

超越华尔街

智慧型投资

BEYOND WALLSTREET

S. L. 敏兹 达娜·达金 托马斯·威利森 著 石晓竹 译

“读来真是一种享受……凡是想在投资方面取得成功的人，都有必要聆听这些投资大师的洞见，也必定会从中收益。”

——财经网站 The Street.com 评论



59

長 春 出 版 社

超越华尔街

智慧型投资

S. L. 敏兹 达娜·达金 托马斯·威利森 著
石晓竹 译

长春出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

超越华尔街：智慧型投资 / (美) 敏兹, (美) 达金, (美) 威尔森著; 石晓竹译.
长春: 长春出版社, 2003.8

书名原文: Beyond Wallstreet

ISBN 7-80664-564-0

I. 超... II. ①敏... ②达... ③威... ④石... III. 投资学 IV. F830.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 057756 号

责任编辑: 张耀民 封面设计: 刘洋

Beyond Wall Street: The Art of Investing. © 1998 by Tom Willison and Dana Dakin. All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书由约翰·威利出版公司授权, 贝塔斯曼亚洲出版公司转授权, 由长春出版社在全球范围独家出版中文简体字版。

长春出版社出版

(长春市建设街 1377 号)

(邮政编码 130061 电话 8569938)

长春大图视听文化艺术传播中心设计制作

长春市新世纪印业有限公司印刷

787×1092 毫米 16 开本 14.375 印张 249 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印数: 5 000 册 定价: 28.00 元

谨以此书献给梅丽莎

序

说出来不怕人笑话，我是个电视迷。但电视节目没有索引，只能按电视台的播出时间来收看。看电视的时候，也容不得你停下来思索，更不能躺在海滩上一边晒太阳一边欣赏。《超越华尔街》原来是 PBS 电视台制作的八集系列专题节目，由我和我的同事简·布莱恩特·奎恩共同主持。如果你恰巧是地球上无缘收看这节目的 58 亿人当中的一个，那么，这本书就是为你写的。即便以前看过电视，你也会对这本书感兴趣，因为作者们对八位受访者的人生故事、性格特征和独到智慧，都有恰到好处的把握，并增添了许多在电视片中因时间限制而不得不割爱的内容。

《超越华尔街》当中的明星

福斯特·佛莱斯：我采访他是在怀俄明州杰克逊市，在他那座宽敞的大木屋里。几年前，他曾被公司员工们评为世界上最有爱心的董事长；在我眼里，他也是我遇见过的最阳光、最乐观的人。但我们选择他作为采访对象，并不是因为他性格好，更不是因为他养着一头重达 450 磅的宠物猪——威尔伯，而这猪儿竟然时不时地能影响他的投资决策。他显得如此出众，主要是因为他监管着超过 130 亿美元的巨额资金，并以一种令人匪夷所思的方式成功地运作着它们。他不断地从一只股票跳到另一只，意图捉住机遇，趁着成长股还未启动走高就吃进它们，大赚一笔；另一方面，只要选到一只前景更好的股票，他就会毫不犹豫地把手中的“宠儿”淘汰出局，并不顾忌高额的交易手续费。

对约翰·奈夫的访谈是在费城郊外他的家里进行的。他的投资方式正是我所钟爱的：固执地买进别人不屑一顾的股票——比如，我们都曾一度盯住花旗公司 (Citicorp) 不放——心里认定，风水轮流转，总有一天，这只股票还会火起来的。

我对约翰·奈夫是久闻大名了，因为他年年都出现在《巴伦周刊》的圆桌会议上。多亏了《超越华尔街》这个节目，我才有机会和他本人进一步接触。

巴尔·罗森伯格做生意全靠电脑，但是，一般人用电脑的时候，他却不用了——那就是在进行交易的时候。他的公司总部设在加州的奥林达（Orinda），那里都是用人工交易。但是，买什么、卖什么都是由计算机决定的。他们所使用的软件都是高度智能化的，每天，亿万条数据如滔滔洪流从世界各地汇聚到他们的计算机上，数量之大，令人惊叹不已。我摸着他们公司电脑上的一条缆线，开玩笑地问：“要是我把它拔下来，会是什么结果？”那一瞬间，巴尔不由自主地僵住了——不过，他很快遮掩了过去。这个人头脑非常聪慧，有些做法叫人感到不可思议（比方说，他喜欢养鸡，但是从不杀鸡，因为他是佛教徒）。他迫不及待地等着你向他提问：计算机能战胜市场吗？

比尔·夏普向我展示了他的1990年诺贝尔奖获奖证书——当然，是复制品，真的证书早已收藏在某家银行的保险箱里了。他还开着他那辆1965年出厂的雪铁龙双马型老爷车，带我游览了帕罗阿托（Palo Alto）的市容，令我大开眼界。夏普指出，对于成功的投资活动而言，只有把风险因素也列入计算范畴，才能达成一个等式。他还把这个等式写出来给我看。那么，他自己的钱是用哪种方式投资的呢？答曰：指数基金。

马克·墨比尔斯出没在那遥远的地方——泰国、新加坡以及40多个其他的新兴市场，跟踪他的脚步是不可能的。且请随我们到曼谷。夜半时分，在湄南河上乘船顺流而下；再去参观一家工厂，这里制造的很可能是一种黑色尼龙纤维，也就是制作你手中雨伞的材料——相信通过此番经历，你会像我一样，从中学到很多东西。

比尔·葛罗斯手中掌管着大约900亿美元的债券资金。他的工作听来似乎乏味，但要知道，他竟有法子年复一年地从他的投资组合中挤出1%的收益来——也就是9个亿的利润。不过，比这些数字更令我印象深刻的，是他本人的风采。在风景如画的拉古纳海滩^①，坐在他私宅的会客室里，我们一边眺望着波光粼粼

①拉古纳海滩：太平洋岛国马尔代夫的一处旅游胜地。（译者注）

的太平洋面，一边进行着电视访谈。时年 53 岁的他雄心勃勃地表示，一定要活到 100 岁；他还心血来潮地决定在旧金山市区到金门大桥之间长跑，打算在连续六天的时间里跑上六个马拉松赛程。哪知就在最后一天，跑着跑着，他的肾脏突然破裂，血流如注。但那时他还没跑到金门桥，于是他就继续往前跑。一直跑到目的地，这才叫来救护车，一路风驰电掣地把他送往医院。

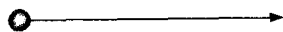
在芝加哥，盖瑞·布林森拿出一张图表给我看（虽然我的目光总是不自觉地往墙上挂的莫奈^①油画上溜）——向我说明一些既有趣、又很重要的事情。虽说海外股（比如日本股吧）比美国股票风险大，但实际上，你可以设法降低投资组合的风险；并且，在自己的投资组合中加入了海外股的成分，可以使你的预期收益略有提高。布林森手中的资金大概有 1 200 亿美元之多。我们算了一下，这个数字大致相当于全球可投资资产总额的 0.33%。听听他要对你说什么吧。

在采访彼得·伯恩斯坦时，我惊喜地得知，原来我和他还是毕业于同一所高中的校友呢——在二战结束后那久远的年代里，他和我的父亲也认识。现在，我们乘坐同一架直升机，从圣巴巴拉飞往伊琳娜海上石油钻井平台，一路上谈论着风险问题。他刚出了一本新书，非常畅销，书名叫《与天为敌：风险投资传奇》。当我们顶着强风在钻井平台上降落时，海上风大浪高，水中鲨鱼游弋——真的，海里有很多鲨鱼——在这种环境里讨论风险，调子正合适。在投资领域，虽说时间跨度长能够减轻风险，但投资这码事从来都不会是一帆风顺的。

从上面提到的这些采访当中，我获得了三条教益：第一，做什么事都没有一定之规，没有哪种投资方式是绝对“正确”的；第二，采访对象当中的每一位，在投资事业上都不间断地下了苦功夫，他们在这方面所花的时间和精力，是你我之辈永远都无法、也不情愿企及的；第三，当我们进入投资市场时，我们所面对的竞争对手正是这些人，以及许多像他们一样的人。

安德鲁·托比亚斯

①莫奈：克劳德·莫奈（Claude Oscar Monet, 1840 ~ 1926）法国画家，印象画派代表人物。如今他的画作在收藏界已涨到天价。（译者注）



前 言

不管写什么书，若是以当今市场上八位杰出的投资家为主题，下笔时就不能不体现出全球性。这本书名为《超越华尔街》，其中自然含有放眼全球的意味。不过，书中八位主人公里面，有七个人都选择在远离纽约金融中心的地方安家，这倒是纯属巧合。价值投资大师约翰·奈夫生于美国俄亥俄州，现居费城郊外。资产配置专家盖瑞·布林森来自华盛顿，住在芝加哥。痴迷于成长型投资的福斯特·佛莱斯，原本是威斯康星小子，现在则时常奔走于特拉华的威明顿和怀俄明的杰克逊霍尔之间。诺贝尔桂冠得主威廉·夏普衷情于指数基金，他和债券大王威廉·葛罗斯虽然一个来自波士顿，另一个来自俄亥俄的中城，却都不约而同地把家安在了阳光明媚的加州。巴尔·罗森伯格是地地道道的加州人，他就在故乡立地生根，生活、工作都安排得很惬意。第七位是马克·墨比尔斯，要找到他可不那么容易——他的老家在纽约长岛，现在却入了德国籍，常年在香港和新加坡做生意。即使你有幸能捉到他的影子，可是转眼他又要动身去考察哪个新兴的市场了。最后剩下的是彼得·伯恩斯坦，他一辈子都守在纽约；然而，虽然身在华尔街，却并未影响到他对投资市场的深远洞察力。

在当今的投资业界，从业者作为人的个性，常被掩盖得一片模糊。然而，我们这里介绍的八位投资专家，却以其鲜明的个性和坚定的自信而凸显于群体之外。这本书实际上为读者提供了这样一个机会，让大家了解他们在成功的职业生涯当中，各自都收获了怎样的心得。但是，我们要提醒读者，别指望在这本书里能找到一种“战无不胜”的投资方法。选择一种适合自己的投资策略，往往要以你独特的财务状况和对风险的承受能力为根据。希望大家持慎重态度，不要抑此扬彼，一会儿觉得投资债券比投资成长股保险，一会儿又觉得资产配置法比价值投资法强，或者拿新兴市场投资来压过定量分析，等等。每一种方法都有它的优势，也

有自己的弱点。没有一个投资者能做到百分之百正确。以福斯特·佛莱斯为例，他为白兰地基金选股时，平均每十只股票中总会有四只是看走了眼的。其他几位投资大师的成功几率也大体如此。

在股票市场上，股价时起时伏，大盘上跳动的每个数字，都反映着成千上万投资者的观点。当一条热点消息传入你耳中，它多半已经成了明日黄花，而短线策略更常常是弊大于利。然而，那些对股市有着透彻了解、眼光长远的投资者，却能处变不惊，用适当的手段应对股市风云。他们有的善于从众多炫人眼目的个股中筛选出优秀的成长股；有的天生就一双慧眼，专会识别那些虽然暂时遭到埋没、但日后终能宏图大展的“冷门股”；还有的能够通过巧妙安排，精心配置不同的资产类别，令它们在同一个投资组合当中互动互补，充分发挥各自的赢利能力。一般说来，作为刚刚起步的个人投资者，在开始其漫长的财富积累历程时，所缺乏的便是这些技能。

诺贝尔奖得主威廉·夏普曾打过一个比方，他把人们刚开始投资时面临的挑战比作开车：要从加州的帕萨迪纳开到洛杉矶，你会选哪条路呢？可选的路线很多，洛杉矶高速路自然是首选方案；但塞车是难以避免的，还要作好心理准备，应付爆胎和随时可能发生的地震、落石。若是走小道、穿居民区呢，上面的麻烦可能少些，但你却很可能迷路。

如果你是追求安全的投资者，指望着日后得到一笔钱来盖房子、供子女念书或者养老，那么你得记住，躲避风险就是最大的风险。生性谨慎的司机都知道，离开公路是一着险棋，比在路上小心驾驶危险得多。可是，有不少人并不惧怕开车时东游西逛，却不敢把钱投在活跃的股市上。

对于这种迟迟疑疑的投资者来说，过分小心往往带来更大的风险。他平常总是像松鼠积攒松果那样，把钱都放在银行里，以为那样安全——可是，一旦银行的利率跟不上通货膨胀的步伐，那笔钱不足以保值了，他就会急着把它投到证券市场上去；而此时恰恰是最不利于投资的时刻。因为这时候的市场，往往正在“群体思维”^①的作用下，驶向极端。

好在投资者已经变得越来越精明了。如今，资产的积累正在

①群体思维，这是一个组织行为学上的概念，指一群人在思考过程中，由于高度趋同，导致个人独立思考及判断的能力受到压抑，往往造成负面影响。（译者注）

以破纪录的速度进行着，投资者运作资产的方式，也比以往任何时候都多。光是干活挣钱已经跟不上形势了。正像伍迪·艾伦^①说的，我们现在要操心的是，怎么样让钱生钱。

本书介绍的八位投资大家各有各的特点，但有一条红线始终贯穿在他们的故事之间。那就是：他们都把风险当成朋友，而不是敌人。尽管他们也无法确定明天股市上会发生什么，但他们都满怀信心地拥抱风险。因为他们知道，只要足够慎重，就能提高成功的几率。

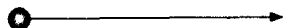
仍然要提醒大家小心。过去成功的投资行为和投资方式，并不能保证未来的成功。即便是最有天才的投资管理人，也难免有时跟不上形势。如果说，投资业的历史能够证明什么，那就是：钟摆不会永远只朝一个方向摆。

如果你希望学习投资的艺术，你再也找不到比本书介绍的这批实干家更好的老师了。他们在实践中做得那么出色，也必定能教你受益匪浅。祝你阅读快乐！

S.L. 敏兹

1998年1月，于新泽西，蒙特克莱尔

^①伍迪·艾伦：美国当代电影大师，集编、导、演于一身，以喜剧见长。两度奥斯卡奖得主。
(译者注)



鸣 谢

首先要感谢的是小尤金·B·希尔利先生，没有这位能干的制片人兼导演，《超越华尔街》这部系列电视片就不可能与PBS的观众们见面。我感谢他的热情鼓励，又深深得益于他那敏锐的洞察力。

感谢达娜·达金和汤姆·威利森，他们不仅想出了一个绝妙的主意，而且坚持不懈地为实现这个目标而努力——如果没有他们，《超过华尔街》不仅不能出书，也不能灌制录像带出版。还要谢谢安迪·托比亚斯，他是位天才的节目主持人，这本书中的许多内容都是根据他的访谈节目脚本改写成的。

还有众多热心的读者，有的为我指出书中的错误之处，还有的提出了很好的补充意见，不断地鞭策我向完美的境界迈进。他们当中，包括罗兰·马昌德、迪恩·李伯伦、比尔·福斯、彼得·鲁宾斯坦等，在此一并致以深深的谢意。

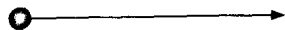
向约翰·韦利父子出版公司的编辑们致敬！迈勒斯·汤普逊，珍妮佛·品考特和玛丽·丹尼罗——你们是我见过的最出色、最周到的工作伙伴。还有埃弗里特·西姆斯，一位真正有才华的编辑；以及出版发展公司的南希·玛奎斯·兰德，是她令我在合作期间的的生活紧张而有序，充实而快乐。

感谢《CFO》杂志总编，女强人朱丽娅·霍默尔，她不但热情鼓励我进行业余创作，还体贴地为我安排了弹性工作日程，使我能从容地思考、写作。同样感谢我在《CFO》杂志的同事们：劳瑞·卡拉布罗、埃德·蒂奇、罗伊·哈里斯和朗·芬克。在我的整个写作过程当中，得到了山姆·纽伯恩始终不懈的关怀和指导；还有吉姆·弗雷泽，他不断地提醒我，机敏的投资行为断断少不得历史感和幽默感。我的满腔感激，无以言表，惟有一声“谢谢”而已！此外，约翰·高夫、菲利浦·伯里、查克·费舍尔、约翰·威尔考克斯、米歇尔·欧洛夫林及阿尔·

埃尔巴都曾拨冗相助，在此一并致谢！

不过，我最最感谢的，还是我的妻子梅丽莎和我们的两个儿子——本和托马斯。假如没有他们，一切都将显得毫无意义。

S.L.M



目 录

序 / 1

前言 / 1

第一章 成长型投资：展翅高飞 / 1

没有椅子的会议室/2 乱中有道/3 慧眼识珠/4 敏锐的直觉/5 成长的概念/5 咖啡罐、GARP与动量/6 神奇的本益比/7 更大、更好、更高、更快/8 阴暗面/9 成长型投资：老朋友与老对手/10 被“电子”套牢/11 在任何价位上成长/12 “成长”的多副面孔/14 光彩而艰辛/14 不要腼腆：向旅伴打听消息/15 期待新高/16 对收益情况的严格审查/17 不要被好消息蒙蔽/18 不可能尽善尽美/19 留心潜在的变化/20 “短平快”高手/21 他不是这种人/21 一群冒险家/23 协作精神/23 没有捷径/24 错失的机会/25 向前看，别回头/25 及时更新好处多/26 趁热打铁快出手/27

第二章 价值型投资：乘虚而入 / 29

痛击市场/30 成功的策略/30 汗水与收获/32 求学经历/34 天生佛相/35 拯救温莎/37 衡量式参与/37 热衷于基本面分析/39 追求价值的人/40 复合式大企业的崩溃/41 本益比射击赛/43 大屠杀与糖果铺/44 赌一个美好的明天/45 股息：你的朋友/46 特立独行/48 逆向操作大师/49 花旗传奇/51 当头一棒/52 废墟上的爱/54 “我们没那么

聪明” /55

第三章 定量分析投资法：“自动化”的投资 / 57

模式和意义/59 引入“专家系统”/61 质量、速度和股价/62 数据太多，时间太少/63 监视同行/64 是线索，而不是魔法水晶球/65 医学之路/67 贝塔变奏曲/69 巴尔的改进型“贝塔”/70 “忧愁湖”的童话/72 BARRA Vs RIEM/73 “阿尔法”在哪里？/73 “高效旧车场”理论/75 是真是假？/76 战无不胜是不可能的/78 两大世界的碰撞/79

第四章 指数基金：“如果无法打败他们……” / 81

积极管理的运算技巧/83 夏普的根/86 贝塔的诞生/88 生不逢时/91 贝塔的秘密/92 风险的合二为一/93 众矢之的/95 发展之路/96 明枪暗箭/99 谨慎从事/102

第五章 新兴市场：挑战最前沿 / 104

“踢轮胎”/105 如果现在是晚上10点，我肯定是在博茨瓦纳/106 希望永在/107 人民的资本主义/110 坏消息，好利润/110 钢琴师/111 从肥皂到拖拉机/113 这个世界以外/114 那么，新兴市场是什么？/114 负面因素/115 政治风险/116 新兴市场中的冒险英雄/116 职业风险/117 除了财产充公外，没什么可怕的/118 金融风险/119 投资风险/120 数字不是一切/121 体制风险/123 世界新兴市场一览/124 交易风险/125 新兴市场投资的光明面/127 完全自下而上的投资策略/128 耐心是一种美德/131

第六章 固定收益投资：用债券下注 / 133

基本原则/134 不再是绅士/134 财产充公凭证/136 投资场上的兀鹰/136 跷跷板/137 锋芒毕露/138 螯虾和蝶螺/139 顶风抛锚/140 新的风险/141 债券字母汤/143 葛罗斯的经营秘籍/145 葛罗斯眼中的世界/146 自我约束最重要/147 坚持到底/149 尴尬时刻/150 关于信用品质/150 拥抱收益曲线/152 中庸战略/152 战胜庄家/153

第七章 资产配置法:九成胜算 / 155

资产类别的划分/155 大手笔/156 起飞/156 新理论实验场/157
 早期的蓝图/158 绝对全球化/158 一点常识/159 与分散投资擦肩而
 过/159 两颗手榴弹/160 四条简单原则/161 全球性思维/161 自戕式
 的误区/164 地球村/164 眼花缭乱的可能性/165 投资的回报/166 投
 资的风险/168 五大基准/169 勿忘风险/170 所选择的各类资产不宜同涨
 同跌/171 金融炼金术与协方差/171 布林森的彗星轨道/172 全球投资的
 风险/173 从长期着眼/174 没有捷径/174 希望 vs 预期/175 不随波逐
 流/175 根据投资环境的变化调整资产配置/175 资产配置 vs 市场时机判
 断/176 同一水平面/177 关于失误/177 避免调整过度/178 资产配置
 三例/178

第八章 风险与投资心理学:值得一搏 / 183

大问题/184 关于火鸡的话题/186 眼不见,心不烦/188 “你是否战
 胜了市场?”/191 亡羊补牢与狂欢聚会/192 反潮流之父/195 新风险/197
 心理怪现象/198 看不见的损失/199 赌场发热症/201 潜意识里的投资
 者/203 选美比赛与市场先生/204

参考书目 / 207

第一章

成长型投资

展翅高飞

福斯特·佛莱斯初涉股市赔得落花流水，却从此找到了自己的事业。他当时只有19岁，是大学二年级的学生。“那时，我在威斯康星大学选修证券分析课，”佛莱斯回忆道，“我的教授对那家公司情有独钟——那是一家了不起的公司，教授本人就是该公司董事会的成员。正好我父亲给我买的路德兰兄弟会保单兑现了1.2万块钱，我就把这钱投了进去。”后来他才发觉，自己当时被投资的热情冲昏了头，买入价足足比《股市指南》上的历史最高价还高出两美元。“我赔了好大一笔钱，大概占我全部钱财的十之八九吧。我下了决心，要把这损失再赚回来。就这样，我步入了投资领域。”

在佛莱斯早先的人生规划里，原本没有投资这一项。“我的家庭原来打算让我当律师，像我哥哥那样。”佛莱斯说，“他就是先入商学院，又转到法学院。我也按着这条轨迹发展着，直到遇见了布里廷汉姆家族，这才改变了我的人生之路。”在升入大三之前的那个夏天，特拉华州威明顿市的布里廷汉姆家族为他提供了一份奖学金，供他暑期去斯堪的纳维亚进修。佛莱斯毕业后，服过一段兵役，然后他就顺理成章地加入了布里廷汉姆家族开设的一家小型投资公司，主要管理家族的多种投资事务。对于这一步，他从未感到后悔。“从此以后，我有了一个使命，”他说，“我总是在那些学法律的年轻人里物色对象，拯救他们，把他们拉进投资业。”

1974年，佛莱斯树起自己公司的大旗。此后，他在成长型股票的管理方面，创出了超一流的业绩——要知道，成长型股票是一种稳定性极差的投资类别。幸亏有了布里廷汉姆家族的关系，大名鼎鼎的诺贝尔基金会成了佛莱斯公司的首位客户。诺贝尔奖的得主们从此要为带回家的丰厚奖金而感谢佛莱斯了。

斯提格·拉麦尔男爵是诺贝尔基金会的前任总裁，现为佛莱斯公司董事会三名成员之一。他回忆道：“我在1972年刚加入诺贝尔基金会的时候，前往美国去访问布里廷汉姆家族，他们当时掌管着诺贝尔基金在美国的投资业务。我在那时便一眼看出，福斯特虽然只是一名低级职员，但主要的事情都是他做的。第二年，

我又到美国时，福斯特开车送我去机场，路上他对我说，他打算自己开业。他问我：“你能把诺贝尔基金在美国的管理任务交给我吗？”

拉麦尔答应支持他，把此事提交诺贝尔基金董事会决定。“我们与布里廷汉姆家族的业务关系由来已久，”拉麦尔解释说，“而且，我的前任是该家族的一个至近朋友。不过，布里廷汉姆父子过世之后，这家公司也不再是以前的那个家族公司了。”拉麦尔回到斯德哥尔摩之后，便向董事会提议，把诺贝尔基金会在美国投资总额的70%交给佛莱斯公司经管，剩余的30%仍留给布里廷汉姆家族管理。然后在每年的一月份，由诺贝尔基金会考核两家公司前一年的表现，再把在美投资总额的1/10划给较为出色的一家。“此后一连三年，佛莱斯经营的资金收益都大大好于布里廷汉姆公司。于是，三年之后，他便掌管了诺贝尔基金在美投资组合的全部份额。”拉麦尔说，“这是规则，事先讲好了的。”

没有椅子的会议室

佛莱斯公司董事会构成精干，绝无冗员，这反映出佛莱斯本人那种斯巴达式的经营理念：投资过程要求迅速的行动。“我们有一种绝对共识，那就是不惜一切代价避免开会。我们从不相信，一定要通过开会才能传达信息或做出决定。要说开会有什么用，那就是进行情感沟通——可以在会上奖掖员工们的出色表现，或对犯错的员工进行劝诫；再有，就是借开会集思广益，一起动脑筋想办法。在后一种情形下，你只需把大伙儿都叫到一起，说声‘大家一起想想办法吧’。不过，在公司的日常运作层面上，我们不光反对召开四五个人参加的会议，就连一对一的会谈也要尽量避免。所以，当不得不开会的时候，我们就在没有椅子的房间里开。”

“无声的交流”，简称 VC，主宰着佛莱斯公司及各分公司的办公氛围：不管是在特拉华州的威明顿，在怀俄明州的杰克逊霍尔，还是在亚利桑那州的凤凰城都是如此。“公司在电子邮件、传真和快递邮件方面管理得井井有条，所有的内部运作都是以书面形式进行的。”佛莱斯夸口说，还举出实例来说明这么做的好处，“我们把大家都召集到一个房间里，对他们说：‘看看吧，这是《商业周刊》里的一篇文章，谁看完就把手举起来。’等每个人都看完之后，掐表算一下时间。然后，我们又请一个人把这篇文章大声读一遍，看用去多长时间。结果表明，朗读比默读多花了60%的时间。”且不说一般商务会议上常有跑题的现象，谈谈昨晚的篮球赛，说说迈克尔·乔丹进了几个球，这都是难免的情形——单论信息的传递速度，你说出一个词来并让听众理解，这个时间就比书面传达用的时间长。“通过验证，我们了解到，人眼处理信息的速度比耳朵快得多。因而佛莱斯公司的每个