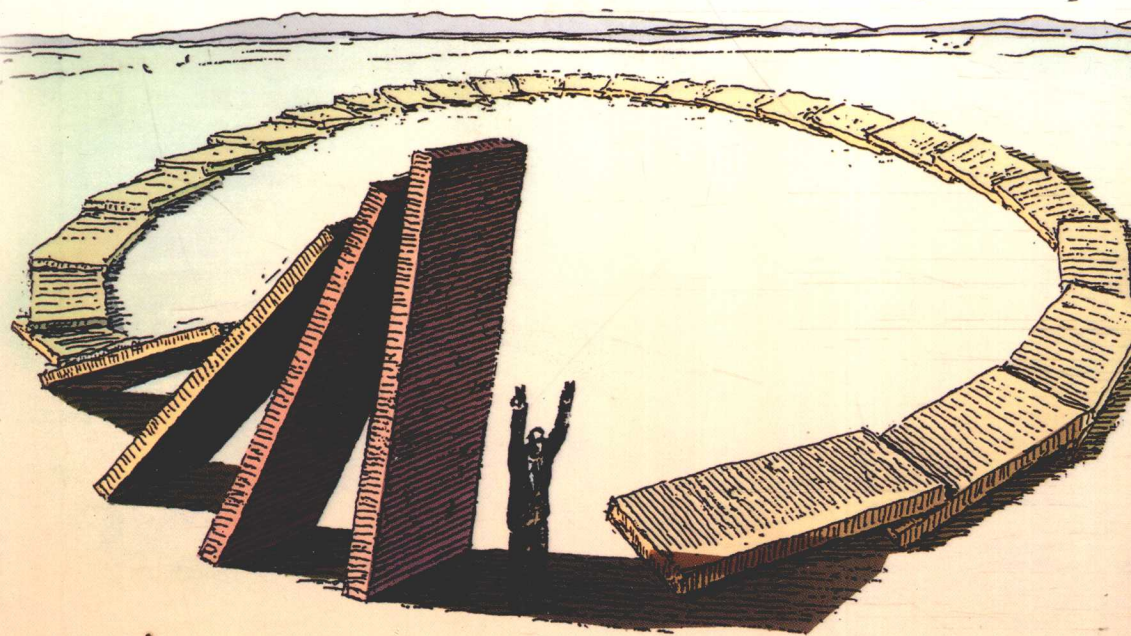


THE FORECLOSURE OF AMERICA

The Inside Story of the Rise and Fall of **Countrywide Home Loans**,
the **Mortgage Crisis**, and the **Default** of the American Dream

Adam Michaelson

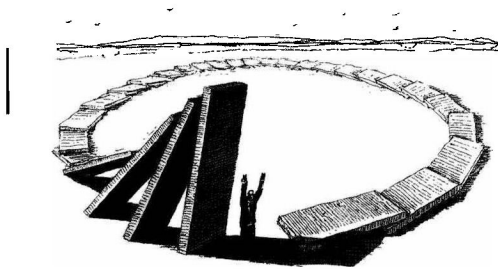


美利坚之痛

美国抵押贷款危机以及“美国梦”的破灭

[美]亚当·迈克尔森/著 于海生/译

华夏出版社



THE FORECLOSURE OF AMERICA

The Inside Story of the Rise and Fall of
Countrywide Home Loans, the Mortgage Crisis, and the
Default of the American Dream

Adam Michaelson

美利坚之痛

美国抵押贷款危机以及“美国梦”的破灭

[美]亚当·迈克尔森/著 于海生/译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

美利坚之痛 / (美) 亚当·迈克尔森著; 于海生译. —北京: 华夏出版社, 2009. 8

ISBN 978-7-5080-5335-6

I. ①美… II. ①亚… ②于… III. ①房地产—抵押贷款—信用危机—研究—美国 IV. ①F837.124

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 155105 号

The Foreclosure of America by Adam Michaelson

Copyright©2009 by Adam Michaelson

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with The Berkley Publishing Group, a member of Penguin Group (USA) Inc.

版权所有, 翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2009-3693

美利坚之痛

[美] 亚当·迈克尔森 著

责任编辑 王俊花

出版发行: 华夏出版社(北京市东直门外香河园北里4号 邮编: 100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京世界知识印刷厂

装 订: 三河市万龙印装有限公司

版 次: 2009年8月第1版 2009年10月第1次印刷

开 本: 670×970 1/16 开

字 数: 331千字

印 张: 23

定 价: 39.00元

本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

前言

许多人都建议我不要写这本书。他们提醒我：我没有必要以所谓“内行人”的身份，去揭示全美金融公司的内幕。但是，我必须写这本书。需要有人通过文字告诉世人，在成为第一个倒下的巨人之前，全美金融公司——这个美国昔日最大的抵押贷款公司、对于推动美国经济发展可能发挥过关键作用的大企业——内部究竟发生过什么。我希望能通过这本书实现多个目标。

首先，我要为未来几代的商界领袖讲述一个与傲慢自大有关的寓言，作为他们避免重蹈覆辙的前车之鉴；我要告诉他们，具有传染性的“团体迷思”^①可能会导致哪些不幸的后果，还要记录下深陷团体迷思泡沫的人们的真实想法。多年以后，当那些商业院校开始研究我们今天遭遇的这场经济灾难时（但愿这门课程不会定名为“2010年的世界经济大萧条”），他们必然需要查阅大量数据、卡片和图表，了解我们当前的商业模式存在的缺陷，弄清楚什么地方出了问题，什么是多米诺骨牌迅速倒塌的“引爆点”。然而，可以想象的是，任何数据、教材或图表，都无法展示出导致这些泡沫的“人性”要素，也不可能为学生了解陶醉于团体迷思的人们的真实想法和感受，提供翔实的、第一手的资料。然而，在今天的商界，“团体迷思”俨然是一种“精神时髦品”。全美金融公司也不例外，无可匹敌的兴奋感与期待感，威力无穷的“集体无意识”和经济泡沫的内在能量，所有这些，都让人们变得身不由

^① 团体迷思：美国心理学家埃尔芬·詹尼斯根据团体决策研究而发展起来的一项理论，这一理论的基础是现实的人类社会行为。根据詹尼斯的研究，人们在团体决策的过程中，往往会为了维护团体的和谐与凝聚力，而置事实或真相于不顾。

2 美利坚之痛

己；所有这些，构成了全美金融公司的雇员最真实、最普遍的感受，而这些是任何教科书永远都无法重现的。

或许经由如此一番努力，就有助于防止悲剧在未来再次发生，虽然这很可能只是一种奢望。几十年以来，从黄金到石油，从互联网到房地产，我们都会感受到一种浅薄而且疯狂、难以抑制的贪欲本性的驱使；然后，我们又会带着悔罪的心态去收拾残局，哪怕为此付出惊人的成本——这似乎是那些资本家乃至所有美国人根深蒂固的倾向。

另外，我希望通过这本书消除人们的一些误解：全美金融公司以及其他诸多贷款公司，本来就居心叵测，动机不纯；那些房屋被强行没收的业主，要么是缺乏责任感的倒霉蛋儿，要么是肆无忌惮的挥霍者或投机家；或者说，他们都是这场危机的受害人，政府应当拯救他们当中的每一个人。诸如此类的看法都有失公允。我会在本书中尽可能消除人们的误解，做出相对公正的结论。

或许从内心深处，我更想从个人角度，回答所有美国人在 2007 年夏天信贷市场崩溃以后都会问及的一个问题：“他们当时究竟是怎么想的？”由于我本人就是“他们”——那些协助和推动美国市场创造出一种虚假的繁荣景象的人——当中的一员，因此，在阅读了本书之后，你就会知道这个问题的答案。

我写这本书，也是为了几个重要的读者。

首先，我写这本书，是为了即将面临或者已经开始拖欠贷款、以及房产被强行没收的 100 万个以上的美国家庭（起码在我创作本书之初时如是，谁知道未来又将如何呢？也许到本书正式付梓之际，这个数字可能会达到数百万吧）。对于一些遭受过最沉重打击的人所进行的采访，使我受到了巨大的震动。他们的眼泪是那样真实，那样感人！他们的卡车被没收；他们那些哭泣的孩子无法理解：为什么他们不得不搬出大房子，搬进狭小的公寓，同他们的伙伴们道别；同样让我刻骨铭心的还有：某些业主实施的“自杀未遂”行为和既成事实的“自我了断”；失去居所的人们所面对的可怕的尴尬和耻辱。所有这些，绝不是一份报纸的醒目标题公布的数字；它们是美国人真实人生的反映，是他们面临的

普遍痛苦的写照。所以，假如你就是遭受过房屋危机的一员，那么你就会感同身受地意识到，你并不“孤独”。

本书也要写给其他业主——那些在还款方面，未曾有过任何拖延的4500 万左右的按揭购房者。他们在阅读了贷款合同上密密麻麻的蝇头小字以后，以极其严肃的、负责任的态度，在贷款期票^①签上自己的名字，而且，他们对于还款额度的再次调整有着充分准备。或许他们同样要为自己的“房奴”身份大吃苦头，要背负越来越大的购房还款的压力，但是，他们始终坚持按时还款，从不拖延。他们取消了度假，削减购置奢侈品的开支。他们宁可加班加点地工作，宁可紧巴巴地过日子，也要兑现他们与贷款公司之间达成的约定，作为后者为其提供数百万美元贷款的基本保证，充分履行他们在填写期票之后就负有的绝对付款义务。

本书还要送给所有可能对国家制定经济政策产生影响的人——州和联邦的立法者、媒体、经济界权威、经济学家、美国商业院校的经济学教授（我本人有幸与他们中的一些人打过交道），还有那些对选择按揭购房可能更加谨慎的未来置业者。或许在新政府上台最初的关键性的100 天里，新当选的总统在入住白宫以后，或许会在某个晚上，在属于他的白宫官邸的宽大床榻上，盖着那条只有总统才有资格享用的被子，开始津津有味地阅读这本书（您好，总统先生，我是亚当。感谢您赏光阅读我写的书！）。

那些购房者为何、以及怎样产生了那样的遭遇（正如他们对我所讲述的那样），还有，在为美国经济曾经的繁荣景象推波助澜之际，在那些美国顶级的抵押贷款公司里，在布置奢华的会议室里，那些高级管理人员究竟在想些什么，在讨论些什么——了解诸如此类的问题的相关细节，有助于21 世纪的人们进行更缜密的改革，制定更合理的贷款政策。

或许，我写完本书后会沮丧地看到，它们根本卖不动，成千上万本

^① 贷款期票：一种抵押贷款信用凭证，由债务人签发，载有一定金额，承诺在约定期限内无条件地将所载金额支付给债权人的票据。

4 美利坚之痛

完全处于滞销状态。那么，我宁可它们被扔进路边的汽油桶，燃起熊熊火焰，为在这一两年里排队等待领取救济品的饥饿的人们带来一些温暖。谁知道，结果究竟如何呢？我必须让人们了解实情，给这个国家的未来一些警示。

最后，我要把这本书送给所有和我有过相似经历的人——早在全美金融公司突然开始“走下坡路”之前，我们这些人都坚信一个事实：它所做的一切都是正确的、完美的。如今，我们却怀疑当初为其服务、与其打交道的合理性，甚至疑惑自己是否应当把“全美金融公司”写在求职简历的“工作经历”一项。但愿这本书最终可以使你打消顾虑，毫不迟疑地在工作简历上写上它的名字。

我会根据自己的记忆，以最真实的笔触，描述在我就职于全美金融公司期间，在经济繁荣初期所发生的事情，以及在公司走向没落时期出现的最初迹象（这恰好是在我被迫离开公司之际）。当然，对于这家企业的没落所进行的研究和调查，也为我创作本书提供了足够多的信息。虽然我在全美金融公司工作期间，没有写过任何正式的日记，但是，我会尽可能准确地回顾在金融风暴最猛烈的日子里发生的种种事件。出于营造某些戏剧效果的需要，我会对个别场面稍事渲染，但是，所有场景都取材于我记忆中的真实事件。

这不意味着我会为吸引读者的眼球而故意揭露所有的“内幕”，我也不会公布全美金融公司在财务和政策实施方面任何“私密”的信息。我可不想在全美金融公司作为一个经济实体，在被美国银行收购之前对它做出任何伤害，因此，我不会公布任何重要信息和商业机密。事实上，我不需要、也不应当为了把那些与企业人员的个人言行，以及他们在经济泡沫时期产生的道德冲突有关的故事描述得更真实、更生动，而故意透漏某些带有绝对隐私性质的信息。就企业本身而言，它们本质上或许都是容易失去理智的“经济动物”，但是，它们终归是由“人”管理的，而这些“人”，包括为全美金融公司工作的所有人员，都难免受制于人性所固有的个人动机、个人利益、欲望、目的和价值观的驱使，我将在本书中对它们进行更加深入的展示。

本书也无意揭露某些人的“恶行”或“丑行”，因为我坚信，我没有这样做的必要；另外，这也是本书的一部分题中之意。尽管从“秋后算总账”的政治层面来说，的确需要有人承担起相应的责任，但是，在我为全美金融公司市场部所做的工作中，包括在其贷款部和银行部就职期间，我从未目睹过任何不法行径的迹象。在我看来，全美金融公司的工作人员都坚守一个信条，那就是：他们所做的一切都是正确的！他们也对安吉洛·莫兹罗、这个全美金融公司的创建者和首席执行官公开宣称的使命——“让所有美国人都实现居者有其屋的梦想”坚信不疑。所有的人都兢兢业业，致力于实现这一使命，而且，作为上市公司的工作人员，实现股东利益的最大化，也是他们的职责之一。

归根到底，他们唯一的过错，就是他们辛苦打拼一场，到头来只是满足了华尔街所渴望、所需要的一切；就像快餐公司一样——正如某些人所说——他们为了满足一个饥饿的、有着迫切需求的市场而“谋杀那些消费者，让他们全都患上了肥胖症”。这也是本书将要阐述的一个重要主题。

尽管有些人的个性及其做事的方式的确不完全合乎我的胃口，不过，我无意伤害那些在身不由己的状态下，已经尽了自己最大努力的人。由于这些人并未提出要求，要成为本书的人物，而且，出于对其隐私的尊重，我改变了他们的名字和可以辨认的个性特征，在某些情况下，我甚至改变了个别与我一道工作、而且不属于公众人物的同事的性别，另外，书中的某些角色，可说是几个真实人物的结合体。只有那些属于最高级别的管理人员——他们做出过与其特殊身份、与他们在这家公司担任的职务相一致的重大商业决策，而且，他们的资料就放在全美金融公司的网站上，人人都可以看到——对于这些人，我才会使用真实的名字。

在每一章开篇处，我都会首先提供一组数字：房产止赎率、优惠利率^①和全美金融公司平均股价，作为同时期的经济背景的参考。尽管对

① 优惠利率：通常是指北美的银行提供给信用等级较高的贷款客户的贷款利率。

于“房产止赎率”有不同的解释（譬如，它意味着已经或正在被取消赎回权的房产比例，或者意味着业主只是拖欠贷款，但并未丧失抵押品赎回权），但为了诠释定义的统一性，我不妨以 RealtyTrac 房地产数据公司给出的定义作为最终解释，那就是：“在房屋抵押贷款中，丧失抵押品赎回权的房产占有所有抵押贷款购房量的比例。”需要强调的是，不管你如何诠释它，它一直都在飞速上涨。

这是一个复杂的故事。故事里有各种角色；有的是人，有的则不是。有的是处于相对静态的公司，有的则是不断变化、经常导致混乱局面的体制，还有的则是我们美国文化当中根深蒂固的思维模式。但是，安吉洛·莫兹罗——全美金融公司的首席执行官，一个极富感召力和影响力的业界领袖——无疑是本书的核心人物。不管你是否喜欢他，他都是 20 世纪“美国式奇迹”标志性人物之一，甚至被誉为“抵押贷款大师”。在大约 40 年的时间里，他的确做了一些“善事”，起码他让很多美国人拥有了属于自己的房子。虽然我并不指望在可以预见的未来，会有人为他竖起这样一座铜像——他扬起一只手，似乎是在指向美国金融界的未来，但无论如何，他终归是美国金融公司毋庸置疑的当家人，他对于这家公司有着绝对的权威，尤其是对于像我这样、也渴望有朝一日成为企业界的明星的人而言。他鼓舞和激励过公司的每一个人——从最高级的管理者到收发室的打杂人员。假如他突然走进你的办公室，那一天对于你来说，绝对是意义非凡的一天。

全美金融公司本身是一个经济实体，凭借它本身的资历，以及它作为业界的一个重要品牌，它理所当然地也是本书的一个角色。我希望这本书可以揭示一个事实（或者说，我希望经由我的努力，这一事实将会变得更加清晰）：无论是安吉洛、全美金融公司，还是房产按揭者，抑或是我本人，都不是这场金融悲剧最重要的始作俑者。我相信，针对全美金融公司的负面新闻，当媒体和公众的批评和攻击的声浪过后，他们会通过本书确认这一结论的正确性。

事实上，市场本身所具有的多重力量——首先，它具有那种首先制造泡沫、继而做出过度反应的倾向性，其次，它也具有一种不可逆转、

容易导致自我毁灭的天然特征——才是这场悲剧的罪魁祸首。每个人只是本能地追求自身的利益；或许他们都有某种过错或责任，但他们不需要为自己的行动负责。不管是抵押危机、购房危机、取消抵押品赎回权所导致的危机，以及对于自由市场、对于我们的领导者、对于美国经济的信任危机——所有这些，都是我们自身所作所为的结果。

托马斯·杰斐逊^①大概早就预见到了我们今天出现的这种局面。他运用他作为早期的美国人所具有的朴素而非凡的智慧，在他倡导的著名的“十大原则”中，提醒过我们今天可能发生的这场金融危机。实际上，其中的3项原则，尤其与本书的主题关系密切：

永远都不要花掉那些你尚未真正赚到的钱。

永远都不要因为贪图便宜而去购买那些你不需要的东西。

宁可饥寒交迫，也不能放弃尊严。

具有讽刺意味的是，杰斐逊几乎打破了他自己制定的每一项原则，而且当他去世时，还欠下了相当于今天的200多万美元的债务^②。我认为，他是一个典型的美国人。

亚当·迈克尔森

加利福尼亚州圣莫尼卡市

2008年9月

① 托马斯·杰斐逊：美国第三任总统，美国独立宣言主要起草人，最具影响力的美国开国元勋之一。

② 杰斐逊生前因为捐资创办弗吉尼亚大学而债务沉重。

目 录

前 言	1
第 一 章 改变了美国的“地下室会议”	1
第 二 章 广告人	33
第 三 章 拿起那块“敲门砖”	51
第 四 章 加盟全美金融公司	80
第 五 章 抵押贷款“梦工场”	101
第 六 章 偶像崇拜	140
第 七 章 “购房陷阱”	150
第 八 章 不撒谎的艺术	187
第 九 章 “世界末日”	206
第 十 章 投身银行事业	217
第十一章 走投无路	252
第十二章 被征服的王国	265
第十三章 一列脱轨的火车	288
第十四章 大辩论：我们现在该怎么办？	303
后 记	347
鸣 谢	354
译后记	356

第一章 改变了美国的“地下室会议”

我对我病态的消费行为无可奈何。我四处借贷，钱包却始终空空如也，而身上的病丝毫不见起色。

——威廉·莎士比亚：《亨利四世》

2004 年 7 月

优惠利率：4.25%

房产止赎率：1.14%

全美金融公司平均股价：36.00 美元

我曾经参加过一次特殊的会议。那次会议，与美国历史上第二次“经济大萧条”可能不无关联。而且，它是在一处可以防止核袭击的“地下暗堡”里举行的。

2004 年夏季，通过抵押贷款方式购置房屋的热潮，达到了前所未有的水平。这种繁荣局面，似乎可以无限期地持续下去。

在美国历史上出现的这一最大规模的次贷潮期间，我恰好在全美金融公司负责开发客户——通过多种媒介手段发展新客户。随着房价一路飙升，房屋“次贷潮”变成了房屋“增值潮”，作为开发新客户的市场人员，我在一定程度上起到了推波助澜的作用。全美金融公司总裁说过，房屋净值信用贷款（业界通常简称为“净值信贷”）将是金融服务领域的“又一个主战场”，而我们正是负责推销这项业务的。相当酷，不是吗？！

美国人把房屋的增加值当成他们的自动提款机。房屋净值信贷“提

2 美利坚之痛

现”（即人们从房屋增加值中提取的现金，他们可能需要将这笔钱用于更大的花费）超过了5万、10万、15万美元甚至更多，相应地，这些房屋置业者欠下的债务也在不可思议地开始增加。但是，人人都会说：“没什么好担心的。”房屋永远都会增值，人们永远都可以再融资：第二次，第三次，如此这般，周而复始。

在最近几十年里，美国人和债务始终有着不解之缘。在美国，每个家庭的信用卡平均透支额度超过了8000美元，而且这个数字至今仍在上升。

我们到佛罗里达去旅游吧！比利需要一副手镯！苏西要上大学了！浴室需要重新装修一下了！啊，你是否见过新款的凌志车？……是的，好东西太多了。20世纪20年代后期的消费热潮又来了！

接下来，随着市场次贷能力的下降，房屋净值信贷申请量达到顶峰，一种新的、不良的倾向开始出现——这种倾向正是市场需求所导致的——消费者需要其他种类的“特殊贷款产品”，而全美金融公司出于自身市场利益的考虑，开始不失时机地满足这种需求。

就像许多公司所具有的企业文化一样，全美金融公司总是以其“唯业绩是尊”为荣（至少表面看来如此），它会奖励那些对企业文化传统表现出奉献精神的人，以及那些能够在各个方面为企业创造价值的人。虽然评价每一个人的优劣的标准，完全取决于他们在上一周创造的利润数字（尤其是在这个以销售为主体的公司里），但事实上，许多所谓“明星”，只是通过某些花招赢得了荣誉。你知道我说的是哪种人；每一个企业都有这样的人存在。有的人总是等到最后一分钟，才去着手完成每一件事，以此制造出超负荷工作的假象。还有人经常充当“救火队员”，把自己打扮成了不知疲倦、兢兢业业的企业奉献者，然而，实际上，如果他们一开始就把所有的事情安排好、处理好，他们实在没有什么火可救的！我记得，《宋飞正传》^①的某个情节，表现的就是公司里的这类“活跃分子”的惯用伎俩。

^① 《宋飞正传》：一部美国系列情景喜剧。

美国大多数企业的文化传统，很容易让人联想起美国中学常有的情形，全美金融公司也不例外。我至今都能够清晰地回忆起高中时分帮派、论资排辈的现象。不同的青少年帮派，都遵循一种不成文的“独立而平等”的“丛林法则”。这些青少年帮派包括：运动员帮、乐团帮、帅哥帮、靓妹帮、外国人“小集团”、学习尖子派、吸食大麻派、“颓废派”（他们如今还在使用这个词吗？）；当然，还有所谓的“摩登派”。所有这些，皆可归结为一种“派系文化”，在校园里，这种文化可能被描述为“校园精神”，而在 500 强企业里，它们被视为正宗的“企业文化”。全美金融公司也有自己的“财务帮”、“技术帮”、“摩登派”，每个派系都有各自的“拉拉队队长”，当然，也有各自的“政治领袖”。

我以前在广告代理公司工作期间，同数百家公司客户打过交道，在这些公司的企业文化当中，唯一一致的东西，就是它们之间有多么不一致！

在某一天，我会同那家一夜暴富的网站打交道。那里简直就像是一个大学生宿舍楼：企业员工会在公司大厅里打太极拳，在会议室里打台球，还会带着丝绒帽、穿着人字拖，去参加所谓的“头脑风暴”会议，而且还要制造出尽可能大的声音（在微软公司，早就有这样一种说法：微软公司的雇员从 1 英里以外，就可以发现一个产品供应商前来拜访，因为他是微软公司唯一系领带的人）。

而在另一天，我可能为了推介一次广告宣传活动而走进一家银行，在那里，员工们在每天上午 8 点钟，都会准时坐在自己的工作台前，穿着标准的细条工作装，还有锃亮的皮鞋、板正的领带，挺括的白衬衫，在图书馆一样安静的环境里，两眼紧盯着眼前的电子表格，一声不吭地从早忙到晚。

企业文化是一种强有力的召唤，它能够产生凝聚力。企业文化的本义，就是要求员工的绝对服从。只要与企业文化保持一致，或者与之相适应，通常都能够得到回报。与根深蒂固的企业文化作对，就可能使你被彻底孤立，最终遭到清洗。我尤其发现，许多年轻人最常犯的错误之一，就是他们没有意识到：只要你决定加盟某一家公司，那么每一封电

4 美利坚之痛

子邮件，每一个电话，每一个语音邮件，每一次会议，甚至包括你驾驶的汽车，连同你身上穿的衣服——总而言之，你与之打交道的所有事物——要么与你所在的企业文化保持一致，要么与之背道而驰。而且，从你进入公司的第一天、第一分钟起，这种情形就开始出现了！因此，假如他们喜欢打高尔夫球，你最好不要拒绝他们提出的打双打的邀请。他们喜欢在下班后泡酒吧，你最好学会喜欢上喝酒。不管是哪些成分、哪些要素组合在一起，构成了他们的“酷爱”^①，你最好都要接受它，因为强大的企业“派系文化”会让一个事实变得毋庸置疑，那就是：你必须学会随声附和。譬如，只要公司在总结会上公布了一组还不算太坏的销售数字，你就要竭尽全力，用你最大的声音喊出“好”，还要拍拍每一个人的肩膀，向他们表示祝贺。记住：忽视了这一事实，你可能就完蛋了！

在某种程度上，为灾难性的次贷危机煽风点火的全美金融公司的“酷爱”，其核心成分是由两种文化概念构成的：一种是“速度”，另一种是“激情”，这是一种奇怪的组合，前者是“不要把今天能做的事推到明天”，后者是“如果你没在忙碌，那就说明你是在偷懒”。如今回想起来，我很想知道，当初，在创造出诸如此类的文化表述的同时，人力资源部的那些鼓动家们是否真的知道，有一天，金钱、机遇，连同全美金融公司的影响力都会消失！也许他们只是热衷于“得过且过又如何”^②吧。不过，在那时出现的房地产“淘金热”时期，在那些写在某个度假地的现场会议演示板上、曾得到过雷鸣般喝彩声的企业“圣经”，的确产生过不小的号召力，促使企业雇员协同工作，实现了某些既定目标。在每一个星期，在每一个部门以及每一次会议上，每一个人的“激情”，都会推动其工作“速度”（反之亦然），继而推动企业文化的发展。而且，各个部门之间举行的“接力赛”，大都都有一个相似的开端：开会通知。

① “酷爱”（“Kool - Aid”）：美国可夫公司生产的一种饮料。

② “得过且过又如何”：英国绿洲乐队演唱的一首歌曲的名称。

我真的认为，与其说电子邮件是 20 世纪最伟大的发明物之一，不如说把一项“开会通知”在瞬间发送给许多人的“群发”功能本身，才是真正了不起的创举。小说《蝇王》^① 展示的“要么被人奴役，要么奴役别人”的“丛林法则”，而领导权——哪怕是虚拟的领导权——正是生活在“丛林”中的人们孜孜以求的目标。由此看来，很少有哪一种发明，能够与“群发”功能具有的虚拟领导权的力量相媲美，说它像是一种神奇的权杖也毫不为过，因为它具有如此大的力量，能够迅速地把一封信发给如此多的人！只要轻轻点击一下发送键，任何人都能够运用（或者是不运用）他们在某个需要讨论的问题上的“领导权”，对某些人或某个部门产生“发号施令”的效果。召集人只需通过群发的电子邮件，让大家在预定的时间和地点参加某个会议，让他们为某个重要主题的讨论作好充分准备，在会议上提出他们的想法（这可以让他们有机会在其他人的面前证明其自身价值——或者证明其不具有多少价值），或者只是被动地听取其他权威人士的讲解，他们最后只需给予喝彩即可。简而言之，如果你打算马上运用和展示自己的“领导权”，那就永远不要低估这种“开会通知”的力量，这是不经意地展示个人权力的一种神奇手段。

但是，你要小心。就像使用实际存在的领导权一样，你最好确保你的“召集令”能够得到倾听、关注和尊重。在企业文化当中，最糟糕的事情，莫过于让自己表现得像一个领导者，但结果却是无人理睬你。在全美金融公司，你发出的每一次开会通知，都像是与所有的同事、下属和你的上级进行的一次小小的较量，因此，你必须确保自己可以获胜。假如他们取消或拒绝你的邀请，那就实在太糟糕了。然而，更加糟糕的结果是：你发出了开会通知，却无人回应，甚至连表示拒绝的意思都没有。许多管理人员都因为迷失在“开会通知”的陷阱里而自毁前程。就像那个喊“狼来了”的孩子一样，你最好确保自己在发送开会

① 《蝇王》：英国小说家威廉·戈尔丁的长篇名著，描述了太平洋孤岛上的一场未成年人之间的文明与野蛮的斗争，揭露了人类根深蒂固的劣根性。

通知之前，一定能够得到积极的回应。

有一天，我打开办公室的电脑，一封开会通知出现在我的邮箱里。这本身没有什么特别的，因为在担任客户发展部副总裁期间，从公司的各个部门和分公司那里，我每天都会收到至少 50 封这样的邀请函，会议主题也是多种多样。所幸的是，我多年来已经练就了一双慧眼，能够在短时间内“去粗存精”，把真正有价值的邮件从其他邮件中区分出来。对于那些每个季度都要召开一次的销售总结会议，我会理所当然地马上给出“YES”的回应。而对于那些介绍针对公司某项贷款服务进行的消费者调查的会议，我的回答则是“NO”。

但是，这一封邀请函有所不同，它吸引了我的注意力。会议举行的地点，尤其让我对它刮目相看。会议的举行地，是那个众所周知的“地下暗堡”，我们习惯于叫它“地下室”。

位于加利福尼亚州卡拉巴萨斯市的全美金融公司总部，从表面上看是一个普普通通、毫不起眼的地方，不过，这里却有一段鲜为人知的传奇历史。这一实际使用面积 35 万平方英尺、具有地中海建筑风格的三层别墅式楼群占地 21 英亩，在几十年以前的冷战时期，是作为美国洛克希德-马丁公司^①的总部而建立起来的。在那里研究和开发的诸多项目，不管是公开的还是秘密的，曾帮助美国赢得了太空竞赛、军备竞赛，以及我们永远不可能知道的其他诸多竞赛。值得注意的是，作为世界著名的“臭鼬工厂”^②的主人，洛克希德-马丁公司的这个总部大楼，或许也目睹过当时为美国政府秘密研发的几项重要技术成果，譬如 U-2 侦察机、早期的隐形技术，等等。呃，对了，说不定还包括外星技术呢！

这个建筑在某种程度上，具有弗兰克·劳埃德·赖特^③的建筑风

① 美国洛克希德-马丁公司：位居波音公司之后的世界第二大航空公司，从事航空和国防制造业。

② “臭鼬工厂”：美国洛克希德-马丁公司下属的高级技术研发部的“绰号”。

③ 弗兰克·劳埃德·赖特：美国建筑大师，曾经设计出古根海姆博物馆、流水别墅等著名建筑。