

凤凰台知性主持曾子墨自传：墨迹

作者：曾子墨



目录

第 1 节：真话的魅力(1).....	4
第 2 节：真话的魅力(2).....	4
第 3 节：让“老美”热泪盈眶的作文(1).....	5
第 4 节：让“老美”热泪盈眶的作文(2).....	5
第 5 节：“超一流”推荐信(1).....	6
第 6 节：“超一流”推荐信(2).....	6
第 7 节：“超一流”推荐信(3).....	7
第 8 节：“超一流”推荐信(4).....	8
第 9 节：万里之外的援助(1).....	8
第 10 节：万里之外的援助(2).....	9
第 11 节：头顶光环的投资银行(1).....	9
第 12 节：头顶光环的投资银行(2).....	10
第 13 节：“借”一身套装去面试(1).....	10
第 14 节：“借”一身套装去面试(2).....	11
第 15 节：把羞怯、谦逊抛到九霄云外(1).....	12
第 16 节：把羞怯、谦逊抛到九霄云外(2).....	12
第 17 节：军训经历，征服投行副总裁(1).....	13
第 18 节：军训经历，征服投行副总裁(2).....	13
第 19 节：与“恶人”斗法(1).....	14
第 20 节：与“恶人”斗法(2).....	14
第 21 节：“不惜代价，一定要雇佣！”(1).....	15
第 22 节：“不惜代价，一定要雇佣！”(2).....	16
第 23 节：渴望忙碌.....	16
第 24 节：写在脸上的：热切(1).....	17
第 25 节：写在脸上的：热切(2).....	17
第 26 节：决心说 No! (1).....	18
第 27 节：决心说 No! (2).....	18
第 28 节：难以抗拒的超级明星小组(1).....	19
第 29 节：难以抗拒的超级明星小组(2).....	20
第 30 节：疯狂的 Bullpen 生活(1).....	20
第 31 节：疯狂的 Bullpen 生活(2).....	21
第 32 节：被“铁人”妈妈折磨(1).....	21
第 33 节：被“铁人”妈妈折磨(2).....	22
第 34 节：邻座神秘人物(1).....	22
第 35 节：邻座神秘人物(2).....	23
第 36 节：显赫小人物(1).....	23
第 37 节：显赫小人物(2).....	24
第 38 节：新浪争夺战(1).....	25

第 39 节：新浪争夺战(2).....	25
第 40 节：吾友志东(1).....	26
第 41 节：吾友志东(2).....	26
第 42 节：龙凤呈祥一家人	27
第 43 节：“浪一浪，叫新浪。” (1).....	27
第 44 节：“浪一浪，叫新浪。” (2).....	28
第 45 节：不可思议的选择(1).....	29
第 46 节：不可思议的选择(2).....	29
第 47 节：走进凤凰(1).....	30
第 48 节：走进凤凰(2).....	30
第 49 节：刘老板——时尚弄潮儿(1).....	31
第 50 节：刘老板——时尚弄潮儿(2).....	31
第 51 节：李小琳(1).....	32
第 52 节：李小琳(2).....	32
第 53 节：年轻老头——曹景行(1).....	33
第 54 节：年轻老头——曹景行(2).....	34
第 55 节：一对活宝——梁冬、嘉耀(1).....	34
第 56 节：一对活宝——梁冬、嘉耀(2).....	35
第 57 节：名字(1)	35
第 58 节：名字(2)	36

第1节：真话的魅力(1)

中国人习惯于高考定乾坤，但美国大学的录取方式却截然不同。

没有统一的高考，也没有各大学自定的入学考试，学生们只需要在中学毕业前参加一个名为 SAT 的标准考试，分数作为录取参照之一。此外，就全看中学成绩、申请作文、推荐信和课余工作的履历了。

是否具备领袖潜质成为美国大学最强调的录取标准之一。每所大学都要求申请人在填表时，把自己作为“领导者”的经历完整记录下来。

中学时，我一直担任学习委员，小学时，又是“三道杠”的大队长，回答这个问题，我并不缺少素材。

然而，另一个问题却让我为难了。那就是，Have you done any community service? If so, please describe them. (你是否从事过社区服务？如果是，请详细描述。)

Community Service? 我的脑海里出现了一个巨大的问号。

我跑去咨询在人大留学的美国学生 Nancy，到底什么是 Community Service?

“什么？你竟然不懂 Community Service?” Nancy 瞪着大大的蓝眼睛，眉毛高高地快挑到天上去了。

“真的，我从来没听说过社区服务！”

Nancy 这才恍然大悟，说：“也难怪，你们的学校只教学生考试，学生根本不和社会接触！我们在美国，从小就做义工！”

经过 Nancy 解释，我才明白 Community Service 最准确的翻译应该是“义工”。美国社会强调社区自治，无论小孩子还是成年人，都认为做义工天经地义。从孤儿院到医院，从流浪者救济中心到社区图书馆等公共场所，义工的身影无处不在。

第2节：真话的魅力(2)

对义工了解得越来越多，申请表里的问题也让我越来越困惑。我是应该迎合美国人的传统，胡编乱造，写得天花乱坠？还是干脆说中国没有“义工文化”，所以我没有做义工的经历？

犹豫再三，最终，我选择了真实。

“我曾经去幼儿园教英语，还曾经在荒山上植树，但在我看来，这远远达不到义工的标准。做义工可以培养高尚的品德，还可以让学生了解社会。然而在中国的学校，高高的围墙给了学生一片世外桃源，却也让与世隔绝。我不知道为什么中国学校没有鼓励大家做义工，为什么中国社会缺失义工文化，但我相信，中国人是最有爱心的，也是最愿意帮助他人的。总有一天，义工会遍布中国。”

当我坦诚并且毫无修饰地写下这段话时，我并没有想到，正是这寥寥数语，帮助我走进了美国的大学。

一年以后，当我出现在达特茅斯为国际学生举办的迎新派对上，一位胖胖的美国老太太在嘈杂的人群中找到了我。

“我叫 Judith。你是子墨吗？从中国来的？” Judith 讲话的速度飞快，一口气说下来，没有任何停顿，洋溢着热情笑容的脸上，好像有一种迫不及待。

“是啊……”

我的话音刚落，Judith 就张开双臂，给了我一个热烈得有些夸张的拥抱。然后，她笑容可掬地高声说：“欢迎！欢迎你来达特茅斯！我在录取办公室工作，读过你的申请。虽然你没有真正做过义工，但是我们都欣赏你的诚实，也喜欢你的思考！在达特茅斯，你会有很多做义工的机会！”

Judith 的话是一份意外的惊喜。作为录取官员，每年她要审阅上万份申请材料。我不曾想过，我的坦诚居然会给她如此深刻的印象。可见说真话，自有说真话的魅力。

第3节：让“老美”热泪盈眶的作文(1)

录取过程中，Judith 记住的不仅是我的坦诚，还有我的作文。欢迎新生那天，Judith 还告诉我，读了我的作文，她热泪盈眶。

申请美国的大学，作文是决定性因素之一。

达特茅斯的作文题也处处体现着美式教育思想，其中第一个题目就是“描述一位对你影响最大的人”。

我几乎不假思索地就想到了我妈妈。

我妈出生在一个国民党高官的家庭。尽管连年战乱也曾经让儿时的她颠沛流离，但毕竟在1949年以前，更多的时候，她是人人羡慕的“赵家二小姐”。七、八岁的年纪，她就跟随大人，坐着军用专机，在不同城市间飞来飞去。刚过10岁，长辈的副官就手把手地教她自己开着吉普车，在城里四处转悠。

然而，对腐败官僚的痛恨，还有对新中国的美好向往，却让年轻的她抛弃家庭，远离亲人，成为了一名忠诚的共产党员。

于是，和50年代所有热血沸腾的青年人一样，我妈也轰轰烈烈地投入到新中国热火朝天的建设中。

“文革”期间，我妈最终没有幸免于难。那时，她已经在人大教书。作为有着海外关系的国民党后代，她理所当然、不由分说地被打成了“里通外国”的“反革命”。

在那段颠倒黑白的岁月里，即便红卫兵把10个毛主席像章硬生生地用别针穿透皮肤、别在她的10个手指上，扎得双手鲜血淋漓，她也不愿意承认，她背叛了国家。

那十年的不堪回首，我妈很少提及，即使说起了，也是轻描淡写，一带而过。但是，艰难岁月中的亲情、爱情，她却一再提起。

第4节：让“老美”热泪盈眶的作文(2)

我曾经问她，那些没有光明、没有希望的日子，她怎么度过？

她淡然一笑，说：“还有你爸爸，还有你姐姐和哥哥，为了他们，我也得活下来。”

我妈不止一次地告诉我，即使是在众叛亲离，甚至连她的家人也劝我爸和她离婚、划清界限，我爸对她也始终不离不弃。我妈被隔离审查时，我爸专门托人送进去一瓶她最爱吃的辣椒油，瓶底隐藏着一张纸条，叠得小心翼翼，上面有我爸亲手写的10个字：“留得青山在，

不怕没柴烧。”看到那些熟悉的字迹，我妈泪流满面。她把字条藏在贴近心口的内衣口袋里，每当夜深人静，就会一次次拿出带着她体温的字条，在冷冷的月光下看得出神。

重新站上讲台后，她依然是最好的老师。那时，她和我爸说得最多的就是：“十年，耽误了太多时间，现在一定要把荒废的光阴都补回来！”

多年后，我问过我妈，她是否曾经后悔，后悔没有去台湾，去享受“赵家二小姐”的荣华富贵？每每此时，我妈总是一笑而过：“我要去了台湾，遇不到你爸，怎么还会有你啊？”

这就是我妈妈的故事，也是我在申请达特茅斯时所写的命题作文。作文里，我的英文远远算不上流畅，但我想，一定是字里行间的真挚情感打动了 Judith，也打动了其他的录取官员。

后来到了美国，在一次中国学生的聚会上，谈起申请作文，一个女孩半开玩笑半认真地对我说：“你还不如说张艺谋是对你影响最大的人呢！你的作文，他的电影，都只会描写‘文革’，描写中国人的苦难，来换取老美的同情和眼泪！”

我没有反驳，也没有争执，但我心里却最明白：这绝不是换取同情和眼泪！这是一段真实的历史，却实实在在地在我们身边发生了。记录它，描写它，是为了永远地记住它，也是为了永远地远离它。

第5节：“超一流”推荐信(1)

印象中，推荐信从来都是上级推荐下级，老师推荐学生，目的只有一个：以权威而中肯的评价让你申请的大学对你增进了解和信任。但是，看到达特茅斯对推荐信的要求时，我却愣住了：除了两封来自老师的，居然还要一封来自朋友的！这也算是推荐信吗？

接受了十几年中国式教育的我却无暇也无法领会这样一封特殊的推荐信意义何在。我只是一味惦记着，不知道朋友们会把我写成什么样。

几天后，四五个好友聚在宿舍里。小卫因为英语最好而当选了执笔人。在七嘴八舌的喧闹声中，他清了清嗓子，故作领导姿态地说：“曾子墨同学是个好同志，因此，在她的推荐信里，我们决定全部采用褒义形容词，让老美看到刘胡兰秋瑾一般伟大的中国女性。”

子墨外表文弱秀气，惹人怜爱，却时常透露出巾帼英雄般的气概，令男同学既敬佩不已，又自叹不如。

高中时，大家经常一起游泳。子墨基本是个旱鸭子，每次只能滥竽充数地扑腾几十米，就开始和大家在水里嬉笑玩闹。一次，学校的游泳冠军碰巧也在。为了显示他非同一般的高超技巧，这位男同学在三米跳板上表演了一次动作标准的“冰棍入水”，令大家啧啧称赞。他于是表示，如果谁能超过他，他就替超过他的人做一个学期的卫生值日。

第6节：“超一流”推荐信(2)

大家面面相觑，只有子墨不慌不忙地从游泳池里爬上来，众目睽睽之下，款款地走向池边，又一步步婀娜地登上阶梯。大家不禁暗自纳闷，难道子墨要做个 307C 或者 1052B，来战胜刚才的“冰棍式”？

没想到，子墨对三米跳板根本就不屑一顾，她径直走上了五米跳台！

大家群情激奋，期待她一跃而下，但此时，她却转过身去，走向阶梯。有人开始起哄了，分明是她没有胆量，要打退堂鼓了。

正当游泳冠军暗自得意时，惊人的场面出现了。走到阶梯口的子墨并没有往下走，反而是坚定、优雅地继续往上爬。最终，她站在十米跳台上，变成了一个晃动的小红点。游泳池边鸦雀无声，大家抬着头，张着嘴，瞪着眼睛，屏住呼吸，目不转睛地看着子墨毫不迟疑地像冰棍一样地跳了下去，飞溅起大片大片白色的水花。

不久，子墨浮出水面，等待她的是欢迎英雄一般的雷鸣掌声和欢呼雀跃声。游泳冠军走向子墨，满脸惭愧，说：“我算是服了你了！”

还没等我看完，小卫就得意洋洋地问了一遍又一遍：“怎么样？绝对属于超一流推荐信吧？”

那时，我们都没有受过美式教育的熏陶，不懂得在美国校园里，人们最看重的就是真实。小卫杜撰的如果是小说，我给他评A，但作为推荐信，却让我本能地感觉“不对”。

多年后，当我遇见同在美国留学的小卫，提起少年时的“跳水”典故，大家都不禁莞尔一笑。然而在当时，面对我的沉默，他却气得跳了起来，指着我的鼻子嗷嗷直叫：“曾子墨，你不知好歹！”

第7节：“超一流”推荐信(3)

此后很长时间，小卫一直不和我讲话，任凭我怎样解释、道歉，他都全然不听也全然不顾。

直到有一天，我在教室里遇到他，他还是一言不发，却递给我一个信封。我拆开一看，原来是一封他早已寄出的推荐信的草稿，平淡、朴素，但是，很真实。

因为有全额的经济资助，对于拿到签证，我一直充满自信，志在必得。

去签证那天，我算准了时间，在领馆开始工作的上午9点，一分不早一分不晚，从容不迫地到了秀水街。

美国领馆外的热烈场面想必每天如此。

在这里，一切都是为了美国。

而且，等待的时间再久，人们脸上也看不出丝毫倦意。相反，大家都在用局外人听不太懂的特色语言聊得兴高采烈：

“听说3号窗口好签，那‘四眼儿’最好说话！”

“没错，你可千万别赶上1号窗那胖老太太，整个一个美帝国主义者，昨天一上午没发一张黄条！”

“最近北京特紧，上星期有个拿TA全奖的都差点被拒，更别说我这RA半奖了。实在不行，我就去广州。”

对话中，往往都是“专业术语”。如果不是内行，常会听得一头雾水。像取签证的单据一律是黄色的，所以被称为“黄条”。而TA是“助教”，RA是“助研”，都是研究生获得经济资助的方式。

就在这时，扩音器里有人在用英文说：“曾子墨，请到2号窗。”

我拿着录取通知书和被授予奖学金的证明，走到2号窗口前。坐在玻璃窗另一侧的签证官很年轻，略带孩子气的脸上却满是严肃和认真。若不是他西装领带正襟危坐，我真会以为他不过就是个20岁出头的大学生。很难想象，就是这样一个大男孩居然在不经意间，掌握着那么多中国人的前途和命运。

第8节：“超一流”推荐信(4)

他翻看着我的签证表，职业而彬彬有礼地开始发问：“你为什么要去美国？”

“去念大学。”

“学费这么贵，你怎么负担呢？”

“我拿到了奖学金。”我一边回答问题，一边把奖学金证明递过去。

他低头瞥了一眼，继续问：“达特茅斯为什么给你奖学金？”

“那你应该问达特茅斯才对！”

也许是因为我的言谈举止间，没有他见惯了的那种小心翼翼和毕恭毕敬，他惊讶地看看我，不甘心似地又重复了一遍：“你觉得达特茅斯为什么给你奖学金呢？”

“大概是我的经历和成绩让学校相信，他们在我身上的投资不会让他们失望。”

签证官沉默了一会儿，抬起头，把学校的两封信还给我，面无表情地说：“我不相信你真的能得到奖学金。”

不相信？

这既出乎我的意料，又让我哭笑不得。我从来就没有想到，获得了一年2万多美元的奖学金，我居然还拿不到签证，而且是因为这样一个荒谬而蛮横的理由。

“你凭什么不相信我能拿到奖学金呢？”我不甘示弱，立刻反问。

“我来中国两年多了，还没有见过读大学本科就能得到奖学金的。仅仅是这两封信，根本不能证明你的奖学金是真的！不过，你并不是被拒签，所以不必等两周之后再来。如果你有充足的资料证明你奖学金的真实性，欢迎你随时回来！”

即便是这样一番回绝的话，签证官依然说得周到客气，礼貌得无懈可击。但是那一刻，我的自尊心却受到了巨大的打击。尽管美国从来都不是我唯一的选择，但是，他凭什么不相信我？

我没有激动，也没有气愤，反而满怀信心、不卑不亢地说：“我当然要回来，而且会向你证明，我的奖学金是真的。”

第9节：万里之外的援助(1)

从美国领事馆回到家里，我翻出了达特茅斯寄来的所有材料，学校历史、教师状况、院系设置、校内食堂、宿舍房间、生活费用、停车设施，甚至连学校电影院和高尔夫球场这样的娱乐设施介绍我都没有遗漏。无论相关与否，有用没用，我把它们一古脑儿全都塞进了纸袋。等签证官看到这些加起来足有半米高的精美书籍和画册，一定会责备自己，怎么早没看出达特茅斯对我的诚意！

然后，等到美国东岸时间早上9点，我专程赶到邮局，拨通了达特茅斯录取办公室的电话。

那时候，绝大多数家庭电话是不能打国际长途的。普通老百姓致电其他国家，必须要去邮局，还要事先交足以分钟计算的押金。到了押金用完时，即便电话没有讲完，也只能被无情地掐断。

想想10分钟应该足够我抱怨和请求帮助了，我交了360元押金，电话刚一接通，就迫不及待、语速极快并且尽可能简洁地将签证官对我的种种不公平待遇控诉了一番。

接电话的工作人员叫 Joe。他一边安慰我让我放心，一边表示，他们会立刻和学校的经济资助办公室一起，亲自给美国驻京领事馆发传真，以证明我确实得到了达特茅斯的资助。

我把电话听筒紧紧贴在耳边，全神贯注地听着 Joe 讲话，眼睛却一直在紧张地盯着手表。快到第 9 分钟时，我不得不冒失地打断 Joe，说：“谢谢您的帮助！耽误了您这么长时间，我真的很感激！”

第 10 节：万里之外的援助(2)

也许是听出了我的焦急，也许他理解在中国打国际长途不容易，最后 1 分钟，Joe 只补充了一句话：“我们会竭尽全力，让我们录取的每一个学生都能够来到这里学习。不管是签证还是其他的障碍，我们都愿意帮助你克服。”

作为一个普普通通的中国学生，我何曾想过远在万里之外的一所美国大学会给予我如此的重视，一个素未谋面的美国人又会给予我如此的帮助。从此，我记住了 Joe 在电话里那个略显苍老但又透着无限关切的声音，它让我第一次对美国人有了一种难以言述的好感和亲近感。

第二天凌晨两三点，家里的电话铃突然响了，“嘟嘟”声一阵急过一阵。谁这么没礼貌？我在心里抱怨着，睡眼惺忪地拿起电话。说了一声“喂”之后，我立刻清醒了，因为电话里传来的竟然是 Joe 的声音。他说，他知道北京已经是凌晨，很抱歉此刻打扰我，但他必须告诉我，他们已将传真发给美国驻京领事馆，希望我能够顺利地得到签证，他和他的同事都会在达特茅斯等着我。

早晨，我回到美国领事馆。递给我“黄条”那一刻，年轻的签证官意味深长地说：“记着，你一定要回来！”

我展现出一个灿烂的笑容，就像那天的阳光一样明快。我毫不犹豫地回答：“我肯定会回来！”

6 年后，我实现了我的诺言，回到了香港这片同样是中国的土地上。又一个 6 年后，我回到了北京，这个我出生和成长的地方。

如今，由于“911”恐怖袭击遗留的阴影，美国领事馆周围早已戒备森严。因为城市改造，秀水街的小摊贩也早已搬进了漂亮的钢结构大楼。但是，每每经过秀水街，我总是会看到路口处等待签证的场景一切依旧，我的内心也总是会泛起一种特别的情感。毕竟，从那里开始，我走上了一条完全不同的道路。

第 11 节：头顶光环的投资银行(1)

离开北京以前，“投资银行”这个词从来没有在我的世界里出现过。其实，即便听说过，估计我也弄不清楚它和商业银行的差别，以为只要冠上了“银行”这两个字，不过就是存钱和取钱的地方。

直到在达特茅斯念书，我才第一次对头顶无限光环的投资银行有了模糊的概念，因为高年级的同学总是一批一批前赴后继，削尖脑袋费尽周折，希望能在那里占据一席之地。

后来，无意间看了一部电影，名字叫做《Barbarians at the Gate（野蛮人到了门口）》，讲述的是 80 年代末期 KKR 以 250 亿美元收购了 RJR Nabisco，不仅创下当时华尔街收购规模的

最高纪录，还演绎了一场直到今天也算得上最经典的杠杆收购案例。电影中，银行家们服饰优雅，谈吐非凡，乘坐着专机飞来飞去，举手投足便能左右金融市场的涨跌起落。

渐渐地，我也开始对投资银行心生向往。

大三那年，我决定结束自己每逢假期便溜回北京的懒散生活，而要利用毕业前的最后一个暑假，让自己的简历锦上添花、尽善尽美。

然而 10 多年前，在投资银行找工作难，找暑期工更难，找提供给本科生的暑期工则是难上加难。

我始终相信，有的机会是从天而降的，有的机会则是需要亲手创造的。

于是，不论关系远近，也不论职位高低和资历深浅，我那些屈指可数的在华尔街工作的朋友，无一例外地都受到了我执著的“骚扰”。终于，我把几家主要投行的中国业务主管和人力资源主管姓甚名谁、电话地址都了解得清清楚楚。

第 12 节：头顶光环的投资银行(2)

结果，一切都在意料之中，发出去的求职信绝大部分石沉大海，在他们语音信箱里的留言，也都杳无音信。

“做过暑期工的不过是凤毛麟角，那么多没有暑期工作经验的人毕业后不也一样进了投资银行？”我只能像阿 Q 一样安慰着自己。

然而，奇迹真的就这么发生了。

两个月以后，柳暗花明：我竟然接到来自美林的电话，请我到纽约去面试。

关于面试的故事我听说了许多，特别是初次面试，各种尴尬的场面时有发生。我的一个朋友，今天已经是某著名投资基金的董事总经理，当年面试时就曾经有过这样一段对白：

招聘者问：“你为什么对 Corporate Finance（公司融资）感兴趣？”

朋友彬彬有礼地回答：“抱歉，我希望做的是 Investment Banking（投资银行）。”

对方又问：“我是在问你，为什么想做 Corporate Finance？”

朋友很奇怪，心想怎么又问了一遍，于是更坚定地回答：“我不想做 Corporate Finance，我想做 Investment Banking。”

“难道你不知道 Corporate Finance 就是 Investment Banking 吗？”

朋友顿时面红耳赤，哑口无言，悔恨自己怎么如此白痴。

通俗点说，他们那段对话好比就是：

“你为什么对做公安感兴趣？”

“抱歉，我希望做的是警察。”

“我是在问你，为什么想做公安？”

“我不想做公安，我想做警察。”

第 13 节：“借”一身套装去面试(1)

我即将面对的是生平第一个面试，期待，兴奋，可想而知。我前所未有地严阵以待，将大家的经验之谈悉数记在心中：

千万不能紧张，要落落大方，侃侃而谈。

为什么选择达特茅斯，为什么愿意来到美林证券，答案一定要事先准备。

面试前几天的《华尔街日报》必须仔细阅读，道琼斯、纳斯达克、恒生指数和主要的外汇汇率也都要熟记在心。

握手的力度要适中，太轻了显得不自信，太重了会招致反感。

手中最好拿一个可以放笔记本的皮夹，这样显得比较职业。

眼睛是心灵的窗户，所以目光不能飘忽游移，只有进行眼神的交流，才会显得充满信心。假如不敢直视对方的眼睛，那就盯着他的鼻梁，这样既不会感到对方目光的咄咄逼人，而在对方看来，你仍然在保持目光接触。

套装应该是深色的，最好是黑色和深蓝色，丝袜要随身多备一双，以防面试前突然脱丝……

后来，我知道了投资银行的确有些以貌取人，得体的服饰着装可以在面试中加分不少。

做学生时，我从来都是 T 恤牛仔，外加一个大大的 Jansports 双肩背书包。为了让自己脱胎换骨，向职业女性看齐，到了纽约，一下飞机，我便直奔百货商店 Bloomingdale。

Bloomingdale 位于曼哈顿中城，里面的套装琳琅满目，每一款都漂亮得让我爱不释手。售货小姐也热情周到，伶牙俐齿地劝说我一件一件试穿，并在我每一次走出试衣间时瞪大双眼，对我赞不绝口。

试衣镜里的自己果然焕然一新，看上去职业而干练。

“您是只选一套呢，还是多选几套？”售货小姐甜美的声音让我从云端突然回落到地面。我这才意识到，我居然忘记了看价格。

第 14 节：“借”一身套装去面试(2)

Bloomingdale 的定位其实只属于中档，但是价格标牌上那一连串的数字还是让我望而生畏。毕竟，我只是一个依靠奖学金生活的学生。我试穿的那几套衣服加上消费税，最贵的有 1000 多美元，最便宜的也要 500 多美元。

“买？还是不买？”我激烈地进行着思想斗争。

“它们真的很适合你！”售货小姐好像也看出了我的困窘，努力作着最后的鼓动。

这时，旁边的收银台突然来了一位要退商品的顾客。看到她，我灵机一动，立刻拿出了信用卡，态度之爽快，仿佛刷卡金额不是 500 美元，而是只有 5 美元。

售货小姐笑容可掬地为我结帐、包装。她大概并不清楚，24 小时后，等眼前这个对职业化装扮的自己甚为满意的女孩参加完面试，就会原封不动地把这套 Ellen Tracy 的西装退还给她，一分不少地收回那笔“巨额款项”。

第二天，穿着那套似乎专门为我定制、却又并不属于我的深蓝色套装，我镇定自若、胸有成竹地走进了美林的会议室。

面对来自香港的两位银行家，半个小时里，我学着美国人的方式，滔滔不绝地自我推销，把自己说得像爱因斯坦一样聪明，像老黄牛一样勤奋，又像老鼠爱大米那样深深地热爱投资银行。

握手告别时，在他们的脸上，我找到了自己要的答案：这个女孩，天生就属于投资银行。

第 15 节：把羞怯、谦逊抛到九霄云外(1)

在美林度过的那个夏天，我并没有学会太多的金融知识或操作技能，但是，它却为我打开一扇窗户，让我欣赏到投资银行的美丽风景，并且从此立下志愿：我要真正成为华尔街的一分子。

于是，四年级一开学，我便身不由己地卷入了一轮又一轮看不到尽头的面试旋涡里。和每一位忙着找工作的 96 级学生一样，尽管 11 月的达特茅斯早已是冰天雪地，我却在零下 20 多度的天气里穿着西装短裙和薄薄的丝袜，披着黑色长大衣，脚蹬高跟鞋，在汉诺威旅馆和教室宿舍间来来回回，奔走穿梭。

汉诺威旅馆是投资银行来学校进行前两轮面试的地点。那阵子，那里天天爆满，每一层的走廊里都挤满了西装革履的学生，或站或坐，不安地等待着房间里的人叫到自己的名字。

投资银行的面试看上去层层关卡、危机四伏，但涉及的问题却多半是“老三样”。

“讲述一下你自己的经历。”

“朋友们会用哪几个词来形容你？”

“为什么我们应该录用你？”

无论提问方式如何变化，我总是喜欢亮出我的“自我表扬一二三四”，以不变应万变：

我聪明好学，能够很快适应新的环境；

我擅长数字和数学，诸多相关科目的 A 成绩就是最好的证明；

我勤奋刻苦，一周工作八九十个小时不在话下；

我善于合作，是个很好的团队工作者。

面试的时间再长，也长不过 40 分钟。人人都怕刁钻古怪的问题，我也一样。于是，一旦遇到“正中下怀”的提问，我就伺机大讲特讲，口若悬河，再不易被察觉地“延伸”到我悉心准备的其他答案，直至面试接近尾声，对方不再有时间也不再有机会来为难我。

那年第一次面试，是和第一波士顿（Credit Suisse First Boston）的一位副总裁。

第 16 节：把羞怯、谦逊抛到九霄云外(2)

提起副总裁，我常会想起在香港做暑期工时听说的一个小故事。

一位来自上海的留学生从商学院毕业后，在某投资银行苦熬 4 年半，终于从经理熬到了副总裁。一次，他陪纽约总部来的董事总经理到某直辖市去拜会客户，竟出人意料地获得了副市长亲自出马的高规格接待。

市政府气派的会议室里，双方礼节性地交换名片。然后，副市长居然把外宾客人撇在一边，激动地对副总裁说：“您真是我们中国人的骄傲啊！贵公司大名鼎鼎，没想到我们的同胞年纪轻轻就能进入最高管理层，手下至少管理几千美国人吧？以后，欢迎您常回来，国家建设很需要你们支持！”

顿时，被奉为上宾的“副总裁”如坐针毡。他对着旁边的美国人，胡乱说了一长串英文，翻译得驴唇不对马嘴，然后又急忙用中文解释：“市长先生，您误会了，我没有管理几千人，我其实只是……”

副市长权威地摆摆手，说：“不要谦虚了！你们的总裁是大老板，总裁下面不就是您这位副总裁了吗？回去请转告你们总裁，我们欢迎他到中国来！”

11 年前，国人对投资银行的了解十分匮乏。没有多少人懂得投资银行里的副总裁其实多如牛毛，这不过是一个下有分析员和经理、上有董事和董事总经理的普通职位。

所以，可爱的副市长先生也错把“副总裁”当做来自华尔街的大人物了！

第 17 节：军训经历，征服投行副总裁(1)

第一波士顿为我面试的那位副总裁看上去只有 30 岁出头。那天，他大概已经从早上 8 点到下午 4 点，端坐在酒店房间里那个并不太舒服的沙发上，马不停蹄地见过了十几名学生。轮到我走进去时，他早已满脸疲惫，连握手时的笑容都像挤牙膏一样勉强。

“Ok, tell me about yourself.” 不出所料，他提出的第一个问题中规中矩。

我微微一笑，神采奕奕地讲述了自己的经历，又有条不紊地将我的“一二三四”暗藏其中。

副总裁斜靠在沙发上，边听边点头。第一个问题，我顺利过关了。

“你怎么证明你善于团队合作呢？”

我故意摆出一副沉思的样子，其实，我的内心是在暗自得意。谁让我又碰到了一个押中的题目呢？不过，我不想让他看出我是有备而来。

略微停顿了几秒，我按照设计好的思路，开始绘声绘色地讲述我的“军旅生涯”。

在北京念书时，我曾经先后两次到 38 军军训。这在中国算不上是出众的经历，但到了美国，却是傲人的资本。

40 多天的军旅生活，除了难耐的饥饿和沉积着黄沙的浑水，还留下了什么呢？没想到的是，4 年以后，身在异国他乡，我却突然发现曾经让我叫苦连天饱受摧残的军训竟然变成了面试时的制胜法宝。

面对第一波士顿的那位副总裁，短暂军旅生活中被饥饿和恶劣的卫生条件所掩盖的另一面，居然都在我脑海里重新鲜活起来。我活灵活现地回忆起在军队的大集体里，在团队成员的相互帮助下，我们如何在泥沙混杂的战壕里匍匐前进，如何在烈日当空时俯卧打靶，如何在黑得令人恐怖的深夜里轮流站岗值班，又如何在睡得昏天黑地时被哨声惊醒，迷迷糊糊地打背包，连滚带爬地紧急集合，再像残兵败将一般，翻山越岭“急行军”……

听着听着，副总裁的身体坐得越来越直，原本无精打彩的眼睛也变得炯炯有神。那时候，我就已经知道了，当我走出那个房间后，即便他记不住我的名字，也一定会记住有个中国女孩，她曾经在中国军队里摸爬滚打。我还确信，只要被他记住了，百里挑一的第二轮面试我就一定榜上有名。

第 18 节：军训经历，征服投行副总裁(2)

果然，他一连说了三个“great”，才又接着问：“听上去你各方面都很出色，你有什么缺点吗？”

“英语毕竟不是我的母语，所以和美国同学相比，我想，这是我最大的弱点。”我坦然应对，并没有遮遮掩掩，因为如果能化缺点为优点，化不利为有利，远比一味陈述自己的优秀更有说服力。

“但是，我一直在努力提高自己的英语水平。刚来美国时，我每天除了上课和打工，还要至少花一两个小时守在电视机前看新闻，为的就是练习英语。另外，虽然我在英文写作课上的成绩是 A 和 A-，但我并没有就此停滞不前……”

第一波士顿的那位副总裁，据说回到公司后，在办公室里逢人便说，他在达特茅斯发现了一个中国女孩，所以，当我到纽约去参加他们公司的最后一轮面试时，好几个陌生人竟然对我一见如故：“原来你就是那个中国女孩啊！”

后来，我因为选择了摩根斯坦利（Morgan Stanley）而婉言谢绝了第一波士顿的聘任，那位副总裁还打来电话，言语中充满遗憾。他说我是他见过的最优秀的应征者，如果在摩根斯坦利做得不开心，随时和他联系，他的大门将会永远向我敞开。

第 19 节：与“恶人”斗法(1)

因为拥有接近 3.9 的学积分和在美林的暑期工作经历，我轻而易举地获得了几乎所有大型投资银行的初次面试；然后，凭借充分的准备和逐渐娴熟起来的技巧，我又在所有公司的第二轮面试中过五关斩六将，一次次地飞往纽约，接受最后的考验。

进入第二轮面试，常常是应试者同时面对两个人提问，半小时后，再迈入另外一个房间，接受同一家公司另两位银行家的评判。

两位考官，常常一个扮“好人”，一个扮“恶人”。

与摩根斯坦利进行第二轮面试时，我就曾经成功地把“恶人”感化成了“好人”。

那天上午 9 点，我准时走进约好的房间，两位男士早已经在那里等候。其中一人友好地站起来，热情地说：“子墨，你好。这位是我的同事。”

一见 Rob 好似阴天的表情，我就知道，他一定是那个“恶人”。

“为什么对投资银行感兴趣？是因为钱，还是因为喜欢接受挑战？”

好人 Mike 抛出的第一个问题如同一份押中了 50% 的试卷，前一半在复习范围之内，后一半却只好临场发挥。比临场发挥还折磨人的是，这个问题让人左右为难：虽然无论对本科毕业生还是 MBA，投行的起薪确实高于平均水平，但如果你的答案是钱，你会被看作“贪婪”，如果答案是挑战，又会被视为“虚伪”。

我该怎么办？

此情此景，我想我只能避重就轻，搬出倒背如流的老套路：“投资银行最吸引我的是它提供了一个很好的学习机会。首先，我可以学习到很多技能，比如，评估资产价值，帮助企业融资，协助公司通过收购兼并来提高核心竞争力和把股东价值最大化，还有谈判以及如何与律师、会计师一起创造出最好的交易架构；其次，投资银行集中了许多聪明能干经验丰富的专业人士，与他们一起工作，我一定会有收获；第三，美国经济高度发达，资本市场功不可没，我希望通过投资银行的工作，近距离地观察资本市场如何推动资源的有效配置，又如何推动经济的发展。另外，我对投行感兴趣是因为我非常适合投行的工作……”

第 20 节：与“恶人”斗法(2)

设计这样的答案，“首先”是为了告诉对方，我了解投行的业务，“其次”是一半奉承一半真心，当然主要是为了让他们俩人高兴，“第三”是表明我还有宏观的视野，最后，之所以

又把“自我表扬一二三四”加了进去，哪怕有些答非所问，是因为我不能放弃任何一个诠释自己的机会。而且，我必须为自己赢得时间，必须在滚瓜烂熟地背诵“台词”时，腾出一半大脑，认真地思考“钱和挑战”，我到底该如何应对。

“做投资银行的确是很好的学习过程，但是钱呢？钱重要吗？”“恶人”Rob 果然看穿了我的小把戏，将了我一军。

“不能否认，投行的薪酬是有诱惑力的，但是如果以一周工作八九十小时来计算，分析员每小时的薪酬又能比在麦当劳打工高多少呢？人应该有长远的目光，作为职业生涯中的第一个工作，最重要的不是薪酬有多少，而是你学到了什么，能让你终生受益。”

短短的几句话，我眼看着 Rob 的表情阴转多云，又多云转晴。我知道，我的左右逢源又帮我逃过了一劫。

第 21 节：“不惜代价，一定要雇佣！” (1)

在一家投行的前两轮面试中，通常要接受五六个人的“拷问”，到纽约参加最后一轮面试，则要在一天之内至少见 8 个人。这么多轮面试成百上千的问题中，“钱”的问题并不算刁钻，Rob 也不算最恶的“恶人”。

参加摩根斯坦利的最后一轮面试时，一位分析员刚走进会议室，样子就让我颇为意外：他的衬衣袖子高高地挽起，领带歪斜着挂在胸前，双眼还布满了通红的血丝。面无表情地与我握手寒暄后，他不动声色地发问了：“如果你找到一份工作，薪水有两种支付方式：一年 12000 美元，一次性全部给你；同样一年 12000 美元，按月支付，每月 1000 美元。你会怎么选？”

我心里“嘭”地一跳，这人怎么不按常理出牌啊！

我嘱咐自己千万别慌，刚要迅速回答，却又突然意识到，如果简单地说选择第一种，答案太过绝对了。

我想，我不如搬出课本里的名词：“这取决于现在的实际利率。如果实际利率是正数，我选择第一种；如果是负数，我选择第二种；如果是零，两者一样。同时，我还会考虑机会成本，即便实际利率是负数，假如有好的投资机会能带来更多的回报，我还是会选择第一种。”

说完这一长串的答案，我不禁有些沾沾自喜，因为我知道回答这类问题时，相对于答案本身，思考的过程更被看重。

“一般人都说选择第一种，你还不错，考虑得很周全！”淡淡的一句点评后，他并没有就此罢休，“那实际利率又是什么呢？”

“名义利率减去通货膨胀率。”幸好经济学的基础知识还没有完全荒废，我在心里庆幸。

“现在的联储基金利率是多少？通货膨胀率在什么水平？”

这一次，我真的被问住了！我实在想不通，我与他素昧平生，他何苦这么咄咄逼人呢？

准备面试时，我就告诉自己要秉承一个原则：不懂的千万不能装懂，不知道的更不能胡编乱造。于是，我老实地回答：“对不起，我不知道，不过如果需要，我回去查清楚后，马上打电话告诉你。”

后来，我的确听说过一个中国女孩为了表现自己与众不同，告诉面试她的美国人，说她的最爱是开赛车。乖巧的东方瓷娃娃却热爱西方式的疯狂和刺激，这让从小就不说谎的美国人信以为真，神魂颠倒。然而，公司里的中国同事却一语道破天机，斩钉截铁地说这个女孩是在杜

撰。结果可想而知，空欢喜一场的美国人发现，乖巧的“瓷娃娃”居然连驾照都没有，于是高呼上当受骗，而那个中国女孩，自然也无缘那份工作。

第 22 节：“不惜代价，一定要雇佣！” (2)

那位分析员不依不饶又提出一个通常只有咨询公司才会问的智力测验：“9 个硬币，有一个重量和其他的不一样，你用两只手，最多几次可以找出这枚特殊的硬币？”

“三次。”我不服输地飞快回答。

“还是 9 枚硬币，改变其中的一个条件，两次就可以找出这枚特殊的硬币，这个条件应该怎么修改？”

“告诉我这枚特殊的硬币比其他的硬币重还是轻。”

当我再一次以飞快的速度给出了正确答案，他终于低声说了句“Good”，然后问，“你现在有没有其他投行提供的工作？一共有几个？是哪些公司？”

笑容悄悄地爬上了我的嘴角，他的表情终于不再横眉冷对，提的问题也终于走上了正轨。

据说在我的评定书上，他填写的意见是：不惜代价，一定要雇佣！

第 23 节：渴望忙碌

1996 年 7 月，我来到位于纽约百老汇的一名分析员。

自从坐在办公桌前，一天一天，我时刻都在等待着召唤。只要桌上的电话铃一响，我就会盯着来电显示，满怀期待地祈祷：Jim Head，一定是 Jim Head。

Jim Head 就是当时的 Assignment Associate。望眼欲穿，我始终没能等来他的电话，却眼睁睁地看着同届的分析员一个一个，兴高采烈，全都投入了工作中。

他们时而紧张地在 Bloomberg 里查找股价和股票总数，时而抱着厚厚的一摞年报寻找资产负债表的历史数据，又或者跑上跑下地到 Graphics（图表部）去更新给客户做的图表演示。在别人最忙碌的时候，我却只能坐在办公室里，百无聊赖，假装学习着早已经被我翻得滚瓜烂熟的培训教材，极力掩饰着自己的心急如焚：他们先开始工作，就意味着他们先开始学习，他们学会的东西越来越多，自己却虚度着光阴一无所获，以后，我和他们的差距怎么弥补？

中午，在咖啡厅吃饭时，新来的分析员聚在一起，常常彼此询问：“Are you staffed yet?（你分配到项目了吗）”“（安排你做什么项目？）”每每此刻，我总是像做了亏心事一样，低下头，小声回答：“还没有安排我做项目呢……”

这时，大家就会用同情的目光看着我，安慰我，好像我是个被人遗弃的可怜孤儿：“可能 Jim 下一个就会想起你啦！”

傍晚 6 点，我同样灰溜溜地下班回家。虽然在普通公司，这正是下班时间，但在投资银行，到了此刻，一天的工作时间才仅仅过了一半甚至 1/3。尤其是第二天上午，走进办公室，听到新同事们半是兴奋半是抱怨地说，又忙到凌晨四五点钟才回家，我总是羡慕地想：要等到什么时候我才能像他们一样呢？

在那时的我看来，大概没有什么事情比忙碌地工作更值得我倾心，更让我渴望。

日后，当我忙得没时间吃饭、睡觉，甚至接电话时，我也会怀念最初那些悠哉游哉的日子。天知道，又不是普渡众生，当初的我怎么会鬼迷心窍地盼望着受苦受累？

第 9 天，坐在我不远处的 Brian 也接到了 Jim 的电话。看到他欢天喜地地冲向 Jim 的办公室，我的心情沮丧到了极点，因为从那以后，我就是部门里唯一的闲人了。

在办公室里，我开始度日如年。面试时我就知道，最好的分析员永远是最忙碌的，最忙碌的也永远是最好的。因为优秀，承担的工作就比别人多，因为做得更多，收获也就更多，继而理所当然地更加优秀。

两三个月以后，我确实不由自主地陷入了这种投资银行的怪圈，然而在当时，我却变得疑神疑鬼：难道大家觉得我是一个很差的分析员，没有经理愿意让我参加他的项目？还是因为培训期间，我给同事们留下了不好的印象？

终于，我坐不住了。第 10 天早上，我主动拨通了 Jim 的电话。

“你好子墨，是不是因为分配项目的事情打电话？”

Jim 料事如神，我也直截了当：“是，我可以来你办公室谈谈吗？”

我万万没想到，Jim 居然一口回绝了：“我现在有点忙。你别急，再等几天，有合适的项目，我会找你的！”

我失望地挂了电话，并不理解 Jim 所说的“合适”其实有着许多特殊的含义。

第 24 节：写在脸上的：热切(1)

整整 14 天，我郁郁寡欢，无所事事。直到正式工作两周后，我才终于盼来了 Arco 这个所谓的“合适”项目。

通常，每个项目小组都有三到五名核心人员。Arco 组里除了我，还有一位董事总经理 Steiner，一位高级经理 Kamal，和一位二年级的分析员 Henry。

Kamal 是哈佛商学院的 MBA，也是部门里公认的最聪明能干的经理之一，因为是黎巴嫩人，所以有浓厚的中东口音。Henry 则毕业于加州大学伯克利分校，是在美国出生的韩国人，也是部门内的明星分析员之一。可以说，Arco 团队是个名副其实的全明星队。

在投行，第一个项目的表现，往往决定了你的口碑。此外，第一个项目的合作团队是否能干并且受人尊敬，是否能够很好地言传身教，也极为关键。

在 M*A，Henry 是我的启蒙老师，也是我很好的朋友。我一直庆幸并且感激，在我还是一张白纸的时候，是他教我画出了漂亮的第一笔。尤其是在 Arco 项目上，正是因为 Henry 的指点和帮助，我才掌握了各种技巧和窍门，成为了真正意义上的 M*A 分析员。

第 25 节：写在脸上的：热切(2)

Henry 分配给我的第一项任务是做 Information Book，也就是收集资料。买卖双方最新的 10-K、年报、过去三个季度的 10-Q、半年内的相关新闻、各个投行的研究报告，以及客户的内部文件和预测……我迅速从图书馆调出所有资料，分类整理，又请复印中心一式 4 份，装订成册。

2 个小时后，当我抱着整整 600 多页的资料手册，一路小跑来到 Henry 面前时，他的表情却有些意外：“这么快！我还以为你明天才能做好呢！”

等这一刻，我已经等了两个星期，我怎么能不快呢？

“Steiner 和 Kamal 要的材料我已经送过去了，接下来，我该做什么？”主动请缨的我，脸上一定写满了同一个单词：Enthusiastic（热切）。

“你先试着自己做 Comps 和 P-Paids，明天中午 12 点交给我！”

我看了看手表，时间是下午 3 点，也就是说，我有 21 个小时来完成任务。

在分析员眼里，Comps 和 P-Paids 其实都是最无趣的工作之一。虽然做到完美无缺，需要正确的判断和百分之百的准确，但它们的计算却极其简单，绝不超过小学生都熟练掌握的加减乘除。然而，初入投行的我却把这项工作看得神圣不可侵犯。毕竟，这是我第一次做真正的财务分析！

十几家公司的 10K 和 10Q 堆在我的办公桌旁，有几千页纸。我迅速把自己埋在其中，按照培训期间学到的方法，铭记着 check the number（检查数字），生怕写错一个小数点，就会连累客户多付出几千万美元的代价。

但那天晚上，我却守在办公室里，一遍一遍仔细核对。当我像交付心爱的宝贝那样，把完成的 Comps 和 P-Paids 交给 Henry 时，已经是午夜时分。

“你又早了 12 个小时！一年前，我刚开始工作时，和你一模一样！”正忙着做另一个 Fairness Opinion（公平意见书）的 Henry 仿佛看透了我的心思，理解地笑了笑，“不过，明天中午我才有时间检查你的工作，赶紧回家睡觉吧！趁你现在有时间，多睡一些！”

Henry 很有先见之明。在日后的很长一段时间里，能像那天那样在午夜 12 点以前回家，几乎成为了我最大的奢求。

第 26 节：决心说 No! (1)

做投行的那 4 年，我参与完成的重大项目是 BP（英国石油）和 Amoco（阿莫科）的合并。交易宣布那天，是 1998 年 8 月 10 日。当时，我已经离开纽约，迁往摩根斯坦利香港分公司工作。或许是因为刚搬到香港不久，炎热潮湿的天气和完全不同的工作让我每天心烦意乱，对纽约这个我仅仅生活了不到两年的城市，竟然产生了许多乡愁一般的怀念。

11 日上午，我和往常一样来到办公室，看到电话上红灯闪烁，显示我有新的留言。

我把电话放在免提上，心不在焉地一条一条过着留言。突然，一个我听过成百上千次、再熟悉不过的名字出现了：Adres Rubio！

我一把抓起了电话，Adres 露出洁白牙齿的笑脸仿佛就在眼前：“你好子墨！是我，Rubio，Gordan 和 Ji-Ann 也在这里。”然后，电话中响起了 Gordan 和 Ji-Ann 与我打招呼的声音。

“我们的项目终于完成了。恭喜你！更感谢你过去一年多的辛苦工作！能够和你一起做项目是我们的荣幸，没有你在，我们的庆功晚宴会少很多乐趣，不过 Adres 会负责把纪念品寄到你手上。我们都很想念你！”印象中，一向严肃深沉的 Gordan，声音从来没有如此欢快过。

第 27 节：决心说 No! (2)

的确，Gordan 怎能不开心呢？BP 和 Amoco 的合并价值 560 亿美元，超过了 3 个月前刚刚宣布的 Daimler 和 Chrysler 380 亿美元的交易，是截至到那时最大规模的工业合并。以交易价格

计算，新公司市值高达 1400 亿美元，不仅能够迈入世界三大石油公司之列，还将成为英国最大的公司。作为 Amoco 的顾问，摩根斯坦利也将从中获取巨额的顾问费用。

短短的留言让我思绪起伏，我的心仿佛飞回到了万里之外的纽约，而记忆也翻回到一年多以前，我加盟 Amoco 小组的日子……

1997 年 5 月的一天下午，我刚结束了一个内部会议，随身携带的呼机便“嘟嘟”地响了。屏幕上显示着 7251，我知道，这是当时的 Assignment Associate，Sanjay Swani 的号码，。

9 年前的美国，手机远不像今天这么普及。在许多投行里，呼机却是人手一个。火急火燎的传呼，一定是有什么紧急的项目。早已经忙得晕头转向的我下定决心，一定要学会说 No！

“可别告诉我又有新的项目，你又不是不知道，一个星期了，我每天只睡两三个小时！”一踏进 Sanjay 的办公室，我便半开玩笑半认真地“警告”他。

Sanjay 是 100% 的印度血统，却生在美国长在美国。大学一毕业，他就加入摩根斯坦利担任分析员，去哈佛商学院读书后，又以经理的身份重回公司，并且在夜以继日的工作中，与他后来的太太，一个比我早两级的 M*A 分析员，建立了深厚的感情。

尽管级别相差五年，Sanjay 在工作上却对我特别偏爱，所以和他讲话，我从来都是“没大没小”。

“至少先听听是什么项目再决定吧？”Sanjay 神秘兮兮地关上门。

“我现在绝不可能再接任何项目了！”我摇摇头，态度坚决。

“Bob 马上就要离开了，Amoco 小组需要一个新的分析员。你知道，Amoco 一直在寻找并购机会，另一方很可能是 Mobil（美孚），如果成功了，将会是历史上最大规模的并购交易！我劝你还是考虑一下。”

“我当然知道你现在超级忙碌，但这是我们最好的项目，也是最优秀的小组，所以我让你选择，做，还是不做？”

第 28 节：难以抗拒的超级明星小组(1)

Amoco 小组确实是 M*A 的超级小组。

Bob 是二年级分析员中最抢眼的一颗明星。两个月后，他将会加入 Tom Lee 这家著名的股本投资基金。投行分析员在工作两年后，都会重新选择去留。有人回商学院念书，有人去做基金或其他金融工作，还有一小部分留下做第三年的分析员。后者当中最优秀的，在第三年结束后便会直接升为经理。

另外，组里的领军人物 Gordan Dyle 也是位超级明星。他是达特茅斯的校友，年仅 34 岁，却少年老成，作风犀利，早在两年前，就荣升了 M*A 部门历史上最年轻的董事总经理。

在 Gordan 手下，是美籍韩裔的 Ji-Ann Lee，也是 M*A 内部级别最高的女性之一。

另外就是 Adres Rubio 了。他是与我合作最多的经理之一，会说一口漂亮的西班牙语，还特别酷爱体育运动。他说他最大的梦想就是拥有一支棒球队，只可惜，这就像拥有一艘航天飞机一般不着边际。所以，他的打算是在投行“混”几年，等赚够了钱，就时刻准备去应聘棒球俱乐部的职业经理。每次来到我的座位旁谈工作，他都会把双腿翘到旁边的圆桌上，手里拿一个棕色的橄榄球，在半空中抛来抛去。虽然看上去的确有些混日子的吊儿郎当，然而，一旦进入工作状态，他的思维之敏捷、态度之认真，却无人能及。

第 29 节：难以抗拒的超级明星小组(2)

这样的小组、这样的项目，无异于最完美的结合。能参与其中工作，更是一种无上的认可和荣耀。

但现实是，已经连续一周了，几乎每天我都是迎着初升的太阳、在交易员们纷纷踏入办公室准备上班的时候，才拖着疲惫不堪的脚步离开公司。每天的工作时间已经达到十七八个小时，再接一个项目，我怎么能吃得消呢？

那一刻，我多么希望自己能够变成神话故事里不吃不喝不睡的神仙姐姐！

Sanjay 看出了我的动摇，接着说：“如果你实在不想做，我就把它交给 Dave 了，但是，Gordan 和 Ji-Ann 的第一选择是你！”

我心中的天平开始倾斜了：“什么时候开始工作？”

“明天下午 Gordan 要见客户，有一些简单的财务分析要做。”

“完了！”我长叹一口气，失望至极，“Yellowjacket（黄夹克，我正在参与的另一项目的代号）明天开董事会，单是准备他们的演示材料，今晚就通宵了，Amoco 我肯定没时间做了！”

回到座位上，想到世界上最大的并购交易就这样和自己擦肩而过，我心有不甘，却无能为力。那种感觉像极了一个稳操胜券的运动员，偏偏在奥运会前夕受了重伤，最终，不得不无奈地与金牌失之交臂。

我正对着电脑郁闷、遗憾，电话铃突然响了，是 Sanjay：“子墨，我和 Amoco 小组谈过了。明天开会的工作 Rubio 先替你做，之后你再接手。Rubio 说，只要能让你在这个组里，他可以做任何事情。”

感激，意外，欣喜……那一刹那，我恨不得奔上楼去，送给 Andres 一个热烈的拥抱。

投资银行等级森严，很少有经理愿意屈尊来帮分析员做事，尤其是在这样一个人们趋之若鹜的项目上。我想，正是因为 Andres 给我的特殊待遇和组里成员对我的情有独钟，我才得以成为 Amoco 小组里光荣的一员。

第二部分

第 30 节：疯狂的 Bullpen 生活(1)

如果把投资银行比作一座金字塔，处于最底层的就是生活在 Bullpen 里的分析员，只有董事总经理才是稳坐塔顶的王者。董事总经理最主要的工作是从客户手里拿到项目。华尔街题材的电影所展现的生活，多是他们的写照。

记得 1996 年初冬，我第一次参加庆功晚宴，是在纽约最著名的餐馆之一 21 Club。席间，M&A 和 Corporate Finance 化工组的两位董事总经理叼着雪茄，吞云吐雾，和 Arco 以及 Olin 的 CEO、CFO 们高谈阔论，一会儿是私人游艇，一会儿是私人飞机，一会儿又是上东区能够俯视中央公园的八个卧室的复式公寓……这让刚刚迈出大学校门的我听得云山雾罩，仿佛是在听火星上讲火星上的故事。

后来，我渐渐明白，游艇、飞机和公寓都不算什么。有着董事总经理头衔的明星交易员，由现金、股票和期权构成的年收入常常达到几千万美金。在加勒比海上拥有一座可以休闲度假的私人岛屿，才是在他们看来再正常不过的生活方式。

金字塔的下面一级是董事。明星级别的董事两年就可以升任董事总经理，但如果熬了四五年还是徘徊不前，就预示着要被扫地出门了。

再下面一级是副总裁，职责是项目的执行。他们迈上董事这个台阶，同样需要至少两年。副总裁们大多 30 岁左右，收入不菲，却似乎永远没有时间、也没有闲心去消费。他们常常计划南非或者埃及之类的浪漫假期，临行前的一两天，却被告知某个项目要求他们必须留下。然后，他们只能忍受着未婚妻的大吵大闹，别无选择地取消行程。当然，所有因此而产生的费用都会由公司一分不少地承担。

第 31 节：疯狂的 Bullpen 生活(2)

经理一职多由知名商学院的 MBA 担任。他们的生活质量和分析员不相上下，仅有的一线曙光就是在三年半或四年半后升任副总裁。

金字塔中，最任人宰割的就是我们这些分析员。Bullpen 的生活就是我们的生活，因为一周 7 天，一天 24 小时，每天都至少有十几个小时在 Bullpen 里度过。

我在纽约那两年，M*A 市场空前活跃。往往凌晨两点走进 Bullpen，灯火依旧通明，电脑依旧运转，所有的分析员也依旧在埋头苦干。一份普通工作，上班时间可能只分为上午和下午，但在 Bullpen，一个工作日却会分为上午、下午、晚上和深夜共四段。

我们每人每天有 25 美元的晚餐津贴。一年 365 天，大概有超过 200 顿晚餐都是在公司里叫外卖。Bullpen 特色的晚餐通常是这样的：少则五六人，多则十几人，浩浩荡荡聚在会议室里，长长的华丽的会议桌被当成了餐桌，大家捧着外卖食品狼吞虎咽，谈论着各自不同的项目，再顺带没好气地骂一骂那些不讨人喜欢的经理和副总裁。

Bullpen 的空气中还常常夹杂着浓浓的火药味。只要一听到“fuck”，“asshole”，“shit”和“dick”一类最不能登大雅之堂的词汇从愤怒的分析员嘴里脱口而出，就说明某些麻烦难缠的经理和副总裁又提出无理要求了。

因为严重缺乏睡眠，一旦走出 Bullpen，参加与客户的会议反而变成最痛苦的煎熬。会议室里不流通的空气，客户和董事总经理的长篇大论，都像极了摇篮曲，催人昏昏欲睡。如何挣扎着让自己保持清醒，我们各有各的绝招。有人用随身携带的铅笔尖在手臂上自我折磨，还有男生把手放在裤袋里，不停地去扯腿上的汗毛。

第 32 节：被“铁人”妈妈折磨(1)

我在纽约 M*A 时，就有一位以超长 Book 而著称的“铁人”副总裁 Vanessa。她创下的纪录是一本前无古人、后无来者、连篇累牍长达 117 页的 Book。

1997 年秋天，我就曾经不幸地被“铁人”折磨了三天。

那时，一家石油钻井公司正在寻找行业内的并购机会，要求摩根斯坦利三天后给他们提出建议。碰巧我在 M*A 最好的朋友 John 刚刚走马上任 Assignment Associate，苦于没能说服任何人为“铁人”干活，John 便把我当做了最后的救命稻草。

为了朋友，我拿出两肋插刀的勇气，知难而上。三天后，我却是在 John 的搀扶和护送下，才平安地离开了公司。

那阵子，“铁人”已经有了身孕，“小铁人”4个月以后就要出生了，但“铁人”却丝毫不顾“小铁人”的安危，挺着已经有些明显的大肚子，在办公室里没日没夜地修改 Book。一会儿要把图表里的红色改为蓝色，一会儿又要把竖向的图表改为横向……改动的逻辑是什么？我始终不得而知。

为了完成 10 家公司的估值，计算收购对盈利的影响，以及按照“铁人”的意见修改 Book，70 多个小时里，我在我的 Bullpen、“铁人”的办公室、WP 和 Graphics 四点之间跑来跑去，除了回家洗澡换衣服，我一共只在自己的座位上迷迷糊糊地休息了 1 个半小时。

第三天下午 5 点，早上才飞往芝加哥、此刻已经准备返回纽约的“铁人”从机场打来电话，与我确认她对这本 Book 的最后意见。谢天谢地，“铁人”的改动大多属于细枝末节。虽然记不清这是 3 天里的第十几遍修改了，但想象着自己即将脱离苦海，我还是长长地松了一口气，连去 WP 和 Graphics 的脚步都变得轻快了许多。

第 33 节：被“铁人”妈妈折磨(2)

然而，1 个小时后，上一轮改动还没有完成，我居然又接到了“铁人”新的留言：“子墨，我现在是从飞机上打电话给你，晚上 8 点落地后我会直接回公司。我又看了一遍明天的 Book，最后的附录部分‘摩根斯坦利的专业能力’还需要进一步修改。第 68 页应该改为新的 65 页，左侧的曲线图表改为立柱图，原来的 64 页删除，增加一个新的 72 页，标题是摩根斯坦利在全球并购市场上占据领导地位……”

天啊！她一定是疯了！整整 5 分钟的留言让我顷刻间万念俱灰。

天下最悲哀的事情莫过于明知徒劳无益，却不得不尽心尽力。我呆坐在办公桌旁，一动不动，恨不得也像 Bullpen 里的男同事一样，张口乱骂一通。

晚上 9 点，看上去有些浮肿的“铁人”穿着孕妇装，摇摇晃晃地回到办公室。这时，我们才搞清楚，她在飞机上审阅的是另一个项目的 Book，而根本不是之前她在机场时，我们讨论过的我的 Book。

我又怒又气又觉得可笑，还有一种对“铁人”的深深怜悯。一版一版的 Book，连“铁人”自己都辨别不清，客户又会从这无休无止的变动中获得什么呢？

可想而知，那本 Book 在“铁人”任性无理的发挥中被继续不停地修改着，直到夜里 11 点，一整天都没顾得上吃饭的我突然感到一阵无法忍耐的剧烈腹痛。

1997 年下半年，是我投行生涯中最辛苦的日子。整整 6 个月，我没有休息过一天。疲惫、压力、饥饿、无奈……所有的身体透支都集中在那一刻爆发了。

第 34 节：邻座神秘人物(1)

Sam 是我在 M*A 的同事。他比我晚一年进公司，和我同在一个 Bullpen，比邻而坐。

第一次见面，并没感觉 Sam 有什么特殊之处，不过是一个有着淡淡黄发、浓重的南方口音、个子不高、还戴着眼镜的再普通不过的美国男孩。

直到培训结束，正式上班的第一天，我才突然发现 Sam 的办公电话叮铃叮铃响个不停。来电的人一会儿是 M*A 负责人，一会儿是老资历的董事总经理。一个新来乍到的“小萝卜头”

竟然让如此众多的大人物青睐，其中一定别有原委。不过，那时的我把所有心思都放在了正在进行的项目上，对 Sam，我顾不得多想。

第二天，Sam 的电话终于安静了，办公桌上的传呼机却又嗡嗡地震个不停。

Sam 皱着眉头，一边回电，一边对我抱怨：“This fucking number has been paging me all day long.（这个号码已经呼了我一天了）”

尽管相邻而坐才只有一天多，对 Sam 的口头禅我却已经再清楚不过了。这个一口一句“*Yes Sir*”、语气像极了军队里的士兵对待长官的男孩，现在却又满嘴跑着 F 词语，什么样的人才会有如此独特的语言习惯？我心里又多了一份好奇。

伴随着一句“*Yes Madam*”，Sam 挂了电话。他转过身，疑惑地看着我：“Who is fucking Joe Perella？（谁是 Joe Perella）”

不会吧！连 Perella 的大名 Sam 都不知道吗？

1992 年加入摩根斯坦利的 Perella 不仅是公司最高层的管理人员之一，还是华尔街的传奇人物。70 年代初，他就开始在第一波士顿做 M*A，80 年代中和同事一起创立了 Wasserstein Perella * Co.，成为上世纪八九十年代美国收购兼并浪潮中教父一级的人物。我在纽约工作时，他是投资银行部的主管。

第 35 节：邻座神秘人物(2)

我颇费口舌地给 Sam 上了几分钟的速成课，Sam 恍然大悟，连连道谢，最后，才淡淡地加了一句：“他秘书说后天他想请我吃午饭。”

什么？大名鼎鼎的 Perella 想“请”Sam 吃饭？

“Perella 可能认识我父亲……”Sam 慢吞吞地解释。

原来，Sam 的父亲是时任的白宫办公厅主任，还是克林顿总统如影随形的好朋友。早在 60 年代末 70 年代初，他就已经在摩根斯坦利工作，并且遇到了 Sam 的母亲，摩根斯坦利最早一批女性专业人士之一。

拥有这样的家庭背景，也就难怪头头脑脑的大人物们都纷纷致电 Sam，问寒问暖。

比 Sam 显赫的父亲让我印象更深的是 Sam 的态度。无论是第一次提到父母的背景，还是日后不经意间，说起他们一家人常在白宫里陪克林顿看电影，又或者他母亲拥有这样那样的企业，还在许多公司的董事会里占有席位，Sam 永远都不卑不亢，气定神闲，不会遮遮掩掩小心回避，也不会高高在上大肆炫耀。

1998 年，克林顿访问中国，Sam 的父亲也是随行人员之一。听 Sam 说，刚到第一个城市西安，总统一行人就被关在某个大厦的电梯里，长达几分钟的时间，而后电梯突然继续下降。这时，大家才意识到是虚惊一场，电梯出现的不过是机械故障。

类似的“内部消息”，Sam 时常和我谈起。而他脸上的那种淡定，总会让人觉得无论他父亲是美国总统还是出租司机，大概都不会有所改变。

第 36 节：显赫小人物(1)

一天早上，我刚走进办公室，Sam 就兴奋地说：“子墨，今天可是个大日子，咱们都应该休息一天，好好庆祝！”

“什么大日子啊？”我满头雾水，从 Sam 的生日到他父母的结婚周年，甚至连克林顿的生日都说到了，猜了七八次却始终没猜中谜底。

Sam 指了指角落里的高尔夫推杆，说：“今天是美国公开赛啊！”

那两天，M*A 内部会议室里的电视一直锁定在美国公开赛。许多同事工作时都有点心不在焉，出来进去总愿意从会议室绕行，顺便看一眼比赛的进展。

Sam 说，从 5 岁第一次拿起高尔夫球杆，一直到高中毕业，十几年中，他没有下场练球的日子不超过 10 天。从儿童到少年到青年组，他夺得了奖杯无数。其中，我能记得的只有他高中时拿到过的北卡罗莱那州青年组冠军。

大概是多年练球产生了逆反心理，自从迈进大学门槛，Sam 再也不愿意碰球杆了。直到毕业来到摩根斯坦利，Sam 才又把高尔夫当成业余爱好，重新挥杆下场，并且发现自己风采不减当年。因此，Sam 也成为了部门里许多董事总经理最亲密的球友。

曾经不止一次，Sam 要教我打球，说公共球场里的教练要 60 美元一小时，他愿意免费授课，我居然还不领情。情，其实我早已经心领了，只是很遗憾，那时的我以为生活就是工作，工作就是生活，辜负了 Sam 的一腔热诚，也错失了如此良机。

在摩根斯坦利，不乏像 Sam 一样背景显赫、家庭富有的分析员。这其中，有美国大陆航空公司董事长的女儿，有 KKR 创始人的千金，有美国最大的汽车运输公司的继承人，还有印尼最大一家商业银行老板的儿子……他们不需要为这份薪水而工作，更没必要选择这种暗无天日的生活，但是，他们却和我们一样，将摩根斯坦利的经历看作是最好的历练，并因此而兢兢业业。

第 37 节：显赫小人物(2)

在工作上，他们也和我们一样，不仅要熬夜赶工，还要忍受个别副总裁莫名其妙的无理要求。即便是年终鉴定和分红的等级，他们也和我们站在同一条起跑线上，用同样的标准接受着公正的评判。

像 Sam，他的勤奋努力就有口皆碑。

记得 1997 年的感恩节假期，同事们早已经纷纷飞回家与亲人团聚。周三下午，办公室里显出一片少有的冷清。35 层还在留守工作的只剩下四五个人，其中有我，也有 Sam。我订了傍晚 5 点的轿车，准备去我哥在新泽西的家里过节。临走时，面色苍白、双眼通红的 Sam 和我互道节日快乐后，便又回到电脑前，继续专心致志地做他的财务模型。

然而，就在我走后不久，Sam 居然昏倒在办公室里，被救护车送往医院。诊断结果显示：Sam 的脑子里长了肿瘤。

截止到周三那天，Sam 已经连续作战三天两夜了。他的手术结束后，我去医院看他，才得知他早已经感觉不适，只是繁重的工作让他顾不得多想自己的身体，反而满脑子都是如何才能把那家出版公司卖掉。

两个多月后，Sam 病愈重回公司。M*A 所有的分析员都暂时放下了手中忙碌的工作，聚在楼下的泰国餐馆，和 Sam 一起吃饭庆祝。Sam 以他自己的敬业，而不是他的家庭，赢得了我们的尊重和喜爱。

第 38 节：新浪争夺战(1)

新浪上市，是我在摩根斯坦利参与完成的最后一个项目。

1999 年 9 月中，我刚刚结束了在波多黎各的休假。带着一身健康的古铜色回到香港的第一天，我便被告知，乘坐下一班飞机立刻飞往加州——就在几天之前，摩根斯坦利把新浪抢到了手！

新浪确实是摩根斯坦利“抢”来的，而且是明目张胆、硬生生地从高盛手中抢来的。

摩根斯坦利和新浪团队第一次正式会面，是在那年 7 月。为了表达诚意，香港的高层领导决定亲自出马。当时，互联网远不像今天这么普及，很多高层对这些新生事物都一知半解，浏览过新浪网站的更是极少数。但是，为了表现出摩根斯坦利上上下下都对高科技和互联网无比精通，领导们特意在会前 10 分钟找来该项目的负责人，好好恶补了一番。之后，大家很有计划地分配了各自在会议中担当的角色，信心百倍、镇定自若地鱼贯入场。

领导不愧是领导，短短 10 分钟的培训，已经使这些投行老手们听起来、看上去俨然一副互联网专家的派头。从国际互联网的大好形势谈到中国互联网的锦绣前景，其间画龙点睛地冠以一两个专业词汇，充分体现了摩根斯坦利高层在这一领域无与伦比的知识 and 经验。假如再多培训 10 分钟，恐怕连以下这个小小意外也能够避免：当新浪团队用中文提到“门户网站”，进而被翻译成英文“Portal”时，我们的一位高层领导低下头，掩住嘴，悄悄地问坐在身边的项目负责人：“I thought they are in the internet advertising business. What do they need a gate for? (我一直认为新浪是家网上广告公司，他们要个门干嘛？)”

会议虽然近乎完美，及至 8 月初，还是传来了新浪已经“花落高盛”的消息。

事情的转机是从王志东开始的。

8 月底 9 月初，新浪管理层发生变化，领导权从硅谷团队转到了以王志东为首的大陆团队。作为新任 CEO，王志东决定重新选择投行。摩根斯坦利的机会终于来了！

第 39 节：新浪争夺战(2)

在世纪之交的高科技和互联网狂潮中，Mary Meeker 是一个不可不提的人物。作为摩根斯坦利的研究员，这位骄傲的网络女皇在股票市场上可以翻手为云、覆手为雨。她对网络公司的点评就像魔法一般神奇，只要稍作肯定，股价立刻如旱地拔葱、直入云霄，假如她略显迟疑，股票则立即被打入冷宫，再也没有翻身出头之日。

为了博得新浪的青睐，摩根斯坦利搬出了 Mary Meeker 这张王牌。但是，“女皇”日理万机，一面难求，最后，还是摩根斯坦利亚太区主席亲自出面并且全程陪同，炙手可热的“女皇”才答应挤出宝贵的两小时，亲临新浪位于硅谷的总部。

对于那时的资本市场来说，新浪还是个无名小辈，SINA 这个奇怪的英文字母组合估计“女皇”也闻所未闻。更何况，会议上从中文到英文再回到中文的冗长翻译，确实令人昏昏沉沉。在加州和煦的阳光中，在新浪舒适的会议室里，在众人、包括对摩根斯坦利有着生杀大权的王志东的注视下，Mary Meeker 居然打起了瞌睡。

我们亚太区的主席坐在一旁，急得像热锅上的蚂蚁，却又不好大动肝火。在 Mary Meeker 沉重的呼吸声中，他只好一面维持着优雅的风度，谈笑风生，一面借着桌子的掩护，小动作不

断。据说，直到主席先生很不绅士地狠狠踢了“女皇”一脚，Mary Meeker 才如梦初醒，恢复了常态下的光辉形象。

第 40 节：吾友志东(1)

第一次见到王志东，是在新浪律师行位于硅谷的办公室里。

当我飞越太平洋，又从旧金山乘出租车赶到硅谷时，已经是第二天的傍晚时分。当时，我的几位同事正忙着和新浪的管理团队以及律师一起起草招股说明书。

满屋子的人群中，志东并不起眼。直到同事引见，我才意识到这个两只眼睛距离稍微有些远、翻着两片大得和厚得都非同寻常的嘴唇、挺着圆滚滚的将军肚、还穿着一看就是出自秀水街的棉布衬衣和休闲长裤的低调年轻人，就是在摩根斯坦利香港内部早已经声名鹊起的王志东。或许因为上市在即，自己也将跻身网络新贵的行列，那天，他一直憨憨地笑个不停。

当时我就想，所谓“大智若愚”和“心宽体胖”，形容的就是志东这样的人吧！

回想新浪上市前后的那七个月，我最大的收获之一就是结识了像志东这样的好朋友。而这份友情的坚实物质基础之一，则是香港那一千多只螃蟹腿。

1999 年 9 月底，新浪上市准备工作在硅谷基本完成，然而，中国国内的审批却像个紧箍咒，不知道什么时候才能松开。截止到 2000 年 4 月路演，我们一直都在等待那一纸批文。

等待的同时，香港的秋天歌舞升平。每当夜幕降临，我必定和志东夫妇约了一起晚餐。陪客户吃饭是投行的“工作重点”，尤其是新浪这样的大客户。于是，从中环到湾仔再到铜锣湾，有点名气的餐馆几乎被我们横扫一遍。

10 月到 11 月，正好是吃大闸蟹的季节。螃蟹每餐必点，吃得每个人走路都有点“横行”的倾向。日后，美味的螃蟹果真成了和“新浪上市”密不可分的记忆。我们总是试图计算，到底有多少只蟹腿惨遭我们消灭？我还时常提醒志东，每次单是他自己就要点两只蟹共 16 条腿，还不算从我的螃蟹上折下来送给他的那些腿。

工作起来叱咤风云，生活中却憨憨笨笨，正是志东的可爱之处。

第 41 节：吾友志东(2)

1995 年，第一次去美国取经并且寻找风险投资时，志东就独当一面，自己租了一辆车，用半生不熟的英文对照着地图，在硅谷附近四处转悠。一天，他约好和朋友见面，开车兜了无数个圈子，却始终找不到约定的地点。于是，志东打电话求助，说自己迷路了。

朋友问：“你现在在哪儿？”

志东环顾左右，说：“我在第一大道。”

朋友十分诧异，问：“你确定是第一大道吗？这附近没有第一大道啊？”

志东信誓旦旦，说：“肯定是第一大道，路牌上写得清清楚楚！”

朋友还是不太相信，又问：“路牌上怎么写的？不可能吧！”

志东更不服气了，用很标准的发音说：“路牌上明明写着 One Way 啊！”

朋友听了，啼笑皆非：“One Way？那叫单行线！”

这个故事是前不久，志东的太太刘冰在饭桌上讲给大家的。坐在一旁的志东笑嘻嘻地听着，不辩也不恼，还一口一个忙不迭地吃着生蚝。

第 42 节：龙凤呈祥一家人

第一次见到志东那天，在律师行里还有一个人。她既非新浪管理团队中的一员，又非律师或投行的专业人士，但对当时的新浪而言，她却非常重要。

她就是王志东的太太，刘冰。

提到志东，就不能不提刘冰，因为他们两人总是甜甜蜜蜜，如影随形。从北大到四通利方，从新浪到点击科技的二次创业，志东出现在哪里，刘冰必定在方圆几米之内。

新浪上市，刘冰也从硅谷到香港、以至于后面的路演，追随了一路。

不是一家人，不进一家门。和志东一样，刘冰也很朴素。前年，她带着女儿在北京的自家小区内散步，路过网球场，女儿想进去玩玩，没想到女儿进去了，她却被保安拦在外面。保安说，小区内的体育设施只供业主使用，阿姨不能随便出入。

即便打击如此沉重，刘冰还是我行我素，并且公然对我的消费观不屑一顾。见了面，她总会指着志东身上的新衣服，说：“怎么样，我们刚从‘雅秀’（北京三里屯一服装市场）淘来的，几百块钱买好多件呢！我看和你那些意大利名牌也没什么差别！”

女孩子梳妆打扮的毛病，刘冰一点都没有沾染。而且，她心直口快，常常让人哭笑不得。一次，大家约在一起吃饭，我穿了件 Max Mara 的黑色毛衣，腰间有镂空的图案。还没等我落座，刘冰就大惊小怪地喊起来：“天哪！子墨！你穿的是啥呀？破破烂烂的，腰都露出来了！”

新浪准备上市那阵子，志东和刘冰常谈起孩子。

志东说，1997 年他们就打算要小孩，名字都取好了，叫“王私募”，可惜没能如愿，这次，如果能在 2000 年制造一个与新浪同期“上市”的世纪宝宝，那就双喜临门，干脆取名叫“王上市”。

天遂人愿，新浪上市期间，刘冰孕育了一对很可爱的龙凤胎。这让志东乐得合不拢嘴，说说既有男，又有女，还没违反计划生育的基本国策。

孩子们出生时，新浪已经成功上市。朋友们十分担心，志东会不会给他们取两个类似“王一百”的名字，因为按照他的逻辑，眼下最有意义的便是希望新浪的股价达到 100 美元了。

还好，儿子叫龙龙，女儿叫凤凤，加在一起便是中国古老的龙凤呈祥。

凤凤一出生，刘冰就说，女儿长得像父亲。这让朋友们都捏了一把汗。志东的眼睛、鼻子、嘴唇，安装在一个女孩子脸上，这……我只能说，后果不堪设想。

龙凤一岁多的时候，我终于在志东家里看到了小家伙。凤凤长得的确像志东，眼睛距离有些远，嘴唇厚厚的……但这一切特征集中到她的小脸上，怎么越看越美，像极了舒淇呢？

都说有其父必有其子，逐渐长大的龙龙确实是个翻版的小王志东。小小年纪，他不仅充满雄心壮志，声称一定要到哈佛找女朋友，并为此苦练英语，还把无线电玩得滴溜乱转，连组装收音机都不在话下。身为父亲，尽管在无线电方面如今已经没了这么大本事，但儿子长江后浪推前浪的苗头，还是让毕业于北大无线电系的志东颇为自豪。

第 43 节：“浪一浪，叫新浪。” (1)

早年的新浪由北美的华渊网和北京的四通利方合并而成。新公司沿用了华渊的英文域名 SINA，还想赋予它一个耳目一新的中文名字。

据志东回忆，他和刘冰绞尽脑汁，先对应“SI”确定了一个“新”字，又想用“纳”字来对应“NA”，取新经济新公司海纳百川之意。但之后，志东却对“纳”字不甚满意。一天，他灵机一动，为什么不用“浪”呢？“浪”与“NA”，不仅发音相近，而且在英文中，上网浏览就是 surf on the net，直译为“上网冲浪”。志东虽然是正宗的“土鳖”，一天“海归”生活都未曾经历，但关键时刻，他对与网络相关的英文单词却并不含糊。

按照正史记载，新浪由此得名，但据内部人士透露，新浪的由来在正史之外，还另有一段广为流传的民间“野史”。

据说有一天，新浪某高管对着电脑，为“NA”字忧心忡忡，灵感尽失，怎么都思索不出一个好名字。太太靠在旁边，不忍看着老公在名字的陷阱中越陷越深，于是半开玩笑半劝解地说：“你先休息一会儿，过来浪一浪吧。”一语道破天机，高管茅塞顿开，惊喜地狂喊：“浪一浪，太好了，我们就叫新浪吧！”

第44节：“浪一浪，叫新浪。”(2)

新浪的注册地并非中国，股东也大都都是海外的风险投资基金，但是，获得中国政府的审批仍然不是件容易的事情。众多行业精英专门设计了复杂的重组结构，唯一目的就是让新浪在不违反中国相关政策法律的前提下，在海外上市。

中国的很多政策法规模糊易变，任由政府部门来解释，而且，相关部门繁多、重叠，时常自相矛盾。当然，如果一切都透明、高效，这些投行、律师行里的中国同事们大概也就少了一半的用武之地。只不过，中国人的智慧好像总要消耗在对付中国人身上，难怪人们常说，自古以来，中国就是个内耗严重的社会。

对新浪上市的审批，除了因为是红筹，还涉及到广告、信息科技等领域。更敏感的是，新浪涉足了新闻媒体。由外资控股，还要到美国上市，这样的新生事物自然没有哪个部门敢擅自拍板。谁都管，但谁都不敢负责。

等待的那半年，我们不断更新公司的状况和数字，向美国证监部门申报。但是，更大的风险却在于市场。纳斯达克的泡沫成分已经越来越高了，如果不能赶在下调前上市，就可能错过资本市场上这个稍纵即逝的窗口。

2000年年初的一天上午，志东从北京打来电话。他在电话中激动地叫喊着：“认了，认了，认同学了！”

我们几个项目小组的成员守在电话旁，面面相觑，总不会是因为审批遥遥无期，志东都开始说胡话了吧！

经过他一番兴奋得有些颠三倒四的解释，我们总算明白了其中原委。原来，通过各种渠道，王志东终于获得了某主管部门部长的接见。而且，会见出人意料地顺利，领导对新浪的发展和海外上市都很支持，甚至表态说，他和志东是北大同学。

志东的激动，不难理解。中国的企业和企业家们，除了要面对市场竞争，还要与各个部门斗智斗勇，任何一点支持对于他们都难能可贵。

这次会见，可能改写了新浪的命运，也改写了中国互联网的命运。

第 45 节：不可思议的选择(1)

2000 年 5 月初，一个周日的傍晚，我拖着跟随自己走南闯北的黑色 Tumi 行李箱，登上了从香港飞往新加坡的国泰航班。空姐热情的问候和体贴的服务，并没有能够化解我心中的层层阴云。

一天前，我刚刚接到一个新项目，是马来西亚两家电信公司的并购，我们担任买方的财务顾问。这时的我已经升任经理，对新项目的热切和渴望却在日益冷却。我知道，在未来的几个月里，我又要过上那种周日晚上飞到吉隆坡、周五晚上飞回香港的日子了。酒店和公司之间的两点一线，统统在酒店里解决的一日三餐，还有数不清的不眠之夜，带着一年级的分析员做模型、开会、谈判……已经数十次轮回的过程又要重新经历，这让我的内心充满厌倦和抗拒。

其实，就在两年前我离开纽约时，还认定了投资银行该是我一生的职业选择。

“如果子墨能被克隆就好了，哪怕只克隆出来一个子墨也行！”

“这里就像你的家一样，如果你在香港做得不开心，随时回来！”

“看来以后我们要多找一些像子墨这样的中国女孩！”

.....

1998 年 7 月，我退掉了与公司仅仅一街之隔的公寓，卖掉家具，在同事们的声声感叹和祝福中，离开了美国这个我曾经生活了 6 年的国家。

第 46 节：不可思议的选择(2)

临行前的一个月，从午餐到晚餐，每天的日程都排得满满的。同事们用请吃饭这种最传统的方式来表达他们的心意，为我送行。

那时候，我终于明白了人的记忆是有选择的。在即将告别纽约、和同事们说再见的时候，所有的苦和累似乎都烟消云散了。几天几夜不能睡觉的挣扎，还有每天下午必定如约而至的剧烈头痛，仿佛都从我的记忆里消失了，留下的只有那些激动人心的美丽片断。

飞机从肯尼迪机场起飞的那一刻，我的内心无限感慨。婉拒了猎头公司一个个的电话，放弃了老虎基金的高薪聘任，我执意要回到香港，因为我知道，是时候，该回家了！

踏上归途时，我依旧对投行一往情深。我从未怀疑、也从未动摇，我一直确信，我将会、而且肯定会以最快的速度走到金字塔的顶端，获得那个“董事总经理”的称谓。

从小，我就被灌输着最主流的观念：在家要做好孩子，在学校要做好学生，开始上班了，也一定做一份最好的工作。但是，我却从未真正动脑筋去想一想，什么才算是“好”？是别人都认为好的才是“好”？还是追随自己的心声，让自己开心快乐的才是“好”？

那一刹那，我想我是在冥冥之中受到了上天的点拨。我突然大彻大悟，投资银行不过是众人眼中的一道光环，我为什么一定要牺牲自己的快乐，去点亮别人眼中的光环呢？我终于明白了为什么那么多的美国同学都会在大学毕业后去非洲、亚洲、去世界上最贫穷落后的地方做志愿者，为什么金钱、地位和稳定的生活从来都被他们不屑一顾。

毕竟，生活是属于自己的。

而后，一种从未有过的简单、轻松和愉悦笼罩了我。我就这样毅然决然地作出了一个在别人看来多少有些不可思议的决定。

同事问我，是不是有了新的工作，待遇比现在要好；朋友劝我，说再忍半年，到年底就可以拿到那笔数目可观的奖金了；连公司的运营官都和我打赌，赌一年半载后，我一定还会回来。

只有我自己才明白，我一刻也不能再等了，我也永远不会回头了。

第 47 节：走进凤凰(1)

我来凤凰，牵线人是石宁宁，人称石老，我却一直叫他宁宁。

初识宁宁，完全是因为凤凰上市。2000 年春天，我还是摩根斯坦利的经理，宁宁在凤凰担任财务总监。因为凤凰准备登陆香港创业板，摩根斯坦利和美林、所罗门美邦等投行一起，参加了角逐主承销商的“选美”。

进入投行生涯的第四年，我已经懂得客户资源的重要性。记得我爸说起过，凤凰卫视董事长刘长乐曾在广院念书，与我爸也算是相识。现在，恭逢凤凰上市，我马上想到动用这层家庭关系，希望籍此来敲开凤凰的大门。

我爸妈都是大学老师，并没有四通八达的人际网络。唯独这一次，算是天赐良机。

而且，我爸很少求人帮忙，但这次，他却按照我的设计，首先找到刘老板的手机，然后亲自致电，说明原委。结果是，我没有能够和同事在正式“选美”前拜见刘老板，却第一次见到了宁宁。刘老板告诉我爸，宁宁是上市工作的具体负责人之一，和宁宁谈就等于和他谈。

通过了电话，吃过了饭，与宁宁也算是相识了。10 天后，我和摩根斯坦利的七八位同事一起，声势浩大地走进凤凰位于九龙红磡的办公室。

第 48 节：走进凤凰(2)

会议室里，摩根斯坦利和凤凰的相关人士各自坐在会议桌的一侧。彼此寒暄时，宁宁特意指着我说，向刘老板介绍：“这就是曾子墨！”

刘老板连忙转过他魁梧的身躯，笑咪咪地与我握手：“你就是曾子墨啊？曾老师身体怎么样？现在还给学生上课吗？见到他，替我向他问好！”

2000 年秋天，因为宁宁的穿针引线，我再次拜见了老板。坐在明亮宽敞的办公室里，老板依旧慈眉善目，闲聊一样地谈凤凰上市，谈我的经历。在那样轻松和坦诚的氛围里，没有人会犹豫、胆怯，我也一样，想都没想，就直截了当地说出了心里话。

我说，离开摩根斯坦利，就是因为厌倦了金融，BD 我可以做，IR 我也可以做，但是我更想做的是一份新鲜的、不同的工作，更直接地说，就是真正的电视工作。毕竟，在告别了枯燥乏味的财务数字和通宵达旦的工作方式后，媒体和电视这两个词，对我有着无限的诱惑。

老板一听就乐了：“你会用对编机吗？”

我傻傻地摇摇头，坦白说，对编机这个词我还是第一次听说。

老板还在乐，继续说：“那你连记者都做不了啊！记者可是需要自己剪片子的！”

是啊，老板说得没错，我的确什么都不会！我既没学过一天新闻，又没在报社或者电视台工作过，我会做的只有财务分析，但在媒体，那是完全派不上用场的！

“不过，说话还是会说吧！”没等我开口，老板便乐呵呵地说，“看院长在不在，请院长过来安排一下试镜！”

院长？试镜？或许是两个全新的名词太陌生，又或许是一切来得太快、太简单，一时间，我竟没太听懂老板在说什么。坐在一旁的宁宁忙向我解释，院长就是中文台台长王纪言，因为曾经担任广院副院长，所以得此称呼。

院长人未到，爽朗的笑声和高高的嗓门就已经先声夺人。紧接着，他穿着鲜红 T 恤，风风火火地跑进来，一边雷厉风行地安排试镜，一边对我说：“你等我们电话吧，让我们的化妆师、造型师好好给你包装一下！”

就这样，短短几分钟内，我竟然成为了即将开播的凤凰卫视资讯台的候选主持人。

第 49 节：刘老板——时尚弄潮儿(1)

或许因为初次见面，刘老板就是一副和蔼可亲、拉家常的样子，所以日后当他真的成为我的老板，我也还是觉得对他的亲切远远超过了对老板该有的敬畏。

虽然有溜须拍马阿谀奉承的嫌疑，我却不得不承认，古今中外，天上地下，大到国际政治的风云变幻，小到凤凰员工的恋爱家史，雅如李白屈原音乐绘画，俗如八卦新闻花边消息，不雅不俗如美食佳肴豪宅盛装，老板几乎无所不知无所不晓。我常常好奇，老板的大脑到底装了多少东西？

虽然到了知天命的年龄，老板却精力旺盛，保留着许多新新人类的明显特征。尤其是对数码电子产品，他永远是“时尚弄潮儿”。

在凤凰，有许多摄影发烧友，老板和院长都属于“高烧族”。早在 2003 年 10 月，我随他们去九寨沟，老板就用他的顶级数码装备为我拍下了无数红叶美景，再加上院长用他的长枪大炮为我拍的照片，至今还被我妈认为是我现存的最好照片。

老板还有一个爱好——酷爱时尚新款手机。只要一两个月不见，手机型号必然更新。

今年 4 月的一天，我和 Tiger 在北京主持某个颁奖典礼。或许因为会议太过冗长，流程还未过半，坐在台下的嘉宾们就耐不住寂寞了，纷纷拿出手机发短信。在整整一排低着头的部长和著名企业家中间，唯独老板，端坐在正中央，始终面色凝重，神情专注，仰头望着台上。

第三部分

第 50 节：刘老板——时尚弄潮儿(2)

我和 Tiger 在后台窃窃私语，纳闷极了：手机玩得比谁都溜的老板这次是怎么了？是要金盆洗手？还是专门监督我们两人在台上的表现？

典礼结束后，老板才吐露实情。原来，在颁奖过程中，他把手机放在长裤口袋里，将盲打技术从电脑移植到手机上，不用眼睛，居然只用一只手，就写了数条短信。老板还谦虚地说，这样发出的短信常常音相同，字不对，但对方连蒙带猜，还是八九不离十。

想象着老板并不纤细的手指在小巧的手机键盘上自由地翻飞移动，劈里叭啦地狂发短信，所有人都自叹不如，长嘘短叹：这简直比十几岁的拇指一族还要厉害！

遗憾的是，摩根斯坦利当年并没有拿到凤凰上市的项目。但是，和刘老板的这第一次握手，却让我与凤凰结下了不解之缘。此后不久，凤凰成功登陆创业板。

2001 年 1 月 2 日早上 10 点，在凤凰资讯台正式开播 34 小时后，我终于在《股市直播室》里露面了。

一个从未做过电视、也从未做过平面媒体的人，没经过任何培训，就直接作为主持人在电视上亮相，而且第一次做节目居然还是直播，这样的事情，恐怕天底下只有在凤凰才会发生，这样的决定，恐怕全世界也只有老板和院长才有胆量拍板。事后想想，连我自己都替老板和院长后怕，假如出了什么差错呢？我能及时应对吗？毕竟，那是在对股市进行直播啊！

万幸的是，20 分钟里，一切正常！

我身着黑色职业套装，长发被整洁地高高盘起。坐在主播台前，对着陌生的摄像机，我说从今以后，我将会在早上 10 点、中午 1 点、下午 4 点，一天三次在《股市直播室》中与观众见面，告诉大家最新的股市行情和最独到的市场分析。

由此，我的电视生涯正式开始了。

第 51 节：李小琳(1)

李小琳来自一个特殊的家庭：她的父亲是中国前总理李鹏，她的哥哥则是中国另一家大型电力公司华能国际的董事长李小鹏。

这样的身份，按理来说应该对记者躲闪不及，但李小琳却敢于主动走到镁光灯下，她究竟是一个什么样的女人？她会直面那些她不喜欢的的问题吗？她又会愿意谈起她的父亲吗？

尽管是在做财经节目，但是采访前，我却第一次强烈地感觉到，我对李小琳这个人的好奇远远超过了对中电国际和电力行业的兴趣。

采访那天，李小琳准时走进了我们的拍摄场地——中电国际的会客室。之前，我听过很多人描述她年轻，漂亮，从首饰、服装到手袋，一身名牌，无一例外。

见到李小琳，果真名不虚传。她带着礼节性的微笑，与我握手。那张化妆得非常精致的脸上，丝毫看不出年龄的痕迹，得体的淡紫色套装，更是衬托出她的职业形象。我完全没有想到，她看上去似乎并不太像一位被宠坏的骄傲的“红色公主”。

两个女人之间，服装是很容易沟通的话题。那些绵里藏针的问题，我已经学会了把它们留在采访渐入佳境以后。所以，谈话就从服装品牌开始。

李小琳很坦诚，她说：“今天我穿的是 St. John，因为是做电视采访。”接着，她停顿了一下，特意加重了语气，“我知道子墨你也非常漂亮，所以我想选择比较职业、比较女性的服装。另外香港推介那天，我穿的红色套装则是新一季的 Giorgio Armani，Armani 对我来说非常合适。”

第 52 节：李小琳(2)

对 Armani 这个品牌的共同喜爱，让我在瞬间产生了一种共鸣。言语间对我的特别称赞，又多少让我有些意外。也许，这就是李小琳说话的特殊方式。

采访时，我们还谈到了她的母校清华。这时，李小琳沉稳的声音中透露出了些许的骄傲。

“在一般人的心中，最好的学校就是北大和清华。”说到这里，她好像突然意识到自己的疏忽，连忙又笑着补充，“当然人大也非常好。”

听到这句话，我忍不住乐了。我猜想，在这个采访之前，并不仅仅是我，估计李小琳也同样做了许多功课。如果她不知道我曾经在人大就读，又为什么一定要表现出对人大的友好呢？

当你的采访对象频频向你表示善意时，问出那些敏感的问题并不容易，但是，我始终没有忘记，我的节目不是中电国际的公关工具。

于是，我把话题引向了电力改革的利弊，电荒出现的原因。似乎是早有防范，有备而来，任凭我怎样追问、跟进，李小琳总是不慌不忙、滴水不漏地打着太极拳。

过去一小时的谈话中，看得出李小琳非常自信。我想，我不如简单明了地提出大家的疑问，她一定会有为自己说话的欲望。

接下来的采访果真如此。

“你认为是什么原因让你坐到今天这个位置上呢？”

“我想更多是源于我不懈的努力。”

“有家庭的因素吗？”

“家庭因素对于一个人来讲是双方面的，可能有好的，也可能要付出，毕竟父亲太闪亮，所以无形中你得到更多的是压力。”

我继续问：“可我相信你一定听别人说过，说你今天能够做到这家公司的 CEO，是因为你有这样一位父亲？”

李小琳不愠不火，脸上始终挂着礼貌的微笑：“我想，一个人出生在比较好的家庭，如果没有自己的努力，只有父辈的影响，即使给你了这个位置，你也是扶不起的阿斗！”

第 53 节：年轻老头——曹景行(1)

说曹先生是老头儿，大概没人会提出异议。毕竟，他有花白的头发，略显凸起的“高贵肚”，还有在黄山脚下修理地球的上山下乡的经历。这一切都足以让人信服，曹先生的身上刻满了岁月的印迹。

然而在我看来，再老的年龄也掩饰不住曹先生年轻的心。谁让他带着我们在北京泡吧、深夜不归，面对我们没大没小的隐私性问题，诸如有过几个女朋友，师母是不是第一个，他又总是毫无怨言、欣然招供呢？

尤其是 2005 年夏天的湖南之行，更让我对曹先生的绝不落伍有了新的认识。

八月，我和曹先生一起到长沙拜访广告客户。周一下午，我刚一下飞机，就看到已经从上海先行抵达的曹先生坐在咖啡厅里，手中一如既往地抱着一摞当天的报纸杂志。当时我就想，机场里怎么没有复印机呢？这不是让“影帝”曹先生毫无用武之地吗？

还没等我开口问候，曹先生便急切地问我：“这个周五你想不想去现场看看超级女声？”

我吓了一跳，怎么也无法想象年过半百、正宗学院派的资深评论员曹景行先生居然会像少男少女一般成为超女的粉丝。

是我听错了？还是曹先生在开玩笑？又或者是曹先生返老还童了？我疑惑不解地试探了一下：“你想去看啊？”

曹先生严肃认真地点点头，仿佛他和我讨论的不是引发全民娱乐风潮的超级女声，而是陈水扁的台独倾向。

第54节：年轻老头——曹景行(2)

曹先生的美妙建议自然得到了我的全力响应。周五晚上，我们准时来到超女的演播大厅。比赛还没开始，玉米、笔迷和凉粉们早已依次就座，发出一阵高过一阵的欢呼和尖叫声。被稚嫩狂热的面孔包围着，我第一次清晰地感觉到，对于这个地方，我实在是有些太老了。转身看看白发苍苍的曹先生，身处其中，却泰然自若，仿佛产生“代沟”的是我这个小字辈，而不是他这位老先生。而且，他还拿出了随时随地带在身上的数码相机，对着四面八方一通狂照。

很快，曹先生的角色便从照相转为被照。单反的、傻瓜的、还有手机等各式各样的照相机全都对着他拍个不停。也难怪，曹先生一直有粉丝无数，只要他现身湖南的名胜古迹，总会被热心观众（多半是女观众）围得水泄不通。更何况在超女的演播厅里，密密麻麻的一千多人中，清一色的黑头发、黄头发和红头发，只有一头银发夹杂其中，曹先生怎么能不吸引众人的眼球、又怎么能不消耗那么多相机的电池呢！

公平坦白地说，曹先生并不算是粉丝，因为他一没发短信投票，二没因为哪位超女和别人争得面红耳赤。在长沙，他只是不止一次地说，他其实是想知道为什么这样一个电视节目会如此火爆。说这些话时，曹先生正襟危坐，表情像极了他在《时事开讲》里对嘉耀说，为什么“319枪击案”会在台湾发生。

无论如何，跑到现场观看超女的老头儿并不多见，曹先生若非独一无二，也一定可以称得上稀有罕见。

但愿在未来的日子里，曹先生能够继续带领我们泡吧喝酒，做个越来越年轻的老头儿。

第55节：一对活宝——梁冬、嘉耀(1)

梁冬和嘉耀是凤凰的一对活宝。

两人都来自广州，中学是同学，大学睡一个宿舍，毕了业又在凤凰共事。同一片屋檐下，生活了十几年，连同事都替他们俩担心，会不会因此而产生“审美疲劳”。

在屏幕上，梁冬超级耍宝，喋喋不休，嘉耀则老成持重，少言寡语。在屏幕下，其实两人都一样地有些话痨，而且说话的语气惊人地相似。只要他俩在，但凡想插句话，定是要拿出见缝插针的本领。

因为两人知根知底，所以，他们常常互揭老底。

鉴于来自大陆的主持人都没去过台湾，2004年，爱凤凰胜过爱自己的嘉耀热心地给老板和院长写了份报告，大意是作为沟通两岸三地华人的桥梁，凤凰却有许多主持人从未登陆宝岛台湾，如不能身临其境现场感受，实在是负“桥梁”的盛名。

大概觉得嘉耀言之有理，老板和院长居然很快批示，照此办理。

6月，以传媒交流的名义，我们终于成行了。然而，七个人的旅行团中，却唯独少了为我们跑前跑后张罗此事的嘉耀。或许是在电视上批判台独过于猛烈了，台湾居然拒绝发给嘉耀进入宝岛的通行证。

一路上，我们玩得兴高采烈时，总不忘朝着香港的方向，说一声感谢嘉耀。只有梁冬梁同学，趁此机会在嘉耀的伤口上无情地撒盐。

刚到凤凰，梁同学就警告我，做主持人可没那么容易。例证之一是，一次，他回广州过周末，顺便到唱片店去淘一些 CD。正当他抱了一摞唱片准备结帐时，突然听到背后有人说：“怎么梁冬也买盗版碟啊？”顿时，梁同学冷汗横流，丢下唱片，仓惶而逃。

第 56 节：一对活宝——梁冬、嘉耀(2)

例证之二是，初到凤凰的梁同学，年轻的心灵也曾经倍受摧残。他不仅获得了梁继光的别名（取堵抢眼之意，无论什么节目缺主持人，必是梁同学挺身而出牺牲自己），还明明对体育不感冒，却被硬生生地拉去做体育新闻。

一天，面对几千万电视观众，梁同学用他那全中国主持人中最不标准的普通话（方言主持人除外），将“女子杯世界足球赛”一字一字、朗朗地念了出来。同事听到后，想了好一会儿，才明白他指的是“世界杯女子足球赛”。走出演播室，梁同学居然对此毫无察觉，直到同事委婉指出，梁同学才装作不在意的样子（其实内心尴尬万分），随口说：“这没什么啦，我以前还曾经把卖火柴的小女孩念成过卖女孩的小火柴呢！”

梁冬和嘉耀虽有不少相似之处，但偶尔，他们的表现也会南辕北辙。

2005 年夏天，超级女声的热潮席卷了中国大地。当我和曹先生去现场观看超女的消息见诸报端后，刚刚升任资讯台副台长的嘉耀竟千里迢迢从香港打来长途，并在我的语音信箱里痛心疾首、语重心长地留言，大意是，子墨你作为一个知识女性，作为一个严肃的专题节目主持人，怎么能去追捧超级女声呢？这实在是和你的形象太不相符了！

我是知识女性，可我也是人啊！我想，这就是嘉耀吧，连开玩笑都一本正经！

其实，梁冬毅然决然地另谋高就，担任管理职务，是早有苗头的。那年在台湾，大家去逛诚品书店。蓓蓓姐抱回了几本讲述养生之道的书，我则收罗了一大堆关于西藏的书。当我们发现梁冬如获至宝地用他那胖墩墩、肉乎乎的小手，捧着的居然是厚厚几大本管理学专著时，大家立刻面面相觑，那表情分明是想伸手摸摸梁冬的额头，说一句：梁同学，你没事吧？

如今，梁冬贵为梁总，嘉耀贵为董台，对于这对活宝来说，我想升官发财倒是其次，关键是，从此，他们终于可以因距离而产生美了。

第 57 节：名字(1)

念小学时，我喜欢这样介绍自己：“我是曾子墨，曾子的曾，孔子的子，墨子的墨。”虽然年纪小，说起春秋战国的这三个“子”，我的口气却不小，因为我知道，爸妈给我的名字足够让我有底气。不然，从小到大，怎么会有那么多人对它感兴趣！

到了美国，很多中国同学都用了英文名，我却一直用着汉语拼音，Zimo。好在这四个字母发音简单，美国人不费吹灰之力，轻而易举地就可以叫出来，根本不用像说绕口令一般，和舌头较什么劲。

但我得到现在这个名字时，却已经六岁多了。之前，我用的是单名“虹”。

那时，我姐叫曾东，我哥叫曾方，我们三个合起来就是“东方虹”。

每次，收音机里响起“东方红太阳升”的熟悉旋律，我都会用稚嫩的声音，半是自豪、半是炫耀地对小朋友说，“看，又放我们家名字的音乐了！”

可是，同样的音乐，同样的名字，对爸妈提起，他们却总是顾左右而言他。明明是他们的杰作，但响亮而又时髦的这三个名字，爸妈似乎并没放在心上。

这是因为什么，年幼的我并不懂得，也从未想去问过。

直到 1979 年夏天，一天，爸妈把我们三人叫到一起，说要为我们改名字。我姐和我哥改回“子犁”、“子剑”，我的新名字则叫做“子墨”。

故事是这样的：

1961 年夏天，在我姐出生前夕，爸妈观看了北京人艺的话剧《胆剑篇》。剧中讲述的是越王勾践卧薪尝胆的故事。

第 58 节：名字(2)

《胆剑篇》中，勾践重归故土时，一个名为苦成老人的庶民向他报告，说自己的儿媳刚刚生下一对双胞胎，恳请越王为婴儿命名。勾践当即赐名：“一个叫子犁，一个叫子剑！”

我爸妈那一代年轻的知识分子深受感染。他们立即提笔，给时任北京人艺院长的曹禺先生写了一封长信，说自己未出世的孩子，无论男女，老大就叫“子犁”，老二就叫“子剑”。

很快，爸妈收到了曹禺的亲笔信，说他衷心祝福就要出生的子犁和未来的子剑健康成长。随信，曹禺还附上了北京人艺剧场里位置最好的两张票，请爸妈再去看一遍《胆剑篇》。

1961 年年底，我姐来到人世。两年后，我哥也出生了。然而，“子犁”和“子剑”的名字却只伴随了他们几年的时间，因为，1966 年的初夏时节，“文革”浩劫降临了。

那时，我妈在人大中文系教书。红卫兵来抄家时，曹禺的来信成为了罪证。第二天，校园里就贴出大字报，题目是《曹赵呼唤，反攻大陆》。红卫兵说，那封信是我妈和曹禺梦想跑到台湾的蒋介石集团能够卧薪尝胆，反攻大陆！

被打成里通外国的特务后，我妈的身心倍受摧残。爸妈不得不违心地更改了户口。

文革劫难，“东方虹”的名字陪伴我家度过了十几年。直到恶梦醒来，拖到 1979 年，平反政策终于落实到了我们家。于是，我们这个五口之家的“百事待举”也从恢复原名开始了。而我，更是有幸得到了子墨这个新名字。

爸妈说，“子犁”和“子剑”都是物质文明的标记，而一个民族、一个国家，必定还要有精神文化。所以，“子墨”，取文房四宝之“墨”，“曾子墨”，则取春秋战国之曾子、孔子、墨子，这样的名字，应该能够标举我们的精神文化了。