



寰宇財金 100

活得真好

華爾街福星紐柏格
的煉金術與藝術情

So Far, So Good
The First 94 Years

Roy R. Neuberger 著
董更生 譯



JOHN WILEY & SONS, INC.

New York • Chichester • Weinheim • Brisbane • Singapore • Toronto

100 讀者加蓋

去 哥 真 我

華爾街星羅白林
的 情 與 金 爾 辦 辦

So Far, So Good

by Roy R. Neuberger

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION
PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York,
Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto. No part of this
book may be reproduced in any form without the written per-
mission of John Wiley & Sons Inc.

Copyright © 1997 by Roy R. Neuberger

All Rights Reserved



John Wiley & Sons, Inc.

New York • Chichester • Weinheim • Brisbane • Singapore • Toronto

謹以本書獻給我那獨特的大家庭——內人、三個子女、八個孫子女、八個曾孫子女等人。活得真好。

前言

數十年前，我在某知名電視網製作第一個電視特別節目，介紹華爾街時，拍攝一種新債券發行，證相學家的緊張畫面。我們邊製邊播公司早年一位當紅經理人蓋里·蔡（Gerry Tsai）運作基金的情形。想不到後來出乎意料，碰到一件事——一位活力十足、顯然熱愛工作的華爾街高層主管，興趣卻在別的地方：藝術。羅伊·紐柏格（Roy Neuberger）告訴我們：「我在1920年代發運藝術，我知道我要收藏藝術。有天份的藝術家餓死，梵谷的畫賣不出去，我認為真是不公平。我要買畫活在世上藝術家的作品。可是錢從哪裡來？我問自己，「哪裡有錢？」答案就是華爾街。

那個節目的導播一直拍紐柏格，說攝影機愛他，採訪紐柏格，讓我們想到了一個主題：「錢在華爾街」（Wall Street: Where the Money Is）。今天重看那些黑白攝影帶，你會被這個傢伙迷住。他跟你大談如何理財，其實是要炫耀他的畫，他真的找到了錢在哪裡。他喜歡賺錢、花錢，以藝術品的形式捐贈。他走過的痕跡，可以在紐柏格美術館（Neuberger Museum）和他其他的收藏中看到。

紐柏格今天九十四歲，還在工作。他說，1903年出空時，老羅斯福還是總統，萊特兄弟還沒有飛行，父親羅氏堂集本國

前言

數十年前，我在某知名電視網製作第一個電視特別節目，介紹華爾街時，拍攝一種新債券發行、競相標購的緊張畫面。我們錄製富達公司早年一位當紅經理人蓋里·蔡（Gerry Tsai）運作基金的情形。想不到後來出乎意料，碰到一件事——一位活力十足、顯然熱愛工作的華爾街高階主管，興趣卻在別的地方：藝術。羅伊·紐柏格（Roy Neuberger）告訴我們：「我在1920年代發現藝術，我知道我要收藏藝術。有天份的藝術家餓死，梵谷的畫賣不出去，我認爲真是不公平。我要買還活在世上藝術家的作品，可是錢從哪裡來？我問自己，『哪裡有錢？』答案是華爾街。」

那個節目的導播一直拍紐柏格，說攝影機愛他。採訪紐柏格，讓我們想到了一個主題：「錢在華爾街」（Wall Street: Where the Money Is.）。今天重看那些黑白錄影帶，你會被這個傢伙迷住。他跟你大談如何理財，其實是要炫耀他的畫。他真的找到了錢在哪裡。他喜歡賺錢、花錢，以藝術品的形式捐錢。他走過的痕跡，可以在紐柏格美術館（Neuberger Museum）和他其他的收藏中看到。

紐柏格今天九十四歲，還在工作。他說，1903年出生時，老羅斯福還是總統，萊特兄弟還沒有飛行，父親每天坐馬車回

家。你可以想像當時的情景。1920年代他前往藝術風氣大盛的巴黎，然後回到華爾街，及時趕上多頭市場的狂熱，而且親身體驗了1929年的全球股市大崩盤。他沒有受到重創，因為雖然手中有其他股票，但拋空了美國無線電公司（RCA）的股票。那時的RCA是熱門股，他賣空賺了一些錢，貼補其他部位的損失。這件事讓他初嚐避險的滋味，到今天還這麼做，以防風向逆轉。（巴菲特〔Warren Buffett〕請注意：紐柏格今天在拋空可口可樂，正是你最喜歡的股票之一。）紐柏格是共同基金業的先驅，很大方地公開投資成功的十大金律。他說，1990年代的市場既非多頭的牛市，也不是空頭的熊市，而是一個「羊市」（sheep market），具體呈現若干參與者的行為。他告訴你，為什麼他的「10%準則」可以替你省錢。

紐柏格把他在華爾街賺到的錢變成藝術品。他遇到一些當代傑出的藝術家，累積起相當可觀的收藏。洛克斐勒（Nelson Rockefeller）當紐約州長的時候，是一個難纏的人物。他會滿面笑容，握住你的手，告訴你為什麼得照他的意思去做。洛克斐勒表示，他和紐柏格在他的豪宅共進午餐，要的就是紐柏格的藝術收藏。洛克斐勒說：「把那件收藏給我，我為你蓋一座美術館。」（這裡的「我」說的是紐約州政府。洛克斐勒經常把「我」和紐約州兩件事混為一談。）到藝術家家裡千辛萬苦搜出來的藝術品，要放棄不是容易的事，紐柏格當時並未接受洛克斐勒的建議。不過後來他還是把那些畫捐出來，洛克斐勒——或是紐約州——也蓋了美術館；所以現在大家都可以一飽眼福。

紐柏格大學沒畢業，也沒上過商學院。那他是怎麼成功的？他說：「我相信我的成功出於對生命的好奇。買賣證券需要很多直覺，這種本領只有做學生時才可能培養出來。在巴黎時我努力學習，後來也一直如此。我研究人，研究生命，我看、我聽、我讀。我從來不覺得學習任何事情是浪費時間。」

最近一個老人問題研究組織舉行年度晚宴，紐柏格應邀參加。他已經九十三歲，還在工作，而且自得其樂。一位科學家問他是否願意爲了學術，捐出一些血，做爲研究的對象。他應邀上台，談老而不朽的經驗。紐柏格一開口，坐在我旁邊的該協會前任理事長馬上開始做筆記。

紐柏格說，運動很重要。他年輕時常比賽打網球，即使今天，每個星期也在教練指導下運動三次，而且常到公園散步。在座的科學家都頻頻點頭稱是。紐柏格又說：「我還是對股市很有興趣。我必須告訴你們，當你們九十三歲的時候，網球打不動了，愛也做不動了，但股票還做得動。」全場不禁莞爾。

最重要的是他說：「我還是很好奇。我要知道事情爲何發生。所以我每一天還是興緻勃勃地開始，因爲我要知道下一步會發生什麼，而且我知道我能學到一些新東西。」

聽眾不禁起立喝彩。

亞當·史密斯 (Adam Smith)

序

有些人在不斷追求財富中虛擲一生。說穿了，金錢只是商品的一種，比不上健康，當然也比不上偉大的藝術。

我從來不對金錢本身感到興趣。驅動我事業和生命的動力，來自操作交易的藝術和對藝術的支持。金錢當然是操作交易的副產品，使我能購買藝術、支持文化。

我於1929年到達華爾街時，最早的工作之一是管理自己一個小小的投資組合。不久後，我也替別人管投資組合。沒幾年我就成功到無法想像的地步。今天我的投資經紀公司紐柏格伯曼（Neuberger and Berman）經手管理的資產總值約五百億美元。

華爾街對我真的很好。我於1929年股市崩盤前到達華爾街，做得不錯。我在1929那年學到的東西，對於我因應1987年的股市崩盤，助益良多，並且幫助我度過九〇年代市場的劇烈震盪。我很可能是身經1929年和1987年兩次股市大恐慌，唯一仍能活躍於華爾街上的人。

我的時機判斷從來無懈可擊，在1920年代中期文化大爆炸時，我人在巴黎。而且我酷愛讀書。我從斐爾斯（Floret Fels）所著的《梵谷傳》中，知道梵谷生前只賣出一幅畫，死的時候

貧窮潦倒。我很詫異地發現很多偉大的藝術家生前根本不受重視，所以立定志向終生全力支持活著的藝術家。

能在很多傑出的藝術家事業生涯的早期買進他們的作品，是我最大的幸運，像是波拉克(Jackson Pollock)、狄孔寧(Wilem de Kooning)、艾弗瑞(Milton Avery)，還有一些美國的畫家和雕塑家，以及歐洲的韋伯(Max Weber)、賀夫曼(Hans Hofmann)等。沒有什麼比找出作品受我喜歡、我可以支持的新藝術家更令我高興的事。

這麼多年來，我把收集的油畫和雕塑大部份捐給美國各地的博物館和其他機構。我希望觀賞這些作品的人像我一樣喜歡。很多藝術品放在紐約州威契斯特郡的紐柏格美術館。這個美術館是我在好朋友洛克斐勒的鼓勵下開辦的，現在有六千多件藝術品，其中八百五十件是我捐贈的。

我年輕時愛上畫畫，但想買好的作品和資助藝術家需要很大的財力。這是我前往華爾街賺錢的起因。我當時不知道在華爾街工作本身也是一種令人著迷的藝術，也是很適合我的工作。

現在我已九十四歲。記得我很恨五十歲那年的生日。半百！我那時比現在老很多。我現在每天還在紐柏格伯曼公司工作。對我而言，工作就是遊戲。我喜歡在華爾街操作，非常令人興奮也非常刺激。

雖然我沒有大學文憑或是企管碩士學位，但我不斷在學習。我喜歡認識朋友，從每一個人身上都學到一些東西。

除了好運，我還有一個好家庭，而且你們很快就可以看出這九十四年爲何過得如此充實。當然這一生也有痛苦或災難，但對我而言，生命一直是一場大冒險。

我還是很喜歡賺錢。本書將告訴你我如何賺錢。我希望你能賺到你需要的錢，花在能使你高興、能幫助別人的重要地方。我發現這才是人生真正的喜樂。

羅伊·紐柏格 (Roy R. Neuberger)

紐約，紐約

1997年8月

第二章 二〇年代的巴黎

我流落巴黎的開端	17
重返巴黎	19
經營咖啡館	21
坎城網球巡迴賽	23
巴黎藝術	24
柏林與維也納	26
梵谷	27

第三章 從聖哲曼街到華爾街：

1929年的恐慌	29
海利史提莫利茲公司	31
管理自有資金	33
以美國無線電公司股票進階	34

目 錄

第 一 章	喜樂的根源	1
	開始	3
	遷居紐約	6
	我的家庭	7
	接受教育和愛上網球	9
	艾特曼百貨公司的生意經和藝術風	11
第 二 章	二〇年代的巴黎	15
	我流浪癖的開端	17
	重返巴黎	19
	雙叟咖啡館	21
	坎城網球巡迴賽	23
	巴黎藝術	24
	柏林與維也納	26
	梵谷	27
第 三 章	從聖哲曼街到華爾街： 1929年的恐慌	29
	海利史提葛利茲公司	31
	管理自有資金	33
	以美國無線電公司股票避險	34

	股市大崩盤	35
第 四 章	崩盤之後	39
	1929年與1987年的比較	41
	股市崩盤的教訓	42
	惠特尼與10%停損準則	44
	自殺與股市崩盤	45
第 五 章	在艱困時期賺錢	47
	管理他人的資金	49
	三〇年代的操作	50
	客戶不斷增加	52
	海利史提葛利茲十年	53
第 六 章	成家	57
	追求優雅的瑪莉·沙蘭特	59
	新婚夫婦	60
	瑪莉的家庭	62
	下一代	64
第 七 章	立業	67
	第二次世界大戰	69
	開張大吉	71
	羅伯·伯曼	72
	我們的夥伴	74
	電腦時代來臨	77
	經濟學	79

華爾街之戀	80
第八章 護衛：共同基金	83
共同基金的起源	85
「護衛」登場	86
今天的護衛基金	88
「護衛」的經營哲學	90
賺到大錢：美國電話電報	91
、小少女、可口可樂	94
「護衛」的董事會	96
羅威普萊斯	97
封閉型投資信託	99
服務小額投資人	101
第九章 藝術收藏開花結果	101
夢想實現	103
菲利普的影響	103
開始收藏	105
收集艾弗瑞	106
從收藏到捐贈	110
惠特尼美術館	112
美國藝術聯盟	113
大都會博物館	117
何芬的年代	119
榮譽理事	122
藝術風水輪流轉	123

	我的美術館	124
第十章	創辦紐柏格美術館	125
	神秘買者	127
	與洛克斐勒會面	128
	藝術收藏家赫胥洪	129
	答覆洛克斐勒	130
	政治家洛克斐勒	131
	興建美術館	133
	美術館揭幕	134
	柏傑斯學院基金會	137
	美術館經費	138
	頌揚洛克斐勒家族	139
	明智的投資	141
第十一章	投資成功的十大金律	143
	一、要有自知之明	146
	二、研究投資高手的行為	148
	三、小心羊市	156
	四、眼光放遠	157
	五、及時進出	160
	六、仔細分析企業	163
	七、不要愛上持股	166
	八、分散投資，但不能只做避險	167
	九、留意環境的變化	169
	十、不要墨守成規	172

第十二章	九四雜感	175
	管窺未來	177
	紐柏格基金會	178
	運動和長壽	181
	道德文化	183
	政府可以做什麼	184
	找出未來的總統	187
	經濟影響選舉	189
	戰爭的衝擊	190
	開卷有益	192
尾聲	活得真好	195

第一章



喜樂的根源

開 始

我生於1903年7月21日，當時老羅斯福還在當總統，萊特兄弟還在準備做他們歷史性的飛行，而汽車正在做首度的橫越美國之旅（從舊金山到紐約）。

家父捐贈給親友說：

從我紐約家中向中央公園望過去，樹下一輛白色馬車載著一對年輕男女穿過溜冰場，駛上第五街。這一幕帶我時空反轉，回到家父坐著馬車下班回家那時。

我跟結褵六十五年的老妻瑪莉，從家中遠眺紐約這個我九十四年生命中，住了八十八年的偉大城市。

向北望去，是哥倫比亞大學那一帶，我在那裡度過大半童年生活。順著第五街向南看廿五條大街，就是以前艾特曼（B. Altman）百貨公司漂亮的老式高天花板大樓，我在那棟大樓中學會商業和交易，也開始接觸迷人的藝術世界。

再往南就是華爾街，我一生事業所在的地方。

幸運之神似乎陪伴我走過所有這些地點，以及我生命中的所有這些時光。我是生而快樂的少數人之一。

開 始

我生於1903年7月21日，當時老羅斯福還在當總統，萊特兄弟還在準備做他們歷史性的飛行，而汽車正在做首度的橫越美國之旅（從舊金山到紐約）。

家父拍電報給親友說：

一片喜樂 (All is Joy.)

是個男孩 (It is a Boy.)

名叫羅伊 (His name is Roy.)

向全世界如此介紹，誰能要求更好的方法？

家父在許多方面都有先見之明。即使今天，我沒有什麼掛念，喜樂之心很容易油然而生，而且對學習生命中每一件事都興味盎然。

家父路易生於德法邊界的小鎮凱撒斯勞藤 (Kaiserslautern)，在南北戰爭時期還是小男孩時來到美國，五十二歲時才生下我。我們之間的關係是那個時代典型的若即若離，但我對他的記憶還是很喜歡他。我記得他是一個老式的慈祥男人，主要的興趣在做生意。他最早的足跡在中西部，我對於這個來自德國西部的猶太人如何前往中西部並無印象。

家母珀姐出身人口眾多的猶太中上家庭，生性緊張，常惹麻煩。她的家族源於巴爾的摩，但她生於芝加哥，有五個姐妹和兩個兄弟。我有一張攝於1903年左右的照片，是他們八個兄弟姐妹跟我奶奶的盛裝合照。在那個年代，正式照像時一定要把全部家當穿上戴上。

家父於1889年在芝加哥有名的標準俱樂部與家母結婚。一年後在密西根州休倫港生我大哥李斯利，再一年半後在蘇必略湖畔的馬奎特生大姐露絲。馬奎特位於密西根北部，家父在該地創立起規模不大但獨占市場的服裝生意，有如縮小版的紐約