

《全球商业精英+精英手册》
心灵的守护者——

傻世界， 笨生意

何力

在一个充满聪明人的世界里，
赢到最后却是那些坚守“常识”的傻瓜！

这个广大的世界有许多东西，
不是你那可怜的哲学所能想象得到的。
——莎士比亚



新世界出版社
NEW WORLD PRESS



傻世界
笨生意

何力讲



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

傻世界 笨生意 / 何力编. —北京: 新世界出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5104-3588-1

I. ①傻… II. ①何… III. ①民族性—世界 IV.

① C955

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 280576 号

傻世界 笨生意

策 划: 北京阳光博客文化艺术有限公司

作 者: 何 力 编

责任编辑: 刘 媛

责任印制: 李一鸣 刘社涛

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市京东印刷厂

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 185 千字 印 张: 15.5

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-3588-1

定 价: 36.00 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

写在前面

为《不安的生活》与《傻世界 笨生意》写序对我来说是很勉强的一件事，因为书的内容是王涌、国卿带领我们《全球商业经典》杂志的内容团队合力完成的，我只是挂了个名。但想到好像是一位哲学家说的：没有序言的书是令人失望的，这就好比到人家赴宴，进门便直接被带到餐厅，少了前奏的烘托似的，序言可以让人们更好地了解作者、编者对书的感情。

显然，对这个系列丛书，我是有感情的。2011年夏天，我们创办了一本新的杂志——《全球商业经典》，这是一本以商业为起点，关注经济、社会乃至文化的发展趋势、未来战略、商业模式、投资机会的前瞻性杂志；同时它也是一本好读好看的杂志，是一本希望在信息碎片化的浅阅读时代坚守阅读的深度与锐度的杂志。在“全球视野、中国主张、创新实践”的编辑方针下，《全球商业经典》力图超越传统的新闻维度，推演商业、社会的深层逻辑趋势，把信息碎片整合为清晰的图景，告诉人们嘈杂背后的真相、混沌中隐藏的秩序、万物并作而共赢的路径和一个时代的价值归属。如纪德在《地粮》中说：重要的是你的目光，而不是

你看见的东西。

我们希望杂志是一种目光，投向哪里，就有对存在本身的有痛感的触摸，传递的是关心和关爱。

如我们杂志的执行总编辑王涌在创刊号的卷首语中写道：我们全新上路的自信和乐观，就来自于我们要忽略表面的变化，抓住深层的未变。由此，我们选择与其让读者知道一百件事，不如让读者明白一件事。一本商业杂志，如此选择，是因为我们没能力把复杂的商业世界简单化。因为基于人性的商业世界是复杂的，其包含理性、感性、欲望、想象……这是一个多声部的复调世界，却总被“聪明”地简化为“成功学”的一个音符，且有一支巨大的单音伴奏队伍。我们不愿再做伴奏队伍中的一员，更不愿做伴奏队伍中的南郭先生。琴有多弦，为何只弹一弦？音有七符，为何只奏一符？

的确，如何在飞速旋转的时代找寻一块属于我们的天地，属于我们独有的看待生活与商业的视角，在当代社会，如何与商业世界融洽并富有特质与创造性的建设未来——重新认识市场、理解竞争、懂得生活，建构人与商业的新关系，这对身处无所不在的商业世界的每个人都是一个重要的命题。《不安的生活》与《傻世界 笨生意》这两本书便是我们怀着这样的动机与情感，对过去一年《全球商业经典》杂志精华内容的重新编辑与整合的产物。

哲学家瓦尔特·本杰明在他的回忆录《柏林童年》中说，如果

没有在火车站等很长的时间，旅行中最大的快乐就被剥夺了。高效率与一致性是资本的最爱，而独到和与众不同的个性是我们与之抗衡的武器。希望我们《全球商业经典》系列丛书能给你带来富有个性的阅读体验。

古板

——日本人的古板，并没有妨碍他们成为世界的榜样

日本公司八大奇（一）

日本公司，不但是工作狂的伊甸园，更是守规矩的工作狂的伊甸园。要想在这里如鱼得水，你必须了解它的独特之处。

萨苏

001

日本公司八大奇（二）

我们穿成那样儿是“革命”的要求和规则，没办法，日本人今天的西服蚂蚁呢？又是什么在规范着他们？忽然想起一个词儿来，好像叫“面子强迫症”。

萨苏

007

日本公司八大奇（三）

奇怪的是，日本的员工们似乎颇不以这种束缚为苦，反而在这种种规矩之下挥洒自如，给人活得很滋润的印象。他们体内好像都带了一台专门处理这种“规矩”的计算机，该怎样行礼，该怎样说话，都可以自动应对而不出问题。

萨苏

013

秘鲁为何出了日裔总统？

透过藤森家族三代人从劳工到总统的故事，我们可以看到日裔移民在秘鲁的生存和发展的脉络。

范蕾

019

恋旧

——坚守传统的德国人，靠“手艺”称霸世界

是时候谈谈德国了

提起德国，人们会立即联想到诸如“严谨”“精良”，甚至“刻板”这样的词汇，但这只是抽象的概念。对于那些亲身游历德国的人来说，第一感受恐怕只是一个字——“笨”。是的，有那么一点儿，尤其是刚开始的时候。

李国卿

027

向德国企业学什么？（一）

很多人不知道，“德国制造”曾经就像今天的“中国制造”是廉价、低质的代名词。为了与德国商品做出区别，英国还特地要求德国产品在出口时打上“德国制造”的标签，但如今的“德国制造”已成为高品质的代言词。

曹可臻

031

向德国企业学什么？（二）

德国企业往往偏安一隅，像是个稳重又充满活力的中年人，默默地坚持着自己的目标，稳定而专注地在一个领域发展。它们可能是“小公司”，也可能是“慢公司”，甚至还可能看起来是“笨公司”，但稳定的业绩和成长表明它们绝不是“差公司”。

曹可臻

038

德国的慢，是一种能看明白的慢

杨佩昌说，他研究的东西就是怎么让国家的经济像一部机器一样匀速发展，而不是一会儿快、一会儿慢。“德国基本上就是这样，表面有时候慢点儿，但是这种慢是能够看明白的，能够理解它为什么。所以德国经济模式的特点是稳定与增长。”

杨佩昌

043

德国：警告，行动，告知

在卫生和食品检查方面非常严谨的德国受肠出血性大肠杆菌（Ehec）疫情的影响已达数星期之久。尽管在疫情爆发的头几天，政府官员对形势做了错误的判断，但德国人很快就战胜了这一瘟疫。他们成功的秘诀是——透明。

菲利克斯·李

050

出奇

——失去创新精神，美国人连游行都变成了游戏

美国的创新天赋（一）

在历史进入 18 世纪时，塞缪尔·斯莱特（Samuel Slater）和弗朗西斯·卡波特·洛厄尔（Francis Cabot Lowell）使马萨诸塞成为棉纺中心，但他们没有发明那些机器设备，那些设备是他们从英国偷来的。

哈罗德·埃文斯

053

美国的创新天赋（二）

看看美国历次经济大变革的主要缔造者都是些什么样的人，你会感到特别吃惊。他们当中有卡车司机、肖像画家、修鞋匠、哈佛大学教授、海员、卖蔬菜和水果的侨民、毒贩子、美发师、小商贩、广告员、磨房主、不识字奴隶的女儿、20 世纪 60 年代旧金山街头的暴乱分子、海滩出租车司机、女裁缝、钢琴销售员、发电厂的工头、“二战”末在舰舰上无所事事的美国海军士兵、花花公子、业余无线电爱好者、五金店老板、小职员……当然，还有两位自行车技工。

哈罗德·埃文斯

061

为什么美国人不干粗活？

成千上万的外籍工人逃离了阿拉巴马州，他们从前是农场工人、宾馆服务员、洗碗工或者建筑工人。因为执行州政府制定的新法案，很多雇主都失去了工人。突然之间，阿拉巴马州空出了上万个工作岗位。但是愤怒的雇主发现，没人去摘西红柿，没人去清理鱼肉，也没有人去打扫房间。

《商业周刊》

068

我也占领了华尔街

“作为个体，我们如何才能将这场运动的影响推广到最大？”一个示威者在演讲结束提问道。

“告诉你的朋友们，这场运动有多么好玩儿！”娜奥米笑着回答。

“告诉你的朋友们，这场运动有多么好玩儿！”内圈的人们朝外圈呼喊。

“告诉你的朋友们，这场运动有多么好玩儿！”外圈的人们高声呼喊。

彭韧

074

淳厚

——虽然不靠谱，但是印度人正在加快追赶世界的步伐

为什么要去印度

“印度人真是淳朴，换了那么多次钱，从来没遇到过假币。黑市那种地方，就算给你假币你也不知道。”我因为也有拿到“一本儿”印度钱心怀忐忑的经历，所以对此非常认同。回国不久，印度中国经济文化促进会（ICEC）秘书长萨奇布来北京，面谈谈起这件事，他们的中国总代表田芙蓉告诉我，这是老话题了，其实是个误解。印度没有假币，是因为做假成本更高。根源还是印度没有制造业，搞个印刷机不容易。

李国卿

086

德里的“中国先生”（一）

我忍不住想，一生只有两套衣服的父亲，和只去五星级高档酒店吃饭的儿子，这是多么有趣的对比啊！

曹可臻

093

德里的“中国先生”（二）

当时我们的话题是中国、印度两个发展速度极快的发展中国家，谁能最终胜出。谈话的结论是：有信仰支撑的印度或许会比没有信仰的中国走得更远。看来那时的结论也未必正确。印度人常说“生意就是生意”。在生意场上，没有朋友，也没有宗教。

曹可臻

103

德里的“中国先生”（三）

“什么我都要！”Naresh 没有任何开场白，直接进入主题，“直接让我看产品，我来选择。”

曹可臻

113

孟买的中国客栈（一）

“为什么来印度”是对每个人必问的问题。每一个在印度落地的中国企业都有自己的原因：有因为国内市场饱和，拓展新市场的；有要来抢占先机，跑马圈地的；也有因为印度市场大，而来寻找商机的。无论因为什么到了印度，人们总会碰到这样那样的问题。抱怨不少，但抱怨完了，如果真想要这个市场，你还是得想办法克服困难。

曹可臻

124

孟买的中国客栈（二）

印度人做生意，一般都是一开始讨好你，视你为老板。他一旦赚了钱，就很尊重你，好像亲如兄弟。等你慢慢把他扶植起来，翅膀硬了以后，他再见你，你就成了家伙。

曹可臻

130

孟买的中国客栈（三）

都说小心驶得万年船，仔细看总比不看强。但在印度，有时合同，甚至法律都不能作数。很多时候，一些小恩小惠就能让执法者妥协。

曹可臻

134

孟买的中国客栈（四）

我们开始帮他出主意：绕过印度海关，把它们运回中国；一小块一小块地放在行李箱里；用平邮寄回国……

曹可臻

139

身影

——迈出国门的中国人，走向世界，也改变了世界

重返利比亚（一）

我们只要不和美国、欧洲抢石油、天然气就行。这是高压线，不能碰。人家打了半年，花了多少钱，主要就是为了石油、天然气。那些苦活累活，人家不愿意去干，我们中国人去干。

李申

144

重返利比亚（二）

在中国人去之前，这个工厂的每寸土地上、每台机器上，都积累了 5 厘米厚的鸽子粪，杂草丛生，天上盘踞了成千上万只鸽子。中国人将这些鸽子粪清理干净。鸽子很快变成了中国人的食物，等中国人撤离的时候，“天上一只鸽子都没了”。

李申

149

重返利比亚（三）

利比亚人的收入虽然不高，但福利很好。这里医疗免费（对外国人也免费），汽油和食品都很便宜，汽油每升只要 1 元人民币，工业用电每度只要 0.25 元人民币，是国内工业用电价格的 1/3。面粉因为有政府补贴，比石灰还便宜，很多在利比亚施工的中国企业都用面粉代替石灰，在地上画线。

李申

156

瑞典“龙门”

和奥登布罗的看法相似的人并不是少数。Ola Wong 是瑞典 Sydsvenskan 报社中国的记者。提起“龙门”，他马上联想到了瑞典卡尔玛的凡尔顿。对于 Ola 来说，这座在 2007 年因为资金链断裂而倒闭的中国商贸城就像是瑞典的“义乌”。他说：“‘龙门’和凡尔顿一样，加强了人们对中国‘廉价’的印象，人们嘲笑它们。”

曹可臻

163

中国移民的新房子（一）

很多时候，我都觉得自己粗心得可笑。买完一个楼盘，别人问我，你在那儿买了几个，多少号？几层？我不知道！合同呢？不知道！房子都拿了半年，不知道自己的合同在哪儿。

季艺

172

中国移民的新房子（二）

当这个城市的地产终于开始大幅增值，巨大的利润又吸引着太平洋对岸一批又一批的同类，像共同炒作一支股票那样，人们争先恐后地加入到这个游戏之中，以大规模占有不动产的方式，崛起在大洋彼岸。

季艺

177

中国移民的新房子（三）

和大部分商人不同，我做的事情是跑到一个悬崖边，然后跳下去，我知道在我落地之前，一定会想出来救自己的方法，而其他人要先有一个降落伞才会跳下去，这是两种性格的不同。如果有什么事情听起来不可能，我就要做。

季艺

181

中国移民的新房子（四）

从这个时候起，他们的移民公司、地产公司、中介公司顺理成章地成为一个流畅的链条：在国内，他们的移民中介公司帮助人们办理移民手续，再在他们下飞机后的第一时间为这些人解决房子的问题，随后还可以从中挑选那些“有势力、不麻烦、懂得如何做生意、更看重结果”的中国人成为自己的地产合作伙伴。

季艺

186

中国移民的新房子（五）

对于自己投资的房子，她内心所想十分朴素，这来自于一个中国商人对金钱的直白认识，也来自于一种中国的传统意识：在这个地方生活，就要赚这个地方的钱，这才是能看得到、摸得着的。不能让自己一辈子在中国辛苦赚来的钱被汇率吃掉。

季艺

191

多元

——平等，战乱，多元化的世界需要多元化的“眼睛”

小马冻蒜

台湾虽然经过了 20 年的民主训练，台湾老百姓对法治仍然没有概念，什么事情都想去找总统解决，这是错误的！宋楚瑜当省长，老百姓都说他好，因为他会当场解决问题，但他实际上破坏了地方的行政，扰乱了地方利益体系，社会不能永远这样。马英九不越权去干涉地方官，这是具有非常深远影响的。虽然他看上去无所作为，但他会在历史上留下一笔。

刘晋锋

法国人的平等基因

计票的过程，完全是人工的，靠笔和纸完成的。最后计算选票总数的时候，工作人员掏出一个袖珍计算器在那里啪啪算着。中间算错了，重来一次，工作人员头上有些冒汗，最后总算把数给对上了。随后，另一位工作人员掏出手机，向市级选举委员会报告结果。投票站主持人最后把所有选票装进一个手提箱里，步行送到选举委员会去。

李梓新

俄罗斯式民主亲历记

关键是，即使有自由表达和示威，我们还是摆脱不了专制。而且还可能是接下来 12 年继续的专制。普京看起来想在那个位子一直坐下去，而在中国，一届领导人最多也就是 10 年，对吧？

李梓新

越南：一个幽灵飘荡的国度

从空中俯瞰绿意葱茏的稻田，像是一块走动着的怀表那样精美；在湄公河口水边飘荡着榴莲和街头美食的混合香味；在会安老街上，到晚上九点关闭了电灯，黑影都变成了鬼影瞳瞳……

奈杰尔·理查森

194

203

211

219

从索马里到班加西

说实在的，今年4月，当我第一次站在距离的黎波里156公里的突尼斯边境时，我从来没有担心过，自己会被“大哥”的国家拒绝入境。因为就在几个月之前，卡扎菲这个被包括我在内的、不少中国人当成了英雄的“大哥”，还铺天盖地地、史诗般壮烈地出现在那场“大撤侨”的新闻中。

周鑫

223

抗议文明向左，罢工向右

我又想起了国会大厦广场上的那个意大利小伙子，现在他抗议的贝卢斯科尼政府已经下台了，不过，新政府能带给他一份称心如意的工作吗？如果新政府仍不能拯救意大利，难道他就这样一直坐下去？

刘升升

228

日本公司八大奇（一）

日本公司，不但是工作狂的伊甸园，更是守规矩的工作狂的伊甸园。要想在这里如鱼得水，你必须了解它的独特之处。

萨苏

第一次到日本公司，我对他们的工作环境很不适应。这是因为，与欧美公司一个一个鸽子笼一样的隔间不同，日本公司的办公室里一望无际，活像一个大车间。普通职工的桌子拼成面对面的长条状，如同两国会谈，对面的员工们每天都要相看两不厌。老板的桌子置于可俯瞰全办公室的地方，似乎是为了让他看得方便，桌椅甚至往往还要垫高一些。

我问一个日本员工：“老板高高在上，你们不会因为工作时毫无隐私而感到不安吗？”那个日本工程师坚决地摇头道：“不，这样我们只要一抬头就可以看到老板鼓励的目光。”他说这话的时候双眼炯炯放光，那态度，绝不是假装得来的。

天，日本的职场，真像是个工作狂的伊甸园啊。

不过，日本公司，不但是工作狂的伊甸园，更是守规矩的工作狂的伊甸园。要想在这里如鱼得水，你必须了解它的独特

之处。在日本待了几年，特别是参与收购和接收一家日本公司的业务以后，我渐渐对日本的公司有了一点儿了解。虽然走马观花不免挂一漏万，却发现和其他国家相比，日本的公司颇有些特立独行的传统，我且整理出来，效仿知青评“云南八大怪”的套路，编一个不权威版的“日本公司八大奇”吧。

办公室里无长女

第一次到日本公司办事，我大有回到了 20 世纪 90 年代初期中国外企的感觉，颇有点儿眼晕。为什么呢？只因这日本公司的女职员一水儿年轻小姑娘，多半在二十几岁，三十岁往上的便少见，至于国内企业里热情给人张罗对象的“华发级阿姨”，这里简直是凤毛麟角了。日本女员工多打扮入时，举止又得体，相貌如何不去评论，这青春本身就是无敌，颇给人朝气蓬勃的感觉。

之所以说它像中国当年的外企，是因为那时中国外企公司多刚刚起步，没有什么历史积淀，而招聘上岗的制度，对于年龄较大的国人来说又不免欠缺“铁饭碗”的稳重，所以能招上来的都是有资本冒险的青年男女。于是，早期的外企，多是二十几岁年轻人的天下。但是略一细看，发现这日本公司还是有些不同——女的都年龄差不多，男职员则老少不一，黑头、白头、花头参差不齐。这当时让我颇有些疑惑——日本岁数大的女职员都上哪儿去了？钱玄同曰：人过四十不死也当自杀。难道这家公司也是这样激进的？可钱老的理论不分男女。

久之，才明白日本公司的女职员年轻是一种普遍现象，不过原因当然没有钱先生说得那样恐怖，而是日本女子有一个传统，即结婚以后就不再工作，安心在家相夫教子。我们对当年的电视剧《阿信》可能还有印象，婚前的阿信费了多年的工夫在理发馆学艺，结婚以后却一次也没去找过工

作,这对中国人来说觉得有点儿费解,在日本,却是天经地义的事情。所以,到了结婚年龄,比如二十六七岁,女职员们就纷纷“光荣退休”了,办公室里自然见不到她们的踪影。

不过,这种现象近年来已经不是绝对,随着日本女性受教育程度的逐渐提高,也有一些女博士、女硕士走出校门。在现代社会思潮的冲击下,她们已经不肯像前辈一样婚后安分守己地绕着灶台转。大量外国企业进入日本后,给婚后女性更多发展的机会,今天在日本的一些公司里面,也开始出现女部长、女经理的身影了。

男人天生占便宜

在日本,偷偷打开财务部的报表看看,公司职员的薪水不算低,去掉税收往往比在加拿大、澳大利亚这些地方还要高一些。有时候一些朋友就会据此对我发发牢骚,说都是干一样的活儿,凭什么在日本就拿得多些?我说,嘿,不能这样算,日本人的工资减一半算才合理啊。

减一半算才合理的说法是有些夸张,但不是完全没有道理。大多数日本家庭,都是只有男人在外面挣钱的,“双职工”这种概念在日本不普及。相比于很多国家夫妻一起工作的情况,既然挣钱的人少了一半,那讨论工资时要先“腰斩”也就不奇怪了。

也正因为如此,在日本社会,男人的地位,不是一般的高。无论东方西方,都有“女士优先”的传统,唯有日本公司里,电梯门口如果有男有女,肯定是女的按住电梯钮殷勤微笑,男的大摇大摆捷足先登,双方都很自然,毕竟男人是日本社会的架海金梁么。所以,在日本做“Lady First”状的,基本可以断定是外国人。这种男女次序的颠倒,似乎也是我在世界各国所见的唯一例子。

其实,这种不平等,还反映在公司内部的分配和升迁上,这方面男性

更有天然的优势，同时进入公司的男女员工，工资多不相同，男的总是多上几万日元。而奇怪的是，日本女性对这种现象也安之若素，可能是传统思维深入人心吧。日本公司女性员工多承担的是秘书、出纳等事务性工作，很少进入涉及公司命脉的开发、研制等部门，要是想升入管理层，更要比男性员工付出多得多的努力。受惯了“男女平等，同工同酬”教育的国人朋友，冷不丁到日本公司只怕会有些不适应。

看来日本似乎是个男性的天堂。

其实并不尽然，反过来想想就明白了，在其他国家两性一同担的担子，在日本多半要靠男性一肩挑，付出的辛苦自然也要更多了。

近年，日本政府在劳动力严重不足的情况下，也在力求让女性多进入社会工作。以前，只要太太在家做主妇，每年就有几十万日元的“主妇补贴”自然上门，直到小泉当首相时把这个政策改了，一来可以节省些开支，二来就是鼓励女性走出家门多去工作。或许，这是解决日本社会劳动力缺乏的一个良方呢。

老外痛苦为行礼

在日本公司，“礼”是一个非常要命的东西，这不是说同事之间的鞠躬问好，而是说公司内部的各种典礼仪式。日本公司的日常工作中，被称作“礼”的各种仪式繁多且令人瞩目，有人说中国国有企业会多是一绝，以我的观察，日本企业的“礼”之多之复杂，也堪称一绝了。

日本是一个对仪式非常强调的国家，认为通过各种以公司为核心的仪式可以加强企业凝聚力，提高合作精神。所以无论发奖、过年、辞职、调工作等等，都要举行个正规严肃的“礼”。

日本大多数公司上班的时候有“朝礼”，每人都要参加，站在一起，听训、鼓掌、喊口号，是表示工作即将开始，大家振奋精神的仪式，有点儿像我

们中小学校组织的升旗仪式。而到了下班时间，很多公司还有“夕礼”，员工要静立听老板鼓励和感谢的话或者听企业之歌的一类东西，最后老板说一句“诸君辛苦了，今后还要继续仰仗”，员工们回道“也请您多关照”才解散回家。不过，有一次我和某洋人老板去造访一家日本大公司，却因为正赶上“夕礼”差点儿弄出国际玩笑。原因是该公司的企业之歌是其创始人亲自审定的，大概想到步步创业之艰心中感慨万分，那旋律也就很悲壮。我们的汽车进入该公司的时候，正看到其员工们肃立听着“悲壮”的歌声，背景是夕阳西下风萧萧。我们那位老板浑身一凛，带着一脸鸡皮疙瘩转身严肃道：“看来我们来得不太是时候，他们公司的某个重要人物可能刚刚去世。”

新员工培训，日本公司多采取“合宿”的方式进行，相当于我国足球队的封闭式训练，在封闭期间，每天最不可缺少的，就是各种“礼”。这些“礼”无论大小，都有固定的程序。因为经过了专门的培训，日本企业的员工，都堪称“礼”的专家。

但是，这些复杂的仪式外国人很难弄明白。我的一位美国同事曾负责接收一家日本企业，为了做好自己的工作，弄清这些“礼”成了一个大问题。他为此求教于日本同事，弄了本类似“步兵操典”的教材看了三个小时以后，依然在什么时候该喊“噢咿”，什么时候该喊“哈咿”的地方奋力挣扎。眼看此人有憋死的危险，看不过眼的我去解了围。

我问：“人家起立你会跟着站起来么？”

美国人答：“会啊。”

我问：“看到人家鞠躬你会跟着鞠么？鼓掌你会跟着鼓么？”

美国人答：“会啊。”

我问：“那他们嘴里叨叨唠唠的时候你也嘀咕些含糊不清的东西比如默诵圣经第八章会么？”

美国人答：“这个要是换成好莱坞电影台词应该没问题。”

我：“那你就照这个去处理就完了，还学那本书干嘛？”

美国人：“……”

日本公司八大奇（二）

我们穿成那样儿是“革命”的要求和规则，没办法，日本人今天的“西服蚂蚁”呢？又是什么在规范着他们？

忽然想起一个词儿来，好像叫“面子强迫症”。

萨苏

最怕鬼子说英语

我所在的公司，是一家跨国公司。英语作为一种国际通用的商务语言，很容易测量出这种跨国公司员工的素质来。以我们公司在国内的办公室来说，规定办公语言就是英语，这一点不是因为崇洋媚外，而是业务需要。要说日本是发达国家，教育程度比较高，这一点凡是在日本工作过的人，都深有体会。我对日本公司员工的英语水平，最初也是抱有很大期望的。那是因为日本也流行类似托福的考试，而在公司工作的日本员工，普遍都能考得高分，我拿题目来上手一试，发现还真不容易。至少，考试我是考不过身边的几个日本工程师。如果写个方案什么的，日本工程师的英语水平也很可观。有人说日本人的英语是世界最可怕的，我当时不以为然。

然而，第一次开公司的电话会，这个期望就被摔得粉碎。整个会议，

日本员工几乎噤若寒蝉。有一种说法是日本人天性怯于开口，所学的类似我国的“哑巴英语”。在他们看来如果没有翻译根本不能理解会议的内容。我当时就感到不妙，莫非是日本教育中英语听力也不受重视？

以后我才渐渐发现，日本公司里面的员工，虽然颇有人写得一手好英语文章，却既说不得，也听不得！直到有些日本员工对我的半吊子英语提出意见，才让我觉悟到这个问题的实质。提意见的日本员工居然有好几个，个个都是那种典型的“哑巴英语专家”，这就让人觉得有趣了。于是，我耐心询问，我究竟有哪些发音不准呢？人家很客气，先谦逊了一番，意思是您的英语已经很好了，就是差那么一点点，比如，“Rail”这个词，您的发音是“锐欧”，正确的发音应该是“赖鲁”；“Saying”，您的发音是“塞英”，正确的应该是“塞英鼓”。

嗯？这种英语真是闻所未闻，我瞠目结舌之后找了几个美国同事，分别用我自己的发音和日本同事所说的“标准发音”重复了一次这些词语，结论是美国同事和我站到了一条战线上，意思是这“中式英语”虽然拗口毕竟还听得懂，这“日式英语”，那就完全不知所云了。

事后我才明白问题出在学习英语的方法上。中国的学生，大概都有过这样的经历——学习英语时用汉字注音，被老师批评，让拿橡皮擦掉，老师会告诉你那样无法练出英语的发音。不幸的是日本人标准的英语学习方法，就是这样的。这是因为，日本明治维新前后，强调英语教育，在全国征求学习的方法，最后，一个曾经因为航船失事流落美国的日本人中标。此人到美国的时候一个英文字母都不认识，于是就用了日文的“片假名”字母来标英语单词的发音，日本人认为这个方法好，第一是发音符合日本习惯，第二是不懂英文字母也可以学英文了。不幸的是，这种片假名字母里面只有日文的发音，比如英文中的“R”音，那是根本没有的，只能用“LU”来代替，这种传统终于造就了今天只能在日本人之间交流的“日本味英语”。

发现了这个问题，在公司的一次会议上，我就当作笑话把这件事讲给其他开会的同事，日本同事也跟着笑。笑完以后，一位德高望重的日本同事语重心长地总结道：“我们现在是在日本，所以，大家在日本说英语，还是请按照日本的发音吧。”

晕，我的英语老师听到，不知作何感想。

有个美国工程师当场就表态了——我得申请调职——不然等我回去我女儿就听不懂我的话啦。

咖啡罐子喝掉底

在国内听过一个对日本公司讽刺的说法——在日本公司里面，饮水机的水罐上要用线做出格子标志，每个员工一次只能喝一格。这看来很符合日本人古板而强调细节的性格，不过喝水都这样定量未免夸张，我觉得这是有熟悉日本性格的朋友在开玩笑。要真的这样限制，估计我所在的公司就没法营业了。

日本的公司员工，平时在班上消耗最大的两样东西，就是烟和咖啡。

烟，因为只能去吸烟室抽，又有大量“吸烟有害健康”的提示，有一部分日本人敬而远之，就是抽的，也有些禁忌。当年陈祖德和日本棋手下棋，发现他们有个习惯，过滤嘴香烟剩好长一截儿就插到烟灰缸里，还奇怪日本人为何如此浪费。公司里日本人抽烟也是这样，其实，这是因为日本人相信即便是过滤嘴烟，如果烟气经过更长的过滤通道，也可以危害少些。生活中日本人怕死得很，和穷凶极恶的武士道完全不相干。

可是咖啡就不一样了，虽然都说这东西有成瘾性吧，还没听说喝咖啡能得癌症的，所以大多数日本员工都乐此不疲。各公司一般都设有咖啡自动销售机，作为一个日本工程师，每天消费五六杯咖啡颇为平常。咖啡是用水冲的，你喝水都限制那还不影响营业么？开玩笑说，若想颠覆日本经

济其实很简单，只需要把喝咖啡的瘾君子列为吸毒犯就可以了，那日本各公司必为之一空。

至于日本公司为什么会出现这么多“烟草控”和“咖啡控”，说起来理由也简单，日本白领阶层的加班是惊人的。走在大阪写字楼最密集的御堂筋大街上，夜幕降临以后，几乎每个公司的窗户都灯火辉煌，哪怕你半夜十一二点去坐地铁，依然是人声鼎沸，挤满了刚刚下班的日本人。日本国土狭小，矿产贫乏，唯一可以来保障其经济地位的资源，就是人。所以，日本的公司常常通过加班把人的能力发挥到极致，在下班时间以后下达新的任务是正常现象，而这种加班，大多没有加班费。每天工作12个小时对日本的白领来说并不是稀奇的事。不是一个人两个人，而是每个公司都这样，从外国人的角度看，这就有点儿惊心动魄了。

不过，日本人的生理构造也不会与其他人有太多的不同，所以，这种压力之下，咖啡和烟，就是最好的提神工具。当然，等到咖啡和烟都不管事儿，那“过劳死”的危险就该来了。

在日本的外国人都不免评价一句——日本人，活得太累了。

对此，我还曾有一个误解，认为日本白领阶层抽烟、喝咖啡，蓝领阶层因为工资按小时发，到点儿下班，应该没有这些癖好吧。后来问了日本人才知道，日本蓝领阶层中咖啡的瘾君子较白领有过之而无不及，一天喝十几杯咖啡的大有人在。这是因为日本的蓝领阶层劳动强度大，危险性高，所以下了班以后有享受夜生活发泄压力的习惯。带赌博性质的电子游艺厅，五花八门的色情场所，往往等玩完出来，就到后半夜了。睡眠不足的日本蓝领们，比如卡车司机，为了保证开车时不打瞌睡，最普遍的办法就是喝咖啡。

所以，在日本的公路上，人人视大卡车为危险的家伙，可不仅仅是因为它个子大，更因为开它的可能是一个全靠咖啡才不会睡着的更危险的司机。

三七分头西服衣

到日本第一次理发，理完之后剃头师傅问一句：上班头？我一愣，不理解什么意思。师傅用刀对着我的脑袋一比划：30%，70%？

怎么回事？分西瓜么？

后来我才明白，日本公司职员的发型都是固定的分头，左边30%，右边70%，没有一根根数过不知道，但看起来很精确的样子。日本的公司职员的着装发型有着严格的传统，走在街上外观很醒目，结果是上班高峰时坐在地铁里，周围仿佛都是从一个模子里面刻出来的日本人。走在公司里，也大有认错人的危险。

说起日本公司职员的标准形象，闭上眼睛就可以想象出来，他们都穿西装，无论寒暑，四季不换。白衬衫，黑皮鞋，深色领带，深色西装，这就是日本白领典型的形象。不过，一定还要加上前面提到的那个30%对70%的分头。要知道日本黑社会也是白衬衫黑西服，只不过发型五花八门，或光头，或染发，或极短的寸头，如果只看衣服不看脑袋，是很容易把“暴力团”当成工程师的，这在某些场合，可能会让人犯下无法弥补的错误。

不过，这只是外国人肤浅的认识，日本人自己对于这种着装传统，有更详细的规矩。比如传统的日本公司，其职员西服左侧前襟都要别一个公司的证章。这一点，侯宝林先生在他的相声里面也提到过，说抗日战争期间，在中国的日本公司职员往往骄横，看戏不买票，谁也不敢查，于是有人弄个啤酒瓶子盖也挂在衣襟上跟着蒙事白看戏；日本公司略带迷信的职员不穿黑色袜子，因为日本的袜子叫做“足下”，“黑色”的发音类似“痛苦”，穿黑色袜子带了“足下痛苦”的不吉之兆。这些细节，就不为外人所知了。

我看来，都穿西服着装整齐当然很好，但是，也有副作用，那就是我

在一个办公室里工作了三个月，还分不清周围那十几个日本同事呢——实在是他们看起来太一样了。不过，日本的着装习惯也在受到“海龟”的冲击，至少，在比较接受新事物的软件工程师群体中，如古板的前辈一样穿西服打领带的人是少多了。

但是在日本的地铁里一眼望去，依然是一片“西服蚂蚁”的景象，又可以感到这种变革是多么的不容易。

不由得回忆起了“文革”的时候，我国街道上的“蓝色蚂蚁”。我们穿成那样儿是“革命”的要求和规则，没办法，日本人今天的“西服蚂蚁”呢？又是什么在规范着他们？

忽然想起一个词儿来，好像叫“面子强迫症”。

日本公司八大奇（三）

奇怪的是，日本的员工们似乎颇不以这种束缚为苦，反而在这种种规矩之下挥洒自如，给人活得很滋润的印象。他们体内好像都带了一台专门处理这种“规矩”的计算机，该怎样行礼，该怎样说话，都可以自动应对而不出问题。

萨苏

大家凑钱喝酒去

日本人喝咖啡的本事大约可称天下第一，三杯咖啡下去倒头就睡，这可不是什么人都能做到的。但喝酒就不行了，从酒量的角度，日本人大多一饮辄醉，要是到我国山东、东北这种地方，能喝到终局的可能性都不大。但是，日本公司的员工，还偏偏喜欢隔三岔五一起喝酒去。

出去喝酒多半有个由头，比如某人退休，来了新人等等，这里面学问就大了。仔细观察以后，我才发现，这并不是私人朋友们的聚会，而是日本公司用来增进员工感情的一种有组织的活动。通常是星期三左右，就有小干事给希望参加活动的员工们发通知了：“周末，为了xx事，准备组织一个聚会，地点在xxx，希望踊跃参加。”随通知一般还附餐馆地图。表

面上活动是自愿参加，实际上不参加的会被视作异类。这样，每到周末，日本大街小巷的餐馆总是熙熙攘攘，宾客盈门，这是他们赚钱的一大黄金时间。

仔细想想，组织这样的活动大有道理。日本的风俗“鸡犬相闻，老死不相往来”，可是偏偏日本的公司还最讲究合作，集体主义，二者的矛盾怎样调和呢？大家一起出去喝喝酒，联络感情，显然是最简单实用的方法了。日本人一喝酒就会撕去面具原形毕露，在这种喝酒的活动中，本来从无关系的一些员工也有机会坐在一起，将来工作中自然可以更好地合作。而通过这种活动交到私人的朋友，则基本是不必指望的，因为，这实际上是公司业务的一个延续而已。

但是，这种有益于公司的活动，公司却不会拿出经费来，而是同事们自己掏钱凑份子。我的一个在银行工作的日本熟人告诉我，每次发了工资，他都要拿出五万块日元来，作为本月的应酬费用，这应酬，就是喝酒和给同事生孩子、结婚等准备的份子钱了。

不过，日本的员工，也颇有一些不用公司组织，除了周末还自己跑出去喝酒的，往往一喝就到半夜才回家。我开始觉得这些日本人没心没肺，后来才明白他们的处境很值得同情。

原来日本传统观念认为加班是在公司有价值、受重用的体现，所以丈夫加班，妻子在家就会心满意足，百依百顺，如果丈夫不加班早早回家，妻子就会担心丈夫的工作出了毛病，惶惶不可终日。日本公司的确加班多，但总有不需要加班的时候吧，这种时候，本来可以早回家的日本员工为了让家人安心，就只好跑去喝酒到半夜。

从心所欲不逾矩

我有一次问一个已经比较熟悉了的日本工程师——你们一天给人家鞠

躬上百次，不觉得累么？那位听了一愣，想想，说有这么多么？我怎么没觉得？

当然有这么多了，只不过习惯成自然，大多数日本人对此已经没了感觉。

日本的公司，在外国人看来是一个条条框框极多的地方，前面说过着装的规矩，而这不过是日本公司各种规矩中的九牛一毛而已。在公司里碰面，上下级一般要互相问好，下级是“澳哈腰古匝一马斯”，上级呢？简单的“尤斯”就可以了。而上级见了更高的上级，又要马上改口，所以，和人见面时极快地判断双方的等级是一门必备功夫。中午吃饭要集体行动，坐下来时自然把级别最高的放在中间，整个吃饭期间大家谈论话题，每个人都要按照级别高低、长幼顺序有所发言，谈笑风生，表示参与又不能抢前辈上司的风头，通过这种方式共同建设集体内融洽的合作气氛。

工作中，就表现为小心翼翼，决不超越自己的范围。日本的员工对工作流程极少革新，理由是革新是负责革新部门的事情，即便有更好的方法，也不会主动提出来。而公司老板讲话最后问大家有无意见纯属套话，极少有日本员工出来表达意见。若真的出来提问，那就要惹麻烦了，因为会议肯定没有给提问回答留出时间，你的问题会造成整个会议的延长。

奇怪的是，日本的员工们似乎颇不以这种束缚为苦，反而在这种种规矩之下挥洒自如，给人活得很滋润的印象。他们体内好像都带了一台专门处理这种“规矩”的计算机，该怎样行礼，该怎样说话，都可以自动应对而不出问题。

有人说这是日本公司员工的一种“素质”，要按照我的感觉，更像是一种渗透骨髓的文化传统。

日本古代是一个国土狭窄、生存条件恶劣的国家，因此没有多余的社会资源可以浪费在民主决策、尊重隐私等这些方面，属于个人自由的空间十分狭小。所以，一直到第二次世界大战，日本民族始终生活在一种等级

森严、规矩众多，而且强调服从的社会环境中。这种环境中发展出的文化，也就具有了“带着镣铐跳舞”的特征。尽管二战后日本的政治生活走向了民主化，但这种在层层束缚下乐在其中的文化传统至今犹存，便形成了公司里日本员工“从心所欲不逾矩”的独特现象。

不过，这种规则，也往往因为外国人的进入带来种种误会。因为“老外”经常会不按牌理出牌。比如，我就曾经引起过这种麻烦。当时，我奉命接收一个日本公司的技术部门，算是个临时的小头头，部门里的七八个日本员工都很配合，所以工作颇为顺利。但是我有个习惯，就是喜欢上网写文。于是那天晚上工作完毕后，我就坐在自己的电脑前面开始信笔神游，乐在其中。待得一文写成，看看时间，已经到了半夜11点钟。正收拾东西要走，忽然发现那七八个日本员工一个也没有先走，这时也开始收拾起东西来。

一愣之下，我忽然恍然大悟——“上司在加班的时候，没有特殊情况下属不能先走”，这也是日本公司一条不成文的规矩呢。我无意中害得这几位多在公司干了三四个小时，真是抱歉。

至于这三四个小时人家到底加了哪门子的班，那就只有天知道了。

了解这些日本职场的特点是必要的，否则，就算是工作狂，也有被从伊甸园赶出去的危险。让我认识到这一点，始自一位在日中国工程师老林的遭遇，从老林碰上的事儿来说，日本的职场，一点儿也不像个伊甸园。

老林，是我认识的一位机械工程师，原来在一家日本加工公司工作，干了半年后来我这儿聊天，表情很是郁闷，说自己下岗了。

我听了一愣，说起来，今天的中国工程师在欧美、日本这些国家可谓名声在外，人称“中国军团”，哪个大公司大企业没有一大帮中国人在技术部门里面撑着呢？要说林子大了什么鸟儿都有，有些人言过其实那是可能的，但总的来说“中国军团”的牌子在国外很亮。我在美国工作的时候，弟兄们常常自嘲说在美国只有上街的时候才觉得是在外国，办公室里可是

说中文的——您想啊，敢提溜着个小箱子，就凭一个脑袋两只手去闯世界，大多数没两年就变成各公司的中坚力量，中国工程师可不是吃素的。尤其老林是复旦出身，技术好，人品好，工作认真，要我是老板，把自己裁了也不能裁他啊，老林怎么会丢了饭碗呢？

一问之下，真是啼笑皆非。

原来，老林倒霉在多管了闲事。他从车间走，看到日本的工人在对铝板做切割——具体做法就是在铝板上打一排排圆孔，打一个圆孔，就得到一个圆片，这种圆片状的材料将用来冲压零件。这方形的铝板，日本人一量，宽度够四个圆片的，于是，就打四排孔，剩下的，当边角料扔掉。老林一看之下，觉得有问题。他说你们怎么这样浪费啊，你看，把两排圆孔错开，这个宽度的材料，不就可以打五排孔了吗？

其实不用中国工程师，是个中国人，看一会儿就能明白这个道理，日本人愣是这样干了20年。

日本工人一看，真绝，林先生，您厉害啊！

老林也没在意。谁知道一会儿，日本的车间主任找来了，说老林破坏生产秩序。

啊？！老林不高兴了——我这是节约材料啊，怎么成破坏生产秩序了？

日本车间主任说你就是破坏生产秩序，我们一向是一块板打四排孔的，打了20年，你改成五排，和以前不一样了啊！

双方吵了起来，矛盾闹到日本老板那里，没想到那个老板也是向着车间主任——林君，你这样做不对啊，规矩怎么能随便破坏呢？

老林不服：这样可以节省材料啊，做起来也根本不复杂么。

日本老板语重心长：大家都是打四排孔的，为什么只有你要打五排呢？你擅自改动，对公司肯定是不好的。

老林生气了：你说原来的做法好，你给我讲讲为什么有道理？好处在

哪里？

老板：既然我们 20 年都是这样干的，不用想也是有道理的。

老林：你这是混蛋逻辑。

得，在日本人心里，你有多大能耐，上下级的等级也是不能逾越的。老板绝对没有错的时候，你居然敢骂老板是混蛋逻辑，日本老板当面不说什么，过后就给老林穿了小鞋，借口裁员把老林“放羊”了。

其实，当时听老林一说，我们就明白这老板绝对是一个井底之蛙。越来越多的日本企业里面，如果中国工程师骂老板是混蛋逻辑，日本老板不是装聋作哑就是泰然受之，脸皮比城墙还厚。原因是中国工程师在各大企业技术部门的地位，使他们不得不这样处理——赶走一个中国工程师，常常意味着严重的损失。

说“中国军团”受欢迎的看法没错，老林一个星期就找到了一家驻日的美国公司，接着做 Specialist 去了。这家公司在日本就一个销售，加一个老林，干得轻松自如又自得其乐——中国工程师有一个毛病是团队精神不佳，喜欢单打独斗。没几天，他原来那老板几次打电话找他，说什么什么玩不转了，请老林回去。

老林说——他早想什么去了？

秘鲁为何出了日裔总统？

透过藤森家族三代人从劳工到总统的故事，我们可以看到日裔移民在秘鲁的生存和发展的脉络。

范蕾

6月初，一名叫藤森庆子的日裔秘鲁女性竞选秘鲁总统，最终以3%的微弱劣势落败。对秘鲁有一些了解的人会知道，1990年，一位叫藤森谦也的日裔侨民曾当选秘鲁总统并在位10年，他就是藤森庆子的父亲。透过藤森家族三代人从劳工到总统的故事，我们可以看到日裔移民在秘鲁的生存和发展的脉络。

日本向拉美的移民可以追溯到19世纪后期，目前主要分布在巴西、秘鲁、阿根廷、巴拉圭和玻利维亚等国。1873年日本和秘鲁签署《和平友好和贸易通商协议》，秘鲁成为第一个对日本移民打开国门的拉美国家。1899年4月3日，790个日本移民远涉重洋到达秘鲁卡亚俄港。在这个完全陌生的国度里，他们的身份是签了4年“卖身契”的甘蔗园劳工，这样的情形一直持续到1923年。从那一年开始，第103批日本人开始以自由移民的身份移民秘鲁。他们依旧可以选择做劳工，但也开始尝试经营自己的小生意，譬如开杂货店、理发店、咖啡店或小客栈。

命运多舛 终成大业

日本移民初期在秘鲁的境遇可以用“多灾多难”来形容。起初他们大多沦为辛苦的劳工，并因语言障碍备受歧视，针对日裔移民的种族歧视事件也屡屡发生。二战期间，秘鲁政府对日本移民加以严苛的限制，他们的资产也被没收。直到1953年，日本与秘鲁才恢复外交关系。80年代，饱受“债务危机”之苦的日裔秘鲁人看中了“母国”日本的发展潜力，回国寻找更好的工作机会。在强大的“返乡潮”推动下，秘鲁的10万余名日本侨民中的4万人返回日本。1989年，为纪念日本向秘鲁移民90周年，当时的秘鲁总统加西亚宣布每年4月3日为“秘鲁·日本友谊日”。一年之后，日裔移民后代阿尔贝托·藤森当选秘鲁总统，并于1995年成功连任，日本与秘鲁的90年历史渊源终于“修成正果”。事实上，1990～2000年藤森执政的10年，也是日本和秘鲁两国关系历史上的最好时期。

阿尔贝托·藤森（日本名字藤森谦也）拥有秘鲁和日本双重国籍。他于1990年7月28日至2000年11月17日出任秘鲁总统，是继圭亚那华裔总统钟亚瑟以来第二位亚裔拉美国家元首。“命运多舛、终成大业”是藤森前半生的“关键词”。1920年，一个来自日本熊本县贫穷乡下的19岁年轻人藤森直一来到秘鲁，怀揣着“衣锦还乡”的理想在棉花田里谋生，后来又成为一名裁缝。这就是藤森谦也的父亲，一个时刻想回到家乡日本的普通人。1934年，年方21岁的井原六田跟随新婚丈夫藤森直一远行45天到达秘鲁。这位“照片新娘”的乐观和坚强不仅支撑了她自己的一生，也影响和塑造着她的子女。

30年代中期，秘鲁人对日本人的敌意逐渐加剧，日本人的地位降至低谷。1938年7月28日，生活难以为继的小家庭终于迎来了一件喜事，藤森谦也诞生了。

未满三岁的藤森，幸运地“逃过”反日风暴和大地震的阴霾，又顽强地拒绝了白喉病的“死神之约”。二战期间，秘鲁对日裔移民实施活动和集会限制，日本使馆关闭，藤森的父亲还差点上了“日裔人士黑名单”而被关押。贫穷、受歧视、暴力环境下的童年生活和经历，造就了藤森执着、顽强的性格，还有不达目的不罢休的行事风格。这个性情温顺的“会笑的东方男孩”，骨子里却涌动着坚韧的完美追求。他不爱说话，只是因为绝不说流利纯正的西班牙语；他学习勤奋刻苦，成绩优秀；他温文尔雅，同时也苦练柔道并成为“黑腰带武士”。1989年，藤森成立“变革90”。次年，他以该党候选人身份参加秘鲁总统竞选，以“诚信、技术、工作”为竞选口号。藤森的劣势十分明显，他毫无从政经历，且竞选经费十分拮据，但藤森破釜沉舟，毅然变卖家产，亲自上门争取每一张选票。在首轮落后的情况下，藤森毫不气馁，积极调整竞选策略，稳固并扩大低收入阶层选民的支持，同时争取中产阶级的选票。藤森的努力最终得到了最高奖赏——总统绶带。

藤森当政的“生态”环境

藤森能够在民主选举制度下获胜与秘鲁上世纪80年代的政治、经济和社会背景不无关系。对拉美稍有了解的人都知道拉美“失去的十年”，意指拉美80年代的债务危机。危机爆发前后，以阿普拉党、人民行动党和基督教人民党等传统政党为主导的秘鲁政党制度受到严峻挑战。传统政党统治下的政府效率低下、管理能力差，对积重难返的经济和社会问题束手无策。80年代后期，秘鲁已经成为“拉美这个贫穷大陆上最贫穷的国家”。相比于打击恐怖主义、维护国家和社会安定，各派政党更关注政治舞台上的明争暗斗。民众对传统政党的不满和怨愤与日俱增，对传统政党的执政能力也产生越来越大的怀疑，求变诉求强烈。传统政党治理不善、腐

败滋生、经济困境、安全形势恶化以及随之产生的民心思变，都为“藤森现象”的出现创造了契机。

藤森曾自称自己实行的是“推土机式的统治”。他大刀阔斧的经济改革、毅然决然的“自我政变”，的确体现出拉美人少有的“推土机”风格。藤森面临的是一个绝对的“烂摊子”：经济连年衰退，通货膨胀率高达4位数；党派之争犹存，各派政治力量的利益关系难以协调；往届政府形象恶劣，民众对政府的信任难以恢复；“光辉道路”等恐怖组织活动猖獗，社会安全形势不容乐观。同时，毫无从政经历的藤森还不可避免地面对国际社会特别是发达国家的政府、投资者对其治理能力的怀疑。藤森以难得的敏锐准确地把握了“医治”秘鲁的“药方”——经济改革和恐怖活动治理。上任伊始，他果断地放弃了“以渐进方式实施改革”的竞选承诺，宣布按照国际货币基金组织的要求，在秘鲁实行“休克疗法”。秘鲁人称之为“藤森休克”（Fujishock）。

藤森政府的经济改革成就显著。在他当政的10年之中，只有两年经济负增长，但有5个年份的增长率高于拉美平均水平。1994年，秘鲁经济增长率高达12.7%，居拉美国家首位。藤森执政仅一年多，通货膨胀率就从7650%骤降至139%；到1999年第二次任期结束前，通货膨胀率仅为3.7%。宽松的外资政策使秘鲁赢得了外国投资者的青睐，外国直接投资额激增，秘鲁的对外经济关系也迅速发展。1998年，秘鲁加入APEC（亚太经济合作组织），加强了与日本、中国等亚太国家的关系。秘鲁与欧盟的合作也不断深入。在社会领域，秘鲁的贫困问题稍有缓解，教育和医疗服务都有所改善。但是，藤森政府的经济改革没有关注产业结构合理化的重要性，以矿产品和鱼粉为主导的出口产品结构基本没有变化。贫困和失业问题依然十分严重。虽然采取过一些反腐败措施，腐败风气依然难以遏制。

藤森对崇尚暴力活动的反政府组织实施强硬打击。藤森上台前，“光辉道路”和“图帕克·阿马鲁革命运动”两大恐怖主义组织的暴力活动严重威胁着国家安全和社会安定，严重影响秘鲁的国际形象和投资环境，令国内外投资者望而却步。藤森政府赋予军队任意逮捕嫌疑犯以及在军事法庭上进行秘密审判的权力，还鼓励农村地区的居民成立巡逻队，有效地遏制了恐怖主义活动。“光辉道路”的消失，至今仍使那些曾经深受暴力活动之苦地区的民众对藤森满怀感激之情。

1992年4月，藤森依靠军队的支持强行中止宪法、解散议会，并改组司法机构，集行政、立法和司法三权于一身。国际媒体称之为藤森的“自我政变”（Autogolpe）或“藤森政变”（Fujigolpe）。次年，新宪法生效，做出总统可以连任一届、议会改为一院制等重大修订。虽然“自我政变”最初引起国际社会的指责，美、德等国暂停对秘鲁的援助，还有的国家采取了中止外交关系、召回外交官等外交手段。但仅仅过了两周，当时的美国总统布什就承认藤森作为秘鲁总统的“合法性”。美国之所以默认藤森的“自我政变”，在相当程度上是出于对“光辉道路”在秘鲁掌权的担忧和对藤森政府在打击暴力组织方面的“不凡战绩”的认同。

藤森政府经济改革的成就以及他在打击恐怖主义组织方面的成绩，无疑成为他在1995年总统选举中击败曾任联合国秘书长候选人德奎利亚尔、成功连任的关键因素。在他的第二届任期内，藤森最令人称道的是在其家属也在被挟持之列的日本使馆人质事件中不向恐怖分子妥协，近乎完美地解救人质、化解危机。但是，经济改革的副作用和悬而未解的腐败问题成为国内反对派攻击藤森的“利器”，最终导致2000年因“录像带丑闻”曝光，藤森在亚洲参加APEC会议后直接赴日本并递交总统辞呈的举世震惊之举。从1990年作为政坛新力量的“新一代领导人”上台，到2000年以腐败丑闻为导火索下台，藤森结束了一个草根出身的亚裔秘鲁人的政坛征程。

藤森政府与日本的“互挺”

藤森执政期是秘鲁与日本两国关系发展的黄金十年。在藤森执政的 20 世纪 90 年代，日本是秘鲁的第二大贸易伙伴。1995 年，日本和秘鲁贸易额达到 9.457 亿美元的峰值。同一时期，日本赴秘鲁的游客数量也呈上升趋势（1997 年除外），从 1985 年的 8100 人增至 1996 年的峰值 2.1 万人。在藤森执政的 10 年中，他共出访日本 12 次。

作为藤森政府坚实的“后盾”，日本政府在政治、经济、外交领域都给予藤森“无私”的帮助。自藤森上台起，日本对秘鲁的经济支援节节攀升。1990 年至 1996 年，日本对秘鲁的政府间援助累计达到 12.41 亿美元，其中 1991 年达到最高峰 3.53 亿美元。日本的经济援助不仅投入秘鲁的港口、公路等基础设施建设领域，用于偿还秘鲁对 IMF（国际货币基金组织）等国际组织的贷款，还直接用于解决秘鲁的贫困问题等社会领域。1992 年藤森发动“自我政变”，日本政府与美、德等国背道而驰，始终坚持对秘鲁的经济援助、不离不弃。

在国际舞台上，日本的坚决支持是秘鲁最终加入 APEC 的关键因素。藤森能够取得经济改革的巨大成功、消灭“光辉道路”组织、解决边界争端，都与日本政府的“幕后”支持密不可分。藤森对“祖国”日本的回报也相当深厚。秘鲁丰富的矿产、鱼类和农产品为资源有限的日本经济发展提供了源源不断的“后勤保障”。日本企业进入秘鲁市场的成功案例也屡见不鲜。到 1998 年，饮食集团 Ajinomoto（味之素）把日本饮食文化与秘鲁饮食文化相融合，成为广为秘鲁人接受的品牌；Matsushita（现松下）也在秘鲁蓬勃发展了 33 年之久。

日裔秘鲁人

作为秘鲁前总统，阿尔贝托·藤森已经成为一段“过去的历史”；而作为日裔秘鲁人，藤森谦也无疑是日裔移民在秘鲁成长的“永恒的历史见证”。日本移民的到来强化了秘鲁的种族多元化特征。除了日本和巴西之外，秘鲁是聚居日本人数最多的国家。目前在秘鲁生活着大约5万名日裔秘鲁人，还有超过5.5万名日裔秘鲁人生活在日本。现在的日裔移民大多数为第二代或第三代移民的后代，最长的已经繁衍至第五代。经过一百余年的世代变迁，他们渐渐成长、建立了一个具有自己独特风格的成熟社群。日本移民执着地保留着祖辈、父辈的日本传统文化习俗，如传统新年、女孩节、男孩节、佛教节日等。他们不是一个封闭的群体，而是活跃在秘鲁社会的各个领域。他们与秘鲁社会的融合度也已达到相当高的水平，具体体现为文化层面的融入、经济层面的联系和政治层面的结合。他们牢记自己的传统文化，同时以其与拉美文化截然不同的东方文化底蕴丰富着他们作为秘鲁人的内涵。

虎父无犬女

日裔移民在自我价值实现方面的理念，成为解释藤森之女——藤森庆子崭露头角的最简单理由。这位“将门虎女”的童年和青少年比父亲幸福得多，鹊起之路亦比父亲顺畅得多。

藤森庆子出生于1975年5月25日。在秘鲁读完高中后赴美国攻读大学，先后就读于纽约州立石溪大学和波士顿大学。1994年8月，藤森庆子替代其母亲成为秘鲁第一夫人，成为秘鲁乃至美洲历史上最年轻的第一夫人。首次公开露面即是在美国迈阿密举行的美洲首脑会议上。1997年，庆子毕业于波士顿大学企业管理专业，随后返回秘鲁任秘鲁儿童基金会和

儿童心脏疾病基金会执行主席，并致力于参与和协调慈善及社会援助机构的工作。2003年，藤森庆子在美国曼哈顿的哥伦比亚商学院获得工商管理硕士学位。2006年，庆子组织起国会中父亲的支持者，组建“争取未来”联盟，并以史无前例的、超过50万的高额票数当选秘鲁国会议员。当选后，庆子加入经济和妇女及社会发展委员会，并协调各派政治力量通过有关国家工业发展法、中央储备银行领导班子等重要决议。2008年，藤森庆子开始筹备创建新党，定名为“力量2011”。2010年3月，在征得《政党法》要求的100万个签名数后，新党正式登记注册。在2011年4月10日举行的秘鲁大选中，藤森庆子与“秘鲁胜利”联盟候选人奥兰塔·乌马拉的得票数分居前两位，获得角逐第二轮选举的资格。她创建的“力量2011”党在新一届议会的130个席位中占据37席，仅次于“秘鲁胜利”联盟的47席，成为秘鲁议会中的第二大政治力量。

2011年6月，势均力敌的第二轮选举如期展开。悬念一直保留到最后一刻。在计票比例超过四分之三的时候，藤森庆子的得票数也不过仅仅落后2万余张，两位候选人的得票率相差不到1%。然而，藤森庆子终以3%的微弱劣势落败。

是时候谈谈德国了

提起德国，人们会立即联想到诸如“严谨”“精良”，甚至“刻板”这样的词汇，但这只是抽象的概念。对于那些亲身游历德国的人来说，第一感受恐怕只是一个字——“笨”。是的，有那么一点儿，尤其是刚开始的时候。

李国卿

也许德国模式没有那么多玄妙。套用时下流行的表述，无非是“回到常识”，尊重规律，该走的路不能少走，该等的时间一定要等。不然，“出来混迟早会还的”。

提起德国，人们会立即联想到诸如“严谨”“精良”，甚至“刻板”这样的词汇，但这只是抽象的概念。对于那些亲身游历德国的人来说，第一感受恐怕只是一个字——“笨”。是的，有那么一点儿，尤其是刚开始的时候。

2006年，人民日报记者赵亚辉到德国进行了一次自驾游。他开车在德国乡间漫游，心旷神怡地驰骋在异国景致中。没一会儿，令他瞠目结舌的一幕出现了。前方高速的一个车道关闭，指示牌上声明：“此处修至2012年！”什么状况需要修6年呢？

随着车流从邻近车道经过时，他特意看了一下，现场有两个工人给路面打“补丁”，这在国内也是常见的情形，然而那个深坑以及因此显露出来的路面厚度还是给他留下了深刻的印象。不过尽管如此，以常识来说，这样的工程工期也不应该超过一个月。“两个人”，“6年”，在接下来的很长一段路里，赵亚辉在心中一直反复嘀咕着这两组“数据”。“德国人！”他摇了摇头，这个词汇变得有点儿不可理解。

与此类似的疑惑经历，几年前我还读到过一则。一个中国人出差到柏林，他经过市内一个建筑工地——显然是在盖一座楼——还没起来，所以看不出多高。周围防护严密，多条喷水管一直在洒水压尘，所以周围环境整洁。这让他感觉惊奇但愉快，心想国内的工地如果能有这样的管理水平就好了。一年后他又出差经过原地，这回让他惊奇的是，与第一次相比，整个工地几乎没有多大变化。他忍不住上前去问：“这楼是要盖几层？”

“4层。”对方回答。

“要建多久？”

“4年。”

“这么久？”

“建好后能用400年。”

这种状况尽管属实，但却极端地像个笑话。尤其是我们越来越多地看到甚至能够理解另一种极端：我曾经看到新闻说杭州一个居民区被拆迁重建，而它刚刚建好5年。不知道这个小区建了多久，但这还有意义吗？这回我们需要摇头不解的是另一个词：GDP（国内生产总值）。

谁更聪明，或者说，谁更笨？如果我们了解世上的房子分两种——一种要使用400年，还有一种5年后就要拆掉——这就不是一个那么容易回答的问题。

两种发展模式的差别

德国学者冉珊鹤 (Ulrike Reisach) 2008 年提出英美“商人文化”与德国“手工文化”的差异，在她看来，美国模式代表着急功近利，而德国模式在传统上则是具有长远眼光的手工业文化。她警告德国企业，如果继续沿着美国的商业模式，遗忘了自己原有的商业传统，它们将会迎来无法承受的商业危机。很快，她的警告被来势汹涌的经济危机所证实。

但我们仍然不能就此得出一个简单的答案，因为两种模式其实是互相渗透的。正如最近伦敦因为欧债危机发生骚乱，德国同样也发生骚乱，遭受危机之苦；冉珊鹤对两种发展模式的批判分析，直接灵感并非来自于美国，而恰恰是基于她自己在西门子供职 17 年的经历。

当然在过去的二三十年，美国模式成为世界的通用做法，并且大有给我们带来第二次经济危机之势，但我们仍然愿意把这看成是一个硬币的两面。借用另一位出生于德国汉堡的科学家——迈尔医生最早发现的著名理论来做一个比喻可能更为妥当：人们总是钟爱于“能量转化”带来的惊喜，却往往忽视“能量守恒”这个前提，其实它们两个属于同一个物理学基本定律。

所以谈德国并不是要否定美国，那是另一种偏颇。但当这世界偏颇既久，连美国人都主张反思借鉴，就真的是时候谈谈德国了。

德国不仅制造机器，影响当今世界的主要思想也大都发源于德国，梁文道认为这与容克地主制度有很大的关系，他们世代积累的财富和无所事事的孩子成为思想家产生的主要模式；德国还曾经流行一种说法：银行家的女儿应当嫁给城里最有才华的穷小子，这样，金钱才算是物尽其用。

不仅是对于金钱的理解，德国人对生活的许多基本观念也和我们不一样。中德科学中心德方副主任赵妙根博士接触过不少去德国留学的学者，

他们经常会说，在德国不用那么长时间待在实验室；而在中国，早上8点进去，半夜不到12点是不出来的。如果你出来早，导师会有意见，就说你这个人努力等等；到了德国的话，早上9点钟进实验室，下午5、6点钟就要下班回家，你不能在实验室待更多的时间，甚至不能晚上加班，因为他要保证你的一个基本生活所需要的时间。但在这种情况下，这些学者在德国的科研成果却远胜于国内，赵妙根认为这个问题非常值得思考。

人们总是偏好诸如快与慢、笨与精明谁更好之类的辩论，也许德国模式没有那么多玄妙。套用时下流行的表述，无非是“回到常识”，尊重规律，该走的路不能少走，该等的时间一定要等。不然，“出来混迟早会还的”。

正如前面提到的那个一体两面的能量守恒和转化定律，它的典型经验性表述其实只是：永动机是不可能造成的。可惜这个简单的真理总是被人们选择性遗忘——不仅仅作为物理规律，更多是作为经济规律——所以需要时不时地提起。

赵亚辉的德国自驾游到达科隆，在这里他见到了举世闻名的天主教科隆主教座堂。这座德国第二、世界第三的教堂自13世纪中期起建，工程时断时续，直到1880年才由德皇威廉一世宣告完工，耗时超过600年，但它直到今日仍然修缮工程不断。听人介绍这座宏伟的建筑从来未曾完全拆除脚手架，顺着指引望向高耸的钟楼，赵亚辉此前在德国高速公路上遭遇的疑惑，顿时释然。

向德国企业学什么？（一）

很多人不知道，“德国制造”曾经就像今天的“中国制造”是廉价、低质的代名词。为了与德国商品做出区别，英国还特地要求德国产品在出口时打上“德国制造”的标签，但如今的“德国制造”已成为高品质的代言词。

曹可臻

透过罗兰贝格咨询公司的落地窗，汉堡港一览无余。高高低低的起重机在海港一字排开，色彩斑斓的集装箱有规律地叠放在海港两岸。每天这座德国第一深水良港吞吐着几百万吨的货物。在海港的游览区，游人如织，一座歌剧院正拔地而起，这里将成为世界第二大音乐剧院。

繁忙的汉堡港是德国经济繁荣的缩影。2008年全球金融危机爆发以来，欧洲经济一蹶不振甚至深陷债务危机，唯有德国率先走出泥潭，一枝独秀。2010年，德国GDP增长3.6%，在七大工业强国中位列第一，失业率也由2007年的8.6%下降至6.9%。

然而就在10年前，西班牙、英国和爱尔兰等国在国际金融领域大展拳脚，风光一时无两；德国却被滞涨所困扰，被讥讽为“古板的阿伯”跟不上新时代。

一场金融风暴后，形势逆转。西班牙和爱尔兰等国纷纷陷入债务危机，稳健的德国一跃成为欧洲经济火车头。2010年，德国占整个欧元区GDP增长份额的60%，在2000年时这个数字仅为10%。

德国企业在经济复苏中发挥了重要作用。当伦敦和华尔街沉迷于次级债和抵押债时，德国企业专注于制造业。不仅仅对诸如宝马和西门子这样拥有国际知名度的大公司而言如此，对成百上千不知名的中小型公司而言亦是如此。尽管德国产品的劳动力成本很高，但是因为发货期有保证、产品性能高以及良好的售后服务，客户还是源源不断。2010年，德国出口增长14.29%，依然傲视其他发达国家。

德国企业的强竞争力引起了我们的兴趣。多年来，人们一直关注和学习美国企业，而忽略了德国企业。究竟是什么样的特点使德国企业能在全球经济危机中脱颖而出？中国企业又能从德国企业的经验中学习些什么？

带着疑问，我们历时三个星期，走访了德国五个城市、数家企业，探寻问题的答案。

产品：专注创新，打造高附加值

还没出发，朋友们的代购清单就已到达：双立人的刀具、菲仕乐的炒锅、碧然德的净水器。虽然这些德国产品在价格上是中国同类产品的好多倍，但“德国制造”的高质量保障仍令生活在制造大国的中国人渴望拥有。

“这就是德国企业成功的重要原因。德国人根深蒂固的实业观念造就了德国企业超强的制造能力。”杨佩昌说，他在德国生活了20多年，现在是北京大学精细化学管理研究中心副主任，在课堂上，他常会和学生们讲起德国制造与中国制造的区别：中国制造依靠的是低劳动力成本，德国制造依靠的是创造具有高附加值的产品。

汽车制造业是德国高附加值制造的典范。无论是奥迪、奔驰，还是宝

马、保时捷，一台德国车的价格都要比普通车高出 5 到 10 倍。

在英戈尔施塔特城以北的奥迪工厂外，一群幸福的德国人正等着去提刚刚下线的新车。那里有一条绵延一公里的生产线，每周 6 天、每天生产 2500 辆车。“2010 年是我们有史以来最好的一年。别的企业想要超过我们或许很难。”酒店里的电视每天反复播放着奥迪总裁施耐德的话。

在威斯巴登州的陶努斯施泰因，净水器生产商碧然德出产的一个小小的净水滤芯就要近百元人民币。在西北部小镇固特斯洛，美诺出品的洗衣机，一台售价接近万元，是普通洗衣机的 3 倍多。

在慕尼黑机场里，几乎每个返程的中国游客都提着一套“双立人”牌锅具。这种锅具的价格是中国生产锅具的几十倍，但它优异的性能让擅长制造日用品的中国人都自叹弗如。

很多人不知道，“德国制造”曾经就像今天的“中国制造”是廉价、低质的代名词。为了与德国商品做出区别，英国还特地要求德国产品在出口时打上“德国制造”的标签。但如今的“德国制造”已成为高品质的代言词。

强势的货币政策是德国企业创造高附加值产品的一个重要原因。但在罗兰贝格监事委员会主席施万克看来，德国企业对于产品的精益求精也源于一种独特的商业文化。他援引冉珊鹤做的一项研究说：美国代表的是一种寻求短期利润和个人财富的商人文化，而德国则代表了一种努力创造持久永恒产品的手工业文化。

德国商业的手工业文化发源于德国企业的创始人们。如同西门子的创始人维尔纳·冯·西门子，德国企业的创始人大多是科学家或发明家出身，他们对于科学和创新有极大的热情。“从一开始，他们追求的就是科学的实际应用，而不仅仅是财富。”施万克说。

在慕尼黑市中心的西门子总部，西门子家族的第六代成员娜塔莉·冯·西

门子热情地接待了我们。她说：“西门子公司依旧保持着我高曾祖父的性格特征，那就是对于创新的激情。他总是说他对于科学有着绝对的热情，但是对于他来说最重要的事情是把科学与实际应用相结合。”

手工业文化使得德国企业能够保持一种长远的眼光，专注于企业最初的目标，并一以贯之，即使在艰难的时刻，也不会忘记既定的方针。正如德国工商总会执行理事，北京分会总代表亚历山德拉·沃斯 (Alexandra Voss) 女士所说：“德国企业之所以成功，在于他们致力于创造长期的产品差别，专注于创新，而非资本市场。”

员工：培养技能，要求忠诚

风雨之中，我们抵达汉堡。在中心火车站附近的中餐馆，我们见到了通过微博认识的牡丹和寇莉。她们都是在德国生活已久的老华侨了。她们说，德国企业成功的另一个重要原因在于拥有一批高素质的员工，而打下这一基础的是德国职业教育系统一直沿袭的“学徒制”。

寇莉在汉堡附近一所学院任教务主任，她告诉我们，在“学徒制”下，选择职业教育的16岁学生必须当3至4年的学徒。在此期间，一半时间在工厂“做工”，另一半时间返校学习理论。工会在450个行业里也强制规定：劳工必须通过学徒制才能被公司聘用。因为训练完整、实际、专业，德国蓝领工人平均每小时的薪资也远高于英、法、美、日等国。

位于柏林市中心的KPM陶瓷厂由腓特烈大帝命名，已有250年的历史。在现代化厂房里，工匠们仍通过手工打造每一件产品。他们所生产的每一件瓷器都价值不菲，且至少要经过9道制作程序。只要一环出错，就要重头来过。所以，每个工匠都要从学徒开始，没有5年以上的经验是无法直接在产品线上工作的。

第二天，牡丹带我们参观了她所在的公司——Vision Tool。这是一家

不到 30 人的小企业，主营演出设备租赁、销售和发行。老板斯蒂芬·史路特(Stephan Schlueter)从学徒做起，白手起家，已经成功创立了两家企业。

在史路特的口中，我们第一次听到了“Know-How”这个词。之后，每一位我们走访的德国企业雇主都向我们提到了这个词。“Know-How”的意思是专有的技术或技术诀窍。在德国企业主眼里，这些具有“know-how”的员工极其珍贵，掌握着企业重要的无形资产。

对于美国的企业来说，“有需要就招人，有负担就裁员”稀松平常，但在德国这并不是传统的做法。在金融危机来临之时，与美国不同，大多数德国企业都通过减少工作时间或减少利润来保住多余的劳力。

在金融风暴期间，演出市场萧条，Vision Tool 受到了巨大的影响。但在最困难的 2009 年，史路特不但没有裁员，也没有降薪。那一年整个公司的人赚得都没有少，只有他的利润下降了。但他并不后悔：“让员工走，你会损失很多经验。”

因为对“know-how”的重视，“忠诚”成为德国企业主对员工最期待的品质。史路特以及之后我们采访的每一位企业主，都毫不犹豫地将“忠诚”列为最好员工应具备的第一条素质。他们都希望在艰难的岁月里，员工也能和企业不离不弃。事实上，在德国也不难发现在一家企业工作了一辈子的员工。

管理：扁平化思维，双委员会制度保险

德国人守旧是出了名的。二战期间纽伦堡被炸得面目全非。战后，德国人没有像其他人一样在废墟上建立起一片新城，而是用旧砖瓦重新将老城一模一样地建了起来。

在企业管理上，德国人也一直坚守着双委员会制度的老规矩。德国企业法规定，公司董事会下必须设有执行委员会和监事委员会两个系统。进

入德国企业之前，我们一度以为双重管理体制下的企业必定等级森严，管理不灵活；然而在进入企业后，我们发现事实并不如此。

在德国西南部厄尔兰根西门子医疗总部，正当我们和公关总监马蒂亚斯·克雷默(Matthias Kramer)先生沟通时，总裁突然进入，对克雷默说：“你有时间吗？我要和你谈谈。”克雷默告诉我们，即使是在德国大型跨国企业里，等级制度也并不明显，德国人务实、注重效率，喜欢用最简单的方式解决问题。德国企业更倾向于一种扁平化的管理模式。

慕尼黑北部奥林匹克中心边上屹立着慕尼黑市标志性建筑——宝马总部大楼。从1973年筹建开始，宝马就把“沟通结构”放在办公室建筑规划首位。在这座由四个圆柱组成的大厦内除了财务和总裁办公室外，没有单独办公室，员工们都在敞开环境下工作。“目的在于通过缩短距离，提高员工间交流与沟通的效率。”宝马博物馆的介绍上这么解释。

这座世界上最先进的企业博物馆以很大篇幅介绍了宝马扁平化管理理念。从宝马的经验里，可以看出扁平化的思维方式不仅使得企业高效，也在很大程度上缩短了管理层与股东、员工以及客户之间的距离，增强了彼此间的信任。

1959年当宝马遇到历史上最大的财务困难时，是股东、经销商和员工在年度大会上表现出的信任，使得公司放弃了奔驰公司的收购，坚持自主经营，最终渡过难关。

宝马历史上销售最好的车——3系Touring引擎也是由一位普通员工在自家车库里研发出来的。

“相互之间的信任是宝马公司成功的重要原因。”这是展厅介绍的开篇。

在德国媒体上，很少有像乔布斯、扎克伯格一样的明星级企业家出现。克雷默告诉我们：这可能是因为德国曾经出现过像希特勒一样的集权领导者，人们对太过耀眼的领导人总是十分警惕。

相较于“领导力”，德国企业家们更关注“管理力”。这是两种完全不同的思维方式。施万克说，德国人更认同彼得·德鲁克的说法：“好的管理者首先问自己：这对公司有什么好处，而不是这对我有什么好处，而且他们总是说‘我们’而不是‘我’。”

威权并非德国企业领导者的荣耀，引领团队协作才值得骄傲。润滑油制造企业卡尔倍可技术总监乌夫说：“我的成功在于创造团队，不是作为领导，而是团队中的一员。”卡尔倍可在世界7个国家有业务，到哪里，乌夫都会被夹道欢迎。但他享受的并不是一种“巨人”的感觉，而是一种和团队在一起的幸福。

十几年前，德国国内曾对德国特有的双委员会制度有过激烈争论，很多人都认为相较于美国单一的企业制度，这种制度在处理问题上反应较慢，内耗较大。但施万克却很庆幸德国人“因循守旧”地保留了它，他认为监事会起到的作用不可忽视。虽然，有时候它的存在会使管理层反应速度减慢，但这种减速能让决策者更清醒地认识到要执行的政策是否真正与公司长远利益相一致。

施万克说，双委员会体制的存在对德国家族企业的基业长青也至关重要。目前，在许多德国家族企业中，家族成员都已离开了实际管理层，但在监事会中的席位确保了他们对企业的影响力，使企业不偏离最初的目标。

向德国企业学什么（二）

德国企业往往偏安一隅，像是个稳重又充满活力的中年人，默默地坚持着自己的目标，稳定而专注地在一个领域发展。它们可能是“小公司”，也可能是“慢公司”，甚至还可能看起来是“笨公司”，但稳定的业绩和成长表明它们绝不是“差公司”。

曹可臻

服务：以客户为中心，为消费者带来更大的利益

在汉堡市区的西部坐落着奥托集团总部。这家德国著名家族企业是世界邮购业泰斗，在全世界 20 个国家拥有 123 个企业，年营业额超 114 亿欧元。今年 3 月刚就任奥托中国总裁的邹果庆正在这里熟悉新公司的商业理念和运作方式。

短短 3 个月的工作就有一件事令他震撼。有人问公司创始人奥托先生：你的公司做得那么大，又很赚钱，为什么不上市呢？奥托回答：我不愿意我的员工为利润打工。“这句话的内涵非常深刻。”邹果庆说，“他是希望员工能为消费者带来更大的利益。因为这个公司把员工和客户都放在第一，所以它能够长久。”

以客户为中心也是德国企业成功的原因之一。德国著名企业管理学者赫兹曼·西蒙说：“以客户为中心比以竞争为中心更重要。和客户之间保持常年的合作关系是德国企业的长处，这甚至比强大的技术竞争力更有价值。”

位于鲁尔区哈根小镇的卡尔倍可是一家有 177 年历史的润滑油制造企业。在竞争激烈的行业内，卡尔倍可一直保持着每年 15% 至 20% 的稳定增长。CEO 汉斯·奥托·弗朗兹 (Hans Otto Franz) 说，在成熟的润滑油领域，各家产品性能都不错，卡尔倍可能够胜出在于服务。

卡尔倍可有一支专门为客户服务的工程师队伍。一旦客户遇到问题，一个电话、一封邮件，工程师就会马上飞到现场帮助解决。这种为客户提供的“一对一”服务是 BP、Shell 等国际大型企业做不到的。“它们太大了。”弗朗兹说，“今天这个负责跟进，明天又换另一个，流动率很高。我们的客服人员都是 20 多年的老员工，和客户是熟人，当他们提出建议或者新的需要时，沟通理解会容易很多。”每三年，卡尔倍可还会组织一次大型研讨会，邀请所有的客户、合作伙伴一起联谊、交流。

在弗朗兹看来，接近客户甚至比营销更为重要。他告诉我们，卡尔倍可的兴趣在于细分市场，而非 BP、Shell 等大石油公司引领的原油市场。所以寻找特殊的润滑油解决方案是卡尔倍可的专长，而要做到这些就必须了解客户的需求，与客户建立长久的合作关系。

卡尔倍可为满足客户的不同需要，已经研发出 800 种产品，每一种产品的小小变化就可以有 150 种应用。为了生产出能满足特殊要求的润滑油，卡尔倍可每一条生产线都是自己研发、自己制造。

像卡尔倍可如此与客户紧密合作的企业在德国并不是少数。这令施万克对德国经济的未来充满信心：“我们不仅有超强的制造能力，我们还有能力把制造和服务结合起来寻求新的解决方案。”他认为，许多专家所期

望的建立在网络之上的虚拟型知识社会并没有实现，高价值的服务只存在于工业中心，而非世界的任何一个角落。工业与服务之间的重叠在不断增长，德国企业在未来会有更大的发展空间。

环境：植根于社区，全球地方化

很多德国企业建立在远离市区的小镇，比如西门子医疗器械公司位于纽伦堡附近的厄尔兰根，奥迪总部在巴伐利亚名不见经传的城市英戈尔斯塔特，卡尔倍可在鲁尔区的边缘小镇哈根。这并非偶然。

相比在大都市，员工在这里找到另一个工作岗位的可能性要小；另一方面小镇优质劳动力有限，所以企业也更依赖它的员工。这种情况创造了雇员和雇主之间的相互依赖，造就了相互认同，避免了对立关系。

对于当地社区来说，企业通常是最大纳税人，所以居民也很关心企业状况。“如果西门子咳嗽了，那整个厄尔兰根都不会好过。”一位西门子员工说。当地一半以上的居民都是西门子员工。社区尽力让这位“纳税人”心情舒畅，而作为回报，它向许多协会、博物馆和文化活动提供赞助。施万克告诉我们，在经济危机期间，各地政府对企业都给予了很有力的帮助。

驻扎在小镇的另一个好处是可以避免干扰和精力分散。大城市对人的干扰实在太多，要创造出高品质的产品，人需要聚精会神，在安静的环境里更容易做到这一点。

伴随着全球化的进程，德国企业将植根于社区的理念发挥在海外拓展上。根据罗兰贝格咨询公司统计，包括德国在内的欧洲企业在海外市场的开发上要明显优于美国、日本企业。2010年，欧洲企业产品的40%销往欧洲以外国家，超过美国或日本企业30%。

任职奥托前，邹果庆是美国新蛋网的中国区总裁，帮助新蛋网开辟中国市场。在进入德国企业后，美国和德国企业不同的全球化方式令他感触颇多。

“美国公司进入中国时使用的是核心式的管理方式。他们的逻辑是我在美国已经有了成功的经验，你在中国刚开始，没有经验，就必须照我的做。所以一般美国企业到中国还是由美国总部说了算。而德国企业——至少奥托集团——就不同。他们会很谦虚地问你认为在中国应该怎么做？经营理念是什么？”

以前邹果庆对德国企业的印象是一板一眼，现在他发现并非如此，在适应国际市场上，德国企业非常灵活。他说：“在德国，奥托有相当多的子公司，其中大多数都由集团直接控制，小部分也是集团占大股权。但在中国，管理层已经表态有一些公司我们没有办法做大股东，可以拥有小股权。这种做法让我觉得公司非常了解他们不能依照德国的做法，必须适应当地的习惯来做事。这样成功的几率会更高。”

中国企业向德国学什么

在过去的几十年里，德国企业的经验很少被提及。一是因为美国几乎主宰了企业管理方面的研究和规则制定；另一个重要的原因在于德国企业故事大都平淡，没有惊心动魄的大起大落，不太受媒体欢迎。

德国考察一圈回来，德国企业的性格在我们脑海中逐渐明晰。它就像是个稳重又充满活力的中年人，有长远目标、专业技能、精益求精的做事方式以及谦卑的态度。

在罗兰贝格汉堡办公室里，我们问施万克：“中国企业能像德国企业学些什么？”

他说：“我不相信一个国家的成功因素可以简单地复制到另一个国家。学习也要适应当地情况。”

的确如此，在不同历史阶段、不同环境下，要照搬某国经验很难。我们不敢说，中国直接引进“学徒制”就能解决专业技能人员缺乏的问题；

或者直接复制双委员会管理系统，就能让中国企业少走弯路。德国企业之所以成功，有它的历史和环境原因，而这些经验在中国稍有变形可能就不会奏效，甚至适得其反。然而，这并不意味着德国经验就不值得借鉴。那么中国企业究竟能向德国学习什么呢？

我们的答案是：德国企业提供了某些新的关于企业成长甚至个人发展的价值观。过去几十年，中国企业受美国商业文化影响较深，成功变得简单粗暴，似乎上市就是成功，进入全球企业 500 强就是伟大。在急功近利的社会大环境下，人人都想一夜暴富，希望用最短的时间获得最大的利益。近期出现的许多社会和商业事件就是这种思维方式造成的后果。企业要追求短期利益、追求暴利，所以出现了三聚氰胺事件、瘦肉精事件、达芬奇事件；政府要追求短期政绩和利益，所以接连出现了桥梁倒塌、城市积水、高铁事故。

回头看看很多成功的德国企业，它们不像中国人所追捧的 Google、Facebook 那样能在一夜间迅速积累财富，也不像微软、GE 那样富可敌国。它们往往偏安一隅，默默地坚持着自己的目标，稳定而专注地在一个领域发展。它们可能是“小公司”，也可能是“慢公司”，甚至还可能看起来是“笨公司”，但稳定的业绩和成长表明它们绝不是“差公司”。

德国的慢，是一种能看明白的慢

杨佩昌说，他研究的东西就是怎么让国家的经济像一部机器一样匀速发展，而不是一会儿快、一会儿慢。“德国基本上就是这样，表面有时候慢点儿，但是这种慢是能够看明白的，能够理解它为什么。所以德国经济模式的特点是稳定与增长。”

杨佩昌

德国的社会市场经济

1929年，世界性的经济危机爆发。古典主义遇到瓶颈，在此背景下，凯恩斯主义登场。从20世纪30年代开始到70年代是凯恩斯主义盛行的时期，在主要的资本主义国家基本上都是这样，有一个例外就是德国。

说是例外，是因为德国并没有循着当时其他国家的发展轨迹，而是根据自身的国情和特色找到了适合自己的发展道路。这一特色道路就是社会市场经济。德国社会市场经济的理论基础来源于弗赖堡学派。该学派兴起于20世纪30年代，归属于新自由主义阵营，弗赖堡学派的主要代表叫瓦尔特·欧根，其他还有伯姆、洛普克，后来还有阿尔玛克，包括经济部长艾哈德，也属于弗赖堡学派。弗赖堡学派区别于古典主义最重要的地方是

什么呢？在坚持市场自由竞争的同时，它认为国家应该发挥一定的作用。弗赖堡学派认为国家的作用并不是要参与到经济之中去，而是维护经济秩序的稳定。

对于弗赖堡学派来说，最主要的是稳定物价，第二件事是维护市场的自由竞争。为了维护自由竞争要颁布什么？一个是《反对限制竞争法》，要让经济稳定、物价稳定；还要颁布一个《联邦银行法》。这个《联邦银行法》授予联邦银行独立于政府的地位，也就是联邦银行行长不是由政府任命，而是由政府提名，最后由联邦总统任命，经过国会的批准。也就是说联邦银行的决策可以不听政府的，所以这就导致这样一个局面：联邦银行虽然有义务支持政府的经济政策——有义务支持、但不必听从政府——所以它就不会滥发货币。

在二战结束之后，德意志联邦共和国选择的就是以弗赖堡学派为理论基础的社会市场经济。从那个时候起，德国的社会市场经济就成为德国成功的一个体制。尽管前前后后有波折，但就像德国总理默克尔说的：“社会市场经济尽管经历了各种波折和误会，但市场经济在德国人心目当中，依然是个成功、可信赖的体制。”

德国社会市场经济的重要贡献者，除了艾哈德之外还有另外一个重要人物——卡尔·席勒，他是德国 20 世纪 60 年代中期著名的社民党人，他上台之后，就提出了“魔术四角”的概念：首先是稳定的货币，第二个是充分就业，第三个是外贸平衡，第四个是适度的经济增长。

德国制造的“内在优势”

在经济危机的背景下，德国中小企业为什么能很快地走出低谷？原因有很多，除了外部环境的不同，最主要的原因是更深层次的“内深原因”，即内在深层的原因，或者叫“内在优势”。

如果跟德国人长时间交往就会发现，德国人有很强的前瞻意识和忧患意识，这是第一竞争力。对于这个忧患意识，举一个例子能更好地说明问题，就是学界的忧患意识。二战结束之后，从1951年开始，德国经济就恢复增长了，并连续增长15年，这被称为德国经济奇迹。而在1955年的时候，就有学者提出了问题，说现在德国经济的快速增长靠的是国内外巨大的需求，但这不是核心竞争力，真正的核心竞争力一定是企业某种内在的东西。但是这种核心竞争力是什么，还需要进一步研究。所以这个人就把他的建议写给了经济部，经济部立即出资并组织了一些企业管理方面的专家进行研究，最后研究出了一个“哈尔茨堡模式”。发起人赫恩教授在哈尔茨堡模式的基础上，建立了德国领导力学院。在经济高速增长的时候，德国就有人看到隐忧并想办法去解决。

搞清楚这个问题之后，再来谈德国中小企业的发展。我还是举一个例子解释会更生动一些，这就是德国非常著名的鲁尔区。早在20世纪60年代，因为煤和铁资源的日渐枯竭，有人意识到鲁尔区可能要维持不下去了，甚至在70年代就有人预言鲁尔区已经“死”了。但事实上，鲁尔区没有死，相反它重生了。鲁尔区之所以重生，关键靠的是大力发展中小企业和提高大型企业竞争力。

大力发展中小企业的保障是设立相关的法律法规，比如《中小企业促进法》，德国政府对中小企业是格外开恩的。举例说，我们都知道德国的企业宪法也叫企业基本法，其中有一条“另外规定”：小于20人的企业，不用组织职工委员会。在德国，职工委员会代表着职工的利益，比如说要开除一个员工，得经过职工委员会同意；如果企业有什么重大的决策，职工委员会有投票权。在德国的大型企业里面，职工和雇主的票数是相等的，只有在遇到重大问题、僵持不下的时候，才由雇主担任主席，而主席也仅有两票的权利而已。

另外一条路是发展大型企业的竞争力。这个竞争力主要体现在产品的质量，而不是数量上。产品在同行当中无可替代，这是大型企业的目标。其实在德国，无论中小企业还是大型企业，靠的是技术？是先进的技术。这个技术已经做到了什么程度？我有个印象，至少有 30 多个产品，这种产品是完全不讲价的。什么叫不讲价？就是一口价，不要也得要，这个东西在别的地方根本就没有。所以德国的每个企业都有这样的理念：不求全、不求大、只求精。

实业优先与敬畏自然

德国人有根深蒂固的实业观念。虽然欧洲的金融中心和央行都在法兰克福，但我在德国这么多年注意到，金融业不是德国最发达的，最发达的是他们的实业。

1871 年之前，德国已经把实业优先的产业政策定调了。1871 年德国统一之后，德意志帝国优先发展了工业。德国的农业相当薄弱，竟然不能养活德国人自己，甚至连水果都要从别的地方进口。但是德国的土地是全欧洲最肥沃的，漫山遍野种的不是粮食而是草，这主要是基于两个方面的考虑：第一，种粮食不太经济；第二，他们认为农业是在破坏环境。德国人在向土地索取的时候，内心有种畏惧，他畏惧大自然会不会对他进行报复，大地母亲会不会疼。这是很有意思的。

保守严谨的投资观

“做实业的话，可能每天都要进工厂、都要忙碌，但是利益远远不如投资金融来得快，德国人是怎么面对这个问题的，怎么抵御这种诱惑呢？”我认为这个问题恰好跟德国人的思维有关。德国人做什么都非常严谨，缺乏冒险意识。全世界有很多天使投资，但是德国几乎没有，为什么？因为

德国人认为这是在冒险。看不见的东西他们是不会投的，除非这个企业做到一定程度，能看到一个雏形，他认为钱投进去能看到企业的壮大。所以说要说服德国人投资，简直太难了。

关于德国人的严谨，我总结出了一道程序——E、T、H、O、S，就像是电脑程序。E是经济。德国人在投资之前会想这个投资在经济上是否划算，是否能成功；接下来要考虑的程序是T，就是技术上的问题，技术是否可行、是否成熟；然后是H，与人打交道，他们会考察这个人，不说八百遍，考察十遍、八遍是肯定有的。

我遇到过一个真实的事。我有个朋友，他想跟德国人合作，对来中国考察的德国人盛情款待。但最后德国人决定不投资、不合作。为什么呢？我的那个朋友百思不得其解，我也是。后来德国人说，你这个朋友是个很好的人，但他只是一个关系的管理者，也就是说他只展现了他强大的关系网络，却没有展现出他的管理才能，那么他要怎么来管理？并且，他们没看出他有战略。没有管理、没有战略，德国人是不会投资的。反过来如果你对他压根不招待，但你跟他谈判，把你的思路谈得非常清晰，让他看到某些真实的东西，他才能做出决定。

O是组织，比如一个秘书要给领导放一个牌子，怎么放呢？或者哪个领导从哪个地方走进来，谁先发言？就这么非常细小的组织工作也十分注意，这就是德国人的细微之处。

S是社会。社会因素往往是中国的企业家最不关注的，为什么这么说？中国企业家，只要事业上可行、经济上可行就基本上可以干了。而德国企业家为什么能抵御住诱惑？就是S。德国人会去考虑当地的风俗习惯是什么，投资的法律环境怎么样，文化怎么样等等。比如企业工会，中国人一般都不会重视，德国就会把这个问题先考虑好。中国企业在走出国门时就因此失败过，例如上海汽车投资韩国的双龙，损失了近20亿，其原因就

在于韩国的工会力量。中国没有想到韩国的工会这么厉害，一波又一波地抗议涨价，要这个补贴、那个补贴。中国企业哪承受得住这些，最后中方只能退出了管理层。

双轨教育与尊重技工

德国企业中工人的高素质和教育制度有很大的关系。德国的教育制度分两种：一是基础教育，二是双轨制的职业教育。

先说说基本教育。在小学和幼儿园阶段，德国孩子基本上在玩，没什么考试。如果你到德国，我一定推荐你去看德国的小孩子，看什么呢？看孩子的脸，因为孩子的脸上绽放出来的笑容是发自内心的。德国学生到了高中阶段还算学习了一些知识，但他们学的东西比中国学生少得多。而且他们的学校没有统一教材、没有国家强制性，可以随使用。德国的教育只教学生如何学习，教学生怎么思考，思考当中还有更多是批评。德国人说一个不会批判的人一定是个奴仆。

另一个是德国的职业教育。德国的教育实行双轨制，一般人到15岁左右就要决定是继续上大学深造还是选择一门职业进入职业学校培训。这种培训是和企业签约的，同时进入企业当学徒。学徒制的职业教育方式要从历史讲起。由于一开始德国的定位是做实业，所以那个时候国家就需要大量的技工。要做技工就需要人，人要经过培训才可上岗，所以要有人来带领，手把手来教。

德国人没有森严的等级制度，民族优越感强，他们天生对自己的国民、对自己的同胞有一种平等、爱的意识。所以他们并不认为一个学徒工有多么低下，一旦做了技工，就会一辈子做这个，他们内心有种骄傲感。

一个学徒工会觉得他是这个工厂里的宝贝。如果他没有把他这个活儿传下去，这个工厂就危险了。我举一个亲身经历的例子，30年前我在北

京的一家德国公司做翻译，他们在中国建立了一个工厂，刚开始只有十几个工人。公司派了一个德国技工，不到 30 岁。他展现出来的技术就别说了，尤其是那种条理性。他说：“你知道你们的工作为什么慢吗？是因为你们没有把你们工作的程序条理化。”

于是，他就从最基础的工作干起。他的第一个工作就是把各种机器重新排列，排成了一个非常合理的顺序。由于我们的很多器械是放在地上的，工人经常要蹲着干活，一天下来非常累。于是他弄了个铁架子，把那些机器摆在上面，这样工人就能直起腰，正好把手放在特别舒服的位置，生产效率一下子就大大提升了。

我们工人的焊接是很难看的，可是德国人的焊接一遍过去就不需要第二遍修复。中国人的工作做完以后还会有毛糙的地方，德国人的则一点儿都没有。焊工、钳工，一个小伙子什么东西都会，这叫质量、素质。他会那么多的东西，又那么厉害，你说他会自卑吗？在薪酬上，一个技师的工资非常高，因为他们有这样的技能。德国跟美国是不一样的国家，或者说跟法国、英国等很多欧洲国家都不一样。在美国，高级管理者、中级管理者薪酬非常高，技工肯定要低得多，但德国一个高级技工可能会跟中层管理者的收入差不多。

在德国，一个普通技工一个月也有两三千欧元的收入，可以过上非常体面的生活。德国最大的一个支出是租房。如果租一个两室一厅，一百平方米左右的房子，大概在 400 欧元。德国的吃可以忽略不计，我在德国期间，从来没觉得吃对我是一个问题。一般德国人吃饭，就是到饭店点一个菜，一般是 10 欧元左右。这一盘菜有土豆、米饭，还有牛排、鸡肉，也可能有面条，什么样的东西都有，肯定够吃。饭前还有沙拉，或者可以来点啤酒，饭后再上咖啡、甜点之类的。一个人的消费绝对不会超过 20 欧元。

德国：警告，行动，告知

在卫生和食品检查方面非常严谨的德国受肠出血性大肠杆菌（Ehec）疫情的影响已达数星期之久。尽管在疫情爆发的头几天，政府官员对形势做了错误的判断，但德国人很快就战胜了这一瘟疫。他们成功的秘诀是——透明。

菲利克斯·李

在卫生和食品检查方面非常严谨的德国受肠出血性大肠杆菌（Ehec）疫情的影响已达数星期之久。尽管在疫情爆发的头几天，政府官员对形势做了错误的判断，但德国人很快就战胜了这一瘟疫。他们成功的秘诀是——透明。

德国民众最大的愤怒是：高效的德国政府竟然花了一个多月的时间才搞清楚肠出血性大肠杆菌的致病源，之后才控制住了疫情，而此时已有 30 人死于肠出血性大肠杆菌或由这一病菌引起的溶血性尿毒症综合症。

虽然大肠杆菌以前就被人们所熟知，但由它引起的危险变种能在消化系统中产生一种毒素，肠粘膜由此被破坏。这就会导致出血性腹泻，最严重的情况下甚至能毁掉肾功能。短短几天之内，整个德国就有 3000 多人感染，其中有 10% 的人情况严重。

这一疫情引发了整个欧洲的食品卫生危机，这让人联想起 2003 年中国所经历的非典疫情。农业企业一夜之间必须停业，甚至连餐馆也风声鹤唳、关门大吉，人们再也不相信超市、市场等。目前德国整个农业和餐饮业都在承受着惨痛的损失，喜欢生食的德国人因为害怕肠出血性大肠杆菌，导致这个沙拉消费大国再也不购入新鲜的蔬菜了。

肠出血性大肠杆菌疫情危机也引起了德国与近邻之间的不和。在疫情初期，德国负责疫情控制的相关部门怀疑疫情起源于西班牙黄瓜。这一警告最后经证实是错误的。西班牙首相亲自要求德国道歉，并要求德国政府对因其不当言论而造成西班牙农民巨大的经济损失负责，而法国、荷兰和丹麦则警告国民慎往德国旅游，俄罗斯甚至暂停从欧盟国家进口蔬菜。

经过紧张的 4 个星期之后，当局逐渐掌握了肠出血性大肠杆菌的病源。一个德国北部联邦州下萨克森州（Niedersachsen）的有机农场是疫情传播的主要来源，他们主产豆芽，受感染的种子来自埃及。7 月初，政府终于可以报告说：德国战胜了肠出血性大肠杆菌疫情。

一段时间之后，人们终于可以回顾德国政府是如何在危机中行动的。由于病源（豆芽）在短短几天内就分散到了各地，并且遍布整个德国北部，导致找出病源非常困难。上百位疫情专家受命寻找疫情病源。检察人员必须对与农业相关的企业和餐馆进行排查，并对受感染者进行调查。尽管被感染者本身已想不起很多细节，但调查人员仍要搞清楚被感染者在病情爆发前几天在何时何地吃了什么。

经过数星期的密集调查，政府终于查出一家餐馆有问题，有 112 人在这家餐馆进食，其中 19 人被感染。调查人员在大费周折之后不仅查明了这些客人都食用了哪些食物，而且还找到了这些人在多家餐馆的点菜单和一些在问题餐馆用过餐的旅游团成员拍的照片，从照片上可以辨认出各种蔬菜。调查结果显示：所有被调查的病人都食用过豆芽。查出供应商相对

比较容易，德国人寻根究底的彻底性终于派上了用场。

在控制疫情方面更为成功的是小心翼翼的警告。即使是某些食品仅仅被怀疑携带肠出血性大肠杆菌，也被警告谨慎食用。疫情爆发后，民众严厉指责德国防疫部门对于民众谨慎食用黄瓜、西红柿和沙拉的警告过于迅速。他们只给民众提供了一些可能的感染源，而这些所谓的感染源事后均被证实是“纸老虎”。

但当局迅速的警告是正确的，只有这样才能成功地控制住迅速扩散的疫情。如果瘟疫扩散到别的食品，找出疫情的病源将会更加困难。当然这其中也会出现错误。尽管一些企业和个人会蒙受损失，但因此就轻易给他们赔偿并非最好的选择。因为被法律保护的损害赔偿将导致当局再也不敢发出警告，而这对于更多的人来说则意味着死亡。

政府和民众从这一事件得出的教训是，即使是德国，一个数十年来高度重视食品安全和卫生的国家，一个近年来绿色蔬菜和健康饮食市场格外繁荣的国家，仍难免遭受食品疫情之苦，而解决这一问题的要诀是，当局一定要行动迅速、坚定，其中最重要的原则是透明（指当局的行动）——也就是让民众了解到最新情况。这当然会出现错误的判断，但关键是民众总是能立刻知晓实情。

没有一个政府部门或部长发出警告后推卸责任，而是时刻保持怀疑的态度，等待进一步的样品（指被警告有菌的蔬菜）检查。尽管在疫情暴发的头几天，民众对德国的危机管理非常不满，但德国人还是证明了他们能处理好并掌控危机。他们的帮手就是透明。

美国的创新天赋（一）

在历史进入18世纪时，塞缪尔·斯莱特（Samuel Slater）和弗朗西斯·卡波特·洛厄尔（Francis Cabot Lowell）使马萨诸塞成为棉纺中心，但他们没有发明那些机器设备，那些设备是他们从英国偷来的。

哈罗德·埃文斯

独特的美国品质

美国人来到北美大陆已有4个世纪，他们憧憬着建立新的生活，以摆脱旧世界的束缚。早期定居者初踏上这片新奇而广寂的大陆时，陌生环境的冲击和生活必需品的匮乏，激发他们产生了近乎疯狂的动力去完成实用性创新，以便让生活少一些贫乏，多一份惬意。理解什么是创新、如何创新，是21世纪一个至关重要的主题。当今日益激烈的全球竞争要求美国人不断开拓创新，就像第一批冒险家那样充满勃勃生机。

我对美国人的适应性天赋产生兴趣要追溯到50年前一个薄雾弥漫的早上，当时我沿着第一批英国定居者的足迹，漫步在

弗吉尼亚州詹姆斯河口的海岸。在詹姆斯敦（Jamestown）栅栏要塞遗址，我参观了考古学家们从泥土中发掘出来的 5 万件文物残片，这是 350 年前到此的第一批英国侨民遗留下的：一个陶制烘箱；一把弯柄长剑；数枚象牙棋子；一个带有四个长钉的小铁蒺藜，用以伏击西班牙骑兵；剪刀、针和顶针；一把烙铁；百十把剪蜡烛芯用的剪刀；杜松子酒瓶；一座储藏食物的冰窖。1607 年 5 月 14 日，约翰·史密斯船长率领三艘帆船，带来了 104 位定居者。其实，最早的 117 位侨民在此前十多年便由沃尔特·雷利（Walter Raleigh）爵士带领着定居在罗阿诺克荒野，这些人中包括了男人、女人和儿童，但后来尸骨无存。之后，詹姆斯敦的定居者率先在印第安人的敌意和“饥饿年代”中生存了下来。

这些人通过创新生存了下来。在今天的詹姆斯敦，参观者可以了解到先民们如何使用锁子甲和护胸甲，这本是用来抵御西班牙军队的，不过西班牙军队从未出现过。用这样的装备来与印第安人作战显得太笨重，所以他们切碎装甲，并将部分制成烧饭用的锅。后来，他们出口生丝、玻璃、橡木和草灰碱，但仍不足以换取从英国运来的生活必需品。于是他们把注意力集中到约翰·罗尔夫（John Rolfe）的创新上，对一种来自西印度群岛的植物种子进行杂交培育，从而生产出第一种长期支撑出口的产品——非常适合弗吉尼亚的土壤特点和伦敦人口味的烟草。

从 1776 年之后，这些新独立的美国人不断进行政治创新，逐步把允诺的独立自由变成了现实。这一段可歌可泣的进步故事已经被许多经典的历史和传记详述过，我自己也为之补充了详尽的文献，从而描绘出 1889 年到 1989 年这第二个百年间盛开的自由之花（《美国创新史》）。虽然史学家们很少注意到过去两百年来实用性创新的故事，但美国人正是由此创造了自己舒适安逸的生活，进而迈进了世界先进国家的行列。

在早期的岁月里并没有多少创新者，新的共和国的命运还是未知数。

直到成千上万甚至数百万的新移民陆续到来，新一代的创新者才在他们中间产生。通常的说法是，与这些后来的移民一起到来的还有他们的梦想。实际上，他们带来了我们的梦想，并使美国人的期望与誓言变成现实。

新移民拓荒的能量是显而易见的：种植玉米、铺铁路、收割小麦、纺棉、建设城市、挖运河、炼钢、筑桥、建厂，他们无所不能。他们带来的不只是体力，由于他们刚刚摆脱了阶级分化的束缚或赤裸裸的暴政，所以他们倾向于守拙，而且凡事都要问个究竟。茫茫人群中并不引人注目的这些后来者，来自世界各地，怀有抱负，是积极的风险承担者，是格外敢于承担责任的人，他们的创新天赋在过去两个世纪加快了美国的进步。

就大多数人而言，他们没有任何特别的秘密，没有任何专利发明，没有任何巨额财富或者特殊关系。当他们踏上这片土地，闪现在新世界丰富多彩的生活时，他们也曾前途未卜。但神奇之处是他们在共和国自由和自然竞争的刺激中找到了一条路，从而满足了他们自己和他人。

发明家们

创新，这个曾让约翰逊博士战栗的观念和行动，已经成为美国的一种独特品质。创新不仅仅指某项发明，更应指能投入实际应用的发明。赫伯特·博耶（Herbert Boyer）不满足在大学实验室里合成基因，于是顶着学术界的非难，投身商业，大规模生产人工合成激素；赛勒斯·麦考密克（Cyrus McCormick）不仅是发明收割机的农民，也是为此而融资的第一人，因此才让成千上万的农民用得起这项发明；被严重忽视的无线电天才埃德温·阿姆斯特朗（Edwin Armstrong）在看到美国无线电公司为了确保在调幅收音机制造市场上的收入而搁置他发明的调频收音机后，便毅然独自挺进市场；艾达·罗森塔尔（Ida Rosenthal）没有发明胸罩，甚至也并不是她创意推出媚登峰品牌（Maidenform）“我曾梦想”的推广活动，但却是她把

所有这一切整合进产品市场，之后她丈夫的发明才得以影响无数女性；西奥多·梅曼（Theodore Maiman）在 1960 年 5 月 16 日发明了第一台可应用的激光器，他把激光的发明描绘为一个“无的放矢”之作，因为当时很少有人认识到了激光在多方面的潜能。由于他停止了创立自己公司的进程，因此他首先是一个发明家，其次才是创新者。

在 1957 年我回到英格兰的时候，发明与创新之间至关重要的区别，给我留下了深刻的印象。作为一名年轻的科技记者，我去特丁顿采访了政府出资成立的国家物理研究所，他们带领我参观了该所高级研究员罗伯特·沃森·瓦特（Robert Watson Watt）在 1935 年发明的雷达系统，就是这个雷达系统帮助英国皇家空军赢得了不列颠之战。他从前的同事抱怨说，英国人的发明在 1939 年后被美国人拿去投入商业应用，从而奠定了伟大的电子工业的基础。抗生素的故事如出一辙，青霉素由亚历山大·弗莱明（Alexander Fleming）于 1928 年发现，之后被美国人大规模运用到实际生活中。还有莫里斯·威尔克斯（Maurice Wilkes）于 1951 年在乔·莱昂斯公司（J. Lyons & Co.）的办公室开发出的第一台商用电脑。喷气式发动机也是如此。所有这些英国发明都被美国人的创新活力所超越。弗兰克·惠特尔（Frank Whittle）设计了燃气涡轮机并申请了专利。这项发明在 1930 年用于制造喷气式飞机的发动机，当时他只有 23 岁。1937 年 4 月 13 日在拉格比，这架飞机第一次试飞；1941 年 5 月 15 日，英国第一架喷气式飞机首航成功。英国空军的懒惰和国家科学院的怀疑耽误了弗兰克·惠特尔喷气式战斗机的生产。直到 1943 年，绝密的设计蓝图才被送到了英国的盟国美国——美国人进而主宰了喷气式发动机的制造。惠特尔为美国人的开发和创新热情所打动，加入移民美国的热潮，最终在美国海军学院任教授，从事研究工作。

实用性创新是让美国出类拔萃并让其他条件优越的国家落后乃至失败

的首要原因。美国从一个偏远落后的“新大陆”成长为发达国家，不能单纯地以其自然资源或人口资源来解释，因为俄罗斯、中国、澳大利亚、加拿大、巴西、阿根廷和南非在这些方面同样拥有得天独厚的客观条件，却都未能持续地发展。美国人铺设横跨大陆的铁路要早于俄罗斯人和加拿大人很多年。在阿萨·惠特尼（Asa Whitney）简洁的描述中，美国人接受新创意的速度是惊人的。1830年，从事时尚货品买卖的惠特尼来到英格兰进货，当时美国已经独立50年，工业革命发源地英格兰的铁路建设依然遥遥领先，这激发了这个骄傲的美国人毕生的敬畏之情。1830年利物浦与曼彻斯特间的铁路开通了，惠特尼尝了一个鲜，坐上了火车。火车的速度之快让他无法想象：据他估计时速已达46英里。但在惠特尼的有生之年，美国竟然后来居上，超过了英国，而且几乎每个人都卷入了铁路工程。惠特尼回到美国，对乔治·斯蒂芬森（George Stephenson）的“火箭”号大加赞美。10年后，美国的铁路里程已达3312英里，超过欧洲铁路里程总长。

创新者有许多灵光闪现的时刻，但那只是创新过程的开始，先行者们总是付出艰苦卓绝的努力方能完成创新。得克萨斯州仪器公司的杰克·基尔比（Jack Kilby）和英特尔的罗伯特·诺伊斯（Robert Noyce）不是无中生有采摘到了集成电路的硕果；罗伯特·富尔顿（Robert Fulton）也不是于某个明媚的日子里在巴黎“发明了”蒸汽船；托马斯·爱迪生（Thomas Edison）把电力引入到城市，而他的移民职员塞缪尔·英萨尔（Samuel Insull）找到了一个途径，让电力便宜到每个人都用得起来；英萨尔又依赖于乔治·威斯汀豪斯（George Westinghouse）在交流电上的创新——而威斯汀豪斯并没有像英萨尔那样将改善后的技术与市场结合起来。

所有这些人都是创新者：他们是能动的创业者。人们常说科学家探索发现，发明家寻求解决办法，我们再加上一句，创新者不择手段地为某项解决办法谋求大众化应用。亚历山大·格雷厄姆·贝尔（Alexander Graham

Bell) 的传奇故事很能说明这一点。他发现了声波转化成电流的方法，但他并不是创新者。的确，1876年3月10日的那个晚上是个伟大的时刻，贝尔的年轻助手托马斯·沃森(Thomas Watson)听到了贝尔在电话线另一端的声音：“沃森先生，来帮个忙！”但是，正如沃森日后评价的，贝尔公司应运而生的电话并没有使交谈变得便利，反而让美国人锻炼了嗓门和肺活量。贝尔没有解决这个问题，他没有再对电话技术做出更多贡献，或者说没有能再做出必要的改进，没有使用自动交换机、加感线圈和载波电流系统等使之成为有效的装置，也没有运用市场开拓等诸如此类的东西。是托马斯·爱迪生——当然查尔斯·巴奇勒(Charles Batchelor)在这方面也功不可没——解决了声音微弱和消音的问题，他们为竞争对手西部联合公司(Western Union)生产高效碳精按钮话筒，因此，真正的电话是在西部联盟电话公司买下爱迪生及贝尔的竞争对手埃利萨·格雷(Elisha Gray)的专利权后才出现的。接着，西奥多·维尔(Theodore Vail)将西部联合公司和贝尔电话公司合并成了美国电话电报公司(AT&T)。维尔预见到了全国性长途电话系统的潜力，克服了来自政界、技术界以及官僚体制的诸多障碍，因此能在1915年1月25日一边在佐治亚捷奇岛康复修养，一边聆听纽约的贝尔对旧金山的托马斯·沃森重复那句1876年所说的电话请求(沃森回答说他要花一个礼拜才能赶到)。维尔还创办了一家研究机构，1925年，这家机构成立并命名为贝尔实验室，数十年来，这里都是创造力的来源，包括1947年的晶体管和1962年的“电星一号”通讯卫星。

维尔是一个创新者，塞缪尔·摩尔斯(Samuel Mores)也是，尽管他不是第一个发明实用型电磁电报机的人。科学家约瑟夫·亨利(Joseph Henry)的发明在他之前，但温文尔雅的亨利没有兴趣把他的发明用于商业开发，而摩尔斯有兴趣，他是电报机的创新者。切斯特·卡尔森(Chester Carlson)于1938年在纽约市昆士区自家厨房里用炉子制造出了可以将一

张纸上的图标转印到另一张纸上的化学物质，但商业机构对此不感兴趣。1944年，俄亥俄州哥伦布市的一家非营利性机构——巴特尔研究院再度开始了这项研究。当时，约瑟夫·C. 威尔逊（Joseph C. Wilson）刚接替父亲，成为生产摄影器材的哈洛伊德公司的董事长，他便派遣刚从海军退役不久、热心公益事业的好友索尔·M. 林诺维兹（Sol M. Linowitz）律师前往哥伦布考察。林诺维兹说：“我们到了哥伦布，看见一块被猫用尾巴蹭来蹭去的金属装置。”1947～1960年间，威尔逊共在这个奇怪的装置上花费了7500万美元，几乎令公司濒临破产，但这些努力最终成就了历史上最成功的产品之一——施乐复印机。托马斯·爱迪生被看成是美国最重要的发明家，他名下的专利多达1093项，但他最重要的工作是通过研发和商业推广的漫长过程把发明的理论转化成创新的现实。他告诫助手：“我们必须拿出成果，不能像有些德国教授那样，毕生研究蜜蜂身上的绒毛。”爱迪生之前的数十位实验者，已经在加热白炽灯丝上下了很多工夫，他们中的佼佼者有一天也会取得成功。但是，爱迪生出类拔萃的创新在于弄清楚一点：他必须找出一个途径，把灯泡整合进一个经济实用且安全可靠的电气系统之中，否则他发明的电灯泡就纯粹是个新玩意儿而已。要想使办公室或家里的电灯开关发挥作用，你就需要依赖以下部件协同运转：发电机、电缆和无数的接头，这些都需要设计并投入人力物力制造出来，这需要花费一定的成本。爱迪生还扮演了创业者的角色：融资、处理法律事务及培育市场。所以，爱迪生是一位最伟大的创新者。

没有创新的发明只不过是一种消遣。莱梅尔逊项目的一项研究表明，只有不到1%的专利具有创新价值。约翰·沃特（John Vaught）在1975年为惠普公司发明的喷墨打印机，或是200年前伊莱·惠特尼（Eli Whitney）的粗陋的轧棉机，才是这种百里挑一的发明。一些创新者是发明家，他们将发明申请了专利并应用于社会生活；但也有一些创新者没有任何发明。

少数人有科学发现，但绝少有人精通任何纯科学分支。他们的独特之处不是他们申请了专利或阐明了一组公式，而是他们以某种方式把最重要的创意转变成了商业现实，并带来巨大冲击。在历史进入 18 世纪时，塞缪尔·斯莱特（Samuel Slater）和弗朗西斯·卡波特·洛厄尔（Francis Cabot Lowell）使马萨诸塞成为棉纺中心，但他们没有发明那些机器设备，那些设备是他们从英国偷来的。

美国的创新天赋（二）

看看美国历次经济大变革的主要缔造者都是些什么样的人，你会感到特别吃惊。他们当中有卡车司机、肖像画家、修鞋匠、哈佛大学教授、海员、卖蔬菜和水果的侨民、毒贩子、美发师、小商贩、广告员、磨房主、不识字奴隶的女儿、20世纪60年代旧金山街头的暴乱分子、海滩出租车司机、女裁缝、钢琴销售员、发电厂的工头、“二战”末在战舰上无所事事的美国海军士兵、花花公子、业余无线电爱好者、五金店老板、小职员……当然，还有两位自行车技工。

哈罗德·埃文斯

大众化的推行者

历史上的创新主角儿们可谓三教九流，他们在美国包容、平等的社会风气中成长。看看美国历次经济大变革的主要缔造者都是些什么样的人，你会感到特别吃惊。他们当中有卡车司机、肖像画家、修鞋匠、哈佛大学教授、海员、卖蔬菜和水果的侨民、毒贩子、美发师、小商贩、广告员、磨房主、不识字奴隶的女儿、20世纪60年代旧金山街头的暴乱分子、海滩出租车司机、女裁缝、钢琴销售员、发电厂的工头、“二战”末在战舰

上无所事事的美国海军士兵、花花公子、业余无线电爱好者、五金店老板、小职员……当然，还有两位自行车技工。

但改变历史的创新者多具备一种救赎的品德，人数之多，令人惊讶。他们想改善我们的生活，想把从前上层社会才能享受的产品和服务提供给所有人。阿马德奥·贾尼尼（Amadeo Giannini）开设分行服务于平民；在乔治·伊士曼（George Eastman）之前，显影冲印图片的摄影师简直需要具有化学博士学位；计算机专家长期藐视 AOL 的电子邮箱，但是史蒂夫·凯斯（Steve Case）让无数人用上了这些电子邮箱和互联网；乔治·多里奥特（Georges Doriot）和随后的迈克尔·米尔肯（Michael Milken）把有优秀商业计划的创业者从靠个人关系融资的境地中解放出来；加里·基尔代尔（Gary Kildall）和肯·奥尔森（Ken Olsen）扩展了电脑用户，使电脑不再由少数精英独享；皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）在 eBay 网上创建了民主的供需关系；雷蒙德·史密斯（Raymond Smith）把赌场从烟雾缭绕、全是男人的昏暗房间改造成了公共娱乐场所；胡安·特里普（Juan Trippe）和唐纳德·伯尔（Donald Burr）使民航大众化，向每个人开放了飞行的天空。

有人可能会说这是浪漫的臆想，那些大众化的推行者不过是为了争取高额利润才去迎合普通人。当然，这些人服务大众的目的绝不是为了让自己受穷，但根据我对这些创新人士生平的研究，他们的动机并不总是赚钱。他们各有追求——毫无疑问，罗伯特·富尔顿多年来依赖他人为生；亨利·福特（Henry Ford）若是为了钱，他就该按照合伙人的需求制造汽车，这会让他早年赚更多的钱；贾尼尼尽一切可能避免个人财富，他深受家庭早年的争斗带来的民粹主义的鼓舞；成为上帝的代言人，服务全人类是摩尔斯·维尔、刘易斯·塔潘（Lewis Tappan，提供商人信用评级信息）、西奥多·朱达（Theodore Judah，提出在高山峻岭修建铁路）、奥尔森和玛莎·马蒂尔达·哈泼（Martha Matilda Harper，美容店的开创者）等人的最终愿

望；约翰·沃纳梅克（John Wanamaker）忠于基督教的道德规范，他一改南北战争前通行的讨价还价习俗，在他著名的费城百货商店明码标价，童叟无欺。

我把创新者称为大众化的推行者，他们有利他精神，但无疑也掺杂了虚荣心，还渴望成为受赞美的施恩者，渴望得到同行的认同。有这种复杂的想法并没有错。对于爱迪生和埃德温·阿姆斯特朗，满足科学探索中的好奇胜过一切；对于约翰·菲奇（John Fitch，蒸汽船的发明者），他要得到社会的认可；对于 C.J. 沃克夫人（C.J. Walker，针对非裔人群的美容业的创立者），她追求的是对种族优越感的肯定。无论个人的内在动机如何，在诸多创新者的成功中，推行大众化的本能是显而易见的。

普遍智慧

我关注过去两个世纪来各个领域中的重要创新者，从约翰·菲奇在特拉华河上的蒸汽船服务到拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）在 Google 上的电子服务，包括一些后来评价有失公允的创新者，如奥利弗·埃文斯（Oliver Evans），他设计出高压蒸汽机和第一条自动化生产线。显然，具有创造才能的美国人何止千千万万，他们在不经意间摆弄着机器，为实用化改进添砖加瓦，这是美国进步的关键，但他们的名字已经消失在历史长河中。我们必须谨记，少数天才创新者是扎根于无数的劳动大众中的。随着万国博览会于 1851 年在伦敦水晶宫举办，美国的创新成了那里夺目的风景，英国议会派遣著名的制造商约瑟夫·惠特沃思（Joseph Whitworth）和教育家乔治·沃利斯（George Wallis）来了解他们所说的“美国制造体系”。他们总结出美国进步的关键在于“在工厂运转中盛行的普遍智慧”。沃利斯归结于“发明创造的处理权”以及“公立学校体制注重全民教育”。山姆·柯尔特（Sam Colt）在伦敦开枪械厂的时候

常常谩骂美国人的机械学（后来这个厂关掉了）。

了解美国创新的奥秘，我们需要跳出技术范畴，除非是社会学家丹尼尔·贝尔所阐述的那种广义的技术，即由所有更好的方法和组织构成的、以提升新老资本效率的技术进步。这包括很多东西：科学发现的进展，多项发明的要素结合，劳动重组，融资、交易、营销的新概念。我不会装作能领会所有科学的复杂性，更不会装作能把其细微差别转换成大众话语，但若是社会历史工作所必需，我仍试图描述技术性问题。总体上，我相信这些侧面会清楚地揭示创新过程。对于所有主题，我都要问：为什么是这个人，为什么是这个时代的美国？创新有什么样的来龙去脉？这些个体的共同点是什么，彼此独特的又是什么？政府扮演了什么角色？是什么驱使他们把想法变为人们需要的产品或服务？他们的动力是金钱还是理想？

历史与雄心

在我看来，美国的创新历史可以分成三个阶段。

第一阶段是机械技术时代，从共和到南北战争早期。三项法律创新提供了一个富有建设性的法律架构：最高法院颁布法令允许自由开展跨州商业活动，并颁布了联邦专利法，确立了公司这一商业组织形式。这些法规减少了公司责任，为项目融资提供了便利。财政部长亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton）在1791年11月提出了有先见之明的报告，表明美国的发展关键在于提高进口关税来激励国内制造业，“特别是与机器相关的新发明”。如他的传记作家荣·切尔诺所写，汉密尔顿是美国自由市场经济革命的先知，他是“从我们现代去到那个时代的信使”。但是由农业利益集团主宰的国会没有采纳他的建议。这些突破惰性的创新者，都是自学成才、自我鞭策的人，他们准备在任何领域一展身手。那个时代的象征是美国领军的铅笔制造商亨利·戴维·梭罗（Henry David Thoreau），更多

人记得他是因为他是哲学先验论者，从哈佛大学毕业 10 年后，他选择把自己称作木匠、泥瓦匠、吹玻璃管的、粉刷匠、农民、测量员以及作家和铅笔制造商。作坊革命从未有政治革命那么引人注目，但是他们已经开始让美国踏上了一条崭新的道路。

第二阶段开始于南北战争结束、第二次工业革命刚起步的时候，由机械时代过渡到了电气时代。如丹尼尔·布尔斯廷（Daniel Boorstin）所说，这个国家从“民俗文化”过渡到“大众化”。数百万带有变革本能的移民接踵而至，与此同时，美国的企业成长为国际商务的主宰。通常认为在这个时代，研究的主要推动力源自那些附属于大公司、政府和大学院系的研究实验室的专家之手，其实，个人创新者仍然为数众多。他们大部分独立地开展科学和理论知识研究工作，他们在复杂的组织中取得了长足进步。

第三阶段的主题是数字时代，从 20 世纪 60 年代开始一直到现在，智能技术变得至高无上。带着对 20 世纪 60 年代加州嬉皮士的轻蔑，戈登·摩尔（Gordon Moore）这位硅谷的创新者评价道：“我们才是真正的革命者。”他是对的。美国已经变成了彼得·德鲁克（Peter Drucker）所说的一个浮现中的“创业型社会”，这是由摩尔和其他人创立起来的信息服务经济。商业结构趋于更扁平的网络结构，而不是更深的层级结构。大规模生产正在进化成大规模定制，“生活品位”营销正在替代基于市场细分的营销，美国由此进入了一个良性循环的阶段。垂直产业模式瓦解，互联网正在为无数更小的企业和个人创新提供便利。

在我的调查中错过了一支创新力量：政府。在安·兰德（Ayn Rand）著名的小说中，创业者的形象得到了世人的认可，他抓住了美国人的商业想象力。那些理想中有真理，但由政府直接或间接激发的创造力究竟有多大总是让人看不清楚。政府赠地和政府贷款，对建设州际铁路和高速公路必不可少。晶体管发明后，庞大的美国政府始终支持半导体产业的研究保

持世界领先，而美国国防部首创了互联网。所有我们这些人，成千上万致力于创新或支持创新的美国人，都是开明、能动的公共领域的受益者。佛蒙特州参议员贾斯汀·史密斯·摩利尔（Justin Smith Morrill），15岁被迫辍学；他提出的两项“赠地法案”分别于1862年和1880年通过，联邦政府赠与各州数百万英亩的土地，建立教授农业和工程等应用型知识的高等学校（这比欧洲大学承认工程学作为一门专业要早很多年）。美国退伍军人协会的哈里·科尔默里（Harry Colmery）、密西西比州的国会议员约翰·兰金（John Rankin）和马萨诸塞州的国会议员伊迪斯·罗斯·罗杰斯（Edith Nourse Rodgers）一起提议的《退伍军人法》，于1944年由罗斯福总统签署执行。该法案所带来的个人实现和美国的繁荣在汤姆·布罗考（Tom Brokaw）的著作《美国最伟大的一代》（The Greatest Generation）中受到极大赞美。肯·奥尔森是退伍军人，还有道格拉斯·恩格尔巴特（Douglas Engelbart），他们是电脑鼠标和图形界面软件的先锋。那时，有200万退伍军人转业，很多人成了工程师、科学家和经理人，而高等教育在英国仍受到过度约束，仍在强调艺术。在那时，只有极少数人——约占人口的2%——能上大学，《时代》杂志报道说，社会各界开放大学校门的提议激怒了高等院校，“更多意味着更糟”成为精英们的战斗口号。贵族观念给英国的创新潜能带来了极大的伤害。

机会均等形式下的民主更可行。当然，美国人民是不折不扣的创新者，他们的信仰反映在其所建立和维持的政治制度、文化制度和商业制度上。我关注的创新者，是生生不息的革命舞台上的演员。下一个舞台要思索的主题可能是纳米科技、生物科技、人工智能和廉价可再生能源，所有这些听起来让人振奋，然而创新的历史教育我们，最伟大的创新是不可预见的。卡内基基金会大名鼎鼎的总裁凯瑞尔·P. 哈斯金斯（Caryl P. Haskins）想起1965年提交给总统的一份报告中提及：“直到1929年人们仍普遍认为银

河系就是宇宙的全部，而我们都了解到我们所在的星系实际上只是数百万甚至数十亿个这样的星系中的一个，了解到宇宙在膨胀是最近 10 年的事情，而 1920 年，甚至到了 1950 年，我们都对此知之甚少。”从这点上说，我们与那些在 1607 年第一次踏上詹姆斯敦海滩的男男女女身处同样的境地。

眼下，美国人必须关注的是：要想通过创新维持自己的世界霸权，美国正遭遇前所未有的挑战。在 2004 年 5 月，《纽约时报》头版头条发出警告，美国正在失去科学优势。威廉·J. 布罗德（William J. Broad）报道，美国的专利份额在过去 10 年跌至原来的 52%，诺贝尔奖份额跌至原来的 51%，美国的科学论文在学术刊物上不再占多数。美国青年对从事科学事业的兴趣在减退，这让美国科学促进会主席雪莉·安·杰克逊（Shirley Ann Jackson）感到痛惜，她问道：“这个千年谁来搞科研？”爱迪生和阿姆斯特朗以及许多其他的发明家、创新者都曾提到，他们的想象力，是在读法拉第和马克尼等创新者的传记时第一次被激发起来的。希望当我们重温创造了美国的创新者们丰功伟绩的历史时，能激发年轻一代创造新美国的雄心。

为什么美国人不干粗活？

成千上万的外籍工人逃离了阿拉巴马州，他们从前是农场工人、宾馆服务员、洗碗工或者建筑工人。因为执行州政府制定的新法案，很多雇主都失去了工人。突然之间，阿拉巴马州空出了上万个工作岗位。但是愤怒的雇主发现，没人去摘西红柿，没人去清理鱼肉，也没有人去打扫房间。

《商业周刊》

在加工厂处理鲶鱼既累又枯燥，你必须把鲶鱼皮剥掉，然后开膛破肚收拾下水，最后再把肉切成片，其中的艰苦兰迪·罗德斯比任何人都清楚。Harvest Select 是一家鱼肉加工公司，而罗德斯是这个公司的董事长。这么多年来，罗德斯一直找不到美国人愿意为了少得可怜的工资（还没福利），来他这阴冷潮湿的厂房一天干 10 个小时以上。

他的员工大多数是危地马拉人。9 月份，阿拉巴马州政府实施了一项新的移民法案，要求警察盘问所有他们认为是可疑的人，确认他们是否是非法滞留在美国的劳工，而且还将处罚那些雇佣非法劳工的雇主。这项法律取得了初步成效，甚至一些合法的移民也因为担心被骚扰而离开了这里。

9 月 29 日，新法案开始生效。当天罗德斯来上班的时候，发现很多员工都不见了。他慌忙驱车一个半小时来到塔斯卡卢萨，因为很多外籍劳

工都住在这里。他要求工人们赶紧回去工作，但是只有很少一部分人同意。罗德斯说：“我不会西班牙语，无法和他们解释他们所担心的一切并不会发生，我只想让他们知道，我和他们是朋友，他们是在做正确的事情。”

成千上万的外籍工人逃离了阿拉巴马州，他们从前是农场工人、宾馆服务员、洗碗工或者建筑工人。因为执行州政府制定的新法案，很多雇主都失去了工人。突然之间，阿拉巴马州空出了上万个工作岗位。但是愤怒的雇主发现，没人去摘西红柿，没人去清理鱼肉，也没有人去打扫房间。罗德斯说：“外籍劳工都跑了，再也不会回来了，但是我这空出了 158 个岗位，没人来应聘，现在必须有人帮我解决这个问题。”

并不是劳动力短缺造成了罗德斯的工作无人问津。在阿拉巴马州大约有 211000 人没有工作，就在 Harvest Select 所处的镇子，失业率就高达 18.2%，是全国平均水平的两倍。这个新修改的移民法案的最大亮点就是可以提供就业机会，共和党州长罗伯特·宾利说，外籍劳工从美国人手中抢走了工作。可是阿拉巴马人并不稀罕这些新腾出来的就业机会，很多雇主认为这个法案是个笑话，正准备要求将其废除。他们认为，外籍劳工没有从任何人手中抢走东西，他们干这些工作是因为美国人不愿意干。

在失业问题如此严重的时候，仍然有很多工作机会无人问津，对于以前的人来说，干那些又苦又脏又累的工作通常是他们人生的起步，可是对于现在的美国人来说并不是这样。

几十年来，阿拉巴马州的工业从这些逆来顺受的外籍劳工身上获得了不少好处。州政府也对工资水平、工作环境以及入境身份等问题睁一只眼闭一只眼。现在这么多的外籍劳工被赶走了，工作岗位也空了出来，可是企业必须和美国的工人斗争，因为他们对自己和雇主抱的希望太高，哪怕在现在经济形势如此糟糕，工作如此难找的情况下。阿拉巴马州工商业协会主席汤姆·瑟蒂斯说，他觉得不存在劳动力短缺的问题。他现在干着一

份苦差事，因为他的工作是让那些愤怒的雇主平静下来。瑟蒂斯说：“我们现在正处于商业模式的过渡阶段，不管是使用流动工人的农场主还是其他使用非法劳工的行业，他们的商业模式必须改变。”

10 月的一个下午，艳阳高照。胡安·卡斯特罗正在根据颜色和成熟度快速地分拣西红柿，和他一起工作的是他的父亲、兄弟还有几个朋友。他们在西红柿地里熟练地来回穿梭，几乎不抬头，因为他们必须尽快把这一季最后剩下的西红柿摘完。早上 7 点他们就来了干活了，除了偶尔喝水，他们几乎是在一刻不停地工作，一直干到下午 6 点。装满一个 25 磅的篮子可以得到 2 美元，一天下来每人可以挣 60 美元。

34 岁的卡斯特罗说，19 年前他偷渡到的美国，现在已经在这里生了三个孩子。新法案通过后，他整天都在紧张和恐惧中度过。卡斯特罗指指周围人说，不久前这里还到处都是拉丁裔工人，可现在除了他们几个，其他人要么跑到别的州，要么被驱逐出境，而自己可以继续留下来工作的唯一原因就是三个孩子。

卡斯特罗说，在阿拉巴马州这样的高温天气下摘西红柿可不容易，他自己非常幸运，因为至今还没有在干活的时候晕倒，但是很多人都晕倒过。不过由于长时间的弯腰工作，他的脖子还是有慢性的神经压迫。他说：“我无法理解这个新法案，没有美国人愿意做这些工作，他们通常只要干上一天，第二天准保不会再来。”

类似的抱怨在阿拉巴马州随处可见。扎德·史密斯和其他几个农场主正盘算着以后该怎么办。22 岁的史密斯说，他有 85 英亩的西红柿地，可现在只有很少一部分被摘过，因为他的 35 个工人有 30 个不见了。这些工人和他一起工作了很久，可是新法律一通过，他们就都跑了。史密斯说，州政府希望美国人来干这些工作的想法太可笑了，他在伯明翰发了招工广告，很多人来了几天就不干了，因为收入无法满足他们的要求。乔伊·拜

尔顿在附近也有一个 30 英亩的农场，他说政府搅和进来并制定了这个法案，是想让美国人开始工作，可是他们没有。

美国人不干又脏又累的工作，是因为他们太娇气么？为什么在这样萧条的时候，失业的人还是拒绝接受这些就业岗位？反过来说，为什么农场或者公司希望用这么低的工资（不提供福利），让人们精疲力竭地干一份季节性工作？在这么极端的情况下，如果人们还是拒绝接受这些工作，那么可能并不完全是那些不接受工作的人的错误，也许市场也出了问题。

汤姆·瑟蒂斯已经厌倦了雇主们的抱怨。他说：“不要告诉我阿拉巴马州人不能摘西红柿是因为劳动强度和炎热的天气，你去炼钢厂、铸造厂还有其他行业看看，很多人都在这样的条件下工作。不同的是在炼钢厂和铸造厂人们可以得到福利和很好的收入。”

新移民法案生效后几周，几百名美国人开始摘西红柿了，34 岁的杰西·杜尔就是其中的一个。他说，这儿的工资不高，一篮子西红柿才挣 2 美元，可这总比无所事事好。杜尔非常强壮，可他还是对工作的辛苦表示吃惊。他说：“不是谁都可以做这份工作，我正在慢慢适应。”可是工作三个星期后，他变得越来越沮丧，因为和他一起来的 7 个人只剩下 2 个，很多人认为他们像奴隶一样工作。

这些年人们才有了这样的概念：农场里和食品加工厂的工作应该由外籍劳工来做。上个世纪 40 年代，在阿拉巴马州和其他地方的农业工人大都是美国人。第二次世界大战期间，美国和墨西哥签订协议，临时输入劳工缓解用工压力。450 万墨西哥人来到了美国，最初他们都在加利福尼亚的农场或者果园工作。1964 年，他们几乎遍布美国所有的州，而且很多人都有了绿卡，成为永久居民，继续从事农业工作。土生土长的美国人开始远离田地。专门研究移民问题的普林斯顿大学社会学家道格·梅西说：“农业劳动力已经完全打上了外籍劳工的印记，一旦这个领域被外籍劳工统治，

那么印象就很难消除。”

梅西说，美国人不愿意从事这些工作，并不仅仅是因为工作辛苦和报酬低，而是因为他们觉得做这种工作低人一等。这和工作本身没有关系，在一些国家，当地人拒绝从事美国人抢着干的工作，比如在欧洲，汽车制造业是外籍劳工干的工作，可在美国，是本国人干的工作。

在阿拉巴马州，这个转换过程非常缓慢。尽管外籍劳工从事农业和食品加工业已经有 40 多年的历史了，但是在 1990 年，只有 1.1% 的人口是在国外出生的。当年的人口普查中，所有拉丁美洲人和北美洲以外出生的人口只有 8072 人，但是 2000 年，拉丁美洲人就有了 75830 人。到了 2010 年，这个数字翻了一番，拉丁裔占总人口的 4%。

阿拉巴马州 24 亿美元的家禽养殖计划，触发了拉丁美洲人第一次移民潮，很多公司认为这个州的气候、丰富的水源、缺少监管和反工会的政策是非常理想的商业环境。周围受过良好教育的美国人都转移到了这个州迅速发展的航空部门和服务行业，还有些人离开了阿拉巴马州，去西部和北部寻找办公室的工作或者是工作时间固定、收入高以及条件安全的制造业工作。仅仅 10 年时间，曾经的白人社区就有 34% 是拉丁裔。到了 2000 年，随着城市建筑热潮，南方种植业的发展和蒙哥马利西部的鲶鱼加工业的扩张，拉丁裔移民开始转移到其他州。在危机爆发之前，人们并没有反移民情绪，可现在控制阿拉巴马州的共和党人将他们招来的移民视为敌人。

Harvest Select 的厂外边飘着一面大旗，上面写着：招工，请来应聘。自从法律生效后，这个旗子就一直挂着。罗德斯说，他明白美国人为什么不喜欢这些工作，他们不愿意为了最低工资去切鱼片。他只是不知道以后该怎么做。他说公司真的无法提供每小时 13 美元的工作，因为海外的竞争者付的工资更低，公司的生存空间正在被挤压。

移民法案生效的当天，州农业部长约翰·麦克米伦的电话就被打爆了，

人们电话里的问题包括：我们以后怎么办？我们以后还要不要订化肥？麦克米伦说，他也不知道该怎么回答这些问题。他的同事汤姆·瑟蒂斯是州劳资关系主任，他面临的问题更多，因为除了农业，他还要关注其他行业，尤其是建筑业和医院的用工缺口。州长宾利说这个法案通过后，将创造出更多的就业机会，瑟蒂斯的工作就是落实这个政策。

阿拉巴马州建筑业联合会主席杰·列德说：“如果失业的人不接受建筑业或者家禽饲养业的工作，那么官员就必须帮我们找到外籍劳工，可是他们现在都跑了。”麦克米伦和瑟蒂斯整天和雇主们沟通，帮助想办法找工人，可是结果却让人灰心。麦克米伦说，不管怎么努力，外籍劳工留下的空缺都无法被填满。一些大的农场准备重新种玉米和大豆，因为这些作物不需要太多人力，而一些小的农场只能减产，最终很可能无法维持。

9月底以来，麦克米伦和他的副手就不停地参加州农场主的各种会议，人们都痛恨这个新法案。几个星期前州参议员斯科特·比森介绍这个新的移民法案时，愤怒的史密斯丢给他一个篮子，然后说：“你来摘西红柿。”可是比森拒绝了，他说：“我摘西红柿不能改变或者证明任何事。”

当政治家和雇主激烈辩论的时候，有些人看到了机会。19岁的迈克尔·马多纳多每天早上4点半起床，然后去Harvest Select工作。他说自己喜欢这份工作，经理也说他是个好工人。不过因为现在人手短缺，所以下周他准备向主管要求给他涨工资。马多纳多说：“我会告诉他们如果能多付一点，我就继续工作，否则我就去别的州干。”

我也占领了华尔街

“作为个体，我们如何才能将这场运动的影响推广到最大？”一个示威者在演讲结束提问道。

“告诉你的朋友们，这场运动有多么好玩儿！”娜奥米笑着回答。

“告诉你的朋友们，这场运动有多么好玩儿！”内圈的人们朝外圈呼喊。

“告诉你的朋友们，这场运动有多么好玩儿！”外圈的人们高声呼喊。

彭勃

一个月内席卷全球的“占领华尔街”运动，从表面看诉求模糊，令人难以捉摸，但对亲临现场的我来说，恰恰是这个运动的组织方式和运转过程里包含和传达了某种理想主义。

如果不是大家一起声嘶力竭喊出那句“All Day, All Week, Occupy Wall Street！”的口号，我会以为自己身处某个音乐节或者锐舞派对的现场。

这一幕与我在10月5日来到“占领华尔街”现场之前所想象的场景完全不同。在美国主流媒体为数不少的报道中，这场始于9月17日的民众示威运动看起来就像一场暴力革命的前兆。

10月1日，纽约警察在布鲁克林大桥上用橙色隔离网和塑料手铐抓捕示威者，这个场面让人直接联想起之前发生在埃及开罗广场的流血冲突。

“阿拉伯的春天之后可能就是美国的秋天”，华盛顿智库“美国进步中心”的范琼斯（Van Jones）当时接受电视台采访时说。

可我第一眼看到的“占领华尔街”现场，却像一个不设围墙的民权运动博物馆，一场井然有序的民众狂欢。

纽约秋夜寒意逼人，但在离华尔街一街之遥的祖科蒂公园（Zuccotti Park）里一示威者们从9月17日起便驻扎于此，并将其更名为“自由广场”（Liberty Plaza）随着音乐舞动的人满身大汗，包括几个白头皓首的白人老头老太太。一个已经连续敲击几个小时的黑人鼓手累到接近虚脱，猛地把鼓槌扔下，一旁跃跃欲试的观众立刻替换上来。强劲的鼓点动人心魄，连一旁表情严肃的纽约警察也不自觉地用脚轻轻跟着节奏拍打。

“加入我们吧，有免费比萨吃。”一个年轻人举起一盒比萨饼向一名黑人警察走过去，警察用力摇头，同时用手扶住腰间的警棍表示年轻人不要再靠近。“我们也在为你们的福利而斗争，欢迎下班后加入我们。”年轻人这句话引来了阵阵欢呼。

“这些场面是真的吗？”我指着一张警察从背后试图反铐住示威者的照片问从9月17日就来到现场的新泽西示威者 Mullen。9月26日，纽约警察局发言人布朗（Paul Browne）曾对外发布消息说，有大约80名示威者被捕，被捕的原因主要是阻挠车辆和行人通行，但也有些人是因为妨碍政府公务而被捕的。

“当然是真的，”Mullen说，“但在那之后我们就没有再举行走上汽车道的示威活动，警察也就不能再抓人了。”

在华尔街之外的地方，纽约看起来跟我2010年冬天来时没有两样。纽约城市大学校园离华尔街只有两个街区，在10月1日刚刚被示威者包围过，现在也已恢复了平静。一位正在这里就读的北大光华MBA交换生告诉我：“电视台只挑冲突最激烈的画面播，其实我本人感觉（冲突）

没那么强烈。”

这位姓祝的男学生说：“大部分纽约市民对这个活动目前只是抱着看热闹的态度。”

你想要什么样的美国？

全长 524 米的华尔街位于纽约曼哈顿下城区，紧挨着被称为“Ground Zero”的世贸大厦遗址，平均宽度只有 11 米的狭长街道被两旁悬崖般的大厦紧紧压迫，从街西头往东头走时，人常常会产生行走于缝隙间的错觉。尽管这条街是美国金融业的代名词，但实际上除了纽约联邦储备银行之外，在十几年里，多数大银行或基金的总部都搬迁到了洛克菲勒中心、时代广场或中央火车站周围的繁华商业区，只有高盛和美林还坚守在离华尔街不远的地方。华尔街早已经“从一个地理概念变成了心理概念”。

即使是在以行人走路匆忙而著称的纽约，华尔街上行人的步速也称得上数一数二。到了秋冬季，从哈德逊河上吹来的风阴冷无比，行人们总是紧紧护住手中的热咖啡朝着办公室或者地铁站方向狂奔。这条街上唯一引人驻足的地方就是那头被认为是华尔街标志的铜牛雕像。从 9 月 17 日示威者试图占领华尔街开始，纽约警方将整条华尔街和附近几条交叉街道的街心地区，包括那只 6 吨重的大铜牛都用金属栏杆包围了起来，不许任何人进入。只有几步宽的人行道对行人开放，但人们必须随时保持走动，路上每隔几米就放置着醒目的“不准停留”标志。

因此，“占领华尔街”运动其实一直没有在这条地理意义上的华尔街上进行。在放弃了围绕铜牛安营扎寨的计划后，示威者在自由广场（祖科蒂公园）建起宿营地。起初，他们只停留在公园西南部，由于每天都有示威者携带着简单的行李铺盖和各式各样的主张加入这个运动，人们开始睡在所有能躺下的地方。当我 10 月 5 日赶到这里时，到了夜里，这个

3100 平方米左右的广场已经睡满了人，除了留出几条狭窄的过道供人穿行外，几乎没地方下脚。

自由广场上遍布美国历史上历次民权运动的缩影：鬓角佩戴着鲜花的年轻人在陈述 20 世纪 60 年代盛行的非暴力主张，嬉皮士们穿着五彩斑斓的服装，瑜伽大师和西藏喇嘛打扮的白人教导人们通过寻找内心平静来对抗外界喧嚣，戴着红袖章的左派人士则散发着社会主义和共产主义宣传材料。广场中最常见的标志是代表美国传统的星条旗。一名示威者把开国元勋托马斯·杰弗逊的名言搬了出来：“每一代人都需要一场新的革命”；另一名示威者则戴着美国首位总统华盛顿的面具告诉行人：“这不是我想要建立的美国”。

“你想要什么样的美国？”我问。

“它应该属于 99% 的美国人，每一个人的声音都能够被听到。”“华盛顿”说。

在来到纽约之前，我曾经试图通过电子邮件联系这场运动的负责人，但没有得到回复。到了现场我才明白，也许我的邮件还躺在邮箱里那成千上万份未读的邮件列表里呢。“你可以去采访广场上的每一个人，因为每一个人的声音都很重要。”一个忙着回复邮件的小伙子头也不抬地说。“那么有没有能够代表运动组织方的人？”我追问道。

“每个人都可以，如果愿意的话，你也可以加入，成为我们的志愿者。”

“为什么要占领华尔街？因为那里属于我们，因为我们能。”这是“占领华尔街”运动在网站上所公布运动纲领的最后一句话，铿锵有力却含义不清。这导致我向很多示威者询问占领（Occupy）到底是什么意思，它可以仅仅表示占据这块地方，也可以表示获得掌管权，但不如接管（Taking Over）那么强烈和清晰。当地的一个比萨饼店还适时地推出了一款名为“OccuPie”（与 occupy 同音）的比萨饼向示威者致敬。我的其他问题包括：

占领之后该做什么？示威者们有哪些具体的政治诉求？但在广场上逛了半天，我得到的答案令人莫衷一是。

显然，不少人和我有同样的感觉。英国《金融时报》专栏作家约翰·加普在他的专栏里评论说，这些示威者提出的政策要么很疯狂，要么就很难获得广泛支持，比如一名抗议者在一段视频中大喊着要求关闭美联储。在抗议者集资出版的小报《被占领的华尔街日报》(The Occupied Wall Street Journal)里，他们要求政府采纳的两项政策是：社会化医疗和银行国有化。我很快意识到，广场中张贴的标语反映出的仅仅是美国社会中存在的种种矛盾和美国普通民众对经济低迷的失望情绪。有的标语上写着“伊拉克战争。失业。阿富汗战争。谁在赚钱？华尔街的投机分子。”还有“银行被拯救。我们被出卖。”人们提出的要求五花八门：给穷人减税、遏制大公司、从阿富汗撤军、停止偏袒以色列、增加教育机会、减少对石油的依赖、爱护环境、不歧视同性恋、不虐杀小动物……示威者满腹怨气，从金融家的贪婪、不断膨胀的赤字到无所作为的政客都是他们的抨击对象，但鲜有解决方案或者明确的目标被提出。

但约翰·加普也说，抗议者还不是唯一“贡献”不解决问题的空谈群体，现在的政策制定者们也在保持模棱两可的态度，因为某些问题太过严重，政客们一致认为解决方案最好还是不说为妙。“公平地说，华盛顿方面提出的某些构想同样愚蠢。”

“是否有明确的领导者”“是否有明确的纲领”——这原本是评价一场抗议活动是否值得人们关注的重要指标。但是由于对银行家的厌恶和对资本主义制度的幻灭感几乎席卷了所有的人，因此即使这次活动诉求模糊，目前也还无伤大雅。这场运动的内里实际上蕴藏着大量潜流：它的目标初看与白宫的目标一致，人们所称的“那1%”的富裕美国人，正是奥巴马总统的增税对象，他希望用增税所得为他的促进就业方案提供资金。但民

主党人也担心长此以往，这个吵吵闹闹尚处于萌芽期的运动可能会疏远明年大选时民主党需要的独立选民。国际金融“大鳄”、量子基金创始人乔治·索罗斯公开表示理解这一运动，但有人说，他其实只是不想让银行的主管领取高额红利奖金而已。

也有一派观点认为，保持这一活动难以捉摸的特点挺明智，“没有诉求的力量令人迷惑，媒体会发了疯似地想把这件事弄清楚。”

这场运动有多好玩儿

这个活动是由加拿大的反消费主义杂志《Adbusters》于7月中旬的一篇文章引发的，文中号召2万人在9月17日占领华尔街，通过和平静坐等形式声讨华尔街金融从业者。之所以选择9月17日，是因为当天是美国宪法日。随后，以US Day of Rage为代表的各种美国社会组织在网络上反复商讨了操作细节。9月17日，当计划真正付诸实施时，示威者已经超过了一千人，他们大都是社会活动家、失业者和学生。我到纽约的这一天，10月5日，恰逢纽约市教师联合工会、运输工人联合会和纽约市立大学教职员工也参加了游行示威，人数据说过万，是该运动开始以来规模最大的一次游行。

这还没算上美国其他城市的声援：从西海岸到东海岸，洛杉矶、旧金山、丹佛、芝加哥、华盛顿、波士顿、西雅图等城市都有“占领华尔街”的翻版抗议活动。欧洲也不消停，10月2日的英国执政党保守党年会是在3.5万名示威人群的抗议声中开幕的，游行要求卡梅伦政府停止紧缩预算政策。10月1日，葡萄牙首都里斯本和第二大城市波尔图有13万人游行示威。10月中旬，我的一个朋友去芬兰的赫尔辛基出差，他在那里也遇到了类似的抗议活动。

在纽约的华人留学生朱萧木一直通过微博向中国网友介绍这场运动，

不过他本人是茶党的拥护者，并不同意大多数示威者的主张。他最为反对的是示威者试图通过影响政府政策来增加福利。朱的这一立场是典型的茶党主张，和很多自由主义经济学家的观点是一致的。他们认为通过增加政府支出、扩张信贷来提高底层人民的生活恰恰是“养懒人”，也是导致次贷危机的原因，而不是解决方案。但朱萧木也承认，跟这场活动至今不明确的主旨相比，它的组织堪称井然有序。

从示威者第一天入驻开始，面积大约 3100 平方米的自由广场就被井井有条地分为了几个功能区：广场的东北角因为有几排阶梯而成为了天然的议事厅（General Assembly），旁边是人们可以随意取阅的人民图书馆（The People's Library），往西一点是问讯处（Info）和媒体区（Media），广场正中间是厨房（Kitchen），西头的开阔地作为展示标语和创作的区域（Art/Signs）以及表演音乐、舞蹈和戏剧的演出区，往南一点是医疗和安慰区（Medical/Comfort），还有专门的残障人士区和西班牙语接待处。

这就使得这次抗议活动的优势与其说在于其目的，不如说在于其形式——它采取了非暴力的形式，并且一直坚持运转低效的大众民主原则。尽管没有明确的领导者，但这次运动的真正主力是由纽约一班社会活跃分子、艺术家与学生组成的“纽约市人民大会”。“人民大会”中的每一个人，不但在每一项决策中被询问意见，还可以否决那些他或她不喜欢的决定。“占领华尔街”借助非暴力主张建立了威信——它迄今为止最具“破坏力”的举动就是 10 月 1 日的布鲁克林大桥静坐。对于身在自由广场现场的我来说，恰恰是这个运动的组织方式和运转过程里包含和传达了某种理想主义。

我发现，经过了三周的演练，示威者们已经形成了一套极为有效的沟通手势。每次听到“Mic Check”的呼喊声，就意味着有人希望公开发言。因为纽约市区和公园里禁止使用喇叭、扩音器等扩音工具，示威者们形成

了一套手语：在倾听发言者说话时，人们伸手晃动五指来表示赞成；耷拉着手不晃表示反对；举起一只手指表示有问题，然后等待轮到自己发言。如果要举行更大规模的集会，发起者会向周围提出聚会要求，然后四周就会有人组织回声测试，听到“Mic Check”号令的人重复呼喊一遍，在传声范围内的示威者便会席地而坐。一般这样做上两三次测试后，演讲者就能在原地开讲。虽然广场上声浪起伏，但在有人公开发言时却只有一个声音。

这也是这次活动的一个显著特点：政府、警察和大多数示威者都还是在尽力保持克制，以免踩过界引发大规模暴力冲突，彻底改变其性质。纽约州州长库莫（Andrew Cuomo）的态度是拥护美国第一修正案赋予抗议者的权利。纽约警方的抓捕活动都援引了法律条文，比如他们声称自己是根据一部 1845 年的法律才在 9 月 19 日逮捕了 7 名戴面具的示威者。在 10 月 1 日，纽约警察逮捕示威者的理由是他们造成了布鲁克林大桥机动车道被封闭。纽约市长布隆伯格（Michael Bloomberg）尽管未必赞成“占领华尔街”对银行家的指责，但他也表态说，市政当局允许反对大公司的抗议活动继续，不过前提是示威者必须遵守法律。

另外一个有趣的特色是，“占领华尔街”是一场全球同步直播的抗议活动，它和互联网技术结合得天衣无缝。如果无法来到现场，你可以在各种网站观看视频直播，在 Facebook 和 Twitter 里随时刷新跟进活动进展，加入论坛参与讨论，甚至在苹果和安卓平台的 App Store 里下载相关应用。一些在冲突中被逮捕的人在被捕数小时后还在不断通过 Twitter 发信息。来自全球网友的支持和评论也会被即时输出到媒体区旁一台巨大的投影屏幕上，小组讨论的议题可以随之调整。外界的互动反馈推动了这个运动像生物一样缓慢地“进化”。比如，示威者已经意识到外界认为他们的观点空泛，其中一些人开始集中讨论如何将他们的主张变为更加具有可操作性

的纲领。

10月6日，当我在广场游逛时，接近下午五点，两名女子无声地在公园中心花坛的台阶上举起两块写着娜奥米·克莱恩（Naomi Klein）名字的纸牌，人们开始朝着纸牌下聚集。娜奥米·克莱恩是著名记者和畅销书作家，以对全球化的批判闻名于世。她的两本书《No Logo》和《休克主义》在广场上的“人民图书馆”里可以借阅，在示威者中很有市场。因此，这一天演讲聚集的观众人数很多。

娜奥米·克莱恩在五点准时地站在了台阶上，作为一个以反消费主义而著称的女性来说，她的穿着看起来时尚而干练。她的出现引起了台下一片示爱的喊声，见惯了群众集会场面的娜奥米也忍不住笑了。跟公开发言一样，在自由广场演讲时，人们用集体呼喊来代替麦克风。娜奥米每讲一句，她周围的人便一起高声重复一次，随着人群越集聚越多，外围的人群又会再高声重复一次，这样几乎广场上的每个人都能听到。经过两次重复，娜奥米的轻言细语变成了排山倒海般的呼喊，重复也让略显平淡的演讲具有了诗歌一般的韵律。

“作为个体，我们如何才能将这场运动的影响推广到最大？”一个示威者在演讲结束提问道。

“告诉你的朋友们，这场运动有多么好玩儿。”娜奥米笑着回答。

“告诉你的朋友们，这场运动有多么好玩儿！”内圈的人们朝外圈呼喊。

“告诉你的朋友们，这场运动有多么好玩儿！”外圈的人们高声呼喊。

呼喊和笑声在广场上空回荡。

我的广场之夜

娜奥米·克莱恩不是第一个，也不是最后一个在自由广场露面的公共知识分子。哲学家斯拉沃热·齐泽克（Slavoj Žižek）、诺贝尔经济学奖获

得者约瑟夫·斯蒂格利茨 (Joseph Eugene Stiglitz)、经济学家杰弗里·萨克斯 (Jeffrey Sachs)、制作了《华氏 911》的独立导演迈克尔·摩尔 (Michael Moores) 和奥斯卡奖影后苏珊·萨兰登 (Susan Sarandon) 都曾来过自由广场发表讲话。在我离开美国之后, 据说歌手坎耶·韦斯特 (Kanye West) 和音乐人拉塞尔·西蒙斯 (Russell Simmons) 也跑到自由广场去发表了演说。

“你应该来广场待一晚, 这样你才会真正了解这里在发生什么。”一位脖子上挂着写有“我家有工作, 没中年危机, 但我也来了”标语纸牌的女士对我说。我犹豫了一下, 觉得这个建议听上去有点不太现实, 但仔细想想其实也没什么大不了的。一个漂亮的西班牙女孩坦率地说, 她就是来纽约旅游的, 这里管吃管喝还有音乐, 所以她搬过来了, “这儿比名声不佳的纽约青年旅社可强多了”。

广场的厨房为所有人免费提供比萨、土豆泥、水果沙拉和各种小食品, 你所需要的只是排队等候, 如果愿意也可以为示威者捐款——美国第三大冰激凌品牌 Ben&Jerry 是第一个赞助此次运动的企业。当我 10 月 11 日决定留在广场过夜时, 忽然发现食物中出现了一盆广东烧鹅, 我在心里盘算着烧鹅块数与排在我前面人数的比例——这盆非常规的菜可能来自于某位华裔市民的捐赠。可惜的是, 在我排到之前它被瓜分一空, 连盘底的酱汁都被刮得干干净净。不过我还是获得了一份相当不错的免费晚餐——在纽约, 好食物和好服务都售价不菲。

在广场转了两三圈后, 我终于找到了一个可以放下整张防潮垫的地方。“天气预报说今晚会下雨, 祝你好运。”30 多岁的纽约人 Abbie 对我说。他毕业于纽约的私立高中, 拥有一家小型建筑师事务所, 看起来, 他并不属于大部分示威者所属的阶层, 但“站在哪个阶层是可以自己选择的”, 他告诉我, “这场运动即使是在美国也不属于主流现象, 我想这些人只有用这种方式才能够表达自己。”他曾在复旦大学待过一年, 懂一些中文。因

为担心下雨，原本打算在广场过夜的他决定回家，就把之前领到的铺盖借给了我。

刚安顿下来不久，我就目睹了一次辩论。

“你们到底想要什么，占领华尔街到底意味着什么？”晚上9点多，一个刚刚从华尔街下班身穿高级定制成衣的男人走进了示威者中。通常，那些从华尔街走出的人只会掏出 iPhone 朝着自由广场方向拍照，真正走进广场的并不多。

“我跟你们一样辛苦工作，不知怎么就成了你们这些人憎恨的目标，”“华尔街男士”很快就跟躺在地上的示威者们展开了辩论。一个参加露营的小伙子直截了当地说：“你们拥有你们根本用不完的资源，难道不应该拿出来一点吗？”

“我来自前苏联，相信我，这种想法不是什么好主意，最终你的那一份也会被拿走。”“华尔街男士”一边回答一边抽身离开。

“谢谢你跟我们对话，这是个好的开始，不是吗？”年轻人冲着他离去的背影喊道。

在自由广场露宿除了要应对天气突变外，其实还有个隐含的法律问题。自由广场是一块属于纽约 Brookfield 房地产公司的私有财产，这家公司在法律上有权要求示威者撤离。即使没有法律阻碍，纽约户外的寒冷天气也确实是个现实问题，十月初的纽约夜晚已经寒意逼人，再过一两个月就会天寒地冻，何况还会遇到雨雪。不过，组织者们已经成立了“冬季委员会”，以便为将来的寒冷天气做准备。

“兄弟，你的被子太薄了，今晚挺冷的，”黑人鼓手 Xieti 路过我的“床位”时，不由分说地把他的鸭绒睡袋放到了我的铺盖上，“明天早上再还给我。”

一小时前，我还在担心晚上没有铺盖，但现在我已经有了两床被子，我决定垫一床盖一床。跟我并排入睡的是一个来自阿拉巴马州的小伙子，

他的老师允许他请一个月的假来到这里：“我第一次来纽约，但这不是我参加的第一次示威了，学校是不赖，但是我在这里学到更多。”

第二天早晨7点多钟，我醒了，对面街上的华尔街人正以冲刺的速度跑向办公室，开始他们忙碌的一天，广场上的人则大部分还在酣睡。

预报中的阵雨最终没下，倒是有人在轻声吟唱鲍勃·迪伦的《暴雨将至》。尽管这一天纽约气温骤降了几度，有了真正秋天的感觉，不过 Abbie 和 Xieti 借给我的两床被子让我感到很暖和——我的占领华尔街之夜除了安稳地睡了一觉之外，什么也没有发生。

为什么要去印度

“印度人真是淳朴，换了那么多次钱，从来没遇到过假币。黑市那种地方，就算给你假币你也不知道。”我因为也有拿到“一本儿”印度钱心怀忐忑的经历，所以对此非常认同。回国不久，印度中国经济文化促进会（ICEC）秘书长萨奇布来北京，见面谈起这件事，他们的中国总代表田芙蓉告诉我，这是老话题了，其实是个误解。印度没有假币，是因为做假成本更高。根源还是印度没有制造业，搞个印刷机不容易。

李国卿

3月16日晚间出发，4月16日凌晨返回，本刊主笔曹可臻与我一起完成了为期整整一个月的印度采访。

“为什么要去印度？”

在行前、归来乃至驻留期间，这是我们被问及最多也经常自问的一个问题：为什么去印度，尤其是，作为一本商业杂志？

答案似乎并不难找。

如果让专门为中国人提供服务的孟买中国客栈老板李海彬来说，这半年一定是他们开业以来生意最红火的日子，到印度

做生意的中国人一时络绎于途，几个合伙人几乎每天都要挤一个房间才能腾出更多的客房。在这里，我们见过来卖手机的、卖抗生素的、卖矿山设备的、卖化工产品的……就在离开孟买前往班加罗尔的前几分钟，我们还见到了卖航线的——国航的刘秀英大姐以前是这个客栈的常客，最近孟买到成都的新航线开通，她在这座城市就要建立自己的办事处了。推销基站天线出身的客栈李掌柜越来越觉得这是一桩前途远大的生意。在我们回国之前，他已经先行回到广东中山探望妻女，女儿今年九岁，如果全家决定今后到印度生活，现在已经到了为她设计在印度的教育规划的时候了。

总部设在加尔各答的中国一冶印度有限公司，总经理毛洪涛用“爆发期”来形容这半年中国企业赴印的热潮。究其原因，他觉得一是最近国内的市场形势不太好，二是印度的市场实在太大了。

第一条只能算是临时因素，印度市场却是一个长期机遇——自2000年以来，连年高速增长已经在印度培育出相当可观的市场与消费需求，甚至连一些跨国公司也在考虑将它们设在东南亚的区域总部迁往印度。看来只要有这第二个因素存在，“爆发”就还会持续下去。

回国后的几天，我一直在回味，现在每天发生在李掌柜中国客栈的商业故事应该不比佟掌柜同福客栈的武林外传有丝毫的逊色。但如果我们的读者是一位即将在那里登场的中国商人，他会期望从我们的杂志上先了解哪些“剧透”呢？

矛盾的是，对于中国人而言，印度这位近邻依然是一个在心理和习俗上非常遥远的国家。到那里的中国人，即便商旅经年，也大多没有多少与印度社区的私人互动。我最初听到华为员工在印度连刷牙都长期坚持使用矿泉水时还感到十分惊奇，去过之后才知道这是一个普遍现象，绝不仅限于华为。从长远的眼光看，中印民间交流一定会越来越开放和包容，但在目前来说，中国人之间的交流与分享显然是赴印创业者获取内心支持的最

重要来源。毛洪涛说，即便还没有成立商会，在印度的中国公司也喜欢定期聚会交流。“他在前面摔过跟头，你跟在后面，受益匪浅。”

一个不争的事实是，与移民欧美的经验中经常会被用来互相提醒的中国人欺骗中国人的情况截然不同，在印度，中国人相见还是很亲切的。一是确实人少，二来环境实在陌生。

我们在印度拜访了三大 IT 巨头之一的 Wipro，参观了它最富盛名的班加罗尔企业园区，也派记者在博鳌论坛与塔塔集团高层深度交流，对方欢迎我们随便参观它在印度的任何业务。但最终我们还是决定将叙述的重点放在与中国商人相关的话题上——没有别的，就是想通过记录他们在印度留下的开拓印记，为后面整装待发的人们提供某种熟悉感。

当然更重要的是提供信心。

印度伙伴眼中的中国商品，与中国商人直观的印度市场，这两种角度的辩证合参可以让我们更清楚地看到自己在最强势的领域受到的威胁和在似乎毫无机会的产业中的机会。

让我们举例说明：

身处自殖民时代起就是德里最高档俱乐部的 Gymkhana，今年 75 岁的印度独立元勋之子 Ajay 对我说，你放眼望去，随便看，这个大厅里的空调、电扇、灯，全部是中国制造，虽然它们都被贴上了一个印度名字。德里的 khurshid Market 已有八九十年的历史，是印度最大的小商品批发市场——印度人一向也认为它是亚洲最大的——我们在这个市场里转了两个小时之后得出结论：这就是一个中国商品市场，并且此结论至少具有 90% 的准确性。

是不是感觉很好呢？

而印度朋友的看法却是，在这个层面上，中国商品越成功，中国商人就越失败。道理很简单：首先，质次价廉的小商品影响中国制造的整体

声誉；其次，由于印度政府不对外国人开放零售业，这部分生意全都是印度人做起来的。国航印度经理赵全桢提供的数据是，每年印度人飞中国，六七十万；中国人飞印度，六七万——这些十倍于中国的印度人大多是去进货的——印度人因而控制了小商品领域的所有渠道与销售环节，中国商人以后再难进入。

Ajay 的建议是，中印贸易处于转型期，转型的主要诉求是升级。说得具体点，现在是时候把中国的工业制造引入印度了。有一个情况可能国内的人不太了解：印度是没有制造业的，或者顶多算是制造业刚刚起步，比如纺织业。以它刚刚发射的“烈火-5”洲际导弹为代表，国产化程度极低，几乎所有环节都依赖进口。

关于这一点，还可以插述一则趣事。在孟买的时候，因为一时找不到货币兑换点，我就向早几天到那里的联邦制药的小伙子打听。他建议我到黑市换，汇率比银行划算。然后就对我感慨：“印度人真是淳朴，换了那么多次钱，从来没遇到过假币。黑市那种地方，就算给你假币你也不知道。”我因为也有拿到“一本儿”印度钱心怀忐忑的经历，所以对此非常认同。回国不久，印度中国经济文化促进会（ICEC）秘书长萨奇布来北京，见面谈起这件事，他们的中国总代表田芙蓉告诉我，这是老话题了，其实是个误解。印度没有假币，是因为做假成本更高。根源还是印度没有制造业，搞个印刷机不容易。

以前印度主要从欧美进口工业设备，后来发现好多也是贴牌，买来买去都是买中国的，还不如直接从中国买。在古尔冈，一家据说位列印度百强的企业老板竟然和我们说，你能不能拉个单子，至少列出三五十家中国最好的设备供应商的联系方式？

了解完中国的优势，我们再来看看印度的优势领域。印度一向以“世界办公室”自居，想来在 IT 领域中国应该没有太多机会，而这种主要得

自宣传渠道的印象其实也经不住推敲。正是在 IT 领域，在国内似乎并不显著的 UCweb 今年就要做到印度手机浏览器市场的老大。两年前被 ABB 派往印度担任 VP（副总裁）和 CIO（首席信息官）的李清源给我们分析，印度三大 IT 巨头的业务都属于“企业 IT”，而移动互联网的特点则是以“Customer IT”为主导。印度市场这两年在低价策略的推动下，3G 网络的普及情况远胜于中国，互联网的变革，包括“云技术”的发展应用，迟早会对传统的“企业 IT”模式造成冲击。在这一点上，巨头们的反应显然不是最灵敏的，这无疑为后来者提供了新晋机会。

这可以算是我们一个月访问印度的最宝贵经验：在这里，任何事情都不能仅凭第一印象做表面的理解，真实情况往往与它表现出的样子截然相反。

这种建立在熟悉感之上的信心，最终是为了支持可以让人直面风险的判断。印度毕竟是一个特殊的国家，特殊的文化、特殊的体制、特殊的两国关系都会对商业活动产生影响。TCL 是最早一批进入印度的中国企业，由于没有找对合作伙伴，铩羽而归；海航曾经开通国内到加尔各答的航线，由于不熟悉印度的官僚体系，一共飞了 4 班就负气而回。但就在我们进行采访的这一个月，从驻印度的中国商人口中，我们听说了 TCL 准备重回印度的消息，而海航也在重启谈判。虽然面临诸多困难，但正如前面讲过的——“印度市场实在太大了”，大到让中国商人无法放弃。

即便对印度人来说，诸多表面理解也绝非靠谱。印度的“无厘头”报纸天天渲染敌对情绪，连在中国公司工作的印度员工看过后都会问她的老板：“是不是要打仗了？”她老板对我讲：“这都过去三四年了，还没打呢。”

中国商人身在客途，很容易受印度人情绪化的影响，但也往往因而忽略了他们的务实作风——“生意就是生意。”有经验的中国商人会告诉你，虽然印度人普遍也都有某种民族主义及各种衍生情绪，但在商业利益面前，

他们都能很容易地做出选择。前一段时间在义乌发生的债务纠纷，被印度媒体炒成了罗生门，印度驻华使馆甚至建议印度人不要去义乌“那个危险的地方”。结果没有印度人听他们使馆的——不去那儿去哪儿呢？生意在那里。连炮火连天的伊拉克都有人抢着去，去义乌顶多中个暑，算什么危险？

印度经济学家、诺贝尔奖得主阿玛蒂亚·森写过一本文化人类学著作《惯于争鸣的印度人》，有一章叫“中国与印度”，回顾了这两个国家悠久的历史交往。从历史上看，印度对中国的影响主要是佛教的输出，而中国对印度提供的则是数学、天文等等。

在印度传入中国的佛教体系中，经常用于表达欢乐和谐场面的一个词叫做“龙象腾骧”，其实就是我们今天经常讲的“龙象共舞”的古雅版本。商业虽然是个通俗的东西，但由它所带动的“共舞”，其内容却比古代更为丰富，终场的欢乐也未必输于古人。

佛教认为，印度菩提伽耶的金刚座是世界的中心，但在《白老虎》作者阿拉文德·阿迪加眼中，那里如今却属于黑暗印度，书中主人公就出生在离金刚座几公里远的地方——世界多个国家在金刚座附近建有寺庙，如同派驻的使节。其中代表中国的是“中华大觉寺”。我经过时被它正门两侧的楹联所吸引：“中华发展遍天下，大觉慈容满虚空。”上联赞当代中国，下联夸古代印度。匾额上的题署说明这副对联是由一位法号本焕的和尚在103岁时所撰。就在那几天，本焕法师于深圳辞世，终年106岁。算起来这门坊应该是三年前整修的，所以措辞也颇具时代气息。

在“中华发展遍天下”一侧不远，我们走进一个小店为手机充值，店内也有手机出售。我们一眼就看到了在这“世界中心”或“黑暗之地”的货架上摆着的几款联想 LePhone 手机。

“多少钱？”

“1800 卢比。”（合人民币 200 多一点）

“旁边那款 Samsung 呢？”

“4000。”

“它们好像差不多？”

“嗯。”

“哪个卖得好？”

“都很好！”

真是很有趣。

德里的“中国先生”（一）

我忍不住想，一生只有两套衣服的父亲，和只去五星级高档酒店吃饭的儿子，这是多么有趣的对比啊！

曹可臻

我们在3月17日凌晨4点抵达德里，5个小时后，Raman先生就出现在了酒店的大堂里。

德里即将进入一年中最热的旱季，每天的气温都在向40度迈进，而Raman先生却穿着一身灰色的西服，里外都裹得严严实实。相比之下，我的装束就太不正式了——T恤、短裤、运动鞋。

“叫我Ajay。”他热情地握了握我的手，然后颤巍巍地走到大堂里的沙发坐下。他的膝盖刚出了些问题，现在还在进行康复性训练。

Ajay已经75岁了，满头银发，行动缓慢。但很快你就会发现，他虽然年逾古稀，却依旧志向高远，或者说是野心勃勃。

我是通过朋友的朋友认识Ajay的。2002年到2004年，他曾在杭州浙江工商大学教书，专长是质量控制，即如何在成本付出最低的情况下使质量得到最优化。现在，他经营着一家咨询公司。此外，他还经常扮演“中间人”的角色，帮助中印企业彼此寻找合作伙伴、货源以及市场。

早在 2003 年，Ajay 就看到了中印之间的商机，他曾帮助好几家印度企业在中国找到了供应商，比如，为印度一家大型塑料产品制造商从中国进口设备等等。那一年，他还在印度商业联合会做了一次关于印度企业和中国企业合作的报告，但没能引起重视。他对联合会的漠视很无奈：“中国和印度必须一起发展，可惜印度的工商业者并没有把中国人看成自己的合作伙伴。”

我曾问他，既然早就看到商机，又从事咨询那么久，为什么自己不和中國做生意，哪怕是进口些中国商品到印度卖？事实上如果从 2003 年他就开始在中印之间做贸易，一切顺利的话，他现在可能已经是个亿万富翁了。在义乌有很多成功的印度贸易商，他们中间许多人的起步时间甚至在 2003 年之后。

“很多人都这么问过我，但咨询是我的专业。”他的回答很简单。

每天早上五点，Ajay 就起床工作，他在一个商业组织的网站上注册了自己的邮箱，网站会不定时地向他发送来自中国的货源消息和需求。他会在这些信息里寻找商机。

“你们中国人总是喜欢睡懒觉。”他曾在德里时间上午五点，北京时间上午七点半给我打电话，而我仍在睡梦中。他说他可不喜欢把时间花在做梦上。后来我忍不住问他，为什么不安享晚年呢？他说：“妻子过世的时候，我曾向她保证，不管做什么我都要尽全力去完成。”

这精神实在令人敬佩。问题是，我们很快就领悟到，他希望我们也能效仿他身体力行的这个诺言。在第一次见面时，他就直白地向我表达了他的要求：“请向我保证，亲爱的，想办法让我回到中国。告诉他们，中国需要我。”

之后他又陆续向我们提出了更多具体的要求，其中包括：为他介绍中国生产电动车的企业，为他列一张至少包含 50 到 60 家中国工业产品生产

企业的名单以及为他介绍在印度的中国企业等等。

我曾多次告诉他，我们是记者，主要的工作是采访报道，而他却固执地相信只要我们愿意，就一定能够让他获得中国企业的青睐。

“好吧，我会在文章中写上你还想去中国的。”我对他说。

“不，不是我想去中国，而是你想 Ajay 到中国去。你要告诉别人：‘我们需要他’。”他强调：“我希望你能为我这么做，因为上一次就是这样发生的。一位杭州的女士看见了我关于质量控制的论文，并且邀请我去参加了一次相关的研讨会，她对人们说中国需要 Ajay，于是浙江工商大学就聘请我做教授。你知道，我没有博士学位，甚至没有硕士学位，我只是个本科生，不过我有 40 多年的经验。”

中国经验告诉 Ajay，毛遂自荐在中国是行不通的。但在我们面前，他却丝毫不掩饰自己对中国的留恋，不断地向我们强调自己的优势。我很好奇是什么让 Ajay 对中国念念不忘，于是在他不断地向我们提出要求的间隙，也不断地问他“why”（为什么）。有一次他告诉我：“在中国，人们会倾听你的想法，而在印度，人们总是自以为是。”又有一次他说：“中国让我感到年轻，让我对自己又有了信心。”还有一次他回答：“如果现在不在中国找机会，那么你就会错过这趟车。”

“在印度，人们都叫我‘中国先生’。”在酒店大堂的沙发上，Ajay 向我宣布。他对这个称谓相当满意。

“如果你愿意，也叫我‘中国先生’吧！”

非常态官二代

酒店位于新德里康诺特圆环（Connaught Circus）的外环上。在英国人埃德温·勒琴斯（Edwin Lutyens）所设计的新德里，康诺特圆环的长廊和廊柱是最能体现其简洁古典主义的一部分。虽然如今以圆环为中心的辐

射网道路上已冒出一座座庞大的新街区，但圆环本身依旧保持着百年岁月的痕迹，以至于当我们在凌晨到达时，误以为到了落魄凋零的城乡结合部。

“这里是德里最昂贵的街区之一，价格丝毫不逊于上海，甚至纽约。”Ajay 说。他的房子就在附近，自然也价值不菲。寒暄一阵后，他便邀请我们去家中做客，不过在此之前他决定先带我们看看新德里。

我们坐进他的雷诺轿车，开车的是他的司机 Manish。在印度，有自己的汽车和司机是每个有身份的人必要的排场，而且花费并不大。

“恰路（走），恰路（走）。”Ajay 一边用印地语指挥着司机，一边向我们介绍沿途的建筑。到德里之前，我正在阅读英国人威廉·达尔林普（William Dalrymple）的《精灵之城：德里一年》。在书中，达尔林普尽情地表达了他对勒琴斯所设计的新德里的喜爱。

当空军总部、陆军总部、国会、议院、总统府，以及赫伯特·贝克（Sir Herbert Baker）设计的两栋政府机关办公大楼在我们眼前一一经过时，我开始理解达尔林普的感受——“新德里是大英帝国所创造的最精美的建筑艺术杰作……是特意建造来表现英印统治权威的牢不可破的”。

Ajay 对勒琴斯的布局和建筑设计也是赞誉有加，不过他认为这是印度人的骄傲。“多么美好和平静啊。没有哪里比得上德里——这一大块一大块的草坪都是公共区域，任何人都可以到这里来，享受这如画的风景。”

车子最后从拉吉路穿过。在达尔林普的笔下，这条曾名为“英王大道”的路“是世上最宏伟壮观的庆典大道之一，是大英帝国的香榭丽舍大道”。而对于 Ajay，这里有更特殊的意味。

“那是印度门。”Ajay 指着拉吉路上乳黄色的凯旋门说，“1921 年，我父亲第一个将代表印度独立的三色旗（即现在的印度国旗）插在了上面。第二天他就被关进了监狱。不过几天后又被放了出来，因为当时他还不满 18 岁。”

“你的父亲？”我们很惊讶。

Ajay 早已预料到我们的反应：“他是第一位被人民选举出来代表德里的国会议员，也曾是德里市的市长。”

“对了，1954 年他还曾跟随尼赫鲁访问中国，见了毛主席。当时是江泽民接待的他们。你知道，那时候的江泽民还只是‘小江’。”他一边说，一边打开手机，翻到相册里的一张黑白照片，指着上面的人头对我们说：“看，这是尼赫鲁，这是我父亲，这是毛主席。”

回程的路上，通过 Ajay 的描述，我们大致清楚了父亲的父亲——一位国大党“老革命”的一生：

RadhaRaman1 生于 1904 年，从小就有一种强烈的国家主义热情，14 岁时便跟随圣雄甘地加入了自由革命(Freedom Movement)。1930 年，甘地发起了“非暴力不合作”运动，他也参与其中。1942 年，他又参与发动了童军运动 (Scouts Movement)。

同时 Radha 也是甘地反物质哲学的忠实信徒。他一生都坚守着一种简单的生活，只有两套衣服，一套洗，一套穿。即使在冬天，他也只穿这两套。

印度独立前，Radha 在英国人的监狱里大约度过了 13 年的时光。他是国大党的元老，是国大党青年团 (CongressSevaDAL) 的创建人，并深得印度第一任总理贾瓦哈拉尔·尼赫鲁的信任。1947 年印度独立，印度国旗第一次飘扬在红堡中，就是由 Radha 亲手系上，由尼赫鲁升起的。

1952 年，Radha 被人民选为德里国会议员，并在之后的十年里连任。1966 年英迪拉·甘地组阁领导政府。次年，Radha 被任命为德里市的教育部长。四年后他又被选为德里地区的首席部长（这个职位相当于中国北京市的市长），并担任这一职务直到 1977 年。

说起父亲，Ajay 滔滔不绝。天气很热，他的汗水渗出了衬衫，嘴唇也起了皮，但依旧意犹未尽。

“1947 年印度独立之后，他在国家和省的层面做了很多工作，不过教育是他一直专注的领域。他在德里创办了三所学校，其中一所还由当时的副总统亲自以我父亲的名字命名。我们至今还经营着这三所学校。”

后面的几天里，Ajay 又陆陆续续和我们说了些家族的辉煌往事，其中最令他感怀的应该是 1961 年他结婚时的盛况：

“再也没有这样的婚礼了！那是多么不同的一次庆典！总统来了，总理来了，所有的内阁成员都来了，包括英迪拉·甘地也来了。这是唯一的一次婚礼，印度的三位总理同时到达，之后再也没有这样的事发生了！你知道最有趣的是什么吗？在庆典开始前，尼赫鲁代替了我父亲，作为新郎的长辈在门口迎接总统和副总统！”

不难从他的话中听出对往昔的留恋，但每当意识到这一点时，他便会立即转换语调：“哎……不过都是些老故事了！”

我问 Ajay：“为什么你没有像很多印度政治家的孩子一样子承父业，也进入政界？”

家族世袭制在国大党内是一个普遍现象。“当一名高级国大党成员退休或死去后，他的后代中的一个就会继承其位置。而且国大党还促使这种王朝式的继承行为在印度社会更广泛的领域变得越来越正常化。”《金融时报》记者爱德华·卢斯在《不顾诸神》中写道：“……在印度的公共社会生活中，只有两个高级职位没有被各大家族触及，即中央银行的行长以及陆海空总参谋长。”

“我确实也是有机会的。”Ajay 回答，“1982 年父亲去世，英迪拉·甘地到我家吊唁时曾问我是否愿意进入政界。我其实可以很简单地说‘Yes’，当时的氛围非常有利。但我和妻子商量了一下，我们觉得政治和我一直从事的机械工程实在太不同了。她也觉得我的脾气不太适合政治。我是个完美主义者，做事不光看结果，也看过程。所以我听从了妻子的意见，那一

章也就结束了。”他说得很平淡，但依旧透着些许遗憾。

“中国先生”不“中国”

车子很快便抵达了 Ajay 的家。这座两层楼的寓所就是之前英迪拉·甘地来吊唁的地方。Ajay 从父母手中继承下来，现在和两个儿子一同住在这里。

房子是一长条排屋中的一段，有些年岁了，白色的外墙有些泛黑。不过相比之下，相邻的几间房子更显破落，有些玻璃碎了，也没有修。寓所前左右两边各有一堵墙，围出了一个花园，不大，但足够一个家庭的活动范围。

Ajay 的卧房和两个儿子的家庭都在一楼，书房和会客厅在二楼。我们随 Ajay 直接从狭长的楼道上了二楼的书房，这里也是他公司的办公室。公司目前唯一的员工、总经理 Dayal Chand 先生正站在书房门口等着我们。Dayal 是个温文尔雅的中年男子，高高瘦瘦，话很少，对 Ajay 毕恭毕敬、言听计从。

书房里置着两张桌子和四个柜子。几乎所有的柜子上都摆满了文件夹，只有最里侧的小柜子除外。那柜子的上层供着印度教的神明奎师那（Krishna）、象神迦尼萨（Ganesha）和大师赛巴巴（Sai Baba），下层则摆放着中国的弥勒佛、大元宝和其他一些工艺品。

“看，他们都来自中国。”Ajay 拿起大元宝和弥勒佛说，仿佛这是“中国先生”最好的装饰。

Ajay 花了近一个小时仔细地向我们介绍了自己的专业历程。简而言之，在去中国教书之前，他曾在印度一家著名的机械公司供职 20 年。1989 年，他受联合国和世界银行的聘请到印度尼西亚为其政府工业部做了 4 年半的顾问。1994 年回国后，他和小儿子一起创办了现在这家咨询公司。

他一边介绍，一边还从柜子里陆续翻出很多文件作为证明，其中最有趣的是两本《世界名人录》。Dayal 很熟练地为我们翻到第 7378 页，那一页上印有 Ajay 和他的咨询公司的概要。在中国也有这样的名人录，往往只要付点钱，就能上名册。于是我问 Ajay：“这需要花钱吗？”

或许是问题太过直白，他有些不悦：“当然不，只有在行业中表现最突出的人和公司才能上这本书，这是世界范围的。”

我为我的直白感到不好意思，便仔细阅读了《名人录》上的介绍。根据上面的解释，这家由 Ajay 领导的共有 11 位专业人才组成的咨询公司可以为企业几乎所有的商业咨询服务，从生产上的技术质量管理，到市场销售，再到出口服务、跨国合作都是它的专长。我对该公司的全能感到惊讶，但并不打算继续刨根问底，以免惹得“中国先生”更加不悦。

“喝些茶吧！”Ajay 说，这对我们来说无疑是个好建议，他的介绍实在过于冗长了。

我们穿过门廊到了会客厅，两个穿着艳丽纱丽的印度妇女正从门廊尽头的露台上偷偷地望着我们。Ajay 告诉我，她们是他的仆人，一个负责打扫房间，一个负责烧饭。一开始，我曾想，如果是在中国，这两人的劳力必定可以缩减为一人。后来，在印度的时间长了，我便知道这两人是必不能省的。虽然等级制度在印度已被废除，但隐形的等级制一直存在。印度仆人有明确的分工，且职责不能僭越。一个得体的印度家庭也必须有几个不同职责的仆人。

相比书房，会客厅宽敞多了。除了两个来自中国的大花瓶外，一台大约 50 英寸的液晶电视是这间房里最大的亮点。Dayal 为我们送上了印度奶茶和饼干，我们喝着茶，开始谈论起中国和印度。

“印度已经和中国有一定差距。”Ajay 说，“2001 年，中国突然加入了 WTO，之后的 6 个月，世界就充满了中国的产品。印度的第一反应是震惊。

无论我们对欧洲、美洲出口什么，中国都有相当于我们半价的商品。我们不知道该怎么办了。”

他认为 1997 年是印度和中国发展的分界线，从那以后中国发展更为迅猛。“我 2000 年到上海、杭州。那时上海只是个很普通的城市，没什么高楼大厦。杭州连空调公交车都没有，出租车很少，没有人有汽车。青岛、宁波、石家庄……也都没有发展起来。”

这明显不是事实。中国自 1978 年改革开放后，经济发展就在快速道上，而印度的经济是在 1991 年废除了独立后开始实行的严格的管控制度——即所谓的“许可证制度”后，才有了显著改观。中国自 1990 年以后，除了 1998 年和 1999 年的 GDP 增长率分别在 7.8%、7.6% 外，其余年份的增长率都在 8% 以上，而印度的 GDP 增长率是在 2003 年之后才开始攀升，达到 8% 以上的。此外，上海在 2000 年之前就已高楼林立——当时的上海第一高楼金茂大厦和现在上海排名第八的交通金融大厦竣工于 1999 年，230 米高的中国银行大厦也建于 1999 年，211 米高的万都中心完工于 1998 年……至于杭州，缺少出租车是它一贯的问题，但 2000 年时，杭州的私家车总数已达 16.28 万辆。

不过，我并不打算因此而完全否定“中国先生”。和大多数印度人相比，Ajay 确实已经够“中国通”了。

两个星期后，在印度圣城瓦拉纳西的火车站里，有一位印度警察问我：“你们中国也有这么四通八达的铁路吗？”当我告诉他“是的”时，他紧接着又问：“你们的铁路经常出事故吧？”我明白他指的是去年高铁出轨的事故。大多数印度人对中国的了解来自媒体，而“自由”的印度媒体却总以中国的负面报道吸引人们的眼球。在这位警察的印象里，中国是一个由独裁统治者控制的，贫穷但发展迅速的军事大国。

我们打算继续向 Ajay 打听中国企业在印度的情况，于是我问：“您知

道现在越来越多的中国企业希望到印度发展吗？”

“是的，我感觉2001年以后到印度来的中国企业越来越多。”Ajay回答。我们本想听听他的观察，但Ajay总有这样的本事，无论说什么都转回到他一直想向我们灌输的重点——中国需要Ajay，中国企业需要Ajay：“通过以往的经验，我们学到——公司要进入一个新市场，比如印度，就必须小心谨慎，必须在当地有一个可以信任的人。我一直研究企业如何在印度发展，又为联合国、世界银行工作过，为印度企业工作过，也懂得印度政治，所以我在这四个方面都具有优势！”他说，“中国先生”这个称谓不仅意味着他比大多数印度人更懂中国，也意味着他能为中国做更多。

此时已是下午两点，于是我提议：为了感谢Ajay对我们的帮助，中午请他吃饭。然而没料想这个提议倒引起了些小尴尬。

“你的预算是多少？”我一提议，Ajay便直截了当地问。这话令我有些窘。对于习惯了“客随主便”的中国人来说这可不是一句有礼貌的话。

“您想吃什么？”我有些摸不着头脑。

他面露难色似的对我们说：“我只在自己的俱乐部或者五星级酒店吃饭。”

之后他吧啦吧啦解释了一大堆，大致内容是：他只放心五星级酒店和他的俱乐部的食物，而我穿着运动鞋和短裤，进不了对着装要求严格的俱乐部，所以唯一的选择是五星级酒店。但五星级的价格有些贵，他希望我们不要介意。

我们当然表示理解。不过在路上，我忍不住想，一生只有两套衣服的父亲，和只去五星级高档酒店吃饭的儿子，这是多么有趣的对比啊！

德里的“中国先生”（二）

当时我们的话题是中国、印度两个发展速度极快的发展中国家，谁能最终胜出。谈话的结论是：有信仰支撑的印度或许会比没有信仰的中国走得更远。

看来那时的结论也未必正确。印度人常说“生意就是生意”。在生意场上，没有朋友，也没有宗教。

曹可臻

大儿子：我想找几个好产品引进到印度

为了让我们更好地了解他的家族，Ajay 安排我们晚上和他的大儿子 Prabhat 见面。见面的地点正是他先前向我们提到的“他的俱乐部”——德里金卡纳俱乐部（Delhi Gymkhana Club）。

Ajay 深为自己的俱乐部感到骄傲，从下午就不断地向我们介绍它的特殊性：“金卡纳是德里‘最’顶级的俱乐部。它是卢提彦设计的新德里中的一部分，已有将近 100 年的历史。它最早是驻印英国官员们的俱乐部。独立后才向印度人开放，要成为它的会员必须在某一方面有特殊的贡献……”

这一天，俱乐部里的人可真多，我们甚至无法在酒吧间里找到位置，只能被安排在酒吧间外的一个玻璃隔断里。玻璃隔断的那一边，俱乐部的现任主席印度空军中将NareshVerma正在和会员们握手寒暄。Ajay骄傲地告诉我们，中将是印度空军中的老二，也是他的朋友。

片刻后，中将果真走到了我们的身边。他是个温和的人，说起话来喜欢不停地摇头。他礼貌地欢迎我们的到来，并祝我们在印度有个愉快的旅程，但当我们请求合影留念时，他却坚定地拒绝了。Ajay向我们解释，中将有可能会即将被任命为印度空军的最高指挥官，所以不太方便和外国人合影，怕给政敌落下话柄。

Ajay告诉我们，俱乐部主要由公务员、军人和专业人士组成，为了保证平等，并不欢迎有钱的商人。俱乐部有一个自治委员会，每年都会进行选举。要成为金卡纳的会员除了需要现有会员的提名外，还必须通过委员会审核。中将就是这个委员会的主席。后来当我们和德里印度中国经济文化促进会的萨奇布博士提起金卡纳时，我们才知道：“现在要加入金卡纳，恐怕要在等待名单上排上100年的队。”

Ajay的两个儿子Prabhat和Puneet也都有金卡纳的会籍，不过并不是因为他们已经排了近100年的队，而是因为金卡纳也有“世袭制”的传统。如果你是会员的孩子，12岁时便可以提名为候选加入，16岁时可以获得一张附属会员卡，到了25岁就可以获得独立会籍，参与自治委员会的选举了。

Prabhat姗姗来迟。他的个子不高，大腹便便，是一个幽默、健谈的人。因为从小在祖父身边长大，所以他对教育和政治也颇有热情。目前，他除了负责料理祖父留下的两所学校外，还担任着德里国大党秘书长的职务。

“两年前，我对中国还不感兴趣。”Prabhat一坐下便说，“但2010年，我去上海看世博会，真是令我大开眼界！”他说中国的高铁和酒店服务都

给他留下了深刻的印象，但最为震撼的还是在世博会里看到的中国人排队的秩序。“你知道，那些中国人来自不同的地方，有农村的、城市的，但他们都能在烈日下排上三四个小时的队。当然旁边的军人有一定的作用，但如果是在印度，这样的状况早就发生骚乱了！”

他停下来，喝了几口啤酒继续说：“去年我又参加了广交会。中国的外贸会和印度的外贸会也真是完全不同！印度的外贸会上全是手工制品，手工包、手工鞋帽、手工艺装饰品……而中国的外贸会上有那么多新产品！”

“曾经印度和中国在同一水平线上，而现在，中国要比印度先进几十年！”他感叹，“印度就是争论得太多！你知道我们是个民主国家，一个方案提出来，总是有太多争论，没有实际的行动！”

“当然，民主也并非不好。”他意识到自己先前的言论有些过于尖锐，“从长远来看，我们也是在往前走的，只是效率被牺牲了。”

Prabhat 又和我们谈了些对于民主的看法。Ajay 不时在一旁发表几句自己的见解，但大多数时候还是笑眯眯地看着儿子高谈阔论。

俱乐部酒吧间里的人越来越多，屋外草坪上也在举行着派对，听清楚对方说话变成了一件难事。我们即使扯着嗓子提高分贝，也不得不说一会儿，停一会儿。

休息了一阵后，Ajay 突然很有礼貌地对我们说：“我可以问个问题吗？”

“当然。”我说。

“现在中国人还记得 1962 年中印之间的那场战争吗？你知道，还是有很多印度人记得的，所以一些人对中国并不友好。”

Ajay 的问题的确有些令人意外，在中国，这场战争已经不太被提及。但 Ajay 说，作为战败国，那场战争对于印度来说是一次警醒，之后印度的工业，特别是与军事相关的产业发展得很快。50 年过去了，人们还时

不时地会提起它。

Prabhat 接过话茬：“所以我现在最大的希望就是能组织印度的学生到中国参观。”然后他说了一句胡锦涛主席也曾说过的话：“年轻人间的交流最能增进两国之间的友谊。”他告诉我们，小时候他曾作为印度的小使者访美，他觉得这段经历很美好，效果也不错。

晚上十点，在极度困顿之下，我们又“转战”去了酒吧间旁边的中国餐厅。这是俱乐部里最受欢迎的餐厅，而我却一点胃口都没有。印度人吃晚饭总是很迟，听说几年前饭店不到晚上八点不开门。后来外国人多了，情况才有所改变。不过席间的氛围倒是更轻松了。Prabhat 告诉我们，今年他还准备带着老婆去广交会：“我想找几个好产品引进到印度。”

这个消息令 Ajay 相当高兴，第二天他对我们说：“很多人因为我开始和中国做生意，而 Prabhat 总说看看再说。之前他对中国制造没有信心，而我觉得他正在错过这趟车。”他一直都努力说服儿子从教育界进入商界，“我对他说，假如你能找到一个产品，并在印度打开市场，就像你办学校一样，他们都是你的学生。”现在，他给儿子的建议是：“别一开始就做大的，先从小的开始。”

晚饭结束，Prabhat 决定带我们去穆斯林区兜兜风。我们从新德里到老德里，经过拥挤或冷僻的街道，最后来到红堡前的古巷中。这里曾是莫卧儿王朝贵族们的地盘，现在却是流浪者聚集的场所。虽然已是凌晨，但这里的人似乎毫无睡意。

我们经过了一座锡克教的神庙，一场祈祷仪式刚刚结束，数十名裹着厚头巾的教徒在马路上排成一排，传递水桶，清洗神庙。“他们觉得自己很聪明，但这么做其实根本没有什么效率。”Prabhat 笑着说。

此时，一辆 5 座小面包又从我们身边经过。“看，里面坐了那么多人。”我惊奇地发现。“哦！”Ajay 见怪不怪，“这是穆斯林的一家，开车的是男

主人，女的都是老婆，其余都是小孩。你知道，印度法律规定穆斯林可以娶 4 个老婆，但他们往往会娶上 9 个、10 个的。”

我发现，每每谈到别的宗教，Ajay 和 Prabhat 就会表现出印度教徒的优越感。吃饭时，当我们谈到佛教时，Prabhat 也认真地告诉我们，佛教是印度教的一支，印度教的真理更为广阔和博大。

不过当我问 Prabhat，宗教对印度人的影响时，他显得有些沮丧。他很遗憾地对我说：“很多精神都遗失了，大家都越来越物质化！”

我对 Prabhat 的感叹很感兴趣，希望他能说得更具体些，但他并不愿多说。不过他的话倒令我想起 2009 年在哥本哈根参加世界气候大会时与印度裔的 Cleantech 董事长的一次对话。当时我们的话题是中国、印度两个发展速度极快的发展中国家，谁能最终胜出。谈话的结论是：有信仰支撑的印度或许会比没有信仰的中国走得更远。

看来那时的结论也未必正确。印度人常说“生意就是生意”。在生意场上，没有朋友，也没有宗教。

小儿子：最大的问题是信任

在德里的第二个晚上，我们又被 Ajay 拉到了金卡纳俱乐部。“如果你想知道中国企业和印度企业的合作情况，你应该和我的小儿子谈谈。”Ajay 说。

与昨天相比，酒吧间里的人少了很多。“大家都在家看印度国家队和巴基斯坦国家队的板球比赛。”Ajay 告诉我们，“这是件大事！”板球之于印度和巴基斯坦，就像当初的乒乓球之于中国和美国。2003 年印巴双边和平进程启动后，新德里和伊斯兰堡举行了一系列的比赛，成为两国政府许可的最意义深远的“人民与人民”的外交。

和哥哥一样，Puneet 也姗姗来迟。好在等待并不枯燥，Ajay 是个热

情的人，从来不会让他的客人感到无聊。他试着在俱乐部里找些人和我们聊聊中国和印度。每天他都会到俱乐部里小坐，而像他这样把俱乐部当作每天生活一部分的人也不是少数。不过他的朋友们似乎并不太给面子，每次他热情地拉人来坐坐，别人不是即将离开，就是借故有事。于是，Ajay又和我们“八卦”起了俱乐部里的人们。

“你看那桌的老先生，他以前是个高官。每天他都到这里来喝四杯威士忌，喝完就走。”Ajay指着酒吧间最里侧一位佝偻着身子、拄着拐杖的老头说，“那就是他的桌子。谁都可以坐过去喝杯东西和他聊聊，他从来不让别人买单。”接着，他又指了指右边一张桌子上戴眼镜衣冠楚楚的老头说：“那位先生的父亲曾是位名医。每天晚上7点，他必定会穿着正装坐在这里。”

在我看来，金卡纳就像是个“老头”俱乐部。两天来，我的眼前全是老态龙钟的“银发族”。但在Ajay的眼里，这些老头都是精英中的精英——俱乐部是精英的聚集区，代表着他的身份。

虽然从未见面，但当Puneet出现在俱乐部的酒吧间时，我一眼就认出了他。他和他的哥哥简直是一个模子里刻出来的。Puneet是个电子工程师，在思维和行事方式上和他的父亲Ajay很像。除了在和父亲一同创立的咨询公司中任董事外，一年前他刚刚加入了一家电器进口公司做管理工作。

“我必须说，要想从中国获得真正的信息非常困难。”Puneet需要为公司从中国进口塑料制品、太阳能产品、玩具，但他发现中国有太多的贸易公司把一线的生产企业层层包围。“每一家中国企业似乎都做1000种以上的产品。而事实上，真正做这种产品的只有10家企业。大多数厂家都是中间商，这令我们很难找到一线企业。即使是阿里巴巴的网站上，也是贸易商，不是生产商。”

他的感受很真实。在中国的很多地方，产业已经集群化。这在生产上是一件好事，产业链上的每一个环节都能就近解决，但对于想直接找到生产商的人来说，有时这就成了问题。往往一个地区都生产同一类产品，即使联系的厂家自己不生产某种产品，他的邻居也有。所以，当有订单时，这些企业就摇身一变成为贸易商，从中谋取差价。

Puneet 显然吃过中国人的亏：“我们现在必须通过朋友、关系，实地去生产厂家，才能确定购买。”他说，和中国商人打交道最大的问题不是语言，而是信任。“从一开始这种信心就很难建立。当我和你谈生意的时候都不知道你到底是个生产商还是贸易商！在日本、欧美就完全没有这种问题，什么都是公开透明的。”

“那有没有想过和固定的中国企业合作，到印度来生产呢？”我们问。

“大多数我遇到的企业只想在印度卖东西，但对在印度建生产基地并不感兴趣。”Puneet 回答。

Ajay 在一旁表示完全同意。他说，现在他就遇到了这样的问题。他正在接触一家叫“东兴”（音译）的中国企业，试图说服它与印度知名的汽车部件生产商 Omax 在印度合资建厂，但碰到了一些问题。“中国企业说，你们从我们这里进口就很好了，为什么还要让我过去？”

“印度是个很好的市场，有很多机会，但不要以为印度有那么多人，就一定能卖很多！”Puneet 接着 Ajay 的话说，“曾经在印度市场上就有一种名为 RIO 的中国迷你 SUV。它的部件在中国生产，组装在印度完成。虽然这种车的样子和性能都没有什么问题，但在印度市场一直卖不好。”

Puneet 认为国外产品要在印度成功，好的销售系统和后续的售后服务都很重要，但这些都是中国企业很不重视的。“比如保质期，”他说，“我们现在就要为正在购买的太阳能产品多付 2% 的保质期费用。中国企业不保质，但我们必须为客户保质。”

Puneet 告诉我们，他服务的公司有许多产品都来自中国，但在印度市场上从来不以中国品牌出现。之前 Ajay 就曾对我们说：“中国产品在印度的口碑不好，给人的感觉是价格低廉，品质不佳，所以许多公司都是从中国进货，然后贴上印度的品牌。”

Puneet 指指我们身旁的一台空调说：“这空调的部件肯定都来自中国，只是有个印度牌子。”

不过在 Puneet 和 Ajay 看来，造成中国产品“质差价廉”印象的主要责任人是印度贸易商。“贸易商只追求利润，根本不会考虑品牌和售后。”他们说。

Ajay 给我们举了个例子：一开始印度市场上的节能灯泡 90% 都来自中国，但现在人们都不买中国货。主要原因是适应中国稳定电压的中国灯泡适应不了印度的不稳定电压，报废率极高。“事实上，只要安装一个稳压器就行了。”Ajay 说，“但中国企业不知道，而贸易商又总是进那些最便宜的节能灯，虽然这些灯泡在中国最少也可以用上一年，但在印度就只能用一个月。消费者哪管那么多，只知道是中国制造。所以贸易商把中国节能灯的名声做坏了。”

而后，他很巧妙地进行了总结：“要在印度打开市场，最终还是品质重要。品质要好，就要适应当地的情况，就必须有一个懂得当地市场的人。”我明白他是在暗示“中国先生”的重要性。

Ajay 和 Puneet 认为，要改善中国产品形象最好的办法就是和印度合作，比如办合资企业，但他们的感觉是中国企业目前的态度还是以贸易为主。

“是不是有别的原因让中国企业不愿意进入，比如说政策的阻碍？”我们问。到印度前，我们曾在媒体上看到中国经济学家樊纲批评印度的“改革开放”是只“改革”不“开放”，在很多政策上限制外国企业在印度的发展。

“但是日本企业来了、韩国来了、德国企业来了，三星、LG、Honda、

Suzuki……不仅这些大企业来了，它们还带来了为他们生产配件的中小企业。”Ajay说。

Puneet也表示同意：“有可能在铁路、防卫系统上政府有所管制，但并不是在所有领域。”

我们又问：“现在中国的劳动力成本就越来越高，印度人口众多，能取代中国成为制造大国吗？”这是我们这次到印度前提出的假设。过去的30年中国经济发展很大程度上依靠的是人口红利。曾经中国内地企业凭借低劳动力成本从日本、韩国、台湾等人工较高的地区获得了许多代工生产机会。如今，中国劳力的价格优势逐渐消失，我们想知道印度是否有可能接替中国，依靠庞大的人口基数，成为下一个制造大国。

前一天，我们就同Ajay和他的大儿子Prabhat讨论过这个话题。但他们都不看好印度的制造业。他们认为：第一、印度工人和中国工人的工作态度完全不一样。中国工人可以在流水线上工作很长时间，但印度人不行。中国人能长期工作，只在五一、十一，或春节放假，印度人也不行；第二、印度没有训练有素的技工，也没有足够的技术培训机构；第三、印度的劳动法很严厉，雇主和被雇者之间对立明显。很多企业只愿意签6个月的合同工，不愿意花时间培训新员工，扩大生产量。

和父亲、哥哥一样，Puneet对我们的假设也不认同，他又提出两个新的问题：首先，印度还没有像中国一样形成产业集群区，产业配套不好，生产成本会更高；其次，印度对知识产权的管理十分严格，一些能够在中国生产的产品，未必能在印度生产。

不过，Ajay对我们带来的“中国制造业成本升高”的信息特别感兴趣，后面的几天他又陆续谈到这个话题。在他看来，与其把印度变成另一个中国，还不如让中国继续做中国。有一天，他给我画了张成本收益图，然后认真地告诉我：中国劳动力成本增高，利润下降，是一个能够通过技术控

制解决的问题。

“我就能为中国企业解决这个问题！这就是我的专业。”不过 Ajay 并没有具体告诉我该如何解决问题。在过去的 20 年里，他已经从失败和教训中学到了什么是咨询——“咨询就是你不给钱，我不给建议。”

德里的“中国先生”（三）

“什么我都要！”Naresh没有任何开场白，直接进入主题，“直接让我看产品，我来选择。”

曹可臻

学校和市场

Ajay 说：“要想知道中国商品在印度有多少，你们就应该去看看这里的批发市场。”我们听从了他的建议。在德里的第三天，我们打算去逛逛市场。

一大早，Ajay 便来接我们。我原以为他要和我们一起去市场，但很快就发现这是一个外国人天真的想法。作为一个有身份的印度绅士，Ajay 是绝不会去市场、菜场这些拥挤脏乱的地方的。即使有需要，也由他的仆人代劳。Ajay 的计划是先带我们参观他父亲创办的一所学校，再由学校的老师带我们去一个有近百年的老市场——Khurshid 市场。

我又想当然地以为这将只是一次普通的拜访，但很快我发现又错了。在学校我们受到了相当高的礼遇。一群十岁左右的孩子在门口迎接我们。进门时，两个长相甜美，穿着纱丽，画着浓妆的小女孩向我们行了印度传

统的欢迎礼——她们将花环套在我们的脖子上，然后用大拇指蘸上朱砂粉和一粒大米在我们的额前点了朱砂痣。我们每到一间教室，教室里的孩子们就会大声地喊：“早上好，先生！”“早上好，女士！”低年级的老师带领孩子们为我们的到来一遍遍地唱歌，高年级的老师让孩子们排好队和我们一起合影。

Ajay 似乎很享受被孩子们包围的感觉，但学校里的每个人见到 Ajay 都毕恭毕敬，流露出很怕他的样子。我想他一定还在财务上对这所学校负责，而 Ajay 却说这所学校主要由他的小儿子打理，他目前只是在这里有间办公室，挂个管理委员会主席的名头。

当然，他的办公室仍是学校里最大的一间（是校长办公室的三倍左右）。办公室的墙上醒目地挂着他父亲和母亲的照片。前一天，我们已经知道，Ajay 的母亲 Kaushalya 也有一段传奇的人生。

长话短说，她来自一个富裕的高等级家庭，年轻时和一户大家的公子结了婚，但那户人家待她不好，甚至想用毒药把她害死。于是她回到娘家，并决心嫁给她年轻时的音乐老师，来自低等级家庭的 Radha Raman。然而此时热衷于革命且信奉甘地主义的 Radha 已立下承诺，终身不娶。最后在圣雄甘地的撮合下，Radha 同意照顾她一生，但不会有小孩。Ajay 是 Radha 弟弟的第七个孩子，Radha 和 Kaushalya 唯一的养子。

“我父亲的事业，我们家庭的发展都和我的母亲密不可分。所以，我的母亲也很受大家的尊敬。”Ajay 告诉我们。而眼前这所学校就是最好的证明，这所学校由 Ajay 的父亲创立，校舍由他的母亲捐献。

学校名为新能量 (Nav Shakti)，位于新老德里交界的帕哈尔甘吉 (Pahar Ganj) 地区，是德里各种批发市场的所在地。1947 年印巴大分裂前，这里曾是穆斯林聚居区，大分裂后，大批印度教徒搬进了逃离的穆斯林人家中，仍是人口稠密的居住区。直到 1985 年，新德里火车站在学校附近建

成，这里成了德里主要的交通枢纽，情况才发生了改变。许多民宅开始慢慢变成了饭店、旅馆，因此生源也逐渐减少。“你看到学校门口正在盖的房子了吗？”Ajay问，“五个星期前那里还是平地，现在已经变成四层楼了。他们正以‘中国速度’造这座酒店！”

Ajay告诉我们，印度的学校分为三种：政府全资的免费公共学校、私立的公共学校以及政府出资65%、私人出资35%的公共学校。“新能量”属于第三类。它的学生主要是周边中等收入家庭的孩子。学校的收入来自于学费，目前的运营能够做到自给自足。

Ajay一边介绍，一边拿出从中国带回的铁观音请我们喝。“很难在印度买到这样好的中国茶。”他说。而事实上，这茶只是真空包装，并没有出众的品质。“它在中国的成本价可能是1块钱，售价是100块，但在这里就要500块。在印度，中国茶叶也很受欢迎。”

我开玩笑说：“那么我们来印度卖中国茶叶吧。”

没想到，Ajay倒很认真：“只要你有，我就能卖出去。”

此时，校长带来了两位老师——“满月”和“感情”，她们将陪同我们一起去附近的小商品市场。出发之前，Ajay煞有介事地对她们进行了一番嘱咐：一定要保证安全，把他们当作你们的朋友，不要太引人注目……“满月”和“感情”听得相当认真，并不时回应：“是的，先生。”她们如此听话，看起来又有些羞涩，以至于让我以为她们才20多岁。

路上“满月”告诉我，她已经40岁了。老师在印度是一个很不错的职业，她必须很努力才能获得这份工作。她的先生在另一所学校里做杂务。他们有一个女儿，家庭虽不很富裕，但也过得自在。

Khurshid市场确实离学校不远，一间间的小店在崎岖不平的窄路上铺开，连成一大片市场。市场里的小道十分拥挤，在里面行走时，人群摩肩接踵，挤得密不透风。当有头顶大箱或手推货车的搬运工经过时，人们就

不得不相互贴着，让出一条路来。

“满月”和“感情”非常负责地为我们寻找中国产品。很快我们便发现市场里 80% 到 90% 的产品都来自中国。而且无论是电子产品、皮包，还是化妆品、塑料花、玩具……几乎每户商家都有来自中国的产品。

我们走到一家卖玩具的店家门口，店主听说我们是来自中国的记者，热情地邀请我们一起喝茶。“我们的产品都来自中国。”他告诉“满月”。

店主的儿子 Marwah 是个很帅的小伙。去年他刚从学校计算机系毕业，今年就在店里帮父亲做生意。他不打算继续自己的专业，“生意太好，父亲都忙不过来。”Marwah 说。这家店铺是 Marwah 家的家族产业，从他的爷爷开始，就在这个市场里做生意。起先他们卖的是厨房用的铁器，2005 年后开始转做玩具生意。现在，他们主要是从贸易商那里进货，不过 Marwah 说自己正考虑着今年找个机会去中国看看，寻找货源。“生意看起来越来越好。”他告诉我们。

从小店出来，已是中午时分，市场里更显拥挤了。生意人停下了忙碌的脚步，围着一个个小摊吃着咖喱饭和印度大饼。已经临近 Ajay 规定“满月”和“感情”必须带我们回去的时间，“满月”开始催促我们。路上她不停地问我：“您还满意我们的帮助吗？您获得了您想获得的信息吗？”我明白，获得我们的满意就是获得 Ajay 的满意，这对她们很重要。

“你们有什么发现吗？”Ajay 坐在学校的办公室里等着我们。

“正如您所言，市场里到处是中国货。不过大多是一些价格低廉的小商品。”

Ajay 很高兴，我们的市场之旅证实了他先前一直和我们说的话。

“十几年来，贸易商已经把太多廉价劣质的商品运到印度，所以很多人都说中国产品不好。但我是中国商品的拥护者，任何人说中国商品不好，我都会努力辩解。如果中国的产品不好，它怎么会有 3 万亿美元的外汇储

备，为什么美国人买那么多？”Ajay 说，“不过是时候让中国企业带一些高技术含量的产品到印度了。”

什么我都要

接下来的几天，Ajay 的热情变得越来越让人难以忍受。他似乎成了我们在印度的“经纪人”，每天我们都要向他报备行程，否则他就会不时地打来电话“查岗”。

这一天，我们将去古尔冈拜访中兴通讯，Ajay 也执意与我们同去。

古尔冈相当于河北省的廊坊，离首都德里只有半个小时的车程，但它在行政管辖上已属哈里亚纳邦。很多人都说古尔冈是“新新德里”，是德里地区最具有现代感的地方，因为这里高楼大厦林立，各大品牌店鳞次栉比，跨国大公司隔街相望。当然，很重要的是这里的地价也上升得很快。

中兴的采访约在了下午，于是 Ajay 先把我们带到了他先前向我们提起过的印度企业 Omax。起初，我们并不太清楚他的用意。首先和我们见面的是 Omax 的董事 Chawla 先生。

Chawla 先生 50 多岁，个头不高，有些秃发，但脸色红润，头顶泛着健康的油光。他是 Omax 的创始人之一。1985 年，他和公司主席从制造摩托车配件开始，把 Omax 经营成现在这个总资产达到 3 亿美元的大型上市公司。他告诉我们，现在 Omax 已是印度企业 300 强之一，在行业内排名前三，产品除了摩托车、卡车、汽车配件外，还包括厨卫用具的部件，以及折叠式桌子等等。

“我们来是想看看印度市场中是否有中国企业的机会。”我们告诉 Chawla 先生此行的目的。

“印度市场上充满了中国商品，在合法的渠道里有很多，在非法的渠道里也有很多。”Chawla 先生说，“不过中国企业在印度仍大有可为，特

别是消费品生产企业。之前中国产品的质量不好，但中国产品的质量逐渐提升，在价格上很有竞争力。另外，印度是个很大的市场，对于质量好、价格贵的产品，和质量普通、价格便宜的产品都有很大的需求。”

“您的公司是否与中国企业有合作呢？”

“我们正希望和中国企业合作。” Chawla 先生回答，Omax 希望从中国引进一些汽车配件的技术，和中国企业在印度建立合资企业，Ajay 正是帮助他们和中国合作伙伴的印度中间人之一。

“我和 Ajay 十年前就认识了，” Chawla 先生说，“那时候 Ajay 帮我们做一些质量控制的咨询服务。”

这一天，Ajay 似乎很忙，总是在不停地接电话打电话。他后来告诉我，这是他的另一个项目：为宁波鑫丰磁业做印度的代理销售。

等 Ajay 接完电话回来时，公司的茶水工已经为我们递上了印度奶茶。Ajay 尝了一口茶，顿时赞不绝口：“你们一定要尝尝 Chawla 先生的茶，来自印度南部，是极好的品种。”

我们随即喝了一口，的确除了奶味、甜味以外，这茶有一种特殊香料的味。

“你们在哪里都喝不上这种茶，只有在 Omax！” Ajay 又说。这句话显然有些夸张，惹得 Chawla 先生在一旁不好意思地说：“没有，没有。”

为了赶中兴的采访，我们和 Chawla 先生的见面非常简短。但下午，当我们结束了对中兴的访问后，Ajay 又把我们带回到了 Omax。

接着和我们见面的是 Omax 大型汽车配件生产的负责人 Kishor Karnataki 先生。Omax 目前有六大板块的业务，Kishor 所负责的大型汽车配件生产部门是第三大盈利部门。Kishor 四十岁出头，颧骨很高，皮肤白净，一双细长的杏眼透露出他有着中亚祖先的血统。他是个一板一眼的人。办公桌上整齐地放着些文件，办公桌一侧的窗台上有顺序地列着公司获得

的奖牌，其中一块最醒目的奖牌上写着“2011 年度塔塔最佳供应商”。

Kishor 打开 PPT，开始认真地向我们讲解他部门的情况：

“公司四年前开始计划成立大型汽车配件部，三年前开始正式投产，第一年部门的产值就达到 8000 万卢比（相当于人民币 1000 万元），第二年产值 1 亿 1000 万卢比（相当于人民币 1400 万元），今年是第三年预计产值达到 1 亿 6000 万卢比（相当于人民币 2000 万元），明年计划的产值在 2 亿 5000 万卢比（相当于人民币 3100 万元）。”

“他们的发展极快。” Ajay 在一旁敲着边鼓。

“而且这还只是现在这一个生产基地的产值。” Kishor 又说，“下个星期，200 公里外的新厂房就要开工，位于古吉拉特邦的第三个生产基地也要上马。”

这些 PPT 刚由 Ajay 找了一个在古尔冈的中国人翻译成中文，主要介绍了大型汽车配件部的主要产品。当 Kishor 先生翻到最后一页时，我终于明白了 Ajay 把我们带到 Omax 的目的。“这些是我们需要的技术和产品。” Kishor 先生指着电脑屏上的汽车部件说，他希望今年内在中国找到合适的合作伙伴，而 Ajay 则希望我们也能为他提供线索。

Kishor 对与中国公司合作充满了期待。去年，他第一次去中国就在合肥购买了一套冲压设备。今年在 Ajay 的撮合下，又正准备与东兴（音译）进行合作。

“我对中国的印象极好。那些公路、那些厂房都建得很好。还有高铁，很快。我去的那些厂，我发现那些人对我们都很热情，很有兴趣做自己的工作，很热情。” Kishor 说，“但中国有很多不同水平的工厂，你不能坐在这里，认为每个厂都差不多，你必须去考察。”

Ajay 在一旁补充：“在中国讲英语的人很少，有沟通问题。但当你实地去看了，问题就会小很多。”

然后 Kishor 向我们提出一个问题：“你们对于中国企业想进入印度知道些什么呢？它们愿不愿意过来？是什么阻碍了它们？”

“中国企业愿意来的。它们有资金、有技术，有想法，只是缺少渠道。”

“它们只是缺少路径吗？还是缺少信心？”

我们继续坚持着自己的观点，显然没有明白他问话的原因。他将身体靠到桌前，用一种“你不明白”的表情看着我。

“对于中国企业，信心建设非常重要。你看，福田汽车已经在这里了。东兴（音译）是他们在中国的供应商，所以我们希望东兴也能在这里为他们提供配件。他们知道客户在这里，这就是一个信心的建设。至于其他的信心建设呢？我们知道如何和政府打交道，如何和供应商打交道，和劳力打交道，这些都能帮助建立信心。”

我明白 Kishor 的意思。他说，中国企业提供技术、设备，而 Omax 能够帮助解决一切印度当地的问题，这样的合作是一种双赢的合作。

话说到这里，Ajay 拿出了一叠机票和发票交给了 Kishor。这是前些日子他帮 Omax 找到东兴时的出差费用。“Kishor 对我很满意，这次顺便把这些发票报了。” Ajay 后来坦率地告诉我。

从 Kishor 的办公室出来，我们又马上被带到了旁边的另一间办公室。和我们见面的是 Omax 最大盈利部门二轮配件部的负责人 Naresh Kaushik 先生。Ajay 告诉我们，Naresh 是 Omax 大老板眼里的明星。他雷厉风行，在短短九个月里就让质量提升、效率提高、产量提高，完成了前三个经理完不成的任务。

看得出来，Naresh 是一个强势的人。他的话很少，但句句言简意赅。他的桌面上什么都没有，说明他很少待在办公室。他与我们见面的目的和 Kishor 一样，都是希望在中国寻找可生产的产品。我们和他的谈话只有八分钟，但对他的要求理解得异常清晰。

“什么我都要！” Naresh 没有任何开场白，直接进入主题，“直接让我看产品，我来选择。”

在 Naresh 的强势下，Ajay 也变得强势起来，直接对我说：“4 月 30 日之前，我必须给 Naresh 10 个中国企业。这些企业要愿意在印度生产，并且我认为他们能够和 Omax 企业合作。5 月我们就到中国去。Naresh 是老虎型的领导人，是整个公司里行动最快的。所以你必须给我建议，哪些中国企业可以合作，给我一个 50 到 60 个企业的名单，我来选择。”

“你们需要什么样的产品企业呢？”我们问。

“可以是与汽车相关的工程产品，也可以和汽车无关的工程产品，可以是印度生产，在中国销售，也可以是在印度生产，在印度或其他市场销售。” Naresh 说得很快。

“我提供生产条件、劳动力、印度市场销售。”他强调。

“这个企业很开放，也努力寻求更好的发展，它有经济支柱，有生产厂房，有人，现在就是缺产品。” Ajay 补充。

“为什么不参加行业会呢？”我们问。

“行业会上的企业只是卖东西、销售，并不到印度来。” Naresh 显得有些不耐烦。

我们的会面就这样结束了。一从 Naresh 的办公室出来，Ajay 又和我说：“你必须看看你是否有合适的企业，然后交给我，我会和 Omax 继续谈。”

从古尔冈回德里的路上，Ajay 继续提醒我：“Naresh 的管理风格和 Kishor 很不同。一个需要所有的信息摆在手边，一个给人授权。但这两种方法都很奏效。他们都是我的好朋友，他们知道我的能力。我也明白他们。假如他们要看产品，那就是已经有 70% 的合作可能，他们可没有时间一家家筛选。”

“你明白吗？当你介绍人给 Omax 的时候，联系人是我，而不是他们。”

尾声

傍晚时分是德里一天中最美好、最惬意的时刻。白天的暑气渐渐消散，太阳的余辉洒在树木和建筑上，像为它们涂上了一层新鲜的奶油。我们坐在英迪拉·甘地机场附近一家私人俱乐部的草坪上，阵阵凉风吹散了一整天在古尔冈奔波的疲乏。

“你们一定是 Ajay 的朋友了。”“欢乐”先生就这样出现在了我们的面前。他是我们这一晚的主人，也是 Ajay 认识了 50 年的朋友。他的大名是 Pramod Srivastava, Pramod 在印地语里的意思是欢乐，为方便起见，我们就直接称呼他为“欢乐”先生。

“欢乐”先生的个子不高，谢了顶，戴着一副黑框大眼镜。他比 Ajay 小两岁，父亲也是尼赫鲁首届内阁的部长。刚退休那阵，他曾经和 Ajay 一起从德国进口一种残疾人用品到印度市场销售，后来随着进口成本升高，生意也就停止了。和仍然渴望着做事、每天仍风尘仆仆跑东跑西的 Ajay 不同，“欢乐”先生已经退休在家，颐养天年了。

一整晚，我们很少谈论中国和印度，只是在享受这个美好的夜晚。Ajay 和“欢乐”先生则多用印地语交谈着。很多时候都是 Ajay 大发议论，“欢乐”先生在对面微笑地听着。只有当餐厅里的印度歌手为我们唱起一首关于中国的电影老歌时，“欢乐”先生打断了 Ajay，情不自禁地跟着和了起来：

“先生，我来自中国，
我的心是中国心，
我的青春来自新加坡，
我的族人来自上海。
放你的手在我的心，
你就会疯狂，

我的名字是 ChinChinChin,
哦, 先生, 你和我,
多么美好的相聚,
看见你点燃我心,
.....”

Ajay 为我们将这首印地语的歌翻译成了英文, 也跟着“欢乐”先生一起做着印度式的摇头动作, 唱了起来。此时的 Ajay 和以往不同, 让人倍感亲切而轻松。

但这样的 Ajay 并没有维持多久。在回去的路上, 或许是意识到这将是我们的最后一次见面, 他又像往常一样反反复复叨念起对中国企业的想法:

“中国企业出口到印度的产品必须升级, 不只是一定要价格便宜, 还要质量可靠。过去的 15 年证明了一点: 贸易商并不能为中国企业带来任何好处, 他们只是从商品倒卖中获得利润, 并不关心品牌、售后服务。所以中国企业需要进入到印度。但当进入印度市场时, 环境、情况都不是他们原先熟悉的, 他们需要调整、适应。他们需要有好的‘中间人’, 让他们了解市场、为他们拓展关系。”

孟买的中国客栈（一）

“为什么来印度”是对每个人必问的问题。每一个在印度落地的中国企业都有自己的原因：有因为国内市场饱和，拓展新市场的；有要来抢占先机，跑马圈地的；也有因为印度市场大，而来寻找商机的。无论因为什么到了印度，人们总会碰到这样那样的问题。抱怨不少，但抱怨完了，如果真想要这个市场，你还是得想办法克服困难。

曹可臻

如果不是好来客栈免费提供机场接站服务，我想无论如何我们凭自己是无法找到这里的。这个在我看来如此偏僻的地方，竟能有这样一家火爆的客栈，真让人惊讶。

到达之前，客栈工作人员曾告诉我客栈位于孟买市中心。这显然不正确。到达后，我才明白，他所谓的“孟买市中心”指的是大孟买中部。他的夸大令我有些生气。

不过客栈为我们留的中式晚餐很快就打消了我的不快。虽然是一些残羹冷炙，但这已是我到印度十几天来吃得最好的一顿了。

饱餐后，老严带我和同去的李国卿老师参观了各自的房间。这不是一家传统的酒店，它位于贫民区旁的两座新住宅楼里，12间客房分布在这

住宅楼的4套公寓里。房间分为豪华与普通两种。

老严是客栈的股东之一，大约5个月前，他被他的大学同学、客栈的创始人李海彬，也就是李掌柜，叫到孟买来一起经营客栈。

客栈成立于2011年3月，那时李掌柜已经在印度工作了3年。他曾是国内一家中型通讯设备生产商的印度市场销售经理。因为在印度工作时间长了，找他帮忙去接待国内新到印度工作的人越来越多——他萌生了开家专为中国人服务的客栈的念头。

李掌柜并不是一个典型的商人：他喜欢电影，说起印度影星来如数家珍；他也喜欢摄影，客栈的每间房里都悬挂着他拍的照片；他对印度文化很感兴趣，在手机里下载了学习印地语的软件，一有机会就用“半吊子”的印地语和当地人“套近乎”。当然，李掌柜也喜欢热闹，我们经常能在客栈里看到他和房客高谈阔论。

几乎每个客人都觉得李掌柜的生意前途似锦。我们到达的第二天，李国卿老师就对我说：“这真是个不错的生意，而且还可以衍生出很多‘收费’服务项目。”的确，随着越来越多的中国商人到印度开拓市场，中国人在印度需要的服务也越来越多——住宿、吃饭、找房子、找律师、订机票、租车……

不过，当我们和李掌柜谈起他的更多生意可能时，他总是回答：“我还是先做好客栈吧。”虽然来的客人越来越多，但他的客栈还是面临许多问题。首当其冲的是客房太过分散，不便于管理；其次，酒店业是一个规模经营的产业，目前客房太少，导致利润不高。另外，客栈刚刚起步，许多服务和管理也还未步上轨道。

但无论如何，李掌柜的好来客栈仍然具有一个得天独厚的优势，那就是在中国商人提供了中式服务之余，也为他们提供了一个交流的平台。而我们，也在这个平台上受益匪浅。

“来迟了”和“回去吧”

我们到好来客栈的第二天，3月28日，他们就要离开孟买去清奈了。

他们住在我隔壁的双人间里。有半天时间，我们共用一个会客厅。他们坐在沙发上会客，我坐在旁边的餐桌上用电脑。

“你以前有做包装的经历吗？”他们其中的一个用带着中国口音的英文问身旁的印度人。

“是的，我一直在这个行业之中。”印度人用印度英语回答。

“你对我们的产品熟悉吗？”中国人接着问。

“听到过。”于是中国人从房间里拿出几张包装纸给印度人。印度人拿起包装纸摩擦、观察。

问话的中国人叫张亮，是北京高盟新材料股份有限公司的经理。他正和一位应聘来做代理商的印度人交谈。坐在他身边一声不吭的中国人是公司的工程师刘秉舜。刘工的英语不好，大多数时间都只能眼巴巴地看着他们谈话。实在无聊时，他也会和我聊上几句。

他告诉我，他们的产品是一种黏合剂，用在各种塑料包装上。公司是国内这一行的龙头老大，而且在非洲、东南亚国家也都已经有了市场。这是他们第一次到印度，想来看看能否发掘新市场。

就在他们和印度人讨论着公司产品在印度市场的前景时，我的手机上突然闪出了一条微信。一个叫“Terence Chia”的人用微信中“附近的人”的功能忽然找到了我。和我一样，他也没有想到在孟买偏僻的贫民窟边有中国人存在。

“真没想到，这里也有人用微信！”

Terence 是来孟买开会的。从2008年到现在来来回回在印度待了18个月。他的公司做零售，他主要负责店面的装修。

当他发现我是第一次到印度，并且是来考察当地的商业环境时，这位新加坡华人开始苦口婆心地劝我还是回去算了：

“如果我是老板，绝不会来这个国家做生意。”

“怎么说？”

“这里的人动作缓慢，一点都不积极。他们只会敷衍，很少能做到答应的事，永远都在跟你讲故事。”

“他们对本国人也这样吗？”

“他们对谁都一样。在他们的传统里，说‘不’是没礼貌的。”

“还有什么问题吗？”

“工会也很难搞。你还要注意这里进口费用特别高，而且算法很乱。”

“所有行业都如此吗？”

“很难说，没人说话靠得住，所以你要很小心。”

他发来的微信越来越多，我的打字速度明显赶不上他了。

“这里的风险真的很大。”他又说，“你要花很多时间在这里跟进和亲自处理才能看到效果！”

“可世界各地都充满危险和陷阱啊！”我觉得他对印度的看法有些太极端了。

“工会麻烦和政府软弱加起来已经很有挑战性了，除非你有很多时间和金钱在这里耗！”

我向他表明了记者的身份，希望他说得具体些，但没想到 Terence 反而封口了。他说自己在印度的经历已经可以写成一本书了，但害怕自己说错话被报道放大。

此时，张经理和刘工已经结束了和印度人的谈话。

“你们感觉印度市场怎样？”我问他们。

“市场很大，但价格很低。所以我在想，我们出口做不了，干脆做进

口吧。”张经理无奈地说。这几天晚上他都拿着计算机算成本和利润，每算完他的心头就凉一截，价格太低了！不过他的心态还不错：“我们是抱着上西天取经的心态来的。”

“还是来得迟了点！”刘工在一旁说，“有些技术、工艺我觉得不太可能做到的，他们也在做。不过这也给我们提供了一种思路，回去可以尝试一下。本来以为印度很落后，现在看起来未必。”

真是有趣！几分钟前刚有人和我说“快回去”，现在又有人觉得是“来迟了”。

下午，我们和李掌柜一起去阿里巴巴印度公司拜访时，我把这一天几乎同一时间两个人对我说的截然不同的话告诉了他们，引发了一场小讨论。

这些年，李掌柜和阿里巴巴印度的两位中国员工王椿、马一鸣都感觉，来印度跑市场的中国人越来越多。

“2010年初，我第一次来时，想见个中国人都难。近半年来，感受最深的就是坐飞机，1/3以上的乘客都是中国人，80%以上都是做销售的。”王椿说。

来印度的人多了，成功的、失败的、感觉好的和不好的自然都多了很多。有像马一鸣的温州同乡一样，来了半年多，在皮带市场上做到印度第二，赚了个盆满钵满回去的，也有像李掌柜的浙江朋友从孟买机场出来，一看城市那么破烂，掉头就走的。

“这是期望值的问题。”王椿说，“如果你一开始期望孟买是个大城市，就像人们常说的孟买是中国的上海，那你一来肯定‘傻’了。”他说，现在他通常都会和要来印度的人多说些印度的问题，让人在心理上做好最差的准备。

Terence 在微信上向我抱怨的印度人的问题，李掌柜、王椿和马一鸣当然也都碰到过。

“印度人就是表面很热情，每次都说‘好的，我的朋友’，但其实是套话。他们也不是故意要骗你，这是他们的特点。一般来这边做生意的中国人需要理解印度人特有的表达方式。”王椿说。

“欺骗当然也是有的，比如说打车，到地方后你问多少钱，他告诉你200。你说看一下表，他又说150，你说表拿过来给我，他说100，然后你一看表就是80。”

但不管怎样，李掌柜和王椿都认为，中国企业不能放弃印度。“毕竟，印度是金砖国家之一，所有的国家都看好它未来的消费能力。很多在南亚的国际品牌运营中心都已经搬到了印度。所以对中国企业来说，这是一个战略性的时刻。”王椿说。

在他看来，要和印度人打好交道，就要了解印度的文化。但这并不是一朝一夕就能做到的。“印度不像其他地方，你可以待上一个月就做出大概的判断。在印度，你起码要待一年或两年才能真正了解它。”李掌柜说。

我们在印度遇到中国人，“为什么来印度”是对每个人必问的问题。每一个在印度落地的中国企业都有自己的原因：有因为国内市场饱和，拓展新市场的；有要来抢占先机，跑马圈地的；也有因为印度市场大，而来寻找商机的。无论因为什么到了印度，人们总会碰到这样那样的问题。抱怨不少，但抱怨完了，如果真想要这个市场，你还是得想办法克服困难。

在小讨论的末尾，王椿说：“中国企业来印度不要太冒进，要有长期打算。你光了解它的文化，了解这一套出牌规矩就需要很长的时间。其次，你不能悲观，因为印度的市场确实很吸引人，是你不能放弃的。你来得过一段时间就能感觉到这边的商机简直是太大了。”

我觉得我应该把这段话复制粘贴给 Terence。

孟买的中国客栈（二）

印度人做生意，一般都是一开始讨好你，视你为老板。他一旦赚了钱，就很尊重你，好像亲如兄弟。等你慢慢把他扶植起来，翅膀硬了以后，他再遇见你，你就成了家伙。

曹可臻

从“老板”到“朋友”再到“家伙”

好来客栈里来来往往的生意人不少，其中大约有 1/3 的人都和通讯行业有关。基站、电线、手机……中国企业似乎均匀分布在印度通讯行业链条的每一个节点上。

伊小鹏（化名）就是国内一家大型手机生产商的印度销售经理。他这次来印度要解决一个大问题：公司与原先的印度代理商合作了两年后，最近矛盾激化，生意做不下去了。

“印度人做生意，一般都是一开始讨好你，视你为老板。他一旦赚了钱，就很尊重你，好像亲如兄弟。等你慢慢把他扶植起来，翅膀硬了以后，他再遇见你，你就成了家伙。”一天早饭时，他向我们讲起了这次失败的合作。

两年多前，伊小鹏的公司刚刚进入印度市场，人生地不熟，碰上了个

小销售商。这个销售商非常热情地与中国公司联系，锲而不舍地要求中国公司把代理权交给他们。经不住印度人的软磨硬泡和死缠烂打，伊小鹏的公司就把印度市场代理权交给了他们。一开始双方还相安无事，一切遵照合同进行。但慢慢地，随着印度代理的市场做得越来越大，问题就开始产生了。

“最主要的还是他们克扣货款。”伊小鹏说，“但这其中还有很多故事。”

简而言之，在双方的协议中，代理方每年必须销售一定的库存量，才能在年底获得佣金。一开始，到年终计算时，代理方没有做到合同规定的销售量，应得的佣金数刚好与所欠货款相同。于是，双方财务商定，代理佣金就和应付货款相互抵扣了。

但后来这种抵扣的付款方式被印度人钻了空子。代理商一下子从中国公司进了很大一批货，使得所欠货款的数额达到了佣金的3倍。随着所欠货款越来越多，代理商便开始以没拿到佣金为借口，拖着不给货款。

“没办法，印度人没诚信。一开始大家同意抵消，都是生意人，只要有钱赚，大家还可以做。”伊小鹏说，“但突然间，他就能给你挖个坑让你跳。”

印度人很狡猾

现在，伊小鹏只能在印度重新寻找合作伙伴。不过，这一次，他已经不准备与代理商谈合作，他决定采取和运营商直接合作的方法，减少与分销商打交道的麻烦。这几天，他一直在孟买和印度的大电信运营商 Reliance 以及 Tata 谈合作。

每天早上九点，伊小鹏就穿着西装出门，傍晚五点再从外头回来。他的包里总是放着一包饼干。到了中午，他就在客户的办公室里，喝点印度奶茶，吃点饼干。

“印度人真抠门！也不请你吃饭。”我对他表示同情。

“可以吃饭，但中午一吃饭，就什么时间都没有了。”伊小鹏告诉我。即使是去一家公司拜访，他也要在不同时段见来自不同部门的四五个人。“我要和许多不同部门的人谈商务、谈技术、谈合同。”

这样的情况并不少见。中国公司往往集所有功能于一人，而印度公司往往分工很细。

“这就是中国公司不好的地方。”伊小鹏说，“比如我谈技术，就只能和客户谈个七八成，再往深里去，我就谈不了了，毕竟我不是技术专家。”

伊小鹏是2011年年初开始为现在这家手机生产商做印度市场的，之前他一直是中国一家世界著名的通信企业外派于中东、北非的产品经理。他发现第三世界国家有个显著的共同特点——没有健全的信任体系，讲究关系。

“以前在中东、北非做生意特别简单。你有个新产品，别人对你不了解，你就在那里公关一年，帮CEO的侄子注册个皮包公司。然后通过皮包公司卖给既定客户。让CEO的侄子从中赚取差价，与家族成员公分利润。比如，侄子从中赚了5块钱，那么他自己拿3块钱，另外2块钱都给他叔叔。很多事情都是这么做起来的。”伊小鹏说。

不过，在他看来，在第三世界的国家中，印度人最不好打交道。

“印度的市场比较大。中东、北非一个国家才几百万人口，大一点的才一千万人口。印度有十几亿人口，肯定不一样。”

“另一个，在这里，你做事必须面面俱到。比如在埃及，搞定一个客户就可以了，但在印度就必须把上上下下的关系都打点到。印度人喜欢吃独食。假如你给他100块钱，他只会把100块都放在自己兜里，而其他国家的人会自己留50块钱，剩下的50给周边人。在印度，经常是你把一个客户搞定了，但他手下的人看不顺眼，揭发了他，你就又出局了。”

伊小鹏说，很多生意上的事，印度和中国很像，但他感觉国内的关系

网更简单一点：“在印度你送了钱也不一定办成事。”

中国手机厂商在印度市场的所作所为特别能体现中国企业海外竞争的风格。

在印度市场上，拿中国牌子销售的手机并不多见。更多的是为印度品牌贴牌生产的中国手机。“你看不出他是中国的手机，但出货量特别大。有一家深圳公司就只为印度做贴牌产品，闷声赚大钱！”

伊小鹏说，中国企业并不愿意做品牌。“为几个字母，投入的费用特别高，在印度市场上一年没有几百万美金，你根本做不出来。而几百万美金相当于你要在这个市场上出 1000 万台货才能把这个广告和市场费用赚回来。”

中国企业往往没有这个耐心和毅力慢慢培养品牌，而且中国企业在海外也不团结，互相拆台，导致价格越来越低，质量也因此越来越差。

“我觉得这是中国企业的劣根性。”伊小鹏说，“中国人最擅长打价格战。所以印度人会同时召集几个中国厂商到一块来，根据性能、数量报价。大家都知道对手是谁，就会互相竞价。降来降去，最后还是印度人渔翁得利。”

不过伊小鹏说，在私底下，各家厂商之间的驻外人员都认识，也相处得很好。在异国他乡，大家经常一起打球、吃饭。只是一到了工作上，他们往往和生活中判若两人，变得尔虞我诈、钩心斗角。

“还有两个星期我也能回去了。”我们离开孟买的那天上午，伊小鹏如释重负地对我说。对他而言，现在隔一个月来一次印度的驻外销售工作已经很幸福了。他在上一个公司，一年里有 11 个月都在海外，只有一个月可以在中国休假。“那种生活真是对心灵的一种摧残！”正因为此，做了五年以后，当他已经开始拿公司股票分红时，毅然决定离职。

他说，驻外销售实在不是一个“人性化”的工作。

孟买的中国客栈（三）

都说小心驶得万年船，仔细看总比不看强。但在印度，有时合同，甚至法律都不能作数。很多时候，一些小恩小惠就能让执法者妥协。

曹可臻

唯一的缺点是投资时间太长

“老李，你应该做这个生意。”老梅提高嗓门说，他刚刚花了5万元人民币请印度房产中介商在孟买市区找了间办公室和一套宿舍房。

“5万元不包括租金，只是中介服务费啊！”老梅心疼钱之余不忘继续说服李掌柜。

“能做的事情太多了，我先做好客栈吧。”李掌柜笑着回答。

的确，现在，李掌柜的生意已经好得快忙不过来了。4套公寓，12间房，天天爆满。他和他的合伙人老严，还有帮工小宇每天都只能挤在一间小房间里过夜，而另一个帮工小莫只能睡在一套公寓的厨房里。

虽然觉得这笔中介费用实在有些贵，但老梅还是很兴奋。3月29日，他们终于拿到了宿舍的钥匙。他和同事小李已经为这事儿在孟买奔波了一个月。他们要解决各种意想不到又令人头疼的事儿：刻章、办证、签合约，

任何一件在国内可以轻松完成的事，到了这里，人生地不熟的，都要大费周章。

老梅叫梅占伟，南京人，是南京钢铁联合有限公司驻印度办公室主任。之前从未出过国的他，去年10月一出国就被派到了市场情况复杂的印度，而且一待就是四个多月。

起初，老梅以为将被派到德里，临出国时才知道落地的地点换成了印度西海岸的果阿。“这些都是老板的决策，当初选择果阿是因为那里有炼钢的铁矿石。”到了果阿，老梅他们却发现印度政府这几年想大力发展本国钢铁产业，开始限制矿产出口，铁矿石运不到中国了。于是，他们又辗转到了孟买。

我们到客栈时，他和小李已经在这里住了将近一个月。“一开始以为几天就回去了，没想到待了那么久。”老梅说。他大约40岁开外，个头不高，人很瘦，总穿着件花衬衫，一笑起来脸上的皱纹都簇了起来。

“果阿的海比这里好多了，水清澈，沙滩的沙很细，但就是中国人少。真让你待久了，你也待不住。”小李说，他才20出头，是做销售的。想起在果阿只有公司3个中国人的日子，他觉得在孟买能见到那么多中国人已经很幸福了。

果阿是印度西海岸的一座海滨城市，风景不错。那里是俄罗斯人的天堂，一年中有半年的时间，俄罗斯人都会泡在那儿。一开始老梅他们在果阿租了个海景小别墅做办事处，价格只要六七千元人民币一个月，而到了孟买，房价立马翻了六倍。

每天老梅请的印度中介都会出现在客栈，和老梅、小李一起办公。不管天气多热，他都穿着剪裁极其合身的西装。他叫Jingal，30岁上下，给人感觉很热情，但也很“油”，见到中国人，他就会送上自己的名片。

“我为中国人、韩国人、日本人都做过事。”他说，“日本人最难打交

道,总是要和你谈判很久。中国人就直爽多了。”他跟中国人做生意五年了,他说鞍钢、武钢的房子都是他帮着找的。

到了中午,客栈为住店的中国人提供午餐,而 Jingal 就拿出自己的午餐盒,找个地方吃咖喱糊糊和 Puri (一种印式小饼)。在印度,很少看到还没谈成生意的印度人请中国人吃饭。就算谈成了,具体做事的时候也是各吃各的。

虽然有中介服务,但那一天小李还是看了一个上午的合同。

就怕印度人使坏

都说小心驶得万年船,仔细看总比不看强。但在印度,有时合同,甚至法律都不能作数。很多时候,一些小恩小惠就能让执法者妥协。

“我们在果阿,中介带我们找房子,闯了个红灯,警察过来先是劈头盖脸一顿臭骂。后来中介给了他 100 卢比,他的脸立马就变了,还笑眯眯地和你说 Bye-Bye。”小李说。

老梅问过当地交警的收入,每月相当于人民币 2000 元左右,在印度还算不错。但印度的交警不像中国的交警,中国交警开的罚单基本上都是公家的,公家有奖励另说,而这里几乎都是私人拿走。

不光交警能被买通,国家海关、检验局也能买通。老梅说以前就有中国人碰到过这样的情况。出口到中国的铁矿石进了印度海关后被掉换了,质量下降很多。但那时候中国人钱也付了,想再要回原来的货,死活都要不回来了。

“除非你打国际官司,但国际官司时间又长,花费又大。就算你打赢了,也折腾不起。只能认倒霉。”

老梅就怕碰到这种情况:“所以我们要去看,去监督。”

我问老梅,现在买不了铁矿石,你们准备怎么办呢?

“买矿石，卖钢材……什么有机会就干什么。”老梅说，印度钢材需求量很大，“高架桥、民用住宅、基础设施、企业都需要钢材。”

2011年，印度年产钢在7000万吨左右，而我国钢产量超过8亿吨，其中过剩的产能有1亿多吨。“我们过剩的产能快达到印度全年产能的两倍了。”

不过，印度也在发展钢铁产业，印度政府害怕中国倾销，所以也经常政策方面进行调控。假如从中国进口的钢铁多了，就提高关税。关税一加，价差变小，钢铁就卖不过来了。

好在南钢正努力升级产品，提高产品附加值，做高强抗震的高端钢材。“高端产品要好一些。虽然印度的一些老牌钢厂也能生产出来，但毕竟量小，还得进口。”

老梅说他们公司对印度市场还是相当重视的。3月中，南钢的大股东复星集团董事长郭广昌就来孟买考察了。“他们住在泰姬玛哈酒店，我们也过去了。”泰姬玛哈酒店面对孟买的印度门，是孟买最高档的酒店，但也经常是恐怖袭击的目标。“我们就在他房间里谈事，他还送了我四瓶茅台！”

4月份，老梅还准备在孟买搞一个办事处成立仪式，要把领事、董事长都请来。这几天他们正为这件事筹划着。

老梅告诉我，在印度注册办事处也是件麻烦事。“印度人效率太低！印度政府又很排斥办事处，因为办事处不开票，不缴税，所以印度政府对办事处的审核很严格，他们对这个机构到底是公司还是办事处查得很紧。”

“其实在印度开个私人公司最方便，开分公司也很难，因为分公司和总公司不在一国，就怕你逃税。”

“有钱的事情他们才愿意干！他们就想要你缴税。”小李说。

四个月待下来，老梅基本上也熟悉了情况，办事处的各项事宜都在有条不紊地进行着。老梅说，他感觉印度其他问题都还好解决，唯一的缺点

就是投资所花时间太长了。

“这里的政府不像国内，招商引资，可以给你优惠政策，可以给你免税。而且你和印度政府谈好建厂之后，政府在帮助你实施时也有很大的难度。老百姓说不搬就不搬，做说服工作很难。就算是合资，建厂全套落实下来至少需要五六年。”

“印度本身也在发展经济，想搞好投资环境，但它是民主制度，效率低。你看这里到处是贫民窟，政府怎么解决呢？”

我问老梅到印度的四个月最喜欢哪里，他不好意思地说除了在果阿去海里游过一次泳，别的地方还没有怎么玩过。

“哪有空哦！我还要补语言。毕业那么多年了，英语早就还给老师了，哪想到后面还要用英语”！

孟买的中国客栈（四）

我们开始帮他出主意：绕过印度海关，把它们运回中国；一小块一小块地放在行李箱里；用平邮寄回国……

曹可臻

做这个会倒霉的

2011 年 12 月，李掌柜的好来客栈在班加罗尔开了分店。与他合伙经营的是两个在印度的中国留学生。和孟买的客栈不同，班加罗尔的客栈坐落于市区的富人区，房间都在一栋独立的别墅里。

“条件比这里好多了。”李掌柜强力推荐。于是去班加罗尔采访时，我们又住在了好来客栈。

来机场接我们的是客栈的合伙人之一，小吕——一个在印度打拼的 90 后有为青年。不过，小吕并不想让别人知道他是 90 后，因为在论资排辈的生意场上，太过年轻并不是优势。于是，他刻意地让自己举止更沉稳，并对外封锁年龄。别人问他出生年月时，小吕总会技术性地说：“我是 85 后的。”

从机场到市区有一个小时的路程，在路上，我们便聊了起来。

“被骗来的，我是被中介骗来的。”小吕说。他是安徽人，高中时，因为想学计算机科学，中介向他推荐了印度。2008年9月，高中一毕业，他就和其他十个孩子一起被送到了印度清奈的一所大学学语言。

虽然到印度之前，中介曾给小吕打过预防针，告诉他在印度生活会有些苦，但真正到了印度后他才发现心理准备还是不够：“真没有想到那么苦！来之前，以为印度和中国差不多。到了才知道不是那么回事。清奈很脏、很旧，学校离市区又很远。在那里除了吃饭、逛街，别的什么都干不了，连KTV都没有！”

一年后，因为忍受不了清奈的炎热，小吕转学到了班加罗尔大学。班加罗尔大学是一所公立学校，但只有研究生院。小吕在大学下属的一所私立本科学院学习，一年的学费加生活费也要小十万人民币。“我们交的学费是本地学生的两倍。住宿也很贵，一年要3000美金。”

学校里大概有两三百个中国人，但女孩很少。小吕说，印度男人很喜欢中国姑娘。但很少有印度女孩喜欢中国男人。不过幸运的是，他在学校里找到了一个中国女友。

转眼大学三年（印度是三年制大学）即将过去，小吕又发现，自己学的专业其实很难找工作。“在班加罗尔，计算机工程专业毕业的人薪水很高，其他工作薪水普遍很低。但我学的是普通计算机专业，相当于一个半吊子，根本没用。”

他并不准备就这么回国：“一定要赚一笔再走。”

当初和他一起来的十个孩子，大多数都已回国，除了他还只留下了两个，而其中一个正在为好来客栈打工，帮忙做些杂务。

必须对他们火爆

从高中起，小吕就展现出了商业天赋。当时他喜欢打篮球，于是自己

找了渠道,做起了卖球鞋的生意。“耐克、阿迪达斯我都有货,如果你要的话,我给你的价格会便宜一点。”他向我兜售他的鞋——这个小生意为他赚来了出国的部分费用。

出国到了印度后,小吕也没停止“折腾”。在学校时,他和同学去手机市场看手机,一个印度人找到他,对他说自己每个月都要去深圳华强北“倒腾”一些SD存储卡到印度来卖。如果小吕有渠道可以进SD存储卡,省去自己跑的费用和时间,就可以一起合伙做生意。于是,小吕找了朋友,帮他做了几次生意,但因为利润不高,他很快就不干了。

“我是个不安于现状的人。”小吕说。

之后,他一直在想自己要做什么,在这期间,他在QQ群上认识了李掌柜。2011年11月,李掌柜告诉他自己想在班加罗尔开个中国客栈。小吕兴奋起来,拿出了自己的积蓄要求合伙——加上家里给的1万元和向同学借的一些,他有将近10万元人民币。他和李掌柜合伙找房子、买东西、搞装修。一个月后,2011年12月,好来客栈班加罗尔店就正式开张了。

在印度待久了,小吕摸索出了一套在印度行之有效的行事理论。理论的核心就是:印度人吃硬不吃软。

“必须对他们火爆!”

他给我举了个例子。还在上学时,他租的房子里装宽带,付了钱一个月后,印度人还是拖着不给装。于是他想了个办法:假装要装新网,说要付钱,把人骗到了家里。等人一进门,他就把门反锁,把钥匙装进自己的口袋。然后恶狠狠地对印度人说:“你今天必须给我装上网络,否则就别想出门!”结果,印度人乖乖地把网络给他装上了。

“印度人做事就是磨叽,”他对我说,“有时候对他们发脾气是一种策略。”

这事不能做

我们问小吕：“班加罗尔的特产是什么？”

小吕说：“土特产是小叶紫檀。但小叶紫檀的原木不能买，工艺品带回国多少都行。”

抵达客栈，我们惊奇地发现公寓的厨房里摆放着好几块不算大的小叶紫檀原木。小吕悄悄地告诉我们：“这是机缘巧合得来的。不过也没什么用，只能放着，带不回国去。”

我们开始帮他出主意：绕过印度海关，把它们偷运回中国；一小块一小块地放在行李箱里；用平邮寄回国；找外交官带回国……

在听了我们想出的一大堆方法后，小吕笑着说：“没用的，所有能带回去的方法，中国人都已经想完了。这事不能做，要倒霉的！”

他告诉我们，近几年来，国内紫檀价格大涨，尤其是小叶紫檀。重利之下必有勇夫，也有智夫。中国人已经想出众多法子，但都被印度海关一一击破。

“一开始，中国人把原木稍微雕刻几笔，做成粗糙的工艺品。这个方法被发现后，中国人把紫檀原木放在出口的大理石下面做垫木，蒙混过关。这个方法也被发现后，中国人开始把紫檀原木吊在船底。不过这个方法现在也没用了。”

晚上，我和同去的李国卿老师对着小叶紫檀感叹：“如果弄一块回国，一转身就是好几千啊！”

不过，第二天，这些小叶紫檀就不见了。我问小吕：是怕我们偷了吗？小吕小声地说：“当然不是，只是来了个收木材的客人，被他看见不好。”

从班加罗尔离开时，我和小吕又有了一次谈话。

“你还准备在这里待多久？”

“三四年吧，我的极限是五年。”

“那你要赚多少呢？”

“没有具体的目标。但最近在 QQ 找我做生意的人越来越多。做机械的、LED 灯的、做木地板的都有。”现在，他还尝试着在班加罗尔帮人销售切割大理石的刀片工具。

我开玩笑：“干脆做票大的，运点木头回去。”

他立马就变了脸色：“不行，不行，要倒霉的！”

重返利比亚（一）

我们只要不和美国、欧洲抢石油、天然气就行。这是高压线，不能碰。人家打了半年，花了多少钱，主要就是为了石油、天然气。那些苦活累活，人家不愿意去干，我们中国人去干。

李申

我们得让新闻里播出来好看一点

一家来自江苏的民营企业从2007年开始，就在利比亚投资，这家企业叫三元钢铁利比亚有限公司（以下简称利比亚三元钢铁）。

潘军海是这家公司的总经理。2011年2月17日，刚过完春节，他从上海乘飞机前往利比亚；与此同时，利比亚的街头开始出现游行队伍。从2010年底开始，北非和西亚的阿拉伯国家及其他地区的一些国家发生一系列公开示威游行和网络串联。这一系列运动导致了2011年1月14日，突尼斯总统本·阿里下台；2月11日，埃及总统穆巴拉克下台。2011年2月15日，

利比亚爆发了反卡扎菲起义。“叛乱都在市中心，我们也不在市中心，我们只是听说所谓叛乱就是开着汽车游行，按喇叭。”利比亚三元钢铁的工人说。

2月17日，潘军海刚到利比亚，就发现自己得把一切工作停下来，准备撤离——从2月22日起到3月5日，中国政府从利比亚撤出中国公民35860人，这是有史以来中国政府最大规模的有组织撤离海外中国公民的行动。公司董事长徐君才当时还有点恋恋不舍，不想走：“你走吧，这就是我的命，我要留下来。”但他后来发现形势越来越糟糕，也只得分头撤离。

潘军海和中国驻马耳他大使的关系特别好，他希望搭乘马耳他的飞机撤离。马耳他大使馆给了他十几个名额，潘军海带着的黎波里分公司的十几个人前往的黎波里机场。“有这个机会，不要放过。”

“我们一路上都被抢，在机场里困了几十个小时。主要是手机也打不通，没信号。当时就想，要是死了，想跟家里说一声都不行。”潘军海说，他千辛万苦到了机场之后，发现大使馆的飞机来不了了——因为马耳他庇护了两个从利比亚出逃的飞行员，双边关系恶化，利比亚不让马耳他的飞机降落。潘军海等十几人在机场等了两天，最后还是搭乘了一架中国国航的飞机回国。

“救命的群！”所有从利比亚回来的人都这样评价一个QQ群。在撤离的时候，他们什么通讯设备都没法用，网页打不开，电子邮箱上不去，手机和电话都没信号，奇怪的是，QQ仍然可以登录。负责撤离的中国商务部驻利比亚经商处就建了个QQ群，把中国驻利比亚所有企业的联系人都加上去，用这个群来发布消息、指挥撤离。直到现在，这个群仍然很活跃，很多企业仍在上面讨论关于什么时候能重返利比亚。

“到处都是枪声。坦克开过来开过去，还有烧汽车什么的，我们都看

见了。在撤离的路上，我们被抢了两辆汽车、所有的现金和手机，现金有好几十万。”顾江峰说，他是三元钢铁利比亚有限公司班加西分公司总经理，负责带着班加西分公司的人撤离，这里是当时被称为“反对派”的大本营，情况就比潘军海那边更糟糕一些。“他们就是要点东西嘛，又不要你的命。当地的警察局、政府都被烧掉了，没人管了，这些人能不抢东西么？不抢就是脑子有病了。”据说，从工厂撤离的200多个工人一共被抢了150个手机。为了安全，他们把大量现金藏在了一个隐秘的地方。

“你以为我们是舒舒服服回来的？哪有那么舒服？痛苦得不得了。我们到了马耳他，新华社、中央电视台的记者都在那儿等着，对我们说：你们要喜悦一点。”顾江峰说：“既然是国家来接我们，我们就让新闻里面播出来好看一点吧。”他是一个很直接的人，在讲述撤离经过的时候，似乎重新体验到了当时的愤怒和无可奈何，这家钢厂也有他的股份。

从利比亚撤回来的国有企业的工作人员心态明显不同，至今他们仍然愿意绘声绘色地讲述这段经历，像是一次英勇的历险，而且有惊无险。

但潘军海说：“不想去想了，整个过程都是痛苦、伤心。”

在2010年9月商务部编写的《对外投资合作国别（地区）指南——利比亚》中写着：“利比亚主要优势有：政治稳定；石油收入增长快，资金充裕；国内经济百废待兴；地理位置优越，地处非洲北大门，辐射欧洲、非洲和亚洲。”半年之后，在新版的指南中的这些话就没用了。

满街都是废钢

潘军海是江阴三元村人，这里很富。至今，江阴已连续九年蝉联全国百强县第一名，拥有30家上市企业，2010年人均GDP为166258美元，达到发达国家水平。三元村虽然不如同属江阴的华西村有名，但村里也有整齐划一的别墅群和不少企业，其中有一家叫三元钢铁，主要生产建筑用

螺纹钢。

潘军海留着平头，穿深色休闲西装配爱马仕的皮带。他身上有一种带头大哥的气质，让人过目不忘。在他眼里，所有的人都是他的兄弟，无论是中国人、利比亚的白人还是黑人。生意场就像是江湖，要想赚到钱，就要拉人脉、讲义气——这些规则不仅在中国行得通，在利比亚也适用。

潘军海的翻译兼助手马凤俊是回族，兰州人，曾经在利比亚留学六年，主修阿拉伯语。2007年底，有公职在身的马凤俊在北京见到了准备在利比亚投资的潘军海。潘军海的热情和说服力起了作用，会面之后，马凤俊连潘军海是做什么生意的都没搞清楚，就决定辞掉公职，跟着潘军海去利比亚。

回国之后，潘军海在江阴市新区的一家酒店租了间办公室，办公室中间放了一张电动麻将桌；马凤俊去了位于兰州的西北民族大学教阿拉伯语。但他们其实都还在盘算着回利比亚的事情。

到了2011年12月底，潘军海觉得是时候回去看看了。他和利比亚当地的朋友已经联系上，他们告诉潘军海说三元钢铁的工厂安然无恙，没有被抢劫，只有办公室被盗窃了，还说希望他们回去继续开工。“我在当地朋友很多的，撤离之前，我把汽车都送给了给我们开车的当地人，让他们帮忙看守工厂。”这一招很聪明——即使他不送，他们走后，汽车也会被抢走的。

公司的股东们也对重返利比亚充满信心：“当地给我们打电话，说现在满街都是废钢，让我们赶快回去。”战后的利比亚满街都是报废的坦克、大炮、炮弹壳，在股东们眼中，这都是炼钢的好材料。还有很多被炸毁的房屋，每平方米的区域里都有将近35公斤左右的废钢可以拿来炼钢。

潘军海们的计划是先飞到突尼斯，再进入利比亚，因为当时他们没法

直接办利比亚的签证。

“我也是带着国家利益去的。”临走之前，在潘军海的办公室里，他拿出一张纸给人看，纸上没有任何头衔和落款，上面写着：

1. 利比亚全国过渡委员会的组成情况，对中国的态度、对西方的态度、新领导人对华人的态度怎么样。

2. 利比亚过渡委员会和执行委员会对我们中国在当地的工程项目后续态度怎么样？

3. 重建过程有哪些商机？江苏企业在当地做生意有哪些优势？

“这是领导交给我的。”但是潘军海不愿意说到底是哪个领导给他的。

“我有一个朋友，是利比亚过渡政府里一个比较高的官，也在等我，想听听我们对钢铁项目的意见。利比亚现在到处是生铁、废钢，对他们的环境污染很大，我们要过去为他们做点贡献，把废钢收回来，变废为宝。这个项目要是做成了，真是利润无限。”潘军海非常有信心。

他还有一个 B 计划：“如果利比亚的新政府对我们中国态度不是很好的话，我有一个加拿大哥们，是个华人，2009 年加入加拿大国籍，我就让他占有股份。加拿大是北约，它们的使馆到时候就能管事了。”

2011 年 12 月 23 日，带着万无一失的计划和从兰州回来的翻译，潘军海一行 5 人从上海搭乘飞机前往突尼斯，准备由突尼斯前往利比亚。

重返利比亚（二）

在中国人去之前，这个工厂的每寸土地上、每台机器上，都积累了5厘米厚的鸽子粪，杂草丛生，天上盘踞了成千上万只鸽子。中国人将这些鸽子粪清理干净。鸽子很快变成了中国人的食物，等中国人撤离的时候，“天上一只鸽子都没了”。

李申

一只鸽子都没了

6年前，也就是2007年3月，也是经由这条线路，潘军海第一次去利比亚，除了满眼地中海的蓝色波浪，他看到了遍地的商机：“百废待兴，就像20世纪80年代初期的中国，基础设施非常落后，除了公路还可以，其他什么都不咋地。”

在他眼里，利比亚真是一个遍地生意机会的地方，怎么会有那么多废钢扔在路边也没有人要：“在中国，连一个矿泉水瓶子都会被人捡走。”潘军海后来还劝说过他的一个朋友去利比亚烧砖：“烧砖也可以赚钱，利比亚主要用水泥砖，但是我发现，其实利比亚的土是可以烧黏土砖的。”

潘军海的判断是，这里将来一定会大搞基础建设，比如卡扎菲给利比

亚人修的保障房项目等等，这都需要大量的钢铁和建材。

潘军海此前一直做销售钢材的生意。2006年，国内钢材市场先涨后跌，全年钢材平均价格比上年下降10.45%，潘军海开始考虑转型。2007年初，他听一个上海人说，利比亚是一个很容易赚钱的地方，又得知，在江苏溧阳有一家生产建筑用地条钢的企业，产品卖到了利比亚。地条钢是一种落后的生产工艺，在中国国内已经被禁止了。潘军海想，三元村的钢铁厂生产的钢，在国内都是合格的，到利比亚就更没问题了。于是他找到了三元村党总支书记徐君才，两人一拍即合，准备把钢卖到利比亚去。

“当时我们对利比亚一无所知，连在非洲都不知道。”潘军海说。这是三元村的企业第一次走出中国。

2007年3月6日到3月16日，潘军海和徐君才等一行三人抱着旅游的心态，去利比亚看看。结果这10天中，他们就和当地政府签了投资协议，而且生意就从卖钢变成了炼钢，决定在利比亚修建一家年产量5万吨的钢厂，主要生产建筑用钢。几天后，三人被利比亚国内的形势感染，又将规模扩大到了年产30万吨。

他们拿来炼钢的原料不是铁矿石，而是利比亚随处可见的废旧钢铁。在利比亚西北部扎维耶省的一个沙漠里，有大量报废的汽车外壳，三四辆摞在一起，面积大到一望无边。到2011年他们不得不撤离时，这里的废汽车壳已经被这家炼钢厂消耗了50%。“原来这些废钢都是填海的，我们来了以后，说这些 都是宝贝啊，那些人就都卖到我们这里来了。”潘军海说。

三元钢铁利比亚有限公司是一家独立公司，和潘军海他们老家的那个三元钢铁没有关系，徐君才任董事长，潘军海任总经理。公司有8个股东，潘军海占股10%，和江阴很多民营企业一样，这家远在利比亚的公司还有15%的股份属于三元村，如果赚了钱，村民也可以得到分红。

被潘军海看中建钢铁厂的地方，原先是一个坦克厂，在利比亚西北部

盖尔扬省首府盖尔扬市旁边的一座山上，是1986年卡扎菲耗资5亿美金修建的，这在20年前简直是个天文数字。

利比亚1951年脱离殖民独立以来，政府一直亲美，但卡扎菲1969年上台后，开始亲近苏联，并一直和美国较劲。1986年，时任美国总统里根批准发动了“黄金峡谷”行动，空袭的黎波里等地，首要目标就是杀掉卡扎菲。袭击导致包括卡扎菲养女在内的15人死亡，卡扎菲本人侥幸躲过了导弹。

坦克厂刚修好，就被美国的卫星发现了，美国以卡扎菲在这里生产核武器为由，要求这个工厂停工。“老卡说我没有造核武器啊。美国人就是这样子，他说你有，你就有，必须要停。”潘军海很开心地讲起这个在当地人中广为流传的故事，他称卡扎菲为“老卡”。从1987年开始，这个工厂就荒废了。

“20年前建的工厂，现在跟新的一模一样，里面设备都是全的，可以直接造坦克。”潘军海评价说。三元钢铁利比亚有限公司占地4万平方米，仅仅占用了它一个车间，旁边还有十几个车间都是空着的。2010年，潘军海曾把自己一个在张家港造煤气罐的朋友介绍过去，那个人也去利比亚考察过，并注册了一家名为“利比亚社会基金委员会高比亚工业设备公司”的企业，生产煤气罐，还通过了商务部的核准，后来因为战争的原因没有开工。

这个卡扎菲巨资修建的工厂，里面是全套的德国设备，车间里的吊车可以一次吊起250吨，就是5辆主战坦克的重量，地下的水泥层有50厘米厚，有一次潘军海为了造一个水池，光是为了凿穿这些水泥，就花了100多万元。钢铁厂所有的炼钢设备都是从国内运过去的，运了四五百个集装箱。

据潘军海说，在中国人去之前，这个工厂的每寸土地上、每台机器上，

都积累了5厘米厚的鸽子粪，杂草丛生，天上盘踞了成千上万只鸽子。中国人将这些鸽子粪清理干净。鸽子很快变成了中国人的食物，等中国人撤离的时候，“天上一只鸽子都没了”。

卡扎菲的儿子和卡扎菲的堂弟

2007年，潘军海等人在利比亚考察时，中国驻利比亚大使馆的人是反对他们投资的：“别投了，回去吧。”理由是：如果利比亚领导的哪个儿子看上你的钢厂，他可以直接把它抢走。此时，中国在利比亚的企业还非常少，潘军海在利比亚遇到的唯一的中国企业是中兴通讯——大量的中国企业都是2008年以后进来的。

为了在利比亚站住脚，潘军海充分发挥了自己的社交天赋，积极和当地人搞关系。他的翻译马凤俊在利比亚留学时读的是一所伊斯兰宗教学校，有很多达官显贵的同学，潘军海借此认识了很多利比亚人，其中很多人都是皇亲国戚，对潘军海来说，这在国内是无法想象的。他在江阴这个有30家上市企业的县级市里，并不算是大商人。

“他们都是部落制，你认识了他们部落里的一个人，就可以认识这个部落所有的人。”潘军海说，和利比亚人搞关系很容易，就拿点礼物，比如几包茶叶，去他们家里喝喝茶就好了。

经人介绍，潘军海和卡扎菲第三个儿子萨阿迪的公司签订了使用这个坦克厂的合同。萨阿迪曾是一名足球运动员，参加过意大利足球甲级联赛，当时是利比亚主权基金对外投资公司的老板。签约之前，出于谨慎，潘军海做了一些调查，调查的结果是，和他们签约的公司确实属于萨阿迪，也很有实力，看不出什么破绽。

后来他们才发现，这个坦克厂不属于萨阿迪的公司，而是属于另外一家公司，潘军海和萨阿迪的公司签的是一个假合同。在坦克厂的真正主人

出现的那一刻，潘军海崩溃了，不仅是损失了几百万，最重要的是，他不理解他的利比亚朋友为什么要骗他。

很快，潘军海又和卡扎菲的堂弟搞好了关系，通过卡扎菲堂弟施压，终于和坦克厂的真正主人重新把合同签下来了。签约的时候，卡扎菲的堂弟还去了现场祝贺。

三元钢铁利比亚有限公司分为三个部分：从坦克厂改造过来的炼钢厂；班加西分公司负责回收废钢，有19个中国人和四五十个非洲外劳；在利比亚首都的黎波里的分公司负责销售，有十几个中国人。

“那些废钢放在路边也没人要，本来都是我们自己雇人去捡，后来也有当地人收集起来，卖给我们。”顾江峰说。在利比亚不仅是废钢筋扔在路边没人捡，就连报废的汽车也随处可见。

2007年3月考察后，股东们计划让新工厂在2007年9月1日投产，因为9月1日是利比亚的国庆日，他们决定向利比亚的国庆献礼。

按照中国国内的办事效率，半年足以把事办成，但这是利比亚。一进入办手续的阶段，他们就发现利比亚的节奏极其缓慢。光办营业执照等手续就花了两年时间，直到开工以后很久，潘军海他们才拿到了开工许可证。

“因为制裁刚刚结束，2007年利比亚市场经济的水平就和我们30年前刚刚改革开放的时候差不多，基本都是国有企业。但是非常富有，人均GDP超过10000美元。”马凤俊说，他在利比亚留学六年，又跟着潘军海在利比亚工作了四年，整整待了十年。

国际社会制裁利比亚的起源是“洛克比空难”。1988年12月21日发生的“洛克比空难”是“9·11事件”前美国遭受的最严重的恐怖袭击，泛美航空的飞机在苏格兰边境小镇洛克比上空爆炸，270人遇难。1990年秋天，美英两国的情报机构认定，空难是两个利比亚人所为，要求利比亚交出凶手。利比亚虽然拘留了这两个人，但拒绝把他们交给美英两国。1991

年联合国对利比亚实施包括空中封锁、武力禁运、经济和外交等一系列制裁。

1999年，利比亚同意移交两名疑凶给联合国受审。到了2003年秋天，联合国安理会决定解除对利比亚的制裁。2006年3月25日，当时的英国首相布莱尔率团访问利比亚。2006年5月15日，美国宣布将与利比亚全面复交。

2007年，潘军海到利比亚的时候，利比亚和美国刚恢复交往还不到一年。

“在卡扎菲的教育下，利比亚人的自尊心特别强，很骄傲。认为外国人来利比亚，是来挣他们的钱的，对外国人看不起，办事也就磨磨蹭蹭的，他们觉得你们投资不投资无所谓。不光是利比亚，整个非洲都有这样的感觉。”潘军海说。

当时潘军海的住处在郊区，利比亚的政府部门下午两点多就下班，为了能多办一点事情，那段时间，潘军海一早就出门，每天都要到下午4、5点才吃第一顿饭。

为了向新工厂供电，潘军海往利比亚的供电局跑了不止100次，每次都要送礼，“天天去找人，天天去送礼”。几乎每一道手续，都是这样死磕下来的。

“千辛万苦。”他说。

“我们打了个很大的胜仗，就是解决了那个很官僚化的电力公司。他们在同意供电之后半年，就给我们修了8个大铁塔，把3万伏的高压电通到厂里了。”马凤俊说。

“这个速度对中国人来说比较慢，对利比亚人来说，简直是奇迹，他们都不相信。”马凤俊说，有一家利比亚和阿联酋合资的饮料厂，需要6千伏的电，两年都没申请下来。

2009年5月，三元钢铁利比亚分公司终于投产，主轧12、14、16毫米螺纹钢。当年就炼钢18万吨，占了利比亚国内生产量的70%。此前，利比亚只有一家钢厂，叫米苏拉塔钢厂，是利比亚的国有企业，年产量100万吨，其中建筑用钢只有10万吨。利比亚的建筑用钢主要从土耳其进口。而且利比亚没有国家制定的建筑标准，中国人曾经希望能把自己钢厂的标准变成利比亚的建筑用钢标准。后来他们发现这是不可能的，利比亚虽然是个非洲国家，但是建筑标准是和欧美看齐的，建筑的监理公司一般都是美国的。

这个炼钢厂共投资1.3亿~1.5亿人民币，到2011年2月，投资已经快收回来了。按照潘军海的估计，如果不发生战争，2011年就可以收回投资，开始分红了，“利润比国内高多了。”

重返利比亚（三）

利比亚人的收入虽然不高，但福利很好。这里医疗免费（对外国人也免费），汽油和食品都很便宜，汽油每升只要1元人民币，工业用电每度只要0.25元人民币，是国内工业用电价格的1/3。面粉因为有政府补贴，比石灰还便宜，很多在利比亚施工的中国企业都用面粉代替石灰，在地上画线。

李申

他们有底线，很诚信

按照利比亚的法律，外国人必须要有15万美金才能注册公司。按照中国的法律，必须在海外有公司，才能把美金汇过去——这是个死循环。“只能用其他非正常渠道，把钱拿出去。不然这个瓶颈是跨不过去的。”为了解决这个矛盾，潘军海找了5个人，藏着15万美金的现金，坐飞机，躲过各种检查，到了黎波里，将公司注册下来。“我不知道国内其他企业是怎么做的。”潘军海说。

中国企业在境外投资，必须通过商务部的核准，三元钢铁利比亚有限公司在商务部网站上的“境外投资企业（机构）名录”里可以查到，但是

他们好像连自己都不是很清楚这是怎么回事儿。

按照规定，去境外务工的人员应该参加培训，但是三元钢铁利比亚有限公司的员工并没有参加过培训。“培训个屁啊，我们又不是国有大型企业。可能国有企业有吧，民营企业还没有。要是有，就麻烦了，又是一笔钱。他不培训你任何技术，还要收一笔钱。”潘军海说。

利比亚的劳工政策规定外国人的企业，工人中必须有30%是利比亚人。“这个政策倒是很灵活，只要给他们放到工资单里就行。况且利比亚人不会干活，你根本不能叫他们来做。就找点当地人，把名字报上来，让我列进工资单，意思一下发一点钱就算了。”潘军海说。

到2011年2月撤离时，中国在利比亚一共有三家民营企业，除了三元钢铁利比亚分公司，剩下两家来自浙江宁波和北京，他们的规模在商务部部长所说的一百多亿美元里，小到可以忽略不计。国有企业，特别是央企，仍然是中国海外投资和海外工程的主力。

和很多发展中国家一样，利比亚的公务员系统也存在贪腐。“干什么都要钱。只要给点小好处就行了，胃口不大——给个手机、mp3就可以了。当时我送了很多的mp3，送了很多的花茶。”

“这个不应该算贪腐。”他想了想之后说，“反正要办什么事情，我就拿几包花茶。”

三元钢铁利比亚分公司的班加西分公司总经理顾江峰讲过一个故事：“我在的黎波里机场，拿了几个对讲机到班加西去，这种对讲机在利比亚属于军用的，不能带，被他们安检出来，直接就给我带上了手铐。对方一共有四个人，其中一个悄悄跟我说，你给我们一人五块钱（指的是利比亚当地的货币利第，1利第=5.5人民币），我就放你走。这能叫贪污吗？在中国这叫贪污吗？这叫小费！”

“利比亚人本性还是很不错的，他们有底线，很诚信，就是喜欢占点

小便宜，你多去他们家坐坐，喝喝茶，给他们点东西，大家就成兄弟了。”潘军海说，只要成了兄弟，什么事都好办了。

所有在战前去过利比亚的中国人，都对这里印象很好。凭借丰富的石油资源和卡扎菲的社会主义信仰，利比亚人的收入虽然不高，但福利很好。这里医疗免费（对外国人也免费），汽油和食品都很便宜，汽油每升只要1元人民币，工业用电每度只要0.25元人民币，是国内工业用电价格的1/3。面粉因为有政府补贴，比石灰还便宜，很多在利比亚施工的中国企业都用面粉代替石灰，在地上画线。最重要的是，只要花一点小钱，就什么事都好办了。绝大部分在利比亚的中国企业都是去修建保障房的，这些保障房都是两层的小别墅，每户人家一栋。

“2007年，我们去的时候，利比亚只有1000多个中国人。”后来中国人越来越多，当地人的心态就开始发生了变化了。“警车看见中国人的车就要拦，因为他们知道中国人有钱，中国人怕麻烦，就会给点钱，他们还知道中国人办事都有回扣。”这些习惯其实都是中国人带去的。利比亚人还知道一到春节，市场上的鱼虾都会被中国人买光，连一条小鱼都没了。利比亚原来是啤酒的出口国，卡扎菲上台后，为了保持“最纯洁的教义”，颁布法令禁止酿酒和出售一切烈性饮料，中国人就在家用米造酒。

三元钢铁利比亚分公司从国内带去了207人，还雇佣了150多个非洲外劳。工人收入非常可观，普通工人每年25万元人民币，司机20万元人民币，厨师15万元人民币，中层管理人员80万元~100万元人民币。当工人还是很辛苦的，当地水很贵，经常三个月不能洗澡。“但大家吃得很好，整个公司里有十几个厨师，和国内吃的一模一样。”一个工人说，“韭菜、豆腐、萝卜都有。没有猪肉，就吃鸡肉、羊肉。”

工厂的管理层和技术人员有二三十个，其余都是工人。工人每天上班

9个小时，两班倒，也有周末休息、轮换休息。吃的、住的都不要钱。每个工人每年有一个月的带薪探亲假，如果实在走不开，就把老婆接到利比亚来，这叫“反探亲”。往返机票，经济舱七八千，要飞15个小时，中间还要转机。如果放弃探亲，就给4000块钱作为补偿。工人中还有20多个女工，和男工干一样的活，比如开吊车。

工人基本没有什么娱乐，不许打麻将，电视只能收到中央国际频道。中国企业在海外，无论是国有企业还是民营企业，都不鼓励员工和当地人过多接触，主要是害怕发生事端。很多企业把员工的薪水直接发给他们在国内的亲属，也是为了避免员工出去消费或者娱乐。在海外，管理人员喜欢的项目，其实都是在荒郊野外或者荒山野岭上的，因为这样最容易管人。

工厂雇佣的非洲外劳主要做一些粗重的活。“我们给他们盖宿舍，配电视，统一管理。非洲外劳很听话，脑子不太好使，机械性的劳动没问题。但是，他们的诚信比咱们的人好。”潘军海说。

一场梦

2011年12月23日，潘军海开始了他朝思暮想的重返利比亚之旅。

在突尼斯，潘军海见到了他的老朋友——卡扎菲的堂弟，他现在和卡扎菲的妻子和女儿一同躲在阿尔及利亚，他说自己这次是专程来看潘军海的。

“你放心，老卡还没死，真的没死，现在藏在一个地方，胡子已经很长了。”堂弟对潘军海说。但新闻说，2011年10月20日，美国媒体报道说卡扎菲在其家乡苏尔特被捕后因伤重不治身亡。潘军海心里想着：“他疯了。”但还是对卡扎菲的堂弟说：“真主保佑。”

“老卡的亲戚和一些当时的既得利益者都逃出去了，大部分人都在突

尼斯、埃及、阿尔及利亚、摩洛哥这几个国家，有上万人。原来都是有钱人，他们还没打算承认失败，总是会搞点麻烦的。”潘军海判断。

“只要到了突尼斯就能进利比亚。”潘军海一行五人由突尼斯进入利比亚，在利比亚住了三个晚上。在利比亚的时候，一个陪同潘军海的利比亚人去马路对面买面包，一颗子弹从他左腮帮子穿到右腮帮子。“赶紧送突尼斯，子弹再靠后两厘米就没命了。”潘军海现在想起来还是后怕，当时如果他陪着一起去，就不一定打着谁了。利比亚的医疗系统彻底瘫痪了，稍微大一点的病就要送到突尼斯去。

“枪声还存在。”潘军海说，根据他们的判断，白天的市区应该是没什么大风险了，但是一到晚上或者到了郊区，你若是开着好车，或者身上有值钱的东西，甚至拿着一个好的手机，都会被干掉。现在利比亚人的身份证和武器合法拥有证上，都盖着三个不同的图章，利比亚首都的黎波里被三股主要的武装力量控制着。据新闻报道，现在利比亚仍有 5000 多个武装组织各自为战。

潘军海去他在的黎波里的公司看了一次：“抢光了，能拿的都拿了。沙发、一次性纸杯子、衣服都拿走了，连中国人喝的酒都拿走了。”

潘军海本来想去工厂看看，但听他的利比亚朋友说，当地人知道这个工厂赚了很多钱，听说他最近回利比亚，都想和他见一面，顺便绑架他，让中国人拿点钱出来。虽然只是听说，但潘军海还是决定不回工厂了。当地人告诉他：“现在这里，每个人都是卡扎菲，每个人都是老大。”

出发之前，潘军海给我看过的几个问题，他也没有打听出来。“根本没有政府，没有大人物，每个人都是 Boss。”很多以前给潘军海看门、看仓库的利比亚人，现在每天拿着枪在街上走，说：“我是老板。”一脸翻身农奴得解放的神情。

“原来很善良的人，好像变得不太善良。”不到一年，重回利比亚，

潘军海发现他不再认识这个国家了，一脸的失落。“我感觉连女人也变凶残了。”

“原来利比亚人都是不设防的，现在防范心明显出来了，不要说外国人，他们连本地人也不相信了。”潘军海说，这些人经过战争的洗礼，自我保护的意识强了，“变得自私了”。

现在很多利比亚人都有“持枪证件”，上面写着“合法拥有轻武器”“合法拥有重武器”，这让潘军海吓了一跳。潘军海的一个利比亚朋友告诉他：“收枪是不可能办到的，我家后院就埋了十支，还有很多人有火箭筒。”

“一到晚上，到处是枪声，都是打着玩的。那个地方，半年一年之内，我看是太平不了。”潘军海说。现在的利润和当年也完全不能比了，当年，1.2利第换1美元，1美元等于6.8元人民币。现在1.6利第换1美元，1美元只能换6.3元人民币。加上物价飞涨，以前36个鸡蛋只要3.7利第，现在要10利第才能买到。利润少了很多。

徐君才不同意潘军海的判断，他希望尽快开工，两人发生了激烈的冲突，其中还夹杂着积怨。最后，包括潘军海在内的另外7个股东把股份卖给了徐君才，退出了这个项目。他们都是跟着潘军海一起在利比亚打拼的，他们信服他的义气，决定和他共同进退。现在，徐君才一边在国内招工，一边带着十几个人在利比亚收拾工厂。

“可以共同奋斗，不能一起富贵，这就是中国人。”说起这件事，潘军海非常难过。

回到江阴之后的潘军海依然很忙，他不停地拿着iPad看股票，不停地打电话，询问各种股票的内幕。“亏了1000万。”去年股市形势不好，潘军海也没逃过。

关于将来，潘军海还是把希望寄托在利比亚。3月底，他的一个利比亚朋友回到江阴，和他继续谈在利比亚的新项目。“很多在利比亚的商人

还是看好这个市场，什么时候这里治安恢复了，很多公司一定会返回。”

盘点了这些年在利比亚的辛苦，潘军海还是觉得没白去。“都赚了，没人亏，我们这种厂还能亏？我们最小的股东都赚了 1000 万，你在国内到哪里去挣啊。”

“一场梦啊。”潘军海指着他刚到利比亚时拍摄的照片，“那时候像个小伙子一样，现在都老了。”和照片上满头黑发的人相比，现在的他，头发白了一半。

瑞典“龙门”

和奥登布罗的看法相似的人并不是少数。Ola Wong是瑞典Sydsvenskan报驻中国的记者。提起“龙门”，他马上联想到了瑞典卡尔玛的凡尔顿。对于Ola来说，这座在2007年因为资金链断裂而倒闭的中国商贸城就像是瑞典的“义乌”。他说：“‘龙门’和凡尔顿一样，加强了人们对中国‘廉价’的印象，人们嘲笑它们。”

曹可臻

邢善驾着他的商务面包车带着我们在欧洲4号高速上飞奔。路面限速120公里每小时，他有时能开到200公里。我们的目的地是斯德哥尔摩往北130公里处一个叫“龙门”的地方。

一路上邢善和我们闲话家常。他是龙门武术馆的总教头，3年前因为龙门项目被温州商人王积锋从伦敦请到了瑞典。在教授武术之外，邢善还帮助王积锋打点一些生意上的事务。

汽车像是在森林中穿行，两旁多是高耸的杉树。偶尔，在森林的间隙会冒出一小片茂密的草坪和几座房屋。一个多小时后，路边出现了一块粉色的牌子，上面写着“China, 4km”。中国？还有4000米？“这指的就是龙门。”邢善看出了我的疑惑。一年前，正是他把这块牌子从中国背到了

瑞典。

森林中很快出现了一片开阔区域，一座青砖灰瓦，带有宝塔尖顶的中式高楼跃入眼帘。虽然早已见过龙门主楼的图片，但在连片的森林后突然看到如此宏伟的一座中式建筑，我们还是不由地被震撼了一下。

下了匝道，邢善径直把车停在了“龙门”的入口边。入口是一座简易版的“天安门”城楼：它不仅在尺寸上比天安门小几倍，而且一眼看去便知道城门所用的材料也与真正的天安门相去甚远。

“天安门”的装饰是各种中式风格的混搭：城楼上挂着灯笼、插着旗；城门外蹲着两尊石狮；城门里伫立着两个兵俑，左右各站一边。

“天安门”内是一片开阔的广场，中央坐北向南矗立着一尊巨大的白色观音像。广场东面是被称为“龙门大宅”的餐厅，餐厅的外立面采用了北京王府的建筑风格，石瓦石墙，浮雕装饰。门框上还刻着一副对联：“天开化宇赐福祿，人在春台添寿禧。”门堂里则立有一个蓝底红框阳刻金色倒“福”字的石屏风。“天安门”的正对面是一座黑瓦红墙类似寺庙的建筑。邢善告诉我，那里是龙门博物馆。

中国的许多城市都有这种为吸引游客而建的仿古建筑。如果不是身临其境，很难想象在瑞典会出现这样一座“中国特色”的建筑。

“龙门”是什么？

“龙门”的确切位置位于欧洲4号高速旁，瑞典乌普萨拉市和耶夫勒市之间的森林中。5年前这里还只有一座方方正正黄灰色的旅馆，而现在，它被一群来自中国温州的商人改造成成了一个兼具酒店、博物馆、休闲中心、武馆、商店等多种功能的中式建筑群。

李经春是第一个发现并着手改造这里的人。他是个神秘的温州商人，创立了中国本土规模最大的蚊香生产企业——李字实业集团有限公司，但

国内媒体上鲜有关于李的报道，中国人对他知之甚少。李宇集团的官方网站除了对公司业务的介绍外，其他一概没有，连联系电话都是空号。

不过，和在国内的低调相反，李经春在瑞典却小有名气。因为投资建设龙门，他曾多次接受瑞典媒体报道。我们还是从瑞典的报道中得知，李经春农民出身，1988年白手起家，把李宇蚊香从一个注册资本仅27万元的小企业发展成了年产值超10亿元的集团公司，下属有化工日用品厂、蚊香研究所、彩印包装公司、汽车运输公司、娱乐公司、矿泉饮料厂、广告公司等多个企业。

2000年左右，李经春开始在瑞典做一些小投资，比如购买小超市、投资营业店面等。随着生意越做越多，对瑞典越来越熟悉，李经春开始筹划更大的运作。他曾计划在布胡斯省(Bohuslan)的塔努姆市(Tanumshede)建一个大型商场和一个教武术的寺庙。当地政府甚至给他预留了一大块地，但最终他只在那里买了一个加油站。他也曾准备在上卡利克市(Overkalix)建3座工厂，最后不了了之。

2004年，李经春从他的瑞典朋友爱尔兰德·奥格林(Erland Ögren)手里买下了一块地和一幢建于80年代的老酒店。在李的计划里，这块之后被称为“龙门”的地方将被建成一座中国文化城。具体地说，“龙门”除了可以作为一个具有中国特色的旅游景点外，还可以为想去中国投资和做生意的商人提供培训的场所。

“疯狂”的中国商人

不过大多数瑞典人都很难理解在偏僻森林里建一座中国城的商业逻辑。恰巧李经春又对“风水”颇有研究，他就将中国的“金木水火土”解释给瑞典人：因为他的命里火太多，要平衡火，就必须找一个冷的地方。在另一次采访中，李又说，整个斯堪迪纳维亚地区的形状就像是一条龙，

龙代表火，是他个人命格的象征。他第一个投资的地方塔努姆市在龙眼的位置，而“龙门”所在的位置正是龙的肚子，这也是“龙门”名字的由来。

于是，“风水”成了瑞典人理解李投资行为的唯一方式。“是风水指引李经春到了乌普萨拉。”瑞典报纸说：“在那里，李发现了最合其命理的风水。”

李经春关于“五行”以及风水的说法给龙门披上了一层神秘的色彩。“一个疯狂的中国人准备投资上亿瑞典克朗在偏僻的高速公路旁建一座巨大的中国式酒店。”这引起了瑞典人的好奇。李经春的创业史被大幅报道，他成了瑞典人最熟悉的中国商人，甚至连瑞典国王都邀他共进晚餐。

李经春自己也说，很多人都觉得他建这个项目是疯了。不过他认为疯狂并不等于愚蠢，商人的身上总会展现出一些令人匪夷所思的冒险精神。

与很多瑞典人认为“龙门”是个注定要失败的投资，相反，参与项目的中国人都认为这是一桩靠谱的买卖。

“龙门”的总经理李刚就觉得商业模式没有问题，这个内向的内蒙古人对于瑞典人的质疑并不太在意。李刚与李经春有十几年的交情，2001年便开始帮助李打理其盘下的一家小超市。

“瑞典之前有过类似的成功案例。”李刚说。他指的是葛卡斯购物中心(Ulared Gekas)。这座集旅游和商贸于一体的购物中心也建在远离大城市的公路旁。从20世纪60年代开业至今，它克服了地理位置的局限性，将旅游与商贸有效结合，获得了不错的效益。李刚告诉我们，龙门的管理层曾专程去葛卡斯取经交流，回来后大家更加坚定了发展龙门的计划。

说起未来，邢善信心满满。他告诉我们，对于龙门项目，乌普萨拉当地政府一直给予欢迎的态度。他说，瑞典社会对于华人的接受度很高。在瑞典人心目中，中国人勤劳能干，和索马里人在瑞典靠生孩子拿政府津贴来养活一家相比，要更受尊敬。

事实上，瑞典政府与民众对外来投资一贯秉承开放的态度。早在17

世纪上半叶，瑞典人就把正对着皇宫的港口租给了一对波兰兄弟建造船只。几百年来，瑞典鲜有地方保护主义出现，中国商人也从未因种族问题受到不公正待遇。

然而，龙门的发展还是遇到了水土不服的情况。为了节约成本，龙门项目所用的建筑工人都来自中国。先是中国工人按习惯在工地焚烧建筑材料，违反了瑞典的环境法；继而又因为中国工人所获酬劳未能达到瑞典最低标准，违反了瑞典的劳工法。因为对瑞典法律的不熟悉，李经春支付了一笔不小的罚款。而被改造的酒店也因为未能通过瑞典的消防安全条例，至今没能走完正常安检程序，无法营业。

李经春对龙门一期的总投资额是个谜。坊间流传着各种数据，其中数额最少的是中国商务部网站报道的近1亿瑞典克朗（将近1亿元人民币）的投入，最夸张的说法是瑞典地方媒体所报道的15亿克朗的投资。

我们到达龙门时，正值瑞典的国庆假期，是瑞典旅游旺季的开始，但在“龙门”的1个小时里，我们见到的游客不超过10个。李刚告诉我们，龙门的日平均游客流量在200到400人，最高峰时能达到500人，平均每人消费138克朗。

即使我们采用1亿瑞典克朗的说法，以每日500人的客流量、每人200克朗的消费额来计算，龙门要收回成本也至少需要27年。

“龙门”的商业逻辑

不过，质疑、罚款、违法事件以及投资回报等一系列问题都没有影响中国人投资瑞典的热情——龙门二期的报批手续正在进行中。

中国温商科技集团是二期项目的开发商。海外经商，温商有抱团的传统。该集团由5名温州商人投资成立，其中王积锋是二期背后的主要推手。

今年只有33岁的王积锋也是一个传奇的温州商人。他18岁投身商界，

从温州的苍南县办武术培训学校起步，10余年间，逐渐建立起涵盖教育、地产开发、矿业、实业、金融、文化产业园、科技园区等多个领域的集团公司，身家过亿元。

采访中，王积锋并不愿意过多地透露二期项目的细节，而只笼统地告诉我们，“龙门”目前的面积规划在2000亩，一期占地500亩，二期还会引进“清明上河图”的概念，建设包括孔庙、明清古宅等具有强烈中国元素的建筑，计划投资5亿元人民币。

虽然表述有保留，但说起龙门，王积锋还是显示出了商人遇到好项目时常有的激动。“你看到龙门，就会振奋。目前全世界没有哪个华人做得像我们这样。”他反复说。

在王的发展蓝图里，龙门很快就会成为欧洲华侨的聚集地。王计划通过打造4个节日（5月的端午节、6月的国际武术比赛、9月的中秋节以及2月的春节），为龙门聚集人气。同时，龙门还计划开办孔子学院语言培训、中医推拿、针灸、中餐和武术学校。

当被问及龙门之前所遇到的问题时，王依旧表现得踌躇满志：“我们是遇到了一些阻碍。中国人走出去，碰壁、困难在所难免，但重要的是我们已经把龙门建了起来。”

对如何取得投资回报，王积锋解释说：“第一期是没有收回成本，因为‘龙门’实际上是一个民间博物馆。”他认为民间的文化交流中心可以提升华人企业的形象。一个商人不求名不求利，只为了弘扬中国文化而投资上亿元？这和李经春的风水论一样，听起来有些不切实际。

再追问下，王积锋最终道出了投资“龙门”的战略目标：“通过打造文化，推进商贸。”他把龙门的商业逻辑表述为：通过中国传统文化吸引人气；通过创造集群效应招商引资。或者说得更明白些，李经春、王积锋这些温商所打造的龙门实际上是一个商业地产项目，只是披着一层文化的外衣。

非常中国

我们到达龙门时，一排中式平房已经在龙门的酒店旁建了起来。“这是商铺，很快就会有中国商家入驻。”邢善告诉我们。这个夏天还会有一批中国工人到龙门。冬天到来之前，平房后面的空地上将会立起一座商贸楼。

“Bon Journo! Bon Journo!”正当我们要从“天安门”进入龙门时，一个60岁上下的意大利人激动地和我们打起了招呼。他和妻子刚驾着房车从意大利一路开到龙门。

“啊！中国！我们的米兰有很多很多中国人。他们卖鞋、卖食物、卖各种各样的东西。”他一边说，一边用手比划着，“这个，这个，都是中国的，便宜。”他指了指自己的T恤和鞋。

“那你觉得这里怎样？”我走到他身边悄悄地问。

“哦……very China（非常中国）！”他顿了顿，呵呵地笑了起来。

来不及细问“非常中国”是什么意思，邢善就拿来了龙门博物馆的钥匙，招呼我们去参观。博物馆目前不对外开放，因为邢善，我们享受到贵宾的礼遇。

但一进入博物馆，我们就发现这种礼遇并不美好。博物馆里昏暗、阴冷，散发着一股浓烈的土腥味。欧洲博物馆大多功能明确，解释清晰，即使再小也有明确的主题，而龙门博物馆却完全不同。阴暗的过道里挂着中国各少数民族的照片。馆中心是一个大坑，里面排列着200尊秦兵马俑的复制品。整个博物馆只是中国特色的简单罗列，基本没有解释。

迅速地参观完，逃离出阴森的博物馆，我们继续在龙门里参观。镶嵌在城墙里侧的一块块石板画引起了我们的注意。走进仔细端详，原来是模仿莫高窟飞天的壁画。看着这些简单到有些粗糙的仿制品，“非常中国”这个词自然而然地出现在了脑海。我意识到，意大利人所说的“非常

中国”也许不仅仅指的是“龙门”的建筑风格，也指的是品质和体验。

“龙门很大，但很明显它的品质并不高。”来龙门前，奥登布罗(Odenbro)先生就同我这么说过。他是一个有40年经验的商业律师，曾帮助过多家中国企业在瑞典经商。在他看来，“龙门”只是强化了他对中国制造的印象——廉价和低品质。

“中国商人总是想着降低成本。这是他们在中国成功的原因，所以他们到瑞典自然也这么想。”奥登布罗说这种低成本意识渗透在中国商人的每个行为里。

他举例说：“我曾向很多中国客户建议请一个重要的瑞典人进入到董事会，参与管理，帮助他们理解瑞典。而中国商人往往愿意寻找便宜的解决方法——找一个没有经验的交换生。”

“这非常中国，但也非常不幸。”奥登布罗说，“如果他们（龙门管理层）肯多花一点钱，至少请一个熟悉瑞典法律的建筑工头，也就不会违反法律被罚款了。”

和奥登布罗的看法相似的人并不是少数。Ola Wong是瑞典Sydsvenskan报驻中国的记者。提起“龙门”，他马上联想到了瑞典卡尔玛的凡尔顿。对于Ola来说，这座在2007年因为资金链断裂而倒闭的中国商贸城就像是瑞典的“义乌”。他说：“‘龙门’和凡尔顿一样，加强了人们对中国‘廉价’的印象，人们嘲笑它们。”

脆弱的“外衣”

参观的最后，邢善领着我们从一条小路走到了他平时授课的地方——“精武馆”。这是一座模仿少林寺建筑风格的院落，还没有完全竣工，四周零零散散地堆着些建筑材料。院子的正门对着一大片森林。邢善告诉我们，这片林地都被王积锋买了下来。因为下午要赶回斯德哥尔摩参加瑞典华商

联合会的一个会议，只匆匆地绕了“精武馆”一圈，邢善就催促着我们抓紧上车回去。

临走时，我们去看立在龙门广场中间的观音。对于在瑞典森林里竖起的这座观音像，无论是瑞典人还是中国人都感到无比的惊讶。

观音像约 15 米高，坐落在一个 3 米高的基座上。基座的两面雕刻着观音送子的故事，观音像有 8 只手，一只手举着个孩子，一只手拿着麦穗，一只手握着装有仙丹的葫芦，一只手持着如意，还有两只手分别拿着瓶子和一条鱼，最后的双手在胸前捧着一具八辐金轮。根据基座上的解释，这些物品分别象征着多子多福、五谷丰登、仙丹除病、称心如意、万物共生和普降甘露。

从博物馆出来时，我曾问邢善是否知道这是什么佛像。虽然在少林寺习武 11 年，但邢善似乎对这座佛像并不感兴趣，甚至连这是座观音像都不知道。

在海外做了 20 年文化推广工作的浦正东说：“应用中国元素要适应当地市场，要符合西方人的审美情趣，也要迎合西方以人为本的需求，创造舒适的体验。”他认为：“许多中国创造都只有表象的元素，实质性的文化并没有真正地反映出来。要让瑞典人认识你，了解你，再到欣赏你，并不是一件容易的事。”

中国移民的新房子（一）

很多时候，我都觉得自己粗心得可笑。买完一个楼盘，别人问我，你在那儿买了几个，多少号？几层？我不知道！合同呢？不知道！房子都拿了半年，不知道自己的合同在哪儿。

季艺

从 2000 年开始，加拿大吸引了大批的中国富人，10 年时间里，他们用金钱、人口、对规则的破坏以及不安彻底改变了那里的很多地方。

加拿大房价在过去一年时间上升了 8%，温哥华上升 21%，中国移民旺盛的购买力成为房价上升的主因。

很多中国人自己买地建房、提升房价，再卖给一批又一批刚刚到来的同胞。新移民就这样用土地和房子在当地创造出一个财富增长的游戏，不断吸引同类加入其中，以大规模占有不动产的方式，崛起在大洋彼岸。

房子由“日用品”变为“金融产品”

在一辆开往多伦多郊区的车上，8 个从大陆来的投资移民坐在一起，他们拥有同一个地产经纪，从温哥华坐了 5 个小时飞机来这里购买“楼花”（那些两三年之后才会建好，只需首付 5% 即可获得的房产）。2 天时间里，

他们一直在城市外围参观各种正在建设的房子或干脆只是一块空地，多伦多在这些投资移民眼前始终展示着一个工业城市的灰色。

为他们开车的是个姓陈的香港人，代表多伦多一家地产开发公司。在那些正在建设的房子前面，陈先生会由衷地兴奋道：“欢迎你们来到我家，这里的房子是我送给太太的情人节礼物。”他在这里买了5套房子，颇赚了一笔；有时，他也会一脸沮丧：“7年之前，我来到这里，一看到这些我就胆怯。”人们随着他的目光眺望远处，那里耸立着电线杆、工厂、烟囱，“但是现在500加元一英尺，地铁、公车全在这边，那时买的话只要200。”

20世纪80年代，陈先生来到加拿大UBC读书，在那里与李嘉诚的儿子李泽钜成为同学。因为大批香港人计划在1997年前移民加拿大，商人李嘉诚把这看成是自己的一次机会。在温哥华，他有一个本地富豪朋友叫George Magnus，这位富豪在距离Down Town不远的地方，拥有一个30英亩的小岛，经常开着私人水上飞机进入市区。1986年，温哥华世博会过后，如何重新开发利用会场成为温哥华市政府的一个问题。Magnus出席了加拿大总理安排的一次晚餐，当他了解到政府的意图后，他告诉总理，他对开发这片土地很有兴趣，可以找人一起开发。当天夜里，Magnus把这件事告诉了李嘉诚。

一年后，BC（不列颠哥伦比亚）省政府招标，Magnus为李嘉诚买下温哥华市中心204英亩沿海的土地，这块地现在被认为是世界上几个不多见的最美丽的大城市“外滩”。当然过程中也出现了很多争吵。加拿大人热爱运动，热爱住在森林旁边，华人则向往大海。很多有实力的本地开发商没有看到这块土地的升值潜力，他们考虑的无非是停车场、商场，李嘉诚看到的是香港移民成片成片的住宅。

在一个福利社会的房屋概念之中，加拿大人不认为“生活必需品”可以用来炒作，他们只把房子单纯地当作一个刚性需求的商品，往往看到实

物之后才会付款购买。对于这个健康、稳定但有点乏味、保守的市场，李嘉诚既表现出了实业家的一面，也展示了一个金融家的天才。

“在开发这块土地的过程中，他没有向加拿大的银行借一分钱，而是直接从汇丰银行贷款，这决定了在销售这些房子时他可以不受本地金融业的控制。”陈先生说。项目后来被命名为 Pacific Place，开发长达 12 年，包括 8500 套住宅、42 英亩的花园、两座小学和 8 个幼儿园，迄今也许仍是北美最大的房地产项目。仍像在香港那样，从开工第一天起，李嘉诚就以楼花、期房的形式把房子预售给准备移民的香港人。温哥华市民还不知道怎么回事的时候，Pacific Place 已经卖完了。自己的城市突然被一个亚洲人以 3.2 亿美元买下了 1/6，不少市民对李嘉诚的投资很反感，认为自己成了二等公民。

李泽钜在这时强调了自己的加拿大身份：“6 年前我们在加拿大投入巨资，也是在那个时候我成了加拿大公民、温哥华市民。”20 世纪 60 年代，他的父亲开始在加拿大投资，70 年代李泽钜就常到父亲在温哥华北部买下的房子度假。1983 年，18 岁的李泽钜加入加拿大国籍；1987 年，他从父亲手中接过了 Pacific Place。从此，他一直强调自己是一个忠实的加拿大公民，他的妻子和 3 个孩子都是加拿大人。加拿大人的怒火平息了下去。

“而加拿大的地产公司同时发现，如果自己不按照香港人的方式卖楼花，房子将全部被香港人的公司卖掉，他们不得不效仿这种销售方式。”陈先生说，2000 年左右，当香港人发现自己的小岛并没有因为回归而发生改变，于是大量回流。但一个从更成熟的亚洲市场而来的商人与他的同胞信徒，给加拿大带来了不能泯灭的改变，这种改变不仅仅发生在当时几乎可以称为“处女地”的温哥华，也发生在传统势力稳固的多伦多。如今，多伦多最大的一家地产公司 Tridal 的 3 位销售高层全为香港人，其中两位做到这个家族企业位置的副总裁。

当“楼花”大规模地进入到加拿大的地产市场，房子也由一种“日用品”变为“金融产品”。

多伦多开发商将买房团的最后一站安排到了尼亚加拉大瀑布前。距离瀑布最近的万豪酒店，所有房间都只有一侧，让人可以从上而下地欣赏瀑布。而一路看来的风景更为壮阔，车在巨大的公路桥上行驶，能看到安大略湖、葡萄酒产地以及湖面上炼钢的工厂。天空之中云团密布，城市就在你的下面。

两天时间，从南到北，开发商向他们展示了十几个楼盘，购买最后一套时，一位姓刘的女士几乎在一叠合同文件前面睡了过去。

“很多时候，我都觉得自己粗心得可笑。买完一个楼盘，别人问我：你在那儿买了几个，多少号？几层？我不知道！合同呢？不知道！房子都拿了半年，不知道自己的合同在哪儿。”刘女士说。

在中国，她是一家钢厂的总代理，一生之中最自豪的成就是为鸟巢提供过 65000 吨钢铁。“一开始，这件事并不属于我。”她说，“当在电视上看到这个项目时，我急了，这么大的项目他们不通知我，你说我能不上心吗？”

她先是拖着一个装满厂里所有钢材品种的箱子到了人民大会堂门口——上飞机时，这个箱子因为超重被罚了 700 多元——人民大会堂的人告诉她：“我们不管这事，你可以去奥组委试试。”几经周折之后，在鸟巢的施工现场，她见到了负责钢材采购的人。从全国各地运来的钢都堆在工地上，它们要经受考验。“三次大雨之后，别人的钢都已经黄黄的了，只有我的还泛着深蓝。”她的钢厂在嘉陵江旁，那里的雪山铁矿有一种别处没有的防锈物质。“厂子里大的工程都交给我，因为我是一个一根筋的人。”刘女士骄傲地说。

逐渐把国内生意交给儿女的刘女士在加拿大生活已有 4 年。在这里，

她试着将当地一个鸡饲料公司的产品卖到中国。“最后签约时，他们的要价高了一倍。”她也找过一个有机食品厂，“我花4天4夜用在线翻译软件看完了6页英文报表，发现他们的资产情况不是太好。”对方回答，因为要上市，难免会有一些不良成分以保证公司规模。“我不想当这个垃圾筒。”第三次，她决心投资诊所，但当一个更细化、具体的方案出来时，她发现价格全变了：“他们打电话，我说，你们不诚实，合作结束。”

2008年，加拿大房价到了一个低谷，从那时起，她开始用当地银行的贷款购买房产，不久前还收购了一个温哥华的庄园。“但我不打算在上面种任何东西。”她说，“太麻烦了，不费那个心，我只把它搁在那儿，让它升值。”

中国移民的新房子（二）

当这个城市的地产终于开始大幅增值，巨大的利润又吸引着太平洋对岸一批又一批的同类，像共同炒作一支股票那样，人们争先恐后地加入到这个游戏之中，以大规模占有不动产的方式，崛起在大洋彼岸。

季艺

中国人创造出了自己的财富游戏

《华尔街日报》在一项调查中提到：加上 2010 年年初的房子限购，在理财渠道与经验同时匮乏的中国，富人们往往只有股票、金银、艺术品和茶叶等有限的几种具泡沫倾向的投资工具，因此他们更有理由将大量的钱投向海外。而发达国家金融产品的设计与销售与国内差别巨大，在这个时候，房子往往会最先得到中国移民的青睐。

在美国一家著名金融机构有过十几年工作经验的孙先生，刚回国时打算做一个私人投资顾问，几个月之后他发现，中国的私人理财服务远没有美国发达和复杂。“大部分中国的私人财富顾问更喜欢把任何东西都变成一个涨幅巨大的股票或者信托，再许诺一个回报，简单、轻松地卖给富人。”几年之后他接受了现实，即利用自己的美国经验的他只能在这个国家卖两

样东西：美国国籍和美国学历。从那时起，这个前美国金融从业者变成了一个在太平洋上空频繁往来的移民中介。

“大部分中国人对加拿大的金融产品很失望，而私人财富顾问这个行业在加拿大能够存活的重要一点是大家的期待值低。加拿大收益率没有那么高，实际上，我们也不需要那么高，因为太高了就是不正常的。”在多伦多从事过5年私人财富管理的孟女士说：“如果你期待一年超过12%的收益，我会告诉你我做不到。但一年12%放在中国算什么？有一个投资移民半夜打电话给我：‘我现在带着一百多万过去，你告诉我你能给我多少收益。’我说，我努力，最多给你一年12%。他说什么？我上个季度就赚了30%，我买的基金4个月翻了一倍。”

“他们觉得房子是他们能够控制的，他们的第一桶金以及第几桶金大部分来源于房地产，他们很熟悉。”但在发展速度远远低于中国的加拿大，投资房产很难像在中国那样赚钱。不过华人还是天才地创造出一个“高速增长”的财富游戏。

大多数华人在第一次落地的一个月之内就会购买房产。他们喜欢独立别墅，但经济实力差一点的会选择联排别墅；他们喜欢与朋友比邻而居，所以房子选址也往往听从朋友的介绍。这些朋友有的很早就在国内认识了，他们早一点来到这边，也有一些是朋友的朋友。“你的朋友在哪个区，你也会在哪儿住下来。”

同时，加拿大土地与房屋产权管理相对简单，在更个人、更自由的土地交易之中，先来到这块土地的移民看到了财富的机会。

很多人开始在温哥华购买那些距离华人群居区较近、占地较大的白人旧房，有时甚至是买三四个连在一起的房子，等到地价升起来，把房子给拆掉，再按照土地的最大容积率，盖一个崭新的房子。这些新房子通常没有花园，却多了一个可以使用煤气的厨房。盖好之后，大部分人会自己进

去先住一年，一年之后，当房子变成可以免税的自住房，再卖给那些新来的人。“他们成了一个小型的建筑商，以前不是每个人都会这样做，近一年来特别多，它变成一个特别盛行的事情，现在变成一个特别兴旺的事业。”当地一个投资移民说，转手以后，一栋房子大概能赚个三五十万加元。

今年4月，加拿大房价在一年时间上升了8%，温哥华上升21%。很多白人正从一个个到处都是汉字的社区消失。在这个曾经平稳的社会里，他们正在发一辈子只发过一次的大财，这笔财富来自中国。之后，他们拿着这笔钱到距离两个小时路程外的地方生活，一般两个月才进城一次。

在地产中介张女士的记忆之中，列治文一个几千户的社区，从不多几户的中国人到80%都是中国人，中间只用了半年时间。“我们怎么看中国人越来越多？就是看学校。一个学校在半年前只有两三个中国孩子，半年之后再把孩子们的照片拿出来，你会发现找不到什么洋人，全是中国人。我的新客人们常常说，我的朋友马上要过来，我介绍给你。我忽然之间发现人多了起来，这个人介绍一个给你，那个人介绍一个给你，我就一直做事没停下来过。”

大批投资移民的到来令张女士的工作成为这个城市最赚钱的职业之一，但这也是一个需要人废寝忘食的工作。工作的前6年，她只吃过3次午餐。语言不好的大陆投资移民往往会完全听从中介的意见，为了赢得大陆的客户，大部分中介与客户的关系远远超过了房子本身。他们的工作从卖房子、租房子，直到替那些英语不好的孩子写作业、写检查、参加家长会。

如今，白人在购买房屋时忽然多了从前没有的避讳：他们在学习中国的风水，置业时不再考虑那些面朝公路的房子，因为住几年之后如果想要倒手，华人不愿意购买这样的房产。作为一个多伦多附近小城大学的华人助教，两三年之前，Jackie开始面对新来教授们的抱怨：“很多温哥华的大学教授因为房价太高，换到东部的大学工作。当他们结婚、生了小孩，

发现教授的薪水无法在这里负担一个更大的房子。”

不过，大部分本地市民仍只把中国人的到来当作一件喜闻乐见之事。在华人聚集区生活的 July，一生都在从事超市管理员的工作。她说：“我就喜欢把各种各样的东西摆得整整齐齐。别人问我，你住在哪？我就告诉他们，就是那个中国人很多的地方。”当被问到有没有受到移民影响时，这是她唯一能想到的答案。而距离她房子不到 500 米的地方是当地著名的华人超市“大统华”，从香港人开始，来来往往的中国人与他们的食物已将她包围了 17 年。

尽管在当地人眼里，中国人购买土地、建设房子、提升房价，再卖给一批又一批刚刚移民的同胞，这更像是一个他们自己制造的游戏，中国人在赚自己人的钱。但在中国，人人受到的生活教育似乎让他们自然而然地明白：房屋从来不只是市场的，当它遇到了大量的人口与金钱，可以是政治本身。

几年前，因为金融危机，大量出售身份的加拿大吸引了大批中国人。2008 年到 2010 年间，加拿大的投资移民申请多了一倍；2007 年，他们的到来打破了加拿大移民人数的纪录，这个纪录指的是 1997 年前后的香港移民潮。

当这个城市的地产终于开始大幅增值，巨大的利润又吸引着太平洋对岸一批又一批的同类，像共同炒作一支股票那样，人们争先恐后地加入到这个游戏之中，以大规模占有不动产的方式，崛起在大洋彼岸。

中国移民的新房子（三）

“和大部分商人不同，我做的事情是跑到一个悬崖边，然后跳下去，我知道在我落地之前，一定会想出来救自己的方法，而其他人要先有一个降落伞才会跳下去，这是两种性格的不同。如果有什么事情听起来不可能，我就要做。”

季芝

我爱中国，她能带给我财富

从 19 世纪末至今，温哥华与它所在的 BC 省出现过多次中国移民潮。为了生存、身份乃至转移财富，华人以劳动、性命、金钱为资本，在建国、战火、金融危机的契机之下多次重塑身份和命运，这种重塑隐含着一种极端的气质。

独立战争之前，美加仍属于同一个地方，不能称之为“国家”，而是统称为“北美殖民地”。美国从英法殖民者手中脱离之后，旧贵族连夜逃到了相对保守的北部，在那里成立加拿大。尚未决定加入哪个国家的 BC 省提出：除非加拿大修建一条连接东西太平洋、贯穿洛基山的铁路，否则就加入美国。因为山脉众多，修建这条铁路需要 10000 工人，当时 BC 省

人口不过 35000，而且缺乏耐苦的劳工，必须引进廉价的华工。法瑞瑟河谷从耶鲁镇到里屯的 58 英里路段，山体全是坚硬的花岗岩，直上直下。幽深的河谷激流飞溅，险象环生。华工们要在悬崖上开凿出 15 条主要隧道，最长的一条长达 1600 英尺，每修一英里铁路便有一名华工死于爆破、塌方、暴风雪、疫病，以及出没在荒山野岭中的黑熊。

铁路竣工后，加拿大政府没有给华人公民身份。1923 年，国会通过了禁止华人入境的“华人移民法”，禁止除外交官员、商人和留学生之外的华人入境。这个移民法案也是加拿大历史上唯一一个针对某个民族实施的移民法。华人教育水平低下，多为劳工，加之没有公民权利，所以很少有人从事地位较高的工作。

1939 年，二战爆发。在一个地广人稀的国家，为了获得公民身份，华工的第二代纷纷主动入伍奔赴战场，其中 12 人参加了“特别部队”。不仅如此，华人还积极购买战争债券，从经济上支持这场战争。加拿大政府战时曾发行胜利公债，华人认购了 1000 多万加元，5 次获得政府嘉奖。1943 年，时任加拿大总理麦肯齐公开承认，1923 年的“华人移民法”是一个错误。

2010 年 10 月至 12 月，前来 BC 报到的移民之中，华人有 1541 名。BC 省的投资移民七成以上来自中国，中国移民整体占 BC 总数的 19%。据当地一个地产商的数据显示，2004 年，他的房子购买者之中有 24% 的中国人，6 年之后数字成了 60%。

“2007 年之前，温哥华的房市似乎仍被大量中东人控制，他们喜欢买那些巨大的、豪华的房子，就像购买奢侈品一样，而中国人买房子风格更加实际，他们从家庭投资、从钱的角度上考虑，总体来说是一种投资行为。2007 年金融危机，市场下来，这个时候很多中东人仍在大规模地购买，但中国人是第一个不买的；2008 年，经济上来，中国人又是第一个购买的。

现在我也不明白那些中东人为什么突然消失了，是不是他们下手太晚，已经跟不上如今房子上涨的速度，还是早已厌恶了这个数学游戏？”

作为一个头脑灵活的前 IT 工程师，英俊的 Cam Good 成为这场移民热潮中的地产英雄，他似乎有一种令生意变得 Easy 的天赋。

“很多妈妈陪孩子在这边读书，她们的丈夫则在国内经营着自己的生意。妈妈看中了一个地方，肯定要跟在中国的丈夫商量。丈夫说，我看不到，我怎么知道房子好不好？等一下我过来就可以买。但是现在不能等了，因为价格涨得太快了。”于是，今年年初，Cam 决定在北京成立一个分公司。“以后这边的太太与那边的先生可以同时分别来到我们在北京与加拿大的办公室，我们给他们看同一样东西。他就可以告诉妻子说：好！可以买！”

在华人大面积买下学校众多的温哥华西区、世界富豪聚集区西温、中国餐厅繁多的列治文、因日本海啸而价格疯涨的本拿比之后，Cam 决定把温哥华一处可以建造巨型房子、靠近美国但价格比市区便宜得多的小镇——白石镇也介绍给他们。但那里路途遥远、地广人稀，突发奇想的 Cam 发明了一种展示房屋的全新方法：用一架直升飞机带领买房者、记者与经纪人前往。半个小时的飞行之中，兴奋的人们看不到沿途的荒芜，所见只有连绵不断的雪山、大海和山海之间一片片令人向往的豪宅。

Cam 感性且相信直觉，灵活、多变，就如资本本身。“有时，人家给我一个方案，逻辑很清晰，推理也很清楚，但我就是有一种坏感觉，我就不做。”当问到为什么喜欢房地产，他的理由很简单：“因为我投资了，而且赚到了钱。”当问到如何看待中国人时，Cam 回答：“I love Chinese. They give me money! 他们很在乎三件事情：孩子、教育和房子。我也很在乎这三件事。”

一年前，在一个美国地产商讲述自己的中国经历时，我也在他的眼神之中看到过同样的光芒闪烁。

上个世纪, 杰克·波特曼先生的祖父偷渡来到美国, 他在亚特兰大登陆。这个家族在经过碌碌无为的两代人之后, 终于迎来了一个既是建筑家又是商人的天才后人, 他开发了亚特兰大大部分的街区之后, 将家族姓氏牢牢印在了美国。1979年, 他的儿子杰克只身一人来到没有几个外国人的上海, 他要为自己的家族在中国获得新的荣耀, 而这个选择的缘由异常简单:

10岁那年, 杰克看过一部电影, 里面有句台词“某人被送去上海了”, 在他的家乡, 这意味着他消失了, 去了一个神秘、危险莫测、迷人的地方。“如果征服了上海, 就不再有什么地方是困难的。”这是一个男孩最初也最难以忘怀的上海想象。在一条当时只有两层小楼的南京西路上, 杰克决心为上海造一个“金刚”: 庞大、复杂、仿若纽约洛克菲勒中心的样式。

他花了很多时间和中国政府打交道, 先是让一个台湾女人把自己介绍给了汪道涵, 并邀请这位市长与他的市委书记到亚特兰大、纽约、旧金山, 给他们看老波特曼做过的房产项目, 介绍自己的家族。

这一行4天的美国之旅, 他们了解了波特曼家族的历史及杰克的父亲, 他与上海的关系就这样建立起来了。这个从不停止的美国商人, 立刻跑到航空公司调查有多少国际航班带着商务人群降落上海, 有多少国际游客登记在旅游公司的名单上。他收集完所有的一手数据, 交给全世界的银行, 向他们证明自己想做的项目有利可图。

“和大部分商人不同, 我做的事情是跑到一个悬崖边, 然后跳下去, 我知道在我落地之前, 一定会想出来救自己的方法, 而其他人要先有一个降落伞才会跳下去, 这是两种性格的不同。如果有什么事情听起来不可能, 我就要做。”

日本银行、中国银行、南洋商业银行、亚洲银行、澳大利亚银行……在不同国家的18个不同银行那里, 杰克为政府和自己筹到了在上海造“金刚”的钱。2006年, 在经历了汪道涵、朱镕基、江泽民三任上海市长之后,

一座在后来闻名全国的“上海商城”(Shanghai Center)终于动工。

31年前，赶在一个巨大经济体即将开始它30年的突飞猛进之际，波特曼飘洋过海去了那里，从而获得了家族的发展机会；如今的Cam Good坐在自己的国家，就等到了十年来源源不断从同一地方流入的巨额财富。

加拿大报纸询问Cam Good如何看待当地人对中国人的愤怒，这位冒险家用略带兴奋的语调告诉自己的同胞：“与其不高兴，你们不如向中国人学习，现在抓起电话告诉我，你要买什么样的房子。”

现在，为了讨好这些中国买家对市中心的喜爱，温哥华也将为这些远道而来的富人邻居们建一座叫“Center”的大楼。

这座大楼被当地华裔称为温哥华的CCTV。方案位于市区一个有名的水域上方，两个几十层并排高楼的顶层，有一条连接它们的空中走廊。Center的全部房间都可以看海，空中走廊更在极大地程度上满足了新移民面朝大海的渴望。

但在当地人眼中，像“Center”这样的建筑风格从未在温哥华出现过。在建筑界，温哥华素以一种“温哥华主义”闻名，这个城市的建筑有统一的风格，单调、整齐，往往是一个高楼，旁边有几个矮的辅楼。当地人认为，对于辟自1898年的温哥华而言，Center的出现是一种彻底的颠覆。

中国移民的新房子（四）

从这个时候起，他们的移民公司、地产公司、中介公司顺理成章地成为一个流畅的链条：在国内，他们的移民中介公司帮助人们办理移民手续，再在他们下飞机后的第一时间为这些人解决房子的问题，随后还可以从中挑选那些“有势力、不麻烦、懂得如何做生意、更看重结果”的中国人成为自己的地产合作伙伴。

季艺

蒙特利尔最大的中国地产商

在温哥华或者多伦多，人会不由自主地成为城市的零件，犹如机场接班的汽车按时抵达，准确、理性、热爱家庭、遵守规则，在当地人看来，这是美国式的城市。但蒙特利尔不同，它属于欧洲。

1867年，加拿大自治领成立，蒙特利尔成为这个新国家的主要海港、铁路中枢、银行中心和工业生产重镇。作为加拿大为数不多的法属殖民地，蒙特利尔是一个绝对让你放松的地方。400年来，那里的人仍在使用最古老的法文，也始终坚守纯正的法兰西自在、浪漫的精神，而严寒和冰球运动又赋予他们美洲人的身躯，健壮而优雅。1967年的世博会与1976年的

奥运会之后，蒙特利尔经济发展速度位于加拿大首位。20 世纪 90 年代，独立运动失败，大型企业纷纷离开蒙特利尔到了多伦多，从此好日子一去不复返，这里被说英语的人抛弃了。

不过，当地人并不这样认为。我们从多伦多乘火车到蒙特利尔，去那里拜访当地最大的一家华人开发商。一位本地女士对我们说，她从来没有去过多伦多和温哥华，相反一年要去好几次欧洲。“加拿大其他地方的人认为自己是美国人，但我们认为自己是法国人。”她告诉我们：“1990 年，世界知名企业纷纷离开蒙特利尔之后，这儿就成为一个自成一体的地方，我们不会向外投资，也不太有机会接受外来的投资。”所以，这个市场没有像加拿大其他地方那样受到外界金融危机的影响，蒙特利尔的经济是危机之中表现最好的，作为一个“法国人”，她认为这儿是最好的市场。

20 世纪 80 年代，Danny 夫妇是生活在山西大学外语系同一栋家属楼里的两个孩子，父辈分别是山西大学外语系的主任与副主任，他们也同读于这所学校的外语专业。1985 年毕业之后，Danny 先到了蒙特利尔读书。5 年之后，在山西大学一位加拿大外教母亲的担保下，Alice 跟随他的脚步也来到了这座城市（这位母亲以帮助第三世界国家移民闻名，并因此被蒙特利尔一个教会授予了荣誉）。两人年纪相差 10 岁，很小的时候只是彼此知道对方，产生感情却是在蒙特利尔。在 Danny 口中，这是一种典型的通过留学搭建的婚姻——“很生存、也很传统”。

Danny 属鸡，50 多岁，两个孩子却都是 90 后。我们去年在国内一家火锅店见面，他对我说：“如果当时不是一心出国，留在国内正常结婚，我的孩子应该和你一样大。”他在国外也算历尽艰辛，毕业之后的第一份工作是为一个开衣厂的香港人送衣服；他的婚礼也很简单，几个朋友在这个香港人的家中分了一个蛋糕，那是他们当时能找到的最好地方。现在，这个香港人已经成为当地天主教会的神职人员，在河北省一个叫边村的小

村孤儿院，他的教会和修女正在致力于收养被遗弃的孤儿。

Danny 至今仍清楚地记得老大出生时的场景：“大儿子只哭了一声，然后就安静地注视着他的母亲。”在当时，生一个孩子需要很大的决心，Alice 怀孕之后，他们很强烈地犹豫过。当地一个老华人跟他说——不必担心，孩子是自带干粮的。“如果没有这句鼓励，也许不知捱到多老，我才会有一个孩子。”如今 Danny 家里的客厅里还放着两根木头，木头上刻录着儿子的身高。这两根木头一直跟随着这个家庭。两个未满 20 岁的孩子与一个头发花白的父亲，这段年龄差距是 20 年前坚持移民这件事曾给 Danny 的人生带来的所有艰难的印记。

90 年代，Alice 在当地的一家移民事务所工作，Danny 则已做了很长时间的房产经纪。他当时主要把蒙特利尔人的房子卖给台湾人，方式是先劝台湾人把孩子送到加拿大念中学（在当时，不必入籍，只要在此定居，中学教育也可以免费），再劝他们移民、购房。此后，夫妇俩整合资源，回到中国开了一家移民公司。尽管移民公司最初设在北京著名的渔阳饭店，后来搬去了燕莎中心，但在这对夫妇现在看来，这些都是小打小闹。

直到携带大量金钱的投资移民来到加拿大，他们才迎来了自己事业上的真正机会。

在一个官方语言是法语、拥有自己独立的法律、因为动荡被英语世界抛弃而捉襟见肘的城市，从 80 年代便作为第一批留学生至此的 Danny 夫妇有足够的、也是几乎不可被替代的优势。他们在过去的职业生涯积累起了大量人脉，这些人脉能够帮助涌到这里的中国财富在当地迅速找到一个位置。

2006 年，在一个山西开发商移民的建议下，Danny 夫妇开始在蒙特利尔开发地产。4 年之后，他们成为当地最大的华人地产开发商。从这个时候起，他们的移民公司、地产公司、中介公司顺理成章地成为一个流畅的

链条：在国内，他们的移民中介公司帮助人们办理移民手续，再在他们下飞机后的第一时间为这些人解决房子的问题，随后还可以从中挑选那些“有势力、不麻烦、懂得如何做生意、更看重结果”的中国人成为自己的地产合作伙伴。如今，他们已经联结了十几个关系良好的家庭，夫妇两人没有被教育改变的命运就这样被带着大量金钱离开中国的富人改变了。

去年，我通过一个退休官员的孩子认识了 Alice。当时，他口中的这位阿姨只是他们的一个财富雇佣兵；一年之后，跟随 Danny 夫妇开发了两个楼盘之后，他的口气之中多了很多赞叹。在他的父母已经远离权力的时候，Danny 夫妇将他们的财富在海外增值到了一个新的高度。

2008 年，Danny 夫妇在蒙特利尔一个昂贵的小区购置了一幢城堡一样的房子，他们的小儿子惊喜地发现这个小区里住着一个冰球明星。在加拿大，冰球明星往往是比影星、歌星还要受欢迎的名流。这个房子在圣诞节、狂欢夜格外热闹，所有地产生意里的华人家庭都会在节日里去 Alice 家欢聚，它也成为当地市长议员必定前去拜访的一个家庭，成为了一个小小的、神秘的上流社会的客厅。

“房子本身不能说明任何问题，它的大小对市长不起太大作用，关键是你的房子里都有谁。”当有新的生意伙伴到来时，Danny 常常把他们带到市长的办公室里合影。“市长的办公室里放着一瓶北京二锅头，新来的人想在这安家落户心里也有安全感。”为了赢得那些对政治“不热情”的华人的选票，当地议员也往往会雇佣一个华人助理以投其所好，而华人通常并不持有多么坚固的政治立场，他们更看重人情。

“地产在世界范围内都是一个寡头的游戏。”Danny 说，“如果你的融资超过千万加元，那么你会迅速成为当地地产界的重要角色，拿下竞争更少也更有利可图的项目。”如今，他们一个最新的项目已融资了 2000 多万加元，尽管卖相很好，但却与在西海岸的温哥华不同，他的房子主要买家

仍只是白人，仍只能受制于当地的市场规律。“那些在国内成功的人来到这里，从利益上来讲还是委屈了自己，” Danny 说，“我们最大的投资客户是山西的一个煤老板。他在太原有房地产项目，他的利润肯定比这要高，但是他说他反正也要来这了，也要在这伸一小手。”

对于地产这门生意，开发商 Danny 夫妇需要大量同胞，他们仍在等待两件事情的发生，这两件事可以令他们的生意也像在温哥华那样变成中国人的游戏：第一，从北京开通直飞蒙特利尔的航班；第二，中国政府在蒙特利尔设立领事馆。

中国移民的新房子（五）

对于自己投资的房子，她内心所想十分朴素，这来自于一个中国商人对金钱的直白认识，也来自于一种中国的传统意识：在这个地方生活，就要赚这个地方的钱，这才是能看得到、摸得着的。不能让自己一辈子在中国辛苦赚来的钱被汇率吃掉。

季艺

一个人不能跟自己赚的钱离得太远

由于中国不允许双重国籍，很多投资移民关心他们的中国身份。“外国人办企业有限制，加入加拿大国籍之后你是一个英文名，中国人的名字是中文的。如果真的入籍，你就不能再用自己的名义在国内开工厂。”一个企业家二代对我说，“不过，你可以用别人的名义，比如国内的亲戚，但要找一个能信任的，他不会图你什么，在各方面尤其是经济上，你也要满足得了他，但这很难。”

从 2006 年到 2009 年，大陆移民在加拿大申请入籍的人数在 4 年间递减了 54%。2010 年第一季度，新入籍的公民之中，来自中国大陆的移民已从 2005 年的第一位降到了第二位（2005 年入籍者主要为技术移民）。这

也意味着，大部分投资移民只想要“枫叶卡”，并不想要这个国家的公民身份；他们只想享用这里的食物、空气、水与医疗教育福利和转移财富的通道，放弃了在这里的选举权与被选举权。

在这个巨大移民国家的拼图之中，中国人也许依然只是一枚小小的马赛克（加拿大只有 3000 万人口，其中 80% 生活在美加边境）。Cam Good 冷静地对我们说：“现在，加拿大人可能有一点害怕：有那么多中国人来到这里，他们带了那么多钱，我们可能买不起房，太贵了！但是不是这样的，如果中国人来这边买车、买房、买东西，加拿大就会有更多的钱，我们都可以过得好一点。但加拿大人只是抱怨：太贵了，我不喜欢！不过，他们很快就会忘记这些中国人的，就像当年那些香港人来了又走一个样。”

这个国家同时也在不停地提高自己的门槛。2010 年，投资移民的费用从 80 万加元涨到了 160 万。在当地人看来，这意味着在保证资金的前提下，可以减少一半的移民人数。而在刚刚过去的 2011 年大选，308 个国会席位之中，保守党 5 年来第一次过半，这意味它不再是一个少数政府，也意味着它提出的很多政策也不必通过其他政党支持才能通过。而当地记者告诉我：对于移民政策而言，保守党意味着：收紧移民，打击人口走私，不能容忍外来者滥用加拿大的福利和难民政策，打击犯罪。而与之相反的一端则是：代表自由与开放的自由党前所未有悲惨地只获得了 33 个席位。

海风中的松香使人放松。朋友把自己的车停在了温哥华列治文一个商业区的广场上，落日余辉下，两层高的商业区迎来一天人来人往的高峰时刻。多数时候，它们的沉默、空洞、寂静令在北京生活多年的我无法忍耐，尘土从远处蔓延到整个街道，一座叫做“君庭豪城”的楼盘就在不远处。烈治文的市长发言人 Ted 瞪着他的眼睛告诉我：“我们从没有见过这么大的项目。”而这个从南到北不到几百米、只有五栋高楼的小区，相信每个中国人都早已司空见惯。

2008年，鸟巢建完，刘女士的公司赔了7000万元，在一个叫做“奥运档案”的记录片中出现了12分钟。尽管鸟巢令她损失巨大，但今年60岁的她仍十分开心：“一想到奥运会，就觉得自己这一生终于做成了一件大事。”从20多岁起，她开始往返工厂：“那时，我交给工厂1400元钱，拉上一车油漆、铁锹、抹布、镐头，把它们卖出去，我一个人开着一辆卡车。”

在一个只允许每个人从银行贷款200万加元的国家，刘女士有自己的解决之道：“200万元只能买两处或者三处房子，但我可以用我的孙子、孙女、女儿的名字买。”尽管她是一个需要不断旅行的商人，但她从来不住酒店，而更迷恋家园之中的团聚、亲情、温暖。“只要我一回家，他们就准备好小孩吃的给我，我喜欢吃那些东西。”

坐在看房车上，她指着自己身上的一条Max Mara的裤子对我说，这条裤子20多加元，并不贵。“但如果你拿在中国赚的钱到这儿花，无论买什么东西，都不自觉地‘一比几’的换算，实在太累了。”

对于自己投资的房子，她内心所想十分朴素，这来自于一个中国商人对金钱的直白认识，也来自于一类乡土中国的传统意识：“在这个地方生活，就要赚这个地方的钱，这才是能看得见、摸得着的。不能让自己一辈子在中国辛苦赚来的钱被汇率吃掉。”

在全球化的世界，这位即将拥有加拿大身份的中国女老板所相信的是：“一个人不能跟自己赚的钱离得太远。”只有这样，你在别人的国家生活才有真实感。

小马冻蒜

台湾虽然经过了20年的民主训练，台湾老百姓对法治仍然没有概念，什么事情都想去找总统解决，这是错误的！宋楚瑜当省长，老百姓都说他好，因为他会当场解决问题，但他实际上破坏了地方的行政，扰乱了地方利益体系，社会不能永远这样。马英九不越权去干涉地方官，这是具有非常深远影响的。虽然他看上去无所作为，但他会在历史上留下一笔。

刘晋锋

“嘿！你们去哪儿？”

“垦丁。”我戒备地瞪了一眼来跟我搭讪的人。十分钟前，我和朋友从高雄市的火车站出来，一个出租车司机向我喊出了2000台币的报价，我决定坐大巴去垦丁。

在高雄汽车站外，那个倚靠在一辆新车上的年轻男人突然拦住了我们：“一人300块（台币）！”现在是1月26号，尚属春节期间，开车约3小时的路程，这个价钱公道得让我有些惶恐。

20分钟之后，我知道了他叫阿福，今年33岁，中学念了9

年都没拿到文凭，老师到家里去“求”他继续上课，他说：“老师，我真的没时间！”他继承了父亲经营了20多年的汽车租赁公司。虽说是自家的公司，实际上干活的也就是他们自己。在台湾，我常常遇到这一类兼“管理者”与“劳动力”于一身的小业主，他们的店铺历史悠久，没有能力长大，但是能够一代代地存活下来。

天快黑了，蔡英文的半身肖像还偶尔出现在高速公路附近，我还记得她在电视里自信的样子：“我知道，我马上就要成为台湾的第一个女总统了。”阿福把选票投给了谁？我话到嘴边又有些犹豫。

1月21号那天，我第一次来到台湾。

每天，我无论碰到谁，都热衷于问他/她在刚刚结束的“总统大选”中投了谁。有一天，我的朋友“大头”严肃地提醒我：“你不要随意地问别人这个问题，台湾人互相之间几乎都不太问的。”大头原本在北京工作，现在来到台湾上学，已逾半年，“你尤其不要问出租车司机，他们当中很多人是深绿，小心惹恼他们。”

后来，我到中央研究院拜访学者钱永祥。“钱老师，您投票给谁？”他回答说：“我投给男的。在台湾不能随便问人家选票的。”为什么？“会觉得不好意思吧。也许还会引起冲突。”但他又安慰我说：“我觉得台湾人还是好客，他觉得你是外人他就会回答。”

“你投了谁？”我问阿福。

阿福耸着肩膀嘿嘿干笑几声：“我啊，投给了那个让我输钱的人！”

阿福在投票之前，投注了“南台湾选举赌盘”。台湾媒体曾报道说：“经过实践检验，地下赌盘最后在投票前所开出的比注，经常跟实际开票结果相差不远。”去年总统选举之前，“小英冻蒜”（蔡英文当选）的呼声在台湾颇高，阿福也投注了蔡英文。

输钱才是让他最懊恼的事情，对于他，一个在垦丁经营租赁业务的小

业主来说，“谁当选，我都得工作，不是吗？”

去年的一天，几个广东客伤了阿福的心。那天夜里 10 点多钟，他开车载他们去找吃的，很多餐厅都关门了，广东客人在车后座抱怨：“这里跟我们那儿的 90 年代似的！”阿福说：“我听了好难受！我一直都以为是我们台湾发展得更先进！”又有一次，他接待了一个来自大陆的“书记”，书记一顿酒就喝掉了十几万。阿福说：“要是两岸统一，我立刻把红旗插到家门口！”

阿福开车载我们到住地，我打开广播，听到观察家的言论：“民进党是被‘九二共识’打败，如果民进党还不愿意务实检讨大陆政策，很难得到大多数选民信任，也不可能重新执政。”立刻有另外的人出来补充：台湾普通人有几个真的清楚“九二共识”的内容？他们只是希望台湾社会维持稳定，维持与大陆的关系现状。

在我逗留台湾 15 天的行程里，我不断从各种媒体里听到“九二共识”这个词，可是的确，我见到的每一个普通台湾人，都从未提起过它。

蓝与绿

1 月 23 日，大头打来电话：“我有一个朋友文，她想带我去她姑爹姑妈家吃饭，她说他们都是外省人，而且是深蓝！你们想一起去吗？”

傍晚，文开车来接我们。她是一个瘦高的女生，走起路来飒飒生风。她最近租了一块地，要研习最原始的农耕方式，因为她认为台湾太依赖向国外进口粮食，这太不安全了。她希望试验出一个办法，让台湾能够在粮食问题上自给自足。

文的姑妈家在一栋小楼里，进门之前，文对我们说：“他们的邻居都是外省人。”姑爹姑妈长得非常体面漂亮，就像任何发达城市里的中产阶级老年夫妇，我们便跟着文叫“姑爹、姑妈”。

还没有吃多久，姑爹就主动发问：“大头，你在台湾待了这么久，你对这次大选怎么看？”大头有些窘地笑起来，我出卖了她：“她说她会投蔡英文。”姑爹说：“什么？你这样想，那请你出去。哈哈。”我连忙补充说：“我和她都觉得台湾政治体制已经相对成熟，无论选谁当选都差别不大。那何不选一个女性当总统试试看？”

姑爹立刻摇头说，你们太幼稚！为了证明自己的客观，他强调说他曾在20世纪70年代因为不满国民党的统治方式，主动退出国民党。但是，“民进党就像小丑一样！”他举出民进党的各种腐败案例，尤其是提到蔡英文有案底待查。

姑妈嫌恶地说：“我想到如果蔡英文当选，以后就得天天在电视上看见她那张脸！”这对她是一个极大的伤害，在后来的聊天中，她多次提到这一点。她也认为宋楚瑜阵营吸走了一部分本该属于国民党的选票，致使国民党在竞选中一度落入危险境地。春节期间，她遇到大选之后才回台湾过春节的晚辈们，一一谴责：“你们回来得太晚了！就差你们这几票！”实际上，姑妈是将票投给了绿党——一个诉求环保的小党。这是文和姑妈之间的交换：文投给马英九，姑妈投给绿党。

文的爸爸是外省人，妈妈则是深绿的本省人。文从小就生活在政治冲突中，这一次，妈妈对于她与姑妈交换选票没说什么，但是有一天早上，她妈妈严肃地对她说：“告诉你那些绿党朋友，以大局为重！”

实际上，文多年来受母亲的影响，也更多支持民进党。今年，她把这两个两难的抉择，转化成了与姑妈之间的“交换行为”。

文听着姑爹姑妈的言论，连连叹气，认为他们有失公允。姑爹说：“我也不是说国民党有多好！我问你，现在的民进党内有什么人才？他们有足够的政治经验吗？”第二天，文决定“平衡”一下我们的见闻，带我们去另外一家，她的朋友Koko的父母家，她认为他们是深绿。

“你们知道吗？Koko 爸为了迎接你们的到来，把他看过的有关中国内地的书都拿了出来。”进门之后，我果然看到入口处整齐排了一列书，比如林毅夫的《解读中国经济》，宋鸿兵的《货币战争》……

Koko 爸是台湾“中石油”的退休人员，他常年被派驻国外，对于各个大国之间的石油贸易与经济往来了如指掌。聊天过程中，他常常向我们抛出“未来最重要的能源是什么？”这类问题。相比于台湾政治，他更关心人类的整体命运。

不知是否因为所支持党派败选的原因，他们不喜欢关于总统竞选的话题：“文经常说我们是深绿，我们不是！”Koko 的妈妈告诉我们，在她年轻的时候，她和外省人相处得非常好。可是，外省人就是提拔得更快一些。而且，她的亲人在戒严时期曾被国民党抓去坐牢，这些阴影无法从她的心中轻易抹去。

Koko 爸则说：“国民党是一个拥有更多权势的党，利益已经深度盘根错节，而且，即便民进党的人当选总统，在议会席上，国民党仍然占多数。”

于是我看到，深蓝和所谓的深绿家庭的这两对夫妻，他们也许情绪化地表达了他们对不同政党的态度，但他们对制度问题已经达成了基本共识，只不过在最后选择的关口，他们一方选择了“让社会稳定发展”，另外一方选择的是“让政治生态实现制衡”。

在台湾的这几天，我有时候遇到“淡蓝”的司机，她说：“蔡英文缺乏经验，马英九虽然政绩平平，但我们老百姓追求的是平稳的生活。”有时候遇到“深绿”的司机，他认为陈水扁的贪污案完全是诬陷，他说：“你肯定也知道的啦！中华民族历史上总是如此，一朝天子一朝臣……”有时候我遇到女同志，她的父母支持蓝营，可是她认为：“大约因为我也是属于边缘人群，我觉得民进党更能看到弱势族群。”也有人说民进党那些看似追求平等的举措，实际上是政客的伎俩。台湾知名的文学评论家唐诺说

他曾经对民进党报以很高的期望，可是，就好像“受过太多欺骗，你再也无法相信爱情了！”

他们尽管有许多的不同，但仍然让我意识到，他们相信自己手中的选票。即使是阿福，他投票是为了在赌局中赢到钱，他也相信自己投下的一票，会对结果产生影响。

这场有上千万选民参与的选举，人们如此看重自己手中的一票，这是否在某种程度上说明了，台湾人对现行制度已有基本的信任？钱永祥告诉我，十几、二十年前，常常有贿选的丑闻在选举期间曝出，而现在已经几乎看不到这类新闻了。

首投族

2月1号那天，为期6天的台北国际书展开幕了。书展就设在著名的101大楼旁边，分为3个馆。1号上午，马英九出现在主馆发表演说，围观听众大约有200人，并没有严格的安保措施。

我吃了一惊，没有想到“总统”会有这么多“鸡毛蒜皮”的工作，可是回头一想，书展对他来说可能已经是盛大的事，在选举需要拜票期间，马英九不知跑了多少家小吃店，使劲讨好百姓。我离他并不太远——那是一张消耗过度的人脸，瘦窄的脸上毫无血色可言，疲累的眼袋和两颊被地球引力拉得一直往下坠，几乎就像一个蜡做的假人。

接下来几天，我一直在主馆里逛，这里集中了国际上和台湾本土最好的出版社。但是有一天，我走到动漫馆，发现那才是真正热闹的场所。馆内外拥挤不堪，人几乎挪不开脚。春节期间，台北一直淫雨霏霏，连日不开，但是3号馆的每个门前都有长长的队伍，少男少女们撑着雨伞在排队，肩上都挎着三四只印有夸张动漫形象的巨大纸袋，但他们仍然等着冲到馆内继续购买其他漫画书。这样痴迷于日本动漫的年轻人，还会像他们的父

母辈、爷爷奶奶辈那样精心琢磨不同政党的理念，然后投下他们认为会对自己未来人生产生影响的一票吗？

大头曾经对我说起她在台湾的同学，她说那些 20 岁出头的年轻人不仅对政治无感，而且“极其守规矩”。唐诺也说了一个笑话给我们听：台湾的革命青年到总统府去造反，热情澎湃，但是走到一半，遇到路上的红灯，他们立刻乖乖站定等绿灯。

“台湾人，尤其是台湾年轻人，几乎不关心世界，只关心自己。”我从不止一个大陆人那儿听到这种批评。唐诺说：“台湾也可以对世界发表意见啊，但是谁会听呢？”

最近，我收到大头发过来的日记，她记叙了她在 1 月 14 日陪她的朋友一起去投票的故事：12:00 我们下楼。念云一抬头：“今天天气好好啊！”我也抬头，浅灰色的天空中，阳光从云的狭缝中勉力挤出。我说，这样就是天气好？念云笑，对啊！今天投票率一定很高，尤其是首投族（即刚满投票年纪、第一次投票的人）。天气不错，他们应该会想要出来逛逛，顺便投个票。

大头说，念云的父辈以上都是深蓝，奶奶告诉她：“如果民进党上台，会把外省人丢进海里。”她不喜欢这种你死我亡的讨论方式，曾经选择投绿，她对大头说：“也许是长辈们这种讨论政治的方式，让很多年轻人变得对政治冷感。”这一次，她反对的是这个只有两个选项的选举。为了表达她们的态度，她和她的朋友们制作了一个贴纸，上书：“以上皆非”，要把它贴在选票上。这是一个违法的行为，她们紧张地完成了它。

那一整天，很多人都在期待首投族带来的高投票率，但是后来的数据表明，2012 年总统选举的投票率并不高。

如果一个社会出现了越来越多对政治冷漠的人，那可能有两种情况：一种情况是，关心政治的成本太高、追求个人发展动力又特别大；另外一

种是，当地政治的运转越来越依靠规则而不是个人。

笨蛋

在台北期间，我特意选择住在重庆南路上，这条路是台北书店最集中的一条街，也有无数出版社在此扎根。我在这条街上，看到了无数简体字书，甚至有几家专营简体字书的书店。

在一个陈旧的楼道口，一个极不显眼的广告牌吸引了我们的注意，它指示说有书店在7楼。我们上了7楼，推开一扇门，大概100平方米左右的一家书店，光线黯淡。店里只有一个老头儿，斜睨着眼睛，声音冷酷地问：

“你们要干什么？”

“随便看看！”

“公司法第一条，公司以盈利为目的！你随便翻翻，拍拍屁股走了。我这些都是从国外进口的书，我能退货吗？我又不是干慈善事业的！”

“现在生意好做吗？”我问他。他说：“你知道这店里的书值多少钱吗？7000万（台币）！我做了30多年积累下来的！现在能以500万（台币）出手就是相当好了！还不见得能拿得回来。”

这是一家名叫“古通今”的艺术书店，只要稍微翻阅一下店内的图书，你就能发现这些书的选择绝非一般初入书店业者所能实现的。随着动漫产业（其实跟其他制造业一样，也是处于链条的最末端，为欧美国家做基础的绘图工作）向大陆的转移，艺术书店也逐渐失去了它的消费者。

“与我同龄的同行，除我之外，他们的腰椎都坏掉了！挣这点钱，搬书搬得累死。”我说：“你怎么不雇佣几个人？”他点着我的鼻子说：“阶级思想严重！”我又问：“那你希望政府补贴你们这些已经有文化品牌的老书店吗？”他又大哼一声：“政府凭什么拿钱补贴你私人机构？做生意是你自己的选择，你厉害你多赚钱，不行就换，就这么简单！”

我不知不觉地和他聊开了，一两个小时里，他骂骂咧咧地什么都说成是“狗屎”，把谁都叫“笨蛋”，马英九则是“死脑筋”。对于马英九连任，我听到有人说他应当无连任压力，可以大干一场，有的人说他赢在对手太弱，有的人说他太讨人喜欢了！更多的人说，马英九不过是个平庸的人。这位书店老板骂道：“愚蠢的百姓！”他说，“民进党做地方官做得有声有色，但是他们执政中央八年，做了什么？他们就是善于把表面功夫做得很好。有很多的事情是需要去扎根，才能见到长远效果的。但既然四年后就要换人，我干嘛花费心血在那上面？我要的是让选民马上感受到我的好。”

“但是马英九这四年又做了什么？”

“这个死脑筋是学法律的，他守法，这是非常非常重要的！台湾虽然经过了20年的民主训练，台湾老百姓对法治仍然没有概念，什么事情都去找总统解决，这是错误的！宋楚瑜当省长，老百姓都说他好，因为他会当场解决问题，但他实际上破坏了地方的行政，扰乱了地方利益体系，社会不能永远这样。马英九不越权去干涉地方官，这是具有非常深远影响的。虽然他看上去无所作为，但他会在历史上留下一笔。”

我在台湾仅仅待了15天，耳闻目睹的也都是台湾一般民众的想法，我无法轻易去评判各种论调，但这位默默无闻的书店老板的政治意识打动了我，法治与制度，是民主的骨架，也是民主的节制。

那他的书店，会有人接着经营下去吗？谁能接手？他的儿子在内地做生意，和政府关系很好，并且告诉他：“爸，打死我也不回台湾！”

法国人的平等基因

计票的过程，完全是人工的，靠笔和纸完成的。最后计算选票总数的时候，工作人员掏出一个袖珍计算器在那里啪啪算着。中间算错了，重来一次，工作人员头上有些冒汗，最后总算把数给对上了。随后，另一位工作人员掏出手机，向市级选举委员会报告结果。投票站主持人最后把所有选票装进一个手提箱里，步行送到选举委员会去。

李梓新

这一次，我才知道巴黎其实不大。它在面积上是平易近人的。

在空旷的协和广场，往南望去，便能看见雄伟的波旁宫。它在 1789 年法国大革命之后慢慢被改成国民议会所在地。

波旁宫在窄窄的塞纳河另一侧望着这片曾经把波旁王朝国王路易十六和一众权贵送上断头台的广场。1794 年这里曾经杀人如麻，著名化学家拉瓦锡因为拥护路易十六，也同样被处死。传说，他死之前还约刽子手做一个科学实验，通过不停眨眼判断人身首分离之后还能存活多久，据提着头颅的刽子手说，拉瓦锡的眼睛至少眨了 11 下。

在波旁宫的背后，有一个骄傲的金顶，那是葬着拿破仑的荣军院，它仍然以强者的姿势俯视着巴黎市中心。经过几番革命浪潮的前进和倒退，

法国才确立了共和国的政体，从这一点上，它和英美民主制度已有天然的起点差异。

法国总统所在的爱丽舍宫掩映在协和广场一旁的花木丛中，萨科齐曾经计划，如果他成功连任的话，盛大的庆祝活动将放在协和广场举行。可是5月6日投票日下午6点，选举结果还没公布，庆祝仪式的准备已经悄悄取消了。人们涌向了东边的巴士底广场——这个象征底层人民力量的地方，去庆祝奥朗德的胜利。

一个新时代来临了，广场上聚集的人群仿佛让人重新回到了1789年。

法国是一个通过血与火把自由平等观念烙进人心的古老国家，他们精心于制度设计，用三权分立思想影响了全球，并向美国人赠送了成为新世界永恒象征的自由女神像。法国人对政治的热情几乎无人比肩：大选经常有80%的投票率，这在其他西方国家是很难想象的——而且进行了两次。英国和俄罗斯的投票率即便令人满意，也只有60%多一些；而美国更是经常徘徊在50%左右。

更让人印象深刻的是法国人与生俱来的平等基因。

塞纳河的左与右

在4月底5月初时，人们聚集在塞纳河两岸热烈地谈论政治，谈论奥朗德和萨科齐的主张。像塞纳河有左岸右岸一样，人们自然地分成了左派和右派。左派支持奥朗德的社会党（Party Socialist，其实也可翻译为社会主义党），右派支持萨科齐的人民运动联盟（UMP）。

尽管“左派激进、右派自由”的基本标签早已熟知，我仍旧在法国遭遇了很多陌生的观念。我的一个朋友，叫约翰·帕拉颂（John Palacin），他在法国财政部审计局工作，是毕业于国家行政学院（ENA）的高材生。尽管家世不错，但他仍是坚定的左派支持者。他的观点让来自社会主义中

国的我都感到陌生。

相对于右派的自由市场观念来说，左派认为平等、保护弱者是更应该放在优先考虑的事。

“为什么要对富人征重税，甚至年收入 100 万欧元以上征税达 75%，因为金钱多到一定程度，对他们来说已经不那么重要，他们应该更多地承担起保持社会平等的责任。而在金融危机的时候，富人们往往都要求动用公众的钱为他们注资来保全自己，这种保护不能是单向的。”

帕拉颂说：“面对法国庞大的公共债务，解决的办法并不是削减开支，降低人民的福利，而是创造更多的商业机会，并向大型企业征更多的税。”

法国一直是一个高福利国家，不像北欧国家人口只有几百万，这对一个人口达到 6500 万的大国来说不是易事。法国的公共财政支出占了 GDP 的 83%，而中国只有 20% 出头。公共财政支出一般包括公共安全、医疗、社会保障及就业、教育、文化等。也就是说，法国人所创造的 GDP 有 4/5 是用回到人民自身的服务上。这个比例显然过高，让政府步履维艰，面临上千亿欧元的财政赤字。

也因为这样，法国被称为西欧最“社会主义”的国家。法律规定法国人的最低工资为每月 1500 欧元，每周工作 35 个小时，如果连续工作 6 个月后失业，每月可以领 1000 欧元左右的失业救济金。雇主每月需额外支付工人工资额的 50% 以上的保费为工人缴纳各种社会保险，辞退员工也必须赔偿好几个月的工资。

根据罗兰贝格管理咨询公司的统计，法国是世界上劳动力最昂贵的国家，每小时成本 22 欧元，美国为 17.8 欧元，而中国仅为 1.8 欧元。

现在，左派的政策主张是还要继续提高福利，把最低工资提升到每月 1700 欧元，同时把萨科齐延后到 62 岁的退休年龄调整回原来的 60 岁，劳动者可以更快地享受养老金。这样的主张当然对底层人民更加有利，却

会给企业主带来不少成本压力。

放在欧债危机阴云不散、法国财政赤字高的时代背景来看，这样的主张看起来有点过于理想化。以至于很多经济学家惊呼，奥朗德一上台，在法国的跨国企业都得外逃了。

然而这也是最让我感到惊奇与陌生的地方——即使在如此困难的情况下，法国人讨论的仍然是社会公平要不要放在第一位的问题，而不是一味地讨论如何让经济更加多快好省，追求数字涨幅。

“效率与公平”的问题，在中国也曾经被提及过。但是市场经济的20年来，效率已经成为压倒性的指标，甚至烙进中国人个体的文化基因里，中国人已经太热衷于“效率至上”的文化，太推崇“胜王败寇”的哲学，太追求大干快上的陶醉，也太习惯于市场竞争的无情，而忽略了如何去打造一个更平衡、更持久、更公正的社会环境。

左派与右派的政策主张，哪一个更能拯救法国于财政危机之中，是一个类似于凯恩斯主义和新古典主义之争的经济学难题。双方各有利弊，但是平等权这种左派思维，已经深入到法国人的血液中。

法国人对平等权的重视，甚至到了“世界大同”的地步。在对移民吸收的力度上，法国领先于英国及其他欧洲国家。而且在移民安置上，法国也颇费工夫，各种语言课程和社会适应课程都免费提供给新移民。即使被英国人拿来作为挽救经济危机的国际学生学费，法国人也一概全免（国际学生只需交象征性的注册费，而在英国，国际学生学费为本地学生的3倍）。

比较冤的是，法国却一直有“排外”的骂名。

这或者也可被理解为一种平等的自由表达。自由社会各种声音都会浮现，随着经济危机的加剧，主张限制移民的右派呼声获得了很多支持，特别是极右翼勒庞领导下的“国民阵线”，尽管他们的极端主张和行为令普通法国人都为之侧目，但在第一轮投票较为分散的情况下，“国民阵线”

的得票率居然排到奥朗德和萨科齐之后，居于第三，声势大振。

然而，到最后，选民还是把胜利交给了主张善待移民的奥朗德。可见，平等对待外国人的意识还是占了主流。萨科齐时代的内政部长盖昂出台的全面限制外国留学生在法国就业的“盖昂通函”，连很多右派人士都深表反对。随着奥朗德的上台，留学生在法国又有了更多的机会。

所以，奥朗德胜利的巴士底广场狂欢夜，舞得最欢的旗帜，居然不是法国国旗，而是科特迪瓦、喀麦隆等法国传统移民来源地的旗帜。普遍生活在社会底层的新移民们太需要一个奥朗德了。

平等到极致的政治细节

公正平等的基本精神，在最重要的选举制度设计上，自然体现无遗，而且要不断调整修正。

很多人觉得法国政治制度复杂。首先这“半总统制半议会制”就引人费解。总统和议会是怎么分工的？行政和议会作为两个独立的系统，法国总统既不像美国总统那么强势，也不像德国总统那样无足轻重；法国总理的地位很重要，却不能像英国首相卡梅伦和德国总理默克尔一样作为国家的一号人物活跃在国际会议上。

其次，投票制度也颇为复杂，第一轮通常有 10 个候选人左右，陷入乱战。这之间左中右派齐备，甚至还细分成极左、中左、中间、中右、极右等派别。尽管投票制度其实和俄罗斯相同，但和普京总能取得绝对优势（2012 年为 64%）不同，法国人喜欢分散他们的票数，第一轮投票下来，如果能得到 20% 的选票，基本上肯定能进前两名，也就是进入第二轮的直接 PK。在极端的情况下，像 2002 年大选中，极右翼候选人老勒庞仅仅以 17.02% 的得票率便爆冷淘汰了左翼社会党的候选人若斯潘，进入了和希拉克的 PK。这一次，奥朗德和萨科齐分别在第一轮得到了 29% 和 27%

的票数，双双进入第二轮。

所以，法国大选通常要折腾上两轮，两轮之间间隔两周。这两周之间，第一轮落选的其他候选人会表态他们支持谁，力量重新分化组合。两位仅存的候选人会进行一场电视辩论。萨科齐这次曾经向奥朗德挑衅说，来三场怎么样？奥朗德没有接茬，但事实上他在那场电视辩论中表现不错，奠定了他最终胜利的基础。

胜选之后，总统和总理之间的分工也颇为有趣。虽然总统有权任命总理及内阁，但总理基本上是由议会多数派决定的。如果议会多数派和总统不同属一个政党，则可能出现总统和总理异党同治的情况，这在法兰西第五共和国的历史上已经出现过四次了。在这种情况下，国家大事的走向，是总统影响力更大，还是总理说了算，实在是一种难以想象的寻求微妙平衡的局面。

法国人也慢慢认识到这种方式的弊端，在 2002 年希拉克任内，将总统任期从 7 年改为 5 年，和每 5 年一次的议会保持步调一致。避免因任期不同带来的错位，而且议会选举现在安排在总统选举后一个月举行，基本上，选民会给新总统面子，给他的政党以议会的多数席位来配合他的施政。

而对总统候选人的平等对待，更是在细节上体现得淋漓尽致。第一轮选举的 10 名候选人，无论是竞选连任的总统萨科齐，还是明显就是打酱油的普通候选人，每个人在电视上宣传的广告时间是一样的。选举委员会为每个候选人制作了时长相同的电视宣传片，拼接在一起循环播出。而在今年的俄罗斯大选中，普京显然利用了他掌握的国家资源，在竞选阶段为自己增加了不少曝光机会。

到了第二轮直接 PK 阶段，两名候选人进行电视辩论，每个人面前摆一个计时器，计算每人发言的时间。居中有两名主持人把握局面，确保最

后每个人发言时间完全一致。当我看到最后奥朗德和萨科齐的发言时间精确到秒的完全一致时，不由得为法国人对平等的“钻牛角尖”叹为观止。

在投票站里，追求平等的细节也处处可见。法国居然是一个没有实质性选票的国家。别的国家都是制作一张选票，把所有候选人的名字列在上面，然后由选民在上面打钩画叉。而法国居然是把每位候选人的名字分别印在一张薄薄的64开纸上，由选民在投票站自取多张纸片，然后躲在帘子里把印有自己心仪的候选人名字的那张纸放在蓝色小信封里，同时把印着其他候选人名字的纸片丢弃。这样的做法很不环保，产生了很多纸张垃圾，但它唯一的好处是避免印制的选票上候选人名字的先后排列顺序给选民带来潜在的心理影响。法国投票站的工作人员还需要不断补充每堆候选人纸片，使它们看起来保持相同的高度，不给后来的选民造成某个人比较热门的心理暗示……

这些费尽心机的设计，体现了法国人从18世纪以来对政治哲学的潜心研究和不断运用调整。天赋人权与平等权，通过1789年法国大革命，1848年法国二月革命，1871年巴黎公社起义这些彻底打破皇权贵族，打破等级阶层的暴力革命，深深地贯彻到法国社会和法国人身上。

然而，听起来这么“森严”的投票制度，在现场操作上却平易原始得令人难以置信。投票站没有警察，也没有义务监票员，更没有电子摄像头。选举日当天投票结束之后，不像英、美、俄罗斯等要把选票集中在一个较大的投票中心公开清点，几个工作人员直接在小小的投票站就可以开展计票工作。

投票日当天晚上，我在巴黎第15区的第8投票站就曾亲眼目睹了计票的“盛况”。

18名计票志愿者分成4张桌子坐着，像牌友一样面对面。工作人员掏出一把钥匙，把票箱仅有的一个小锁头打开，从里面取出了选票，叠好

之后分给志愿者去统计。

计票志愿者的报名相当随意，很多是投票当天才报名的。那一天是周日晚上，很多人不愿意来干这个不给钱的差事。

计票的过程，完全是人工的，靠笔和纸完成的。最后计算选票总数的时候，工作人员掏出一个袖珍计算器在那里啪啪算着。中间算错了，重来一次，工作人员头上有些冒汗，最后总算把数给对上了。随后，另一位工作人员掏出手机，向市级选举委员会报告结果。投票站主持人最后把所有选票装进一个手提箱里，步行送到选举委员会去。

这样的“简陋”计票实在让人咋舌，“临时工”计票人员完全有机会在其间造假，可是选举尘埃落定，却无一例污点记录。

由此而想，一个自由、平等的社会带来的公信力，可以免除层层设防带来的巨大社会成本。建设成熟社会的经济账，这样算是不是更清楚一些呢？

俄罗斯式民主亲历记

关键是，即使有自由表达和示威，我们还是摆脱不了专制。而且还可能是接下来12年继续的专制。普京看起来想在那个位子一直坐下去，而在中国，一届领导人最多也就是10年，对吧？

李梓新

3月5日晚上，当我在莫斯科普希金广场水泄不通的反对派集会人群中穿越重围，再越过各式武装警察的重兵把守，来到出口处的地铁站，看到和集会一墙之隔的商场依然生意盈门，一大群主妇小姐还端坐在那里，面不改色地美甲，不由得感慨：俄罗斯人开始摸到了民主的门槛。

长期以来，中国人对俄罗斯式的民主相对陌生，不知道苏联解体20年来，这个庞大而缓慢的国家发生了什么。普京在2000年跃上前台，过去12年间，他的形象仍然停留在符号化的阶段，无论是过去的“克格勃”、“少壮派”、还是现在的“强硬派”。对于一个同样习惯于此的国家来说，我们并不对这些标签反感。

从2011年12月到2012年2月，莫斯科和圣彼得堡爆发了数次声势浩大的示威游行，反对国家杜马选举中的舞弊，矛头直指普京领导的统一俄罗斯党。这是苏联解体以来在俄罗斯最大规模的群众示威，各个年龄层、

各行各业的人们都被聚集起来了。

普京在把总统位置转让给梅德韦杰夫一届之后，又重新出山参选，规避了宪法中一个人不能连续三届担任总统的规定，而且把总统任期从四年延长到六年。这样，他最长可以担任两届总统共十二年。反对派一片哗然。

我便是在这样微妙的气氛下飞往俄罗斯的。先飞圣彼得堡——普京的故乡，有些时候，观察一个人的出生环境有助于对他的理解。

圣彼得堡

圣彼得堡比我想象的凋敝一些。尽管仅仅距离芬兰首都赫尔辛基一百公里，但它们确实是两个不同的世界。大雪一层层地覆盖着马路，大多数已经被踩成了黑色的雪泥。来往的汽车大多是灰黑色，车上也覆盖着厚厚的雪泥，大概长年下雪使车主无心清洗。

圣彼得堡是普京的故乡，同时它也是俄罗斯的第二大城市。故乡人民并没有给普京多少礼遇，2月26日的下午，一场两万人的反普京游行便在圣彼得堡中心的街道展开。普京的头像被打上了大黑叉，“Россия без Путина!”（俄罗斯不需要普京）的喊声震天。警察在风雪之中为游行维持秩序。

在这里使用英语是极端困难的。我来之前在 booking.com 上订了一家旅馆，就在普京和他的妻子柳德米拉当年第一次见面的涅瓦大街边上，可是到了之后，才发现我和前台的老太太需要用 Google Translator 交流。尽管这样，这个蹩脚的程序仍然无法帮我们完全互相明白对方的意思，加上房间条件实在不尽如人意，我最后换了一家前台能说英文的旅馆。

这座在俄罗斯地位类似于上海的城市，远比想象得封闭，富裕程度据说也比莫斯科差一截。象征沙皇权力的冬宫并不高大，今天是一个面积巨大的博物馆。当年打响十月革命第一炮的阿芙乐尔号巡洋舰还停在河边供

人参观，其实它只是打响了一个信号弹。

出发前，我研读了普京于2000年出版的自传《第一人》(First Person)，那是我托朋友从美国辗转带回来的。我惊讶于普京在这本自传里的坦白，从他的童年时期，住在需要不断驱赶老鼠的房子，再到他为什么选择加入克格勃，以及他被派驻东德期间如何执行任务，直到最后他在政治上的大起大落。尽管他说的话无从加以旁证，但你仍然能看出一些细节，这些细节让你去推想这个人的内心，乃至这个国家的来时路和明天。

2月26日是周末，圣彼得堡的天气变冷了，飘起了小雪。我几经周折站到了市中心巴斯科夫巷普京儿时所居的楼房下面，楼不高，是传统的黄色调的苏联建筑，共六层，是普京父亲退伍转为工人分到的宿舍。普京住在四层八号，从外墙看不出端倪。楼下不大的院子里停满了汽车，在这里，儿时的普京经常和伙伴在一起玩。

有意思的是，在通向普京家院子的门廊上，有人涂鸦了很大一幅普京漫画，在他的两只眼睛上，被人讽刺地贴上了两片治疗牛皮癣的小广告，而这几乎成了辨认普京故居的主要标志。

在院子里我碰到一位说她现在住在当年的普京房子的老太太，她表示她不愿投普京一票，但她不愿多说原因。

巴斯科夫巷不长，灰暗破落，街上走的只是一些住在当地的老年人。它几乎是一段被岁月抛弃的街道。离普京家几十步远，是一个庞大的建筑，老人说那里是当年二战中的一个指挥部，现在已经被废弃。在二战中，圣彼得堡，也就是当年的列宁格勒，被德军围城800多天，150万人饿死病死，普京的母亲也差点命赴黄泉。

普京家对面的小卖部售货员尤里娅说，很少有人会来这里寻找普京的踪迹，我是她碰到的问起普京的第一个人。我也没有找到普京所说的那个离家步行七分钟，甚至可以不用穿棉袄就跑去上学的193小学。它并没有

被作为总统母校而保留,整个街区也没有被辟成“总统故里”加以保护升级。

这是普京刻意的低调?

这是圣彼得堡给我的迷思。这座彼得大帝建造的城市给了普京一些精神上的溯源,成为他今日野心的支柱。当普京担任圣彼得堡市市长索布恰克助理的时候,他的办公室挂的画像就是彼得大帝。然而普京并没有给自己的故乡在市井生活上留下多少印记,这里甚至没有一条“普京大街”。

显然,这个国家仍然处于自上而下的运行模式,但又与我们所熟悉的模式并不相同。

莫斯科

到了莫斯科,我意识到这是一个和北京非常神似的城市。无论从地铁的构造,还是街道的风貌,乃至权力神经在城市中心地带的集中分布,都让在北京生活过的人感到熟悉。比如地铁里出口电梯通常十分拥挤,人们需要排起长队,慢慢挪动才能最终踏上电梯。那种集体的沉默以及晃动的肩膀,让人想起古拉格群岛。

唯一不同的是地铁的深度。莫斯科的地铁是我见过的世界上最深的地铁,后来查了资料,发现果然是按战壕标准修建的,在非常时期,整个地铁空间可以容纳 400 万人防空避难。

但是街头呼啸而过的宝马奔驰,以及普及率很高的 iPhone 手机和电子阅读器,让人确信这是一个比圣彼得堡富裕很多的城市。有很多隐性的富豪,就悬浮在这帝都的上空。

我住在卢日尼基体育场附近的一座名叫 Yunost 的宾馆。卢日尼基体育场还是 2018 年世界杯决赛的举办地,在我入住的数日之前,普京刚刚在那里举办过一场十几万人的挺普集会。普京在演讲时神情激动,号召人们“为国家而死”。很多人惊讶于他为什么选择“死”这个严重的字眼,

难道选情已经如此刺激到他的神经？

宾馆颇有国营气息，每一层楼都有一位老大妈看管，只是语言不通，无法和她们更多交流。房间里暖气过剩，经常热得要开窗透气。这里临近地铁，唯一的不足是房间里无法上网，只能到8楼的公共空间去用Wifi。在那里我碰到了来自世界各地不同目的的旅行者，如联合国一般，有来自中国广州的贸易代表，来自以色列的创业者，还有来自德国的自由作家，她正在写一本关于普京的书……

临近大选，街道并无异样，一切如故。大选成了商家的噱头，一家色情博物馆就推出一部剧目，描述普京某一天醒来的时候发现自己身体的重要部分不见了……而很多事情在暗中规划，比如普京的庆祝集会，还有反对派不断和莫斯科市政府商量着3月5日的集会地点。

我开始和不同的人群交流：人们向我抱怨公费医疗经常需要排队，鼓励生育政策的奖金并不能及时发放，中产阶级倾向于送孩子出国读书，移民同样成风。白领们正在卖掉大城市的房子，准备到二、三线城市买度假别墅。年轻人基本承认买房无望，对于他们来说，租房结婚不是问题。而创业似乎未在这里成为风潮，创业者经常抱怨繁琐的规章和无处不在的贪腐给他们带来麻烦。

这就是苏联解体20年来的俄罗斯，寡头们已经攫取了财富，平民生活井然，却找不到经济增长点，世界资本似乎并不特别青睐这里。相对于欧洲和亚洲，莫斯科是一个独特存在，欧洲代表了另一个世界，亚洲是他们过去不多看的小兄弟，现在才慢慢被重视起来——莫斯科是一个自己的帝国。

这20年来，除了莎拉波娃这些网球红粉军团，俄罗斯已经很久没有向全世界进行价值输出了，他们没有了19世纪的伟大文学，也没有20世纪的思想家。当我搜索枯肠，和一个俄罗斯朋友说起中国人熟知的俄罗斯

明星，可能只剩下一个唱歌的维塔斯时，朋友说：“哦？他是十年前的事了。他正在寻求新的出发点。”

即使面临这些共同的问题，人们对普京的态度却不同。有人认为只有普京才够平衡各方利益，转变当前的局面；有人认为普京的专制将把国家带向堕落。而挑战普京的另外四位候选人，没有一个能够完全赢得所有反对派的选票。缺乏一个领袖人物，使反对派挑战普京的前景早早便蒙上了阴影。

投票日

大选投票日终于在3月4日周六来临。这一天早上8点，天还一片漆黑，众多由小学、图书馆、社区中心临时改造而成的投票站就已经开工运转了。老人们是起得最早的选民。对他们来说，投票也不是新事物了，苏联时代的集体“螺丝钉”早已成为手握选票的公民。自1991年3月17日，俄罗斯举行第一次全民公决，决定是否保留苏联之后，大选已经举行了5次。

每一个投票站，都不过100平方米左右。入口处还经常有附近居民临时摆摊卖点旧书、小商品、食品什么的。进到投票间才显得正式些，通常是挂着交叉的俄罗斯国旗和莫斯科市旗，靠近天花板的地方有一个电子摄影仪，有一排登记人员负责核对信息然后发放选票。选民们拿到选票之后就到一个挂了布帘子的小房间里填写，填完就将选票塞进一个巨大的透明塑料票箱。整个过程几分钟内就可完成。

每个投票站仅有两三名警察维持秩序，但是负责监票的志愿者却有七八名之多。这些志愿者都是响应反对党号召来监督大选进程的。因为在国家杜马选举中，有很多伪造的票数，所以监票者们这次用画方格来统计前来投票的选民，以掌握每一个投票站真实的选民数字。

在莫斯科165号投票站，一个西装笔挺的老监票者引起了我的注意。

他今年已经 83 岁了，是一位老共产党员。年轻时还曾经作为国际象棋领队到中国比赛过。现在，他成了民主游戏的志愿监督者。他觉得还是过去的日子好，现在人们虽然有了选票，却无法改变专制的情况，反而社会各方面的条件变差了。

对苏联的怀念存在于老人和一部分没有苏联经历的年轻人中，因为过去意味着住房、医疗的稳定保障，意味着对商业丛林社会法则的逃离。而对于大多数年轻人来说，俄罗斯是他们的现在和未来，需要他们参与其中去把握和改变。

这种参与的意愿，使莫斯科在投票日前后这几天成为一个集会的城市。你可以看见相似脸庞的人群，呼喊不同的口号，让你怀疑这个国家分裂了。然而生活依旧流转，商店照常开门。政治只是社会生活的一部分，而不是完全主导，俄罗斯花了 20 年达到了这一点。

3 月 5 日下午，在普希金广场，诗人的青铜色雕像默默地注视着从四面八方聚集的人群。这是普京顺利当选总统第二天的反对派集会。之前市政府和反对派经过长时间讨论，终于确定了这个容易看防的小广场作为集会场地。

各种警察兵种早早集结，防暴警察戴着头盔到处巡逻，甚至出动了吊车把停泊在路边的私家车清空，让位于军车，直升机在空中监视着广场上的动态。

但是人群带着白花和标语，顺利地通过安检门，来到了集会现场。中间搭起了高台，反对派领袖们准备登场。而人群已经在进行各种表达，“俄罗斯不需要普京”的口号再次此起彼伏，“莫斯科不相信眼泪！”“我不想和老大哥一起生活！”“这个位置是世袭的”这样的标语也随处可见。

而我也慢慢发现自己已经陷入了人群的包围之中，他们像潮水一样裹挟着我，我成了玛格南图片中的一个小黑点。我曾经多次想象这个场景的

危险性，现在身处风暴眼中间反而发现它是安全的。尽管这个时候随便一声枪响或者一发催泪瓦斯便可能引起人群践踏，但所幸在那个晚上，这一切并没有发生。反对派领袖轮番登台，人群在他们的鼓动下不时以口号响应，那呼啸的声浪几乎直达普希金广场上空巡回监视的直升机。

我身边的这位年轻人维克多，26岁，剧本作家，早年在电视台工作，因为不能忍受审查而离职。现在，他说他正在创作一个相关的剧本，所以来到现场亲身体验。我对他说，依我看来，俄罗斯的新闻审查其实已经比较宽松，报纸上可以公开指责普京。

“电视上审查比较严。你说的对，莫斯科的一些报纸是比较宽松，但他们的影响力有限。你要想一下，这是一个巨大的国度。”

“关键是，即使有自由表达和示威，我们还是摆脱不了专制。而且还可能是接下来12年继续的专制。普京看起来想在那个位子一直坐下去，而在中国，一届领导人最多也就是10年，对吧？”

此刻，我发现我们成了两个相互羡慕的人。

最终，我挤出重围，看到了一墙之隔的街市依旧太平。民主政治并不是生活的全部，它更是为了保证这些世俗生活的正常运转。

人事终会更迭，而规则已开始建立。

越南：一个幽灵飘荡的国度

从空中俯瞰绿意葱茏的稻田，像是一块走动着的怀表那样精美；在湄公河口的水边飘荡着榴莲和街头美食的混合香味；在会安老街上，到晚上九点关闭了电灯，黑影都变成了鬼影幢幢……

奈杰尔·理查森

1A 号公路纵贯越南，从北方的中国边境一直到南方的湄公河三角洲，连接起杂乱喧闹的河内和胡志明市（以前的西贡市）。在两座城市中间的某个地方，车辆会快速经过一座没有人间烟火的城市——鬼城。它会告诉你许多有关现代越南的故事。

到鬼城（这是外国人起的绰号）去的拐弯口在古老的城市顺化以南几英里的地方。我们离开 1A 公路后朝东向着南中国海的方向行驶，导游方先生对我将要看到的景象解释说：“人们相信，你对祖先越好，祖先就会保佑你。”

我们沿着高出稻田的路面行驶，田里村民们正在收割，一派丰收的景象。突然在农田里出现了坟墓，数量越来越多，墓体越来越大，墓上贴着彩色的面砖，筑有小尖塔或宝塔，看起来像一间间小平房。

大大小小的坟墓和房屋混杂在一起，以至于难于区分哪些是活人的房

子，哪些是死人的坟墓。在越南的文化中祖先并没有死去，他们不过是搬到了隔壁的房子里，用死了的眼睛注视着你。

越南人践行崇拜祖先。在宏大的陵墓上除了有中国风格的龙，还有基督教和佛教的饰物，但越南真正的宗教是敬拜祖先。在顺化和岷港之间的海边沙滩上，在会安的村庄附近，这样的祖先崇拜表现得淋漓尽致。

我们现在经过的杂乱粗劣的坟墓群构成了鬼城的中心，而建造这些坟墓的钱大部分来自居住在国外的越南人，他们中的许多人就是七八十年代的“船民”。这是越南特有的现象，许多越南人在移居到西方改善自己生活的同时，还帮助居住在祖国的家人。

在建坟的热潮中，家族之间的攀比逐步升级，坟墓的规模和设计越来越奢华。我们曾遇到过的一个人说，他家族为建造所谓的“永世房屋”花去了3万美元。鬼城正好迎合了21世纪越南的某些东西——这是一个急于摆脱上世纪战乱和贫穷，并迫切投身到物质成功怀抱中的国家，然而历史总是像祖宗一样在冷眼旁观着。

回到1A公路后我们到了岷港。越战时期，这里曾经是美军基地。岷港有着现代城市应有的一切，只是越战的印记已经难以寻觅。“这里曾经有许多民族解放阵线的战士。”导游方先生告诉我们，他的父亲曾经为美国人工作。“他们可能是卖冰淇淋的小贩，擦鞋的小孩，他们会出其不意地攻击，”他做了一个刀劈的手势，“然后就逃之夭夭。”

宽阔的大街和购物中心替代了穷街陋巷，那里曾是越共经营的地盘。在南中国海沙滩背后的带状地带，一个具有国际风格的海滨度假胜地和公寓楼盘正在兴建，这正是当年美国大兵在战斗间隙前来避暑的地方。“2012年开张”，“即将隆重推出”，“豪华社区待售”，房产广告牌上充斥着这样的广告语。

向南驱车半小时后又出现了开发项目，围绕在秋盘河口和古老的贸易

码头会安附近，一家度假村在渔村福海（Phuoc Hai）附近建了起来。在这里渔网仍用木头转盘吱吱嘎嘎地拉上岸。

一位有经济头脑的福海村民经营着一项“生态旅游”，他让游客们体验古老的捕鱼方式和生活方式。游客们乘着竹筏巡游在长满海底椰的浅海里，他解释说，兴建度假村破坏了河口的生态系统。

讽刺的是他的客人中有不少就是住在他抨击的度假村里。“我本人对此感到悲哀，但是又有什么办法呢？游客来了，带来了金钱和西方的生活方式，他们不断涌来，事情变化得很快。”

即便在会安，对来势汹汹的现代化能采取的解决方案也只是假装一切变化都没有发生。用马龙·白兰度在《码头风云》中的话来说，这个城市“有可能成为一个竞争者”。在18世纪中叶，会安是东南亚主要的贸易港口，来自东方和西方的丝绸、武器和香料在会安河边的仓库里进进出出。到后来河流淤塞，商船无法再航行到会安，上海和香港兴起，会安也就此没落。

据方回忆，1991年时会安只有一家旅馆。甚至在10年前，当他为电影《安静的美国》摄制组做翻译时，这里也仍旧相对平静。现在尽管会安假装成一个没有被发展染指的城市，但事实上它已经有了500多家旅馆，在老码头的三条大街上，每一间木头的街面房子都在打折售卖量身定制的丝绸服装，或印有“早安越南”或古巴乐队头像的T恤。

使会安保持整洁的措施之一，是在每天的某些时段禁止摩托车进入市中心区域。这有点像把黄色出租车赶出曼哈顿，但这里的街道本身还是充满了越南气息。

在河内我花了一小时乘三轮车游览法国区和老城。我坐在三轮车的前座上，车子慢慢地在繁忙的大街上蛇行。四周的摩托车和小汽车似乎对我们视而不见，但后来我意识到先前做出的判断太过匆忙。河内的交通并不疯狂，司机们对道路上的弱势群体如自行车表现出了孔夫子式的礼让，毕

竟不久前每个人骑的都是自行车。

我有一种奇怪的感觉，似乎这里的三车道大街是法国朗格多克城在热带地区的翻版，而老城杂乱繁忙的街道像是河流和小溪，房子则都建在陆地上。我们经过了奶黄色的歌剧院，经过了卖面条的小摊和它散发出的香味，经过了人行道上的理发摊，古奇品牌店，以及东方夜总会的入口处。

在河内乘三轮车的经历如此令人愉悦，我打算到了胡志明市时也仿效一下。但在河内有人劝我放弃这个念头——主要原因是那里的人会宰客。后来回想起来这是一种有趣的视角，尤其是我到了胡志明市后，导游对我说的第一件事情就是那些北方人是多么狡猾。

“河内人认为南方人是敌人，”她告诉我，“我在那里时被宰了四次，四次！这里的人们更开放。”

胡志明市当然是一座更具有自我意识的国际化城市。霸气十足的摩天大楼自然有，还有炫目的城中城——私人医院，保时捷展示厅等——光顾这些地方的主要是西方人。城市南部新建起的收费公路、高速公路和宏伟的桥梁预兆着到目前为止依旧肮脏破旧的湄公河三角洲将被彻底改变，虽然这里的农民们仍居住在铁皮和棕榈树叶盖起的违法建筑里。一年或两年后，一座名为“乐土”的娱乐综合项目将拔地而起，但人们是否能从中得益，还要拭目以待。

看到所有这些，你会感到越南人的祖先开始在他们奢华的坟地里慢慢地施展起魔法，这只会未来的几年里聚集起势头。但是他们的越南，这块幽魂回荡的土地，仍可以给你千万种触摸得到的感官体验：从空中俯瞰绿意葱茏的稻田，像是一块走动着的怀表那样精美；在湄公河口水边飘荡着榴莲和街头美食的混合香味；在会安老街上，到晚上九点关闭了电灯，黑影都变成了鬼影幢幢……

从索马里到班加西

说实在的，今年4月，当我第一次站在距离的黎波里156公里的突尼斯边境时，我从来没有担心过，自己会被“大哥”的国家拒绝入境。因为就在几个月之前，卡扎菲这个被包括我在内的不少中国人当成了英雄的“大哥”，还铺天盖地、史诗般壮烈地出现在那场“大撤侨”的新闻中。

周鑫

2009年春节前的一天，我在索马里北部边境的一个 check point（咱们所说的边检站）身陷囹圄。我好不容易才从“同监室”一个黑妹妹那里借来一个手机。但是，当手机到手之后，我才发现，自己根本不知道应该给谁打电话，这里没有政府、没有警察、没有海关，更没有中国大使馆，剩下的是几支正在打仗的军队和一个彻底分裂的国家，当然还有那著名的海盗。

因为我见过分裂的索马里。当卡扎菲的内阁对媒体说，如果卡扎菲下台，利比亚就会分裂，就会成为另一个索马里时，我虽然将信将疑，但是在索马里见到的一切苦难还是会浮现在我的面前。

说实在的，今年4月，当我第一次站在距离的黎波里156公里的突尼斯边境时，我从来没有担心过，自己会被“大哥”的国家拒绝入境。因为

就在几个月之前，卡扎菲这个被包括我在内的不少中国人当成了英雄的“大哥”，还铺天盖地、史诗般壮烈地出现在那场“大撤侨”的新闻中。然而，现实偏偏喜欢捉弄人。我们在这个狭长边境跑了几十圈之后，依然还是距离的黎波里 156 公里。为进入利比亚而特地拍摄的可笑的蓝底照片，被签证官们捏皱之后，我们一个个看上去都像殉了国的利比亚烈士。

这段少有的在异国他乡等待另一个异国签证的经历，让我深为焦虑，也让我从另一个视角了解到了那个过去国内一直用“福利、传奇、理想主义”所描绘的国度。在突尼斯靠近利比亚一侧，大约聚集了 10 万难民。你一定会认为，他们逃离利比亚是为了躲避北约的轰炸，对不对？哈哈，你错了，他们要躲避的不是北约的飞机，而是卡扎菲的军队。我们的镜头正是在这里第一次拍摄到了从利比亚雇佣军枪口下逃出来的索马里人，他们说他们逃亡是为避免当肉盾的命运。

在突尼斯，卡扎菲“大哥”的哥们儿本·阿里被轰下了台，这里的人们正在津津有味地阅读着这位“伟人”的各种趣闻：哦，他家里居然还有毒品；哦，原来他和他的老婆是这样捞钱的；哦，她竟然是他的情妇。我们的突尼斯 FIXER（媒体联系人）一天买 4 份报纸，阅读这些“诋毁前国家领导人”的报道。他说他从小对着本·阿里的肖像，读书、上学、宣誓、运动，而今发现，这个偶像居然……哈哈，这哥们儿这时的笑声，要比向我们要钱时的傻笑爽朗得多。勒庞说的真是没错，人们从群体无意识中解放出来，只需个把分钟。

人们依然没完没了地聚集在自由广场上，但是现在，他们喊的口号已经不是穆巴拉克下台，而是卡扎菲滚出利比亚。18 天革命之后，埃及人变得好管闲事，变得爱用打倒独裁者的口号干涉别国内政，他们开放了西部与利比亚的边境，把战略物资运给班加西的反政府武装；他们用抗议声援叙利亚人的暴动，要把那个向示威者逞威的政权也轰下台。在这里，最

常听到的一句话是——“卡扎菲是穆巴拉克的兄弟，不是我们的。”

从利比亚的东面绕到它的西边，你难以想像地中海的美丽，更难以想像这里思想的活跃和多元。虽然在埃及国家信息部新闻局局长的办公室里还架着机枪，但是埃及发行量最大的报纸《金字塔报》的头条文章，已经是——向 Facebook 致敬！

作为中国人，在这一刻出现在这里，真有点像火星人光临地球。我们突然发现，自己对这里一无所知。我们知道这里发生的一切，但是这一切却在“混乱”“暴乱”“失去理智”“经济低迷”等等词汇的包装之下，与眼前相差太远了。

从埃及的边境通往班加西的道路有 700 多公里，唯一的检查站设在埃及。记者、物资、难民，当然还有去利比亚加便宜汽油的人，在这里排成了长龙。人们似乎都在迫不及待地涌入这个分裂的、正在经历着战火的班加西。在班加西，我印象最深的并不是打仗（当然从前线送下来的伤员，确实让我们所有人都触目惊心），而是在当地一家地方法院遇到的一次开庭。你也许想像不到，一个像班加西那样，正在经历战火的地方，一套完整的司法体系依然在运转。在这个不大的法院里，法官、律师，没有一个因为在战争时期而简化程序，所有的出庭人员都身着法袍，按照法定宣誓、宣读起诉书、律师辩护等等，似乎完全没有受到法庭外断断续续传来的枪炮声的影响。于是一幅最有意思的图像出现了：距离这里 50 公里以外，一群人在维护着这个从卡扎菲手中分裂出来的政权，而在这扇窗内，人们正在使用卡扎菲政权制订的法律，为一笔说不清的债务纠纷维护着自己的权利。一位律师在开庭结束之后，拖着一条被卡扎菲军队打断了的腿与我见面，他参加了今年 2 月 300 名律师针对卡扎菲的反抗行动。而现在，他继续着自己的老本行，为当事人辩护。我问他，你们现在所用的法律与过去有所不同吗？问了几次之后，他才听懂我的意思。但他的回答是，为什

么要不同？是啊，为什么要不同。班加西想说的也许是，我们的生活要继续，而不是砸掉过去重新来过。

2009 年春节，我在索马里的北部邻国吉布提目睹了索马里在这里举行的秘密总统大选。我问了当时才当选的谢里夫总统一个问题，这个国家会举行一次真的全国大选吗？他的回答是：“会的，我们会的。”而现在，索马里依然深陷分裂之中，且这个分裂的国家对世界最大的贡献就是海盗。我把同样的问题，送到了利比亚国家过渡委员会副主席那里，他的回答是：“我们目前不会，这些事要等到卡扎菲下台之后再说。”是啊。对于班加西而言，似乎一切都没有改变，货币与的黎波里的一样，银行的结算方式一样，除了军队之外，大部分公务员的职位也没有改变。作为一个城市而言，班加西的交通状况不错；作为一个经济体而言，班加西稳定而有秩序，人们平静的生活就是一个最好的证明。一切都在说明，班加西和它的统治者面对战争表现出的从容和笃定，远远超过那个慌乱的希腊政府。

直到今天我在每天的凌晨依然可以收到从被称为 NTC（利比亚国家过渡委员会）的“反叛政权”那里发来的新闻稿。从每一封邮件你都可以感受到，这是一个有条理或者说是正在走向有条理的政权。这与两年之前，我在索马里秘密总统选举中经历的混乱完全不同。班加西的执政者，理性地思考着自己在国际社会中的地位。他们在 3 月份就已经提出了，他们具备国际法所称的“交战双方团体的地位”，并尽一切可能在国际社会上谋取承认；他们关注自己的石油能不能重新出口，并且成功地把一艘装满石油的船开出了地中海；他们机智地与全球最大的能源企业对话，不断表示，今天谁帮助利比亚人民，谁就会在明天获得在利比亚率先投资的权益；他们甚至派专人保护中国在班加西的工程，防止有人搞破坏。而在这片有 5000 多套公民住宅的项目上，留下炮弹孔的是卡扎菲的军队。

6 月 22 日，利比亚反政府派别 NTC 的代表来到中国。而这一刻，代

表卡扎菲的驻中国使馆还在签发前往的黎波里的签证，只是不给我。记忆里，分裂似乎毫无疑问就是破坏与毁灭的代名词。但是，从卡扎菲那里分裂出来的班加西情况却复杂而微妙起来。它不是索马里，尽管这条通往分裂之路还有着不确定性。

抗议文明向左，罢工向右

我又想起了国会大厦广场上的那个意大利小伙子，现在他抗议的贝卢斯科尼政府已经下台了，不过，新政府能带给他一份称心如意的工作吗？如果新政府仍不能拯救意大利，难道他就这样一直坐下去？

刘升升

一个是文艺复兴发祥地，一个是西方文明起源国，意大利和希腊都被贴上了“欧猪”的标签。难道悠久的历史文明反而会成为国家通向现代化的负累？

9月的一天，罗马国会大厦广场上人声鼎沸，几百名意大利汽车工人大老远地从西西里岛赶来，抗议菲亚特汽车集团关闭西西里工厂的决议。工人们义愤填膺，在各国记者镜头前控诉政府的无能，指责公司的无耻。因为录音设备落在了车上，我们和一位老工人约好半小时后再来采访。无奈等我们以最快速度返回国会广场，刚才还把广场占得满满当当的示威人群却已散尽。看看表我才想起来，原来是意大利人雷打不动的午餐时间到了。

跟我在罗马读书时那几年相比，政府出台的各种提高税收和紧缩财政的政策的确让意大利人手头更紧了：他们被迫交更多税、拿到的养老金持

续缩水、许多人还丢了饭碗。不过,这不会改变意大利人定时用餐的好习惯,只会让他们的餐桌话题中充满更多抱怨。

一个是文艺复兴发祥地,一个是西方文明起源国,意大利和希腊无疑是许多人梦想中的欧洲旅游胜地。不过,这两个国家近期频频出现在媒体的风口浪尖上,大部分时候却是作为欧元区债务问题的负面典型,人们也早已习惯了这两个国家的新闻总是跟游行示威联系在一起,还与葡萄牙、爱尔兰和西班牙一块贴上了一个“欧猪五国”(PIIGS)的嘲讽标签。今年9月初到10月中旬,作为央视纪录片《货币》的意大利、希腊摄制分组成员,我和同事一行六人在这两个国家足足奔波了一个半月。这段意希之旅从开始到结束,各种罢工游行就一路相随,成为我们此行挥之不去的背景。

意大利有很多招牌产业——时尚、设计、汽车制造,但意大利的历史资本远不止这些。银行、复式簿记等现代金融支柱性创新都源自意大利,我们在意大利参观了欧洲最古老的银行,刚感叹完13世纪意大利各城邦作为欧洲最发达地区的辉煌历史,一出门可能就碰见老百姓们痛骂该死的银行家,把经济搞得乌七八糟。

除了美食,假期恐怕是意大利人最不能触碰的底线了。每年7、8月,除了交通、邮电等个别部门,所有人都涌向海边,然后带着骄傲的古铜肤色回来上班。善于哭穷的意大利人刚才还在跟你抱怨没钱,转头就跟你说,抱歉,我得赶着去度假了——还是带薪假。尽管我们已经刻意避开了度假旺季,但在9月到达意大利时,度假的人潮仍然丝毫不减,高速公路服务站的餐厅经常人满为患。

正待从国会大厦广场离去时,我们注意到广场上还有几个贴满了宣传单和标语的临时帐篷。一个年轻男子主动过来询问我们是哪国的媒体,小伙子看上去25岁左右,形容消瘦,神情憔悴。他失业后从南部来到罗马参加静坐示威,在这里已经安营扎寨半年之久,一直靠好心市民捐助的食

物为生。“我们在这里半年了，至今没有一家意大利媒体关注和采访过我们！这帮政客不从这里滚出去，我们是不会撤走的，我已经做好了死的准备！”小伙儿饱含着热泪，用意大利人典型的夸张口吻对我们说。

如果说意大利式的罢工游行还能带来一些嘲讽，那么希腊的景象就更让人同情。跟意大利人殷实的家底比，希腊经济基础要薄弱得多，希腊是唯一不能自产汽车而要依赖进口的欧盟国家，最值得骄傲的航运业也因受全球经济危机重创而萎靡不振。

到达雅典的第二天，我们就在宪法广场碰上了学生们抗议政府缩减教育经费的游行，马路被堵得水泄不通，交通一度瘫痪。最大一次游行由全国总工会组织，我们按照官方公布的时间来到现场，却发现大喇叭里播放着音乐，人们三三两两地交谈着。正当我们有些懵懂茫然的时候，一位雅典当地记者却提醒我们：“你们居然没带防毒面具，一会儿等着哭鼻子吧！”

果不其然，游行队伍路过财政部的时候，警察和市民打起来了。警察用上了催泪弹，害得我们一把鼻涕一把泪地痛苦奔走，躲闪着警察与闹事者之间的追逐和冲撞。而几百米外的宪法广场上，宪兵迈着夸张而镇定的步伐在整点交接，丝毫不为这边的喧闹干扰。

游行已经成为这个国家公民的一种发泄方式，习惯了高福利的希腊人，面对步步缩水的“瘦身”政策绝不买账。很多希腊人仍然觉得交税是一件不可思议的事情，我们的司机 Peter 大约 50 出头，他每天来接我们的时候，都要填写一本纳税表格，上面需要清楚写明每笔生意的具体细节以及他从中获得的报酬，政府会按照这个填报额度相应收税。Peter 嘟哝着嘴，不情愿地写下每一个数字：“这万恶的政府，凭什么要收这么多税！简直是剥削！”

我们对于希腊经济现状的了解有一大半来自 Peter 慷慨激昂的叙述。他开车带着我们在雅典市区转悠，一间一间指给我们看德拉赫马时期那些昂贵的旺铺，现在却因为经济危机而关门。很多希腊人丢了工作，也丧失

了安全感，因为害怕银行破产，人们纷纷从银行把存款提出来藏入墙壁或天花板，却又被翻墙入室的小偷们洗劫一空。

离开雅典之后，我们去了爱琴海的著名度假胜地米克诺斯（Mykonos）岛。离开雅典的那天，正巧又赶上了环卫工人罢工，去往机场的沿途垃圾成山。不过米克诺斯岛也没有好到哪里去，土地大片大片荒废着，一些开阔的地方毫无计划地建造着千篇一律希腊风格的白色墙体度假酒店。在米克诺斯的著名景点“风车磨坊”周边，瓦砾成堆、垃圾四散、恶臭刺鼻。

当地人告诉我们，米克诺斯只有每年5月至9月的黄金旅游期才活泛起来，在这段时间以外都不做生意。因为旺季已经过去，因此岛上会有一多半的店铺大门紧锁。当地人原本是一些庄稼汉，但也因为收入太低而转为从事旅游业了。

旅游业应该是拯救希腊走出经济危机阴霾的一条途径，不过在此行之，不少人的美妙幻想和憧憬都破灭了。其实在人文历史的底蕴上，希腊仍然让人叹为观止，但这个国家的悲惨现状却总让它大大失分。我们在去希腊国家考古博物馆拍摄的那天，刚刚感叹完馆内藏品的丰富和古希腊文明的伟大，转身去一院之隔的碑铭博物馆的路上，就亲眼目睹了整条街上满是落魄的吸毒者，一个个形销骨立、面若死灰，没有经历这种场景转换的人很难感受到那种强烈的对比。同样，对于现在大家众口一词声讨的高福利政策，经济学家们通过对比也发现，高福利并不一定就等同于国家负债，关键是财政纪律性。从我们这一路行程看，各个党派之间为了上台，你方唱罢我登场时许下的各种短期承诺固然危害不浅，但更重要的是，意大利人和希腊人那种深入骨髓的随意和惰性，也许才是病根。

我又想起了国会大厦广场上的那个意大利小伙子，现在他抗议的贝卢斯科尼政府已经下台了，不过，新政府能带给他一份称心如意的工作吗？如果新政府仍不能拯救意大利，难道他就这样一直坐下去？

