

比尔·盖茨、沃伦·巴菲特最喜爱的商业书，没有之一！

华尔街的12个经典故事

〔美〕约翰·布鲁克斯 / 著
李晟 陈然 段歆玥 / 译

纽约时报畅销榜第1名 《福布斯》年度最佳商业书
2015年TED大会推荐必读书目第1名

比尔·盖茨 / 微软创始人 | 沃伦·巴菲特 / 股神 | 史蒂夫·福布斯 / 福布斯集团总裁
迈克尔·刘易斯 / 著名财经作家 | 保罗·斯蒂格 / 《华尔街日报》前主编

| 一致推荐 |

 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

Business
Adventures

THE HISTORY OF THE UNITED STATES OF AMERICA



商业冒险

华尔街的12个经典故事

【美】约翰·布鲁克斯 / 著
李晟 陈然 段歌琪 / 译

藏书

图书在版编目 (CIP) 数据

商业冒险: 华尔街的12个经典故事 / (美) 布鲁克斯著; 李晟, 陈然, 段歆玥译. -- 北京: 北京联合出版公司, 2015.5

ISBN 978-7-5502-2763-7

I. ①商… II. ①布… ②李… ③陈… ④段…
III. ①金融 - 史料 - 美国 IV. ①F837.129

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第076075号

著作权合同登记号: 01-2015-1985

CBUSINESS ADVENTURES: TWELVE CLASSIC TALES FROM THE WORLD OF WALL STREET by JOHN BROOKS

Copyright: © 1959, 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968, 1969 BY JOHN BROOKS

All of the material in this book has appeared in the New Yorker in a slightly different form.

This edition arranged with HAROLD OBER ASSOCIATES, INC
through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright:

2015 BEIJING MEDIATIME BOOKS CO., LTD.

All rights reserved.

商业冒险: 华尔街的12个经典故事

作者: [美]约翰·布鲁克斯 著 李晟 陈然 段歆玥 译

总发行: 北京时代华语图书股份有限公司

责任编辑: 李 征

封面设计: 红杉林文化

版式设计: 胡玉冰

责任校对: 陈昌才

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京鹏润伟业印刷有限公司 新华书店经销

字数316千字 700毫米×1000毫米 1/16 24印张

2015年5月第1版 2015年5月第1次印刷

ISBN: 978-7-5502-2763-7

定价: 59.80元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-63788823

我读过的最好的商业书

比尔·盖茨

现在，距离巴菲特把这本书推荐给我已经 20 多年，距离这本书初版已经 40 多年，但《商业冒险》仍然是我读过的最好的商业书，而且约翰·布鲁克斯仍然是我最喜爱的商业作家。

可能有人会怀疑，一本上世纪 60 年代就脱销的《纽约客》文章合集对今天的商业还有什么意义。毫无疑问，很多商业的细节都已经改变，但商业的本质始终如一。鲁克斯对商业的深入洞察力在今天和当时一样重要。

布鲁克斯于大萧条时期在新泽西长大，考入普林斯顿大学（他和未来的国务卿舒尔茨是室友），在二战服役结束后，他怀揣成为小说家的梦想加入了新闻业。除了从事杂志的工作外，他还出版了很多本书，其中多本还在销售。

在记者迈克尔·刘易斯为布鲁克斯的著作写的序言中，他说，即便布鲁克斯有错误，“至少他错得很有趣”。和今天很多商业作家不同，布鲁克斯没有把著作煮成一锅成功学的说教鸡汤（你读过多少次“企业失败是因为给员工提供了免费午餐”）。他的著作中没有任何“成功必备清单”之类的内容。布鲁克斯只是针对一个问题写出长篇文章，进行深入探索，介绍几位引人注目的人物，叙述他们是怎么做的。

（节选自《华尔街日报》）

为什么美国最富有的两个人都最喜欢《商业冒险》？

美国最富有的两个人——比尔·盖茨和沃伦·巴菲特不仅都爱看书，而且看书的品位还非常一致，他们都把约翰·布鲁克斯的《商业冒险》视为自己最喜爱的商业著作。为什么这本书能让两位亿万富豪如此欣赏呢？

1. **幽默**：阅读布鲁克斯的著作是至高享受，他用欢快的故事讲述夺人眼球的主题，而且非常幽默。在写到埃德塞尔汽车上市三天后有一辆被盗时，他说：“我们有理由认为此次盗窃事件标志着公众对埃德塞尔认可的最高点。仅仅几个月后，只有最不讲究的偷车贼才会打它的主意。”想想巴菲特的名言：“大潮退去才知道谁在裸泳。”两个人的风格还真是相像，怪不得巴菲特会这么喜欢这本书。

2. **不说教**：就像盖茨说的，布鲁克斯没有把书“煮成一锅成功学的说教鸡汤”，相反，他用娱乐性的故事刻画丰满的人物，叙述他们在关键时刻的作为。他引导读者通过故事得出自己的结论：商业成败并不取决于时髦的理论，而是由那些充满缺点的人来决定的。

3. **实用**：埃德塞尔的故事换个名字就是上周发生的新闻；1962年的股市震荡和2010年的“闪电崩盘”如出一辙。或许书中最惊人、最有启发性的故事是《施乐施乐施乐施乐》，在20世纪50年代，每年的复印量只有2000万份，施乐复印机问世的1964年，数量达到了95亿份，再过两年后数量将达到140亿。这和互联网何其相似！它们都改变并加速了办公、信息传输的方式，只是不知道今天的互联网企业是否会重蹈施乐的覆辙。

（节选自美国 Slate 电子杂志）

推荐语

《商业冒险》是我读过的最好的商业书，约翰·布鲁克斯是我最喜爱的商业作家。

——比尔·盖茨

我知道他（比尔·盖茨）会喜欢《商业冒险》，这书是写给他看的，也是写给我看的。

——沃伦·巴菲特

这是我2014年最喜欢的一本书。它叙述了施乐的成功、福特的失败，以及最早的内部交易丑闻。它是比尔·盖茨和巴菲特最喜爱的商业书，也会成为你最喜爱的商业书。

——史蒂夫·福布斯，福布斯集团总裁

约翰·布鲁克斯以门外汉的身份进入华尔街，写出了详实的故事，让仅受过一般教育、基本对金融一无所知的外行人也能看懂。

——迈克尔·刘易斯，美国畅销财经书作家

读这本书时，感觉就像小时候坐在我姥爷的膝盖上，听着他睿智的回忆。虽然我前后也在华尔街待了20多年了，但这本书中的故事，更让我们清楚地明白，华尔街不仅是个无硝烟的金融战场，更是人性的试验场，这里每天都上演着一夜暴富或身败名裂的华丽戏剧。近来，恰好中国股市

出现了近年来罕见的牛市，吸引着无数普通百姓奋勇投入。我想提醒他们的是，慢着，太阳底下没有新鲜事儿，请先看一下这本书，看看资本背后的那些故事之后，再决定你是否投入吧。

——陈思进，知名财经作家

《商业冒险》是比尔·盖茨最喜欢的书，原因很简单：布鲁克斯是一位特立独行的财经作家，他既能写透深入的技术细节，也能用大众文化的视角讲述它。

——《纽约客》

这本书是约翰·布鲁克斯很久之前写的，不过，它真的很棒。它和管理理论、投资策略无关，它写的是聪明、愚蠢、合作、顽固、胡闹、明智的人。时间飞逝，但人性没怎么变。这是一本关于永恒真理的书。

——英国《卫报》

本书 12 个章节的全部内容都和现代社会紧密相连，只要你愿意思考历史与现实的关系，本书就会给你很多启发。

——The Aleph Blog，著名投资博客

约翰·布鲁克斯独特的写作方式在本书中展露无遗。他一方面用专业的水准写清楚技术细节，一方面又以文学家的笔法讲述故事。

——货币基金集团



目录 CONTENTS

第一章 波动

一次莫名其妙的股市崩盘 001

一次突如其来的股市震荡让所有参与游戏的人惊出了一身冷汗，事后众多股评家都给出了头头是道的解释，但为什么事前没人能预测呢？

第二章 福特的命运

好过程导致的坏结果 025

根据历时两年的民意调查，福特集合全公司最强大的设计、制造、宣传、销售团队，打造的这种埃德塞尔汽车却遭遇了美国工业史上最惨重的失败。企业不该相信消费者意向调查，还是执行过程出了错？

第三章 联邦所得税

劫贫济富还是劫富济贫 075

一个本来只针对1%人口的税种，经过数百年的演变，如今变成了大众税。当富人依靠税务师“合法避税”时，所得税抢了谁的钱？

第四章 合理的时间

海湾硫黄公司内幕交易案 113

自股市诞生以来，内幕交易就如影随形。海湾硫黄公司内幕交易案是最著名的案例之一，它树立了后世判断内幕交易的标准。

第五章 施乐施乐施乐施乐

一个产品创造一个产业 139

施乐时任董事长威尔逊投入了巨额资金和20年时间，终于将复印机推向市场，并迅速取得了辉煌的成功，但如今它却已经沉寂。一家以技术、创新为核心的企业，怎样才能不被时代淘汰？

第六章 让客户完好无损

天塌了由纽交所顶着 169

一群华尔街上贪婪的大亨和银行家，竟然为了救助散户而团结起来、慷慨解囊，这是华尔街历史上空前绝后的怪事。当然，华尔街不承认这么做是因为“罪恶感”，只是说“下不为例”。

第七章 顽固的哲学家

员工不知道上司说了什么 189

通用电气卷入了价格垄断案，被送进监狱的没有一个是高管，那些在被告席上低头的人是替罪羊，还是沟通不善的牺牲品？

第八章 最后的逼仓

小猪店单挑华尔街 213

大亨们要做空一家企业易如反掌，但碰到一个倔强的“傻瓜”，事情就变得棘手了。毫无金融经验的小猪店老板赌上全部身家，和华尔街幕后黑手打了一场辉煌而悲壮的金融战役。

第九章 第二种人生

弃政从商的利连索尔 237

一个在政坛上成天批评华尔街罪恶的高官，下海之后摇身一变成了大老板，他的内心经历了怎样的挣扎，又做了多少努力，才坦然接受了自己成了富翁的事实？

第十章 股东季

职业股东的串场表演 265

有一群人并不富有，却是多家世界 500 强企业的股东。虽然只有几十股，但这并不妨碍他们成为股东大会的主角。他们是成心捣乱的无赖，还是认真负责的股东？

第十一章 每条狗都能咬一口

没有泄密的商业泄密案件 287

当一名研发人员想跳槽的时候，公司就以“泄露商业机密”的理由把他告上法庭。是所有的技术人才终生都不能换工作，还是公司无理取闹？

第十二章 捍卫英镑

纸黄金诞生记 305

当美联储、英格兰银行联合十家欧洲国家央行，还有他们做不成的事情吗？事实上，多少钱都无法抵挡经济规律的大浪，十余家央行鼎力合作的结果也只不过是將崩盘的时间拖后了几年而已。

1

c h a p t e r

第一章

波动

一次莫名其妙的股市崩盘

一次突如其来的股市震荡让所有参与游戏的人惊出了一身冷汗，事后众多股评家都给出了头头是道的解释，但为什么事前没人能预测呢？

股市是富人们的日间冒险剧，因此，如果没有起伏，股市也就不
能算是股市了。曾经有个天真的家伙冒昧地请老 J.P. 摩根 (J. P. Morgan) 预测股市走势，据说这位大人物冷冷地回答：“它将不断波动。”那些坐在股票行情室里、对华尔街的传闻逸事颇感兴趣的人都听说过这件事。股市还有其他许多明显的特征。股票交易对经济有利也有弊：好处在于它会带来自由资本流，为诸如工业扩张之类的活动提供资金；坏处则在于那些轻率、轻信和不走运的人很容易因之折本亏钱。此外，股票交易的发展还创造出了一整套社会行为模式，包括习俗、语言以及对特定事件的可预测反应。尤其不同寻常的是，1611 年世界上第一家具有影响力的证券交易所在阿姆斯特丹的一个无顶庭院内成立，之后不久，这种社会行为模式就全面形成了，而且一直延续到 20 世纪 60 年代的纽约证券交易所（当然，经历了一些变化）。当今美国的股票交易是一个纷繁混杂的庞大系统，其中包括了数百万英里长的私人电报线、可以在 3 分钟内读取和复制曼哈顿电话黄页的计算机以及 2000 多万名炒股者，这与 17 世纪一小撮荷兰人在雨中争论不休的情景有着天壤之别。但是，股市的本质特征并没有改变。第一家证券交易所不知不觉中成了揭示新的人性反应的实验室。同样，纽约证券交易所也是一个社会学试管，使人类的自我认知不断加深。

荷兰股票交易先驱们的行为被详尽地记录在了一本名为《混乱中的混乱》(*Confusion of Confusions*) 的书中，其作者约瑟夫·德·拉·韦加 (Joseph de la Vega) 是阿姆斯特丹证券交易所的一个投机分子。这本书于 1688 年

首次出版，几年前哈佛商学院又出版了其英译本。与所有的股票交易者一样，当今美国投资者和经纪人的特征在危机时刻也会被放大。他们在1962年5月最后一周股市巨幅震荡时的表现可以清楚地揭示其行为特征。5月28日周一，从1897年起就每日计算的道琼斯30只主要工业股平均指数下跌了34.95点，是1929年10月28日下跌38.33点以来的最大跌幅。5月28日的成交量为935万股，创下证券交易所历史上单日成交量第7高的纪录。5月29日周二，上午的情况令人担忧，大多数股票比周一下午的收市价下跌了很多，但是下午股市突然逆转，令人惊讶地强劲上扬，收市时道琼斯指数上涨了27.03点，虽然没有刷新纪录，但也算是相当大的涨幅。当天的成交量创下了纪录，或者说接近纪录，共计有1475万股股票换手，仅次于1929年10月29日略高于1600万股的日成交量（之后，在20世纪60年代，1000万、1200万甚至1400万股的成交量都是稀松平常的；1968年4月1日，1929年的成交量纪录被打破了，接下来的几个月内，纪录被一再刷新）。周三是阵亡将士纪念日^①，休市一天。随后，到了5月31日周四，这一轮震荡完成了一个循环。当天的成交量为1071万股，在历史上排名第15，道琼斯平均指数上涨9.40点，恢复到了略高于震荡开始前的水平。

这次危机持续了3天，但是，很显然，事后分析持续的时间要长得多。德·拉·韦加对阿姆斯特丹股票交易者的一个评价是，他们“非常善于编造理由”来解释股价的突然上涨和下跌。毋庸置疑，华尔街的评论家们也需要绞尽脑汁，来解释在形势大好的经济年度的中期，市场为何会突然暴跌，而且遭遇了到那时为止的第二大跌幅。在这些解释中，时常被提到的一个原因是肯尼迪总统在4月份打压了钢铁行业的涨价计划。除了该解释

^① 该纪念日起源于南北战争结束后纪念阵亡将士的活动，时间为每年5月30日。1971年，美国联邦政府将其定为国家节日，日期更改为5月的最后一个星期一。——译者注（以下注释中未标明作者注的均为译者注）

之外，事后分析者们照例会常常将 1962 年 5 月与 1929 年 10 月进行对比。单单是股价的大幅波动和巨额的成交量就足以说明这两个时期的相似性，更别说这两个月中最恐慌的日子都发生在 28 日和 29 日，这是一个令人不可思议的巧合，也有人以此为不祥。但是，人们通常认为，这两个时期之间的差异要比相似性更能说明问题。1929 年到 1962 年间，《交易行为监管条例》出台，客户购股配额受到限制，这些即便没有消除也大大降低了交易者在交易所血本无归的风险。简而言之，德·拉·韦加将 17 世纪 80 年代阿姆斯特丹证券交易所称为“该死的赌场”（尽管他显然对那里充满了热爱），但是，用这个称谓来称呼上述两次崩盘之间这 33 年内的纽约证券交易所是非常不合适的。

1962 年的股市崩盘并非没有预兆，只是很少有观察员正确地解读这些预兆。进入 1962 年后不久，股票开始持续稳定地下跌，随后下跌速度加快，到崩盘前的一个交易周，即 5 月 21 日到 5 月 25 日，股市出现了 1950 年 6 月以来最严重的下跌。然后，5 月 28 日周一上午，经纪人和交易者不得不陷入了沉思：股市是已经跌到底了，还是会继续下跌？回顾当初，那时的观点似乎一分为二。通过电报机向订阅者发送最新财经消息的机构——道琼斯新闻服务社——表现出了一定的担忧。从 9 点开始发送新闻，到 10 点纽交所开市，这一个小时内，“宽纸带”（道琼斯新闻服务社将消息竖直打印在不停喷吐出的纸带上，纸带宽 6.25 英寸，因此通常被称为“宽纸带”，以区别于纽交所用来横向打印股价、宽 0.75 英寸的收报纸条）指出，周末时许多证券交易商都忙着要求提高赊购客户的保证金，因为他们的股票资产正在缩水。“宽纸带”还称，前一周的突然抛售是华尔街多年来前所未见的。然后，它又给出了几条令人振奋的商业消息，例如西屋电气（Westinghouse）刚刚与美国海军签订了一份新合同。但是，正如德·拉·韦加指出的，“（这样的）消息往往无甚价值”。在短期内，投资者的情绪才是最重要的。

纽交所开市后几分钟内，这种情绪便明朗化了。10点11分，“宽纸带”报道称：“开市时股票行情混杂，交易活跃度中等。”这是一条令人安心的消息，因为“混杂”意味着既有股票上涨也有股票下跌，而且通常认为，成交量中等时市场下跌远没有成交量大时那么危险。但是，令人安心的局面只持续了很短的时间。到10点30分，纽交所的收报纸条连续不断地记录着越来越低的股价，而且尽管速度达到了最高的每分钟500个字符，还是慢了6分钟。收报纸条记录的是纽交所内每笔交易的价格和成交量，其滞后表示交易的速度太快，自动收报机无法跟上。通常，当华尔街11号的纽交所内有交易发生时，纽交所的雇员会将详细的交易信息写在一张纸条上，通过气动管传送到5楼的一个房间中，再由房内的女雇员将信息输入自动收报机中发送。场内交易和收报纸条之间间隔两三分钟是正常的，因此纽交所并不认为这是“滞后”。在纽交所的语言中，“滞后”这个词仅指交易纸条到达5楼与高负荷运转的自动收报机处理纸条上的信息之间的时间间隔（“证交所的用词很不确切。”德·拉·韦加如此抱怨说）。在繁忙的交易日中，收报纸条常常会有几分钟的延迟，但是，纽交所从1930年开始使用一种新的收报机，也就是1962年时使用的这种，自那以后，大规模延迟就极少出现了。1929年10月24日，收报机纸条延迟了246分钟，当时的打印速度为每分钟285个字符；而在1962年5月之前，新型收报机出现的最大延迟为34分钟。

很显然，股价在下跌，成交量在增加，但情况还不是很糟。11点前发生的一切都可以算是前一交易周的延续，只是下跌的速度略有加快。但是，随着交易速度的提高，收报纸条的延迟也在加大。10点55分，延迟13分钟；11点14分，20分钟；11点35分，28分钟；11点58分，38分钟；12点14分，43分钟（当收报纸条延迟5分钟以上时，为了使纸条上至少有一些最新消息，纽交所会时不时打断自动收报机的正常工作，插入一些“简讯”或少数几只龙头股的最新报价。但是，插入这些消息是需要时间

的，因此会使延迟的情况更加严重）。根据中午的计算，当日的道琼斯工业平均指数已经下跌了 9.83 点。

午餐时开始出现公众恐慌的迹象。其中一个迹象是，12 点到 2 点通常是股市最沉闷的一段时间，但是当天不仅股价继续下跌，成交量也持续增加，这进一步加重了收报纸条的负担。到 2 点前，收报纸条延迟了 52 分钟。人们在本该吃午饭的时间忙着抛售股票，这一直被视为严重事件。也许，发生在时代广场一家经纪事务所里的事也同样有力地预示着骚动即将到来。这家位于百老汇大道 1451 号的事务所属于无可争议的经纪巨头美林 - 皮尔斯 - 芬纳和史密斯（Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith），它一直饱受一个特殊问题的困扰：由于其地理位置居于中心，每天午餐时间都会有不少被经纪界称为“不速之客”的人来访。这些人即便持有证券，数量也少得可怜，他们只是觉得经纪事务所里的气氛和行情板上不断变化的价格十分有趣，尤其是在股市陷入危机时（“仅仅为了娱乐而炒股的人，与那些因贪婪而炒股的人是很容易区分的。”——德·拉·韦加）。根据长期经验，事务所经理、冷静的佐治亚州人塞缪尔·莫斯那（Samuel Mothner）发现，公众对市场的担忧程度与事务所里不速之客的数量存在密切关系。5 月 28 日中午时分，事务所里挤满了不速之客，凭着专业的敏感性，他察觉到了灾难临头的沉重气息。

与从班戈（Bangor）到圣地亚哥（San Diego）的所有经纪人一样，莫斯那的麻烦远远不止于这些令人不安的迹象和征兆。股票斩仓行为逐渐失控；莫斯那的办事处不断接到客户指令，数量达到平时的五六倍之多，而且几乎全部是卖出指令。经纪人基本上都在极力劝说客户保持冷静，不要急于抛售股票，但是大多数客户都听不进劝。在西 48 街 61 号，美林公司的另一家市中心事务所收到了里约热内卢一位大客户的电报，其中只写道：“请抛掉我账户里的所有股票。”由于没有时间打长途电话劝说这位客户暂且忍耐，美林公司不得不执行这一指令。到当天下午早些时候，广播站

和电视台嗅到了不祥的气息，于是，常规节目被打断，插入了股市情况的现场报道。纽交所的一份出版物后来尖锐地评论道：“这些新闻报道对股市的关注程度使得部分投资者更为不安。”为了执行潮水般涌入的卖出指令，经纪人们忙得焦头烂额，而此时，技术问题又大大增加了操作的困难性。到下午2点26分，收报纸条已经延迟了55分钟。这意味着自动收报机报告的大部分是一小时前的价格，往往要比现行价格高出10美元/股。因此，经纪人在接到卖出指令后，几乎无法告诉客户卖出的价格可能是多少。为了免受收报纸条延迟的影响，一些经纪公司尝试使用自己的临时替代报价系统。美林公司就是其中一家。公司的场内经纪人在完成一笔交易后，会对着场边的一部电话喊话，将交易结果通过电话另一端的扬声器，传到松树街70号的公司总部，但前提是他们会记得并且有时间。很显然，类似这样的方法太过随意，很容易出错。

纽交所的交易场内没有任何反弹，所有股票清一色地持续快速下跌，且成交量巨大。德·拉·韦加可能会这样描写当时的情景：“悲观者（即抛售股票的人）完全被担心、恐惧和焦虑所控制。兔子变成了大象，酒馆里的吵闹变成了动乱，淡淡的阴影对他们来说预示着混乱。”——事实上，他正是以这样颇为夸张的笔触来描写类似情景的。一个非常令人担心的事实是，代表着美国最大企业的主要蓝筹股也在下跌，而领跌整个市场的正是其中规模最大的、持股人数最多的美国电话电报公司（American Telephone & Telegraph，简称AT&T）。整整一天，美国电话电报公司的股票受到一波又一波紧急抛售的冲击，其成交量比在纽交所交易的其他1500多支股票都要高（大多数股票的价格仅为AT&T公司的零头），到2点时，其价格为104.75美元，当天已经下跌了6.875美元，并且仍然在快速下挫。由于美国电话电报公司一向是股市的风向标，它受到了前所未有的密切关注，其价格每跌几分之一美元，就预示着行情板上的所有股票都将进一步下跌。到3点之前，IBM下跌了17.50美元；通常十分坚挺的新