



ONE BILLION CUSTOMERS

LESSONS FROM THE
FRONT LINES OF DOING
BUSINESS IN CHINA



JAMES MCGREGOR



十亿消费者

作者: James McGregor

- 前言
 - 关于本电子书制作
- 开篇：是开端亦是转折
 - 前往东方的旅程
 - 纯经济动物
 - 为钱疯狂
 - 为人民服务
 - 大体上的正义
 - 甜蜜而酸涩的成功
 - 难受的和尚
 - 举国为家
 - 满意却不安
 - 气氛热烈
- 第一章：庄严的谈判
 - 概述
 - 夷务主办
 - 起义
 - 蛮夷统治
 - 前商业时代的军阀

- 共产主义的成功和失败
- 大门再次打开
- 不可阻挡的力量
- 推动变革
- “双赢”的铁娘子
- 收官
- 再次尝试
- 这对你意味着什么
- 商业红宝书

- 第二章：同床异梦

- 概述
- 下一件大事
- 来自非洲的熟人
- 碰头
- 游戏规则
- 规则与现实
- 风与雷
- 互不信任
- 失去机会
- 冉冉升起的儿子
- 黑洞
- 这对你意味着什么
- 商业红宝书

- 第三章：吃皇粮
 - 概述
 - 挖沟的人
 - 中间人
 - 红楼
 - 石油，汽车和香烟
 - 错误的地点，错误的时间
 - 流亡加拿大
 - 政治难民，抑或寻常骗子？
 - 结局
 - “老板”的反思
 - 这对你意味着什么
 - 商业红宝书
- 第四章：与恐龙共舞
 - 这意味着战争！
 - 概述
 - 坠入凡尘
 - 香港小贩
 - 分而治之
 - 书信，游说，以及拖延
 - 旧与新的斗争
 - 决战
 - 你在“叶”我么？

- 这对你意味着什么
 - 商业红宝书
- 第五章：内外交困
 - 概述
 - 中国专家
 - 敲实铆钉
 - 削减成本，讨好客户
 - 大个子希特
 - 第五家工厂
 - 火箭科学
 - 政治问题
 - 付出代价
 - 对不起
 - 这对你意味着什么
 - 商业红宝书
- 第六章：真相并非绝对
 - 概述
 - 高音喇叭
 - 中年复兴
 - 从威胁到导师
 - 凤舞九天
 - 来自图书馆的监督者
 - 自豪的传统

- 重操旧业
- 财力充足的导师
- 怒气冲冲的电话
- 这对你意味着什么
- 商业红宝书

- 第七章：完美计划

- 概述
- 诱饵和交换机
- 培养竞争对手
- 贝尔小子
- 有计划的人
- 官僚之战
- 电信大亨
- 移动狂热
- 到农村去
- 剧变
- “违规架构”
- 砸田鼠
- 旧王朝
- 新时代
- 这对你意味着什么
- 商业红宝书

- 第八章：管理未来

- [概述](#)
- [学者](#)
- [BiMBA](#)
- [寻找解决方案](#)
- [商业和管理中的关键问题](#)
- [尝试和失误](#)
- [分隔差异](#)
- [洞察秋毫](#)
- [这对你意味着什么](#)
- [商业红宝书](#)

前言

这原本是从北京飞往沿海城市福州的一次常规飞行。航空公司是一家新成立的国有公司，飞机也是新进口的。但乘务组兴奋有余、专业不足，让我觉得这次飞行一点儿也不常规。服务员们在前排嘻笑打闹，急急忙忙地收拢要带回家的大包小包，里面都是多出来的航空餐当中最好的东西。驾驶员舱门在整个飞行期间一直都开着。飞行师会走出来在前排打个小盹。

终于要降落了。脚下郁郁葱葱的绿色大地和星罗密布的农舍和猪圈，离我们越来越近。飞机开始转向，对准正在迅速接近的跑道，两名空乘站在正副飞行员的身后，准备如同冲浪一般把飞机降落到跑道上。突然，当我们距离布满了橡胶轮胎擦痕的跑道不足50英尺的时候，飞行员猛地一把把操纵杆推了上去。引擎尖叫起来，飞机急速爬升。有意思的是，两名空乘都没有载跟头，但她们都踉踉跄跄的回到了座位上，一脸惊恐。飞机升上去，盘旋，再次对准跑道。这次我听到了起落架放下时发出的独特的吱吱声，并感到轮子阻挡气流时的震动。而前一次降落时，我根本没有注意到这些。这就是我们突然掉头的原因了。

当我进入航站楼的时候，我在想选择坐火车的

人可太明智了。这时我看到墙上的宣传海报，从那一刻起，那幅海报就深深的印刻在我的脑海中，它是对中国正在经历的变革的最好阐述，海报上写道：**努力实现正常飞行**。这正是中国一切努力的重点所在：成为一个正常国家，融入到世界经济中，其国民可以尽情享受他们的财富和快乐，而不必再受政治权力斗争之苦。就像我们的新手空乘们一样，中国在过去的25年中，经历了反复的挫折和腾飞，通过不断的尝试和犯错的改革历程，到目前为止，大部分的降落还算顺利。

任何一个西方人都不能忽视中国在全球经济中不断增长的地位。这个国家要养活13亿人口，其消费市场的潜力将超过北美和西欧加在一起的规模。按照购买力平价计算，中国现在的人均GDP为5000美元，而且每年还在不断提高。它已经超过英国成为世界第四大经济实体。中国消耗了全球25%的铁、30%的水泥，还是全球最大的电子用品市场。外国公司纷至沓来，亦卖亦买。每天签订的外国对华投资平均金额为4.2亿美元。

从1978年起，邓小平总理开始了一系列的经济改革，包括利用外国公司和他们的资金、技术和管理能力。今天，中国已经成为制造业大国，它拥有技术复杂的制造工厂，还拥有精力充沛的、聪明的

低成本劳动力。但是中国仅允许外国人按照它的条件进来，而这些条件又往往晦涩难懂、相互矛盾、令人困惑。在太多的情况下，法律只有在对中国有利的时候才成为法律。谈判无穷无尽，而最终达成的协议可以立刻就被摒弃。腐败经常成为加快经济车轮的润滑油。在中国，商业往往是在重重帷幕之后、种种密谋之中的交易，至今未变。外国公司自然会担心其中国合作伙伴、客户或供应商会窃取他们的技术、商业机密或直接就从他们口袋里偷钱。共产党领导人和美国以及其它民主国家之间不稳定的关系使得政治成为商业计划中不可分割的一部分。中国于2001年加入世界贸易组织，政府希望将国内公司转变为全球领先企业，每天都有更多的国际化运作方式被引进中国。但是我依然看到，众多的西方管理者充满信心、飘飘然地来到中国，结果却被他们的中国竞争对手、中国政府或中国合作伙伴碾倒，要么就是陷入不切实际的预期、急躁和缺乏常识中去。中国的商界变革越多，它就越保持不变。作为一名记者，我游历了整个国家，能够坐在前排亲眼看到这一历史大剧的上演。作为一名商人，我曾参与多次权力游戏、复杂谈判和政治阴谋，它们都是这个国家商业中的惯例。

本书是想向诸位展示 ——而非阐述——在中国

经商是怎么一回事。这里没有简单的公式或魔法咒语。只有通过展示那些异常复杂的细节：交易如何达成或破裂；人们如何看待、对待彼此；政治和偏见如何影响预期和结果，我才能够让你了解那些微妙之处，而正是这些微妙之处才使得中国给外国老板们既带来挫折也带来回报。每一章的开始都有简单的人物和背景介绍。接下来在总体概要部分，我将人物和背景放置到适当的场景中。然后整个故事通过平铺直叙展开。最后一部分标题为“这对你意味着什么”，我将解释这一章中发生的事情将如何影响你在中国的经商之路。最后，我希望通过简洁的语言，模仿毛泽东红宝书的形式来总结我自己的一些心得。

咬文嚼字的人可能会挑书名的毛病：中国现在的人口是13亿。但重要的是“十亿”这个数量级，它代表着广袤而尚未开发的大片市场，无数等待着加入消费洪流的中国人，先行者对赚个盆满钵满的梦想，以及数个世纪以来烙印在外国商人和贸易者脑海中的遍地黄金的宣传和希望。我还希望借此书名向另一位亦是从新闻记者转变成商人的美国同行表示敬意，他就是在上海居住了26年的Carl Crow，Crow在1937年写了《四万万消费者》(400 Million Customers)一书，记叙了关于中国人

和在中国作生意的精彩故事和深刻见解，书中的很多内容到今天都是正确的。Crow对中国发自内心深处地尊敬和赞赏，如他所道：“有趣的、恼人的、费解的，以及总是那么可爱的中国人”。我亦有同感。我写本书的目的，也是希望能够和Crow一样，让读者了解那些跨越时间的对在中国做生意的见解和常识，中国人骨子里的思考和行为模式。书中包括了来自学术界的观点、第一手的经验、生动的叙述，以及轻松的幽默，力图将读者真正带入到中国的商业界中去。

祝您旅途愉快。

James McGregor
2005年于北京

关于本电子书制作

本书貌似来源于译言的翻译版，翻译质量很高，赞一个。本书源文件采用RestructuredText；由Sphinx制作生成HTML和ePub版本，Mobi格式由Calibre转换而成。

由于制作过程中难免带入错误，欢迎大家指正，我将在随后的版本中修改。

版本变更

1. v1.0.0；2011/1/3，完成全书排版

Lyricz <flyhigher@gmail.com>

开篇：是开端亦是转折

一只脚尚驻在过去，一只脚已踏入未来——中国是全世界最盛大的开端，也是最伟大的转折。

我认为在一片西装的海洋中穿一身京剧行头会吸引人们的注意。

当时是在纽约世界金融中心的一间桃木装饰的会议厅里，面前是几乎所有的道琼斯公司高管，我戴着一顶像银质吊灯一样的帽子，长长的胡须一直垂到我的膝盖，绿色和金色镶边的丝绸大褂就像灰姑娘的裙子一样飘逸。

那是在1994年年初，在为《华尔街日报》年复一年的报道、撰写有关中国的文章后，我刚被任命为日报母公司道琼斯公司在中国的首席业务代表。我的任务是帮助道琼斯在这个一直拒绝外国媒体的国家中立稳脚跟。由于在这方面我尚未做出任何成绩，我没有太多可汇报的。因此当我的同事们在展示炫目的演示文档时，我则两手空空，除了穿着一身包公的戏服，包公是宋朝的一名大官，以清正廉洁而闻名。

但我手上有一页纸，上面的内容来自中国用来让西方人垂涎欲滴而屡试不爽的营销战略：口袋虽空空入也、欲望却无穷无尽，这就是神秘而充满梦想的十亿中国消费者。这个国度有着奇特的历史

——两千多年的皇家统治，然后被共产主义所打断，现在我们面临着一个焦急、饥渴而又勤奋的民族，他们决意要变得更加富有、在国际社会中取得应有的地位——中国将给全球商界带来巨大的机遇和挑战，其规模和重要性将前无古人。

我告诉他们在一个共产党依旧热衷于新闻控制和政治宣传的国家，道琼斯要建立其媒体和新闻业务是危险、困难和耗时的。但是我也提醒他们虽然中国领导人依然满嘴是马克思和列宁语录，但他们的行为却关注市场和手段。我说，当邓小平在15年前开始改革的时候，全世界只有一个地方还生活着大量的贫穷中国人——那就是中国。数以千万计旅居海外的华人则有着全世界最进取、最成功的科学家、投资人、工程师、商人和企业大亨。

“邓小平做的事情并非大脑手术。”我说：“他只是将中国人从徒耗精力的政治斗争中解放出来，让他们去做最自然而然的事情：关心儿童的教育，关心个人财富的积累，关心建设国家、获得国际尊重，而且永远记住任何敢于公开与政府对抗的人都将在国家稳定的名义下遭到无情镇压。”

“还有一点，”我继续说：“就像我们在台湾、香港、澳门和摩纳哥所看到的那样，中国人最感兴趣的的就是和钱打交道。赌博和财务投机已经深

深的烙刻在他们的基因之中。所以现在的问题是什么时候中国会成为全世界最大的金融市场，而不是是否。这是道琼斯现在面临的问题，我们必须找到答案。”

我的策略很有效。在场的所有人，即便是那些认定我是个半疯，也开始被中国的魅力所折服，群情激越。很快，公司电讯服务、数据库、股票指数、电视制作、印刷出版和其它部门的人员就将我包围了。就像对全世界所有的公司一样，中国，对道琼斯来说就是令人激动的商业新疆界，当然也是充满了乐趣和魅力的出差目的地。

当时我还没有这么想，但我说的是中国是全世界最盛大的开端，也是最伟大的转折。这个国家利用其2000多年的传统，同时又在吸取西方的商业技能和技术，所有的工作都是同时进行又史无前例。这就是中国进步如此之快的原因。

如果你把中国在过去十几年中的经济和社会发展想象成为美国历史中可与之相比的变革，你可以感受到扑面而来的劲风。中国正在经历着19世纪晚期“强盗贵族”时代的原始资本积累；20世纪20年代的投机金融风暴；30年代的农村向城市的迁移；50年代出现的第一辆汽车、第一幢房产、第一件流行服饰、第一批大学教育、第一次家庭度假以

及中产阶级消费者；甚至还包括与60年代相似的社会剧变等问题。

看上去邓小平几乎就是照搬了哈佛商学院的扭转业务教程来制定计划。以下仅仅是一小部分。

建立紧迫感：这在文化大革命后是容易做到的。共产党必须有所改变，否则就将失去权力。

组成强有力的指导班子：邓小平任命了一批务实的改革分子，但是也给长征留下来的老干部们保留了刹车制动的权力。

规划远景：邓小平为这个国家定下了从1980年到2000年人均国民生产总值番两翻的目标，这个目标提前四年完成。

远景宣灌：国有新闻机构日日夜夜都在庆祝已经取得的进步，宣传新的目标。

新做法的制度化：所有的重要改革工作，从农业到住房到金融到私有化，都在局部实验中进行试点、优化，再推广到全国，并辅之以一整套规章制度。

公式的另一边是开端，这其中就牵涉到了政府和外国企业。中国需要资金、技术、制造专长、管理技能和海外市场。就像所有的新兴企业一样，中国人经历了疯狂的尝试和错误，每天都在调整，不断复制和修改他人的做法和产品，总是在全速冲刺

以第一个进入市场，永远盯着下一个捞一把的机会。

前往东方的旅程

我第一次来到中国的时候，正是邓小平的变革开始吸引外界注意的时期。我对亚洲的兴趣始于18岁，当时我是美军在越南的一名步兵。此后，我从部队进入一家新闻学校，然后到洛杉矶的骚乱，然后作为一名记者到华盛顿特区报道国会新闻。一路走来，我的最终目标依然是作为一名记者回到亚洲。因此在1985年，我联系上我的姐姐Lisa，她当时在泰国的难民营工作，我们一起花了6个礼拜的时间作为背包一族在全中国旅行。我们乘坐肮脏、拥挤不堪的火车和汽车走遍全国。我们一句中国话也不会说，但是身边总是挤满了迫切想要锻炼他们在学校学到的英语的中国学生。医生、教授，甚至政府官员都主动做我们的向导，仅仅是为了有说英语的机会，并尽最大的努力去了解外面的世界。当我回到美国后，我坚信中国最终现身世界舞台的过程也是我一生的经济大事。我说服我太太Cathy：台湾“就像夏威夷”（我从未去过台湾，但是我知道石化工厂比种植菠萝更流行）。于是我们变卖了所有的财产，在1987年初仅带了两个旅行箱便飞

到台湾岛，住在一个破旧的基督教女青年会组织里。当时我们这两个成熟的33岁的人的想法是，先学习普通话，然后前往中国大陆。

在我们抵达台湾的几个后，《华尔街日报亚洲版》聘用我担任台湾办事处的主管。当时的台湾是记者的黄金时代。战争法被撤销。立法机构中的拳脚相加预示着民主革命的开端。流氓恶霸们建立了庞大的诈骗帝国。股市飚升1800点，然后暴跌。每个人都买了汽车，然后坐在拥堵的交通中发脾气。政府疲于假装一切皆在控制之下。在接下来三年中发生的事情，正是我将在中国再次看到的一次预演。

1990年《华尔街日报》把我派到北京担任首席代表，当时TM的眼泪依然在中国的脸上流淌。政府正在修补内部的分裂，施行着白色恐怖的压制。到处都弥漫着愤怒，但人们只敢向最亲密的朋友和家人倾诉。几乎每个晚上，我都骑车在北京城里游荡，希望能够在身边烟雾弥漫、污染严重的黑暗之中、从那些虚假的信息之后探寻真实的想法。大多数人都害怕与外国人谈话，但我借助于我可爱的一岁女儿 Sally，把她作为开启访谈的敲门砖。中国人喜爱孩子，Sally有着秀兰邓波尔一样的金色卷发，当我把她放在落满灰尘的国营百货商店的柜台

上，或是让她坐在自行车的后座上，很容易就能吸引来数十个、有时甚至是上百个健谈的人与我交谈。

我继续在国内旅行。我亲眼目睹了共产党的官方效率和在私人问题上的现实性。每到一处，从西北内陆灰尘漫天的青海，到东南沿海炎热潮湿的广东，从高级到基层的党和政府官员满嘴都是最新的口号。但是一旦这些官方的政治反乌完毕，谈话立刻就转到经商。我发现这个国家人才浪费严重——替我提包的服务生有经济学位，替我开车的司机有工程学位——同时又极其渴望继续进步。

纯经济动物

虽然有着40多年的共产主义体制，但大陆人和他们台湾和香港的同胞一样是凶猛而又纯种的经济动物。我在第一次去邻近香港的广东省采访的路上遇到了曹兵（音译）。在从北京起飞的头等舱里，他坐在我的邻座。他留着粗短的胡茬，未加修剪的头发，穿着蓝色的牛仔裤，绿色的毛衣上有几个破洞，脚上一双破烂的耐克运动鞋。当飞机起飞时，他把一个黑色的运动包紧紧地抱在怀中。旅途中的大部分时间里，他像疯子一般在一台小计算器上戳戳点点，不断地把计算结果纪录在几张废旧香烟包

装纸板上。一开始我还以为他精神错乱了，直到我们开始聊天。曹住在广州机场附近的金色英雄按摩院里。他说他一个月中有25天在天上飞。他还悄悄说他那个运动包里有两万美元。中国那个时候还没有全国性的外汇交易系统，因此曹在按摩院之外建立了覆盖全国的外汇交易业务。在十几个大城市里都有街头外汇贩子替曹工作，他们守在宾馆外头，用人民币换取外国旅游者手中的美元。他的利润来自利用各个城市不同的街头汇率进行的套利活动。他和他的业务伙伴在中国飞行，在出价最高的地方出售美元或在最便宜的地方收购美元。曹45岁，初中没毕业，以前在西部云南省种植烟草。

后来在上海，我碰到了自称杨百万的人。杨百万40岁，是一名钢厂工人，有着一口坏牙和一堆大想法。初中毕业的他，每年可以赚到10万美元——这是一个当时人都从未听说过的数字。他的领地在这个城市前法国区中一家废弃的电影院阳台上的一个破旧的咖啡店里。杨百万通过从工人手中收购政府债券发了财，这些工人被迫接受这些作为他们薪水的一部分而支付的债券。他以极低的价格从边远城市的工人手中买到这些债券，那些人都认为这是一文不值的废纸，然后带到上海，在新兴的债券市场出售从而获得高额利润。虽然说曹兵和杨百

万建立的 商业模式是那么的粗糙，但他们是中国商业实践的先驱，他们开创的做法在今天仍胜过任何形式更为复杂的其它商业活动：在改革尚未完成的体系中寻找金矿，并在国有和私有经济之间套利。

为钱疯狂

中国从共产主义转而拥抱资本主义的速度并不令人奇怪。在这个国度，人们在新年的相互问候是“恭喜发财”，就像我们说“圣诞快乐”一样。此外，在中国的葬礼上，一个核心环节就是烧纸钱，给死去的人在生后送去资产。在中国南方，人们还焚烧纸做的别墅、豪华汽车、娱乐中心来为逝者提供更多的舒适。在婚礼上，来宾们在婚礼殿堂外的接待桌前排起长队，在队伍中其他人的注视下，每个人装着礼金的信封被撕开、清点、并记录下来。

由于文化大革命导致的对政治体系的不信任，以及腐败和改革年代持续的变化，很多中国人把他们全部的信任都放在了钱上。我是相当不经意地从一位愤世嫉俗、衣冠不整的姓杨的29岁烟草走私商那里接受这一点的，当时我正利用会议之间的间隙在武汉街头闲逛，我遇见了杨。在一个礼拜以前，有两名警察在试图勒索一名街头小贩时被枪击。当

我告诉杨我是美国人时，他跟我说了枪击的事件，仿佛这是一件好事。

“美国好啊，有了枪，人人平等。”他说。“在中国的自由就是满口袋的钱。”他补充道，向我展示着一摞约有6英寸厚的50元人民币。“在中国，要么你得有钱，要么你就得听话。”

为人民服务

我在中国从未遇到过一名信仰废除私有财产和“各尽所能、按需分配”哲学的真正的共产主义者，考虑到中国人的文化本性，对此我一点也不奇怪。“毛泽东思想”依然是中国官方意识形态的核心，而自我牺牲、艰苦朴素的“延安精神”也还是中国官员们口头宣称的理想。中国共产党最近调整了它的一些说辞，开始保护私有财产，宣称党是所有中国人民的先锋队，而非仅仅是工人和农民的。然而官员们依然有着无休无止的讲话和政治学习，在这其中马克思和列宁语录被更为创造性的用车轱辘话结合在一起。然后他们钻进自己的奥迪和奔驰车里，用手机检查当天的股票行情，在他们被命名为“比佛利山庄”、“公园大道”或“棕榈泉”的洋房中，他们有着哈佛和沃顿商学院MBA学位的子

女们正在等待父母回家，讨论私有化的交易。

对于大多数党的领导干部来说，生活的准则就是“指鹿为马”。说的是一套，做的是另一套，这就是他们的生存方式，因为党相信不这么做就会威胁到整个体制的稳定。1989年TM是一场悲剧，但也是一次转折点。它是由党内的保守分子和改革人士之间的巨大裂痕所导致的。保守分子赢得了这场战役，但是却输掉了整场战争。作为TM事件的后果，党加速了私有化和 市场改革的进程，因为党的威信已经被打破，只能通过快速提高人民生活水平来重建。事实上，在整个90年代，共产党就像是潜移默化的共和党。私有企业不仅被允许，而且新的富人成为新的全国劳模被广泛宣传——直到他们因为腐败问题被抓进监狱。政府资源不再投入社会事业，而转向令人难以置信的大规模基础设施建设当中，目的就是支持足以和世界竞争的市场经济建设。有一次有人和我说一个理想的中国政府就应该像一名强壮的滑水运动员。中国人狂热的创业动力是前面的牵引船，政府就是被拖在后面的滑水运动员，时不时的通过足够的力量拉动绳索改变船只前进的方向——如果它偏离轨道的话。

所有这一切都算不上是愤世嫉俗的做法。如果说在西方，商业界就是“老小伙们的网络”，那么

在中国，共产党就是“老小伙们的网络”。即便还有极少数官员信仰共产主义，他们也都对这个体制坚信不移，他们相信现有体制应该得到保护，而且应该也可以得到改进。今天党在做决策和处理与人民关系的时候更像是在经营一家公司。年轻聪明的官员被挑选出来，进行意识形态的灌输和管理培训，然后逐步升迁到承担更大责任的岗位上。就像在公司里一样，党的高层有一些民主，但是在基层则几乎没有。

然而，这种相当现代化的体制却是嫁接在传统观念和做法上的。统治中国的是渗透在这个民族骨子里的文化，而不是其它东西。对于党来说，这点不言自明，政治贵族们在飞快地积累个人财富，使得他们的家族能够一直待在市场经济的顶端。没有人会公开承认这一点，但是大家也默默地接受这种做法，即共产党的领导干部可以利用他们自己的地位和关系为自己的家族悄悄地建立资产。我们可以把这种无言的做法看作是2000多年前汉朝内庭、外庭制度的翻版。在汉代，内庭就是皇族和亲信家臣。他们拥有全国的财富，控制着军队和负责监管政府官僚机构的部门，而政府官僚机构就是外庭。在今天的中国，内庭就是高居共产党领导岗位的几百个家族，他们从革命年代起就不断浮现。中国的

军队和政府监管部门向党汇报，而不是政府官僚机构，后者则相当于外庭。

大体上的正义

中国政府热衷于社会秩序，这是有理由的。随着社会主义的逝去和资本主义的兴起，无所不有者和一无所有者共存，中国社会已经成为一个火药桶。我在中缅边境一个人口约10万多的小镇芒市亲眼目睹了中国的正义。90年代初期当我在那里的时候，缅甸东部是一个巨大的罂粟种植地和海洛因加工工厂，大量的毒品经由中国走私到美国和欧洲。随着走私毒品从内地运送到沿海地区，中国的吸毒者在迅速上升。政府的解决办法：毒品贩子，抓一个，毙一个。

黎明时分，人群开始涌入这个城市最大的一个体育场里。随后，在警笛的呼啸声中，一排警用吉普车和摩托车队护送着14辆军用卡车开入体育场。每辆卡车上都有2到3名犯人，他们趴在栏杆上，脖子上挂着上写本人罪行的牌子。空气中弥漫着对讲机的噼啪声。

我站在一名罪犯的面前，惊诧于他们的镇定。有一名女犯人是独自到达的。她被带到队伍的中央。一名男犯人想要对她说什么，接着我就发现他

们为什么这么安静了。所有的犯人的脖子上都用活扣套着一根鱼线。当这个男人想要说话的时候，后面的警察就迅速拉一下鱼线，这个人就被噎得说不出话来。后来我了解到这两名犯人是夫妻。随后，体育场的大喇叭就开始震耳欲聋地播放每个人的死刑判决，中间夹杂着人们的欢呼声。很快，犯人们被带到小镇的边境上，被迫一个挨一个得跪在地上，然后从脑后枪决。

在中国，从上而下的强力控制从来都被认为是达到和平和繁荣的唯一途径。其中一个原因是中国是一个基于耻辱感的社会，这和基于内疚感的西方社会有很大的不同。在西方，由于社会受到宗教的指引，很多控制是来自人们内心的。内疚，最终导致对罪恶和永远受到惩罚的恐惧，制止了不良行为的发生。然而在中国，人们害怕的是被揭露，以及随之而来给整个家族蒙羞所带来的耻辱感。因此，只要不被抓住，中国人做任何事都可以心安理得。在这种环境下，法律和秩序唯一有效的形式就是一个强权而又无处不在的政府，从而加大了你作恶之后被抓住的可能。

全球贸易、外国投资和中国经济的商业化促使法律主体扩大，法律体系不断得到完善。但是核心理念依然是“以法制国” (rule by law)，而非“依

法治国”(rule of law)。被蒙上双眼的正义女神并不是中国文化的一部分。在中国，法律就是为了统治者的利益而对社会进行统治的一套枷锁。在过去20多年制定法律、建立法院体系的过程中，中国采纳了日本和德国的民法理念，而不是英国和美国所采用的普通法理念。因此，法官并不是公正的仲裁人，而是审判官。反过来说，法官本人也受到一个名为“政法委”的组织监督，这个党组织从北京的中央政法委书记一直延声到最基层的法院。中国的正义最终只是政治决策。

由此我们也很容易理解为什么在中国历史上，人民总是选择自己来解决纠纷，而不是寻求政府的干预。在封建王朝，正义由地方汉人官员主持，他们住在高墙壁垒的深宅大院里面，与民众少有接触。他们在主持正义方面的恶名声使得人们不愿意寻求政府的仲裁。如果有人身陷纠纷或受人起诉，你就永远不可能是完全无辜的。人们的思考前提就是你一定是做了什么不好的事情，才会落到如此田地。即使在今天，中国人还是会本能地选择私了。

甜蜜而酸涩的成功

我1990年到达北京的时候，外国公司还尚未从天安门的震惊中恢复过来。没有人愿意接我的电

话，包括IBM、摩托罗拉和其它美国大公司在华的老板们。中国已经成为国际人权的弃儿，而这些西方高管们根本不愿意让外人知道他们还在这个国家做生意。但是如果接触不到这些人，就没有办法给《华尔街日报》写报道。因此我申请加入美国在华商会，那时它还是一个很小的机构。我估计如果我能够参加他们的午餐会或招待酒会，我就能够在社交场合结识这些商人，这样他们以后就可能更乐意接受我的采访。有些人威胁说如果商会允许一名记者加入，就要退回。但是最终我的申请还是被接受了，条件是我同意不参加他们与大使进行的日常会晤。这点我能理解，他们并不希望在与大使讨论在华业务的时候有记者在场。

很快，美国商会的成员们便开始像我抱怨说媒体总是停留在一些负面报道上，而没有看到中国正在从大灾难中恢复元气，而业务也开始有所改善。我回答道：“那太好了。我很愿意写一篇有关于贵公司业务的报道。”他们转身就跑。我花了几个月的时间来研究美国公司在华的成功商业。你可能会以为我在打探他们的性生活。没有人愿意和我说话，甚至是宝洁公司的全球CEO。这家公司在中国成功将其洗发水和其它日常生活用品销售到每个角落。一旦我自己成为一名商人以后，我理解了他们

的沉默寡言。

随着紧张局势的缓和或加剧，外国在华企业陷入了利润和政治的漩涡之中。从中国一方来说，他们害怕成功的号角会引来成排的官僚小偷们。虽然邓小平欢迎外商在华投资，但中国政府里面没有人真的希望外国公司赚走大笔利润。即便在今天，还有一种挥之不去的看法，即外国人在中国赚的钱带着剥削中国人的污点。

而外国公司自身——尤其是美国公司——则受着投资人和激进分子两面的挤压。随着中国的崛起，企业必须经常公布其在华的积极举措，展示盈利的在华业务，才能推动股价的上升。然而在另一方面，经常引起争议的对华政治关系也迫使他们要行事低调，总有西方政客们批评中国的人权问题，或者指责中国偷走了美国的制造业就业机会，以及诸如此类的其它问题等等。

因此，外国商人在中国和本国的政治生活中都必须保持活跃。中国的政治充满了封建色彩，是一场激烈的角斗运动。在中国的最高领导层和各部委中的确如此，而当中国面对任何胆敢挑战中央之国的鲁莽的西方人的时候，就更为明显。只要问问彭定康便知端倪。

难受的和尚

作为英国保守党的某任主席，彭定康是香港在1997年回归中国前的最后一任英国总督。上任伊始，彭定康便建议延长中英移交协议，并大幅度的增加了香港移交前最后一届立法委选举中的民选席位。中国政府的反应是对其个人狂轰滥炸般的攻击，给彭定康打上了“永远不可饶恕的罪人”、“碧面奸人”等标签，而且把他的行动描述为“既想当婊子，又想立贞洁牌坊”。中国联合了香港听话的商业界一起攻击彭定康。中国的外交官们鼓动在英华人质疑彭定康的提议不过是为了挽回他在英国国内的政治生涯而做出的公开噱头。

炮轰开始几个月后，彭定康把我召进总督府参加一次鸡尾酒会。他和我谈话，希望能够听到来自他的外交办公室顾问之外的意见。宽敞明亮、在白色柱子装饰下的总督官邸俯瞰着香港维多利亚港湾，诙谐幽默、口齿清晰的彭定康看上去心情愉快，但是他低落的肩膀和发黑的眼圈道出了主人的疲倦。

一手端着冷饮，他倾身转向我。“我想和中国人进行一次文明理性的对话，”他说。“但是现在他们的说法方式就好像我们在进行一场肉搏一样，我该怎么做？”

我告诉他，除非他举旗投降，否则这场肉搏就不会结束。彭定康说他相信提高香港的民主程度将保护这个小岛上的居民利益不受他们未来新主人的图谋。我说中国认为他的提议实际上是英国在离开香港之前为了扰乱这个地区稳定的恶意之举。我给彭定康的建议是他要表现得像一个民选总督一样，与公众进行严肃的对话，在市场中视察，亲吻小孩，并且制定标准，未来由中国指定的香港领导人将不得不遵守。

几天后我回到北京，在我的办公桌上有一份中国旅游杂志，专题报道少林寺武僧展示他们的超强绝技。其中有一副整版照片，里面有一名全身赤裸的和尚背对着镜头盘腿坐在两块花岗岩上，还有一块花岗岩砖头，有两块汽车电池那么大，被一根粗绳绑着，吊在那个和尚的睾丸上。

我把这张照片寄给了彭定康，附言：“我发现有个人的处境比你难受。”

为了避免落入彭定康或是这个难受的和尚一样的下场，香港的精英们抛弃了彭定康，转而投向传统的中国政治：不知羞耻地拍北京的马屁。中国任命了一名得体但却毫无决断力的船运大亨董建华来领导移交后的香港。在其它大亨顾问的围绕下，董建华组建了一个由亿万富翁组成、治理、和享有的

政府。这个政府就像一个乡村俱乐部。当政府考虑改革、或者某些机构或职能部门要进行私有化的时候，制定规则的委员会都是由这些亿万富翁的子女构成，这样一旦有任何机会，首先享受到的就是这些人。当然，在北京的阴影下统治香港是一件难事。但是董建华和他的大亨们并没有通过艺术的政治手腕一方面达到中国的目标，另一方面又最大程度的保护香港的利益，相反，他们的做法我称之为“抢先一步投降”：基于猜想中国在想什么的磕头政策。由于在北京和香港都极其不受欢迎，董建华于2005年3月以“健康原因”辞职，接替他的是一直都担任香港公务员的曾荫权。曾荫权承诺说他的政府将关注普通老百姓。

今天的香港是唯一一个“辉煌只在曾经”的中国城市，但对于百万富翁来说，这里依然是全世界最好的居住地点。低税收、一流的住房和娱乐、大量警察维护社会治安、飞往世界各地的航线、便宜的家庭雇工、以及老练的财务经理人都本地的特色。但是香港再也不是建立在华业务总部的合适地点。相比香港同胞们，大陆的中国人总体上受到更好的教育，说着更流利的英文。的确，香港政府和它的精英们似乎是为了要证明中国的一句老话：富不过三代。

举国为家

彭定康身陷困境不仅仅是因为他的民主提案，还因为历史的沉重。在收回香港这个问题上，中国是非常情绪化和民族主义的——也包括两年后从葡萄牙收回的澳门。收回这两个地区的主权将终结自19世纪中期以来西方列强用武力割据称之为贸易港口的外国人领地，打开中国的贸易商业大门而给中国造成的深深屈辱。

彭定康犯的另一个不韪就是把自己放到了中国政府和中国人民之间。对于中国政府来说，即便是那些数个世纪以前就移居到美洲、欧洲、香港、新加坡或任何其它地方的中国人的后代，他们依然背负着对祖国的责任。海外华人算不上是内部人，也未必得到信任，但是他们始终被认为是整个部族的一部分。在汉语中，“国家”一词，包含了两个汉字，一个是“国”，一个是“家”。

海外华人对中国经济和商业发展中的开端起到了重要作用。香港、台湾的工厂主和经理们带来了制造专长和现代化的管理，为中国在过去20多年中成为全球制造工厂奠定基础。香港的地产开发商建立了第一批五星级酒店和现代化住房，吸引外国公司前来，他们的做法同时也成为本地开发商很快模仿并加以改善的范本。在跨国公司工作的华裔经理

人也往往有助于建立庞大而又盈利的在华业务，同时指导并培训了新一代的本地中国经理人。这是好的一面。

然而，海外华人对于一种腐朽的中国商业文化的抬头也负有主要责任，这种文化至少和20世纪30年代一样腐败，当时正是这种文化最终导致了共产党的上台。很多首批来到中国的香港商人，或者开设自己的公司，或者作为跨国企业的老总，对于中国完全没有直觉，因为他们都是在英国殖民政府下长大的。很多人把恬不知耻的行贿当作主要业务工具来使用。在90年代中期，我在山东省遇见过一位香港的鱼竿制造商，他的业务模式就是如此。他会去一个小城镇，向当地官员行贿，允许他在政府的保护伞下建立一个鱼竿制造工厂。每年，他都以召开董事会的名义，屡次请这些官员出国，安排免费的购物和旅游。

他说：“我教他们学会享受和花钱。但是大概3年之后，他们就开始要干涉业务，为自己牟取利润。”这也是他收拾行李转向下一个城镇的时候。

台湾人也往往一样的腐败，但是通常更加隐秘，那是因为他们在一个同样腐败的中国政府之下长大，对中国有着更好的直觉。最没希望的就是新加坡人，他们生长在一个保姆国家，来到中国，也

就意味着完全没有学习能力。很多人就是无法掌握这个缺乏秩序和规则的环境。他们并非过度腐败，只是没有能力去应对中国的混乱和庸俗。来自美国或欧洲的华人也往往处在同样的境地。

但今天一切都在改变。来自香港、台湾和新加坡的年轻人涌入中国，因为他们看到的是一片遍地机遇的土地。这些人的谦卑和他们前辈的傲慢一样显著。他们通常从最低层做起，通过努力工作在公司获得升迁，或者开办自己的企业。新加坡人做得转变最大。当意识到其商业经理人无法适应中国的粗陋和混乱后，新加坡转而专注于从中国引进最优秀的人才，并把这些人才与政府风险投资基金打包在一起，在本土建立尖端的研究机构和新兴产业。

满意却不安

2005年中期我住在北京的公寓里，我总是吃惊商业在中国已经变得如此正常，无论是从国际做法还是传统的中国式套路来看均是如此。中国的经济重生中混杂着即是开端也是转折的方方面面。

我15年前到北京的时候，冬天来临的信号是街头巷尾成堆码放的大白菜。大白菜是整个冬天唯一的蔬菜。人们把它囤积在楼梯间里、窗台上和寒冷的水泥地房间的床底下。整个冬天都吃大白菜，随

着日子去掉外面越来越腐烂的叶子，找中间可食用的那部分。今天遍布北京街道的是百货商店、手机专卖店、足疗馆、星巴克咖啡厅，以及穿着时髦的行人，他们在过马路的时候必须全速冲刺。数以百万计的私家车拥有者在平日受到太多的政治和父母控制的压制，此时已经把油门踏板和方向盘当作发泄内心冲劲和创造力的工具。

我住在城东一幢新建但是风格不伦不类的公寓楼里。我的中国邻居们或者是企业家，或者是跨国公司的高管。他们经常是买一套住，再买一套出租。周末的时候，我们都会聚集在住所附近十几家盗版DVD商店里，这里有所有的好莱坞电影和知名美剧，配有中文字幕，每张光盘不过一美元。我们的楼房和中国主要城市里面的所有住宅一样，有宽带上网，色情网站应有尽有，但是未经过滤的新闻和政治站点则通常都被屏蔽。冬天的时候，我的邻居们会收起他们的冒牌Callaway高尔夫球杆，包裹上冒牌North Face大衣，拎起冒牌Prada皮包，穿上冒牌耐克，坐在中国制造的别克和奥迪车里呼啸而去，与朋友会面在最好的意大利餐馆、泰国餐馆、日本餐馆、印度餐馆、加州风味餐馆或法国餐馆，要么就是寻找一些安逸的小吃，选择一家中国小餐馆，来一盘热腾腾的海蛤蜊、鸡爪子或辣

炒猪大肠。

几十年来平均每年9%的增长使中国在物质财富上有了彻底的转变。这是一个无所不有和一无所有共存的社会，众多的农村、落后城区依然有大量的穷人，而全中国大大小小的城市亦到处可见巨富的证据。绝大部分人过得都比以前好了。政府公共事业很薄弱，但是快速增长的经济和这个国家坚固的家庭纽带到目前为止仍在提供安全保障。我曾去过中国西部的落后村庄，大部分人都拥有电视和其它便利设施，因为他们的子女进入城市在工厂或建筑工地上工作，每年都会把大部分收入寄回老家。

一个刚刚还是贫穷却有着安全感的国家变得捉摸不定，缺乏安全感。没有什么值得信赖，除了赚钱。个人反省在中国文化中并不占重要地位。人们在生活中学到的第一课是纪律，而非快乐。在传统中国哲学中，情绪对身体有害。怒伤肝，喜伤脾，忧伤肺。家长教育孩子不要哭泣。成人则应该克制、克制、再克制。但是中国的长处和正当的减压阀是人们有着惊人的幽默感。当我还是一名记者的时候，我曾走访不同的城市，有时候我会出去闲逛，与外来农民工一起喝啤酒。他们通常都十几个住在一间破旧的板房里，每天工作12个小时，建起座座豪华大厦。但是他们并不向我抱怨生活的不

公，相反，他们会和我讲笑话，相互取笑。外国人在中国学到的第一个汉语之一是“吃苦”，中国人为他们能够忍受艰苦而感到莫大的自豪。今天依然有很多人在忍受艰苦，因为在过去25年间快速增长的经济让中国人对未来充满乐观，生活将更加美好。

气氛热烈

一些在华的外国商人深深地融入到了中国的商业环境中。外国公司在中国不再是新鲜事，而已经成为中国商业生活的有机组成部分。然而外国人在中国社会的眼里依然是属于外来者。几年前我碰到一个来自我的家乡明尼苏达州Duluth市的年轻人，他从一次婚礼中学到了这点。90年代中期，Mark是中国沿海城市福建泉州一所学校的英语教师。有一天一名学生邀请Mark参加他哥哥的婚礼，婚礼将在福建内陆的一个山区农村举行，离泉州大约有8个小时的车程。

在婚礼那天，当 Mark到达宴会大厅的时候，包括新郎新娘在内的所有当事人都等在过道上欢迎他。Mark有点晕。当大家簇拥着他进入大厅的时候，屋子里的所有人都起立鼓掌，这让Mark更奇怪了。他被安排在主桌，然后被邀请陪着新人到每

一桌上敬酒。宴会结束的时候，Mark醉的不轻，还沉醉在自己难以理解的名人效应之中。走出宴会厅的时候，Mark的学生搂着他的肩膀，在他耳边说道：“谢谢你能来，你真让气氛热烈。”现在Mark明白了：他只不过是一个充满异国情调的装饰物而已。作为在中国生活和工作的外国人，我们必须记住，在很多中国人的眼中，我们在这里只不过是增添一点气氛而已——当然还有一些技术、专业知识以及金钱等等。

在看待中国这个全世界最宏大的开端和转折、同时思考外国公司和中国传统在这个过程中所扮演的角色时，我们应该记住清朝时期出现、毛泽东经常引用的一句口号：古为今用，洋为中用。

第一章：庄严的谈判

二百多年的外国统治和欺诈留下了怀疑和不信任的残余。理解这点对在中国做生意至关重要。

中国在2001年加入世界贸易组织，而谈判早在1793年就开始了，那一年，乔治·马戛尔尼勋爵[1]带领一支英国船队抵达中国的北部港口。作为乔治三世国王经验最丰富的外交官之一，马戛尔尼意在为英国商人打开广阔的中国市场。这本来就是一场关于公平的讨论。中国出口丝绸、茶叶、家具和瓷器等产品，却很少甚至从不进口任何东西。金钱流入中国——每年大约有两千万盎司白银——但是从不外流。因此马戛尔尼带来了英国生产的最好的产品，用了大约九十匹马和三千名苦力才将礼物运到皇宫。其中有来福枪，加农炮，堆成山的最好的毛纺品，还有一个配备了驾驶员的热气球。

但是马戛尔尼并没有理解中国对世界其它地区深深的冷淡。中国当时是全世界最繁荣、人口最多的国家。虽然皇上已经年老，他的王朝也即将结束，乾隆皇帝在位期间中国的疆土扩大了一倍。当时的中国地图有五大卷并列排在一起，中央是一大片土地，标有“中国”，围绕在周围的是一些小岛，名为“英格兰”、“德意志”、“法兰西”、“美国”、“俄罗斯”和“非洲”等。中国

在世界的中心，其他人都是蛮夷，而未开化的程度则由离中国的距离决定。

马戛尔尼和代表皇帝的汉人的谈判演变成为一场无穷无尽的舞会。一次又一次的宴会之上，马戛尔尼都要求觐见皇帝，呈上他带来的礼物，并且能够更大程度的进入中国市场。汉人们对他的礼物赞不绝口，并解释说需要时间来安排他与皇帝的会面。双方的日记和信件揭示了大家对在宴会上发生的事情的理解有着令人吃惊的差别。马戛尔尼和他的下属们自诩已经赢得了汉人的信任，准备离开北京。而汉人在给皇帝的报文中则说他们如何在抚平蛮夷的傲慢的同时给他们设置了更多的障碍。他们预计外国人很快就会感到厌倦，扬帆走人。

马戛尔尼坚持并最终赢得了一次非正式的觐见皇帝的机会，但这也是在关于礼仪方面进行了激烈的争吵之后才达到的。任何觐见皇帝的人都要实行磕头礼，行礼人必须双膝下跪，以额头碰地三次，而且这样的仪式要重复九次。但是一名体面的英国人不向任何人磕头，仅对上帝才双膝下跪。中国人提出了一个挽回面子的方案。当马戛尔尼进入皇帝的大殿时，在皇帝的身后会悬挂一幅卷帘，卷帘的后面是乔治三世国王的肖像。马戛尔尼可以向看不见的国王肖像磕头。但是马戛尔尼拒绝了。最终他

还是被特别允许非正式的觐见了皇帝，但这样做只是为了尽快摆脱这个人以及他讨人厌的随从。

会面很友好。马戛尔尼满怀信心的回国了，他相信乾隆将满足英国一些谦卑的要求。而中国人再次以不同的观点看待这件事情。马戛尔尼被送走了，还有一封呈交给乔治国王的信，信中说中国无需英国的任何产品。信中还警告道：“尔国王惟当善体朕意，益励款诚。永矢恭顺，以保义尔有邦，共享太平之福。 [2] ”这是开始。最后——中国真正有资格被批准进入全球贸易团体——是在206年以后。

译注

Lord George Macartney (1737-1806)

英国17世纪政治家、皇家大臣和外交家。他是苏格兰人奥青雷克·马戛尔尼的后裔。1749年出生于爱尔兰的利桑诺尔。1759年毕业于都柏林的基督教会学院，之后来到伦敦成为一名非基督教的学者（伊斯兰教、印度教），后通过查尔斯·詹姆斯福克斯的哥哥使蒂芬福克

斯来到荷兰为荷兰国王效劳。1764年被英国皇家任命为驻俄国特使外交官。1769年回到英国。1792年被封为伯爵，后作为英国特使派往中国。1793年率领一支庞大的由64艘帆船军舰组成的团队到达北京，并拜见了乾隆皇帝，提出了一些条件，但没有被接受。当时被乾隆皇帝拒绝的条件如下：1.放宽中英两国之间的贸易限制；2.对在舟山附近岛屿上的英国商人、货仓和停泊的船只不设防；3.在北京设立永久性的使领馆。

[1]

关于马戛尔尼率使团出访清朝一事的详细记载，可阅读法国人阿兰·佩雷菲斯所著《停滞的帝国：两个世界的碰撞》（王国卿/毛凤支译，生活·读书·新知三联书店1995年出版）。为写此书，作者从1980年至1988年六次访华，参观了马戛尔尼使团走过的主要地方，搜集了12万多页原始资料；他打开了故宫的大门，研究了清朝廷有关接待英使的所有文件。同时他还从英国、法国、美国、日本、

南非等地阅读了大量未发表的内部档案。应该还是比较准确全面的介绍了200多年前一个正走向衰败的旧帝国和一个正走向辉煌的新帝国之间的第一次正式对话。

此处引用乾隆书信的原文（《停滞的帝国》第46章，同注[1]）。全文如下：

奉天承运皇帝敕谕英咭利国王知悉，咨尔国王远在重洋，倾心向化，特遣使恭赍表章，航海来廷，叩祝万寿，并备进方物，用将忱悃。

朕披阅表文，词意肫恳，具见尔国王恭顺之诚，深为嘉许。所有赍到表贡之正副使臣，念其奉使远涉，推恩加礼。已令大臣带领瞻觐，赐予筵宴，叠加赏赉，用示怀柔。其已回珠山之管船官役人等六百余名，虽未来京，朕亦优加赏赐，俾得普沾恩惠，一视同仁。

至尔国王表内恳请派一尔国之人住居天

朝，照管尔国买卖一节，此则与天朝体制不合，断不可行。向来西洋各国愿来天朝当差之人，原准其来京，但既来之后，即遵用天朝服色，安置堂内，永远不准复回本国，此系天朝定制，想尔国王亦所知悉。今尔国王欲求派一尔国之人居住京城，既不能若来京当差之西洋人，在京居住不归本国，又不可听其往来，常通信息，实为无益之事。

且天朝所管地方至为广远，凡外藩使臣到京，驿馆供给，行止出入，俱有一定体制，从无听其自便之例。今尔国若留人在京，言语不通，服饰殊制，无地可以安置。若必似来京当差之西洋人，令其一律改易服饰，天朝亦不肯强人以所难。设天朝欲差人常驻尔国，亦岂尔国所能遵行？况西洋诸国甚多，非止尔一国。若俱似尔国王恳请派人留京，岂能一一听许？是此事断断难行。岂能因尔国王一人之请，以至更张天朝百余年法度。若云尔国王为照料买卖起见，则尔国人在澳门贸易非止一日，原无

不加以恩视。即如从前博尔都噶尔亚（葡萄牙），意达哩亚等国屡次遣使来朝，亦曾以照料贸易为请。天朝鉴其困忱，优加体恤。凡遇该国等贸易之事，无不照料周备。前次广东商人吴昭平有拖欠洋船价值银两者，俱飭令该管总督由官库内先行动支帑项代为清还，并将拖欠商人重治其罪。想此事尔国亦闻知矣。外国又何必派人留京，为此越例断不可行之请，况留人在京，距澳门贸易处所几及万里，伊亦何能照料耶？

若云仰慕天朝，欲其观习教化，则天朝自有天朝礼法，与尔国各不相同。尔国所留之人即能习学，尔国自有风俗制度，亦断不能效法中国，即学会亦属无用。

[2]

天朝抚有四海，惟励精图治，办理政务，奇珍异宝，并不贵重。尔国王此次贡进各物，念其诚心远献，特谕该管衙门收纳。其实天朝德威远被，万国来王，种种贵重之物，梯航毕集，无所不有。尔之正使等所亲见。然从不贵

奇巧，并无更需尔国制办物件。是尔国王所请派人留京一事，于天朝体制既属不合，而于尔国亦殊觉无益。特此详晰开示，遣令该使等安程回国。尔国王惟当善体朕意，益励款诚。永矢恭顺，以保义尔有邦，共享太平之福。除正副使臣以下各官及通事兵役人等正贯加赏各物件另单赏给外，兹因尔国使臣归国，特颁敕谕，并赐赉尔国王文绮珍物，具如常仪。加赐彩缎罗绮，文玩器具诸珍，另有清单，王其祇受，悉朕眷怀。特此敕谕。

根据《停滞的帝国》一书的记载，马戛尔尼是10月3日下午获悉内容的。信上签署的日期是9月22日。其实通过宫内文书，知道7月30日起草了一份稿子，并于8月3日呈报皇帝：在马戛尔尼见到皇帝前6个星期，即在他把国王的信交给皇帝前6个星期！而这份敕书本应是对国王信件的答复！也就是在礼仪危机爆发前的6个星期！因此使团的失败并不仅仅是因为拒绝磕头。这早就策划好了。我们现在

猜测敕书的措辞由于这些蛮夷的傲慢而更为强硬；但是，从实质上来说，回信的内容不会有什么不同。

将原文译成拉丁文的传教士仔细地删除了最傲慢的词句。他们自己就说要删去“任何带有侮辱性的语词”。

最后，就是这个样本，使团的头头也不愿意在他们生前予以发表：只有在他们死后才——部分地——为人所知。他们仅满足于把拉丁文的译本概述成英文。为此，就出现了一份以后被认为是正式的译本，但实质上完全是伪造的文本。因为，在被善良的神父们删改过的译文中，马戛尔尼与斯当东还删除了所有可能刺伤英国人自尊心的内容。这是一个删节本的删节本，味道是淡而又淡了。

因此，JamesMcGregor在此处说马戛尔尼满怀信心的回国了，我想也许是不太准确的。像马戛尔尼这样一位有着丰富外交经验的外交官，看到这样一封信，很难说他是否真的

相信清廷接受了英国的要求，更何况他还删改信件，并且拒绝在身前发表——我认为实际上是he不愿意承认此次出使的失败更有可能。

概述

我猜想大多数西方人都会怀疑从马戛尔尼勋爵的中国之旅到中国最终被允许加入世界贸易组织之间的二百年对在中国做生意到底有多大的影响。你也许会说这都是老皇历了。但是在中国做生意的外国人必须理解过去这二百年一点也不老，中国人在此期间所收的屈辱也一点不老。在中国人的灵魂中，深深埋藏着的信念就是在过去二百年中，外国人用武力开道进入中国，是为了掠夺这个国家的财富。他们从幼时起就被教导中国曾是全世界最强大的帝国，在各方面都是最优秀的，直到外国人在18世纪末来到门口，无情地剥削这个民族，而这个民族对外国人一点伤害也不曾有过。所以即便在今天，仍有很多中国人，一旦谈到外国列强在中国的角色就会立刻变得愤怒。的确，谁也不能对鸦片贸易以及英国人强加给中国人的这种灾难性的流行性毒瘾、抑或日本在30到40年代早期对中国大片国

土的占领以及随之而来的数百万人口的屠杀说出半句好话。

让我们考察一下在过去二百年间中国和众多希望在中国做生意的外国之间的交往，这能证明为什么今天的中国人对外国人依然心存怀疑。它还说明了中国是如何利用这种怀疑来帮助他们制定谈判策略和战略——无论是在政府还是产业中。中国人让外国人自己斗自己的天才本领在现代商业交易中显而易见，就像中国人在边缘政策和充满创造力的务实性一样，他们几乎成功地把乔治国王的肖像挂在皇帝的屏风之后。随着故事的展开，中国的商业转型越来越依赖于实际上是中美两国间彼此需求的婚姻，而这种婚姻并不稳固。两国之间的政治关系跌宕起伏，原因包括意识形态的差异，国内政治的倾向，以及一个超级大国和另一个可能成为的超级大国之间自然的碰撞。但在过去三十多年中，中国也出奇地依赖美国，把它当作是有影响力的顾问和商业制度的范本。

今日中国是一个怪异的混合体。在很多方面它很像美国，有着另全世界商人们垂涎的幅员辽阔的国内市场，充满进取心的民族，敢承担风险的创业家们利用巨大的国内市场来打造世界一流的产品和业务，此外，借助其规模和地位，还能迫使其他人

按照他定下的规矩来做生意。但是，和美国以及其它几乎所有已经成功的成为全球经济实体的国家不同，中国有着一个专制甚至经常显得偏执的政治体制，它压倒一切不同意见，控制信息的流动，并且把自己渗透到商业中的方方面面。不断有新的政治口号提出来加以试验，但是这个国家除了要变得更加富有，着实没有任何统领一切的理想。曾让中国走出帝国梦幻的无情的国际贸易和商业动力现在把自己送上了穷途末路。因此，在中国的商业谈判经常承载太多：国家意志，政府规划，以及通常在表面看不出来的一种信念，即：作为一个蛮夷，由于过去对这个国家的侵犯，你欠我的。

在中国，经商就是赚钱，这和全世界其它地方是一样的，但是商业还和中国改变和接受西方的做法同时又保持中国人“本色”的努力纠缠在一起。外国人总是不仅想要和中国做生意，还想要改变中国。尼克松在“1967外交事务”一文中说明了这点，他说：“在中国改变之前，世界是不可能安全的。因此，我们的目标就是尽可能的运用我们的影响力，来诱导这种改变。”

那些在中国做生意的人需要记住，这种斗争构成了商业环境的大背景。

夷务主办

一个回避其它国家的国家不需要外交部长，当马戛尔尼勋爵唐突地出现在中国的时候，中国就没有。马戛尔尼空着手离开了中国，但是他的对华贸易使团导致其他国家的使团纷至沓来。在西方完成工业化革命后，它需要寻找新市场和原材料供应。葡萄牙人、德国人、法国人、日本人、荷兰人以及美国人都和英国人一样迫切想要打开和中国的贸易之门。越来越多外国人的出现需要有人出来对他们进行控制。很多年当中，“办蛮务”的任务就落到李鸿章的身上，一名有着商业头脑的儒家复兴人士。在外国人眼里，李鸿章是一个怪人。这个小个子男人留着一小撮胡须，经常裹着一身传统的大褂。李鸿章和外国商人、外交官们酬酢周旋，出席他们的圣诞晚会和其它庆典，但是人们对他的尊重甚于喜爱。西方外交官的太太们对李鸿章时不时往随身携带的小痰盂里面啐痰或往茶碗里擤鼻涕感到深恶痛绝。

但是从1860年到世纪之交，李鸿章是中国处理对外事务中最重要的人物。他承认中国在科学和商业上已经落后于世界，但是他仍相信中国基于道德和“孔圣人”的统治制度是全世界最好的。中国通过学习西方的科学和技术，并且将这些元素糅合到

中国的文化以及这个国家的儒家统治制度中就能继续生存下去：现代化的同时保持中学之“体”。

当中国第一次承受军事屈辱的时候，李鸿章还是个小孩。由于急于要收回其商人因购买中国茶叶、丝绸和瓷器而付给中国的大量白银，英国开始从印度运送鸦片到中国。毒品很快就蔓延开来。中国人对“外国烟土”的嗜好是那么的强烈，以至于到1830年，鸦片占了英国对华贸易总额的一半。英国的成功促使其它国家也迅速的跳进鸦片贸易中来，包括美国从土耳其购买鸦片。即便朝廷三令五申禁止鸦片走私，而且对违犯者实施绞刑，但外国商人发现朝廷大臣们为了得到不菲的贿赂，在协助非法的鸦片贸易上反而更为积极。

1839年，清廷委派钦差大臣林则徐前往广东禁烟。林则徐焚烧了大约两万箱鸦片，而且扬言一旦抓到鸦片走私者就要砍头。英国政府要求对被销毁的鸦片予以赔偿，并且在中国南部沿海部署了战舰。中国的小型武装舢板和战舰发生了冲突，给了英军指挥官一个借口炮击沿海城市，第一次鸦片战争爆发了。当英国战舰沿着长江进入中国的内陆腹地时，清廷意识到装备了精良武器的蛮夷即将全面占领最富饶的华南各省。

维持闭关锁国的努力最终在1842年8月结束

了，清政府签署了第一份中国人后来所知的“不平等条约”。《南京条约》使得西方商人从中国割走了第一块领土：香港被割让给英国。还有五个港口城市——广东、厦门、福州、宁波和上海允许西方人居住，贸易开放。第二年，英国强迫中国签署了另一份条约，给予英国“最惠国待遇”，即如果有任何其它国家从中国获得更好的贸易特权，英国将自动享受同样的待遇。一年之后，美国人强迫中国给予美国在华居民（最终覆盖了所有外国人）治外法权，免收中国法庭的诉讼。

贸易港口的紧张局势，一名法国传教士遭到谋杀，以及试图终止鸦片贸易的更多举措，导致了第二次鸦片战争的爆发。两万名法国和英国士兵占领了北京，焚烧并劫掠了华丽的、有着二百多幢建筑的皇家圆明园，战争结束了。1858年在天津和1860年在北京签署的停战条约，给予外国人更多特权。鸦片贸易被合法化，北京建起了外国使馆。

随着贸易商人侵入沿海城市，传教士带着他们的援助进入了农村。他们在建起教堂、医院、学校和孤儿院的同时，还随即带来了另当地人害怕的技术和机器，农民们指责这些东西扰乱了生命的规律，导致大范围的干旱和饥荒。冒着蒸汽的火车像发怒的巨龙，电报线像鬼魂一样在风中尖啸，深挖

的矿井搅扰了埋葬在地下的先人尸骨，而这是中国农民命脉和运道的永恒所在。慈禧太后本人也散步传教士领走中国孤儿并挖其眼、食其肉这样的故事，给农民对外国人的憎恨煽风点火。

李鸿章很认真地记录了西方的武器和设备对中国军队的屠戮。随着他在朝廷官僚和汉人中的地位上升，他被频频派出去谈判解决中国农民杀死传教士、破坏铁路和电报线等争端。外国人则总是要求得到新的贸易或领土权利作为赔偿。在谈判中，李鸿章的手中往往是无牌可打。中国根本没有办法对抗外国军队。李鸿章的战略就是提供更多的商业机会，来代替割让领土。当外国列强真的割据土地时，李鸿章则命令当地官员通过种种官僚方式让他们在现实生活中处处碰壁。

起义

并不是所有人都憎恨传教士。屡次科举不中的秀才洪秀全被新教传教士的传教深深地震撼，他成立了“拜上帝会”，并自命为“基督耶稣的弟弟”。普遍的贫困和清政府的腐败使得洪秀全召集到五十万农民并于1851年起义，史称“太平天国起义”。在十几年中，他统治了中国南方大部分省份，建都南京。洪秀全的太平天国吸引了来自全中

国的大量无家可归和心存愤恨的人士。他们从地主手中夺取土地和私有财产，分发给农民，隐隐预示着一个世纪之后毛泽东所施行的政策。

洪秀全在中国南方不断的敌对行为给慈禧和西方商人都造成了威胁。为了消除威胁，李鸿章帮助组建了一支军队来镇压太平起义，这支军队由清朝部队以及英国少校查尔斯·乔治·中国人·戈登 [\[3\]](#) 率领的外国雇佣兵组成。1864年，戈登率领他的“常胜军”进攻洪秀全的天国。在进军南京的路上，戈登参与了太平天国在苏州的长官和清军程将军的谈判。李鸿章通过程将军转告太平起义军如果他们不抵抗就投降，就饶他们的性命。戈登几乎一句中文也不会，不明白谈判双方到底说了什么，但是在离开的时候，他相信自己的出现能保证李鸿章会信守他的诺言，放过这些义军的性命。

但是当李鸿章本人和亲王们见面的时候，他们的傲慢的态度惹怒了他。李鸿章立刻下令将他们斩首，并且将首级悬挂在城门上。

戈登感到万分惊骇，承诺可以这么容易就被打破。他自身的荣誉遭到了侵犯。他抓起一把手枪进城要杀了李鸿章。当他找不到李鸿章之后，悻悻然的戈登从城门上取下了一名起义军的首级并带回家中，他与这个首级说话，乞求宽恕。然后戈登下令

常胜军撤军。 [4]

戈登最终被劝说重新加入了对抗太平天国的军事行动，因为李鸿章后来公开发表声明说背信弃义之事与戈登无关。清军很快攻陷了南京。洪秀全为了逃避挨饿，食草药而死。随后皇帝派来的中国军队屠杀了未自尽的十万太平军。

蛮夷统治

虽然李鸿章“办夷务”的能力达到了任何人能指望的水准，但人们依然经常指责他使得中国完全落入到外国人的手中。事实上，在1895年日本军队在一次历时五个月的冲突中歼灭了中国军队之后，他被钉上了卖国贼的标签。李鸿章签署了《马关条约》，战争结束了。《马关条约》将中国对韩国和台湾的控制让与日本，并向日本开放更多的贸易场所。李鸿章所承受的骂名至少有一部分是被诬蔑的，因为日本的胜利太令中国震惊了。这个岛国从中国吸收了文化和文明。区别在于当1854年美国海军准将马修·佩里率领远征军叩开日本的大门时，明治政府很快就采用了西方的技术和方法，而不像中国那样抗拒 [5]。

日本人的胜利彻底打破了清王朝的苟延残喘。到世纪末的时候，英国、俄国、日本、德国和法国

都占有了中国的一部分领土。这个国家正在成为另一个非洲，西方人纷纷抢占属于自己的殖民地。此时美国国务卿海约翰提出那些已经在中国拥有“影响势力范围”的国家之间达成一个“门户开放”协定。[\[6\]](#) 该协定保证所有国家在中国都享有同样的商业机会。虽然说“门户开放”协定使得中国免于彻底沦为西方的殖民地，但它也为美国自身的利益服务，因为当时美国正忙于开发西部，在中国的扩张落在了其它国家的后面。

外国对中国的侵略助长了一个秘密的团体产生，称为“义和团”。西方人称之为“拳民”，他们结合了武术、神灵仪式和迷信，最终形成了旨在推翻朝廷并将所有外国人赶出中国的救世运动 [\[7\]](#)。随着运动的不断增加，它变得越来越暴力。数千拳民游走在中国，杀死外国传教士、商人和他们的子女。他们还杀死了上万名皈依基督教的中国人（很多人其实是“大米基督徒”，他们祈祷只是因为这样做可以得到免费的食物），将其活活剥皮或大卸八块。由于担心自己的生命安全，慈禧招抚了拳民，并且要求他们清除在中国的“外国恶魔”。很快，大约有1500多名外国使节和商人以及他们的家人被围困在北京和天津的外国使馆区中。此次起义和围困引发了全世界的瞩目，中国在国际上的形

象变得异常野蛮和暴力。

李鸿章向慈禧建议不要和拳民结盟。他和所有人一样不信任、不喜欢在华的外国人，但是他也尊敬外国人的洋枪洋炮。慈禧拒绝了李鸿章的建议，李鸿章知道外国军队杀入北京摧毁义和团和清军就只是一个时间问题了。八国联军用两个月的时间解围，然后占领并掠夺了北京。李鸿章再次承担起事实上的外交大臣的职责，但由于身患疾病，他本人并没有参与旨在解决拳民起义的诸多谈判。

李鸿章在他去世前几个礼拜谈判并签署了《拳民议定书》(The Boxer Protocol) [8]，该协定要求中国向西方列强赔款3.35亿美元（相当于2000年的43亿美元） [9]，惩罚义和团领导人，并且允许外国军队永久驻扎北京。还有一些其它细节。英国、美国、日本和其它在北京的主要西方列强派遣大使和部长组成了一个委员会，作为清朝政府的指导。中国落入蛮夷之手。

前商业时代的军阀

1911年，清王朝终于倒下了，中国2000多年的封建王朝统治结束了，进入了一个前所未有的接触西方商业的时期。孙中山生于广东，一开始是一名医生，后来成为革命者。1905年在日本流亡时

他聚集了数个反对满清统治的团体。他创建的国民党利用苏联顾问和苏联资助创立并培养了新的中华民国。他和正在萌芽中的中国共产主义运动建立了合作关系，1921年，中国共产党正式成立。1925年，孙中山死于癌症。而他的继任者——蒋介石，痛恨共产党。

蒋委员长曾任孙中山的军事助手，他赶走了苏联人，并且在国民党内部清扫共产党，引发了历时25年的内战。委员长建立了自己的支持基础，包括富有的中国地主和商人，外国在华商人和他们各自的政府。从1911年到1937年日本占领大部分中国领土之间，西方贸易和私有商业在中国蓬勃发展。所有的大公司都进入了中国。标准石油公司为油灯供应燃料，伯利恒钢铁公司 [\[10\]](#) 为中国海军建造军舰，英美烟草公司在全中国建立了数以百计的仓库，西门子将贸易港口用电报线连接在一起，而IBM公司则在北京安装商用机器。现代中国公司也出现了，它们从日本银行获得贷款，雇用欧洲和美国的工程师和会计师，并建立技术学校培训中国的产业工人。

对于在华外国商人来说，生活无比美好。他们在自己的豪宅中有佣人伺候，周末则打打高尔夫，赌赌马，或在由一队苦力拉着的游船上悠闲地沿着

运河而下。年轻的西方人看了报纸上的招聘广告前来中国工作，在上海的外国领事区有七万多名妓女填补他们无聊的闲暇时光。Harold Sheridan是在上海工作的一名美国青年，他在1913年写给母亲的一封信中说道：“我告诉您，我很容易就能理解远东的魅力所在，在这里，生活是如此轻松，白人连小手指都不用抬，除非他自己想这么做。”

蒋介石允许商业的繁荣，前提是他们从财政上支持他的政府。黑帮团体伙同国民党向小商人收取保护费。大张旗鼓的逮捕活动则教训教训大资本家。随着委员长的在美国受教育的夫人——宋美龄的家人渐渐把中国经济转变成一项家族业务，资本主义在中国被共产党冠以罪恶之词也就不足为奇了。商业在大城市中兴起，共产党则组织起乡村的农民，躲避着国民党军队的进攻。反对外国运动和工人罢工也遍布全中国。1931年，日本占领了满洲里，一些西方商人开始离开中国。随着日本占领更多中国领土，三三两两变成了汹涌之潮。1937年北京、上海和诸多中国东部沿海城市相继落入日本之手，蒋介石的国民党政府逃亡到了新的战时总部，远在西部内陆的重庆。

共产主义的成功和失败

第二次世界大战结束时，中国经济破碎不堪。美国军事和外交顾问们试着在国民党和共产党之间扮演调停者，但他们的努力失败了，美国站在了国民党这一边。来自美国的金钱和武器曾帮助国民党抵抗日本侵略。现在蒋介石把枪口转向了共产党。但是共产党向数百万中国民众对蒋介石统治下的中国的腐败和贫穷进行的批判太强大了。1949年，国民党政府逃到了台湾。美国和欧洲的对华贸易禁运政策封锁了在其它方面大获全胜的共产党政府。中国的大亨们逃到了香港、台湾、美国、欧洲和东南亚，并在那里重建他们的商业。

虽然毛泽东和他的同胞从苏联获得了财和物的资助对抗国民党，他对斯大林始终保持警惕。他无意像东欧一样成为苏联的卫星。他挫败了苏联控制中国军队的企图，但是还是与苏联签署了一个共同防御条约。中国建立自己的工业基础需要金钱和技术援助，苏联是唯一可依靠的。1950年2月两国签署《中苏友好同盟互助条约》，毛泽东照搬苏联的工业模式，得到了4.3亿美元的苏联贷款，一万名苏联技术专家，以及其它重新武装和改组人民解放军的各种形式的援助。20多年过去后，当中国准备再次和西方谈生意的时候，这个国家的经济已经回到了起点。50年代苏联援助下高速工业化的成果在

1958年大跃进的政治疯狂和1966年开始历时十几年的文化大革命中烟消云散。为了维护自己的政治地位，毛泽东摧毁了这个国家的经济，撕裂了维系中国社会的纽带。

译注

译者注：原名Charles George Gordon，在英
[\[3\]](#) 国被称为Charles George Chinese
Gordon。

译者注：关于这个故事应该是属实的。当时戈登被李鸿章任命围攻太平天国镇守的军事要地苏州。驻守苏州的太平军将领郜云官由于久久没晋升而对洪秀全心怀不满，戈登利用这点对他进行劝降。郜云官与清军将领程学启秘密在苏州城外进行谈判，戈登充当保证人。他担保：清军不杀一个降兵降将，并根据在投降中的表现可长官晋级。于是郜云官等人杀了太平军驻苏州主帅谭绍光，带领全军投降清军。但

清军占领苏州后，李鸿章和程学启立刻翻脸，在苏州郊外把郜云官等两千五百多名太平军将士全部斩首示众。劝降的证人戈登非常生气，据说，他操起手枪声嘶力竭地狂叫：“背信弃义，天理难容！上帝不会饶恕你们！李鸿章！程学启！我崩了你们也不解心头之恨！”他气愤得要找李鸿章等人拼命，并想夺回苏州城还给太平军。他狠狠向空中连开三枪，并骂自己是千古罪人，死有余辜！在有关人士调解下，李鸿章被迫亲自哭祭郜云官，又是烧香又是叩头，戈登才勉强作罢。清帝为安慰他，赏他一品顶戴和万两白银，遭到拒绝。电影《投名状》中，亦有类似情节，不过戈登变成了刘德华所扮演的角色。

译者注：1853年和1854年美国东印度舰队司令马修·佩里(Mathew Perry)准将率领舰队两度叩关日本（“黑船事件”），迫使幕府与美国签署了不平等的《日美亲善条约》（又称

《神奈川条约》），德川幕府两百余年的“锁国”政策宣告破产。欧美列强以炮舰为后盾打开了日本的国门，又凭借不平等条约规定的殖民权益，把日本变成了欧美近代大工业的原料供应地和销售市场，日本面临着和同时期其他亚洲国家一样沦为西方列强殖民地、半殖民地的厄运。接下来的十多年间，日本国内发动了大规模的倒幕运动，并最终爆发了“戊辰战争”。内战导致了德川幕府的彻底垮台，将日本从腐朽落后的幕府封建统治下解放出来，而依靠枪炮建立起了的明治政权也从此领导近代日本走向工业化、军事化并对外侵略的道路。

译者注：1899年，美国国务卿海约翰(John Hey)上任伊始，便训令驻英、俄、德、意、法、日等六国大使，向各驻在国政府递交一项照会，这就是近代史上的第一次关于中国的门户开放通牒。照会中提出美国在承认列强在

华“势力范围”和已经获得的特权前提下，要求“利益均沾”。主要内容包括对任何条约、口岸或任何既得利益不加干涉；各国货物一律按中国政府现行税率征收关税；各国在各自的“势力范围”内，对他国船只、货物运费等不得征收高于本国的费用。1900年7月，八国联军镇压义和团运动后，美国担心各国乘机把势力范围变为各自的殖民地，从而使门户开放政策化为泡影，便于这年7月3日向各国发出了第二次门户开放照会，声称美国政府致力于寻求这样一种解决办法，以“保持中国领土和行政完整，保护由条约及国际法所保证于各友好国家的一切权利，保障全世界与中华帝国各部分进行同等的公平贸易的原则”。史称第二次门户开放。

译者注：作者在这里的说法应该是不准确的。1898年，赵三多揭开义和团运动的序幕，当时竖的大旗是“扶清灭洋”，并非要推翻清政

府，这也是慈禧在初期默许义和团运动的原因之一。

[8] 译者注：即《辛丑条约》，此处为原文翻译；从国外文献看，该协定应为“Final Protocol for the Settlement of the Disturbances of 1900”，又称《辛丑各国和约》。

[9] 译者注：《辛丑条约》规定清政府赔款白银4亿5千万两（四亿五千万即当时中国总人口，以示每人一两，达羞辱中国人之意），史称“庚子赔款”。

[10] 译者注：伯利恒钢铁公司，成立于1907年，是美国第二大钢铁企业。2002年申请破产保护，2003年以15亿美元被国际钢铁集团收购。

大门再次打开

战争，和平，以及一次总统大选在1970年12月重新点燃了中美关系的希望。尼克松总统暗地里向

北京透露他希望和中国开始一场认真的对话。尼克松希望中国对北越施加影响，配合美国体面地撤出南越。他还希望与中国建立合作性的联盟，以诱使苏联缓和和美国的关系。一些重要的民主党人士，包括休伯特·汉弗莱 [\[11\]](#) 和爱德华·肯尼迪 [\[12\]](#)，不断发表意见，提出开启对华贸易和政治关系、放弃台湾国民党政府是全中国的政府这种自欺欺人的假象。尼克松进行对话的邀请得到了积极的相应。中国在4800英里的中苏边境上面临着苏联45个师的虎视眈眈。1969年春季和夏季中苏军队之间发生的暴力冲突 [\[13\]](#) 让中国人感到了自身的脆弱。这个国家迫切需要资金、技术、技能和海外市场来重建其支离破碎的国民经济。

在两国就准备尼克松来华一事互换照会时，周恩来展示出中国并未丧失其引导蛮夷斗蛮夷的能力。他发消息说中国可能邀请三名民主党人士——肯尼迪、穆斯基 [\[14\]](#) 和麦克戈文 [\[15\]](#) 参议员——也来中国访问，而这三人当时正联合起来对付尼克松。被吓坏了的国家安全顾问亨利·基辛格警告说任何其它美国“政治访问者”都不能先于尼克松进入中国。尼克松的到达和精心安排的北京、上海和杭州之旅在全世界进行了报道，成为巨大的商业宣传。上海公报规定美国承认台湾是中国的一部分，

并表示美国希望“由中国人自己”来和平地解决这一问题。尼克松许诺将逐步减少美国驻守在台湾的8000名美军，并将建立中美文化交流和经济发展的渠道。但是后来尼克松因为水门事件辞职，以及双方各自的一些内部政治问题，使得两国直到1979年才在外交上正式相互承认。然后邓小平访问并迷倒了美国，开始了中美之间长达十几年的蜜月时光。美国对中国的承认不仅使得大批美国企业涌入中国，它还缓解了欧洲和日本的紧张情绪，这些国家比以前更积极开展在华贸易和商业活动。北京饭店人满为患，来自纽约的银行家和来自德国的工程师们只能睡在饭店走廊里的帆布床上。中国人在北京建造了谈判大楼，里面是一间挨着一间的屋子，外国公司被邀请到屋子里就政府投资和采购合同相互竞争。中国的谈判人员们则在这些乞讨者中来回周旋，不断地迫使对方做出更大让步。最后，很多外国公司获得了赔钱的买卖，作为他们进入中国市场的入场费。但是当有新的生意机会时，很多先行者却连参加投标的邀请都没有。外国商人的时间都被花在了“爬墙和填鸭”之中，即雷打不动的游览长城、永无止境的北京烤鸭宴。期间会说英文的中国人得以有机会从外国人口中打探商业消息，嗅出国外谈判者之间的龃龉。

不可阻挡的力量

新时代版本的“贸易港口”进一步刺激了外国公司涌入中国。经济特区，作为外国公司新的基地，提供了税收优惠，简化了审批、批文规定。但这一次的“不平等条约”都特意、自豪地站到了中国人这一边。很快这种不平等就很明显了。外国公司希望在中国建立工厂，进入这个巨大的市场。而中国希望投资能够转变为出口生产，为中国赚得外汇，为中国人提供就业机会。邓小平希望跟随台湾、新加坡、香港和其它基于出口经济而繁荣的亚洲小虎一样的道路。经济特区就是中国公司向外国同行学习的教学中心，学成后的中国公司向全中国提供行业所需，并打造中国自己的品牌和消费产品。

外国商业界很快就开始向各自的政府抱怨合同违约、无法进入中国市场的问题。美国公司尤其发现美国政府更关注通过在华业务来建立与中国的战略性关系，而非商业本身。1983年2月，当里根政府的新国务卿乔治·舒尔茨访问北京时，他被来自美国公司高管的一片抱怨声淹没了。一名怒气冲冲的商人指出，日本和欧洲国家比美国政府对自己国家的在华企业的商业需求反应更迅速更积极。

“那你怎么不搬到日本或西欧去？”舒尔茨不

耐烦地说。

然后是1989年6月4日，天安门。外国公司的高管和员工挤满了飞机，逃离中国，躲避危险和混乱。而从海外飞往中国的航班上，寥寥无几的乘客是来自台湾、香港和东南亚的华裔商人。他们也感到愤怒，但他们还嗅到了机会。他们认为共产党会迅速控制住局面，而且会开出很好的条件，因为中国太需要一些朋友了。少数西方公司也采取了同样的做法。摩托罗拉获准在紧邻北京天津兴建一家独资电信设备工厂，就位于紧邻北京的东南。

受乔治·H·W·布什相对温和的对华政策的刺激，其它外国人很快回来了。老布什在1974-75年间负责美国驻华代表处，现在则在椭圆办公室之外管理对华政策。虽然他冻结了美国军队与中国的军事关系，并在所有武器和众多科技产品方面实施对华贸易禁运，但他的主要目标仍是保持对华关系的稳定。老布什相信想要“遏制”中国简直就是痴心妄想。中国是一股不可阻挡的力量，需要和她友好相处，并引导到正确的方向上。老布什的工作重点是保持政府间的对话，并不断加强商业纽带。

但是国会可一点也不想让天安门就这么过去。中国的最惠国待遇每年都需要国会审核延续。因此六月份的审核截至日成为每年争论中国问题的大节

日，美国商业界采取大规模的院外游说活动，以防止意在取消最惠国待遇或附加条件的立法企图。对总统一职抱有野心的克林顿在鼓吹惩罚中国的议员阵营中属于保守派。在他竞选总统期间，他严厉指责布什政府对北京的“独裁者姑息纵容”。这位前阿肯色州的州长最终入住白宫，他专注于国内事务，由劳工和人权团体构成的选民们希望利用美国的力量来迫使中国发生政治和法律上的变革。

克林顿的对华“外交政策”由美国各种势力团体的不同需求混杂而成。老布什成功地阻止了立法机构要在中国最惠国待遇问题上附加条件的企图，但克林顿在各种势力团体的压力下签署了一纸法令，要求中国领导人在一年之内改善其人权政策，否则就将面临失去最惠国待遇的境况。

突然之间，中国领导人看到历史在重演。外国使节和商人又一次为传教士打开了道路，这些人想要改变中国体制的核心，想要消除中国之“本”。如果克林顿能够再靠近些看看实际在中国发生的一切，他的态度可能就不同了。天安门带来的国际愤怒令江泽民主席和李鹏总理震惊。他们似乎被吓呆了，不知道下一步怎么走。然后，已经退休的至高无上的领导人邓小平在1992年携家人前往邻近香港的深圳视察。他发表演讲，告诉官员们中国前进

的唯一道路就是继续经济改革，加快发展。

邓小平的南巡和讲话引发了中国前所未有的最快、最凶猛的淘金大潮。1993年，中国与外国投资者签署了近八万五千份合同，投资金额达到1110亿美元。数百家跨国公司的总裁赶往北京、上海和香港。香港的地产大亨们从睡梦中惊醒，匆匆忙忙地起草好计划，在大陆投入数十亿美元建造宾馆、写字楼、购物中心和西方风格的豪华的郊区别墅。

1994年3月，美国国务卿沃伦·克里斯托夫 [\[16\]](#) 访问北京，检查中国是否已经在克林顿总统所要求的问题上取得了“全面的、显著的进展”，中国官方欢迎他的方式是逮捕了十几名持不同政见者。李鹏总理，一位在与美国官员会晤时总喜欢咆哮和恫吓的中国领导人，拿出中国驻华盛顿使馆的报告，奚落克里斯托夫说美国商界将阻止克林顿取消中国的最惠国待遇。“中国永远不会接受美国对人权的观念。”李鹏说。

克里斯托夫在美国商会的早餐会上遭到了另一次就中国最惠国待遇的直截了当的警告。高管们告诉他美国是在拿枪顶着自己的脑袋。如果中国的最惠国待遇被废除，美国对中国产品的关税就会飙升，价格压力将中国产品赶出美国市场。中国的经

济力量，这些商人警告说，已经足够大到任何对美国的报复行为将会威胁到很多美国公司的全球竞争力。AT&T公司不能被挡在一个每年的装机量相当于一整套南方贝尔系统的市场之外，而通用汽车也不能把一个有着十亿人口、刚刚开始拥有汽车的市场拱手让给大众和丰田。他们说，如果政府想要改善中国的人权状况，那就让中国学生涌入美国大学去受教育，同时让美国的商业渗透到中国的商业和社会文化中。

克里斯托夫意识到自从舒尔茨告诉美国商人如果他们不喜欢美国的政策就搬到欧洲或日本去之后的十几年中，中国在全球商业中的地位已今非昔比。就在克里斯托夫访华后不到三个月时间内，克林顿突然来了个一百八十度大转弯，取消了最惠国待遇和人权问题挂钩。“这一政策已经走到了尽头，现在需要采取新的做法了。”他说。

译注

译者注：Hubert Humphrey(1911-1978)，民主党。1964年担任美国副总统，
[\[11\]](#) 在1968年作为民主党候选人参加总统竞选，

败给尼克松。

译者注：Edward M Kennedy(1932 -)，民主党。
[12] 1962至今年连续7次当选参议院，还曾参选美国总统。

译者注：即1969年中苏边境的珍宝岛事件。中苏边界争端由来已久，最早可追溯到17世纪中俄签订的第一批条约。1949年新中国成立后，中苏之间无边界争端，直到50年代末苏共和中共发生争吵，边界问题才再次凸现出来，俄方指责中方“蓄意挑衅”，中方则指责俄方在1967年“入侵”珍宝岛。1969年3月2日，中国军队袭击了俄驻珍宝岛的军队，即第一次珍宝岛冲突。从3月到9月，两国之间的冲突不断，苏联通过不断向边境增兵、甚至威胁使用核武器等手段，压迫中国回到边境问题的谈判桌上来。1969年11月，周恩来与柯西金在北京机场进行了不到三个半小时的会晤，但是并未正式公布谈判

[13]

内容，也没有迹象表明双方达成了任何协议。同年10月20日，两国开始正式谈判，表明武装冲突已经让位于和平方式来解决边界问题。

译者注：Edmund Muskie，曾任缅因州州长，1958年当选参议员。1972年参选民主

[\[14\]](#) 党总统候选人，后败给George McGovern。1980-81年担任卡特政府的国务卿。

译者注：George McGovern，1972年民主党总统候选人。2001年被指定为联合国世界粮食计划署的全球饥饿问题大使。

[\[15\]](#) 译者注：Warren Christopher，1993-97年克林顿政府国务卿。他因实施克林顿政府在人权问题上用最惠国待遇问题要挟中国的政策而受到美国商业界的强烈批评。

[\[16\]](#)

推动变革

随着商业的繁荣，中国于1986年申请加入关税与贸易总协定，也就是后来的世界贸易组织。美国和其它与中国有着广泛的贸易往来的国家迫切想要把中国纳入全球商业法律法规体系中来。外国公司总是被中国官僚口中的“内部”文件规定阻挡在中国市场之外，而这些规定外国人根本看不到。同时，中国公司越来越大胆地偷取外国公司的知识产权，仿制假冒的国外品牌产品。经常，一家外国公司把制造蓝图发给中国工厂用于生产，却发现这家中国公司在中国为自己注册了产品 and 设计专利。

1989年初，中国加入关贸总协定的基本条款已经接近完成了。由于中国经济按照世界标准来说依然很落后，所以中国的入关条件很低，并不需要大范围开放国内市场或提供严格的知识产权保护措施。虽然天安门广场让所有努力灰飞烟灭，但是到1991年，美中两国的谈判代表再次坐到了谈判桌前，讨论开放中国市场和保护知识产权等事宜。此次谈判标志着中国进入了一个转折点。中国官员们似乎第一次认识到要和世界其它国家做生意，他们必须改革自己的商业体制，并向外国人开放市场。但是中国经济的真实力量依然操纵在产业部门和国有贸易公司手中，这些单位反对向美国和其它贸易国家做出让步。谈判重新唤醒了人们心中对炮舰外

交和开埠通商的回忆。所有的事都以政治、而非商业的眼光来看待。更糟的是，在中国官僚的眼中，美国开始援引1974年贸易法中的301条款进行严重威胁，这一条款使得美国可以在认为它国不公正对待美国商品时对该国实施贸易禁运。

中国的谈判代表们进退维谷。顽固的官僚们一点也不想为了讨好外国人而放弃自己的权力，但是谈判代表们也明白中国的经济增长严重依赖于占到中国总出口三分之一的对美出口业务。最终，谈判变成了一场个人力量的较量。中国的谈判代表们只能通过李鹏总理的积极推进来击退来自各大部委和国有企业的一片反对。李总理，天安门广场中政府的强硬派人物，无论是在国内还是国外都受到广泛的鄙视。很多西方人都认为他是一个十足的冥顽不化者。但他们没有意识到，李鹏在推动谈判达成协议的过程中起到了至关重要的作用，他深深地希望作为一名改革者而被载入史册。

美国实施贸易禁运的威胁再加上李鹏的力量，终于迎来了胜利。1992年，中国签署了开放市场和保护知识产权协议。对于那些依赖于将外国人挡在中国内部事务之外而生存的保守的中国官员来说，这太令人恐惧了。在源于苏联模式的命令式经济中，中国不需要商业法律。中央政府的计划者决

定了原材料的分配、各个工厂生产的产品产量和种类。而与美国签署的协议要求中国制定实施新的法律，建立法律执行的架构。中国有五年的时间来消除所有关税、配额、进口控制以及用来阻碍进口的各种标准。所有的贸易和商业法律都要公诸于众。中国将制定版权法，并将在限定时间内加入规定知识产权保护的国际公约和组织。此外，中国的立法机构还将按照既定的时间表来修改国家的各项法律，以与国际惯例相吻合。

“双赢”的铁娘子

中国在1992年与美国签署开放市场和知识产权协议是前进了一步，但是让中国人在今后的日子中做到他们的约定则是另外一件事情了。查琳·巴尔舍夫斯基 [\[17\]](#) 一名言辞严厉的律师，正是负责此事之人。当美国的贸易代表米奇·坎特在面试她担任部门副职时，她向他吐露了自己雄心壮志：“我要让中国和俄国加入关贸总协定。”

巴尔舍夫斯基知道中国不会遵守1992年的协定。中国的企业家们在公然盗版美国的软件、电影和音乐，在假冒美国品牌的消费产品。非法产品越来越多的进入世界贸易市场，威胁到了美国公司对中国的支持。1995年，巴尔舍夫斯基威胁对华动

用301条款，若中国不能遵守1992年的承诺，将损失10亿美元。一开始，中国人抵抗了，威胁要进行反禁运，取消几个与美国的大笔合同。但是在持续的压力之下，他们最终在1995年2月同意了一份“行动计划”，该计划专注于特别的知识产权法规，以及在规定时间予以实施。当中国未能按照该协定中的规定时间达成规定目标时，巴尔舍夫斯基在1996年5月采取了更有力的措施。她向美国电影、软件和音乐行业要来了生产非法盗版光盘的工厂名称和地点。她要求中国政府关闭这些CD工厂。

作为1992年协议的结果，中国在国家层面制定了一系列的措施实施知识产权保护。但是现在官员们向巴尔舍夫斯基抱怨说他们难以控制各省的问题，当地的官员往往自己就参与生产非法商品的工厂中。

好，巴尔舍夫斯基决定既然问题在各省，那我就到省里去处理。她启程前往临近香港的广东，当地军队和官员参与了很多CD工厂的运作。巴尔舍夫斯基威胁说如果不关闭CD工厂，就对中国的纺织品出口进行禁运，这是中国当时最大的出口工业。她给了广东官员一个选择：“如果(CD)工厂不关闭，你们的纺织品行业就承担损失。句号。”

作为一名精明的律师，她还抵住了高层接见的诱惑。和历史上的皇帝们一样，共产党的领导人希望外国人在被允许与领导人见面时心怀感激。即便是毛泽东也把尼克松耍在股掌之中，1972年尼克松与毛泽东的会面仅仅在会面前一个小时才得到通知。在巴尔舍夫斯基全力推进关闭CD工厂一案时，江泽民主席邀请她见面。巴尔舍夫斯基拒绝了，这让中国人和美国同事大为震惊。她巧妙的推托之辞更令中国的谈判代表倍感压力。她告诉中国官员说她不想让江主席感到难堪。如果她和江见了面，然后又提出对中国实施贸易禁运，江就会丢面子。就在她拒绝江泽民的邀请后不久，CD工厂被关闭了。

虽然取得了成功，巴尔舍夫斯基明白用威胁来强迫中国变革并不是取胜之道。相反，她认为唯一的办法就是让中国的政策制订者相信中国的变革对双方是一个“双赢”局面。在中国占主导地位的思维方式是“零和”博弈。中国从来都是“你死我活”、“你赢我输”的征服和复仇的恶性循环。但是巴尔舍夫斯基说服中国，如果它不采取保护知识产权的法律和制度，最终中国公司也将在软件开发、娱乐和技术产品方面遭受伤害。最终的结果是更强的知识产权保护体系，虽然说直到中国自己的

产业能够创造出足够值得保护的知识产权之前，这种措施仍未必充分有效。

巴尔舍夫斯基在知识产权谈判过程中遇到了困难，因为中国经济与WTO规则非常不符。她让美国贸易代表办公室为中国制定了一个详细的“线路图”，说明如何进行体制转型才能达到WTO的标准。作为“双赢”战略的另一部分，她在高官当中推销她的“路线图”，向他们解释说这些变革将如何让中国成为全球化的竞争对手，而不仅仅是向外国公司和产品打开国门。在中国人当中，真正从心底里地接受“双赢”原则的人是中国的首席谈判代表龙永图。他毕业于伦敦经济学院，是理解世界如何运作的新一代中国官员之一。

收官

中国漫长而艰辛的贸易谈判的收官之战始于1999年4月，适逢中国总理朱镕基带着他和巴尔舍夫斯基的谈判协定抵达白宫。朱镕基很有信心这一协定将为中国加入世界贸易组织扫清道路。但他也很不安。依据这一协定，中国将开放其农业、银行、电信和零售行业市场，开放程度将远超过美国费尽力气从日本——美国最大的贸易伙伴——得到的妥协。美国国会和商界会爱上这样的协议的。但

是他将做出的让步会惹恼他在中国的对手，他们在朱镕基离开北京前往华盛顿之前对具体的细节几乎一无所知。他需要现在就签署协议，要赶在国内的对手聚集起足够的力量反对这一协议之前。他很满意地听到在他到达之日，克林顿总统在一次演讲中提到如果中国愿意按照WTO的规则行事，“美国再要不同意就是莫明其妙的犯错了。”

当晚克林顿邀请朱镕基前往白宫官邸，作为在最终谈判前的非正式会晤，朱镕基认为无论从哪个目的来说，他和克林顿都会在此次亲密会谈中商定协议。但是他没有料到克林顿政府正面临的危机。仅在两个月前，参议院刚刚驳回了令人难堪的已经众议院批准通过的弹劾总统提案。一个国会委员会刚刚完成其问题百出但是政治味十足的报告，声称中国正在系统地窃取美国的核武器和军事技术。还有一份起诉书针对美籍华人捐客，他们为克林顿的竞选活动，而捐助人据称与中国政府有关联。财政部长罗伯特·鲁宾警告克林顿说美国的金融行业对中国加入WTO并不完全满意，而克林顿首席国家经济顾问吉恩·斯伯林强烈要求总统暂缓行动，因为在国会和劳工组织方面反对势力很强。克林顿现在最不想做的就是再和国会开一次仗，尤其在有关中国的问题上。更糟的是，巴尔舍夫斯基也没来得及

有机会向克林顿解释朱镕基在中国国内的政治处境也很难。

克林顿热情地迎接了朱镕基，他搂着中国总理的肩膀，这位总理直言不讳的风格、流利的英语、以及经常自我嘲讽的幽默感使得他成为最受外国领导人欢迎的客人。克林顿对朱镕基实话实说。我们有两个选择，他告诉他。如果朱镕基真的想要达成协议，那他们现在就可以做。但是然后他又说道：“让我告诉你我这边的政治情况，然后由你来决定怎么处理。”克林顿解释说，他很担心目前在共和党控制的国会中弥漫着的有毒气氛将在针对克林顿对中国做出太多让步的指责中使得协议胎死腹中。他说，也许两个人可以宣布说他们在今晚已经取得了重大进展，随后将在北京完成谈判。

克林顿对朱镕基说：“你得让我知道，你是不是现在真的需要这个协议？”

朱镕基对克林顿亲密的身体语言既感狼狈也颇为受用，但是他知道自己该怎么回答。这是泱泱中华的政府总理，一名正以美国体制的方方面面作为样板建立中国商业体制的正直的官员，一名多年受共产党纪律铸造的人，他不能告诉一位美国总统说他需要对方在政治上帮自己一把。朱镕基看着克林顿，说道：“我们会选择第二种做法。”

克林顿离开会议的时候松了口气，他避免了和国会立刻再次开战，并且很高兴他和朱镕基能够如此开诚布公的对待彼此。朱镕基则带着怒气和担忧离开了。克林顿很聪明；他怎么会放过一个可以让美国史无前例的进入中国市场的交易呢？他肯定没有和他的当事人沟通过。

再次尝试

然后天塌了下来。为了招徕美国商业界对协议的支持，同时也为了防止中国在已经达成一致的问题上拉抽屉，协定文本的细节被公布在了互联网上。北京的官僚们看到文章后，勃然大怒。随朱镕基出访的官员们整晚都在回答来自北京的怒不可遏的电话。

而当美国商业界看到协定的细节时，他们也疯了。他们从未预料到中国会做出如此广泛的让步，而克林顿居然和这样的让步失之交臂。美国的CEO们打爆了国会和白宫的电话。克林顿意识到他把一切都搞砸了，赶紧命令下属用电话追上还在美国访问的朱镕基。美国总统终于在电话中接上了正下榻于纽约Waldorf-Astoria酒店的朱镕基，他告诉总理说他们还是可以在他离开北美之前签订协议。朱镕基拒绝了。谈判可以等中国准备好后在北京继续。

重开谈判并不容易。当朱镕基和龙永图回到北京后，共产党内的保守分子谴责他们出卖了国家利益。正好在克林顿拒绝朱镕基提议后的一个月，5月7日，美国战斗机轰炸了中国驻贝尔格莱德大使馆，情况更糟了。美国称之为悲剧性的错误，因为一份已经过时的地图，但是中国没有人相信这种说法。美中关系达到了天安门广场以来的最低点。

但是两国的领导人依然想要中国加入WTO。克林顿和江泽民都把中国加入WTO看作是他们领导生涯中的伟业。朱镕基和克林顿都从4月份的失败当中吸取了教训。朱镕基知道他需要获得那些能够从加入WTO中得利的中国人的支持：中国商业界，以及在经济决策上不断受北京官僚打压的地方官员。朱镕基派出了他的前贸易部长吴仪，前往全国各个省市向当地官员解释“双赢”的WTO协议。在与克林顿进行电话会谈并会晤了总统特使之后，江泽民做出了一个政治决定，重开谈判，修复美中之间深深的裂痕。

巴尔舍夫斯基于11月份回到北京，准备达成一份协议。她和朱镕基在众多细节问题上吵得面红耳赤，经常令美国贸易署的官员们感到窘迫，他们认为一位总理多少都应该得到一些遵从。朱镕基不断加压以找到美国的底线。巴尔舍夫斯基非常清楚地

告诉他被公布在互联网上的是一份已经失败的协议。在和朱镕基进行了首轮谈判后，巴尔舍夫斯基发现谈判桌上的对手变成了贸易部长石广生，这名60岁的、厌恶风险的江泽民的忠实跟随者对WTO协定的细节并不熟悉。巴尔舍夫斯基并不认识石广生，后者更多的担当起了政府领导层的传话筒，将谈判桌上的问题带回到全国经济工作会议上进行讨论，全国经济工作会议每年召开一次，官员们会对过去一年的情况进行回顾并制定来年的目标。朱镕基巧妙地安排会议和WTO谈判同期召开，这样整个共产党统治集团都将在会上被朱和江威逼利诱着支持与美国达成协定，为中国入世扫清道路。石广生大部分都在老生常谈、浪费时间。坐在石广生身边的龙永图，则时不时望着天花板、无聊地转着眼珠子。

巴尔舍夫斯基的耐心在11月14日达到了极限。她宣布第二天早上启程回华盛顿；她已经订好了机票。宣布之后是一夜忙碌。龙永图知道中国手上握着一笔历史性的买卖，因此他冒着政治之大忌，在半夜越过自己的上级直接给朱镕基家中打了电话。龙采取行动是因为他害怕石广生仅仅汇报了谈判的气氛，而非细节——石广生显然不懂，这会毁了这笔买卖。龙永图打赌朱镕基相信谈判非常失败，而

事实并非如此。他还担心如果现在无法达成协议，那么即将到来的美国大选将把协议再往后推好几年。

龙永图很幸运，朱镕基理解并感谢他所说的一切。朱镕基命令龙永图立刻重开谈判，而且他本人也将出席。凌晨3点，中国谈判代表打电话到美国代表BobCassidy的酒店，要求他带领他的人员在凌晨5点抵达外贸部继续谈判。Cassidy在早上6:30给巴尔舍夫斯基打了电话，告诉她看来中国人想要签约了。巴尔舍夫斯基赶到了，继续与石广生进行谈判，但她也已完全准备好了眼前一旦没有进展就立即走人。她的行李已经被送往机场。

在巴尔舍夫斯基和石广生谈判的同时，朱镕基则在全国经济工作会议上掀起波澜。当江泽民准备开始进行主题发言时，朱镕基站起身来径直走了出去。在场的与会者纷纷交头接耳。朱镕基离席是否表明他的反对立场？两位领导人闹矛盾了么？真实情况是朱镕基离开会场是要与巴尔舍夫斯基会面完成最后的协议。他刚刚从党中央常委获得批准采取行动。最值得称赞的是，朱镕基愿意放弃繁文缛节，亲自前往外贸部而不是在他自己的接待厅召见谈判代表们。

当朱镕基到达时，巴尔舍夫斯基正要启程前往

机场。他言简意赅，抓紧时间。看着面前摆着的一摞打印和手写的笔记，朱镕基——解开了谈判中的症结。我给你这个，你给我那个。我在这里做一点让步，你在那里做一点让步。大师开始工作。屋子里的其他人都是旁观者。朱镕基有着绝对的指挥权。他完全清楚自己的政治边界。几个小时后，巴尔舍夫斯基认为她已经得到了她能够得到的最好的交易。她带着她的副手来到她能找到的唯一一个私密房间——女洗手间，她们在那里给克林顿打电话申请总统的批准。克林顿当时正在空军一号上，他们两人的谈话被厕所马桶的冲水声打断了，一名被震惊的澳大利亚女记者从隔间走了出来。

最终的协议安抚了中国政府内部两派批评最激烈的官员，电信和保险部门。4月份的协议被修改了，中国将允许外资在保险公司中只占有49%的股份，而非当时的50%，而外资在电信增值服务中的股权比例也从51%降到了50%。作为交换，朱镕基加快了部分城市开放这些业务的时间安排。除此以外，这和4月份的协议基本上是相同的：大幅度开放了电信、保险、银行、专业服务、外国公司直接进口、出口、分销产品的权力以及农产品进口配额等领域。在朱镕基和巴尔舍夫斯基达成一致后，他们的下属则忙坐一团，为下午举行的记者发布会修

改最终的语言。当外交部官员进入现场并想在协议中加入一段关于台湾的官样文章时，现在有着中国领导人撑腰的贸易部官员把外交部的马屁精们扔出了会场。当天下午，江泽民在电视镜头前会见了巴尔舍夫斯基，赞赏协议是中国进入国际商业大家庭的里程碑。他们会面的地点位于一个皇家大殿，下面就是中南海瀛台，1898年光绪皇帝试图进行西式改革失败后被监禁与此。

在与欧盟和其它国家谈判并就对美贸易协定做出些许改进后，中国在2001年12月11日加入世界贸易组织——离马戛尔尼勋爵开启谈判已经过去了208年。在花了十多年时间推动国有企业改革、为私有经济立法、建立证券市场、改组国有银行、并基于美联储的模式建立金融管理机制之后，朱镕基于2003年退休。当他离职时，中国有4000亿美元的外汇储备，对外贸易金额每年达到8500亿美元，外国在华投资平均每天达到1.5亿美元。中国总体关税水平从42.7%降到了10.4%。在朱镕基任总理期间，通过世界贸易组织和其它贸易谈判，中国还第一次建立了各部委间的征询机制。朱镕基在华盛顿上了一课。中国自上而下的命令式体制在遇到商业和经济问题时正经历着变革。领导人现在必须要寻求多数人的一致意见，而各部委之间也必须

相互咨询，法律草案被传阅、有时还要予以公布以征询意见，而中国商界的态度和忧虑将在政府制定政策的过程中有越来越大的发言权。

这对你意味着什么

在过去两百多年间，给中国带来屈辱、愤怒并最终引导中国进入国际社会的对外交往，几乎都是政府与政府的谈判。商业本身往往只是一个典当物，有时是谈判的催化剂，但大部分情况下都是对华战略关系现实中的人质。但在这两个多世纪的谈判中，为商者依然可以从中学到非常有价值的东西。从很大程度上来说，那些让自己的生活凄楚可怜的、无论是中国的商人还是官僚，都抱有着同样的偏见、恐惧和误解，这些感受来自于中国被外国人控制的历史体验。

今天的中国已经有了很大的变化，但很多东西也仍未改变。改变最大的是中国在世界上的地位。当马戛尔尼到达时，中国正开始衰落。这是一个闭塞的封建社会，不能理解并赶上全球技术和经济的变革。今天，中国是一个蓬勃兴旺的经济大国，拥有自己的核武器和太空计划，立志要成为世界从未见过的最强大的国家之一。但是和外国商人通过武力进入中国的帝王统治时一样，今天的中国在同样

的困境中挣扎：如何在采用并适应西方和全球商业做法的同时，保持中国之“本”。

作为一名与中国做生意的经理人，你能从中国和西方相交往的历史中学到什么？我将从两个中心观点阐述我的思考：谈判所处的环境背景，以及中国人所采用的一些技巧。

谈判环境，无论是政府间或商业间，充满着中国对其本身和对外国人的理解。曾经遭受的耻辱在中国人的记忆中依然清晰，但那种领先外国人的优越情结也还是挥之不去。所以，你会发现自己同时面对着中国人怀疑和自大的阴阳两面。中国人期望得到不同的待遇。他们希望看到你的顺从，承认他们在世界范围内有着重要而强大的地位。但是他们也会毫不犹豫地努力让你觉得为过去的二百多年历史而愧疚——如果这能给他们在谈判中带来好处的话。不是所有的中国人都沉浸在这段历史中，但是我还没有碰到一个中国人不是极端敏感的，如果哪怕只有一丁点儿的迹象暗示你没有像对待你的同级——很多时候是上级——那样对待他们。

中国人一方面为自己的古老文化而自豪，另一方面也会充分利用自己的贫穷。他们喜欢让你相信你欠他们的。他们很穷，你很富，而且他们的贫穷是你的过错。他们希望你能通过赠与——通常是知

识——来帮助补偿这种不平等。你的公司越大越成功，他们想到得到的就越多。美国的WTO谈判代表们之间流传着一个笑话，说每次谈判的开场白都是关于外国人的干涉如何导致中国的贫穷——“全是你的错”。而当谈判者们要拒绝美国人的提议时，则按惯例会说惯例的“你不了解中国”。

中国人十分敏感，精于解读外国人的态度。抱有最基本的尊重极其重要。你可以表现得强硬、坚定，但若流露出哪怕是一丝轻蔑也会导致灾难性的后果。

幽默可以缓解谈判中的紧张。中国人的幽默感非常强，尤其当你拿自己——而不是他们——开玩笑的时候。但是要注意，公平、互利和尊重在中国都是单方面的。你应该很注重中国人的感受，但是不要指望他们会同样的对你。归根结底，你只是他们地盘上的一个蛮夷。

随之而来的一个副产品，就是中国人可以随意提出不平等的提议，乱发脾气。在谈判桌上，中国人天生就有着“脸不红”的基因。再过分的要求，中国人也能面不改色的说出来。他们会提出任何要求，因为你就是蠢到能接受这些要求。很多人是这样的。靠着解释这些合同，西方律师在中国的日子过得蛮好。

中国人都是谈判大师，能够让你觉得你需要他们胜过他们需要你。所有的一切都是为了在心理上占上风。很多在中国参加谈判的外国商人怀着太多的善意和信任。中方谈判对手们通过彻头彻尾的撒谎来利用这一点，对此没有丝毫的不安。这一特质对他们来说是巨大的优势。对于中国人来说，结果远比真像要重要。这也是为什么李鸿章可以承诺不杀太平军的将士，但是转过头来就把他们全部斩首。你可能被告知说有一些限制性规定使得你的对手无法给予你一些东西，但是这些规定根本就不存在。这就是为什么说细节之中见魔鬼的原因。你需要具备专业本领，核实你的中国对手所说的每句话的真实性。

中国人利用外国人斗外国人的本事几乎达到了奥运会的水平。当现代商业进入中国时在北京谈判大楼中所采用的策略今天依然存在于政府及私人交易中。在规模达数十亿美元的基础建设项目中，比如三峡大坝，西门子、通用电气、三菱和其它巨型企业被熟练地指挥着相互对抗，最终的合同不仅给了那些有着最好的报价和产品的公司，而且也给了那些能够转移最多技术和提供自有资金的企业。即便如此，在随后的新一轮招标过程中，那些获得第一个合同的公司甚至没有被邀请参与投标，这并不

罕见。

你对此该怎么办？一种做法是采用巴尔舍夫斯基的路线图主张。通过准备一份路线图，利用“双赢”的说法囊括了中国在世贸组织中的义务，她缓和了中方贸易谈判代表的不安全感，并为他们回去说服自己的体制提供了论据。这种做法使得支持入世的中国人免受反对者指责他们向外国人出卖国家利益。给你的中国对手提供一份有步骤的技术转移和国内制造计划，一方面能提供中国想要的，同时也能让你在很长时间内不会出局。如果不可能这么做，那就要在第一笔买卖中就赚钱，然后撤。

很多外国经理人自动落入了中国分而治之的策略当中。公司CEO们总是喜欢冲到中国，坚持要求会见最高国家领导人，或者至少是负责该行业的部委领导。他们在这些会议上得到的根本就是很模糊的观点，然后就决定在中国开展业务。中国就爱这样的人。在很多情况下，外国CEO总是能从会面中得到关于某些交易的笼统的承诺。中国人知道头头们要做生意，因此他们会压榨那些下属，获得最有利条款。如果他们不让步，他们就给你的总部发信，抱怨说你们在中国的人不了解中国，妨碍了交易的进展。较好的做法是让你们公司的首席执行官或其它高层谈判者一直等到交易快谈完了，再来中

国签署协议。如果他们坚持在双方处于探讨阶段时就来中国，那么要确保他们问完问题就闭上嘴巴听，最重要的是，不要做出任何可能被理解为即便是最模糊的承诺。

如果你不小心的话，你的CEO就有可能被当作是中国的“朋友”。这既是好事也是坏事。中国把外国人分成“朋友”和“不友好的”两大类。如果你的CEO被认为是中国的“朋友”，你当然能够更容易接触到官员，他们也会更加坦诚地和你交流。作为一个“朋友”，你会被认为是开通的外国人，理解中国的复杂国情。但是在中国友谊也承载着沉重的义务。在中国，要拒绝一名真正的朋友的要求简直就是不道德的。老布什在1974-75年负责美国驻华代表处时就成为了中国的“朋友”。当他成为美国总统后，中国的领导人仰赖于和他的友谊，要求他帮助中国摆脱天安门广场带来的国际谴责，布什答应了。

如果你不能给他们所需要的，中国人立刻就会给你打上“不友好”的标签。你的目标是让人觉得你友好，但不是愚蠢。不要害怕告诉你的中国对手这是生意，而不是友谊，但是如果双方都能得到公平的交易，那么我们也可以进行友好的生意。

在中国官僚和商人展现出来的无所不知的外表

之下，往往充满了一个由耻辱感统治的社会体制下产生的不安全感和对犯错误的恐惧。中国的政治和商业体制是残酷无情的，中方谈判代表们会尽最大可能保护自己免受可能导致被撤职或出丑的批评。政府官员尤其努力避免做出将来需要由自己负责任的决定。因此他们经常把决策过程分散到多个层面，这样任何个人都不会受到指责。在谈判中，中国人对“面子”的注重是他们的边界。那些不注重“面子”的外国人就具备了极大的优势。如果会议由于中国方面的原因而陷入僵局，外国人很容易就能接受责备并继续推进谈判。就算是面对最令人讨厌的中方谈判人员，你给予他们夸张的尊重对你来说并不会失去什么。按照他们希望的那样把他们看得极其重要，但是要小心看好你自己的底线。投入到戏剧化的表演中去，但是不要让它掩盖了事实的本质。

巴尔舍夫斯基的“双赢”公式在WTO谈判后留了下来——虽然依旧很罕见。中方WTO谈判人员龙永图成为博鳌亚洲论坛的秘书长，这是中国政府参照世界经济论坛的模式组织的年度会议。他在全亚洲发表演讲，建议各国政府不应该把贸易谈判看成一种出让，而应该看作一种进入贸易和商业体系并带来繁荣的途径。他给博鳌论坛题词：亚洲期盼

双赢。

谈了那么多的历史，不免会提出这样的问题：这些昨天的故事和今天有多大的关系？和明天又有多大的关系？

我向很多朋友都提出过这个问题，他们都是在^①中国做生意的老手。大家的共识是在中国的商业环境中进行谈判已经越来越像在世界其它地方一样，但是中国的商业行为和思考方式的核心依然有着历史和文化的烙印，这几乎已经成为他们的基因。这也正是我在本章所叙述的元素。

在中国的外国人几乎都已经很自然地作为本地居民被接受了，外国商业也成为日常生活中的有机组成部分。中国商人可以是拥有世界顶尖大学MBA和博士学位的全球化精英。中国工厂制造的产品摆满了全球零售商店的货架，而中国的消费市场则是全世界竞争最激烈的市场。

这个国家就仿佛是一片流沙。在谈判中，你会发现政府机构比务实的私有企业有着更强烈的文化印记。然而，那个希望与你公司在软件方面进行合作的、拿着沃顿商学院MBA学历的中国人会和周恩来一样老谋深算，挑动外国竞争者之间的相互争夺。而手握价值数十亿美元顶级制造规模的国有企业老总也会尽最大可能歪曲事实来得到想要的结

果，就像李鸿章当年对待太平军一样。

但有一样东西一点也没有发生变化，那就是中国人的敏感。如果你够精明，你甚至可以把它当作是你的优势来利用。查琳·巴尔舍夫斯基做到了。她对中国人表现出了恰当的尊重和顺从，但并没有止步于这点小聪明。她和朱镕基在谈判中针锋相对，而朱镕基却很尊重她，因为她了解自己的团队，而且不断地表明她所作的一切是为中国好。

最后，公司经理们还应从克林顿身上吸取教训。在把中国的最惠国待遇和人权问题挂钩的过程中，克林顿草草地把他在国内政治中的需求运用到中国身上。结果就是一场灾难。很多公司也犯类似的错误。他们看着自己公司内部的需求，然后放到发展中国业务的计划中。那只是第一步。就像外国商人需要理解中国对手的思考方式和动机一样，一家公司必须理解中国作为一个国家的需求和意图。只有把这个融入到你的商业模式中，你才能成功。

这一切的背后不仅仅是一小段历史。

商业红宝书

- 车轮战、美食、美酒是谈判工具。如果你的中国对手想在一场茅台拼酒宴后完成交易，那最好在合同上呕吐然后签字。

- 中国政府利用来自外国公司的竞争来改革其自身的体制和企业。
- 在中国，真正的权力就是能够避免为你的决策承担责任。
- 中国人现在对外部世界的理解甚于外部世界对中国的理解。
- 中国有着非常严重的精神分裂症：他自信，理性，希望成为世界级的竞争者；同时他还偏执，对外面的世界充满不安全感。
- 中国正在走向现代化，但不是西方化。这个国家的目的是现代化的同时保持中国之“本”，虽然他自己也还在苦苦的探索到底什么才是“本”。
- 中国有着无数的口号，但没有领导一切的信仰——除了义无反顾的通过国际贸易和商业让自己变得更加富有、强大。
- 中方谈判人员都是大师，他们能够让你觉得你需要他们甚于他们需要你。
- 中国人总是努力通过一次不公平的交易榨取在中国做生意的费用。
- 中国人会向你要求任何东西，就是因为你会蠢到接受这些要求。很多人就是蠢。
- 不做任何准备就贸然开始一次会谈永远不会

成功。你需要知道你的对手是谁，他们真正的需求和意图是什么。

- 中国人总是希望从你那里得到让步。
- 不要对中方告诉你的话信以为真。他们常常引用子虚乌有的规定、法规或惯例，只是为了让你在它们限定的范围内完成交易。
- 如果你不给中国人他们想要的东西，他们就会把你当作是“不友好的”来对待。不要害怕告诉他们友好的商业基于对大家都公平的买卖。
- 来到中国的外国商人往往抱有太多的善意、信任，以及太少的耐性。
- 关心中国的政策趋势和优先事务，这样你能在对你有利的时候把业务融入其中。
- 相互尊重和平等极其重要。把你包裹在此原则下将有利于谈判。
- 合同本身并不保证任何东西。是合同谈判的过程中建立起来的关系才给你的业务带来些许希望。
- 把你的中国战略设计成一份路线图。这会帮助你自己的公司处理不可避免的困难，并能让中方理解维持长期合作关系的价值所在。
- 中国有着“零和博弈”的生存文化。一些人

赢了，就必定有些人输。“双赢”的概念还很新，并未得到广泛的接受，你必须反复强调才能取得成功。

译注

译者注：Charlene Barshefsky，1997-2001美国贸易谈判代表和主要贸易政策制定者，因在与中国就加入世界贸易组织的谈判而[\[17\]](#)闻名。她在任职期间取得的成就在美国获得广泛赞誉。她的出众谈判技巧被哈佛商学院引作为教学案例，哈佛法学院授予她“伟大谈判专家”荣誉称号。

第二章：同床异梦

要避免和中国政府机构成立合资公司。摩根士丹利建立的合资投行中巨大的文明冲突将解释为什么要避免这么做，也让人们从中吸取沉痛的经验教训。

如果要找两个人一起创立中国的第一家真正的投资银行，那这两个人非Jack Wadsworth和王岐山莫属。Wadsworth充分依赖于自己对未来重大事件的不可思议的预见力，创造了他在摩根士丹利——全世界最有实力、最受尊敬的投资机构——辉煌的职业生涯。王岐山，一名对中国领导人有影响力的政治老手，时任中国建设银行的行长。而到了1997年3月，这两个人在建设银行北京总部的会议室中唇枪舌剑，为谁是谁是刚成立两年的合资公司，中国国际金融有限公司（中金公司）的真正负责人而大声争吵。

Wadsworth强硬地说道：“我们拥有专业知识。我们有网络人脉。没有我你们做不成功。”他很激动，担心翻译可能无法把他的决心传达给王岐山。

王岐山反驳道：“别跟我要美国大牌的态度。你们可以做技术，但是对战略和方向，你得听我的。”

沮丧的Wadsworth再次重申了在他看来是非常明显的理由：“我们是专家，我们了解业务。”

“高盛也是啊。”王岐山答道：“而我有市场。”

概述

和大多数婚姻一样，合资公司，就算是有着相同语言和传统背景的企业组成的，也面临着他们自己的压力。而如果合作伙伴来自大为不同的文化背景，这种压力会得到进一步放大。对西方来说，中国永远都是一个神秘的国家。这个国家的语言、习俗以及在政治上奇特的变迁会令每个在中国做生意的外国人感到非常得不适应。而在这些障碍之后则是一个有着超过十亿人口的市场，他们雄心勃勃，精力充沛，迫不及待地要抓住一切机会、努力学习并迎头赶上。

自然而然，很多西方商人要找一个中方合作伙伴来帮助进入这个巨大的市场。他们认为找到了解语言和习俗、有关系和客户的人成立一家合资公司会简化这个过程。他们认为，我提供技术或资金或产品，而中方则打点政府官僚，找到工厂或办公地点，在市场和分销战略上提供意见，并带来中国供应商。他们以为，这对双方都是完美无缺的“双

赢”局面。

很多年来，我观察并亲自参与中国经济发展、西方人努力进入这块市场的过程，也研究了很多合资公司的经历。80年代早期成立的很多合资公司最后都失败了。外国公司和政府指定的中方合作伙伴捆在一起，这种合作关系最终几乎都成为僵硬的共产党思路残留物和缺少现代商业机制的牺牲品。90年代起，中国的商业环境发生了翻天覆地的变化。共产党依然领导着中国，但是党的领导人下决心要跨越数十年来的经济停滞，加入全球经济——不是作为一名普通成员，而是要成为主要力量。为了达到其目的，中国通过合资公司引进技术和知识。由于外国公司是那么迫切地想要进入这个市场，因此他们愿意遵守中国政府的规定，这些规定给了他们些许选择合作伙伴的回旋余地，但是在很多行业中规定他们相对于国有企业只能持有少数股权。

中国的首要目标是吸引外国资金和财务知识。这个故事讲得是在中国新兴的金融行业，一些最有权力和影响力的人如何与一家美国最庞杂的投资银行联合，提供这个国家迫切需要的资金和金融行业知识。我和Jack Wadsworth及王岐山都相识多年。当我听说他们是中国第一家合资投行的背后推手时，我确信这家公司肯定会成功。在他们各自的

文化中，这两个人非常相似：他们都是有着忠诚跟随者的强势领导人，对未来缺乏耐心而更注重把当前的事做好。他们会配合得非常好。我错了。这不是一个关于坏人、好人的故事。这是一个讲述两种商业文化走到一起结果造成两种文明的冲撞的故事，这样的问题在中国太常见了。这其中唯一看来喜欢合资公司的就是政府，还有律师们，他们会花无数个小时把两家公司并到一起，几年后再将其分拆，他们的收入按小时计费。

今天，外国公司在中国都尽可能的避免合资，这个故事将告诉你原因何在。但是在很多行业，合资是进入中国的唯一途径。中金公司的故事将告诉你摩根士丹利和中国建设银行所学到的沉痛的教训，但是它也指出了一条让合资公司走向成功的道路。

下一件大事

Jack Wadsworth在寻找下一件大事。这是他在第一波士顿银行和摩根士丹利的辉煌的职业生涯的基石。Wadsworth对创业精神的嗜好使得他能够在竞争对手之前看到并抓住机会，无论对方是摩根士丹利内部还是其它大投行的竞争对手。如果杠杆收购很热，有Jack Wadsworth，他是摩根士丹利第

一个杠杆收购基金的领导。当计算机和内存芯片起来的时候，有Jack Wadsworth，他是摩根士丹利新兴的硅谷风险投资集团的领导。而当日本股市在80年代起飞的时候，还有Jack Wadsworth，他是东京股市上仅有的六家外国投资银行代表之一。

身居东京这一有利地位，Wadsworth认为他看到了下一件大事，这回是真正的大：中国！一个对中国不断下滑的财富深感忧虑的政府在过去好多年中一直努力进行着经济改革，这将结束几十年来的停滞。富有创业精神的中国人，即便是在最微小的鼓励下，都发了疯一样地抓住任何机会经商。如果不是自己创业，他们就投资别人。数百家试图摆脱官僚统治的国有企业在在一个监管不足的非正规股市上发行股票，而政府则在徒劳地研究如何才能避免最糟糕的丑闻。习惯于在监管市场的表面法律和秩序下运作的外国投行对中国一方面是怀疑，另一方面是强烈的兴趣。当其他人还在观望的时候，Jack Wadsworth行动了。如果摩根士丹利能够在中国庞大无边的经济腾飞中找到一席之地，那它将超越所有的竞争对手。把摩根士丹利打造成中国的行业领袖，Wadsworth将达到个人职业生涯成就的顶峰。

第一步就是离开东京，南下前往香港。1991年，中国的商业体系依然还很原始。中国和世界其

它地区的很多商业往来还是在香港进行。Wadsworth很容易就说服他的老板让他负责摩根士丹利在香港的办事处。“如果摩根士丹利不能进入中国，我们在亚洲就是失败。”他说。

既然Wadsworth这么说，老板们就同意了。

来自非洲的熟人

Jack Wadsworth看到了中国投行业务的机会，而具有经济头脑的中国人则看得更清楚。对林重庚(Edwin Lim)来说，中国缺少金融架构太明显了。高大威严的林重庚自80年代晚期在世界银行北京办事处工作，他详尽地研究了中国经济，提出经济改革建议，并试图预测国家发展的方向。他知道中国的金融行业是多么的原始和动荡。他还看到中国的企业家们是多么渴望获取资本，要抓住一切机会赚钱。1990年，林重庚离开中国前往世界银行位于华盛顿的总部就职，负责尼日利亚业务，他几乎要被憋疯了。随着中国加快发展的步伐，林越来越急不可耐地想要回来。很多正在实行的改革正是他当年建议的。他希望成为这其中的一部分。他知道，投资银行将是中国在国际社会中现身的关键。

1993年7月，借着来中国发表演讲的机会，林拜访了在北京的一位老朋友。当他还领导世行北京

办事处的时候，他在中国官员中很有名。在冬天的时候，他舒适的办公室往往是部委高层领导的聚会地点，他们会骑车从各自冰冷的办公室前往世界银行。中国人尊敬林先生，因为他知识渊博，出生低微。他的祖父当年从中国移民菲律宾，在一个椰子种植园当苦力，林赢得了哈佛大学的奖学金并在那里学到了经济学博士的学位。林重庚办公室的访客中，有一个人当时还是一名经济规划官员，他就是朱镕基。现在朱已经成为副总理，是中国事实上的经济沙皇。他会帮忙的。

当林重庚在中国大饭店前台登记入住时，有一个人拍了下他的肩膀。他转过身来，站在林面前的是他很久以前在尼日利亚拉各斯时的网球搭档查懋声(Payson Cha)。拉各斯是林重庚到世界银行后的第一次外派，他很高兴在异国他乡碰到一名中国同胞。查懋声是一名香港纺织大亨的儿子，当时正拓展其家族企业——名力集团控股有限公司的业务进入非洲最大的纺织品生产大国尼日利亚。两人在英国殖民者留下的Ikoyi俱乐部中成为了网球搭档，他们经常在俯瞰着一片茂盛花园的游廊上休息，讨论在中国发生的事情以及先辈们的祖国的未来。

现在，他们在酒店大堂中喝着咖啡，重叙友谊。查已经回到香港，是一名地产开发商，他开发

的香港愉景湾——位于大屿山的加州风格住宅区——取得了巨大成功。林重庚向查懋声透露说他打算建议朱镕基副总理与一家外国投资银行成立合资公司，帮助中国企业融资。

查懋声大笑着在手提箱里翻找起来。他拿出一叠文件递到林重庚的手中，说道：“给你。你动作是不是慢了一些吧？”

和其它富有的海外华人一样，查懋声一直都在寻找报效祖国的方法，他决定完成一份报告，向中国政府介绍现代金融方法并鼓吹建立一家国有投资银行。林的手中就拿着这份计划。

查懋声对林重庚说：“要不你接手这个项目吧。我不为什么个人荣誉。我太忙了。”

林重庚惊呆了。这些纸上写的计划和他脑子里的想法非常相似。这份报告还建议由一家中国国有大银行和英国古老的巴林银行成立一家合资公司，巴林银行在亚洲金融界非常有名。这是林对计划做得少数几处修改之一。他并没有考虑巴林银行，这家全球金融行业中的二流选手后来在丑闻中垮台，他想得是最好能和全世界最大、最强的两家投资银行之一联手：高盛和摩根士丹利。

林重庚和朱镕基的会面很友好。两人先讨论了如何进一步改革中国金融领域的问题，谈话很自然

地转到了林关于组建合资投行的想法。朱镕基喜欢这个想法。他一直都鼓励中国和国外的制造企业组建合资公司来进行技术转让。林重庚告诉朱镕基说金融行业知识也可以这么做。中国人可以利用合资公司作为学堂来学习复杂的金融知识。朱镕基承诺他将予以支持。

碰头

Jack Wadsworth以为他了解亚洲。在日本，人们对问题的回答并不是西方人想象中直接的“是”或“不”。任何事都很微妙，而理解这种微妙之处则是与日本人相处的关键。但是当Wadsworth从香港总部飞到北京和上海会见改革中的中国政府银行官员时，他被震惊了。这里没有微妙。很多官员显然对金融业的复杂性一无所知。其他人要么被Wadsworth吓坏了，要么就是试图威吓Wadsworth。不少人言辞闪烁，他们只关心个人的得失。每次开完会，Wadsworth迫不及待想要做的第一件事就是冲个澡。但在失望之中，Wadsworth也不断听到同一个名字：王岐山。大家都认为王岐山是中国领导层中能够修复金融问题的人选，他是一个直来直去的能人。

45岁的王岐山是中国建设银行的副行长，这家

大型国有银行的主要职责就是为中国的基础建设提供资金。作为大学教授的儿子，王岐山在与负责金融和经济的姚依林副总理的女儿结婚后进入共产党权贵阶层。80年代早期，王岐山是政策咨询青年小组“四君子”之一，这个小组是赵ZY总理的顾问。最终，其它三名成员都因为缺乏耐心或行为不当而倒下了。但是王岐山没有。甚至在1989年TM之后，赵ZY总理倒台，王岐山依然幸免了。他知道什么时候该推动变革，什么时候保持低调，以及如何采用党内领导层舒服的方式一步步地进行改革。他教会了党内领导资本市场和股市都可以用作从外国人手中获得资本的工具，同时不丧失控制权。

1992年春天，Wadsworth给王岐山写了一封信。在信中Wadsworth提出了由摩根士丹利和中国建设银行成立合资公司的构想。合资公司的股权比例为50对50，一方面摩根能够资助中国正在进行的诸多超大规模的基础建设项目，另一方面摩根也能向中方展示如何利用现代金融工具从全球获取资金。

王岐山很快就回复了，邀请Wadsworth与他会面。Wadsworth从一开始就很喜欢王岐山。他的确是一个直来直去的人，愿意坦诚的讨论中国在金融行业中的诸多问题，并倾听Wadsworth对如何解决

这些问题的想法。但是在谈判就要进入实质性阶段的时候，中国诸多问题中的一个打断了双方的接触。中国人民银行，中国的中央银行，需要清理中国的外汇交易体系。政府的银行家们在国际外汇交易市场上像在赌场中一样行事，导致损失惨重。王岐山被调任到央行处理烂摊子。

Wadsworth很失望。如果他能够和建行达成一笔交易，摩根士丹利就可以在修建大坝、机场和高速公路等项目的融资中获取数百万的收入。公司还可以最近距离的观察方兴未艾的中国股市的发展，并有可能在全世界承销、经销中国公司的股票。而建设银行在全国有着24,000家分支机构，可以提供无数的需要摩根协助融资的客户。

在继续从香港总部负责摩根的亚洲业务的同时，Wadsworth继续寻找可能的合作银行。在和—个香港朋友吃晚饭的时候，Wadsworth听说了林重庚的合资投行的计划。没过几天，Wadsworth就飞往华盛顿与林重庚会面。在进行了45分钟的欲语还休之后，Wadsworth拿出了他写给王岐山的信。这封信与林重庚写给朱镕基的信不谋而合。但林重庚没有和Wadsworth说他已经和高盛接触过。高盛在香港的办事处害怕高盛与中国政府银行的合作。现在摩根士丹利找上门来了。这次可能行。

1994年初，最后一块拼图终于完成了。王岐山回到了建设银行，这次是行长。他带来了中国领导人的指示，成立一家合资投行是他的第一要务。这不仅仅是中国金融改革过程中迈出的重大一步，它还能有力支持中国的四大国有银行。这四家大银行一直都是中国庞大的社会福利系统的造血机器。银行体系内充满了节俭的中国居民的存款，平均占了银行收入的40%。这些银行再把钱贷给政府指定的国有企业。很多贷款给了亏损经营的公司，这些公司的存在只是为了提供就业机会，为防止工人上街而买单。一家中国投行将帮助国有企业获得外国资金，这对中国持续的经济增长至关重要。

游戏规则

Wadsworth已经习惯于得到他想要得到的，他想要摩根士丹利在合资公司中拥有50%的股权，中国建设银行拥有另外50%。他说，摩根有50%的股权是没得谈的。

但是林重庚比他更清楚。中国人认为合资公司太重要的了，所以不可能只有一家外国投资人，而Wadsworth不得不接受这点。为了给Wadsworth挽回点面子，中国人最终同意中方和外方的持股比例为50对50。林重庚动用了他所有的关系，最终

组成了一支由各色人等构成的完整的外国投资人小组，包括他的老朋友查懋声。最终，中国建设银行拥有合资公司42.5%的股份，摩根士丹利拥有35%，余下的则被分给其它投资人。公司初始资本为一亿美元，由各方按照各自的持股比例相应出资。

组成中国国际金融有限公司的各方合作伙伴于1994年4月在新加坡圣陶沙度假宾馆中召开了首次规划会议，大家表现出了相当的诚意和友好。一个主要问题是如何组织和运作合资公司。王岐山解释说中方希望在深入讨论这些业务细节之前建立各方之间的相互信任。林重庚反对说在西方业务讨论总是从原则和细节开始。在这些细节讨论的过程中，信任自然而然的就建立起来了。

然后Wadsworth开口了。他说：“我百分之百同意我的朋友王岐山。如果你们不能成为朋友，你也就无法开展业务。这和在西方或东方没关系。你必须尊重他人，他人也会尊重你。”

最大的问题之一是由谁来管理这家公司。作为在中金公司持股比例最大的建设银行的行长，由王岐山担任全面负责并担任公司CEO是很合乎逻辑的。但是林重庚耐心地向他解释说如果中国想要从合资公司获得最大的利益，摩根士丹利应该领导这

家企业。让Wadsworth震惊的是，王岐山居然对由摩根任命CEO的要求作出了让步。最为交换，Wadsworth同意了王岐山的要求，即所有其它重要职位的任命应进行面试并获得双方的一致同意。

另外一个主要问题是中金公司和摩根士丹利其它亚洲业务之间的关心，包括香港。Wadsworth计划把摩根在香港办事处进行的中国投行业务整合到中金公司中，而且他还希望中金公司在未来做中国公司业务的时候，能够尽可能多让摩根士丹利也参与。但是王岐山不太愿意。他把中金看作是一家独立的机构，可以在各个业务中和任何公司合作，而不是摩根士丹利的继子。他说，外国投资银行在与中金合作中相互竞争对中金是有好处的。Wadsworth表现出了大度，但是他依然指望摩根士丹利能够在中金的业务中占大头。

然后就是薪酬问题。作为建设银行的行长，王岐山一年的工资大约为二万美元。就算是摩根士丹利最低层的员工在加入中金后预计的收入也会比他高十倍，而高管每年的收入更是至少要百万美元。王岐山倒是不担心他自己和未来将要为他工作的员工的收入之间的差异。毕竟，对于向他这样一名高层政府官员来说，除了钱以外还有很多其它的补贴，而且他也早就知道美国金融家们的收入总是出

奇的高。

就在与王岐山谈判中金公司的基本运营架构的同时，Jack Wadsworth还不得不与摩根士丹利在纽约的强大的合伙人进行谈判，这令他很不习惯。美国正在发生大事。通货膨胀在下降，企业收入在增加。投资人把钱都扔到了股市上，技术公司的股票迅速成为华尔街的新宠。纽约、波士顿和旧金山的房地产价格飞涨。20世纪90年代美国市场的大牛市正在到来。摩根士丹利的关注点在美国，而Wadsworth很难让公司高级合伙人相信他做的事情也非常大。没有人对中国有什么想法，除了摩根士丹利的CEO John Mack。Mack一直都很赞赏和尊敬Wadsworth的能力。他和Wadsworth一样相信中国将是摩根士丹利的宝藏。这两人一起游说公司的高管支持合资公司。

Wadsworth的基本理由很简单：如果合资公司失败了，摩根士丹利将损失用于35%股权投资的3500万美元。而若是它取得成功，就会为摩根带来巨额的收入，而且一旦中国开放其金融市场，摩根士丹利既可以从其它投资方收购股权，也可以出售其股权。他争辩说，相比潜在的收益，风险微不足道。

Wadsworth在纽约遇到的困难一部分直接来自

其香港同事的阻挠。和大多数跨国银行一样，摩根士丹利在主要金融中心都有着像Wadsworth这样的地区经理。但是在这些金融中心买卖股票和债券，发放贷款，承销股票和债券发行的员工直接向全球总部相关业务的负责人报告。地区经理的职责是建立客户和政府关系，协助完成大型交易，确保当地办事处的平稳运作，并充当总部在当地的耳目。

当中国还是完全封闭的时候，很多外国人认为香港是理想的前沿哨所，他们可以在那里监控中国，并做一些力所能及的小业务。在香港的管理和工作人员从来没有想过要打破这一观念。在香港为外国政府和公司工作的中国人把自己定位成对中国有着特殊知识的人，而且他们的收入不菲。但是很多这些外国政府和企业随后发现，香港的中国人在中国开放初期的二十多年中，往往对中国毫无了解，而且文化上也格格不入。香港的经理人在邻近的广东省做得很好，因为他们都说粤语，有着共同的独特的文化习俗，而对中国其它地区来说则显得粗俗、喧哗和傲慢。而且由于从小就在英国殖民体制下长大，这些自诩为中国通的香港人普遍缺乏对中国的直觉。

在Wadsworth和王岐山谈判的时候，摩根士丹利香港员工越来越担心他们现有的既舒适又赚钱的

工作。他们发起了一场激烈地挑拨运动，旨在排挤Wadsworth，阻碍交易。他们在纽约的老板不断地听说这个交易风险有多大、会多么影响公司在中国的业务等等。为什么要冒业绩下滑——以及，有意无意的，奖金减少——的风险去和一家中国银行结为连理呢？所有人都知道他们有多么腐败、寡廉鲜耻。挑拨并没有阻止交易的达成。最终，在Mack的强压下，高层合伙人允许Wadsworth继续前进。但摩根士丹利香港事务所不在中金公司之中。

规则与现实

组建中金公司所花的时间远比Wadsworth预期的要长。但是当公司最终通过了中国政府的审批并于1995年6月25日正式挂牌营业时，Wadsworth依然觉得中国是下一件大事，而摩根士丹利已经一步超过了所有的竞争对手。急需现金的国有企业不断要求中国政府给予更多的资金。在上海和深圳的交易所上，有300多家企业挂牌。90年代早期，政府尝试在香港上市一些国有企业，允许外国人买卖这些公司的部分股票。现在政府要迈出允许公司直接向外国人发行股票这一步了。摩根士丹利在香港的竞争对手抛出数百万美元的薪酬来聘用“太子党”，即中国共产党权贵阶层的子女，他们希望这

些人能够带来一些承销业务。但是Wadsworth有一样东西他们没有：和中国一家主要银行的合作。

中国建设银行和摩根士丹利之间花了大力气签订的合同并没有得到严格执行，首先的迹象来自合资公司早期对人员的招募。Wadsworth想要得到他能找到的最好的人才，包括经验老道的摩根士丹利银行家和接受了西方教育、拿着哈佛和沃顿文凭的大陆中国人，他们能说流利的英语，理解西方金融业务，有着良好的个人素质。但是摩根士丹利在纽约挣着数百万美元的银行家们不愿意冒险在一个受共产党领导的发展中国家工作。只有八名摩根士丹利员工加入了中金。被Wadsworth指派为公司首任CEO的林重庚在这方面取得了不小的成功，他从世界银行召来了一批令人影响深刻的大陆中国人。

但就在Wadsworth审查应聘者时，他发现中金公司的办公室里出现了一些新的中国人面孔。他知道没有人向他介绍过这些人，也没有看过他们的简历，甚至连他们名字、他们来做什么也不知道。他们就那样出现了，然后开始工作。王岐山未和摩根士丹利商量就从建行调来了汤世生担任公司人力资源主管，由后者批准所有的新招聘员工。林重庚曾亲自带Wadsworth到中国大饭店会见了一位被王岐山称为中国最优秀的交易人——方风雷。当林重庚

介绍这位头发凌乱的壮汉时，Wadsworth看方风雷更像是什么人的司机，而不是一名银行家。这个看上去就像刚从农村来的人怎么可能有能力为中金公司带来数十亿美元的业务呢？他连英语也不会说，Wadsworth暗想。没人会把他当会事的。当人力资源主管汤世生开始否决Wadsworth任命的人选时，中国人对合同中人事条款表现出来的无视才真正加剧了Wadsworth的紧张。一种行为模式显现了出来。如果Wadsworth的候选人了解西方金融并且能够说流离的中文——正是Wadsworth认为中金公司需要的人——汤世生就否决。Wadsworth清楚地意识到合资公司中的建行一方不想要任何会说中文的摩根士丹利代表。在中国人看来，他们最好能够在谈论美国人的时候不必担心有人会偷听并且回去报告。

但是，如果Wadsworth有机会能够王岐山就这件事进行开诚布公的讨论的话，他将听到完全不同的解释。对于王岐山和他来自建设银行的同事们来说，成立中国第一家真正的投资银行对中国加入世界经济社会是极其重要的一步。他们决不能失败。他们需要找到最优秀的人选，既有中国人，也有美国人。但是Wadsworth无法说服摩根士丹利最优秀、最聪明的人加入中金，他找来的都是海外华

人，而这些人对在中国怎么做生意一无所知。王岐山强烈地感到他得到的人不过是美方的二流甚至三流人才。

Wadsworth时不时地听到员工对薪酬的抱怨和牢骚，他怀疑汤世生是幕后指使。中金公司的工资分成三个大的档次。最高的是摩根士丹利的人员，他们有着高额薪酬，汽车，司机，还有豪华住所。远低于他们的是由Wadsworth和林重庚招来的受过西方教育的中国管理层，他们的工资在八万到十五万美元之间。最下面是建设银行派到中金公司的官员，大多数人的年薪不到一万美元。Wadsworth本来以为薪酬情况在公司中是高度保密的。但是汤世生能够看到所有这些资料，而现在显然中金公司中人人都知道了。

第一个牺牲者是林重庚。林重庚了解金融，但他不是一名有经验的银行家，他也不了解管理工作。他不知道怎么去运作一家投资银行，这点他本人和Wadsworth都清楚。还有，让Wadsworth不高兴的是林重庚在合资公司早期的时候并没有更坚决地维护摩根士丹利的利益。就在中国公司开张仅三个月后，林重庚辞职回到了世界银行。

Wadsworth提拔了林重庚的副手杨彬担任公司CEO。杨彬曾在80年代早期与Wadsworth在摩根

士丹利共事，后来他去了美国清债信托公司 (Resolution Trust Corporation) 和联邦存款保险公司 (Federal Deposit Insurance Corporation) 工作。Wadsworth 把他召到中国，相信杨彬的中间人背景将有助于与中国政府的交易，并能消除合作方之间可能爆发的任何误会。

风与雷

就在杨彬逐渐适应 CEO 的角色时，Wadsworth 开始意识到他高估了 CEO 在合资公司中的作用。比如说，汤世生作为一名人事主管似乎有着令人惊讶的权力。在美国，CEO 是公司事实上的独裁者，而人力资源主管在组织架构图上要在好几层之下。但是在北京，事实上中金公司中所有的中国员工都得看汤世生的脸色行事，而他也无时无刻不让大家意识到这点。只有汤世生批准的事情才能得以实施。

然后就是方风雷，这名王岐山坚持要安排进公司的不修边幅的车夫。杨彬表面上是公司的 CEO，但是在中金工作的大多数人都清楚方风雷才是事实上的老板。方风雷的父亲在二战以前还是一个种地的，但是战争期间他在一个山洞学校中学习，并最终在中国军队的光学工业中当上高级管理者。

1968 年文化大革命关闭了中国的学校，方风雷被

送到农村和当地农民一起生活。1971年参军。1978年大学重新开放，方风雷离开军队进入学校学习中文和国际经济。毕业后他被分配到对外贸易部，1982年被派到河南省当体制改革顾问。方风雷在河南贸易局不断升迁，最终在1988年完成了第一笔交易，将省内最大的四家公司合并成一家，方风雷担任二把手。

王岐山当时担任北京农村改革政策研究所所长，他到河南进行实地调研时遇到了方风雷。最后，方风雷为王岐山工作，为他处理建设银行下属企业遇到的问题。同时，通过中国顶尖的经济学家刘国光之女，他的妻子，方风雷还开始在经济政策制定者当中建立自己的朋友圈子。王岐山把方风雷派到美国去学习金融体制如何运作。在美国的时候，方风雷的岳父介绍他认识了林重庚。两个人相处的挺好，花了很多小时讨论金融和经济问题。有一次他们一起去游览华盛顿国家动物园，站在大熊猫的面前，他们讨论了中国成立一家投资银行为国有产业提供基础金融服务的想法。回到中国后，方风雷向他的领导王岐山建议成立一家合资投行，专注于国有产业的改制。他还劝说他有影响力的岳父给朱镕基和其它领导人写信，建议他们学习美国的投行模式，推进中国金融改革。

方风雷的名字含义是“风与雷”，他在中金公司的确是人如其名。他总是精力充沛，白天在办公室工作，晚上则参加各种宴会和卡拉OK。他是王岐山的耳目。然而也正如王岐山所预言的那样，方风雷的创业精神和创造力也让他成为公司业务的关键推动者。中金公司的海归银行家们在惊愕和沮丧之中甘唯方风雷是从。他们当中很多人曾一度看不起方风雷，认为他就是一个对金融交易和资本市场一窍不通的乡巴佬。用不了多久他们就明白其实他是精通中国商业作风的大师，而他们自己对这种作风一无所知。这些年轻的银行家们受到的是带有西方商业特点的做事直截了当的培训。而后他们发现自己跟着方风雷和潜在客户坐在一起，吞云吐雾，吃喝玩乐一直到很晚，方风雷和客户聊文化大革命发生的故事，抱怨那个时候的政府如何腐败。方风雷知道怎么样才能让客户袒露心声，告诉他什么是他们担心的，什么是他们喜欢的。他知道这些人在不同的职业阶段需要做不同的事。客户认同方风雷，信任方风雷。

他对中金公司内部发生的事情也非常警觉。他到处问问题，倾听人们的议论，感觉公司经营的脉动。来自建设银行的中金公司员工对方风雷比对汤世生还要敬畏。他是典型的中国企业家领袖。任何

人都得听他的，而他则把所有的细节都掌握手中。正如一名中金公司创始人所说的那样：“他要把所有人的卵蛋都捏在手心里。”

在建设银行派和蒙摩根士丹利关照的两派中金员工之间的不信任进一步恶化了。摩根士丹利集团把中金公司看成是进入中国方兴未艾的金融市场的敲门砖。虽则他们努力遵循摩根士丹利多年来成功的体制和方法，但建行员工依然按照中国方式做生意。中金公司获得的一些业务无足挂齿。同时，中金公司的员工显然害怕摩根士丹利的银行家们会不遗余力地挤进来。在中金的海归投行家们去敲客户的门时，他们总是能碰到来自香港的追逐相同业务的摩根人。其它投行也不断派人来中国争取因中金内部的官僚机制和紧张局势而被放弃的客户。

互不信任

Wadsworth和王岐山相互之间的不信任越明显了。有些员工对此很惊讶，因为他们原来以为这两个实权派是如此的相似。但是他们只是在各自的文化中才显得相似。两个人都有着不可动摇的自信心，大权在握。他们都不会对蠢人心平气和，不接受“不”的回答。而两个人对召来为自己工作的聪明人都很大度，非常乐意帮助指导他们。问题在

于，Wadsworth “太” 美国化而王岐山 “太” 中国化了。

他们之间的沟通问题很突出。谁都不会主动拿起电话，和对方就解决问题进行私下的沟通。他们的会谈总是需要翻译的参与。两个人获得的关于合资公司的信息又被打着各自小算盘的下属所筛选过。当内争和问题提交到两个老板面前时，它们已经被放大或扭曲了。

两位领导人还陷入了跨文化差异的泥潭。Wadsworth不注意自己的言辞。他总是想到什么说什么，无论是好还是坏。他坚持规则、道德规范和好的公司治理。他已经习惯了按自己的方式做事，并得到下属和同事的尊敬。一些中金员工私下叫他“巴顿将军”。而另一方面，王岐山有着和他同时代中国人一样的强硬外表，而且由于他在中国社会中的显赫地位，他表现出很强的优越感。但是和很多中国政府官员一样，他还有着恼人的自卑情绪，这是曾有着数千年辉煌历史的中国人在过去两个多世纪中落后于西方国家所导致的结果。王岐山知道虽然他的银行很大，但是他自己关于商业银行的知识和技能还只相当于初学者的水平。和其它中国政客一样，王岐山也竭力避免冲突和承诺，他说着含糊的比喻，听众听到的是他们想听到的内容。

这让Wadsworth抓狂。

“在美国商业中，你可以争吵、拍桌子，但还是能一起喝酒的朋友。”一名两人的同事说：“但是由于中国人的自卑情结，对王岐山来说争吵不啻是在伤口上撒盐。”很快，两人就不再交谈，而开始把查懋声董事当作中间传话人。

所有这些对杨彬都没有好处。作为合资公司的CEO，他很快就发现自己夹在两方之间进退维谷。中国建设银行想要这个，而摩根士丹利则想要那个。杨彬对王岐山比较恭顺，这种态度多多少少缓和了一些双方之间的关系。但是杨彬对摩根士丹利在纽约的高级合伙人没有任何影响力，摩根士丹利在香港的工作人员就利用这点继续说中金公司的坏话。日子一天一天过去，杨彬越来越多的时间是自己关在办公室里，大门紧闭。

失去机会

开张仅几个月，中金公司就已经显得步履蹒跚。方风雷前往美国和欧洲去考察那里的投资银行是如何工作的。在英国，他了解到英国电信和Cable & Wireless将要合并，后者持有香港电信的大部分股权。随着1997年7月香港回归的脚步临近，方风雷知道中国领导人很快就会想办法来解决

香港电话系统在回归后依然控制在英国公司手中的局面。

当时中国正经历着全世界最大、最快的电信基础设施建设过程。20世纪90年代，中国的电话系统从相当于非洲穷国的水平发展成为令欧美羡慕的顶级的固话、无线网络。从1990年到1995年，政府在网络建设中投入了约300亿美元，大部分资金来自外国厂家和各自的政府。但这种做法本身难以为继。邮电部部长吴基传需要新的资金来源。

回到北京后，方风雷向中国提议收购香港电信。这步棋很大胆，保守的中国官员会立刻予以否决。但是王岐山很感兴趣。他把这一提案转给了邮电部的吴基传。在看过提案后，吴基传从家中给方风雷打电话。“我真正最想要的是这家公司，”他说。他指得是香港电信。

当时正值美国电讯行业也经历相类似的崛起，摩根士丹利是融资工作中最重要的投行之一。方风雷认为应该让摩根士丹利参与进来，为成立后来的中国电信提供咨询和承销服务。但是摩根士丹利在纽约的电信专家们一口回绝了。带着纽约投行家标志性的傲慢态度，他们告诉方风雷，中国不可能有什么大生意，他们不会把精力从正在蓬勃发展的美国业务中分开。

“他们看他就像看一个白痴一样，”一名了解此事过程的前摩根士丹利经理说。“摩根士丹利的文化就是，如果你不是我们中的一员，你就是白痴。”

但是方风雷有别的选择。他和摩根士丹利中金员工的关系进一步恶化，但高盛亚洲的主席John Thornton却在努力巴结方风雷。高盛未必想要和建设银行建立合作关系，但是它非常想要和中金一起做生意。当Thornton听说方风雷想在海外上市中国电信资产的宏伟计划，他立刻召来高盛股权资本市场部门的主管Mike Evans到中国与方风雷见面，鼓动他与高盛合作。1997年1月，在海南岛一家度假酒店中召开了一次秘密会议，方风雷、Thornton以及一批高盛银行家和邮电部官员一起制定了创立中国电信(香港)的计划。这家公司将持有中国国内最大的两家无线运营商——广东和浙江——的资产，它拥有全国近30%的移动用户，然后再由它收购香港电信。此后，投资人还有机会拥有其它省份的网络，这些资产将在公司成立后陆续注入。

这一宏大的计划必须得到来自政府最高领导层的批准，最终决定是否继续计划以及选择哪个合作方。交易不断进入更细节的层面，而方风雷也随时向王岐山汇报项目的进展。随后，江泽民主席和朱

镕基副总理询问王岐山在中国电信项目中，谁是中金公司的最佳合作伙伴。王岐山建议在这笔中金公司自创立以来最大的生意中，邀请高盛参与合作。王岐山的建议反映出了中金公司合作方之间日益恶化的关系。但是中国领导人早就开始怀疑摩根士丹利的真实意图。中国政府一直力推中国公司在香港上市，努力在7月份英国移交香港主权给中国的时候向世人展现最好的一面。而当时摩根士丹利被人广为引用的股市预言家Barton Biggs预测亚洲股市是一个巨大的泡沫，即将破灭，他的话出现在了全世界的媒体上。朱镕基错误地判断Biggs的声明显然证明了摩根士丹利在操纵市场，Biggs声明之前累积起来的做空头寸引发了市场的急转直下。中国电信的业务不可能再给摩根士丹利了。

在高盛与中金公司的合作下，中国电信成为中国首个巨型项目，它第一次给了外国投资人投资全国性行业的机会。公司于1997年10月22日和23日在纽约证券交易所和香港证券交易所同时上市，融资金额超过40亿美元。

中国电信的上市对摩根士丹利和Jack Wadsworth来说是一场灾难。那些被John Mack胁迫着支持这笔3500万美元合资项目的纽约合伙人勃然大怒。自从中金公司1995年开张后，他们

从北京听到的所有消息都是问题。这些有权有势的人，他们每天走进办公室时心里的目的就是要击溃高盛。现在，来自中国的最大一笔交易——乘以10倍——给了高盛，而它还曾在摩根士丹利接受之前拒绝与中方合资成立中金公司。Wadsworth在总部一度拥有的不可战胜的信誉突然裂开了一个大口子。

胸怀坦荡的CEO

杨彬接受了失败。他的副手Austin Koenen在1997年下半年接任中金公司CEO。Koenen是一名自律、进取的新泽西农村少年，他毕业于安纳波利斯美国海军学院，拥有四个学位，并曾在攻击潜艇上服役。他是摩根士丹利纽约最头脑冷静也最受人尊敬的经理人之一。摩根士丹利的CEO John Mack相信Koenen突出的个性将有利于赢得中金公司疑虑颇重的中国员工的心。Koenen不会说中文，他对中国的历史和文化也知之甚少，但是他的做事方式表明了他对中国人和这个国家的尊重。他散发着领导力和信心——在他的办公桌上有一个标签上写着“不要抱怨”——而且他像父亲一样教导中国员工。Koenen告诉人们他们对他们和中金公司的忠诚，而不是摩根士丹利，因为他的任务是建立一家一流的中国投资银行。Koenen尽可能的减少

与摩根士丹利香港办事处的沟通。相反，他直接和纽约对话。他鼓励中国员工在开会期间大胆发言，不要被傲慢、强硬的外国银行家吓倒。他告诉他们做好自己的工作，在需要建议的时候直接来找他。从中金公司开张伊始，中国人就强调摩根士丹利应该为合资公司带来投行“技术”。而在Koenen担任CEO后，中国人意识到摩根的最大贡献是成为中国员工的导师。

与Koenen共事的中国人经常用同一个词来形容他：胸怀坦荡。意思是他们信任他的真挚，相信他是真心关心他们的事业和生活。在中国文化中，行为独断是极其负面的，而公平也并非这个社会的标志。家长总是通过指出错误和不当来教育子女。政府通过控制、羞耻和无所不在的监督进行统治。对犯错误后遭到惩罚的担心左右着大部分员工的行为。因此中金公司的中国员工对来自老板的真心的友善、诚挚和教导极其欢迎，他的能力毋庸置疑。对很多人来说，当权者能够友善的对待自己，这在他们的人生中还是头一遭。

Koenen消除了合资双方之间的众多矛盾，看来中金公司终于要走上正轨了。然而，1998年5月，在接替杨彬担任CEO的6个月后，Austin Koenen在北京死于心脏病，享年56岁。方风雷和他的中国

同事们丧失了一名亲人。很多年过去了，方风雷依然会给Koenen的墓前送上鲜花，表达自己对逝者的尊敬。“是他的心，而不是他的头脑，”方风雷说。“不是他的技术能力，而是他的管理风格。他尊重我们。”

冉冉升起的儿子

Elaine La Roche接受了Koenen的工作。她是在摩根士丹利纽约总部工作经验老道的经理人，曾担任Koenen和摩根纽约领导之间的联络人。通过指导并授权给最优秀的员工，Elaine很快便赢得了中金员工的尊敬。在摩根士丹利总部担任了多年的行政职务之后，Elaine还专注于公司久已缺乏的管理机制的建立。在合资公司成立之时，Wadsworth和摩根士丹利其它人都过于关注于交易，以致于很大程度上忽略了建立合资公司文化和价值观、总体组织架构、风险管理体系、培训计划、内控、退出战略的流程和时间安排以及所有其它正常的业务合作。La Roche致力于补回丢失的时间，促使建立以业绩、成就和诚信为导向的企业文化。

不过无论La Roche怎么做，中金公司的中国员工依然认为方风雷是老板。他越来越痛恨和藐视La Roche复杂的管理体系。这次，轮到他成为合资公

司的问题焦点。在方风雷把中国移动的生意给了高盛后，中金公司中的摩根士丹利人开始对他吹毛求疵。但是令人左右为难的是，方风雷是中金公司唯一真正的交易创造者，而他根本没有给摩根士丹利介绍生意的意思，不仅仅是因为这帮人曾把自己看作是一个无知的农民。高盛利用第一笔生意的成功，继续不懈的讨好方风雷。对于高盛来说，中金公司是一个应该予以盛情款待的客户，主要是方风雷个人。对于摩根士丹利来说，中金公司是一个麻烦不断的下属企业，而方风雷是所有麻烦的核心。在一些摩根士丹利人眼里，摩根士丹利就是一个需要承担所有义务和麻烦的妻子，而高盛则是一个披金带银的情人。方风雷继续与高盛的合作，包括公司的下一笔大生意，中石油在2000年4月份的上市，融资29亿美元。

1998年1月，方风雷的导师王岐山被任命为广东省副省长，他的首要工作就是处理那里发生的重大金融丑闻。中金公司的继任者周小川，后来的中国人民银行行长，决定让方风雷走人。方风雷拒绝了摩根士丹利让他取哈佛大学学习eMBA的提议，因为这其中包含了不竞争条款。相反，他去了香港中银国际，开始与中金公司竞争。

早在方风雷离开之前，公司内部就已经有了一

项重大的人事安排。在Austin Koenen去世前不久，他告诉LaRoche说中金公司的中方股东将“安排一个大人物进来。”几个月后，这个大人物出现了，他就是朱云来，中国新任总理朱镕基的儿子。

中国共产党有一个非正式的政策，即高级领导人的子女要呆在中国，为政府或中国公司工作。朱云来在威斯康辛大学获得气象学博士学位，在芝加哥DePaul大学获得会计硕士学位。在芝加哥ArthurAnderson公司短暂地做了一段时间会计后，他进入纽约瑞信第一波士顿银行培训。在他的父亲担任总理后，他被召回国。他被安置到中金公司作为其事业起点。

在中金公司，朱云来是投行部门最底层的管理人员。一开始他努力保持谦和低调。他看上去很喜欢自己的工作，不厌其烦地编写关于国有企业财务细节的报告。但是中金公司的中方员工很快就开始利用朱云来的存在。他们在各种场合都加入他的名字，拉他参加各种会议来获取承销业务。由于总理儿子的存在，中金公司的内部政治很快就退回到帝皇时代的风格。中国员工自动向朱云来磕头效忠，就像他们对任何中国皇帝的儿子一样。

方风雷离开后，朱云来成为中金公司事实上的老板。La Roche试图培养他，但是徒劳无功。朱云

来是个很乖僻的人。他通常下午才来上班，然后一直待到凌晨。他不回复邮件。他在自己的办公室里制定自己的时间安排，通过秘书与其他人沟通。中金公司的银行家或分析师如果想要见朱云来，必须在办公室待到很晚，在自己的桌前不断喝咖啡，希望能在后半夜与他见上一面。但不管如何，朱云来理解西方的体系，了解他们的价值。他支持La Roche在机制和责任方面的战略计划。当然，为了保持自己的隐私和特权，他自己必须是一个例外。

2000年6月，充满困惑的La Roche辞职回到了纽约，中金公司转由一个管理委员会负责。当然，这个委员会在决策是遵从朱云来的意见。在中国人看来，中金公司从方风雷的公司变成了朱云来的公司。

虽然管理严重缺失，但是中金公司彼时已取得了巨大成功。如果你是市场上唯一的玩家，管理好不好并不重要。中金公司拥有的特权是它是中国唯一的投资银行。如果有海外上市，中金公司就要参与其中。摩根士丹利竭力想要在公司建立控制和机制的努力最终只是一场空。合资公司可以处理国内上市业务，方风雷和他的团队在业务发展上取得了令人瞩目的成功。而更为重要的是，中金公司可以很好的与国际投行合作，共同处理海外上市的业

务。自从公司成立几年中每年均盈亏平衡后，2000年中金的毛营业额达到了1.7亿美元。公司把原先的一亿美元全额还给了最初的投资人，中方员工还意外获得了上百万美元的奖金。2000年1月份被迫离开公司的方风雷一分奖金也没有拿到。

黑洞

ElaineLa Roche离开后，中金公司的管理层成为了一个黑洞，信息完全不流通。朱云来有时候直到上午10点才到办公室，而且就算他来了，他也是不修边幅，套着一身皱巴巴的运动装。他没有几个朋友。他住在酒店。他是一个消瘦的烟鬼，在一段住院期间，他在病床上运营公司。朱云来对数字有着会计师特有的癖好，经常让中金公司的分析师和投行家抓狂。他们总是被要求做更多的模型和数据输入，即便大家都知道国有企业的财务数据是毫无意义的。中金公司的部属们相信朱云来对细枝末节的嗜好其实是为了掩饰自己对投资银行业务的不熟悉。

朱云来今天依然是中金公司的领导人。他自己做决策，很少征求他人的意见。他有着他父亲一样的顽固的自信。不同意朱云来意见的人被冷藏。中金公司的决策堆积在一起，因为很难找到朱云来。

但他也是一个勤奋的人。他把中金打造成一家相对来说管理较好的国有企业。公司把自己定位成受中国公司信任的合作者，保护他们免收外国投行大鲨鱼的吞噬。朱云来赋予中金公司的使命是改造中国的国有产业。

2002年，摩根士丹利终于举旗认输，把公司的绝对控制权交还给中方。中金公司成为摩根士丹利的“投资组合”之一，每年收取分红，也许未来等到中金上市时还能获得不菲的资本回报。正如一名摩根士丹利的经理人所说：“我们向他们的愿景投降。” 摩根士丹利投降后，它在中金公司运作的最赚钱的几笔中国公司海外上市业务中被指定为联合承销商。

这对你意味着什么

我们刚刚讲述了华尔街贵族和中共权贵之间的一段婚姻，看似充满光明，而最终演变成了中国现代史上经营最混乱、问题重重、矛盾多多的合资公司之一。当然，由于它的垄断，在财务上也取得了最辉煌的成功。

中金公司的问题源自文化的冲撞。合作双方缺乏彼此的理解，而且也都没有努力去解决问题。如果Austin Koenen没有去世，也许最后的结果会不

一样。但是中金公司所发生的一切在外国人和中国人组成的合资公司中太普遍了。

教科书上所列的每一个错误，合作双方都犯了。从第一天起，他们对中金公司的未来就有着不同的愿景。Jack Wadsworth看到的是摩根士丹利坐收中国经济腾飞之利，在业务上左右逢源，收取百万美元的交易费。他坚信摩根士丹利极有可能把中金公司变成一家下属企业。而王岐山则梦想把中金公司打造成一家中国的投资银行，分支机构遍布全世界，能够与行业领先企业——包括摩根士丹利竞争。在中外合资企业中，目标如此荒唐的不一致是非常普遍的。用中国老话一言以蔽之，就是“同床异梦”。

随着故事的展开，合资公司的各方一门心思钻研的是内部政治，而非公司业务——尤其当中方合作伙伴是政府机构的时候。Jack Wadsworth在组建中金公司时就遇到了这个问题。世界级的主要投行也在中国到处寻觅进入机会，他更感到了竞争的压力。Wadsworth告诉我说，大家花了那么多时间谈判合同，但是一旦签字完毕，合同就被扔进抽屉，再没有人去翻它。这也很普遍。中国并不像西方社会那样尊重法律。如果中国人想做什么，他们会找到绕过法律和规定的办法。而且，摩根士丹利

对日常琐事也不够重视，而这本来是可以缓解合资公司的问题的。一直等到Elaine La Roche成为CEO之后，她才努力去补上那些本来非常正常的环节，如组织架构，风险管理体系，内部控制以及培训工作。当然，要求Wadsworth在创造中国首家投行的兴奋劲儿中再来考虑这些事也许有些不切实际，但是对今天的任何人来说，如果在创办中外合资公司的谈判过程中不重视这些问题，那还不如待在家里把钱捐给慈善机构。

这些细节工作有助于建立良好的关系，并在合作方之间建立解决问题的思路。那才是在中国谈判合同的目的。正是合作方在谈判期间建立的关系才能够最终保持公司的团结。让你的律师唱黑脸，提出合作中可能出现问题的地方，然后起草合同中的法律保障条款。这样的做法会引起争论，迫使双方一起找到解决分歧和问题的方法。最终完成的合同文本并不能拯救你在中国的业务，但是解决问题的过程也许能够给未来的合作打下基础。如果Wadsworth和王岐山是合资公司的直接管理者，他们也许就能建立更好的关系。

当然还有个性上的冲突。Wadsworth是典型的大权在手的美国经理人，他自信、直率、坦白。这在所有美国公司的董事会或管理层中都行得通，但

是在中国不行，这里的人说话说半句，再加上表面的礼貌，掩盖了藏在最最深处的厌恶。王岐山和方风雷对Wadsworth的行为心存怨恨，只要有可能，就会进行报复。

另一个糟糕的情况是，翻译人员的参与往往加重了业务谈判和运营中的问题。Wadsworth和王岐山都非常依赖于公司内部能说中英文的员工进行沟通。这些人有自己的小算盘，会对各自老板得到的信息进行过滤。不要再犯这样的错误。聘请并使用专业的翻译人员，他们的工作就是准确地传递清晰的信息。

Jack Wadsworth于2001年从摩根士丹利退休，现住在旧金山。他认为摩根士丹利应该从中金公司中学到很有价值的经验，当然这也曾是令人困惑的一课。摩根士丹利最终在中国企业海外上市的业务中占据了近50%的市场份额。这个结果让一切都很值得。

“从事后来看，我们能最终做成并取得成功实在是一个奇迹。” Wadsworth告诉我：“当进入这家公司的时候，我们预计它就是需要花费大量时间的难事，但是我们相信巨大的机会从长远来看还是值得做这样的投入。而且我认为当时的这一判断恰到好处。我们当时认为中国很特别。市场的规模证

明我们的投入是正确的。成功唯一最重要的因素就是双方的确有真实的意愿要把事情做成。中国人需要一个样板，他们需要资金流入这个国家。摩根士丹利想要进入中国。”

王岐山是中国未来总理的主要人选。2003年非典爆发时，中国政府由于向世界撒谎而陷入被动。王岐山被任命为北京市市长，北京是非典的重灾区，由他来处理烂摊子。这项工作完成后，他的工作重点立刻转向2008年北京奥运会。

创立中金公司是王岐山职业生涯中的里程碑。朱镕基和其它高层领导人认为中金公司是中国在金融改革中迈出的重要一步。摩根士丹利如果能够把王岐山看作是一个有着政治需求的政治家，而不是一个顽固的商业合作伙伴，它也许就会采取不同的做法。摩根士丹利本来可以为合资公司制定一套不同的工作和经营计划，以满足中国在经济改革进程中的需要，以及王岐山未来的政治生涯的需要。

朱云来是新生代，受过西方的教育，但是和王岐山一样，他也显示出一种政治恐惧症，这种恐惧主导了中国官员及其家人的行为方式。在很多方面，作为中国高层领导人的子女就像是遭到了诅咒。云来从小就被教导要对别人心怀警惕。早在云来上小学之前，他的父亲在毛泽东迫害知识分子的

运动中被打成“右派”。长大的朱云来在此后二十多年的大部分时间里都笼罩在政治耻辱的阴影之下。一直到70年代末文化大革命结束后，他才得以出头。20世纪90年代，随着经济改革以及父亲的快速升迁，朱云来对为了讨好其父亲而对自己友好的人极其警觉。虽然他现在已经很富有很成功了，这种恐惧依然左右着他。

朱云来和他在中金公司的高层管理人员有着他父亲一样的恐惧，不过这种恐惧是现代版的。他们和西方投行家们一样勤奋工作，有着很好的收入，但是他们总是担心如果北京的政治风向发生转变，他们就会成为新一轮政治运动的目标，被指控为通过实际上的国有资产私有化而牟取百万美元暴利的人。“他们担心被曝光，最后因为诚实工作而身陷囹圄，所以他们行事都很隐秘。”一名中金公司内部人在拒绝我采访朱云来和其它高层管理的要求时如是说。

王岐山和朱云来对中外合资公司的态度是非常典型中国政府的态度。中国政府往往并不是真的在意打造真正的合作关系。他们需要的只是一个载体，能够获得外国的技术、资金和专业知识，同时又保持中国人对公司的控制。这也说明了为什么在一些关键领域，如金融，保险，汽车和电信等，中

国法律要求必须通过合资方式组建公司。

如果你所在的行业需要通过合资公司才能进入中国，那就要谨慎进行。对你和合作伙伴的看法不完全一致要有心理准备。外国人通过合资公司学习如何在中国做生意，如何进入中国市场。中国人则利用合资公司学习业务。如果你认定这些动机是不可避免的，那你就应该组建能够和平共处的组织架构。保持明确的大股东地位和对管理的控制，尤其是在人事和财务方面。如果你必须面临50对50或者少数股权的地位，那就要做好耗费大量的管理时间、给你的律师送钱的历险准备。有一些技巧很有用。对外国公司来说，比较普遍的做法是不向在华合资企业注入关键业务或技术。公司总部作为合资公司的第三方供应商，对提供的产品和服务收取超额费用。通过这种方式，总部可以从经营亏损的中国业务那里获得不菲的利润。这是很好的权宜之计，但算不上是商业计划。

对于相比政府只占少数股权的合资公司中的外方股东来说，如摩根士丹利，必须制定更大的计划。如果合资是突入中国市场的唯一途径，只要你意识到这是一次学习经历，那这样做还是值得的。大部分情况下，这些公司会最终破裂。一些公司退了回去，等待政策发生变化允许他们在对华合资企

业中拥有完全的控制。他们看着别的公司争先恐后地冲进中国，然后又忙着从坑里往外爬，权当看戏。

Austin Koenen在中金的成功很短暂，但是意义重大。在完美状态下，管理中国业务的经理人应该说会读中文，了解中国文化和历史，得到来自总部的强有力的支持，埋头致力于公司的文化和伦理规范，并且对行业和管理有突出的专长。这样的人非常少。不过好在更重要的是你的中方管理人员应该是一名真正的领导、真正的专家和意志坚定的导师。中国人渴望学习，而且学得很快。他们需要领导，但是他们只会跟随并尊重那些有足够能力和智慧的领导人。让中国员工看到他们有一条通往高层管理的道路。建立一套机制，让你的中国和外国经理人站在同一条起跑线上。太多的情况是，中方派出了最优秀、最聪明的人加入合资公司，而外方仅选择那些愿意在中国生活的人，这些人经常是经验不太丰富、或是受总部排挤的榆木疙瘩。派你最具创造力、最自我驱动的企业家来，而不是规避风险的企业官僚。

我们真正能从Austin Koenen身上学到的一课就是真诚在中国大有帮助。正如他的一位前摩根士丹利同事所说：“Austin的做法就是：想要在中国获

得成功，就要收起你的自负，对你自己和你的职位感到安全，准备好做一名教练而不是老板。在中国的成功人士是那些能够吸引、培养并留住高层中国员工的人。如果你能够帮助他们，他们亦会帮你突破重围。但如果你操他们，他们会操你三次。”

用这段生动的描述来引出关于方风雷在中金工作经历的讨论再合适不过了。中金公司中的建设银行下属和摩根士丹利人之间的互不信任源自高层，然后蔓延到整个组织。一旦某人成为公司的CEO，两边的人都不信任他。中国人认为他是摩根士丹利的奸细，而摩根士丹利香港事务所则认为他们是竞争对手。中国人很容易就会把CEO边缘化，而方风雷或朱云来则手握实权。在合资公司中，中国的商业体制和文化会直接进入你的公司。这套体制中的很多核心部分——如独裁领导、内耗的政治、个人所得高于公司利益、避免风险和决定的顽疾、以及几乎不可避免的腐败——都将成为管理中的漏洞，让你夜不能寐。

方风雷离开中金公司后，又在一些投资银行干过，然后创立了他自己的投资银行，并和他在高盛的老朋友合资成立了一家新的证券公司。高盛借给方风雷一亿美元开始业务，据说一旦有关外国人控股权的政策发生变化，高盛就有权从方风雷手中买

回这些股份。这样安排的目的是为了**让高盛对高盛高华证券公司拥有实际控制权，同时不违反中国的证券法。**

离Jack Wadsworth以为方风雷是某人司机的那天已经过去了很长的时间。他穿着名牌服饰，大部分工作在高尔夫球场上完成。他对Jack Wadsworth以及许多其它摩根士丹利经理人的评价都很高。

“摩根士丹利从来没有真正理解过我。”方风雷告诉我：“这对他们来说是一次学习的过程。他们没有料到中国人学得会这么快。他们预想中金公司需要10年的时间才能成长起来。”

商业红宝书

- 除非万不得已，不要和中国政府机构成立合资公司。他们对合作的理解是中国从你那里获得技术、专业和资金，同时保持中国人对公司的控制。
- 在与政府的合资公司中，对手的政治力量会轻而易举地击败大股东。
- 如果中国要求成立合资公司，你要获得大股东地位，控制董事会，并且指派你自己的CEO、CFO和人力资源部门主管。

- 如果你不能像信任你的母亲一样信任你的CFO，让你母亲来做这个工作。
- 在中国，人事部门主管的权力远高过在西方，因为那些被录用的人往往对他们心怀感激。
- 避免因为目标不一致而受苦。确保你在合资公司中的目标和中方的目标协调一致。
- 在最好的情况下，你和中方政府合作伙伴的关系是“和平共处”。
- 永远不要相信中国人的可行性报告。它的主要目的是引起你的兴趣，而不是说明真实的机会。你要自己去调研。
- 你不能对预计的合作伙伴进行太多的尽职调查。有必要理解合作方的政治和家庭关系。忘记“面子”，触及“里子”。
- 首先要“安内”。总部的政治斗争和与中方的分歧一样曾扼杀了许多合资公司。
- 合同的细节远不如谈判过程中建立起来的个人关系更为重要。最终负责经营的人应该参加谈判。
- 强调对中方合作伙伴和员工的尊重与平等。你对他们的侮辱和轻视永远不会被忘记，报应迟早会来到。

- 你的外派人员和中国员工应水平相当。
- 公平、诚实和坚固的个人关系会克服无法避免的分歧。
- 中国员工期盼领导。选择那些有能力的、意志坚定的导师，而不是独裁者或风险厌恶的官僚来负责经营中国业务。
- 不要频繁地更换管理层。选择那些对中国有着深厚兴趣的人员外派，并让他们长期任职。
- 捋起你的袖子来。在中国没有被动投资。要准备好在最初几年，大量投入的管理时间未必得到相应的营业额和利润的回报。
- 不要聘用党的领导人的孩子。这些政治关系会反过来对你不利，腐蚀企业文化。如果你需要这方面的帮助，最好签署有时间限制的顾问合同。
- 不要把语言能力和商业或管理竞争力混为一谈。最精明能干的中国经理人往往不会说英语，也未必有西方大学的学位。

第三章：吃皇粮

中国的体制受关系驱动，往往和诚实相背离。本章讲述一个农民暴发户在中国如瘟疫般蔓延的腐败的最黑暗深处的旅程，他的故事将向你展示这中间的纠葛，并把选择摆在你的面前。

这是最后一把骰子，铤而走险，但非绝望。

他的兄弟姐妹，亲家，外甥侄女，以及数百位亲密朋友和重要员工都被拘留、审问，面临长期监禁甚或死刑。他的妻子逃亡在温哥华的家中，吃着抗抑郁药，不抱希望，而他们三个十多岁的孩子则在看武打片、玩电脑游戏。

但是这个曾被称为“老板”和“探长”的男人，一个从挖沟工人变成著名大亨、从模范市民变成一号通缉逃犯的人，他永远抱着希望能够在加拿大的蜜月之都——安大略省的尼亚加拉瀑布找回他的运气。

在尼亚加拉赌场纵欢的八十四天里，赖昌星竭尽全力想要守住自己的钱财，他还不知道自己正被监视。他一共下注了五百七十万美元。在运气最好的一天，赖昌星赢了二十三万七千五百美元；最差的一天，他输了八万五千四百美元。但他从来不是一个轻易放弃的人，尤其是现在，他急需一大笔现

金来拯救自己。

做生意也一样。赖昌星看到的永远是有太多的机会。有太多的方法可以从中国蓬勃发展的经济中获利，有太多的方法可以利用中国不相匹配的政治和经济体制中的漏洞。有太多的中国官员可以与之结交，买回他们的保护，此外，在他贫穷落后的家乡还有太多的人，他感到有责任为他们提供学校、医疗设施，甚至每个月的生活补助。

2000年11月23日，在输掉了445,735美元之后，赖昌星在酒店门口被加拿大皇家骑警以伪造避难申请资料的指控逮捕，他的豪赌结束了。下一场赌博将事关他的性命，在加拿大的法庭上为不被引渡回国而斗争。中国总理早已声明赖昌星被枪毙十次都不够。

赖昌星落到了如此可怕的境地是因为他从一开始就跳上了中国经济改革的过山车，而且一发不可收地径直驶入了中国政治和经济体系中最黑暗的深处。赖昌星建立了一张庞大的保护网，从中国东南沿海薄雾笼罩的渔村到北京的中国秘密军事情报部门和国家警察大头的办公室和客厅。他和共产党高层的关系是如此之密切以致于他的加长奔驰车可以直接开进中国的克里姆林宫——位于旧皇家园林中的中南海。他在厦门的私人娱乐宫殿——红楼，聚

集了从全中国找来的最惹火、最妩媚的美女。而现在，他站在被告席上，被指控犯下了中国历史上最大的走私案，大约有六十四亿美元的原油、香烟和汽车，期间逃税三十六亿美元。

概述

巴尔扎克曾说过，每笔伟大的财富背后都有着巨大的犯罪，他可能说的就是现代中国。在中国经济萌发的过去25年中，在无数个像赖昌星这样的创业者的推动和中国共产党的经济改革的领导下，诞生了成千上万的财富奇迹。大多数的背后都是大大小小的犯罪。在政府和共产党官员的协助和支持下，像赖昌星这样的人的口袋里装满了国有资产和政府的钱。

中国政府的腐败是家喻户晓，用一句古老的谚语来概括，就是：吃皇粮。在帝王时期，由于皇帝控制着大部分的财富，通向发财致富的有效道路就是向体制争宠、揩油。毛泽东在后来采取了一次辉煌的行动，他把富人们的财产没收充公，“全民”所有，等于所有人都一无所有。今天，在中国大规模的国有资产私有化的进程中，“人民”当中的任何一个人都相信他有权从中分得一杯羹。

令人遗憾的事实是，中国今天的体制和诚实背

道而驰。当然，总有一些正直可敬的政府官员，他们努力遵守政府的命令，保持无私的社会主义作风。在本文中所细述的政府的反腐败工作并非讽刺，但是中国的体制充满漏洞，缺乏制衡。共产党希望根除腐败，而同时它又允许统治精英的家人聚集财产，这样他们就可以在这个充斥着商业的国家保持统治精英的地位。共产党还想通过法律和法庭来惩罚犯罪者，同时又让党的统治精英们凌驾于法律之上，除非他们的行为或党的政治诉求需要把这些人当作典型来处置。简而言之，如果你的血统正当，默默地敛财就被默默地接受了。结果就是无言之举：“不要问，不要说”。

在中国，你随时随地都可以看到国有企业老总和政府官员穿着阿玛尼西服、开着奔驰或奥迪，住在名为公园大道、棕榈泉或比佛利山庄的公寓中。他们在私人俱乐部打高尔夫，每轮收费150美元。很多人的每个月的收入不过一万美元，但是没有人问及他们的资产，也没有人会说。但凡有人提及，就会有制度上的力量掩盖这些指控，因为几乎所有人多少都有点不干净。中国基本上已经回到了传统的共生关系中，商人得幸于官员，而官员依赖于商人。要做生意，你需要得到一系列不断改变的批准、许可证，以及政府官员的厚爱。为了给自己退

休后的生活、家族的未来积累财富，政府官员培养那些能够帮助自己的商人。

赖昌星和大多数中国农民企业家一样。他们都不复杂。他们在成长的过程中从未想过自己将来是否会成为一名医生、消防员或律师。他们小时候都吃不饱。他们缺乏教育、没有教养、精力过剩，但也总是充满乐观。只要不断抓住下一次机会，未来总是会比贫穷的过去更美好。而且他们知道机会来自和有权有势的人的交往。中国的体制依赖有序。你的个人关系为你带来机会，做成事情。在这个需要和层层官僚及个人利益打交道的国家，单靠个人能力是无法成事的。

因此，中国的整个商业关系模式有别于西方社会。家族网络和个人关系要比规则更为重要。在一个缺乏公平和公正的法律体系中，你的网络能确保你的安全。赖昌星对这个体系洞若观火。他善待那些他需要从对方那里得到帮助的官员。他会在很早就进行投入，与快速升起的官员建立友谊。人际关系是他公司的核心资产。而一旦他的关系网破裂了，他就跌得又重又快。

赖昌星的沉浮对所有在中国做生意的人都会有启迪。处理中国无所不在的腐败是令所有在华外商光火的问题。腐败可以从公司的最高管理层一直蔓

延到所有员工，并伸到政府各个层级的官员。秘书在购买机票时收受旅行社的回扣。销售人员为了赢得订单而支付回扣。对于在通用电气或西门子或三洋工作的普通中国员工来说，吃点皇粮并不困难。在讲述了赖昌星的故事之后，我们将审视外国公司所面临的各个维度的腐败，以及他们是如何处理的。我们还会听听赖昌星自己的忠告。

中国的报纸已经做了大量的报道——它们是政府的宣传机器，把赖昌星描述成一个狡猾的犯罪头目。旅居海外的中国作家也写过一些书，给出了一幅更为平衡的画面。而在加拿大，则有数千页关于赖昌星引渡案的庭审文件，纪录了双方对事件的看法。我对赖昌星传奇的报道基于我对这些常常相互矛盾的材料의 深入阅读和分析，以及对赖昌星和其他与本案有关人士的采访。在对中国的腐败问题多年旁观之后，我做出了自己的判断，哪些是真实的，哪些则是无稽之谈。

挖沟的人

赖昌星1958年出生于邵厝，位于中国东南沿海福建省临海丘陵中的一个落后农村。赖昌星是家里八个孩子中的老七，小学三年级时由于文化大革命而辍学。十几岁的时候，他在自家的小农田里工

作，并和两位兄长一起参加了附近军营的挖沟队。他在一家农用机械厂当过两年的铁匠学徒工。赖昌星讨厌这种累人的工作，讨厌有老板。他不想和自己数百年的祖辈一样，一辈子种田，死后埋在山脚下一个小小的坟头里。

邓小平上台后启动了中国的经济改革，赖昌星抓住了机会。1979年，他和四个朋友凑了大约180美元，购买了一些锻造工具，开始制造汽车螺帽和其它的简单配件。很快，他的小汽配厂就开设了分厂。他善于与人交往的性格和不屈不挠的精神很快就为他赢得了不少公司，指定他为这些公司在全国的销售代理。在乘坐肮脏拥挤的火车奔波国内期间，赖昌星闻到了处处都是的机会。当时每个中国人在商海里都是从零开始，这也意味着他和其它人有同样的机会发大财。汽车配件扩大到纺织机械配件，然后就带来了他的第一桶金。他在山东省从当地一家国有工厂的一名工人那里非法买到了纺织设备的蓝图，大约2500美元。他仿制了这种设备，并很快成为市场领先者，中国当时正在为即将形成的庞大的服装出口业务奠定基础。

但是在全国跑业务的销售生活是折磨人的，效率也不高。赖昌星觉得与其自己去找买家，他应该让买家来找他。他开始组织自己的贸易展销会。买

家特别喜欢能有机会到福建沿海出差，那里的日出很好看，海鲜很好吃。赖昌星还发现，相比他随便去一个城市、与那里的单个客户一对一的吃喝到深夜，远不如和成团成队的买家吃吃喝喝的效率高。80年代末，赖昌星几乎什么都卖，从日历到服装到雨伞。但是真正触动他的是买卖电子产品赚的大钱。但是要进入这个领域并不容易。所有这些电子产品都是进口的，大部分走私。福建省的海岸线蜿蜒曲折，一直以来都是走私的温床。由于与台湾隔海相望，军队和警察的控制非常严；电子产品业务的成功取决于和军队和警察高官的良好关系。陡然间，赖昌星发现了他在人生中的有利地位。

国营的中国旅行社在这方面已经建立起了非常赚钱的业务，主要是出国人员为国内家人购买免税电视、音响和家用电器。出国人员在回国前从国旅获得免税代金券。然后他们可以在中国凭票购买免税产品，再带给家人。赖昌星组织并垄断了此类代金券的二级市场。旅行社代理和导游会替他从出国人员那里购买这些代金券。然后赖昌星再用这些代金券成车地兑换彩电和家用电器。他还进一步扩张业务，为海外华人组织打折中国旅游团，这些海外华人把自己的代金券交给他的导游。业务以石狮市为中心，这个沿海城市是出了名的走私中心。当地

官员认为走私是跳跃式发展经济和为收入可怜的警察和政府官僚系统提供外快的好办法。在石狮市的街道上，经常会有满载着录像机和音响的摩托车呼啸而过。一些警官开着台湾生产的汽车，中国当时还禁止进口此类产品。赖昌星的业务在石狮市很快兴旺起来，并在一家警察部门所有的饭店里开了一家电器零售商店。警官和他们的情人在饭店进进出出，赖昌星和他们打成一片。很快他就发现，直接走私商品进中国要比利用代金券利润高得多。在警界朋友的默许下，他开始小规模地走私电视和摩托车。

他的成功引来了成队的官员上门，伸手要钱。当地政府给予了他响当当的荣誉和爱国主义的头衔，然后告诉他应该资助他们的一些热门项目。像所有中国商人一样，他没有别的选择，只能答应对方的要求。而且，由于改革初期尚不允许办立私人企业，赖昌星的业务躲在当地政府部门的旗下，主管单位自然要分得部分利润。作为报答，双方也明白这些官员要保护赖昌星免受税务部门的骚扰。但是有一天，在喝了几杯之后，两名税务官员手持改锥开到了赖昌星一个兄弟的家门口，他也是业务伙伴之一。他们叫开门，准备撬开柜子和抽屉搜查账簿。赖昌星火速赶到，把税务人员赶出门外，但是

他们继续纠缠，并最终查封了他的业务和工厂。受够了官司的赖昌星把业务丢给了他的兄弟，前往距石狮两个小时车程的大城市——厦门。他随身携带了大约400万美元的资产。

赖昌星在厦门没待多长时间。他对费尽心机赚小钱的事情业已厌倦，他的眼里是来自香港的更大的财富。他知道，如果他能够成为香港居民，就可以以外商投资的身份回国，并获得税收和其它优惠。虽然他对税务部门爱搭不理，但是赖昌星一直竭尽全力地讨好警察部门；现在他们达成了一笔交易。如果赖昌星能够负责赴港中国警官和情报人员的食宿和娱乐费用，他们就能帮助他办理移民。他同意了。1991年，赖昌星移居香港。

中间人

赖昌星到达的时候，香港的房地产市场正开始惊人的上涨。人们排整宿的队，抢购甚至尚未开工的公寓。对于像赖昌星这样的创业家来说，此时正是大捞一笔的最好机会。到1993年，他带出中国的四百万美元已经变成了四千万。

在香港，赖昌星接待了大批来自福建和厦门安全部门的警察和军方人士。很快，他在安全部门的熟人就要求他向他们提供台湾当局在香港的行动。

同时，台湾在香港的网络也开始请他协助他们在大陆收集情报。他甚至被邀请加入台湾的执政党国民党。对于一名来自厦门的商人来说，陷入海峡两岸的间谍战很正常，因为台湾约有80%的人口祖籍在福建。

赖昌星就是中间人。大陆情报机构通过他的公司向在台湾的十几名间谍输送资金。有时候他也在香港接待来自台湾的官员。在中国1997年重获香港主权前不久，赖昌星就用他自己的轿车把大陆情报人员收集到的香港公务员资料运过边境，他的特别车牌能够在中国和香港之间往来。通过他和一名想要变节的台湾驻港间谍主管的联系，赖昌星得到了台湾在华情报人员的名单并转交给了大陆当局。总的来说，赖昌星自己掏了近100万美元用来帮助在港的各种大陆情报机构。

两年后，赖昌星以外商投资的身份回到中国，他把资金投向不同的行业。他建了一家贸易公司，购买了一家汽车音响制造厂，还有一家组装个人电脑的公司。但是他已经见识到房地产才是香港大亨们的财富核心。他决定自己要当厦门的地产之王。通过他的远华国际公司，他在厦门重要地段都囤积起了土地，都是几个世纪以来走私者的中心地带。

为了刺激旅游，赖昌星花1700万美元在厦门复

制了天安门广场和紫禁城，被用作电影城。他购买了厦门的足球队，改名叫远华。他甚至还担任过几次客座守门员。

赖昌星没有忘记他的家乡小村邵厝，开车去那里不到两个小时的路程。他在那里为自己建了一座大厦，玻璃幕墙俯瞰着正门的亭台楼阁和镀金大字。但是他还花钱铺设了通向这个小村庄的公路，并在当地捐钱建设了三十多所学校，包括远华中学，校园里环绕着全世界伟大思想家的半身雕像，还有整套的课程，旨在给这些贫穷的孩子一个上大学的机会。他为邵厝得老年人建了一家养老院和活动中心，还按月给几百人发“退休”金，每人能拿到约八十五美元。

红楼

赖昌星从红楼统治他不断扩大的帝国，这座楼宇的名字来自一部中国经典小说，小说讲述的是一个富裕堕落的中国家族的故事。1996年，赖昌星从厦门市警察局获得了一块土地，他建了这座7层高的楼房。从外面看，这座楼房就像一栋普通的中国办公楼，覆盖着褪色的红砖，但是楼里面就大不一样了。赖昌星的办公室位于顶层。下面是一间挨一间的私人宴会厅，一个有四十个座位的电影院，

私人卡拉OK包房，桑拿和按摩房，以及六间客房。红楼是赖昌星的私人天堂，在这里他小心谨慎地伺候着他那些飞速扩张的政府朋友网。红楼的一切都是免费的。有一名香港大厨做鱼翅、燕窝和鲍鱼。进口的法国白兰地和红酒是全中国最好的。来红楼的客人按惯例享受桑拿、按摩服务，然后在客房里和众多高挑的年轻美女之一调情，这些美女让红楼增色不少。官员的警卫们则在设备齐全的健身房里边健身边等待自己的老板。大多数官员来过一次以后就会经常回来。红楼往往是人满为患，经理不得不从厦门其它的夜总会借调女孩过来。六间客房是只给最高层的官员准备的，其它低级官员就到远华国际公司拥有的其它两栋房子里住。赖昌星牢记在石狮市税务局的教训，他要政府关系的方方面面都在自己的直接控制下，尤其是最为关键的接待活动。他和朋友说他唯一害怕的政府官员就是那些没有“爱好”的人——无论是女孩还是钱。赖昌星本人很少享受在红楼提供的服务。他会在频频举办的宴会上呷一口啤酒，然后溜回自己的办公室要碗粥喝。

赖昌星非常有胆识地帮助他在政府和警察部门的朋友不断进步。当庄如顺还只是石狮市一名小小的交警时，赖昌星进口并捐赠了一套卫星电话系

统，庄警官用它建立了一套交通监控系统，并成为全国模范。没过几年，庄就升到了福建省公安厅的二把手位置，并成为赖昌星最亲密的朋友之一。

赖昌星最重要的伙伴之一是杨前线，他在当地海关升得很快。杨从1980年开始在厦门海关署工作，30岁的时候已经担任调查处处长。40岁时，他被任命为厦门海关关长和党组书记，成为中国最年轻的海关关长。在他的领导下，厦门经常获得全国最佳海关称号。杨前线第一次遇见赖昌星是在1989年，当时赖昌星还在石狮市经营他的纺织机械厂。当时他没把赖昌星当回事。但是赖昌星不断地培养和他的关系。1993年，赖昌星捐给杨前线一万两千美元，帮助他在系统内上下打点，以获得空缺的厦门海关关长的位置。杨的父亲去世时，赖昌星立刻打去电话，并主动要求前往杨的家乡办理丧事。后来他给杨前线提供了一辆凌志轿车，还有一张价值十万美元的华南虎皮挂在杨的家中。他给杨前线介绍了一个女人，后来成为了杨的情人，并在这个女人怀上杨前线的儿子后为两人提供了一栋房子。

有些红楼的客人比较麻烦。蓝甫，厦门市的副市长，是一个十足的赌徒，他总是因为输钱向赖昌星索要赌注。赖昌星为蓝的母亲在天津购买了一套

十五万美元的房子，为蓝的儿子在澳大利亚购买了一套三十五万美元的房子，并支付小孩在新加坡和澳大利亚上私立学校的学费。

赖昌星的友谊一直延伸到政府高层领导。出入红楼最重要也是最频繁的访客之一公安部副部长李纪周，他负责全国的边境安全和打击走私工作。赖昌星第一次碰见李纪周是在80年代末，当时赖昌星还在石狮市警察局所有的饭店里出售电器产品。后来几年，只要李副部长来厦门或赖昌星去北京，他们总是在一起吃饭娱乐。在北京的时候，赖昌星就住在王府饭店的总统套房，这是一家中国军方拥有的五星级饭店。李副部长授予赖昌星“探长”的称号，因为赖昌星总是能探听到最新、最准确的政治传闻，不仅仅是谁对谁在厦门做了什么，还包括在北京的领导层的消息。有一天，李纪周提到他的夫人程辛联已经从政府部门退休了。赖昌星问她为什么不考虑出来经商。

“程辛联能干什么？她什么也干不了。”李说道。

“我可以帮她经商啊。”赖昌星答道。

一个月内，赖昌星就给了程女士和她的朋友刘燕（音译）十二万美元开了一家餐厅，刘燕是另一位公安局干部的妻子。两年后的1996年，程女士

告诉赖昌星她女儿李茜在美国不太好。她在申请绿卡并保持稳定工作方面遇到了麻烦。赖昌星向李茜在加利福尼亚的银行账户汇了五十万美元。

随着时间的过去，赖昌星赢得了诚挚朴实的美誉，他谨小慎微，乐于助人，却只要求很少的回报。他是一名模范市民，在他身上体现了福建省的成功故事。

石油，汽车和香烟

他真是这样么？检察官讲述了一个不同的故事。他们说赖昌星经营着非常庞大的家族走私活动，他在中国政府和军队中的各层各级都有同伙。这笔生意依靠赖昌星非常强的人际活动能力和政治流言散布能力。中国政府对赖昌星和他的远华公司的起诉主要集中在三项货物的走私——石油、汽车和香烟，所有这些货物都有极其高的进口关税，使得走私有暴利可图。

中国检察官说远华公司的六百多名员工中大部分都参与了运输和走私活动。公司从海外购买商品，其中大部分的石油、香烟和汽车来自新加坡和香港的港口。当载着走私品的货轮接近厦门港的时候，远华就会派出小船，上面携带着伪造的货物清单，以调换真实的货物清单。货轮船长会收到一个

装着现金的信封。船到港后，这些货物分两路运走。一些货物按照伪造清单上的低关税产品缴纳关税。其它则标上转运至其它国家，免税进入了中国境内；随后它们就被运到由赖昌星及其在政府和军队的同伙控制的保税仓库中。

那些缴纳了关税的集装箱进入公司的分销网络。被定下要转运他国的集装箱在当晚卸货。香烟和其它走私品被装入已经海关检验的空集装箱中。原先的集装箱被清空，重新封上并在贴上新的海关封条后出口。香烟被运到其它仓库进行重新包装，通常用的是鞋盒。由于福建是全世界运动鞋制造之都，因此很容易就能利用现有的鞋类运输渠道把香烟分销到全国。

汽车的走私网络更加复杂。福建和其它地区的汽车销售公司会下订单进口汽车，然后在香港汇总。赖昌星在香港的同伙从日本和德国订购汽车。有一些直接运到厦门。其它则先运到新加坡，标上转运，然后发到厦门。当货轮接近厦门港的时候，货物清单再次被调换成伪造的。把汽车运进厦门尤其危险，因为这个港口并非是政府指定可以装卸汽车的。此外，中国的机动车拥有者还需要非常详细的原始单据才能上牌。但是这点并没有给走私者带来特别的麻烦，因为很多买家是政府和军队干部。

中国警方有一种“充公证明”的文件，专门为他们缴获的走私汽车所开。这种证明允许警察可以在市场上出售这些汽车。走私者建立了一个网络，以每份一万二千美元的价格从警察手中购买这些证明文件，这个价格约占应缴关税的百分之二十五。中国检察官说他们可以查到证据证明赖昌星及其同伙共走私了3588辆汽车。他们计算这些车辆总共值一亿九千万美元，损失关税达一亿一千万美元。

来自新加坡和澳大利亚的精炼石油通过两种方式走私。有时候，在中国军方的睁一只眼闭一只眼下，石油从小型油轮上卸载到当地的货船上，这些货船经过改装都备有油罐。然后这些小船便在福建和广东省的沿海散开。其它情况下，石油会径直入关但不留下一点书面记录，最后出现在政府拥有的储油罐里。这些油被卖给各省市的石油公司，随即进入正常的政府供应渠道。调查人员试图找到走私石油的证据，但好几个月一直都劳而无获。他们在海关档案中找不到任何异常文件。最终，他们通过比较厦门储油设施的备案和正规渠道进口石油的正式记录算出了走私数量。发现的结果令他们大吃一惊，在大约三年时间中，有近四百万吨石油被走私进厦门。他们声称赖昌星控制了整个厦门的石油走私，而其他人想要走私石油则必须从他那里获

得“配额”才能免受海关的检查。

错误的地点，错误的时间

二十世纪九十年代晚期，中国受到了走私泛滥的冲击。国民经济在整个九十年代飞速增长，但是中国海关税收却少得可怜。就算是在中国制造消费类产品的跨国企业也利用走私网络分销他们的产品，因为这些渠道比当地的国有垄断分销商更快更便宜。受走私打击最大的是中国的石油产业。国内控制的石油价格几乎是国际油价的一倍，政府估计中国的石油供应中至少有三分之一是走私进来的，主要是军队和警察。由于人民解放军直接受党的管辖，而不是政府，因此即便是政府最高官员也经常害怕与军队干部对抗，尤其是在各省市。在党内地位的保护下，军队和警察部门全面地投入到了这股淘金热中。在任何一个城镇，卡拉OK厅、色情酒吧、桑拿按摩房或妓院肯定都建在军队或警察部门所拥有的楼宇中。城里最豪华的凌志车属于军队干部和他们的家庭，与众不同的白色车牌引人注目。

1998年3月，朱镕基上任总理，他下决心要打击走私活动，并禁止军队经商。这是他在担任副总理期间最热心的事业，虽然得不到任何人的支持。军方非常强烈地反对这位副总理当时的建议，他们

辩解说明军队需要从商业活动中获得收入以弥补政府经费的不足。朱镕基还在担任副总理的时候就已经收集了赖昌星远华公司的走私活动以及他和军队的联系。他把这些证据带给刘华清上将，后者当时是党的中央军委副主席。但是刘上将通过自己的女儿知道赖昌星，他女儿当时在一家海军开办的公司里工作，这家公司与远华在一些走私活动上合作。

刘让朱撒手。“小赖一点也不坏么，”他说。

现在，作为总理，而且有江泽民主席在公开场合对自己的全力支持，朱镕基在寻找一个大案子能让他曝光走私的严重性以及走私者和警察及军队的关系。1999年初的时候，他找到了。

赖昌星说他的覆灭源于1999年初他的各类企业的数百名同伙中的一个。这是他对这件事描述：朱牛牛是一名伪造柯达胶卷的制造商，他和赖昌星合伙进行一些走私活动。但是朱牛牛并不是一个可靠的合作伙伴。通过一家他曾用来与赖昌星合作的倒闭公司，朱牛牛向一家中国军队企业借了一百八十万美元。为了获得借款，他伪造了赖昌星的签名。朱牛牛是一个赌徒，他很快就把钱都输光了，然后开始向赖昌星施压帮他还钱。赖昌星对往日同伙的胡闹很厌倦，拒绝了他的要求。朱牛牛恼羞成怒，企图勒索赖昌星，结果又被扫地出门。之后朱牛牛

准备了一份七十四页的报告，详细记录了赖昌星的走私活动，并写下了接受赖昌星贿赂的官员名字。按照赖昌星的说法，这份报告捏造了大量事实。朱牛牛把报告寄给厦门政府，赖昌星在那里的朋友赶紧把它藏了起来。然后朱把报告寄给共产党中央纪律委员会。为了保证报告能够落到正确的人的手中，按赖昌星的说法，朱牛牛贿赂了三千五百美元。

1999年3月29日，朱牛牛报告中的详细内容被递交到党的最高领导层。现在有证据指向赖昌星和李副部长，朱总理终于拿到了他想要的大案子，他终于有机会打击一个超大规模的走私活动并揭露在警察和军队最高领导层中的腐败问题。事情发展的非常快。江泽民主席成立了“4-20”专案组处理赖昌星一案，调查在4月20日正式开始了。江泽民命令调查人员调查案件涉及到的高层领导人，但是要保密，并且要区分那些帮助走私和仅仅是渎职的当地官员。他还命令所有的案情均需党内纪律委员会和政治局的审议。

调查开始后，赖昌星立刻在自己的网络中全面活动起来。调查人员想要找到李副部长的情人李莎娜，她的证词将有助于指认副部长和赖昌星之间的关系。赖昌星把她藏在他在厦门的一幢别墅中。但

是李莎娜忍不住要给她的朋友打电话，而这些人的电话都被调查人员监听。赖昌星把她转移了两次，但是她还是不停的打电话。警方在河南省的一个藏身处追踪到她，并把她带回北京进行针对李副部长的调查。

6月13日，一支由20人组成的调查小组悄悄潜入厦门，但却碰了壁。他们计划拘留的大部分主要嫌疑人都已经逃到了国外。厦门政府官员已经得到调查组即将到来的警告，他们已经编好了故事。调查人员细致地检查了厦门海关的报关文件，但是没有找到任何与远华公司有关的内容。很显然，赖昌星在他们采取行动前就知道了所有的计划。震惊之下，警方撤回北京，重新组织调查。

在得到调查人员即将来到的密报后，赖昌星撤到了澳门，留下他的大哥赖水强变现资产、清理远华。和以往一样，赖昌星在压力之下到澳门豪华赌场中寻找安慰，同时继续通过电话与他在北京的熟人联络。他极其需要在军队和情报圈中的朋友为自己做担保。他依旧相信，如果中央政府知道他为中国情报部门所作的工作，自己就能逃脱惩罚。他相信朱镕基总理想要制止走私犯罪，但是并不想公开揭露军方参与走私的丑闻。他没能领会如果朱镕基想要在打击走私犯罪中取得成功，他需要卷入高层

干部。

1999年8月初，一支约三百人的调查部队从北京降落到厦门，控制了整个万寿宾馆，并且安排了四百名士兵看守。与此同时，赖昌星在澳门赌场连连得胜。在运气的鼓舞下，赖昌星于8月9日秘密返回厦门来看看他的商业帝国还剩下什么。在厦门的时候，他接到了两个朋友的电话——福建省公安厅副厅长庄如顺和厦门海关关长杨前线，他们警告他调查人员知道他回来了，正准备逮捕他。码头，机场，以及出城的主要高速公路都受到了密切监视。赖昌星命令他的一名司机搞到一辆贴了膜的普通轿车，在一个高速公路的入口处接上自己。他们很容易就通过了警察设在高速公路上的关卡，因为他们只检查豪华车。他们直接开到深圳，这个城市 and 香港接壤。在当地警察朋友的帮助下，赖昌星登上了一辆开往香港的船。几天后，一名香港移民官向赖昌星密报说中国准备在香港逮捕他，赖昌星，他的妻子曾明娜，还有三个孩子登上了飞往加拿大的飞机。

流亡加拿大

赖昌星及其家人抵达加拿大后，中国政府控制的媒体便爆发了大规模的宣传攻势，把赖昌星描述

成人民的头号公敌。利用朱牛牛的报告中的数字，他们起诉赖昌星走私总额达到六十四亿美元的货物，逃税三十六亿美元。当局对他的家人非常严厉，几乎所有的成年人都遭到逮捕。起先，调查人员只是把他们叫去审问，晚上则让他们回家。他们被告知说若能提供信息，就能得到宽大处理。大哥赖水强参与赖昌星的走私并不深，相信了警察的话，他说服了十三个人回到国内与警方配合，包括其亲属和远华的员工。这些人立刻就被逮捕、审判并定了罪。

赖昌星非常高明地让他的公司与实际的走私活动保持一臂之隔，所有这些活动都以其它公司的名义开展。调查人员一直都没有办法找到强有力的书面证据，只能大部分依赖对其家庭成员、员工和被捕官员的审讯过程中得到的口供。最后，大约一千名调查人员花了二十个月的时候才得以最终对赖昌星立案。中国检察官说赖昌星伙同了一批公司，这些公司由中国军方、福建省政府、厦门市政府和其它国家公安部门及安全部门所有。

起先，赖昌星住在温哥华一幢他花了150万美元买来的宅邸中。他有一名司机，一辆大型SUV供其差遣。但是他的大部分钱都套在了厦门的房地产上，当局已经予以没收。随后他们又查到并冻结了

他的数个银行账户，赖昌星的生活水平急转直下。他把家人搬到了温哥华工人住宅区的一套有三间卧室的公寓中。

赖昌星配备了两台新手机，他继续与国内的网络保持联系，要求那些他多年帮助的朋友给自己寄钱。他还通过电话联系上了他的大哥赖水强，赖水强试图协助中国当局劝说赖昌星回国。驻扎在赖水强家中的调查人员和这名逃亡者进行定期对话，向他保证如果他能回国，就会得到宽大处理。他们试图让赖昌星在新加坡与他们会面，但是没有成功。最后，三名调查人员和赖昌星的大哥飞往温哥华。他们对加拿大政府谎称是中国政府的商务代表团，获得了赴加签证。赖昌星在他们下榻的饭店与他们进行了三天的对话，住宿费用是赖昌星掏的。他们带来了一纸书面承诺，保证他不会判处死刑，他的妻子也不会被捕，部分被充公的财产可以还给他的孩子，孩子们可以自由选择他们想要居住的地区。赖昌星不相信他们。他说，就算他不被立即判处死刑，他也会因为暴力和无法解释的原因死在监狱里。

中国调查人员拒绝接受他稀奇的理由，即他并没有损害中国的财政。“虽然我的公司没有严格遵守法规，但是我并没有背叛我的国家，”他告诉他

们。“我从来没有偷国库里的钱。我只是在它们进入国库之前才拿这些钱。它那时还不算国家的钱呢。”

政治难民，抑或寻常骗子？

调查人员两手空空地回到了中国。赖昌星于2000年6月8日向加拿大申请政治避难，声称因为他的政治立场以及作为一个特殊社会团体的一员，他有“足够的理由害怕受到迫害”。他辩解说自己卷入了一场权力斗争，而且作为一名富有的企业家，他所在的阶层受到中国政府的迫害和歧视。

中国政府给加拿大政府施加了巨大的压力，要求遣送赖昌星回国。加拿大官员说这个话题在每个高层会面上都会提出来。中国人无法理解加拿大为什么就不能遣返赖昌星。

“他们永远、永远、永远不会明白，我们不能干涉自己的法院体系，我们不能强迫得出一个结果。从最上面的朱镕基到其它最高领导层都不明白。”一名曾参与过多次会谈的加拿大高层官员说：“这超出了他们的理解范围。他们就是不相信我们不可以命令我们的法院做什么。”

在此期间，直到本书的出版，加拿大法院的审理进展非常缓慢。自2000年11月被捕后，赖昌星

和他的妻子曾明娜在两年中不断的进出监狱。他们在加拿大移民和难民委员会的听证会持续了五个月，是加拿大历史上最长的一次。证人包括从逃离中国的持不同政见者——他们抨击了中国的政治和法律体系；到中国检察官——他们详细称述了赖昌星的罪行。

2002年6月，委员会做出了不利赖昌星的裁决，实质上支持了中国政府的宣称，即赖昌星不是政治难民，而是应予以引渡的罪犯。2004年2月4日，赖昌星向加拿大联邦法院的首次上诉失败。但是赖昌星的律师David Matas，加拿大最主要的人权律师，说上诉还可以持续好几年。本质上，Matas打算让中国的法律和法院系统在加拿大受审。他说赖昌星有足够的理由害怕受到迫害，因为他回国后很可能面临不公正的审判、折磨和死亡。

“那就符合对难民的法律规定了。” Matas 说。

结局

赖昌星的家庭遭到了重创。负责香烟生意的哥哥赖昌彪回到了邵厝，他因为法庭争辩而半身不遂。负责汽车生意的哥哥赖昌途被判刑十五年。相信他人的大哥赖水强无意中引诱了十三名其它参与

人员回国遭受审判，他自己由于与警方的合作被从轻判决，服刑七年。在监狱中两年后，他在一次劳改中去世，终年五十四岁。官方说他死于心脏病突发。赖昌星的外甥陈文远被判处死缓，后改判终生监禁。赖昌星的岳父岳母因为给他寄打官司的钱而被监禁。

除了赖昌星的家人，远华案带来的代价是巨大的。大约有四百名政府官员被卷入案件，包括两名部长，二十六名省级干部，以及八十四名县一级干部。一共有159名官员面临刑事起诉，196名党的高级领导受到党内纪律处分。十四人被判处死刑。四人立即执行。

厦门市海关关长杨前线应收赖昌星贿赂十七万美元被判处死刑，缓期执行，后来由于杨在指证赖昌星中表现配合，被改判无期徒刑。福建省公安厅副厅长庄如顺被判处死刑，但后来由于他在案件中表现配合，被改判无期徒刑。贪婪的厦门市副市长蓝甫被指控总共接受贿赂六十万美元，判处死刑。他后来坦白罪行并协助调查人员办案，改判无期徒刑。

赖昌星最亲密的朋友、公安部副部长李纪周被判处死刑。后来由于他“表现出悔悟”而改判有期徒刑。在他的书面招供中，李副部长写道，他主要

的问题是忽视了政治学习，“很少阅读马克思、列宁和毛泽东的著作”。他还说他和商人相处的时间太长了。

“老话说，政府官员不应该有太多的朋友，”他写道。“那是有道理的。”

赖昌星不必感到孤独。就在他从中国逃到加拿大后三个月，福布斯杂志公布了第一份中国富人榜。榜单基于对过去十年间所有的新闻报纸和其它出版物的东拼西凑，但是福布斯榜单很快被中国媒体成为“死亡名单”，因为政府开展仔细调查，主要对象就是那些在聚集财富的过程中不那么小心谨慎的企业家。随着其它中国富人名单在公众媒体上出现，中国政府承认大约有四千名政府官员潜逃在外，他们窃取的政府和国有企业资产价值估计达五十亿美元。

正如一名在北京高层工作了二十多年的政府官员曾对我说的那样：“腐败不是什么大问题。每个人都腐败。但是你不能在腐败的同时还犯政治上的错误。只要你对上面的政治保护者忠诚，你就不需要那么清白。诚实正直在中国总是要输给忠孝。”

2001年8月份，在朱镕基的命令下，赖昌星现已出名的红楼作为反腐败展览向公众开放。官方说，这将作为“警钟长鸣”。反响是巨大的。大批

群众涌入厦门，参观将军们曾与妓女共浴的双人浴缸，舞厅和电影院，以及赖昌星自己的防弹汽车。一个月后，就在旅行社仍不断接到如潮水般涌来的参观申请时，展览关闭了。公众的反应——记录在访客留言本上——震惊了领导层。

“这么大的一个案子，这么多腐败的官员，怎么会拖了这么多年才被发现？”一名访客问道。“这是体制的问题。”

“老板”的反思

2003年夏天，我在温哥华见到了赖昌星。我本来以为我会见到一个落魄、多少有点担惊受怕的人。相反，我遇到的是一个你所能期待见到的最和善的国际流亡者。赖昌星的家位于Burnaby蓝领阶层社区中，我们坐在附近的一间普通希尔顿酒店的阳台上，他看上去就像在北美的休息日里的一名中国工人。他穿着T恤衫、卡其布裤子，他的平头和农民般红润的脸庞令人印象深刻。他看上去一点儿也不潦倒，只是一根接一根的抽着中国的红双喜香烟，不时地摆弄两部手机。就像在远华最辉煌的时期一样，手机每过几分钟就会响。但是电话那头再也不是中国将军和党的高层干部。这是他挑剔、烦乱的妻子，她要他回去做晚饭，并警告他必须在晚

上六点半的宵禁时间之前回家，这是加拿大政府对他进行软禁的内容之一。

赖昌星在这些日子里没有太多的事可做，除了不断反思他的遭遇。他无法理解为什么自己的方式遭到了如此惨痛的失败。他和高层官员建立了令人瞩目的友谊，但是他很少向他们索要回报。他依靠与高官的这些非常显眼的友谊，让那些低层官员相信他们自己也可以很安全地成为赖昌星的朋友，并且在他需要的时候给予帮助，就像他对他们那样。赖昌星说他遵循这样的传统，他就像朋友一样对待那些低层官员，仅仅是利用了他们之中一种很自然的倾向而已。

“我给政府官员钱并不是要换取他们在生意上帮助我。我不会这么做的。如果我把你当作朋友，当你遇到困难的时候，我就会帮你。如果你有什么要求，而我又有能力满足这些要求，我就会帮你。但是我不会要求你报答我。这是相互交换。通过这些朋友，你就能知道什么生意你是可以做的，什么你不能，什么地方你可以赚到钱，什么地方你不能。有这么一些朋友并没有坏处，对不对？”

赖昌星很讨厌被全中国都看作是黑社会。他认为自己只是一名普通的生意人，做对了每件事。他公平地对待他人。他付给员工的工资高于市场水

平。很多人有免费的食宿。做生意那么多年，他只开除过一名员工。这个人是个酒鬼，所以赖昌星坚持每个月给他的妻子和孩子寄生活费。赖昌星告诉我说，除了他以外还有其它的走私者，但是他们都来自名声显赫的家庭。这些人被悄悄地中止了生意，并得到了受保护的政府或军队职位，而不是后脑勺挨一颗枪子儿。

“我没什么宏大的计划。我只是努力在我认为我能挣最多钱的地方做生意。所有发生的这一切都只是巧合。”赖昌星边说边收拾他的香烟和手机，准备在宵禁时间前回家。“现在我看到了整个体制有多么黑暗。我还不如就当一个菜农。没人会打搅我。没人会妒忌我。”

这对你意味着什么

这是一个黑暗的故事，但是中国依然存在着很多很多的黑暗角落。这个故事发生在1985到1995年“巧取豪夺”的十年间，像赖昌星的冤家朱牛牛这样的人直接参与了政府的各种交易并赚了大把大把的钱。这些在体制内没有受过多少教育但大权在握的懒汉兼强盗今天都已经退休了，他们享受着自己的豪华轿车和乡村别墅，身边有不止一个情人，考虑的问题是如何减少自己在高尔夫球场上的差

点。

随着中国私营企业的蓬勃兴起，在风险投资或股票上市的推动下，商业环境比以前更透明，也略为遵守法律了。但是中国公务员的工资依然不够高，仍谈不上诚实正直，而政府的工作人员如此之多，如果要把他们的工资提到和私营企业一个水平，政府就会破产。今天的年轻人，无论是在政府机关还是私人企业，都意识到他们已处在黄金潮的尾声，因此很多人迫不及待地要在还有机会的时候大捞一把“皇粮”。

这样的环境将如何影响你的在华企业？你又该如何应对才能既不倒闭又不进监狱？作为一个在华外企，你和中国公司在一条船上：你需要得到官员的批准和宠爱才能开展业务，而且你要在一个通过贪污受贿得到润滑的体制中销售你的产品。我所看到的在华外企的做法可以被分成三类：好的，坏的，以及丑陋的。

让我们先从好的开始。不要僵化地认为所有中国人都腐败或者这个体制就要求腐败。有很多公司坚持严格的道德规范，建立了更高层面的方式和关系在中国生存下去。大型的跨国公司可以出淤泥而不染，因为他们的生意往往是非常大、非常显眼，他们和政府及党的高层领导打交道。他们通过销售

中国所需要的质量最好的产品、顶级的制造能力和技术来赢得生意，就像在世界其它地方一样。在中国经营的同时，这些公司还努力专注于帮助他们的中方合作伙伴、供应商和客户，使得对方更完善、更国际化。

在20世纪80年代和90年代，很普遍而且在伦理上被普遍认可和接受的一种做法是安排中国的商人和政府合作方出国考察，这样的安排包括了参观工厂、商业研讨以及培训课程，期间还安排了慷慨的旅游休闲项目。很多政府官员和国有企业经理没有钱或不被允许自行出国培训或旅游，因此这样的做法在今天依然有效。80年代末90年代初，AT&T公司实际上为整个中国电信主管部门提供了培训，并在这个过程中建立了非常好的声誉。重要的一点是公司经理应该自始至终陪同代表团，因为在旅途中建立起来的真正的个人友谊是无价之宝。

现在许多中国业务伙伴都有充裕的资金，也经常旅行，因此免费出国的诱惑力不那么大了。这些人关注的是建立具有国际竞争力的公司。因此交换项目就非常有效，它们安排中国商业伙伴在总部职能部门、本土制造工厂的经营管理中担任短期的工作。同样有用的是高水平的培训机会。最好的一个例子就是通用电气，它邀请来自中国商业伙伴、供

应商和客户的高层经理人参加一个为期十天的管理课程，全程配有同声翻译。培训地点在通用电气位于纽约上州著名的经理人培训中心。通用电气还定期在中国组织中国经理人参加通用电气培训研讨会，届时会有来自通用电气的高管做讲座，并与参与者互动。参加活动的中国经理人感到自己是通用电气大家庭的一员，还是一个私人俱乐部的会员。

现在谈谈的坏的。一旦你身处做大买卖的大型跨国企业的次级一层，中国就变成了一片沼泽。如果你向中国政府和国有企业卖产品及服务，你还往往需要考虑你打算同时出卖多少灵魂。中国的采购流程通常在各个层面都是腐败的。无论是工厂采购设备，还是零售卖场同意采购并陈列你的产品，抑或公司寻找专业服务，都需要给回扣。

按照《外国腐败法案》的规定，美国公司和经理人都被禁止参与任何形式的行贿活动。欧洲公司一般也面临类似的禁令，但是要稍微宽松一些。而亚洲企业则往往认为此类费用是正常的、可以接受的商业做法。很多公司选择的办法是聘请一家中国顾问公司或代理作为交易的中间人。中方经常会向外国企业推荐一家代理或顾问公司提供业务咨询。这时就要用到外国人版的“不要问，不要说”。没有人会讨论或承认回扣或报酬的问题，因为外国经

理不能“有意识地”参与贿赂行为。大家只是承认利用某些代理或顾问有助于创造商机。至于此后发生了什么，没有人愿意知道。美国的律师痛恨这样的做法，但是他们也帮助跨国公司起草合同，做被他们称为“书面应付”《外国腐败法案》的工作。总体上，整个流程包括一些书面工作，证明你已经完成了尽职调查，使用这家代理或顾问是处于商业上的考量，这家公司并不是为了这个特定的交易而设立的，以及合同方的经营者和股东与决策者或政府官员无关等等。你还需要证明自己的付款是合理的。“但是一旦你完成了这些工作，你就再也不想要任何其它信息了。”一名在中国工作多年的律师说。我知道的一家欧洲企业在这方面有独到的伎俩。公司与中间人签订的合同只有一份，而且是用黑色墨水打印在红色纸张上的，这样就无法复印。公司的中国老总把这唯一的一份合同保管在自己的办公室保险箱里，一旦内部审计师要开始查账，他就可以立刻销毁这份合同。

最近几年，随着全球经济退潮，中国成为热点，跨国公司的总部有时就压迫他们的中国业务以弥补在世界其它地区的增长放慢。面对总部对营业额飞速增长的预期，领导中国业务的老板们往往需要做出艰难的选择：职业生涯自杀式的保持业务清

白、营业额低下；抑或大量参与回扣活动以达到财务目标。为了保持理智，一些外国经理故意不去了解销售部门发生的事情。我有一些美国经理朋友已经迫不及待地想要逃离在中国的岗位了，因为他们每天都要面临或出卖灵魂或自毁前程的难以言表的两难境地。

另外一种逼近伦理底线的惯常做法是悄悄地资助政府干部和国企官僚的子女的教育和生活费用。在某些情况下，赞助人通过基金会或类似的机构来处理，这样就不会留下有关公司的蛛丝马迹。在其它情况下，赞助人会公然把钱以学生的名义存在境外银行账户中，然后把存折交给相关的干部。一些台湾和香港公司经常这么做。

最后是丑陋的。如果你在中国的草根阶层中工作，通往成功之路往往充满了贿赂。我有一些台湾朋友，他们定期带着一箱子的现金去找工厂的采购主任，销售他们的制造设备。在中国的零售业务需要和店面采购员打交道，他们要得到回扣才会销售你的商品。同样，利用中国代理直接和零售商打交道来分销你的产品会简化这一流程。有时候，如果你给的钱够多，买家甚至会在店里禁售你的竞争对手的产品。类似的情况存在于中国的新闻报纸、杂志和电视台中，他们都受政府的控制，当地广告代

理对中国媒体经理人的回扣可谓铺天盖地。

我有一个朋友负责向省里的工厂销售设备，他解释了在中国给回扣的学问。首先，你要在公司里找到一个内部人，他能告诉你谁是真正做采购决策的，以及决策如何做出。然后你就开始与这一个人或一群人结交，等待信号。“一旦他们给了你他们的家里电话，你就知道你入局了，”我的朋友如是说。销售人员最高兴的事就是发现某个当权者一人就能“搞定”采购，并能私下把现金分给他的同事。如果是有多个部门的多个人共同决策，销售人员就可能通过夜生活来培养与他们的关系，就像赖昌星在红楼做的那样，或者是资助这批人出去旅游。一个朋友把这叫做“3G系统”：女孩子，高尔夫，和赌博 [\[1\]](#)。在最荒诞怪异的伦理道德中，现金贿赂意味着人与人之间的信任纽带，因为他们必须感觉舒服，不必担心被揭发。

更为传统的中国做法是赠送礼物。在中国的新年期间，生意人往往会去家中拜访政府官员并送去礼物。过去的礼物通常是成条的烟或价格昂贵的酒。今天，笔记本电脑、高尔夫球杆、家庭影院、甚至汽车都可以放在你的礼品清单上。中国的上市公司也往往这么做。公司董秘的主要职责之一就是确保董事会成员都拿到了汽车、度假、礼物和高档

餐馆的高额礼券等等，这样他们就会高兴，对CEO感恩戴德。

你该怎么做？随着中国更富有、更完善，要避免腐败也更容易了。有很多外国公司对在华的腐败行为绝不姑息，同时依然生意不错，因为他们的产品是最好的、需求最旺的。中国市场认可并要求质量。

前文提到的给合作伙伴提供旅行、培训和教育已被证明是可以在中国采取的更高水平的做法，但是这也需要严格的内部政策。一些公司要求员工签订行为准则协议。我在道琼斯就这么做，我明确告诉员工任何违反行为准则的做法不仅会导致被开除，而且我还会向警察报案。我们从来没有遇到过问题，但是我们也没法向偏远工厂销售我们的商业插件产品。

对于夹在中国工厂和外国买家之间采购公司，腐败一直是一个巨大的问题。他们的麻烦并非来自大陆中国人，而是在中国办厂的台湾和香港老板。他们总是会很迅速地拿出一个装着现金的信封给采购公司的质量检查员。我的一个朋友运行一家采购公司，他通过严格的规定制止了这种行为，严禁检查员与工厂管理者参加任何夜间娱乐或宴会。如果工厂想要行贿，采购公司立刻终止所有订单。“几

次终止订单之后，人们就会知道你是认真的。”他说。其它公司会把所有供应商拉到一起开会，宣布任何企图行贿或赠送礼物的工厂会被永久地列入黑名单。很多中国工厂反应良好，因为这样做生意就不再是猜谜语。

对于公司内部管理来说，你的CFO必须是你能完全信任的人，而且你必须通过CRM软件和其它技术解决方案在你的销售和采购体系中实现透明，这些措施可以防止单个人拥有过大的权力。一些管理更好的中国公司每六个月就更换一次采购经理，因为他们发现这正好是销售和采购人员建立足以安排回扣的个人关系的时间。

商业红宝书

- 如果你打算出卖灵魂、向中国的腐败投降，卖个好价钱，老了后多做慈善工作。
- 中国的现代化是“以法制国”，而非“依法治国”，所以关系和个人势力范围是最重要的。
- 在中国全是检查，而全无制衡。中国政府的反腐败工作并不是做做表面文章，但效果甚微，因为整个体制和诚实正直格格不入。
- 你的中国员工和商业伙伴有着混乱的伦理道

德框架，这是一个在从批判财富变成创造财富的党领导下进行国家改革的彻底颠倒的社会所导致的。

- 在中国，政府产业私有化带来的黄金潮正接近尾声，官员和企业家专注于攫取国有资产。年轻人感到轻松赚钱的时代就要过去，也许会比上一代更加急迫地“大饱皇粮之口福。”
- 中国已经回到了传统的官商共生关系。官员为生意扫清道路。生意人则为官员聚集财富铺路。
- 党的高层领导人很少直接参与腐败，更倾向于利用裙带关系建立家族财富。对于统治精英来说，默默地聚集财富被默默地接受了。
- 要让你的律师能安心睡觉，坚守“不要问，不要说”的原则。选择合法的代理和顾问来获得许可证或批准，至于他们是怎么获得的，知道得越少越好。
- 不要行贿。没有人永远能被买通，中国人知道这违反美国的法律。相反，通过培训、旅行和娱乐机会与客户建立长期互利的关系。
- 从本质上讲，中国社会是自私的。他们竞争能力很强，合作能力很弱。

- 在中国，利益冲突被看成是竞争优势。
 - 为你的员工划清底线。在中国文化中，礼物和贿赂之间的界定并不清楚。
 - 支付员工足够的工资已确保他们的诚实，要求他们签署行为尊者，让他们知道一旦违反就会有实实在在的严重后果。
 - 按照财务部门的规定对待整个公司，部署CRM软件和其它技术解决方案进行数据控制，实现透明，个人不应拥有过大的权力。
 - 除非被证明是清白的，否则就假定你的采购部门是腐败的。采购经理应在不同产品线上进行频繁轮岗。
 - 勇敢应对公司内的丑闻。起诉那些做坏事的人，而不是花钱请他们走人。
 - 关系，一个经常被引用的中文单词，被言过其实了，它是暂时的、不可转移的，只握在那些真正掌握关系的人的手中。永远、永远不要让你的生意落到依赖于某个能够接触到政府官员的个人的境地。
 - 通知你的供应商，如果他们试图贿赂你的员工，就将被永久除名。供应商会对此感激。
-

译注

译者注：“女孩子，高尔夫，赌博”的英文
[\[1\]](#) 为 “girls, golf, gambling”，都已字母G开头，因此取名3G。

第四章：与恐龙共舞

如果你心怀中国的利益，就可以打败强大的官僚对手。道琼斯和路透社告诉你“以彼之道，还施彼身”的作用。

这意味着战争！

坦率的说，我对中国宣传机构新华社新颁布的行政命令的第一反应并没有那么激烈。第一段文字只是说新华社将“监管外国电讯服务……以保护国家主权。”

没问题，我想。我们有办法对付。所有的在华外商都处于中国这个或那个政府部门的监管之下。

但是下一段就有点威胁了。“各层级的政府部门、企业和机构……不得直接购买外国电讯服务的经济信息……”

那怎么行。那意味着我们将丧失所有的客户。

接下来就更糟了。新华社“将审查并批准……在中国发布的经济信息。”

这是新闻审查！这对金融市场交易员使用的金融和商业信息有什么意思？

“新华社将决定订阅费率。”

等等。要由他们来定价？不可能！

然后就是最后一击：外国新闻机构有三个月时间在新华社申请备案否则“将依法处罚。”

我把指示扔到了桌上，向北京办事处的窗外望去，唯一能看到的就是十五英尺远的一堵破旧的水泥墙。这是1996年1月16日。

“这真是一个狗屎年。”我对那堵墙说。

新华社的做法是典型的中国政府机构对权力的攫取。它想要强迫新闻机构——尤其是金融信息供应商，如道琼斯和我们最大的竞争对手，英国的路透社——教它如何做生意，把我们的客户和技术拱手相让，然后靠边站，看着它从3500万美元规模的金融新闻和数据业务市场中捞取利润，这是我们从零培养起来的。

当我还是华尔街日报中国办事处主任的时候，我就看到过类似的事情。时不时地，会有一只中国官僚恐龙从政策法规的泥潭中冒出来，把一家成功的外国或私营中国企业踏在脚下，宣布这块领地是它的。作为一名记者，我很喜欢此类戏剧性的故事。它们是讲述中国如何运转的绝佳故事题材。但现在我领导着道琼斯中国业务。轮到我的脑袋被踏在史前生物的脚底下，我的公司的在华业务面临危机。这将是一场生存之战。

概述

在中国做生意可以说是令人心惊肉跳。支配西方商业行为的法律理念在中国根本没有任何靠得住的方法可循——比如说合同的神圣，法规制订者与竞争者的分离，以及对知识产权的保护等等。虽然说重大的经济改革使得中国的经济向外国公司部分开放，政府和共产党依然保持着绝对的权力。面对来自中国政府的命令，普通商人的本能是努力去适应，避免冲突。要不这样做很难。在今天，中国共产党政府的行政命令依然常常带有和中国皇帝的敕令一样的禁止意味，其结尾往往是说：颤抖并遵守吧。

然而随着中国越来越多的参与国际商业活动，这个国家做生意的环境也在不断改善中。高层政府官员不断下令对中国进行必要的调整，他们当中有许多人都精通全球经济和政治，这是为了让中国在世界经济中不断壮大、成为重要的成员。

在我们和新华社及其幽灵般的同伙——强大的中宣部——历时两年的激战中，我学到了很多东 西。我明白了如果你的生意真的是为中国好，那么即便你的对手是最顽固、最残忍的政府敌人，你也可以赢得战斗。你必须极其的有韧性、能坚持、有耐心——还要非常创造性地在中西两种政治体制中

周旋。我和来自道琼斯及路透社的合作者们基于我们对中国是如何运转的、国家领导人想要达到什么样的目的等问题的本能判断，在工作过程中一起制定了战略。我们还非常谨慎的划定了边界条件：当你在中国斗争和处理问题的时候，你不能让这个体制感到为难。如果可能的话，你可以把你的对手描绘成这样做的人。但是你的论据，尤其是作为一名外国人，必须围绕对中国有利的方面展开。如果你想在中国找到公平公正，你要记住，中国共产党就像在它之前两千多年的帝王统治一样，认为在中国最根本的公正就是无论如何要维护体制，保持它的稳定。

不幸的是，这个故事并不仅仅存在于故纸堆里。庞大的中国官僚体系将继续像侏罗纪公园的官僚恐龙一样挪动着沉重的身体游荡很多很多年，寻造着下一个外国或本地公司作为猎物。英特尔，Broadcom和其它世界芯片制造商最近赢得了一场旷日持久的战争——有关一个完全伪造的中国无线通讯协议，该协议将允许二十四家被指定的中国公司获得他们的技术和商业秘密。DHL、FedEx、UPS以及其它快递业务领域中的公司正在与中国邮局打仗，2001年12月的一个干冷的日子里，政府一纸公文命令国际快递业务中利润最高的部分将由

中国的邮局来做。

我在这些行业的朋友们会时不时地向我咨询如何处理此类斗争，如何调整他们的战略。我会告诉他们我们与新华社的争斗，以及我们从中学到的东西。这一章是那些对话的扩大版本。

坠入凡尘

中国的现代化让新华社坠入凡尘。在毛泽东年代，新华社是荣耀与权力之所在。全国最优秀、最聪明的大学毕业生被分配到新华社工作。新华社有上万名的骨干分子，他们炮制的宣传内容左右着中国大众的思想。其记者还采编秘密调查报告，向党的最高领导汇报国内发生的事实真相。在全世界的中国使馆中都驻有新华社记者，他们在编写新闻报道的同时还担任情报收集和分析的任务。钱，或至少说是盈利，在新华社的全盛时期并不是什么大问题。政府对它的资助相当充裕。

随着僵化的共产主义教条开始让位给经济改革，新华社的影响力日渐式微。预算收紧了。新华社试图通过商业经营来拯救自己，它创立了大约二百家公司，从房地产到销售摩托罗拉传呼机，但大部分都是亏损的。这些公司的成立更多的只是为新华社官员提供了汽车、费用报销和其它津贴，而非

利润。虽然如此，新华社还是从中国股市的到来中尝到了通过金融资讯赚钱的甜头。新华社在九十年代早期创办了两份非常成功的股市新闻报纸：中国证券报和上海证券新闻。在沪深两市的上市企业依法被要求在这两家报纸上刊登他们的财务公告，广告也经常是整版整版的刊登。本着其宣传工具的传统，新华社经常为公司撰写热情洋溢的报道以配合它们的广告。

新华社在香港的业务也颇为赢利。中国环球公共关系公司将新华社的宣传技术和分销网络应用于它的商业企业客户。消瘦、机敏的马运生负责这块业务，身为新华社官员的他可算得上是社里的稀有动物，他是一名企业家。他有意无意地为新华社看上道琼斯的业务奠定了基础。

除了证券市场新闻报纸和香港的公关业务之外，新华社在九十年代早期中国市场对金融新闻资讯的需求爆炸中只是一个旁观者。当时全世界有四家公司提供全面的实时金融新闻资讯。三家是美国公司——道琼斯，Knight-Ridder和彭博，第四家是英国的路透社。道琼斯和路透社实际上是瓜分了中国市场，路透社的份额稍大一些。彭博的份额极小，Knight-Ridder则根本没有进入中国。

九十年代中期，中国的经济改革进入了高潮。

全国冒出了许多无执照交易所，它们什么交易都做，从大豆到钢铁。我们都跟不上市场对金融和经济资讯新闻的需求。我们的终端上有中国十四家主要商品交易所和两家证券交易所的价格显示。我们的国际信息则覆盖全世界所有的重要金融市场。总而言之，我们的终端系统有六十个实时更新信息的页面，而路透社的甚至要更大。中国银行成百成百套的安装我们的终端系统，每个终端每个月大约收费二千美元，这样他们的交易员就能像全世界所有金融公司的一样日日夜夜地盯着屏幕，看到价格在世界范围内的重大事件和新闻的驱使下起伏跌宕。

当然，新华社也看到了这一切，渴望获得金融新闻数据领域中丰厚的利润。但是它受到了中国的银行和交易公司的阻碍。当时中国有着大约一千亿美元的外汇储备，正在成为世界金融市场中的重要一员。在北京的银行中的交易员们需要和他们在波恩、波士顿或曼谷的竞争对手一样能够从市场中获得实时的新闻资讯。道琼斯和路透社提供的信息是市场的新鲜血液。中国的银行和交易公司不想让新华社挡在它们的信息流中间。他们认为新华社的新闻审查将延缓新闻的传递，并删除不合中国口味的有争议的新闻，但这些新闻也会推动金融市场的变化，而中国的交易员们在这片市场上有着需要保卫

的自己的领地。

香港小贩

当新华社陷入官僚主义的泥潭时，当时正负责新华社香港公关公司的马运生开始思考互联网可能是实实在在赚点钱的一种方式。他联合了两名在美国接受教育的香港企业家。朱伯伦毕业于加州大学洛杉矶分校的计算机专业，他从事房地产销售和邮购市场业务。叶克勇是一名计算机工程师，持有沃顿商学院的MBA学位，在美国时曾在毕马威资讯公司的战略规划部门工作过。三人小组为新华社设想了一个计划，利用其政治背景获得在中国互联网市场上的垄断地位。其计划是建立国中网（China Wide Web），它是一个与全球的国际互联网（World Wide Web）相隔离的网络。国中网是一个封闭的用户组，必须在一家新华社的下属公司的控制下才能有偿访问，这家公司就是中国国际网络传讯有限公司（CIC, China Internet Corporation）。CIC将过滤从国际互联网进入中国境内的所有信息，删除不想要的政治和社会新闻，并把内容翻译成中文。由于中国对经济建设的关注，CIC的主要内容将是商业信息。CIC将在深圳建立一个占地两万平方英尺的设施，聘用大量的中文

翻译人员在其中工作。项目计划中罗列了极其荒诞的财务预测，预计几年内将拥有一百万名用户，营业额将达到数亿美元。对收入如饥似渴的新华社接受了这个方案。1994年，新华社在香港注册成立了中国国际网络传讯有限公司（CIC），作为新华社的全资子公司。

在马运生和朱伯伦忙着获得政治许可控制互联网的时候，叶克勇则开始从香港大亨那里募集资金。叶克勇是一名短小精干的销售大师，国字脸，头发一丝不乱，穿着笔挺的西服，脚上一双Gucci皮鞋，他清楚地知道香港大亨们想要听到什么。他们特别想要培养和中国大陆的关系。CIC的新华社背景就是一块强大的敲门砖。“新华”两个字就足以让香港大亨们心惊胆战，因为它在香港的分社充斥着外交官和间谍，他们正忙着为1997年7月1日英国移交香港给中国做大量的铺垫工作。香港的富有商人们极其渴望通过任何方式讨好他们未来的统治者。叶克勇直接把手伸到了他们的钱包中，轻松地获得了2500万美元的初始资金。

道琼斯和路透社向其付费用户提供的是独家拥有的信息，因此不太担心CIC，就算它能控制中国的互联网。但是我们当时不知道的情况是朱伯伦为了让CIC控制互联网名正言顺而准备了一份“白皮

书”。在“对中华人民共和国互联网的展望”中，他把信息比作“病毒”。一个不受控制的互联网将传播危险的病毒，危害到中国的国家主权。“当新观念被带到其它文化中时，它（原文如此）将有时候摧毁旧的现有文化，引发社会动荡，”朱伯伦写道。报告最后下结论说“有一些观念……必须不及一切代价予以阻止。”

新华社修改了朱伯伦的报告，然后将其递交到党的宣传部门，这个部门对中国境内的所有媒体和文化机构设下了严格的内容规定。整个国家依然在为因1989年的TAMDTs引起的全球报道而头疼。中国的宣传沙皇、邓小平的牌友丁关根非常喜欢这个阻止中国接受外界信息和观念的想法。但是在当局想出如何实施控制之前，年轻的中国企业家们已经创立了互联网服务提供企业，以及和雅虎类似的中文网站，国内的大学也建立了通向互联网的国际链接网络。要控制互联网已经太晚了。但是朱伯伦关于保护中国免受外来影响的理由还是给了新华社它想要的武器以达到另外一个目标。新华社说服国务院（相当于美国总统内阁）相信在华的外国新闻和数据提供商也需要得到更好的控制。其结果就是1996年1月份的行政命令，如果当时这个命令得到执行，将使得道琼斯和路透社的在华业务彻底完

蛋，而且必然将威胁到整个中国经济。

此时的中国政府在很多方面还很原始。各个部委都被自上而下牢牢的控制着，他们之间极少或根本没有相互协调。新华社仅仅通过作共产党中宣部的工作就获得了国务院批准它拥有新的监管权力。新华社的领导们从未咨询过外贸部、外交部、财务部、证监会或央行。但凡他们当时做了，就会有人向他们明确地指出，对金融信息在中国自由传播进行有效钳制并由此威胁到国内金融机构的命令，将不会得到世界其它地区的好感。

突然，中国遭到了来自国外的猛烈谴责和质疑。全世界媒体的头条都谴责说这一命令是中国的倒退。克林顿政府、欧盟以及世界银行均提出质疑，如果中国领导人不能理解新闻和数据的自由流动对金融市场的致命影响，中国又怎么能成功地接管香港这个国际金融中心。更为糟糕的是，新华社的政令引发了人们对中国是否真的做好准备加入世界贸易组织的疑问。中国万分想要加入世贸组织。部分原因是自尊心——成为世贸成员将是对中国在世界经济中的地位的重要承认，但是成为世贸成员也将帮助中国领导人进一步在国内推进经济改革。中国庞大的出口机器也需要世贸组织成员能够享受到的切实的保护。如果不能加入，很多贸易伙伴可

以简单地动不动就禁止入口中国产品。正积极进行入世谈判和香港回归工作的中国官员们冷不防被新华社捅了一刀。他们直接抱怨到了国务院。

很快，新华社社长郭超人就不得不向国务院做出解释并进行自我批评。郭超人，虽然其名为“超人”，作为中共中央委员有着很强的政治影响力，但他并不理解金融市场。他因颂扬中国在1959年ZY西藏LM叛乱的报道而成名。现在，他向国务院解释说颁布这份行政命令的目的是为了保护中国免受美国文化的控制，他说这样可能导致中国人忘记传统。国务院说他们支持郭超人的目的，但是也命令他解决问题。这个命令说着容易做起来难。郭超人不能简简单单地取消命令。他自己、新华社和中国将脸面全无，这是不可容忍的。但是他在随后的两年中也发现，要实施这一政令也几乎是不可能的。无论是道琼斯还是路透社都下定决心，他们既不会颤抖，也不会顺从。战斗开始了。

分而治之

一般来说，中国的官僚要使一个行业就范的做法是分而治之。因此，在我第一次和新华社官员讨论新的法规时，他们说路透社才是真正的目标。他们抱怨说路透社占有的市场份额太大了，而且路透

社的新闻服务比道琼斯的带有更多的政治新闻。路透社的确有可能是他们的主要目标。这家公司的外汇交易终端可算得上是一个金矿，全世界百分之六十的外汇交易都在这个平台上进行。路透社能装多少终端，中国的银行家们就拿多少终端。

但是新华社官员不知道的是，路透社的中国老板Richard Pascoe，这位风度翩翩而充满智慧的不列颠中国通，是我最亲密的朋友之一。当负责各自公司的在华业务之前，Richard和我都在中国担任记者职务。作为一名记者，你往往能够看到其它外国商人看不到的中国的黑暗一面。我们曾被迫居住在外交人员住宅区中，我们的电话被窃听，住所被监视。我们的秘书、翻译、司机甚至孩子的保姆都是外交部聘用的人员，他们要时时向上汇报我们的动向。在局势紧张时刻，即便是与我们在街上随便攀谈的人都会被带回去审问。只要我离开北京外出采访，我都会被一打以上的便衣跟踪。在这种氛围下生活，使得我们更迫切地要与新华社进行抗争。有一天我忍不住发作攻击了一名又奸诈又傲慢的新华社官员，Richard劝我放松一些，不妨从另一个角度看待这个问题。

“Jim，你有车，有司机，”他说。“你住在一个大房子里，去泰国度假。这些人每天早上骑自行车

车去上班，住在新华社拥有的肮脏公寓里。”之后，我就很少再那样自以为是了。

道琼斯在香港的电讯业务经理们曾一度想要与新华社合作，借此把路透社从市场领先的地位打压下去。但是，这个想法立刻就被否决了。无论是道琼斯的首席执行官Peter Kann还是路透社的首席执行官Peter Job都相信对抗新华社的做法对两家公司在全球的商业利益都是至关重要的。Kann和Job都当过记者，他们都相信新闻和数据的自由传播是全球金融市场繁荣和稳定的关键要素。他们还担心，一旦中国赢得了这场战斗，道琼斯和路透社都将在其它发展中国家中面临类似的攻击。

“事实上让中国政府感到威胁的是信息的自由流通，而不仅仅是路透社的提供的新闻。” Kann在平息电讯业务经理建议的一份备忘录中如此说道：“因此，我的看法是在这件事上我们要死也要和路透社死在一起，因为另一个下场结果几乎肯定是我们两家分开死。”

Richard和我达成了一项协定。我们两家公司是激烈的竞争对手。我们承认彼此之间不可能毫无保留，但是我们也承诺不能相互撒谎。我们同意分享信息，制定共同的战略对付新华社。在中国，我们之间的合作必须悄悄进行。如果外国公司在公开场

合联合起来挑战政府，它立刻就会引发人们的无端猜疑和不安全感，这是自十九世纪外国列强瓜分中国以后遗留下来的。最好的做法是在一个行业或贸易组织的保护下做这些事。但我们没有。因此，Richard和我会在深夜在我家或酒店大堂的僻静角落密谋我们的战略，然后再分头去和新华社会面。

在国务院颁布法令后的一个月內，道琼斯和路透社制定了一系列共同原则，由它来指导我们和中国政府的谈判。首先也是最重要的一点，我们知道我们必须尊重中国的主权，承认政府有权对新闻进行“边境检查”。这仅仅意味着我们承认他们有权阅读通过我们的线路进入中国的新闻报道。我们明确的否认他们有任何权力修改或审查这些报道。第二重要的原则是新华社不能即是我们的监管单位又是我们的竞争对手，这条原则后来成了我们经常念诵的紧箍咒。不幸的是，这样的情况在中国很常见。在外国人眼里通常认为是利益冲突的事，中国人认为它是竞争优势。不过，随着中国准备加入世界贸易组织，政府也知道把监管者和商业管理分开是必须的。

不知何故，新华社把那份备忘录弄丢了。

除此以外，我们还谨遵基本的商业原则：让市场来决定价格，确保市场准入对所有人一视同仁

——不限制发展新客户、推出新产品，并完整保护我们的知识产权。

路透社的律师非常聪明。他们把新华社的政令看作是一次机遇，而非仅仅是障碍。和当时许多其它的在华外资一样，我们在中国业务的法律监管单位并不明确。中国的法律理念和美国的相反。中国的假设是一切皆在政府控制之下，所以除非法律法规明确规定允许的事情，你做的其它事都是不合法的。在美国，前提是每个人都是自由得，因此除非被明确限制，人们有权做任何他们想做的事情。

中国法律中并没有说我们可以或不可以在中国开展这块业务。在这样的灰色地带运营是相当普遍的，但是当政府决定对你的公司动手的时候，就不那么舒服了。因此我们制定了一个目标，就是要拿到政府书面的规定，明确地允许我们在中国提供金融新闻和数据库服务。

有一系列原则知道你在中国的谈判是好的。这很有必要。但是你也必要在谈判的时候坚持我们律师所谓的“铁屁股战略”。中国人是非常有耐心的谈判对手。如果你了解中国，你就不会对此感到意外。中国人在整个成长过程中就一直承受着滔滔不绝老师教导和长篇大论的宣传讲话。他们可以忍受无休止的废话。而另一方面，外国人就没有那么

好的耐性，这是对他们不利的地方。因此你最好事先准备一番高谈阔论，在长达数个小时的谈判中你可以有礼貌的翻来覆去的说。谁先打破僵局谁就输了。

在初期与新华社的一次会面中我就赢得了一次小小的胜利。桌子对面的新华社官员们对他们发布的法令引起的骚动气愤填膺。他们希望通过撤销声明、告诉我们他们认为我们想听到的话来平息局面。他们承诺“不干涉我们的业务”，只是“少量管理费”并“加强知识产权保护”。作为答复，我们礼貌地提出了一系列具体的问题，详细询问他们将如何落实政策，这令他们哑口无言。我们一遍又一遍地说，直到一名新华社官员杨振（音译）再也忍不住了。

“我们是主管单位，”他边对我摇着一根手指边咆哮道。“你得按照我们说的做。你没有权力对任何事情提出质疑。”

杨振的爆发说明了一切。当然，在中国有很多极其周密聪明的人和组织。但是这里也依然存在着很多人和组织，他们任处在一个被称之为“一言堂”（thugocracy）的世界里。数十年的社会动乱、政治清洗和斩草不留根的毛氏做法造成了这样一种政府运行文化，在此间的生存方式就是强迫你

的对手屈服然后抄走战利品。新华社充满了向杨这样的重量级专政人物。我们清楚我们不可能仅仅通过知识产权的争辩就击败对手。我们必须像他们一样一言堂。在和杨会面后的几个礼拜，我又有了一次机会重重地打击对方。我的武器是新华社的销售小册子。

二月份的一个寒冷的早晨，我们回到了新华社继续谈判。北京这个冰冷的钢筋混凝城市上空漂浮着黑色的煤灰颗粒，仿佛盖着一个脏兮兮、灰蒙蒙的罩子。睡眼朦胧的新华社员工，在供暖不足的大厅里抱着热茶缸、拖着步子走过，他们的袖口和裤脚露出里面穿着的秋衣秋裤。我们在一间灯光昏暗的会议室中的圆桌前坐下，屋子里挂着破破烂烂的红色窗帘，挡住了窗外的阳光，桌子面上是斑驳的香烟烧痕。四名新华社官员列队进入了房间，满面堆笑，与我们友好地握手。大家都坐下后，一名头发凌乱、满口黄牙、穿着一件皱巴巴的白衬衫的人打开了一包中国香烟，探身递给我们一支香烟。新华社的老板点着了一根进口的万宝路香烟，以要求的口吻开始了谈话：“道琼斯准备什么时候在新华社登记备案？”

我们没有直接回答，而是开始了早就烂熟于胸的关于新华社既是监管单位又是竞争对手的车轱辘

话。我们说由于既是监管单位又是竞争对手，新华社显然存在这利益冲突。和以往一样，新华社的官员们反反复复地发誓说在新华社的监管人员和运营竞争性业务的人员之间有着明确的区分。

在打了半个小时的太极拳后，新华社把争论引向了新的方向。他们指责我“居心叵测”。他们说，我企图诬蔑新华社的诚信。我等的就是这个。我们知道新华社一家新成立的下属公司的销售人员已经开始给我们在华南的客户打电话了，他告诉他们必须中止“非法的”外国服务，而应该注册“经授权的”新华社提供的服务。

我首先“对任何可能的造成的误会”表示道歉。然后我开始一次非正式的调查。我微笑着挨个指着这四名新华社官员，提出一个相同的问题：“您是监管人员还是竞争对手？”

“监管人员。”他们都如此作答。

然后我把我的公文包放到桌上，慢慢地从里面拿出一本小册子，这是那家新华社下属公司发给我们客户的。我翻到其中一页，上面是微笑着的新华社官员们。

“那这些人是谁？”我问道。

照片上正是现在坐在我对面的这四位新华社官员。他们也是新华社成立的与我们争夺业务的新公

司的领导人。

四人低头盯着照片看，一言不发。领头的那个人又摸出了一根万宝路点上，然后宣布这次会议结束，他们将“再研究研究”。他们把小册子留在了桌子上，一溜烟的走出了房间。我当面戳穿了他们的谎言。他们这次的脸丢大方了。但是很快，我们就要再次为生存而战。

书信，游说，以及拖延

我们有三个月的时间在新华社登记备案。我们的计划是尽量拖延备案的时间，直到我们取得了书面的同意，将监管范围局限到那些我们能与之共存的。我们试图寻找不同的办法来摆脱新华社。一种策略是用这项业务的复杂性来吓唬他们。通过连续的几封信、以及在我们办事处的产品演示，我们指出如果新华社和我们的客户签订合同，他们就有责任帮我们从欠账不付的客户那里收取账款。我们还让他们知道他们可能会成为被告，原告是那些被中国竞争对手窃取了信息的第三方资讯提供商。我发起了一场错综复杂的解释工作，向他们说明大量的技术问题，其中一些是在过程中我自己生造出来的。负责了解这些情况的人是一名慈祥的新华社体育编辑，名叫王永顺（音译）。他原以退休，又被

叫来负责这个项目，因为他能说英语。他坐在我们的办公室里看着我们的产品演示，越来越感到困扰，汗珠子从他的额头冒出来，他紧张地在桌子底下来回蹭着鞋子。显然，他回去向领导解释的时候会非常难办。

拖延工作给了我们时间，让我们能够组织起庞大的游说和书信活动，充分利用新华社自找的国际关注。在中国，大量的银行和交易公司客户给我们出谋划策，但是他们都拒绝采取行动。在中国，新华社位居意识形态之高位。共产党对信息控制的需要深信不疑——而新华社与中国情报部门的密切关系又广为人知，这使得中国公司在积极反对新法规时面临着政治风险。中国银行界的客户基本上就是祝我们好运，然后就坐山观虎斗。

从一开始我们就明白必须把美国政府拉到我们这边来。道琼斯聘用了一家华盛顿特区的法律公司，该公司的头头是克林顿总统的亲密朋友Vernon Jordan，他还是道琼斯董事会的董事。当里根政府执政的时候，我曾在国会山担任记者，因此我了解华盛顿和北京的运作方式。我的工作重点就是配合我们在两国首都的游说活动。

我们的战略是保证当任何一位中国官员或部长与外国政客或政府官员会面的时候——无论是在中

国还是海外，新华社的问题都会被提及。Richard Pascoe和我成了写信机器。我们帮助各自的总裁炮制信件，寄给每个人，从中国政府首脑到欧盟官员到国会和议会的重要人士。我亲自帮美国贸易代表Mickey Kantor、财政部长鲁宾、John McCain参议员、商务部副部长Stuart Eizenstat和很多其他人起草信件，在他们的助手修改之后签上各自的名字再寄出去。道琼斯的董事长Peter Kann在三月份给中国总理朱镕基写了一封信，旨在把我们的观点灌输给他，即监管对中国是不好的。如雪片般飞来的信件达到了荒谬可笑的地步。有一次我帮一名美国政府官员起草了一封信件，然后再帮中方收信人起草了回信。

我们在高层有许多朋友。就在新华社宣布新的法规后不久，美国贸易代表Mickey Kantor就警告中国大使新华社对权力的攫取可能会受到国会反华游说团队的欢迎，并以此为武器攻击克林顿政府每年延长中国最惠国待遇的努力。Kantor的班子还援引了一份“停止”协议，中国在谈判加入世贸组织的同时在该协议中保证不对外国公司实施限制性的法规。

世界银行驻北京的总代表Pieter Bottelier同时还是深受中国政府信任的顾问，他也通过书信和个

人会谈鼓动中国金融部门的官员们。Bottelier真的被新华社的法令激怒了，他称之为“中国自改革开放以来最严重的倒退。”他的行为对中国金融政策制订者起到了至关重要的作用。

我们还利用了法律，将这件本来纯粹是国内的政治斗争提升到国际法律争议的高度。我们搜寻所有能找到的法律和协议，有一些与我们的案子只有半丝关联。我们找到一份1984年7月颁布的中国法律，命令能够获得外国信息的“所有机构和个人”应收集“重要的科技情报”并上报中国军方。我们说，这证明了新华社基本上就是在按照这条规定从我们这里偷窃技术。我们还使用了中美贸易协定中的“公平平等竞争”条款，要求新华社向我们提供他们所有的价格清单、客户名单、金融信息业务的技术参数，以及所有其它他们要求我们提供的细节。

这些法律问题在书信中被反复提及，中国外交部和外贸部的高级官员逐渐成为我们有用的战略顾问。他们告诉我哪位美国官员应该给哪位中国官员写信。他们帮我们想出表达意见最合乎人意的说法。这些精明的部委官员们把新华社的做法看成是倒退的捞钱行为，这对中国进入世贸组织不利。他们希望新华社的问题得到解决，别再提了，这样他

们就可以专注于世贸谈判。

旧与新的斗争

新华社的命令下来三个月后，在我担任美国驻华商会主席期间，我带领一个由二十五名在华美国商人组成的代表团前往华盛顿游说延长对中国的最惠国待遇。在1989年之后，国会利用每年批准延长对华最惠国待遇的机会展开大规模的中国问题辩论，从人权到核扩散几乎无所不包。每年，立法者都提案否决延长对华最惠国待遇。一旦这些法案被通过，就会实施惩罚性的关税，这将严重影响中国的经济增长，因为美国是中国最主要的出口市场。我们每年的美国商会院外游说集团旨在教育国会、白宫，甚至五角大楼——和中国做生意多多益善。

新华社向我保证说在我离开去华盛顿期间，不会公布1月份法令的执行规定，而且等到公布时，他们会把新华社的管辖范围缩小到“最小限度的干涉”。1996年4月15日，我陪同几位美国商人与华盛顿邮报的编委会会面，讲述我们对延长对华最惠国待遇的看法。当晚我回到酒店时，等待我的是来自北京的惊惶失措的电话留言和传真。新华社不仅宣布了法规的实行，而且细节极其繁琐。对我来说，这充分证明了信息控制的根本支持者是中国证

券监管的官员。外贸部长、外交部长、央行行长、甚至中国入世谈判的官员都不喜欢新华社的法规，但它还是一路高歌猛进。

华盛顿邮报的一名记者给我打电话，问我此时此刻是否有被人愚弄的感觉，在我领着商业经理们为中国在国会山游说的时候，中国主要的新闻通讯社却在偷走道琼斯的业务。我出离愤怒，但是我也明白冷静要比抓狂好。在接下来的两天中，我接受了一系列的媒体采访，说这件事正好支持了商业界在国会中的观点。我称之为“旧的中国”与“新的中国”之间的斗争。我们在国会中为自由贸易和加强商业纽带而辩论，因为我们相信这将引领中国的改革。通过这些法规，新华社在向我们展示经济改革如何迫使旧的中国体制下的恐龙们新的商业社会中步履蹒跚地寻造自己的立足之处。华盛顿邮报做了一个长篇的专题报道，还配了两张照片。我的母亲喜欢它。新华社则讨厌它。当我去中国大使馆和李道豫大使说起此事时，他大笑。他也明白新华社的确是很笨，给了我这么好的一个平台在华盛顿宣传此事。

当陷入争执的时候，中国政府经常告诉外国人说他们“伤害了中国人民的感情”。我五月份回到北京后，我告诉他们说他们“伤害了所有道琼斯员

工的感情”。我跟他们说我在总部很没有面子，因为我向我的老板保证法令将延期实施。作为结果，我告诉他们，我再也不能直接参与谈判了；所有的决定现在都要由纽约道琼斯的“更高领导”做出。现在我终于可以真正的拖延了。我心情极佳。我掌握了中国人的谈判技巧。

决战

谈判、游说、大规模的写信活动还在继续，两边都没有太大的进展。但是1997年4月，新华社犯了一个致命错误。道琼斯和路透社有时都会提到适当的出拳，暂停向中国提供新闻和数据库服务。如果屏幕不再实时刷新，中国的交易员将有数十亿美元的钱在市场上，却得不到一点信息。这就好像是在一场高赌注的纸牌游戏中突然被蒙上了双眼一样。但是道琼斯从未认真考虑过这个想法。这就相当于拥有一颗核弹头；它给了我们至高无上的力量，但是我们不可能在用了它之后仍能在交易员中间保持我们的信誉。路透社的人倒一直把切断向中国传输的新闻和数据当作一种可能方案——如果中国威胁到它们利润超高的外汇交易系统的话。

在新华社这边，他们也显然想过如果我们不登记备案，就关闭我们的业务。他们决定在一个省份

关闭我们的业务，以展示他们的实力。很多客户未经申请批准就安装了卫星接受器。在广东，省广播电影电视局和广播管理委员会之间发生了矛盾，新华社要向后者收取卫星天线的费用，最终的结果是对当地的天线安装情况进行了一次调查。新华社迫使地方政府逼我们的客户交出证明他们已经在新华社进行合法备案的证据。截至日期是5月30日。一个月后，按照政府的通知，那些没有备案的用户将受到“处罚”。新华社的官员告诉我们这意味着道琼斯和路透社在广东的客户将在1997年6月30日被没收卫星天线，他们的信号也在同日被切断，除非他们在新华社登记备案。

广东省的威胁其实是新华社逼迫我们就范的胡萝卜加大棒战略的一部分。新华社提供的胡萝卜就是不再要求从外国新闻服务商那里收取管理费，最早他们想要的相当于我们营业额的百分之四十。而所有其它规定，“都将被严格执行”，新华社说。

我们把他们逮个正着。

新华社显然还沉醉在它以为的内部政治斗争中，根本没有抬起头来看看6月30日那天还有其它什么事发生。1997年6月30日的午夜，英国政府将把香港的主权还给中国。大约会有五千名记者聚集在香港，很多人都在期待着看到中国将如何毁掉或

不毁掉香港。新华社准备在香港回归中国的当天，把中国最完善的金融市场、离香港最近的省份孤立起来，不允许它再进入国际金融市场。

我对他们的错误进行了大肆宣传。我飞往华盛顿向美国贸易代表、财政部和商务部进行了简要汇报，并通知了一些国会重要成员。在北京，我向外交部、外贸部、财政部和其它部委提出了申诉。新华社受到了极其猛烈的抨击，我想等我再见到他们时，估计他们头上都得带着头盔。

受攻击的新华社让步了。香港移交进行的很平稳，广东的资讯并未被切断。现在新华社想要逼迫我们就范的决心似乎不那么强烈了。他们默默地认识到我们会和他们自己一样无情。在这种情况下，他们只想让问题尽快结束。香港移交后两个礼拜，新华社同意在中美政府官员之间交换信件，以友好地达成解决方案。Richard Pascoe和我被要求撒手，不要再就此事和新华社官员进行沟通。事情已经变成政府与政府之间的谈判。

美国政府的信件——其实是Pascoe和我帮助起草的——提出了一系列问题和担忧。五个月后，中国官员回了信，信中详细说明了新华社将不收取费用、利润提成，也不要求我们提交与客户的财务安排细节、以及软硬件的具体参数。新华社将承担两

项责任：名义上的登记备案手续并对我们的新闻进行监视。那封信成为中美政府谈判达成协议的载体，其条款还适用于路透社和其它非美国的国际资讯提供商。我们称之为保护我们在全球业务的“过渡方案”。我们不希望在中国发生的事情成为其它国家的先例。“过渡方案”的名称使得我们能够继续业务。我们计划在未来通过世贸协定中“国民待遇”的说法永久废除新华社的规定。

1997年10月29日，在新华社首次发出行政命令差不多两年后，白宫宣布中国已经和美国达成一项协议，允许外国金融新闻和资讯供应商在中国在“可接受的条款下”运营。

然而，那并不意味着新华社接受了这些条款。我听说在江主席参加美国高峰会议回来后，一名新华社高管去了外经贸部，他问道：“我们现在可以处理他们了吧？”对方直截了当地告诉他新华社必须遵守协议条款。但即便在今天，新华社的官员依然坚持当初两国交换的信件仅仅只是一份“澄清”，而并不构成官方的协议。路透社和道琼斯于1997年12月正式在新华社登记备案。

今天的新华社内部部分成了两派，一派想要从事更多的商业活动，而另一派纯粹主义者要把新华社局限在宣传目的上。原本要接管我们业务的FIAC，

现在只有一些低级职员，他们成天就坐在一间水泥地房间里，看着国际新闻在屏幕上滚过。FIAC的官员们也会时不时的把道琼斯和路透社的经理们叫过去，批评他们发布了新华社不喜欢的新闻消息。

你在“叶”我么？

当双方还在谈判中你来我往、不可开交的时候，新华社从叶克勇（我们在本章的前面曾碰到过此人）那里学到了在中国做生意的一种新方法，这种模式现在广为中国各领域的官僚们运用来寻找资金，即：大张声势，然后上市。当叶克勇意识到中国国际网络传讯有限公司（CIC）无法控制互联网之后，他便决定把CIC打造成一家为中国提供国际商业资讯服务的公司。但是由于这家公司与新华社的关系，以及叶克勇当初和一些合作伙伴交谈时对CIC大加吹捧的名声，使得他很难再吸引人们的注意。当CIC采购设备时，公司的最新动态中把供应商称为CIC“合作伙伴”。跨国公司的经理人答复了叶克勇的来信，会发现他们自己的名字被冠以公司“顾问”列在公司宣传册上。每个人听到的故事都不一样。他和路透社说他和道琼斯达成了一笔生意。他又和道琼斯说他和Reed Elsevier达成了一笔生意。他会告诉金融时报说他和华尔街日报达成了

一笔生意。这样做行不通。大的媒体公司相互之间都在谈论新华社的处境，而叶克勇的名声早就不怎么样了。他成了一个笑料。我们当中有些人把“叶”当作一个动词来用，意思和撒谎差不多，说法就是“你在叶我么？”

但是叶克勇的坚持造就了他。他很快再次改变战略，并购买了china.com, hongkong.com和taiwan.com的域名，并把自己打造成中国的互联网之王。他给公司重新起了一个名字，中华网，并最终在互联网泡沫的顶峰实现了在纽约和香港上市。他继续吹捧中国概念，在中华网及其附属公司在1999年和2000年的股票发行的八个月中募集了将近七亿五千万美元的资金。

在接下来四年时间中，中华网在叶克勇的领导下，烧了大约五亿美元。他不是在照料自己的赛马、与当地大亨们社交，就是在全世界旅行，从一个想法到另一个，从一笔交易到另一个。仅在2000年一年当中，中华网就花掉了一亿九千万美元收购了大约五十家公司。几乎所有这些公司都完蛋了。中华网在中国的互联网市场上从未成为一个有实力的竞争者，但是新华社终于搞到了一些现金。在首次公开发行人期间，大约有九千万美元直接进了叶克勇、新华社和其它股东的口袋。据一位新

华社官员说，第二次的增发又给新华社带来了三千五百万美元。新华社在公司中仍持有百分之七的股份。

这对你意味着什么

在我们和新华社旷日持久的斗争中有一些不寻常的地方。比如说，双方都没有太多可真正妥协的余地。如果金融新闻和数据要接受审查并按照宣传要求进行传播，那这生意根本就没法做。而新华社也不能接受仅作为一个沉默的旁观者的角色，看着同行们时不时发布令中国领导人恼火或心烦的资讯。所以双方一直斗到了最后。如果新华社一开始找我们时提出的方案和当初我们在马来西亚和印尼被迫接受的政府方案相类似——即这些国家的政府新闻机构能够从道琼斯和路透社的收入中提成百分之五——我们可能就接受了。

如果一家中国官僚机构对你的业务采取行动，那一开始你最需要做的事情就是问问自己是否有达成交易的可能。设身处地地把自己放到对方的立场想想。有没有可能在给他们想要的东西的同时保持贵公司在华业务的合理性和独立性？如果显然不可能有合理的妥协方案——要想好你只能接受绝对合理的妥协方案——那就准备好战斗吧。

在与中国官僚做斗争时，赢得胜利的关键就是要取得中国更为自信和理智的那些人的帮助。把斗争引向你对手的上级那里。如果你的业务遍布全国，那意味着国家主席、总理和其它政治局成员及部级领导。但是在找这些人以前，你要确保你的问题已经是一个世界级的问题。在高层领导中，中国政府非常关注更宏观的事务，而不是小偷小摸或维持效率低下的垄断。如果你真的把争端带到了最高领导层，你必须非常小心的处理涉及到主权和外国统治方面的问题。中国对这些话题极其敏感，且其广泛的军事和安全人员网络是令人望而生畏的对手。如果你的问题牵涉到省政府或部级单位，你可以寻求当地的省长、市长或党委寻求帮助，但是一旦发现他们和你的对手串通一气，你就要立即想办法去找他们的上级。

我们当时觉得除了把斗争引向上层实在是无路可走，而我们也知道可以在那里找到我们的盟友。国家总理和主席都想建立可靠稳定的国内金融市场，维持通过中国企业海外上市的方法获取数十亿美元的境外资金。但即便如此，我们也必须避免与中国国家安全部门的争执，从一开始就承认中国有权力监视我们所提供的所有信息。我们费尽心思地强调我们所提供的数据和信息只会出现在封闭的交

易大厅中，而不会在社会上传播。

我们很幸运，因为中国正在想尽办法加入世界贸易组织。我们可以成为他们前进道路上的一个小小的障碍，而他们是那么想要扫清这条道路。我们当时还得以利用新华社犯下的愚蠢错误，威胁要在英国将香港回归中国的当天关闭广东省的所有资讯和数据业务。你可别指望能捡到这样的武器。

当我回顾我们的战略和战术时，我意识到在纯粹的商业本能的引导下，Richard Pascoe和我与我们的中国对手打了一场非常中国化的战争。在政府官员中普遍存在着一种恐惧心理，担心别人批评自己不维护国家利益。我们很迅速、很大声的——也是发自内心的——把新华社的计划描绘成自私的跑马圈地，这会严重伤害到中国的国家利益。我们还把法律当作政治武器，就像共产党做的那样。我们在国际国内的法令和贸易协定中寻找说辞，把它们当作神圣的武器，使得我们站在正义的一边。我们找到了诸如要求保护知识产权、公平竞争、法规透明等中国政府声明的目标和在国际公约中承诺履行的文字语言。我们不是在打官司。我们没有明确的官司可打。相反，我们在利用这些法律条款支撑我们的政治辩论，以及我们的宣传舆论。

除了与新华社针锋相对的谈判，我们一直使用

正面的语言。我们引导那些相关的官员和商业界人士理解我们的观点，从上层到下层，从美国、欧洲到中国。在中国，我们采用了共产党在政治斗争中最喜欢的策略——虽然当时我们并没有意识到这点，即政治上孤立对手然后再发动攻击。调整后的现代版是攻击新华社为“反生产力”而非“反革命”。

最终，我们把事件引到了中国以外，有很多人愿意提供帮助。总有大批的外国官员不断来北京，而中国官员也不知疲倦地在全世界访问，这中间有大量的机会能够提到你的问题。由于争端所处的环境，我们能够多次利用到非常有实力的人物，包括克林顿总统、财政部长鲁宾，参议员Phil Gramm和John McCain，以及美联储主席格林斯潘。你可能没机会找到这些重量级人物，但是你的国会议员和各种商业机构、贸易团体都可以发挥他们的影响力。帮他们起草信件，让他们签字寄出。你越是替这些政客们安排好一切，他们就越愿意提供帮助。

我的建议是你要接连不断地写信。中国是由笔杆子、而不是枪杆子统治的。用礼貌而专业的信件淹没政府部门和领导层，通过提出疑问和问题来指出你对手行动中的漏洞，支撑你自己的观点。中国官员在收到信后会觉得有义务做出答复。提出棘手

的问题让他们寝食难安。你完全可以提出一些非常无礼的问题，巧言令色，装扮成一个愚蠢的外国人。中国人在其内心深处都相信他们的体制非常微妙复杂、高深莫测，外国人无法领会其中的奥妙，你要把这种看法当作是你的优势来利用。你可以提出关于程序方面的问题，让你的中方对话者感到有必要向你解释这套系统，从而落入你的陷阱。

最后要说的是，这种与政府的争论是一门艺术，而不是科学。这其中没有魔法公式。你必须依赖于你最具中国经验的专家和职业经理的直觉来判断何时前进，如何前进。你不能太过强硬，但如果过于软弱，也无法成事。而且你需要非常谨慎地挑选武器。如果我们当初选择了主动出击，切断提供给中国银行和交易所的资讯数据，使得他们陷入混乱，那我们不过是向政府证明了外国人足以扼杀中国经济中最致命的环节。所有人的关注焦点立刻就会从经济建设转向国家安全。在那场战争中，外国人是不能取胜的。

我对此类危机的最好的建议就是你要未雨绸缪，花点钱全面、主动地和中国政府建立关系。很多公司讨厌这么做，因为其成本不能体现在利润上。有一点可以肯定，就是如果你在中国做生意，无论你的公司是大还是小，你总会碰到政治上的大

大小的问题。你可能碰不到像我们遇到的这样令人殚精竭虑的战斗。但由于政府在中国商业社会中的方方面面总有这样或那样的涉足，因此就算你的监管单位不是你的竞争对手，有可能是他在专心帮助你的中国竞争对手。

商业红宝书

- 要强硬。中国人尊重这点。永远不要“颤抖着服从”，这样做会伤害甚至毁掉你在中国的业务。
- 如果身陷热战，用他们自己的话提醒你的中国对手：不打不相识。
- 记住虽然中国自信而理智，迫切想要成为世界级的竞争者，很多中国政客依然对外面的世界极度神经质，有着深深的不安全感。
- 必要时花钱建立与政府的全面的、主动的关系，避免危机的出现。你甚至可以帮助制定所在行业的法规环境。
- 在与监管单位开始一场大战之前，先想想是否可以达成公平的交易。有没有办法在满足他们的要求的同时，保持贵公司在华业务的合理性和独立性？
- 如果你必须和官僚机构开战，尽可能把战火

烧到最高层，那里的官员最为理智，他们关心更高的国家利益。

- 你的论据要说明贵公司的业务是如何有利于中国，而不是中国政府如何错了。你不能让人觉得体制很差。
- 政府官员可能对你撒谎，但是你永远不能向他们撒谎。你可以拒绝透露信息，但是不能提供假信息。
- 准备好从上到下的教育政府官员，证明你的观点比你在政府中的对手的更有利于中国。
- 坚持就是胜利。不厌其烦地给官员们写信，用礼貌、专业的语言提出棘手的疑问和足以支持你的观点的问题。
- 耐心就是胜利。中国人在等待你转移注意力，或你的总部感到不耐烦。采用你自己的“铁屁股战略”，设计可以让你数个小时坐在那里翻来覆去、彬彬有礼地重复的车轱辘话。
- 必要的时候扮演一名“愚蠢的外国人”。向你的对手询问有关体制如何运转的详细问题，请君入瓮。中国人相信他们的体制非常之微妙复杂，高深莫测，外国人永远不会明白。

- 在中国不要完全依赖于法律。你会输的。利用法律和法规来加强你在政治和商业上的论据。
- 大部分中国政府官员都生活在一种恐惧之下，害怕被人批评没有维护国家的利益。理解并利用这点。
- 利用你的政府、相关国际组织、和贸易团体帮助你战斗。让你的对手知道你是谁——告诉他们你认识谁。
- 永远不要和警察对着来。他们有着极大的权力，你必输无疑。相反，你要绕过他们，找到推翻他们的论据的办法。
- 如果你决定购买中国上市公司的股票，小心“忽悠加上市”的公司。

第五章：内外交困

在你的中国商业计划中，有一项重要内容就是政府游说。这点对那些身处商业竞争和冷战余温双重积压中的技术公司来说尤为重要。

空军一号引擎的轰鸣声渐渐消逝，聚集在北京机场的人们都把目光投向了机舱门，尼克松将从那个门里面走出来。美国总统在1972年乍暖还寒的2月天来到北京，开始了他的“和平之旅”，寻求与这个美国在冷战中的死对头进行和解。这是历史性的一刻。但是有一队观众与众不同，他们总统乘坐的那架波音707飞机的关心远远超过了对总统本人。他们是中国艰难起步的飞机制造业中的最高层官员，被邀请来检查驻在停机坪上的飞机。他们急不可耐。尼克松早一步走下舷梯与周恩来总理握手并坐进汽车，他们就能早一步登上这架光滑闪亮的飞机。

中国的航空工业在很多年里面都处于极度落后的状态，在早已过时的苏联技术上使用原始的机器制造摇摇晃晃的飞机。由于冷战时期西方国家对技术转移实行严格的限制，他们能得到就是这些。他们在这些年中唯一得到的一次突破就是1971年巴基斯坦航空公司的一架波音707飞机在中国西部坠

毁。中国政府的工程师很小心的拆除了它。利用逆向工程技术，他们在设计上复制了两架飞机，中国人称为运-10。唉，原始的制造技术，松懈的质量控制，再加上缺少先进的航空电子设备，这架飞机就像中国在过去二十年中制造的俄国飞机一样粗制滥造。

现在他们有机会检查用钱买得到、用技术造得出的最好的商用客机。更何况这架飞机刚刚把美国总统载到中国。他使用的东西肯定都是最好的。中国航空工业的官员们被工艺和技术深深地震惊了。飞机的内部空间非常舒适，但并不豪华。但是驾驶舱，那简直让人目瞪口呆！舱里配备了一名飞行员能够想得到的所有东西：无线电、导航设备、以及能够测量任何你能想象得到的参数的尺度表，所有这些东西都整齐有序的列在驾驶员、副驾驶员和飞行工程师的面前。机舱外面是光滑的机身和没有一丝缝隙的整流罩，这些都说明了在制造过程中执行的严格的偏差和精准的加工。

尼克松的访问取得了巨大的成功。多年的敌意被搁到了一边，外交关系开始解冻，贸易关系得到了鼓励。在几周时间的访问中，中国的高层领导在航空工程师的推荐下，订购了十架波音707客机，并承诺从相当紧张的国家外汇储备中用美元支付。

概述

最初十架飞机的订单引发了一系列复杂的事件。它标志着中国开始拼尽全力、坚持不懈地利用先进的西方技术修复和重振国家的技术和工业基础。它也触发了世界飞机制造企业为争夺这个巨大的潜在市场的商业竞争。紧跟它们的是来中国寻找新的利润来源的世界顶级的卫星制造企业和航天公司，这个市场的增长是如此之快，在这里的成功和失败将决定着公司的未来。在中国竭力建立现代化的航空航天工业时，美国和欧洲公司即希望提供帮助，也希望利用这个机会。在占领中国市场的竞争中，冷战时期的技术出口控制协定瓦解了。中国对获得先进技术的竞赛引发了美国政府内部的政治冲突，一方是想要严格限制中国的购买范围，另一方则支持在高科技领域扩大与中国的交易和合作，这即是政治上的、也是商业上的战略。很多公司陷入了左右为难的境地。

这个故事分两部分。第一部分讲的是麦克唐纳道格拉斯公司竭尽全力挽救其商用客机业务，它在中国组装飞机，同时还要尽力满足中美两国政府往往相互矛盾的要求。第二部分讲的是休斯公司、劳拉公司和其它美国卫星制造商怎么落入第二十二条军规的陷阱。由于美国政府限制在本土发射卫星，

他们被迫在中国发射卫星。当中国的火箭发射失败，他们的卫星在发射平台上爆炸，这些美国公司感到有义务向中国提供技术协助，同时也不得不面临被华盛顿指控为向潜在敌人提供援助的风险。

麦道公司的失败不仅仅是在政治上。公司忽视了商业中的基本常识，未能赶上中国持续和快速的变化步伐。相比之下，卫星公司在商业和政治上都做了正确的事，但是在华盛顿却遭到了猛烈的抨击，因为保守的共和党需要一件武器来攻击克林顿政府。

今天的美国政府正在重蹈麦道公司的覆辙，无法跟上中国持续而快速的变化。很多美国政客和政策制订者并没有意识到全球技术领域中发生着根本性的变化，他们忽视了这样一个事实，即如饥似渴的中国市场现在可以决定哪家公司能在全球取得胜利。冷战已经让位给商业竞争，但在华盛顿并不是每个人都明白这点。

中国专家

张镇中收到了一份邀请，参加由道格拉斯航空公司总裁John Brizendine在加州长滩召集的会议，他对此颇感讶异。张先生是一名三十六岁的工程师，在麦道公司的圣路易斯总部工作。他知道

Brizendine刚去了中国，为麦道商用客机寻找市场机会。自然，他出生在中国，在公司上下也被当作一名神童看待，但是他还在孩童时代就离开了公司，他的声誉也大部分是由于他在深奥的军用勘测技术领域做出了一些重要的革新，这和商用航空根本不搭界。

Brizendine很激动。他告诉自己的经理团队，中国问起麦道公司是否有兴趣在中国建厂，每年生产一百二十五架商用客机。这比长滩工厂的产能还要大！类似这样的交易将彻底扭转麦道公司的命运。而公司的命运正急需一次逆转。二战结束后不久，道格拉斯生产的飞机占到了美国和欧洲近百分之九十的客机市场。但是在Brizendine从中国回来的那年，道格拉斯的市场份额只有不到百分之二十。麦克唐纳飞机公司于1939年由James Smith “Mac” McDonnell成立，公司制造军用飞机，并于1967年收购了道格拉斯公司进入商用飞机市场。在麦克唐纳圣路易斯总部工作的中西部美国人从来没有喜欢过管理道格拉斯的加州人。他们认为道格拉斯的经理人生活太优越，管理太松散。Brizendine对圣路易斯的疏忽深恶痛绝。他已决心要解除经理们的束缚，给道格拉斯公司注入新的活力。

经理当中和Brizendine一样兴奋的人寥寥无几。他们顶多是被激起了兴趣，但依然充满担心。尼克松乘坐波音707前往中国的破冰之旅立刻就让波音公司成了中国商用客机市场中的首选供应商和市场领先者。在中国成立合资公司也许可以突破波音对这块市场的封锁。在所有的怀疑声中，有一个声音充满了热情。中国有充足的科学和工程人才，张镇中告诉其他经理，它的飞机制造工业远未成熟。他说合资公司的想法非常有前途，但同时警告大家不要过于乐观。“我们每年能造十架飞机就运气很好了。”他预测道。

这对Brizendine来说已经够好了。张镇中很快就成为公司的中国专家。他在六岁时离开中国，当时他的国民党父亲在上海担任警察，在共产党夺取政权后随家人逃到了香港。现在的张镇中英俊自信，能说会道，俨然一副年轻的中国大使或管理人员的气势。如果他在麦道公司的同事认为他是一名中国专家，那他就是一名中国专家。

麦道公司发给中国的建议主要是一份关于麦道如何生产飞机的大概介绍。它建议一家中国的合作制造工厂可以先从组装成套配件开始，所有配件都从长滩直接发货。起草这份建议的小组知道他们必须关心两个现实：中国必须承诺购买足够数量的飞

机才能实现经济效益，麦道公司必须准备好向中国授权大量的技术。

这份建议书很快就消失在中国政府官僚主义的迷宫之中。在两年的杳无音讯之后，中国发来了一份传真，要求开始对话。突然之间一切都忙乱起来。邓小平总理于1979年开辟性地来到美国进行国事访问，标志着中美两国恢复了正式的外交关系，各种想法在两边来回交流。中国刚刚定购了三架波音747客机，邓小平要求参观747客机在西雅图庞大的生产线。这对张镇中来说仿佛五雷轰顶。波音公司在中国市场中的根基更深了。

在邓小平访美后，中国派出了一个由三十名官员和工业干部组成的代表团，对美国进行为期一个月的访问，寻找商业机会并考察美国的资本主义。张镇中巧妙地把自已安排成了第二次访问的协调人，详细地安排了国务院、商务部、联邦调查局和华人组织之间的各项事宜。中国代表团原来天真的计划让麦道公司和波音公司相互竞争，然后拿着一份合作制造飞机的意向书回国。他们没有意识到美国公司在此类复杂交易上投入的时间和精力，因此他们两手空空的回国了。但是，他们也得到了张镇中的保证，麦道公司非常想要成为合作方。

张镇中相信中国有着巨大的机会，他亲自来到

这里推动事情进展。他受到了热情的接待。当时大部分中国，尤其是军事基地和工厂，依然不对外国人开放。但是张镇中得以访问十几个军事工厂。这些工厂都一摸一样，有着二十世纪五十年代苏联工业风格的不中用的模具。在由卫兵把守的高墙之后，张镇中看到毫无规划可言的厂区中散布着学校、医院、工人家属楼，还有几十座高大的废弃建筑物，里面是落满尘土的加工车间和飞机组装线。

在张镇中访问这些工厂期间，他很高兴地发现大批说英语的工程师，1949年前，这些人都曾在麻省理工学院、普林斯顿、哈佛和其它顶尖学校受过教育。他们对制造现代化飞机的前景都激动不已。在中国高层官员中间，张镇中还成为了一名受人欢迎的有关美国体制的教导员。在经常开到深夜的讨论会上，张镇中坐在挂着毛泽东照片的会议室里向高级将领们解释五角大楼是怎么和美国国防部的承包商合作的，或者回答高级政治领导人关于美国人家生活细节的问题。他的收入是多少？怎么交税？花在食品、医疗和其它必需品上的开支是多少？官员们做了大量的笔记。这一切令他们叹为观止。数十年来的反美宣传让他们相信在美国，政府控制着一切。张镇中不仅仅成为了一名中国专家，他还在中国精英阶层中成为了一名受信任的自己

人。

张镇中回到了长滩，他报告说他找到了一家可以合作的企业，即国有上海航空工业总公司（SAIC），这家公司在距离上海二十英里郊外的二战时期的飞机场里有一间飞机工厂。工厂没有什么与航空有关的事情可作。工厂四千名工人中很多人在制造公共汽车的铝制外壳。张镇中建议道格拉斯公司从小做起，先让对方承包制造MD-80飞机的起落架舱门，测试一下中国工人的能力。麦道公司的律师起草的这份价值一百万美元的合同书足有五百页之厚，中国人对此迷惑不解、忧心忡忡。上海工厂的厂长在签署合同的时候无助地看着张镇中，他说：“我签字是因为我信任你。”1979年底，张镇中被提拔为麦克唐纳道格拉斯公司亚太区总裁，在北京饭店设立了中国事务所，有两间房。但是他并没有移居中国，而是选择了往来于加州和北京两地之间。

敲实铆钉

双方关于更大规模的合作制造项目的正式谈判始于1979年，谈判持续了六年之久。麦道公司的董事们非常担心在中国做生意的风险。而且，波音正在向中国销售越来越多的飞机，而他们在那里并

没有制造工厂。为了让董事们放心，张镇中告诉他们通过在中国制造部件，预计中国将帮助麦道公司削减成本。他还说服中国人购买了五架在长滩制造的MD-82客机以表诚意，这也能让中国的航空公司有机会习惯麦道客机。最初每年制造125架飞机的梦想最后缩减成了1985年的一份合同，由上海航空工业总公司（SAIC）和麦道公司在上海合作生产二十五架MD-82飞机，它将与波音公司风头正健的737飞机直接竞争。SAIC有权再增加二十五架。麦道将授权SAIC组装MD-82的成套配件。飞机将和所有其它MD-82一样在长滩的同样的生产线上生产。但是在它们到达总装区域前，飞机的前端、机身、机翼和其它主要部件将装箱运往上海进行总装。

虽然说事实远未达到几年前想象的情况，这份价值十亿美元的协议是当时美国和中国公司之间最大的一笔商业买卖。它建立了一种模式，中国在此后的数十年中一直都遵循这个模式，即：为了换取市场，外国公司转移技术，并制造把一些部件的制造放在中国。张镇中立刻成为了名人。财富杂志称他为“十亿美元的男人”。

上海的工厂就是一片废墟。最早它是用来生产一种简单的喷气教练机的，现在基本上都被闲置在

那里。荒废的厂房，堆满污垢的地面，这块有十个足球场大的地方必须进行重新改造才能容纳麦道的高科技组装线。几个月后，工厂变成了长滩的翻版，从编号工具到安全标语一应俱全。在项目开始后不到两年时间中，第一架合作生产的MD-82飞机获得了联邦航空管理局的合格证书。无论从哪个方面来说，这都是一次壮举。中国工程师和生产工人学习得非常快。在中方的迫使下，麦道进一步传播其技术，和其它中国飞机制造厂签订了生产一些MD-82飞机部件的合同。

中方管理人员逐步占据了生产流程中的重要岗位。他们非常好的适应了美国“全面质量管理”的制造技术，这是一套非常苛刻体系，包括了量化评估、问题解决和持续的质量改善。但是制造成套配件的成本很高，因为它在包装和运输中需要额外的环节。事实上，在长滩生产一架MD-82飞机的成本和生产一套配件并运到上海的成本是一样的。为了让上海公司放心长滩不会抢他们的生意，麦道同意不在中国销售长滩完工的MD-82飞机。事实上，它以不合理的溢价向上海工厂出售成套配件。由于上海这边的手上握着一份铁板钉钉的协议，规定中国民航总局将购买工厂生产出来的第一批二十五架飞机，因此上海也自己加了价。张镇中并不担

心民航总局购买MD-82飞机的成本。毕竟，从中国人的角度来看，合作制造协议的全部目的是为了改进中国的飞机工业，而不是提供一些便宜的飞机。

削减成本，讨好客户

到八十年代后期，发生在中国航空界的变化和中国废除由前苏联规划的工业部门一样迅速。早先与张镇中签订MD-80客机交易的独家政府机构被分成了众多部门，责任也随之分散。一个结果就是地方和省政府成立了大批新的航空公司。位于中国东南沿海的厦门市于1984年成立了厦门航空。远在西北内陆，新疆航空公司于1985年成立。上海南边的浙江省也在1986年急不可待地成立了浙江航空。到九十年代初期，中国有十一家分立的航空公司，都由政府所有，但是均为独立的财务核算单位。

波音对这些地方航空公司大为讨好。事实上，如果没有波音公司，很多地方航空根本无法成立。波音慷慨地向飞行员、飞行工程师、技师和地勤人员提供培训计划，它还投入大量资金在中国建造零部件仓库和飞行模拟器，所有这些正是航空公司得以起飞的基础。波音还要亲航空公司的领导们

出国去波音在西雅图的总部购买飞机——这些人都是当地政府的官员，大多数人连在中国国内都很少旅游，更不用说出国了。销售访问还包括中途在夏威夷和其它旅游热点做长时间的逗留。到1989年底，波音向中国航空公司总共卖出了十架707，三十四架737，三十三架757，十架767和三架747。同样在这段时间中，麦道在上海生产了大约十二架MD-82。

张镇中对这些航空公司视若无睹，他对自己在中国领导层中的靠山的力量相当自信。最早的合同要求民航总局购买飞机，因此民航总局一直在努力，它试图强迫国内航空公司购买MD-82。但大家都在抵制。如果飞机是在中国制造的，那么显然它要比美国制造的波音飞机要次一等。价格也是一个问题。由于麦道公司对上海厂超额收费，而上海厂对民航总局又加了价，在上海生产的MD-82比相当的波音737还要贵数百万美元。而且麦道公司能够提供的最好的销售访问也不过是去上海，而波音公司能请客户出国。

虽然销售疲软，张镇中依然为自己的成就感到自豪。在上海组装的MD-82飞机和长滩生产的飞机一样结实可靠。张镇中认为一旦其它航空公司认识到这点，他们就不会那么不愿意购买了。同时，

他还致力于麦道利用其中国合作伙伴削减公司成本。他的目标是聘用低成本的中国工程和制造人才来降低道格拉斯公司的生产成本。毕竟，这是当年最终说服麦道公司董事会接受这项计划的根本理由。

1987年，中国要求波音、麦道和正在快速发展的空中客车工业公司提交一份方案，与中方合作生产一种专为国内航班设计、将旅客运送到主要城市的航空枢纽的中程客机。计划的第一阶段要建造150架名为“干线客机”（Trunkliner）的飞机，价值四十五亿美元。中方的目标是这种干线客机的机身部分有75%在中国生产。这项计划和张镇中将道格拉斯大部分全球配件生产移到中国以降低成本的长远目标不谋而合。这很自然就成为了现有的合作生产项目的第二阶段。这次，廉价的中国劳动力将帮助合资公司生产的飞机与进口的波音飞机争夺市场。张镇中使劲全力要赢得干线客机的合作机会。

但是，一夜之间，中美关系的蜜月期被天安门大屠杀中断了。美国人脑海中憨态可掬的中国大熊猫变成了腐败邪恶、从不尊重人权的共产党独裁者。老布什总统冻结了所有与中国的军事技术转移、武器销售和军队之间的联系。一直以来都担心中国成为未来威胁的军方官员突然有了大张旗鼓的

机会。国会要求任何流入中国的先进科技都必须经过严格审查，以确保它不会被中国“双重利用”于提高其军事力量。

在中国人民屈服于镇压、而国家领导人又在马克思和开放市场之间犹豫不决之际，麦道公司也在商用客机领域之中举步为艰。这家公司在全球市场中已经落到了老三的位置，排在波音和空客之后，负债四十八亿美元，刚刚裁员一万七千人。相反，波音公司刚刚向白宫交付了一架改装后的747-200客机，以替换当年把尼克松送到中国的707客机。1990年，中国与波音签订了公司历史上最大的一笔客机订单，共计九十亿美元购买三十六架飞机，此外中方有权再购买三十六架。为了赢得这笔订单，波音同意将货舱门和其它非核心部件放到中国生产。

即便如此，中国在1991年还是选择了麦道公司进行干线客机项目的谈判。就在几个月后，邓小平这位虽已退休但依然在党内德高望重的老人在北京公开责备其接班人放弃了经济改革的道路，他重新点燃了改革的火把。中国回到了正路上。1992年3月，麦道与中国国家航空技术进出口公司（CATIC）签订了一份初步协定，合作生产四十架改进后的MD-82飞机，即MD-90。MD-90飞机是

到MD-95的过渡性机型，后者是能搭载一百名乘客的更小型飞机，在干线客机的计划中，中国将在麦道的技术支持下自行生产这种飞机。与此同时，中国刚刚得到了第一百架波音飞机。

干线客机是一项极其复杂的项目，它要求对中国现有的航空工业进行大规模的技术和制造升级。它将利用四家中国工厂的产能，其中有一些已经开始为波音或MD-82生产配件。1993年，在MD-90的生产工作还在准备阶段，张镇中接到了休斯电子公司CEO麦克阿姆斯特朗的电话。阿姆斯特朗通过媒体的报道知道了张镇中在中国的成功，他希望请张去领导休斯电子国际公司，负责在日本发展DIRECTV业务并在亚洲建立卫星业务。巧合的是，张镇中刚刚完成了一项麦道公司战略研究，研究表明公司的商用客机业务前途不佳。他接受了阿姆斯特朗的邀请。

大个子希特

张镇中的离开让干线客机项目落到了鲍勃希特的肩上，他是一名专注的道格拉斯生产经理。希特于1982年加入麦道公司，在生产管理的岗位上一步步地升上来，最终在张镇中负责的中国合作生产项目中担任美国业务经理。一开始他监督为上海生

产MD-82的成套配件，但是很快他的大部分时间都花在了中国，负责干线客机项目的生产、物流和组装等环节。

张镇中走之后，希特所面临的工作令人望而却步。他的任务是在几家锈迹斑斑的中国工厂里生产完美的零部件，这些工厂的领导都是刚脱离了军队的优柔寡断的官僚分子。他必须教会这些人像芭蕾舞一般精致的有关零部件交付和系统整合的工作，而对他们来说，协同合作根本就是外星概念。这些人以前从上级那里接受命令然后再传达给下级。要和另外一家工厂的平级厂长进行合作简直就是天方夜谭。比如说，最大、最先进的西安厂的厂长怎么可能会去倾听一名傲慢自大的上海人的要求？

但是鲍勃希特正有着承担这项工作的秉赋和气质。而且，他热爱中国，中国人也热爱他。他身高六尺四（译者注：约合一米九三），带着厚厚的眼睛，挺着个大肚子，站在中国同事中显得鹤立鸡群。但是他的特点深受中国人的喜爱：嗜烟如命，嘴里总是冒出不太文雅的口头语，在延续到深夜的酒宴上和任何胆敢挑战他的人大杯大杯的对拼啤酒和茅台。他是一名真正的领袖，有着其中国伙伴所渴望的真正的知识。当他乘坐小车或公共汽车在乡间行进，离开或前往偏僻的飞机制造厂的路上，他

总是能被中国的形形色色所吸引。当看到一个人摇摇晃晃地骑着自行车，车把上架着一头活猪，后座上绑着十几只叽喳乱叫的鸡，希特会爆笑不已。他最常说的一句话就是：“在中国的每一天，你都能看到不是每天都能看到的景象。”

希特研读过《中国人的谈判技巧》一书，这本书由麻省理工学院的中国学家和政治心理学家卢西恩派伊专为美国军方所写，书中研究了中国官员的行为模式和谈判技巧。希特在和中国经理或政府官员谈判期间，对他所观察到的行为——对号入座，乐此不疲。一次酒宴进行得非常晚，在经过数十轮的茅台攻势后，一名中方人员可能会要求希特多透露一点细节。

“啊哈，这是对疲劳战术的灵活应用。”他会这么宣布。

中方谈判人员可能会通过吹捧，希望希特能够透露一些他们需要的技术资料。

“嗯，这看上去像是‘连哄带骗’的花招。”

而当中国人终于开始慷慨激昂地讲述中国的问题而且将它们归罪于西方人时，希特会暗笑道：“哦，别又是帝国主义罪恶的那一套。”

永无止境的宴会是中国商业生活中不可分割的一部分，而它也成为了希特的欢乐之源。很多中国

航空工业的管理人员都能说英语，希特总是给他们讲各种各样的故事和笑话逗他们乐，期间少不了他的口头语。他总是愿意尝试吃各种各样的东西，所以中国人把越来越稀奇古怪的食物放在他面前。他最喜欢的一道菜叫“惊奇汤”。第一次吃的时候，希特掀开汤碗上的银质盖子，说道：“操！起落架忘放下了。惊奇汤里有只鸟！”

一名中国同事哈哈大笑道：“不，那还算不上惊奇。真正惊奇的是这只鸟肚子里还有一颗枣和一颗花生。”

希特就喜爱这些东西。

第五家工厂

麦道在干线客机协议中的直接中方合作伙伴是中国国家航空技术进出口公司（CATIC），它是中国航空工业总公司的进出口部门。CATIC将帮助麦道协调在四家工厂在干线客机项目中的工作。当四家工厂已经全部到位准备生产干线客机后，CATIC开始在市场中寻找设备。碰巧麦道公司在其它地方办砸了一件事，但对CATIC来说却成了好事。在削减成本的过程中，麦道在俄亥俄州的哥伦布市收购了一家旧的Rockwell工厂，但是后来又觉得不需要了，因此宣布准备将其关闭。工厂内巨大的拉伸

机、冲压机和加工、压轧车床都将配拍卖出售，能卖多少算多少。大部分机械设备都是六十年代制造的，即便是最新的也有十多年历史了。

CATIC很快就听到了设备出售的风声。中国人对讨价还价极其精通，这正是一次讨价的绝好机会。1993年9月，中方派出了一个代表团前往哥伦布市检查机器，结果遭到了当地工人的侮辱，因为这些人知道他们很快就会失去工作了。有些工人甚至向代表团投掷螺栓，其它人则努力挡住代表团员的摄像机镜头。中国人决定购买设备，但是交易谈判持续了半年，因为中方力争取得最优惠的价格。

1994年2月，CATIC同意以五百四十万美元的价格一揽子买下了278项设备，包括大到能将一架飞机的机翼冲压成书桌的金属冲压机，手持工具，甚至装废品的筐。中方必须在7月5日前将所有商品装箱上船，清空工厂。麦道原本希望CATIC在购买了这些设备后，关闭工厂的工作会更简单一些，但是他们低估了机械产品销售出口方面的相关法规的复杂性。美国商务部在签发出出口许可证前需要了解大量的情况。

许可证还只是美国政府部门为了控制技术在全球的扩散而实施的漫长而烦人的工作中的一部分。在冷战高峰期，出口限制极其苛刻，美国、欧洲和

其它非共产主义联盟相互配合防止先进技术和武器流入苏联阵营和中国。但是随着硅芯片、超级计算机和卫星的出现，技术变得越来越复杂。美国公司抱怨说出口限制损害了他们的对外销售。在尼克松访问中国之后，美国放松了对该国的技术和武器出口控制。到1987年，美国军方允许出口导火索和雷管组装线、反炮兵雷达和反潜鱼雷。Grumman公司甚至赢得了一份五亿五千万美元的合同，对中国仿制苏联米格的战斗机上的电子设备进行升级。

TAMDTs改变了一切。即使中国在九十年代重新加强经济建设，美国军方在技术出口方面与美国商务部干上了。商务部官员认为国防部的家伙都患了妄想症；而国防部的家伙们则认为商务部幼稚可笑，过于关心企业利益。1994年，欧洲和日本公司开始向任何买家销售任何对方想要的技术和设备——除了武器。而美国公司依然受到对华技术出口政策的严格限制。

希特让约翰布朗斯负责拿到出口许可证，后者是一名在台湾长大的能说汉语的美国人。布朗斯三十岁，精明而又谦逊，前额挂着一缕头发，脸上总带着一丝坏笑。他对中国的兴趣和希特一样强烈。1986年，他还是麦道公司中国销售团队中的一名实习人员，后来一路提拔最终成为了希特在中国合

作制造项目中的得力干将。

布朗斯和希特不停地要求CATIC提供美国政府想要的详细信息。最敏感的设备是六台大型五轴机床，这些机床可以进行非常复杂的同步动作：除了典型的水平、横向和纵向运动，还能围绕两条相互垂直的轴旋转。这些计算机控制的五轴机床可以用于生产许多复杂产品，包括潜艇上的大型推进器，它们可以在水下几乎无声地转动。一点也不奇怪，五角大楼一般都会反对向中国出口这类加工设备。

CATIC向美国人保证说马上就会提供信息，但是它也转达了另一个决定。由于害怕失去运营一家中国工厂能带来的发财和回扣机会，CATIC官员决定将最复杂的设备留给自己，这将是第五家工厂，它生产最复杂的配件然后分销给其它四家工厂。

希特很赞同这个想法。这会比四家工厂都复制相同的产能要更高效。但是他也担心改变计划会延长出口许可证的申请过程，因为现在有些设备的运送目的地和当初定的不一样了。他提醒CATIC说在设备获得许可证并出口到中国之前，所有的仓库保管费用都是由中方承担的。CATIC突然醒过味来，立刻就把所有必需的信息都传真了过来。

1994年5月，麦道公司为三十二件设备填写了二十四份出口许可证申请。美国政府内部的争论把

申请又向后拖延了几个月。最终，商务部通过在许可证上附加条款的做法取得了大家的一致，这其中包括了一条尤其麻烦的要求：麦道公司必须每个季度向美国政府汇报这些设备的所在地点以及它们的使用情况。CATIC立刻就停止了讨价还价。与此同时，中国的航空工业从欧洲和日本进口了二十四台最先进的计算机控制五轴加工车床。

1995年3月24日，布朗斯开始对CATIC购买的设备进行第一次政府委托的季度检查。他给设备包装箱的号码拍照，在自己的清单上一项一项核对，但是有六台机器找不着了。他问CATIC的陪同这些设备在哪里，对方避开他的目光，咕哝道：“不太清楚。”这句话从字面上的意思就是不太清楚，但是它的真实含义是“我不能告诉你。”布朗斯得和他们的老板谈谈了。

布朗斯勃然大怒。为了申请许可证，他花了四个月向CATIC的官员催要资料并把这些资料汇总編集。他亲自领着他们完成了整个过程，处理那些往往模糊含混、递交不及时的信息。从他加入麦道中国业务的那一天起，他的脑子里就坚信美国政府的所有法律和许可证都必须得到严格的遵守。布朗斯第二天就冲进了CATIC在北京的办公室当面质问项目经理。对方一直在回避他的问题，他越来越生

气。起先，他们也都咕哝着“不太清楚”。但是布朗斯绝不妥协。公司诚信命悬一线。他就是要找到这些失踪的设备。突然，中国人发现这些设备被运往了南昌，一座位于中国东南的城市。

“我们没有仓库了，所以把它们运到南昌去了。”一名CATIC官员说道。

狗屁，布朗斯想，这其中一定有问题。把他真正惹毛的是这些中国人对所有这一切满不在乎的态度。他们根本没有认真对待出口许可证上的条款。在中国，获得许可证和批准的艺术就在于告诉政府它想听到的一切，而在获得允许后就可以为所欲为。在中国，你总是可以绕着体制走。真是一团糟，布朗斯想。

布朗斯和希特对出口许可证条款的公然违反深感焦虑，他们立刻把这个问题向麦道出口控制办公室做了汇报。麦道公司于4月4日致信美国商务部，通知对方有六台机床在麦道公司不知道的情况下被运到了南昌飞机制造厂。

希特和布朗斯直到8月份才获得中国政府的批准前往南昌。在那里他们看到了另外一座毫无规划、荒废破旧的中国工厂。五台设备依然在包装中，但是第六台，一台有十年历史的拉伸冲压机已经被拆除了包装，正在安装。巨大的金属弯曲装置太大

了，以至于中国人必须打掉旧工厂的一面砖墙才能把设备运进去。安装过程并不顺利。在俄亥俄拆解机器的中国工人小心翼翼地做了记录和图纸，并把每个部分和零件都做了标号，方便回国后的重新组装。但是他们把这些纸质文件和机床都打了同样的箱子里。在运输过程中，水浸入了这些箱子，所有细致入微的记录都成了黏糊糊的纸浆。看着这台安装了一半的设备，希特和布朗斯只能苦笑。

“有谁能把这个和高科技联系在一起？”布朗斯问道。

中国人没有笑。他们购买这些设备是要建立自己的飞机制造业，而他们收到的是一堆垃圾。南昌厂的厂长在9月份写了一封信给希特，向他道歉违反了美国的法规，但是他也表达自己感到很奇怪为什么对二手设备都有如此严格的规定。他们从欧洲买过远比这先进的设备，但是从不需要什么许可证。

希特和布朗斯推测CATIC和其它四家工厂的官僚人员们也陷入了在中国政府所有的公司中常见的内部派系斗争和草率的商业规划之中。CATIC迫不及待地想要获取巨额利润，因此它对由它进口再向四家工厂出售的产品加了大价，但是工厂经理们拒绝了。他们想要的是一流的设备，而不是美国人的二

手货。同时，CATIC计划的第五家工厂一直都没能实现。这批机床砸在CATIC手里了。

希特和布朗斯一直都没有真正搞清楚这些机床怎么跑到南昌厂去的。但他们最后也松了口气，因为这件事看上去并不是非常严重。商务部显然认为这是中国人的商业诡计，而并非麦道公司对国家安全法规的严重侵害。麦道公司最后强迫CATIC把那台金属冲压机重新装箱，并与其它机床一起运到上海的干线客机工厂。1996年2月，商务部修改了出口许可证，麦道公司可以在上海使用这些设备。但是麦道公司的工程师认为这些机器已经过时，无法使用。在离开哥伦布市的十几个月后，这些设备在它们的箱子里慢慢生锈。

火箭科学

当鲍勃希特和约翰布朗斯在为机床问题焦头烂额时，张镇中在休斯也遇到了他自己的技术难题，这些问题其实早在他加入公司之前就开始了。1992年12月，一枚中国的长征运载火箭搭载着休斯公司生产的Optus B2卫星在中国西部内陆西昌发射中心发射，火箭升空48秒之后爆炸。

休斯把目光转向中国是因为没有其它途径发射公司生产的卫星。为了支持超级昂贵的航天飞机计

划，美国政府决定淘汰一次性的火箭而改用航天飞机运载卫星和其它货物上天。但是后来挑战者号在1986年爆炸了。就在对卫星的需求随着数字时代卫星电视、电信和全球数据传播的进步而飞速增长的时候，NASA下令禁止使用航天飞机运载商用货物。美国在全球商用卫星市场中的份额将近百分之九十，但是如果休斯、劳拉和洛克西德马丁公司不能把它们的鸟放上天，它们的生意就得完蛋。俄国还有一些发射能力，但是美国政府不会允许美国卫星在苏联上天的。欧洲的发射服务商阿丽亚纳空间公司也没有多余的发射能力。但中国有足够的火箭，也在寻求更多的商机。

卫星发射和其它复杂的技术一样，都受到了美国妄想症的迫害。TAM DTS后，国会禁止由中国火箭运载美国卫星，除非总统签署一份“国家利益”豁免书。在后来几年中，豁免书或签发或扣留，取决于美国和中国之间的政治关系状况。

休斯公司对Optus B2卫星的发射失败进行了调查，发现问题是用来保护卫星的火箭头锥体在设计上有缺陷。它裂开了。这一发现导致了很多问题。中方官员拒绝承担任何责任。他们可不能让共产党领导认为他们建造的火箭都是次品。钱也是个问题。中国为火箭购买了保险，休斯公司为卫星购买

了保险。火箭和卫星各值一亿美元左右，保险公司不希望自己的客户遭到追究。此外，还有更多的卫星在等待着发射日期，中国想要保住自己的摇钱树。

在经过反反复复的相互指责后，休斯公司最终同意签署一份备忘录，声明“发射媒介或整流罩并没有设计或制造或集成方面的缺陷……”。这份挽回面子的文件一经签署，中方火箭发射公司——长城工业公司就立刻开始修理前端整流罩，他们按照休斯公司的建议采用了强度更高的铆钉。负责监督整个调查的美国空军上校书面批准将休斯公司的事故调查分析报告经过简化和删节后移交给中方。1994年8月，休斯Optus B3卫星在中国发射成功。

但是成功很短暂。1995年1月，一枚搭载着休斯公司亚太2号卫星的中国长征火箭在升空后五十秒爆炸。监测仪器表明问题再次出在火箭头锥体上。长城公司并没有完全按照休斯公司的建议对方案进行全面的修改。这一次，中国人再次拒绝了休斯的结论。长城公司竭力想要掩盖长征火箭的任何瑕疵，他们害怕保险公司可能不愿意为将来的发射承保。最后，双方把事故归咎于风引起的切变。发射当天的确有很大的风，休斯公司的工程师也愿意

担保如果天气温和的话火箭头锥体不会有问题。中方还把原因部分归咎于火箭和卫星的连结处，这样两边都承担责任。

1995年7月，中方和休斯卫星的官员联合发布了一份新闻声明，指出“两个可能的原因导致了失败。”休斯说大风影响了火箭头锥体，中方则说在火箭和卫星的连结处有问题。在获得商业部的批准后，休斯公司将其自己的调查报告转交给了中国火箭制造商，那份报告指出问题处在头锥体上。

在妥协的那几个月中，一枚长征火箭搭载着一颗劳拉太空系统公司的卫星升空，在发射时火箭倒翻了下来。它横着飞向了附近的一个山坡，落在了一个村子里，有上百名农民死亡或受伤。保险界炸开了锅。政治妥协和要面子的解释都不起作用了。如果劳拉和长城公司不能查明原因并修理妥当，保险公司不仅会拒绝赔偿，它们以后也不会再为中国发射火箭承保。中方很快解释说他们的调查发现在导航系统中有一根电线断了，因此导致发射失败，但是保险公司并不买账。他们需要一次独立的调查。长城请休斯和劳拉共同领导调查工作。调查小组的报告指出电子飞行控制系统中的缺陷导致了火箭坠毁。委员会向中国火箭发射方提出了大致的建议，包括改进设计，质量控制，以及发射安全流

程。计划在六月份与长城公司开会讨论这些建议的细节。

政治问题

突然之间，休斯和劳拉公司发现自己陷入了五角大楼和国务院针对商务部的激烈的官僚斗争中。这场战争早在三年前就开始了，当时克林顿总统将国务院对一些商用卫星出口控制的管理权限转交给商务部。后来他又将所有卫星的出口权都给了商务部。国务院手里剩下的就只有对外国政府提供火箭和卫星技术支持的出口控制权。这项决定做出后不到两个月，在台湾首次总统大选的前夜，中国向台湾外海试射了东风-15型 [\[1\]](#) 导弹。这是在旗帜鲜明地警告台湾谁才是老板。中国的导弹和火箭在华盛顿突然成为了一个敏感话题。

握着手上那点剩下的监管“技术支持”的全力，国务院和五角大楼及中央情报局一起对劳拉针对卫星发射失败的检查开展了调查。五角大楼国防技术安全管理局的一名出口分析员认为劳拉和休斯公司的调查人员应该先从国务院那里得到一份“技术支持”出口许可证才能展开检查工作。国务院下令两家公司立刻停止对长征火箭故障的调查工作。

1996年，一股反华情绪开始蔓延开来，当时出

现了一些新闻报道宣称几名华裔掮客在克林顿1996年总统改选期间为他募集了大量资金，这些钱来自海外和大陆华人。国会的共和党为了给克林顿制造麻烦，质问他是否因为劳拉公司的首席执行官伯纳德施瓦茨和休斯公司的首席执行官迈克尔阿姆斯特朗都为民主党捐了大笔钱，而给美国卫星在中国发射开了绿灯。在国会发言人纽特金里奇和他的盟友借此事拷问白宫的情况下，五角大楼于1997年决定“劳拉和休斯严重违反了出口控制，因为它们在未获得许可证的情况下提供了国防服务……”。两家公司被指控帮助中国发现了导致导弹事故的真正原因（导航系统中的一个能量放大器），以及将西方的诊断流程泄漏给中国，从而有助于中国提高所有导弹和火箭项目的可靠性。1997年5月，该案被移交到司法部等待可能的刑事判决。

就在报纸还在头条报道特别检察官肯尼斯斯塔尔对克林顿与莫尼卡莱温斯基私情的调查时，金里奇在1998年6月成立了一个“特别委员会”调查中国是否从克林顿特别照顾的公司那里非法获取了美国导弹和太空方面的敏感技术。国会委员会由五名共和党和四名民主党人士组成，主席是来自加州的保守的共和党参议员克里斯托夫考克斯。麦道公司

的机床案也被卷入到调查中来，其它还包括所谓的美国核武器实验室安全问题和可能的间谍活动。委员会收集了一百五十多名个人证词，详细查阅了数万页文件，整个华盛顿笼罩在中国间谍的狂热氛围之中。

1998年12月30日，考克斯委员会通过了一份七百页的机密报告。虽然金里奇和考克斯未能如愿在克林顿面临参议院弹劾动议前向公众发布报告的非机密版本，但考克斯和其它共和党人士非常盼望着告诉记者，委员会认为中国在一点点的窃取美国的技术秘密。

“捐款门”丑闻的真实情况是四名不诚实的华裔低级掮客，他们利用1996年克林顿戈尔非常激进却又缺乏监管的资金募集活动大饱私囊，他们把大部分钱装入了自己的口袋，或者向中国官员和亚洲商业界自我标榜为在白宫内部的人。但是这一丑闻引起了人们对华裔出卖自己国家的恐惧。从考克斯委员会的听证会上泄漏出来的内容进一步引发了大众的情绪。一名能源部情报分析员告诉委员会，中国在1995年进行的一次地下核试验说明中国可能已经从美国武器实验室获得了微型核弹头设计，他还暗示一名在新墨西哥州洛斯阿拉莫斯的能源部国家实验室工作的华裔科学家是头号嫌疑人。

纽约时报详细报道了此次指控，两天后，能源部长比尔理查德森解雇了于台湾出生的科学家李文和，原因是“未能妥善保护机密材料……”。联邦调查局并没有足够的证据指控李文和参与间谍活动，但是从联邦调查局不断透露出来的信息和克林顿的反对者们精心炮制的理论引发了媒体大规模的口诛笔伐，报道中巧妙地糅杂了政府批准在中国发射卫星、“捐款门”大选捐款以及对李文和的指控等事件。其寓意路人皆知：克林顿政府不能保护美国的秘密，为了乞讨大选资金而给美国和中国公司以特别照顾。

译注

[1] 原文为M-9型导弹。M-9是中国出口时使用的名称，解放军自用的导弹称为东风-15。

付出代价

1999年4月，鲍勃希特被召到华盛顿，联邦检察官对他进行了长达六个小时的质询，调查为什么六台机床未经批准就转道南昌。司法会议结束后，质询希特的美国律师对他说他并不感到担心，希特

算是松了一口气。

“你和这件事的确没有任何关系。” 检察官告诉他。

一个月后，非机密版的考克斯报告被公布了。报告中关于劳拉、休斯和麦道等个案的陈述部分都中规中矩、事实充分，但报告的分析 and 结论对任何一个稍微了解一些现代中国的人来说都是非常可笑的。这份报告将中国政府描绘成铁板一块，共产党政治局控制着工商业的各个方面，其目的就是为了在全世界范围内向美国的利益发起挑战。报告说“国民经济的主要目的就是为了支持建立现代化的军事武器和支持人民解放军的目的。”

正是在这样的一个夏天，一个新的司法部检察官小组接受了麦道公司一案。1999年10月19日，小组对麦道公司和中国航空技术进出口公司提起了十六项罪名的起诉。希特本人在第一项起诉中，指控他和两名CATIC员工——采购人员胡伯儒（音译）和曾前往哥伦布市检查设备的阎立人（音译）——同谋违反了美国的法律。一夜之间，希特将面临着可能高达二十五万美元的罚款和五年监禁。麦道和希特都否认有罪。

草草完成的起诉书充斥着事实上的错误和生造出来的法律理论。比如说，希特本人从未见过他所

谓的同谋者阎立人。调查人员只是简单地从前往哥伦布市的人员名单中检出这个人来。检察官还在一起编织了一套“集体认知”和“自觉回避”的理论。就算麦道公司任何一个单独员工都没有对法律“蓄意的明知故犯”，但是由于公司有“集体认知”导致了对出口法律的“蓄意的明知故犯”。除此以外，检察官还说，麦道公司忽视了CATIC可能不会建立北京制造中心的迹象，因此做出了对信息的“自觉回避”。这样就导致公司在填写出口许可证申请表格的时候提交了错误信息。很显然，这份起诉书是为了讨好五角大楼和国会中保守的共和党派，而不是执行法律。麦道公司的律师申请进行了大量的调查工作，他们利用起诉书中的缺陷强迫政府披露了出口控制体系中一些从未披露、相互矛盾的做法。

2001年5月，联邦上诉法院撤销了对希特的起诉，希特得到解脱。他的律师为他进行了成功地辩护，由于希特被指控与中国官员的同谋本应在1994年9月份获得出口许可证被批准后就已经结束了，而这离1999年10月份对他的起诉正好超过五年，因此五年的法律追溯期已经过期。起诉撤销后的三个月，希特被诊断出患有肺癌，他于2002年12月退休。

克林顿政府换届后，对总统的仇恨终于烟消云散了，当初正是这种仇恨对调查工作起到了推波助澜的作用。检察官现在想要尽快清理出口控制案的烂摊子。对CATIC的起诉在2001年5月和解了，中国公司请求不对违反出口法律进行辩论，并支付了二百三十万美元的罚款。2001年11月，所有针对麦道公司的起诉都被撤销了。政府承认公司并未参与任何不当行为，也没有向政府提供错误信息。作为单独的民事诉讼的和解方案，公司同意支付二百一十万美元的罚款，作为其承担中方行为和声明中的部分责任。

对劳拉和休斯公司并没有任何刑事诉讼。2001年1月，劳拉公司支付了一千四百万美元与政府达成了民事和解。公司不承认有任何不当行为，但是也同意支付六百万美元加强公司对出口法的遵守。2003年3月，休斯公司同意支付三千二百万美元罚款对民事诉讼进行和解。公司表示“对未获得本应获得的许可证一事表示遗憾”。

为了和麦道和休斯公司达成和解，政府不得不和波音公司进行谈判，波音当时已经成为了这两家公司的新主人。这家飞机制造业的巨人在1997年8月收购了麦道公司，稍后便宣布关闭MD-82和MD-90的生产线，因为这两种机型和波音737有直

接竞争。公司表示愿意遵守向中国提供四十架MD-90飞机的协议，但是中国政府提出了异议。他们可不想购买已经停产的飞机。最后在中国只生产了两架MD-90飞机。在上海的生产工厂，中国人开始建造他们自己的干线客机，使用的技术来自巴西。2002年，波音为进入中国三十周年进行了庆祝，公司宣称有超过三千架波音飞机在使用中国制造的零部件飞行。公司还预计中国市场在未来二十年中将新容纳2300架飞机。

2000年1月，波音公司从休斯电子（该公司自1985年起成为通用汽车的下属子公司）那里收购了太空和通讯业务部门，支付37.5亿美元。当时，公司手上还积压着价值40亿美元的三十六颗卫星的订单。但是在90年代后期的网络泡沫期间，光缆铺遍了全世界，就在波音收购休斯之后不久，卫星市场就崩盘了。美国的机械制造业也遭受了打击，日本和欧洲企业取代美国公司主导了这一行业。

对不起

在考克斯委员会的指控泄漏给媒体九个月以后，联邦调查局于1999年12月逮捕了李文和。他被指控五十九项罪名，对机密信息处置不当，并违反了原子能法案中的保密条款。他被单独监禁，在

放风时间里也被迫带上脚镣。由此发生的对中国间谍的无端猜疑让无数在美国大学、政府研究机构和私人公司中工作的华裔科学家和研究人员陷入窘境。考克斯众议院和其它共和党人士参与的调查工作导致美国爆发了这场反华种族歧视运动，但他们并未采取行动来制止这场混乱，因为中国间谍的幽灵给克林顿的脸上抹了黑。

2000年8月，联邦调查局的调查组长承认他在李文和的听证会上做了伪证，针对李文和的起诉开始瓦解了。尴尬的检察官们急急忙忙想要达成一项和解。9月13日，李文和在承认一项重罪之后被释放了，该项罪名指控他将文件从一台机密计算机上拷贝到了一台非机密计算机的磁带上。事实的真相就是李文和把一些工作拿回了家。李文和同意停止他对政府种族歧视的起诉。在接受李文和的请求后，美国地区法官詹姆斯帕克说美国政府的最高官员们由于他们对李文和的可耻行为“令整个国家都感到难堪”。

对于张镇中和其它华裔美国商业界人士、以及新移民到美国的大陆中国人来说，中国间谍狂躁症是一次警铃，提醒他们必须更加积极地参与美国的政治生活。在考克斯议员的家乡加利福尼亚州，华裔商界已经进行了猛烈的回击。很多华裔美国人对

考克斯利用种族歧视当作政治工具深恶痛绝。考克斯在2001年5月付出了代价。布什总统当时放弃提名他担任联邦法官的职位，因为此前一些华裔领袖向他们在国会中朋友表示他们会强烈反对对考克斯的任命。

考克斯曾试图进行和解。他的工作人员在2002年底和2003年初安排他与华裔商界领袖进行了一些非正式的会晤。考克斯跟他们说他很抱歉，因为他的委员会的报告导致了反华的种族歧视活动。他指责中央情报局和克林顿政府在最终公布的非机密级报告中对内容进行了歪曲。他说他意识到中国正在通过经济改革而发生变化，他还暗示说在国会中站在打击中国的阵营这边已经在政治上无利可图了。

华裔美国人对考克斯一直都保持着礼貌和尊重。但是考克斯已经给自己掘好了坟墓；正如一名与会者后来所说的：“我们根本不买他的帐。”

这对你意味着什么

自从1979年美国和中国建立外交关系以来，两国之间的关系就像精神分裂症一样。当一架中国战斗机在中国海面上和一家美国EP-3间谍飞机相撞时，美国驻华商会的会员们纷纷前来请我和其它两

名前美国商会主席去了解此次事件对政治的影响。

在北京，我们看到老老小小的中国人，甚至包括在美接受过教育的我们自己的员工，都指责这次事件再一次例证了美国想要削弱中国的政策意图。在TAMDTs之后，中国政府在民众当中培养了一种爱国情绪，它并不关注中国已经取得的成就，而是集中在对“外国因素”的愤恨上——主要就是美国这个阴谋让中国继续保持贫穷落后的国家。当美国国会抨击中国的人权问题、反对中国主办2000年奥运会、或威胁使用贸易制裁时，中国的媒体驾轻就熟地把这些行为归纳为美国企图“遏制”中国。1999年5月美国战斗机轰炸了中国驻贝尔格莱德大使馆，三名中国记者死亡，这给中国宣传机构送上了一个悲剧性的礼物。虽然美国政府把灾难归咎于中央情报局的错误目标，但我至今从未遇到过一个相信这种说法的中国人。间谍飞机事件对反美的爱国情绪不啻火上浇油。

华盛顿的情况也没有太多的不同。来自加州的民主党参议员黛安费因斯坦气愤地拿出一篇新闻报道，该文指控她是一名“同情中国的人士”，因为她的丈夫在中国做生意。曾在国防部和国务院任职的一名高级官员告诉我，间谍飞机事件发生的时间，正是在美国将沿中国海岸线侦察飞行的次数从

一个月几次增加到几乎每天一次。他说，间谍飞机的任务就是时不时地故意侵犯中国领空，从而触发中国的雷达和其它电子防御系统。间谍飞机会记录下它们的位置，一旦与中国发生战争，就能帮助美国的轰炸机和战斗机找到盲点。我们听说国防部长拉姆斯费尔德有一种“打击赤色分子”的对华态度。一名白宫人员告诉我们说布什政府认为中国在亚洲是一个“二级优先国家”，而日本、韩国、泰国、菲律宾和澳大利亚这些与美国有着共同的“目标和优先级别”的国家会得到更多的重视。一名情报人员告诉我们说轰炸贝尔格莱德大使馆事件成了一个分水岭。在那之前，他说，中国购买武器是为了让外人看着很坚决。现在，他说，“他们正在组织可立即投入运作的战争系统，目标就是台湾。”

我们带着一份非常悲观的报告回到了北京——我们意识到在华盛顿其实有相当多人依然想要“遏制”中国。我们预计还要再过好几年布什政府才会缓和下来。然后9/11来了。基地组织的恐怖分子摧毁了世贸中心大楼，这给了布什政府树立了新的头号全民公敌，突然间，中国成为了美国最好的朋友之一。

这在中美持续紧张的关系中是最快、最彻底的一次逆转。大部分美国公司能够预测到这些政治风

暴的到来，防止中方利用这些政治武器来取得商业上的有利条款，从而避免严重损失。但是技术行业是一个例外。美国的技术公司，从飞机制造到软件设计，都直接身处冷战时代遗留下来的两国之间相互猜疑的十字路口。

中国知道技术是其实现军事和商业现代化的关键。但是考克斯报告中荒唐拙劣的描绘——全能的共产党领袖把全中国的官员、商人、科学家和学生组织起来，像一支机器人军队一样在访问或旅居美国时收集美国的秘密——揭示的更多的是美国人的想法而非中国人的行为。当然，中国在美国和其它地方不乏对先进技术触手可及的间谍和科学家。但是像考克斯报告所写的那样断言中国军队的现代化是“国民经济的主要目标”就是在炒作克里姆林主义了。今日中国已非昨日苏联。

考克斯报告揭示了华盛顿由旧的冷战时期战士和年轻的新保守主义者组成的强大同盟的想法和态度。而北京也有着与此相类似、一样活跃而强大的阵营。在这样的情况下，美国的技术公司将继续两头受气，而那些以不同于美国眼光看待中国的国家，它们的公司将不断威胁到美国公司的全球竞争力。

让我们忽略考克斯报告的夸大其词，而单看其

中的事实，我们就能很清楚的发现任何真想“遏制”中国的做法都是愚蠢之极。中国市场浩瀚无边，中国经济强大无比，而曾一度可能做此举措的冷战时期的政治忠诚和盟友早已不复存在。考克斯报告表明中国可以购买到几乎任何它想要的商业技术，卖家可以是日本、以色列、俄国或欧盟，这些国家从内心深处都不同意美国所谓的“中国威胁”说法。欧洲把中国崛起看作是二十五年改革的自然结果，而且很多欧洲和其它国家都欢迎看到一个更为强大的中国，她能给这个由美国主导的世界带来必要的平衡。

过时的观念和政策对商业的寓意是不利的。正如麦道、休斯和华裔科学家李文和在克林顿任职期间体会到的那样，华盛顿的政客们会不失时机地拿那些正好落在低下肮脏的政治斗争中间的任何公司或个人大做文章。只有当商业界帮助美国——以及欧洲、日本和其它主要国家——设计出清晰、明智的技术贸易政策并达成共识，把中国看作是一个强大的全球化国家，美国的技术公司才不会为了保住自己的全球竞争力苦苦挣扎，而眼看着在冷战思维指导下制定的政策让别人去占领中国市场。

在未来十年中，国防部门的承包商将越来越深的陷入这个泥潭。但是几乎所有的技术公司都有可

能成为受害者。很多软件公司可能有一天早上新来突然面对美国政府对在华销售产品有了严格限制，因为美国在政治上反对中国使用修改后的美国软件来对中国互联网进行审查。我们从麦道公司的故事中也可以了解为什么美国在机械制造行业中落后了。我最近参观了上海一家超现代化、价值数十亿美元的芯片工厂，所有的设备都是日本或台湾生产的，这就是美国出口限制的结果。

休斯和麦道公司的经理告诉我，他们学到的一课就是在中国从事业务的技术公司需要有大量的投入、积极建设与华盛顿的政府关系。这么做的目的不仅仅是交朋友，更重要的是教育那些官员。美国从上到下的官僚机构——以及依靠商业支持的立法者们——必须认识到封锁美国的技术，而这种技术又可以很顺利地从中欧或亚洲国家得到，这将会损害美国公司的全球竞争力，因为中国的市场是如此之浩大。

在中国经营的美国技术公司必须意识到华裔员工的脆弱性。在公司内部开诚布公的讨论这些问题，以及如何解决的办法。只有通过这种讨论，公司才能制定出合适的企业政策和应急措施，保护其员工免受美国的政治迫害或中国官员的操纵。

毫无疑问，张镇中和数万名和他一样的人为中

国的发展做出了巨大贡献。他们这么做的一部分原因是和祖国在情感上的纽带。他们希望中国变得更好，但是他们这么做主要是为了挣钱。中国这个市场让他们觉得自己有竞争优势。我所认识的在华工作的数以百计的华裔美国人都是我所见过的最爱国的美国人。新来到美国的中国移民也没有太大的不同。他们离开中国来到美国，是因为他们觉得这里更适于学习、生活和繁荣。但是，和海外华人一样，当他们回到中国的时候，他们并不被完全信任，因为人们认为他们在西方时受到了感染。

最后一课是把你的业务建立在与中国政府的特别交易上是非常愚蠢的。中国政府提供一些特殊交易是因为你有他们想要的东西，而不是他们想要帮你把业务做大。除非有明确而具备竞争力的商业支柱，你都肯定会输，无论政府向你承诺了什么。培养与中国政府官员的关系很重要，但是把你的生意建立在这些关系上就是通向灾难之路。在中国，市场总能取得胜利。亲吻干部，但是拥抱客户，就像波音做的那样。

商业红宝书

- “遏制”中国无论是作为国家还是企业战略都是无稽之谈。

- 技术公司如果不把政府关系和教育当作中国业务计划中最关键的一部分，那它的业务就会因为政治风暴而短路。
- 中国正在快速前进，变化更快，很少有西方公司能适应在这种环境下的竞争。贵公司的在华业务必须能够适应经济和政治方方面面持续不断的变化。
- 永远不要把中国市场当作拯救贵公司业务的最后的避风港。中国人会闻到铤而走险的味道，他们会利用你的虚弱。
- 充分利用你在中国的优势。一个对信息和思想实施控制的国家会扼杀创新。转让你必须转让的知识，把其它的留在自己手中。
- 如果中国人对获得某项技术有战略性的目的，那他们总会搞到这项技术。当中国公司使用你的技术与你竞争的时候，唯一的解决办法就是更快的创新。
- 培养与中国政府官员的关系，但是不要把你业务基础建立在这种关系或与政府的特殊交易之上。你可以亲吻官员，但是还要拥抱客户。
- 不要把中国人规避规则的做事方式带回家。严格遵守贵国政府的所有法律规定。走捷径

最终只会害了你自己。

- 如果贵公司或你所在的行业陷入了华盛顿有关中国的政治斗争、或是华盛顿和北京的分歧之中，立刻撤退，闭上嘴巴，然后给你的律师和参议员打电话。仅仅是事实本身并不能保护你。
- 政治在中国再不是决定一切的事情。要了解中国向哪个方向走，你必须专注于对这个国家商业和经济的分析，而不是解读《人民日报》的头版头条。
- 承认你的海外华人雇员可能会成为政治斗争的人质。开诚布公的讨论这个问题，决定合适的战略，防止中国利用这些人，也避免美国指控他们的不忠。
- 美国和中国之间的关系处于冷战和商业竞争之间。你要认识到两国在彼此的外交和商业合作之下都各自有着强大的政治力量，他们都把对方视为未来的敌人。
- 中国会不断地竖起政治或法规上的障碍，其目的是为了限制外国公司的机会，帮助国内企业。不要把你在这些斗争中取得的行政管理上胜利和真正的商业成功混为一谈。
- 给你自己买本卢西恩派伊写的经典教科书：

《中国人的谈判风格》，仔细阅读。书中的很多观点在今天依然有意义。

第六章：真相并非绝对

共产党相信它必须控制信息才能保住权力，但是中国需要公民掌握充分的信息才能在全球经济中竞争。这使得媒体得以探索自己的笼子到底有多大，无论他是鲁珀特默多克还是一名正义的中国记者。

鲁帕特默多克并不是一个习惯空等别人的人。但是在1997年10月秋高气爽的这一天，他在天安门广场上的人民大会堂北门入口的台阶顶上来回踱步，看上去是那么瘦弱、紧张而又无足轻重。他在焦急地等待着，等待别人允许他走完这接受中国共产党光辉照耀的万里长征的最后一步。共产党宣传沙皇丁关根的助手将陪同他前往与丁关根的会面，在过去几年中，默多克杀入中国传媒市场的努力总是因为这个人而屡屡化为泡影。

中国最高领导人对默多克的敌意始于四年前，当时这名澳大利亚籍传媒巨头在一次演讲中宣称通讯技术的进步已经“证明对任何地方的极权政治制度都带来了显而易见的威胁”。默多克指得是俄国和东欧，但是中国人把他的警告当作是严重的威胁。就在这次演讲前两个月，默多克刚刚收购了香港星空卫视，这家新的免费卫星电视网络覆盖了中

国的每个角落。就在默多克1993年9月份的演讲过后一个月，李鹏总理回击了，中国政府宣布禁止在中国境内私人拥有卫星接受天线。

从那以后，默多克就一直在努力进行修补。他尝试了无数种方法，非常露骨地拍马屁。高薪聘请的顾问结果一无是处。默多克向邓小平的残疾人儿子领导的一个基金捐钱，从邓小平的女儿手中高价购买艺术品，他的出版公司还和另一个女儿签订了一份利益丰厚的出书合同。他甚至命令他的下属从覆盖中国的星空卫视中去掉了英国广播公司的节目，这表明他感兴趣的是为中国提供娱乐，而非新闻。

刘长乐曾是一名有着自己的传媒梦想的军官，他最终为默多克打开了通往内部圣殿的大门。他让中国政府相信 he 可以和默多克合作并在中国把他控制住，同时建立一个电视台相全世界播放中国的观点。在领导人的嘉许下，默多克和刘长乐在十八个月前在香港推出了凤凰卫视。此时正值中国主席江泽民准备访问美国，丁关根想要确认默多克的福克斯新闻网和他在美国的出版媒体会友善的对待江主席。今天，默多克将为他四年前的讲话获得赦罪。

但是首先得提醒他自己在中国的身份。因此就有了在北门外的等待。在他和少量随从人员被准许

经过门口的卫兵岗哨之后，默多克还必须走过一段长长的、铺着红地毯的迷宫，才能到达这座庞大的建筑物另一端的会场。在走路的过程中，默多克还在排练着自己的讲话：虽然有过彼此的误会，但是我们不应该停留在过去。要表达清楚我们是非常有影响力的，我们希望成为中国政府的朋友。我们想在中国赚钱，而不是制造麻烦。

他们继续跋涉，经过了富丽堂皇的会议大厅，有一些比几个足球场还大。上台阶，然后走过一条又长又暗的走廊，到达了深邃的中国人的议会大厅。下台阶，再经过能容纳五千人的宴会厅。默多克终于走进了会议室，丁关根坐在厚大的沙发中，陪同他的是中国的传媒业专家。默多克坐进了丁关根的旁边沙发，他的副手们则坐到了其它座位上。

“我知道你们是一家澳大利亚公司。”丁关根对默多克说。“告诉我你们都做什么。”

礼貌的诘难并没有让默多克心烦。他用慢得出奇的语速说话，为了让翻译能更好地翻译自己的意思。他说他从小时候起就对中国着了迷。他说他理解中国对媒体有着非常严格的政策和法规，他会完全遵守这些法规。默多克建议说他和中国政府的对外宣传部门应该在一些不会引起争议的项目上进行合作，建立相互的信任。然后默多克开始列举新闻

集团所拥有的多而广的业务，当丁关根听到“福克斯”三个字的时候，他打断了默多克。

“福克斯，福克斯电影公司。”丁关根说：“我在上大学的时候就非常喜欢看泰龙鲍华的电影。

这个意外插曲改变了会谈的方向，丁关根转到了对默多克的赦免。丁关根示意过去的就让它过去，他指着坐在自己左边的官员——介绍：新闻出版署主任；广播电影电视部部长；《人民日报》社长；国务院新闻办公室主任；以及中央电视台台长。

“我知道你在和我的人对话，我们应该一起重新开始么。”丁关根说：“今后，这些都是负责中国传媒事业的人。你将来所有的业务都要通过他们。”

默多克已经不在黑名单上了。出去的路显得是那么的短。

概述

默多克不是第一个在人民大会堂里面进行长征的外国人。这是一种惯常的政治炫耀，它给共产党高层领导人带上了无所不能的光环，同时也提醒来访者中国两千多年来的王朝传统。这种做法很清楚

地向经理们传达了这样一个信息，即他们应该对自己能在中国做生意心怀感恩。这一令人羞辱的过程从外国经理在会见的最后一分钟才被召见就开始了，而他的下属已经花了好几个月来安排这次会见。当这些在其它地方都无比强大的外国经理们踏上被加高的台阶时，他们的肩膀垂了下来，整个人看上去被缩小了。当他们终于见到等待他们的某位中国领导人时，我所谓的“口水四溅CEO综合症”就开始了。

“中国是如此之庄严宏伟。”

“我被中国的发展深深地打动了。”

“您的领导太鼓舞人心了。”

等等、等等。中国人能够准确的在他们想要开始的时候开始真正的谈判。

值得赞扬的是，默多克远远称不上是口水四溅。当然，他进入中国的道路跌跌绊绊，但是他终于理解了这个地方。在刘长乐的帮助下，默多克把自己从别人眼里的威胁转变成了中国电视行业的一名慷慨的导师。

这一章讲述的是中国媒体的淘金潮，中国出版和广播传媒行业商业化中的生死时速。其中还讲述了共产党在竭力控制信息的同时又要确保其国民能够得到足够的资讯在全球经济中开展竞争，并且把

媒体当作忠实的看门狗来监督混乱的市场经济。在所有这一切发生的同时，中国那台吱嘎作响的宣传机器依然在费力地往外喷吐着那些已经过时的教条。对于外国公司来说，我们必须了解中国媒体和国家宣传机器的内部工作方式。中国的现代化在邓小平“改革开放”口号的引导下进行，但媒体是一个例外。对于媒体，政府想要改革，但不想开放。由此带来一个意外的副产品就是在华的外国公司成为了新闻界可以自由攻击的对象。中国的记者当报道中国的时候，受到了太多的限制，以致于当他们在报道外国公司的时候会变得无拘无束，畅所欲言。

但是这个故事也讲述了中国的进步。西方对中国有一个巨大的误解，认为中国的进步和变革完全是因为全能的领导人发出了命令，然后所有人都跟从。其实完全不是这样。相反，这是由于一群志同道合的人为改革建立了一张保护网。邓小平从1979年开始了中国的转型，那是因为他得到了数千名像他一样在毛泽东封建政治的严密控制下受到政治迫害的官员的拥戴和保护。本章跟随着两名中国记者的职业生涯，讲述他们为中国新闻行业进步带来的巨大影响。他们殊途同归。刘长乐在默多克的指导下，打着改善中国对外宣传的旗帜，其实在

转变中国的电视新闻。相比之下，杂志编辑胡舒立则在自己的正义之路上，冲破重重障碍，为中国的新闻出版业带来了正直和客观。他们两位的成功一方面建立在各自的支持者网络上，另一方面也因为中国的确非常需要他们所提供的内容。在这个过程中，我们看到默多克认识到在华外国公司也需要建立自己的支持者和朋友人脉。这并不完全是对领导的阿谀奉承。

高音喇叭

大喇叭从不安静。毛泽东时代，在几乎每个城市、乡镇和村庄的路灯柱子上，喇叭在不间断地大声播放着宣传内容，没有留下任何安静的时间，免得人们在这些安静的时间里进行独立的思考。在1978年邓小平打开了通往市场经济的大门之前，中国的媒体一直都趴伏在共产党的脚底下。当1978年末邓小平启动了经济改革之时，中国只有186家新闻报纸，32家电视台，都由政府拥有。大部分的媒体内容都来自新华“新闻社”，它发布政府宣告，筛选并调整所有的国际新闻，不遗余力地传播政府宣传，最后一点也是最重要的一点。

但是在中国社会主义命令式经济飞速转变成市场经济的过程中，国民对信息的需求大幅度增加

了。在邓小平改革的召唤下，很多中国记者和激进
的政府官员开始利用中国的报纸和杂志来关注、提
炼中国迫不及待地想要摆脱曾在二十世纪六、七十
年代牢牢控制这个国家的艰难困苦、政治混乱和惨
无人道。媒体甚至可以在严格控制的前提下承担起
监督政府腐败的职责，当然，一切都是在宣传部的
指导之下进行，它允许记者披露一些腐败案例的细
节内容，政府想要通过抓典型来警告其他人安分守
己。

理想主义者会把媒体看作是推动改革和政府诚
信的途径，但是担任国内报纸编辑和电视台主任的
共产党官员们意识到自己屁股下坐着的是一座金
山。在毛泽东统治时期，政府出钱支持传媒，因此
广告消失了。邓小平宣布经济改革后仅仅几个星
期，上海的《文汇报》便发表头版文章《给广告正
名》。两周后，上海电视台播放了一则药酒的广
告，两个月后，《文汇报》和上海电视台第一次刊
登播放了外国公司的广告，产品是瑞士雷达表。

广告人士总能慧眼识珠。中国的消费者就是白
纸一张。在几十年的共产主义运动中，几乎没有什么
中国品牌留了下来。突然之间，从日本的家电制
造商到美国的婴儿食品生产商都掏钱向中国消费者
介绍他们的产品。当时的电视节目非常乏味，除了

中国戏曲就是各种爱国主义节目。但是商业广告来了，现在它们成了娱乐节目！调查显示电视观众都非常喜欢看拍摄精良的商业广告，而当普通节目播放时，他们就会起身去厨房或厕所。随着人民日渐富裕，广告教会他们如何穿衣打扮，饮食调理，购买什么电器和汽车才能显示自己的富裕充足。很快，中国的汽水、肥皂和家电显然就比不上可口可乐、宝洁和日立的产品。90年代中期有一项民意调查显示，在中国最知名的十大品牌中，有六个是日本品牌（日立、松下、东芝、丰田、铃木和本田），三个是美国品牌（可口可乐、米老鼠、万宝路），只有一个是中国品牌（青岛啤酒）。中国消费者将品牌的质量和广告数量等同起来，在这点上中国人更甚于世界其它地区的消费者。原因很简单：当他们购买广告中所说的产品时，这个产品就是好。

为了赶上这波潮，成百上千的有创业精神的官僚和商人开办了新的报纸、杂志和电视台。到90年代早期，中国有二百多家报纸、七千家期刊、大约七百五十家地方电视台，他们有的有自己的节目，有的只是转播中央电视台的节目。大城市都安装了有线电视线路。到1993年，上海有线电视网有七十万户家庭用户，他们每月支付约一美元，可以收

到十二个频道。在仍显贫穷的年代中担任政府街道督察员的小老太婆们现在成了销售政府有线电视的生力军。前苏联式的大型工厂在整个厂区中都安装了有线录像，成立了他们自己的娱乐台。到1993年底，中国消费者每年购买的电视机数量达到二千万台，大约有97%的城市家庭拥有至少一台电视机。

快速增长让共产党警觉起来。媒体正在失控。1993年10月，李鹏签署了国务院第129号令，禁止普通中国市民购买或拥有卫星天线。编辑和电视台主任被告知他们的主要目的不是赚钱，而是“对人民进行爱国主义教育”，“即时消除敏感问题”，“正确引导群众思想”，以及“不要做中立派”（即不要客观）。

中年复兴

对于默多克来说，中国既是中年危机，也是中年复兴。由于疯狂的并购扩张和高负债，他的公司在1990年几乎崩溃，自那以后，他的妻子就一直要求他放慢脚步，为退休做准备，收起建立第一家全球媒体帝国的野心。但是，默多克选择了奋起。他卖掉了大量美国杂志出版商，将一些资产上市流通回笼更多现金，并且继续他在全球的步伐，购买

香港的星空卫视，投资与日本和德国的电视网络，并且收购更多的美国电视台补充他的福克斯电视网。

对星空卫视的收购是一个问题。默多克认为他被蒙骗了。他为这个羽翼未丰的电视网向香港大亨李嘉诚和他二十八岁的儿子李泽楷支付了十亿美元，而李氏家族建立这个电视网只花了大约一亿美元。一名前新闻集团的经理说，收购星空卫视让默多克以为他和中国政府已经达成了一项心照不宣的协定，允许他在中国落地。但他错了。新闻集团的经理们在收购后才知道星空卫视在最先曾和中国政府说，星空卫视的覆盖面不会超出临近香港的广东省。但是事实上，它覆盖了整个国家，而中国人对此非常恼火。更糟糕的是，在收购完成后，很多星空卫视上的广告都消失了。除非星空能够很快在中国占据一个立足点，否则默多克的投资还将继续每月亏损数百万美元。

起先，默多克被中国彻底搞晕了。正如一名前星空卫视经理所说的：“他有点觉得中国人会给他进入全世界最大后院的钥匙。他们为什么不要他呢？他以为他们会信任自己。鲁帕特对亚洲人民以及白人带给他们的东西多少带有一点殖民者的眼光。”

在冷战期间，默多克是一名激进的反共产主义者。现在他想要帮助中国，以为自己会受到欢迎。他告诉传记作家威廉肖克劳丝：“我觉得中国已经没有什么共产主义者了。那里有一党统治，一个共产主义经济，他们都迫不及待地想要摆脱它、改变它。在那里真正的故事是经济，和民主紧密相连。”

中国领导人封杀了默多克，他开始和中国企业家会面。他去中国的次数越多，他就越欣赏和喜欢那里的人。中国人和他自己很像，他们都是激进的冒险家，注重赚钱的现实主义者，为了达到这个目的可以依附于任何一派政治阵营。在他会见丁关根期间，默多克在一次鸡尾酒会上遇到了星空卫视的经理邓文迪。默多克六十五岁。邓文迪二十七，高个子，细身段，聪明，精力充沛，积极进取。文迪开始作为默多克在中国访问的翻译，但也不完全是为公。1998年5月，默多克和太太安娜离婚，他和文迪的关系公开了。

文迪向默多克灌输了很多有关中国的知识。她向他解释中国官员的思考方式和做事动机。默多克开始把她的观点向新闻集团的管理层转述，后者称其为“文迪主义”。在默多克的生命中，文迪是他此时的最佳拍档。她和他有着一样的进取心和对交

易的热爱。她并不想让他慢下脚步准备退休。她想和他一道去征服世界。而且她和默多克一样每条血管里都流淌着机会主义的血液。她是广州一家国营工厂厂长的女儿，先是和一位在华工作的已结了婚的美国经理交往，并和他有过一段短暂的婚姻，得到了能在美国永久居住的“绿卡”。然后她进入耶鲁大学学习，拿到了MBA学位。她在香港星空卫视实习，并最终成为全职雇员，负责在中国有线电视网络上推广星空卫视的音乐频道。1999年6月，默多克和文迪在他纽约港的游艇上举行了婚礼。文迪从公司辞去了工作，但她依然是默多克在中国的大使。

随着默多克对中国人的态度发生转变，中国人对他的态度也转变了。从伦敦讲话中惊醒过来中国政府开始收集大量有关默多克的材料。起先，官员们满以为他会花费数十亿美元强行进入中国。他们怀疑他和中央情报局有关系，想利用卫星技术动摇中国政府。他们关注他的一举一动。有一次丁关根甚至向一名新闻集团的经理吹嘘默多克和文迪刚刚发展起来的关系，他说：“我们甚至知道他们两个在酒店里的事情。”

毫无疑问，随着中国人对默多克了解越多，他们就越钦佩和理解他。很快他们就认定默多克和中

国大亨们一模一样。默多克在全球控股和交叉控股的公司结构繁琐复杂、扑朔迷离，使得他在税务监管和政策监管的空隙间辗转腾挪，而这也正是教会中国如何做生意的海外华人大亨们的标准做法。新闻集团的管理架构也非常熟悉。一名中国官员对默多克幅员辽阔的帝国如何治理倍感困惑，他曾经问一名新闻集团的经理给他画一张公司的管理架构图。这名经理画了一个大圈，中间有一个小圈。

“中间的是鲁珀特，” 这名经理说道：“外面的这个大圈都是各项业务的负责人。默多克个人控制着一切。” 默多克的孩子们在各行业中担任关键岗位，中国大亨的模式完成了。

中国人还了解到默多克的保守主义止步于生意。的确，默多克在华盛顿和纽特金里奇和共和党右翼关系密切，他的《纽约邮报》帮助像鲁道夫朱廉尼这样的共和党开拓政治生涯。但是它也支持像艾德科赫这样的民主党，而他在英国的朋友覆盖了所有的政治党派，这样无论谁上台，他都能与当局有密切的关系。

他还非常的不屈不挠，这也是中国人所敬重的。丁关根曾命令国务院新闻办用各种各样的低层次会面搪塞默多克，并阻止他与高层领导人的直接对话。但是通过澳大利亚外交人员，默多克在

1997年7月以当时的副总理朱镕基访问澳大利亚的借口见到了朱镕基。“我听说你为了能在美国经营电视网络而入了美国籍，”朱镕基说：“你愿意为了进入中国的电视行业而成为中国公民么？”默多克的自尊心受到了伤害。但他很快就加入到朱镕基的这个笑话带来的哄堂大笑之中。

中国可以容纳默多克。如果他答应某些条件，这就会发生。和时代华纳的CEO Gerald Levin这样的国际媒体巨头合作起来就太令人失望了。Levin花了大量的时间和江泽民主席建立了非常良好的个人关系，但是他控制不住公司的新闻业务。无论江泽民和Levin之间有多么友好，CNN和时代周刊依然在写令中国领导人恼火的文章。

默多克终于在1998年12月10日见到了最高领导人，江泽民。这次会晤在中国成了头条新闻。新华社说江泽民“对世界传媒大王鲁珀特默多克在客观报道中国并与中国媒体在过去两年中的合作的努力表示赞赏。”默多克得以有机会面对面地向中国领导人讲述他自己的故事，双方可谓眉来对眼去，独裁遇专制。

从威胁到导师

默多克从一个威胁变成了一名导师。中国从默

多克那里学到的第一课：控制通路。为了保证对华播送的CNN、HBO和其它外国电视频道只能进入被授权的酒店宾馆以及外国人或中国精英的住所，宣传部门要求所有进入中国的外国节目必须经由一枚指定的中国卫星播送。这种把所有信号整合转播的做法使得共产党审查部门能够二十四小时监视所有的播送节目，一旦主管部门不喜欢CNN或其它外国频道上的节目，他们就可以立刻切断信号。中央电视台也开办了十几个国内专业频道，从体育到经济新闻到少儿节目，并且要求所有中国新建有线网络播放这些节目。几年之内，中国公民就能看到几十套电视节目。政府竭尽全力满足电视观众排挤外国广播公司。在整个过程中，默多克提供了相当有用的帮助。他出资让一队又一队的中国官员和电视台经理访问他在美国和欧洲的电视公司。默多克向他们展示如何通过卫星技术保持控制。正是由于默多克对亚洲卫星的通路控制才使得刘长乐找上门来。

刘长乐1951年生于上海。他的父母是随军来到此地的政府官员。1953年，他的家人移居北京。他的父亲是一名受过良好教育的文化人，最终升到了共产党组织部的高层，这个部门挑选并指派全国的领导干部。在文化大革命期间，刘长乐被送到农

村劳动。但是没过一年，他的父亲就利用自己的关系为刘长乐在军队中找到了一个位置，远离是非。1979年，当中国和越南卷入一系列残酷的边境战争时，刘长乐被分配到中国中央广播电台，在这家垄断的全国性广播单位中，刘长乐思维敏捷、口齿伶俐，有着很强的直播解说能力。80年代中期他进入北京广播学院进行专业深造，他发现自己的一些广播节目成了教学的典范。

1988年，刘长乐升任上校，负责中国电台上所有的军事新闻报道。虽然他热爱广播事业，刘长乐还想获得更多的经验，也想赚更多的钱。利用其家庭和军队里的关系，刘长乐赢得了到中石化工作的机会，这是一家庞大的国营石油公司。他在1990年被派到新加坡负责政府石油贸易工作，与此同时，默多克正在竭力维护自己的新闻集团避免破产。在新加坡，刘长乐开始了他自己与中国的石油贸易业务，并把在石油生意中赚来的钱投入到北京的房地产项目。

看到新加坡严格控制的媒体行业，刘长乐开始考虑重返他的最爱：广播。他意识到有机会提供高质量的娱乐节目和丰富的新闻资讯，同时承担复杂的政府宣传工作，公开讨论问题，它从一个高效而高尚的政府的观点出发努力去解决问题。当时的刘

长乐并不知道他已经找到了中国电视的未来之路。他还发现外部世界对中国的看法主要来自西方媒体。而中央电视台为海外市场准备的节目宣传味道太浓，已经失去了可信度。和他的同龄人一样，刘长乐也希望看到中国的现代化，赶上其它国家，赢得国际社会的尊重。他潜心佛教，不是为了寻找信仰，而是要理解中国传统哲学和文化的核心。

大约在1993年，当默多克准备接手星空卫视的时候，刘长乐开始想办法在中国以外创办一家华语电视台。他的目标是这家电视台将面向全球华人，并且通过卫星将信号发送给中国内地。当时，唯一能够覆盖他的目标观众的卫星是亚洲一号，但是这颗卫星已经预订满了。1994年，刘长乐听说蒙古国家电视台准备放弃它在卫星上租用的转发器。而作为卫星的最大租户，星空卫视对转发器有优先取舍权。

刘长乐为卫星转发器的问题找到了星空卫视。星空的经理们见识过排着队找上门来的中国企业家，都愿意提供他们的特殊关系帮默多克摆脱在中国的困境。但是刘长乐和他们不同。他要建立自己的频道。他的计划让星空卫视CEO Gary Davey颇感烦恼，他担心刘长乐的频道会与星空卫视现有的两个华语频道竞争。但是星空的经理们也意识到刘

长乐非常了解中国的传媒行业和监管政策。而且他对中国的政治有着非常敏感的嗅觉。刘长乐和默多克开始了直接的对话。这两人非常相像，所以都很轻松但也保持着一份警觉。他们都喜欢吃辣的，做生意喜欢冒险，并且愿意为了长远目标放弃短期利益。但是他们都喜欢控制。谁都不会当二把手。

刘长乐想要控制默多克在中国的所有联系，但是默多克心知肚明。他会一边和刘长乐成立合资电视台，让刘长乐帮助他摆脱目前星空卫视的困境，同时他也会为了星空卫视频道在中国的未来继续独立奋斗。和刘长乐的配合看上去是一次好机会，但是默多克很清楚，不能把自己所有的鸡蛋都放到别人的篮子里。

在谈判中，默多克遇到了他的对手。刘长乐在控制问题上绝对不会让半步，而且他有中国政府官员撑腰。最后，他说服默多克把星空电影台和星空华语频道无偿注入合资公司。在这之后，他们再各出一半。最后的合资公司中有45%股权属于刘长乐，45%属于默多克，还有10%属于中央电视台在香港的一家公司。2000年，凤凰台在香港GEM股市上市，央视公司的股份转让给了中国银行，公司还有15%的流通股。

凤凰台的启动花费了大量的精力，而且很大程

度依赖于刘长乐在中国的关系网。他不屈不挠地做新闻办的工作，向每个愿意听的人兜售他的论点。由他和默多克成立的合资卫视台将有两个目的：他将在中国控制默多克，同时利用默多克在全球的资源将凤凰台推广到美国、欧洲和亚洲的有线电视网。刘长乐承诺凤凰台将是一个可靠的、负责任的面向全世界的“中国的声音”。作为交换，中国政府将无视凤凰台在中国“灰色市场”的播放。

刘长乐还颇费周折地说服了中央电视台，他对央视来说并不是一个提供新节目的竞争对手。他费尽心思和无聊、气馁的央视编辑和制片们建立了关系，承诺和他们联合制作盈利可观的电视节目，还提供了大量的出国机会。

凤舞九天

1996年3月，凤凰中文台挟带着华丽的画面和快节奏的福克斯风格在沉寂的中国电视行业中爆发了，它还混合了星空卫视华语和电影频道的节目。虽然依照法律，中国大陆观众无法收到凤凰台，但是在国内诸多城市甚至乡村中，由于非法的卫星天线到处都是，凤凰台的覆盖面一下子铺开了。中央电视台和中国各省市的地方台立刻就复制了凤凰台的节目和演播风格。

但是刘长乐至少还领先了一步。当中国领导人在海外访问时，凤凰台会现场直播他们的演讲，报道他们的旅行花絮，这是中国电视界闻所未闻的东西，他们的一贯做法就是播放一些握手镜头，再配上一名播音员枯燥无味地诵读由外交部写好的稿子。刘长乐猜测中国领导人会特别喜欢这样的全程报道，他猜得没错。开始有共产党官员给凤凰台打电话，要求复制报道的录像带。

1998年3月19日，凤凰台火了。当时凤凰卫视正在现场直播全国人民代表大会后的中国领导人记者招待会。新当选的朱镕基总理正在回答中外记者的问题。他打断了主持人，让主持人把话筒给了凤凰台记者、台湾人吴小莉，“因为我真的很喜欢她的节目。”吴小莉立刻成了名人，而凤凰台也得到了现任中国政府首脑的非正式认可。坐在香港办公室观看新闻招待会的刘长乐忍不住流出了眼泪。朱镕基承认了中国政府的领导层更是凤凰台的热心观众，因为它比他们自己的宣传机构有着更丰富的资讯。吴小莉主持的二十分钟的新闻节目是一次尝试。在朱镕基发表评论后，刘长乐现在可以放心地把凤凰台的新闻节目延长到一天数个小时，而吴小莉有了自己的每周报道节目。

当年，刘长乐兑现了他最初对宣传部门官员的

承诺，开播了粤语和普通话的凤凰华语新闻台和娱乐台，对象是海外中国人。到2000年1月，美国和欧洲地区都能通过有线和卫星线路收看凤凰台，这主要依赖于默多克在全球的网络和协助。为了让国有的中央电视台和宣传部门领导高兴，默多克和刘长乐还开始在海外捆绑播出凤凰台和央视国际频道的节目。

刘长乐本人参与了新闻播出中的每个环节。他本能地知道什么样的报道是重要的，什么东西能够打动中国观众。他还知道自己能做到什么程度才不至于惹恼中国政府。他创造了以个性为导向的谈话节目，在节目中风格新颖、机智幽默的评论员针对时事进行讨论，这在中国是演播创新。当然，评论员的观点深度只是点到为止，小心翼翼的在中国允许的范围内展开讨论。虽然刘长乐对极端的中国民族主义公开表示反感，但是凤凰台在1999年5月美国轰炸中国驻贝尔格莱德大使馆之后依然表现出了夸张的民族主义。

刘长乐的新闻感和他做秀的本能是结合在一起的。为了纪念1997年7月香港从英国政府移交给中国，刘长乐安排了一名台湾特级演员驾驶一辆跑车飞跃六十米宽的黄河峡谷。他请了中央电视台一起参与这次活动的现场直播。

凤凰卫视对中国的影响有时候会以意料之外的方式展现出来。社会学研究人员曾访问过在有凤凰卫视的酒店中工作的妓女，这些妓女告诉研究人员说她们在安全性交方面受到的唯一教育来自凤凰卫视的一档节目：性爱讲堂。

建立凤凰综合频道和电影频道是一种达到目的的手段。刘长乐自始自终的目标就是建立一个二十四小时的中文新闻频道。2000年6月，凤凰卫视开始盈利，刘长乐在说服了默多克的反对后，将凤凰卫视在香港创业板上市，融得资金约一亿美元，他将这笔钱用于他最初的建立二十四小时新闻频道的设想。六个月后，刘长乐实现了他的目标，二十四小时的凤凰资讯台播出了。

刘长乐在纽约、旧金山、华盛顿特区和莫斯科都派驻了记者。当2001年9月11日恐怖分子撞击世贸大楼时，凤凰台立刻取消了所有的广告，进行了三十五个小时的直播，其中穿插了来自福克斯、CNN和其它电视台的报道并配备了同声翻译，此外还有中国评论员的分析，以及对纽约目击群众的电话采访。相比之下，中央电视台花了数个小时等待批准，然后断断续续的播放了一些CNN来自纽约的报道片段。对于在中央电视台中的很多人来说，9月11日的窘境是他们与中宣部的抗争中的最后一

击。随后，在央视的节目中开始出现新闻和谈话类节目，他们都以凤凰卫视的节目为范本，只是比后者更加温和。

没过多久，调查显示中国有四千二百万户家庭收看凤凰卫视，约占全国电视观众的百分之十三。和所有其它外国电视台一样，按规定凤凰卫视只能在酒店、外国及高层领导的公寓和办公室中才有。但是，由于中国精英阶层对凤凰卫视的需求，几乎在所有的现代化公寓楼和小区中都可以收看这个频道。开发商发现如果小区不提供凤凰卫视，消费者就不太愿意购买房子。此外在中国大学的宿舍和教室中也大多可以收看凤凰卫视，这也证明了中国政府对此并不反感。

默多克和刘长乐虽然在凤凰卫视中是合作伙伴，但是两人以及各自的公司还是逐渐向着自己更感兴趣的方向发展。在刘长乐全力打造凤凰资讯台时，默多克则在海外忙碌，一方面做着他和文迪所生的两个孩子的父亲，另一方面也忙着收购DIRECTV、扩大他的全球卫星网络在美国的覆盖面，这项工作虽然复杂而漫长，但是很成功。但是默多克依然很关注他在中国的业务，他的公司现在上海一栋刚刚整修完毕的建于十九世纪末、二十世纪初的洋房中。

星空卫视包括了华语版的ESPN和国家地理频道，以及星空品牌的音乐、电影和体育频道。新闻集团在中国的骄傲和成功是一档名为“星空”的华语娱乐频道，它的中文含义就是“群星满天”。星空频道在2002年开播，主要集中在体育赛事、综艺、剧集、情景喜剧、卡通和电影等，很容易让人联想起美国的福克斯节目。星空卫视还在全国的电视台里面广交朋友，请他们为星空和星空卫视的其它频道录制节目。星空甚至还有一个在北京拍摄的中国版的“朱蒂法官” [\[1\]](#)。默多克答应在美国和欧洲播放中央电视台的国际频道，并以此换得了在毗邻香港的广东省的数家覆盖约二百万家庭的有线电视网中直接播放星空的权力。这为媒体大亨在中国国内电视市场中有了第一个落脚点。

2003年10月，默多克被邀请前往北京中央党校发表演讲，这意味着他已经成为一名受信任的中国电视产业的导师，中央党校是培养中国现在和未来领导人的地方。默多克面对着一百多名党员干部，其中包括曾庆红和几名部长。他说，中国应该繁荣以市场驱动的传媒行业，因为这将推动公共教育，增强国家团结，并提升国家形象。“把开放市场中的潜力释放出来并不代表任何权力的丧失。”默多克说：“相反，在党从经营国家的传媒行业转变成

监督这个行业的增长的过程中，中国的领导人和人民都将从回报中获得巨大的权力。”

译注

译者注：Judge Judy，福克斯的一档系列剧。讲述的是在美国家庭法庭（Family Court，处理家庭民事纠纷的法庭）上的真实案例，每个案例牵扯的金额最多几千美元，最少只有两，三百美元。也许是大家对于别家事情特别感兴趣，这个节目旷久不衰。Judy [1] Sheindlin法官1972年开始在家庭法庭工作，1982年成为家庭法庭的法官。4年以后，她被任命为曼哈顿家庭法庭的监管法官（Supervising Judge）。从此以后处理了两万多件民事案例。她说话和决断非常坚决，不同质疑更不容辩驳。曾被人们称为纽约最难搞的法官。

来自图书馆的监督者

现代中国的新闻监督始于文化大革命时期江苏省的一家破旧图书馆里楼梯下的一间小屋。在这件屋子里住着一位政治流放者，恽逸群。他曾是中国最著名的战地记者，创办并管理过多家新闻学校。他在二十一岁加入中国共产党，当时共产党成立只有五年。他是一名在上海收集情报的地下情报人员，当时共产党还在农村活动，国民党统治着大城市。此后二十多年，他一直都是共产党出版物的顶级记者。第二次世界大战结束后，他在江苏、山东和上海建立并领导了六家新闻学校。同时，他是新华社华中区的局长，还负责几家全国性出版物，在上海编辑一本进步期刊。

恽逸群精力旺盛，原则性强，但是他在毛泽东的反“右”活动中遭到了陷害。像恽逸群这样的记者很容易成为攻击的目标，因为他们多年从事出版工作，他们所说的话都可以被解释成质疑党的教导的内容。恽逸群被关了十年。

出狱后，恽逸群被派到江苏省的贫困地区担任一所中学的图书馆管理员。没过几年，他的苦难又来临了，因为当地的红卫兵发现了这个埋藏在他们中间的敌人，便开始在一轮轮的自我批评运动中对恽逸群进行肉体和精神上的折磨。到70年代早期，虽然恽逸群不再受到折磨，但是他是一名政治犯，

独自住在学校破旧的图书馆楼梯下的小屋中。恽逸群有着精确持久的记忆和深邃的智慧，他渴望向别人讲述自己的经历，但是在小镇上他就是一个异类。1973年的某一天，一名穿着军装的十九岁女孩不耐烦地敲响了小屋的门。她的名字叫胡舒立，她想知道她的周围到底在搞什么鬼名堂。

她的朋友们都叫她舒立。她的父亲是一名工会官员，母亲是工会报纸《工人日报》的编辑。舒立的父母在她心中深深地埋下了正直的种子，以及对知识的无比渴望。还在十几岁的时候，她就紧随党的宗旨，急切地离开了舒适的城市生活，听从毛泽东的指示向人们大众学习。随着文化大革命的展开，舒立作为“知识青年”被派到一个贫穷落后的农村。舒立所在的小组有十个学生，他们一起种植麦子、土豆和玉米，但是舒立真正培养的是思想。她惊讶地发现农民们是如此的聪明，但也是如此的贫穷。村子里的人每天就吃早饭和午饭，晚上就饿着肚子上床，这样可以节省宝贵的粮食。他们一年吃两次肉，一次是中秋，一次是春节。他们也不抱任何幻想，舒立和她的同学从他们身上知道当地的党员一点也不值得尊重或敬仰。农民才是舒立尊敬的人。他们和她没有什么不同。只是出生的不同才使得他们成为了农民。

1970年舒立回到了北京，带着对中国农民的深深的尊敬和对中国官僚的深深的怀疑。她参了军，被派到苏北阜宁县的一家医院工作。刚开始几年，舒立是清洁工。然后她设法进入了医院广播站，这是一个略有一些影响力的地方。她非常认真地对待自己的职责。每天早上和晚上，她播放音乐让病人起床或上床。她播放广播电台的新闻和医院的通知。这份工作比较清闲，广播站有一个小图书馆，只要是她觉得有意思的书都读过了。当她读完这些书之后，她就在村子里悄悄地打听，寻找是否有知识分子或教师还藏了一些书籍。她能感到中国已经进入到一个可怕的个人残暴和政治胡闹的时代。她想知道这一切是怎么发生的。

恽逸群打开了门，舒立介绍了自己，然后说她想找些书读。他问为什么。她说她有很多时间，想学习一些中国历史。恽逸群就像一个快要淹死的人突然抓住了一根救命稻草一样欢迎了舒立。在后来几年中，他向她介绍书读，回答她中国从哪里来，如何发展到今天。最后他花了好几个小时讲述自己从二十一岁加入中国共产党担任地下人员后都看到了什么。他解释了这个系统是如何运作的，官员们的动机是什么，事情是如何发生的。他告诉她没有人愿意为大的决定承担责任。他告诉她自己依然相

信革命的理想，即人民的智慧将统治中国。

自豪的传统

1978年，恽逸群去世了，中国重新打开了大学校门。舒立在北京的人民大学得到了一个名额，她是该校唯一一名来自军队的新闻学学生。新闻系是产生知识分子骚乱的大熔炉。很多教授从为期数年的监禁或农村劳动回来了。毛泽东已经去世两年了，邓小平启动了经济改革，开始了中国如何继续发展的讨论。教授们教导舒立和她的同学成为真正的新闻记者，从毛泽东钳制媒体之前的岁月中汲取经验，那个时候中国的记者们在中国内战期间为领导层收集经济和政治信息。学生和老师坦率地讨论文化大革命是怎样一出悲剧。老师们教导学生他们的职责一是成为共产党的喉舌，但是也要扮演批评者和监督者的角色，保持党的正直。

1982年舒立完成学业，投入了调查报道工作，为《工人日报》撰写有关腐败的文章，这家报纸努力重振自毛泽东时代以来懒散的新闻行业。舒立的文字详细揭露了中国官员非法利用政府资金为个人牟利的案件。在一些报道中，她和当时中国最著名的记者合作，来自《人民日报》的刘宾雁。《人民日报》的编辑允许刘记者报道党要求揭露的一些腐

败故事。但是反腐败的新闻攻势并未持续很长时间。有太多重要人物收到牵连。1985年，为了摆脱不断要求揭露丑闻的舒立，《工人日报》把她下放到东南沿海的厦门市。舒立在下放中依然保持了很高的干劲。她学会了摄影和开车。她开着自己的丰田皇冠在城里游荡，要求和地方及省领导谈话，余下的时候就在厦门大学学习英文。

在获得明尼苏达州圣保罗Macalester大学世界新闻研究院的新闻学会员资格之后，舒立成了《工人日报》的国际编辑；但是后来因参加天安门游行而被停职。在停职期间，她写了本书，这是中国革命后第一本关于美国新闻学的中文书籍。她前期作为一名揭露丑闻的记者带来的声誉，再加上她在这本书中关于新闻报纸应该中立、客观的令人震惊的劝诫，舒立在中国记者中成了名人。

重操旧业

1992年1月，邓小平“南巡”深圳，香港这块英殖民地的新闻报纸传达了他重新点燃改革之火的讯息。邓小平出行的原因是他在TAM DTS后扶上台的保守官员把持着党的全国性报纸，封锁了他想要通过这些报纸传达的信息。在邓小平南巡后的几个月后，一本新的全国性商业报纸——《中华工商时

报》发行了，总编辑是舒立在《工人日报》的老编辑丁望。丁望任命舒立为国际编辑，她利用这个职位追踪并访问那些她认为能够教会自己一些东西的人。新成立的股票市场监管机构——中国证监会，以及外贸部的官员们都是她的对象。外国公司的CEO经常会在酒店房间接到舒立的电话，要求他们在大堂接受她的采访。

当丁望被解职后，舒立满怀郁闷的辞职了。一方面是因为政治原因。在丁望的领导下，报纸大力呼吁更快的进行经济改革，超出了李鹏总理和其它保守官员所能容忍的限度。但是更大的原因是钱。丁望和舒立都坚持把广告业务和报纸编辑分开。他们想要支付记者足够的工资，这样就能要求他们做到诚实，不为那些暗中付钱给记者的公司写软文。他们还反对为那些购买了广告版面的公司写赞扬性的文章。

1994年，舒立获得了斯坦福大学的骑士奖学金。她前往加州学习美国的金融市场和美国媒体在监管这些市场中所扮演的角色。她认为中国领导人迟早会意识到没有媒体扮演金融市场监管者的角色，中国就会成为股市操纵者的天堂，而小投资人手中只剩下一堆毫无价值的纸片。

中国商业时报请她回来担任资深记者，舒立找

到了一个地方继续学习金融市场的知识。就在她家不远的地方，在北京城的西部，前世界银行中国首代林重庚正在召集人马搭建中国第一家合资投行，中国国际金融公司。舒立开始在中金公司的办公室中频频出没，不知疲倦地向曾参与国际金融业务的中国人问问题。她还和合资公司的合作方，摩根士丹利亚洲公司以及中国建设银行的高层官员们成了朋友。中金公司参与了大部分中国公司的海外上市工作，舒立利用她的熟人进行报道。舒立为自己的报道设定了很高的标准，她熟读《欧洲货币》(Euromoney)、《机构投资者》(Institutional Investor)和华尔街日报，不仅为了保持与国际金融市场同步，她还学习这些报纸的写作风格和标准。

1996年，舒立受聘于一家新的商业期刊《资本》担任高级编辑，这本杂志是北京市政府下的一家商业集团主办的。同时，她还重新联合了她的老编辑丁望，后者在上海开办了一份商业期刊，名为《中国商业周刊》。两年时间中，舒立往返于北京和上海，为两家杂志撰稿。上海宣传部门的官员最后关闭了《中国商业周刊》，因为这本杂志刊登了台湾总统李登辉的一张照片；舒立也离开了《资本》，因为她无法说服自己的老板增加新闻栏目的投入，并禁止为广告商刊登赞美的文章。

财力充足的导师

舒立在离开《资本》之前，已经开始和王波明讨论有关工作的事。王波明在中国是一名很特别的人物，1955年生于波兰，他父亲时任中国驻波兰大使。1980年，王波明是首批获准赴美留学的中国学生之一。他在哥伦比亚大学获得了国际金融硕士学位，当改革派人士胡YB1987年被免去总书记的职位时，王波明和几个朋友征集到了一千名在美中国学生的签名，写信给政府要求继续推动改革。在这个团队中，王波明和几个朋友成立了“中国商业联合会”，在中国推动市场经济和证券市场。王波明和他的同胞们于1988年底回国开始了他们的事业。

初出茅庐的股市创业家们不仅仅要让政府相信他们是认真的，他们还必须教育政府资本市场是如何运作的。王波明和其它几个领导层精英的子女们一起召集高层会议，寻求支持者。王波明找到了时任赵ZY总理顾问的青年王岐山，以及在中美入关谈判中担任谈判人员的青年周小川，后者的父亲在机械部曾是江泽民的领导。1989年初，股市创业家们得到了来自政府的重要支持，当时王岐山正组建“证券交易执行委员会”（SEEC），对全国范围内突然出现并蔓延的不正当证券交易进行监管。

中国证券监督管理委员会（CSRC）于1992年10月成立。王波明在纽约中国商业联合会中的伙伴高西庆出任法律部主任，王波明本人则担任研究部主任，这是对他任在纽约证券交易所多年研究经验的认可。但是王波明发现政府工作太官僚了。他觉得他和自己的朋友们已经完成了初步的目标，现在想要赚点钱，于是他把SEEC转成了生意。

他建立了一个政府债券的电子交易系统，后来这个系统被政府关闭；他开始管理来自于国际投资人的规模一亿美元的基金，投资于那些希望上市的中国企业，并帮这些企业做广告。他还创办了《证券市场周刊》，后来成为中国股市最重要的信息来源。这本杂志很枯燥，通常都刊登技术和学术文章，但它是唯一经过证监会正式批准的刊物。杂志很快就取得了成功，立刻成为了中国最大的商业杂志，全国大约有一百万名订户。然而，越来越多的中国公司涌入股市，在股市开户的人数超过了四千万人，王波明意识到可以办一本更通俗、更全面的杂志。

王波明和胡舒立曾在两年前略试合作，但是王波明很难与胡舒立站在一条线上。她总是提出一些不可能的要求来。时至今日，他知道她并未改变，自己的日子会很难过。但是他也明白舒立是中国最

优秀、最进取的编辑。为了这本杂志，他必须全盘接受舒立的要求。市场已经准备好迎接一本勇敢、正直的杂志，而舒立就是那个出版人。王波明还知道曾协助证监会成立的中国官员——王岐山和周小川，现在都在银行和金融领域担任高位，他们也会重视通过真正的媒体监督保护投资人的利益。而在另一方，胡舒立则认为她可以利用王波明充足的财力来发行一本诚实正直的杂志，积极推动中国金融市场的监管。

但是在答应王波明的合作邀请之前，胡舒立列出了严格的条件。她提出了编辑人员的预算，其中包括每年二十万美元的记者工资，这样她就可以确保记者的诚实。王波明没有退缩。然后舒立使出了第二击：“我来负责所有的编辑工作。你不能干预。在编辑和广告之间需要建立一道中国墙。”

王波明接受了舒立的条件，她就开始招募人员，要把他们训练成真正的记者。她从《中国商业周刊》带来了一些值得信任的同事，但她也寻找那些在编辑或记者行业工作时间不长的年轻人，他们尚未腐败，也还没来得及落入记者们通常会经历自我审查的陷阱中。一旦人们听说胡舒立要开办一本新的杂志，名为《财经》，全中国的记者都给她发来了应聘的邮件。

怒气冲冲的电话

1997-98年的亚洲金融危机让中国领导人看到了狼狈为奸的资本主义如何摧毁一国的金融体系、让数十年的发展与增长灰飞烟灭。《财经》杂志1998年4月份的创刊号中，详细揭露了一家名为琼民源的上市公司的故事，这家倍受热捧的公司刚因提交虚假财务报告而暂停交易。通常，证监会禁止中国记者报道此类公司的问题，理由是这样的丑闻会打击投资人的热情、阻碍中国股市的发展。政府依赖股市将大量的个人存款注入到国有企业的融资和改制中去。王波明不得不派人去证监会，整整一个礼拜都为这篇报道进行道歉。但是他的新杂志一举成名，证监会很多官员对刊物的激进姿态都表示欢迎。

舒立和她的记者们继续报道股市问题，并请求专家撰写经济政策分析，质疑某些政府政策。结果不言而喻——王波明开始接到越来越多怒气冲冲的电话。有一段时间似乎每个他认识的人都在生他的气，生他的杂志的气。监管者抱怨《财经》打破了新闻报道的禁令。上市公司管理层大叫《财经》在狙击公司的股价。投资银行为《财经》揭露正在寻求上市的公司不利消息而苦恼。对于一个自诩和每个人都是朋友的人来说，这样的电话令王波明痛

苦。他会有礼貌的听完对方的话，然后解释说他只是拥有这本杂志，但是不能干涉编辑的决定。打电话的人会感到很困扰。你拥有它，但是你不能决定发表什么？告诉舒立让她缓和甚或毙掉批评自己朋友的文章——王波明感到羞于启齿，同时对她可怕的脾气也心怀忌憚。不管如何，当客户因为批评文章而撤下广告时，王波明很痛心。

中国的商业社会很快就学会了害怕并尊重胡舒立。她从不打高尔夫球，也很少参加社交活动。但是就算她和商业人士没有共同的休闲时光，她和他们却有着共同的改革中国的目标。她说话快，走路快，但无论是她的嘴还是她的脚都没有她的脑子快。没有闲聊的功夫。她的很多朋友都已经习惯接到她的电话，吩咐他们为她做这做那，而她提出要求的口吻是如此确凿，没有一点不好意思，甚至都没有人敢向她提出疑问。她简单地认为全世界都是为她服务的，但只是为了让世界更美好。很多政府官员和金融界经理们都搬到了北京城东现代化的高楼大厦之中，胡舒立却依然住在50年代苏联风格、楼梯间阴暗破旧楼的水泥楼房里。她家中只有很少几件基本的家具，但是四面墙都摆满了中英文的历史、金融和政治方面的书籍。

舒立的员工对她充满敬意，但是她对他们则非

常粗率。“她没有管理天赋。她不喜欢管理一个组织。她是一名记者。她总是想要抓住新闻。”一名《财经》记者说。“她设定了很高的标准，有时候她简直就是折磨自己的下属。她总是在推啊、推啊、推。她永远不会停止，直到你抱怨。然后她会后退一点。我们和新来的记者说，如果她推你推得太远，而你又不抱怨，那就是你的问题了。”

舒立很早就意识到对出版物进行审查的共产党官员对经济知之甚少，对金融更是一窍不通。王波明任命了一名前新华社编辑在每期《财经》杂志发行前进行审稿，舒立就在每期杂志中都加上一篇能引起这名编辑争论的有关政治的报道。这位编辑算是有了一件可做之事，与此同时舒立则在他眼皮子底下通过了能引起争议的商业报道。

她靠的就是争议。2000年10月，《财经》发表了一批报道，揭露了中国共同基金的经理人串通起来操纵股市，引起了中国整个金融行业的震动。报道的核心是上海证券交易所一名官员撰写的一篇秘密报告，政府感到非常为难，因此把它压了下去。舒立搞到了这份报告，给其中的信息加上了分析和解释，丑闻被曝光了。中国主要几家证券公司进行了反击，在新华社发行的证券市场报纸上联合谴责《财经》杂志。

一年以后，2001年8月，《财经》再次引燃了金融行业，深入揭露了银广厦的故事，这家公司的股价当时正直线飙升，是股市投资人热烈追捧的明星股。公司CEO在文章发表前找到王波明，提出购买广告来撤换这篇文章，后来由提出收购杂志。这家公司是江泽民主席和其它国家领导人曾热烈赞扬并访问过的公司。王波明把舒立找来问她有关这篇报道的事情。她向他保证自己有铁一样的证据证明这家公司财务报表造假。王波明对这件事的政治影响依然很担心，他给老朋友王岐山打了电话。王岐山当时是国务院经济体制改革办公室主任，他答复道：“公司是真的还是假的？如果是假的，那就报。”

《财经》报道说银广厦在财务报告上作假。股价从34跌到了7。证监会进行了调查，报告说公司的财务报表远比《财经》报道的要夸张。公司把《财经》告上了法庭，但是两次都败诉。

《财经》引来了很多模仿者，其中最好的都是曾为舒立工作过的编辑离开《财经》后创立的。很多时候，他们的努力受到了出版商的阻挠，出版商认为揭露和激进的新闻报道只会带来麻烦。虽然有一些亮点，但《财经》依然是中国为数不多的不以赞美文章换广告或金钱的出版物之一。

2003年春天，中国遭到了致命的呼吸道传染病SARS的袭击。《财经》走出了自己传统的经济领域。当广东省有人开始死亡时，中国政府下令所有媒体不得报道此事，而只是印上政府的官方说法，即SARS是被隔离的小问题。流言传播得很快，中国国民开始恐慌起来，他们正处在传染病的中心。《财经》跳入了视野。舒立去到了中国西部省份，访问那里的官员，寻找疾病爆发的形式。她派记者到香港和河内，视察那些SARS热点地区。她甚至刊登了一名加拿大记者报道的关于多伦多出现SARS的文章。杂志把亚特兰大美国疾病控制和防疫中心视为中国政府应学习的榜样。《财经》甚至出版了特别周刊深入报道SARS。

“舒立知道在这样的危机时刻，正是一名新闻记者应该有所突破的时候。”一名《财经》编辑说道。“我们知道我们有机会，因为情况太不清楚了。今天我们可以积极地报道股市，明天我们就会报道平民选举。”

这对你意味着什么

20世纪90年代，当我担任华尔街日报中国代表处主任的时候，我震惊地发现许多中国记者其实都知道这个国家到底发生了什么，但却只有极少数事

情他们能够真正予以报道。在中国，胡舒立并不是唯一一个有着远大的理想、强烈的正义感、以及发现并公布真相的决心的记者。我看到了很多编辑和记者，还有一些出版物，勇敢地挖掘那些政府并不想说的故事。也许程益中的话最能描述中国记者的命运。程益中是广州《南方都市报》的编辑，39岁，原则性强而又勇于冒险。2004年夏天，他因捏造出来的参与报纸经营费用贪污的罪名被当地共产党官员逮捕。真正的原因是当地官员想要阻止这家报纸的激进报道。当时报纸刚刚揭露了一名大学毕业生在警察局拘留所死亡的事件，让他们极为不快。这篇报道引发了全国人民的愤怒，并最终导致北京修订了警方拘留的相关法规。程益中在监狱中呆了五个月，未经历任何审讯，最后在退休官员、律师和记者的积极活动下被释放。当他获释时，程益中如此描述中国的新闻行业：“自由意味着知道你自己的笼子有多大。”

无论是刘长乐还是胡舒立都有着敏锐的感觉，知道他们的笼子有多大。他们知道政府想要什么，这个国家又需要什么才能进步发展。舒立的笼子是证券市场和经济政策。刘长乐的笼子是把国际新闻带入中国，并在全世界展现中国的形象。但是两个人又时刻保持着政治嗅觉，随时寻造可以扩大自己

笼子的机会。

不幸的是，刘长乐和胡舒立在中国新闻行业的建设中是例外，而不是普遍存在。大多数新闻记者腐败、笨拙而懒惰。他们对涉及到政治、政府和社会问题的新闻是如此的无能为力，只能把关注点放在商业新闻上。但是在很多情况下，商业新闻只是成了为自己赚钱的一个工具，他们和中国的公司老总们串通起来抬高股价或帮助中国公司攻击其外国和国内竞争对手。天安门事件后席卷中国的民族主义情绪也不断的影响着商业界。所以只要他们在帮助中国公司，或仅仅是对外国机构大放厥词，中国记者一般都可以自由地攻击外国公司。印刷出版行业通常被分成商业媒体和党的宣传喉舌两大块。他们都有商业和金融版面。广告投放者需要拥有购买力的读者。因此党报渐渐被淘汰，演变成了付费喉舌。编辑和记者收钱为公司进行报道。

商业媒体往往更糟。私人企业家被允许控制出版物的广告和流通环节，而编辑环节通常至少名义上还在政府的控制之下。只要这些出版物不在政治和社会问题的报道上惹出麻烦，他们可以随意做任何能赚钱的事情。很多媒体仿效默多克风格，报道名人小道和丑闻，文中充斥着秘密录音和电子窃听。这些初露锋芒的中国媒体大亨们还利用他们的

新闻栏目来酬谢自己在商业界的朋友，攻击竞争对手。中国政府从来不说“新闻自由”或“新闻改革”，只说“新闻行业商业化”。在1989年游行中，时任上海市市委书记的江泽民在解释其关闭一家先锋派报纸《世界经济论坛》时曾说过一句话，可以折射出领导层的态度。江泽民说新闻自由在世界任何地方都不存在。“你有多少钱，决定了你能享受多少自由。”他说。

作为一家在华外企，你所处的领域杀机四伏。西北航空公司有过多次经验。在影响最大的一次中，这家航空公司面对气愤填膺、夸大其词的头条新闻，号召民众联合抵制航空公司；起因是有一名中国乘客声称在要求提供第二份航空餐时遭到了一名空乘的种族侮辱。东芝由于未能召回可能存在磁盘瑕疵的笔记本电脑而在全中国媒体上示众。公园看护人把电视台记者叫来，在镜头前用大铁锤砸烂了一辆价值八万五千美元、由政府野生公园拥有的奔驰车。他们宣称这辆车是次品，而奔驰公司不能修理好各种毛病。全中国的媒体都不负责任地咬牙切齿地指责起汽车公司来。但是没有人质疑一个政府野生动物园买一辆八万五千美元的汽车做什么。当沃尔玛在深圳开业时，媒体也是一片指责，从空调的噪音到销售在中国组装却打上“美国制造”标签

的音响。

作为一家在华外企，你最好的防御就是有效的进攻。民族主义狂潮的另一面就是如果你和中国记者搞好关系，他们其实也蛮温顺的。

从默多克和刘长乐的传奇故事中可以学到两个商业教训。第一，中国最有能力的商人往往是最伟大的人性观察者。在商业情景中分析人性的因素是中国人最拿手的。在西方，律师可以找到法律上的漏洞和证据，帮你达到成功；在中国，商人们通过同时从各个角度做各种人的工作来达到成功。最优秀的人才可以从一个方向拱拱这群人，从另一个方向拱拱那群人，再把另一群人拱开，而且这些工作都是同时在做的。刘长乐就是一个“拱人大师”。

我们也可以从默多克处理他和刘长乐的 cooper 那里学到东西。他并没有把自己所有的鸡蛋都放到一个篮子里，他在努力建立自己的政府关系。这让默多克能够不断的发展自己的华语娱乐频道，并在中国领导人当中建立一种个人信任关系。他和刘长乐的 cooper 很牢固，因为默多克让开了路。他基本上放弃了对凤凰卫视的控制，让刘长乐去实现他自己在新闻和公共事业中的计划。他们渐渐地实现了在华合资企业成功的秘诀：合作方之间的和平共处。

商业红宝书

- 别犯“口水四溅CEO综合症”。中国人最擅长的就是利用它的庞大身躯和两千年的政治文明来迫使外国人接受条件，不要落入他们的陷阱。
- 如果你的老板想在中国做一把就成交的买卖，把他/她的签证丢掉。
- 把你的生意变成中国生活中的一部分。这样它就很难甩掉你。这往往需要冒很大的险。
- 仅仅接触到最高层是不会胜利的。你必须在各个层级找到支持者。
- 在中国最有能力的商人是最伟大的人性观察者，他们可以在商业情景中分析人性的因素。西方律师寻找法律上的漏洞和证据，而中国人则找到可以帮他们从各个方向把利益拱出来的人。
- 在商业关系中，中国人更寻求稳定和信任，而不是亲密。
- 中国的改革是通过一批有着相似想法的人达成的，他们在政治上相互庇护，当机会来临的时候，就会共同出手。
- 不要在政府关系上依赖于你的合作伙伴。你

的中国合作方有他的关系，但是他也有他自己的计划、问题和包袱。

- 在中国，信息是为那些当权者的利益服务的。为了维护特权阶层，保持和谐，真相总是有所掩盖。
- 中国的媒体总在引导人民的思想和他们提供足够的信息进行全球化竞争两者之间挣扎。
- 当有助于国家利益的时候，新闻报道的客观性有所进步；但是在你的有生之年不要指望中国会有新闻自由。
- 政府宣传是控制的重要形式，因此政府被迫陷入某种形式。他们说什么其实并不重要，因为每一句话的作用都是为了防止其它想法的出现。
- 外国公司身处的环境是媒体可以自由开火的领域。中国记者在报道国内政治和社会问题时形格势禁，但却可以攻击外国公司，政府对此并不限制，甚至常常予以鼓励。
- 尊重中国的记者，但是要小心。大部分中国新闻工作者很少甚至从未受过专业培训。在他们的职业操守中没有客观一词。对很多人来说，当记者只是建立商业生涯的一块垫脚

石。

- 向重要记者介绍你的业务，保持经常的往来，对他们盛情款待。事关个人关系。中国记者很难攻击他们的朋友，而能轻易攻击没有面子问题的外国公司。
- 贵公司的公关部可以向共产党学习。保持低调的宣传活动。这不是让你总上头条。这意味着编织你们自己的关系网。

第七章：完美计划

政府规划和对外国公司的利用帮助中国建成了全世界最大的电信系统。然而，在这个传奇故事中，我们也看到创业精神和市场经济击败了计划的制定者。

巨大的气球娃娃漂浮在空中，上面写着“小灵通”三个大字。这些气球在位于中国西北内陆城市兰州起到了很好的效果，它们吸引了数以千计的人们涌向气球下的商场店铺。

人们在好奇心的驱使下蜂拥而至。是另一种能让他们的小孩更加聪明机灵的产品么？是新的学习机？又一种能让学生注意力更集中的灵丹妙药？

都不是——但是和它们一样好。充气满满的小灵通娃娃们向人们介绍了一种令人难以抗拒的移动电话。这个拥有三百万人口的黄河上游城市仍在破落的工业中挣扎，这里的居民们在家里安不起电话，更不用说加入中国的手机大军。但是小灵通承诺可以让中国人民彼此沟通，而其资费比国内的另外两家移动运营商——中国移动和中国联通——便宜百分之八十。焦急的客户们在长长的队伍中推搡挤拥，等待着拿号入网。

他们的喜悦很短命。2000年8月，就在小灵通

在兰州开始业务的第二个月，市内的电话系统出现了故障。中国移动在全国的用户无法打通兰州小灵通用户的电话。然后兰州的市民用他们家里和办公室的电话也打不通中国移动用户的手机了。中国联通的用户笑了。他们已经习惯了这样的遭遇。

兰州的电话大战第一次把置身幕后的中国政府电话公司之间的官僚争斗推到了台前。这件事登上了《人民日报》的头条，让中国的“电信沙皇”吴基传大为震惊。中国的电信系统还没有准备好。它还需要在等几年，在他的领导和指挥下让全中国的每个边远山村和繁华都市都覆盖在最先进的网络之下，帮助中国成为全球经济大国，维护共产党的权力。自从吴基传六年前成为中国电信部的党委书记以来，建立中国的电信系统并置之于政府的完全控制之下，便成了他毕生的使命。现在，身为信息产业部部长的吴基传控制着一切：电话网、互联网、有线电视骨干网、计算机和电话制造、以及软件的开发和使用。这个行业的发展是如此之快，有时候吴基传一个礼拜就制定出新的政策法规，而没过几天又对其进行修改。在全世界范围内，吴基传所说的话之于技术媒体就如同阿兰格林斯潘所说的话之与金融媒体。

这对于一个湖南农家小孩来说并不坏。

但吴基传很生气，因为兰州的电话大战让所有人都知道了中国的电信世界不再听从他的命令了。中国的技术公司都忙着在国内外上市，他们从股市上获得了数十亿美元的资金，限制了他左右事务的能力。全世界最大的十几家电话公司都把钱砸到了联通身上，利用着吴基传建立起来的政策围墙中的漏洞，他本来指望通过这样的政策围墙把外国电信运营商挡在中国之外。而在国内，强烈的创业激情和大量的国际资本则在撕裂吴基传精心规划的有序竞争体系。市场已经超越了他，并开始拖着他前进。

吴基传感到进退维谷。他本应该像一名电信大亨那样思考，实现利润的最大化。但是他还承担着政府赋予自己的使命，那就是为全中国的每个角落的人民带来统一的、用得起的电话服务。

可恶的市场。它甚至能破坏最完美的计划。

概述

中国政府的传统习惯就是制定宏大的社会主义目标，其目的就是要赶超西方社会，因此在经济改革的年代，政府成为了一架庞大可畏的计划机器。在过去的二十年中，中国发生了翻天覆地的变化，其动力当然来自中国人民的聪明才智和勤劳吃苦，

然而他们通常是沿着中国的计划者所指定的道路前进。在改革年代，几乎所有的中国高层领导人都是工程师出生，很多人都曾在莫斯科接受过培训。他们喜欢左右他人，制定计划。在苏联影响下产生的五年计划曾经用来协调整个社会主义计划经济，现在它成了中国实现其全球经济地位的规划蓝图。自从邓小平在1978年把经济改革作为党的核心信条以来，中国每过五年就会制定一份目标远大的计划，一步一步地把自己改造成全球化的经济大国。有一些计划的目的是为了建立完全现代化的工商业部门，如钢铁、化工、硅芯片和汽车。其它计划则是为了建立基础设施，包括十数家现代化机场，一系列深水港口，规模巨大的高等院校，铁路，桥梁和住房。其规模超出想象。在过去十五年中，中国投资了近三千亿美元铺设了五十万英里的道路，包括在中国大地上纵横交错的两万多英里的高速公路。

监督这项扩建工程的是共产党官僚中的精英阶层，他们的任务就是建立工商业和基础设施。他们的目标往往非常资本主义化，因此你也可以称他们为“商业官僚”。在他们中间，一度的电信沙皇吴基传因为他所取得的辉煌成就而鹤立鸡群，一览众人小。自1993年起的十年间，中国电话的装机量

增加了五亿部，而当吴基传刚上任时，全国只有三千万部电话。他推动了中国电话系统的进步，50年代的老旧的拨号电话变成了覆盖全国的先进复杂的移动电话，甚至是保姆和建筑工人都承担得起。中国的电信系统是全世界技术上最先进的，它支撑了国内电信和电子行业的发展，为数百万人提供了就业机会，并在形成其自身的全球技术标准。在这个触及全社会每个人的产业中，吴基传是政策制订者、竞争对手、协调人，也是育婴保姆。

看吴基传如何计划并建设中国的电话系统，我们能发现中国体制的运转方式。和其它行业一样，吴基传利用中国巨大的市场规模劝说外国人提供技术、资金和培训。他监督着中国改革时代中最为庞大的淘金潮。然而他也必须学会如何与市场相处，其中最起码的是国际证券市场，他们要求从中国上市公司身上取得高回报，激励中国企业家和技术人员之间的激烈竞争。

这是一个讲述在计划和市场之间挣扎的故事。即便吴基传有着巨大的政治权力和错综复杂的计划，他依然无法阻挡一批年轻的大陆中国人利用他们在美国大学和贝尔实验室学到的经验和知识创办UT斯达康公司，并在全中国推广吴基传曾一度否决的技术。UT斯达康和吴基传的故事讲述的是如何协

助官员把政策路线转向你的方向，从而保持站在正确的政策路线上。为消费者提供一件好的产品和合适的价值定位，可以征服甚至是最坚定的计划制订者的目标。UT斯达康的战略正是来自于毛泽东的革命指导：“敌进我退；敌驻我扰；敌退我追；敌疲我打。”

诱饵和交换机

吴基传28岁时成为了邮电部的一名初级工程师，这是当时中国唯一的电信部门，该部门的主要任务就是建立并维护有效的电信网络，为党中央和全国基层党组织领导的密切沟通提供保障。20多年中，吴基传在部供应和物资局中得到提拔，他的决断力、条理性和对新技术知识的孜孜以求赢得了大家的赞赏。1982年，领导派他去中央党校学习，预示着他将成为未来的领导人。两年后，他被破格提拔为邮电部副部长。更重要的是，他还被任命为邮电部的党委书记。那是1984年，吴基传47岁。

在毛泽东统治时期，中国的电话系统是极为重要的国家安全工具。邓小平改革开放后，吴基传和他在邮电部的同事接到任务，要建立世界一流的电话系统，同时培养中国自己的电信技术和制造知识。中国的电话系统此时的目标是传播繁荣。吴基

传在实现这一目标的过程中使用了最基本的中国式经济发展模式：引进外国资金、专家和技术，但禁止外国人拥有任何行业关键领域，同时建立国内的生产制造基地和供应链。他仔细研究测试各种新技术和业务模式，然后审慎地选择最适用于中国的。他的目标是中国人拥有整个系统，从设备制造到知识产权。

为了实行这一宏伟计划，中国官员首先寻求来自AT&T的帮助，这家美国大公司是著名的贝尔实验室的发源地。中国人允许AT&T有机会在中国建立第一家制造电信交换机的合资工厂。一个交换机就等于一条电话线，而中国计划将在全国铺设数千万条新电话线。AT&T当然会一把抓住这个机会。

但是AT&T随即陷入了法律诉讼的泥潭，最终在1984年被拆分。此外，合资工厂意味着要将先进的技术制造流程转入依然处于冷战技术出口禁令的国家，AT&T公司高管对此也颇为担心。他们提出在中国的合资工厂生产上一代的交换机，遭到了中国人的断然拒绝。要么是最先进的技术，要么就别干，他们说。中国后来又找了日本。日本人在模仿并改善西方产品的基础上建立了自己的技术，但是他们也很谨慎。他们知道中国正在研究他们的发展模式，日本公司不愿意把他们的技术交给中国人去

模仿。

最后的解决方案来自台湾。台湾当局的垄断性电信运营商强迫外国公司在台湾建立制造工厂，才允许对方在岛内出售交换机和其它电信设备。中国找到了一名聪明、殷勤的麻省毕业生毛渝南担任自己的顾问，当时毛是IT&T在台湾工厂的一名高管。1983年，毛在上海成功组建了上海贝尔，合资方包括比利时IT&T（后来被阿尔卡特收购）、比利时政府和邮电部的设备部门——邮电工业公司，后者持有合资公司60%的股份。在工厂建设期间，中国的电话系统依然很古老。边远地区的电话交换仍然由人工完成。拨打长途电话必须预约。只有最高领导人的家里才装有电话。中国最大城市上海也仅有十万名电话用户。

上海贝尔的成立点燃了中国电信业的燎原之火。交换机一下生产线，就以极高的溢价飞入市场。摩托罗拉、北电、诺基亚、爱立信、西门子和NEC都争先恐后的销售各自的设备。中国人惊喜地发现外国政府有一些出口资助计划，它可以很好的加以利用。很快，中国政府就指定了一项标准政策，即任何想要出口设备到中国的供应商，必须随销售捆绑政府的出口信用担保和长期低息贷款。但是1989年发生的TAM事件让中国成为了国际社会

的众矢之的，这样的资助形式自然就行不通了。由于当时中国的外汇非常紧缺，上海贝尔的销售收入急剧增长，因为公司可以接受客户的人民币付款。

中国公司在政府的资助下学会了基础技术，技术交换机的价格便一路暴跌。外国厂家的产品主要销售到大城市，而新兴的中国厂家则把产品销售到城市周围的郊区。到1994年，外国公司销售的交换机每条线价格为120美元，而中国公司的销售价格是45到60美元。更糟的是，外国公司销售的产品设计过于复杂，定价过高。价格压力，再加上国产化的要求，使得大部分外国公司把电信设备制造挪到中国，成为新的中国政府企业的合作伙伴。

培养竞争对手

二十世纪八十年代，当第一台交换机卖到中国的时候，就促使了这种合作关系的产生。吴基传时任邮电部党委书记，他推行非常严格的法规，要求外国公司培训国内的电信工程师。所有销售到中国的电信设备必须配套人员培训计划。起先，当中方购买少量交换机的时候，外国公司必须根据合同的美元价值来提供一定天数的培训，这逐渐成为了一种标准。随着交换机销售量的增加，培训需求很快就陷入失控。爱立信公司曾计算，其中方合作伙伴

的每名管理人员和技术员工都要花一个月时间在海外进行培训，其中包括交通、食宿以及其它开销。有一些培训人员在海外逗留的时间超过六个月甚至更长。公司很清楚，它们在培养未来的竞争对手，但难道还有别的选择么？这个市场的增长是如此之快，有着如此之大的潜力，让人无法对之视而不见。错过中国会影响到公司的全球竞争力。

各大企业都在全中国兜售它们的设备，吴基传和邮电部领导担心由于设备的不兼容，可能在技术上造成混乱。他们还想制订法规，明确本地化的生产要求。1989年8月，邮电部说服国务院通过了一项政策法规，即第56号令。该法令规定中国企业未来必须从德国西门子、法国阿尔卡特、日本NEC公司购买设备，这些厂家在中国都设有生产交换机的合资工厂。这一命令把AT&T彻底挡在了中国的交换机市场之外。

中国既不会原谅，也不会忘却。中方官员一直都在提醒AT&T高管他们错失良机。更糟糕的是，80年代安装在中国内陆城市武汉的AT&T交换机技术故障不断，这是AT&T低估了电话容量的增长速度而导致的。竞争对手很快就散布流言说武汉的交换机上装满了“窃听器”，这是美国情报机构安装的窃听设备。话就这么说出去了：不能信任

AT&T。

AT&T意识到了中国市场的重要性，公司重振旗鼓，决定通过诚意和友好来弥补愚蠢的商业决定。AT&T可不是小打小闹的公司。为了建立政治上的友好关系，公司启动了一项针对中国官员的庞大的高层管理培训项目。公司和国家计委合作，派了将近五十名左右在仕途上颇有前途的中国官员前往美国进行为期一年的大学培训。此外，公司还从全国电信部门中选出大约七十名前途可观的年轻干部参加一项培训计划，包括大学课程以及在贝尔实验室和AT&T其它部门进行在职培训。这些新的培训计划已经超出了在中国销售电信设备所要求提供的内容。战略取得了成功，AT&T在中国电信官员和技术人员中播下了大量的友好之种。

AT&T还投入了大量的政治资源来挽回第56号令的损失。公司的大量游说活动，很大程度上催化了1992年美中市场准入协议的签订，在该协议中，中国保证将在五年时间内取消大部分的进口配额和其它市场壁垒。这一协议等于是宣布了56号令的作废，但是此时市场已经发生了重大变化。中国固话系统市场中交换机业务的高额利润在消失。现在的利润将来自为中国建立一个移动通讯网络。AT&T再一次被技术标准绊倒在地。中国选择了欧洲的手

机标准，而不是美国的。

贝尔小子

当AT&T还在为立足中国而艰难前行的时候，公司有名的研究部门贝尔实验室也在为保持通讯技术领域中的领导地位而苦苦挣扎。研发项目堆积如山，实验室开始引入所谓的“顾问”工程师来承担具体的项目工作。他们是临时工，公司可以在项目开始或取消的时候很快的招来或解聘。

薛村禾就是顾问之一。他刚在1984年从上海移民到美国学习计算机工程。薛并不想一辈子都从事研发和工程工作。他想赚钱。有一天他从实验室的办公桌上抬起头来，突然意识到离自己最近的赚钱机会就在自己的周围。贝尔实验室需要一个外部合作伙伴帮助实验室招聘并筛选其它的“顾问”工程师。薛村禾就可以做，但是他还得有个帮手。他要找一个即懂得电信技术，还充满精力、有着创业本能、具备优秀的处理人际关系能力的人，他遇到了一名来自北京的电信工程师，他叫吴鹰。

如潮水般涌入美国的中国学生都出奇的勤奋进取，但吴鹰无人能及。当他还在北京工业大学担任助教的时候，他就经常熬夜加班，晚上11点保安锁上教学楼大门之后，他还在自己的办公室里工作，

简直要把保安逼疯了。每天保安都能看到他在半夜1点或2点从教学楼的窗户里爬出来，在第二天上课之间回家睡上几个小时。吴鹰的头脑、勤奋以及他能说英语这点为他赢得了在斯坦福大学学习这一令人垂涎的机会。但他选择了新泽西理工学院，那里可以提供他助教的机会。1985年，吴鹰揣着30美元来到了新泽西。他在一家中餐馆打工挣生活费。1987年吴鹰毕业，他进入贝尔实验室工作，同去的还有他的电信工程师太太。他们买了房子，车子，开始融入美国的生活。但是吴鹰并不开心，他只不过是一家大企业中的又一名研究人员而已。在学校的时候，吴鹰曾在一家由贝尔实验室工程师们创立的小公司中兼职，他也是那里的唯一雇员。他的工作是协助设计一个用于水电气设施的仪表自动读数系统，这个系统可以通过一条电话线自动获取读数。产品本身很好，但是无法实施，因为这会减少工会的就业机会。但吴鹰不在乎这个。他发现自己其实非常喜欢创业。

1990年底，薛和吴鹰会面谈了两个小时，握了握手，随后成立了他们自己的公司，斯达康产品公司。起先，吴鹰和薛都继续全职在贝尔实验室担任顾问工作。晚上的时候，他们就在薛家的卧室外间面试和筛选工程师。业务很快就起来了。吴鹰看人

非常准。贝尔实验室非常欣赏斯达康公司推荐来的工程师，他们要求公司提供更多的人选。吴鹰推荐给实验室的工程师有三分之二来自中国 and 印度。不到一年，吴鹰就离开了实验室，开始全职在斯达康公司工作，同时他也开始寻找新的商业机会。他尤其想回到设备工程这一行业。

吴鹰的太太回了一次国，她告诉自己的丈夫中国有着无数的机会。于是吴鹰回到中国亲自进行了考察，他当即决定立刻搬回国内，留下薛村禾处理和贝尔实验室的业务。很快，吴鹰就开始在全国各地跑，销售AT&T的办公室电话系统和摩托罗拉的中继系统，同时他还密切关注更大的市场机会。他决定为中国电话网络设计一套独特的计费系统，能够让持有借记卡而非信用卡的中国消费者通过他们的借记卡缴纳电话费。

1995年，吴鹰和Shey把他们自己的公司和Unitech电信公司合并，后者由陆弘亮在加州创立。陆弘亮是台湾人，在日本长大，后移居美国。新公司名为UT斯达康，它为Unitech公司提供了急需的中国市场人才，也为斯达康公司带来了强大工程和管理资源。新公司的目光直勾勾地盯上了中国市场。

有计划的人

年轻的中国电信创业者们在美国学习、开办自己的公司，吴基传则在中国让自己跻身最有权力、最令人生畏的官僚行列。1990年，共产党提拔吴基传担任河南省委副书记。但是吴基传是一名电信工程师，让他在地方政府闲坐，看着全国的电话系统在自己于八十年代颁布的政策下建立起来，这让吴基传很不安。他想要回到电信行业，那才是他的舞台。1993年，通过努力，吴基传终于让自己重被召回北京，并被任命为他的老单位，邮电部的一把手。

等到UT斯达康在加利福尼亚成立，吴基传在北京已经风光无限。在1991到95年的五年规划中，政府制定了宏伟的目标，要把全国的电话容量从一千万条线路增加到三千五百五十万条线路。然而，等到1995年底，中国的交换机容量达到了令人难以置信的八千五百万条线路，整个电话系统政府一共投入了三百亿美元。有那么多银子在里面，不难理解那些外国电信公司的老板们为了要讨好吴基传，会把身家性命都押上去。中国已经成为全世界最后一片广袤的处女地。

吴基传承受着巨大的压力，人们要求他开放中国的电信系统，引入竞争，扩大外国投资。但是他

说服了高层领导人，电信系统是一块国有资产，必须完全由他的部门来控制。吴基传是当代中国的产物，他是一名对现有体制坚信不移的爱国者。他最强有力的支持者就是李鹏，后者和吴基传一样也是一名坚定的民族主义者，也坚信政府需要对电话行业进行垄断。

外国老板们都觉得吴基传很有风度、幽默，但也完全难以捉摸。当他们和他交谈时，他会直视对方的眼睛，但面无表情。他用中国格言或反问来回别人的问题。

什么时候开放市场？

“你早饭还没吃就要讨论午饭的问题？”

吴基传会亲自把客人送出自己的办公室，面带笑容，开着玩笑。当他们回到自己的办公室，翻开会议记录时，他们会发现吴基传其实什么话也没有告诉他们。他用空洞的保证让他们感觉良好。

吴基传有着一名优秀CEO应具备的一切品质。和把所有权力都紧紧抓在手中的大部分中国官僚不同，吴基传信任他的下属，只要他们能够证明自己的能力，他就会放手让他们去表现自己。他也是一名难以对付的官场斗士。他从不授人以把柄，只在看上去很好的事情上留下自己的痕迹。吴基传亲自负责他的部门对新兴电信技术的研究，他总是在采

用哪种技术的问题上拥有最后的话语权。他的战略简单而野心勃勃：用别人的钱建立全世界最大、最好的电话系统，同时为中国创造一个全新的技术行业。他知道竞争迟早都会到来，但是他希望这种竞争能够得到非常谨慎的管理。在吴基传的心目中，有一个全国性电话系统，由数家运营商组成，全部由他领导，各自专注于各自的细分市场。

虽然中国的工程师和计划者们对吴基传的功绩钦佩不已，但是更多的中国人痛恨邮电部。为了支持电信系统的铺设，吴基传把通话费用和装机费用定得非常之高。人们安装一部电话需要等上好几个月。很多人选择多花数百美元的贿赂来提前安装电话。只有竞争才能把重心从工程技术和基础设施转向客户满意度和财务业绩。甚至是吴基传信任的下属也开始要求加快改革的步伐，迫切希望体制能向外国投资开放。但吴基传岿然不动，而且他有着很强大的支持者。在国务院，他辩解说如果由多个运营商管理与国际社会的信息联系，国家安全就会受到威胁。

官僚之战

但吴基传并没有控制住全国所有的电信系统。一个新的网络开始出现，核心是曾身为五名中国最

高领导人之一的胡启立，他曾任政治局常委，后来由于在1989年TAM事件中反对北京实施戒严令而遭清洗。1993年，胡启立被任命为电子部部长，他制定实施了宏大的“金桥”工程，通过庞大的光缆和卫星系统连接全中国。其目的是为了统一全国的海关关署，防止贪污腐败，并把全国的银行和中央银行连接在一起，以便更好的控制信贷，为引入全国通用的信用卡建立信用报告体系。此外，还有一个秘密的目的是为全国的党组织建立一个封闭的网络，一旦普通电话网实效，可以启用它来实现内部通讯。组建这样一个系统，为胡启立从他所控制的研究机构和工厂之中拼凑起来的电信设备公司带来了商机。

但是“金桥”工程无法为胡启立的公司带来足够的设备订单。而吴基传又命令他的采购官员只能从邮电部下属企业那里购买设备。他完全不想帮助电子部成为中国主要的电信设备制造商。但是吴基传对工程和设备的关注让他忽视了消费者，他们对服务太差的抱怨传到了最高领导人的耳朵里。吴基传反复强调他需要时间来建立基础设施，他得到了李鹏总理的坚决支持。

胡启立意识到他所领导的部门必须走另外一条路，才能让他的电信设备厂家有可靠的收入来源，

这意味着建立他自己的电信系统，给他的工厂带来设备订单。否则的话，吴基传只关心自己的供应商，而胡启立的工厂就只能关门大吉。为了寻求支持，胡启立转向负责他这个部门的领导人，告诉他们建立一家竞争性电话网络的重要性，在现有的由军队、铁路系统和电力部门运营的分散的网络基础上组建一家新公司。1993年12月，国务院批准成立中国联合通信股份有限公司，即联通。联通的股东包括电力部和铁道部，以及一批由不同地方政府机构组成的杂牌军。唯一的问题就是联通一分钱也没有。由于李鹏总理和吴基传的坚决反对，政府并不准备向联通输血。联通全得靠自己了。

电信大亨

联通刻意地避免招聘任何电信部门的官员进入公司工作。从好的方面看，他们是吴基传的奸细；从坏的方面看，他们会帮吴基传实现对公司的控制。因此，联通从电子部、电力部和铁道部招聘了大批官僚。赵维臣是联通的第一任董事长，他是当时国务院副总理朱镕基的老同事。在众人眼里，赵维臣善于创造性地解决问题，但也是一名古怪的管理人员。

地方政府官员很快就都嚷嚷着要与赵见面，他

们迫不及待地要在自己的管辖地内成立联通分公司，建立运营联通的电话系统。与此同时，外国电信公司的高管们也争先恐后地预约和赵的会面。这正是电信世界一直在等待的：另一家大型运营商，中国电信行业开放迈出的第一步。终于有机会通过股权方式进入中国电信行业。垄断将被打破。外国电信运营商激动得找不着北，还有大批来自台湾、香港和新加坡的海外华人企业家，他们闻到了赚大钱的机会。

但是联通实在还算不上是一个公司。它更多的是一个横亘在部委之间尚未解决的分歧。幸运的是，赵维臣的领导太多了，实际上就等于没有领导。只要他不胡来，胡启立和邹家华副总理就总会支持他。他的股东急切地想要从电信的淘金潮中捞一笔。他们要的是赶快赚钱，倒并不在乎怎么赚。赵维臣首先要搞清楚的就是联通要成为一家什么样的公司。铁道部最后没能把自己的固话网络注入到联通公司，赵维臣决定联通将专注于建立移动电话网络。为了做到这点，他必须从吴基传手里挖一些频段出来。最后是邹副总理的一纸命令压倒了吴基传的反抗。

赵维臣的第二个决定是联通要想成功，就需要像一个成功公司那样做事。虽然兜里没钱，但赵维

臣开始树立联通的公司形象，来吸引更多的钱。他聘请亨利基辛格担任“荣誉顾问”。他收集了很多自己和基辛格、前总统老布什、参议院共和党领导人Robert Dole以及众多其它世界顶级电信公司的高管的照片。这些照片挂在公司的墙上，让其它外国公司领导更有信心和这家中国的大企业做生意。

每个人都想把钱塞给赵维臣。但是他很清楚，如果联通胆敢把一家中国电信公司的股权发给外国人，吴基传立刻就会在国务院灭了自己。如何才能得到外国人的钱同时又不必出让控制权？他必须尽快采取行动，不能等到外国电信公司都失去兴趣。他还告诉那些涌进北京想要分联通一杯羹的地方政府领导，如果他们能够为当地的联通网找到投资人，他们就可以参与联通分公司的运营。

很快，联通公司的老总们就变得傲慢而贪婪。支持联通的部委官僚们都给自己带上了“副总裁”的头衔。外国电信公司并不知道到底谁拥有真正的权力，他们争先恐后地和任何一个能联系得上的副总裁会面。联通官僚等待着外国人来亲吻他们的脚趾。在外国经理宴请的饭桌上，联通经理们喋喋不休地讨论鲍鱼的厚度，以此来掩饰他们在电信行业的无知，更不用说联通公司未来的发展方向。事实上，大部分人最关心的是避免犯错误，这会威

胁到他们各自的政治生涯。

赵维臣了解很多租赁和建造运营转让方案，中国曾在建立收费公路和其它基础设施项目上采用过这些做法。他知道加拿大贝尔正努力傍上山东省政府一起建立联通网络。赵维臣说服加拿大贝尔的管理层帮他建立了后来被大家所知的“中中外”电信投资结构。“中中外”的架构大致如此：外国公司与一家中国公司成立合资公司。该合资公司作为中国法人，再和当地的联通分公司组建合资公司。在这种“中中外”合资公司的架构下，外国投资人将提供电信设备、建立网络、培训联通如何运营。作为回报，外国公司将分得部分的销售收入。在20年后，联通将拥有这些网络。赵维臣认为这种做法简直就是天才。每份合同还有一条条款说如果中国的政策发生改变，外国投资将转换为股权。赵维臣很清楚这不可能，但是当然他也不会把这点告诉任何人。

加拿大贝尔的经理们自诩这是“近股权”的计划，并说服了公司的董事会。1995年10月，在李鹏总理对加拿大进行国事访问期间，加拿大贝尔和山东烟台市在蒙特利尔签订了“中中外”合资协议。联通的教父，邹家华副总理出席了签字仪式。邹家华在签字仪式上的照片很快就在电信业传播开

来，成为中国中央政府批准同意“中中外”架构的证明。

虽然证据只有这一张照片，几乎全世界每家电信公司都争先恐后地要在中国市场分一杯“近股权”的羹。由于联通尚未有豪华的总部大楼，因此他们在城西的谈判大楼中与来者会面，在改革开放之初，中国官僚们曾在这里挑动老外斗老外。每天，意大利人会被安排在一个房间里，加拿大人在隔壁，澳大利亚人在对面，美国人在旁边，还有大批台湾和香港的未来的电信大亨们散布在大楼里的每个角落。这是中国发展大潮中的里程碑。在头一年，联通就和外国公司签订了三十八份意向书，在北京、天津、上海和广州建立了移动手机网络。

移动狂热

在联通草草拼凑全国手机网的同时，吴基传所在的邮电部在全国各地的分部也在迅速建立他们自己的系统。但是为了实现这点，吴基传需要更多的钱。1997年10月底，中国电信（香港）有限公司在纽约和香港同时上市，融资40亿美元，比此前任何一家在海外上市的中国企业还要大十倍。吴基传现在不仅控制着全世界增长最快的手机网络，他还在不出让任何实质性的控制权的前提下从外国人手

中拿到了大笔的钱。这来得正是时候。吴基传的老做法，让外国政府资助自己的企业出售电信设备到中国、或保持很高的初装费和通话费来支持国内采购，已经行不通了。消费者对收费高昂、服务低劣的抱怨不断的传到国务院。

在上市前，中国的电信扩张曾是彻底自由散漫的做法，省级政府的电信主管部门可以采用任何方式来募集资金、建立他们自己的网络。虽然这些地方电信局在组织架构上是吴基传的下属，但是到底谁从法律上真正控制地方的电信资产越来越不清晰。吴基传通过上市明确的表明，所有的电信资产都在他的控制之下。他强迫广东和浙江两省的电信局把他们的移动电话资产注入到新的境外公司。这使得全国的电信局都意识到，他们的独立性只在于通过创造性的办法建立本地的电信网络，而不是拥有。就在外国投资人为他们所看到的中国电信产业迈出私有化的第一步而庆贺时，吴基传巧妙地强调了他们对国内快速增长的移动网络的控制。

上市增强了吴基传的政治力量。他在不出让控制权的同时利用外国资本实现中国的现代化，在这方面他是公认的大师。这还为他在国外赢得了更多的尊重。当吴基传出国参加电信行业会议或访问外国公司时，人们待他如摇滚明星。公司为他安排私

人飞机，在公共场合他的身边围满了记者。吴基传发自内心地喜欢和其它电信官员在一起。他喜欢招待来中国访问的外国电信公司老总，当出国访问时，他文雅和蔼、低调谦让，回绝很多中国官员特别热衷的元首一样的接待规格。他看上去就像一名普通的中国官僚，有着精心梳理过的背头，国产的旧款西服，以及在老人中很普通的大号眼镜。但是他略带浅色的镜片给他抹上了一丝阴险，很多外国公司高管在他背后总是称他为“说不部长”，两者倒是相得益彰。

然而，吴基传也很清楚技术和市场的力量正在日复一日的撕开他的帝国。联通的“中中外”架构在如此之短的时间内就吸引了如此之多的外国投资，吴基传不得不策略性的认可这种做法。1995年4月，他在一次国际电信行业大会上告诉在场的国际听众，中国正在“试验”某种法律架构，它能让外国投资人通过中国电话网运营得到回报，但又不至于出让系统的股权。1997年5月，国务院颁布法令允许联通可以在现有的手机和传呼机业务之外运营固话业务，联通在为成为合法的第二运营商的战斗中更进了一步。这项法令默认了部分“中中外”合资公司已经开始建立固话系统。互联网进一步搅乱了局势。吴基传听说了太多的关于新技术带

来的非法电话经营，比如说在沿海福州市有兄弟俩，他们从网上下载了IP电话的软件，然后在自己的电器小店中向当地居民提供基于互联网的长话业务。

到农村去

与此同时，UT斯达康正在寻找适合中国的技术。它找到了一种名为个人手持电话系统，即PHS。这种系统曾在日本和泰国进行测试，但是最终被否决了。个人手持电话系统实际上是一种类似于无绳家用电话的移动技术，它的传输距离一般在几百米左右。这种设备的成本仅仅是在中国铺设的无线电话系统成本的零头而已。UT斯达康的工程师们开始改造PHS技术，同时公司向政府提出申请铺设PHS系统。但是吴基传绝不会让一种在日本被否决的老旧技术在中国上马。而外国厂家也不想减少自己在设备上的销售收入，他们支持吴基传的态度，称呼PHS为“日本垃圾”。

身材矮小而结实的吴鹰有着一脸传统国画中的僧侣所特有的络腮胡子，他在中国电信圈子中已经广为人知，颇有人缘。大家都叫他“大胡子”。虽然年仅三十六，吴鹰为人成熟、稳重而坚忍不拔。他是人际关系的大师，但是吴基传拒绝与他会面，

甚至有好几次在电信行业的大会上，当吴鹰试图和他握手致意时，他都很巧妙的避开了。

吴基传可能不喜欢UT斯达康的技术，但是公司的价值定位却很合地方电信官员的胃口。作为UT斯达康的首席战略设计师，吴鹰给PHS服务重新取名为“小灵通”，把它定位成针对广大中国人民的便宜的移动电话服务。他看到的是一个拥有6.5亿部电话的市场。他认为最上面的20%的中国人买得起通常的手机，而最下面的30%只关注最基本的需求。正是这中间的50%人群是UT斯达康想要的。他用最强有力的论据说服了地方的电信官员：用我的系统，你三个月内就能收回投资；用真实的移动电话系统，你需要八个月乃至更长。

剧变

1998年的前三个月，一切都改变了。3月份，吴基传击败了他的对手，被任命为新成立的信息产业部部长，管辖着三万四千名员工。新成立的信产部包括了老的邮电部、电子工业部、以及广播电影电视部中的很多大部门。理论上，吴基传成为了这片官僚世界中的首长。苦苦挣扎中的联通现在也在他的管控之下。他的荣耀，中国电信，已经把增长最快的移动业务剥离出来成立了单独的中国移动

（中国电信（香港）有限公司改名为中国移动），它将在吴基传的细心管理下与联通进行竞争。中国电信保留了在固话业务中的垄断地位，但是被禁止进入移动市场。吴基传把一切安排的井井有条。

这为UT斯达康提供了展开进攻的舞台。吴鹰找到了位于杭州郊区的余杭电信部门，后者也想开展自己的生意。和很多其它的地方电信部门一样，余杭的固话线路冗余严重。在固话业务中加上小灵通技术，为他们提供便宜的类移动电话服务，这将为余杭得电话系统带来一些收入，否则电话线空着也是空着。吴鹰宣传说这是一种“固定电话的延伸”服务，这样就可以绕过禁止中国电信开展移动业务的禁令，但它的的确确是一种移动电话业务，而且它的资费远远低于中国移动和联通的资费。需求非常旺盛。吴鹰意识到，如果UT斯达康动作够快，就能让小灵通成为实际生活的一部分。就算是吴基传本人也不能消灭这个能够为全国人民带来便宜、通用的电话服务的网络，这正是吴基传自己的目标。很快，全中国的中国电信部门就开始部署小灵通系统，吴鹰用这套系统的经济和政治定位赢得了地方电信官员的亲睐。

越来越多的消费者开始使用小灵通，关于它的争论也越来越大。如果吴基传能在国务院投入更多

的精力，他本可以让这块业务胎死腹中。小灵通的确让他很苦恼，因为这是在中国唯一一项未经他批准的电信技术。但他又真的不能对小灵通的价值定位说什么，所以每过几个月，每当有人问他对小灵通的看法，他都会说诸如“我不喜欢小灵通”这样的话。UT斯达康的合同一再延期。但是吴鹰总是能够让公司里的每个人都重新振作起来，业务得以持续。吴鹰在正确的地方、正确的时间打出了正确的一击。他不断的调整球门柱，始终保持在法律允许的界限之内。吴基传在信息产业部的很多官员都痛恨小灵通。但是吴鹰在他的身后招集了强大的后援。边远城市的消费者成群结队地购买小灵通。吴基传降低了移动的费率，但是小灵通的价格依然要比普通手机低百分之八十，因为它是“固话的延伸”，而不是移动电话。每当UT斯达康的员工由于吴基传在公开场合屡屡贬低小灵通而心生退意时，吴鹰就会和他们说：“我们唯一的盟友就是消费者。我们不能丧失信心，因为他们站在我们这一边。”

吴基传明白吴鹰是对的，因此他给了UT斯达康一定的舞台，他自己的关注点则转移到更为重要的问题上。中国的互联网正在失去控制，无数的创业家在国际投资人的资助下建立成千上万个网站，它

在不断的扩散膨胀。更令人担心的是，联通采用的中中外合资方式正在变成一颗已经进入倒计时的定时炸弹。

“违规架构”

吴基传对联通的手法可谓是官僚斗争中的大师级的防守反击。1997年的日历翻到了最后一页，中中外架构对外国投资人来说逐渐失去了它的魅力。联通继续耍着把同一个项目报给多家外国公司、迫使他们无偿地做市场研究和商业计划的伎俩，但外国电信公司变得越来越聪明。很多公司还发现他们的“近股权”投资被用来为中方伙伴购买小轿车、办公大楼，甚至是餐馆。有一些中方合作伙伴在折旧费用上弄虚作假，宣称他们需要把钱留在公司里继续发展，以此来逃避向外国投资人分红的责任。联通既没有形成独特的市场地位，也缺乏足够的自我控制。它仅仅是为了作为另一家公司的竞争对手而存在，它只是一批官僚利益帮派为了在电信淘金潮中攫一杯金而成立的。

在头一年，吴基传对联通少评论，少动作；他给了赵维臣董事长足够的时间来自取灭亡。与此同时，他在联通网络与中国的电话系统对接一事上不露声色地一拖再拖，也阻止联通的增长步伐。当政

府高层领导人插手强迫吴基传完成联通和其它电话网的对接时，他服从了上峰的命令，但却是如此之缓慢。

整个九十年代，在北京有两位最刚愎、最固执的官僚，一位是吴基传，一位是朱镕基。在吴基传担任信产部部长的同时，朱镕基出任国家总理。朱镕基希望在电信行业有更多的竞争，吴基传不希望。他们经常对着干。但现在，他们在联通这盘烂棋上倒是看法一致。不断有外国电信公司的老板们向朱办抱怨联通的问题。朱镕基把这些问题都转给了吴基传，告诉他这是电信部门要解决的问题。

最后的救命稻草来自摩根士丹利的投行家们，他们在联通濒临崩溃的前夜出现在了公司。摩根士丹利错失了中国电信的上市，这是这家投行在亚洲几十年里最大的一次羞辱。他们将通过联通来复仇。摩根士丹利告诉联通，如果中中外架构能得到清算，那么这家公司就可以通过海外IPO在国际资本市场上募到难以想象的资金。这一清理方案最终捅到了政府最高领导层。1998年8月，朱镕基宣布中中外架构是“违规”的，下令对其进行清理。当时，投资方已经在四十六个项目中投资了进十四亿美元。愤怒的项目投资人成立了一个联通投资人小组对此事进行上诉。但最终，投资人别无他法，只

能接受返回最初的投资本金，加上一点点利息。2000年6月，联通在纽约和香港同时上市，这家东拼西凑起来的空架子公司共募集到了五十六亿美元，这是中国有史以来最大的一次IPO。

砸田鼠

虽然吴基传的信产部王国日益膨胀，给他赢得了当之无愧的中国电信沙皇的称号，但是他真正的权力却开始急剧萎缩。他的工作越来越像人们在游乐场里玩的一种叫“砸田鼠”的游戏，玩这个游戏的人手里拿着一柄橡胶锤子，面对着一张有着十来个洞的台子，这些洞里会随机突然冒出一只田鼠来，玩家就需要用锤子把这些老鼠砸回洞里。

市场开始接手。外国和本地的资本不断涌入通讯行业，这些钱和企业家联姻，他们寻求的是未来上市，而不是吴基传的批准。吴基传开始觉得是投行家和风险投资人在运作中国的通讯产业，而不是像他这样的工程师。政客也参与其中。吴基传明白他不得不放弃原来控制一切的做法了，但是他依然决心阻止外资通过任何方式控制这一行业。1999年4月，吴基传听说朱镕基在华盛顿与克林顿总统会面时，曾准备允许外资在中国的电信运营商中占股50%以此来换取中国进入世贸组织的门票，他立

刻威胁说要辞去部长的职务。朱镕基的交易最后失败了，但是美国人把他的方案细节公布在了互联网上。

吴基传忙于电信行业的战斗，却忽视了互联网的发展。一夜之间，有上百万的中国人在国际互联网上冲浪，他们每天都要花好几个小时看新闻、玩游戏，甚至在类似雅虎的门户网站上约会。中国的互联网产业是由那些年轻的创业企业家们建立起来的，资助他们的是英特尔、IDG、默多克、道琼斯和一大批硅谷的风险投资家们，他们把中国的互联网当作下一个赚快钱的机会。1999年9月，吴基传的橡皮锤子砸了下来：禁止外国人投资中国的互联网企业，信息产业部将清除所有的“违规做法”。

他的法令立刻引起了反响。希望在纳斯达克上市的中国主要的门户网站把矛头指向了中华网，这家香港公司在国内市场上根本算不上号。但是它把自己包装成一家举足轻重的中国互联网企业，从一无所知的投资人那里融到了八千四百万美元。一旦吴基传的禁令得以实施，更多的海外公司将照搬这种模式，而真正在中国市场上的互联网企业则将一无所获。吴基传默默地撤退了。他允许中国的互联网企业采用类似中中外的架构，外国投资人可以在一家境外企业中持有股份。通过一系列的协议安

排，他们可以在中国公司中持有相应的权利。就在吴基传发布禁止外国人投资中国互联网公司命令后的一年，中国的三大门户网站，新浪、网易和搜狐都在纳斯达克上了市，融资2亿美元。

与此同时，吴鹰和UT斯达康也在全速推进，他们在全国的中小城市中铺设小灵通系统。UT斯达康在杭州建立了中国总部，这是第一个实施小灵通网的城市。但是把总部设在这个离上海120英里、有着六百万人口的城市还有更重要的原因。杭州是浙江省的省会城市，有三十五所高等院校，还有一些国内最好的软件和工程研发机构，他们都是UT斯达康的人才库。市政府和省政府也给予了大力支持。

虽然公司主打产品——小灵通的合法性悬而又悬，UT斯达康还是于2000年3月在纳斯达克实现了规模宏大的上市，共募集到1.8亿美元，等同于公司在1999年全年的营业收入。上市首日，股价就翻了三倍，令全球电信界震惊。吴基传再次抄起了他的橡皮锤子。但他还不能马上出锤，因为他的政治靠山李鹏（现已担任全国人大主席）当月底正好访问了杭州。浙江省和杭州市的官员带他参观了UT斯达康的总部，这是杭州成为全球电信技术中心的荣耀和骄傲。当地报纸刊登了李鹏的讲话，他说UT斯达康的上市是中国所取得的伟大成绩，公司创始

人作为回国创业的海外学子，他们的爱国行为为中国的发展做出了重要贡献。

两个月后，吴基传悄悄地挥出了他的锤子，信产部发布了一份内部文件，要求中国的电话服务供应商暂停安装新的小灵通系统，等待技术评审的结果。当这一消息泄漏出来后，UT斯达康的股价在两周内跌了50%，公司市值减少了十八亿美元。UT斯达康在美国和中国的官员一片沮丧。他们原以为在纳斯达克上市将迫使吴基传接受公司的电话技术。但是和往常一样，吴鹰把这一坏消息变成了好消息。他告诉自己的同事说小灵通技术将被接受，因为它的价值定位无可否认。他还指出了信产部对小灵通进行技术评审好的一面。采用其它PHS系统的竞争对手将被阻挡在中国之外，小灵通独占整个市场。

吴鹰和他的同事对信息产业部派来进行技术评审的官员展开教育，向他们展示UT斯达康的工程师对该系统做出的改进。当PHS系统首次在日本和泰国实施时，电话离基站的距离不能超过150米，而且在基站与基站之间也无法切换。而现在，通话信号已经可以覆盖更大的区域，而且电话可以从一个基站自动转换到另一个基站。他们还带着信产部官员上街，让他们亲自与客户进行交流。

但是在满不在乎的表象后面，吴鹰和他的同事深感不安。就连李鹏的表扬也没有让吴基传和信产部退缩。通过做政府中一批支持者的工作，UT斯达康的创始人开始接触到江泽民主席。他们并没有得到他的亲自接见，但是安排了一次会议，让人向江介绍了公司的情况和公司目前面临的困境。在听完汇报后，江办给吴基传打了一个电话，说政府不应该对一家运营公司干涉得太深。六月底，信产部完成了评审，下结论说小灵通系统和电话可以在中国的中小城市及乡村使用。

这对UT斯达康来说已经够好了。虽然经历了这场年中危机，UT斯达康在2000年的营业额依然实现了翻番，达到了近3.69亿美元。但是到年底的时候，锤子又一次降临在公司的头上，有一名不愿透露身份的信产部官员宣称信息产业部将收回小灵通系统所使用的频段，该频段将预留给“3G”宽带移动网络。UT斯达康的客户貌似根本没注意到。吴鹰调整了他的政府关系战略，他向大家展示，在西部边远省份部署廉价的小灵通移动电话系统，完全符合朱镕基总理建设西部、吸引投资到贫困地区的方针。到2001年底，公司的营业额又增长了70%，达到了6.27亿美元，信产部副部长也宣布将不再收回小灵通所使用的频段，但是对小灵通的合法性依

然没有做出任何澄清。2002年8月，小灵通已经进入三百多个城市，用户数量达到九百万人。吴基传开始喜欢上这些数字了。因为他迫切需要这些小灵通的用户来美化他的一项最新计划，那就是准备让中国电信（小灵通的主要客户）于2002年11月在纽约和香港同时上市，融资15.2亿美元。

旧王朝

2003年3月，全国人民代表大会，吴基传退休了。他最后的行动就是在和吴鹰、UT斯达康的斗争中举旗认输。在大会上，吴基传告诉记者：“政府并不鼓励它的发展，但是它也不会对小灵通进入城市进行管制。”吴基传说信产部将不再批准其它电信技术使用小灵通现在使用的频段。

吴基传的退休标志着一个王朝的结束。他的抱负并不大，但是他的坚忍不拔和坚定信念在中国政府成公司实施其经济发展模式的过程中扮演了重要的角色。在他身任“电信沙皇”的年代，吴基传为中国增加了近5亿部电话，在前苏联设计的破旧的研发和生产体系上建立起了一个令人生畏的电信产业。他成功地把中国四大电话运营商保持在信产部的控制之下，每年的营业额达到五百亿美元。他也许并不擅长管理国内市场和国内竞争对手，但是他

成功地把外国电信运营公司拒诸门外，给中国企业留下了更多的时间来发展和改善国内的技术标准。他是一名很好的规划设计师，但也是一名不称职的裁判。

在建立中国自己的电话系统的过程中，吴基传打造了令人称道的电信和技术产业。中外电信企业投入了数百亿美元的资金，建设制造工厂，提供数十万个就业机会，并引入了最新的技术。中国的技术类高等学院每年毕业五十多万名工程师。位于华中地区的大学城武汉市被改造成“光谷”，这个产业中心拥有一百五十多家行业内企业，每年拉出五十万公里的光缆，生产各种复杂的光学网络设备。

新时代

UT斯达康新落成的价值1.2亿美元的总部大楼看上去就像一艘巨大的太空飞船，蜿蜒的小溪水在其间流过。这里有将近五千名员工，他们可以在外面的草坪上来一场九个洞的高尔夫球。全中国有六千五百万名用户使用小灵通的技术。

UT斯达康通过走不寻常之路做到了今天的规模。公司创始人相互合作，各施其能来打造公司。这在中国几乎闻所未闻，大部分中国公司的管理层为了个人权力争斗不息，其文化导致的是企业独裁

而非合作。UT斯达康的光环在于其管理层还有来自贝尔实验室和AT&T的西方经理人。公司的口号是：“西方人的创新，东方人的勤劳”，它基于的想法是美国人都很具有创新意识，而中国人都很守纪律、具有创业精神。公司相信创新需要有敢于接受失败的勇气。吴鹰和其它管理层鼓吹说一个错误的决定要好过没有决定，他们反复的向员工讲述一个有关错误决定的故事，说公司创始人如何在初期花了一亿美元错误地购买了一家香港寻呼机公司，原因是他们误以为可以把它改造成无线系统。

当分析师们开始质疑公司是否能够摆脱单一产品、单一国家的模式时，UT斯达康作为纳斯达克宠儿的日子结束了。UT斯达康设计并推广了几种小灵通以外的其它电信产品，但是公司的绝大部分营业收入依然来自中国市场上销售的小灵通无线系统。它在海外最大的一笔销售是把产品卖给了公司大股东软银的一家下属企业。吴鹰相信公司的未来在于创造“创新性颠覆技术”，改善产品的核心技术，通过高性能和降低成本来满足市场需求。他相信中国的市场广大，丰富多元，是培养这种的创新的沃土。当谈到工程设计时，公司宣称拥有来自东西方社会最好的人才。UT斯达康大部分的研发团队位于新泽西、加利福尼亚和芝加哥，那里的工程师在文

化上更富于试验和创造性的思考。是公司在深圳和杭州也有数千名工程师，那里对产品的不断完善和对中国整个电话网络中每台连接器和送话机的深刻了解紧密结合。此外，中国工程师的成本只是美国的五分之一。2003年，公司在研发方面的费用为1.5亿美元。

这对你意味着什么

吴鹰和他这一代创业企业家和政府官员所面临的挑战即来自文化，也来自政治。通过向外国公司学习，并且有政府大客户下着无数的订单，中国建立了令人生畏的国有高科技企业。但外国公司在技术领域依然占有统治地位。很多最初的电信设备合资企业都发生了变化，外方逐渐购买了大部分或全部股权。中国出口的技术产品中有绝大部分依然来自外商投资企业，其中大部分是外商全资拥有的。外国电信供应商看到自己的技术诀窍和技术转移到中国的竞争对手那里，他们也学乖了。他们会留下最关键的部件，甚至在设计产品的时候就留下一个核心部件，用它把最有价值的技术隔离开。中国通过反向工程建立了自己的电信设备工业，其做法并不复杂，通常就是组装各种配件，很多配件都可以从原公司的供应商那里买到。关键问题在于软件，

以及软件如何与硬件交互。这里面就有专业技术了。

中国人总是喜欢指出说他们发明创造了瓷器、丝绸、眼镜、纸张、印刷术、雨伞、船舶水密舱和火药。当欧洲人还在用脏手从碗里抓食的时候，他们已经用了一千多年的筷子了。但是在政治化的信息和思想控制的碾压下，再加上受到儒家传统的影响，使得今天的中国人有能力做一些创新改进，但却无法实现创新突破。突破性的思维来自西方。中国人对硬件和各种小器件非常在行，总是能够不断改善现有的技术和产品。中国人在完美执行上也非常优秀。中国产生过惊人的钢琴家、小提琴家和指挥家，但是很少有原创的作曲家。中国人在尝试创造之前被教育学习和模仿他人。

从个人角度来讲，中国的工程师非常出色，但是要他们合作就很困难了。中国人要花上好几年的时间才能学会管理有很多人参与的工作流程，如何达到技术研发所需要的阶段性目标和过程。它不会自己产生。中国的研发很可能要经历和制造业一样的道路。跨国企业和来自台湾、香港的企业在中国生产出口设备的时候培训了数以千计的中国工厂管理者。这些中国管理者中后来有很多人离开并创办了自己的工厂，并在工厂中运用从外国人手中学到

的管理技能。中国的研发人才极其丰富。曾有一次学术研究估计在90年代末，大约有九千名中国博士生在硅谷工作。外国公司加快了在中国设立研发机构的步伐。毫无疑问，跨国企业的在华研究中心将培养出成千上万的中国研究人员，他们将来也会离开并组织起他们自己的研发和技术公司。

目前，在中国能获得好处的仍然是复制别人的产品。但是在未来的几十年里，那些创造出新技术和新产品的人将得到好处。毫无疑问，中国很快也会明白这一点。

商业红宝书

- 一旦中国人发现某事可行，不必你来告诉他们对其进行运用。你要做的就是要么让路、要么被碾过。
- 共产主义体制帮助中国的起飞，而不是相反。发展的动力来自人民长期以来被压抑的欲望和创业精神。但是政府规划往往提供了必要的方向和专注。
- 你不能忽视北京，但也不要干坐在那里等待批文。在发展业务的时候做政治工作。最好的战略就是避免逼迫政府决定。
- 中国不是一个市场，而是众多本地市场的集

合，每个市场都有自己的玩法、传统，以及地方保护主义的方法。

- 最好从一个省开始你的业务，地方官员往往更具创业精神，讨厌北京的控制。他们会非常忠诚，并为你提供保护。
- 在中国引进一款新产品，你需要抓住最佳的销售时机和政治时机，同时还需要超乎想象的坚持。
- 中国寻求最新的技术，它往往就是能在市场中取胜的最合适、最能支付得起的技术。降低价格，并针对中国专注于功能往往是取得成功的关键。
- 在中国，只要有两家公司就能展开价格战。
- 中国的国企在海外上市，其唯一目的就是获得资金，同时不丧失对企业的控制。
- 法律合同就算推敲得再仔细认真，如果政治上反对，它们也很容易就变得无效。
- 中国不会原谅，也不会忘却。如果外国公司违抗了他的意愿，他会一直记在心中，君子报仇，十年不晚。
- 由于文化和政治的原因，中国只能做出创新性改进。死记硬背的教育和实施信息及思想控制的政治体制扼杀了产生突破性发现和创

造的环境。

- 外国公司在华设立的成百上千的研究实验室将改变前一条的规则。就像在制造行业曾发生过的那样，中国人将接受外国的管理做法和研究技能，建立他们自己的世界一流的研发机构。
- 任何在华开展业务的技术公司都必须假定他们的设计和产品在不断被复制。
- 中国对知识产权的法律保护正得到改善，但依然不甚可靠、存有偏见。中国正在成为一个巨大的电子产品出口工厂，但是如果中国产品盗用了外国技术，它们将无法进入外国市场。
- 如果你被迫与中方分享技术，要把各种技术相互隔离开来，这样你的合作伙伴就无法了解全局。
- 保护好你技术皇冠上的明珠，因为中国的科技行业是建立在对外国产品的反向工程之上的。一种做法就是把含有最具价值的知识产权的部件放在境外制造。

第八章：管理未来

中国，一个永远在赶考的国家。时至今日，要通过这场全球化的商业考试，需要的不是事先准备好的题库，而是创新。

小品开场的时候，毛泽东穿着他标志性的打着补丁的红军服，手里拿着一本书，正在和他亲密的革命战友周恩来交谈。他们的对话表明毛泽东知道了他现在所面临的革命已经转变成一场席卷全中国的创业浪潮。

然后邓小平登场了，他是这场经济剧变的负责人。邓小平问毛泽东和周恩来对这次大考准备得怎么样，后者看上去很紧张。周恩来提议说他想替毛泽东参加考试。

“不。”毛泽东说：“我们共产党员必须诚实，光明正大。”

邓小平表示同意，他说：“我们需要用两只手把握住未来。一只手工作，一只手学习。”

“是的。”毛泽东说。“我们不仅要善于打破一个旧世界，还必须能够建设一个新世界。同志们，我们必须建立中国特色的社会主义。”

在他们说话的时候，毛泽东把他手里的书本展示给了观众：《GMAT学习参考书》。GMAT即全

世界大部分商学院在招收MBA学员时采用的入学考试。

稍后，一名女红卫兵跳着芭蕾舞步跃上舞台，她宣布了GMAT的考试成绩。毛泽东、周恩来和邓小平都以高分通过了！

毛泽东紧紧握住周恩来的双手，用力地摇着。

“恩来，恩来，我们又取得了一场胜利。”他大声说道。“现在我们都是MBA学生了。”

观众中爆发出高兴的笑声。

这是在2003年12月，大约有500名三、四十岁中国人，男的穿着深色的正装，女的穿着剪裁得体的晚礼服，聚集在灯火辉煌的北京嘉里中心大宴会厅，参加北大国际商学院（BiMBA）获批成立六周年庆典。BiMBA是中国最顶尖的高等院校——北京大学附属的一家研究机构和由Fordham大学指导的二十六家美国商学院联合成立的。

这些相互招呼、合影留念的学员和校友们都是中国新一代的革命者。他们有一些是国有企业的高管。其它人是民营企业、汽车经销商、房地产开发商或工厂主。这其中还包括了来自诸如通用电气、西门子、三菱、摩根士丹利和爱立信这样的跨国企业在华业务的主要负责人。所有人都把他们现有的财富、权力和尊贵至少是部分的归功于他们在

BiMBA所受到的教育。因此当BiMBA的始作俑者林毅夫先生上台接受礼物时，全场爆发出了热烈的掌声和欢呼。林毅夫也许是中国最具创业精神、最多产也最受人爱戴的学者。他步上讲台，露出了自己招牌式的微笑。但是在那副超大的金丝边眼睛的后面，他的眼神平静而又坚定，这是林先生最情绪化的一面了。随着礼品被拉近，舞台背后的大屏幕打出了一幅巨照。林毅夫身后是一片乱石林立的海岸。它仿佛就是1979年5月17日，林毅夫先生从台湾金门只身游到大陆所登上的那片海滩。

概述

数千年来，中国社会一直把两样东西置于万事之上：家庭和教育。每个人在自己的家庭中都有相应的地位，并由此延展到国家。孝顺是子女的主要责任，这意味着对父母的绝对顺从。作为父母，则承担着为自己的子女尽可能提供最好的教育的义务。

教育产生了大批的学者，他们的义务是为国家服务。这个国家历史上一直都由儒生统治着。通向名望、成功和富裕之路即是牢记诗词、历史、文学和孔孟之道，其间便是永无止境、枯燥冗长的考试，占据了人的一辈子。在经过几十年的学习之

后，那些最聪明、最勤奋的人获得升迁，为皇帝效忠。这种传统培养出一个民族，他们永远都在赶考，不仅在学校，也在各自的人生道路上。中国人学习很快，他们模仿、跟随模范人物，吸收现成的问题处理方法。问题在于，当现代中国作为一个快速成长的经济力量闯入世界舞台的时候，这里没有模范人物、没有现成的处理方法，也没有人可被模仿。

今日中国所面临的挑战在于去学习如何管理庞大复杂的组织，如果这个国家想要进一步实现它攀上世界经济高峰的勃勃野心，这一步必不可少。中国社会基于两种模式建立。在毛泽东的共产主义革命前，中国的商业传统上是家族问题，它利用了家族内复杂的权力和义务——以及信任——网络。另一种模式是苏联式的国有企业，这是中国在五十年代飞速增长的基础。后一种模式最后失败了，邓小平在1978年打开了资本主义的大门。中国正在寻找第三种方式——全球化的商业体系，拥有职业化的管理，私有和国有的混合体——中国的管理者们面临着一个压倒一切的问题。从六、七十年代文化大革命到八、九十年代商业大潮的剧变，带来了深刻的社会裂痕，孔孟之道不再，困惑之心比比。翻天覆地变化着的不仅仅是经济和社会，还有人们的

心理、精神和思想。

在毛泽东时代，中国基本上是由一帮土包子领导的，他们是精明但缺乏教育的党员，曾领导了打败国民党的内战。在过去的二十多年中，中国是由技术人员领导的。他们完成了大量的工作，包括修建机场、公路、铁路、全新的城市和电信系统。中国还学会了制造业。2004年，美国制造业研究院曾做过一次调查，结果显示中国工厂的准时交货率达到99%，98%的制造产品在第一次测试即达标，这两项指标都比美国本土工厂要高。这样的高效率，再加上中国相对低的劳动力成本，给中国带来了可持续建设经济的利润基础。当然，骨子里流着经济血液的中国人也还在不断寻找新的赚钱机会。他们很快就接纳了市场经济，拿到了巨额投资用于建设国有企业、催生私营公司。

但是要迈出经济革命的下一步，中国必须找到新的方法，克服积习难改的文化、社会和心理障碍，否则这些因素将势必阻碍他们的进步。现在的奋斗在于发现新的管理原则和技术，推动并集中大量的国内资源和人才来建立高效创新、反应迅速的公司，能够独立和全世界最好的企业进行竞争。这意味着培养公司内部的经营管理人才，他们不是独裁者，平等对待他人，承担犯错的责任，并能够分

享信息，所有这些行为在中国的历史传统中都乏善可陈。

大部分的基础性工作将在中国的大学中完成，在过去二十多年中，大学已经把自己从教授学生过时的文化课程的死板建筑转变成为充满活力而又恪尽职守的学习中心。今天，他们开始产生一些令人侧目的研究项目和初创公司，而前进的脚步仍在不断加快。每年，大约有四百二十万名新生入校，是90年代中期的四倍。但是中国还有成千上万名自学成才的管理者，他们自觉或不自觉的掌握了西方的管理技术，并将其融入到中国企业中，打造出一批高效务实的混血企业。

我在中国的这段时间中，看到了一些广泛存在的阻碍中国公司在全球范围内竞争的障碍。其中有一些深深根植于中国人的心理之中，非常难以克服。其它则不过是风格的不同。但是加在一起，它们给想要加入中国这场经济革命的外国商人们提供了一些概念，这是这个国家与生俱来的问题和机遇。很多中国最成功的学者和企业家都在寻找混合中西方的独特的商业理念，它们可能会成为这个国家进一步迈入全球商业大环境的奠基石。

学者

除了林毅夫自己，没人知道他当初为什么逃离台湾。林毅夫1952年出生于台湾，在家里七个孩子中排行第五。他在班上总是名列前茅。1971年，他被台湾大学录取，然而他放弃入学，改投台湾军事科学院。他的决定对台湾军方来说可谓幸事。当时台湾的经济正在蓬勃发展，但是军方却困难重重，自从尼克松和北京和解之后，私营企业吸引了大批最优秀的人才。国民党的宣传机器抓住机会，把林毅夫打造成一个模范公民，而有意忽略了林家的实际情况，那就是林家支付不起台大的高昂学费，而军事科学院则提供了免费教育。

自然，林毅夫在军事科学院的成绩也很优异。毕业后他被任命军职，所有人都预计他将平步青云。他结婚生子，然后被派任驻金门部队的连队长，距中国大陆只有二千米之遥。接下来在1979年的5月17日，林毅夫跳进了分隔金门和中国厦门的潮汐之中，把自己的妻子、孩子还有前途无量的军队生涯抛在了身后。他从未告诉任何人自己为什么这么做。他的朋友们猜测他的这一举动混杂了理想主义、好奇心以及对作为一名土生土长的台湾人的困惑，在这个岛上，所有的权力都被1949年从大陆逃出来的国民党难民所把持着。但是无论原因到底为何，林毅夫从不讨论他当初叛逃一事。

共产党欢迎林毅夫的到来，但并非全无戒心。当他告诉当局他希望继续自己的研究，他们同意了，但附带条件是他进入北京大学，而不是党的精英所在的人民大学。他的政治背景太有问题了。对于林毅夫本人，他拒绝共产党把自己当作一个宣传工具来利用。他在台湾已经受够了。

如果仅靠林毅夫自身的力量，他肯定不会留下什么痕迹。但机遇总是会发挥作用，当林毅夫在北京大学进修马克思政治经济学硕士学位的时候，人生中的大转折来了。适逢诺贝尔经济学奖获得者舒尔茨（Theodore W. Schultz）到北大来做讲座，林毅夫在台湾从小培养出来的流利英文让他当上了舒尔茨的翻译。在舒尔茨的帮助下，他在1982年获得硕士学位之后就进入了芝加哥大学进修该校久负盛名的经济学博士学位。在那里，他和来自台湾的太太和孩子重聚了。林毅夫获得了PhD学位，学位论文是关于中国农村改革的，毕业后在耶路大学工作了很短一段时间。1987年，林毅夫携家人回到中国，这是自共产主义革命后首名从美国回到中国的经济学博士。

回国后，林毅夫在国务院农村发展研究中心继续研究农村改革政策，当时该中心的领导是王岐山。同时他还参与了一项旨在将中国沿海经济融入

全球经济的重大研究。林毅夫得以从一个内部人的眼光来看待中国政府如何制定政策，这是非常宝贵的经历。他本人并没有形成自己的思想体系，也没有接受马克思主义经济学或芝加哥大学的自由市场思想。相反，他思考并观察。他说：“我从来不信任任何理论。我总是试图去理解现实，然后以此为出发点寻找是否还有可以改进的地方。”

1993年，林毅夫在北大兼职教授，当时的校长吴树青是一名传统但却思想开放的马克思经济学家，他正在寻找现代化的经济研究和教学方法。吴树青询问林毅夫的意见，他们制定了一项计划，组成一个经济学家的智囊团，附属于北京大学。但是这个团体将独立运作，避免受到大学政治和校内党组织的影响。1994年8月，林毅夫和其它几名海外归来的学者成立了中国经济研究中心（CCER），中心的办公室位于北大地理系大楼内。

北大所能做的全部支持就是给在中心工作的学者每个月发大约120美元的普通教授工资。其它的就要靠林毅夫了。他的第一项任务就是安排基本的生活工资，否则他就无法从美国和欧洲吸引到最优秀的中国学者。福特基金会当时在北京设有办事处，它向刚成立的经济研究中心提供了每年一万美元的捐款，用于给十二名学者发放工资，该项捐助

持续了两年。虽然仍显单薄，但这些钱已经足够吸引来优秀的学者，此外这些人还承担世界银行、经济合作与发展组织以及其它机构的研究项目来维持中心的盈亏平衡。

中国经济研究中心很快就开始参与国家的政策研究与讨论，并在报纸和期刊上发表研究报告。由于经济政策的讨论在中国比其它政策讨论都要公开，中心在中国领导人之中建立起了很强的信心。研究中心在推动中国加入世界贸易组织的进程中发挥了特别大的作用。在中心工作的研究学者本人也开始在各自行业的改革中发挥影响。周其仁，中心的学者和加州大学洛杉矶分校的PhD，成为了积极鼓吹电信行业竞争的领导人物。当时的电信沙皇吴基传在读过周其仁发表在中国报章上的文章后，经常把他叫来一起讨论。最终，中国经济研究中心的成员得以被频频邀请参加制定中国的五年计划。

作为中心的创始人和领导者，林毅夫身负众望，在他自己的研究论文和政策建议中，他能够在经济改革的政治险滩中游刃有余。林毅夫并不谈论自己从台湾逃到中国的经历，而总是突出自己在到了中国后所取得的成就。他贴在互联网上的简历长达二十五页，其中不厌其烦地列出了他所作的每次演讲，所有撰写的书籍和章节。但是也正是他作为

一名创业者和全球网罗人才的能力才创办了这个研究机构。就在成立经济研究中心后，林毅夫开始四处奔走，招收海外的华裔教授和研究学者，组成了顾问委员会和学术理事会，其中糅杂了中国的最高政策制订者、中美学术领导人以及来自香港和台湾的愿意提供慷慨捐助的商业大亨。

很多回国在中心工作的教授都曾经历文化大革命，他们在青年时期就被派到农场劳动。他们对这个国家的政治和经济问题有着深刻的认识。他们之所以回来，只是因为林毅夫保证他们将继续扮演中国传统的学者角色，建设国家，同时恪守西方社会对治学诚信的观念。研究中心鼓励他们进行创新，开展公正的政策研究。如果他们到中国的其它大学去，充其量不过是一个边缘角色，人们会认为他们的背景已经受到西方社会的腐蚀。不过久而久之，中国经济研究中心的鲜明立场以及中心研究学者提供给国家领导人的意见也开始鼓励其它学校建立自己的研究中心。很快，全中国的大学都开始以中国经济研究中心为榜样成立自己的经济研究中心。突然之间，在中国的学术市场上出现了竞争。学者向国家领导人提供建议的老传统本身也开始了复苏。

BiMBA

另一个得以复苏的传统是中国向西方学习商业实践和管理技能的渴望。古代中国有两种学校。一种教授学生儒家理念、中国文化和历史，为科举考试做准备。另一种向工匠和商人教授基本的语文和算术知识。教授博学艺术课程的现代学校是在十九世纪由西方传教士引入的。他们在大城市成立了英语高中和大学，商人们把他们的孩子送到这些学校，学习如何与西方人做生意。1949年共产党执政后，有二十四家基督教会管理的大学被吸收到由苏联专家建议成立的集中的国立教育体系中；它们专注于语文、政治、数学、科学和技术，所有这些都是在建立工业化的社会主义国家所必须的。

在邓小平发动市场经济改革之后，美国和欧洲大学的管理者们很快就发现西方教育在中国有巨大的市场。一批批的大学管理者组队访问中国，寻找机会和合作伙伴。其中就有Ron Anton。Ron Anton是一名天主教牧师，他也是位于玛里兰的Loyola大学校长。1993年，十六家天主教商学院的院长开会计划在中国开展一项MBA教学计划，他们派Anton到中国找合作方。Anton在Loyola大学时从一名曾在中国经济研究中心工作的中国同事那里知道了林毅夫的研究中心。Anton和林毅夫见了两次就设计出了教学大纲，该项教学将向在北京学

习的中国学生授予美国大学的MBA学位。在纽约Fordham大学的领导下，由二十六家美国天主教大学组成的团队与中国经济研究中心合作。每所大学都承诺负担一名教授到BiMBA进行每四个学期一次的教学费用。

在林毅夫为扩大中国经济研究中心的办公场所和BiMBA学员上课教室募钱的同时，商业管理领域的中国教授也纷纷从海外归来，在这个资金充裕的组织中承担教学工作。其中有杨壮，他的家庭是中西方文化结合的典型。他的父母都是新华社的记者，精通英文，曾在燕京大学就读，后者是卫理公会成立的学校，其校园就是现在的北京大学所在地。杨壮小学毕业后文化大革命就开始了。他和其它孩子一起在北京的地下挖掘庞大的防空洞，这是毛泽东准备抵御苏联进攻的措施，杨壮对自己的工作深感厌恶。但当尼克松历史性的访华之后，有大批美国人来到中国，杨壮的英语解了他的围。作为美国人的导游，杨壮知道了外面的世界，并决心出国。他在北京大学和中国社会科学院学习新闻学和英语，并在1982年被普林斯顿大学录取，进修公共管理硕士学位。虽然他在暑假时赢得了在华尔街日报和华盛顿邮报的新闻实习机会，杨壮觉得新闻学不如人类行为学有趣。他转学另一项硕士学位，

这次是哥伦比亚大学的社会学，此后他进入哥伦比亚大学商学院学习，并获得管理学的PhD学位。他的PhD论文研究了一百多家日本公司的管理体系。

1990年，杨壮在Fordham大学获得了助理商学教授职位。他的太太刘虹（音译）当时是一名律师，被一家美国律师事务所派到中国工作，杨壮随着回了国。在两年的派遣期间，杨壮担任一家中国公司的顾问，从内部深入了解到了大约五十家中国公司的组织和管理状况。两人回到纽约后，杨壮继续在Fordham大学任职。1998年BiMBA挂牌后，Fordham把杨壮派到中国，担任管理学教授以及与美国学校的协调人。

寻找解决方案

十二月份下旬的一天，我和杨壮在北大的一间宿舍谈了一个下午，这间宿舍是他用来思考、写作并躲避求知若渴的BiMBA学员的地方。傍晚的阳光映衬着杨壮圆润的面孔，让已知天命的他看上去至少年轻了十五岁，浑身上下散发着勃勃生机。他感到自己非常幸运。今天的杨壮是组织行为学的专家，正在深入研究中国商业组织中的行与不行。杨壮和他的同事都坚信自己正在创造中国的未来，帮助中国公司打造管理者和管理技能。

当杨壮加入BiMBA时，基于以往的经验，他知道来这里上课的西方教授大都没有准备好面对如此高强度的工作。他们也许会觉得自己在美国的MBA学员很进取、很聪明、精力很充沛，但是他们和中国的MBA学员根本没法比，这里有全世界最富有冲劲而又最缺乏耐性的人。无论教授工作多努力，学生总是会抱怨他们还不够努力。杨壮曾警告过那些西方教授，要准备好随时会有寻求答案的学员给他们的打电话或登门拜访，无论是在白天还是夜晚。

杨壮还明白西方式的课程在中国课堂上未必全部适用，但是没人知道如何调整。调整美国的MBA课程并使之适用于中国学员，这是一项革命性的工作。教授们得到的第一个教训就是中国学员一点也不在乎如何在西方做生意，他们想要知道的是如何在中国做生意。他们觉得哈佛商学院的案例研究——这是很多西方MBA课程的基础——无关紧要。没过多久，教授们就开始编写他们自己的中国案例研究，或者在现有案例中寻找有关中国公司——或至少是亚洲公司——的案例。他们通过各种各样的方式来传授核心概念。在美国飞机轰炸了贝尔格莱德的中国大使馆后，一些学员焚烧美元以示抗议。经济学教授卢锋利用这个例子向学生解释这些绿纸片实际上是美国政府的负债，因此他们焚烧

美元，事实上是在帮助美国。

其它像比较法律和伦理体制、跨文化谈判、中国经济发展与改革等课程的设立，一则是为了包含中国体制以及对西方体制的介绍，此外还需包括一些在中国环境下的实用技能，如会计、财务分析和行政管理。

大部分MBA学员或多或少都有一点在中国公司或外企中国分公司中工作的来自现实世界的经验。在中国公司工作过的学员都被彻底的灌输了中国式的管理风格，即领导是至高无上的人物，他们咆哮着发出命令，给予毁灭性的批评，同时两眼目光如炬地盯着公司利润。领导分析问题，并指示如何解决。员工只需执行命令。分散式的决策流程往往意味着最高层权力的虚弱和缺失。而曾经在西方公司里工作过的学员，他们接触过西方上司的那种和蔼而合作式的管理理念，因而更有悟性，但他们也在不同理念的冲突中感到困惑。很多学员以为商业教育就是教给他们一些快速发家致富的秘诀和窍门。2000年，BiMBA开设了一项eMBA课程，吸引了一批拥有上万员工的企业老总，这是将现实生活中的中国商业经验和管理学术研究相结合所迈出的一大步。这些eMBA学员寻找的是比他们依本能行事更为有效的管理方法。

杨壮和他的BiMBA同事们依然在努力灌输管理是权变的概念，不存在所有公司都普遍适用的神奇方法。他们试图让自己的学员学会从各种不同角度看待问题。一种做法是在分析和讨论商业问题时把不同的商业主题结合在一起。教授们希望让学员领会到他们的做法并不是解释某家公司失败或成功的唯一方式。在一次练习中，杨壮问自己的学员，“你们当中有谁认为自己将来会成为公司的CEO？”举手的人寥寥无几。他又接着问道：“谁想成为CEO？”几乎所有人都把手举了起来。就算有再大的雄心壮志，这些勇往直前的中国经理们也不相信他们能够控制自己的未来。

“所有这些问题都在商学院的环境中得到了改造。”杨壮说：“在中国，你仅仅靠单纯的商学院教授的技巧性知识是通不过的。中国人正在经历着智力、精神、理想和心理上的转型。”

杨壮花了很多时间思考文化和行为问题，他发现了两个重要的问题。一个是中国人承担着两种身份：个人和组织人。因此，人们的行为和想法往往不一致。第二个是中国人不太区分私人的和职业的，因此权力斗争和政治往往主导了中国企业的行为。

他把中国和美国、日本做了比较，他对后两个

国家的组织行为学有很深的研究。杨壮说，在日本，员工只有一个身份，即组织人。即便是喝酒、和妓女调情这样的事也被认为是公司活动。而家庭生活被明确地区分开来。在美国，杨壮说，公司的决策基于公司利益，通过可预测的非个人化的机制做出，这样来保证所有员工之间的合作，而不考虑他们之间的个人关系。

杨壮说，在中国，表面的和谐是所有文化的核心，因此组织中的个人会表现出必要的恭顺和礼仪，接受来自上层的命令和决策。而就个体来讲，他们自己经常会有异议，并按照自己的方式行事。这就自然会导致不遵守命令、违反规则、渎职、并破坏他们个人不同意的公司政策等情况发生。

“我们在商学院的工作就是减少组织人和个体之间的差距。”杨壮说。“情况有所好转，但依然不是很好。”

BiMBA仍在努力降低中国商业中的个人色彩。“中国人在玩的时候工作，在工作的时候玩。”他解释说：“在中国人的心目中，除非我们成为朋友，否则我就没法和你做生意。我没法信任你。我们必须把中国人的共同目标和感情纽带与美国人的双赢文化和职业关系结合起来，这样才能切断工作中的职业化和个人色彩之间的关系。”

商业和管理中的关键问题

过去近十年的时间里，我一直在和中国的学者及管理者讨论中国的商业和管理问题。人们会从不同的角度看待问题，用不同的方式来表达想法，但是谈话往往会回到一些核心的话题上。这里把它们列出来，用我自己的语言进行总结，并包括了我自己的看法。

填满的鸭子不会叫

中国学生是全世界最优秀的学生之一。但是中国的教育体系被称为“填鸭式教育”。在小学阶段，学生从一开始就要记住大约五千个汉字。接下来是数学、科学和历史，基本上都是死记，还有一些预先设置好的问题的解决方法。在大学里，中国学生学习到很多各自专业方面的知识，除此无他。各门课程之间相互割裂，很少有人能在两门课之间进行关联，如统计学和市场学。在西方耳熟能详的科学方法——观察、假设、检验——并不在中国的传统教育之中。在中国，没有人教学生如何提炼自己的方法或从不同的角度看待问题。老师给学生现成的模式和已经被验证可行的方法。即便在今天，中国的教育体制培养出来的人是被领导的，而不是领导别人。其结果就是强大但却缺乏主动的劳动力大军。有能力建立大型企业，使得中国进入全球商业

社会的创新性的商业领袖和各种经理人非常之少。

来点利他林？

在中国，除非是被迫，否则没有人会排队。无论是在银行还是在公共汽车上，每个人都拼命往前挤。而这也是商业的运作模式。机会太多，人们都不知道那个是正确的，因此每个人都发疯般的抢夺下一个机会，抢完一个还有一个。中国的商业全是三分钟热度。我都怀疑如果有人在中国的自来水里放一点降低兴奋度的利他林，全国的GDP至少会降低25%。大家的关注点都是发财，而且要快。从某方面来说这有一定的道理，因为私有化的浪潮已经过了高点。但是在拼命攫取任何可获得东西的过程中，中国公司往往会陷入多线作战，而不是专注于核心业务。其结果是致命的。一些学者估计中国公司的平均寿命不到五年。

一切听领导的！

明君贤主自上而下的管理已经成为中国数千年来社会秩序的基因，到今天也是中国普遍流行的商业管理模式。古代中国按照儒家的“五伦”来统治——君臣、父子、夫妇、长幼和朋友，其原则就是各种关系中的尊卑双方都承担着各自的权力和义务，包括仁义、顺从以及行为规范。即便在今天，中国人对发号施令、照顾自己的魅力领袖都恭顺有

加。在很多场合下，领导甚至是法律的替代人，他们解决所有冒出来的问题，包括员工之间或家庭内部的矛盾纠纷。到目前为止，这种做法还是颇有成效的，尤其在制造性企业中。但是一旦公司走向国门，或者进入需要更具创造力人才的领域如研发，中国模式的缺点就暴露无遗。由于缺乏职业化的管理体系，很少有公司能在全能的创始人去世之后还能继续生存的。

三个和尚的怪圈

大部分中国人都知道三个和尚的故事。一个和尚去河边打水，用扁担挑回来满满两桶水。两个和尚打回来的水就少一些，因为他们用一根扁担抬回来一桶水，两人都很在意自己别比对方做多了。等到三个和尚，就没水了。每个人都想当领导，指挥另外两个人抬水。中国人坦白承认当只有一个人的时候，他们的能力是最强的，而如果参与的人越多，每个人的效率就越低。对于西方人来说，中国是一个集体社会。他们一起吃饭，一起出行，一起娱乐。但就是在这样一个集体表象之下，掩藏着互相倾轧的本质，使得中国人是全世界最自我、最自私的民族之一。单个来说，中国人是凶猛可怕的商人。但是中国人与人关系核心中的竞争——更确切点说，是取胜——削弱了组建大型组织的能力，在

这样的组织中需要的是人们分享观点、平等共处。合作不会自发的产生在中国人之间，但是需要在最高层面进行竞争的大型企业需要这样的合作。对于那些想要成为全球性竞争对手的中国公司来说，克服三个和尚的怪圈可能是唯一最重要的挑战。

你信谁？

快速致富的必然推论是“谁也不要相信”。文化大革命把中国带到了谷底，中国人的心理中依然有着挥之不去的恐惧。这个重视教育的社会封上了学校的大门。这个学生被教育要尊敬师长的社会突然冒出了大批红卫兵学生殴打甚至害死他们的老师。这个基于孝顺的社会让孩子们在大规模的集会上公然揭发自己的父母。然后毛泽东死了，邓小平站了出来。他说：“向前走，富起来。不要谈论过去。”不必奇怪中国对富裕的追求中伴随着对体制、对直系亲属或密友以外的人员的深深的不信任。其结果就是商业环境中浸渍着不诚实，还有对透明以及足以让别人相信能公平解决纠纷的体制的迫切渴望。今天我们在这方面也只能看到极少的改变。所有事情都和钱有关，就算是那些已经腰缠万贯的富人也不例外。没有社会保障，也没有安全网络。你必须现在就为你的家庭聚集财富，就在黄金潮来临的时候。整个世界都被颠覆了，快速变化的

节奏让人们惴惴不安。

一切大亨都是纸老虎

邓小平说：富裕是光荣的，但财富在中国也是危险的。变成跨国公司的大型国企不仅仅在挣扎着建立自己的管理体系，他们也在努力解决所有权的问题。这些企业的老总们都成为了著名的中国商业大亨，但是很多人不过是纸老虎，只有很少的合法财产。没有人确切知道谁拥有什么，因为要说清楚太危险了。代表性的举例来说，当国有企业上市时，大约有15%的股份可以流通，其余则都掌握在各个部委手里。那么建立这些数十亿美元规模的公司老总们呢？在极少数情况下，开明的地方政府会向他们提供可观的商业利益。但在大多数场合，公司管理层经常悄悄地开设海外账户，或在上市时吸走股份。对于国企的高管来说，不为他们建立积累个人财富的合法、透明的激励制度，就难以让这些公司成为全球性的竞争企业。每个人都在殚精竭虑地为自己打算。在此之上的更大问题只是政府会允许多大规模的国民经济让私营企业来控制。

从包子到千层饼

正常的中国式管理架构看上去就像中国的包子。领导是中间的肉，包在外面的面团是保护他的嫡系。香港老板的周围是香港经理，台湾老板用台

湾人，新加坡老板用新加坡人，依此类推。很多在华外企业也复制了这种模式，一小撮美国人、德国人或瑞典人组成一个封闭的管理小团体。这必然导致灾难。无可避免的地位斗争、文化差异和为了升官而进行的尔虞我诈会令所有的职业化的企业文化窒息而亡。员工士气遭到压抑，而企业则分裂成统治者与被统治者、内部人和外部人帮派。中国公司想要取得成功，必须把这些包子倒掉，转而制作千层饼，让来自不同种族背景、不同地区的中国人齐心协力。在管理体系中，从上到下，你都应该有意识地安排各种海外华人、西方人以及来自不同地区的大陆中国人。通过这种方式，公司才能建立明确、有效的企业文化，专注于业务本身，而不至于成为中国人等级恐惧症的受害者。

尝试和失误

对于如何管理走向未来之路，中国并没有坐等学者给出答案。这个国家已经在全球经济舞台上做出了可圈可点的成绩。当邓小平在1978年开始改革历程时，国营企业在中国经济中占主导地位，没有商业文化，也没有私营企业。仅仅在二十五年后的今天，中国已经从无到有地建立了你能想得到的几乎所有的行业和服务，从钢铁到旅游到技术。而

这一切都是在不断的尝试和失误中完成的。每天，人们都会创造出新的管理技能和风格，融合东西方的内容，在一个由专制政体监管下的国有工业的网络中织出市场经济的图案。接下来的篇幅，我们将看到三家企业，他们都在寻造最适合自己的管理方法。其中两家企业已经取得成功，可以为其它人提供指导。首先是一家夫妻店，他们曾试图融合东方和西方，但最终还是从两种文化中选取了各自最好的方面，并且相互隔离。他们还利用了中国人对激烈的个体竞争的嗜好，建立了残酷的“升迁，或走人”的管理体系。第二家公司的创始人是一名市场天才，他的身上还体现了中国人所谓的“明君贤主”的黄金标准，无所不知，无所不能，在激励所有人的同时还让政府满意高兴。最后，让我们来展望一下未来，看看中国最新的商业模式，即由IBM个人电脑事业部和中国电脑厂家联想所组成的全球合资公司；如果这种合作取得成功，将会有更多人跟随这种模式。

分隔差异

这是最不像一对儿的一对儿。张欣有着剑桥大学的经济发展硕士学位，她还曾在纽约的高盛、香港的旅行者集团当过几年的分析师。她聪明进取，

略带武断，时不时还会脾气爆发。

潘石屹是国立石油大学的毕业生，曾在中国石油部工作过一段时间，后来去了海南和深圳做房地产开发。在见识了香港鳞次栉比的高楼大厦后，他和一些朋友成立了北京万通。潘石屹平和内省，从未踏出过国门。

但是就在两人共同的朋友介绍认识后不到一个礼拜，张欣和潘石屹就订婚了。他们在四个月后就举办了婚礼，从此开始了携手征服世界之路。两人把蜜月时光都用在了成立一家房地产开发公司上，公司名叫北京红石实业有限公司，即后来的SOHO中国有限公司。当潘石屹把他的夫人兼合伙人介绍给他从万通拉来的同事时，大伙儿都被震了。她的教育背景，充满激情的讲话，以及老练的感觉，张欣在众人的眼里和外星人无异。他们都是土生土长的本地人，是1949年来中国第一批房地产开发商，而房地产本身也少有女人缘。张欣在国外生活了十五年，和大部分在国外待过的中国人一样，她也不会知道中国人的做事方式。很快，他们最害怕的事情发生了。张欣开始在公司内部实行西方公司的管理制度。

张欣每天都和公司员工争吵，回家再和她的丈夫争吵。潘石屹已经是一个颇为成功的管理者，做

过几个很大很成功的项目，但是张欣了解管理理论和架构。在潘石屹娶张欣之前，他通常自己做决定，制定目标，然后给下面的人简单直接的指令。流程对他来说什么都不是。而张欣有着华尔街的背景，流程对她来说就是一切。这里有制定目标的流程，培养员工达到目标的流程，无穷无尽的电话会议，无穷无尽的讨论会议。张欣坚信自己的背景将帮助公司成为世界一流的企业，有着一流的生产效率和利润，直到实现在华尔街上市。

没过多久，在张欣召集的进行重大决策的会议上，潘石屹开始保持沉默。她不想告诉别人做什么，她希望他们自己得出正确的结论。潘石屹的合作伙伴和下属一开始对张欣惟命是从，但当他们知道自己对决策也可以发表意见时，他们就逐渐进入角色。他们在潘石屹的面前热烈地争论，这在张欣出现之前是压根无法想象的事情。问题在于，他们对张欣的意见提出了异议。张欣发现自己非但没有打开通向合理争论的大门，反而引发了混乱。一开始，她批评潘石屹没有帮助自己贯彻自己的想法。但当她意识到中国人从未受过独立思考和行动的培训时，她退却了。她和潘石屹实际上并不需要了解每个人的想法。他们可以引导这些人，在他们表现出色的时候给予充分的奖励，但是再多走哪怕一步

也会导致局面的混乱。

张欣也有一些想法获得了空前的成功。中国的银行可以开展住房按揭业务，但是从未想过如何推销这些业务，大部分买房人要么是不知道可以按揭，要么就是不了解按揭。与此同时，在北京销售的高耸立的居民楼窗户都很小，房间里都是毛坯墙，没有家具，也没有地毯。买房人必须自己找装修公司粉刷毛坯墙。张欣在英国和美国的经历让她确信精装修的高档单元房存在着市场空间，这些单元房里有敞亮的窗户、木地板，完全可以按照她自己的时尚感进行装修后再卖出去。她和潘石屹相信按揭不仅仅可以吸引客户，还可以用来支持开发业务。她和潘石屹在北京新起的商业中心边上一块八英亩（译注：约三万二千平方米）的土地上开始实施自己的想法。他们拆掉了土地上的国营酒厂，开始开发新的住宅项目。基于来自日本的“小型办公室，家庭办公室”的理念（也称SOHO），这个项目被命名为SOHO现代城。

张欣和潘石屹首先说服中国建设银行在项目的销售大厅里设立了一个办理按揭的现场办公室。然后他们请来第二家，中国工商银行，让两家银行在此进行竞争，促进加快审批流程。当按照张欣的设计思路建设完成的样板间完工后，他们就开始进行

预售。人们的第一反应是出售装修好的房子会剥夺客户按照自己的口味进行装修的权力。但是这种反应并没有持续很长时间。来自外省市的有钱买主希望在时尚北京找到自己的落脚点，他们蜂拥而至，争相购买这些公寓，以它当作自己走在时尚前列的标志。当张欣和潘石屹开始进行SOHO现代城二期开发时，北京其它的房地产开发商都在照搬他们的模式。

虽然困难重重，但张潘二人打造出一种令人惊异的混合管理风格，同时适应了两个人的个性和背景。张欣给公司的生意带来了全然不同的西方视野，而潘石屹的做法则深深根植于中国人的传统。潘石屹独自想出解决问题的办法。张欣把它们传达出去，把潘石屹当作自己的共鸣箱。潘石屹坚信亚洲人在思考和决策的时候更情绪化，而西方人则有更多的分析和理性。每天早晨一起床，他们俩就开始讨论业务。如果他们之间有分歧，员工是不会知道的。他们学会了把分歧控制在两人之间。

张欣负责项目设计的方方面面，从聘用哪个设计师到销售大厅里盛月饼的硬纸盒。她决不涉足公司内部的争斗和分歧，而是让这些人自己去处理矛盾。而且她还坚信一家在中国开展业务的公司决不能招聘MBA学员。她发现自己接受的教育只适用于

非常规范、完全可预测的环境。而中国则充满混乱，相当复杂，因此需要更专断的管理架构，民主和讨论在这里是行不通的。

张欣说：“我们的会开得越多，讨论得越多，我们的决定就越错误。如果每个人都同意做一件事，那很可能这件事根本不符合市场。只有真正具有远见的人才能提出伟大的想法来。”

而且MBA学员都很自负，这不利于做事。张欣认为在中国，生活经历就是最好的教育。她承认，就算自己受过全面的西式教育，当她和中国政府官员开会时，自己也不知道什么时候说话，说什么，以及用什么口气说。

潘石屹负责定价，获得政府许可，并管理销售团队。潘石屹说他学会了正确看待教育和知识的价值。一个人受到的教育越多，他就越有可能提出更好、更创新的想法。而他设计出来的管理体系可谓简单粗暴：要么升迁，要么走人（up or out）。在八十五名销售人员中，每个季度都有业绩最差的十个人开路。对业绩好的人的激励就是升迁，以及更多的薪酬。销售人员的税后收入有四万美元。他们的直接领导，四名销售总监，每人有十二万美元。但是他们也必须经历潘石屹严酷的筛选流程。每个季度，销售业绩最差的团队的总监会被降职为

普通的销售人员；而该销售团队中业绩最优的销售人员则升任该小组的领导。

外部承包商同样也来不得半点马虎。潘石屹对每个项目都至少指定两个承包商，相互竞争。失败的一方就会失去下一个项目的合作机会。即便是公司里的办公人员也面临着同样无情的管理体系。工资和奖金由考核评级决定。评级得A的员工奖金丰厚，得B的员工就要少很多，而得C的就要卷铺盖卷了。“你必须建立一种制度，让每个人都接受自己应承担的责任。”潘石屹说。

张欣和潘石屹都很聪明，他们很早就意识到各自的风格无法调和，因此把两人的职责做了分隔。但他们依然是中国最受羡慕的伉俪，中国的时尚先锋。张欣对穿着极其奢侈，头一天还穿着仿豹皮大衣，第二天就换上了扎眼的毛氏蓝套装。潘石屹喜欢传统的中式上衣，佩戴由张欣挑选的时尚饰物。大部分中国企业家都尽量避开流行刊物，而张潘二人则经常教导时尚杂志。每个月总有这份或那份杂志把他们二人当作封面人物，这并非巧合。与此同时，他们开发的楼盘也还在不停得卖。

洞察秋毫

宗庆后在1987年还一文不名。高中毕业的他时

任杭州一家校办工厂的销售主管，负责向当地商家推销冰棒和奶制品，这已经是他能升到的最高职位了。有一天，宗庆后听说当地有一名医学教授发明了一种补品，可以提高精力，增强小孩的胃口。宗庆后看到了自己生命中的机遇。

1987年的时候，声名狼藉的计划生育政策刚刚开始在中国实行。中国的父母在他们的一生中经历过多次饥荒，他们害怕有朝一日再有吃不饱饭的时候，他们唯一的孩子会死于饥饿或其它因营养不良带来的疾病。在中国，孩子胖就等于健康。宗庆后从管理学校的上城区政府那里拿到了一万七千美元，和政府合作成立了一家公司，获得了这种营养品的生产销售许可，他把这种产品命名为“娃哈哈”，这个名字来自于一首儿歌，意思就是小孩子高兴时的笑声。1988年10月，第一批娃哈哈营养口服液开始在商店里销售，广告语多少有点哄骗意味：喝了娃哈哈，吃饭就是香。担心孩子不吃饭的家长们决不会错过这样的承诺，这些看上去像小瓶药水一样的营养液立刻就销售一空。有关营养液神奇效果的传言不胫而走，很快全中国的家长们就都冲进当地的店铺要购买娃哈哈营养液。模仿者也纷纷出现，政府向宗庆后颁发了科技研究的国家大奖。

需求不断高涨，宗庆后有点应接不暇。如果娃哈哈不能满足市场需求，竞争对手就会乘隙而入。1991年，娃哈哈还只有100名员工，宗庆后和政府方凑到了一千万美元，购买了杭州一家破产的罐头食品厂，这家厂有200名工人。仅仅过了三个月，工厂就开始盈利，工厂的全部产能都用来制造娃哈哈口服液。但是需求依然在不断上升。全国各地都要求引进这种看上去神乎其神的灵丹妙药。影响销售的瓶颈不仅仅是产能。当时连接杭州和其它省市的铁路公路系统并不发达，运输也是一个大问题。

当时中国政府正开始宏大的三峡大坝工程。水库会淹没湖北和四川省境内长达数百英里的一片狭长地带，包括好几个城市和乡镇，其中有超过一百万人口需要重新安置。但是到大坝完工还需要好几年的时间。同时，库区的国有企业也在苦苦挣扎，当地政府缺乏经验在不断发展的市场经济中竞争。宗庆后前往这些地区调查是否有可能进行扩张。他在沿江城市涪陵找到了三家破产工厂，几乎立刻就可以开工。这里有充足的劳动力，而且宗庆后可以利用政府用于帮助三峡库区人民安置的资金，当然他承诺在三年后归还这些资金。一夜之间，宗庆后成为了全国性的企业家模范，在政府报纸上频频出现。很快，其它同样有着破产工厂的城市也开始向

宗庆后提供资金，建立新的生产工厂。

后来有报道说喝了这些含有激素的口服液的小女孩提前进入青春期，这导致了娃哈哈和其它仿制产品的需求下降。市场上很多产品被发现含有荷尔蒙。娃哈哈被起诉在其口服液中加入了荷尔蒙，但是1996年的庭审宣布公司无罪。

与此同时，宗庆后一直在数十个城市中建立分公司，接管摇摇欲坠的国有工厂和工人。他还开始销售娃哈哈品牌的产品，包括运动饮料，茶饮料，以及果汁，相比在西方流行的含糖软饮料，中国人更喜欢这些产品。宗庆后有意避开了大城市，在这些城市中，台湾公司、可口可乐和百事可乐占据了同类产品的市场。相反，他在城市周边地区销售自己的产品，这些地区是大公司不在乎的地方。但是宗庆后也清楚他需要国外的专业知识和资金，做到足够大才能与这些跨国巨头进行竞争。

他找到了一家需要自己正如自己需要对方的企业：法国的达能集团。达能公司只在上海有一家很小的销售饼干和酸奶的合资公司，他们在两家啤酒企业的投资也一塌糊涂，法国人意识到如果不能找到强大的本地合作伙伴，就只能永远在中国巨大的消费市场的边缘徘徊。1996年，达能提出以4500万美元收购娃哈哈的控股权。宗庆后当然可以用这

笔钱，但是他不喜欢交出控制权的想法。他知道当初达能收购豪门啤酒之后的故事。由于豪门啤酒卖的很好，新的法国老板抬高了售价。消费者很快就转向更便宜的其它牌子啤酒，再加上达能在当地的合作伙伴的轨迹，豪门啤酒很快就完蛋了。但是达能坚持要51%的股份。宗庆后最终与对方达成一项协议，他组建了五家子公司，达能在这些公司中持有51%的股份，但是他拒绝对方在母公司中持有任何股份。

有了达能的钱，宗庆后决定在现有的两条生产线之外再建七条。达能告诉他再加两条就够了。但是他没搭理对方，七条线很快就进入全负荷生产。此后，他还把达能派来的人拒在杭州公司的门外。离得最近的达能管理者是在上海的一名会计，公司定期允许他前往一百八十公里外的杭州去检查账簿。

娃哈哈则进一步走向多元化。1998年，公司开始销售非常可乐，意思翻译过来是“Extreme cola”（极限可乐），但是产品的英文商标是“Future cola”（未来可乐），其红白相间的包装和可口可乐非常像。这种饮料直接和可口可乐及百事可乐竞争，但是宗庆后依然相信，一旦这些公司打算进入中国的农村地区，他们将举步为艰，因

为娃哈哈在这些地区扎根太深了。2002年，他开了第一家娃哈哈儿童服装商店。一家在巴黎的设计室设计时尚但便宜的童装。

今天的娃哈哈有七十家子公司，其中二十九家是和达能合资的。总体上，达能在娃哈哈的全部经营业务中占有30%的股份。娃哈哈的股权结构比大部分中国国企都要清楚。宗庆后和他的团队持有母公司55%的股份，杭州市政府持有45%。娃哈哈集团现在有一万多名员工，825人拥有大学本科学历，五十三人拥有硕士学位，八人有博士学位。和大部分依赖自己的家族或同乡的中国企业家不同，宗庆后从全国最好的大学中招聘，他的周围都是充满进取心的年轻管理者。

宗庆后是一名聪明绝顶的事事插手的企业家，他对公司经营的方方面面都了然于胸，总是在寻找新的方法缩减成本。当塑料包装瓶价格上升时，他成立了自己的制瓶工厂来节省成本。他还有自己的运输包装工厂。每天，每家工厂都会通过传真把生产报告发给他，如果在出差路上，就发到酒店。当他外出参加行业会议或国外展会时，他的身边会有十几个工程师，但是爬到设备下面检查内部结构的人都是他自己。返回时，他们会带上成箱的饮料，这些都是从当地超市购买的饮料，拿回公司进行品

尝和研究。

宗庆后是一名严厉的领导。在娃哈哈，被解雇和被降职都不需要太费劲。如果从娃哈哈一家工厂出来一些有问题的产品，公司负责质量控制的主管就会立刻被降至车间质量控制经理。新员工都会被派到附近一个军营里进行一轮基本军事训练，包括行军、跑步和射击，这都是为了强调纪律性。

收入可以很高，但是大部分都是以奖金的形式发放，奖金和公司业绩挂钩。平均来说，车间主管每年大约可以拿到三万五千美元。公司管理层的收入在六万到十二万美元之间。办公室人员平均收入在六千美元。每年，全公司业绩最好的三千名员工能有一个礼拜的休假，费用由公司承担。

娃哈哈的分销网络针对中国人对成为一名企业家、对参与贿赂和对不争吵就不付款的偏好制定了措施。为了克服腐败和付款方面的问题，宗庆后要求每个分销商都先支付给自己一笔现金押金，金额等于预计的未来几个月的营业额。他会比银行略高的利率支付押金利息。由此他建立了遍布全国的分销网络，唯一可与之媲美的是宝洁用了十五年时间建立起来的分销网。娃哈哈的网络包括三十五个娃哈哈销售代表处，两千五百名销售团队员工，大约一万五千家批发商和分销商，以及数百万家零售

商。销售团队负责与零售商保持长期的联系，以免批发商错过市场变化或向公司提供错误信息。

除了出色管理才能，宗庆后在销售和政治方面也能洞察秋毫。他对中国消费者想要什么有着非常强的直觉，这是他在商场中闲逛、与各种人交谈、看他们买什么而磨练出来的本能。他还知道如何通过为政府办好事来把事情做好。公司有一个豪华展厅，这是党的圣殿，里面布满了宗庆后和国家领导人的照片，很多人都曾访问过娃哈哈的总部。一张海报上显示，公司有80%的员工都是中共党员，每个分公司都有自己的党支部。一张建党八十五周年庆祝活动的照片上，宗庆后和其它几名娃哈哈管理者站在一面中国国旗前，举起一个拳头宣誓。在每个工厂的入口，都有很大的宣传牌，上面写着党最新的口号，配有工厂的主要领导人照片，下面是他们入党的时间。这种密切的联系带来了不菲的回报。90年代中期，安徽省有三个女孩在喝了娃哈哈营养液后身亡，产品显然被投了毒。宗庆后立刻赶到北京，说服中宣部封锁对这起事故的报道。有一家报纸的编辑违反了禁令，他立刻就被撤了职。

宗庆后对地方和中央政府的需求一直都非常留心。他开创性的进入三峡库区向安置人民提供就业机会的举动已经非常出名，同时他还做了很多较小

规模的公民义务方面的举动，这也服务于他的市场目的。为了让儿童在走路或骑车上学的路上保证安全，他向河南省捐赠了五万顶黄色的棒球帽，上面印着娃哈哈的商标。以公司的座右铭概括来说，就是：运营一家企业就是为人民服务。

他还会使用爱国主义——只要能有助于自己的目的。1999年，当美国飞机轰炸了中国驻贝尔格莱德大使馆后，宗庆后看到了市场中的机会。他设计了一个广告，一枚巡航导弹在中国土地上飞行，最后击中了一罐巨大的非常可乐。当爆炸的硝烟散去，非常可乐罐头却纹丝不动。话外音响起：非常可乐，中国人自己的可乐。中国政府拥有的国家电视台CCTV在几乎每个中国人都会观看地春节联欢晚会期间不间断的插播非常可乐和娃哈哈其它产品的广告。

宗庆后宣称他对公司管理层进行了培训，使他们能够在自己不在的时候继续管理公司，但是到目前为止，宗庆后就是公司。如果没有他顽强的个性不断推动公司前进，很难想象娃哈哈的将来会怎样。“他就是某种形式上的皇帝。”一名公司管理人员说。“在这里工作其实很简单，因为所有决定都由宗总说了算。”

对宗总的绝对权力的恐惧让达能的管理层夜不

能寐。虽然与娃哈哈的合作帮助这家法国公司真正进入到中国市场，但是要让公司在创始人离开后继续生存下去，就必须经历重大的文化和管理上的转型。

宗庆后现年五十八岁，他说自己还有好几年的时间来打造这家企业。当我们坐在北京中国大饭店的大堂里面讨论他的生意时，宗庆后看上去一点也不担心，但仍显出一些疲态。他来北京是视察附近的工厂，还有接受解放军颁发的一项爱国奖项。他的头发以一种非常有创造力的方式卷曲在头顶，这是中国中年男子非常流行的一种发式。他精力充沛，笑声爽朗，但是眼睛下面的深色眼袋依然说明了极其紧张的工作生活节奏。三名二十出头的随从附近等待，行李已经打包好，只要我们的谈话一结束，他们就随时可以出发去赶晚上的航班，宗庆后可以抓紧时间多视察几家娃哈哈工厂。宗庆后穿着皱巴巴的波士袖，一根接一根的在非抽烟区里抽着大卫杜夫烟，他在思考在这二十多年做生意的过程中，自己在管理上学到的东西。

他的管理哲学很简单。“对你的员工严中有爱，”他说。“你要一手拿着胡萝卜，一手拿着大棒。让他们能够不断的改善自己的生活水平。让他们看到自己的职业通道。但是如果有人犯错，就要

给他严厉的惩罚。”

他向政府提供帮助，但并不直接参与政治。“作为一个中国的企业家，你必须了解政治，但是你不能参与其中。”宗庆后说：“如果你不了解中国的政治，你就做不好事。如果政府不支持你，你就寸步难行。你的公司必须要帮助国家解决困难。”

他补充说中国的经济在高速成长，中国的消费者对新产品趋之若鹜，因此公司老板必须对市场有着直接的了解。他承认现在在中国家庭中，肥胖症儿童已经成为了一个很大的问题，主要原因是缺乏运动、快餐和带糖饮料，后者是娃哈哈和它的竞争对手销售的产品。但是他对此也已经有了解决方案。他计划中的下一个产品就是一种减肥饮品。

这对你意味着什么

虽然说在华外国企业不可能——也不愿意——完全复制成功中国企业的商业和管理模式，但是我们依然能够从后者身上学到很多东西。

在相对很短的一段时间里，中国的政权从儒生转到了农民又转到了工程师的手中。儒生又回来了，但这次他们专注于商业管理的技能创新、创造中国的未来，而不是孔孟哲学的生搬硬套。他们不

仅仅在高等院校里。下一代的中国领导人——他们现在担任各省市的党政领导——都受过很好的教育。三分之二的人有很高的学位，还有二十多人有博士学位。到现在，有二十人在西方受过教育。

到今天为止，中国的建设来自于低成本的制造业劳动力，通过容易获取的政府资金、受保护的市场和政府采购建立了大型的国内企业。这些企业必须要成为国际市场中竞争者，它们需要有现代化的高效的中国式管理体系。

而这一切并不容易。全世界的教育都无法克服数千年来根深蒂固的行为模式。当我在中国做风险投资业务的时候，我总是惊异于共事的中国企业家的教育成就和惊人抱负，但最令我吃惊的还是我所谓的毛氏管理模式。我认识的那些企业家都在美国获得了很高的学位，大部分是MBA学员，有些人在IBM、HP或其它大型跨国企业中有过多年的工作经验。但是，一旦他们成为了自己公司的领导，很多人转过头去开始复制他们生长于斯的那套体制。他们变成了独裁者——外表无所不知，内心却充满不安全感，他们聘用那些只会点头的人或者亲戚。随着他们的自负不断膨胀，这些人总是通过一些突发奇想来发展业务，而不是详细规划和市场调查。

对于想要建立高效的中国公司的外国企业来

说，唯一行之有效的办法就是详细规划好的指导。中国的高速增长，再加上对人才的竞争，使得很多中国人非常快就能升到最高管理层的岗位。很多人外表看来非常自信，但是内心对他们所承担的责任却感到害怕。严肃的辅导计划可以帮他们解决这个问题，这些计划中要包含实战项目，让他们学会如果通过调查研究、咨询专家、听取不同意见而不是纯粹依赖自己的本能来做出决策。这样的培训必须持之以恒。外国企业已经发现如果不反复强调，中国经理就会走回到老路上。

研究中国和西方的混合管理体系的最佳案例在2004年12月发生了，当时IBM同意将其个人电脑业务与中国的领先PC厂家联想集团合并。合并后的公司有一万名原IBM员工，九千名原联想员工。公司由来自纽约的前IBM管理层管理。IBM拥有新的全球化的联想集团的19%的股份。中国政府机构拥有46%的股份，其余由联想及其管理层所拥有。

要取得成功，IBM和联想必须结合两种完全不同的商业文化和思维方式——蓝色巨人遇到了红色巨人——在这个利润微薄、竞争激烈的领域中竞争，同时还需整合复杂的供应链和销售网络。联想集团将保留IBM的品牌五年时间，而珍贵的ThinkPad品牌则永远归新公司所拥有。在IBM和联

想集团谈判期间，中国政府同意了这一交易，但是并未参与谈判，这是和过去最大的不同。中国政府把这次并购看成是中国有史以来在商业上迈出的最勇敢的一步。而IBM则把交易看成是成为本地厂家、进入中国市场的门票。

联想可能是中国进行这种试验的最合适的公司。1984年，来自中国科学院的军用雷达专家柳传志和其它十名科学家成立了联想。柳传志天生就是一名领袖，但是他缺乏商业经验。公司后来和一名香港企业家合作，后者帮助科学家们建立了进口电脑在中国的销售和分销渠道，公司开始快速发展。六年以后，联想开始生产自有品牌的个人电脑。1994年，联想在香港上市，柳传志慷慨地发放股票期权来吸引最优秀的大学毕业生和来自跨国企业的充满进取心的年轻中国经理人。他指导那些最优秀的人才，不断给他们创造机会。他还引入了麦肯锡的顾问，这些顾问在公司一待就是好几年，几乎都住在了公司里面，他们建立了西方化的管理体系和物流系统，并建议联想跟随IBM的步伐多元化，进入软件服务领域。

但联想依然算不上是世界一流企业。它和所有其它中国公司一样受到政治的困扰。它的强项在于分销，而不是研发。联想大部分的技术是第三方授

权的。公司在早期进军海外市场和服务领域的努力遭遇了失败。在本地，它的市场份额受到戴尔的蚕食，后者最近几年在中国建立了庞大的制造规模。在交易前一年，联想的股价下跌了34%。另一方面，IBM的PC业务也在面临相类似的可怕困境。在和联想合并前的三年半时间里，IBM的PC部门亏损大约十个亿。

IBM的CEO彭明盛说他的目标是打造一家真正的国际化中国公司。IBM在中国一直都很聪明。IBM的大型机早就遍布中国，而中国人甚至都不知道怎么用这些机器。金融市场和其它重要的基础设施都建立在IBM的技术基础上。当并购宣布时，IBM在中国有4200名员工，其中有1000人是软件工程师，150人是从事与IBM全球业务密切相关的研发工作的科学家。

到目前为止，两家公司都做了一些正确的事。作为交易的一部分，六十岁的柳传志退休了，这在中国企业的创始人中几乎是史无前例的举动。公司成功的关键是新公司的CEO，原IBM经理人Stephen M. Ward和杨元庆的关系，杨元庆是一名在中国接受教育的计算机工程师，他是柳传志的接班人，出任新公司的董事长。杨元庆用简洁的语言概括这次交易：“我需要他们，他们也需要我。”

通过并购，IBM和联想把公司和中国政府的目标和战略结合在了一起。“我们和中国政府或其它任何政府的确没有任何特别的交易，”彭明盛在交易签字后解释道：“这其实是一个非常微妙、非常复杂的过程。如果你融入他们的计划，成为真正的本地企业，帮助他们不断进步，那你的机会就大大增加了。”

这两家公司的合作之路看上去和十多年前摩根士丹利的Jack Wadsworth和建设银行的王岐山合资成立中国国际金融有限公司时的情景相当一致。虽然联想集团不像中金那样拥有垄断性的地位，它依然得到了来自中国政府的全力支持，因为它的成功将关系到这个国家的声誉，关系到中国进一步融入全球商业的进程。就像Jack Wadsworth是美国的商界精英而王岐山是中国同代人中的成功典型一样，联想是一家非常中国化的企业，而在企业界，也再没有比IBM更美国的西方公司了。它们的文化整合将是一场历险——也将是成功或失败的关键所在。

让我们期待他们能从前行者那里吸取经验和教训。

商业红宝书

- 什么是一家中国公司中最重要也最有问题的四个字？“听领导的！”
- 中国企业家倾向于什么都做，而不是专注于核心业务。其结果往往是致命的。
- 教育在中国既是最大的优势，也是最大的劣势。中国人记忆超群，精于数学，安于枯燥冗长工作的科学家。但是死记硬背的教育体系大大削弱了人们的分析和领导能力。
- 管理分层。高管会在他们自己的周围安排各自的亲信，无论他们是香港人、台湾人、新加坡人还是北京人。为了让企业文化在公司中起主导作用，而不是种族文化或中国的等级团体争斗，你要在管理体现中的各个层级都安排外国人和中国。
- 管理即权变，需要灵活性和创造性的决策。但是中国经理人寻找的是可以照搬得管理公式。
- 文化大革命造成的内心的恐惧以及一夜之间对追求富裕的彻底的改变导致人们之间毫无信任可言。在中国商界，人们的预期就是欺骗。
- 对于想要建立高效的中国公司的外国企业来说，唯一行之有效的办法就是长期的指导。

这些指导中必须包括实战项目，人们在过程中做出决策，并学会如何在未来做出决策。

- 在中国做生意的企业家必须懂得政治，但又不能直接参与政治。你的公司还必须帮助这个国家解决具体的问题。
- 中国人有两种身份：个人和组织人，这使得人们思行不一。
- 中国人不太区分个人的和职业的，因此中国公司行为中总是参杂了权力斗争和政治斗争。
- 通往地位和财富的传统道路往往需要通过冗长枯燥的考试。在这种传统下，国民们总是在为大考而备战，不仅在学校里，在各自的工作生活中也是如此。
- 对西方来说，中国是一个整体社会。他们在一起吃、一起行、一起玩。但是在这个整体的表象之下，充满了你死我活的竞争，这使得中国人成为全世界最个人、最自私的人群之一。
- 中国人对那些充满魅力和远见、能照顾自己、告诉自己做什么才能取得成功的领袖惟命是从。
- 中国在管理领域所面临的最大挑战就是建立

没有独裁领导、彼此平等对待、承担犯错责任、分享信息的组织，而所有这些元素在过去几乎从未出现过。

- 中国对富裕起来的疯狂追求伴随着对体制、对直系亲属或密友以外的人群的深刻的不信任。在这种情况下建立起来的商业环境中浸润着不诚实以及对透明和公平的纠纷处理机制的迫切渴望。
- 如果你曾经因为中国人恶待外国人、或外国人恶待中国人而沮丧，那么想想这个也许能得到些许安慰：中国人对中国人更恶。

Table of Contents

[十亿消费者](#)

[前言](#)

[前言](#)

[关于本电子书制作](#)

[开篇：是开端亦是转折](#)

[开篇：是开端亦是转折](#)

[前往东方的旅程](#)

[纯经济动物](#)

[为钱疯狂](#)

[为人民服务](#)

[大体上的正义](#)

[甜蜜而酸涩的成功](#)

[难受的和尚](#)

[举国为家](#)

[满意却不安](#)

[气氛热烈](#)

[第一章：庄严的谈判](#)

[第一章：庄严的谈判](#)

[概述](#)

[夷务主办](#)

[起义](#)

[蛮夷统治](#)

前商业时代的军阀
共产主义的成功和失败
大门再次打开
不可阻挡的力量
推动变革

“双赢”的铁娘子

收官

再次尝试

这对你意味着什么

商业红宝书

第二章：同床异梦

第二章：同床异梦

概述

下一件大事

来自非洲的熟人

碰头

游戏规则

规则与现实

风与雷

互不信任

失去机会

冉冉升起的儿子

黑洞

这对你意味着什么

商业红宝书

第三章：吃皇粮

第三章：吃皇粮

概述

挖沟的人

中间人

红楼

石油，汽车和香烟

错误的地点，错误的时间

流亡加拿大

政治难民，抑或寻常骗子？

结局

“老板”的反思

这对你意味着什么

商业红宝书

第四章：与恐龙共舞

第四章：与恐龙共舞

这意味着战争！

概述

坠入凡尘

香港小贩

分而治之

书信，游说，以及拖延

旧与新的斗争

决战

你在“叶”我么？

这对你意味着什么

商业红宝书

第五章：内外交困

第五章：内外交困

概述

中国专家

敲实铆钉

削减成本，讨好客户

大个子希特

第五家工厂

火箭科学

政治问题

付出代价

对不起

这对你意味着什么

商业红宝书

第六章：真相并非绝对

第六章：真相并非绝对

概述

[高音喇叭](#)

[中年复兴](#)

[从威胁到导师](#)

[凤舞九天](#)

[来自图书馆的监督者](#)

[自豪的传统](#)

[重操旧业](#)

[财力充足的导师](#)

[怒气冲冲的电话](#)

[这对你意味着什么](#)

[商业红宝书](#)

[第七章：完美计划](#)

[第七章：完美计划](#)

[概述](#)

[诱饵和交换机](#)

[培养竞争对手](#)

[贝尔小子](#)

[有计划的人](#)

[官僚之战](#)

[电信大亨](#)

[移动狂热](#)

[到农村去](#)

[剧变](#)

“违规架构”

砸田鼠

旧王朝

新时代

这对你意味着什么

商业红宝书

第八章：管理未来

第八章：管理未来

概述

学者

BiMBA

寻找解决方案

商业和管理中的关键问题

尝试和失误

分隔差异

洞察秋毫

这对你意味着什么

商业红宝书