

普
华
经
管



克林顿 盖茨

《史蒂夫·乔布斯传》作者艾萨克森最推崇的企业家

纽约市市长、彭博资讯公司创始人

迈克尔·布隆伯格作序

亿万富翁的非常思考术

——商业奇才在**██████████**人生

THE ART OF BEING UNREASONABLE:
Lessons in Unconventional Thinking

【美】埃利·布罗德 (Eli Broad) / 著 林秀兰 / 译

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

亿万富翁的非常思考术

——商业奇才布罗德的传奇人生

THE ART OF BEING UNREASONABLE:
Lessons in Unconventional Thinking

【美】埃利·布罗德（Eli Broad）著
林秀兰 译



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

亿万富翁的非常思考术：商业奇才布罗德的传奇人生 / (美) 布罗德 (Broad, E.) 著；林秀兰译。—北京：人民邮电出版社，2013.1

(新思维系列)

ISBN 978-7-115-30259-5

I. ①亿… II. ①布… ②林… III. ①商业经营—经验—美国 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第297803号

版权声明

THE ART OF BEING UNREASONABLE: Lessons in Unconventional Thinking by Eli Broad
ISBN 978-1-118-17321-3

Copyright © 2012 by Eli Broad.

All rights reserved. This translation published under John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

本书中文简体版由 John Wiley & Sons, Inc 授权人民邮电出版社出版，未经出版者书面许可，对本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，翻版必究。

内 容 提 要

超越常规是一种独特的商业智慧，是一种改变人生的思考模式。本书与读者分享了亿万富翁埃利·布罗德的非常规思考方式。他一生创立了两家世界 500 强企业，他的人生经历告诉我们如何打破常规，如何追求未经验证的目标，同时不断改进期望，发现每件事中最好的价值、最好的投资、最好的人以及最好的自我。

本书适合所有期望突破自我局限、追求事业成功的人士阅读。

亿万富翁的非常思考术——商业奇才布罗德的传奇人生

◆ 著 【美】埃利·布罗德 (Eli Broad)

译 林秀兰

责任编辑 姜 珊

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14

2013 年 1 月第 1 版

字数：108 千字

2013 年 1 月河北第 1 次印刷

著作权登记号 图字：01-2012-8648

ISBN 978-7-115-30259-5

定价：35.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

| 作者小传 |

埃利·布罗德，这位传奇人物，被人称为最慷慨的慈善家、艺术界的风云人物。从穷小子到亿万富翁，他有着如好莱坞电影般的人生经历，他白手起家创立了两家世界 500 强企业——KB Home 公司和 SunAmerica 公司，并且在住宅建筑业、保险业、慈善界和艺术界自由穿梭，转换身份。

如今他是一位国际知名的艺术品收藏家及博物馆资助人。由于他在创建洛杉矶文化机构中发挥了很大的作用，因此《60 分钟》节目(60 Minutes)、《名利场》杂志(Vanity Fair)和《纽约时报》都曾报道过他。他参与建设了很多洛杉矶文化机构，包括弗兰克·加里设计的迪士尼音乐厅、洛杉矶县艺术博物馆的布罗德当代艺术博物馆以及洛杉矶市中心的布罗德博物馆——新的当代艺术博物馆。他和他的妻子还是美国基因医疗研究集团——哈佛及麻省理工学院的布罗德研究所以及加利福尼亚州的三家干细胞研究中心背后的驱动力量。他是当代艺术博物馆、洛杉矶县艺术博物馆和纽约现代艺术博物馆董事会的终身受托人，以及史密森学会(Smithsonian Institution)的名誉董事。

他的经营理念、投资理念甚至他对待艺术与慈善的方式，经常遭到众人的质疑和反对，但他很少去理会，他非常规的做法在最后往往能帮他获得巨大的成功，也许就像他说的：

当你做了被大多数人认为不合常理的事情，并问了自己那个常被禁止的问题“为什么不”时，你便获得了一种非传统的洞见，这种洞见通常是传统智慧的对立面，是你开创企业、进行冒险或做出重大决策时所必需的条件。

FOREWORD

| 英文版序言 |

生活中，我们都遇到过特立独行的人，甚至是一些用“特立独行”都不足以形容的人。但是，如果说谁有资格写一本关于特立独行的书，那么这个人非埃利·布罗德莫属。如果在某个时刻，我们需要有更多的人在商业中、在慈善事业中，特别是在政府中有打破常规、不落俗套的作为，那么这个时刻就是现在。

埃利·布罗德的人生就是一场精彩的美国梦，这不仅是因为它包含了努力与成功，还因为它是有关梦想的故事，梦想着开辟新的疆域，实现不可能之事。这是埃利至今为止的作为，他充分实现了自我，真实演绎了美国梦。当然，本书讲的不是他做了什么，而是他如何做到的。

大约 30 年前，我与埃利初次相识。当时的我刚刚成立了自己的公司，而埃利已经白手起家创建了一家世界 500 强企业——KB Home 公司，并将继续创建第二家——SunAmerica 公司。也许有人认为创建第二家企业会容易一些，但我对此表示怀疑。创业是一件耗费时间、耗费精力的事情，需要大量的投入、不屈不挠的信念以及很多好运。对于我来说，埃利开始二次创业比将第二家企业也发展成世界 500 强企业更令人钦佩。很多有他这样境遇的人都已早早开始享受退休生活，彻底放松下来了。埃利不会，他

继续创业，而且有勇气在完全不同的行业中再次尝试。

在本书中，你会读到他成功建立两家世界 500 强企业的第一手资料，以及他如何帮助洛杉矶成为一座文化与建筑之都，如何配合医务人员彻底改革对疾病的诊断、治疗和预防的方法，如何协助相关机构进行包括纽约市在内的全国范围的公共教育变革。

2001 年，在我首次当选纽约市市长时，我便开始着手变革状况不佳、功能不良的教育委员会（Board of Education），并开始扭转几十年来令学生们失望的教育系统。这是一个令人怯步的挑战，纽约市有 110 万名学生，系统庞大。结束几十年来的功能不良，代之以创新、追求卓越的文化不仅需要大胆的举措，而且要有满足特殊利益的勇气。我知道，为此我们需要很多支持。我开始广泛接触私营机构的领导者、慈善家，希望他们能成为我们的合作伙伴，而埃利·布罗德是我第一个联系的人。

埃利明白教育改革对国家未来的重要性，他像我一样，满腔热忱地将孩子们的需要放在了首位，而不去管特殊利益是什么。在过去 10 年中，埃利一直致力于帮助我们进行重大的改革，其中包括开办培养下一代校长的纽约市领导力学院（NYC Leadership Academy），为学生和家长提供了更多的特许学校选择，并且加强教学效果考核制。

这些改革使学生们取得了巨大的进步，高中毕业率比改革前提高了 40%。2007 年，当纽约市赢得享有盛誉的城市教育布罗德奖（Broad Prize for Urban Education）时，我们感到无比荣耀。

埃利和我都相信，如果慈善事业敢于支持政府不愿或不能涉及的项目，那么它便具有了最大的价值及影响力。埃利在帮助我们启动很有前途，但未得到过验证的计划方面，提供了至关重要的支持。埃利这个人最大的特点就是乐于冒险。然而，他如此成功不仅是因为他的无畏和前瞻性，还是

因为他会做功课。他研究数据，分析趋势，以便辨识出可能被其他人忽略的机遇。无论在商业还是慈善事业中，他都是一位创业者，不断开辟新思路、寻找新方法，并且总是在与传统智慧对着干。

当埃利想成立一家基因医疗研究中心，将麻省理工学院及哈佛的科学工作者囊括其中时，别人告诉他，这两所互相竞争的大学是不会在这样一个项目上合作的。埃利并没有理会这样的忠告，如今，布罗德研究所正在改变着我们理解科学与医药的方式。当然，他有时也会承认自己的念头太疯狂，比如意欲购买论坛公司（Tribune Company）的想法。尽管我自己就拥有一家媒体公司，但我告诉他，他的想法很不靠谱，他渐渐认同了这一观点，并认为自己幸亏没有招标成功。

你在本书中看到的埃利·布罗德正是我所认识并崇敬的埃利·布罗德：诚实、坚韧、坦率、直接。无论是说话还是写作，他都不会用商业术语或管理上那些晦涩、虚夸的语句。他的语言像他的洞察力一样明晰。你在本书中还会认识另一个人，她是埃利获得成功的秘密，她就是埃黛（Edye），埃利的妻子。在他们一起做的所有事情中，埃黛绝对都是一位很好的合作伙伴。当埃利不理性时，埃黛总是宽厚、友善并给予他充分的理解。他们已经成为了一个才华出众的团队。

本书对所有曾经失败过的人，以及梦想成就大事的人都会很有教益。我知道，当一个人离职去开办一家公司时，逆流而行是多么困难的一件事。我当初开办了一家公司，业务内容是人们可以通过电脑更便捷地获得金融信息，每个人都认为我疯了，他们告诉我：“那不是产业运作的方式。”当我决定竞选纽约市市长时，所有人又都认为我真的疯了，他们说：“你对政治一无所知。”没错，但我知道埃利知道的事情：如果你想实现不可能的事情，那么一开始你的想法就必须是与众不同的。

当然，打破常规、特立独行也会带来灾难性的后果。那么，如何学习这种非常规思考的艺术呢？请继续阅读本书。

——迈克尔·布隆伯格（现任美国纽约市市长，彭博资讯公司的创始人，同时也是一位活跃的慈善家）

CONTENTS

| 目录 |

第 1 章 非常思考的艺术 1

我是一个特立独行的人。

非常思考下的商业起点 3

发现特立独行的人生艺术 5

第 2 章 为什么不 (WHY NOT) —— 一个有影响力的问题 9

所有的一切皆始于我问了一个简单的问题：“为什么不？”

“为什么不”是成功的第一站 10

“你做不成这件事”的评价最激励我 13

每天都应该问自己“为什么不” 15

第 3 章 忘记传统智慧 17

当你做了被大多数人认为不合常理的事情，并问了自己那个常被禁止的问题“为什么不”时，你便获

得了一种非传统的洞见，这种洞见通常是传统智慧的对立面，是你开创企业、进行冒险或做出重大决策时所必需的条件。

传统智慧遏制了创新	18
创新是永久的变革	20
成功只是起点，不是终点	23
任何事情都不能持久	24
跳出个人及职业的舒适区	25

第4章 无论花多少时间都要做足功课 27

如果你把时间都花在寻找捷径上，而不是花时间去你必须做的事情，那么也许你永远实现不了目标。做功课以及投入必要的努力才能使你获得回报。

不要在捷径上浪费时间，它们通常是死胡同	28
关注历史	30
核心竞争力只是一种自满情绪吗	32
长期做功课，你会获得意想不到的回报	32
伟大的主意不是瞬间产生的	33
不要单打独斗，请教并委托他人	35

第5章 第二的价值所在 37

在成为第一之前，有时你不得不屈居第二。

追随精明的先驱者	38
市场演化及先驱者有时不能或不愿保持不变	39

先驱者总会留有一些空间，你只需找到它	40
从先驱者的失败中寻找成功的线索	42
无论是先驱者还是后来者，都要不停发展	44
第 6 章 像守护金钱一样守护你的时间	47
慷慨地与他人分享荣誉，吝啬地对待自己的时间。	
工作不一定是生活，但生活一定是工作	48
明白自己必须做什么，它比你想象的要少	49
不是所有人都需要 8 个小时	50
设置优先级意味着克制，而不是僵化	51
如果你无法授权，那就是你的问题了	52
试着说“让我们快一点”，甚至也对自己这样说	53
第 7 章 年轻睿智就是最大的资本	55
最聪明的年轻人本能地知道，最好的还没到来，他们必须努力工作以求最好。任何年龄的人都可以培养这种品质，这会让我们保持灵活性和创新能力。	
有时你的穿着就代表你	57
面试不必要花招	58
资格代表一切	59
如何留住人才	60
青春可能是一次冒险的赌注	62
不断进取让人永远保持年轻	64

第 8 章 人生需要冒险 65

越早开始冒险，你就越能自如地应对它们。年轻的时候，你几乎没有什么可以失去的，如果事情不成功，你还有很多时间可以用来恢复。

固守着安全比冒险更冒险 66

问关键性的问题 68

不要冒致命的风险 68

不要把老本都赌进去，哪怕是一半的老本 69

第 9 章 结果才是至关重要的 71

所有的一切皆始于我问了一个简单的问题：“为什么不？”

做出合理的承诺，提供回报 73

完善你的点子，把它做大 75

第 10 章 给我一个支点，我将撬起整个地球——杠杆的力量 77

杠杆无处不在，只要有机会利用它，你就应该利用。

它将助你达成人生更大的目标。

坦率地说一说抵押贷款 78

如何利用杠杆扩大财富 80

扩张钱的力量，找到成本更低的钱 81

杠杆原理同样适用于人和事 82

第 11 章 营销——成就商业人生的必修课 85

任何事情都不会像这种推销工作一样，教给你不屈不挠的精神。

了解什么能打动你的客户	87
关注价值，因为客户会关注	88
像大玩家那样营销，但不要那样大手笔	89
让你卖的东西显得很重要	91
经营慈善事业需要的不仅仅是说服力	93
第 12 章 投资的学问	95
以长远观点寻找投资中的非对称机会，进行多元化投资组合。不惧怕风险，但也不必冒不必要的风险。最重要的是不要自己投资自己的钱。	
不怕风险，但没有必要的时候绝不冒险	96
关注建议，而不是股票	98
多元化，或者惨败	100
市场波动	101
第 13 章 成功的谈判只需做好三件事	103
我之所以能成功地完成第一次谈判，是因为我做了三件事：提出了一个合理的条件，控制我的情绪，以及考虑另一方的兴趣点。	
如何每次都能提出合理的条件	105
好的谈判是全赢的谈判	105
永远不要害怕问问题	106
挺过沉默和注视，不要情绪化，保持克制	107
准备好赞同，除非你能做出决策，否则不要坐下	109

- 不要变动太大，从你希望结束的地方开始 110
- 永远不要忘记让对方这样做的原因 111

第 14 章 保持逻辑性的逻辑 115

有时逻辑决定了一个好主意的时机还未完全到来。如果发生了这种情况，就应继续做其他事情，并等待时机，待时机成熟时再回来实现这个想法。耐心可能是最符合逻辑的方法。

- 我为什么没想到 117
- 就像葡萄酒一样，观点也需要多年的酝酿 118

第 15 章 要做就做一只自己打猎的猎犬 121

和我一起工作的人几乎都知道我的一句座右铭是：

“做一只猎犬，而不是一只家犬。”

- 力争大游戏 122
- 无论成功与否，都要不停地猎取 123
- 不合常理的坚持会产生巨大的回报 125
- 必须知道什么时候该放弃 127

第 16 章 这是你能做到的最好程度吗 ——通过挑战激励他人 131

如果你没有实现目标，或者只实现了部分目标，那没什么可感到羞耻的。这正是不合理目标的伟大所在，即使你没有实现它，你也会比你最初预料的前进了更多。

高期望+共享挑战=忠诚	133
成就是最大的激励	134
比赞扬更好的是钱和高期望	136
恐惧不是动力，它只能让你的员工不开心，并且带来糟糕的业绩	137
无论失败还是成功，都要不停前进	138
第 17 章 竞争——勇往直前的助推器	141
我一直相信，竞争能推动人、公司和组织获得更高水平的成就。我总是在努力成为最好的，成为我们竞争对手中最好的。	
不是有赢家就一定要有输家	142
建筑业的竞争是最纯粹的竞争	143
建筑业竞争带来的意料之外的好处	144
概念胜过成本	148
第 18 章 被尊重好于被爱	151
请相信我，没有什么能像成功一样，弥补受伤的自我以及想象出来的被轻视。	
争论是健康的，学会区分争论和唱反调	152
好原则在哪里都适用，坚持它们	153
放开原则之前，先放开权力	154
不要落入自我的陷阱	156
如果你挡路了，闪开	158

没有什么比成功更具说服力	160
第 19 章 人人都需要回馈社会	163
慈善不只是富有者的追求，我父母的例子就是证明。	
慈善是一种参与。选择你关注的问题，为此付出努力，尽量促使事情完成。即使你不富有，你也拥有时间、某种专业知识与技能以及其他你甚至意识不到能够用于服务他人的资源。	
每个人都能成为慈善家，不只是富人	165
不要只是给予，还要有明确的目标	166
现在就开始给予，不必只是给予金钱	167
做慈善事业的改革者，像创业家一样思考	169
第 20 章 危机中求变的教育	171
我们为创造改变而做的事情，没有一件是容易做的。	
世界在向前发展，美国教育却停滞不前	172
如果有危机，参与进去并做出改变	174
大目标与大成果	177
冒大风险意味着面对大阻碍	178
第 21 章 艺术及艺术家的非理性	181
享受与满足伴随着知识的增加而增加，甚至从事业余爱好时也是如此。	
我为什么要收藏	183