒处方’和美联储的历史实践都牵扯了一个不合理的偏颇。当资本市场向好，中央银行认为理所当然可以放任不管；但是当资本市场下跌，善后的教条却要求中央银行必须要作出强有力的反应。”国际货币基金组织首席经济学家迈克·穆萨（Mike Mussa）也对这一点作出了评论。穆萨认为，如果美联储准备对资产价格的下跌作出反应，那么它也应该对资产价格的泡沫作出反应。否则，交易者会毫无顾忌地追逐牛市，反正中央银行不会打压，而在市场下滑的时候，交易者又会期待中央银行的安全网保障。在中央银行采取单边行动的情况下，理性投资者就会接受尽可能多的风险。金融市场注定会变得更加杠杆化以及不稳定。

讨论结束后，格林斯潘从伯南克和格特勒身边走过，他们当时正坐在离麦克风较远的位置。不过，格林斯潘还是尽量轻声地对他们说：“你们知道的，我同意你们的观点。”

尽管美联储主席长期关注着资产泡沫问题，尽管“伯南克–格特勒处方”有诸多缺陷，格林斯潘还是愿意从有利的方面来解读围绕通货膨胀目标的质疑。如果他不准备通过提高利率的方式来对抗投机狂热，那么他就需要一套理论来为自己的行为辩护。

格林斯潘从杰克逊霍尔飞往西海岸，去完成自己的年度网球静修：这是他的习惯。他和安德烈娅在圣何塞机场着陆后，驱车前往卡梅尔峡谷，之后沿着曲曲折折的道路穿过了一个隐蔽的乡村，那里有蔓延的山脉、枝干盘曲的橡树林、波光粼粼的溪水。随着目的地越来越近，拐来拐去的道路逐渐呈现为弧度很小的曲线。沿路有多家牛仔酒吧、精品店、马具店、温泉，还有大片的葡萄园。这里和美国东海岸形成明显的对照。当地一本杂志称赞说，卡梅尔峡谷路上如有5辆汽车排队，就可以算是交通拥堵了。

当时格林斯潘的73岁差不多已经过半了，但他依然在坚持打网球。几乎每周六、周日的上午9点，他都会出现在切维切斯俱乐部。他和安德烈娅会各配一名教练，在各自都训练完以后，这两个人偶尔会进行对打。不过，格林斯潘毕竟还是变老了。安德烈娅担心他在美联储的工作过于辛劳。格林斯潘已经工作12年了，也许该休息一下了，这样就能在早上5点半以后再起床；还将有空去旅游，甚至是去海滩游玩；能静心听完一场歌剧，而不用为了准备美国国会的听证会而提前离开。他的第三个任期将在2000年的夏天结束。也许三个任期就足够了吧？格林斯潘的任职时间已经快赶上其美国财政部的盟友罗伯特·鲁宾的两倍了。鲁宾当时已经着手申请退休，准备重回曼哈顿了。

格林斯潘对鲁宾的离职感到很惋惜。为了纪念这个时刻，他还参演了白宫的经济学家们导演的一部恶搞影片。这部影片讲述的是美国财政部长被邪恶的日本人绑架的故事。格林斯潘在影片中担任了跑龙套的角色，扮演美联储主席。一个克林顿的顾问窃笑道："艾伦·格林斯潘和伍迪·艾伦有一个共同点，那就是他们只能扮演一个角色。"然而，与伍迪·艾伦的对比并不只是一个笑话，这正是安德烈娅在卡梅尔峡谷需要面对的问题。在网球比赛以及打盹的间隙，她和格林斯潘思考着一个问题：已经在华盛顿待了这么久，格林斯潘还能打破习惯重新做回自己吗？

格林斯潘觉得自己依然还能胜任美联储的工作。据他所说，他的心智依然敏锐；在他无法应付微积分的时候，他自然就知道自己该退休了，但是现在丝毫没有这种迹象。格林斯潘和安德烈娅至少都曾经想过退休的事情，那样就能去旅行了。他们在威尼斯度过蜜月，而格林斯潘并没有对蜜月表示反感。然而，事实上，他们在意大利的最后时光里，格林斯潘竟用经济学思维试图估算出威尼斯的附加值，这就谈不上浪漫了。他无法改变自己，并且他已经深深地沉浸在这种固定的生活模式中，自身也并不想打乱这种模式。

如果克林顿总统主动提出让格林斯潘第四次出任美联储主席一职，他肯定会毫不犹豫地接受。

刚刚过了一个多月，即10月11日，格林斯潘出现在了亚利桑那州首府凤凰城的比特摩尔酒店（Biltmore Hotel）。该酒店是用带图案的砖块砌成的标准城堡式建筑，由建筑大师弗兰克·劳埃德·赖特（Frank Lloyd Wright）设计。大约半个世纪以前，罗纳德·里根和夫人南希·里根曾在这里度过蜜月。然而，格林斯潘来这里的目的就不是那么令人欣喜了。站在比特摩尔酒店宽敞的宴会厅里，格林斯潘面对着美国银行业协会的

大约700名会员，向他们讲述了美联储的金融监管举措。接下来，他基于美联储货币政策的立场介绍了监管体制，这点与伯南克和格特勒的文章有密切关系。格林斯潘坦承了在“大而不倒”的银行中存在的风险。接着，他解释了为何美联储不应当去解决这个问题。

“通过成长及合并而形成的巨型银行已经变为越来越复杂的实体，并创造出了波及范围异常广泛的系统性潜在风险。”格林斯潘谈道。

巨型银行、复杂实体、波及范围异常广泛的系统性风险，格林斯潘似乎已经掌握了银行业批评家的语言。

“如果不尽力确保对这类实体的监管能匹配它们潜在的风险，那么中央银行就不能算完全履行了自己的职责。”格林斯潘继续说。

此刻，对“旅行者–花旗合并案”持反对意见的人似乎胜利在望了。

“同时，政策制定者必须权衡利弊。”格林斯潘转移了话题重点。他警告道：“为降低系统性风险而采取的更严厉的监管措施和法规设计，很可能会导致贷款人的自身风险评估缺位。市场自律性的下降将反过来增加银行系统的风险，这恰恰是我们要极力避免的。”一边是更严厉的制度约束，一边是继续发挥市场自律性的作用。面对这两种选择，格林斯潘毫不费力地作出了决定。“监管者需要更多地，而不是更少地，依靠市场自律性的作用。”他对听众们说。

格林斯潘通过延伸出更多的问题，从而使自己的结论表达得更委婉了。通过追溯伊利诺伊大陆银行以及在此之前的宾夕法尼亚州中央铁路事件，能确定市场自律性在历史上曾失败过吗？考虑到巨型银行的复杂程度，这类失败是否会比以前更容易发生呢？遵循一如既往的悲剧性诚实，他承认了这些危险，就像他承认股市崩溃会带来风险一样。首先，市场自律性只有在贷款人对银行的资产组合有充分的了解时才会起作用，但是银行并不习惯于信息透明化。格林斯潘承认道：“以什么样的方式才能完美地实现更充分的信息披露，这一点尚不确定。”其次，市场自律性要求银行吸纳更多不受联邦保险保护的存款，因为只有未能获得保险的存款人才会因可能面临的损失而去监测银行的风险。不幸的是，只有最大的银行才符合这个条件，而且这些大银行实际上也依靠保险存款获得它们的大部分资金。市场自律性在这样的限制下很难发挥太大的作用，即使在经济最好的时期它也不是完美的。

通过承认自己论述中的缺陷，以此减少阻力，格林斯潘继续推进着自己的结论。他向比特摩尔酒店在座的听众宣称，美联储更希望的

是“较小的干预，最大程度依靠市场力量”的监管。说完之后，他没等听众问问题，就赶紧从舞台的后门走出去了。

又过一个月，在美国财政部、美国国会和美联储三方举行的充满争吵的谈判过后，克林顿总统签署了一项法律，承认了格林斯潘的监管逻辑。得益于威尔惊人的游说，美国国会勉强通过了一项金融改革法案。通过使保险、信贷、证券发行之间的混业兼并合法化，该法案也标志着“旅行者–花旗合并案”最终获得了批准。有愤世嫉俗者称，1999年的《金融服务现代化法案》（*Financial Services Modernization Act*）更应当被命名为“花旗集团批准法案”。不过，更令人吃惊的是，为推动改革达成所进行的辩论的性质，美国财政部并没有去剖析这个国家是否能够经受住“大而不倒”的银行的冲击，而是将话题聚焦在了表面问题上：银行是否应该以子公司的形式来开展证券业务。该争议其实隐含着管辖权的问题，即该类业务是要受美国财政部监管，还是作为附属机构接受美联储的监管。美国国会为履行职责，就银行对低收入群区所应尽的义务，组织了一场辩论。这也许是一个值得探讨的话题，但与“大而不倒”问题并没有太密切的关联。格林斯潘对市场自律性的含糊观点也未被讨论。或许，这个问题实在太麻烦了，所以没有人愿意去直接面对。

在布鲁斯克里·伯恩被冷落一年后，1999年的银行改革意味着再次失去了努力克服金融脆弱性的机会。至少，银行业的合并应当同时伴随相应的监管机构的合并，因为重复监管会导致企业寻求监管套利。不过，监管机构的合并没能发生。相反，政府当局对此颇为踌躇，它相信传统的银行监管机构能够与美国证券交易监督委员会、美国商品期货交易委员会以及国家级保险监管机构实现完美的合作。美国政府依然维持着互相掣肘的监管结构，从而导致了监管力度下降。“历史总是公平地散布着危机。当监管并没有随着金融自由化的程度加深而加强时，危机就出现了。”《经济学人》杂志颇有先见之明地指出。

当“花旗集团批准法案”尘埃落定时，桑福德·威尔在他的办公室墙上挂了一块1.2米宽的木板，上面写着几个豪迈的大字：“《格拉斯–斯蒂格尔法案》的废除者。”木板旁边是废除者自己的肖像，其表情中透着一股傲慢的荣耀感。威尔还获得了另一个战利品：鲁宾加盟了花旗集团。追逐这位美国前任财政部长的公司络绎不绝，而威尔最终拔得头筹，这更加稳固了他在华尔街的老大位置。不过，鲁宾的加盟也揭示了灰暗的现实。在合并之后的几个月，将两家拥有不同文化的庞大帝国整合在一起的努力毒化了威尔和其联席董事长约翰·里德的关系。两个人

能达成一致的唯一一件事情就是，他们需要外部调解。鲁宾性情温和，头脑精明，可以担当调解员和教练的角色。“他就像缓冲器，使威尔和里德避免冲突，让他们各自做自己的事情。”一位公司史作家曾这样说道。

一年前，在长期资本管理公司危机正愈演愈烈的时候，格林斯潘及其同僚因为看好花旗集团的管理水平，所以批准了威尔的合并申请。然而，仅仅一年之后，花旗集团的高管团队就开始向鲁宾寻求帮助。美联储显然并不能很好地把握让一家巨型银行正常运行的因素，这意味着它派出的监督者很难区分出稳健的放贷者和脆弱的放贷者。中央银行显然是无法驾驭这种情况的。金融系统正在变得比任何人想象的都要脆弱。

正当格林斯潘努力对付泡沫和银行的问题时，另外一个挑战也摆在了他的面前。主导新经济的计算机芯片出现了瑕疵：在硅存储器特别稀缺的年代，快捷编程很流行，因此，当旧千年结束、新千年开始的1月1日零点，芯片有可能会混淆2000年与1900年。中央处理器如果不能避免这类“千年虫”问题的出现，计算机就有可能会出现很多小故障。另外，因为大量货币都是以0、1这种二进制数字存储在银行的硬盘里，所以软件故障很可能会引发整个经济体的恐慌。

1999年夏天，由“千年虫”引发的动荡已经开始出现。这个夏天，企业家争先恐后地锁定自己的资金，以免遭受信贷市场崩溃所带来的损失，这导致市场利率开始上升。公司债市场“就像天启四骑士在华尔街上打马球”，一位评论员略为夸张地说道。参照教科书上“最后贷款人”介入的案例，格林斯潘已经做好了应对这种非常规灾难的准备。

10月底的时候，格林斯潘开始推行自己应对“千年虫”的计划。该计划很有创造性，同时力度也很大。美联储预先在遍布全美国的90个地点储备了未拆封的美元货币。每家地方性联邦储备银行都设立了危机应对团队。同时，美联储设立了一只“千年虫”危机基金，向银行出售提供充足流动性的承诺：银行可以在世纪交替期间购买短期贷款期权。格林斯潘希望，仅仅设置这种期权就可以平息“千年虫”恐慌，可能没有人真的会去购买这种期权。然而，事实上，银行都疯狂地购买这种期权，就像普通市民争相囤积罐头商品以释放自己的千禧焦虑一样。10月20日，美联储进行了第一次拍卖，结果银行的认购额超过美联储发行额的5倍。随后，美联储迅速对此作出反应，进一步增加了发行额度。1999年11月

16日，当联邦公开市场委员会举行例会时，美联储已经售出了超过3000亿美元的短期贷款期权。

这次买卖达到了目的，市场利率降下来了。然而，它同时促使股市又开始上扬，纳斯达克指数在拍卖活动的第一个月里上涨了20%。由于预测到消费者正将以前打算储蓄的钱用于消费，所以分析师提高了对美国经济增长率的预测：1999年第四季度，美国经济的年化增长率将达到不同寻常的7.1%。消费者因“千年虫”的恐慌而收回他们的资金，这个问题曾让基金经理焦躁不安。然而，问题似乎颠倒了个，当时越来越多的钱开始涌进充满泡沫的华尔街，寻求投资机会。尽管在联邦公开市场委员会11月的会议上，格林斯潘将利率提高了25个基点，但这只相当于撤销了长期资本管理公司危机后降低利率的措施，是一次没有实际效果的提高利率的措施。格林斯潘一方面在紧缩货币，另一方面又纵容着市场的过度繁荣。

临近圣诞节时，美国重新恢复到了繁荣的状态。芝加哥的一家珠宝商售出了一枚价值10万美元的男士小拇指戒指：该戒指的顶部凹槽镶满了钻石。一家时装店表示，价值12 000美元的串珠式羊毛衫销量火爆。在亚利桑那斯科茨代尔，新建住宅的平均面积比10年前要大50%。图森的一家超级宠物旅馆为高档犬提供电话服务，其不在身旁的主人可以通过扩音器跟它们轻声细语，互诉衷肠。

格林斯潘的名望随着股市的火热而水涨船高。美国时任副总统戈尔当时一直在忙于竞选下一届总统，他称自己是格林斯潘最忠实的粉丝，要给这位美联储主席的表现打A++的高分。共和党候选人领跑者、得克萨斯州长乔治·沃克·布什（George Walker Bush）不顾家人对格林斯潘存在的积怨，称赞格林斯潘“在管理美国经济的货币政策方面拥有杰出的表现”。参议员约翰·麦凯恩（John McCain）则希望格林斯潘在其余生中一直担任美联储主席一职。在一次共和党总统初选辩论会上，麦凯恩开玩笑地说：“就像电影《老板度假去》（*Weekend at Bernie's* ）里所演的那样。我会支持他，给他戴上墨镜，并希望能尽量长时间留住他。”

1999年12月21日，在联邦公开市场委员会的例会召开之际，华尔街预计会有另一轮的紧缩政策。随着科技股股价飙升以及经济逐渐到达沸点，确实该将利率提高到长期资本管理公司危机前的基准水平之上了。

失业率已经低至肯定无法持久的4.1%，贸易赤字以惊人的速度不断扩大。除非需求被抑制住，不然的话，美国经济就会因为缺乏足够的劳

动力去扩大产出，而无法从其他国家获得足够的贷款以满足自己的进口需求。然而，由于过几天“千年虫”可能就会爆发，所以格林斯潘缺乏采取行动的意愿。他辩解道：“我们希望尽可能有效率地与市场沟通，以此表明，我们到年底或许到来年年初都无意采取任何行动。”

“没人愿意看到一位马拉松运动员在接近终点时被绊倒，我们当然也不想成为那个从看台上跑出来把运动员绊倒的人。”另一位联邦公开市场委员会的成员也支持格林斯潘观点，他如此评论道。

凯茜·迈尼罕发挥了其常规的功能，她反驳道：“根本不存在‘千年虫’恐慌，甚至连深层担忧都没有。相信我，我们对此进行过调查。”然而，像往常一样，她的观点被忽略了。委员会成员一致投票同意保持联邦基金利率不变。道琼斯工业平均指数、标普500指数、纳斯达克指数步调一致地对此作出了反应，在圣诞节前的最后一个交易日纷纷创下了新高。

随着市场飞速上涨，格林斯潘也从白宫那里得到了自己的礼物。白宫幕僚长约翰·波德斯塔（John Podesta）打电话给格林斯潘，传达了克林顿总统的消息，他将第四次被任命为美联储主席。克林顿团队象征性地考量过是否有其他替代人选，然而，没人能想得出来有谁比格林斯潘更合适。有人提出可以问问鲁宾是否对这份工作感兴趣，但鲁宾回应道，格林斯潘才是最好人选。

“我敢打赌，他会一直待在那儿，直到他们把他抬出去。”克林顿跟顾问们这样说道。

1999年的最后一天，三大股指竞相上涨，均再度创下新高。当天夜晚，整个白宫也同样沉浸在欢天喜地的气氛中。克林顿总统及其夫人筹办了一场美国创新者的千禧晚宴，以此向推动美国强盛的创新和创意致敬。必须承认，从严格意义上讲，出席的人并不都是创新者；伊丽莎白·泰勒、罗伯特·德尼罗（Robert De Niro）以及索菲娅·罗兰（Sophia Loren）甚至都不是美国人。克林顿总统对簇拥的人群致以溢美之词：“我不禁想到，正是因为在座的各位以及各位所代表的那些人敢于去幻想、去发明、去追求，才使得美国以及其历史如此与众不同，才使得美国在变得越来越好。”好莱坞作曲家约翰·威廉斯（John Williams）给了歌手杰西·诺曼（Jessye Norman）一个深深的拥抱。在21世纪到来

时，白宫敲响了钟声，而曾经的歌王玛丽·威尔逊（Mary Wilson）则唱起了婴儿潮一代都非常喜爱的经典老歌。

格林斯潘和安德烈娅参加了晚会的第一部分，就像后来格林斯潘所说的，这是克林顿的“卡米洛时刻”（Camelot moment）。然而，午夜过后，这对金融界的第一夫妇就悄悄离开了白宫，乘坐一辆轿车穿过华盛顿黑暗的街区，前往美联储的新千年指令中心。该中心位于威廉·麦克切斯尼·马丁大厦的一间大房子里。当时大约有百十号人正坐在那里通过电视观看新千年的庆祝仪式。先是亚洲，接着是欧洲，新千年即将降临美国，而众人无数个日夜的准备工作就要面临考验了。一旦千年虫故障出现某些迹象，美联储就会全力应战。

格林斯潘环视了整个房间。头发稀少的他戴着黑色领带，高大的身材略显瘦弱，而双眼则透过宽大的镜片往外投射着炯炯有神的目光。职员们为了这个特殊场合都穿上了红色短袖T恤。他们很年轻，年龄上都可以做格林斯潘的孩子了。

格林斯潘在刚担任美联储主席时，也许会待在那里监督下属，然而现在他觉得没这个必要了。视察完这支队伍后，他就和安德烈娅回家了。当新千年降临华盛顿时，他已经舒服地躺在了床上。等第二天早上醒来时，他发现，新旧千年交替很正常，并没有发生什么戏剧性的情况。接下来的几天，一切如常，只是纽约一家歌帝梵巧克力商店（Godiva）的几台收银机出现了短暂的故障。

2000年1月4日，周二，克林顿总统又主导了另一个“卡米洛时刻”。白宫宣布，第四次任命格林斯潘担任美联储主席一职，该公告丝毫不亚于一场加冕礼。一位永恒的哲学家国王即将登基，他的周身将始终围绕着光环。实际上，格林斯潘的任期还有6个月才到期，但是克林顿团队愿意提前把消息放出来。当时克林顿总统正在准备自己针对美国参众两院的最终的国情咨文，这个时候放出消息可以为他提供一个适当的缓冲。这位实际上没有任期限制的美联储主席将被招募来协助克林顿这位美国总统突破罩在他头上的盖子。媒体评论则只强调了资历的力量。《纽约时报》评论道，格林斯潘已经成了“凭借自身能力而存在的机构”。从来没有人给过克林顿这种评价。

1月的某一天，气候有些反常，出奇地温暖。这天上午10点刚过，

格林斯潘去了白宫。他和克林顿总统有一场简短的私人会面。克林顿正式邀请他再连任一届，他欣然答应了。格林斯潘进入白宫后，就跟着克林顿去了椭圆形办公室，这里已经变成了临时的新闻简报室。

一群新闻记者都在等待着。摄像人员都站着准备直播现场的画面。实际上，美国有线电视新闻网整个早上都在拿这件事开涮。

“接替沃尔克绝不是一份容易的差使，”美国有线电视新闻网的主播比尔·塔克（Bill Tucker）评论道，以便在新闻发布会开始前竭尽全力地填补空闲时间，“当时很多人都认为格林斯潘担任美联储主席的时间不会超过沃尔克。然而他不但做到了，而且更胜一筹。”

克林顿和格林斯潘并排走进椭圆形办公室，后面跟着劳伦斯·萨默斯和几位白宫顾问。喋喋不休的记者彻底沉静了下来，直播摄像机的开关也都被打开了。克林顿总统独自走上在“坚毅桌”前面放置的讲台。格林斯潘则害羞地躲在不会引人注目的地方。他的西服是黑色的，鞋是黑色的，连他的表情都看上去都带着点黑色，只有其黑色领带上模糊的红白色花纹能缓和一下这种色调。

“你今天才是应该站到这里来的主角。”克林顿召唤着“边缘人物”格林斯潘。他想让格林斯潘和他更近一点。这才是这个场合最关键的人。

“这是唯一一次我干涉了美联储的独立性！”克林顿接着说道。

格林斯潘来到克林顿总统身边，站在了他的左边。

克林顿总统开始讲话了。

“格林斯潘主席的领导力一直非常关键……在他的帮助下，我们才得以……颁布了具有历史意义的金融改革法案，废止了《格拉斯–斯蒂格尔法案》，为美国构建了能适应21世纪的现代化的金融体系。我想，值得强调的是，在其专业领域中，格林斯潘是第一个意识到新技术的潜能的人。新技术将改变所有的规则和可能性，从而对新经济产生巨大的影响。”

“事实上，他对新技术的贡献实在太大了，我甚至在考虑将网站Alan.com上市。这样甚至在2015年以前，我们就能够还清债务了。”说完这句话，克林顿得意洋洋地咧嘴笑了起来。

克林顿总统站起来，转身与格林斯潘握手，并拍照留念，然后退下了讲台。

格林斯潘向前走了几步，脸上终于露出了灿烂的笑容。世界上唯一超级大国的领导人就在他身边。各大新闻媒体都把焦点对准了他。全球的电视机观众都在观看这场新闻发布会。

“市场现在是非理性的吗？”刚到提问环节，驻白宫的老牌记者海伦·托马斯（Helen Thomas）就发问道。

举办发布会的办公室中立刻响起了笑声。

“海伦，我已经……”

“你是否依然坚持此前你对股市的评述？”

“你可以不让我回答这个问题？”

“是的，可以。”

“可以吗？好吧，我，我不太愿意回答这个问题。”总统办公室里的笑声更多了。“海伦，你向我提问已经有几十年了吧！”

“自从你改革社会保障体系以来。”

“我通常都会回答你的问题，因此我的记录还不算太糟糕。”

轮到第二位记者了。为什么格林斯潘决定继续工作下去呢？“在美联储工作了10年之后，有的人以为你可能想退休了。”记者说道。他好像是在暗示，格林斯潘既然已经取得辉煌成就，也许应该退休才对。

“我确实对专业研究有很多意想不到的兴趣，”格林斯潘开口说道，对这个话题回答得很温和，“你必须把理论性的和相当复杂的概念性的东西放到市场上去检验。”

“与纯粹的学术研究不同，你最终会充分意识到，理论假设的重要性、实际行动的重要性以及创新理念的重要性。”

“另外，我必须跟你说的是，就像我以前对总统讲过的，这个挑战就像吃坚果。你必须持续去做，持续去做。”

“你永远不会感觉到累，因为从根本上来说，未来永远是不可预知的。”

2000年1月26日，格林斯潘出席了美国参议院的任命听证会。当时，极其强劲的东北暴风席卷了华盛顿，整座城市都在忙着清理近30厘米厚的积雪。

共和党参议员菲尔·格兰姆是参议院银行委员会的主席。他的悟性很高，很轻易地就抓住了这场听证会的精神。

“在当前你所居住的这个黄金时代，如果你强行紧缩信贷，我想你的名字必将出现在媒体的头版头条。”格兰姆用慢吞吞的得克萨斯口音说道。

纽约州的民主党参议员查克·舒默称格林斯潘为“国宝”。

“为什么连续三届政府都推举格林斯潘担任美联储主席呢？”在最后一轮论辩中，格兰姆问道，然后自己回答说，“因为他是美国最优秀的中央银行行长。”

一个月过后，纳斯达克指数达到了顶峰。然而，到2000年5月中旬时，其总市值从最高点下挫1/3。在此次恐怖的下跌后，民众纷纷抛售股票，社会上开始出现了一种质疑，即Alan.com是否会和过高估值的新经济一起崩溃。

26

“一个超现实的社会”
“A VERY SURREAL ENVIRONMENT”

2000年12月的某一个雨天的早晨，格林斯潘动身前去与美国新当选的总统共进早餐。这几周在政治上是不同寻常的：佛罗里达充满争议的投票结果、重新计票的激烈斗争、对五花八门穿孔机投票装置的晦涩争论，在这些事情之后，美国最高法院最终结束了这件事的不确定性，确立了乔治·沃克·布什的总统地位。被人们称为“小布什”的新当选总统已经将他的大本营移到了华盛顿。他在美国首都的第一天安排会见的第一个人就是美联储主席。

小布什的父亲乔治·H.W.布什曾将自己连任失败的责任归咎于格林斯潘。然而，年轻的小布什总统并没有选择沉溺于这种“家庭恩怨”。这位美联储主席无疑是美国繁荣的总建筑师。尽管当年春季发生的股市暴跌拖累了美国经济，但是“金发女郎经济”依旧光芒四射。格林斯潘在其担任美联储主席的53个季度中，成功实现了51个季度的经济增长；失业率在2000年12月达到惊人的新低：3.9%。在此次总统选举前夕出版的一本书正式使他成了一名“受膏”的大师。该书断言，无论谁继承了克林顿的总统职位，他都依然是在格林斯潘时代执政。对于该书的读者而言，这种说法似乎得到了印证。

格林斯潘的司机将他送到麦迪逊酒店。这是一栋古板的华盛顿建筑物，位于《华盛顿邮报》大厦对面。在这里，美联储主席格林斯潘向新当选的总统介绍了未来短期内美国经济可能会遇到的麻烦。当时高科技公司占据主导位置的纳斯达克指数与3月所创下的新高相比，已经跌去了一半市值，甚至蓝筹股也出现了下滑的势头。不过，他还是着重强调了更乐观的方面，美国的未来一片光明。

小布什总统似乎对听到的结论很满意，然而不管怎样，他都别无选择。在早餐快结束的时候，他说道：“我想让你知道，我对美联储非常有信心，并且我们不会质疑你的决定。”他还记得过去10年的教训。对于任何一位美国总统而言，攻击美联储主席都是得不偿失的事情，而谁敢对一位犹如依靠神权来管理美国经济的美联储主席不敬，那更是自讨苦吃了。

用完早餐后，格林斯潘和小布什总统一同走出酒店。记者和摄影师早已等候多时，小布什总统拉着格林斯潘的胳膊走近人群。这位总统当选人与他的父亲不同，他并没有受到新英格兰式谦逊的熏陶。在乔治·H.W.布什变得具有贵族气息且举止得体之前，他也跟小布什一样，是一个典型的得克萨斯莽汉。

“我刚刚在这里与一位很优秀的人进行了深入交流，”小布什这样跟媒体讲道，当时格林斯潘就站在他身边，“我对他的能力一直持有着坚定的信心。”

释放出积极信号的不仅仅是这位即将上任的美国总统。当时新当选的美国副总统迪克·切尼自福特政府开始就与格林斯潘在工作和生活中都保持着良好的朋友关系。在担任老布什政府的国防部长时，切尼曾与格林斯潘分享了关于海湾战争的情报；作为共同体的“酋长”，他还参加了格林斯潘和安德烈娅在美联储总部举办的美国独立日纪念聚会；在当年的夏天，他还与格林斯潘会过面，讨论了选择小布什竞选搭档的标准。诚然，切尼可能有些让人难以捉摸。比如，在关于竞选搭档的谈话中，这位老友给出的标准完全就是根据自身条件量身定制的，格林斯潘不知道他是专门这么设计的，还是纯属巧合：切尼看起来就好像是在全美国范围内搜寻一位除了他自己没有别人能符合标准的竞选搭档。格林斯潘对此并不持反对意见，他认为切尼是自己遇见的最好的智者之一，如果切尼想成为美国副总统，那么格林斯潘必定会支持他。

2000年12月18日，即与格林斯潘共进早餐的那天，小布什总统任命保罗·奥尼尔（Paul O'Neil）为美国财政部长。奥尼尔是格林斯潘在福特政府时期的另外一位好友。自20世纪70年代，两人之间就建立了联系：当时格林斯潘是美国铝业这家行业巨头的董事，他曾帮助奥尼尔成为该公司的董事长兼CEO。从20世纪80年代末期到90年代，随着奥尼尔在美国铝业的势力不断增强，对于经济数据的共同兴趣以及在高位的职业经历使得他与格林斯潘一直保持密切联系。从某种意义上，担任工业家的顾问对格林斯潘的成熟提供了很大的帮助。格林斯潘和奥尼尔之间的联

系也有着特别的意义，因为这也是格林斯潘和青年时代的自己之间的联系。

奥尼尔感谢小布什总统为他提供了美国财政部长的职位，但是他并没有给出正面的答复。他是一个有点强迫症、正直但很容易紧张的人。他不确定自己是否做好了回归政府部门的准备。显然，必须对他施加一些影响，他才愿意接受这一内阁职务。

“他对出任美国财政部长有些犹豫，”在奥尼尔对小布什总统提供的职位反应冷淡后，切尼对格林斯潘说道，“你可以和他谈谈吗？”

在接到小布什总统的提议后，奥尼尔离开华盛顿前往曼哈顿，住在了临近中央车站的凯悦酒店（Hyatt　hotel）。正当他将自己的夹克外套挂起来并打开电视的时候，电话铃就响了。

奥尼尔辨认出了电话线那头的熟悉的声音：“是艾伦吗？”

“我听说你度过了有趣的一天。”

“消息传得真快。”

“保罗，坦白地说，我们需要你。”格林斯潘跟他说道，并以诱惑性的方式开始了自己的游说。亚瑟·伯恩斯当年就是这样说服格林斯潘加入白宫经济顾问委员会的。

“对于推行持久性的改变而言，这是一个真正的机会，”格林斯潘继续说道，“在这样一个关键时刻，我们将作为一个团队，努力将之前经常讨论的那些事情变为现实。”格林斯潘以社会保障改革为例，他知道奥尼尔希望可以用私人退休金账户来代替政府养老金。显然，格林斯潘在一定程度上并没有考虑到全部事实：在里根政府担任社会保障改革委员会主席时，他有意回避了私人退休金账户一事。然而，这种“政治自杀式想法”对奥尼尔而言充满了吸引力，对于原则他充满了正义感。

“我们现在可谓恰逢其时，”格林斯潘反复地说道，“保罗，你的加入对于合理政策的制定将起到关键性作用。”

挂断电话后，奥尼尔开始反复思考格林斯潘的话。从他们共同供职于福特政府开始，奥尼尔赚的钱要比格林斯潘多很多，但他仍然很欣赏这位美联储主席那种“以探索为指导”的生活方式。奥尼尔已经决定辞去自己在美国铝业的职位，他需要新挑战。然而，就他的性格而言，“放松”绝不是自己所追求的。作为福特政府中的白宫预算办公室副主任，

除了圣诞节，他全年无休。他曾经告诉面试官，在工作合同上可以规定，他自己定义的一个工作日最少包含12个小时的工作时间。对于在威尼斯闲逛，他比格林斯潘更没兴趣。

奥尼尔通过电话告诉自己的妻子，他可能会接受小布什总统的提议，出任美国财政部长。他的妻子并没有阻止他，但是他知道她在哭泣。

从自身的角度而言，格林斯潘很高兴听到这一结果。小布什政府与老布什政府，将完全不同：除了没有了怀有敌意的尼古拉斯·布雷迪外，格林斯潘还将在美国财政部拥有一位好朋友。

2001年1月5日一早，奥尼尔前往美联储大楼与格林斯潘共进早餐。8点30分，他准时出现了，但是格林斯潘还没到。

过了一会儿，这位怀着深深歉意的圣人般的人物终于出现了。

“上帝！艾伦，在等你的时间里，我已经读完了所有的报纸，这里报纸真的有很多……”

格林斯潘接受了奥尼尔的嘲讽，嘟嘟囔囔地抱怨着交通状况。

一位侍者出现了，两人都点了有西柚片的健康早餐。奥尼尔的银发经过修剪，完美地分在两边。格林斯潘的头发则有些凌乱，显得很顽皮。

“你觉得经济状况如何？”奥尼尔问道。

“你认为金属的价格走势如何？”格林斯潘问道。

这两位好友讨论数据就犹如“水手们在讨论潮汐和大风”，作家罗恩·萨斯坎德（Ron Suskind）这样描述道。随后，他们又讨论了一些棘手的政策问题。

税收是个棘手的问题，大幅减税似乎已经无可避免。小布什在竞选时承诺10年内将减少1.6万亿美元的税负。在小布什已正式成了美国总统后，他必然要兑现自己的承诺。鉴于其父亲老布什总统曾违背了“不再有新税收”的宣言，小布什对此很坚持。得益于老布什和克林顿这两位前任的赤字削减计划，以及格林斯潘引领的经济繁荣所带来的税基的扩大，美国联邦政府自尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）登月后首次

出现了预算盈余。按照美国国会预算办公室刚完成的规划，未来10年，美国联邦政府在扣除相关支出后，将积累近4.6万亿美元的资金。小布什总统在此时提出减税计划似乎是可行的。

然而，预算办公室的规划仅仅是规划而已。当罗纳德·里根刚就任美国总统时，就曾推出过一份灾难性的预算规划，所有对此还有印象的人都会对刚出炉的预算规划保持谨慎。事实上，格林斯潘和小布什在麦迪逊酒店会谈的两周前，美国经济已经出现了明显的放缓迹象。这迫使美联储于2001年1月3日宣布将联邦基金利率大幅降低50个基点。疲软的经济意味着税收收入减少。格林斯潘时期的繁荣所带来的额外税收促成了意料之外的预算盈余，那么依据相同的道理，持续的经济放缓很可能会让前期的盈余彻底消失。

“这些数字可不是银行中的存款。”格林斯潘对预算规划中的盈余这样评价道。在与财政赤字进行了多年对抗后，格林斯潘显然不愿再看到美国联邦政府重新陷入财政赤字的困境。

奥尼尔对此表示赞同。

格林斯潘想知道，如果财政盈余小于预期会出现什么情况？美国国会已经打算使用预算规划中的一半盈余来支撑退休人员的退休金和卫生医疗支出。如果另外一半没有实现又该怎么办呢？

“触发机制。”奥尼尔回答道。减税计划需要在财政盈余确实存在的条件下进行。如果财政又出现赤字，触发机制就会自动暂停减税计划，以此来控制财政赤字进一步扩大。

这是个优雅的方案。也许可以说，它实在太优雅了，因此很可能难以通过混乱的立法过程。对于发起人而言，他们首先必须说服小布什总统。

“你可以想办法在即将发布的声明中提及这个触发机制吗？”奥尼尔狡猾地问道。

“为什么是我提？”格林斯潘反问道。

“我想到了这个主意，”奥尼尔回答，“所以你该负责‘推销’这个想法。”

2001年1月14日，周六，奥尼尔和格林斯潘前往弗吉尼亚州麦克莱恩市，拜访了即将履职的副总统切尼。当时，这位副总统正待在自己位

于麦克莱恩市的封闭社区宅邸，这里就位于华盛顿特区外。当时，距小布什总统的就职典礼只有6天时间了，是时候设定问题的优先级了，这样他们就可以旗开得胜。

与大多数副总统相比，切尼无疑将在这一届新政府中发挥更大的作用。切尼做过福特政府的幕僚长，他清楚地知道该如何在不同地方行使权力，一切细节都难以逃过他的法眼。在掌管福特时期的白宫时，切尼曾定下规矩，从而明确了在什么样的场合使用什么样的盐瓶；当发现白宫西厢中的9个人在夏季的一个月内消费了价值101美元的咖啡时，他便展开了持续数周的调查，并随后实施了一项严厉的管理措施。对于这位即将上任的副总统而言，指挥和命令的目的是它们本身，而不仅仅是实施他所信奉的政策的手段。

切尼很清楚，小布什总统的减税政策将成为其上任后的首要工作。小布什在竞选活动中重点提到了这个问题，这也就成了一种政治上必须实行的政策。除此之外，疲软的经济又增加了减税的紧迫性。在竞选初期，小布什是基于美国经济大繁荣的背景而提倡减税的：如果财政盈余不返还给民众，美国国会很可能就会将盈余浪费在政府的大型项目中。根据最新的情况，切尼相信，减税政策可以从相反的理论角度推行：美国经济正在下滑，减税将会有助于经济复苏。

对于格林斯潘和奥尼尔的触发机制而言，切尼的新立场是个坏消息。根据这位副总统的逻辑，如果经济更剧烈地下降以及财政赤字卷土重来，那么减税政策的理由将更加充分。

奥尼尔试图解释，减税政策不是对抗经济下行的唯一方法。“说实话，刺激经济的最佳政策是货币政策。”奥尼尔反对道。

格林斯潘表示同意，他尽可能强烈地暗示，美联储随时准备下调利率。

切尼听了之后并没发表任何意见。他一直很低调，不喜欢正面争论，不愿直截了当地表明自己的态度。在这方面他比格林斯潘更甚。

随着讨论的继续，不管是美联储主席或是美国财政部长都不再有勇气提及触发机制。

10天后，即1月24日，格林斯潘拜访了美国参议院预算委员会的资

深民主党人士肯特·康拉德。在克林顿就任美国总统的初期，康拉德曾成功诱使格林斯潘支持了财政赤字削减计划。当时，由于需要在第二天将格林斯潘的发言稿递交给参议院预算委员会，所以康拉德提前拿到了格林斯潘的发言稿。他意识到，格林斯潘将全力支持小布什提出的减税计划。

康拉德对此并不高兴。“艾伦，如果你支持减税计划，那就意味着任由财政赤字恶化下去了。”康拉德抗议道。这位美联储主席曾在克林顿时期倡导预算纪律，但究竟什么使他发生了如此的变化呢？

“我的陈述中设置了很多中止条件。”格林斯潘回答道。他对于减税政策的支持是有条件的，而不是给白宫开出空白支票。正如与奥尼尔共进早餐时自己承诺的那样，格林斯潘拥护触发机制。

康拉德坚持自己的意见。没有人会注意到触发机制的建议，报纸上的标题都只会简洁地写着“美联储主席支持减税政策”。不仅如此，康拉德继续说道，税收的减少将剥夺政府应对长期问题所需要的收入。如果将预算规划所覆盖的时间范围扩展到10年之外，那么随着退休人员的卫生医疗费用激增，财政赤字很可能将达到史上最大值。

格林斯潘试图安抚这位参议员。不得不承认，过度减税是有风险的，但任何谨慎的操作也是有风险的。如果巨额的财政盈余确实实现了又会如何呢？如果美国国会预算办公室的规划是正确的，美国政府很快就将还清整个国家的债务；接着它就不得不将积累起的资金投入资本市场。那么冷不防地，美联储就将会在股市中大肆买入，从而大规模介入微观经济层面的事务。

格林斯潘似乎是在阐述着一个令人奇怪的论点。对一位经济自由主义者而言，政府持有私有企业的股份是一种让人深恶痛绝的事情。然而，对于更适合贴上“实证主义”标签、早已成熟的格林斯潘而言，这就有些小题大做了。美国政府完全可以创建一只投资基金来被动地持有金融资产，同时不干涉相关公司的运营。另外，美国国家债务降为零的情况也不会马上发生。

“在面临这种情况之前，还有很多债务需要偿还。”康拉德说道。

“这种情况最快也要到2008年才会发生。”格林斯潘回避道。

“当临近这个时点时，我们再为此担忧吧！主席先生。如果事情真的发展到了那一步，我们也有充足的时间可以应对。”

当格林斯潘离开时，康拉德打电话给鲁宾。作为20世纪90年代财政赤字削减计划的奠基人，这位美国前财政部长必将对格林斯潘的言论所昭示的前景感到震惊。也许鲁宾可以说服他的老朋友重新调整发言？

鲁宾同意试一试。他刚与格林斯潘在美联储共进过午餐，并一直保持着良好的关系。

当鲁宾与格林斯潘通话时，他敦促格林斯潘提前预测一下公众对此事的看法。新闻头条上会宣称美联储是支持减税的，而其中的细微差别将被公众忽视。

“我不能控制人们的看法，”格林斯潘回应，“我没有这方面的职责，也不会担负这种职责。”

这又是一次奇怪的争论。与格林斯潘的断言相反，他完全可以塑造公众的认知。美联储所做的每一件事都围绕着公众认知，因为这决定了美联储将如何影响市场利率。更重要的是，格林斯潘自己的所思所想也都围绕着公众认知。格林斯潘十分清楚，媒体会仔细审视他的一切，从肢体语言到鼓鼓的公文包。

2001年1月25日，格林斯潘将出席美国国会的听证会。《今日美国》提前发出了独家新闻。虽然格林斯潘当时尚未发表任何观点，但该报纸的头版宣称“格林斯潘支持减税政策”。当美联储主席在美国国会出现时，他立刻成了记者们的关注焦点，所有人都想证实报纸上刊登的内容是否可信。好几位记者甚至在一听到自己想要的信息后就迅速离开了。康拉德看着他们离开，并悻悻地想着那些触发机制。

随着小布什入主白宫，格林斯潘成为白宫的一位常客。他前往白宫的次数远比克林顿政府时期频繁。然而，他与小布什总统的经济智囊团的对话并不总是轻松的。小布什总统的国家经济委员会的负责人不是别人，正是劳伦斯·林赛。这位美联储的前委员曾一再就资产泡沫问题向格林斯潘提出警告。在加入白宫后，林赛很可能会报复。在放任资产泡沫变大之后，格林斯潘几乎不可能反对能使经济避免下滑的减税政策。

林赛是一个很难对付的人，聪明、固执且拥有惊人的记忆力。1998—1999年高科技泡沫膨胀时，他曾拜访过格林斯潘。那时他已经开始向美联储主席施压，要求知道，当泡沫最后破裂时，政策制定者将如何应

对。

“这个没有现成的答案，即使你再经历一次1929年的大危机，但仍可以用1932年的应对措施来处理。”格林斯潘回应道。换句话来说，如果政府能够坚定地采用刺激政策来应对泡沫破裂，那么经济就不会受到伤害。

泡沫的破裂已迫在眉睫了，对于格林斯潘之前的评论，林赛这样提醒道。美联储主席怎么可以反对自己之前支持过的经济刺激政策呢？另外，林赛继续讲道，格林斯潘需要尊重民意。小布什总统得到了减税的授权，格林斯潘没有理由去妨碍他。政府承诺尊重美联储在货币政策方面的独立性，格林斯潘也应当相应地尊重小布什总统对财政预算的重视。

在与林赛进行会谈后，格林斯潘接着又拜访了切尼。格林斯潘将这位美国副总统视为与小布什总统进行沟通的非正式渠道：如果总统执意推行减税政策，那么或许在切尼的协助下，格林斯潘至少有希望对这项政策施加一些限制。然而，切尼的目标正好相反：不是增强格林斯潘的影响力，而是对格林斯潘的影响力进行一定的限制。如果格林斯潘觉得自己有一个私人渠道可以直接和顶层对话，那么他就不会公开反对减税计划。切尼邀请格林斯潘前往自己的办公室，并一直点头附和格林斯潘的观点。不管二人之间的实际关系如何，切尼明显是在采用假装听从的战术。格林斯潘曾在迪克·达尔曼身上用过这招，而这次格林斯潘成了该战术的目标。

2001年2月，格林斯潘再一次出席了美国参议院银行委员会的听证会。该委员会的主席是老谋深算的共和党人格兰姆。在之前克林顿总统发表削减赤字的国情咨文时，格林斯潘曾紧邻当时的第一夫人，格兰姆还因此而嘲笑过他。现在，白宫掌握在了相反的政党手中，税收政策也颠倒了方向。在这种情况下，格兰姆明白格林斯潘需要做的事情：U形反转，既简单又直接。

“根据我的一些同事的说法，他们认为你的证词被错误地引用了。”这位参议员说道。他提到了一点，即民主党人现在仍然宣称，在反对减税这一点上，格林斯潘是他们的盟友。民主党人认为，美联储主席提到的财政赤字触发机制，意味着他并不支持小布什总统的减税政策。

“其实我在过去就提到过，当你认为人们的认知有偏差时，你应当

进行澄清，”格兰姆继续说道，“然而，我并没有看到你对自己的发言进行澄清。”

“在你自己看来，你的观点是否被误解了？”格兰姆问道。

这个问题使得格林斯潘无法回避。与他向鲁宾辩解的相反，他能够影响民众的认知。格兰姆要求他说明，美国国会该如何理解他关于税收政策的证词。如果格林斯潘希望说服政治家们考虑一下关于触发机制的提议，那么现在正是时候；如果他不想如此，那么他就需要做个了断。同时向两边讨好的游戏没办法再持续下去了。

格兰姆在引诱格林斯潘重申自己对财政赤字触发机制的支持，而格林斯潘抵制了这一企图。“格兰姆先生，我着实认为，自己在参议院预算委员会所提到的问题非常复杂。由于事情转向了我们先前并不用担心的方向，所以在必要性上产生了很复杂的变化。在这种情况下，媒体记者往往会有选择性地报道我的基本立场，”他娴熟地唠叨道，“我看过几篇这样的报道，但是我并没有发现什么异常，一切都很正常。对此我并不知道该怎么办才好。”

通过这种方式，格林斯潘放弃了阐述触发机制的机会，有效地支持了政府的立场。格林斯潘更愿意悄悄地说真话，关于触发机制的主意只是提供了一个最新的例子而已。担任福特政府的顾问时，他曾含糊地表达了自己对1975年减税措施的看法，而福特总统则将他的不表态视为一种支持。在高科技泡沫期间，作为美联储主席，他对于非理性繁荣的含混冥想被裹在了历史和哲学的大衣中。凭借格林斯潘的声望，他很可能会试图影响税收政策争论的结果。然而，他并不会与小布什总统的国家经济顾问发生冲突，也不会与其身为副总统的好朋友对立，更不会冒着失去美联储的货币政策独立性的风险来挑战政府的财政决策。

“我们已经尽力了。”奥尼尔在触发机制被美国参议院否决后对格林斯潘这样说道。

“没有触发机制，减税政策就是不负责任的财政政策。”格林斯潘说道。

事实证明，格林斯潘在公开场合放弃了自己的观点，这表明他自己的所作所为也是不负责任的。

当他被这场税收辩论的立场搞得烦躁不安时，格林斯潘还必须直面一个挑战，即他自己的职责范围受到了直接挑战。2001年3月，美国经济进入衰退期，这是自老布什总统以来第一次出现经济衰退。毫无意外，美联储主席必然会遭到一些指责。对基金经理的调查结果显示，格林斯潘的支持率在急剧下降。

对经济衰退的指责可以基于两个场景而归咎到格林斯潘头上。2000年春天，格林斯潘犯了一个罕见的战术错误，他对经济增长和通货膨胀前景产生了误判。在2000年2月和3月，有明显证据表明，通货膨胀率在不断攀升，于是他连续两次将利率提高了25个基点。2000年5月，他又出台了一项两倍“剂量”的经济紧缩政策，再次将利率提高50个基点。当时的核心通货膨胀数据表明，通货膨胀水平依旧在攀升。然而，格林斯潘最后一次提高利率的举动被证明有些过头了。这位美联储主席过高估计了生产率的增长潜能，同时又低估了纳斯达克崩盘对美国经济的拖累。10个月后，当2000年5月的紧缩货币政策开始起效时，经济衰退就降临了。

然而，从更广泛的意义来说，格林斯潘在货币政策上所犯的错误并不仅仅是战术性的，在战略层面上，它也产生了巨大的影响。1999年，他放任股市野蛮增长，而非理性繁荣的后遗症总会尾随而至。正如格林斯潘曾在其1959年的论文中指出的，资产价格大幅上涨将导致公司购买大量的机械设备；同样，2000年纳斯达克市场崩盘则预示着公司开始节衣缩食。果不其然，2001年第一季度美国企业的投资暴降了25%，正如年轻的格林斯潘曾经警告的那样。这个问题引发了人们的讨论，美联储是否应该基于长远的角度来思考问题。在20世纪90年代末期，美联储目标是，努力使未来12个月的非通货膨胀性经济增长率最大化。这种安排带来了一种后果，即针对1年期非通货膨胀性经济增长率最大化的努力，很可能对其他期限内的增长造成不良影响，比如3年期。美联储或许应该致力于在更长的时间段里维持经济的稳定增长。这是否也意味着美联储应该更加关注资产价格？

这种批评正确与否最终取决于经济衰退的程度。美联储已经把它的声誉押在了一个议题上，即它可以成功应对泡沫的破裂。如果美联储能成功完成这一任务，那么足够温和的经济衰退将被视为先前经济繁荣的合理成本。认识到这其中的利害关系后，格林斯潘从2001年开始积极推行宽松货币政策：先是在1月初将利率降低50个基点，随后在1月底、3月、4月和5月累计将联邦基金利率降低了250个基点。这一系列干预措

施非常有力，超过了老布什政府时格林斯潘为应对经济衰退而采取的行动。然而，与美联储凶猛行动相生相伴的是一系列警告。或许对于未来的金融崩溃，美联储已亮出了自己的所有底牌；或许利率下降得过快、过深会带来一些不良的副作用。

“我们这个区域的银行已经开始更积极地向房地产业发放贷款。”堪萨斯城联邦储备银行行长汤姆·霍利格（Tom Hoenig）在联邦公开市场委员会当年3月的会议上表示道，并大胆地指出，“低利率可能会导致‘过度建设’。实在找不到一个比‘过度建设’更合适的词了，尽管这个词其实并不恰当。”

当格林斯潘正因为税收政策和经济衰退而焦头烂额的时候，他察觉到了来自白宫的新挑战。当时，美联储委员会出现了一个职位空缺，而林赛支持任命一位名不见经传的社区银行家特里·乔迪（Terry Jorde），一位总是面带微笑的娇小的金发女郎。

乔迪的立场几乎是与格林斯潘完全相反的。当时，乔迪正管理着一家小型的社区银行，其总部位于北达科他州微不足道的边境小镇坎多（Cando）。坎多这个名字是普罗斯珀·帕克上尉（Prosper Parker）于1884年命名的，当时正值拓荒运动处于蓬勃发展时期。乔迪并不熟悉曼哈顿的高楼大厦以及巨额融资，而她能够炫耀的只是自身丰富的农牧业知识。实际上，她的老公是一位种植硬质小麦的农场主。作为一名社区银行家，她在20世纪90年代得以与林赛相识，当时后者正负责美联储与社区组织的联系。两人之后一直保持着联系。在小布什入主白宫之前不久，林赛曾邀请乔迪参加了由当选总统举办的经济论坛。如果林赛成功地使乔迪成为美联储委员，那么她显然会更忠诚于自己的政治庇护人，而不是美联储主席。

乔迪在当时由共和党主导的美国国会中也有一位著名的盟友，他就是理查德·阿米（Richard Armey）。阿米当时是众议院的多数党领袖，他也是坎多人。据报道，阿米在2001年5月初曾说过：“我敢肯定，在研究金融和经济的女性当中，她就是既聪明又年轻。”他甚至愿意冒险为她担保。“我曾经两次和小布什总统提起过她。”他补充道。

一段时间后，这位既聪明又年轻的女士作为社区银行代表团的代表，走进了美联储大楼。尽管在美国金融系统中微不足道，但是社区银

行却拥有重大的政治影响力：社区银行的网络遍布全美国，并且对基层选票有着举足轻重的影响力，因此他们在华盛顿很受尊重。社区银行家的说客肯·冈瑟（Ken Guenther）常常与美联储主席一同打网球或高尔夫球。当冈瑟等一行人访问美联储总部时，格林斯潘知道自己最好去见见他们。

冈瑟对于其团队的行程进行了周密的安排。当天的会议快结束时，访问者提到了乔迪即将被任命为美联储委员的问题。他们希望格林斯潘能够明白，社区银行全力支持乔迪，所以她并不是没有人支持的无名小卒。乔迪代表着美国各州的成千上万家社区银行。

当该环节到来之际，格林斯潘及其随行人员适时地、毫无顾虑地谈起了这个问题。

在乔迪的注视下，格林斯潘回答道："有关硬质小麦的情况，美联储委员会已经了解了想要了解的一切。"

"乔迪就这样在同伴面前被执行了'死刑'。"冈瑟后来这样说道。尽管他尽了最大努力，以发动围绕格林斯潘的游说活动，但是仍然没办法复活乔迪在美联储的前景了。2001年7月，白宫放弃了对她的任命。

尽管格林斯潘可以在税收问题上对白宫作出让步，但涉及美联储委员会的人员任命时，他却表现得十分强硬。

2001年9月8日，格林斯潘前往巴塞尔参加了中央银行家们的聚会。3天后，格林斯潘搭乘空客A330-200开始了飞向华盛顿的长途航程。当航程进行到一半时，他起身溜达了一会儿，因为还有好几个小时飞机才会着陆。接下来行程会很紧凑，首先就是与澳大利亚总理的会谈。

"主席先生，机长需要见一下您。"一个声音说。

这是鲍勃·阿格纽（Bob Agnew）的声音。他是安保方面的头号负责人。

"两架飞机撞上了纽约世贸中心，"阿格纽继续低声说道，这是一次袭击，"我并不是开玩笑。"

当格林斯潘刚进入驾驶舱，机长就简要地介绍了自己收到的有限信息。两架被劫持的飞机撞向了世贸中心；第三架撞进了五角大楼；第四架则失踪了。本次航班的飞行员已接到了返回苏黎世的指令，但是他并不打算告知乘客有飞机被劫持的消息，以免引起恐慌。当机长通过对讲

机宣布飞行计划将更改后，乘客开始争相拨打座位上的电话。格林斯潘靠在他的座位上，也试图拨打电话。然而，并没有用，因为所有的线路都处于占线状态。

在机舱中，格林斯潘透过他的小舱窗口盯着外面混乱的世界。通常他可以通过冥想躲避纷扰的世界，但此刻这招似乎已经不管用了。

他希望可以给妻子安德烈娅打个电话。谢天谢地，她当时并不在纽约，而且她也没有在那周二前往五角大楼的计划。即使这样，格林斯潘还是很担忧，如果在最后时刻，她恰巧去了五角大楼怎么办？

随后，格林斯潘的思绪又转向了美联储。每个人都安全吗？他们的家人怎么样？这是50多年来，美国本土第一次遭受如此规模的袭击。美国经济又会遭受怎样的损害呢？

四架飞机中的两架撞向了金融企业密集的曼哈顿下城区，这个消息实在太糟糕了。世贸中心里以及其周围的银行和证券公司如果瘫痪了，就会反过来导致其中产阶层客户也陷入麻烦。这势必将引发破产倒闭的连锁反应。如果美联储通信系统（Fedwire）受到了波及，那才是真正的噩梦。金融机构均利用该系统进行资金划拨，而美联储则需要通过该系统不断向金融体系注入资金，以应对流动性恐慌问题。如果美联储通信系统受损，那么危机将不可避免。不过，从原则上而言，该系统拥有多重保护，即便受到核攻击也能维持运行。现在，这些防御措施将接受实践的严峻考验了。

此时，格林斯潘还不知道，美联储通信系统的局部确实遭到了严重的破坏。为美联储通信系统两家主要的清算所中的一家提供服务的数据中心被毁坏了，造成了支付网络阻塞。虽然大多数美联储通信系统的基础设施在袭击中幸存了下来，但是对于操作这些系统的专家而言仍然面临着可怕的挑战。世贸中心双子塔的残骸雨点般落向位于自由街33号的纽约联邦储备银行总部。自由广场临近世贸中心，与自由街33号也仅隔两个街区，这幢黑色的钢结构摩天大楼遭到了结构性损坏。一旦它倒塌，那么其碎块就会掉落在附近的建筑物上，同时造成道路堵塞。纽约联邦储备银行的总部大楼已经停电，电话也不畅通。美联储的一些交易伙伴、位于华尔街的大型国债交易商也同样忙着应付混乱的局面。

由于害怕自由街的大厦倒塌，一位美联储警卫要求征用公共有线广播系统，并立即播发了疏散通知。即使这样的请求史无前例地最终得到了授权，自始至终仍一直有人在这栋大楼中密切监控着市场情况。纽约

联邦储备银行的总部大楼从未被关闭过，甚至连锁门的钥匙都没有使用过。

大家并没有重视警卫的疏散令。工作人员们紧紧抓住周围的东西，迅速蹲下，同时用手机继续协调着信贷业务。他们不能轻易离开自己的岗位，也不能够放任自己的国家陷入混乱之中。面对这么大的心理冲击，人们往往会囤积现金；在这种情况下，如果想借钱的人发现自己借不到钱了，信贷的链条就将会收紧甚至断裂，从而摧毁整个经济体的信心。

大约100多位办公人员当晚住在了办公室，全副武装的警卫守在大楼的入口处。价值超过700亿美元的黄金就存放在纽约联邦储备银行的地下金库中，在停电的情况下，很可能有人会摸黑打它们的主意。

格林斯潘的飞机安全返回瑞士后，他并没有去看世贸中心和五角大楼被破坏的视频回放。他一生中曾无数次从世贸中心双子塔的阴影中穿过，因此仅仅是听到双子塔遭受袭击的消息就已经让他痛苦不堪了。这片伤痕累累的金融区曾是纽约著名的工业咨询公司汤森–格林斯潘公司的摇篮；格林斯潘41岁时曾在这里第一次与尼克松碰面；格林斯潘无数的好朋友每天都会在此地上班。有多少人在此次袭击中受伤，甚至丧生呢？这个想法让格林斯潘痛苦不已。

美国东海岸时间下午3点时，格林斯潘终于成功拨通了安德烈娅的手机。听到安德烈娅的声音后，格林斯潘如释重负。不过，当时安德烈娅正要进行一档电视节目的现场特别报道，还有几秒就正式开始了。

“快告诉我当时发生了什么。”格林斯潘问道。

安德烈娅将手机夹在耳边，纽约的一位制片人正通过她戴在另一个耳朵上的耳机不停催促，提醒她做好准备。

“好好听着吧。”安德烈娅说道，接着她就把手机放在了膝盖上。摄影灯亮了起来，她随即开始了自己的报道：美国联合航空93号航班在宾夕法尼亚州坠毁。

在确定了安德烈娅的安全后，格林斯潘的下一个电话打给了美联储副主席罗杰·弗格森（Roger Ferguson），后者当时正在华盛顿有效地指挥着各部门实施应急对策。弗格森很镇定，一举一动都非常得当：他抓紧一切可能的时间，向美联储的会员银行保证，贴现窗口将保持开放，直到接到格林斯潘的电话时他的承诺都得到了兑现。事实上，由于工作

人员的出色工作，当天美联储通过贴现窗口累计向美国各家银行注入了370亿美元的保障资金：这是美联储日常贷款额的近200倍。与之相比，连“黑色星期一”都显得微不足道了。与此同时，在美国票据交换系统瘫痪的情况下，美联储宣布将会承担在途风险：接收支票的银行可以立即得到美联储支付的资金。甚至在付款银行尽到其应尽义务之前，美联储就会先行垫付。美联储还有效抑制了外国金融机构的恐慌情绪，它借款给英国、欧元区和加拿大的央行，允许它们为其区域内突然紧缺资金的放贷者提供支持。

格林斯潘听弗格森讲了讲他已经采取的措施。“你现在是负责人，”格林斯潘告诉自己的副手，“你按照自己的思路去做就行。”

截至格林斯潘说这句话的时候，美联储已经成功避免了一场灾难，不过，经济中仍存在很多未知因素。一些交易所的交易大厅受到了结构性的破坏，仅仅是债券市场，在此期间就有代表1　700亿美元交易额的数据丢失了。

“你可能永远都无法相信所发生的一切。”飞行员一边说，一边给了格林斯潘一副耳机。

恐怖袭击发生后的次日是周三，格林斯潘一大清早就站到了一架空军加油机的驾驶舱中。由于美国领空已经对商业航班关闭，所以乘坐空军加油机就成了格林斯潘回家的唯一方式。当然，搭乘这种飞机确实不怎么舒服。

格林斯潘接过飞行员的耳机，听着里面的内容。

可是什么声音也没有。只有一些静电干扰。

“通常北大西洋的无线电总是喋喋不休，”飞行员说道，“现在这种沉寂是很可怕的。”

随着加油机飞入美国领空，有两架F-16战斗机迎了上来，并加入了护送队伍。机长被允许飞越了双子塔旧址的上空，现在它们已经成了一堆冒烟的废墟，到处都是泥浆和被扭曲的金属物。

当格林斯潘返回美联储时，他察觉到了一种既严阵以待又风声鹤唳的氛围。安保人员不允许他走出自己的办公室。由于害怕遭到狙击手的攻击，他们将格林斯潘安置在了一个房间中，该房间在宪法大道一侧没有留窗户。

美联储副主席弗格森正忙于应对危机处理工作，他有时是在自己的办公室里，有时又是在会议室和专用图书馆。为了避免将自己想法强加给弗格森，格林斯潘就放手让弗格森临场指挥实际的应急措施。他自己则退隐到临时办公室，着手策划美联储下一步的货币政策，并一直监测各个市场，直到它们正常运行。

就像受到创伤的人总是倾向于蜷缩成一团，格林斯潘本能地进入了自己的舒适区。格林斯潘从未对金融系统的修正有过多的兴趣；他过去是，并且当时仍是一位经济预测家。在离开美联储主席的正式办公室的这段日子里，他会自己研究一下金融数据，并变回了过去那个性格内向的经济顾问。他隐退所在的办公室就像汤森–格林斯潘公司的衣帽间。

“我们时时刻刻都在努力寻求让自己更舒服的姿态，”格林斯潘后来回忆道，“我知道有一些人在独处时总是感觉很焦虑，而我正好相反。”

9月13日，周四，格林斯潘召集了联邦公开市场委员会的同僚，举行了一场电话会议。尽管小布什总统表达了个人请求，但纽约证券交易所还是没能恢复正常的运转。电话维修工有望在周末使该交易所90%的电话线恢复畅通，然而，这样还是远远不够的：在从恐怖袭击的创伤中走出来后的第一天，所有人都明白，除了暴跌之外，交易者不应该有什么指望。与此同时，坠落的石块摧毁了该交易所依赖的两座变电站。为了恢复电力供应，电力工人计划沿着曼哈顿下城的街道铺设巨型的延长电线。“它看起来有点像第三世界的解决方案。”纽约联邦储备银行时任行长威廉·麦克唐纳冷酷地评论道。

麦克唐纳更关心自由广场的情况。工程师宣称，这座摩天大楼通过了三项不同的调查，结构比较稳定，但其周边建筑的居民仍然比较害怕。从清理世贸中心遗址的工地传出来的巨响和轰鸣声，总是使人们受到惊吓，并涌向大街。

“我们需要彻底并精准地测算一下，这座大厦到底会不会倒塌，”麦克唐纳说道，“我们都没法确定，是因为人们由于精神受到创伤而导致的反应过度，还是真的出了什么问题。”

“我们生活在一个非常超现实的环境中。”他总结说道。

尽管格林斯潘默默地听着麦克唐纳的报告，但他显然极度心烦意乱。这也是可以理解的，因为他还在随时可能倒塌的大厦的阴影里工作，并且电话系统还只是处于半工作状态。格林斯潘自己就像也关机了一样；他并不是一个容易被感情所左右的人，不管是对事还是对人。当麦克唐纳发言结束时，格林斯潘只是基于纯粹的理性很冷静地作出了回应。

“如果纯粹从经济预言家的观点来看，这个事件在最不合时宜的时候出现了。”他说道。经济在恐怖袭击前就已经表现疲软了。美国所遭受的袭击让公众对经济的信心直线下滑。

周五那天，格林斯潘和安德烈娅同美国的政治精英们一起走进了华盛顿国家大教堂（Washington's National Cathedra）。小布什总统领导美国同胞共同开展了祈祷和悼念国家纪念日的活动。该活动的画面出现在了美国所有家庭和办公室的电视机屏幕上。引导员将红色、白色以及蓝色缎带固定在哀悼者的翻领上，安德烈娅也系上了一条。不过，在仪式结束并走出教堂的前一刻，她又迅速摘了下来。她既是内部人士的配偶，又是必须置身于事外的记者，因此难免会在这两种角色之间摇摆不定。在曼哈顿下城的百吉饼店里，筋疲力尽的修复工人们也在关注着荧屏中的纪念活动。当喝完咖啡后，他们又继续回到阴雨连绵的泥泞中。

尽管进展缓慢，但可以确信的是，恢复工作取得了成效。纽约证券交易所和纳斯达克交易所经受住了周末的测试，这表明电力和电话线能保证交易所在周一恢复开放。为了给这一刻的到来做铺垫，小布什总统周日宣布：“我们将让全世界一起来见证明天股市的重新开放，人们即将重新回到各自的工作岗位。”通过安德烈娅所在的美国全国广播公司，时任副总统的切尼向美国民众传达着这样的请求：“美国人民应齐心协力打击恐怖分子，并展现出自己对美国的坚定信心、对美国经济的坚定信心。恐怖分子的恐吓绝不会扰乱我们正常的经济活动。”著名投资家巴菲特参与了哥伦比亚广播公司的《60分钟》节目，并宣布，他不会在市场开放时出售任何资产。“不仅不卖，我想我还会再买入。”他补充道。受爱国主义的影响，纽约联邦储备银行的一位官员在市中心的商店买了价值1　500美元的彩旗和美国国旗。周一那天，自由街33号的氛围就像“胜利日”一样，建筑物栏杆间的音响设备播放着激动人心的音乐。

周一早晨7点30分，格林斯潘又一次召开了联邦公开市场委员会电话会议。他独自一人在办公室中，并为迎接这一刻做了充足的准备：他决定再一次将利率降低50个基点。这一力度足以安抚市场，又不会使外界认为美联储存在恐慌情绪。选择在市场即将重新开放之前宣布这一消息，格林斯潘就是想使该措施能够尽可能地影响公众的心理。联邦公开市场委员会毫不犹豫地围绕格林斯潘团结在了一起。

当纽约证券交易所在9点30分正式再次开放时，它并没有面临很大的抛售压力，正如美联储所期望的那样。虽然股市下挫了7%左右，但交易进程井然有序。基础设施也运行良好，并且能顺利应对此后每个交易日的最大下单量。

只有在这种场合，灵活的中央银行的价值才能这么清晰地体现出来。

2001年的那场恐怖袭击终结了自20世纪90年代以来一直占主导地位的乐观情绪。这场谢幕表演，以纳斯达克崩盘开始，到世贸中心被毁坏结束。它带来的结果是，互联网公司并没有能创造出美国经济已达到顶峰的这种乌托邦世界；它带来的结果是，美国成了超前性的象征，进而变成了恐怖分子的宣传道具。美国人开始意识到，冷战结束后自己刀枪不入的局面被打破了。他们开始注重加强机场安检、边境安全、陆上警卫和空中警卫力量，他们愿意为体育赛事和音乐会等待更长时间。他们降低了对移民的开放性，并因此而承受了丧失经济活力的可能性。

对格林斯潘而言也是如此，他的生活变得更加复杂了。他身边散漫的“民防团”换成了爱管闲事的特工。这些人规定了谁该坐在车后座的哪个位置，并要求只有当他们为格林斯潘打开门后，他才可以下车。邮局不再投递收件人为格林斯潘–米切尔的邮件和包裹，它们必须先接受安检。独自一人去电影院闲逛已经变得不可能了。格林斯潘和安德烈娅的僻静小屋四周装满了摄像头。格林斯潘的警卫人员搬到了其住所附近住下，而不再仅仅是每天下班送他回家了。

这些变化需要时间去适应，对于安德烈娅而言尤为如此。他们相对狭窄的房子在设计时，可从来没有考虑过要接待一大群24小时驻扎、且个个身材魁梧的陌生人。那里没有地下室，也没有娱乐室，特工人员很难找到休息或是看电视的地方。没有别的办法，这群人只能笨拙地挤在厨房外的小厅中。后来，所有人都意识到，这种安排是难以持续的。于是，这群特工人员撤退到了停放在车道上的房车中。格林斯潘和安德烈

娅的住宅坐落于华盛顿最漂亮的住宅区，而这辆房车却与整个环境格格不入。安德烈娅请景观师设计了一个花棚，用于遮盖那些摄像头，但安保人员的房车却没法这样处理。安保人员需要透过房车的窗户进行观察，因此悬挂的玫瑰或海棠很可能会遮挡住他们的视线。

安德烈娅曾与美国中央情报局时任局长乔治·特尼特（George Tenet）共进午餐。关于恐怖主义的相关问题，他喋喋不休地谈了很久。

“我们必须要这样生活吗？”她问道。

“是的，你们必须受到这样的保护，”特尼特回答，“而且请不要再问我这样的问题了。”

在那之后，安德烈娅开始平静地对待各种安保措施。如果恐怖分子要袭击象征着美国经济力量的代表人物，那她的丈夫必然是目标之一。然而，对于中情局局长的不祥暗示，安德烈娅没有向格林斯潘提过一个字。有一些事情他并不想知道，知道存在这些威胁只会浪费他的精力。

2002年，在纪念恐怖袭击事件一周年之际，安德烈娅观看了一部和他们有关的纪录片。格林斯潘拒绝与她一起观看这部纪录片。

“我曾经就在双子塔附近工作过，”他说道，“我以后不会再看这些东西了。”

27

低通胀
LOWFLATION

格林斯潘是通过经济学家这个身份而崛起的，而且在担任美联储主席的日子里，他经常被卷入到各种讨论中。由于威廉·华莱士·汤森比较关注金融，所以格林斯潘经常要思考货币政策与资产价格之间的相互作用。由于亚瑟·伯恩斯的实证主义，格林斯潘对模型始终保持着怀疑的态度，这一特点使他与后来成长起来的经济学家很不同。在约翰·格利和爱德华·肖的影响下，格林斯潘坚定地认为，尽管只相当于提高了市场效率，金融创新对经济仍是正面的。在“9·11事件”发生后，发端于格林斯潘年轻时的另一场辩论再次浮出水面。哈佛大学杰出的凯恩斯主义者阿尔文·汉森所预言的“长期停滞”问题卷土重来。

作为纽约大学的毕业生，格林斯潘对汉森的预测印象平平。他其实更认同乔治·特伯格的观点，尽管特伯格远没有汉森那么出名。格林斯潘并不认为，美国已经失去了创新的能力。同时，他也不相信，在超额储蓄和需求不足的情况下，公司缺乏扩大投资的欲望将拖累美国经济，并进而导致美国陷入经济停滞与通货紧缩。格林斯潘曾为自己年轻时的判断辩护道：第二次世界大战后的消费繁荣带来了投资热潮、消费信贷扩张以及两位数的通货膨胀率，而这些都与经济停滞相差甚远。毫无疑问，关于这些辩护的记忆无疑增强了格林斯潘对于美国经济潜力的乐观判断。在他谈论20世纪90年代末的新经济时，这一点表现得尤为明显。作为一名年轻的自学者，格林斯潘曾依靠19世纪铁路英雄的故事来激励自己；1939年世界博览会上展出的电视机雏形更是让他惊叹不已。他信奉兰德对发明家的崇拜，而这似乎是他命中注定会产生的信念。

然而，“9·11事件”发生后，汉森和特伯格之间的争论被套在了不同的局面上。当时，美国经济早已显露出了信心衰退的迹象，此次恐怖袭

击更是使这个问题雪上加霜。企业投资正在急速萎缩。之前，在科技繁荣时期，由于个别行业的过度投资，这种威胁被掩盖了。然而，这一“避难所”在陌生的新世界里被削弱了。在这个世界里，商品如果没有通过严密的检查就不能进行跨国流动。当汉森和特伯格展开辩论时，美联储正竭尽全力与通货膨胀作斗争，而在“9·11事件”之后，美联储面临的挑战则来自完全相反的方向。支出迅速陷入了疲软的境地。投资者的动物精神已消失殆尽。这一切使“9·11事件”发生时美联储最看重的核心通货膨胀指标跌至1.2%。2001年11月的密歇根大学报告指出，通货膨胀预期甚至暴跌至0.4%，这已经颠覆了历史。在2001年之前的35年中，密歇根大学一直跟踪着通货膨胀数据，在它的记录中，从来没有一个月的通货膨胀预期低于过1%。

参考日本的相关情况，通货紧缩令人十分不安。与美国20世纪90年代末的情况类似，日本在20世纪80年代末被股市的野蛮上涨和投资泡沫给压垮了；截至2011年已经差不多有10年了，日本经济仍未复苏。日本民众希望重新积累储蓄，而企业拒绝投资。在经济繁荣时工厂如雨后春笋般纷纷涌现出来，而它们生产的产品随后则遭遇到市场需求锐减的情况。受此影响，日本的物价水平在8年间一直持续下行。日本的中央银行已经将利率降为零。这似乎回应了格林斯潘年轻时的另一场辩论，货币政策是无能为力的。汉森对第二次世界大战后美国将陷入长期停滞的预测是错误的。然而，他的论断却在2000年左右的日本身上得到了验证。

在2001年11月的会议上，联邦公开市场委员会评估了日本式通货紧缩的风险。尽管美联储已经将联邦基金利率从6.5%下调至当时的2.5%，但这剂猛药似乎并无明显效果：投资依然疲弱，通货膨胀率仍在下行。利率水平已经达到1960年以来的最低值，美联储可能很快就要弹尽粮绝了。

货币事务部门负责人唐·科恩一改其往日镇定的神态，显得忧心忡忡。为应对疲弱的经济，美联储发现，有时必须要将实际借款成本降至负值才行。然而，如果通货膨胀率本身为负，那么就没有空间将实际利率降至零以下了。例如，如果通货膨胀率为–1%，美联储就没办法将名义利率设定为–1.5%。因为储户此时就会选择持有现金，而不会将钱存到银行。正是由于存在这种“零利率下限”，所以负的通货膨胀率会削弱美联储对市场的控制力。如果物价持续下行，美联储很快将耗尽弹药，这一过程远比想象的更快。

在总结了研究文献后，科恩告诉联邦公开市场委员会，面对通货紧缩的威胁，最好抢先行动。联邦公开市场委员会应该在其力量被削弱之前降低利率；如果继续等待，无异于坐以待毙，通货紧缩将很快使货币政策失效。此时美国的经济已经面临着日本式风险，必须采取一切手段避免“在下限附近挣扎”，科恩催促道。这些话使人们的眼前浮现出了一幅画面：一个拳击手被逼到了护栏附近，而通胀紧缩暴风骤雨般的拳头正向他袭来。

放在过去，格林斯潘肯定会嘲讽科恩的说法。在一次关于兰德主义的讲座上，他坚持认为，在19世纪的金本位制下，“持续的通货紧缩并不会抑制经济活动的扩张”。1865—1900年，美国物价的年平均降幅为1.7%，这一数据接近日本所发生的情况。然而，19世纪后半段可能是历史上人类生活水平提升最快的阶段了。这一个教训表明，技术进步降低了成本，而由此引发的通胀紧缩是无害的。

当时间进入21世纪后，格林斯潘的兰德主义信仰早已褪色。在2001年联邦公开市场委员会会议上，格林斯潘支持了科恩的立场。一方面，当时高科技泡沫的破裂和“9·11事件”造成的信心受挫接连发生，美国民众都在舔着自己的伤口，物价的下行并不仅仅是技术驱动经济进步的结果。另一方面，与19世纪相比，美国的经济结构已经发生了深刻的变化。企业和个人积累了庞大的债务，而通货紧缩增加了债务的实际价值，这样一来债务偿还的负担将加重。另外，收入的黏性比过去更强了。在19世纪，价格下降往往伴随着工资的下降，从而使经济系统可以重新恢复平衡。然而，在21世纪初，失业保险的存在使得工人肯定会大胆地抵制工资的削减。这一切所带来的结果可能是实际工资的增加，并进一步导致失业率上升。与此同时，政府的福利开支也变得越来越有黏性了。养老金、残障人士的补贴以及其他福利开支并不会随着物价的降低而减少，这会导致政府的预算变得越来越庞大。因此，年轻的格林斯潘所推崇、第一次世界大战之前的通货紧缩可能是良性的，而21世纪初所面临的通货紧缩则要麻烦得多。

基于科恩的意见，格林斯潘认为，美联储应该将利率再降低50个基点，达到2%的极低水平。这是联邦公开市场委员会的职责所在。“在形势发生逆转之前，我们要投入足够的弹药以击倒对手。”他严肃地说。面对这种背水一战的情况，联邦公开市场委员会一致支持他的提议。在随后的会议上，格林斯潘将利率降至1.75%。这一次，他虽然面对着一定的阻力，但并没有坐以待毙，放任美国经济陷入日本式停滞。

格林斯潘对抗通货紧缩的战斗自2001年11月一直持续到2004年6月，而他在这段时间中的举措也在后来引起了极大争议。为确保美国经济免于陷入日本式衰退，他果断尽其所能地大力降低借款成本。然而，他的这一政策却推升了房价，使美国房地产价格在2002年至2003年逐步爬升，并在随后的两年内达到了泡沫的顶峰。斯坦福大学教授约翰·泰勒曾就职于福特政府的经济顾问委员会，还曾在格林斯潘的咨询公司兼职，他将美联储骂得狗血喷头。他认为，美联储反复降息次数太多，特别是自2003年开始更是如此。泰勒及其盟友认为，相比于高科技泡沫时期，格林斯潘此时的货币政策更加肆无忌惮。毕竟，在20世纪90年代末，格林斯潘准确地诊断出了生产率的问题，而且，尽管纳斯达克泡沫最终破裂，但也仅仅引起了温和衰退，而不是彻底崩溃。相比之下，在21世纪的头10年，格林斯潘只是不断地压低利率，而没有根据新的经济形势作出调整。因此，在2001年经历了温和衰退后，美国重演了金融大危机。

然而，这种比较很容易被推翻。1996年，尽管格林斯潘对于生产率的判断是极为准确的，但这不一定意味着其货币政策本身也是正确的。有更理性的观点认为，在1997年至1998年间，格林斯潘应该让利率保持在高位，这样可以抑制资产价格的上升。此外，还有一个更激烈的指控，针对的就是格林斯潘1998年以来所实施的宽松货币政策。长期资产管理公司崩溃之后，格林斯潘降低利率的力度过大，而在1999年11月之前，当股市走势已经脱离了实体经济时，他又没有进行反方向操作。相比之下，在2001年11月后降低利率则拥有更合理的根据：对日本式通货紧缩的恐惧。

此外，以后果作为标准来进行比较，也许是合适的：2000年高科技泡沫破裂后的影响相对无害，而2007年至2008年的金融危机则是一次全方位的崩溃。然而，正是因为美联储为避免经济停滞而推行的大规模宽松货币政策，才使高科技泡沫的破裂表现得相对无害。如果房地产泡沫在一定程度上要归咎于这种积极的货币宽松政策，那么也可以说，高科技泡沫为2008年的危机埋下了种子。事实上，通过制造通货紧缩风险，高科技泡沫将美联储推向了这样一个位置：它必须要推升房地产价格以支持经济增长，而在经历了恐怖袭击之后，为避免陷入停滞的风险，它更加需要如此行事。2002年8月，普林斯顿大学的经济学家保罗·克鲁格曼在《纽约时报》的专栏中指出：“格林斯潘需要创建一个房地产泡沫

来替代纳斯达克泡沫。”

2002年1月7日，在每周一次的美联储–美国财政部早餐会上，格林斯潘拜会了他的朋友奥尼尔。奥尼尔正在思考美国政府对于安然公司的崩溃应该作出怎样的反应，毕竟这是微观层面的经济麻烦。在泡沫泛滥的岁月里，安然也加入投资狂潮之中，它在每一件事情都开启了挥霍模式，从污水处理厂到光纤。

安然的横空出世证明了格林斯潘在1959年认定的逻辑。如果股市对企业的资产给出一个疯狂的估值，那么企业的高管就会据此更疯狂地创造出更多的资产。

当高科技泡沫崩盘时，为了掩盖各种经济损失，安然公司绞尽脑汁进行了会计造假。它通过资产负债表表外工具来掩盖损失，这些工具被称为“侏罗纪公园的迅猛龙”，公园里还有猛禽一、猛禽二，以此类推。股票持有人及公司员工则受到了蒙蔽，一直认为该公司运转良好。随后，它就破产了。

格林斯潘认同奥尼尔的想法，安然丑闻证明，审计标准的改革是必要的。受到安然公司破产的影响，一连串上市公司供认自己篡改了会计报表：安然绝不是一个个案。根据美联储研究人员的测算，1995—2000年，大公司平均每年会虚构2.5%的利润。

奥尼尔认为解决办法是任命优秀的CEO。衍生品和其他现代金融工具的特点使得篡改账目变得很容易，而且很难找到方法来发现这种情况。如果CEO在信息披露方面承担了更高的法律责任的标准，他们就有充足的动机来确保所披露信息的准确性。

格林斯潘先认为奥尼尔的方案太简单了。然而，随后他又有所退让。“或许这是个可行的解决方案，”他补充道，“其他的方案还没奏效过。”

“因此，我想我们又是一个战壕里了，”奥尼尔说，“让我看看，这次我们做得怎样。”

差不多一个月后，即2002年2月12日，格林斯潘通过电子邮件将自己关于会计改革的想法发给了奥尼尔。他在邮件中承认，他已经“比原来打算的走得更远了”。对安然丑闻思考得越深入，格林斯潘就越愤

怒。在以市场为基础的体系中，投资者应该将自己的储蓄分配给能实现资金效率最大化的公司；然而，如果没有可靠的信息披露，他们是没有办法做到这一点的。同样，在发达经济体中，人们想当然地认为，中央银行应该能平滑通货膨胀，促进经济增长；然而，如果企业提供的数据都不可信，格林斯潘是没有办法达成上述目标的。“季度盈利变得越来越受到预期、分拆以及传闻的影响。”格林斯潘抱怨道。这种乱象需要通过监管来解决。

奥尼尔高兴地看着备忘录。它展现出了格林斯潘务实的一面：他并不是支持自由放任的书呆子。但愿公众有机会见识到格林斯潘的这一面，奥尼尔反馈道。

2月22日，奥尼尔在美国财政部的大会议室召开了政府高级别金融会议。他不失时机地阐述着自己的思想。针对企业CEO的行为，触发诉讼的法律标准应该降低，由轻率改为疏忽。

美国证券交易监督委员会的时任主席哈维·皮特（Harvey Pitt）对此则持怀疑态度。“将标准改为疏忽事关重大，”他反对道，“这样一来，我们将被诉讼淹没。”

有更多的观点掺和了进来，讨论也陷入了各种法律细节之中。一些人同意皮特的观点，认为以疏忽为标准是不可取的；另一些人则指出，如果该公司的会计账目确实存在误导，那么在已存在的法律框架下，就可以对CEO提起诉讼。每个人都有疑问。这使得现场很难专注于大局。

就在此时，格林斯潘发话了。他的手在桌子上拍了拍，以一种迫切的语调说道：“在系统被打破前，存在太多的猫腻了。市场已经无法运转了！”

会议室瞬间安静了下来。格林斯潘用惊人的气势说着。或许他的头上顶着大师光环；或许这个关乎公司数据可靠性的问题，触及了所有人特殊的神经；或许这只是，小布什总统的经济研究团队所表现出来的、一种令人沮丧的语无伦次罢了，美国财政部、美国国家经济委员会和白宫经济顾问委员会经常会发生争论。不过，无论出于何种原因，这位边缘人物却一反常态地、有力地表达着自己的观点。

“市场制度已经出现了某种腐败，”格林斯潘说道，“我们的系统中出现了漏洞。”

“保护股东免于遭受企业经营不善所带来的损失，这不是政府的职

责。”证券交易监督委员会主席反驳道。在格林斯潘有关监管风险的演讲中，这位证券交易监督委员会主席往往处于一种奇怪的位置。

“这是一个道德和伦理问题。”格林斯潘回应说。他体内的兰德主义涌现了出来：美国的经济制度主义不仅是有效率的，而且还应该具备道德上的优势——只要它可以正常运转的话。“总统需要向美国民众讲述道德问题，他在这方面一直做得很好。”

阳光透过美国财政部大会议室的玻璃窗，洒向整个会场，大会议室散发着如电影场景般的光芒。后来，一些与会者仍清楚地记得这一刻。他们见证了一场盛大的表演，这足以使他们认为在华盛顿供职是非常值得的。

格林斯潘的介入使会议重新调整了议题。他的政治直觉是正确的：无论证券交易监督委员会主席的立场有怎样的法律优势，美国政府都很难对安然丑闻避而不谈。随后仍有大量的战役需要格林斯潘和奥尼尔去面对，而他们也错过了能掌握主动权的几次机会。然而，2002年7月，小布什总统签署了一项关于全面推进公司治理的改革法案，这可以说是自20世纪30年代开启公司规范以来在立法领域的一次意义深远的改革。

尽管这项改革促进了会计方面的进步，但安然公司的倒闭重新燃起了对衍生品的争论。安然公司是线上能源交易的始作俑者，并最终没有获得政府方面的救助。尽管它跟长期资本管理公司很像，但后者因为存在非常复杂的交易关系而被允许活了下来。格林斯潘依旧坚持自己先前的主张：“新的金融产品，包括衍生品，能够分散风险。”2002年3月，他在美国参议院作证时说：“整体经济系统所受到的冲击并不太可能造成全面的信用崩溃。”然而，格林斯潘也利用公众对于新型金融工具的猜疑，推动了一项新议程。4月，他将枪口瞄向了房利美和房地美这两大政府特许的抵押贷款巨头，在20世纪70年代他就曾研究过它们对经济造成的扭曲。

格林斯潘是在向两个强大的目标开火。1990年，房利美和房地美作为追求利润的公司正式上市后，这两家为住房提供融资的巨头的扩张速度就开始像衍生品的发展势头一样令人惊叹。到2001年时，这两家公司合并后的资产负债表膨胀了近9倍：其持有的抵押贷款和抵押贷款支持证券的面值高达1.2万亿美元。与此同时，它们还为其他投资者所持有

的面值1.5万亿美元的抵押贷款债权提供偿债担保。总而言之，房利美和房地美几乎肩负着市场上半数未偿付住房抵押贷款债务的风险。在短短10年间，其市场份额已经接近翻番。

格林斯潘通常会看到金融创新和金融集聚比较光明的一面，但房利美和房地美的市场份额翻番这件事成了一个例外。柜台衍生品市场的扩张反映了投资者的自由选择权，格林斯潘愿意对此采取无罪推定的原则；相比之下，房利美和房地美的兴起反映了灾难性的补贴。因为这两家抵押贷款巨头最初是由政府特许设立的，而且它们拥有强大的游说机制，所以投资者认为它们永远都不会破产：它们不仅仅“大而不倒”，而且在政治上还牵扯到千丝万缕的利益联系。因为认为贷款给房利美与房地美是无风险的，所以债权人根本不会索要风险溢价；根据美国国会预算办公室的数据，房利美和房地美由此节约的借款成本相当于每年享受了超过100亿美元的补贴。这也就难怪为什么房利美和房地美的人均效益都能在《财富》杂志的榜单上居于前两位了。

2002年4月22日，格林斯潘在纽约发表了一个演讲，旨在推动政府对抵押贷款巨头进行调整。他似乎故意在传递一些很含混的信号：如果说，对于1996年股市的非理性繁荣，在是否毫无保留地表达自己的看法方面，他是机敏的，那么对于房利美和房地美，他的态度则是令人生畏的。然而，通过强调，衍生品市场的稳定性取决于交易者对交易对手的财务稳健性的监督，格林斯潘抛出了一个棘手的难题。如果房利美和房地美被认为有政府撑腰，为什么交易对手还要费力地对它进行尽职调查呢？“我们必须要小心，不能让补贴过度干预有效的金融结构。”格林斯潘深思道。正是由于存在大量备受保护的、不用承担风险的玩家，衍生品市场的风险管理标准才渐渐被破坏了。

正如关于非理性繁荣的演讲一样，记者们都异常准确地捕捉到了格林斯潘发出的隐含信息。很快，“房利美和房地美前景堪忧”“格林斯潘抨击房地产贷款机构”等类似标题便出现在各大媒体的头条位置。通过反思这场媒体风暴，《纽约时报》相信，美联储主席的言论创造了推进改革的契机。“通过将争论的中心聚焦于衍生品和信息披露，而不是补贴本身，”《纽约时报》观察道，“两年多以来，批评家们第一次对房利美和房地美施加了真正有效的压力。”美国国会和美国财政部迅速作出反应，在3个月之内，两家抵押贷款巨头就被迫作出了让步。房利美和房地美都主动向美国证券交易监督委员会进行注册，并披露了更多关于抵押贷款支持证券质量的细节。从法律上讲，两巨头向美国证券交易监

督委员会注册这一举措表明了一个事实，住房贷款人的债务并不是由美国政府担保的。

这并不是一次泰山压顶式的重击，但也许算是迈出了很小的一步。就在两个月之内，格林斯潘第二次直接点明了强化监管的原因。

小布什总统上台后，格林斯潘仍是白宫的常客。一般每周两次，每次他都会搭乘一辆汽车从美联储车库直达白宫西南门：有时他会去会见经济领域的高级官员，偶尔他也会去拜会切尼或小布什总统。有一次，格林斯潘走过罗斯福厅，小布什总统正好出现在他身边。

“总统先生，美联储有一个职位出现了空缺”，格林斯潘面朝总统说道，“如果您同意，唐·科恩将是一位理想的候选人。”

“哦？是吗，”布什总统说，“跟我仔细说说。”

格林斯潘就这样聊了起来。当话题涉及减税或会计改革等问题时，他的游说往往喜忧参半。然而，当涉及人事问题时，他遇到的阻碍往往不大。“他是我见过的最优秀的经济学家之一。”格林斯潘简单地回应道。

一位年轻的白宫顾问听到了这种交流并惊诧不已。任命美联储成员显然不应该按这种方式来决定。通常当美联储出现职位空缺时，白宫的人事部门将事先调查能够入围的人员，并开列候选人的名单。甚至在总统及其高级幕僚选定自己认定的候选人后，他们会直接将这个人派遣到美联储。美联储主席是不应该参与这种人事决定的。

然而，这一次，格林斯潘的介入显然是奏效了。那些传入总统耳中的话几乎决定了美联储空缺职位的人选。科恩先是接受了白宫人事部门的面试，随后小布什总统又亲自会见了他。在每次会见之前，他都会与格林斯潘一起单独地进行演练。这样一来，科恩就完成了由高级工作人员向高管人员的顺利转变。

多年以来，历届政府都会在美联储主席旁边安插自己的亲信：强大的保罗·沃尔克为此曾被他的委员会架空过。相比于其前任，格林斯潘要好过得多，他曾施巧计保护了自己的自由，并阻止了费利克斯·罗哈廷和特里·乔迪这些自己不喜欢的人进入美联储。这一次，他更进一步，让白宫甚至遵从了自己的意见。

直到2002年夏天，美国经济似乎逐渐走强了。GDP的增速在第一季度反弹到了3.8%，第二季度则稳定在了2.2%。经济衰退显然已经结束了，但这种复苏是非常不均衡的。即使40年来最低的联邦基金利率也没能重振企业投资，持续几个季度它都徘徊在泡沫前的水平之下。相反，房地产市场却一片欣欣向荣的景象。美联储的货币宽松政策显然压低了抵押贷款利率，这使得房屋价格飞涨。很难想象之后会发生什么，《纽约时报》撰文感叹道，房地产的价格“已经与收入脱节”，即使是破旧的加利福尼亚农场的房子，也可以贴上100万美元的标签。精明的纽约人很快就将投资热点从科技创业转向了房地产。“人们都在投资房地产，而不是股票。”一位曼哈顿的设计师说道，他已为自己的投资组合购入了迈阿密南海滩的一套公寓。

为了保持复苏的势头，小布什政府想尽一切办法促进房地产市场的繁荣。2002年6月，这位总统宣布了一项名为“美国梦的蓝图”的计划，旨在帮助贫困家庭购买房产。将逻辑向外延伸一点，小布什政府就在房屋所有权与反对恐怖主义的安全问题之间建立了联系：“鼓励民众买房将成为维护美国安全的一部分，这样一来人们就可以说，‘这是我家，欢迎来我家’。”第二天，小布什总统开始为他的主题造势。“让我们先谈谈如何确保美国人民免受一伙杀手的威胁，”他说道，“你知道他们讨厌什么吗？他们讨厌任何人可以买房的想法。”为了给自己的言论添砖加瓦，小布什总统呼吁美国国会以税收抵扣以及补助金的方式刺激人们购买住房。房地产市场的增长速度已经达到了过去15年的最快水平，但小布什总统希望它的速度更快一点。

美国国会通常比较乐于为更多的住房消费提供激励。建筑业游说团体的诱惑以及美国梦的诱人修辞俘获了两党。然而，小布什政府可不想冒险，它希望以最快的方式来实现自己在房地产业上的野心：拉拢房利美和房地美。这两大巨头有办法可以使资金流向低价房市场，而且它们也有兴趣这样做。向高风险的借款人发放次级贷款，收取较普通贷款更高的利息；与此同时，房利美与房地美也可以在其游说活动中，将这些业务视为自己产生社会效益的证据。此外，作为总统倡议的代理人，房利美与房地美可以有效地摆脱格林斯潘此前所施加的监管压力。如果它们为总统服务，那么事实上就毋庸置疑地拥有了政府的背书。“为了实现那些高调的购房目标，你就不能限制房利美和房地美。”一位金融分析师如此评论道。

小布什总统关于家庭与安全的演讲结束后的一周内，住房抵押贷款巨头们就已经开始行动了。房利美宣布与100家教会团体建立新的伙伴关系，以增加少数族裔拥有住房的机会。房地美公布了针对少数族裔和移民的“二十五点计划”。抵押贷款巨头如此快速的行动力给白宫带来了久违的喜讯。房利美加紧步伐，甚至主动承销次级贷款：作为其“扩展认证计划”的成果，数以千计的低信用家庭获得了抵押贷款。房地美甚至将触角伸向了拥有“非传统”财务记录的人，例如那些没有银行账户或信用卡的移民。

尽管格林斯潘曾努力对房利美和房地美施加限制，但他还是平静地接受了政府的“住房驱动计划”。他曾经忽视了1991—1992年老布什政府要求对经济增长施加支持的恳求；他不想重新上演那样的战斗。此外，无论是他自己，还是其美联储的同僚，对报纸上关于房地产泡沫喋喋不休的说辞都没有留下深刻的印象。房地产市场的起飞可能只是反映了人口的增长：婴儿潮一代带动了融资增长和住房支出的激增；移民潮为美国带来了新的购房者；另外，在应对房地产泡沫的可能性时，还需要与其他风险进行权衡。考虑到企业投资的匮乏，房地产市场上的适度兴奋似乎是一个必要补充。如果没有房地产业的提振，美国很有可能陷入日本式的通货紧缩。

“对会刺激房地产市场泡沫的担忧并不会延缓我们的脚步。”美联储时任副主席罗杰·弗格森在2002年9月底向联邦公开市场委员会的同僚反思道，他的说法代表了该委员会大多数人的意见。“把哲学问题拿到桌面上来：如果不平衡性增长能使经济回归到趋势中，而完美的平衡性经济则使经济长期待在趋势之下，当人们必须在这两者之中作出选择时，我将很清楚自己的损失函数应该是怎样的。”即使是一个不正常的住房市场复苏，那也比汉森提到的长期停滞更好。

“我并不像其他人看起来那样肯定，在创造出的这种环境中，人们可以从自己的房子里提取更多的净值，这真的是一件大好事吗？”亚特兰大联邦储备银行的杰克·盖恩（Jack Guynn）反驳道。然而，没有人愿意听。

当联邦公开市场委员会在2002年11月再次召开会议时，格林斯潘仍然专注于停滞的风险：他还想降低利率。这一次，对此表达不满的就不只是盖恩一个人了。一方面，更低的联邦基金利率会使房价加速进入一种永不停歇的疯狂之中；另一方面，在缺少复苏因素的情况下，更低的联邦基金利率是不会刺激企业投资的。泡沫时期创造的厂房和光纤正大

量闲置，这充分反映了投资机会的匮乏：问题不是企业无法承受投资，而是它们根本就不愿意投资。如果降低利率真的能对经济产生刺激作用，也不是因为它促进了生产性投资，而是它诱使消费者更多地贷款和消费。然而，家庭债务当时已经接近极限了：还贷支出已经占到了可支配收入的100%，这比格林斯潘上任时的72%还高。为了处理上次萧条的后遗症，美联储可能已经为未来埋下了隐患。

为了驳斥反对者，格林斯潘又求助了通货紧缩这个幽灵。如果美联储不采取行动，将会面临“零利率下限”的危险，那时货币政策将完全失效。“如果我们没能成功转型，经济就将恶化，而我不认为我们可以通过简单的调整来解决问题。那时，我们将陷入深度通货紧缩的麻烦中。”他语气阴沉地说道。

就这样，所有的抵触都消失了。在本次会议结束时，格林斯潘呼吁充分地将利率降低调50个基点，每个人都支持他。

“毫无疑问，我认为你是对的。”纽约联邦储备银行的威廉·麦克唐纳热情洋溢地说道。

“我支持降低利率的决定，我也乐于支持50个基点这种幅度。”委员爱德华·格兰姆里奇（Edward Gramlich）说道。

“我完全同意。”达拉斯的鲍勃·麦克蒂尔（Bob McTeer）说道。

联邦基金利率下调至1.25%，这创下了肯尼迪时代以来的最低值。

如果说格林斯潘决心避免停滞，那么小布什政府则更着急。自2002年夏天开始，时任副总统的迪克·切尼已经开始秘密谋划第二次减税，以刺激经济。他已经根本顾不上2001年巨大的预算盈余已经不存在的这一事实了。当保罗·奥尼尔和格林斯潘表达了他们对于赤字后果的关心时，切尼只是轻轻地略过了。他将忽略“美国财政部的小矮人们”，他的一位朋友为其解释道。另外，他还玩世不恭地引用着早已过时的“供给理论的神话”，认为减税会自我填平。

为了阻止切尼，奥尼尔直接向小布什总统表达了自己的反对意见：他要让小布什总统知道，如果小布什总统想继续推进减税，就必须解雇自己。然而，这位美国财政部长已经精疲力竭，其义愤填膺已经耗尽了同僚的耐心。与他的朋友格林斯潘不同，奥尼尔的性格并不适合在华盛

顿长期生存。2002年12月的第一周，切尼打来电话，传达了总统对于奥尼尔的减税立场的看法。小布什实际上正打算解雇他。

随着奥尼尔的离职，格林斯潘成为预算纪律的唯一拥护者。他避免采用威胁、最后通牒等手段，只是严格地根据事实，向切尼介绍了美联储对于赤字后果的研究。正如10年前他向比尔·克林顿所解释的，较高的政府借贷会推动长期利率上升，从而对经济造成损害。第二轮减税确实可以刺激消费，但它只会在短期内起效。几年之后，美国就会因此变得更穷了。

格林斯潘希望切尼可以将自己的警告转述给小布什总统。事实上，切尼直接将这些研究报告扔给了一位顾问，并指示后者从中找出漏洞。美联储自己的数据是“完全错误的”，这位顾问自信地总结道。

“里根总统早已证明，赤字是无关紧要的，”切尼在白宫工作人员的会议上仍然坚持说道，“我们赢得了中期选举，这是我们应得的。”

2003年1月，政府公布了第二次减税的细节。这次减税的规模惊人：尽管预算仍为赤字，但布什政府却提出要在未来10年减税7　000亿美元。格林斯潘的建议被漠视了。杰克·坎普的精神最终以计谋胜过了格林斯潘。

2月，格林斯潘出席了美国国会的听证会。他的言辞没有任何矫揉造作的味道。

“我与其他人不同，我并不认为此时适合实行刺激政策。”他说。

“财政刺激政策还为时过早。”他补充了一些更好的措施。

参议员吉姆·邦宁（Jim　Bunning）是赞成小布什减税的供给理论支持者，他正寻找一种方式来反击格林斯潘。他将“枪口”对准了自己猜测的格林斯潘的弱点。“你在美联储主席的位置上待的时间太久了，”他咆哮道，“有人会觉得这时间过长了。”

几天后，彭博社刊发了一篇头条文章，其标题是：《格林斯潘时日无多了吗》。

攻击格林斯潘的供给理论支持者显然很希望，这位美联储主席正成为过时之人，然而，其他人并不这么看。两周后的周一，即3月24日，

小布什总统将格林斯潘召唤到了自己的办公室。在国家危难之际，总统需要他的帮助。虽然支持的盟友并不多，但美军仍入侵了伊拉克。

在关于减税的纠纷后，格林斯潘很高兴自己能帮上忙。他支持美国的军事行动，这一点毫无疑义。他认为伊拉克藏有大规模杀伤性武器，而伊拉克所在的区域对世界的石油供给又是非常关键的。应小布什总统的要求，格林斯潘频繁地造访白宫，他经常参加上午8点30分由斯蒂芬·弗里德曼（Stephen　Friedman）召开的会议。当时，斯蒂芬已经接替劳伦斯·林赛，担任了美国国家经济委员会的主席。美国政府经济界的高级官员都挤在位于白宫西翼二楼斯蒂芬的办公室。他们围在一张桌子旁，凝视着所谓的“仪表板”，这上面显示着各种各样的数据，从油价一直到机票预订，应有尽有。它实时更新，每天通过邮件向政府要员发送重要提示。格林斯潘对此得心应手：他分析了自麦克阿瑟在仁川登陆后所有战争对经济的影响；凭借着对于能源市场的熟悉，他主导着这些大型会议。到了4月中旬，难关似乎已经过去了。联军占领了巴格达，美军M88装甲车推倒了萨达姆的铜像。美国经济似乎已经活了下来。油价没有出现重大波动，全球贸易没有遭受重大打击，华尔街也没有出现恐慌情绪。

4月22日，格林斯潘前往巴尔的摩旅行，并住进了约翰·霍普金斯大学医学院，在那里他接受了治疗前列腺肥大的手术。尽管美军对伊拉克采取的地面军事行动已经吸引了全美国民众的注意力，但还是有一家有线电视台抓住了这个来自泌尿外科的新闻视角。美联储主席不需要全身麻醉，美国有线电视新闻网的财经记者透露道：“因此，也许最大的问题可能就是，他是否会向外科医生透露有关利率政策的内容。”或许是计划外的巧合，就在同一天上午，其他金融记者按计划采访了小布什总统。其间，有人向小布什问及了美联储主席的情况。“我想格林斯潘会留任。”总统漫不经心地回答道。

这一答案让大家猝不及防。标普500指数瞬间上涨了2%。毫无疑问，参议员邦宁肯定在暗自咒骂。考虑到格林斯潘的年龄以及他对减税的反对立场，评论家都曾认为，在其第四个任期届满之后的夏天，格林斯潘就退休了。届时，这位世界上最有权力的经济学家在美联储任职的时间将达到17年；不论怎样，他的统治都会在2006年前结束，尽管被任命为美联储主席的次数是没有限制的，但作为美联储委员会的委员其任期却是有限制的。然而，很明显他还没有准备离开。在做过手术返回家中后，格林斯潘发表了一份声明。“总统和我之前并没有讨论过这件

事，但我非常感谢他对我的信任。”他在声明中说道，其声音听起来和其他人一样惊讶。

尽管这看起来还是有些过早和突然，但小布什总统的支持性声明还是可以理解的。格林斯潘服务的年限之长使他很难被替代；他任职的时间越长，人们对他越放心。伊拉克战争仍在继续，小布什总统实在不希望在经济方面再出什么麻烦。华尔街的反弹证明，格林斯潘的连任会提振市场信心。另外，根据总统顾问团队的判断，格林斯潘对于美联储主席一职的竞争力没有任何受损的迹象。一位白宫的高级顾问指出，除了他对网球的热情，格林斯潘似乎对于自己的婚姻也十分满意，这是一个抗老化的标志。“他看上去老了吗？”有人问道，“没有！我以为我还是在1927年呢，那时贝比·鲁斯也在。”尽管一再推迟最后的过渡，但白宫却为未来引来了更多的麻烦。对格林斯潘反身性的信任建立了他的地位，但也牺牲了他领导的机构。货币政策是大师的杰作，而不是单纯的机械操作。《纽约时报》的评论员曾经抱怨道，美联储可能笼罩在了“个人崇拜”的氛围中。

到了2003年的夏天，现代版本的“汉森–特伯格争论”基本结束，大家已经形成了各自的判断。小布什政府第二次减税计划于5月已经获得了美国国会批准，并在短期内就显示出了其刺激效果，美国经济增长恢复到了2%以上。长期停滞的恐惧似乎被夸大了。然而，企业投资仍没有复苏，而且通货膨胀率仍显著地低于目标，这使市场十分不安。2002年秋天时通货膨胀率已经提高到1.8%，但2003年4月和5月又下滑至1.5%：经济明显没有释放全部产能，肯定仍然存在闲置的人员和机器，否则供给瓶颈必然会带动物价上行。格林斯潘决定根除通货紧缩，他在6月再次出手，将利率从1.25%降至了1%。

接着，格林斯潘又更进一步。由于联邦基金利率已经接近危险的负值区域，所以他决定操纵预期。20世纪70年代，他对这种办法是非常抵制的。然而，在继续降低短期利率存在较大限制的情况下，他只能期待通过引导市场对于未来政策的预期，来拉低长期利率。然而，最让人惊讶的其实是这种知识切换背后的驱动者。在格林斯潘就任美联储主席以来，这是首次，货币政策的策动者不是格林斯潘本人。该政策的策动者正是本·伯南克。这位安静的前普林斯顿大学教授，早在4年前的杰克逊霍尔，就曾为盯住通货膨胀目标提供过论证。

2002年夏天，布什政府任命伯南克为美联储委员。他与科恩是同时得到晋升的，后者一直是格林斯潘亲密的战友。这是一个有得有失的局

面，对于格林斯潘而言，伯南克的到来并没有对他构成威胁。在联邦公开市场委员会任职的上一位普林斯顿大学杰出的经济学家是艾伦·布林德，他非常能言善辩。布林德刚上任，就有人将他吹捧为下一任美联储主席的竞争者。伯南克并没有获得这种评价，而且其谦逊温和的举止没有显露出任何存在个人野心的迹象。正是因为他看上去并没有那么张扬，所以格林斯潘才给了他足够的发挥空间。他刚到任几个月，伯南克就针对绕过负值区域的策略发表了讲话，该讲话曾被广泛引用。2003年夏天，伯南克再次参与进来，并扩展了他在应对低通货膨胀率这个问题上的看法。

与在杰克逊霍尔所提出的观点一致，伯南克认为，美联储应该将通货膨胀目标公开。如果目标是明确的，投资者就会明白，低通货膨胀率将使宽松货币政策持续一段时间；这样一来，他们就会压低长期利率，从而创造出美联储希望的经济刺激。然而，与其斯文的举止所表现出来的形象不同，伯南克其实是一位足智多谋的政治家。在了解到格林斯潘将坚持保留货币政策方面的自由裁量权后，伯南克设计了一个更加温和的建议：美联储应该公布一个可以接受的通货膨胀率范围。2003年6月，伯南克在联邦公开市场委员会会议上说道，通过将该范围明确地告诉市场，美联储可以将其利率工具的效力放大许多倍。他后来说，货币政策就是98%靠说，2%靠做。

“含混一般只适合运用在扑克牌游戏这种非合作性博弈，”伯南克向联邦公开市场委员会的同僚解释道，“货币政策是一种合作博弈。其最核心的一点就是，让金融市场站到我们这一边来，并为我们做一些我们应做的工作。”

格林斯潘对伯南克的讲话表示了感谢，但他其实并没有让它们留在自己的脑子里。他还没有准备好告诉市场自己的未来动作，从而在珍贵的自由裁量权上作出妥协。然而在未来数周，经济现状推着他作出了进一步的抉择。经济复苏与低通货膨胀率这一奇怪组合变得更加明显了：2003年第三季度，经济增长已加速至6.9%，但通货膨胀率继续下滑。这种矛盾的混合物使得债券市场一直在猜测美联储将会出台怎么样的应对措施。或许美联储会将关注的焦点放在经济增长方面，按照这个逻辑，它就应该提高利率以冷却过热的经济：1994年，它就是这样做的，当时美联储在通货膨胀形成之前通过提高利率实现了“软着陆”。抑或美联储更关注于不断下降的通货膨胀率，这样一来，它是不是会把利率降得更低呢？由于缺乏明确的交流，投资者都只能在黑暗中摸索。如果他们错

误地支持第一个理论，即美联储为了应对强劲的经济增长，将提高利率，那么他们就会在7月底将长期利率推升100个基点，而这恰好是格林斯潘最不想看到的。

“我对我们与市场的交流有些担心。”当年8月，伯南克在联邦公开市场委员会会议上重申道。只要美联储拒绝讲清楚，那么市场的误解总是难免的。

“在前两次会议上，我们已经看到了，我们的言论对市场所产生的影响，已经远远超过我们的政策在市场中发挥出来的作用，”伯南克在随后的讨论中补充道，“我们与市场的交流是一个非常有力的工具。”

“然而，委员会的反应却是，这种交流的力量是如此强大，也许我们应该完全远离它。”他补充说，这引发了会场一片哗然。

“然而，如果我们不提供任何有关自身未来意图的信息，那么市场就会以某种方式进行假设，或者得出某些关于货币政策未来走向的结论。这样一来，可以推定，我们在提供信息方面做得很差，而且我们更乐于让市场凭空猜测。我并不想这么悲观。”

伯南克的逻辑是无可辩驳的：他暴露了，格林斯潘不公布通货膨胀目标的考虑很符合《奇爱博士》主角的性格。在考虑到金融泡沫的破坏力时，美联储是否应该只关注通货膨胀，这是值得怀疑的。然而，如果美联储已经决定聚焦于通货膨胀目标，那么最好的选择还是将目标公布出来。

在格林斯潘就任美联储主席的初期，科恩曾经阻止过一项设定通货膨胀目标的呼吁。他宣称：“我们做了什么，比说了什么更重要。人们看重的是我们的行动，而不是我们的嘴。”然而，科恩现在认同了伯南克的观点。“我们需要关注一下，究竟该如何谈论我们所做的评估和判断。”他坦承。

围绕着如何将伯南克的洞见付诸实施，争吵接踵而至。最后联邦公开市场委员会达成一致，扩充联邦公开市场委员会会后声明。工作人员正在准备该声明的草稿，它宣称低利率很可能将维持“相当长的一段时期”。

并非所有人都对此表示满意。该声明已明确指出，在可预见的未来，联邦公开市场委员会将“极其低”的通货膨胀率视为自己所面临的主要风险。那又为什么要画蛇添足，阐明需要保持低利率呢？

“我呼吁委员会保留这句话，因为在我看来这其中包含着重要的区别。”伯南克强调。曾几何时，上一代的中央银行家还在与金融家们“眉目传情”。现在，这些排外的金融家圈子已经被客观市场取代了，“眉目传情”已经让位给“遣词造句”。

异乎寻常的是，格林斯潘就此事发起了投票。在联邦公开市场委员会的18名成员中，有7名希望删掉这句额外的话，而支持伯南克的人数则以微小的优势获得了胜利。

就这样，附加的这句话的缩略版出现在了会后声明之中。联邦公开市场委员会从引导市场形成对经济的看法，逐步转变为明确告诉市场未来利率的走向。这场“前瞻性指引”的实验并没有给出明确的通货膨胀目标，与2008年美联储在应对“零利率下限”问题的报复性回归时的经验而言，这次实验显得有些谨慎了。不过，无论如何，它仍然是一个新出发点。在政策越发透明的这条长征路上，不得不说美联储已经跨越了另一个分水岭。

2003年9月，在联邦公开市场委员会的下一次会议上，格林斯潘抱怨道，他后悔进行了上述实验。然而，低利率将维持“相当长的一段时期”的承诺却一直保留着，到年底，格林斯潘已经接受了它。考虑到通货膨胀率最终稳定了下来，而且经济也保持着强势增长，格林斯潘终于承认伯南克是对的。“我们努力传达信息的做法成功了。”他在当年12月说道。

成功总是在创造着它自己的危害，这种情况已经不是第一次了。低到极限的利率，再搭配上将在“相当长的一段时期”维持这种利率的保证，终于使美联储达成了它所期待的目标：更多的借贷。到2003年第四季度，次级抵押贷款的数量增加了一倍。国民住房拥有率攀升至68.5%，达到了历史最高水平。

28

化为泡影
THE FOUR WINDS

在第一次世界大战的最后几个月里，英国政府召开了一次讨论未来货币政策的会议。23位专家一致赞成回归战争开始前的金本位制。在当时，黄金被认为是社会的支柱，是防止政府滥用财政的堡垒。除此之外，当时并没有已经过尝试或验证的基准，可以用以建立新的国际金融体系。然而，虽然这项建议获得了专家们的一致认同，但它给英国和其他国家却带来了灾难性后果。直到这种安排被取消前，它等于剥夺了货币管理当局应对萧条的工具。在蒙塔古·诺曼（Montagu Norman）即将离世的时刻，这位受人尊敬的英国中央银行前行长兼金本位制CEO作出了非常深刻的忏悔。他表示："我们提供的成果、思考以及良好的初衷，到头来完全没起到应有的效果，我们从可怜的人手中筹集到资金，然后把它抛到九霄云外。"

然而，在大半个世纪后，采取与金本位制相反的货币政策同样受到了质疑。当时，对于金融创新，一种信念开始得到了广泛的认同：它断言，尽管可能带来一些大灾难，但可以交易风险和收入流的工具仍是一种进步力量。金本位制规定了严肃的货币纪律，限制政府和私人部门不加区别地创造货币和信用，而现代金融则力求促进信贷繁荣。通过隔离风险或分散风险，公司和家庭可以更安全地获得更多的贷款：这使得原始的黄金"紧身衣"被宽容典雅的风险度量模型所取代。然而，正如1918年的"黄金共识"所导致的灾难一样，人们对于金融创新的界限放得太宽，显得过于自信了。正因为这一点，美联储主席及新工具的首要推行者格林斯潘的名声也受到了负面的影响，尽管他绝对不会像诺曼一样宣布，其一生的工作都白费了。

很多思想在一个时期获得成功，在另一个时期却饱受诟病，这主要

是因为成功所需的条件随着时间的流逝而慢慢改变。19世纪末20世纪初，金本位制十分受欢迎。然后，由于第一次世界大战导致黄金在主要经济体之间的分布不均匀，金本位制变成了一个随时可能爆发的灾难。同样，从20世纪60年代初对“Q条例”的第一次突破到20世纪资产证券化及衍生产品的大量盛行，在这40年间，现代金融的信念确实很好地服务了发达经济体。然而，随后，这种信念像着了魔一样突然失去了同时代人的赞美声，金融业看似进入了一片黑暗区。曾经被认为是很勇敢的创新，现在则被认为是厚颜无耻的。风险曾经并不足以对整个经济系统产生影响，而如今它却达到了难以想象的规模。

转折点出现在2004年，当时，得克萨斯巡逻者棒球队（Texas Rangers）的球迷听到了一个新名字。这次改名既不是因为当年早些时候从纽约洋基队交易来的阿方索·索里亚诺（Alfonso Soriano）或杰奎因·阿里亚斯（Joaquin Arias），也不是因为新捕手杰拉尔德·莱尔德（Gerald Laird）。当时，巡逻者队与美国最大的次级抵押贷款公司签订了总额7 500万美元的赞助协议。按照协议，球队的主场将改为阿灵顿亚美利奎世球场（Ameriquest Field in Arlington ）。大约在同一年，亚美利奎世的主要竞争对手、暴发户美国国家金融服务公司（Countrywide）则开始大规模承包高尔夫球比赛的赞助。与此同时，美国西海岸最大的抵押贷款提供者富国银行则通过赞助极限帆船比赛来获得关注。美国金融服务公司的老板安吉洛·莫西洛（Angelo Mozilo）经常会站在投资者的前面，飞快地背诵出一系列的抵押贷款产品的清单。他会兴致勃勃地提到公司在全美国兜售的可调整利率抵押贷款产品：“我们有不同期限的可调整利率抵押贷款（ARM），有1年期、3年期、5年期、7年期、10年期的。同时，我们也有纯利息贷款、支付期权贷款、零利率贷款和次级贷款等。”他的语调听起来就好像正在过狂欢节一样。

新一波抵押贷款的狂热完全是“健康创新的讽刺画”。在过去，信用状况略微有污点的人都只能向次级放贷者借款，虽然这些放贷者接受他们身上的信用污点，但贷款的利率会相应提高。对于金融行业来说，这种灵活性是很合理的。然而，随后，信用很差的借贷者甚至不用登记他们的收入信息，就能借到大笔的资金，这就一点都不合理了。过去，针对收入暂时不高的借贷者，比如一双夫妻中有一方还没完成自己的学业，放贷者可以发放初始利率很低的抵押贷款，等一两年后再将利率提升。然而，随后，可调整利率抵押贷款开始被滥用，它相当于在前期给借贷者一个宽限期，后期再加收惩罚性利率，而借贷者无须证明自己未

来的收入将会以相应的幅度增长。以前，传统做法是让房屋购买者用自己的储蓄交一笔首付，随后，这种做法被抛到九霄云外。如果房屋价格下跌的话，购房者就失去房屋的所有权。安纳海姆（Anaheim）的一名房地产经纪人评论说：“10年前，如果我完全用贷款来购买你的房子，你可能会觉得这种贷款方式很有创造性，并认为我的想法很疯狂。然而，现在，每个人都想用零首付买房。”

2004年年中，抵押贷款行业开始膨胀，次级贷款规模比上一年翻了一番。更令人担忧的是，在新增的次级抵押贷款中，有1/3的借贷者的财务状况没有被正常评估。另外，因为很多借贷者被各式各样的宽限期所引诱，所以后来不得不面对更大的债务负担。这种狂热远远没有引起抵押贷款公司的焦虑，它们反而视其为一种进步。由于抵押贷款采用了计算机化的承销方式，即使没有正式的收入文件，违约风险也还是可以确定的，放贷者大概就是这么认为的。因此，连最低限度的信用审查都光荣退休了，贷款是不会有很大危险的。然而，现实却不会这样令人欣慰，因此这种新型抵押贷款的繁荣迅速与另一种金融改革关联在了一起。发放越来越多抵押贷款的公司并不会长期持有贷款资产。相反，银行和其他抵押贷款公司会把它们发放的抵押贷款倒手给其他公司，后者再通过打包和分层，将这些抵押贷款转化为债券。这种措施不仅使得亚美利奎世、美国国家金融服务公司这样的抵押贷款公司只用极少的资本就可以尽可能地发放抵押贷款，而且还能最小化它们在这个过程中所承担的风险。如果借贷者违约，就不再是亚美利奎世或者美国国家金融服务公司的问题了。这也难怪莫西洛想把钱贷给任何人。

某些事物在过去很长一段时间内一直运行得很好，但最终陷入了疯狂，抵押贷款的打包与证券化就是一个实际的例子。就像早期的次级抵押贷款其实非常理性一样，对于金融系统而言，前期发行的抵押贷款支持证券基本上都是非常健康的。它们确实完成其使命，使违约风险被广泛地分散开。然而，随着这种证券化趋势达到极限，它们不再仅仅限于将抵押贷款证券化。金融家开始发行以其他证券为标的的证券，从而创造了合成式担保债务凭证（CDOs）这种奇怪工具。复杂的分层开始叠加到这些“甜点”上面。优先级的合成式担保债务凭证持有人对基础资产所产生的现金流享有优先权。劣后级的持有人则要承受更大的违约风险，因此也会有更高的利息收入。拜占庭式的建筑越多，投资者就越难以搞懂他们购买的这些证券。一位抵押贷款公司的高管回忆道：“我经常在开会时说，‘你确信你明白这个吗？’而他们只会用量化来解释！”

就其本身而言，它们并没有经历过特别危险的情况。然而，这杯由无收入证明借款、零首付和不透明的复杂抵押贷款衍生品勾兑成的“鸡尾酒”，还致命地与其他因素掺和在一起。美国政府催促房地美和房利美给低收入者贷更多的钱，而这两家政府支持企业也通过扩大次级贷款规模进行了回应，从而点燃了需求方的熊熊大火。与此同时，由于格林斯潘担心美国可能陷入日本式泥潭，所以一直奉行着宽松货币政策，从而压低了利率。这使得无论衍生品的分层多么晦涩难懂，证明文件多么缺乏，投资者仍然渴望抵押贷款带来的收入。需求是如此的旺盛，以至于在2004年，传统的住房贷款有3/4都实现了证券化；从1/2增长到3/4只用了约4年时间。在这相同的时段，更高收益率的次级贷款证券化比例就像火箭一样快速上升，从40%飙升到73%。在金融危机爆发的前夕，该比例竟然接近了93%。

由于投资者对抵押贷款证券永不满足的需求，其发行机构丝毫不会考虑谨慎地放贷。它们最关心的是如何才能把放贷的规模做到最大。亚美利奎世公司甚至要求信贷员不间断地给潜在客户打电话，为了激励信贷员，公司将对拉到大量客户的员工提供奖励，送他们去夏威夷度假或者去看美国橄榄球超级碗；那些没怎么获得新客户的人员，则会被公司打入冷宫。亚美利奎世公司当时的一位雇员回忆说“他接收到过200多次被解雇警告”。老板经常不间断地问他“为什么你不能为我们获得更多的客户”。在亚美利奎世公司的一些部门里，电影《锅炉房》（*Boiler Room*）成了员工们必须观看的电影。这部讲述花言巧语的股票骗子的电影将给员工们带来所谓的“能量”“督促”“激励”；这一连串“优秀”的品质激励着当时的销售团队，加速了房地产泡沫的形成。

到了人生的这个阶段，任何现象都不会令格林斯潘感到惊讶了。自1970年宾夕法尼亚州中央铁路公司倒闭以来，他看到了太多的金融家因为野心勃勃而失败；他认识信孚银行最倒霉的老板小查尔斯·桑福德，后者看不懂其下属为宝洁公司和吉布森贺卡公司设计的复杂的互换产品。回到1994年，如果信孚银行的交易员曾经说过“坑人因子”这个词，那么拜占庭式的担保债务凭证对消费者的欺骗就更显而易见了。正如一位信孚银行的交易员所阐述的那样：“先忽悠人们保持冷静，然后彻底地‘痛宰’他们。”不过，格林斯潘很早之前就形成了他对金融市场的立场，该立场也在他对泡沫的看法上有所反应。他很清楚，金融家有时是

十分愚蠢的，有时又是贪得无厌的；然而，他也担忧，美联储缺乏足够的人力或者政治权力来约束他们。“我们最受人诟病的地方就是审查的充分性，”对于美联储没有成功限制银行向长期资本管理公司放贷一事，格林斯潘如此评论道，“如果要达到人们认可的标准，那么我们必须要有5倍于现在的人手。”

在得出这个结论的基础上，格林斯潘接受了两个他还不确定的假设。第一，他认为尽管金融家有时很鲁莽，但监管者在保证金方面所施加的影响或许能够刺激其风险管理者设置一定的限制。第二，如果其风险管理机制失败了，美联储还可以进行善后工作，比如惩治信孚银行这种违规的金融机构，对伊利诺伊大陆银行提供救助，通过大幅降低利率以应对长期资本管理公司的崩溃所带来的冲击。就像1914年前的金本位制时期一样，这些假设已经持续了相当长的时间。曾经也发生过危机，但善后工作基本上都成功了。

正是基于这样的心态，格林斯潘拒绝先发制人地遏制2004年极度狂热的抵押贷款市场。“如果放贷者能够提供更多的抵押贷款产品，美国的消费者可能会获益。”他在2月时说道。显然，在面对以惊人速度增长的抵押贷款时，他显得格外的镇定。“风险模型的精确度提高了，而且在未来会继续提高。”他在4月兴奋地宣布，仿佛亚美利奎世和美国国家金融服务公司的量化专家在管理风险方面是完全可以依赖的。虽然，基于后见之明的评价是不公平的，但是这种过度的自信明显是错误的，因为从监管的角度对抵押贷款及其证券化业务的降温，可以从源头上避免2008年的次贷危机。强化监管可能会比紧缩货币政策更直接地减缓泡沫的破坏性。不过，如果我们要从这一事件中吸取正确的历史教训，弄清楚到底发生了什么，那么有一点格外重要，那就是格林斯潘并不是由于疏忽才犯了这个错误，而且犯错误的也不只有他一人。正如1918年整个英国都对金本位制抱有十足的信心，21世纪开头几年几乎每个人都和格林斯潘一样，对当时的房地产市场信心满满。

有一点值得强调一下，在危机过后的几年里，相反的陈述出现了。按照这些被虚构出来的历史，很多人曾警告过格林斯潘，房地产即将崩溃，而他却毫无作为。例如，绿林协会（the Greenlining Institute）一直致力于保护弱势群体免受掠夺性贷款的伤害，据说它曾给格林斯潘递交过一些关于抵押贷款的文件，以此表明这些新贷款有多么不透明。“即使你有了数学博士学位，你也不能完全理解这些金融工具和它们的影响。”据称，格林斯潘曾在一次后续会议上如此承认道。再举一个例

子，美国社区再投资联盟（the National Community Reinvestment Coalition）的一位代表指责了美联储官员对于掠夺性贷款的态度。“他们认为市场可以纠正任何错误，”这位代表在危机发生后回忆道，“格林斯潘尤其相信，市场不会提供毫无意义的贷款，投资银行也不会购买这样的贷款。”然而，先不管是否真的存在如此多包含警告的暗示性谈话，“反对格林斯潘的陈述”的关键点都落在了消费者保护机构的言论上。他们并没有意识到金融体系面临的威胁；相反，他们只是强化了一个带有片面性的观点：美联储应该保护那些被掠夺性贷款影响的脆弱群体。换句话说，大部分抵押贷款的主要批评者并没能直击要害，即过度的推销与金融危机的风险之间存在密切联系。这其实是自然而然的事情。次级贷款和住房抵押贷款证券化在问世后的许多年中都没有触发过大灾难。

爱德华·格兰姆里奇的故事正好证明了抵押贷款的泛滥与系统性风险之间的关系是如何被忽略了。格兰姆里奇的个子很高，为人和蔼可亲，且具有亲切的幽默感，他是负责消费者和社区事务委员会的美联储委员。如果你想听到关于掠夺性贷款的警告，那么该委员会是个完美的平台。早在2000年的夏天，格兰姆里奇就在全美国适时地举行了听证会，收集民众以及热心人士对于抵押贷款泛滥的投诉。果然，他发现了大量令人恐怖的故事。放贷者通过极其低廉的费用、擅自更改的文件以及不必要的再融资来愚弄消费者，这些被揭发出来的做法比品钦（Pynchon）的小说更盘根错节。

“我希望你们可以实实在在地做些事情，”马萨诸塞州布罗克顿的一位房主非常愤怒地说道，“我们总是向高高在上的道德领袖祈祷，而这些操作贷款的家伙，只知道向高高在上的美元祈祷。”

格兰姆里奇对此表示同情。如果有明显的证据表明抵押贷款十分泛滥，他希望可以更深入地了解一些细节。

在一次听证会上，美国国家金融服务公司的首席法律顾问解释了为什么其公司会经常放贷给那些不能提供收入证明的人群。

格兰姆里奇追问道：“如果没有收入的详细记录，你怎么知道他们的收入？你怎么知道他们有能力偿还你的贷款？”

“我只能说，在实际中，我们会对他们进行一些核查。如果一个服务员声称自己能够赚到30万美元，我们就会拒绝他的贷款申请。因此，这将是一个非常困难的任务，对的，它十分困难。”美国国家金融服务

公司的人继续说道。

这个回答听起来十分没有说服力。在出席了4座城市的听证会后，格兰姆里奇还是无法确定抵押贷款究竟泛滥到了什么程度。他不得不在掠夺性贷款和各种反对意见之间进行权衡：热心人士经常感叹，银行的人拒绝向低收入群体发放贷款，即使利率存在溢价时，他们也不情愿。对次级贷款的全面限制会屏蔽一些希望获得房屋所有权的合法借贷者。如果美联储采取过激的行动，一些穷人的利益就会受到损害。另外，凭借美国国家金融服务公司的法律顾问避实就虚的解释，是否就可以假设其风险管理人员能够量化他们的风险敞口？在没有任何头绪的情况下，格兰姆里奇让他的团队设计了一个“飞行检查”，准备对6~8家抵押贷款机构进行突击抽查，期望可以获得更多的证据。

接下来发生的事情成了后来争论的焦点。在2000年夏末，格兰姆里奇私下里将“飞行检查”告知了格林斯潘，但格林斯潘对此表示怀疑；在危机后的数年里，这一直被认为是这位坚持经济自由主义的美联储主席将美国推入次贷危机的关键时刻。“他反对，所以我也没办法将计划付诸实施。”2007年，格兰姆里奇这样对《华尔街日报》解释道。当时，《华尔街日报》立即刊发了标题为《格林斯潘助长了次贷危机？》的文章。在一定程度上，这种暗示式批评是有道理的，如果格兰姆里奇的“飞行检查”能够实施，美联储或许就能抑制抵押贷款的泛滥，延迟导致金融危机爆发的不良贷款的积累速度。或许，还可按着这个思路再延伸一些，这个“飞行检查”能够帮助美联储了解抵押贷款狂热所带来的广泛影响，从而使美联储对过度证券化保持警惕。按照这个理论，正是掠夺性贷款这股烟最终让格林斯潘陷入火海。然而，令人尴尬的事实是，格兰姆里奇的方案并不是很完善，为格林斯潘的怀疑留下了太多的空间。美联储的一位退休人员在自己的备忘录里写着：不仅抽样检查的范围是限定的，而且它们都需要消耗大量的资源，这样的组合显然是没有吸引力的。这些检查并不能发现足够充分的证据，从而保证美联储会根除贷款泛滥的情况。相反，正如备忘录所提到的，它很可能会“提高外界的期望值”。在这种情况下，如果美联储不能更进一步，它就会淹没在民众和政府的诸多批评声中。总之，格兰姆里奇的冒险方案就像是一场非常昂贵、且可能引起政治麻烦的审前盘问，而其效果还十分有限。不以后见之明来苛求前人是值得赞美的品质，从这一点来说，或许格林斯潘的犹豫是可以理解的。

格兰姆里奇看起来是相信格林斯潘的，在美联储主席表示反对后，

格兰姆里奇就悄悄放弃了“飞行检查”。这似乎让人觉得他对自己的方案并没有太大的信心。一位委员在后来回忆说，格兰姆里奇此前的一贯作风是，“一旦他决定做某些事情时，他通常是十分坚定的”。然而，在这件事情上，格兰姆里奇并没有选择坚持。

不过，这并不代表格兰姆里奇放弃对掠夺性贷款的抵制。在接下来的几周内，格拉姆里奇的团队想通过其他方式来遏制在夏季听证会中暴露出来的抵押贷款泛滥的问题。这一次，他们没有再提出“飞行检查”，而是针对最为滥用贷款的做法，草拟了一系列的消费者保护规则。

草拟这些规则会涉及一些比较微妙的判断。在防止消费者受到损害的措施与扼杀消费者选择的措施之间只存在一条很细的线。如果美联储基于风险太高的理由而禁止所有“缺乏收入证明文件”的贷款，那么商店老板和小企业主这些人将会在买房子时遇到麻烦：因为他们是在给自己打工，根本没有工资证明的。同样，如果美联储禁止可调整利率抵押贷款，这或许又会损害那些极有希望在以后取得较高收入的劳动者的利益。为了解决这种问题，美联储不再禁止特定的贷款，而是要求放贷者必须针对贷款可能给借贷者带来的影响，作出可信度较高的评估。

在2001年的12月，美联储职员向美联储委员会递交了一份草拟的规则。该规则将目标瞄向了其他方面，它禁止放贷者包装那些具有高额保险费的贷款。它还禁止了所有不能保证借贷者利益的再融资行为。

然而，对于最后一个条款，格林斯潘不是很赞成。他认为“借贷者的利益”听起来模糊不清。格林斯潘更喜欢有明确界定的方案。

“谁来计算借贷者的利益呢？”格林斯潘追问道。

工作人员回答：“放贷者应该会做的。”

“那他又是怎样计算的呢？”格林斯潘继续问道。

“考虑各种情境的总体性。”工作人员再次回答道。

“换句话说，这是他们自身的判断。他们将有责任去保护自己常常侵犯的东西？”

“当然了。”

很显然，如果这些规则被批准，抵押贷款机构将不得不去询问律师“借贷者利益”“各种情境的总体形”的意思。合规成本会提高抵押贷款成本，也许反而会伤害到美联储试图保护的借贷者。监管的优势就在于

能权衡各种成本。然而，找到合适的平衡点却是非常困难的。

更糟糕的是，规则获得批准并不能保证它们被贯彻实施。尽管至少在理论上，美联储有权力检查银行控股的公司以及其子公司，但是有很多此类的贷款机构却游离在美联储的监管网络之外。因此，美联储需要五花八门的监管机构来帮助它执行规则。然而，这些监管机构往往资金匮乏，并且缺乏专家团队。联邦贸易委员会对非银行抵押贷款机构拥有监管权力，但它并没有进行任何的实地检查。参差不齐的监管强度将驱使那些无耻的放贷者投入到对其约束最轻的监管机构的怀抱。

接着，格兰姆里奇发言了。与后来笼罩在他身上的神话相反，格兰姆里奇贬低了起草更严格的抵押贷款规则的预期收获。相反，他把希望寄托在别的地方，他告诫美联储委员会“最好的防御措施就是大力发展教育，提升金融素养”。

尽管对提议的监管规则存在一些合理的忧虑，但美联储委员会还是全票通过了它。这再次与后来的神话不符：格林斯潘时期的美联储至少试图遏制过抵押贷款的滥用。多年以后，依靠后见之明的优势，人们发现，很明显美联储应该做得更多。2008年，美联储采取了更严格的措施，规定放贷者在计算消费者可能负担的抵押贷款规模时，必须将税收和保险费用考虑在内。然而，在21世纪的开头几年，几乎没有人想到要采取这样的措施：美联储的监管者想不到，格兰姆里奇无法想到，甚至美国国会也没能想到。此外，格林斯潘强化监管的努力所带来的结果似乎部分验证了他之前的忧虑。抵押贷款机构通过自己的方法绕过了新的监管规则。例如，新规则禁止它们在一年之内为一个家庭多次办理再融资，从而收取额外的费用，而它们只需简单地等待366天就可以快速地使客户从一笔抵押贷款转换到另一笔。美联储在2001年制定的新规则在短短的几年内就形同虚设了。起初，美联储工作人员预测这些新规则会影响到38%的次级贷款；但事实证明，到2005年时，受影响的次级贷款不到1%。或许是受到了这次经历的打击，直到格林斯潘的任期结束，美联储内部没有人再次提出新的限制方案。

2007年8月，也就是格兰姆里奇死于癌症前的2周，他写了一封告别信给格林斯潘。

“我认为你是一位伟大的银行家和杰出的领导者，”格兰姆里奇欣然地这样写道，“我想我们将留下同一个未竟的事业而携手离开。”

《华尔街日报》当时曾刊发了一篇文章，描述格林斯潘如何阻止了

格兰姆里奇的“飞行检查”。格兰姆里奇对此表示道：“对于我来说，我很希望媒体能够停止在次级贷款监管问题上对你的纠缠。那件事情对于我来说只是一个小插曲，我想你知道，如果我当时对‘飞行检查’非常确信，我不可能就这么轻易地放弃它。”

“将这件事忘了吧！我非常珍惜与你一起工作的日子。”

2001年，美联储对抵押贷款泛滥的抑制充分凸显了格林斯潘的实用主义。虽然他有着经济自由主义学者的声誉，但是在必要的时候，他仍愿意通过监管措施的调整来解决问题，尽管他一直认为私营部门的风险经理要比政府监督者做得好。格林斯潘的实用主义思想在随后发生的安然丑闻中也体现得淋漓尽致。当时他极力鼓吹更严格的企业会计规范，并对房地美和房利美大胆开火。这两家政府支持机构持有或担保了近一半的抵押贷款。此外，2004年，格林斯潘又再次对抵押贷款巨头展开攻击。

格林斯潘对这些政府支持机构的态度，也并不是一直这么强硬的。通过对20世纪70年代房地产市场大繁荣的研究，他理解了该市场可能会对金融体系造成的扭曲。尽管他一直坚定地维护着美联储在货币政策方面的独立性及其监管地盘，但他还是刻意回避了监管房利美和房地美的责任。例如，在20世纪90年代，美国参议院的一位经济学家曾提出，可以通过强化美联储对政府支持机构的监管权力，来对后者施加限制。当格林斯潘听到这个想法后，立刻给这位经济学家打了电话，直截了当地否定了这个提议。在20世纪90年代后期，格林斯潘得知，美国众议院资本市场小组委员会主席、来自路易斯安那州的理查德·贝克（Richard Baker）正在策划限制政府支持机构的立法。于是，格林斯潘邀请理查德共进早餐。在餐桌上，他首先称赞理查德正在做一件伟大的事情，最后他却又强调自己只能提供私下的支持。在克林顿政府执政的最后一年，理查德和美国财政部又重新提出，让美联储负责监管房利美和房地美，但格林斯潘再次婉拒了。他很乐于在幕后提建议，却不愿意冒险与政府支持机构的说客正面交锋。

然而，2002年，格林斯潘对抵押贷款巨头的含蓄攻击标志着他愿意当一回出头鸟。两党有许多政客收受了房利美和房地美的竞选捐款，并热衷于鼓吹房屋所有权的优点。在他们的怂恿下，两家房地产公司已达到了如此巨大的规模，以至于没人可以再忽视它们了。亚美利奎世和美国国家金融服务公司等个人抵押贷款机构体量过小，不会对整个金融体系造成风险。政府支持机构却不同，它们会给金融系统带来显著的影

响。然而，更糟糕的是，政府支持机构享受的政府补贴又促使它们不断扩大规模。它们扩张得越大，一旦它们破产，造成的影响也就越严重。因此，市场对于其享受政府兜底的预期越强，反过来就会使它们的融资成本越低。暗示兜底的这种补贴使它们可以抢夺更多市场份额，这反过来又会使它们攫取更多的补贴。

2004年2月，格林斯潘出席了美国参议院的听证会。他指出了这个事实：政府支持机构不断扩张的资产组合是建立在极其薄弱的缓冲资本上的，他对“未来可能会爆发的系统性危机”发出了警告。为了防止危机的爆发，格林斯潘说，政府必须介入。需要给政府支持机构找一个非常严肃的监管者，而且这个监管者应该能够限制其投资组合的规模。

参议院银行委员会时任主席理查德·谢尔比（Richard Shelby）顺着格林斯潘的思路得出来一条最理所当然的结论，如果政府支持机构因为规模过大而不能倒闭，是否在银行巨头身上也存在相似的问题？

“像花旗银行和美国银行这样的银行巨头呢？”谢尔比问，“它们是否也获得了类似的融资优势？”

“它们确实获得了一些。”格林斯潘坦承，在其眼皮底下成长起来的银行巨头也存在相似的风险。

“你曾经对此有过量化评估吗？美联储有人对此做过量化评估吗？”谢尔比问道。他希望格林斯潘能够解释，为什么政府支持机构被单独挑出来作为特殊监管对象。仅仅因为美联储主席的经济自由主义偏见发生了作用，政府特许的抵押贷款机构就被认为比私营的贷款机构更危险吗？

然而，格林斯潘仍然坚持自己的观点。他告诉美国参议院，是的，因为“大而不倒”，银行巨头确实可以很便宜地借到钱。另外，美联储也对这些隐性补贴进行过量化，其结果表明，和那些政府支持的抵押贷款巨头相比，银行巨头所得到的补贴规模是非常小的。除此之外，银行还有着较雄厚的缓冲资本，并受到了更严厉的监管。格林斯潘对房利美和房地美的发难只是基于事实，而不是意识形态方面的原因。

谢尔比再次强调：“然而，有些人认为，银行巨头因为规模庞大而不会倒闭。”

格林斯潘坚持着自己的立场：“你可以去看看银行巨头的证券价格。对于遭受重创时是否可以获得救助这个很合理的问题，证券价格是

比较公正的证据。‘大而不倒’因素在房利美和房地美的证券价格中所占的比重，要远远大于银行巨头的情况。”

格林斯潘是正确的。既不是弗里德里希·哈耶克，也不是安·兰德，而是市场数据主导着他的监管焦点。另外，市场对于其证词的反应更加印证了他的观点。那天晚些时候，政府支持机构的股价下降了3%。很明显，其股票的估值是基于一个假设，即美国政府会为它们买单。美联储主席一番强硬的讲话已足以让市场对它们产生怀疑了。

然而，在格林斯潘讲话没结束之前，这两家抵押贷款巨头就已经展开反击了。房利美公司丝毫不顾格林斯潘的威望，火速发表了一项声明，指责格林斯潘对抵押贷款行业存在误解。

房利美在声明中指责道：“格林斯潘的证词并没有正确阐述我们的抵押证券组合所扮演的角色。”对房利美抵押贷款业务的限制，会导致房地产融资更多地依靠大银行，而这些银行并不需要，或者说，并不会“构造”更低的贷款成本。

然而，房利美的谴责声明中没有包括任何事实：政府支持机构的证券组合在降低购屋者的成本方面几乎没有做出什么贡献。事实上，美联储的调查员已经对此进行过计算，发现它的影响是微乎其微的。政府支持机构的融资补贴只会有利于股东和公司高管，而不是它们的贷款客户。

房利美对格林斯潘的指责很快就得到了房地美的声援。房地美公司很严肃地说，“很遗憾，美联储主席太拘泥于讨论理论上的东西”，却忽视了最重要的现实问题；限制政府支持机构的证券组合规模，毫无疑问会“增加美国购房者的贷款成本”。这个声明使用了同样的谎言。这些大型机构肯定不会对此轻易放弃。

5周以后，美国参议院决定重新讨论政府支持机构的监管限制问题。在听证会的前一天，一条广告出现在了电视上。

屏幕上是一对显得十分焦虑的西班牙夫妇。

丈夫：“啊！”

妻子：“怎么了？”

丈夫：“美国国会好像正在讨论关于房利美的监管改革。”

妻子：“那样我们会不会就得不到低成本贷款了？”

丈夫：“一些经济学家说贷款利率可能会增长。”

妻子：“那岂不是意味着我们不能买新房子了！”

丈夫：“是啊！”

这一次，这个弥天大谎揭示了一个更重要的事实。政府向抵押贷款巨头提供的隐性补贴不但不会降低贷款成本，反而会催生政治博弈基金，从而保证房利美能运用电视广告进行商业推广。毕竟，花钱做广告的目的是为了获得政府的永久补贴。

“这个组织是由美国国会创立的，但现在它却花钱质疑美国国会认真考虑监管的权力，”参议员查克·哈格尔（Chuck Hagel）显得很激动，“我真的很震惊。简直骇人听闻！”

像房利美和房地美这样无耻的机构，从来不用怀疑它们的效率。电视广告传达了一种绝不会让人误解的信息：那些赞成对政府支持机构的证券组合施加限制的国会议员，在自己的选区竞选连任时，将不得不面对一连串虚假广告的围攻。大部分立法者因此被吓了一跳，这一点儿也不奇怪。到2004年的春天时，抵押贷款巨头已经胜利在望了。它们再也不用介意白宫和美联储主席的强烈要求了。新的监管政策不会出现了。

格林斯潘在政府支持机构问题上遭遇的失败，与他对私营抵押贷款市场越来越多过度行为的放纵，混合在了一起。他已经努力去抑制房地美和房利美了：他执意向参议员谢尔比证明，为什么它们会带来不寻常的风险。然而，事实证明，他的这些努力是不充分的。他回避了美国国家金融服务公司这样的私人贷款机构。按照他的说法，不管是消费者还是他自己的团队都不认为，这些企业是引发系统风险的根源。虽然格林斯潘的行动是无效的，这是事实，但基于更宽容的角度来看，这也是对继任者的一种警告。2008年金融危机彻底爆发后，美联储决定采用监管政策而不是货币政策来预防下一次危机。不过，监管政策这一工具是很难运用的。它们往往涉及与一些不讲理的游说团体正面交锋：比如房利美的电视广告。它们还涉及要解释那些含糊的市场操纵报告，比如尽管格兰姆里奇提倡“飞行检查”，但他对此非常缺乏自信。它们还涉及新规则的起草，这些新规则既要足够灵活，从而不至于太过压制，又要足够

严厉，从而改变市场行为。这很难去权衡，2001年美联储在限制次级贷款泛滥上的失败就是明证。另外，实施监管所面临的挑战不仅来自抵押贷款的发放机构，还涉及“食物链”的其他节点，尤其是华尔街对住房抵押贷款进行打包、证券化操作以及对其投资的银行机构。

2003年11月，格林斯潘在纽约联邦储备银行获得了一个新助手。蒂莫西·盖特纳（Timothy Geithner）是一个42岁的中年人。他身材壮硕，脸上充满着可爱的稚气，话语中总夹杂着脏字。盖特纳是罗伯特·鲁宾的学生。鲁宾是一个传奇，他能够把自己的热情注入崇高的事业中。在美国财政部时，盖特纳应付过20世纪90年代的新兴市场危机，而在美联储，他把自己处理崩溃的经验用在了监管华尔街上。因为知道自己无法预测下一次冲击将来自何处，盖特纳的任务是提高金融体系的整体弹性。他也获得了一些可观的战果：特别是，错综复杂的衍生品市场曾充斥着大量未经确认的票据交易，盖特纳通过将它们现代化，从而排除了一枚本来会在2008年金融危机中被引爆的定时炸弹。此外，盖特纳也希望增加华尔街的缓冲资本，从而使巨头可以抵御意想不到的冲击。基于这个目标，他也很快就遇到了监管的局限性。

要求银行持有更多资本的想法从20世纪80年代就深受监管机构追捧，其中包括格林斯潘在内。保罗·沃尔克曾与英国中央银行成功地推动了银行业的《巴塞尔协议》，确定了与贷款业务相关的最低资本额度。然而，正如伊利诺伊大陆银行爆发危机后格林斯潘所指出的，监管机构很难找到一种明确的方法来决定多少资本是合适的，因为这在很大程度上取决于银行承担的风险类型。当盖特纳试图在金融系统内建立更稳定的缓冲机制时，这种缺乏客观标准的情况就成了瓶颈。他可以凭借自己的判断来确定合适的资本额度，并尝试用自己的监管权力迫使银行接受。不过，随后，借贷业务就会很快迁移到美联储监管权限之外的机构：进入像贝尔斯登这样的投资银行巨头，进入房利美和房地美，进入无数的“影子银行”，例如货币市场基金、汽车贷款提供商，等等。由于难以准确地指出这些玩家需要多少资本，所以没有人能阻止他们我行我素：确定资本监管红线的困难与监管系统的分裂阻碍了盖特纳对于系统弹性的追求。“金融业的缓冲资本过于薄弱，但它们却驱动着数万亿美元的资产。这些资产已经远大于整个商业银行系统的规模，并且处在我们的直接监督范围之外。”盖特纳沮丧地回忆道。

然而，盖特纳坚决不放弃，他试图通过投资银行和影子银行这些所谓的“间接渠道”来获得前进的动力。他努力推动着一项措施，即自己所

监督的银行在与缺乏监管的机构交易时，必须设置更大的缓冲区。如果纽约联邦储备银行缺乏要求影子银行构建更多弹性的直接权力，或许向其同业不断施加压力就可以达到这种效果。

为了确保这种方式能获得支持，盖特纳与格林斯潘进行了交谈。

“这正是你应该做的。”格林斯潘让他放心。

然而，尽管有着格林斯潘的祝福，盖特纳对于额外资本的动议仍以失败告终。在衍生品市场需要更好的监管通道，银行承认这符合自身的利益。不过，在交易者对风险趋之若鹜的金融环境下，要求更充沛的缓冲资本就是另外一回事了。因此，美联储在建立系统弹性方面的努力无疾而终。“西大荒（The Wild West）即使有更好的监管通道，也仍是西大荒。”盖特纳承认道。

如果美联储的监管失败对格林斯潘的继任者是一记警钟，那么其在货币政策方面的争论，则导致在危机之后，人们对利率和资产泡沫问题很难达成共识。2008年以后，中央银行行长和经济学家普遍认为，货币政策与抵押贷款泡沫几乎毫无关系。例如，在2010年1月的演讲中，当时接替格林斯潘的美联储主席本·伯南克宣称：“在21世纪初房价上涨的原因只有小部分可以归咎于美国的货币政策。”随后，在当年春天的布鲁金斯学会的期刊上，格林斯潘就此问题发表了一篇文章，针对这种说法提出了自己的见解。然而，在泡沫不断膨胀的时候，宣称货币政策无效的说法却是奇怪的。2004年时，格林斯潘及其联邦公开市场委员会的同僚理所当然地认为，货币政策影响了资产价格，其中包括房价。

在2004年1月底联邦公开市场委员会的讨论中，这种认识表现得很明显。截至当时，联邦基金利率在1%的低位已经保持了7个月之久；而在随后的4次会议中，美联储均承诺，将在“相当长的时间里”保持宽松货币环境。在同样的7个月里，标普500指数上涨了近1/5。投资者逐渐降低了对抵押贷款证券的报价，到最后，其报价仅比美国国债略高一点。这一切造成的结果就是，抵押贷款市场十分繁荣，房屋价格已经在此期间上涨了10%。

“这些市场随着时间的推移很有可能会滋养过度投机行为，而这些行为在20世纪90年代造成了极大的危害。”波士顿联邦储备银行的凯茜·迈尼罕对联邦公开市场委员会的同僚忧心忡忡地说道。

“金融环境确实非常宽松，”盖特纳表示同意，“这些因素使得基本面看起来比现实的情况更好。这让我们更容易受到金融市场扭曲的伤害，只有在极少数情况下才不会遭此劫难。”

“这几年我听银行家们表示，他们比前几年愿意承担更多的风险了。”委员马克·奥尔森（Mark Olson）补充说，他自己曾经也是一位银行家。

美联储副主席弗格森进一步阐述了该论点，将美联储对未来利率的正向引导与金融繁荣联系在了一起。“也许我们在收益率曲线上比过去发挥了更大的锚定作用，”他解释说，“特别是固定收益市场，实际上它并没有充分起到给风险定价的作用。或许美联储的‘前瞻性指引’使得未来的可预测性太高，容易使投机者盲目自信。在某种意义上，我们需要去掉之前放置在那些市场上的‘锚’。”他总结道。

格林斯潘也表示了担心。“听起来我们好像又回到了20世纪90年代末或者21世纪初，”他回忆起了高科技泡沫的巅峰时期，“当利率水平的下降使每个人都在追逐由此产生的收益时，而一旦在某些时候这个过程停止了，不幸的事情就会接踵而至。”

危机发生后，那些低估了货币政策关联性的人会认为，较低的联邦基金利率仅会对短期借贷利率产生影响；由于抵押贷款大多是长期的，所以房地产泡沫不能归咎于美联储。这本身就是一个很可疑的观点：在2003年和2004年，约1/3房屋抵押贷款申请表的利率与联邦基金利率相关。然而，正如格林斯潘关于“追逐收益”的言论所表明的那样，正是低的、可预测的、稳定的联邦基金利率掀起了华尔街的投资狂潮。银行和房地产投资机构很放心地拆借低成本的隔夜资金，因为美联储已经让它们确信这样的借款成本不会突然上升。他们用借到的这种短期资金购买收益率更高的长期债务，其中就包括住房抵押证券。通过这种方式，被称为“结构性投资工具”（SIVs）和“通道”的信贷基金将联邦基金利率和长期利率连接在了起来。正如弗格森所观察到的，这种对基金收益率曲线的全面挤压解释了，为什么高风险债券并没有被适当地定价。

“潜在的利率回撤所带来的摧毁效应将非常大，”格林斯潘继续道，“如果股权溢价和收益率水平只是稳健地小幅增长，我们的情况就会好很多，因为在这种情况下市场心理显然对潜在变化不会很脆弱。”他补充说。换句话说，过度繁荣的市场带来了风险。“在我看来，在当前这个阶段市场心理难以承受预期外的巨大变化。”格林斯潘有着

不祥的预感。

通过对“利率回撤”这一威胁进行总结，格林斯潘明确了其来源。“毫无疑问，我们向金融系统注入了很可观的流动性。”他宣称。换句话说，如果泡沫继续膨胀，货币政策至少需要负担部分责任。

2004年1月，联邦公开市场委员会的讨论预示了危机后在过度杠杆化和资产泡沫方面所达成共识的勉强性。事实表明，对过度泛滥的抵押贷款进行监管限制，可能比货币政策更能直接避免危机；然而，正如我们所看到的，监管动议失败了，而且将来也不可能成功。不过，另一方面，格林斯潘关于“追逐收益”的言论表明，美联储至少已经考虑过可能的货币政策应对方式。联邦公开市场委员会意识到了市场逆转的风险，并认识到自身制定的低利率和“前瞻性指引”促进了泡沫市场的形成，这使市场逆转将是异常痛苦的。此外，如果它当初选择了紧缩货币政策，就不会出现起草规则时的两难困境，或机构争相规避监管的局面：提高利率的效果将是直截了当的。然而，在1月的会议结束后，美联储决定不提高联邦基金利率，从而避免潜在的投机性的“回撤危机”。

唐·科恩反对使用货币政策来抑制房价，他是联邦公开市场委员会中最接近格林斯潘的委员。科恩认同其他与会人员的观点，即货币政策鼓舞了市场。在他看来，这不足为奇：美联储的货币政策杠杆总是通过撬动经济中房地产这种对利率极为敏感的行业起作用的。不过科恩对更深入的分析表示了怀疑。仅仅因为房价的攀升，并不必然得出“产生了泡沫”这个结论。

“这是在猜测资产价格水平，”科恩谨慎地提示道，“20世纪90年代，在股市急剧增长时，我们并没有去评估它是否存在泡沫。我认为我们当时的做法是正确的。因此，我对于试图使用货币政策以抑制资产价格走势的做法持谨慎态度。”

“我当然同意这一点。”格林斯潘回答。

格林斯潘和他的首席副手不愿意采取行动应对潜在的泡沫，除非有确切的证据表明泡沫的存在。换句话说，他们将不会阻止它们。美国能挺过1987年、1994年和2000年泡沫的破裂，那么他们有理由相信，历史站在了他们这一边。如果房价确实存在泡沫，他们总是可以在其破裂后进行善后工作。“回撤危机”的风险需要与更明确、直接的目标进行权

衡，即保证尽可能多的增长和就业，并同时保证物价稳定。

在随后的几个月里，美联储继续引导投资者对未来货币政策的预期，无视了弗格森的警告。后者认为这可能会锚定收益率曲线，并导致投机者麻痹自满。2004年3月联邦公开市场委员会重申，并不会立刻提高利率。5月，联邦公开市场委员会宣布将以一个可测量的速度实施紧缩。到了6月，也就是在1%的联邦基金利率水平已经实行了足足12个月后，联邦公开市场委员会将利率提高了25个基点。至此房价在一年内已上升20%，这相当于整个20世纪90年代房价上升的幅度。

2004年6月利率的提高标志着一个漫长的紧缩周期的开始。不过这次和10年前的紧缩周期完全不同。1994年，美联储一直使市场处于猜测状态，不过它有时将利率提高25个基点，有时是50个基点，有一次甚至是75个基点。然而，在2004年，美联储已经承诺以“可测量的进度”逐步收紧货币政策。每次联邦公开市场委员会会议后，就会将利率提高25个基点，不多不少。美联储不希望让杠杆投机者感到意外，也不想引发新的“格林斯潘飓风”，它只是尽可能地将货币政策对市场造成的干扰减少至最低程度。

市场反应却异常平静。在美联储的“可测量”意图的保证下，银行和投资机构的短期借贷规模依旧非常庞大，而短期利率水平仍然低于历史平均水平。他们用这种廉价的资金压低长期利率，这导致长期利率并没有跟随联邦基金利率一起上升。事实上，华尔街人士非常欢迎这种“可测量”的紧缩措施，这样他们可以比以前更放心大胆地借入短期资金、贷出长期资金：因此长期利率并没有上升，反而持续低迷。随着抵押贷款利率水平比以往更低，房价上涨的势头没有丝毫衰退的迹象。

在2004年8月的联邦公开市场委员会会议上，格林斯潘说出了内心的疑惑，他担心市场是否会因此而过度自信。不过，他仍坚持采取美联储承诺的“可测量”的紧缩路线。在会议结束后，如预期中的一样，利率又被提高了25个基点。9月，长期利率又再次下降。市场如此的平稳从某种程度上来说就是一个奇迹。正如里士满联邦储备银行的杰弗瑞·莱克（Jeffrey Lacker）所描述的，这是“一个中央银行家的梦想”。

10月，在抵押贷款利率持续下降的背景下，格林斯潘出席了在华盛顿举行的一场社区银行家大会。当时，媒体中开始出现越来越多关于是否存在房地产泡沫的猜测，这场大会对他来说正是一个机会，是时候提醒购房者注意一个事实了，即正如1977年格林斯潘在自己的博士论文中

所写到的：“世界上并没有永动机可以让房屋价格不断上升。”然而，格林斯潘自己并没有乘机发出警告，他反而为房地产繁荣大唱赞歌，正如他曾经为新经济时代欢呼一样。购房者是在鲁莽地借贷吗？格林斯潘不这么认为，他认为绝大多数申请住房抵押贷款的家庭都完全有能力按期偿还。房价是否表明存在过度投机呢？格林斯潘也不这么认为，他认为人们买房子通常不是为了通过投机快速盈利，而是他们需要一些住的地方。另外，格林斯潘还认为，所谓的全美国房地产市场实际上是一个不同城市和地区的集合。格林斯潘预测：“本地经济也许会经历由投机引发的价格重大失衡。然而，鉴于其规模和多样性，全国性剧烈的价格扭曲似乎不可能在美国发生。”

自1996年12月发表非理性繁荣的演讲以来，格林斯潘就曾怀疑，对资产价格的呼吁不会起什么作用。不过，就算雄辩术像监管政策一样无法取得成功，或许这也可以强化货币政策在抑制泡沫时所发挥的作用。

2004年年底，美联储的研究智囊团着手将上司引导到一个不同的方向。在过去几年里，美联储的经济学家总是会对关于房地产泡沫的浮夸评论置之不理，他们认为房价上涨基于的是人口统计学，因此是合理的。他们还进一步指出，如果房价事实上被高估了，它们自然会下降。然而，经济学家现在开始担忧了。房价看上去似乎偏离了与收入或租金之间的正常关系；与其借工资的天文倍数的钱去买房子，一个明智的家庭应该宁愿以更便宜的价格租房。买房的唯一理由是房价在持续升高，未来甚至会更高。然而，正如格林斯潘在20世纪70年代所意识到的那样，仅仅靠预期支撑的价格上涨往往是不可持续的。

格林斯潘听取了美联储的经济学家们的观点。然而，他们带给格林斯潘的显然是更多的担忧，因为他们只是提出了更多的问题而不是给出了答案。例如，他们并不确定如何去建立最基本的事实：对房价的不同度量方法会计算出不同的增值率。与不确定的租金价格对比，房价的不确定会引出更深一层的复杂性，尤其是租赁市场的房屋质量比业主自用的房屋普遍质量偏低，这相当于创造了一个“拿苹果和橙子相比”的问题。经济学家所得出的最明确结论是，给任何事情下结论都是困难的。此外，到2004年年底，那些认为房地产被高估的经济学家一直处于防守状态，并未主动出击。过去的几年里，类似的预测一直不断出现。悲观主义者已经名誉扫地。

在格林斯潘职业生涯的其他时候，他可能会强有力地回应下属的陈述。即使数据上含糊不清，格林斯潘也能依靠自己的决定使这个问题得到解决。毕竟8年前在遇到生产率度量结果的异常时，格林斯潘正是这么做的。然而，这一次格林斯潘看上去却无动于衷，甚至有点漠不关心。对数据的嗜好似乎离他而去了。至少有一名下属人员猜测，这是因为格林斯潘当时刚刚在公开场合宣布，房地产市场并没有出现泡沫，所以他并不想改变自己的观点。不过，还存在另外一个因素。格林斯潘早年曾从事过数据“侦探”的工作，这使他对各种机械性关系钟爱有加：如果军事采购量上升，飞机制造商对金属的需求必然上涨；如果物价和工资持平，与此同时企业利润却在增长，那么生产率必然提高了。然而，房价像所有的资产价格一样，并没有这样明确的相关关系。几乎一生的时间都在观察市场的格林斯潘最终与科恩站到了一起。他相信市场并不总是有效的，但他也不愿意猜测。

2005年伊始，美联储连续几次提高了利率，每次的幅度均为25个基点，而这一过程也创造出了一个谜。尽管联邦基金利率已经累计上升了125个基点，但10年期利率仍在继续下滑。它们现在明显低于紧缩政策刚开启时的水平。在这种情况下，房地产市场所受到的影响也就不足为奇了。在佛罗里达州的墨西哥湾沿岸，投资者抢购尚未建成的公寓。与格林斯潘使人安心的言论相反，在有人居住之前的很长一段时间内，公寓被售出，转卖，然后再次转卖。房地产开发商用奢侈的聚会来诱惑潜在的买家：在迈阿密房地产开发商艾库公司（Aqua）雄心勃勃的产品发布会上，身着流苏热裤的女招待劝诱购房者去跳萨尔萨舞，厨师长则在样板厨房中筋疲力尽地做着可丽饼。抵押贷款银行家协会的报告称，高风险的可调整利率抵押贷款和纯利息贷款（interest-only loans）占2004下半年所有抵押贷款的近2/3。一个业内人士称，转向新产品是“房地产周期结束”的明确标志。

在2005年2月1日的联邦公开市场委员会会议上，格林斯潘似乎表现出了对市场过度繁荣的担忧。围绕公开宣布通货膨胀目标这个老生常谈的问题，美联储再度陷入无休止的争论中。格林斯潘对此的反应是，驳回美联储需要更广泛的职责的提议。他问道：“我们是应该只关注商品和服务的价格，还是把资产价格也纳入评估范围？”“宏观经济的稳定，特别是财政稳定，是必须要考虑的一个因素吗？”按格林斯潘的说法，

联邦基金利率不仅可以单独用于影响通货膨胀，它还可以被用来限制杠杆和泡沫。2008年金融危机后，那些坚持认为货币政策与资产价格无关的人再次遇到了不利证据。

格林斯潘继续说：“我猜测未来的联邦公开市场委员会最终决定，将资产价格视为相关的考虑因素。”美联储应该“尝试致力于金融稳定，而如果不考虑资产价格，这个目标就无法实现。”他似乎暗示了正在酝酿中的抵押贷款风暴。当时，他说道：“我相信我们不太可能再像前几年那么幸运了，除非人性已经出人意料地发生了改变。”也许下属关于房价的预警已经让他感到了不安。

随后，格林斯潘开始对泡沫发出警告，这回轮到房间里的其他人看上去无动于衷，甚至是漠不关心了。毕竟，美联储主席没有提供一个明确的底线：像美联储的房地产行业专家一样，他只是提出了问题而没有给出答案。两者都是在含糊地宣称，资产价格可能遇到了什么麻烦，却并没有说美联储该如何应对。

联邦公开市场委员会的成员们陆陆续续地说话了，明显地忽略了格林斯潘的沉思。

不久，一个人发话说：“主席先生，你提出了关于资产价格的问题，我注意到没有人评论它，那么让我来吧。”

“资产价格从根本上来说就是另一回事儿。”这位成员断然地说道。

格林斯潘什么也没说。他不可能真的反对；即使其自身的一部分愿意重温年轻时对泡沫的偏见，他还是基本同意，应该让资产价格自己去确定自己应有的水平。在第二天的讨论中，经过更多启示录般的暗示后，格林斯潘退回到更安全的立场。他当时说道，中央银行家面临的首要风险是通货膨胀的加速。

这是一种奇怪的混合，它结合了有先见之明的预感和传统的智慧。唤起其年轻时所持金融偏见的沉思，和完美适应通货膨胀“紧身衣”的种种结论，被融汇在了一起。在即将度过79岁生日时，格林斯潘已经经历了多种生活方式。有时他似乎既想成为偶像，又想成为偶像破坏者。

两周后，即2005年2月16日，格林斯潘给长期利率的反常表现起了一个名字。他在出席美国国会听证会时说：“全球债券市场明显不符合

预期的表现仍然是个未解之谜（conundrum）。”他谈道，美联储将利率提高150个基点通常会驱使长期利率上升；毕竟，10年期国债利率可以被认为是在此期间叠加的短期国债利率的平均值。在短期利率大幅提高的情况下，长期利率仍然低得匪夷所思，这是为什么呢？通货膨胀预期并没有大幅下降，因此这方面也不能提供一个合理的解释。投资者也并不认为美国经济未来将出现疲软的情况。格林斯潘甚至对在其同僚之间占据主导地位的理论也充满了怀疑。在两个月前的一次联邦公开市场委员会会议中，伯南克曾剖析了“储蓄过剩”的现象。他观察到，来自中国和其他国家的储蓄正在涌入美国，因为资本的供给充足，所以长期贷款成本很便宜。

储蓄过剩理论（savings-glut theory）比格林斯潘所承认的更有说服力。不久后，格林斯潘才开始利用这个理论。像其他新兴经济体一样，中国正在购买由美国政府和其他西方大国发行的长期债券，这有助于解释，为什么包括抵押贷款利率在内的长期利率都很低。与该理论相一致，20世纪中期的房地产泡沫并不局限于美国，这促使伯南克及其盟友相信，全球储蓄过剩是罪魁祸首。然而，虽然这一分析有一定的道理，但并不是事实的全部。随后的研究证明，中国的储蓄类型的确影响了美国的长期利率，但美联储通过改变政策其实很容易覆盖这种影响。另外，当时欧洲也同样出现了房地产泡沫，在这一背景下，过剩的储蓄无疑将被证明是无辜的。在欧洲一些规模较小的经济体，尤其是西班牙，房地产泡沫是欧元这种新型通用货币所导致的结果，因为欧元使借贷成本的迅速降低。在其他一些地方，泡沫则反映了中央银行的政策。这些中央银行和美联储分享了同一套理念，即货币政策应该聚焦于中央银行设定的通货膨胀目标。英国就是一个很好的例子。储蓄过剩理论最大的缺陷是忽视了对西方金融体系本身的问题。尤其在美国及欧洲地区，房地产泡沫并不能简单地归咎于储蓄过剩。银行和各种各样的投资基金将这些储蓄舀了出来，并注入到了房地产市场。如果金融家选择了别的做法，就不可能产生泡沫。

在危机后的几年里，格林斯潘认为，对于改变金融家们的选择，美联储无能为力。如果在短期利率不断提高的情况下，长期利率始终保持在低位，那么美联储也将无计可施。中央银行无计可施的论调其实是其传统的一部分：　1975年，伯恩斯曾感叹道，美联储不能像预期的那样将通货膨胀率降下来，因为“我们所有的人都知道，美联储对长期利率的影响是可以忽略不计的”。然而，正如格林斯潘应该回顾一下自己在20世纪70年代所观察的情况一样，无计可施这种论调显然是错误的。20

世纪70年代，长期利率曾停止与短期利率联动上升，因为房利美和房地美创造出了长期贷款的新资金来源。沃尔克最终对此给出了答案，那就是要更积极地提高短期利率。与此类似，在21世纪初，长期利率也停止随着短期利率一起上升，而解决该问题的方法同样应该是提高短期利率，并停止在决策前发出警告这种纵容投资者的措施。

1993年债券市场出现泡沫时，格林斯潘曾思考过这个问题。当时，遵循货币政策无计可施的传统论调，格林斯潘将长期利率的大幅下挫归咎于美联储无法控制的因素：通货膨胀预期在下降。次年，在美联储开始提高短期利率后，债券市场的泡沫破裂了。于是，美联储转而走向了“无计可施”论调的反面。另外，迈克·普雷尔及其研究人员还证明了，为什么格林斯潘是错误的：1993年低迷的长期利率是处于极低水平的联邦基金利率的副产品。普雷尔指出，货币政策决定着投资者的预期，而投资者的预期又反过来影响长期利息。“长时间维持在低位的短期利率逐渐降低了投资者对正常水平及其可持续性的预期。”普雷尔总结道。如果在美联储有意指导预期之前，它是真的，那么当美联储许诺只会逐步提高利率时，它大概越发是真的了。

“未解之谜”讲话的一个月后，即在2005年3月下旬的联邦公开市场委员会会议上，盖特纳确切地说出了美联储“前瞻性指引”所造成的麻烦，他强调：“货币政策预期的不确定性显著减少。”因为货币政策已没有什么悬念，所以投资者更愿意通过提高投资组合的杠杆率和购买高收益债券来满足自身的风险欲望，其结果是“风险溢价明显过低的模式广泛遍布于金融市场中”。

“这部分是由基本面决定的。”盖特纳保证道，并暗示大量来自中国的储蓄可能的确抑制了长期利率。“不过，其中部分原因是我们的货币政策导致的。”他补充道。只要华尔街仍然相信美联储的紧缩政策是“可测量”的，那么它就绝对没有理由停止“借短贷长”。美联储“平滑的努力”将会煽动很危险的高风险偏好，而纽约联邦储备银行的监管力度是难以抑制这种风险偏好的。

如果盖特纳担心“前瞻性指引”所导致的刺激因素，那么华尔街具有深刻思想的人将更紧张。在2004年和2005年之间，花旗集团交易业务部门的负责人汤姆·马赫拉斯（Tom Maheras）与美联储高级经济学家刘易斯·亚历山大（Lewis Alexander）及吉姆·舍恩霍尔茨（Kim Schoenholtz）进行了一轮对话。在马赫拉斯看来，美联储的行为过于具有可预见性且同时又过于软弱。1998年，为了缓冲长期资本管理公司崩

溃所带来的震荡，美联储有些反应过度地大幅降低了利率。该事件使华尔街相信，加杠杆是安全的：如果一旦市场沦陷了，美联储也会把事情摆平，同时保护投资者免受损失。马赫拉斯认为，美联储通过事先暴露它的政策动态，加剧了其“后长期资本管理公司时期”的错误。格林斯潘就应该像他在1994年的所作所为一样，以50或75个基点的意外幅度打击投机者。否则，华尔街将无限期地举债经营。

亚力山大和舍恩霍尔茨听命于他们的老板，但这次他们拒绝了他的处方。当时，每一位严谨的美联储观察家都已经吸收了伯南克的教导，重视中央银行的明确沟通。美联储已发出了信号，将以“可测量”的步伐推行紧缩政策，格林斯潘不得不坚持这个计划；在现代化、经济金融化的背景下，中央银行也并不能完全依靠利率来指导市场，所以其信誉就是一切。此外，通货膨胀率当时刚刚超过2%这个目标。2005年时，美联储没有理由更积极地提高联邦基金利率。

一个奇怪的模式正在出现。货币专家想利用自己的利率工具来稳定通货膨胀，其次就是就业。因此，他们希望金融可以实现自我稳定：市场自律和监管纪律的结合应该可以限制市场过热：如若限制失败了，美联储还可以善后。不过，催生过热行为的金融机构对这一方法却缺乏兴趣：它们看起来更想要严厉的货币当局给出的重拳。在马赫拉斯和其他华尔街高管看来，市场自律是一种不切实际的妄想：银行股东并不关心长期风险，他们想要的是眼前的利润。同样，监管纪律的想法也是一种妄想：尽管各监管机构正努力制定清晰明确的规则，但各自为政的机制很难使它们的努力协调一致。粉碎这种妄想似乎又是所有人害怕看见的，因为这很可能会潜在地使美联储的善后努力付诸东流。不足为奇的是，市场中的交易者比货币专家更本能地意识到了风险。

尽管指出了“前瞻性指引”存在的问题，盖特纳却止步了，没有要求推行更强硬的货币政策。他来美联储才一年多，就像这里的每个人一样，他对格林斯潘近20年的成功纪录敬佩有加。此外，正如盖特纳自己所承认的，采取强硬政策是有风险的：即使美联储的“前瞻性指引”诱使交易者承担了过多的风险，但是用提前的震荡来替代未来潜在的震荡，这种处理问题方式也是有悖常理的。结果，没有人试图迫使格林斯潘放弃他的想法；在2005年后续几次的联邦公开市场委员会会议中，格林斯潘仍坚持其“可测量”的策略。他并没将长期利率偏低之谜视为一个亟待解决的事情，他还对美联储执行货币政策时市场的平静反应感到惊奇。2005年5月，他高兴地说：“现在市场能完美地预测到，我们对各类事件

将作出怎样的反应。市场将继续替我们做我们分内的工作，直到我们使之正式化。”在这种情况下，美联储的目标是“继续向市场传达我们的优先事项”。“前瞻性指引”将会“尽可能地弱化我们的会后声明所引起的波动”。

在18个月内，格林斯潘曾烦躁地说，华尔街只是在“追逐收益”。他预测，“不幸的事情”可能会发生。他反对公开明确美联储通货膨胀目标，并认为此后的联邦公开市场委员会议可能会将资产价格纳入考量的范围。他听取了同僚们对“前瞻性指引”的关切，并已经快要认真对待他们通过诊断“未解之谜”而产生的焦虑。然而，尽管美联储主席对于问题已经了解得非常深入了，但美联储的货币政策依然纹丝不动。格林斯潘并不是拥有很强行动力的人。

由于对每次将利率提高25个基点的模式感到满意，所以他开始“享受”自己在美联储主席这个位置上的最后几个月的时光。他在这段时间里访问了苏格兰，在亚当·斯密的出生地发表了演讲；他的朋友、时任英国财政大臣的戈登·布朗（Gordon Brown），在一座海滨小城向他展示了《国富论》的一个早期版本。在华盛顿，格林斯潘的日程表排满了社交活动：与内阁官员共进午餐，并讨好媒体；在切维切斯俱乐部打网球和高尔夫球。2005年5月，媒体曾短暂地猜测，在2006年1月31日任期届满后，格林斯潘还会继续担任美联储主席一段时间；如果到2006年5月再离任，他就将超过威廉·麦克切斯尼·马丁，成为在位时间最长的美联储主席。不过，这种推测是立不住脚的。虽然格林斯潘最后一次被提名为美联储主席的任期直到2008年才结束，但其作为美联储委员的任期期限已经到了。根据规定，一位委员可以在完成其前任的任期后，重新计算自己的14年任期。除此之外，延长是不可能的。华盛顿最不寻常的一段职业生涯正接近终点。很快，格林斯潘时代就结束了。

2005年8月20日，周六，格林斯潘飞到杰克逊霍尔，他比往常早去了几天。在会议开始之前他选择了休息，而不是去卡梅尔训练营打网球。2005年该研讨会的主题为“格林斯潘时代：未来的教训”，他想好好准备一下。

格林斯潘有充分的理由在欢呼声中卸任。自1987年里根总统任命他为美联储主席以来，美国经济在18年里只经历过两次衰退：分别是1990—1991年和2001年。将这两段时间算在一起，其长度也只占到格林斯潘

的任期的7%。在亚瑟·伯恩斯时期，经济衰退时间占到了其任期的26%，而在保罗·沃尔克期间，这一数据为23%。格林斯潘在稳定物价方面也创下了更好的纪录。自1994年的春天美国经济实现“软着陆”以来，美国的核心通货膨胀率从未超过2.3%，其数值和波动性都是20世纪60年代以来的最低值。经济学家们把这一奇迹称之为“大缓和”。一些记者和持不同政见者可能会对“前瞻性指引”和泡沫感到担心，但当谈到稳定增长和通货膨胀这个中央银行的主要任务时，弗里德曼的结论是正确的：格林斯潘就是“制定标准”的人。

8月26日，周五，货币“大祭司们”聚集在杰克逊湖畔的旅馆。透过旅馆的落地窗可以看到巍峨的群山。格林斯潘在开场白中谦虚地援引了银行家所面对的“必然的和持续的不确定性”。随后，讲台被交给了艾伦·布林德。作为20世纪90年代中期的美联储副主席，布林德曾经常与格林斯潘发生争吵，并指责格林斯潘用自己的神秘直觉来替代以模型为基础的预测。然而，在评估了格林斯潘作为美联储主席的长期表现后，布林德改变了自己的观点。他与普林斯顿大学的校友里卡多·里斯（Ricardo Reis）都对格林斯潘称赞有加，并给予了至高无上的评价。

布林德和里斯在论文中主张，“格林斯潘是有史以来最伟大的中央银行家，这种说法是非常公允的”。

“毫无疑问，格林斯潘一直是美国联邦储备系统令人惊叹的、非常成功的主席。”他们补充说。

“金融市场现在认为，格林斯潘主席是不可能犯错的。”

他已经证明了，他有着“敏锐、灵巧的洞察力和良好的判断力”。

“他自信且沉着地管理着美联储，同时又给美国经济带来了巨大的好处。”

如果说格林斯潘还有什么值得批评的地方，那就是他太具有统治性和太耀眼了。教授责备道：在几乎任何话题上，“格林斯潘都已经成了美国非官方经济部门心目中的智者”。他地位实在已经太高了，甚至掩盖了他所在的机构。

不过，布林德和里斯也承认：“如果美国想要一位智者，那他的所作所为肯定比格林斯潘差很多。”

赞扬还在继续。

“等到2006年1月，格林斯潘就会被一个普通的凡人替代……这可不像换个牙医那么简单。”

格林斯潘就是“一个活着的传说”。

他所做到的就是“最大的极限，无人能够超越”。

“他的工作表现，用时下流行的词来说，已经很令人敬畏了。”

研究会结束时，格林斯潘最后一次站起来面向货币“大祭司们”。“艰巨的挑战摆在面前，”他说，“毫无疑问，其中有一部分，是我们自己造成的。”

29

“我发现了一个缺陷”
“I FOUND A FLAW”

2006年1月31日，格林斯潘明白，这是自己最后一天担任世界上最有权力的经济学家。在当天早上的广播中，美国国家公共广播电台播放了欢快的“非理性繁荣”组曲，这是宾夕法尼亚州的管弦乐队为即将离任的美联储主席送上的赞歌。在电视上，25岁的艺术专业学生艾琳·克罗（Erin Crowe）正坐在美国全国广播公司财经频道的演播室直播自己的绘画过程：她画的是一位忧愁的圣人站在阴郁的荣光之上。克罗在电视上直播自己的艺术创作过程，主要是为她在纽约布鲁姆街画廊举办画展营造一个宣传噱头。在主题为“再见格林斯潘”的画展中，她展示了30幅类似的伟人画像，每幅价值6 000美元。她占了“格林斯潘热”的便宜，因为想从美联储下一任主席本·伯南克身上捞一笔将更加困难。“他的胡子盖住了整张脸，而且我认为他也没有与格林斯潘类似的面部表情。”这位艺术家遗憾地说。

在格林斯潘即将卸任前的几周，奉承与吹捧迭出。11月，他登上白宫舞台，站在歌手艾瑞莎·弗兰克林（Aretha Franklin）和演员安迪·格里菲思（Andy Griff i th）之间，等待接受“总统自由勋章”。12月，七国集团财长会议召开特别会议向他告别：他最喜欢的官员、英国时任首相布朗给他带来了精心挑选的礼物，其中包括美国第一任总统乔治·华盛顿寄给英格兰银行的一封信，信中他询问了自己的存款利息。格林斯潘被授予了“伦敦市自由勋章”，该荣誉在古代意味着一种赶着羊群通过伦敦桥的特权。几天之后，他身穿一件紫罗兰色礼服，在纽约接受了母校授予的荣誉博士学位。接着，白宫再次为这位哲人举行了招待会。从迪克·切尼到罗伯特·鲁宾，出席该晚宴的嘉宾既有共和党人，也有民主党人。在格林斯潘漫长的职业生涯中，他鲜有树敌。

在2006年1月的最后一天早上，一场小雨湿润了华盛顿的所有街区。格林斯潘穿上黑色细条纹西装，系上鲜亮的红色领带，前去主持自己最后一次联邦公开市场委员会会议。当他到达美联储会议室时，同僚们都站了起来，并发出一阵热烈的掌声。格林斯潘向他们每个人挥手并示意他们坐下。

“经济运行平稳，此时格林斯潘主席卸任是合适的，”时任旧金山联邦储备银行行长的珍妮特·耶伦说，“你现在把工作交给你的继任者，就像他正好处在一个完美的击球位置时，将网球拍递给他。”

另一位联邦储备银行委员则搬出几句莎士比亚台词，把格林斯潘比作亨利五世。

美联储时任副主席弗格森声称格林斯潘是“货币政策领域的尤达（Yoda）”。

“当然，在我的日常生活中，尤达绝对是一个用于赞美的词。”罗杰·弗格森保证道，免得被人认为他把格林斯潘比作一个900岁的老外星人。

“我也想在会议记录中表明，我认为您很了不起，”盖特纳插话说，“我想，基于概率的考虑，我认为我们在未来所作决策的风险会高于替代方案，而您在未来肯定会过得比我们好。”

盖特纳的同僚都欢快地笑了起来。

轮到格林斯潘说话了，但他几乎什么都没有说。他没有准备最后的演讲；在他充满效率和富有干劲的生活中，他从不将时间浪费在多愁善感上。相反，他想准时结束会议，这样就不会有人在接下来的送别午餐会上迟到。

“我认为，在座的诸位在将利率提高25个基点这件事情上达成了共识，这一点应该没问题吧！”他试探地说。

他的同僚表示赞同：在美联储传递出“可测量”的紧缩承诺后，这已是联邦公开市场委员会的第十四次会议了。接着该委员会的成员开始休息，并准备参加午餐会，安德烈娅赶来陪格林斯潘前往艾克尔斯大楼洞穴般的大理石中庭。

那里有1　500人在等待着他们，从美联储的顶级经济学家到最底层的门卫和清洁工。尽管格林斯潘主席素以威严著称，但他在位的最后时

刻仍充满着令人感动的温情。工作人员送给他了一把美联储会议室的椅子，一只上面有12位地方性联邦储备银行行长签字的旧棒球手套，以及在他最后一次主持联邦公开市场委员会会议期间飘扬的美联储旗帜。不过，午餐会最精彩之处是放在画架上的一块巨大的饼干；这块饼干的形状是按照格林斯潘的轮廓裁切出来的，并用彩色糖霜勾勒出他的衬衫、领带和厚框眼镜。在他的巧克力曲奇肖像和注满冒着泡沫的香槟酒的银色喷泉前，格林斯潘和安德烈娅拍了照。这个关于经济的隐喻显然不是有意为之。

格林斯潘并没有打算安度晚年。他已经准备好开始一段没有司机的日子了，为此他不得不偶尔坐安德烈娅的车。他还很快适应了在没有保镖的情况下独自一个人乘坐电梯的日子。当他的保镖小分队撤离安德烈娅的花园时，他曾短暂地感到太暴露了：“好吧，不会有人要射杀我吧？”他想给自己一个答案，直到他惊讶地发现，自己不再是值得别人射杀的目标了。不过，他没有在这种适应过程上浪费太多精力，人们很快就发现，他仍是那个保持原有习惯的格林斯潘。他仍会在清晨醒来，渴望得到世界新鲜的资讯。他仍然保持自己的社交网络和职业联络，在安德烈娅的陪同下出席一系列聚会，并与政客、经济学家和新闻记者共进午餐。他仍然在切维切斯俱乐部打网球，即使这意味着偶尔可能会因背痛发作而接受理疗。

在卸任美联储主席的一周后，格林斯潘出现在华尔街非常传奇的投资银行雷曼兄弟公司的高管餐厅，并对雷曼的对冲基金客户，表达了对于经济状况的一些看法和意见。对此他收取了25万美元的酬劳，这超过了他作为已退休的美联储主席的一年养老金。接着，格林斯潘着手撰写回忆录，他的吸金能力通过一份价值超过800万美元的出版合同得到了加强，更不用说出版方还为他提供了熟练的代笔者。为了使自己的“投资组合”更圆满，格林斯潘建立了一家新的咨询机构，并在白宫以北几个街区的套间里请了3名年轻的助手；他的桌子上放着两台大显示屏，还有安德烈娅、福特总统和撒切尔夫人的照片。格林斯潘的新公司开业时只有一个客户，那就是英国时任首相布朗，并且这种客户关系是无偿的。然而，很快付费客户就开始签约了，其中甚至还包括美国西海岸基金管理巨头太平洋投资管理公司。一位客户曾回忆起格林斯潘在70多岁时的表现，那时候格林斯潘经常参加太平洋投资管理公司的季度会议，

并发表关于经济前景的评论：格林斯潘依然习惯于把数据在自己的头脑中用文火慢炖，却只将少部分蒸汽释放给公众。不过，对于经济学家们所遇到的每一个问题，重新创业的格林斯潘都会引用自己的先例。他经历过各种情况，并对于自己深思后得出的结论深信不疑。他已经快迈入80岁门槛了，因此往往通过过去来解释当下的事情。年轻的经济学家对他已经厌倦了。

不可避免的是，格林斯潘所得到的崇敬也慢慢开始消退了。他收到雷曼兄弟的丰厚酬劳后，许多人都为此发出了抱怨声。当时格林斯潘刚参加过自己的最后一次联邦公开市场委员会会议，其内部消息还清晰地存在他的脑海中。正是基于这些消息，格林斯潘在雷曼公司发表了自己的讲话。在联邦公开市场委员会的会议记录正式公布的前几分钟，市场发生了扰动，这很可能是雷曼的富豪客户们利用格林斯潘的评论获利了。同时，格林斯潘曾主导的美联储也在继续前进：伯南克从其任内的第一次联邦公开市场委员会会议开始，就改变了辩论的基调，这明显隐含了对格林斯潘的批评。在伯南克的领导下，该委员会的成员在开会时将被允许举起双手示意要打断同僚，这一举措的目的是鼓励有意义的交流，而不是一系列已安排好的演讲。格林斯潘在讨论开始时就会坚定地陈述了自己对货币政策的偏好，同僚因此很难提出什么异议。与此不同，伯南克直到最后才会陈述自己的判断，这给了其他成员一个机会，使他们可以公开提出自己的建议，而不会感觉被迫服从美联储主席的观点。这是一个学院式的做法，并能够带来更深入的考虑。

不过，对格林斯潘的声誉构成真正挑战的却源自其他方面：既不是不合时宜的华尔街讲课费，也不是对联邦公开市场委员会的干扰，而是与经济有关的事情。在格林斯潘担任美联储主席的最后几个月里，他已经认识到，房地产市场可能充满了泡沫，但他没采取任何措施。然而，在他离任后的第一个月，市场关注的问题是房地产泡沫的破裂将产生何种影响。如果房价趋于平缓，甚至下跌，新住宅的建设将逐渐停顿，美国经济的一个发动机也就将停止运转。同时，消费者也会在高房价的压力下丧失借贷能力，由于房屋净值提取在消费量的增长中占据着很大的比例，所以美国经济的另一个增长引擎也会突然熄火。在格林斯潘担任美联储主席的最后5年里，他把普通房主变成了灰浆里的百万富翁，这巩固了他在美国民众心目中的英雄地位。然而，这种好运正在不断逆转。

2006年的春天，25个基点的不断积累最终开始叮咬美国经济。接受

高风险抵押贷款的借款人在宽限期过后发现自己面临着更高的固定利率，这使得他们可能无法支付贷款利息。另外，以前逃避这种困境的通道很快就将被堵塞了。之前，经济拮据的业主利用房屋价值的上涨能借到更多的钱，然后用借到的现金偿还汽车贷款或信用卡债务，从而使他们的收入足够用于偿还抵押贷款。然而，这种战略依赖于房价的持续上涨。一旦房价开始下跌，房主就失去了借更多债的能力。无法偿还的抵押贷款也只能被披露为无法偿还。

2006年5月，美联储将联邦基金利率从两年前的1%提高到5%。当月，凯斯–希勒房价指数（Case-Shiller index）10多年来首次出现月度下降。真相即将揭开。

一年后的2007年夏天，格林斯潘计划在9月推出他的自传。6月时，出版商邀请他出席了图书经销商大会，并禁止携带录音设备进入礼堂，这种方式使得出版社既获得了关注度又得以维持了保密性。几周后，格林斯潘接受了哥伦比亚广播公司《60分钟》栏目专访，而《新闻周刊》获得了该回忆录摘录的权利，其书名叫作《动荡年代》。业界普遍推测，这本书将打破所有自传作品的纪录。毕竟，为什么不能呢？格林斯潘的公开露面还是吸引着充满敬意的关注。尽管在过去一年，房价下跌了5%，但他仍然是大师。

大众对这本书的第一个反应与房地产市场无关。对于自传中格林斯潘批评小布什政府的言论，媒体开始大做文章：他曾批评过小布什政府的两项破坏预算的减税政策；他还曾说伊拉克战争“很大程度上与石油有关”。虽然这些都已经是过去式了，但这段评论仍被大肆引用。小布什政府及其盟友则对这则报道嗤之以鼻：如果格林斯潘心存疑虑，他就应该在自己的观点还被当回事儿的时候尽早让小布什政府了解清楚。在报纸上的漫画中，美联储主席比着手势宣布：“战争是关于石油的！”渺小的小布什则反驳道，“嬉皮士！”在一场盛大的、有鲁宾和基辛格出席的出版方晚会上，克林顿向格林斯潘举杯庆祝。小布什政府的重量级人物的缺席则引起了人们的注意。

不过，在格林斯潘和小布什之间挑起矛盾的乐趣并不能掩盖经济中闪现的信号。当时，房价正在下跌、利率不断攀升，再融资的机会没有了，几乎1/6的次级抵押贷款面临违约。相应地，许多经营次级抵押贷款的公司申请破产。2007年7月，投资银行贝尔斯登管理的两家对冲基

金由于在次级贷款业务上的惨败而崩溃。在美联储，新主席及其盟友希望这种冲击只是短暂的。然而，当格林斯潘正在宣传他的书时，问题开始接二连三地出现。

格林斯潘似乎并不确定该如何完美地应对这些问题。2007年10月1日，在伦敦的演讲中，他说自己一直把房地产市场视为“一个等待发生的意外”。他曾在回忆录中解释说，2004年和2005年时他很乐于让房地产市场自由自在地发展，这是因为“扩展房子所有权的收益是值得冒险的”。事实上，格林斯潘曾详细论述过泡沫的好处：“因为房产市场繁荣和随之而来的抵押贷款产品的创新，美国家庭最终拥有了价值更大的住房及它所代表的财富。”然而，在其他时候，格林斯潘的言论则更具防御性。他声称，自己并没有将房地产繁荣描绘为一种理想的赌博，他其实一直在阻止这种情况的发生。不过，按他的说法，他的努力被长期利率的“未解之谜”拖了后腿。美联储已经尽其所能地稳步提高短期利率，但债券市场拒绝让步。中央银行已经无能为力了，因此他是无辜的。

“我们试图在2004年提高利率，但失败了，”在其回忆录出版一周后，格林斯潘在9月23日接受采访时这样告诉电视台主持人蒂姆·拉瑟特，“2005年我们再次尝试，又失败了。因此，我们最终明白，对于控制泡沫膨胀而言，包括美联储在内的所有中央银行都很难起到什么作用。”

房地产市场的消息越糟糕，格林斯潘就越是软化自己的“繁荣是一种恩惠”的说法，并重申中央银行对此无能为力的观点。2007年12月12日，他在《华尔街日报》上重申，长期利率的低迷限制了美联储调控的能力，而出于对通货紧缩预期的恐惧，美联储维持宽松货币政策的决定是合情合理的。次日，他出现在美国国家公共电视台，又再次被问到了美联储是否可以避免或缓解房地产泡沫这个问题。他回答道：“我们可以做的只有一件事，那就是停止短期信贷，而这会打击经济的基础。”将联邦基金利率调高到“具有谋杀性”的程度是不可取的，换句话说，“证据非常清楚，中央银行没有任何可以做或值得去做的事情”。

当然，格林斯潘的辩护是没有说服力的。对于日本式通货紧缩的担忧一直持续到2004年春天，但随后核心通货膨胀率却上升到了2%以上，这给格林斯潘迅速转向紧缩货币政策留下了余地。与格林斯潘在美国国家公共电视台的说法相反，没有迹象表明货币政策是无力的或有害的：美联储本可以取消“前瞻性指引”以及“可测量”的渐进主义，从而策动一条中间路线。与米尔顿·弗里德曼合著《美国货币史》的安娜·施瓦

兹在这一点上批评了格林斯潘。“如果美联储一直保持警惕，根本就不会发生次贷危机，”她指责道，“货币政策过于宽松。1%的利率水平必然会助长各种高风险行为。”对于抵押贷款泡沫反映了全球储蓄过剩的观点，施瓦兹并不认可。“美联储没有能直面一些明显的事实。抵押贷款泡沫不能归咎于全球性事件。”她总结道。

尽管格林斯潘的货币政策很容易受到攻击，但多数批评他的人都把注意力放在了其监管政策上。除了一些特立独行的人，比如施瓦兹和斯坦福大学的约翰·泰勒，没有多少人想基于过低的利率来谴责格林斯潘：毕竟，他实现了通货膨胀目标和强劲的经济增长，从而使美国经济避免陷入滞胀的泥潭。不过，美国一直存在着秉持强化监管理念的反华尔街群体；一旦金融体系出现问题，这些批评者就会怒斥格林斯潘竟然相信一个经济自由主义的传说。12月，《Slate》杂志的一位专栏作家指责了格林斯潘，说他“不称职、太过理想主义……当美联储委员格兰姆里奇敦促美联储对掠夺性贷款采取措施时，他却拒绝了”。几天后，克鲁格曼在《纽约时报》自己的专栏中，翻出了格林斯潘在20世纪60年代初所写的“反–反垄断”的极端文章，并以胜利者的姿态展示了这些文章，仿佛它们是一杆还在冒烟的枪。克鲁格曼很自信地推测，格林斯潘的信念在40年中从未改变过，并感叹道：“也难怪他不采纳格兰姆里奇等人关于掠夺性贷款的警告。”

如果说格兰姆里奇具有先见之明的神话为格林斯潘蒙上了一层阴影，那么民众奇怪地忘记了美联储曾经试图对抵押贷款进行监管的事实，则更是加重了他的麻烦。2007年12月18日，美联储对抵押贷款的泛滥提出了新的限制措施，民众对此非常欢迎，就好像2001年制定的规则从没有被公布过一样。“此时阅读这些提议简直是痛苦的，”华盛顿的民主党经济学家不屑地说道，“这些都只是简单的、常识性的规定，格林斯潘7年前为什么不能这么做？”

在担心成为zipswitch主席的10多年后，格林斯潘的杰出地位突然变得岌岌可危了。他塑造了一个不可抗拒的靶子，一个拥有美国所有知识和权力的“巫师”；任何渴望寻求替罪羊的人一定会选择格林斯潘。美国人喜欢庆祝成功的故事，从霍雷肖·阿尔杰（Horatio Alger）到科技先锋，莫不如此；他们同样喜欢对犯错误的人施以惩罚。如果格林斯潘的声望泡沫即将破裂，那么一定会“墙倒众人推”，虽然这样难言公平。

2008年3月16日，格林斯潘试图为自己的监管方式辩护。在《金融时报》的一篇文章中，他承认，市场自律未能遏制抵押贷款的泛滥。不过，他辩解道，尽管如此，读者还是应该明白，“自我监管是全球金融最基本的平衡机制”。毕竟，格林斯潘继续说道，政府的监管效果通常都不如市场自律。那些最糟糕的抵押贷款问题往往集中于某些银行，而针对这些银行的监管体系已经打磨了很多年。

格林斯潘发表该评论的时机不能再差了。就在他发表评论的当天，《金融时报》在头版头条上刊登了投资银行贝尔斯登倒闭的消息，这完全可以被当作市场自律是如何失败的教科书式例证。正是由于监管的松懈，贝尔斯登才崩溃了：正像其他大型的投资银行一样，贝尔斯登曾经设法逃避了安全意识很强的几个主要监管机构的审查：包括美联储、美国储贷机构监理局和美国货币监理署。相反，贝尔斯登公司自动接受了美国证券交易监督委员会的监管，因为后者允许它在没有任何缓冲资本的情况下进行操作。像花旗集团这样的商业银行，通常有超过60位政府监督人员长期驻扎在该公司，而在贝尔斯登连常规的年度监督访察都没有。监管体系的分散性促使了风险转移到监管机制最薄弱的银行。格林斯潘吹捧的“金融业自律”还不足以弥补这个缺陷。

格林斯潘的不合时宜让他看起来很孤立。德意志银行当时刚刚签约成了格林斯潘的咨询客户，但在《金融时报》的专栏文章发表一天之后，德意志银行的老板就站到了格林斯潘的对立面。“我不再相信市场的自我修复能力。”他断然宣布。《金融时报》首席经济评论员马丁·沃尔夫当时刚出版了《全球化如何发挥作用》（*Why Globalization Works*）一书。然而，随着贝尔斯登的倒闭，他变得悲观了。“全球自由市场之梦破灭了，”沃尔夫在贝尔斯登崩溃后声称，“放松管制已经走到了尽头。”

随着对市场的疑虑不断增加，格林斯潘试图再次捍卫自己的观点。“一系列强化监管的措施真的会提高金融市场的表现吗？”3周后，他在《金融时报》的另一篇文章中反问道。“我对此表示怀疑，”他继续坚定地说，“问题并不是缺乏监管，而是对监管机构所发挥作用的不切实际的期望。”显然，他试图将这场争论转移到自己曾屡战屡胜的领域上。格林斯潘认为不应该以想象中的、无懈可击的“规则乌托邦”来判断经济自由政策；相反，批评者应该先评估一下被繁文缛节所折磨的、令人沮丧的现实，这都是由于华盛顿“制定规则”而引发的功能失调的产物。通过援引当时贝尔斯登的崩溃和英国北岩银行（Northern Rock）被

政府接管这两件事，格林斯潘表达了他的观点。监管失效不只是美国的故事，它是国际性的。监管是注定要失败的，因为它不可能被成功实施。“否则我们怎么能解释，英国金融服务管理局的监管效率一直被高度认可，但仍不得不接手北岩银行？”格林斯潘问道。或者，该如何解释，为什么“在美国，我们最好的审查官在过去的时间里一再失败。这些可不是简单地因为偶尔失常”。

这是一种理性的反驳，但没有人听。《纽约邮报》的一位专栏作家斥责格林斯潘是“引起混乱真正的罪魁祸首”；《华尔街日报》发表了一个针对格林斯潘厌恶者的简洁指南。一位名为瓦隆（W.C. Varones）的尖锐博主在“格林斯潘引起的死亡人数”这一标题下持续更新着“与抵押贷款相关的自杀案件”。一本书名一目了然的小册子《格林斯潘的泡沫：美联储的无知时代》（*Greenspan Bubbles: The Age of Ignorance at the Federal Reserve* ）已经第四次印刷了，而另一本反格林斯潘的图书不久后也将出版，其提前公布的书名是《美联储的欺骗和滥用》（*Deception and Abuse at Fed* ）。

“随着时间的推移，你是否担心，对你过去的记录所进行的批判性解读将成为多数人的想法，即认为你的货币政策太宽松，而监管政策又太过于强调不干涉？”《华尔街日报》在2008年4月初对格林斯潘进行了专访。

“是的。”格林斯潘直截了当地说。

随后，他继续说道：“如果民众想总结出这种结论，那么他们对这一时期的评估将产生错误的结论和错误的政策。”

“对于政策和政策制定者的错误进行严格审查是非常重要的。然而，同样重要的是，在裁定政策是否有错上必须准确。”

贝尔斯登崩溃后，下一轮的金融危机就不会令格林斯潘如此尴尬了。随着房地产市场的损失继续增加，房利美和房地美触礁；由于几乎一半的抵押贷款都是由它们发放或者提供担保，所以它们注定要遭受巨大损失。不足为奇的是，它们的股票价格暴跌。仅仅2008年6月一个月内，房利美股价就跌了28%，房地美股价则下跌了34%。

格林斯潘从来没有怀疑过这两家公司崩溃的可能性。在美国国会作

证时，他强调，这两家公司的缓冲资本非常薄弱，其资本与资产的比率低于2%：房利美和房地美的杠杆化水平甚至超过了贝尔斯登和其他大的投资银行。同样，他警告说，美国政府将不得不在这两公司破产时发起救助；他的警告终于被证明是正确的了。7月初，正是“泰坦尼克号撞上冰山的时刻”，美国时任财政部长汉克·保尔森（Hank　Paulson）决定要求美国国会授权美国财政部接管这两家公司。

2008年7月10日，当保尔森在准备他的请求文件时，他咨询了格林斯潘。两人已经很久没说过话了，这种情况或许正体现了在其回忆录出版后，格林斯潘与白宫当局之间产生了隔阂。经历了一点小混乱后，他们终于查询到了格林斯潘的电话号码。接着保尔森便和十几位工作人员围坐在了财政部长办公桌上的宝利通话筒旁边。一个微弱的声音从话筒里传了过来。

格林斯潘对保尔森准备实施的救助计划表示赞同。此时距他劝福特总统拒绝援助纽约市已经33年了；他早已放弃了反对救助的立场。在预祝保尔森的准备工作一帆风顺后，格林斯潘忍不住进行了一番狂妄的兰德主义式调侃：退休后，他已经回归了私生活，没有什么能阻止他按自己的思考逻辑得出最激进的结论了。最后，格林斯潘告诉美国财政部的团队，正在蔓延的抵押贷款危机反映了住房供给过剩。因此，美国政府应该购买全部空置的房屋并拆掉它们。

通完电话后，保尔森告诉他的下属：“这不是一个坏主意。不过，我们并不打算购买全部的待售房屋并摧毁它们。”

在接下来的几周，房利美和房地美的情况继续恶化。9月7日，保尔森行使他的权力，对两家公司进行了“政府托管”，这种措施等同于将其国有化。在接下来的3年中，美国财政部为防止政府支持企业的债券违约，总共注入了1　880亿美元的救助资金。即使经过通货膨胀调整后，这样的救助规模依然是1907年救助整个金融系统所需资金总额的28倍。不过，救市的资金规模并不是救助计划的全部成本。作为“政府托管”的一部分，私人股东被扫地出门，而由于这些股东包括银行，所以危机迅速蔓延。有10家商业银行在崩溃后，投入到了政府存款保险基金的怀抱，其他约36家银行也对自身的稳健性存疑。对市场非常敏感的美联储委员凯文·瓦尔施（Kevin　Warsh）事后生动地描述说，接管政府支持企业是“对金融系统的一次严重的损害，其负面效应被低估了，且未受到足够重视”。

借助事后之明的优势，人们发现，格林斯潘本来可以做得更多，以避免这场灾难。至少有两次，他拒绝了由美联储监管政府支持企业的想法，而更倾向优先考虑美联储货币政策的独立性。不过，房地美和房利美的失败并未对格林斯潘的世界观产生冲击。相反，他早就预料到了这种结局。

下一个冲击将更具挑战性。就在政府接管房地美和房利美的次日，雷曼兄弟陷入了死亡旋涡。

和房利美及房地美不同，雷曼兄弟可以和贝尔斯登可划归到一类：这是一个格林斯潘曾经称赞过的、金融实践的典范。雷曼兄弟是近100万份双边衍生品合约的交易对手方。布鲁斯克里·伯恩曾想将这些柜台交易纳入集中化的清算所。雷曼兄弟也是美联储所创造的刺激的积极回应者：它曾经以低利率借了数十亿美元的短期资金，然后用这些钱购买高收益的抵押贷款证券。在格林斯潘更为乐观的那些时刻，他曾经相信，雷曼兄弟只会在有足够的资本吸收损失的情况下才会冒这种风险。毕竟在没有足够的缓冲资本时，理性的机构本应该拒绝与它交易：为什么要掺和一份交易对手可能会倒闭和违约的互换合约呢？同样，在没有足够的缓冲资本的情况下，债权人理应不放贷：为什么要把钱交给一个可能破产的公司？然而，关于交易对手的纪律体系显然已经失效了。美联储主席对此寄予了过多希望。

如果格林斯潘对雷曼兄弟的鲁莽感到失望，那么他至少知道该如何应对这家公司即将到来的破产。9月14日，他出现在一个周日清晨的谈话节目中，并呼吁展开公开救助。

“某类型机构的功能是非常根本的，对经济体系的正常运转很重要，”他为援救行为辩护道，“在某些非常罕见的情况下，应该防止它们以极具破坏性的方式被清算，而现在就是其中的一种情况。”

格林斯潘的话如同预言一般。解救房利美和房地美后，保尔森厌倦了总是充当“救助”先生；当一家英国银行兼并雷曼兄弟的计划在最后一刻被伦敦当局阻止后，美国财政部长忽略了格林斯潘的建议，直接允许雷曼兄弟在周一清晨宣布破产。这一消息立即使金融体系陷入一片混乱。一家传奇的投资银行因为债务违约而破产的事实使恐慌情绪迅速在整个华尔街蔓延开来。给任何人借钱都让人们感觉不安全了。

雷曼兄弟风波的第一个受害者是美国最著名的股票经纪商美林。美林当时也同样在灾难性次级抵押贷款投资的重压下步履蹒跚。美国政府拒绝救助雷曼兄弟这个难兄难弟的几小时后，美林就匆忙将自己卖给了美国银行，以避免破产。9月16日，周二，恐慌蔓延到保险巨头美国国际集团（AIG）。美国国际集团的一个金融工程单元已经积累了足够使整个集团倒闭的衍生品敞口风险，交易对手的纪律体系在这一过程再次失效。如果美国国际集团的互换合约违约，其连锁效应将使华尔街的数家金融机构倒闭。这一次，美联储提供了850亿美元的贷款援助，换取了该公司80%的股份。

虽然美联储阻止了美国国际集团违约，但它没来得及阻止在同一天发生的另一场灾难。由于美国历史最悠久的货币市场基金第一储备基金（The Reserve Primary Fund）持有已经违约的雷曼兄弟的债券，其结果是，投资到该基金里的1美元现在只剩97美分了。这是历史上货币市场基金第一次跌破1美元，从而打破了货币市场基金和由美国联邦担保的银行存款一样安全的观念。投资者在货币市场基金中的投资总额高达3万亿美元，第一储备基金的情况使他们突然意识到，自己的钱存在化为乌有的可怕前景。于是他们争先恐后地把投进的钱赎回，迫使货币市场基金只能卖掉其持有的美国国债和其他短期债券。多年来，美联储的持续宽松政策使得短期信贷充足且廉价，然而货币市场基金发生的挤兑事件几乎完全切断了短期信贷资金的供给。

20世纪90年代以来，评论家们一直嘲笑，美联储动不动就做好了应对华尔街危机的准备。此时他们正在体验没有“格林斯潘期权”庇护的生活，而他们是不会喜欢这种生活的。公司过去依赖于货币市场来偿还拖欠员工的工资或供应商的债务，现在突然无法做到了：市场信心崩溃，消费一落千丈。采取杠杆经营的金融机构麻烦更大：短期贷款不可得，它们在所有人都抛售资产的同时也不得不将投资组合变现。在这样的环境中，只有那些能通过美联储的贴现窗口获得短期资金的银行可能会存活下来。没有了“格林斯潘期权”，在格林斯潘时期成长壮大的大量影子银行纷纷面临着崩溃的危险。

25年前，美联储和里根政府为应对历史上的第一起电子化的银行挤兑，即伊利诺伊大陆银行事件，将该银行未受保护的债权人纳入了安全网覆盖的范围内。2008年9月19日，周五，忐忑不安的小布什政府对历史上第一起针对影子银行的挤兑事件也采取了同样措施：将安全网扩展到投入到货币市场基金的资金，尽管这些资金已经明确被排斥在了联邦

存款保险的保护范围之外。周末，获得连任的小布什政府的这种托底行为甚至扩展至了更大的范围。继贝尔斯登、雷曼兄弟和美林消亡后，美联储采取行动拯救了五大投资银行中的两个幸存者：高盛和摩根士丹利。为防止因短期贷款紧缺而发生的挤兑现象，美联储将高盛和摩根士丹利重新归类为银行控股公司，使它们有权从其贴现窗口获得紧急贷款援助。同时，美国证券交易监督委员会禁止卖空这两家公司的股票。隐喻性的“格林斯潘期权”被替换成了直接禁止华尔街攻击性的投机行为。

雷曼兄弟破产后的混乱证明，格林斯潘为强有力地应对市场震荡所做的准备是正确的。后来，甚至保尔森也将雷曼兄弟的倒闭喻为“经济界的9·11事件”。不过，这种混乱也使得格林斯潘押在市场自律上的赌注输得一干二净。这并不是几家公司倒闭的问题，而是整个货币市场行业都需要救助。这并不是在例外情况下格林斯潘的信念被证明是不合理的：房地产金融巨头和五大投资银行不是破产就是被救助了。自20世纪80年代以来，当格林斯潘赞同对伊利诺伊大陆银行进行救助时，他知道自己的世界观是矛盾的：20世纪60年代和70年代他曾鼓吹市场自律，并反对救助计划，认为这可能会削弱市场的自律性；从1984年以后，他的观念就开始自相矛盾了，他仍然信任市场原则，但他欣然接受了会破坏这一原则的救助计划。25年以来，格林斯潘在这件事的两面之间游走，而且没有付出太大的代价。然而，现在，其一生所做的判断看起来都有些沾沾自喜了。

如果格林斯潘知道随后发生的事情，他会采取不同的措施吗？明白依靠市场自律是不可靠的，而对监管的失败也保持着合理的担忧，在这种情况下，格林斯潘可能会选择第三种控制方法：建立一种机制，一种当不可避免的灾难来临时，能使灾难造成的损害最小化的机制。更多的缓冲资本是一个明显可行的示范。盖特纳已经尝试过该方案，但没有能完成，而如果当时他获得美联储主席的坚定支持，就很可能会走得更远。将柜台衍生品纳入中央结算所是另一个示范：如果当初格林斯潘用他的影响力支持伯恩所提建议的修正版本，美国国际集团可能就很难积累起如此多的互换合约，以至于威胁到整个经济的运行。在不得已的情况下，他可以参考的第三个示范，是打消银行“大而不倒”的念头：在危机期间，大型银行、投资银行和影子银行已经比所谓的风险对冲基金更轻率，因为后者“小而可以倒”，所以其堕落诱因也比较小。加强对影子银行的监管是弹性日程表中的最终选项。在格林斯潘时代，在没有接受真正意义的监管的情况下，投资银行、货币市场基金以及房地美和房利美实现了异常迅速的发展。这些都不是美联储的直接责任。然而，格林

斯潘的非凡的地位使他有责任至少应该尝试限制它们的发展。

贝尔斯登破产后，格林斯潘曾试图维护自己的金融哲学。接着，雷曼兄弟又破产了，他距离勇于道歉时刻越来越近了。

2008年10月23日，格林斯潘出现在美国众议院委员会。他的脸上布满了和他的白衬衫领子一样的皱纹。这是他第一次主动要求在美国国会进行开放式质询，以便弄清楚他在次贷危机中所扮演的角色。

“我想在探讨危机的根源这一问题上提供我的意见，”格林斯潘以此开始，“我还想讨论自己的想法是如何演变的，以及我在过去的一年里得到了什么教训。”

格林斯潘解释说，此次危机的根源在于华尔街风险模型的失败。在评估抵押贷款证券时，投资者已经相信存在“一套庞大的风险管理和定价系统，该系统还配备了最有见解的数学家和金融专家”。然而，正如格林斯潘早年担任顾问时就已经知道的，当导入的数据有瑕疵时，数学模型将没有任何价值。华尔街所犯的致命错误是，基于眼前几年市场的良好表现来构建关于未来的预期。因此，投资者被说服了，他们相信抵押贷款证券很安全，于是争先恐后地抢购；而放贷者借着这种势头创造出了各种各样的抵押贷款产品，以满足投资者的需求，而不考虑质量问题。简言之，这是产生问题的根源。“整个知识框架倒塌了……因为输入风险管理模型的数据一般只覆盖到过去20年的时间，而这正是一段繁荣时期。”

该委员会主席亨利·韦克斯曼（Henry Waxman）也在场聆听了格林斯潘的自白。韦克斯曼留着光头和精心修剪的胡子；他是一个沉闷无趣的公务员，而不是热情洋溢的政治家。和格林斯潘一样，他的衬衫也是白色的。与格林斯潘不同的是，他的衣领笔挺整洁。

韦克斯曼对格林斯潘的解释不满意。美联储前主席是在为华尔街的错误道歉，而不是为自己的错误道歉。

“你才是放松金融市场管制的主要倡导者，”韦克斯曼责怪道，“一直以来，你都在坚定地主张让市场自我监管。”

“让我来念念你过去的一些言论。”这位国会议员险恶地继续说道。

“1994年，你在美国国会听证会上就金融衍生品的监管问题给出了

自己的看法。你说，‘让市场自我监管是联邦政府所能采取的最好的监管手段’。”

“1997年，你说，‘似乎没有必要让政府监管介入柜台衍生产品交易’。”

“2002年，当安然公司破产后，美国国会开始努力调整衍生品交易的政策，而你写信给参议院说，‘我们不相信，一个公共政策方面的特例就能证实，政府干预是有道理的’。”

“今年早些时候，你在《金融时报》写道，‘以我的经验，银行贷款职员比银行监管机构更了解交易对手的风险及运作方式’。”

韦克斯曼看了看自己的草稿，盯着格林斯潘：“我要问你的问题很简单，你觉得自己做错了吗？”

格林斯潘本可以直接回击，自己可不简单地是将放松管制视为信仰基石的理论家。他是实用主义者，而且自己是在调查过证据后才得出的总结：私人风险经理确实容易犯错误，但即使如此，他们可能还是比监管者做得要好。一个明显的失败，哪怕是非常巨大的一次失败，也不一定能证明他的判断就是错误的。私人风险管理在多年来一直发挥着作用。也许在未来它会继续发挥作用。

不过，格林斯潘没有直面韦克斯曼，而是选择对他的问题避而不答。

“让我们分几个方面来看待这个问题。”他老练地回避了问题。他愿意承认，信用类衍生品确实存在很严重的问题。为避免交易对手违约，投资者从美国国际集团购买了大量此类衍生品。不过，货币和利率衍生品是没问题的；在与伯恩辩论的时候，那些产品就存在了。换句话说，格林斯潘当时允许的是良性的互换产品交易。对有害的互换产品，他问心无愧。

韦克斯曼意识到，格林斯潘可能会在衍生品的细节上长时间纠缠，从而拖延时间。于是，他打断了格林斯潘。

“你在自己的陈述中说，现代风险管理的整个知识框架倒塌了。你还说，‘很多人曾指望以盈利为目的的贷款金融机构能保护其股东权益，我自己尤其如此。现在，这些人都处于震惊、不信任的状态’。”

“现在，我觉得你好像是说，那些相信市场自我监管的人，包括你

自己，犯了一个严重的错误？”

格林斯潘试图重新转向互换市场的“长草丛”中。然而，韦克斯曼没有被他带跑。

“你在什么地方犯了什么错误？”韦克斯曼坚持问道。

“我错在相信那些以盈利为目的的组织，尤其是银行和其他机构，我以为它们能够很好地保护其股东以及他们在公司的股份。”格林斯潘回答道。

韦克斯曼步步紧逼，但格林斯潘已经回到了自己的安全领域。他解释了为什么40年来他一直在质疑监管的有效性。

“我在监管机构工作了18年，在私人部门尤其是大型国际银行工作了10年，依据在这期间积累的经验，机构的信贷员比我见过的最好的美联储监管者知道更多关于风险和借贷者的信息。”格林斯潘说。

“那么现在问题变成了这样，一个牢固的大厦崩塌了。这令我非常震惊。”

“你对这次金融危机负有什么个人责任吗？”韦克斯曼问道。他对于细节不感兴趣。

格林斯潘开始了一个新策略，试图澄清他是如何对待格兰姆里奇的提议。自己仍旧以自己那催眠术一样的方式说话：厚重、迂回、难以理解，从而使他的听众相信听不懂的责任完全在于他们自己。5年、10年或15年前，格林斯潘的这种方式可能有用，当时甚至韦克斯曼自己偶尔也会落入格林斯潘的咒语。然而，大师效应已经消失了。韦克斯曼不打算迁就他。

“格林斯潘博士，我要打断你的话，”这位议员插嘴道，“你有自己的一套思想。你也有自己的信念。”接着，他引用了格林斯潘的自白：“‘我确实有一套思想体系，’格林斯潘曾说过，‘我的观点是，自由、竞争的市场是迄今为止组织经济的最佳方式。我们尝试进行监管，但都没有取得理想的效果’。”

“这些都是你自己说过的话，”韦克斯曼激烈地说，“你曾有权阻止导致这次次贷危机的不负责任的贷款行为。许多人都曾建议你这么做。然而，现在整个美国经济却为此付出了巨大代价。你是否认为，你的思想曾促使你作出了现在你会后悔的决定呢？”

韦克斯曼的结尾夸大了，美联储强制非银行机构执行贷款标准的权力；夸大了格兰姆里奇发表自己主张时的强硬程度；夸大了轻率的抵押贷款行为和杠杆化金融崩溃之间的联系。不过，他问的问题很老练。猎人把他的猎物从茂密的草丛中逼了出来。他并不是咬住监管的细节问题不放，而完全是冲着格林斯潘的整个思想体系发动攻击。

此时格林斯潘犯了一个致命错误：他没有去拆穿韦克斯曼的夸张描述，反而是敦促韦克斯曼去重新认识自己思想体系的本质。

格林斯潘认真地解释说，思想体系是“一个概念框架……（控制着）……人们处理现实的方式”。

“每个人都有一套自己的思想体系，”格林斯潘继续说，“要生存，你必须有自己的思想体系。”

“问题是，它是否准确。我想对你说的是，是的，我发现了一个瑕疵。我不知道这个瑕疵有多显著或持久，但我对这一事实感到非常苦恼。”

这是非常平常的言论。当然，所有的思想体系都有瑕疵，格林斯潘承认事实只是为了证明自己的实用主义。同样的道理，相反的思想体系也是有瑕疵的。监管失效发生的频率是多久一次？支持监管的理论家在承认其框架存在缺陷方面会比格林斯潘更坦诚吗？在格林斯潘的理解中，他的思想存在瑕疵是很明显的。

格林斯潘已经作出了哲学性的让步，他想回到格兰姆里奇这件事上。他似乎忘记了韦克斯曼伤害了他这件事。

“如果可以的话，我是否可以马上完成对这个问题的回答。”格林斯潘提议道。

“你发现了一个瑕疵？”韦克斯曼打断了他。

“一个瑕疵，这个瑕疵存在于我的认知模型中，关系到关键功能结构，该结构定义了世界是如何运转的。可以这么说。”格林斯潘坦言，他迫不及待地想继续他的下一个论点。

“换句话说，你发现你的世界观，你的思想体系，是不对的，是不起作用的？”韦克斯曼问道。他故意尽可能地伤害格林斯潘。

格林斯潘回答说：“恰恰相反，这正是我感到震惊的原因。40多年来，有大量的证据显示，我的这套思想体系运行得异常好。”

在格林斯潘和韦克斯曼的对决之后，评论员们抓住其思想发生了明显改变这一话题。大师已经承认“模型中的瑕疵”。“大厦”倒塌了，这是一个时代的结束。备受尊敬的美联储前主席曾经居然天真得可怕，他的自白更多地被用来作为这一说法的证据。他自己都承认了对于金融家们未能成功地管理风险，他感到“震惊”。《纽约客》的史蒂夫·科尔（Steve Coll）指出：“不受监管的激励、报酬系统以及至少格林斯潘默许的业务实践，真是漏洞百出，充斥着明显的利益冲突。”格林斯潘怎么可能会对这座臭蚁山的崩溃表示惊讶呢？“格林斯潘难道真的相信，当权者在面对赚大钱的机会时会把监管机构和其股东的利益放在自己的利益之前吗？”《洛杉矶时报》充满怀疑地质问道。2010年，“瑕疵”成为一部著名纪录片的片名。格林斯潘的自白不断被断章取义地大肆引用，这威胁到了他的声誉和专业贡献。

当然，事实上这个“瑕疵”比格林斯潘表面上承认的更微小。格林斯潘其实一直知道，私人风险管理体系可能会失败。他在2008年的唯一新发现只是与其后果的规模有关。此外，格林斯潘不仅不相信经济代理人的理性，而且还比大多数经济学家更怀疑它。通过总结危机之后各位专家的观点，保罗·克鲁格曼分析了为何坚持理性预期的保守派和坚持凯恩斯主义的自由派都错了：第一群人由于极度相信理性，所以否认发生严重衰退的可能性；第二群人虽然在理论上认识到了这种可能性，但还是基于理性代理人的视角来构建数学模型，从而使他们很难应对衰退。然而，对于这两种错误，格林斯潘都是无辜的。自20世纪70年代他与弗里德曼产生过争论后，他已经对理性期望的能力产生了怀疑；在执掌美联储期间，他曾指出过下属的凯恩斯模型的问题，并经常警告说，经济急刹车所产生的惯性可能比传统预测所表明的更残酷。正是因为担心金融的非理性，所以格林斯潘创造了以他名字命名的“格林斯潘期权”。如果有哪一位美联储主席曾努力避免克鲁格曼所发现的错误，那么这位主席无疑就是格林斯潘。

在作出“瑕疵自白”的6个月前，格林斯潘曾对《华尔街日报》说，不断对他施加轻率的指责，很可能导致人们从金融危机中得出错误的教训。这个说法很快被证明是正确的：盯着大师身上“误以为的瑕疵”，这个世界只是得到了宣泄，而不是启发。如果格林斯潘真的一直坚持认为市场是完全理性的，那么金融的脆弱性就很容易修复了：他从公共部门的离任将使世界更安全。然而，事实没有这么方便。格林斯潘对市场理

性缺陷的认识要超过大多数人。这意味着，美联储未来的领导人可能会受到相同力量的伏击。

由于这一“误以为的瑕疵”的干扰，格林斯潘更重要的发言在很大程度上被忽视了。2009年10月，在纽约召开的外交关系委员会会议上，格林斯潘转而支持弹性议程，但此刻他已经非常被动了。他现在认为，放贷者应有更充足的资本；衍生产品应该纳入中央清算所；允许花旗集团这种银行巨头存在是一个失误。“如果它们大而不倒，那么它们就过大了。”他坚定地说。次年春天，在布鲁金斯学会的一篇论文中，格林斯潘评论了在过去20年间，美国监管结构一直处于偷工减料的状态；他甚至估算了银行应当被要求持有多少的资本：相当于其总资产的14%。鉴于他的一贯立场，即资本适量是无法界定的、大银行应该受到欢迎，这是惊人的背离。比起他对韦克斯曼所说的哲学式托词，这些建议对金融的未来发展更切中要害。

然而，这一次，格林斯潘的追随者在逐渐减少。有线新闻频道不再反复播放他所说的话，而他介入公共事务的方式也开始在可预测和不可预测之间游走。2010年4月，他被传唤至金融危机调查委员会作证。这一次他并没有详述自己关于弹性议程清晰的忏悔，而是蜷缩成防守姿势，以保护自己的名誉。他有计划地强调了一系列与崩溃相关的事情：华尔街对抵押贷款证券的错误定价；货币政策的效果被全球储蓄过剩损害；监管机构能做的事少之又少；将来会有更多的危机。随着公共辩论的焦点转向伯南克领导下美联储的货币政策实践，格林斯潘对货币超发提出了警告，并错误地预测了即将到来的通货膨胀。2013年，格林斯潘出版了他的回忆录续集。这本书被标榜为从此次崩溃汲取经验教训的一种尝试。不过，这本书的主旨还是，投资者的行为可能表现出系统性的非理性。无论对整体经济还是格林斯潘而言，这种观点都不新鲜了。在87岁的时候，格林斯潘已经忘记了自己的历史。

当初对格林斯潘崇敬有加的民众开始残酷地把矛头对准了他。几年前，艾琳·克罗在电视直播中所画的那幅画在网上慈善拍卖中拍出了150400美元的高价。现在，买它的商人拒绝公开展示它。曼哈顿的金融顾问建议将两幅格林斯潘的肖像画作为飞镖盘。“当我看到这两幅画的时候，我想到的是两次市场崩溃，一次是熊市，一次是当前的经济危机。”他恶毒地说。“每个人都以为他是个热情的人，但他竟然是一只狗。”克罗的另一位客户抱怨道。通过追踪全美国的多位收藏家，一个大胆的记者发现，只有一个人现在对前大师格林斯潘还持仁慈的看法。

“格林斯潘曾经是我们大多数人的英雄，现在他被称为是一个恶棍。”来自佛罗里达朱庇特的一名男子说道。

“谁又会知道历史会对格林斯潘作出怎样的评判呢？”

蒙眼溜冰者

1916年春天，就在格林斯潘出生的10年之前，《纽约时报》刊登了其早年的一位偶像的讣告，其大标题为“坐拥7 500万美元财富的詹姆斯·希尔逝世”。然而，让希尔为人称道的并不只有他的财富。希尔身体强壮得像一头“水牛”，他的牙齿“硬得似乎能咬断钢铁”。尽管他在航运业、农业和银行业拥有大量的收入，但其最为不朽的成就还是他建立了庞大的铁路网络，从明尼苏达的边境延伸至太平洋海岸，总长9 700公里。希尔以不屈不挠的精神使这个铁路网从梦想化为现实。他为通向荒无人烟的广袤大地开辟了道路，让人们可以在那里安居乐业，这反过来又使其铁路网变得利润丰富。大批猪牛被带到新开发的平原，一座座新城镇拔地而起，人们急急忙忙地赶在荒草漫过铁路路堤之前安定下来。另外，当次要的铁路资本家均依靠美国政府的补贴和赠予土地扩展业务时，希尔却在没有联邦政府的帮助下，努力实现着自己的设想。在希尔去世以后，明尼苏达州州长哀叹道：“西北最伟大的建造天才已经走了。”

正是在这些伟大工业家的鼓舞下，一位在华盛顿高地自学的书呆子努力寻找着属于自己的伟大梦想。当这位叫格林斯潘的书呆子年届不惑时，他正充分以希尔能够理解的方式实现着自己的雄心壮志，从无名小辈成长为一家独立企业的掌舵人；凭借着强大的意志和敏锐的头脑，逐渐成为安·兰德眼中可呼风唤雨的企业英雄。1967年，他加入了尼克松的竞选阵营，从而使自己的人生转向了一条截然不同的道路：他为了政治集团的集体利益而舍弃了自己为成为企业家所付出的所有努力。他离开了一个成功可以用美元来衡量的领域，走向阴暗的、通往影响力和名望的漫漫长路。格林斯潘自1960年代后期开始在华盛顿特区定居，而这里与希尔所说的未开垦前沿简直有天差地别。在美国的心脏，如果没有为人所不齿的策略和妥协，任何事情都不能达成。当他选择把自己的事业放在政府事务上时，格林斯潘就不能再希望和过去激励自己的大亨并肩而立了。

对于撰写任意一位大人物的传记作家而言，那些关于伟人的史学理

论只是一种诱惑。这种诱惑在那些伟人意气风发的时期变得特别有吸引力：或是在战乱不断与急剧变革的时代；或是在因社会严重不公而使权力集中在了个别领袖手中的时代。当历史哲学家面对大人物引领变革的时代，常会引用古老的遗产。约翰·斯特尔图·密尔曾沉思道：“如果没有地米斯托克利，那就没有萨拉米斯的胜利，而如果没有后者，我们的文明将置身何处呢？”前人留下的珍贵遗产为未来的成就奠定了坚实的基础，这使得希尔时代的到来变得顺理成章。技术和物质的边界在不断地扩张；铁路的力量和开拓美国西部的热潮给希尔带来了机会。也许并不出人意料的是，许多19世纪的知识分子和年轻的格林斯潘一样，沉迷在大人物的浪漫魅力中。英国历史学家托马斯·卡莱尔（Thomas Carlyle）在关于对维多利亚时代英雄崇拜的经典论著中讲道：“我们眼之所见，其实都是伟人们带给这个世界的思想的物质化体现。”

然而，对于格林斯潘传记的撰写者而言，伟人的历史理论是一种陷阱。格林斯潘生活的时代与兰德式超人所面对的时代截然不同：这是一个郊区变得千篇一律、消费品被大量生产、缺乏英勇的战争以及不平等程度相对较低的时代。格林斯潘所处的不是个人主义的全盛时期，而是集体主义的上升时期：大型企业、大型联盟以及日益庞大的政府。凭借19世纪大亨点燃的想象力，格林斯潘竭尽所能地抵抗这股潮流，他宣称《阿特拉斯耸耸肩》中兰德对前代英雄的崇拜是“既清晰又准确”，并拒绝被家庭同质化，尽管他周围的婴儿潮正越发热闹。不过，凡人终不能逃离时代的束缚，格林斯潘最终进入了决定自身命运的公共领域。直到20世纪后期，没有人，甚至美国总统也不例外，可以逃避政治生活中的制约和平衡：为了私利而钩心斗角的敌对政府部门；为了争取议会支持的游说团体；一股学术风潮，它突然打开了一些通道，并为其他人提供了除了通行之外的许多帮助。关于格林斯潘的悖论是，由于他成了美国经济步入繁荣时代的象征，所以民众会觉得他是无所不知和无所不能的。然而，对他的客观评价需要把他放置到他自己的真实背景中，这个背景就是，个人想在历史进程中贴上自己的标签已经变得比登天还难了。

综上所述，我们该如何去评价格林斯潘呢？作为一名观察家、分析家和预言家，格林斯潘是令人敬畏的。多亏了他早年在纽约大学接受过实证主义训练，从而使他更关注数据而不是易错的经济模型，从而避免

了下一代经济学家在数学方面的狂妄。多亏了他早期在金融业中接受的教育，得益于他的导师威廉·华莱士·汤森，格林斯潘对于市场与实体经济之间的关系的理解超过了他的同辈。除了他在30岁时沉迷于兰德的古怪论调之外，他在大部分事情上都是正确的：1959年，他对资产价格和实体经济之间的关系的看法是正确的；自20世纪60年代起，他准确地分析了过度管制的经济体中存在的通货膨胀偏差；自1970年开始，他对货币政策与房地产金融之间关系的看法是正确的；在20世纪80年代，他认为里根政府信奉的供给理论是不负责任的，这是正确的；1990年中期，他对生产率加速的驱动力的判断是正确的；2000年以后，他对低通货膨胀率带来威胁的看法是正确的。在这一连串的成功中，他对生产率的判断也许是最值得称道的。劳伦斯·萨默斯曾说过："我并不认为，其他大多数有资格担任美联储主席的人能发现这一点。"美联储委员劳伦斯·迈耶认为："推动生产率加速无疑是一项伟大的决定，他比我们更早地作出了正确的决定。"一些学术经济学家们没有意识到格林斯潘的预测记录，却发现格林斯潘的经验主义和他对模型的不耐烦，因此偶尔会对他所采取的行动表示一些疑惑。然而，那些一直与他共事的人几乎都持有另一种看法。普林斯顿大学著名的经济学家伯顿·马尔基尔（Burton Malkiel）曾在福特政府担任格林斯潘的下属，他说："格林斯潘是我这一生中所认识的最聪明的人。"

除了他早年曾误入兰德主义的歧途，格林斯潘还应该为一个严重的误判负最终责任。无可否认，这非常严重。尽管他知道金融系统的弱点，但他低估了对其置之不理所付出的代价。面对不断增持衍生品和提升杠杆率的影子银行，他所表现出的漠不关心让人联想到经典默片《摩登时代》中的片段：卓比林穿上旱冰鞋，蒙上眼睛，在百货公司的地板上，踮起脚做旋转动作，殊不知只差毫厘，他就将从开阔的阳台上掉下去。从目前来看，这次误判的代价与其一生明智的洞察力该如何比较呢，这本身就是一个判断力的问题。不过，为了公平对待格林斯潘，这个错误的集体属性不容忽视。2007年春季，格林斯潘的继任者伯南克向公众保证，房价下跌对体量更庞大的美国经济的影响"很可能是控制的"。国际货币基金组织宣称，全球经济的风险正在下降。格林斯潘可能确实像卓别林扮演的蒙眼溜冰者。不过，事实上，所有预测家莫不如此。

然而，如果以行动家而非观察家来衡量，那么格林斯潘的记录并不出众。他在尼克松竞选阵营的表现经常是不成熟或者懦弱的。特别是在马丁·路德·金遇刺后，他攻击罗伯特·肯尼迪很可能是在煽动种族暴力。

随后，在尼克松担任总统时，格林斯潘允许自己卷入到了一场阴谋中，该阴谋旨在瓦解一位他很尊敬的经济学家以及其所代表的机构。作为福特政府的白宫经济顾问委员会主席，他曾向参议员威廉·普罗克斯迈尔保证，如果他是少数派，他决不会将经济自由主义强加给里根总统。然而，没多久，他就将这个承诺抛到九霄云外了。在他自己的周GDP数据表明不应该对经济施加刺激时，当其他顾问敦促财政纪律时，他却未能阻止财政预算赤字的增长。最明显的例子莫过于格林斯潘敦促福特坚持原则，然而，这被证明是误判了。

福特下台之后，格林斯潘的表现仍旧是多变的。当纽约濒临破产的时候，他又不切实际地反对紧急援助方案。在里根政府时期，格林斯潘虽然对聚拢在共和党新领袖里根身边供给理论激进分子发起了抵抗，但也只是小心翼翼地进行。在芝加哥希尔顿帕尔默酒店，当关键时刻到来时，他在乐观的预测上签上了自己的名字。该预测掩盖了候选人的预算计划的鲁莽。随后，他走向前台，并向媒体证明，该计划是负责任的。在里根赢得选举后，面对改革政府养老金的机会时，他又显得闪闪缩缩。尽管从经济自由主义者的角度来看，他被任命为社会保障改革委员会主席是实现自身目标的黄金机会。最后，作为美联储主席，格林斯潘依然不是大多数美国民众想象中的无所不能的领袖。1987年崩盘后，在促使美国经济走向复苏的贡献方面，他甚至不如一群没那么出名的当权者：嚣张跋扈的纽约联邦储备银行行长杰拉德·科里根、好勇斗狠的芝加哥商品交易所主席利奥·梅拉梅德、所罗门兄弟公司的斯坦利·索普科恩和高盛公司的鲍勃·姆努欣。后两位在决定性的时间作出了买入决定，也许正是这一举措扭转了崩盘的局面。同样地，20世纪90年代著名的温和通货膨胀至少部分反映了去监管化和全球化所带来的价格下行压力。正如格林斯潘最先承认的那样，这些都不是美联储的功劳。

格林斯潘作为政治人物的专长，在于他拥一种操纵的天赋。作为从企业高管收取费用的顾问，他早学会了将充满数据的建议与奉承及狡诈结合在一起：他教客户依赖他的建议，但他更知道如何通过直接与客户对抗的方式来使客户不疏远自己。多亏在尼克松竞选阵营的学徒期，格林斯潘学会了政治性机动。他观察过，在“达科他群狼”的追逐下，帕特里克·布坎南是如何在农业补贴问题上上演U形反转的；随后在敏感的民意测验的影响下，他迅速从对“大社会计划”的口诛笔伐转向了为它提出政治上的校正建议。到1975年时，兰德不谙世故的首席经济学家在华盛顿如此游刃有余，以至于在阻止伊朗石油交易时，他比基辛格更像善于近搏的拳击手。事实上，这件事并没有妨碍5年后，他与基辛格组队操

纵福特转向里根的竞选团队。自此以后，格林斯潘就开始不遗余力地讨好媒体。他指示自己的下属，如果接到大报社的电话，就把自己从会议中叫出来，并且他开始不断出现在电视中最受欢迎的访谈节目。这一系列优待所得到的回报就是，作为美联储主席，格林斯潘深受媒体的追捧。1987年大震荡后，稳定经济的功劳都被记在了他的头上；他登上《时代周刊》的封面，其搭配的文字是“委员会拯救了世界”。带头拯救了新兴市场的两幅更小的头像被摆在了他的两翼，他们分别是美国财政部长和副部长。之前的中央银行行长对这种局面想都不敢想，格林斯潘在任何主题的发言都被当作了“神谕”。按他自己的玩笑说，他成了zipswitch主席。他就是大师。

尽管他具有非凡的声望，格林斯潘仍明白，要避免争端，或者被动地和间接地参与其中，只有这样才能在华盛顿生存。一个内心敏感且羞涩的人很自然地会得出这种方法：父爱缺失带来的阴影挥之不散，母亲的过度强势又使他觉得如坐针毡，他常常对单枪匹马与他人直接交锋感到缺乏自信。因此，从其投身公共服务的初期开始，格林斯潘逐渐成为善于被动式进攻的大师。在假装与之产生共鸣的同时，他娴熟地阻止了基辛格；通过邀请反对供给理论的经济学家参加里根政府初期困难重重的会议，他借这些人的口说出了自己的观点；在向1981年的“黄金疯子”表达了假装的同情的同时，他故意搁置了他们的计划。后来，作为美联储主席，格林斯潘为了否决美联储对政府支持企业进行管制的建议，暗中鼓励了改革者而不是亲自上阵。甚至在小布什执政之初，当格林斯潘被认为处于权力巅峰时，他仍在第一次减税争议中向白宫认输，而丝毫不顾过去40年自己对预算所秉持的鹰派态度。类似地，在金融监管上，格林斯潘更多的是跟随者，而非领导者。在这个问题上，他总是在联邦储备委员会的表决中投票给多数派，无论任何时候都尽可能听从美联储首席顾问的意见。当然，例外的情况也是存在的，尤其是当美国财政部提议剥夺美联储对银行系统的监管权力时，这种被动模式就不适用了。尽管格林斯潘会尽可能在公开冲突中退缩，但他牢牢握紧着权力并随时准备为它而战。

格林斯潘作为政客的被动性加剧了他作为分析家所犯的唯一错误，即他低估了金融脆弱性的潜在成本。衍生品暴增、银行巨头、影子银行和杠杆……金融系统在其任期内颠覆了所有既往的认知；他本应该在监管权力上寻求相应的转变。他没这么做往往被人归咎于其经济自由主义的偏见：经常有人说，他之所以对金融进行“去监管化”，完全是因为他是一位经济自由主义的理想主义者。然而，在格林斯潘成为美联储主席

后，他的这种理想主义已经消失殆尽了。参议员威廉·普罗克斯迈尔曾在1987年其任命听证会上，将他形容为一位随和、易相处、令人舒服且越来越受欢迎的人物。他对于监管抱有实用主义者的态度，正如安然事件发生后他在关于企业审计的辩论中所表现的那样。因此，格林斯潘对新金融容忍的真正原因在别处。首先，他从务实的角度判断，银行巨头、衍生品和证券化能稳定市场。虽然它们有明显的缺陷，但格林斯潘更看重它们分散风险的优点。尽管这个判断在最后被证明是错误的，但该观点在当时是大多数民主党专家和美联储技术官僚的共识，这一事实表明该观点几乎不可能是理想主义的。其次，格林斯潘同样务实地判断，争取新监管措施获得通过在政治上是不可行的。这就意味着把数个监管实体整合一起，还会招致游说集团的激烈抗议，从而引起美国国会注意。基于他自身的消极主义，格林斯潘对这场斗争不感兴趣。“从个性上而言，他宁愿选择绕道而行而非针锋相对。”一位熟悉他的友人这么评价道。对于他，首要任务是在政治圈生存下来。他希望对人示好，而不是疏远。

应该以多苛刻的态度来评价格林斯潘的胆怯呢？这就回到了个人与历史的问题。如果格林斯潘对杠杆、银行巨头和衍生品采取更为大胆的措施，他真的能带来实质性的改变吗？答案很可能是，不能。格林斯潘挺身而出的时刻对这个问题很具启发意义。他反对小布什总统的第二次减税计划，然而白宫让他转而听命。他有些迟到地要求对政府支持企业加强监管，这一次，尽管有白宫在背后撑腰，但他还是被游说团体击败了。他支持美联储努力遏制高风险的抵押贷款，但房地产放贷者很快就找到绕开限制的方法。他支持纽约联邦储备银行的蒂莫西·盖特纳强化华尔街弹性的动议，然而几乎无功而返。令人敬畏的保罗·沃尔克在反对废除《格拉斯–斯蒂格尔法案》时几乎起不到任何作用。回忆一下这件事情是很值得的。为什么我们就认为格林斯潘可以带来更大的不同呢？同样，2000年年初担任美国财政部长的保罗·奥尼尔也值得人们注意一下，他打破了华盛顿的谨慎原则并捍卫了自己的信念。最终，他因为这个麻烦而被解雇了。

格林斯潘也许已经得到大师才可以享受的欢呼声，其公文包的厚度或许已经受到新闻专家的密切观察。然而，实际情况是，他的权力并不是无限的。他不是雅典时代的将军，也不是19世纪的铁路先驱。他只是在狭窄的政治地形中闪转腾挪，并被众多争权者、幕后操纵者和权力贩子所包围。如果他经常表现被动，在一定程度上也是因为他被这些因素约束了。他不应该被责备，因为权力有限，责任自然也有限。

然而，有一个领域完全处于格林斯潘的掌控之中，即设定短期利率。从他第一次主持联邦公开市场委员会会议起，当他大胆地与美联储首席预报员迈克·普雷尔发生冲突时，格林斯潘一直着手确立对这个杠杆工具的控制权。从老布什政府的经济团队到艾伦·布林德和劳伦斯·林赛这样的联邦公开市场委员会成员，一连串挑战者试图告诉格林斯潘应该怎么做，都被他强有力地打发走了。许多经济学家，包括美联储的内部智囊，都认为格林斯潘应该将通货膨胀目标公诸于众，从而放弃自己手中的部分权力，然而这些诉求都被他一次次地拒绝了。长久以来数任美国总统和参议员都养成了诽谤美联储主席的习惯，然而在格林斯潘时代，他们变得服服帖帖了。由于格林斯潘在将近20年的时间里完全主导了货币政策，所以从货币的维度中最能观察他对历史所产生的影响。经济增长的平稳性，代价高昂的、人为创造的震荡出现的频率，这些才是对格林斯潘的历史贡献最好的证明。

如今，对于格林斯潘的货币政策几乎已经盖棺定论了。一方面，他在限制通货膨胀率波动方面做得非常出色。尽管维持在低位的通货膨胀率可以在一定程度上归功于去监管化和全球化，但货币政策无疑也起到了一定的作用，而且在通货膨胀率的低波动性这一点上，格林斯潘的稳定表现确实做出了巨大贡献。另一方面，格林斯潘在限制杠杆和泡沫这一点上彻底失败了，而这个失败放大了金融系统的脆弱性。由于其货币政策的着眼点在于价格稳定而不是金融稳定，所以格林斯潘的政策让这种脆弱性不断积累。就如卓别林扮演的蒙眼溜冰者，格林斯潘低估了在自己脚边的深渊。

早在1959年，这位知者就认识到了蕴含在金融周期中的风险，然而又是什么原因使他犯下这种错误呢？只是引用格林斯潘自己的解释是不够的，因为如果他看到从中有利可图，这位美联储主席可以发表违心的论调。因此，在科技股崩盘后，格林斯潘和他的支持者不断重复着三条准则：中央银行不应通过提高利率的方式去对付资产泡沫，因为资产泡沫不可能被提前发现；他们之所以没有采取措施，是因为泡沫爆破后的碎片在事后可以得到妥善的处理；他们之所以没有采取措施，是因为提高利率的决定必须慎重，这可能会对经济带来损害。然而，上述陈述没有一条是有说服力的。诚然，泡沫不能被确定地识别，但格林斯潘在无数次联邦公开委员会会议中毫不犹豫地判断了泡沫的存在。格林斯潘卸任后，中央银行家们达成了一种共识，他们认为，在泡沫形成初期，就

应该通过监管工具戳破它们。该共识的前提显然是泡沫是有可能被诊断出来的。同样，中央银行有时的确可以在泡沫破裂之后收拾局面，但这个选择既不可靠且也不是免费的：在网络泡沫破裂之后，美联储的善后工作导致了接踵而来的房地产泡沫；当房地产泡沫在2008年破裂时，所有善后工作都无法阻止旷日持久的经济衰退。最后，“消除泡沫需要力度很强的紧缩政策，以至于可能造成不良后果”，这种断言也只不过是纸上谈兵而已。提高利率对资产价格的影响取决于市场心理，而市场心理是变幻无常的，因此很难准确地预测。

因为格林斯潘这3个论断均没有说服力，所以对中央银行而言，通过提高利率来对抗资产泡沫有时不失为明智的选择。只有经济体存在其他严重问题时，上述方法才是不合时宜的，例如失业率偏高，或出现了通货紧缩的危险苗头。放弃追求对更良好的监管，显然是错误的；与此类似，尽管前方障碍重重，但在任何时间及任何环境下都拒绝使用利率对抗泡沫，这一做法也是不合理的。在担任美联储主席期间，格林斯潘本应该在两个时间段用利率来对付泡沫，分别是1998年年底至1999年年初和2004年至2005年。在上述两段时期内，失业率很低，通货紧缩还构不成威胁，而且市场明显过热：美联储当时应该更加主动地提高利率，以短期的增长放缓来换取经济在中长期的稳定表现。

为什么格林斯潘这样有历史意识的人也不能在对抗泡沫这件事上做得更多呢？可在20世纪60年代可以发现解决这一问题的线索。当时，另外一派的经济学家发现自己处于类似的境地。在20世纪60年代，现代资产投资组合理论的先驱们面临着一个非常棘手的事实：与他们的有效市场假说相反，资产市场的价格变化并不符合“正态分布”的钟形曲线；相反，价格大幅波动出现的频率高于钟形曲线瘦尾的预测。最初有效市场假说的支持者对这种异常持开放态度，并承认首先发现这种异常的、特立独行的数学家伯努瓦·曼德布罗特（Benoit Mandelbrot）是正确的。然而，随后，他们又把曼德布罗特的发现从自己的理论中剔除了出去；因为两者很难共存。如果钟形曲线的假设被否定，那么有效市场假说支持者的数学工具将会失效。“曼德布罗特，就如在他之前的丘吉尔一样，给我们带来的不是乌托邦，而是血、汗、苦和泪，”保罗·库特纳（Paul Cootner）这位有效市场假说支持者反驳道，“如果他是对的，几乎我们所有的统计工具都将被废弃，最小方差、谱分析、可行的最大似然解法、我们建立的所有抽样理论、封闭分布函数……”无一例外，过去所有的计量经济成果都是无意义的。

尽管格林斯潘花了大量时间担心泡沫问题，但他依然还是被误认成了有效市场假说的信奉者。然而，有些自相矛盾的是，很少有人能说出他和有效市场假设的支持者在什么地方是真正相通的。就像有效市场假说学派那样，格林斯潘用他的目光抓住了一个关键缺陷：如果中央银行的职责是保护劳动者免受经济冲击，那么只保持物价稳定是不够的，金融稳定同等重要。实际上，格林斯潘曾认为将通货膨胀率压低，比如低于5%，将促使生产率更快地得到提升或带来其他的恩惠，而他的这一看法最终被证实是错误的。不过，如果考虑到这一点，那么他应该能得出金融稳定更重要这一结论。然而，就像有效市场假说学派那样，格林斯潘选择对这个缺陷视而不见，因为这解决起来实在有些棘手。如果他试图把控制泡沫和杠杆纳入自己的职责，那么美联储需要从美国国会获得授权，后者赋予美联储的职责原本是关注通货膨胀和就业。同样地，为美联储创造有利环境的政治家和公众的期望也要被重塑。对于一个不喜欢挑起不必要斗争的人而言，这项工作实在太过艰巨。

格林斯潘曾坦承过这一点。1994年3月，在回顾刚刚结束的债市崩盘时，格林斯潘对联邦公开市场委员会的同僚自言自语道，物价稳定也许正非常危险地与金融不稳定共存，这种局面在20世纪20年代曾发生过。这意味着，过度重视物价稳定可能导致对经济主要威胁的忽视。然而，他在之后很快就退缩了，他承认自己的假设所带来的结果是不可能消除的。“我们关于货币系统如何运作的所有概念都将发生剧烈地转变，这种转变对于现阶段的我而言是无法想象的。”他坦承道。这种绝望的口气听起来像有效市场假说的支持者库特纳。在余下的任期内，格林斯潘对这个问题都避而不谈。1996年，当他大声地自言自语“非理性繁荣”时，他不仅仅是在暗示市场已经过热，其实也是在问，货币政策是否应该对此作出反应。“评估资产负债表整体的转变，特别是资产价格的转变，必须成为货币政策发展的一部分。”他强调。同样地，在离任前的2005年2月，格林斯潘对同僚提出了一个发人深省的问题：“我们是只处理商品和服务的价格，还是说我们该把资产价格纳入评估范围？”他想知道，“宏观经济的稳定，特别是金融的稳定，是否必须成为考虑的一个因素”。

简而言之，格林斯潘很清楚金融不稳定是问题所在。然而，他转而关注通货膨胀却基于一个简单但并不完全正当的理由：控制通货膨胀很简单，试图影响资产价格和杠杆比较困难。在去监管化和全球化无论如

何都会导致物价下行的时刻，在沃尔克已经为美联储对抗通货膨胀确立了合法性的时刻，格林斯潘选择了阻力最小的道路。公道地讲，就算是这条最容易走的道路，在其任期的前1/3时间内也是荆棘满途。那时对抗通货膨胀的战斗未能完全取得胜利，美联储还面临着来自老布什政府的抨击。然而，当通货膨胀的压力减缓而金融出现过热势头时，格林斯潘应该转而直面新挑战：他应该以稳定金融的视野制定货币政策。未能作出这样的转变是格林斯潘最为严重的、也是前所未有的失误。尽管在他执掌美联储期间设定通货膨胀目标的做法广为国际社会所接受，但其实他没有必要非追随这种潮流不可：由货币政策技术官僚所组成的世界与由监管政治和金钱游说所组成的世界不同，他有足够能力在第一个世界中排除所有障碍。他能够随意决定美联储的货币政策。在美联储的会议室中，格林斯潘犹如他的偶像希尔一般强大。然而，能力越大，责任越大。

当我在2015年秋天完成这本书的写作时，对格林斯潘的传统评价似乎加倍地复杂化了。他在监管上的失误广受民众的诟病。然而，正如我所展示的，他只是对金融业作出了当时广受人们接受的务实判断；他对监管的支持远高于他的批评者所回忆起的。况且，就算他大力推动监管，也未必能保证可以造成任何改变。相反，格林斯潘的货币政策因专注于通货膨胀问题而广为人们称道。然而，正如我所质疑，专注于通货膨胀使得美联储未能正视金融业蕴藏的巨大风险。在格林斯潘卸任后，美联储对通货膨胀目标作出了更为正式的承诺，但也不幸地使这个问题变得更加复杂了。

如果说格林斯潘的人生教会了我们一样东西，那就是民众对于领导人的期望值一定要现实。格林斯潘是一位诚实、体面和睿智的人：他是公仆的楷模。然而，他并不是绝对可靠的、无所不知或者无所畏惧的人，特别是当他面对强劲对手的时候。恰恰因为现代美国民主制度陷入了僵局，所以民众中存在希望有一位超人般救世主降临的趋势。这种趋势刚好明显地在流行的“宏观审慎”监管中体现了出来，这种监管要求中央银行家可以识别令人不安的金融风险，然后冷静地要求银行巨头排除这些风险。然而，希望出现救世主的公共行政系统将会无可避免地面临失败，然后循环将反转，超人将会遭受辛辣地批判。美国的政治文化崇拜领袖，但当他们出现错误的时候，美国民众也会毫不留情。在这个层

面上，格林斯潘也留下了这么一个教训。从英雄到狗熊，从大师到罪犯：他的故事其实是关于美国这片土地的一个寓言。

致谢

如果没有美国外交关系委员会的支持，这本书不可能写成。我从2007年起就在美国外交关系委员会工作，得益于委员会领导的耐心，特别是主席理查德·哈斯（Richard N.Haass）和研究主任詹姆斯·林赛（James M.Lindsay），让我能够全身心投入5年的时间来研究和记录格林斯潘的生活，并在研究人员的帮助下，顺利完成了这项相当于延续了14年的事业。我的家人说4本书所花费的时间一本比一本更长，这显然不是一件好事。然而，能够释放我的完美主义本能则是一种荣幸，它让我自己沉浸在这种除了写出最好的书之外没有其他想法的工作中。每当我遇到能够产生新内容的档案，或者能够充实缺失片段的采访对象时，我都有幸有时间和资源去寻找他们。

在我的研究团队中，乔恩·希尔（Jon Hill）因其坚韧的毅力脱颖而出。当我在2011年聘请乔恩时，我已经读过他美妙的论著了，并且可以看出他很聪明。他自哥伦比亚大学毕业后加入了外交关系委员会。在大学期间，他同时攻读了经济学和政治学，并且编辑了本科杂志《蓝白》（*The Blue White*）。不过，我没有预料到他作为调查员的韧性。乔恩从1940年开始挖掘人口普查记录，以确定格林斯潘母亲的收入。他编写了下载和搜索尼克松图书馆无法管理的磁带记录所需的代码，然后通过辨别总统及其追随者的声音，发现格林斯潘卷入了尼克松政府对美联储的阴谋。联合乔治·华盛顿大学国家安全档案馆和美国国务院历史学家办公室，他再现了1975年格林斯潘与亨利·基辛格之间关于伊朗石油问题的史诗般的战斗。为了搞清楚21世纪初期美联储在多大程度上试图遏制抵押贷款泛滥这一关键问题，乔恩根据《信息自由法》提出了请求，这帮助我重新解读了真实的故事，而这些故事在大多数报道中都没有被讲述过。乔恩肩负这个任务超过4年，他是一位出色的合作者。

我也很幸运地得到马修·克莱因（Matthew C. Klein）和杰里米·科恩（Jeremy Cohen）的帮助，他们每个人都在美国外交关系委员会工作了两年。现在为《金融时报》Alphaville部门撰稿的马修，花了一年的时间和我一起阅读了1987—2006年的12 000页的联邦公开市场委员会报告，我很怀疑有没有其他研究者能完成这项金融“钢铁侠”的工作。在普林斯顿大学获得博士学位的杰里米拼接出了1980年共和党大会上格林斯潘所扮演的奇怪角色。杰里米描述了20世纪70年代和80年代初格林斯潘与供应理论支持者斗争，并揭示了，在保罗·沃尔科担任美联储主席期

间，格林斯潘针对救助问题的立场是如何演变的。在黛娜·沃克（Dinah Walker）为纽约联邦储备银行工作期间，一旦牵涉到统计问题，我总是向她寻求帮助：黛娜提供了非常专业的电子表格，它们展示了数十年的利率、通货膨胀指标以及资产价格等数据。我在写作的时候，总是会通过Alt-Tab键来切换到她提供的表格界面。一群出色的实习生，包括萨哈纳·库马尔·米迦勒（Sahana Kumar Michael Ng）、塞巴斯蒂安·贝克曼（Sebastian Beckmann）、香农·普里尔（Shannon Prier），亚历克斯·劳埃德·乔治（Alex Lloyd George）、劳伦·沃（LaurenWaugh）和阿莎·班纳吉（Asha Banerjee），提供了额外的反馈和非常精准的事实核查。美国外交关系委员会的图书馆团队也容忍了我们对于晦涩的书籍、期刊文章和微缩胶卷新闻片段的无尽要求。劳拉·普尔（Laura Puls）带头努力将照片尽可能好地采集在一起。当我的计算机不能工作，情况比我说的还要糟糕得多时，戴维·德拉芙蓉（David De La fl eur）、加布里埃尔·拉芬特（Gabriel Lafuente）、西蒙·李（Simon Lee）和他们的IT同事都很耐心。

在美国外交关系委员会写这本书也让我可以借鉴其成员的经验。在写作快要结束时，我从三个读者群体的反馈中受益：委员会成员、普利策奖得主、历史学家丹尼尔·耶金（Daniel Yergin）在华盛顿特区主持了一个专家研究小组；委员会的格林伯格地理经济研究中心主任迈克尔·利维（Michael Levi）在纽约做了同样的事情；委员会会议小组的斯泰西·拉福莱特（Stacey La Follette）和凯特·迪诺塔（Kate Dinota）召集了一群年轻成员提供了额外的反馈。利雅卡特·艾哈迈德（Liaquat Ahamed）、刘易斯·亚历山大、特丽萨·巴格（Theresa Barger）、道格拉斯·埃尔门多夫（Douglas Elmendorf）、史蒂芬·弗里德海姆（Stephen Freidheim），凯伦·约翰逊（Karen Johnson），乔纳森·科什纳（Jonathan Kirshner）、唐纳德·科恩（Donald Kohn）皮特·奥斯诺斯（Peter Osnos）、迈克·普雷尔、乔纳森·劳赫（Jonathan Rauch）、吉姆·舍恩霍尔茨、布拉德·泽尔（Brad Setser）、戴维·维塞尔和罗伯特·佐利克（Robert Zoellick）等人阅读了部分文稿内容，并提供了大量的意见和建议。还有其他很多人都激励着我重新审阅我的分析和讲述，这里无法一一提及。

我还要感谢亚当·波森（Adam Posen）在彼得森国际经济研究所为我安排了一个研究小组，他是该小组的主席。彼得森的几位朋友，包括约瑟夫·加农（Joseph Gagnon）、戴维·斯托克顿（David Stockton）、泰德·杜鲁门和斯蒂芬·威斯曼（Steve Weisman）都阅读了各章，并对我提

出了大量的评议。最后，美国外交关系委员会还秘密地任命了两名匿名审稿人，他们将稿件的优势和不足敏锐地写了出来。我已尽力在定稿中反映出这种集体智慧。即使耐力将要耗尽，终点线即将出现，我始终对读者的评论保持开放态度，这也是书写过程中不可或缺的一部分。

在我的职业生涯中，我第三次受益于这个出版的梦之队：我的代理人安德鲁·怀利（Andrew Wylie）和我在企鹅出版社的编辑斯科特·莫耶斯（Scott Moyers）。尽管我延期了，但他们仍然坚持不懈地支持我。斯科特在我写稿时会阅读这些章节，并且通常会回以鼓舞士气的电子邮件。他是那种在不需要干预时就会拒绝进行干预的编辑。不过，至少有一次，斯科特驳回了一章文稿，并命令我重写。他同样也是那种在需要干预时果断干预的编辑。在英国，布鲁姆斯伯里的迈克尔·菲什威克（Michael Fishwick）再次向我施以援手。我真是太幸运了。迈克尔总是假装知道的比他实际知道的东西少，是他提醒了我注意事件的明晰和节奏的问题，特别是我在前言中所列出资料来源的性质。

最后，感谢我的家人：费利克斯、玛雅、米洛、莫尔斯以及我的爱妻赞妮。正如我的前同事戴维·马拉尼斯（David Maraniss）曾在他的致谢中写道的那样，家人不是一切，他们是唯一。

Notes

INTRODUCTION

1. The following dialogue is reconstructed from contemporaneous notes taken by Martin Anderson, a White House adviser. I am grateful to Martin and Annelise Anderson for making these notes available to me. （**001**页　第一段末尾）

2. William L. Silber, *Volcker: The Triumph of Persistence* (New York: Bloomsbury Press, 2012), 149.（**002**页　最后一行行中）

3. In 1975 Greenspan was asked for an interview by *Penthouse* . He declined. See Justin Martin, *Greenspan: The Man Behind Money* (Cam-bridge, Mass.: Perseus Publishing, 2001), 127.（**003**页　第三段第三行中）

4. Alan Greenspan, Economics of a Free Society (lecture series presented at the Nathaniel Branden Institute, Roosevelt Hotel, New York, December 1963–February 1964, sec.VIII–17). Greenspan delivered a set of ten weekly lectures between December 1963 and February 1964. A detailed script of each presentation was drawn up. The author wishes to thank Lowell Wiltbank for providing a complete copy of these scripts, which runs to a little more than three hundred pages. Section numbers reflect the order of the lecture in the series followed by the page number for that lecture. （**004**页　第一行末）

5. Toward the end of his life, Green-span often rediscovered his youthful convictions. Thus, in an interview in 2010, Greenspan vigorously denied the usefulness of central-bank activism. “There’s an implication out there that if you have a lethargic economy the way to get it going is to kick it. Now if you have a manic depressive and you kick him, he will go into a deeper manic depression. This assumption that is taken as a given, that you have to ‘spark’

the economy, is an incredible hypothesis. It's just false! There is no evidence that 'sparking' an economy actually turns it on.... We've had centuries of business cycles which go up and which go down. There hasn't been a single business cycle which has not recovered on its own." Alan Greenspan, interview by the author, October 29, 2010.（**004**页　第二段第三行中）

6. While Friedman expected the Fed to succumb to political pressure, others thought the central bank was powerless because rational individuals would adjust their behavior in an offsetting direction. For the rational expectations view, see Finn E. Kydland and Edward C. Prescott, "Rules Rather Than Discretion: The Inconsistency of Optimal Plans," Journal of Political Economy 85, no. 3 (June 1977): 473– 91; Robert J. Barro and David B. Gordon, "A Positive Theory of Monetary Policy in a Natural Rate Model," Journal of Political Economy 91, no. 4 (August 1983): 589 – 610.（**004**页　倒数第三行中）

7. Quoted in Silber, Volcker: The Triumph, 149.（**005**页　第一段末）

8. William Greider, Secrets of the Temple: How the Federal Reserve Runs the Country (New York: Simon & Schuster, 1989), 714.（**005**页　倒数第三段　第二行中）

9. Friedman's article compared inflation under Greenspan with the postwar rate, using the GDP deflator, a measure that is broader than the more familiar consumer price index. The comparison given here sharpens Friedman's point: Green-span's record was superior even to Volcker's second term—that is, it was superior to Volcker's after his celebrated victory over inflation.（**006**页　第一段末）

10. Milton Friedman, " 'He Has Set a Standard,' " Wall Street Journal, January 31, 2006.（**006**页　第二段末）

11. Greenspan tried to reconcile his two selves by saying that he had run America's fiat currency "as though we were on the gold standard." House Committee on Financial Services, Monetary Policy and the State of the

Economy: Hearing Before the Committee on Financial Services, 109th Cong., 1st sess.,2005,http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-109hhrg23738/pdf/CHRG-109hhrg23738.pdf. Greenspan offered versions of this re mark at other hearings of the House committee, always at the prompting of Congressman Ron Paul. See also his House Financial Services Committee testimonies of July 18, 2001; February 12, 2003; and July 21, 2004. Greenspan made the same point during interviews with the author on October 29, 2010; November 8, 2010; December 10, 2010; and May 4, 2012. The claim is justified in the sense that the Greenspan Fed contained inflation, but not in the sense that it abstained from manipulating the money supply, especially when the financial system was strained following crises.（**007**页　第一行中）

12. Writing about the lead-up to the crash of 1929, the young Green-span had observed that the Fed's narrow focus on consumer price stability was folly—the Fed should have raised rates to head off an asset bubble. "Those who claimed that the famous policy of monetary ease by the Fed in 1927 was the spark to the 1929 speculative boom were, almost certainly, making a proper evaluation.... The sharp upward gyrations in stock prices—and other capital values— made the subsequent stock market reversal inevitable." Alan Green-span, "Papers on Economic Theory and Policy" (PhD dissertation, New York University, 1977), 102.（**007**页　第一段末）

13. In congressional testimony in 1994, Greenspan observed that derivatives linked financial institutions in thing I should be spending my originally drawn to math I think is ways that could exacerbate crises: "The very efficiency that is involved here means that if a crisis on my plate, linked financial institutions in ways that could exacerbate crises: "The very efficiency that is in-volved here means that if a crisis were to occur, that crisis is trans-mitted at a far faster pace and with some greater virulence." At times, although not consistently, Greenspan also foresaw the too-big-to-fail problem. To cite one example, in a speech in 1999, he stated that "the megabanks being formed by growth and consolidation are increasingly complex entities that create the potential for unusually large systemic risks." See Alan Greenspan, "The Evolution of Bank Supervision" (speech,

American Bankers Association, Phoenix, October 11, 1999). Greenspan also warned of the systemic risk posed by Fannie and Freddie. See chapter twenty- eight.（**007**页　最后一段第**6**行中）

14. Between 1970 and 1990, the hard-ware costs needed to support securitization fell from about 4 percent of the value of a $2 billion basket of mortgages to about one tenth of a basis point. Over the same period, the share of mortgages securitized rose from 1.7 percent to 43.2 percent. I am indebted to Lewis Alexander for this comparison.（**007**页，倒数第**5**行行中）

第一章

1. Stewart H. Holbrook, *The Story of American Railroads* (New York: Crown Publishers, 1947), 1. Greenspan's mentor Ayn Rand cites Holbrook in her "Notes on the History of American Free Enterprise" from Capitalism: The Unknown Ideal (New York: Signet, 1967), 108–16. Greenspan himself remembers reading Holbrook, who captured the excitement that Greenspan shared about the railways.**(013**页，第**4**行中**)**

2. Alan Greenspan, interview by the author, October 12, 2010.（**014**页　第**1**行中）

3. Greenspan's childhood is briefly described in his autobiography, The Age of Turbulence, and at somewhat greater length in Greenspan: The Man Behind Money, by Justin Martin. Martin's rich account is based on interviews with Greenspan's childhood friends and cousins. I have relied on both sources, as well as on extensive Greenspan interviews. See Alan Greenspan, T*he Age of Turbulence: Adventures in a New World* (New York: Penguin Books, 2008); and Justin Martin, *Greenspan: The Man Behind Money* (Cambridge, Mass.: Perseus Publishing, 2001).（**014**页，第**1**行末）

4. Greenspan recalls, "It's not that we ever starved or anything like that but I mean to this day I turn lights off, lord knows that's the last thing I should be spending my time on but it's still built into my personality. I still eat

everything on my plate, that's the way I was brought up." Greenspan, interview by the author, May 4, 2012.（**014**页，第**2**段第**6**行中）

5. Steven M. Lowenstein, Frankfurt on the Hudson: *The German- Jewish Community of Washington Height 1933 to 1983, Its Structure and Culture* (Detroit: Wayne State University, 1989).（014页，第2段倒数第4行中）

6. Ernest Stock, "Washington Heights''Fourth Reich': The German Émigrés' New Home," *Commentary* ,,June 1951.（**014**页，第**2**段倒数第**2**行中）

7. Census records in the National Archives show that in 1940 Rose Goldsmith was working forty hours a week and earning a bit over $1,000 a year. Sixteenth Census of the United States: 1940 (U.S. Census Bureau, April 2, 2012), National Archives, http://1940census.archives.gov/search/?search.result_type=image&search.state=NY&search.county=New+York+Cout0627-02677-00216.tif&name=31-2139&type=image&state=NY.（**014**页，第**3**段，倒数第**4**行中）

8. Greenspan, Age of Turbulence, 21.（**015**页　第**1**段末）

9. Greenspan, interview by the author, February 6, 2013 （**015**页　第**2**段最后一行中）

10. Bonnie Angelo, *First Mothers: The Women Who Shaped the Presidents* (New York: William Morrow, 2000)（**015**页　倒数第**1**段第**5**行中）

11. Quoted in Ernest Jones, The Life and Work of Sigmund Freud (New York: Basic Books, 1953), 1:5.（**016**页，第**1**段末）

12. "She was a very buoyant lady... very optimistic... nothing bothered her." Greenspan, interview by the author, July 10, 2012.（**016**页　第**2**段倒数第**2**行行中）

13. "I was more inclined to sit in the corner." Greenspan, Age of Turbulence, 21.（**016**页　第二段段末）

14. The manifest-recording the arrival of Hof Haim Grunspann and his family on record at the Ellis Island Passenger List Database of the Statute of Liberty–Ellis Island Foundation, Inc.（**016**页　第**3**段第**3**行中）

15. “He promised me things and never delivered.” Greenspan, interview by the author, July 10, 2012.（**016**页　第三段倒数第三行中）

16. Martin, Greenspan: The Man Behind Money, 2.（**016**页　第**3**段倒数第**2**行中）

17. Greenspan links his early interest in mathematics to his lack of familial ties: “There is something about growing up in a household where there’s a mother and a father and siblings all of whom love each other.... I never had that. I was never consciously aware that I missed it but I go back now in retrospect with an adult’s under-standing of how the human species works and realize that it did have an effect on me.... Why I was originally drawn to math I think is the certainty of it. There is an incredible degree of security, intellectual security, in the feeling that I don’t need to go and ask other people, ‘Is this right?’ ” Greenspan, interview by the author, October 29,2010.（**016**页　第**3**段段末）

18. Justin Martin writes that Greenspan refused to be bar mitzvahed. But Greenspan’s recollection is that he went through with the ceremony, although studying for it had been “my least favorite time.” Explaining why he went through with it, he says, “I’d have been rebelling against my mother, which I wasn’t going to do.” Greenspan, interview by the author, July 10, 2012.（**016**页　倒数第**1**段　第**3**行中）

19. Martin gives the uncle’s name as Jacob, but the true name was Irwin. See New York Public Library 1940 census records and 1940 telephone directory. (Sixteenth Census of the United States: 1940 [U.S. Census Bureau, April 2, 2012], National Archives, http://1940census.archives.gov/search/?search.census_year=1940&search.enumeration_district=31-577&search.page=1&search.result_type=image&search.state=NY#filename=nt0627-02636-00987.tif&name=31-577&type=image&state=NY&index=19&pages=47&bm_all_text=Bookmark

（**016**页　最后一行中）

20. Martin, Greenspan: The Man Behind Money, 3.（**017**页　第**1**段第**3**行中）

21. “I’ve never been a moody kid if I may put it that way. Even in my own world I enjoyed it. I had a good time being by myself.” Greenspan, interview by the author, July 10, 2012.（**017**页，第**1**段第**5**行中）

22. Irwin Kantor’s memories were relayed by his son, Larry Kantor. Lawrence Kantor, interview by the author, May 15, 2012.（**017**页　第**1**段倒数第**3**行中）

23. Greenspan reflects, “I’m sure coming from a family where my mother basically brought me up and she was working, and I spent an awful lot of time by myself, listening to the radio, playing games with myself...if I reach back in time it made me sort of an introverted person. There are people I know very well who get anxiety attacks if they’re by themselves. I can’t even remotely understand that, but it’s a common phenomenon. I was just the opposite.” Greenspan, interview by the author, February 6, 2013.（**017**页第**1**段段末）

24. Andrea Mitchell, interview by the author, May 14, 2012.（**017** 第**2**段段末）

25. “I was acutely aware of the fact that there was something special about what I could do at a young age. It goes back to several years earlier when my mother used to parade me out in front of my relatives and say add 236 and 447 and I could do it. I can’t do it now without a calculator.” Greenspan, interview by the author, February 6, 2013.（**017**页第**3**段第**3**行中）

26. H.R. Regan & Co., display ad 40:“1935 Marches On!” Advertisement, New York Times, January 6, 1935, N11.（**018**页　第**1**段第**3**行中）

27. It seems possible that Greenspan’s father was a more compelling person

than he acknowledges. He did, after all, remarry, unlike his mother. He was intelligent and focused enough to write a book. Perhaps Alan could not relate to him and resented his absence, and therefore judged him too harshly.（**018**页，第**1**段段末）

28. Greenspan, interview by the author, March 1, 2013.（**018**页　第**2**段倒数第**4**行中）

29. “When I was at a ball game in Yankee Stadium at one point when I was young, I said, this is the most marvelous place in the world to be. It was the center of the universe.” Greenspan, interview by the author, July 10, 2012.（**018**页　第**2**段倒数第**2**行中）

30. Greenspan became a Brooklyn Dodgers fan around 1939 because he was taken with Red Barber, the Dodgers commentator, who combined a folksy southern style with an impressive grasp of statistics. Greenspan, interview by the au thor, March 1, 2013.（**018**页，第**2**段末）

31. Walter Isaacson, Kissinger: A Biography (New York: Simon & Schuster, 2005), 35.（018页，最后一行中）

32. Andrea Mitchell reflects, “We react to music in similar ways, viscerally, emotionally... we grew up with music around us. Having a mother who plays the piano, I know in my case, the house was always filled with her playing the piano. And we would go to sleep at night with her playing Chopin and Rachmaninoff, so there’s music that I always associate with my mother. And I think with him, its’ sort of the same way.” Mitchell, interview by the author, May 14, 2012.（019页，第2段末）

33. Greenspan, *Age of Turbulence* .（020页，第2段末）

34. Greenspan, interview by the author, June 18, 2012（020页　倒数第2段第2行）

35. Martin, *Greenspan : The Man Behind Money* ,10.（020页，倒数第2段

段末）

36. The bandleader Leonard Garment later told the New Yorker’s John Cassidy, “He had exactly the same face, a slightly ironic, self-measuring smile, very interior-oriented.” John Cassidy, “The Fountainhead: Alan Greenspan Faces the Biggest Challenge of His Career,” New Yorker, April 24,2000.（022页，第一段段末）

37. “I was on a train from Birmingham to Atlanta, and I happened to find myself seated next to a young southern woman with whom I conversed for the next couple of hours. I can truthfully say that I didn’t understand half of what she was saying, and I am sure she had the same difficulty with my New York accent. I knew she was speaking English, but it sounded as if she was speaking in a foreign tongue.” Alan Greenspan, *The Map and the Territory: Risk, Human Nature, and the Future of Forecasting* (New York: Penguin Press, 2013), 234; Greenspan, interview by the author, July 10, 2012.（022页　第二段第3行中）

38. Ira Gitler, *Swing to Bop: An Oral History of the Transition in Jazz in the 1940s* (New York: Oxford University Press, 1985), 202.（022页　第2段第8行中）

39. Ted Gioia, *The History of Jazz* (Oxford: Oxford University Press, 2011); Geoffrey C. Ward, *Jazz: A History of America’s Music* (New York: Knopf, 2000).（022页　第2段倒数第3行中）

40. Gitler, *Swing to Bop* , 202.（022页，第2段末）

41. A 1947 Childs’ restaurant menu from the Paramount location was uploaded on the Internet in 2011, when it was auctioned.（022页，第3段倒数第3行中）

42. Charles G. Shaw, *Nightlife: Vanity Fair’s Intimate Guide to New York After Dark* (New York: John Day Company, 1931), 66. George Chauncey, *Gay New York: Urban Culture, and the Making of the Gay Male World, 1890– 1940* (New York: Basic Books, 1994), 166. Chauncey quotes a

Manhattan resident recalling the Childs' being regularly "taken over" by"hundreds" of gay men after midnight in the late 1920s.（022页，第3段末）

43. Quotation heard on Henry Jerome Orchestra, *The Henry Jerome Orchestra, 1944–45* (Love Records, 1997).（023页，第1段末）

44. Greenspan reflected, "I essentially concluded that having seen what some of the really good people could do, and fundamentally recognizing that it's not an issue of studying and you'll learn, there are certain inherent qualities that you're born with, and if you don't have them, you'll never achieve certain levels. Mozart had it when he was 4. I never had it, period. I was a fairly good amateur musician, and I was an average professional." Someone who measured himself against Mozart would not be content to be "average." Devin Leonard and Peter Coy, "Alan Greenspan on His Fed Legacy and the Economy," BusinessWeek, August 9, 2012.（023页，第2段末）

45. Kelly-Ann Franklin, "Norwich Native, Grammy- winning Musician Lived Generously and Humbly, Friends Say," Bulletin, April 6, 2011.（023页，第3段第3行中）

46. Reflecting on why he had felt able to stand outside the culture of the band, Greenspan says, "I was getting support from my mother all the time." Greenspan, interview by the author, July 10, 2012.（024页第1行中）

47. Looking back, Greenspan acknowledges the influence of his father in his choice of reading as he was getting ready to leave the music business. "Why I pulled this stock market book off the shelf in the public library I don't know. I do think the reason for doing that was largely my father's Wall Street experiences. I wanted to learn more about it. I was not conscious of it at the time but it is conceivable that it was he who directed me, more by example than by anything else." Greenspan, interview by the author, October 12, 2010.（024页，第1段末）

第二章

1. Alexander Feinberg, “*All City Lets Go: Hundreds of Thousands Roar Joy After Victory Flash Is Received* ,” New York Times, August 15, 1945.

（第25页最后一句末）

2. James T. Patterson, *Grand Expectations: The United States, 1945-1974* (New York: Oxford University Press, 1996), 3.

（第26页第3行中）

3. Ibid, 4.

（第26页第5行中）

4. “The American soldier is depression conscious,” Fortune magazine opined, “worried sick about post-war joblessness.” William H. Chafe, *The Unfinished Journey: America Since World War II* (New York: Oxford University Press, 1986), 29; Patterson, Grand Expectations.

（第26页第8行中）

5. Patterson, Grand Expectations, 5.

（第26页第1段末）

6. Thanks to the war, the federal budget alone became larger than the entire gross national product had been a decade earlier. Chafe, Unfinished Journey, 7.

（第26页第2段第3行中）

7. Patterson, Grand Expectations, 55.

（第26页第2段倒数第2行中）

8. George H. Nash, *The Conservative Intellectual Movement in America Since 1945* (New York: Basic Books, 1976), xiii.

（第26页最后一段末）

9. A fellow student remembers shirts and ties as normal for serious students at the School of Commerce in the 1940s. Robert Kavesh, interview by the author, March 5, 2013.

（第27页第2段倒数第4行中）

10. Lawrence B. Glickman, “Ryan Revives Old National Fixation on‘Free Enterprise,’ ” *Bloomberg View*, August 17, 2012.

（第27页第2段倒数第2行中）

11. Mark Skousen, *The Making of Modern Economics: The Lives and Ideas of the Great Thinkers* (Armonk, NY: M. E. Sharpe Publishers, 2009).

（第27页最后一行末）

12. Paul A. Samuelson, *Economics: An Introductory Analysis* , 1st ed. (New York: McGraw-Hill,1948), 152– 53.

（第28页最1段第5行中）

13. William F. Buckley, *God and Man at Yale: The Superstitions of “Academic Freedom”* (South Bend, Ind.: Gateway Editions, 1977), 42.Samuelson appeared to enjoy riling conservatives, writing in his textbook that “the capitalistic way of life is on trial.”

（第28页第1段末）

14. Walter E. Spahr, “The March into the Death Valley of Socialism” (speech, Economic Club of Detroit, March 7, 1949).

（第28页第2段倒数第3行）

15. Robert Kavesh, interview by the author, February 27, 2013. See also John Cassidy, “The Fountainhead: Alan Greenspan Faces the Biggest Challenge of His Career,” *New Yorker* , April 24,2000. Cassidy identifies the book as Dudley Dillard, *The Economics of John Maynard Keynes: The Theory of a Monetary Economy* (New York: Prentice-Hall,1948).

（第29页　第1段末）

16. Recalling his time at NYU, Greenspan says, “What I realized is that if the only thing you learn is what you get from sitting in the classroom or even reading the assignments, you are not getting, I was not getting as much as I wanted.” Alan Greenspan, interview by the author, October 29, 2010. In another interview Greenspan reflected, “I’m sort of an odd, eclectic sort of person. I did not go through the standard curriculum that everyone else did. I did a vast amount of my learning on my own through reading; not sitting in classrooms.” Greenspan, interview by the author, November 22, 2010.

（第29页　第2段第2行中）

17. Kavesh, interview by the author, February 27, 2013. Martin, *Greenspan: The Man Behind Money* , 26.

（第29页　第2段第5行中）

18. Greenspan later expanded on Hill’s significance in lectures given at the behest of Ayn Rand. See Alan Greenspan, Economics of a Free Society (lecture series presented at the Nathaniel Branden Institute, Roosevelt Hotel, New York, December 1963– February 1964, sec. IX).

（第29页　第3段第5行末）

19. Stewart H. Holbrook, *The Story of American Railroads* (New York: Crown Publishers, 1947), 3. Greenspan’s enthusiasm for late- nineteenth-century industrialists extended beyond the railways. “I had an idealized version of the nineteenth century, from the 1880s forward through Teddy Roosevelt. It was a very deep- seated sense of awe.” Greenspan, interview by the author, October 12, 2010.

（第29页　第3段末）

20. “I was unaware of the Depression when I was growing up in it. I just thought the 1930s were normal.” Greenspan, interview by the author, March 1, 2013.

（第30页　最后一行末）

21. George W. Terborgh, *The Bogey of Economic Maturity* (Chicago: Machinery and Allied Products Institute, 1945), 2.

（第31页　第2段末）

22. Patterson, Grand Expectations.

（第31页　第3段第5行中）

23. “7,773 Get Degrees from N.Y.U. Today,” New York Times, June 9, 1948.

（第31页　最后一行中）

24. Economics barely existed as a separate field in the United States before

World War II. When Milton Friedman enrolled at the University of Chicago in 1932, he joined what was then the Department of Political Economy.

（第32页，第2段第4行中）

25. Greenspan, Age of Turbulence, 31

（第32页，倒数第2行末）

26. As noted in the previous chapter endnote 16, Greenspan acknowledges this connection between his personality and his intellectual preferences. “There is an incredible degree of security, intellectual security, in the feeling that I don’t need to go and ask other people‘Is this right?’ ” Greenspan, interview by the author, October 29 2010. On another occasion, Greenspan said, “A solved equation is an absolute. There’s no judgment involved and that fits very well with my basic introverted view of the world.” Greenspan, interview by the author, July 22, 2010.

（第33页　第2段末）

27. Greenspan recalls, “The biggest surprise of my life was that I ended up four years of college with and the rest As. I was never that good a student and it really surprised me. One B was for physical training. The other must have been conduct, or something.” Greenspan, interview by the author, October 12, 2010.

（第33页　第3段第2行中）

28. Greenspan says of his father, “He had great aspirations but he never converted them...converted them.... And I never fully trusted him. He’d tell me things which he was going to accomplish, like fictional heroes aspiring to great things who never achieve them.... There must have been deep disappointment on his part for what he had achieved.” Greenspan, interview by the author, October 12, 2010. In another conversation, Greenspan said, “Everything he ever did sort of quasi-failed. He was never an inspiration to me.” Greenspan, interview by the author, October 29, 2010.

（第34页　第2段末）

29. Greenspan’s future friend Daniel Patrick Moynihan wrote of his relationship with his own estranged father, “I find thru the years this enormous emotional attachment to Father substitutes — of whom the least rejection was cause for untold agonies— the only answer is that I have repressed my feelings toward dad.” See Steven R. Weisman, *Daniel Patrick Moynihan: A Portrait in Letters of an American Visionary* (New York: Public Affairs, 2012), 15.

（第34页　第3段第1行中）

30. Martin, *Greenspan: The Man Behind Money* , 29.

（第34页　第3段第5行中）

31. Lanny Ebenstein, *Milton Friedman: A Biography* (New York: St. Martin’s Griffin, 2007), 16.

（第34页　第3段第7行中）

32. Greenspan, interview by the author, December 22, 2010.

（第34页　第3段第9行中）

33. Greenspan, interview by the author, September 6, 2011.

（第35页　第2段第2行）

第**3**章

1. James T. Patterson, *Grand Expectations: The United States, 1945–1974* (New York: Oxford University Press, 1996), 22.

（第37页　第1段末）

2. The account of the clash between Truman and the Fed is drawn from Robert L. Hetzel and Ralph F. Leach, “The Treasury-Fed Accord: A New Narrative History,” *Economic Quarterly* 87, no. 1 (Winter 2001): 41.

（第38页　第2段第4行中）

3. Most economists believed it would take a huge shift in interest rates to make any difference to inflationary bottlenecks. See for example Paul Samuelson, *Economics: An Introductory Analysis* , 1st ed. (New York: McGraw- Hill, 1948), 353: “Investment is likely to be inelastic with respect to the interest rate. The same is even more true about people’s decisions on how much of their incomes to spend on consumption.” [Emphasis in original.] The mistaken belief in the impotence of monetary policy was shared even at the central bank; in 1939 an article in the Federal Reserve Bulletin declared, “Experience has shown that prices do not depend primarily on the volume or the cost of money.” See Robert L. Hetzel, *The Monetary Policy of the Federal Reserve* (New York: Cambridge University Press, 2008), 35. For more on the assumption that monetary policy was impotent, see Daniel L. Thornton, “The Evolution of Inflation Targeting: How Did We Get Here and Where Do We Need to Go?” (Sixth Norges Bank Monetary Policy Conference, Oslo, 2009). Economists’ underestimation of monetary policy was based partly on the perception that low interest rates had failed to stimulate the economy in the 1930s, although this interpretation overlooked the fact that while nominal interest rates had been low, deflation had rendered real interest rates higher. On this point, see also Ben S. Bernanke, “Money, Gold, and the Great Depression” (remarks, H. Parker Willis Lecture, Lexington, Virginia, March 2, 2004), http://www.federalreserve.gov/board Docs/speeches/2004/200403022/default.htm

（第38页最后一行中）

4. Samuelson, *Economics: An Introductory Analysis* , 353.

（第39页　第2行中）

5. Hetzel, *The Monetary Policy* , 35.

（第39页　第1段末）

6. Hetzel and Leach, “The Treasury-Fed Accord,” 52.

（第39页　第2段倒数第2行中）

7. Ibid.

（第39页　第4段末）

8. Greenspan, *Age of Turbulence* , 42.

（第40页　第1段倒数第5行中）

9. Ibid., 44.

（第41页　第2段第3行中）

10. Bob Kavesh, Greenspan’s friend at NYU, has no memory of discussing discrimination against Jews with Greenspan. Robert Kavesh, interview by the author, February 27, 2013. However, Greenspan was conscious that discrimination existed. Referring to the barriers faced by his cousin, Greenspan recalls, “That type of extraordinary discrimination was very evident to me when I was young.” Greenspan, interview by the author, January 10, 2013. Given the prevalence of discrimination, Greenspan could hardly fail to be aware of it. In 1935, for example, the dean of the Yale medical school instructed: “Never admit more than five Jews, take only two Italian Catholics, and take no blacks at all.” See David M. Oshinsky, *Polio: An American Story* (New York: Oxford University Press, 2005), 98. Discrimination against Jews continued at the school until well into the 1950s. See Jerome Karabel, *The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2005), 329. Meanwhile, Chafe notes that the U.S. government showed scandalously little appetite for helping Jews escape from Europe. In one characteristic instance in 1943, Romania offered to allow the evacuation of seventy thousand Jews in return for a bribe of $170,000. Six months later, the offer had not been taken up. William H. Chafe, *The Unfinished Journey: America Since World War II* (New York: Oxford University Press, 1986), 25.

（第41页　第2段倒数第4行中）

11. Chafe reports that Fortune complained of klannishness, not clannishness.

Chafe, Unfinished Journey, 25.

（第41页　第2段第3行中）

12. “I would often be at large meetings in which I would be the only Jew in the room.” Greenspan, interview by the author, January 10, 2013.

（第41页　第3段倒数第5行中）

13. “I learned everything about how roller mills were tuned and how cold-rolled sheet was derived from hot-rolled sheet and what the temperatures are and I just loved it! It was the engineering.” Greenspan, interview by the author, July 22, 2010.

（第42页　第1段末）

14. Greenspan, interview by the author, November 15, 2010.

（第43页　第1段末）

15. Greenspan, interview by the author, June 10, 2011.

（第43页　第2段末）

16. Greenspan recalls that, thanks to the influence of Townsend and Skinner, “there was a lot of monetarism in my thinking. I was learning monetary economics, at least the monetary data, and all the stuff that Friedman would be using later.” Greenspan, interview by the author, December 16, 2010.

（第44页　第1行末）

17. Chafe, Unfinished Journey, 144. In 1946, Americans had taken out short-term loans worth $8 billion. By 1958, that number had more than quintupled, to $46 billion. See ibid., 112.

（第44页　第2段倒数第3行中）

18. When President Truman made a snide reference to “money changers” on Wall Street, Merrill seized the opportunity to rally the burgeoning ranks of

property owners to his banner. “Mr. Truman knows as well as anybody that there isn’t any Wall Street,” a Merrill advertisement thundered. “That’s just legend. Wall Street is Montgomery Street in San Francisco. Seventeenth Street in Denver. Marietta Street in Atlanta. Federal Street in Boston.... And it’s any spot in Independence, Missouri, where thrifty people go to invest their money, to buy and sell securities.” See John Steele Gordon, *An Empire of Wealth: The Epic History of American Economic Power* (New York: HarperCollins, 2004), 369.

（第44页　第2段倒数第2行中）

19. Testifying before Congress in May 1942, Friedman talked extensively about inflation without mentioning “money” or “monetary policy.” See Lanny Ebenstein, *Milton Friedman: A Biography* (New York: Palgrave Macmillan, 2007), 86–87. Later, in a 1951 essay titled Comments on Monetary Policy, he assigned fiscal policy and monetary policy a roughly equal responsibility for prices. “Monetary and fiscal measures are the only appropriate means of controlling inflation.... Monetary and fiscal measures are substitutes within a wide range.” See Milton Friedman, *Essays in Positive Economics* (Chicago: University of Chicago Press, 1953), 264.

（第44页　倒数第4行中）

20. See John G. Gurley and E. S. Shaw, “Financial Aspects of Economic Development,” T*he American Economic Review* 45, no. 4(September 1,1955), 515–38. Greenspan comments, “Gurley Shaw showed me that all financial intermediaries can be thought of as doing the same thing. They improve the economy by reducing risk through diversification.... Gurley Shaw allows you to cut through all the complexity and get to the essence of finance.” Greenspan, interview by the author, February 10, 2012.

（第45页　第2段第3行中）

21. The paper is Alan Greenspan,“Stock Prices and Capital Evaluation,” Proceedings of the Business and Economic Statistics Section of the American Statistical Association 6, no. 1 (1959): 2–26. In his memoir, Greenspan relates that its arguments were in his mind during FOMC discussions of the

stock market in December 1995. Greenspan, Age of Turbulence, 166.

（第45页　最后一行末）

22. Greenspan, “Stock Prices and Capital Evaluation,” 21. In an interview, Greenspan elaborates, “If the market value of GM were greater than the cost of building it new, leaving out the tricky problem of reputation and goodwill and all that, I will build GM. If the cost is above the market price, I won’t. Since 1959 I have been using that relationship in models that I have used to forecast capital gains and it works very well.” Greenspan, interview by the author, December 16, 2010.

（第46页　第3段第3行中）

23. In 1958, Greenspan had also pointed to the relationship between shifts in market psychology and the real economy. He sounded a warning concerning “periods of rapidly changing business and consumer psychology. In periods of high confidence there is a tendency for existing capital assets to be monetized as consumers and businessmen both attempt to pyramid on thin equities.” Alan Greenspan, Paul B. Simpson, and Addison T. Cutler, “Monetary Analysis and the Flow of Funds—Discussion,” *The American Economic Review* , Papers and Proceedings of the Seventieth Annual Meeting of the American Economic Association, 48, no. 2 (May 1, 1958): 171–77.

（第46页　第3段第5行中）

24. Greenspan, interview by the author, November 8, 2010.

（第46页　第3段第7行中）

25. Lawrence H. Summers to Alan Greenspan, letter (October 28, 1997). Copy on file with the author.

（第46页　第3段末）

26. The wealth effect is known in the economics literature as “wealth elasticity of demand.” A search for that term in JSTOR locates the earliest mention in the early 1960s. However, the connection between wealth and

spending is acknowledged in some contemporaneous writings; see for example Friedman, Essays in Positive Economics, 270.

（第47页　第1段末）

27. In fairness to the 1920s Fed, it should be acknowledged that hawks within its ranks argued for tighter money precisely to choke off speculation. Between May 1928 and August 1929, the New York Fed duly raised the discount rate from 3.5 percent to 6 percent, precipitating the crash of October.

（第47页　第3段第5行中）

28. Later scholarship on the Depression did not vindicate Greenspan. Rather, the stock market crash of 1929 was found to create uncertainty among consumers, inhibiting consumption of durables. See Christina Romer, “The Great Crash and the Onset of the Great Depression,” *Quarterly Journal of Economics* 105, no. 3 (1990): 597– 624.

（第48页　第2段末）

29. Liaquat Ahamed memorably profiles believers in the gold standard in Lords of Finance. The gold standard has been the creed of industrious, thrifty, orderly people, people with a taste for rules and discipline and unbending efficiency. It is a heavy, unmoving, inflexible anchor, and it is beloved by people who like anchors and solidity, who doubt that such things can come from fickle governments, these being social constructs, and any collective enterprise being fragile and suspect. H. G. Wells praised the gold standard for its “magnificent stupid honesty.” As Ahamed writes, it“served to reinforce all those Victorian virtues of economy and prudence in public policy... [it was] a gift of providence, a code of behavior transcending time and place.” Liaquat Ahamed, *Lords of Finance: The Bankers Who Broke the World* (London: Penguin, 2009), 20.

（第49页　第2段末）

30. As later chapters will show, for practical purposes Greenspan came to see gold as a distraction. But he continued to describe it as the ideal monetary anchor for a laissez-faire economy.

（第49页　第3段第2行中）

31. Alfred Winslow Jones, creator of the first “hedged fund,” launched his groundbreaking venture in 1949 after writing an essay in Fortune about predictive financial charts.

（第49页　倒数第2段末）

32. “When I was very young, you could make money by looking at commodity prices and saying, all commodity prices are volatile and none can go below zero. To the extent that they are crop-induced, you look for those for which the prices are severely depressed and you get five or ten of them, and you load up positions and you don’t know when or how or by what means but you know that some external event is going to cause prices to pop. It might be a crop shortage or some dynamic force from the outside but something. If you had maybe five positions, you didn’t need to know which one. Four could fail and you could lose maybe 2 percent of your investment and you could do very well because the fifth would take off. You could do that because markets were incomplete. It was so obvious. You’d think everyone would pick that up. You can’t do that anymore.” Greenspan, interview by the author, October 12, 2010.

（第50页　第2段末）

33. “I was very puzzled at how was it possible that somebody trading across the ring from me, who can barely spell the word copper, or more interestingly, doesn’t know whether he’s trading copper or zinc, does better than I do.” Greenspan interview by the author, January 10, 2013.

（第50页　第3段末）

34. “Markets have got very little to do with the particular commodity that’s being traded. It’s human psychology.” Greenspan, interview by the author, October 29, 2010.

（第51页　第3行中）

35. “We’re dealing essentially with human fears, human aspirations, human euphoria and it is independent of the particular speculative instrument.... [A] goodly part of my view of financial markets was originally crafted in those periods when I was doing individual commodities.” Ibid.

（第51页　倒数第2段末）

36. A search of JSTOR confirms that Greenspan’s usage was unusual.

（第51页　最后一段第3行中）

37. Greenspan returned to this theme in The Map and the Territory, published in 2013. “Fear induces a far greater response than euphoria. Accordingly, asset prices and other fear-sensitive financial variables move far more rapidly when falling than they do when rising.” Greenspan, The Map and the Territory: Risk, Human Nature, and the Future of Forecasting, 280.

（第52页　第1段末）

38. Alan Greenspan, “Papers on Economic Theory and Policy” (PhD dissertation, New York University, 1977), 95.

（第52页　第2段倒数第3行末）

第**4**章

1. In 1949, coal accounted for two thirds of the world’s energy consumption; by 1971, oil accounted for two thirds. See David Halberstam, *The Fifties* (New York: Villard Books , 1993), 117 –18.

（第53页　倒数第2行中）

2. Benjamin Fairless, “The Most Dramatic Years in the Story of Steel,” Life, October 22, 1956, 164.

（第54页　第2段第8行中）

3. James T. Patterson, *Grand Expectations: The United States, 1945–1974*

(New York: Oxford University Press, 1996), 74. Kindle edition.

（第55页　第1段第4行中）

4. Greenspan’s address is shown on his marriage license: 67-14 Juno Street. The building was built in 1947.

（第56页　第1段第3行中）

5. Joan Mitchell described her first encounter with Greenspan to three writers. See Michael Lewis, “Be yond Economics, Beyond Politics, Beyond Accountability,” Worth, May 1995, 61. See also John Cassidy, “The Fountainhead: Alan Greenspan Faces the Biggest Challenge of His Career,” *New Yorker* , April 24, 2000. See also Martin, Greenspan: The Man Behind Money, 31.

（第56页　最后一行末）

6. The marriage license, available on request from the Marriage Bureau of the Office of the City Clerk in New York, states that the union took place on Sunday, October 12, 1952, at 6:30 p.m.

（第57页　第1行中）

7. Martin, *Greenspan: The Man Behind Money* , 31.

（第57页　第1段第5行中）

8. Alan Greenspan, *Age of Turbulence* , 40.

（第57页　第1段第9行中）

9. Andrea Mitchell remarks, “He’s not a visually observant person.” Andrea Mitchell, interview by the author, May 14, 2012.

（第57页　第1段倒数第4行中）

10. Lewis, “Beyond Economics, Beyond Politics, Beyond Accountability,” 65.

（第57页　第2段第3行中）

11. Quoted in William H. Chafe, *The Unfinished Journey: America Since World War II* (New York: Oxford University Press, 1986), 111 – 12.

（第58页　第1段倒数第3行中）

12. Quoted in Chafe, *Unfinished Journey* , 141.

（第58页　第1段末）

13. William H. Chafe, *The Unfinished Journey: America Since World War* II (New York: Oxford University Press, 2003), 136.

（第58页　第2段第3行中）

14. The most popular item among followers of the Foundation for Economic Education was Bastiat’s The Law, the text that Ronald Reagan invoked a third of a century later during his inflation conversation with Milton Friedman and Greenspan. See George H. Nash, *The Conservative Intellectual Movement in America Since 1945* (New York: Basic Books, 1976), 615– 17. Kindle edition.

（第58页　第2段倒数第4行中）

15. Sources date Greenspan’s first encounters with Rand slightly differently. Greenspan says in his memoir that he was twenty- six, meaning that his first meeting with Rand took place before March 1953; but in a subsequent interview Greenspan said that it might have happened later. Greenspan, interview by the author, April 30, 2013. Meanwhile, Justin Martin reports that Greenspan’s conversion to objectivism came in 1954. See Martin, *Greenspan: The Man Behind Money* , 40.

（第59页　第1行中）

16. Anne Conover Heller, *Ayn Rand and the World She Made, 1st printing edition* (New York: Nan A. Talese, 2009), 238–39. Heller’s excellent biography of Rand is a key source in the pages that follow.

（第59页　第1段末）

17. Greenspan, *Age of Turbulence* , 4; and Heller, *Ayn Rand and the World* , 177.

（第59页　第2段第6行中）

18. Heller, *Ayn Rand and the World* , 176.

（第59页　第2段倒数第5行中）

19. Ibid., 257.

（第59页　第2段末）

20. Oswald Hanfling, *Logical Positivism* (New York: Columbia University Press, 1981), 193.

（第59页　第3段倒数第3行中）

21. Greenspan, *Age of Turbulence* , 41.

（第60页　第6段末）

22. “What she did was she demonstrated that the position I was at was syllogistically inaccurate and wrong. Once I removed that premise, a whole area of examination opened up. Not for rational discussion but for the discovery of systematic relationships.... It was an epistemological change, not a philosophical change.” Greenspan, interview by the author, October 29, 2010.

（第60页　第7段末）

23. Martin, Greenspan: *The Man Behind Money* , 40– 41.

（第60页　倒数第1段末）

24. This quotation comes from Robert Anderson and John Little, Ayn Rand: In Her Own Words, Documentary, 2011.

（第61页　第2段第4行中）

25. Ayn Rand, *The Romantic Manifesto: A Philosophy of Literature* (New York: Signet Books, 1971),168.

（第62页　第1段末）

26. Heller, *Ayn Rand and the World* , 139.

（第62页　第2段末）

27. Ibid., 275. A photo of the gold bar is reproduced in Jeff Britting, Ayn Rand (Woodstock, N.Y.: Overlook Press, 2004), 89.

（第63页　第2段第5行中）

28. Britting, Ayn Rand, 85.

（第63页　第2段倒数第2行中）

29. Heller, Ayn Rand and the World, 275.

（第63页　第2段末）

30. Ibid., 282 –83.

（第63页　第3段第6行中）

31. Whittaker Chambers, “Big Sister Is Watching You,” National Review, December 28, 1957.

（第63页　第3段末）

32. The journalist was Claudia Pierpont. See Heller, *Ayn Rand and the World* , 287.

（第64页　第2段倒数第3行中）

33. Ibid. Two decades later, the Republican vice presidential candidate was

Paul Ryan, who had once cited Atlas Shrugged as an influence on his monetary thinking.

（第64页　第2段末）

34. Greenspan recalls that before he met Rand, he had been intrigued by the use of gold as a marker of status and store of value in all ancient cultures. Greenspan, interview by the author, April 30, 2013. Rand, for her part, had been confirmed in her affection for gold by Ludwig von Mises. See Heller, Ayn Rand and the World, 248.

（第65页　第1段第5行中）

35. Robert Kavesh, interview by the author, February 27, 2013.

（第65页　第1段末）

36. From 1936 through 1940, Roosevelt’s appointees to the Justice Department, culminating with Thurman Arnold’s selection to head the Antitrust Division, mounted ambitious attacks on horizontal collusion and single-firm dominance. See William E. Kovacic, “The Modern Evolution of U.S. Competition Policy Enforcement Norms,” *Antitrust Law Journal* 71, no. 2 (January 1, 2003), 378.

（第66页　第2段末）

37. Both Rand’s Notes and Greenspan’s antitrust essay are reprinted in the volume Ayn Rand et al., *Capitalism: The Unknown Ideal* (New York: Signet, 1967).

（第66页　第3段末）

38. “Where monopoly rests on man-made obstacles to entry into a market, there is every case for re moving them.” Friedrich A. Hayek, *The Constitution of Liberty* (Chicago: University of Chicago Press, 1960), 266.

（第67页　第2段第5行中）

39. Friedman argued that monopolies were often preferable to hamfisted

attempts to rein them in, but antitrust legislation was nonetheless a welcome restraint on blatant price fixing and collusion. “The Sherman antitrust laws, with all their problems of detailed administration, have by their very existence fostered competition.” Milton Friedman, *Capitalism and Freedom, 40th Anniversary Edition* (Chicago: University of Chicago Press, 2002), 199. See also pp. 28 and 132.

（第67页　第2段第7行中）

40. Greenspan, interview by the author, May 4, 2012, and April 30, 2013.

（第67页　第2段倒数第3行中）

41. Alan Greenspan, “ ‘Bad History, Worse Economics Spawned Anti-Trust, Says Critic,’ ” *Barron’s* , February 5, 1962.

（第67页　第2段末）

42. Even as early as 1932, a classic volume by Adolf A. Berle Jr. and Gardner C. Means (The Modern Corporation and Private Property) had documented the dominant position of the large corporation in the modern economy, the growing dispersion of corporate stock, and the separation of ownership from control. Adolf A. Berle Jr. and Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property* (New York: The MacMillan Company, 1932). Lamenting that talented mavericks were giving way to bean counters, Russell Leffington, a partner at J.P. Morgan, warned the Senate Committee on Finance in 1935 that “we are becoming a nation of hired men, hired by great aggregates of capital.” Halberstam, *The Fifties* , 122.

（第67页　第3段第4行中）

43. Indeed, GM would have been even more dominant if a team of its executives had not rescued its primary competitor, the Ford Motor Company, after the war—a rescue that Alfred Sloan himself had blessed, fearing that if Ford went bust, GM would be revealed as a monopoly.

（第68页　第1段第4行中）

44. Greenspan recalls, “If you were to try to understand how the world works, you’d have to start with a structure. If you try to cram all of the qualifications in before you’ve got a conceptual structure, you will fail. And the ideal way to learn is to get a simplistic system and then start to take the exceptions. That’s the reason why younger students or people in their teens are very idealistic. The world is a very simple place. It’s black and white. And in my case, it remained black and white longer than for the average person.” Greenspan, interview by the author, June 27, 2010.

（第68页　第3段第4行中）

45. Greenspan, interview by the author, December 10, 2010.

（第69页　第1段末）

第**5**章

1. Ronald Steel, *Walter Lippmann and the American Century* (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1980), 525.

（第71页　第1段末）

2. Under the surface, there lurked awkward questions as to how precisely the monetary policy worked:“I haven’t the faintest idea of how you control the money supply,” the Fed chairman, William McChesney Martin, once confessed. “Yet everyone thinks I have it at my fingertips.” But for the new breed of confident economists, such details were beside the point. William Greider, *Secrets of the Temple: How the Federal Reserve Runs the Country* (New York: Simon & Schuster, 1989), 329.

（第72页　第1段第5行中）

3. Paul Samuelson, *Economics: An Introductory Analysis* (McGraw-Hill, 1961), 318.

（第72页　第1段第8行中）

4. Samuelson, *Economics* , 375. Samuelson's message reached a large audience: in 1964, his textbook sold 440,000 copies.

（第72页　第1段第9行中）

5. Arthur F. Burns, "Progress Toward Economic Stability" (Presidential Address, Seventy-second Annual Meeting of the American Economic Association, Washington, D.C., December 28, 1959). Reprinted in Arthur F. Burns, "Progress Toward Economic Stability," in The Business Cycle in a Changing World (New York: National Bureau of Economic Research, 1969), 128.

（第72页　第1段末）

6. See Robert J. Gordon, "The History of the Phillips Curve: Consensus and Bifurcation," July 15, 2009, https://ideas.repec.org/a/bla/econom/v78y2011i309p10-50.html.AU.

（第72页　第2段末）

7. Quoted in William H. Chafe, *The Unfinished Journey: America Since World War II* (New York: Oxford University Press, 1986), 195.

（第73页　第1段第7行中）

8. Greenspan, interview by the author, December 10, 2010.

（第73页　第2段末）

9. Greenspan, interview by the author, October 29, 2010.

（第74页　第1行中）

10. Nathaniel Branden, *My Years with Ayn Rand* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 212.

（第74页　第1段末）

11. "Deposits, Earnings Mount at Trans- World Financial," *Barron's* , July

30, 1962.

（第74页　第2段第5行中）

12. Greenspan recalls that in 1962, TWF —Trans-World's ticker symbol—was trading at fifty times earnings. Greenspan, interview by the author, January 21, 2011. Stocks for the California S&Ls were trading at twenty-five times earnings in late 1961. See Mitchell Gordon, " Thrift-Land Revisited: Apparently Nothing Can Halt the Growth of California's Savings and Loans," *Barron's* , March 11, 1963.

（第74页　第2段第7行中）

13. Hubert Kay, "California's S. & L.'s: The Boom the Bankers Knock," *Fortune* , August 1964, 120.

（第74页　第2段第10行中）

14. Ibid., 122.

（第74页　第2段倒数第3行中）

15. "Finance: Black Bart's Red Ink," *Time* , April 19, 1968.

（第74页　第2段倒数第2行中）

16. "Civilization seemed far more advanced in California rather than back East... a more exotic nature to the vegetation... it was a different world, and it was all new." Greenspan, interview by the author, January 21, 2011.

（第74页　第3段第4行中）

17. "Hillcrest Country Club," *Los Angeles Times* , August 6, 1972.

（第75页　第1段第2行中）

18. A summary of Greenspan's argument is contained in the 1962 version of his antitrust essay, reprinted in *Barron's* , February 5, 1962.

（第75页　第2段倒数第4行中）

19. “And I’m not sure whether I said anything intelligent for the next several years. I was just so awed at the idea of A, he knew Ayn Rand; but B, he would introduce me; and C, I would have coffee with her.” Kathryn Eickhoff, interview by the author, November 29, 2011. Eickhoff granted the author approximately ten hours of interviews.

（第76页　第4段末）

20. Scott McConnell, *100 Voices: An Oral History of Ayn Rand* (New York: New American Library, 2010), 268.

（第76页　第5段第6行中）

21. “He loved to dance with women who could dance with him.... And you know, Alan always came and would dance not only with whoever he was there with, if he came with somebody, but any of the women who were particularly good dancers.” Eickhoff, interview by the author, November 29,2011.

（第76页　第5段第7行中）

22. “He’s the only person I know of who reads a statistical abstract into the footnotes. Many people use a statistical abstract to go look up the number on something. Alan doesn’t; he reads it.” Ibid.

（第76页　第5段末）

23. Ibid.

（第77页　第1段末）

24. “Things he did not like to do, he never found time to do them.” Ibid.

（第78页　第2段第7行中）

25. “Every time I hired somebody and I really got to like them, become good friends with them, Alan would start dating them, and then they would break up, they would quit, and I would no longer have a friend.” Ibid.

（第78页　第2段第9行中）

26. “Alan has always been serially monogamous.... I have never known him not to have a woman that he was dating at any point in time.” Ibid.

（第78页　第2段末）

27. James T. Patterson, *Grand Ex-pectations: The United States, 1945–1974* (New York: Oxford University Press, 1996), 33. Kindle edition.

（第78页　第3段第4行中）

28. Martin, *Greenspan: The Man Behind Money* , 62.

（第79页　第1段第2行中）

29. On average, a woman made just over fifty cents for every dollar a man did. See Patterson, Grand Expectations. Greenspan’s openness to promoting women may have been connected to the fact that he did not share the post war enthusiasm for the nuclear family, which lay behind much of the prejudice against working women.“The independent woman is a contradiction in terms,” a popular book declared in 1947, advising women to strive for “receptivity and passiveness, a willingness to accept dependence without fear or resentment, with a deep inwardness and readiness for the final goal of sexual life—impregnation.” See Ferdinand Lundberg and Marynia F. Farnham, *Modern Woman: The Lost Sex* (New York: Harper & Brothers, 1947). See Patterson, Grand Expectations, 36. Even Ayn Rand, though she said women could be as intellectually capable as men, considered “hero worship—the desire to look up to man” the essence of femininity. See Ayn Rand, “About a Woman President,” in *The Voice of Reason: Essays in Objectivist Thought, ed. Leonard Peikoff* (New York: New American Library, 1988), 268. The essay was originally published in the December 1968 edition of the *Objectivist Newsletter* .

（第79页　第1段第4行中）

30. Eickhoff, interview by the author, November 29, 2011.

（第79页　第2段第6行中）

31. “Alan is a very withdrawn person.... He did not form close relationships with people easily... so he was fond of his mother and recognized her positive attributes.... He would have thought of her as a good person, rather conventional, and had absolutely nothing to say to her.” Ibid.

（第79页　第2段第11行中）

32. Ibid. In a follow-up interview, Eickhoff reiterated her point. Eickhoff, interview by the author by phone, March 13, 2012.

（第79页　第2段倒数第3行中）

33. Eickhoff, interview by the author, November 29, 2011.

（第78页　第2段末）

34. Ibid. Greenspan recalls in his memoir, “Ayn Rand became a stabilizing force in my life.” See Greenspan, *Age of Turbulence* , 51.

（第80页　第1段末）

35. These letters, sent under the name of Greenspan’s financial firm, Townsend-Greenspan, went out on January 4 and March 29, 1963. My thanks to Kathryn Eickhoff for providing me with copies.

（第80页　第2段第2行中）

36. In his skepticism of forecasts, Greenspan was not alone. William McChesney Martin, the chairman of the Federal Reserve Board, forbade the staff from making forecasts until 1966. Between 1936 and 1965, moreover, there were no academic economists serving as Fed governors. See Robert J. Samuelson, *The Great Inflation and Its Aftermath: The Transformation of America’s Economy, Politics, and Society* (New York: Random House, 2008), 80. Martin once told a visitor, “We have fifty econometricians working for us at the Fed. They are all located in the basement of the building, and there is a reason why they are there.... The danger with these

econometricians is that they don’t know their own limitations, and they have a far greater sense of confidence in their analyzes than I have found to be warranted.” Richard T. McCormack, *A Conversation with Ambassador Richard T. McCormack* (Bloomington, IN: Xlibris, 2013). Kindle edition.

（第80页　第2段倒数第4行中）

37. Month-on-month headline inflation in November and December 1962 had been zero. If Greenspan’s readers preferred to consult year-on-year numbers, they would have noted that both core and headline consumer price inflation stood at an unremarkable 1.3 percent in December 1962.

（第80页　第2段末）

38. Greenspan notes that Gurley and Shaw led him to appreciate the difficulty in choosing monetary targets. The choice of a particular measure of the money supply—currency and checking accounts (M1), or currency plus a broader range of deposit accounts (M2), or any other variable—seemed arbitrary once Gurley and Shaw had pointed out that there was “a whole continuum of Ms.” that could potentially be followed. The gold standard had the advantage of avoiding the choice of monetary aggregate. Greenspan, interview by the author, February 18, 2011.

（第81页　第2段末）

39. Greenspan’s letter did not elaborate on the advent of negotiable time deposits, presumably because he assumed that contemporary readers would know of them. For a readable account of this innovation, see Jeff Madrick, *Age of Greed: The Triumph of Finance and the Decline of America, 1970 to the Present* (New York: Knopf, 2011), 18.

（第81页　第3段第8行中）

40. Greenspan recalls Friedman’s influence, but does not specifically recall particular writings from this period. Greenspan, e-mail to the author, May 5, 2013.

（第82页　第2段第2行中）

41. Milton Friedman, *A Program for Monetary Stability* (New York: Fordham University Press, 1960), 91. Originally delivered as the Millar Lectures at Fordham University,1959.

（第82页　第2段第4行末）

42. Alan Greenspan, “Liquidity as a Determinant of Industrial Prices and Interest Rates,” *Journal of Finance* 19, no. 2 (May 1964): 159. Originally delivered at the annual meeting of the American Finance Association, Boston, December 27– 29, 1963.

（第82页　第2段末）

43. The following account comes mainly from Eickhoff, interview by the author, November 29, 2011.

（第82页　第3段第5行中）

44. Quotation comes from the full transcript of Greenspan’s ten lectures that was provided to the author by a former employee of Townsend-Greenspan, Lowell B. Wiltbank.

（第83页　第4段第2行中）

45. In an apparent contradiction of Greenspan’s account, some of the money panics of the late nineteenth century brought about recessions that were more than transitory. The panic of 1873, for example, led to what was known at the time as the Great Depression. Greenspan’s lectures deal with this objection by presenting this episode as a result of the dilution of the gold standard during the Civil War, when the government had printed so-called greenbacks. The depression of the 1870s was caused, in Greenspan’s account, by a deflation that took place as investors anticipated the retirement of greenbacks in 1879 and the contraction of credit that came with it.

（第84页　第4段第1行中）

46. The gold constraint was dismantled in stages between the Fed’s opening in 1914 and Nixon’s abandonment of the dollar-gold link in 1971. But

Greenspan was right that after 1914 the government had the power to create bank reserves at will because it could decree relaxations to the remaining constraints whenever they became inconvenient.

（第85页　第3段第2行中）

47. Barry Goldwater, *The Conscience of a Conservative* (Bottom of the Hill Publishing, 2010), 11.

（第86页　第3段第6行中）

48. John Chamberlain, “Campus Radicals,” *Wall Street Journal* , November 3,1960, 16.

（第86页　第3段第10行中）

49. Jennifer Burns, *Goddess of the Market: Ayn Rand and the American Right* (Oxford, England; New York: Oxford University Press, 2009), 190.

（第87页　第1段第1行中）

50. Rand had refused to vote in 1952 and 1956, disgusted by both Eisenhower and Stevenson. See Heller, *Ayn Rand and the World She Made* , 247.

（第87页　第1段第3行中）

51. Ayn Rand, *Atlas Shrugged* (New York: Signet Books, 1992), 965.

（第87页　第1段末）

52. In an interview that appeared that same month in Playboy, Rand insisted that “faith... is extremely detrimental to human life: it is the negation of reason.” Ayn Rand, “Ayn Rand: A Candid Conversation with the Founder of ‘Objectivism,’ ” interview by Alvin Toffler, Playboy, March 1964.

（第87页　第2段第9行中）

53. Rand argued that objectivists need approve only of Goldwater’s political

philosophy, not his total philosophy; a candidate should be expected to represent merely “an approximation” of one’s values, a “lesser of two evils.” Ayn Rand, “How to Judge a Political Candidate,” *Objectivist Newsletter* 3, no. 3 (March 1964), 10.

（第87页　第2段末）

54. Rick Perlstein, *Before the Storm: Barry Goldwater and the Unmaking of the American Consensus* (New York: Nation Books, 2009), Kindle location 5614.

（第87页　第3段第6行中）

55. McConnell, *100 Voices* , 271.

（第88页　第5段末）

56. The following description of the 1964 Republican National Convention comes from C-SPAN video footage and Perlstein, Before the Storm, Kindle locations 8618–42. “Goldwater 1964 Acceptance Speech,” C-SPAN Video Library, accessed July 22, 2015, http://www.c-span.org/video/?4018-1/goldwater-964-acceptance-speech.

（第88页　第6段第4行中）

57. Greenspan, interview by the author, April 14, 2011.

（第88页　倒数第1段第3行中）

58. Ayn Rand, “ ‘Extremism’ or the Art of Smearing,” *Objectivist Newsletter* 3, no. 9 (1964).

（第89页　第1段末）

59. “The War Hawks,” *Washington Post* , July 14, 1964.

（第89页　第2段第3行中）

60. Perlstein, *Before the Storm* , Kindle location 8665.

（第89页　第2段第4行中）

61. Nixon claimed to have felt “almost physically sick” listening to the nominee’s speech at the convention. Gary A. Donaldson, *Liberalism’s Last Hurrah: The Presidential Campaign of 1964* (Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2003), 180– 81.

（第89页　第2段第5行中）

62. Ayn Rand, “It Is Earlier Than You Think,” *Objectivist Newsletter* 3, no. 12 (December 1964).

（第89页　第4段第3行中）

63. Heller, *Ayn Rand and the World* , 323.

（第89页　第4段第4行中）

第**6**章

1. This description is taken from the marvelous reporting by Brad Parks of the Newark Star-Ledger. See Brad Parks, “Crossroads Pt. 2: 5 Days That Changed a City,” *Star-Ledger* , July 9, 2007.

（第93页　第1段末）

2. Patrick J. Buchanan to Richard Nixon, memorandum, July 17, 1967, personal files of Patrick J. Buchanan. I am grateful to Pat Buchanan and to the archivists of the Richard Nixon Presidential Library and Museum for providing me with an extensive collection of memos by or relating to Alan Greenspan from the Nixon campaign of 1967– 68.

（第94页　第1段末）

3. Martin Anderson and Annelise Anderson, interview by the author, April 7, 2011.

（第94页　第2段第6行中）

4. Martin, *Greenspan: The Man Behind Money* , 64.

（第94页　第2段末）

5. Anderson’s memo was delivered on July 10, 1967.

（第95页　第1段第1行中）

6. This comment of Greenspan’s was recorded by Ray Price, a Nixon adviser, in a memo to Pat Buchanan written on August 17, 1967. The author is grateful to Pat Buchanan for sharing the memo. Raymond K. Price Jr. to Patrick J. Buchanan, memorandum, August 17, 1967, personal files of Patrick J. Buchanan.

（第95页　第1段第10行中）

7. Patrick J. Buchanan, interview by the author, March 20, 2013; Patrick J. Buchanan, e-mail to the author, June 2, 2013. In his memoir, Greenspan recalls a lunch rather than a dinner (Greenspan, *Age of Turbulence* , 57). However, Buchanan’s memory of a dinner includes details of the conversation and ambience; being more specific, it is also more credible. A careful analysis of Nixon’s campaign memos also shows that Greenspan’s account of events leading to his involvement with Nixon is mistaken in some minor details.

（第95页　第1段末）

8. Greenspan, interview by the author, May 4, 2012. Leonard Garment has claimed that he brought Greenspan into the campaign, but Greenspan convincingly recalls that Anderson was the key connection.

（第95页　第2段第4行末）

9. The acquaintance was Fred Ikard of the American Petroleum Institute. Quoted in Joseph Kraft, “Right, for Ford,” *New York Times* , April 25, 1976. Although the quote was published later, it referred to the 1960s.

（第95页　第2段倒数第3行中）

10. Richard T. McCormack, *A Conversation with Ambassador Richard T. McCormack* (Xlibris, 2013), 13. Perhaps the key inflection point came in 1966, when the Fed began to lower interest rates despite troubling inflation, with Martin justifying his stance with the dubious claim that it would make Congress more likely to cut the budget deficit. As well as the bullying from Johnson, Martin was under pressure from the economics profession. He had taken tough action against inflation in the late 1950s, with the result that inflation was headed off but the economy went into recession. Paul Samuelson responded by attacking the "disastrously biased tight-money capers of 1956–1960." See Julio J. Rotemberg, "*Penitence After Accusations of Error: 100 Years of Monetary Policy at the U.S. Federal Reserve* ," in The First Hundred Years of the Federal Reserve (National Bureau of Economic Research Conference, Cambridge, Mass., 2013).

（第96页　第1段末）

11. Robert J. Samuelson, *The Great Inflation and Its Aftermath: The Transformation of America's Economy, Politics, and Society* (New York: Random House, 2008), 95– 96.

（第96页　第2段第6行中）

12. William H. Chafe, *The Unfinished Journey: America Since World War II* (New York: Oxford University Press, 1986), 317.

（第96页　第3段第6行中）

13. James T. Patterson, *Grand Expectations: The United States, 1945–1974* (New York: Oxford University Press, 1996), Kindle location 11915.

（第97页　第1段第2行中）

14. See "Chronology of the War in Vietnam and Its Historical Antecedents from 1940," *New York Times* , January 28, 1973. See also "U.S. Vietnam Casualties Exceed Record Again: Weekly U.S. Casualties Exceed Record Again," *Washington Post* , June 2,1967.

（第97页　第1段第4行中）

15. George C. Wilson, “1967 Draft-Call Level May Increase in 1968,” *Washington Post* , October 13, 1967.

（第97页　第1段第6行中）

16. “Man of the Year: The Inheritor,” *Time* , January 6, 1967.

（第97页　第1段第8行中）

17. Martin, *Greenspan: The Man Behind Money* , 61.

（第97页　第2段第5行中）

18. Greenspan, *Age of Turbulence* , 56.

（第97页　第2段第6行中）

19. Homer Bigart, “City’s Welfare Rolls Soar Despite National Prosperity and Decline in Unemployment,” *New York Times* , June 30,1967.

（第97页　第3段第5行中）

20. “Changes in Center’s Plans Are Sought by Architects,” *New York Times* , June 11, 1967.

（第97页　第3段第7行中）

21. Ada Louise Huxtable, “Project, Planned 10 Years, Has Been Called Unsound: Work Starts on Total Renewal Project,” *New York Times* , October 21, 1966.

（第97页　第3段第8行中）

22. Alan Greenspan to Patrick J. Buchanan, memorandum, July 27, 1967, personal files of Patrick J. Buchanan.

（第98页　第1段第4行中）

23. Price Jr. to Buchanan, August 17, 1967, ibid.

（第99页　第1段末）

24. See James Reston, “Nixon on What Makes Him Run Again,” *New York Times* , October 25, 1967. See also Carey Goldberg,“The Mudge Rose Firm Enters the Tar Pit of Legal History,” *New York Times* , October 1, 1995. See also Richard Nixon, *RN: The Memoirs of Richard Nixon* (New York: Simon & Schuster, 1990), 247–50.

（第99页　第3段第5行中）

25. Terence Smith, “Nixon on Nixon and Other Issues,” *New York Times* , September 4, 1966.

（第99页　第3段第8行中）

26. “I had the sense that here was a once- important figure who had been pushed off into a little room with a lot of memories,” Greenspan recalled. Greenspan, *Age of Turbulence* , 57.

（第99页　第3段末）

27. Martin, *Greenspan: The Man Behind Money* , 68.

（第100页　第1段第6行中）

28. “And my impression of him is a stiff and a very proper candidate, in other words, very stiff, used exquisitely accurate syntax in his sentences and paragraphs.” Greenspan, interview by the author, July 16, 2010.

（第100页　第1段第10行中）

29. Gladwin Hill, “Clark Notes Drop in Summer Riots,” *New York Times* , October 4, 1968.

（第100页　第2段第2行中）

30. Ibid.

（第100页　第2段第3行中）

31. See George Gallup, “Domestic Issues Lead List for 1968,” *Washington Post* , December 20, 1967, and “Poll Finds Crime Top Fear at Home,” *New York Times* , February 28, 1968.

（第100页　第2段第4行中）

32. Alan Greenspan to Richard Nixon, “The Urban Riots of the 1960s,” memorandum, September 26, 1967, personal files of Patrick J. Buchanan.

（第100页　第2段第6行中）

33. “They [Kennedy-LBJ] argued that the Negro has undergone severe and unjust discrimination (which is true) and exploitation by the white community (which is false),” ibid. Objectivists routinely insisted that Marx’s theory of worker exploitation was unfounded. Whether white liberals had this meaning in mind when they referred to American blacks is not a question Greenspan’s memo reckoned with.

（第100页　第2段第8行中）

34. Richard Nixon, “What Has Happened to America,” *Reader’s Digest* , October 1967.

（第101页　第1段第4行中）

35. Ibid.

（第101页　第1段末）

36. Alan Greenspan to Richard Nixon, “Possible Article on‘What’s Wrong with the Great Society,’ ” memorandum, November 3, 1967, personal files of Patrick J. Buchanan.

（第101页　第2段第3行中）

37. Buchanan, interview by the author, March 20, 2013. Greenspan remembers the story differently: he believes that Buchanan reported to him that the “Nebraska bears” were after him. However, Buchanan’s memory is supported by a line in a memo from Buchanan to Nixon dated March 20,

1968, in which Buchanan reports the Dakota senator's irritation with Greenspan. A copy of this memo was provided to the author by Pat Buchanan. Patrick J. Buchanan to Richard Nixon, memorandum, March 20, 1968, personal files of Patrick J. Buchanan.

（第101页　第4段末）

38. Buchanan, interview by the author, March 20, 2013.

（第101页　倒数第2段末）

39. Richard J. Whalen, *Catch the Falling Flag: A Republican's Challenge to His Party* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 1972), 83.

（第103页　第1段第4行中）

40. Luce had recently lost her husband, Henry, Time's legendary publisher, to a heart attack; but then she had once quipped that"widowhood is a fringe benefit of marriage."

（第103页　第1段倒数第3行中）

41. Buchanan, interview by the author, March 20, 2013.

（第103页　第1段末）

42. Eickhoff, interview by the author, November 29, 2011. See also Theodore H. White, *The Making of the President 1968* (New York: Harper Perennial, 2010), 384.

（第103页　第2段第8行中）

43. Martin Anderson describes Nixon's communications technology and its rapid response briefings in an oral history interview. See Miller Center, "Interview with Martin Anderson," http://millercenter.org/president/reagan/oral history/matin anderson. Green span recalls, "Part of my job was to coordinate responses on any issue that came up: we'd scramble to assemble the necessary research and fax it to

Nixon and the campaign team overnight.” Greenspan, *Age of Turbulence* , 58.

（第103页　第2段末）

44. For example, Richard Allen, the campaign’s foreign policy director, was paid $3,000 monthly. “Spreadsheet,” June 27, 1968, folder 17, box 31, Nixon Presidential Re turned Materials Collection, White House Special Files, Richard Nixon Presidential Library and Museum, Yorba Linda, California.

（第104页　第1段第2行中）

45. The hourly employee was Lowell Wiltbank. “Kathryn lodged a real complaint for a couple of weeks, because I was a part-timer and she was on salary, so I was being paid by the hour and she’s just being paid for the job, and I logged ninety- six hours one week.” Lowell Wiltbank, interview by the author, March 20, 2012.

（第104页　第1段末）

46. Robert M. Eisinger, *The Evolution of Presidential Polling* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), 89. The analysis ultimately had little impact because the Kennedy campaign and DNC didn’t believe its results were reliable.

（第104页　第2段第7行中）

47. This description is taken from Evan Thomas, *Robert Kennedy: His Life* (New York: Touchstone,2002), 366.

（第105页　第2段第3行中）

48. R. W. Apple Jr., “Kennedy Sees Capital Damage After Going to Church in Slum,” *New York Times* , April 8, 1968.

（第105页　第4段第6行中）

49. Thomas, Robert Kennedy, 368.

（第105页　第4段末）

50. Alan Greenspan to DC, memorandum, April 8, 1968, personal files of Patrick J. Buchanan.

（第106页　第1段末）

51. “Kennedy Deplores Tolerance of Rise in Level of Violence,” *New York Times,* April 6, 1968.

（第106页　第2段第7行中）

52. “We’re Not Afraid... We’re Gonna Die for Our People,” *Washington Post* , April 26, 1968.

（第106页　第2段第10行中）

53. Ward Just, “Nixon Urges Program to Aid ‘Black Capitalism,’ ” *Washington Post* , April 26, 1968.

（第106页　第3段第7行中）

54. Kennedy had borrowed this line from George Bernard Shaw.

（第108页　第1段第2行中）

55. William Safire, *Before the Fall: An Inside View of the Pre-Watergate White House* (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2005), 48.

（第108页　第2段末）

56. Ray Jenkins, “George Wallace Figures to Win Even If He Loses,” *New York Times* , April 7, 1968. See also Patterson, Grand Expectations, 698.

（第108页　第3段第7行中）

57. Alan Greenspan to Patrick J. Buchanan, memorandum, July 4, 1968, personal files of Patrick J. Buchanan. The issue in this memo was how Nixon should respond to Wallace’s populist denunciations of the federal census.

（第108页　第4段第4行中）

58. Alan Greenspan to Patrick J. Buchanan, “Getting the Wallace Vote,” memorandum, July 7, 1968, personal files of Patrick J. Buchanan.

（第109页　第1段末）

59. The following description is taken from Whalen, *Catch the Falling Flag* , 181.

（第109页　第3段第2行中）

60. Buchanan, interview by the author, March 20, 2013. It is also notable that Richard Whalen, who describes this retreat brilliantly and in some detail in his memoir, says nothing about Nixon’s outburst even though he played up other bruising moments in the campaign.

（第110页　第4段第6行中）

61. Greenspan, interview by the author, November 15, 2010.

（第110页　最后一行中）

62. Ibid.

（第111页　第1段第1行中）

63. Greenspan, Age of Turbulence, 59. Greenspan had explained his decision not to work in the Nixon administration in similar terms in a 1974 interview. See Erwin C. Hargrove and Samuel A. Morley, eds., *The President and the Council of Economic Advisers: Interviews with CEA Chairmen* (Boulder, CO: West view Press, 1984), 414 –15.

（第110页　第1段末）

64. *Goldfinger* (1964), filming locations, IMDb, accessed February 28, 2014, http://www.imdb.com/title/tt0058150/locations?ref_=tt_dt_dt.

（第111页　第3段第2行中）

65. “The Unlikely No. 2,” *Time* , August 16, 1968.

（第112页　第2段第2行中）

66. Patterson, *Grand Expectations* , Kindle location 11958.

（第112页　第2段末）

67. Hobart Rowen, “Greenspan Views: Right of McKinley,” *Washington Post* , August 18, 1968.

（第112页　第3段末）

68. Steven F. Hayward, *The Age of Reagan: The Fall of the Old Liberal Order: 1964– 1980* (New York: Random House, 2009), 215–21; David S. Broder, “Hangover in Chicago,” *Washington Post* , August 30, 1968.

（第112页　第4段第7行中）

69. James Mann, *Rise of the Vulcans: The History of Bush’s War Cabinet* (New York: Penguin Books, 2004), 9.

（第112页　第4段末）

70. Whalen, *Catch the Falling Flag* , 216.

（第113页　第1段第4行中）

71. “ Townsend-Greenspan Polling Analysis,” October 4, 1968, personal files of Patrick J. Buchanan.

（第103页　第2段第8行中）

72. Alan Greenspan to DC, “ Short-Term Campaign Strategy,” memorandum, August 30, 1968, personal files of Patrick J. Buchanan.

（第113页　第2段末）

73. Ibid.

（第113页　第3段第5行中）

74. Alan Greenspan to Martin Anderson, Patrick J. Buchanan, and James Keogh, memorandum, n.d., Economics [1968–70], box 25, White House Central Files, Staff Member and Office Files: Martin Anderson, Subject Files, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第113页　最后一行中）

75. Hobart Rowen, “Nixon Firmly Committed to Full- Employment Policy,” *Washington Post* , October 18, 1968.

（第114页　第2段第5行中）

76. Ibid.

（第114页　第2段末）

77. White, *The Making of the President 1968* , 395.

（第114页　第3段第4行中）

78. Deirdre Carmody, “Pierre Prepares for New Tenant,” *New York Times* , November 29, 1968.

（第114页　第4段第5行中）

79. Deirdre Carmody, “Politics or Not, the Pierre Is Always the Pierre,” *New York Times* , November 29, 1968.

（第114页　第4段第7行中）

80. James Keogh to H. R. Haldeman, memorandum, November 13, 1968, folder 5, box 41, Nixon Presidential Returned Materials Collection, White House Special Files, Richard Nixon Presidential Library and Museum. H. R. Haldeman’s notes from the transition confirm that Greenspan was being considered for a White House staff position. See in particular H. R. Haldeman, “Handwritten Notes,” November 16, 1968, folder 9, box 41, Nixon Presidential Returned Materials Collection, White House Special Files, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第115页　第1段倒数第2行中）

第**7**章

1. The decision to tighten was taken in December 1968. The discount rate went up from 5.25 percent in November 1968 to 5.5 percent in January 1969. See “U.S. Discount Rates, Federal Reserve Bank of New York 11/ 19140-07/ 1969,” National Bureau of Economic Research, http://www.nber.org/databases/macrohistory/data/13/m13009.db.

（第118页　第1段倒数第1行中）

2. The data on debt are from the Federal Reserve’s Z.1 Financial Accounts of the United States (commonly known as the Flow of Funds report). “Federal Reserve Statistical Release: Z.1 Financial Accounts of the United States, Historical Data,” Board of Governors of the Federal Reserve System, June 11, 2015, http://www.federalreserve.gov/releases/z1/Current/data.htm. The data on GDP come from U.S. Bureau of Economic Analysis, “National Income and Product Accounts, Table 1.1.5 Gross Domestic Product,” July 30, 2015. It should be noted that government debt as a share of GDP came down over the period. In denouncing Johnson’s budget policies, Greenspan had been attacking the wrong target.

（第118页　第1段倒数第4行中）

3. Adopted in 1933, Regulation Q interest-rate caps prohibited the payment of interest on demand deposits at banks, and capped rates that could be paid on savings or time deposits. Meanwhile, Congress legislated interest-rate caps for S&Ls in 1966, but administrative caps had been applied before that.

（第118页　第2段倒数第8行中）

4. Economic Report of the President (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, February 1970), 104. Greenspan’s firm, Trans-World, was more prudently managed than most. But at the start of 1970, it, too, experienced a sudden outflow of deposits, proving that even a relatively

cautious mortgage firm could not escape the consequences of dysfunctional controls on interest rates. Steven S. Anreder, “Building for the Futures? The Worst May Be Over for California’s Savings and Loans,” *Barron’s* , April 27, 1970, 19.

（第118页　第2段倒数第9行中）

5. Even without regulated deposit rates, savings and loans were vulnerable to a rise in short- term interest rates: their funding costs would go up straightaway while their revenues from long-term fixed- rate mortgages would adjust slowly. However, deposit rate caps turned the problem of a rising cost of funds into a problem of a loss of funds, exacerbating the vulnerability. The economist James Tobin calculated that as of 1970, the S& Ls had sufficient reserves to tide them through a period of high funding costs, but an outright loss of funds posed a graver threat. See James Tobin, “Deposit Interest Ceilings as a Monetary Control,” *Journal of Money, Credit and Banking* 2, no. 1 (February 1970): 4–14.

（第118页　第3段末）

6. “Worldly Philosopher: Alan Greenspan Analyzes Prospects for Interest rates, Steel and Gold,”*Barron’s* , April 22, 1968.

（第119页　第2段倒数第3行中）

7. Kathryn Eickhoff, interview by the author, July 14, 2013.

（第118页　第2段倒数第8行中）

8. Eickhoff, interview by the author, November 29, 2011.

（第118页　第2段倒数第12行中）

9. The minutes of the commission’s meetings are notable for the minimal contributions from commissioners with no economics back ground. See “ AVAF—Minutes of Meeting of Pres. Com. on All-Volunteer Armed Force [1969– 70] [1 of 4],” n.d., box 38, Richard Nixon Presidential Library and Museum, through “ AVAF—Minutes of Meeting of Pres. Com. on All-

Volunteer Armed Force [1969–70] [4 of 4],” n.d., box 39, Richard Nixon Presidential Library and Museum, Yorba Linda, California.

（第120页　第1段末）

10. Milton Friedman and Rose D. Friedman, *Two Lucky People: Memoirs* (Chicago: University of Chicago Press, 1998), 380.

（第120页　倒数第3段末）

11. When the abolitionists on the staff tried to insert a feisty appeal to natural rights into the commission’s final report, Greenspan joined with the generals in swatting it down, despite the fact that the campaign brief he had worked on with Anderson had included a similar argument.

（第120页　倒数第1段第1行中）

12. “ AVAF—Minutes of Meeting of Pres. Com. on All-Volunteer Armed Force [1969-1970] [2 of 4],” n.d., box 38, White House Central Files, Staff Member and Office Files: Martin Anderson, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第120页　最后一行中）

13. Alan Greenspan, interview by the author, November 15, 2010.

（第121页　第1段第1行中）

14. Descriptions of scene taken from photograph of Cabinet Room, reproduced in Bernard Rostker, *I Want You! The Evolution of the All-Volunteer Force* (SantaMonica, CA: RAND Corporation, 2006), 88.

（第121页　第2段倒数第3行中）

15. Presidential Daily Diary Entry, September 28, 1971, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第121页　第2段倒第2行中）

16. The three-page memo resulting from this meeting is in the Richard Nixon Presidential Library and Museum. Paul W. McCracken, “Handwritten Notes,” August 30, 1969, Friedman, Tonsor, Greenspan 8-30-1969, box 17, White House Central Files, Staff Member and Office Files: Paul W. McCracken Meeting Files, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第121页　第4段第2行中）

17. This interchange took place on October 23, 1969. See John Ehrlichman, *Witness to Power: The Nixon Years* (New York: Simon & Schuster, 1982), 248– 49.

（第122页　倒数第1段末）

18. Stephen Slivinski, “Last Stop Lending,” Federal Reserve Regional Focus, Winter 2009, 6– 9.

（第123页　第4段倒数第3行中）

19. Martin Arnold, “City Inquiry Is Set in Skyscraper Fire,” *New York Times* , August 7, 1970.

（第124页　第3段末）

20. Richard Stone, “Fatal Blazes in Modern Office Skyscrapers Stir Charges of Unsafe Building Practices,” *Wall Street Journal* , December 8, 1970.

（第125页　第1段第1行中）

21. Lawrence van Gelder, “Fire on 33rd Floor of New Building Kills Two,” *New York Times* , August 6, 1970. See also Robert E. Tomas-son, “New Fire Code Points to Change in Office Design,” *New York Times* , February 25, 1973.

（第125页　第1段末）

22. The anchor was Howard K. Smith of ABC News. See A. James Reichley, *Conservatives in an Age of Change: The Nixon and Ford Administrations* (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 1981), 220.

（第125页　第2段倒数第2行中）

23. Nixon’s commitment to the Keynesian consensus had been evident even before the inauguration. At the start of December 1968, he had announced the choice of Paul McCracken to head the White House Council of Economic Advisers. His new chief economist understood that “it was not necessary to accept increased unemployment to end inflation,” Nixon assured the press, insisting that McCracken was “a centrist, a man who is pragmatic in his economics”; someone who would “not approach the grave economic problems that face us in a doctrinaire manner.” The repudiation of laissez-faire advisers such as Greenspan was obvious, and Nixon’s references to economics in his inaugural address merely reiterated his status quo approach to the economy. See “McCracken Named Economic Adviser,” Washington Post, December 5, 1968. See also Sewell Chan, “Paul W. McCracken, Adviser to Presidents, Dies at 96,” *New York Times* , August 3, 2012.

（第125页　第2段末）

24. William Safire, *Before the Fall: An Inside View of the Pre-Watergate White House* (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2005), 491.

（第125页　第3段末）

25. Robert D. Hershey Jr., “Raymond J. Saulnier, Economic Adviser to Eisenhower, Dies at 100,” *New York Times* , May 8, 2009.

（第125页　第5段第2行中）

26. The dialogue is taken from Cabinet Room, Conversation 56-1, May 6, 1971, White House tapes, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第127页　第3段末）

27. A version of this testimony appeared as a New York Times op-ed, along with a picture of Greenspan smoking a pipe. See Alan Greenspan, “Opening Pan-dora’s Box,” *New York Times* , July 25, 1971.

（第127页　第5段末）

28. Safire, Before the Fall, 496. The date of the meeting comes from Charles W. Colson, Notes, July 23, 1971, Presidential Meetings & Conversations [7/ 1/ 71-7/ 30/ 71] [3 of 3], box 16, Charles W. Colson Collection, Richard Nixon Presidential Library and Museum. Safire writes that Colson told him Weinberger and Kissinger were present, but when Safire asked Weinberger and Kissinger for confirmation, they said they could not recall any such meeting. The Presidential Daily Diary for July 23, 1971, lists Nixon's shipmates that night as Haldeman, Colson, Ehrlichman and Weinberger— no Kissinger, unless his presence was kept secret. Presidential Daily Diary Entry, July 23, 1971, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第128页　第2段第2行中）

29. James T. Patterson, Grand Expectations: *The United States, 1945–1974* (New York: Oxford University Press, 1996), Kindle location 12532.

（第128页　第4段第5行中）

30. Safire, Before the Fall, 496, and Colson, "Notes."

（第128页　第2段末）

31. Safire, *Before the Fall* , 492.

（第128页　第4段第4行中）

32. Charles W. Colson, Paper, July 26, 1971, Federal Reserve—Arthur Burns, box 61, White House Special Files, Staff Member and Office Files: Charles W. Colson, Subject Files, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第128页　第4段第6行中）

33. In interviews with the author, Greenspan recalled brushing off Colson's request. However, Colson's notes from the conversation and tape recordings from the White House indicate that Greenspan cooperated. Colson's notes, spread over one and a half pages of a yellow legal pad, indicate that he first called Greenspan asking him to intervene and then later got a call back from

Greenspan to report on Burns's reaction, which consisted of an expression of dismay, a request to see Nixon, and a statement that he might be willing to be more supportive of the administration's economic policy. Confronted with these notes, Greenspan suggested to the author that Colson may have concocted them to support a false claim that he had secured Greenspan's cooperation—the notion being that Colson needed to make that claim in order to impress his boss, White House chief of staff Haldeman. But Colson presumably took these phone notes for his personal office files, not for presentation to superiors, so Greenspan's defense seems unpersuasive— in all likelihood, the notes would not have impressed Colson's superiors because they would not have been presented to them. Greenspan's complicity in Nixon's dirty trick seems overwhelmingly likely. Greenspan, interview by the author, November 15, 2010, October 30, 2015, and December 14, 2015. See also Charles W. Colson, Call Notes, n.d., Federal Reserve—Arthur Burns, box 61, Charles W. Colson Collection, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第129页　第2段第3行中）

34. Quotes taken from Colson, Call Notes, op.cit.

（第129页　第3段末）

35. Haldeman dialogue taken from Oval Office, Conversation 550-1, July 28, 1971, White Housetapes, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第129页　倒数第2段末）

36. White House Telephone Conversation 7-18, July 28, 1971, White House tapes, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第131页　第2段末）

37. Safire, *Before the Fall* , 495.

（第131页　第4段末）

38. Monetary historians have debated the extent to which political pressure

may have caused the Fed to loosen policy ahead of the 1972 election. See Julio J. Rotemberg,“Federal Reserve Goals and Tactics for Monetary Policy: A Role for Penitence?,” *Journal of Economic Perspectives* 27, no. 4 (Fall 2013):73–74. The incident described here encourages the verdict that political pressure was decisive. It seems overwhelmingly likely that the Fed would have pursued a tighter monetary policy had it not been for Nixon’s smearing of Burns. The Fed had raised the discount rate by 25 basis points eleven days before the smear; rather than follow up with a further hike, it reversed course and began cutting. Moreover, at the time of the smear, the M2 measure of monetary growth was rising at a monthly rate of 0.9 percent, much higher than the 0.5 percent average in the three years before Burns took over the chairmanship. Absent Nixon’s bullying, Burns would have wanted to steer monetary growth back down to the earlier average. Instead, he allowed the pace to accelerate: between the smear and the 1972 election, M2 grew at an average monthly rate of 1.0 percent. Burns’s incentive to restrain monetary growth was all the stronger given that Nixon was simultaneously running an expansionary budget deficit. The inflation penalty for the post smear monetary looseness was delayed by the wage- price freeze of August 1971, but it set the stage for the sharp inflationary acceleration of 1973.

（第131页　第5段第2行中）

39. The details of the Camp David meeting are taken mostly from Don Oberdorfer, “Planning Took Several Weeks,” *New York Times* , August 17, 1971.

（第131页　倒数第2段第3行中）

40. H. R. Haldeman, *The Haldeman Diaries: Inside the Nixon White House* (New York: G.P. Putnam’s Sons, 1994), 341.

（第132页　第3段第1行中）

41. Since 1933, the U.S. pledge to convert dollars into gold had applied to foreign governments only, and in the postwar period the big ones undertook not to test the U.S. government’s ability to deliver on its promise. But as foreign governments feared that the U.S. might devalue, their commitment

not to demand gold broke down. By the start of 1968, the U.S. gold stock was down to $12 billion. Meanwhile, foreign central banks held more than $15 billion in dollar reserves, and European commercial banks held $25 billion in dollar deposits— accumulations that reflected U.S. spending abroad on war and foreign direct investment (the U.S. current account was not the driver of foreign holdings of dollars because it was in surplus). It was obvious that the United States might not make good on its pledge to convert dollars into gold, and the fears were self-fulfilling.

（第132页　第4段倒数第2行中）

42. Alan Greenspan, *The Age of Turbulence: Adventures in a New World* (New York: Penguin Books,2008), 61– 62. Greenspan recalls in an interview: “It’s funny because whenever people ask me, ‘When is it when you had your back problems?’ and I say I know exactly when it was, it was in a weekend in mid- July 1971!” Greenspan , interview by the author, November 8, 2010.

（第133页　第3段末）

43. Greenspan’s affection for the gold standard was reserved for the more restrictive nineteenth-century version. By 1971, the dollar-gold link had long since ceased to restrain credit creation. In Senate testimony in 1968, Milton Friedman had rightly argued that whatever one might think in principle about the virtue of monetary restraint, the gold cover did not provide it. See Senate Committee on Banking and Currency, Hearings on the Gold Cover: Hearing Before the Committee on Banking and Currency, United States Senate, 1968, 1 52 – 66.

（第133页　第4段第4行中）

44. “When he injured his back and was laid up for so long, his mother was there every day for him and whatever he needed, she got it for him. She did it willingly. And after that Alan had a different view of her and started calling her every morning. And that went on for the rest of her life. He had been changed. He was not calling just out of a sense of duty. His mother had become important to him. It meant a great deal to him.” Eickhoff, interview by the author, by phone, March 13, 2012. “He began to appreciate his mother

and what she did for him. And why what she did for him showed her values. And that she did hold values strongly.... For once in his life he needed things, somebody had to do things, and she did." Eickhoff, interview by the author, November 29, 2011.

（第133页　第5段末）

45. Herbert Stein, *Presidential Economics: The Making of Economic Policy from Roosevelt to Clinton* (Washington, D. C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1994), 178.

（第134页　第2段第3行中）

46. Ibid., 179.

（第134页　第2段末）

47. This list is taken directly from Dick Cheney's memoir. See Dick Cheney, *In My Time: A Personal and Political Memoir* (New York: Threshold Editions, 2011), 60.

（第134页　第3段倒数第3行中）

48. Ibid., 61.

（第134页　第3段末）

49. "Alan was a political and judicious person. He did not want to get out on a limb. In a larger group, he was fairly quiet. He was not a big leader and he should have been." Donald Jacobs, interview by the author, June 27, 2013. Jacobs was the staff director of the commission.

（第134页　第4段第3行中）

50. The ordinary saver was unable to circumvent regulation, Tobin wrote, because he was hampered "by the significant minimum denominations and lot sizes of market instruments, by brokerage fees, by his own unfamiliarity and ignorance." James Tobin, "Deposit Interest Ceilings as a Monetary Control," 9.

（第135页　第2段末）

51. The first money- market fund appeared in 1970. By 1980 Americans had invested nearly $100 billion in them.

（第135页　第3段第3行中）

52. Cabinet Room, Conversation 86-5, December 22, 1971, White House tapes, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第136页　第6段第1行中）

53. The regulator was Preston Martin, chairman of the Federal Home Loan Bank Board, which oversaw S& Ls. Richard Erb to Peter Flanigan, “Hunt Commission Report,” memorandum, December 21, 1971, President’s Commission on Financial Structures and Regulation 1/ 1/ 71, box 1, White House Central Files, Subject Files: FG 267, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第136页　最后一段末）

54. Oval Office, Conversation 640-6, December 22, 1971, White Housetapes, Richard Nixon Presidential Library and Museum.

（第137页　第3段末）

55. Alan Greenspan, presentation, American Finance Association, New Orleans, December 28, 1971.

（第137页　最后一行中）

56. Alan Greenspan to Milton Friedman, letter, October 2, 1972.

（第138页　第3段第3行中）

57. Milton Friedman to Alan Greenspan, letter, October 10, 1972.

（第138页　第4段末）

58. Alan Greenspan, “The Mirage of Wage-Price Controls,” *Wall Street Journal* , April 30, 1973. This op-ed column was a précis of an address to the American Statistical Association.

（第139页　第1行中）

59. Alan Greenspan, “Do-Nothingism,” *New York Times* , July 31, 1973.

（第139页　第2段末）

60. “Business Outlook: Inflation: The Longer View” (New York: Townsend-Greenspan & Company, January23,1974), personal files of Kathryn Eickhoff; and “Business Outlook” (New York: Townsend- Greenspan & Company, January 28, 1974), personal files of Kathryn Eickhoff.

（第139页　第3段第6行中）

61. Patterson notes: “The very high hopes of the previous decades— a key to the drive, the optimism, the idealism, and the rights-consciousness of the era —were becoming harder to achieve.” Patterson, Grand Expectations, 783.

（第140页　第1段末）

第**8**章

1. “Economists: Super- Capitalists at the CEA,” *Time* , August 5, 1974.

（第141页　第1段第7行中）

2. See Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, Nominations of Philip A. Loomis Jr. and Alan Greenspan: Hearing Before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, United States Senate, 1974.

（第141页　第2段第2行中）

3. Alan Greenspan, *The Age of Turbulence: Adventures in a New World* (New York: Penguin Books,2008), 63.

（第142页　第2段第7行中）

4. Ibid.

（第142页　第2段第9行中）

5. “Economists: Super- Capitalists at the CEA.”

（第142页　第2段末）

6. Soma Golden, “Why Greenspan Said ‘Yes,’ ”New York Times, July 28, 1974. In addition, the New Re public described Greenspan as a“fundamentalist mystic.” See Richard L. Strout, “Economic Fundamentalist: Chairman Greenspan,” *New Republic* , September 14, 1974.

（第142页　第3段末）

7. The fact that Nixon by now seemed likely to resign made it easier to condemn his record—Nixon resigned in a speech the evening of Greenspan’s hearing. However, at the time when news of Greenspan’s nomination first surfaced, in early July 1974, Nixon’s departure was by no means certain, so the expectation that he would serve a different president probably did not drive Greenspan’sdecision to accept the nomination.

（第143页　第5段末）

8. The financial sacrifice did not bother Greenspan. “I’ve never had a problem making money so I’m not worried about [that]— I make more than I could possibly use. That wasn’t a factor.” Alan Greenspan, interview by the author, December 10, 2010.

（第147页　第4段第6行中）

9. After the hearing, Proxmire told his staff researcher that Greenspan’s extreme views might cost the nation dearly in the future. See“An Oral History Interview with Morton Schwartz,” Wisconsin Historical Society, accessed March 25, 2014, http://content.wisconsin history.org/cdm/ref/collection/proxmire/id/2260. Like Proxmire, Biden voted

against Greenspan’s confirmation. Greenspan recalls,“I got two negative votes in the committee. One I’ve always considered to be a compliment. It was a freshman senator by the name of Joe Biden. He said: ‘I’m going to vote “no” for your confirmation, frankly because I think you hold political views far different from mine and you are much too smart not to have some impact. Therefore, I will vote “no.” ’ To which I said, ‘Thank you, Senator.’ ” Greenspan, interview by the author, November 8, 2010.

（第147页　第3段第5行中）

10. Carroll Kirkpatrick, “Nixon Resigns,” *Washington Post* , August 9, 1974.

（第147页　第4段第6行中）

11. James T. Patterson, *Restless Giant: The United States from Watergate to Bush v. G* ore (New York: Oxford University Press, 2005), 1.

（第147页　第4段第8行中）

12. “Policy: Seeking Relief from a Massive Migraine,” *Time* , September 9, 1974.

（第148页　第2段第5行中）

13. Gerald R. Ford, “The President’s News Conference,” White House, August 28, 1974, http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=4671.

（第148页　第2段末）

14. Kathryn Eickhoff says of Rand’s relationship with Greenspan at the time when he took office, “She had that sort of mother’s pride in what Alan had done and what his success was. Certainly when he asked her what she thought about his going down to Washington, he took [her answer] very seriously. She was... very concerned that he might sacrifice some of his own values by doing so.” Kathryn Eickhoff, interview by the author, November 29, 2011.

（第148页　第3段末）

15. “So I said I will accept with your understanding that I will be taking a thirty- day lease and I will have my suitcase parked at the door.” Greenspan, interview by the author, December 10, 2010. In his memoir, Greenspan recalls telling White House chief of staff Alexander Haig, “If I come in as chairman and the administration starts implementing policies I can’t agree with, I’d have to resign. You don’t need that.” Greenspan, Age of Turbulence, 63. Kathryn Eickhoff corroborates Greenspan: “Alan went down to Washington believing he would be back in New York in less than six months because he did not think he could last longer than that without running into someone asking him to do something which would violate his values.” Eickhoff, interview by the author, November 29, 2011.

（第148页　第5段末）

16. The description is taken from Julia Duscha, “Economists at the White House—Telling It Like It Is,”*New York Times* , September 8, 1974.

（第149页　第1段第2行中）

17. The historian Douglas Brinkley notes that Ford embraced the civic-movement approach with touching simplicity. “Once you had 213 million Americans recognizing that inflation was a problem and joining in the effort to do something about it, positive results would have to follow,” Ford wrote. “If both the government and the people tightened their belts voluntarily and spent less than they would have before, that would reduce demand, and the inflation rate would start going down.” Douglas Brinkley, *Gerald R. Ford, The American Presidents Series* (New York: Times Books, 2007), 77.

（第149页　第1段末）

18. Greenspan recalls, “I remember vividly. I said to myself, ‘Now, do you dare to say this? It’s accurate. The question was “Whose incomes fell the most?” Any other answer is wrong!’ I’m now in government for the first time and in a matter of weeks...I don’t think I would have done that again any time thereafter. It was an early lesson in truth-telling.” Greenspan, interview by the author, December 22, 2010.

（第149页　第3段第1行中）

19. Justin Martin, *Greenspan: The Man Behind Money* (Cambridge, Mass.: Perseus Publishing, 2001), 103.

（第149页　第3段末）

20. Ibid.

（第150页　第3段末）

21. Michael Lewis, “Beyond Economics, Beyond Politics, Beyond Accountability,” *Worth* , May 1995.

（第150页　第4段末）

22. Martin, *Greenspan: The Man Behind Money* , 103.

（第151页　第1段末）

23. Greenspan, interview by the author, December 22, 2010.

（第151页　第2段末）

24. The economist was IBM vice president David Grove. His study assumed moderate monetary growth. See “Inflation: Summing Up the Summit,” Time, October 7, 1974. Okun, for his part, conceded in 1975 that Greenspan’s policies would cure inflation in the same way that “decapitation can be one answer to a headache.” Henry Mitchell, “Atlas Shrugged, Greenspan Accepted,” *Washington Post* , January 12, 1975.

（第151页　第3段第1行中）

25. Alan Greenspan, “Reflections on the Economists Meeting September 5, 1974,” draft memorandum, September 5, 1974, Summit Conference on Inflation— September 1974, box 52, Alan Greenspan Files: Subject File, 1974-1976, Gerald R. Ford Library.

（第151页　第3段第4行）

26. In a diary entry dated November 18, 1974, John Casserly, a Ford speechwriter, noted, “The Whip Inflation Now campaign was evaluated as a

complete bust but the most interesting thing about it from the inside was that Ford men and women called it a bust. This would never have happened under Nixon." John J. Casserly, *The Ford White House: The Diary of a Speechwriter* (Boulder: University Press of Colorado, 1977), 12. "Every time the 'WIN' issue came up we at the Economic Policy Board would hide our heads in embarrassment," said Simon. "I still have a box of old 'WIN' buttons at home which I look at any time I develop partisan delusions." William E. Simon, A Time for Truth (New York: Reader's Digest Press, 1978), 105. In his memoir, Greenspan describes Whip Inflation Now as"a low point of economic policymaking." Greenspan, *Age of Turbulence* , 66.

（第153页　第3段第4行）

27. A month into his tenure, he had urged that Ford delay the launch of the WIN campaign, but when the president declined to do so, he had lodged no further protest. Dick Cheney, *In My Time: A Personal and Political Memoir* (New York: Threshold Editions, 2011), 76. Equally, on October 15, the day that Ford pressed forward with his WIN initiative by urging his fellow Americans to "clean up your plate before you get up from the table," Greenspan was asked to comment on a draft of the president's speech. Rather than rubbishing the whole thing, Greenspan suggested only marginal edits to the text, most of which were ignored anyway. Alan Greenspan to Paul Theis, memorandum, October 15, 1974, personal files of Alan Greenspan. This memo is among the files of Ford-era material provided to me by Alan Greenspan. I am grateful to Katie Broom for her assistance.

（第154页　第1段第4行）

28. "Rumsfeld wanted me to be chief economic spokesman for the administration. I said I'll never do that. The reason I didn't was you can see what it means, you get up there and whatever the policy is you have to stand up with a straight face and say it's the right thing to do.... My view was that the CEA was supposed to be an economic consulting firm with one client, and you just tell 'em what the facts are and what's going on and what the alternatives are. But the political decisions are made elsewhere, and I was very uncomfortable getting involved in that stuff." Greenspan, interview by the author, June 27, 2012.

（第154页　第2段第4行）

29. Not wanting to be held responsible for failing to anticipate bad outcomes, Greenspan had told White House colleagues in November, “We think this is going to be a rather deep but short recession, but we could fall off the cliff.” Ron Nessen, interview by the author, December 21, 2010. Greenspan’s insistent pessimism alienated colleagues; one White House aide called Greenspan “a goddam gloom-and - doom artist.” Larry Martz et al., “The Economy: Can They Fix It?,” *Newsweek* , February 24, 1975. Even so, Ford felt in December that he had not been warned of the bad economic news. “An economist, some-one once remarked to me, is a person who tells you that there is definitely not going to be a hurricane,” Ford wrote in his memoir.“Then, shortly thereafter, he volunteers to repair and rebuild your roof.” See Gerald R. Ford, A Time to Heal: The Autobiography of Gerald R. Ford (New York: Harper & Row, 1979), 202.

（第155页　第2段末）

30. Greenspan, Age of Turbulence, 68. A quarter of a century later, at the start of the administration of George W. Bush, Greenspan would offer another qualified approval of a tax cut, and the Bush team would seize on his endorsement while ignoring the nuances in Greenspan’s statement. Greenspan claimed to be startled, all over again.

（第156页　第1段第4行）

31. The speechwriter was Robert Hartmann. He had conceived the WIN campaign, and since then Rumsfeld, Greenspan, and Cheney had been at pains to prevent him from writing speeches that committed the president to policies of which they did not approve. Numerous memoirs of the Ford White House record the bitterness of this faction fighting. See for example Donald Rumsfeld, Known and Unknown: A Memoir (New York: Penguin, 2011), 182.

（第157页　第2段第7行）

32. Between January and March 1975, Gallup put Ford’s approval rating in

the 37– 39 percent range, a far cry from the 71 percent at the start of his presidency and lower than any reading taken later. “Presidential Approval,” *Roper Center* , 2015, http://www.ropercenter.uconn.edu/polls/presidential-approval/.

（第157页　第5段第1行）

33. On March 28, 1975, the same day he advised Ford to accept the Democrats’ tax cut, Greenspan wrote to Senator Edmund Muskie objecting to the idea of commitment to reduce unemployment to 7 percent by the end of the following year. “Your question assumes there is an amount of stimulus which, if applied, could reduce unemployment by the dimensions that you specify,” Greenspan wrote. He had not lost the capacity to denounce the more ambitious versions of fine-tuning. See Alan Greenspan to Edmund S. Muskie, correspondence, March 28, 1975, Davis Subject, Congressional Correspondence (2), Box 151, CEA Staff Economists Files (1982 Accretion), 1974–77, Gerald R. Ford Library.

（第157页　第5段第4行）

34. Describing Greenspan’s influence over Ford, Dick Cheney recalls, “Alan combined economic expertise with an appreciation of practical politics. No less important, he had a real knack for capturing large and complicated ideas in a few well-chosen words. The president liked him and put a lot of stock in his judgment.” Cheney, *In My Time* , 79.

（第158页　第3段末）

35. To be sure, the big deficits of Ford’s tenure were primarily driven by the recession, but the tax cuts also contributed. In fiscal 1975, U.S. GDP was $1,560 billion, so the March 1975 tax cut of $22.8 billion represented about 1.5 percent of GDP. That was much less than the huge stimuli enacted in 1933 and 2009, both of which came to more than 5 percent of GDP, but it was still hard to reconcile with Greenspan’s professed commitment to budgetary restraint. For data cited here, see Office of Management and Budget, “The Budget for Fiscal Year 2012,” Historical Tables, Table1.2, n.d., 24.

（第159页　第1段第6行）

36. In July 1975, when the first tax rebate had yet to take full effect and the second one was still months off, Greenspan wrote to Ford that the latest economic news“virtually guarantees a significant recovery throughout the rest of this year.” He then noted that the only disappointing feature of the economy was that long-term interest rates remained too high, a fact he blamed on high inflation expectations. The remedy, Greenspan told the president, was “continued vigilance on the fiscal side.” But Ford acceded to congressional pressure for further tax relief five months later. Alan Greenspan to Gerald R. Ford, memorandum, July 25, 1975, personal files of Alan Greenspan.

（第160页　第2段第2行）

37. Greenspan’s Wall Street Journal op-ed, titled “The Politics of Inflation,” had appeared just one year earlier, on March 14, 1974. “I see inflation as essentially a political, not an economic problem,” Greenspan wrote. “The ever-increasing political focus on short-term benefits at the expense of long-term costs has been particularly evident in the budgetary process as candidates for political office have vied with each other to capture votes by proposing new or bigger expenditure programs.” Alan Greenspan, “The Politics of Inflation,” Wall Street Journal, March 14, 1974.Given those words, it is hard to believe that Greenspan expected Congress to go along with spending cuts when he proposed them in 1975. Sure enough, federal outlays in the year to June 1976 came to 21.4 percent of GDP, a touch higher than the previous year and considerably above the 18.7 percent of GDP in fiscal years 1973 and 1974.

（第160页　第3段第4行）

38. Asked about this episode, Greenspan said that he “was making a political economy judgment” and that “no matter how convinced you are that something is going to come out a certain way, you’ve got to hedge against being wrong.” He continued, “There is no doubt that the type of judgment I was making was that Ford would be much better off if he signed the bill.

Suppose I was wrong and things were worse, he would be better off having signed it. If I were right, signing it would not cause much of a problem." Greenspan, interview by the author, December 22, 2010.

（第161页　第1段第2行）

第**9**章

1. Alan Greenspan, *The Age of Turbulence: Adventures in a New World* (New York: Penguin Books, 2008), 282. In his magisterial biography of Margaret Thatcher, Charles Moore says that Thatcher and Greenspan met at Katharine Graham's house. But Greenspan, for whom the encounter remained vivid, recalls that the dinner took place at the British embassy. Press accounts make no mention of a Graham dinner but confirm that there was a dinner for Mrs. Thatcher at the embassy on September 19. See Jeannette Smyth, "Thatcher Midst the Colonials," Washington Post, September 20, 1975.

（第164页　第2段第2行）

2. Later in her U.S. trip, Thatcher would tell an audience, sounding remarkably like Greenspan, "When money can no longer be counted on to act as a store of value, savings and investment are undermined, the basis of contracts is distorted and the professional and middle-class citizen, the backbone of all societies, is disaffected." Moore, Margaret Thatcher, 329.

（第164页　第5段第1行）

3 Greenspan had been watching the travails of the British economy for months before Thatcher's visit. In April 1975, he sent the president a clipping from the Economist detailing the "crumbling financial and fiscal condition" of the United Kingdom. "Observe that the British economy appears to be at the point where they must accelerate the amount of governmental fiscal stimulus just to stand still," Greenspan told Ford. "This is clearly a very dangerous situation. The frightening parallels, with a lag, between the financial policies of the U.S. and those of the U.K. should give us considerable pause." Alan Greenspan to Gerald R. Ford, April 23, 1975, Memoranda for the President, August 1974–September 1975, box 1, Records

of the U.S. Council of Economic Advisers (1969), 1974–1977, Gerald R. Ford Library.

（第165页　第1段末）

4. The dean was Arnold Weber of the business school at Carnegie Mellon University. See James P. Gannon, “Future Fear: Is the Economy Sliding into Five or Ten Years of Stagnation, Unrest?,” *Wall Street Journal* , May 15, 1975.18. Steven F. Hayward, *The Age of Reagan: The Fall of the Old Liberal Order: 1964– 1980* (New York: Random House, 2009), 517.

（第165页　第2段第5行）

5. In early 1974, at the height of the boom, basic foodstuffs were up by 100 percent in four years, fertilizer by 170 percent, and petroleum by more than 350 percent. These percentage changes refer to the rise in commodity prices relative to manufactured goods between a benchmark period, 1968–70, and the peak of the commodity boom in 1974. See Hollis B. Chenery, “Restructuring the World Economy,” *Foreign Affairs* 53, no. 2 (January 1975): 244.

（第165页　第3段末）

6. “Henry and I have been working together for years but we’re not personally very close. I know his wife very well and I know him very well but there’s always a little distance that prevented me from making that kind of connection.... He’s got a different personality from mine. We actually worked together one time in the private sector. And as well as I know Kissinger, there are deep, deep secrets in that man that I’m not sure even he knows about.” Alan Greenspan, interview by the author, October 12, 2010.

（第166页　第1段第2行）

7. Kissinger had made this appeal for a new Bretton Woods in a speech on April 17, 1975, at the National Press Club. In response, Greenspan argued that if Kissinger regretted its passing, he should press for a return to national budget discipline. See Alan Greenspan to Donald Rumsfeld, “The Financial Crises of New York City,” memorandum, September 12, 1975, Alan Greenspan Files: White House Correspondence, box 4, Rumsfeld, Donald, Greenspan, Gerald R. Ford Library.

（第166页　第1段末）

8. Henry Kissinger, Alan Greenspan, et al., “Memorandum of Conversation,” June 16, 1975. in Monica L. Belmonte, ed., Iran; Iraq, 1973–1976, vol. 27, Foreign Relations of the United States, 1969– 1976 (Washington, D.C.: United States Government Printing Office, 2012), 403– 6.

（第166页　第3段第4行）

9. The problems with Kissinger’s oil plan had been pointed out earlier to him by the economists on his National Security Council staff. On June 6, 1975, Robert Hormats and Robert Oakley had written to him that “for 500,000 barrels of oil per day out of our total consumption of roughly 18,000,000 bpd you are, in short, running a major policy and personal risk by advancing this proposal. The profound changes called for in the way the US does business and conducts its financial relations holds virtually no hope that the plan could succeed and will expose you to the worst sort of criticism.” Memorandum from Robert Hormats and Robert Oakley of the National Security Staff to Secretary of State Henry Kissinger, June 6, 1975, in Monica L. Belmonte, Iran; Iraq, 1973– 1976, 27: 401– 3.

（第167页　第1段第2行）

10. Greenspan later observed that “the major job of the Council of Economic Advisers is to shoot down crazy schemes that people on the Hill have, or in the Administration. Productive things are not visible.” Greenspan, interview by the author, December 10, 2010.

（第167页　第3段末）

11. Following conversation from Henry Kissinger, Frank Zarb, Alan Greenspan, and Charles Robinson, “Memorandum of Conversation,” n.d., Classical External Memcons , May–December 1975, folder 2, box 23, Record Group 59, Department of State Records, National Archives.

（第167页　第4段第3行）

12. The frustrated CEA memos of the spring, cited above, were followed on July 1, 1975, by a memo from CEA economist Bob Stillman. “I always feel perplexed anytime I deal with people from State,” Still man wrote. “Their language is so rhetorical that it is difficult to know whether to accept their

statements at face-value and label the perpetrators ‘economic ignoramuses’ or whether to conclude that the rhetoric is a necessary façade in international politics.” Stillman inclined toward the first hypothesis, noting that Kissinger’s speeches were suffused with the “hand-in-hand down the primrose path” view of international economics. Robert Stillman to Paul W. MacAvoy, memorandum, July 1, 1975, personal files of Alan Greenspan.

（第168页　第1段第3行）

13. Cooper, Oil Kings, suggests that the June 30 meeting with the shah and his foreign minister was unsuccessful. But a memo from Kissinger to Ford on August 15, declassified after publication of Oil Kings, indicates otherwise. See Document 140, Monica L. Belmonte, Iran; Iraq, 1973–1976.

（第168页　第1段末）

14. Henry Kissinger, Frank Zarb, Alan Greenspan, Charles Robinson, et al., “Memorandum of Conversation,” July 14, 1975, Classified External Memcons May December 1975, folder 3, box 23, Record Group 59, Records of Henry Kissinger, 1973– 77, Department of State Records, National Archives.

（第168页　第4段第2行）

15. Gerald R. Ford, Henry Kissinger, and Brent Scowcroft, “Memorandum of Conversation,” August 7, 1975, box 14, National Security Adviser, Memoranda of Conversations 1973– 1977, Gerald R. Ford Library, http://www.fordlibrary museum.gov/library/document/0314/1553204.pdf.

（第168页　第4段末）

16. Whether Greenspan had been right to block the deal was a slightly different question, however. In the long run, he was correct that untrammeled price signals would balance demand with supply more efficiently than government deal making. In the short run, however, the shah worked out his irritation with his U.S. partners by joining other hawkish producers in demanding a price increase, ultimately securing a price hike of 10 percent.

（第169页　第1段第2行）

17. Alan Greenspan to Donald Rumsfeld, Dick Cheney, and Robert Goldwin,

memorandum, September 25, 1975, James Cannon (3), box 2, Records of the U.S. Council of Economic Advisers (1969), 1974– 1977, Gerald R. Ford Library. Sara Jane Moore, the shooter in the second incident, did her best to vindicate Greenspan's perspective; at her trial she described her attempt to kill Ford as "a correct expression of my anger."

（第169页　第1段末）

18. Martin Tolchin, "General Negative Feeling Toward City Shown in Congressional Refusal of Aid," New York Times, May 25, 1975. For his part, Representative Thomas P. O'Neill Jr. of Massachusetts, the House majority leader, complained of New York's municipal employees, "Their salaries are too high, their pensions are too high, and they have too much vacation."

（第170页　第3段第2行）

19. Greenspan advised on the draft of the May 14 letter from Ford rejecting New York's request. See Alan Greenspan to James Cannon, note, May 1975, Seidman files, box 78, New York City, Gerald R. Ford Library. Carey quotation is from Frank Lynn, "Carey and Mayor Express Anger," New York Times, May 15, 1975.

（第172页　第1段第2行）

20. Greenspan contended that far more than money was at stake."America is better off economically than it was fifteen years ago, but are we spiritually better off?" he demanded of his colleagues. "Resurrecting respect for leadership in government can only be done by moving away from short term expediency." See Alan Greenspan et al., "Memorandum of Conversation," September 25, 1975, James Cannon (3), box 2, Records of the U.S. Council of Economic Advisers (1969), 1974–1977, Gerald R. Ford Library.

（第173页　第4段第1行）

21. These arguments were made in three memos, one of which was finalized six days after Ford's October 29 speech even though its gist was probably deployed in oral form in the debates leading up to it. See Greenspan to Rumsfeld,"The Financial Crises of New York City"; Paul W. MacAvoy to GeraldR. Ford, memorandum, October 27, 1975, personal files of Alan Greenspan; and Burton G. Malkiel to William Seidman, memorandum,

November 4, 1975, personal files of Alan Greenspan.

（第174页　第1段末）

22. Adequacy of Federal Agency Studies into National Impact of a New York Default, vol. 1, 2 vols., Hearings Before a Subcommittee of the Committee on Government Operations, House of Representatives, 94th Cong., 1st sess., October 8 and November 7, 1975 (Washington, D.C.: United States Government Printing Office, 1975), http://hdl.handle.net/2027/pur1.32754076878366. The study revealed that 546 banks held “significant” amounts of New York State and City securities, which the House subcommittee’s chairman, Benjamin Rosenthal, noted was “approximately 100 more banks than had been previously known to hold such securities.” Edwin L. Dale Jr., “Large Banks Hold Big Stakes Here,” New York Times, November 14, 1975.

（第174页　第3段第2行）

23. There is a lesson here for the future of finance: commentators repeatedly assert that the system can be rendered safer if the government conducts fewer bailouts, but the reality is that governments will always provide bailouts. Thus, in the wake of the chaos of 2007–9, free-market commentators as serted that the government could have reduced the damage by allowing the investment bank Bear Stearns to fail. Likewise, the efforts to put the financial system back together again featured strenuous attempts to reduce the odds of future government rescues. But history shows that bailouts will be forever with us; nobody wants to trust the market when the market threatens pandemonium. Conservatives of all people should accept this truth about human nature, not pretend that human nature can be otherwise.

（第176页　第2段第5行）

24. Alan’s call on ABC’s balance sheet turned out better than another financial tip he gave Barbara later. Flush with her big salary, she wanted to buy a $250,000 Fifth Avenue co-op. “The way New York City is going, it’s not a good investment,” Alan told her, sagely. Thirty-five years later, the apartment was worth more than $30 million. Ibid., 264.

（第177页　最后一段倒数第3行）

25. “I really hoped that that would go someplace, because I thought she was the first one he’d gone out with that could work. Because her job was more important than his job.” Kathryn Eickhoff, interview by the author, November 29, 2011. Kaye Pullen also expected that the two might get married. Pullen, interview by the author, April 23, 2012.

（第178页　第3段第1行）

26. Greenspan recalls, “She knew all the musicians, Isaac Stern and everybody else. But she was not really emotionally drawn to music the way I was. Very few people are. And Andrea was. And that was a necessary, but not sufficient condition. That was a filter which separated how I looked at women.” Greenspan, interview by the author, January 10, 2013.

（第181页　第1段第2行）

27. At the 1977 White House Correspondents’ Dinner, Greenspan was overheard saying that he and Barbara Walters are “very good friends. We see each other quite often. But no, there are no announcements.” Nancy Collins, “The Gossip Column,” Washington Post, May 2, 1977.

（第182页　第2段末）

28. Fearing systemic fallout from the untested municipal bankruptcy option, state governments rescued cities such as Chicago, Boston, Camden, Harrisburg, and Detroit; in effect, the new bankruptcy option became a threat used by cities to snag the bailouts it was designed to prevent. See Clayton P. Gillette, “Fiscal Federalism, Political Will, and Strategic Use of Municipal Bankruptcy,” University of Chicago Law Review 79, no. 1 (Winter 2012): 309.

（第183页　第4段第2行）

29. Greenspan told Reichley that he remembered “real pressure” within the administration to ramp up spending at the beginning of ’76, but he and Ford resisted. “We could not be sure that increased spending would have a positive effect in the short run, and then we would have to deal with the effects of having unleashed inflationary pressures into the economy.... Actually, the extent to which economists can predict the effects of economic decisions is really quite limited.” A. James Reichley, Conservatives in an Age of Change:

The Nixon and Ford Administrations (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 1981), 401. And the economy was improving, so it seemed additional stimulus would have been wasteful.

（第185页　第6段第2行）

30. Alan Greenspan to Gerald R. Ford, “Reasons for Better Than Expected Economic Improvement,” memorandum, April 16, 1976, Alan Greenspan Files: White House Correspondence, box 2, Gerald R. Ford Library. 114. In 1976 the federal government changed the close of its fiscal year from the end of June to the end of September, leading Greenspan to expect that the slow growth in the second quarter would be offset during the third.

（第189页　第1段末）

第**10**章

1. Wealth effects are partially recorded in the Federal Reserve’s Flow of Funds data set, but the transfer of wealth from housing stock to other parts of the consumer balance sheets is hard to track. Robert Parker, who worked on these issues at the Bureau of Economic Analysis in the 1970s, received multiple calls from Greenspan to debate the data. Robert Parker, interview by the author, June 13, 2011.

（第191页　第1段第2行）

2. The finding that home-equity extraction boosted purchasing power by almost 5 percent is taken from Greenspan’s memo. However, repeating his calculation with today’s revised data indicates that the effect was closer to 4 percent. The finding that home- equity extraction boosted total spending by almost 3 percent is based on the author’s calculation, and assumes that all proceeds of the home-equity extraction were spent in the same quarter.

（第192页　第4段末）

3. Burton Malkiel, the Princeton professor who worked with Greenspan on macroeconomic forecasting at the Council of Economic Advisers, emphasizes that Greenspan worked from Keynesian models, often seeking to

add his own empirical insights from his days as an industrial economist. “He’s perfectly willing to use Keynesian forecasting models... he would want to tease the models and shock the models with this, that, and the other thing.” If Greenspan’s skepticism about policy activism made him look like a Friedmanite anti-Keynesian, his appetite for complex forecasting models made him look like a Keynesian anti-Friedmanite. Burton Malkiel, interview by the author, June 25, 2012.

（第193页　第1段第5行）

4. Greenspan built home-equity extraction into his firm’s model. “It became a very important independent variable for personal consumption expenditures, especially on large, big-ticket items. And you could see the correlations were really extraordinary.” Greenspan, interview by the author, January 17, 2012.

（第194页　第3段第2行）

5. Greenspan did believe (correctly) that markets were efficient to a first approximation. But he was more preoccupied with examples of market inefficiency than most economists in the late 1970s. Indeed, his writing about feedback loops and their propensity to inflate bubbles often resembles that of George Soros, the hedge-fund speculator who turned an obsession with far-from-equilibrium feedback loops into an astonishing fortune. (For a discussion of Soros’s belief in feedback loops, see Sebastian Mallaby, More Money Than God: Hedge Funds and the Making of a New Elite [New York: Penguin, 2010], especially chapter four.) Confusingly, Greenspan’s 2013 book recants a faith in market efficiency, leaving a false impression that he had believed in market efficiency for much of his career. Alan Greenspan, The Map and the Territory: Risk, Human Nature, and the Future of Forecasting (New York: Penguin Press, 2013). The same confusing impression is encouraged by Greenspan’s “confession” to Congressman Henry Waxman in October 2008 that he had discovered a “flaw” in his worldview. On this, see chapter twenty- nine.

（第195页　第2段末）

6. Versions of this idea predated Keynes. Money was frequently described as

a “veil” that hid the real working of the economy; or to use a different metaphor, it was the grease of trade, not the wheel. See Robert B. Ekelund Jr. and Robert F. Hébert, *A History of Economic Theory and Method* , third international edition (New York: McGraw-Hill, 1990), 517.

（第197页　第4段第2行）

7. “A Difference of Opinion,” For-tune, February 13, 1978. In this interview, Greenspan opposed a “general tax cut” and emphasized the inflationary consequences of deficits. He devoted much of the interview to arguing in favor of a business tax cut, which would boost growth more and expand the deficit less than other tax cuts. Neither Proposition 13 nor the Kemp-Roth tax cuts followed this logic, but he endorsed them anyway.

（第199页　第5段第2行）

8. Romer and Romer examined the effect of tax cuts on future spending decisions. After analyzing tax cuts enacted in 1948, 1964, 1981, and 2001/ 2003, they found that tax cuts tended to be followed by increases in spending —the opposite of what the starve- the-beast theory predicted. Policy makers addressed increased deficits not by cutting spending but by raising taxes again. Christina Romer and David Romer, “Do Tax Cuts Starve the Beast? The Effect of Tax Changes on Government Spending,” Brookings Papers on Economic Activity, Spring 2009, 139 – 214.

（第201页　第1段第2行）

9. Greenspan stipulated that “if we continue to have unrestrained expenditure growth on the one hand and sharp cuts in receipts on the other, we will have horrendous deficits.” Then, embracing the Prop 13 faith, he added: “That is clearly true but irrelevant.”

（第202页　第3段第1行）

10. It should be noted that the Fed’s policy was less tight than it seemed because inflation was high: the real short-term funds rate (the rate after subtracting core PCE inflation) was a bit above 2 percent at the time of Greenspan’s speech. However, the decoupling of short rates and mortgage

rates is clear. Between the start of October 1975 and the start of October 1978, the Fed had pushed the short-term interest rate up from 6.2 percent to 8.9 percent, but the thirty-year conventional mortgage rate rose by only 0.6 percentage points, from 9.22 percent to 9.86 percent. Mortgage data are from the St. Louis Fed's Federal Reserve Economic Data (FRED) database.

（第203页　第2段末）

11. The existence of a "conundrum" with respect to mortgage interest rates is omitted in scholarly examinations of this period. See, for example, Julio J. Rotemberg, "Penitence After Accusations of Error: 100 Years of Monetary Policy at the U.S. Federal Reserve," in The First Hundred Years of the Federal Reserve (National Bureau of Economic Research Conference, Cambridge, Mass., 2013), and Daniel L. Thornton, "The Evolution of Inflation Targeting: How Did We Get Here and Where Do We Need to Go?" (Sixth Norges Bank Monetary Policy Conference, Oslo, 2009). However, retrospective analysis shows Greenspan was right. Between 1954 and 1969, the correlation between the effective federal funds rate and the seasonally adjusted growth in home mortgages had been strong (showing an R2 of 0.4, according to calculations by Dinah Walker of the Council on Foreign Relations). Between 1970 and 1984, the correlation broke down (R2 of 0.06). By 1978, in other words, the previously tight relationship between interest rates and the growth in mortgage lending had indeed been broken.

（第204页　第3段第6行）

12. After 2007, Greenspan implied that the "conundrum" had rendered the Fed powerless. But in 1978 he argued that it merely meant that in order to get its way, the Fed would have to act forcefully.

（第204页　第3段末）

13. Edwin McDowell, "He Even Counsels Kennedy," New York Times, December 9, 1979. It was a point he would raise again in 1983 on the PBS show Open Mind. "Regulating the Economy," Open Mind (New York: PBS, August 12, 1983).

（第205页　第2段第1行）

14. In January 1979, Carter enjoyed a 57– 35 lead over Reagan. He also held a wide lead over Ford, 53 to 39 percent. But by early July 1979, Carter was losing in hypothetical head-to-head contests with Reagan, Ford, and Howard Baker.

（第205页　第5段末）

15. See Edwin Meese, “Campaign Planning Meeting Notes,” n.d., all April and May 1979 Notes, Meese , Ed—Campaign Planning —Meetings, April 1979/ May 1979, Box 103, 1980 Campaign Papers, Ronald Reagan Governor’s Papers, Ronald Reagan Library.

（第206页　第8段第末）

16. Edwin Meese, “Notes and Agendas from Meeting on Public Policy Issues,” September 8, 1979, Meese , Ed —Campaign Planning — Meetings, September 1979, box 103, 1980 Campaign Papers, Ronald Reagan Governor’s Papers, Ronald Reagan Library. The following account derives from these sources.

（第206页　最后一行中）

第**11**章

1. In January 1978, Burns had lamented, “We need an anti-inflation policy on the part of the Administration,” as though it were not the Fed’s responsibility to deliver one. The view that fiscal policy and not monetary policy caused inflation is reflected in staff briefings as well. For example, in a March 21, 1978, FOMC staff briefing, James Kichline suggested that “in the absence of an effective Administration anti-inflation program, the risks appear weighted toward higher rather than lower rates of inflation.” Daniel L. Thornton, “The Evolution of Inflation Targeting: How Did We Get Here and Where Do We Need to Go?” (Sixth Norges Bank Monetary Policy Conference, Oslo, 2009), 3.

（第210页　第1段末）

2. Burns gave this testimony on July 24, 1975. It should be noted that during his Fed tenure Burns was occasionally capable of acknowledging his power. For example, in congressional testimony in July 1974, he said, “From a purely theoretical point of view, it would have been possible for monetary policy to offset the influence that lax fiscal policies and the special factors have exerted on the general level of prices.... But an effort to use harsh policies of monetary restraint to offset the exceptionally powerful inflationary forces of recent years would have caused serious financial disorder and dislocation.” However, statements emphasizing monetary policy impotence were more common. See Julio J. Rotemberg, “Penitence After Accusations of Error: 100 Years of Monetary Policy at the U.S. Federal Reserve,” in The First Hundred Years of the Federal Reserve (National Bureau of Economic Research Conference, Cambridge, Mass., 2013), 13.

（第211页　第3段第5行）

3. In his February 2, 1970, Newsweek column, even Milton Friedman had expressed satisfaction that his“close friend and former teacher Arthur Burns” would become Fed chair, and urged the Fed to “shift promptly to a less restrictive policy.” See Rotemberg, “Penitence After Accusations of Error.”

（第213页　第4段第2行）

4. The “Great Inflation” of the 1970s is sometimes invoked as proof that inflation can take off with little warning, and therefore that modern central banks should be wary of risking even temporary periods of inflation. But the Great Inflation of the 1970s owed much to the lack of an expert consensus in favor of fighting inflation. The conclusion is that modern central banks have more scope to risk temporary inflation surges than is sometimes recognized.

（第214页　第2段末）

5. As Burns put it in his Belgrade speech, “We look in vain to technical reforms as a way of eliminating the inflationary bias of industrial countries.” Arthur F. Burns, “The Anguish of Central Banking”(1979 Per Jacobsson Lecture, Belgrade, September 30, 1979).

（第214页　第3段第7行中）

6. Charles Goodhart, “The Conduct of Monetary Policy,” Economic Journal 99, no. 396 (June 1, 1989): 301. After leaving office in 1987, Volcker delivered his own retrospective lecture, contrasting his legacy pointedly with that of Burns by titling it “The Triumph of Central Banking?” Paul Volcker, “The Triumph of Central Banking?” (1990 Per Jacobsson Lecture, Washington, D.C., September 23, 1990), http://www.perjacobsson.org/lectures/1990.pdf.

（第215页　第2段末）

7. Alan Greenspan, interview by the author, November 8, 2010. Greenspan added, “The most important action that the Federal Reserve ever did was what Volcker did in 1979– 80. That was critical to this country to an extent that few people could imagine.”

（第216页　第1段第4行）

8. William Bowen, “The Decade Ahead.” To the suggestion that forcing down inflation would cause a recession, Greenspan answered, “Is there an alternative? We don’t have either the option of doing nothing or the option of applying a painless cure.”

（第216页　第5段第3行）

9. “ ‘President Reagan,’ ” New Republic, December 1, 1979. For further doubts about Reagan’s seriousness, see “Where Did He Get Those Figures? G.O.P. Front Runner Seems to Pluck Facts from Thin Air,” Time, April 14, 1980.

（第217页　第1段第2行）

10. Notes from a meeting with Milton Friedman, January 21, 1980, folder “Meese, Ed—Campaign Planning— Meetings, January 1980,” Box 103, Ronald Reagan Campaign Papers, Ronald Reagan Governor’s Papers, 1965–1980, Ronald Reagan Presidential Library.

（第217页　第3段末）

11. In an interview with AP the day of his appointment, Greenspan sounded softer on government spending than he had done in his private conversation with Bill Casey one month earlier. “I’m not arguing for or recommending that specific programs be curtailed. I don’t think that’s necessary. It might be necessary in three or four years if we continue doing what we’re doing. I’m merely arguing we stand still and keep existing legislation where it is... the equivalent is if Congress went home all year long.” This was the ultimate in do-nothingism. Associated Press, “Reagan Budget Aide Has Spending- Cut Plan,” July 8, 1980.

（第218页　第1段第2行）

12. Walters recounted this episode in an on-air discussion with ABC colleagues on Wednesday, July 16, 1980. See “1980 Republican National Convention,” ABC News (Nashville, Tenn.: WKRN, July 16, 1980), Vanderbilt Television News Archive. The author thanks Vanderbilt University’s Television News Archive and the Motion Picture and Television Reading Room of the Library of Congress for assistance in accessing this video and others cited in this chapter.

（第218页　第3段第3行）

13. Perry and Hunt, “Canceled Ticket.” Hunt later recalled that Greenspan was a wonderful source for this story, providing yet another example of Greenspan’s focus on cultivating the media. Albert Hunt, interview by the author, February 4, 2014.

（第219页　第5段末）

14. The following account is drawn from multiple sources, but especially from Richard Allen’s vivid account. Although Allen published his memory of events twenty years after the fact, it was based on detailed contemporaneous notes. See Richard Allen, “George Herbert Walker Bush: The Accidental Vice President,” New York Times Magazine, July 30, 2000.

（第220页　最后一段末）

15. Various elaborate claims have been advanced concerning Walters’s

conduct in securing this interview. According to one account, Walters told Ford, “Mr. President, you’ve got to do this for old times’ sake, for Alan’s sake.” See “Barbara Walters and Senator Edward Brooke: The Secret Was Already Out,” New York Magazine Daily Intelligencer, May 2, 2008. See also Tom Shales, “Camera Madness: Network Showdown at Republican Convention,” Washington Post, July 18, 1980. See also “1980: It’s Reagan-Bush, Not Reagan-Ford,” *National Journal* , August 26, 2012.

（第221页　第2段第6行中）

16. Looking back, Greenspan plays down the odds that the Dream Ticket might have worked, emphasizing that Ford was happy with his life in California. “It was the first time he was making any he loved to do.” Greenspan, interviews by the author, July 16, 2010, and January 25, 2011. On the other hand, Kissinger told the Washington Post that “if it had been possible for both the principals to go to bed, sleep on it, meet again in the morning, we could have wrapped up this thing in two hours in the morning,” adding, “that’s how close it was.” (Haynes Johnson et al., “The Republicans in Detroit: The Cement Just Wouldn’t Set on GOP’s Alliance,” Washington Post, July 17, 1980.) Kissinger also said that Greenspan believed at the time that the deal could work, and that Greenspan “probably was tempted by being secretary of Treasury.” Kissinger, interview by the author, September 6, 2012.

（第222页　第2段第1行）

17. “1980 Republican National Convention,” ABC News (ABC, July 17, 1980), ABC News Archive. The author would like to thank ABC News for providing a copy of the Walters-Greenspan interview. Greenspan recalls of this Walters interview, “It was the only time she ever interviewed me. We had a Chinese wall, so to speak.” Greenspan, interview by the author, January 25, 2011. In another interview with Tom Brokaw about an hour later, Greenspan reprised his managerial defense of the Dream Ticket. “There was never any intention or any discussion of changing the constitutional prerogatives of the presidency. And the only alterations that were being involved in an enhanced vice presidency really represented shifting of various managerial functions which would allow the vice president to do the

types of things which probably is inappropriately now being done by the chief of staff." See "1980 Republican Convention" (Nashville, Tenn.: NBC, WSMV, July 17, 1980).

（第222页　第3段第4行）

18. Greenspan's assumption of a 17 percent recovery rate from tax cuts was broadly vindicated by later research. A 1986 National Bureau of Economic Research report estimated that between just under 17 percent and 25 percent of the cost of the Reagan tax cuts was recouped as a result of "changes in taxpayer behavior." See Lawrence B. Lindsey, "Individual Taxpayer Response to Tax Cuts 1982–1984 with Implications for the Revenue Maximizing Tax Rate," Working Paper (Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research, December 1986). Similarly, Mankiw and Weinzierl find a 17 percent payback for a tax reduction on labor income. N. Gregory Mankiw and Matthew Weinzierl, "Dy namic Scoring : A Back-of- the-Envelope Guide," Working Paper (Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research, December 2004).

（第223页　第5段第3行）

19. Anderson's numbers assumed real growth in defense expenditures of 5 percent per year, lower than the 7 percent annual increase the campaign had talked about. He also assumed a business tax cut that would be less costly than the version Congress was most likely to enact. See Stockman, The Triumph of Politics, 70–71. See also Elizabeth Drew, "A Reporter at Large; 1980: Reagan," New Yorker, September 29, 1980, 123. Sixteen months later, on January 17, 1982, Greenspan was called to account for the Chicago forecast on NBC's Meet the Press. He confessed that, relative to that forecast, Reagan's defense expenditures had turned out higher, other spending cuts had turned out lower, and economic growth had been much slower, even though the Chicago growth projection had been in line with the consensus in the fall of 1980. Meet the Press (Washington, D.C.: NBC, January 17, 1982).

（第223页　第7段末）

20. Drew, "A Reporter at Large; 1980: Reagan," 123. The article also

observes, “Greenspan is actually a very conservative man, but, compared with some of the people who had been advising Reagan, he is conventional.” Meanwhile, Time magazine was suitably impressed as well. In place of smoke and mirrors, Reagan now had an economic platform that was “debatable, but plausible,” in the judgment of Time’s editors. The fact that Greenspan had close ties to Time was surely not irrelevant. See George J. Church, Laurence I. Barrett, and William Baylock,“Conservative Conservatism,” Time, September 21, 1980. Likewise, the Washington Post quoted Greenspan’s reassuring verdict: “This is an exercise in reasonable budget making.” See Lou Cannon, “Reagan Scales Down Plan for Patching Up Economy,” Washington Post, September 10, 1980.

（第228页　第2段第2行）

第**12**章

1. Robert G. Kaiser, “High Visibility and Higher Stakes,” Washington Post, February 5, 1981. See also Walter Shapiro, “The Stockman Express,” Washington Post, February 8, 1981.6. David A. Stockman, The Triumph of Politics (New York: Harper & Row, 1986), 74.

（第235页　第1段第4行）

2. As a share of GDP, the fiscal 1982 and 1983 budgets produced deficits of 4.0 percent and 6.0 percent. This was a worse performance than the deficits of 3.4 percent and 4.2 percent over which Greenspan had presided in the Ford years, and also the worst performance in the post–WWII era. See Office of Management and Budget, “The Budget for Fiscal Year 2012,” Historical Tables, Table 2, n.d.

（第236页　第2段末）

3. Coordinating Committee on Economic Policy, “Economic Strategy for the Reagan Administration” (Los Angeles, November 16, 1980). The author thanks George Shultz for providing a copy of this document.

（第236页　第3段第2行）

4. Silber, Volcker: The Triumph, 194– 95. See also Stockman, Triumph of Politics, 71. Stockman's presentation, "Avoiding a GOP Economic Dunkirk," had emphasized the danger that monetary policy would stifle growth before tax cuts could stimulate it.

（第237页　第6段末）

5. Steven Rattner, "Greenspan's Widened Influence," New York Times, March 9, 1981. In 1980, the pitcher Nolan Ryan earned $1 million, according to the Society for American Baseball Research.

（第238页　第1段第5行）

6. "Talking Business with Alan Greenspan; Reagan Policy and Congress," New York Times, March 24, 1981. A little while later, Greenspan added that corporations with short- term borrowing were also in trouble: their debt payments were rising through the roof, forcing them to lay off workers. "A sustained recovery may be difficult to achieve until order is restored to the balance sheets of financial institutions and nonfinancial companies," Greenspan told the Wall Street Journal. Thanks to his understanding of the linkages between finance and the real economy, Greenspan's forecast proved better than most, at least on this occasion. The Journal noted that "administration officials and most private economists believe that interest rates will turn down soon and spark a business recovery in the fourth quarter." As it turned out, growth in the fourth quarter of 1981 was negative 4.5 percent, followed by negative 6.5 percent in the next quarter. Greenspan's projection that the recovery would be delayed until the second quarter of 1982 was closer to the mark: growth in that quarter came in at positive 2.2 percent, although the economy did not start growing strongly until 1983. See Kenneth H. Bacon, "Budget Blight: Economic Slow-down Could Widen Deficit, Some Reaganites Fear," Wall Street Journal, August 12, 1981.

（第239页　第4段第3行）

7. In the last months of Carter's tenure, supply- side forces in Congress had slipped a gold clause into the law, requiring that the secretary of the Treasury convene a high-level commission on the role of gold in monetary policy.

However, it took further pressure the following year to get the administration to appoint the commission.

（第240页　第4段第6行）

8. Kiron K. Skinner, Annelise Graebner Anderson, and Martin Anderson, eds., Reagan: A Life in Letters (New York: Free Press, 2003), 298– 99. Quoted in Silber, Volcker: The Triumph, 195.

（第241页　第2段末）

9. Ronald Reagan to Murray L. Weidenbaum, “Handwritten Note on Gordon Luce Correspondence,” 1981, box FG 143033198, Ronald Reagan Library. The author is grateful to Jerry L. Jordan for bringing this evidence to his attention.

（第243页　第4段末）

10. On Anderson’s unsuccessful effort to have Greenspan appointed to the commission, see Kevin Hopkins to Martin Anderson, memorandum, April 29, 1981, Gold Commission (1), box CFOA84, Martin Anderson Files, Ronald Reagan Library. The memo offers Anderson a list of possible commission members; Anderson scrawls at the bottom: “Rec[commend] Alan Greenspan.”

（第245页　第5段第4行）

11. Citing a conversation with Greenspan, Anderson wrote in an internal memo that Reagan should support Greenspan’s idea of gold-linked bonds, adding that this would mean extending the gold commission’s deadline. See Mar-tin Anderson to Edwin Meese, memorandum, August 31, 1981, Gold Commission (1), box OA9540, Edwin Meese Files, Ronald Reagan Library. Coupled with evidence from other administration sources, who recall that the White House aimed to use the gold commission to defuse the pressure for a return to the gold standard, Anderson’s memo strongly suggests that Greenspan’s mission was to kill the gold campaign by delaying it. This is consistent with the delay tactics that Greenspan deployed against Kissinger in 1975, and is consistent with the role he played, at the Reagan

administration’s behest, when he strung out the Social Security commission beyond the 1982 mid-term elections.

（第246页　第4段末）

12. Empirical studies support Greenspan’s concern about the effect of deficits on interest rates. Eric Engen and R. Glenn Hubbard estimate that a 1-percent-of-GDP increase in the federal deficit raises interest rates by 18 basis points on five-year-ahead rates and 24 basis points on current rates. See Eric M. Engen and R. Glenn Hubbard, “Federal Government Debt and Interest Rates,” in NBER Macroeconomics Annual 2004, ed. Mark Gertler and Kenneth Rogoff, vol. 19 (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2004), 83–138. William Gale, Peter Orszag, and colleagues find larger effects: an increase of 25 to 35 basis points on five-year-forward interest rates for each per-cent-of-GDP increase in the future unified deficit and 40 to 70 basis points for each percent-of-GDP increase in the future primary deficit. William G. Gale et al., “Budget Deficits, National Savings, and Interest Rates,” Brookings Papers on Economic Activity, no. 2 (2004): 101–210. The effect was almost certainly more powerful in the early 1980s than later, when more capital flowed across borders. See Richard J. Sebula and James V. Koch, “Federal Budget Deficits, Interest Rates, and Inter-national Capital Flows: A Note,” Quarterly Review of Economics and Finance 34, no. 1 (Spring 1994) : 117–2 0.

（第247页　第2段第10行）

13. Lewis Lehrman, a member of the gold commission, asserted that “the road to the balanced budget is paved with the gold standard.” See Lewis Lehrman, “The Case for the Gold Standard,” Wall Street Journal, July 30, 1981.

（第248页　第3段末）

14. Jude Wanniski to Alan Greenspan, letter, September 25, 1981, Correspondence: Greenspan, Alan, 1991– 1993, box 14, Jude Wanniski, Hoover Institution Archives.

（第249页　第5段末）

15. “For the first time in fifty years, they seriously considered it,” Congressman Ron Paul told a reporter. See Robert Furlow, “Gold Backer Sees Victory in Rejection,” Associated Press, March 9, 1982.

（第250页　第4段第3行）

16. The Cato Institute proposed individual Social Security accounts in its newsletter in 1979. The next year it published a book advocating individual accounts titled Social Security: The Inherent Contradiction. Peter J. Ferrara, Social Security: The Inherent Contradiction, Studies in Public Policy (Cato Institute, 1980). Moreover, back in the summer of 1975, Donald Rumsfeld had written to Greenspan, asking whether the administration should tackle the subject, and Greenspan had responded by commissioning a memo on various options, including private savings accounts. Donald Rumsfeld to Alan Greenspan, memorandum, August 1, 1975, personal files of Alan Greenspan; and Barry R. Chiswick and June O’Neill to Alan Greenspan, memorandum, August 6, 1975, personal files of Alan Greenspan.

（第252页　第6段第2行）

17. On Greenspan’s support for Stockman, see John S. DeMott,“The Outlook Brightens,” Time, June 1, 1981. Greenspan had also argued the point privately to the administration. According to Martin Anderson’s notes of an earlier President’s Economic Policy Advisory Board meeting, on June 11, 1981— generously provided to the author— Greenspan suggested that the introduction of Social Security reform legislation had caused long-term interest rates to moderate.

（第253页　第3段第2行）

18. William A. Niskanen, who served on Reagan’s Council of Economic Advisers between 1981 and 1985, later called the May Social Security package “the major domestic policy mistake of the Reagan administration—an extraordinary political misjudgment.” See William A. Niskanen, Reaganomics: An Insider’s Account of the Policies and the People (New York: Oxford University Press, 1988), 38.

（第254页　第2段第1行）

19. James Baker, the White House chief of staff, recalls, “Greenspan never mentioned private Social Security accounts to me. He knew that they would not work. Politically it was hopeless.” James Baker, interview by the author, June 12, 2013. Similarly, Greenspan recalls, “Trying to push private accounts was not my job.” Greenspan, interview by the author, February 18, 2011. Together with other evidence, these recollections contradict (and almost certainly correct) a suggestion in Robert M. Ball’s memoir, The Greenspan Commission: What Really Happened. Ball, who was one of the leading Democrats on the commission, recounts that Greenspan had to be talked out of a free- ranging philosophical discussion of federal retirement provision. See Ball, Greenspan Commission, 15. Given Greenspan’s experience in the Ford administration and his highly developed political skills, it seems implausible that he would have risked splitting the commission at the outset with a divisive debate about fundamental principles.

（第255页　第4段第2行）

20. Alan Greenspan, “Briefing for Reporters,” December 16, 1981, National Commission on Social Security Reform, box CFOA89, Martin Anderson Files, Ronald Reagan Library.

（第256页　第3段末）

21. David Rowe recalls that Rand’s death seemed to affect Greenspan. “Around the office, the one time he seemed gloomy was when Ayn Rand died. Alan was hit hard by that. That was the one time when he seemed more subdued, a little testier. You did not see his dry wit for a while.” David Rowe, interview by the author, October 11, 2011.

（第257页　第2段第2行）

22. In 1983, Greenspan told the New York Times, “When I was asked to be the chairman, I wondered whether I had enough time to take the job on. But then I thought about it, and I thought the commission would produce a report that would sit on a shelf, and how much time could that possibly take?” Tamar Lewin, “The Quiet Allure of Alan Greenspan,” New York Times, June 5, 1983. David Rowe recalls, “The commission did not take more than 5 or

10 percent of Alan’s time. Alan is good at delegating things. It was not a big deal for him.” Rowe, interview by the author, October 11, 2011.

（第257页　第5段第4行）

23. Ball writes, “This point seems to have been lost on everyone who sees the Greenspan Commission as an unqualified success and as a model for the future. The reality was that the commission as such had just about struck out by the end of its originally appointed term in 1982, having reached agreement on nothing more than the size of the problem and the desirability of extending Social Security coverage

（第258页　第3段第2行）

第**13**章

1. In 1979, regulators did begin to caution banks about Latin American exposure. However, an analysis of the program by the U.S. General Accounting Office in 1982 suggested that these cautions “had little impact in restraining the growth of specially commented exposures.” Banks continued to lend freely to Latin America right up to the outbreak of the crisis in August 1982. See Timothy Curry, “The LDC Debt Crisis,” in History of the Eighties—Lessons for the Future, vol. 1, 2 vols. (Washing-ton, D.C.: FDIC, 1997), 191–210. Further, in December 1981 the Fed, in cooperation with the Office of the Comptroller of the Currency, issued new regulations requiring banks to hold more capital—a5 percent capital- asset ratio for larger banks and 6 percent for smaller ones. The seventeen largest banks, however, were exempted from the regulation, largely because they were unable to comply with it. In 1981, the seventy largest banks averaged capital-asset ratios of 4.37 percent , with many of the largest well below that. See Greider, Secrets of the Temple, 423 –33.

（第259页　第1段第2行）

2. Adding together the top eight banks’ exposure to Latin America, federal officials found that it came to 232.6 percent of their capital. See Federal

Deposit Insurance Corporation, Timothy Curry, “The LDC Debt Crisis,” History of the Eighties: Lessons for the Future. Vol. 1. Federal Deposit Insurance Corporation.

（第260页　第2段末）

3. These loans were structured as currency swaps. Volcker informed the Reagan administration and key congressional chairmen of his actions, but he took advantage of the rules governing central-bank swaps, which allowed him to avoid public reporting for several months.

（第261页　第1段第4行）

4. The Department of Energy would buy $1 billion of oil from Mexico and pay immediately instead of waiting for delivery. The Department of Agriculture would kick in another $1 billion, dressed up as a line of credit for the future purchase of U.S. farm produce. The Fed would provide— which meant, print—$925 million, and it would persuade foreign central banks to come up with a further $925 million between them.

（第261页　第2段第2行）

5. Before Volcker’s arrival, blue-chip corporate borrowers had faced long-term interest rates of around 9.5 percent; by April 1981, rates were up at 14 percent. Bond yields cited here are from Moody’s AAA corporate bond index, which reflects yields on bonds with maturities of between twenty and thirty years.

（第262页　第1段末）

6. Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, International Debt: Hearings Before the Subcommittee on International Finance and Monetary Policy of the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, 98th Cong., 2nd sess. February 17, 1983.

（第262页　第3段第3行）

7. See, for example, Robert D. Hershey Jr., “The Fed and Its Credit

Dilemma,” New York Times, October 11, 1982; and Clyde H. Farnsworth, “Monetarists Divided on Fed’s Stand,” New York Times, October 12, 1982.

（第263页　第1段第3行）

8. Steven F. Hayward, The Age of Reagan: The Fall of the Old Liberal Order: 1964– 1980 (New York: Random House, 2009), 197. Echoing Baker, Reagan’s campaign director, Ed Rollins, noted that “there’s only one man who can cost the President reelection all by himself, and that’s the chairman of the Federal Reserve. We need to control that guy.”Lewin, “The Quiet Allure of Alan Greenspan.”

（第263页　第2段第4行）

9. Ibid., 232. William Greider says that Volcker and Reagan met in the Oval Office. But press reports shortly after Volcker’s renomination report that the meeting took place in the residence, suggesting that Silber’s version of events is accurate. See“Paul Volcker— Federal Reserve Board Chairman,” United Press International, June 18, 1983.

（第264页　第1段第2行）

10. Greenspan was being interviewed on Open Mind by Richard Heffner, a professor of communications and public policy at Rutgers University.“Regulating the Economy,” Open Mind (New York: PBS, August 12, 1983). Press accounts of the contest for the Fed chairmanship frequently suggested that Greenspan might not want the job; but this only showed Greenspan’s skill in disguising his ambition. When the job was offered to him four years later, Greenspan had no hesitation in taking it.

（第264页　第2段末）

11. Keith H. Hammonds, “What’s New on the Lecture Circuit; The Superstars,” New York Times, September 11, 1983. The article reported that Greenspan gave eighty speeches per year, at fees of between $10,000 and $13,000.

（第264页　第3段第1行）

12. In 1982, Greenspan reflected, “I sit on the boards of a number of major corporations and often wonder how much I contribute, or in fact should contribute, to the forming of general policy for the enterprise.... The vast majority of meetings are dull and that probably is good news for shareholders.... The truth of the matter is that boards of directors do not have a significant function except when something is going disastrously wrong. It’s on those rare occasions when the directors earn their fees.... As you thumb through your annual reports of the companies in which you own shares, hope that your directors are being well paid, but that they are never called upon to really exert themselves.” “Commentary by Alan Greenspan,” Nightly Business Report (Miami: South Florida Public Television, WPBT, February 15, 1982).

（第265页　第2段末）

13. “When I became a director of J.P. Morgan and I walked into 23 Wall Street and I sat down in the board-room and there was this picture hanging over me, it was a real thrill. I had an idealized vision of the nineteenth century.” Greenspan, interview by the author, October 12, 2010. In another interview, Greenspan recalled his sensation upon entering the boardroom: “What am I doing here? How the hell did I get here? It was like a kid dreaming of being a major- league baseball player, and he’s standing up at the plate, and the catcher behind him is a very famous ball-player or something like that.” Greenspan, interview by the author, March 11, 2011. See also Alan Greenspan, The Age of Turbulence: Adventures in a New World (New York: Penguin Books, 2008), 78–79. The impressive Morgan chandelier is noted in Ron Chernow, The House of Morgan: An American Banking Dynasty and the Rise of Modern Finance (New York: Grove Press, 2001), 719.

（第267页　第1段末）

14. John F. Ruffle, a senior J.P. Morgan executive who presented regularly to the board during Greenspan’s tenure, remembers Greenspan as among the three board members who challenged him with penetrating questions. (The others were George Shultz and Frank Cary, the boss of IBM.) John F. Ruffle, interview by the author, September 14, 2011. However, two other Morgan

veterans with less specific memories said that Greenspan was as passive as the other directors.

（第267页　第2段第5行）

15. Ever since his service on Nixon’s financial commission, Greenspan had opposed regulatory silos, arguing that consumers would gain from freer competition among firms, and that the firms themselves would be safer if they could diversify their risks more widely. About a year before he met Keating, in July 1983, Greenspan had testified to a House committee that he saw “no danger in allowing a continued unwinding of the regulatory mechanism”— an unwinding that had already unleashed a “veritable explosion of new financial services in recent years.” (See Lisa J. McCue, “Greenspan Denounces Moratorium; Says Further Deregulation Will Benefit Consumers, Market,” American Banker, July 15, 1983.) The following September, Greenspan restated his message in the Wall Street Journal, insisting that competition would drive the financial sector to produce worthwhile services that lowered the cost of capital. To those critics who contended that much financial innovation was aimed merely at sidestepping regulation, Greenspan replied that this went only to show that regulation was “outmoded.” (Alan Greenspan, “Onward the Revolution in Financial Services,” Wall Street Journal, September 16, 1983.)

（第267页　第2段第10行）

16. Greenspan’s November 1984 letter is reprinted in House Committee on Government Operations, Federal Regulation of Direct Investments by Savings and Loans and Banks; and Conditions of the Federal Deposit Insurance Funds: Hearings Before a Subcommittee of the Committee on Government Operations (Washington, D.C., 1985). Emphasis in original. A further description of Greenspan’s study is reported in David LaGesse,“Thrifts Face Crucial Fight on Investments,” American Banker, December 7, 1984.

（第268页　第1段第2行）

17. Nathaniel C. Nash and Philip Shenon, “A Man of Influence,” New York

Times, November 9, 1989. After the downfall of his business empire in April 1989, Keating told reporters: “One question, among many raised in recent weeks, had to do with whether my financial support in any way influenced several political figures to take up my cause. I want to say in the most forceful way I can: I certainly hope so.”

（第268页　第3段第2行）

18. The letter, dated February 13, 1985, and addressed to Thomas Sharkey, principal supervisory agent for the San Francisco Federal Home Loan Bank Board, is reprinted as “Appendix C” in Martin Mayer, The Greatest- Ever Bank Robbery: The Collapse of the Savings and Loan Industry (New York: C. Scribner’s Sons, 1990).

（第269页　第2段末）

19. Lincoln’s assets doubled in size over the course of 1984. In contrast, the assets of the savings-and-loan industry as a whole in California, Arizona, and Nevada grew 30 percent that year. The growth of Keating’s S& L is described in Nathaniel C. Nash, “Greenspan’s Lincoln Savings Regret,” New York Times, November 20, 1989. Industry statistics are reported in “Asset Growth at Western S& Ls Slowed Sharply,” Los Angeles Times, July 23, 1985.

（第269页　第3段第2行）

20. Joseph W. Cotchett and Stephen Pizzo, The Ethics Gap: The Erosion of Ethics in Our Professions, Business, and Government: Greed and the Casino Society (Carlsbad, CA: Parker & Son Publications, 1991), 144. The source on the rerouting of Greenspan’s calls is Michael Bradfield, the Fed’s general counsel. Michael Bradfield, interview by the author, February 21, 2014.

（第270页　第1段第2行）

21. For more on these projects see Evans, “Desert Fox.” The sale of these assets cost taxpayers dearly. In 1988, several months before it took over Lincoln Savings and Loan, the government estimated the thrift’s controlling stakes in this hotel, the Phoenician, and another, the Crescent, to be worth

$179 million. In October 1991, the stakes in these hotels—now on the government's balance sheet— were sold to the Kuwaiti Investment Office for $111.5 million, a loss of $67.5 million. See "U.S. Sells 2 Hotels in Lincoln S& L Case to Kuwaiti Investors," Wall Street Journal, October 24, 1991. In 1993, when the Resolution Trust Corporation —the government entity created to clean up the thrift mess— moved Keating's half-built housing community, Estrella, off its books, the highest bid came in at $28 million, compared to a book value of $295 million. See James S. Granelli, "Keating's 'Dream' Is Devalued," Los Angeles Times, June 2, 1993. It should be noted, though, that the RTC hoped to recoup some of its loss by maintaining an equity partnership with the property's new developer. See Terry McDonnell, "RTC Rings Up Big Sale in Arizona," Chicago Tribune, May 23, 1993; and Dean Foust, "Now They're Really Down to the Dregs," BusinessWeek, March 7, 1993.

（第271页　第3段第6行）

22. Chernow, House of Morgan, 658. Chernow's reconstruction of the Continental Illinois saga is a fine example of his wonderful writing. See also Jeff Bailey, John Helyar, and Tim Carrington, "Anatomy of a Failure: Continental Illinois: How Bad Judgments and Big Egos Did It In," Wall Street Journal, July 30, 1984; and R. C. Longworth and Bill Barnhart, "How Panic Followed the Sun in Debacle at Chicago Bank: The Run on Continental," Chicago Tribune, May 27, 1984.

（第271页　第3段第10行）

23. Between the run on the Knickerbocker Trust on October 22, 1907, and the calming of the crisis in mid-November , J. Pierpont Morgan and his associates worked to stem the panic. Morgan browbeat fellow bankers into providing $25 million in emergency credit to equity traders on October 24, 1907. He then assembled the bankers in his library and extracted a further $25 million in the early hours of November 3, 1907. In addition, the Treasury had put $25 million at Pierpont's disposal. On October 27, Morgan had put together $30 million in emergency financing for New York City. To provide liquidity to the system, New York's top bankers approved the creation of $100 million in clearinghouse certificates to shore up interbank lending.

Counting all these actions together, and adding in a host of smaller interventions, the most expansive estimate for the total size of the 1907 rescue comes to $300 million—about $3.3 billion in 1984 dollars. Thus the total 1907 rescue was more than a billion dollars smaller than the Morgan syndicate loan for Continental Illinois, and was dwarfed by the total response to Continental Illinois, counting in loans from the Fed's discount window and action by the FDIC. The estimate given here for the size of the 1907 bailout is pieced together from Robert F. Bruner and Sean D. Carr, The Panic of 1907: Lessons Learned from the Market's Perfect Storm (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007).

（第272页　第4段第4行）

24. "Commentary by Alan Greenspan," Nightly Business Report (Miami: South Florida Public Television, WPBT, June 4, 1984); and "Commentary by Alan Greenspan," Nightly Business Report (Miami: South Florida Public Television, WPBT, June 18, 1984). Greenspan calculated that if the FDIC guaranteed all creditors to all U.S. banks, "the U.S. Treasury would pick up a new contingent liability of $1.1 trillion."

（第274页　第2段第1行）

25. Greenspan emphasized this point in the Times discussion, and again when he addressed the conservative Heritage Foundation the following spring. Addressing the Heritage Foundation on March 23, 1985, Greenspan said, "At some point I would like to see a system with no federal deposit insurance at all. I do not expect to see that, but I am not the only one opposed to the whole issue of federal deposit insurance." Warming to his theme, he denounced deposit insurance as "the use of the sovereign taxing and money- printing processes of the state," because governments could deliver on their insurance promise only by extracting resources from the long- suffering public via taxes or inflation. In short, Greenspan's Randian lucidity remained acute, even as he gave up expecting any of these principles to determine policy. "Fallout from Continental's Collapse," New York Times, August 5, 1984.

（第275页　第1段末）

26. The Map and the Territory, Greenspan’s postcrisis apologia, acknowledged that he had paid too little attention to the individual irrationality documented by behavioral economists. But it gave short shrift to the other big weakness in the rational- agent view of the economy: distorted incentives within institutions that lead rational individuals to choices that cut against the interests of both the institution they work for and the broader common good. For more on this, see the closing section of chapter four. Alan Greenspan, The Map and the Territory: Risk, Human Nature, and the Future of Forecasting (New York: Penguin Press, 2013), chapter four.

（第277页　第5段第2行）

27. Greenspan wrote later, “During my tenure as a director of JPMorgan (just prior to joining the Federal Reserve), I was impressed by the value the bank accorded to its AAA rating. They recognized that in the short run, they could achieve a higher return on equity through increased leverage. But they feared that that could lower the bank’s AAA rating, an important factor in their long-term ability to attract low-cost liabilities. Most important, the rating was required to sustain a reputation for prudence, an essential characteristic of their historic franchise that dated back to the time of John Pierpont Morgan himself. Similar considerations led to constrained leverage on the part of many nonfinancial corporations for which I have worked over the years.” Ibid., 87.

（第278页　第2段第2行）

第**14**章

1. In her autobiography, Mitchell comments that “except for a few women far more glamorous than I, the big anchor jobs have always been reserved for men.” Walters was the most prominent exception to the rule Mitchell was describing. Andrea Mitchell, Talking Back:... to Presidents, Dictators and Assorted Scoundrels (New York: Penguin Books, 2006), Kindle location 2900.

（第279页　第1段第3行）

2. “He’s unique in that way. He always understood my changing plans or getting up in the middle of the night to do work, because to him, work was always the most important thing. So if I, even to this day say, ‘I’m so sorry. I have to do this.’ Go to the NATO meeting next week, which is pretty much going to be a useless exercise. And I had agreed to go to New York with him on Sunday night for dinner, and totally forgot that I have to be in Chicago Monday, and he said, ‘Well, that’s your job. Of course you have to do that.’ ” Ibid.

（第280页　第1段第4行）

3. Sean Wilentz, The Age of Reagan: A History, 1974–2008 (New York: HarperCollins, 2008), 180. See also Timothy J. McNulty, “In the End, Regan’s Storied Foresight Failed Him,” Chicago Tribune, February 28, 1987.

（第280页　第2段第2行）

4. Sprinkel had worked for Regan at the Treasury. His near elevation to the Fed chairmanship is recalled by his friend and fishing partner, Richard McCormack. Richard T. McCormack, interview by the author, June 21, 2012.

（第280页　第2段倒数第2行）

5. James Baker recalls, “The feeling on our part was that a president is entitled at some point in his presidency to have his own chairman of the Federal Reserve. And there wasn’t anybody else in America that I thought, or that we thought, would be suitable.” James Baker, interview by the author, June 12, 2013. Greenspan recalls, “I don’t know but I must assume that there was some general view that being a good friend of Jim Baker, Howard Baker, and Ronald Reagan that I would be flexible.” Alan Greenspan, interview by the author, November 15, 2010.

（第280页　第3段第6行）

6. The Fed “is not supposed to be a one-person show,” Governor Martha Seger had growled after the vote, anticipating the criticism of the “imperial chairmanship” that would later be heard under Greenspan. See William L. Silber, Volcker: The Triumph of Persistence (New York: Bloomsbury Press,

2012), 255.

（第281页　第3段第3行）

7. “The business has changed,” Morgan’s chairman, Lewis Preston, said. “Basic lending is never going to return to the profitability that existed in the Fifties and Sixties.” Gary Hector, “Morgan Guaranty’s Identity Crisis,” Fortune, April 28, 1986.

（第281页　第4段末）

8. Morgan’s research was vindicated by academic authors. See, for example, Eugene Nelson White, “Before the Glass-Steagall Act: An Analysis of the Investment Banking Activities of National Banks,” Explorations in Economic History 23, no. 1 (January 1986): 33– 55.

（第282页　第1段末）

9. Hector, “Morgan Guaranty’s Identity Crisis.” In 1986, J.P. Morgan underwrote more Eurobond issues for American companies than any U.S. investment bank. See “Banking on Greenspan,” Economist, June 13, 1987.

（第282页　第2段第2行）

10. Ron Chernow, The House of Morgan: An American Banking Dynasty and the Rise of Modern Finance (New York: Grove Press, 2001), 716. Although Greenspan supported the report, its principal author, Ned Kelly, then of Davis Polk, recalls that Greenspan was not involved in the drafting of the text. Edward W. Kelly Jr., interview by the author, September 19, 2011. Expounding on the case for financial deregulation in front of an audience at the conservative Heritage Foundation on March 11, 1985, Greenspan declared, “I have never seen a constructive regulation yet.” Alan Greenspan, “Ad dress on Interest Rates and Banking Reform” (Heritage Foundation, Washington, D.C., March 23, 1985).

（第283页　第2段第4行）

11. Some later research suggested that countries were less likely to suffer a

financial crisis if they had a more concentrated banking system and fewer restrictions on bank activity. In other words, the case for restricting bank size was not clear ex-post, let alone ex-ante. See Thorsten Beck, Asli Demirgüç-Kunt, and Ross Levine, “Bank Con centration and Crises” (National Bureau of Economic Research working paper no. 9921, August 2003), http://www.nber.org/papers/w9921.

（第284页　第3段末）

12. Nathaniel C. Nash, “Bank Curb Eased in Volcker Defeat,” New York Times, May 1, 1987. The point about the limits to the Fed’s statutory authority is also reported in Barbara A. Rehm, “Fed Ap proves Four More Banks’ Securities Bids,” American Banker, May 20, 1987. Volcker also declared that if the banks set up securities units, they should at least give them names that sounded different to their parents, adding that the proposed 5 percent ceiling on securities revenues should be defined in such a way as to minimize the banks’ headroom. (Silber, Volcker: The Triumph, 260.) Volcker’s view on how the underwriting of Treasuries should be treated is reported in John E. Yang, “Fed Vote on Banks’ Securities Dealing Blurs Legal Line,” Wall Street Journal, May 1, 1987.

（第285页　第1段第2行）

13. Greenspan’s assurances to the Treasury are quoted extensively in Nash, “Treasury Now Favors Creation of Huge Banks.” Nash had apparently gained access to a transcript of Greenspan’s answers to questions put to him by the Treasury as part of his preparation for the Fed job. In his confirmation testimony, Greenspan claimed that the Times report had captured his perspective “only partly.”

（第285页　第2段第10行）

14. Greenspan was more clearly in favor of bank deregulation than he was in favor of big banks. He asserted that the Treasury’s conviction, that deregulation would lead to banking concentration, might be wrong. For instance, on March 23, 1985, he argued during an appearance at the Heritage Foundation that there was “no evidence of economies of scale in banking. On

the contrary," he continued, "evidence suggests that the smaller institutions fare better and, therefore, there is no evidence to suggest that the small commercial bank, operating with local knowledge and fairly good relationships with the community, has anything to fear from Citibank or anybody else who wants to move in." Greenspan pointed to Citibank's recent failure to penetrate the upstate New York market as evidence to support his view. Greenspan, "Address on Interest Rates and Banking Reform." History proved Greenspan wrong, however.

（第286页　第3段第3行）

15. Paul Volcker recalls, "After he was appointed Greenspan came in and provided a green light without any change in the law. My view was that it was not the role of the central bank to approve something that was against the law." Volcker, interview by the author, September 13, 2011.

（第287页　第4段末）

16. David Rowe recalls, "One of my grad school colleagues who was at Townsend-Greenspan said every-one in the office found out about it on television." David Rowe, inter-view by the author, October 11, 2011.

（第288页　倒数第2段末）

17. Steven V. Roberts, "Proxmire Thrives in His Chosen Role as Senate Maverick," New York Times, September 19, 1977; see also Richard Severo, "William Proxmire, Maverick Democratic Senator from Wisconsin, Is Dead at 90," New York Times, December 16, 2005.

（第290页　第2段第3行）

18. The Senate transcript records Proxmire as invoking forecasts "in" 1976, 1977, and 1978. But it is clear from the context that Proxmire was referring to forecasts for those years, not forecasts made in those years.

（第294页　第1段末）

19. Proxmire was citing a study that did not single out Greenspan's Ford

administration forecasts but instead heaped scorn on all three administrations covered in its analysis. See “Are We on the Road to a Balanced Budget?,” Staff Study prepared for the Joint Economic Committee of Congress, February 1986, Table 4, 8.

（第295页　最后一段末）

第**15**章

1. Manley Johnson recalls that the newsletter was written by Pierre Rinfret, a fabulist who later ran for New York’s governorship. (Manley Johnson, interview by the author, January 27, 2014.) Although no copy of the newsletter could be found, its essence was recalled by Johnson, and Rinfret’s views are evident from a speech delivered in June. For the gist of the speech, see William Gruber, “Greenspan’s a Political Hack: Economist,” Chicago Tribune, June 5, 1987. Rinfret was a flamboyant character who claimed a nonexistent doctorate and filed lawsuits liberally— including, in two cases, against members of his own extended family. His newsletter was known for blunt language and wild opinions. In 1974, Rinfret had been the runner-up for the job of CEA chairman— which may help ex-plain his animosity toward Greenspan.

（第299页　第1段第3行）

2. This dialogue from the FOMC meeting is taken from the official transcript, available on the Web site of the Federal Reserve Board. Throughout the rest of this book, all quotations from FOMC meetings will come from the same source, though this will not be noted.

（第300页　第2段第2行）

3. There was no change in the target federal funds rate immediately after this meeting. Just over a week later, however, it was raised by a token amount— 12.5 basis points. (Note that at the time, the FOMC formally targeted the level of bank reserves, but also expressed this policy as in terms of the federal-funds target that became standard later.)

（第301页　第2段第2行）

4. “By the time I got to the Fed, I had already decided that I could lead.... I had enough experience orealize that I knew more than most of the people who were in the room.” Greenspan, interview by the author, June 18, 2014.

（第302页　第1段末）

5. Ricki Tigert Helfer, interview by the author, July 14, 2013. Greenspan recalls, “I decided very early on that I was going to let other people lead because they knew more than I did.... I did not know as much as the bank lawyers at the Federal Reserve Board about the intent of the Congress. And the reason they knew was they wrote the legislation.” (Greenspan, interview by the author, July 16, 2010.) In addition, Greenspan’s former colleagues at J.P. Morgan recalled that Greenspan was sensitive to accusations that he would show the bank favoritism. Therefore he distanced himself from regulatory decisions that would benefit it.

（第303页　第3段第2行）

6. Michael J. Prell, interview by the author, May 15, 2013. Prell recalls that whereas Greenspan doubted the staff’s forecasts sometimes, Volcker often disparaged quantitative analysis. Similarly, Don Kohn, another top Fed staff member at the time, recalls that Greenspan’s appetite for forecasting detail came as a surprise. Volcker “was at 5,000 feet and Greenspan was down in the weeds in terms of the data. It’s just different tastes, different ways of looking at things. And Greenspan wanted to see the statistical results. I remember one of the first memos reported on a regression, and it just kind of reported the results. And he said no, no, no, I want to see the R-squared, and I want to see this, that, and the other thing that Volcker probably wouldn’t have wanted to see.” Donald L. Kohn, interview by the author, March 13, 2011.

（第304页　第5段末）

7. Greenspan believed that the hit to GDP from lower factory orders would depend on the value of the inventory as it left the factory gates, not on the

inventory’s reported value, which reflected the price at which retailers planned to sell it.

（第305页　第2段第10行）

8. Prell, interview by the author, May 15, 2013. Another example of the difference of approach between Greenspan and Prell was in house prices. The Fed’s forecasting model incorporated the standard wealth effect: if rising house prices made families richer, some fraction of that extra wealth would show up in extra consumption. But Greenspan wanted to go further. In order to turn higher house prices into consumption, families would have to take out bigger mortgages, so Greenspan wanted information on whether banks were in the mood to lend freely. To Prell’s way of thinking, this was another cul-de-sac: at least for most periods, mortgage availability was roughly constant, so whatever wealth effect had been observed in the past would likely hold into the future. But remembering his work on home- equity extraction in the 1970s, Greenspan was constantly on the lookout for swings in financial conditions. If banks grew suddenly keener to make loans, the relationship between housing wealth and consumption could change quite radically.

（第306页　第4段第5行）

9. At the late September FOMC meeting, the Greenbook prepared by the staff projected that growth in the second half of 1987 would come in at an annualized 3.3 percent, up from 2.6 percent in the Greenbook prepared for the August FOMC meeting. Board of Governors of the Federal Reserve System, “Greenbook” (Federal Open Market Committee, August 12, 1987), http://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/fomc19870818gbpt21987 Board of Governors of the Federal Reserve System, “Greenbook” (Federal Open Market Committee, September 16, 1987), http://www.federalreserve.gov/monetary pol icy/files/fomc19870922gbpt 219870916.pdf.

（第307页　第4段第3行）

10. Mitchell recalls that her mother came to Washington to help Greenspan furnish his Watergate apartment. Andrea Mitchell, interview by the author,

May 14, 2012. In her memoirs, Mitchell writes that she was the one who helped on the interior design front. Andrea Mitchell, Talking Back:... to Presidents, Dictators, and Assorted Scoundrels (New York: Penguin Books, 2007), Kindle location 2629.

（第309页　倒数第2段末）

第**16**章

1. Greenspan’s breakfast with Baker, and many other meetings whose dates are pinpointed in the following chapters, are recorded in the diary kept by Greenspan’s secretary at the Fed. I am grateful to Alan Greenspan for access to the full set of diaries. Alan Greenspan’s Diary, n.d.

（第312页　倒数第2段末）

2. In an early sign of the fraught nature of open central-bank communication, observers debated whether Greenspan’s comments on Brinkley’s show amounted to a tightening signal. See contrasting accounts in Matthew Winkler, “Bonds Slump as Prices Near Lows for 1987,” Wall Street Journal, October 6, 1987; and Hobart Rowen, “Big Banks Raise Prime Rate a Half Point,” Washington Post, October 8, 1987.

（第313页　第1段第2行）

3. Corrigan recalls, “We discussed everything under the sun in terms of the Fed, its responsibilities, what were the hot issues. The topic that we probably spent more time on than any other single topic was financial stability issues.” Gerald Corrigan, interview by the author, January 22, 2014.

（第313页　第2段第5行）

4. The leveraging of the American economy was discussed in detail at the Federal Reserve’s Jackson Hole symposium in 1986. See in particular Henry Kaufman, “Debt: The Threat to Economic and Financial Stability”; and Benjamin Friedman, “Increasing Indebtedness and Financial Stability in the United States.” Both appear in Debt, Financial Stability, and Public Policy

(Jackson Hole, Wyo.: Federal Reserve Bank of Kansas City, 1986). Friedman pointed out that in the depths of the recession of 1980, the rate of business failures had stood at 42 failures per 10,000 concerns. Five years later, the rate had tripled to 123 per 10,000— despite the fact that the economy had recovered. Leverage had increased fragility in other ways: In the mid- 1970s, fourteen American bank-holding companies had enjoyed a triple-A credit rating, but by 1987 only J.P. Morgan was solid enough to qualify. The share of corporate debt rated as risky "junk" had more than doubled in the same period, with the result that any bank or investment house with an inventory of bonds was likely to be shakier.

（第313页　第4段第5行）

5. Corrigan also voiced concerns about financial fragility in FOMC discussions. On November 3, 1987, for example, he noted that the ratio of nonfinancial debt to GNP had risen sharply, reaching a level last seen in the 1920s. Presciently, Governor Kelley countered, "If there is a good side to all of this debt creation, it lies in the fact that it puts tremendous pressure on everybody to be productive and, thus, it should have a long- term downward drag on the inflationary concerns that we all have." In other words, debt was bad for financial stability but good because it kept inflation down. Here was another way in which the objectives of financial stability and price stability could work against each other.

（第314页　第3段末）

6. Both Kaufman and Friedman made versions of this argument. Friedman argued: "A higher debt ratio raises the cost of business contractions, and hence makes policymakers less likely to accept them," which "imparts an inflationary bias." Benjamin Friedman, "Increasing Indebtedness and Financial Stability in the United States" (Symposium on Debt, Financial Stability, and Public Policy, Jackson Hole, Wyo., August 1986), 48. More dramatically, Kaufman declared that "monetary policy must take the risk and err even further on the side of accommodation.... [T]his monetary approach runs the risk of rekindling inflation, but the alternative is also punishing. Deflation is the more immediate threat to our economic and financial stability.... [T]he new financial world has rendered obsolete the once simple

rules for conducting policy." Henry Kaufman, "Debt: The Threat to Economic and Financial Stability" (Symposium on Debt, Financial Stability, and Public Policy, Jackson Hole, Wyo., August 1986), 23. Kaufman's views would certainly have been known to Greenspan: the two had lunch at the Fed on August 13, 1987. (Alan Greenspan's Diary.)

（第314页　第4段第4行）

7. Ruder later claimed he was misquoted. But that evening's PBS MacNeil-Lehrer News Hour showed a clip of Ruder floating the idea of a temporary market closure. "Selling Frenzy; Returning Fire," Transcript, MacNeil-Lehrer News Hour (PBS, October 19, 1987), Transcript #3146.

（第314页　第5段第2行）

8. As Peter Sternlight, the head of the New York Fed's open market operations, noted in the institution's bloodless prose at the FOMC's November 1987 meeting: "There were widespread concerns about the very functioning of the financial system as worries developed that steep losses would disable major market participants."

（第315页　第4段第2行）

9. This account follows Alan Murray, "Fed's New Chairman Wins a Lot of Praise on Handling the Crash," Wall Street Journal, November 25, 1987. Greenspan's response to "down five oh eight" is also recorded in Alan Greenspan, The Age of Turbulence: Adventures in a New World (New York: Penguin Books, 2008), 105, and Woodward, Maestro, 36–37, with minor variations. Murray's account is preferred because it was published so soon after the events.

（第316页　第1段末）

10. Corrigan, interview by the author, January 22, 2014. Woodward describes Corrigan saying something similar on Tuesday morning, but Corrigan reports a clear recollection that the key conversation occurred on Monday night. Corrigan's memory is corroborated bythat of Manley Johnson.

（第316页　第3段第4行）

11. This account is drawn from Melamed and Tamarkin, Escape to the Futures, 361 – 63. It is also recounted in Donald A. MacKenzie, An Engine, Not a Camera: How Financial Models Shape Markets (Cam bridge, Mass. MIT Press, 2006), 1 –3.

（第317页　第2段第2行）

12. Melamed recounts that Continental promised the money just three minutes before the Merc was due to open. Meanwhile, Mark Carlson reports that the Merc was not alone. Morning settlement for the Options Clearing Corporation, which cleared transactions for the CBOE, was not completed on October 20 until two and a half hours after the usual time. See Melamed and Tamarkin, Escape to the Futures, 363. Mark Carlson, “A Brief History of the 1987 Stock Market Crash” (Board of Governors of the Federal Reserve System, November 2006), 13–14, http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2007/200713/200713pap.pdf.

（第317页　第5段第4行）

13. There is some confusion as to who deserves credit for making the statement concise and direct—success has many fathers. But interviews with six participants lead to the conclusion that Corrigan was far more influential than Greenspan.

（第318页　第1段末）

14. Greenspan later reflected on the trade-off between financial stability and price stability in a speech to the American Economic Association in December 1988: “[I]t was important that our actions not be perceived as merely flooding the markets with reserves. Haphazard or excessive reserve creation would have fostered a notion that the Federal Reserve was willing to tolerate a rise in inflation, which could itself have impaired market confidence. We were cautious to attack the problem that existed, and not cause one that didn’t.” See Alan Greenspan, remarks (Joint Meeting of the American Economic Association and American Finance Association, New

York, December 29, 1988).

（第318页　倒数第2段第4行）

15. High-frequency traders were widely blamed for the “Flash Crash” of May 6, 2010, in which the stock market abruptly lost 9 percent of its value and then recovered just as quickly. In hindsight, some commentators have suggested that the destabilizing impact of “portfolio insurance” in 1987 should have taught regulators to fear new fangled trading. But the old-fashioned specialist system was the larger source of the fragility. See Carlson, “A Brief History of the 1987 Stock Market Crash,”15.

（第319页　第2段第2行）

16. Andrew F. Brimmer, “Central Banking and Systemic Risks in Capital Markets,” Journal of Economic Perspectives 3, no. 2 (Spring 1989): 3– 16. The linkages between clearinghouses, member firms, and their customers are lucidly described in Ben S. Bernanke, “Clearing and Settlement During the Crash,” Review of Financial Studies 3, no. 1 (1990): 133–51.

（第320页　第2段第3行）

17. The “TED spread”— the gap between the three- month London Interbank Borrowing Rate and the three-month Treasury bill rate — hit 3 percent on October 19, 1987. The extraordinary stress that this implied can be gauged from the fact that, the first day after the Lehman Brothers collapse, the TED spread was only 2 percent. Later in the post-Lehman panic, the spread rose, peaking at 4.6 percent on October 10, 2008.

（第320页　倒数第4段末）

18. Woodward writes that Corrigan discussed with Manley Johnson the option of Fed guarantees for loans to brokers. Interviewed much later, Corrigan denies Woodward’s account but says he might have been willing to countenance loans from the discount window. However, the law at the time might have made this difficult: until a reform passed in 1991 as part of the regulatory overhaul known as he Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act—or FDICIA—sec. 13-3 of the Federal Reserve Act,

governing the use of the discount window for borrowers other than banks, effectively excluded securities firms. See Woodward, Maestro, 43. Corrigan, interview by the author,March 25, 2014.

（第321页　第2段第1行）

19. According to the Brady Report, questioned trades in the NYSE were 4.02 percent of the total on October 19 and 4.25 percent of the total on October 20, about double the normal rate. Presidential Task Force on Market Mechanisms, Report of the Presidential Task Force on Market Mechanisms (Washington, D.C.: Government Printing Office, 1988), 51. See Bernanke, “Clearing and Settlement During the Crash.” See also Floyd Norris, “The Crash of 1987,” Barron’s, October 26, 1987.

（第322页　第3段末）

20. “A number of people, including [Howard] Baker and [Dan] Crippen, the other [James] Baker and [John] Whitehead, started calling the Street and saying that it is really important for the country that you start buying, and some did.” Ibid. and A. B. Culvahouse, interview by the author, March 28, 2014. John Gutfreund, the head of Salomon Brothers, reportedly said that if the president wanted him to buy, he would buy, even though he feared that the crash might have cost his firm $1 billion by late morning on Tuesday.

（第323页　第8段末）

21. The dominant account of the crash credits corporate stock buy-backs with helping to spark the rally that began around 12:30 p.m. (See Presidential Task Force on Market Mechanisms, Report of the Presidential Task Force on Market Mechanisms, 4, sec. III, 26.) However, rules governing buybacks forbid companies from bidding up their own stock prices. Presuming these rules were observed, buybacks could have helped the market by absorbing selling pressure on the way down; and the announcement of buybacks would have encouraged other investors to act as buyers. However, as soon as the price of a stock registered an“uptick,” the buybacks would have been required to stop. Buybacks are therefore not a completely satisfying explanation for a sustained rally.

（第323页　倒数第1段第2行）

22. Stanley Shopkorn, interviews by the author, January 14, 2013, and March 21, 2014. Shopkorn remembers speaking frequently with Dan Crippen at the White House, getting a more pointed call from Richard Grasso at the NYSE, and then conferring with Mnuchin. The last of the three calls is also reported in Floyd Norris, “It Never Happened,” New York Times, October 24, 2007, Econo-mix blog, http://econo-mix.blogs.nytimes.com/2007/10/24/it-never-happened/and in Floyd Norris, “The Crash of 1987.” The S hopkorn-Mnuchin theory of what rescued the market is different from, but more persuasive than, the standard history of the crash. The corporate buyback theory is unpersuasive for the reason cited in endnote 52. Another theory holds that the recovery began with a buying attack in Chicago, where futures contracts on the closely watched Major Market Index staged a miraculous recovery. But nobody has ever explained who initiated the Chicago rally. The analysis embraced here—that the rally was sparked by the Salomon-Goldman actions in New York— has the merit of featuring two named protagonists. Nevertheless, the official Brady Commission report followed the Wall Street Journal in suggesting that Chicago led the rally. See Presidential Task Force on Market Mechanisms, Report of the Presidential Task Force on Market Mechanisms, sec. III, 26.

（第324页　第4段第2行）

23. In 1994 to the Senate banking committee, Chairman Greenspan indicated that “[t]elephone calls placed by officials of the Federal Reserve Bank of New York to senior management of the major New York City banks helped to assure a continuing supply of credit to the clearinghouse members, which enabled those members to make the necessary margin payments.” Alan Greenspan, Banking Industry Regulatory Consolidation: Hearings Before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, Senate, Second Session, March 2, 1994. See also Bernanke, “Clearing and Settlement During the Crash,” 148.

（第325页　第1段末）

24. The verdict that Corrigan must have pushed Citi forcefully is supported by Bernanke's observation that the expected value of the loans to brokers must have been negative— in the climate of extreme uncertainty, borrower default must have seemed likely. See Bernanke, "Clearing and Settlement During the Crash." On the impact of banks' lending to securities firms, see also Brimmer, "Central Banking and Systemic Risks in Capital Markets." See also Carlson, "A Brief History of the 1987 Stock Market Crash."

（第327页　第2段第2行）

25. If the great inflation of the 1970s had proved the pitfalls of excessive government activism, the great crash of 1987 was the first in a series of contrary lessons, demonstrating that markets also had their pitfalls.

（第328页　第1段第3行）

26. "The limits to arbitrage" was a phrase coined by the economists Andrei Shleifer and Robert Vishny. For a longer explanation of the triple critique of the efficient markets hypothesis, see Sebastian Mallaby, More Money Than God: Hedge Funds and the Making of a New Elite (New York: Penguin, 2010), 104– 8.

（第328页　第3段第3行）

27. As illustrated repeatedly in this book, the common view of Greenspan as a believer in efficient markets is mistaken. He believed that markets are efficient to a first order of approximation, which they are; he never believed they were perfectly efficient or, for that matter, stable. After retiring from the Fed, Greenspan announced a conversion to behavioral economics, implying that he had previously viewed investors as rational. But he had actually seen markets as prone to overshooting since the 1950s. As will be argued later in this book, it is hard to take his supposed conversion at face value.

（第329页　第2段第3行）

28. Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, Testimony by Alan Greenspan, Chairman, Board of Governors of the Federal Reserve System Before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs,

100th Cong., 2nd sess., 1988.

（第330页　第1段末）

29. All data are from the Fed's Z.1 Financial Accounts. Corporate bonds include bonds issued by financial and nonfinancial companies. "Federal Reserve Statistical Release: Z.1 Financial Accounts of the United States, Historical Data," Board of Governors of the Federal Reserve System, June 11, 2015, http://www.federalreserve.gov/releases/z1/Current/data.htm.

（第331页　第2段第4行）

30. The growth figure is quarter on quarter, annualized. Unemployment fell from 5.9 percent in September 1987 to 5.7 percent in December 1987. Board of Governors of the Federal Reserve System, Greenbook (Federal Open Market Committee, December 15, 1987), 6,http://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/fomc19971216gbpt219 Board of Governors of the Federal Reserve System,Greenbook(FederalOpenMarketCommittee,February9,1988),14,http:// 219880203.pdf.

（第332页　第3段第2行）

31. Alan Greenspan testimony in Sen-ate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, Testimony by Alan Greenspan, Chairman, Board of Governors of the Federal Reserve System Before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs. Greenspan gave another version of his argument at a joint meeting of the American Economic Association and the American Finance Association in December 1988. See Greenspan, remarks, December 29, 1988.

（第332页　第4段倒数第2行）

32. It should be noted that Greenspan did not give up worrying about bubbles after 1987. But he worried less than he had done. For an example of his continued concern with financial instability, see "FederalOpenMarketCommitteeMeetingTranscript,"March22,1994,http://ww as well as his famous "irrational exuberance" speech. Alan Greenspan,

remarks (Annual Dinner and Francis Boyer Lecture of the American Enterprise Institute, Washington, D.C., December 5, 1996).

（第333页　第1段第1行）

第**17**章

1. A dozen years earlier, gossip columnists had marveled about this awkward intellectual’s appetite for parties he seemed too shy to enjoy; it was as though the sideman’s insecurity compelled him to be seen— to bask in the recognition that flowed from his White House position. Now that he had scaled the heights of the Fed chairmanship, Greenspan felt more comfortable in his own skin. But he still wanted to be a visible figure on Washington’s A-list.

（第335页　第1段第3行）

2. “I could not believe for weeks after the 1987 crash that there would not be more consequences. So I was not anxious to tighten up.” (Greenspan, interview by the author, April 4, 2014.) It should be noted that Greenspan had to manage doves such as Wayne Angell, who believed that even this gradual tightening of monetary conditions would upset the markets and be counterproductive. At one point during the June 1988 FOMC meeting, Greenspan offered to resolve the dispute with Angell on the tennis court, prompting Corrigan to remark, “I feel sorry for that ball!”

（第336页　第2段第6行）

3. New England’s home values had leaped by a fifth in 1985 and another fifth in 1986, roughly three times faster than the national housing market; they had carried on surging through 1987; and through the first half of 1988, when Greenspan was fretting to his FOMC colleagues about the stock market’s stability, they continued to head upward.

（第337页　第2段第3行）

4. Indeed, Morris suggested that, with the economy already operating at full

capacity, anything higher than growth of 2 percent was likely to stoke inflation. Woodward notes that by the middle of July 1988, nine of the twelve district Fed presidents would have submitted requests to the Federal Open Market Committee for tighter policy. See Bob Woodward, Maestro: Greenspan's Fed and the American Boom (New York: Simon & Schuster, 2000), 51. In addition, the S& P 500 was up by about a tenth in the first half of 1988, making fears of renewed market instability seem far- fetched. The growth figure for Q2 1988 is quarter on quarter, annualized.

（第338页　第1段第10行）

5. Sarah Bartlett, "Many Economists Criticize the Fed," New York Times, August 3, 1988. In the ten days before the appearance of the article, Greenspan had had lunch with the Wall Street Journal, granted two separate interviews to the Washington Post as well as one to the San Francisco Chronicle, and met with a writer from the New York Times Magazine. But he was evidently unable to reach every potentially hostile reporter.

（第339页　第2段第3行）

6. Reuters, "Baker Backs Fed's Move to Suddenly Raise Rates," Toronto Star, August 15, 1988. On the day of the increase, White House spokesman Marlin Fitzwater also said there was a "sound reason" for the rate hike and the Fed was "doing a good job" of keeping inflation under control.

（第339页　第4段第3行）

7. Michael J. Prell, "Federal Open Market Committee Meeting Notes: Economic Outlook" (Federal Open Market Committee, December 13, 1988), 20,
http://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/FOMC19881214material

（第340页　第2段末）

8. U.S. nonfinancial, nongovernmental debt had grown more than 75 percent from the end of 1983 to the end of 1988. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Households and Nonprofit Organizations; Credit Market Instruments; Liability, Level," FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis,

October 1, 1949, https://research.stlouisfed.org/fred2/series/HSTCMDODNS/. Board of Governors of the Federal Reserve System,“Nonfinancial Corporate Business; Credit Market Instruments; Liability,” FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis, October 1, 1949, https://research.stlouisfed.org/fred2/series/NCBTCMDODNS/.

（第341页　第1段第1行）

9. Following the December 1988 FOMC meeting, the target federal funds rate was raised on December 15 and again on January 5, for a total move of 64 basis points.

（第341页　第3段第2行）

10. Greenspan’s testimony shows him consciously embracing a policy of erring on the side of monetary tightness, despite political pressure not to do so and despite fears of colleagues such as Governor LaWare about financial fragility.“The pursuit of such a strategy on the part of the Federal Reserve embodies an acute awareness of the great cost to our economy and society should a more intense inflationary process become entrenched,” Greenspan said. “In the long-run costs of a return to higher inflation, and the risks of this occurring under current circumstances, are sufficiently great that Federal Reserve policy at this juncture might well be advised to err more on the side of restrictiveness than of stimulus.” House Committee on Banking, Finance, and Urban Affairs, Domestic Economic Issues, Financial Providers, and Safety and Soundness of the U.S. Financial System: Hearings Before the Committee on Banking, Finance, and Urban Affairs (U.S. House of Representatives, 1989), http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015019122913;view=1up;seq=1.

（第342页　第1段末）

11. Greenspan’s presence on the stage was captured on video. See Savings and Loan Proposal, News Conference (White House, Washington D.C., United States, 1989), http://c-spanvideo.org/program/LoanPr.

（第342页　倒数第2段第2行）

12. The quantification of the S& L hit was offered by Richard Syron, president of the Boston Fed. Further demonstrating the FOMC's preoccupation with financial stability, Governor Mike Kelley observed, "There are some very major problems in the United States, and indeed in the world, that could be severely exacerbated if we are too aggressive, too fast: S& Ls, LDCs, the budget deficit...."

（第343页　第3段第4行）

13. Even as the Fed's leaders were meeting, the White House was admitting that its $90 billion estimate for the cost of the S& L bail-out might be too low, not least because it excluded $36 billion in interest costs. If the Fed allowed a recession, the White House might have to explain to voters why its blockbuster bailout turned out to be even more expensive than promised. In 1996, the government's General Accounting Office put the final cost to taxpayers at well over $100 billion.

（第344页　第1段末）

14. David Hale, a Chicago- based economist, commented on the way that monetarism had made Volcker's task easier than Greenspan's. "Green span first will have to fight a guerrilla war, then trench warfare and finally full-scale, hand-to-hand combat." By contrast, "Volcker just dropped the atomic bomb." See Tom Redburn, "Fed's Greenspan Is Likely to Play Key Policy Role," Los Angeles Times, December 11, 1988.

（第344页　第3段第2行）

15. Kohn had considered the pros and cons of inflation targeting in the presentation that he had prepared for this meeting. See Donald L. Kohn, "Federal Open Market Committee Meeting Notes: Long Run Policy Alternatives Briefing" (Federal Open Market Committee, February 7, 1989), http://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/FOMC19890208 material.pdf.

（第345页　倒数第1段第5行）

16. Barbara Carton, "Bankrupt: After a Decade of Miracles, New England

Revisits the Perils of Going Bust," Boston Globe, May 14, 1989. See also Doug Bailey, "The Trouble at Eliot Savings," Boston Globe, June 20, 1989. Eliot had expanded its portfolio of loans by 500 percent between 1985 and 1988.

（第346页　倒数第2段第2行）

17. Michael Boskin to George H. W. Bush, "April Employment and Unemployment," memorandum, May 4, 1989, 5/5/89 1:15 pm Budget Team Meeting, Oval Office, [OA/ ID 08061], Michael Boskin Files—Meeting Files, Council of Economic Advisers, Bush Presidential Records: Staff and Office Files, George Bush Presidential Library.

（第347页　第1段第2行）

18. Darman's Meet the Press appearance took place on August 13, 1989. Woodward, Maestro, 62. Greenspan's official Fed diary confirms he was there from Friday to Sunday. Alan Greenspan's Diary, n.d. Joey Ford, Transcript, Meet the Press (NBC, August 13, 1989).

（第347页　第1段第7行）

19. The son of an immigrant Irish blacksmith, Syron had studied economics at Boston College and run the Boston Home Loan Bank; he knew as much about New England's real estate finance as anyone.

（第348页　第2段第1行）

20. Data from the Bureau of Economic Analysis show New England's personal income growing by less than 1 percent, quarter on quarter, in Q2, Q3, and Q4 1989. By comparison, the rate in the previous four quarters had averaged over 2 percent. U.S. Bureau of Economic Analysis, "SQ1 Quarterly Personal Income: 1988–1989 New England," March 10, 2015, 1, http://www.bea.gov/iTable/iTableHtml.cfm?
reqid=70&step=30&isuri=1&7022=36&7023=0&7024=non-
industry&7033=-1&7025=0&7026=91000&7027=1989,1988&7001=336&70

（第348页　第4段第6行）

21. On Monday, October 16, 1989, the federal funds target rate was unchanged but the “effective” rate— that is, the average rate at which short-term borrowing actually occurred— fell to its lowest level that year, reflecting an injection of Fed liquidity.

（第349页　第1段末）

22. Greenspan’s meeting with Berry and Graham appears as described in his official Fed diary. Two weeks after the lunch, on November 2, 1989, Greenspan went to Green-field’s for dinner. Then on November 6 Greenspan joined Greenfield for lunch at her habitual restaurant in the Madison Hotel, across from the Post building.

（第349页　第2段第5行）

23. Six years of inflation below 5 percent had pushed the issue off the public’s radar—whereas voters overwhelmingly selected inflation as the nation’s most important problem in polls during the 1980 elections, inflation failed to make the top five in the 1988 cycle. By then, the national deficit had emerged as the primary economic concern. Even when Gallup conducted a survey the following year asking specifically about personal financial anxieties, only 2 percent of American households named inflation as their top worry. See Roper Center Public Opinion Archives, “1988 US Presidential Election,”http://www.ropercenter.uconn.edu/elections/presidential/presidentia Robin Toner, “Optimistic Mood Greets 41st President,” New York Times, January 20, 1989; and Marc Rice, “Survey: Top Money Worry Among Americans Is Paying the Mortgage with AM-Housing,” Associated Press, May 16, 1989.

（第350页　第3段第6行）

24. At the FOMC meeting of March 23, 1993, Greenspan laid out a doc-trine of asymmetrical response to recoveries and downturns: the Fed should act quickly to prevent are covery from overheating, but it should act slowly in counteracting a recession. The purpose was to complete Volcker’s efforts to squeeze inflation out of the system. This bias toward toughness was the mirror opposite of the bias associated with Greenspan later. “I think that’s in

the nature of a central bank because if we are too easy coming down, we set into motion a secular upward bias [in inflation]. There should be asymmetry in that respect; we should be ahead of the curve on the up side and behind the curve on the down side."

（第356页　第2段末）

25. The conservative was United Conservatives of America chairman Richard Viguerie. See Dan Balz and John E. Yang, "Bush Abandons Campaign Pledge, Calls for New Taxes," Washington Post,June 27, 1990.

（第357页　第3段第4行）

第**18**章

1. Kevin M. Woods, "Um Al-Ma'arik (The Mother of All Battles): Operational and Strategic Insights from an Iraqi Perspective," Institute for Defense Analyses 1 (May 2008), www.dtic.mil/ cgi- bin/GetTRDoc ? AD= ada484530.

（第359页　第1段第4行）

2. Greenspan recalled later, "When Saddam went into Kuwait, I was very strongly of the view that the only reason he's in Kuwait is as a staging area to go into Saudi Arabia. And ultimately to control the Straits of Hormuz." Greenspan, interview by the author, May 4, 2012.

（第360页　第2段第6行）

3. Darman had agreed with the main thrust of a CEA report prepared for Bush in August that both cited Fed tightness as "a key factor in creating the slowdown during the last one and a half years" and suggested the Fed could stave off recession by easing soon. Ibid., 275.

（第361页　第1段第2行）

4. Two weeks before Greenspan's phone call, Darman had taken delivery of a

memo from an economist at the Office of Management and Budget, underlining the vulnerability of the banks. See Ahmad Al-Samarrie to Richard Darman,“Banks: The Next Deposit Insurance Crisis?,” memorandum, August 10, 1990, Darman (OMB) (1990), OA/ ID 29187, John Sununu Files, Bush Presidential Records: Staff and Office Files, George Bush Presidential Library.

（第361页　第1段第6行）

5. Alan Murray, “The New Fed: Democracy Comes to the Central Bank, Curbing Chief’s Power,” Wall Street Journal, April 15, 1991. By the time Greenspan left office, he was seen as an imperial chairman, and his successor was greeted as a democratizer. The lesson is that Fed chairmen tend to become imperial with time. This may be a good argument for term limits.

（第362页　第3段第4行）

6. House Committee on Government Operations, Deposit Insurance Issues and Depositor Discipline: Hearing Before the Commerce, Consumer, and Monetary Affairs Subcommittee of the Committee on Government Operations, 101st Cong., 2nd sess., 1990, http://hdl.handle.net/2027/pst.000017881975.

（第363页　第3段第4行）

7. “ 1990– 1991 might be the only recession since the 1950s in which tight money was not a significant factor in the slowdown of lending.” See Ben Bernanke, “Credit in the Macroeconomy,” Federal Reserve Bank of New York Quarterly Review 18, no. 1 (Spring 1993): 64.

（第364页　第2段第3行）

8. The term “balance sheet recession” was used in a retrospective colloquium on the 1990– 91 downturn, organized by the New York Federal Reserve in February 1992. However, the term was unfamiliar enough that it was bracketed with inverted commas. See “The Role of the Credit Slowdown in the Recent Recession,” Federal Reserve Bank of New York Quarterly Review 18, no. 1 (Spring 1993): 2.

（第365页　第6段末）

9. “Darman once said to me, ‘Larry, I dreamed about you last night. I saw you running down the halls tossing grenades into every office as you went by,’ ” Lindsey recalled later. “Darman figured out I was a monetary dove, and he knew I was a pretty effective troublemaker. He figured he could send me to cause trouble to Alan instead of causing trouble to him.” Lawrence Lindsey, interview by the author, August 26, 2011.

（第366页　第1段第2行）

10. Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, Deposit Insurance Revision and Financial Services Industry Restructuring: Hearing Before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, 101st Cong., 2nd sess., (Federal News Service, 1990).

（第366页　倒数第二段末）

11. C-SPAN video archive from January 23, 1991. Progress of the Resolution Trust Corporation (U.S. Senate Banking, Housing, and Urban Affairs Committee, 1991), http://www.c-span.org/video/?15872-1/progress-resolution-trust-corporation.

（第367页　第2段第3行）

12. William Safire, “Bush’s Cabinet: Who’s Up, Who’s Down,” New York Times, March 25, 1990. Another New York Times article quoted a noted Brookings Institution economist: “You’re just not very conscious of his presence.... It’s hard to characterize the absence of a presence.” David E. Rosenbaum, “The Treasury’s ‘Mr. Diffident’: Nicholas Brady Wields Power in Washington Because He Is the President’s Best Friend,” New York Times, November 19, 1989.

（第367页　第3段第4行）

13. Greenspan’s message in private meetings is recalled by Virgil Mattingly, the Fed’s general counsel at the time, who was in awe of Greenspan’s skill as

a behind- the-scenes lobbyist for the Fed’s regulatory interests. Virgil Mattingly, interview by the author, February 18, 2014.

（第368页　倒数第2段末）

14. David E. Rosenbaum, “Fed to Fight Part of Plan on Banks,” New York Times, March 5, 1991. Of course, the Treasury was also responsible for the financial system insofar as taxpayers might be called upon to rescue it.

（第369页　第1段第2行）

15. The lobbyist was Kenneth Guenther. See “In the Bank; Paradise Lost; Conversation; Strikeout,” Transcript, MacNeil-Lehrer News-Hour (PBS, July 31, 1990), Transcript #3827.

（第370页　第2段第4行）

16. Barbara A. Rehm, “Lawmakers Attack Fed Lending,” American Banker, May 13, 1991, 2. Mattingly, interview by the author, February 18, 2014.

（第371页　第3段末）

17. Barbara A. Rehm, “Lawmakers Attack Fed Lending.” To the Fed’s embarrassment, González’s committee staff found 90 percent of the 377 banks that made extended use of the discount window in the preceding six years had ultimately failed, and a House investigation into the Bank of New England collapse later revealed that the FDIC’s cleanup costs could have been cut nearly in half had the Fed not propped up the bank for months with discount window loans while billions of dollars in uninsured deposits fled. Representative Tom Ridge (the future DHS secretary), who was one of González’s allies on the committee, likened the situation to a sinking ship wherein “the stowaways were getting off with their luggage.”

（第372页　倒数第1段第5行）

18. Brady made this pronouncement in a March 24 interview with ABC’s David Brinkley on This Week. The headline consumer price index had risen by 5.3 percent in the year to February, and would come in at 4.9 percent in

the year to March. David Brinkley, This Week with David Brinkley (ABC News, March 24, 1991).

（第373页　第4段末）

19. On May 15, the Wall Street Journal had speculated that the administration’s dawdling on Greenspan’s reappointment had caused a slide in stock prices. See “Asides: A Nervous Market,” Wall Street Journal, May 15, 1991.

（第374页　第2段第3行）

20. At the time, Lawrence Lindsey’s confirmation to the Fed Reserve Board was still pending in Congress five months after its submission, underlining the risk in attempting to install an alternative to Greenspan.

（第374页　第3段第6行）

21. “We delayed reappointment because we kept waiting for the easing shoe to fall.” John Sununu, interview by the author, January 10, 2014. Hollis McLoughlin, Brady’s aide, recalls that Bush’s chief of staff John Sununu was influential on the timing of the Greenspan announcement. McLoughlin, interview by the author, January 17, 2014.

（第375页　第2段倒数第2行）

22. Bob Woodward, Maestro: Greenspan’s Fed and the American Boom (New York: Simon & Schuster Inc., 2000), Kindle location 1654. Darman later seethed privately to colleagues at Brady’s incompetence in failing to extract a firm commitment from Greenspan to go for growth.

（第376页　第2段末）

23. At the May 1991 FOMC meeting, Greenspan and Corrigan had concurred that balance- sheet adjustments might temper the recovery, but that a classic inventory- restocking bounce-back was nonetheless likely. For these reasons, the Fed had decided against a cut in the federal funds rate from the existing target of 5.75 percent. The fact that the FOMC later resumed cutting,

bringing the target rate down to 4 percent by December 1991 and 3 percent by September 1992, constituted a retrospective admission that the policy of mid-1991 had been excessively tight. For an exposition of the lessons learned from this error, see Ben Bernanke, “Credit in the Macroeconomy, ” 50– 70.

（第376页　第4段第1行）

24. See Ben Bernanke, “Credit in the Macroeconomy.” Bernanke’s paper applied new research on asymmetric information to the field of monetary policy, pointing out that borrowers paid a premium to lenders that reflected lenders’ imperfect information. This premium increased when falling asset prices, higher interest rates, or a recession heightened doubts about credit-worthiness. Although Greenspan would not have couched his arguments in terms of information asymmetries, he would certainly have recognized that stressed economic conditions could disrupt the credit channel.

（第377页　第1段末）

25. This meeting was recalled by two participants, David Shulman and Ken Rosen. Both had been involved in real estate research at Salomon Brothers, and Shulman continued to direct the firm’s real estate research unit. David Shulman, interview by the author, August 5, 2011, and Kenneth Rosen, interview by the author, May 6, 2014.

（第377页　第2段第3行）

26. Alarmingly, the scale of this problem dwarfed even the Latin American debt mess: U.S. banks had lent far greater sums to domestic real estate projects than they had ever lent to developing nations. In 1990, government data showed that banks’ exposure to commercial real estate amounted to 19 percent of all loans, or five times their exposure to third- world debt as of 1987. See Stephen Kleege, “Fate of Banking in the 1990s Hinges on Real Estate Loans,” American Banker, October 15, 1990, 1.

（第378页　倒数第1段第2行）

27. Greenspan recalls that when he realized he was being frozen out, his main feeling was “hallelujah.” Greenspan, interview by the author, April 1, 2011.

Brady affirms that he viewed Greenspan as socially insecure. Nicholas F. Brady, interview by the author, September 19, 2011.

（第379页　第3段第3行）

28. Lawrence Lindsey was the only FOMC member to even mention Bush’s remarks, and then only to declare himself appalled by them. “We’d clearly establish credibility if we stood tall,” Lindsey told the FOMC meeting. “Perhaps we could even raise rates and, who knows, really show our independence.”

（第380页　第3段第4行）

29. In the Fed staff forecast prepared for the June 30 meeting, the projection for growth in 1992 had been revised down from 2.6 percent to 2.4 percent. Lawrence Lindsey summed up the divided sentiment in the Fed boardroom. Although he wondered aloud about tightening policy in order to rebuff the president, he also advocated looser policy because the economy needed it.

（第380页　第2段第3行）

第**19**章

1. Greenspan’s argument to Clinton is summarized in Woodward, Maestro; Bob Woodward, The Agenda, 67–68; and Greenspan, Age of Turbulence, 144. These sources are corroborated by contemporaneous primary sources that capture Greenspan’s thinking about long-term interest rates at this time. Both in testimony to Congress and in FOMC meetings, Greenspan made it clear that he believed deficit reduction led to diminishing inflation expectations and hence to lower long- term bond rates.

（第383页　第2段第5行）

2. These quotes are reported in Bob Woodward, The Agenda, 60, and Greenspan, Age of Turbulence, 144. Ted Truman, the head of the international division of the Fed, also recalls Greenspan returning from Arkansas favorably impressed. Ted Truman, interview by the author, January

26, 2012. Greenspan reiterated his favorable view of Clinton in an FOMC conference call on December 14, 1992.

（第384页　第2段第3行）

3. The argument for expansionary austerity assumed that deficit reduction would bring down interest rates fast enough to offset the economic drag from budget austerity; and further, that lower interest rates would pull down the dollar. Part of the projected boost to the economy came from a stimulus to exports.

（第384页　第6段第2行）

4. Tyson recalls that Greenspan advised her to clasp her hands under her chin. This pose had the dual function of projecting earnestness and controlling hand gestures. Laura Tyson, interview by the author, July 2, 2014.

（第385页　第1段第3行）

5. Greenspan’s movements back and forth to New York are recorded in the diary kept for him by his Fed secretary. Alan Greenspan’s Diary.

（第386页　第3段末）

6. Greenspan recalls, “Lloyd Bentsen listened to me on fiscal restraint, and we talked Bill Clinton into it.” Alan Greenspan, interview by the author, June 18, 2014. See also Woodward, Maestro, 99.

（第387页　第4段第1行）

7. On the length of the meeting see Stephen A. Davies and Dean J. Patterson, “President Meets with Greenspan, Requests Backing to Aid Economy,” Bond Buyer, January 29, 1993. On Clinton’s reaction, see Woodward, Maestro, 99.

（第388页　第3段末）

8. Robert Solow is quoted in Linton Weeks and John M. Berry, “The Shy Wizard of Money: Fed’s Enigmatic Greenspan Moves Easily in His Own World,” Washington Post, March 24, 1997.

（第389页　第1段第12行）

9. Greenspan also predicted that if bond rates fell back toward 5 percent, the result would be “a far greater stimulus effect... than any of these numbers we are talking about.” Senate Committee on the Budget, Statement by Alan Greenspan Before the Committee on the Budget, 103rd Cong., 1st sess., 1993. Greenspan’s testimony gave his audience room to believe that the economy might speed up under the impact of deficit cuts. Hence the Clinton administration memo of February 5, 1993, citing him in favor of the idea that interest rate declines would more than offset the drag from a tighter budget.

（第389页　第2段第6行）

10. In the first half of 1967, the ten- year government bond rate had moved between about 4.5 percent and 4.9 percent. The thirty- year bond had not existed until 1977; but between then and the time of Greenspan’s testimony, the average spread between thirty- year and ten- year rates was 6 basis points. Therefore the ten- year rate in 1967 implied a thirty- year rate under 5 percent.

（第390页　第3段第3行）

11. As it turned out, inflation expectations five to ten years ahead (as measured by the University of Michigan surveys) subsided gradually over the 1990s; they did not fall suddenly in response to the budget deal of 1993, contrary to what Greenspan appeared to be predicting. Moreover, over the first five years of Clinton’s presidency, long- run inflation expectations fell by only half a percentage point, implying a reduction in the long- bond rate substantially smaller than the reduction Greenspan dangled before the Senate.

（第391页　第1段第3行）

12. In a speech delivered to the Economic Club of New York on April 19, 1993, Greenspan reiterated the view that inflation expectations were oddly elevated and therefore presented an opportunity for policy makers to bring them down. Alan Greenspan, remarks (Economic Club of New York, New York, April 19, 1993),

https://fraser.stlouisfed.org/docs/historical/greenspan/Greenspan_19930419.pd

（第391页　第4段第1行）

13. The best measure of whether deficit reduction was reducing long-run inflation expectations comes from the University of Michigan's survey of five -ten - year – ahead inflation expectations. Expectations stood at 3.4 percent in February 1993 and 3.5 percent in October 1993. One - year - a head expectations rose from 2.9 percent to 3.3 percent over this period. "University of Michigan Inflation Expectation," FRED, Federal Reserve Bank of St.Louis, January 1,1978,https://research.stlouisfed.org/fred2/series/MICH/.

（第392页　最后1行）

14. Lindsey's position anticipated later debates about using monetary policy to "lean against the wind.""There's probably not a lot of real effect [on asset prices] from 25 basis points on the fed funds rate,"he said at the March 1993 FOMC meeting. "I do think, though, that it is a signal to those markets that perhaps we think they are overextended. And I would rather raise the fed funds rate 25 points now to put a little cold water on them than to be in a situation in a few months where we might have to raise it significantly more." Lindsey's explicit advocacy of using monetary policy to combat asset bubbles represents the path not taken by central banks over the next decade.

（第393页　第1段第4行）

15. In his 1959 paper, Greenspan had argued that rather than allowing the money supply to expand to "meet the legitimate demands of business," as it did with disastrous consequences in the run-up to the 1929 crash, the Fed should have reacted to the danger posed by "speculative flights from reality." See chapter three.

（第394页　第2段第4行）

16. The tension between Greenspan's policy and his former belief in gold was noted at the time by the supply- side gold bug Jude Wanniski, who wrote to Greenspan pointing out that gold prices signaled continued inflation fears,

implying that the bond rally might be a bubble. “You’ve persuaded the bond market that you’re going to maintain a sound money policy, but you haven’t persuaded the gold market. Either gold is going to come down or bond yields are going to go up, depending on how you handle yourself in the very near term,” Wanniski wrote, suggesting that the Fed should raise interest rates. Jude Wanniski to Alan Greenspan, letter, July 30, 1993, Correspondence: Greenspan, Alan, 1991–1993, box 14, Jude Wanniski, Hoover Institution Archives.

（第395页　第2段第2行）

17. The position to which Greenspan began to gravitate in 1993 was cautiously questioned after the financial crisis. In a speech delivered on July 2, 2014, Fed chairman Janet Yellen conceded that higher short- term interest rates can mitigate bubbles, noting that “the level of interest rates does influence house prices, leverage, and maturity transformation.” Moreover, unlike the later Greenspan Fed, the Yellen Fed accepted that its responsibilities included fighting asset bubbles. Still, Yellen’s preferred tool for doing so was regulatory policy rather than higher interest rates. See Janet Yellen, Inaugural Michel Camdessus Central Banking Lecture, International Monetary Fund Headquarters, Washington, D.C., July 2, 2014, http://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2014/camdessus/.

（第395页　倒数第2段第4行）

18. The alarming buildup of personal debt was a running theme in Lindsey’s commentary through-out this period; at the February 1994 FOMC meeting, he disaggregated elderly and rich Americans from the rest, pointing out that “the non-rich , non-old live pay check to paycheck, quite literally.” To a remarkable degree, Lindsey was pointing to the dynamic that contributed to the fragility of the economy years hence. Low inflation, reflecting cheap imports, allowed monetary policy to stay loose; in turn, low interest rates encouraged excessive personal borrowing.

（第396页　第1段第4行）

19. Lindsey was advocating an approach adopted by Nordic central banks

two decades later. Norway's central bank increased the policy interest rate in mid- 2010 when it faced escalating household debt, undeterred by the fact that inflation was below target; the goal was "guarding against the risk of future imbalances." Sweden's Riksbank held its policy rate"slightly higher than we would have done otherwise" because of financial stability concerns. Both examples are noted by Yellen, Inaugural Michel Camdessus Central Banking Lecture. Sweden's tightening later proved to be an error, but generalizing from this example may constitute a further error. Sweden embarked on its tightening in 2010, at a time when the economy was weak: the Riksbank's forecast for inflation was below the target and the forecast for unemployment was far above the long-run sustainable rate. As will be suggested in later chapters, Greenspan faced opportunities to tighten policy in pursuit of financial stability when the U.S. economy was stronger than Sweden's in 2010.

（第397页　第2段末）

20. The decision to announce the FOMC decision in a public statement contrasted with the practice Greenspan had earlier defended. In October 1989, Greenspan had told a House committee that immediate announcement of FOMC decisions "would be ill-advised and could impede timely and appropriate adjustments to policy." As recently as October 1993, Greenspan had told FOMC colleagues in a conference call that public announcements could roil markets, and that fear of this might inhibit the Fed from moving rates appropriately. Of course, this position was muddled. It was precisely by provoking moves in market interest rates that Fed decisions influenced the economy. Alan S. Blinder and Ricardo Reis, "Understanding the Greenspan Standard," Working Paper (CEPS, September 2005), 35– 36.

（第398页　第3段第2行）

21. From 1994 to the end of his tenure, Greenspan moved the target rate between meetings on only four occasions, and in all cases he obtained consent from the committee. For analysis of intermeeting moves, see Ellen E. Meade,"The FOMC: Preferences, Voting, and Consensus," Federal Reserve Bank of St. Louis Review 87, no. 2, Part 1 (April 2005): 101, http://research.stlouisfed.org/publications/review/05/03/part1/Meade.pdf.

One instance of an intermeeting move for which Greenspan secured FOMC approval was to come soon: in April 1994.

（第399页　第2段第5行）

22. The allegation that Angell foot-faulted comes, admittedly, from Greenspan. Greenspan, interview by the author, June 18, 2014. The allegation that Greenspan was deeply keen on winning comes from conversations with several people who played with him.

（第400页　第1段第7行）

23. A fuller account of hedge funds' expansion and their interactions with Fed tightening in early 1994 is provided in Sebastian Mallaby, More Money Than God: Hedge Funds and the Making of a New Elite (New York: Penguin Group, 2010), Kindle location 3133ff.

（第401页　第1段第4行）

24. In the April 1991 Treasury auction, Steinhardt and a hedge-fund manager named Bruce Kovner bid for just over half the Treasury bonds on offer, but then immediately lent them out and bought them back again, ending up with exposure equivalent to more than 100 percent of the auction. Steinhardt and Kovner applied similarly aggressive tactics to the May 1991 auction.

（第406页　第3段第2行）

25. At the May 1994 FOMC meeting, Greenspan reiterated that "the issue of uncertainty as being helpful or unhelpful is really not clear- cut. We experienced periods of relative certainty in the latter part of 1993.... That clearly was a very unhappy state of affairs; the mere fact that uncertainty did not exist was not a good; it clearly was a bad."

（第383页　第2段第3行）

第**20**章

1. Greenspan had described this hypothesis in a speech on April 19, 1993, to the Economic Club of New York. Alan Greenspan, remarks (Economic Club of New York, New York, April 19, 1993), https://fraser.stlouisfed.org/docs/historical/greenspan/Greenspan_19930419.pd

（第410页　第1段末）

2. Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, Testimony by Alan Greenspan, Chairman, Board of Governors of the Federal Reserve System, Before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, 103rd Cong., 2nd sess., 1994, http://fraser.stlouisfed.org/docs/historical/greenspan/Greenspan_19940527.pd

（第411页　第2段第7行）

3. Addressing his FOMC colleagues in July 1996, Greenspan confessed, “I must admit that several years ago I raised this hypothesis with our staff colleagues and had them take a look at what happens to productivity as the inflation rate moves toward zero. Lo and behold, they got a reasonably good correlation that unfortunately disappeared to a large extent when the data were revised.”

（第412页　倒数第1段第3行）

4. The best effort to explain the costs of inflation came from Donald Kohn: “Higher levels of inflation tend to be more variable; you get a lot more uncertainty; people have to interact with the tax system and other things that aren’t indexed to inflation rates.” But Kohn made his point tentatively, and at the very end of the discussion. Nobody picked up on it.

（第413页　第2段第3行）

5. Paul R. Krugman, The Age of Diminished Expectations: U.S. Economic Policy in the 1990s (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1997). See also Laurence M. Ball, “The Case for Four Percent Inflation,” Central Bank Review 13 (May 2013): 17–31. Ball’s paper summarizes attempts to demonstrate macroeconomic costs from inflation, noting that growth is generally thought to suffer from inflation once the inflation rate rises above only a certain

threshold; efforts to quantify that threshold produce estimates ranging from 8 percent to 40 percent. Ball, a professor at Johns Hopkins University, concludes, “Policymakers have developed an aversion to inflation that is out of proportion to its true costs.” Ball’s verdict as of 2013 was shared contemporaneously by some FOMC members. In an extensive debate on inflation targeting at the FOMC meeting of January/ February 1995, several members stressed that the benefits of low inflation had not been empirically established. Likewise, at the January 1996 FOMC meeting, Governor Janet Yellen cited the work of Truman Bewley of Yale, which suggested that excessively low inflation might be harmful because of downward rigidity in nominal wages; and Mike Prell observed that it was “very hard to get definitive, empirical measures of the costs and benefits of varying inflation between 3 percent and, say, 1 percent as measured by the CPI.” The dominant arguments as to why inflation mattered were that firms respond to inflation by adjusting nominal prices at different times, creating inefficient variability in relative prices; and that inflation interacted inefficiently with the tax system. At low levels of inflation, neither cost appeared significant.

（第413页　第4段第5行）

6. Warning of the unmeasured cost of inflation, Greenspan said, “The temptation to assume that our forecast point estimates or r educed- form model simulations somehow adequately capture these risks is probably an illusion.”

（第416页　倒数第2段第5行）

7. Blinder, Hard Heads, Softer Hearts, 51. In a similar vein, Blinder had dared to ask whether the popular aversion to inflation was justified: “After all, public opinion also lines up solidly behind the existence of flying saucers, angels, and extrasensory perception.” Ibid., 45.

（第417页　第3段第6行）

8. Blinder’s past attendance at Jackson Hole symposia distinguished him from Greenspan, who had not been invited before acceding to the Fed chairmanship. Adam Posen, president of the Peterson Institute for

International Economics and a former member of the Bank of England’s monetary policy committee, recalls that academic economists at Jackson Hole regarded Greenspan as a lightweight into the mid-1990s.

（第418页　第2段第3行）

9. “The employment rate of five to ten years from now has nothing to do with today’s macroeconomic policy,” Blinder said. The long- run role for central banks was to control inflation. Alan S. Blinder, “Overview: Proceedings: Reducing Unemployment: Current Issues and Policy Options” (symposium sponsored by the Federal Reserve Bank of Kansas City, Jackson Hole, Wyo., August 1994).

（第418页　第2段第6行）

10. Keith Bradsher, “Fed Official Disapproves of Rate Policy,” New York Times, August 28, 1994. Bradsher’s story seems unfair in light of the fact that in congressional testimony four months later, Greenspan repeated Blinder’s view of the Phillips curve. “Over the long run I don’t see any tradeoff between inflation on the one hand and sustainable economic growth and... employment.... It is true, however, that in the short run there are tradeoffs.” Joint Economic Committee, Testimony by Alan Greenspan, Chairman, Board of Governors of the Federal Reserve System, Before the Joint Economic Committee, 103rd Cong., 2nd sess., 1994. Likewise, on the first day of the FOMC meeting that ran from January 31 to February 1, 1995, Greenspan echoed Blinder, stating, “There still is a short- term Phillips Curve.” To be fair, part of the stormy reaction to Blinder’s comments came from European central bankers, whom Blinder had accused (correctly) of excessive tightness. But with the notable exception of the Wall Street Journal, press accounts built this real disagreement between Blinder and the Europeans into a fake clash between Blinder’s Jackson Hole speech and the Fed’s monetary orthodoxy. For the Journal’s commendably fair take, see David Wessel, “Blinder Denies There’s a Rift with Fed Chief,” Wall Street Journal, September 9, 1994.

（第419页　第2段第4行）

11. In the first and second quarter of 1995, annualized growth was 1.4 percent. Thereafter the economy accelerated. Greenspan's mentor Arthur Burns had declared in 1969 that "we need to make necessary shifts of economic policy more promptly, so that they may be gradual rather than abrupt." (See Julio Rotemberg, "Federal Reserve Goals and Tactics for Monetary Policy: A Role for Penitence?," Journal of Economic Perspectives 27, no. 4 [Fall 2013]: 73.) Unlike Greenspan, Burns had failed to live by this prescription.

（第420页　第3段倒数第4行）

12. As frequently happened with Greenspan, a genuine achievement somehow came to be regarded as an almost superhuman feat. The soft landing of 1995 was frequently referred to as unprecedented in the postwar era, even though the Fed had slowed the economy while avoiding a recession in 1967 and 1986. For an example of the belief that 1995 was unprecedented, see Edmund L. Andrews, "Economy Often Defies Soft Landing," New York Times, August 11, 1996. Andrews writes, "The Fed has achieved only one true soft landing— in 1994–95." However, between late 1961 and late 1966, the Fed steered the effective federal funds rate up from 1.2 percent to 5.8 percent, creating a desired slowdown without a recession. Equally, the Fed guided the effective federal funds rate up from 8.5 percent to 11.6 percent between February 1983 and August 1984. Again, growth slowed, but recession was avoided.

（第421页　第3段倒数第3行）

13. As Greenspan later put it in his memoir, "The soft landing of 1995 was one of the Fed's proudest accomplishments during my tenure." Alan Greenspan, The Age of Turbulence: Adventures in a New World (New York: Penguin Books, 2008), 156.

（第422页　第2段末）

14. Laurence Meyer, a highly respected economic modeler who served as a Fed governor starting in the summer of 1996, later wrote in his memoir, "I ended my term not sure I had ever influenced the outcome of an FOMC

meeting. This was one of the frustrating aspects of serving on the Greenspan FOMC.” Laurence H. Meyer, A Term at the Fed: An Insider’s View (New York: Harper Business, 2006), 52.

（第424页　第2段第4行）

15. Additionally, President Jerry Jordan of the Cleveland Fed argued in the August 16, 1994, FOMC meeting that, over the previous year, the Fed had been more fortunate than skillful. Growth and jobs had outperformed the Fed’s expectations, and monetary policy had in retrospect been looser than the staff would have recommended if its growth and jobs forecasts had been accurate. Yet this policy looseness had not been punished by inflation. The modern state of low inflation had been achieved partly by luck.

（第425页　第1段第5行）

第**21**章

1. Richard Spillenkothen, interview by the author, June 5, 2013. Spillenkothen was the head of supervision at the Federal Reserve Board. Susan M. Phillips, a Fed governor from 1991 to 1998, confirms the point that Greenspan did not overtly push deregulation or lax enforcement on regulatory issues, contrary to the widespread assumption that he pursued a Randian agenda. “We used to say, he has never seen a regulation that he liked,” she said, adding that he voted with the majority on the board and did not want to use up chips to push regulatory things. He wanted to keep his chips for monetary arguments that he really cared about. Susan Phillips, interview by the author, June 7, 2013.

（第429页　第1段末）

2. In a similar hearing in the House in 1994, Charles Bowsher, the head of the government’s General Accounting Office, testified of derivatives that “the sudden failure or abrupt withdrawal from trading of any of these large U.S. dealers could cause liquidity problems in the markets and could also pose risks to others, including federally insured banks and the financial system as a

whole." In contrast, Greenspan testified at the same hearing that "risks in financial markets, including derivatives markets, are being regulated by private parties.... There is nothing involved in federal regulation per se which makes it superior to market regulation." Later that year, the House considered derivatives regulation but failed to pass it. See Peter S. Goodman, "The Reckoning: Taking Hard New Look at a Greenspan Legacy," New York Times, October 8, 2008, sec. A.

（第430页　第2段第5行）

3. Greenspan's lucid take on the challenges of successful financial regulation is evident, for example, in a speech delivered on November 16, 1995. Even though he devoted part of his speech to the shortcomings of value-at-risk models used by Wall Street, dwelling at length on these models' underestimation of the probability of extreme market moves, his bottom line was that flawed private risk management was superior to even more flawed regulation. "The effective acceleration of financial events also complicates the task of central banks.... Capital adequacy can be an elusive concept for portfolios that are turning over rapidly. Measurement of capital may be muddled by... over- the-counter derivative contracts and structured notes.... With instruments trading that represent highly leveraged exposures, a large chunk of capital can disappear, and then reappear, all within the trading day. Supervisors may have to resort to basing their analyses chiefly on assessments of managerial capabilities rather than on the portfolio held at a given instant." After 2008, it became taboo to assert that regulators would have to put their faith in the risk assessments made by private managers. But Greenspan was correct in pointing out the immense challenges involved in the alternative of second- guessing them. After Greenspan's speech, he received a note from Bob Rubin: "I thought your remarks on risk management, and price behavior, were easy to understand and congruent with my experience as a trader. I have saved it for future discussions on regulation. Bob." Evidently, even if post-2008 commentators are quick to condemn Greenspan for his attitude toward financial regulation, and even though Rubin was more sympathetic to the case for regulating derivatives than Greenspan (see chapter twenty-three), his analysis was taken seriously. Alan Greenspan, remarks (Research Conference on Risk Measurement and

Systemic Risk, Washington, D.C., November 16, 1995), https://fraser.stlouisfed.org/docs/historical/greenspan/Greenspan_19951116.pd Robert Rubin to Alan Green span, note, (n.d.), personal files of Alan Greenspan.

（第431页　第1段第5行）

4. Greenspan repeatedly expressed this hope that financiers would learn from errors. In a speech on June 20, 1995, he assured his audience at the Economic Club of New York that " risk-management systems were exposed to a very real life stress test in 1994, when sharp increases in interest rates created large losses in fixed income markets. As a consequence, firms' models and judgments should be sounder today than those that prevailed in early 1994." Alan Greenspan, remarks (Economic Club of New York, New York, N.Y., June 20, 1995), https://fraser.stlouisfed.org/docs/historical/greenspan/Greenspan_19950620.pd

（第432页　第2段倒数第2行）

5. In Age of Turbulence, published in 2007, Greenspan stuck to the view that financiers would learn from their errors. "It seems superfluous to constrain trading in some of the newer derivatives and other innovative financial contracts of the past decade. The worst have failed; investors no longer fund them and are not likely to in the future." In a footnote, Greenspan noted the danger of "a chain reaction of defaults." But the caveat was consistently buried beneath the sanguine headline. See Alan Greenspan, The Age of Turbulence: Adventures in a New World (New York: Penguin Books, 2008), Kindle Location 9109.

（第433页　第2段末）

6. Katharine Q. Seelye, "Republicans Get a Pep Talk from Rush Limbaugh," New York Times, December 12, 1994, Late edition. Limbaugh had nearly twenty million listeners. Fully 44 percent of Americans identified him and his fellow conservative talk- radio hosts as their main source of political information. See Richard Corliss, "Look Who's Talking," Time, January 23, 1995,

http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,982262,00.html.

（第434页　第1段第5行）

7. Lawrence Summers recalls that Greenspan was in favor of helping Mexico even at the very beginning of their deliberations— before it became clear which way the Clinton administration would come out. Lawrence Summers, interview by the author, March 7, 2012.

（第435页　第2段第4行）

8. Jeffrey Shafer, who was assistant secretary for international affairs at the Treasury, recalls that Greenspan changed his thinking from a bailout solution to a bailout-plus-policy solution. Jeffrey Shafer, interview by the author, July 16, 2014.

（第436页　第1段末）

9. Rubin’s memoir records that “Larry [Summers] and I shared Alan’s view that we should put up a significant amount of money, significantly more than we thought would be needed. In this, we were employing a corollary to Colin Powell’s doctrine of military intervention.” Robert Rubin and Jacob Weisberg, In an Uncertain World: Tough Choices from Wall Street to Washington (New York: Random House, 2003), 12. Looking back on the crisis, Rubin felt his relationship with Greenspan was cemented by the deliberations of this period. “Despite his opposition to government intervention in markets, Alan weighed the moral hazard against the risk of having Mexico go into default. He was a pragmatist.” Ibid., 9.

（第436页　第3段第3行）

10. Some sources have this as January 11, but Rubin’s own memoir has January 10, the day he was sworn in as Treasury secretary. Rubin’s memory is corroborated by Ted Truman of the Fed, a key player in the Mexico policy. Ted Truman, e-mail to the author, August 1, 2015.

（第436页　第4段末）

11. Greenspan, Age of Turbulence, 159. See also Lucy Howard and Carla Koehl, “Courting Rush,” Newsweek, February 13, 1995; and see Robert Novak, “Fed Boss Can’t Budge Rush on Mexico,” Chicago Sun-Times, January 29, 1995.

（第437页　第3段第3行）

12. Woodward reports that Greenspan expressed misgivings about circumventing Congress with the rescue from the Exchange Stabilization Fund. However, Truman recalls specifically and vividly that Greenspan’s willingness to take the heat from FOMC conservatives made the ESF plan workable. “Greenspan deserves all the credit,” according to Truman. See Wood-ward, Maestro, 143. Truman, e-mail to the author, August 1, 2015.

（第438页　第2段第4行）

13. Gene Sperling, a White House economics official, recalls, “When Mexico happened, Clinton saw the point of being on good terms with Greenspan. He helped when we had our backs to the wall.” Gene Sperling, interview by the author, May 20, 2014.

（第438页　倒数第1段第1行）

14. Greenspan’s support for the administration’s Mexico rescue cost him some support among conservatives. On February 16, 1995, the supply- sider Jude Wanniski wrote to warn him that “despite what Rubin thinks are the commitments of Dole and Gingrich, the Republicans are building a base from which to lob grenades at Treasury and Clinton when Mexico falls apart.” Jude Wanniski to Alan Greenspan, letter, February 16, 1995, Correspondence: Greenspan, Alan 1995–1997, box 14, Jude Wanniski, Hoover Institution Archives. On February 27, Wanniski wrote again: “Please tell me you do not really think the Rubin- Summers plan for Mexico will do good. There has to be a gun at your head on this fiasco.... Some of our mutual friends are saying you should be horsewhipped for endorsing the Rubin plan. There is more than a suggestion that you are willing to endorse all kinds of silliness in order to win renomination next year....” Jude Wanniski to Alan Greenspan, letter, February 27, 1995, Correspondence: Greenspan, Alan

1995–1997, box 14, Jude Wanniski, Hoover Institution Archives.

（第439页　第1段末）

15. One half- developed idea was that the Fed could induce bondholders to accept losses by putting pressure on the banks that held the bonds in custody, but it is not clear that this was ever legal or practical.

（第439页　第4段第3行）

16. In a National Bureau of Economic Research paper published in 2011, Frederic S. Mishkin wrote,“Before the recent financial crisis, the common view, both in academia and in central banks was that achieving price and output stability would promote financial stability. This was supported by research (Bernanke, Gertler, and Gilchrist, 1999; and Bernanke and Gertler, 2001) which indicated that monetary policy which optimally stabilizes inflation and output is likely to stabilize asset prices, making asset- price bubbles less likely. Indeed, central banks' success in stabilizing inflation and the decreased volatility of business cycle fluctuations, which became known as the Great Moderation, made policymakers complacent about the risks from financial disruptions." It is striking that this hypothesized complacency inside central banks is an inadequate description of Greenspan. See Frederic S. Mishkin, "Monetary Policy Strategy: Lessons from the Crisis," Working Paper (Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research, February 2011). Ben S. Bernanke, Mark Gertler, and Mark Gilchrist, "The Financial Accelerator in a Quantitative Business Cycle Framework," in Handbook of Macroeconomics, vol. 1, 1999, 1341– 93. Ben S. Bernanke and Mark Gertler, "Should Central Banks Respond to Movements in Asset Prices?," American Economic Review 91, no. 2 (2001): 253– 57.

（第440页　第2段第3行）

第**22**章

1. Alan Blinder's failure to influence monetary decisions was the best but by no means the only example of Greenspan's dominance of the FOMC.

Laurence Meyer, a respected forecaster who joined the FOMC in 1996, made equally little impact and found himself being discouraged from staking out independent ground. Meyer's memoir relates, "At one of our FOMC meetings, the Chairman said he thought too much 'chatter' was going on between FOMC meetings. By that he means that the press was attributing too many opinions on the outlook or monetary policy to specific FOMC members or to unnamed sources.... The Chairman preferred Committee members to talk as little as possible about the outlook and monetary policy." Laurence H. Meyer, A Term at the Fed: An Insider's View (New York: Harper Business, 2006), 130–31.

（第441页　第1段末）

2. In the year to August 1995, core CPI inflation was 2.9 percent. It had been as low or fractionally lower in 1994. But other than that, core CPI inflation had last been lower in July 1966.

（第442页　倒数第2段末）

3. Keith Bradsher, "The Art and Science of Alan Greenspan: How to Stay Popular in a Divided Washington, and Keep Inflation in Check," New York Times, January 4, 1996.

（第444页　第2段倒数第3行）

4. The regulator was Ricki Helfer, chairman of the Federal Deposit Insurance Corporation. Ricki Tigert Helfer, interview by the author, July 4, 2013.

（第444页　第3段第4行）

5. Given the opportunity to comment on this passage, Greenspan did not do so directly but said that it was broadly right. (Alan Greenspan, interview by the author, November 2, 2015.) In other interviews, Greenspan was open about the fact that he disliked the prospect of Rohatyn's appointment, and the opportunities for him to express this view privately to senators would have been numerous. To pick one suggestive example from his calendar: on December 16, 1995, Greenspan played tennis with Senators John Warner and Larry Pressler, and lobbyist Lloyd Hand. Likewise, Bob Woodward's

politically astute account strongly implies that Greenspan obstructed Rohatyn. See Bob Woodward, Maestro: Greenspan's Fed and the American Boom (New York: Simon & Schuster, 2000), 161–62. Mean-while, a Senate staff member observed to the Washington Post that at a minimum, Greenspan might have been able to secure Rohatyn's confirmation if he had announced that he wanted it. See Clay Chandler, "Rohatyn Withdraws Name for No. 2 Spot at the Fed," Washington Post, February 13, 1996.

（第445页　第1段末）

6. Sworn in for his third term as chairman in June 1996, Greenspan took care to thank "the American economy." "It has behaved well these last four years," he acknowledged, modestly. "I do not deny that policy has had something to do with it, but history tells us it truly has a mind of its own. It—the economy, that is—can be most cantankerous, wholly oblivious to the ministrations of monetary policy." But even as he warned that the economy had "not been fine-tuned into perpetual tranquility," ever rosier news burnished his reputation further. See John M. Berry, "Greenspan Hails Economy at Swearing-in Ceremony," Washington Post, June 26, 1996.

（第446页　第1段第4行）

7. The fact that inflation targeting was adopted on the basis of shaky evidence is perhaps unsurprising—monetarism had been adopted in 1979 on an equally uncertain foundation. In 1978 Volcker himself had written an article in the Journal of Monetary Economics arguing that the demand for money was sufficiently unstable that fixing the supply of it would lead to excessive swings in interest rates. See Julio Rotemberg, "Federal Reserve Goals and Tactics for Monetary Policy: A Role for Penitence?," Journal of Economic Perspectives 27, no. 4 (Fall 2013): 78.

（第446页　第2段第5行）

8. Yellen took issue with research by Martin Feldstein of Harvard, which suggested that the interaction between inflation and the tax system distorted savings behavior and imposed significant costs on the economy. Yellen objected that Feldstein's paper brushed over the reality that retirement

savings were mostly not subject to tax, and suggested that Feldstein's calculation of a large economic cost was therefore unpersuasive. "Feldstein's number could be off by an order of magnitude," she said, forcefully.

（第446页　第3段末）

9. As Greenspan said to the FOMC, "The next item on our agenda—the issue of long-term inflation goals— is something that we have been discussing on and off for a long while, and I think we will continue to do so. It is important that we move forward on this issue and more specifically that we agree on what the goals mean before we can find some consensus within the Committee regarding their implementation."

（第447页　第2段第2行）

10. In January 1995, Yellen declared, "[W]hen I look at countries that have adopted and carried through inflation targeting programs, I consider the results discouraging.... I do not think inflation targets would raise credibility for the simple reason that they would not be credible."

（第448页　第3段第3行）

11. For Greenspan's arguments to Reagan and his pro gold allies, see chapters ten and twelve.

（第448页　倒数第1段第6行）

12. The example set by foreign inflation targeters did not point unambiguously to a 2 percent target, further underlining the sense that it was adopted somewhat arbitrarily. Of three early adopters analyzed in a 1994 Fed paper, Canada had adopted a 2 percent target in 1991; Britain in 1992 had adopted an immediate 1–4 percent target coupled with a longer-term objective of 2 percent; and New Zealand, following three years of experimentation with other targets, settled in 1993 on a range of 0–2 percent. See John Ammer and Richard T. Freeman, "Inflation Targeting in the 1990s: The Experiences of New Zealand, Canada, and the United Kingdom," International Finance Discussion Papers (Board of Governors of the Federal Reserve System, June 1994).

（第450页　第1段第5行）

13. Scholarly attempts to date the start of the Fed’s inflation targeting find that monetary policy was consistent with the existence of an inflation target from 1993. (This literature is summarized in David Beckworth, “Inflation Targeting: A Monetary Policy Regime Whose Time Has Come and Gone” [Mercatus Center, George Washington University, July 10, 2014]. See in particular endnote 22.) However, the transcript of July 1996 makes it clear that this was not a target that the FOMC had consciously embraced before 1996; and indeed the discussion of July 1996 resulted in an agreement to move toward 2 percent inflation, with no clarity as to whether the Fed would then decide to stick at 2 percent or push even lower. Consistent with the reading of the transcript presented here, Marvin Goodfriend, a Richmond Fed economist who attended the 1996 meeting and later published a description of the debate, emphasizes his own sense of disappointment that the discussion resulted in a loose understanding of the Fed’s inflation goal rather than a formal commitment to a target. See Marvin Goodfriend, chapter in a 2011 book that resulted from an Atlanta Fed Conference, Marvin Goodfriend, “Policy Debates at the Federal Open Market Committee: 1993– 2002,” in The Origins, History, and Future of the Federal Reserve: A Return to Jekyll Island, ed. Michael D. Bordo and William Roberds (New York: Cambridge University Press, 2013). The looseness of the 1996 understanding is captured in the transcripts by Cathy Minehan, president of the Boston Fed: “I am in complete agreement with the two things on which I think they agreed. That is, we should at a minimum hold the line on inflation where it is and go somewhat further if we can do so.” The fuzzy nature of the inflation target, even after 1996, is also evident from Greenspan’s willingness to call it into question during later meetings. In February 1997, for example, he suggested that asset prices should be part of the target. “Product prices alone should not be the sole criterion if we are going to maintain a stable, viable financial system whose fundamental goal, let us remember, is the attainment of maximum sustainable economic growth.”

（第450页　倒数第3段末）

14. At the FOMC meeting beginning February 4, 1997, Greenspan reiterated

his view that a public commitment to an inflation target would be unhelpful. “There is no evidence in my experience that words have had the slightest effect. It has not helped the Bundesbank, and if it has not helped the Bundesbank, how is it going to help anybody? The Bundesbank has succeeded because it has taken effective actions. It is what we do, not what we say, that is going to matter.” However, in the same meeting Greenspan also insisted that it was essential to signal rate increases before implementing them. Clearly, Greenspan’s real objection was not to communicating; it was to any reduction in his room for discretion.

（第451页　第5段第5行）

15. In his ninth NBI lecture, delivered in 1964, Greenspan had declared that “standards of living tend to grow at an accelerating rate.” The more ideas people generated, the more they were in a position to generate further ideas.

（第452页　第1段第4行）

16. Woodward, Maestro, 171. See also Alan Greenspan, The Age of Turbulence: Adventures in a New World (New York: Penguin Books, 2008), 172. Slifman notes that Greenspan’s view that profits were relatively easy to measure was not shared by staff experts. Larry Slifman, e-mail to the author, October 7, 2015.

（第452页　第3段第5行）

17. In his academic writing, Summers had pointed to the limits of market efficiency. See, for example, Andrei Shleifer and Lawrence H. Summers, “The Noise Trader Approach to Finance,” Journal of Economic Perspectives 4, no. 2 (Spring 1990).

（第453页　第1段末）

18. The result of this investigation is unclear, though Meyer speculates that the chairman discovered the leaker and “dealt with this person directly and quietly.” On the leaks and the ensuing tension, see David Johnston, “F.B.I. to Aid Fed in Inquiry of Sensitive Rate Leak Data,” New York Times, September 22, 1996. See also Laurence H. Meyer, A Term at the Fed: An

Insider’s View.

（第453页　第4段第5行）

19. Lawrence Summers, interview by the author, March 7, 2012. Similarly, in their retrospective on the Greenspan years delivered at Jackson Hole in 2005, Alan Blinder and Ricardo Reis singled out Greenspan’s forbearance in not raising interest rates for particular praise. Alan S. Blinder and Ricardo Reis, “Understanding the Greenspan Standard,” Working Paper (CEPS, September 2005), 26 and 60. Laurence H. Meyer, a productivity skeptic on the FOMC, wrote that Greenspan’s “call on the productivity acceleration was truly a great one.... He got it right before the rest of us did.” See Laurence H. Meyer, A Term at the Fed: An Insider’s View, 125 and 134.

（第454页　最后一行）

20. For an exposition of the difference between demand shocks and supply shocks, see Ben Bernanke, “The Great Moderation” (remarks, Meetings of the Eastern Economic Association, Washington, D.C., February 20, 2004); and Daniel L. Thornton, “The Evolution of Inflation Targeting: How Did We Get to Inflation Targeting and Where Do We Need to Go Now?,” Paper prepared for the 6th Norges Bank Monetary Policy Conference (Federal Reserve Bank of St. Louis, June 11, 2009). Economists had recognized this distinction before in the context of a negative supply shock such as the oil price jumps in the 1970s. But the experience of a productivity- based positive supply shock was novel.

（第455页　第1段末）

21. In addition to the demand shock/ supply shock distinction, some observers have argued that a productivity acceleration combined with an inflation target is likely to cause the central bank to cut rates just when the equilibrium or “natural” interest rate is rising. As productivity gains raise the expected return on capital, firms will invest more. Unless savings rise commensurately, this extra demand for capital means that interest rates should, all else equal, go up. However, since productivity gains also create deflationary pressure, and since that deflationary pressure is easier to see than

the rise in the natural interest rate, an inflation-targeting central bank will tend to cut interest rates. Monetary authorities, therefore, will tend to push interest rates below the stable, market- clearing level. The result will be too much leverage and soaring asset prices: in short, a bubble. This argument was made by Richmond Fed president Al Broaddus during the May 1997 FOMC meeting. For a more recent version, see David Beckworth,“Inflation Targeting.”

（第456页　第2段第9行）

22. The debate over the costs and merits of inflation targeting continues until the time of writing, but there is evidence that central banks should target the stability of growth and asset prices rather than the stability of inflation when confronted by a supply shock. See for example Gertjan W. Vlieghe, “Imperfect Credit Markets: Implications for Monetary Policy,” Working Paper (Bank of England, March 2010). A different line of research has emphasized that, rather than focusing exclusively on inflation, central banks should lean against bubbles by tightening in response to above-trend credit growth, particularly above- trend mortgage credit growth. See Òscar Jordà, Moritz Schularick, and Alan M. Taylor, “The Great Mortgaging: Housing Finance, Crises, and Business Cycles,” Working Paper, NBER Working Paper Series (National Bureau of Economic Research, September 2014).

（第457页　第1段末）

23. W. Speers, “Sports of All Sorts,” Philadelphia Inquirer, November 7, 1996. For color on the race, see Jere Longman, “New York City Marathon: It’s Viva Italia! (and Viva Romania! as Well),” New York Times, November 4, 1996.

（第457页　最后一段末）

24. Exit polls found that more than 6 in 10 said the economy was in good shape, and Mr. Clinton got most of their votes. R. W. Apple Jr., “The 1996 Election: The Presidency— News Analysis: The Economy Helps Again,” New York Times, November 6, 1996.

（第458页　第2段第3行）

25. Cohen, interview by the author, September 12, 2011. During the February 1997 FOMC meeting, Greenspan would mock Cohen's model. "I grant Abby Cohen her little relationship, and I wish her well. I hope she spends her bonus, which I gather is very substantial this year, prudently."

（第459页　第6段第5行）

26. Ibid. Cohen's estimate of the market's value was based on multiple inputs, one of which was interest rates. If tighter Fed policy had raised both short- and longer- term interest rates, her model would have shown a lower estimate for the stock market's fair value. If the Fed had coupled higher rates with explicit communications indicating that it was targeting equities, Cohen believes that the market might have come down substantially.

（第460页　第3段末）

27. Shulman also suggested that political cycles signaled danger up ahead. The bull markets of 1968 and 1972 had coincided with elections, and had been followed by falls of 18 percent and 23 percent in 1969 and 1973; perhaps the election year rally of 1996 would be followed by a similar reversal?

（第461页　最后一段末）

28. Don Kohn confirms that the "irrational exuberance" phrase was intended to attract notice. "The paragraph on irrational exuberance was debated a lot internally. He wrote it himself, although I wrote some of the rest of that speech." Donald L. Kohn, inter-view by the author, March 13, 2011.

（第462页　第2段倒数第3行）

29. Greenspan himself shared the conclusion that the irrational exuberance speech had demonstrated the limits to his own influence. "What was very obvious is that there was no such thing as a verbal intervention in the market. So the question essentially is this, you're sitting with a problem that successful product price inflation engenders asset price inflation. How do you solve that problem? And there is no simple solution to that." Greenspan, interview by the author, September 6, 2011.

（第463页　第1段末）

30. In retirement, Greenspan implied that the Fed had made a serious effort to curb the stock market. “I had raised the specter of ‘irrational exuberance’ over a decade before, only to watch the dot-com boom, after a one- day stumble, continue to inflate for 4 more years, unrestrained by a cumulative increase of 350 basis points in the federal funds rate from 1994 to 2000.” (Alan Greenspan, “The Crisis,” Brookings Papers on Economic Activity [Washington, D.C.: Brookings Institution, Spring 2010], 208.) But the truth was that in the twenty-one months following the irrational exuberance speech, the Fed raised its rate only once, by 25 basis points; and after that it began cutting. Most of the tightening that Greenspan invoked had come more than two years before his speech, in 1994—and had disproved his thesis by triggering a sharp bond- market correction. Barring that one hike in March 1997, the rest of the tightening had come in late 1999 and early 2000—and had again disproved his thesis by triggering the Nasdaq correction.

（第463页　倒数第1段第2行）

31. Laurence Meyer, who became a Fed governor in 1996, is among those who stress the courage that would have been involved in a firm determination to deflate bubbles. “The Fed might find itself in the ‘wealth destruction’ business. It would be as if the Chairman were telling the American people: ‘Sure I just took a trillion dollars out of your portfolios, but believe me, you will come to appreciate the wisdom of my action.’ ” Laurence H. Meyer, A Term at the Fed: An Insider’s View, 144.

（第464页　第1段末）

第**23**章

1. “He had learned something which meant there was an opening up on his part with Andrea that I don’t think he had ever visualized.” Kathryn Eickhoff, interview by the author, November 29, 2011.

（第467页　第1段第3行）

2. The lack of worry about Thailand was such that the FOMC meeting on July 1– 2, 1997, held just as the baht was collapsing, barely touched on the subject. The August and September 1997 FOMC meetings also skipped over the Asia crisis quickly. The Fed was more concerned with the dollar/ yen exchange rate than with the collapse of Southeast Asia's economies.

（第470页　第1段第5行）

3. Greenspan's only contribution to the crisis debates in Hong Kong was to support the Treasury in thwarting the Japanese, who wanted to set up a new regional rival to the IMF, to be known as the Asian Monetary Fund. Greenspan signed a letter supporting the Treasury's pro -IMF position.

（第470页　第2段第7行）

4. As of September 30, 1997, U.S. banks' exposure to South Korea came to $23 billion, considerably more than Thailand or Indonesia, which came to $10 billion and $9 billion, respectively. For the big "money center" banks, Korea exposure probably amounted to about a quarter of Tier I capital, implying that they could have absorbed the hit of a default but that it would have been painful. See David E. Palmer, "U.S. Bank Exposure to Emerging-Market Countries During Recent Financial Crises," Federal Reserve Bulletin, February 2000, http://www.federalreserve.gov/pubs/bulletin/2000/0200lead.pdf. The estimate for exposure relative to Tier I capital is derived from Tables 2, 8, and 9.

（第471页　第2段第1行）

5. This meeting is reported in Greenspan, *Age of Turbulence* , 189, which reports that the conversation took place over Thanksgiving weekend. However, other sources, including Greenspan's official diary, Siegman's recollection, and Blustein's *The Chastening* , make it seem overwhelmingly likely that the interchange took place the day before Thanksgiving. Paul Blustein, *The Chastening: Inside the Crisis That Rocked the Global Financial System and Humbled the IMF* (New York: Public Affairs, 2001).

（第472页　第2段第2行）

6. As noted above (endnote 14), U.S. money center banks had exposure to South Korea equivalent to about a quarter of Tier I capital. However, exposure of U.S. money center banks to “troubled Asia” (Thailand, Indonesia, South Korea, Malaysia, and the Philippines) came to slightly more than 60 percent of Tier I capital. (This ratio is estimated using data from Tables 2, 7, and 9 in David E. Palmer, “U.S. Bank Exposure to Emerging-Market Countries During Recent Financial Crises.”) Moreover, default in Asia threatened knock-on effects for emerging economies elsewhere, which might in turn feed back into additional losses for the U.S. banking system. Total international exposure to South Korea alone as of mid-1997 was $114 billion, almost double total international exposure of $63 billion to Mexico three years earlier, according to BIS figures. This would suggest that South Korea in particular and East Asia in general posed a larger threat of contagion than Mexico had done.

（第473页　第4段末）

7. Looking back, Greenspan said, “Whatever Rubin decided to do, I was on board.” Alan Greenspan, interview by the author, December 22, 2010.

（第474页　第4段第3行）

8. Truman recalls, “Greenspan said I am not getting involved in this.‘You, Rubin, must call the bank CEOs and bail them in.’ ” Edwin M. Truman, interview by the author, June 20, 2013.

（第475页　第2段末）

9. Gordon Matthews, “Market Value Growth of Top 100 in Orbit for 3rd Consecutive Year,” *American Banker* , January 12, 1998.

（第477页　第1段末）

10. On a strict definition, Weill’s desired legislative change did not usher in “universal banking.” Fed officials drew a distinction between “universal banking,” involving nonbank activities located in bank subsidiaries, and “financial conglomeration,” involving affiliations between banks and nonbanks in a single holding company.

（第477页　第3段第6行）

11. Jordan went on to say, “I thought that your remarks, Mr. Chairman, developed a persuasive case for acting now.... A ¼ percentage point increase in the federal funds rate now would deliver a very important message.” He was the lone dissenter against Greenspan’s decision to hold interest rates steady.

（第479页　第3段末）

12. Timothy L. O’Brien and Joseph B. Treaster, “Shaping a Colossus: The Overview; in Largest Deal Ever, Citicorp Plans Merger with Travelers Group,” *New York Times* , April 7, 1998.

（第480页　第2段第6行）

13. Jill Dutt and John M. Berry,“Citicorp- Travelers Deal to Test Regulatory View; Laws Ban Bank-Insurance Mixture,” Washington Post, April 7, 1998. See also Leslie Wayne, “Deal Jump- Starts a Stalled Banking Bill,” *New York Times* , April 8, 1998.

（第480页　第2段末）

14. Sharon Walsh, “What’s the Deal? NationsBank Merger Continues Trend of Power Sharing at Top,” *Washington Post* , April 14, 1998. See also Jerry Knight, “Banks Now Shift Focus to Global Markets; Creation of Nationwide Firms Through Deals Sets Stage for Worldwide Strategies,” *Washington Post* , April 14, 1998.

（第481页　第1段末）

第**24**章

1. On at least one occasion, Greenspan asked an aide to track Wall Street’s reactions as he testified before Congress. If he said something inadvertently that caused investors to take fright, he wanted a heads-up; that way, he could

drive the markets up again before his testimony was over. Ibid., 222.

（第484页　倒数第2段末）

2. According to the ISDA market surveys, the notional value of outstanding currency and interest-rate swaps rose from $11.3 trillion in H2 1994 to $37 trillion in H1 1998. “Market Surveys Data, 1987– 2010” (International Swaps and Derivatives Association, Inc., June 30, 2010).

（第485页　第3段末）

3. It is sometimes pointed out that Born’s concerns related mainly to interest-rate swaps, not to the credit-default swaps that proved dangerous when the insurer AIG failed in 2008. But if Born’s instincts on central clearing and margin requirements had been adopted for interest- rate swaps, the same principles would presumably have been applied to credit- default swaps as that market developed in the next decade. Further, it is true that Born did not present a fully fleshed- out proposal; rather, the CFTC issued a“concept release,” consisting of a laundry list of discussion points, and Timothy Geithner, then at the Treasury, recalls her ideas as“mostly impenetrable.” But the implication of the release was that the over -the-counter market would benefit from safer foundations. When the OTC derivatives market was regulated after 2008, the CFTC based its actions on Born’s earlier position. See Timothy F. Geithner, *Stress Test: Reflections on Financial Crises* (New York: Crown Publishers, 2014), 87.

（第486页　第1段末）

4. Phillips recalls of Born, “Her lack of success was not because she was a woman, but it was the way she went about things. She alienated people, including me.” Susan Phillips, interview by the author, June 7, 2013. In addition, at least one senior woman at the CFTC shared Phillips’s view that Born was abrasive.

（第488页　第2段末）

5. Looking back, Greenspan raised the possibility that concentrating risk in derivatives clearinghouses might backfire, an argument that was credibly

revived by some experts after the 2008 crisis. (See, for example, Credit Default Swaps, Clearing Houses, and Exchanges, Squam Lake Working Group on Financial Regulation, July 2009.) However, while clearinghouses are not without risk, they are on balance less threatening to systemic stability than opaque webs of over-the-counter transactions, a point that Greenspan does not contest with any vigor. Alan Greenspan, interview by the author, November 2, 2015.

（第489页　第1段第1行）

6. Reflecting on the fact that Born had the advantage of a Treasury secretary who shared her skepticism about derivatives, Pat Parkinson recalls, “She snatched defeat from the jaws of victory.” Parkinson, interview by the author, June 5, 2013. However, in addition to the certainty of congressional resistance, it should be noted that swaps were not regulated in other countries at the time, either. Even if Born had played her cards better, the obstacles to reform were considerable.

（第489页　第3段末）

7. It should be recalled that early in his tenure, Greenspan had shown his grit by driving down inflation from a high of 6 percent and standing up to the Bush administration. But Greenspan’s first phase in office was different from the second.

（第490页　第1段第1行）

8. Bob Rubin’s memoir recalls this communiqué as crucial and emphasizes Greenspan’s role in persuading foreign leaders to support it. See Robert Rubin and Jacob Weisberg, In an Uncertain World, 283. See also Greenspan, *Age of Turbulence* , 193.

（第490页　第1段末）

9. The date is given in When Genius Failed, by Roger Lowenstein. Woodward’s *Maestro* gives the day before, but this would imply an implausibly long lag between the call and the Fed official’s visit to LTCM’s office. Roger Lowenstein, *When Genius Failed: The Rise and Fall of Long-*

Term Capital Manage-ment (New York: Random House, 2000), 183. Bob Woodward, Maestro: Greenspan's Fed and the American Boom (New York: Simon & Schuster, 2000), 200.

（第490页　第2段末）

10. LTCM had leverage of twenty- five to one, but counting in the additional leverage embedded in its derivatives, the ratio was ten times higher. See Mallaby, More Money Than God, 388.

（第490页　第3段第4行）

11. "When he called to say he'd decided to intervene, I wasn't happy with the idea, but I couldn't disagree." See Greenspan, *Age of Turbulence* , 194.

（第491页　第2段第4行）

12. Greenspan's attendance is recorded in his official diary. The performance is described in Pamela Sommers, "A Surreally Big Show," *Washington Post* , September 23, 1998.

（第492页　第1段第1行）

13. "Federal Reserve Press Release: Order Approving Formation of a Bank Holding Company and Notice to Engage in Nonbanking Activities," September 23, 1998,17,http://www.federalreserve.gov/boarddocs/press/bhc/1998/19980923/1

（第493页　第3段第3行）

14. The guru was Robert V. DiClemente, cohead of U.S. economic research for Salomon Smith Barney in New York. See Peter G. Gosselin, "Greenspan Hints at Cut; Market Leaps; Fed Chief Says World Woes May Halt U.S. Boom," *Boston Globe* , September 24, 1998.

（第496页　第2段末）

15. The question was posed by Representative Maurice Hinchey, a Democrat from upstate New York. See transcript of hearing on LTCM. House

Committee on Banking and Financial Services, Systemic Risks to the Global Economy and Banking System from Hedge Fund Operations: Hearing Before the Committee on Banking and Financial Services, 105th Cong., 2nd sess., 1998.

（第498页　第4段末）

16. Two administration officials recall pushing for consideration of derivatives reform that would not have involved more power for the CFTC. Greenspan was an implacable opponent. Greenspan's continued opposition to derivatives regulation is evident from "Over the Counter Derivatives Markets and the Commodity Exchange Act," a report of the President's Working Group on Financial Markets, published in November 1999. Endnote 40 of this report states Greenspan's objections to the majority view among his fellow regulators, which favored limited derivatives regulation. President's Working Group on Financial Markets, " Over- the-Counter Derivatives Markets and the Commodity Exchange Act" (President's Working Group on Financial Markets, November 9,1999), http://www.treasury.gov/resource-center/finmkts/Documents/otcact.pdf.

（第499页　第2段第3行）

17. Spreads between private borrowing rates and government bond yields had grown, but this was more because of falling government bond rates than because of rising private borrowing rates. "We have these widening spreads, but the question is what kind of impact they are having on the real economy," Tom Hoenig of Kansas City correctly noted.

（第500页　最后1段末）

第**25**章

1. On February 17, 2000, Greenspan's Humphrey- Hawkins testimony contained a note saying that the Fed was switching from using consumer price inflation in its report to Congress to the alternative Personal Consumption Expenditure index. But as of 1999, core CPI remained the

official measure. “Monetary Policy Report to Congress,” Humphrey-Hawkins Report (Federal Reserve Board, February 17, 2000), http://www.federalreserve.gov/boarddocs/hh/2000/february/ReportSection1.ht

（第504页　第2段末）

2. It should be noted that the B ernanke-Gertler prescription was difficult to implement. The “inflationary or deflationary pressures generated by asset price movements” were hard to anticipate. Indeed, Greenspan had stressed this challenge in his Jackson Hole speech. The Fed had a sketchy grasp of the “wealth effect” that asset prices exerted on economic growth, he explained; more research was needed on how different types of asset price movements affected the behaviors of businesses and investors. He cited three “open questions of particular importance”: whether investors responded differently to realized than unrealized gains; how home- equity extraction influenced consumer demand; and what effect speculation- driven movements in stock prices had on business investment spending. Greenspan,“New Challenges for Monetary Policy.” Moreover, sharp asset price movements could strongly affect the behavior of the credit channel—as became evident during the 2008 crisis, when wealth effects were dwarfed by the freeze in financial markets.

（第506页　第1段末）

3. As noted in chapter twenty- two, Bernanke considered the distinction between demand shocks and supply shocks in 2004. See Ben S. Bernanke, “The Great Moderation” (Remarks, Eastern Economic Association, Washington, D.C., February 20, 2004), http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2004/20040220/default.ht

（第506页　第3段第4行）

4. As discussed in chapter twenty- two, a productivity revolution may well lead to higher demand for capital and lower savings, implying a higher natural rate of interest. A central bank that targets inflation will tend to cut interest rates as the productivity shock holds down prices. In some scenarios, therefore, the policy rate will be cut just when the natural rate rises, fueling a bubble. To state the risk in a more general way, inflation is not a reliable

signal of when a central bank should tighten, which is why many observers propose the alternative policy of nominal GDP targeting— meaning the targeting of a combination of the growth and the inflation rate.

（第508页　第2段末）

5. In the years immediately following the Bernanke- Gertler presentation at Jackson Hole, a substantial literature questioned its conclusions. For example, Cecchetti et al. (2000) argue in favor of using interest rates to "lean against the wind" when there is evidence of an asset bubble. (See Stephen G. Cecchetti et al., "Asset Prices and Central Bank Policy," The Geneva Report on the World Economy No. 2 [International Center for Monetary Banking Studies, May 30, 2000].) Anticipating the objection that bubbles are hard to identify, the authors point out that it is also difficult to judge the output gap, which many central banks attempt to infer as part of a standard inflation-argeting policy. Similarly, Bordo and Jeanne (2002) argue that central banks should be open to using interest rates to prick bubbles: "The linkages between asset prices, financial stability, and monetary policy are complex.... The complexity of these linkages does not imply, however, that they can be safely ignored." (See Michael D. Bordo and Olivier Jeanne, "Monetary Policy and Asset Prices: Does 'Benign Neglect' Make Sense?," IMF Working Paper, [December 2002], http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp02225.pdf.) Most forthrightly, White (2006) declares that "history also teaches that the stability of consumer prices might not be sufficient to ensure macroeconomic stability. Past experience is replete with examples of major economic and financial crises that were not preceded by inflationary pressures." (See William R. White, "Is Price Stability Enough?," BIS Working Paper [Bank of International Settlements, April 2006], http://www.bis.org/publ/work205.pdf.) After the 2008 crisis, a new wave of research added financial "frictions" (such as the possibility of market freezes and cascading bankruptcies) to Keynesian models; this additional sophistication led to research findings that supported the view that central banks should adopt financial stability as a target. (For a summary of this literature, see Tamim Bayoumi et al., "Monetary Policy in the New Normal," IMF Discussion Note [International Monetary Fund, April 2014],

https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2014/sdn1403.pdf.) Adopting a more historical approach, Oscar Jorda, Moritz Schularick, and Alan Taylor examine data from seventeen countries extending back to 1870: they find that bubbles, especially those associated with high leverage, merit prophylactic central bank action. (See in particular, “Leveraged Bubbles,” September 2015.) Even skeptics of the view that interest rates should be used to resist bubbles became willing to concede that financial stability required active regulatory attention— and that if this attention failed, there would be no choice but to address bubbles with monetary policy. This position was embraced by most senior central bankers. See, for example, speeches by Ben Bernanke and Janet Yellen: Bernanke, “The Effects of the Great Recession on Central Bank Doctrine and Practice”; and Janet Yellen, “Monetary Policy and Financial Stability” (2014 Michel Camdessus Central Banking Lecture, International Monetary Fund, Washington, D.C., July 2,2014), http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/yellen20140702a.htm. 10. Greenspan seemed to take Mussa’s comment as an implicit criticism and devoted his one intervention— and, coincidentally, the last audience question of the session— to challenging Mussa’s premise. “I just wanted to make a very simple point that should be obvious but that I suspect is not,” Greenspan began a bit testily, “that there is a form of asymmetry in response to asset rises and asset declines, but not if the rate of change is similar.” Asset prices tend to rise gradually and fall sharply, he was saying, so the Fed’s response to falls was naturally more dramatic. “New Challenges for Monetary Policy, General Discussion: Monetary Policy and Asset Price Volatility” (symposium sponsored by the Federal Reserve Bank of Kansas City, Jackson Hole, Wyo., August 26, 1999), http://www.kc.frb.org/publicat/sympos/1999/S99disc2.pdf.

（第512页　第1段末）

6. Mark Gertler, interview by the author, January 7, 2015. See also John Cassidy, “Anatomy of a Meltdown: Ben Bernanke and the Financial Crisis,” *New Yorker* , December 1, 2008, http://www.newyorker.com/magazine/2008/12/01/anatomy-of-a-meltdown.

（第514页　第3段第2行）

7. Josh Sens, “Childhood Dreams, Adult Ambitions: Hyatt Heir John Pritzker’s Vision of Turning Carmel Valley Ranch into an Always-Open, Everyone-Welcome Version of Summer Camp,” Monterey County Weekly, December 16,rreycoeyuonty 2010,http://www.montereycountyweekly.com/news/cover/hyatt-heir-john-pritzker-s-vision-of-turning-carmel-valley/article_ebfe3453-8c14-5fd2-bac9-4cf7499e21e7.html. 13. Bob Woodward, *Maestro: Greenspan’s Fed and the American Boom* (New York: Simon & Schuster, 2000), 219.

（第515页　第2段末）

8. Greenspan’s preoccupation with improved bank disclosures led in April 2000 to the formation of the Working Group on Public Disclosure. However, Greenspan’s public statements on banking risks became if anything more complacent. In July 2000, Greenspan testified to the House that “there are no institutions in this country which we perceive as too big to fail”; and further that “the general growth in large institutions has occurred in the context of an underlying structure of markets in which many of the larger risks are dramatically— I should say, fully — hedged.” House Committee on Banking and Financial Services, Statement of Alan Greenspan, Chairman, Board of Governors of the Federal Reserve System, Before the Committee on Banking and Financial Services, 106th Cong., 2nd sess., 2000. After 2008, Greenspan admitted his error. Citing his own warnings about megabanks in 1999, he confessed, “Regrettably, we did little to ad dress the problem.” Alan Greenspan, “The Crisis,” Brookings Papers on Economic Activity (Washington, D.C.: Brookings Institution, Spring 2010), 231.

（第516页　最后1段末）

9. Ibid., 341. See also “Three’s Company,” *Economist* , October 30, 1999. Many observers also suggested that Rubin’s move to Citi raised questions about the cozy nexus between government and finance. However, Treasury Secretary Rubin had been a principal obstacle to passage of the banking reform that ratified Citi’s structure.

（第517页　第1段第3行）

10. “If we’re completely successful in the message we give, we may never have a single one of these options exercised. That would be victory,” Vice Chairman McDonough said at the August 24 FOMC meeting. “Not exercised and not even purchased,” Greenspan replied.

（第517页　第1段末）

11. The Fed continued auctioning off Y2K financing options each week until December 1, when the dwindling number of participants signaled that demand had been satisfied. By the time the auctions ended, participating banks had bought options on $489 billion in backup funding. See Evangeline Sophia Drossos and Spence Hilton, “The Federal Reserve’s Contingency Financing Plan for the Century Date Change,” Current Issues in Economic and Finance 6, no. 15 (December 2000), https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/current_issues/ci6-15.pdf.

（第518页　最后1段末）

12. The Fed’s Y2K options were designed to avoid a backdoor loosening. The interest rate for borrowing from this facility was set at 150 bps over the fed funds rate, so as to provide insurance against a funding drought without lowering borrowing costs. However, the effect of the policy was nonetheless to ease credit conditions in November, when the spread between rates on December and January monthly LIBOR futures contracts roughly halved. (See chart 1 in Evangeline Sophia Drossos and Spence Hilton, “The Federal Reserve’s Contingency Financing Plan for the Century Date Change.”) To counteract that easing while leaving the Y2K insurance in place, the Fed could have tightened the funds rate more aggressively.

（第519页　倒数第3段末）

13. Ron Hutcheson, “A Campaign Issue? Candidates’ Opinions About the Fed Chairman Vary Widely,” Philadelphia Inquirer, December 25, 1999, D edition, sec. Business, LexisNexis. John M. Berry, “Rising Campaign Rhetoric over a Reappointment,” Washing-ton Post, December 21, 1999, Final edition, sec. E, LexisNexis.degrees that day, well above the 40-degree

temperatures that are typical for Washington at that time of year.“Climate Data Online: Station Data Inventory” (National Oceanic and Atmospheric Administration, n.d.), http://www.ncdc.noaa .gov.g/cdo-web/datasets/GHCND/stations/GHCND:USC00186350/detail.

（第520页　最后1段末）

第**26**章

1. The following passage and othersin this chapter involving Paul O’Neill are based closely on Ron Suskind, Price of Loyalty. Suskind’s account is based mainly on extensive interviews with Paul O’Neill conducted soon after he left office. Critics have accused the book of excessive sympathy with O’Neill’s perspective, and its author, a Pulitzer Prize winner and former Wall Street Journal reporter, of too much reliance on unnamed sources and occasional sloppiness with facts. (For examples of criticisms of Suskind and O’Neill, see Lawrence Lindsey, “The Value of Loyalty,” Wall Street Journal, January 14, 2004; and Jacob Weisberg, “Don’t Believe Ron Suskind: His Book About Obama Is as Spurious as the Ones He Wrote about Bush,” Slate, September 22, 2011.) However, O’Neill, a named source, proof- read Suskind’s manuscript before publication and affirmed its accuracy after publication; Greenspan, for his part, confined his public objection to a single quote in the manuscript. (See David Wessel, “A Tale of Two Treasury Secretaries: Robert Rubin and Paul O’Neill,” Wall Street Journal, January 15, 2004.) Further, while critics have accused O’Neill of seeking revenge against enemies in the Bush administration, O’Neill had no such motive to distort his account of conversations with Greenspan, who remained an ally and a friend. In sum, although aspects of the Suskind-O’Neill version of history are contested, the reconstructions of meetings involving Greenspan rely on a first hand witness interviewed soon after the events with no evident ax to grind; they are hard to improve upon. The passage that follows here is drawn from Ron Suskind, Price of Loyalty, 28ff.

（第523页　第1段第2行）

2. On the coffee war, see Dick Cheney, “Memoranda for Jim Connor,”

August 30, 1975, James E. Connor Collection, box 18, Gerald R. Ford Library; and Dick Cheney, “Memoranda for Jim Connor,” October 20, 1975, James E. Connor Collection, box 18, Gerald R. Ford Library. On salt shakers, see James Mann, *Rise of the Vulcans: The History of Bush’s War Cabinet* (New York: Penguin Group, 2004), 60.

（第526页　倒数第1段第6行）

3. In laying out his tax plan on December 1, 1999, Bush provided several rationales, including the possibility that the tax cut might act as insurance against the recession. This last rationale was the one to which Cheney now returned. However, it had not dominated the Bush team’s public statements in the interim.

（第527页　第2段第1行）

4. In later congressional testimony, Greenspan argued that the government would buy stock only in politically favored firms, distorting stock prices and hence capital allocation. However, this argument underestimated the response from private investors, who could be expected to shift funds into stocks that were temporarily undervalued as a result of the government’s portfolio decisions. See Sebastian Mallaby, “Greenspan on Going Private,” Washington Post, February 5, 2001.

（第528页　第6段末）

5. Lawrence Lindsey, interview by the author, March 25, 2015. Greenspan’s response is also quoted in Lawrence B. Lindsey, Economic Puppet masters: Lessons from the Halls of Power (Washington, D.C.: AEI Press, 1999), 53. As an adviser to Candidate Bush, Lindsey had ensured that the bubble-insurance rationale for the tax cut had been included in the president’s speeches. In laying out his tax cut in Iowa on December 1, 1999, Bush said that his plan would “provide insurance against economic recession.”

（第530页　第4段末）

6. Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, Federal Reserve’s First Monetary Policy Report for 2001: Hearing Before the

Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, 107th Cong., 1st sess., 2001.

（第530页　最后一段第2行）

7. Greenspan later claimed to have been surprised by the way his testimony was construed. “I’d misjudged the emotions of the moment,” he wrote in his autobiography. Greenspan, *Age of Turbulence*, Kindle locations 4006–9. But he had understood from the beginning how his testimony would be perceived — he was too savvy for it to be otherwise.

（第531页　最后一段第2行）

8. According to revised data from the Bureau of Economic Analysis, the economy contracted in Q1 2001 but expanded in Q2; there were not two consecutive quarters of decline, so by some definitions this was not a true recession. However, the chief arbiter of recessions is the National Bureau of Economic Research. Using monthly data, and not using the two-consecutive-quarters test, the NBER determined that a recession began in March 2001 and lasted for eight months. See “The Business-Cycle Peak of March 2001” (National Bureau of Economic Research: Business Cycle Dating Committee, November 26, 2001), http://www.nber.org/cycles/november2001/.

（第532页　倒数第2段第5行）

9. The survey was conducted by the Wall Street advisory firm Medley Global Advisers. Previous surveys by the firm had put Greenspan’s strong approvals in the 60 percent to 80 percent range. Now they languished below 40 percent. See Glenn Kessler, “Playing to a Larger Audience; Bush Team Starts Sending Its Message to Wall St. and the World,” Washington Post, March 29, 2001.

（第533页　第1段末）

10. Core PCE inflation had accelerated from 1.5 percent in January to 1.7 percent in February to 1.9 percent in March. It fell back to 1.7 percent in April, but this was not known at the time of the FOMC’s May meeting. (These PCE measures were subsequently revised, though the trend was not

much affected.) The FOMC did have an April reading for the less important CPI inflation measure at the time of its May meeting, and this hinted that inflation pressures were ebbing. But this single reassuring data point had to be weighed against several others that pointed toward higher inflation, and the Fed staff supported Greenspan's mistaken decision, a reminder that an inflation-targeting regime is not always easy to operate.

（第533页　第2段第2行）

11. "Net Domestic Investment: Private: Domestic Business," FRED,Federal Reserve Bank of St. Louis, http://research.stlouisfed.org/fred2/graph/fredgraph.png?g=RIf.

（第533页　第3段末）

12. As the economy had softened in the first Bush presidency, in the first part of 1991, Greenspan had taken three months to bring interest rates down by a full percentage point. In January 2001, he cut by that much in a single month. Likewise, in 1991 the second 1 percentage point reduction in interest rates had taken six months. In 2001 it took less than four. The faster loosening in the later episode was made possible by the fact that inflation expectations were so subdued.

（第533页　第1段第2行）

13. This was the perception of Kenneth Guenther, and was probably also Greenspan's perception. A White House source with knowledge of these matters finds Guenther's view plausible. Lindsey, for his part, denies any such expectation. Greenspan denies memory of the incident. Kenneth Guenther, interview by the author, January 31, 2014. Lawrence Lindsey, interview by the author, March 25, 2015. Alan Greenspan, interview by the author, November 2, 2015.

（第534页　第3段末）

14. The discount window supplied $200 million in loans on an average day. Bruce Champ, "Open and Operating: Providing Liquidity to Avoid a Crisis" (Federal Reserve Bank of Cleveland, February 15,2003),

https://www.clevelandfed.org/en/newsroom-and-events/publications/economic-commontary/economic-commentary-archives/2003-economic-commentaries/ec-20030215-open-and-operating-providing-liquidity-to-avoid-a-crisis.aspx.

（第538页　第1段第一行）

15. Aircraft make and model were determined from airline operating data reported on the Department of Transportation's Form 41 and made available via Bureau of Transportation Statistics at the TranStats Air Carrie Statistics(Form41Traffic)—AllCarriers' database, http://www.transtats.bts.gov/Tables.asp?DB_ID=111&DB_Name=Air%20Carrier%20Statistics%20%28Form%2041%%20All%20Carriers&DB_Short_Name=Air%20Carriers.

（第538页　倒数第1段末）

16. Jeffrey M. Lacker, "Payment System Disruptions and the Federal Reserve Following September 11, 2001," Working Paper, Working Paper Series (Richmond: Federal Reserve Bank of Richmond, December 23, 2003), 40, http://www.richmondfed.org/publications/research/working_papers/2003/pdf/16.pdf.

（第538页　第3段末）

17. From *Age of Turbulence* : "We'd always thought that if you wanted to cripple the U.S. economy, you'd take out the payment systems. Banks would be forced to fall back on inefficient physical transfers of money. Businesses would resort to barter and IOUs; the level of economic activity across the country could drop like a rock." Ibid., 91– 93.

（第539页　第4段末）

18. Emily Walker, "Memorandum for the Record of Meeting with William J. McDonough" (National Commission on Terrorist Attacks upon the UnitedStates,January21,2004),https://catalog.archives.gov/OpaAPI/media/26111/MFR/t-0148-911MFR-00711.pdf.

（第539页　倒数第2段第2行）

19. Roger W. Ferguson Jr., “September 11, the Federal Reserve, and the Financial System” (Remarks, Vanderbilt University, Nashville, Tenn., February 5, 2003), http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2003/20030205/. See also Dina Temple- Raston,“The Week the Fed Saved the World: An Inside Glimpse at the Greenspan-McDonough-Ferguson Team’s Backroom Maneuvering,” International Economy, November 1, 2001.

（第539页　倒数第2段第6行）

21. Michael J. Fleming and Kenneth D. Garbade, “When the Back Office Moved to the Front Burner: Settlement Fails in the Treasury Market After 9/ 11,” Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review, November 2002, 12, https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/epr/02v08n2/0211f See also Donald Donahue and Larry Thompson, “Proposed NSCC Rule Change,” September 14, 2006, 7, http://www.sec.gov.edgekey.net/comments/Sr.-nscc-2006-04/nscc200604-10.pdf.

（第540页　第5段末）

第**27**章

1. The University of Michigan began to carry out monthly surveys of inflation expectations in 1978 but had conducted annual surveys since 1966. Until the terrorist attacks, only one reading had come in lower than 2 percent.

（第543页　第1段第3行）

2. Some economists came to see the early 2000s as a period of good disinflation: prices were coming down, according to this view, because of the flood of new supply from China, which joined the World Trade Organization in December 2001. While there is some merit to this view, the China surge

mostly postdates the FOMC’s November 2001 debate, and is inadequate for two further reasons. First, the surge in supply from China resulted in a huge increase in China’s trade surplus, which was mirrored in an increase in the U.S. trade deficit. This shift in the balance of payments represented a subtraction from U.S. demand, meaning that the China shock combined elements of good (supply boosting) and bad (demand reducing) disinflation. Second, whatever the nature of the China shock, the overhang from the tech bubble and 9/11 clearly contributed to disinflation, and these two factors were unambiguously in the bad - disinflation category. Ex-post , it is correct to argue that the Fed overreacted to the fear of deflation, and so planted the seeds for the property bubble. Ex-ante, the deflation worry was reasonable, at least until the end of 2003. For a critique of excess fear of deflation, see Claudio Borio et al., “The Costs of Deflations: A Historical Perspective,” *BIS Quarterly Review* , March 2015.

（第544页　第2段第1行）

3. For an example of an observer who draws a distinction between the “harmless” tech bubble and the harmful mortgage bubble, see Frederic S. Mishkin, “Monetary Policy Strategy: Lessons from the Crisis,” Working Paper (Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research, February 2011).

（第546页　第3段第8行）

4. The critique of Greenspan’s monetary policy advanced here is different from that advanced by John Taylor. Whereas Taylor assumes that the Fed seeks to optimize a combination of targeted inflation and full usage of the economy’s capacity, the critique here is that the Fed must take account of financial stability, because instability will cause the Fed to deliver poor inflation and capacity utilization over the longer run. The Taylor critique is effectively rebutted by Ben S. Bernanke, “Monetary Policy and the Housing Bubble” (Annual Meeting of the American Economic Association, Atlanta, Georgia, January 3, 2010). The financial stability critique is less successfully addressed in Bernanke’s speech.

（第546页　第3段末）

5. It is often asserted that plausibly higher interest rates would have made no difference to asset prices. See, for example, Alan S. Blinder and Ricardo Reis, “Understanding the Greenspan Standard,” Working Paper (CEPS, September 2005), 71. This assertion cannot be proved because the connection between interest rates and asset prices depends on market psychology, which is fickle and unpredictable. However, as explained in chapter twenty-two, a close study of 1996–97 suggests that the claim of monetary impotence is probably wrong. Market strategists such as Byron Wien and Abby Cohen justified their bullish view of stocks using a dividend discount model. Given a higher discount rate, their view of the market would have been less bullish.

（第547页　倒数第3段第3行）

6. Paul R. Krugman, “Dubya Double Dip?,” *New York Times* , August 2, 2002. Krugman was citing Paul McCulley of the investment management firm Pimco. Embracing a similar analysis at the June 2005 FOMC meeting, Janet Yellen acknowledged the link between the tech hangover and the housing boom: “To offset the drags, we’ve needed to give the economy a strong dose of stimulus, which inevitably boosted the housing sector— and that just to get reason-able economic growth.” Equally, staff economist Glenn Rudebusch commented at the same meeting: “The dot- com bubble spurred overinvestment in fiber optic cable and decimated the provision of venture capital for new technology startups for years.” He drew the lesson: “It is possible to conceive of a situation in which reducing the bubble in advance is a preferred policy strategy.”

（第547页　第3段末）

7. Alan Greenspan, remarks (Stern School of Business, New York University, New York, March 26, 2002), http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2002/200203262/default.h
12. Ron Suskind, *The Price of Loyalty: George W. Bush, the White House, and the Education of Paul O’Neill, First paperback edition* (New York: Simon & Schuster, 2004), 211.

（第547页　倒数第2段末）

8. Greenspan was testifying to the Senate on March 7, 2002. His interchange with Senator Jon Corzine offers a good summary of his view of financial innovation. Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, Federal Reserve's First Monetary Policy Report for 2002: Hearing Before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, 107th Cong., 2nd sess., 2002, http://hdl.handle.net/2027/pst.000049649147.

（第548页　倒数第3段末）

9. In a further sign of the administration's deference to Greenspan on the question of Fed appointments, Greenspan's official diary notes that on March 27, 2002, Glenn Hubbard, the Council of Economic Advisers chairman, visited Greenspan "to discuss Fed. appts." (from Alan Greenspan's Diary, n.d.).

（第549页　第3段末）

10. Starting in the second quarter of 1996, net private domestic investment had exceeded an annualized rate of $300 billion every quarter until the stock market crash in 2000. Then, from the fourth quarter of 2001 until the first quarter of 2004, it languished below the $300 billion mark. This "investment recession" therefore lasted for ten quarters in total. Although this period was often described as one of "savings glut," the deflationary pressure of the time also reflected weak investment. For data on investment, see "Net Domestic Investment: Private: Domestic Business."

（第550页　倒数第2段末）

11. In May through August 2002, the S&P/ Case-Shiller ten -city house price index sustained four consecutive months of 1.4 percent month-on-month growth, the fastest spurt since the index began in 1987. S& P Dow Jones Indices,"S& P/ Case- Shiller 10-City Composite Home Price Index," FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis, https://research.stlouisfed.org/fred2/series/SPCS10RSA.

（第551页　第1段末）

12. The analyst was Paul Miller of Friedman, Billings, Ramsey Group Inc. in

Arlington, Va. See Tommy Fernandez, “Bush’s Minority- Loan Plan Gives GSEs Political Cover,” American Banker, June 21, 2002.

（第551页　第2段第2行）

13. Although the S&P/ Case-Shiller housing index was rising at its fastest pace in fifteen years, it would rise even faster during the first half of 2004 and the first quarter of 2005. See S& P Dow Jones Indices, “S& P/ Case-Shiller 10-City Composite Home Price Index.”

（第554页　倒数第一段第2行）

14. Gellman, Angler, 267–268. The Fed study concluded that long-term interest rates rose 25 basis points in response to a 1 percentage point increase in the projected deficit-to-GDP ratio, and 4 basis points in response to a 1 percentage point increase in the projected debt-to-GDP ratio. Thomas Laubach, “New Evidence on the Interest Rate Effects of Budget Deficits and Debt” (Board of Governors of the Federal Reserve System, May 2003), http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2003/200312/200312pap.pdf.

（第555页　倒数第一段第3行）

15. In January 2003, Greenspan told the FOMC, “The Iraqis have relatively high- tech chemical and biological warfare capability, and they are likely to spring it on us, perhaps even in advance of our attack.”

（第557页　第4段第3行）

16. John M. Berry, “Bush Signals Another Term for Greenspan,” Washington Post, April 23, 2003, http://www.washingtonpost.com/archive/business/2003/04/23/bush-signals-another-term-for-greenspan/52f0c11a-db01-4607-8a33-76224a69f4fe/.

（第558页　第1段末）

17. Airing his concern about low inflation during the FOMC’s August 2003 meeting, Ben Bernanke observed, “Though I can see that output gaps are extremely hard to measure, the most reasonable guess is that the current gap

remains substantial.” Looking back on this period in 2010, Bernanke noted that unemployment had remained high in the first half of 2003, and that this may have been another consequence of the tech bubble. Because they had stocked up on capital goods, companies hired relatively few workers. See Bernanke, “Monetary Policy and the Housing Bubble.”

（第533页　第1段第2行）

18. An FOMC member recalls, “Bernanke did not seem to have any agenda when he joined. He was low key. He was comfortable doing great research without attempting to become the next chair.”

（第559页　第3段末）

19. Bernanke suggested “a working definition of price stability expressed as a range of measured core inflation,” adding that “in issuing such guidance, the FOMC would not need to make any explicit commitment.” He later acknowledged that he was deliberately couching his proposal in a way that might make it acceptable to Greenspan. Ben Bernanke, interview by the author, September 14, 2015.

（第559页　第4段第3行）

20. At the FOMC meeting on September 16, 2003, Greenspan said, “In retrospect, I think it was a mistake to include a sentence in our press statement in August indicating that an accommodative policy can be maintained for a considerable period.”

（第561页　第3段末）

21. According to the Mortgage Bankers Association, the number of outstanding subprime mortgages serviced in the fourth quarter of 2003 was double the number serviced in the previous quarter.“U.S. Number of Subprime Loans Serviced,” Mortgage Bankers Association via Bloomberg LP, retrieved March 12, 2015.

（第562页　第1段末）

第**28**章

1. The share of “low doc” and “no doc” loan originations in the securitized subprime market rose from 20 percent in 2000, to 30 percent in 2004, to 40 percent in 2006. See 12 C.F.R. 226 Revised as of October 1, 2009, 44540–44541, Federal Register, http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR.-2008-07-30/pdf/E8-16500.pdf.

（第565页　第1段末）

2. William Shear, “Characteristics and Performance of Nonprime Mortgages” (Washington, D.C.: Government Accountability Office, July 28, 2009), http://www.gao.gov/new.items/d098948r.pdf. See also Andrews, “The Ever More Graspable, and Risky, American Dream.” On the proliferation of repayment holidays, see Ben S. Bernanke, “Monetary Policy and the Housing Bubble” (Annual Meeting of the American Economic Association, Atlanta, Georgia, January 3, 2010), Slide 8, 34.

（第565页　第2段末）

3. Greenspan’s faith in financial innovation had held up over a longer period than the “classical gold standard,” which is commonly dated from 1880 to 1914. (For an example of dating, see Michael D. Bordo, “The Classical Gold Standard: Some Lessons for Today,” Federal Reserve Bank of St. Louis Review, May 1981.)

（第568页　第2段第2行）

4. Alan Greenspan, remarks (Credit Union National Association 2004 Governmental Affairs Conference, Washington, D.C., February 23, 2004), http://www.federalreserve.gov/boarddocs/Speeches/2004/20040223/default.ht In this speech, Greenspan also suggested that consumers might benefit from variable-rate mortgages. After the crisis, this led him to be painted as a cheerleader for risky borrowing. However, Greenspan’s aim was to show that fixed-rate mortgages, as facilitated by the GSEs, were less than indispensable.

（第568页　第2段末）

5. Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, The State of the Banking Industry: Testimony of Alan Greenspan Before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs (Washington, D.C.: Federal Reserve Board, 2004), http://www.federalreserve.gov/boarddocs/testimony/2004/20040420/.

（第569页　第1段末）

6. Whether the advocates were right to emphasize the risks posed to consumers depended on the timing: in the 1990s, subprime lending may have done more good than harm because it allowed marginal borrowers a shot at home ownership in a rising market; by the early 2000s, mortgages had grown wilder and the case for a clampdown was stronger. But whatever the right judgment on consumer protection, the key thing is that these conversations were about just that: consumer protection.

（第569页　第7段第4行）

7. One exception to the emphasis on consumer protection was Joshua Rosner, a mortgage analyst who warned about deteriorating underwriting standards and a potential market reversal as early as 2001. However, Rosner’s paper did not make the connection between a housing reversal and systemic risk. Senior Fed staff members who recalled hearing from community activists with concerns about housing had no recollection of Rosner. Joshua Rosner, interview by the author, October 14, 2014.

（第569页　第7段末）

8. Dolores Smith and Glenn Loney to Edward Gramlich, “Compliance Inspections of Nonbank Subsidiaries of Bank Holding Companies,” memorandum, August 31, 2000, Financial Crisis Inquiry Commission, http://fcic-static.law.stanford.edu/cdn_media/fcic-docs/2000-08-31_Federal_Reserve_Board_Memo_from_Dolores_Smith_and_Glenn_Loney_Compliance_Inspection.pdf.

（第570页　第1段末）

9. Gramlich’s fellow governor recalled, “He never raised a deep concern about housing and subprime with me. I have asked other governors about this, and nobody can really recall that as a fixed idea in Ned’s head.” In addition, interviews with Fed staff confirm this interpretation. Greenspan’s version of this episode— in House testimony on October 23, 2008, he noted that Gramlich could have pursued the matter further but had chosen to drop it —therefore appears accurate. House Committee on Oversight and Government Reform, The Financial Crisis and the Role of Federal Regulators: Hearing Before the Committee on Oversight and Government Reform, 2008, http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-110hhrg55764/html/CHRG-110hhrg55764.htm.

（第570页　倒数第2段末）

10. When it moved to tighten income documentation rules more decisively in late 2007, the Fed was scolded for burdening borrowers who lack traditional, neatly documented sources of income. “Not every consumer applying for a loan fits into the tight little box of Ward and June Cleaver,” lectured one commenter on the Fed’s draft proposal. See Brian T. McLaughlin, “Comments on Regulation Z—Truth in Lending” (Federal Reserve Board, December 18, 2007), http://www.federalreserve.gov/SECRS/2007/December/20071227/R-1305/R-1305_36_1.pdf. After the Fed adopted these rules in 2008, consumer advocates continued to point out that some borrowers were adversely affected. Given these reactions, it is clear that resistance would have been much fiercer in the early 2000s, when subprime delinquencies were actually declining.

（第571页　第1段末）

11. Board of Governors of the Federal Reserve System, Regulation Z (Truth in Lending)—Amendments to Implement the Home Ownership and Equity Protection Act (HOEPA) to Address Abusive Lending Practices in Home Equity Lending, Audio Cassette (Washington, D.C.: 12/ 12/ 01, 1 of 1 [Open], 2013), Federal Reserve Board Freedom of Information Office.

（第571页　第2段末）

12. Of the nearly $600 billion in subprime lending in 2006, about half was originated by lenders that were not beholden to any banking regulator. “Although these lenders were subject to certain federal consumer protection and fair lending laws, they were generally not subject to the same routine monitoring and oversight by federal agencies that their bank counterparts were.” “Financial Regulation: A Framework for Crafting and Assessing Proposals to Modernize the Outdated U.S. Financial Regulatory System” (Government Accountability Office, January 2009), 24, http://www.gao.gov/new.items/d09216.pdf.

（第572页　倒数第2段第10行）

13. Board of Governors of the Federal Reserve System, Regulation Z (Truth in Lending)—Amendments to Implement the Home Ownership and Equity Protection Act (HOEPA) to Address Abusive Lending Practices in Home Equity Lending.

（第572页　倒数第2段末）

14. Financial Crisis Inquiry Commission, “The Financial Crisis Inquiry Report: The Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States” (Financial Crisis Inquiry Commission, January 2011), http://fcic-static.law.stanford.edu/cdn_media/fcic-reports/fcic_final_report_full.pdf.

（第572页　第4段第3行）

15. Edward Gramlich to Alan Greenspan, letter, August 25, 2007. Greenspan was criticized for releasing this letter to journalists, one of whom provided a copy to the author. See Sewell Chan, “Greenspan Criticized for Characterization of Colleague,” New York Times, April 9, 2010, http://www.nytimes.com/2010/04/10/business/10gramlich.html.

（第573页　第2段末）

16. Capital-asset ratios at Fannie and Freddie were less than half those at large banks. Wayne Passmore, “The GSE Implicit Subsidy and the Value of Government Ambiguity,” Working Paper (Washington, D.C.: Federal Reserve Board, May 2005), http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2005/200505/200505pap.pdf, 36, Exhibit 7.

（第574页　第1段末）

17. Alan Greenspan, “The Crisis,” Brookings Papers on Economic Activity (Washington, D.C.: Brookings Institution, Spring 2010); and Ben S. Bernanke, “Monetary Policy and the Housing Bubble” (Annual Meeting of the American Economic Association, Atlanta, Georgia, January 3, 2010). For reasons to suspect that a low federal funds rate materially encouraged dangerous lending and a reach for yield, see numerous citations provided in Frederic S. Mishkin, “Monetary Policy Strategy: Lessons from the Crisis,” Working Paper (Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research, February 2011).

（第575页　第1段末）

18. Bernanke, “Monetary Policy and the Housing Bubble.” Criticizing Bernanke’s argument, which later also became Greenspan’s argument, Jeremy Stein of Harvard noted that low policy rates may have mattered a great deal for income- constrained borrowers. Adjustable- rate mortgages were used more in expensive cities, a trend that became more pronounced as home prices took off, starting in 2004. See Figure 1 in Jeremy Stein, “Discussant’s Comments on: ‘The Crisis’ by Alan Greenspan,” Brookings Papers on Economic Activity (Brookings Institution Press, April 2010).

（第579页　第2段第2行）

19. The role of a low federal funds rate in expanding investment-bank balance sheets, and the impact of that expansion on interest- rate- sensitive sectors such as real estate, is explored in Tobias Adrian and Hyun Song Shin, “Financial Intermediaries, Financial Stability, and Monetary Policy,” Working Paper (Federal Reserve Bank of New York, September 2008),

http://www.econstor.eu/bitstream/10419/60839/1/587563303.pdf. The authors find that greater certainty regarding the future path of short rates also expands longer-term lending by market- based intermediaries, underlining the role of the Fed's forward guidance in boosting real-estate lending. The authors explicitly criticize conventional central-bank thinking for excluding investment banks from the understanding of the relationship between short-term interest rates and sectors such as housing.

（第579页　第2段末）

20. Kohn was most explicit about this view at the next FOMC meeting, in March 2004. Noting that the Fed's critics feared "that policy accommodation — and the expectation that it will persist— is distorting asset prices," he declared: "Most of this distortion is deliberate and a desirable effect of the stance of policy."

（第580页　第2段第4行）

21. Invited to comment on this book's characterization of his view of bubbles, Greenspan emphatically endorsed the significance of his preference for the certainty of mechanical relationships. Fair value for assets could be statistically estimated but not proved, and Greenspan never liked to rely on uncertain models. Alan Greenspan, interview by the author, November 2, 2015.

（第581页　第2段末）

22. At the March 2004 meeting, Kohn argued: "[A] high burden of proof would seem to be on policies that would slow the expansion, leaving more slack and less inflation in the economy in the intermediate run to avoid hypothetical instabilities later."

（第582页　倒数第1段第4行）

23. This gain is based on the Case-Shiller tencity composite index. S&P Dow Jones Indices, "S&P/ Case-Shiller 10-City Composite Home Price Index," FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis, https://research.stlouisfed.org/fred2/series/SPCS10RSA.

（第583页　第1段末）

24. The Fed’s unpredictability in Greenspan’s early years was not confined to 1994. Prior to June 1989, the Greenspan Fed moved interest rates twenty-seven times in less than two years. Only six of these moves were quarter-point ones. Alan S. Blinder and Ricardo Reis, “Understanding the Greespan Standard,” Working Paper (CEPS, September 2005), 30.

（第583页　第3段第4行）

25. For a retrospective analysis on economists’ difficulty in reaching firm conclusions on house prices, see Kristopher S. Gerardi, Christopher L. Foote, and Paul S. Willen, “Reasonable People Did Disagree: Optimism and Pessi-Market Before the Crash,” Public Policy Discussion paper (Boston, Massachusetts: Federal Reserve Bank of Boston, September 2010), http://www.bostonfed.org/economic/ppdp/2010/ppdp1005.pdf.

（第583页　第4段末）

26. In his February 2005 testimony, Greenspan declared, “It is difficult to attribute the long-term interest rate declines of the last nine months to glacially increasing globalization.” Likewise, in testimony before the Senate on July 25, 2005, Greenspan again downplayed the influence of the savings glut on U.S. bond rates, saying that foreign purchases of U.S. bonds had probably depressed the ten-year rate by less than 50 basis points. The argument that foreign purchases rendered the Fed impotent was one that he emphasized only after retiring.

（第586页　第2段末）

27. Later research suggested that foreign purchases of U.S. bonds lowered U.S. ten-year rates by about 80 basis points in the year to May 2005. See “International Capital Flows and U.S. Interest Rates,” by Francis E. Warnock and Veronica Cacdac Warnock, Journal of International Money and Finance 28 (2009): 903–19. However, this downward pressure could have been counteracted by a different monetary policy; after all, U.S. long-term interest rates rose in the two years following Greenspan’s conundrum speech even

though net capital inflows grew and gross portfolio inflows remained strong. The limits to the linkage between foreign capital inflows and long-term interest rates are explored in Claudio Borio and Piti Disyatat,“Global Imbalances and the Financial Crisis: Link or No Link,” BIS Working Paper No. 346, May 2011.

（第586页　第3段第2行）

28. Some economists argue that slowly rising short rates cannot be blamed for encouraging financiers to borrow short and lend long; after all, rising short rates reduced the profit from each dollar allocated to this “carry” trade. However, greater certainty about the path of short rates could magnify the risk-adjusted profit in the carry trade, encouraging banks to increase the size of their bets in order to sustain their earnings. The importance of Fed policy in driving savings into mortgages is underlined by the large yen carry trade in the period before 2007.Feeling confident that a predict-able Fed policy meant a predictable path for the dollar, investment banks borrowed yen and extended loans in dollars, with many of those loans financing the purchase of mortgage securities. See Masazumi Hattori and Hyun Song Shin, “Yen Carry Trade and the Sub- Prime Crisis,” IMF Staff Papers (2009) 56, 384– 409.

（第587页　第2段末）

29. Commenting after reading the manuscript, Greenspan noted with almost passive detachment that his conversion to forward guidance, and to the avoidance of shocks to the markets, was part of a larger shift to central - bank transparency. “I was caught in the middle of a transition. What I did was part of a larger change.” Greenspan, interview by the author, November 2, 2015.

（第588页　第3段第2行）

第**29**章

1. Richard Beales, Jennifer Hughes, and Andrew Balls, “Life After Fed Proves Tricky for Greenspan,” *Financial Times* , February 9, 2006, http://www.ft.com/intl/cms/s/0/4fffd952-99aa-11da-a8c3-

0000779e2340.html#axzz3hDZT9Txn; Barbara Hagenbaugh,“Greenspan Steps Up to Micro-phone Immediately,” *USA Today* , February 14, 2006; Louis Uchitelle,“After the Fed, Exuberance,” New York Times, March 10, 2006, http://www.nytimes.com/2006/03/10/politics/10greenspan.html?pagewanted=all.

（第595页　第5段第2行）

2. As late as April 2007, the International Monetary Fund reported that “global economic risks [have] declined since... September 2006.... The overall U.S. economy is holding up well... [and] the signs elsewhere are very encouraging.” “World Economic Outlook: Spillovers and Cycles in the Global Economy” (International Monetary Fund, April 11, 2007).

（第597页　第2段第3行）

3. Pat Bagley, “Greenspan Speaks,” *Cartoon* , September 19, 2007, Salt Lake Tribune, http://www.politicalcartoons.com/cartoon/095ce19a-2e00-465f-b9f5-31b3484d6aa2.html.

（第598页　第1段第3行）

4. Tribune Media Services, “Celebrity News,”*BaltimoreSun* ,October 15, 2007, http://articles.baltimoresun.com/2007-10-15/features/0710150171_1_barbara-walters-rosie-barbra-streisand.

（第598页　第2段末）

5. After the crisis, some commentators drew the lesson that forward guidance could be useful to combat falling inflation but that it should be withdrawn once inflation rose back to target. Thus Angel Ubide, a leading hedgefund economist, observed, “As slack is being absorbed in a recovery, the best way for monetary policy to preserve financial stability is to avoid generating one way bets and time inconsistent policies. Thus guidance should be softened as the economy approaches the steady state.” See Angel Ubide, “Unconventional Monetary Policies—Recent Experiences, Impact, and Lessons,” in Monetary Policy After the Great Recession, ed. Javier Vallés (Madrid: Funcas, 2014), 183.

（第599页　第3段第3行）

6. Ambrose Evans-Pritchard, “Anna Schwartz Blames Fed for Subprime Crisis,” *Telegraph* , January 13, 2008,http://www.telegraph.co.uk/finance/comment/ambroseevans_pritchard/2Schwartz-blames-Fed-for-sub-prime-crisis.html.

（第599页　第4段第4行）

7. The liberal economist was Dean Baker, codirector of the Center for Economic Policy Research. See Edmund L. Andrews, “In Reversal, Fed Approves Plan to Curb Risky Lending,” *New York Times* , December 19, 2007, http://www.nytimes.com/2007/12/19/business/19subprime.html?_r=1.

（第600页　第3段末）

8. Alan Greenspan, “We Will Never Have a Perfect Model of Risk,” *Financial Times* , March 17, 2008,http://www.ft.com/intl/cms/s/0/edbdbcf6-f360-11dc-b6bc-0000779fd2ac.html#axzz3ZBRaIhqN.

（第600页　第4段第3行）

9. Financial Crisis Inquiry Commission, “The Financial Crisis Inquiry Report: The Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States” (Financial Crisis Inquiry Commission, January 2011), 150–53,http://fcic-static.law.stanford.edu/cdn_media/fcic-reports/fcic_final_report_full.pdf.

（第601页　第1段第1行）

10. “Global Credit Crunch: Deutsche Bank Head Calls for Government Help,” Der Spiegel, March 18, 2008, http://www.spiegel.de/international/business/global-credit-crunch-deutsche-bank-head-calls-for-government-help-a-542140.html.

（第601页　第1段第4行）

11. Martin Wolf, “The Rescue of Bear Stearns Marks Liberalization’s Limit,”

Financial Times, March 26,2008,http://www.ft.com/intl/cms/s/0/8ced5202-fa94-11dc-aa46-000077b07658.html#axzz3ZBRaIhqN.

（第601页　第第1段末）

12. In December 2007, Fannie reported capital equivalent to 1.45 percent of assets plus guarantees. The ratio at Freddie was 1.7 percent. Financial Crisis Inquiry Commission, “The Financial Crisis Inquiry Report: The Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States,” 312.

（第602页　倒数第1段末）

13. Andrew Ross Sorkin, *Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System— and Themselves* (New York: Viking Press, 2009), 190.

（第603页　第3段末）

14. As reported in chapter thirteen, the total rescue in 1907 came to $300 million, or $6.8 billion in 2008 dollars.

（第603页　第4段第2行）

15. Financial Crisis Inquiry Commission, “The Financial Crisis Inquiry Report: The Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States,”320–2 1.

（第603页　倒数第2段末）

16. In a new epilogue to the paperback edition of his memoir, published a week before Lehman’s collapse, Greenspan had written, “It seems superfluous to constrain trading in some of the newer derivatives and other innovative financial contracts of the past decade.” Alan Greenspan, *The Age of Turbulence: Adventures in a New World* (New York: Penguin Books, 2008).

（第604页　第1段末）

17. “Had AIG been building derivatives exposures on-exchange rather than in the OTC markets, its reckless speculation would have been brought to a halt much earlier owing to minute-by-minute exposure-tracking in the clearinghouse and unambiguous mark-to-market and margining rules.” See Benn Steil,“Derivatives Clearinghouses: Opportunities and Challenges”: Prepared Statement by Dr. Benn Steil Before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs; Subcommittee on Securities, Insurance, and Investment, May 25, 2011.

（第604页　最后一段末）

18. On superior risk management at hedge funds, the contrast between the disasters of the investment banks and the unaided survival of the hedge fund Citadel is instructive. See Sebastian Mallaby, “The Code Breakers,” chapter thirteen in *More Money Than God: Hedge Funds and the Making of a New Elite* (New York: Penguin Group, 2010).

（第607页　倒数第2段第3行）

19. House Committee on Oversight and Government Reform, The Financial Crisis and the Role of Federal Regulators: Hearing Before the Committee on Oversight and Government Reform, 2008, http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-110hhrg55764/html/CHRG-110hhrg55764.htm.

（第607页　倒数第1段第1行）

20. Alan Greenspan, “The Global Financial Crisis—Causes and Consequences” (C. Peter McCo-lough Series on International Economics, New York, October 15, 2009). The case against megabanks was belatedly supported by research from the International Monetary Fund. “[L]arge banks, on average, create more individual and systemic risk than smaller banks. The risks of large banks are especially high when they have insufficient capital, unstable funding, engage more in market-based activities, or are organizationally complex. This, taken together with the evidence from the literature that the size of banks is at least in part driven by too-big-to-fail subsidies and empire-building incentives, suggests that today’s large banks

might be too large from a social welfare perspective." See Luc Laeven, Lev Ratnovski, and Hui Tong, "Bank Size and Systemic Risk," IMF Staff Discussion Note (International Monetary Fund, May 2014), http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2014/sdn1404.pdf.

（第607页　第3段末）

21. Alan Greenspan, "The Crisis," Brookings Papers on *Economic Activity* (Washington, D.C.: Brookings Institution, Spring 2010), 221–222.

（第609页　第1段末）

22. Under questioning by Brooksley Born, Greenspan did reiterate his view that capital buffers should be thickened. "We were undercapitalizing the banking system probably for 40 or 50 years, and that has to be adjusted." The Financial Crisis Inquiry Commission Hearing (Washington, D.C., 2010).

（第612页　第3段第2行）

23. Lucette Lagnado, "After the Bubble, Beauty Is but Fleeting for Greenspan Portraits," Wall Street Journal,February19,2010,http://www.wsj.com/articles/SB2000142405274870

（第613页　第3段末）

未来，属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。巴菲特读书之多，我读书之多，可能会让你感到吃惊。孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理·芒格

互联网改变了信息连接的方式；指数型技术在迅速颠覆着现有的商业世界；人工智能已经开始抢占人类的工作岗位……

未来，到底需要什么样的人才？

改变命运唯一的策略是你要变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才，而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力，获得异于众人的思考和整合能力。未来，将属于终身学习者！而阅读必定和终身学习形影不离。

很多人读书，追求的是干货，寻求的是立刻行之有效的解决方案。其实这是一种留在舒适区的阅读方法。在这个充满不确定性的年代，答案不会简单地出现在书里，因为生活根本就没有标准确切的答案，你也不能期望过去的经验能解决未来的问题。

湛庐阅读APP：与最聪明的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在书价上，把读完一本书当作阅读的终结。其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本
怎么读是读者面临的最大阅读障碍
“读书破万卷”不仅仅在“万”，更重要的是在“破”！

现在，我们构建了全新的“湛庐阅读”APP。它将成为你“破万卷”的新居所。在这里：

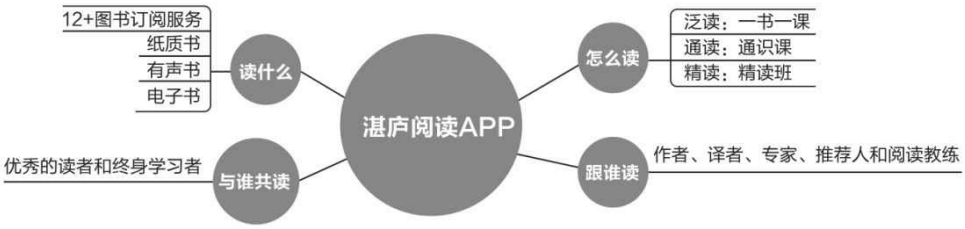
- 不用考虑读什么，你可以便捷找到纸书、有声书和各种声音产品；
- 你可以学会怎么读，你将发现集泛读、通读、精读于一体的阅读解决方案；
- 你会与作者、译者、专家、推荐人和阅读教练相遇，他们是优质思想的发源地；
- 你会与优秀的读者和终身学习者为伍，他们对阅读和学习有着持久的热情和源源不绝的内驱力。

从单一到复合，从知道到精通，从理解到创造，湛庐希望建立一个“与最聪明的人共同进化”的社区，成为人类先进思想交汇的聚集地，与你共同迎接未来。

与此同时，我们希望能够重新定义你的学习场景，让你随时随地收获有内容、有价值的思想，通过阅读实现终身学习。这是我们的使命和价值。

湛庐阅读APP玩转指南

湛庐阅读APP结构图:



三步玩转湛庐阅读APP:



APP获取方式：
安卓用户前往各大应用市场、苹果用户前往APP Store
直接下载“湛庐阅读”APP，与最聪明的人共同进化！

使用APP扫一扫功能，
遇见书里书外更大的世界！



快速了解本书内容，
湛庐千册图书一键购买！

大咖优质课、
献声朗读全本一键了解，
为你读书、讲书、拆书！

你想知道的彩蛋
和本书更多知识、资讯，
尽在延伸阅读！

延伸阅读

《大而不倒》

◎ 对直接卷入2008年金融危机的200多人超过500小时的真实访问，还原金融危机第一现场，完整再现美国政府救市之举。

◎ 著名金融学家巴曙松领衔翻译，中国银监会前主席蒋定之专文推荐。

◎ 北京大学汇丰商学院院长海闻，陆金所董事长、兴业银行前行长李仁杰等联袂推荐！



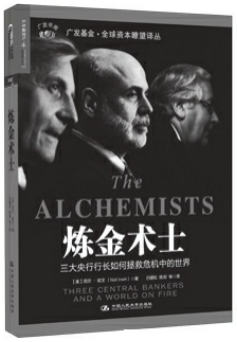
使用“湛庐阅读”APP，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容
ISBN 978-7-220-10634-7
9 787220 106347

《炼金术士》

◎ 《炼金术士》以清晰且富有启发性的方式描述了中央银行的前世今生。

◎ 与《大而不倒》《金融之王》《当音乐停止之后》并称“洞察金融危机必读书”。

◎ 中国银行业协会首席经济学家巴曙松领衔翻译，广发基金总经理林传辉作序推荐，畅销书《当音乐停止之后》作者艾伦·布林德倾情推荐。



使用“湛庐阅读”APP，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容

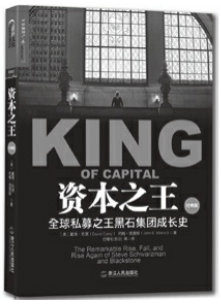
ISBN 978-7-300-21879-3

《资本之王（经典版）》

◎ 全球私募之王黑石集团成长史。

◎ 一部透视黑石集团运作内幕的巨作。

◎ 首度展现黑石创始人史蒂夫·施瓦茨曼叱咤风云的私募传奇。



使用“湛庐阅读”APP，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容

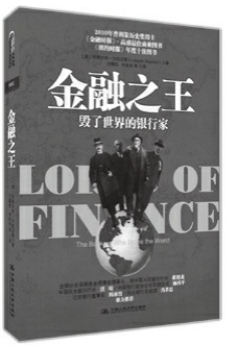
ISBN 978-7-213-07782-1

《金融之王》

◎ 一本描述自第一次世界大战后到大萧条时期国际金融史的著作，视野宏大、极具震撼力。

◎ 《经济学人》评价这本书对当今世界依然具有参考价值，而且开创了深入系统地研究中央银行家的先河。

◎ 《纽约时报》评价这本书充满了对历史的精准预言，是一本非常有价值的世界金融史著作。



使用“湛庐阅读”APP，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容

ISBN 978-7-300-13186-3

---

(1) 现刚果民主共和国。——编者注

(2) 金丝雀对于煤矿内的有害气体非常敏感。——编者注

(3) 即地方性银行向偶尔面临流动资金匮乏的私人银行提供救助款项的利率。——作者注

(4) 巴菲特挚友，伯克希尔哈撒韦公司最早的股东之一，曾编辑出版了《跳着踢踏舞去上班》一书。该书中文简体字版已由湛庐文化策划，北京联合出版公司出版。——编者注

(5) 在电影中，布鲁弗是邪恶组织幽灵党（Special Executive for Counter-Intelligence, Terrorism, Revenge and Extortion）的首领。——作者注