

鲁宾与其他所有被经济危机旋涡卷入的人，
现在更要正视货币主义在后危机时代恍若精神导师的作用，
这位导师挟裹着各种货币，正在猛烈冲刷着这个世界的实体经济的堤坝。
当货币镇痛效应丧失时，真正的痛苦来了。
——国内最活跃、最具独立精神的经济“女侠”
叶檀作序推荐

IN AN UNCERTAIN WORLD

在不确定的世界

[美]罗伯特·鲁宾 著
李晓岗 王荣军 张凡 译



成都传媒集团
成都时代出版社

图进字 21-2010-73 号

图书在版编目 (CIP) 数据

罗伯特·鲁宾：在不确定的世界 / (美) 鲁宾著；
李晓岗，王荣军，张凡译. — 成都：成都时代出版社，
2010. 12

ISBN 978-7-5464-0303-8

I. ①罗… II. ①鲁… ②李… ③王… ④张…
III. ①鲁宾, R. —回忆录 IV. ①K837. 125. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 228458 号

IN AN UNCERTAIN WORLD

Copyright © 2003, Robert E. Rubin and Jacob Weisberg
All rights reserved

罗伯特·鲁宾：在不确定的世界

LUOBOTE LUBIN ZAI BUQUEDING DE SHIJIE

罗伯特·鲁宾 (著)

出品人	段后雷
项目总监	罗 晓
责任编辑	罗 晓 李 林
责任校对	许 延
装帧设计	孟煜林
责任印制	莫晓涛
出版发行	成都传媒集团·成都时代出版社
电 话	(028) 86619530 (编辑部) (028) 86615250 (发行部)
网 址	http://www.chengdusd.com
印 刷	成都蜀通印务有限责任公司
成品尺寸	170mm×240mm
印 张	24
字 数	450 千字
版 次	2011 年 1 月第 1 版
印 次	2011 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5464-0303-8
定 价	45.00 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题，请与工厂联系。电话：(028) 84123250

作者自序

与我共过事的人都知道，我不相信事情的确定性。但在政府任职的六年半时间内，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、更好地理解它的一个办法。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领域的人，我想，或许我适合谈一谈对这两个领域以及它们相互作用的想法。

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二十六年、在白宫和财政部的六年半以及后来在世界上最大的金融机构花旗集团的四年，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，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如何在互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。我把这种思维想象为一种标准拍纸簿，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，最佳决策会从便笺上自动产生。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在必可可乐茶座讨论以及我在财政部的四年中与拉里·萨默斯和艾伦·格林斯潘共进早餐时的一些讨论中逐步形成的。

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，使我觉得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。我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。

罗伯特·E. 鲁宾

2003年9月30日

于纽约市

在本书中的许多地方，我评述了自己与克林顿政府中的同僚、商界同事和其他公众人物的私人对话。这些人大度地允许我引用或解释他们的话。当然，这些评述都是根据我自己的回忆写的，如果有任何不准确之处，责任应由我单独承担。

序：鲁宾经济学与货币主义幽灵

叶檀

货币主义与凯恩斯主义的幽灵同时在我们的头顶盘旋。

2008年全球金融危机爆发之后，所有有关货币信用、金融衍生品、资本与货币市场的讨论成为长期热点。

第一次成为热点，是在1997年东南亚金融危机之后，当时，中国内地帮助香港抵御住了针对港币的大举做空行为。而在2010年，索罗斯卷土重来，他耐心地在香港安营扎寨，等待最重要的新兴市场——中国出现的大机会。

这一机会不仅来自于中国日益扩张的经济规模，更来自于各国拯救经济所发放的天量货币，到2010年，虽然实体经济仍处于艰难恢复期，但全球的大宗商品市场、股权投资市场，从香港到北京、伦敦的房地产市场，散发出兴奋的牛市激素味道。一个精明的投资者不可能忽略这种熟悉的激素味道，正是由于这种货币激素，9·11之后证券市场的短期下滑后急速回暖。金融业甚至实体从业者相信美联储可以解决一切。

这可不是鲁宾经济学的精髓。

鲁宾所著的《在不确定的世界》，并非针对2008年爆发的全球金融危机，他在高盛公司工作了26年后，成为高盛庞大的转型为政府官员中的一员，进入高盛的行政名人殿堂，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。因此，他的主要关注点在墨西哥金融危机到9·11事件后的经济与金融政策、市场。

鲁宾经济学的最成功之处是在克林顿政府时期成功减少了赤字，财政甚至还略有赢余。鲁宾就任白宫国家经济委员会时的第一个重要会议是讨论赤字。在克林顿的两届美国总统任期，削减赤字与医疗改革、对富人征税等成为点燃火药桶的话题，反对者通常都是市场派的拥趸，认为任何减税都有助

于提升企业效率，而出身于华尔街的鲁宾却成为民主党人，认为财政规范对国家未来具有极端重要性。

关于政策的争议永远不会停止，鲁宾获得发言权，是因为克林顿时期是难得的低负债时期，而在小布什上台后，美国的赤字一发不可收拾，奥巴马政府与伯南克合作对抗金融危机，用的是直升机撒钱的办法外加削减赤字、增加出口口头承诺，疯狂赤字、美联储的资产负债表成倍增长。

疯狂的赤字与疯狂的投资必然有疯狂的货币政策支撑，反之亦然，疯狂的货币体系必然催生过热的金融市场，必然催生出越来越多的实体与虚拟投资。

面对市场无止境的繁荣，身处其中的人总是乐享其成。在1995年以后的美国经济扩张周期中，格林斯潘仅提出一次非理性繁荣，事实上，在财政部与美联储的密切探讨中，对于新的生产周期、生产效率的提高抱持极端乐观的观点，认为正是技术的进步、美国的市场创新能力、灵活的劳动力市场、低门槛的贸易政策与健全的财政成就了似乎永无止境的大繁荣时期。证券市场把乐观情绪放大到极至。

当时提出泡沫是不合时宜的，直到互联网泡沫崩溃、直到9·11事件发生，美联储的降息成为飘浮在华尔街的救生圈，不仅让所有的市场裸泳者获救，还让他们在短时间内恢复了乐观，乐观到令人惊异的程度。此时，鲁宾才会问，难道货币就是一切吗？结论是，投机总是过度发生。

货币当然不是一切，但掌握全球定价权的货币美元是止痛剂，是催化剂，是显示人性贪婪最好的镜像。

在直面东南亚金融危机时，鲁宾非常冷峻地提到借款人与贷款人双方糟糕之极，指出政府需要实施强有力的改革计划，以使国内外的债权人和投资者相信：留下来符合他们的利益，增长和稳定将会恢复。在很多情况下，这意味着着手处理长期存在的软弱无力的银行系统或腐败现象等结构性缺陷，因为这些缺陷已令人无法容忍并已成为投资者关注的焦点。这段描述与当时国际货币基金组织等论调如出一辙，但事实已经证明，这套逻辑无法运用到自身，无论是墨西哥危机、9·11危机还是次贷危机，火烧自身时，美国的

第一反应就是放松钱袋。

对于金融体系的反省与整肃遭到华尔街肥猫、货币主义者的激烈抵抗。国性与人性相同，制裁他人易，治理自己难。

书中鲁宾对于东南亚金融危机的复苏之道津津乐道，认为制度改革与浮动汇率让东南亚成功度过劫难，经济更加健康，但他显然无法用这一套理论解释美国金融危机的内核。世界主要储备货币滥发燃烧了别人，最终也会燃烧到自己。鲁宾的这套理论即便是正确的，美国也绝对不会用到自己头上。

有意思的是，鲁宾对于中国的观察，他正视中国的崛起，同时指出中国极其强硬的一面，在东南亚金融危机期间，中美达到共识挽救危机，但鲁宾预料到，在我们的关系上无疑会出现摩擦——例如贸易有时候可能会引起争议，但我认为我们共同的利益将会推动我们克服这些摩擦。

毫无疑问，他是对的。

鲁宾与其他所有被经济危机漩涡卷入的人，现在更要正视货币主义在后危机时代恍若精神导师的作用，这位导师挟裹着各种货币，正在猛烈冲刷着这个世界实体经济的堤坝。当货币镇痛效应丧失时，真正的痛苦来了。

IN THE UNCERTAIN WORLD
在不确定的世界

第一章 21 世纪全球金融危机的开始——墨西哥危机……1

第一节 第三大贸易伙伴……2

第二节 “最不坏”的选择……5

第三节 “墨西哥二号”计划……13

第四节 不确定的因素……22

第五节 莫克斯基的预言……30

第二章 一个成功套利者的精神进程和性格发展……35

第一节 风险套利者的傻瓜生活……36

第二节 哈佛大学的亚文化……43

第三节 耶鲁的法律现实主义……47

第四节 高盛公司的市场思考……51

第三章 在高盛公司顺境与逆境中的明智之举……59

第一节 我的第三个榜样……60

第二节 如何抓住战略问题……65

第三节 高盛文化的传承者……71

第四节 1982 年的国会竞选晚宴……75

第五节 高盛的精英管理机制……80

第六节 小石城的经济顾问团……84

第四章 国家经济委员会主席的一个有趣读本……91

第一节 “总统看门人”的决策备忘录……92

第二节 一张通过经济衰退的单程船票？……98

第三节 汽油税：令人恐惧的政治议题……107

第五章 白宫超现实生活：政治敏感度的些许提升……113

第一节 在别处担当重要职务的局外人……114

第二节 谈论政策，而不谈论政治……121

第三节 克林顿政府被夸大的麻烦事件……124

目录

第六章	从共和党人控制的国会获得信心与信誉……137
第一节	财政部长:新角色的重要悖论……138
第二节	联邦政府中的无名英雄之一……142
第三节	外行几乎无法弄懂的债务危机……150
第七章	面对妖魔化的媒体所必备的言谈技巧……159
第一节	“保留可选择性”的偏好……160
第二节	道琼斯指数 36000 点……169
第三节	陷入“无止境繁荣时代”……175
第四节	探究故事的另外一面……179
第八章	美式观点:重新审视危机边缘的世界……193
第一节	俄罗斯杜马拒绝增税? ……194
第二节	亚洲的第一个燃点……198
第三节	金融危机蔓延东南亚……203
第四节	世界第十一大经济体……208
第九章	亚洲金融危机:走向极端是一种集体心理……221
第一节	蓝衬衫是恢复信心的关键吗? ……222
第二节	对第一世界“投机家”的责难……229
第三节	糟糕的借款人和糟糕的贷款人……233
第十章	未来的危机:房地产、新兴市场或其他领域……247
第一节	克林顿用“精神装置”渡过危机……248
第二节	当俄罗斯政府无力偿还其外债……254
第三节	危机最严重的阶段在拉丁美洲……262
第四节	下一次危机会在无人关注的方向出现……265
第十一章	政治与生意:两个世界互动的复杂决策过程……271
第一节	第二模式悄然启动……272

第二节 令人激动的花旗集团……277

第三节 寻找两个世界的异同……283

第十二章 经济极乐之境带来贪婪、恐惧和自满……293

第一节 “更大的傻瓜”理论……294

第二节 投机过度总是在发生……300

第三节 安然公司的债权人……304

第四节 清醒的市场愤世嫉俗者……310

第十三章 赤字会影响利率——被大加排斥的“鲁宾经济学”……319

第一节 问题就是“先救救社会保障”……320

第二节 赤字带来的严重的非线性影响……328

第三节 9·11之后,华尔街的经济预测……337

第十四章 全球化与市场经济的相互依赖宣言……347

第一节 “有门禁的社区”式的生活方式……348

第二节 用文化来解释亚洲的相对繁荣……352

第三节 以尊重的态度倾听批评与反对的声音……358

致 谢……364

一个赌徒的人生哲学观 许知远……368

01

第一章

21 世纪全球金融危机的开始——墨西哥危机

一般来说，一个发展中国家出现的问题造成蔓延性危机的可能性并不大。但现代资本市场以它们之间密切的相互关联、规模和速度，再加上人类争相逃避是非之地的内在驱动，使难以预测和预防的周期性动荡的出现不可避免。确实，仅仅一两年后，我发现自己身处另一场全球性金融危机之中——一场在规模、复杂性和潜在影响方面比墨西哥危机威胁性大得多的危机。

第一节 第三大贸易伙伴/第二节 “最坏”的选择

第三节 “墨西哥二号”计划/第四节 不确定的因素

第五节 莫克斯基的预言

**IN THE
UNCERTAIN WORLD**

在不确定世界

第一节 第三大贸易伙伴

1995年1月10日晚，我站在白宫椭圆形办公室内印有国玺图案的地毯上，宣誓作为财政部长遵守美利坚合众国宪法。我是在当天早些时候被任命的，一下午我都在等待着允许我宣誓就职的正式文件。文件从国会一送到，我的家人、朋友和同事一群人就聚集在白宫，举行一场仓促的仪式。

正式仪式一结束，我就向我的妻子朱迪和我们的客人道别，留下来和克林顿总统、财政部主管国际事务的官员拉里·萨默斯以及克林顿的一些高级助手，举行一次讨论墨西哥金融危机的紧急会议。

我告诉总统，墨西哥政府面临着一场正在迫近的拖欠债务的危险，抱着阻止这种危险的希望，我们建议总统支持采取一项大规模的、可能会不受欢迎的有风险的干预行动：向墨西哥政府提供数十亿美元使其避免其货币和经济的崩溃。接着我要求拉里更具体地解释墨西哥的局势。他用了十分钟时间介绍我们的主要分析和建议，这些分析和建议是几个小时前我们在与美国联邦储备委员会主席艾伦·格林斯潘一起开会时确定的。如果我们的政府不出手相助，不迅速相助，危机对墨西哥直接而长期的影响将是非常严重的。但采取行动的真正原因是美国的重大利益面临危险。

我们提出的对墨西哥大规模干预的替代性方案不太让人看好。拉里和我继续解释，如果墨西哥无法履行其对外义务，拖欠外债，资本将可能会加速流出墨西哥，比索将会崩溃，进而有可能引发严重的通货膨胀，带来深刻而持久的衰退和大规模的失业。而这将肯定会给美国造成巨大影响。墨西哥是我们的第三大贸易伙伴，这意味着许多美国公司和工人将受到损害。我们所做的估计是，由墨西哥拖欠债务造成的经济危机会使非法移民增加30%，即每年增加50万难民；非法毒品的输出也将增加。

墨西哥危机也可能会通过影响其他国家而间接伤害到我们。对墨西哥拖欠债务问题的担心已经在整个西半球发展中国家市场造成了动荡，这就是有名的“特奎拉效应”。这种连锁反应将会造成投资者在全世界盲目地从发展中市场抽走资本。这进而将影响到美国的经济状况——因为美国40%的商品是销往发展中国家的。根据联邦储备委员会的一项估计，在最坏的情况下，墨西哥的危机以及随后可能产生的“蔓延”，会使美国的年增长率下降0.5%到1%。我们建议进行干预并不是为了墨西哥，尽管我们与墨西哥有着特殊关系，其实是为了保护我们自己。这就是我们要求国会提供数十亿美元贷款担保的理由，这笔贷款担保是我们与国际货币基金组织协调提出的救援计划的一部分。

作为财政部长，我避免使用诸如“恐慌”和“灾难”之类的字眼，而更愿意用不太生动的词如“蔓延”和“失去信心”。我在白宫担任国家经济委员会主任时了解到，政府官员的措辞会产生非同小可的影响，在财政部工作的经历使我认识到情况更是如此。我必须准确地说明墨西哥所发生的事，而不能有所渲染。尽管灾难正是我们所担心的——而且不仅是因为它对当前经济形势的影响。随着“北美自由贸易协定”（NAFTA）的实施，墨西哥被视为是发展中国家推行经济改革的榜样。这一榜样的公开失败将会给市场经济改革和全球化造成沉重的打击。

但是也有反对干预的理由，我们把这些观点也向总统做了汇报。我强调说，由于一系列原因，我们的救援计划可能会不起作用。更有甚者，干预几乎肯定会被指责为是在“保释”曾在发展中国家市场进行投机的美欧有钱的投资者。使用公共基金做这种事有可能遭到普遍反对，而且在政治上也有风险。白宫人事主管利昂·帕内特甚至更直率地提醒克林顿注意这种潜在风险。利昂赞成干预，但他告诉克林顿，救援努力的失败会造成他在1996年大选败北。

在汇报完我们的看法后，房间内气氛凝重，大家都感到墨西哥危机已经演变成一个大问题。拉里提出，美国可能需要提供的救援基金总额为250亿美元。总统的高级顾问乔治·斯蒂芬诺普罗斯说，我们的意思肯定是说2500

万美元。拉里说，不，我们的意思是“250亿”。这一数字比司法部一年的总预算还多，足够购买一支B-2“隐形”轰炸机编队。

在上任后的第一个小时，我坐在椭圆形办公室的沙发上，回答着总统的提问，仅仅在一两周前，我一直在向其他人问这样的问题。12月，我当时在维尔京群岛度假，拉里给我打电话，让我留意并追踪墨西哥正在恶化的局势。我当时对墨西哥的经济问题了解不多，而且我也不明白为什么迫切需要对比索贬值进行试探性干预。我当时认为墨西哥是有类似问题的一大批国家之一，而且拉里是国际经济界极其高明的专业人物，他会采取需要采取的措施。但我想做一个干实事的部长，所以很高兴拉里让我参加处理此事，虽然当时我已经被指定为财政部长，但毕竟尚未被正式批准。

我当时并没有想到，墨西哥的问题会迅速发展成为一场全面的经济危机，这场危机说明，随着世界经济的日益全球化，它所面临的风险也在不断上升。现在回过头来看，墨西哥发生的事也使人们得以更深入地认识克林顿政府。我所观察到的克林顿政府采取措施援助墨西哥的情况，是公众很少看到的。他严肃的态度和对这一问题所认识的广度和深度，他为探寻解决墨西哥危机的正确决策而表现出的睿智使我难忘，也使我感到，在一些重要方面，他对这一问题的处理，遭到人们的误解。

着手处理像墨西哥危机这样的问题意味着要尽可能系统而冷静地思考。在被任命前，通过与拉里交谈，我迅速开始了解墨西哥的局势。情况是这样的，即将到届的萨利纳斯政府为维持大约3比索对1美元的固定汇率动用了150亿美元，但这一努力徒劳无功。新上任的厄内斯托·塞迪略政府在1994年12月底屈服于外汇市场的巨大压力，允许墨西哥货币自由浮动。面对只有大约60亿美元外汇储备，而数额比这更大的短期债务即将到期，墨西哥束手无策。但当政府不再提供支撑后，比索对美元的汇率迅速跌至约5比索对1美元。随着墨西哥货币的持续下滑，人们越来越怀疑政府是否有能力偿还其债务，大部分债务是短期的，而且是和美元挂钩的。由于担心政府可能无力还债，投资者抛售墨西哥债券和比索。总之，墨西哥当局已经失去了对自己国家金融的控制。我们正在处理这一问题的人都认为，现在墨西哥的私人贷

款来源实际上已经断绝，几乎肯定无力靠自己的政策解决危机。墨西哥政府的头寸拍卖几乎吸引不到购买者，即使美元利率接近20%。在短期，私人领域几乎不可能提供阻止拖欠债务所需要的大量贷款。

资金需求如此之大，国际金融机构——国际货币基金组织和世界银行——也无力靠它们的力量组织救援，因为他们还有许多其他问题要处理。世界银行执行行长法国人米歇尔·康德苏尽管有巨大影响，但大多数美国人并不了解他。康德苏精通业务而且作风大胆，为缓和世界银行中欧洲持股人的不满，准备以前所未有的规模向墨西哥提供稳定贷款。但所需的数额超出了世行当时的能力。避免灾难的唯一现实可能是美国提供援助。因此，对我来说，问题就变成了墨西哥金融崩溃和拖欠债务所可能造成的后果，救援计划失败的危险以及失败可能造成的代价。

第二节 “最不坏” 的选择

指导我在商界和政界经历的根本观点是没有任何事情能够被证明是确定的。这一观点的一个推论就是或然性的决策。对我来说，或然性思维不只是一种理智上的建构，而且是一种深深植根于我灵魂的习惯和规则。我最初是50年代后期在哈佛大学的怀疑论的环境中形成这种理智建构的，部分原因是几乎导致我主修哲学的长达一年的课程。在高盛公司，我开始把或然性思维应用于实践，在那里我度过了进入政府前的职业生涯。作为一个套利交易商，我了解到，一种投资前景可能看起来很好，但实际没有任何事情是确定无疑的。成功是通过评估所有已掌握的信息，尝试判断各种结果的成功可能性以及与每一种可能性联系在一起的收益和损失而获得的。我在华尔街的生活是建立在我每天做出的或然性决策的基础上的。

这就是我提出我们是否应干预墨西哥问题的背景。面对大量旗鼓相当的