

[美] 罗伯特·鲁宾 著
李晓岗 王荣军 张凡 译



1995年—1999年担任美国财政部长现任美国花旗集团董事长

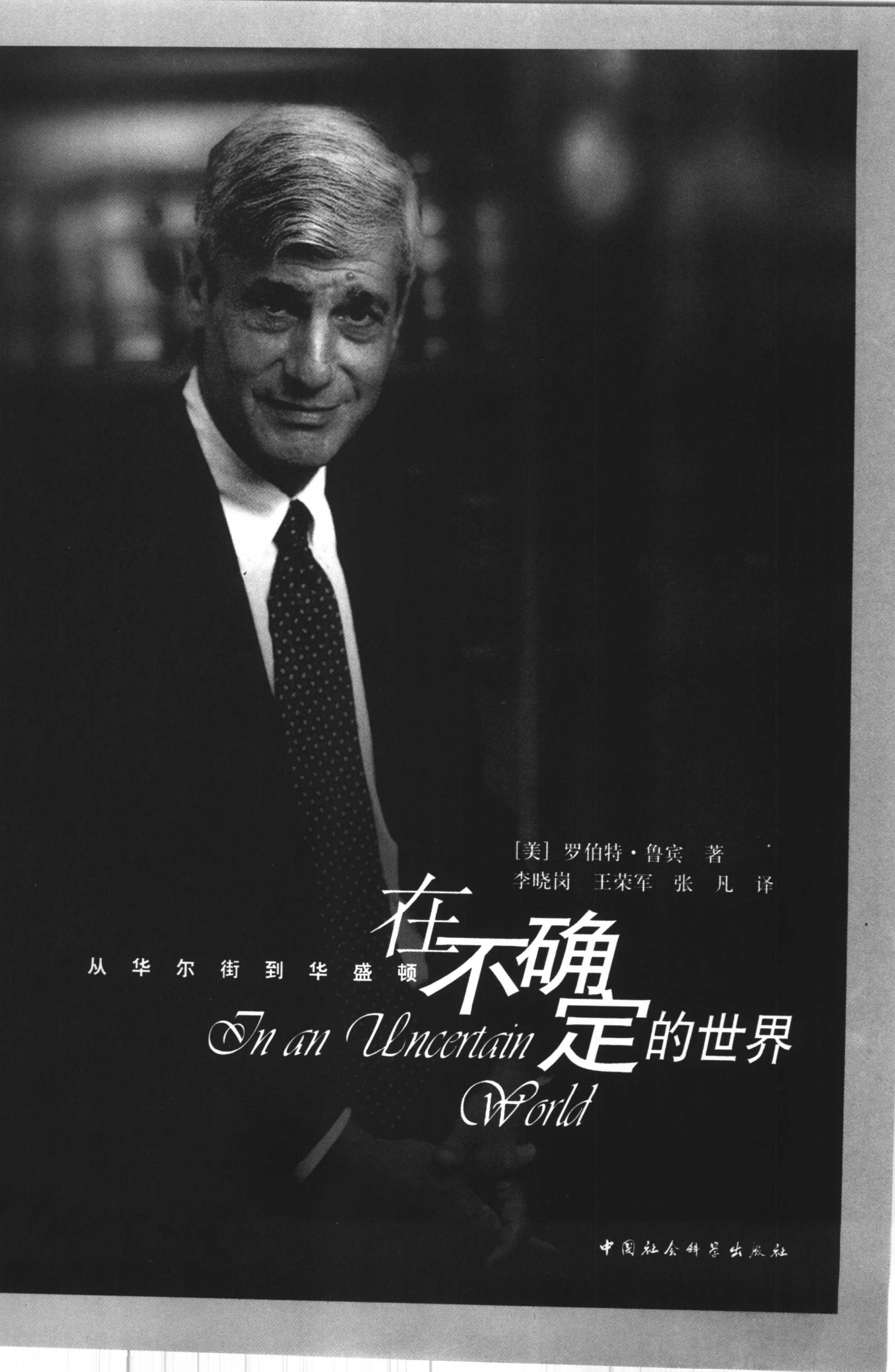
在不确定的世界

从华尔街到华盛顿的艰难选择

In an Uncertain World

披露：克林顿时期全球政治、经济决策内幕
阅读：政府官员、CEO关于“决策”的范本

中国社会科学出版社



[美] 罗伯特·鲁宾 著
李晓岗 王荣军 张凡 译

从 华 尔 街 到 华 盛 顿

在不确定的世界
In an Uncertain World

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

在不确定的世界：从华尔街到白宫 / [美] 鲁宾著；王荣军等译 .

—北京：中国社会科学出版社，2004.9

ISBN 7-5004-4613-6

I. 在… II. ①鲁…②王… III. 鲁宾, R.—回忆录 IV. K837.127=5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 077762 号

IN AN UNCERTAIN WORLD

Copyright © 2002 Robert E. Rubin

Chinese translation Copyright © 2004 by China Social Sciences

Through Bardon - Chinese Media Agency.

All rights reserved

本书中文简体字版专有出版权由中国社会科学出版社持有，该专有出版权受法律保护

版权贸易合同登记号：图字 01-2004-4037 号

责任编辑 黄志平
策 划 罗 晓 赖小航
责任校对 李佳凡
封面设计 海 洋
责任印制 戴 宽

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029453 传 真 010-84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 成都川卫印务有限公司

版 次 2004 年 9 月第 1 版 印 次 2004 年 9 月第 1 次印刷

开 本 787 × 1092 毫米 1/16

印 张 19 插 页 8

字 数 450 千字

定 价 35 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究



罗伯特·鲁宾在高盛公司工作了26年，并升任到联合首席执行官一职。之后，从1993年到1995年，他成为白宫国家经济委员会的顾问，并于1995年到1999年担任美国财政部长。现任美国花旗集团董事长。他和他的妻子朱蒂、两个儿子都生活在纽约。



总发行人：王庆

总策划人：陈大利

总监制人：文龙

内容提要

当罗伯特·鲁宾在1995年1月一个生气勃勃的庆典上宣誓就职担任美国第七十任财政部长的時候，参加者却只有他的妻子和几位大学同学。但一旦就职典礼结束，他就马上和克林顿总统一起投入到处理墨西哥金融危机的紧急会议中去。这此危机，不仅是全球经济转入多事之秋的先兆，而且使鲁宾本人的英雄本色得以全面展现，他不拘泥于礼节，却又能迅速进入事实真相。

从他早期在著名的高盛公司负责“套汇交易”的工作到他最近担任花旗集团执行董事会主席，罗伯特·鲁宾一直是美国金融系统的主要人物。他也是美国历史上最长的经济繁荣时期的一个关键政策主导者。在《在不确定的世界》一书里，罗伯特·鲁宾将对美国近年发生的重大历史事件做出精辟锋锐的分析，同时引导你对市场导向和全球经济风险做出全面连贯的思考。

鲁宾的人生哲学就是“一切都是不确定的”。“概率思考”一直贯穿他的整个金融生涯和政治生涯。在处理亚洲、俄罗斯、巴西金融危机、联邦政府信誉危机、股票市场的升降、后“9·11”世界的挑战和正在进行的财政政策的争辩和其他重大经济政治事件中，我们都可以看到罗伯特·鲁宾对这个人生哲学反反复复而又恰到好处的应用。

在此书中，鲁宾以他一贯的引人注目和开诚布公的声音，以及一双锐利的目光，来详尽地描述、演绎白宫的日常生活和政治风云他既有对处理重大事件的决策和又有对普通事务的感怀。这种描述风格与他处理国家挑战的手法并无异处。部分是政治回忆录，部分是说明性的经济分析，部分是个人对商业问题的看法，《在不确定的世界》是一位三朝元老对华盛顿和华尔街两个世界中心的全面深入解读。

责任编辑：黄志平

策 划：罗 晓 赖小航

装帧设计：锦绣东方

E-mail: jxdf@263.net



图 1:

在参加完由克林顿总统(和财政部律师埃德·赖特)主持的宣誓就职仪式后,我向我的妻子朱迪道别,然后留在椭圆形办公室参加一次有关墨西哥金融危机的紧急会议。



图 2:50 年代中期我们在迈阿密滩家的家人。站立者:左起,我的爷爷莫里斯和我的叔叔乔。坐在沙发上的人:左起,奶奶罗斯,妈妈西尔维亚,爸爸亚历山大和我的姨姨密琪。坐在地板上的人:左起,我姐姐珍妮,姑姑埃斯特拉和我。



图 3:50 年代中期我和鲍比·拜伦鲍姆在钓了一天鱼之后



图 4:1961 年在英国搭便车旅行,我身上的牌子上写着“哈佛学生想搭便车”。



图 5:1963 年 3 月 27 日朱迪和我举行婚礼，参加婚礼的有 14 个人，包括我们双方的父母。第二天我们就回到图书馆，准备复习考试。



图 6:在布鲁克林亨利街我们最早的公寓家门口

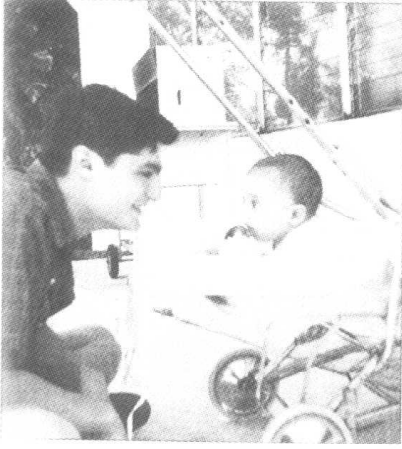


图 7:1968 年与我的儿子贾米说话

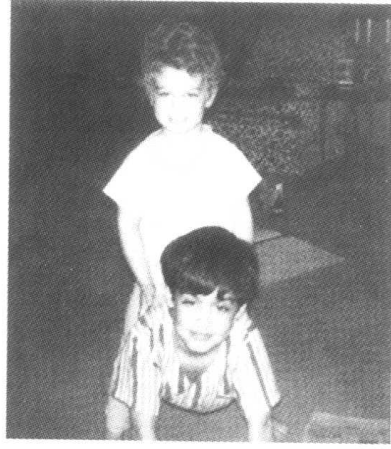


图 8 骑马:3 岁的菲力普和 6 岁的贾米



图 9:1985 年我们全家送贾米去哈佛上学



图 10:1967 年我在高盛公司的第一年,在公司交易厅里上班时的情景。左起:L.杰伊·腾纳鲍姆、布鲁斯·迈耶斯、鲍勃·伦兹纳、鲍勃·穆纽钦、珍尼·古默兹、保罗·莱文和我



图 11:在进入高盛公司工作前,我从来没有听说过“风险套利”这个词。图为我作为套利者最初的形象。



图 12:1967 年高盛公司管理委员会成员:左起,约翰·温伯格、瑞·扬、埃德·施拉德、西德尼·温伯格、约翰·怀特海、古斯塔夫·利维、沃尔特·布赖恩和乔治·多蒂

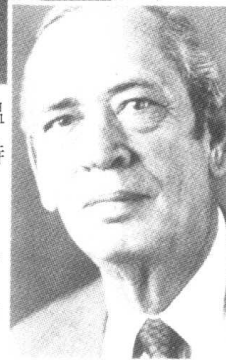


图 13:高盛公司资深合伙人、纽约证券交易所主席古斯塔夫·拉赫曼·利维。从 1960 年代中期到 1976 年他去世,古斯几乎肯定是华尔街独一无二的最重要的人物。



图 14:1985 年高盛公司管理委员会成员,左起第六人是我,坐在沙发上者是约翰·温伯格。



图 15:1993 年初,克林顿政府新成立的国家经济委员会正式开始办公。左起,吉恩·斯珀林、我、鲍·卡特尔和西尔维亚·马修斯

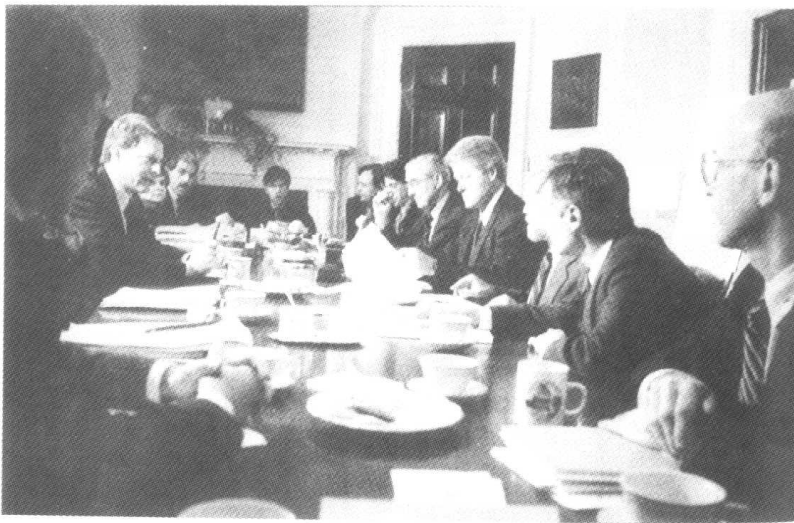


图 16:1993 年 2 月,为起草克林顿总统的第一份预算建议案,经济顾问班子与总统举行会谈。左起,罗杰·艾尔特曼、戈尔副总统、爱丽斯·瑞福林、格里格·西蒙、乔治·斯特凡诺珀罗斯、鲍·卡特尔、劳拉·泰森、劳埃德·本特森、克林顿总统、罗伯特·利奇和艾兰·布林德。



图 17:在总统椭圆形办公室开会时我在总结自己的想法。左起:拉里·萨默斯(图片上看不见)、厄斯金·鲍尔斯、比尔·达利、苏珊·布罗菲、查琳·巴尔舍夫斯基、戈尔副总统、克林顿总统、杰伊·伯曼、维基·拉德和托马斯·“麦克”·麦克拉蒂。



图 18:向总统做简要汇报。左起,我、吉姆·斯坦伯格、李侃如、拉尔·布林纳德、吉恩·斯珀林、史蒂夫·理彻尼、查琳·巴尔舍夫斯基和约翰·波德斯塔

目 录

作者自序	(1)
第一章 21 世纪的首次危机.....	(5)
第二章 市场教育	(31)
第三章 出入高盛公司	(59)
第四章 政治熏陶	(84)
第五章 白宫生活	(101)
第六章 信心与信誉	(119)
第七章 言谈技巧	(135)
第八章 危机边缘的世界	(161)
第九章 对危机的思考	(182)
第十章 触 底	(203)
第十一章 政治和生意	(222)
第十二章 贪婪、恐惧和自满	(238)
第十三章 “鲁宾经济学”	(258)
第十四章 相互依赖宣言	(280)

作者自序

与我共过事的人都知道，我不相信事情的确切性。但在政府任职的6年半时间内，我曾认为有一件事是可以肯定的，那就是我离开政界后，不会写书回顾我的公职生涯。我隐约地感到不安，觉得这种想法有些自私。不过，到1999年夏我离开华盛顿和克林顿政府时，我的想法开始改变了。

回顾在华盛顿和华尔街的工作经历，我发现自己曾身处重大变革和重大事件频发时期的风口浪尖之中。当更多地思考过去的那些时光时，我认识到，从自己曾经历过的事情中，我还有很多东西要学。写书似乎是一种更系统地思考过去经历、更好地理解他的一个办法。更重要的是，我希望我的经历和想法或许其他人也会感兴趣，并对他们有用。

今天，市场的作用比历史上以往任何时候都对更多的人更重要。政府的作用对我们所有人都是至关重要的。要处理我们所面对的经济和政治问题，就必须全面理解市场和政府的关系与作用。作为曾从商界和市场领域转入政界，又从政界回到商界和市场界的人，我想，或许我适合谈一谈对这两个领域以及他们相互作用的想法。

我想表达一些事情和观点的心情越来越强烈，这与一名叫雅各布·韦斯伯格的记者的想法不谋而合，他建议我们合作写一部书。这一想法部分来自他在《纽约时报杂志》上发表的一篇文章。那篇文章的中心思想是讨论我的根本观点：生活中没有任何事情是确定的，所以，任何决定都是或然性的。通过与雅各布的交谈，我被这种提议所吸引，我想让人们了解，我对决策的看法和对人生的态度贯穿于我所做的所有事情。

经过多次讨论，我们两人决定根据我的个人经历合作写一部书，回忆我在高盛公司的26年、在白宫和财政部的6年半以及后来在世界上最大的金融机构花旗集团的4年，通过这部书，阐述我在未来对决策者、投资者、商人和所有市民都很重要的问题上的看法。在我们着手写作后，围绕着克林顿政府时期曾面对的那些政策和政治问题，我们俩继续进行辩论。例如，对将

来而言，作为经济战略核心的财政手段和减税的作用是什么？对世界经济来说，全球化和市场经济是否是正确的政策选择？国际社会如何才能最好地阻止或对周期性金融危机做出反应——到目前为止，这些危机似乎是发展中国家在其发展过程中不可避免的。所有这些问题的核心是市场如何运作的问题，这也是普通股票投资者感兴趣的问题。

通过对自己作为决策者的经历的叙述和重新思考，我希望为其他将来要独自或集体做出决策的人提供借鉴作用，这是本书的主要意图。我希望和读者一起分享我在商界和政界生活过程中形成的一些观点——关于市场心理、政府对经济的作用以及如何在不隶属的庞大的商界和政界机构中做决策和有效地工作问题。

本书的第二个目的是解释我的决策方法。或然性的办法并非有多么独特，在某种程度上，它仅仅反映了大多数人在权衡赞成或反对一件事时，他们在做什么，或思考他们正在做什么。但无论如何，雅各布在《纽约时报杂志》文章中所进行的讨论引起了反响，而且从那时起，各行各业的人都曾告诉我，他们受到了这篇文章影响。这篇文章发表两年后，我在一家网球场遇到一位财务经理，他告诉我，说他把这篇文章的重要部分贴在了他办公室的墙上。我认识的另外一个人告诉我，一位棒球队经理也把这篇文章的部分内容贴在了他的办公室（我不知道该队在全国比赛中的级别和名次）。

对于这次讨论为什么会引起反响，我能做出的最好解释是我和拉里·萨默斯在财政部共事时他曾向我提到的一件事：尽管许许多多的人接受或然性决策概念，甚至认为自己是这种概念的实践者，但几乎没有什么人将其内化为自己的思维方式。对我来说，或然性思考长期以来一直是高度的有意识的过程。我把这种思维想像为一种标准拍纸簿，上面记录着与决策有关的因素以及对它们的评估和汇总。当然，这样描述或然性思维并不是说可以将其贬低为一种数学公式，最佳决策会从便签上自动产生。成熟的决定建立在确认相关变量以及把其中每一种变量与概率联系起来的基础上。这是一个分析过程，但也涉及主观判断。而最终的决定既反映了决策过程中涉及的所有因素，也反映了本能、经验和“感觉”。

本书也为我提供了一个机会，探讨我的决策以及更广泛地说我的生活所依据的思维方式。这种观点的核心是认为没有任何事能够被证明是确定的。现代科学表明，物理学和化学尤其是这样，在这两门学科中，人们所熟悉的和基本的规律大多数是建立在对无法被证明的认识和现实的基础上的。这一观点是贯穿本书的一条主线。我猜想，这一观点是通过我在哈佛大学低年级时上拉斐尔·迪默斯教授的哲学课，在耶鲁法学院时与同学们在可口可乐茶座

讨论以及我在财政部的4年中与拉里·萨默斯和艾伦·格林斯潘共进早餐时的一些讨论逐步形成的。

一旦你进入或然性王国，任何事情都不再是简单的了。一种真正的生活或然观迅速让人认识到，几乎所有重要问题都是极其复杂的，要求人们探讨这些复杂性，认识各种相关因素，并不可避免要进行衡量。我在人生各个阶段认识的一些人对待事情的态度似乎比我更确定。那种确定性不只是一种我所欠缺的个性特点。在我看来它其实正是对现实本质的错误认识，因为现实本身是复杂的、模糊的，依据这种确定性的态度做决策，看起来是为了追求最好的结果，但其基础是相当脆弱的。

虽然本书的根本意图是帮助读者更清楚地思考未来，但它是叙述过去为基础的。尽管这不是一部历史书或学术著作，但我对问题、事件、辩论以及我自己对这些事做出的反应或许对研究克林顿政府和我所经历的其他时期的历史学家的工作有所助益。公职生涯为我提供了一个无与伦比的机会，使我得以运用自己的经验去解决关系到美国和世界范围内广大民众的问题，并让我看到我们的政府制度如何通过政策、政治和通讯的交互作用运作。也许通过叙述我自己在政府中的经历，通过反映我对与自己共过事的许许多多政务官和职业文官的杰出才能和敬业精神的一些认识，本书将会鼓励青年人去思考：为了国家的利益，为了丰富他们自己的生活，他们应当如何度过哪怕仅仅是一段时间的公职生活。更进一步说，我希望促使读者通过支持他们信任的候选人的思想和事业，更多地去参与我们的政治制度。

对我来说，利用这一机会系统地反思过去，可以使我所坚持的许多观点得到进一步提炼，从而也更为准确。本书所阐述的观点虽然是我本人的，但几乎在所有问题上这些观点都受到过其他许多人的强烈影响。在我人生的所有阶段——受教育阶段、在华尔街工作以及在政府任职——都一直非常幸运地有许多同事和朋友，他们深刻的思想、经验、智慧以及思维模式，对我形成自己的认识起了很大帮助作用。他们中的许多人把对人类包括他们自己的抱负的冷嘲热讽与强烈的主人翁意识和责任感结合在一起。在财政部时期，我和我的同事们身上所表现出的那种严肃认真和傲慢无理态度的结合，正是我所了解的对日常生活的一种好的态度。倾听比说话能够学到更多，而我一直有机会倾听许多人谈论他们的渊博见解。我的希望是，我在一生中通过与别人的这种交流和互动所形成的观点，在其他他人处理摆在他们面前的个人、职业以及政策挑战时，会有所帮助。