



Boys

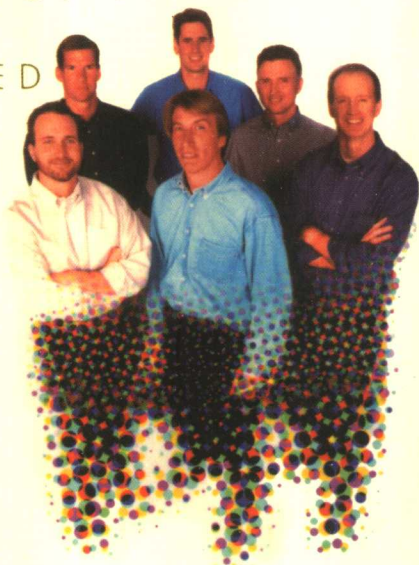
E代英豪

[美国] R.E. 斯特罗斯 著 袁霞 杨全强 译

译林出版社

THE TRUE STORY OF THE SIX TALL
MEN WHO BACKED

eBAY, WEBVAN,
AND OTHER
BILLION-DOLLAR
START-UPS





E代英豪

E BOYS

[美国] R.E. 斯特罗斯 著 袁霞 杨全强 译



译林出版社

图书在版编目(CIP)数据

e 代英豪 / (美) 斯特罗斯 (Stross, R. E.) 著; 袁霞, 杨全强译.
-南京: 译林出版社, 2002. 5
(译林传记译丛)
ISBN 7-80657-324-0

I. E... II. ①斯... ②袁... ③杨... III. 传记文学-美国-
现代 IV. I712.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 081377 号

Copyright © 2000 by Randall E. Stross.
Chinese Language edition arranged with Ellen Levine Literary Agency through
Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.
Chinese Language Copyright © 2002 by Yilin Press.
登记号: 10-2000-153 号

书 名 e 代英豪
作 者 [美国] 兰德尔·E. 斯特罗斯
译 者 袁 霞 杨全强
责任编辑 张 遇
原文出版 Radom House, Inc., 2000
出版发行 译林出版社
E-mail yilin@public1.ptt.js.cn
U R L http://www.yilin.com
地 址 南京湖南路 47 号 (邮编 210009)
照 排 南京博览照相制版有限责任公司
印 刷 扬州鑫华印刷有限公司
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 10
插 页 2
字 数 237 千
版 次 2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80657-324-0/I·275
定 价 15.50 元

译林版图书若有印装错误可向承印厂调换

引 言

当“电子港湾”^①，一家设在加州圣何塞的小型网上拍卖公司寻求风险资本时，风险投资人得对它进行一场非正式评测，然后才会考虑投资：是否有较大的可能性能让投资者的钱在3年内增加10倍？对eBay很有利的是，它亮出了反映其发展形势的资料——收入和赢利势头良好。但总体说来，它还不算太令人瞩目，而且其业务的成长潜力——它不过是一家网上跳蚤市场——还未得到确认。恐怕能为它说的最好的话就是，它是一家不错的小公司，重音落在“小”字上。

最终支持eBay的风险公司是“指标”(Benchmark Capital)^②，其自身也只开办了两年。1997年Benchmark向eBay投入670万美元时，这家拍卖公司的估价为2000万美元。eBay不断成长、壮大，并最终上市。1998年9月在第一个公开交易日后，其市值为20亿美元，Benchmark原先的那670万美元筹码现在已值4亿。三个多月后，其股价已涨了百分之一千三百。次年春天，该公司的价值超过了210亿美元；在不到两年内Benchmark的筹码已增长了百分之十万，成为硅谷历史上最成功的风险投资。

eBay的故事正好展现在我眼前——也记录在我的采访机里；

① 即如今已大名鼎鼎的eBay公司。

② 本书中其余专业名词请参见所附索引。

我得承认我跟所有人一样吃惊。

在 eBay 去敲 Benchmark 大门的前一年,我先到那儿敲了门,因为我有兴趣写一写金融界的一个角落,这个角落的内部运作尚不为人知,甚至对在其他专业金融领域内的人而言也很陌生。不过众多机构把日益增加的资金(如大学捐赠款、福利基金)托给风险资本家,他们把注意力集中在硅谷,并把钱投向新兴公司。1996 年,风险基金吸纳了 100 亿美元的资本;1997 年总额已跃至 200 亿;1998 年超过了 260 亿。

与投资公开上市交易的公司股票相比,这是一种高风险高回报的投资形式。对风险投资人而言,他们从组合投资的收益中分得很大的一块——至少 20%,因而在繁荣的时候他们个人财富的增长至少在账面上与他们投资的新兴公司的发展一样迅速。

任何一直在跟踪网景(Netscape)、亚马逊(Amazon)以及雅虎(Yahoo)(全依靠风险投资支撑)的成长轨迹的人都已得出结论:风险投资人的地位居于新经济的中心。那些尚没有和顶尖风险投资公司联系上的捐赠基金管理者们用拳头擂着紧闭的门,哀求着让他们进去,可是这些基金的规模近来虽然已得到扩张,但仍然被超额认购。

商学院的毕业生以空前的数量拥向硅谷,他们对管理顾问公司提供的六位数年薪不屑一顾,而是去风险资金支持的新兴公司谋求发展。创业热潮似乎也蔓延到了商学院之外。在 1999 年春接受调查的美国成年人中,有十二分之一的人说正在试图创建新公司,另外还有不知比这多多少倍的人也正做着同样的梦。创业越来越被吹捧为包治百病的灵丹妙药,摆脱贫困的最佳途径,这些非赢利性的倡议纷纷冒了出来,倡议者到附近的班级、学校甚至幼儿园去教人们创业。

而所有的创业者、未来的创业者、机构投资者和个人投资

者——整个有钱阶层——都将注意力对准了风险资本家。风险资本家是新兴高科技企业的看门人,在那儿新公司发展的速度最快,投资者收获的回报也最丰厚。风险投资人作出的抉择被奉若神谕。2000 年来临时,他们成为杰出职业者的代表,他们诠释了 20 世纪 90 年代的精神,正如投资银行家在 80 年代、调查记者在 70 年代,以及嬉皮士——作为反正统的力量——在 60 年代所做的。

曾经在 20 世纪 80 年代的金融领域里辉煌一时的收购公司也想在风险投资中分一杯羹。收购基金有着同样的主顾,同样的合伙制结构以及相似的利润分成。不过收购商赚钱的地方在别人看来是瓦砾堆——老掉牙的汽车零件厂和病入膏肓的零售店,而风险投资人就在附近一些更为体面的地方工作,投资新兴企业以及新产品的开发。收购商在故纸堆里挑挑拣拣(还以令人胆寒的办事效率大幅减员);风险投资人则代表了未来的金融家(令人宽慰的是他们还创造了不少工作机会,最有名的风险资本家约翰·多尔总是不厌其烦地对愿意采访他的记者提到这一点)。

在 20 世纪 90 年代后半期,要让金融界喜欢上风险资本是很容易的:1998 年,对那些在新兴公司刚刚起步时就向其注入资本的风险基金而言,平均回报率超过了 25%,而领头基金的回报每年都翻一番还多。在这个世界里,风险资本家自己使用的投资标准不是以百分比计,而是以倍数计,比如“获取我们投资额的十倍”。

所有知道他们存在的人都想得到他们的一份资本,一份关心和一份祝福。甚至不算是创业者的人也对此越来越关注,因为这样一个观念日益深入人心,即风险投资人是站得最靠近未来利益的人。正是风险投资人为新兴公司提供了资金并指引了方向,而这些公司的科技力量从历史性的重要意义上说最能使企业具有持久的扩张力。50 年后人们不大可能还会记得纳比斯克公司利用

“杠杆效应”^①所进行的收购活动。但任何一家强大的新兴科技通讯公司在扩张的早期阶段的表现将始终能激起未来史学家们的兴趣,尽管某些公司的财富或集体股价会有涨跌起落。

所以,至少对于我,一个被 Benchmark 的辉煌(它标志着创业者所能达到的巅峰状态)所折服的历史学家而言,自从内战后大企业主宰市场以来,小企业第一次以新兴高科技公司的形式重新取得了在商界的显要地位——这可是新鲜事儿,我的好奇心被激发起来了。

风险资本家的办公地点集中在我的家乡——加利福尼亚的门洛帕克,我想找一个内在的有利地点,以便在近处观察位于风险资本的心脏地带的点金术,并由此得出结论:哪些部分是人为的,哪些是由于在更大的金融环境中非人力因素的作用——也就是要把技巧和运气区分开来。我决定花较长的一段时间设法去接近他们,同时保留着对文章编辑的独立控制;我也希望能和自己所能找到的那些最年轻的叛逆者在一起工作,而他们恰巧就在 Benchmark。我恳请能够进入公司考察,一年后才得到他们的同意。最终,我们达成协议并握了手——没有书面保密协议,没有代理律师。

在风险投资企业中还没有准许外人进入的先例。我怀疑 Benchmark 诸合伙人认为要换了行会里的那些老头子便不会有此般胆识,肯定会寝食难安,就凭这个他们也觉得让我进入应该是件好事。

他们也认定一个生活在他们当中的作家将能看到那些他们自己所相信的、使他们区别于正规军的品质——团队精神,以及避免突出个人。比方说约翰·多尔擅长提高自己的知名度,却不会或不愿提携合伙人,使他们也和自己一样享有显赫的名声。(而且在听

① “杠杆效应”:指借钱进行投机买卖以期获得大于利息的利润。

到这么多多尔的业绩后,还有那个想和他的公司——克莱纳—珀金斯——接触的企业主愿意去找其他没名气的合伙人呢?)

Benchmark 合伙人相互提携,他们的行为基于这样的共识:他们有能力使个人服从于集体更大的利益。这是一种自我承认的试验,但他们也希望他们的反传统模式(平等合伙制)的优点将最终胜过克莱纳—珀金斯的那种围绕着多尔的螺旋中心式体系。这一行的特点就是你得等 5 年以后才能看出新的风险资本家是否成功,10 年以后才能判断一家风险基金是否完全成熟,并作出最后的账目清算,所以 Benchmark 即使使出全身解数,也要花不少年时间才能跟克莱纳—珀金斯平起平坐。

于是我闯进去了。我从 1997 年秋天开始工作,把大部分时间花在了 Benchmark 的办公室里,但也试图捕捉尽可能多的组合投资公司的内部生活,我以与 Benchmark 同样的条件说服了他们准许我进入。一家只有 30 个雇员的小公司 eBay 采取了格外合作和开明的态度。我很高兴受到了欢迎,可也不禁认为这只是那些不错的小公司之一。我开始工作时不明白 Benchmark 诸合伙人怎么会那么兴致勃勃地谈 eBay 的前景的。1998 年初——离 eBay 首日公开上市还有很长时间——作为 eBay 一名董事的合伙人用异常严肃的口气对商界熟人说:“现在就是拿雅虎的一半股份跟我换 eBay 我也不干。”当时雅虎的市值最高达到 50 亿美元。他预见到了;我没有。

他没有预见到的——其他合伙人没有,我(又一次)也没有预见到的——是 Benchmark 的合伙人在一个特别宽容的历史机遇里如何支持新兴公司从而创造了惊人的财富。Benchmark 合伙人在 1995 年走到一起筹建公司时都已赚了不少钱,要么在风险投资业,要么作为创业者。其中两人拥有一家网站,各占约 1500 万美元的份额;另外两人也都称得上是百万富翁。一开始他们的联手就十分成功,不过从 1998 年起,他们的收获不仅来自 eBay 本身,

还来自其他超额投资,他们账面上的财富本来可说是可观的,现在则是难以想像了。到了 1999 年,所有创始人的账面净资产都增加了约 3 亿 5 千万美元。

我作为作家在 Benchmark 待了两年,从 1997 年秋到 1999 年秋。到最后,我给淹没在了各种材料之中,包括 70 多家投资组合公司的情况和数十种记叙线索,其间交织着雄心、个性和商业运作的试验。为了从中创作出一个前后连贯的故事,我得筛选出很多故事中的精华部分。

我决定先介绍当前的五个合伙人中的两个:戴夫·贝尔尼,他在我开始调查前刚加入 Benchmark,因此可以提供一个新人的视角来观察风险投资行业;还有鲍勃·凯格尔,他的投资兴趣包括 e-Bay 这样大力开拓消费市场的公司。

在考虑记叙中挑选哪些企业时,我倾向于将产品或服务瞄准大众消费层(比方说,通过网络销售新式手表)的公司,而不是那些面向信息—科技专业人士(如为网络器材制造商供应芯片)的公司。吸引我的还有那些历经磨难、挑战和挫折的公司——走了不少弯路的公司——而非那些一帆风顺的,因为公司跟人一样,没吃过苦头的便远没有饱尝过生活艰辛的有趣。

事后想来感到有点儿怪异的是,与 Benchmark 的小伙子们当初平等合伙制的想法呼应的竟是公司运营的客观统计数字。甚至这几个合伙人本人也没有料到公司成立四年半之后,在五个最成功的投资项目中,找不出两项是由同一个合伙人发掘并指挥的:五个漂亮战役,五个合伙人。

五个项目中的一个投资于“关键道路”(Critical Path),这是一家为大公司和因特网服务商提供电子邮件服务的企业。1997 年秋“关键道路”的创立人先去找克莱纳—珀金斯请求投资,此时

公司的业务刚刚开始。这件事很快交到了合伙人威尔·赫斯特手里,他出身于出版商世家——属于克莱纳—珀金斯许多与多尔不同的人之一。赫斯特立刻就表示出了兴趣,但他无法催促多尔和其他合伙人采取行动:一个月,两个月,三个月过去了。全宇宙第一风险投资公司说也许会给予投资,这多少给了该企业主一些安慰,要不然等那么长时间对他而言是无法容忍的。

当克莱纳—珀金斯最终腾出时间,正式提出投资意向时,已经有另一家总部设在沙山路的资深公司——成立于1983年的摩·戴维多风险投资公司在向“关键道路”暗送秋波了。摩·戴维多看到该企业主还在犹豫是否接受克莱纳—珀金斯的钱,便联络了另外两家风险投资公司,看哪一家愿意当合作投资者。其中一家就是创立不到三年的 Benchmark,它之所以被摩·戴维多相中,是因为后者认为 Benchmark 合伙人是一个勤奋、上进的集体,而且他们最乐意做的就是抓住这一机会击败克莱纳—珀金斯,赢得“关键道路”。

当另一家风险投资公司没有作出响应时,第一个接到电话的 Benchmark 合伙人(那是在一个星期一)招呼同伴们立即行动起来。有两人当晚就与该企业主面谈,其余的在第二天也与他进行了会晤。会晤结束后 Benchmark 和摩·戴维多提出了投资意向。从表面上看,这个意向对该企业主而言并没有多少吸引力,因为它对该公司的估值低于克珀^① 对它的估值。但是令这个企业主喜欢的是技术上和生意上的聪明才智的结合,以及这些挑战者的充沛精力。他也喜欢他们的风格。星期四,也就是 Benchmark 得悉这笔交易仅四天之后,该企业主决定与 Benchmark 和摩·戴维多合作。

一个挺难堪的场面发生在“关键道路”办公楼用玻璃墙隔出的

① 克珀:克莱纳—珀金斯的简称,下同。

会议室里。当 Benchmark 的一个合伙人、摩·戴维多的一个合伙人与该企业主在合同上盖了印并握了手后，威尔·赫斯特竟然走了进来。大吃一惊的他只能无可奈何地坐在会议室外等待。他已知道摩·戴维多插手此事，可还是头一回看到 Benchmark 竟也参与其中。

获得了这个投资机会并不意味着 Benchmark 就立刻赢得胜利了，因为该公司的业务刚刚开始，没有获得过一份重要订单，还需要烧大量的钱。（一位合伙人在总结这种形势时说：“好消息是，我们拿下来了。坏消息是，我们拿下来了。”）他们得找新的首席执行官，新的管理班子，为董事会添上一些重量级人物，还得为首日公开上市寻找银行家。不过到了 1999 年 11 月，即 Benchmark 进行投资后 18 个月，也是“关键道路”首日公开上市后第 7 个月，它由股价估算出的市值为 29 亿美元。Benchmark 的投资获得了 87 倍于原始投入的价值。

Benchmark 能成为本故事中的一个角色，证明了其在销售活动中的集体努力——Benchmark 所特有的抱成一团的工作方式。在生意的竞争中，没有什么比让一个企业主摆脱克珀随心所欲的挟制更惬意的了。这似乎暗示着：他们的合伙制取得成绩的速度比他们想像的还要快许多。

1 正确答案

那家伙。“那”和“家伙”都不用特意去重读,但读的时候中间也不必停顿。“那家伙。”

当一家新公司刚刚萌芽时就需要这样的人来领导。换句话说,在理想状态下,他应像一匹种马,体格壮实,大嗓门儿,干起事儿来功夫一流。他(噢对了,或者是她)的胆量可不小,至少从某种意义上说是如此,但换个角度看这也许会让他在玩儿命地干,弄得他头脑发热,屁股发热(这些部位在人身上可都是风水宝地啊;你从来没听说过谁“食指发热”吧)。他是工作狂、多面手,总是赢家。他聪明,为人正直却也不拘一格。他好斗、精力旺盛,作出决断时斩钉截铁,与人竞争时带着杀手般的直觉。他有本事吸引并招纳到高材生,且不嫉贤能。他是大玩家、个中高手。

为需要的公司寻找“那家伙”——寻找解决问题的“正确答案”——戴夫·贝尔尼已在这行干了 10 年。

贝尔尼做猎头纯属机缘巧合,这要归功于他 22 岁时当电话中介员的磨练。1985 年他刚从一所没什么名气的高校——布赖恩特学院毕业,拿到了工商专业的文凭,并急于找份工作。在最后两年的大学生活里,他一面把自己的课程安排得满满当当,一面在国际商用机器公司(IBM)做实际上是专职的市场开发助理,同时在曲棍球队当队长,还带领伙伴们参加各项校内体育运动。在 20 世纪 80 年代被称为拼命用功和拼命玩乐的两类大学生中他属于后者(比方说他搞“关门灌酒”聚会:宿舍门锁上了,屋子中央的一只

大废物罐里装满了用烈性酒和甜饮料调成的混合饮品,大伙儿就喝到酩酊大醉为止)。

他有自己的一帮弟兄,而且对他们忠心耿耿。不过一出这个圈子他就不怎么合群了。实际上,他在与人交际时常使许多人不得不小心翼翼地对待他。他走路时毫不掩饰衣肩上的破洞。他对所有的富家子弟都抱有特别的反感。他的一位校友后来将他的态度比做贫民区青年的那种强硬;如果不是你挣的,就别以为自个儿比俺强。

他的家庭原属蓝领阶级,后逐渐富裕起来,上两代都为通用汽车公司工作。他祖父是工会的一个领导,在纽约塔利敦汽车分厂的装配线上一干就是42年。他父亲格斯高中一毕业就进了厂,在装配线上负责悬吊汽车门。在戴夫·贝尔尼的孩提时期,父亲一直是中班工人。不过格斯最终跃上了装配线的管理层,而当戴夫上中学时他父亲进入了上层阶级,并在退休前达到了事业的巅峰,有五万员工受他的督管。这位只有高中学历的工人的升迁来得太晚了,以致他儿子戴夫考大学时根本无心去报名牌学校,虽然这也许已并不是什么奢望,同时他也来不及改变自己的阶级意识了。在布赖恩特学院他几乎像在朝众人呐喊:“别以为我或者我爸拿过别人什么好处!”

他毕业的学校没有常青藤联合会那样的全国知名度,这使他难以挤进那些最有前途的公司。他决心先积累工作经验和钱,以便日后能拿到哈佛工商管理学硕士(MBA)学位,到那时他便有了与别人平等竞争的资本。于是他四处托人找工作,条件很低,能进去就行。他被介绍给了查克·拉姆齐,技术型公司营销顾问团的招聘部经理。那会儿戴夫甚至还不知道职员是干什么的,但拉姆齐对此并不在乎,而是很乐意让这个小伙子试一试。

雇用戴夫·贝尔尼算不得什么风险,不必付出特别高昂的代价:他惟一的报酬是他在申请者求职成功后赚取的佣金,就连这个

也要取决于“业务经理”——贝尔尼冠冕堂皇的头衔——是否能得到用人单位的招聘任务,该公司还得愿意为雇请所推荐的求职者而支付一笔额外的费用。顾问团给了贝尔尼电话、办公桌、黄页电话簿,以及只有一条指令的培训:上阵吧。

不清楚为什么预期的客户或求职者真会把戴夫·贝尔尼当回事。他很年轻,而看上去比实际年龄还要嫩;他那时的工作阅历——暑假到装配厂打工、在 IBM 做助理(其实基本上是跑腿)、打杂——没有让他领略到站在权力上层看到的风景。他以前没有职业介绍的成功业绩。凭什么人家要正眼瞧他并和他签约?

答案:没有人瞧他。中、下层营销人员的职介工作完全在电话里进行。预期的雇主和雇员听到的是年龄大他两倍,操着不容置疑的男中音的人在和他们商谈。他学得快,投入的时间又比谁都多,于是能凭着自己的口舌争取到客户的委托,并为他们找到雇员。

他很不喜欢欠债,因此在开始工作时本打算先攒够进商学院的学费,然后再报考。可是佣金几乎立刻就滚滚而来了(这份工作只干了六个礼拜,小伙子就向比他年长 21 岁的拉姆齐提议,他俩辞职单干,开自己的公司;拉姆齐则犹豫不决)。贝尔尼取得了惊人的成果,他积蓄的学费过了几个月而不是几年就到位了。他就这么跳过了商学院这块踏脚石,直接到达了彼岸。

又过了一年有余,贝尔尼终于说服拉姆齐与他合伙开办他们自己的猎头公司,业务只面向高科技行业的客户。公司开张的第一天傍晚,在纽约奥西宁他们的新办公室里——没有客户,没有求职者,没有家具,只有一套新的电话系统准备就绪——贝尔尼接到了妻子的电话:“股市下挫了 500 点,还在往下跌。你挑选的时间真是糟得不能再糟了。”那是 1987 年 10 月 19 日。也许他还是该去商校的,她忍不住说道。

我们会没事的,他向她保证。然后他立刻行动起来。他买了

两包六罐装的百威啤酒,和拉姆齐一道坐在地板上,对拉姆齐一贝尔尼公司的前景作着种种光怪陆离的憧憬。他们胜券在握。

在贝尔尼的口中,1987年10月开张的那个愁云惨雾的日子是个低点,而伴随着寻职委托业务的日益增加,公司的赢利呈现出一条高奏凯歌的上升斜线。10年后,《名利场》杂志把他与慧眼识出汤姆·克鲁斯的杰里·马基尔相提并论(在为微软寻找首席执行官时戴夫“打了400个电话,罗列了79名候选人,进行了29次面试,最后给盖茨引见了五个人”),还如此写道,他“几乎是单枪匹马地使猎头这一行当变得和好莱坞经纪人一样有价值,也和他们一样分享到不少星光”。《纽约时报》的一篇文章渲染了贝尔尼的咄咄逼人。“我们什么也不怕,”他宣称,“要是能搞到上帝的电话号码,我们也会打给他。”

六英尺六英寸的个头也强化了他的人格魅力。《财富》杂志的人物简介登载了贝尔尼的一张照片,他一副著名体育冠军的架势,身着运动衫和丝光黄斜纹裤,倚着高尔夫球球棒站在球场上。照片上方对他身份的说明是“猎头”。

当贝尔尼自己讲起拉姆齐一贝尔尼公司的故事时,他就将其说成是一种不可分割的集体努力:他们是一支足球队,起点在自己的球门线上,可接着就不断地进球、进球、进球。他的叙述中省略不说的那些一言难尽的部分才是真正有趣的:他如何在一些紧急关头缠着众合伙人去铤而走险,牺牲掉已取得的一点成功来换取登上巅峰的机会。他也没有提他和同事们如何在取得实质性成功之前好几年就先营造出成功的光环,如何透支信用卡和二次抵押以渡过暂时的难关,以及他如何不趋炎附势,只凭借一股子冲劲推动拉姆齐一贝尔尼公司合伙人勇往直前。

从一开始,拉姆齐和贝尔尼就决定只为高科技企业服务,并把重点放在那些刚刚起步的公司上。然而,考虑到家庭因素,他们决

定将营业地点设在奥西宁，而绝大多数预期客户群却远在硅谷^①。要消除地域上的隔阂就意味着得比那些近水楼台先得月的竞争对手做得更好。这也意味着拉姆齐—贝尔尼公司的合伙人得愿意终日奔东走西——“住在管子^②里了”。贝尔尼指的是他一周一次甚至两次搭乘的飞越大陆的夜班航班。

戴夫·贝尔尼对待第一个预期客户的策略是请求让他尝试一次，给他一次展示他服务水平的机会，一旦得到了他便狂热地投入其中，按他的话就是分泌的雄性激素“比谁都多”。

马不停蹄地面试、奔波已成为一种常规，并体现了他们的硬汉作风，换句话说，他们无暇保护自己的健康，并且还以此为荣。他的客户说他从不拒绝，从不避重就轻，从不溜之大吉。有一回他亲自同时处理 27 项独立的猎头工作——用棍子顶着 27 只旋转的盘子，每一只都同时需要他的照料。一感到有力不从心的危险，他便调动自己的内分泌系统跟上他的步伐。

超额的付出并非徒劳，然而这并不等于超额的收入。第一年生意做下来，拉姆齐—贝尔尼公司平均每做成一笔——每笔平均花费三个月——收取的费用只有区区 5000 美元，这数字意味着公司还挣扎在死亡线上。他们感到自己为此付出了比其他竞争对手多一倍的艰辛，而这点钱简直是对他们的侮辱。

第二年，贝尔尼说服拉姆齐以及他们的第一个合伙人艾伦·塞勒，摒弃效益低下的“成功后收取酬金”模式，转向只有一流猎头公司采用的高收益的“雇请酬金”模式。客户现在得交纳预付费才能得到拉姆齐—贝尔尼公司的服务，而他们不论最后决定是否雇用公司推荐的候选人，都要支付酬金。要成功，就要拿出成功者的姿态，而“雇请酬金”正是这样一种手段，它传达的信息是：公司的业

① 奥西宁和硅谷分别位于美国的东、西海岸。

② 管子(tube)原指伦敦地铁列车，此处指飞机。

务应接不暇。

这就是他们的理论。不过当拉姆齐—贝尔尼公司的收入随即跌至零,且丝毫不见起色时,要继续保持胸有成竹谈何容易。几个月过去了,他们的个人存款已消耗殆尽,贝尔尼仍在勉力劝说同事们不要放弃这一尝试。6个月后,他们终于从 Xywrite 公司拿到了第一笔定金。这是一家小型软件出版企业,它向拉姆齐—贝尔尼公司支付了 4 万 2 千美元,后者将为它的一个职位空缺寻找人选。

这是一座里程碑,但并没有预示着日子从此好过了。他们零零星星地揽来了更多的业务,每一次成功都使下一笔生意更好做些,但甚至 5 年后拉姆齐—贝尔尼公司仍是惨淡经营。那时三个主要负责人都已债台高筑,他们的妻子不知道还得等多久才能看到这一尝试的效果。

公司所有成员都分担了这一艰难时期的困苦,作为主要的补偿形式,公司实行分红制。为了强化团队精神,拉姆齐—贝尔尼公司的组织机构是平面式的:没有总经理,不存在上司,实际上也就谈不上谁是下属。即使发展到有 20 个合伙人时,整个办公室也只有一个助手(“我是小气鬼,”贝尔尼说),因而如果有什么需要做,就得自己动手。与客户直接通话是这里的又一特色。公司的创办者们不愿安装语音邮件系统,有电话必须立刻接,由人来接——哪怕已过了上班时间。所以当加州伍德塞得的一个客户于太平洋时间零点在寓所里踱着步,决定给拉姆齐—贝尔尼公司打电话时,电话会立刻——也就是在纽约时间凌晨三点转到有关职员家里,而当他迷迷糊糊地分辨出对方的问题“你刚才是不是在睡觉”时,会立刻生气勃勃地答道:“哦,没有,您打过来时我正在看文件。有什么事吗?”

懂行意味着成功,这只是外人所能看见的,如果他们还能注意到拉姆齐—贝尔尼公司的话。贝尔尼指导大家在作电话职介时开头得这样说:“嗨,我们是拉姆齐—贝尔尼公司,高科技领域内的一