

## 第一章 最后的晚餐——被解雇的喜悦——1981年塔里城

就在那里，39岁的我，真真切切地听见别人对我说：“这是1000万美金，你成为历史了。”那是一个夏日的早晨，华尔街最火爆公司的经营合伙人约翰·古弗兰德和当时世界上最有名的经济学家亨利·考夫曼告诉我说，我在所罗门兄弟公司的日子结束了。

“你该走了。”约翰说道。

1981年8月1日星期六，我被解除了我唯一的全职工作，也结束了我热爱的紧张生活：15年来，每周六天，每天12小时的工作。

滚蛋了！

15年来，不只是我一个人这样想，如果报纸还可信的话，在每一个人心中，我一直是美国最成功的证券公司（甚至是华尔街）不可缺少的一部分。但突然间，没人需要我了。我是合伙人，是业主而不是雇员，但结果还是：被解雇了。

我不再知道公司将来会怎么样，也不能再为公司作任何决策，不再和“我的”公司同甘共苦，也将不再是它的一份子，“我们”已经变成“他们”和“我”了。

“我们卖了公司你有什么想法？”考夫曼问。我回答说：“我要是肯定走的话，最好早点卖掉。”

当然，我还能拿到1000万美元，美国真是一个奇妙的国度。

\* \* \*

所罗门兄弟公司的执行委员会已经决定将这家有70年历史的合伙人公司与一家名叫飞波的公司合并。飞波公司原是恩格拉矿产化学公司的分公司。我们是在一个炎热的星期五晚上临时召集的合伙人大会上得知这一决定的。那是一次神秘的会议，要求合伙人必须参加并且严守秘密。它是在塔里城会议中心召开的，那里原是社交女名流玛丽·杜克·比多尔在纽约的产业。四周布满了保安，每一个与会者都要接受检查（不幸的是，保安们却没有看到《幸福》杂志的一个事先得到消息的摄影记者已经藏在了一棵树上。可见保密也就是那么一回事！）。我们一共63人，那是我们作为所罗门合伙人的最后一次会议。就是在那时，古弗兰德和考夫曼告诉我，我在所罗门的日子结束了。

晚饭前，我们在一间很大的会议室里开会，拿着昂贵加班费的律师和会计师们散坐在房间四周，互相交换着神秘的眼神，很紧张的样子，生怕写好的文件突然出什么纰漏。桌椅排列成行，执行委员们坐在第一排，面对着他们的“人马”。在每一位合伙人的桌子上都放着一个深灰色的文件夹，上面标明每个人的名字。我坐到指定的位子上。虽然我们都被告知不要着急，但我还是像其他人一样马上翻开文件夹。第一部分文件是我们公司与那家从事石油、矿产品和农产品贸易的飞波公司合并后的财务计划。有收入预算、平衡表、法律文件和其他乱七八糟的公司文件。我们对飞波公司几乎一无所知。不过夹子里的第二部分更令人感兴趣：这桩交易对我个人的影响，它将意味着我的兜里会装着上百万美元！

发言不着边际地进行着。执行委员已下定决心要卖掉所罗门合伙人的资产。交易早已完成：开会也就是走走形式，就像一次审判闹剧：证人看到被告扣动了扳机，没有任何证据可以减轻被告的罪责。法官命令陪审团表决。

陪审员们走进陪审室，陪审团主席问：“是他干的吗？”

12个陪审员立即回答：“他有罪。”

“那我们回去吧。”

“不行，我们必须对被告慎重一点，坐下来再讨论一小时。”

所以我们在塔里城也谈了一个钟头。我们都很认真，也都很严肃。有人谈到了合并后公司之间的文件差异，另一些人谈到了以后的收入情况，还有一些人说到公司经营结构和人员职能重复的问题。

尽说些不相干的话！执行委员会就是要合并，而且他们可能自己已经投票通过了。肯定是这样，摆在我们面前的是既成事实。但是，他们的决定没错。他们得到了所有一般合伙人百分之百的同意。在那次会上，包括我自己在内，没人考虑过反对，因为对业主来说，这个交易让我们赚大钱。

该说的说了，该做的也都做完了，我们开始吃喝。大家都努力掩饰着脸上的笑容，表现得一本正经，一副做生意的样子。每一个与会者做梦也没想到现在会有这样有钱。在此之前，合伙人从公司分的钱只是会计帐簿上的数字而已，是“通货膨胀”。我们可以把它捐给福利事业，或在退休后再等上10年才能分到。除此之外（还有每年付给我们5%的利息），我们挣的钱只是写在纸上。但那是过去，现在不一样了。刹那间，它变成实实在在的钱了，而且是我们的，在我们的口袋里，是现金！

我们被告知在下星期一公布之前不能向任何人透露这个消息。公司内外甚至没人知道有这么一桩交易。（事发前一天，我的朋友和合伙人鲍勃·所罗门还是猜到公司与飞波公司的事在酝酿中。在我们驱车前往塔里城之前，他在股票监视器的屏幕上给我看了该公司的代码。他比我们聪明多了！）执行委员会也没有将此事告诉任何退休的有限合伙人，包括比利·所罗门这位公司的元老。两天以后，公司派人乘直升飞机去他在南安普敦的避暑山庄向他通报，他大力吃惊和愤怒。

尽管有如此严格的保密命令，消息还是没有封锁住。当晚还是有合伙人打电话告诉了自己的妻子。我觉得这么做毫无必要，因为这样反而使他们的妻子有泄密嫌疑。她们晚一天知道又有什么关系呢？但有的人就是不这么想。一位合伙人打电话给他老婆，她当时正在一个俱乐部里。听到消息，她冲进俱乐部餐厅尖叫道：“我们发财了，我们发财了！”幸好在场的人没注意到她。

会后，我们大嚼牛排、狂饮烈酒、打台球、玩扑克、开怀大笑。真是一次奇妙而快乐的聚会。通宵达旦地吃喝，什么都不用想，这是我们的时刻。我们曾为之苦干，无论我们是否应当得到，我们得到了。

\* \* \*

第二天是星期六，一片狼藉之中，每一个合伙人与两位执行委员会坐在一起。和我会见的是古弗兰德和考夫曼。

63位合伙人中的大多数都留下来为新公司服务，但没有我，我和其他6位一起被赶出了公司。

“既然你们不要我，那我就回家好了。”

我没有任何理由留下来与新业主见面，我和他们不再有什么关系了。

你们猜，我开车回家时，我感到悲伤吗？像平常一样，我是个男子汉，我不愿表现出来。而且我还有1000万的现金和可兑换证券补偿心灵的创伤。如果我必须离开公司，那正是时候，现在我从公司拿到了钱，不必等到10

年之后。由于飞波公司高价支付了合并费，我的净资产增加了一倍。既然别人已经为我作出了决定，倒也省了我为去留问题大伤脑筋——这个决定作的是时候，反正我在所罗门的前景正日益暗淡。

讨论公司的未来让我很不自在，在那之前公司一直是属于你的，现在却变成别人的了。假如他们说：“我们对你的工作另有安排。”比如说，去管阿富汗办事处。我想我会马上去干的，就像我在 1979 年转行一样，当时比利·所罗门和约翰·古弗兰德让我停止做股票交易而转向计算机系统管理。他们要我做什么事我都愿意。这是一个出色的公司，留下来我会很高兴，我不会自愿离开的。在公司兴旺发达的时候我没有理由离开；在困难时期，我也下会抛弃它。遗憾的是，（对我来说是幸运的，就像后来的结果证明的那样）留不留在公司不由我作主。

事后，我并没有去想老公司的情况，也没有回去看过。我从来不向后看，过去的就让它过去：生活还要继续。

虽然从技术上讲飞波公司买下了所罗门，但不久所罗门就掌握了合并后的公司。公司大权以创纪录的速度易手。在合并之后，飞波接掌了公司，飞波公司变为飞波-所罗门公司。随着公司证券业务蓬勃发展，贸易生意一落千丈，整个公司又变回所罗门公司，下属飞波能源公司和飞力兄弟公司两个公司。像 5 年前一样，飞波的名字又变得不为人知了。收购的人根本不知道自己的公司是怎样垮的，被收购者几乎从第一天开始就执掌了公司，二者悬殊太大了。

通过合并，所罗门原先的合伙人们得到了自由和财富，但在合并过程中，他们也放弃了他们对公司几十年的拥有权。丧失了对主要员工的控制，所罗门公司也失去了其巨大的力量。在合并之前，由于有 10 年股份资本“锁定”这个金手铐政策，合伙人们必须从长远考虑，和公司休戚与共。合并以后，每个人就变得像公司雇佣的枪手一样。现在，无论是所罗门，还是飞波公司，合并时的合伙人都离开了。那时的合伙人也许赚到了钱。今天，合并后的企业也许经营得很好，但是两个老公司最终都“消失”

在合并公布一星期之后，我去见了公司元老比利·所罗门，见他也只为说一声：“请自珍重，多谢关照，再见！”他很不高兴，事实上他是在为“他的”公司被卖了，他却并没有参与决策而大发雷霆，痛苦万分。

“你们耍了我，”他说道。

“比利，这些都是你定的规矩。多年以前，你下的命令说：非执行委员的一般合伙人和所有有限合伙人（那时他已经是有限合伙人）都没有发言权。你作的决定是由执行委员会来统治公司。执行委员会的每一个人又都是你亲自挑选出来的。无论对错，他们是你的接班人。是他们作出了合并的决定，而不是我们其余的人。”

我从来没有认为比利是在真的埋怨，表面上也许有点，但实质上却没有。约翰和执行委员会有责任做他们认为对公司有利的东西——也就是说，对业主有利的东西。比利选出的人作出了决定。他们遵守了比利定下的规矩。他只是没有参与决策或是不喜欢这个结果而已。

尽管我对比利·所罗门道过“珍重”，但在我的记忆中约翰·古弗兰德却没有向我道别。再见到他已经是 7 年以后，那是在杰克·科格乐（我们原

---

指公司下允许合伙人提取应分配的红利，只有到这个合伙人退休后 10 年才能从公司拿到现金。

来的合伙人) 50 岁生日的晚会上。

“喂，年轻人，还好吗？”他问我。

“不错，而且比你年轻。”

“你向来就是个机灵鬼儿。”

就这些。非常感激你，约翰，当年在我需要一份工作时，他雇用了一个新毕业的工商管理硕士，然后当我在公司的时代已经结束的时候，他又解雇了我。在前后两个场合，他的时间算计都是无懈可击的。

尽管我在所罗门的职业生涯的结束并非出于自愿，但我还是欠了比利·所罗门和约翰·古弗兰德一笔巨大的人情债。他们是我的导师。他们教我伦理道德，博爱为怀，勤奋工作和时刻要关心他人。他们激励我去争取成功，在我身处逆境时，他们又全力支持我。他们给了我机会去证明我自己，这并不是指他们给我机会带着原本是几乎没有影的财富离开公司，而我后来正是用那笔财富创建了我自己的企业。在那些岁月里所罗门兄弟公司雇用的员工中，肯定有其他许多人对他们二人抱有同样美好的感受。

虽然他们二人事业的结局非常不同，比利是自愿退休，约翰却是因一个下属造了假帐而被迫引退，但他们都作出了令人敬佩的贡献。华尔街因为他们的努力而变得更好。我自己也因他们而变成一个聪明，更优秀，也更富有的人。直到现在，我都认为他们是我的朋友。

\* \* \*

在所罗门合伙人于塔里城吃完那顿最后的晚餐之后的一周，我去了第三大道的一家皮货店，为我的妻子苏珊订了一件黑貂大衣。那时我们已经结婚 5 年了，在婚后的 5 年里，我是华尔街的明星。不幸的是，在塔里城的晚餐之后，当有人在街上遇见她并问她：“你丈夫是做什么的？”她总是情不自禁地回答说：“他过去是所罗门兄弟公司很重要的合伙人。”这件黑貂会给她些惊喜，并转移她的注意力。

尽管我丝毫不感难为情地对别人说：我被解雇了，正在经营一家刚刚起步的小公司。我毕竟比任何人都坚强，（或者是心理防御，我说服自己不管别人怎么想。）但我担心苏珊可能会为我那刚刚开张、名不见经传的小公司而感到羞愧，甚至担心我能不能养家糊口。这件皮衣似乎在说：“不，亲爱的，我们还有饭吃，我们还是玩家。”

我在所罗门的最后一天，是 1981 年 9 月 30 日，那天我要求那家皮衣店一直开门到晚上 7 点 30 分，我像平常那样完成了每天 12 小时的工作。在回家的路上，我取了那件衣服。苏珊很高兴，我们喝了一瓶香槟，在吻了我们的女儿爱玛之后就出去吃饭。

第二天早晨，我就创建了布隆伯格公司，接下来的就是无尽的工作了。

## 第二章 初试锋芒——上学、工作与挫折

从我踏上人生之旅到塔里城会议中心是一段很长的路。我来自勤奋工作的中产阶级家庭，父亲在一个牛奶场当会计，母亲是一位具有自由观念和独立思想的女人。我确实不是生来干大事业的料，不管在华尔街还是其他什么地方都不行。但是从童年起，我就从他们那里学到了勤奋工作、追求知识和不达目的誓不罢休的品格。所有这些为我的学业、为在所罗门公司受资本主义教育和后来创立我自己的公司奠定了良好的基础。

马萨诸塞州的麦得福德镇是波士顿城外的蓝领社区。它的镇办中学每个年级有 250 名学生（我是 1960 级），很少有人考上大学，职业培训是学校的主要任务。我在这所学校里感到特别无聊，直到高三，学校开了两门选修课程，一门历史，一门文学。在我的学业中，我第一次感到了兴趣和挑战。

那位历史老师将历史事件讲得活灵活现，特别是那些美国过去发生有争议的政治事件，这些都是我们以前在公立教育中闻所未闻的。如 20 年代的工人运动发生的事件之一，以无政府主义者萨柯与范齐帝的受审为代表。他讲述了他母亲怎样每天到法庭去旁听（那时还没有法庭电视），人们对两被告的看法如何大相径庭：一些人认为他俩是英雄，而另外一些人认为他俩是反基督的。这位老师结合自己家人的见闻讲述历史，使历史变得真实而亲切，而不只是一些要读要记的条条。文学课也差不多，语文老师帮我们分析世界名著，并不是教拼写和语法（这两种东西我从来就没系统地学过）。我们讨论故事的意义而不记忆情节，这样效果和以前不同了——我们开始喜欢而不是厌倦上文学课了。这两门课都开阔了我的眼界，对非主流历史与文化的了解使我看到了一个全新的世界。以前那么多时间被白白浪费了，真是可惜。社会应该想办法找到更好的方法让我们的孩子寓教于乐。我们不需要一代一代工具般的“文盲”。

我记得早年在课外读过《约翰尼·特莱门》，这部小说讲述在 1776 年一个十几岁的孩子担当波士顿北方佬叛军的情报员和特工，我肯定已经读了上百遍了，还常常坐地铁去故事中提到的战争发生地去。我把自己想象成这个爱国英雄，与老乔治三世作对，我至今仍在仿效这种自行其是的角色。我形成了历史观及传统观，并且很奇怪为什么人们不从历史中得到启发。我们总是重复地犯同样错误；我们总是记不住那些导致衰退、战争、压制和分化的误导、短视的政策。那些当选官员用陈旧、简单、漏洞百出的手段对付复杂问题，作为公民，我们一再迁就他们。许多人没有让他们挑选的官员负起责任，作为选民，我们没有吸取他们的教训。如果乔治·桑塔那那是对的，我们注定要这样重复一切，就请上帝帮助我们吧！

当童子军使我同时有了团队感和成就个人事业的雄心，我喜欢童子军，我从获得荣誉勋章中得到了乐趣，以军衔的晋升为荣。我是童子军最高一级组织鹰童子军历史上最年轻的一员。童子军夏令营是一年中最令人难忘的。我挨门挨户推销我们连的圣诞节花环（这是我的第一次销售）来支付我的住宿费。我们在新罕布什尔州的荒野星空下的双人帐篷中住了 6 个星期。早晨起床号吹响。我们用冰冷的水沐浴。食物是热狗和汉堡包。在一个又大又乱的大厅里，大家轮流刮土豆皮、摆桌子、洗碗。我记得我喜欢那儿的食物，尤其是叫做“合成饮料”的葡萄味儿果汁。每天都有步枪打靶、射箭、划船、独木舟、游泳、画画、制陶和很多其他的游戏和技巧训练。跋山涉水地去远

足是每同最快乐的事。整个夏天父母们只来骚扰、探视那么一两次。在这段时间里，我学会了自立，还有同别人一起工作、生活。

冬天，星期六早晨，我去波士顿科学博物馆听讲座，这些讲座介绍自然和物理的世界，方式和我们学校的不一样。每个星期，当主讲者带来蛇、豪猪和猫头鹰让我们抓抚的时候，当他让我们亲手实验来演示物理的基本定律时，当他就博物馆的展品对我们进行智力测验时，我在这两个小时里就像被施了魔法一般钉坐在那里。所有的孩子，包括我，都尽力回答那些问题来显示自己。这种竞争教会了我仔细观察、注意细节和认真听讲。有一次，问题涉及一棵红杉树的年龄，这棵树直径达5英尺，它的剖面就陈列在博物馆楼上。这件展品饱经沧桑，这从它的年轮可以看出来，它从几百年前发芽抽根，一圈圈向外延伸，直到今天。当主讲者拒绝接受我们部认为“正确”的回答时，我们感到十分困惑，后来有人认识到这个树的剖面不是来自红杉，而是来自一种巨红杉——同属不同种，我们才恍然大悟。倾听、质疑、实验、思考，那些作讲座的人们在我大学生涯数年前就教会了我理性的诚实和学术态度。

\* \* \*

上中学的时候，我在课余、周末和夏天给马萨诸塞州剑桥镇的一个小电子公司打工。公司里的技术骨干向我推荐巴尔的摩的约翰·霍普金斯大学。我对科学感兴趣，而她认识这所学校应用物理实验室里的人，既然我反正要上大学，为什么不去那儿呢？我交了一份申请，就被正式录取了。现在看来，霍普金斯大学可能不会后悔它给了我一个机会。我也从未后悔被其录取。

从学业上讲，我在大学是个平庸的学生，这主要是由于缺少动力而非缺少天赋，至少我希望是这样。在工程科目上，我的分数绝大部分是“C”（平均分），但在大学四年级时，我选了两倍于正常课时的课程并且几乎所有科目都得了“A”。我不过也就是读读书、听听课，领会讲过的东西，鹦鹉学舌地复述一下。我从未想过我可以出去发明什么东西。我没有兴趣或心思去当一名真正的工程师、物理学家或数学家，我真正喜欢并且擅长做的是与人打交道。我是兄弟会的一把手，各兄弟会之间联谊委员会主席、班长，成了全能的“校园大人物”。在竞选学生会的职位时，我学会了如何竞选公职。策划学校舞会和兄弟会聚会锻炼了我的组织能力。在组织各种校际的课余活动的过程中，我学会了如何让大家达成一致的意见并在一起合作。所有这些技能对我以后在华尔街的所罗门兄弟公司队业和最终开办我自己的公司都大有裨益。

当我考虑毕业后的生活时，很显然管理是我的职业选择。如要不是绝大多数霍普金斯大学的同学都继续读研究生学位的话，我也许会直接找个工作。在这种随大流的社会压力下，我申请了商学院。当录取通知书寄到的时候，我正和朋友们在学校的信件收发室里，在我的信箱里看到了哈佛商学院的棕色大信封。

“太棒了，录取了！我们去喝杯咖啡吧。”我说。

“你不打开看看吗？”有人问。

“那有什么必要？”我答道。“如果不是录取通知书的话，他们不会给我寄来这么厚的一包，拒绝信很薄。”

\* \* \*

我在哈佛商学院的两年没有虚度。我学习了会计、市场、生产、管理、

控制论、金融和行为科学的基础知识。哈佛的案例教学法磨炼了我的分析能力和交流能力。当你对某一问题没有准备充分或你的理论站不住脚时，马上就会被一百多同学嘘下台，没有比这更能教育人的方法了。

那儿的学术水平很高，但并不是我认为是的“优秀”。我们班有些学生非常出色，有些学生在我看来“没有超常的天赋”；而有少数人我认为是完全的骗子，他们只是能说能谈罢了。以他们今天的地位看，毕业30年后，那些我认为聪明的人大都做得不错，而那些我认为是傻瓜的就差一些，而那些废话连篇的人已经销声匿迹了。看起来，要预测一个人毕业后的职业成就，看他的小聪明和判断力比学习的成绩更管用。即使在商学院得的只是平均分，我也不在乎。

有点儿不好意思的是，给我印象更深的是与我一起入校的人的身份，而不是他们的能力。作为一个来自麦得福德工薪阶层家庭的孩子，我从来没那么接近上层社会。他们中许多是我在报纸上读到的商业领袖的儿子。我想过他们会仅因为他们的父亲就步入巅峰吗？（他们一般都没有。）我私下希望被引见给他们的父母而谋个好工作吗？（他们父亲的公司今天几乎都不存在了。）我以有这样的社会关系为荣吗？（现在，我们办公楼里到处是知名人士。）实际上，虽然靠了很多哈佛的关系我有了今天的成就，但几乎没有一个是那时给我留下深刻印象的。

\* \* \*

在1966年商学院工商管理硕士毕业之际，我还未想过生活和工作将把我带到哪里，像我们这一代绝大多数年轻人一样，我期望毕业后直接去越南战场，实际上我所认识的人当中没有人赞成这场战争，我自然也不觉得在丛林中走走就被打死是个好主意，但是在那时，我们从来就没有与国家意志相佐的思想。尽管报纸上有种种报道，实际上没人去加拿大逃避兵役。家庭、学校、童子军、体育、政治、报纸——生活中的每一样东西都在向我灌输职责、忠诚、责任、奉献、爱国。的确有少数人游行了，被激怒了，还写了一些关于民众反抗的东西。但总的来说，山姆大叔说什么，我们就照做。

陆军某部答应我哈佛毕业之后授与我中尉军衔。毕业前的3个月，我去进行标准项目的入伍体检。那不过是走走形式而已，我身体很棒。可是让我惊奇的是，医生告诉我：“你是扁平足，你去不了了。”

现在，不必去越南被杀死是好消息。但是发给我一份征兵分级表，并没剔除我的参战资格。相反，如果战争需要我们这些有严重脚疾的人，政府有改变初衷的余地。如果这样，谁知道我会被录进哪个部队或是我的事业会怎样进行下去？所以我想尽办法获得IA级别，这样就可以立即入伍。我写信给我们选区的参议员和众议员寻求帮助，力图把事情干得漂亮点儿：报效国家，同时保留选择自己生活的权利。立法者们答应提供的帮助使我头一次尝到了政客们那永远不会兑现的许诺。除了由工作人员填写的固定格式的信件“我们会设法帮忙”外，根本没人替我出面干涉。结果，虽然在60年代中期每个年龄在25岁以下的人都有可能被送到前线，我却从没有从征兵处那里收到任何消息。最终，我们宣布获胜，却丢掉了那场战争。

我的生活怎么办呢？离毕业还有12个星期了，我对如何把昂贵的知识变成生存手段还没有个规划。我从来没想过它，也没报名参加公司面试。我的好朋友、哈佛的同班同学、后来成为我公司董事（在他死于癌症的5年之前）的斯蒂夫·芬斯特让我给所罗门兄弟与哈兹勒公司——这是公司当时的名字

——和高盛公司打电话，说自己极其渴望成为一名机构推销员或是股票交易员。

“他们是谁？”我问道。“我将会做什么呢？”尽管我正忙于研究凯因斯经济理论的细节和金融课本上那些复杂的东西，但对华尔街的工作和人物却不大熟悉。我总以为我会为一些工程公司或制造公司做一般管理的工作，或是像我哈佛最好的朋友荣·勃克斯那样进房地产公司。（直到80年代华尔街才像磁石一样吸引刚毕业的工商管理硕士们。）

“别担心，”芬斯特跟我说。“去做好了。”

芬斯特曾在五角大楼做过罗伯特·麦克纳马拉的“神童”，后来在摩根·斯坦利干了一个夏天。他是我入伍和华尔街问题上的专家，他说无论我是参军还是去华尔街，哪份工作都会让我感到合适和舒畅。由于自己没有更好的主意，我就打了电话。

我很幸运，那时证券交易和销售被认为是二流的职业，就像后娘养的孩子。相对来说从常春藤联校毕业的人很少有想做这种工作的。它们不像投资银行或证券分析，完全不是有声誉的工作，不是那种显赫子弟愿意屈尊俯就的工作。你要亲自抓起电话和客户谈，那会把手弄脏的。销售——销售你的公司、你的想法、还有你自己——是几乎所有职业的重要组成部分，但那时的人不这么想，投资银行业首脑离不开客户，就像离不开他们的分析技巧一样，但那时的人不这么想。良好的交易意识与分类、集中和争取成功的能力与训练同样重要，但那时的人不这么想。那时，没有哪位自尊的证券分析员或是银行家会想到去打电话拉生意。他们认为去恳求别人太丢面子，交易与销售工作就是去“乞讨”，那些“大人物”都不想干这种事。

但是在我的背景里，没有那些等级观念作祟。我不知道什么是社会区别，要是有人试图解释，我也不会懂。我是在美国传统的市民阶层道德下长大的，我的父母就是典型的例子：努力工作，重视教育，做你自己的事，无论是脑力的还是体力的。对我来说，由于要还大学里的贷款，好工作就是好工作了。正像我后来在所罗门兄弟公司和我自己的公司里学到的那样，是那些实干者，那些瘦而饥渴的人，那些眼中透出野心、胸中有激情并没有社会等级观的人才走得最远，取得的业绩最多。

作为一个愿意去华尔街的哈佛商学院毕业生，我在芬斯特推荐的两家公司都进行了面试。作为为数不多的想在高盛做销售和交易的工商管理硕士之一，我被邀请到纽约，介绍给了古斯塔夫·列维，这个公司高级合伙人，也是一位真正的传奇人物。“迈克，这是列维先生。”

站在我面前的这个普通的家伙对人友好却又显得疏远。他的朋友熟人都是世界政治和金融巨头，当然到那时为止没包括我。我跟他握了手，见了礼。由于不了解他的重要性，我对他没留下应该有的深刻印象。人们叫他古斯，他确实是个人物，作为华尔街顶尖的套汇专家和慈善家，他做成了很多大事情。他死后几十年仍被尊为一名有创意的银行家、值得信赖的顾问和杰出的冒险家。我真希望我能有足够的智慧去问他一些问题，并在以后我的事业中和他度过一段时日，可是在他死前我并没做到。

然后，我急匆匆地去所罗门兄弟与哈兹勒公司面试。我是哈佛仅有的一个答应来这家小证券交易公司面试的人，它缺乏工商管理硕士毕业生寻求的那种显赫形象。他们的人事经理斯图尔特·艾伦领着我到处看看，这时我跟一个没听清全名、只知道叫比利的人聊上了天，我们聊了学校、纽约、天气

什么的，他看上去很友好，像一个婚礼上的远房堂兄。

“你觉得比利怎么样？”当比利漫步走开后我的陪同者问我。

“那是谁？”我问。

“噢，他就是比利·所罗门。”

我不知道，他只是个谈得来的好人。但是在一个公司里我直呼高级合伙人的名字“比利”，而在另一个公司碰到的是高人一等的“列维先生”，于是我知道我该去哪儿了。

在所罗门公司的正式工作面试不是跟所罗门本人，而是3个其他的人：销售部经理哈利·尼尔森、股票交易的头儿森迪·刘易斯（当时在比尔·斯特恩公司任经理合伙人的赛·刘易斯之子）和所罗门公司的二号合伙人约翰·古弗兰德。面试是在一间没有窗户的会议室进行的，会议室向里通向公司合伙人们的理发室，这在当时是标准的有钱人的排场。同样给人留下深刻印象的是那儿的名画（后来才知道都是租的）。我还能记得挂在他们休息室里登普西与佛普拳击赛那张画的纷繁油彩。以前除了在博物馆里我还没看过真正的名画呢！当我面对同一批人复试时，他们给了我9,000美元年薪的工作。与此同时，高盛的销售经理迪克·曼舍尔以第一年起薪14,000美元也录用了我。那是当时哈佛商学院毕业生拿的通常收入。

“噢，我没法在所罗门公司工作，”我跟尼尔森、刘易斯和古弗兰德说。

“我本想在这儿干，我喜欢这活儿。但我没有另外一套衣服。”对那些在哈佛教室里坐后排的人来说，服装就是牛仔裤——那时叫粗布工作服——和校服上衣。“我没有地方住，我没有现金存在银行里，我有的就是还未还清的国防贷款。当我在学校停车场做侍者的钱不够时，用这贷款当学费了。”

“你需要多少？”古弗兰德问。

一刹那我觉得要14,000美元看起来有些贪婪，要得少些会使他们给我多些。他们显然应该看到，只有足够的钱我才能把精力集中到工作上，而不是一日三餐上。

“我需要11,500美元。”我脱口而出。

“好吧。”古弗兰德说。“那就9,000美元的薪水加2,500美元的贷款。”他起身离开房间。我的交易能力就值这些钱。

“好了，成交。”森迪·刘易斯说。

“但我还没说‘是’或‘不’呢！”我提出异议。

“那无所谓。”

于是就这样了，我签了贷款协议（至少它不要利息）。第一年，我的奖金是免除贷款本金中的500美元。

12个月之后，贷款余额都被免除了。古弗兰德签了备忘录，说明贷款已还清。

1973年，我把这个备忘录和宣布我成为公司合伙人的报纸声明镶入一个镜框里。

仅说我融入了所罗门公司并喜爱这个行业是远远不够的，我简直每天的每一分钟都沉迷于此。在1966年，华尔街不像现在那样公事公办、缺乏人情味儿，现在一个人10年换6次工作都很常见。那时的人并不跳来跳去，他们很快就成为一个“摩恨·斯但利型”，一个“贝克尔”人，一个“KL”（昆·劳依）人等等。人们不仅仅以他们的雇主为标志，而是实际上言谈举止具有各自公司的特征，无论是傲慢、高贵还是谈笑风生、显得友好。公司反过来也

是它职员性格的综合，从我被录用那一刻起，不用说，我就是个“所罗门”人了，许多大公司贪求与众不同的门第、风格、语音和常春藤联校的教育背景，而所罗门更看重业绩，鼓励实干，容忍异议，对博士生和中学辍学生一视同仁，我很适应，这是我的地方。

我们大家都接受雇主的保护，这是因为，在那时的华尔街，重要的是组织而不是个人。我们从来不用第一人称单数。（有一次比利·所罗门听到一个股票交易员对一个顾客说，“我要买5万股。”比利用很大的声音问他，他个人帐户上怎么会有这么一大笔钱。）今天，由于许多公司已经失去了家族感，一次就招聘或解雇成百的人，公司的精神已经荡然无存而个人野心迅速泛滥。雇员为当上“老大”而出动，每个人都成了牛仔。甚至最低级的助理交易员都认为他们自己是独立的，以自我为中心的超级明星。今天的华尔街商人已不再尊重他们的后援人员，他们公司的资产负债表、公司的商誉或者他们的同事。如今人们不是加盟一个公司，而是“接受”雇佣。公司仅仅是一辆车，为他们无与伦比的（并总是没有得到应有报偿的）天赋提供一个场所。他们几乎从第一天就声明他们有自由代办地位。

但是当我开始的时候，如果你能进入一个投资银行公司——对不是创始家族的继承人来说，可不是一件容易事，你会把它看成是终生的职业，你会一直干上去，最终成为一名合伙人，然后在年纪很大时死在一次商务会议当中（赛·刘易斯和古斯·列维就是这样去世的）。你可能不喜欢所有的合作者或是合伙人，但成功“既是大家的，又是自己的。”他们的成功有助于巩固你的成功；你的业绩也支持了他们。当这一重要原则在70年代被忘记的时候，被称作“华尔街”的这个整体四分五裂了。查尔斯·达尔文已经告诉我们将来会怎样：像大自然要求的那样适者生存，但是许多优秀的和有价值的生物在此过程中消亡了。

所罗门合伙制是独特的组织。它没有典型的那种公司内部的你争我斗。它是彻底的“你看到的就是你得到的”那种环境。重要的人都在同一间屋里工作，肩并肩坐着，买卖股票和债券。相佐的意见时常爆发，任何容易激动的A型性格职员都这样。人们在一个问题上对峙，彼此大喊大叫，然后就会进行妥协，争吵就会结束。同盟重新结成，上一次争吵中的对手在下次中成为战友。虽然职员们挑争端、设置障碍，但怨恨却从不在背后酝酿。这里是开放的，迅捷的，只盯住现在。

没有什么所谓的公司民主碍事儿。那时没有“发动群众”的概念，也没有“自我完善”或是“一致同意”。有一个高级合伙人在上主持，下面是一个执行委员会，跟着是一般合伙人和所有其他人。（合伙人认为他们比非合伙人有更多的权力，但实际上大都不是这样。）那时，高级合伙人做所有重要的决定。我怀疑有很多次，他甚至在做出决定之后都没告诉执行委员会，在决定之前就更少向他们咨询了，我打赌他们从来没有进行过委员会投票。我知道他们队不向我们剩下的这些人搞民意调查。这是独裁，纯粹而简单，但却有益。

1966年雇用我的那位老板比利·所罗门（我们背后叫他WRS，或是像他愿意的那样叫他比利）造就了所罗门特殊的企业文化。他是一个果断，前后一贯的领导人。我从来没看到他在做出决定之后犹豫不决。虽然他容易相处并愿意倾听每个人的意见，但他说往左我们就往左，他说往右就往右。我们从不为两个方向做准备。他定下制度自己也遵守。个人生活中也不能有使

公司难堪的举止，这也是制度吗？他自己的私生活就是例证。如果他认为某人行为不端，我们立即举行合伙人会议来搞走那个触犯规定的人，不管他对当前的基本利益有多么重要。他规定我们每个人应该随时能与大家见面吗？任何人可以在任何时间到他桌前，在公司底层对他直呼其名的人跟在高层的一样多，所罗门规定合伙人退休年龄是 65 岁吗？他 63 岁时感到脑筋慢了就自动退了休。对他来说没有另外一套不同的规矩，他以身作则地领导，他怎样说就怎样做。我们其他人也一样。

约翰·古弗兰德也是个伟大的领导者，但我总认为他听取了太多人的意见，当天最后一个见他的人的意见常占上风。当我正孤注一掷地努力挽救我的事业时，他的这个特点可真不错。只要我是最后一个见他，并让他相信我意见的价值，他会支持我对抗整个执行委员会。但是回顾起来，这使他管理这个公司更加困难了。当古弗兰德继所罗门之后任高级合伙人时，聪明人就做好了两手准备。这样分散了精力，并且当事业艰苦时，使公司更难领导。与所罗门不同，古弗兰德做决定前要咨询各方意见。不管动机多么好，结果是明显的优柔寡断最终毁了他的一致性，导致他下台。从领导能力上来比较约翰·古弗兰德和比利·所罗门，我总认为古弗兰德也有原则性，也诚实，也周到，更平等，但少一些实效。

所罗门和古弗兰德真正的不同在于古弗兰德对证券更聪明，而所罗门对人更精明。他俩都不会对这种区别感到高兴，但我认为他们一起管理这个公司是最好的了。每个人有不同的擅长。没有古弗兰德，我想在管理公司的金融技术方面比利·所罗门会有麻烦，因为随着衍生债券、掉期、抵押债券等等的出现，证券世界变得越来越复杂，同样当公司在全球膨胀到几千人时，没有所罗门，古弗兰德在管理人事的方面确实遇到了麻烦。作为一个集体，到所罗门 1978 年退休为止，公司是最佳的。

在他们的合作结束后，随着我在股票交易业务上的衰落，我需要做些新的事情。我试图说服古弗兰德他需要一个参谋来告诉他什么时候皇帝没穿衣服，要有一个站起来跟他争论一下的人。要有人来检验一下他的决定，让他听取他的反应。但是他不会同意，可能古弗兰德不认为我能承担此任，或者他仅仅是想有人来检查他。不管怎样，我提出的设置主任这样一个看门人——由我来担任——的建议没被采纳。

1966 年 6 月，我去了位于华尔街 60 号的所罗门公司破旧的办公楼，在那儿的“笼子”里工作了第一个夏天，用手来数证券。对于哈佛的工商管理硕士而言这是一个相当低的起点。我们只穿着内衣，在一个没有空调的银行地下室里拼死拼活地干，时不时喝喝半打装的啤酒以便好过一些。每天下午我们都要算出数十亿美金的债券和股票单据，把它们送给银行作为隔夜贷款的附属担保，然后，每天早晨，当那些需要交给顾客的单据被一群头发散乱、衣衫不整的老头——他们将“持票人”债券和股票送货上门，在下曼哈顿的街区随处可见到他们——送回来时，我们对它们进行查验并归入公司报表。到 80 年代的时候，信息时代的计算机横扫了一切，这种操作就像马车一样奇怪了，但在那时，并不稀奇。

干了 3 个月，我被升迁到购销部，一天，天气不错，我们就在外面溜达了一下，这时我的经理、以前的一个码头工人扯着嗓子喊（当着所有人的面，令人难堪并且是故意地）：一个小时的午饭并不意味着离开办公桌超过 60 分钟，即使（或正因为）他是哈佛商学院的佼佼者。在购销部这个家伙的眼

皮底下工作很难说比穿着短裤在地下室里干要高级。在那儿，我，一名约翰·霍普金斯和哈佛毕业生，在一个地板布磨损、椅子破旧的房子里做苦役，整天把小纸条按字母顺序排好，还要被我应该尊敬却无法尊敬的人责骂。当朋友们问我工作上做什么时，为顾全面子我告诉他们我正在“研究简化工作流程的方法和步骤”。别忘了，我的朋友们都是在舒适，有窗户、铺地毯的单间办公室里的证券分析员或投资银行家，而我干的只能被叫作一个职员，我为什么还不辞职？太令人难堪了。

但最终我的机会来了。第一年年底，我被提到交易大厅的能源部门，成了真正的“职员”。这是交易的地方，是有高薪的工作的地方。这个特定部门负责电力和煤气公司的债券买卖，由两个所罗门的合伙人伊拉·莱特曼和康妮·玛尼亚蒂负责。我的主要任务是，随着交易的进展，根据目前持仓量修改头寸帐目。在一个合伙人签署每张交易单后（大宗交易要有两个合伙人的签名），我给它们盖上序号并修改记录，票据就随着传送带进入到我逃出来的那个办公室，我终于成了资本流通的一个组成部分，盖印与修改：我很高兴我上了“研究生院”。

我在能源部门的仅有的另一样工作使我倒了霉，也可以说拯救了我，那要看你怎么看了。我负责每天早晨那两个合伙人来的时候为伊拉准备好6支削尖的2号铅笔，给康妮6支削尖的3号铅笔——也可能是伊拉用3号的，康妮用2号的，总之，有一天，为了调剂一下烦恼和表现自己，我故意锃发铅笔，还把笔尖儿搞断了。康妮倒没觉得怎样，可是伊拉却站起来向约翰·古弗兰德喊，说我应该被炒鱿鱼。铅笔对伊拉很重要。

古弗兰德马上把我调离那个部门（于是永远地改变了我同能源债券业的命运），把我暂时安置在他的承销部，但是坐在他的二把手杰伊·艾尔萨斯旁边的一根柱子后，从那时起，伊拉的视野不会再被我的脸孔破坏了，在所罗门，玩笑话形式的小忤逆是无所谓的，但我做得过头儿了。

一个月后，我友了股票部门，其他都成为历史了。不再管债券了，我一直泡在股票生意里了。公司刚刚从圣·路易斯办公室调入杰伊·帕里，一个讲话很快，口齿伶俐的销售员，以开办公司大宗股票交易业务。几十年来，所罗门公司一直在交易所之外的单宗交易中买卖成千上万的债券，以防止突然的价格变动。对股票来说，大宗交易起同样作用，大公司可以大量买进和抛出，而不会导致市场波动。所罗门公司决心在这个领域做得最大，我作为帕里的右臂参与其中，或者说杰伊是我的左臂——大家知道，在我比较谦虚时就这么说。

实际上，我和帕里是强劲的组合，我们能向任何人卖出任何东西。如果你想处理一批股票，我们甚至可能说服你的配偶买下来。所罗门公司那时并不是提供全方位服务的公司，所以我们不能依靠许多竞争对手有的、理所当然的服务，比如研究、分析、关系。我们仅仅做所有伟大的推销员做的事：我们提供我们所有的，然后强调那些使顾客相信买卖划算的事实。

“它有特定经纪人的全力支持，”我常对一位买主这样说，尽管他根本不知道为什么经纪人的支持重要。（特定经纪人都在纽约股票交易所的交易大厅，他们必须买卖某公司的股票，以保证无论何时总有一个有序的市场。）“图表的走势看起来会暴涨”，对那些以走势为生命的人们，帕里会这么说。对于相信“祸不单行”的人，我会加上一句：“看看买家和卖家都是谁。”或者我们说：“您买这个，我们就帮你把那个卖掉。”就像我们不能两件事

分开做似的。

当我们做重大的、关键的、冒险的交易时，所罗门和古弗兰德常会站在我的边儿上，默默地看着我低着头，全神贯注地在电话里跟客户就交易交谈、解释、诱导、请求，当他们看到我做成交易时，我感到特别兴奋，挂上电话，我一脸正经、干脆他说声“成交”，然后故意漫不经心把填好的订单条给交易员，他们就一言不发地走开。没有道贺，那是不需要的。我是正在升起的明星。我被寄予厚望做大型交易，他们和我都知道。

如果我们用其他策略没有搞定一笔交易，我们还有杀手锏，那就是公司的资本和5个必要时能果断而有头脑地“扣动扳机”的聪明的家伙，台前的两个交易员大卫·海利和罗伯特·布莱德利（帕里和我自称交易员，但实际上只是销售员），还有迈克·米汗、大卫·科克兰和汉斯·科特斯（这3人在纽约证券交易所），总是用所罗门公司自己购买股票相威胁，即使那些买家还想等待观望，这时也不得不采取行动。他们得到的信息是：“现在就买，要不永远也买不到了。”结果他们总是买下股票。

太棒了！大宗交易是个新概念。我们一边干一边发展它。比尔·斯特恩的赛·刘易斯和高盛公司的古斯·列维开创了它——像债券一样交易股票，一宗大的买卖以单一价格在买卖双方间进行了，与旧式的方法相比真是一个彻底的革命。过去是通过股票交易所进行的小笔单独交易来积累买进和卖出的股票，这通常需要很长时间，通过这些关于大宗交易的开拓性努力，我们为巨大的、崭新的机构资金开辟了更大、更快的市场。那些机构资金越来越多成为股票市场的参与者：养老基金、共同基金、投机基金和保险年金。这样做，我们就改变了买方和卖方的关系，从以熟人为基础的“老伙计”的概念转为以价格为基础的开放、公开竞争，它是新的、不同的、一开始就有利可图的做法，而且还很有趣，促使它发展的是一群顽童，我以自己是其中之一而感到骄傲。

（其他人有奇尼·克拉克、布鲁斯·海科特和詹姆士·迈西，后来他们都成了华尔街的名人。）

所罗门和古弗兰德，尽管不像刘易斯和列维那样亲自参加交易，但比华尔街其他公司领导做了更多工作，将这种概念推广。所罗门和古弗兰德知道，对顾客的服务前后一贯这有多重要。他们也知道宣传的重要性，知道在这个新领域取得正面评价的重要性，也就是让大家都了解所罗门的精巧手段和创意。他们鼓励我们做各种交易，无论赚钱与否，在所罗门管理公司之前，债券合伙人投资于B O铁路债券而不是哈洛伊股票（它最终成为施乐公司）。所罗门接管后，股票占了统治地位。后来，当这一伙合伙人抱怨帕里疯狂的时候，古弗兰德就把他们排除在外，将大宗交易和股票承销作为公司未来的希望加以推广。当他们声称所罗门的资本——也就是他们的钱——不应被布隆伯格这样的非合伙人危及时，古弗兰德干脆越过他们，让我们组织了一个部门，用的全是有进取心的交易员，由他们来服务、来冒险、来凝聚每个人。“永远不要让顾客到街上另一家公司去。”比利·所罗门总是告诉我们：“他会发现那儿卖同样的东西，就不回来了。生意要做到今天先成交，再想出明天怎样让它有利可图。”

我不是仅仅因为钱才喜欢华尔街，也为了它所提供的生活方式，这条街让你看到巨大财富的希望——虽然实际上我没听说谁在那儿发了横财。从约翰·D·洛克菲勒到山姆·沃尔顿（最终我希望是布隆伯格），巨大的经济成

功来自于在现实世界中用具体产品的创业，来自于创造就业机会，创造价值帮助别人。但在那几年，发达带来的生活上的舒适和工作本身的快乐使我一心一意、开心幸福。

作为一个外省人，我有很多要学，不仅是关于华尔街的，还有曼哈顿高档生活的礼仪。我还记得 1967 年第一次去纽约有名的法国餐馆“巴斯克海岸”，是和戴夫·奥斯邦一起去的，他是来自大城市的销售员，和我同时开始在所罗门干。（他与我在同一年成为一般合伙人，数年后被公司解雇，与在下同一天被逐。）当时我一直呆呆地看着，那是我第一次在那么华丽的环境里吃饭，人们围坐在桌旁，桌子中央摆放着我所见过的最大的鲜花坛。

坐在我右边的女人只是迫不得已才跟我说上几句，她的英语口语很重，乍听还不太懂。她的话题也同样费解，而且不着边际：我家欧洲度假的别墅在哪儿？我们的游艇在哪国注册的？我们的私人飞机放在哪儿？我那每年从未挣过 6000 美元的已故父亲听到这些准会捂着嘴乐了。每一个座位前摆放的银器比我家所有的银器还多，我从来没看到除盘子两边摆有叉子和勺子以外，盘子顶端也摆上了刀叉。没说的，我等着别人先吃每道菜，然后学他们的样子去做。

除了向我展示上流社会的生活，奥斯邦还教会了我使用公司信用卡。我们带客户去看戏、看体育比赛、吃早饭、午饭、晚餐，我们甚至带他们去集会、去高尔夫球场、去西部的滑雪胜地，用的都是公司的钱。为了跟客户“巩固关系、联系感情”，我们享受的东西总是一流的。没错，我们干的是正当的业务，但我们随心所欲地选择时间、地点和客户。

有时，我以为我已经通过哈哈镜进入了另外一个世界。有一次，我们坐着一辆加长的黑色豪华大房车在城里兜风。这是我第二次坐这种车，上一次是在我父亲的葬礼上。到目的地，有人给了司机 50 美元——就为了普通计程车两美元的路程！那些钱够我整个一星期的零花、社交和吃饭了。可笑的世界，可笑的金钱。什么都与我知道的不一样。

回到现实，我乘地铁上班，到了公司看办公室里的《华尔街日报》，这样可以省下在报摊上买报的 15 美分。我每天早上到班，除了比利·所罗门，比其他人都早，如果他要借个火儿或是谈体育比赛，因为只有我在交易室，所以他就跟我聊。

26 岁时，我成了高级合伙人的好朋友。除了约翰·古弗兰德，我常是最晚下班的。如果他需要有人给大客户们打个工作电话，或是听他抱怨那些已经回家的人，只有我在他身边我可以不花钱搭他的车回家，他可是公司里的二号人物。使我自己无所不在并不是个苦差事——我喜欢这么做。当然，跟那些掌权的人保持一种亲密的工作关系也不大可能有损我的事业。

我从来不理解为什么其他人不这么做——使公司离不开他。我在研究生院第一年和第二年之间的那个夏天为马萨诸塞州剑桥镇哈佛广场的一个小房地产公司工作，我就是早来晚走的。学生们到城里来就是为了找一个 9 月份可以搬进去的地方，他们总是急三火四的，想尽快回去度假。我们在报纸上登出有三、四个租金价位的一般性广告，每个价位上我们都有 20 来套单元。每天，新来的准备租房者起得早早的，抓过宾馆里的报纸，看房屋信息那一版，打个电话，跟“下一个有空的中人”订时间去看看听起来较合适的房子，然后又蒙头大睡，晚些时候，他们才会出来。真的去看房。

我早晨 6 点 30 分去上班。到 7 点 30 分或 8 点的时候，所有来剑桥的可

能租房的人已经给我们公司打电话，跟接电话的人订好看房时间了。我当然就是唯一一个来这么早接电话的人：那些给这个公司干活的成年“专职”们（我只是“暑期打工仔”）在9点30分才开始工作。于是，每天当一个接一个人进办公室找市隆伯格先生时，他们坐在那里感到很奇怪。

伍迪·艾伦曾说过80%的生活是仅仅在露面而已。我觉得不错。你永远不可能完全控制你身在何处。你不能选择开始事业时的优势，你当然更不能选择你的基因智力水平。但是你却能控制自己工作的勤奋程度，我相信某地有某人可以不努力工作就聪明地取得成功并维持下去，但我从未遇见过他（她）。你工作得越多，你做得就越好，就是那么简单。我总是比其他人做得多（如果我没那样的话，写这本书的就是他或她而不是我了）。

当然我还有自己的生活。我不记得曾因工作太紧或我太专注工作而耽误了晚上或周末的娱乐，我跟所有女孩们约会。我去滑雪、跑步和参加聚会比别人都多。我只是保证12个小时投入工作，12个小时去娱乐——每天如此。你努力得越多，你就拥有越多的生活。

虽然我对待工作是严肃的，但我从来没为自己将来进行一个“规划”。不像很多我的同学，我没打算30岁成为一名合伙人或是副董事长，或者35岁成为亿万富翁，或是40岁成为美国总统，给我的余生做一个完整的计划？填写大学申请表中“你将在未来10年做什么”一栏时，为了划拉出1500字的废话我都感到困难。不论做生意上还是家里，我从没让计划干扰做事。

我发现生活遵循这样的规则：每天你都会遇到小而新奇的机会。有时你抓住一个就会使你走出很远。可在大部分情况下，这些机会只会把你往前带一小程。要成功，你必须把一点点增加的小进步串到一起，而不是寄希望于中一次头彩，对绝大多数人来说，把赌注押在运气上永远行不通。不断提高你的技艺，投入尽可能多的时间，为将要进行的几个步骤制定切实可行的计划，这才是实实在在的。然后，根据实际情况，向前多看一步并调整计划。你要利用所有机会，做出许多独立的、心血来潮的决定。

不要制定什么“五年计划”或“大跃进”。中央计划对一些领导人不起作用，对事业也同样不起作用，程序专家们告诉你奴隶般执行着特定的一步接一步的策略，他们说，这种办法永远有效。在我的世界中不是这样。预测将来是不可能的。你努力工作因为那会增加机会，但并没有保证；恰巧拿到了什么牌非常重要。我总是寄希望于尽可能多玩几手，尽我的全部智慧，然后选择最适合我的方式。我或者我的公司取得的重大进步都是渐进式的而不是革命式的：积少成多而不是鸿运当头。

我保持着“灵活性”。几年前，在所罗门公司突然让我走人，我组建自己的公司很长时间以后，一个记者问我，布隆伯格的成功倍受瞩目，与此相对，我们在哪一方面失败了。我想了想，回答说：“没有，不过我们取得的成就并不全是我们打算做的事情。”在发展过程当中，事物常常不像我们预料的那样进行，我们的产品产生没料到的功用；有时出现我们没想到的顾客——恰恰跟我们假想的顾客相反。计划有一定作用，实际的思考过程有时会产生伟大的新观念。但你只能取得环境允许你取得的成就。

那么，无论你的想法是什么，你必须为实现它干得比其他人更多——如果你把工作安排成一种乐趣，那它就是一件比较容易的事。既然多干几乎总能取得更大成就，反过来你也会有更多乐趣。然后你就会因为得到了奖励而想干更多，以后这样循环下去。我永远热爱我的工作并投入大量时间，这有

助于我的成功。我真的为那些不喜欢自己工作的人感到惋惜。他们在工作中挣扎，这么不快活，最终业绩很少，这样他们就更憎恶他们的职业。在这短短的一生中有大多令人愉快的事情去做，平日不喜欢早起就干不过来。

我原打算在所罗门于一、两年，同时寻找制造业方面的工作。虽然我认为我跟这个公司的关系只是“恋爱”，而不是“结婚”，我与所罗门公司的罗曼史却一直到了15年以后他们把我解雇才结束。每次别的公司要挖走我，我都拒绝了，谢天谢地。我总是找一个理由留下，用所罗门公司的新面貌来鼓励自己留下来，也可能我缺乏勇气去试试新环境，也许因为我有寻求最佳的决心和远见。无论怎样，现在回想起来，留下总是正确的决定——这是后来我在1981年发现的，那是在纽约塔利城会议中心，我在所罗门的职业生涯恰好结束于此。

今天的年轻人们在开始他们的事业时，对眼前的报酬大没有耐性，却忽略了工作给他们的教益和机会。回去工作吧，忘掉今天的金钱，以后有很多时间搞钱。新手应该进到他们能进的最好的公司——然后就应该闭上嘴巴，学点他们碰巧还不知道的事情。

当我认为我应该成为所罗门的合伙人时，我没被提升，但我没有失去耐性。这是保持耐心的最好例子（也许是世界历史上最好的例子）。

在我被录用后的6年里，情况一直相当不错。我就是那个金黄头发的男孩，华尔街上最时髦公司中最显服部门的大宗交易超级明星，还是两个高级合伙人面前的红人。我向所有来访的重要客户打招呼，被每家有权威的报纸采访，在重大社交活动中扮演华尔街顶尖实力经纪人的角色，比我自己脑袋里的传奇人物还要传奇。当其他那些年轻的淘气鬼们坐在一起预测谁将被提名作合伙人以资奖励时，我被他们列在名单的首位。

钱不是问题，我早就还清了贷款，正过着不是奢华也是受人尊敬的生活，我坐地铁上班，去听中央公园的免费音乐会，我最浪漫的约会就是晚上在斯但顿岛的轮渡上和女友喝啤酒、吃比萨饼（船票往返5美分，食物和饮料另算）。我在同一个单间里住了10年，没有私车带来的麻烦。我从不花费很多，但我也记不得缺过什么我非要出去买的东西。好时光，好朋友，令人兴奋的工作，许多现金，所有这些我都有。

但合伙人的威望对我来说比世界上任何其他东西都重要。那相当于明确地向世界表明我是最好的，我能在竞争最激烈的环境里升到最高处。这个商学院的家伙已经用他的聪明才智向阶梯顶端攀登。我已经有资格当合伙人，现在我要公众永远地承认我的价值，我是大塘子里的大鱼。可能这种想法一直存在于我的头脑中，存在于我内心的自卑情结里。但是毫无疑问，在所罗门兄弟公司成为一名合伙人是我的神圣梦想。

1972年8月那天终于来了。新合伙人的名单出来了——我不在其中！每个人，其他每个人都在名单上。所有那些没我合适的人都在名单上，甚至那些根据私下传闻根本没机会的人。这么多人被接受，我却被忽略、被羞辱了。甚至没入被留下来和我同病相怜，这太糟了。我被毁了。到今天为止，也没人解释过我为什么没被选入。

我眼含泪水，起先不能接受这个事实，然后就构想疯狂报复的计划。我想找个人问罪。我自言自语的头一句疯话是：“我要辞职。”“我要杀了他们。”“我要自杀。”我以后怎么见人？他们都会看着我，在背后笑话我。我知道我不应该那么高做。去他妈的，我从来就没学过。

幸亏我有下班后沿着东河边跑步的习惯，这使我把怒气发泄在路面上而不是老板头上。第二天早晨，我去上班并做了到那时为止公司所做的最大一笔交易，我给每一个“i”点点儿，给每一个“t”划横。我全神贯注，我工作、我微笑、我拨电话号码。我比其他每个人都坚强吗？别人都差得远，在没当上合伙人时，我要干得与原来一样好。“去他们的吧！”

3个月后，在没有预先通知的情况下，公司在比利·所罗门的办公室里开了一个事先没安排的合伙人会议。与会者面无表情、沉默地走了出来。我的老板杰伊·帕里走到我桌前，站在我身后，背对着其他人。

“那些白痴要干嘛？”我发着牢骚，没抬头。

“他们要让你和唐·弗依尔斯但当合伙人。”帕里说道。

他从不能保守秘密。马上有人朝我喊：“迈克，一线有你电话，是比尔·所罗门的秘书玛格丽特·威尔逊。”

我拿起电话。“喂，玛格丽特吗？”玛格丽特总是对我不错。

“所罗门先生想见你。”

“他还要见弗依尔斯但，是吗？”

“噢，没错。你怎么知道？”

比利从未向我解释为什么他们那时让我做合伙人而不是3个月前。他是（我也成了）“从不道歉，从不解释”管理学派的一员。问他不会有什么益处，无论如何我也不会得到答案，所以当他通知我这个好消息时，我没问他们为什么要等这几个月。我只说：“谢谢您。”礼貌但不过分，甚至当我得到我渴望和理所当然的东西时，我也会比其他人强硬。

有人曾说过：“升官途中待人好些，因为你丢官路上还会碰到他们。”我相信应善待同事，但并不是因为这个升官丢官的原因。我曾经几度沉浮，我的经历说明，当你进入那无法规避的循环时，你会遇到不同的人。

高到提名做合伙人，低到1981年被解雇，在所罗门的生活像是坐过山车。1973年，我的事业达到了顶峰。我被升为合伙人，接着我被授权管理所有股票业务。情况是由于掌管套汇部的合伙人迪克·罗森萨尔和监管股票交易与销售的合伙人杰伊·帕里爆发了一场拳斗。帕里被调走掌管德克萨斯州达拉斯的办公室，罗森萨尔被调到远离交易大厅的地方去“谈买卖”，于是我被升职，管理所有股票交易、销售、套汇和可转换债券业务。

虽然技术上我是帕里的小伙计，可是我们3个——罗森萨尔、帕里和我——为升职已竞争了多年。甚至我和帕里这对一起工作多年的销售黄金组合也互相较着劲，尤其是在他被调到西南部前的最后一年中，到那时，他情绪正特别差，有一段时间，他成了个隐士，有好几个星期，白天他其实都不离开私人办公室，也不接业务电话。后来，一天早晨，当我正在楼上和我们两个最大的客户共进早餐时，他出于某种想象中的被轻慢，冲进交易厅，怒气冲冲地把我的办公桌抽屉倒空在地上，然后又消失到他的避难所里去了。我被办公职员从餐厅里喊出来，我让他们在吃完饭前把我的文件放回去。客户们没看到这个尴尬的场面。帕里再没提起过这件事，我也没有。但一个月后，发生了有名的帕里-罗森萨尔之争以后，我就被提升了。

1979年，我在所罗门的事业一改其奇迹般攀升的势头。协定（而不是固定，译者加）佣金率和不断增长的竞争已经使大宗股票业务无利可图，我们在纽约股票交易所占交易量之首，但我的管理和交易能力却不断遭到质疑。我们当时不赚钱。于是一个令人吃惊的行政通知分发到每一个职员，宣布理

查德·罗森萨尔将加入执行委员会并从此监理公司的股票交易。我走到身后4英尺远的约翰·古弗兰德桌前。比利·所罗门的办公桌又在10英尺开外。“我要见你们俩，现在！”

我们进了比利的会议室。我举起那份通知。“我不想去给罗森萨尔工作，不管怎样他也不会要我的。”

“我们知道。”古弗兰德说道：“我们想让你到楼上管计算机部。”

就这样，我开始了我在所罗门公司的最后一项工作，就是管理信息系统。这个部门负责保存公司的帐目和提供交易员和销售员们需要的分析工具。像在上一个位置上一样，我直接向古弗兰德负责。但是从一开始，执行委员会——尤其是其中的一个，我的宿敌罗森萨尔——使我的日子很不好过。罗森萨尔从没读完布鲁克林伊拉斯穆斯中学，却总吹嘘自己商业成就，他嫉妒任何有大学教育的人，尤其是在哈佛拿到工商管理硕士的人。

60年代中期我和罗森萨尔开始是朋友。（我曾经与他的小姨子约会过。）当1968年我被分去跟帕里干的时候，我们就不是朋友了。帕里成了我的导师和罗森萨尔的大敌。他现在决定把他和杰伊·帕里及其“小伙计”之间的战斗进行下去。

所以，即使我退出了股票业务，计算机也不是他的职责范围，游击战却还在继续。这不是公平的争斗。无论事实是怎样的，罗森萨尔都不在乎。如果事实对他不利，他就编造事实。在以后的两年期间，他随时都会以专家身分对我的工作——以及其他所有人的工作——指手划脚，就像在他自己的部门一样。有无知这个极其有利的武器，罗森萨尔成为一个胜利者：我们的敌对关系注定要以我离开公司而告终。

可以肯定的是，到1981年底时，他已经使大家都相信，我是不胜任工作的。我坚持要建立一个公司范围的计算机系统来加强跨部门合作和多种产品的风险管理，许多人仿效他来嘲笑我的立场。我大声呐喊认为以利润为中心的会计方法不适于复杂而且结为整体的业务，公司采用这种记帐方法是错误的，这可又给我找了麻烦。公司不再从内部人员中提拔经理，而是转向外部，找一些临时的能“呼风唤雨”的超级明星来作各部门的头头，可能我不应该批评我们雇用策略的这种改变。如果不把计算机开发的注意力转向最新流行的小型微机，也许是更明智的策略吧（这种小型机使我不得不在对付罗森萨尔的同时向整个IBM销售部门开战）。还有闲言碎语说，我不应该自称管理公司的能力比执行委员会强，虽然我不记得曾经那么说过。

我已经触怒了大人物，输掉了这场战斗并付出了代价。虽然约翰·古弗兰德几乎一直到最后都支持我。最终执行委员会的决议却是一致的。他们赢了，我输了，是离开的时候了。剩下的问题就是何时走，怎么走，带什么走了，在1981年塔利城的“最后晚餐”上，我出乎意料地知道了这3个问题的答案。

帕里和罗森萨尔已经死了。帕里离开所罗门兄弟公司后白血病缠身，在别的地方只取得了非常一般的成绩。罗森萨尔死得稍晚，却十分突然。1987年的一个下着雨的复活节前的星期五，我们家人逛商店时，我正坐在车里听收音机。一架来自纽约布瑞尔克利夫的毕兹男爵牌飞机在飞近威斯切斯特机场时撞上一幢房子上坠毁，飞行员死亡。我对自己说，“我敢打赌，那是迪克·罗森萨尔。”（男爵是昂贵的双引擎私人飞机。没有很多人买得起它，而且是从罗森萨尔住的地方飞来的，能是谁呢？巧合大多了。）他们直到第

二天早晨才宣布死者的名字。我是高兴还是悲伤呢？经过所有这些年的恶斗，我想我有些羞于启齿他说这两种感情都有。

作为合伙人我在所罗门公司度过了 9 年的美好时光。在那儿工作的 15 年，我每天都喜欢来到办公室里，即使在那些不太好过的日子里也是这样。我赚了数不清的钱。我得到了一些（但不是所有）我应当得到的承认和威望。我所学到的东西——更不用说我赚的钱了——为我离开所罗门后创建的公司打下基础。

### 第三章 我爱星期一——企业家：职业生活和业余爱好

我生命中的前 24 个年头都是在为打入华尔街做准备。我在那儿生活了 15 年，最后被所罗门兄弟公司炒了鱿鱼。这样，在我 39 岁的时候，我生命中的第三个阶段就要拉开帷幕。我又带着我父母教给我的价值观，口袋里装着 1000 万美元，怀着受挫的自尊心及以此为基础的自信心，从头做起。

1981 年塔里城会议结束后一个月，我意识到 1966 年第一家要聘用我的那家高盛公司，是不会再给我打电话让我做他们的合伙人了。如果他们当时真的向我提议，我很可能会因为自尊心的原因接受。但是他们没有动静，所以我只剩下 3 条路可走：到别处上门求职，或失业在家，或者自己开公司。再去给别人当雇员对我来说没有什么吸引力，大概那时候没人会雇我，再说我早就这么干过了。然而，我这个人也不能安下心来过退休生活，整天闲坐着我肯定会发疯的。因此，我只剩下最后一条路可走：圆伟大的美国梦，自己创业。

财力物力不是问题，我不用为养家糊口操心：我有充足的时间；我也有创办一家公司所需的资金（感谢所罗门兄弟公司）。我精通管理之道，也明白我原来的名片上的两个名字（布隆伯格和所罗门）很有用处，这样，只要我愿意，我完全可以做一个老板而不是雇员。

失败将令人难堪而且代价昂贵，难道我真想冒这个风险吗？当然想。对我来说，幸福一直就是感受前途未卜的刺激，尝试做别人都说不可能成功的事情，听心中一个焦的不安的声音提醒自己：“前方危险”。不去尝试未知的情况，安坐在那里像植物一样纹丝不动会幸福快乐吗？当电话铃声此起彼伏时，当人们不断地要求你做这做那时，当我迫切需要属于自己的时间时，“不干了”似乎是一个十分诱人的想法。然而，要是没有人给我打电话，也没有人来访，过不多久我就会咬指甲，变得暴躁易怒，我会意识到“不干了”不是我所想要的，虽然它听起来十分诱人。在现实生活中，我需要的是行动和挑战。

工作曾经是、现在是、将来还是我生活中一个很重要的组成部分。我热爱工作。即使是在工作了整整 30 年后的今天，我早上醒来时仍盼望着投入工作，去创造某些东西，去跟最强的对手竞争，去建立同志般的友谊，去获取那种金钱买不来的心理上的报偿。不管你是从事商业、学术、艺术、宗教还是其他什么行业，只有投入到实际行动中去，而不是做一名旁观者，你才能享受到真正的快乐。不是每个人都有享受这种快乐的机会。然而，要是你有这个机会而不利用，那将是多么可惜！（有人曾引用我这句话：“我最喜欢是星期天晚上，因为第二天一大早醒来后我将在办公室渡过 5 个快乐的工作日。”）

想想你这一生中花在工作路上的时间。如果你对你的工作不满，你很可能是一个不怎么快乐的人。想办法改变这种情况。跟和你同在一条生产线上工作的同事讨论一下，跟你的老板商量一下，跟你的下属坐下来谈一谈，换换脑筋，做点什么事情使你的工作变得有趣，有挑战性，有刺激性。你应该在工作中找到快乐。

当然啦，养家糊口是你工作的第一目标。但是当解雇人员和提职人员名单一起宣布时，那些在解雇之列没有提职机会的肯定是那些脸色阴沉难看的人，那些平时偷懒的人，那些从来都不与别人合作的人。工作是你生活中很

重要的部分，它影响着你、你的家庭、你的社交圈子、以及和你有关的一切。

因为这些原因，我在所罗门公司的最后一个月里决定：做老板不做雇员。在做了 15 年的忠诚士兵之后，我想当将军。太棒了！构思得差不多了，但关键的是细节问题。糟糕的是，在真正停止所罗门公司的工作之前，我没有时间去计划下一步行动，连想一下的时间都没有。我和往常一样上午 7 点上班下午 7 点下班，每天工作 12 个小时直到最后一天，很少跟别人谈起我往后的打算。我只有在周末有时间去寻找新公司的办公地点。没有人能说我没有在所罗门公司尽我的全力，即使在最后的日子我也兢兢业业的。

我是在跑步时（我的思维最有创造力的时候），想着开公司的事儿。我应该干哪一行？考虑到我没有足够的资源开办钢铁厂，我把这一行排除在外，换句话说，我不会进入工业领域。我天生没有音乐细胞，所以无法搞词曲创作，娱乐业也被排除在外。我对零售业提不起兴趣，所以山姆·沃尔顿用不着担心我跟他的商场竞争。我对政府部门没什么耐心，我只能远离政治；政府的大小竞选官员可以松一口气了。要不要开一家证券交易公司跟我的老同事竞争呢？我干够了那一行，算了吧。也许我可以当一名专职顾问，就像许多被解雇被扫地出门的高级管理人员一样。不，除了看我女儿爱玛和乔吉娜骑马以外，我决不当旁观者。我要自己干，不是给别人提建议。

凭借我的财力物力、工作能力、兴趣爱好以及关系网，我能做些什么呢？这个问题又把我带回到华尔街。很显然，经济正在转型，服务业占国内生产总值的比重越来越大。我的才能、我的经验、我的资金，以及美国经济提供的契机——这一切都可以结合在一起。我要开一家向金融机构提供服务的公司。不错，有比我更好的交易人员和销售人员，有比我更好的管理人员和计算机专家，但是，没有人像我一样既懂证券和投资业，又知道如何让科学技术在这两个领域里提供服务。

我必须寻找一种有附加价值，但现在尚无人从事的服务业。我设想这一服务业应该是建立在大量的证券信息的基础之上的，它能让人们选择他们认为最有用的信息，也能向人们提供计算机软件，这些软件简便易用，不是数学专家也能用这些软件对选择的信息进行分析。市场上正缺少这一项服务。一些大的投资银行已建立了内部信息系统以满足这一需要，但这些系统都只有博士才能用，并不是普通人拿来就能用的。

在计算一种证券对另一种证券的相对价值方面，华尔街上的大多数公司在 1981 年还使用着我 60 年代中期刚开始工作时的手段：许多精神不振的交易人凭感觉做出各种行情预测，然后这群办事员们用二号铅笔把这些交易记录下来。要是能瞬时显示政府债券的增值速度比企业债券的快的话，一个聪明的投资者就能从一群普通的投资者中脱颖而出，成为佼佼者，因为有这个能力的人比没有的更有竞争优势。在美国政府财政赤字（通过发行几十上百亿美元的财政债券和纸币来融资）处于爆炸边缘的时代，上述服务对每一个在金融、证券、投资领域工作的人来说都有强大的吸引力，而这些人加在一起为我设想的产品形成一个巨大的潜在市场。

当时，每一家大证券公司都花费巨额资金，独立搜集信息。更糟糕的是（当然是对他们而不是对我而言），他们实际上都依赖于算盘和计算尺，或者是更现代一点的掌上计算器，来处理他们搜集的信息。我能给他们提供一套更先进更完善的系统，而价格只有他们现在花费的几分之一。因为有众多的用户来分担我的花费，所以我的成本优势很大。而且，如果大多数公司都

采用我的数据和分析，我就会创造一个产业标准，因为互相竞争的原因，各家公司的内部系统做不到这一点。另外一点也同样重要：我既不是经纪人也不是交易人，我不属于任何一方，这一优势使我的产品有独立性，而这种独立性正是别人无法取得的。当然，我最大的优势是当时还没有人生产这种产品。

\* \* \*

你想要成功就必须有远见和设想，而且你设想中的东西必须是大家买得起的，实用的，也是顾客所需要的。有了设想，就动手干吧！不要为细节问题大操心，不要对你自己的创造力持有怀疑，不要过多地分析你新项目的潜力。最重要的是，不要做太多的长远打算。

把银行和风险投资家当做你最大的敌人。在贷款之前他们会坚持要求创业企业家提供详细的生产运作计划，从而打击这些人的信心，在这个世界上，即使是稳定地已走上正轨的企业也难做出超前6个月的计划，而那些人偏偏向你5年规划。大家都不知道新产品会是什么样，也不知道生产后的销路会怎样，而那些却向你“收入预算”。最令人深恶痛绝的是，他们认为自己有权给创业者提供什么远见卓识，指导创业者这样或那样管理新企业。他们经常扼杀与众不同的、有独立性的、充满潜力的设想。

有一次，一位在两家效益很好的公司任董事的风险投资家来到我们公司。这位仁兄出身贫寒，白手起家取得成功，就自以为是天下最了不起的人。他告诉我们，我们所做的一切都是错的，我们公司组织松散无法生存下去，我们不善于经营管理，因为我们无法超人般地洞察未来的发展情况。然后他回到他的公司告诉他的合伙人不要从布隆伯格公司购买产品。为什么呢？因为我们对他高谈阔论如何经营我们公司不感兴趣。这一点他是看对了。

另有一次，我出席一位潜在竞争对手的展示会，看到典型的本末倒置的规划错误。他放了一些幻灯片，介绍新公司的发货部，有传送带、包装机、装车设备，还有一群穿着白色工作服的技工，能每星期输送出成千上万箱的产品。只有一点不对头，他们一箱产品还没制造出来，而且一直也没造出来。

我们布隆伯格公司总是先把产品制造出来。我们考虑会计和运输等问题要晚得多，要等到这些问题突出出来，这时我们最好停下来调整一下重点。销售是我们唯一与产品开发同时进行的工作，从一开始就做。这样，随着产品的开发，我们能收到客户的信息反馈，并使客户成为开发工作的一部分（客户们认为这是他们自己的产品）。当然，我们这种策略不可能没有风险，但我认为在双方同意“结婚”之前就做婚礼的准备是荒唐可笑的。

顾问们推荐的典型成功之道是在创业开始时就建立管理机制，但这种过早准备的做法是无效的，实际上这种做法往往分散注意力，到最后什么也做不成。你不确切地知道你将来生产的是什么，你也不可能预测事情会以什么样的顺序发生，你也不知道你的顾客到底会是什么样的人，那么，为什么要把一切都预测得那么清楚呢？如果你灵活的话，就在必要的时候做某件事情，而不是提前做。

用计算机术语来说，在必要时匆忙完成工作就是“无序的”而不是“有序的”或“排队式”工作法。有序和排队式都是僵化的官僚机构的做法，你必须按照预先设定的顺序取出东西（即，有序是后进先出；排队式是先进先出）。但是，要是你采用无序的方式，输入和输出都是独立的，你就可以运用你的头脑，根据随时变化的外界情况，在你需要的时候选择你所需要的。

（比如，你现在需要的是对顾客的抱怨立即做出反应，或者是赶快为太太买件礼物，因为今天是她生日而你刚刚想起来。）看一下你的办公桌，是整齐干净的，还是像我的桌子一样堆成一堆？你选择一种吧。

但是，不要认为计划和分析在成功的过程中无足轻重。相反，利用它们，不要让它们牵着你的鼻子走。应该预先制定计划，工作时，在现有的各种机会里进行选择。千万别为各种各样将来可能出现的情况瞎担心费力，它们大都永远不会出现。

客观冷静而有逻辑地考虑你想要做的事情，把整个过程的每一步工作都考虑到——是什么，为什么，何时，何地，以何种方式，一步不落。然后，等到你完全相信自己已经冷静下来之后，坐下来把整个工作计划写出来。有句谚语说：“你写不出来就等于你不知道。”试一下，在第一段时你就会写不下去。“为什么我们要这个东西而不是别的？”你会这样问自己。“我们认为财力物力的来源是在哪里？”“还有，究竟为什么我们相信别人——包括供应商、顾客、潜在的竞争对手——将会同我合作？”这样不断问下去，你会发现这些都是很基本的问题，而你在动笔写以前都没有注意到它们。

既然你自己并不是对所有情况都了解，那尔就应该强迫自己再去思考那些被遗漏、忘记、低估、或忽略的问题。把问题写出来，就像面对一位持怀疑态度的陌生人，他对你的项目的实用性没有信心和把握，他也不像你的配偶、父母、兄弟，子女一样会对你偏袒。你写出来的东西一定要从头到尾都是有逻辑的、完整的、可执行的。

然后，把那张纸撕掉。

对，没错，把它撕了。你已经做完分析了，你已经在你的计划中发现了太多的重大漏洞。这洞大得足以让你梦想中的跑车开过去。你已经研究了各种各样的假设情况，你已经向别人展示了你的想法，你甚至已经把最初的几步都设计好了。

但是，实际情况并不是那么简单，你练习打的是快球，而这个现实世界除快球外还掷给你弧线球和慢球。你肯定会碰上你没有预料到的情况。有时候，你的计划是“这样”，但在实际操作时你不得不“那样”。在你必须对现实情况立即做出反应的时候，你不应该让一个详细的、不灵活的计划挡你的路，现在，你该知道的都已经知道了，你不该知道的以后也不用知道。至于其他问题，“车到山前必有路”。

\* \* \*

因此，我把我的分析写了下来，然后把纸撕掉。我在麦迪逊大街上租了一个单间的临时办公室。房间有 10 平方米，窗外是一条小巷，比我以前的办公室差多了，因为所罗门公司的交易大厅在 41 层，有几英亩大，可远眺纽约港，我用我在所罗门公司发的财开了一个 30 万美元的法人户头。15 年之后，我的企业发展到价值 10 亿美元。

当然，从那间办公室发展到布隆伯格公司现在公园大道上的办公楼我颇费了一些周折。我并不是一个人独自白手起家的。1981 年底，我招收了 4 名以前所罗门公司的员工，其中有 3 名跟我坚持到今日：邓肯·麦克米兰，他负责调查研究我们的潜在客户的需要；查克·泽加，他创建了我们公司的软件构架；汤姆·赛昆达，他写了第一批分析软件中的许多部分，现在主管我们公司的几百名程序员；还有另外一个人。那一天，我们在像清洁间大小的办公室里开了一瓶香槟酒，庆祝公司成立。

大出我意料的是，第二天，第四个人来到我跟前，他说：“我比其他 3 个人更有价值，我得的应该比他们都多。”

“这话不符合事实，也不符合我们的约定。”

“不错，但是我还有孩子要考虑。”

“这和你的孩子没有关系，”我说：“而是你自己有问题。”

“迈克，这事儿对我来说风险太大，回报太小，想要我入伙你得提高我的待遇。”

自从那以后，我跟不同的人有过这样类似的谈话，布隆伯格公司已从几个人发展壮大到有 3000 多名雇员，公司分布全世界 70 多座城市。他们还没有开始就结束了在我们公司的生涯，他们的结果都一样。他们要么相信我，信任我，愿意冒这个风险，要么不信，就这么简单，没有讨价还价的余地，我不谈判。

几年后，我对妻子说我为那个人感到难过，因为在公司创立之初他未能收敛他的狂妄自大，没有加入到我们的行列中。从那天开始，他在数家公司任职，但成绩平平，对这个世界没造成多大的影响。要是他当时真的加入了我们公司，他肯定会做出重要的贡献，取得成功，而且会富得连他做梦都想不到。

“不必为他感到难过，他没那份胆量，所以不配有今天。其他人都冒了风险，只有他们才配享受胜利果实。”

当然，她说的对。与此同时，我发觉我自己不能说特别有同情心，也可以说对别人更理解了。冒风险的确让人心有余悸。如果我没有所罗门公司出售带来的横财，我还会冒那个险吗？很奇怪，人越老，生活看上去越复杂。

我们又在原有的办公室旁边租了第二间临时办公室，还买了台放苏打水的小冰箱和一把咖啡壶。我们大家聚在一起商议了新公司的第一项工作，即大家回各自的家中，确认家中没有那些有争议的可能属于我们前任雇主的文件。因为我们都在所罗门公司工作过，所以我担心有人会控告我们剽窃别人的软件和思维成果。无论这种指控多么虚假，它都会阻碍我们的一切工作，从取得信任到建立公司的声誉——后者更加重要，因为公司是建立在我们几个人集体的声誉——正直诚实——上的。

随后，我们开始把一些基础系统组合起来并且建立最基本的金融信息数据库，与此同时，为了不仅在表面上而且在实质上保持我们的独立和诚实，我们花大力气摆脱以前工作中的影响。我们采用不同牌子的计算机，我们用不同的计算机语言编程，我们记录下从何地何时搜集到信息，我们甚至用不同于以前的术语和句法建立整个系统。我们做了这一切努力，结果是从没有人质疑我们的诚实，还是应该防患于未然。

我们最初 4 个人——布隆伯格、麦克米兰、赛昆达和泽加——从一开始就相处得很融洽（我们现在还是这样）。但是有一次我对他们所做的某件事很不满，发了火，那件事很可能发展成为一个大问题——问题大得我都记不起来了。我当时很生气，冲进了两间办公室的其中一间，用力把门撞上。我用力过猛，把门锁碰坏了，我被反锁在办公室里。出丑之后，我不得不低声下气，不断地敲门直到他们来开门放人。他们在门把上拨弄了一会儿才把门打开。我从来都没有问过那一阵拨弄是不是故意的。

在 1982 年和 1983 年，我们又新增了几名程序员：汤姆·耐夫，他是那种典型的才华横溢的计算机傻瓜，高 6 英尺 2 英寸但又很腼腆；马克·普迪，

他留着小胡子，自称是位合成音乐专家；鲍勃·奥斯特罗，他从事过有关哈勃望远镜的工作，但又宣称自己对望远镜中反射镜上不正确弯曲度不负任何责任；还有像菩萨一样的吴安迪，他还是跟几年前一样地冷静沉着。后来，尼克·费拉加入了我们公司，负责管理实际上并不存在的“电脑室”。麦克·巴恩斯后来成为我们的客户联络人员，还有苏赛特·弗兰克林，她负责行政，虽然我们当时没有一家客户，也没有什么行政事务。

1985年，在我们还没有产品可卖的时候，第一批销售人员加入了公司，他们是斯图尔特·贝尔、戴纳·纽曼、科蒂斯·麦克库尔，在他们之后还有程序员林·赛拉普、约翰·庞图列利和弗雷德·米契尔，但他们既没有办公桌，也没有计算机。我们还雇了操作员罗德尼·布朗、布雷特·麦考罗夫、詹姆士·里格，还有劳伦斯·希福负责伦敦（我们的第一个海外据点）。这些人加入公司时我们并没有什么生意可做，但他们坚持渡过了难关。这种对企业的忠诚把我们紧密联系在一起，使得大家互相尊重，这种情况一直维持到现在。

\* \* \*

在公司成立之后不久，我们做了一些咨询工作。这使我们有了现金收入，使公司有机会曝光，而且还使公司在华尔街有了正式地位，这种正式地位在后来给我们带来了更多的客户。随着咨询工作而来的是我们第一笔销售：对美林公司。

这家公司的资本市场部的3位负责人山姆·亨特、杰利·凯尼和杰利·艾利让我们研究美林公司与它的机构客户之间的关系，我们跑了许多地方做了大量的研究工作，然后得出一些结论。就凭我们在所罗门公司工作的经验，我们也许一开始就能得出这些结论。然而，他们对我们的报告似乎相当满意，付给我们10万美元作为对6个月辛苦工作的报酬，还报销了我们工作中的开支。这笔钱确实帮着付了些公司的帐单。

美林公司说服我们进行那项研究任务的同时告诉我们：“一旦你们开始为美林公司工作，就不会离开。”虽然我们4个人没有回到以前那样的标准模式的华尔街生活中，但是美林公司的这句话还是说对了，我们跟他们的接触和在他们心目中建立起来的信任使我们进行了下一个重大突破：我们被引见给美林公司的资本市场部经理爱德·默里亚第。

我正是要把我们设想中的产品卖给默里亚第。后来，我终于成功地安排了一次会谈，对方是默里亚第和他的助手们。会谈在一间巨大的董事会议厅里进行。默里亚第坐在长40英尺的红木会议桌的首席上，旁边是会计师、律师、计算机程序员、销售人员、交易员和行政管理人员——他们公司的各个部门都派来了代表。我和往常参加重大谈判一样，单刀赴会，坐在默里亚第的左边，主管他们公司软件开发的汉克·亚历山大坐在他的右边。我发言时尽可能地显得信心十足，而且我的发言听上去好像我们公司（当时叫市场革新系统公司）生产的产品恰好能满足美林公司的需要（我向他们暗示我们的产品除了组装以外都已经完成了，当然有些加油添醋），他们果然心动了。

“我们能向你们提供全天的收益曲线分析，随市场的变化随时更新。……我们能向你们提供期货市场和公司现金的对照信息，并制出随着市场变化和资金流动而变化的图表。……我们实时地为你们公司的交易员记录每一笔交易，并立即反映出它的市场价值……。”还从来没有人做过这些事情——我们也没做过。

默里亚第转向汉克·亚历山大，问道：“怎么样，汉克，你怎么想？”

“我认为我们应该在公司内部做这些事情，”亚历山大回答说：“我们可以自己动手建立这些系统。”

“得花多少时间？”默里亚第又问。

这时亚历山大犯了一个致命的错误：“这个嘛，要是你停止派给我们新任务的话，”——很显然，这一点是不切实际的——“我们能在6个月后着手干这个项目。”

我的机会来了。

“我们能在6个月内完成这一项目，如果你们不满意我们的产品，就不要付钱。”我差不多是在喊叫。“既然汉克在6个月内不能动手，那么交给我们做就没什么时间上的风险。既然你们只有在产品有用的情况下才付钱，那么也就没有资金上的风险。”

默里亚第站起身来。“好吧，这主意听上去不错。”他说完就走出了会议厅。

我想在美林公司还没有人见过这么快的决定，连我也吃了一惊。但从默里亚第的角度来看，这是想都不用想的问题。他没有什么风险，不是稳赚就是不赚也不赔。亚历山大坐在那里，哑口无言，其他人也都沉默不语。

会议之后我回到公司，同事们都兴奋起来，精神大振，但是大家很快意识到要在6个月内生产出一种完全不存在的东西并且交货这个现实问题。作为软件发展商，我们只能是魔术师，而不是奇迹创造者。谢天谢地，我们两家公司签订合同花费了两三个月的时间。合同签署之日才是6个月期限的起算日，我们赢得了一点额外的时间去制作那个我们实际还没动手准备的产品。

月复一月我们不停地工作，时而情绪激昂时而又有一种紧迫的灾难感，当每个新的软件错误迫使我们重新开始编写时，我们有时是在灭火，有时是在大地震之后重建。不管怎么说，我们每天都让我们承诺的产品靠近。

那时候我们的工作风格跟现在差不多。我们把问题拿来，分成许多可操作可消化的小部分。然后，我们每个人负责自己最拿手的那一部分，我们需要一个专用终端机，让我们在技术上和销售上有优势，就雇了一名工程师荣·哈里斯，让他负责开发终端。

我们需要一台贮存信息的中央电脑，于是查克·泽加就负责挑选最适用的设备，并按照我们的特定用途编写了专用数据库软件包。

我们需要某些数据，于是邓肯·麦克米兰就收集整理数据并把它们录入计算机。我们需要运算数据，于是汤姆·赛昆达坐在工作站前负责编程。我们需要客户，于是我就出去向客户推销，我们需要外部支援，于是我们就雇请了一名律师迪克·德希勒，还有一名会计师兼财务主管玛蒂·盖勒。我们的产品不好看，按照今天的标准它简单得可笑，但我们干出来了，它能运行。

\* \* \*

大多数华尔街人都不懂通用计算机的普通工作语言，因为它不直观，一般人都弄不清普通计算机键盘上的“Tab”键究竟有什么用。其他键如“Ctrl”和“Alt”也不在销售人员和交易员的术语范围之内。为了改善这一局面，我们从一开始时就为现实中的人制作我们的产品。在我们生产的键盘上我们把“Enter”（回车）键设为“Go”（前进）。（记得有奖竞猜吗？“按前进键收取200美元”。）“Tab”、“Alt”、“Ctrl”等键从键盘上消失了。功

能键都用英语标出，而不是 F1、F2 这类含糊的术语。制作简便易操作的（用计算机术语说是“用户易用的”）产品是我们公司的特点。

美林公司希望它的交易员在进入交易的同时能自动更新公司头寸的信息。你会觉得，做到这一点并不困难。但是，美林公司仅有的用于输入交易信息的系统使用的是庞大的、不可靠的、而且是很复杂的终端，常规的办公桌上都摆不下它们，更不用说那些典型的销售人员或交易员使用的小隔断了。美林公司把这些终端同一台大型主机联接起来，没有后援设备。这种系统并不是市场所需要的。

我们制造的工作站结构紧密、价格低廉，又有单用途、单用户的计算机所能提供的稳定性和可靠性。（个人电脑和大型主机必须面向每一个用户的每一件任务。相比较之下，我们制造的是“闭路式”的、按客户要求定做的硬件和软件，我们能致力于完成某一单项任务，而且这种单一用途的机器具有良好的兼容性。）我们设计了简便易用的小键盘，正好放在客户面前的有限空间，并用不同颜色标示按键。我们选好显示屏，然后为它们定做一个统一尺寸的正方形架子，这样用户就可以垂直放置显示屏了。经我们改装的电路设备能够远距离地支配键盘和显示屏，这样，真正的计算机不必放在用户那拥挤不堪的桌上（而个人电脑则必须放在一起），主机与键盘、显示屏分离，放在“大厅的另外一头”，在一间能延年益寿、恒温无尘的机房里。当你觉得办公桌桌面空间不够用时，你方知道它的重要性。

当然，我们也有过失误。在刚开始编写软件的时候，我们的大部分失误都是遗漏了某些东西。我们反复地编写、检查直到改正所有的错误。今天，我们还是这么做。当我们的竞争者们还在全力完善他们的设计时，我们已经在最初样品的基础上出了第五个修订版。当他们准备好动手干的时候，我们已经出了第十个修正版。这是以前讲过的计划与行动的区别，我们从第一天开始行动，而他们则计划如何制定计划——月复一月地。

无论是过去还是现在我们都有决心完成每一项任务。我们不断地出样品，不断地揽到业务。我们渡过了几个漫长难熬的年头。在各种展示会上，我向客户们保证我们的产品肯定会出台，我对客户还有我自己说，这只是个时间上的问题，我们的努力和我的资本会使那一天来临的。

我得承认在产品开发到一半时我是很担心的，我计划投入的资金远不足以支持产品开发，客户们会不会欣赏我们正在开发的产品也不明朗，私下里，也许，只是也许，我质问自己拿自己的财产和公司的声誉去冒险值不值。事实上，我们差不多在投资上花了我所罗门公司挣得的 1000 万美元中的 400 万。与此同时，我还对 20 几名雇员以及他们的家人的生计负责。我让他们相信我，跟随我，如果公司办不成功的话，我就会失信于他们、他们的家人以及我们的客户。幸运的是，即使我想抛下这个摊子不管，我也没有体面的后路可退（感谢上帝给了我自尊心！），于是我们只有奋力前进。

从一开始起，我就坚信我们做的事情是别人都不能做到的，也是别人没有尝试过的。我们的产品在投资界是开创性的，有了我们的产品，没有受过专业培训的普通人就能坐到屏幕面前，击一个键，然后得到金融问题的答案，其中有些问题是他们本来没有想到的。直到今天，我们还没有竞争者。虽然投资者能从别处得到一些我们提供的信息和分析，但是我们系统的大多数特点都是独有的。

我们使客户有能力选择某个投资项目，就他们的投资组合做各种假设情

况分析，他们也可以通过一个安全保密的电子邮件系统同他们的客户、供应商以及同事通信联系。所有这一切都是迅速、准确、简便易操作的。和大多数计算机系统要求的不一样，用我们的系统，顾客就不必和那些详细复杂的变量、定义符、限制和约定打交道，顾客可以在绝对和相对的情况下研究各个市场和每种证券。客户可以研究各个公司，买卖股票和债券，甚至创造新的金融工具。

用布隆伯格公司生产的终端，顾客可以先根据现有的利息率计算出房屋贷款的确切花费，然后从某位经纪人那儿得到贷款。在同一屏幕上，他们可以在做这件事的同时观看最新的世界和国内的电视新闻，或者购买小方饼、鲜花、玩具熊、珠宝饰物、服装，或者为他们的下一次海外旅行挑选航班，或者查阅一下他们最看好的公司的季度报告，或者收听某一中央银行行长做的关于利率的预告，即使这个报告是在几天前在地球的另一面用另外一种语言说的。所有这些用途广大的特色服务是另外任何人都不能提供的。

\* \* \*

与默里亚第的会谈结束之后，我坚信我们公司能生产出承诺过的产品，我的这一态度在美林公司却成了笑料：布隆伯格有史以来将第一次按时地交出一个软件系统？！没错！当时我们除了必须收集信息、编写程序之外，还要制造我们自己的硬件，（当时在市场上我们买不到那种既能做实时计算机分析而且价位也合理的硬件。在 80 年代早期，我们就制造了一台多用户的个人电脑，现在的制造商还在努力开发这种多用户个人电脑。）在这种情况下我们有多大把握能成功呢？在从未有人设计过非专业人员能使用的、简便易操作的实时交互系统的情况下，我们有几分胜算？在人才济济的布隆伯格公司，每天工作 14 个小时是很常见的。有一次，我们废寝忘食地工作，大家都忘了下班了，后来一起去看了一场电影，放松了一下。

最后，交货日期终于来临，好险！碰巧 6 个月期限的最后一天是星期六，所以我们可以拖到下星期一交货。当然，不一定必须是星期一上午，可以是星期一下午交货。我们必须反复地修改、一遍遍重新编写程序以保持可靠的实时分析具有一致性。每当软件调试出现问题，我会大喊：“我们控制不了局面了，要是这种情况再继续下去，我们只有关门不做生意了！”（直到今日我还这么说。）

在那个决定命运的 1983 年 6 月的星期一下午，我和邓肯在麦迪逊大街上了出租车，我扛着终端，邓肯拿着键盘和显示屏。我们十分绝望，不知道由于什么原因新装上的软件使计算机无法启动，但我们还是把它拿到美林公司，与此同时，留在公司的人继续检查计算机程序的毛病出在哪里。我们把计算硬件装在首席债券交易员的办公室里，他叫但尼·纳波里，是个脑子灵活要求苛刻的人，当时所有的人都站在那里，为机器真的制造出来了而感到惊奇。没有人想到我们真的会按时交货。我们真的会是历史上第一家按时交货的公司吗？

我们插上插头，打开电源。当我向人们解说时，我用眼角余光瞟到屏幕上一行字：“装入软件”。我立即意识到那个让我们迷惑了整个周末的软件问题已经解决了——就在我们坐出租车的时候。我能觉出那种紧张感从体内消失。机器可以用了！

这时候，十几名交易员已经打开了一瓶香槟。这些人是 6 个月以来我听见到的最友好的人，每个人都在开怀大笑，拍着别人的肩背。我们运行了其

中一个功能，但计算机死机了，这无关紧要，重要的是，我们已按时（几乎按时）交货，我们的机器是可以运行的（大概齐），而且我们的机器将能发挥作用（多多少少）。后来，我们公司全体员工都去了曼哈顿上东区的一家饭店庆祝。

那天当我看到计算机屏幕在美林公司的办公室里亮了起来的时候，我心中还残存的一点关于布隆伯格是否能成功的疑虑也就消失了。我们做这个项目是挑对了，它大得值得开发，又小得可以着手。从小处着手，每次都按时地完成一个目标，以这种精神干生活中每一件事。坐下来从 ABC 学起，要是你在小学就要读乔叟，你就什么事也完不成。你不可能一蹴而就，无论是计算机行业、政治、爱情，还是生活中的其他方面。

\* \* \*

我们用于分析性计算的和供应给客户的数据是市场上最准确有效的，我们的信息收集工作很好他说明了我们是如何有条不紊按部就班地开展工作的。信息收集的障碍在于数据的复杂性。现在的大部分信息是如此复杂以至于不熟练的职员无法收集。但是，在某种程度上，信息收集是一种重复性的机械工作。如果乐意干收集工作的人不明白摆在他面前的是什么，他就会收集些垃圾给你，用计算机专业人员的话来说，就是“垃圾进垃圾出”。

我们成功的主要功臣之一是约翰·奥伯特，他在新泽西州的普林斯顿建立了我们公司的信息收集设施，1984年4月在美林公司的自助餐厅麦克·巴尼斯把奥伯特介绍给我认识，当时奥伯特是一家三人公司的头，公司的另外两个人是他的妻子和儿子，他们正在收集有关债券偿还资金的信息（即有关政府和各家公司是如何偿还由于销售债券而引起的债务），他们编了一本书叫做《债券偿还者》。我很幸运，碰到奥伯特那天，他刚好跟他的唯一的顾客谈判破裂，他正想要另找一个客户。我们一起喝了杯咖啡，会谈结束时就达成了协议，他的公司被我们公司吸收。他收集信息比其他任何人都强，而且他热爱这项工作，直到今天，一谈到信息收集他的眼睛就会发亮。我们正需要像他这样热爱本职工作的人。

奥伯特设计了一种方法，给数据收集过程注入了分析的因素，抄抄写写的工作成为次要部分。这样，聪明人也愿意从事数据整理，他们把每一条数据整理出来，进行归类，然后把它们存放在该存的地方——而不只是最方便存放的地方。他们不是信息组装线上的机器人，他们是传统意义上的分析师，根据从各种渠道汇集现在和过去的信息，他们能对某个市场或行业进行详细的全面的分析。

比如说，我们公司在全世界范围内收集各公司的收益报告和资产负债表。许多国家对折旧有不同的定义。我们于是就请了名顾问，让他教我们世界各国使用的会计制度。现在我们的专业人员对这些制度都了如指掌了。这样，我们的数据库就与众不同，它能显示各国标准的区别。不同地区的公司有了可比性。如果一家公司以这种方式对其资产进行折旧而另一家公司以另一种方式计算折旧，我们就会强调二者的差别。在布隆伯格公司，有问题就有解决手段，这是我们的成功之道。

我们的第一批产品包括 22 套终端、键盘和显示屏。我们的计划是给美林公司安装他们定购的 20 台，我们自己用另外两台作为技术开发和后援服务。结果不用说你也想到了，我们所有 22 机器都装在了他们公司的交易大厅里。他们需要这些计算机，我们也不必同他们争，我们需要进帐。当然，这样我

们就没有储备产品了、但现在我们的资金能周转了，我们可以制造更多的机器，为自己，为美林公司，也为其他客户，他们即将听到对布隆伯格公司的赞誉。

在开始时我们难免碰到可靠性的问题。但我们现在已经生产出东西来了，这既是美林公司的系统，也是我们自己的系统。我们刚把系统安装好，美林公司就派了两名交易员过来协助我们工作。我想他们肯定会给我们添麻烦，会对我们的每一步工作指手划脚。但我完全想错了。结果是他们两个，杰克·德莱尼和杰克·梅叶尔斯，对我们的成功做出了和其他人一样重要的贡献。他们是爱找毛病，但不是做得过份而令人讨厌；他们希望我们成功。他们说某一部分有故障，他们会证明给我们看那部分的确出现故障，这样我们就能肯定故障在哪儿，他们还指出是在什么样的特定情况下出故障的——这一点对解决问题更重要。他们指出毛病所在，我们解决它们，这样一天天过去我们的系统不断地改善。我一贯宁愿有一位头脑灵活、待人公平、诚实可靠、要求苛刻的顾客，也不要那些惹人讨厌的笨蛋和事事不关心的用户。

我们跟美林公司的协议是：如果我方按时交货而且对方对产品满意，他们就应该付我方 60 万美元作为一次性的专项开发费，再加上为期两年的每个终端的 1000 美元月租金，整个系统稳定运行之后我们才能收钱。因此，虽然美林公司并没有资助我们的产品开发，但是，他们对我们公司的起步还是起了无法估量的作用。我们只知道一点：只要我们能生产出对他们有用的东西，他们是不会离我们而去的，而且，只要第一个客户满意就会有第二个。世界上最古老的中央银行之一英格兰银行在不到两年的时间里就成了我们的客户，（他们现在还每年给我寄圣诞卡。）到 80 年代中期梵蒂冈也成了我们的客户。（他们的电工在安装我们终端用的电缆时速度极慢，于是有一位在他们的基金管理办公室工作的修女告诉我们，她要请求教皇祝福我们的电缆工程，这样安装过程就会加快，我不知道教皇是否真的这么做了，反正第二天整个安装工作就完成了。）世界银行、国际结算银行（中央银行的中央银行）、每一个联邦储备银行都成为布隆伯格公司的客户。

其实，美林公司的第一批定货之后布隆伯格公司还有风险。很长一段时间以后我们的收入才超过开支。但是，在为美林公司做了那批机器之后，我们有了资金收入，也有了可卖的产品。我记得我当时在一个信封的背面反复地计算：“美林公司的 22 台机器，每台每月 1000 美元乘以一年 12 个月等于 26.4 万美元，加上 60 万元美元，我们赚不了多少钱，但可以抵销成本，把生意继续做下去。”今天，这点钱付我们接待处的鲜花费都不怎么够。但是，我们从小生意做起，努力工作，到了应到的地方，布隆伯格公司走上正轨。

随着时间的推移和收入的增长，我们招了更多的雇员，公司更加专业化了，公司创立 15 年之后，我们有人力资源方面的专家和应收帐应付帐方面的专业人员，我们有一个合同部、通信部和行政部。现在，我们的雇员中有主管人、律师、记帐员、咨询人员、会计师，税务顾问等等，就和其他大公司一样。

令人惊讶的是，在公司的最初三、四年里，这些方面的工作我都做过。同时，我还整日地推销我们的服务项目、和所有的供应商和客户谈判签合同，还要管理整个公司。当时工作中的乐趣和挑战是空前绝后的。我想那时候的情况也许不比现在的差。

今天，布隆伯格拥有第一流的安装和维护专家。但在公司刚创立的时候，

我们最初的几个人除了正常上班工作之外，在周末还去客户的办公室进行安装和维修。在夏天的周末，那些封闭式的摩天大楼里的空调给关上了，我们钻到新客户的办公桌下铺电缆，那里的温度有时高达华氏 100 度。铺线的地方尽是旧式的麦当劳汉堡包的包装纸和老鼠屎，我们把电线从计算机主机拖到正在安装显示器和键盘的地方，在别人的家具上钻孔，把电缆从孔中塞过去——这一切均未经客户允许，也违反了书上的各项防火法规、建筑准则以及工会的规定。很奇怪，我们既没有引起火灾烧毁办公室也没有电死自己。我们干到晚上 10 点或 11 点，干完了，打开机器看看我们制造的东西正常运行，那真是令人满意。

今天，我们在世界各地都有货运部，那里有包装机、防静电装置、自动印刷的报关单、查询和定货用的计算机、甚至还有在车身两侧印有布隆伯格公司字样的卡车。在过去我们把设备放到计程车的后座上然后运到客户那里。那么进出口法规呢？我们把设备装入行李箱运到别的国家。我们不申请通行证就从保安人员的眼皮底下把主机、键盘和显示器运进或运出各种大楼。我们说：“喂，朋友，我们进去喝杯咖啡，要为你们带一杯吗？”他们每次都挥挥手示意我们进去。我库存记录呢？我们经常问自己：“我们上次装两台还是 3 台机器？我忘了。”

现在银行和会计师负责给我们的职工发工资；过去，都是我签支票，我签署每一份合同书。我付清每一张帐单，我雇人也解雇人，我出去买大家一起享用的咖啡、苏打水、小甜饼和薯条，我倒废纸篓、擦窗沿。我在每张工资支票上签字并亲手交给每一位在纽约工作的职工，这样我就有机会了解公司项目和人员的发展，也有机会鼓励他们，或者有必要的话解决一些问题，现在，这些工作的每一项都由专业人员来做，即使在公司总部我也有三分之二的雇员不认识。

80 年代初的几年是最美好的时光，我们每个人都被卷入公司的每一项工作。我曾帮忙设计家具，挑选各种设备，向可能的客户展示公司的产品和服务项目，预定电话线路，也收集过数据。我像使用铅笔一样经常地使用螺丝刀。随着公司的发展，这些工作都转由新进入公司的专业人员来做，我觉得好像是长大的孩子离开了自己，对孩子来说是好事，但对父亲来说是痛苦的。

对于我来说，从直接插手的管理转换到放手管理是一个逐渐进行的而且不那么令人愉快的过程，我是那种自己动手实干的人，而不是那种只制定战略不动手干的人。我喜欢自己动手做事情，把双手弄脏。如果公司要发展壮大而不是只依靠我一个人，我就必须移交权力。然而，这不等于我喜欢做这件事。

当我们把某个项目转包给别人时，我常会想起与别人的标准相比布隆伯格公司的先锋文化是多么地与众不同，这时我真希望我们自己能做这个项目。一名顾问到公司来做某项工作，他到下午 5 点就下班了。我们“自己人”常常工作到晚上 7 点、8 点或 9 点，直到该做的事情做完。有一次，我们雇了一位电工，让他在一大堆用颜色区别的 25 股电缆上接上插头。这项工作应准确完成（如红线接 7 号插头，蓝线接 19 号插头，绿线和红线并入 24 号插头，等等，按极详细的设计图纸做），否则计算机就会出故障，电工工会的负责人给我们分派了一名经验丰富的工人，这个人在熬年头等退休，工会的人说他那把年纪使他能耐心地做这个乏味烦人的工作而不会出错。一个月之后，一台机器也运行不了，我们揪着头发努力寻找问题的根源，发现问题出

在那位电工身上。他也许有许多良好工作品质和习惯——但他是个不折不扣的色盲，每一个接头都接错了。电脑程序员们为诊断故障浪费了大量时间。（后来的电工只有把所有的接头都剪掉，重新接插头，不用说，两名电工的工资我们都得付。）外人最多只做要求做的工作，而自己人却做需要做的工作。

“我们”与“他们”之间的区别直到今天还存在。我看到一位来访者在洗手间把纸巾投向废纸篓，没有投进，但他还是走开了，这时候我真想大叫起来。当我看到有人走过地板上的一片纸屑而下把它捡起来时，我也有同样的反应。也许我这个人很冲动，但即便是在别人的地方我也会停脚拾起它来。公司是你的家庭之一，而办公室就是这个家的住宅，难道这些外人是生活在猪窝里的吗？

美国的确是一片充满机遇的土地，它的新创立企业比其他任何国家的都多。在这个国家中，银行、风险投资家、股票交易所都习惯于出资支持新想法。美国的文化注重创新，整个社会体系建立在个人成就的基础之上，而且它回报敢冒风险的人。自由贸易、公共基金资助下的研究和倾斜性的税法都鼓励企业家创业进取。现实结果是最好的证明：更多的就业机会，更高的市盈率，对我们消费者来说有各种各样的不断改进的商品可供挑选。

当然，并不是每次创业都能成功。与我们公司同时创立的还有许许多多公司，它们中许多都有资金、创业激情和成功的潜力。有的公司的成功是昙花一现，它们就像气球一样很快地膨胀，最后终于爆破。我们认为那些能坚持生存下来的公司选择了符合时代潮流的经营哲学和管理方法，把这些理念向雇员和客户做清晰的阐述，并始终如一地付诸实践。我们相信，要在顺境和逆境中都能生存下去，领导层就必须坚持一个方向，一个整个公司都理解和接受的方向。成功的公司都有这样的领导层，我们希望我们就是这样。

对于“外人”来说，布隆伯格公司的经营哲学也许是难以理解的，但对我们这些真正起作用的“自己人”来说则不。我们一贯认为，也许是我们有点杞人忧天，但别人真的很可能正准备把我们竞争下去。当你在读这些文字的时候，我们正在猜想我们的竞争者会如何算计，要从我们的孩子口中夺食。他们肯定正在想办法在质量上超过我们，在产品的功能上超过我们，降低我们的声望，让我们对他们的行动方向作出错误判断。要是他们没有正在做这些事情，那么他们应该行动起来。

为了在各方面抗击他们的进攻（不论是真正的还是假想的），我们必须提高自己才能保持起码的均势，布隆伯格公司的每一成员都必须强化他或她的专门技能，我们产品的每个元件都必须得到改进。我们所有的开支都必须复查，为了做成更有利的交易必须对我们的供应商施加点压力。我们的市场营销应该重新寻找重点，我们的客户服务应该加强。我们业务的基本设想要重新衡量。我们说要做到 A 就必须做到 A，但在公司内部我们还必须为 B 和 C 做好准备，以防外部条件发生变化或者我们自己判断有误。我们确信我们不会死去，但这并不排除我们买人寿保险以防万一。

顽固和有勇气坚持之间的区别有时候只在于最终结果。我们从在美林公司安装那 22 台终端机开始，发展成为现在的地位稳固的全球性大企业，有多种产品和成千上万的客户，每当有新闻报道说我们的竞争者即将生产的新产品将注定我们灭亡的命运时，我们并没有什么反应，从这一点来说，我们的确是固执的，但我们在转变。今天我们在干几年前说决不干的事情。同样以

前有些事情是我们的必做项目，但现在我们不做了，我们的客户和资源以及各种机会都在不断变化。我们的经营策略在变化——在我们决定的时候，以我们想要的速度，而不是因为受到外人的挑动。那些外人和我们自己人不一样，他们不必与各种各样的人打交道，不必付我们的帐单，也不必为匆忙做出的错误决定承担责任。

为了管理好公司，我们必须保持一贯性。但这并不等于我们必须对任何事情都永远地保持同样的一贯性。在我们的发展过程中，某一阶段适用的东西并不一定在另一阶段也适用。亨利·福特那句恶名远扬的狂言“你可以任选汽车的颜色，只要这颜色是黑的”，这话没有错。当时他是唯一大规模的汽车制造商，对他的公司而言这话是适用的，但是，当别的厂家赶了上来生产出可与福特车匹敌的车辆时，竞争局面就发生了变化，福特最终改变策略生产各种颜色的汽车。我的职责是提前察觉到公司经营的转变时机并且带领整个公司进入新的世界。

布隆伯格哲学的另一条原则是，我们的主要资产不是技术、数据库、专用通讯网，甚至也不是我们的客户，而是我们的雇员，关照和养活我们自己、维护保持我们的企业文化、防止它受外部世界侵害，这比在其他所有方面的进步重要得多。办公环境、工资政策、人事政策、提职、培训等等——我们在设计这一切时都以我们的企业文化为中心。

然而，我们也时常面对这么一个事实：我们的竞争者也是从小而简起家的，今天他们很可能已经变得人浮于事，但他们并不是有意变成这样的，那些公司从来都不胡乱招人，他们每次招聘新雇员都有很好的理由。我们公司也是这样。我们的各部门主管从来都没有要求过增加不必要的人手。但我们在发展，人员在变化。要是我们总是只招人不裁人，我们还会与别的公司两样吗？我们肯定犯过错误。

偶尔，我们也碰到某人不能胜任他的工作这种情况。我们很少有兴趣解雇他，但这就是管理层的本职工作。我们如何处理最差的10%？我们经理有提高他们的工作能力的计划吗？是否能在公司内部给这些人找到更合适的工作岗位？我们有没有和他们坐下来讨论他们的问题，改变他们的态度，向他们提供建议，发现我们能帮助解决的个人问题，或者重新培训他们呢？在我们仁至义尽地做了所有这一切之后，如果情况还是没有改善，我们有没有行使我们的职责去提高整个公司的雇员总体水平，不论面对难免的裁人有多么令人不快？管理层的职责在于整个公司，我们不是一起游泳就是一起沉下去，当一个人不能承受自己的重量时，其他人都会受牵连，这件事的确是令人痛苦，但有许多物种不能改进自己而遭灭绝，这种例子在自然界比比皆是。我们不想和它们一样。

大多数公司不到万不得已不会着手改进自己。当你读到某公司管理层突然“果断”地大批裁员的时候，想一想他们长期以来在做什么。对雇员的要求是不会突然改变的，要是管理层一直忠于职守，他们应该在几年前就停止招收额外的职员，重新培训多余的人员，适应别的岗位，并提高每个人的工作能力，只有这样才能避免公司走下坡路和裁员。

从公司创立之日起，做事与众不同就是布隆伯格公司的基本现象。如果全世界都向左走，我们多半要向右走。在橄榄球比赛中，如果你是位身手敏捷的跑动后卫的话，你会沿边线跑动而不会走中线穿过对方的重点防守区，这要有用得多。我们也会这样做。如果我们的对手的竞争优势在于他们财大

气粗，我们就采用非资本密集型策略。如果他们的精力集中在地球某一部分，我们就注重于另一部分。让别人控制局面无疑就落在别人后面，跟儿童游戏不一样，落在人后就是失败在先。

我们只有主动把握自己的命运才能生存下去。从美林公司的第一批定货之后，我们走过了很长一段路，但面临的挑战在根本上是一样的。什么是对我们有利的？谁能把我们带到那儿？最重要的是，我们是否关心让我们有今天业绩的广大客户？

布隆伯格公司一贯以来对新老顾客一视同仁。其他公司并非都这么做。下一次哪本杂志订阅单到期需要续订时，留心看一下会发生什么。第一张订单要求你付全价，别理它。第二次他们会让你付一个低一些的价格，也别理它。第三次更优惠了。等过了订阅期，他们会免费请你订阅。我一直不明白，为什么有的公司会优惠那些最不理想的顾客。做一名好顾客的动力何在？当我们研制出一种硬件的升级之后，我们当然不能一夜间把成千上万的客户的机器都改进完毕，但我们会尽快地帮他们改进，而且要让价格尽可能地低。我们在为新客户减价优惠的同时也会对原有的客户这么做，（在产品升级调整时，新客户立即付更高的价钱，而老客户在租用合同续签时才多付钱。）善待你们的顾客，只有这样他们才不会跑掉。

我们所有产品的价格政策都是要尽量多优惠最好的客户，少优惠那些不甚理想的；多优惠用 5 台终端机的 5 人公司，少优惠有 1,000 人却只有 100 台终端机的公司。规模不是一切，立场坚定也是很重要的。当然，我们欢迎大批量地定货，但我们没有忘记，正因为我们是小公司中的佼佼者，那些大公司才找上我们。

讲价也是一样。要特别优惠吗？如果真的给了你，你怎么能确信我们不会给你的竞争对手更优惠的价格呢？报出一个价格然后再跟你喜欢的人或者大声抱怨的人秘密讨价还价，只能制造混乱、矛盾、不稳定和不愉快，更不用说对卖方道德声誉的影响了。不能在对一位客户优惠的同时对另外一位不优惠，事过境迁之后，受过优惠的会忘记，没得到优惠会记着。

在布隆伯格公司，我们有印好的报价表，而且一般情况会按照报价表交易。偶尔会有些例外，那是对那些处于破产边缘的小客户，不管怎么样，我对那些挣扎着向前发展的公司一贯怀有同情心，我们以前也曾和他们现在一样，直到今天我都记着谁帮助过我们谁没有。除此之外，要是一家公司因为小小的价格优惠选择别人的产品而不选我们的，它本来就不是我们的长期客户。

从失业到拥有我自己的公司，我为发展业务做了许多工作。我热爱在所罗门兄弟公司工作的 15 年中的每一天，在以后的 15 年里，我像着了魔一样做“自己的事”。在这两家公司，我一直是每周 6 天每天 12 个小时地工作。在这两个地方，我都关心整个公司和在那里工作的人们。在这两个地方，我都努力工作并取得成功。

人们总是问我更喜欢什么：为别人工作还是为自己干。许多人认定我更喜欢后者。但我自己说不上来。当然，作为一名企业家我是挣了多得多的钱，但在我的记忆中，在所罗门公司的每天也同样具有乐趣和挑战。只能说我是个幸运的人。到现在，我有过两种职业，而且两种我都热爱。

#### 第四章 这工作我们能干——基本的新闻业而不是火箭科学

一天下午，我正在纽约的办公室做爆玉米花时，接到了麦特·温克勒打来的电话，这是我第一次与他打交道。我喜欢爆玉米花，常在餐厅里制作爆玉米花与客户和员工分享（大家一起嚼玉米花时很容易了解每个人的心情）。温克勒是《华尔街日报》记者，喜欢研究错综复杂的债券市场，是新闻业的第一个对布隆伯格企业进行分析的人。我们实际上正在对道·琼斯公司在金融新闻界的统治地位展开挑战，温克勒想弄清其中的原因。在布隆伯格成为新闻业重要竞争者的过程中，温克勒将是位关键人物，而且他不仅帮助我们扩展了联网电脑终端机的应用，还帮助我们用其他手段打入新闻传播业。

温克勒与我都有永不知足的观点，一开始是这种观点把我们拉到了一起。

1988年2月登门造访时，他告诉我他正在为《华尔街日报》写一篇有关我的报道。

我说：“过来吧！”我喜欢接受采访，更何况报道将刊载在未来竞争对手的主要报纸上。

当时我还不知道温克勒已将布隆伯格视为重大威胁。让我高兴的是，以后我发现，华尔街有那么多人赞成他的看法，那些人也是我的亲密朋友和客户。温克勒是位神通广大的记者，在他的10年记者生涯中，他写的关于金融市场的报道登在所有重要的道·琼斯出版物上，包括《巴伦》、《华尔街日报》和道·琼新闻社。

他是80年代中期在伦敦任道·琼斯记者时第一次听说布隆伯格终端机的，那时终端机还是个米色匣子，带一个小小的琥珀色计算机显示屏，闪烁着债券市场的假设情况。那次温克勒正在采访美林公司交易员马克·柯蒂斯。柯蒂斯有一种少见的能力，能说出任何一天来自美国、日本或德国的哪种债券便宜、哪种债券贵。

温克勒问：“柯蒂斯，你是从哪儿搞到这些材料的？没人能在脑子里记这些信息。”

他回答说：“哦，这很容易，我们是从布隆伯格那儿得到的，”

当时，我们的计算机信息终端机已安装在美林公司在全世界的1,500张办公桌上，它们让用户能够根据债券的收益和价格历史记录确定其相对价值。在80年代，债券在金融市场正走上新的高度，总金额高达万亿美元。对房屋贷款和储蓄信用社管制的放松、在全世界废除代扣所得税的做法、飞涨的预算赤字、抑制通货膨胀所需的高利率，所有这些事件都促使政府和公司债券市场转变成华尔街快速增长的最热门行业。一夜之间，全世界最大的信托机构都在买卖垃圾债券和欧洲债券。他们还投资房屋贷款债券和汽车贷款债券，被狂炒的还有“结构化”证券，它使借债人能在不同市场上以不同货币出售债券，以调换其现金流转。尽管公众尚未看到，但债券的数量已大于股票，对美林这样的公司来说，要想尽力将其提供的服务扩展到个人投资者以外的范围，就非用布隆伯格系统不可。

1987年5月，温克勒回纽约对华尔街进行报道，并为新开辟的货币与投资栏目修订债券图表，这时，他惊恐地得知，我刚刚说服《华尔街日报》和美联社，唯一能为他们提供每日美国政府债券价格的，应该是布隆伯格而不是高高在上的纽约联邦储备银行。几十年来，联邦储备银行一直是美国国

债的权威性公证的消息来源。美国国库券和公债每日的价格有助于确定每家公司的借贷成本、每个人的个人借款利率，还有助于确认美国是强国还是弱国。全世界的股票和债券交易人员全都关注着美国国债。这是一个关键性市场，它告诉别的市场该怎么干。而布隆伯格，一个当时成立不到5年、员工不足150名的公司，将成为这个关键性市场的权威消息来源。不用说，这真让我高兴。

我们已有能力在联邦储备银行自己的游戏中击败它，因为我们的信息已成为收益信息的基准，纽约联邦储备银行几年来一直喊着要实现美国政府证券价格发布的自动化，但迟迟不动手。每天下午，总有一位外勤人员出现在纽约联邦储备银行在市中心的办公室里，人们给他两、三张双面印着价格与收益的法律文书用纸。这名外勤要随下班拥挤的车流穿出闹市。赶到位于洛克菲勒中心的美联社办公室，一到那里，他马上就将价格单交给一位疲惫的电报员。电报员早就准备好在极短的时限内将价格拍发出去，以便各报社能及时收到它们，登在次日第一批出版的报纸上。

100多年来使用的是基本上相同的驿马快递方式。要赶在时限前打出这么多数字（还带着小数），匆乱中在第二天的报纸上必然会有打字错误，导致读者不满。然而，在布隆伯格却能在下午5点在5秒钟之内用电子传送方式十分准确地发布更及时的价格信息（能反映外勤人员离开联邦储备银行之后继续进行的交易）。我们甚至能提供无收益国债——一个刚刚出现的债券产品的价格，这些数字就连联邦储备银行自己都无法提供。

温克勒当时还没有与我结识。这位“血管里流着道·琼斯的血”（他以后一而再、再而三地提醒我这一点）的人相信，他的公司里没人意识到《华尔街日报》突然每天出整版的布隆伯格债券价格是在为我们做免费广告，而我们是特雷拉特电子债券信息终端机的直接竞争对手。道·琼斯当时正斥资15亿美元收购特雷拉特，那种终端机是这个公司的唯一产品。转眼间布隆伯格发布的金融信息在全世界最重要的市场上成为每日的消息来源。由于温克勒刚回纽约，还没有占据有力地位，所以他无法让《华尔街日报》的其他人相信，从他们的立场看这是个坏主意。

此外，至少在他看来，布隆伯格提供的宽幅打印纸上的最重要债券价格也有问题，因为价格是从美林公司得到的，而美林公司是出售债券的证券公司，我们报道的价格实际上是由它操纵的。他问同事：“我们怎么能这样做呢？”

同事告诉他，这是因为这样做效率高，又方便，读者还没有意见，但温克勒认为，既然美林公司从事着向人们出售证券，期货及其金融业务，由它来确定一种证券价格及作法会产生潜在的利益冲突。

布隆伯格公司同美林公司结盟对双方都有益处。美林缺乏与机构客户打交道的长期历史，需要与最大投资机构如中央银行或退休基金建立情誉，通过布隆伯格系统显示其信息，它就有了客户服务方面的优势。布隆伯格为了提供及时的证券分析需要得到实时价格，而美林每天要向几十万投资者出售证债，而且它还管理着上千亿美元，所以它的报价比其他任何公司都要全面、准确。这是真正的共生关系。

美林还协助布隆伯格出租尽可能多的终端给自己的客户，这样它既帮助了布隆伯格，也帮助了自己的事业。终端用户于是可以直接了解美林（与其他证券公司相比）和布隆伯格（与其他信息系统相比）能为他们做什么。

直到 1987 年，美林公司已具备世界最大的股票和债券承销商的实力，这在 10 年前的华尔街是无法想象的。是我们帮美林走到这一步，反之，美林向布隆伯格提供数据，从而使我们有可能在一个字都没写过的情况下打入新闻界。

一夜之间，在温克勒的极力反对下，多亏两家大公司——《华尔街日报》（它是美国最大的日报）和美联社（它的报道在上百家报纸上刊登）的慷慨，布隆伯格和美林都得到了死也瞑目的重要地位。

几年之内，布隆伯格就发展到除美林外还有数百条证券信息渠道向我们提供价格信息的地步。先前的潜在利益冲突都随之消失。（道·琼斯的竞争动力越来越强，最后另找债券价格来源去了。）然而，这时温克勒担心的是《华尔街日报》的诚实性有问题。

我不知道他当时与报社领导争论过，想做决定取消布隆伯格的信息，但未奏效。道·琼斯的产品特雷拉特终端机能提供类似的债券价格和收益数据，却在同一母公司下属的权威性重要出版物中受到冷落，这也让他恼火。

他的观点以后会改变。一天，温克勒正在公司餐厅吃三明治，他的同事、技术作家迈克尔·米勒问他：“你听说过这个布隆伯格设备吗？”这时他差点让鸡肉沙拉噎住。“我听说过布隆伯格吗？”他大喊道。他接着向米勒大谈他们《华尔街日报》上刊载的美国国债价格——从法律文件大小的纸张上的价格、外勤人员，到美林、特雷拉特、债市的重要性，又到美联社的那位老报务员、驿马快递……。

米勒打断了他，“看起来布隆伯格这家伙在金融信息业的做法同美洲航空公司和联合航空公司电子订票系统对旅游业的作用一模一样；把每个人都钩在他的数据上，这样他就能发挥影响。”

我以后听到这番对话时不禁心中暗笑。新闻界终于有人——除我之外——能像 20 世纪末的信息企业家那样思考了。幸运的是，在温克勒、米勒和我潜在的竞争对手想搞清我们在干什么的时候，我们已经干完了。

虽然米勒不太懂债券，但对布隆伯格来说幸运的是，温克勒认识到他已抓到了没人写过的报道——随着反映美国国债狂升的数字记录板的每一次跳动，这份报道肯定会越来越重要。所以，他们俩同意写一篇文章，写写证券业之外的人从没听说过的那个人，还有他的机器。

温克勒与米勒终于来到我在市内的办公室，我向他们讲了一大通话，这是我用来说服人们加入我们公司用的：

“我们有全世界最好的人在这儿工作，他们全部兢兢业业，认为自己的工作神圣伟大，他们全都卖力工作。他们一来就会干一辈子，因为他们热爱这工作。他们做出更好的新产品。他们正干着重要的事业：给小人物提供他奋斗所需的信息，从中获得乐趣，保持领先地位。”

当然，和所有好刨根问底的记者一样，这两个家伙也不是我的花言巧语能打发的。所以我走出房间，拿回一沓两英寸厚的电脑打印结果。

我一边把打印纸堆到温克勒的腿上一边说：“这儿是我们全部的客户，姓名、公司、电话号码。你自己给他们打电话吧！”

温克勒最先打电话联系的人中有一位投资专家罗伯特·史密斯，他在 1988 年替佛罗里达州退休基金管理着 55 亿美元。温克特告诉他：“我正在准备一篇报道，写的是华尔街的金融技术，以及为何管钱的人要使用布隆伯格系统。我知道你有一台布隆伯格终端，它有什么特别之处吗？”

温克勒问到的任何人都会给他史密斯那样的回答。史密斯告诉他，布隆伯格终端出色地完成了其他任何系统都干不了的工作——让他了解哪些债券便宜、哪些债券贵、又无需依赖于债务经销人员的计算和渲染，这些经销人员对某类证券也许有利益倾斜。这种独立性使史密斯在为佛罗里达投资组合进行交易时信心倍增，这种交易他每天要做十几笔，温克勒后来告诉我，他当时惊呆了，因为佛罗里达这位不为人知的资产经管人的简单解释预示着投资业的翻天覆地的变化。如果积聚着巨额财富的“买方”——也就是退休基金、中央银行、共同基金、保险公司——不再依靠“卖方”（即包销商和交易公司）就能获得金融及期货市场的基本信息，根本的权力转移就会发生，证券业不再能支配投资业。如果布隆伯格提供了那不可或缺的信息，它就会成为全世界最大的买方机构的支柱。一旦买方在确定相对价值时要依赖某种系统，那么卖方也得使用相同的系统，不然就可能处于劣势，因为他们无法知道客户知道什么。

温克勒问史密斯：“在用布隆伯格终端之前你用的是什么？”

“特雷拉特。”

“你把它怎么处理了？”

“我把它扔了。”史密斯说。

在《华尔街日报》工作时，温克尔一直使用特雷拉特，他认为这是一种基本的电子公告牌，上面显示的价格信息由三、四十家证券公司提供，这些证券商直接与美国国库券的代理人纽约联邦储备银行交易，在布隆伯格终端推出之前的一个时期，大家都需要用特雷拉特了解价格。然而，特雷拉特显示的价格又不是特雷拉特的，而是经纪人坎托·菲茨杰拉德公司公布的价格，该公司又是各券商的中间人。对这个经纪公司及其客户来说，特雷拉特不过是个提供便利的运输工具而已。它的报价连“独一无二”都算不上：根据每月的炒作时尚不同，总有三、四家实力相同的中间经纪公司分别发布各自的数据，它们的报价同样重要。

对道·琼斯来说，更糟的是，特雷拉特无法显示根据各种投资条件计算的收益——这是资产经管人希望得到的功能，因为这能帮他们把工作干得更好。特雷拉特无法显示的全部收益：即不管债券持有人持券时间长短，反映持券人债券上的收入，债券价格和币种变动等因素。它所做的一切就是显示一页报价单的图象。

它没有能力对显示的数据做任何加工。此外，温克勒的那台特雷拉特死机次数大多。（温克勒告诉我，他有一次恳求道·琼斯的技术员帮他修复机器。那位技术员是俄罗斯移民，他给道·琼斯服务部门的各个语音信箱打了无数次电话，最后摔下话筒，尖叫道：“这比苏联还糟！”）

关于布隆伯格的文章刊登在1988年9月22日《华尔街日报》右边那一栏上，照片“在折缝之上”，里面夸奖我那些话，让我自己写都想不出来。尽管道·琼斯当时拥有特雷拉特60%的股份，《华尔街日报》的编辑还是在头版上让佛罗里达的罗伯特·史密斯在全世界200多万名读者面前颂扬了布隆伯格的产品，并用一桩不那么让人愉快的趣事“点”了一下自己的产品。

甚至在萌芽状态，布隆伯格系统就已经是一台新闻设备。虽然它显示的只是数字、曲线和图表，但它却提供了能供资产经管人使用的最有价值的消息：价格，相对价值及趋势，而且这些消息不是来自新闻社，报纸杂志或电子广播的二手材料，它一发生就显示出来了。相比之下，当人们通过报纸报

道看到价格与收益差价造成的投资机会时，那已经太晚了，买或卖的机会可能早已失去。

然而我早已下决心，布隆伯格不应满足于信息提供的小角色，只向那群对债券、市场、数据上瘾的人提供数字。我们的竞争对手提供的是商业新闻和有文字的实时报道，其实我们终端机上显示的就是他们的新闻电讯。但如果布隆伯格变得更成功，终端机成为资产经管人和证券业所依赖的分析工具，在我们带来的竞争压力下，竞争对手也许不再允许我们使用他们的电讯。更糟的是，实际上，在美国只有一家提供文字性金融报道的实时新闻机构——道·琼斯公司，在欧洲只有一家以文字跟踪这些市场的新闻机构——路透社。这两家公司都在与我们竞争，想把自己的计算机终端放到金融专业人士的办公桌上。

我们有两条路可去，要么满足于信息业小专业公司的地位，听任道·琼斯的宰割，要么向巨人挑战。所以，在1988年与温克勒首次见面一年多以后，我又拨通了他的电话——这位记者为我们的竞争对手工作，但他对我们业务的见解及他对自己业务的熟练掌握使我印象极深。

“嗨，我是布隆伯格，我需要一些建议。”

温克勒过了几秒钟才说出话来：“是你？”他很熟悉我，所以很奇怪我怎么会找人要建议，问的还是《华尔街日报》的记者。

“我想让股票交易员像债券交易员一样离不开我们的终端。我们应该打入文字新闻业吗？”温克勒的回答不是我期望的，但却使我有勇气谈下去。

他说：“迈克，你和跟你一起干的人已经造出了终端，它能解释债券每一分钟、每天、每个星期的波动，解释得比任何一群记者都清楚，你已经提供了图表和曲线，它们影响着全世界重大的债券交易决策，给这些信息配上文字，你就有了任何人都没有的东西，在债券或股票业，离了它没人能活下去。”

这天他午餐时有空，所以我们在布隆伯格办公室对面的日本餐厅见了面。因为我在电话里没有得到对我问题的直接回答，我又问了一次，这时他正盯着一碗味噌汤。“怎样才能进入文字新闻业？”

温克勒用一个绕弯子的问题回答我的问题，把球踢给我。作为记者，这个问题显然是个试探，能让他知道我是否真地想当新闻出版商。

他说，“好吧，你刚发表了一篇报道，说你最大客户的董事长——我是说男董事长——从公司钱柜里拿去500万美元，他现在正和女秘书在里约热内卢的度假胜地。被女秘书甩掉的男朋友打电话向你揭发。你又得到第三方的证实，证明你报道符合事实。这时电话铃响了，客户的公关人员说：‘扣下报道，要不然我们就把目前从你们那儿租的终端机全部退还。’你怎么办？”

“报道照发，我们的律师很喜欢由此产生的律师费。”

“很好。”温克勒。他惊喜地发现我愿意选择的是新闻而不是金钱。

“那么，到底要花多少钱？”我坚持问，因为他还没有告诉我成本。

“5名记者驻东京，5名驻伦敦，5名驻纽约。”他这么说，仍没告诉我真正的预算。（今天，我们在全世界70多个办事处里有500名记者。温克勒的计划能力不过如此。）

那天关于资金和运作就谈了这么多。直到温克勒提起来，我才想到我们在发展过程中可能遇到的职业道德问题，特别是美林这家世界最大的证券经

纪公司在我们公司占有 30%（现在为 20%）的股份，给我们带来的这方面问题更多，尽管美林只是被动投资人（不参与被投资方的经营）。实际上，我们那天谈的差不多全是这个话题，对如何开创金融新闻事业却很少谈到，除非我们的新闻能不偏不倚，不受外界影响，不搞幕后交易，不然多少资金和人才也无法保证我们在新闻业的成功，这些我都明白，我们的客户到那时对我们一直非常信任，因为他们认为我们的数据是清白的。我们新闻业客户的期望不会比这低。

历史表明，有胆识的企业家（约瑟夫·普利策、威廉·兰多尔夫·赫斯特、亨利·露斯、B.C.福布斯和特德·特纳）能随时进入新闻业。布隆伯格就是布隆伯格，我们有这些人不具备的优势：在我们创业时，有许多能干的记者正在寻找工作。

1990 年和 1991 年间，经济衰退已初见端倪，正当我们发展时，新闻业正在削减，所以人们愿意加入我们的行列。我们这儿是一个令人兴奋、鼓励创新的工作场所，我们以此著称。布隆伯格终端机是我们新闻的最佳发行设备，最让人放心的是，我们从终端出租中有收入，这意味着新闻服务不是孤立的产品，我们不必为它养活自己而操心——真是极大的优势。

从根本上说，我们布隆伯格的人是创业者而不是购买者，所以我从未想过买一家新闻机构。白手起家有更大的乐趣、更低的风险。当温克特出现时（他是我能共事的人，尤其是在职业道德的讨论之后），我知道我已找到了合适的人帮我们创业。

在温克勒吃最后一块寿司时，我告诉他：“我们要干这事，我想让你负责。咱们什么时候开始？”

当他明白我是当真的时，他说第二天打电话给我答复。24 小时后，他打来电话：“好吧，咱们干吧。”

进军新闻业需要的差不多就是迈克·布隆伯格与麦特·温克勒之间的一次握手。这种随意却高瞻远瞩的决策方式在大多数公司很难行得通。程序上这种方法如何行得通，我们以后再想。原则上这种处事方法是明智的。别的公司按商学院或会计的要求，在着手前要对每件工作进行计算和预测，我们不像他们那样让这些事情愚弄。当然，你可以去数数或比较各种方案，但一般来说，对未干过的新业务大事筹划没什么意义。你的各种假设会充满错误，你对陌生行业的知识十分有限，所以所有的细节分析常常是离题万里。我们发现了一种需求，就致力去满足了它。如果我们想要按着详细的业务计划进行，业务永远也开展不了。

上市公司的处境比我们困难。上市公司必须有具体的目标，还须明确宣布将在何处着手，要不然证券分析师就能喊声连天，而投资者则要得心脏病。要是上市公司半途改变方向，大家都会惊慌失措。在布隆伯格这样的私人公司里，分析师不去发问。至于我们不知道到底要去哪儿，那又有什么关系？哥伦布也不知道他要去哪儿。问题的真谛在于我们正在向前走。

甚至在布隆伯格新闻社写出一个字之前，布隆伯格终端机（我们最初最伟大的力量）就已经在提供其他新闻机构没有的信息。从我们开业的第一天起，布隆伯格就在制作新闻——用数字。

一些记者嘲弄地把这些数字称为“小号铅字”，尽管这些小号铅字在每天报纸上占的版面比任何一名记者的栏目都大得多，后来我才明白，这里因为新闻工作者总体上对金融新闻既无知又轻视。在新闻领域，商业与金融从

来不是记者的首选对象，没有哪所新闻学院教过记者如何对商业进行报道。长期以来，在公众面前露面最多的记者和编辑中，有过报道金融市场经历的一个也没有，沿着职业的阶梯向上看，各大电视网的顶尖新闻播音员中没有一个人写过有关收益的报道。控制《纽约时报》、《华盛顿邮报》或《洛杉矶时报》的执行编辑中没有一个人常期地编辑过金融市场报道，有野心的人全都忙着采访战争、革命和动乱。即使在《华尔街日报》，也很难在高级编辑中找出几个人，认为报道股票和债券是自己的主要成就。

当麦特·温克勒告诉《华尔街日报》的编辑和记者他要辞职时，大多数人耸耸肩而已，他们不大了解布隆伯格，更不关心。对新闻业的业内人士来说，他们的脑袋里还没有布隆伯格的名字。就连《华尔街日报》华盛顿分社社长阿兰·墨雷在温克勒加入布隆伯格一个月后还在问他：“把自己卖给那家公司感觉如何，它叫什么来着？”这种普遍的态度为我们创造了机会。

我们的时机抓得很准。1989年柏林墙倒塌时，44年之久的超级大国之争结束了，新闻界的最大焦点也随之而去。相对地，金钱成为大话题，需要人们在本世纪末大肆议论——钱在哪儿，它去了哪儿，谁赚到了它，谁没赚到。各地都开始需要关于钱的信息。80年代末，布隆伯格在纽约、普林斯顿、伦敦及东京已有约300名职员，其中许多人都有华尔街的工作经历。要经营新闻业，我们所需要的就是记者，那些能明智地解释那些金融信息、并能以充实、简明、中肯的文笔传播它们的记者。

我们很幸运，80年代末报纸与新闻业的处境不好。在新闻业一度不可一世的合众国际社（它曾经多次发表名记者威廉·夏勒和内尔·席恩的署名文章）1990年在一次又一次的破产诉讼中挣扎。一些城市原来有两份日报，现在只剩下一份。在花费了3年时间和3000万美元的经费之后，在行将得到第一个大客户之际，麦格劳希尔公司砍掉了它初办的金融电讯业务。过去的教训是，别与道·琼斯和路透社这两个强大的对手竞争。如果你去试一试，你就要以进救济所而告终。

直到80年代还很少有报纸开设商务版，体育部的规模也远大于商业部。然而，不是所有人都关心体育，但差不多每个人的生计都关系到商业的世界。人们怎样挣钱、存钱、花钱，这对确定繁荣、萧条、战争及选举都有作用，读者一齐始也许意识不到这一点，但这是一个漏洞，我知道布隆伯格可以填补它。

\* \* \*

我们从一开始就力争与众不同。我们开发了独一无二的产品：将文字和分析加入计算机制作的图表中，这使读者在看我们的文章时自然能看到附带的计算数据和曲线。我们给文章配上图表使之完善，再加上文字补充图表的含义。我们的政策与其他新闻机构不同，我们保证——得到各公司的收益就立即予以报道。新闻业惯用按公司大小强弱排序的方法，让小公司的股东在收益发布期内不知所措。这样，我们比竞争对手早得多就有了报道内容。在每篇报道末尾，我们都注明记者的姓名和电话号码。我们与他人不同，我们设法让客户接触到工作人员，而不是防止他们接触。我们有特别制定的标准，如禁止在报道行情下跌时用“有利可图”这个同（市场全面下跌谁还能获利？），对重大新闻事件坚持用两个独立消息来源核实。当你读到我们的消息时，它的确比我们对手的消息更准确、更生动。这都是小节，但我们认为正是所这些令我们有特色。

还有其他一些做法使布隆伯格有别于老式的传统新闻机构的。例如，有些报道不是活生生的作者或编辑写的。在我们描述某一特定时刻的市值（不是分析它形成的原因）时，关键因素是速度与准确性——而这不是大多数人的长处。但我自加入所罗门以来一直在制造和管理的是什么样的设备呢？每次都根据你的要求马上准确地完成任务的是什么东西呢？电脑。

我们为布隆伯格电脑编了程序，让它定期“写出”一系列消息，向读者公布目前的行情。比如，电脑用预先存储的句子“道·琼斯工业指数”，根据对30种股票从上一交易日至目前这一毫秒的动态计算加上“上升”或“下挫”这个词，再加上合适的点数——如1点、2点、3点等等，然后电脑列出“最活跃的股票是”这个句子，根据对连续交易量的监视结果，自动将相应的股票代码翻译为公司名称（如宝洁、通用电器、迪斯尼），然后把它们加入到整个句子中去。结果就是：“东部时间下午3:01，道·琼斯工业平均指数下挫62.14点至5650.24点，降幅1.09%。对平均指数下挫影响最大的股票是宝洁（令道指下挫5.55点）、通用电器（5.18点）及迪斯尼（4.07点）。”一则消息就这样产生并“写”出来了——这只是每小时用同样方式完成的许多消息之一。

没有任何人能如此具体如此迅速地从世界各个市场随时写出这样的消息。（投资者密切关注的股票有成千上万，活跃到值得用文字报道的也有几百种。）我们的记者从一开始就十分宝贵，无论如何也不能派他们去做这种机械的工作。我们弄懂并重新创造了制作新闻和传送新闻的方法，而不是“墨守成规”，这使我们能击败竞争对手。这种新战略对我们来说效率更高，还能让我们有效地分配资源，以便更好地满足客户的需求。

我们那时的报道的质量、及时性与准确性能与现在相比吗？不能。今天的能与未来相比吗？我希望不能，我们相信能尽力做得最好，我们相信不会受到碍手碍脚的期望和意见的束缚，在这种信念的支持下，我们在新闻业勇往直前。

\* \* \*

1990年2月5日，麦特·温克勒早上8点来上班，但他迟到了。布隆伯格公司的人7点30分就已坐在办公桌前，这也是我们大部分客户坐到办公桌前的时候。（在一次会议上，一家小软件公司的人过来和我打招呼，他断定我们这么早上班太辛苦了自己。他对与自己的客户同时上班感到奇怪，这本身就说明他们永远得是家小公司。）

我说：“你来了真好。”他对我说早上8点在报界算很早了。我一面告诉他，他已不属于那个领域，一面带他到一间拥挤的房间中央他的办公桌旁边（他现在早上6点30分就开始工作），那个月月底，温克勒收到了他的第一张工资支票，才发现他的报酬有多少。在他加入布隆伯格之前，我们从未讨论过他的薪水问题。

我交给他3页清单，上面是布隆伯格商业新闻社（这是我们同意用的名字，以后简化为布隆伯格新闻社）应办事项。我们的目的不仅是收集和传达消息，还应在每则新闻报道中突出布隆伯格终端机的作用，以此来实事求是地宣传它的分析运算能力。这样做使每则报道更出色，同时又有利于租出更多的终端（当时在全世界共租出大约8000台）。把我们的终端机功能包括进去，使我们每一则新闻报道都比竞争对手的报道更有信息量，招来更多的人使用终端。更多的应用意味着更多的租用，意味着更多的收入，意味着反过

来我们能雇用更多的记者，产生更多的新闻，……

如果道·琼斯对我们这条新生命提高了警惕并停止通过我们系统发布电讯，我们要防止客户取消租用布隆伯格终端，这是我们事业发展中最重要迫切的任务。这种情形看来不大会立即发生，因为布隆伯格是道·琼斯的大客户，我们的客户为在布隆伯格终端机上接收道·琼斯电讯向他们付钱，布隆伯格公司本身每年还要付几百万美元给道·琼斯下属机构，该机构在全美安装维护布隆伯格终端机。

但是，如果显示道·琼斯消息的布隆伯格终端机继续取代显示道·琼斯消息的特雷拉特终端机，谁知道这种局面还能维持多久。幸好，甚至在温克勒加入我们公司以后，道·琼斯（或别的新闻机构）一直没认为我们有实实在在的机会去挑战百年老公司的新闻服务，谢天谢地，他们从没跟我说过这乃无知也是福。

虽然我知道道·琼斯尚未把我们当成对手，但我知道对我们的看法每秒钟都会变，不然我就是在自我麻烦了。低姿态不是我们通常的风格，但有时我们也要试一试，我们决定与道·琼斯保持尽可能友善的关系，不雇用从它那儿出来的任何人。我们的新闻写法将是尽快尽多地描写信息，只要这些信息可能影响哪种股票、债券、货币或期货的价格，但不会引起动荡。我决不会在公关活动中拔老虎的胡须。如果运气好，我们就能在同巨人不可避免的冲突爆发前、在他们已来不及成功地报复我们之后建立起有信誉的新闻机构。

1990年8月，在布隆伯格商业新闻社报道首次出现在布隆伯格终端上两个月后，道·琼斯说它将不再安装并维护布隆伯格终端机，在它与我们的合同在12月后期满之时，它不再通过布隆伯格发布它的消息，避免摊牌的努力到此为止。道·琼斯在它的电讯中及《华尔街日报》上报道了它发表这项声明，宣布与它的竞争对手开战。因为大多数人还未曾听过我们的新闻机构，所以在全国最大的报纸上连篇报道，说道·琼斯把布隆伯格当成对手，当成威胁——好极了，这是我们花钱也买不来的广告。我们以这种方式接上了火，我感到阵阵激动。

另一方面，我们只有不到一年的时间去劝说我们的终端用户，使他们相信我们的新闻也十分出色，足以抵消看不到道·琼斯消息的损失。当人们的生存受到威胁时，他们以一切手段调动自己的积极性和创造性，1990年末我们由20多名记者和编辑组成的新闻机构正是这样活下来的，我们的安装维修人员面临着相似的局面。道·琼斯在终止与我们的维护设备合同时，伤的只是它自己，它迫使我们从雇他们于转向自己动手干。这让我们花了不少钱，但从长远看对布隆伯格有益。我们将各城市的通讯中心从他们的办公室迁到我们的办公室，并乘此机会安装了全新的设备，我们借此改进了自己的产品。最后我们更强大，道·琼斯失去了一条财路和与我们全部客户的接触。

局势逐渐明朗：布隆伯格终端上没有道·琼斯消息，我们也不会失去客户，这时我们已经超过了人们的预期，因为开始时分析师大都不认为我们用自己的新闻能独立地获得成功。我们一些客户的评价更鼓舞人心。

1991年3月，H·罗斯·佩罗特公司给我们寄来了它写给道·琼斯的一封信的副本，信里解释说它不需要布隆伯格终端上的道·琼斯新闻，因为他们“从布隆伯格新闻社得到了需要的一切，无需额外费用”。布隆伯格为客户添加服务、省下客户的钱，让他们离不开布隆伯格系统，我们的新闻服务

是个例子，它说明了我们是怎么做的。

一个月后有了惊人的消息。如果从布隆伯格终端机上撤下道·琼斯新闻，布隆伯格的美林公司客户可能要另寻金融消息渠道——这正是道·琼斯所希望的，这样一来，布隆伯格终端机就没什么吸引力了。所以，美林决定自行制定标准，在不通知我们情况下对布隆伯格与道·琼斯两家的消息进行逐一的对比。对比测试进行了3周，每周4天，对两家新闻社金融市场报道的及时性和准确性打分。测试结束后，我们被告知，我们的评分好得足以让美林解除忧虑。没有道·琼斯消息的布隆伯格同以前一样棒！

当然，当道·琼斯看到我们不会失去任何客户时，它又变了主意，决定与我们续约。今天，你在北美可以在布隆伯格终端上订阅道·琼斯消息。（如果你觉得这有点怪，不符合美国人正当竞争的基本观念，别忘了大公司都有许多分部，你往往是在同其中一些分部竞争。你从一些分部买东西，向另外分部卖产品，可能不知道还有别分部存在。正是这类冲突和对这些冲突的忍耐才使世界能够运转。）

布隆伯格新闻社为什么这么快就向道·琼斯及英国新闻业的路透社发起挑战？大公司都不把刚开张的小公司当成主要对手，等它们清醒过来时已为时太晚。客户已习惯于货比三家，追人游戏也不容易玩。这一次，大公司的傲慢自大表现得更加充分，因为布隆伯格刚登场时路透社和道·琼斯正在蓬勃发展，这两个庞然大物一开始没怎么把我们放在心上。此外，这两家根深蒂固的公司都有庞大的存在基础，有已经到手的利益，可以让董事会相信他们干得很好，干得很对，干得很全面。所以董事会在公司里得到的不是事实，而是让人放心的感觉，如果我们的员工告诉我们干得漂亮极了，一切都很好，我就要提心吊胆了。假如我是布隆伯格的“国王”，我需要有人提醒我别光着身上街。

布隆伯格找到了道·琼斯和路透社没占据的空档。从一开始，我们就能为我们的基本产品配上他们提供的东西，这比为他们的产品配上我们生产的东西要容易得多，尽管他们无法复制我们的分析——对金融及期货市场上各种假设方案的计算结果，但我们仍开始在文字新闻上向他们看齐，在每篇报道采访、消息（不幸还有错误）上都紧迫不放。他们因粗心铸成大错，在我们随时间而壮大的过程中，我们在布隆伯格必须确定不犯同样的错误。

实际上，假如我们从事的是有许多小对手的行业，我们的日子要难过得多。但我们对付的是巨人，而巨人往往容易被打败。还记得德国人和后来的日本人对底特律汽车业“三巨头”之争吗？如果你拼的是资本，巨人必胜无疑。如果你拼的是智慧、灵活以及薄利多销的意愿，那么像布隆伯格这样的小公司肯定占有优势。这个世界变幻莫测，不记着这一点你就有危险。哈佛商学院的特德·莱维持在他著名的论文《营销学的短见》中提出，铁路的失败是因为他们本应明白他们属于交通业而不是仅仅开火车。如果他们知道了这一点，他们就能发展成通用汽车、波音或美洲航空公司。我不知道这是不是真的，我只知道那些能发现新的市场需求并且反应更快的企业，准赢！

\* \* \*

作为企业家，我已知道了要去学我没学过的东西，要去与那些学有所长的人请教，然后还要努力研究。在我们开始创办布隆伯格新闻社的时候，我就是依靠专业新闻工作者来制定编辑政策、管理新闻人员的。

我一直担心在急于成功时我们会混淆事实与观点。事实不总是表面上

去的样子，也不总是你希望的样子。工作不仔细、不完整会让“是”变成“非”，把“黑”搞成“白”。这样的错误会损坏我们的声誉、我们的公司和我们的员工，甚至还会引发战争、杀死生命，写新闻报道需要的是时间和严谨。作为一家新闻机构，我们必须小心别犯错误，即使这意味着在与截稿期限的赛跑中我们落在第二。我们必须永远处理好速度、准确性与进取之间的关系，别让争先的欲望取代坚持原则的立场。现在我已有几年的经历，知道该用几分力气去推动，也知道我们爱犯什么错误。

新闻工作者一般都当不了好经理，这就和律师、会计、顾问一样，他们给人出主意时头头是道，自己干有时就不行了。所有这些职业都需要高超的技巧才能收集多得让人昏头的信息，并向客户分析信息的含义。这种能力与激励员工努力工作的能力不同，与理解人类复杂性的能力不同。整天整天地研究撰写具体的尖锐的分析文章需要特别的技巧，它也许与让大家一起工作所需的技巧不一样。

幸好我们的记者不是孤立的，我们的信息收集人员不是孤立的，我们的程序员也不是孤立的。在我们公司，大家在一间办公室里一起工作。我们在布隆伯格创造的环境意味着我们做任何工作都不是相互独立的，正因如此我们才能在新闻业取得更大的成就。我们的记者要经常接受销售人员的评论，在这些掌握着读者反馈意见的人面前为自己的新闻报道辩解。记者正写的报道是读者需要或想看的吗？新闻报道的深度与其传播的速度一样重要吗？客户想看的是大标题、细节、观点还是分析？反之，记者也有机会督促销售人员提供更多的渠道、提高新闻报道的发行数量和声誉、从而吸引更多的商人、政治家、体育明星和娱乐界人员接受采访。

大多数新闻机构从未把记者与商业联系在一起。在布隆伯格，两者的关系近到找不到缝隙的地步，这就是我们的体制。我们无论在桌面上或是在背后搞的都是公平交易。声称资本主义对自己不产生影响的记者不可能（也不应该）在这个时代生存下去。在这里，他们可以毫无顾忌地实话实说（我们的标准与别人的一样纯粹：将编辑内容与我们的观点或经济压力分开），但在现今世界，出版社的经济学不允许付钱给那些写出东西没人要看的记者，我们在美元与文字之间维持了平衡，我为此感到骄傲。这就是布隆伯格的新闻。

## 第五章 “不”不是回答——当权者的无知与傲慢

我们建立起了布隆伯格新闻社，但从未想到过我们不能参加金融记者报道的那些活动，如经济指标发布会。我们错了。新闻业与其他任何行业都一样，它摆脱不了乔治·奥威尔《动物农场》的教训：有些人比其他人更高级。为了争取公平的参与机会，我们真的要进行一些低级斗争。

在开办新闻社之初，我们并没有打算报道政治和政策，或华盛顿方面的消息——没有，至少在开始时没有这方面打算。我们想把精力集中到我们的需要和力量所在之处——金融市场，当然，有关经济的每一项统计数字——以及每一次政策波动——都会使债券、股票、商品和外汇市场陷入混乱。所以，我们很早就决定，我们不仅要报道数字，也要报道制造产生这些数字的人以及他们背后的政治。我们要么付钱购买这种报道，要么自己提供这种报道。自然，我们决定自己干，我们申请记者资格的过程中遇到的阻力比牙买加滑雪队参加冬季奥运会遇到的还大。

就在我们着手开办的一天下午，温克勒碰巧同证券委员会的一位官员玛丽·麦克丘谈及布隆伯格将报道范围扩大到华盛顿的计划。她打断了他，“我跟你谈话不一定合适。”她说。

“你这是什么意思？”麦特问道。

“我或者其他政府工作人员不能以官方身份与你谈话。”

麦特十分惊讶：“玛丽，我们认识已经12年了，你现在居然说你不能和我谈话？”

“你还没有拿到记者资格。我们只能同有记者资格证的新闻机构谈话。”

“这到底是什么意思，我没记者资格？过去10年里在美国最大报纸上的几百篇文章还不够吗？”麦特忍不住大叫起来。

“看，麦特，我们同记者谈话的唯一途径是，白宫/参院记者常务委员会承认他们是记者。除非你从常务委员会得到证书，否则就不能得到你所说的那些经济数字的任何一项，甚至不能和我谈话。别见怪；但你还算走运。”说到这里，玛丽·麦克丘的语气变了。“这个委员会的主席是《华尔街日报》的杰弗里·班伯姆。

他一定认识你。”

“谢谢，玛丽。”即使麦克丘提到他过去的雇主时有点冷嘲热讽，但麦特不这样，他觉得同是《华尔街日报》记者，一个人不会挡另一个人的道，哪怕这种同事关系已经是过去的事，但需要解决的问题不过是履行一下例行公事，拿个去华盛顿采访的“通行证”。新闻界是个俱乐部，会员们会互相照顾。当然，我们又错白宫/参院记者常务委员会由每年选举出的一组来自报纸或新闻社的5名记者组成，他们决定谁是记者，谁不是记者。他们高尚而严肃的职责是让院外活动集团、投资银行家、经济学家、捐客及摆出记者架子的其他“权势贩子”远离政府机构。政府官员唯恐干预了舆论界，早就决定让记者自己来断定谁合适谁不合适采访政府。常务委员会在政府的会议室开会和举行听证。其裁决在华盛顿的政府官员中具有法律效力。

\* \* \*

麦特现在承认，在竞争激烈的新闻界他对同行的态度太天真了。他以为布隆伯格在华盛顿的采访证书问题不过是一道手续，文明人在国会对面的美国咖啡馆吃顿午餐就可以解决。他与几位同事会见了10年前几乎与他同时从

道·琼斯公司开始工作的班伯姆。麦特解释说布隆伯格正在建立一家新闻社报道金融市场，它在华盛顿的两名记者需要追踪经济指数。这些数字，如国内生产总值（GDP）、消费价格指数（CPI）和生产价格指数（PPI），由政府官员在隔离区般的环境中发布，所以没人能在消息发布前进行交易。所有严肃的商业记者需要采访证进入这所“拘留所”，在这里记者在向一般大众发布之前得到消息。在这间封闭的房间里，他们在发表之前写自己的报道，所有的人同时公布这些新闻电讯。不是这些记者中的一员就意味着当天对数字的报道太晚，交易员来不及采取行动，布隆伯格拿不出可供出售的新闻产品。

例行的开场白后，麦特切入主题：“那么，杰弗里，既然我们想搞这个新闻社，我们怎样才能能在脖子上拴上这块狗牌？好让我们对GDP、CPI和PPI进行报道？”

“你们是干什么的？”班伯姆问。人们原以为温克勒的请求不过是走走形式，班伯姆的口气让人失望。

“我们是一家电子报纸。”麦特说。

班伯姆疑虑未消：“谁看呢？”

对自己的新职业家庭充满骄傲的麦特回答说：“欧洲各中央银行，有30家；大多数世界上最大的商业银行、机构投资者、退休基金会和券商。”

班伯姆仍没有被打动。“你们在哪儿出版？”他问。

“通过专门的电脑终端在世界各地的办公桌上。”麦特说。他的回答在1995年是所有记者的时髦用语，但在1990年春季，除专家之外，显然没人能懂。

“哪家报纸为你们出版？”

“通过美联社有数百家。美联社印制我们全部的政府公债价格目录，每天出版。”麦特说。他提到我们向《华尔街日报》和美联社及其数百家成员提供的数据——是以电子方式而不是用邮车快递的方式提供。

“你们的报道在哪儿发表？”班伯姆问。

“世界各地的办公桌上。”麦特再次说。

“哪些报纸发表你们的报道？”现在，班伯姆又回到他所认为的问题关键。不管布隆伯格是什么，他都要求它看上去像毕升的产品，是印在纸上而不是由数字积分电路和计算器（今天个人电脑的前身）来提供。

没问题，麦特心想。“好吧，如果你给我们那些狗牌使我们能报道数字，我们也许能在什么地方找报纸发表。”他说。

“抱歉，麦特。我们不能给你们记者资格。”班伯姆回答。

麦特大吃一惊。这叫什么？“我们不能给你们资格。”

“嘿，杰弗里，让我来领会一下你的意思。你是说仅仅因为布隆伯格新闻社诞生于1990年而不是1900年，而且因为它是在网上发布信息而不是印刷出版，所以它无权报道GDP、CPI和PPI？”

“抱歉，麦特，”他说。“一点不错。我不是制定规则的人。我们没有适合你的标准。”

“好了，这是我长期以来闻到的最大的一堆臭屎。”麦特边说边走，没付帐单。

他走后，班伯姆转向麦特的同事：“不论你们干什么，别让他在白宫/参院常务委员会前面走。”简直是在公牛前摇晃红布！

班伯姆的反应只是我们第一次碰壁。一个月内，一组新的记者被选入委

员会，包括新主席、合众社驻国防部记者艾略特·布伦纳。我们仍无运气说服他。“我们不能给你记者资格，因为布隆伯格归美林所有。”这是错误的信息。

我们驻华盛顿的记者试图耐心地向他解释实际情况。“美林是小股东，拥有布隆伯格的30%。迈克·布隆伯格拥有约70%。”

“不错。”委员会主席说。“假如美林收回它在布隆伯格的贷款呢？”

“美林只是小股东。”

“不错。可假如美林收回贷款呢？”

“不是。你看。这里不单扯贷款，美林是股东。”

“是啊。那贷款怎么办？”

现在，布隆伯格新闻社更有了存在的充足理由，决定由谁在世界金融中心从事一天里的各种报道的委员会主席一辈子从未涉足过金融市场。他不知道债权和产权的区别，然而却在决定谁应该来报道股票和债券，无知与傲慢结成死团。这两者在新闻行业挑起事端，这家伙是兼而有之。

我们后来得知很多人都有报道经济数字的记者资格。他们包括原苏联的新闻社塔斯社、在自己的电讯中将萨达姆·侯赛因描绘成世上最伟大人道主义者之一的伊拉克新闻社。在20世纪大部分年代中作为野蛮独裁政权的私人喉舌的海地新闻社的记者可以报道联邦储备银行主席阿兰·格林斯潘对国会的证词，而布隆伯格新闻社不行。

沮丧之余，我们决定从侧面实现我们正面不能完成的事情。布隆伯格几年来免费向美联社提供债券价格——美联社反过来向其报纸为这项服务收取费用，布隆伯格每年还向美联社支付数百万美元，在布隆伯格终端机上登载美联社新闻。我们琢磨着，与恶霸打交道时，你最好身边有个庞然大物，美联社是合适人选。

我们请求美联社去向记者委员会质询，为什么他们拒绝给布隆伯格新闻社采访证，美联社有三千多名记者和编辑，是美国最大的新闻机构，声誉卓著，他们丝毫不反对布隆伯格报道诸如国内生产总值一类的经济指标。于是布伦纳主席收到一名美联社记者的电话，说他奇怪为何委员会如此刁难布隆伯格，布伦纳说这里有些误会，布隆伯格只不过应该“冷静一下”，他们将得到证书，只不过要“花点儿时间”。

这样，甚至在美联社干预之后，我们仍遇到阻力。委员会记者中的一位告诉我们：“你们在华尔街上的人都腐败透顶。”在一间参院会议室里，我们花了两个小时汗流夹背地为他和另4位记者讲解。虽然他们谁也不知道什么是担保抵押契约（但如果没有担保抵押契约，他们谁也得不到自己的房屋贷款），却都要求知道为什么我们认为自己适合写有关房屋市场的报道。《耐特·里德金融新闻》驻华盛顿办公室主任布鲁斯·哈蒙更过份，他在一封写在耐特·哈德报社信纸上的信中告诉委员会，允许布隆伯格新闻社进入劳动部报道就业统计数据，将为内线交易打开可能之门。这当然是不可能的，消息是在一间密封的房间里同时传给记者的。另外，如果我们能进行内线交易，他的公司也能。

俗话说，每个难题都是一个机遇。就在我们与华盛顿的记者常务委员会纠缠不清时，麦特原来在道·琼斯、现在《纽约时报》的同事，向他要一台免费的布隆伯格终端机。他们想和他们所报道的基金经理们一样有公司、股票和债券的即时信息。“我们租不起你们的终端，我们没那么多钱买所有东

西。”《时报》记者戴安娜·亨利克斯半开玩笑说。我坚信没有哪些顾客比别人特殊，让我们白给一台终端机是不切实际的。但我们可以向那些为我们提供与终端机同等价值东西的人提供终端。新闻公司常进行易货交易，所以严格说我们并没有发明新的补偿形式。我们告诉《纽约时报》，如果我们向他们提供了他们认为适合印刷的新闻条目，就像《时报》出版的其他新闻机构的报道一样，我们就可能给他们一台终端。

那时，对我们来说，通过让布隆伯格新闻社的报道在《纽约时报》上出版所获得的信誉比现金更值钱。它将直接反驳那些因我们未以传统方式“出版”而不愿承认布隆伯格的人。这项协议简单得足以避免任何利害冲突：《纽约时报》像以往一样决定它要发布什么消息。但如果它发布我们的报道，就会署上一行布隆伯格的名字，常务委员会的问题也将解决。

当《时报》执行编辑麦克斯·弗兰克尔 1991 年同意我们的建议时，布隆伯格有了第一个报社客户。这一年里，美国每家大报都提出同样的要求。到 1995 年，发表布隆伯格新闻的报纸比发表其他新闻机构的都多，仅排在美联社之后。我们具有如此众多的报社所缺乏的：一支纯粹报道货币、市场、公司、工业和经济记者和编辑队伍。报社反过来提供我们所需的：采访机会、发行、声誉及对我们和我们产品的认可。我们的确卖新闻换钱，但那是卖给最终用户，而不是中间媒介。

对于我们多么顽强的斗争、生产的产品、迅速成长的业绩和最终成为媒体焦点，我备感骄傲。但是，要不是华盛顿的记者们百般刁难，迫使我们向印刷媒体提供信息，我们也许永远不会将报纸当作客户。

1995 年，包括全世界 700 家报社的《纽约时报》报业辛迪加要求吸收布隆伯格新闻社。发生这件事是因为有人告诉我们：“我们不能给你们记者资格。”哈，一年后，我们当然搞到了那块采访狗牌。

在日本搞到采访权利和证书更是困难重重。我们的问题不是政府产生的，而是试图保护自己已有的领地而自行任命的一组记者带来的。因为我们不是日本新闻组织的日本记者，当地新闻界不准我们进入举办所有政府和企业的新闻发布会的记者俱乐部，以阻止我们最及时地报道经济和企业收入。这样，我们就不可能在信息第一次公之于众时得到它。好吧，经济和企业新闻是我们的业务，我们不得不保卫我们的特权——即使这意味着采取外国新闻组织以前从未采取的行动：与当地记者直接对抗并为我们的客户要求公平的采访权利，这些客户中数量不断增长的是日本人。

1991 年，布隆伯格新闻社从其他所有谨小慎微、被吓破胆的外国媒体中挺身而出，要求对外国新闻机构平等对待。我们清楚表明，不达目的，誓不罢休。我们的威胁被半鞠躬和半嘲讽的嘻笑打退。甚至我们的非日本竞争对手也对改变现状犹豫不决，拒绝在这一问题上与我们公开站在一起的邀请。

日本的记者俱乐部由来自日本优秀新闻机构的记者组成。俱乐部控制着所有政府机关的新闻发布室。记者俱乐部决定谁可以有办公桌，谁能在记者招待会上提问题，谁能事先拿到新闻发布稿件。在与日本最高决策者面谈方面，记者俱乐部成员享有优惠待遇。

在第二次世界大战后的时代针对外国记者的歧视意味着，没有海外新闻机构曾在日本政府的新闻发布室中拥有一张办公桌。如果全能的记者俱乐部真能屈尊允许外国人参加新闻发布会，他们还有附带条件：即我们不得提问。

我们咕噪不停的结束这一制度的战斗使我们成为东京最受憎恨的新闻

社，每星期都有新的怠慢。我们接到《基督教科学箴言报》记者兼日本外国记者俱乐部总裁克雷·琼斯打来的电话，他转达了一条坏消息：布隆伯格将不被邀请参加由日本国内的出版者和编辑协会人员主办的一次晚餐。该协会想与外国记者谈谈记者俱乐部，但不愿意让我们在场。这表明，出版者和编辑协会再次主办了以进入俱乐部为话题的晚餐，而尽管我们在这个问题中投入大量精力并且琼斯先生也呼吁邀请我们，布隆伯格仍被排斥在外。

我们报道全球金融和经济真相的能力受到威胁。日本是世界第二经济大国，剥夺我们有权得到日本企业和经济表现的数据，日本的新闻组织也就剥夺了股票和债券持有人（我们在日本国内外的客户）了解消息的权利。这是一个记者组织公然禁止另一个记者组织了解双方所需信息。

开始，我们尝试过正常渠道。我们申请一家俱乐部的会员资格，但被拒绝，公开的理由是我们不符合标准，尽管标准从未制定过。实际上，我们进下去的原因是我们不是日本公司。为强调我们的情况，麦特·温克勒和我们的东京办公室主任大卫·巴茨于1992年2月会见了出版者和编辑协会秘书长浅野攻。他们被引进一间带护墙板的会议室，在20英尺长的桌子一端落座。在一长列协会历任秘书长肖像的注视下，谈判开始。我们说，我们在全世界的订户中有许多人既是日产、索尼、松下、本田和丰田一类公司的雇员，又是它们的持股人，我们要求获得他们关心的新闻。同时，我们认为，如果日本记者——同为舆论界的成员，而且赞同我们言论自由的观点——还维持一个公然歧视非日本记者的体制，那是骇人听闻的。

土生土长的得克萨斯人大卫·巴茨从头到尾为我们发言：“我们希望加入俱乐部，”

“你们不能参加，因为要当会员，你必须讲日语。”浅野说。

当巴茨（用他流利的日语）提醒他我们所有驻东京记者都操日语时，他稍停片刻：“噢，对了，俱乐部房间里没那么多桌子给外国人。”

巴茨对此予以反驳：“你们的大多数俱乐部里有100多张桌子，许多都空着，而且只有四、五个外国组织想得到一张。”

这时浅野笑起来并说：“是啊。不过，给你们会员资格的权力实际上不在我们。会员资格是由各俱乐部决定的，不是本协会。”

巴茨坚持道，“我们要求俱乐部吸收我们，他们说只有我们先成为你们组织的成员，他们才能这样做。”

浅野摇摇头。“真是这样吗？”他说：“嗯，我们不能光因为公司想参加就给他们会员资格。”

这是整个讨论的典型答案。

一年后，1993年3月，协会采取大胆步骤，成立一个下属委员会研究这个问题。麦特和大卫再次会见负责人、《朝日新闻》报社高级编辑村上义夫。他们与他并不完全合得来。这次，谈话用英语进行。他在美国常驻10年，英语没准比麦特的还好。

到现在，我们已失望了大多次，不能再有丝毫手软。没有一位自尊的记者喜欢被打翻。如果我们能说明记者限制记者是可耻的事，也许我们能揭穿让我们无路可走的虚伪礼貌。麦特提出，由于限制外国记者接触政府机关，日本记者已成为政客和官僚的傀儡。接下来的15分钟里，麦特嘟囔着：“特殊利益的傀儡”，差不多十几次。《朝日新闻》的编辑，认识的人所熟悉的沉着的模范，突然发作起来。现在他可以告诉我们他的真实想法。

“你们可以滚蛋了！”他说着从椅子上跳起来，打翻了他的茶杯。

在这么多冷漠之后，这次爆发正是我们想要的那种反应。“现在你知道我们的感受了。”巴茨说。

“你们要采用暴力吗？”《朝日新闻》编辑此刻坦率地问。

巴茨只说他希望不会走到这一步。

两个月后，我们又回来锤打石壁。我们要求在东京证券交易所的记者俱乐部在他们向会员发布消息的同时让我们也得到新闻稿。俱乐部的回答是：“没门。”所以，我们决定尝试一下小小的文明方式的反叛。

我们东京办公室的记者站在俱乐部入口处的俱乐部信箱旁边，在定期来俱乐部的公司发言人员分发稿件时坚持要他们给我们一份，为保护自己。我们让我们的律师站在旁边，手持“非法入内”的正确定义的书，我们甚至请了电视台的人在现场拿着摄象机录象。俱乐部成员起而保卫他们的地盘，阻止公司人群靠近，他们还“要求”我们离开。这次对抗成为晚间新闻的内容之一：记者咬记者。混乱及随后的宣传超出了俱乐部的承受能力。在我们将反复造访的威胁下，以及记者采访机会可能引发日本汽车出口美国这一级的“自由贸易”问题，俱乐部答应建立一套公平分发新闻稿的体制。

出版者和编辑协会最终在1993年6月的一项声明中采取了适应行动：“原则上，记者俱乐部应向希望加入的外国记者授与完全的会员资格。”在另一次把我们排除在外的晚宴上，主人说这项声明将平息国外对日本的记者俱乐部体制的批评。此外，值得赞扬的是，主人材上义夫建议给予布隆伯格帮助，他的报社同意为布隆伯格在报道证券交易的俱乐部取得会员资格提供担保。

但我们打开日本市场的真诚努力至今仍未成功。记者俱乐部投票接纳我们的竞争对手之一路透社，把布隆伯格拒之门外。俱乐部对为我们询问的朋友的非正式的回答是，如果布隆伯格对俱乐部表现出更大的尊敬，它可以期望在1993年10月加入。这就是说我们必须安静下来，不做任何可能被理解为诽谤俱乐部的事情。当布隆伯格要求路透社办事处主任，等到大门向我们所有人敞开再加入日本记者俱乐部时，他表示异议。

“我们走了后门并采取了温和的外交手段。”他说。

“胡说八道！”身为出版家，我十分愤怒。

这家非日本新闻机构什么也没干过，布隆伯格却已为它铺平了道路。他们的东京办事处从未试图进入记者俱乐部，他们从未不辞辛劳地报道刚收到的新闻稿，更不要说试图去更快得到它们。他们总是有空时才报道公司收益和其他时效性强的消息。置身于“外”十分适合他们遭受客户咒骂的懒惰性情。

舆论界人士有悠久、骄傲的历史：从不让商业利益的竞争压倒其诚实性。在新闻自由的问题上，记者永远站在一起。真正的新闻工作者决不会力求走后门而弯下腰。如果他们这样做，他们就不是新闻工作者。有声望的新闻机构不允许这样做，优秀的新闻工作者也不愿意与此类行为有关系。这是曾有过传奇般标准的那家新闻机构历史上的悲哀一幕。他们要么关心其收益胜过关心其道德，要么，好听点儿，他们在万里之外另一个岛上的总部不知道在日本发生了什么。

经过整整两年的斗争，1993年10月，记者俱乐部最终让我们去了。表决中没有反对票。一年后，我们的记者就任轮值主席。

在我们开始新闻业务6年后，记者证的问题已成历史。我们的一位编辑、

普利策奖获得者门罗·(巴德)卡尔明被选举为华盛顿的全国新闻俱乐部总裁。今天，它的培训中心骄傲地挂着主要赞助人布隆伯格的名字。《耐特·哈德金融新闻》，它的华盛顿办公室主任在我们的婴儿时代跳出来伤害我们，被卖掉了——母公司收不到足够回报时的牺牲品。在日本，许多报社订阅布隆伯格新闻，并刊登我们记者写的消息。我们的日文新闻服务得到全世界讲日语的人的应用。

纽约证券交易所现有3家“正式”新闻机构：布隆伯格、有114年历史的道·琼斯和有147年历史的路透社，每家都以提供上市公司的充分报道、向其持股人提供全面信息而著称。除这3家的记者以外，没有别人能这么自夸，虽然许多人尝试过。

值不值得费力去开创新闻服务？毕竟在60年代，马歇尔·麦克鲁安在《传媒就是按摩》（不，不是传达）和《理解传媒》中说过：“我们决不会再阅读。”书籍、杂志、报纸和其他“热”传媒的影响将停止。电视一类的“冷”传媒是“我们感觉的延伸”，它们是未来。在信息时代的流行文化中，传播渠道将比内容更重要。

90年代也有类似的“人人皆知”。人们告诉我们，一切都将“上网”。计算机应该能取消沉闷的思维，研究工作将成为“触键”式自动浏览器输出，上下相关的软件——人工智能的后代——将取代分析。头脑的判断没有了。现代模拟技术能展示一切，想象成为过时的概念。迪斯尼动画制作者，斯皮尔伯格的魔力、斯通的修正主义——所有一切将使伪科学和做过政治修改的被商业化的历史取代现实和真相的不快和痛苦。我们不再遭受矛盾的折磨。不再需要思维。

麦克鲁安说，传媒就是传达（不，这次不是“按摩”），因为播放设备比它所传送的思想更能对大众进行按摩并对他们催眠。电视和个人电脑这两种正在迅速变得不可区分的设备肯定做得到，特别在儿童游戏和娱乐演出方面。但它们能完全取代印刷品吗？它们是否代表着未来教育的唯一形式？它们能帮助社会摆脱贫困、无知、饥饿、疾病和其他一切丑恶现象吗？我们看不能。

对我们来说，形式是重要，但内容高于一切。如果没有漂亮的形式做吸引，别人也许不会去费九牛二虎之力来寻找你的内容。别人一旦找上门以后，如果你的鼠标器特别好使或有其他形式上的招数，那你就有更大的生存和发达的机会。用“如何”来代替“什么”，是许多人采用的战略，但不是布隆伯格的计划。当然，我们想提供各种媒介，但这本身不是目标。对我们来说。媒介的形式是手段而不是目的。我们认为，经过认真研究并写得很出色的及时、准确的新闻报道将在长期内有人需要。技术将继续革新发行形式，但我们的产品是内容，一贯如此。

媒体的传播手段以白宫/参院记者常务委员会这种团体和日本出版者和编辑协会会员始料不及的方式不断地改变着。明天的“报纸”也许会印在人造“织物”上而不是纸上，“油墨”由藏在纤维中的晶体管输出，由无线电波传送图象和文字，就像用收音机和手持电话接收信息一样。然而，它还是报纸，可随机读取，所以你可以直接找到你想要的报道，跳过与你无关的东西，但多篇文章的同时显示能提醒你注意你没想到但又确实需要知道的消息。它还是报纸，有印刷的文字，使你能比听讲时理解得更快，使你能在第一遍没读明白时再逐段重读。它还是报纸，有记者去调查，解释、说明，有

编辑去筛选、分类，鼓吹，有摄影师用他的作品代替几百字，还有广告经营者把资本主义提供的丰富商品摆到你面前。

我们还将停止砍伐制造新闻纸的树木。卡车司机和骑自行车的男女报童将在清晨的那几个小时里干其他工作。方便可靠的电子化投递将消除传统的纸张和运输费用（投送到户的单份价格明显地高于报摊的价格），代之以高效率的空中传播。

由于油墨已不再以毕升 900 多年前的方式应用于印刷媒质上，你将不必被局限于本地印出来的报纸中，你有极大的选择余地。来自各个城市的各种文字的报纸将自动传送给你，在同一“页”上显示出来。你订阅你最喜欢的，不论你何时需要，它们就在你的纤维“纸”上展现。甚至更好，报道一写出来就被显示，而不必等到送报卡车在几个小时后出现。

报纸越有价值，就越有人看，他们就想刊登越多的布隆伯格的新闻。

报纸将会有变化，我们大家熟悉的其他传媒也会变。明天的收音机将是今天手侍电话或无绳电话的兄弟。你没道理非得听别人正在收听的东西，像传统的调频调幅收音机强迫你做的那样。你的电话已经是保密、独立、交互式的电子声音通道。将来它将让你享受你喜爱的歌曲、老家的体育报道、你的有价证券价格、任何城市的天气预报——全在你想要的时刻，而不是在新闻播音员或唱片播放师觉得恰当的时候。随着空中传播的电话和电脑储存的声音的成本急剧下降，这种传播媒体的经济生命力日益强盛。只要有高保真的数字通讯和一台带动大扬声器的放大器，再为你的电话配上卫星定位接收器，你就能进一步编排节目。你将收听到你特别挑选的节目，满足自己的要求和口味——为你目前所在地自动特制的节目将带有当地新闻、交通和天气。广告商在想起将为你送去的个人广告时也会大流口水。

每种产品，它的用处越大、越容易用、越便宜，就越多使用。全世界有 500 名布隆伯格的记者背着录音机采集你收听的“声音”。技术开始使我们每个人能在任何地方、任何时候收听想听的任何东西。专门挑选听什么的人越多，对我们各种“新闻服务”报道的需求也越大，我们从每天写出大量报道的远方记者那里获得的价值就越大。越好的收音机意味着越多的布隆伯格公司服务。

电视呢？电视与收音机的唯一区别是播放所需的带宽。如果我们能让收音机完美地适合你，电视也就不远了。它已有了名字：根据需要的影象，或叫 VOD。要说价格低廉，它还得再过几年，但会来得很快。在互联网上，它是臭名昭著的“杀手应用”：随时随地取得你想要的东西，十分方便，无需顾及他人的要求。

大部分人想要的“数据”是娱乐——大多数人愿意花钱购买的唯一一种数据。不管是通过电话公司还是电缆公司，也不管是从传统的电视塔、卫星还是微波向空中播放，你如何得到音/像信号只对播放业的职工和股东有意义。顾客不太关心播送方式，也许不知道传媒使用的播放手段。公众只是希望用键盘在标题或演员的名单上挑选，并马上看到他们想要的演出、最喜爱的球队、或某一类既定节目（喜剧、新闻等等）。布隆伯格的记者为什么要背着带有摄像镜头或录象装置的记录设备，也就毫不奇怪了。

无论使用何种媒体，以电子方式出售信息的公司都经历过创造利润的困难时期。开支上要应付创造出内容要付出的昂贵代价和使用大量劳动力。收入上要面临使用“根据需求的数据”（不管是复杂的数学分析或通俗的电视

娱乐)产生的观众群体在大得多的“节目”选择面前的分裂,在互联网上,很少有人能得到高于成本的收入。在广播媒体上,容量的增加(如频道、供替换的播放方式)正开始引起相同的效果(观众人数和每个节目的收入的减少)。

要在这些行业取胜靠什么?布隆伯格这样的公司对其电子发行的信息收取每月1100美元以上的费用却不断发展,而其他试图在互联网上出售数据的公司即使只收几分钱也拉不住客户,有线电视公司也遇到极为棘手的订户价格问题,这是为什么?很简单:供与求。如果你提供的产品不独特,你就没有收取费用的力量。以电子方式在全球网上得到的大部分东西都可以在许多网址上同时得到。大多数电视节目只是以前的成功节目的翻版而已。没有独特性:供货太多,另外还有实用性问题。不管是情景喜剧还是网上捣乱者,大部分娱乐节目只不过比其他节目或根本没节目稍稍好一点儿而已。(娱乐的定义就是这样——很好但不必需。)如果不增添重大价值,观众的头就会选择干点别的,如看书、看别的节目、或上床睡觉。没有重大的需要:低需求。供大于求等于廉价。

但如果你卖的是别人没有的东西——如突发性新闻报道或成为所有人话题的重量级大奖赛,买方就没有多少选择。没有信息就无法生存的人,或若不看转播就无法与其他球迷见面的人,将支付提供者的一切要价。付费观看的泰森对霍利菲尔德的比赛节目就赚了大钱。布隆伯格从没让削价的竞争对手夺去过一个客户。求大于供等于高价。老经济学家亚当·斯密的确了解自己的行当。

正如在世界上一一次次发生的,传播方式变化迅速,内容随文化的进步发展缓慢。随着传播渠道上的难关被逐一克服,有创见的人显得越来越珍贵。读者、听众、观众的选择越大,对布隆伯格产品——独立、高质的新闻——的需求越大,为采访证进行的斗争也就越重要,这种斗争在世界各处都有,在那里,人民唯一的真正代表——自由、不加过滤、理智、爱探究的新闻界——的采访权利常遭拒绝。起关键作用的是内容而不是媒介,这条消息让人满意极了。

## 第六章 金钱万能——进军多媒体

每隔几年都有风云人物出现。80年代，华尔街的人开始出现在报纸的社交版上。放松管制和几年的牛市使追逐利息和市盈率的金融界的弄潮儿大发横财，成了超级明星。路易斯·鲁基索让挑选股票变成热门的周五晚间电视节目。当敌意收购和高风险债券变得狂热时，债券交易商成了“宇宙的主人”。我以前的合伙人约翰·古弗兰德被选为华尔街之王。在那以前，王子还不曾有过。迈克尔·米尔肯不管好歹从他在豪华的贝弗利山庄办公室掀翻了一个又一个公司的董事会，使他在杂志封面上大出风头。对丁·布恩·皮肯斯、卡尔·伊卡恩和荣·皮雷尔万的报道从报纸的第41页挪到第1页。闲话专栏作家丽莎·苏齐和辛迪捕捉新一组知名人物——金融巨头和他们的太太，他们穿金戴银，从中产阶级上升为贵族，速度之快，靠的是新钞票和出色的公关公司。就在他入狱之前，伊万·波伊斯基说有点儿贪婪是件好事——连他都成了名人。

我还不是所有这一切的一部分，我未出现在报纸上。我离开所罗门已经几年，我的话不再被当作股市动向方面的权威发言。在繁荣的80年代，创业企业家到处可见。我的公司用的还是好记的名字 Innovative Market SyStems（市场革新系统）的缩写，规模很小，实际上默默无闻。我们卖给美林被称为“市场主人”的市场数据终端机可能会被错当成厨房用具。没人知道我们，没人不在乎我。

但到1984年，情况就变了，在那些日子里，罗纳德·里根证明了，以超凡魅力推销，任何思想都会有市场。为产生巨大吸引力，你需要一个发言人。消费者和媒体将产品或政策与推销它们的人密切联系在一起——克莱斯勒公司的重振以李·艾科卡这样一个人为中心。耐克不光制造运动鞋，公司还用了只有迈克尔·乔丹才能产生的神秘色彩来推销运动鞋。有了最好的新产品还不够，成功是人为宣传带来的。

如果我们要开创自己的业务，我们也一样需要一个风云人物。显而易见的入选？我自己。我们竞争对手的奠基人道·琼斯，路透、耐特和里德等诸先生均已作古。而我还活着，每天绕着地球一个城市接一个城市地发表讲话、进行销售访问，好把我的名字和工作变成金融新闻和数据业中无可匹敌的有力武器。而且由于我已经花了很多时间来展示我们的产品，人们已开始在内心里把我同终端划等号。交易是和推销员将他们桌上的黑箱子称为“布隆伯格”只是个时间问题。某个交易员可能会对他的老板说：“杰克，我想要一台这个，你管它叫什么？你知道，就是迈克·布隆伯格卖的那种机器，他的那种‘布隆伯格’。”

当我们有机会更换公司名时（“市场主人”的名称在注册时有商标冲突），我默许了一项市场已形成的决定。从今以后，产品和公司本身都是“布隆伯格”。正如我朋友哈维·艾森说的：“一个外国名字——更令人难忘。”就这样，正如我的者合伙人比利·所罗门那样，他用他的名字和他的声誉去冒风险来经营所罗门兄弟公司，现在我将用我和我的名字冒风险了。我将成为金融信息业的山德士上校、尖刻专栏作家机智嘲讽的目标，但同时又是公司和产品挂在每个人嘴边的那个人。我把日常的公司管理工作委托给可信赖的人，所以我有空去旅行。我擅于做介绍，而且从我在所罗门工作，已有数年代表公司的实践。作为股东，我的话有权威性。要成为新闻界的好材料，我

有引人注目的多彩性格。我是布隆伯格——布隆伯格是关于金钱——金钱万能。太棒了！

当然，没有人能单干。讲述你自己的经历只是使你受到好的媒体宣传的一部分。在使布隆伯格得到承认的过程中，我们的竞争对手也立了一些功劳。路透社宣扬说，它正开发一种新系统，公司的管理人员傲慢地称其为“布隆伯格杀手”。新闻记者喜爱这类故事并给予最大程度的渲染。（从事以人名命名的业务有一些优势，但有时对你的家庭有出乎意料的影响。当我女儿乔吉娜看到以“布隆伯格杀手！”为标题的加框的文章时，她失声痛哭。她还以为她爸爸是杀手的目标呢。“不是的，乔吉，不是我，只是公司而已。”）道·琼斯的一位副总裁对《福布斯》说：“你告诉那家伙（布隆伯格）我要干掉他。”谢谢，我们需要这种曝光。随后，六家大银行和交易商组成了名为电子联合企业（简称 EJV）的市场数据联合体。据他们自己人讲，一有机会我也讲，这个产品是针对我们的。另一个布隆伯格杀手。饶了我吧，故事不断地发展下去。

新闻记者就像你和我——我是说，有一点儿像。他们就想干完工作然后回家与孩子团聚。如果你让他们能更轻松地完成工作，他们会随时帮助你。我们对手所干的正中记者的下怀。看看他们制造的闹剧；巨人对儿童！计算机世界的死亡威胁！对小公司的联合攻击！怪不得人人喜欢布隆伯格。

走向名扬天下的下一步是布隆伯格向广播业的扩张。在 1991 年底接到荣·弗莱姆的电话时，我想都没有想过广播和电视。荣是位讲话极快的管理人员，有点儿像喜剧演员格鲁科·马克斯。荣受雇于一个电视频道“金融新闻网”（FNN），它的母公司破产了。

他告诉我应该将 FNN 全盘买下。“迈克，你真应该干电视，它将与你的正干的其他一切工作产生协同作用。”

我打断他说：“多么愚蠢的想法。”我的经营方针永远是建设，而不是购买。另外，我们用电视有什么可干的？

“瞧，就让我在你的办公室呆 5 分钟，这不会破费你一分钱，我可以向你展示一次重大机会。”

对于有一、两个主意又从不将“不”当成答案的人，我总是怀有同情。这样，弗莱姆就过来喝了杯咖啡。他的造访纯粹是浪费时间。不管他怎么说，我们不会花两亿美元去买电视播映。道·琼斯和通用电气可以去为这项特权争斗。在出于礼貌倾听之后，我告诉弗莱姆，我们没有什么可谈下去了，明确表示他应离开。

弗莱姆第二天又打电话过来，好像我们已是老朋友。这次他建议说，如不购买一个电视台，我们也应有自己的人员在布隆伯格开发音像节目。实际上，他说我们需要 3 个人：他本人、FNN 播放天才之一鲍勃·利维龙和年轻的制片人简内特·韦恩伯格。

我再次说电视和无线电对布隆伯格毫无意义，并挂断了电话。

几天过去，我接到弗莱姆的另一个电话。这次他喋喋不休地搬出一大堆理由，说明布隆伯格金融市场应该进军电视。我听着他几天前的推销用语的另一版本，突然意识到：“我们当中有一个人在犯傻——不是他！”这样，我当天就雇用了他们 3 个人，迈开走向声音和图象世界的第一步。

我们首先买下一座纽约市的无线电台：调幅 1130 千赫的 WNEW。几十年来，WNEW 一直是老掉牙的电台，我想这是它被出售的原因之一。令忠诚但正

在减少的听众备感烦恼的是，我们不打算把弗兰克·西纳特拉和宾·克罗斯比的音乐播放到下一世纪。我们付的1,350万美元（12个月以后这是它市价的三分之一）给我们带来了电台的广播许可证和50千瓦的发射台——我们没买下他们的制作间、唱片库人员，甚至呼叫代号。我们的节目是我们其他新闻报道的扩展：政治、外交、生活方式、科学、商业、市场、经济、战争和和平。我们不搞耸人听闻的节目。我们总的标准是：内容还适合我孩子听的，它就不适合我们播出。想在“所有时间、全部犯罪报道”——这是许多新闻电台的主要内容——的人可以到别处去。

我们从第一天就脱离了传统无线电台的基本原则，没有凶杀和残害，没有喜怒无常的明星。我们还抛弃了嗑嗑巴巴、毫无创意、气喘吁吁的现场报道、自高自大的制片人和单独的播音员，他们的唯一天赋不过是照读别人的稿件，但却非常自大。

我们的技术既带来了效率又带来创造力：我们的人员的素质和能力对手们望尘莫及。我们从开始就摒弃了传统的录音带，一切都数据化和电脑化，记者将他们的声音录入一台电脑，与写文章没太大区别。在我们想播出每篇报道时，电脑再准时将声音馈送到发射台。另外，我们还可以在多个节目中使用相同的预录内容。全世界与我们有业务往来的独立电台都可以在他们的节目安排中插入单独的布隆伯格报道，或将我们的节目按照不同于我们在纽约播出的顺序使用。他们只需告诉电脑他们在何时何处想要哪一段报道——节目就播出来了。电脑录音还使记者自己能同时写、录、编辑、制作。他们甚至能在一天内从电台到电视台往返几次，让两种媒体使用基本相同的脚本。

布隆伯格打破并重新制定了所有规则。对广播行业来说，我们不只是有点古怪，简直是疯子。我喜欢这样。

我们涉足电视的第一次冒险是为马里兰公共电视台制作每日一次30分钟的早间节目《布隆伯格商业新闻》。这个节目在全国播放，一开始就很成功。布隆伯格不从“公共电视台”的播出中赚钱，我们在“全国公共电台”的播出也一样，但我们得到了名声，而且包括我们客户在内的观众欣赏这个节目。

布隆伯格制作电视节目的方式同它组配电台节目一样：在不同时间创作独立的内容，用电脑按需要的顺序“组装”起来，实际上，这个特别节目是一个连续节目系列，每半小时重做一次，每次都有不同的金融报道。东海岸一些台站在东部标准时间早上6点播送“布隆伯格金融新闻”，比在太平洋标准时间早上9点播出的西部台站整整早6个小时。我们的技术使我们能在花钱不多又无需人工干预的情况下使节目更新，跟上瞬息万变的股票和债券市场——无论观众什么时候调到本台。如果不是电脑操作，我们无力做到这一点。

我们甚至制作了用于商业电视的相同节目版本。电脑将节目内容与录入的广告组合到一起。对于海外播放的版本，节目长度被自动调节，以适合当地站台安排的时间段，纯粹适合美国人兴趣的报道自动被更国际化的内容代替。这样使用电脑在当时真是个奇妙的玩艺儿。在公共电视台，我们还是“查理·罗斯节目”和“亚当·斯密的金钱世界”的主办人。又一次，我们为自己的顾客提供了他们需要的服务，既帮助了公共播放事业，又让我们受到尊敬。

我们制作的下一个电视节目是我们的经典之作。名为“布隆伯格信息电视”（简称BIT），它是每天24小时、每周7天的多画面全新闻节目。我们在纽约编排美国、加拿大的版本，对南美的完全独立的版本从巴西圣保罗播出，对欧洲和中东的另一版本从伦敦播出，对亚洲的第四种版本在东京主持——这些节目全部用英语。每套节目都以本地区为中心，配以布隆伯格在该地区记者站的适当报道和片断。例如，“亚洲英语BIT”有许多每天发自惠灵顿、悉尼、新加坡、香港以及东京的报道。“欧洲英语BIT”的报道除来自伦敦外，还来自巴黎、法兰克福、米兰、马德里等等城市。

我们的观众主要是高层次的。我们的定位是从局部观点报道世界新闻。美国内容和出于美国新闻机构总部的老观点不是这些观众所需要的。他们要看自己的节目，与自己这片家园国土相关，由他们的同胞制作。所以，在这4个适于在本地工作的外国人和旅游者的“泛大陆”的英语版本之外，我们又开创了每天24小时的“法语BIT”、“日语BIT”、“西班牙语BIT”、“葡语BIT”、“意语BIT”、“荷语BIT”和“德语BIT”以适合世界主要国家的一般居民。每个非英语版本都有当地内容，它们来自布隆伯格海外记者站和我们节目播出国当地主要独立新闻机构（法国的法新社、意大利的安莎社、日本的朝日等等）。这样的联合作品让观众能得到最好的当地新闻以及最好的国际新闻——两者都出自这一方面的最好专家。我们的节目不是英语的美国新闻，不是经过翻译的国际新闻，而是由当地播音员以当地语言播出的供当地观众观看的当地新闻。

布隆伯格信息电视台在世界上每一个地方在一张电视屏幕上同时显示不同栏目，它们包括连续不断的气象、体育、新闻摘要和金融市场数据，还有传统的电视新闻。它就像你电脑上的视窗：没有哪个观众同时关注所有内容，但当需要时每项内容都有显示。在一个快节奏、观众需要信息而不是娱乐的世界，这是非常重要的。另外，在周围存在影象时，观众经常吸收到他或她需要的，而不是他或她正关注的。在一个栏目上闪现的爆炸性新闻报道肯定会引起正注视体育栏目比赛分数的观众的注意。

自然，广告商喜欢这种版面，因为当屏幕的一块区域出现广告而其他的区域中有观众感兴趣的节目时，他们还会继续收看。老式的全屏幕显示会发生相反的情况（“没人看”）。全屏幕显示在某一时刻只能有一幅画面，观众会利用广告时间离开房间去取啤酒。

在掌握了电台和电视台24小时连续新闻广播的技巧之后，我们又开办了“布隆伯格小企业”和“布隆伯格个人金融”两个每周一次的节目。我们这一次又使用了用技术组合的独立内容。通过这一策略，为一个电视节目制作的报道也能用在许多其他节目中。有时，我们把一段大家普遍感兴趣的内容加进公共电视节目、或加进对五大洲的4种不同的英语“布隆伯格信息电视”节目，再把它翻译配音成其他语言，加入各国特定的许多BIT非英语版本中。信息多次使用的经济性使布隆伯格在对手花费上百万美元时只用几千美元就能完成一段节目。

人们不断地问为什么布隆伯格要冒险进入广播和电视业，有没有什么暗藏的动机？比如，有位总经理把他的公司迁到高尔夫球俱乐部旁边，然后宣布：“这儿的劳动力更好。”还有一位巨头为“大众交流方面的价值”买下一家电影公司，其私下的欲望是结交电影明星。

其他公司——许许多多，通过电台和电视台赚钱，我们为什么不能？我

们有必要的信息和技术诀窍，所以广播业只是我们其他工作的轻松伸展。电台和电视台立刻给了我们公司能见度。媒体最喜欢宣传他们自己。布隆伯格在传媒界暴露得越多，他们就越多地把我们宣传给大众。为了对尚未订阅我们印刷产品的潜在客户施加影响，电台和电视台是传送我们信息的唯一可行的途径。

租用我们终端的人是收音机和电视群体的一部分。在漫步、洗澡、开车或闲坐家中时，他们需要新闻，我们可以给他们所需要的。最后，我们的竞争者经营电台和电视台，这不要求我们也一定要涉足这一行业，但我们进入广播电视业这一事实不应令任何人吃惊。

有一段时间，我们一直通过我们的终端机向金融和投资专业人士提供文章、数字、声音和图象，向报社出售世界新闻服务，还出版一本杂志。电台和电视台只不过是相同内容的不同传递形式。

由一种布隆伯格传媒采访的政治家，体育明星、名人、公司领导和商业领袖也会通过其他形式得到宣传，被采访者露面越多，他们就越高兴回答问题，越愿意接受采访，我们为整个企业生产的产品越多，我们能卖的也就越多。无线电和电视增强了我们终端机和出版物的吸引力——反之亦然。

布隆伯格提供两种传媒：广泛播放，这里许多客户同时收到相同的信息；小范围播放，只针对少数人，大多数人每天两者都要用到。许多人收看或收听当天的重要体育赛事的实况转播，或观看刚刚上演的新电影或情景喜剧。大范围需求：广泛的客户兴趣，如传统电视或无线电广播。有些人收看不太流行的节目，或在与别人不同的时间收看流行内容：这是小范围的需求，因为在任何时刻只有很少的人在收看它。另一种每天使用的小范围播放形式是交互式电子通讯，只涉及一方（你通过电脑出入数据库）或涉及两个人（你与朋友在电话上交谈）。尽管有自己工作的重点，布隆伯格仍必须提供这两种“播放”，否则就有让客户不满意的风险。

在布隆伯格，最能满足客户小范围播放产品是我们的“技术援助热线”，它通过电话系统得到使用。每天我们都有上千名客户打电话来请求技术援助，在接听完烦人的自动应答和拨叫指示信息之后中，他们都要和人相互交流（这里是指两人谈话的技术术语）。根据工作日和时间，援助人员的口音会有不同，但提供的服务都一样。随时拨打纽约的电话，在当地的白天，纽约内援助人员接听。在晚上打，新加坡或悉尼接听，他们好像近在咫尺，你听不出任何区别。在香港的夜晚时间打电话，法兰克福或圣保罗可能荣幸地为你提供援助，这也是国际化的真正含义，这也是服务的含义，这就是实用技术所能做到的。

想听我们广播电台几小时前播出的内容吗？一个免费电话就能每天 24 小时给你金融市场的最新数据，由我们的电脑“仆人”预先录制，在你要求时重放，这是另一项小范围播送的产品。或者登入我们的网址，在那儿，你用电话收到的声音节目也能通过电话线直接进入你的电脑，而且还带有图象。这种根据需要的交互式音/像传送是传递信息的新形式：旧的“顺序存取”广播媒体（在收音机和电视中你只能按音像播出的顺序去欣赏它们）被现代技术转变成根据需要播送的“随机存取”小范围播放。我们的战略是制作许多简短、便宜的“节目”，根据各人的需要用电脑实时合成。这一战略是为这个新世界而设计的。

小范围播放的范围不一定像电话交谈那样狭窄。我们的第一本杂志（名

字当然是《布隆伯格杂志》) 每月发行 14 万册。这当然可以说有大批读者, 但仍属小范围的使用, 它的客户就是每月花 1,100 美元租用我们分析终端机的客户。当你花一大笔钱买服务时, 能使服务更实用的任何东西都受到欢迎。这本“实用知识”杂志的每一期都被这些专业投资者反复地从头读到尾。因为读者的年收入也许是此类杂志中最高的, 这本杂志成为与商业和奢侈品广告的重要阵地。

出版物起源于甚至更小范围的考虑。我们中有几个人建议我们出版一份每周一期的客户业务简报。我反对这个想法, 辩驳说我们的交互式终端机对客户培训来说是更合适的设备。最后, 我们取得一致, 对具体的功能指令采用电子教学的方法, 对更复杂的概念问题则用地区性技术交流会, 但我们的目标仍未全部达到。克服了我的固执之后, 有一天我意识到, 那些提倡业务简报的人有一定道理。但与其出版一份范围有限的刊物, 为何不创办一份制作精良的综合性月刊? 比起小范围的培训问题(你怎样使用它), 文章内容将会更广泛(终端的作用何时及如何使你获益)。从消费意义上讲, 杂志仅仅侧重投资, 它仍是小范围播放。

像我们公司的大部分主意一样, 这本杂志有好几个发起人, 我只是其中之一。在决定开始的当天, 我询问我们的新闻电稿编辑比尔·因曼, 他对我们如何出版一份月刊有什么见解。我概述了杂志的意图、它的内容、开本、形状、外观和感觉应是什么样子。谈到了发行和广告方针、谁来办它、我们如何使它与我们的其他产品结为一体、以及我们能承担什么样的预算。当我第二天早上 7 点回到我的办公桌旁时, 比尔已站在那里等候我的到来, 手中拿着一本整 100 页的《布隆伯格杂志》样本。他和太太一整夜没合眼, 裁切并粘贴广告、图片和他们自己打出来的文章。管理这个新项目能享受不错的待遇, 毫无疑问他成了当然人选。

我们公司的大部分管理人员都是以这种方式挑选出来的。作为真正的资本家, 我永远相信市场(而不是中央计划制定人)作出有效选择的能力。这里, 因曼抓住了机会。在我们大多数尝试中都出现过类似情形。我们不在一开始就任命经理, 只是把每个有兴趣的人扔进游泳池的最深处——假定这里有一个游泳池, 然后站在那儿观看。马上就可以看出来谁是最好的“运动员”。我们只需看人们找谁去寻求帮助和建议。以后, 我们将管理层的任命正规化, 这时没人会觉得意外。

\* \* \*

因曼现在还管理着我们的图书出版企业, 布隆伯格出版社。它是我们在小范围传媒中的另一项成就。由于我们的精力在商业和金融方面, 我们的书箱在销量上永远也争不过著名通俗作家如丹尼尔·斯蒂尔或玛丽·简·沙尔克, 我对图书出版知之甚少, 对出版在布隆伯格的起步和成功没有功劳——但我确实建立了汇集新观点和最好人才的体制。在出版上, 我的市场专家伊丽莎白·德玛斯和因曼的小组就从头到尾构想并开发了整个项目。(虽然在它成立前向我咨询过, 当我母亲问我她读到的布隆伯格出版社是否同我们有关时, 我才注意到名字。)

录用有创造力的人员, 让他们自己干事情, 我们从中得到的力量令人难以置信, 我们开放式的办公环境鼓励创新, 我们层次简单的管理结构保证了运行良好的精英统治。对我们来说幸运的是, 其他公司很难做到这一点。别处典型的公司人事争斗扼制大部分思想解放的雇员, 没人主张冒风险。大多

数公司的财会监督不允许它们在一年里尝试我们在一个月里进行的那么多样的创新活动。谢天谢地，就这样我们的竞争已够多了。

当然，我们尝试的不都是可行的。因曼领导过一个项目（我必须公开承认是我推动他做的），是一项一年半的试验，每月出版一次周日报纸的赠阅金融增刊，名为“布隆伯格个人简讯”。最初概念出自我们的销售部门，他们认为追逐高收入消费者的大广告商会对这个增刊感兴趣。在听取介绍后，我马上签了字。我想这是个非常好的主意。

很不幸，结果，它不是。我们原计划通过最有声望的周日报纸发行，但没找到几家报纸愿夹带我们的增刊。（他们把我们当成是广告销售的竞争对手而不是宝贵的增刊提供者。）发行令人失望，广告客户减少：我们的销售从未超出过预算版面的五分之一。

这样，在新闻纸成本几乎翻倍的情况下，损失逐月增加，很显然，我们遇到了麻烦。

因曼已组织起一组活力十足的作家、艺术家和编辑，他们对每期插页都进行修补，但要改进原已十分出色的东西是很难的。销售人员也投入了我们要求的一切，尽管我们全力以赴，仍无法收支相抵。

在18个月过度乐观的广告销售预测和失控的成本之后，我踩下了刹车，只用了5分钟。在电梯旁的站立会议上，因曼和我决定让刚印完的那期成为最后一期，并把增刊变成订阅杂志。它成了我们第二份杂志，我们对这种版式已有自己的技巧，我们保留了刊名、创意人员和销售队伍，只给内容换了个不同传递形式。它与互联网上《布隆伯格个人简讯》的网址相配合（“您杂志标签上的订阅代码是您的密码。最新一刻信息见<http://www.bloomberg.com>。”），也与我们每周一次的“布隆伯格个人简讯”节目相配合（电视报道联系到杂志文章联系到电脑数据）。它仍然利用了我们交叉命名的政策，即命名一切东西为布隆伯格，任何一个产品得到承认，都会对其他所有产品产生影响。我们公司上下员工仍然齐心协力，所以我们有真正最好的主意。我们可以使用现有技术，这给我们带来巨大的成本优势。典型的协同作用，最典型的布隆伯格风范。

新杂志马上获得成功，我们在前10万册订阅版中卖出的广告比最后700万份赠阅的周日报纸的增刊还多，我们从付钱给别人发行我们的刊物到收取可抵消印刷和邮寄费用的订阅费。在此，形式的简单改变挽救了一个项目。一般说来，财大气粗对尝试新事物有好处。新事物很少能被马上接受，你必须缓慢地引入变化，逐渐进行改善，通过不断的重复和不懈的坚持培养听众、观众、读者群。但在给予足够的时间之后发现某些东西仍行不通时，你必须怀着同样的决心，深吸一口气，剜出肉中的刺，防止更深的伤害。决不允许失败的尴尬毁灭公司。

停办增刊那天，因曼与我都确定每个人都为新项目——《布隆伯格个人简讯》的订阅版——工作到很晚。比出版物重要的是我们的组织，我们不想让人们觉得他们的工作会受到威胁，或让人们觉得他们会因设计出“失败”或为“失败”工作而受到处罚。

在布隆伯格，我们所要求的是他们带来尽可能多的想得到的新主意（不论有多“疯狂”），在我们分派的项目上尽力而为，如果构想失败，责任和痛苦全留给我。无论有什么正确的，荣誉全归他们。

在我们买下广播电台时，我们雇用了十来名电台记者，全都至少有几年

的经验。我们给他们提供崭新的工具，他们力图适应我们先进的专有技术。公平他说，那些工具设备的运转的确不太好。照例，在布隆伯格，即使在安装之后，我们仍在不断开发。这批记者相信，我们的技术永远也不会起作用。“这决不是办电台的方法。”“这不可能。”“你不懂广播。”一位记者甚至想带他的手动打字机来上班。今天，没人怀疑我们对这类技术的使用。新工具被接受了吗？我们的员工干得好像他们毕生都在这样采访新闻似的，他们的人均优秀节目长度高于其他任何组织。总的说来，他们的工资也更高一些。这是他们应得的。

有了我们已开发的那些东西，我们日常做着别人连试都不敢试的工作——从金融新闻到气象报道。我们一次录下每一个温度、每一种天空状况、每一种降水形式、所有可能的市场动态、所有的比赛分数：一个人在20秒钟之内能了解基本消息。然后在一整天里，在报道之间，电脑自动在国家气象局和布隆伯格终端之间进行核对，并综合预先录制的适当内容：“下午3:12，室外温度20度，阴有小雨。道·琼斯上升3点。棒球方面，扬基队在第三局以6:5领先黄鹏队。”这些重要但又日常的消息的报道做到了没有任何人工干预。

设想一下在有布隆伯格广播的许多城市里，让一个人每周7天、每天24小时坐在话筒前不断重复这些废话，这是白痴的作法——还十分昂贵。如果你的媒体产品全靠手工制作，那么这一行的经济现实就让你呆不下去，在这个年代，谁也耐不住繁琐工作的厌烦。工业界而不是传媒界在50年前就指出过这一点。减轻每个人工作中的单调性并增强他的创造力，我们得到更高的产出，这样，我们就能雇用更多的人，因为每个人现在都是更大的贡献者。工作不会扩展去补充能力——机会却能！

某些技术使我们能完成手工不可能完成的工作，例如从世界各地发回报道，甚至在通讯条件不好时也如此。不论从哪儿广播，数据传送给了我们极高的精确度，我们来自惠灵顿、北京、约翰内斯堡或布拉格的报道听起来与来自纽约、华盛顿或洛杉矶的报道一样清晰。经常有这种情况：受访者在甲大洲，采访者在乙大洲，编排在丙大洲，观众在丁大洲。（我们在纽约的作者可以通过卫星向坐在我们悉尼办公室的商人提问，我们东京电视台的人有时把在纽约的采访和对日经指数的报道合并为一条片断。然后这条综合的片断在我们每天24小时的欧洲电视网上播放。听起来有点儿怪？每天如此。）

我们尽可能高效地传送信息。我们准备好广播、把声音数据化、像贮存印刷品一样将数据贮存起来、让电脑把节目从硬盘上播出，同时着手下一个报道。我们不是让播音员按两小时的间隔每天数次朗读我们的报道（我们必须重复它们以满足流动的观众或听众），而是靠电脑自动处理这项工作。不是我们宝贵的人，而是电脑在花时间进行重复。如果我们在词句上结巴，我们就再做一遍。使用老式的“现场录音”或“现场播放”方式都做不到这样。正如温克勒常说的：“更多、更好、更快。”

在我们刚开始时，人们不相信电脑能与“活生生”的人竞争。但现在，各大电视网的全国新闻联播也不是现场直播。在美国的大部分，尽管汤姆·布罗考、彼得·杰宁斯和丹·罗泽像大家看到的那样还在对着话筒说话，他们引出的报道或“综述”却是早就录好的。

今天，大广播公司正开始按我们的方式工作，守旧的实践者感觉到威胁，他们告诉我：“有些不大对头的地方，”为什么？“我也不知道，总之这不

是一直用的那种方式。”技术使我们的工作与众不同，但更多产、更有趣。技术解放了我们，使我们能进行更有创造性的工作。技术是越来越多的人就业而不是失业的原因。

政客和工会领袖有时利用对未知事物的普遍恐惧：技术（现在由电脑和互联网所代表）产出下层社会，把整个社会一分为二，分开有钱人和穷人。这种恐惧是毫无根据的，电视的发展就说明了这一点。电视是给人力量的伟大技术，像毕升的印刷术一样强大。当电视刚发明时，政治家和社会改革家尖叫说穷人决买不起“硬件”，并将被剥夺平等得到思想和教育机会的权利。好啦，今天每个人都有电视。在波斯尼亚许多被炸塌的没有下水道或自来水的房子里，却有发电机、电视和卫星天线。

通过播放反映西方思想和更好生活方式的图象，电视摧垮了柏林墙，接下去是整个苏联。电视帮助了中国的开放。电视用流行音乐、喜剧和戏剧——还有布隆伯格提供的那种严肃信息——把世界人民团结在一起。现代的新技术将为社会创造很多奇迹。

对大多数人来说，多媒体是电视或电脑屏幕上的图象和声音。对我们来说，“多”的意思是更广泛。印刷品、广播、电话和电子广告板都能提供信息和娱乐，在布隆伯格，我们试图利用所有这些。我们给几百家报社提供新闻服务。我们印刷两份杂志、3份行业简报（关于天然气、沥青和石油行业的），还有一系列书籍。我们有环球网上的实时报道、通过一台800号码电话系统免费提供的声讯金融报道、以及设在火车站和大楼旁的广告板，它们随时显示新的市场行情。我们有一座纽约市广播电台和一套在全国很多广播电台播放的节目。我们用多种语言、多种形式在全世界制作电视节目。当然，我们还有最初的产品布隆伯格终端机，把全球的商业、金融和投资方面的专业人士联系在一起。

为什么要使用所有类型的媒体而不是只集中于一种？我们从事的是什么行业？有些公司宣称它们是“广播业”或“电视业”或“报纸业”等等。我们有更宽的视野，布隆伯格从事的行业是随时随地以最适当的形式给其客户所需的信息——不管什么信息。我们不会把节目硬挤进不是最完美的展示方式，或在不恰当的时间地点传送它们。由于有许多可支配的手段，我们干得更好。我们给客户他们所需的，而不是我们所有的。如果两者之间有差距，我们就创造或采用新的媒体——我们不要求客户降低要求。

我们来看一下需求范围。想要实时股票价格吗？最恰当展示方式显然是在计算机终端上，这台终端可以更新预选的特制监视器画面，或满足你的其他要求，这些要求可能与其他人正看着的成千上万种证券无关，这就是布隆伯格终端。需要更复杂深入的报道？这种信息最适合通过印刷品传递，你在印刷品上可以重读一些段落、做笔记、停下来干点别的、或向另一消息来源咨询。根据时效性、成本和地点书籍、杂志、报纸，都有其恰当位置一如布隆伯格出版社、《布隆伯格杂志》、《布隆伯格个人简讯》、各当地报纸上的“布隆伯格新闻”。当报道涉及动作和人类情感时，用声音和图象最为有效，读一篇关于奥运会牌选手表现的文章，就不像从布隆伯格广播电台收听或从布隆伯格电视台收看他的表演。错过了什么重要信息吗？那么使用另一种媒介——电话来重复已播出的报道：不管有没有图象，对于已归档的录制内容，你打到“布隆伯格声讯”服务的电话或你连接“布隆伯格在线”网址的电脑都使你在想要的时候得到信息，而不是在其他人播出的时候得到，

只要打电话到我们办公室并按正确按键挑选一个门类就行。第一次遇到什么东西搞不明白吗？这是另一次使用电话的极好机会。打电话给布隆伯格援助热线寻求专门的个别帮助——另一种交互式媒体的形式。通过电话能得到更多的你需求的信息。

在布隆伯格，正如内容要根据报道的最佳要求剪辑一样，我们也要按用户的需求剪辑节目。当我们的客户需要新闻时他或她在于什么？他或她在哪儿？人们在洗澡、在公园散步或开车去上班时，是不可能看书或看电视的。当一个人只有两分钟可用时，他无法读一整本书。如果一个人正在旅行，他不能轻易地接收当地节目。有了种类齐全的传媒形式，我们就能侧重产品的实用性，而不仅是考虑自己的商业利益。

大多数公司对多媒体光耍嘴皮子，但很少提供实际服务。他们相互之间作些少量投资以取得该领域的“经验”。但当他们购买下另一家公司时，他们通常都将它与自己的公司分开管理，使用单独的人员、内容、文化和利润中心。

有人把他们不向新的通讯和技术领域扩展归咎于外部原因。有人归咎于法律（法律禁止在同一市场上交叉拥有电视和报纸，或联邦贸易委员会的反竞争限制），有人归咎于工会（虽有例外，工会不是蛮不讲理的。如果管理人员能将他们想要的与工会会员的利益相统一，他们就会得到最好的盟友），有人引证分析师对短期成果的要求（投资者通常都没有那么笨，经理人员应关心的是公司业务而不是公司的股票价格。在这些情况下，经理人员既无胆识又无眼光，他们害怕承担风险或责任。“抱怨别人吧，我可不想在退休前把事情搞糟”是潜台词。）

在布隆伯格，我们不抵制多种交叉产品，我们可以调和短期成果与长期增长和发展的的问题，我们至今充满活力，因为那些衰落的、缩手缩脚的公司与布隆伯格之间的差别是人——从最高层到基层。

这就是我们赖以扬名的东西——即使算不上家喻户晓，也让布隆伯格成为成功的同义词，还保证了哪天在《纽约时报》会有我的长篇讣告。

## 第七章 初次用电脑——技术：人的因素和承诺

我在 60 年代和 70 年代那个老式计算机系统的时代所受的教育形成了我十几年后从事事业的基础，那时我把布隆伯格终端搬上全世界金融业的办公桌。我们从一创建起就在推动着软件和硬件发展的历史。我那时关于数据管理以及人员管理的发现至今对我有极大作用。

20 年或 20 世纪以来，两件事一直没变：对信息的需要，还有数据的使用者及他们对新生事物的勇气、戒备、冒险和恐惧。不管我们在以后几十年创造出什么系统，这两句话永远不会变。

我第一次使用计算机的经历是在所罗门生涯的早期。

60 年代末有一天，我正在采购销售部对纸条进行分类，还在能源部为科尼和伊拉削铅笔，没过多久，我突然发觉自己正盯着几大摞《华尔街日报》，那是我们股票历史价格的资料来源。在旁边，我们还有十几本活页笔记本，里面是股票持有人名单。一叠叠纸张记录着这些证券后面的公司实情，散落在我们的办公桌上。每天晚上，一名职员要艰苦地仔细检查白天的交易，并像鲍勃·克拉奇特那样用手工的方法更新我们的交易历史记录。已到 20 世纪中期，但信息收集活动使用的仍是 19 世纪狄更斯的鹅毛笔式的传统方式，但这是我们收集证卷交易活动所需信息的唯一途径。

我们所罗门公司不是唯一一家这样做的。华尔街的办公室里纸张已堆到屋顶，成千上万名职工进进出出，靠手工分捡详细信息，一年一年又一年。在 60 年代的牛市接近末期时，纸张泛滥已难以控制，以至纽约证券交易所减少了每周工作天数，有一阵它在星期三实际上处于关闭。许多券商无法应付雪崩局面。最后，弗朗西斯·I·杜邦、麦克唐纳尔公司、海登·斯通、固鲍蒂公司、洛伯、罗兹等券商被太多的表格打垮。

作为 60 年代末的华尔街人，我直接经历过纸张泛滥造成的淘汰出局，以及因无法准确、轻松地得到你需要的信息——在它还有用的时候——而造成的失败，更不用说一杯咖啡洒到你唯一一份重要文件上所造成的损失。但也不是没有解决方法，从我读到过的材料上看，计算机擅长于存储信息。晚上收市后输入完数据，你还能有充足的时间。在白天当你需要迅速得到事实和数字时，敲一个按键，它们马上就出来了。计算机制造商告诉我们，我们要做的一切就是为每张办公桌买一台机器，存入信息——好啦，问题解决了。

我同约翰·古弗兰德和比利·所罗门探讨改变信息收集和取用方法的问题，这种方法自 1911 年公司成立以来没有什么变化。我对他们说：“我们应使它自动化，人家告诉我这用不了多长时间，也不用太多的钱，我们将能即时存取我们手工收录在这些帐册中的数据，甚至能存取公司主机中储存的‘无法取用’的记录。”

我的两位老板都很开明，可以与他们探讨这个意见，他们让我去找所罗门的合伙人乔·龙巴德，他负责我们在波士顿的办公室，他总能找时间与年轻人探讨他们的满脑袋狂想。经过大量讨论之后，我说服了他，进而又让主管行政的合伙人万斯·墨菲相信，销售人员和交易人员使用计算机工作站是投资银行的未来。我们已有了一台大型 IBM 主机来处理帐目登录，所以理所当然可以将其应用延伸到交易大厅。一台计算机或另一台计算机——它们似乎都一样。我们只需用电缆将它们联在一起，便得到我们想要的。这会是非常简单、毫无异议的，我将给所罗门帮一个大忙。至少我这样想。

墨菲和龙巴德去执行委员会讲了我的情况。也许他们从未想象过今天的制作人/监督人数据合成一体化的局面,但他们仍领头提倡让那些制造会计数据的人使用它们。

委员会的回答不是我预期的那样,我被告知,“他们同意让你进行自动化工作,但你只能在业余时间干这工作,以免它妨碍你销售证券的主要工作。”

这已经相当不错了。无论如何,我也没打算放弃在我大宗股票交易上的势力范围。这只不过是说我现在必须干我白天日常的股票工作,同时在晚上开发计算机系统。小菜一碟。然而,我事先未曾料到,委员会坚持要我为债券以及股票都编些程序出来。这条指示其实不应让我吃惊,因为债券是所罗门的第一喜好。从本世纪开始以来,所罗门兄弟公司的首要业务一直是利用政府和公司债务赚钱。在第一次世界大战期间,所罗门兄弟与哈茨勒公司是为美国军队筹资的“自由公债”最大的销售商之一。几十年后,当债券市场上还只有几家公司时,所罗门的交易员爱说,一只公债若没有得到过所罗门兄弟及哈茨勒公司的投标购买,它就会贬值。

没人真的知道我所建议的计算机化最终将如何影响我们这一行,也没人知道债券是否适合我对自动化的建议。但所罗门既买卖股票又买卖债券,而且所罗门像保存股票数据那样保存债券数据,所以为何不建立一个适于一切的系统呢?

我们把最终在所罗门建立起来的系统称为“B页”(不,B页不代表“布隆伯格页”,但如果人们这样想,我也不介意)。凑巧的是,当它最后运行时,它发给所有用户的第一条信息恰好是任命我为普通合伙人的通告,这是1972年12月在比利办公室召开的合伙人特别会议决定的。

公司为我派来一名初级计算机程序员杰西·杰斯泰尔,这时一切都开始了。杰西愿意在白天的日常工作之外再在晚上工作(不计额外报酬)。我为计算机房的操作员买来中餐,以使我们的程序测试被排列在队首。我用啤酒和比萨饼贿赂数据收集部门,以便收集并输入我们需要的证券信息。

1970年,我和杰西一起开始建立所罗门最初的联机信息系统,其中若干部分至今仍在运行。

这项工程不只是写一些计算机程式,一项任务是找到合适的显示设备,放在交易员和销售员面前。(那时还没有个人电脑。)所罗门在股票台面上已有一台用于显示股票报价的机器,它叫“Ultronics”,是由通用电话电子公司即现在的GTE公司造的。但它太笨重,不适于债券市场,而且从技术上讲不可能用于我们计划的数据传递。

这些桌面终端不是通用计算机,它们只不过是电报纸条的后代,只是更复杂一些罢了。应该用一台电子显示屏闪现美国全部大股票交易市场买卖股票的最新卖盘、买价、卖价。我告诉老板说:“我们应该搬走Ultronics,安装Quotron。”Quotron是另一种刚刚流行起来的终端机的牌子,这个机器从加利福尼亚一家小型私人公司租借,“Quotron的运转会更好,可以从桌面上直接连接到我们公司内部的电子计算机上。我们将可以存取我们的交易记录,能够既快速又省力地检索所有公开提供的证券指标性数据(等级、期权特征、价格/收益比率,等等),还能力我们自己的电子信息系统提供快捷可靠的内部通讯。”

然而,我在更换终端过程中立即遇到了非技术问题。现在终端机的卖主

GTE 公司是所罗门唯一有声望的投资银行业的主顾，由约翰·古弗兰德亲自负责。

“你干好你的项目该干的，别担心其余的关系。”约翰说。“每项决定都必须有它的道理。”

对啊！用你买卖中的一部分支持另一部分，这很好。但不对市场进行独立检查，这是我知道的最容易愚弄你自己的方法。“各人顾各人”是一种长期保护手段，我一直认为它同短期的交叉补贴收益一样宝贵。从你公司的其他地方。尽一切办法，使用技巧、数据、技术、品牌、人员、手续等等，——但要搞清供/求会破坏人们确实不想要的。

在建立所罗门的内部销售/交易系统过程中，另一项引起争议的工作是信息控制，这个问题是由中央计算机的选择产生的，桌面 Quotron 终端将向这台中央计算机存取价格及证券数据，直到那时，销售人员和交易员还被当成是与公司辅助人员分开的人（用计算机术语说是“独立的”）。但突然间，这些“业务人员”要将新的桌面 Quotron 接入小型机，进而接上由官僚控制的巨大的老式 IBM 主机。这条路径将首次让创造公司数据的人实际上自己存取并处置这些数据，而不受公司辅助人员的监督。

那时，官僚们决不让用户（数据使用者）拥有“自己的”计算机，更重要的是不能让他们存取到公司的内部信息，办公室的守卫者们将受到/终极（对不起，用了双关语）的威胁。如果用户看到数字，他们可以用这些数字自己干点什么，因此减少他们对这些守卫者的依赖。在所罗门，辅助人员直接找到比利和约翰说：“你们不能让布隆伯格弄坏公司的帐册和记录。”他们真正担心的是别人会看到他们其实有多么不称职，以及新的计算机系统取代这批达官贵人的可能性。

与存取问题同样引起争议的是购买非 IBM 的设备。辅助部门的人把这看得比异端邪说还坏，并非常坚决地反对。那时，在大公司，文秘部门和技术部门的人认为，从刚起步的小型技术公司买计算机对自己的职业构成威胁。新技术不需要那么多低三下四的后援，还把生搬硬套的工作变成需要思想的工作。为了保护自己的地盘，这些弱者使尽看家本领。公司外的人又挑起额外的是非。由于 IBM 在数据处理业的统治地位岌岌可危，它的销售人员求助于痛骂所有有关人员的手段。他们的行为太过分了，甚至经常暗示用户的采购代理人与小机制造商之间有不正当关系。对“野路子”制造商的财政状况提出疑问，是他们惯用的攻击手段。（他们从不考虑别的人供货可能会更有效地满足客户的要求，这就是为什么 IBM 最终陷入困境。不承认自己的问题意味着你无法解决它。把 IBM 的文化变成以客户需求为中心的文化，这是罗·郭士纳对这个公司的巨大贡献，也是它起死回生的主要原因。）当这些小型机制造商得到的定货巨额增长时，战斗实实在在变得令人恶心。

结束同单一货源的大供货商的业务总是很难。卖主总有通往客户后门的渠道，它能利用这一渠道阻挠变革。买主担心新卖主的不稳定性、总是为现有卖主的错误寻找借口，变更卖主肯定要招来正当的反复检查，这使人感到威胁，当被迫改变一件事时，老板也能为其他变化找到理由。结果呢？所有可能受到影响的人都联合在一起，并为保卫他们的领地和生计而凶猛地战斗。有了利害关系，没有不能用的手段。

在 28 岁那年，我发现了永恒的真理：变化真难。

我不仅要在前方办公室打小型机战争、在后面办公室打主机战争，还要

打部门间的计算机战争。在每个组织里，各部门都想独自满足本部门的自动化要求。这不是争夺资源的问题，甚至也不是不愿意合作，只是“我们现在就需要它”这样一个现实问题。范围较小的独自开发要快得多。每个部门都争相独自开发，挑选自己的计算机、编写自己的程序、收集自己的数据、雇用自己的顾问。

在计算机的短暂历史中，这一过程反复出现。第一阶段，用户已厌倦正规的信息处理部门。那些不动声色的官僚总想找出在硬件上花钱的道理。（“他们怎么敢？”用户宣称。）他们坚持排定的先后顺序，而不是“客户高于一切”。（“我没时间搞这些细节。

赶快干所有的事情！”）他们问一些讨厌的问题，如“数据从何而来？”“谁去输入它们？”“如果要求变了怎么办？”“如果计算机坏了你们怎么办？”换句话说，专家想让你正视所有要面对的问题，但这些问题正是你想要回避的，因为你没有简单、便宜、迅速、“干净”的答案。

第二阶段，滑溜溜的销售人员带着 PC（个人电脑）随之而来。关键的字是“P”，代表“个人”。突然之间，你可以到商店去用信用卡买一台计算机。你可以坐下来编写几段独一无二的程序，让它们实际上干些事情，又无须招致所有那些专家要强加给你的毫无必要的应急计划。你不考虑后援与扩展性，你也用不着操心去使用共同标准以便在后面满足他人的要求。你独往独来。你全猜对了：那些官僚什么都不懂。

但没过多久就有了麻烦。你的生意越来越好，现在你的简单程序已无法处理。没问题，雇几名不受监督的程序员把程序编得更能干（更复杂）。当然，软件越高级，就要越大的 PC，越大的 PC 意味着更有力的操作系统，更有力的操作系统意味着更多的故障。故障？我们还没有后援？我们想什么来着？谁在监督那些程序员？你说，这不是我的错。去埋怨那些官僚吧。他们过去不是这过程的一部分吗？现在怎么样了？顺便说一下，我们想把我们的数据并入另一个部门的数据。不兼容是什么意思？我们电脑出故障了，不能从你们电脑上借用部分数据吗？我们花了多少钱？我怎么向总经理交待？

系统管理员（应理解为信息处理官僚）是这样开发的。他们开始坚持编制预算及硬、软件开支的理由，这些开支已超出老式大型主机年代的开支。不幸，还没人能否定重力定律或别的什么。你得到的决不会多于你付出的，通常还要少。你想要更多的电脑吗？多花钱就是了。那你能获得更强大的计算功能吗？也许。

第三阶段，新官僚开始强制推行安全措施、后援措施和通用性。在会计、律师和顾问的支持下，单干的日子过去了。突然之间，每个人的 PC 都连接到一起，新时代的风尚是“联机”。现在，通用标准和协调软件成了必需品，被连上的每一台 PC 都能影响网络上其他所有电脑。公司不得不禁止过度繁忙的网上交通、清除病毒、限制数据库存取、监督员工、进行分配、统一硬件采购。很多工作甚至必须建立起优先顺序，因为要完成的工作再次超过可使用资源的处理能力。你走了一个大圆圈。

计算机发展这 3 个阶段之间既有人文差别，又有技术差别。从老的由官僚式管理的大型主机，到没有任何协调或控制、用 PC 进行的有限功能、分散、“自己动手”的处理方式，到集中管理的网络资源，除了硬件制造商，没人曾经感到满意。对用户来说，这是人事而不是技术；对卖主来说，这是销售额；对我这个在所罗门照料所有大人物并试图让每个人都用上通用平台和数

据库的人来说，这是一场恶梦。

到 1970 年，在所罗门，对于全公司需要用何种技术应付竞争这个问题，我们已经使销售人员和交易员、债务和证券人员、美国国内外用户、业务人员和辅助人员取得了一致意见。它是建立日页（而且是为此建立任何软件项目）所需的重大胜利，它来得比我们以后在 1981 年创办布隆伯格还艰巨。在自己的公司里，我们不需要别人的默许，我们只需干我们认为正确的，而这正是我们的销售人所销售的。但如果我们不过是别人的一批雇员，这就不可能。我们在那儿不得不请求、说明或乞求。

现实社会与商业学校教科书所使用的案例不同，企业管理人员通常不会、有时无法跨部门或跨分支机构也交待涉及全公司的项目。单独的部门可能不愿接受上面挑选的产品或服务，这些项目可能与他们已经在干着的工作发生冲突，或花费太多，或兑现时间太长。在以利润为中心的时代，有的部门可能干脆拒绝出力，不管这种产品或技术对公司的长期、整体经营有多重要，也会无视“上面”的明确指示。别忘了，北美 13 个殖民地就是因与代表权脱钩的税收问题起而反叛英国的。与交易员的利润和损失相比，什么都是次要的问题！

当时的所罗门也不例外。执行委员会让我们为每个人建立系统，却没命令每个人与我们配合、接受这个系统，甚至没让他们出点钱。所以，为了成功，我们不得不采用哄骗、交换、误导以及一切有用的手法，暴力除外。交易室一端的用户要得到 X 才肯配合，另一端的用户要 Y，所以，我们不得不把 X 和 Y 都拿出来（至少是答应拿出来，有时还得有其他人要 Z）。对有些人，我们用胡萝卜作为鼓励，对有些人用大棒，对其他人，我们只能祈祷他们比我们早“死”。

B 页向所罗门的销售人员和交易员提供了专有的信息，但由于在所罗门全球各地的办公室有各种各样的人存取信息，安全成了大问题。即使在今天，授权他人存取信息的人也面临着一个让人垂头丧气、无获胜希望的问题。对数据最完善的防护手段就是不向任何人提供数据，这是传统的数据处理管理人员的本能。不幸的是，随着越来越多的业务和运作依赖于数据，那些掌权的人毫无选择。尽管不情愿，他们也得开放。

现实中的矛盾是对自由传播信息光耍嘴皮子还是真正贯彻这一政策。在概念上，起码为了有个体面的记录，每个人都赞同共享数据的价值，但总有例外情况，有些人不愿公开信息，公司计算机系统协调人几乎不可能真正实行一致的政策。这些例外情况可以是人、事情、地点甚至一时的心血来潮，但都比安全措施更重要。我老琢磨电脑广告中为什么从不提这种争议，他们不是在广告里展示用户除了握手之外可以一起干任何工作吗？

在这个问题上，我的同情心永远在信息技术经理那一边，这些人的工作很难完成。如果他们不允许或无法提供简单经济的数据获取方法，他们最终会丢了自己的饭碗。如果他们允存取许而被抓住有违反安全措施的行为，他们会被马上踢出门外。如果他们不干就他妈慢点，如果干了就他妈快点。难怪干他们这一行的寿命都不长。

然而，在大多数公司，整个数据安全问题常被过分夸大，那些公司认为他们有好多要防范的东西，偷盗和泄漏是做买卖的代价，杜绝不了。有些限制有意义，但有许多是荒唐可笑的。假设有人得到了其他公司专有信息的复印件，他拿着它能干什么呢？就连知情者都无法破译许多来自本公司电脑的

报告，更不要说报告里面反正有很多是错误的或误导的。要想知道别人的秘密吗？只需雇几名他们公司心怀不满的基层员工。有人在电话线上拦截了你的商业交易又怎么样呢？许多人已经有了你的信用卡号码，包括你常去的餐厅的全体服务员。在美国，根据联邦法律，你作为消费者对未经授权利用你的帐户购买商品不负责任（高于 50 美元），所以，有什么大不了的？甚至能进入别人的银行帐户又怎么样？至少我就有麻烦兑现 100 美元的现钞，在出租车里没法用 50 元的票子付帐，如果我有一张 10 亿亿美元的电子现金支票，在地球上又能干些什么？另外，由于如今的业务量和削减成本，银行常常错误地贷记或借记帐户。最后，除了出售证券的公司少数几个广为人知反复引起我们注意的案例，所有问题都可以解决。

不过，我们在所罗门开发工作的很大一部分是信息界限：决定谁有权，而不是谁需要，拿到数据。我们给予海内外用户相同资格的决定使工作更难做。那时，允许国外电话访问本地办公室电脑是真正的革命。想搁置一个项目的人总是能提出一大堆有根有据却又无法证实的对安全措施的可能侵犯作为借口。今天，我们只是闭上眼睛让它发生。实用性压倒了风险。

一个部门可以看别的部门的业务吗？销售人员可以看他们带来的机会所产生的利润或亏损吗？交易员可以通过具体一个销售人员的帐户看到全公司所有交易的摘要吗？这些就是我们在开发 B 页时每天都要解决的有关政策问题而不是计算机问题。然后第二天，别人又提出其他问题让我们再解决一次——肯定是朝相反方向。再过一天还是老一套。每次变换都需要修改一行行的电脑程序，然后用户问为什么那么长时间还交不出系统。

我们是人不是计算机，这就是开发信息处理系统要用那么长时间的主要原因。我说“差别万岁”，但这是说我们与那些设备沟通总是有困难。由于人类生活在模拟的世界，我们交流中的极大部分是含蓄的，我们会以含糊、忽视或排除的方法对待自相矛盾、我们能理解你的意思，尽管你可能词不达意。计算机恰恰相反，它们的巨大能力在于它们的严格性。由于没有任何模糊，这些数字设备极快、极准确地恰好完成你所命令的，不多不少。没有任何偶然、暗示或假设。你编写一个只说从 A 去 B 的程序，它就从 A 去 B，没别的。途中有未料到的东西？对不起，死机！你毕竟没告诉计算机另外的。你绝对无意让它在假日里也从 A 去 B 吧？在温度低于冰点时呢，假如你的卡车重于 AB 间的大桥承重呢？算你倒霉。计算机按你的话而不是按你的思想去办事。如果没有准确规定在每一种可能出现的偶然环境中该干什么，你可能大祸临头。给弹道导弹编个程序，只说让它打莫斯科，它会像打俄罗斯的莫斯科一样打中爱达荷州的莫斯科。

试试列出在从 A 至 B 的途中所有可能出乎意料突然发生的所有情况，实际上根本不可能。让工作更难一点：试试事先规定在各种不太可能发生的冲突中应走哪条路。（例如，通常我会开车绕开正过马路的乌龟，但如果我急忙送一位心脏病发作的路人去医院，我就会把它压扁，当然假设这是严重的心脏病发作。）接下来的工作也完全不可能办到：让所有用户都同意一个行动过程，还不能改变协议！

编制包括相当多“怎么办”一类应急方案的计算机程序，哪怕一小段也是大规模工程——牵扯到费用和拖期，解决操作问题常常还要艰难。软件故障怎么办？硬件失灵怎么办？输入数据有错误怎么办？业务要停止吗？我们要关门吗？编写计算机程式不成问题，成问题的是识别可能性，以及就计算

机每次——那可让人接受的“每次”的定义又是什么？——应为我们做什么这个问题得到所有用户的一致认可。成问题的是说服人们在各种可以控制、可能发生的情况下索要合理数量的功能，然后保证他们在开发过程中不改变想法。成问题的是确定计算机如何适合你周围环境中的其余部分，有名的“人——机接口”：这才是难题。

我在所罗门的战斗很多是为了强迫人们接受用于各种产品的通用系统，它适用于债券和股票，国债和公司债券、美元计价的证券和外汇计价的证券。计算机喜欢前后一致，如果要解决的问题是“展示某公司发行的所有证券的风险”，就要用什么东西把它们联系在一起。在所罗门，由于我坚持使用适用于所有产品的通用句法（人们提问时输入的击键顺序），为一个部门编写的计算程序在任何地方都可以运行。然后，由于说服了债券交易员使用通用标识符，如以 T 代表美国电话电报公司的债券（与该公司在纽约证券交易所的股票代码一致），取代过去的大杂烩（TEL、ATT、AT&T 等等），来自公司各部门的数据就可以以新的实用方式综合到一起。听起来只是一个小成就吧？那你去试试让一大群证券交易员在任何一个问题上都取得一致意见吧！每个人都永远有 100 万条理由说明为什么他的要求要个案化。当然，如果让他们都各行其是的话，公司就得垮台。

在日期上也有相似问题。在美国，我们按月、日、年的顺序写日期，在欧洲，这一顺序是日、月、年。这有什么要紧吗？3/5 是什么日子？3 月 5 日还是 5 月 3 日？在美国写数字时，我们在小数点左面每隔三位数加一个逗号，在世界许多地方，习惯上用逗号而不是圆点或“零”，在其他地方，小数点是逗号。这都没什么错，但我们需要一个全球的标准。何为国内，何为国外？现在是下午 3 点还是 15 时？那种以元计值的证券是什么元（美元、港元、加元、澳元、新加坡元、新西兰元等等）？我再说一次，要让技术发挥作用，人类需要标准化。到世界各地做生意听起来挺浪漫，甚至还有钱赚，但肯定十分复杂。

软件开发的常规是 90% 的费用用于开发最后 10% 的功能。成功的设计和实施要求有政治技巧和勇气，才能调和获得上级批准所需的完美无缺的说明和在现实世界中可行的不那么完美的产品。在所罗门，后来在销售布隆伯格终端时，我都发现这种做法：你先答应用户一切东西，然后去制造你能提供以及你认为他们需要的。对系统开发人来说，这是唯一能成功的策略。人们总是说：“没有最后这一点东西我就无法工作。”但这最后一点点不仅非常难造，而且使用中总是非常复杂，以至没人使用。一蹴而就就不是工作。管理层必须能调和他人的要求与可能交出的产品这两者之间的矛盾，如果调和不了，就做出每个人都要执行的决定，一个轻重顺序。公司在最后需要的是方向而不是讨论。

不论那时还是现在，我都坚持一开始就建造一个简单的软件示范版本。大多数人极不擅长于理解和阐明他们的日常工作及他们做决定的根据，他们更不善于说明他们未来将要使用的工具，但如果你能给他们看得见、摸得着的东西，那么他们和你都能对程序的用处和应用性都有所体验，起码能对如何改进达成共识。一般来说，他们会使用你摆在他们面前的东西，忘掉以前的要求，并认为你是英雄，因为你提供了“他们一直期待的东西”。

幸运的是，我们的竞争对手从不这样工作。他们研究，他们计划，他们朝着统一意见、批准和完成工作一步步地走。他们试图立即下定义，甚至从

一开始就规定了最后的游戏。真荒唐！你可以用 12 个月完成 6 个月的软件项目，也许能把 12 个月的项目拉长到两年，但两年的项目是没法做的。人类要在他们能控制的时间框架内看到成果。一个项目用的时间太长，要那么多的时间去完成，以至最后没人记得住是谁需要它、有什么特别要求、它的目的是什么，甚至记不起开始所有这些工作后来又离职的那个人都干了些什么。

在所罗门，我们承诺的多，实际干的少些，但在对我们项目兴趣更小的新管理人员上任之前，我们能拿出一些东西可供安装。在编软件时，你差不多永远不会把产品交给预订它的人，因为编写它所需的时间及每个机构的上层更迭，你通常是把软件交给一位继任者，另外，谁真的记得他或她一年前要求了什么？哪个做买卖的人还需要 12 个月以前要的东西？

为了避免内部的人事纠纷，管理人员经常购买外面的服务取代在内部编制自己的软件。这避免了直接面对用户的要求，而且他们认为会极大缩短交付的时间。（因为我们的业务是提供“交钥匙方案”，我们显然认为这是个极好的主意。）但有很多次，管理人员买的是仍在开发之中的技术，或要求进行极大的改编，所以他们买的是基本上全新的未经过试验的产品。结果表明，不论谁雇用程序员，都一样有风险和延误。这种外购策略常由于两个原因而失败。习惯上，卖主不是在程序运行时而是在交货时得到报酬。你得到的程序常常不是你想要的，在支票结清之后，你没什么办法。另外，就像在公司内编制程序，如果你已经在等候，预计的延误总是显得短于重新做起的时间。

我一直认为，“外购”的买主应设法在他们为即将实际使用的产品付款之前，可能的话甚至在下公司订单之前对产品进行试用。测试版本、或称模拟版本、或称发展中方案，都不是我能接受的。我认为技术发展之中的风险应由制造商或编程序的人承担。如果软件能运行，他们就有利润，如果它不运行，他们只能伤心，那是他们的东西，别拉到你身上来。我的规则是：亲眼看它完全按你的方式工作（相同的工作量、环境、工作时间等等），要不然就别买！要产品，不要承诺。如果你能从这本书里记住一件事，那就是：买可以交付使用的，别买可能能用的。

美林对我们就是这样做的。在我们的产品运行之前，他们没义务要买下它们，我们还保证在他们能够自行开发之前交货。我希望所有买主都采取这种作法。我们的对手总是拿我们的产品对比他们口头上的未来产品。他们承诺这些产品将干得更多、更好、更快、更便宜、更容易，我喜欢比较。他们拿布隆伯格这架正在飞行的 F18 喷气战斗机和他们的尚未开发的“魔杖上的女巫”相比较。他们的飞机比我们的飞得更快更高、转弯更迅速、需要更少的维修，等等——等到他们造出它。当然！他们说什么都行！与他们为明天而做的不切实际的天上馅饼式的夸夸其谈相比，我们的系统今天就在运行。这是我们走下货架的产品与他们的商业计划和新闻发布会的对比。我永远也搞不明白为什么我们得不到每个人的全部业务。

我们大部分客户和竞争对手天生不会编写软件，甚至不会从第三方明智地订购软件。实施数据处理系统需要妥协：要求常常是相互排斥的。它需要弹性：实际的东西永远与计划有区别，随着时间的流逝，变化还会发生。它需要想象力：设想未来的要求和潜在的应用是很难的，然而，由于开发的时间长，这是你必须做到的。它还需要力量：由于有不断变化的要求，还有数据系统开发本身是成本中心而非产值中的这类人为因素的困扰，坚持到底成

为一种挑战。最后，它还需要领导艺术。真正的数据处理系统的进步是强加在用户身上的，而不是他们自发要求的。如果总是调查或征求建议，你就管理不好政府或企业，必须有某个有眼光的人带领其他人前进，而不是群龙无首。

随着所罗门的 B 页开发工作的开展，我们分散了任务并招进更多的人。它真正成为集体的努力。像每个项目一样，开拓者的观点被接续者吸收。我们雇的人中有几个非常聪明，所有人都极端努力地工作，我们交出的产品有真正的革新意义。我们在 70 年代初建造的计算机系统版本至今仍在所罗门运行——在开始工作后的 25 年，它仍好于大多数自行开发的目前正在其他证券公司使用的市场数据存取和分析系统，原因就是我们的集体智慧。

经理的主要工作是让他或她管理的那些人一起干工作——特别是技术性工作，许多人要为单个项目做贡献。过去在所罗门，今天在布隆伯格，我们都是这样做的。由此产生的协作过去现在都是我们能交出有用产品的原因，它比任何东西都重要。我有一次向全体程序员宣布，从今以后，谁都没有官衔。我总是认为官衔往好了说能带来争议，它分隔人群、产生等级差别、阻碍交流。如果你得不到官衔就会退出，如果得到一个，你会开始想其他公司可能愿付你更多的钱，因为你现在是得到正式承认的人，可以去监督过去与你为伍的那群人。

俗话说：“枪打出头鸟”，我很快就明白了。所罗门的人事部经理成了子弹。要不经常提醒大家他们的上司是谁，我们还怎么管理？他开始尖叫说我已失控——朝我，朝古弗兰德，特别是朝我的仇敌、新执委会委员迪克·罗森索尔。已有官衔的人抱怨着，希望升官的人马上也这么干（但不那么狂热）。我改变政策的结果？没有更多的人员更迭，人们比以前更团结一致地工作。

我在所罗门开始（今日在布隆伯格实行）的另一种在软件开发中的做法是坚持让程序员解释，他们要干的是什么，然后再让他们去干。我的专业知识甚至还不如年轻的电脑迷，这正是程序员的工作。他们必须用我能懂的语言向我讲解，如果必要，还要一遍遍地重复。讲解“如何做及何时做”这类问题能逼着他们想起在最初考虑“什么”时所忽视的东西——用途、成本、维护、数据质量、多余信息、培训、合作。他们必须满足我这个新手。（我真的理解他们所说的吗？我不过是个活的稻草人而已。程序员从不知道我是否真正听懂，正如他们不知道门后面是不是藏着一头烈狗。）

按后来的标准看，我们在 70 年代初在所罗门建立的信息存取系统是原始的，但它使所罗门比对手更有竞争力，比客户更有知识。它只是为内部使用而设计的——当时所需要的。那时所罗门最不情愿的事情是向其客户提供更强的能力和更准确的数据。1975 年固定代理收费结束，使这一行业的传统交易利润减少。投资银行不是作为客户代理人下单，而是通过价差交易和利用自有资金买卖证券赚大钱，在此，买方客户与投资银行成了真正的竞争者。交易变得更依赖于数学技能而不是勇气。为此，所罗门需要优势，这正是 1970 年他们唯一有用的数据存取和分析工具给予他们的。有了我们建立的专有系统，所罗门就在一段时期内掌握了任何人都没有的武器，它脱颖而出，并将这种状态保持了 10 年。从某种意义上说，所罗门是带着枪去参加刀战。

然而，到 80 年代初，金融界乱作一团，部分原因是华尔街的经纪人和中间商失去了对信息的独家控制和操纵信息的能力。布隆伯格终端一类的服务成为伟大的平均权利者，使每个人都获得相同的事实和相同的能力。如果我

在菲布洛交易之后被允许留在所罗门，情况会是什么样子？我们还会在竞争中保持领先吗？我们还能给客户B页留住他们吗？内部控制能防止1991年所罗门的国库券交易丑闻吗？它能制止买方拿起武器与卖方相抗衡吗？全是些无用的假设，但猜测一下仍很有趣。

1981年在我离开所罗门之后，我的继任者告诉他的部下说布隆伯格错了，计算机系统的工作不是向公司提供需要的支持。相反，系统是用来“降低期望”的。（这可不是我编的，伙计！）他的理由是，如果他能砍低对服务的需求，提供这样的服务就没什么问题。进一步说，他可以少做维修，少摊需要解释的折旧，少用难管的程序师。所有这些意味着在设法解决自相矛盾的要求时、在做出不受欢迎的资源分配决定时、有时在对有权有势的创收人说“不”时少点头痛。当然，假如他把期望降到零，公司也就不需要他，所以他没有把计划执行到那么彻底。

由于采取低姿态，他的确设法生存了几年，然而所罗门却没有。在80年代末和90年代初，所罗门悲剧性地从自动化的显著领先地位落到与其他公司并驾齐驱的地位。正当其业务需要更多的计算机风险控制的时候，正当竞争场面第一次需要经纪人和中间商为客户提供专有技术服务、或让布隆伯格这类独立公司控制与其客户关系的时候，正当所罗门扩展到新市场、并且更复杂的产品需要复杂的分析时，计算机系统支持的减少差点让公司破产。

由于知道技术部门的头头对公司的成功起极大作用，我总是对谁被选来担当这项工作感到惊奇。幸运的候选人从不被认为适合于管理层的其他工作。如果是选择有业务能力的经理，这人肯定是在公司其他部门常犯错误（如我本人），注定要干更大事业的人不会轮换到这个职位上以取得更多的经历。考虑到这一职务的重要性、困难及潜在的成功或灾难，你会认为总经理在进行选择时候应该精明得多。

系统部、信息处理处、计算机支援科——不管当时流行什么名称——一般由技术人员管理，也就是那些以搞懂计算机硬件内部机制为主要技能的人。更糟的是，这些高级管理人员负有“高级任务”，永远无须插手诸如确定优先顺序、确保新开发项目的适用性、调动普通员工积极性之类的苦活。怪不得首席信息官（CIO）的预期寿命都非常短。实际上，他们的技术知识在他们受雇的职位上没有什么价值。了解公司的产品、竞争位置、会计学、市场开发及人事政策是每一位CIO成功的关键，技术知识，加上领导艺术，对业务敏锐和亲手进行管理，是CIO需要的。

具备挑选、管理并调动起大家的能力，这是任务。控制服务项目的开发和操作，这是工作。“独具慧眼”，这是使命。公司需要有想象力和精力充沛的人，特别是在技术方面，无限的热情和相信一切都可能发生，这在现实中不存在，但尝试去干成功率低而回报高的事情比干相反的事要高明得多。这些CIO必须站在队伍的前面并带领公司的其他人前进。仿效或重复老一套行不通！

华尔街的计算机化并不总是产生出大家预计的结果。所罗门从我们建立的高级计算机辅助决策系统中获得优势，但它的收益不比竞争者强。没有这种支持所罗门会更差吗？能力的增强是不是鼓励了更冒险的行为从而导致更差的表现？同样的问题对整个证券业都有效。他们安装了计算机，更有效地处理交易，减少了风险，股票买卖量增加，每股买卖的平均佣金下降，行业雇员增加。但全行业的利润增加几乎全部来自手工处理的新产品，而不是借

助计算机的产品。由于交易欺诈败局接连不断，计算机承诺的给华尔街带来的风险控制从未在经营不善的公司里实现。事实表明，技术决不能取代管理。

从计算机获取的利益没有承诺的多，这不是华尔街的特别现象。我们为工作场所的自动化投资几十亿美元，然而销往办公室的纸张不见减少，只见增加。我们当中大多数人不肯对通用 PC 的可靠性下赌注，一定要再有一份影印件存档，比一比你的桌上电脑和汽车。在实际运行 100 年后（杜里埃兄弟公司 1896 年在马萨诸塞的斯普林菲尔德开始生产汽车），底特律销售的产品能在很宽泛的温度、降雨程度、道路状况和司机技巧的变化范围内正常工作。时过 20 年，PC 及操作系统制造商才开始提供同样水平的简单而“有生命力”的产品，而大部分时间电脑被安装在空调房间里并由经过培训的人员使用。你很少去想汽车打不着火，PC 故障则是让每个用户按“ON”键时心中害怕的问题。

到学校看看，就能找到更多未兑现的技术的承诺。每位家长都希望他或她的孩子掌握电脑知识，我们大家都相信在小学没学过 PC 的人注定要度过贫困无知的一生，所以我们花几百万上千万美元装备教室，使它们有计算能力，又能进入互联网。结果呢？由于教室里买了那么多的电脑，我们的孩子阅读能力不如从前，历史感更差，地理知识更少，数学技能更差，与人类伟大的文学和文化成就接触得也更少。（“干嘛要费力去学？如果我要知道我可以去查。”孩子可能会说：“忘掉拼写吧，我的文字处理器里有拼写检查程序。”“数学？这不是计算器干的吗？”）从工作习惯和社会技能上说，我们正在制造灾难。孩子们不仅不会读，他们还不会按语法说话。我们是否以技术作借口取消了讲授如何思考及如何与他人合作？在硬件上花的钱束缚了最好的教师并限制课程设置了吗？钱是有限的、可以替代的，把它们送去硅谷意味着给教师的报酬更少（教学质量更差），对学校建设的投资也更少（每班人数更多）。

我赞成把电脑从低年级教室中搬出去。我们应把注意力集中在基本技能的教育上，如读、写、运算、逻辑，集中精力、协作、个人服饰、社会交往和努力工作。有了汽车，大部分学生会成为司机，但不是机械师，他们不需要内燃机热动力学课程。电脑也一样，他们能随时得到使用最新数据存取技术和操纵设备的知识。这些工具越来越容易用，并开始带有内置的指令。给孩子开计算机科学课程可能让家长们在家长-教师协会这个竞争激烈的场所感到高兴。（“我孩子的 CPU——中央处理器比你的快！”）把小学教室按上互联网能制造很好的政治效果，但一个广受赞扬的电子游戏又算什么？充其量能让孩子练习更好的手眼协调能力，这勉强算得上是一项有用技巧，但不能算是今天的孩子所需要的。与富有同情心、善解人意的教师的交流不会被自动化代替，对小孩子来说，这是传授基本知识的唯一途径，也是传授在社会上生存所需的社会技能的唯一途径。（我最近在一所中学的活动中受到十几名中学生的列队欢迎，他们没人能直视我的眼睛、紧握我的手或用全名介绍他们自己。我一次又一次地注意到纽约市的杂货店店员与别处超市市场职员的热情和能力有多大区别，店员的动作快得让人眼花缭乱，而超市职员干事总是慢吞吞有条不紊的。除非再另行教育，那些畏畏缩缩行动迟缓的人谁也找不到有意义的工作！）

新闻传送尚未被计算机技术的高尚承诺所改造，尽管在电视新闻的制作和传送方面的花费高达几万亿美元，但严肃的消费者仍通过莎士比亚时代就

已存在的传媒即报纸获取深入的基本新闻报道，通过已有 95 年历史的收音机获取实时新闻。报纸能直接提供我们想了解的东西，与此相比，娱乐性更强（不一定信息量更大）的电视报道的重要性更小吗？电视比收音机更好，还是内容实际上寓于声音之中？花钱为文字或声音添加活动画面能是画蛇添足吗？

报纸的“宽幅”格式同时而不是顺时地显示消息报道，它通过我们随意看到的大标题提供信息，给我们所需要的，甚至在我们未意识到需要它的时候。从死亡、结婚、离婚、房地产销售、法庭判决、政府行动、宗教和社会活动（这些是社区报纸的主要内容）到大城市日报的全面报道和深入分析，报纸是细嫩的牛排，广播和电视新闻是巨无霸汉堡包。它们都不错，但是具有不同用途的不同产品。想追踪辛普森的案件吗？用收音机或电视机。对科学、外交、政治、金融、商业感兴趣吗？报纸和杂志仍是刊载它们的地方。无论如何，世界上各城市的新闻事项由印刷媒体每日刊登。

那无线电岂不是落伍了吗？它是一种顺序接收的媒体，你只能得到别人认为符合你兴趣的东西。更糟的是，不论你的喜好如何，你只能按它们被传送的顺序收听。如果你错过或不理解某些东西，算你倒霉！你无法像对印刷品一样把广播再读一遍，也不能像使用实时电脑服务那样提出问题。

既然广播媒体自开始使用以来就没有重大的技术改进，为什么它还能生存呢？从第一次早间广播开始，为了找到要听的东西，我们还必须知道一组难记的数字——电台频率。我们还没办法说：“我想听特定的一类节目”——如乡村音乐或西部音乐——然后直接得到它。在隧道里、大桥下或钢框架建筑物里，我们仍会失去信号。但是，无线电生存下来了，因为它具有重要的移动性（在汽车里或通过“随身听”，你都能收听）和灵活性（你可以边听边开车、边听边洗澡，边听边干活）。收音机从各方面说可能算低档货，但从几个重要方面说，它有价值。

那么，从 1970 年的所罗门到今天，技术把我们带到了什么地方？20 年前，权威们预测每个房间里都将有一台电脑。现在根据较夸大的估计，也只有三分之一的美国家庭拥有 PC，但几乎家家都有电视机、录象机、电视、恒温器、洗碗机和微波炉，它们全都有内置电脑。它们看上去与预言家和新闻界设想的不同，但它们的确是电脑！

现代汽车是内容寓于形式的另一个有力证明。20 年前沉睡至今的司机醒来后无需任何训练就能驾驶一辆全新的汽车跑遍全国。事实上，他或她现在开车所需知道的比以前还要少。点火开关、方向盘、刹车和油门看上去没什么变化，与它们的“交流”方式也没变化。但人们不再需要去换档——遍布发动机各处的电脑使效率提高；现在用的是 20 年前尚不存在的材料和燃料；刹车由电脑控制，所以你不会打滑；当车速提高到每小时 25 公里时车门会自动锁住；电话铃响起时收音机降低音量；灯光亮度能根据对面交通和周围光线自动调节；等等，等等。预言家们在重要的方面是对的。我们已将汽车计算机化，多亏使用了这些设备，汽车比过去任何时候都更简单、更安全、更可靠。但专家们没有想到车里的计算机会是什么样子、会用到什么地方、会干些什么事情。

接受技术性消费品，这取决于它们悄悄潜入我们生活的能力，而不是它们出色的用途。人类不喜欢变化，对任何难懂的东西都感到紧张。更大的能力、更高的效率、更强的可靠性、更简单的操作——所有这些都是买主能了

解的好处，他们愿意为之付钱。他们下接受更高的复杂性、为变化而做的变化、或多到一般人不借助手头的多种文字袖珍本简略说明就记不住的选择按钮。

有些技术的采用只是为了突出设计者的才智，但忽视了客户的能力和需要，这种例子在废品库中比比皆是。有些成功产品被接受不是因为设计者的伟大才华。某些广泛应用的革新并未按其原生产目的得到使用。看看录象机，大多只用于放预录好的磁带，而它最初的目的是将空中播放或电缆传送的电视节目换个时间重现。你知道有谁会设定“录象”或消除闪动的“12点”吗？

由于技术及其飞快的应用，关键问题比以往任何时候都重要：问题是什么？解决方案有多宝贵？我们提供它能赢利吗？我们的竞争对手将来自何方？当开始干计算机工作时，我对制造商在宣传材料中所做的承诺深信不疑。我后来成为不相信别人的怀疑论者——但比大部分人都坚信潜在技术必将改善我们的生活。我在旅程中学到的是，我们都是人类，技术是为我们服务的，而不是相反。真正的挑战是解决人的问题而不是软件问题。

## 第八章 管理常识 ABC——布隆伯格方式

你创立公司时，每一个障碍都是挑战，每个人都出来向你攻击。事情就是这样，你就要在这种环境中工作。像银行贷款这样的事情，大公司可以得到，你却不行。这又是优势，你可以开发低成本的产品。找不到与你看法相同的人怎么办？很好，你的产品上市时就不会有竞争了。官僚们正在把你逼疯吗？好极了，你可以让他们相互对付，抵消他们的作用。你的公司大小，你不得不事必躬亲吗？等它发展到你无法事必躬亲的时候。那更糟，我是过来人。

在布隆伯格，在业务开展仅 5 年后，我们就遇到需要逾越的障碍——历史。作为向美林公司第二批终端销售的一部分，我们签定了限制自己发展的协议，美林已经以每月每台 1,000 美元的价格租赁了我们一千多台机器。同时，他们用 3000 万美元买下布隆伯格 30% 的股份。反过来，我们同意 5 年内不卖产品给他们的 14 家主要竞争对手（纽约银行家信托公司、贝尔·斯特恩斯公司、花旗银行、大和证券公司、德莱克塞尔·班汉姆·兰伯特公司、E·F·哈顿公司、第一波士顿公司、高盛公司、J·P·摩根公司、基德·皮博迪公司、莱曼兄弟公司、摩根·斯坦利公司、野村证券公司和所罗门兄弟公司）。

1988 年我去看美林的总裁丹·塔利时，这条限制性条款还有 3 年的有效期。美林正在享受它协商得来的独占权，这项权利让它拥有通向各国中央银行、退休基金、保险公司和投资经理的独特通道，增强了它捕捉机构业务的能力。另外，通过使用我们的风险管理和交易处理的软件，美林在减少交易亏损和降低办公费用方面每年能节省上千万美元。不用说，美林各单位的经理（他们按本单位的效益拿工资）希望这一竞争优势能持续下去。

另一方面，塔利具有更开阔的视畴。除了独占权带给美林战术上的优势之外，他还要考虑对布隆伯格作为一家公司的投资。如果每个人都能租赁布隆伯格的产品，这笔投资将要值钱得多。不仅 14 家受禁销限制的公司租用更多的终端能带来更高的效益，一套所有金融公司都使用的系统实质上可以成为一个交易所，如果大家都来存取，那么美林要比当一个小范围供应商有大得多的利益。

在近一年的讨论之后，塔利默许我们脱离限制性条款。他当时认为美林在使用布隆伯格终端的经验方面有着重大优势，其他这些家公司要在订购并安装终端、培训使用后几年才能认识到布隆伯格在降低成本和改善管理方面带来的益处。同时，如果大家都参与使用，机构客户将接受布隆伯格作为他们进入华尔街的最佳通道。因此，即使美林没有技术上的独占性，数年内它仍拥有别人只能梦想的独一无二的接触面。

看看结果，塔利显示出自己是位谋略大师。原先受到限制的公司中，有 3 家已经关张（德莱克塞尔、哈顿和基德），日本公司（大和及野村）随着它们向世界市场进军的失败而收缩，那 3 家银行（银行家信托、花旗银行和 J·P·摩根公司）从未像 80 年代中期大家预料的那样进军证券业务。同时，与剩下的那 6 家曾受过禁销限制的券商相比，在业务处理委托给布隆伯格的那些领域中，美林保持着增长和支配地位。

到 80 年代末，布隆伯格已在纽约、伦敦、悉尼和东京设立办公室，在 40 多个国家里有 5000 家以上的客户。我们以每年 25—30% 的速度增长，员工的增加几乎同业务扩大一样快。这对我们的组织管理提出了挑战。

像这样高速发展的公司特别容易失去监督和控制。与产品知识相比，原有经理的行政管理和领导技巧常常变得捉襟见肘。放手和放权有时证明是不可能的，常常带来灾难性后果。

我是创始人，我当然认为自己什么都比别人强。我相信我的设计直觉、销售上的精明和管理技巧是周围最高超的。但尽管自负，我还是考虑到一种模糊的可能性：没准儿有人同样擅长于一、两件小事。我承认他人的意见可能同样有价值，虽然可能性极小。换句话说，我同其他所有创业企业家都一样，但起码我知道我还不全知道。

几年当中，由于布隆伯格已经成长壮大，我设法将布隆伯格已定形部分的经营权下放，致力于新项目。我不再做日常决定。这个全球性公司的三分之一由行政主管苏珊·弗雷德兰德领导，麦特·温克勒（负责新闻）、斯图尔特·贝尔（负责普林斯顿数据收集）和罗·艾克莱斯顿（负责北美销售）管起其余大部分工作。我现在的角色就是激励他人，我到处搜罗新主意（“咱们开发一项房地产信息产品吧”）。我要落实我们把资源分配给了新的、革新性及高风险的开发项目（“我们需要在保险业干点什么”）。我的工作就是保证新产品能在布隆伯格诞生，并将它们并入我们系统的其余部分（“让我们追踪能源市场”），我将客户反馈信息转给有关方面，并确认它得到了重视（“建一个企业贷款数据库怎么样？”）。新项目一旦启动——一旦我添加了我的那点儿小价值——我就要确保让那些能将工作进行到下一阶段的人来接手，还要确保其他人（包括我自己）不去干涉他们，让他们去干该干的事情。

开始时，我坐在程序员旁边，边看、边学、边监督，后来，与销售人员也是一样。然后售后服务的人员又占去我不少时间。有一段时间，我每天要给数据收集小组打无数次电话。但随着每个部门产生出自己的有经验有才能的管理人员（我们的管理人员几乎全部是“土生土长”的），我对这组人的介入越来越小。部分原因是我有意地尽力避免降低他们的权威，在某种程度上，我确实没时间进行微观管理，但主要原因是我们安排的负责人不再需要我了。他们是些新人，正如《福布斯》宣称是我所说的：“新人能干得更好。”

仍需要我亲自出马解决的一个发展中的障碍是我们长期的办公场所空间问题。每次我们租好了房子，就发现它已小得满足不了我们的需要。我们办公室的拥挤表明我对增长速度没有预测的能力，但拥挤又是个安全阀：提供的空间限制了我们可雇用的人数，而且，假如销售减缓（千万别这样），我们还能控制办公费用。然而有一次，我们纽约的办公室实在找不出空间，只好请一位木匠在星期五晚上大家下班后把每张办公桌削窄 46 厘米，然后我们在挤出来的地方摆上同一类型的新办公桌。星期一上午过了几个小时，才有人醒悟到怎么突然每个人都有了座位。正像我坚持认为的那样，如果你真的想干，总会有办法。

我们总是把办公室设在城市最好最贵的区域，而我们的竞争对手在便宜地段找廉价空间。这又回到你认为谁更重要这个问题上：你的人还是外面的人。我认为我们的人重要，我们要最好的。不光在“总部”这样，在各地都一样。我们在世界各地的办公室的工作条件和外表全都相同。用钱能买到的最好位置和装修。大量温暖的木质材料让人有豪华感，让每名职工都觉得舒适。巨大的海水水族箱发出轻微悦耳的声音，让人放松。玻璃幕墙的会议室

能增进交流。谁也没有私人办公室，包括我在内。客人的等候区在我们职工快餐吧中间，这可以展示我们的员工和我们公司的兴奋气氛。如果你不喜欢被同事们看见，我们这儿可不是你呆的地方。

我总是认为管理人员很难命令员工改变工作习惯，也许可以偶而下一道命令做成什么事。但你一转身，职工很容易又缩回到原来的老方式去。然而，环境的布局有长久得多的影响。我们公司是开放式办公，职工必须增强集中注意力的能力，不理睬无数的分心因素，但它的好处在于，他们在专心于别处时也能从周围吸收信息。开放性还能经常把职工推到同事面前，从而防止了同事间害怕背后拆台的幼稚幻想。正如在市场上一样，透明度带来公正。我发布公告让大家在一起合作，但他们真正这么干的原因是办公室里没墙壁。（当然，这种状况只会持续到下一届管理班子上任，他们会找建筑公司来架设隔断，这事在我葬礼的第二天他们就注定要干。）

开放性还向外人展示了我们最重要的财产——我们的员工，他们就是公司。你可以取代我们的技术、数据、声誉和客户，但

你不可能复制出我们聚在一起的这群人和他们发展出来的文化，我们是一个团体。为了增强公司内部和家庭之间的交流，我们每年的夏季野餐和圣诞聚会都让配偶、孩子和其他重要亲属参加，这些活动是全城人谈论的话题。（我们的孩子知道了爸爸妈妈白天去哪儿了，他们每天和谁一起工作。）我们经常互相鼓励。（我们在一起运动，共同做慈善工作，互教互学新技术。）我们的年轻人相互约会。（我们也许比大部分婚姻介绍所介绍了更多的人做他们未来配偶。）我们一起工作。（有一些人告诉我，他们在布隆伯格见到的每位员工的脸上都带着笑容，其他公司不是这样，我希望他们的话是对的。）

把我们与竞争对手做个比较，最典型的区别是，他们在会客区用比公司其他地方更厚的地毯、更多的木料进行装修。他们根据迷人的外表而不是人际交流的技巧挑选接待员。那里的一般员工被赶到非贵宾电梯上去。客户只能看见经过消毒的、没多少人情味的业务代表。那些公司有什么可害羞的？是因为你们的计算机程序员穿着与典型的销售人员不同，还是因为他头发更长，或他太腼腆？这就是程序员的样子呀！那又怎么样？我们就是这样的人。

有人批评我拒绝参加“分手”聚会，或拒绝在离职员工离开时祝他们好运（我们的人员流动很小，但偶尔的确有人辞职），我凭什么要去？我不想让他们交恶运，但我也并不想让他们交好运，我没存这份心意。我们是相互依存的，如果有人离开，受伤害的是我们这些留下来的人。我们需要那个人的贡献，否则他或她就不要在这里共事。我们尽力养活我们的家人，他或她的离开使这个任务更难完成。要他或她，还是要我孩子？这是非常容易的选择！谁也不希望我们的员工中有人去为竞争对手工作，否则我们全都衷心地真诚地祝他们失败。他们在新岗位上公认的目的就是去伤害他们以前的同事，他们成了“坏人”，没什么说的。我们对自己忠心耿耿。离开我们，你就是外人。

我早就宣布过，我们决不会重新录用离开公司的人，除非离职是由于家庭原因。在这个问题上我们有什么选择？两个人肩并肩地工作，一个人离开去追求更远大的前程，另一个人弯下腰干两个人的工作。然后，在关键时刻抛弃我们的人发现别处的前程不特别远大，并希望我们原谅一切。如果让“叛徒”回来，我们怎么还能直视留下来的那个人的眼睛？有人从别处得到允诺

但打算留在布隆伯格，同时要求马上加薪作为回报，我对这类人有相同的反应：“再见！”如果我们花钱买忠诚，那么我们对不要挟我们的人又该说什么？

我们对成功者也有不同的对待方法。在布隆伯格，当你在公司的阶梯上向上升并且你的待遇提高时，我们不是指望你干得更少，休假更多。正好相反。你有更大的价值，你得到更多的薪水，你的同事就应从你那儿得到更多。你薪水的增加是对你目前和未来服务的报偿，而不是对过去表现的奖赏。不愿意承担这一点吗？那就别接受升职和加薪。我们不会生气——还有别人喜欢这个机会呢。

我们没有高级经理的专用停车场，如果你想一下车就进门，就早点儿上班。制造等级差别没有建设性的意义，这也是我不考虑设经理餐厅的原因。问题不在于公正性。如果我们时时提醒基层员工他们不属于上层，那你真指望他们会与公司“同甘共苦”吗？

记住，打垮了最下面的 50%，剩下的一半马上会全部加入更低的那个层次。

如果我们需要献身、合作和良好表现，我们就应保护、帮助、发展和付酬。社会契约的作用是双向的。圣经上说种瓜得瓜，种豆得豆。是的，我们希望你加班加点。即使在你很想游手好闲的日子里，你也必须出现在工作岗位上，你有时不得不与你不喜欢的人一道工作，当然，你必须出活，而不是在饮水机周围闲逛。要不然我们怎么能每年为全体职工加薪呢？

公司也有公司的义务。从提供安全的办公场所，到伤病的预防，到金钱能买到的最昂贵的医疗计划。公司还不断塑造员工，经常的培训、再培训、辅导、由内部和专职专家针对员工进行的训练增加了每个人的价值。我们公司提供机会，公司内部提拔、在世界各地办公室之间的调动和调入新领域的机会使我们与众不同。在我们公司，大家一起享受经济上的成功：高工资、巨额收益分红和慷慨的费用报销只是每个人收益的一部分。

我们的员工政策有效吗？把我们与竞争对手甚至相同规模的公司比比看。对一个雇用大批年轻程序员、销售人员和记者的公司来说，我们的人员交替非常少，我们吸引的劳动力也是各种各样的。妇女团体总是把我们说成是就业的模范场所。我们对刚参加工作的大学毕业生的帮助具有传奇色彩。几乎每个人都想参加我们公司，而只有少数人选择离职。员工的满意和忠心让我们扩展，并让每个人的报偿以年 15% 的速度增长——年年如此。他们在哪里能找到这样心满意足的工作呢？

忠诚就是一切，我们的员工希望我对他们忠诚，反之亦然。诚实，工作勤奋，待人公平开放，再添点能力，我们就能长久地团结在一起。

发展是做生意必需的：你要么不断发展，要么完蛋。一个公司不论多么成功，它也无法保持现状不动。客户来来往往，他们的要求随时间而变化，他们完成工作所需要的服务总是在不断地变动之中。对供应商来说，拿不出最好的服务就是灾难。如果你依赖的是私人的老关系而不是你提供产品的质量，那你去接着打你的高尔夫球吧：你与买主是朋友，可你的对手已经与他或她的继任者交上朋友！

公司也不能只靠最佳产品度日，这些产品不过是昙花一现，最后连专利也会过期，永远如此。还记得王安的文字处理系统，普米计算机公司的小型机、索尼公司的 Beta 录象带或 IMB 的 PC 吗？消费者对改善生活的要求永无

止境，对过去用过的产品或品牌却毫无忠诚。时间对伟大的文学作品、艺术、音乐、舞蹈、设计或哲学可能十分友善，但在商业世界里：一夜之间，老的出去，新的进来。

在布隆伯格，我们每天都要面对毁坏我们舒适生活的挑战。我们必须不断与竭力从我们孩子口中夺取食物的既定对手斗争，还要对付想摧毁我们成就的新公司。听之任之的话，他们的产品就会取代我们的。如果我们不加小心，总有一天他们会将我们的特点加到他们的产品中，比我们添加他们的特征更轻松。发展使我们成为活动靶子，不发展，我们只能坐以待毙。

被工业巨头吞掉的危险使挑战更加棘手，这些巨头在我们建立起一个市场之后对我们的生意虎视眈眈。这些拦路打劫的人用钱铺路打进来，把我们建起的经济搞垮。他们先发制人，花钱挖走我们的人，他们不了解，如果没有拦截和进攻的整体，哪个公司的单个员工也不值钱。

还有另一种险恶的竞争在等待着我们，这种竞争特别凶狠。我们的客户有时会厌倦我们的服务，如果我们的服务始终如一又十分周到，他们会认为其他公司也能如此。突然之间，这些客户开始召集其他供应商，听取方案并压我们降价，然后他们又开始想象他们自己能以更低的成本提供相同的产品和服务，也许还能生产并销售给别人。于是，为了生存，我们必须发展和改进。一个公司今天吆喝昨天的产品，明天它就要关门。

为了内部的原因，公司也必须发展。没有新的挑战，员工的精神和精神就会萎缩，工作从乐趣变成苦役。没有发展，就没有新产生的机会，为得到升迁而努力工作的员工就无处可去。如果我们非要提拔他们不可，也只能把这些最有能力的人推上毫无意义的高级职位，这会抵消我们最优秀的贡献者的作用。所以，我们必须发展，以创造宝贵的新职位，防止我们最好最杰出的人才另谋高就，从而将我们数年的建设成就毁于一旦。

布隆伯格基本上以传统方式发展：增加我们的基本产品，毕竟这是我们最擅长的。正如一首老西部歌曲所唱的：“和你带来的女人跳舞。”

我们使产品全球化。我们随着我们的客户、供应商和机遇迁往新的大洲、新的国家、新的城市。当然，不同的地理位置要求布隆伯格的员工掌握不同的语言、了解债券分析中非常规的常规、在客户服务中对待不熟悉的客户。我们必须对付不同于国内的就业法、与陌生的消息来源建立关系、与一切不熟悉的法规协调。我们必须让产品适应不同的市场、不同类型的证券、不同的形式和不同的术语。

我们必须增强产品的功能性。客户需要会变迁，我们要么提供他们想要的东西，要么丢掉他们的生意。例如，布隆伯格常公布关于各公司的信息，包括收益报告、损益表、新闻公告、新闻报道和政府档案。布隆伯格还提供这些公司买卖的证券的大量细节，如期限、条件、限制、持有人和交易价格。但今天，我们的客户要求得更多。最近，他们想要知道谁经营着这些公司、谁分析它们的前景、谁买卖它们的证券、谁投资于它们的未来。他们想要这些人的名单，并通过姓名、地址、从属机构或职务进行查阅，还带有全套的个人照片、背景、上过的学校、过去的雇员、职位，工资、得到的荣誉、出版的书籍、发表过的讲话、董事资格或俱乐部会员资格——除皮鞋号码之外的一切信息。可以提供的关于我们每个人的信息是无限的——所有信息都在公共领域，都在等候收集、筛选，再加以明智的分类索引，我们必须收集信息。

在布隆伯格有 50 人专门干我上面所说的“人员项目”，这很好地说明了我们是如何工作的。我们一开始收集的是有关高级经理的数据，就像完成其他大量繁重的任务一样。首先，我们输入美国大公司总经理的情况，这些公司是我们的其他档案中已有的。在将这些信息输入一个实用的数据库的同时，我们收集欧洲和亚太地区的同一类型的信息。然后，我们又返回来增添下一级的公司官员的信息。下一步是董事会成员、更基层的决策人和联络人。

然后，我们针对规模小一些的公司，重新开始这个过程。

我们一步步地工作，每步都可以单独管理，每步都有其自身的价值，每步工作一经完成即可向客户提供服务并为下一步收集工作创造收益。最重要的是，这种工作方法使我们有机会观察客户是如何使用我们还在收集的数据的。在我们的发展中，再没有比这种未定型产品更能提供帮助的了。

当你在公司产品目录中增加新产品时，现有产品通常也需要修改。产品都是互相关联的，一部分客户产生的概念特别是时髦的术语和专有名词常得到其他客户的羡慕。你的普通客户可能只用常规的产品，但假如你失去专家——也就是领袖或推动技术的人——的名声，你就将失去一批人的忠心。不断的“现代化”正是游戏的一部分。

然而，只开发新产品还不足以保证它成功，基础也必须扩充。后援、意外计划、可靠性——甚至比新提供的产品都更重要。你拉住客户的时间越长，他们就越依赖于你。你的客户越多，你有可能失去的也越多。你越被视为成功的企业，建立起来的可靠的信誉也越有价值。

保持你的产品能使用，这是个永无休止的过程。每天都有你从来想不到的差错会出现，所以你每天都要解决你过去没想到的问题。这当然是亡羊补牢，但你不会再丢羊了，每天可能跑丢的牲畜都减少一头。日复一日，你的服务记录就这样逐步建立，它越来越好——永远不会完美，但得到越来越多的承认。

我们公司的标准也在发展和演化。如果不经常改进，哪个公司的会计系统也无法完全适应发展的需要。不做修改，任何公司固有的道德观和实际行为都不能长时期生存，全球性公司尤其如此。地球另一面的人和我们不一样，他们有奇怪的口音。在这儿通行的做法在那儿成了禁忌，反之亦然。泄密、药检、“研究研究”（对美国人来说是贿赂）、骚扰、增强友谊——在不同的文化中都有完全不同的含义。在一处是正常和正当的，在另一处就是侮辱人们。在这儿属于公共范畴的东西在那儿就是国家机密，泄露出去是死罪。

就业的习俗——雇用、解雇、假期、产假、伤残以及补偿法律——在世界各地差别极大，使用不变的标准能导致没完没了的混乱和触犯法律。对于在两个或更多国家做生意的公司来说，符合一国规定的政策在另一国完全有可能违反了法律。随着公司的扩展，人事部门必须发展、更加灵活并积累新的专门知识。

安全工作也一样。我们为失去知识产权和财富而发愁，但如果我们不加提防，我们也会失去同样重要的东西：我们的身体健康和言论自由。世界各地不全是安全或开放的。我们上班时挂在脖子上的身份标志牌正成为常见的东西，这是领导以身作则重要性的又一个例子。你公司的总经理挂上他或她的身份牌了吗？你应该提醒你的老板，安全工作不是玩笑，特别在你写了有争议的文章之后，要用 x 射线检查寄来的包裹吗？要向警察报告接到了奇怪电话吗？要留心来访客人或站在门外的任何人的反常举止吗？我们谈的是你

的生命安全。

许多公司在合伙人的帮助下打向海外，我们从没这么干过，这使我们进入一些国家晚了几年，（我们用了8年时间才得到在韩国开业的许可，如果与当地公司一起申请也许只用几个月。）但我仍相信自己干的方针是对的。由于我们没有独立的利润中心点，我们永远也不知道如何瓜分战利品。因为我们公司没有独立存在的东西，我们不会牺牲一种产品或一个地区去推动另一种产品或地区。我们的标准、业务惯例和道德观与其他公司的不一样——不一定更好，只是不一样罢了。一起干吗？我们经营自己的公司已够难了，怎么还能去经营别人的？

当我们决定在日本设立办事处时，每个人都给我两条建议：找一个日本合伙人（别人告诉我，没有内部人的帮忙休想满足政府的规定），别派妇女去（那时的日本职业女性身着制服给人端茶倒水）。布隆伯格就是布隆伯格，我们建办事处没找当地合伙人（也没有遇到政府方面的问题），还派去两名女性在那里管理（她们得到了承认，还雇用了男职工在她们领导下工作）。习俗的力量不过如此。

当一家公司扩展时，在世界各地的办公场所维持性别平衡真是一种挑战。我希望在各级领导层，在各种活动，在我们每一个办公室中男女各半。（别忘了我有两个女儿，我希望她们的机会与你的两个儿子一样！）但我们许多客户不执行相同的政策，他们不在乎世界上的人口差不多是男女各半的。我们常参加一些高级经理会议，会上不端茶的人全是男人。我们的客户经常不理睬我们的女经理，而向会上紧挨她坐的男性代表说所有的话。（在我们公司就有一位在亚洲的经理，他与妻子一起出去时，他妻子要落在他后面一步，她认为那是她适当的位置。你可以想象年轻的西方妇女访问他们时会有多愤怒。）

我们按我们认为对的干，让别人去评头品足。从自私的角度看，我个人希望我们的对手永远不以能力来作为用人标准。有能力的人我们都用得上。

发展的另一条基本途径是产品多样化——打入顶多与公司现有产品沾边的新行业。公司多元化发展有各种动机：新产品吸引人，而且管理人员认为过去的努力能带来的收益已很少；预计市场会有一个时期的缓慢增长（应理解为市盈率下降，所以公司股票价格下降，所以经理人员可能受到批评）；也许是总经理已经厌倦，希望转向更时髦的行业以增添魅力。有些公司死抱着一加一大于二这种传统的协同作战论点，就像“科学数据系统”被买下时那样。（施乐公司1969年花10亿美元买下这家“战略性”公司，只过了7年就把这个公司的价值摊销到零。那时10亿美元可是一大笔钱。）

产品多样化偶而让公司雇员、股东和客户实际受益，但在大部分情况下，公司向新方向发展的历史是令人失望的，也许是因为这些公司现有业务停顿，要朝新方向发展的原因是本身管理不力，这些公司变化无常，唯一不变的是糟糕的监督和混乱的决策。

何时是多样化的恰当时机？只有在它与你已经干过的相适应时。公司有适合特定业务的规矩、人才和结构，认为自己的技能和管理能力能轻松转移的人太不切合实际，他们一般都转移不了。协同作用不过是咨询报告上的东西。（苹果和橙子都是树上结的果子，但它们生长在完全不同的环境中，农民使用的技术、工具、种植季节和投资都不同。有了一片橙树林再买一座苹果园，你只能在没时间顾及橙子时又增添一堆烂苹果。）

管理良好的组织，不论是商业性的、政治性的、教育性的、军事性的还是慈善性的，都是在事先很久就确立了概念上的目标。新的机遇总是要受到测试，看是否与既定的目标吻合。坚持事先确定的、清晰的宗旨，以此检验要采取的行动，这样能减缓追赶“当时潮流”的冲动。明智的经理在事先做出战略规划，不采取任何与该规划抵触的战术行动——特别是在上气不接下气的投资银行家给你带来绝无仅有、稍纵即逝的机会让你冲昏头脑的时候。如果现在不是你的生意，也许它就不该归你。

这条原则同样适用于布隆伯格。我们几年来一直快速增长，我们的多样化一直与公司宗旨保持一致。我们的目标是提供高级专业人员增长知识、完成工作所需的信息和分析能力。我们计算机终端产品的目标客户显然是受过高等教育的有知识的用户。我们在严肃新闻、无犯罪消息方针指导下的广播和电视只吸引最上层的听众和观众，我们业务中的出版部分以投资专业人士或对个人金融感兴趣的消费者为目标。（用《受期权影响的利息差异研究》作书名，我们还能吸引谁？）我们的以电话为媒体的产品则补充了我们提供的其他服务（终端有援助台面补充，杂志和电视节目有网址补充，通过电话能得到电台广播的金融市场消息）。至目前为止，我们所做的都相辅相成。

在检查新产品与我们的战略目标有无关系之后，我们要看看它与我们现有产品是否有重叠之处。它有助于我们已开始做的吗？我们能利用同一批员工吗？它需要的技术与我们掌握的生产技术一致吗？什么事情我们干得了，但对手干不了？（没道理去做“我也有”的产品，你不能用“大路货”去赚钱。）什么样的限制因素会产生对我们不利作用？（作为一个新闻机构，我们有很好的消息来源，但我们不能让别人看成是消息来源的宣传机器。）我们的结构适合吗？（我们的公司文化只适合我们特有的业务人员：享受极好工作保障和丰厚收益的高薪员工——只有高利润、低产量的产品才可能带来这种奢侈。）最后，我们坚持只干有利可图的事情。（我从不认为布隆伯格应该是家慈善机构，如果让我孩子想想，她们也会这么说。）

我们常常得到通过购买来发展或转向的机会，我几乎从未让卖方的代表给我们送备忘录来。如果我们不是真的有兴趣开价，研究这种备忘录就太虚伪，我无论如何确实不在乎它。如果待出售的那家公司好到足以使我们考虑买下，那它就不会被出售。了解别人已经干了什么是有意思的事情，但唯一要紧的是我们客户需要什么。四下观望只能让我们着急，或让我们决不会雇用的经理影响我们的操作。

在布隆伯格，我们是建设者而不是购买者。我这人当不了风险投资家，我看到的每家公司似乎都标价太高，我总是认为我们自己建立一家公司会便宜得多。每当我觉得有理由接受一个公司的“无形资产”（出价过高的财会术语）时，我就赶紧去冲个冷水浴，要卖的东西也许的确值那么多钱，但为什么买呢？在我看来，所有这些公司都有我很难解决的问题，而我必须去解决这些问题，如果我买下什么，我就要把它当成我的孩子，让它长久地发展。我这人也不是个卖家。

购买一家公司的真正问题在于新旧的公司文化与技术都很难调和，增添现成业务为买方带来的短暂优势很快就会消散，然后购入公司的种种缺点就会暴露出来。在两家好公司结合之后，它们多半仍独立经营，只通过共同的股东发生联系。当经营不善的公司合并时，它们容易在一起经营，这时双方各自最糟的弱点将相互给对方造成最大的损失。这好像在什么地方有过（也

许应该有)记述：两个笨蛋在一起总是办出更糟的事情！

在我们的历史上，我们只进行过两次收购：一家三人公司和一家 12 名雇员的公司。两次都获得成功，但为了让买下的公司适合我们，每次我都度过了太多的不眠之夜。通过购买来发展是一场押上老本的高风险赌博，确实有一些（非常少）成功，但那种“千钧一发”般的风险让我感到不舒服，也许只是因为我还没有那么精明。当我在寻求扩展时，我更喜欢用我们能赔得起的一点点资本、我们能派到其他项目上去的几位员工来创业。用这种方式，我们用不着将错就错，被迫与错误共存，也不会使资源过渡紧张以至我们不能同时进行其他尝试。（考虑到高级服务业同行的利益，我就不提自己建设企业比买企业要省下会计费，律师费和投资银行的收费。）

员工是一个同样重要的问题。通过建设来发展，我们可以把最优秀的员工提拔到新产生的经理职务上，通过购买来发展只能强迫我们解雇一大批我从没见过也没伤害过我的人。我不知道如何向我孩子解释这种行为，也不知道为什么到了我这把年纪还要给自己找这种麻烦。

个别例外情况总会发生的——有的公司具有我们永远复制不来的品牌优势，或有我们买不到的销售渠道，或给我们机会脱离我们不满意的供应商。我们会怎么办？真有这种情况时你就能知道。（可惜，每当我们当真要购买什么时，仅仅为了阻止我们，我们的主要对手就会冲进来并出价压过我们。）我所能保证的是，如果我们要买另一家公司，它一定要符合我们的宗旨，价格也要低于我认为复制该公司产品所需的费用。

不论是建设还是购买，都有一种你常常忽视的重大危险。在各个职位上，我们都坚持管理人员的接替，忽视这一点，当有人离职或遇上车祸时，我们就不堪一击。（我希望失去公司的每一个人，包括像我这样的人，都会对我们造成伤害，但不是致命的。）我交给直接向我负责的经理的每份工作表现评价中都有一个问题：“谁能接替你？如果你现在没有一位人选，我不能考虑让你担任更重要的职务。如果下次我问你时你还没有人选，你就不再能向我直接负责。”

假如我死去，残废或退休了怎么办？用什么来保持公司的运行、保护我的财产、保证我们员工的工作和对客户的服务？规则对我同样适用。我必须按我们其他经理要采取的方式来保证接替的延续，否则我就是没完成我的义务，也就是说我自己也不能再去干其他事情。我为失去有布隆伯格的布隆伯格公司应留下什么呢？

我们的客户与我们公司签有长期合同，所以公司有非常稳定的收入，我的继任人在别人能考虑抢夺我们的生意之前有充足的时间稳稳地握紧舵轮，我们的员工享有长期的公司分利计划，取代我的人必须赢得他们的尊重和信心，但至少他或她将有时间去办到这一点。我们的财务结构全是长期借款，分小额逐批到期，这实际上在各种财政状况下都是可以应付的。我们公司为我投保了巨额关键人物生命险，在我死后由公司受益，这笔横财将减缓我死时的一切现金周转问题。由于我将财产的一大部分留给一个基金会，遗产税将不成问题。

谁将接替我？我们董事会了解我不断变化的看法。我说过我要干什么，但别忘了，当他们挑选接班人时，我已经死去，我又没办法在坟墓里管理公司，他们必须挑选他们那时认为是正确的人，但不一定是我今天选择的人。同时，由于没有公开指定的第二号人物，布隆伯格的每个人仍然都有机会上

升到我的办公桌后面，每个人仍然都有发挥他或她的技能和经验的动力，每个人仍然都必须都是整体中的一员——在我还活着的时候，这正是公司的动力。

因为我们面临着发展，我们需要我们能培训的最好的经理，以及建立内部会计制度、管理手段和控制功能所需的最好人才。在我们布隆伯格最重要的程序员编制的软件是自用的而不是供客户用的，如果我们控制得不好，干什么工作都没用。我们必须有能力为客户服务、支付帐单、收取利润、填报税款、识别骗局、辨别潮流，等等。如果没有控制，最终也就没有公司。

由于规模的原因，我们的竞争对手对威胁的反应能力有限；在我们的发展过程中，我们从不被限制在这一模式中。大公司分摊费用，从而引起内部的分裂；我们不按“利润中心”的原则管理公司。由于他们以现金周转而不是收益为重点（他们从不将折旧视为真正的成本，考虑到设备淘汰的速度，这是个愚蠢的作法），他们决拿不出资金来为客户提供最新最完备的服务和技术；我们大胆计算折旧，并将其作为真实成本处理。他们的设备过时，如果将这些设备迅速升级的话，设备报损就会导致帐面价值的下降，并毁坏他们在贷款人与华尔街分析人员当中的信誉；我们在新设备及新服务就绪时提供它们，而不是在它们符合我们的损益报告时提供。作为一家私营公司，我们只对少数几位理解并具有长远眼光的人负责。

我并不是要贬低会计职业的价值，但“数字骗人，骗子用数字”这句话千真万确。在一家公司成长时，只有用超人的努力才能保证会计帐目不被错用。我数不清有多少次看见别人做出错误决定，将边际成本与全部成本混为一谈，或误用了净现值计算法。这些概念是很实用的工具，但对它们的盲目信奉会产生荒诞的结果。如果发明车轮的人使用了“净现值”的概念，我们现在还得靠双腿走路！

规模也能阻碍发展。过大的规模阻止（至少是妨碍）交流，而从交流中产生的是合理控制而不是制约政策，大公司更需要交流。在大公司里，还没干什么工作就先召开一个又一个会议，目的是为了让更多有关人员了解情况。更多的情况能弥补这额外的时间吗？我倾向于先干事，然后再为没通知大家表示歉意。从心里说，不论我们有什么规则和程序，我希望大家都这么干。有一次，在一个会议上，每位与会者都一字一句照着会前散发的打印稿宣读本部门一周来的工作进度小结，我感到十分失望。下一周开会前我就让人搬走了会议室的椅子。站立会议有多快，议题有多集中，令人吃惊。规模还能导致“遮丑”思想，令发展速度减慢。每位经理都要保护他或她自己的领地，在他们看不到别人在干什么时更是这样。规模掩盖了这些。

规模很少能带来规模经济。以我们行业对软件的错误看法为例：软件维护比软件开发便宜。错了。事实上，软件要保持价值，就需要不断更新。输入的数据变化了，硬件和通讯设备变化了，人们总是需要新的格式、类型、领域和计算方法，这就是我们不断雇用更多程序员的原因。坚信硬件是一次性“投资”又是怎么回事？人们总是说买一样东西要花多少钱（他们“投资”的费用），然后就认为这是全部的费用。我总是认为每年还要用掉这笔费用的40%，年年如此（从收益中支出的费用）——10%的利息，10%的维护费用，20%的折旧，在我的帐本上加起来是40%。别在细节里吹毛求疵，就用40%，请相信我。你想蒙谁？蒙你自己？

我们今天最大的挑战是什么？抵抗成功中的反面作用，抗拒发展带来的

陶醉感，治愈站稳脚跟后解除人们斗志的癌症。

经理人员必须推动企业发展又不脱离企业宗旨。不幸的是，经理也是人，他们有个人利益、虚荣心、不安全感，与那些普通人（受他们监督的人）没有不同。有许多公司的转手和/或新公司的创办在开始时没有商业上的原因，事后才找到正当理由。幸运的是，越来越开放和竞争的世界已减少了这一类滥用。公平他说，大部分经理的确付出了努力，美国商业的成功充分证明了他们的高度道德观、勤奋工作与高超天赋。然而，人就是人，经理首先而且自始就是人。成功的经理需要什么呢？

对于最高层的那些经理来说，他们首要的任务是关心并养活公司最宝贵的财产——员工，包括设计并管理一套报酬制度，以此鼓励合作、奖励承担风险的行动并吸引人们努力工作——总经理的一号任务。

优秀集体的作用使管理人员成为公司股东们最好的投资，但如果总经理无法让集体发挥作用，管理人员就显然不值那么多钱。关于总经理根据收益增长和股票价格表现获取报酬的所有杂志调查都未抓住关键。成功与否也许很难衡量，但经理之所以挣钱，不是提高股票价格，甚至也不是产生收益，而是建设、领导并调动起符合公司未来需要的员工队伍。

充当公司的发言人是管理企业的一项重要任务，也许是最难委派的任务。每个人都想听到最高层人士的意见（即使是别人写的发言稿），来宾希望与老板握手（即使会见以后谁也记不住谁）；如果你想交换名片或留张合影，没别人，只有老板才行。所以，高级经理虽有其他迫切的任务，他或她还是优先考虑会见记者、股东，职工或客户。在布隆伯格，我自己来处理我们公司所有对内、对外公共关系。它太重要了，不能交给别人。

（有一件事情我总搞不明白。我作为公司头头讲话，人们礼貌地倾听，把它当作意见。但如果我对记者说这些话，然后他或她将我的话印出来，那些内容相同但更不准确且毫无根据的想法就有了大得多的效力。为什么？我们有利于自己的宣传性的闲聊经记者的盲目重复就成了真理，而直接从本人嘴里说出来的话则不是，这是怎么回事？为什么人们要死抠别人讲话的字眼？）

其次是已不时髦的领导作用。企业要竭力仿效的是最高人物的精明策略、个人举止和职业行为，还有他的工作时间长短。尽管固执与坚持自己正确信念的胆量之间的唯一区别可能是结果，但把不屈的力量，知识和坚韧性归功于我们学习的榜样是自然而然的反应。（但显示出最小的摇摆不定都会彻底破坏这一形象）

身为总经理，你说什么都会引起公司的反应。你的话可以是分析、批评、嘲讽或专门决定，但都会引起员工注意。你也许会去地球的另一面，发现在你最远的办公室里有一项愚蠢的工作制度——每个人在室内都戴着帽子。为什么？“啊，是这样，几年前您在一份备忘录里说过把你们的脑袋遮住。”不错，也许你确曾漫不经心地随手写过一句，在寒冷的室外，针对的是与这里完全无关的环境，而且你早已忘记。但总经理是家长，是教师，是牧师，是政治家，大家随时都在注视你，想要相信你，跟随你。每周7天、每天24小时地领导公司，使你不快吗？那就下台。

总经理还应成为公司里鼓舞士气的人，他或她必须创造一种气氛，使尝试新事物但遭失败的普通员工受到鼓舞，再进行尝试。成功的项目总是得到充分的支持并使相关人员受到充分的赞扬。胆怯的旁观只能导致失败，相信

尝试新事物会损害自己的前程，这只能窒息创造力。失去普通员工的贡献，你就输掉了战争。

最后，总经理还有“负责人”的作用。“责任止于此处”是哈里·杜鲁门总统放在他白宫的办公桌上的一块牌子上的话。大部分决定都不是他做的，但他的确为他那班人员的行动负责。（现代政治家不知羞耻地摆脱了这种责任感，“出现了错误”已成了无人承担责任的婉转用语。）企业的总经理也应如此。他或她可以寻求帮助、分配任务、承包工作、听取建议，等等，但在最后，应该是一个人做决定，一个人担责任。总经理的一项重要任务就是充当最后的冒险家和决策者。社鲁门干得十分出色。

然而，能长期正确处理事情的公司往往最终仍会陷入麻烦，这全是总经理的过错吗？如果这是由于总经理每月都有新点子，那肯定就是他的错，因为一家公司要想良好地运转，连贯性和可预见性是重要的条件。但走向反面也不行，让管理班子变成一潭死水，你离灾难就不远了：能人因得不到机遇或出于厌烦而离开，坏人就巩固住阵地。搅动管理班子是总经理工作的另一部分，它不轻松，也不愉快，有时甚至没个说法。想干时时机不对，时机好时又没想到。但是如果不干——你就会从内部腐烂。

在学术界，“不出名就除名”的规则加上同行的评价使学者能得到不断的反馈。如果一位教授失去了优势，学校能够发现并采取措施。（不幸的是，一旦终身教职拿到了，校方就不能对此人有太大的行动，但至少学校知道出了问题。）缺乏竞争如同没有同行鉴定一样，当竞争对手以更好的方式不可避免地出现时，原来无需改进的公司已变得十分懒惰，以至无力反抗。

我观察一家公司时很少注意它的财务报告，有创造性的好会计能用数字画出任何图画。如果想要炫耀，没人会隐瞒收入和利润。可以断定，一家公司的经济状况总是等于或差于报表显示的。评估一家公司的更好方法是请教专家。不，我指的不是记者或分析师，我指的是确实知道目前经营状况和潜力的人。首先，我打电话给最有见识的人——这个公司的客户。我问：“你将增加还是减少购买这家公司的产品？是否有竞争对手带来更好的产品？”然后，我打电话给其他了解内幕的人——猎头公司：“人们是想来这家公司工作，还是一批批地试图离开？”管理人员、会计及其他不明底细的人可以说他们想说的话，顾客和员工决不说谎。

竞争真伟大——对客户来说显然如此，对提供商品的人又何尝不是。每天早上醒来时，我们都要玩味即将到来的战斗，它们让我们生机勃勃，它们让布隆伯格这个企业家族兴旺发达。我们简直等不及明天的来临。谁说我们不能这么干？你说他们将打败我们是什么意思？让他们戴上拳击手套，把他们送进绳圈来。我们严阵以待！

## 第九章 下一步——美国是个美妙的国度

虽然一时间成功包围了我们，公司又赚钱，又有实力，名气也不小，但我还是觉得不够，还想再有发展，不过有什么东西阻碍了我。可能是我大了，也可能我害怕这一切全凭运气，还可能我内心深处，真的喜欢自己积累起来的这一切外在的东西。可是每当我发现我们不过是刚刚得到了“公司律师部绿灯放行”，或者开会的目的是“让大家都了解情况”，或是在调停业务人员和辅助人员的矛盾，我就忍不住要大叫。我们过去有耐克运动鞋公司的那种态度：我们就这么做了！现在呢，总有一种“我们为什么不行”的疑问。如何在公司的发展过程中避免这种想法，应该成为目前我们内部管理的重点，发掘人才只是第二位。

在我们公司里，事情一开始很简单，可是随着时间推移就变得复杂了。现有的合同必须遵守，所以变革起来很困难。一个简单的政策随着时间的流逝已被加上一层又一层例外。产品已经出现重叠现象，有些甚至出现重复生产以及生产不连贯的情况。产品开发、市场调查、营销和售后服务总是脱节。谁都不是在找借口，但都有自己的理由。我都快疯了！

为什么不打退堂鼓，撒手不管呢？卖掉公司，拿了钱一走了之？公司到了这个规模，这当然是谨慎的作法。无论如何，你一辈子能花的钱总有个限度，要不然留给孩子也行。往坏处想，已经到手的钱，再赌一次很有可能翻倍，但也有连本赔光的风险，这不值得。你拿一个还没有什么价值的商店赌一把是一回事，而当你又老又疲惫，又过惯了好日子的时候，那又是另一回事。我是不是该把筹码兑成现金，从赌桌上先拿起一些钱，再谨慎点玩，不用那么紧张呢？

但真正的企业家永远不会这么做，我很可能也不会。是因为贪心呢？还是因为永不知足呢？或者是因为不安全感？人们会怎么说呢？事情一不顺利，我布隆伯格就没有胆量？或是没有好奇心？我能不能带领大家跨越另一个高度呢？我们能发展到多大呢？真是没别的办法吗？要是卖了公司我干什么去？搞政治？还是退休？

一般说来，真正的创业者由于非常敬业，身心过于投入（也就是一根筋），如果一下子不干了，闲坐半个月他们都会精神崩溃。因为他们的斗志，即他们生活的理由，就会消失。想当初如果苹果电脑公司的史迪夫·乔布斯或电子数据系统公司的罗斯·帕罗特知道了这一点，他们还会卖掉公司吗？为什么不要声望、斗志以及已经花不完的钱，非要去赚多不了几倍的钱呢？

而我的情形是，我想不出比现在更好的状态。我很难想象别的事情会比我现在的这么有趣，这么让我有满足感。我在别的什么地方能有这么有创造性？能让我帮助这么多年轻人开辟他们自己的事业？或者生产的产品让我们的用户离都离不开？或者让人们由衷称赞我：“你是最棒的，你改变了我孩子的生活，给了我第二次机会。”还有什么状态更能给我提供这样一个广阔的天地，让我体现自己的观点，显示我的仁爱，还赢得这样的声望（还有我在高级饭馆预订好座位的资格）？

卖公司呢？我倒担心哪个有“想法”的人无缘无故来个电话，出10倍的价钱买下我们。（我想我会说：不行！不过你们这些买家总是有希望的。我的遗产会拍卖，你要花很多钱，但我是看不见了。）

发行股票呢？去应付更多的合伙人、股东和股评专家？在我这把年纪？

我很清楚为什么证券商都想让我们发行股票，可是我们为什么要听他们的？我们要朝另一个方向走。我们已经用两亿美元买回了美林在我们公司三分之一的投资（他们的投资增长了 20 倍）。

他们是最好的合伙人，（我希望他们对我们也是这种感觉。）我们为什么要甩掉他们再找一个不认识的？不用了，谢谢！目前我们最好的状态就是不用应付任何人。会永远是这样吗？你们过几年再来吧。

又回到现实中，面对坎坷，进入新阶段，再进入一个新的媒介，再开发一个软件项目。提高，发展，壮大，奋勇前进！

对布隆伯格公司和我们所有个人来说，未来都充满希望。由于农业进步，现在世界上挨饿的人口比历史上任何时候都要少。假如这都不算进步，那我不知道什么才算，现在文盲的人数也相应比前几年少。人们一旦填饱肚子，下一个重要步骤就是完善自我，去学看书写字，这会相应地促进思想的传播，必然形成积极而开放的政府，这样民主体制才可能在这些国家复兴，当然，还会有战争、饥荒和极权主义，但会一天天少下去。

电子通讯技术的进步能更好地把经济变化和政权更替置于公众监督之下。如果你看到别人做得好，总有一天，你也会想让你的家庭和他们一样好。任何一个政府，不管它怎样专制和压迫民众，没有他们大多数人的支持是无法生存的。让老百姓看到一点好东西，他们就会抢着要！

自从从市政工程师把下水管道和供水系统分开后（延长人类寿命最有效的做法），科技就给人带来了各种方便。全世界消灭天花的费用比美国给孩子种牛痘疫苗的费用还要少。现在，治疗儿童白血病已经很平常，而以前几乎毫无希望。脊髓灰质炎已经和“矽肺”一起写进了医学历史书。最鼓舞人心的是，公众健康计划的实施使越来越多的弱者免遭疾病的打击。在饮用水里添加氟化物使美国一半的牙科学校关了门。而仅仅加一滴漂白剂，每年就能拯救穷国数百万人的生命。而给这些国家的孩子注射几小滴维生素 A，每年就能防止 50 万孩子失明、200 万孩子得痢疾。然而政治意识还跟不上科学和技术的发展，这是极大的悲剧。如果想更关怀别人一点，我们还可以做很多事。

除了寿命延长以外，技术还不断改善着人们的生活质量。我记得我母亲向我形容过她小时候坐马车，而今天，我们坐协和式飞机 3 个小时就可以从纽约飞到伦敦或巴黎；她长大的时候，照明用的是汽油灯，而现在，星期一晚上的足球赛可以在室外举办，夜晚亮得如同白昼。她小时候向朋友传递信息都要亲自前往，如今她的孙子们挎着各式各样的 BP 机；她小时候，她家拐角的商店有一部电话，只有紧急情况才能用，而今天，我们可以一边在街上走，一边用手机给在另一块大陆上开车的人打电话。你觉得这些“进步”还小吗？商业和通讯手段的不断发展以及由此带来的舒适生活，已经成为每一个人抵制第三次世界大战的强大动力。

明天，一切还会更好。治愈癌症、艾滋病和中风等疾病的药物即将研制出来，公共健康组织正努力防止世界上的饥荒和瘟疫；小型电池技术增加了各种电子设备的可移动性。全球定位系统（GPS）正在改变我们的世界：它采用卫星接收器可以计算出任何地方的位置和海拔，你租用的汽车里会装着移动地图。不管是士兵，还是登山运动员，或是飞行员、水手甚至是集装箱可能再也不会丢失了，GPS 系统能显示他们所在的任何位置，再由移动电话自动通报信息。而在不久的将来，计算机系统将创造出“虚拟真实”；贸易双

方可以在世界任何地方收取数据，而通过电讯手段可以从事商业活动——这一切都会实现，而且按今天的标准看，收费会很低。请求式视听系统也为时不远。不论什么时候你想看任何节目和电影，想听任何新闻或音乐，都将是举手之劳。家庭图象电话也已经是不可避免的趋势。

有意思的是，这些先进的技术在这个世界上较穷的地方应用的时间仅比较富的地方略晚一些。那些地方人们健康状况的改善还有相当大的潜力。新技术配置的最大障碍是现在的基础设施以及拆除这些设施的费用，而那里一穷二白，显然不存在这个问题。原来根本没电话的地方反而可以安装全新的高质量的无线电话系统，而巨大的“铜线通讯系统”反而要拼命阻挠新技术进入他们的“发达”地区。更令政客们头疼的是（因为妨碍了他们管理和征税的能力），卫星和GPS系统到处都能发挥作用。

技术显然在改进着我们的生活，但并不是所有预想的结果都证明是正确的。就拿我们将全都在家里上班的预言为例，需要的办公设备都很便捷。家家都有好几条电话线，还有传真机、扫描器、个人电话、高带宽的通讯设备和复印机等等。但随着双职工和单亲家庭的惊人增长，越来越有必要同时顾及工作和家庭。何况服务产业（与日趋衰落的制造业相比）的发展，更允许人们独立完成任务。

尽管如此，我认为在最近的将来，在家上班的观念还不至于使工作地点发生大的变革。虽然在家上班是上班族理想主义者们的赞歌，但目前这种工作方式并没有实质性的发展（当然那些刚刚失业而又没有找到新工作的人除外）。实际情形却是，它在向相反的方向发展。工会强烈反对人们在家上班。对那些自己作生意的人来说，在家里办公形象不好。至于它是不是会和家庭生活发生冲突并不清楚。不用来来回回地坐车似乎不错，但旅行会有离别，距离会使人相互惦记，有时这对婚姻和孩子来说都是好处。随着就业竞争日趋激烈，人们比以前更有必要处在事情发生的当时当地：办公室或工厂，亲眼看到事情怎样变化和处理。越来越激烈的竞争使得同事们之间的交往和对工作的监控不能减少。那些以为有了e-mail（电子邮件）大家就不用在水器周围聊天、串通消息的人肯定是一些学究。虽然对少数几个职业来说（写作、哲学思辩等），家里是工作的好地点，但对正经商业人士、经理们和大多数其他行业的人来说，他们会觉得在家里独立完成工作的想法是滑稽可笑的。

有的人认为未来要成功必须具有电脑专业知识。我不这么想。思维能力和人际交流技巧过去是，现在是，而且将来仍然是人们生存的关键。技术不会改变这一点。要想发达，就必须搞好人际关系，而不是加快打字速度。上心理学或学习怎样运用科学方法的课程比上电脑知识的课程更重要。或者学了电脑知识后再上前两个课程更好。我们交流的是思想，不是信息，而且主要是通过语言交流。文字和图象只是增加了理解，都有用，但我们还是人，不是机器。不论是脸对脸，还是通过电子媒介，我们都需要传递和接收到声音。（当年塞·缪摩尔斯发明电报，给我们带来了电子交互数码文本的通讯手段，我们却使用了亚历山大·格雷厄姆·贝尔模拟人声的电话，因为它更能反映我们的生活方式。我们更愿意交谈，而不愿意写信。）现在，技术的发展正在贝尔系统的基础上用以前传送声音的媒介来加强它传送字母、数字和图片的能力。这个做法利用了已经存在的硬体环境和目前电话网络上中传和收费等功能，是对现有技术在学习上做了新的延伸，而不是创造了一个新

的媒介。你的工作将依然是创造和传播思想；技术只是围绕着它，服务于它。重要的是你想说什么，你怎样凭自己的能力用令人信服的方式向你自己、你的家庭、你的同事以及你周围的群体表达出来。

当技术能以更有力的手段“确定目标”，使信息传播得更广更远时，它也使接受信息的每一个群体变得小且更容易交流了。将来你想走在别人的前面，就得有更充分的准备。与你相关连的人也一样。新闻和娱乐方式的交替传递系统以及“频道容量”的扩大意味着你有更多的选择余地，这样的市场细分已经使几大电视网为主的电视播放转向以电缆传送的有线特别服务，比如体育节目、历史节目、动画片和新闻节目等。只要解决了技术分布方面的几个难题，报纸的数量也会大大增加，但每份报纸的发行量反而由于读者选择范围的扩大而减少，就像电台和电视台专业化后听众和观众反而减少一样。相应地，人们在阅读、收听、或者观看某一特定故事或节目时，会由于年龄、性别，经济状况以及教育程度等等的差异而产生许许多多不同的群体。它们很小，但稳固得多。

思想交流的费用正在很快降低，而且这一趋势在可以预见的未来很有可能还会持续。股票市场每天都在预测哪一种传播技术会取得胜利，成为人们的选择。不过所有的传播媒介都在解决它们的竞争对手同样面临的各种技术障碍。很多媒体提供的服务在本质上是一样的，而且传播容量的增大已经使所有经营者无法维持很高的利润水平。对这些公司及其雇员来说，随着时间的推移，这个问题会不断加剧（不过对消费者来说却是好事）。至少对各种提供信息传播服务的公司和雇员来说，前景不容乐观。不管市场怎样公平竞争，前途总是变化莫测的。而对一般人来说，可以低成本高速度地获得信息以及同别人交流各种想法的能力，将会超乎预见地得以迅速提高。

世界上所有通讯系统现在是，或者在不久的将来都会数字化。到那时，传送所有文本、声音、静态的图象以及动态的影象（其实就是以每秒30张的速度播放的静态图象而已）全都一样。在传送这些东西的过程中，数字化技术能通过一系列开关把它们全部转换成数码，分别由0代表关，1代表开。采用高深数学模型的快速计算机再对这些0和1进行处理，把它们减少到能精确代表那些文字、声音或图象所需的实际数量。处理或“压缩”后数字越少以及在另一端扩大或“反压缩”处理得越好，所需传送的数字就会越少，从传送公司（如电话公司）那里租用的线路也就越少。相应地，信息传递的费用就越低。这对影象尤为重要（因它所需的0和1的数量要比声音和文本多得多。）。而在接收的另一端，数字化技术根据耳朵和眼睛的需要把这些0和1变回声音、图象、数字和文字。不过有一点很重要，即在“复原”以前，所有数字化的声音、文字和图象毫无二致。

这种一致性（即媒介的所有形式在数字化的世界里都一样）使我们得以在空中通过卫星或微波传送的方法用有线电视系统来传送电话，或电话线上传送电视节目，为了更省钱，我们甚至可以把不同种类的数据（文本、表格、图表，言语、音乐、图片、影象）在一端一起传送，而在另一端一起接收，再分类处理；而且由于它们不论采用哪一种传递系统，这些数据都易于分辨，（它的美妙之处在于0总归是0，1总归是1。）因此使用者自然可以从中获得价格优惠。可用的信息越来越多，速度越快，而且也越来越便宜。关键是要了解什么对你的工作重要。

在家里采用电子手段接收和处理数据的情况将会增加。人们不再需要用

汽车递送(如开车去商店租用录象带或者通过邮递(比如邮递员递送 CD—ROM 版百科全书)的办法来获取信息。互联网等请求式传送会大大增加选择的余地,而且价格便宜得多,当然选择起来还很方便。那些投资录像带或者 CD—ROM 技术的人买的其实是死胡同里的技术。不管是通过国际互联网或其他租用带宽的传递手段(比如局域网,它将会出现许多种),还是通过电话线、电缆、微波、卫星或移动电话传送,这些“送货上门”的服务方式利润总是巨大的。你点的可能是电视节目、商品目录和体育战况,而不是莎士比亚的戏剧、新闻节目或金融信息了,那全是你自己的事。至于今后几年这些信息怎么传送给你的技术战争已经结束了,剩下的只是嘴皮官司。

我觉得现在学校的课程总体上在向错误的方向发展。以后对专业技能的要求要比对基础知识的要求少。你需要逻辑课程,而不是文字处理课程。产品技术的巨大进步和来自其内部的复杂构造使外部使用大大趋于简单便利。还可以举一个例子,在医学界,对非专科医生的需求是目前的发展趋势。这说明技术已经变得易于使用,了解事物的来龙去脉及其是非对错而不是一项化验或某种技术操作,将是很有价值的,在办公室或生产线上,选择和使用什么样的工具是关键,了解某项工具是怎样组装的不是关键。全面发展、敏学好问、理解力强、思维有逻辑并且善于与人交流,比知道一连串按钮的使用方法要有价值。将来,技术细节会变得无关紧要,大的规划更重要。

广告意识的竞争会大大加剧。广告界人士推陈出新,技术进步不断增加(广告投放的)地点,人们将不断经受更为特定的信息的“轰炸”。大多数媒介中商业信息和评论或娱乐性内容的结合将会日趋完善。由于技术进步,你收看电视时不必时时中断(比如频繁更换频道、快进、看着看着电视去冰箱拿啤酒喝等),这就要求赞助人必须注意合成的技巧(运动员衬衫上的商标,明星拿着一听可乐故意露出商标等等方式都能够通过电脑加工在全国各地完成。)或采取布隆伯格的方式解决:用多画面屏幕使观众在广告播放时间不中止收看。

美国,起码和其他任何大国一样,在这些趋势面前,已占据有利位置。它的国民说的是英语,那是最接近世界语的一种语言。(今天在中国有超过 2.5 亿的人会说点英语。这相当于美国的人口总数。)美国有统一的货币,各州之间自由往来,所以制造商们的产品拥有巨大而单一的市场;而欧洲统一市场还正在努力实现这一点。美国的证券市场在证券交易委员会的严格规定和管理下,被认为是开放公平的。美国可用于工业和新兴企业的资金都是其他任何地方不能比的。

那些原先以低劳动成本获得两位数经济增长的国家将会猛醒。因为如果生存的基础很“廉价”,那就没人能多赚钱,随时还有更穷的竞争者来抢饭碗。低工资、低利润和低税收与对社会福利的高要求之间的矛盾最终会导致严重的不安定。这种情形在某些劳资关系一直紧张僵化的富国也一样。他们还需要进行努力。

相对而言,美国的劳动力队伍流动性大,而且乐意,甚至迫切希望学会新的技术。他们具有积极向上和改善处境的愿望。历史上,美国曾经历过几次变革,从烟囱粒的重工业和农业经济转变到未来第三产业、技术产业以及娱乐产业经济。尽管这些转变有时会给个人带来巨大的痛苦。美国对增值型产业的注重(相对于以价格竞争为基础的大众化商品经济而言)使它能够维持相当的利润和工资水准,资金得以重新投入开发更节省劳动力的技术。

美国所处的竞争地位真是再好不过了。

将来你的大部分数据以及电台、电视节目都将通过国际互联网（Internet）及其派生系统获取。不过这种“革命性的”系统常常由于它的传送方式不同而在理解上造成混淆。从技术上说，国际互联网并非信息的另一种传播方式。它并没有在地下埋设电缆。很可能这样理解比较正确：它只是采取另一种方式，从电话公司和其他媒体那里租用一定的传送空间（即带宽），再利用上网的世界性电话号码本传播信息。

就住在你住的大街的任何一条电话线上，散布着许许多多的0和1，它们代表着互联网上的情况交流，布隆伯格这样的金融信息公司发送的股票债券价格、全国电视网给各地电视台传送节目、哪位大妈给哪位大叔的电话、国防部探问核武器的正常程度等等，应有尽有。每一条信息都由不同的“信息提供者”输入同一电话线，这些“提供者”租赁、使用或转买其客户所需要的空间，之后再根据不同的业务向客户收取费用。技术的巨大厦力在于在传送的另一端任何信息经过适当处理后，通过终端传递给每一个特定的用户。

许多年以来，个人一直是从拥有线路的人那里直接租用“座位”，无论是在自己家里还是在办公室。我们每打一个普通的电话都是在租用传送的空间，每分钟我们都要付费。我们很多人同时也从批发商那里以分钟计费的方式转租使用空间，而这些批发商又都从大的电话公司大量租用，再分别转租给个人。

国际互联网是转租的另一种形式，它既经济又方便，适合那些想长时间使用PC机与多个陌生的地方联络的人，全国农林通讯合作会是一个非盈利性的组织，它监督全世界所有电话公司租用的大量带宽以及个人每月干价无限制的上网使用。这和布隆伯格公司没有什么不同。

12年来，布隆伯格为自己的局域网买卖传送空间。局域网是互联网的一个分支，它只为特定的用户服务（如自己的客户，分公司、体育爱好者、某些大学等等）。与个人及互联网一样，我们也一直从电话公司买断带宽，再把每月转租收取的费用来抵销成本。

互联网主要是价格低廉。用户要多少空间，提供者就卖多少，有时甚至空间不够（有时候是线路忙耽搁上网的原因）。它还能利用很多交换台形成一点对多点的能力（这也是造成传送迟缓的原因之一），让一个人“访问”全世界的网址。

普通的话音电话与此不同，话音电话的租用方式没有任何中转限制。只要有一定的空间保证，你就可以与世界上任何人通话，你说的每一个字都会马上传过去，话音电话要求你的声音传送过程中不能出现中断现象，而中断在电脑屏幕上只是个小问题。尽管每分钟收费较高，但普通话音电话通话时间较短，所以还是非常有用的通讯方式。

还有其他提供带宽的办法，像布隆伯格这样典型的提供市场信息的公司提供从一个点（用户的终端）到另一个点（售主的主机）的直线联络，这样他们不必经过很多交换台，也不会造成信息传送的延误，而且为了保证线路忙碌的时候也能畅通无阻，他们决不多卖传送空间。对于一天24小时需要随时提供服务的公司来说，这种通讯方式相当昂贵，但专业服务公司认为通讯不被打断很重要，愿意花钱购买这种服务。

并不是我们传送的所有信息都通过电话公司纵横交错的铜线。有时我们也通过微波、卫星、光纤玻璃或同轴电缆进行传送。当你想和别人联系时，

你脑海里呈现的是经过单一传送者的从一点到另一点的有逻辑连接，由我通向你的途径可能是由某个电话公司直接传递的。但实际上，我们很可能间接地通过很多不同的线路。媒介或公司。在一天不同的时间里，我从纽约与你在新泽西州的联络可能一忽儿通过加利福尼亚州，一忽儿又通过德克萨斯州，一忽儿又直接联通。产生极大的经济效益。你并不知道这些变化，也不用操心，多方位的传送媒介有技术作后盾，能产生极大的经济效益。几年前我们还在梦想的巨大的传送容量，现在不仅已经实现，而且性能还极为可靠。一切都发生得那么快，你简直反应不过来。

将来，从电话和电缆公司租用通讯空间会有许多方式。根据你所付费用的高低，你将得到不同程度的传送可靠性、速度、安全性和后援服务。公司内部局域网已经很普及。专门力某个行业设立的局域网也开始出现。与目前目的单一的网址类似，为某些特定的目的设计的网络也会出现。

单一用途的播放系统也会出现同样的局面，未来的广播和电视将是通过特殊的电子通道的数字化请求式传送，类似今天的互联网数据接收模式。“广播”演绎成“按要求提供”的转变已经指日可待，这是那些将要因此失业的人们不愿意听到的，广播和电视都将从联接到电缆、电话线、微波或卫星系统的高速数码调制解调器传送过来。过去那种同一个节目传送给许多家的情形很快就要改变了。

当然，我可能是错的。在预测未来的时候，我们都会不自觉地往对自己有利的方面想，眼看自己失去挣钱的能力或者财产被毁掉实在是可怕，没有任何人的认知水平能承受这一切。我们总是觉得“一切会好的”。然而有些趋势是必然的，它们无论如何都会来临，我们只能学会与它相处，并相应调整自己的行为。

调整自己的位置以作出反应是竞争的意义所在。由于布隆伯格要面对比自己大几倍的公司，我们只在有优势的情况下进入商战。我不相信商战是公平的。如果公平，机率对我们这样规模的公司不利，记住：每一次公平的竞争取胜的机会是1比2。如果是持续的竞争，那么机会就变成1比4，1比8，1比16等等。换句话说，我们要在一次公平的竞争中连续取得5次胜利的可能性是3%。这可不是我们这样的小公司玩得起的。所以我们不想要公平的竞争。我们想参加我们有优势的竞争。

加倍努力，善于思考，是我们的良好开端。我们在作出决定之前清楚地知道自己想要什么，别人想要什么以及双方都能接受的妥协。比对手更快的决策过程对自身能力和不足的充分估计，坚持只做我们熟悉的业务这一原则，都使我们在竞争中占有优势。

做对路子的东西我们才会有竞争力。这就像为股东工作，得到合理的报酬一样天经地义。每当我看到有关一个人干两份工作的消息总是感到迷惑。有时这些人甚至能一边在一家公司工作，一边另开一家公司。为什么他们的第二件事不能属于他们上班的公司呢？也就是说，他们为什么在公司之外投资呢？我们的股东和雇员有权利100%地分享我的活动，不管是我出的力还是出的钱。布隆伯格公司的行为准则规定得很清楚：你只干一份工作！没什么好讲的。

给高层管理人员适当的报酬，尤其是使他与其他一般雇员的报酬形成对比，也会提高共同工作的努力程度，影响公司经营的好坏。给总经理多少钱呢？可以大致参考其他领域有能力的经理的报酬。各行业之间的管理技巧一

般是相通的。有一种看法认为某某人值上千万年薪，因为他或她使公司的市场价值提高了好几倍，我觉得可笑之至。我总是不明白怎么有人会傻乎乎地上当。股市跌的时候没人提出总经理给老板赔偿；何况也没人会真的相信如果一个大公司的总经理被车撞了（不管是某个董事的车呢，还是不认识的人的车），公司就会倒闭；或者不用股东们的钱他或她还能玩得转。

我现在的工资和收入同最少的全职雇员一样（目前是年薪 19.000 美元）。其余都来自公司的利润分红（个人所得税的有关规定鼓励我把绝大部分又投入研究与开发新产品上）。我具有股东和雇员期望我有的动力：不断扩大公司的长远价值。我也促使我委派别人经营公司的某些部门，这样我们能不断进入新的领域，开发新的产品。我不喜欢我公司的任何一个经理在某件事情上干得太长，我自己也一样。如果一切都运转良好，我就拿工资；如果运转得不好，我就不该拿。而且由于我们的体制，我也不会拿。

大多数公司在大部分时间里都随着它们所在的市场发展或萎缩。管理人员起不了太大的作用。定期调换高级管理人员几乎总是能改善状况：不管总经理的地位有多稳固。在商业里，没有神话，没有人不可替代，也不会有太多的意外。公司的变化是渐进式的，不是革命式的。那种快速修复，比如买下一个竞争对手或通过收购发展，一般只会在短时间内提高利润。通过公关或“安托”分析师也没有多大价值：市盈率随着本公司所属行业的整体起伏，这就是所谓的“从众心理”。

作为私人公司，我们不用考虑什么股票价格。但公司的股东们必须让雇员们有动力和自己往相同的方向发展。我感兴趣的是全公司范围的长期成功，其他人的报酬也是以此为依据。根据他们的专长和经验，我们所有员工的收入都符合当地人材市场的情况。此外，他们还根据公司全球收入分红。这个体制很公平合理。我们的产品复杂，用户买它们出于各种各样的原因。有时是因为我们销售人员演示的技巧和应付反对意见的能力，有时是因为服务人员的帮助，或者我们的记者写了一篇有用的新闻报道，有时是因为我们的数据收集、研究开发人员对数据的分类和分析能力。还经常是因为我们这支攻守配合部队的一线人员——那些电话接线员和你访问本公司时见到的领位员——的杰出表现。

由于这里的所有人能够并且确实作出了贡献，因此我们才共享财富，有的领域发展得快，有的发展得慢，但明年可能反过来。这就是为什么在布隆伯格公司不只是销售人员才有奖金，每一个人都参与到整个公司（而不是某个公司、某个产品或部门）的成功上来，对于上层领导来说，分红能达到年薪的 50% 到 75%，如果哪一年做得不好，大部分下级员工会受到损失，但经理人员也一样。日子好过的时候，上上下下都会笑容满面。

## 第十章 走出办公室——我的性格和恒心

人的一生有许多值得回忆的决定性重大事件，毕业、结婚、出生，死亡、改行等。但更为持续的影响来自于长时间的经历，比如家庭生活。自从我长大到今天，我始终受到周围的人的影响。而我尽力在自己的生活中带入一种冒险的气氛，不只是工作，私人生活上也一样。

我于1942年的情人节（3月14日）出生在马萨诸塞州麦得福德镇。我的父亲威廉是当地一家牛奶公司的会计，一辈子都一星期上6到7天班。我母亲夏洛蒂是家庭妇女，一直都在家里。我父亲过世后她才出去挣钱养家。她教导我做自己该做的事，不要有怨言。我记得那时候她每天晚上都让我们等父亲下班回家一起吃饭。我们在客厅吃饭，饭桌上铺着亚麻桌布，胸前围着亚麻餐巾，使用的是银制餐具。吃的东西不是一锅一锅地端出来，而是一盘一盘地上来。母亲一定要把最好的东西留给最重要的人，即我们自己家里的人，而且她给我们做的都是我朋友的母亲只做给客人的东西。她的意思是我们要互相照顾，因为别人不会来照顾我们的。

吃饭的时候，我和妹妹玛佳丽坐对桌，而我们父母坐在桌子的另外两头。我父亲会说说他那天工作的情况。（他有一项工作是给奶品厂购买成车成箱的牛奶做奶酪。有时候，他买多了还得转卖出去。我想他一定觉得自己是个很不错的交易商人。也许我对华尔街的兴趣是从这儿开始的。）然后沿着桌子每人挨个地说。也不正式，只是互相关心一下别人的事，一家人分享分享。

我没有和我父亲打棒球，也不和我母亲玩拼字游戏（我体育运动一般，字母拼写极差），但我们一起做其他事：全家开车去新泽西，观光风景点，看看电影，到便宜饭馆吃顿饭。我父母从不吵架（至少不在我和妹妹面前），也没人说“我的”，而是说“我们的”。我的家真的是一个幸福和睦的整体。如果我混得不好，我绝对不能赖我母亲、父亲或我妹妹。

我们全家每到一年一度的传统节日，如春季的逾越节和秋季的感恩节总要聚在一起，还有生日、割礼，婚礼或葬礼。学校放假好像反而使我们家分开了，有的人去滑雪，有的人去晒太阳，但我们总是有联系。直到今天，我早晨上班第一件事还是给我母亲打电话。

打小我就接受了一种观念，要照顾好自己的家。我也希望自己的孩子学会这点。同样地，我在工作中一次次地宣扬我们的公司是一个家庭，我们应该互相照顾。我们确实在经济上和感情上是紧密相连的。任何人能顺利度过人生一定都有别人的帮助。任何一个组织、没有其成员的同心协力是不可能成功的。

在危急关头有外人可以依赖也是有用的，比如我侄女拉什尔在埃及被抓起来的时候。（我现在一提到她，就老说我们家有一个“罪犯”。）

1996年，我和苏珊去伦敦参加我岳父的葬礼，拉什尔在以色列观光时越境进入埃及。就在她从一个公共车站的洗手间出来时，警察逮捕了她，他们说在洗手间里发现了一把手枪。对付这种典型的敲诈行为，最明智的办法就是马上“认罪”，塞他们点钱了事。但拉什尔毕竟是拉什尔，她没给。我们只好通过布隆伯格公司在那路萨冷的记者、伦敦办事处主任、还有另一个新闻机构在开罗的办事处和我们家在国务院的一个朋友轮番到美国大使馆去求助。这种欺诈行为时刻都在发生。拉什尔被释放后，有一个美国外交人员警告她说：“记住，你不要和任何人说这件事，否则会损害我们与埃及的关

系。”诸如此类的话。我们的人到底在保护谁？别人的父母知道了会怎么交代自己的孩子呢？到底谁重要？那个外交人员从来没有听过我母亲的教诲：在照顾好“他们”以前要照顾好“我们”。

哈佛商学院的通知书来的那天，我给母亲打了个电话。我知道她会高兴的。

“别乐昏了头。”她说。这是她对所有事情的反应。

如果我父亲晚一年过世，他倒真会欣喜万分。父亲生在马萨诸塞州的切尔西城，对他这样工薪阶层的人，哈佛几乎是高不可攀的，是通往伟大的美国梦的崎岖小道上的里程碑。而商学院、所罗门公司合伙人以及现在我们的公司的名气，这些东西对他来说比对我更意义重大。我母亲当然觉得很光彩，但她想得更多。有时候，人家问她：“你是不是和那个布隆伯格公司有关系？”她总是说：“没有。”免得多费口舌。而我父亲会说：“当然啦！那是我的孩子的。我跟你说说他还干了什么事。”

他们一直都是两种人。我父亲家没有我母亲家富裕。他父母小时候从东欧移民到美国，从来就没什么钱。我母亲的父母是当地人，经济比较宽裕。也许这种经济上的差异，加上一个是第一代，一个是第二代移民，才使他们的性格有所不同。我印象里姥姥非常美国化，而奶奶则更老派一些。

两个家族都让我觉得自豪。牢记自己的根是很重要的。不过，你要是问我是哪里人，我会说：“美国”，我不会想到什么俄裔美国人，美国白人 or 美国男人。对我来说，不需要什么修饰语。是不是我被同化了呢？我从来没想到过有这种必要。我是这个国家的一部分，既不多也不能少。至于我父母从哪里来的，家族血统如何，并不重要。我只知道，我出生在马萨诸塞州布来顿市的圣伊丽莎白医院。

今天，流行的说法是把美国描绘成五光十色的马赛克，而不是大熔炉。我希望这只是因为迎合一时的政治潮流，以后会过时。因为它带来的分裂主义对我们的社会并没有好处。格式化地丑化某些族裔的形象，自愿地在宿舍或俱乐部进行种族隔离（不同于以前法制性的种族隔离），用母语对移民及孩子授课（而不是敦促这些孩子学习他们日后成功需要用的英语），所有这些行为，都是在分裂、而不是在融合我们的社会。牢记自己的家乡并且引以自豪没什么不好，但在这里我们都是美国这个大家庭的一部分。而且就像在传统的小家庭里一样，我们既然生活在一起，就应该互相交流，互相帮助，共同生存。

虽然我早有准备，我父亲的死对我来说仍是个意外。他从小就得了风湿热。以前，这种病会严重地损害心脏并大大缩短寿命。记得有一次我摆弄他二战时参加民防队戴的白钢盔，问他：“你为什么没参军？”“年龄太大。”他说。我从来没费心去算他的年龄。我要是认真想一想的话，就会发现他并没有超龄：是他的心脏不好使他不能参军。所以直到1963年春天我大三时我母亲打电话告诉我，我才知道我父亲真正的健康状况。我母亲告诉我他的身体问题。说他住院了，情况不太好，要我坐下一班火车从巴尔的摩回家。我回到波士顿的时候他已经失去知觉。医生和我说他活不下去了。要是今天，他就可能活下来了；那时候的医学还没有今天这么发达。他们不知道他还能活几天，所以我母亲只好让我先回学校。两天后，我叔叔打电话叫我回去。我当晚赶回去参加了葬礼。

30年后的现在，我还想念他。

我妹妹那时是安提奥克大学的学生，作为勤工俭学的一部分，她要参加实习。她想离家近点，就在波士顿找了一份工作。我母亲对她说：“你想回波士顿，可以，但不能在家住。年轻姑娘应该在外面住，建立自己的生活。”于是玛佳丽就在外面住了。以后她在波士顿工作半年，租的公寓住。作家长就应该这样，逼自己的孩子或后辈自立，让他们独立地在一些青少年要面临的问题中挣扎。这样做不容易，但对他们以后的生存来说是必要的。

我母亲是个很现实的人。我父亲住院时，她开始阅读我们家后轮驱动的新车的说明书。在那以前，她只会开自动换档的汽车。她在当地街上练习后，就开始开车送全家人从医院往返。

当事情超出她的控制能力时，她并不沮丧，也从不抱怨。我觉得我已经继承了我母亲那种“做事量力所能及，循序渐进”的方法。不过，我还是免不了因为做事贪多而犯大错。相比之下，我妹妹就比较专注从容。我父亲直截了当，你如果问他：“你怎么样？”他立刻就会告诉你实际情况。问我妹妹，她也一样，问我母亲，她总是说：“还行。”问我呐，我觉得我的回答和他们都有点像，看我的实际情况、情绪而定。

我在中学时有好朋友，但1960年毕业后，我们就各奔东西，我再也没见到他们了。在大学里，我有两个真正的好朋友。一个和我学一样的专业。我们每天晚上坐在我或者他宿舍的台阶上一聊能聊到凌晨3点。我们聊体育、聊政治和公民权利义务等等。我去哈佛商学院后，他到政府工作，当上了工程师。

几年后，有个周末我去看他。那次会面很没意思。他曾是我最好的朋友，但10年不见，我们几乎没有任何共同之处。他一直在军队工作，而我读了研究生，然后去了华尔街。他结了婚，孩子还小，住着小房子。我全世界飞来飞去，和女孩儿约会，参加舞会。我们的世界已经非常不同。直到大学离校30年校友会，我再也没见到他。我们当时说：“我们应该见面。”当然，我们再也未见。他是一个特好的人，但友谊大都建立在共同的经历上。没有了共同点，人们就会慢慢疏远。

我和另一个朋友杰克·加洛多的友情则经历了岁月的洗礼。他比我高一级，现在是医生，而我是“大人物”。他在华盛顿，我在曼哈顿。我和这两人的友谊有什么区别呢？为什么一个能保持另一个不能？是不是因为我和杰克的妻子玛丽·凯也成了朋友？或是杰克也同和我差不多的人交往？还是因为他的两个孩子夏天都到布隆伯格工作？要么是因为我们在学校时住同一个兄弟会宿舍？我们在霍普金斯时合住的情形和约翰·贝鲁西的名片“兽屋”里的差不多。虽然霍普金斯是个严肃的地方，学术力量也非常强，但我们还是经常饮酒作乐。可能是那时的一起消磨的快乐时光为后来的友谊奠定了基础。

我是第一个被“飞卡巴西”兄弟会接纳的犹太人。我毕业后，这个兄弟会当地分会接纳了它历史上的第一个黑人。那时候所有兄弟会的成员主要是犹太教或基督教教徒。我参加的那个主要是基督教徒，因为我喜欢杰克，想和他一起。（他被安排负责“考验”我这个预备会员，“考验”期的4周里他从早到晚跟我在一起。我根本没有什么机会比较别的兄弟会。当然我没人错会。4年的生活，我非常喜欢它。）我好像总是不随大流。

今天，我认为学校不应该允许有宗教或种族倾向的组织或作息制度。教育的目的在于给学生以最大的实际经历。成年人毕业后可以和任何人来往，

这是自由的全部意义。不过，老师们应该要求年轻人尝试他们不熟悉的东西，这样他们将来的选择才会比较明智和理性一些，有知识作为基础，而不是凭空想象。我们的公民权利法案适用所有的人，但并没有禁止我们让青年一代去学习。

完成学业后，我在纽约工作了10年，“工作得狠，玩得也疯。”我没有成家，到处出差，费用公司报销。每一个城市都有一个女朋友，到所有的旅游圣地滑雪，出入高级饭店，看百老汇的戏剧。我从不放过与客户吃饭的机会，经常与顾客拉拉关系，甚至大半夜打国际长途。有胡·洛坦和麦克·查理这样的光棍作伴，我是“不分白天黑夜地忙”。一般人根本没有时间一天做这些事，我却可以。

即使几十年后的今天，我也老实了一点，但还是觉得超负荷运转的日子美妙异常。每天一大早跑步，7点上班，一连串的会，电话一个接一个，几十个录音电话和几十个e-mail要回；中午匆匆忙忙地吃工作餐，中间夹着好几个短会，说一些公司人事、财政和政策方面的问题；可能还要接受什么外国报纸的采访，曝曝光；经常要亲自参加当地什么会议或通过卫星参加世界另一端的录象会议，发表演说，以树立公司形象；或是不断接待来访的客户；和这拨客户或雇员们吃一顿晚饭，接着又和朋友吃第二顿（这时我倒是真的不用再说话，可以吃点儿东西了。）；夜里精疲力尽地躺下睡觉，觉得这一天很有成绩。这样过一天真棒！

1973年，我开始追求苏珊·布郎。她是大英帝国的忠实臣民，刚刚迁到纽约。（她自己后来说，那3年我们的约会从周一晚上去便宜的墨西哥菜馆升级到周六光顾高级法国餐厅。）我们坠入爱河，相爱结婚。婚后有了两个女儿，1979年生的爱玛，1983年生的娇娜（大家都叫她乔治）。一开始，苏珊觉得和我一起出差或陪客户吃饭不舒服，就在她逐渐适应起来的时候，我被所罗门兄弟公司的证券部排挤出来，进入系统开发部，夜间活动和出差机会锐减，她也正好可以腾出时间带两个孩子。

苏珊大概齐知道我天天干些什么，绝大多数时候我们不谈工作上的事（就两句话：“你今天怎样？”“还行。”）。我从来不在家里说公司的事。不管工作上多费神，我总是尽量不让这些事过多影响家庭生活。否则对我家庭不好，对那些希望我为他们保密的人也不太好。公司的事是公司的事，我尽量把各个世界分开；公事是公事，家事是家事。

“贤内助”和“第一夫人”之类的说法真的让我反感。没有人真的需要知道自己配偶工作单位的内在状况，也没有必要让配偶去给公司或甚至政府撑门面。这种封建遗留意识是因为有人拍马屁而流传至今。任何裙带关系在商业和政治中根本不应该存在。工作应该对所有人都是公平的，依据专长分配；而不应该因为谁和谁一起睡觉，作为一种报偿分配给人。如果配偶要工作，也应该申请（或者下次自己竞选）。

离开所罗门公司时，我对苏珊说：“我想自己干。这意味着以后我要比以前更努力。”（很难更努力了，我已经是每周干6天。）“你觉得行吗？”她答道，“行。”几年后，她会说我：“你工作太忙了，从来不和我们呆在一起。”我会说：“我说过你要理解我。我们都同意的。”当然，这是我的说法。

干事业和养家糊口有内在矛盾。二者的成功都需要投入时间，生活中不变的常量是时间，你只能干那么多。因此我和苏珊总是安排好时间。一般说

来，我总是尽量在家吃晚饭。每个周末和假期我都和我女儿去看巡回赛马会或到我们乡下的房子去。

至于安排与家人团聚的时间总是可以想办法挤出来的。不必每件事都迫不及待地去做，我可以少睡点，把社交活动和生意上的应酬放到一起，住得离公司近些。旅行时，我宁可读报纸或用手机打电话谈生意，也克制自己不打盹。通情达理的前妻和孩子帮助了我的事业。我每天列一个日程表，认真执行。节省时间的办法多的是，反正我尽量集中注意力，把各种活动合并，尽量提高办事效率。

但在处理工作和家庭的关系时，总会不可避免地发生冲突：冰球赛和董事会议，赛马会和销售业务电话等等。成家立业，养家糊口，职业儿童心理学家（我认识的这类人大都不是孩子不正常，就是他们自己不正常）不能理解它们的矛盾以及解决办法：你有时顾一头，有时顾另一头。没有事情是完美的，也没有人是完美的！这么做的结果是我抚养的两个孩子已经成长为正常的美国少年。你总要爱他们，即使你看到他们极其可气的越轨行为也要强忍怒火。

当然，我的情形和你们下一样。我清楚地知道怎样教育你们的孩子。他们的问题都好办。父母和孩子的矛盾或兄弟姐妹之间的争吵只要有我几句话就能轻易地解决。我只要告诉他们照我的话去做，他们也肯定听话。可惜，我孩子的问题要困难一些。他们的问题是世界上最严重并且显然无法解决。爱玛和乔治从来不争斗，也没有不安全感和复杂的心理，（我只能说是不理性的青少年行为。）他们从来不会错。我和苏珊是天底下唯一说“不”的父母，唯一规定他们按时睡觉的父母，唯一不讲道理的父母，他们就是这么说的！

我们的婚姻很美满，持续了很长的时间，但到了1993年，我和苏珊决定离婚。这么多年来，我们已经渐渐地越离越远。我们的兴趣越来越不一样，而且随着女儿越来越独立，这种差别越来越大。我喜欢滑雪，她不喜欢，她喜欢看电影，我不喜欢；她喜欢晚上呆在家里，我喜欢出去聚会；我喜欢去这里旅游，而她却喜欢去另一些地方。工作是我生活中非常重要的部分，但她几乎从来不去我的办公室。从本质上讲，没有什么不对的地方，我们只是各自有自己的生活，做着不一样的事情。突然有一天，我们回头一看，情况已经变了。虽然是潜移默化，但发生了。

像我父母一样，苏珊和我没有争吵打架。意见不统一的时候，我们尽力解决，或者谁做一下让步，为了家庭和睦迁就一下。自从我们分手之后一直这样。我们那时并没有打仗，现在当然更不会。大家都觉得我们的关系奇怪。“你的离婚真斯文”，大家都这么说我们。夫妻有了孩子，而且彼此也互相惦记。怎么可能不这样做呢？苏珊是一个非常好的女人，可能是我最亲近的知心朋友，直至今天，我们还是一起陪孩子们玩，比如周末马会或者节假日聚餐。

我一直认为如果我很早结婚，我就不可能取得很多事业上的早期成就。因为没有家庭负担，我那时可以专注地工作。今天，我的境况也差不多。孩子们更多的时候不跟我在一起，而且因为离了婚，我可以自行决定是去工作还是去玩儿。选择权严格说来在于我自己。比如说现在吧，我正在写这本书，窗外阳光明媚，我的朋友们正在打网球或高尔夫球，或开飞机，或躺在海滨上晒太阳。我可以和他们一起玩，或写书。显然，我已经作出了选择。

早年我刚开始在所罗门兄弟公司工作的时候，我也做过同样的选择。生活是一种妥协。得到的满足感是不是超过付出的代价呢？当然。我从不往回看。

从大学起，我就我行我素，敢想敢干。我从来不作旁观者。我总是不愿意看别人干，而宁可亲自动手。所以我成不了体育迷或电影迷。我永远也不会像约翰·尼尤尼培斯那样玩橄榄球，不会像托德·威廉姆斯那样挥棒，也不会像鲍·哈儿那样滑冰，更不会像拉里·伯德那样投篮。长相上我既不像哈里森·福特，也不像凯文·寇斯纳这些明星。但我要参与，而不是观看或梦想。即使是年轻人的运动，就像我现在看到孩子玩滑板或轮滑，我都要比试一下。

滑雪和开飞机也一样。我一到所罗门，就学会了开飞机。各种飞机我都会。飞行很好玩，也是挑战，还教会我很多东西。

1976年1月的一个星期一，所罗门公司的一个合伙人来上班的时候挥舞着当地的一张小报对我说：“啊！你上周末开直升飞机掉下来了？”他在合伙人的饭厅里大声嚷嚷——弄得大家全都知道了。本来那天早上我还装着忘了这件事。

星期六那天，我自己租了一架直升机开到康涅狄克州的海岸线外去玩。突然“嘭”地一声响。后来我才知道一个活塞杆断了，砸坏引擎箱，致使曲轴盒里的滑油泄漏到灼热的管路护套上，燃烧起火，不过，当时我只知道失去了动力，驾驶舱里浓烟滚滚。我有一个习惯，就是在水面上飞的时候，总是飞得比较高，以防万一。而且我总是守听机场塔台无线电通讯。听到爆炸声时，我并不清楚引擎舱发生了什么事，但可以肯定自己正在往下掉，呼吸困难。唯一的问题是一旦掉下去我还能不能活着离开飞机。

幸好，所有直升机的飞行员都练习过一种叫桨叶自转的技术。

它能使直升机在没有引擎的情况下软着陆。我想都不想——在10秒的时间里你根本来不及分析或害怕——就按下发话按钮向当地塔台呼叫：“9272直升机正在坠落，位置：诺沃附近的小岛。”接着我听见了塔台的回答：“9272，明白……”那时我已经在地平线以下，收不到信号。但我知道他们听到了，会派人来营救。

飞机掉得很快。我切断了引擎和飞机水平旋翼的连接，使得旋翼能自由转动，以逐渐增加动能。然后，在离地几英尺处，我改变旋翼的桨距使它产生的上升力抵销直升机与水面的冲撞力。我以前已反复练过桨叶自转，确实可行。当我的飞机轻轻触地时，我让它稳稳地在岛上滑动，尾部在水面之上。不过桨叶差一点就碰到前面的树了。我立刻抓起灭火瓶，打开引擎舱，灭掉了火。它冒了一会儿烟，但我安然无恙。

到处是浮冰，附近还有几只猎鸭子的船，有一只船划过来，问我是不是受伤了。我刚才要是掉进结冰的水里可比受伤要倒霉得多了。但我没有，于是他们划船走了。我当时害怕吗？怎么说呢？在天上的时候没时间顾及情绪，不过事后我还是发了一天抖。到了地上我又没事。所以答案是“不害怕。”

15分钟后，国民警卫队的一架直升机出现了。他们着陆后，让我坐他们的飞机去西切斯特。我要他们带我去新泽西州的特提彼洛机场。我在那儿租的直升机，车也在那儿。但他们没有时间，因为他们要赶回阿尔伯尼的基地。不过，他们告诉我说，有一架救援直升机已经在路上，会送我去任何地方。于是，他们和猎鸭船一样，也走了。

不一会儿，海岸警卫队来了。我仰头看看头顶上那白色的庞然大物，知

道它根本不可能在这个小岛着陆。他们打开机舱门，伸出一块黑板，上面写着：“你要帮忙吗？”

我就那么站着，在深冬里，一个邮票大小的海岛上，周围几英里都是浮冰，旁边是一架冒着黑烟的直升机。而他们竟然问我要不要帮忙？他们放下一个吊篮救我，上面贴着说明。我爬进吊篮，把脚套好，再用力抓住另一根绳，他们把我带到 50 英尺的空中，分开吊篮和舱门的时候还把我撞到了直升机的底部，还有旋翼发出的强烈下冲气流和引擎的巨大声响。但最后，我还是爬进了直升机。

“出什么事了？”他们问。

“引擎坏了。”

“你要去哪儿？”

到了特提波洛，我的教练正站在机库前的机坪上等我，他大为光火，因为我迟到了两个钟头。在我后面租机的人正骂骂咧咧的。结果，我不但没有开回灵巧的恩斯特洛姆 F-28，反而出现在海岸警卫队的庞大救援机里，还从西科斯基飞回来。大家都瞪圆了眼睛。

我一直注重实践。不管你有多机灵，有些重要关头并没有时间考虑周全。习惯成自然。我就是活生生的例子。还有准备工作，我赞成这句话：“走在飞机前面。”意思是说：“乘时间来不及，做好准备，省得到时候来不及。”我照这句做，不只在天上，在地面也做。你永远不会知道什么时候有突如其来的情况，你原先来得及处理，现在却连说话都来不及了。如果我飞得不够高，或者没有坚持收听，一切可能大不相同。

1995 年我又经历了一次类似的考验。我带着侄子本杰明绕着曼哈顿飞的时候螺旋桨突然坏了。我们当时从西切斯特机场起飞，因为颠簸很厉害，我向离港管制中心申请了在气流较平稳的更高飞行高度。可是当我们爬升到 1500 英尺时，突然又是“嘭”地一声。飞机引擎运转正常，却没有了推力。顷刻间，我们由一架动力非凡的飞机变成了一架笨重无比的滑翔机。

高性能的螺旋桨飞机，不论推力多大，它的引擎总以恒定的速度运转。推力（实际上是拉力）的大小，要靠改变螺旋桨的桨距来实现。我当时的情况是，螺旋桨的控制器失灵，造成油压不稳，突然间无法固定螺旋桨的角度。桨叶变平，它们再怎么转动，都不能产生向前的动力。

飞机的仪表指示全乱了套。引擎还在转动，但还不如不转。（不转的话，至少声音还小点。）我根本没工夫修理，飞机在往下掉。我立刻开始返航，同时呼叫空中交通管制中心：“管制中心，N504MB。”我报出了我飞机的呼号。“紧急！引擎故障，返航西切斯特。”

“联系塔台，频率 119.7。等候指令。”管制中心及时作出了回答，我一手操纵飞机，一手把频率调到 119.7MHz。然后对塔台管制员说：“西切斯特，N504MB 返航。”此时，管制中心早已通过地面专线向塔台管制员作了通报。

“已清理所有跑道。由你选择，所有设备准备妥当。”这说明他们已经准备了救火装备。

“我在 34 号跑道降落。”我边说，边小心地依次完成着陆前的检查单。

我将飞机转到 340 度磁航向。飞机高度正好可以滑翔降落。我放下起落架，对准 34 号跑道接地，然后着陆滑跑，滑进滑行道。最后完全停下来，死死地停住。如果飞得稍低一点，我可能就回不来了。天知道我会把飞机开到

什么地方去？哈得逊河？在水面着陆我可没学过。但我很走运，或者你可以说我把飞机开得尽量高一些的好习惯救了我。生活中总是一些小的东西给你带来一线生机，救了你的命。如果你永远不需要这些小东西，那当然更好。

我自己因此总结了一个无法证明的理论，就是以后我再也不会再在飞机上出事了，因为在一个人身上发生一次事故的概率很小，发生两次的概率更小，而发生3次就小得几乎可以忽略不计。（可惜，这是不现实的。每次事故都是独立的，因此我以后还要小心。只是这样想多少让我能安心一点。）

我觉得当时本杰明并不太明白出了什么事。我在掉头时对他说：“本，飞机要调整调整，我们回去作个小检修。”引擎还在运转，所以他当时以为飞机没问题。掉完头他能看见前面的机场。当塔台说“所有设备准备妥当”时，本也听不懂意思。当我们着陆时，救火车从四面八方朝我们拥来。这时本才明白发生了什么事，但我们已经安全地回到了地面。我觉得在这里我学到的一点是，不要害怕。照平常训练的去做，不多不少。

我妹妹知道了发生的事后可不开心。但就像我后来告诉她的，只要着陆后能活着走开就不错了。其次，飞机几乎没有受损，只是在失去推力的时候我被迫使发动机超压，事后引擎需要进行检修。所以那天的曼哈顿之旅很贵，本杰明什么也没有看到。

为什么要开飞机呢？我喜欢那种你说你会怎么做之后必须去做的情形。你要“真刀真枪地干”，而不只是“高谈阔论”。飞行员飞行时，都会与空中交通管制中心有一个正式约定，大家在任何情况下将如何行动，这样，每个人在天上做的都一样。起飞，在300英尺的高空遇到暴风雨，飞上两个钟头，然后钻出云层，发现飞机就在机场跑道两边整齐的树梢前方，这里已是几百英里之外。即使你失去所有的无线电联络手段也能飞到。飞机平安到达是十分让人满意的。你必须精确地按照协议里你自己同意的内容来做，否则你就可能会死。你运用所有学过的准则和概念。好好利用仪表盘上的各种数字、技术和别的玩意儿，它们真的管用。

这里没有猜想，没有“心血来潮”。你说什么就得做什么！所有的飞行员都要作出承诺并信守不悖，照书上写的做，别人也要同样遵守，不照章办事，就不能生还。在航空领域言行一致是生存的基本要求。同样在我们的日常生活中，它对成功也是重要的。

我在地上也有很多冒险经历和教训。有一次我和几个朋友坐飞机到加拿大的英属哥伦比亚去滑雪。山上雪不结实，向导告诉我们分散一些，以免雪崩时出现意外。他带头下山，后面跟着一个年纪较大的加州的朋友鲍·伯兰。我的朋友艾·伯根摔倒了，另一个朋友汤·伟思，还有我还停下来帮他一把。别的人全在我们后面。当我们正准备重新出发的时候，突然有人尖叫起来：“小心，雪动了！”就在我们站的前面，雪开始向山下滑动，而且越来越快。向导看见了雪崩，他滑到了一块突出的岩石上。而伯兰却不幸回头看了一眼，绊了一下，摔倒了，雪一下子就盖住了他。

雪停止了滑动，四周突然一片寂静。我们意识到转眼间一个活生生的人没了。

到布加步山这样荒僻的地方滑雪，每个人都会在衣服里带着发射器。有必要的时候，你可以按按钮把它变成接收器。然后，你接近被雪埋住的人时，他们发射器的信号就会越来越强烈。而当你走远的话，它就越来越弱。这样你可以在一个方向走来走去直到测出那人在哪个方向上。然后你再在另一个

方向作直角上下地走，直到确定那人的位置。他应该被埋在两根线的交叉处下面。

我们全滑到雪崩处附近，解开滑雪板。大家都停在一个巨大的冰体上方。可是伯兰不可能在那上面。我不清楚雪崩是怎么运动的，但肯定不会把你带到冰川上面，而且我记得伯兰跌倒的时候已经过了那个地方。因此我在离冰体下面稍远的地方停下来，解下滑雪板，然后把发射器拨到接收上，向硬雪上走去。立刻，我就收到了他的信号。“他在这下面！”我大叫。

“不对，不对，他在上面。我们找到他了。”他们正凑在一起用手拚命地挖着。

我马上明白是怎么回事了。一片恐慌之中，小冰山上有人没把发射钮拨到接收。所以他们的发射器接收的是他们中间某个人的信号，而不是被埋的人。只有我不是，我离那座小冰山有百十来码而且只有我是在雪上。我听到动静了。我完全肯定自己是对的。

向导也和其他人一样吓得够呛。他本来应该停下来检查一下发射器，特别是当我在下面坚持他们错了的时候。他的表现就是那种典型的自己想什么，就相信什么的情形，不分析其他可能性和事实。

不过向导还是做了一件对头的事。他联系到了送我们上山的直升飞机。”庄为好几拨滑雪的人服务。它放下一拨，他们向下滑的时候，它把另一拨人送上山。当直升机把另一拨人送上来帮我们找人时，他们的向导让所有人的把发射器调到接收状态。他们往上飞时，向导给他们发了铁锹，还平静地解释上山后该做的一切。他们想着陆到我呆的地方。那是一块小平地，可以当停机坪。但我坚持不动地方，不停地示意他们离开一段距离。驾驶员拚命地打手势，想让我挪开。我就是不动，直升机只好在我下面的一块崖石上空卸下人员。他们个个怒气冲冲，说我太固执，耽误了时间。他们正要爬上小冰山，我喊道，“他在这儿。上面的人肯定搞错了，你们过来仔细听听。”

当然，他们排成一队往上走，开着发射器的接收钮，毫无疑问地我正好站在鲍·伯兰的上面。他们也测到了他。我们把他挖出来后，他说一直能听到我的动静，但我就是听不见他的呼救声。可能是风，也可能是雪盖住了声音。他没受伤，只是受了惊吓。听说那年，他得了结肠癌，动了一次手术，完全治好了。因此，在一年的时间里，他两次骗过了死神。他今天还活得好好的，也自然不会对我当时的固执挂怀。

有时，人们在接受事物后即使不理解，也会深信不疑。他们并不想一想，再说：“给我解释解释。”“再说一遍。”或“是这么个意思吗？”有时人们大谈XYZ的种种，这XYZ是个缩写或代名词，我问他们XYZ到底代表什么，这些谈话的人压根答不出来，我觉得这样的谈论很讨厌。人们大多数时候机械地做事，不动脑子。这和他们的智力毫无关系，但和他们的好奇心大有关系。我们的学校大都不培养学生的逻辑思维和怀疑思想，我们传授事实和技巧，而不是概念和思维。我们学会接受，不是提出疑问。教育制度的这种严重失误使学生们终生深受其害。

缺乏一致性或连贯性是另一个损害我们的因素。大家都说：“我们要一直朝这个方向走。”但碰到实际情况时，他们却又经常撇开以前计划而另行一套。可能是他们原来的计划没想透彻，也可能是他们没有魄力。就说飞行员吧，如果3号引擎起火了，你真让他或她去相信自己的判断，充当业余机械师吗？不！他或她应该依照以前的航空专家们总结出来的指令去做：拿出

航空手册，找到“3号引擎起火处理方法”一章，照它说的慢慢地、认真仔细地检查。这样才能拯救飞机和乘客。我们在日常生活中碰到事业和人际关系的危机时也应该这么做。思考，作好准备，在没有压力的时候预先计划。然后，在现实生活中按你说的去做。

\* \* \*

有的人成功了，有的人却没有，有的人事业不断发展，有的人却昙花一现，这里面原因很多。一般从长远的眼光来看，有3个因素可以造就成功者和失败者，即投入的时间、人际关系的技巧以及平常老说的运气。

你的智力水平是遗传下来的，固定的。在现在的医学状况下，你还是只能由上帝决定智力水平。而你也不太可能改变环境，但这是不是就意味着你得放弃？乖乖地听任命运的安排呢？不，当然不是。有人曾经调查过普通的英国人和美国人的自我感觉。英国人大都说自己是蓝领；而美国人则都说自己是中产阶级。有些人，不管是哪国人，对自己就是看得高，雄心勃勃；有些人却按照别人的看法看待自己，有的人觉得命运掌握在自己手中，另一些人却觉得命运根本不能把握。（幸亏大英帝国已经改变了，现实的需要逼迫他们最终拉下脸皮，采取措施。）

那些白手起家，而且被解雇过一两次的企业家们创造了大多数财富。从历史上看，绝大多数的伟大作家、艺术家、音乐家、舞蹈家、大律师和运动员来自经济状况较差的家庭。《幸福》杂志n0个大老板大都上州立大学，而不是常青藤联合会的名牌大学（或者干脆没上大学）。是不是有可能那些生在穷人家的比富人家的更有“前世智慧”（即选择父母的能力）？或者是不是传统的成功条件今天已经不那么重要了？

奖赏几乎都是给那些比别人干得多的人，你得早来晚走，边办公边吃饭，晚上和周末还要把工作带回家。你投入的时间是决定你未来的唯一最重要的而又可控制的变量。你可以尽力打破规则，抽奖中彩，但概率大小。你也可以希望政府调整税收政策，象罗宾汉一样白给你钱。可惜的是，过去每次努力过后，一切都会降低到最低水平，而不是最高。你也可以希望保护工人的“反剥削”劳动法会压制你的竞争对手们。这样的法律规定工人有喝咖啡的时间，两年的产假，最少6周的年假和工作时间上限。

你投入时间并不能保证你就会成功，但如果你不投入，结果就更可想而知。

不过，社会主义起码有一点是正确的：单个人不能成事。我们不可能每个人有自己的部队保护我们的自由。只有更多的人分担风险保险业才会有效。每个人都有责任教育孩子。他们在我们垂垂老去的时候将要管理社会。只有集中的智慧才能治愈我们现在还没有的疾病。社会是个人的集合体：只有在宏观层面上大家都分担某些责任，每个人才可能在微观层面上独立行动。就是动物也会聚在一起，相互作伴、相互保护、共同生存。我们比历史上任何时候都更能掌握自己的生命，而且在今天的核时代，我们更不能单独行动。

\* \* \*

没说的，我干得很努力。但很多时候——即使有时我不知道——我的命运已经被别人左右。影响我命运的有我父母、妹妹。妻子、孩子、老师、朋友和同事。那些指导过我，安慰过我以及那些资助过我，和我一起经营或者给我让路的人们，这些人全都有恩于我。我可以用别的方法向他们表示感谢

（最好是用我的行为而不是这里的言辞），但没有比我在这本书里向大家宣扬更好的了，我的成功也就是他们的成功。

自私的人把一切归功于自己，他永远也不会超越自我。没有一个事业成功的商人在内心深处会认为一切是自己干出来的。他们每个人都会感谢别人。新闻报道可能写拍卖业的迪迪，房地产的川普，家居行业的玛瑟微软的盖茨，化妆品的雅诗兰黛，投资界的索拉兹，报界的凯瑟琳，传媒业的默道克和歌剧舞台上的尔丝丝，但你在肯德基店买的炸鸡不可能每一只都是山德上校炸的（而且他也已经死了好多年了）。你越成功，你越可能是一伙人。要想做大，你一定要有本事任用别人，容纳别人，说服以及激励别人跟随你的梦想，分担你的工作。然后与他们共享荣誉，要不然，他们不会永远帮你，你也就渐渐地不值一提了。

如果你努力工作，与别人合作愉快，你就一定能成为亿万富翁，获诺贝尔奖，培养出杰出的孩子，或者成为大名人吗？不一定，还有另一个因素：运气。我认识一些这样的人，他们做的都很正确，但至今还没能出人头地。有的在某个大公司辛辛苦苦地经营，却不料公司的一切被某个白痴毁了；有的在某个行业碰上意想不到的技术变化或战争、疾病、人们品位的改变，他们的产品一下子变得过时落后；有的很早健康状况就出现问题；还有的家庭拖累使他们不能尝试新的东西，人总有许多不幸的不可预见而且不可避免的因素阻碍人们成功。

我要是没有被所罗门兄弟公司炒鱿鱼，可能永远也开不了公司，要是稍晚一些被炒，我和别的疯狂发展的大公司竞争的机会就会更小，而且很可能我们不会成功。假设我没上约翰·霍普金斯大学或哈佛商学院，没有遇上苏珊，布隆伯格公司没有任用合适的人，没有交这样的大学朋友或在飞行时安全着陆，我的生活将会大不一样。

努力工作，与人共享，运气十足，再加上百分之百的诚实。（人们非常倾向于接受和支持他们觉得有起码的水准的人。如果不问情由，我们都会原谅别人的。）还有千万不要忘了圣经上的教导：“对别人要像……”

## 第十一章 财富、智慧和工作——慈善事业与公众服务

1981年10月1日，我开始了我的企业家生涯。那是一个星期四，我前途未卜（不算我刚从所罗门兄弟公司拿到的1,000万美元）。我刚被炒了鱿鱼，而且没有人发工资雇我干活。我正开始办一家新公司，竞争对手是一些有着数十年历史、数百间办公室、数千名雇员、数百万顾客和数十亿美元资产的行业巨人。我虽然不是一文不名，但胜算不多。

15年后的同一天，也就是1996年10月1日，我签送给约翰·霍布金斯大学暨医院一张数百万美元的支票，权作我捐赠给这个伟大学院的一部分献礼。这是为该校举行的一个集资活动，由我担任主席，在这项活动中我共捐赠了5,500万美元。在此前的12个月里，我还为其他文化和教育单位捐赠了两份7位数的礼物。那其间的岁月对我多有善待，而现在我要以涌泉相报。

除我的女儿们和公司之外，慈善事业和公益服务是我的另两项至爱。像我这样幸运的人并不算多。在别人眼里我或者应该获取或者不配得到我的财富，但无论如何，我享有这一切，所以现在，我用我的时间和财富来改善这个世界，而不是抱怨它，冷眼看着运气不如我的人遭受磨难。我要抓住这个机会，为我的孩子们留下一个更美好的世界。

\* \* \*

我第一次参加公益服务是当一名幼年童子军，那时我七八岁的样子。每一年的大选日，我们都自愿参加，帮助老年人下公共汽车或小汽车，陪他们去投票站。我们身着制服，佩带着自己赢得的每一个徽标和奖章——当然——还把美国国旗缝在衬衫上，去执行当时民主进程中“至关重要”的任务，个个都神采飞扬，觉得自己很了不起。我们可以随意越过警戒障碍，觉着自己也成了权力人物。胸前有旗帜飘舞，身旁有警察站立，看着投票站的工作人员忙碌，我们心里充满了自豪和激动，感觉着自己就像是在诺曼·洛克威尔的油画里一样。

失踪飞行员阿米莉亚·埃尔哈特的母亲是镇上最受尊重的公民，我有幸两次陪伴她。她那时一定已有八十多岁了，我们走路时她需要紧紧抓着我的胳膊，我们慢慢地往票箱跟前走，一步，一步，又一步，每个人都为我们闪开道路，都对她的表现出极深的敬重。做一个公众注意的中心（或至少紧挨着明星）是件叫人激动得头晕目眩的事。我觉得自己很了不起，即使别人对我没留下什么印象。

50年代在爱国日里，人们公开表露自己的爱国主义激情。每年的4月18日，好几百成年人会聚集在镇中心朗读亨利·沃兹沃恩·朗费罗的名篇《保罗·里维尔的飞骑》，庆祝美国革命的爆发。一个身着当时古装的骑者会沿着那位著名信使走过的富有历史意义的路线，从波士顿走到莱克星屯，再到康科德。孩子们则排在道路两旁兴趣盎然地观看。他会一边打马驰过，一边大声叫喊：

“英国人来了！英国人来了！！”

有一年我被选中朗读那首名诗，那可能是我早年生活最值得自豪的一刻。读诗时要站在一个高高的平台上，从平台上可以俯瞰参加聚会的狂欢者。我面前是“保罗”骑在腾跃不停的烈马上，中学的乐队奏起约翰·菲利普·苏泽的进行曲，报社的摄影记者咔嚓咔嚓地照个不停，我对着一个真的麦克风大声朗读那首名诗：

“听啊，我忠勇的儿男，  
你会听见  
保罗·里维尔午夜弛过时的叫喊，  
那是一七七五年四月十八日的夜晚  
现在活着的人  
没有谁经历过那一日那一年  
陆上压境，海上敌顽，  
揭竿而起严阵以待我自凛然  
纵有众志成城  
难定成败明暗  
笼罩着祖国的阴霾  
被那急骤的马蹄声驱散  
至今回想起来，那时的情景我仍历历在目，如在昨天。

纪念日是麦德福镇的另一个大节日。这是一个纪念死难烈士的节日，他们为捍卫祖国而献身。那个时候，所有的城镇（现在是少有的几个城镇）都在当地的公墓举行游行和敬献花圈的仪式。警察们骑着摩托，消防队开着消防车，兄弟会一类的单位、教堂和一队队的退伍军人们举着旗子，奏着音乐，国民卫队的士兵们平端着来福枪，所有的人都排成队伍，庄严地走过。我们则从学校出发，排成两路纵队，走在游行队伍的最后。到了公墓之后，我们保持立正姿势，非常肃穆地对着国旗宣誓，发誓要效忠于“它所代表的、蒙主庇佑，不可分割。人人平等自由的共和国”，然后一个司号兵孤零零地站在离开人群的地方，吹响“熄灯号”，礼仪兵们鸣枪致敬，结束整个游行。

我和一个父亲在二战中牺牲了的女孩关系不错。这位父亲的名字被刻在一个环岛附近的青铜匾上，而这个女孩则是我第一个认识的在我们这代人中失去父辈亲人的人。有一次，我们俩被选中一起在群众聚会上向纪念碑敬献我们学校的纪念日花环。对于孩子来说，这件事责任之大如擎九鼎。周围是我们的同学、参加游行的群众和在场的官员，我们俩在所有这些人的注视下踏着吹鼓手的节拍缓慢地行走。祭当至敬，礼不可读。我们不能跌绊，不能咳嗽，不能打喷嚏，否则就会破坏仪式的肃穆和庄重。在有关公民权利和义务的课堂上我们曾从经过精心挑选的资料中了解到权利和特权，能参加这样的仪式不只是一种荣誉，而且也使这种权利对我们变得更真实、更重要。

\* \* \*

对于强而有力、纪律良好而又全心全意为民众服务的警察和消防队，我一向抱支持的态度。这种态度的起源来自我儿时的学习感受。那时我们去消防站玩，一边爱抚消防站的达尔马提亚狗，一边在消防车上游戏。那种狗白毛夹杂大黑点或褐斑，可爱极了。每天早上，我们和在学校拐角处十字路口上指挥交通的警官聊天、开玩笑。在世界上的很多地方，大沿帽制造恐怖，可是由于不断的相互交流而产生的熟悉感却让我感觉到这些身穿制服的人只是“我们老百姓”的雇员，他们待在那儿只是为了保护我们，为我们服务的。（由于这个原因，我长期以来一直热衷于为纽约市警事火灾遗孀遗孤福益基金会服务。这项基金的大部分款项由华尔街承担，目的是向新近死难的警察和消防队员们的遗孀遗孤提供金钱方面的帮助。然而不幸的是，受助者的名单每年都在变长。）

还有一个不幸，那就是当想起那帮政府官员的时候，我们并不总是有想

起警察和消防队时的感觉。这帮人也是从我们老百姓这儿拿工资，也是为我们服务的。可是事实上，除了选举的时候，我们和这帮人到底谁在为谁服务确实有点儿让人摸不着头脑。政客们常常调拨本来在保护我们老百姓的警力去讨好来访的官吏，对后者采取优越、额外的安全措施。这是一个事实。（不错，当官的是比我们更危险。可是没有人逼着谁去竞选！他们是自愿选择这一受人瞩目的危险职业的，为什么要我们少受些保护来增加他们安全呢？！）台上的政客浩浩荡荡，排着长长的车队呼啸而过。（为什么我们要把自己的街道封锁起来，在我们堵车等车心急如焚的时候让我们的“雇员”们通行无阻呢？）是的，这些公仆们享受到的航空安全标准比联邦航空当局给我们普通老百姓规定的要高，（或许有一天谁能跟我解释这是为什么吗？）你情不自禁地反问，是不是有人把角色搞颠倒了？但是难道这帮人不应该为我们担风险、忍受不便吗？

一轮又一轮的民意测验表明大多数人都把当选或任命的官员列为极不尊重的人——和我们的记者的形象差不多（从这一点看或许我也能理解那种普遍存在的轻蔑了）。我骂政客们虚伪以及他们不惜代价地竞选再竞选的劲头，这当然不免有失体面，但在公益服务的领域里，谁也不该受到如此中伤。

无论愤世嫉俗者怎么说，政治都是一种高贵的职业。一些竞选政治职位的人毁灭了美国如此美好的东西，这些政府官员中有些人自私、腐败、懒惰。这些人既不称职也没有廉耻心。这些身居高位、沾花惹草、稀里糊涂、口是心非的达官贵人把我们的社会变得一文不值。我们应当坚持一个要求：选举中获胜的官员应当实现他们在选举过程中许下的诺言，并且在私生活方面守点规矩。我们有些当选的高级官员或他们的家庭成员对人如此简慢无礼，这不啻一种罪过。

在一个民主国家里，我们需要善良。精明并且勤劳的人们来参加竞选。我们需要进行选择，从中挑选出有才智的灵魂式的人物来管理国家、社会太过复杂，我们不能自己安排处理所有的事情。一定得有一个人把众人的意见统一起来，让大多数都能接受，并将与意见相佐者不相符的地方减少到最低程度。这就是政治的全部含义。很难找出比这更难的事或更需要的服务了（或者对于那些政绩颇佳的人来说更令人满意的职业了）。

我自己从未参加过政治竞选，对于当个议员之类的什么官儿也不感兴趣。它的工作节奏、专门化和相互妥协对我没有吸引力。立法过程如此乏味，所以假如当个参议员或众议员的话，恐怕我只能干上5分钟就得撂挑子，如果一定要竞选的话，我只愿意竞选行政部门，譬如市长、州长或总统之类的职务。我的生活和工作经验是这3种工作的一种变相，我想无论我做哪一种都一定会干得很好。（提醒有意竞选此项的诸公不必紧张，因为我暂时还没有涉足政界的打算。）

很多参加高级职位竞选的人只在乎选中，只要能当官儿，当什么官儿都行，根本不考虑自己的技能特长，也不想一想自己是擅长行政管理还是长于战略规划，这一点很让我生厌。在考虑行政职位的入选时，我们不能认为一个干过立法工作的人在岗位上积累出的经验也能让他干好行政工作，因为行政工作是完全不同的一回事。反之亦然。在现实世界中（譬如商界），把某人提升到需要完全不同的技能的岗位上绝对是行不通的。只是在政界，人人都狂妄自大、口若悬河地争辩说在低级岗位上工作，尽管成绩不佳，也照样能培养出高级职位上的工作能力。

但是这并不意味着我就与社会选举无涉。事实恰恰相反。我是一名富有的民主党党员，并且一直在为党奉献，所以个个民主党竞选人，从竞选捕狗员的到竞选总统的，纷纷光临舍下。所有的人都征求我的“真知的见”，所有的人都在求教我“广博的见识和阅历”，所有的人都觉得我可以“贡献良多”——还有，噢，对啦，顺便说一句，所有的人都表示，假如我能向他们的竞选活动提供重要的财政资助的话，他们会十分高兴。（不用担心法律对赞助竞选最高限额的规定。政治上的两面派们一边告诉选民们他们想要进行大规模的选举改革，一边和重要资助人藕断丝连。想找钱的政客们总能找到什么工具，把人们口袋里的钱弄到某个机构，这些机构想方设法使他们当选。）

我出钱吗？当然。民主只有在我们支持它的时候才能进行工作，不这样做是没法维持下去的。我当然想给子孙后代们留下一个自由健康的国家。我送支票给我信得过的某些竞选人，也赞助民主党旗下的竞选人，即使有时并不相信他们就是最好的入选。我还送支票给大部分（但不是全部）由朋友提出要我帮忙的竞选人。

有人发现对党忠诚这一观念和“与人方便，自己方便”这种想法既不诚实也很没意思。为什么你要帮助你认为属于二流档次的人物呢？为什么要帮助一个候选人，同你已资助过的竞选人进行竞争呢？他们错了！对党的忠诚和募捐者究为何人这两者同参加竞选的候选人同样重要。让一个会站在你这一边的人当选（即使这个候选人不是最好的）可以帮助你所支持的法律得以实施。而帮助朋友让一个你不喜欢的人当选则可能是一笔预付款——那位朋友会报答你，帮助你支持的候选人当选。

既然我们想向别人求助，那么当他们求我们帮忙时我们怎么能无动于衷呢？在慈善事业的募捐方面也是如此。我们愿意并准备着参加别人发起的募捐。我的前妻曾向我们的一些老朋友募捐，他们竟然不理她的碴儿，这事儿令我狂怒。想一想过去那些年里我们俩为他们的慈善事业和政治候选人做过的努力，他们竟能做得出来？！人需要明白，不管你喜不喜欢，生活必须锱铢相易，有还有报。

\* \* \*

除却公益服务外，我的家人在我儿童时代还教给了我私人慈善事业的概念。每一年，父亲都收到一份出版物，上面是参与他所钟爱的慈善事业的捐献者名单。晚饭时，他会翻阅名单的每一页寻找他所熟悉的名字，谈到他们捐款的大小，或者名单上根本没有那个人的名字。

家父熟人的捐赠当然会影响到家父来年的捐献决定。同伴间的压力在慈善社团中所产生的影响非常之大。人们非常清楚他们在社会等级中的地位。捐赠者名单以捐赠数额为组，常常会把捐赠者带人下一个更高的社会阶层。每次募捐时开价一定要比期望得到的高。也许你开始估计错了，结果真募到了这么多钱，你开价高，潜在的捐赠者反而会觉得很受用，因为你把他们的能力估计得很高。当募捐目标更宏大时，人们往往实际捐献的比他们计划的多。我们大家都喜欢攀比。我给了哈佛一项巨额捐赠——几个月后，另外一个人在同样的名义下捐了3倍于我的东西。这就是一个例证：我的捐赠成了他们如此慷慨的动力。

当被要求认捐大笔款项时，如果我对募捐的目的感兴趣，那么我对募捐者提出的第一个问题是：“这个募捐委员会的成员还有阁下你都捐了些什么？”如果你以及他们都没怎么着，那么这个募捐项目就可能不值得我的帮

助。不是每个人都能捐出巨款，但是捐款委员会成员和上门募捐者捐赠对他们个人来说为数不小的款项事关重要，它是让我对这项募捐感兴趣的先决条件，反过来说，当我请求别人捐赠时，我常从描述我的公司所做的努力来开始谈话。那些我向其募捐的人有权利知道，而我自己也非常自豪我们所做的事情。

向别人要钱是件很困难也很没意思的事情。但无论怎样，你只有两种选择，一是不求人、不助人；二是为中意的理由求人帮助并尽可能地帮助别人。你是否能放下自己的架子，鼓起勇气，投入你的资源，并花时间去打那些电话？那些确实坚持到底的人并不比没有勇气打电话的人觉得这种工作更好做，——他们只不过更乐于助人。

很多一般收入的人在捐献时表现大方，然而事实上，慈善机构是从富人那里募捐到绝大部分款项的。那些谴责贫富悬殊的人和政治上企图均贫富的人应当注意这一点。卡奈基、门罗、洛克菲勒、杜克等的财富通过创业者和继承人大量返回了社会，他们创建的学府产生了久远的影响，政客们从收入与遗产税中征得同样数额的钱财去投资的“公益事业”根本无法比拟，最初的创业者和他第一、二代的继承人可能会生活得很好，但是和嫉妒他们的批评者们不同的是，大部分这样的人贡献的都比索取的多。他们使这个世界（以及美国）比过去更美好。

今天的富人大方吗？《福布斯四百位最富有者名单》上既有愚昧的吝啬鬼也有相当大方的慷慨之士。美国各种名单上都是如此。1989年，美国有130万百万富豪；而到今天，这个数字很可能已经增长了两倍，比起别的地方来，我更愿意让我的孩子们在美国成长；这里确实是一片充满了机会和私人互助的国土。无论是通过公司上市、职位提升或新的实业经营，也无论是通过投资股票、期货或者房地产，我们国家所创造的价值确实相当巨大，而让别人分享自己的成功的愿望也非常独特。以为有别的地方比美国更公平、更平等，更慷慨，能向普通百姓提供更好的生活（尤其是那些传统上受歧视的人）？别逗了。你看那些人身受限制的人，一旦双脚自由，他们总是奔着美国来。

美国人以破记录的数量施财帮助别人。我知道的每一家慈善机构都在经历创记录的收入。这种机构的数目也大得惊人，我们拥有财富可能比别人多——可是我们给财富比较少的人提供的帮助也更多，用私人资金建立的大学、博物馆、交响乐团、医院、教堂等等，还有什么别的地方比美国更多？

\* \* \*

譬如说任意一个幸运的美国人，一旦发了财，他们面对的实在问题就是：发财是为了什么？对于只能做白日梦，梦中摸彩中奖的普通工薪阶层，这话听起来很荒唐，但是当你的财富积累到一定程度之后，它就变成一个相当严肃的大难题了，你只能吃3顿饭，雇一群佣人，去有数的几个地方旅游，住为数有限的房间，每次睡觉你只能躺一张床。

巨额财富的难题不只是生不带来死不带去，更难的是你根本花不完它。你可以把它分给个人（支付巨额捐赠税或遗产税），或者把它捐给慈善机构（通常会得到巨额退税）。这样一比，你剩下的事就是决定什么时候采用什么方式送给谁了。

那么，当已经习惯于王侯般的生活之后，你再干些什么呢？首先，别总想着避税。很多的人愚不可及地想躲开不可避免的事情。我们的国家已经给了你机会——现在把你的那一份回报给它，继续自己的生活。第二，不要宠

坏你的家庭。你已经工作了一生，你辛勤积攒来的财产不应当成为人们，尤其是你的亲人们倾轧、痛苦的根源。给他们留下足够的遗产让他们在艰难时能有所依靠，顺利时更能左右逢源，在你死后的日子里他们能对你有一份温馨的回忆。第三，要自私！要把你的大部分财富捐给慈善事业，为你自己购买无尽的快乐！

你首先应当从财产中拿出多少给你的亲友呢？你真想免去他们像你那样辛勤工作的必要吗？你真想让你的子孙们也像那些在你当年奋斗的时候瞧不起你的那些人一样吗？给他们太多的钱真比给他们留得太少还要糟糕。我看到一个又一个家庭由于遗留给后代的财产过多或被躺在坟墓里还想控制别人行为的家长们毁掉。权由财生。伴随着权力接踵而来的是破坏的能力，赠礼和遗产对你亲友的影响极大。一次性继承过多的遗产会破坏创造性，扭曲现实，滋生傲慢，当钱花完时——事情总是这样——那些两手空空的败家子却已失去了生存的竞争能力。而且，得来全不费功夫的钱财常会造成意想不到的扭曲行为。谁也无法预见未来是什么样子或将来需要什么。

如果你想很明智地帮助那些亲友，那么趁你还活着的时候，给他们一些钱，教给他们你的价值观念，这样你可以亲眼看见这些钱的效用。一旦撒手而去，那么把你的遗赠分成一个个的小部分，好让你继承人的生活方式在他们不同的成长阶段逐渐改善，甚至允许他们能在犯了几个错误之后还有重新开始的机会。

还要一视同仁地对待所有的继承人，一次又一次，许多家庭被兄弟同胞间不公允的遗产分配弄得七零八落。人们总有理由偏心或多给，（能力不同，成熟水平不同，年龄不同，性别差异，兴趣有别，等等。）子孙们并非天生具有继承遗产的权利（尽管遗产法经常保证配偶的权利），如果一份财产会在兄弟姊妹间设下陷阱，让他们你争我夺，或者引起堕落，或者如果你辛辛苦苦挣来的钱在分给他们之后成了你所能给的最坏的东西，那么，最好把你的钱烧掉吧！

至于赠予孙子辈的人这一方面，几乎没有人能意识这两代人实际上要相隔多远。为了让人记住自己的名字或少交一点税，人们在立遗嘱时列上了形同路人并且根本不会纪念他们的远房亲戚，多愚蠢啊！而很多遗产继承者甚至改名换姓来适应他们用遗产买来的新社会地位。想要永垂不朽的努力就是这样的结果。

我解决遗产问题的办法是为我的孩子们建立信托基金并为慈善事业设立另一个基金会。信托基金的监理保证在我的孩子们开始自己生活的时候助他们一臂之力，在他们遇到问题时可以有所依赖，他们必须靠工作来养活他们自己和他们的家人，不过我会提供最好的教育和一笔钱帮助他们开始，以后的生活中，如果出现紧急情况，我本人，我的执行人，或者信托监理总是在紧要的关头去帮助他们。

我留给我孩子们的真正的财政遗产会有更深远的影响。他们将出任我们家设立的慈善基金会的主要监理，并且，通过这种方式，将拥有巨大的影响力。在他们以后的生活中，他们会和他们的母亲与和我最亲近的朋友们一起，把巨额捐款赠给需要帮助又值得帮助的机构和富有创造力的个人。靠着这些捐款，他们将有能力推动文化的发展，深化科学和医药的研究，左右政治进程，培养年轻的一代，并支持他们信奉的宗教。

他们会常常聚在一起讨论批准捐款计划，制定投资方针，管理基金会，

不单是姐妹俩必须在一起工作，她们还必须和她们的母亲一起工作，这会对防止家庭分裂起到帮助作用。或许她们会这样谈话：“假如换作爸爸，他会怎么做呢？”或者“假如爸爸对某某事情泉下有知一定会高兴坏了。”她们可能会有选择地支持我生前资助过的慈善事业。不过她们会根据我创建基金会时制定下的几条宽泛的指导性条款，自己花时间挑选她们自己认为最值得捐赠的项目，（偶而念叨一下她们的父亲也很不错。）

她们会和我的朋友们一起在基金委员会工作。我不打算给这些朋友们遗赠任何钱财，他们大多数人自己的事业都很成功，不需要这笔钱财，如果真给他们钱财，他们都会感到很尴尬，慈善事业已经在他们心里扎下了根（如果他们不是这样的人，那么就很可能也不是我的朋友），他们都知道怎样指导我的女儿们在数百个都很值得资助的募捐申请中进行挑选，这些工作将使她们得到自我满足和社会赞许，并时时勾起对我们之间的友谊的回忆。

\* \* \*

现在你我（以后是我的基金会）都可以从无数的慈善事业中进行挑选加以资助。我们可以强化我们的宗教信仰，教育我们的青年，帮助防止早亡、失明，或者减轻世界上的痛苦，我们可以参与发现治愈疾病的方法，为后代子孙造福；可以通过资助艺术家、音乐家和博物馆来提高和丰富我们的文化；可以美化我们的环境；也可以给那些需要帮助的人创造机会。

无论捐赠用于哪个方面，我们的影响以及人们对我们的记忆都会在我们死后长期地持续下去。如果我们活着的时候就进行这些捐赠（至少是许下诺言），那么就能从现在的钱财上得到最大的满足，看着帮助别人的活动在我们面前展开。有人把我们的名字刻在匾上，写在学位证书或研究基金上，或者促成一个慈善机构目标得以实现的重要捐献者名单上，这是对我们最好的回报。它让所有别的人——我们所属的团体，我们的国家，甚至整个世界——都成了我们的债户，还有什么比看着自己为人类做了了不起的事情更让人满足呢？更何况这是我们自己认为应该做的事情。

约翰·霍普金斯大学和那鲁大学的捐赠者们都亲身体会到了这一点。巴尔的摩的律师札费尔·克里格是一个有着伟大的人道主义精神的人，他原准备在身后留给霍普金斯5,000万美元的捐款，可是到了1992年，他变了卦，他想：“为什么还要等呢？”为什么要让另一代人不能受教育呢？为什么要让治愈疾病的方法在更多的人死于此病之后才发现呢？于是他当时就把这笔钱捐了出去，而不是把它留在遗嘱中处理。在过去这几年来他受到了称颂、认同、尊敬并从中享受到了快乐，这些东西值不值那笔钱？他说这是他做过的事情当中最漂亮的一样，“应当捐得更早些。”

李·巴斯的经验有所不同，是属于令人不快的那种，但是也让我们多了一个要趁在活着时把钱捐赠而不要当遗产处理的理由，巴斯给了耶鲁2,000万美元用于某项具体的计划，由于各种原因，这项计划未能实施。于是巴斯收回了这笔钱（无疑他会把它捐给另外一个同样值得资助的项目，但是能叫他满意的项目）。假如他赠给那鲁的这笔钱是在他死后捐赠的，那么他就不会再有第二个机会。

纵使你没有巨额财富，你也同样能起作用。小数额的捐赠可以累加起来，也能办大事，而且，从利他主义较轻的观点来看，一个人在事业和社会方面的成功常常受到由他的慷慨施与所引起的交往、尊敬、满足等的影响，给出某种东西的结果常常是以后收回的更多。可能逃税、留多少作遗产以及类似

的高收入问题不是你所关心的焦点。或者也许将来会是。可是你还是能够通过自己慷慨施与成为未来的一部分，在你的生活划上句号之后很久仍在别人的生活中起到积极的推动作用。

私人慈善事业确实是一个美国式的传统——是我们对人类的一个独特贡献，是我们国家非常成功的原因之一。正是在美国，那些愿意扩展人类知识范围而又不企求商业回报的人资助了基础研究。也正是在美国，不受政府计划调控的各种慈善事业的多样性引起了各种意想不到的突破。还是在美国，不同寻常的、不太可能的以及极其偏狭的东西，都有资助机构，所以每个人都不会束手无助。

美国的慷慨和世界上任何其他地方的都不同。无论愤世嫉俗者如何挑剔，帮助别人在美国被赋予了同在艺术、家庭或商业上的成功同样大的价值。从第一次世界大战前伟大的“强盗巨商”到今天的慈善业巨人（安嫩伯格、巴斯、格蒂、亨特、亨茨曼、劳德、帕卡德、蒂施，等等，等等），那些自己取得巨大成功的人基本上也是给予我们最多的人。

慈善事业是美国大城市富人们社会生活的主曲调。这些人参加晚会（如晚宴、舞会和乘船观光），相当程度上是为了募集资金而非纯粹的个人娱乐，即使是体育活动也是为了这个目的，而不是为了个人消遣。城市报纸的时事部分记录了那些著名人士每天晚上参加了哪些慈善业的宴会，名人也是晚宴最尊贵的贵宾，一方面是他们过去有所成就，另一方面也出于他们现在的捐献活动。商业的头头脑脑和社会名流们互相为自己中意的机构募捐。他们参加聚会，彼此适当吹捧，相互略表欣赏，尽得其欢，如愿以偿。

令人遗憾的是，每个城市中慈善家的圈子比它应当呈现的样子还要小得多。捐献者名单上每次总是同样的名字。别的人到哪儿去了呢？那些先是靠奖学金过活，后来发了财但对母校没有任何帮助的运动员们，他们到哪儿去了呢？而娱乐团体——只有稍许几个令人瞩目的例外——他们只在环境、社会福利和卫生领域里当出现媒体危机时才会作出反应。他们可以为晚会捐献时间，以此做持续的贡献，运动员们和娱乐界人士靠公众而过着优裕的生活，他们应有所报答，像贝尔·科斯基、保罗·纽曼、拉里·约翰逊和安德烈·耶格斯这样为别人尽心尽力的演艺界人士和运动员太少了。我们必须让别的人也参加进来。要做的工作还有很多，我们能够帮助的人也还有很多。

我一向敬重那些试图改变世界而不是一味抱怨的人。一些人奉献了他们的时间，一些人贡献了钱财。一些人致力于慈善事业，一些人从事政治活动。譬如史蒂夫·福布斯就是这样的一个积极参与政治活动的大富豪。我非常仰慕那些不惜自己的财富、时间和声音，敢做敢为，忧国忧民的人，尽管在政治观点上他们和我格格不入。史蒂夫不顾劝阻，耗神舍财地参加竞选，通过新闻界让选民们评价自己和自己的家人，不顾个人安危置身于大庭广众之间，为的只是帮助别人，改善社会，除此之外别无他求（可以假定他不必为了收入的问题去竞选政治）。这样做是需要有一种“慨当以慷，忧思难忘”的精神的。我们需要有更多像他这样的人：一种不光发牢骚的人，一种着手去做的人，慈善业方面的情况也是如此。在纽约，像彼得·格劳尔、亨利·克拉维斯、莫金斯·奥菲特、杰克和莱维斯·鲁丁、丹·塔利和戴维斯·康姆斯基这些人，他们一方面开着公司，对家庭很负责任，另一方面又为地方上的慈善事业做了很多事情，他们不光是自己捐款，而且还说服别的人捐赠，为慈善活动献计献策，做一些具体的工作。美国其他各个城市里的情况也都

是如此。可是我们身边也有人慈善活动不管不问。相比而言，这一类人既懒惰又自私，而且目光短浅——参加慈善活动是生活中最大的快乐，也是我们改善社会的机会，这些人却正在放弃快乐，放弃机会。

\* \* \*

目前，慈善业有很多活动都是公司行为。帮助别人对自己的生意有好处。公司捐钱捐物改善所在社区的条件，改善经济环境，影响社会舆论，拉关系，取悦客户，捞取政治地位，这样做的目的不外乎铺平路子，办事方便。公司直接向慈善机构和文化单位捐款，或者与自己的员工一起捐助。公司捐赠物品给有关组织，再由这些组织分发下去。有时它们把二手设备赠送给慈善机构使用，有时派人或鼓励自己的员工为慈善机构义务劳动。

我是中央公园管理委员会董事会的成员。纽约市的中央公园景色宜人，闻名遐迩，可是市政府没有维修公园的资金来源，我们公司便募捐。中央公园管理委员会就是出于这个目的而设立的。公园离我们在纽约的办公室很近，只有两个街区那么远，而我们的职工则有好百家都住在公园的附近。一个宜人环境能帮助我们吸引员工，所以中央公园不光对我有好处，而且也是我们公司很多职工锻炼、休息、聚会的地方。于是我们公司就向中央公园管理委员会捐款，并且和迪克·吉尔德一起替委员会出面募捐（迪克是个很大方的人，他捐了1,700万美元）。管理委员会用这些捐款修复了公园，作为连锁反应，纽约市的环境变好了，我们吸引了高素质的员工，我们的公司也相应地发展了。所有的公司都应该像我们做。凡是我们有分支机构的城市，我们都应该做些类似的事情——这些事情能造福于民，所以能造利于我们的业务。

一个好的企业也不会放过给学生们提供暑假工作的机会，我们公司每年暑假都雇用将近两百名学生，他们的报酬全部一样——都是每小时10美元。说实话，这个数目对他们来说很多，对我们来说还算什么，他们和我们一起工作只有几个月的时间，我们则努力让他们这几个月的的工作经验变得有意义。这些年轻人通过这些工作了解了我们公司，了解商界是个什么样子。过不了几年我们就得和其他公司竞争这些年轻人或者他们的朋友。由于比较熟悉，他们到我们这边来的可能性就比较大。

我们把一些暑假工作的空缺送给慈善机构，让它们拍卖集资。（“我给你的孩子一个在布隆伯格公司工作的机会，你准备出什么价？”）假期里我们还雇用职工、顾客或供应商的子女，目的是增进友谊、加强联系。我们还把很多工作机会留给家境不太富裕、父母没有“关系”的孩子。这些孩子大部住在我们通常不吸收全日制职工的社区，通过他们，我们能扩大自己在这些社区的影响，加强同这些社区的沟通。这些孩子说我们的好话，对我们以后的招聘很有益处，我们也有机会鉴别那些我们今后想聘为正式职工的人。

招聘工作效率高又来自不同性别、种族和宗教背景职工有很多困难、而美国的法律和资本主义市场经济都要求职工的来源多样化，一支多元化的员工队伍能帮助我们公司，而不是其他公司。产生下一个伟大构想或突破。

让每个阶层中最优秀的人，都应聘布隆伯格公司有时不是一件容易事。经常发生这种情况：他们不知道我们是谁，不知道我们干什么，觉得自己没有资格和我们一起工作，或者甚至就没有把商业当作一种职业。由于上述原因，我们制定了一套很规范的内部使用的、符合就业法律要求的招聘制度，在就业候选人可能读到的报纸和杂志上登广告，去他们的学校面谈，或者参

加他们也参加的人材招聘会。

我们的竞争对象也很需要某些我们想雇佣的人，我们一定得找出一个要这些人加盟我们的理由。为了吸引他们，我们把自己的终端机半价租给大学的图书馆，让学生们使用（在免费终端数目达到1,000台之前，我们一直是什么钱都不收的。现在通过收取些许费用，我们就可帮助更多的学校，而且既不会给他们也不会给我们造成过重的负担）。孩子们现在用我们的产品学习功课，等我们去招聘面试时，他们就更乐意和我们的招聘人员见面。我们还有一项活动，那就是为41所参加联合黑人大学基金会的学校免费提供电脑。这些学校大都规模较小、预算有限、有钱的校友不多，连我们的降价终端都用不起，这些学校的学生现在一般都没有商业经验，对我们公司或者我们公司的所作所为都不太了解，而大多数公司也都不愿意和这些学校打交道，可是英雄起陇亩，天子多布衣，说不定这些学校就能培养出下一代的天才——我们要的就是这些天才！

出于同样的原因，我们也赞助了很多其他地方性的文化教育机构。我担任着林肯艺术表演中心和犹太博物馆两家的董事，这两个单位丰富了我们的生活。我还参加了另外一个叫做“预备学校的预备生”组织，目的是供应少数民族最聪明的孩子上私立学校（指望他们自己的家长他们是上不起的）。这对改善我们的社会有很大的帮助。通过这项活动，我、纽约市的慈善家里昂·布莱克、马蒂·利普顿和约翰·沃格斯顿，我们几个人一起改变了那么多孩子的命运，让他们都有机会拥有一个美国梦，这是我能做也最高兴做的一件事，也是对我们公司最有益处的一件事，还是老样子，我花费时间做他们的董事，捐献我自己的还有我们公司的资金推动他们的目标。我们从中得到了回报：我们生活的社会变得更好，我们的职工素质更高，除此之外我们还享受到了极大的快乐。（我参加美国滑雪队教育基金会则纯属个人原因，我喜欢滑雪，所以这项捐献具有一种刺激意味。慈善活动也能很带劲儿。）

\* \* \*

不过我最热衷的还是赞助教育组织。我在财政学会的工作是帮助全国的中学生，为他们毕业之后在商界里的成功作好准备。我给我女儿所在的预备学校提供赞助并在董事会里任职，这所学校很优秀，学费远远不够花销，那些靠奖学金入校的学生家长往往负担不起全额费用。我还在新泽西州普林斯顿大学的高级研究院担任董事，这个研究院主要研究社会科学和自然科学领域里理论性较强的问题，是一个博士后智囊团。谁能想象他们中间哪一个人会给我们带来什么样的进步呢？（爱国斯但是这个研究院的第一个成员。）

虽然我在上述那些方面花费了很多时间和钱财，但是除了家庭和公司业务之外，我主要的精力还是在霍普金斯大学。莫里斯·奥菲特很了不起，他单枪匹马就改变了这么大一个学校的历史。为学莫里斯的样子，我担任了学校信托委员会的主席。这个工作需要我平均每周到它设在巴尔的摩的总部忙上一天。对于我来说，没有别的事情比这更困难、更有收获、也更有意思。

霍普金斯大学有三个主要任务：一、教育具备领导才能的年轻人；二、研究、发现、发明或者创造我们生活的一切和防止，根除、治疗困扰人类的一切；三、协助军队保护我们美国如此经常信以为真的民主自由。

凡是有它的校园的地方，约翰·霍普金斯都伸出热情的手，如马里兰、华盛顿特区、中国、意大利等等，通过教育、知识和文化的大传播，霍普金斯大学帮助了全世界。所以，当我捐出自己钱财的时候（霍普金斯大学是我

最主要的赞助对象），当我花费时间的时候，当我略表浅见的时候，我就是向社会做出世界性的贡献，当约翰斯·霍普金斯以后的研究者、外交家或作家赢得诺贝尔奖金时，我可以分享其中的一份荣耀。因为如果没有我的参与他（或她）是不能完成那份工作的。所以他（她）获取的也是我的奖。同样地，成千上百万为这所大学的各个学院捐献过钱财或工作过的人也都有一份光荣。

作为一个世界公民（并且是幸运的一个），我有责任改善别人的生活。我用我的金钱、经验和时间（也就是财富、智慧和工作，这是一个人能做的3项贡献）来做这件事，我试着用我觉得能把事情做得最好的方式来做这件事。数年以前，我以庆祝家母75岁寿辰的方式为霍普金斯大学设立了一个艺术史方面的教授职位。我母亲对艺术史很感兴趣，这个学校也需要有一个这方面的职位。现在夏洛特·布隆伯格的教职上的教授正在讲授、研究、并且提高我们的文化，我母亲知道了很高兴。我母亲还对犹太人的事业非常偏爱，她、我，还有我姐姐，当然每年都向犹太人事务捐献4项大数额的赠礼。每年一到冬天她就盼着颁发“夏洛特·布隆伯格奖”和年度奖的仪式。当她帮助挑选获奖者或颁发奖金、奖状的时候，你可以看见她眼中的喜悦。

我在哈佛大学设立了研究慈善事业与自愿者政策和行为的教授职位。这是为纪念先父而设的，尽管他不在人世了，不能目睹这项工作的展开，但是他的妻儿子孙却可以亲自参与。每隔两年，这把“交椅”就从哈佛的一个学院转到下一个学院（如神学院、法学院、政治学院等等，当然还有我的母校商学院）。就这样每隔24个月，就会有一个新的人从新的角度来研究、讲授、写作我最感兴趣的东西——慈善业。他们会为社会做出重大贡献吗？你就放心吧。能够通过对很多人的教育产生的巨大影响来继续我所热衷的工作吗，肯定能！我和我的家人能从中得到快乐和别人的敬重吗？绝对的。

个人在美国慈善事业和公益服务中的作用是显而易见的：我们必须提供帮助，否则我们的后来人就要受苦——而且这些受苦的后来人很可能就是我们非常关心的自己的后代。那些反对私人捐赠的人争辩说慈善事业破坏了政府的正当作用。他们忽略了两点，其一，政府不是什么事都能做；其二，政府不是什么事都能做得好，人们应当根据自己的判断以个人的身份支持社会的需要。

公司在慈善业和公益服务方面的作用则有所不同，总体上说，把股东们的资产最大限度地增值是公司管理人员的责任，这是一个硬指标，没有可以松懈的时候（也没有滥用职权的余地）。对公司资产增值没有意义的事情一般是不允许做的。不能因为公司的管理者认为某项活动有益于社会，他们就可以（或者应该）把股东们的资产随便给人。公司必须把红利分给股东，让股东个人去做他们觉得该做的事情。公司在处理事务时也是这样。如果它没有把公司目标推向前进，那么它就不应该做。

当帮助别人的活动能给公司带来好处时，那么公司从事这项活动是符合股东权益的，也是合适的。在我们单位，我常常收到各种很有意义的募捐申请。如果是资助我的学校、宗教，或者是仅仅因为我自己高兴，那么这笔钱就由迈克·布隆伯格自己出。可是、如果募捐者的一个客户，或公司的职员们直接受益这项募捐。或者一项捐赠肯定会有助于我们的业务时，那么就该布隆伯格公司出面了。自己的捐赠我负责；公司的捐赠，就要由公司所有的投资者来决定。

和个人一样，私人公司在于它自己认为该干的事情时比上市公司享受到的自由要大一些。南非种族隔离期间，我们曾经拒绝进入南非市场。事实上早在美国各政府机构对和南非做生意的供应商下达这项命令之前，我们就已经这样做了。后来，当 F·W·德克勒克开始在南非消除种族隔离时，虽然美国仍要求对南非实行制裁政策，可是我们却再次领头，开始了我们在南非的业务，目的是鼓励南非政府朝着进步的方向继续前进。有时候，你必须去做那些你觉得对社会最有益处的事，即便那件事不受欢迎，或者无利可赚。

其实，即使是私人公司，它能做的事也很有限。有限的时间和钱财绝不会让你什么事都干。我们有一个名叫帕蒂·哈里斯的职员，她的主要工作就是决定哪项慈善活动是适合我们公司参加的，并保证我们花费的钱财、时间和精力不会浪费。帕蒂需要解决的第一个问题是：在什么情况下对别人的帮助也能有益于我们自己？第二个问题是，面对数不清的求助申请，我们有多大的能力？第三个问题是一个感情问题——有些事情我们没法袖手旁观。

我们捐赠给一些客户支持的慈善机构，作为我们对客户的答谢。我们给提高我们的品牌知名度和品牌形象的单位提供赞助。我们协助改善我们自己的职工也能享受到的环境。我们还参与以后能有益于我们公司的所有其他活动。

帕蒂不单负责捐献，她还指导捐赠品的使用，确保我们的捐赠用到了该用的地方。规模小的慈善机构由于专业人手不够，所以就不光需要我们捐钱，还需要我们的指导和建议。帕蒂可以在募集、宣传以及和政府的关系方面帮助它们。此外，她还积极研究、提出我们公司，我们的员工还有我本人帮助别人的新点子。

（例如，参加一个纽约市的公益活动“大家的颜色”时，我们公司买颜料、油漆和排笔，公司的员工们趁周末的时间去一所贫穷社会的学校粉刷墙壁，在大家的一致努力下，几千名学生原先不太好的学习环境立刻改善。我们的汗水和钞票变成了看得见，摸得着的好东西。）

我们想要大家知道，我们公司不仅关心自己的员工，而且对社会也非常慷慨。这对公司很有益处。不理解这一点的公司就不能把事情办好。

返还给社会一些馈赠，你最终能得到的会更多！