與中國打交道

親歷一個新經濟大國的崛起

亨利・保爾森 (Henry M. Paulson) 著



香港中文大學出版社

與中國打交道

親歷一個新經濟大國的崛起

亨利·保爾森（Henry M. Paulson Jr.） 著

王宇光、朱淵、朱啟文、王慧 譯

胡祖六、朱淵 譯校

群:122781542
As a reader

中文大學出版社

《與中國打交道：親歷一個新經濟大國的崛起》

亨利．保爾森　著
王宇光、朱淵、朱啟文、王慧　譯
胡祖六、朱淵　譯校

© 香港中文大學 2016

原英文版權© 2015 Henry M. Paulson, Jr.
本版不能在中國內地及台灣出版發行。

本書版權為香港中文大學所有。除獲香港中文大學書面允許外，不得在任何地區，以任何方式，任何文字翻印、仿製或轉載本書文字或圖表。

國際統一書號（ISBN）：978-962-996-817-5

出版：中文大學出版社
香港 新界 沙田．香港中文大學
傳真：+852 2603 7355
電郵：cup@cuhk.edu.hk
網址：www.chineseupress.com

Dealing with China:
An Insider Unmasks the New Economic Superpower (in Chinese)
By Henry M. Paulson Jr.
Translated by Wang Yuguang, Zhu Yuan, Zhu Qiwen, and Wang Hui
Edited by Hu Zuliu and Zhu Yuan

© The Chinese University of Hong Kong 2016

Original English Edition © 2015 Henry M. Paulson, Jr.
This edition is for sale all over the world and not on the Mainland of the People's Republic of China and Taiwan.

All Rights Reserved.

ISBN: 978-962-996-817-5

Published by The Chinese University Press
The Chinese University of Hong Kong
Sha Tin, N.T., Hong Kong
Fax: +852 2603 7355
E-mail: cup@cuhk.edu.hk
Website: www.chineseupress.com

Printed in Hong Kong

群:122781542
As a reader

獻給

Willa、Cassidy、Finn 和 Addie

想讓你們知道為什麼祖父

要花這麼多時間在中國



2006年9月，首次以財長身份訪問中國，與未來國家主席習近平同遊杭州著名的西湖國賓館（攝影：路透社/Nir Elias）

目 錄

香港中文版序 / xi
前言 / xiii

第一部分 押寶改革

第一章 紫光閣 / 3
第二章 中體西術 / 15
第三章 中國特色的交易 / 27
第四章 真金白銀 / 41
第五章 你們的董事長睡著了 / 63
第六章 粵海重組 / 83
第七章 通向成功的學校 / 101
第八章 拯救香格里拉 / 111
第九章 一行兩制 / 127
第十章 全世界最大的壓錢墊 / 147

第二部分　開闢新域

第十一章　使命的召喚　/ 187

第十二章　露臺辯論　/ 213

第十三章　打造新框架　/ 233

第十四章　全球清算　/ 249

第三部分　搭建橋樑

第十五章　陰暗的正午　/ 279

第十六章　天際線和江岸線　/ 295

第十七章　不積跬步，無以至千里　/ 321

第十八章　十萬億美金的重啟計劃　/ 341

第十九章　黨的路線　/ 361

第二十章　前進道路　/ 387

致謝　/ 413

人物列表　/ 417

作者小傳　/ 423

香港中文版序

中文版《與中國打交道——親歷一個新經濟大國的崛起》出版，我非常欣喜。過去二十年間，我以商人、美國財政部長和保爾森基金會主席身份在中國工作的經歷，都盡錄於書中。執筆時我僅懷一個簡單的理念：世界上沒有比美中兩國更為重要的雙邊關係，而如今在美中關係承受巨大壓力之際，我期望各方能竭盡全力確保我們仍朝著正確的方向前行。

我們兩國面臨的挑戰，不僅僅是要以極大的耐心、智慧和遠見來處理雙邊關係，還需要以點滴切實的成果，積跬步以至千里。保持對話與溝通固然重要，但美中兩國能否合作、如何合作，將最終決定在多大程度上兩國能夠幫助世界克服重重挑戰。這包括維持全球經濟增長、保護環境、制止核武器擴散、遏制恐怖主義以及維護全球安全等世界性議題。

令人遺憾的是，我們兩國的關係正在變得愈發複雜，也更難處理。我們之間的確存在分歧，彼此間競爭的壓力也在不斷增加。兩國都面臨著日益緊張的國家安全局面，在本土的經濟結構調整和改革上也是舉步維艱。美國經濟停滯不前、貧富差異擴大，加之美國公司對中國市場不公平競爭的擔憂，煽動起保護主義的火焰。有太多美國人民開始接受一個錯誤而危險的觀點——美國並沒有從國際貿易中獲益，包括與中國的

雙邊貿易。這種觀點在多個層面上都令人擔憂，其中最為突出的就是貿易和投資，這是我們兩國最緊密的經濟聯繫，卻正在遭受質疑和攻擊。

通過講述我與中國三代領導人——江澤民和朱鎔基、胡錦濤和溫家寶、習近平和李克強——協商會談和攜手合作的親身經驗，這本書展示了中國由貧窮枯竭的國家向新興大國的非凡轉變。書中亦記錄了中國領導層如何運用資本市場來促進全面經濟改革並將競爭引入中國市場；書中內容還包括美中戰略經濟對話框架的創立，以及習近平主導下的初期工作。

這本書描述了習近平主席制定的政策和成就，以及他在嘗試對中國各個方面——社會、經濟、政治、外交及國家安全等——進行改革時，所面臨的歷史遺留的挑戰。根據我多年在中國的經驗，本書以歷史的眼光仔細觀察中國在經濟放緩之時進行重要轉型所遇到的困難，其中重點關注對國有企業和金融市場的改革。

本書英文版2015年在美國首次出版，但我堅信書中的勸告會歷久彌新。正如我在第十八章提到：「中國大規模舉債的行為看來註定要出問題……中國金融系統，特別是信託公司，面臨清算只是個時間問題，到時候他們將不得不面對大量信貸虧損和債務重組……主要的問題是損失將有多大，以及能否避免其造成的金融動蕩殃及整個經濟。」

為將中國打造成現代化的超級大國，習近平主席制定了雄心勃勃、全面多元的政策，這讓美中關係變得更加重要，也更為複雜。面臨一個在國際舞臺上更加強勢、在國內進行深遠變化的中國，中美兩國無論是日常交往還是長遠合作，其挑戰前所未有。

在本書最後一章〈前進道路〉之中，我提出一個務實的理論框架以及一套指導原則，為未來經營美中關係、促進切實合作提供參考。我殷切希望美中雙方的政界和商界都能夠從此書中獲益，彌合分歧，並將共同利益轉化成實實在在的成果。

亨利．保爾森

2016年秋

前言

中國崛起為超級經濟大國，肯定屬於歷史上最非凡的故事。僅僅30年，這個曾經落後隔絕的國家就使數億人民脱離貧困，並成為全世界第二大經濟體。我想不出還有哪個國家曾如此大幅迅速地增長。我想到美國曾在內戰後崛起為工業豪強，但中國人恐怕已經超越了我們的高速發展，而且他們還沒有停下腳步。在不遠的將來，他們很可能超過我們，成為世界最大的經濟體，把我們從佔據了近150年的寶座上趕下去。

中國的轉變既快速又壯觀。中國擁有簇新的摩天大樓、高鐵和太空時代般的機場設施，我們自己的基礎設施則越來越破舊，兩者形成了鮮明對比。有一天我們獲悉中國企業家要耗資500億美元在尼加拉瓜開鑿一條規模兩倍於巴拿馬運河的通道；接著，我們又聽說一家中國發展商想要買下冰島的一大塊地；之後，原本是製造商的中國工程商試圖在六個月的時間裏，使用預製件建造全世界最高的大樓。

今日的中國是「最」之國，擁有全世界最快的超級計算機、最大的風力發電基地和最長的跨海大橋。中國生產和使用全世界近一半的煤、水泥、鐵礦石和鋼，消費40%的鋁和銅。據估計，中國的在建房屋數很快就會達到全球總數的近一半。40年前，多數美國人根本想像不到美國

會欠中國一分錢。現在中國是美國最大的債權國，其持有的美國國債接近1萬3千億美元。這一切足夠讓人暈眩，或者讓美國人感到不解：世界怎麼這麼快就顛倒了？

不過，近來中國成了憂慮和畏懼的來源。我們發現，美國和競爭力不斷增強的中國越來越多地在目標上發生牴觸。在世界市場上，在更激烈的鄰國領土爭端問題上，中國施展著新練就的拳腳；在亞洲，在二戰後形成的全球治理體系的各個方面，中國試圖挑戰美國領導的秩序。中國政府顯得不願或無法阻止對美國公司知識產權的網絡盜竊，而中國的一黨制集權政府正在收緊對社會的掌控，美國人對這種制度既不理解，也不喜歡。

疑心是一條雙向道。中國人支持與美國建立積極關係的勢頭正在減弱，越來越多的人相信美國和另外一些國家想要阻礙中國的崛起。

這些動向威脅著中美關係。40多年以來，中美關係對兩國的經濟發展、工作機會和繁榮做出了實質性的貢獻，加強了國際安全，其中尤為重要的是幫助實現了冷戰的和平終結。現在，許多美國人感到疑惑：中國人到底想要什麼？為什麼中國的軍費這麼高？他們是朋友還是敵人，是貿易夥伴，還是商業和地緣政治的對手？簡而言之，我們該怎麼跟中國打交道？

通過講述我和中國人合作共事的親身經歷，本書試圖梳理這些問題。我不是學者也並非理論家。我無法用漢語閱讀、書寫或交談。我是個商人，寫出的是我對中國政商領導人的第一手瞭解。我跟中國官員打交道的時間將近25年，去過中國一百多次。我的認識是從這些經歷中提煉出來的。我在高盛公司（Goldman Sachs）工作時，因為商業事務同中國官員們打交道；任美國財長時，為國家事務和宏觀經濟政策和他們往來；如今我是保爾森基金會（Paulson Institute）主席，這一機構通過中美兩國的進一步合作推動經濟可持續發展和環境狀況的改善。在這一段歲

月裏，我有機會跟中國政府最高領導人緊密合作：1990年代的江澤民和朱鎔基，本世紀初的胡錦濤和溫家寶，以及今天的習近平和李克強。

我是作為一個美國人寫這本書的，我深深關切美國在世界的地位、美國經濟和環境的健康以及美國公民的長遠福祉。我的觀點是，這些全都將受惠於與中國的積極交往，頭腦清晰的建設性合作是促進美國國家利益的最好辦法。中國人是厲害的競爭者。但我們不應該害怕競爭，也不應該在競爭中退縮。

長久以來我都堅信這一點。宣誓就任美國財長後沒幾週，我就去了中國，為中美最重要的雙邊關係開闢新途徑奠定基礎。增長和經濟改革是中國最關切的，並且我也相信，我們能很好地利用新提出的SED（戰略經濟對話，Strategic Economic Dialogue）機制，更有效地處理許多其他的緊要問題。

中國的崛起引起了一種誤解，在看待兩國關係問題上，中美兩國都有人執迷於這種誤解：即「中國模式」代表了一種更好的資本主義，連美國都衰退時，這種模式卻節節勝利。然而，事實上，中國領導人特別瞭解自己國家的脆弱之處。市場化改革最初由鄧小平在1978年發起，但對於今天的領導層來說，擴大改革的範圍和影響比以往任何時候都更為重要。儘管取得了巨大的成功，中國仍有很漫長的路要走。超過一億中國人仍在貧困中掙扎。中國的人均GDP排在世界第80位，只比伊拉克高一位，差不多是美國水平的八分之一。中國的高速增長正在減緩，使得市場改革的要求更為急迫，也更難以實現。2014年中國的GDP增長率是7.4%，16年來第一次低於官方預期——許多專家預計增長率還會進一步降低。

規模已達10萬億美元的中國經濟，過度依賴出口和低效的政府基礎建設投資，支撐經濟的是各級地方政府的負債，負債數字的增長快得可怕。中國需要經濟轉型，提高國內消費，更重視服務業和高端製造

業。這是個艱巨的任務，儘管經歷了多年改革，相當體量的經濟仍聽命於中央計劃，因此情況變得更為複雜。既得利益體牴觸進一步的變革。同時，多年來的不管不顧使得環境狀況幾乎成了災難，引發中國民眾越來越強烈的焦躁和不安。

雖然修補自身問題的任務繁重，但美國仍是世界最強大、最先進、最有活力的經濟體。中國領導人明白，為了推進經濟轉型，需要美國和其他國家對中國保持善意和合作。在許多方面，美國和其他國家仍然主宰著全球經濟體系。中國領導人希望更廣泛地進入我們的市場，得到我們的實踐技能和我們最先進的技術。

如果兩個國家都做出一些調整，美中關係將更為平衡，對雙方都更安全、更有成效。美國人憂慮中國越來越高的軍事調子；中國人認為美國「重返亞洲戰略」是要限制中國的崛起。美國人希望中國向美國公司開放市場，希望中國在進一步融入國際體系時能遵守現有規則。而中國人更願意修改規則，在國際舞臺上得到更大的尊重和遵從。

有些人相信，有一條不變的歷史規律：崛起的強國碰上既有的強國時，衝突不可避免。但沒有什麼是不能改變的。抉擇是重要的，教訓是可以吸取的，政治家們能發揮作用，也正在發揮著作用。

我不相信美中關係裏有什麼是一定會發生的，但的確存在著引發更強烈競爭乃至衝突的真實風險。避免敵對關係的關鍵是做成有利於雙方的實際事情。美中之間固然有危險的火種，共同的利益卻遠遠更多——刺激全球經濟增長，應對氣候變化，維護和平及穩定。然而，除非兩國能夠把共同的關切轉化為互補的政策和行動，否則這些都不會有絲毫意義。我們尤其需要拓展和深化兩國的經濟關係。該如何去做呢？我希望《與中國打交道》一書能提供一些啟發。

我不會試圖預測未來。不過，我會逕直在許多問題上提出建議，包括經濟改革、金融市場、城市化、環境保護和加強美中關係的途徑。畢竟

開方子比預測要容易。我所提建議的基礎是書中分享的個人經驗。我希望這些建議能對正在商業、政府或慈善界裏與中國合作的人們有所幫助，幫助他們取得具體有效的成果。這些成果勢必會讓兩個國家走得更近。

在今天越來越複雜和互連的世界裏，我們面臨著嚴峻的挑戰。如果美國和中國能攜手或以互補的方式合作，從網絡安全到為美國出口開闢廣闊的市場，幾乎所有這些挑戰，都將更容易被克服。而如果世界上兩個最重要的經濟體彼此為敵，我們的任務會艱巨得多，甚至不可能完成。

第一部分

押寶改革

第 1 章

紫光閣

街道很安靜，寬闊堅實的天安門廣場空空蕩蕩，我們的車飛馳過北京的中心，駛向中南海，中國最高領導人的禁苑。那是1997年2月25日，晚冬的一天，天氣清冷。日近黃昏，天安門廣場華燈初上。我常常來中國，習慣了到處的嘈雜和擁擠，尤其是馬路上越來越多的轎車、卡車和巴士車流。但今天安靜得怪異，是我前所未見的。中國正在哀悼上個星期去世的最高領導人鄧小平。現在，我和高盛公司的同事一起，要去見鄧小平的一位門徒。這是一次私人會見。

鄧小平是中國這場翻天覆地變化的總設計師。憑著精明、堅定的意志和不懈的實用主義，他解開了意識形態的鎖鏈，設計了獨特的「有中國特色的社會主義」，引入了市場原則，鼓勵經濟的各行各業辦私營企業——從農業開始，延伸到工業和金融領域。他提出的「改革開放」始於1978年，成果蔚為壯觀。經歷了毛澤東時代晚期的政治和經濟混亂之後，中國的GDP高速增長，20年裏年平均增長率近10%，幾億人脫離了貧困。曾經短缺的主要食物現在已很豐富。過去買不著或買不起的消費品，出現在大量增加的零售商店裏，中國正在快速成為全球性的製造和出口強國。

但鄧小平的去世帶來了問題：這個國家將朝著他所構想的圖景走多遠、走多快？那天早上，共產黨總書記、也是國家的最高領導人江澤民，向全國和世界保證，他將堅持現行路線。面對人民大會堂裏一萬名臂纏黑紗的黨和軍隊領導，還有約四億電視直播觀眾，他在悲傷的悼詞中譴責了文化大革命的「嚴重錯誤」，誓言延續鄧小平的經濟改革和對外開放政策。然而，據我所知，某些黨內和國家機構內的強硬成員正在施加壓力，要求放慢乃至停止改革。他們害怕中國拋棄馬克思主義，害怕改變帶來的異動擾亂國家的穩定。

這是中國十分緊要的關口。四個月後的7月份，香港將在150多年的英國統治後回歸中國。現在遠遠回望，世人（尤其美國人）容易忘記，對各方來說那是個多麼重大的時刻，氣氛多麼緊張。鄧小平發明了「一國兩制」，保證香港至少在回歸後50年內繼續保持資本主義，並且擁有一定的政治自治。但許多香港人持懷疑態度：很多人是共產黨人掌權後逃離大陸的，而差不多八年前，1989年6月北京天安門廣場對抗議者（多數是學生）的鎮壓，則喚醒了他們的痛苦記憶。為防不測，大約70萬香港市民獲得了外國護照，超過總人口的十分之一；許多公司變更了註冊地。

我那天早晨從香港飛到北京，心情熱切，也有點不安。按計劃我將會見副總理朱鎔基，他是中國的經濟首腦。我知道，但凡涉及改革或香港，中國的高層領導人都視為最高級別的事務，需要一絲不苟地對待，絕無出錯的餘地。此時我是高盛投資銀行的主席和首席營運官，我將同朱鎔基討論的事情恰恰與那兩件事都關係緊密——成立一家新公司在香港掛牌上市重組中國的電信體系。在快速現代化的進程中，中國敏銳地意識到先進的電信業對現代經濟至關重要，並且已經在這個領域投入巨資。

在這個過程中，西方銀行家是普羅米修斯式的角色：我們乘飛機而來，競相告訴中國如何點燃資本市場的火焰。幾個月來，高盛公司一直同中國國際金融公司（CICC）的代表討論掛牌上市的各種問題。中金

公司是一家投資銀行，是中國四大商業銀行中的一家與摩根士丹利銀行(Morgan Stanley)的合資公司。這是在中國做生意的許多怪事中的一件：我們與之密切合作的中國銀行家，其美方合資夥伴是我們最激烈的競爭者。更怪的是，摩根士丹利不知道我們正在做的事情——我們也沒興趣讓他們知道。

當天我們的團隊裏有一流的談判專家約翰·桑頓(John Thornton)，曾幫助高盛公司建立了歐洲的投資銀行業務，又剛剛被任命為亞洲區主席；高盛資本市場部主任邁克·伊雲斯(Mike Evans)，曾參與歐洲各地的國有產業私有化；老練的人脈型銀行家王學明(Hsueh-ming Wang)，來自香港分公司；高盛公司駐北京代表處(成立於1994年)的首任代表，中國大陸人李青原(Cherry Li)。幾個月來，約翰和學明一直不懈地爭取中金公司高層的支持。

我們兩輛車駛過紫禁城，舊時宏偉的皇家宮殿；然後經過新華門，華美而威嚴的中南海南門；接著向右轉進府右街，街旁是中南海的紅牆，牆上裝飾著傳統式樣的柱形瓦；最後到了西北門。警衛已經知道我們的車牌號，很快地數了人數就放行了，同時利落地敬禮。

這裏是中國的權力核心之地，革命勝利以來，許多領導人在此工作，有時還住在這裏，但這裏卻低調不起眼。它就像個小學院寒假時的校園，除了零星散落的中國傳統建築，就是一些小型的米色和灰色房子，大多為三四層樓，外觀寡淡無味，建築史家大概會稱之為蘇聯風格。中南海原是皇家花園，湖邊有好幾處宮殿式建築。清朝衰亡後，這裏成了中華民國政府總部，1928年後成了一個公園，直到1949年共產黨人掌權。

朱鎔基選擇在臨近湖邊的紫光閣會見我們。這是座引人注目的建築，有點像佛塔，紅牆綠瓦；初建於明朝，長期用於非正式的外賓會談。中國助手告訴我們，朱鎔基還沒有到，還得等幾分鐘，於是我們跨

出車門，聞到了黃昏的清冽空氣。

我們穿過一條路邊的綠化帶，期間植有西卡莫槭樹和針葉樹，多為松和雪松。我聽見一隻喜鵲的呱噪，但往樹枝間瞧時，什麼也沒見到。我能看見小湖對面紫禁城高牆後的宮殿屋脊，在黯淡的光線下彷彿幽靈。一列警衛快步經過，手臂僵硬地揮動，肘部鎖定，這是中國人民解放軍喜歡的姿勢。

我在腦子裏最後過了一遍談話要點。我的方法必須得有點迂迴。我要謹慎，不能假定會達成什麼協議，不把朱鎔基過深地帶進細節，更不能給他這種印象：我可能要他當場做出有利於我們的決定。但我要表明，我們理解經濟改革對中國未來的重要性，理解中國電信業這樣的國有企業（SOE）的現代化和重組對於經濟改革進程的關鍵作用。我也要表明，高盛是能落實完成中國電信重組上市的世界最佳銀行。當然，我們不會太具體地談論這些事。

我問邁克．伊雲斯，我是不是漏了什麼。

「你沒問題，」他說。「就記住改革對朱多麼重要。」

幾年前我見過朱鎔基。當時中國計劃在國際債券市場融資，我們就如何與信用評級機構合作提出了建議。他是個令人敬畏的人物。他高大挺拔，1991年鄧小平把他從上海市長的位子上提為副總理。名義上國家的經濟職能由李鵬總理負責，但實際事務是由朱鎔基掌管的，他也有望在來年的新一屆政府領導選舉中取代李鵬。

朱的工作成效一流。1993年經濟過熱時，他直接指揮央行，施行一系列強硬的緊縮手段和乾脆的行政整改，抑制了通貨膨脹（當時有可能超過20%），實現了軟著陸。私有化的努力始於1992年和1993年，最初是和緩的，後一度擱置；隨著經濟的復甦，現在又成了各部和國務院（相當於美國內閣）談論的焦點。

把電信體系的股份賣給公眾，意在成為下一個雄心勃勃的改革階

段——重組主宰中國經濟的巨型國有企業——的示範和基石。中國即將加入 WTO，朱鎔基心裏想的是一次徹底的改造，把這些步履沉重、虧損嚴重的龐然大物現代化，使中國企業更有效率和競爭力。為了做到這一點，他的部分措施將是引進外國的專業技能和投資者，他相信，只有這樣才能推行管理、控制、操作和管治的全球標準。

如果說鄧小平是改革的設計師，江澤民是鄧小平藍圖的總承包人，那麼，借用別人形容我的一個詞，朱鎔基是榔頭(執行者)。他不缺少宏大的想法，但他首先要把事情做成。他坦率、務實，而且總能切中要點。他想要的是什麼，無論對我還是他的下屬都從未有過一秒鐘的懷疑。他被稱為「老闆」，強硬，要求苛刻，喜歡設定緊得不現實的最後期限：簡而言之，他是我同類。

在中國，要想見到重要的政府官員，需要介紹人。我們和朱鎔基的會見是由王岐山提議和安排的。王岐山是中國建設銀行行長，建行正是那家與摩根士丹利合資組建中金公司的銀行。王岐山是一位熱情活躍的領導人，散發著個人魅力和求知欲，與人溝通的能力非同尋常，無論對中國人還是外國人。我看出他具備天賦，頗有前途。如今，在副總理任上分管了幾年金融貿易之後，他進入了中國最高權力機構中共中央政治局常委會，位列七常委，也是中央紀律檢查委員會書記，主管反腐工作。

1996年夏天，王岐山曾造訪我的高盛紐約辦公室，試探我們對協助中國電信上市的興趣。中國建設銀行對摩根士丹利不滿意，正在尋求替代者。我和同事熱切希望參與對中國未來如此重要的項目，但我們也很謹慎。中國電信上市將帶來巨大的工作量。首先，它根本不是一個我們理解的傳統意義上的公司。他們有客戶，有電話，有交換機，有小規模但正快速增長的移動電話業務，但全都分散在郵電部全國各地的總局和分局，包括村、鎮、市、縣、省各個層級。

郵電部是毛澤東時代遺留下的老舊官僚系統，下屬職員超過一百

萬，下屬地方局所數千家。它幾乎沒有現代管理體系或管控體系，更沒有良好的資本結構。建立和升級通信基礎設施，在一次次的五年計劃中都是重點。1992年以來，中國已經投資了350億美元，每年增加線路1,600萬條。但電話接入率仍然極低，覆蓋的只是零星區域。一個12億人口的國家，只有5,500萬地面線路訂戶，集中在沿海城市和經濟特區。

幾個中國助手陪我們走進紫光閣，走上一排兩側拱立著傳統石獅的臺階，再繞過一面氣勢逼人、雕飾繁複的木屏風。我們走進一個明亮通暢的木結構屋子，吊頂高達20呎；上面畫著彩畫鮭粉色、綠色和藍色並飾以金色。朱鎔基熱情地歡迎我們，一一握手，賓主入座。

我坐在朱鎔基的右邊。李青原當我的翻譯，坐在我側後方。朱的翻譯坐在他身後。王岐山坐在朱的左邊，以下是建行的幾位經理。中國的會議具有確定的坐序和儀式，你可在這個語境裏尋覓他們發出的信號和信息。通常，椅子排列成馬蹄形或U形，最高級的中國官員坐在U形的封閉一端，最重要的客人坐在他右手；其他中國官員和來訪的代表團成員按職務由高到低面對面分坐馬蹄形的兩翼。以前，椅背套著古色古香的椅套；現在這種類似維多利亞風格的裝飾少見了。

會見全然不是自由發揮的。主人和客人輪流講話，間有譯員的翻譯。翻譯通常坐在領導身後。其他與會者不說話，除非被點名發言，但這種可能性幾乎等於零。並無傳統意義上的交流或對話。這種會見常常有一種生硬的、照本宣科的味道。中方的那一排官員和助手，無論年紀大小和職位高低，都認真記筆記。記筆記是規矩，中國官場無所不在的元素——即便今天已經有了那麼多更精準的紀錄手段。2011年12月，我在重慶會見現已落馬的重慶市委書記薄熙來。我饒有興致地看見好幾個記筆記的人，勤奮地記下我們說的每句話，可我也注意到，寬大的會議桌上小帳篷般的姓名卡下方，錄音設備的燈正閃個不停。

記筆記使未出席會議的黨政官員能快速瀏覽會議內容。高級官員得

以在內部傳播信息，也能夠密切注意同僚的講話，以免他們偏離組織的意圖。在我的記憶裏，我在中國參加會議時，除了不多的幾次，總有一位高級官員這樣那樣地提及我以前跟他同僚會見時說過的話。這確實令你保持警覺。能與政府高官進行私人會談而不留紀錄，是極難得的，也是人艷羨的。

朱鎔基為他的遲到致歉：他剛剛開完另一個會。然後他請我先講。我先表達了我及高盛同事對鄧小平去世的哀悼。我稱讚朱鎔基成功降低了通脹，引導經濟軟著陸，我表達了我的信心：在他的領導下，「改革將提速換擋。」

跟中國政府的合作機會競爭激烈，於是我回顧了高盛在政府顧問方面的廣泛經驗。我提到幾個朱認識的高盛高管——像白賴恩·格菲斯勛爵（Brian Griffiths，Baron Griffiths of Fforestfach），曾領導實施了戴卓爾政府的私有化計劃；彼得·薩瑟蘭（Peter Sutherland），前關貿總協定總幹事及 WTO 首任總幹事。朱正率領中國加入 WTO（世界貿易組織），這將帶來經濟利益，也將提供一個樂見的外部壓力源，推動他的國內改革計劃。

我說了幾分鐘，說幾句停一停，讓朱的翻譯整理頭緒譯成漢語。我注意到，朱在我說話和翻譯說話時都點頭。他英語說得相當好，理解得更好；後來，我們熟悉了之後，他跟我說話常常夾雜一兩句英語。

經王岐山的提議，我重點介紹我們同德國電信的合作。我講述了去年 11 月高盛如何協助這家德國公司成功完成了 IPO（首次公開募股，Initial Public Offering）。在那之前，我們已經當了德國政府近八年的顧問，幫助他們改造一個臃腫的政府部門。這個部門類似中國的郵電部，混合了郵政和電信業務，困擾於低質服務、低工作效率和羸弱的資本狀況。那一次 IPO 融資 130 億美元，用於發展電信行業的基礎設施，且重點在曾為共產主義國家的前東德地區。這項交易加強了德國電信的國內

實力，使其在巨大的國際市場上擁有競爭力，同時，還使其有能力負擔退休和冗餘職工的養老和醫療保險費用。

最後一點是朱鎔基的一大擔憂：改革中國的國有企業意味著打破所謂的鐵飯碗。鐵飯碗是政府通過大型企業為員工提供的「從搖籃到墳墓」的福利保障。風險在於，改革帶來的變化可能導致失業率飆升，從而引起社會動盪，而中國領導人最害怕的就是社會不穩定。黨和人民做了個簡單的交易：經濟增長換取政治穩定。那也就意味著黨的控制。繁榮是黨的合法性來源。

事情還牽涉到國家榮譽。我說，「不只是德國電信，德國本身也上市了，德國的形象提升了。」「1997年是關鍵的一年，為了配合香港回歸，電信改革應該從香港開始，成為推動全中國電信業發展的催化劑。」

我相信，我說的話大多不出朱的意料。王岐山肯定很好地向他報告過了，我和王事前詳細討論過這些問題。我也基本上只講王建議我講的幾點。但重要的是我當面向朱鎔基說一遍，表明高盛的誠意和我對成功實現中國計劃的個人承諾。還有，王岐山希望同高盛合作，我的話是為高盛而講，也是為他而講。

我說完了，朱點頭並講了起來，講的是中共集體領導層心目中的兩個關鍵點：改革和香港的重要性。但他首先有些動情地談到改革導師的去世，聲明「中國人民……將毫不動搖地推行改革開放。他們將化悲痛為力量，實現鄧小平同志的遺願。」

我很高興他談到鄧，因為我違背了顧問給我的建議，先提到了鄧（他們認為，一個外國人談論這位最高領導的去世是不合適的）。但我無法想像，這種時候與朱會見卻不表達我的哀悼。我向來仔細聆聽我的中國團隊的建議，一般都會採納，但有時候，就像現在，我就聽從了本能。我知道，中國人重視真誠，期望我說心裏話。

朱說，「中國的有利經濟形勢確保香港回歸不會產生問題。我認為

絕大多數人對香港的持續繁榮抱有信心。」他重申，回歸後香港將按「一國兩制」模式管理，「中央政府將不會插手香港特別行政區的政治經濟事務。」中國的領導人不放過任何一個機會表達這一點。他們希望讓香港、澳門的居民放心，還有同樣重要的臺灣，這個模式也針對臺灣。

朱用漢語說話時，主要對著我說，說幾句朝我同事的方向看一眼。中方的其他人都沒講話。我碰巧看了一眼朱在厚地毯上穿著黑鞋的腳，注意到他的外褲管下露出了秋褲沿。我說過他是個很務實的人，那時候北京的老辦公室有穿堂風，常常很冷。

然後，他說了我們想聽的第一句話：「當然，我們會考慮你們的想法，我們希望與你們合作。如果你們有興趣在電信領域與中國政府合作，我想你們可以同郵電部進一步交流。」

就這麼句話，但一切都在其中了。這個會談並無郵電部代表到場。按計劃我們明天去見吳基傳部長，一位長期從事管理電信的官員，頗有權力。我們已經同中金公司和郵電部一起工作了一段時間，但我們擔心（我認為中金也擔心），郵電部可能在選擇合作夥伴方面有其他想法。朱的話當然會迅速傳到郵電部和吳部長那裏。

朱講完後我又接著講。我很明白這件事競爭激烈，便提到高盛在全世界做這種事的能耐，指出我們做過的國有企業私有化項目，比排在我們身後的三家投資銀行加起來都多。「這將是一個複雜的程序，」我說，「但我們將全力提供我們的技能和專業知識。」

朱點點頭，示意會見即將結束，說：「我歡迎你們進一步與中國建設銀行合作。通過同你們公司的合作，建行將在其商業化進程中獲益，並加快其現代化進程。」

他感謝了我們，還有幾句道別的寒暄，會見結束了。

中國領導人是有魅力的主人和對話者，擅長令你感覺良好，使你覺得聽到了希望聽到的話。客人容易變得飄飄然和過分樂觀。我很仔細地

聽了朱鎔基的話，感到會談很不錯。但一出門，我就轉向同事，立刻核對狀況。

「我們的情況如何？」我問我的團隊。

「我覺得好到不能再好了。」約翰回答。邁克和學明也有同感。

那麼，簡言之，我們剛剛開完了涉及一宗大型 IPO 的會議，在這個會議中，我們對具體的交易未著一詞，更不用說 IPO 的時間、規模或定價；我們將與之合作的有權有勢的郵電部長並未出席；那家公司真正意義上來說還不存在，但它將在我們手中誕生。幾乎在世界任何其他地方，我們都不可能做到、或根本想不到去做這樣的交易。

這是1997年的中國，我們很高興自己站在這裏。

在中國，信息並不總是直接傳遞的；你需要解讀信號。也許，這個會談最重要的方面不在於朱鎔基說了什麼，最重要的是能有這個會談。要跟我們交流，他有大量的其他方式。在政府的許多事情都暫停的一天，他特別來見我們——內容是一樁爭議性的交易，這筆交易將成為他未來改革計劃的關鍵一環和樣板。這個掌管中國經濟的人，也是未來所有決定裏的關鍵人物，親自來評估了我們，而我們好像通過了檢驗。

他鼓勵我們同中國建設銀行及電信監管部門合作，他把自己的影響和威望公開地借用給我們。這是個強大的信號，不僅傳遞給我們，也傳遞給中國的黨政機構。這次會談並未敲定交易。我知道這一點。朱的應許令人滿意，但並非保證。我們還需要繼續競爭，走各種程序，順利通過層層審批。我們邁出了一隻腳，但若非堅持不懈，仍然很容易失去優勢。這樣的事我經歷過多次。與中國打交道就是如此：只要事情還沒做成，就不是板上釘釘。我們見過大量看似萬無一失的生意機會卻最終沒能實現。但這次的事似乎勢在必行，每一家銀行都將為之爭鬥，尋找關係，覓取進路。還需要幾個月的艱苦工作和謹慎推進，我們才能獲得正式的授權，去實施這個顯然將是中國國有企業迄今為止最大的IPO。

我們驅車返回酒店，經過天安門廣場。我瞥見紫禁城牆上掛著巨大的兩層樓高的毛澤東像，一時心想，資本主義銀行協助中國把一家極大規模的國有公司的股份賣給外國投資者，毛對此會作何感想。天安門廣場的一邊是人民大會堂，另一邊，中國國家博物館門前，巨大的電子鐘倒計著香港回歸的日子，我能看見：124。

這景象令我吃了一驚。我們和香港回歸不是一個時間表，但我禁不住想：我們只有幾個月時間來完成這個交易了，而在一個運轉順暢的西方經濟體中，做這種交易也至少需要一年。

我轉向身旁跟我同坐後座的邁克．伊雲斯：「我們到底該怎麼做成這件事？」

第 2 章

中體西術

闖入新市場的關鍵是，與最重要的客戶建立牢固的關係，以樹立品牌。高盛進入中國始於香港，而早期我遇見的一位極重要的商人是董建華，後來他成了英國殖民政府終結之後的首位香港特首。他的任期自香港1997年回歸起，持續到2005年。

董建華主掌東方海外貨櫃航運公司。公司始創者是他父親董浩雲，一位頗有遠見的船業大亨，打造了世界頂級規模的船隊；他做過一件出名的事，即買下跨洋皇家郵輪「伊利沙伯皇后號」，準備改造為一所流動大學，改裝期間卻失火沉沒於港口。1980年代中期，全球船業蕭條，東方海外陷入困境，中國大陸方面曾出手相助。

東方海外跟我們沒多少生意可做，但董建華充滿智慧，是敏銳的中國觀察家，也很推崇美國。緣於和中國領導人的親近，董建華相信他們擁有卓識的遠見，也相信這個國家很可能取得成功。他十分支持鄧小平的經濟政策，建議我——如果我們真想在這個地區壯大力量——把高盛的重點放在中國。

我最初幾次去香港時，亨利．康奈爾(Henry Cornell)對我說過董建華希望開發一塊北京黃金地帶的地產。康奈爾是一位年輕的地產銀行

家，後來成了高盛在這個地區私募股權投資部的主管。「東方廣場」的計劃是一項龐大的多功能開發，規模居亞洲之首，包括寫字樓、住宅、商場、酒店和餐飲。它的位置好得不能再好，位於長安街和王府井大街交界處，距天安門廣場一箭之遙，可說是中國最好的地產。為了熟悉中國市場，我問董建華，高盛能否跟著他一起投資，他答應了。

1992年，董建華和其他幾個投資者飛到北京，同中國領導人江澤民談這個項目，我也跟著去了。我二十幾歲時曾在白宮工作，見過尼克遜總統許多次，但要見中國共產黨總書記時，卻仍感到有點緊張。江澤民有一股自然流露出的氣勢，個性外向、大氣。1989年天安門事件後，鄧挑選了他來主掌中國，因為時任上海市委書記的他機敏應對了學生抗議。外國人容易低估江，因為他的舉止、厚厚的黑邊眼鏡和缺少威嚴的外表，容易消除他人的戒心。

我們和江會面的地點是人民大會堂。這棟蘇聯風格的建築空蕩幽深，位於北京的心臟地帶，天安門廣場西側，南北延伸五分之一英里。我是一行八九個人裏唯一的西方人，也許因為這個原因，我說得特別多。江開始對我說英語，一口氣說出許多美國公司的名字，像通用電器、波音和IBM，並強調中國採用美國會計標準的重要性。他當然是對的：中國公司的帳本通常是一團亂麻，如果中國不推行財務透明、不採用更嚴格的會計標準，國企在海外上市就不可能。他看著我的眼睛說，「資產等於負債加所有者權益。」我差點笑出聲來。後來我曾說過，我不是很確定美國政府領導人能否像這位地道的共產黨人一樣，這麼簡潔地總結資產負債表。

那時，1992年巴塞隆拿奧運會剛剛開過，米高佐敦率領美國男籃「夢之隊」打了夢幻般的比賽。世界也見識到另一壯舉：中國女子游泳隊出人意料地贏得了四面金牌。江問我有沒有關注奧運。

「當然關注了。」我說。

「你覺得我們的游泳選手怎麼樣？」他問。他盯著我。無名的中國隊突然贏得創紀錄的勝利，非法服藥的流言四起。

「很有趣。」我琢磨著使用中性的語氣。江點頭，然後笑著說，「中體西術。」

從此我常常想起這句話：中體西術。後來我瞭解到，這話自19世紀清朝大臣張之洞的名言「中體西用」演變而來。張倡導向外部世界打開國門。「中體西用」概括了過去幾十年中國的崛起：它是改革開放的本質。中國依靠巨大的人力資源，體力的和腦力的，再配以從西方討來的、借來的、買來的乃至(坦率講)偷來的知識、創新和最好的實踐經驗。憑藉這個組合，中國成了一個非凡巨人，擁有各大國增速最快的軍事力量和快速膨脹的GDP，有望在不遠的未來超越美國。

★　★　★

中國將很快挑戰美國的經濟霸主地位，這在我見江時還是難以想像的，那時中國不過剛剛從近期的政治和經濟噩夢裏甦醒過來。

1949年10月，毛澤東在天安門廣場宣告中華人民共和國成立，為這個國家制定新的航向；那時，中國已搖搖欲墜地經歷了一個多世紀的殖民壓迫和內部戰亂，最終是連續二十幾年的全面衝突——軍閥戰爭、抗日戰爭，以及共產黨和蔣介石的國民黨軍隊之間的長久內戰。毛隨即施行蘇聯模式的指令和控制型計劃經濟，將農業集體化，把資源轉移到巨大的工業化項目，重點是重工業製造，很少照顧到消費品和服務業。中國經濟從戰時的破壞中得到恢復並增長，並大步幅地滿足中國人的基本需要。但是，在政治恐怖統治之下，強制推行偏誤的政策和災難性的計劃造成了巨大的破壞。毛在大躍進(1958–1961)時發動普通民眾加速工業化，結果導致了普遍的饑荒，據稱造成超過3,000萬人死亡。

毛施展謀略以保住權力，隨後發動了文化大革命，清洗共產黨的高

級官員，發動紅衛兵，以階級鬥爭的名義迫害了全國數百萬人。大學關閉，知識青年被送往鄉村從事體力勞動。今日正崛起的這一代領導人中的許多人曾在農村勞作。這個舉國噩夢在毛於1976年去世才宣告結束。

那時，中國步履蹣跚，在國際上孤立，經濟發展之路不知何去何從。毛的極端平均主義在建造一個反面烏托邦的意義上勝利了：民眾——農民或工廠工人——全都在不同程度上處於貧困狀態。中國近10億人口，半數赤貧，每天收入不到1美元，國家長期受困於物質短缺。1980年代乃至更後期，糧食和衣料這樣的生活必需品仍然實行配給。相比之下，毛主政時期，美國則經歷了第二次世界大戰後的經濟騰飛：從1949年到1976年，GDP 增長了近七倍，達到1.8萬億美元，人均收入則增長了近五倍。

鄧小平挺過了反復的政治放逐，成了國家的最高領導人；1978年，他根本性地改變了中國的航向。首先，他摒棄了毛的腐蝕性政治，使黨專注於經濟發展，鼓勵採取市場經濟原則、形成「有中國特色的社會主義」。他內心是個實用主義者，他的名言是：「不管黑貓白貓，捉到老鼠就是好貓。」

農業改革首當其衝。過去農民被迫集體化，只能集中進行糧食生產，要完成持續增加的生產指標，還只能低價賣出產品，以便補貼城市工業。結果是生產力停滯不前，中國需要長期進口食物。在鄧的敦促下，領導層決定給予農業集體更多自由。安徽和四川的一些地方進行了試驗，容許農民擁有小塊自留地，許多地方仿效它們。很快，全國的農業集體（生產隊）採取了所謂家庭聯產承包責任制，將農田分割為小的地塊，由家庭種植。家庭簽訂合同，完成生產定額，超出的部分則可自由地到公開市場出售。有了這些新的激勵，生產力猛增。1978年到1984年，糧食產量增長了34%。此時農業集體（生產隊）差不多消失了。農民開始從事更賺錢的經濟作物種植和牲畜的飼養，為中國人提供了更豐富

多樣的食品，農民的口袋裏也有了錢。

生產力的提高意味著農村所需勞力的減少。許多剩餘勞動力被吸收到新創立或新近活躍起來的鄉鎮企業，這些企業隸屬當地政府，但不屬計劃經濟的一部分。它們可以較自由地運作，有點像私有公司，大量生產市場需求高的商品，或與中央控制的國有大型企業競爭。農村人開始到更遠的地方找工作。數百萬人前往沿海城市，進入那裏像雨後春笋般開建的工廠，開始了一波人類歷史上前所未見的城市化進程。之後的三十年裏，約三億人從農村來到了城鎮，大大提高了中國的生產力，但也部分引發了一波波的騷亂，以及持續惡化的環境破壞。

城市工業的改革也迫在眉睫。政府進行了各個行業的重組，從巨大的政府部門分離出新公司。中央政府開始把重點從重工業轉向消費品，逐步給予國有企業更大自主權，在決策上去中心化，引入價格雙軌制。管理者需要完成修訂過的計劃指標，但此外也被允許繼續生產，在公開市場上以彈性價格銷售多生產的產品。這個賺錢的灰色市場是為了促使國有企業把重點更多地放到利潤上，而不是完成計劃指標；經理們也獲得了更多的自由去運作和試驗，並且有激勵機制。

遵循重新加入國際經濟的承諾，鄧允許在南方的福建和廣東創建經濟特區，從而利用那裏與海外中國社群的聯繫。深圳毗鄰香港，珠海靠著當時還是葡萄牙殖民地的澳門，廈門和汕頭則與臺灣隔著一條海峽。經濟特區的中外企業享受較低的稅率，無需為加工業的組件和原料支付進口稅，進出口的限制較少，也更容易獲得海外投資。經濟特區是中國改革開放承諾的有力象徵，是許多事情的試驗場，如發給工人獎金和建築工程的招標。1984年，鄧小平來到深圳，標誌著新一輪改革開始，即接受這個不可避免的事實：有些人將比另一些人更富有。「致富不是罪過」，1986年鄧對邁克．華萊士（美國哥倫比亞電視公司電視節目《60分鐘》主持人）說。「我們允許一部分人先富起來，一部分地區先富起來，

目的是更快地實現共同富裕。」

這個信息傳達到了所有人，釋放了中國人壓抑的能量和才智，他們渴望在多年的貧困後改變自己的命運。經濟繁榮起來了。1980年代前期，GDP以年均10%的速度快速增長，個人收入飆升，城鎮上升60%，農村上升150%。自行車、手錶和縫紉機曾是毛時代的身份標誌，現在被洗衣機、彩色電視和摩托車取而代之。成百萬件這樣的「必需品」進入中國家庭。

企業家們開始施展身手。有些人渴望讓久遭壓制的才能得到發揮，放棄了政府、國有公司或學院的穩定工作，「下海」，是那個時代的流行詞，意為扎進生意的大海。另一些敢冒險的人離開農田，嘗試自己當老闆——街頭小販、小吃攤主、自行車修理攤主、小型製造商、保險推銷員。在這個過程中，他們留下了不可思議的成功故事，足可媲美美國著名的鍍金時代中的任何傳奇。國有企業繼續享受著國家的巨大優惠，但民營部門的先驅者將成為中國創新和創造工作機會的引擎，也將成為許多中國最大的企業和財富的基礎。

「美國人不可能理解，改革開放之前，即便你有能力，你也什麼都不能做。」我的朋友、中國計算機行業先驅柳傳志曾這樣對我說，「改革給人們以選擇。」

柳無疑最充分地抓住了這個機會。1984年，他40歲時，和幾個同事決定離開一家計算機研究所，這家研究所隸屬著名的中國科學院；離開時，所裏給他們相當於接近8萬美元的資金和一個自行車棚的使用權。初出茅廬的企業家賣過電視和電子錶，後來以一塊電路板大獲成功——這塊電路板使得個人電腦能夠處理漢字。沒過多久，這家公司在分銷進口電腦之外，也製造和銷售自己的個人電腦。它很快主宰了中國的計算機市場，慢慢成為了今日的巨頭「聯想集團」，而柳傳志作為該集團董事會主席也成了偶像級人物。

1980年代有許多柳傳志這樣的故事。曹德旺1946年生於福建，那個省在中國東南沿海，就在廣東北邊和臺灣對面。「文化大革命」時期，曹在農村待了一段時期，後來兜售過煙絲，販賣過水果，也當過廚師。1983年時，他管著一家市屬玻璃廠。四年後他開始單幹，創辦了福耀玻璃公司。他先是生產水錶的盤面，然後，專做安全玻璃，建起了一家跨國公司，是全球汽車玻璃的第二大、也是最賺錢的供應商，客戶包括通用、大眾和豐田汽車公司。

再來看宗慶後。文化大革命期間他在一家農場待了十年，然後，在家鄉杭州騎三輪車兜售冰棍、汽水和筆記本。1987年，沒上過高中的宗和兩個退休老師一起，獲得了相當於2.2萬美元的貸款，最初經營兒童飲料，後來也賣給成人。這種飲料流行起來，他的公司「杭州娃哈哈集團」(「娃哈哈」的意思是笑嘻嘻的孩子)成了中國最大的飲料企業，宗也在2013年成了中國首富。

★　★　★

不過，改革道路並不平坦，走得並非一帆風順，也不是沒有代價。政治改革落後於經濟改革，資源浪費，污染惡化，新的財富分配不均引起了對任人唯親和腐敗的廣泛不滿。黨內更保守的人物要求放慢或停止改革的步伐和進度，改革者不得不與之抗衡，因此，出現了許多人們預料之外的後果。國家領導層雖放鬆了對集體農業的管制，但也曾試圖阻止農業回歸家庭生產模式，然而一旦放開了對農民的禁錮，就無法把他們再拽回來了。六年後，集體農業已經消逝，家庭農業佔據了主導地位。

鄧理解，改變將是不可預測的，充滿危險。他說，中國進行改革就像摸著石頭過河，一步一步走。1980年代的大部分時間，是進兩步退一步。

隨著鄧和黨的其他元老如陳雲(他在1970年代支持過鄧的平反復出)在究竟應該走多遠和走多快的問題上產生了爭執，增長時而驟然加速，

時而驟然停頓。初期的改革措施引起了經濟過熱，然後陳出手降溫。陳是個保守派，主張謹慎的經濟計劃和緩慢的增長。陳是最高權力機構中國共產黨中央政治局常委之一，他著名的「鳥籠」理論提出，中國的自由市場應當像鳥籠裏的鳥，飛行的自由限於計劃經濟的鳥籠裏。

1988年是一個特別困難的時刻，旨在放開物價的價格闖關失敗之後，經濟下滑。黨的總書記趙紫陽是一位堅定的改革者，他向領導層施壓，要求除了少數主要產品之外都採用市場定價，以避免雙軌制固有的混亂和潛在腐敗；在雙軌制下，國有企業可以通過官方渠道購買商品，再以更高的價格在公開市場出售。鄧允許對越來越多的商品取消管制，物價隨之上漲。快速膨脹的信貸激發了經濟增長，但通貨膨脹飆升，公眾習慣了中央計劃時代消費品的固定價格和長期短缺，此時受到了驚嚇。趙透露政府決定徹底開放價格時，公眾恐慌了。他們囤積食物，從銀行取出存款，上街抗議，導致國務院改弦易轍，恢復對某些商品的價格管制。

保守派從趙手裏奪取了經濟政策的控制權，中國走向了一次硬著陸。投資減少，工資不再上漲，銀行貸款收緊，建設項目取消。1989年，即便通貨膨脹還是很高，增長率卻陡降。這種飛機失控打旋般的混亂，再加上對腐敗的持續憤怒，形成了1989年學生抗議的背景。這場抗議的導火索是4月份胡耀邦的去世。胡是前總書記，改革派，1987年被迫下臺。天安門廣場事件使得進一步的市場改革和價格開放陷於停頓。外國政府和公司削減對華貿易，凍結對華投資，以此抗議北京以暴力壓制學生運動。

1991年我第一次去中國，當時中國人的強大引擎正要重新啟動。1992年1月，名義上已退休的鄧小平到南方訪問，呼籲加快改革的步伐。在深圳，他說經濟特區試驗的表現超出了他的期望，使他放心。他斥責強硬派——他們害怕變革導向資本主義；他說黨更應該害怕的是極

左意識形態，而不是偏右的自由派。在當時的政治狀況下，雖然廣東和香港的報紙都報道了鄧的「南巡」，但全國性的播報竟要等到幾周以後。此時，鄧在與強硬派的周旋中已經獲勝；黨的總書記江澤民一直在北京與保守派較量，現在則牢牢握住鄧的旗幟。那年秋天，改革者副總理朱鎔基和西藏自治區黨委書記胡錦濤加入了常委會。隨著信貸閥門打開，及各省相互趕超、推動經濟的忙亂增長，GDP 激增14%。1993年，政治局正式頒布「社會主義市場經濟」的綱領。

★　★　★

在我的前三分之二人生歷程中，中國對我的心理距離，就如中國同我家鄉伊利諾州巴靈頓（人口5,012人）的距離。我對中國的理解淺陋而無知。就像多數我這一代的美國人，我成長於冷戰的陰影下，為了預防核武器的首次打擊，演練時躲到桌子底下。我父親曾在地下室建了混凝土加固的防空洞，裏面存了罐頭食品。（我母親仍然在裏頭存聖誕裝飾品和其他雜物。）我們擔心俄國人來轟炸我們，如果俄國人不來，那也許就是中國人來。而且，與美俄兩國間的過往不同，我們跟中國人真開過戰。中國人民志願軍跨過鴨綠江的故事，中國人給被俘美國兵洗腦的故事，在我兒時的心裏印象牢固，造成了深深的不安。許多人都有類似的印象。

1972年2月尼克遜總統踏上中國土地時，我的震驚不亞於任何人。當時我在五角大樓工作，兩個月後，我轉到白宮的國內政策幕僚班子工作，很快尼克遜訪問莫斯科，開啟了「緩和」之門。我領會到他這些步驟很出色，在我們尚在為結束越戰作準備之時就調整戰略利益，使蘇聯在冷戰的對抗中失去了平衡。但我正緊緊專注於自己的工作，即研究不可能通過的稅改方案（比如用增值稅資助教育）。我不會預料到，尼克遜之行將形成未來40年美中關係的基礎，將最終對我自己的生活有如此深刻

和豐富的影響。

我第一次去香港時，剛剛在1990年底被任命為高盛投資銀行部的三主管之一。大家把亞洲區交給我管，因為我住在芝加哥，他們認為我比紐約的同事離亞洲「更近」。這事說明了當時亞洲在公司全球計劃裏多麼無足輕重。其實，在1980年代末之前，我們在中國沒有生意，在香港也沒多少。當時公司把債券銷售明星曾國泰 (Moses Tsang) 派到了香港；他原就是香港人，畢業於明尼蘇達州的伯米吉州立大學，又在愛荷華大學拿到「社會工作」的碩士學位，再加入高盛，在紐約、東京和倫敦銷售債券。在香港，曾國泰迅速建立起生意渠道，把美國債券賣給本地機構和富有的個人。1990年代早期，高盛公司在香港已有大概100人，幾乎都從事債券銷售或交易。而投資銀行業務只有寥寥幾個人手，幾乎沒有生意。

當我親眼看到香港，很快就迷上了這裏的美麗、時髦的現代感、搏動的能量和當地生意人的直率。沒過多久我第一次飛往北京，同行的是常駐東京的高盛亞洲區的合夥人亨利．詹姆斯 (Henry James)。北京和圓熟的香港有多麼大的反差！同香港的紅塵都市人——他們穿著著名裁縫定制的歐式服裝——相比大陸人——不少人還穿著扣子扣到脖子的毛式外套——就像鄉巴佬。北京的街道滿是自行車，他們在快速壯大的汽車車流裏騎自行車，看得我心驚膽戰。我記得，我們降落在老機場，汽車走一條單車道的路去飯店，路上擠著馬和大車、搖晃的自行車和飛馳的轎車。我們的車開得太猛了，莽撞超車，喇叭嘶鳴，很慶幸我們沒被撞死，也沒撞死人。

那時候，站在長安街和二環路邊，你能看到運來冬白菜的騾車，而二環路環繞北京城中心，距天安門廣場僅三英里。三環路再向外1.5英里，正在修建，望向三環路時，仍能看到一片片胡同；胡同是北京的特色居民區，即許多窄巷子和圍著院子建起的住宅，它們已存在了數百年。

這一切正在快速消失。隨後幾次去北京，我看見，一眨眼老居民區就拆除了，取而代之的是高樓大廈，用於政府部門、寫字樓、住宅和酒店綜合體。變化的節奏令人暈眩。每次去，原先的地標似乎都消失了。我這樣的來訪者都眼花繚亂了，中國人肯定深為震動。

但這種變化反映出的能量和勤奮——以及欲望——富有感染力。我去了廣東省的深圳經濟特區，見到正在建造的工廠和成排房屋中的那股創業精神，中國的發展潛力給我留下了深刻的印象。一行行起重機構成了地平線；到處是等著為新房子挖地基的推土機。

深圳是香港企業家的金礦，他們投錢建立企業，營運卻幾乎沒有成本。中國政府解決工人的福利和少得可憐的醫療服務，工人日以繼夜地苦幹，香港製造商僅支付最低工資。他們把產品按成本價運到香港，也不用在香港繳公司稅。他們再加價賣給世界各地的消費者。還有比這更好的生意嗎？

這樣的安排對中國人也合適。我不是對某些工廠裏惡劣的工作條件視而不見：工作時間長，上廁所的機會少到幾乎沒有，通風糟糕的廠房。但數百萬的就業崗位創造了出來，經濟興旺了起來。第一次，人們有錢花了，也能買到充足誘人的商品。廣東各地的人湧入特區，全國各地的人湧入廣東和其他沿海省份，那裏進行著最前沿的實驗。

當然，天安門鎮壓過後我不好受。我很難擺脫那幅縈繞於心的畫面：那個外表羸弱的人，拎著網眼購物袋，獨自站在坦克前。實施戒嚴使我深感不安。抗議者追求更大的自由，卻遭到政府的嚴酷拒絕。

但那時我相信，今天我也相信，美國和中國的交往是有意義的——實際上，來往得越多，而非越少，才是更好的路線，政治上和經濟上都是。我確信，中國正在做出艱難的、市場導向的選擇，增加中國人的福利，而生活水平的提高將使得中國人接近國際社會，接近美國享受的那種自由。這些理想和自由也許會到來，也許不會，但在繁榮的條

件下，相比於在極度貧困下，贏得它們的可能性更大。

我嗜好行動，而中國人完全是行動派。我要坦率地說，這與美國形成了鮮明的對照：在次貸危機後的衰退深淵裏，美國人已經習慣了陰暗的反對聲。也許是我天真或看不透徹，但我確實看不出，大陸的中國人有什麼理由不該渴求或獲得他們在香港和臺灣的同胞所取得的成功。他們需要巨大的改變，顯然他們正在努力。我感到，我們能在這個過程中幫助他們，同時也是幫我們自己。

不過，我並非沒有疑慮。我記得有一次去上海，星期天下午沒事，我在外灘走了一大圈。這處著名的水岸有如從革命發生前即封存至今的時間膠囊，歷史建築排列在黃浦江的西岸，好似舊時的華爾街或倫敦金融城。這條大道上曾立著西方和中國的銀行、交易所和股票市場，但革命後幾乎瞬間消失了。這個想法令我遲疑了。高盛公司的不少人，包括聯席主席鮑勃．魯賓(Bob Rubin)這樣目光敏銳的同事，都對中國的前景提出了不客氣的追問，這主要是因為，從來都不能確定改革會延續下去。我不得不問自己：我憑什麼認為同樣的事不會再次發生？我怎麼能確定，高盛在這兒投資不會輸得精光？

第 3 章

中國特色的交易

高盛內部對中國的疑慮，是1990年代中期一次激烈辯論的一部分：亞洲的長期前景如何？公司的有些人認為，我們應該重點關注這個地區的其他經濟體，即所謂的亞洲虎：香港、新加坡、韓國和臺灣（還有其他新興經濟如泰國、印度尼西亞和馬來西亞）。這些國家的增長傳奇一點不亞於中國，而且不那麼變化無常，有些地方有更直接的生意機會。但中國人的能量、熱情和決心打動了我，使我成了中國潛力的熱烈倡導者。我在腦子裏算了算：那些國家固然成功，但人口總數加起來也只有中國的三分之一。

不過，最初中國只是個次要舞臺。我們最早致力於在香港建立關係。我們能看到這麼做的幾個好處。回歸前，中國正在拉攏這個殖民地的商界領袖。這些商業巨子能看出事情的徵兆，正在培育與大陸的聯繫，在各種項目裏投資。他們的蓬勃生意，我們可以參與合作，我們可搭他們的順風車進入中國大陸。

香港最重要的生意人是李嘉誠。朋友稱呼他為 K. S.（編者註：K. S. 為李嘉誠英文姓名 Li Ka-shing 後兩字的縮寫），他是逃難到香港的，二十歲出頭時開辦了一家企業，命名為長江實業。他製造和銷售塑料梳子和

肥皂盒，後來又做玩具和塑料花。發達後，李很快開始投資房地產，最後成為這塊殖民地最大的地產開發商。1979年，他收購了著名的英資公司「和記黃埔」，其生意涉及港口、零售和地產。隨後，他在中國建立投資組合時，把生意延伸到電信這樣的新領域。1990年時他已是億萬富翁，被認為是香港最富有的人。

1991年的一天，我第一次見到李嘉誠，同行的是高盛駐香港的曾國泰。我們在一架私人電梯裏嗖嗖上升，來到他鳥瞰全城的中環辦公室。李嘉誠親切歡迎我們，同我們在沙發座側區聊天，然後去吃午飯，坐的是大圓桌，有精緻的菜單卡。

李嘉誠有兩個兒子，李澤鉅（Victor）和李澤楷（Richard）。李澤鉅在長江實業工作，小兒子李澤楷剛二十出頭，正在創辦星空電視（Star TV），一家開創性的衛星節目公司，專注於中國和其他亞洲國家市場。我不記得這兩個兒子在不在場了，但李嘉誠的核心副手霍建寧（Canning Fok）來了，他是曾國泰的香港高中同學，也是他安排了這次會見。我們進門之前，曾國泰曾提起李嘉誠正在為李澤楷的電視生意籌資。

我們談論的話題很廣泛，談了香港、中國和美國的市場和經濟狀況，李嘉誠的直率和敏銳令我印象深刻。他精明、老到，視野涵蓋全球。他是堅定的反共產主義者，但也是個現實派，十分實用主義。後來我慢慢瞭解到，他是個極為明智的生意人，從個人身世瞭解到所處的世界既不確定又常常波動，所以珍視現金和流動性充足的保守型資產負債表的價值。

果不其然，星空電視——正從「和記黃埔」的生意裏發展出來——的話題跳了出來。很直接地，李嘉誠請求高盛花兩百萬美元投放廣告。他肯定不需要這筆錢，這個數字本身對他來說是小錢。當時我就視之為一個象徵性姿態，但這個姿態對他很重要，因為他希望兒子的第一筆生意獲得成功。

我生性爽快，這次卻言辭閃爍，說需要回頭再給答覆。我的理由很充分：我絕無代表公司作如此承諾的權力。高盛的合夥人制度是保守的，我知道這件事一定會在管理委員會（我是其中成員）裏引起爭議。但我也不想冒犯香港最強大的生意人。

午飯後，李嘉誠送我到電梯口，並跟我一起下樓；這個舉動甚是禮貌和親熱，我很快也用這樣的方式接待亞洲來訪者。我謝謝他請我們午飯，說我很感謝他提供的機會，我們將權衡和研究。

「謝謝你，保爾森先生，」我記得李嘉誠在我跨進車時說，「我很高興高盛將向星空電視投放廣告。」

回去後同事立刻告訴我，李嘉誠耍了我一把。但是，高盛來香港已經來晚了，我的結論是，如果我們想跟上節奏，有所成就，就需要做一個承諾。我期待，這麼做將帶來與李嘉誠及其家族的未來交易中的投資機會，以及競爭投資銀行生意的機會。在美國，有些客戶會因為你想跟他們共同投資而緊張。在香港則反過來。把你的錢和客戶的錢放到一條投資線上，贏取了客戶的信任，也把你帶進了俱樂部。我把這件事看作這一方向的第一步。我也是這麼對高盛管理委員會解釋的。這不容易說通。我們公司的重點在機構客戶和公司客戶，對大眾做廣告沒什麼意義。但最終他們同意了，我們則把星空電視的廣告權捐給了香港的「兒童癌病基金」。

結果，很快我們就做了來到香港後的一筆重要交易，幫助李澤楷把星空電視賣給了魯柏．梅鐸（Rupert Murdoch）。在那之前，在1992年達沃斯世界經濟論壇的一次活動上，時任高盛公司歐洲投行業務主管的約翰．桑頓偶然見到了李澤楷。隨後不久，星空電視開始跟我們的人談起一樁私募籌資——如果我們沒有決定買廣告，是不會有這個機會的。約翰緊盯這個口子，飛到香港勸李澤楷說，找一個戰略投資者更有利。他心裏想的是魯柏．梅鐸，而此前李澤楷和李嘉誠已經至少兩次未能

跟梅鐸達成協議了。約翰轉而向高盛國際副主席白賴恩·格菲斯求助。格菲斯男爵是泰晤士報業控股的董事會成員，而泰晤士報業控股是梅鐸的倫敦《泰晤士報》的母公司。三人共進晚餐，隨後幾周時間裏，約翰設法使得李澤楷和梅鐸達成了一致意向，同時也讓競爭對手、英國媒體集團皮爾森出版有限公司（Pearson PLC）保持競價者的位置。交易於1993年7月宣布，梅鐸買下了星空衛視母公司衛星廣播公司（HutchVision Limited）63.6%的股份，價格約5.25億美元。（兩年後他買下了剩餘股份。）

這是筆精彩的交易。梅鐸進入了亞洲，李澤楷在公眾眼裏的地位立刻上升，證實他是具備精明生意人的質素。他這筆賺了好幾倍，開啟了精彩的創業之旅。

隨後我們為李嘉誠及其公司做了相當多事情，在許多生意上幫他融資、收購和出售。僅僅一個200萬美元的承諾並沒有為我們贏得這些委託。李嘉誠是個太精明的生意人，他可不會這麼做。我們需要靠表現贏得每一份工作，但那個承諾的確使得我們坐到了桌子旁，從而能去爭取生意，而且也幫助建立了我們在香港的名聲，以及後來在中國大陸的名聲。

這不是說，我們達成的交易都是我們期望的，或我們達成的交易都運作出色。東方廣場，即天安門廣場旁黃金地段的巨型開發項目，經歷了許多次反復，變得越來越複雜和有爭議。1993年9月這個超過10億美元的項目破土動工，但1994年陷入停滯，當時古建保護者提出抗議，麥當勞也提出反對——麥當勞之前已簽下20年租期，就在那個地點開了北京的第一家店。最終問題理清了。麥當勞同意搬家。李嘉誠已取代董建華成為首要投資人，他全力推動工程，項目於2000年開業。在此過程中，我們近20%的投資份額被削減到幾乎為零，我們只掙了很少的錢。

★　★　★

東方廣場的曲折之路，就我們起步時遇到的交易而言並非不典型。我們很快發現，追逐生意時需要非常挑剔，也不能把任何事視為當然。這麼做在全世界都是明智的，但在快速經濟變化早期階段的中國更該如此。隨著這個國家對外國投資的開放，幾乎每筆交易都經歷政府最高層的辯論；決定的過程是複雜的，也是分散的，需要許多官員同意，而且對我們這樣的局外人不透明。許多簽署的理解備忘錄毫無成效；參加非正式談判的官員缺乏相應的權力，或者無法把項目「推銷」給上級。還有，中國缺乏對法治的信守。而人治是常態，意味著建立牢固的個人關係對於做生意至關重要。為此，我頻繁去中國，尤其是最初幾年。我們逐漸學會了辨認出最可行的交易：既要有恰當的客戶，也要有最合適的中國支持者。但是，早期我們學習如何在中國做生意時，無數次突然面對難解的變化，本來已經獲得的支持會突然發生變故，讓你措手不及。

參與重組中國電力行業時，我們親身學到了這個教訓。一開始，這個機會看上去無需多想。快速增長的經濟產生了越來越大的電力需求，中國正花大力氣滿足這個需求，特別是在山東和廣東這樣的地方。這是兩個人口稠密的沿海省份，正快速工業化，對外國投資相對開放。廣東跟香港毗鄰，困擾於頻繁的用電管制——連班開工製造銷往全世界的商品的工廠，無法承受這種狀況。

我們設計了一個方案，是從美國借鑒來的。簡單說，是把一家發電廠的部份股權賣給一組外國投資者，外國投資者與地方政府一起擁有這家電廠。新的股東組合將用這些錢投資建造更多電廠。這種融資是直截了當的，但我們知道，這筆交易的商定將很費周折。省政府通常比中央政府更願意實驗，但這個國家從未將國有電廠股權出售給過外國人，這種事需要政治勇氣和精明的手法來推進。

湯・吉比安(Tom Gibian)是高盛的項目融資專家，他選定了合適的發電廠；1993年初，我們已經聯合了一家頗有背景的國有投資企業，即中國新技術創業投資公司(CVIC)，承諾投資發電項目。我們在山東進展迅速。11月，在取得了中國證監會(CSRC，相當於美國證券交易委員會)的同意之後，我們和 CVIC 宣布，將和其他投資者一起花費1.8億美元購買山東最大一家120萬千瓦發電廠的30%股份。其他投資者包括李嘉誠、美國工程建設企業柏克德(Bechtel)。一家股份制的新公司將成立，股東為國外投資團、山東省電力公司和山東國際信託投資公司。

然後，這樁交易的綠燈滅了。在北京舉行的一次會議上，吉比安詳細說明了交易的結構，包括項目的預期回報(最初12年裏年均近13%)，要完成交易這一點是必須的。

聽眾裏有一位女士叫李小琳，一位年輕的電力行業官員；剛巧她是李鵬的女兒，而李鵬是中國總理，是反對快速改革的保守派首要人物。接著我們得知，這宗交易被要求停止。我們聽說，李鵬不喜歡外國投資者拿這麼高的回報。1993年12月，山東能源項目被取消了。

我們學到一個至關重要的教訓：許多官員能批准交易，但在一個基於共識的決策系統裏，扼殺交易只需要一個位置恰當的官員。我們從此學會，不管做什麼領域的項目，任何可能有利益牽扯的、能想到的人或機構，都要廣泛去爭取，並且要不懈地把他們拉到我們一邊來。像山東交易這樣複雜的、突破性的交易，而且是在一個總理關心的政治敏感領域，我們本該尋求國務院(由中國的高級政府部長組成)的批准。即便是今天，中國人在自身內部的協調上做得也不怎麼好；而在1990年初，政府對新政策的批准程序本身就還在打造之中。

李鵬的干預也生動體現了中國重塑經濟時權力和家庭關係的交叉。總理職務之外，李與電力業關係極深，他的女兒和兒子也將成為這個領域的重量級人物。這是我初次見識到黨領導人子女逐漸增長的影響力。

利用家庭關係是常見的事。許多黨政領導人的子女（所謂「太子黨」）聰明能幹，做著高效合法的工作。但也有許多人不是這樣，而蔓延的任人唯親成了公開的痛處，惹惱了中國公眾；其明顯的不公與中國的精英治理傳統形成了鮮明對照，這種傳統支配著普通人，他們的未來取決於他們在一個競爭殘酷的考試系統裏的表現。

山東電力項目的挫折當時很令人沮喪，但也揭示了在中國做生意的有利一面：中國人的榮譽感很強，一旦做出了承諾就會信守。一位 CEO 完全有權扼殺一個未完成的交易，如果他斷定那不符合公司的最佳利益。同樣，國家首腦可以叫停一個不怎麼有利於國家的協議。發生這樣的反轉時，很少有國家會認為，在一個簡短道歉之外（如果他們認為需要道歉的話），還需要再做點什麼。但中國不同。李鵬扼殺了交易，讓我們吃了一驚，但其他人向我們保證，當情勢允許時，我們將得到山東未來的生意。證監會主席劉鴻儒是一位目光長遠的堅定改革者，負責審批中國國有企業上市的第一批授權。他許諾說，電力公司的 IPO 將交給我們辦。事實上，1994 年我們的確獲得了承銷資格——雖然不是像在公園散步那麼簡單。1999 年 6 月，山東國際電力能源發展公司最終在香港上市，而此前的過程漫長而艱難，最少有三次失敗的路演——銀行家陪同公司管理層長途旅行到許多城市，吸引國際投資者對募股的興趣。

★　★　★

我和合夥人從李鵬對山東交易的干涉裏明白了，中國領導很深地涉足經濟的細枝末節和改革產生的變化。這是指令經濟不可避免的遺產，頂層要介入本就是題中之義，也反映了他們為國家做出的方向性決策的重要性。

結果是，在 1990 年代，外國商界領袖很容易見到國家高級領導並建立關係。後來就不是這樣了。例如，2002 年胡錦濤成為總書記後，一

個商人幾乎不可能見到他。見溫家寶總理要容易一點，不過我認為他不會討論具體的交易。這種轉變不只是個人風格的問題，而是一個海量巨變的結果：隨著經濟的興盛，國家領導人不再必須去特別籠絡外國公司首席執行官了，而外國首席執行官卻敲破了門要到中國來做生意。頂層領導也有了更多的協助。更能幹、富有經驗的官員佔據了各個部和高級崗位，政府正在變得專業化。

1990年代我頻繁見到的一位高級領導人是朱鎔基，當時他是副總理，掌管經濟的日常運行。我們的會見通常涉及的是金融和經濟政策問題。他思維敏捷，對於情況瞭如指掌，專注於找到解決方案。

朱鎔基走到這一步並不容易。他在湖南渡過了艱苦的童年，1951年畢業於著名的清華大學，學的是工程，進入中央政府國家計劃委員會工作。他總是直言不諱，在毛時代的政治動盪中兩次遭迫害。但他是個堅毅不屈的人。文化大革命後，他回到北京，在國家經濟委員會工作，1987年來到上海擔任市長。他在上海設立了共產黨掌權以來的第一家官方股票交易所。也是在他的領導下，浦東——外灘東面、大小與新加坡相當的菜地和窪地——變成了中國嶄新的金融中心，矗立著中國最高的一批摩天大樓。

朱很直截了當，沒有廢話；至少對我，他是個好的傾聽者，若他認為符合中國的最高利益，就會採納逆耳之言。1993年我們為中國的主權信用評級當顧問，中國政府與美國評級機構標準普爾（Standard & Poor's）會談時，我也在座。我感到朱並未那麼直接地談標準普爾的一個關切點。會後，我以就事論事又不失尊重的方式，對朱說了這事，我的同事們見此大吃一驚。朱沉默不語，同事們認為不是好兆頭。但朱骨子裏是個實際的人，在隨後與穆迪投資者服務公司（Moody's Investors Service）的一次會見時，他坦率而巧妙地處理了同樣的問題。

朱和其他中國領導人熱衷於國有企業在海外股票市場的上市。私有

化在那時還是個有點新的概念，但中國人敏銳地看到了其籌措資本和重建產業的潛力。朱已經見過白賴恩．格菲斯勛爵，格菲斯曾領導了瑪嘉烈．戴卓爾夫人1985–1990年期間的私有化和解除管制的努力；朱也見過高盛的其他高管。我第一次見朱時，他請我們做一個可行性研究，內容是哪些產業是最佳候選。他也問我，一家公司在紐約交易所上市需花多長時間。

「六個月到兩年。」我回答。

但是，為中國公司上市做準備，是一項嚇人的任務——比我想像的遠為困難。中國的國有企業源自各個部，在共產黨的統治下，各部擁有國家的所有資產，並監管國家的所有商業運作和活動，從油氣勘探和開採，到農業、製造業和礦業。國家決定做哪門生意，設置產量定額。產品質量、管理控制和會計則被忽視。

隨著經濟的開放，國有企業快速地成長。但它們仍處於政府控制之下，拖累於各種國家包袱，包括對工人及其家人的「從搖籃到墳墓」的昂貴照顧。公司為職工設立醫院、學校、飯館和商店，有時甚至還有墓地，並且為它們所提供的服務而自豪。我記得，白賴恩．格菲斯訪問過一家這樣的公司後說，它簡直就像個中世紀村莊，還有一句，他的原話是，「你不能把它弄上紐約股票交易所。」

到了1990年代，稚嫩的私有成分經濟——外資企業、經濟特區出口企業和鄉鎮企業——興旺起來，大多數國有企業變得臃腫低效、負債累累和虧損。它們幾乎沒有現代企業經營管理的知識，提供的披露信息非常原始，幾乎不可能度量經濟虧損的程度。經理被賦予更大的生意上的決策權，但他們常常既缺乏訓練，又無做這種事的魄力。公司缺乏工作重點，浪費資源。在第一波自由浪潮期間，經理的決定經常是誤導的或是腐敗的，成立混亂的集團，投機房地產，或以「準銀行」的方式不明智地借款給其他公司。

更糟的是，為這些步履沉重的國有企業提供貸款的國有銀行實際上無法發揮功能。它們沒多少現代信貸、投資或風險管理的專業知識與技能，不瞭解自身不良貸款的程度，甚至不懂如何評估自身的資產價值或度量虧損。而且，在地方層面，管控銀行的官員也正是指示銀行向國有企業貸款的官員。你可以想像這是多麼無效：省級官員監督銀行、檢查銀行的資本充足率，同時他們又在為自己偏愛的項目找貸款。

朱希望整改國有企業的管理方式，撤銷其特權和補貼，鼓勵提拔職業經理人以激活國有經濟。他感到，國企上市，把股權賣給戰略投資者也就是領先的國際公司，不僅能籌措資本，也將迫使國有企業採納國際會計標準並更好地運作。他也認識到，要改革國有企業，就得改革銀行系統；本質上，銀行系統為公司提供了企業版本的鐵飯碗：無盡的貸款和絕對的欠貸寬免。

當時，世界各地的政府都在進行私有化，原因各種各樣——重組資產以增強國內產業的競爭力，籌措資金，償付欠債，或拓寬股東構成。德國則渴望創造一種股本文化。有些政府認為，在市場規訓下，他們的公司將比在國家所有和控制之下表現得更佳。

中國人採取了自己設計的模式。首先他們覺得「私有化」這個詞不舒服，跟「有中國特色的社會主義」不完全一致。他們喜歡用「公司化」和「資本重組」。政府領導出售各行各業的公司股份，但選擇保持對這些公司的控制，保持在黨的領導下，而黨選定公司領導。我那時不知道這個計劃是暫時的還是長期的。但隨著時間流逝，他們之不願放棄國家控制變得清晰了，這種牢牢植根於政治和意識形態中的欲望，其消極後果一直延續到今天。最大的企業當中有太多源於大型政府部門，中國的土地上到處可見；當政府想要發展出一流的全球性公司，並轉向不那麼依賴國家投資和出口的另一種經濟模式時，那些企業就很麻煩了。朱的計劃是，這些企業要變得現代、高效和市場導向，接受真正的競爭。但今

天這些公司的情況並不是這樣。

中國對私有化的興趣吸引了全世界投資銀行的注意力。在很長的一段時間裏，高盛都得在後面追趕。像怡富(Jardine Fleming)、施羅德(Schroders)和巴林(Barings)這樣的英資銀行，憑藉其在香港的歷史一開始就佔了上風，另外還有香港匯豐銀行(HSBC)旗下的投資銀行獲多利(Wardley)，和頗有背景的本地新投資銀行百富勤(Peregrine Investments)。但我們覺察到了老一派的脆弱。香港回歸前它們已經在走下坡路了，回歸則將終結它們的歷史優勢。美國競爭者當中，美林(Merrill Lynch)和摩根士丹利也走在我們前頭。

那時候我們在中國做的許多事是教育性質的。我們也大可以辦個學校——有時我們真覺得自己就是在辦學。甚至，我們的銀行家在努力建立關係、尋覓生意機會時，也開講座和研討會；在這樣的輔導中，他們解釋私有化的好處，分析中國的產業，圈出可能在海外交易所上市的公司，或解釋 IPO 過程中的技術細節，如盡職調查(due diligence)、發行詢價與訂單建檔(book building)、路演管理。

這一切都是絕對必要的。雖然中國人聰明能幹，但在政府部門裏，或者坦率地說，在新生的金融系統裏，官員很少有經濟學基礎，現代銀行或資本市場的實際經驗更是少得可憐。但他們真是學習的海綿，記筆記，沉浸在信息裏，總是要求更多的細節和分析。

我們很快建立了香港辦公室，也就是我們在日本之外的亞洲地區開展工作的中心。這個地區正在變得日益繁榮，1994 年時，我們已經有幾百名銀行專家和輔助職員，管理我們在東南亞的工作。我們開始建立中國組。就如同在別處一樣，我們尋找年輕的、有才華的專業人士，能夠經過我們的訓練成為出色的投資銀行家。

許多競爭公司僱人時看的是語言技能，而非銀行業天資，或挑選臺灣人和香港人，因為他們是「中國人」。高盛的文化既注重競爭也注重團

隊合作，我們要找的人，是能夠在這種文化裏脱穎而出的。

我們找的是劉二飛這樣聰明的大陸人。他在布蘭迪斯大學和哈佛商學院都拿過學位，是最早一批出國留學的中國學生。二飛是我們在中國人中招的第一位真正的投資銀行家，在建立我們最初的大陸關係時非常有用。他1993年離職後，我們僱用了李青原。轉向經濟學之前，她在北京外國語大學教英語，二飛曾是她的學生。她聰明專注，曾在國務院經濟體制改革委員會、趙紫陽手下工作，也曾是中國證監會的初期成員。她先到高盛的紐約總部，短暫地學習了公司的文化和業務，然後於1994年2月建立了我們的北京辦公室。同年11月我們增設了上海辦公室，不過，我們在中國大陸的大量工作仍舊立足於香港。

中國的生意氣候令人沮喪。我們為許多政府發行者包銷債券，也找到了一些諮詢的工作，但股權發行的業務來得很慢。1994年1月，中國證監會宣布了第二批22家海外上市的預選企業，包括幾家能源公司；不過，到1994年6月，即第一批名單裏的最後一家企業在香港上市時，中國公司的IPO在吸引投資者方面變得非常困難。一個原因是，有幾家最近上市的公司提供的資產質量糟糕。

我們沮喪的另一原因是中國經濟的變化無常。鄧南巡後中國經濟開始過熱，信貸控制放鬆後，銀行的投資貸款在1992年跳升了50%，第二年通貨膨脹率達到15%。投機地產項目在廣東和海南蜂擁而上。海南島位於廣東南面，是中國最南的省。朱鎔基1991年成為副總理，1993年4月李鵬突發心臟病之後，朱獲得了更大的經濟主導權。朱面臨的挑戰，是找到一條道路，既穩定經濟又不失去改革的陣地。他的辦法是同時處理眼下的危機和長期的經濟根本問題。

朱直接指揮央行，實行16條宏觀經濟緊縮措施，限制銀行信貸和價格上漲。他推行了第一階段的金融系統改組：新設三家政策性銀行，敦促其他銀行進一步商業化、在信貸決策時較少政策導向。他整改稅務

和財政系統，改革外匯體制。朱意志堅定，據說他曾威脅，如果哪個銀行官員出北京後不遵守新規則，就要「砍誰的腦袋」。朱及其改革派同僚是在打一場戰役。隨著貨幣供應的過度膨脹和信貸產生泡沫，通貨膨脹率在1994年上升到約24%，然後朱的緊縮政策起作用了，引導經濟實現了軟著陸，1996年通貨膨脹率降到8.3%，1997年降到2.8%。

與此同時，1994年高盛自己急轉直下——但跟中國無關。1994年2月，美聯儲大幅提升利率，引發了全球債券市場崩潰，因此，我們在倫敦管理不佳的自營生意遭到衝擊了。很快，我們每個月的虧損高達1億美元。我們的合夥人結構加劇了這個公司內部的金融危機。高盛那時的制度允許退休的合夥人帶走自己的一半資本。許多人這麼做了。公司眼看就要沉沒。

然後，在仍處危機之中的9月份，瓊恩．科贊 (Jon Corzine) 和我被任命為主席和副主席，開始領導公司。瓊恩和我在許多地方意見不一致，但都認為急需採取行動。我們不得不做出艱難的決定，在世界範圍裁員13%。我努力保護亞洲的生意，尤其在中國，但為了保證存活，我們不得不下重手；最後我倒不那麼確定，縮減之後我們是否真的變弱了，因為我們曾在世界各地快速增長，僱用了很多不對路的人。

第4章

真金白銀

1997年9月，中國共產黨十五大召開，鞏固了中國的經濟改革路線。私有企業快速增長引起了一些人的不安，針對這種情況，中國領導人江澤民堅定地說：黨無需控制經濟的一切方面，也能保持黨的本色。

他宣稱，「國有經濟比重減少一些，不會影響我國的社會主義性質。」江的論點鼓勵私有經濟繁榮，並為經濟改革的下一個關鍵階段搭建舞臺。這個階段就是重組老朽虧損的國有企業。國有企業共有一億一千萬職工，佔了工業GDP的近30%。江的講話題為「高舉鄧小平理論偉大旗幟」，他誓言減少這些臃腫的大型企業的數量，通過合併、減員、技術升級和股份出售的辦法進行重組。

當時，所有人的目光都集中在一家國有企業身上：中國電信。按計劃，幾周後它將在香港和紐約進行IPO。這是前所未有的事。這筆42.2億美元的交易，主要關乎兩個繁榮沿海省份的移動通信資產；不過，由於中國電信系統複雜、分散的性質，上市的公司需要從頭搭建。

這次IPO體現了朱鎔基的鐵腕，他意在讓中國電信成為國有企業重組的樣板。這位副總理久經沙場，知道改革的真正難處在細節裏。他認為IPO過程將迫使公司發生改變，若沒有這種改變，在重建整個產業和

產業監督機構時，公司的管理者就不會稱職。這麼做將有助於為中國久拖未決的入世(WTO)掃清路障，並為入世後的中國最終向國際競爭開放鋪平道路。

但中國絕非團結一致支持朱的所為；他面臨著派系和意識形態的反對，同時還有惰性。如果中國電信的 IPO 失敗了，中國向更開放的以市場為導向的體系邁進的步伐就會受阻。不幸的是，中國電信的上市與亞洲數十年來最大的經濟危機不期而遇，市場狀況變得糟糕了。高盛公司主導這個項目，肩負重擔。

風險幾乎從未如此之高——中國改革的未來，高盛的聲譽究竟如何，都是未知數。

★ ★ ★

令人啼笑皆非的是，高盛拿到中國電信的業務，部分原因是我們拒絕了另一樁生意。1990年代初，中國政府曾邀請高盛與一家中國的主要商業銀行建一家合資投資銀行。我們急欲進入中國市場，獲得比當財務顧問或投資商更大的操作空間，但方案裏有個問題：中國只允許高盛擁有公司約三分之一的股權。有些同事喜歡這個方案，他們覺得，高盛受到邀請是一大突破，會帶來更多的業務；我強烈反對，我不想參與營運我們做不了主的企業。

我弄不明白，如果股權分額不足以使我們具有決定權，我們怎麼可能取得成功，怎麼可能保證高盛的品質和執行力，怎麼可能保持我們行事的原則，同時還在中國這樣的國家遵守法律。哪怕不出紐約的家門，營運一個機構都很難——招聘、培訓、整合業績評估和薪酬體系以鞏固團隊協作、服務客戶和高職業道德標準的企業文化。到地球的另一邊去，要我們的僱員聽命於非高盛的經理？絕對不可能！

於是我們拒絕了提議。

摩根士丹利接替了我們，1995年很風光地跟中國建設銀行共同成立了中國國際金融公司。很快，我們的這個主要競爭對手徑直掉進了我們預見到的陷阱裏。1996年9月，時任建行行長的王岐山來到我紐約高盛的辦公室，我有機會一窺問題的嚴重性。

那時我已見了王岐山好幾次，跟他吃過一頓難忘的晚餐。王岐山是個堅定的改革者，精明而前途無量，擁有完美的關係網。那次我們在北京一家餐館見面，我的妻子溫蒂 (Wendy) 和一位高盛同事也在場。雖然要靠翻譯，溫蒂和王岐山仍聊得很投機。王學識淵博，和溫蒂交流教育理論，剖析中國、歐洲和美國的歷史和文化。角落的電視不停放著中國流行歌曲。最後王對溫蒂說，「不好意思，保爾森夫人，我能和您丈夫聊一會嗎？」然後我們討論了中國經濟的狀況和改革的前景。由於建行和摩根士丹利的關係，我把王看作競爭對手，一位極有魅力的競爭對手。

因此，幾年後王走進我的紐約辦公室時，我並無準備。他首先介紹了中國的計劃：改革電信行業，通過 IPO 出售股份。這印證了我們那年夏天早些時候聽說的消息，即中國政府期望很快進行私有化 —— 可能是在1997年7月1日香港回歸前後。

這筆業務是每一家投資銀行都想拿下的。中國電信的 IPO 必將是一個轉折性事件，除籌措資本以外，它也將在全球市場樹立中國「品牌」，鋪平其他國有企業出售股份的道路。它還將標誌著中國通信產業基礎建設大面積重構的開端。隨著中國電信市場的增長和日益現代化，很容易預見到進一步的行動 —— 股本和債務融資、合併及收購。

王指出，中金公司是中國主要的投資銀行，在這樁交易裏扮演重要角色。然後，他投下一顆重磅炸彈。

「項目需要一家領先的國際投資銀行，」他說，「我希望是高盛。」

「跟你們合作我們再願意不過了，」我張口就答，但禁不住加上一句：「摩根士丹利是你們的合資夥伴，我不明白你們怎麼能來找我們。」

「我理解你的意思，」王說得很簡單。「但是我已經決定跟高盛合作。」

王這麼說讓我吃驚。不管中國人和摩根士丹利出了什麼問題——我們聽到過中金公司內鬥的傳聞——他們畢竟是合資夥伴，我認為摩根士丹利有內部關係，比我們有利。

王岐山是中國建設銀行的領導，不是真正的客戶郵電部的領導。但就如另一位高盛同事後來說的，「他從來不只是個銀行家。」就中國電信來說，重要的不是他是建行行長，重要的是副總理朱鎔基委派他操作中國電信的上市。朱希望這樁交易能為中國大型國有企業的改革和重組領路。王是在為朱和中國政府工作，並做出相應的決策。朱依賴的是一個同盟和弟子的網絡，他們是堅定的改革派，有動力也有執行力去突破官僚主義的懶散，戰勝政治上的反對力量，在時機和勢頭有利時推進變革，而王岐山正在成為朱最重要的助手。

為什麼中國人對摩根士丹利不滿？我感覺是文化和溝通的問題：雙方組成合資企業時的期望不同，不完全理解對方想要什麼。也許摩根士丹利想要營運一家成功的當地企業，瞄準的是純外資銀行不能碰的中國生意。合資企業給他們提供了這樣的跳板。王岐山想的是更大的事情：一個現代化的國家。後來，一位中國的頂級交易行家向我解釋說，一開始王岐山就不太在乎中金公司是不是賺錢，衡量成功的標準是看中金公司在多大程度上推進了改革。

摩根士丹利把中金公司看成中國國內企業，中國人則視之為他們的旗艦級國際投資銀行。王岐山想的是，一家中國的金融機構如何能在全球成長，與西方投資銀行匹敵。王和方風雷（中金公司副總裁）找摩根士丹利談中國電信的案子時被告知這家紐約銀行在中國有自己的管道，不需要中金公司這家合資企業來做國際上市的業務。摩根士丹利的銀行家懷疑中國電信的 IPO 做不成，就算能做成，交易的規模也不會大。可中國人不這麼想。

我從中領悟到，你需要仔細聽對方實際上說的是什麼，要的是什麼；只要那不是不合理或不道德的，就要盡全力幫他們實現目標，或者說服他們那是實現不了的。在什麼地方都是這樣，在中國尤其如此。在中國，很容易出現這樣的情況，對方說著同樣的話，意思卻相當不同。你可能認為雙方合資時目標一致，結果你的合作夥伴感興趣的是完全不同的東西。

甚至「合作者」這個詞也能造成誤解。後來我瞭解到，中國人認為，這家合資企業是摩根士丹利做小股東，培訓中方，得到一些特別待遇作為回報。中方具有完全控制權，希望摩根士丹利順從他們，幾乎像對待客戶一樣。摩根士丹利則理所當然地以為，作為合作者，中金公司將在很大程度上依賴他們來管理合資企業，儘管他們只是小股東。

我們沒有跟中國人組成合資企業，就比較容易把他們當作客戶來服務了。我們明白，所有事情都要經過中金公司，與中金公司的人拉近距離對我們有利。起初，由於中金公司和摩根士丹利的關係，沒有人跟我們談。「沒有人」的意思是，一個也沒有，除了方風雷，而他恰好是那裏最重要的人。

方是我在中國遇到的最不同尋常的人之一。他堅韌而富於創意，在中國這個重視人際網絡的國家裏，方在這方面的能力也極不尋常。他1952年出生於湖南省，離毛澤東的故鄉不遠。他在北京長大。他父母是共產黨員，中級政府官員。和那一代的許多人一樣，他和家人在文革中受了苦。他的父親和哥哥入獄，他自己16歲時因抗議他們的遭遇也入獄三個月，出獄後被發配到內蒙古，當了兩年農民和牧民。然後當了五年兵，之後在一家電力設備廠幹了兩年。

文革結束，方進了著名的廣州中山大學，畢業後進入外經貿部，即現在的商務部。在1983年的反腐運動中，他被借調到一個隸屬中紀委的工作小組，來到河南省工作。他在那裏幹了兩年，期間轉向經濟領域，

成為河南省糧油食品進出口公司的主管，這個機構每年向香港輸送50萬頭豬。然後他協助管理河南省對外經濟貿易委員會的工作。在河南的最後幾年，方的一位上級正是吳基傳。沒過多久，吳就成了郵電部長。

王岐山先任命方風雷營運一家附屬的投資機構，在建行成為中金公司的發起者時，王挑選方作為合資企業的中方高管。方逐漸感覺到，摩根士丹利對他缺少足夠的重視。這令他特別不快因為方曾幫助組建中金公司。1990年代初，他曾設想創辦一家中國投資銀行，以加速國有企業改革的進程。方的弟弟娶了著名經濟學家劉國光的女兒，方得以和劉討論這個想法。劉介紹他認識了林重庚（Edwin Lim）。林曾建立世界銀行的中國代表處，並擔任首位首席代表。方和林創辦了中金公司，林擔任首位CEO直到1996年——這段時間方風雷向世界銀行請了假。

有時方風雷固執己見。他英語說得不太好，按我們的標準看是行業新手。但若低估他的才能或意志力，則是一大錯誤。方是個行動派，是在中國體系裏運作的天才。我認識的銀行家裏，很少有人具備他那樣的辦事能力，中國銀行家更是少之又少。他還是天生的講故事高手，能化繁為簡，把複雜的事情對中國官員講明白，說服他們展開行動。

我們確保像對待客戶一樣對待活力無限的方，給予他應得的尊重。這件事由約翰．桑頓領頭。約翰是很棒的戰略家，精通公司策略和客戶服務，這讓他在併購業務方面成為一個有價值的顧問，而在這個領域他也得到了磨煉。在爭取方風雷的問題上，他的價值也得以體現。約翰有時會搞得高盛內外的人都不太高興，但在贏取客戶的信任和生意時是無與倫比的。他富於遠見卓識——身為高盛在英國和歐洲不斷擴張業務的主管，本該如此。

約翰接觸方時，用了一種典型的坦率方式，說的話大意是：「你說你是銀行家，但你不懂銀行的基本知識。我主管高盛的亞洲業務，但我對中國一點也不瞭解。我教你怎麼做銀行，你教我瞭解中國。」方把這

種直率當作一種尊重。

1996年11月18日，德國電信在長久的等待後終於完成了IPO；我們慎重安排，邀請了一個中國代表團到法蘭克福，施以貴賓之禮。方風雷和郵電部官員就在其中。他們見證了我們啟動德國的首次大型私有化項目，高盛董事長喬·科爾辛也和他們會面。IPO順利完成，德國電信融資超過130億美元。我們希望，中國人回國時，對自己混亂但珍貴的電信資產的潛力能夠產生新的信心，並確信高盛是做那個項目的最佳公司。

中國人對德國電信的交易印象極深。甚至到今天王岐山還喜歡開玩笑說，德國花了八年時間創建德國電信，中國人則在給予銀行授權的六個月裏完成了交易。當然，德國人在那幾年裏要解決幾個大問題，比如柏林牆的倒塌和兩德統一。但兩個國家確有相似之處。和中國一樣，德國的郵政和電信服務纏繞得很深，1989年之前德國電信仍屬西德郵電部（德國郵局），這個郵電部的起源可追溯到神聖羅馬帝國。

在中國，政府的束縛也很強。很長一段時間裏，只有高級政府官員才有住所電話。文革期間曾短暫取消郵電部，由軍方管理電話系統。1973年時，電話系統回到了民用機構手裏，但混亂不堪，一大堆駁雜的省市縣局所同時聽命於重建的郵電部和地方政府。改革啟動後，北京開始分離商業行為和監管功能，行政權力去中心化，成果良莠不齊。1990年代早期，政府成立了電信總局，「中國電信」是更出名的叫法，來管理郵電部的這些商業功能。

在此過程當中，政府對這個此前被忽視的領域增加了投資，採用了優惠的稅收政策，要求管理者對利潤負更大的責任。不過，到1980年代末每200人仍只有一條電話線路（1978年時每500人一條）。中國的擴建舉世無雙，1992年到1996年基礎設施建設花費超過350億美元。回報是驚人的。固定電話訂戶從1,150萬戶激增至近5,500萬戶；移動電話訂

戶從17.7萬戶飆升到700萬戶。單單從1996年底到1997年中，就新增了240萬移動用戶。但中國仍有很長的路要走。1996年，擁有固定電話的人口僅佔總人口的4.5%，而美國是64%；擁有蜂窩移動電話的人口佔總人口的0.6%，而美國是16.3%。但這個國家的潛力巨大，而且由於起步晚，遺留問題較少，也能跳過陳舊的技術。

到了1990年代，成熟起來的消費者對差勁的服務、安裝前的長久等待、郵電部為了擴建而收取的高額安裝費和其他服務費的抱怨越來越多。政府逐漸減少了對郵電部的傾斜政策，國務院批准成立了一家競爭企業，即中國聯通公司。聯通的股東包括中國的鐵路和能源部門（亨利．基辛格〔Henry Kissinger〕成為榮譽顧問，為這家公司裝點門面）。中國聯通的規模排名第二，而且離第一很遠，但它提供移動通信服務，並打破了郵電部的壟斷，對消費者收取的費用也降低了。不過，到了1990年代後半段，中國雄心勃勃的電信擴建事業仍需要更多的資本，而這是系統自身無法解決的。

★ ★ ★

在中國電信項目上，雖然王岐山和方風雷支持我們，但我們仍謹慎地到各方面活動。1996年12月，團隊安排我會見頗有權勢的郵電部部長吳基傳。那天，出師不利，李青原和我眼看就要到郵電部了，卻堵死在路上。我們知道絕不可以遲到，頻頻看表。如果遲到，將被對方視為難以原諒的輕慢。只剩五分鐘了，還是堵著。

「你說怎麼辦？」我問青原。

我說，「咱們跑吧。」

說跑就跑。我們跳出出租車，沿著長安街疾奔，衣角翕動，周圍的行人忍俊不禁。我們總算準時趕到了郵電部那灰褐色的大樓。60歲的吳戴著眼鏡，已經在等著了。他幾乎一直在郵電行業工作。他畢業於北京

郵電學院，一路從技術員、分局局長幹到副部長，1993年成為部長。他甚至跟這個行業結了婚：相伴他近40年的妻子是一位電信傳輸專家。吳是一位強硬和善謀的官員，這些年來戰勝和擊垮了幾位威脅他電信領域掌控地位的競爭者。

我們的目標是取得吳的支持，讓高盛為郵電部官員主持召開一次急需的電訊業重組上市研討會。我也想跟吳建立融洽的私人關係，並表明我們把中國電信看得極重。我是一家全球性投資銀行的CEO，無法監督日常的交易，但我能為之直接負責。這一點對中國人至關重要，他們可能是地球上身份和職位意識最強的人群。我們商定，研討會將於1月份在中國南部的海南島三亞舉行，我許諾自己將會參加。三亞是一處熱帶旅遊勝地，有海灘和大酒店，度蜜月的新婚夫婦和吳部長都很喜歡那裏。出乎意料，郵電部在三亞擁有一家酒店供我們使用。

這次會議和我們的團隊都是由王學明組織的。加入高盛前的幾年，她是香港一家飛機租賃公司的創始合夥人。她的作用極其重要：培養與中國客戶和官員的關係，特別是吳部長和王岐山。她理解「面子」的重要性，擔心我們派去海南的人不合適。如果我們把低級別的銀行家派到吳這樣的高級部長面前談金融，可能當場就徹底失去了獲得授權的機會。約翰．桑頓慎重安排了高盛高級合夥人參會，我們的團隊在聖誕期間繼續工作，準備會議時的各種演示材料。

1997年1月中旬，離既定的會議日期只剩下兩周，我卻不得不退出了。此事引起了一次小小的危機。我們需要有人與吳部長的身份相當，否則他可能也不去了，那會危及合作的前景。我們剛剛任命約翰．桑頓為亞洲區主席，但他才四十出頭，感覺上無法匹配吳的名望。幸好，高盛國際副主席、53歲的鮑勃．霍馬茨（Bob Hormats）同意走一趟。約翰是高盛六人執行委員會成員，內部級別遠比霍馬茨高，但1971年亨利．基辛格來中國開啟中美外交之門時，鮑勃是美國國家安全委員會成員，

在1979年兩國關係正常化之前的一系列會談中，他也起到了作用。中國人對這樣的淵源具有持續的尊重，很高興由他來接替我。

數十人參加了會議——高盛的銀行家，中金公司的銀行家，一批從北京和各省來的郵電部官員。吳部長宣布會議開幕，約翰則主持研討。我們的展示材料意在給郵電部和中金公司的官員上一堂電信公司上市的啟蒙課。就像方風雷對我們說的，「我不太瞭解金融，也不太瞭解 IPO 的規則和規定；如果連我都不瞭解，可想而知郵電部也不會太瞭解。」

我們的團隊以德國電信的上市為模板，展示了 IPO 的全過程，在每一個環節上給予指導，從如何組建公司和記帳，到寫招股說明書和路演。儘管語言有障礙，他們仍努力吸收知識，以中國人的方式記下詳盡的筆記。有一個時刻很特別：德國電信首席財務官說過的話不得不從德語譯為英語再譯為漢語。

中國人的目標雄心勃勃。他們渴望9月份完成交易。那時恰逢兩個令人矚目的高規格事件：世界銀行/國際貨幣基金組織(IMF)的年會首次在中國土地(香港)上舉行；中國共產黨全國代表大會召開。此會五年一次，批准黨的關鍵決議，包括領導人變更。此外，我們瞭解到，中國人希望融資超過20億美元——對於一個沒做過6.25億美元以上交易的國家，這個數字驚爆眼球。它並非基於任何經濟分析；它就是個目標，一個堅定的目標。

我們面對的最突出挑戰是，並無一家傳統意義的實際公司供我們承銷。上一年3月，中國電信(香港)控股公司正式揭牌。不過，這個公司一開始就是個沒有資產的空殼，公開銷售股份的那個實體還有待創建。我們必須幫助郵電部做出一個公司，滿足上市的需要，並吸引投資者。這種情況與正常的承銷相反。正常情況下，先有一個營運中的公司，有已知資產、可衡量的收入或現金流以及審計過的帳本，然後承銷商與公

司管理層共同為公開上市做準備。我們必須一邊做，一邊發明新模式。

約翰和邁克．伊雲斯對吳部長解釋說，20億美元的交易要成功，郵電部需要滿足許多條件。政府固然牢牢地控制公司，但要滿足在香港上市的標準，籌到預期的資本，中國電信（香港）進入市場的股份就得佔到20%到25%的比例。公司必須納入最優質的資產，證明未來增長的可能性；畢竟，投資者買的是中國電信市場的巨大潛力。還需要一個強大的管理團隊，進行兩星期的路演推銷；香港上市之外，還要在紐約股票交易所上市，使得投資者確信公司滿足美國苛刻的會計和金融標準。政府還要建立透明的監管框架，明確稅費，以使投資者能評估增長的前景。吳部長接受了這五個條件，邁克簽了文件。這不是合同，但我們重擔在肩，必須兑現。

從實際的角度看，政府不能從中國電信身上切一小片，就拿來賣。它太大太複雜，生意太集中於固話業務，而固話業務不太吸引投資者。解決方案是讓中國電信（香港）專注於移動業務，植入各省的移動通信資產。郵電部必須幫助我們確定，哪些省份既能滿足收入、增長潛力，還能有「動人故事」。故事的內容得是這樣：數百萬而非數千用戶；商務訂戶而非農村訂戶（提高單位用戶收入）；高利潤率。隨後，交易團隊需要梳理行政和政治的亂麻，從固話線路資產裏剝離出移動資產。這兩者在大多數省份是混在一起的。

做好這一切可不容易。往好裏說，郵電部各層級的帳目都很晦澀。很快，畢馬威會計事務所（KPMG）超過350位全職會計師就開始研究帳本、做盡職調查了。他們沒日沒夜地盤問郵電部官員，盡力對上數字，以致有的官員請求我們的人給他們放一天假。

同時，好多省份不肯參與。他們控制著當地的電信業務。為什麼要把自己最有前途的業務及其盈利拱手交給由北京郵電部控制的公司呢？當他們認識到移動通信資產的價值，便想自己去做，而不願意被納入中

國電信(香港)的結構。郵電部運用其影響力平息了他們的異議。在這個例子裏，改革的努力首先增強了，而非弱化了中央的控制。

郵電部提出三個省份作為候選：廣東、浙江和江蘇。這三個省都是興旺的沿海地區，具備快速增長的潛力。最後決定先從移動訂戶數量最多的浙江和廣東開始。兩者合起來佔到全國移動訂戶的接近30%；其收入和增長前景的可論證市場價值，將給公司帶來80億美元的市值。拿出25%股份上市，就能籌募到政府想要的20億美元。

這個交易的關鍵一點是，中國電信(香港)許諾給投資者的不只是廣東和浙江的市場，而是中國移動電話的未來。江蘇(及其他省份)的移動資產可以在未來取得。因此，一開始就設定了，公司將席捲全國各省，創建一個巨大的移動網絡。這麼做排除了經濟發展的一個路障，帶給中國電信(香港)兩個誘人的增長源：兩省不斷增加的需求所帶來的有機增長，以及該系統收編的其他省份的移動資產增長。我們可以告訴投資者：「把它設想為類似一家開放式基金，每隔一兩年，我們就會加入更多的省份。」

起初，我對這個大膽的計劃是有保留的。這是對中國未來的一次賭博。如果沒有繼續注入其他省的資產呢？投資者拿到的就是個空洞的許諾。但我意識到，中國人別無選擇，只能跟進。他們想獲取外國的經驗技術，他們想要資本，他們想要其他國有企業也能上市。中國電信(香港)是世界看中國的一塊透鏡，世界將據此判定，中國的大公司能否成為有競爭力、管理良好、值得投資的盈利公司。中國會盡一切可能把這樁交易做成功。

★ ★ ★

1997年5月20日，郵電部正式授權高盛和中金公司為這次交易的全球聯合協調商。這意味著我們將擔負起首要的責任，幫助中國電信(香

港）準備上市，並協調股份的銷售和定價。在吳部長的辦公室裏，郵電部財務司司長石萃鳴（未來中國電信董事長及CEO）用筆擬定了文件並簽署，中國電信總裁陳兆濱、高盛代表約翰．桑頓、中金公司代表方風雷，分別簽了字。不久，郵電部指定J. P. 摩根（J. P. Morgan）和貝爾斯通公司（Bear Stearns）為財務顧問。財務顧問是個有限的角色，其實是為公司獨立提供建議，特別是在 IPO 定價之後。

當時，我們的北京代表處位於喜來登長城飯店旁的一棟樓裏，只有幾個房間。拿到授權後，這幾個房間就擁擠不堪了，團隊很快有了16個全職人員，為這次募股日夜工作。北京、杭州、廣州和香港都派駐了我們的人，每周二他們向郵電部的石萃鳴報告。世界將關注這次交易，我們決不能有絲毫差池。

6月份，中國電信（香港）宣布，將從英國公司大東電報局（Cable & Wireless）手裏購買香港電信。5.5%的股份，價格是12億美元。香港電信是香港主要的服務提供商，大東電報局是香港電信的控股人，也是1980年代戴卓爾政府私有化改制的第一批國有企業之一。兩年前，王岐山和吳部長聽說英國電信可能要收購大東電報局，從此一直推動中國電信購買股份。大東電報局的收購一直沒有實現，但吳仍放不下中國收購並控股香港電信的事，因為他不希望回歸後香港的電話業務還留在英國人手裏。然而，香港電信要和中國電信（香港）上市的事切割開，這是已經定下的策略。市場感興趣的是「紅籌股」——在香港上市的大陸公司；我們不希望香港的資產干擾中國電信的故事。

方風雷體格強壯，嗜學無厭。IPO 前幾個緊張的月份裏，方隨時都會出現在喜來登長城飯店，拖著王學明，找邁克．伊雲斯提問題。他會坐在大堂裏，要一杯威士忌，跟邁克和學明幾個小時地討論交易的各個方面。有時是投資銀行收費的問題，有時是簿記管理的細節問題。方決心學會這門業務，而他的老師是世界級的投資銀行家。

如果誰的耐力能超過方，那就是邁克。邁克自信好勝。他和孿生兄弟馬克（Mark）是1984年洛杉磯奧運會男子八人賽艇金牌得主加拿大隊的成員。1994年起，馬克在香港為我們監督亞洲區的營運，1997年轉到紐約做全球股票市場業務。邁克是1993年從所羅門兄弟公司（Salomon Brothers）來到高盛的；1996時他已是歐洲股票市場部的主管。邁克曾運作德國電信的上市，因此是管理中國電信 IPO 的當然人選。他高高瘦瘦，頗具主動性，具備槳手無視極限的性格。他身上結合了出色的金融專業技能和敏銳的戰略思維；他擼起袖管，進入到交易的每一個細節中，交流時，無論對方是CEO、國家領導人還是最初級的分析師，都一樣親切自如。

6月末我來到香港，見證香港的回歸。156年之後，英國人把這塊殖民地正式交還給中國，從此中國和其收回的香港進入了一個新時代。歡慶持續了許多天。高盛為此舉辦了一次盛大晚宴。

在慶祝活動中，我撞見了一位老朋友裴熙亮（Phil Purcell）。摩根士丹利和迪恩維特公司（Dean Witter, Discover & Company）剛剛合併，裴熙亮當上了合併後的摩根士丹利CEO。我是在芝加哥認識裴熙亮的，當時他是我的客戶，主管西爾斯公司（Sears Roebuck）的企業戰略部。此刻，他在香港和摩根士丹利亞洲區主管杰克．華沃茲（Jack Wadsworth）同行。我很尊重裴熙亮，但禁不住吹噓我們拿到了中國電信 IPO 承銷權。

最後裴熙亮轉向杰克．華沃茲，當著我的面說，「再向我解釋一次，我們的合資夥伴為什麼把這筆生意給了高盛。」

杰克是一流的職業投資銀行家，此時卻說不出話來。

我總是告誡我們的人不要炫耀勝利，或借成功奚落旁人。但我禁不住要逗逗裴熙亮。他是朋友，而且在我的投行生涯裏，這是最不尋常的大反轉之一。

★　★　★

我只得意了幾天。7月1日香港回歸中國，7月2日市場魔性大發。跟投機者搏鬥了數月之後，泰國不再捍衛自己的貨幣。那天泰銖對美元的匯率暴跌20%，引發了亞洲金融危機。這次危機重創了這個地區許多雄心勃勃的經濟體達數月之久。

泰國只是第一個受到影響的國家，但痛苦很快蔓延開，十年的繁榮就此逆轉。總的來說這些經濟體都已過熱，推波助瀾的是熱錢、太容易得到的信貸、地產投機和裙帶資本主義不可避免的罪惡：腐敗和內部交易。泡沫破碎時，資本外逃，銀行借貸乾涸。這些國家主要由出口驅動，在匯市波動下很脆弱。許多國家的貨幣跟美元綁定，美元走強時，出口需求急劇下降，貨品價格上漲。此外，日本經濟的疲弱加劇了東南亞出口的疲弱。

問題的徵兆在1996年就已出現，但起初只是局部性的。1997年5月，針對泰銖的投機達到了頂峰，泰銖遭受了一次猛攻。泰國花費數十億美元進行防禦，但7月份政府再也打不起這場仗了，只好聽任泰銖沉浮。幾天之內，菲律賓比索貶值，馬來西亞和印度尼西亞的貨幣也遭到攻擊。資金從這個區域外逃，並且相互傳染蔓延。地區股市受到重創，貨幣走低，流動性乾涸，銀行無能為力，國債降級。到最後，國際貨幣基金組織籌集了400億美元資金扶持泰國、印度尼西亞和韓國的貨幣。

這可不是啟動史上最大的中國 IPO 的好時候。

誠然，這些事情是在幾個月的跨度裏發生的，而且危機之初香港的市場挺住了。恒生指數1996年上升超過30%，1997年1月繼續爬升，隨即回落。也許是受到即將回歸的激勵，4月份恒生指數復甦並穩定爬升。在泰銖崩潰後的那個要命的一周裏，儘管恒生指數下跌超過3.2%，但在8月7日，又扭轉了勢頭，創紀錄地達到了16,673點。

波動令人不安，我禁不住回想起我們剛來亞洲的時候。當時高盛有些人更中意東南亞而非中國，認為那是更安全的賭注。這次危機期間，我們認真審視了亞洲業務。由約翰·桑頓領頭，一筆筆細查自己的生意。我們決定，集中爭取少數高規格的交易和客戶關係，派少而精的銀行家搞定這些交易。我們的想法是，要爭取中國電信這樣的標誌性客戶，不要因為追逐許多次要交易而分散精力。一旦用令人矚目的交易建立起品牌，更多生意就會接踵而至。這是高盛在全世界的戰略，但在亞洲我們未能完全抓住重點。

按計劃 IPO 將在9月中旬進行，不過，即便沒有這場危機，這個目標也難以實現。核查中國電信時，高盛和中金公司對郵電部施壓，要求滿足投資者對這樣一家想在這個極受關注的領域籌募如此高額資金的公司的需求。為 IPO 做準備的過程本身，比如澄清臆斷、索要答案、核對帳本、確定業務計劃、核查管理質量和專注於盈虧基本面，就已促使郵電部在公司營運和產業組織方面發生了關鍵的變革。我們的關注點也延伸到行政和監管方面：未來將如何經營固話線路資產？中央政府的角色將是什麼，各省如何配合？移動通信將如何監管？

朱鎔基處理這些問題的方法體現了一個改革者的才能。郵電部和各管理層不能也不會自己產生變革，他運用市場促成這些變革。正如我說過的，他不是個理論家，而是強硬的實幹家，一位願意用市場機制加速改革的社會主義者。要提高中國企業的效率，改善中國人的生活，這種改革是必須的。

那年晚些時候，他在一次會議中用典型的坦率語氣對我說，「管理落後，管理要更現代，更進步。」

但他感到自己只能走這麼遠。國有企業需要外國資本，但中國人不能放棄控制權。理由很簡單，國有企業虧損的部分原因是工人過多，外國人掌控就會大量裁員，他估計最高會到80%。如果沒有充分的社會保

障體系，就會威脅社會的穩定。中國必須建立一個安全網，同時，利用股票市場實施中國版本的部分私有化。

★　★　★

這時，我們的團隊正排除萬難為 IPO 做準備。IPO 的時間已推遲到 1997 年 10 月 23 日。

邁克．伊雲斯和中金公司的同僚設計了一個方案，分成三大部分推售股份：美國、亞洲和國際（主要是歐洲）。亞洲板包括香港散戶募股、機構募股和給核心公司投資者的配額。我們判斷，核心公司投資者出現在交易裏，有助於鎖定這筆 IPO 交易，並增強市場的信心。十幾家香港的商界大亨和中資機構（如中國國際信託投資公司）的香港分支機構同意以 IPO 定價買進，並且至少持股一年。他們合起來佔了 IPO 股份的近一半，也就是公司的 10%。這個「基石投資者」概念以前從未嘗試過。我們為中國電信創造了這個概念，未來還將在許多成功的 IPO 案例中加以運用。

但是，交易的期望規模越來越大，市場變得不安穩，有些投資者開始緊張。按照我們的建議，吳基傳部長請他們到深圳參加一次緊急會議。邁克．伊雲斯發布了最新情況，告訴他們，對中國電信股份的需求很強，散戶面（後來超額認購 30 倍）和全球機構面都很強。但有些公司投資人悶悶不樂，他們擔心交易慘敗，自己套在 IPO 的定價線上。

只有吳基傳能讓他們寬心，而吳也這麼做了。他在簡短而富有激情的講話中強調，無論市場現狀如何，投資中國電信（香港）的長期收益將帶給他們巨大回報。吳部長說，「這只是開胃菜，主菜還在後頭。」他這句話讓公司投資人吃了定心丸。

9 月 29 日，我們第一次給投資者看中國電信的定價區間：26 億股，7.75–10.00 港元。隨後，邁克和中金公司團隊帶領一群人進行了馬不停

蹄的兩周路演，路經美國、歐洲和亞洲的大概12個城市。美國的第一站是紐約，10月8日。我在廣場飯店主持了午餐展示會。潛在的投資人坐在下面，戴著同聲傳譯耳機。隨著需求顯著增加，我們罕見地在路演途中重新定價，把區間提高到9.39–12.48港元。

召開定價會議時，邁克感覺定價應當在區間的中部，但建行行長王岐山希望在更高的價位發股，要能嚇跑投機者。他和其他官員還更青睞包含數字88的價格，許多中國人覺得那是雙喜之兆。價格設定為每股11.88港元。邁克擔心疲弱的市場會反應冷淡，王岐山極其自信，卻也稍作了一點妥協。

「我們就定11.80港元。」他平靜地對邁克說。

「他不是詢問我，」邁克記得自己當時想，「他是在通知我。」

在香港，價格是上市交易前一周確定。美國則很不同，IPO在交易前一天收盤後定價。我們於10月16日宣布定價，距IPO交易日10月23日提前一周。

邁克總是為市場把脈，他的疑慮得到了印證。真正意義上的金融危機在6月爆發，此刻首次殃及香港。10月17日，我們為IPO定價後的第二天，臺灣不再捍衛其貨幣。投機者攻擊香港，此時港元是這個地區最後一種跟美元掛鈎的貨幣。新的香港特別行政區政府誓言捍衛港幣，小幅提升短期利率。香港分量極重的地產市場慌了。到10月22日，中國電信公開上市交易的前一天，香港股市已下跌14%。我們的船開進了一團肆虐的逆風。

10月23日星期四，香港很潮濕，烏雲密布，大雨如注。這種天氣在加拿大人邁克·伊雲斯眼裏是個壞兆頭。那天早晨他和石萃鳴一起走向港交所，他說，「你能相信雨竟然下得這麼大嗎？」

「這是個好迹象。」石糾正邁克。「這是個吉兆。」

隨著香港貨幣遭到攻擊，恒生指數如巨石急墜，那一天下跌超過10%，很快得名「黑色星期四」。中國電信開盤猛跌至10.50港元，全天跌跌撞撞，最後，第一交易日收盤於10.55港元。

中國電信已經融資42.2億美元，但隨著香港股市繼續遭受打擊，我們都很緊張，不知道後面會怎麼樣。大盤普遍糟糕，中國電信的股票卻在星期五攀升過了 IPO 定價線，達到12.15港元，星期一11.95港元，仍保持在定價之上。恒生指數星期一跌了6%，引發了紐約一次小小的危機，道瓊斯工業平均指數下跌7.2%，兩次停盤，提前收市。星期二更糟，恒生暴跌14%，中國電信回到了第一交易日的收盤價10.55港元。

中國人也擔心。王岐山後來告訴我，在市場的狂亂中，他的老闆朱鎔基副總理把他從香港叫回北京。見朱之前，他打電話查問中國電信的股票，得知股價反彈了。

「你拿到42億美元了嗎？」朱問他。

「是的，」王說，「真金白銀。」

這是一句中國俗語，意思是「真的錢」。

「錢到了你口袋裏我才放心，」朱說。「只有這時才能確定錢是你的。」

今天也許很難相信，中國會擔心錢的問題，但那時的確如此。

幸運的是，對中國電信的市場需求很強，持續了整個秋天。到年底，這支股票較首日收盤價上漲了26%，較 IPO 定價上漲了13%，恒生指數上升了3%。

事後邁克告訴我，定價時王岐山反復要他別擔心需求，當時邁克心想，「這些人根本不懂交易定價。」

後來他說自己的想法變了：「也許我才根本不懂中國交易定價。」

方風雷則有別的法門：中國的迷信。中國電信在港交所的股票代碼是941，中國讀法的諧音是「九死一生」。

★ ★ ★

過了不到一個月，我和妻子溫蒂飛到北京參加中國環境論壇，我將代表大自然保護協會發表演講，內容是環保經濟。這是我熱衷的事。

11月21日，朱鎔基在中南海紫光閣會見了我，我們一行包括約翰·桑頓、邁克·伊雲斯和溫蒂。溫蒂觀察入微，我看得出，她在心裏一一記下了如下事物：湛藍色的地毯，華麗的花卉，穿著優雅的年輕姑娘走進房間上茶，動作如軍人般精準。正如我們2月份的那次會見，朱和我隔著茶几面對面坐著，翻譯坐在身邊。9個月之前，朱在中國電信委託一事上給了我們支持，但沒有明說。中國人總是決定起來很慢，行動起來快得出奇。

朱問我，「你對中國電信的表現有信心嗎？」

「儘管發生了金融危機，它卻是亞洲表現最好的股票。」我說，「沒有認購IPO的人將後悔終生。」

朱說了句中國成語：「一枝獨秀」。指的是亞洲金融危機中，中國電信是中國穩定的象徵。

「高盛做得很好。」他對我說。然後他指向坐在馬蹄形邊沿的邁克·伊雲斯。

「高盛有多少邁克·伊雲斯這樣的人？」

「只有一個。」我說，「他在他做的事情上全世界最佳。」

「伊文思先生，」朱說，「如果我有10個你這樣的人，我將重振所有的國有企業。如果我有100個你這樣的人，我將重振整個中國。」

就他說的這個目標而言，中國電信的交易為朱鎔基發動了引擎。它是國企改革的第一個高規格案例，是真正的里程碑。它的成功標誌著國際市場對中國經濟前景的認可，也印證了朱的觀點：缺乏決心、技能和新鮮視野的官僚做不了的事，西方資本市場能夠為中國工業做到。

這筆交易同樣標誌著電信系統開始廣泛的企業重組。這一重組將創建一個全國性的移動通信系統，通過一系列複雜的企業重組，產生出更具競爭性的國內市場。此次 IPO 後，政府很快重組郵電部，與其他部門合併，創建信息產業部，由吳基傳出任部長。中國電信（香港）後來成為中國移動，餘下的資產保留中國電信的名稱，整合中國的固話業務，後來也擴展到移動業務。1999 年將出現另一個新來的挑戰者中國網通，接管了中國電信中國北部的有線業務，並於 2008 年併入中國聯通。最終中國有了三家大型的、相互競爭的全國性電信營運商。

第 5 章

你們的董事長睡著了

中國石油天然氣總公司總經理周永康很想會見美國前總統喬治·布殊(George H. W. Bush)。那是1998年初，我們得知周計劃出席一次能源會議，會議地點是前總統的家鄉德克薩斯州休斯頓。中石油(CNPC)是中國最大最重要的能源企業，有望成為第二家上市的大型國企，我也很想跟周及其同事加深瞭解。我第一次見到他是上一年11月在北京，我們在中石油總部附近一起吃午飯。周一直搞石油，就學於北京石油學院，學業完成後踏上了中國東北的凍土。與那個時代的許多還用白襪搭配深色西裝的政府官員不同，周衣著入時，精心打理。他敏銳嚴肅，上一年開始主持中石油，精通業務，顯然抱有變革公司的雄心。

我們邀請周及他的同事到美國來。前總統的表兄弟喬治·赫伯特·沃克爾四世(George Herbert Walker IV)在高盛資產管理部工作，通過他，我們安排了周與前總統見面。2月12日，約翰·桑頓、邁克·伊雲斯和我飛到了休斯頓。我們在前總統的辦公室跟周會合。布殊總統的兒子內爾(Neil)迎接我們，帶我們去見總統。周笑容滿面，稱布殊為中國的老朋友。總統曾在1950年代創建了石油鑽探公司扎帕達(Zapata)。中美關係正常化之前的1974–1975年，他在北京擔任美國駐華聯絡處主任。

「我這輩子一直是石油人，」周告訴布殊總統，「石油人總是值得信任的。」

布殊身體不錯，開朗親切。他介紹掛在牆上的紀念品，驕傲地提到他的總統圖書館將於11月在鄰近的卡城（College Station）開放。總統邀請我們進入辦公室，談了一會兒世界局勢、油價前景和石油人的一般性格。他喜孜孜地回憶自己在北京的時光，說中國發生了多麼大的變化。他從桌上拿起紙寫了個便條，請周帶給李鵬總理。

周為什麼想見布殊總統？我只能猜測。我發現，出於好奇和對地位根深蒂固的迷戀，許多中國人來美國時喜歡會見顯貴。回國後這種見面能顯出身份。不管怎樣，有沒有實質性的會談並不重要。我跟中國打交道時懂得了，會談本身就是實質。這次會談有助於我們與周建立關係，他回國後也許會多一點威望。我不知道布殊總統給李鵬寫了什麼話，但我並未忽略他請周傳便條這個方式。幾年後，我請周把一條重要信息傳遞給另一位中國領導人。那時我們都經歷了人生的轉折，他成了中國公安部長，我成了美國財政部長。

我們中午飛回紐約。第二天早晨陽光明媚，我們帶周及其同事聽了一系列情況介紹，展示我們的行業專長和資本市場技能，並參觀我們的股票交易廳。銀行部和研究部的專家陳述了我們對石油天然氣行業的看法，說明了融資的基本操作細節。午飯後，我們一行來到街上前往紐約證券交易所。周和中石油的名字出現在一條歡迎信息上，在交易所的信息屏上閃過，周看了很高興。

我們還安排了其他活動，但時間不夠了，周永康還要去摩根士丹利。這事很微妙，我們並不想出手幫忙。中國電信IPO成功後，方風雷很想與我們再次合作，我們的主要對手當然很生氣。摩根士丹利丟掉了中國電信的生意，便努力修復與中國建設銀行的關係，想要贏得中石油的上市項目。建行行長王岐山在中國電信的IPO項目上曾給老闆賺到了

「真金白銀」，現已調往最大的、也是經濟上最重要的廣東省當副省長。新的行長是周小川，朱鎔基的另一個弟子。

隨著周小川被任命，我真正領會到了朱鎔基的巧妙手法。周小川是一位出色的經濟學家，他把建行做成一個模板，以便重建委靡的銀行系統。國企改革將由海外上市驅動，中金公司會參與每一個項目。如果說資本市場是變革的支點，那麼周小川將幫助朱鎔基拉動槓杆。

我們後來聽說，摩根士丹利對於自己的人員不能與中石油團隊有更充分的時間交流而不滿。周永康在紐約的日程很滿，不過他也偷閑在城裏逛了一晚。他們一行在有名的牛排餐廳「史密斯和沃倫斯基」(Smith & Wollensky) 吃晚飯，然後全體去看新片《鐵達尼號》。高盛最終拿下了中石油的單子，摩根士丹利則獲得了中石油的主要競爭對手中石化 (Sinopec) 的 IPO 授權。

★　★　★

石油在中國人的心裏佔有特殊位置，遠不只是一種關鍵能源。許多年以來，石油已經成為中國獨立和自立的標誌，國家自豪感的源泉。毛澤東1949年掌權後不久，就請蘇聯幫助中國擺脫對進口的依賴。在那之前，中國的石油勘探大多無所建樹。毛在冷戰時的同盟國蘇聯派來了數千名專家，還有裝備、技術和資金支持。鑽探始於1958年，第二年在東北大慶的地下發現了石油，「大慶」也可意會為「偉大慶祝」。但是，由於意識形態分歧和兩國矛盾的加劇，1960年蘇聯撤回了幾乎全部技術顧問。兩年後兩國斷絕了關係。

中國決意自己發展能源，用十足的決心彌補專業技能的缺乏。政府像打仗一樣迎接挑戰，把一撥撥工人送往油田。王進喜帶領一個團隊，以在低至零下30度的氣溫下奮戰並鑿出了石油而享譽全國。毛稱讚「王鐵人」及其1205鑽井隊的成就，號召全國學習「大慶精神」。王被譽為模

範工人和國家英雄，甚至在1968年當選中共中央委員。他兩年後去世，終年47歲。

大慶後來成為產量最豐厚的油田之一。周永康於1967年去大慶工作。上個世紀六七十年代，大慶油田的產量佔了中國石油產量的約四分之三，鼎盛期每天產出超過100萬桶。隨著中國向能源獨立的目標邁進，其他油田也發展了起來。1970年代末中國成為世界第九大產油國，成為石油的淨出口國，尤其是出口到近鄰日本。這十年又恰逢原油價格在石油危機中飆升，鄧小平和其他中國領導人開始相信，猛增的石油收入將能支撐中國的現代化發展。

不過，鄧的改革引發的爆炸性增長對能源的需求越來越高。新興的工廠，消費者剛剛用上的冰箱等等，都需要能源。到1980年代末，中國明顯又需要進口石油了。雖然需求激增，石油儲備卻停滯不前，部分原因是政府制定的國內銷售價格低於市場水平。這個定價策略是對高耗能國企的補貼，但石油企業錢櫃裏剩不下幾個錢去開採和生產。到1994年，中國又一次成了石油淨進口國。

中國已經較過去遠為深入地融入了世界經濟，要為這樣的國家提供能源，靠復興大慶精神是行不通的。中國領導人需要創造更多樣化的供應渠道，發展其他種類的能源，到海外為得到更多的油氣產品試試運氣。這麼做需要資本，也給國家在經濟、政治和國家安全上帶來潛在的影響。如果中國再次進口石油，就需要保證供給不被封鎖。而且，為了找到、確保並管理好所需的資源，國家控制的能源產業必須經營得更好，更具有全球競爭力。

1978年改革開始後，中國領導人下大力氣調整能源產業，使之更有效率，結構更合理。1982年，政府成立了中國海洋石油總公司(CNOOC)，通過同外國公司的合資，在深度超過5米的水域開發油氣田。一年後，煉油和石化部分從石油工業部中分離出來，與原屬化工部

和紡織部的化學和纖維製造企業，聯合成立了中國石油化工總公司（中石化）。這家公司將負責煉油、石化產品的生產和銷售。中石油成立於1988年，從事陸上油氣的開採和生產，以及部分煉油和化學製造工作。中石油控制了主要的輸油管道，所有的陸上油田，5米深以內水域的油田。大慶油田屬中石油，仍是中國最大的油田。

不過，到1990年代末，受累於高額的運行成本、低生產力、人員臃腫和過時的設備，中國的油氣公司仍遠落後於西方競爭者。比如，中石油就飽受高於平均水平的生產成本之苦。

★　★　★

我們看得出，比起中國電信，中石油的重組和 IPO 在政治上更為困難，組織起來更為複雜。在中國電信的案例中，我們幫助郵電部剝離出最誘人的資產——主要省份的移動電話服務——創建了一家能吸引國際資本市場的公司。中石油則是另一回事。宏觀經濟圖景是黯淡的，亞洲金融危機已削弱了需求，石油輸出國組織（OPEC）正處於混亂之中，石油價格降到了1973年以來從未見過的水平。最難的是，公司自身需要做出的變革令人望而卻步。

但我們還是熱切地想要推進此事。邁克．伊雲斯向周永康建議，參照我們在海南島為中國電信開的陳述會，舉辦一次峰會，參會者由更大範圍的中石油經理和高盛專家組成。周似乎很樂意這麼做。

紐約之行後，周永康前往莫斯科開會。我們的中國團隊主管徐子望也跟著去了。徐子望，我們叫他「Z」，是個精力充沛和足智多謀的銀行家。他擁有上海復旦大學經濟學碩士學位，塔夫茨大學弗萊徹法律外交學院的國際商務關係碩士學位。我們是在上一年從摩根士丹利把他挖來的。在莫斯科，徐和周聊過一次，這次談話使徐進一步瞭解到這筆交易推進中會遇到的一些障礙。

有一個障礙來自確定即將於1998年3月出任總理的朱鎔基。朱對這個IPO的保留意見反映了政府內部對能源產業的爭論。據說朱對中石油及其兄弟企業的競爭力和前景評價不高，不讚成中石油收購海外資產。周永康則偏向國際戰略，即將卸任的總理李鵬也是如此。李鵬對能源界有很強的影響力。另外，據說朱認為石油價格將從目前的每桶13美元繼續下滑。不是他一個人這麼想。第二年《經濟學人》雜誌發表了一篇文章，預測油價要降至每桶5美元。我們還聽說，有些中國的決策者正在推動中石化和中石油合併，在此前任何交易都不在考慮之內。

朱成為總理後，對改革的鞭策比任何時候都緊促。他給國有企業三年時間扭虧為盈，方法是削減員工、升級技術或關停並轉。他也瞄準了臃腫的政府機構。朱提出，把中國800萬官員群體裁減一半，把國務院部委的數量從40個減為29個。多數工業部要減少功能，監管功能轉移給國家經貿委，商業資產劃分給各家國有企業。成立了三個新部門，其中的一個部管勞動和社會保障，以便處理國企重組精簡帶來的下崗工人的問題。朱的目標是讓政府脫離經營，通過分離監管者和營運者，使國有企業更加商業化。

朱鎔基進行的變革立刻影響到了能源業。國務院決定，中石油和中石化保持為兩家企業，通過資產置換進行重組，創建垂直整合的全國性油氣公司。此前，中石油的重點是「上游」的開採和生產，中石化集中於「下游」的煉油和銷售。中石油要把數家油田轉讓給中石化；作為回報，中石化把許多煉油廠、石化廠和零售分銷公司轉給中石油。中石油的開採和生產資產將集中在中國北部、東北和西北，中石化的資產則主要在南部和東部。只不過在紙上簡單劃了幾筆，政府就創建了中國版本的埃克森公司（Exxon）、荷蘭皇家蜆殼公司（Royal Dutch Shell）和英國石油公司（BP）。這些舉措發生在全球石油業的一個關鍵時刻：低原油價格和更激烈的競爭很快引發了一次合併潮，孵化出所謂的超級大公司。英國

石油公司在1998年與阿莫科公司(Amoco)合併，埃克森公司和美孚公司(Mobil)即將到來的合併也是那一年宣布的。

中國政府還進行了另一項關鍵變革。直到那年春天，幾乎所有與石油相關的產品價格都由國家制定，與市場價相比有折扣。這種做法有效地補貼了消費者，但限制了中石油的利潤。現在，國內原油和精煉產品的價格將與國際市場掛鉤。

中石油和中石化一直是自我監管，現在，政府把監督和行政職能轉移到國家經貿委和新設的國土資源部，鼓勵公司專注於管理和經營。最意外的，也似乎對我們不利的是，周永康被任命為國土資源部部長。建立這個部是為了管理中國的礦藏，審批石油開採和評估儲量。他剛剛在1996年底接管中石油，一上任就重點抓重組和上市，但黨對周永康另有重用。

經周的安排，3月中旬的一個中午，我們在飯桌上會見了他的繼任者馬富才。馬和周的經歷類似，兩人都是能源行業的老資格了，馬是踩著周的腳印走過來的。不過，在跟我們的工作關係上，馬的行事風格與周大為迥異。周雄心勃勃，熱切地想重組中石油。馬是個具體事務的操作者，對戰略和金融的世界還很陌生。他顯得游移不定，動作緩慢。這顯然使我們團隊的工作變得更難，他在許多階段都拖延了這筆交易。

在我的任上，中石油的上市大概是高盛在中國最困難的一次任務。甚至到今天，高盛的老員工談起「中國石油」(PetroChina)的 IPO 時還會抱怨。「中國石油」是中國石油天然氣集團公司2000年4月在香港和紐約上市的子公司名稱。首先，經濟環境不利。互聯網泡沫快速膨脹，投資者對「舊經濟」公司沒什麼興趣，更不用說這個行業還遭受到歷史性低價的打擊。

「中國石油」的 IPO 也引發了針對中國公司在美國上市的第一次有組織抗議。

這是中石油的外部環境。在中石油內部，為了吸引投資者、滿足上市條件以及達到國際監管機構的標準，重新部署的任務是非同一般的。正如許許多多其他國有企業，中石油不太像西方意義上的公司，倒像一個自給自足的城邦。公司提供住房、學校、醫院、殯葬、飲食和警務服務，滿足超過100萬工人的需求。拆解這個包含了必須和不必須功能的集團，做出一家現代上市公司，是一個超大規模的挑戰，考驗著每一個參與者的才智和耐心。為這筆交易工作的專業人員曾超過1,000人。高盛派遣了40人的團隊，比中國電信團隊的人數多了一倍。另外還有中金公司的一支隊伍，麥肯錫公司（McKinsey & Company）的諮詢顧問，來自7家公司的律師，普華永道公司（PricewaterhouseCoopers）的大批審計師。

石油巨頭之間的資產置換在1998年6月完成，中石油變成了一家所謂的綜合集團。我向中石油的新主管馬富才發信表示祝賀，並重申了我對中石油重組的個人承諾。我們正與中金公司緊密合作，但尚未獲得正式授權，中石油也說不準何時（或會不會）上市。這種令人沮喪的狀況在中國太典型了，一些事情數月懸而不決。對於提上議程的項目，各部門要求得到這個或那個方面的陳述或研究論文，索要競爭者的分析報告，跟國務院來來回回打交道——國務院審查和細化各個選項。然後，突然之間，決定就在大門緊閉的屋子裏出籠了。而且中國人希望一切事情都以創紀錄的速度完成，你不得不踮著腳尖，時刻窺測自己到了哪裏，還能做什麼，你的團隊不得不隨時待命。

1999年2月，馬建立了內部IPO團隊。團隊主管是蔣潔敏，後來CEO位置的繼任者。這位經理人瘦小憔悴，卻能幹善決，在這筆交易裏比中方的其他人都更負責任。中石油需要成立一家能上市的子公司。哪些資產該放進子公司？要搞明白這一點可不簡單，而且在政治上也很困難。資產置換以後，垂直整合的中石油甚至比以前更為龐雜：大型油氣開採生產業務、精煉和營銷企業、大量石化廠。中石油主宰了中國原油

天然氣的生產和銷售，但虧損的天然氣和化工業務需要扭虧為盈。

馬和其他國企的領導為 IPO 做準備時，我對他們抱以同情。1999 年初我經歷了同樣的考驗。經過一場極其痛苦的內部辯論之後，按私有合夥人制度營運了 130 年的高盛公司決定成為一家上市公司，我的許多時間和注意力用在我們自己的 IPO 上了。這次 IPO 將在 1999 年 5 月到來。

為了創建「中國石油」，高盛和中金公司指導中石油的經理班子，一個一絲不苟地挑選出核心資產，使之與非核心資產分離。核心資產放到「中國石油」，非核心資產留在中石油。中石油將擁有子公司 90% 的股份，10% 的股份賣給公眾。這些做法大多是非常顯而易見的。在一家全球性的競爭企業裏，中石油的社會服務職能沒什麼意義，但要把這個部分剝離開，員工和經理並不容易接受。他們是一路從這麼個系統裏走過來的，對「從搖籃到墳墓」保障的期盼深深植根在這個系統裏。改革之前，就業的意思遠不只是一份朝九晚五的工作和工資。在城鎮地區，被稱為「單位」的工作機構，對人們的生活起著核心的組織作用。離開學校後，中國的男人和女人被分配到某個終身崗位上，那裏提供飲食、住房、社會和醫療服務，旅行、結婚和生育都要取得單位的允許。這些年來，來自私有公司的競爭已經侵蝕了這個系統。但它在國有企業並未動搖，結果，國有企業受累於過多的員工、巨大的財務負擔和管理龐雜體系的拖累。

朱鎔基及其改革同道致力於消除這種低效，也準備好了承受重組和強迫下崗帶來的短期陣痛。對於工人、幹部和整個國家來說，這一過程會引起多大的混亂和痛苦，我只能去想像。對於能夠抓住新機會的人來說，這是一種解放；但對於下崗工人和老工人來說，這只能是件可怕的事，尤其是中國只有一個初級的、政府支撐的社會保障體系。光一個中石油就要對 150 萬左右在職工人和他們的家庭負責，總數大概有 600 萬人。相比之下，全球石油巨頭英國石油公司的員工數在 1999 年是 8 萬

人。顯然，中石油需要減少幾十萬工人才能具有競爭力。可以理解，中石油官員不願讓工人下崗。最終中石油保留了48萬工人。雄心勃勃的目標是在兩年內削減成本10億美元，即8%的成本，計劃到2002年再減少5萬勞動力。

中石油的數字只是揭示了中國面臨著多麼大的問題。那一時期國企就業和下崗的統計數字並不可靠，但據國際貨幣基金組織在2004年的估計，1990–2001年間中國國有企業裁減了超過4,000萬個工作崗位。

這些工人的買斷補償少得可憐，絕大多數找不到新工作。他們的生活十分艱難，從許多方面來說也實在不公平。這種變動帶來了一個以市場為基礎的體系，幾億人擺脫了貧困，但對不具備能力應對新世界的人來說，那些成就構不成實際的安慰。許多人後來回廠索要更多補償，常常出現亂糟糟的抗議，公司為了平息事態通常會給錢。但在江澤民主席的支持下，朱鎔基及其改革團隊決心推進國企改革，哪怕要面對陣痛和政治風險。他們知道，鐵飯碗損害公司的效率和中國的未來。

很容易確定哪些是中石油的社會服務部門，但它們只是冗員的一部分。另一個因素是，幾乎所有工作都是在公司內部解決，包括勘探、鑽井、建造、機械工程等等數十個工種。無疑，這是「自給自足」的遺產。事實上，改革前，沒有成立服務性公司的私營市場空間，因此也沒有提供這些服務的競爭。中國以外的主要石油公司則外包大部分服務性職能，減少經常性開支和其他費用。

按計劃，「中國石油」要把非核心的職能和企業留給中石油，中石油則要及時把社會服務企業轉給中央政府。中央政府已同意逐漸擔負起這些責任，高級官員敦促不情願的、財政短缺的地方政府分擔，並最終接下這個重負。同時，「中國石油」將跟中石油簽訂合同，付費請母公司提供所需的服務。

許多有名或有聲望的企業分支並不適合新的「中國石油」，如某些國

際性的勘探和生產資產，還有隨王鐵人同時成名的標誌性鑽井隊。由於歷史和感情的因素，這種決定頗具爭議。可是埃克森公司和英國石油–阿莫科公司這樣的跨國能源公司也沒有鑽井業務。我們的銀行家指出了這一點，馬和中石油在過去的調研和會議中也已經知道這種情況。

「中國石油」從中石油獲得了不少最誘人的資產，包括油氣勘探生產、精煉和營銷以及化工等方面。「中國石油」也擁有頗受珍視的大慶油田，還有傳輸中國 84% 天然氣的傳輸管道。「中國石油」將控制超過 70% 已探明的油氣儲量，它佔 1998 年全國產量的三分之二。

滿足美國嚴格的會計和監管標準是上市的必要前提，但要達到並不容易。證券交易委員會要求提供五年的會計帳冊，從美國派了美國訓練的分析師來到中國東北各油田查找文件，據此整理出「折舊細則」之類的東西。我們和普華永道不得不回答數百個證券交易委員會提出的問題，內容涉及過去做的會計決策。有一個問題是儲量——衡量能源公司的一個關鍵指標。我們僱用了一家有名望的諮詢公司做國際標準的儲量評估，這在中國還是第一次。

我們等了幾周，才收到證券交易委員會的答覆。收到答覆時正是中國新年的除夕，所有中國人都不見了，都回了老家。「中國石油」需要每年向中國政府申報生產許可。這個要求雖不過是個形式，但包含了不確定因素。證券交易委員會對此不高興：如果監管者突然拒絕延長生產許可怎麼辦？「中國石油」的儲備將一錢不值。

我們不能等到假期結束，必須馬上聯繫中方，請中國政府放棄這個要求。但是，我們在國土資源部的高層沒有熟人——周永康已在 1999 年去做四川省委書記了。所有中國人都放假了，一位中金公司的一流銀行家居然設法找到了一個官員。經過一番溫言軟語，這位官員在大年初一處理了我們的請求。這位銀行家是蔡金勇，畢業於北京大學，擁有波士頓大學的經濟學博士學位，後在世界銀行工作多年，上一年剛從摩根

士丹利來到中金公司。隨後，這個棄權聲明由當時的副總理（未來的總理）溫家寶簽署，國土資源部在他的經濟職責範圍內。證券交易委員會亮了綠燈，IPO 能夠繼續進行下去了。

「中國石油」的募股不得不克服許多障礙。亞洲仍處於1997年危機後的恢復期，中國經濟疲軟，GDP 增長率從1997年的9.3%下滑到1999年的7.6%。香港股市的H股表現不佳，互聯網股市的瘋狂達到了頂點。儘管石油價格在上漲，1998年是每桶10美元，2000年2月上升到每桶27美元，但能源行業被認為乏味無聊。1999年10月，在艱難的市場狀況中，中國海洋石油總公司被迫取消了25億美元 IPO 的計劃。那次 IPO 是由我們的一家競爭對手公司領銜的。那麼「中國石油」的募股就必須成功。第二次 IPO 失敗將使中國在全世界面前丟臉，而且證明世界對中國及其能源產業缺乏信心。對於「中國石油」的馬富才來說，那也意味著斷送前程。

我們做了各種設計來吸引市場。投資者自然會斟酌：一個共產黨的國有古董能不能真正改變習慣，遵守每一個承諾。於是我們鼓勵公司實施一個創新的薪酬激勵體系。「中國石油」給了300名高級經理股票期權，為更多的次級經理設計了激勵性的打包合約。這種做法在中國是突破性的，將為其他國企開創一個先例。高級經理收入的70%至75%將取決於是否達到業績指標，業績指標則與淨利潤、資本回報和降低成本掛鈎。「中國石油」也為每一家企業設置了明確的財務目標。既然可變薪酬的大頭來自於股票期權，股東和經理的利益就一致了。

為了更好地鎖定這筆募股交易，我們仿照中國電信的模式，招募了幾家基石投資者。他們同意購買3.5億美元的股份，至少持股鎖定6個月。這些投資者也都是當初中國電信的投資者，包括李嘉誠。

我們還用了一招，邀請了一家主要的戰略投資者。這麼做不只是想融資，也是想幫助「中國石油」與一家世界級石油公司建立關係，從而

吸取這家公司的經驗、管理技能和技術。這個做法又是中國的頭一回。後來再進行大型募股時，政府就歡迎這樣的戰略投資商了，銀行業尤其如此。

那家石油公司是英國石油–阿莫科公司，我們很熟悉他們的 CEO 約翰．布朗 (John Browne)。隨著高盛自身IPO程序的進行，1999年5月布朗加入了高盛董事會。這家英國公司正在完成對大西洋富田公司 (Atlantic Richfield，ARCO) 的收購，此舉將大幅增加公司在亞洲的儲量。布朗盯著中國已有段時間了。我飛到倫敦，跟邁克．伊雲斯會合，去布朗的辦公室見他，快速說明了我們的提議。

這事可不容易說服他。1999年，英國石油公司剛剛投資一個風險項目，開發一個巨型的西伯利亞油田，資產縮水了二億美元。布朗不肯輕易承諾。

「這交易能做成？」布朗問。「會成功嗎？」

我們向他擔保，他回答，「那好，我不能再失敗了。」

我們的銀行家很想讓中石油和英國石油公司在路演開始之前達成協議。但英國石油公司並不那麼著急，希望先確定自己投的錢能物有所值。布朗提議，他的公司買入IPO的可觀股份，作為回報，允許他的公司進入繁榮的中國南方省份經營油料零售業務。但這裏有個問題，中國正處於申請加入 WTO 的關鍵階段，雖然中石油願意做交易，但按照中國在世貿協議中已同意的計劃，英國石油公司的要求遠超出當時的允許範圍。

我們完成倫敦路演時，還沒有跟英國石油公司達成協議。投資者的興趣不瘟不火。紐約的營銷活動開始前，英國石油公司仍未同意投資。馬富才開始緊張了，他不希望「中國石油」的 IPO 像中海油的那樣觸礁。

中國加入 WTO 的申請懸而未決，但中石油需要政府保證英國石油公司能得到想要的加油站。馬設法找到了分管國有企業的副總理吳邦國

說明情況，吳同意出具書面支持，請求中石油團隊為他起草文件。一份批准加油站交易的文件初稿很快傳真給了他。

第二天早晨，從副總理那裏來了答覆，但內容模稜兩可：他並未明確說中石油可以把加油站賣給英國石油公司，而是說，一旦加入WTO，中國將對此類交易更為開放。布朗接受了這個模糊的承諾，同意買入此次募股待售股份的最多20%，最終的數字是將近6億美元。後來，英國石油公司雖等了一段時間，最終還是如願以償，在2007年跟「中國石油」成立了一家擁有廣東500個加油站的合資企業。

如走鋼絲一般正是中國風格，但你只能如此。在中國你不得不頻繁地在灰色地帶工作。在這個邊走邊幹重塑整個經濟的國家往往是先完成交易，然後再頒布法律法規——而在中央控制的計劃經濟時代，並不需要這些法律法規。你不得不憑著信念做事：儘管出於這樣或那樣的理由，中國人不能完全照你希望的那樣立下字據，但他們最後會遵守和兑現承諾。這是人治而非法治的國家，當時是這樣，現在很大程度上仍然是這樣。信任和面子是最要緊的：哪怕他們閃爍其詞，你必須相信，他們承諾了就會兑現。我跟中國最高層的政府和企業領導人打了二十年交道，我的經驗是，只要某件事符合他們的最高利益，他們就會無一例外地該怎麼做怎麼做。確保「中國石油」IPO的成功顯然符合中國的最佳利益。英國石油公司的理解很正確：中國需要西方人的技術和資本，誤導外國合作者對中國並無好處。

英國石油公司的協議十分關鍵，因為承銷工作引起了強烈抗議。抗議始於1999年秋天，當時中石油募股的事出現在了媒體上。第一次抗議來自於宗教團體，他們譴責中石油在蘇丹的活動。在蘇丹，除油井和鑽探的權利之外，中石油還擁有「蘇丹大尼羅河石油計劃」的40%（蘇丹主要的勘探和生產項目）份額。由於蘇丹支持國際恐怖主義，以及國內糟糕的人權紀錄，美國在1997年對其實施制裁。激進分子認為，蘇丹政府

的石油收入會用於針對南部基督徒和泛靈論者的內戰。他們抗議說，這次 IPO 籌集的錢將用來資助蘇丹政府的行動。

我們要中國人認識到這一批評的嚴重性，努力把新公司和這個蘇丹污點切割開來。為了區別於母公司，新公司被命名為「中國石油」；蘇丹業務和非核心資產一起留在了集團母公司——中國石油與天然氣總公司。此外，我們建立了會計防火牆和跟蹤機制，確保 IPO 的錢不會用在蘇丹。

一家上市公司由中國共產黨控制下的國有企業控股，我對此結構並不很滿意。我們堅持在「中國石油」和母公司之間建立嚴格的財務控制，這是原因之一。我把這個解決方案看作是務實的開始，這樣做把公司的許多運作置於公眾的審視和嚴格的國際資本市場標準之下。在中國，許多經濟試驗被廣泛模仿，因此我相信這筆交易將奠定一個藍本，簡化和加快許多其他行業國企急需的改革進程。我期待，一旦管理層獲得了經營上市公司的經驗，一旦中國人看到市場規範和滿足新股東期望的壓力造就了更成功的企業，留在集團的其他良好資產將能在上市時追隨「中國石油」IPO 的腳步。我相信，我確定朱鎔基也相信，隨著時間的推移，黨對上市國企的控制將弱化，政府不再插手太多生意決策，不再給予特殊的優待——這種優待會阻礙市場驅動的競爭性公司的發展。

同時，針對這筆交易的抗議越來越多。環保主義者關心西藏，美國勞工聯合會–產業工會聯合會（勞聯–產聯，AFL–CIO）率領工會成員也加入了。抗議是勞工領導人和其他反對者阻止中國進入 WTO 最後一搏的綵排。中國早在 1986 年申請加入 WTO 的前身關貿總協定，美國和中國在 1999 年 11 月做出了關鍵突破，在世貿協定的條款上達成了一致。現在，比爾．克林頓總統需要勸說國會批准中國對美國市場的永久進入權，而不是延續一年一度的審議——進行那種審議時，通常都有抗議者反對北京。12 月，WTO 的反對者暴力阻撓其在西雅圖的會議，

他們打算在他們發生的運動中拿「中國石油」說事，勸說國會拒絕總統的提議。

工會領導人指責中國惡劣的工作條件，而且嘗試了一個新戰術：在勞工和人權問題之外，還貶斥交易的投資價值。勞聯–產聯的一份報告認為，蘇丹問題、可預見的工人下崗和公司的管理結構對投資者構成了財務風險。同時，鑒於美國對蘇丹的制裁，許多養老基金宣布不會購買中石油股份，如美國教師退休基金會（TIAA–CREF）和加州公務員退休基金（California Public Employees' Retirement System）。

這場運動使我們處境艱難。我理解這些擔心，也理解有些投資者不買股份的理由。首先我自己就不太喜歡那種公司結構：把上市公司跟控股公司切割開，後者繼續不透明地經營。我也肯定不讚成蘇丹政府的可憎行為。但我從來不是個很絕對的人。若能帶來更多進步，我願意接受並不完美的東西。我相信，為這行業的大公司公開募股，正是這種情況。我覺得，這筆交易將在中國經濟一個至關重要的行業啟動必要的改革，並終將導致中石油的剩餘資產私有化，接受公眾股東的審查和監督。我相信，繼續鼓勵中國將其經濟融入世界經濟、開放市場並支持自由貿易，意義重大。

由於 IPO 正處於證券交易委員會規定的「靜默期」，我們不能在媒體上對指控置評。私底下我們竭盡所能地反駁那些批評。高盛的幕僚長約翰．羅渣士（John Rogers）積極活動，向克林頓政府的關鍵人物解釋交易的保護措施。他進入高盛之前曾擔任副國務卿，在華盛頓有人脈。他支持並能很好地論證這種觀點：改革正在中國引起翻天覆地的變化，將改善中國的生活狀況，促進中國與美國及世界的關係。儘管國會成員游說克林頓政府干預交易，財政部和國務院並未插手。

從人權的立場看，我完全相信，由中央計劃經濟轉變為市場經濟，必然給中國帶來更多的經濟和政治自由。IPO 結束後我在《紐約時報》發

表了一篇署名評論文章，文章裏寫道，「美中貿易永久正常化就是『中國石油』的故事重複一百遍或一千遍……自由市場固有的個人自由、主動性和責任就其本質而言與極權統治格格不入。」

中國的進步是緩慢的，但今天我仍然持有上述觀點。

香港規定，IPO 時公司必須向公眾開放某個比例的股份。為了滿足這個規定，需要至少從投資者那裏融資20億美元。剛開始討論「中國石油」的 IPO 時，有人提出融資應超過50億美元。但就算在英國石油公司最終入局後，投資者的反應也不熱情。2000年3月14日，我們已把「中國石油」IPO 的目標削減到28–34億美元之間。即使是這個數字，成敗的情況也不明朗。

馬富才顯得不太高興，我能理解其中緣由。他肩負極大壓力。起初他對這筆交易有點猶豫，現在，他則擔心會不會讓中國領導層失望。有一次，一個銀行家團隊就要飛往香港路演時，登機前他攔下他們，用了好幾個小時爭論募股的定價區間——我們此前建議，參照疲軟的需求降低價格。馬似乎不願意授權這一變動。

「我不能這樣出售國有資產。」一位銀行家記得馬當時說，「我不能做這種事。」

整合此次交易的過程是如此緊張和艱難，馬承受著巨大的壓力，以致在協商的過程中，溝通問題引發了信任危機。3月30日向公眾出售「中國石油」股份，在決定最終價格的最後時刻，馬成了個障礙。定價會議在高盛紐約總部召開，參會者有中石油集團和「中國石油」的高管、中金公司和我們高盛的項目團隊。討論始於下午七點半。我們覺得會議不會開的很長。我們認為，情況很清楚，由於需求不強，只好把定價定在1.24–1.51港元區間的下端。我們根據大機構的迹象判斷價格接近1.28港元——連這個價格我們都覺得不一定挺得住。

馬富才認為價格這麼低是他的失敗，不肯簽字。幾個小時後我離席

回家，交代邁克·伊雲斯，決定好了再打電話給我。可我沒接到電話：會議直到第二天凌晨五點半才結束。中石油和中金公司的官員用中國話爭論了許久；我得知他們把漢語「叛徒」這個詞拋來擲去。大約凌晨2點時，馬在會議室桌子上睡著了，輪到蔣潔敏繼續來談了，他是政府指派來監督此次 IPO 的。

「你們的董事長睡著了，」邁克對蔣說。「你和我在這樁交易上共同工作了兩年，這是唯一可行的價格，你必須信任我，我們只能這麼做。」

最終蔣潔敏同意了。馬富才醒來後不情願地接受了這個決定，但後來他一直對高盛耿耿於懷。

★ ★ ★

對中國來說，「中國石油」的重組是一個艱難甚至令人不快的事件，但無論如何都絕對必要。這次 IPO 融資29億美元。15年後的今天，「中國石油」已是全世界石油生產量最大的上市公司——2011年超過了埃克森–美孚公司。2007年，「中國石油」的人民幣結算股首次在上海亮相時，市值曾短暫地超過10,000億美元，成為全世界市值最高的公司。「中國石油」2013年盈利210億美元，而1999年的盈利是33億美元。

中國重組和重振「中國石油」這樣的國有企業，增強它們的競爭力，在此過程中也願意裁減數千萬工作崗位。帶來的直接結果是痛苦、混亂和不穩定。而長遠來看，許多上市的國企變得更大更強更高效，為中國快速增長的經濟做出了貢獻。但改革的努力在2000年後的頭幾年停滯了，即便是中國最好的國企，業績和業務水平仍然遠遠落後於國際競爭者。

許多人對重組的痛苦記憶猶新。「中國石油」和中石油的下崗工人獲得了離職補償，但2002年他們沒錢了，又回到公司要錢。隨後，在大慶油田和其他企業發生了普遍的抗議和騷亂。2000年進行 IPO 的中石化

也有類似的事情發生，對公司和政治領導層是嚴峻的挑戰。數十家其他重組國企也是如此。許多國企的辦法是給工人發額外補償，或重新僱用過去的工人，以便平息事態，同時想辦法增長業務。遲至2012年，中石化2000年IPO預備階段下崗的不滿工人還威脅到北京抗議。公司董事長傅成玉同意提高20萬工人的養老金，或者把工人放進「公益性」崗位的工資名單。傅認為，這些工人曾遭遇不公，生活十分困難。說到底，無論公司的照顧多麼周到或慷慨，中國當時缺乏、現在仍然缺乏一個資金充足的全國性養老金和社會保障體系。這個急迫的問題仍然等待中國去解決。

第 6 章

粵海重組

在西方，中國進入國際資本市場成為重要玩家，常常被視為平穩推進的結果。但是，從廣東等地設立經濟特區，到中國公司首次在紐約股票交易所上市，這期間的道路並非沒有伴隨著災難。鄧小平的偉大改革激發了的生產力爆發式增長和經濟繁榮。但由於缺乏充分的透明和監管，市場力量的釋放，引發了大量的浪費、管理不善、欺詐和腐敗。我對中國奇迹的這個黑暗面的第一手瞭解，是從粵海企業(控股)公司(GDE)開始的。當時，我們同意協助這家膽大妄為的投資集團進行痛苦的債務重組。該公司總債務近60億美元，債權方是國際銀行機構、債券持有者和其他債主。

高盛介入粵海重組，牽線人是一個熟悉的面孔。1997年末，王岐山被任命為廣東省常務副省長，前去清理急劇增長的金融混亂。這是中國改革面對的一次關鍵考驗。王岐山出生於山東，後進入西安西北大學學習歷史，閱讀廣泛。他顯然大有前途：不僅深諳中國人的行事之道，對西方的思維和實踐也有敏銳的理解。這種理解對改革開放是至關重要的。

中國頂住了亞洲金融危機的衝擊，但仍很脆弱。特別是在廣東，因為貨幣投機者已開始圍攻香港，而廣東相當倚賴對香港的出口和同香港

的緊密聯繫。王請高盛幫助解決粵海的問題。這是一家隸屬廣東省政府的大型投資公司。粵海和另一家相似的企業廣東國際信託投資公司（廣信，GITIC），都位於中國最大最受矚目的公司之列。兩家公司都岌岌可危——無法延緩短期貸款，處於破產的邊緣。

這種事情並不合我的胃口。破產重整（workout）或類似的債務重組，對高盛這樣的投行是一件吃力不討好的工作。技術上複雜，工作強度大，難免產生爭議；而且，即便你跟憤怒的債權人就苛刻的條件進行談判，這種交易也需要你勸說公司採取不情願的痛苦行動。而且債主很有可能是你自己的客戶。你往往把最好的人手消耗進去，還要冒著名譽受損和得罪客戶的危險。高盛沒幾個人的脾氣適合這種對抗性的工作。我們最好的銀行家受的訓練是搭建橋樑，而非拆毀橋樑，但討論如何分擔破產公司的損失時，債主們會吵來吵去，拆橋的事情時常發生。

王岐山開口求助時，我深吸了口氣，說，「你確定找不到更好的人做這件事嗎，岐山？」

「這是為了我，漢克，這件事很重要。」他回答。「我希望由你來處理。」

很快我就明白了。中國的高級領導人決定與過去一刀兩斷。與此前其他步履蹣跚的龐然大物不同，這兩家公司將得不到政府撐腰或緊急援助，債務也不會以主權債論處。公司要麼重組，要麼清盤，這麼做將震動國際金融界。但領導層感到必須發出一個明確的信號：以市場規範約束投資者和債權人——這件事他們是認真的。輔助輪已經撤掉，政府不再保護莽撞的孩子了。

這件事的成敗對中國正在進行的改革大業和王岐山的個人聲譽都至關重要。我起初推脫，是想確認他是否明白這個挑戰有多困難。但到頭來，我沒辦法說不。我怎麼能說不呢？高盛曾獲得機會，主導中國的標誌性海外上市交易，我們和王岐山曾緊密合作，親密無間。所以我們同

意接下這樁我認為肯定吃力不討好的業務。關係是一條雙向車道。如果重要的客戶請你做既困難又不大賺錢的事情，你也不能拒絕，尤其這位客戶曾把中國電信（香港）的 IPO 這樣盈利好、具有開創性的項目交給你來做成了。

結果粵海的重組甚至比我預計的更困難。不過，事後證明，這是我們在中國做過的極重要的事情。

★　★　★

王岐山在廣東接下的是二十年積累下來的爛攤子。自 1978 年鄧小平改革起，中國經濟謹慎地向海外貿易和投資開放，政府在廣東省及毗鄰的福建省建立了經濟特區，吸引海外華人的投資，同時允許設立信託投資公司從海外借貸，從銀行借貸，後來也到債券市場借貸，用以刺激發展。政府鼓勵借款方與外國公司成立合資公司，引進資本、技術和專業技能。1979 年，中國國際信託投資公司（CITIC）在國務院直接指導下成立，是這類公司中的第一家，也是最著名的一家。全國各省市和國有銀行紛紛仿效，成立信託公司，包括在國內融資的公司。

在一個缺乏有效的現代資本市場或商業銀行手段的經濟體系裏，這些名為國際信託投資公司的工具提供了一個關鍵的融資渠道。當時，外國銀行只能貸款給在中國做生意的外國公司，國有銀行則為大型國企提供資金。信託公司給了外國銀行一個入口，進入一個前景光明的新市場，地方政府則有了一個新的資金來源，可用於急需的基建項目，如橋樑和發電廠。信託公司並非是從國外獲得資金的唯一通道。授權成立經濟特區的法律還允許省市政府在香港成立所謂的「窗口公司」，後來證明，它們不過是為大陸經濟活動融資的前哨陣地。由於北京滯後的監管和地方的融資壓力，特別是在 1984 年達成香港 1997 年回歸的協議之後，這些公司遍地開花。1980 年代末，中國已有數百家信託投資公司，

由政府支持設立在香港和澳門的公司則更多。

在此期間，地方官員偏離了支持基礎設施建設的初衷，開始把投資導向房地產開發和建設，最後項目變得五花八門，也往往超出本省範圍。此外，有些大陸公司在香港收購子公司，在香港上市並籌措債務資本。正如信託投資公司和其他窗口公司，這些所謂的紅籌公司也把錢扔進風險越來越高的項目，比如炙熱的地產市場，或豪賭大幅波動的股票。

漫不經心的觀察者可能認為，龐大的中央政府是全知全能的，但北京並不總是能輕而易舉地控制各省的行為，更不用說完全掌控了，尤其是廣東這樣充滿活力的大省。中國的歷史，長期受到軍閥割據的困擾，1949年共產黨掌權前的幾十年也是如此。中央政府和地方自治之間的緊張關係是一個揮之不去的問題。直到今天，各省和軍區仍然不斷輪換高級政治領導人和軍隊大員，以防任何人培植過強的地方權力基礎。

以過度借貸為投機而融資從來不是好事。更糟的是，中央政府完全不知道地方政府滾出了多少債務。把債券、銀行貸款、擔保和其他債務加起來，總數估計有數百億美元。外國債權人吞下這樣的大借大貸，是因為他們相信中央政府將一如既往地保障這些債務的償還。

北京試圖遏制這種過度，但沒什麼效果。這類投資工具已經成為各省和地方政府的蜜罐。他們靠借錢來刺激經濟增長，為自己仕途發達助力，有時也放進自己的腰包。許多所謂的「關係」貸款純粹基於人際關係，沒有任何堅實的財務或法律分析。這種關係存在於一個污濁的、由能力不足或腐敗的借貸者及其外國幫兇組成的聯盟中。後者拿到的回報比向中央政府貸款更高。他們對巴黎、法蘭克福、東京或紐約的老闆說，別擔心，這種融資工具終究是由國家埋單的。北京責令地方領導人減少這種行為，但此類交易仍在繼續。正如一句中國的老話，「山高皇帝遠」。

中國的歷史性崛起有其陰暗面，不軌的金融行為是其中一方面。一個人口超過10億的大國快速轉型，要從主宰一切的指令型經濟轉變為更自由流動的市場導向經濟，在一定程度上這種情形不可避免。各個領域的法律需要制定或修訂，已有法規的領域，則缺乏公共機構保障有效的管治，例如，真正獨立的司法系統和完全自主的監管機構。此外，中國也缺少受過良好訓練的官員來運作已經存在的機構。

迎接這些挑戰需要時間，但中共領導層已經把自己在改革時代的合法性押在為國家帶來增長和繁榮上了。有中國特色的資本主義圖景不斷演化，黨卻要為此圖景的所有方面設計全面的理想藍圖，這種情況下想要掌控經濟是做不到的。因此，即便中國的精英知識分子研究了應該採用的國際標準和做法，中國仍一頭扎進了毫無準備又無規矩的經濟活動，創造性的和混亂的行為交替出現，甚至有時是違法的——政府各部門常常對其視而不見。

中國政府尋找振興經濟的途徑，鼓勵廣泛的實驗。他們允許雄心勃勃的地方領導人進行大規模試驗，例如鼓勵安徽的農民私人承包土地，或在深圳這樣的地方建立經濟特區。地方性的實驗常常演變為國家級的政策，最終改變了中國。從科學智庫到軍隊，幾乎中國的每一個組織都衝進了生意場。倡導變革的人若成功了，便成為英雄人物，最終變得難以置信地富有。企業家、政府官員、街邊的攤販，全都不得不邊幹邊摸索。由於缺少連貫一致的法治，即便最正直的生意人也發現自己走進了灰色地帶，打起擦邊球。

「法律禁止賄賂，但執法是選擇性的，雖然引起恐懼，但人人都在違法。」中國一位極有名望的商業領袖對我說。回顧自己成功的職業生涯時，他坦誠地說道，他最大成功是「在這個體制裏存活了這麼久」。

這一切使中國初生的資本主義有了一股「狂野西部」的色彩。1980年代，數百萬人通過新興的場外交易市場（over-the-counter markets）買賣

股票。這個市場名義上由中國人民銀行監管，但在不受監管的黑市上，交易廣泛得多，風險也大得多。1990年和1991年，官方批准的交易所分別在上海和深圳成立，「股票熱」（當地報紙的用詞）高漲不減。1992年8月，為購買IPO的新股抽籤表，深圳近百萬人排隊超過三天三夜。政府的抽籤表賣完後，5萬人徹夜騷亂，指控官員把抽籤表留給自己——沒錯，事實正是如此。這次風波也是設立中國證監會的緣由之一。1990年代時，市場操縱猖獗，國家支持的證券公司數量大增，其中數十家將在未來倒閉。

同時，中國人民解放軍已經把自己變成了商業巨無霸。1990年代時，軍隊擁有數千家企業，許多企業彷彿是太子黨內顯貴的子女的私人領地。從航空公司、礦井、卡拉OK廳、電信，這些企業每年盈利幾十億美元。這只是合法的部分。軍官還從事或慫恿涉及很多領域的走私活動，弄進汽車、手機、石油、香煙等商品。1998年江澤民下令軍隊不得經商，提高軍費預算作為補償。政府打擊走私，海關收入一年迅速上升了81%。

很少有像濕熱的廣東這般狂野的地方。這裏有悠久的從事商業活動和辦企業的傳統，首個經濟特區就是在廣東建立的。1992年，鄧小平擔心改革停滯，進行了著名的南巡以重燃改革之火，所到之處也正是廣東。從香港和亞洲各地來的製造商把生產線搬到廣東珠江三角洲，充分利用全國各地湧來的數百萬打工者的廉價勞動力。1990年代初期，廣東經濟年增長率14%或更高，成為世界工廠。

這個省也是投機、缺乏遠見的管理和不規範金融的溫室。初到廣東時，王岐山面對的是幾十家不可靠的非銀行金融公司——據估計廣東有40家國際信託投資公司。最後他將無奈地支持、重組或關閉那些公司。而當下最急迫的挑戰是粵海和廣信。

這是兩家膽大包天的公司。廣東是首個允許在香港開辦公司的省

份，1980年粵海公司成立，目的是促進出口，進口關鍵材料。粵海公司的業務類別狂野地增長，1987年收購了一家香港上市的地產和投資公司「友聯世界發展有限公司」(Union Global Development Limited)，更名為「粵海投資有限公司」(粵海投)，由此奠定了「紅籌公司」之路。1998年，粵海公司已是一家主業不明的臃腫的大集團，其名下有5家紅籌子公司，在中國、南亞和歐洲的生意範圍之廣令人摸不著頭緒。廣信也經歷了相似的凌亂擴張，成為中國第二大信託公司，是廣東最大的地產發展商。它持有製造業公司的股份，跟麥當勞這樣的外企組成合資企業，也控制著自己的兩家紅籌公司。

由於管理無能，兩家公司都處於崩潰邊緣。經營班子裏面有不少退休的地方官員，他們擠進粵海公司和廣州國投，當是肥美的閑職。兩家公司資本結構鬆散，借貸過度。正如所有金融金字塔(financial pyramid)，它們靠著「不規範」的帳目隱藏問題，若不能吸引新的資金掩蓋加劇的虧損，就根本不具備償付能力。亞洲金融危機爆發時，債權人開始把錢撤出這個地區，在信貸緊縮中，這兩家公司的資金鏈斷裂。

王岐山說，他剛到廣東還沒坐穩，這兩家公司就到他辦公室求助，以滿足債權人的要求。起初他給了需要的資金，但他們很快又來要更多的錢。王岐山當然不會傻到就這麼幫下去。

他告訴我，「這是個填不滿的無底洞。」

★　★　★

1998年12月，我飛到香港宣布高盛做廣東省粵海重組的財務顧問。我到港島香格里拉大酒店會見王岐山。這是一家五星級的豪華高層酒店。我們簽完協議後，向一群急於瞭解情況的本地媒體記者說明了方案。粵海公司在香港分量很重，這次清理是中國政府改革以來首次重組這麼大規模的資產。王岐山和我帶著同樣的紅色紐扣花，坐在不高的臺

上，面前是蓋著台呢的桌子，立著話筒。房間裏擠滿了記者。這是我見過的最喧鬧難纏的一群記者。他們一個接一個，重複彼此的問題，或重新措辭，盤問粵海的未來和省政府對公司的承諾。

媒體的反應體現了市場的極度緊張。兩個月前，王岐山和中國領導層決定，廣信迷途甚遠，無可救藥。他們不想把好錢扔到壞錢裏，選擇關閉公司。這一手震驚了投資者。中央銀行向外國債權人保證，登記過的借貸人將得到償還，但廣信的許多債務並未登記，銀行一直在官方渠道外放款。評級機構把中國的主要信託公司降級，緊張的借貸人進一步撤出資金，收緊了粵海公司脖子上的套索，於是省政府的某些領導聲明支持粵海。10月末，朱鎔基在打擊走私運動中來到廣東。此時有風聲說，政府將領導粵海公司的重組，而且朱鎔基批准省政府注入資產支撐公司。但細節尚未透露，媒體急切地想知道這些細節。

香港媒體的咄咄逼人嚇了我一跳，但王岐山顯得毫不慌亂。但我覺得他不大可能在大陸見過這種場面，大陸的媒體恭順得多，他們聽政府的話，偷偷從為之作報道的公司拿紅包的情況也不少見。王岐山要傳達的信息簡單直接，即省政府和中央政府全力支持粵海公司重組，使得它在金融上獨立，商業上可營運。他說，中國決心改革，粵海公司的重組將為其他國有企業設立一個標杆。改造將集中於企業、金融和管理上的問題。他向大家保證，重組的成功意味著，確保粵海公司擁有優質資產和一流管理。他還向大家保證，中國理解並遵循最佳國際慣例和市場標準。他也說明，經濟繁榮的廣東具備充分的資源以補充資本，將根據需要把資產注入粵海公司，並參照高盛提供的諮詢建議。

「大股東就像父母，」他說，「孩子雖然長大了，如果他們遇到很大的問題，我們也還有能力，我們必須照顧他們，伸出援手。」

我心目中的王岐山是個銀行家，現在我第一次把他看作政治領導人，極能幹和自信的領導人。並不在於他說了什麼，而在於他怎麼說。

他說得直接有力，一會兒直率，一會兒瀟灑，處變不驚，掌控自如。這完全是一次精湛表演。若干年後，2008年金融危機時我遭到記者的圍攻，我不止一次回想起王岐山在炮火下的冷靜和清醒，但願自己也能夠有幾分那樣的優雅和雄辯。

那天我在整個過程中的作用小得多。我是去提供技術性支持，說到底是道義支持。對媒體和債權人來說，政府聘用高盛證明中國不會武斷地解決這次危機，而將遵循國際最佳的慣例。我強調我們將極其努力地工作，宣布我們將注進自己的資本，凸顯我們對此事的承諾。我說，一旦重組完成，高盛將向新生的公司投資達2,000萬美元。

「我們這麼做不是為了獲得具體明確的回報，」我說。「我們投資是為了傳達我們對廣東的信心。」

★　★　★

王岐山的父親是建設部的高級工程師。王天生具有領袖氣質，在北京上高中時是學生會主席。文革開始後，和許多其他知識分子一樣，他們家也吃了苦：他父親曾是一位出眾的學生，1929年考入清華大學，此時卻被迫掃廁所。

王則被送到陝西省延安鄉下。延安是個著名的地方，毛及其紅軍游擊隊長征後曾躲在延安的窑洞裏。王設法使一幫同學跟他分配到一起，其中一人叫姚明珊，是他姐姐的朋友，後來成為他的妻子。她有個外國名：米歇爾（Michelle），父親是姚依林。姚依林曾是商務部長，1980年代末升任第一副總理及中共中央政治局常委。一天，在為生產隊挖煤時，姚明珊掉進了20英尺深的礦井裏。大家一度擔心她的腳要截肢，但醫生費盡力氣把碎骨頭拼了起來。她和王岐山於1976年結婚，後來她自己也當了醫生。

1971年，王來到省會西安，在陝西省博物館工作，隨後在西北大

學學習歷史。三年後，那裏出土了兩千年的兵馬俑，真人大小，從此西安舉世聞名。王又回到博物館工作了一段時間，然後於1979年回到北京，到社科院近代歷史研究所做研究工作。正如他的許多同齡人，王身上有一種使命感，彷彿有一股驅動力，推著他不懈改善幾億人的生活水平，他在延安貧瘠的高原上親身體驗過他們的貧困和無望。1980年他和另外三個年輕知識分子共同在一家有影響的黨報上發表了一篇文章，提出一個新的改革框架。這讓他小有名氣。他們以「四君子」而著稱，不久就進入了頗有影響力的智庫。在改革派總理趙紫陽手下，這些智庫風起雲湧。1980年代的大部分時間，王岐山都在參與設計至關重要的農村改革。他1983年入黨，第二年領頭召開了一次著名的青年經濟學家會議。此次會議使中國正式採用雙軌定價體系。雙軌制是漸進式改革的關鍵組成部分，在正式的國有體系之外允許發展較自由的商品市場。他1989年首次進入銀行業，成為中國人民建設銀行（中國建設銀行前身）副行長。雖然這家銀行當時日益承擔較多的商業銀行功能，但仍是政府政策執行者，根據國家經濟計劃，為大型基礎設施相關的建設項目發放資金。

1990年代初，時任副總理的朱鎔基把王岐山叫到辦公室詢問了兩個小時，兩人的關係密切了起來。他們以前見過面，但這是第一次實質性談話。沒過多久，朱直接掌管中國人民銀行。朱讚賞王岐山的能力，把他帶到央行當副行長，打擊猖獗的外匯投機。王完成得很好。這是他第一次承擔這樣的工作，後來屢次出手解決棘手問題，被稱為「救火隊長」，為中國迅速發展的經濟中出現的局部混亂收拾爛攤子。

我第一次見到王岐山時，他剛剛於1994年2月離開央行，出任中國建設銀行行長。建行卸掉了政府代理人的角色，成為一家提供全方位服務的商業銀行。我立刻就看出，他是個學得很快的人，智性敏捷，罕見地同時具備商業精明和政治技巧。他有一種天賦，懂得分辨可能做到的事和希望做到的事，從而把事情做成。他也是個溝通大師，正如1998年

12月的那一天，我在粵海公司新聞發布會上見識到的。不過，王雖對媒體大打保票，其實甚為擔心當時的局勢。他的擔心有充分理由，後來吃午飯時他跟我談了這一點。首先，粵海公司的金融狀況比所有人想像的還要糟糕。超過一半的債務是短期的，沒有多少騰挪空間，而且粵海的資產很可能比以前認為的少。除了別的其他問題，一組會計師已經在各種各樣的子公司裏發現了欺詐行為。

粵海的麻煩反響之大超出了公司本身。中國領導人擔心香港和香港市場的穩定。粵海和廣信使投資者對其他大陸信託公司疑神疑鬼，也凸顯了對飽受壞債之累的中國大型國有銀行的擔憂。中國的整體經濟實力沒有問題。中國比亞洲的鄰國更具韌性，避開了亞洲金融危機的打擊，因為其金融系統和資本帳戶（capital account）是封閉的，貿易餘額健康，貨幣不由市場決定。即便出口下降，中國仍拒絕人民幣貶值，因為北京不想引起一輪把事情搞得更糟的貶值競賽。中國的外匯儲備達到約1,450億美元，堅實而且還在增長。早先北京曾通過發行國家主權債測試市場，結果非常熱門，擔任主承銷商的高盛公司後來把銷售量翻倍到10億美元。

朱鎔基和王岐山看到了一個展示新獲得的力量的機會：通過清理國際信託投資公司、紅籌公司和窗口公司，為改革中國不牢靠的金融體系創立一個模式。第一步是明確告知債權人，中央政府不承擔償還公司債務的責任。事實上這不是一項新政策。評級機構周期性地警告投資者，中國並不擔保國際信託投資公司的債務。可經驗卻並非如此：中國政府唯恐外國資本撤離，一再完全償付失敗企業的債務。於是，雖然各省的借款理論上不是中央政府擔保的主權債，但在實際操作中卻顯得就是主權債。這種情況使得各省的國際信託投資公司能以較低的利率借款，鼓勵了高風險行為，庇護了無能和腐敗的官員。外國貸款者一直開著資金水龍頭，用感覺上的政府擔保替代必要的盡職調查和貸款債券的合理市

場定價。

朱鎔基想要實現銀行業的現代化，驅除這種道德危險。確保壞的決定導致壞的結果，對發展市場經濟至關重要。這麼做還可以通過減少失控借款者借到資金的機會，約束他們，也可以將地方政府和省政府置於中央政府的號令之下。隨著中國開始重組和私有化國有企業，澄清哪些是主權債，哪些不是，是重要的一步。

正如王岐山告訴我的，朱鎔基堅定地相信，「誰犯的錯誤就一定由誰負責。」

債權人並不太想聽到這些。他們已過慣了東家報銷賭注的日子。公平地說，中國官員發出的信號並不一致。關閉廣信，要求銀行在1999年1月初之前登記借貸，是警告的信號。但12月天津市政府獲得允許，為當地國際信託投資公司填補一筆日元結算的到期債務缺口，這就給了廣信的債權人希望：國家終歸還是會緊急援助。（天津是人口數量全國第四的城市，位於北京東南方向75英里處，渤海灣邊。）

王岐山的任務很微妙。亞洲金融危機的瘡口還遠沒有痊癒，必須找到辦法強硬地對待粵海的債權人，但又要採用某種方式，不要把他們推得太遠乃至不理睬中國的證券，因為此時中國正想通過國有企業的IPO籌集到更多的資本。幸運的是，我們擁有完美的人選領導高盛團隊，並為王岐山提供諮詢。史提夫·夏弗蘭（Steve Shafran）是高盛亞洲區主要投資業務的主管之一，駐新加坡；他具備處理公司重組的經驗，也是一位真正的金融工程師，分析和剖析複雜金融結構的神人。他不知疲倦，熱衷於研究一切東西的背後結構；最重要的是，他風度翩翩卻不講情面，做事公平，而且善於決斷——這些全都是進行艱難談判的關鍵品質。

史蒂夫從香港坐火車到廣州見王岐山。他直接地告訴王，省政府過分與人方便了。他對王岐山說，債權人「一定以為聖誕節提前到了。」

他坐火車回香港，人還沒到，我就接到了王岐山的電話，內容很簡單：「我要用那個人。」

史蒂夫在香港主導粵海的重組。他從高盛各部門召集了一個20人團隊。其中有王學明，她曾在中國電信交易裏扮演了非常重要的角色；劉熾平（Martin Lau），剛剛嶄露頭角，擁有西北大學凱洛格管理學院的MBA學位，加入高盛前是諮詢師（他後來成為騰訊控股的總裁，騰訊是極其成功的中國社交媒體先驅）；還有李方（Brian Li），大陸出生的律師，那一年從達維律師事務所（Davis Polk & Wardwell）來到高盛，將成為高盛北京代表處首席代表。

史蒂夫在中方的對應角色是王岐山的左右手武捷思博士。武博士是一位受過良好訓練的經濟學家，曾在中國工商銀行工作，1998年來到王岐山身邊，職務是廣東省省長助理，此前擔任過蓬勃發展的深圳市的副市長。他屬中國官員中罕見的一類，同時具備技術能力和領導能力。武博士有著不懈的工作精神，粵海重組和廣信清盤的事務都需他逐日處理。

高盛團隊的首要任務是確定粵海的資產，評估其價值，決定該保留、出售或關閉哪些資產，以救出一家可盈利的自立企業，同時為債權人提供收回資本的機會。拆解粵海公司說起來容易做起來難。在短暫的公司生涯裏，粵海演變成了一家令人眼花繚亂的集團，包含數百家子公司，涵蓋十幾條業務線，沒有清晰的重點、戰略或邏輯。史蒂夫的團隊會同一支會計師大軍，需要重建每一家公司的歷史和構成。紀錄即便存在，也維護得不充分；太經常地，史蒂夫的團隊不得不成為公司民俗學家，整合僱員們的鬆散記憶。不少粵海的子公司是有價值的，經營得還算不錯，包括粵海投的許多子公司，但無價值的子公司實在太多，而且大多無關乎廣東省的基礎設施建設。

史蒂夫挖出來的東西，或者滑稽，或者可怕。有做主流行業的公

司，如釀酒、皮革和洗衣機製造，可也有一個鰻魚塘，裏面的鰻魚據稱被洪水沖跑了（假定起初是有的），還有巴黎市郊的一家酒店，和周期性淹沒的泰國海景地產。

然後還有犯罪行為。粵海公司擁有廣南控股公司近60%的股份。廣南是一家紅火的紅籌公司，是香港淡水魚、禽類、蔬菜和牲畜的最大供應商之一。但這家公司也是欺詐聚集的水坑；有些經理合謀虛報利潤，另一些人貪污，更多的人設法騙取銀行為虛假的交易開立信用證。三位廣南董事後來接受審判，另幾個逃回大陸藏匿，在一系列涉及廣南及其子公司的欺詐案中，16人被判有罪。

公司的財務狀況一團糟。為粵海工作的畢馬威會計事務所估計，1998年的前9個月公司虧損23億美元。虧損包含了為清理公司帳目而付出的一次性費用，這其中有不得已為不可回收的貸款提取撥備，那類貸款放給了廣東各市政府和其他政府機構。

就像高盛團隊的一位成員後來說的，「粵海公司是一本商業與財務上不該做什麼的百科全書」。

公司債務的複雜度正如公司的架構。粵海公司及其附屬企業總共欠債近60億美元，債權人是約170家國內外銀行，300多家債券持有者，超過1,000家貿易債主。銀行貸款的數目略多於22億美元，大多由外國銀行發放。

許多債務將不得不銷掉。政府願意注入有收益的資產重建公司，但也想明確，不會負擔所有損失。1999年1月，第一次債權人會議在香港召開，政府提出延遲粵海集團和南粵公司的本金償付，這將是重組的一部分。南粵公司是一家駐澳門的窗口公司，也屬廣東省政府。兩家公司都將繼續支付利息。

銀行心有不甘。起初，他們拒絕粵海的這個要求：不管銀行的索賠有無擔保，都派出代表組成一個債權人委員會，共同從一家病倒的公司

裏打撈出一些價值。銀行堅持認為，中國人終究會負擔損失，就像以前那樣。但朱鎔基和王岐山堅決說不：他們的意圖是遵循西方慣例。他們想要國有企業像真正的商業實體一樣運作，也像真正的商業實體一樣被對待，而不是國家的被監護人。

債權人要擔心的事非常多。粵海的大部分銀行貸款是無擔保的，這意味著出借方的償還保障是一家現已無力償付的公司的承諾，而非具體資產的擔保。若排除政府援助，那要麼談判重組，要麼清盤，後者帶給債權人的損失更為巨大。1月份，政府宣布廣信的債務比此前認為的多一倍，將進行破產清盤，中國人已經非常明確，他們就是打算這麼做。債權人只能去殘骸裏有什麼挑什麼了。廣信破產的決定給投資者拉響了警報，他們可能只拿得回少於10%的錢。1986年中國就有了破產法，但廣信將是第一家走此程序的大型公司。在發展更為市場導向經濟的道路上，這是至關重要的一步，而且也是對粵海債權人的有效警告。正如一句俗語所言，中國人是「殺雞儆猴」。銀行和債券持有者派代表去見王岐山，並在與朱鎔基的會見時表示不滿。但領導層很堅定。

最後粵海的債權人終於服了，成立了銀行和債券持有者的債權人委員會。為首的銀行是倫敦的渣打銀行（Standard Chartered Bank），歐洲的荷蘭銀行（ABN-AMRO Bank）和法國巴黎銀行（BNP Paribas）；債券持有者的諮詢方是美國的私募股權機構黑石（Blackstone）集團（亞洲分公司）。完成談判將花費近兩年時間。首先，所有人都得瞭解粵海財務狀況的可怕真相。經過數周的挖掘，畢馬威在3月份告知震驚的債權人，粵海資不抵債約16億美元。廣東省願意把東深供水項目注入粵海，改善粵海的資產和現金流——自1965年起，香港大部分的淡水都由東深供水項目提供。即便如此，王岐山也警告債權人，他們可能需要承擔高額損失，或用銀行的話講叫「剃頭」（haircuts）。《商業周刊》引用王岐山的一句話：「甚至我說了『謝謝你們』後，都沒有人鼓掌。我幾乎沒碰到過這種情況。」

團隊準備了首份正式重組方案，5月末，王岐山在香港君悅酒店向500位臉色陰沉的銀行家宣布了這個方案。這裏我不會進入太多細節——細節複雜得要命——但實質上，方案的意思是重新構建粵海公司，紅籌子公司粵海投存活下來，寶貴的東深供水項目注入粵海投。許多子公司將關閉，剩餘的子公司，包括粵海在香港的地產，組合為另兩家實體，取得了強於清盤的效果。債權人將獲得粵海投和另兩家實體的各種股份（包括優先股）和債權，還有小部分現金。

這個方案裏體現了政府的大度。債權人和中國政府分擔的損失是對等的，因為注入的供水公司價值與提出的削債數目大致相當。但債權人拒絕了方案，有些人是不滿意條款——條款設定了低利率和較長的還本期限——其他人則還是不想接受削債。我們預計到了這種情況；我們希望把債權人帶到談判桌上，但也擬定了強硬的條款，以使他們確信他們必須要接受損失。王岐山堅稱，如果債權人不同意重組，粵海將清盤。團隊給出的分析表明，在清盤的情況下，未擔保的債權人只能期望收回11%的錢。

史蒂夫的團隊和粵海公司的官員明確說，具體的細節可以調整，但某些原則不能改變。在1999年6月的一次會議上，我們說明了這些原則。原則之一是，只有債權人同意與政府分擔損失，廣東省才會把東深供水項目注入粵海投。廣東省將只使用東深這一資產，而且只能注入粵海投。廣東只跟債權人委員會的代表談判。如果債權人不談判，政府將清盤粵海。

此外，粵海公司宣布將停止支付利息。這個強硬手段惹惱了債權人，但也使他們回心轉意。12月，一份初步協議達成了，許多條款比5月份的更溫和。最終的協議直到一年後的2000年12月22日才簽署。簽約時，債券持有者和貸款方的回收率被評估為總主張價值的約63%。不

過，由於供水公司的強勁表現，以及中國和香港經濟的復甦，沒有轉賣獲得的證券的債權人最後收回了全部的錢。

★　★　★

「沒有破產的資本主義就像沒有地獄的基督教。」這是弗蘭克．伯爾曼的妙語。他曾是宇航員，後來成為東方航空公司（Eastern Air Lines）的 CEO。王岐山用不同的話說出了同一個意思。1999 年 5 月，粵海重組的首個方案宣布後，他對記者說：「市場經濟的基本原則是贏家贏、輸家輸。」

王岐山到廣東接下這個爛攤子，此事的巧妙處置是改革的一大里程碑，也是通向市場導向經濟的道路上的關鍵一步。公司失敗是不可避免的，這件事為通過破產程序和重組應對這種失敗開了一個先例，而且也更加明確了商業責任和政府責任的決定性區別。這個差別是國有企業公司化和私有化的重要前提。他採取的這些舉措調整了與外國投資者和債權人的關係，啟動了銀行系統的清理，為未來的國企改革設定了藍圖。這些舉措也標誌著消除道德風險的重要一步——此種風險已引發了一堆糟糕的金融實踐——在朱鎔基正為中國加入 WTO 而努力之時，表明了中國接納商業市場原則的嚴肅態度。

粵海重組使王岐山在中國成了一位不可小覷的人物，提升了他的權力和影響力。他被從廣東召回到北京，擔任國務院經濟體制改革辦主任，進入了全國改革進程的輪機艙。

高盛公司參與粵海重組，則進一步鞏固了我們的名聲：即使最難的事情也能做成，而且採取的方式支持並促進了中國正在推進的重要變化。由於這件事，高盛和我個人也跟一位領導人走得更近了，這位少見的、有才華的領導人將在未來幾年裏擔任改革的重要先鋒。

第 7 章

通向成功的學校

無能和貪腐導致粵海公司挫敗，充分說明中國十分缺乏受過良好訓練的專業管理人才。沒有人比朱鎔基更明白這個問題。1998年成為總理的朱不想看到自己雄心勃勃的國企改革計劃由於管理不善而擱淺。1997年秋天，中國電信的IPO上市剛剛完成時，我曾見到他。他要求我想辦法訓練優秀管理者，用於高盛正幫助重組和上市的公司。「管理落後，」他直截了當地說。這是他的說話方式。

1999年3月，朱鎔基又一次提到提升管理水平。當時我和幾個同事在中南海見他。我們正深陷粵海的泥沼中，同時也在做極其複雜的中石油IPO的早期工作。我告訴朱，這幾家公司或其他公司的重組固然極為關鍵，但若無第一流的人才去經營這些企業，最終還是不會成功。王岐山在粵海重組案上的副手武捷思是優秀的經理人，監督中石油IPO的蔣潔敏也是，中國電信(香港)的董事長和總經理王曉初也是，但國企中的一流領導人實在不多。

一定程度上，這個弱點是毛時代後期的遺產。文革時關閉大學耽誤了一代人，否則他們正該進入職業生涯的黃金時期。不妨做個比較。1966年中國關閉大學時，我剛剛在達特茅斯學院讀完大二；1977年

12月中國舉行十多年來首次全國大學入學考試時，我早已讀完了大學，從哈佛商學院畢了業，在五角大樓和尼克遜的白宮裏都工作過了，還在高盛做了四年的投資銀行家。那段時間我的中國同齡人在種地、養豬和挖煤，還有別的重活。這種艱苦經歷滋養了他們的雄心，堅定了他們的改革願望，但中國需要的那種專業人才訓練卻被耽誤了多年。

另外，到1990年代末，計劃型經濟的轉型只進行了20年。讓上進的經理人取得良好經驗，讓全國教育系統適應新的市場經濟要求，這點時間可不算長。中國的大學擅長批量產出工程師，造路、建壩、建廠；但若論培養能幹的企業管理人才，就大為遜色了。高盛在中國招人時親身體會了這一點。我們認定更合理的做法是，僱用當地大學的新近畢業生，或是留過學的中國學生，然後自己來培訓，而不是招進中國公司(特別是國企)的老手。多數老手的知識技能結構不符合要求，也養成了壞習慣；許多人謹小慎微，不願提出新的想法，對上司畢恭畢敬。

中國需要頂級的商學院來領路。清華大學被稱為中國的麻省理工學院，他們辦了一個MBA教學項目。朱對這個項目有些擔憂，請我去評估一下，再向他提出改進意見。約翰·桑頓當時是高盛的總裁和聯席營運官，他鼓勵我接受這個挑戰。我們兩個人都知道企業管理水平的提高對中國未來有多麼重要，也瞭解朱對母校清華的深厚感情。他1951年獲得清華大學的電機製造學位，而且他夫人也是他在清華同窗。他倆在圖書館裏共同渡過了無數光陰——在北京酷寒的冬天，圖書館是清華校園裏不多的有供暖的地方。1984年朱創辦了清華經管學院並任創始院長，甚至在當上總理之後，仍繼續擔任院長。

1999年的春天，高盛自己的IPO拖住了我，5月IPO完成後，我就能把精力更多地放在清華上了。按計劃，我將在10月份再次會見總理。我希望到時能呈上一份學院的具體行動計劃。這所大學培養中國精英已經快90年了，其聲譽和影響力，哈佛和麻省理工這樣的美國頂級學府恐

怕都要艷羨。1990年代末，七名政治局常委中有兩名清華畢業生，即朱鎔基和胡錦濤，2002年這個比例上升到九分之四。中國現今的領導人習近平也是清華畢業生。

學生質量不是問題。每年高考，清華和相鄰的北大都能吸引分數最高的學生。但是清華經管學院的課程和教學方法都過時了，也缺乏新師資。世界一流的院校需要世界一流的教授，但許多教師是過去的時代遺留下來的，很不瞭解市場或現代商業實踐。經管學院的教學很大程度上限於理論教條，照本宣科，不太有實用性。中國最需要的是企業領袖，不是馬克思主義理論家。而且清華的課程在金融、營銷、戰略和組織這樣的關鍵領域非常薄弱。

在我看來，商科教育要學術性，也要有職業性。商科教學就像醫科教學：理論很重要，但上手實踐最關鍵。醫科學生從屍體解剖和醫院臨床中學習，商科學生則從案例研究中學習。案例研究是一百多年前哈佛商學院率先開創的教學方法，要求學生分析現實世界中企業和經理面臨的實際複雜困境。正如中國教育系統的整體狀況，清華的教學方法依賴的是死記硬背（講課、背、書面考試），不培養學生創造性互動性地解決問題。學生應該學會在團隊中工作，這是中國要學的重要一課，因為這裏的人不太能夠協同工作。哈佛商學院教的不是「正確」或「錯誤」答案，而是鼓勵我們自己思考，在同學和有時挺嚇人的教授面前捍衛自己的想法。這樣的訓練磨礪了我的分析技能和自信，我相信類似的方法也能讓中國學生受益。

我找人共同討論，有我在哈佛商學院認識的教師，也有高盛同事，如桑頓、白賴恩．格菲斯、王學明和胡祖六。胡祖六是一位聰穎過人的清華校友，在香港辦事處負責高盛大中華區的經濟工作，同時還擔任清華大學教授和中國經濟研究中心聯合主任。我和他們進行了無數次討論，10月份時我已擬定了一系列方案。方案中有一項是，建議學院成立國際

顧問委員會。顧問委員會將包括全球著名的企業領袖(他們能帶來實際的指導，也能帶來聲望)、學院院長以及中國的商業領袖和政府領導人。

學院需要一個新的長期計劃，不只是轉向案例研究的方法，還要創建針對中國的案例。我還建議設立一門煥然一新的經理人在職培訓(executive training)課程，立足於中國的商業實踐現實。最急需這種課程的那群人將因此得益。而且，由於這種課程可收取高額學費，清華的管理培訓課幾乎一開始就能自立。部分錢還可用於建設研究中心，吸引和留住最好的教師，提升學院的聲譽。

我在紐約的幾個相識有點疑慮：怎麼可能設立一個講授西方方法的課程，卻不撞上意識形態之牆，還不觸及大學自由的爭議問題呢？如果我們設計的課程屬歷史、新聞、政治科學之類的學科，那麼我不懷疑會有那些困難。中國很在意政治穩定，人權問題或公民自由的討論空間非常小，更不用說爭執中國的政府體系或共產黨一黨統治的優劣了。但實用的中國領導層傾向於用不同的眼光看待經濟學，對政府經濟政策的公開討論或批評更為寬容。政府內部有著對經濟問題的健康爭論，中國人也到世界各地尋找最好的實踐方法引進國內。在高效的商業管理這個領域，他們知道自己差得很多，要學的很多。於是，設立一門強化了的商業教育課程，特別是MBA課程，就是挺容易說通的事了。中國人想要學習，希望學生和嶄露頭角的領導人接受盡可能好的商業教育。

★ ★ ★

1999年10月，去見朱鎔基的前一天，我來到清華看看學生並做演講。我們的車穿過校門時，安靜、田園般的校園之美令人心動。校園位於首都西北角，建於1911年，原是一處清朝皇家花園。我常去熙攘的政府各部委和國企總部開會，這裏卻距之甚遠了。建這所學校是為學生留美做預備的，此地的建築混合了中國、希臘羅馬和德國的風格，體現

出那段豐富的歷史。清華的部分建校資金是美國總統泰迪．羅斯福下令劃撥的捐贈，這筆錢出自中國被迫繳納給西方列強的戰爭賠款，起因是1900年民族主義的義和團反對西方的運動。美國的影響可見於傑弗遜式的圓形拱頂禮堂，這是美國建築師亨利．墨菲1917年設計的。

經管學院剛剛搬進一棟五層樓的白石頭房子。房子是新建的，入口處有朱鎔基的中文題詞，旁人告訴我部分意思是「共同努力辦成世界第一流的經管學院」。我和同事胡祖六、王學明一起，沿著一面掛著諾貝爾經濟學獎得主照片的廊牆，走進了一個會堂。裏面擠滿了學生，有些人被引到其他的房間，通過擴音器聽我演講。我講了大概半個小時，談了企業管理的各個方面，最後談了談保持事業和生活平衡的重要性。然後我請大家提問。問答持續了一個小時，學生的能量、熱切和專注簡直令我招架不住。完畢後，他們嚴嚴實實地把我團團圍住，請我在筆記本和報道我或高盛公司的報紙上簽名。這是我最有搖滾明星感覺的一次。

當然，我並沒有幻想自己剛剛發表了第二次「葛底斯堡」演說。我沒能把準備的稿子念得很好，而且講的時間肯定太長了。但這個國家正努力進行經濟改革，擺脫數百年的貧困，投資銀行成了熱門的行業。不過，我說的有些話確實引起了反響，尤其在女性聽眾中。我知道，許多中國人希望找到工作掙錢之外的追求，便談了家庭、祈禱和環保工作對我的意義。我講到，我在高盛努力工作升職，卻也早點趕回家在床邊給孩子讀點書，等他們睡著了，又給客戶打電話。後來，我驚異於眾多學生——全是女生——圍過來追問祈禱和宗教信仰的問題。

清華的這天有一處缺憾。學生的英語口音很重，不容易聽懂。我只好請翻譯重述問題。中國很少有什麼秘密，朱鎔基得到了消息。第二天，我和同事在釣魚臺國賓館會見了他，那裏在北京西邊，離清華不遠。朱請我先講，我仔細講述了我的方案。在談方案之前，他卻先向我道歉。

「我很不好意思，」他說，「我們學生的外語技能還不夠好。教師也是一樣。他們都是尖子，但英語還不夠熟練。」

朱決心提升清華的教學質量。提高學生的英語技能是促進進步的一項具體措施。現在回過頭去看，我想他或許還有另一個更微妙的動機。他知道學院需要升級師資。許多人並不夠格教手上的課，而且，用他的話說，缺乏「實踐經驗和企業管理知識」。但他們根深蒂固，不容易更換。要求教授用英語授課，許多人是做不到的，於是就容易引進新鮮血液了。

「許多年來，我一直想要建成一所世界一流的管理學院，使中國改革能走得更好。」他對我們說。然後他轉向我說，「這件事我們需要依靠你。」

帶著朱總理的祝福——以及很強的責任感——我對清華的這個項目全力以赴。我聯繫了我的朋友金·克拉克（Kim Clark），當時的哈佛商學院院長。他答應哈佛商學院和清華經管學院結為夥伴。哈佛帶來了無可比擬的案例研究技藝，還有其管理教育課程的卓越聲望。正巧運氣也不錯。沃倫·麥法蘭（Warren McFarlan）是一位廣受讚譽的哈佛商學院教授，一位多產的著作者，多年講授哈佛著名的面向資深經理的高級管理課程，此時正在上海做研究和教學工作。他渴望加入進來，開發針對中國的案例研究，重塑清華的管理教育課程。麥肯錫公司和哈佛商學院有著密切合作，他們的諮詢師同意為清華設計一個五年的戰略規劃。

我拿起電話，邀請顯赫的商業領袖加入顧問委員會。如伊士曼–柯達公司（Eastman Kodak Company）的 CEO 喬治·費雪（George Fisher），英國石油–阿莫科公司的 CEO 約翰·布朗，諾基亞的 CEO 約瑪·奧利拉（Jorma Ollila）。我還找了高通公司（Qualcomm）的艾文·雅各（Irwin Jacobs）、日本軟銀公司（SoftBank Corporation）的孫正義（Masayoshi Son）、香港貿易巨頭利豐公司（Li & Fung）的馮國經（Victor Fung）。加

入的還有美國國際集團(American International Group)的漢克．格林伯格(Hank Greenberg)、索尼公司的出井伸之(Nobuyuki Idei)、溢達集團(Esquel Group)的楊敏德(Marjorie Yang)、摩托羅拉的克里斯．高爾文(Chris Galvin)、安盛公司(AXA)的克勞德．貝比爾(Claude Bebear)、沃爾瑪公司的李斯閣(Lee Scott)，和電訊盈科的 CEO 李澤楷。

我熱情高漲，想組建一個強大的委員會，於是也聯繫了我認識的中方的人，如聯想創始人柳傳志、中國銀行的新行長劉明康、剛從建行調到中國證監會當主席的周小川。我也從哈佛找來了金．克拉克院長。

出乎我的意料，幾乎我聯繫的所有國際商業巨頭都同意加入。事實上，太多人同意加入，倒讓我面臨著一個問題，即擁有太多才華橫溢的 CEO ——過於龐大的委員會將變得無效。

不過，這只是我最小的問題。

中國人說樹大招風。我籌備首次顧問委員會會議時，聽說經管學院和朱遭到了批評，也聽到了猜測我和我的動機的流言。這裏我只能說，那「信息」源於銀行業的競爭對手，他們顯然對我扮演這樣顯要的角色忿忿不平。「保爾森把他的全球客戶全放進了委員會，」流言如此說道，「他是為了自己坐大。」

流言達到高潮時，我正要從紐約飛往新加坡出席高盛在新加坡新辦公室的開張儀式，計劃隨後去北京參加 2000 年 10 月 6 日清華顧問委員會的首次會議。就在登機前，王學明告訴我一個消息。她和經管學院當時的常務副院長趙純均保持著日常聯繫。她說，我能不能當委員會主席，或在會議上起什麼作用，已經不再確定。我通常飛往亞洲的長途飛行中都盡量休息，但這次卻睡不著；這種不確定性和誤解侵噬著我。我拿起紙筆，花了幾個小時起草了一份給朱總理的信函，坦誠講述了我做這些事的原因。我明確說了，此事完全是為清華和中國而做，絕非為了我自己或高盛。我希望這位直率的中國領導人會欣賞一封同樣直率、沒有廢

話的信。在法蘭克福轉機時，我給王學明打電話向她口述了信，請她遞送朱鎔基。我上了去新加坡的飛機後，王學明把信給了周小川，周小川親手交給了朱鎔基。周是清華的優秀畢業生，我們為學院設計方案時，他曾跟我共同商討提供了很多慧見。

到了新加坡我向團隊報平安，卻聽說中國團隊一些員工不滿我魯莽地寫這麼封信給朱，也不滿王學明把信遞了出去。他們說，我實在過分直接了，只會把事情搞得更糟。他們的嚴厲責備使我十分緊張。高盛新加坡辦公室開張儀式完畢後我飛往北京。第二天早晨我到了清華，完全不知道等著我的是什麼。

我硬著頭皮走進了經管學院大樓，走過朱總理的題詞。我十分清楚，我的強烈性格，即便美國同胞也覺得無禮難纏。一位學院代表領著約翰·桑頓、王學明、胡祖六和我來到一個禮堂，能來出席的顧問委員會國際委員已在那兒了，共有十幾位。然後我們穿過一條大理石走廊，走進了學院的老圖書館。朱鎔基大步走向我。我做了最壞的打算。但總理像往常那樣友好地笑了笑，雙手握緊我的右手。

「我讀了你的信，」他用英語說，「你說的我都同意。」

我們落座時朱轉向我說，「主席先生，請召開會議吧。」

委員會的首次會議非常成功。顯然，朱鎔基是來真的，而且，不像我知道的許多別的機構，清華也會認真對待委員的建議——有了朱的支持，我充滿信心地推進我們的計劃，開設管理教育課程，升級師資，邀請訪問教授。幾個月當中，王學明實際上住在清華監督這個項目，與趙副院長同舟共濟。她的判斷力、人際交往能力、審慎和成事能力都是非凡的。

哈佛商學院的沃倫·麥法蘭幾乎立即把在職管理教育項目做起來了，把案例分析的方法引進到清華和中國。起初，有些中國公司不願意分享所需的信息，但在大陸很受尊重的馮國經起到了說服作用，使他們

相信這不是在泄露國家機密。

2001年1月，首次委員會會議過後不到三個月，第一門課程「互聯網時代的管理」就開課了；沃倫團隊新撰寫了7個圍繞中國的案例研究在課上講授。案例研究涉及的五家公司的 CEO 出席，向來自中國各地的85位經理學員分享心得。沃倫和另兩位哈佛商學院教授在課上和清華的教授合作，講課的同時也培訓了師資。到了2002年6月，這門課就完全由經管學院的教師講授了。今天，清華經管學院中國工商管理案例中心每年開發和編撰幾十個中國公司的案例，例如中國招商銀行的案例，或是火爆的海底撈火鍋店。許多案例由清華的教師撰寫；目前總的案例數超過了400個。（哈佛商學院撰寫了超過7,500個案例。）

自第一門培訓課以來，超過5萬名中高級經理完成了清華不授學位的管理培訓課程，現在共有60多門課。授予學位的管理MBA課程設立於2002年6月。清華的招牌課程、18個月的管理MBA課程已經訓練了超過4,000名中國高級經理和政府官員。清華還和英士國際商學院（INSEAD）合作開設了18個月的EMBA課程。

在職管理教育課程的學費比本科和傳統MBA課程都高，增強了學院的財力，學院得以僱用受過國際訓練的師資。2002年起，清華新招募了30位講師和優秀教授進行三年的輪換教學。他們來自哈佛商學院、MIT 斯隆管理學院、哥倫比亞商學院、耶魯商學院和加州大學柏克萊分校哈斯商學院。這顯著地提升了經管學院的師資實力。學院現有18個附屬研究中心，如中國經濟研究中心、中國工商管理案例中心和中國財政稅收研究所。

2002年6月的清華國際顧問委員會會議後，我卸下主席的職務，把更多精力放到了另一項非營利組織上，即大自然保護協會(TNC)的亞太理事會，我是TNC亞太理事會的聯合主席。英國石油公司 CEO 約翰·布朗則繼我擔任了清華國際顧問委員會主席。布朗把顧問委員會的工作

做得有聲有色，而我繼續留在顧問委員會裏，在2006年出任美國財長之前，參加了顧委會的每一次會議。我最喜歡的委員會工作是評議學生的現場陳述，一大原因是我越來越能聽懂了。朱決心提高經管學院的英語能力，此時收穫了果實；今天，學院三分之二的課是用英語講授的。

我喜歡用同樣的方法面對每一個挑戰：先有一個大圖景，再挑選能迅速完成的第一個具體措施，以積聚能量，然後不懈地推進，給所有人設定緊張的進度表，否則太容易失去重點和動力。我在商界用這種方法有效，在清華用這種方法也有效，很大程度上是因為結果導向的朱鎔基也喜歡這樣工作。他希望創辦一所商學院，立足於中國商業的實際情況，同時借鑒最佳的國際實踐經驗——正如他在總體經濟改革上的做法。我們高盛的人不是專職教育家，但我們關注教育，尤其理解管理培訓水平的提升對於提高中國的改革能力的重要作用。而且，我們一再證明了我們能夠把困難的事情做成。

這一切正是朱鎔基興趣所在。他正為推進中國改革和現代化而孜孜不倦地工作。

第 8 章

拯救香格里拉

大約在我們和粵海公司聯手工作的時候，另一項事業越來越佔據我的注意力。即保護世上一處極奇異美麗的地方：中國西南的雲南省。坦率講，我絕想不到中國會有這種原生地帶，擁有如此壯觀的生物多樣性。1990年代末，我一路看到、聞到和嘗到中國經濟奇迹的可怕代價。工業的快速發展污染了空氣和水，威脅居民的健康，自然奇迹也未受到良好的照料和保護，貪婪的商人過度開發，成群的遊客亂扔垃圾。

目睹這種生態災難的發生，我感覺到痛苦。我在伊利諾州巴靈頓的農場渡過童年，對自然和野生動物保持著強烈持久的興趣，未遭破壞的地方總是吸引著我。小孩子時我養寵物烏鴉和浣熊，夢想當個護林員。我如飢似渴地閱讀動植物書籍。6月份是我一年裏最棒的時光，每一年我們家都會去美加邊境天然的「邊界水域」，在獨木舟上過兩個星期，釣鱸魚和湖紅點鮭，採藍莓，看熊、河狸和水獺，那裏是我的天堂。讀完商學院後我到華盛頓工作，先去五角大樓，又去了尼克遜的白宮。那段時間，我和溫蒂每年10月到橫跨馬里蘭州和弗吉尼亞州的阿薩迪格島過周末。在遊隼的年度遷徙季，我們為它們系上標識帶。我迷戀食物鏈頂端的猛禽，因為它們的兇猛之美，也因為它們傳達出的自然訊息：既然

它們健康，環境也健康。

1974年，溫蒂和我搬回巴靈頓，從我父母手裏買了一塊五英畝的地建了座房子。我妻子和我一樣喜愛美麗的自然地，開始在我們家周圍的自然保護區裏吃力地修整破敗的當地草原花草。我剛剛進高盛工作，手頭不寬裕，她花500美元加入大自然保護協會(The Nature Conservancy)時，我驚呆了。那是個創建於美國的非營利組織，致力於保護生物多樣性。溫蒂越來越投入，起初是志願者，後來成了大自然保護協會伊利諾州分會和紐約分會的會長，最後成了美國協會副會長。我也漸漸折服於協會工作的影響和效果。

協會希望在遠東和中國更積極地活動。他們要我幫忙發起亞太地區理事會時，一開始我是不情願的。我半開玩笑地說，那裏的發展風馳電掣，恐怕很快就剩不下什麼東西保護了。而且，我親身體驗過那裏薄弱的監管環境和冷漠，確實懷疑大自然協會能起到多少作用。我的中國朋友總是和藹的主人，知道我對鳥類觀察和野生自然的興趣後，經常說要安排我到偏遠地區走一走。不過，尚未有人說自己對環保有興趣。我認識的多數官員也是一樣。正如我認識的其他發展中國家的領導人，他們的主要目標是創造工作機會和減少貧困。處理污染的優先級別非常低。王岐山是一個例外。在廣東任職時他熱誠地談到過，廣東省的河流充斥著有毒垃圾和工業污染物，需要治理。

此外，我喜歡參與能產生看得見摸得著成果的項目。若能感覺到自己起的作用，我就樂意加入。1980年代末我參與了游隼基金會(The Peregrine Fund)項目。這個基金會為自己定義的使命很明確，也成功地幫助某些猛禽免遭滅絕。1996年我成為基金會主席。但我不確定大自然保護協會能否產生這樣立竿見影的效果。

聽了卡露·霍士(Carol Fox)的一番話後，我的疑慮消失了。她是位出色的女性，常駐夏威夷，是大自然保護協會亞太項目的發展總監。她

的目標遠大，例如保護印尼和帕勞的森林和海礁。卡露在臺灣和香港住過幾年，學習了漢語，渴望把大自然保護協會的專家技能引進大陸。她談起了協會正在中國雲南省西北部做的一個項目。那裏地處偏遠，在喜馬拉雅山腳下；許多人認為，詹姆士．希爾頓（James Hilton）1933年的小說《消失的地平線》（*Lost Horizon*）裏的神秘天堂「香格里拉」，就是以那個地方為原型。

這個項目最初是跟一位泰國商人合作。他想要開發生態旅遊，地點在風景如畫的800年古鎮麗江，以及俯視古鎮的最高峰海拔18,360英尺的玉龍雪山。他請大自然保護協會幫忙。這個項目夭折了，但卡露下了決心，協會要參與保護這個地區出眾的文化多樣性和生態多樣性。

在世界範圍裏，雲南西北山區在生態系統上也極其壯觀，具有極豐富的生物形態。那裏是亞洲四條大河在高海拔地區的分水嶺，即伊洛瓦底江（Irrawaddy）、薩爾溫江（Salween）、湄公河（Mekong）和長江。後三條大江平行排列，從北往南流過許多壯觀的峽谷，有時由峰到谷直墜2英里。它們最靠近時相距不到55英里。雨季時鄰國緬甸吹來溫暖的季風，杜鵑能在海拔14,000英尺處開花。肥沃的深谷滋養了豐富的動植物，這個地區的植物種類佔全國總數的20%強，哺乳動物和鳥類種類佔全國總數的約三分之一。其中近100種瀕臨滅絕，如黑羽貓，一種2英尺高、長著獅子鼻的雲南猴。這個地區的許多動植物是最後一次冰川紀遺留下來的，當時，如今雲南獨有的這些物種在溫和的峽谷裏得以幸存。

這個地區的多樣性也延伸到居民。約90%的中國人屬漢族。他們說漢語，或漢語的變種，生活在人口稠密的沿海和中原地區。但這個國家還有另外55個民族，主要生活在廣袤而艱苦的邊疆地區。躁動的西藏和新疆吸引了更多的國際目光，但雲南的山區和鬆散邊境容納了許多少數民族群落，超過全省人口的三分之一。大自然保護協會在雲南西北部工作，那裏有近20個少數民族相鄰而居。藏族信仰佛教，放牧牦牛，在裸

露的大山高處建造寺廟；納西族是泛靈論者，集中在麗江，擁有深厚的音樂傳統，交流時使用世上已為數不多的圖畫文字；傈僳族生活在薩爾溫江上游的山谷裏，與邊境外的緬甸人來往之密切超過了與漢人的來往。

有些地區在1980年代設置了自然保留地，但保護薄弱，執法不力。貧困的當地人伐木為柴，放牧山羊和牦牛，侵蝕著陡峭的山地，但並無鼓勵停止這種行為的措施；當地政府允許過度開發，將摧毀理應得到拯救的生物，但也沒有相應的措施制止這種行為。大自然保護協會的長期目標是設定優先級別，級別最高的地方劃為保護區。保護區將成為遵循國際標準的國家公園，為當地政府帶來收入，也把旅遊利潤交到當地少數民族的手裏，緩減他們的貧困，幫助他們靠保護自然維生，而非靠破壞自然維生。

我答應擔任大自然保護協會亞太理事會的聯合主席。1997年11月，溫蒂和我代表協會在北京參加了一次環境會議。這是中國舉辦的環境會議中較早的一次。數百人出席，包括大型跨國公司和聯合國等國際組織代表。雲南省副省長牛紹堯向在場的許多中國政府領導和商業領袖介紹了我們稱為「雲南大河計劃」的項目。我談的是協會怎樣與政府和私有企業緊密合作，通過妥協和合作來解決問題。大自然保護協會的做事方法是非對抗性的，基於科學的，能夠完美地適應中國的狀況。面對外界的責難，中國的憤怒是一種條件反射。中國人最不想聽的就是國際工業強國的說教，那些國家也是一路製造污染才達到今天的強盛（這一點可以爭論），現在卻提出這環保要求。他們的意見可能阻礙中國自身的發展。

我承認中國的迅猛增長意味著要做出艱難的選擇，但健康的經濟不一定與健康的環境相牴觸。環境保護是一門好生意。預防破壞比回過頭來治理成本更低。我還提到我看過的一個研究報告：在美國，認真對待環保的州在每一個經濟類別上的發展都超過了其他州，無論是整體增

長、非農就業還是工程建設。

我隨會議的一個小組在人民大會堂會見了李鵬總理，親身體會到做出那種選擇的難度。以前我們在山東電廠項目上遇挫時，我和他看事情的眼光並無多少相通之處，例如，他不太情願主動改革。李首先說，富裕的西方國家應該支付中國環境治理的部分費用，彌補自己工業發展過程中造成的污染。他向我們保證，中國會做好自己份內的事，並舉三年前動工的三峽大壩工程為例。李是一位工程師，引起爭議的大壩是他的心肝寶貝；他為大壩很快就將產出的清潔能源而自豪。我則擔心，大壩也將迫使數十萬人移民，淹沒數百個歷史遺迹，擾亂長江的流動，摧毀自然濕地——濕地過濾污染物，降低突發洪水的影響，為珍稀物種提供棲居地。

當時，李鵬的想法跟我並不一致。我明白，與燒煤的電廠相比，清潔、可再生水電有其優點，但這個巨大複雜的項目帶來如此多的環境風險和社會不安，對此我是質疑的。不過，在這次環境會議上，我見到了許多決心應對中國面臨的重大挑戰的官員，離開北京時，中國對環保越來越強的承諾確實鼓舞了我。

募款是一個挑戰。我知道，要讓西方人看到中國的富人也樂意捐贈，否則在美國募捐就會很難。但當時中國的慈善形式主要是回饋故里光宗耀祖，或者「捐」給地方政府拉攏關係。組織想法相近的人為生物多樣性這樣的事業籌款？這是個艱難的任務，尤其亞洲金融危機正在肆虐。

我決定從香港開始。香港的商界領袖處理得很好。1998年6月，我們為大自然保護協會亞太理事會安排了一次晚餐會。理事們是一群政府和商界的領袖人物，都承諾為保護雲南的生物多樣性而工作。餐會在香港的半島私人會所舉辦，主持者是香港特首董建華的弟弟船業大亨董建成，共籌募100萬美元。我們也在潛在捐贈者中間提高了保護生物多樣性的意識，這一點同樣重要。大陸的中國人在瞭解這項事業的意義之後

也慷慨解囊。我漸漸發現，許許多多的中國人其實特別在意乾淨的空氣和清潔的水，不滿伴隨中國經濟增長的環境破壞。許多人（包括政治領袖）為中國尚存的野生佳處而自豪，希望保護自己國家的自然遺產。

晚餐會後我取消了飛往雲南的計劃回了趟家，因為高盛公司的事情很急迫。高盛計劃於9月份進行IPO，在準備過程中我被任命為聯合CEO。但這次IPO由於市場狀況不佳被推遲了。溫蒂和我女兒阿曼達（Amanda），還有幾位大自然保護協會的成員，前往協會打算保護的地區過了幾天，遠足、露營、同政府官員會面。我直到四年多以後才實現了我的雲南之行。

事情有了鼓舞人心的進展。雲南省政府和大自然保護協會簽訂了一份協議，啟動了「大河計劃」；在更宏觀的面上，北京開始更多地關注環境問題。1998年，在原有的國家環保局的基礎上創建了國家環境保護總局，級別上升到正部級，加強了立法和執法力度。那年夏天，長江部分地區的大洪水造成4,000多人死亡，1,500萬人無家可歸；這場災難充顯現了上游地區過度開發和大規模商業化伐木使森林退化水土流失帶來的風險。

雲南項目的領導團隊開始成形了。卡露早先已僱用了牛紅衛（Rose Niu）——一位生於麗江的納西族人——來領導實地工作。牛紅衛在雲南的政府防疫部門工作了近10年，在泰國的亞洲理工學院拿到了碩士學位。她的畢業論文是《自然旅遊業和環境保護：對西南中國一個少數民族地區的戰略分析》。這篇論文實在是完美契合了大自然保護協會的使命。牛紅衛和丈夫移民新西蘭了，但卡露說服她回了家。1999年初，愛德華·諾頓（Edward Norton）加入了團隊。他是大峽信託基金（Grand Canyon Trust）的聯合創始人，是美國自然公園方面的專家。電影演員愛德華·諾頓是他的兒子。諾頓和妻子安·麥克布萊德（Ann McBride）搬到了省會昆明。麥克布萊德是美國公民促進組織「共同事業」（Common

Cause）的前總裁，她做了一個創意項目：把相機贈送給當地村民，鼓勵他們拍下心中特別的地方，描述那地方對他們的意義。

就像政治一樣，所有的環保工作都要在本地完成。如果當地人不買帳，項目就不會成功。協會職員實地運用了一種綜合方法，稱為「自然保護系統工程」（Conservation by Design），聯合所有利益相關者——國家機構管理者、省市官員、社區成員和大自然保護協會等保護團體——共同討論問題制定方案。這種方法很適應中國的共同決策傳統。我們用「自然保護系統工程」方法確定保護地點，研究策略以減少對生物多樣性的威脅。協會職員與中國科學家和官員合作，從技藝嫻熟的美國生物學家和保護專家那裏吸取經驗，共花了一年半時間探集數據，以便鎖定行動的具體區域。數據涉及這個地區的動植物和地理特徵，還有社會經濟狀況。他們一邊做，一邊為中國同伴做環境管理和數據探集的培訓。

蒂姆．達特爾斯（Tim Dattels）是管理亞洲投資銀行業務的高盛部門主管，常駐香港。在他的協助下我在亞洲地區尋覓商業和政府領袖，組建一個強大的理事會。我有了一個最關鍵的收穫，即有幸招募到李光耀當亞太理事會的聯合主席。他是新加坡共和國的國父，到1990年為止，擔任總理超過30年。李的參與立即提升了理事會的規格，在中國人眼裏的地位也更高了。中國人普遍敬重他，因為正是在他的監督下，這個彈丸之地取得了傑出的經濟成就，成為一個重要的貿易、金融和創新中心。

起初，理事中沒幾個是熱忱的環保主義者。有一個例外是田溯寧（Edward Tian）。他是遼寧人，是亞信股份公司的聯合創始人。亞信是一家軟件和基礎設施解決方案提供商，後來成為第一家在納斯達克上市的中國公司。田溯寧是一位天生的企業家，後來成為中國網通（香港）的第二號人物。和他的父母一樣，他是一位專業生物學家；他在地處拉伯克的德克薩斯科技大學念博士時研究過北美的牧場。隨著時間的推移和理事會工作的進行，許多其他商人也成了堅定的環保主義者，如香港利豐

公司董事長馮國經和臺灣遠東集團董事長徐旭東(Douglas Tong Hsu)。還有，王岐山擔任協會顧問委員會成員的初期獲得了環境保護方面的培訓，到今天都感謝我。

2000年8月我們第一次聚在一起。會議在新加坡舉行，由李光耀主持。協會很快帶來了數百萬美元支持我們的項目。不過，若不能有效地在中國實地操作，把全世界的錢都拿過來也沒用。而且還需要克服某些挑戰。

雖然雲南省政府和當地政府一開始就支持我們的項目，但協會還是要跟對手競爭，要克服各中央政府機構之間差勁的協調水平。1980年代，中國建立了兩類全國性保護區。「景區」開發旅遊業，很奇怪地由建設部經營；長城的一段，或是四川的藏民村，都是景區。建設部的公園概念往往是一塊露天的地，在上面建幾棟醒目的房子。「自然保護區」則由國家林業局管理，對商業行為控制更嚴格。這種限制常常被置之不理：當地官員要求開發，生活在設置的保護區裏(或毗鄰地區)的貧窮原住居民則一向無視法規——他們為艱難地滿足生活需要，砍樹作柴，私挖野礦。

協會的做法是保護自然和文化財富，同時通過可持續的生態旅遊為當地人帶來收入。這是兩種模式的中和，但煽起了官僚中間的磨擦之火。建設部和國家林業局的有些官員原是同盟，現在則擔心大河項目破壞兩個機構治下的系統。國家環保總局則較為配合，他們認為這是一個做大的機會。

有一個衝突關乎我們用的名稱本身。一位建設部官員曾相當專橫地對卡露和她同事說，協會無權把要保護的區域稱為國家公園。為什麼？這位官員說，國家公園歸建設部管，既然建設部沒有參與，協會就不能使用這個名稱。

正如卡露回答的那樣，只要我們確定的區域得到了保護，我們無所

謂中國人取什麼名字。但我們不只想建立雲南省的試點公園，還希望為中國的其他地方做恰當的示範。大河項目是中國環保的經典試驗案例，正如深圳經濟特區之於經濟改革。

協會幸運地取得了手握大權的國家發展計劃委員會的支持。此事的由來再次表明，可能相關的一切方面都要聯絡。協會的一項工作是對官員進行環保方面的培訓，如提供讚助把當地和中央官員送到國外的國家公園考察。代表團對考察之旅印象深刻，有一位代表是發計委的副主任郝建秀女士。她跟代表團去美國時，到過大峽谷、黃石和優勝美地國家公園；回來後，她在最終的考察報告裏強烈建議中國推進雲南大河項目。

發計委無權在這個領域行動，但在制定中國經濟發展的五年計劃時扮演關鍵角色，影響力十足。郝女士是靠自己能力出頭的。她原是一位紡織工人，1951年，年僅16歲時她發明了一種減少浪費的紡紗工作法，一舉而成為全國有名的勞動模範。她後來進入黨的頂級機構中央委員會，是中國官階最高的女性之一。

在她的幫助下，麗江於1999年春舉辦了一次工作坊。工作坊由協會和雲南省政府聯合主辦，許多機構的官員齊聚一堂，包括國家環保總局和建設部，共同討論西北雲南的未來。隨後，協會和雲南省官員制定了一張藍圖，其中一項提議是，撥留大片地區為新的自然保護區和國家公園。藍圖設定了地方社區在新能源使用方面的目標；建議用成本效率更高的大型礦場取代小礦，使用更好的技術和污染控制方法；建議停止耕種坡度大於25度的陡坡，其他斜坡田地改為梯田。省政府採納了方案，方案納入了中國第十個五年計劃（2001–2005）的雲南部分。最終政府為雲南大河項目撥留近2.6萬平方英里——比西弗吉尼亞州略大一點，相當於兩個臺灣。

協會雖取得了這一成功，卻仍在灰色地帶運作——我們仍需獲得北京的官方許可。在中國，那種事情總是吉凶難料。一方面，協會有

試驗的自由。另一方面，項目隨時可能被終止。北京不信任非政府組織（NGO）。當時中國很少批准非政府組織的活動，而且大自然保護協會的活動區域高度敏感，位於西藏的邊界處，也是許多藏族人的家鄉。在中國領導人那裏，涉及西藏的任何事情都可能成為問題。

若能獲得國家最高層的首肯，自然會有幫助。就是說要安排一次跟江澤民主席的會見。問題是怎麼安排。從前，手上有對華投資項目或合作協議的外國人都能見到中國主席，但那樣的日子早已過去了。而且我還想跟主席討論另一個問題，即中國資本市場的繼續改革。事情因此更複雜了。高盛一直想在中國開設一家自主經營的全資證券公司，卻一直只能限於合資公司。我相信，把世界最好的那些銀行拒之門外，是自相矛盾的做法，也限制了中國的發展潛力。許多中國的改革者同意我的想法，但在國家頂層，對進一步開放市場仍有牴觸聲音。有些聲音來自意識形態的抗拒，有些來自國內的證券行業（限制競爭符合他們的既得利益），還有些，我認為，來自一種可以理解的不安。全球市場不穩，2000年3月納斯達克綜合指數在互聯網泡沫破裂後崩潰，2001年深秋美國能源巨頭安然公司（Enron Corporation）倒閉。而中國的市場以高波動性而聞名。

會見高級官員必須由某個國家機構出面主持，但金融界的政府部門不會幫我們。如果他們安排高盛跟江會面，全世界所有的金融服務公司看到了都將要求同樣的單獨會見，中國人根本不能也不會那樣做。不過，並無多少在中國活動的環保NGO要求會見江澤民。所以我們決定走國家環保總局的路子。

我得說清楚：我們不是在放誘餌，談環境問題只是為了談金融問題。遠非如此。這兩個話題中國人都很想談——中國證券監管委員會主席周小川熱心協助安排了會見，也計劃出席。不過，我們的做法必須符合既有程序，這樣就能同時討論環境和金融問題，而不會為打算上門

糾纏的全世界銀行打開閘門。

問題是，環保部門並無多大權力，也不容易接近江澤民。他們的官員覺得，代表我們提出跟國家主席會見是個大賭博，不肯那樣不自量力。於是我們通過高盛中國區主管徐子望聯繫了江的長子江綿恒。江綿恒對環保有濃厚興趣，他取得了主席對會見的非正式許可。然後，我們就去找環保總局的官員，請他們相信，我們通過自己的內部渠道得知，若他們提請會見，將會獲得批准。經過了三個月的時間，協會員工去了好幾趟北京，環保總局才終於有了足夠的信心提出會見主席的要求。可見中國的官員是多麼謹慎。

2002年2月的第一周，我們在中南海見到了江澤民。首都到處都忙著準備春節慶典，吵鬧的鞭炮陣陣響起，回家的旅客擁堵在火車站。但領導人所在地的厚厚圍牆裏一如往常地寧靜有序。下午4點，我們被引入一個華美的會議室，坐在一排馬蹄形的長毛絨扶手椅裏，椅子上方的牆上掛著一副巨大的水墨風景畫。我帶來了卡露．霍士、愛德華．諾頓和牛紅衛，還有高盛首席幕僚約翰．羅渣士、徐子望和王學明。

中方出席者中有國家環保總局局長解振華。他曾在清華大學學習工程，在環保總局前身的那個混亂機構裏工作過多年，做著吃力不討好的事，為中國的環境而拼爭。(2006年他被任命為中國氣候變化首席談判官。) 出席的還有周小川和雲南省省長徐榮凱。

江主席如往常般放鬆友好。他穿一套剪裁合身的黑色西服，戴著標誌性的方形黑框眼鏡。他直奔主題。「中國需要在股市和全球經濟政策方面更多地學習，」他對我們說，「我想先談這些事情。」

江問我金融方面的問題，特別是股票市場對經濟發展的意義。他用典型的挖苦語氣引用了牛頓(Issac Newton)的名言，即他能掌握物體和天體的運行規律，卻掌握不了股票的運行規律。江說，他很難理解納斯達克指數的崩盤(相比巔峰值跌了60%以上)。我覺得他有更切身擔憂：

2001年中期以來上海證交所綜合指數跌了三分之一。江認可中國設立股票市場的好處，但也表達了對中國人投機傾向的憂慮。

我解釋說，股市提供了一種手段，把中國快速增長的資本投入到全國的經濟活動中去，而非放在銀行。我也強調，要由優秀的經理人經營公眾投資的上市公司，這一點非常重要。談話過程中，我試著把話題轉向雲南和環保，指出健康的經濟和健康的環境相互依存，但江的注意力仍在資本市場上，持續的時間比我預期的長。

我說完後，江問我能否把我的想法擴充為一份報告交給他。

「當然是不收費的，」他添了挖苦的一句，「我隨時可以找J. P. 摩根來做的嘛。」

然後主席對馬蹄形中方的那一邊做了個手勢，對我說，我們最好開始談環境問題，不然解局長和徐省長要生他的氣了。

我便很簡短地談了談大自然保護協會，稱之為「全世界最好的保護組織」，然後我介紹牛紅衛，建議由她說說雲南大河項目。

「我是個簡單的納西族女孩，來自麗江，」這是牛紅衛的第一句話，對著江說的。「由我來向您報告我們在雲南的工作，我本來非常緊張。後來我聽到您講話。您的老家跟我丈夫的老家只差一條河，我想，啊呀，您講話跟我公公差不多。」

絕妙的開場，徹底消除了隔閡。從那一刻起，這位矮小的納西族女人——坐在大紅椅子邊緣，腳剛剛夠到地面——完全掌控了這個空間。她脫稿講了大概20分鐘，陳述切中要害、豐富細膩，解釋了大自然保護協會在雲南正做的事情，以及大河項目的意義——不只是對雲南、而是對整個中國的意義。

主席聽得入神了，很專注，為了更好地看和聽，身子朝我右邊的牛紅衛靠過來。我幾乎覺得應該把我的位子讓給他。

在某一處他打斷了她，詢問如何用英語說一個術語，然後響亮地跟

著她說：「Conservation by Design（自然保護系統工程），一種很系統化的基於科學的方法。」

江是一位工程師，喜歡系統的東西。

牛紅衛說完後，江熱情洋溢地誇獎她，稱讚她講得清晰準確。他問她在哪裏學的英語，她說是亞洲理工學院，他說他知道那個學校。然後他轉向中方那一邊，宣布：「所有相關的中國政府官員都要跟大自然保護協會合作，把這個項目做成功，在全中國推廣這個模式。」

這正是我們希望聽到的話。

完事之後，閃光燈喀嚓地響，電視臺的攝像師們推搡著找角度，紀錄下外國環保NGO代表和中國主席的首次會見。會後江給我寫了封信，認可協會的雲南項目是中國其他地區環保工作的藍本。同一天，協會和國家環保總局簽訂了一份合作協議。協會已在雲南活動了多年，現在江澤民給了我們官方許可，打開了各個級別政府機構的大門。誰也不能質疑大自然保護協會這樣的外國NGO能不能在中國活動了——哪怕是在西藏的邊界。

牛紅衛把江的信裱起來，官員若難纏就在開會時帶上。協會於當年10月設立了北京代表處，很快應環保總局的邀請設計一個科學生態區方案，確定中國的保護區優先級別，最終產生了中國第一個生物多樣性匯總數據庫。設計出的藍圖納入了政府的「國家生物多樣性保護戰略與行動計劃」。計劃獲得溫家寶總理的批准，於2012年頒布。計劃號召，加強自然地的撥留，保護90%的中國瀕危物種，保護生態系統；到2015年在重要地區完成生物多樣性的全面調查；2020年停止中國的生物多樣性流失。

2003年，雲南項目的一個可觀部分被列入世界自然遺產。「三江並流保護區」是得到聯合國教科文組織認可的最大區域之一。2007年6月，中國首個試點國家公園在雲南西北部開放，公園由省政府監督。普達措

國家公園面積達500平方英里，依照設計，公園包含藏族村、高聳的山峰和高山湖泊、森林和草甸，遵循環保、生物多樣性留存和生態旅遊的嚴格國際標準。按照雲南省政府已批准的計劃，到2020年共將建成12個試點國家公園。

★ ★ ★

和江主席會見完畢後，雲南省徐省長邀請亞太理事會到雲南舉行下一次理事會會議，讓理事們看看他們正在保護的地方。我們接受了邀請。2002年10月末，溫蒂、阿曼達和我早早飛了過去，想趕在麗江的會議前看看那個地方。

這是在中國，我們想偷偷溜進去是辦不到的。徐省長在昆明機場接機，為了不錯過我們的早班飛機，那一夜他是在機場過的。吃過歡迎早餐後，溫蒂、阿曼達和我出發前往梅里雪山，同行的有協會科學總監鮑勃·莫斯利(Bob Moseley)、愛德華·諾頓和幾位當地的中國員工。經過短途飛行，我們上到了新近更名的香格里拉縣。上一年，中甸縣及其周圍地區擊敗了其他當地市縣，獲得國務院批准正式更名為香格里拉。這是一次旅遊業營銷的漂亮奇襲。

當晚我們住在德欽小城，早晨訪問一所學校。大自然保護協會為這所學校提供了屋頂式太陽能熱水器、清潔燃燒的生物氣爐(燃料是來自豬糞的甲烷)以及種植學生職工食用的新鮮蔬菜的溫室。這些改進措施不算真正的環保工作，但能讓孩子們在多為寄宿的學校裏生活得更舒適，當地的家庭自然會開心。許多附近的村民受到觸動，在自己家裏也安裝了超高效的木柴爐。

此後的四天我們在雲南的這塊地方足遊。聽過旁人的介紹，我們早已暗暗期待，可實際的景色甚至比我們想像的更為繁茂，美得不可思議。離開德欽，我們先坐汽車、又走一段小路來到小小的雨崩村。以那

裏為起點，我們開始了艱苦的攀爬，在古老的硬木樹叢間上升下降；小心地摸索狹窄的斷口，下方便是令人暈眩的千尺深淵；走過高山草甸，少數遲來的龍膽花仍開著花；沿著流往湄公河的雨崩河穿過一個個村莊，石灰粉刷的房子簇擁著，穀物在屋頂鋪開曬乾。

因為是10月份，這個地區壯觀的野花只有很少開放，但雨季早已過去，留下清澈高遠的天空，梅里山脈的高峰矗立期間，鮮明得突兀，幾乎不真實。看著這片景象——山峰、瀑布和山谷——不難理解當地人（多數是藏傳佛教徒）為何視之為聖地。我特別記得林線以上一道瀑布下的陡坡。我們歇下來吃午飯，吃方便面，還有納西族的傳統麵包「粑粑」。溫蒂和我在圓石堆裏坐定，瀑布在身後；我們驚異地看著山間的陽光在一群喜馬拉雅雪鴿飄渺的白翅上閃亮。

鮑勃．莫斯利解釋說，我們住了兩晚的雨崩村位於一個基於宗教的複雜分區系統裏，由村民維護，附近的寺廟領袖支持。我並不驚訝。我整天都看到禱告的旗子在陡峭高地的微風中飄動。在雨崩，有些地方對一切營生開放，包括林業和打獵。在另一些地方，打獵是禁止的，但允許放牧牦牛、採摘草藥和蘑菇。人們相信有些區域是神靈的居所，禁止人類踏足。違反禁令將遭受強制的懲罰。受過西方訓練的環保計劃者（甚至大多數中國的自然科學家）原本想不到把這種神聖的分區系統納入梅里保護區的設計中去。所幸鮑勃．莫斯利幫我們辨認和劃分了這個無形的世界。若團隊配合這個數百年歷史的系統進行工作，保護這個地區生物多樣性的機會就大得多了。這事也很明白地提醒我，成功的保護固然需要在高層建立關係，但同樣也要在基層艱苦工作，花時間理解當地人的需求。

有時候中國的動作極快，有時候變化的節奏則慢得要命。耐心（我從來沒多少）、堅韌和一點點機靈會獲得回報。中國的環保不會有簡單快速的靈藥。這個國家人口眾多，尚存的自然區域有限，根本不可能撥

留大片國土進行嚴格保護。中國的陸地面積和美國相當，耕地面積比美國少近三分之一，要養活的人口比美國的四倍還多。而且，就像任何國家一樣，許許多多的利益相關者對土地提出相互競爭的主張。原住居民想要維持傳統生活方式，當地官員渴望出售土地刺激收入增長，能源廠商想在天然的峽谷上建壩滿足飆升的電力需求，採礦業急於開發豐富的礦產資源，等等。

發展和保護的矛盾在這個資源豐富的地區特別突出。建起了許多水壩和礦井，還有許多提出要建。大自然保護協會的工作起到了最小化生態破壞的作用，例如，引進專家為水壩的選址和施工提供諮詢。有時候，協會則跟其他中外保護組織共同起而反對，比如近期在薩爾溫河上游建設一連串13個大壩的方案。

中國政府也值得稱道。大自然協會的實踐表明，中國政府對新觀念持開放態度，願意進行實驗，一邊為前所未有的環保挑戰尋找對策，一邊平衡自然和人的需求。如果雲南的試點國家公園成功了，其他省份就會採納這個概念。到那時，在保護其受到威脅的自然和文化遺產一事上，中國也就前進了許多。

第9章

一行兩制

死寂的深夜，我們租來的私人飛機正在太平洋上空飛往中國。飛行員走出駕駛艙，告訴我公司有急電。半個小時前，我們剛從堪察加半島起飛。飛機在半島加油，我也跟助手朱莉．貝克特(Julie Becht)報備過。這麼快她又來電話，我很吃驚。

邁克．伊雲斯和我是去香港參加一個為時兩天的會議。會議將在當天早晨開幕，對方是中國龐大的國家電力公司的總經理。按這家公司的計劃，負責在全國傳輸分配電力的電網將獨立為子公司，我們希望獲得一點生意。然後我們要去北京參加清華大學經管學院國際顧問委員會會議，還要和現任中國證監會主席的周小川共進早餐。高盛正在為「中國銀行」的香港資產重組做著緊張的準備，資產總額達數十億美元，事關首次中國銀行的國際IPO。IPO計劃於2002年2月進行，剩下不到5個月的時間；朱鎔基總理計劃重組鬆垮的銀行業，這次IPO要起到示範的作用。周是金融改革背後的軍師，我渴望與他商討重組的事宜。

我呼叫朱莉，她把電話轉接給了高盛首席幕僚約翰．羅渣士。我們剛剛通上話，會議啊交易啊那些思緒就一下子拋在了腦後。

「漢克，」他說，「一架飛機撞進了世貿大樓。」

約翰總是那麼冷靜精確。他說他不知道這是個意外，還是代表著更糟的事情。但就在我們還通話時，我聽到背景裏傳來一片驚叫。後來我得知，喊叫來自於布羅德街85號高盛總部22樓的員工。我們總部北邊隔幾個街區就是世貿大樓，他們透過窗戶看見第二架飛機撞進了世貿雙塔的另外一座樓塔。1994年進入高盛之前約翰曾在政府工作了十幾年，他說，「現在絕對不可能是意外了。」

我向邁克示意。「告訴飛行員返航。我們要回去。馬上。」

飛機劃了一道長長的弧線，開始往東飛，但一會兒又折返了回來。我立即問怎麼回事，結果得知美國領空已經關閉，只對軍機開放。我們意識到問題已變得多麼嚴重。我們別無所擇，只好繼續飛往香港。

接下來的幾小時如此漫長。我們聯繫家人——都安全——每隔幾分鐘我就打電話詢問情況，當然，消息越來越糟糕。我們得知，雙塔倒塌了，五角大樓遭到攻擊，有一架飛機在賓夕法尼亞州肖克斯韋爾墜毀，死亡人數和破壞程度越來越高。所幸我們瞭解到高盛無人受傷，但後來我們悲傷地得知不少高盛員工失去了家人。這很不真實：浮在高空，小型私人飛機過濾了的嗡嗡聲靜靜地響著，只有飛行員、邁克·伊雲斯和我，腦子裏滿是疑問，卻沒有答案，似乎做不了任何有用的事，反復打電話到辦公室只為再問一件忘記問的事，同時卻一路飛駛，遠離我想盡快返回的地方。

我們早上7點在香港降落，決定直接去會場。我希望表現出堅定的決心。我也希望以身作則。我不希望任何人認為這些攻擊能阻止我們。坐在車裏我開始起草一封發給全公司的語音郵件，寬慰世界各地的2萬3千名僱員。我知道，他們擔心家人和朋友，也擔心高盛和其他紐約公司的同事。

我見的第一個人是高嚴。他是國家電力公司的CEO，李鵬的人。我們一起在香港半島酒店頂層的高級餐廳Felix吃早飯。我無法相信，他

竟顯得對美國發生慘劇的新聞如此冷漠。我提起這次攻擊，因震驚和悲痛而顫抖著，他卻一句話也沒說。我是指，連一個字也沒說。他一邊享用豐盛的早餐，一邊要餐廳循環播放他心愛的一首歌，似乎那是他真正關心的事情。我好幾次告請離開，去打電話給約翰．羅渣士瞭解最新情況。約翰還在辦公室，直到我回紐約，他都在那裏過夜。我真希望會議趕快結束，擺脫這個只顧自己的傲慢傢伙。結果，剛過了一年高嚴就曝出了10億美元的腐敗醜聞，逃離了中國。至今他仍是個逃犯。

所幸，在我遇到的中國領導人和企業家中間，高嚴的態度絕無僅有。還有人打電話給我，向我表達慰問，以及對美國、美國人和市場的關切。在這之前或在此之後，我從未見過中國的高級官員表現得像高嚴這樣粗魯無禮，麻木不仁。

邁克和我趕回高盛香港辦公室。高盛沒有人傷亡，這讓我放心了，但我擔心那天的恐怖事件嚇壞了我們的人，引起情緒崩潰。許多人非常擔憂在紐約工作的朋友和親戚。我申明高盛把他們的人身安全放在第一位，也儘量鼓勵每一個人往前看，把精力集中到正面的事情上，聯繫家人安慰朋友。午飯時，邁克和我見了香港特別行政區財政司司長梁錦松(Antony Leung)。然後又見了李嘉誠和香港特首董建華。他們都通過電視關注事件，感到震驚而悲傷——大概也有點嚇著了，就像我們一樣。世界正在我們眼前改變，沒有人能真正想像接下來會發生什麼。

我暫時擱置了去北京的計劃，與約翰．羅渣士和我辦公室的人一起想辦法早點回家。同時我向全體高盛員工發了封語音郵件，請他們安心：我過幾個小時就動身返回，「我們作為一個團隊，一家公司，要向前進，我們是堅強的，也是危機時刻的一支穩定力量。」

我們屬第一批獲准飛回美國的海外旅行者，因為我領導一家美國舉足輕重的投資銀行，政府最高層認為，重啟攻擊後關閉的美國資本市場具有關鍵意義。9月14日星期五，邁克．伊雲斯和我在香港登上了一架

奈特捷公司（NetJets）的飛機。飛機在大阪停靠加油時我錄了另一封語音郵件，敦促所有人返回曼哈頓下城上班；我簡單地說，「我們要回到正常的業務工作中去。」

我清晰地記得，我們飛過阿拉斯加，然後飛越美國的領空，兩側各有一架美國空軍F–16戰鬥機護航。我們降落在紐約的白原市（White Plains），我的司機阿列克斯．諾雷丁（Alex Noreddin）來接機。他問我要不要回我曼哈頓上西區的公寓。

「不，」我說，「直接去公司。」

那是個陰天，飄散著小雨，我們在空蕩的道路上疾駛，上了羅斯福路。我們在運河街搬開路障，進入了爆炸點一帶的封鎖區。我一直努力地做心理準備，但眼前的景象還是讓我震驚：遍地殘骸，漫天灰塵，街上空落落的，只有救護車、警車、國民衛隊和可怕的燃燒氣味。

隨後的幾天非同尋常。美國債券市場於周四重新開放，高盛大部分員工都回到辦公室，與日夜工作的營運和技術團隊匯合。我們花了很大力氣才把人弄進來。在高盛危機管理團隊的組織下，渡船從新澤西開來，巴士由警察護送穿過警戒線，油車為後備發電機加燃料。我們還有另一個團隊與紐交所一起連班工作，為紐交所周一重新開業做準備。我和其他華爾街投行的負責人在交易所共同見證了敲鐘儀式，然後拔腿跑回了高盛交易廳，出席華德．迪士尼公司（Walt Disney Company）的大宗股票買賣交易。

正如我預計的，那一天市場表現糟糕，投資者積壓的恐懼釋放後演變為一次拋售，道瓊斯工業平均指數暴跌超過7%，即684.81點（仍只是歷史上第三大點數跌盤）。雖然股指動盪不安，我並未過分擔心。我對美國有信心，對美國經濟和金融系統的韌性有信心。我知道我們會反彈的。看到市場運行平穩，看到我們的員工努力克服那些個可怕日子帶來的驚嚇和悲痛，我鬆了口氣。我們高盛的團隊，其實還有其他華爾街

公司的所有同行，都在不可思議的艱苦條件下奮力工作，我為他們感到驕傲。我明白了，無論彼此的競爭多麼激烈，更為基礎和重要的東西把我們團結在了一起：這就是對祖國的熱愛，還有一種共同享有的強大普遍的人道主義精神，使得我們全都決心證明，恐怖主義分子不會擊敗我們，也不會削弱我們的堅定意志。

那天我打了許多電話，打給高盛在世界各地的合夥人和客戶。第二天早晨，我打電話給周小川和王岐山。王岐山已從廣東調到國務院經濟體制改革辦公室當主任，那個機構是中國政府全面經濟改革的神經中樞。我想要他們直接從我嘴裏聽到：美國和高盛沒有被嚇倒。他們、朱鎔基總理和全中國都可以放心：我們的工作不會有一點兒停滯。他們的改革計劃仍在軌道上——至少涉及高盛的那部分如此。

★　★　★

毛時代的中國不太需要商業銀行。財政部把資金輸入到國有企業，國有企業把利潤上交給財政部，形成一個無生氣的閉環。城市工人屬國企，國企直接滿足工人的基本需求。農村的農民勉強度日，沒什麼錢，或者沒有錢。家庭儲蓄僅為GDP的6%，對發展中國家來說過低了。如今這個比例是50%。（美國的家庭儲蓄為GDP的5%）。

有一個機構主宰了金融舞臺：巨大的、全功能的中國人民銀行。央行既是中央銀行，管理貨幣供應，設定利率，監管國家的外匯持有；央行也是商業銀行，發放幾乎中國所有的貸款，擁有全部存款的五分之四。也有幾家別的金融機構。它們是前共產黨時期經濟的殘餘，1949年後併入了財政部和中國人民銀行。中國銀行創建於1912年，直到1928年都是南京臨時政府或北洋政府的中央銀行，後來成了中國人民銀行的外匯交易部門。中國農業銀行成立於1951年，意在為農村項目提供資金，其後30年的大部分時候隸屬於中國人民銀行。1954年財政部成立了

中國人民建設銀行，為基礎設施和工程建設項目籌資。

為了從指令控制型經濟轉型為更加市場導向的經濟，需要商業銀行，最終需要資本市場。銀行先來。銀行在高效分配資本方面的作用很關鍵。銀行貸款給企業和個人，幫助存款人保護和增值儲蓄，還主持日常交易——如開信用證、提供貿易融資、提供存款箱和資金轉帳服務——這些事情大多數人不太想得到，卻是商業車輪的潤滑劑。

1978年改革開放啟動後，中國的領導人著手建立一系列銀行。它們要互相競爭，提供範圍廣泛的所需服務。中國銀行和中國農業銀行從央行脫離出來，成為獨立經營的商業銀行，直屬國務院。1979年10月，中國人民建設銀行脫離了財政部（後來更名為中國建設銀行）。1984年國務院施行一系列改革措施，旨在使央行變得更像傳統的中央銀行。央行的商業功能轉移給了新創建的中國工商銀行，工行立即成為了中國最大的銀行，擁有超過2萬個分行或辦事處，貸款佔全部銀行貸款的近一半。

其思路是這樣的：國有企業的行為溢出國家經濟計劃時，新創立的四大商業銀行——中國農業銀行、中國銀行、中國工商銀行和中國人民建設銀行——將為它們提供融資。各銀行將逐漸對發放的貸款和借貸的公司執行更嚴格的制度。後來發現這個思路有缺陷。銀行是創建了，制度卻沒有。1984年的金融改革減少了決策的中心化程度，賦予地方分行經理更多自主權，但在經營營利企業方面，那些經理沒受過什麼訓練，也沒有經驗。而且那些經理還得聽命於當地政府和黨的領導，領導則不計代價地為了經濟增長拼命融資：他們的政治命運——還有個人福利——都取決於此。

四大銀行快速增長。猛增的創業活動給家庭帶來越來越多的財富，銀行迅速吸收家庭存款，放貸給國有企業。這種做法推動經濟急速增長，也加劇了日益惡化的通貨膨脹。1989年天安門抗議背後的社會不安，部分地來自通貨膨脹。亢奮的擴張最終將帶來堆積成山的呆帳。

在這個過程中，為了逐漸引入更激烈的競爭，出現了十幾家中等規模的合股銀行。它們要麼是新創建的，要麼是重新組建的革命前機構，如上海的交通銀行。1995 年國務院批准建立另一類新的銀行，即市政府所有的所謂城市商業銀行。不過，銀行系統的力量仍集中在四大銀行。

在遏制通貨膨脹、引入財稅新政的同時，朱鎔基著手重組銀行體系。他的目標包括，停止地方政府對銀行貸款決策的干預，改革部門功能重疊和衝突的中央銀行。這樣的事情頻繁發生：中國人民銀行去中心化後，其各省行在壓力之下要為四大銀行當地分行的損失買單。（結果政府採取措施，把權力從地方分行轉回北京總部，一部新的中央銀行法改造並增強了中國人民銀行的地位。北京把央行的 31 個省行改為 9 個地區分行，行長由央行而非當地政府任命。）

政府還成立了三家新銀行——國家開發銀行、中國進出口銀行和中國農業發展銀行。它們要為政府項目提供資金：道路、橋樑、電廠等等。這樣的政策借貸通常有較高的違約率。在中國人民建設銀行、中國銀行和中國農業銀行此前的貸款中，政策貸款佔了三分之一或更多，現在這幾家銀行轉而專注商業貸款。

這些措施的意圖很好，但有些未見成效。新的政策銀行很快也想做商業貸款；要求大商業銀行支援困難行業的壓力繼續存在，自然就導致糟糕的貸款決策。絕大多數貸款放給了效率低下的國有企業，國企則越來越多地用貸款支付營運費用；中國的私有企業充滿活力，剛剛起步，渴望貸款卻求之不得。

此外，這些改革措施是想改善未來的信貸決策，卻未針對銀行帳本裏已然惡化的問題。這些存量問題很快就迫在眉睫了。國企自由地借貸，大出血般地虧損，積累了巨額債務，拖垮了銀行。經濟增長的秩序，中國在國際市場的地位，都面臨著威脅。到 1997 年，根據政府估計，四大銀行的不良貸款比例達到駭人的 25%。後來發現，甚至這個數

字都大大低估了：政府開始使用更嚴格的貸款分類法後，壞帳的比例接近全部貸款的50%。

亞洲金融危機使這個問題無處藏身。伴隨著投機地產借貸的坍塌、銀行的普遍失效和對國際投資者恐慌撤資的恐懼，出口疲弱和貨幣暴跌這兩件事在這個地區的國家可怕地同時發生。鑒於中國各銀行的虛弱，許多人懷疑中國也會發生問題。危機引起的衰退打擊了中國，GDP和出口增長明顯下滑，但中國領導人決心牢牢挺住。朱鎔基拒絕貶值人民幣。若貶值，中國的出口將更具競爭力，但會在這個地區引起以鄰為壑的競相貶值。他採用的措施則是，用一個巨大的基礎設施投資項目刺激經濟，並著手改革銀行體系。

1998年，政府向四大銀行注入2,700億元（約325億美元），超過GDP的3%，將其資本水平提高到資產的8%——國際標準的最低要求。但壞帳仍然威脅著銀行系統，問題太大，簡單的財政措施無法解決。不良貸款的總額遠遠超過了政府的年收入，也遠遠超過中國的外匯儲備（1,450億美元）。

高盛的銀行家開始和政府商議各種方案。其中一人是杰里·克里根（Jerry Corrigan），曾任紐約聯邦儲備銀行總裁，既是高盛風險委員會的聯合主席，也是高盛全球協商與管理委員會的聯合主席。他們定期飛往北京，與政府和銀行領導分享經驗和意見。一位銀行領導人是周小川。朱鎔基派給他一個任務，即由他領頭，為重建銀行體系設計一個試點項目。總理想要一個系統方案，處理不良貸款和資本的問題，以及銀行業的公司治理問題。在高盛的協助下，政府研究了各種國際模式，如瑞典的壞帳重整，中歐和東歐的銀行重組，美國資產重組託管公司（Resolution Trust Corporation）1980年代對美國儲蓄和貸款危機的處理。

周設計了一個方案，把壞帳從建行的資產負債表轉移到一家專門成立的資產管理公司。那家公司將努力回收不良貸款，方法是出售資產、

債轉股、重組違約企業，以及其他貸款重組的手段。1999年10月，四大銀行的其他三家也成立了各自的資產管理公司。到2000年末，四家資產管理公司收購的貸款超過了四大銀行貸款總額的五分之一，即1,700億美元，數額之大相當於中國1999年GDP的15.5%。這個措施減少了銀行資產負債表上的不良貸款，不過問題並未消除。

處理這麼巨大的數額，需要奇妙的金融手法。為了支付1998年資本結構調整所需的325億美元，政府用了權宜之計，讓央行降低大銀行的準備金標準，釋放出資金，銀行便可購買財政部發行的債券。財政部再把資金注回到銀行作為資本。在處理不良貸款問題時，用了一個類似的循環。資產管理公司以股本的形式獲得財政部的資金。他們購買壞帳的錢或借自央行，或是靠發行低利率債券，買家正是對應的銀行。

這個方案最後成功了。方案雖有缺陷，卻頗富靈感。資產管理公司以票面價值購買壞帳，但絲毫沒有照價回收的機會。多數貸款糟糕透了，貸款回收率最後接近20%，預示了資產管理公司的巨大損失。資產管理公司有權進行債權置換，獲得債務人的股權，但在政治人脈豐富的國有企業裏，資產管理公司的影響力不足以迫使企業改變經營方式。不過，關鍵是資產管理公司至少能堅持10年，這樣中國人就獲得了時間，把金融核算推遲到他們更有能力承受的時候。

★　★　★

周小川是銀行重組的設計師。他在改革第一線工作已經20年，2002年成為中國央行的行長，如今依然在位。我認識周是在1998年初，當時他剛剛接掌了中國建設銀行。就中國石油IPO的話題，我們談得很有興致。高盛正在競爭這個項目，希望與中金公司共同領銜這次IPO。中金公司是建行和摩根士丹利合資的投資銀行。周身長而優雅，多才多藝：英語流利，1980年代學會打一手好網球，熱愛西方古典音

樂、歌劇和百老匯音樂劇，持久不衰，曾在研究生的協助下編寫了一本西方音樂指南。

周是一位敏銳的思考者，人脈特別豐富——這在中國總是個巨大的優勢。革命成功後，他父親做了第一機械工業部的高官，是江澤民的早期導師之一。這位未來的共產黨領導人當時是那個部裏的年輕官員。1950年代周的父母都去蘇聯學習過。他們都是中央計劃的制定者（他母親是化工部的官員），但逐漸產生了深深的懷疑：中央計劃制定者是否有能力有效管理如此龐雜的經濟體？研究生時期，周用數學模型剖析指令控制型經濟遇到的實際挑戰，研究什麼樣的信息能夠被收集起來並正確地報告給國家計劃委員會，並對比計劃經濟和市場經濟的資源分配，分析自上而下的計劃經濟裏的激勵機制（或激勵機制的缺乏）。

文革時，周本人、周的父母及周的三個同胞兄妹散落在中國各地，去了不同的偏遠地區。他在東北黑龍江省當了四年農民。那裏的嚴酷冬天從10月持續到5月。周有時間閱讀，發掘自己對音樂的熱愛，他收集的唱片摞起來高達5英尺之多。他曾對我說，「文革時他們不讓聽古典音樂，但在農村沒人管！」最重要的是，他把那段下鄉的寒冷日子用於反思，思考中國的正誤和改善人民生活的辦法。

1980年代初期的北京是一個熱烈的實驗場。周在清華大學攻讀自動化系統工程博士學位，成為一群新湧現的活躍年輕改革者中的一員（他的同齡人王岐山也在其中）。王關注農村改革，周則研究物價、貿易和外匯問題。他與當時的國家經委副主任朱鎔基一起，為這些領域的全面改革設計方案。拿到博士學位後，周於1986年進入中國經濟體制改革研究所擔任副所長，同年又成為國家經濟體制改革委員會委員。1988年，一群學者和海歸試圖在北京建立股票交易所，王岐山和周小川都參與其中。

1991年周小川成為中國銀行副行長，1993年朱鎔基直接掌管央行後，周在銀行業改革中的作用越來越明顯。他與人合寫了一篇論文，建

議分離商業貸款和政策貸款，隨後在1995年擔任國家外匯管理局（中國的外匯管理機構）局長，第二年進入中國人民銀行擔任副行長。此時央行正在改造為一個管理更嚴格的機構，模板是美聯儲。

1998年，朱鎔基派王岐山去收拾廣東的金融爛攤子，周小川接替了建行行長之位。這個調整使周能夠直接實施他協助設計的改革方案，因為在1990年代後期中國的大型重組和IPO項目中，建行下屬的投資銀行中金公司將擔任首席承銷商或聯合首席承銷商。建行理順了與摩根士丹利的關係，總理的兒子朱雲來也進入了中金公司管理委員會。

周進而研究更廣泛的改革課題。1999年周在朱鎔基的授意下寫了一篇論文，勾勒了全面銀行改革的長期計劃，詳細闡述了銀行如何重組——提升會計和IT技術能力、提高透明度以改善管理和信貸水平——然後如何建設為股份公司並為IPO做準備。為了成功出售股份，銀行需要向潛在的投資者表明，遺留的貸款問題已經解決，預防問題重現的機制已經到位。

起初周建議把政府的持股比例降低到30%，既能保持控制又能籌到充足資本，但總理告訴他，這樣的方案在其他高級領導人那裏永遠通不過。於是論文建議政府繼續控股。在朱鎔基的支持下，周的論文2000年發表在《人民日報》上，同年他調往中國證監會擔任主席。

★　★　★

中國銀行（香港）被挑中當朱鎔基方案的小白鼠。人們認為，比起大陸的銀行，這家銀行的狀況更好，經營得也更好。畢竟，它已經在成熟的香港市場與匯豐控股公司（HSBC Holdings）和渣打銀行這樣的大型國際公司競爭了數十年。而且它在香港受到香港金融管理局的監管。比起中國人民銀行，香港這個監管機構當時更為嚴格也更有聲望。由於這些因素，中國銀行（香港）對國際投資者最有吸引力，「共產黨機構」的包袱最輕。

中國銀行(香港)的狀況比大陸銀行更好，但這話還得細說。首先，它不是一個單獨的機構，而是一大堆銀行的集合，大約有十幾家。包括中國銀行自己的香港分行(有84年的歷史)，中華人民共和國政府掌權後國有化的7家大陸銀行的香港分行，還有中央政府在香港建立的另外兩家銀行。1980年代中國銀行要它們合起來加入一家新的中國銀行香港集團，但只建立了共同的ATM網絡和某些共享的軟件，其餘大部分只是擺擺樣子。集團擁有共同的總部，即貝聿銘(I. M. Pei)設計的絕妙的海濱大樓，但各銀行獨立營運，有自己的品牌、後勤部門和信息技術系統。它們的帳本並未整合。集團沒有首席財務官或首席風險官。總而言之，在現代銀行裏這一系列缺陷是少有的。

不出意料，集團的業績不怎麼樣。2001年的備考盈利為3.55億美元，相對於980億美元的資產實在微薄。問題貸款和大陸銀行相比不算多，但按香港的標準依然不菲。2000年末，不良貸款率為10.19%，當地競爭對手恒生銀行則為3.3%。

1990年代的大部分時候，中國銀行由王雪冰掌管。每個人都叫他HP，HP來自「雪冰」的粵語發音。他畢業於北京外貿學院，曾在中國銀行的倫敦和紐約分行工作。他在紐約分行當交易員，1988年成為分行總經理，1993年回到北京任中國銀行行長。我第一次見到他是在1996年冬天。他中等個子，戴著顯眼的墨鏡，笑容燦爛，性喜熱鬧，英語出色，外國銀行家挺喜歡他。他最近求助我們的老朋友、中金公司的方風雷，方又來求助我們。

1999年10月的一個星期六，照方的安排，徐子望和特雷西·沃森克羅夫特(Tracy Wolstencroft)去北京昆侖飯店見方。徐子望是高盛的首席中國銀行家，特雷西是高盛亞洲金融機構部主管和日本銀行部的聯合主管。他們到了地方，吃驚地發現自己被引入蒸汽浴室。方在那裏等他們，圍著白毛巾，頭上蓋著冷橙洗臉巾。浴室裏沒有別的客人，方的兩

個人守住了入口。方選這麼個會面地點，以便極為機密地談一個具體的銀行改革方案。他以中國銀行為重點，勾勒了「一行兩制」的戰略。這是參照鄧小平收回香港時提出的「一國兩制」。他介紹了一個方案：創建兩個分離的法人實體，一個在中國大陸，一個是國際資產，兩者都隸屬同一個控股母公司，這個母公司兩者兼顧。

一直到那年聖誕節，特雷西和方經過反復商討，制定了一個重組中國銀行（香港）的方案；1月份，王雪冰和我及高盛團隊在午飯桌上討論了方案的細節。方案的想法是清理壞帳，把所有權從國家擴展為多個股東，然後通過公開募股籌措資本；實現方法逐漸有一些調整，但這個方案是中國銀行（香港）募股的基礎，也是四大國有銀行未來重組並進行IPO的藍圖。

不過，HP並未一直監督到這個方案最後實現。那次午飯後不久，他調往建行取代周小川，周小川則去了中國證監會。這是中國體制裏常見的那種看不懂的領導輪換。HP的接替者是劉明康，中國光大集團（一家香港紅籌集團）董事長，曾任中國人民銀行副行長。

朱鎔基知道，成功的關鍵是合適的人管合適的事。我們的結論是，中方預見到劉明康是推進中國銀行IPO工作的合適人選，並且，鑒於高盛過去在其他大項目上的成果，希望由他和高盛共同工作。

到5月份我們已簽訂了合作備忘錄。我習慣叫劉明康的西化昵稱LMK。劉明康說他欣賞我們的團隊，欣賞其「知識、技能和經驗」。有益的是，我們在1998年粵海重組的工作中與劉管理團隊的成員建立了信任。他們的銀行與粵海公司牽涉頗多，他們欣賞我們透明專業的重組工作。我們曾在中石油IPO時扛住了市場和政治的壓力，他們對此也評價頗高。

2000年10月我見了劉明康，他證實，國務院決定採用兩個階段的策略，中國銀行（香港）先上市，隨後相應的大陸銀行適時上市。約翰·

桑頓與劉明康簽訂了一份技術轉讓協議，高盛將依照最好的專業標準幫忙培訓中國銀行的管理人員。2001年1月2日約翰和我們的銀行團隊正式為 IPO 提出投標，此時我們已勝券在握了。高盛、瑞士的瑞銀集團和中國銀行旗下的投資銀行成為主承銷商。

重組中國銀行（香港）是個巨大的任務，特別是按朱鎔基起初設定的時間表：2001年四季度上市。儘管我們已做了不少初期工作，但在許多方面仍是從零開始，至少在銀行高層是如此。特雷西．沃森克羅夫特參加了授權發布後的首次董事會，向董事說明重組過程的步驟。有人問，我們認為銀行的定價應該是帳面價值的多少倍。其他承銷商的一位銀行家斷然地說「2.8倍」。這個估值很高，甚至有點挑事，因為全世界最好的銀行不過是在帳面價值的2–3倍之間交易——帳面價值是公司資產減去債務和無形資產後的價值量度。劉明康問特雷西的觀點。

「我們沒有想法，」特雷西直截了當地說，「接下來6個月的工作正是要弄清帳面價值是多少。到那時候我們才能告訴你應該是多少倍。」

要弄清帳面價值是多少，意味著我們得去深挖不良貸款，得看它們在多大程度上削弱了資本，政府願不願意接管壞帳。中國銀行的重組已在進行中了，但完成還要再花一年半。這段時間裏我們身兼政策顧問、管理諮詢和投資銀行的角色，盡力加快變革的進程。2001年4月跟劉明康開會時，我明確說成功的 IPO 取決於徹底重組。

這不僅僅是出售股份。這是建立一家好銀行。成功的 IPO 將向世界發出信號：中國的銀行登上了全球金融的舞臺。但是，只有新股東買的是一家成功銀行的股份，IPO 才會凱旋；只有重組中國銀行才有這個可能。劉明康向我保證，他理解這一點，他的願望和需求跟我一樣——一家好銀行。2001年的這次重組涉及到總共15個附屬公司，資產總額1,050億美元，意味著中國銀行（香港）是僅次於匯豐銀行的香港第二大銀行。重組裁減了數百名員工，把大多數銀行放到了同一個品牌下，整

合了各銀行的帳本、管理和IT系統，建立了統一的貸款標準。「中國銀行」成了首家實施更嚴格貸款分類標準的中國銀行。各銀行在2001年10月正式合併。但那時那年發生的「9．11」恐怖事件已深深震撼整個世界。

★　★　★

那次攻擊擾亂了全世界的市場，而中國政府仍在躊躇，未能最後確定不良貸款的規模，也未能決定要在不良貸款上承擔多少損失。這導致IPO的日期被推遲。我們獲得授權時，募股的日期定在2001年末。此時則推遲到2002年2月，而且還會推後。我強烈感受到時間的壓力，在12月的一次北京會議上，我向劉明康強調，如果想在2002年上半年成功進行IPO，他的團隊必須加快決策過程。

由於出現了一系列新問題，可能會進一步延緩募股，也考驗著我們和中國銀行的關係。直接的問題是與中國銀行相關的欺詐腐敗案件曝光。1月份，劉明康的前任王雪冰在擔任競爭對手中國建設銀行行長僅一年後被免職，原因是中國銀行紐約分行和洛杉磯分行在他任分行行長時的不法行為遭到指控。另外，2001年媒體還揭露另一個獨立事件：在9年的時間裏，僅僅在一家中行廣東省的分行，幾名經理偷盜了幾乎5億美元。（王後來被開除出黨，因受賄被判入獄12年。）

無論在什麼情況下，這都是壞消息。在IPO的前夜則意味著可能出現災難。時機則使事情更加不利。2001年12月，安然公司會計造假曝光，製造了當時美國史上最大的破產案，公司崩潰。美國能源巨頭的轟然倒塌佔據了數周的頭條，引發了對公司帳務的強化審查和對市場監管有效性的更多憂慮。（國會因此在2002年7月通過薩班斯．奧克斯利法案（Sarbanes–Oxley Act），在美國市場實施更嚴格的財務治理標準。）安然案引起了全世界投資者、公司經理人和政府領導人的注意。安然案曝光後不久我曾會見副總理溫家寶。他有望從朱鎔基手裏接過經濟的權杖。

他問我安然公司的事情，問得很全面；他問，怎麼會發生這種崩潰，對美國和全球經濟意味著什麼。

美國資本市場的事情也影響到了劉明康及其同事。我們原計劃在紐約和香港上市。現在中國人希望跳過紐約股票交易所，只在香港發股。此時市場提高了警覺，美國要求披露更多的公司信息，中國人擔心會延緩中國銀行(香港)的IPO，尤其是中行的醜事還被報道了出來。我們的資本市場團隊不同意。團隊相信，在紐約股交所上市將催生需求，這個「大行情板」的認可將為母公司及其他中國銀行的上市奠定基礎。

中國人很堅定，對我們的立場越來越失望。他們希望中國的首次銀行交易成功，而且渴望盡快推進。朱鎔基希望在他來年去職之前銀行改革能走上軌道；根據新達成的入世協定，2006年金融業就將對外國競爭開放，他希望到那個時候中國的銀行已做好了準備。

我想要消除與劉明康的分歧。雖然認識他只有幾年，我認為他是個朋友，與他在清華經管學院國際顧問委員會合作時也很愉快。他與許多高盛的銀行家關係密切，也很支持我們的工作。高盛的團隊逼著他的團隊幹出成果來，對這種做法他顯得很欣賞。在他看來，這個過程也是在培訓他的人。

劉明康本人也很吸引我。我能看出他的毅力和靈巧，許多他這一代的中國領導人都有這種特質，藉此渡過了文革並在文革後發達。他聰明執著，品格頗高，很瞭解銀行業務卻總是渴望學到更多。他在上海長大，1965年高中畢業，後被送往江蘇省的一個農場幹體力活。在農場他偷偷自學英語，用破破爛爛的BBC教材，在漫長的冬日夜晚秘密收聽美國之音的特別英語節目。他的英語幾近完美。1979年，29歲的他通過了公務員考試；這次考試是要挑選沒有大學學位的下鄉青年直接參加工作，總人口5,700萬的江蘇省只有兩個人通過。1984年他在中國銀行倫敦分行工作，見識到瑪嘉烈．戴卓爾夫人的私有化進程。回國後，1993

年他調任福建省副省長。隨後他又在國家開發銀行、中國人民銀行和中國光大集團工作，權位越來越高。他掌管中國光大集團一年，隨後來到了中國銀行。

按計劃，2002年2月我去北京貴賓樓飯店跟劉明康吃早飯。那裏離我住的地方很近。他一定肩負很大壓力，我雖然理解這一點，但終歸有點害怕見他。劉總是禮貌周全，但我們對自己立場的堅持顯然正挑戰他的極限。他畢竟是一位忠誠的黨員，一位高效的官僚，為了那位要求苛刻的政府領導人，他需要讓這筆交易如期完成。

我和特雷西．沃森克羅夫特上了車。車程很短。特雷西是麻薩諸塞人，個子很高，人際交往能力極強。他為我總結道：無論山高水深，劉明康都要完成這次IPO。我們要麼靈活點，要麼就可能被炒掉。

我有時間琢磨整件事，因為北京擁堵的交通使得原本15分鐘的車程翻了一倍。我越想就看得越明白，也看得越簡單。我們實質上是在說，「這是我們以前的成事方式；以前成功了，所以應該繼續那麼做。」我思忖，我們只是固執呢，還是(用邁克．伊雲斯後來的話說)「刁難」呢。畢竟，我們都爭辯得臉紅耳赤了，劉明康卻完全接受不了。他的當務之急是時間。是的，他希望交易能做得出色，但他等不了，在香港上市會容易一些。若推遲，影響的不只是中國銀行，而是整個銀行業的改革。

我忽然明白了，這是個不顧客戶真正需求的典型例子。我轉向特雷西說，「特雷西，你和我等會只好忘掉資本市場部的同事了。我們要去對劉明康說『好，我們能夠按時完成，你們不必到美國上市。』」

我做出這個突然決定是出於本能——也出於良好的判斷。對邁克．伊雲斯，還有他在資本市場部的人，我的信任重逾千斤。我知道他們總有辦法完成交易。

我可不幼稚。我們可以立場堅定，堅持要在紐約上市，我確信劉明康會表現得極為紳士和體諒，然後就出門另找一家銀行取代我們。

「我同意，」特雷西說，「但紐約會不會認為我們在一個原則問題上低頭了？」

我告訴特雷西，如果原則的意思是反對不道德或違法的事情，反對不利於投資者或不適合客戶的事情，那麼我永遠堅持原則。但這裏的情況不是這樣。我們必須判斷：中國人會把這個交易做成功嗎？這是一家基本上乾淨的公司嗎？他們是一些可信賴的人嗎？

我的結論是，這幾個問題的答案都是「是」。

我還有一條理由：若把一家有問題的銀行出售給國際投資者，中國人承受不起。

我們到了飯店，跟劉明康絮叨著，他告訴我他很高興昨晚在電視上看見我。前一天我會見了江澤民主席，商談在雲南建立國家公園的事，晚間新聞節目頗報道了一番。銀行業務之外，劉明康還有許多愛好。他是個有才能的藝術家，有一年，他的作品上了中國銀監會年度報告的封面，當時他是銀監會主席。他對環保和清潔能源深感興趣。他說我們的保護工作感動了他。

「我相信，」他說，「在你的領導下，高盛公司是真心實意地注重中國的最佳利益。」

我告訴他我們也注重中國銀行（香港）的最佳利益。

我告訴劉明康，我們已改變了想法，決定按他的想法行事。特雷西可能是房間裏唯一沒有感到驚訝的人。我解釋說，跳過紐交所意味著我們還亟需改善透明度和信息披露特別是在不良貸款方面。劉明康同意。他太高興了，大鬆了口氣，那一刻大概什麼事都會同意的。劉明康已經和我們的銀行家聯手工作了兩年，希望繼續一起做下去。更換投行也會延緩交易。

說到底，我做出的選擇是實際的，是周全的。我不得不判斷，中國銀行是不是真的想解決自身的問題，是不是具備相應的管理能力。我

的結論是，如果中國人未能控制住那些問題，他們的損失將比任何人都多。若再來一次危機或醜聞，所有其他銀行的 IPO 乃至銀行改革本身都要推遲，政府不會想冒這個險。在紐交所上市意味著他們有更多的時間確保把所有事情規整好，但我的判斷是，既然劉明康及中國政府希望推進，他們就一定把事情控制住了。假如我在這一點上不信任他們，去不去紐約上市，要不要再花6個月時間準備，都不會有什麼區別了。

我把公司在中國的未來押在劉明康的能力和政府的真誠上了。兩者都沒讓我失望。

★　★　★

募股完成是在五個月後的2002年7月。中國銀行（香港）募集約28億美元，比預期略低，但劉明康和中國高層對此結果都很興奮。這是繼中石化2000年10月融資33億美元後最大的中國公司 IPO，也是歷史上最大的香港單一上市IPO。最重要的是，「中國銀行」是首家在大陸以外出售股份的中國國有銀行，幫助改變了許多國際投資者對中國銀行的負面看法。

這次募股將產生約180億美元的全球需求。其中多數來自香港零售股，其強勁的買勢使得中國銀行（香港）成為香港持股廣泛度第二的公司，僅次於本地的地鐵有限公司（Mass Transit Railway Corporation）。這次出售並不容易，原因有好幾個。「9 · 11」後市場不穩，此時仍疲軟不定。6月份，銀行請政府再拿掉15億美元的壞帳，放進了資產負債表外的重整項目。於是不良貸款率下降到約9%，但水平仍然高得令人憂慮，一些機構投資者因此退縮了。後來他們肯定要踢自己幾腳：中國銀行（香港）的股份價值漲到了3倍以上。

作為這個新市場裏的銀行家，我們成功的關鍵是願意放開眼光，不只看短期問題，願意賭一賭中國及其領導層。許多企業投資者也下了同

樣的賭注，投資了這次 IPO，如李嘉誠的長江集團和郭氏家族的新鴻基地產 (Sun Hung Kai Properties)。和中國石油和中國電信 IPO 時一樣，我們也找了一家戰略投資者，即渣打銀行；渣打買下了1%的股份，投入約5,000萬美元，12個月的鎖定期。劉明康很看重的一點是，中國銀行(香港)的股本估值要能與其他香港銀行相頡頏；按照最後的定價市淨率超過了1.6倍，當時渣打銀行的市淨率是1.8倍。劉明康及其同事都很高興。

更重要的是，中國的銀行重組和改革進程已經啟動。

第 10 章

全世界最大的壓錢墊

沙士（SARS，嚴重急性呼吸系統綜合症）是一種病毒性肺炎。2003年年初的幾個月，沙士的爆發使得出入亞洲的交通癱瘓了。中國和香港位於沙士爆發的中心區。起初中國的衛生部長忽視或隱瞞了危險，直到2003年2月，政府才開始向世界衛生組織報告病例。這種行為助長了恐慌在全世界的蔓延。人們怕去中國，幾乎在什麼地方都怕見中國人。

我親眼見識過這種恐懼。我妻子溫蒂為牛紅衛安排了一次紐約講演會。牛紅衛是大自然保護協會的一個項目主管，正致力於在雲南省創建國家公園。溫蒂安排參會的是她的一些中國朋友，許多人來自顯赫的家族，常常來往於紐約與香港或中國之間。溫蒂要大家放心，牛紅衛沒得病，雲南也沒報道過任何一起沙士病例。但她被迫獨自主持午餐會演講而沒有牛紅衛到場，因為這些中國人沒有一個願意和牛紅衛身處同一個房間。

「我們怎麼能確定雲南沒有沙士？」有人質疑。

像我知道的每一個組織一樣，高盛明智地施行了差旅限制，還採取了許多其他預防措施。我被迫取消了幾個預定行程。但我計劃在6月初去日本出差，我的同事戴青麗（Deborah Lehr）建議我緊接著去中國。

危機似乎正在緩解，但由於恐懼尚存，去中國的人仍很少。中國入世談判時，戴青麗曾在美國貿易代表團工作；她也曾在國家安全委員會工作過；此時，她正協助我爭取中國國內的證券經營牌照（後來成功了）。她非常瞭解中國，直覺很準，所以她提的建議我都會考慮。

為了解決沙士問題，4月份王岐山被任命為北京市代市長。我們跟他進行了確認，他回話說旅行是安全的。高盛的許多人勸我別去，但另一些人如香港辦公室的胡祖六則竭力敦促我去。而且，既然王岐山說了沒問題，我覺得也就夠了。6月3日晚我從東京飛往中國，聯合航空公司的這架飛機空蕩蕩的。我得知我是沙士後首位造訪的跨國公司 CEO。我受到的接待正像是如此。我被安排到釣魚臺國賓館的豪華客房，套間裏的浴盆簡直就是個小游泳池。我的到來是晚間電視節目的頭條，還登上了次日早晨各家報紙的頭版。這條新聞意味著中國恢復正常商業活動了，既力挺中國，也力挺了直接處理這次危機的王岐山。

我很高興能幫助中國回到正常生活，但我此去並不只是為了向世界表明中國是安全的。高盛的許多業務延遲了幾個月，我卻只能停留一天，於是這一天時間裏塞滿了會議。2003年6月4日，早晨的頭一件事是在國賓館與姜建清共進早餐。姜時任中國最大銀行中國工商銀行行長。約翰·桑頓和胡祖六已經與他有了較長時間的工作交往，但我還是第一次見他。他非常自信，精力充沛，決心要改造這個巨大的銀行機構。我們想與工行以及其他銀行有更多的合作。事實上，見過姜之後我又趕著去見中國銀行的新行長肖鋼。肖44歲，很有魅力，是中國金融界的一顆新星。吃午飯時我們討論了中國銀行重組的策略和前景。

然後就是去市長辦公室見王岐山。那個大院子位於天安門廣場東側的老使館區，原是日本公使館所在地。王岐山廣東的任期結束後，回北京在國務院體制改革辦公室工作了兩年，接著被派往海南省當書記。到海南沒多久他就被召回北京應對沙士危機。2002年11月沙士病毒在廣

東省出現，但中國政府隱瞞了問題，甚至把病人也藏了起來，這期間中國、東南亞和加拿大有數百人死亡、數千人感染。4月份中國終於停止掩蓋問題真相，免去衛生部長和北京市長的職務，而啟用了王岐山。王直截了當的坦誠措施挽回了局面：他關閉學校，隔離數千人，發布準確的病例數字，指定新的沙士專門醫院——其中一所僅用8天時間建成。6月時危機終於得到了控制；這場危機在全世界感染了8千多人，其中近11%死亡。

中國政府和王岐山採取了控制沙士的嚴格措施。到處都是體溫計——機場、火車站和旅館。任何人進任何政府機構都要量體溫。天熱起來了，我們又從一個機構跑到又一個機構，我擔心我會觸發感應器，被拒之門外。結果我沒事，我的同事理查德．諾德(Richard Gnodde)卻出問題了。理查德身長肩寬，南非人，常駐香港，主管我們的亞洲業務。他匆匆走過中南海灼熱的地面，出了一身大汗；在我們會見常務副總理黃菊的房間門口，他三次觸發了警報。王岐山剛為我們列舉過他施行的嚴格隔離措施，我們開玩笑對理查德說要把他關幾天。最後中國人拿來了口腔體溫計測出他並未發燒，放行了。

當時我並不知道，從某些角度來看，此次來華是我在高盛時最重要的中國之行。幾年以後，我的中國朋友還會動情地提到我在沙士期間到中國的訪問。而首次謀面的很多中國人都說，是靠著這次來訪的媒體報道才真正知道了我。嫉妒的競爭對手眼見高盛在生意上吃到了好果子，常常說我運氣好，碰上了去的好時機——我聽了喜孜孜的。事實上，我早就懂得所謂患難之交對中國人的重要性，我的回報是獲得了深入持久的個人滿足感和自豪感。

我很高興有機會終於回到中國而且得到這麼好的接待。但回程的飛行卻苦樂交織。我租了架飛機離開北京，約翰．桑頓在首爾登機同我一起回去。這是約翰在公司的最後一個月。在高盛工作了20多年後，他決

定退休了。我並不吃驚，因為約翰和我討論他的職業目標已經有一段時間了。

按照他的一貫風格，約翰的選擇超出常規：他加入清華大學，成為1949年後在清華任正教授的首位外國人。他將在北京和美國之間通勤，因為他還在美國華盛頓特區的著名智庫布魯金斯研究會（Brookings Institution）擔任理事會主席，後來又擔任巴利克黃金公司（Barrick Gold Corporation）董事長。約翰和我親密合作了多年，如今我懷念有他出謀劃策的日子，也懷念與他的每日交流。約翰是一位非凡的戰略思考者，總是能有一流的想法，也是客戶的極棒顧問——罕見地集遠見卓識和呼風喚雨於一身。他有點兒恨官僚主義，因此，1990年代末他幫助設計和建立高盛在中國的業務時，很自然地成了許多中國改革者的同盟；後來，高盛1999年完成自己的IPO前，他又成為高盛的聯合總裁和聯合首席營運官。在中國開拓高盛早期業務這件事上，沒有人比約翰的貢獻更大了。

★ ★ ★

2004年秋，我和工行的姜建清又會見了一次。這次會見為高盛在中國最不同尋常、最有爭議的一筆交易奠定了基礎。中國的大型國有銀行正在進行財務重組，為IPO做準備，這是個關鍵的時刻。我們與工行的合作凸顯了中國銀行和西方銀行合作方式的變化。早期，高盛這樣的投資銀行為中方當財務顧問，現在我們也在考慮成為戰略投資者。所有國際投行都爭取在中國大銀行的IPO中當主角，但我想不出還有哪個銀行家比胡祖六（Fred Hu）有更大的激情與熱忱了。在高盛的銀行家裏他和工行關係最親近，那年11月初他安排我們和姜建清一起吃工作午餐，餐廳俯瞰著長安街邊上美麗的皇史宬。

胡祖六是一位優秀的經濟學家，後來成了傑出的投資銀行家。他熟

悉理解中國宏觀經濟，瞭解中國領導人優先考慮哪些事情，也知道為了做成那些事情需要採取哪些政策舉措；所有這些方面他比我知道的任何人都強。他人脈很廣，而且低調。胡祖六有才華有動力，正是那種在鄧小平的改革中湧現出的新一代雄心勃勃、目標明確的年輕領袖。1963年胡祖六出生在中國中南部湖南省的一個小村莊，文革開始時年僅三歲。他在農村經歷了艱苦的生活，儘管政治動盪了十年，他的教育卻沒怎麼中斷。1978年，他和數百萬人一起參加了全國性的大學入學考試，15歲就上了大學，後來在著名的清華大學拿到工程學碩士學位。他的多數同學年紀大他很多，努力彌補著在農場和工廠勞動中失去的歲月。受到鄧小平變革的鼓舞，胡祖六這一代的大學畢業生舉起了改革的旗幟，決心在中國的現代化大業中有所作為。還有一個例子是樓繼偉，他是清華1978級學生，在1990年代成為朱鎔基的一位核心顧問，2013年出任財政部長。

胡祖六後被政府選拔出國留學，在哈佛大學拿到經濟學碩士和博士學位，隨後成為國際貨幣基金組織華盛頓總部的經濟學家。國際貨幣基金組織在東歐和前蘇聯推動市場改革時，胡祖六在一線工作，培訓中央銀行行長和財政部長。胡祖六多次回到中國開展宏觀經濟研究與政策磋商項目，也幫助培訓訪問華盛頓的中國財經官員。1997年他應聘加入高盛擔任公司首席中國經濟學家。胡祖六擁有經濟學的深厚理論功底與第一手實踐經驗，深得客戶的尊敬與信任，我們在這個非凡的多面手身上看到了潛力；2003年我任命他為中國投資銀行部的聯合主管。他是個驚人的工作者，專業能力極強，運用富於洞察力的思維建立了強大的人際關係——他達成目標的能力令人嘆為觀止。許多年來，我越來越依賴他向我提供各種戰略性建議。

中國官員也常常找胡祖六諮詢。和高級領導人（如朱鎔基、習近平）開完會時，大家都會紛紛道別，此時往往能看到有領導人請他說說對某

個問題的看法。在我們公司的重要客戶群中，中國國有銀行的行長們尤其欣賞尊重胡祖六的才華。

午飯時姜建清帶來了幾位同事，其中有他的得力助手潘功勝博士。跟我和胡祖六一起來的有約翰·羅渣士、邁克·伊雲斯和郭可瑞(Chris Cole)。郭可瑞是高盛最高級別的金融機構專家，也是一流的銀行家，2002年成為高盛投資銀行部聯合主管。姜那一方還沒到，我們有時間聊聊策略。工行是中國最大的銀行，國內業務最強規模最大，但按既定的計劃中國銀行和中國建設銀行要先上市。做完中行(香港)的IPO後，我們在中國銀行有了內部渠道。拿到全部的業務單幾乎不可能，拿到某一個則會影響到另一個，於是我們爭論應該用多大力氣爭取工行。我覺得最好是介紹我們的資質，努力爭取領銜IPO的機會。如果姜決定要用高盛，我們如何取捨，到時候再考慮不遲。

吃飯時我們談得很熱鬧，話題涉及宏觀經濟健康與否，中行會不會比建行先上市，那兩間銀行計劃融資多少，吸引到哪些投資者，各家銀行的不良貸款多高等等。姜坦承工行的狀況複雜：銀行尚不怎麼掙錢，資本水平仍然較低，還在跟呆帳搏鬥。但他也強調了工行國內業務的強大，介紹了他引入的一系列變革措施。工行採用了更嚴格的貸款分類標準，加強了信貸政策和流程，安裝了新的信貸管理系統，大力投資IT基礎設施。工行把1999年1月1日前的貸款叫「舊帳」，之後的叫「新帳」，舊帳和新帳已經分離。在2003年末，舊帳裏的公司不良貸款高達到近57%；但新帳裏的不良貸款則不到2%。這是一種進步，但無疑還有很長的路要走。

我介紹了高盛在銀行顧問方面的經驗，在資本市場方面的造詣，強調我們已經學會了如何輔導大型中國公司(如中國石油)進行大規模重組並最終公開上市。我提醒他，邁克·伊雲斯親身領導了這些首屈一指的承銷工作，並且將監督未來的中國IPO交易。我又說，邁克剛剛被任命

為高盛亞洲業務部主席，將轉而常駐香港進一步親力親為。我說，郭可瑞曾為許多全世界最著名的銀行和保險公司做過顧問，郭可瑞和邁克還跟我緊密合作實現了高盛自己的 IPO 。繼中國銀行（香港）的 IPO 完成後，胡祖六及其團隊曾成功地為交通銀行做顧問工作，實施了一個全面重組方案，加強了交通銀行的資產負債表，成功引進匯豐控股公司當交行的戰略投資者 ——這是外國金融機構首次成為一家中國銀行的戰略投資人。交通銀行在香港的 IPO 幾乎已經蓄勢待發了。

姜和我在大圓餐桌上並肩坐著，翻譯轉譯了我的話後，他把椅子轉過來直接面對我。

「漢克，」他說，「我們做 IPO 之前，高盛有沒有興趣成為我們的一家戰略投資者？」

他的話讓我猝不及防。我期望的是投標上市承銷工作，並未多想這個選擇。這個想法本身並不新：IPO 前投資中國的銀行（包括工行）這件事，我們的內部討論和爭辯已經超過了一年。胡祖六是最早的倡導者，在他堅持不懈地鼓動下，郭可瑞、邁克和其他一些人都逐漸被他說服。

我是最大的懷疑者。金融方面的理由是誘人的：向商業銀行投資，特別是在新興市場，本質上是一種槓杆投資，押的是銀行母國的經濟；而興旺的中國經濟勢必要更快增長。但我考慮的主要是隱患。中國的國有銀行正在政府協助下清理呆帳，狀況最好的也徘徊在資本耗蝕和無力償債的邊緣。承諾投入一大筆高盛資本將帶來的財務和名譽風險讓我緊張。

姜這麼直接地說也讓我有點不自在。我確信胡祖六已經跟他探討過戰略投資的問題，但我希望，在姜公開提出這個想法之前，我們的人已理清了相關細節。不過，後來我知道這就是姜的風格。他膽大，直爽，行事風格跟我遇到過的多數中國國企 CEO 都不同。他們更為謹慎，小心按草稿發言；除非事先知道了答案，他們避免單刀直入提出這樣的要

求，生怕遭到拒絕丟面子。姜強力而直接，隨性而為。

後來我變得欽佩姜的這些特質，但此時我跟他還不夠熟。姜個子高，頭髮烏黑，稜角分明，步態如運動員；走路快速有力，直奔目的地，沒有多餘動作。他笑起來很輕鬆，無拘無束。他給我的印象也許有點過於自信了。他在工行許多年了，我懷疑他是不是低估了眼前的問題，又高估了自己解決這些問題的能力。我擔心，用唐納德．拉姆斯菲爾德（Donald Rumsfeld）的話來說，他並不知道他所不知道的事情，而我非常確定我也不知道他所不知道的東西。我有點不安。

「我們很願意在IPO的事情上同你們合作，」我回答，「但是投資——」

我猶豫了一下，尋思說「不」的外交措辭——高盛很感謝你們的邀請，但並不想投資。我不想冒犯他，失去承銷IPO的機會。我快琢磨完的時候，聽到有人清了清嗓子。是邁克．伊雲斯。

「漢克，也許我們應當考慮兩件事都做？」他聲音壓得低低的。他知道我反對投資的主意，也知道我有話直說的脾氣，所以果斷地在我關上這個機會的門之前打斷了我。

我快速地掃了一眼同事們的臉：約翰、邁克、胡祖六和郭可瑞都在讚同地點頭。儘管有顧慮，我還是做了個突然的決定：為了我的同事先讓這件事情存疑，保留投資的選擇。如果我們不能投資，隨時可以找到優雅的推謝方法。

我轉回頭對姜說，「我們也願意跟你們共同探討投資工行的可能性。謝謝你。」

我接著說：這顯然是一項重要的工作，我們還要進一步瞭解許多情況，也要經歷內部流程。我重申我們渴望通過領銜IPO來幫助工行，我們也能幫助他尋找其他合適的戰略投資者。

「胡祖六和整個高盛團隊將在這裏幫助你們走過每一步。」我向他

保證。

我說完後，姜點頭並感謝我。我看得出他是高興的。我知道怎麼揣摩客戶的心思，我知道姜（「自信先生」）想要直接的回答，我給他的則是盡可能直接的回答。他很老練，知道我得瞭解更多情況後才能更明確地回答。

很快我就跟進此事了，寫了封信說，我們將啟動細緻的內部評估，我們對待這個投資機會的態度「很認真」。胡祖六告訴我，他把這封給姜行長的信翻譯成中文時，盡可能地強調了我們的認真態度。

★　★　★

我對投資工行持懷疑態度，是有充分理由的。中國的國有銀行曾按政府指令發放所謂政策貸款，特別是去支援管理不善的虧損國企，這種貸款的遺產仍侵蝕著銀行的財務健康。1990 年代後期，朱鎔基總理努力把政策借貸轉移到新的專門機構，同時加強國有銀行的內部控制和風險管理，將其轉型為較為商業導向的銀行。他注入相當於 325 億美元的資金充實四大國有銀行的資本，這一做法當時顯得大膽，這個數字卻很快證明遠遠不夠。由於銀行使用過時的會計制度和貸款分類系統，呆帳的幅度被大大低估了。充實資本的四年後，政府估算還需要 1 萬億元（1,210 億美元）才能使銀行的資本比率提高到國際最低標準 8%。那是中國年度財稅收入的一半，或是近 GDP 的 10%。

工行的例子充分地體現了這個問題。1999 年起，工行把約合 500 億美元的呆帳陸續轉移給華融資產管理公司。創建這家機構就是為了重組和回收呆帳。但是，5 年以後工行的帳本上仍然有約合 850–950 億美元呆帳，佔其總貸款的五分之一。

周小川擔任了牽頭的角色，想方設法避免潛在的銀行危機，按照他為朱鎔基起草的方案加速改革。他的影響力在擔任央行行長後顯著上

升，此前他是證監會主席。周也是一個新設的政策制定小組的成員。這個小組直屬國務院，領導金融業的改革。這個小組是新總理溫家寶於2003年建立的，由常務副總理黃菊任組長，周主管日常工作。同時，政府成立了中國銀行業監督管理委員會，由劉明康擔任首位主席，從中國人民銀行手裏接過了監督和管理銀行業的任務。央行則把重點放在貨幣政策上。新機構的運作就像美國現在的貨幣監理署。

按照周小川最初銀行改革方案的設想，銀行先重組並吸引外國戰略投資者，改善財務狀況，分享先進技術和商業實踐經驗，加強公司治理，然後再上市。周的結論是，要吸引穩定資本來改善銀行脆弱的資產負債表，最好的辦法是把部份少數股權賣給外國投資者。後來周遭到來自某些方面的批評，說他太便宜地出售了中國的資產，但回過頭看，我相信這是中國做出的絕對明智的關鍵決定。如果中國沒有採取這種做法，中國的銀行完全可能未有機會充實資本金，遭受到與歐洲過度槓杆化、資本不足的機構相同的厄運——許多這樣的機構在2008年金融危機的衝擊下覆滅了。

但銀行的IPO進程開始之前，還需要再次清理資產負債表。周小川決定使用部分外匯儲備來提振銀行的資本基礎、再處理掉數百億不良貸款。由於出口繁榮、資本流入飆升，中國的外匯儲備正快速增長。與重組中石油這樣的工業公司不同，中國人明智地決定把銀行的所有業務都放進IPO上市載體。若上市一家子公司（如「中國石油」），一個不透明的黨領導下的母公司董事會將控制這家子公司；現在，公開上市的將是整家銀行。

央行創建了一個新機構，即中央匯金投資責任有限公司，來持有具備系統重要性的大型國有銀行的股份，以便向這些銀行注入資本保證金融系統的穩定。

2003年末，央行向中國銀行和中國建設銀行各注入225億美元外匯

儲備。這個做法把資本水平提高到了8%，並取消了財政部在兩家銀行的股份。現在控制兩家銀行的是一個新股東，即更嚴格更具改革導向的中央銀行。

儘管做了這個清理工作，許多精明的投資者仍質疑銀行貸款的質量，最終質疑銀行業的償付能力。我們太熟悉這種懷疑了。交通銀行擁有大銀行裏迄今最乾淨的帳本，其既定的 IPO 預期在2005年年中進行；但在籌備這次 IPO 時，我們發現多數外國銀行不願意投資這家上海的銀行，因為他們對不良貸款和有可能出現的資本短缺不放心。高盛團隊提出了資本補充的詳盡方案後，匯豐控股才最終同意購買至多19.99％的股份。

姜建清後來告訴我，他接觸了超過40家潛在的戰略投資者，全球主要的金融機構都找遍了，但感興趣的只有歐洲的安聯（Allianz）和富通（Fortis），後來——我們和工行的談判內容泄露後——還有美國的摩根大通（JPMorgan Chase & Company）和花旗（Citigroup）。但就算是他們，願意承諾的數目也遠遠低於姜期望的數十億美元。

我對姜和我的同事都保證過，高盛將很認真地考慮這次投資。我要求胡祖六、郭可瑞和邁克組織一次對工行的徹底盡職調查。我向他們提出挑戰：說服我。我很快就開始看見他們的工作成果了，那些數字真的振聾發聵。我關注的一直是資產質量，一大堆變味的貸款。但資產負債表的另一側是一大發現。工行的存款總量約合6,000億美元，新的存款大量湧入，根據計算每個工作日新增近存款約合2.25億美元。這樣下去，只需一年錢的數量就足以排進全美國銀行的前15名。

工行的前景似乎好得不可思議。中國政府設置銀行向公司貸款的利率，以及用戶在銀行存款的利率；政府特意讓兩個利率保持較大的差距，確保借貸人的利差穩定。這麼多現金湧進來，工行簡直是在印鈔。這樣的盈利機器很容易就能抹掉許多歷史呆帳的損失。

「這一定是全世界最大的壓錢墊。」我曾對郭可瑞說。

郭可瑞、胡祖六和邁克支持投資的理由開始打動我了。中國的活力和增長潛力與其銀行業難分難解。工行擁有1.5億個人客戶和2,500萬公司客戶，佔了中國全部銀行資產17%的份額。沒幾家機構能比工行更好地代表崛起的中國經濟了。很難想像還能有什麼公司能從中國如此大規模的增長中獲得更多的收益。此外，我知道政府決心要工行取得成功。政府想要的是更健康、管理更佳，盈利能力更強的銀行。畢竟IPO之後政府仍是工行的控股股東。外部投資者與中國政府的利益完美匹配。

我漸漸喜歡和信任姜建清了。我明白了他的自信來自於刻苦勤奮的工作。姜生於上海，父親是醫院藥劑師，母親是教師。初中畢業後他被送到偏遠貧窮的江西農村種稻子，在鄉村小學教書，後來去河南的煤礦幹活。文革結束時他回到了上海，到上海財經大學讀書，入職中國人民銀行上海分行。和許多同儕一樣，艱苦的歲月使他更堅強更有決心。

姜對會計特別熟悉，能力也出奇。「銀行帳本裏的數字就像音樂裏的音調。都是有邏輯的。」他曾對我說。「我讀財務報告就像讀樂譜。我喜歡那種感覺。」

姜努力提高自己，在不多的空閑時間裏拿到了上海交大的工程碩士學位和管理博士學位。2000年他成為工行行長（2005年10月成為董事長）。他證明自己是一位有魄力的領袖，願意挑頭實施所需的改革措施，在這個他幾乎工作了一輩子的機構裏，他在文化、人員和流程方面都發起了一系列根本性變化。

工行的國內業務十分驚人，但最終說服我投資的因素是姜——在銀行業務方面，在工作的挖掘和完成方面，在激勵員工和機制變更方面，他都有出色的領導力、技能和熱情。我們要確保數字有意義，但同樣要確信這個機構擁有強大的領袖，這一點極為關鍵。工行有強有力的推動者，他對此深信不疑。他真的相信。有時候，我覺得他過分樂觀了。但後來的發展事情表明他還遠不夠樂觀！

★ ★ ★

我把公司裏最聰明的人都找來，請他們都仔細評估投資工行這件事。我們啟動了一個正式的審核程序，進行一系列嚴格的反復核查，一個內部委員會到另一個，直到董事會。不過，我最後明白了，這次投資不只是看數字研究和盡職調查的結果。正如我向高層經理和董事會解釋的，這不是傳統意義上的金融投資。我們知道中國政府需要工行及其姐妹銀行取得成功，說到底我們是在賭中國本身。各銀行的 IPO 是要融資，同樣也是要使中國的銀行系統通過資本市場檢驗、獲得全球認可。這些銀行的重要性怎麼說都不過分。中國談不上有真正的國內資本市場，四大銀行就是支持整個中國經濟的四大金融支柱。政府決不能讓它們失敗；我們的錢應該是安全的。當然，這也是一條雙向通道：中國人希望高盛的投資能印證工行的可靠，從而提升公眾的信心。

我們開始同工行談判具體條款，目標是縮減一切誤差區間。根據我們的協議，高盛有權核查工行的資產組合，在貸款評估的決定上簽字。這些「記號」最終決定銀行的估值，因為虧損總是通過資本增減而反映出來的。這樣的仔細核查使得中國的監管者相信，正在進行的工作會確保工行獲得充分的資本補充。我們也開始聯絡美國運通公司（American Express Company）和德國的安聯，後來他們和我們一起成了工行的聯合戰略投資者。

高盛和工行成為潛在戰略夥伴，站在雙方的角度我們思考了很多：工行跟高盛成為夥伴，能獲得什麼？高盛又能獲得什麼？戰略投資者意味著分享技術和經驗。憑藉高盛的一項關鍵業務能力，我們成立了一個戰略合作團隊，幫助實施了更先進的風險管理系統、信息技術和管理控制，幫助工行改進了報表、透明度和公司治理。高盛的管理人員（如前紐約聯儲局總裁杰里 · 克里根）飛到北京主持討論會和培訓課程，參加

者是工行的董事和經理人，內容是信用文化與風險管理的良好實踐。

同時中國領導層和姜建清在推進全面重組。最終，工行把下屬分行和其他機構的數量從1997年的42,000家減少為18,000家，把僱員從2003年末的約39萬人精簡為35.5萬人。（1990年代中期工行有近57萬人。）2005年春，工行開始清查與重組資產負債表。4月份工行獲得來自匯金公司的150億美元資本注入，財政部則保留了150億美元的股權，工行還卸掉了兩筆巨額呆帳。5月份工行把約合300億美元的不良貸款直接轉給了財政部，回報是附息債券。一個月後，工行向四大資產管理公司拍賣出售約合550億美元的不良貸款。算上1999年和2000年賣出的不良貸款，這家中國最大的銀行在不到六年的時間裏處理掉了約合1,350億美元呆帳。這個巨大的數字凸顯了工行和整個銀行業曾經是多麼搖搖欲墜，也凸顯了政府清理這個爛攤子的決心是多麼大。6月份我們和工行已經簽定了投資備忘錄，我們迫切希望組織正式的盡職調查，請外部審計師來核查銀行的帳簿。

多重因素改變了市場看待中國銀行的眼光。比如，在西方銀行中突然興起了一股到中國金融業裏參一股的風潮，而且穩步增強。6月份建行宣布，美國銀行（Bank of America Corporation）同意投資30億美元購買約9%的股份，而且獲得購買期權，持股比例可達19.9%。如果這還沒有讓其他國際投資者心動，下一周交通銀行的IPO肯定做到了。我們和匯豐銀行共同承銷這次IPO，募股金額為19億美元，巨大的需求使得股價在第一天跳升了13%。我們說服了匯豐上年夏天買了交行19.9%的股份，當時他們是在冒險，現在看上去好像他們聰明絕頂。投資中國銀行的態勢突然改變了。新加坡政府的投資機構淡馬錫控股（Temasek Holdings）隨即同意投資建行10億美元。蘇格蘭皇家銀行（Royal Bank of Scotland）牽頭的一個集團宣布用31億美元購買「中國銀行」10%股份（中行的顧問工作是高盛做的）。淡馬錫同意追加購買10%股份，瑞銀集團

買了1.6%。中國的銀行一年前還被人嫌棄，現在頓時成了全球投資舞會上的皇后。

7月份，我們、安聯、美國運通公司與工行就投資的關鍵細節達成協議簽字握手。由於交行 IPO 的成功，我們這個投資團付的價格稍微高了點，買下了工行8.45%的股份。人們當時普遍認為工行作為最大國有銀行是最不穩健的，但鑒於其國內業務和存款基礎，我們相信它才是最強的。(中國農業銀行的狀況其實比其他銀行糟糕得多，直到2010年才首次上市。)這筆戰略投資交易價值38億美元，是鄧小平對外開放以來最大的單筆外國直接投資。

儘管業已達成了協議，又有姜建清的堅定支持，我們知道在獲得最終批准前還有一段路要走。因為我們需要央行、金融監管部門、政府部門的簽字，最終需要國務院的簽字。我們是樂觀的，但也知道批准絕非確定之事。

一個倒楣的巧合發生了。2005年8月30日我們和工行的協議曝光。同一天，中國銀行公開宣布選中我們當 IPO 的一位領銜簿記管理者，即主承銷商。這是典型的幸運之至所帶來的尷尬：我們已經承銷了令人矚目的中國銀行(香港) IPO 和交通銀行 IPO。現在我們又吃到了兩個大果子。而且，人們普遍認定我們經由內部渠道還將領銜工行的承銷。情況也的確如此：投資的諒解備忘錄裏約定我們將是 IPO 的承銷簿記人。

這正是姜想要的——我們既當投資者又管理 IPO。但他擔心，在差不多同一時間同時管理工行和中行的 IPO 會把高盛拖得吃緊。而他希望搶到中行前面先行完成 IPO。2005年9月，姜來到美國參加世界銀行和國際貨幣基金組織在華盛頓特區的年會。他先到了紐約，就工行的前景向高盛管理委員會做了精彩報告，隨後我們主辦了午餐會向他介紹紐約金融界的大人物。他高興地看到我們邀請了90歲高齡的大衛．洛克菲勒(David Rockefeller)作陪。我們知道，他著迷於洛克菲勒的家族歷史，

曾去紐約城外的波坎蒂克山參觀了這個家族的房產。

我在世界銀行和國際貨幣基金組織的會議上好幾次見到姜，他強調非常希望高盛領導工行 IPO 承銷，並要求我放棄中行的項目。他堅持不懈。我們在高盛的華盛頓特區辦公室談過，也在我們主辦的晚宴席間談過。在這次晚宴上，高盛國際董事長彼得．薩瑟蘭（曾是 WTO 首位總幹事）就國際事務與前總統比爾．克林頓進行了餐前訪談。晚餐時，姜堅持要求在第二天早晨他飛回中國之前再跟我談。每一次他都傳遞同一個信息：放棄當中行 IPO 的承銷人。我盡我所能請他相信，高盛完全有能力分別完成兩筆交易。

結果，我有點樂觀了。工行和中行的公告震動了投資銀行業，反彈力尖銳強烈。我們的競爭對手強烈反對，在媒體和背後抨擊我們，說高盛拿到了太多生意，充滿了利益衝突。我們申辯說，我們在全球金融業的影響和經驗無與倫比，應該把這種影響和經驗視作獨有的優勢，有利於服務我們最重要的客戶。而且，我們認為，中行工行這兩家銀行在同一時刻進行 IPO 的可能性很小，那樣做意味著中國兩家重要的國有銀行將會在國際資本市場面對面直接競爭招股，既然它們是國有姐妹銀行，避免那種局面就符合中國政府的最佳利益。我對姜建清和中國銀行董事長肖鋼都是這麼說的。

但批評的鼓點聲越來越響。我們許多的競爭者僱用了太子黨，運用太子黨的影響力拆我們的台。這究竟在多大程度上影響了官方的決定，我只能猜想；金融業的領導人中對事情的看法也有著明顯分歧。周小川支持我們在工行扮演的角色，從改善公司治理的角度出發他也尊重並支持姜建清工行管理班子自主決策的權利，就像西方市場的 CEO 和董事會通常所做的那樣。但明顯出現了一小部分人的反對聲音。財政部認為找投資銀行當中國商業銀行的戰略投資者沒有意義。中國銀行業監管委員會的新主席劉明康希望看到中國金融業對外開放，但是他和財政部一

樣，更希望投資工行的是商業銀行。

問題更複雜了：部分交易條款泄露，觸發了一波公眾的批評聲音，即中國在賤賣國有資產。斥責不是只針對高盛：這次投資工行的定價是帳面價值的1.18倍，建行和中行的交易則分別為1.15倍和1.14倍。我們知道勸說外國戰略投資者拿這麼多資本去冒險是多麼難，定價反映了這種難度。但現在人們把這些交易跟交通銀行的驚人成功做比較：交行的股價自高盛幫其上市以來上漲了32%，交易價相當於帳面價值的2倍。

事情很快到了緊要關頭。2005年11月3日，姜建清邀請我們投資工行的一年之後，我來到長安街央行總部九樓餐廳和周小川進工作午餐。通常，和周一起用餐愉快有加，還充滿智慧的享受，常常交談兩國的宏觀經濟狀況、中國的改革、中國新興資本市場的發展或清華經管學院的新進展。那天卻不是這樣。

周一如往常鎮定，彬彬有禮。但是，他在當央行行長之外，還是國務院國有銀行改革小組辦公室的主管。這個小組是跨部門的協調機構，擁有決策權。他直接向常務副總理黃菊報告，在四大國有銀行重組方案的設計和執行工作中起著關鍵作用。他以這個身份直接從頂層帶來一條令人清醒的消息。領導層已經認定，一家投資銀行同時管理兩筆這樣的大交易不會營造公平的競爭環境。高盛必須選擇放棄一家。很清楚，周並不是請我們來辯論或聽我們的想法，而是傳達這個新消息。他盡可能說得和悅，但態度堅定。

或許是要強調事情的急迫，周離開了餐廳，讓邁克·伊雲斯、郭可瑞、胡祖六和我當場決定。我們的討論簡短而熱烈，隨後我告訴周小川我們希望承銷中行、投資工行，而放棄當工行IPO的聯合承銷簿記人。我們覺得，當戰略投資人比當領銜承銷商能為工行做更多事情，從中長期的角度看，無論是對工行還是對高盛，標誌性的戰略投資比只做IPO的意義大得多。我們也考慮到，如果不得不放棄中行已經正式公告委託

給我們的 IPO 承銷工作，將會傷害到中行的利益。幾天後我在一封短信裏確認了我們的決定。

最終我們贏得了投資工行的權利。1月份我飛往北京參加工行戰略投資簽字儀式。我們投資了26億美元，是高盛歷史上在全球最大的單筆投資。

工行舉行了正式的 IPO「選美」，選擇一家幸運的銀行取代高盛的領銜承銷商角色。交易的授權給了美林、瑞士信貸(Credit Suisse)、德意志銀行、工商東亞融資(ICEA Capital)和中金公司。交易預期在當年晚些時候進行。媒體熱衷於編錄投資銀行競爭對手之間的戰役，大做文章，把這件事情說成是高盛的極大羞辱。我們確實沒有能參與負責工行的 IPO，而這筆交易在2006年10月成了當時全球最大的 IPO。但高盛在 IPO 之前完成了對工行的戰略投資。這筆投資將累積產生數十億美元的利潤。重要的是，我們找到了一個真正的長期合作夥伴——姜建清和工行，而且也為工行的重組和中國的銀行改革做出了重要貢獻。

★ ★ ★

在胡祖六的率領下，高盛的團隊帶著中國銀行於2006年6月在香港上市。中行融資112億美元——2000年以來最大的一個 IPO 。一個月後中行在上海上市，再融資25億美元。中行是首家在香港和上海都上市的大陸公司，當時成為中國A股市場最有價值的公司。工行於2006年10月上市，是首家同時在香港和上海上市的銀行，融資219億美元。

這些交易是中國金融改革的高水位標誌。經過多年的重組，許多最大的國企穩定了下來。它們主宰了國內市場，成為影響力很大的既得利益者，阻礙著進一步的變革。各部之間的地盤之爭增加了，較為保守的派系抗拒要他們讓渡權力的變革。反對改革的保護主義聲音越來越多。

成功會引起自滿。而且改革的最高級別倡導者退出了前臺，使得改

革的動力停滯。2003年朱鎔基卸掉了總理職務，2004年末前領導人江澤民卸下了最後的官方職務中央軍委主席。繼任者是胡錦濤總書記和溫家寶總理，他們把注意力從改革轉向了穩定與和諧。常務副總理、政治局常委黃菊是江澤民的盟友，負責監督金融和經濟。他支持加快金融改革，但2005年不幸患了絕症，2007年去世。值得一提的是，對持有四大銀行股份的中央匯金公司的控制權也從央行轉移到了財政部，而財政部在改革上比較保守。

與此同時，國有銀行充分利用國內業務，逐步成為巨大豐厚的利潤機器。2012年工行成為全世界市值最高的銀行，建行排名第二。中國農業銀行排名第五，中國銀行排名第七。2008年全球金融危機爆發時，五年前從崩潰邊緣緩過來的中國各銀行成了一支新湧現的力量，穩定了中國經濟，也幫助世界市場避免了自由下落。但此事再一次阻礙了改革的努力。改革的目標是讓銀行的運作更商業化。2009年中國政府要求銀行放貸9.6萬億元（1.4萬億美元）的巨額貸款刺激經濟。這是180度的轉向，回到了過去政策貸款的做法，無疑將引起又一輪呆帳的增長——銀行為許多重複建設浪費或者低效的項目提供了資金。

政府補貼、監管保護或其他好處太容易成為天經地義的權益，缺乏頂層的有力推動，很難有效地改變這種心態。但中國領導人似乎變得更在乎保持穩定，而不是繼續推動變革，彷彿他們從前任繼承來的突破性改革會按照慣性自己走下去。以我之見，中國需要在很大程度上把經濟的發展當作一個在建工程。中國的經濟仍然處於一個艱難演化的開端，要實現這個國家的全部潛力，這一演化就必須完成。就中國的改革而言，步履蹣跚與快步疾馳相比，前者使中國遭遇挫折的風險更大。這種風險當然也包括對社會穩定的影響。



2006年9月，首次以財長身份訪問中國，與未來國家主席習近平同遊杭州著名的西湖國賓館（攝影：美聯社 /Eugene Hoshiko）



2006年12月，在人民大會堂參加第一次中美戰略經濟對話，與胡錦濤主席閒談（攝影：路透社 /Elizabeth Dalzie/Pool）



1997年2月，我們得到中南海領導層首肯，著手籌備中國電信重組上市業務。與副總理朱鎔基和高盛代表李青原(在我身後，兩位翻譯旁邊)



1997年11月，在中南海慶祝中國電信成功上市。前排(左起)：王岐山，我，朱鎔基，溫蒂，約翰·桑頓；後排(左起)方風雷，徐子旺，邁克·伊雲斯，畢明建，孔永新，王學明



1998年10月，信息產業部長吳基傳（左）與邁克．伊雲斯和王學明一同訪問高盛位於紐約的總部



「借傳媒小題大做」

特寫

作風硬朗率直的廣東省常務副省長王岐山，昨日開宗明義地表示時機成熟「要借傳媒的手小題大做」，目的是要發出一個信息，即中國會以粵企重組為一個國企的重組示範，要投資者及企業都知道，在政企分家後企業要靠自己獨立起來，不要再靠背景度日。

被指為朱鎔基第二的王岐山自稱最近有一想法：「一個孩子生出來後，做家長的照顧孩子到一定年齡，便應放手不再干預，否則這孩子不會成長，但剛好在要扔出去的時候，孩子遇到困難，家長還是要幫他一把，這一把就是要他下一步真正靠自己獨立起來。」

雖然粵企弄至要全面重組，但這位來自中央的「特派員」說：「粵企是面臨不少困難，卻絕未到廣東克服不了的地步，我代表廣東省的承諾本身便是對粵企重組最大的支持……」

企業重組而要委任財務顧問，在海外甚至在本港市場本是極為普通的事，但王氏要將這「開過立秋」的事張揚，因為「全面重組一間買口公司在中國亦是第一次，所以想將它作為一個示範，明年此到粵企重組便會成為一個故事，我相信故事會較經輯更易令人信服。」

1998年12月，香港傳媒報道我與王岐山召集的廣東省企業債權人會議



2000年10月，清華大學經濟管理學院諮詢委員會的第一次會議。前排（左起）：拉雅·古普塔（Rajat Gupta），王雪冰，約瑪·奧利拉（Jorma Ollila），王大中，我，朱鎔基，喬治·費雪（George Fisher），陳至立，金·克拉克（Kim Clark），劉明康；後排（左起）：趙純均，沃倫·麥法蘭（Warren McFarlan），柳傳志，孫正義，周小川，李偉，厄文·雅各（Irwin Jacobs），馮國經，約翰·桑頓，朱雲來



2002年7月：在萬里長城上慶祝中國銀行（香港）IPO閉幕。高盛的特雷西·烏斯滕克羅夫特（Tracy Wolstenscroft）和徐子旺，與中國銀行的劉明康在一旁



2002年2月，與江澤民主席商討在雲南建設公園。高盛的徐子旺在我身後



2013年4月，與姜建清主席於工商銀行北京總部，見於午餐前



2007年12月，在中信國安第一城舉行的第三次中美戰略經濟對話，副總理吳儀正在展示精巧的「蔬菜雕花」裝飾，左邊是商務部長卡洛斯．古鐵雷斯（Carlos Gutierrez）



2007年5月24日，正值第二次中美戰略經濟對話，於白宮內的橢圓形辦公室會談。與會者包括中國駐美大使周文重（左），副總理吳儀，總統喬治．布殊以及翻譯



2006年12月，第一次中美戰略經濟對話前夕，在北京人民大會堂的工作情景。泰婭 · 史密斯（中）與她的中方夥伴朱光耀（站於左旁），國務院副秘書長徐紹史（站於右方）以及其同僚



2008年6月，正值第四次中美戰略經濟對話，在位於馬里蘭州安納波利斯的美國海軍學院與副總理王岐山和衛生及公共服務部長邁克 · 萊維特（Mike Leavitt）交換意見



2014年11月，在中國人民銀行北京總部，與央行行長周小川一如以往地就世界事務暢談並交換意見



2014年12月，與副總理汪洋及商務部長潘妮．普利茨克（Penny Pritzker）在芝加哥一個由保爾森基金會贊助，以中美商業貿易聯合委員會合作範圍為主題的會議上探討交叉投資的可行性（攝影：Mark Tolbert III，美國商務部公共事務官員）



2011年12月，現任總理李克強在北京人民大會堂，寫上保爾森基金會的格言：「知行合一」



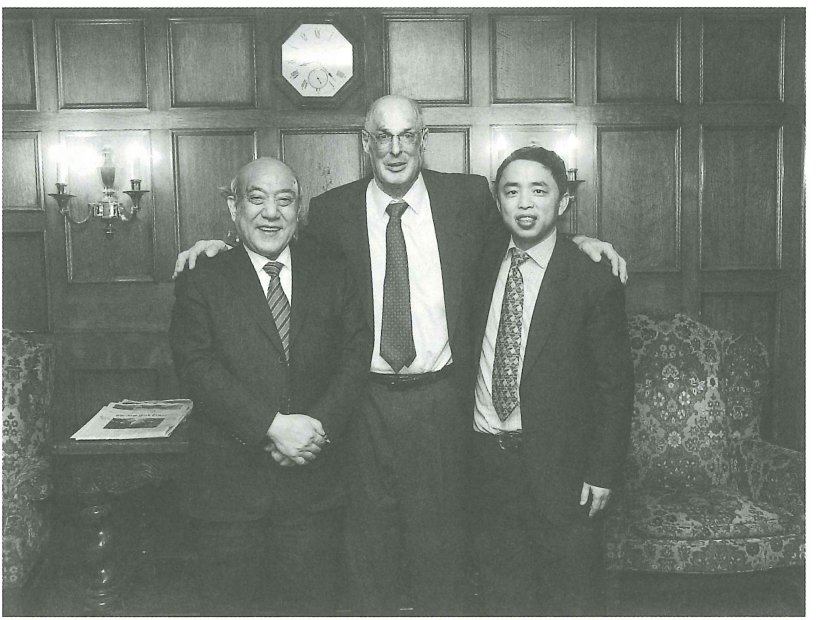
2014年7月，與習近平在經濟改革事務上的重要助手劉鶴商討政府工作重點



2012年4月4日，時任湖南省委書記、現任最高人民法院院長的周強，在長沙向我展示他手機裏的新應用程式



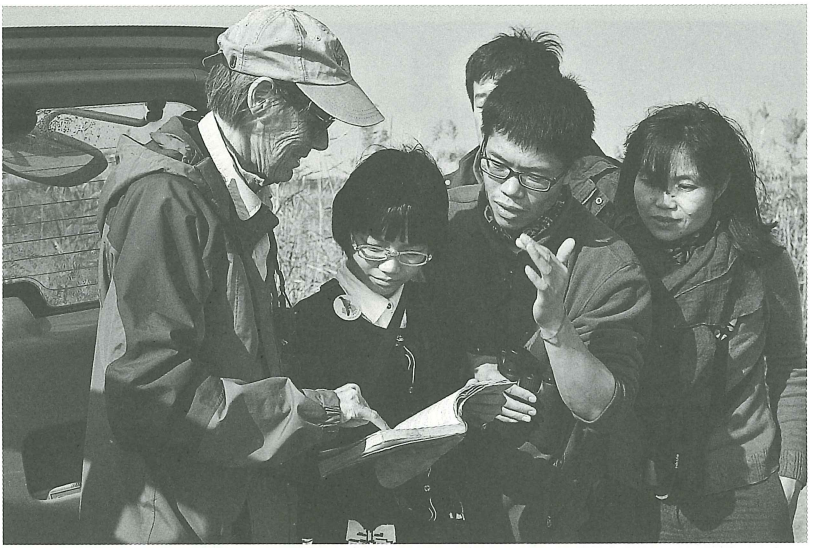
2014年4月11日，溫蒂與我參觀一個汽車玻璃生產商的廠房，同行有福耀集團創辦人曹德旺（左二）與他的兒子曹暉（最右）



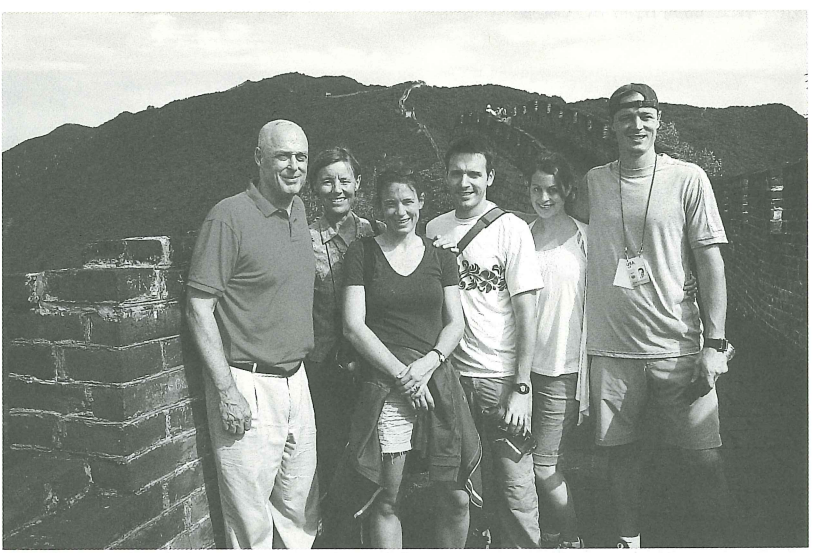
2011年1月，與萬向集團創辦人魯冠球，以及其女婿萬向美國公司總經理倪頻，在芝加哥出席私人晚宴



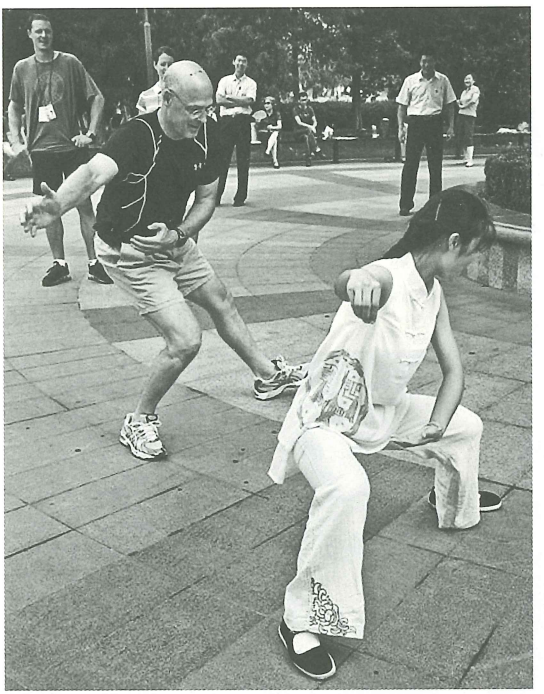
2000年7月，時任大自然保護協會代表卡露．霍士（Carol Fox）（左）和牛紅衛（右），與國家發展和改革委員會前副主任郝建秀同遊黃石公園



2013年11月，在天津北大港濕地與年僅12歲的Tina Lin一起查看雀鳥百科，同行包括Tina母親溫蒂（與保爾森夫人同名）和當地導遊



2008年8月，時值2008年北京奧運會，保爾森一家聚首於長城。左起：我，溫蒂，Amanda與她丈夫Josh Rollins，Heather和Merritt Paulson



2008年8月，在北京一個公園裏熟習太極的要訣



2008年8月，溫蒂與孫女Willa Rollins在北京



2012年7月，在四川的成都大熊貓繁育研究基地，我被選上成為熊貓的擁抱者。同行有(左起)：方風雷，保爾森基金會高級顧問戴青麗(Deborah Lehr)，幕僚長倪蓓(Rebecca Neale)以及大熊貓君君



1998年6月，溫蒂與Amanda在位於雲南香格里拉的碧塔海自然保護區遠足，現被納入普達措國家公園

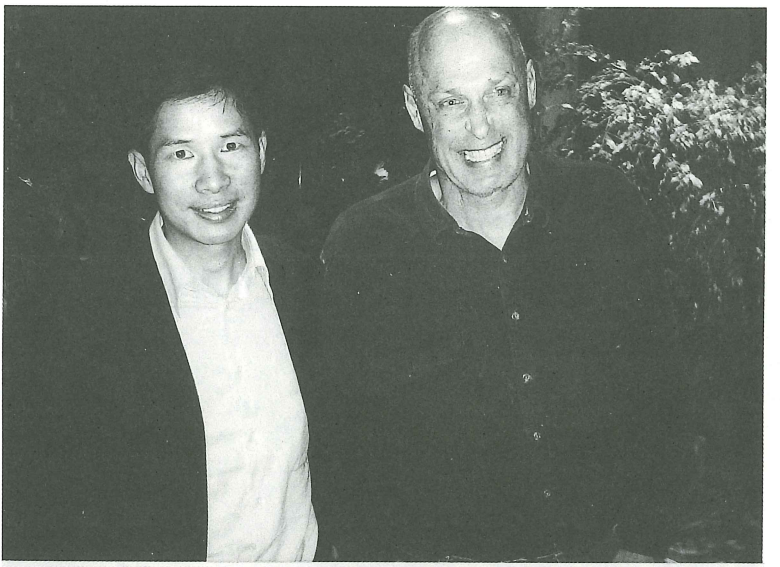




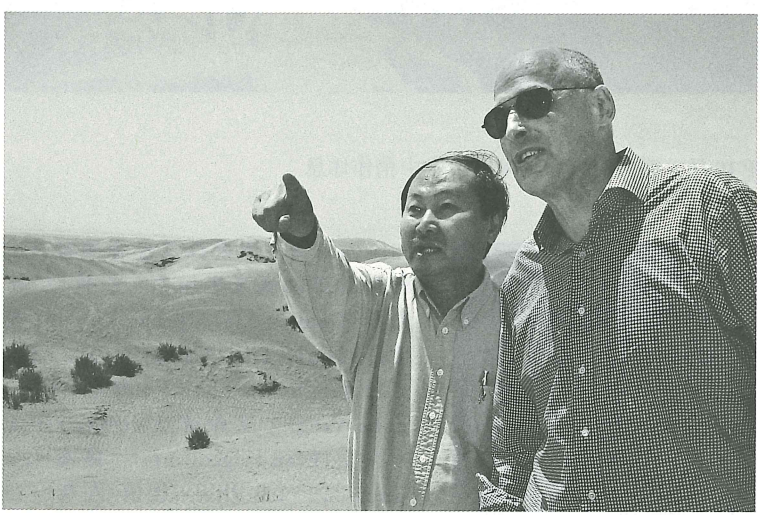
2002年10月，溫蒂與我在雲南登山途中稍作休息



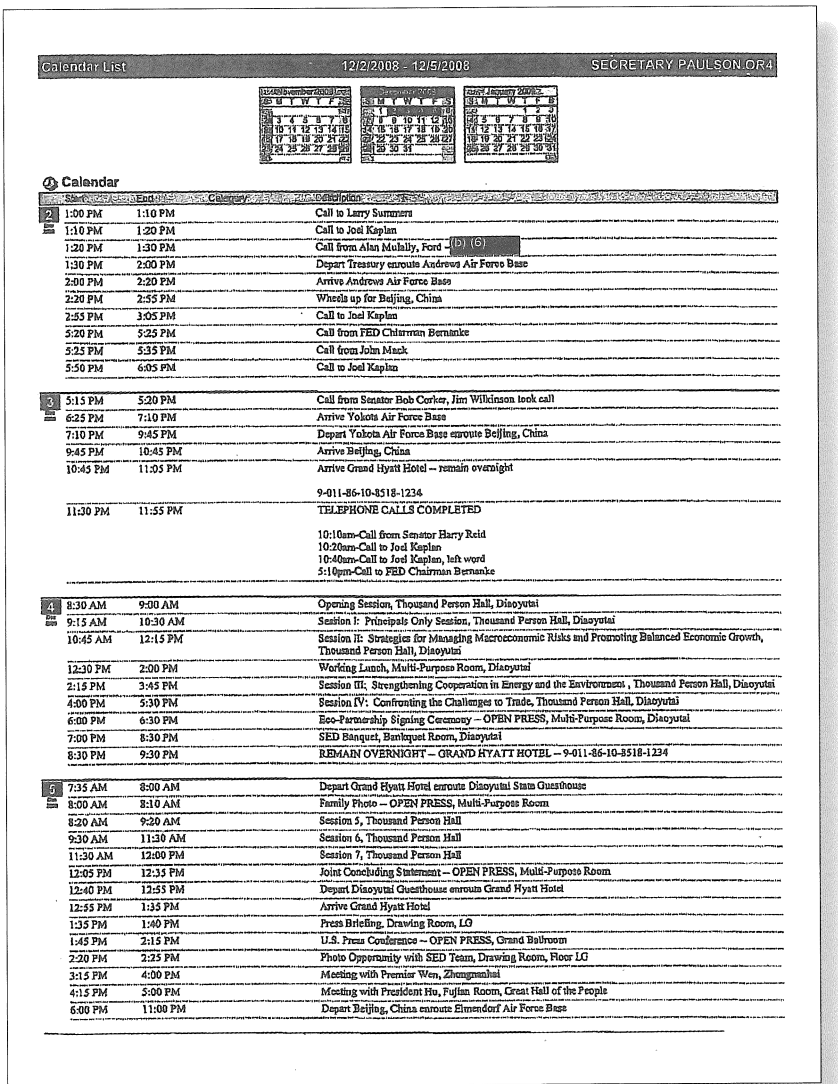
2014年11月，保爾森基金會團隊在北京舉辦的第四屆未來城市。前排(左起)：馬暘(Damien Ma)，Jenny Xu， 牛紅衛(Rose Niu)，Ellen Carberry，Amy Wan，艾巧思(Chelsea Eakin)，海棠(Hortense Halle-Yang)， 艾鼎德(Dorinda Elliot)，方艾文(Evan Feigenbaum)，孫博，Emily Hemmings，Lily Zhao。後排(左起)：Liwei Chen，于江(Jerry Yu)，Richard Xie，Lini Fu，姜新燕，我，Merisha Enoe，侯安德(Anders Hove)，Julian Schwabe，蔡雯欣(Cynthia Zeltwanger)，孫蕊



2006年秋，我的舊拍檔胡祖六到我華盛頓特區的家探望



2007年7月，與時任美國國家科學基金會北京辦事處主任章以本，一同視察青海湖的生態災害

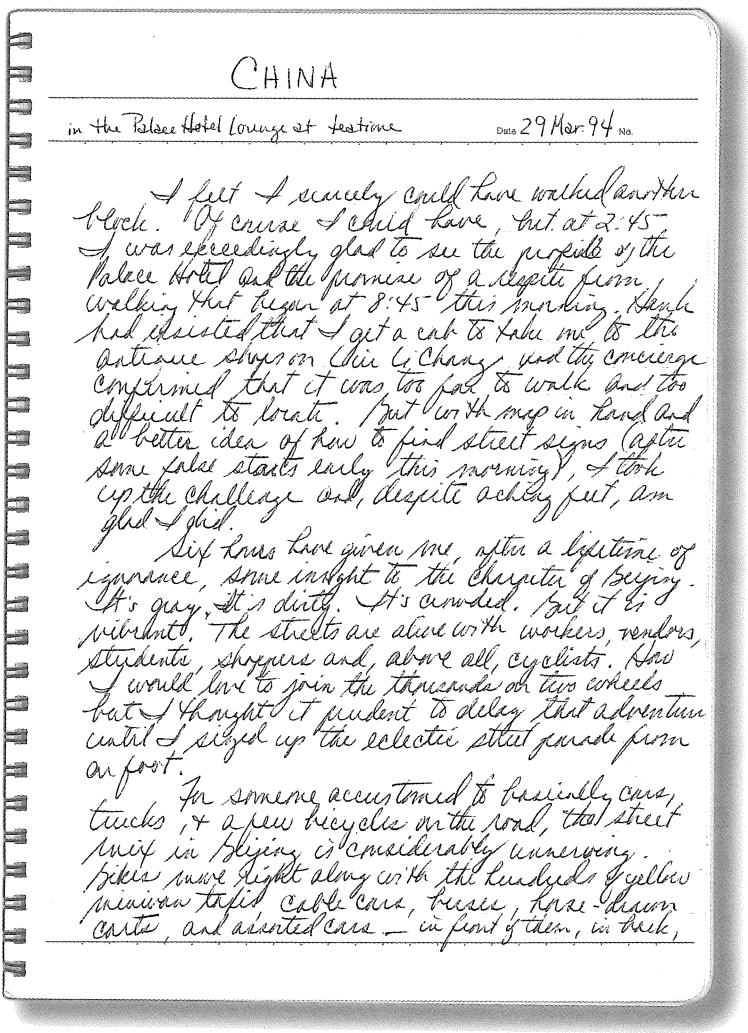


Calendar List 12/2/2008 - 12/5/2008 SECRETARY PAULSON.OR4

Calendar

	Start	End	Category	Description
2 Dec 2008	1:00 PM	1:10 PM		Call to Larry Summers
	1:10 PM	1:20 PM		Call to Joel Kaplan
	1:20 PM	1:30 PM		Call from Alan Mulally, Ford – (b) (6)
	1:30 PM	2:00 PM		Depart Treasury enroute Andrews Air Force Base
	2:00 PM	2:20 PM		Arrive Andrews Air Force Base
	2:20 PM	2:55 PM		Wheels up for Beijing, China
	2:55 PM	3:05 PM		Call to Joel Kaplan
	5:20 PM	5:25 PM		Call from FED Chairman Bernanke
	5:25 PM	5:35 PM		Call from John Mack
	5:50 PM	6:05 PM		Call to Joel Kaplan
3 Dec 2008	5:15 PM	5:20 PM		Call from Senator Bob Corker, Jim Wilkinson took call
	6:25 PM	7:10 PM		Arrive Yokota Air Force Base
	7:10 PM	9:45 PM		Depart Yokota Air Force Base enroute Beijing, China
	9:45 PM	10:45 PM		Arrive Beijing, China
	10:45 PM	11:05 PM		Arrive Grand Hyatt Hotel -- remain overnight 9-011-86-10-8518-1234
	11:30 PM	11:55 PM		TELEPHONE CALLS COMPLETED 10:10am-Call from Senator Harry Reid 10:20am-Call to Joel Kaplan 10:40am-Call to Joel Kaplan, left word 5:10pm-Call to FED Chairman Bernanke
4 Dec 2008	8:30 AM	9:00 AM		Opening Session, Thousand Person Hall, Diaoyutai
	9:15 AM	10:30 AM		Session I: Principals Only Session, Thousand Person Hall, Diaoyutai
	10:45 AM	12:15 PM		Session II: Strategies for Managing Macroeconomic Risks and Promoting Balanced Economic Growth, Thousand Person Hall, Diaoyutai
	12:30 PM	2:00 PM		Working Lunch, Multi-Purpose Room, Diaoyutai
	2:15 PM	3:45 PM		Session III: Strengthening Cooperation in Energy and the Environment , Thousand Person Hall, Diaoyutai
	4:00 PM	5:30 PM		Session IV: Confronting the Challenges to Trade, Thousand Person Hall, Diaoyutai
	6:00 PM	6:30 PM		Eco-Partnership Signing Ceremony – OPEN PRESS, Multi-Purpose Room, Diaoyutai
	7:00 PM	8:30 PM		SED Banquet, Banquet Room, Diaoyutai
	8:30 PM	9:30 PM		REMAIN OVERNIGHT – GRAND HYATT HOTEL – 9-011-86-10-8518-1234
5 Dec 2008	7:35 AM	8:00 AM		Depart Grand Hyatt Hotel enroute Diaoyutai State Guesthouse
	8:00 AM	8:10 AM		Family Photo -- OPEN PRESS, Multi-Purpose Room
	8:20 AM	9:20 AM		Session 5, Thousand Person Hall
	9:30 AM	11:30 AM		Session 6, Thousand Person Hall
	11:30 AM	12:00 PM		Session 7, Thousand Person Hall
	12:05 PM	12:35 PM		Joint Concluding Statement – OPEN PRESS, Multi-Purpose Room
	12:40 PM	12:55 PM		Depart Diaoyutai Guesthouse enroute Grand Hyatt Hotel
	12:55 PM	1:35 PM		Arrive Grand Hyatt Hotel
	1:35 PM	1:40 PM		Press Briefing, Drawing Room, LG
	1:45 PM	2:15 PM		U.S. Press Conference -- OPEN PRESS, Grand Ballroom
	2:20 PM	2:25 PM		Photo Opportunity with SED Team, Drawing Room, Floor LG
	3:15 PM	4:00 PM		Meeting with Premier Wen, Zhongnanhai
	4:15 PM	5:00 PM		Meeting with President Hu, Fujian Room, Great Hall of the People
	6:00 PM	11:00 PM		Depart Beijing, China enroute Elmendorf Air Force Base

時任美國財長的保爾森於2008年12月2日至5日的工作日誌。當年12月，中美經濟戰略對話(SED)第五次會議在北京釣魚臺國賓館舉行。日誌顯示，12月5日下午，保爾森前往中南海和人民大會堂，分別拜會了國務院總理溫家寶和國家主席胡錦濤。(見本書第245頁)



CHINA

in the Palace Hotel Lounge at teatime Date 29 Mar. 94 No.

I felt I scarcely could have walked another block. Of course I could have, but at 2:45 I was exceedingly glad to see the portals of the Palace Hotel and the promise of a respite from walking that began at 8:45 this morning. Though I had insisted that I get a cab to take me to this antiques shop on Qian Li Chang, and the concierge confirmed that it was too far to walk and too difficult to locate. But with map in hand and a better idea of how to find street signs (after some false starts early this morning), I took up the challenge and, despite aching feet, am glad I did.

Six hours have given me, after a lifetime of ignorance, some insight to the character of Beijing. It's gray. It is dirty. It's crowded. But it is vibrant. The streets are alive with workers, vendors, students, shoppers and, above all, cyclists. How I would love to join the thousands on two wheels but I thought it prudent to delay that adventure until I signed up the eclectic street parade from on foot.

For someone accustomed to basically cars, trucks, & a few bicycles on the road, that street mix in Beijing is considerably unnerving. Bikes move right along with the hundreds of yellow municipal taxis, cable cars, buses, horse-drawn carts, and assorted cars — in front of them, in back,

保爾森夫人溫蒂（Wendy Paulson）1994年3月北京之行的日記手稿，其中記載北京「灰濛濛、骯髒、擁擠，但充滿活力。街道上到處是工人、商販、學生、購物的人，最多的還是騎自行車的人。」（見本書第305頁）

第二部分

開闢新域

第 11 章

使命的召喚

我去過中國不下70次，但是，2006年9月我作為美國財政部長的首訪，卻不同於以往任何經歷。我們驅車前往位於繁華城市杭州的西湖，一路伴隨我們的是警笛聲、長長的摩托車隊以及空蕩蕩的六車道高速路。當然，所有這些都讓人興奮不已。但比這更重要的是，我並沒有天真地以為這盛大的儀式都是為了我。毫無疑問，作為一個生意人，我在中國有很多朋友。然而，這是我第一次代表美國來中國，我為此感到驕傲，也深知此行之目的。我並非沒有壓力，因為我是來細化旨在另闢蹊徑發展和管理中美關係的一項計劃，而我對中國人是否會合作沒有百分之百的把握。

對於是否要接受財長這個工作，我仔細而深入地思考了很久。在此過程中，我記起令人尊敬的中國央行行長周小川說過的話。就在幾個月前，他曾私下對我說道：「漢克，你能起重要作用。」

那麼，現在我就在致力於美國和他的國家的關係，我相信，他說的我能做到。

由於中國人很看重象徵意義，所以我們在此行的細節上花了很大心思。首先，我們決定打破常規、先在北京以外的地方停留，這個地方要

有很多私有行業的經濟活動，以此來突出改革的重要性。杭州位於上海的西南，是沿海省份浙江省會，以其企業家精神和活躍的本土私有經濟而著稱。低成本的商品從這個城市的工廠裏源源不斷地生產出來，然後被裝進集裝箱運到世界各地。我想發出一個強有力的信號，那就是：新任美國財長懂經濟，也懂改革，和中國的領導層都有關係，而且還對北京以外的地方知之甚多。我還花了不少心思考慮此行要見的第一個人，而浙江省委書記習近平無疑是最佳人選。作為一顆冉冉上升的政治明星，習在振興浙江民營經濟方面顯示了超凡而有效的領導力，因此我想和習的會面還可以向北京傳遞出另一個信號。

我來中國是有具體使命的。美國總統喬治．布殊和中國國家主席胡錦濤決定在兩國之間啟動我們稱之為 SED（戰略經濟對話，Strategic Economic Dialogue）的機制。布殊總統在此事上給予我「超內閣」的地位，讓我領導和協調其他內閣部長。我認為這個對話機制是管理我們和中國經濟關係的最好辦法，因為在我看來，中美關係是我們國家最重要的雙邊關係。我們和中國的交往被淹沒在大約上百個分散的、低層次的交流上，急需協調和優化。（例如，據我所知，關於停止非法伐木行為的努力就因為溝通不充分、加上糟糕的文件翻譯質量而受到阻滯。）我試圖建立一個自上而下的機制，用以解決長期的關切，並且能帶來短期成果。

於是我在剛剛履新財長兩月後就來到了這裏，正驅車前往杭州同習近平會面，而習將成為中國未來的領導人。隨同我一起出訪的有：美國國家經濟委員會主任艾爾．哈伯德（Al Hubbard），他是個來自中西部的高個子，笑聲很有感染力；副財長添．亞當斯（Tim Adams），他是肯塔基人，曾在老布殊政府任職；以及我未來在 SED 中的協調人泰婭．史密斯（Taiya Smith），她來自新澤西的一個貴格派家庭，有著燦爛的笑容和鋼鐵般的意志。

習近平出生於1953年，是老革命和前副總理習仲勛之子。習仲勛

曾作為廣東省委書記為中國創立首個經濟特區起了重要作用。他以正直的個性和完美無瑕的改革者形象著稱，是黨的改革派總書記胡耀邦的親密盟友。胡的去世引發了1989年的學生運動。習仲勛在此事件後不久，就不再擔任要職了。

許多年前，當習仲勛在文革中被關進監獄時，習近平才15歲，這個享受特權的黨高級幹部的兒子被送去農村接受了七年的勞動鍛煉。習後來考上了中國版的常春藤學院——清華大學，取得化工和法律專業的學位，此後在黨內穩步上升。他給耿飈當過秘書，具有在軍隊工作的經歷。耿在1980年代是一位受尊敬的將軍，曾任中央軍委秘書長和國防部長。習此後在地方、縣和省級政府部門崗位上工作。2002年來浙江之前，他是富裕的沿海省份福建的省長，那裏和經濟上充滿活力的臺灣僅隔著一個海峽，也是中國最早的經濟特區之一。與那些通常不為外界所知的共產黨官員形成鮮明對比的是，習的妻子是漂亮的、受群眾喜愛的民歌手彭麗媛。

幾個月前（編者註：指2006年5月），在習率領浙江省代表團訪問紐約時，我和他見過面。他訪問了浙江的姐妹州新澤西，同時和美國商界和金融界傑出領袖建立聯繫。習身材高大、充滿自信，他是那種一出現就能讓滿室生輝的人物，所以我能看出來為何他能在領導層晉升得如此之快。他觀點犀利，有遠見。他說，持續的繁榮抬高了勞動力價格，在低成本優勢消失之前中國應該在其他地方複製浙江繁榮的私有經濟。他的關注點在幫助浙江和其他沿海地區走向產品價值鏈的更高端，也就是說，像新加坡在過去的數十年裏所做的那樣。

「我們要為創新培育一個更好的環境，」習對我說，「中小民營企業可以做領頭羊。」

同樣關鍵的是，他還希望中國在推動這些變化之時，能如他所說把環境保護作為「重要前提」。他讚揚我和大自然保護協會在雲南所做的工

作，並說他很喜歡我妻子建議我送他的那本關於中央公園鳥類的書。

我這次和習會面是在杭州著名的西湖國賓館。理查德·尼克遜總統在1972年那次改變世界的中國之行中，曾和周恩來總理來到這個西湖邊上的美麗一隅，兩天之後簽署的歷史性的上海公報宣告了我們兩個國家對關係正常化的承諾。很明顯，習也和我一樣賦予此行以象徵意義。他說他想同我沿著周恩來和尼克遜當年散步的路走一走。他說，這將有助於凸顯我此行對中美關係的重要性。當我們沿著周恩來和尼克遜當年的路線散步時，習的話讓我清晰地想起布殊總統給予我的重任。我覺得自己是這個重要關係的守護人，我也非常想要在這條路上繼續增進這一關係。

我們兩人通過翻譯交談，後面跟著安保人員和隨員。我們穿過一個古老的亭子，走到一條曲折的小徑上，兩旁是盛開的一串紅，再通過一個雕刻華麗的木門來到了西湖邊上。湖邊垂柳成行，湖中點綴著由白色雅致小橋相連在一起的島嶼。這裏的風景堪稱園林建築的奇觀，培植得很完美的花園一直延伸到水邊。我解釋了我對中美關係的觀點以及SED為何重要。新聞攝影記者爭先恐後地想搶鏡頭，於是我們像當年尼克遜和周恩來那樣，在橋邊短暫停留，並肩站好讓他們拍照。習興致勃勃，而且非常友好。有朋友後來告訴我，他很感激我作為美國財長來中國的第一次訪問能首先和他見面。

和習見面還給我帶來了另一個好處。我還沒能敲定和胡主席私人會晤的時間，而我對此志在必得，指望習或許能幫到我。我們聽說胡對見我有顧慮，他不願意有任何意外發生，認為我可能利用見面的機會公開說教人民幣匯率低估的事——這是一些國會議員抱怨中國時提出的最大問題，他們認為中國讓美國人失去就業機會。我明白無誤地告訴習，我只想和胡主席討論戰略經濟會談的議程。即便我在杭州只待一晚，我相信這個信息會被傳遞給胡。

和習見面之後，我和一些中國企業家在有158年歷史的樓外樓吃飯，這是一個佔地面積很大、嘈雜的海鮮館子。一個浙江省外辦的官員興高采烈地告訴我，這裏曾是蔣介石最喜歡的館子。我想助習一臂之力、釋放美國支持中國發展私有經濟的信號。習正在他繁榮興旺的省裏致力於推動企業家精神。和我一起吃飯的十多個人包括：魯冠球，他是農民的兒子，15歲當了鐵匠，後來成立了萬向集團；郭廣昌，一個石匠的兒子，後來和三個大學同學一起把乙肝試劑的買賣發展成總部位於上海的復星集團，該集團是涉足製藥、房地產開發、鋼鐵和零售多種領域的股份公司；宗慶後，他是中國最大飲料公司娃哈哈的創始人。他們藉此機會提出支持他們生意發展的政策主張，包括讓人民幣匯率繼續維持低水平。

用餐後，財政部的同僚和我一起去城裏走走，表面上是觀光，實際是為了有些私下空間。在房間裏，我們處在中國政府無處不在的竊聽之中，而在戶外，我們可以在交通和人群聲音的掩護下談話。我們沿著賓館的車道向西湖的方向走去，結果發現我們陷入了一場微型權力鬥爭。中國保安加了進來和我們走在一起，他們走在我們安保人員的前後，並且在人行道上為我們強行清道。為了避免引人注意，我們很快結束了談話。

即便如此，那天晚上休息的時候，我對自己作為財長在中國的第一天感覺良好。第二天在到達北京之後我的感覺更好了，因為胡錦濤準備見我。

胡主席2006年4月訪問華盛頓時，我受布殊總統之邀出席白宮為胡主席舉行的午宴。我被問及是否願意接任財長，還被要求在此前的一個晚上去面見總統。可是，我決定不接受此任職，所以只同意在午餐時短暫地和布殊總統見面。

為了這個訪問，包括央行行長周小川在內的一個龐大的中國代表團

正在首都，周在午宴之前訪問了國際貨幣基金組織。我趕到那裏和他見面，會晤在官方議程之外。周問我是否要接受財長一職。包括《紐約時報》的一篇文章在內，已經有一些猜測把我和這個職位聯繫在一起了。但是周看上去肯定比報紙上要知道得多。我告訴他我推掉了，因為我不知道在一個不受歡迎的政府的第二個任期裏該怎樣有成效地工作。這太糟了，他說。他補充道，他是作為朋友才這麼說的。

「能為你的國家服務是無上的榮耀，」周說道，「更重要的是，在這個位置上你會有想像不到的機會來發揮重要作用。」

周的話打動了我，在接下來的一個多月裏我時常回味他說的話。經過一番自我反省，並和一些老朋友談過之後，我開始重新考慮我的決定。結果，白宮依然對我感興趣。於是，我在5月飛回華盛頓面見總統，討論我的職責範圍。

布殊總統和我談到需要進行福利改革，我認為這是美國所面臨的最迫切的經濟問題。我們討論了銀行系統在切斷對恐怖主義的資金支持以及施壓流氓國家以改變他們的行為方面所能發揮的重要作用。同時，我也讓總統知道我對中國是多麼感興趣。我對他說了我認為美國該如何改進處理中美關係的方式。

「中國人從長遠和戰略上想問題，」我說，「我們也應該如此。」

自從1972年兩國修好以來，我們和中國的關係被安全關切所左右。這一側重是冷戰時大國政治自然而然的副產品，當時的形勢使中美成為盟友，以對付我們共同的敵人——蘇聯。世界已經發生了巨大變化，最明顯的是蘇聯已經解體，而我們需要改進我們的做法。現在，對中國人來說最為重要的是經濟問題，而總統對此也完全瞭解，我們應在此基礎上和他們接觸。

我回憶起當布殊總統問胡主席什麼讓他最頭疼時，胡回答說是每年要創造2,500萬個就業機會。中國領導人把穩定放在一切之上，這就意

味著必須有一個強大的經濟。相應地，中國需要更多以市場為導向的改革，以及同最重要的貿易夥伴美國的互利關係。本質上說，共產黨是和人民達成了一個用繁榮來換取長期政治權力的協議。中國領導人把自己在百姓中的信譽植根於經濟機會、創造就業以及不斷提高的生活水平。這些如同膠水一般把這個體制黏合在一起。可是，中國的持續成功使人民的期望也水漲船高。而隨著社會壓力的增加，這些期望變得越來越難以滿足。這些壓力包括惡劣的空氣和水，以及令人苦惱的收入差距。

我的理由是，如果我們能把經濟關係理順，我們和中國的其他問題也會迎刃而解；中國人會正面回應一切有利於經濟穩定增長的動議。同理，如果經貿關係失控，譬如保護性立法引發貿易戰，則將會使整個關係受損。只要中國人站在我們一邊，我們會發現世界上幾乎所有主要問題就會更容易解決，而沒有他們，則會難得多。和中國打交道，我們要堅定，要頭腦清楚，還要讓雙方合適的人選參與。這就需要一個高規格、跨部門的方案讓兩國的最高決策者們坐在一起。我們需要包括總統在內的雙方高官的承諾，來確保直接的、自上而下的必要接觸。

當我們那個星期六的上午坐在條約室、也就是白宮二層總統官邸中的書房時，我十分坦率。我告訴總統，沒有什麼可以取代同中國最高決策者建立長期的私人關係，而我願意把自己在這方面建立起來的關係充分利用起來。

「當然，」布殊總統說道，「我也想把你的經驗用上。」他說他希望我能幫他同中國人在伊朗和朝鮮等問題上取得進展。

在我和布殊總統交談之前，我就已經決定要接受財長一職。我總不能在同意見總統之後再拒絕他，我只不過是想要弄清楚這個職位的工作範疇。我沒有立刻把這個決定告訴高盛的所有人。5月25日，我去中國出差兩天，這是我最後一次作為這個投資銀行的負責人出差。此行的亮點之一是，我和胡祖六同中國銀行董事長肖鋼共進了晚餐，他的公司剛

剛完成了籌資額為114億美元的IPO，他正為此而高興。正是我在高盛的同事們幫助中行完成了此次IPO。

第二天，我和胡祖六、麥克·伊雪斯還見了財政部長金人慶。讓我吃驚的是，金說道：「我從約翰·斯諾(John Snow)那裏瞭解到你很快要當下一任財政部長了。」

問題是，作為CSX運輸公司的前董事長和現任財政部長的約翰·斯諾根本不可能知道我會接替他。我自己也是前幾天才知道的。我開了個玩笑岔開了話題，金也沒再繼續說下去。會見之後，麥克說：「中國人怎麼會認為你會離開高盛首席執行官的職位，去加入走下坡路布殊政府呢？」

★ ★ ★

在我接受財政部長職務之後的那個夏天，我坐下來認真地考慮和中國的新接觸有沒有現實可行的辦法。我向戴青麗尋求幫助，我在高盛的時候她經常就中國問題給我提建議。作為一個訓練有素的經濟學家，她曾在克林頓政府裏任高級中國貿易談判人，處理包括中國加入WTO在內的問題。她也有供職中國公司，以及同中國做生意的美國公司的經歷。我信任她。她嫁給了高盛的幕僚長約翰·羅渣士。那個夏天，我經常在她華盛頓家中的起居室裏和她研究SED的細節。

戴青麗打字，我們並肩坐在她家的沙發上，來來回回地權衡各種觀點。我們最後敲定SED要有三個主要目標：通過促進兩國之間的合作來推動美中經貿關係；加速中國的經濟改革；以及通過促使其更大程度地放開市場競爭、更好地保護知識產權和加快貨幣市場化來鼓勵中國成為國際經濟體系中負責任的一員。我們更多地關注現實的政策而非過程本身：什麼是最有效的建立互信和做事的方法？如何專注於共同的戰略利益、同時避免陷入太具體的分歧而無法取得進展？

我們想設計一個架構，可以有效地應對中國自上而下、以共識為驅動的複雜的決策機制。鑒於中國集權的架構和國家來做規劃的傳統，我們知道要讓最高層的官員參加進來，這樣才能取得他們對政策變化的認可。但是中國強大的共識傳統意味著，我們也要想盡辦法取得更多的政府部長和有影響力官員的認可，包括那些對特定議題不直接負責的官員。正如我很早就知道的，在中國，雖然一個人說了不算數，但很多人卻能說不，而把一件事攪黃。而你總是需要得到來自最高層的祝福。

當我開始在財政部工作時，美國人管理兩國關係的做法太分散，因而也沒有效率。我們的很多政府部門在商貿、經濟發展以及科技等領域同中國保持對話和夥伴機制。但是討論常常陷在細節裏，從而看不到全域性問題。雖然我們的中國政策在最高層都有協調，但是每個政府部長都認為他或她的問題是當務之急。在我們想要什麼和能給什麼樣的回報方面，中國人需要更為清晰的信息。

我們的結論是，SED 要關注長期的戰略目標；為了表明我們在取得進展，更為了能贏得政治支持，也需要達成短期成果。為達此目的，官員們不僅需要定期會晤，更需要在政府部門層面有一個持續的談判和討論過程，來建立信任和化解任何不可避免的危機。這種信任的建立將有助於討論敏感問題，比如，中國對發展中國家資源的迫切需求。所有決定會被細心地監測和跟進，以確保得到執行。

SED 對話不會取代、而只會補充和幫助協調正在進行的討論和現存機制。每一個內閣成員將繼續主導他或她自己的交流，還能通過 SED 獲得一個更為顯要的平臺。例如，商業和貿易聯合委員會將繼續由商務部長卡洛斯．古鐵雷斯 (Carlos Gutierrez) 和美國貿易代表蘇珊．施瓦布 (Susan Schwab) 主持，他們將繼續和中國官員一起舉辦論壇，解決日常貿易和投資問題，包括知識產權保護和在鋼鐵和紡織品行業的反傾銷貿易爭端。

傳統上，和中國的高級別對話有可能因為冗長而令人沮喪，雙方宣讀準備好的聲明，自說自話。這是一個沒有多少實質內容、不令人滿意的過程。我們設想的 SED 將更有活力。比如，美國將不僅僅同中國環保方面的官員談環境問題，因為他們權力有限，還要和其他部長、副總理和政治局常委談，也就是說，要和範圍更廣、權力更大的官員們去談。我們在談判中取得突破之後，美國內閣和中國國務院的最高級別領導人會當場拍板。

總統已經答應由我代表政府負責所有的經濟問題，我們也決定像中國人一樣，把「經濟」定義得更為寬泛。為何不把諸如能源和環境這樣的關鍵問題包括進去呢？還有食品和產品安全問題？ 我認為，除國家安全和外交政策之外，SED 應該包括所有問題。這就要求我在美中關係中扮演一個引領內閣同僚的角色。我知道這方面會有困難。有人肯定會認為我在攬權。這並非我的初衷：如果想讓 SED 取得成功，美國方面得有人出面，在眾多的話題和爭論之中挑選我們優先的目標來和中國最高層談判。這件事布殊總統不可能一年做兩次，而我可以。

一個超內閣身份將讓中南海裏的領導人明白我們是認真的，鑒於他們認為我們的內閣成員職位比他們的副總理低，這個身份也會帶給我在中國所需要的「面子」。這同時也會給我一個在美國政府裏必要的地位來做成事情。我不僅是代表團團長，我還會協調我們的每項工作。財政部的員工開始試探他們的中國聯絡人，看看他們是否會接受一個和美國更廣泛的對話機制。從7月10日宣誓就職開始，我就在政府裏提出了這個話題。

就批准 SED 而言，布殊總統當然是最重要的人。雖然布殊總統之前對我改善美中關係的想法表示鼓勵，白宮官員對此的反饋也很正面，但我知道我是小心翼翼地走在官僚的雷區裏，讓內閣同僚接受我 SED 的點子可能會是棘手的事。幸運的是，國家安全顧問史提芬．哈德利

(Stephen Hadley) 馬上給了我很大的支持。我 1970 年代初從哈佛商學院畢業後的第一份工作就是在五角大樓，而哈德利在我離開後接替了我在五角大樓的工作。我們有很多共同的朋友，他歡迎我到布殊總統的白宮工作，還替我向總統和政府裏的其他人解釋我的觀點，並且最終讓這個跨部門的機制運作起來。

和此攸關的人還包括國務卿康多莉扎 · 賴斯 (Condoleezza Rice)。在宣誓就職後的第二天，我和她共進午餐。我此前只見過她一次，她在決定加入布殊的競選陣營前曾來高盛面試過一個工作。雖然我們相處得很好，但她對此有一些保留意見，這可以理解。她不想在中國問題上有兩個國務卿式的人物。我讓她相信，我不想取代她的位置。她後來給了我很大的支持。我還取得了國防部長唐納德 · 拉姆斯菲爾德的支持。他在西爾斯 (Sears) 公司任執行董事的時候，我就該公司重組之事當過董事會的顧問。我以為他會反對 SED，可沒想到他表示支持。不管怎樣，他幾個月之後在 2006 年 12 月離職了。那些原本有可能認為我在玩權力遊戲的官員，比如商務部長古鐵雷斯和美國貿易談判代表施瓦布，一旦看到 SED 會奏效，尤其是能讓他們接觸到更多的中國政府部長、並且能向胡錦濤主席和溫家寶總理直接反映問題之後，都給了我很大的支持。

然而，並非所有人都接受 SED。一開始，我的一些同事對於要讓他們在 SED 中服從於財政部長一開始一點都不熱心。一些人認為我們不需要另一個美中論壇，也不願意在他們已經很繁忙的日程中再加上每年去北京的旅行。還有一些人警告我，時機差得不能再差了：美國還有幾個月就要中期選舉了，2008 年總統選戰也很快要呼之欲出，而對我們的政治家來說，中國一直是一個敏感話題。

此外，中國馬上就要宣布 2007 年領導人換屆，而我們還得讓中國人也認同這個主意。我們知道無法依靠現有的官僚渠道來傳遞我們的信息。這些渠道會很慢，還會適得其反。中國國務院的每一個人都要權衡

利弊，爭論將會沒完沒了，而我們要一起對話的這個好主意會被扭曲成中國式的香腸。我們需要找到一個人，通過他的關係把我們的消息直接帶給政府最高層。

這個信使實際上是我的一個老相識——周永康。十年前我第一次認識他的時候，他執掌中國石油天然氣集團公司，而高盛在為中石油里程碑式的 IPO 做準備。事情剛進行到一半，他被調走擔任國土資源部部長，那是一個他不怎麼上心的職位。我不會忘記1999年初我去他北京的辦公室和見他面時他說過的話。他說：「漢克，你認識我們政府裏的大人物。用你的影響力把我從這兒調出去吧。」我笑了笑。在那年晚些時候，中共任命他為四川省委書記。2002年12月，周回到北京就任公安部長，統領一百六七十萬警察，成了政府中最有權勢的官員之一。

他正帶著一個龐大的代表團到華盛頓正式訪問，來參加關於共同安全話題的會議。他會見的人包括：史提芬．哈德利、總檢察長阿爾伯托．岡薩雷斯(Alberto Gonzales)和國土安全部長邁克爾．切爾托夫(Michael Chertoff)。我們決定利用一下我和他以前的關係，要求和他在財政部會面，提出我們對中國金融體系中非法活動的關切。我知道，作為政治局委員，周永康可以幫我們繞過官僚體制，把 SED 的設想直接帶給胡錦濤。

7月27日，我在大會議室和周永康以及他的代表團成員會面。為了和財政部大樓的風格保持一致，這個會議室是以十九世紀的風格裝飾的，有古典的壁式燭臺、煤氣枝形吊燈和椅背上印有美元符號的紅木椅子。我和周面對面坐在長桌的兩旁，按照議程討論從大規模殺傷武器擴散到北朝鮮對金融體系的濫用等話題。談了一會兒後，我提出了戰略對話的想法，周對此並沒有覺得特別吃驚。在前一天晚上，我對美國駐中國大使蘭德(Sandy Randt)提前透露了我的計劃，我們通過一個老朋友——中國駐美大使周文重——要求安排這次會面，告訴他我有一個

重要的動議要提出來。周大使本人也參加了在財政部的會談。他後來告訴我，我們的要求讓中國外交部感到震驚，他們想知道美國財長究竟要和中國公安的首腦討論什麼問題。

「周部長，」我說道，「我們希望你把這個提議帶回去向胡主席彙報。」

周顯得很高興，承諾說他會把這個想法告訴胡主席，「我一回北京就告訴他。」他說道。

在會議議程完成後，我帶他迅速地參觀了一下我的辦公室，給他看一些財政部的紀念品。他對從「咆哮的二十年代」(Roaring Twenties) 黑幫頭頭艾爾．卡朋 (Al Kapone) 那裏沒收的手槍特別感興趣。

我們通過自己的渠道很快得知，胡錦濤對我的提議給予了積極回應。九月初，我們安排布殊總統和胡通電話，兩國領導人同意年底在北京啟動 SED。

★　★　★

按照安排，SED 於 9 月 20 日在北京正式宣布，也就是我在西湖邊上和習近平見面後的第二天。我要在 9 月 21 日和中國的高官見面，商定細節，但是我要考慮的事情不僅僅是 SED。隨著中期選舉的推進，國內的保護主義勢力也在施壓。來自紐約州的民主黨參議員查理斯．舒默 (Charles Schumer) 和來自南卡羅來納州的共和黨參議員林賽．格拉咸 (Lindsey Graham) 代表兩黨草擬了一個法案，懲罰中國操縱人民幣匯率。法案將在九月底投票表決。我要向中國人強調靈活性匯率的必要性。

中國的匯率政策已經變成一個日益熱門的話題。在計劃經濟時代，北京就把它的貨幣同美元掛鈎。隨著經濟的對外開放，人民幣對美元的匯率一直在貶值，從 1980 年的 1.5 貶到 1994 年的 8.62。隨著中國經常性帳目餘額的增長，自 1990 年代末到 2005 年決定把人民幣同美元脫鈎之

前，政府一直把匯率穩定在8.27。人民幣仍然由央行嚴格控制，但是它的價值是由一攬子貨幣決定的。雖然美元被廣泛地認為是其主要組成部分，但具體構成保密。

很多美國人認為，為了讓出口獲得不公平的優勢，中國還在壓制人民幣的價值。按照這些人的觀點，中國的製造業在蓬勃發展，它們的錢袋子富得流油，而我們的公司卻無法在價格上和它們競爭，面臨關門或讓就業流失到海外。美國對華貿易的逆差也是大得令人瞠目結舌。我強調了公眾和他們在國會山的代理人對工作的流失和對美國工人壓力的關切。世界貿易帶來了便宜的進口商品和低通脹等好處，但公司被迫裁員，使得普通家庭、商家，有些地方甚至是整個社區都受到了毀滅性的打擊。我在中西部的家鄉就深受其苦。

人民幣被人為低估是造成這些痛苦的部分原因：從經濟學角度分析，如果不是中國的市場干預，人民幣本該更堅挺。然而問題本身及其解決之道卻要複雜得多。中國的人民幣匯率固然重要，但卻是一個被過度簡單化、被誤解的問題。它不是我們貿易失衡的主要原因。畢竟，我們和主要經濟體都有逆差。和中國的貿易赤字源自讓美國存錢太少而借債太多的一系列結構性問題，而中國人卻存錢太多而消費太少。解決這個問題才是關鍵，修正貨幣政策只是其中一部分。

很明顯，美國的失業問題還另有其原因。這些原因包括：新技術擠掉了製造業和其他很多行業的工作，以及教育體系不再能提供足夠的高等技術工人來滿足經濟快速發展的需要。

貨幣應該反映一個國家經濟的實力和活力。我一直主張美元要堅挺。它不應該是操縱匯率市場的結果，而應該是一個強勢經濟的反映，這個經濟的宏觀經濟政策和其對產權及市場原則的保護激發投資者的信心。而被人為低估的人民幣不足以維持美元的強勢。

鑒於中國已經是世界主要國家，它的持續干預讓人民幣處於低位，

由此造成的扭曲是有害的，這對自己、對美國、對全球經濟都不利。其中一個扭曲是過分依賴出口型增長，而沒有發展好國內消費。2008年金融危機時，這一點很痛苦地顯現了出來，當時美國和歐洲對中國商品的需求幾近枯竭。

如果中國確實需要一個以市場為基礎的經濟，它得讓它的貨幣反映其經濟現實。一個可以自由兑換的、由市場定價的人民幣很符合中國的利益，也符合我們的利益。它會產生更準確、更現實的價格，這對市場效率很必要。它會讓資本配置得更好，讓中國更好地實現經濟再平衡，從而使更多的人享受到經濟繁榮帶來的利益。

在中國讓人民幣自由浮動以前，它需要培育一個現代銀行體系，這也就是為什麼我最終會傾向於中國將它的資本市場向外國競爭開放。與僅僅調整貨幣價格相比，中國進行結構性改革並給美國公司和產品更大的市場准入將會讓美國工人獲得更全面的利益。強有力的中國經濟會成為吸引美國投資和出口的磁石。

貨幣問題最終是重要的，因為它是衡量中國改革步伐的一個非常明確的指標。為了讓經濟變革繼續下去，中國必須不斷讓人民幣升值以反映其經濟現實。中國人對此很清楚。而我們公眾對升值的速度和程度有不同意見。

在北京之行前的一周，我在財政部的一次講話中把這個爭論提了出來，包括《紐約時報》在內的一些媒體把它解讀為對中國的「警告」。我的話也許引起了胡錦濤關於我會就匯率問題對他說教的顧慮，但這些話延緩了舒默和格拉咸參議員的行動。他們在等我北京之行的結果，再決定是否要推進他們的立法。他們很聰明，也對中國的情況很瞭解。可是他們卻緊緊揪住匯率問題不放，原因在於這能很輕鬆地贏得公眾理解，他們也視此為刺激中國進行改革的方法。幸運的是，他們願意給我一個機會證明 SED 能奏效。「我希望漢克帶著切實的成果回來，」舒默公開

說道，「但是如果中國言行不一的話，我們別無選擇，只好要求投票表決。」

至於中國方面誰來主導 SED 還沒有定論，而這顯然是個棘手問題。正如布殊總統同意給我超內閣身份，對方和我搭檔的對應方也必須有足夠高的地位、或者被授權擁有超過國務院部長們的權力。合乎邏輯的選擇是常務副總理黃菊，作為中央政治局常委，他主管金融和銀行，可惜黃患了不治之症。

我們要求溫家寶出面，但是北京對此很推脫，而我們也理解，畢竟中國總理和美國財長不對等。我們還被告知，溫是否會參加 SED、或者起什麼作用都還不確定。這令人費解，直到最後有人把我們這邊的一個關鍵人物拉到一邊說道：「請你們不要再要求溫了。胡錦濤自己想出面。」

這個進展雖然是我們所沒有預見到的，但實在是再好不過。實際上，中國人的意思是胡錦濤本人對 SED 的概念很支持，想要自己親自掌控。由於顯而易見的原因，他不可能和我搭檔，但他會積極參與。最後，中國人任命了副總理吳儀為中方負責人。

吳儀位列四名副總理之一，但她接管了黃菊的很多工作，實際上行常務副總理之職。她是中國政府中職位最高的女性。作為一名受過訓練的化學工程師，67歲的吳儀出生於中部城市武漢。她的職業生涯始於荒涼省份甘肅的一個煉油廠，她此後在石油行業步步高升，於1988年被任命為北京市副市長。1990年代，她當對外經貿部部長時幫助中國談判加入 WTO 。實際上，吳儀在使她的國家成為出口大國方面起到了極為重要的作用。憑著能幹事的口碑，她在沙士危機時刻從不稱職的前任手中接手衛生部長一職。她因幫助領導國家渡過沙士難關而贏得尊敬。吳儀作為商業和貿易聯委會 (Joint Commission on Commerce) 的高級官員已經在參與中美之間的討論。由於她在黃菊生病後肩負了更多責任，她的副

總理職責已經擴大了。

一開始我對吳儀有幾個顧慮。首先，她曾長期擔任貿易談判代表，她的鐵娘子稱號可不是憑空得來的。以我的經驗，職業談判代表不相信雙贏，他們只想著技高一籌壓過你，得到的越多越好，妥協越少越好。而她是一個不屈不撓的談判者。我還擔心吳儀沒有同 SED 裏那些話題打交道的背景。而且，我也懷疑她是否具有能夠代表中國達成協議的權力。

重要的是，中國國家主席胡錦濤想積極地參與，而我在中國能有私下直接接觸到他的機會。作為對等，中國代表團全體能在美國見到布殊總統。而每次在中國舉行的 SED 結束後，整個美方代表團都被邀請到人民大會堂受胡的接見。在接下來 45 分鐘的會見裏，我的部長同僚們，當著中國部長們的面，直接向中國國家主席就關鍵問題提出他們自己的看法，然後代表團退出，我留下來繼續和胡會談。在那個時候，一個並非政府首腦的外國官員和中國國家主席單獨私下會面前所未有 (SED 開啟了其他高級內閣成員有時享有類似待遇的先例)。我記得曾在此後和布殊總統討論過這種安排。當我告訴他我和胡單獨見面的時候，他問道：「單獨嗎？ 你說『單獨』是什麼意思？」

我回答道：「單獨就是只有我們兩個人。」

「我很羨慕你啊，」總統說道。

為了宣布 SED 的成立，中方在人民大會堂舉行了一個盛大的新聞發布會。與經濟事務有關的中方各部委都出席了這個會議。在會上，我首次見到了我的官方搭檔。吳儀副總理一頭灰髮，身高不到 5 英尺，她緊緊地握住了我的手。

「我知道你不想讓我來，」她直白地說道：「我知道你覺得我不夠強。但是，我會證明我和你一樣，甚至比你還強。」

我就是這樣被介紹給中國的鐵娘子的，我對她的態度開始軟化了。我欣賞她的直接，更不要說還有她握手時的力量。她的力量是自然而然

的。我後來發現她是個不好對付的談判者，也是有效率的溝通者。她從不扭曲意思，也從不喪失信心，對別人有足夠的尊重。那天，當我環顧有很高天花板的接待室，發現滿屋都是穿深色西裝的男人時，立刻明白了她升到黨和國家如此高的位置該經歷了怎樣的奮鬥。理論上，中國是個男女平等的國家，我在全國各地的商界見到很多有活力、強有力的女性，而吳儀是政府最高層裏唯一的女性——除她之外，有25名委員的中央政治局裏再沒有其他女性。在中央委員會的205個委員裏也僅有四名女性。我對她很欽佩，隨著時間的推移，這種欽佩變成了惺惺相惜。

再說到那次中國之旅，仍然不確定我和胡錦濤的會面能有多長時間。我的日曆裏排滿了其他的會議。有一個值得記住的會面是見商務部長薄熙來，那是在他離天安門廣場不遠的長安街旁的辦公室裏。薄是一顆正在上升的明星，一個有著強烈民粹主義色彩的優雅政治家。他有宣傳天才，喜歡引人注目，被很多人認為有機會進政治局常委會，那是中國最高權力機構。在2006年，還沒有任何迹象表明薄和他的妻子谷開來，會在六年之後深陷中國最嚴重的政治醜聞。

作為一名根正苗紅的太子黨，薄熙來出生於1949年，就是毛奪取勝利的那一年。他的父親薄一波是中國經濟計劃的主要制定者之一，也是陪毛澤東游泳的人。薄一波在1960年代被清洗，後來在鄧小平掌權後復出。作為排在鄧後面的「八大元老之一」，薄一波是中國共產黨有影響力的老資格領導人。薄熙來和他的同齡人一樣在文革中遭到不幸，曾經入獄，並做過重體力活。但在一系列的艱辛之後他很快在黨內爬到高位。他在1992年至2000年期間任東北經濟中心遼寧省大連市市長，給大連帶來了飛速發展和繁榮。他接下來就任遼寧省省長，在2004年任商務部部長之前一直致力於重振遼寧的工業。

我和薄的會面證明他是一個精明、準備得極為充分、善於替中國宣傳的人。他告訴我他歡迎SED的舉行，而且胡錦濤主席對此非常重視。

對於我問他的每一個問題，他都能快速而不屑地作答。你們為什麼對貨幣問題那麼擔心？他質疑道。美國對亞太國家的赤字佔美國 GDP 的比重在過去六年裏是下降的。這很好，難道不是嗎？他指出，美國對中國的出口增長了 20%，而絕大多數中國對美國的出口都源自在華投資的外國企業。我讓薄放心，布殊總統和我都認為保護主義方法是有害的，而且我會努力說服參議員們不要通過舒默．格拉咸法案。薄承認浮動匯率長期來講是有好處的，但他爭辯道，中國廉價的勞動力會一直帶給中國競爭優勢。我對他和浙江的習近平迥然不同的態度感到吃驚。習已經看到中國有一天會失去成本的優勢，並開始思考中國應如何學習創新，以及如何在更高的產業價值鏈上競爭。

薄的自信和溝通能力、以及對事實的記憶力令人印象深刻，而我也發現他傲慢和好鬥。我注意到他糾正翻譯的一些譯法。他對英語的理解力，還有他蠻橫打斷翻譯的做法，都給我留下了很深刻的印象。而他的翻譯，我應該說，非常出色。她還具有表演的天賦。我的人知道她翻得很準確，也很精妙，這就意味著薄打斷她有賣弄的成分。她充滿激情地把薄的爭辯用準確無誤的英語表達出來。然後，為了加重語氣，還把她的筆扔到桌子上。

接下來的第二天，我在人民大會堂見到了胡錦濤，他身邊跟隨著一大群中國官員。胡很熱情地表示歡迎，對 SED 也很支持，認為有一個討論長期政策性話題的論壇很重要。我指出，雖然 SED 不是解決諸如貿易等領域裏短期分歧的場所，但是對已產生的、或突發的最嚴重和政治上最敏感的問題我們還是需要應對。

會談結束後，美國代表團和大多數的中國官員離開，吳儀、財政部長金人慶和外交部副部長戴秉國留了下來。這給了我和胡短暫而私下的見面機會。我敦促解決匯率問題，我解釋說除了長期的關切外，我們雙方都需要顯示短期成果，用以表明我們的對話在取得進展。我指出，在

中國之外，尤其是在美國國會，人民幣匯率的靈活性被認為是中國改革努力的一個標誌。當著其他中國官員的面，我認為也只能說到這個份兒上了。然而，會面快結束的時候，我把主席和他的翻譯單獨請到一邊，這樣就能更為具體地談談匯率了。

一開始我就強調我不是在要求他做對中國不利的事情。事實上，我之所以會提這個要求，是因為我相信讓匯率浮動對他的國家最為有利。最起碼，能幫助我們避免來自美國國會的保護主義政策。然後，我對他說了我永遠也不會透露給國會議員或是我內閣同僚的話，而這話也只能在如此「私下」的場合才能說（當然，我向布殊總統彙報了這個交流情況）。我告訴胡一個數字。

「主席先生，」我說道，「在我們12月第一次SED會議結束前，如果你讓人民幣對美元匯率升值3%，結果會對中國很有好處，而且也能幫助我讓國會相信SED是奏效的。」

我給出的數字並無玄機可言。然而，我知道，在距第一次SED還有不到三個月的時間裏升值3%，意味著年化升值幅度幾乎會達到15%。我在找有誠意的姿態，它得是切實的、有意義的，卻不能看上去對中國人來說是不可逾越的，或是粗魯的。畢竟，他們把匯率看成主權問題是有道理的。因此，我小心翼翼地把我的提議以一種建設性建議的方式提出來，而不是一個需要談判的要求。我認為給出一個合理的數字和行動的時機將有利於鼓勵中國人採取行動。這一招還能堵住反對者的嘴，他們認為任何現實可行的人民幣匯率升值對貿易赤字的作用不大，赤字主要是由其他因素決定的，除非中國能讓市場決定匯率，否則都會被批評者貼上升值不充分的標簽。

自2005年7月中國把貨幣同美元脫鈎以來，人民幣已經升值了2.4%。中方下定決心要讓人民幣升值，可是不能太快，因為他們認為太快不利於穩定。

胡仔細地聽了我的建議，然後說道：「我理解。」

他仍然很謹慎，也沒有做出承諾。但是他清楚地聽到了我的信息。接下來，我把吳儀叫到一邊，對她強調我們需要很快看到人民幣有升值舉動的重要性，雖然對於美中來說，有更為重要的問題需要關注。

「如果匯率問題不重要的話，那你為什麼老是說它？」她問道。

「這在美國是一個很大的象徵，」我解釋道，「如果我不說它，我回去後就沒有信用了。」

離開中國的時候，我對中國人會讓匯率升值很有信心。回去後，我向布殊總統做了簡要報告，還給舒默和格拉咸參議員打了電話。他們於9月28日撤回了法案。

我對中國人的信心是有道理的：他們聽進去了，還讓人民幣以更快的速度升值。從2006年9月到12月第一次 SED 會議結束，人民幣升值了1.3%，此後到2007年5月第二次 SED 結束又升值了2.2%。此後的模式就很熟悉了，每當新一輪 SED 臨近的時候升值也會加速，而且在會議期間速度更快。當我從財政部離職的時候，同我2006年9月和胡主席在北京的那次見面時相比，人民幣已經升值了13.8%。然而，對中國外匯政策的批評者們還是不滿意。坦率地說，除非人民幣的價值變成完全由市場決定，否則他們是永遠都不會滿意的。

★　★　★

第一次 SED 會於2006年12月14日、15日兩天在北京舉行。這個由28名內閣成員和政府機構負責人組成的代表團是迄今為止美國向中國派出的規模最大的代表團。除了我們駐中國的大使桑迪．蘭德，還有六位我的內閣同僚：商務部長卡洛斯．古鐵雷斯、勞工部長趙小蘭(Elaine Chao)、健康和公共服務部長邁克．李維特(Michael Leavitt)、能源部長薩繆爾．鮑德曼(Samuel Bodman)、美國貿易談判代表蘇珊．施瓦布、環

保局局長史提芬．莊遜(Stephen Johnson)。美聯儲主席班．伯南克(Ben Bernanke)和美國進出口銀行董事長詹姆斯．朗布萊特(James Lambright)也參加了。中國方面出席的有14名部長級官員，包括央行行長周小川、財政部長金人慶、國家發改委主任馬凱、勞動和社保部部長田成平以及商務部長薄熙來。這前所未有的高官陣容表明雙方是嚴肅認真的。

對於SED恐怕沒有人比我更認真了，而且我的意思是做到萬無一失。我在中國比在任何地方都忍受了太多的禮節性的會議，與會者一個接著一個講話，說完後坐下點頭示意，然後下一個代表站起來念他或她準備好的發言。我不願意SED也這樣幹。我不想讓發言者乾巴巴地背誦寫好的講稿。我需要的是真正能奏效的會議，通過坦率發言和坦誠討論來鎖定關鍵問題，促進理解和信任，以達成針對各種行動的協議，後者也被稱作可以付諸實施的成果。正式的SED會議不是用來做細節談判的，細節談判發生在我和中國官員的日常通話中或是正式會議的會場邊上，還有由財政部的泰婭．史密斯和她的中國搭檔、時任財政部國際司司長朱光耀共同主持的工作人員層面的會議上。

「我們不僅僅要討論，」我對中國人許諾道，「我們還要達成短期可以付諸實施的成果。」

我對美國代表團立下保爾森式的會議規則：「不許使用黑莓手機。不許接電話。每人必須參加所有會議。這是一個真正意義上的對話，在真正的對話中，你們要集中精力討論。」

兩個陣容龐大的代表團在人民大會堂空曠的金色大廳裏會面了，代表們面對面地坐在覆蓋著綠色厚呢臺布的長桌兩旁。桌子之間擺放著顯示屏，以便能更清楚地看到Power Point演示。每個座位前都放著名牌，想發言者可以將名牌側放示意。給與會者都配備了最先進的耳機(比我們在財政部用的還好，雖然中國政府採購規則要求使用國貨，但我發現耳機看上去是外國製造的)。四壁金黃色的大廳裏裝飾著精緻的畫作，

懸掛著吊燈，這種空曠的空間幾乎不適宜作私下討論。但是中國人顯示了對細節的重視，他們在房間周圍擺放了鮮艷的一品紅，並且派穿著優雅的年輕女性以近乎同步和精準的動作為與會者斟茶。我後來瞭解到，細緻認真的吳儀親自檢查了從菜單到鮮花的擺放等所有的準備工作。

為了第一次 SED，我們在議程上列出了幾個討論的主要話題：中國經濟發展戰略，讓中國的增長變得可持續，促進貿易和投資，應對具體的能源和環境問題。我們花一些時間討論了人民幣匯率，也談到了控制二氧化硫、高科技貿易、對美國娛樂業的限制、盜版光盤和中國增加消費的努力，以及醫療和農村發展等問題。我們討論了中方關於赴美簽證被拒簽太多的問題，還有我們認為的中國金融服務業應向外資開放的問題。我們探討了中國的城鄉發展不平衡的問題，鼓勵領導人應對最近在農村發生騷亂的體制性原因，包括官員腐敗、財產權的缺失，以及對提供更好的醫療和教育的需求。

會議不乏充滿希望的、坦誠交談的時刻。美聯儲主席班．伯南克敦促中國官員增加對養老和醫療的公共開支，並且改善獲得私有保險的渠道。鑒於中國高儲蓄水平壓抑了消費，相較人民幣升值，這些措施能更好地應對我們和中國貿易赤字的潛在原因。國家發改委主任馬凱承認醫療保險的不足是個問題，但他同時指出政府已經在努力增加農民和城市貧困居民的收入。馬凱此後在 2013 年出任分管工業、交通和金融服務政策的副總理。當貿易談判代表施瓦布聲稱中國的改革在走回頭路時，吳儀和馬凱都給予了激烈的回應。馬凱有禮貌地、但也固執地質疑施瓦布給出的事實，進而挑戰她的分析，他爭辯道，即便是在市場經濟條件下，國家的一些宏觀調控也是免不了的，不然監管到底是什麼？他反問道。

他宣稱：「我們的改革必須是以市場為導向的。衡量中國是否建立了市場經濟體制的主要標準應該是看市場是否在資源配置上起基礎作

用，而不是把任何宏觀調控都等同於改革的回頭路。」

薄熙來以一種傲慢的語氣反駁商務部長卡洛斯·古鐵雷斯所說的「我們歡迎中國投資」，他反問到：「美國對中國的投資並不開放。看看中海油收購優尼科的遭遇吧。」

鑒於高盛為中海油那個高調且有爭議的交易做了財務顧問，他所說的事我是再清楚不過了。我能想像薄提這個事是為了讓我尷尬。然而，即便如此，我還是歡迎他的這種直言不諱。他說出了他中國同事所想的，而我希望 SED 會議開得活潑、開放、發人深省。薄的事不提，坦白地說，SED 一開始時，由於雙方都想摸清對方的想法，會議開得太正式、太平穩了，發言人也太過頻繁地依賴準備好的東西和發言提綱了。隨著時間的推移，主要與會者雙方熟悉起來，雙方的工作人員在會議期間緊密合作以達成我們制定的里程碑式的成果，那麼這一切都改變了。

至於中海油的事情，這個公司確實被迫撤回了對美國優尼科公司價值190億美元的收購，該美國公司的絕大多數石油儲備位於亞洲。我解釋說，我們和世界上任何國家一樣向外國投資開放，但是中海油遭遇了政治抵制，因為它的交易是競爭性的，而優尼科已經和雪佛龍公司(Chevron)簽約了。我沒有提每個人都知道的事情：中海油給出了更高的價格，但是由於政治原因被迫撤回了投標。事實上，薄熙來是對的。這是中國日益增強的全球志向遭遇條件反射式的美國貿易保護主義的一個早期事例。我確實也指出來，中國的能源行業投資也不對外開放。

首次 SED 給了美國內閣部長們一個機會，可以跟溫家寶總理和胡錦濤主席見面並直接提出問題。如果沒有 SED，他們見到這些領導人的機會微乎其微。很明顯，溫安排了和我們的會面，以期讓我們知道他希望參加對話。他告訴我們他會做35分鐘的發言，而讓我們吃驚的是，他確實就講了35分鐘。他在講話中說道，中國決定選擇美國西屋電氣公司(Westinghouse Electric Company)為中國的四個核電廠提供技術，這也

是我一直在努力促成的事。鑒於它的母公司是日本的東芝公司(Toshiba Corporation)，中國一直不願意批准總部在賓西法尼亞州的西屋公司。由於中方還沒有收到我們在 SED 期間對談判協議所做的最後修改，溫的消息有點讓人吃驚。

在我們和胡正式會見之後，我又在私下場合見到了他，轉達了布殊總統對他的問候。我再一次就持續的靈活匯率問題給胡施加壓力。我警告說，下一屆美國國會對這個問題會很強硬。我強調開放金融服務業對中國的發展至關重要，也會有利於中美關係。胡對開放金融服務業的重要性表示讚同。但他提醒說，在這個方面，領導人不能操之過急，「飯得一口一口地吃。」

如我所願，首次 SED 達成了一些立竿見影的具體成果。在敏感的貿易問題上，我們達成了促進美國對華出口的融資便利協定。中方同意在中國設立紐交所和納斯達克代表處，以及同意重啟關於增加美國航空公司中美之間直飛航班的談判。雙方同意共同致力於中國加入美洲發展銀行，該銀行為拉美發展提供融資。雖然這些成果不算多，但重要的是我們見面了，對熱點問題進行了爭論，達成了協議。最為重要的是，為合作定了調，還為未來建立了一套有效的程序。會議一結束，我就給舒默和格拉咸打了電話，還和來自蒙大拿州的民主黨參議員馬克斯．鮑克斯(Max Baucus)以及來自愛荷華州的共和黨參議員查克．格拉斯利(Chuck Grassley)通了電話，告訴他們我們有個良好的開端，指出人民幣自 9 月以來已經升值 1%。

對我來說最為感動的時刻是 SED 開幕的第一天晚上。我們的代表團在晚上參觀了故宮，之後是盛大的宴會。宴會在位於王府井和長安街交叉處的北京飯店舉行，在一個中國樂團演奏的西方音樂聲中結束。吳儀自豪地說，她為我們準備了特別的節目。我們被帶到飯店的陽臺上，風很大，從高處俯瞰北京城。吳儀提醒我，「在外面時請往後靠。」很顯

然，她擔心我一不小心會從低矮的欄杆上翻下去。

我沒穿外衣，在12月的夜風裏冷得發抖。助手們警告我別出去，怕我感冒。而我不想錯過我的東道主所做的安排，尤其是吳儀對此明顯很興奮。

目睹了幾個街區之外的驚人美景，我就把天氣的寒冷拋到了腦後。紫禁城內外所有的燈都打開了。這盛大的古老宮殿群見證過幾個世紀的王朝興廢、戰爭、革命和抗議，而今夜卻燈火通明，只為了歡迎我們。

第 12 章

露臺辯論

2006年11月7日，美國中期選舉日，民主黨人擊敗了共和黨人，奪取了參議院、眾議院，大多數州長的位置和國家對立法機構的控制。布殊稱之為這次「慘敗」，加深了華盛頓政治的分裂。但一個關鍵的領域除外：兩黨在抨擊中國上是團結的。他們指責中國操縱貨幣，為擴大的貿易逆差抨擊中國，為美國就業機會減少抨擊中國。隨著2008年總統選舉大戰拉開序幕，我預計這種敵意只會愈演愈烈。

2007年1月，我被召到國會對參議院銀行委員會作證，主持聽證會的是康涅狄格州民主黨人基斯．多德(Chris Dodd)。他剛宣布了自己參選總統的候選人資格。我努力懇求免除作證，估計多德想要通過敲打財政部長為自己得分。我要求把作證推遲到做完預算談判之後，但多德不答應，告訴我說，如果我不按時到場，就跟他永遠沒有工作關係了。

按照法律要求，財政部一年審核兩次美國主要貿易夥伴的外匯做法，決定是否有些夥伴操縱他們貨幣對美元的匯率，然後把審核結果上報國會。在財政部2006年12月的報告中，我拒絕把中國列為貨幣操縱國，因為我知道這樣做只會適得其反。這樣做會得罪中國人，更不容易讓他們升值他們的貨幣，他們不願意讓人覺得他們向外國壓力低頭。財

政部上一次列舉中國是在1994年，但我在做決定時受到很大壓力。我告訴參議員們，對抗不是最好的方式——只會導致報復——而應該採用講求實際的接觸，我們在SED中就獲得了這種接觸，而且正在取得成效。

「我的目標是，朝市場決定的人民幣浮動匯率制努力並取得進展。」我說。我接著說，指責中國操縱貨幣應該是國際貨幣基金組織的事。

「我們會見了我們的選民，他們很憤怒，」多德回答說，「看到這個國家失去300萬份工作，國會不能等待我們得到某種含糊的界定，解釋說為什麼這是某種進展。」

這個聽證會讓我認識到，我們將面臨多麼大的壓力。2月眾議院出現了一個專門針對中國的提案，提議對「非市場經濟體」徵收反補貼關稅，而且兩院還在研究幾個其他提案。雖然我知道多數立法只是表示姿態，並不會真的成為法律，但還是擔心某項提案會付諸表決。如果真表決，提案一定會在國會獲得通過，因為這是他們家鄉感到受了委屈的選民想要得到的，不會有議員想要表現得對中國「溫和」一些。我認為國會的領導人在尋找更好的理由不推動立法，但是我擔心，一些難以預料的經濟或政治事件，或者中國方面的行動，也許會使這些領導人的判斷發生改變。

我的立場是，中國需要朝更靈活的貨幣推進，不是因為「我們」說應該這樣做，而是因為這樣做符合中國的最高利益。更靈活的貨幣會使人民幣變得堅挺，從而通過促進家庭消費和國內引領的增長，推動國內的經濟活動。當然還有其他好處。政策制定者也能夠更容易控制通貨膨脹，把經濟混亂和投機泡沫的可能性降到最低。

胡錦濤主席和其他中國領導人表示，他們致力於朝市場決定的貨幣推進，但要循序漸進，因為他們擔心經濟增長受到影響，也擔心威脅到社會穩定。到2007年春天第三次SED時，人民幣名義價值已經從2005

年人民幣匯率同美元脫鈎後上漲了接近6%。

在我看來，有更直接和緊迫的議題。在這些議題中，中國應該加速金融市場的關鍵性改革。讓銀行脫離政府控制和非商業性借貸的指令，同時發展有效率的、有競爭的資本市場，有助於中國過度到不依賴低成本出口的經濟。這樣的經濟也更能夠生產高附加值的產品，為私營公司提供關鍵的融資。改革者努力實現這些改變，但遇到頑強的抵抗，一些來自意識形態，一些來自中國改革成功意想不到的副產品。經過重組，又能夠獲利的國有企業成了非常有勢力的既得利益集團，竭力阻止來自私營和外國公司更激烈競爭局面的出現。

另外，中國的繁榮也導致了貧富之間日益拉大的差距，城市和鄉村居民之間日益拉大的差距，東部和西部地區日益拉大的差距。胡錦濤主席和溫家寶總理計劃建立「和諧社會」，以消除不滿，於是提議不把政治資本花費在市場化的改革上，因為他們認為這是有風險的，而是把政治資本投入到被改革落在後面的社會群體的支持上，比如農民工、貧困的農民以及退休人員。中國的快速發展在某些方面折射了財富的創造和收入的兩極分化。這種現象也曾出現在19世紀末期美國的鍍金時代，當時創造了巨大的財富，社會緊張卻加劇了。

我決定通過發起一場資本市場改革攻勢來影響中國的領導層。我認為資本市場改革對平衡中國經濟增長模式非常關鍵。因此，3月在日本和韓國的雙邊會議之後，我飛到中國，在上海做了一個有關資本市場自由化的演講。我在北京首都機場做了短暫的停留，會晤了 SED 中方領導人吳儀，同吳儀一起來的，除了其他官員，還有商務部長薄熙來、財政部長金人慶和央行行長周小川。六位部長官員陪同吳儀來見我，吳儀說，這表示胡錦濤非常重視 SED。

就這個話題，我告訴吳儀，我跟國會解釋，SED 是解決美國同中國分歧的一個合適的論壇。因此，我強調我們絕對要出成果。我在人民

幣匯率上給她施加壓力，強烈要求中國進一步向外國商業和投資銀行開放金融市場。當時，在所有主要新興市場國家中，中國對股權控制的有些條例是最嚴格的。沒有一家外國實體可以擁有中國一家銀行超過20%的股權；所有外資股權之和的最高限是25%。外國證券公司最多可以擁有合資企業33%的股權，而外國資產管理公司則最多可以擁有合資公司49%的股權。對中國證券公司的投資，一家外國公司單獨持股不得超過20%。我認為根本就不應該有限制，但至少，我願意看到這些限制提高到50%以上。當時，其他發展中國家，諸如巴西、俄羅斯和印度，允許外國公司擁有100%的股權。

根據經驗，我知道一些中國官員認為，證券市場是國家的戰略資產，不想讓外國人介入。高盛花了四年中的大部分時間，想要在大陸建立一家證券公司。最終，通過富有創造性的組合和耐心談判，高盛高華證券公司終於浮出水面；這是一家合資公司，高盛擁有允許的33%的股權，但全面掌控營運。

雖然吳儀不接受貨幣改革，但她鼓勵改善金融服務。這同第一次SED之後我得到的消息相吻合。當時財政部長金人慶告訴我說，股權擁有權上限會提高，他對此有信心。我手下的人提醒我，不要高興得太早，但我當時感到很樂觀。

我於2007年3月8日在上海期貨交易所發表了演講。這個交易所八年前成立於浦東。浦東是中國的新金融中心，跟歷史上有名的外灘隔黃浦江相望，這裏到處燈光閃爍，高樓林立。好幾百人聚在交易大廳——他們中有政府官員、最大證券公司的老闆、顯赫的學術專家，以及記者——我告訴他們，如果中國想要實現自己的諾言，就要加速金融服務市場改革的步伐。在透明、產權清晰、機構強壯和監管有力的基礎上，高效的金融市場會推動經濟增長。這樣的金融市場會把錢用來實現最好的構思，允許人們把錢投在他們國家的未來。

雖然發展步伐很大，但中國的證券市場不成熟，也不完整。幾乎談不上債券，包括政府票據；房地產市場缺少流動資金，大多數人無能力涉足；證券交易市場不過15年歷史，變化無常，而且欺詐橫行，從作假帳到炒高股價然後拋售的行為都有。中國急需有效和健康的解決辦法，來投資新創造的財富，應對人口和社會結構發生的變化。這些變化導致儲蓄率飆升，嚴重抑制了消費。政府包乾從小養到到老的福利的不復存在，國有企業改制帶來大量失業造成的恐懼導致工人要為養老和可能發生的不測多存錢。獨生子女政策也導致了同樣的問題，在這個講究孝道的社會，個人承擔了更多養育老年父母的負擔。但是，除了銀行儲蓄帳戶，對於這些「預防性」的儲蓄卻很少有合適的投資手段。政府規定的銀行儲蓄利息很低，結果人們不得不把他們收入很大一部分用來獲取儲蓄收益。

資本市場自由化會為中國老百姓提供大量投資產品和服務，促進更多元化經濟的發展。更多國際介入會加速這個過程，這也就是為什麼我建議取消外資股權限制。我並不是要中國向外國銀行提供幫助。我不過是認為，限制世界最優秀的銀行加入，會傷害這個國家。

「沒有很強的資本市場，卻擁有很成功和可持續的平衡經濟，我沒有聽說過世界上有這樣的國家，」我對上海的聽眾說，「我也想不出有這樣的國家，對國內和國外的競爭都不開放，卻能獲得經濟上的成功。」

★　★　★

第二次 SED 於2007年5月22日到24日在華盛頓舉行，議程中包括了我在上海演講中提出的一些議題。從在北京召開第一次 SED 以來，中美雙方的團隊就一直在忙於一些實質性的成果，議題包括金融服務進展報告、均衡經濟發展、替代性能源和減少污染等。幾項主要的協議即將公布，包括對美國航空公司開放中國的領空。

建立 SED ，可以使可實施的成果在每半年舉行的會議之間經過談判定下來。我們各部門和機構一直在同中國的對等部門打交道，而且會繼續同他們直接會談，但 SED 過程會優先考慮中國人的議題，使我們能夠解決在過去許多年官僚主義混亂中被忽略的問題。在建立 SED 機制之前，美國政府的部和局都獨立游說他們對中國關切的問題。現在，在副財長泰婭 · 史密斯的指導下，來自每個部門的副手坐在一起通過長時間討論，定出我們政府5件或者10件需要優先考慮的事情。我們尋找「大主意」: 符合中美兩國相互利益和對兩國都有改革意義的計劃。中國人做同樣的事。然後，中國和美國會致力於做一個叫作成果文件 (outcome document) 的東西。這個文件會列出為每次 SED 準備的題目，每半年的 SED 會議留出來做對話：實質性的情況陳述之後是坦率的討論。雙方都一絲不苟地追蹤已經達成的成果，因為他們知道人們期待他們把這些成果付諸實施，而任何失敗的實施都會報告到我那兒，或者中方負責 SED 的最高領導那兒。每一次 SED 結束時，都會發布這些成果的簡稿作為事實清單。

當然，中國人有他們的優先項目清單。他們急切地想要修改或者推遲新的美國出口控制條例，以獲得更多機會進口諸如清潔能源、民航、電子和軟件等領域方面的技術。他們還向我們施壓，希望我們考慮給予他們國家所謂的市場經濟地位，這樣他們的公司就可以享受優惠待遇。

第二次 SED 之前，我給吳儀打電話，告訴她會議的安排情況。我再次向她報告，美國議員們變得對中國失去了耐心，向副總理建議，她親自會見美國議員，跟他們講講中國的事。

「這輪 SED 將決定對話作為一種機制是否可以繼續下去，」我對她說，「我們需要突破性的一攬子成果。」

我認為，中國同意提高外國投資中國證券公司的限額，可能會是可以實現的突破，但就在第二次 SED 召開前夕，中國代表團飛往華盛頓

的時候，我們從泰婭．史密斯的中方對應官員朱光耀那兒得知，提高股權限制沒有得到胡錦濤和溫家寶的批准。這讓我感到很驚訝，因為在第一次對話之後，金人慶讓我們很受鼓舞，我知道我們不可能獲得想要的50%以上，但我認為我們會得到至少35%。

5月21日早晨，中國代表團抵達安德魯空軍基地，我在那兒迎接他們。正式會議將於第二天在華盛頓城裏召開，我們安排了正式的歡迎儀式，以表示對吳儀的尊重。我還希望提及股權限制的問題，贏得我們想要的讓步。

我們走在溫暖而有風的柏油跑道上，說了幾句客套話之後，我對副總理說：「我們有個大問題。SED 召開之前，我們得想辦法解決這個問題。」

「我們給你們的已經比你們給我們的要多了，」吳儀果斷地說，「不過我們可以商談。」

我明白當天晚些時候還有一次努力機會。我的財政部團隊和我聽到我們沒有得到股權限制讓步之後，我們決定邀請吳儀和她的同事到我家裏用晚餐，再給吳儀做一些工作。我讓助手，副行政秘書林賽．巴爾德翁 (Lindsay Valdeon) 提醒我夫人，正好那天她也在財政部，讓她安排個項目，讓財政部顯得「更歡快些」。

我很幸運，娶了一個鎮定自若、足智多謀而且善解人意的女人。溫蒂跟我一起多次去中國，幫助我在那裏建立關係，也建立她自己的許多關係。她也用自己的廚藝款待過許多中國客人，但5月那天，她沒有時間準備晚餐。所以她就開車到當地的全食超市 (Whole Foods Market)，直奔外賣熱菜的地方。她買了麵條、中式牛肉青椒及其他菜餚，希望這些吃的能取悅來自中國的客人。

那天晚上，一小部分人聚在我們家位於華盛頓特區馬薩諸塞高地地區的一棟法國鄉村式的房子裏。溫蒂跟我邀請了中國方面的吳儀、薄熙

來、國家發改委主任馬凱、央行行長周小川、財政部長金人慶、中國駐美大使周文重，以及朱光耀。美國方面，除了其他人，有泰婭、美國駐中國大使桑迪·蘭德，和財政部戰略經濟對話特使阿倫·霍爾默(Alan Holmer)。

我們的房子位於一個小山丘邊上，有三個臥室，房子裏面不大，但很溫馨。我們的主廳在樓梯間下面，是敞開式的，起居室直接延伸到飯廳，兩個房間都對著石板露臺。從露臺往下看是森林密布的溝壑和沉靜的小溪。客人們一到，我就把吳儀領到露臺上，把玻璃門關上。緊靠我們房子兩邊都有鄰居，有一個是《華盛頓郵報》的記者，但因為我感到沮喪，說話的聲音有點大。

「副總理女士，我一直對國會說貨幣不是問題所在，結構性問題才是。我認為我們會取得一些突破，」我說，「那意味著我們在股權限制這類問題上要展示真正的進展。你和我曾相互向對方承諾，不會有意想不到的事發生，可現在我感到驚訝和尷尬。」

談話很激烈，溫蒂在屋裏能聽到我們說話，她甚至擔心我們不會坐在一起用餐了。但她還是成功地把大家領到了餐廳。我們自助式地把食物盛到盤子裏，找地方坐到露臺或者起居室。吳儀和我坐在一起。泰婭和朱光耀也跟我們坐在一起。這時談話溫和了許多。

「我們一直在股權限制問題上努力地做工作，」吳儀吐露說，「可是你們現在拿不到。」

你有來言我有去語，我突然想到，可能吳儀不明白為什麼這個問題如此重要。她是一個貿易談判專家，她的背景是石油和化學工程，不是經濟學。而且，對不受限制的私營領域和這個領域會帶來的經濟增長，她幾乎沒有經驗。也許她根本無法完成我們想要她做的事。

溫蒂的全食外賣很受歡迎。牛肉和青椒都吃光了。晚飯結束了，中國人準備離開，這是他們的習慣。但我看得出來，吳儀還有點不太高

興。我們在露臺上的爭辯顯然讓她感到不快。這次 SED 對副總理很重要。她是第一次作為我的對應方來美國。來年中國政府換屆，這個鐵娘子就要退休了。她當然想帶著成功的印記離開。

我讓她不高興，真感到愧疚。我用雙臂抱住吳儀。我並不是太擅長於用親昵動作表露感情。所以我不由自主的擁抱讓財政部同事感到很驚訝，我自己也感到很意外，也許中國的鐵娘子也同樣感到意外。

「別擔心，」我安慰她說，「這次對話一定會成功。」

第二次 SED 正式會議在憲法大街，聯邦三角 (Federal Triangle) 所在地，新古典風格的安德魯．W．梅隆會議廳 (Andrew W. Mellon) 宏偉的場地舉行。雄偉的廟宇風格，以美國一位前財長的名字命名，這個金碧輝煌的會議廳是一組建築的一部分。除了有其他實體單位，環境保護署在這裏辦公。

同在第一輪 SED 一樣，我提醒美國團隊，中國人往往講話比較長，我們要注意舉止。中方想要我們理解他們和他們的需求。他們非常重視 SED。他們在準備陳述上很下工夫，內容很細緻、很全面。所以我們必須要認真對待。

「他們要表演給他們代表團在華盛頓的同事看，還有他們在國內的同事，」我解釋說。

「講話的機會對於他們格外的重要。你們聽他們的觀點，對他們也是一種真正的收穫。」

我們能夠公布一些關鍵的里程碑式的成果。首先，我們宣布了「開放領空」的協議，開放了來去中國的空中旅行——布殊總統最優先考慮計劃之一。這是體現 SED 價值的一個很好的例子。從美國到中國的航班配額太低了——一天只有 11 個直飛旅客航班，而到德國的直飛航班每天多達 55 個。對中國來說收益巨大——一項估算稱每天增加一個額外航班，中國一年的經濟活動就能收益兩億美元——中國的航空公司，唯

恐失去市場份額，給官員施加壓力，抵制向我們的航空公司開放領空。我們的運輸部和國務院2006年6月曾為拓展航空服務展開談判，但四個月之後中方就退出了談判。

SED通過允許我們把議題提到更高的政治層面，重新啟動了討論，超越了中國民用航空工業狹隘的考慮，而訴諸於中國更寬泛的利益。在第一輪SED，我們就同意重新開啟會談，經過六個月工作人員辛勤的工作之後，我們宣布了一項協議，增加一倍客運航班，取消對貨運航線和貨運航班的限制。

第二輪SED還宣布，在一定程度上放寬中國金融服務規則，包括逐漸拓展合資公司可以從事的業務範圍，這其中有證券經紀、自營交易和資產管理。這是非常期望獲得進展。所謂合格外國機構投資者(Qualified Foreign Institutional Investors)的定額增加了三倍，從100億美元增加到300億美元——我兩個半月前在上海演講時就力推這個改變。配額的增加使世界上10多家大的投資機構受益。這些投資者包括瑞士的金融大鱷瑞士銀行集團(UBS)和瑞士信貸集團(Credit Suisse)，專業資金管理企業像美國的鄧普頓資產管理公司(Templeton Asset Management)，以及機構投資者，比如比爾及梅琳達蓋茨基金會(Bill & Melinda Gates Foundation)和耶魯大學。這些機構現在可以在深圳和上海證券交易所買賣更大份額的人民幣股票。

我們還提出了中國出口到美國商品的安全這個嚴峻的話題。2007年春天，「中國製造」品牌受到了嚴重的打擊。美國食品和藥品監督管理局宣布了歷史上最大的寵物食品召回之一，因為從中國進口的寵物食品中發現了工業化學品三聚氰胺。一些動物飼料在美國進入了人吃的食物中。美國衛生及公共服務部(Health and Human Services)部長邁克·利維特(Mike Leavitt)派了一個調查組到中國。但顯然SED需要關注這個棘手的問題，這個問題牽扯到幾個經濟領域。

我們同中方運作協議的禮儀安排意味著，在 SED 會議之後，我可以跟胡錦濤主席有一次單獨的討論。這些都是開誠布公的，我認為對雙方都很有好處。作為回應，第二輪 SED 結束之後，布殊總統在艾森豪威爾行政大樓會見了美國和中國代表團。我向總統解釋說，在橢圓形辦公室會見吳儀對她很有意義。她從來沒有到過那兒，在世貿談判成功之後也沒有機會跟克林頓總統一起拍照。在我家裏讓她感到不高興，我仍然覺得愧疚。總統欣然邀請她到白宮。

布殊總統知道怎樣施展魅力，我們走下行政辦公大樓樓梯，朝西配樓走時，總統在我們中間引導著她。在攝影師拍照的時候，我們各自用一隻手抓著對方的一隻手。來到橢圓形辦公室，布殊總統跟吳儀談中美關係，談她起的作用的重要性，然後提議同吳儀一起拍照。在我們的單獨會晤結束時，布殊總統握著吳儀的雙手，彎下身子，與她吻別。

吳儀那天什麼也沒有說，但在四年以後，在北京設午宴接待我時，她眼睛閃爍著光說，「我見過許多外國領導人，但在橢圓形辦公室是我第一次被親吻。」

吳儀到國會山會見一些立法者時，情緒很高漲。副總理是中國婦女的有力捍衛者。她急切地期望見到眾議院議長南希．佩洛茜 (Nancy Pelosi)。她對我說，有人警告她，見這位加利福尼亞的民主黨人會像進入虎穴一樣。但是她一點也不怕。吳儀出生在虎年，而南希出生在龍年。龍告訴虎，「國會成員密切地關注著 SED 。」

如何接待中國代表團，我們為此花了很多心思。同貿易順差或者能源發展相比，娛樂活動似乎是個微不足道的事。但中國人卻看得很重，花好多錢，精心籌備宴會、焰火、唱歌和雜技表演，來分享他們的文化，為來賓提供娛樂。在財政部，我們根本沒有類似的預算，我們的團隊不得不勉強花很少的錢搞了稍像點樣子的娛樂，要不然太丟臉了。

我們的娛樂活動沒有想到會成為會議的亮點之一。我們團隊找到一

位令人驚訝的歌手泰勒·湯普森，來自加利福尼亞的奧克蘭。這個12歲的非洲裔美國人在主要是美籍華人的居民區上學，超乎尋常地喜歡中國傳統音樂。我們在國務院布置精美的班哲文·富蘭克林國家宴會廳設晚宴歡迎我們的客人。這裏紅色人造大理石的科林斯柱廊與鑲金邊的抹灰天花板相接，懸掛著豪華的雕花玻璃大吊燈。泰勒唱了一首蒙古民歌，唱得太美了，至少有一位中國部長聽著歌曲時眼裏充滿了淚水。代表團許多成員走到泰勒面前，誇獎他唱得好，有幾位告訴他，「我還是孩子時，我媽媽就給我唱這首歌。」

★ ★ ★

經過多年同中國人的密切接觸，我瞭解到，把這個國家的環境挑戰同其快速發展分開是不可能的。中國令人眼花繚亂的經濟大躍進給環境帶來了可怕的破壞。無論走到哪裏，你都可以親身看到和感受到這種破壞：令人窒息的霧霾越來越嚴重地籠罩著北京和其他城市；散發著腐臭味的河流和湖泊使許多地方的水都無法飲用；有報道稱像大米這樣的基本主糧受到了諸如鎘等重金屬的污染。問題已經上街了，不僅中國人的健康存在風險，中國的社會和政治穩定也面臨很大風險。2005年中國估計有5萬多起抗議事件，其中一些是暴力性的，而這些抗議都是因環境問題引起的。

中國經濟的結構本身鼓勵對環境的破壞，地方掌控國有企業的官員因不計成本的經濟增長而受到獎賞。環境破壞的代價令人驚訝：2007年世界銀行估計，污染每年使中國經濟損失5.8%，每年導致75萬人過早死亡。更早一些的世界銀行報告發現，世界上20個污染最嚴重的城市有16個在中國。遭受最嚴重的水和空氣污染，中國未來面臨著前所未有的環境災難。

邊境也阻隔不了中國的污染，空氣污染中的顆粒物被西風颳過太

平洋飄到了美國。發電廠燒煤以滿足對電的巨大需求，再加上大量的轎車和卡車駛上快速擴張的公路系統，結果溫室氣體二氧化碳的排放量從2000年到2007年幾乎增加了一倍。中國奮起直追，將超越美國成為世界上最大的二氧化碳排放國家。如果中國不能採取有效措施保護環境，全世界都得跟中國一起受害。

這個國家正在採取措施應對環境挑戰。2007年6月中國發布了一項應對氣候變化的計劃，並發誓要讓2008年北京的奧運會成為「綠色」的。但相互競爭的利益，領導層追求持續經濟增長的決心，使環境保護者處於不利的地位。而且，國家環保局是1998年從一個比較弱勢的前身拼湊而成，這個新部門沒有經驗，人員不足，在中南海也缺少影響力。

美國也不是完美無缺，但經過數十年的公共討論，補救性的立法，以及政府的控制，我們昭示了良好的環境可以跟強大的經濟共存。我希望 SED 為了每個人的利益，幫助中國改進其發展方式。在2006年12月第一次會議上，我們同意就高效和可持續能源的利用進行合作。剛剛結束的第二次 SED 包括了有關一系列環境議題的協議，包括清潔煤炭技術，以及商討確保簽訂一項終結非法砍伐的雙邊協議。非法砍伐造成了土壤流失、沙漠化，使野生動物失去了棲息地。

我2007年7月返回中國時，環境是我議程上的主要項目。我到的時候，恰好發生了生態災難。中國中部和沿海地區嚴重的水災影響到1.05億人，使500多人喪生，沖毀了農田，威脅到水壩和堤岸的安全。就在我抵達的一個星期之前，胡錦濤主席到重慶去考察受災情況。中國已經有數年連續遭受旱災和嚴重的水災。毫無疑問，森林的減少、過度耕種以及過度發展，加劇了問題的嚴重性。

根據財政部 SED 團隊主要成員丹．萊特（Dan Wright）的建議，我決定到位於青藏高原的西部省份青海去看看，然後按照預定安排，在8月1日會見胡錦濤主席。對於一位美國官員，冒險到這個地方是異乎尋

常的，但青海巨大的、受到威脅的鹹水湖，典型地反映了中國面臨的諸多挑戰，也反映了世界面臨的諸多挑戰。我想要特別強調環境議題對於兩國的重要性，同時表明，我們明白環境議題對於中國比對上海和北京更為重要，而且我們也理解中國挑戰的深度和複雜性。

胡主席在中國西部待了好多年，在1988到1992年期間擔任西藏自治區的黨委書記。青海是比較窮的省份，胡曾經在這裏鼓勵經濟發展。我知道我到那裏去會引起他的注意並贏得他的尊重，正如同我與清華合作振興那裏的經濟管理學院，加強了與著名的清華校友網絡的關係，而胡本人就是一名清華校友。

到那裏從北京西行要1,300公里，那裏海拔3,000多米。青海湖是中國最大的湖，也是中國景色最美的湖之一。那裏以「中國水塔」著稱，因為亞洲最長的七條河流，包括長江、湄公河、黃河，都發源於這裏的山區。這裏的冰川為下游河流提供了水源。青藏高原相當於西歐的面積，一直延伸到中亞，囊括了西藏、喜馬拉雅山和克什米爾的一部分。它在亞洲季風系發揮著重要的作用，因此影響著世界一半以上人口的生活。

但青海湖和周圍的高原環境受到了威脅。部分由於過度放牧和土地開墾，部分由於氣候變化，沙漠化和乾旱困擾當地。如同猶他州的鹽湖，青海湖屬內陸湖。它不流入海，是小溪和河流彙集的盆地。這個湖本身一個世紀以來一直在變小——其最深的地方曾經達到過100米，而現在只有30米——隨著支流的乾涸，湖水也變得越來越鹽鹼化。1960年代，108條淡水河注入這個湖，而到我去的時候，這些河流的85%，包括其中最大的支流布哈河，已經消失。

具有諷刺意味的是，2004年湖泊萎縮的趨勢逆轉了，湖的面積開始擴大。但科學家認為新的水部分來自西藏高原迅速萎縮的大冰川，而這是由氣候變化引起的。當地氣溫的升高比中國其他地方要快四倍，不僅對當地的氣候格局，也對整個世界的氣候格局，帶來了潛在的不利影

響，因為這個高原對全球的急流有影響。正如我告訴與我同行的外國和中國記者，我到青海的目的是要說明，「中國內陸環境發生的變化，不僅對當地的氣候和經濟產生影響，同樣也對全球的氣候和經濟產生影響。」

我們一行，財政部除了其他人，還有泰婭．史密斯，丹．萊特和林賽．巴爾德翁，還有一些中國和美國的科學家，從青海省會西寧驅車75英里抵達青海湖。我們走的是嶄新的四車道公路，這條公路最後蜿蜒地延伸到一個寬闊的峽谷。在路上我們開始看到更多的西藏人：面頰呈櫻桃紅色的孩子，他們的父母膚色黝黑，看上去好像20歲就已經完成了一生的活計。他們的穿著都很鮮艷，系著編織的腰帶和彩帶。我們看到成群的吃草的牦牛，當地的矮型馬配著彩色的馬具。我們抵達峽谷的頂部，眼前出現了大片鮮艷的黃色油菜花，青海湖出現在我們眼前，像大海一樣一望無際。

在接近2英里海拔的高度，毫不誇張地說，景色美得令人窒息。但就在我們走過白色細沙的山丘時，很快就看到了對環境的破壞，這些細沙一直綿延到水邊。如果沒有旨在恢復植被的植樹項目，我們能可能就站在戈壁沙漠上了。中國政府已經承諾投入接近9億元美金，幫助解決青海湖面臨的問題。大自然保護協會、世界銀行、亞洲發展銀行，以及一些其他機構通力合作，改善青海的生態體系。

接待我的人領我穿過一條有標記的小路，走下山丘來到湖邊，儘量不影響稀疏的植被。青海湖是中國和世界遊客的旅遊勝地。來的許多人是觀鳥者；這個湖是瀕危的黑頸鶴過冬產卵的棲息地，而這裏的斑頭雁則在冬天越過喜馬拉雅山遷徙到印度去進食。因為我造訪青海純粹是為了研究環境問題，所以否決了看鳥行程的提議，雖然我也帶了我的望遠鏡，以備不時之需。我們沿著湖步行，同我們一起的有地方官員，安全保衛人員以及我們的代表團。我們經過了一片散落的垃圾，好像這裏曾經開過啤酒聚會。站在我旁邊的地方官員跟我同時看到了這些易拉罐，

有那麼一會兒，我擔心打掃衛生的清潔工會因為沒有清除這些垃圾而遇到麻煩。所以我彎下身，撿起一個易拉罐看了看，然後把易拉罐扔在地上用腳踩扁，接著又踩扁一個。

「每個人都有責任保護湖的清潔，」我說，「我來盡我的責任。」

地方官員也跟我一起踩易拉罐。我們很快就把所有易拉罐踩扁，放進垃圾袋子裏。

遊完湖我們停下來同一些地方領導一起用午飯。西藏人的廚藝並不知名，但我很好奇，想看看當地人吃什麼。我們走進路邊村子裏的一個小飯館，上了幾道菜。其中有一個菜結果是牦牛肘子——很大，骨頭很多，帶肉的大塊軟骨煮在湯裏。沉浸於對青海湖面臨挑戰的討論中，我下意識地從湯裏揀出一塊肘子，開始啃起來。一會兒，我覺得泰婭在我肩膀上拍了一下，聽到她對我耳語：「漢克，其他人都沒有吃這個。」她是對的。桌子上的每個人都繞過這道菜。再仔細看看，這道菜看上去有點不新鮮了，幸虧我沒有什麼不好的反應。

近距離地看到這個高原面臨的威脅，給我留下了很深的印象。我離開青海的時候，確信努力減緩氣候變化必須成為中美合作的重要組成部分，推動清潔能源、清潔運輸、清潔空氣和水，以及推動更大範圍的生態多樣性，應該是合作的起始領域。最終有關能源和環境的具有開創性意義的協議就是沿著這個思路而最後簽訂的，美國和中國在第二年發布了這個協議。

★ ★ ★

第二天，我在北京參加了一系列的會議，最後是同胡錦濤在人民大會堂會面。胡表現出了我之前從未見過的熱情，他對我說，我花時間訪問中國的西部，對他來說是多麼重要。他侃侃而談，我懷疑他是否儘量不讓我說話——故意把我們預約的45分鐘時間浪費掉，這樣他就不必

同我討論更棘手的中美經濟關係議題了。結果恰恰相反，他把我們的會面延長到90分鐘，而且這是我跟他之間最深入的一次交流。

「海拔那麼高，你感到不舒服了嗎？」他關切地問我的青海之行，他說他到那裏去，總是需要點時間調整。我說，我在科羅拉多州的山裏待過很長時間，所以海拔對我沒有影響。

我直率地談到腦子裏的議題。我對胡強調說，中國和美國作為世界上最大的兩個能源消費國，必須在氣候變化問題上共同承擔領導責任。我特別提到，我騰出一點在北京的有限時間，去見了國家林業局局長賈治邦，鼓勵他採取行動禁止非法砍伐。

然後，我把我們的談話轉入更敏感的話題。我告訴主席，在最近中國產品安全出現問題之後，一些美國公司開始宣傳他們的產品「沒有中國元素」。自從3月發生寵物食品醜聞之後，在美國消費者心目中，中國的聲譽下降了。6月份，含有一種防凍成分的中國生產的牙膏在美國下架(同樣的成分陰錯陽差地在巴拿馬被加入到一種治感冒的藥裏，結果導致100多人喪生)。有報道說，玩具使用了含鉛的油漆——包括美國玩具巨頭美泰(Mattel)公司銷售的玩具——還有用限制使用的抗生素餵養的海產品，也銷售到了美國。在中國國內也沒有什麼好消息：7月10日，中國以貪污罪處決了國家食品和藥品監督局前局長鄭筱萸。

胡告訴我，他已經讓吳儀親自負責一個新的領導小組，應對這些安全問題。問題很難解決，因為腐敗、造假、缺乏透明度，以及沒有效率的管制和監督這些因素疊加在一起導致出現了安全問題。以她長期推動中國出口的經驗，以及善於解決問題而名副其實的聲譽，吳儀副總理當然是這項工作的合適人選。

我的青海之行引起了中方高度的關注，8月之後我再次來到中國，這件事被再次提起。我這次是來拜訪溫家寶總理。溫總理是工程師和地質學研究者，接受過專門訓練。他帶頭關注中國快速經濟發展對社會產

生的影響。我們談的議題很廣泛，涉及到諸多政治和經濟議題。我說話時，他舉起手臂打斷我，讓我感到很驚訝。

「我手下的人告訴我，你在青海湖岸邊揀啤酒易拉罐，」溫特別提到，「顯然你在乎中國。我們面臨的形勢很嚴峻。」

他說話的時候臉上露出讚賞的表情，眼睛有些濕潤。我知道溫非常關切他的國家糟糕的環境。中國已經建立了一支應對天氣變化的特別隊伍，溫敦促地方政府努力減少能源的消耗和溫室氣體的排放。但我仍然沒有從這些努力中獲得些許安慰。言談很廉價，這在全世界都一樣，行動才是關鍵。中國人很真誠，也理解氣候問題。但是勇敢地面對氣候問題不是溫總理能夠做到的事，而且氣候問題也不是中國政府最優先要考慮和解決的問題。

★ ★ ★

這次北京之行值得關注還有另一個原因。我離開華盛頓兩個星期之前，眾議院議員巴尼．弗蘭克（Barney Frank）要我為他選區的一個選民幫忙。楊建利是一位支持民主的活動人士，他已經擁有美國長期居住權，而且他的妻子和兩個孩子都是美國公民。但他受到了中國當局的阻撓，無法離開中國。

楊建利1963年出生在中國沿海的山東省。他在離開中國到美國之前，是一個非常有前途的黨員，他1980年代來到美國，在加利福尼亞大學柏克萊分校，攻讀數學博士學位。他的中國同學1989年選定他飛回中國參加天安門廣場的抗議活動。他逃脫了政府的鎮壓，回到美國，從哈佛大學拿到了他第二個博士學位，這次他的專業是政治經濟學。雖然中國禁止他回國，但他1992年使用一個朋友的護照，飛回中國，為的是考察華北的勞工動亂。當他正打算登上一架民航航班時，當局逮捕了他。他被關押了一年，關押期間不允許和外面有任何聯繫。當他以間諜活動

的罪名被判處5年徒刑時，他已經被關押兩年。在監獄被關押期間，他遭受了嚴厲的體罰，他說這些體罰包括電擊和毒打。

為了保證他獲釋，他父親2005年從他在馬里蘭的家飛到中國，結果在那裏去世。一年之後，當局提出釋放這位持不同政見者，讓他返回美國。但楊建利堅持先到他父親的墳前祭拜。2007年4月，他被釋放出獄，但沒有護照和其他法律文件，無法離開中國。康多莉扎·賴斯以及其他美國高官都曾為其獲釋而努力，但沒有成功。聯合國也曾發布了決議，稱楊建利被阻止離開中國是違反國際法的。

楊的夫人住在巴尼·弗蘭克的國會選區，請求巴尼·佛蘭克給中國政府施加壓力，給予他的丈夫護照，這樣他的丈夫就可以回家。巴尼於是向我求助。這位馬薩諸塞州的民主黨人曾經跟我一起改革房地美(Freddie Mac)和房利美(Fannie Mae)，這兩家政府資助的抵押貸款大公司當時遇到了極大的麻煩，我們在一起工作，建立了相互之間的信任和尊重。我承諾說，看看能做什麼。我敬重那些為了幫助國人而奉獻自己自由和幸福的人，根據巴尼對我講的一切，我想要幫助楊建利。經過打聽，我得知這件事在北京非常敏感。我是否能私下並且絕對不張揚地跟中國方面商討這件事，是楊獲得護照的唯一希望。我們決定在我7月北京之行要強調的議題中加上這件事。

我們駐中國的大使桑迪·蘭德非常懷疑我能辦成這件事。「我們已經做了非常多的努力。」他告訴我。

「你看著吧，」我說，「你不能跟我一塊兒去會見我要見的人。但我要把這件事辦成。」

我決定不能直接找胡錦濤主席，讓他難堪，我得接近吳儀，讓她幫我做剩下的事。跟吳儀和幾位部長正式會晤之後，我把吳儀叫到一邊。正常情況下，泰婭·史密斯和吳儀的助手都會跟我們在一起，但楊建利的情況太敏感，我安排單獨見副總理——只有我們的翻譯在場。我對

吳儀解釋說，釋放楊建利對於中國是有利的，因為要求我做這件事的巴尼．弗蘭克是國會金融服務委員會的頭，是新當選國會民主黨多數的重要領導人。我提醒她國會貨幣立法的可能性，說楊的釋放對我非常重要。我承諾不會對這件事小題大做。我們不需要宣傳，我們只需要他回到美國。

「讓我研究一下這事，」吳儀說。她需要同其他官員商量。

我在跟胡和溫會面時，沒有提及楊建利的事。但就在我要離開北京返回華盛頓的那天，吳儀把我拉到一邊，告訴我，如果我能保證楊建利拿到護照立即就離開北京，中國政府會給他護照。她要求我在楊建利抵達美國之前，不要發布這個消息。我2007年8月1日到家，終於從中國方面得到證實，楊建利在飛機上。然後，我給巴尼打了電話，他正在紐約的火島上度周末。我告訴了他這個消息，強調我們就這事對媒體要三緘其口。楊建利8月18日回到美國。

楊建利這件事是很好的例子，SED給了我接觸中國領導人的機會，而且賦予了我能力，可以辦成一些事，對於其他人，這些事可能就遠不在對話經濟傘的庇護之下了。毫無疑問，就SED而言，我把「經濟」界定得很寬泛，國務院一些人現在仍然對此感到有點生氣。但康多莉扎．賴斯不是這樣的人，她理解並支持我們努力做的一切。更重要的是布殊總統理解並支持我們。他把SED當作中國政策的核心。

總統非常明白，跟中國保持建設性關係對美國至關重要——不斷地尋求增加推動相互合作的機會並減少衝突的可能性是有好處的。他位列第一批宣布參加北京奧運會的世界領導人之中，他知道這個決定對於中國是多麼重要。然而，他堅信美國必須在亞洲強硬，經濟上強硬，外交上強硬，軍事上強硬。在這一點上他從未動搖。他明白我們必須維護人權和宗教自由。然而，他認識到美中經濟關係的關鍵重要性，他支持我們同中國的貿易，即使在政治上對他非常不方便的時候，也是如此。

第 13 章

打造新框架

2007年8月，與胡錦濤會見從北京返回幾天之後，我踏上了西部之旅。這是另一種建立關係之行。我的目的地是蒙大拿州的比靈斯，那裏的山巒和一望無際的湛藍天空特別像青海湖周圍的高原。我應邀去會見民主黨人馬克斯·鮑克斯，他是參議院財經委員會主席。

這個說話柔軟、滿頭銀髮的參議員在家鄉享受國會夏末的休假期。他跟紐約民主黨人查爾斯·舒默、愛荷華州共和黨人查克·格拉斯利以及南卡羅來納州的共和黨人林賽·格拉威共同起草了針對人民幣的立法。我希望通過在他的選區跟他會面，能夠撤回這個立法。他們的法案使美國對匯率操縱國的回應更加激烈。這個法案允許政府實施限制措施，包括啟動 WTO 諮詢，這個諮詢可以導致實施國際貨幣基金組織的制裁，還可以對匯率操縱國家的進口產品加收高額反傾銷關稅。這個立法是6月份提出的，最後審定7月末在參議院財經委員會獲得通過。

我不想讓這個法案進入參議院表決，因為表決就會通過。如果通過，布殊總統就必須使用他的否決權，但是他這樣做有可能會遭到抵制。我開始有些擔心，舒默和格拉威真誠地希望這個法案獲得通過，而不像一些別的議員，並不真正想投票讚成針對中國的立法。我希望我的

比靈斯之行，可以說服鮑克斯不讓這個怪獸出籠。

這個法案是四個類似的法案之一。參議院和眾議院各有兩個相關的立法，都是2007年提出的，旨在對操縱貨幣匯率獲取不公平競爭優勢的國家採取懲處措施。參議院的第二個立法是銀行、住房和城市事務委員會的首腦克里斯·多德和資深共和黨人理查德·謝爾比(Richard Shelby)提出的。這個法案提出，在美國採取行動之前，沒有必要證明一個國家有意操縱貨幣匯率。很顯然所有立法都是針對中國的。參議院的兩個法案都允許總統以國家安全或者經濟原因為理由取消制裁，這樣行政部門就可以享有一定的運作空間。眾議院的兩個法案更嚴厲。一個法案不允許總統解除制裁，而且還給與商務部權力，使其可以對通過人為下調匯率而受益的進口產品徵收關稅。

財政部立法事務部的助理部長凱文·福勞默(Kevin Fromer)鼓勵我前往蒙大拿。美國SED特使艾倫·霍爾默親自在國會做工作，阻止針對中國的立法提案成為法律。他也鼓勵我前往蒙大拿。我本來可以在國會山的辦公室拜會參議員，可我還為什麼要長途跋涉到蒙大拿呢？答案很簡單，人都看重特別的努力。我過去從來沒有專程到一個國會議員的家鄉去做單獨拜訪，以後也不會。但我知道，如果我在夏天國會休會期間，在沒有首都眾目睽睽和壓力的情況下，去拜訪鮑克斯，我們的工作關係會更密切，而且我有可能會影響他的看法。這可不是小事，鮑克斯要在2008年11月爭取連任，民主黨人在一個紅州(共和黨贏得選舉的州)的連任競選。布殊總統的財長專程拜訪他，不會對他的選舉造成任何傷害。

我想要參議員知道，我重視他的意見，同時表明我的立場：金融市場目前脆弱，我們現在最不應該做的事就是通過保護主義立法引發一場貿易戰。鮑克斯曾經當過美國證券交易委員會的律師，明白我的論點。但是他選區的選民，有小農場主、小產業主和有很強獨立性格的西部

人，他們大多數人特別關注蒙大拿的就業問題。

我到蒙大拿的第一個晚上，跟馬克斯在一家牛排店用晚餐（這兒的牛排比我一個星期前吃過的牦牛肘子要美味許多）。就在這裏，我跟馬克斯談了我的觀點。第二天，我們倆一起在城裏轉悠：一起接受了比靈斯報紙的採訪；我們還換上工裝戴上安全帽參觀了當地的一家工廠；最後在市政廳會見了參議院選區的選民。馬克斯沒有做任何承諾，但我知道他對貿易的事情非常明白；1990年代早期，他曾經把參議院糧食聯合會的成員組織起來，支持老布殊總統否決企圖取消中國最惠國待遇的立法。我離開了比靈斯，確信至少他在匯率問題上有所動作之前，一定會告知我。

正如我對馬克斯所解釋的那樣，我明白國會在對美國民眾的沮喪做出回應，但是反射式保護主義會自己擊敗自己。讓中國產品更昂貴的立法只會傷害美國消費者，他們會突然發現，像電視機這樣的商品超出了他們的消費能力。而且，中國是增長最快的美國出口市場。中國人購買的商品讓美國公司受益，也讓美國工人受益。馬克斯想讓蒙大拿州的牛肉上到中國的購買清單，但自從2003年12月在美國一家養牛場查出瘋牛病之後，中國市場就不對美國的牛肉開放了。中國對於公開威脅反應強烈。中國不會退縮，而更可能會進行報復。這樣關鍵的出口行業就會受到傷害，比如計算機、飛機、農產品和機械產品。進一步的類似立法也許會引發其他國家採取保護主義措施。

中國的貿易順差距大，而且在中國加入WTO之後，貿易順差上漲很快。但中國對歐洲和日本都有貿易順差，而且麻煩也很大，我認為我們不應該帶頭糾纏貨幣匯率問題，並為此承擔後果。我在幕後已經運作了一段時間，給國際貨幣基金組織施壓，讓它採取行動。作為國際貨幣基金組織職責的一部分，它要監視成員國的貨幣政策。2007年6月，國際貨幣基金組織宣布它要修改已經維持了30年的匯率監測框架，給自己

更廣泛的權力，決定什麼樣的行為構成貨幣操縱。新的框架重點放在結果而不是意願。中國反對這個變化，認為其侵犯中國的國家主權。

無論如何，以我多年在資本市場，而不是在國會山工作的經歷，我認為貨幣問題讓我們無法關注真正的問題。以「我們–你們」相對立的嚴格術語描述中美經濟方面的分歧，也許聽起來很動聽，但雙方都有問題。核心問題是經濟不均衡。小心謹慎的中國人存錢太多，美國人受其稅收制度和政府政策的刺激，堆積了大筆債務，對廉價的中國商品趨之若鶩。如果中國沒有提供廉價商品，我們也會到別的地方去購買。但毫無疑問，我們需要清理我們過多的債務，而中國需要改變其方式，確保可持續發展。中國人聚集起來的大量金錢，又重新流回到西方，創立了這樣一個世界：在這個世界上堆滿了廉價的金錢，催生了投機的過分行為。我們恣意揮霍的方式會將這一切付之一炬。

★ ★ ★

8月底，金人慶辭去了中國財政部長的職務，政府沒有給出官方的理由，但是謠言很快不脛而走，說他捲入性醜聞。(後來有報道說他跟一個臺灣間諜有曖昧關係。)說實話，我不特別想念金；除去他在會議上習慣打嗝，讓人覺得掃興，而且還張著嘴睡覺之外，他在政府中沒有影響力。接替他的是謝旭人，之前是稅務總局局長，是個比較招人喜歡的人。他支持 SED ，但表現出了他部門保守的本性。

不過，我沒有時間品味來自北京的政治傳聞。即將席捲美國和世界的金融危機爆發了。危機最先發生在法國，8月9日，法國巴黎銀行(BNP Paribas)以「流動資金全部蒸發」為由，停止對三家投資基金的贖回，這三家基金持有抵押貸款支持債券。歐洲的信貸市場嚴重收緊。第二天，道瓊斯工業平均指數下跌幾乎400點，是五年來單日第二大跌幅。房市泡沫在膨脹了5年之後破了——雖然「泡沫」這個詞不足以反映

這場即將大面積發生的災難的規模和慘烈程度。

源自於次級抵押貸款市場的問題，通過房地產板塊，蔓延到銀行和其他的債權方，也波及到世界上購買了抵押貸款證券的投資商。這些問題很快就影響到了準政府實體房地美和房利美，這兩家美國公司打包和擔保了美國的抵押貸款。問題也波及到許多活躍在市場上的非銀行機構，從投資公司到專門從事這一業務的保險機構。在財政部，我們認為房產市場的調整可能會延續到2008年。隨著房市與諸如建築行業這樣的相關領域出現蕭條，經濟學家開始下調對經濟活動的預期估計。市場的波動和低增長預期使美元變得疲軟。在11月中之後的12個月裏，美元對歐元下跌了14%，油價迅速上漲，給中國等石油進口大國帶來壓力。波動性給全球市場造成了巨大破壞。

隨著金融壓力在美國的加劇，我11月赴南非的開普敦，參加世界主要經濟體財長和央行行長的會議，會議被稱作二十國集團（G20）。二十國集團是一個相對新的組織，成立於亞洲金融危機之後的1999年，旨在協調應對政策。像代表了世界最大經濟體的七國集團一樣，二十國集團參加的是財長，但包括了新興市場國家。這些國家經濟增長很快，但過去在國際決策機構中缺少話語影響力。二十國集團包括了「金磚」（BRIC）成員國——巴西、俄羅斯、印度和中國，還有沙特阿拉伯和墨西哥等國家，當然也包括大的西方經濟體諸如德國和法國。（2011年，南非加入金磚國家「BRICS」。）

我期待同中國央行行長周小川約定的私下會晤，地點在勒文多米酒店，開普敦城外一個度假的地方，我就住在那裏。我希望聽到他對中國權力層發生的最新變化的解讀。一個月前，中國共產黨召開了黨內領導層五年一次的全體代表大會，這個會議決定誰上臺、誰下臺、誰將在中國的權力圈中處於上升的態勢。新當選的政治局常務委員會成員按照九個人職務高低，走上人民大會堂的大臺子公開亮相，是這個會議的高潮

（這一次是第17次代表大會）。對於中國問題觀察家，這是重要的時刻。因為這個國家的政治進程很不透明，每一個公共事件都具有更重要的意義，也受到密切關注，而常委亮相比其他事件更為有意義和受到關注。

不出所有人的預料，胡錦濤和溫家寶仍然在黨內的第一和第三位置（全國人大常委會的委員長吳邦國在黨內排在第二）。重要的是，習近平升入了中央政治局常務委員會，鞏固了他的政治前景。我感到很高興，因為習很顯然非常有可能接替胡錦濤，成為中國的最高領導人。我相信，這對中國和美國都有好處，因為他清楚，發展自由市場和非公有經濟對未來中國經濟的成功至關重要（2008年3月，他被任命為國家副主席）。

另一個上升之星是李克強，得到胡錦濤大力提攜。他在擔任遼寧省委書記時，扭轉了這個東北省份的形勢，這次也升入了常委會（2008年3月他被任命為常務副總理）。擔任公安部部長的周永康也進入了常委會。周永康2006年曾把我提出召開SED的主意帶給中國國家主席。

在為期一個星期的代表大會上，胡和溫講的都很對，反對出現保護主義傾向，承諾要通過提供更多的社會福利調整中國經濟增長模式，鼓勵節約能源，加強環境保護。但常委會出現的變化也表明，在確認胡掌控的前提下，要削弱前總書記江澤民上海幫的影響。而上海派主張改革，胡則是一個謹慎的領導人。三月政府內職責將進行調整，這時我們將從另一個層面看到胡當政未來五年的前景。比如，吳儀退休了，我們不知道誰將接替她的位子，成為我們的對話者。

周小川和我在我房間外的海景陽臺上共進早餐。看著波光粼粼的南大西洋，周小川告訴我一些不好的消息。那個美麗的清晨頓時暗淡下來。隨著美國市場出現動盪，他說中國不打算像我們希望的那樣，往前加快資本市場改革。雖然我感到失望，但並不覺得完全意外。我已經預感到改革的前景已變得不樂觀。

我們從許多其他渠道得知，反對改革的勢力得勢了。全球金融危機只不過加強了他們的影響。為什麼模仿西方不對的東西？那一年中國出了一本書《貨幣戰爭》，這本書代表了對西方的猜疑和排外心態，而變革的反對者們則充分地利用了這種猜疑和排外心態。這本書的作者是一個叫宋鴻兵的人。這本書是偽經濟學和達芬奇密碼式探秘的奇怪組合，試圖展示西方國家如何利用資本市場臣服發展中國家，特別是如何遏制崛起的中國。這本書聲稱，西方國家聽命於跟羅斯柴爾德家族 (Rothschild) 有密切聯繫的富有私家銀行。西方國家沒有人拿《貨幣戰爭》當回事——無疑，這是陰謀論的一部分。但是這本書在中國很時髦，據說國務院也有人看這本書。

不過，周小川對改革之路總的來說是比較樂觀的，表示中國有可能在人民幣問題上表現更多靈活性。不過他提醒說，既然氣候變化的事情尚未定下來，美國要避免通過反對中國的立法，這很重要。而在美國抨擊中國甚囂塵上：在 8 月中旬的一次競選活動上，民主黨總統候選人克里斯．多德要求布殊總統中止從中國進口食品和玩具。我提醒周小川，布殊總統反對保護主義和報復行為。我向周小川講述了我赴蒙大拿州同馬克斯．鮑克斯討論這事的經過。我會盡全力阻止針對中國立法的通過，我說。

隨著會見接近尾聲，我轉而談到，我對中國銀行與伊朗有往來表示關切。我同財政部主管恐怖主義和金融情報的副部長斯圖亞特．利維 (Stuart Levey) 在一起工作時，曾經提醒世界上所有主要銀行，要注意在伊朗做生意的風險。外國銀行做伊朗的合法生意是不違法的。但在伊朗做生意是危險的，因為伊朗人常常掩蓋其非法的活動，這是眾所周知的。我表明，如果有銀行資助或者援助伊朗的恐怖主義活動或者製造核武器的工作，我們將對這些銀行進行制裁。中國的主要銀行之一受到美國制裁，並因此紀錄在冊，從而失去在美國和歐洲做生意的機會，這應

該是中國最不願意看到的事。

周小川說：「我仔細調查過，我認為我們的銀行沒有同伊朗從事任何非法或者不合適的生意。」

「他們應該格外小心，因為我們會密切注視。」我提醒說。我知道他理解我說的話。

在開普敦會議之外，我們去參觀了在加納和坦桑尼亞正在進行的實實在在的經濟建設，在那裏我意識到中國對全球經濟的重要作用。在非洲到處都有中國人，從事當地基礎建設投資大項目，簽署協議獲取重要的石油資源。我覺得二十國集團給了中國和新興國家一個發聲的機會，這很好，他們的聲音應該被聽到。就現代經濟而言，二十國集團比七國集團更具有代表性。七國集團只包括發達國家，而且成立於1970年代中期，那時像中國這樣的國家在經濟上默默無聞。所以。在開普敦，代表全球經濟主體的財長和央行行長能夠審視我們所面臨的挑戰。對美聯儲主席伯南克和我，解釋我們國家面臨的問題和政策應對，這是一個很理想的場合。

開普敦的經歷讓我有信心，在不到一年之後，向布殊總統建議，把二十國集團向前推進關鍵一步，把其從一個部長級會晤拓展到領導人峰會，從而使許多發達國家和新興國家的政府首腦坐在一起商討世界的問題。這個想法同 SED 的一個關鍵目標相吻合：讓中國更多地融入國際社會。雖然中國是世界第三大經濟體，而且即將成為世界第二大經濟體，但在全球領導人論壇中，中國的代表性體現得不夠充分。中國的觀點也沒有被適當地傾聽和關注，同樣重要的是，中國也沒有承擔與其國際秩序中地位相當的責任和義務。

至少，我們要求有更多的國際協調，因為金融危機在蔓延。美國的主要銀行宣布遭受了巨大損失，英國的北岩銀行 (Northern Rock) 遭受了嚴重的擠兑，房產銷售下跌，消費者的信心也迅速下滑。在政府內部，我們

開始考慮用刺激支出來推動不景氣的經濟。隨著房產市場問題蔓延到信貸市場，美元繼續貶值，加劇了國會的保護主義情緒。人民幣最近升值了，在11月一個月裏上漲整整一個百分點。但是國會似乎沒有人理會。

第三次 SED 定於12月12日和13日在北京召開，我在這之前告誡吳儀，在美國立法者中有敵對的情緒。我會盡我所能讓國會不至於受到這種情緒的影響。但我說，我需要從她那兒得到幫助。

「我在盡我最大的努力，」我說，「但我不能排除有關貨幣的立法會在年底前提交到國會的可能性。」

吳儀在電話裏語氣非常和藹，但第一次會議召開之前，我們在北京晚上一起用餐時，她的態度卻完全不是和解的樣子。

中方在香河天下第一城召開第三次 SED ，離北京大約30英里。這個旅遊景點有一個仿造的故宮，還有一個27洞的高爾夫球場，以天下第一城而聞名。副總理住在這個大院子中心一個傳統風格的房子裏，泰婭．史密斯和我同吳儀和朱光耀在那裏會面。大世紀城的風格介於迪士尼和古威廉城堡之間，又有中國元素，這種奇怪的結合，反映了中國經濟發展帶來的迅速變化。僅僅幾年以前，我步行穿過北京有歷史沉澱的街巷，現在這些街巷和以它們的名字而為人所知的居民區都被拆除了，以接納匆忙和無序的城市化。我在一個為旅遊奇幻世界製作的仿製品中用餐。

吳儀利用這樣一個私人會晤轉換角色，在我們的貨幣問題上讓我很不好受。美元的疲軟給中國帶來了麻煩。隨著已經低估的人民幣對歐元和日元的進一步貶值，他們在歐洲和日本的貿易夥伴也在抱怨。中國進口的以美元定價的商品，諸如石油，成本大幅上升。吳儀還表示了對中國在美國投資的擔心。到2007年12月，中國的外匯儲備已經增長到了令人驚訝的1.5萬億美元，而在6年前中國加入 WTO 時，這個數字是2,120億美元。其中大約9,000億美元，即外匯儲備的60%，投資到美國

的政府票據和債券，或者像兩大抵押貸款巨頭房地美和房利美等機構發行的證券。

「你想讓我們上調我們的貨幣匯率，可你們得控制你們貨幣的價值。」她告訴我說。

★ ★ ★

「你們讓我們遇到了真正的麻煩，因為你們讓美元貶值，中國人民受到了傷害，因為我們投資了你們的美元。」

「我們盡力維持美元的堅挺，但美元的價值是由自由市場決定的，」我回答說，「我們需要推行政策以保持我們的經濟強健。我們現在就是這樣做的。」

吳儀然後問我，我們想要人民幣調整多少。「你們想要人民幣調整多少？給我一個數字。」

我拒絕這樣做。我們雙方都知道，中國會升值人民幣，因為他們認為現在這樣做於他們最有益。所以，由我來提出建議是沒有意義的。相反，我重申了我的立場，中國應該讓市場來決定貨幣的價值。而在中國讓市場決定其貨幣價值之前，應該至少根據經濟的現實來確定其貨幣的價值。

「你們目前的情況距離這一目標有點太遠了，」我告訴吳儀說，「你們應該讓人民幣大幅升值。」

然後，我返回到更為重要的，我認為，應該是更優先的話題：為什麼中方不再繼續進行金融市場改革了？

第二天晚上，在慶祝宴會之後，中國人覺得，如果我能跟吳儀打乒乓球，那會很有意思。我不太會打乒乓球，而讓副總理贏我，對我來說，一點問題都沒有，這不是丟臉的事。溫蒂總是贏我。我覺得比賽對中美關係有好處。我覺得我有點興奮起來了。我熱切地期望同吳儀副總

理打比賽。但我的手下不同意，不讓我這樣做。

「讓吳儀贏你，會很難看的。」米歇爾．戴維斯（Michele Davis）說。戴維斯是財政部公共事務副部長，政策計劃局長。

我手下不想讓我跟吳儀比賽還有另一個原因。我們財政部在北京的團隊有一個信息技術專家，朗．李里（Ron Lily），在美國是排得上的乒乓球選手。SED 團隊帶了朗來，他還帶了自己的拍子，這樣我們就可以在中國人自己的國球項目上擊敗中國人。所以我們建議，吳儀跟我不要打，我們從我們的團隊選一個人，跟中國團隊的一個人打。中國方面挑選了朱光耀，當時財政部國際司司長。雖然比賽打得很艱難，但朗還是贏了。中國人真是熱愛體育，對比賽又是拍手，又是呼喊。之後的幾個月，中國人一直在嘲笑我們，居然帶了職業選手。

乒乓球比賽讓我有機會看到，中國和美國的 SED 團隊之間建立了密切的工作關係。他們數星期在一起為每一次會晤做準備，在雙方的官員之間建立了一種相互尊重和信任的紐帶。隨著金融危機在下一年的惡化，這種關係被證明是非常重要的。密集的個人之間的互動是 SED 的一個特點，在前五屆 SED 整個過程中，中國國家領導人和美國官員之間面對面的會晤多達30次，我同與我對等的中方搭檔通電話多達24次，泰婭．史密斯與朱光耀主持了200多場協商和準備會議。

第三次 SED 之後，我們宣布了內容涉及很廣的三個協議。最重要的是，我們達成了一個非常詳盡和意義深遠的涉及到產品安全的協定。這個協定旨在改進製造業標準，提高政府在八個領域的監管水平。這八個領域包括食品、動物飼料、藥品和藥劑產品、煙酒、玩具和電子產品。雖然問題主要在中國方面，但我們做出的模式代表現代市場最佳做法，而這種做法依賴於全球製造網絡和連鎖貨物供應。

衛生和人力服務部長邁克．利維特是個非常熱情的參與者，急切地想利用 SED 。他同中國衛生部部長建立了密切關係。第三次 SED 期

間，利維特冒險提出一個建議，在我們開啟 SED 之前，這個建議很可能被中國人認為冒犯了他們而被立刻否掉。他要求中方允許美方把美國的食品安全和產品質量檢查員派到中國。在隨後的談判中，中國要求互派。對許多美國人來說，這也許有點可笑。但公平就是公平。事實上是，中國人在這個問題上是非常友善和合作的——正因為如此，在第四次 SED 上，我們能夠宣布美國食品藥品監督局人員到中國工作，中國的檢查員也可以來美國工作。即使在這之前，對話方式得以改善，也有所回報：2008 年初，一種稀釋血液的藥被發現受到污染，這種藥包含的主要成分來源於中國。我們兩國的機構共同努力，很快就查找到問題所在。

到 2007 年下半年，我開始思考布殊政府換屆後會怎樣。我於是開始考慮具有更長遠目標的中美合作。中國人是戰略思想者，通過不間斷的五年計劃，來制定他們的長期經濟目標，並認真跟蹤計劃的執行情況。如果新總統允許把 SED 擱置在一邊怎麼辦？我的結論是：如果能夠找到一些關切中美雙方共同目標的題目，而共和黨人和民主黨人又都能夠接受，即兩黨任何一黨入主白宮都不會輕易放棄的題目，對我們是有好處的。

並非我一個人這樣想。吳儀就曾提議，我們找一個題目，共同長期地合作。我開始跟華盛頓的人想主意。我高盛時的同事約翰．桑頓，當時在中國和美國兩頭跑，在中國他擔任清華大學全球領導人項目的主任和教授；在美國擔任布魯金斯學會的主席。他指出，中美雙方可以卓有成效地在能源方面合作。我很讚同，回想起我 7 月份的青藏高原之行，而青藏高原的情況恰恰非常充分地凸顯了中美合作減緩氣候變化影響的重要性。於是我決定，環境和生態保護問題應該是此類討論的部分內容。

我向吳儀建議，我們雙方合作搞一個中美合作共同探討能源和環境方面重要議題的 10 年框架。 她立刻說這是個好主意。我們立刻全力以赴著手此事。在第三次 SED 會議上，我們宣布成立一個能源環境十年合

作框架工作小組。美國的團隊和中國方面來自發展和改革委員會的團隊花了6個月時間，共同精心完成了這個最終成為中美對話最重要的成果之一。

考慮到氣候變化和能源安全這些議題的艱巨性和敏感性，我們需要兩國政府中最高層決策者的參與。在美國方面，這意味著環保局、商務、政務、能源、財政部門之間的協調，後來又加上美國貿易發展署。專注於六個領域的特別團隊反映了能源和環境之間不可分割的相互關係。這六個領域分別是：清潔用水；清潔空氣；高效交通；清潔、高效和安全的發電；能源效率；以及森林和濕地的保護。除了其他議題以外，我們尋求如何減少兩國對於外國石油的依賴，如何在滿足不斷上漲的能源需求的同時，保證我們的公民享有清潔空氣和安全用水。我希望兩國最好的實驗室能相互交流，為了大家的利益共同從事研究。

最終，我們共同追求一個新的概念，我們稱之為生態夥伴關係(EcoPartnerships)。十年框架關注具有戰略意義的廣泛議題，而生態夥伴關係則旨在鼓勵在大學或者地方層面上的創新——比如，城市間結成夥伴關係共同生產電動汽車，或者公用事業之間結成夥伴關係創建環保型運作模式。西雅圖和大連合作建造高效港口，威奇托市(Wichita)和無錫則在清潔用水方面展開合作。在2008年12月第五次 SED 會議上，我們公布了擁有七對合作夥伴關係的項目。

像以往一樣，中國方面為第三次 SED 準備了豐富的娛樂活動。吳儀親自過問所有準備工作，甚至到桌子上排放的蔬菜雕花。娛樂活動包括焰火，這即使按照中國的標準也是壯觀的——而我們美國人在國內會認為是最後的壓軸節目，居然在天下第一城上空燃放了一個小時。我忘了拿外衣，開始放煙花的時候，感到牙在打顫。作為寒冷天氣下會晤的禮物，中方為我們代表團提供了很厚的、帶腰帶、毛領子和紅五星銅扣的軍大衣。我渴望溫暖，但不敢穿這棉襖，那照片會多麼奇特：美國財

政部長穿得像一個紅軍戰士！說到這件適合在東北穿的棉襖，我還留著它，冬天在伊利諾我們家附近的草原上散步時會穿上它，這裏的偷拍者只有鹿和叢林狼。

因為吳儀春天就退休了，這是她最後一次參加 SED ，這讓我覺得有點既高興又傷感。雖然最初對這位副總理感到有些疑慮，但我逐漸對她和她所做的努力充滿敬意。中國有句話：不打不成交。雖然同她有不同看法，但後來真覺得她挺好。我希望她也覺得我不錯——不管怎麼樣，她送了我很漂亮的禮物：青銅車馬雕塑，是中國第一個皇帝陵墓出土文物的小型複製品。我把它放在我財政部辦公室。吳儀退休之後，我送了她一對高爾夫球杆，根據她的身材訂做的，希望能給她退休後的生活帶來快樂。

第三次 SED 取得了一些令人矚目的政策成果，但讓我無法忘記的是會議之外發生的一個小插曲。我們代表團中大多數人都不知道這事。在天下第一城一個大舞廳裏，圍繞一個長的黑木頭桌子，我們正在開討論會，坐在我邊上的美國駐華大使桑迪．蘭德，探過頭說，他從大使館得到消息，美國驅逐艦「穆斯汀號」當晚要穿過臺灣海峽，而中方宣稱這海峽屬中國領海。

幾個星期之前，中國拒絕「小鷹號」美國航空母艦以及其隨行艦船停靠香港，惹怒了美國海軍和國防部。本來航母艦隊上的數千空軍人員和水手打算同他們的家人在香港過感恩節。中國方面雖然沒有任何解釋，但顯然，美國計劃向臺灣的軍售，以及布殊總統同達賴喇嘛一起露面，讓中國方面覺得受到冒犯。只是出於「人道主義考慮」，中國當局當天就對決定表示反悔。但這時，「小鷹號」已經改道駛向在日本的美軍港口。「小鷹號」和其五艘護衛艦隻構成的艦隊穿越臺灣海峽返回美國，進一步加劇了局勢的緊張。

現在我在北京，聽到美國艦船要再一次穿越臺灣海峽。這不僅會激

怒中國人，而且會傷害我的信譽以及 SED 的信譽。

「這事絕不能發生。」我對桑迪小聲地說。

「漢克，這事已經定了。你無論如何阻止不了。」

「如果羅伯．蓋茨（Robert Gates）在北京，海軍不會這樣做，」我說，「假如國務卿康多莉扎在北京，他們也不會這樣做。現在我在北京，他們也不應該這麼做。」

事實上，國防部長羅伯．蓋茨上個月剛剛訪問過北京，直接談了軍售問題，說美國會繼續向臺灣出售武器以自衛。但他同時也呼籲中美雙方在其他問題上更好地交流。我不耐煩地等待會議茶歇，這時我想，在我要見胡錦濤的頭天晚上，美國驅逐艦穿越臺灣海峽，似乎跟蓋茨所說的目標不一致。

終於茶歇了，我立刻跟國家安全顧問史提芬．哈德利通話。因為13個小時的時差，華盛頓正是午夜。半迷糊的哈德利證實，這次行動已經得到批准。

「那我想，我得把總統叫醒了，」我說，「因為這是無法接受的。」

「別叫醒總統，」哈德利說，「把羅伯．蓋茨叫醒就行了。」

我在國家安全委員會會議上認識的國防部長。我非常尊重他。但那天晚上花了很長時間才接通他的電話。我先得跟一幫軍銜很高的副官打交道，還有太平洋司令部的軍官。一個副官以不屑的語氣問我，究竟為什麼打這個電話，我不得不拿架子了：「我是財政部長，」我說，「把蓋茨部長叫醒。」我過去從來也沒有這樣拿架子，以勢壓人，以後也不會。

羅伯終於在電話那邊睡意朦朧地問，「這是怎麼回事啊，漢克？」

我直接告訴他，我在北京，美國海軍艦船不能穿越臺灣海峽。

羅伯迅速按照我的期望做了，換了我，形勢發生逆轉，我也會這樣做。

「如果這對你很重要，漢克，我們取消這次行動。」

我在電話裏聽到有人在旁邊磨叨——實際上是很大的不滿——我決定掛斷電話，別等到發生爭執，或者再出現變故。我只是說，「非常感謝，我看重這個決定。這很重要。」

我回到了 SED 會議，告訴桑迪：「解決了。軍艦改道了。」

我得承認，我鼻子都氣歪了，但並不是因為過度自負而在海軍計劃問題上小題大做。我這樣做是因為，我知道，所有美方參加 SED 的人都知道，中方不會認為這樣的插曲是偶然事件。在一個很重視迹象和象徵性的文化裏，無論大小事，每一個行為和事件都被賦予了意義。缺少透明的封閉決策過程放大了這種趨勢。如果我在北京期間美軍驅逐艦穿越了臺灣海峽，不僅會被認為是就「小鷹號」事件對中國的抗議，而且會被認為，美國拿中美 SED 不當回事，也拿我這個財政部長作為對話的美方主席不當回事。具有諷刺意味的是，蓋茨本人想要增進同中國的交流，但國防部卻冒險破壞我們一直通過 SED 在建立的交流渠道。

回到華盛頓，我還有點不高興。可布殊總統卻覺得我咄咄逼人的行為很有意思。回來之後的一次內閣會議上，布殊總統衝我咧著嘴笑出了聲。「為什麼你花那麼長時間才找到蓋茨？」他風趣地問，因為他知道我當時要急切地跟國防部長通話。總統有幽默感，喜歡頑強的人。在我們面臨嚴重金融危機時，這兩個性格特點很有用。

第 14 章

全球清算

我們決定第四次 SED 的主題為可持續經濟增長，2008 年 6 月對話舉行的時候，可以說這個主題是再合適不過了。油價飆升至 138 美元一桶，原油價格比前一年上漲了一倍。能源和化肥價格的上漲，再加上地方的乾旱，助推食品價格上漲，特別是主糧。而糧食短缺在一些貧困地區引發了嚴重的暴亂。價格上漲部分反映了發展中國家快速經濟增長對於稀缺自然資源更大的需求。中國經濟的成功使數億人擺脫了貧困。目前，中國的挑戰是看，在不影響國內穩定和帶來全球災難的情況下，維持其發展。

我們在馬里蘭安納波利斯 (Annapolis, Maryland) 海軍學院召開第四次 SED 的時候，美國正在遭受越來越嚴重的金融危機，這場危機將吞噬整個金融界。已經有許多著作描述了我們國家最近歷史上經歷的這個黑暗時期。但美國人卻不太知道，這場危機如何徹底改變了中國的態度和政策。危機暴露了中國對於出口的過分依賴，也證實中國有必要將國內消費調整為經濟的主要需求。中國應對最嚴重危機的舉措 —— 特別是大規模的投資計劃 —— 使需要進行的結構改革停滯了下來，而且留下了呆帳這樣代價異常高昂的遺產，直到今天中國仍然為這樣的遺產所困擾。

中國發揮了重要和負責任的作用，幫助我們應對越來越多的問題。但美國所面臨的麻煩使其體制的某些方面遭到質疑並敗壞其聲譽，中美兩國關係的性質開始發生明顯變化。美國的麻煩增加了中國的自信。

在 SED 會議一次間歇，王岐山把我拉到一邊。王岐山這時已經離開北京市長的位子，於3月份接替吳儀擔任副總理，是 SED 中方的主席。他告訴我美國的金融危機影響了他和中國黨內高層其他人對美國的看法。我終於徹底明白了中國態度的變化。

「漢克，你是我的老師，可現在我在老師的領地審視你們的制度。我們還應該向你們學習嗎？我們拿不準。」

這場危機是令人沮喪的經歷，這也是最令人沮喪的時刻之一。

我跟王岐山認識已經15年了，一起在受到壓力的情況下密切合作過好多次。他是朋友，也可以推心置腹。他有魅力，而且樂觀，雖然有時候講話會很有策略，但他總的來說很直率，跟我不會講假話。我非常欣賞他這一點。他的看法誠懇生動，我一點也沒有覺得有冒犯我的地方。相反，這樣的看法來自一個30年致力於推動中國改革的人，只能讓我明白，中國發生這種變革的大環境變得異常艱難。西方金融危機使反對中國開放資本市場的勢力更加強硬。

我回答說：「我們犯了很多錯誤，但是你們也可以從中吸取教訓。」我們的問題，我說，不應該導致中國得出結論：中國不需要繼續發展開放和競爭性的市場。不管情況如何，我接著說，「我們都會做最大努力修補我們的市場，保護我們的經濟。」

但幾乎毫無疑問，我們的體制面臨巨大，而且不斷增加的壓力。3月份，投資銀行貝爾斯登 (Bear Stearns) 成了目前為止最大的受害者。這是一家從事抵押貸款支持證券業務的超大型公司。隨著房地產危機的惡化，貝爾斯登失去了市場的信任，成了房貸危機的犧牲品。如果不是財政部，美聯儲和紐約聯邦儲備銀行聯手在3月中整整忙亂了一個周

末，為其找到摩根大通這樣的買主，如果美聯儲沒有提供財政援助，貝爾斯登就會徹底垮掉。

正如我在《峭壁邊緣》(*On the Brink*) 這本有關金融危機的書中所陳述的那樣，貝爾斯登的崩潰讓全世界都為之震驚。中國的感受也特別深刻。中國國有投資公司中信證券在這之前已經同意用10億美金購買貝爾斯登6%的股份。隨著貝爾斯登出事，中信證券迅速退出交易。2007年，中國主權財富基金中國投資公司分別高調投資美國的黑石公司和摩根士丹利，這讓中國領導人特別關切華爾街受損的金融體系。而且，中國也開始受到金融危機的波及。雖然中國的銀行幸免於難，全球股市的迅速下行使上海證券市場的指數從2007年的最高點下跌了45%。GDP增長也變得緩慢了。美國經濟的不景氣，以及世界其他地方經濟的衰落，勢必會減少對於中國出口的需求。而出口對中國經濟至關重要。

4月份我在北京籌劃第四次 SED 時，親身感受到中國對於金融危機的關切。胡錦濤、溫家寶和王岐山都向我提出許多問題。這些問題涉及到美國的經濟、美國銀行的狀況，以及中國投資摩根士丹利和黑石公司的虧損情況。我向他們保證，美國的應對是及時的。美聯儲在向受到擠壓的市場提供流動資金。與此同時，我代表布殊政府在跟民主黨控制的國會協商1,500億美元的經濟刺激計劃，這些錢很快就會到消費者的手裏。我特別提到，許多預測家預期經濟會在後半年反彈。

然而我說的這一切多離譜啊！

我們同中國之間的交流非常坦誠，中國人對此很感激。貝爾斯登救援之後，美國財政部的高級顧問尼爾．喀什卡拉 (Neel Kashkari) 率先和中國財政部的官員通了電話。隨著危機在隨後幾個月的加劇，我們增加了接觸的頻率和深度。由 SED 培育起來的廣泛和不斷的交流，再加上我與王岐山和周小川之間的長期關係，在幫助美國在如此艱難時期管控好同中國的關係上，體現出了巨大的價值。中國當時是美國政府債券市場

第二大外國投資者。

在4月訪問期間，我告訴中國方面，美國財政部高度警惕防備發生更多的問題。當然，事實證明，我們提高警惕是對的，因為一家接一家金融機構感受到了投資者的憤怒，他們為不良資產感到擔心，為弱資產負債表感到擔心，銀行之間不願意相互拆借，也讓他們感到擔心。我強調，需要給華爾街和首席執行官更多資本和更多流動性緩衝，在2008年春天和夏天，我就不斷地鼓勵雷曼兄弟的首席執行官理查德·福爾德(Richard Fuld)提前為公司做好準備，應對艱難時刻。我提議他尋找財富實力很強的戰略投資者，或者乾脆找一個兼併夥伴。

壞消息不斷疊加。隨著美國股票價格從2007年10月的紀錄高點一路下跌，經濟持續衰退，失業率攀升。6月份失業率達到5.6%，比上一年整整上升一個百分點。儘管聯邦刺激計劃的支票到了美國公民的手上，但他們仍然不能支付更昂貴的汽油。

在總統大選的預選階段，對中國的抨擊變得更激烈。在5月，民主黨總統競選對手希拉莉·克林頓和巴拉克·奧巴馬(Barack Obama)參議員支持立法，對中國商品徵收懲罰性關稅，作為對中國操縱匯率的回應。我同美國財政部的中國和SED特使阿爾·霍爾墨(Al Holmer)一起，在國會待了好幾個小時，試圖阻止這種機械反應式的保護主義。我們指出我們已經在貨幣價值上取得進步，從2005年7月以來，人民幣已經升值14%。我們特別提到，SED已經取得了明顯成果，從開放領空的協議到產品安全性的提高。我們指出如果美國以制裁措施轉向，我們的風險是可能失去這些成果。

王岐山在6月抵達美國之前，我提醒他，比起前一個春天吳儀來訪的時候，國會的氣氛更陰暗，更不穩定。如果民主黨助推反華法案，共和黨一定不會投反對票。

「任何事情都有可能引發一連串的問題。」我警告說。

但我仍然認為，如果中國有人有足夠魅力，能夠安慰那些被激怒的議員，那麼非王岐山副總理莫屬。王岐山同吳儀的不同，就像陰和陽的不同。吳儀是一個堅韌的談判者，不會偏離爭論點，也不會忘記需要傳遞的信息。王岐山同樣堅定地堅守自己國家的立場，但是他採用的方式卻不是一成不變的，而且很巧妙，富有智慧，但又有一種冷幽默感，使他的方式不至讓人不能接受。他是一個真正的為人民著想的人，不排斥幾乎所有的會議。當被問到非常刁鑽的問題時，他喜歡把問題答覆得像問題本身一樣不同凡響。

王岐山約定要會見國會山的領導層，但我也邀請了幾位參議員和幾位眾議院的議員在財政部的現金廳會晤中國新的 SED 領導團隊，共用早餐。這個有金邊裝飾，宮殿風格的大廳位於財政部大樓二層。美國政府曾經在這裏進行過贖回金銀流通券這樣的金融業務，還在這裏從財政部的金庫為地方商業銀行提供錢幣和紙幣。七位立法者參加了這次會見，他們是參議員諾曼·科爾曼（Norm Coleman，來自明尼蘇達的共和黨人），參議員瑪麗亞·坎特威爾（Maria Cantwell，來自華盛頓州的民主黨人），眾議院議員桑迪·列文（Sandy Levin，來自密歇根州的民主黨人），和眾議院議員唐·曼祖羅（Don Manzullo，來自伊利諾州的共和黨人）。他們中的一位一度就中國不致力於制止氣候變化向王岐山發起挑戰。

王岐山巡視了一會兒桌子，好像在思考自己的答覆，或者好像在看周圍的人是否注意力足夠集中能夠跟上他。然後，他開始自己的長篇大論，他談到經濟，談到社會政策，談到個人責任。他指出，中國雖然是世界第三大經濟體，但依然是一個貧窮國家；人均GDP世界排名第125位——在納米比亞（Namibia）之後。這是中國人談話愛使用的一個點，但王岐山表述的方式卻不是人們所熟悉的那樣。

一方面，他強調說，美國一些人批評中國浪費資源，破壞環境，加劇了全球變暖。另一方面，許多人宣稱中國出口到美國的商品太便宜，

給美國造成了傷害，他們要求中國調整經濟鼓勵更多的國內消費。中國如何既擴大消費，又維持發展的可持續性呢？

「現在我們在這，」他說，「一個炎熱的夏日，但你們辦公室裏卻很涼快，因為你們開著空調。在冬天你們又有了暖氣。你們在有空調的體育館鍛煉身體，然後洗個熱水澡，然後進了有空調的汽車。這就是美國！在中國，我們不是這樣生活的。我們過不起這樣的生活。我告訴我的同事：用個人行為保護生態，要鍛煉，騎自行車上下班。」

一場精彩的秀。本來是一場問答會，卻變成了一場精彩的專題演講，擺出了中國面臨的可持續發展兩難，但卻絲毫沒有表現出那種出自本能的的防禦姿態，而這種防禦式的辯解常常歪曲和弱化中國方面的論點。我知道，王岐山作為一個改革者和環境保護主義者（他同我都在大自然保護協會的亞太理事會供職），致力於找到解決問題的辦法。在指出中國固有的困難時，與其說他在給美國的立法者上課，不如說他在向他們闡釋明白一個棘手的問題。幾個月前我們在北京討論 SED 的能源與環境保護項目時，他就是這樣對我講的。

「世界上沒有足夠的資源支持十幾億中國人像西方人一樣生活，」他指出，「我們必須尋找一種新的模式。」

坦率地講，我認為他是對的。在他講的時候，我想起有一年2月份在中南海的會見，我看到朱鎔基褲子邊露出了裏面的襯褲——這種禦寒的方式，我們養尊處優的領導人是絕對不會採用的。

★ ★ ★

6月17和18日的第四輪 SED 在美國海軍學院的美麗庭院中舉行。這個海軍學院建立於1845年，這裏屬馬里蘭州的安納波利斯，七條河流在這裏匯入切薩皮克灣 (Chesapeake Bay)。這裏離華盛頓一個半小時的車程。這樣的距離是其吸引力之一。我們想讓美方代表團成員遠離他們的

辦公室，專注於 SED 。但，即使對我，要集中精力也是很難的。這次會談的一個多星期前，雷曼兄弟發布了第二季度的財務報告，但卻無法讓投資者信服。其股票持續下跌，而且也沒有出現收購者或者戰略投資者。財政部我的團隊以及美聯儲的工作人員仍然在尋找避免雷曼兄弟垮掉的辦法。與此同時，我們全力關注房產抵押巨頭房地美和房利美，隨著改革「兩房」的立法在國會拖延，「兩房」面臨來自市場巨大的壓力。

對話每一次中間休息都被電話佔用了，但是我強調誰也不能溜出 SED 會場，而且要求我的內閣同僚也不能這樣做。布殊總統召集了一個緊急會議，應對中西部氾濫的洪水，這事需要政府的關注。在這點上我跟白宮協商由誰來出席這個會議。總統的會議很重要，但我決心像中方一樣對 SED 保持足夠的尊重。我堅信全身心的投入 SED 會獲得紅利。

我在 SED 的講話中，努力毫無隱瞞地闡述市場的孱弱狀態。我解釋了布殊政府為穩定金融體系和經濟所做出的努力，特別提到在經濟上行和下行的循環中，靈活的和以市場為基礎的價格起到了自動調節器的作用。我還特別指出，中國不應該以市場出現混亂為藉口，停止金融領域的改革和發展。

最為重要的是，我們簽署了《中美環境能源十年合作框架》協議，這個協議使中國和美國在未來的十年致力於清潔、可持續能源發展方面的合作。我們在第三次 SED 期間就開始謀劃這個協議，而這個協議使我們的努力有可能延續到下一屆政府。

貨幣問題仍然讓我感到不開心。2007 年 9 月，法國前財政部長，曾經競選過法國總統的多米尼克 · 斯特勞斯 – 卡恩 (Dominique Strauss-Kahn) 出任國際貨幣基金的總裁。他要求我們支持他做出一些必要的改變，包括一項出售貨幣基金組織部分黃金儲備的計劃。我明確地說，要我們支持可以，但貨幣基金組織必須為貨幣操縱點名中國。價值被低估的人民幣是一個全球關注的問題，國際貨幣基金組織有責任解決這個問

題。坦率地講，我也對美國總在這個問題上出頭感到煩了。

斯特勞斯–卡恩同意國際貨幣基金組織點中國的名，但是事後，他的一些後門運作招致了我的朋友周小川的抗議。周是中國央行的行長。在安納波利斯 SED 的一次中間休息時，周找到我說：「漢克，斯特勞斯–卡恩說他不想點我們的名，想給我們更多時間，讓我們取得進展，但你堅持要他現在就行動。如果國際貨幣基金組織現在採取行動，那我們就更不好動匯率了，因為我們的老百姓會認為我們向外部壓力低頭了。」

中國急切地要避免來自一個有信譽的和獨立的多邊國際機構的公開批評。但像以往一樣，周小川想得很周到，也是有道理的。我有一點被激怒了，斯特勞斯–卡恩居然利用我，雖然準確地說，是作為他跟中國強硬的一個藉口，但我並沒有對我的朋友透露我當時所想。

「國際貨幣基金組織需要做自己的工作，」我對周說，「如果你們在貨幣上表現得更靈活一些，也就沒有必要點中國的名了。」

雖然我期望斯特勞斯–卡恩沒有告訴周小川我們之間的約定，但我意識到，這個法國人不藏話只不過是他務實和直率本性的一部分。我總是發現他很容易對付。最後周小川讓他確信，中國確實需要更多的時間，這時我只是讓他在可能的情況下，盡可能快地採取行動。

正如所發生的那樣，我們的世界將會發生戲劇性的變化，中國的貨幣也很快就成為我們最不需要擔心的問題了。

★ ★ ★

金融危機深深地傷著了房地美和房利美。這兩家政府資助的企業擁有或提供擔保的抵押貸款高達4.4萬億美元，這其中包括大量的次級貸款。他們極度膨脹，資金不足，而且管理極差，從政治意義上又幾乎動不得。由於這兩家公司是政府成立的，又由政府制約，許多投資者就假定他們的證券完全由美國政府信譽所支撐。但事實上不是這樣。房地美

和房利美是由持股人擁有的私有公司。但他們被認為擁有政府的支持，使他們獲得了廉價的資金，導致他們承擔了巨大的風險。我入主財政部，決心改革這種無法維持的商業模式。這種模式使利潤私有化，但卻使風險社會化。但立法者拒絕改變，這兩家公司給自己披上了「擁有自己家園的美國夢」的外衣，過了公關和游說的關口。

到7月初，兩房面臨著巨大的壓力。但我們得保證這兩家公司在不引發全面金融恐慌的情況下，渡過抵押貸款危機，因為這種恐慌很快就會蔓延到全世界。這兩個國家資助公司的許多最大的投資者都是外國的中央銀行。在兩房5.4萬億美元已發行的證券中，外國人持有的達1.7萬億美元。

7月7日兩房需要高達750億美元資本的推測，導致投資者逃離股市。股票7月9日再度下跌。為了穩定市場，我在7月13日站在財政部外，宣布我將要求國會給予我臨時危機處置權，增加財政部給予兩房信貸的上限，並且允許我們在認為必要的情況下，購買由政府支持的企業的股份。

兩天以後，我在國會的處境非常艱難，參議院銀行委員會的成員就我向國會的請求向我進行嚴厲的質詢。我不得不小心翼翼地回答問題：讓充滿疑慮的立法者們相信，兩房的形勢非常危急，若想不使投資者因為這些機構的脆弱不堪而感到恐慌，政府必須出手干涉。為了達到我所希望的效果，我使用了一個非常有效的類比。我的說辭當時看來合理，後來卻成為我被攻擊的把柄。

「如果你口袋裏裝著一支水槍，你也許不得不掏出來，」我說，「如果你有一支火箭筒，人們也知道你有，你也許就不必把它拿出來了。」

任何人聽過銀行委員會鬧哄哄充滿敵意的答覆，都會想當然地認為，那些政府資助的企業和他們的投資者可能會被生氣的立法者所拋棄。著急的外國政府開始打電話，要求給予指導。我把主管國際事務的

副部長大衛·麥克考米克(David McCormick)召到我的辦公室。他是西點軍校畢業生，曾經在第一次海灣戰爭中服役，還曾在白宮擔任主管國際經濟事務的副國家安全顧問。我敬重他，也相信他，我知道他可以幫助我完成一個棘手的任務。

我們列了一個政府支持企業債務持有者的前15位名單，我要大衛跟我一起向主要的外國投資者再次保證我們對於這些機構的承諾。這些人中有來自巴西、俄羅斯、日本和科威特這些國家的財長和央行行長。我會同財政部長和央行行長會談，與此同時，大衛同許多國家的官員交流。大衛與之交流的最重要的人之一是胡曉煉女士，她是中國外匯管理局局長。中國外匯管理局是央行的投資手臂，管理著1.8萬億美元的外匯儲備。而其中不到1.1萬億美元是美國國庫券和機構的證券。這些國家要保持他們證券持有量，不要減持手裏的證券，這很關鍵，因為市場已經很弱了。

「確保他們明白我們在做什麼，」我說，「讓他們知道，只要有可能，我們的政府就會支持房地美和房利美，給他們一點信心。」

大衛不斷地跟投資者保持接觸。他很快就發現，雖然那些財政部和央行的技術官僚們明白，他們所擁有的政府支持企業的證券只是間接地為美國政府所支持，但他們的上司卻認為這些證券同政府債券一樣，而且收益還要高。在某些情況下，這些上司並不完全明白股本和債務的區別。因此當他們看到媒體出現聳人聽聞的標題時，就會認為他們的投資出了問題，於是給技術官僚施加壓力，讓他們減少持有的證券。

我給許多政府官員打了電話，包括王岐山和周小川，再次讓他們放心。

「我們在密切關注，」王岐山說，「我們想確認你會保護我們的金融利益。」

我試圖向我的中國朋友解釋，在國會的爭論非常激烈，「這是一個政治劇場，」我告訴他說，「在美國我們總要做我們需要做的事，我有信

心，國會會支持房地美和房利美。」

我只期望，我自己能像我聽起來那樣有信心。

國會最終在7月30日授予財政部18個月的危機處置權。8月的第一周，兩房宣布了更糟糕的第二季度財務狀況。兩家公司加在一起，損失了30多億美元。同外國投資者的電話變得更頻繁和更緊迫。

我決定我們必須盡可能坦率地解釋所發生的一切。大衛·洛文杰(David Loevinger)，美國財政部駐北京大使館金融事務參讚和財政部駐中國的高級代表，同財政部的人員每周多次召開電話會議——有時同美聯儲和美國證監會一起，向中國官員通報最新的情況。中國人問了非常尖銳的問題，主要是關注如何保護他們的資產。我們怎麼才能確保這些資產沒有風險？中國人向我們保證，他們不會減持，但他們也只有看到別的國家再買的時候，才會再出手。

我8月7日同我的家人飛到北京參加奧運會，這是我一年前做出的承諾。幸運的是，在監管者評估房地美和房利美的金融狀況時，正好有一個間隙。雖然我腦子裏更多想的是國內的危機，而且還有幾場官方會晤，但從技術上講，這是我和溫蒂的一次休假，還有我們的孩子梅里特(Merritt)和阿曼達以及他們的家庭。我不是總統代表團的成員。

當我們抵達我們住的酒店，北京朝陽區的威斯汀，我們發現他們給了我和溫蒂一個大套間，而阿曼達、她的丈夫喬希(Josh)，還有我們14個月大的孫女薇拉(Willa)被安排在一個小一點的房間。經過溫蒂建議，我們決定換一下房間，讓孩子們有更多的空間。但酒店前臺感到非常驚訝。一開始我搞不明白，為什麼為這事大驚小怪，後來我明白了。我本來是休假的，但中方認為還像以往一樣是公差，因此我們的房間毫無疑問安裝有監聽設備。我們一換房間，就來不及給我住的房間安置監聽設備了，因為我特勤隊的人總有人在站崗。想到中國人監聽阿曼達給薇拉讀《晚安，月亮》，我和溫蒂就不由得好一陣大笑。

溫蒂和家裏人跟我看奧運，看風景，玩得很開心——儘管在長城由於沒有注意烽火臺上太低的頂子，我的頭碰了一下。我當時血流得很厲害，而且大聲慘叫，以至於中國人今天還在跟我提起這事兒。但在整個這段時間——看美國棒球隊打敗中國隊，在公園跟我夫人和孩子們練太極，接受美國媒體的採訪——我都在擔心國內的形勢，越來越難入睡。在我離開華盛頓之前，班．伯南克告訴我，他在美聯儲的人在檢查政府資助企業的帳本時，發現一些令人擔憂的事。本說檢查只是在初步階段，他不想讓我的行程掃興，當然我的行程已經被他說的話干擾了。我急切地想知道更多，但我不想給伯南克打電話，詢問可怕的細節，一方面害怕知道最糟糕的情況，另一方面中國人在竊聽，我不想讓他們知道形勢有多糟。

在北京時，我得到一些令人不安的消息：我聽說俄羅斯官員接近了中國的最高層，提出建議，中國和俄羅斯不妨聯手減持美國政府資助企業的證券，迫使美國政府使用危機處置權支持這些公司。我不知道俄羅斯人提這樣的建議在多大程度上是認真的。這樣做會對政府資助企業構成傷害，也會殃及資本市場。但想到他們也許是在試探我們，結果讓我更無法入睡，也更不安了。中國人拒絕這樣做，表示決心同我們政府合作，在整個危機過程中，保持他們持有的美國證券。這是讓人敬重的。

那些天，我差不多每天都在附近的公園鍛煉。一天早上，我正在快步疾馳，仔細考慮一些事情，我突然停了下來，把泰婭．史密斯拉到一邊。她正在北京同中國方面為12月份舉行的SED談判。「我一直在想房地美和房利美的事，」我說，「這事都要累死我了，老實講，我沒法全力以赴投入到SED上。我需要你來做這事，如果遇到大問題，來找我，我來解決。」

我完全信任泰婭，在她燦爛的笑容下面，有鋼鐵般的決心和足夠的謀略。她曾經擔任過副國務卿羅伯．佐利克(Robert Zoellick)的特別助

手，是他非洲、歐洲和政治（軍事）事務的顧問。在那之前，她曾經是國務院在解決達富爾（Darfur）問題上的出面人。我相信她的判斷力，以及她理解中國人的能力。她做 SED 的協調人費力而不討好：她得組織美國政府方面的工作，管控好政府官僚層自以為是的行為，有時候還得解釋為什麼有些人非常傾心的項目不是特別優先考慮的項目。在中國，她也得克服同樣的問題，團隊合作在中國並不是必然的。在 SED 討論期間，泰婭和她的團隊往來於中國不同的部門，這些部門並不自然而然地可以很好地合作。我跟泰婭開玩笑說，她不僅運作我們部門之間的工作，也運作中國部門之間的工作。

我 8 月 15 日返回美國，危機全面爆發。那個周末，一篇文章的標題是〈房地美和房利美的最後時刻〉，《巴倫周刊》（*Barron's*）預測，美國政府會接手這兩家政府支持的企業，清掉普通股東。兩房的股票隨之在星期一跌到 18 年來的最低點。這篇報道有先見之明。美聯儲和美國貨幣監理署檢查員，在第三方顧問的協助下，在這兩家公司的帳本上發現了大量尚未被發現的損失和不良資產。沒有了進入市場的渠道，這兩家公司註定完了。我們沒有別的選擇，只有接管他們。這是幾個星期以前我沒有料到的。

星期六，9 月 6 日，我採取了非常令人不快的、但又是必須的措施，接管了房地美和房利美，更換他們的首席執行官，把這兩家公司置於美國聯邦住房金融局的託管之下。政府給兩家公司各自投入 1,000 億美元，填補資本虧空。財政部為這兩家公司成立了新的有擔保的借貸機構。這樣的救助將使普通股股東損失慘重，但債券的持有者會得到保護。

第二天，星期天，我公開地宣布了所採取的行動，特別注意解釋，為什麼我們對這兩家龐大的——但對許多美國人來說，又是不明不白的——公司所做的一切是非常重要的。我描述說，在政府決定採取進一步措施之前，控制監管是臨時的「業務暫停」措施。這些公司的倒閉，

我說，會影響美國人獲得住房貸款、購車貸款，以及其他消費信用和商業融資，而且會對經濟的增長和創造就業帶來不利影響。

我當時就認為——現在仍然認為——這兩家公司的倒閉會導致一場全球的金融災難。

那天晚些時候，我給周小川和王岐山打了電話，詳細解釋了我們的決定。從危機一開始，我們就決定對任何問題都坦誠相告。他們也信任我們，而且在令人憂慮的時候，幫助我們穩定了市場。

「我想我們已經把火撲滅了，」我對王岐山說，「人們應該不會再感到恐慌了。」

他向我保證，中國會繼續持有他們持有的債券和證券，並向我祝賀我們採取的行動，但是他提醒我：「我知道你覺得這會解決你們所有的問題，但恐怕事情還遠遠沒有結束。」

在我說話的時候，我在想，從十年前，我跟王岐山的角色有了多麼大的逆轉。十年前廣東粵海集團擱淺，就像今天美國政府資助企業一樣，雖然規模要小一些，粵海集團採取了不可持續的商業模式，在這種模式之下，投資者認為這些企業有政府的保證，但實際上沒有。我順便提醒副總理，當年領導了廣東企業重組的史提夫·夏弗蘭，是美國財政部為我支招的顧問團隊的關鍵成員。由於史蒂夫出色的工作，王岐山非常尊重他，總要問起他的情況。

「你們的投資不會出問題。」我告訴王岐山。

回顧那個陰暗的夏天和秋天，我幾乎想不起什麼光明的時刻。有一個這樣的光明時刻是在8月下旬，我們正在籌備接管兩房，這時中國的活動人士楊建利來財政部看我，一起來的還有他的夫人和兩個孩子。他要親自來感謝我幫助他一年前從中國獲釋，回到美國。雖然不能回中國，他在美國仍然活躍於人權活動，領導21世紀中國基金會，這是一個他在1990年成立於加利福尼亞州的推動民主的組織。

我並沒有講太多我為他做的事，只是說 SED 讓我有渠道，能夠為他的獲釋做些努力。

但他聽到了許多——不僅僅是我在高盛的工作，而且還有我在生態保護方面做的工作。

「我在監獄的時候，讀到了有關你在雲南做的事。」他說。

楊不僅為他的獲釋感謝我，還為我們保護環境的工作感謝我，這深深地打動了我。在這裏，一位著名的持不同政見者感謝我，而他抗議和反對的領導人也為了同樣的事，而且以同樣的方式感謝我。他的話讓我再一次深深地明白，找到共同的基礎，確認對中國人都重要的事，是多麼的重要。我真心地關心中國，中國環境的美好和中國公民的安康，對於生活在那裏各行各業的人是非常重要的。

讓我感到不安的是，我們接管了房地美和房利美之後，市場形勢進一步的惡化。由於無法找到新的資本和戰略夥伴，雷曼兄弟的形勢急劇惡化，因為緊張的投資者切斷了跟這個陷入險境的機構的所有交易。最後，在紐約召開的由世界一流投資銀行參加的緊急會議也沒有找到解救辦法，這個歷史上有名的，其歷史可以追溯到 1847 年的銀行申請破產。我們雖然做了努力，但找不到一個買主或者資本合作夥伴，我們也找不到理由，允許利用政府的權威，解救這家無清償能力的投資銀行。在同一個周末，我們得知，另外一家主要投資銀行美林也步履蹣跚。更糟糕的是，保險巨頭美國國際集團（AIG）也陷入了困境，與不良抵押貸款投資相關聯的信用違約掉期把這家公司拖垮了。

雷曼兄弟垮掉幾乎造成大恐慌。金融股，以美國國際集團為首，在 9 月 15 日星期一大跌。（幸運的是，美國銀行同意收購美林，避免了一場比雷曼兄弟更大的災難。）籌資渠道開始枯竭，給銀行和大公司帶來巨大的麻煩。主要工業公司，諸如寶潔（Procter & Gamble）和可口可樂（Coca-Cola）在出售商業票據方面遇到了麻煩。貨幣基金常常購買商業票

據，以賺取一些額外的收益。與政府債券相比，商業票據對許多公司來說，是非常關鍵的短期融資來源。

隨著更大金融災難的來臨，一連串不間斷的爆炸不斷發生。9月16日，我們得知美國國際集團當天需要850億美元的聯邦儲備貸款，以避免其破產。雷曼兄弟的資產在倫敦被凍結，結果導致對沖基金甚至撤出與明顯沒有問題的投資銀行的生意。被激怒的約翰·麥克(John Mack)給我打電話說，空頭在襲擊摩根士丹利。麥克在那兒擔任董事長和首席執行官。受尊重的公司品牌和可靠的資產負債表已經遠遠不夠了。麥克急切地需要為他的公司籌資，按照邏輯他想到了中國投資公司。這家公司掌管著部分中國的外匯儲備，在2007年12月購買了摩根士丹利9.9%的股份，在那之前，這家華爾街公司發布了其有史以來第一次虧損。約翰知道我跟王岐山關係很近，問我能否跟王岐山說說，讓中國增加對摩根士丹利的投資。

「我們得到的所有迹象表明，他們需要你的一些保證和鼓勵。」這位摩根士丹利的首席執行官說。

我答應盡我所能。

市場的相互關聯性導致問題很快從一個行業蔓延到了另一個行業。當一些基金因為持有現在已經一文不值的雷曼兄弟的票據而遭受損失時，貨幣市場基金整體開始遇到了麻煩。擔心基金的淨價值跌破一美元，基金無法百分之百支付投資者，結果導致了基金贖回的狂潮。這使基金擁有的資金大幅縮水，導致能夠投資商業票據市場的錢也大幅減少。最後票據市場也凍結了。鬼魔纏身的投資者轉而投資安全的政府債券，債券需求劇增，結果銀行和投資者很快就拒絕相互之間拆借政府債券，最後關上了獲取短期資金另外一個渠道的大門。這個渠道就是所謂的政府債券回購市場。只有財政部為貨幣市場基金設計的緊急擔保，才可能阻止災難的蔓延，而蔓延的災難會把所有公司拖垮，迅速使危機從

華爾街蔓延到所有領域。

就在所有這一切都從纏繞中解開時，大衛．麥克考米克衝進我的辦公室，對我說：「我得到了壞消息。中國人在轉移他們的資金。」

最大的貨幣基金之一主要儲備基金（Reserve Primary Fund）淨價值跌破一美元之後，大衛從華爾街的渠道得到消息，中國的銀行非常緊張，開始從貨幣市場撤出大筆資金。我們還聽說，中國方面由於擔心交易對手的風險，正在將資金撤出有擔保的隔夜拆借產品。而且他們開始縮短持有的政府資助企業證券的到期期限。

我們不知道這意味著什麼，但看起來一切都是不祥之兆，因為中國的投資是巨大的。在我同王岐山的談話中，他強調中國不會再購買美國政府和其他機構的票據，但也不會減持這些票據。我讓大衛去打探清楚是怎麼回事。他給中國的高官打了電話，包括周小川和財政部長謝旭人。

「您也許沒有建議他們減持，」大衛告訴周小川，「但是政府某些機構在做這樣的決定。」

周小川說他不知道大衛所描述的這一切，不過他答應會搞清楚。周小川說話算話，他第二天就打電話過來，證實我們所得到的報道基本屬實，不過他讓大衛放心，這些減持並非協調行動。

「人們在做他們認為是明智的選擇，」周說，「有關隔夜拆借和儲備基金的減持，我們會給予一些指導意見。」

這之後不久，中國機構改弦易轍了。具有諷刺意味的是，中國的銀行應該自己獨立做決定：畢竟改革和重組過程不就是要達到這樣的目的嗎？我們不期望周小川阻止銀行採取自救措施，但他可以指出他們行為的危險後果。真實的情況是，中國的銀行在很大程度上仍然在國務院的管控之下。雖然，這些銀行有公眾投資者，但他們又是國有的，他們的首席執行官最終是接受政府指令的。結果，中國政府的「指導意見」遏制了部分市場恐慌。金融界應該對此表示感激。

9月19日晚上，約翰·麥克又給我打電話說，他同中投公司談判沒有取得多大進展。

「中國方面需要知道，美國政府認為找到一個解決辦法是非常重要的。」麥克說。

「我會跟王岐山說。」我告訴他，我還對他說，如果確實有必要，我會要求布殊總統同胡錦濤取得聯繫。摩根士丹利比雷曼兄弟要大得多，如果出問題，會使其他機構也垮掉，而且還有可能使我們整個金融系統崩潰，從而引發另一場大蕭條。

第二天我提醒總統，應該有準備，如果有必要，他得跟胡錦濤通電話。但除非中投公司對增持摩根士丹利的股份表現出更大的興趣，布殊總統不會打電話。這種做法必須小心謹慎而且是間接的，因為總統要求一個外國政府向一家美國公司投資是不合適的。但是，布殊總統可以為中國在幫助我們應對資本市場問題方面的合作表示感謝，從而傳遞一個信號，表示摩根士丹利對於金融系統非常重要。我的工作人員可以明確地告訴胡的手下，布殊總統表示的感謝跟摩根士丹利有關係。布殊總統要我跟安全顧問史提芬·哈德利一起做這件事。

那天晚上，我跟王岐山通了話。1990年代，摩根士丹利和中國建設銀行合資成立了一家投資銀行，在這個問題上王岐山跟約翰·麥克有分歧，但在這之後，兩人成了好朋友。王岐山對約翰·麥克評價很高。但友誼僅此而已。我在談話的時候說，中國方面好像投資摩根士丹利的熱情不像麥克希望的那麼高。事實上，王岐山好像對此完全沒有興趣。顯然他擔心中國投資的安全性。因為我沒法做出他所尋求的那種保證，所以我轉了話題。我知道布殊總統也沒有必要跟胡錦濤通話了。

我不感到驚訝，因為我知道中方的擔心。中方不想在摩根士丹利再損失更多的錢。賭注太高了。我們的麻煩給中國反對改革的勢力提供了新的資源。他們在譴責美國，煽動民族主義情緒。在過去的幾個月裏，

由於在黑石公司和摩根士丹利投資的損失，中國政府受到公共關係方面的責難。網上有許多博客寫手每天在認真地追蹤這件事。如果中國持有的兩房證券再遭受損失，會產生很大的政治問題，政府會失去民眾的信任。

摩根士丹利最終找到一家日本公司作為夥伴，三菱日聯金融集團經過美國財政部的鼓勵和保證，決定投資。我當然不能抱怨中方放棄了一個好的投資項目，畢竟他們剛剛遭受了損失。儘管報道金融危機的標題很嚇人，市場的下跌也很驚悚，有一些主要機構也倒閉了，但總體而言，中國領導人給予了很大的支持。正如我所言，堅持不改道對於中國是有利的。雖然有些驚慌，但他們表現得很堅定——正如他們在亞洲金融危機中表現的那樣，而在那次危機中，中國所在的地區處在崩潰的邊緣。現在，美國和歐洲步履蹣跚。中國來自其目標和決心的力量，將在幫助西方渡過難關，從危機的最糟糕狀況中脫身的過程中，發揮巨大的作用。

在我看來，我在高盛和艱難的 SED 過程中同中國建立的關係獲得了回報。的確，從個人的信任，SED 所培育的頻繁非正式溝通，到中國在經濟危機期間表現的克制，我無法在他們之間劃出清楚的界限。但在我的腦子裏，毫無疑問他們是有聯繫的。這種成就可能在實際成果清單之外，但在美國艱難時期其所表現出的重要性卻是無論怎麼陳述都不過分的。

與此同時，我們不會永遠用臨時的特定措施維持我們的金融體系，這對所有明眼人都是十分清楚的。我們不得不要求國會給予特別的權力，應對大蕭條以來美國最嚴重的經濟災難。這個結果導致，我們經過與國會商量，不得不精心設計一個7,000億美元的困境資產救助項目(Troubled Assets Relief Program)。此項目授權美國政府從金融機構購買不良資產，以幫助這些機構清理他們的資產負債表。

我記得非常清楚，這個項目的通過是讓人神經緊張的一件事。眾議院一開始拒絕了這個項目，引起了一個星期的市場混亂。10月3日，星期五，救助項目終於通過，但並沒有給市場帶來穩定，部分是由於問題的普遍性和全球性正變得更為清晰。在接下來的星期一，亞洲、歐洲和美國的股票大幅下跌，因為投資者擔心，爭論不休的歐洲無法解決其銀行的問題，而且美國的救助項目可能遠遠不夠。在我們同國會商量救助計劃授權的兩個星期，形勢急轉直下。我們意識到，救助項目(TARP)的資產購買計劃可能不足以挽救危機。我們需要一些其他的東西，能夠更有力量，能夠很快恢復對市場的信心。我在財政部的團隊開始制定一個規模更大的計劃，直接注入股權，對700多家銀行的資本結構進行調整。

英國首相白高敦(Gordon Brown)向布殊總統建議，召集一次二十國集團首腦峰會。英國政府會公布了一項8,750億美元的銀行救助計劃。在政府內部，我們就這個峰會是否有好處進行了辯論。雖然我擔心這樣的峰會會導致政治上的喧鬧，從而使市場更不穩定，但我們需要用全球性辦法解決全球性問題。所以我主張在美國11月4日大選之後盡快舉行這次會議。

首先，我們想要確保七國財長能夠開一個富有成效的會議，財長會晤將在10月10日，星期五舉行。這個會議是在一年一度的世行和國際貨幣基金組織會議期間召開的。通常七國集團會議的安排都是詳細寫好的，部長們會相互之間背誦講話的要點，然後集團發布一份技術性很強的公報。這個公報只有內部少數一些人和媒體的成員能夠讀懂。這次我們需要以非常嚴肅和實際的方式聚在一起，向公眾和市場傳遞我們的決心。會議一開始，我們就非常艱難，一個接一個的央行行長起而指責美國造成全球的混亂，說他們國家的的問題源自於雷曼兄弟的崩潰。實際上，遠在雷曼兄弟出問題之前，槓杆率過高和資本不足的歐洲銀行已

經面臨災難了。不過，發泄還是有好處的。最終集團發布了一個強有力的、明確的公報，術語不多，內容卻非常充實，大家承諾採取果斷行動應對危機。

這樣的結果鼓舞了白宮，決心召集一個全球領導人的峰會。我力主邀請二十國集團首腦，總統的許多顧問也主張這樣做。這些顧問包括白宮辦公廳主任喬殊·博爾頓(Josh Bolten)，國家安全顧問史提芬·哈德利，還有丹·普萊斯(Dan Price)。普萊斯擔任兩個職務，既是主管國際經濟事務的副國家安全顧問，也是總統國際經濟事務助理。二十國集團財長和央行行長定期會晤，但國家首腦卻從未在一起開過會。我覺得這種狀況應該改變。二十國集團的新興強國，像巴西，印度和中國，加在一起，既代表現在，也代表著未來。

並不是每一人都對此事充滿熱情。政府中有些人認為，20個國家太多了，不可能有效率，而且像阿根廷這樣的國家參會，也許會嚴重影響會議的效率。阿根廷總統克里斯蒂娜·費爾南德斯·基什內爾(Cristina Fernandez de Kirchner)是個民粹主義者，我們認為她曾經有過不理性的、不負責任的、反對美國的經濟立場。但我們在一件事情上看法一致：假如中國願意在會上發揮領導作用——而且如果最大的發達國家和最大的發展中國家在所有問題上取得一致——二十國集團會議就會成功。在實施我們的計劃為會議做準備之前，布殊總統授權我給王岐山打電話，並迅速得到胡錦濤主席的回覆。

我們知道有一點點遭到拒絕的風險——中方仍然在為美國決定向臺灣出售60億美元的軍火而感到不快——但我們在24小時之內，就從胡錦濤主席那裏得到肯定的答覆，而且很熱情。中國領導人一定意識到，這次緊急會晤是一個絕佳的表現機會，展示中國作為國際大國的新形象。有中國與美國站在一起，布殊總統決定召開二十國集團首腦峰會。

除了白高敦，歐洲其他國家都反對這樣一個規模的會議，擔心他們的影響會被稀釋。作為讓步，我們同意邀請西班牙和荷蘭。這兩個國家既不屬八國集團（七國集團加上俄羅斯），也不屬二十國集團。經過反反復覆的折騰，二十國領導人峰會決定在11月14至15日在華盛頓召開。大衛·麥克考米克同丹·普萊斯一起協調整個工作。

中國也開始感受到危機所帶來的疼痛，股市和房地產市場大幅下跌，出口和投資增長下滑。11月9日，二十國集團領導人抵達華盛頓的兩周之前，中國政府宣布了5,860億美元的為期兩年的刺激計劃，主要是建設基礎設施。這是這個國家曾實施過的最龐大的計劃。政府還在第二年放鬆了信貸，鼓勵國有銀行一萬多億美元的借貸行動。多麼具有諷刺性啊，我想：就是這些銀行，五年前由於他們自身的疲軟嚴重影響到中國的經濟，而現在則出手把中國經濟——和世界經濟——拉出陰溝。

11月15日，二十國集團領導人聚集在華盛頓國家建築博物館的大會堂，這個巨大的空間有高聳的柯林斯式圓柱，原本是設計用來作為內戰老兵撫恤局的辦公地。一個巨大的方桌擺放在廳裏，用來接待這個大團體。我審視房間，從示意圖發現，空間布置的變化，更適合接待這樣大的團隊。同法國總統尼古拉·薩科齊（Nicolas Sarkozy）、德國總理安琪拉·默克爾（Angela Merkel）以及意大利總理西爾維奧·貝盧斯科尼（Silvio Berlusconi）這些歐洲領導人在一起的還有中國國家主席胡錦濤、巴西總統盧拉·達·席爾瓦（Luiz Inacio Lula da Silva）和印度總理辛格（Manmohan Singh）。

正如胡錦濤急切要參加這個峰會所展示的，中國正成為國際社會的主要參與者。這不是我原先設想的場景——中國在國際舞臺上的崛起，卻是由於美國和歐洲所引發的全球金融災難——但全球經濟穩定也關係到中國的經濟。我高興地看到，中國人在重建信心方面正在發揮領導作用。

在會議休息期間，我有機會暫短地拜訪了胡錦濤和王岐山。我們談了一會兒，胡對我說：「我敢說我們沒有那麼快地讓人民幣升值，你應該感到慶幸。我相信你現在應該明白是為什麼了。我們沒有按你們希望的去做，避免了可能的危險。現在我們很穩定，可以刺激經濟，這對我們有幫助，同時也幫助了世界。」

我感謝了胡錦濤主席，告訴他我認為中國採取措施開始改革貨幣對中國是有益的。「保持你們的經濟增長是重要的。」我說。我接著說，「但我認為，是你們的財政支出，而不是你們的匯率政策，支持了現在的增長。」

整個會議期間，中國方面在幾乎所有事上都表現得很通融，但有一個非常引人注目的例外：他們不想在最後的公報裏使用「不平衡」這個詞，他們認為這個詞是指中國儲蓄過高和美國借債過多。這是多年的一個棘手問題。把不平衡說成是導致危機的金融過度之原因，對於中方就等於說：我們作孽，讓中國人背黑鍋。我一直認為，不平衡是雙方面的：美國的高額債務和低儲蓄是全球經濟處於危難境地的原因，但中國的過度儲蓄也脫不了關係。可是中國人對任何批評的暗示都很敏感。王岐山告誡我，公開講中國的不平衡同金融危機有任何聯繫，要小心。

「如果你們這麼說，就好像在指責我們，」他說，「可我們並沒有指責你們。」

在二十國峰會上，我一直擔心，應對金融危機的努力有可能由於保護主義和相互指責而無法取得成效。但我大錯特錯。發達國家為他們導致目前災難的過錯道了歉，而那些小一些的經濟體非但沒有指責西方不受任何約束的金融體系，反而對過度反應感到擔憂。所有國家都拒絕保護主義，一致認為，只有堅持自由市場原則，改革才可能成功。集團發布的公報申明：二十個國家將實施改革，以加強國際金融體系，特別強調了國際合作的重要性。

二十國集團峰會三個星期之後，12月初，我飛抵北京，參加我主持的最後一次SED。2009年7月SED再開會時，新當選的總統巴拉克·奧巴馬的新團隊將到位了。美國政府的更迭，確實是美國民主的一個奇迹。這個更迭正在進行中，但市場仍然緊張，我們仍然在同未緩和的一系列危機做鬥爭。通用汽車和克萊斯勒在崩潰的邊緣搖搖欲墜（要求政府從TARP基金中撥款救助）。11月底，我們不得不採用資本注入和提供擔保的辦法，救助美國銀行巨頭花旗銀行。花旗是美國最大的銀行，擁有2萬億美元的資產——另外還有1.2萬億美元的資產負債表外資產，這其中一半跟抵押貸款有關聯。在不良資產和投機侵蝕下，花旗開始撐不住了。我們被迫採取行動，阻止其倒閉。花旗垮掉會產生災難性的後果。

考慮到這些接連不斷的棘手問題，副總統迪克·切尼（Dick Cheney）建議我留在國內。「總統要靠你保護我們的金融體系和經濟。」他對我說。當時我們經濟團隊跟布殊總統在參加每周一次的星期三午餐會。「這等於是在戰時離開這個國家。」

我爭辯說，如果我不去，形勢會看起來更糟。市場一定會把我取消行程看作一種迹象，表明美國的形勢真的是災難性的。「如果我不去北京，或者我叫停SED，每個人都會真正地認為，我們陷入巨大麻煩了。」我說。

副總統是一個低調的人，他也不推這個事。不過我可以看得出，我離開他覺得很不舒服。儘管他堅持非常保守的原則，但他支持困境資產救助項目（TARP）和任何我們在金融危機期間不得不採取的其他尷尬的資本市場干預。他從不動搖。他也支持SED，以及我們同中國的雙向經濟關係。

第五次SED讓我深深地認識到兩年半努力的價值。因為我們一直辛勤為之工作的議題終於有了結果：美國確認歡迎來自中國的投資。我們強調了外國直接投資與高收入的美國工作之間的聯繫。我們不想讓任

何人認為：我們努力向中國人——或者向任何人——以大火之後受損財產的價格，出售珍貴的美國資產。我們的分析顯示，外國投資幫助創造了500萬個美國的就業機會。而這些工作的薪水平均比現行全國的工資水平高30%。

在第五次 SED，我們還簽署了生態夥伴協議，作為10年框架的一部分，保證地方機構合作應對環境問題。我們組織技術培訓來推動食品和產品安全，我們加強共同應對危機的能力。通過這些活動，我們為過去 SED 取得的成就錦上添花。對於那些批評 SED 的人，一些成就——從增加訪美中國遊客的數量和方便他們的行程，到同意共同打擊非法砍伐——似乎顯得不那麼引人注目。但是類似這樣的成就數以百計，它們加起來就構成了很大的進步，而且如果沒有 SED ，這些成就是不可能取得的。我把每一項成就看作是我們在建的一座結實的建築上的一塊磚，這座建築將能夠經受未來緊張局勢和危機的風暴。

在2006年12月第一次 SED 召開時，吳儀用她的開幕式致辭，強調在多大程度上美國不能夠理解中國。在她看來，中國是一個發展中國家，得不到世界強國的尊重。這些強國也沒有把中國當作戰略夥伴。現在，兩年以後，我們兩國致力於一起努力工作。我們在許多問題上仍然存在分歧，但我們雙方都珍視這個對話機制，這個對話讓我們化解危機，在我們意見一致的領域取得進展。

在我擔任財政部長最初的幾天，我們擬出了 SED 的計劃，計劃有三個重要目標：推進中美之間的經濟關係，使市場改革在中國得以實現，鼓勵中國崛起成為一個負責任的全球公民。現在我們同中國的經濟關係的基礎更堅實，雙方為取得環境更可持續的經濟發展所進行的共同努力有力地支撐著這種關係。我們還沒有完成我們想要的市場改革——在我寫這些的時候，中國還沒有取消對外資投資其金融機構的限制，雖然我相信我們在這個領域的工作會取得成果——但是我們為美國公司在

中國的運轉贏得了更大的空間，並且讓人民幣更加堅挺，同時美國也沒有動用具有破壞性的貿易保護主義立法。最終，提高了二十國集團的地位，為中國在支持這個經濟體系方面，提供了一個發揮負責任的領導作用的機會。而中國也從這個經濟體系中獲益匪淺。隨著時間的推移，我希望，他們會學會這樣做，因為他們致力於解決問題，對全球的穩定至關重要。

還是個年輕的投資銀行家時，我就學到，成功的關鍵在於培育關係，培養你和客戶之間的關係，你的公司同他的或者她的公司的關係。作為財政部長，我努力建立持久的關係，這次是國家間的關係。人來人往——我不久就會卸任財政部長的職務，中國的領導層也會發生變化。但是，我們用 SED 為兩國關係建立了一個論壇，這個論壇在我們之後仍然會繼續發揮作用。奧巴馬政府接受了 SED 這種方式，並把它拓展到外交政策和國家安全的領域，把這個機制更名為 S&ED（戰略與經濟對話，Strategic and Economic Dialogue）。2014年11月，在十年框架平臺的基礎上，美國和中國達成了一項突破性的協議，以控制溫室氣體排放，加強在應對氣候變化方面的合作。我的夢想終於得以實現。

還是個年輕的投資銀行家時，我也學會了一些其他東西：從不把「不」當作答覆。你第一次幾乎不可能得到你所要的，特別是在新客戶那裏。你得努力理解他們的需求，設計你的建議，訴諸他們的最高利益。然後，你得堅持努力，堅持努力，堅持要同一樣東西。只要花了足夠的時間和足夠的努力，回答也許就會變成「是」。我當然在中國使用了這樣的做法。在要求中國方面開放其市場或升值其人民幣時，我有多少次聽到「不」，「還沒有」或者「不會這樣快」？即使我們沒有得到所要的答覆，我們也設法把門撬得更開一些，下一次，我們再推開一點。在一個許多人都在許多問題上出謀劃策的國度，我們至少幫助他們為改變形成共識。

美國代表團的其他成員在正式與胡錦濤會面之後，我同胡錦濤單獨在一起會談。這已成為一種慣例。在人民大會堂精心布置的會議室後面一個帶屏風的地方，中國國家領導人同我並排坐在一個帶墊子的長凳上。我告訴他，我持續關注著美國經濟的麻煩。我提醒他說，新一屆美國政府會有一段探路時間，不要在短時間內期望過高。

「美國仍然有很強烈的反華情緒。」我強調說，也提醒他，如果中國停止或放慢改革，中美關係會遭受挫折。我對他說，應該一以貫之地致力於在二十國集團峰會上表現出來的跟世界的那種交往。

這是我對中國主席最後的正式忠告。他對我這個財長最後說的話意在讓我放心。

「我們走得也許不會像你期待的那麼快，」他說，「但我們會一直向前走。改革的進程是不會逆轉的。」

我當然希望如此。正像我離開高盛一樣，我也很快將離開美國政府。我還沒想好接下來做什麼，但我知道，我會繼續以這樣或那樣的方式敦促我的朋友們，加速他們的改革。原因很簡單，改革對中國有好處，對美國有好處，對世界也有好處。

第三部分

搭建橋樑

第 15 章

陰暗的正午

我對北京的深秋或者冬天不敢恭維，然而，我從未想到2011年12月的第一周這個城市竟是如此的沉悶和難以忍受。我去那裏為保爾森基金會主持一個城市可持續發展會議。該基金會是我新近成立的一個非盈利機構。我抵達後不久，中國首都就淹沒霧霾之中，厚重而昏暗的霧霾迫使機場跑道關閉，數百架航班被迫取消或改道。有些在我之後抵達的飛機甚至轉飛到內蒙古降落。

午餐休息的時候，我離開賓館去和洛杉磯市市長安東尼奧·維拉萊戈薩（Antonio Villaraigosa）為一款全電動汽車拍照。安東尼奧是我們請來的大會發言人之一。這款全電動汽車集中國製造的電池和車體、洛杉磯安裝的專用傳動系統於一體。由於我整個早上都待在室內，天哪，一走出去我就大吃一驚。時間剛過正午，但是天色如此黑暗、陰鬱，和黃昏一樣。街道對面的寫字樓看上去影影綽綽。我的眼睛感到刺痛，並開始流淚。

我們和柯達電動汽車公司首席執行官菲爾·墨菲（Phil Murtaugh）在車旁合影。安東尼奧隨後進到車裏坐在方向盤後繼續拍了些照片。他一時性起，掛上擋開了起來，車子悄無聲息地在擁擠的小街道上跑著。菲

爾在後座上，我是副駕。即便在車裏，我都幾乎能感覺到空氣中刺鼻的味道。安東尼奧打開車的前燈，在車前模糊的光柱下，我的思緒彷彿回到了黑白照片裏維多利亞女王時代的霧都倫敦。北京需要更多這樣的電動車，越快越好，我想。

開出去不久，安東尼奧就意識到他不知道這條路通向哪裏，如果再開下去如何回酒店也是問題。所以，他帶著我們迅速掉頭回去，也許已經違反交通規則。

「我在洛杉磯住了一輩子了，」安東尼奧說，「但我從未見過這樣的霧霾。」

顯而易見，洛杉磯是美國空氣污染最嚴重的大城市，可它的空氣和北京相比起來要清潔得多。北京的霧霾來自燒煤的發電廠和工廠，家裏爐灶的排放，加上世界上數量增長最快的汽車和卡車車隊所排放出的尾氣，形成了更具毒害性的混合體。平均而言，中國首都空氣中的可吸入顆粒物是洛杉磯地區的七倍。這些直徑小於或等於2.5微克的微粒，又稱作PM2.5，能滲透進人的細胞組織，是內燃所產生的致命副產品之一。

我們開車的那天，2011年12月5日，可以說是記憶中有紀錄以來最糟糕的一天。但那時中國政府還未開始公布相關信息。北京人依賴美國使館每一小時在推特上發布的、通過使館樓頂儀器測量到的空氣質量指數。那一天的PM2.5指數是416，遠遠超出美國環境保護局規定的「毒害」空氣質量等級（指數超過300），也是世界衛生組織健康空氣標準的幾乎17倍。前一天的空氣甚至更為糟糕，指數超過了500。在前一年指數超過這個數字的時候，曾被標為「極度惡劣」。使館後來很快取消了這個惡作劇似的標簽，然而它在推特上發布的空氣質量給深受霧霾毒害的北京市民留下深刻影響，並且激發起當地環保激進分子、記者、房地產開發商、憂慮的家長們發出抗議。這讓中國的領導層不快，可也最終促使他們採取行動。

面對其不同尋常的經濟成就所產生的日益加劇的負面結果，中國政府有許多嚴峻的挑戰要應對，而惡劣的空氣是最為顯而易見的。雜亂無章的增長，再加上糟糕的規劃、能源使用的低效、管理欠缺和執法不嚴讓中國的城市和鄉村飽受其害。在乾旱的北方，本來就缺乏的地下水，現在變得更為匱乏。河流和湖泊被污染，有些嚴重到不適宜用來灌溉，更不要說飲用。實際上，有三億中國人無法獲得可飲用水。在很多地方，土壤被工業副產品所污染，危害莊稼、牲畜，進而危害食用這些莊稼和牲畜的人。關於被鎘污染了的大米的報道非常多。2013 年，成千上萬頭死豬被發現漂在黃浦江和它的支流裏，威脅上海的供水。幾百個被稱為癌症村的村莊被發現，那裏的村民大都患同一種癌症，而這些村莊往往靠近被污染的水體或工業密集區。

環境危機只是令人不快的所有故事的一部分。這個國家的財富分配遠談不上公平。腐敗多發，貧富差距巨大，地區差別更是令人瞠目。富人聚集於東部沿海省市。農村地區、西部和中部地區則非常落後。中國的城市中充斥著數以億計的外來人口，由於過時的戶口制度的限制，他們在自己辛勤勞動所創造出財富的城市裏非法地生活著，如同二等公民。

中國公民在健康、幸福、經濟良性發展上所受到的威脅帶來嚴重的社會動亂風險。調查顯示，老百姓對腐敗、環境、官員為了發展而征地等問題日益不滿。根據中國招商銀行和美國貝恩公司 2013 年的一項調查顯示，大陸五分之三的富裕階層——指那些至少擁有 160 萬美元可投資資產的人——正準備或已經離開中國。他們中的三分之一已經在國外投資，這個數字是兩年前的兩倍。全國範圍內，所謂的群體性事件，泛指一切抗議和平民騷亂，在過去的十年裏呈直線上升趨勢。對破壞環境或非法沒收耕地的不滿，是引起各地抗議的最主要原因。讓中國的領導層明顯感到頭疼的悖論是：經濟的繁榮確保了共產黨執政的合法性，現在卻要反過來顛覆這個合法性。

國家領導人也知道，這些壓力只會越來越大。雖然已經取得非凡成就，但相對而言，中國仍然是一個貧窮國家。它或許是世界第二大經濟體，但以人均GDP計算，它排世界第80位，僅比排在第81位、戰亂頻仍的伊拉克靠前一位。數以億計的市民擺脫了貧困，加入了中產階級行列，但是還有數以千萬計的人僅能勉強糊口。在不徹底改變增長模式的情況下提高這些人的生活水平，只會給環境帶來更大壓力，加重社會不公，增加對資源的渴求。而所有這些都將會給中國乃至世界帶來潛在的嚴重後果。

與此同時，這個國家的經濟引擎已經放緩。過去三十年年均兩位數的增長已經下降到2014年的7.4%。雖然對世界來說這依然是令人目眩的速度，但卻是亞洲金融危機之後，中國自1999年以來最低的。這種經濟放緩有部分人為的因素。政府拒絕採取曾經在2008、2009年為保增長而使用過的規模巨大的刺激措施。領導層試圖不再讓經濟過度依賴出口和以基礎設施為驅動的政府投資，轉而增加國內消費和培育繁榮的服務業。政府正在增加投資、加快城鎮化發展，以完成這些目標：自1978年以來，據估計有三億人從農村走向城市，另外還有三億人預計到2030年要轉移出去。

在今後許多年，這個即將到來的移民潮也許將是在中國乃至世界範圍內重塑經濟和環境成果的最為重要的事件之一。為了實現它所追求的現代化，中國需要新的城鎮化模式，這種模式應該使經濟健康發展，社會公正，生態環境可持續。

★ ★ ★

當我2009年離開美國財政部、回歸私人生活時，我沒有一個明確的、接下來幹什麼的固定想法，其實這很好，因為我已非常疲憊、痛苦不堪。雖然很感激能有更多的時間和家人在一起，但我仍然一如既往地

不快樂。即便我一年到頭都盼望的消遣，比如用假蠅釣大海鱸和北梭魚，也無法讓我滿意。我失去了對快樂的感受，失去了目標。

回頭來看，我認為產生這種感受有幾個原因。有許多美國人在數十年不遇的、最糟糕的經濟不景氣中突然發現自己失去工作、無家可歸並失去希望，他們的苦難讓我無法釋懷。這是我無法快樂起來的一個原因。現在我已離職，不能夠再幫他們了，這讓我沮喪。我相信自己已經竭盡全力，避免讓2008年的金融危機演變為另一場大蕭條。但是，來自媒體的令人難堪的指責——有些來自奧巴馬的白宮——深深地刺痛了我。（我依然記得某個民調顯示，讚成酷刑的人竟然多過讚成不良資產救助計劃的人！）我和我的律師們花了好多個月的時間商量對策：接受傳票，被迫宣讀證詞，並在國會作證。作為財長，我被迫以異常的、不受歡迎的方式行使特別授權，我知道我的行為自然會被調查，而我也應該做出解釋。但是在理論上理解這些是一回事，而真正經歷這些又是另一回事。

我並不假模假式地認為在布殊政府中的我們，在與美聯儲的班·伯南克和蒂姆·蓋特納（Tim Geithner）密切合作中，做的每件事情都是正確的。但是我們盡力了，在極端條件下所做出的大部分決定都是正確的。當我們犯了錯，我們會盡快予以改正，並且防止更壞的事情發生。我對此紀錄感到自豪，至今仍然如此。我開始寫回憶錄《峭壁邊緣》，紀錄我們所遭遇的挑戰以及我們是如何應對的。我認為永遠不能忘記在金融危機中汲取的教訓是很重要的。

對有些作家來說，寫作有治療作用。我希望能跟這些作家中的一兩位謀面，因為對我來說完全不是這樣。在寫作《峭壁邊緣》的時候，我發現自己重新經歷了金融危機中那些常常以不眠之夜結束的、最觸目驚心的時刻。我的家庭也經受了這種壓力。事實上，當我後來告訴溫蒂，我在考慮寫另外一本書——就是本書時——她只是回答道：「好吧。我要

準備開始與他人約會了。」

《峭壁邊緣》出版後，溫蒂和我離開華盛頓，回到我們在伊利諾州巴靈頓的家裏，就在芝加哥附近。在1994年為了管理高盛集團而搬到紐約之前，我們一直都住在那裏。我長長地深吸一口氣，開始專注於接下來該幹什麼。我之前對此並未有過多的思考，在財政部根本沒時間。當我離開高盛的時候，我知道自己不會再回華爾街工作了。儘管我喜歡和聰明的同事以及苛刻的客戶一起解決複雜的問題，但是我已經對新事物躍躍欲試。溫蒂和我打算把大多時間和精力，以及我們大多數的金錢，用於生態保護事業。我們曾想過成立自己的非政府組織（NGO），但後來決定和已有組織合作效果會更好。我拒絕了多家公司和非盈利機構讓我加入董事會的邀請。需要親手操作的工作和環保事業讓我著迷，而董事會議卻讓我提不起興趣。

但是，有一件事我一直很清楚——我希望以有意義的方式同中國保持聯繫。2009年底將至，我接到了一個老朋友的電話，他是即將卸任中國駐美國大使的周文重。他將很快接任博鰲亞洲論壇秘書長，那是中國人成立的達沃斯世界經濟論壇的亞洲版。周邀請我擔任第一個美國理事，我欣然接受了。

2010年4月在海南召開的論壇讓我在離開財政部15個月後首次重返中國。我隨身帶著中文版的《峭壁邊緣》，在北京和上海停留會見幾個老朋友，包括江澤民、朱鎔基、習近平、王岐山和周小川等現任和離任的領導人。在這些會面中，我被不斷問及有關奧巴馬政府和中美關係的問題，這也激發了我的思考。我的一生都被重大挑戰所吸引，而我和中國領導人的談話也提醒著我，對美國來說，沒有什麼事比和中國打好交道更為重要。

我見到和與之談過話的中國人表現出的信心，那種近乎於必勝的信念打動了我。在某種程度上，成功使他們理所當然地具有這種姿態。西

方還在痛苦中，而中國經濟表現強勁；經濟增長由2009年第一季度的6.2％反彈至全年的8.7%。與此同時，美國經濟增速減少了2.4%，而歐元區則收縮了4.1%。在此前十年，中國的銀行曾瀕臨破產。它們現在資本即充裕又興旺，而很多他們的歐洲同行卻在被緊急救助。我們這邊有很多人在為國家主導的、市場社會主義的中國經濟模式唱讚歌。

然而我感到這些讚美之辭是被誤導的，我在中國的很多改革派朋友也有同感。國際金融危機至少暴露出了中國的問題：它的出口已大幅滑坡，這是由於美歐經濟跌落低谷，使得市場需求枯竭。中國經濟之後雖然又欣欣向榮，但那是因為政府龐大的刺激計劃，而我擔心這會導致有害的扭曲和更多腐敗。重要的是，主要的經濟改革仍然停滯不前。由於沒有更多的以市場為導向的措施，我很懷疑中國能夠讓經濟再次平衡發展。這些都讓我警覺起來，尤其是中國人看上去不羈的自信，讓我看到中美關係未來的緊張苗頭。

幾個月之後，中國國家主席胡錦濤將訪問美國。在我以前的同事戴青麗和泰婭·史密斯的協助下，我向中國駐美大使張業遂提出了一些建議。在這些建議中，我力主胡主席正式訪問芝加哥，胡主席在2011年7月正式訪問了芝加哥。在參加完芝加哥市長理查德·戴利（Richard Dailey）為中國領導人準備的晚宴之後，我陪同中國代表團回到下榻的文華酒店，在那兒和王岐山敘舊。離開他房間的時候，我清楚地意識到中國領導人非常希望我能找到一個平臺，一個能讓我為美中關係改善發揮實際作用的平臺。

「在中國你永遠是受歡迎的，你的意見也永遠會受到重視，」王岐山對我說道，「你知道如何成事。」他說。

我開始和戴青麗反復地交換意見，這情形和四年半前我們兩人一起通過頭腦風暴，想出中美戰略對話的創意時的情形基本類似。經過幾個月的努力，成立了一個最初由我本人出資的保爾森基金會。這個非盈利

性基金會於2011年6月正式成立，致力於推動更多的美中合作，以促進經濟的可持續發展和更清潔的環境。我們列出幾個清晰的目標：鼓勵提高能源使用效率，推動更好的環境實踐，增加能帶來就業的跨境投資，促進負責任的行政領導力，和推進國際關切問題的最好公務實踐。

現如今，基金會已經僱有30名中美專業人士，旨在引領思想、提出倡議，並通過幾個重大項目來實現我們的目標。我們的這些項目——涉及到城鎮化、世界領導力、氣候變化和空氣質量、環境保護、跨境投資——激發了各種項目和計劃，包括中國市長的城市可持續發展課程和中國沿海濕地生物多樣性測繪，後者是設計保護策略的第一步。保爾森基金會還發表了全世界專家學者對國際重要問題的政策建議和研究。這些問題包括中國開發銀行環境借貸標準和中國國有企業改革等。

從一開始我就希望基金會擁有對知識的嚴謹和執著。我們很幸運，能落戶芝加哥大學。充滿活力的羅伯·齊默(Robert Zimmer)校長一直在開發項目，讓大學裏的智士解決美國和國外緊迫的問題。我接受了芝加哥大學哈里斯公共政策學院(Harris School of Public Policy Studies)榮譽很高的高級研究員頭銜，而保爾森基金會則成為附屬於芝大的一個獨立機構。這沒什麼兩樣，我不想讓基金會像其他智庫那樣，只是搞研究和發表研究報告。我想做事情。實際上，我傾向於把我的基金會叫作「行動之庫」。

這是我的計劃，至少我在紐約見到我以前的老闆約翰·懷特海德(John Whitehead)之前是這樣想的。約翰是一個有智慧、有聲望和莊重的人，他於2015年2月去世。他曾管理過高盛集團，當過美國副國務卿，並領導過無數慈善和民用項目、包括在「9·11」之後領導曼哈頓下城區發展公司(Lower Manhattan Development Corporation)。我對他講了我對基金會的規劃，並且解釋了我對「智庫」一詞的厭惡。

「用詞很重要，」約翰安慰我說，「如果你僅僅把它稱作『行動之

庫』，有人又會說了：『漢克又來了，還是幹活兒不動腦子。』為何不把它叫作『思想和行動之庫』呢？」

我明白了。幾周後我飛到北京參加我們的第一次會議，關於城市可持續發展。我就那樣向李克強描述了我們的基金會，他當時是主管經濟的常務副總理。當聽到我說我們是「思想和行動之庫」的時候，他哈哈大笑起來。他說他最喜歡的中國成語是「知行合一」。他解釋說，就是「把知識和行動結合起來」的意思。於是，他親自把這四個漢字的成語寫了下來，我們把它用在了保爾森基金會中文的網頁和在中國使用的信紙的抬頭上。

★　★　★

自從文明產生以來，人們就離開農村移居城市追尋更美好的生活。城市更富裕。和農村人相比，城市居民生產得多，消費得也多。就經濟而言，城鎮化提高生產力和收入，皆因勞動被從低附加值的傳統農業重新分配到高附加值的製造業和服務業。與此同時，城市產生新的內需來源，比如住房、道路和排水管道等公共設施、教育和醫療等服務、汽車和家用電器等大宗消費品。把更高的生產力和更大的需求結合起來，形成良性循環，就產生了就業。工業化和城鎮化早就不足為奇地相伴而行了。

歷史上，中國是由小部分受過教育的精英統治農民的國家。伴隨近年來非凡經濟增長的，是湧向城市的移民潮，其規模和速度為人類歷史所罕見。據估算在過去30年裏有三億人口轉移到城市，相當於在同樣長的時間裏把美國的所有人口都轉移了一遍。

這個移民潮最初是不經意的，得益於取得驚人成功的農村改革。改革顯著地提高了農村生產力，並創造了數量巨大的農村剩餘勞動力。有些農民去了剛剛起步的鄉鎮企業；數百萬人湧向經濟特區和恢復活力的沿海城市去尋找工作，包括工廠流水線、建築工地、在街角賣早餐饅頭

或新款古奇奢侈品。人員流動隨著經濟的增長而增加。閘門真正打開是在中國加入 WTO、成為世界工廠之後。在 1978 年鄧小平開創改革開放政策之初，中國 80% 的人口以種地為生。而如今，超過一半的人生活在城市。

全中國範圍內，村莊變成鄉鎮，鄉鎮變成城市，城市又發展起來，變得越來越大，成為巨型城市，這一切以令人吃驚的速度改變著國家的面貌。在一百多年裏，我的家鄉芝加哥聲稱是世界上發展最快的城市。從南北戰爭前夕 1860 年的約 11.2 萬居民暴漲到 1893 年世界哥倫比亞博覽會時的 110 萬人，第一次以其巨大的身姿為世界所知。然而，芝加哥令人驚嘆的增長和深圳相比卻是小巫見大巫。這個在 1980 年只有 32.1 萬人口的農村，現在卻是擁有 1,060 萬常住人口的大城市。中國如今有 174 個城市人口超過一百萬，而美國只有九個。

中國的天際線也隨著經濟增長而長高。世界 15 個最高摩天大樓中的 6 個在中國大陸（美國有 3 個）。中國還在建造世界上最高的 62 座大樓，包括排在前十中的 8 個。1992 年我第一次訪問上海的時候，最高的建築是新落成的上海波特曼麗茲卡爾頓酒店，有 48 層、541 英尺高。此後，至少 96 座高樓已經超越了那個高度；還有 15 座這樣的大樓在建設中。幾乎在這個國家的每個角落，寫字樓、賓館、工廠、購物中心和居民區都在飛速地拔地而起。從 2011 年開始，政府就致力於在 2015 年之前建造 3,600 萬套經濟適用房。以平均三人分享一套住房來計算，這些房子足以住下世界第十二個人口大國菲律賓的全部人口。

各種公用基礎設施被建出來連接和服務於這些城市。在改革開放之初的 1978 年，中國幾乎沒有高速公路。2013 年這個國家的主幹道國道高速公路系統接近 53,000 英里，這個數字到 2015 年將超過 67,000 英里。這在 2011 年就超過了標誌性的 47,000 英里的美國州際公路系統。自 2006 年以來，中國建成的高鐵里程接近 7,000 英里，每天幾乎有 200 萬人乘坐

高鐵。美國還沒有已建成的高鐵，第一條大約會在2028年在加州建成（中國到2020年將會有11,000英里高鐵里程）。然而，這還不是全部：中國在1980年擁有77個民用機場，而現在有182個；目前的五年計劃要求到2015年再建82個。到2020年，中國40個城市都會有地鐵，如今是21個城市；美國只有15個城市現在有地鐵系統。

在此進程中，中國創造了數以千萬計的就業崗位——在建築行業中、在正在建設的工廠和寫字樓裏，以及在需要支持這些工人的服務業中，包括食品供應、看門值守者和金融諮詢。這一發展源於那些不計一切代價謀求增長的政策和刺激措施。現在中國人開始看到這種增長的真正代價，以及對國家及世界有限資源的無止境需求。

中國不加約束的發展理念已經深刻地改變了公共和個人生活，扭曲了激勵體系並破壞了市場機制。從最低級的鄉鎮到省一級的官員都因促進了增長而快速地升官和太過頻繁地得到個人好處。難怪在如此之多的公用設施和驚人的建築之外，中國也產生了太多大而無用的工程。這些包括所謂的鬼城，即龐大而幾乎無人居住的地產項目。這其中最臭名昭著的要算內蒙古自治區鄂爾多斯市郊的康巴什新區。這個2003年開始為100萬人建設的新居民區，2014年實際居住人口估計約為2萬至7萬。

同時，中國的社會不平等持續發展，接近尼日利亞、巴西和南非的水平，這使領導層不安。2005年，當時的國家主席胡錦濤號召建設「社會主義和諧社會」，把黨的注意力從促發展轉變到解決日益加重的社會問題。然而，國家在清潔能源發展等領域的龐大計劃被淹沒在持續發展和工業化帶給社會和環境的壓力之中。當胡在2013年卸任的時候，他的和諧社會比以往更加遙不可及，留給繼任者一個更大的爛攤子要收拾。

★　★　★

「為了現代化，我們必須走城鎮化道路，」李克強在一年之後的另一

次會面時對我說，「但是這個道路太難了，以至於我們覺得像是在走鋼絲。」

那次會面是在2012年12月，我在北京參加保爾森基金會第二屆年度城鎮化會議。李在此前的幾周裏已經被任命為黨的二號人物，雖然他直到2013年3月全國兩會才被任命為總理。我們當時談到需要在持續快速發展的城鎮化和保證食品安全、環境保護以及保護國家有限資源之間尋求平衡。

「這就好比一個雜技演員拿著一根竹杆找平衡。」他在我面前伸開雙臂，好像拿著想像中的竹杆，作為強調，還搖晃了一下。「雜技演員必須很小心。他得一小步一小步地走。他必須一直向前，不能後退。一旦他停下來，就會摔下去。」

沒有幾個領導人像李一樣熟知這種高空走鋼絲的行為。他的博士論文題目是協調農村產業化和城市發展。像很多中國領導人一樣，他喜歡穿深色西裝和留著油亮、烏黑的運動髮型。在私人場合，59歲的李一點也不像是嚴厲的官僚。他聰明、機智，有魅力，作為深受前國家主席胡錦濤信任的下屬，從共青團和黨的階層一步步扶搖直上。

我們在中國領導層辦公的中南海的紫光閣裏聊天，16年前在鄧小平去世後一周，我也曾在這裏和朱鎔基談話。明媚的秋陽從半透明的白色窗簾照進來，照出擺放在大玻璃窗前架子上的精緻茶壺和花瓶的輪廓。李身子向後坐在有椅墊兒的紅色扶手椅上，說話時表現得自信、放鬆而謙遜。

和許多經歷過文化大革命劫難的領導人一樣，李對中國城市和鄉村的巨大差別有親身感受。他在中國中部的安徽省長大，他的父親是省會城市合肥的一名黨的地方官員。1974年高中畢業後，他被派到不到100英里之外的農村工作。他在兩年之後入了黨，當過村支書。白天，他調解地方上的糾紛，把豬從地裏趕走；深夜，他一箱箱地看書。辛苦的工

作終於在中國恢復高考的時候得到補償，他考上了北大法律系，北大是中國最好的大學之一。在此期間，他幫助翻譯了一本正在被介紹到中國來的英語課本。

1982年畢業後，李拒絕了令人羨慕的出國學習機會，選擇就任北大團委書記，他的上級包括胡錦濤。在胡去貧困的西南省份貴州之前，他們一直密切地在一起工作。李和共青團一個高級幹部的女兒結婚，在仕途上升的同時，於1994年讀完經濟學博士學位。四年之後，李被派往河南擔任常務副省長，這個落後的中部省份人口眾多，多達9,300萬。在那裏的六年間，李幫助河南的GDP在全國31個省、自治區、直轄市的排名從第28位上升為第18位。但李也被一系列危機所困擾，包括由於當地血站和血庫的血漿污染而引發的艾滋病大爆發到一系列致命的火災，後者讓他獲得了「李三火」(Three Fires Li) 的綽號。

2004年李被任命為遼寧省委書記，遼寧位於中國東北工業帶。他開始讓遼寧獲得新生，將市場激勵和銀行貸款以及中央政府的資金結合起來。他所實施的工程包括給120萬人建設新居，並策劃了「五點一線」工程，將五個港口擴大、並用一條沿海高速路連接起來。在2007–2008年領導人換屆時，李被挑選進入最高權力機構中央政治局常委會，並被任命為常務副總理。

李身肩管理經濟和改革的職責，他強調城鎮化對中國的重要性。在2010年對黨內領導人的一次講話中，李提出城市的擴張不但能推動增長還能幫助減輕不平等，創造一個「橄欖型」的收入分配結構：位於中間的中產階級人數大於兩端極貧和極富的人群。

中國的城鄉差別非常顯著。城市人口的生產力是農村人口的四倍；他們的收入是農村人的三倍，消費是農村人的三到四倍。

「差距很大，但也意味著潛力巨大。」李那天下午對我說道。他說：「我們達成了共識：城鎮化對拉動中國未來的內需最具潛力。」

確實，城鎮化的要旨是：通過讓農民進城縮小收入差距，改善他們的生活，以及增加國內消費。然而，城市中也有令人煩惱的收入差距，在那裏數以千萬計的外來人口生活在一個合法的下層世界，他們被當作廉價勞動力，卻不能得到比他們更為富裕的城市市民才能得到的福利。這一現象的根源是中國老掉牙的戶籍制度，又稱戶口。這一起始於1950年代的制度將農民留在農村，以確保國家在快速工業化的過程中糧食產量充足。如同蘇聯一樣，中國政府的計劃制定者們將人分為農民和城市工人，並且把人的就業權力和社會福利同官方的劃分和居住地綁定在一起。城市戶口持有人得到諸如住房、教育、醫療和養老等福利，而農村人只能靠使用他們共同擁有的土地來生活。這一制度有效地阻止了人口的流動，因為農民要想得到城市戶口幾乎是不可能的，而沒有城市戶口他們在城裏既無處安身，也無法糊口，更不要說得到那些和城市戶口綁定在一起的福利。

改革開放政策的成功改變了這一切。商業的繁榮創造了派發現金的工作，讓人沒有戶口也能在城市生存。急於促進增長的官員們對農民工的湧入視而不見。條件通常是艱苦的：農民工們在迅速發展的城市裏從事著乏味而危險的工作，擁擠在不分男女的宿舍裏。在一年一度的春節，他們坐上擁擠不堪的火車回家，用力拖拉著裝滿給孩子禮物的便宜尼龍編織袋，他們的孩子被留給在農村的老人照顧。（目前，這些和父母分離的「留守兒童」數量估計超過6,000萬。）

即便如此，城市的機會還是遠遠大於農村，農民工們為此趨之若鶩。如今，在北京、廣州和其他大城市，所謂的流動人口達到、甚至超過三分之一。中國農民工的數量相當於世界人口前五的國家人口。這個廉價而勤勞的群體幫助建設了今日之中國。但是，來到城市想分享繁榮的農民工們卻遠沒有得到他們所應得的。他們的平均收入不到城市居民的三分之二。在付過房租和伙食、並寄錢給家裏之後，他們幾乎沒什麼

錢可花，也沒多少可存了。

在我們的談話中，李指出中國的城鎮化率官方數字超過50%，而如果只把有城市戶口的人計算在內的話，這個數字接近35%。換句話說，在一個有13.5億人口的國家，超過2億的農民工住在城裏，但沒有城市居住許可證。這意味著，幾乎三分之一居住在城市的人口不能充分享受國家取得巨大成就而帶來的福祉。而這是潛在動亂的根源。

從經濟智慧和社會公正來講，改變戶籍制度是至為重要的一步。作為真正的城市市民，農民工將能給他們自己和孩子創造更為美好的未來。戶籍制度改革會促進消費和勞動力自由流動，國家會因此受益。為此，中國要讓處於流動中的農民工更容易地獲得社會服務，比如養老和醫療。它還將需要採取措施強化對城市的財政支持。

中國還需要處理好產權問題：和美國不同的是，在中國國家是土地的所有人。1990年代後期，城市居民被允許擁有自己的住房，但農民僅被允許擁有土地的使用權，靠使用農村集體以國家名義擁有的土地為生。近年來，很多城市居民因房地產價格上漲而大賺了一筆。但農民沒有，因為他們不能賣出或抵押他們的土地所有權。如果農民能把他們謀生的土地變成資本，給他們自己提供財政保障，那些負擔不起農民工養老和醫療福利的財政困難城市，將會更受歡迎。

中國領導層正在努力使農村居民更容易地申請城市居留證，出售或出租自己的土地使用權。2014年7月，政府公布了有關鬆動戶口政策的改革指導意見。其目的是徹底取消對鄉鎮和小城市的戶口限制，適當放鬆對中等規模城市的戶口限制，改善大城市的發展前景，同時嚴格控制大城市的人口。如同鼓勵持續的城鎮化目標一樣，政府不希望農民工湧到北京和上海這樣的大都市去。這當然是因為這些看上去有著無數機會的地方是農民工最願意去的。

雖然所提出的改變在本質上是謹慎的，但是需要改革是毋庸置疑

的。如果中國不把流動人口融入到城市經濟中去，它的風險在於，會產生一個永久的、動盪不安的、城市下層社會。這些下層社會的人住在糟糕的貧民窟裏，這樣的情況困擾著其他發展中國家。這不僅是人道主義災難和經濟發展的負累，而且也是政府一個滴答作響的定時炸彈。中國目前萬幸地避免了這種災難。

「有居住許可的城市居民和沒有居住許可的人在生活水平上的差異是巨大的，」李告訴我，「這是一個很不穩定的情形。」他說。

第 16 章

天際線和江岸線

2011年12月我飛赴重慶參加第一次城鎮化會議的時候，終於親眼見識了這個正在經歷巨變的中國前沿城市。當時我還沒有意識到，中國西南的這個山城很快將會發生怎樣驚天動地的事情。

重慶位於三峽水庫上游的長江邊上，以其巨大的面積和作為中國幅員遼闊的貧窮內地門戶之戰略地位，而成為僅有的四個直轄市之一（其他三個直轄市為北京、上海和天津），像省級政府一樣，直接受中央政府管轄。重慶有3,300多萬人口，分布在接近3.2萬平方英里的農村、林地和廣大的城鎮地區。面積和美國的南卡萊羅納州相同，但人口是它的七倍。重慶市區大約有700萬人口；現在這個直轄市超過40%的人口居住在大大小小的城鎮之中。這兒的官員們想在2020年之前將城鎮化率提高到70%。

就在我訪問重慶期間，這個城市正沉浸在由我以前中美SED的老對手薄熙來發起的、轟轟烈烈的復興毛主義運動之中。他2007年由商務部部長升任重慶市委書記，從而在25人組成的中央政治局獲得了一席之地。中國的其他領導人不大願出風頭，而他卻是一個魅力四射的公眾人物。他和老百姓打成一片，在重慶乃至全國擁有大批的追隨者，從而掀

起了一場推舉他成為中共中央政治局常委的聲勢浩大的公關戰役。他大張旗鼓地召集萬人大會合唱文革時期流傳下來的「紅歌」，一時間吸引了不少好奇的外國名流和中國政府高官來重慶參觀。薄不遺餘力地追隨毛左路線，以圖贏得廣大老百姓的支持，並在全國樹立起一個非傳統的人民領袖形象。

重慶也在蓬勃發展之中收穫了引人注目的增長數字。2011年當地的GDP大漲了16.5%，為全國各省市之最，高於全國平均水平7個百分點。創造如此迅速的增長速度可是當時的中共官員加官進爵的必由之路，而薄似乎也志得意滿地準備利用其「重慶模式」衝刺權力巔峰。薄利用其對公眾巨大的吸引力和無情的政治手腕，發起了一場聲勢浩大的殘酷打擊所謂黑幫的行動。有人批評，他利用此行動更多地是為了鏟除異己和政敵，而並非為了維護法律和秩序。通過打擊私營企業家和擴張國有企業，薄在一些崇拜他的中國學者眼中，儼然成為了這個國家捍衛國家資本主義專制模式的最強勢領導人。

實際上，重慶的再次崛起在薄唱紅打黑之前就開始了。市長黃奇帆是前總理朱鎔基的得意門生，早就將中央政府的撥款與創新政策相結合，取得了遠高於全國平均水平的增長率。2001年黃來重慶擔任副市長時，正好趕上這個城市獲得了數十億的撥款，其目的是為了讓重慶成為中央政府西部大開發投資計劃的「龍頭」。這個計劃旨在幫助貧困的內陸省市趕上繁榮的沿海地區。他整頓了國有企業，並大力投資現代基礎設施建設以吸引國內和國外的公司和行業進駐重慶。此後重慶建造了十幾座橋樑，開闢了比以前多三倍的街道和公路，開始營運規劃中的18條地鐵線路的第一段，並修建了一條連接重慶和歐洲的國際鐵路幹線。

我們城鎮化會議的重慶部分在洲際酒店開始之前，我和黃市長共進午餐。酒店高大的穹頂式大堂裏矗立著一棵即使在洛克菲勒中心也能擁有一席之地的、裝飾得喜氣洋洋的聖誕樹。

「重慶和1980年代的深圳、1990年代的浦東一樣。」黃說道。他提到的這兩個城市都曾處於創新發展的前沿。

黃顯得和藹而敏銳，急於詳談這個城市所取得的成就和探討更廣泛的經濟話題。音響系統裏循環播放著聖誕歌曲，我們在酒店地下一層的一家餐廳共進了一頓傳統的意大利餐。我心下暗自發笑，想著本以為到重慶後能聽到毛喜愛的革命歌曲，結果卻只聽見平．克勞斯貝（Bing Crosby）在哼唱《白色的聖誕》！

黃1952年出生於浙江省，1968年開始在上海的一家煉焦廠工作。他1973年3月加入中國共產黨，在上海步步高升。1990年代中期他擔任浦東新區副主任一職，朱鎔基謀劃的中國新金融中心最終發展成為令人叫絕的浦東新區，而黃在這個過程中起了重要作用。他也隨之升任上海市政府副秘書長，主要負責為上海市招商引資。

黃市長從廣東的經驗中借鑒了一條，在重慶成立工業園區吸引跨國公司。財富全球500強企業有近乎一半在那兒建立了生產營運基地，出口量年年成倍增長。重慶市近半的產出與工業有關，另外三分之一來自金融、貿易和物流。2011年重慶生產了世界上超過十分之一的手提電腦，兩年後達到了全球產量的四分之一。惠普、聯想、宏碁、華碩、索尼和東芝等公司都在這兒安家落戶了。

黃表示對中國家庭收入在GDP中所佔的份額正在下降而感到憂慮，這會影響到消費水平的提高。他認為收入差距加大和財富分配不均會威脅到可持續發展。

「我們正在積極努力縮小貧富差距。」他說道。

作為一種嘗試，重慶正在進行一個讓農民進城的試驗項目。其關鍵就是讓這些新來的人們能自謀生路，不要變成政府的負擔和包袱。有些城市對此強加了條條框框，比如說要求申請城鎮居住證的農民馬上放棄他們的農村戶口，這樣減少了城鎮居住證的發放。重慶則允許拿到城鎮

居住證的農民未來三年繼續擁有其農村的土地承包權。重慶採取措施，方便農民出租或者出售其土地和林地承包權以及宅基地的擁有權。他們甚至可以用這些權利作為抵押在城鎮買房居住。

重慶打算到2020年前將1,000萬農民進行農轉非。截止2011年底，也就是在我們談話的時候，據說已經有大約300萬農民從農村轉入城市。在其他試行這項改革的大城市裏，只有鄰省四川的首府成都取得了類似的成果：那兒有200萬移民改換了居住地。像上海和廣州這樣出臺了嚴苛條件的城市，農轉非的數量要小的多。

城市的新來者需要工作和居所，因此重慶清理了大面積的危舊房居民區，正在建造50萬套經濟適用房——足夠200萬人居住。這個城市正在全力實施一個支持小微企業的項目，為他們提供集減免稅收、直接補貼和銀行貸款於一體的政策。2011年這個城市催生了五萬家小企業，目標是創造40萬個新的工作崗位。該項目目的是在未來五年創造160萬個就業崗位。

黃像他的恩師朱鎔基一樣都是實幹家，而不是空談理論家。他可以把數千萬的資金作為補貼投放於經濟適用房建設和企業的啟動及發展中去，但他也有兼顧其他舉措的眼光。在午飯期間，我們談到了美國經濟及其面臨的問題，從低速增長和失業率到當時充斥於新聞報道的財政懸崖等等。他針對這些問題提出的解決辦法嚇了我一跳。

「我喜歡的模式，」他說道，「是列根(Ronald Reagan)在1980年代使用過的供給學派的方法——減稅。」

那天下午我驅車到重慶市的另外一個地方去見薄熙來。他在一處優雅的建築裏熱情地接待了我。據他說這座建築以前曾經被蔣介石的國民黨政府使用過——抗日戰爭時期國民黨政府曾搬遷到重慶。大理石的走廊兩側掛滿了黑白歷史照片，其中有一些是鄧小平的，他在解放後被任命為首任西南局書記，西南局當時包括重慶在內。其中還有一張抗戰

勝利後毛澤東和蔣介石在重慶會面的著名照片。

薄沒有使用中國傳統的U型會議形式。在一間寬敞的會議室裏，我們面對面坐在一張寬大精美的木桌兩旁。從會議室四周的高牆上，我可以依稀看出由淺浮雕刻畫的當地名勝古迹。他事先得到過充分的彙報，話語中滿是恰當的事實數據，一如既往地精力充沛和咄咄逼人。當我們代表團中的洛杉磯市市長安東尼奧·維拉萊戈薩説起他的城市在過去三年裏種植了10萬棵樹時，薄馬上指出來重慶在同一時期種了15億棵。

「重慶過去是片水泥的森林，」他大聲説道，「現在才是片真正的森林。」

他背誦了好多我先前從黃市長那兒聽來的相同的統計數字，並提醒我美國和重慶以前有很密切的關係。那時重慶是蔣介石的戰時首都，美國在這兒有大使館。英勇的美國飛行員飛越喜馬拉雅山上空的駝峰航線為中國運送食品和戰時物資。

但是薄還是和往常一樣地自説自話：「我希望，」他説道，「你們能鼓勵美國公司到重慶來。」

我給他解釋説我不再是一個投資銀行家，而保爾森基金會也只是一個非盈利組織。

但是他卻不斷地重複著同一個話題：「你可以利用你的影響力讓美國公司來重慶，」他堅持道，「我們可以一起幹一些牽線搭橋的事兒。」

當我不斷地向他問及有關中國政府現在的五年計劃和推動更多的國內增長——以及這些能否真的發生等方面的話題時，他轉而列舉了更多的數據來描繪這個城市的成就。

「我問的是中國，」我説，「而不僅僅是重慶。」

「如果你想知道中國的事兒，那你得去問溫家寶總理，」他説道，「我這個人心胸不大，只想著重慶。」

當然，他想的是比他的重慶更遠、更誘人的東西——高牆環繞的中南海和最高權位。這就是典型的薄氏風格：他是自己轄區的最高主

宰，大權在握，可以為了一個措辭隨意打斷翻譯的話。我現在一點兒也想不起來他當時的表現會暗示他很快就要倒霉了。相反地，他特意誇耀說，有一種「魔力」讓重慶成為了一個「未來領導人的孕育之地」。

其實，現在回想一下，當時還是有一些預兆的：最初，黃奇帆是打算要參加我們在北京的城鎮化會議。可是臨到要開會時，他突然取消了行程。後來我們聽說中央紀律檢查委員會——中共內部專司調查腐敗和不端行為的部門——派了一組人去重慶調查違法亂紀行為。就在我們去見薄之前不久，《華爾街日報》刊登了一篇描述中國太子黨——中共高官子女——生活方式的文章。該文主要描寫了薄的兒子薄瓜瓜，上過英國頂尖的寄宿學校哈羅公學，後來又去了牛津和哈佛，開一輛招搖的紅色法拉利跑車，據說還陪著美國前駐華大使洪博培（Jon Huntsman）的女兒去泡北京一家有名的酒吧等等。

這篇文章引起了我的注意，不是因為報道聳人聽聞——我想《華爾街日報》掌握了這方面詳實的事實根據——而是發表的時機。我認為這是攪亂政治局常委會人選的前奏。這樣的事我這一輩子見得太多了，馬上覺得這是有人要整薄。但我又想到以薄現在的權勢，肯定能滅掉跳出來攻擊他的任何人。

看來我還是錯了。在我們會面兩個月之後，薄風光無限的生活開始危機四伏。第一個信號出現在2012年2月初，重慶市的警察頭目，薄最信任的部下，突然之間被免了職。幾天後他逃到200多英里之外的美國駐成都領事館尋求庇護。黃奇帆帶領了一大隊警車到成都試圖將其接走。警察頭目在領館裏要求庇護，躲藏了一夜後答應走出領館。他隨後被人帶走，但不是去重慶。他轉而向北京有關部門自首，開始了所謂的「休假式治療」。緊接著對此事件的調查終於將薄拉下了馬。

2012年3月薄被撤銷重慶市委書記之職。接下來的那個月，他的妻子谷開來因為2011年11月發生的、一個和薄的家人關係密切的英國商

人死亡案而受到調查。從新聞報道和國內外媒體不斷透露出的聳人聽聞的細節，被中國超級活躍的社交媒體迅速擴散開來。據說曾是薄的首席執法者的那個警察頭目，是在向薄彙報有人在調查薄家人的腐敗之後和他的老闆鬧翻的。《紐約時報》報道說薄有一套電話竊聽系統，曾監聽過胡錦濤主席和別人的通話。這整個事件演變成了一齣涉及國家安全的肥皂劇，加上金錢、性、謀殺、警察追擊和政治陰謀，一如《紙牌屋》中駭人聽聞的故事。這部美國電視劇最近成為很多中國領導人的最愛。

曾經有一段時間人們猜想黃市長可能會因為他和薄的關係而受到影響，但是到了2012年秋天，他高升進入了中共中央委員會，仍然是重慶市市長，繼續推進重慶的試點項目。而薄則一步步失去了權力，被開除黨籍，接受審判，現在因為腐敗和濫用權力被判無期徒刑。他的妻子則因犯故意殺人罪被判處死緩。

★　★　★

使上億的農民工融入像重慶這樣的大城市花費可不會少：中國政府鎖定未來20年的花費接近6.8萬億美元。一個大問題是：農民工需要新修的道路、橋樑、鐵道、下水道、房屋和電，以及必須擴大的社會保障計劃如養老金、學校、保險、醫療和藥品費用等，可誰來埋單呢？各省市現在個個債務纏身，如果沒有大的改革舉措，他們根本沒有增加收入的能力。中央政府雖然答應加大給地方政府的財政支持，卻無意為他們承擔如此巨大的負擔。

從理論上說，城鎮化會通過促進經濟增長來支付其發展所需的費用，因為新城市工人生產的多，消費的多，繳的稅也更多。但是這些都需要時間和過程，而且中國的稅收制度漏洞百出。同時，中國的地方政府幾乎肯定要繼續承受財政緊張之苦，其部分原因來自朱鎔基1990年代中期推行的全國性改革。為了支撐弱勢的中央政府的財政政策，他將稅

收權收回由中央政府管理，並引進了一種新的增值稅，該稅種現在可能佔財政總收入的60%。其中有一部分稅收會返還給地方政府，但是卻越來越不夠用，因為當地政府還得負責提供更多的服務，而這些服務在中國老的「單位」體制下是由國有企業承擔的。

即使到今天，地方官員還是對如何增加收入來支付這些沒有資金支持的政策舉措無計可施。他們沒有預算問責制，缺乏獨立徵收新稅的權力，在2014年之前也不准許他們發行市政債券。結果，他們只好不斷地去征地賣地，這種做法平均支持了三分之一，有的情況下幾乎近一半的地方預算。最近，他們又轉向難以監管的影子銀行市場，暗箱運作短期借貸。

這些做法從根本上說是有缺陷的。強徵農民的土地引發了大面積的抗議，威脅到國家的優質耕地供給，並縱容了城市化的無序擴張。城市的宜居性、效率以及可持續性最終都受到了極大影響。在大多數情況下，腐敗的官員們卻在這個過程中大發橫財。

幾十年前開始實行的為適應收入緊縮實施的所謂「地方政府融資工具」也充滿風險。近年來，好多使用它們的城市都背上了更大的債務負擔。據中國國家審計署統計，2013年6月底之前地方政府的各種借款和抵押已高達2.9萬億美元，比2010年增加了近70%，這讓國家的債務負擔增加到了令許多金融專家憂心忡忡的地步。

在地方政府大肆借貸和花錢方面，重慶是個極好的例子。由於中央政府慷慨的資金投入和富有遠見的政策選擇，重慶近年來的發展令人矚目。但是重慶也將賣地策略發揮到了極致，政府表外融資工具使自己債臺高築，現在已成為全國欠債最多的直轄市之一。據政府審計統計，在總債務佔地方國內生產總值的比例和財政收入的比例兩方面，重慶均在全國的省市自治區裏位居前三。自2007年薄熙來主政重慶後，其借貸勢頭更勁、花錢更猛。薄不遺餘力地想表現、想藉此把自己提升到這個國

家的最高領導層去。據《華爾街日報》估算，從2007年到2011年，重慶對於地方政府融資工具的使用翻了兩番多，達到近550億美元。

中國的借貸不僅僅是數量巨大的問題，還有由此而來的債務和花費的不透明。糟糕的決策和糟糕的管理導致了重複建設和房地產泡沫，以及迫在眉睫的環境災難。因此，最高領導層正在逐步給予地方政府必要的財政工具讓他們更好地管理自己的財政。2014年初，北京批准了一個試點項目，允許十個地方政府直接向公眾發行債券，由相關的省市直接負責還款。改革的領頭羊廣東省率先在2014年6月試行該項目，賣掉了超過20億美元的債券。同年8月，人大通過了對預算法的修正，允許地方政府通過發行債券為公共項目提供資金支持（發行債券來支付日常開支仍然是不允許的）。

這些都是很重要的進展。但在我看來，只有當地方官員獲得額外的可靠收入來源並且能夠對投資者和中央政府有清楚的帳目交代後，中國才會有一個比較健全的市政債券市場。中央最終得准許各省市擁有獨立的課稅權力，在更多的省市實行房產稅，並試行按年度向商業地產課稅而不是像現在那樣對每筆交易進行課稅。一旦中央確定地方政府能夠擔負起這個責任，就應該下放所有的權力讓他們掌控自己的預算，並開始制定和發布公開透明的財政結算報告，這些都是建立穩健的財政管理和健康的債券市場之必要條件。

這些變化需要進行全國性的財政和稅收制度改革，並徹底改革中央和省市分享稅收收入的制度。它們可以為地方提供更加穩定的收入，同時保證中央政府不再會是地方政府糟糕決策的永久擔保人。總體來說，這些措施能夠減輕對危險的政府表外融資工具的依賴、減少土地徵用、控制城市擴張，更快地提高大城市的能源利用效率和宜居程度。2014年2月財政部長樓繼偉告訴我，現在證明稅收改革會更複雜，因此會比預算改革需要更長時間。但是他和他的同事們在同時進行著這兩項改革。

樓舉例說，擴大房產稅試點是政府考慮的一個很大的方面。

好消息是這些改革正在進行之中。2014年6月中央政治局說計劃在2016年之前完成新一輪的財政和稅制改革，並在2020年之前建立起一套現代財政制度。2014年8月放開市政債券承銷的舉措就是對預算法的一系列修正之一，其他還包括要求地方政府進行更多的長期規劃和採用精算方法。

★ ★ ★

中國的城市變得難以運轉，這頗具諷刺意味，因為中國人以前在設計城市宜居區方面是非常超前的。今天的可持續發展的倡導者們強調建設混合功能社區之重要性。在那裏，居住、工作、教育、娛樂和購物等都距離很近。他們所提倡的社區規劃由密集的網狀街道和矮小的樓群組成，而不是由寬闊大道和巨型樓群組成；這樣可以開闢更多的綠地來改善空氣質量並為居民提供聚會的場所。古時候北京的建築師也許已經為這些所謂的「新都市主義者」繪製好了現場規劃圖：沿著一條條胡同修建的一座座四合院裏的房屋不僅可以住人，而且也是買東西和上學的地方；它們距離人們工作的地方很近，而且這些四合院作為城市的綠洲可供家人休憩。

所有這一切在1949年開始發生變化：中國新的共產黨統治者在北京舊城裏推倒古城牆、拆除胡同騰出地方為中央集權的計劃經濟建造工廠和官僚機構。他們的好大喜功在1959年達到頂峰，為慶祝中華人民共和國建國十周年獻禮的一系列工程相繼竣工，其中包括坐落在擴大了數倍的天安門廣場邊上的宏大的蘇式建築——人民大會堂。傳統上橫貫東西的長安街被延伸得幾乎認不出來：1949年時寬50英尺、長2.5英里，而現在寬260英尺，相當於一個美式橄欖球球場那麼長，從一頭到另一頭長達24英里。

1990年代初我第一次到北京時，還有許多毛時代留下的痕記。市民們或騎自行車，或乘公共汽車。長安街上很多小汽車是軍用吉普、警車或者官員乘坐的掛著白色車牌的黑色小轎車。「灰濛濛、骯髒、擁擠，」溫蒂1994年來過這個首都後在日記中寫道，「但充滿活力，街道上到處是工人、商販、學生、購物的人，最多的還是騎自行車的人。」我當時在工作，溫蒂自己一個人去逛胡同。她在分隔院落的狹窄的巷道裏東看西瞧，充滿好奇。胡同裏到處是玩耍的小孩，瀰漫著煮飯的氣味。

粉飾懷舊很容易，可實際上這些老地方都嚴重地被忽視了。好多四合院房子沒有下水道，也沒有現代廚房和衛生設施，冬天冷得出奇。當外地人湧進城後，居住的地方變得擁擠不堪，也很不安全。

很顯然，北京得有所改變，可做出的選擇卻破壞了這個城市多數的豐富遺產，撕裂了它的社會結構。在中國的城市規劃者將蘇聯式的誇大的建築風格和毫無人情味的現代主義結合起來後，龐大的辦公樓和住宅樓群拔地而起。這些樓群間隔四分之一英里，由寬闊的主街道分開，這些主街道又由更遠的環路連接起來。北京現在正在修建第七個環路——一條長約600英里、穿越相鄰河北省的大道，其所包含的面積相當於印第安納州那麼大。姍姍來遲的軌道交通系統使得市民們每天得忍受擁擠不堪的、漫長的通勤。在美國我們曾經做出過相似的選擇，特別是二戰後開發的陽光地帶，但是我們有更多的時間和空間來應對其帶來的後果，而且我們也沒有那麼多人口。

全中國的大城市都跟著北京學，似乎每個地方官員都想要一個天安門廣場的翻版和一個看起來像人民大會堂的市政辦公大樓。市長和省長們通過取悅他們的共產黨老闆和拉動經濟增長獲得加官進爵。他們管轄的城市通過賣地給開發商賺錢，而開發商們則想草草竣工。所有這些使得火柴盒式的、常常是粗製濫造的高樓拔地而起，與商業區隔著寬闊的馬路。

事實上，中國的規劃者們故意營造了一幅虛假效率的表象，卻留下了城市的無序擴張、擁堵和污染。現在這個國家正在試圖補救所造成的破壞，花費成百億美元來改善空氣質量卻毫無效果。2008年奧運會之前，北京關閉了200多家冒著濃煙的工廠，並將它們遷往河北省。其中有一家中國最大的鋼鐵製造廠，就坐落在長安街邊上，距離天安門10英里。官員們在城區的工廠裏安裝了清潔機並嚴禁燒煤取暖，同時北京大規模地動工建設現代軌道交通系統。現在在全國的各大城市裏，地鐵、輕軌、快速公交中轉線和高鐵線路的建設正如火如荼。

但是儘管做出了如此巨大的努力，仍然很難逃脫一個結果，那就是：至少在目前，中國正在輸掉一場與時間及自身繁榮發展的競賽。我們舉行第一次城市可持續發展會議那一周的空氣已經相當糟糕，但是現在變得越來越差。2013年1月北京美國使館屋頂上的測量儀器監測到的PM2.5為886，比我們2011年那一周忍受的PM2.5值416高出了好多。就在專家們稱之為「空氣末日」的這次事件之後，政府保證未來五年花費2,800億美元來治理北京的霧霾。

空氣污染的很大一個原因是中國正在崛起的中產階級以全世界前所未有的速度買車上路。北京1990年代末有100萬輛小汽車，2008年奧運會期間有300萬輛，到2012年2月達到500萬輛。2011年1月北京實行了按月搖號制度以限制頒發汽車牌照的數量，到了2014年每年只允許頒發15萬個汽車牌照。但是街道上仍然擁擠不堪，達到了全世界最糟糕的交通堵塞。2010年北京附近的一次最嚴重的交通阻塞使得車輛排隊62英里，擁堵時間長達11天。而修建更多的高速公路根本不是解決辦法，只會讓更多的車輛上路。

其他大城市也跟著北京限制汽車擁有權，具有商業頭腦的上海採取新牌照拍賣辦法，但也是一場很難奏效的戰役。汽車行業在中國是個很大的產業，有幾百萬人從業。2009年中國取代美國成為世界最大的新

車銷售市場，截止2012年銷售了1,550萬輛家用轎車以及400萬輛公共汽車和大卡車。這比1999年中國全國的車輛保有量還多。中國現在約每11人擁有一輛小汽車，一些專家預測這個比例會在未來幾年裏翻上三番，想像一下到那時中國的交通堵塞和空氣質量將會變成什麼樣子！

即使城市的領導者堅持可持續發展，但要找到一條較好的出路也是困難重重。我在中國中南部湖南省的繁華首府長沙見識到了這一點。張劍飛於2008年被任命為長沙市市長，曾下大力氣清潔城市、節約能源。張是中國政壇一個新星，擁有加利福尼亞大學柏克萊分校的土木工程專業博士學位。任此職前，他曾在世界銀行中國局交通運輸處和中國交通部工作過。2013年他被提拔為湖南省副省長。

長沙以很大的熱情上馬大大小小的工程，將原污水處理率提高了兩倍達到97%，成為中國第一個在其轄區內成百上千的村鎮裏建立了垃圾回收系統的市級政府。住戶們為垃圾收集付費，但是如果回收再利用則可以享受打折優惠。「我是個來自北京的環保主義者，」張說道，「我把洗過菜的第一遍水倒掉，但是第二遍、第三遍的水我們攢起來沖廁所。為什麼不呢？」

作為早期的共產黨的堡壘，長沙是湖南人毛澤東最初鬧革命的城市。今天成了繁忙的交通樞紐和內河港口，有著活躍的農貿市場和繁榮的機械製造基地。它也是許多充滿活力的私營企業的總部所在地，如兩家主要的重型設備製造商——中聯重工科技發展股份有限公司和三一重工公司。還有中央空調製造商遠大集團，其總裁就是標新立異的張躍。他宣布要用自己研發的模塊化快速建造技術在長沙建造世界第一高樓——天空城市。這個計劃尚未實施，爭議蠻大，引起了大家的強烈反響。

長沙所在省份湖南在過去10年間年平均增長速度達到驚人的14.6%，這個前衛城市在2013年實際上看上去亂糟糟的。放眼望去，到

處都是高大的吊車在升起的樓頂上左右上下移動，樓體的下方包裹著綠色的施工網，周圍都搭建著竹製的腳手架。這種生氣勃勃的發展是有充分理由的：長沙現在有370萬人口，2020年預期要增長到800萬。它打算在未來10年花費1,340億美元建造新房、拓寬道路、安裝供排水管道、鋪設電氣線路等。2014年開通了第一條有24個站點的地鐵。

儘管張市長動機良好，但是對新建樓房的類型卻沒有有效的布局和管控辦法。城市的規劃者們正在拆除老舊的鄰里社區。這些房屋儘管需要維修更新，但是遠比將要取代它們的高樓大廈更宜居和環保。

2013年2月一個清冷灰暗的日子，老舊和嶄新的樓房在長沙城區比鄰矗立著，形成鮮明對比。在一個滿是挖土設備的十字路口的中央，工人們正在為這個城市的一條新地鐵線開挖坑洞。十字路口西邊可以看到一條狹窄的街道，兩邊都是四層高的居民樓，街邊小店裏和小車邊上的商販們叫賣著水果和鮮肉。其中一些樓房已被標出要拆掉，其他的正在被拆除或者已經成為廢墟。人行道上，男人們坐在低矮的凳子上打撲克，成群的孩子們正慢騰騰地放學回家。

在十字路口的對面，正在修建的一條寬闊的大道延伸向遠方。兩邊排列著全新的30層高的住宅大樓，卻看不見一個行人。這些大樓帶來了亟需的改善——裏面洗澡間、廚房和獨立的臥室等一應俱全，很適合現代生活。然而，整個城市的設計理念卻是有嚴重缺陷的。

應張市長的邀請，保爾森基金會派出一組能源和城市規劃專家，由能源基金會彼得·卡爾索普(Peter Calthorpe)的同事戴青麗帶隊。這個小組在長沙待了一段時間為市領導們出謀劃策。他們為這些官員們介紹了一種快捷評估工具，是麥肯錫(McKinsey)為美洲開發銀行研發的。我們對其加以改造以適應中國的情況。這種評估工具可以測出一個城市從水資源利用到碳足迹，從人口密度到污染等等方面的表現情況，其目的是幫助一個城市確定其優先需求。這個小組也想力求展示，在可持續發展

方面，即便是很小的調整同樣會產生巨大的作用，無論它意味著修建更多條交叉的小街道來補充寬闊的大道，還是讓更多的人乘坐公交車和騎自行車而不是用私家車，以減少空氣污染和碳排放。

重新審視其發展對長沙來說是個巨大的挑戰。像所有的中國大城市一樣，它得遵循由好多家政府機構和部門經數年制定的詳細的城市規劃。要調整這個規劃就需要擱置建設，但是隨著農民工的大量湧入，這個城市容不得停滯不前。儘管市領導很清楚新方式的重要性，但要想改變官方思路更是難上加難。除非不再用經濟增長來衡量城市和市長們的表現，否則像長沙這樣的地方很難引入能帶來積極變化的可持續做法。

★　★　★

保爾森基金會在保定也做過一次評估，這個有著1,100多萬人口的河北省的城市位於北京西南約100英里處。這次評估極好地詮釋了在處理中國環境問題時要做出適當的權衡有多麼困難。據中國環保部測評，保定被評為2014年全國空氣質量最差的城市，但它也是全世界領先的可再生能源設備生產基地。世界第二大太陽能電池板生產商英利綠色能源控股有限公司和其他幾十個類似公司的總部都坐落在此。河北省就像一個馬的項圈似地環繞著北京，是中國重工業的採煤和煉鋼中心，全國十大最污染城市中的七個都在這兒。地理因素也是造成污染的原因之一：河北大部地處肥沃的華北平原，北邊和西邊群山環繞，東臨渤海，頻繁的氣溫變化使霧霾一聚就是好幾天。

從十年前開始，保定就不遺餘力地推行有利於吸引可再生能源設備如風能渦輪機和太陽能電池板等生產商的政策。依靠中央政府的支持，保定成為了全國可再生能源領域的工業基地。2010年被挑選為八大試點城市之一，展示在嚴格限制碳排放的情況下以不同的方法取得低碳增長，同時達到嚴格碳排放目標。

保定最初在推動替代能源發展方面是非常成功的。從2005年到2008年這裏可再生能源公司的數目翻了三番達到200家，總收入激增五倍達到35億美元，創造了1.35萬個工作崗位。聯合國將保定命名為世界上第一個「碳益」城市，表明它生產的產品，如果安裝起來，能夠在產品壽命期內節約比保定碳排放還要多的碳。接著全球金融危機襲來，中國的可再生產品充斥世界市場，導致價格急劇下降。美國和歐盟馬上向中國的太陽能電池板出口徵收關稅，地方企業急劇萎縮，許多大的生產廠家，包括英利，在2012年損失了四分之一的利潤。不久這個城市的第一納稅大戶變成了長城汽車公司，中國最大的SUV生產商，自1984年成立以來就是地方的經濟支柱。

由於想讓其城市中心擴張三倍以容納300萬居民，保定和其他的中國城市一樣走上了熟悉得不能再熟悉的以自我為中心的發展模式：龐大的居民樓群中間穿插著寬闊的大道。雖然許多大樓都安裝了太陽能電池板和風能渦輪機，但是大多數的電力還得依靠傳統的煤炭和天然氣資源來供應。

對於保定來說，其正在推進的城鎮化朝正確的方向發展是很關鍵的。它正翹首以待能受益於習近平的宏偉計劃，這個計劃將擁有1.3億人口的北京、天津和河北納入一個巨大的經濟圈，這需要地方領導更好地做好協調工作。中央政府正在計劃將一部分行政和後勤功能劃撥給保定以減少首都的擁堵，並有可能改善這些周邊地區的經濟發展。隨著北京、天津和河北城市群、或者按其流行的中文簡稱「京津冀一體化」規劃的提出，習近平將區域化方式破解發展難題視為其將來的遺產之一。正如他2014年7月簡單地告訴我的那樣：「這是我個人的設想。」

京津冀意在成為一種可持續發展的模式。這個區域糟糕的空氣表明，需要更好的協調工作。空氣污染是北京的汽車、河北的燃煤工廠和天津的化工廠討厭的副產品，但是這三個地方政府競相追求發展政策。

當北京的空氣在2013年冬季變得一連幾天幾乎無法呼吸時，中央政府命令河北和其他幾個省份關停工廠。這樣做當然會影響那些地區的財政收入，當地官員也自然會抵制。這個區域的發展一直很不平衡，其中北京居民的人均收入是河北人的2.5倍。

保定市市長馬譽峰2012年向我們求助時，他迫切地想使用保爾森基金會的評估工具，但是當地的局長們不願意分享信息，怕影響自己的政績。保爾森基金會不得不說服那些傳統上不相往來的部委一塊兒合作。幸運的是，在中國我們有我的好朋友前副總理曾培炎領導的中國國際經濟交流中心 (CCIEE) 作為合作夥伴。這是一個頻繁地在外國人和本國人之間牽線搭橋的精明合作夥伴。曾在幫助規劃和推動中國不同凡響的城鎮化過程中起到了關鍵作用。

保定如果能圍繞水進行創新性思考肯定會受益匪淺。正如我們的評估工具所確定的那樣，保定在資源保護方面一直做得很到位。可是它像整個華北地區一樣，嚴重缺水。由於是白洋淀的所在地，保定的缺水則尤為嚴峻。白洋淀由143個湖泊組成，是華北最大的淡水區，也是北京最主要的水源地。在乾旱、開發和北京準備2008年奧運會需水量加大等壓力下，白洋淀的水面在不斷縮小，受到的污染也越來越嚴重。當地曾經在2006年和2008年不得不從黃河引水過來以拯救這裏的濕地和生活在岸邊的人民，包括遠近聞名的、用自養鸕鷀捉魚的當地漁民。中國浩大的、充滿爭議的南水北調工程完工，保定一定會從中受益。這項工程會將長江盆地的水引到北京和華北平原的其他城市。2014年12月中旬南水北調中線第一期工程開始向河北輸水。

白洋淀的困境對中國，甚至全世界來說，都不陌生。從海邊的灘塗到淡水湖和沼澤地，中國的主要濕地在迅速消失。為了城市和工業發展，它們被抽乾並填平，由於砍伐森林而被淤積，由於上游建壩而失去了水源，或者為了擴大農業用地而被填埋。從1994年到2010年，河北

邊上渤海灣原來灘塗區的三分之一都不見了。

保護濕地之所以對我和溫蒂如此重要，這些重要區域的迅速消失是其中一個原因。濕地是我們這個星球生活保障的關鍵部分，它們保護我們免受風暴的侵襲，幫助預防洪災。海邊濕地作為地球上最多樣化、最多產的生態體系，是許多海洋動物的保育院，包括我們習以為常的魚類、貝類和甲殼類動物等。這些富饒的棲息地裏的生物是極其重要的碳池。這些灘地上的泥土、沙礫和沉積物混合起來後就是淨化水源和幫助清潔空氣的過濾器。正如習近平主席在2013年4月的一次會面中對我說的，「我們應該建設更多的濕地，它們將是地球的腎臟。」

我和溫蒂都是狂熱的鳥迷，再沒有比濕地更好的地方來觀察造物的神奇和多樣性了。濕地是遷徙物種從它們的繁殖地到過冬地長途跋涉過程中尋找庇護、休憩和補給的中繼站。但是隨著這些棲息地的消失，水鳥們也不見了，它們的數量在以驚人的速度下降。很多年前還在大量繁殖的世界物種今天正瀕臨滅絕。在亞洲這種威脅比其他任何地方都要嚴重。

值得慶幸的是，越來越多的、來自各行各業的中國人開始關注環境問題。相關的抗議活動越來越常見，就像2014年在廣東發生的針對建造石油化工廠計劃的抗議。這個廠將生產二甲苯，一種用於生產滌綸織物和塑料瓶的有害的化工產品；還有發生在杭州的針對建造垃圾焚燒爐的抗議活動。普通市民們走上街頭呼籲保護他們的人身健康和安全。

你也可以在其他方面看到中國人對環保表現出的關切。例如，雖然鳥類的數量日益受到威脅，但中國的鳥類觀察者的數量卻在急劇上升。這是一個健康的發展趨勢，因為鳥迷會是鐵杆的保護主義者。

我在鳥類生命國際大會上就遇見了這樣一個新的中國鳥迷。我和溫蒂都參加了2013年6月在加拿大渥太華召開的這個會議。蒂娜·林(Tina Lin)也就只有12歲，還在上小學，可愛而認真。她站在講臺上別人幾乎都看不到她，可她卻用無可挑剔的英語談論怎樣把世界上的青年人與大

自然聯繫起來。

蒂娜來自福州，一個有著290萬人口的中國東南部城市。那兒氣候溫暖多雨，出產世界上最好的幾種烏龍茶。她通過當地組織的一個項目發現了觀鳥的樂趣，並且由於發現了八種瀕危勺嘴鷸一下子成了觀鳥圈裏的名人。

「我希望我們能夠建立更多的自然保護區來保護鳥類的棲息地，」我們在渥太華同台演說時她告訴我，「這樣人們就可以停止捕殺鳥類了。」

我和溫蒂計劃好年底在中國與蒂娜和她媽媽一起觀鳥。我們想到一個具體的地點：北大港，一塊位於天津市區的海岸濕地。天津市是中國第四大城市，也是繁忙的工業中心，位於北京東南約80英里處。天津比鄰黃海最西端的渤海灣，這兒曾經到處是灘塗，聚集著海洋生物和鳥類。由於開發，這些濕地都消失了，鳥類也隨之大量死亡。

北大港本身就是一個處在重工業區濱海新區中心的灘塗綠洲。這個濕地旁邊是大片的油田，周圍全是煉油廠、核電廠和其他的重工業的典範。這兒棲息著200多種候鳥，從稀少的東方白鸛和大鵟鶚到小黑鴨和豆雁。但是這個保護區正處在開發商和投機商的重壓之下，並且根據有關報告，這裏還管理不善。我們聽說當地漁民們為了每天捕到更多的魚，不惜毒殺一些白鸛，因為白鸛每天要吃掉五磅魚；濕地裏被泵入水使水面被人為地抬高以趕走那些涉禽，增加其捕魚權的價值；此外，在一些地方肥沃的淤泥還被挖出來出售。

中國的濕地保護是保爾森基金會的頭等大事，我們為此制定了兩大目標。一是識別和劃定對生態最為重要的濕地，這樣中國有關部門在為土地開發利用做決策時就可以擁有最科學的信息。我們的目標是在2014年年底之前將這個藍圖遞交給中國政府，同時提出基於國際最佳實踐的改善濕地管理政策的意見和建議。我們希望政府能夠將我們的建議納入其第13個五年計劃之中。這個計劃的實施是從2016到2020年。

我們的第二個目標是同當地官員一起選取一兩個濕地進行保護和管理，以作為其他濕地保護的典範。我們希望把北大港作為其中之一。我們的最初接觸並沒有得到回應。但是有一次在芝加哥我的老朋友和中國通——商人湯·普里茨克（Tom Pritzker）家裏舉行的小型宴會上，我有幸與天津市長黃興國坐在一起。我同黃談得很好，他答應想辦法和我們一起合作。

我們選擇的時機也很好。習近平正在要求省長和市長們注重環境保護，不要只顧GDP增長。雖然我們仍遇到些阻礙，因為天津的基層官員想把我們引向別的地方，但我們還是安排去了一趟北大港。2013年11月一個晴朗有風的早晨，蒂娜和她媽媽與我和溫蒂一起加入了一個至少由六七輛小車組成的、坐滿了當地政府官員的車隊。和我們一起的還有研究所的工作人員泰婭·史密斯（Taiya Smith），自然保護總監牛紅衛，以及研究所新聘的執行主任辛西婭·澤爾特萬格（Cynthia Zeltwanger）。

出發不久，我們就察覺到走的方向不對。很明顯，這些官員顯然想把我們帶到別的地方去。我們設法讓車隊停在了一條繁忙的高速公路的路肩上，經過一番激烈的爭辯，同主人們說我們感興趣的濕地只有北大港，而不是他們決定要帶我們去的地方。這些官員有可能不理解我們去看保護區的願望，但也有可能是不想讓我們看到那裏正在進行的活動，我們聽說這些活動對生態正在造成巨大破壞。

我們到那兒時已經很晚了。由於我還得趕回去和市長一起吃午飯，所以只能作短暫停留。但是我們還是見到了白鸛，我也看到了北大港能夠變得多麼引人入勝。後來溫蒂、蒂娜和她媽媽與當地的導遊和學者們一起留了下來，我一個人返回市區。吃午飯的時候我把自己對北大港的擔憂轉達給黃市長，他承諾馬上對這個棲息地的管理程序和規則進行一次評估。回國後，我寫信向他保證說保爾森基金會會和天津一道幫助提供專業知識和資金，以世界一流的水平來恢復、保護和管理這個棲息

地。他曾說過要採取最好的保護管理實踐，把北大港濕地保護區最終變成一個國家級的生態公園。保爾森基金會正在通過制定保護區的總體規劃來幫助天津和國家林業局實現這一目標。

北大港和中國——乃至世界上的其他灘塗的未來究竟會是什麼樣？我們已經快到臨界點了，但是如果現在毅然決然地行動起來，我們還會有時間去保護剩餘的濕地環境。看到習近平應對環境問題的緊迫感，以及像黃市長一樣的開明領導者的不斷努力，我倍感鼓舞。我曾見過有遠見卓識的領導人的努力能夠發揮多麼巨大的作用！1983年，香港的官員們明智地讓世界野生動物基金會幫助保護位於香港西北部新界北岸的米埔濕地。今天它已經成為面積2,700公頃、或者大於十平方英里的受保護的海岸濕地和灘塗的一部分，包括位於大陸和香港之間深圳一側的後海灣福田國家級自然保護區。香港和深圳在這方面的的合作具有遠見卓識和示範意義。它應該保持下去，並被全中國和世界各地的城市仿效。

我常常想起2011年4月那個明媚的早晨我和溫蒂參觀米埔的情景。我們已經有十年沒去過那兒了，所以我急切地想見到那些水鳥。當時正值春季遷徙的高峰期，當潮水翻滾過來的時候，我們在隱蔽處觀察到一群一群的水鳥飛升起來，在空中以極其整齊的隊列頻繁而突然地改變方向。最後它們會歇落在灘塗上，那兒到處爬滿了蚌類生物、蠕蟲和小螃蟹。

有好幾種水鳥我們是第一次見到，包括幾隻年幼的黑面琵鷺，一種在朝鮮西部海岸繁衍的華麗的大型涉水禽鳥（它喜歡在南北朝鮮之間的非軍事區活動，因為那兒人迹罕至）。那年在米埔越冬的這種候鳥大約有400隻，佔世界上此種鳥類所存活數量的四分之一。我們還看到了一群斑尾鷸，這種鳥以創造了世界上最長的空中連續飛行距離而聞名——它們可以從位於阿拉斯加和俄羅斯北極地區的夏季繁殖地到澳大利亞和

新西蘭的越冬地連續飛行8,000多英里。

在觀察這些可愛的小鳥時，我突然想到它們和它們的祖先們在進行這種令人難以置信的長途跋涉時，從來都沒有過界限或國界的概念，多少萬年來也從來不會去考慮人類的存在——我們祖先很久之前第一次在地球上行走時，現在正在威脅鳥類生存的城市那時候還寥寥無幾。這個想法使我深感難過，我的思緒轉向了《聖經》詩篇104章裏的動人詩句：「耶和華啊，你所造的何其多！都是你用智慧造成的，遍地滿了你的豐富。」物種滅絕是一個深刻的道德問題，沒有回頭路，我們常常忘記我們人類並不是主創造的一切，這同時也讓我們自己處於危險境地。

作為瞭解氣候變化帶來的環境惡果和對大自然生態系統破壞的第一代人，我們肩負的責任重大。我們同時也是擁有相關的科學和工具、可以通過可持續發展的實踐來解決這些威脅的第一代人。我不是來布道的，但我似乎覺得一旦有了這樣的知識和認識，就有義務行動起來。就我本人而言，那天在米埔的觀鳥更加堅定了我的決心，要將保護行動作為保爾森基金會今後的工作重點。現在它已經是我們的慈善基金會Bobolink（食米鳥）的主要關注點，由溫蒂管理。

★ ★ ★

中國面臨著嚴峻而矛盾的選擇。其新的增長模式需要更多的國內消費，這種變化只有通過持續的城鎮化才能取得好的效果。但是，隨著能源和資源需求的增長，刺激消費本身也會帶來風險。王岐山有一次告訴我，「如果世界上的每個人，包括中國、印度和印度尼西亞這些大國的人，都想生活得像美國人一樣，有四個地球都不夠。」

我認為氣候變化對世界構成了最大的環境和經濟風險，這一點會變得越來越明顯。只有當中國迅速行動起來控制其驚人的排放量上漲，我們才能避免最壞的結果。現在它已經佔全球碳排放量的28%，是美國的

兩倍多。中國在認真對待氣候變化，而且要下大力氣解決它。可是它現在將解決空氣污染問題作為更重大、更緊迫的任務。還好，為清潔空氣和增加能效而採取的許多措施也可以減少碳排放。

2014年9月，我們決定為保爾森基金會北京辦公室再增加十名工作人員，使我們能夠為中國和世界解決這個大難題發揮一點作用。應中國政府和 CCIEE 的請求，我們「氣候變化和空氣質量項目」的最初努力重點是應對京津冀地區的空氣污染困境。

中國正在力圖設計一種新的方式使自己的發展更加清潔、更加可持續。在其2011年開始的現行的五年計劃中，政府準備向減少硫排放、建造污水處理廠和投資清潔能源等項目投入數千億美元資金。在經歷了2012–2013年冬季幾次創紀錄的糟糕空氣污染之後，政府公布了一項2,800億美元的計劃，治理嚴重的空氣污染。2014年3月，李克強總理大張旗鼓地向空氣污染宣戰。

在對待這個問題時，北京沒有只停留在金錢和口頭上。作為其再平衡經濟發展的諸多舉措的一部分，中國正在從傳統的注重重工業和固定資產投資的增長模式轉向服務業，優先發展所謂的七大戰略性新興產業：節能環保技術、新一代信息技術、生物技術、高端裝備製造、新能源、新材料和新能源汽車等。

現行五年計劃的宏偉目標可以使中國成為清潔技術和節能領域的領導者。清潔能源的成本已經下降，這主要歸功於中國在太陽能和風能渦輪機等領域的大規模投資。減少某些空氣污染達90%的技術，如燃煤電廠的脱硫技術，在全世界都商業化了。通過採用現有的技術並把新興技術商業化，中國有可能比其他發展中國家更快地超越發展的污染階段，解決環境問題。

技術解決方案固然重要，但是中國也必須從根本上改變其能源結構，杜絕佔其主要能源構成近70%的燃煤發電。這個數字在近期內不會

下降多少，因為馬上有太多的新電廠要投產以滿足不斷增長的需求。根據《彭博新能源金融》的估計，從現在到2030年，中國每年新增的發電量相當於英國全國的發電量。與此同時，中國還可以在清潔空氣和控制碳排放增長方面大有作為。例如，讓價格更為市場化就可以取消對碳基燃料的巨大補貼。而且，政府還可以制定並實行相關規定，來提高新建和現有樓房以及汽車的節能水平。

同時，非政府組織的創舉也可以對此有所幫助。讓我給你舉一個保爾森基金會最近一個項目的例子。通過項目合作、個案研究、科研和發起倡議，中美首席執行官可持續城鎮化理事會召集中美兩國的公司共同推進切實可行的城鎮化解決方案。全球大約40%的溫室排放來自建築物，而世界上在建的大樓有一半在中國。在首席執行官理事會的資助下，霍尼韋爾國際公司（Honeywell International）和中國國家電網正在通過對天津市的大樓進行智能電網試點，來測試自動需求響應技術（ADR）。該技術可以跟蹤和控制單個大樓的能源使用情況並提供即時反饋，使操作人員能夠對加熱、製冷和照明等電量的使用進行調節和優化，達到節約成本和提高能效之目的。這個天津的項目能節約近15%的工業建築用電和20%的商業建築用電。目前第二個試點項目正在上海進行。

迄今為止，中國採取了「物盡其用」的能源策略，也包括利用風能、太陽能、生物能、天然氣和核能等。它正在加大力度提升天然氣的效用，使其成為通向潔淨未來的橋樑。天然氣雖然不是完全沒有碳排放，但比煤要清潔得多。大型國有石油公司正在全力以赴地生產頁岩氣，希望能取得像改變美國能源格局那樣的大發展。例如中石油為天然氣探測劃撥的經營預算已經從五年前的40%提高到了現在的60%。

從2012年起政府宣布在七個省市試點碳交易，目的是想創建一個可靠的碳排放額度交易項目。所有這一切正在產生作用：中國在可再生

能源投資和可再生能源裝機容量方面都領先世界。這個國家似乎正在朝著2015年爭取使非化石燃料佔其能源組成的11.4%的目標邁進，並且正在努力將更清潔燃料的目標逐步引入其2016年開始的新的五年計劃。

中共開始在其政治綱領中添加了對生活質量的考量。在作為國家主席的第一次講話中，習近平提出了「美麗中國」的概念，強調的不僅僅是生態之美，還有環境對提高生活質量的重要性。對環保的考量還被加進了對官員的政績評估之中。習主席說官員們即使在他們調任新職之後，也要對其曾管轄的城市和地區的環境問題負責。2014年7月，習的首席經濟助手劉鶴直截了當地告訴我說，不作為的省長會被就地免職，我這時才知道習是認真的。但是，在面臨經濟增長放緩之時，拒絕回到不惜代價求增長的思路上去，是需要極大的政治意志力的。

中國作為創新實驗室的意願是值得肯定的。這個國家近四十年經濟改革的一個顯著特點是，願意接受各種試點項目和進行對於其他國家來說過於昂貴的技術試驗。中國相當大的市場支配力會降低物價，並快速將任何先進技術商業化。也許它現在還不能開拓和發明最尖端的技術，但事實證明它擅長改造現有技術，以適用於自己的需求，並將之在其廣大的市場迅速推廣。

中國的努力對於世界和對於中國同樣重要。那些在全球遷徙的可愛的水鳥提醒我們，這個世界是如此小又如此相互關聯。在渤海灣發生的事情實際上並不僅僅局限於渤海灣。2014年美國國家科學院的一次研究發現，有證據表明美國西海岸將近四分之一的硫酸鹽污染都和中國製造商產生的污染有關聯，是由向東颳過太平洋的季風帶過來的。從氣候變化的角度來說，在中國製造一噸碳和在美國製造一噸碳沒有什麼區別。

保持經濟發展和能源安全之間的平衡，同時向一種更清潔、更有效的能源體系過渡，是一個巨大的挑戰。中國的需求比其他任何國家的需求都要大，因而也需要符合其條件和空前規模的智慧和技術作為支撐。

第 17 章

不積跬步，無以至千里

我2012年7月初和王岐山在北京會面的時候，就清楚地知道中國新領導層熱衷於推進經濟改革。那是整個國家都很憂慮的時刻，所以我不確定他是否能見我。胡錦濤將在秋天卸任，習近平將出任黨的總書記和國家主席，李克強可能被任命為總理並且成為黨內的二號人物。除此之外，政治局常委有幾人、他們是誰、他們的分工如何，這些都不確定。薄熙來的命運尚未確定，但有關異常激烈的幕後政治運作的新聞報道都是針對他的，薄的行為使中國遭遇了數十年來最為嚴重的政治危機。

中國公眾對這一醜聞的關注如同四十多年前美國人對水門事件的關注一樣。薄被系統地解除了權力，他的妻子將在8月因謀殺出庭受審。媒體連篇累牘的報道並非謠言，而是源自知情者披露的消息，這一點日漸清晰。政府看上去是讓老百姓對解除一個有爭議高官的權力而有所準備。這個高官在一些老百姓中很受歡迎，但卻被同僚們所詬病和憎惡。薄的倒臺以駭人的細節暴露了一個高層領導如何不得體地集特權、權力和腐敗為一身。老百姓和政治領導人都明白，體制核心暴露出來的腐爛威脅著共產黨的合法性和權威性。

在此情形下，王岐山有望出任權力更大的角色，所以這時候他保持

低姿態我是絲毫不會抱怨的。但是他還是向我發出了邀請。在一個難得的陽光明媚的午後，我和他在中南海見面了。王岐山一如既往地自信和放鬆，他穿著布鞋在紫光閣柔軟的地毯上走來走去。

我們雖然是非正式會面，但是岐山想要說的顯然比一次社交會面更多。在交換了幾句問候之後，他問我美國對BIT（雙邊投資協定，Bilateral Investment Treaty）的立場。他說他考慮過這個問題，並且決定應該重啟會談。

這是好消息。我一直是BIT的主要倡議者，這是關於一個國家如何保護國外投資者的協定。通常，通過制定有法律約束力的規則，來保證外國投資者的投資和本地投資者的投資獲得同等待遇。每個國家的BIT都不一樣，但一般情況下都允許投資人通過有約束力的、中立的國際仲裁，而不是所在國法院，來提出索賠。

從1980年代開始，美國和中國就斷斷續續地在談BIT，但沒多少進展。在美國的一些地方，這種協議在政治上不太受歡迎。失業對美國工人的打擊很大，這是包括我在內的很多人對此協議的顧慮之一。一些國會議員錯誤地認為，BIT會讓工作流失到國外。實際上，更多的工作不是因為外包、而是因為科技進步提高了生產力而流失的。而中國方面對美國主張的主要環節都表示反對，尤其是對給予美國投資人廣泛市場准入的要求。簡單地說，我們希望我們的國民和公司不僅在投資後得到保護，而且在選擇投資行業、持股比例以及以何種形式持有等方面，擁有和當地居民一樣的權利。

我們一起主持中美SED的時候，王岐山和我就同意要重啟會談。但是金融危機使得像BIT這樣不緊迫的問題被暫時擱置一邊。此後，在修訂美國BIT模式條款的時候，奧巴馬政府暫停了談判。修訂加強了對勞工和環境的保護。此後不久，中美兩國宣布恢復會談。這發生在我來北京的前兩個月。

「我決定力推BIT。」王岐山對我推心置腹地說。

聽王岐山這麼說，我在想他說這個話的時機。幾個月之後他很可能會離開他擔任了近五年的主管金融的副總理職位，他在奧巴馬政府的SED升級版——S&ED中擔任中方的經濟負責人。美國總統大選正愈演愈烈，一些人呼籲對中國更強硬的調門也越來越高。

「現在根本沒辦法達成協議，」我說道：「那邊的焦點是大選。」

「漢克，」他面帶微笑地回應道：「我沒有和你討論時機問題，我只想讓你聽我說。」

於是在此後的會談中，我很仔細地聽王岐山以他慢條斯理的方式檢視我們之間的分歧。他的結論是，兩國的分歧可以彌合。在他講話的時候，我意識到他當然和我一樣，也認為不可能馬上達成協議。但王岐山不是輕率說話或做事的人。他是在暗示習近平上臺之後什麼是可以期待的：中國對此再次表現出的興趣不是形式上的。習想通過談判達成一個BIT協定，並且用它來啟動這些年停滯了的更為廣泛的經濟改革。

王岐山當然知道我會把這個信息帶回美國。幾周之後我去蒂姆·蓋特納財長辦公室見他。坐在我曾很喜歡的、加了厚墊子的椅子上，我們談起了我和王岐山的會晤。王岐山當然知道在大選將至的時候BIT不會有任何鬆動的機會，蒂姆對此表示讚同。但是，王是以中國最好的傳統方式尋求對未來達成協議的支持。

整個秋天，在領導層換屆時，中國人很安靜，而我也發現美國方面對此的反應不冷不熱——當局有要優先考慮的、更為直接的經濟問題。平靜期很快就過去了。2013年4月我再次來到北京，和王岐山共進晚餐。他已經升為政治局常委，並被委以重任，主管中央紀律檢查委員會。在這個職位上，他負責習近平的全面反腐敗運動。他對經濟不再有直接的責任——這落在了李克強總理和汪洋副總理的肩上。但他能接近習，並且身處各種經濟改革倡議的最高層。

「保爾森基金會應該為BIT做些工作，」岐山建議道，「這對習主席很重要。」

那一周我見到的所有人都給了我同樣的信息，這是很典型的中國現象。中國人在幕後研究、辯論、試驗和取得共識之前，一個議題會在幾周、幾個月、甚至幾年中處於休眠或醞釀狀態。然後突然地，他們會全心全意地接受它，並且極其清晰而迫切地傳遞出他們的信息。

這種興趣的高漲當然有其現實原因。高層的人事變動在11月完成，這比預期的晚了兩個月。我猜測，這表明了薄熙來倒臺後國內政治的困難之處。政府換屆要到之後的2013年3月。習的政府正在形成，而他的人民熱切希望這一切趕快開始。新的中央政治局常委會由七人組成，大家的利益都更緊密的聯繫在一起，這對習的領導是有利的。胡錦濤主政時九人政治局常委會既有權力衝突，又各自為政。

中國人想得到BIT，理由很充分。自2008年始，中國的大公司就更為積極地走向世界。它們尋求購買資產，開展不僅限於貨物出口的經營活動，而且想讓他們的投資得到保護。新的區域自由貿易協定——TPP（跨太平洋夥伴關係，Trans-Pacific Partnership）——正在構建的過程中，中國人擔心會被晾在一邊。這一協定正由環太平洋地區的許多國家協商成立，這些國家包括美國、澳大利亞、新西蘭、加拿大、墨西哥、日本、汶萊、馬來西亞、越南、新加坡、智利以及秘魯。在胡當政的時候，北京對TPP毫不妥協地敵視，害怕這一夥伴關係會被用來對付中國自己在亞洲快速發展的貿易。

總體來說，習近平和他的領導團隊致力於改革，和他們的一些前任一樣，他們看到有機會可以利用國際協定來幫助克服國內對變化的抵制。正如一位中國高級領導人告訴我的：「當改革遇到阻力無法前行的時候，我們需要一些外部力量（幫忙）。」

在1990年代，江澤民和朱鎔基曾利用加入WTO，更大地開放國內

市場，他們還利用在西方股票市場上市的前景，來打破鐵飯碗、重組笨重的國有企業。美國模式的BIT，以其對以市場為導向政策的促進、透明和對法治的堅守，為改革家們提供了一個有價值的工具。

汪洋作為王岐山在 S&ED 的能幹繼任者，有一次見到我的時候說：「我們已準備好在以後的討論中更為積極和開放。」

雖然無論他還是任何其他領導人都沒有在無意中漏牌，但清楚的是，為了讓協議有效，中國需要給美國投資人更大的市場准入。開放更多的行業、放鬆其他的投資限制，將會取消中國的國有企業所享受的那些保護，促進私有經濟發展，吸引外國公司。更多的市場競爭將使中國的市場更有效率，為消費者提供更好的產品和服務，以及幫助拉動需求。我們的公司將在中國享有更多的機會，而我們國內也能吸引到來自中國的投資，這會讓雙方都成為贏家。

我竭盡全力來鼓勵新的會談，對奧巴馬政府的官員們強調，中國人對此有多麼嚴肅認真。我分別與新任財長杰克．盧(Jack Lew)以及白宮負責貿易和投資的邁克．弗羅曼(Mike Froman)會面，特別強調了這個觀點。邁克．弗羅曼即將被任命為美國貿易代表。「你們希望中國人改革。如果恰當地組織和談判，BIT將讓你們實現這一目標，」我說道，「我當財長的時候要有這樣的機會，我會特別的高興。」

我還欣然命筆，為《金融時報》和《華爾街日報》撰寫評論文章。保爾森基金會也發布了一份政策性文件，由我布殊政府時期的同僚丹．普賴斯執筆，解釋BIT協議會帶給美國經濟的好處。我很高興地看到，杰克．盧7月份在中美最新一輪的 S&ED 會議之後舉行的新聞發布會上宣布，中美將重啟BIT談判，而且，如他所說的：「談判將涵蓋投資的所有階段和行業。」

這標誌著中國首次同意就投資的更寬泛市場准入原則進行談判。重要的是，中國人表明他們願意列出一個所謂的負面清單，來指出哪些特

殊的行業是投資的禁區，而除此之外的所有行業都會向投資者放開。這和以前的政策相比是一個很大的進步。之前，即便投資並未被官方禁止的行業，也需要獲得許可。

很顯然，美國將會盡力去談判，以確保負面清單不會太長——而關鍵在於，中國人現在願意根本性地改變其行事原則。他們在做很大的讓步，這表明改革的迫切性以及他們對改革的承諾，我們不應該錯失良機。

★ ★ ★

為何如此迫切地需要改革？一個簡單的原因是：雖然取得了巨大成就，中國領導人還是清楚地知道他們還有多遠的路要走。習近平在上臺之後不久公布了他的「中國夢」，這一民族振興的遠見，號召中國人民努力把他們的國家恢復到它應得的、居於世界文明前列的歷史地位。很多中國人厭惡了污染、腐敗和巨大的貧富差距，在質疑國家的發展方向，這時習的夢想並非僅僅是一劑增進士氣、鍛造國家團結的良藥，它還包含一系列雄心勃勃的目標。

正如習在他就任國家主席後不久於2013年4月接見我時所提示的，中國的目標是在2020年建成「小康社會」，並在2049年建國100周年的時候，建成一個全面現代化的「富足而繁榮」的國家。換言之，中國現在已經擺脫了貧困，並且步入中等收入國家行列的下層，它決心步入高收入國家之列，同美國、德國和英國等國家平起平坐。

沒有幾個國家曾實現過如此崇高的抱負。換個角度來說，1960年世界銀行把101個國家列為中等收入國家。在此後的50年裏，它們之中只有13個國家取得高收入國家的地位。這些國家中最大的是日本。即使在今天，那13個國家的人口合起來也不過只有3億，而1960年他們的人口總和是1.9億，大約是中國現在人口的七分之一。那些沒有能進步的國

家掉進了「中等收入的陷阱」。這個詞兒是經濟學家用來描述這樣一種現象：當一個國家的人均收入達到中等水平後，由於不能和發達國家在創新、高品質服務和製造業方面進行有效競爭，只好眼看著自己相對的成本優勢被削弱。當經濟增長的下線低於曾經欣欣向榮的增長率之後，這些國家再也無法登上財富的階梯了。

中國處在一個極其重要的關口。中國近乎四十年的增長模式已經完成了使命。而2008年的金融危機所揭示出的快速、循環式衰退和結構性缺陷，已成為中國發展模式的終結者。中國對出口的依賴使其深受世界經濟動盪的影響。增長無力和需求疲軟的美國、歐洲和日本等主要市場對它造成很大打擊。經濟的繁榮導致工資和生產成本的上漲，以及強勢的貨幣。所有這一切都挫傷了競爭力。同時，作為中國經濟增長的另一動力——投資支出——也出現了局限性。政府和國有企業對固定資產的過度投資導致很多工程回報率低，在其他領域造成資源的極大浪費，以及很多產業的極度產能過剩，包括造船、鋼鐵和水泥製造，以及太陽能板製造。

兩位數增長的日子已經一去不返。中國經濟在2007年達到巔峰的14.2%的增長之後，在2012和2013年達到7.7%，但在2014年回落到了7.4%，這是24年來的最低點，也是1998年亞洲金融危機以來首次低於政府預期(7.5%)。專家預測增長還會繼續降低。高品質的增長也許會很慢，但通過努力是可持續的，這是習近平政府為了重新平衡經濟發展所追求的目標。但要想達到此目的並非易事，這是因為即便是前幾年的低增長也是建立在一個不可靠的基礎上，是由可怕的巨額地方債務支撐的投資熱所帶來的。

中國領導人很明智地努力加快增長，向增加內需、高端製造業和高附加值服務業方面轉變。中國的消費增長速度比其他主要經濟體快得多——雖然基數很低——但也並非一日之功。即便現在更多地強調內

需，中國在今後還需要投資，也將繼續依賴於它的出口能力。另外，人們不可能突然大規模增加消費。為了發展它的服務業和創造更好、更高工資的工作，中國將需要時間，需要進行結構性改革和提供更多的教育。城鎮化可以是這種增長的一個動力，但關鍵在於解放私有經濟，這一點中國人也知道。和受寵的國有行業比起來，私有經濟雖然不佔競爭優勢，但據一篇由習近平的首席經濟顧問劉鶴撰寫的論文顯示，在中國，私營企業提供了90%的就業、擁有65%的專利發明和80%的技術創新。

「坦率地說，當所有這些農民都搬到城裏以後，僅靠國有企業是無法給這些人提供就業的，」李克強在2012年12月評論道，「只有私營經濟，而非國有經濟，才能肩負起創造就業的重擔。」

★ ★ ★

從改革開放伊始，變革到底要走多遠、走多快，一直是個經常辯論的話題。在中國的繁榮經濟實現了與全球體系前所未有的融合的情況下，中國領導人試圖平衡繁榮經濟的好處與他們期望的對社會主義核心信仰的堅守。根據一個國家的經濟發展水平和人民的需求與喜好，國家可以為肩負的不同角色提出充分的理由。但在政府替私人公司做商業決定的情況下，我想不出有哪種模式能證明是一直會成功的。國家計劃和好的商業管理永遠無法很好地兼容。

1990年代，朱鎔基總理決定重組虧損的國有企業。雖然它們是主導經濟的頂樑柱，但朱明白，這些國有企業阻礙了長期增長。廣泛存在和根深蒂固的低效率使這些國企表現不佳，而且抑制創新。它們在很多行業的壟斷地位扼殺了競爭。這些計劃經濟時代的恐龍們極其的經營不善，並且深受落後的統計和信息披露之害，計算它們的虧損幾乎是不可能的事情。但是它們的虧損是真實的，也是巨大的，而且會拖垮大的國有銀行，因為來自這些銀行的政策性貸款是維持國有企業的生命線。

朱在某種程度上把加入WTO作為一個吊著的胡蘿蔔，開啟了痛苦的改革，迫使不情願的黨員們接受必要和必須的變革。接下來，鐵飯碗被打破，數千萬工人由於公司倒閉、合併或重組而被迫下崗。地方政府關閉或賣掉了超過10萬家小型國有企業(SOEs)，有化肥廠、地方鋼廠和鄉鎮企業，它們曾經一哄而起，製造像扣子和梳子這樣的輕工產品。大約500個在中央政府掌控下的最大型國有企業從管理它們的部委脫鉤，然後重組為196個巨無霸企業，被劃歸由2003年專門成立的國家資產監督管理委員會(SASAC，簡稱國資委)管轄。(大型的國有商業銀行則被另行管理。)此後，通過併購和聯合，2014年由中央直接掌控的國企數量被進一步縮減為113家。

朱鎔基的改革取得了不菲的成績。很多國有企業都瘦身了，盈利增加了，經營得也更好了。尤其是那些在國外上市的公司，變得更加透明，而且治理得更好。中國加入WTO以後，來之不易的改革成果大量湧現。生產得到大發展。中國成為製造和出口強國，並且在這個快速發展過程中，積累了世界上最大的外匯儲備。

但在朱鎔基2003年離職之後，改革的步伐慢了下來。改革派遇到了越來越多的阻力，朱的計劃——讓國有企業更為商業化地營運和面對更大的競爭——也停滯了下來。胡錦濤主席對改革持支持態度，可是表示快速的經濟增長要讓位於「和諧社會」的創建，以應對由於開發而非法徵用土地和日益嚴重的官員腐敗等引發的社會動盪問題。捲土重來的左派們以令人瞠目的貧富差距為由，提出要回歸所謂正統的社會主義。

在反對變革的所有勢力中，國有企業最為踴躍。盈利伊始它們就開始運用權力和施加影響。它們用自己的力量來抵制新的舉措，因為這些舉措會拿走它們仍然在享受的補貼，或會讓它們面臨更多的競爭。國企在政府之中有許多支持者，對他們而言，國企是誘人的錢罐子和實現政策目標的有力工具。隨著2008年金融危機，所有剩餘的改革勢頭都有點

萎靡不振。地方政府和國企被逼迫在全國範圍內搞基礎設施建設。而大的國有銀行回到了聽命於政府、執行政策性貸款的老路上。2008年11月，北京宣布了一個5,860億美元的龐大刺激計劃，在此後的一年裏，新的銀行貸款幾乎翻了一倍，達到1.4萬億美元，以資助那些在出口市場萎縮情況下支撐經濟不至下滑的項目工程。

★ ★ ★

朱鎔基和這個國家的領導層從未打算要徹底取消國有企業。它們是中國概念的社會主義市場經濟的根基。他也深知，鑒於它們的悲慘境地，可能需要很多年和經過一系列階段，才能使它們的經營變得有效率，給經濟帶來活力，並且參與國際競爭。我認為他是想讓國企和外企在同樣環境下競爭。

從朱開始重組國企，幾乎二十年過去了，國有企業也許管理得更好了，也更能盈利了，但它們仍然是效率低下、需要國家大量補貼的壟斷企業，或者說是寡頭。它們霸佔資源、揮霍資本、限制競爭，還限制了私有經濟發展的機會，結果阻礙了中國經濟的長期發展。許多國家都在鼓勵國有大型企業，保護特定的、受寵的公司和行業，但卻沒有哪一個國家能像中國一樣做到如此程度，採用如此方式。龍洲經訊（Gavekal Dragonomics）的中國研究主管白安儒（Andrew Baston）在為保爾森基金會寫的一份報告中著重指出，中國的目標是在國家安全攸關的戰略領域打造一批一流國有企業，提高國際競爭力，促進國內的技術進步。他寫道：政府在2006年公布了一份國有企業必須佔主導地位的行業名單，包括國防、電力、石油和石油化工、電信、煤炭、航空和船運。中央還想在「支柱產業」中保持強勢存在，比如裝備製造、汽車製造、電子、建築、鋼鐵、有色金屬、化工、測繪以及科研等領域。

即使在關閉超過10萬家國企之後，恐怕還有10萬家國企依然存

在。似乎沒有人知道確切的數字，但是這些企業的經營領域與上述的戰略支柱行業相去甚遠。在其為基金會撰寫的論文中，白安儒指出大約一半的國有資產存在於非戰略性領域，比如餐飲、零售和低端製造業。近年來更多其他領域被國企佔領。很多國企在影子銀行市場變得很活躍，將多餘資金放貸給那些無法從國有銀行貸到錢的借款人。

在擴張中，國有企業利用它們和政策制定者以及管理者的關係，阻止私人公司進入那些北京表面上已經放開、由國家主導的行業。這種「玻璃牆」式的障礙使私企苦不堪言。這種做法極端惡劣。

「近些年，對私有行業來說，情況變得越來越糟糕，」2013 年中國最大私企之一的首席執行官對我解釋道，「國有企業沒有邊界，沒有它們不能進入的行業。雖然表面上的規定是要更公平地對待私有企業，但實際上，有些領域是私企無法觸及的。」

雖然很多國企已開始盈利，有些甚至盈利巨大，但是它們的利潤具有欺騙性。2001 年中國加入世貿後帶來了意想不到的、井噴式增長，即使經營不善的公司也能有錢賺。但從根本上說，國有企業的利潤率並非是由於生產力提高或者技術創新，而是由於政府持續不斷的慷慨饋贈。國有企業不用為使用土地而支付費用，他們享受大量的賦稅減免，他們從石油到玻璃等很多領域的投入和公用設施的使用上都享受補貼。由於同政府的關係，他們融資很容易、也很廉價，而且還能從大的國有銀行以很低的利率貸款。這些好處都是在匆忙之中聚集起來的。據北京有影響力的智庫天則經濟研究所 (Unirule Institute of Economics) 估計，假如國有企業在土地、貸款和公用設施方面付全款的話，它們 2001 年到 2008 年的資本回報率會是負的 6.29%。然而，很多大型國企繼續享受它們的壟斷，甚至寡頭地位，在國內外競爭中受到保護。

即便擁有如此多的優勢，實際上自 2007 年開始，國企的盈利是下降的。白安儒在給保爾森基金會的文章中寫到，國有工業企業的資產

收益率從2007年的6.7%左右下降到2009年的3.6%，此後回升到4.5%。一些回落可以歸咎於艱難的經營環境，但也不全是。據白文顯示，非國有公司2007年利潤上升8%，現在他們的增長率是9%以上，這是國有企業的兩倍。我認為國企盈利的下降是他們被拴在國家褲腰帶上的負面影響的顯現。國有企業經常受中央和地方官員指派向基礎設施或其他工程領域投資，這些投資雖然從政治角度講不無道理，但從經濟角度看是不明智的。以中國海洋石油界的巨人中海油為例，它受命去助力建設北京至天津之間的高鐵。該線路自2005年開工，於2008年奧運會之前完工，堪稱工程奇觀，也打破了城際最快速度軌道交通的紀錄。這對國家來講是好事，但是和中海油開發海洋石油資源的使命相去甚遠，而且也得不償失。

★ ★ ★

中國的國有企業雖然在國內起主導作用，但無法進入世界最強企業排名，也不是世界上最被認可的公司。雖然有一些從規模上被列入國際最大公司的排名，但是在國際上並沒有多少頂尖的品牌，他們的高管在國外也沒有什麼名氣。

原因很簡單：行業和品牌的領導者必須是有競爭力的、以市場為驅動的公司，它們能創新，並且回應顧客和股東的需求。但是中國的國有企業卻受黨和國家的支配。它們的活動與國家五年計劃的具體目標和指導方針緊密相連，在市場和競爭環境改變的情況下，它們沒有多少靈活性。任何現代企業成功的訣竅在於挑選意志堅強、有商業頭腦的管理者，他們要有完全的經營自主權和責任感以及有權力去挑選管理團隊的成員並以長期的、市場為基礎的補償機制激勵他們，培養他們的管理技巧，並使他們在職業上不斷進步。但這些最為重要的功能都沒有掌握在國有企業之手。國企的的董事會無權挑選自己公司的高管，而是由共

產黨挑選。國企的高管在提撥和指揮部下方面權力有限，這方面的工作是由中組部來做的，它是共產黨在人事管理方面的左膀右臂，非常有權力。

這個神秘但權力很大的中組部通過國資委任命國有企業的高管，國資委掌控上市公司的董事會以及它們的控股公司。中組部負責黨內各級幹部的培訓、選拔、職業管理，甚至退休。這些幹部在政府部門、國企、軍隊，甚至藝術、體育和教育等領域無處不在。除了黨的最高領導層，它負責任命所有幹部，決定哪個官員可以在中央政府或是在省裏得到提升。

有的時候，黨的做法很武斷，根本不在乎企業管理的現代理念。比如2004年，黨要求中國三大電信公司的董事長互換工作，這容易得就像他們在玩「搶椅子」(musical chairs)遊戲。想像一下，美國三大電信營運商 Verizon、AT&T 和 Sprint 公司的首席執行官，能隨著美國商務部長的指揮的樂聲一起做這樣的遊戲嗎？在不通知公司董事會或是股市監管部門的情況下，中組部可以自行其是。想想看中海油特立獨行的董事長傅成玉是如何換工作的吧。一天晚上，傅接到一個電話，讓他第二天早上去中石化總部報到，就任董事長(他的前任調任福建省代理省長)。當傅提出來說，他想在正式宣布前禮貌地通知一下他的董事會同僚們，結果被告知已經來不及了。他最終勉強達成妥協、允許他繼續擔任中海油臨時董事長，直到有人替代他，這樣董事會就可以通過正式程序來批准對他繼任者的任命。與此同時，傅已開始在中石化工作，只被允許帶自己的司機過去。他的私人助理在幾個月之後才去和他會合。此後，再也沒有別人跟他過去，因為這不在黨的計劃之內。

本質上，黨員必須首先要為黨工作，這是他們的忠誠所在，也是他們的職業前途所在。中組部說，在提升和調動幹部的時候，他們有一套嚴謹的選拔程序。他們的做法確實也培養了一些能力全面的、熟練的政

治領導人，他們有管理能力、有廣泛的經驗，與世界其他地方的同行比起來佔優勢。但具體到一個公司，由於對政治考慮和人際關係的嚴重依賴，黨的幹部選拔和晉升體制，除個別情況外，產生了很不幸的結果。不合格的官僚經常被委派去經營重要的國有公司，對企業文化和商業營運造成破壞。對53個最大央企高管的任命則更成問題，因為他們必須是中央候補委員或中紀委委員。

朱鎔基深刻地意識到高級管理人才的缺乏，力主打破老掉牙的幹部選拔制度。他試圖從國有企業之外，甚至是國外引進人才。然而，20年後，政治派系，而不是政治精英，依然是任命國企高級負責人的一個主要因素。這阻礙了中國吸引和留住最好的管理人才、讓他們去管理最重要的公司。

很多國有企業在過去20年裏都做過股份制改造。這讓它們經營得更好，也更透明。但是IPO並沒有影響黨對它們的最終掌控。中國以一種獨特的方式推動企業上市，保留控股公司100%的所有權，這樣會經常留下公司最不好的資產，然後把一小部分利益通過公開上市的分公司出售給股民。這些上市公司保有最優良的資產，而且是以國際領先的公司為模板打造的。它們通過有獨立董事的董事會來代表新的股東。它們遵循國際會計準則，並且披露所有的商業交易。與此形成對比的是，它們的控股母公司信息披露得卻很少。有的公司有董事會，但沒有外部董事，很多連董事會都沒有，只有黨委向包括上市公司在內的所有子公司發號施令。

這種兩層的董事會結構體現了朱鎔基的實用主義。他知道市場不會接受一個有著上百萬冗員的中石油為上市公司。但是，如果領導層選擇在IPO前解僱這些員工，或者把他們過渡到私有企業去，這個過程將會拖很多年。因此，這些工人被「留在」母公司——中國石油天然氣集團公司。這個方法是可行的，原因是海外投資者急著想往一個繁榮的經濟

裏投錢。我認為朱只是把這個方法當作改革過程的第一步，而非其最終的結構。

中國的領導人希望國有企業能在世界範圍內競爭。但是為了實現此目標，他們需要在企業的組織結構方面做出很多大的改變，首先得從高級管理者的選拔和上層對企業的管控和彙報關係方面入手。否則，國有企業將絲毫沒有機會同世界領先的公司競爭。由於公司治理結構賦予的靈活性，這些外國公司一直在不斷地改進和重塑自己。

這是我在2012年7月對一群高管和黨的領導人說的話。我說：「只有當高管是根據經營能力被選拔、評估和定薪，只有他們的公司是在沒有補貼或其他特殊待遇的情況下和私企一起競爭，國有企業才可能有優秀的業績，效率和行業領導力。」

我是在浦東的中國幹部學院講的這番話，這是中共的五個國家級黨校之一。黨員都被要求接受短期培訓。我受當時的中組部部長李源潮邀請，組織一個有關國際領導力的研討會，中組部是學院的上級。李後來成為國家副主席。中國有很多世界級的大公司——據他說在財富世界500強裏佔73個——但在全球留下印記的卻相對較少。李有針對性地問我，能否請到西方國家頂尖的管理人來講講如何締造全球一流的公司、如何去海外收購。「我們一直在努力幫他們弄明白如何走向世界，」他告訴我，「尤其是走向美國。」

我同意幫忙，我也深信中國公司出現在海外市場將是今後25年裏最重要的經濟動向。我熱切地想幫助他們學著去海外經營的時候能採用更好的治理和商業實踐。我組織了一組有名望的跨國公司老總來做兩天的演講和回答即席提問。他們包括：寶潔公司的鮑勃．麥克唐納（Bod McDonald）、瑞士諾華製藥（Novartis International）的丹尼爾．魏思樂（Daniel Vasella）、陶氏化學（Dow Chemical）的利偉誠（Andrew Liveris）、沃爾瑪（Wal-Mart）退休首席執行官李．史葛（Lee Scott）、百事

可樂(PepsiCo)的盧英德(Indra Nooyi)、黑岩公司(BlackRock)的拉利·芬克(Larry Fink)、德意志銀行(Deutsche Bank)的保羅·阿赫萊特納(Paul Achleitner),以及WPP集團的馬田·索羅(Martin Sorrell)。

我抵達浦東,對滿滿一屋子的中國頂尖公司的代表們講話。我原以為作為財長我是有些號召力的,但是和中國共產黨的召集能力相比,簡直就是小巫見大巫。短短三個月,李召集了92個中國企業老總、其中有20個來自私企,來參加他在歡迎致辭時所說的「自願」的聚會。

這些人包括:中石化的傅成玉、海爾集團的張瑞敏、國家電網的舒印彪,國家電網是世界上最大的電力公用事業公司。他們其中的很多負責人我早就認識,像中國工商銀行的姜建清、中國銀行的肖鋼、中國電信的王曉初、重裝備製造商三一重工的梁穩根。他們幾乎所有人都穿著黑色的寬鬆褲和短袖白襯衣;所有人的名片上都印著黨內的職務,而非行政職務。

這是一個代表中國企業精英的群體:這些高管有才華、有雄心,受過良好教育,也意志堅強。我被他們的專注和精力所打動。我和很多美國的高級經理人開過會,會場上半數人在看智能手機,對會議不理不睬。但是這群人都在認真聽、記筆記,還問刁鑽的問題。在德意志銀行的保羅·阿赫萊特納發言後,工商銀行的姜針對他曾在安聯集團(Allianz)的經歷問道:「你們買了德累斯頓銀行(Dresdner Bank)。可為什麼收購失敗了?是因為外部環境因素呢?還是因為一個保險公司管理不了銀行?」

這些中國的高管都渴望能就如何更好地管理業務得到具體的建議。在中間休息的時候,有幾個高管來找我,說他們非常同意我的觀點,並且談到他們的困境——協調股東和國家需求之間的矛盾。

在那天的晚宴上,中化集團(中國一個大石油化工公司)董事長劉德樹說:「模糊之處很多。我們是向國資委負責?還是向普通股東負

責？抑或是向全國 13 億人民負責？如果每人都是股東的話，誰也不是股東了。」

第二天，我在午飯的時候把這個觀點告訴了傅成玉。他給出了一個實用的觀點，他說幫政府就是幫公司，因為政府最終會投入資源來支持自己的政策。「我和股東講，在服務於他們和服務於國家之間一點都不矛盾。」他說，「任何時候只要是國家戰略，就意味著有巨大的市場。」

傅並非一個典型的國企負責人。首先，他喜歡挑動事情。他很早就提倡國際擴張，在 2005 年大膽而引人注目地競標收購優尼科 (Unocal)，價值高達 185 億美元，後因美國政壇的激烈反對而作罷。他毫不氣餒，又在美國的石油和頁岩氣上投資數十億美元。在入主中石化不久，他就提出來收購中國燃氣控股有限公司，這個中國國企對私有公司的首次敵意收購最後以失敗告終。作為石油界的怪才，傅在中國的石油行業裏逐步高升。他的石油生涯從中海油開始，在 1980 年代曾在中外合資的海洋鑽井企業裏工作。傅是南加州大學石油工程碩士，也是這個學校的董事會成員。

作為國企負責人，傅的工作主要有三部分：賺錢，重組公司和確保社會穩定，最後一項工作責任重大。中石化仍然在向數十萬不工作的員工支付工資，他們在 1990 年代末重組時被劃歸中石化。由於中央政府尚未謀劃出如何建立和資助一個充足的社會保障體系，國企仍然在為它們的下崗職工支付工資。中石化和其他國企雖然獲得了補貼和優惠政策的好處，但是它們也深受社會責任和政府掌控之累。

陶氏化學的利偉誠的建議很直率。他的公司包括處於領先地位的研究所在內，在中國有很大的生意。他說：「要從你不能贏的生意裏撤出來。你不需要補貼。把束縛國有企業的枷鎖扔了吧！」

利偉誠的演講之後，傅問了一個問題：「我們的體系和全球化不適應。我們不能從國外僱用員工。我們在創造價值的同時，得和已有員工

打交道，不能解僱他們。我們無法從現在一步就跨到未來。你有什麼建議？」

我能從他的措詞中感到，他與其是說給利偉誠聽的，還不如說是說給李源潮聽的。我朝李看過去，他坐在前排，正在點頭、微笑。

在中間休息的時候，我快速地看了看佔地102英畝的浦東幹部學院校園裏的宏偉建築。那座閃閃發光的主樓讓人聯想到明代學者的書案和放毛筆的筆筒，它以紅色為主色調，頂部是玻璃的。整個建築光亮、非常現代，又不失傳統和未來感，而這恰恰是黨想要突出的形象。

學院的設施用於培訓幹部，包括從城市規劃到和媒體打交道等很多領域。我們在危機管理中心停了下來，那裏有一組來自河北省的官員坐在大屏幕電視前，正在參加一個地震後模擬場景的演習，畫面裏有警報聲、昏迷的受傷者，以及難以對付的記者等等。

學院裏還有一個媒體中心，幹部在那裏接受如何接受採訪、如何發表講話、甚至如何著裝的培訓。裏面有個預備室，官員們可以在那裏化妝和整理頭髮。有一間屋子裏舒適的家具被擺放成一個模仿早晨脫口秀的場景，而另一間房子裏，擺放著主持人用的桌子，則是為晚間訪談準備的。

在新聞發布室，陪同我參觀的媒體培訓中心主任，即興讓我站在熾熱而明亮的燈光下。而他自己則不失時機地馬上從一個令人愉快的導遊切換為一個問最敏感政治話題的、最刁難人的記者。「保爾森先生，請問你如何看待中國在南海保護領土權利的努力？」他問道。我笑了，因為我知道中國的政府官員中沒有多少人會被中國媒體問到這樣的問題。然而，在國有公司走向世界的時候，黨在讓它們的負責人做好和西方媒體打交道的準備。

黨在培養未來領導幹部上所做的努力以及投資給我留下了深刻印象。更讓我吃驚的是共產黨所面臨的困境。雖然花了很大力氣，但如果

真心想讓國企成長為國際領先企業，黨還沒有做最艱難的事：那就是想辦法鬆開他們的手腳。

第 18 章

十萬億美金的重啟計劃

「中國談『改革』不是喊口號而是幹實事。」習近平主席在2014年7月一次泛談中很肯定地對我說，「在我們（列寧主義式）的民主集中制中，我個人得對此負責。」

我們會見的地點在人民大會堂金碧輝煌的福建廳，這是習近平主席喜歡用來會見外賓的場所。習近平在2002年到浙江就任之前曾在福建擔任高官十多年，直至升為該省省長。據說毛澤東也喜歡這間華麗的大廳。

我們談論了去年（編者註：指2013年）11月十八屆三中全會上公布的經濟改革宏偉目標的進展情況。從1978年鄧小平開始改革開放，每屆新黨代會的三中全會就成為中國領導人用來宣布他們的遠大構想和計劃的一次機會。習近平也毫不例外，借此提出了自江澤民和朱鎔基1990年代改革巔峰期以來最全面的經濟體制改革計劃。尤其值得一提的是，黨第一次宣布國家不再對經濟資源分配負主要責任。這將是市場的職能，市場從此將發揮「決定性」作用。

正像習近平在5月份一次政治局學習會議中說的：「政府與市場的關係是我們經濟改革的核心議題。」

如果一位長期觀察中國的專家對此表示懷疑，我不會表示異議，因為在習近平掌權之前的十年中北京的確對改革是說得多做得少。我相信新的領導人會不一樣。習近平和他的團隊不僅是思想者或會說的人，還是行動者，他們是準備通過說服或政治手腕實現自身目標的實幹者。他們清楚任務的艱巨性和重要性：改變一個有著中國這麼大規模和複雜性經濟體的基本模式是一項無法想像的巨大挑戰，包括任務的排序、實施和執行。這要求非凡的決心和能力，指導和激勵一個龐大的政治體系展開自上而下的合作，而這個體系常常對上面的指令置若罔聞。即使對一位像習近平這樣有能力和決心的領導人來說，來自既得利益、意識形態和官僚主義惰性的阻力也是難以對付的。國有企業不想放棄他們的特權；面對國際競爭時國內企業要求保護；一些國內的智囊機構以及黨內躁動的左派，由於受到全球金融危機以來西方頻頻失誤的鼓舞，越來越推崇正統社會主義觀念。

習近平很快讓我知道他的政權不會對此坐視不理。他告訴我三中全會後已採取了300多項改革措施。「對於每一項改革我們都有時間表。」他說。「我們計劃在2017年基本完成改革，到2020年完成全部改革。其中80項改革今年就要完成。」

由於意識到阻力之大以及一些相關責任部門和監管機構的不足，習近平在通常的政府渠道之外組建黨內領導小組來指導改革過程的設計和實施。不像以前的總書記那樣不太管經濟政策，習近平冒著個人信譽風險親自擔任中央全面深化改革領導小組的組長，該小組的成員包括總理李克強和其他最高級的黨和國務院領導。習近平的首席經濟智囊劉鶴擔任該小組辦公室主任。劉鶴是一位精明能幹、經驗豐富的改革家，同時領銜中央財經工作領導小組辦公室主任，該職位類似白宮國家經濟委員會主任。

習近平高調發起一場影響深遠的反腐運動，同時也用來削弱改革的

阻力。腐敗官員對非法所得的極度炫耀不僅為民眾深惡痛絕，激起民憤與動亂，而且也證明了無處不在的令人窒息的制度性腐爛。這令習近平深感擔憂，因為他認為共產黨是中國唯一能夠推進改革的力量。他發動的反腐運動就是要恢復黨的信譽，鞏固黨與普通民眾的聯繫。同時反腐也可用來使黨員更支持他的改革計劃。

習近平給他的政府留下了改革的時間，一些最根本的變革要到2020年才執行。與此同時他也在尋求取得一些小而重要的勝利，為改革積蓄動能。政府的首要目標是簡政放權，減少不必要審批和將某些權力由北京下放給地方政府或市場。中國經濟已經發展得規模如此龐大和複雜，以致不能再由發自北京官僚迷宮的大量重疊的、有時還是互相衝突的行政指令來指揮管理。事實上，習近平的經濟變革將推動一次同等重要的政府現代化變革。除非中國能改進治理，建立起管理一個如此龐大國家所必須的體制和程序，否則習近平的經濟改革即使不失敗也會遭到挫折。

「改革對我們來說是一項非常複雜的系統性工程。」李克強總理在三中全會前夜的一次會談中對我說。會見的地點是領導人辦公所在地中南海。「我們必須打破中國社會裏所有不合情合理的樊籠和限制，才能釋放出市場的創造力。」他特別指出，為此北京要求地方政府「不得亂收費和罰款，要為市場參與者創造一個公平競爭的環境」。

在2013年5月為全國黨員幹部召開的一次電視會議講話中，李克強總理就像中國版的朗奴．列根一樣猛烈抨擊不斷增加的政府監管。「我讀到的調查報道說，要創業的話，一家企業需要跑27個部門、50多個環節，花6到10個月的時間，」李克強說，「有些要求的審查和審批實在是匪夷所思，例如……漁船名稱證明。」

他說改革的目標就是要建立一個「寬進嚴管」的系統。新企業應該能夠更自由地進入市場，使私有經濟在增長和就業上發揮更大的作用。但一旦這些企業開始經營，他們必須遵守更為嚴格的標準。

「完全靠大企業和國有單位很難增加就業，」李克強在講話中說，「我們必須大力發展中小型和微型企業，培育多種所有制經濟。」

李克強在11月告訴我說，政府已承諾在它的第一個五年任期中減少三分之一的行政審批，並且已經取消了300項審批。這是在往正確的方向前進。政府一直對經濟深度介入，但在其他方面——如保護公眾健康和安全的立法和監管上——卻還沒有同樣深入的介入。對這種不平衡做出調整對改革中國經濟、激活市場至關重要。即使國家在資源和勞動力分配方面發揮的作用減少，它在資助和提供醫療和養老等社會服務方面必須承擔更大的責任，這些服務過去通常由國企承擔。政府還忽視了一些其他職能，如環境監管、城市規劃立法以及設立建築標準。這些職能被忽視的部分原因，也許是因為國有企業佔用了過多的國家資源。總之，中國國家政權應該擺脫計劃經濟年代的指令控制體系，轉而專注於提供公共產品和服務，如社會安全保障網、法治、公平競爭及環境保護。

★ ★ ★

三中全會也許令那些希望取消國有經濟或國有經濟私有化的人感到失望，它理所當然地強調以公有制為主體。考慮到黨對中國特色社會主義的承諾和控制戰略性部門的需要，這種做法並不令人驚訝。中國的國企，特別是那些佔據著經濟制高點的國企，不會很快消失。政府要做的是減少國企的數量，縮小他們的職能，促使他們參與競爭並取消他們享有的特權。這將會使他們更加商業化地營運並為私營企業的繁榮創造空間。這樣做還能幫助國企在全球競爭中勝出。只有中國國企被視為真正能夠公平競爭的商業化企業時，他們在國外的收購和市場拓展行為才能被很好接受。

三中全會明確改革的重要方向是市場化的資源配置和要素定價。石

油、天然氣和電力等要素的價格改革將提高經濟運行效率並減少對國有企業的長期補貼。這將和計劃經濟截然不同。同樣，政府承諾的利率市場化改革也將使中國的家庭儲戶獲益，因為這不僅能讓他們獲得更高的儲蓄回報，還能減少對國企的實際補貼，為私營部門提供急需的資金。政府還決定讓國企把股權分紅比例到2020年提高到年收益的30%。目前，國有企業分紅比例不一，既包括分紅比為0%的中儲糧和中儲棉，也包括分紅比為25%的中國煙草總公司。2014年大多數國企分紅比例最少為10%。一個實際問題是許多國企的財務狀況並不足以好到能分紅的地步，但分紅原則很重要。

三中全會強調了確定鼓勵非國有經濟發展領域的重要性，而且政府也說將減少國有經濟佔壟斷地位的領域。中國將在某些行業向「混合所有制」邁出一小步，包括發電、供水、煉油甚至鐵路。這一政策的實施將涉及到國企分離出某些業務進行股票公開發行上市，或增加私有企業對國企的持股量，從而通過股東監督和壓力推進國企商業化轉型。例如，石油巨頭中石化將把它加油站資產的30%賣給私人投資者，還有幾個省份已宣布將賣出地方國企股權。

該改革藍圖預計將為私營公司提供更多的市場准入以幫助他們進入金融、教育、醫療、會計、物流、航空以及電子商務，從而促進服務業發展和提供就業。最堅定的改革者或許希望外企也能參與競爭，但這方面反對意見很多，這也就是為什麼美國需要推動和中國簽署一份雙邊投資協議。事實上2014年許多外國公司就開始抱怨，他們遭受到越來越多的過分熱心的監管調查，這些調查還通常伴有高額罰款和「凌晨突擊式」數據探集。還不清楚這到底是因為監管者有意為之，還是因為中國重拳實施新反壟斷法造成的後果。但不論是哪種情況，西方企業都發現，在這個正進行經濟改革的國家做生意突然變得更難而不是更容易了。

政府用來推動競爭和激活私營經濟的手段包括，減少中央所有或控

股的國企數量，僅在少數行業保留少數「戰略性」企業。地方政府所有或控制的約10萬家國企，即使不是全部，其中絕大部分也要被私有化。效益最差的企業將被關掉，而其他的則被重組、合併或出售。這麼做將幫助各省市償還過去積累的巨額債務。

不像世界上其他主要經濟體，中國沒有鼓勵競爭和防止國企在其主導行業進行壟斷或寡頭壟斷行為的監管體制。實際上，對國企的監管就是設置行政性或法律性門檻，限制來自私營領域的競爭。這種情況必須改變，從設立獨立的監管者開始。國企在競爭中不應該既當裁判又當球員。

把招聘、開除和提拔國企高管的權力從黨的手中轉交給董事會，將使國企運作更為商業化。政府還需更好地管理國企錯綜複雜的股權結構。經常多個部門都持有同一國企的部分股權，並且國企還互相持股。理想的狀況應該是，所有這些國企股權都由單一機構持有，並且按市場價值進行會計登記，而不是像現有情況那樣，按帳面價值進行登記。應該考核這些持股的效益並提交公開透明的報告。國家應該把這些股份貨幣化，只控股那些國家必須控制的企業。當售出更多股權和收到更多分紅後，這些收益就可以用來解社會福利之需。

政府已經採取了一些正確的行動。2014年7月中旬，國資委宣布已挑選數家公司參與三個試點項目。儘管具體細節不詳，其中一個試點項目將在兩家央企——中國建材集團和中國醫藥集團——推進實施混合所有制計劃。這兩家公司加上新興際華集團和中國節能環保集團還會加入第二個試點項目，即由董事會而不是國資委來負責高管招聘和業績評估等事項。第三個試點項目是讓兩家國企成為投資公司，負責對其他國企中的國有股的經營管理。這麼做是想把國資委的監管職能同它的股東身份分開。

「由於既得利益的阻撓，國企改革是非常重要也非常艱巨的。」劉鶴在一次長談中對我說。那次會談是我2014年7月訪問中國時在他位於中

南海街對面辦公室裏進行的。「目前改革進展不是很快。我並不擔心速度問題。改革措施的可靠性和質量才是我擔心的。」

把各項改革及它們的順序排好很重要。習近平政府首先關注的是財稅政策，這非常明智。這麼做將迫使地方政府停止瘋狂舉債。這麼做也會加速國企改革，迫使國企更為商業化地營運以提高效益，增加分紅，出售股權，為政府的資金需求提供更多來源。政治壓力將推進改革而不是阻撓改革。

但這一切都需要時間。假如我處於劉鶴的位置，我也許沒有他那麼有耐心。我擔心的是糾正中國經濟中一些根本性問題所花時間越長，要在成功實現可持續經濟增長模式轉型的同時避免經濟硬著陸的難度就越大。

★　★　★

中國加速向內需驅動經濟模式轉型的當務之急，是推動發展受到抑制的金融部門的現代化，這點對國企改革同樣重要。中國缺乏各種有活力的資本市場，限制了企業融資的渠道，投資者的選擇也有限。放開銀行業和資本市場，推進內外資企業激烈競爭，將使資金流向最優秀的企業，鼓勵能帶來就業的創新，從而加速經濟增長。這還能幫助中國改善社會福利，使居民敢於花更多錢消費。

1990年代朱鎔基通過注資和重組，不僅使銀行免於災難性破產，還提高了他們的貸款質量和資本充足率比例，使他們變得更健康。今天中國的四大國有銀行，按最能體現財務實力的一級資本金計算，都是排名世界前十的最大銀行。並且他們盈利豐厚，2013年世界排名第一的工商銀行掙了將近430億美元，比美國盈利最多的銀行富國銀行的利潤高出近一倍。

但國有銀行在中國經濟中的地位仍然太高，因為其他機構都還發展不夠。證券市場變化無常，不能成為可靠的資本來源，而股票交易則更多

看政策而不是公司基本面。國內債券市場儘管增長很快，但總量仍很小，融資效率不高。絕大多數發債人是政府機構或國企而購債者則是銀行。

總體而言，銀行提供了約80%的企業融資，是美國該水平的兩倍。這些中國銀行主要是貸款給地方政府和國企。由於直到2013年之前都是由政府設定貸款利率，銀行很難對私營經濟部門貸款進行風險定價，因此銀行很少貸款給私企，中國的中小企業不得不通過非正規渠道進行融資。與貸款利率限制配套的是存款利率上限，直到2014年底都如此。這種安排使銀行能鎖定利差，獲得可觀利潤，同時保護那些缺乏競爭力的國企。但它損害了私有經濟以及普通儲戶的利益，後者要麼接受不足以抗通脹的存款利息，要麼只能投資於過度投機的股票市場或是已經過熱而又缺乏流動性的房地產市場。總之，儲蓄者為銀行提供補貼，而後者又補貼國企。這太荒謬了。

就像其他國企，這些大銀行也不能說是完全商業化的企業，因為他們經常要執行黨和政府的職能。為抗擊金融危機，中國的銀行敞開放貸，銀行資產六年裏暴增三倍多，2014年3月底達到25.9萬億美元。這場信貸盛宴穩住了經濟增長，但導致多個行業出現嚴重產能過剩，以及大量即使不違約也在多年內難以償清貸款的基建項目。

影子銀行的快速擴張也助推了信貸增長。為了滿足投資者對高收益的需求，影子銀行市場應運而生。這類投資者願意通過監管較少的渠道如信託公司購買高風險複雜投資產品。信託公司是非銀行金融機構，業務範圍寬廣，包括企業貸款、項目融資、商業地產投資和為機構和高淨值個人客戶提供財富管理。儘管也受銀監會監管，信託公司比接受存款的銀行受限較少卻享有多得多的經營自主權。信託和其他公司提供的所謂理財產品經常承諾比銀行普通存款利息高得多的回報。這些錢然後經常通過特殊目的融資工具貸給各種借款者，既包括有資金困難的地方政府，也包括困境中的私人企業。在這個灰色、錯綜複雜的市場上，信託

公司有時和大銀行關係密切，而後者利用表外工具來躲避監管。使情況變得更為複雜的是，還有些國企把從國家銀行那獲得的便宜資金，以更高的利率轉貸給私營企業。

投資者對高回報的渴求還吸引來了一大批新型競爭者，其中包括電商巨頭阿里巴巴集團公司、社交和網站巨人騰訊以及中國頭號搜索引擎百度。他們都在網上提供高回報的貨幣市場基金，吸引了眾多參與者。第三方支付平臺支付寶是阿里巴巴剝離出來的一個獨立公司，2013年6月率先進入該市場，到第二年5月據說吸收的資金就達到930億美元。阿里巴巴董事局主席及創始人馬雲2014年4月告訴我，有8,000多萬投資者把錢存在支付寶，數額通常在300到400美元之間。公司把這些錢放入到價值150萬美元或更多的資金池中再拍賣給銀行，後者不得不付更高的利息，要不就面臨存款流失。

「監管者說了多年要改革銀行，但什麼也沒做。現在來自私營部門的競爭將迫使他們不得不改！」馬雲說。他認為銀行不堪一擊。「他們變得太臃腫和懶惰，只知道賺不費力的錢，拿走行業利潤的80%卻只為20%的顧客提供服務。」

這些顛覆者的大膽闖入標誌著一個重要進展，實際上對大銀行造成了一次存款擠提，進一步迫使政府放開利率管制。這有點像美國1970年代的金融變革潮，當時銀行和儲蓄機構還在提供固定利率，而貨幣市場基金和其他機構卻開始提供高收益金融產品了。這種潮流是為了應對宏觀經濟的變化，當時能源價格飛漲，通脹率大大超過銀行利率。這一潮流加速了銀行業的去監管變革，但儲蓄的金融脫媒也動搖了銀行業。中國儲蓄市場的這種變化意義重大，但必須謹慎處理，確保透明度和適當監管，儘量減少系統性風險。監管者需確保這一過程不會發生得太快以致破壞銀行的穩定，同時投資者也應該清楚新的貨幣市場基金是投資產品，遭受損失的風險比存款大得多。

經濟減速和債務水平飛漲通常都是不妙的組合，中國大規模舉債的行為看來註定要出問題。2013年警報突然響起，銀行間貸款利率在6月和12月飆升，使人擔心要出現流動性危機。2014年1月，由工商銀行代售的一款高回報信託產品差點就對一筆4.69億美元債務違約。到3月，一家上海的太陽能電池製造商成為國內票據違約的第一家中國公司。中國經濟的整體負債從2008年底佔國內生產總值130%攀升到2014年6月國內生產總值的206%，這可是對新興經濟體來說非常危險的一個比率。（美國整體債務佔國內生產總值的比率在2014年二季度末大約是102%。）同樣令人擔憂的是中國債務增速遠超經濟增長，這必然會出問題。

這些變化引起國際金融權威機構的關注。2014年4月，國際貨幣基金組織敦促中國控制信貸增長，認為這種過快信貸增長已對全球經濟造成威脅。兩個月後《華爾街日報》舉辦的一場論壇上，世界銀行首席經濟學家考希克·巴蘇（Kaushik Basu）警告說，由於這種「信用膨脹」，中國可能面臨一場類似美國2008年經歷的金融「調整」。

坦率地說，中國金融系統，特別是信託公司，面臨清算只是個時間問題，到時候他們將不得不面對大量信貸虧損和債務重組。商業銀行也將面對更多壞帳。這是過度舉債進行基礎設施、房地產和製造業投資推動經濟增長不可避免的後果。現在的問題是損失將有多大，以及能否避免其造成的金融動盪殃及整個經濟。

要準確預測金融危機發生的時間、嚴重性或直接起因是不可能的。每個經濟體都出現過信貸泡沫膨脹和破裂。在美國我們大約每8到10年就經歷一次。在中國引發危機的原因很可能是房地產價格的全面下跌。房地產市場已過熱多年，而中國快速增長的債務也大多以房地產為抵押。

問題很棘手。當面臨重大虧損時，中央政府將不得不入場保護銀行，為地方政府債務買單。儘管這令人不快，卻不得不如此。關鍵是要

解決經濟中的結構問題，預防金融系統債務過度膨脹以致威脅到實體經濟。中國政府的經濟改革方案就是這麼設計的，但調整政府、國企和銀行間扭曲的關係需要時間。另外，地方財政問題也不是一夜能解決的，目前各地省長和市長們只能靠賣地和表外運作方式為基建融資。在財政部長樓繼偉的強力指導下，習近平政府正在從國家財稅改革開始，努力實施解決一系列重要問題的措施，但這將耗時數年。

好消息是中國具備應對短期問題的財力，即使目前貸款損失大大超過1990年代末期那次銀行危機。那時政府不得不為銀行注資，而現在中國經濟已經變得更為強大和多元化。擁有近四萬億美元外匯儲備的中國財力雄厚，國內銀行盈利能力更強，資本金也更充足。沒有任何人會懷疑中國有拯救破產金融機構的法律授權和政治意願。中國領導人清楚知道他們所面對的風險。央行行長周小川領導的高級金融團隊有能力也有經驗。在成功應對了1990年代的問題之後，只要最高政治領導人給予他們行動的空間，他們很可能能夠嫻熟地應對任何未來的動盪。

但如果說我的金融業生涯有什麼經驗可總結的話，那就是：監管制度和監管者再能幹，他們也不能只靠監管預防金融系統問題，必須加上市場自律才行。這就要求所有市場參與者，包括客戶、債權人、對手方、股東和管理層，時刻保持謹慎，將機構失敗會殃及所有人這一條銘記在心。國有銀行系統最大的一個問題就是道德風險，政府總是被期望著去拯救一家破產機構並承擔損失。

在像中國這樣一個多頭決策的國家裏，建立明確的問責制極為重要，這樣才能保證決策的及時性和一貫性以提振市場信心。如果政府想減少市場參與者依賴政府救助的不良行為，它就必須十分明確地界定，哪些機構具有系統性重要性，政府必須保；而哪些債權人和投資者需自擔損失。政府不應該救助大量不具備系統重要性的金融機構，應該允許這些機構破產。

目前的混亂使金融改革變得更為迫切。習近平掌權以來已經宣布一系列改革措施。但中國的問題總是如何有效地落實這些措施。2013年7月，政府開始允許銀行自行設定貸款利率。2014年，周小川說他預期存款利率改革將在兩年之內開始。中國政府還第一次開始準備存款保險制度，以在新的去監管環境裏為儲蓄者提供保護。該保險計劃的草案已於2014年11月下旬公布。中國政府還鼓勵設立私有銀行。到2014年初，中國已試點批准五家私人銀行的申請。

中國還採取措施發展資本市場，減少對銀行的依賴。股票市場需要質量更高的股票發行人和更好的財務披露。證監會從2013年起由原中國銀行董事長肖鋼領導，現正按這個思路改革，準備把股票發行制度改為美國式的註冊制，確保由市場而不是政府來分配資本。新方案草案已於2014年下半年提交國務院。按照新方案，公司將提交股票公開發行申請，監管者負責審查這些公司是否滿足所有財務和信息披露要求。而目前的審查制度是，由證監會來決定公司是否能夠被允許上市。審查制度的變化將加快股票發行，提高資本配置效率，消除對國企的照顧，為企業開啟更多融資途徑。截至2014年11月底，有將近600家企業處在等待審批的不同階段。中國政府還準備允許公司銷售優先股。

就像在其他大型健康經濟體中那樣，中國的企業債市場容量應該變得更大，流動性變得更好。這只有在中國放開銀行利率，並把國債期限延長到30年以上，畫出一條債券收益曲線後才能實現。中國還需要培育專業的評級機構和高質量的機構投資者來購買債券。一個容量大、流動性好的企業債市場將有助於從銀行系統分散信貸風險，同時為企業和投資者提供多種融資和投資選擇。

如果想把人民幣變成一種國際儲備貨幣，中國需要嚴守承諾，實現人民幣完全可兑換，開放資本帳戶，使中國企業包括國企和私企都能從資本跨境自由流動中獲利。為實現這一目標，中國已逐步增加某一特定

時日內可自由兑換的貨幣量，並試點鼓勵更多跨境人民幣資本流動。

培育強大且具有商業化意識的銀行和發展具有競爭力的資本市場，都離不開資本帳戶開放和匯率市場化。和其他國企一樣，中國的大銀行缺乏真正負責的董事會，經常按照政府政策的要求或迫於黨政要員的壓力發放貸款，因為後者決定銀行首席執行官的任免。北京需要幫助銀行擺脱這種國家控制和非商業指令。除非政府能放鬆對銀行的控制，中國的銀行將不能在國內或國外開展有效競爭；而一味按政府的意志行事，銀行將產生大量呆壞帳，且腐敗頻發。

2003年中國政府成立中央匯金公司來持有國有銀行的股份。隨後匯金從央行的嚴格監管之下轉到了財政部，負責政府對更多金融機構的持股，包括一些小的、非系統重要性的銀行、券商和壽險公司。由於這些持股的方式不透明，不良業績和行為經常被掩蓋。金融業績和治理應該更透明，系統重要性銀行應置於更為嚴厲的監管和監督之下。匯金還舉債為銀行注入資本金，而不是讓銀行發新股。這是不明智的舉動，實際上是給一個槓杆已經過高的系統進一步加槓杆。

如果中國想要擁有世界級的金融系統，它還應該允許該體系的所有制變得更加多元化。私有銀行的實驗只是開始。政府應該允許外國金融機構與國內機構平等競爭。讓世界上頂尖的商業銀行、證券公司和財富管理公司在中國自由經營是有意義的，他們能為中國的市民創造新型投資產品，為他們提供增加財富的新機會。

2014年早些時候，中國把外國人總共擁有的國內股票額幾乎翻倍，達到1,500億美元。它還把外國投資者在一家上市公司的最高股權比例從20%提高到30%（但單一外國投資者對一家中國上市公司擁有股權的上限仍為10%）。2012年中國把外方在合資券商中的股權比例上限從33%提高到49%。但這些只是很小的改進。如果它想讓世界級公司在它的市場營運並從中獲益，那麼中國需要完全取消對合資企業的外方股權限制。

2013年9月中國啟動上海自貿區，該區域與中國經濟其他部分是分離的，監管者可以在這裏進行開放金融和醫療等服務業的實驗。在這個被圈定的區域裏，外國投資者理論上投資中國證券面臨較少的限制，國內企業進行海外投資或融資選擇也更多。儘管自貿區設立還不久，但看到中國已開始制定自貿區內外國投資的負面清單還是令人鼓舞的。關鍵問題是影響自貿區的政策將如何同影響全國經濟的政策聯繫起來。如果中國領導人能遵守承諾，上海自貿區將取得成功並被擴大到其他區域去。就像前副總理曾培炎2013年訪問芝加哥時對我說的：「重要的不是自貿區本身，而是這個改革信號。」

★ ★ ★

鄧小平在近四十年前以市場化改革來激活中國經濟的時候，私營經濟已幾乎被完全消滅。今天人們一般認為私有經濟佔到中國10萬億美元國內生產總值的60%。這足以使中國的私營經濟成為世界上僅次於美國的第二大經濟體。

比這些數據本身更讓人驚訝的是私營經濟的頑強生長，儘管國家仍對它限制重重，包括限定新興企業家的經營範圍，限制他們獲得信貸和資本的渠道，並在競爭中歧視他們。然而通過他們的勤勞、精明和善於抓住機會，這些積極進取的男人和女人們幾乎是從零開始建設了一個新的國家，為他們自己積累巨額財富的同時為國家創造大量就業和經濟增長。簡言之，他們是改革的終極引擎。

根據福布斯2014年排名，中國現在資產過10億美元的富翁數量僅次於美國，達到152名。這一數字在2012年是95名，2013年是122名。他們的構成範圍既包括地產開發商也包括技術領軍人物。嚴格地說，他們都是白手起家的，因為在1978年的時候還沒有什麼財富可供繼承。他們身上體現的運氣與膽量恰是作家小霍雷肖·阿爾杰（Horatio Alger, Jr.）

在描述十九世紀末期美國鍍金年代時所大力頌揚的品質。就像那時的美國，中國在如何分享這些新創的財富方面可以做得更好。想像一下，如果這些企業家們在發展道路上不碰到這麼多障礙，這個國家今天會是怎樣一幅圖景？

我有幸認識許多這樣傑出的人。我給他們中一些人提供過建議，與另一些人合作過（特別是在環境保護工作方面）。我也高興地看到，一些和我在高盛共事過的同事他們現在自己也做得很棒。事實上我為高盛第一次出差去北京就是由一位傑出的北京年輕人安排的，她在去英國讀書獲得劍橋發展經濟學碩士學位之前，曾在香港渡過貧困的童年並在一家血汗工廠中工作過。今天張欣和她丈夫潘石屹以及他們的公司「Soho 中國」在中國已是家喻戶曉，躋身於中國最大和最有野心的地產開發商行列。

「我們的差異化優勢是我們能引入行業最佳營運方式，從資本市場融資並找來世界上最好的設計師。」她告訴我。她的名字在中國以外也越來越廣為人知。近來她和她丈夫在紐約與另一位私人投資者組團購買了地標性建築通用汽車大廈 40% 的股權——作為個人投資。

企業家的故事在全球各地都是類似的：發現機遇，設計一個解決方案，再設法向世人兜售。當然，這說來容易做起來難，因為這後面牽涉到各種風險和障礙。隨著城市化加速和城市居民變富，張欣和潘石屹敏銳地發現了人們對更高質量住宅和辦公場所的需求。因此他們決定冒險去滿足這種需求。

「看看問題在哪兒？」阿里巴巴創始人馬雲對我說。「那就是你將發現創新機會的地方。」

馬雲曾是一名英語教師，他無意間卻成了中國最有名的互聯網領軍人物。在 1990 年代後期，他就注意到中國商品供應和配送基礎設施很糟糕。等到 1999 年中國經濟開始起飛，他創辦了一家 B2B（企業對企業）的網絡，通過互聯網把國內製造商和海外客戶連接起來。阿里巴巴還把國

內買家和賣家聯繫起來，創辦出一個叫淘寶的C2C（消費者對消費者）電子商務市場，並取得令人難以置信的成功。馬雲後來還創建了中國最大的網上支付服務系統，現在正在網絡金融方面大展拳腳。2014年9月，阿里巴巴通過世界上最大的首次股票公開發行籌得250億美元，超過了此前中國農業銀行2010年創造的221億美元上市融資紀錄。兩個月後，阿里巴巴的市值達到2,800億美元，在互聯網公司中僅次於谷歌，比美國電商巨頭亞馬遜和eBay加起來還要大。

阿里巴巴的商業模式很難說是獨創的：eBay在淘寶之前出現，PayPal也先於支付寶問世，網上銀行也已在西方盛行多年。但每個案例中馬雲都根據本地市場做出關鍵改變。比如，因為許多中國人沒有信用卡，他就非常聰明地設計了一個可信賴的在線支付系統。在中國，各種迫切需求驅動著一切適應性變化。

馬雲只是中國眾多傳奇般成功故事之一。當他準備公司上市的時候，阿里巴巴發現它正與另一家同樣富於進取的騰訊公司在多條戰線展開激烈競爭。騰訊公司由深圳人馬化騰在1998年與人共同創立，他也常被人稱作小馬。小馬把一種以色列技術發展成叫做QQ的即時通訊服務，使其在1990年代後期風靡全國，並以此為基礎建立一個網遊、電子商務和社交媒體王國，其中就包括廣受歡迎的微信。這款為智能手機設計的通訊服務多媒體應用套件在中國有約4.7億用戶。騰訊2014年11月市值達到約1,500億美元，是世界上第五大互聯網公司，僅排在谷歌、阿里巴巴、臉書（Facebook）和亞馬遜之後。它的規模約為百度和eBay的兩倍。騰訊不斷努力擴展移動和在線平臺，包括發展銀行和電商業務。而阿里巴巴則開始推進社交媒體與微信展開競爭。

騰訊在海外穩步發展，已在矽谷設立辦公點來更好地吸收創新精神。微信也許還有一億名國際註冊用戶。2011年12月在香港一次內容廣泛的談話中，小馬告訴我說：「我們想在國外發展，因為我們認為互

聯網本質上是一項全球業務。」騰訊2004年在香港上市，隨後不久就把劉熾平招為公司首席戰略投資官。劉熾平曾是高盛銀行家團隊的一員，他們幫騰訊成功上市。2006年，劉熾平成為騰訊公司總裁。

在國外，中國的私企比國企更受歡迎。世界上最大個人電腦銷售商聯想就是一個例子。創始董事局主席柳傳志最初的資本來自國營的中科院，但聯想從一開始就刻意地作為一家獨立公司營運，自主管理財務和人事招聘。2005年，聯想收購了IBM的個人電腦業務，今天公司還在北京和北卡羅來納州設有雙總部。2014年，聯想又收購了IBM的服務器業務。同年它還收購了摩托羅拉的移動業務，包括一系列移動產品，如安卓操作系統驅動的智能手機。

聯想(Lenovo)的英文名原為Legend，業務上最初的突破是發明了能使個人電腦處理中文的漢卡。但這家新興公司的創造力不限於設計產品。1980年代後期通貨膨脹厲害的時候，該公司還投資養豬場，確保員工能吃得起足夠多的肉。公司必須足智多謀才能吸引客戶和增加收入，更重要的是這樣才能在一個急速巨變的經濟環境中求生存。在當時那種情況下，規則是變化或不清楚的，政府介入不可避免，且經常最大的競爭對手就是國家。

所以毫不奇怪，許多這類企業家身上都有一種躍躍欲試，敢於打破常規的氣質。比如曾是中宣部官員的黃怒波，他成了地產開發商並因準備在冰島和挪威北部群島大面積購地而出名，而他的辦公室就像是個小小動物園。他的辦公室位於北京市中心西北角西直門區域，在通往辦公室的走廊上展示著也許有20雙登山靴，旁邊還擺著繩索，斧頭以及這個登山愛好者的其他設備。在裏面，兩隻蛛猴在籠子裏沿著繩子上竄下跳，幾隻灰色的貓在悄然徘徊，而黃怒波正在給他的兩隻金剛鸚鵡和一隻美冠鸚鵡餵堅果吃。一個魚缸裏還有幾條小鯊魚在游。「企業家就應該有鯊魚的氣質。」黃怒波曾對我說。

遠大集團長沙園區的設計充分反映了張躍兼收並蓄的影響和環保熱情。該廠區圍繞著一片生態菜園建成，菜園的收成甚至能滿足員工一半的食物需求。院子裏四處坐落著一些給人以啟迪的人物雕像，包括孔夫子，詩人李白，可可·香奈兒(Coco Chanel)以及杰克·韋爾奇(Jack Welch)。這兒還有一些肖像畫，包括環保主義者蕾切爾·卡遜(Rachel Carson)，一隻蘋果正掉向他頭上的牛頓爵士以及擺著勝利V字手勢的溫斯頓·邱吉爾(Winston Churchill)。公司的一棟樓以白金漢宮為模型，另一棟則是仿埃及金字塔。

張躍和他兄弟1998年創辦了遠大空調，以非電吸收式製冷機技術製造工業用或商用中央空調系統。他們採用現有技術，為製冷機的銅管布線申請專利，然後把這種節能設施賣到全國各地和海外市場。由於使用天然氣和廢熱做能源，這種製冷機在發展中國家特別受歡迎，尤其是那些電力供應不穩定的國家。但一些比較發達國家的公司也喜歡這種技術，因為它質量高且能耗低。每一台非電製冷機都享有25年免費實時運行監測。2012年春天去拜訪這家公司的時候，我在遠大空調太空時代般的總控室裏看到工程師們正在檢查各地機組的運行情況，這些機組分布的範圍極為廣泛，從西班牙阿道夫·蘇亞雷斯馬德里–巴拉哈斯機場到加州聖地亞哥高通公司總部，以及喬治亞州斯圖爾特堡美國陸軍基地。

張躍說，他80%的客戶是回頭客。「如果你為客戶創造長期利益，他們就會選擇你。」

張躍是一名藝術家，他第一份工作是室內裝修設計師。作為一名熱情的環保主義者，他為減少碳排放，放棄了他的私人飛機，並出版了一本名為《地球公民的生活態度》的小冊子，其中包括對環保負責任的人應該遵循的22條規則。他帶領公司進入了新的業務領域。遠大空調現在也銷售空氣質量監測器和空氣淨化器，據說中南海裏使用了200多個該公

司生產的空氣淨化器。不久前，張躍又成立了一家子公司，專門用預製件修建環保節能建築。

像這樣的公司代表著中國的未來。他們創造大量就業，在國際市場大展拳腳，這些顯然都是國家孜孜以求的目標。這些公司對中國創新也開始做出巨大貢獻，而在這方面中國潛力巨大，有望成為全球領跑者。中國有200萬理工科大學畢業生，這些人中的尖子生非常聰明。和他們一起加入中國勞動大軍的還有數萬名在海外頂尖大學和研究生院學習過的青年男女。近年來中國大幅提升了很多產業的技術能力，特別是消費者電子產品、個人計算機、建工機器、採礦設備、清潔技術、煉鋼以及電信設備。這一趨勢還將延續，因為政府不斷加大研發投入，高質素專業人才持續湧入，再加上中國企業家的聰明才智。陶氏化學公司董事長兼首席執行官利偉誠在中國浦東幹部學院演講時指出，上海有500名科學家和工程師在陶氏公司80多個實驗室中工作，上海基地因此成為陶氏公司全球申請專利最多的部門。

但總體而言中國還遠未發揮它的潛力。中國的製造業出口仍集中在低端組裝產品，中國仍是一個聰明的複製者，還不是一個發明者。知識產權保護不力，盜版猖獗，過於強調死記硬背的教育體系，這些都會阻礙中國的發展。經濟中的過度監管和國家干預鼓勵了尋租和腐敗，卻限制了風險投資和私募股權行業的發展，而後者對推動創新和創業極為重要。

習近平和其他領導人已開始通過雄心勃勃的經濟和體制改革計劃來改變這種狀況。「回到35年前，當時中國大多數農民都是文盲。通過解放思想，讓他們做想做的事。只要兩三年的時間，農民們就解決了糧食自足問題。」李克強總理在2013年11月告訴我。「中國改革進入新階段，但我認為這條規律同樣適用：我們只要給予人們充分的自由，他們就可以釋放出創造力。」

李克強說得很對。中國的最佳前進路徑是繼續開放市場，大力發展私有經濟，並讓外資企業自由從業。中國改革成功與否取決於國家能多快多大程度地取消對國企的補貼和監管保護，向私營企業開放能源和金融等關鍵行業，並讓外企參與競爭。

鼓勵私有經濟加快發展和改革那些對私有經濟長期封閉的經濟部門將提供中國正急需的增長動力。但就算中國領導人對此滿懷期望，我還是注意到他們所面臨的經濟挑戰艱巨無比，至今改革的進展也很緩慢。但我仍是謹慎的樂觀，因為我知道習近平是多麼認真地想實現變革，而且通過這些年和中國人打交道我也知道了，絕不要低估他們克服萬難取得成功的能力。

第 19 章
黨的路線

我在本書已經談了很多關於經濟改革的內容，但卻很少談及政治改革，儘管對許多美國讀者來說後者或許才是他們會首先想到的。在中國國內人們經常對經濟和社會公共政策進行大範圍甚至激烈的討論，但政體的根本性質不在討論之列。儘管我和習近平主席多次會面，且我與中國打交道的經歷長達二十年，但我不能告訴你一個一黨制的威權政府，在這麼複雜的一個國度裏將如何演進和發展。我不知道習近平的長期打算是什麼，但我可以告訴你，它肯定不會包括西方式的多黨選舉民主制。他的首要政治任務是通過清理、加強和重振共產黨，來確保黨的權力和地位。那些希望看到西方式民主變化信號的人肯定要失望了。

「『有中國特色的社會主義』其核心就是中國共產黨的領導。這使中國不同於美國和其他國家，他們認為我們應該實行多黨制，」習近平在2014年7月對我說，「因為我們是一黨制，我們必須是一個優秀的黨。所以我們有三項任務：自我完善、自我淨化和自我監督。」

習近平的立場既務實也務虛。他認為只有黨才有力量和組織能力來實現他改革經濟、改進政府工作、重建中國實力和國際地位的雄心；多元政治對他來說只會威脅到以上目標的實現。

2014年8月，香港居民領教到了習近平對代議制民主的看法。當時全國人大常委會規定香港特別行政區行政長官候選人必須由本地選舉委員會提名，該委員會有1,200名會員並被普遍認為是親北京的。中國用來治理香港的《基本法》中有關於普選的承諾，許多香港人將其解釋為對直接民主的一種許諾。他們曾希望選舉程序會更開放，任何人只要滿足一些基本條件即可參選，而不只是那些被北京方面挑選的精英團體所認可的人。全國人大做出的這個決定導致九月下旬香港爆發了數周由學生和其他活動人士參與的抗議。但北京毫不讓步，並支持香港政府最初採取的強硬路線。

毫無疑問，習近平也做出了一些深受歡迎的社會政策變動。例如，2013年11月的三中全會就提出要放鬆戶籍限制實現更大的遷徙自由，有效終止獨生子女政策以及取消勞改。中國市民也可能從一些改革中受益，包括改善公共治理、提高政府效率，以及提高法制專業化水平確保法律實施的一致性，所有這些都對市場經濟順利運行至關重要。

但中國領導層的當務之急是應對他們面臨的艱巨經濟和社會挑戰。習近平必須推進經濟轉型，治理環境污染，嚴懲腐敗並縮小貧富差距。三中全會上制定出近二十年來最為全面的經濟改革計劃，但這些影響深遠的計劃並不保證會成功。

中國的種種問題已使黨的信譽受損，而習近平的強力反腐就是要提振人們對黨在政策各方面的判斷力和行動的信心，重建黨與人民的關係。在社交媒體和大街上，中國老百姓經常抱怨官員們的奢侈花銷和經濟增長成果的分配不公。許多公眾對腐敗和機會不均深惡痛絕，習近平也把反腐鬥爭稱作關乎中國共產黨存亡的事。

「能否贏得民心事關我黨的存亡。」他在2013年6月的一次講話中說道。

三中全會的文件強調了共產黨的理想和價值觀，這回應了更早年代

全國官員被要求寫自我批評和進行公開自我剖析的做法。這些做法不僅是為了杜絕不當行為而且是為了推進「群眾路線」，這一黨的宗旨要求黨員全心全意為人民服務。在我穿行中國這麼多年裏，從沒有像我最近幾次訪問中那樣，聽到那麼多政府官員如此頻繁或如此公開地談論黨的作用。例如，當2014年7月我們會面時，習近平花了超過三分之一的時間來談黨在中國社會的作用。

習近平這種倒退的做法讓許多人感到不安，但嚴管官員的做法深受民眾歡迎，並使黨的幹部心生畏懼。習近平希冀於通過提出「中國夢」和專心解決人民最關心的污染、產權、食品安全和腐敗等日常問題，來振奮民心和提高黨員的積極性。他隨和平易近人的個人魅力對這項事業大有裨益。習近平曾突然出現在北京的某胡同裏散步，或在包子鋪裏耐心排隊交費，然後一邊吃包子一邊讓本地人抓拍合影。美國政客的這類表演我們已習以為常，但在中國習近平這些舉動完全讓人耳目一新，使其在民眾中廣受敬仰。

習近平同時也通過強硬政治手段迅速鞏固權力，現已成為自鄧小平以來中國最為強勢的領導人。在確保政治局常委會人數縮減到七位志同道合的委員之後，習近平直接把許多中國的決策過程抓到自己手裏。習近平親自掌控經濟改革，擔任新成立的協調政策制定和執行小組的組長。他新設立了一個負責國家和內部安全事務的委員會；他的這個中央國家安全委員會的職能，大約等同於我們的國家安全委員會加上國土安全部。

更加重要地是，他馬上掌握了軍權；當年胡錦濤接替江澤民任黨總書記時，等了兩年才成為中央軍委主席。

習近平對權力政治和個人魅力的運用帶來的並不全是讚美。他在意識形態上對所謂西方有害的政治哲學價值觀採取強硬立場。這麼做的結果是使國內自由派噤聲，國內和西方一些非政府機構合作面臨的壓力日增。

習近平壓制持不同政見者並限制言論自由，使外國媒體機構在中國的工作更難開展，特別是那些報道了高級官員和家屬巨額斂財內幕的媒體。他收緊對國內知名博客、微博和微博上網絡評論員的管理。微博是中國非常流行的社交平臺，它的出現曾部分成為國家對信息控制之外的信息流通渠道。人權問題，包括如何對待異見人士等，仍備受國內外人權活動人士關注和批評。但沒有任何迹象顯示，中國領導人在對待那些他們認為會危及黨的權威的人時會調整強硬態度。

一方面抓緊政治控制鞏固黨的地位，另一方面放鬆經濟控制讓市場發揮更大作用，這種做法在許多像我一樣的西方人看來是匪夷所思的，因為我們認為，伴隨經濟自由和全球一體化而來的必然是更多的政治開放。但對習近平來說，這是完全符合邏輯的，他認為一個強大的共產黨對中國的未來至關重要。習近平預期擔任十年總書記，如今兩年已過去，他看起來廣受民眾愛戴，但顯然他也已押上自己的個人信譽和政治資本。習近平必須證明他的經濟改革是可行的，能為普通百姓帶來切實利益。這也是為什麼他如此強調要提高政府效率辦實事。如果政府不能勤勤懇懇夜以繼日地清潔空氣，保障飲用水安全，那麼中國領導人所宣稱的對污染開戰將無足輕重。

「到目前為止中國人民對我們還是很支持的。」習近平在2014年7月人民大會堂的一次談話中對我說。「關鍵是要改善他們的生活。鄧小平說過，『貧窮不是社會主義』，『我們應該讓一部分人先富起來』，然後讓他們帶著別人致富。除了要把餅做大，我們還關注怎樣分餅，使社會上每個人都覺得體制是公平和公正的。」

中國已經變得太大太複雜，沒有現代化的體制將難以治理。只有現代體制才有足夠的能力和人力來執行和實施各項政策，也就是把餅分好。從1978年改革開放開始，中國經常用特別的方式——用鄧小平廣為人知的說法，就是「摸著石頭過河」。這一策略對一個剛開始現代化的

國家來說極為成功，但對一個日益融入全球體系的發達經濟體來說卻不一定夠用。習近平試圖改進鄧小平的方式，把上層指示變得更加清晰明確。從鄧小平開始，中國就以「四個現代化」為目標，即工業現代化，農業現代化，國防現代化和科技現代化。2014 年中，習近平開始推進國家治理體系和治理能力現代化。他試圖強化政府機制，減少繁文縟節，設計和執行更好的監管與督察機制，以及更有效地激勵官員。領導人還試圖在北京和地方省份之間重新分配權力，一方面加強全國環保執法方面的中央集權，一方面把其他責任移交地方，比如徵收新的地方稅的權力，如房產稅。

★　★　★

與世界上其他那些試圖永存卻先後崩潰的政權不同，中國領導人到目前為止在用胡蘿蔔加大棒維護政權方面顯得得心應手。他們嚴密監視並迅速鎮壓持不同政見者；中國可不是白白擁有世界上規模最大權勢最強的國安力量的。但它的領導人也會預期到他們人民的許多需求、問題和要求，並對此做出反應。共產黨本身也表現出相當的適應能力，經過多年的努力，從一個革命黨演變成一個由精英組成的主流黨派，並從 2001 年開始吸收曾被痛斥的私有企業主入黨。它擺脫了馬克思主義意識形態的包袱，轉而青睞一種帶有許多西方資本主義相似特徵的社會主義。但共產黨仍然秉持列寧主義原則，把自己當作領導人民的先鋒隊，實現這一目標的手段，則是它對政治和社會生活的統治和它手下人數眾多的黨員幹部。2014 年，它的黨員人數已達近 8,700 萬。

共產黨就是中國政治、經濟和社會生活的靈魂與核心。黨通過控制政府，指定其領導人並做出所有重大決策來治理國家。它還指揮軍隊和武警、警察及其他國安和公安機構，以及地方的監管隊伍。所有這些都是由忠誠的黨員來管理，而他們負責保護和捍衛黨。黨把黨員安排

在無處不在的各級權力位置上，包括政府部門、軍隊和警察機構，國有企業以及學校，大學和其他社會團體等領域。即使在私人企業裏也有黨組織。黨委負責對黨員執行黨紀，傳達黨的路線，他們就是黨的眼睛和耳朵。

由黨一手制定的中國憲法有效保證黨對權力的壟斷。在中國體制裏黨還有一個不受法律約束的職能，也就是黨基本上只受制於它自身的紀律要求和程序。黨員犯罪或犯下其他錯誤在被移交國家司法體系之前通常會先受黨紀處分，而國家司法體系也基本是由黨員把持的。

總而言之，黨即使不是想凌駕也是試圖影響生活中幾乎各方面所有群體性活動，包括政黨、企業、工會、大學、體育以及藝術。黨甚至給宗教發牌照或進行監視。

在黨之外還是有一定生活空間的——市民可以對許多個人經濟問題做主。他們可以自主找工作或辭職，在國內或國外旅行，享有婚姻自由，並可決定是否或何時要孩子，儘管直到不久前他們還只被允許生一個。但有些選擇是不存在的。工人不能新組織工會，因為已有一個由黨批准與控制的全國工會聯合會。市民們也不能發起成立新政黨。除共產黨外還有八個其他政黨，但他們都是共產黨領導的「聯合陣線」裏乖乖聽話的小字輩，他們的政策不會對執政黨的路線形成絲毫挑戰。

黨不會容忍對它權威構成挑戰的力量長久存在。上一次這樣的嚴重挑戰是1989年學生領導的天安門示威。當時集會最初是為了紀念自由派前總書記胡耀邦之死，但隨後擴大成對通貨膨脹、就業困難和腐敗的抗議，夾雜在對民主自由的訴求之中。這一插曲最終在嚴厲鎮壓中落幕。北京的行為令人震驚，被人譴責，並招致西方的制裁。經濟改革也隨之停頓。

中國當時也許會選擇走上一條和現在完全不同的路，從經濟改革倒退，走上閉關鎖國之路。當時中國也確實被西方的反應所刺痛，往回

撤了一段時間，但同時內部圍繞前進方向展開了激烈鬥爭。最終，中國選擇了加速現代化。這一決定是由無所畏懼的鄧小平拍板定下的。他在1992年的南巡中先後訪問深圳和珠海並以此重啟改革，帶領中國大力引進西方投資、技術和經濟理念，使中國經濟重回高速增長之路。

但是黨也下定決心要繼續握緊權力。它設法清除國民對「六四事件」的記憶——這到現在還是個不能討論的話題——並與民眾達成一種默契，即黨為國家帶來繁榮，但不希望受到政治挑戰。現有政治體系會容忍某些有限形式的經濟性和社會性抗議，但它的核心特徵不會改變。

在習近平主席接管中國時，民眾已經開始失去耐心。這是個糾結的時刻，但把中國的情況和另一個前共產主義大國俄羅斯進行對比是有意義的。天安門鎮壓事件恰恰發生在中國歷史上一個里程碑時刻之後，即1989年5月中旬前蘇共總書記戈爾巴喬夫的來訪。經過兩國間三十多年的對抗，他是來開啟新的中蘇關係。在蘇聯領導人訪問後不久，柏林牆就倒塌了，戈爾巴喬夫成為一起短暫軍事政變的犧牲品，葉利欽隨之上臺，蘇聯解體，蘇共從此窮途末路。

曾有那麼一刻許多分析人士覺得，中國的共產主義事業也會走向同樣下場。但中國擁有一些俄羅斯沒有的東西：給人民帶來持續繁榮、效果顯著的經濟改革以及一個像鄧小平這樣堅強的領導人，後者讓市場不斷釋放活力。戈爾巴喬夫試圖在蘇俄經濟急速衰退的同時推進政治改革。但不久，俄羅斯的政治和經濟體系就不堪重負，轟然倒塌。

中國人深入地研究和討論了蘇聯的解體。在經濟改革取得成功前就急於推進政治改革是造成解體的原因嗎？還是因為對軍隊控制不嚴？或最高領導人不夠堅定？這個話題可以討論很久。但有一點是肯定的：中共領導人裏沒有任何人（當然包括習近平本人）希望成為中國的戈爾巴喬夫。

★ ★ ★

權力與機會的匯合不可避免地帶來腐敗。具有諷刺意味的是，在中國恰恰是改革開放帶來了巨大機遇。政府機構就像其他社會和法律組織一樣嚴重缺位，或難以應付幾乎每個人都用來鑽空子的計謀和花招，經濟變革日新月異，在給人們帶來大量暴富機會的同時，也讓低收入官員可以借機中飽私囊。普通百姓和官員一樣都行走在規則不明且政府執法不嚴的灰色和黑色地帶。儘管這樣的行為並不被正式許可，但有些是被默許的，有些在試行新的經濟政策時甚至還是被鼓勵的。另外一些則是徹頭徹尾腐敗。

看來在中國發生的任何事情都是規模龐大的，包括腐敗。行賄、受賄以及赤裸裸的偷竊國有資產都極為猖獗，在各種大型工程和日常的普通交易之中同時發生。由於缺乏透明度，很難弄清楚中國的問題具體有多大，但按任何標準來說都會是一個巨大的問題。根據公開報道，2011年某天，中國銀行的網站上刊登了一份研究報告，該報告指出，1995年到2008年之間外逃官員轉到境外的贓款就高達將近1,200億美元。這份報告在該網站上只保留了一天。這還只是流出國境的錢。每年這類偷竊總額估計佔國內生產總值的3%（卡內基國際和平研究院）到5%（美國國際戰略研究中心）。那可是每年幾千億美元呀。

無論是多少，這些都是從國家偷來的錢，也就是從百姓口袋中偷來的錢。本來這些錢可以用來補充教育、醫療或養老經費的不足，而不是任由貪官浪費在購買各種藝術收藏品、法拉利跑車或是澳洲海景豪宅。的確，就是因為貪官肆無忌憚地顯擺他們的非法所得和窮奢極欲，名義上工資很低的官員卻戴一萬美元的昂貴手錶，或者讓他們孩子開著價值25萬美元的豪車，這些行為激怒了公眾，毀壞了黨的信譽，並深深傷害了中國。

從習近平執政開始，他就發誓要同時嚴查高級和低級官員，用他的話就是「老虎蒼蠅一起打」。他不能找到一個比王岐山更勝任這項工作的人選了，王岐山不僅本身清廉，而且知道如何處理棘手問題。

他們共同努力實現習近平的承諾，增加對中央紀律檢查委員會的資源投入並加強它的職能。這是黨的一個令人畏懼的分支機構，在王岐山的領導下調查黨員的各種不良行為。他們擴展了紀律委員會的職能範圍，使它能夠調查海外可疑行為，延長法律追溯時限以調查退休官員的犯罪問題，並採用新的調查技術。這個神秘的委員會甚至建立網站鼓勵網上舉報，2013年9月第一個月裏就收到2.4萬多條舉報線索。由於意識到公眾支持的重要性，王岐山採用了一種高超的傳播策略，使反腐運動能時刻獲得公眾的關注：看起來每天都有官員因腐敗被抓的新聞。一個關鍵的內部變動使得委員會的效率大為提高：任何省級或市級調查現在都必須直接報到北京總部，使地方官員難以對調查施加影響。

王岐山的調查隊伍系統地清查中央政府部門、各個省市、軍隊、大國企、監管機構、媒體、大學和研究機構，剔除腐敗官員和連根拔掉各種權力關係網。習近平挑出來要重點深化改革的行業，如能源、電力、電信、媒體和金融部門，都被更為仔細地調查。習近平至少部分是想通過調查這些核心企業，破除他們對體制的控制，削弱那些反對他改革計劃和權力的人。

在2013年習近平當政的第一年，腐敗調查和起訴案件數量增加13%達到18.2萬件。而且反腐鬥士開始調查比以前更高級別的官員。據《金融時報》報道，從2012年底到2014年年中，有49名省部級或更高級別官員因腐敗被公開起訴。

反腐已觸及權力最高端。2014年6月，退休的將軍徐才厚被開除黨籍並因受賄移交公訴人調查（他隨後認罪）。徐才厚曾是中央軍委副主席和政治局委員。接著中國原國家安全負責人和在最高決策機構政治局常

委會當了一任常委的周永康因可能違紀行為正式被調查。2014年12月周永康被開除出黨，並因腐敗、泄漏國家機密和通姦罪名被逮捕。這些調查牢牢吸引住公眾的注意力。2014年全年，數十名周永康的助手，包括家庭成員、前石油行業高管以及他擔任四川省委書記時手下的官員，都先後被拘留、調查或起訴。其中有幾個是省部級官員。

其中最引人注目的是蔣潔敏，中石油前董事長，他曾在2000年帶領公司成功上市。2013年3月他被任命為國資委主任，負責監管中央直屬國有企業。但不到六個月後，他就被從崗位調離、拘留和被調查。到2014年中他被開除黨籍，並被移交刑事起訴。

對薄熙來的調查並不是習近平發起的，此案暴露了最高層的腐敗和骯髒。而對周永康及其家族的調查則揭露了一個更為嚴重的大問題。據路透社報道，調查人員在鏟除周的網絡過程中，共查收145億美元與他家族相關的資產。我第一次見到周永康的時候，他還是中石油的負責人，那是1990年代末，中石油還沒有上市，隨後看著他平步青雲。他是自1949年建國以來因腐敗被拉下馬的最高級別的中共領導人。

當習近平在2013年6月開始群眾路線教育實踐活動時，他試圖同時解決「墮落」和「不良工作作風」問題。官員不能再有不道德、不檢點的行為，不能找情人或大擺宴席。官員們照本宣科地讀講話稿將不再被看好。宴席上禁止喝白酒，官員們還被告知，要嚴格執行「四菜一湯」，杜絕公車私用，禁止用公款送禮。

這項運動也是促進改革的一個推手。習近平親自負責北京鄰省河北的群眾路線教育實踐活動，並借機促進其他目標的實現，如減少鋼鐵、煤炭和水泥行業的過剩產能和颳到首都北京去的空氣污染總量。

「西方誤解了群眾路線，它在老百姓中是極受歡迎的。」王岐山在2013年11月向我解釋道，當時我們正攜夫人共進午餐。他說這項運動是為了恢復黨內的秩序和紀律。「不這麼做，經濟改革將寸步難行。」

幾個月後，在2014年2月，我又和王岐山談起反腐鬥爭。由於路上車少，那天我提前到達了中南海。北京路況如此之好可不是常有的事，實際上是因為空氣質量如此之糟，PM2.5的水平都超過500了，百姓都被建議不要開車出行。我沒有在院子裏散步而是坐在車裏等，直到王岐山可以會見我們。

私下裏，王岐山經常用醫學打比方來討論如何處理腐敗這種頑疾。既可以用外科手術式的方法來處理，切除掉有問題的區域；也可以按照西方藥物療法採用定向治療；還可以通過整體辨證，像傳統中醫那樣進行整體調理，根除病根。所有這些方法都用上了。習近平揮著一把手術刀或一把斧頭，逮捕、起訴並開除腐敗官員。同時他通過自我批評、節儉和其他群眾路線方法，促使黨員淨化自身行為。他的方式令企業、政府和社會各種機構裏的人感到害怕。

但要培養一種自身首先就能拒斥腐敗的文化將耗時數年，如果不是數十年的話。王岐山說，中國需要培養官員為人民服務這樣一種「信仰力量」。那麼黨就需要建立各種體制和機制來支持這種文化，並為推動積極變化提供合適激勵。這些措施將包括加強財務披露、提高政府部門工資、建立清新的責權彙報制度、清除政府的某些審批職能，以及減少官員的特殊福利。

「就像犯罪一樣，腐敗總是有的，但腐敗的規模可以改變。」王岐山對我說。「我們需要創造這樣一種局面，即只有少數人是腐敗的。現在查處一些官員是希望能懲前毖後。這麼做可以建立起在百姓中的信譽。長期來說，我們要建立一套體制使官員不想貪。」

打造合適的環境不僅僅是黨和政府的工作。王岐山談到公眾和媒體中一些人在揭露腐敗方面發揮的作用。他說當「網民」開始在網上報道和黏貼官員戴昂貴手錶的照片後，許多官員就根本不戴這類手錶了。有一個被戲稱「表哥」的省級官員最終因腐敗判了14年刑。

然後王岐山給我看了他的手錶，他說這塊表是他多年前買的。我認不出他手錶的牌子，但看起來比我那塊天美時牌鐵人手錶還要便宜，他臉帶微笑地指著我的手錶。他說他每年都給手錶換電池，每兩年換一次錶帶，而且已經換了三次錶面。

「你可真是以身作則呀。」我說。「我從來都不知道怎麼換電池，所以電池用光了，我就買一塊新的。」

作為個人而言，中國人並不比地球上任何其他人更易於腐敗。我瞭解最深和共事最多的那些黨和政府的高官，包括朱鎔基、胡錦濤、習近平、王岐山、吳儀和周小川等，都是精明能幹、有抱負且驚人勤奮的男男女女，他們不是專注於一己之利，而是埋頭解決國家問題，提高人民生活水平。朱鎔基就是這樣一位道德楷模，他總是堅持最高標準並理解形象的重要性。當我在1999年開始在清華經管學院（譯者註：英文原文"Tsinghua School of Executive Management"可能有誤）召集顧問委員會時，他向我清楚表明他絕不希望我和他討論籌款的事情或用他的名義吸引捐贈。清華的其他人強調這個委員會的目的是提供諮詢和建議，不是籌款。顧問委員會的國際委員如果願意，可以捐款，但這不是硬性要求。後來有一位西方國家來的委員出於完全的善意想有所捐獻，但卻錯誤地決定在委員會的第一次會議上贈給朱鎔基一張支票。他沒有收到感謝信，而是被嚴厲批評，支票也被退回。

當朱鎔基在1990年代後期重組國企的時候，他想避免出現俄羅斯發生的情況，即少數特權商人通過在私有化時收購廉價國有資產成為億萬富翁級的寡頭。因此，在向公眾和國外戰略投資者出售股份時，國家保持了對重點行業的所有權和控股權。但是，隨著時間推移，一些太子黨，即黨領導人的後代及家屬，變得非常富有。

當然，在這方面中國並不是獨一無二的。從舊世界的歐洲到許多發展中國家，成功和財富經常青睞政治顯貴家庭的成員，這些人視國有資

產為其禁臠。中國家族關係尤為強大。人際關係比其他任何方面都顯得更為重要，關係網則幫中國人解決生活中的所有問題。在這個直到近來國家還控制著所有資產的國度裏，中國最高官員的子孫，特別是那些革命領導人的後代，佔據著那些複雜關係和權力網絡的頂峰。他們中許多人通過不正當行為獲利，另外一些人則打著他們家庭的名號或關係，從潛在合作方那換取各種誘人機會，合作方則期望他們的業務會因此得到政府官員和監管機構的特殊照顧。這是一種形式微妙的腐敗，一種代替了赤裸裸偷竊的高級裙帶主義。由於沒有一個確保公開性和盡職調查的法律制度，很難區分什麼是非法活動，什麼只是不當行為。

與此同時，看到一些我認識的中國官員和高管被拘或因腐敗獲刑，我感到震驚和失望。我並不是要否認這些官員個人選擇中存在的問題，但我認為導致這些非法行為的更大原因是一個有缺陷的體制，把太多權力集中在黨和國家的手中，在法律的制定和實施中留下太大的空間。只要國家繼續在經濟中發揮這麼大的作用，政府的過度監管，對商業創新和投資計劃迷宮般的審批流程，以及透明度和責任制的缺乏，就會不斷滋生腐敗。國家官員工資很低，但卻對從牌照發放到批准商業交易等價值數十億美元的決策擁有巨大影響力。這種設計本身就是在公開招攬行賄、回扣、賄賂和各種入場費。而政府直接參與商業活動更是使情況變得糟糕。只要黨還在法律系統之外運行，公眾就可能質疑法庭判決的公正性。

★　★　★

人們很容易錯誤地把中國當成一個鐵板一塊似的中央集權國家。現實卻大不相同。經過省、市、縣、鄉鎮和村各級官員對黨指令的解讀和實施，高層做出的決定經常被下面分散和力度不均的執行所打亂。地方官員有各種辦法來實現這一點：有些是富於想像力的執行，有些則不

然；許多是經過深思熟慮的，其他的則簡單得讓人驚訝。這種緊張對立用一個亙古不變的中國俗話說，就是「上有政策，下有對策」。

讓我們回到幾年前，看看重慶和廣東的鮮明對比。在推行毛式群眾集會的同時，薄熙來看起來是用鐵腕治理重慶，大力強調法律和秩序，推動國企發展並在意識形態上向左傾。在廣東，汪洋則注重發揮本省歷史上深厚的創業精神，並允許市民發揮更廣泛的社會作用。他提出建設「幸福廣東」，但2011年底卻在一個叫烏坎的村子發生了因非法賣地引發的暴力抗議活動。通過與當地居民對話，汪洋公開採取了一種有耐心、和解的方式和平地化解了這個危機。

「在過去，政策是壓制任何形式的不滿，」他在2012年4月對我說，當時這起引起國內國際廣泛關注的抗議事件才過去幾個月。我們見面的地點是位於樹木繁茂的沙面島上的原英國領館，這裏曾是廣州的老殖民地租界。我們在討論一系列話題的時候談到了烏坎這個問題。

「政府意識到如果百姓的要求是合情合理的，即使他們採取了對抗性方式，你也要寬容一點。只有這樣做，政府才能保證不站在老百姓的對立面，」他繼續說道。他補充說，當然，有時候政府也會發現百姓的要求是不合理的。

汪洋隨後在中國政府換屆中被任命為四位副總理之一，並擔任中美S&ED中方首席經濟代表。他是前任王岐山一名稱職的接任者，中美雙方都該慶幸由這樣一位精明能幹、有直覺力的人來擔此要任。

各省執行政策各不相同也可以是件好事，這樣官員們就可以學習別人的成功經驗或吸取失敗教訓。但這也會導致政府效率低下，難以維繫全國性標準或確保北京所制定政策的統一實行。而且地方黨委的權力經常妨礙監督以及法律和標準的有效實施，因為通常國家部委和機構的地方分支是對省市領導負責，而北京方面又不能充分監督他們。

由於靠黨來做重要決策，國家沒有它所需要的現代機制和體系來管

理許多領域。環境保護就是一個很好的例子，說明現有政府體制和安排是如何不足的。沒有哪個領域的挑戰對習近平來說是更加緊迫的。環境保護部成立於2008年，代替了原來的環保總局，負責實施全國人大制定的相關法律。

不幸的是，這些法律通常很含糊，要求有額外的指導實施細則。在中國的法律體系裏，是由負責調查和起訴的國家檢察機關來提供這種指導，但省甚至市還可以根據「自身特定」情況進行調整。環保部在各省和主要城市裏都設有分支機構，但實際上他們都是直接對省長或市長負責，而只是間接地對北京負責。這種安排造成各種混亂，政治干預和不連貫執法。關於誰有權力和責任來實施懲罰尚有很多不清楚的地方，理論上各級環保官員都可以影響罰款數額的多少。即使對採取行動達成一致意見，這些決定的實施還取決於法院的意願，而法院則完全在黨的掌控之下。如果關閉工廠或處罰排污者會影響轄區的經濟增長，當地黨的代表將不會願意採取行動。環保部看起來還嚴重資源不足。據說環保部僅有3,000名工作人員和6.43億美元的預算。與之形成鮮明對比的是美國環保署擁有15,521名僱員和79億美元的預算。

環保部並不是唯一在苦苦掙扎以完成使命的部門。中國的官僚機構似乎都有個龐大的基層，重心向地方和省級分支傾斜。財政部長樓繼偉估計中國在中央工作的公務員只佔總數的6%，而美國是12%，法國是14%。直到2013年3月，國家食品藥品監督管理局在中央的總部還只有六十幾名工作人員；隨後增加了幾百名工作人員，但該機構仍然沒有自己的執法隊伍，必須依靠地方官員。我想像不出對中國來說還有哪兩個領域的問題會比食品安全和環境安全更為緊迫，這兩個領域已成為緊張衝突的爆發點，但負責解決這些問題的政府機構卻仍然準備不足。

中國在制定更好的法律條款方面取得了進步。但這些法律沒有被統一和一以貫之地實施，而法院也仍然唯黨的意志是從。「我們知道有地

方保護，但我們把它留給地方政府處理。」一位高官告訴我說。「你能想像在一位省委書記轄區內的地方法院或檢察官，對這位省委書記或省長提起法律訴訟嗎？」

習近平主席急切想恢復對司法系統的信心，以此平息市民的憤怒並確保改革的成功。私有產權保護和合同執行對實現經濟自由至關重要。沒有這些，創新精神難以興旺，經濟活力也會下降。在他作為總書記主持政治局學習早期的一次講話中，習近平大力倡導了他所稱的法治，當然這和我們所理解的法治原則是不同的。他特別強調了法官和檢察人員獨立性的重要性，要求黨克制對司法程序的干擾。

北京已開始採取步驟減少地方黨委對法院和判決的控制，限制他們干預個案的能力。三中全會要求有更多公開審判，法庭判決將根據呈堂證據做出而不是在背後商議。黨不斷跟進這些進展，並把2014年10月的四中全會主題定為依法治國。這次會議制定的文件談到了建立巡迴法庭，這樣能夠有效避開地方黨領導人對司法判決的干擾；他們還強調將根據官員的執法效率和執政透明度及負責任程度對他們進行評估。

任命周強為最高法院院長是另一個可喜的迹象。這位原湖南省委書記曾是一位受過良好訓練的律師，他是一位立志於提高司法系統專業化水平的改革家。這可不是一項輕鬆的工作，因為多年來中國的許多法官都是幾乎從未接受過法律培訓的，他們多是退伍軍人或沒有什麼經驗的司法院校畢業生。周強的前任法院院長就沒有正規的法律背景。從2014年開始，所有最高人民法院以及中東部14個省級法院的判決書都放在網上對公眾開放，全國所有法院在三年內也要做到。建立巡迴法院和轄區跨不同地域的法院的試點工作已於2014年底前啟動，這部分地也是為了減少地方官員對司法程序的干預。

習近平的司法改革將通過專業化和現代化來改善現有體系，並且人們還希望司法體系能更加注重透明性和一致性。但只要法律體系不能獨

立於黨，在中國就沒有法官或檢察官能做到真正的獨立。但現在還沒有計劃要在短時間內實現這種根本性轉變。四中全會強調了黨仍將掌管法律體系，明確聲明「黨的領導和社會主義法治是一致的」。

★ ★ ★

傳統上共產黨希望中國人民靠它來滿足他們的需求，因此對任何非隸屬組織，如私人基金會或非盈利機構，都持公開敵視態度。但中國政府現在越來越樂於接受各種慈善事業和公益捐贈，並允許人們有更多機會通過各種組織參與社會活動，儘管這些組織機構嚴格來說並不被黨控制。

政府接受了一批非政府組織，它們可為經批准的慈善活動提供社會服務。事實上，這些組織被認為是在幫助國家或彌補國家在某些方面能力的不足。2008年的汶川地震就是一個轉折點，它導致近9萬人死亡或失蹤，480萬人無家可歸。到2009年9月，中國的個人捐款者為災民提供了106億美元的慈善救濟，另外海外還捐了11億美元。中國第一夫人彭麗媛經常積極參與慈善活動，很好地說明了這種轉變。彭麗媛致力於全球健康和教育公益事業，並且2012年她和微軟創始人比爾·蓋茨共同出席了一次被廣為報道的中國禁煙活動。

我也感覺到許多人在找尋一些更有意義的事情做，而不僅僅是賺錢或對黨愚忠。非政府組織的數量在增加，一群新的中國慈善家在創辦公益組織。從事宗教活動的人比以前更多也更公開。人們對佛教、道教和儒教的興趣越來越濃厚，許多人開始信奉中國傳統價值觀。

我並不想誇大這種現象。因為仍有許多限制。教會被要求到政府註冊並被密切監視。基督教正在快速發展，今天在中國或許有5,000萬到1億基督徒，特別是那些沒有獲得國家正式批准的地下教會。但政府的批准帶有苛刻的條件：中國天主教愛國會不許承認梵蒂岡的權威，而這對羅馬方面來說又是不可接受的。未經批准的教會活動並不總被容忍，

對於什麼是可以的有嚴格的限制。比如，法輪功宗教信仰團體就是被嚴令禁止的，超出政治「許可的底線」則後果極為嚴重。

然而我還是在我從事的環保工作中，看到了公民社會的一些可喜嘗試。這些還並不是我們西方所說的自治活動，但在朝這個方向發展。目前，約束性的政策限制了不隸屬於政府的非營利組織的註冊和發展，過時的稅法和監管則削弱了它們對潛在捐款人的吸引力。中國領導人正在討論要改變那些法定規則。中國變得富裕以後，越來越多企業家和商人開始設立慈善基金會。今天中國大約有3,700家私人和公共慈善基金會，而15年前僅有400家。慈善募捐的潛力非常巨大，2012年中國捐款人共捐了130億美元，不到國內生產總值的0.2%。而在美國，捐款人則捐了3,000億美元，佔國內生產總值的2%。

私人資金的支持和黨的更多包容性共同促進了非政府組織的發展。第一個非政府環保組織「自然之友」於1994年註冊成立；到2008年，經官方註冊的在中國從事環保事業的非政府組織已有508家，擁有2,000名全職員工。美國有2萬家非政府環保組織，擁有10萬名全職員工。

與此同時，近來出現了一股明顯的寒流。一些西方非政府組織和學術機構發現曾與他們合作的中國智囊機構、大學和非政府組織對合作事宜變得更謹慎了。這種新出現的遲疑態度，看起來與正變得更強硬的黨所施加的壓力有關。一些國際非政府組織在中國發揮著非常重要的作用，很難想像他們會不受歡迎。但他們的活動會被密切注視，那些宗旨與黨有衝突的外國非政府組織將不許入境。

中國的新慈善家群體組成極為複雜。比如說牛根生，他被認為是以個人資金創辦私人基金會的第一人。他以不可撤銷的方式把他價值5億美元的財富在他和他妻子及兩個孩子過世後幾乎全部捐贈給該基金會。牛根生個人經歷極為坎坷。他生於1958年，因家裏太窮，他出生後不久就以8美元被賣到了一戶收養人家。他童年的大部分時光是在孤兒院渡

過的。他1982年從一個洗瓶工人幹起，不斷提升，直到積累了足夠的資本和客戶，於1999年創辦蒙牛乳業公司，公司很快成為中國頂尖的牛奶供應商和乳製品生產商。他2002年開始和律師一起設計用一種可節稅的方法創立一家私人慈善機構，管理方式則極盡可能的仿效洛克菲勒基金會。蒙牛乳業於2004年在香港上市。老牛基金會共計花了約5,000萬美元來支持近百個不同項目，其中包括在內蒙古和大自然保護協會合作的一個大型植樹造林項目。牛根生還和保爾森基金會合作進行一個濕地保護計劃。

我們自然保護活動的另一個夥伴是曹德旺，這位福耀玻璃公司的創始人是一位慈善先鋒。2014年我在福建訪問的時候，曹德旺告訴我說，他的人生哲學是要「不計個人利益和商業利益地幫助中國百姓」。剛開始的時候他的慈善活動處於灰色地帶，因為還未被官方許可。2010年他捐獻出價值35億元（約5.2億美元）的福耀股票，設立了河仁慈善基金會，該基金會以他父親的名字命名。因為這是中國國內第一筆對私人基金會的股權捐贈，花了三年時間才通過必要的審批。五個部委聯合發文才使這筆捐贈和未來其他類似捐贈成為可能。曹德旺說，包括這筆捐贈在內，他的總捐款額接近10億美元了。保爾森基金會與河仁慈善基金會在福建進行環保項目合作，包括與省政府共同合作把武夷山開發成一個國家自然公園。

我特別感激地看到，大自然保護協會正在中國優秀企業家和成長中慈善家的領導下茁壯成長。在1990年代後期，我開始在中國開展大自然保護協會的工作時，它的捐贈者還主要是美國人和海外華人。該協會現在已在中國成立了自己的理事會，而且完全從本地集資。該理事會計劃在中國每個省都建立一個分部，而且會員可以到世界各地頻繁參觀大自然保護協會的項目，瞭解志願者領導是如何幫助實現這些目標的。我在高盛的老同事胡祖六和我的朋友田溯寧，對建立大自然保護協會中國理

事會起了重要推動作用，並共同擔任了聯合理事長。現在的理事長是阿里巴巴的馬雲。

★ ★ ★

今天的中國還另有黑暗的一面，並且我認為這一面絕對是自己拆自己的臺。談到言論自由，新聞自由和不同政見的表達，習近平這屆政府已經證明比上一任甚至約束得更多更緊。互聯網是我們時代的大公共廣場，但它在中國已被隔離多年，置於嚴密監視之下，且被頻繁內容審查。新領導人還對社會媒體上的「傳播謠言者」發起一場嚴厲的清查。對於我們認為個人表達權是理所當然的美國人來說，這的確很令人不安。

當2012年西方媒體上開始出現報道中國某些領導人家庭通過不當方式積累巨額財富的故事時，中國政府的反應是關掉做調查報道的《紐約時報》和彭博社的網站。當報道繼續刊出時，中國政府採取更嚴厲的手段，停止護照更新，導致二十幾位美國記者被驅逐出境。但這些與政府對互聯網和社交媒體採取的更大規模的打擊比起來就算不了什麼了。中國政府加強了內容審查和監視，並開始拿某些微博上的輿論領袖開刀，這些人即所謂的「大V」，他們是經過認證的微博用戶，有上百萬的粉絲。在2013年一次措辭強硬的講話中，習近平指示，黨要「打造一支強大的隊伍搶佔新媒體陣地」。據公開報道，拘留和逮捕隨即而來。

中國政府長期對信息實行壟斷，這是它維持政治權力的一個重要支柱。除極少數勇敢的例外，國內媒體機構鮮有保持編輯獨立性的；即使是那些並不直屬或非正式掛靠國家部門的媒體，一般也要進行保護性自我審查。互聯網的到來威脅到這種對信息的束縛，不出所料中國領導人試圖控制互聯網。在十多年前，他們就樹起所謂的中國防火牆，通過封鎖和過濾來阻止對全球數千互聯網網站的自由接入。西方廣受歡迎的網絡服務如推特、臉書和視頻網站YouTube統統都被禁；其他的如谷歌則

被迫從中國撤出。翻牆來獲取未經審查的信息是可能的但不方便，許多中國人懶得嘗試這麼做，儘管到2013年中國已經有6.18億人上網，他們已經成了互聯網最大的用戶人群。中國政府僱用了大量的網絡警察在網上和社交媒體巡邏，跟蹤熱點話題，監視和審查內容。2013年《南華早報》引用《新京報》的一篇報道，說中國政府花錢僱了兩百萬人做「網絡輿情分析師」，這一職業涵蓋內容審查員、偽評論員和其他監視者。

中國政府擔心評論員和網上活動分子的言論會被太快地閱讀和傳播。一些知名博客有數千萬的粉絲，而黨的正規喉舌《人民日報》卻只有300萬到400萬的發行量。由於公眾對官方媒體的不信任，社交媒體足以形成一種威脅，使國家難以影響和主導全國性議題。但是政府看起來允許人們在不那麼政治性的領域擁有一定程度的發言自由，但這些領域的劃定並不總是很清楚。針對政府或黨或它的領導人的言論很可能被審查，但許多試圖召集小規模群體的努力也招致嚴格審查。哈佛大學2014年在《科學》雜誌上發表了一份研究報告，研究人員發現中國的審查員更可能刪除像討論大規模抗議和其他形式集體行動這類的帖子，而不是因政策問題批評政府及高級領導人的帖子。允許後者的存在可以看作是一種瞭解民意的方法。

社交媒體這樣的技術進步已令中國領導人困擾多時。中國第一輪網絡平臺被稱為博客，始創於2007年，兩年後被政府封殺。又過了兩年，微博起步並紅遍全國，尤其是新浪和騰訊運作的微博。微博被描述為一種介於推特和臉書之間的產品，它允許人們用一條140字的短信上傳和更新信息，添加音樂和視頻，並且還可以貼評論和其他東西。帖子可能成為大熱門，在註冊用戶間快速傳播，到2013年底已有超過六億微博用戶。

2011年7月，兩輛動車在浙江省溫州市附近相撞，導致40多人死亡，對這件事的報道顯示了微博的威力。據說是兩列火車上的乘客通過微博帳號實時發帖首先報道出此新聞。關於此次事故的動態短信推送迅

速暴增，國家媒體機構快速跟進報道，並引用許多博客的發帖。像往常一樣，由於沒有及時的官方回應，當地政府因笨手笨腳地阻礙救援和搶救恢復工作不力被指責。這起事故在微博上引發大量毫不留情的指責，批評政府的腐敗、缺乏透明度和不負責任。溫家寶總理親自趕到事發地點向公眾保證北京方面一定會徹查到底，但整個領導層像是被打了個措手不及，政府信譽也已受損。

更令中國領導人不安的是這次撞車發生在「阿拉伯之春」開始僅七個月後，而正是後者充分展示了新技術幫助人們圍繞重大議題迅速組織起來的力量。胡錦濤政府採取步驟限制微博的影響範圍；這其中就包括要求用戶在服務提供商那進行實名制註冊。但微博和互聯網還是繼續展現它們的強大影響力。

地產開發商潘石屹，也就是我高盛老同事張欣的丈夫，他領導的一場與空氣污染作鬥爭的運動造成不小轟動效應。當時他在新浪微博上有740萬粉絲，張欣有大約600萬粉絲（到2014年，他倆共有將近2,600萬粉絲）。

潘石屹開始在他的微博帳號上貼出從美國使館推特獲得的PM2.5指數。2011年11月，他讓他的粉絲投票決定，是否認為政府應該在一年內開始公布自己的PM2.5數據。張欣後來告訴我說，北京的環保部門抱怨潘石屹只發美國的數字而不發中國政府的PM10讀數，後者衡量的是對健康危害較小大顆粒物的濃度。據說北京官員說他們還不能那麼快地開始測量PM2.5。潘石屹發起的活動在數天內吸引了幾萬人投票。雖然剛開始有些官僚阻力，但北京從2012年1月21日開始公布它自己的PM2.5讀數。國家的高級領導對此很感興趣；潘石屹被邀請去為治污提供建議，並且一年後在中國有另外73座城市也開始發布該數據。

這些都發生在胡錦濤政府行將落幕的日子裏。習近平採取了更強硬的態度。2013年8月，包括潘石屹在內的一些博客領袖被召去參加一個

社會責任論壇。口無遮攔的薛蠻子是一個有1,600萬粉絲的美籍華人風險投資家，在那個月後期就因所謂召妓被捕。許多中國觀察人士認為，這次逮捕是為了壓制網上不同意見政論。薛蠻子隨後帶著手銬在電視裏露面，承認了對他召妓的指控，並說他在網上發布的一些信息太隨意了。發布的新規定明確傳播謠言可獲刑三年，對這種行為的定義是信息被閱讀超過5,000次或轉發超過500人。

中國政府對社交媒體的強力打壓看起來取得了想要的效果。到2013年底，許多微博用戶減少了發帖的頻率。儘管對於如何衡量網絡活躍水平和重要性還有些爭議，一般人都認為政治評論的深度和新聞分享都減少了。一些微博客戶轉移到相對更為有私密性的平臺，如騰訊的微信應用。微信更多的是個人對個人的信息發送和對話工具，而不是像推特那樣使數十萬人在幾秒鐘內就能看到發送的信息。儘管謠言和「敏感」討論在微信上也可以同樣活躍，使用起來相對安全，但該款應用不太能夠成為一個「虛擬公共廣場」。但到2014年8月上旬，政府宣布開始打擊移動信息服務。這個強硬的新規禁止在公共帳號使用假名，沒有執照的帳號持有者不得發布或轉發政治新聞。

★　★　★

中國領導人對他們面臨的複雜經濟和社會挑戰瞭解得很清楚，並且知道需要巨大的決心和政治技巧才能推動他們的議事日程。但採取行動太慢或太少造成的風險遠遠超過採取行動過多或過急的風險。畢竟，中國的未來並不僅僅掌握在自己手中。在全球化的格局中，沒有哪個國家可以享有特殊的待遇。況且，今天的增長前景也遠沒有改革開放初期30年那麼好，畢竟當時世界整體上處於相對和平、繁榮和穩定期。

習近平和李克強對此非常清楚：他們是在全球金融危機暴露出中國增長模式缺陷五年之後掌權的。沒有國家能夠永遠違背經濟規律，而中

國不可避免地將與某種形式的經濟危機作鬥爭。與此同時，中國驚人的成就已使人民的期望隨之高漲，並將變得越來越難以滿足。習近平的改革計劃就是想為中國提供實現更好治理的工具，但這要花費數年才能實現。但如果在這期間經濟情況惡化，就業增長減速，人們對黨進一步失去信心了呢？俗話說水漲船高，但一次大退潮也可以使人發怒而提高嗓門，或是有時乾脆舉起緊握的拳頭。

一次嚴重而長期的經濟衰退有沒有可能威脅到黨的執政地位？西方有一些人就是這麼想的，但我並不相信事情會這樣。在美國，我們市場經濟的自我糾錯機制在大多數情況下都迫使我們承認損失，勾銷壞帳，並在損害進一步擴散前解決各項問題。即使在一個像2008年那樣的糟得不能再糟的經濟危機中，我們強有力的法律和監管系統，我們民主制度的有效制衡，作為社會福利組成部門的安全保障網以及政府和非營利組織的緊急援助，共同發揮作用，充當衝擊波吸收器，有效緩和了社會壓力和騷亂。確實，由於中國沒有這些緩衝力量，經濟增長減速到百分之三或四就可能比西方發達國家經濟負增長還要更為痛苦。但是中國有雄厚的財政實力和果斷的領導人，後者不受什麼約束能快速採取行動。

與此同時，習近平在兩個方向同時發力，但這個兩個方向很難調和。他一方面試圖在經濟脫軌前徹底改變經濟增長模式，另一面他同時加緊對各種社會和政治活動的限制。他看起來在推進經濟和社會改革以及改進政府治理方面正在取得進展。但壓制言論自由蘊含著長期風險。中國希望以創新推動經濟發展，但創新型經濟的成功需要點燃人們的聰明才智，而後者只有在自由和開放的交流中才能綻放開來。最富競爭力的國家會鼓勵他們的人們去進行奇思異想。他們絕不會把人們裝在盒子裏來限制思考。

的確如此，個人要在市場經濟中實現他或她的全部潛力的條件，這和一個專制政府是格格不入的。你不可能在與世界隔絕的情況下獲得

商業成功。你需要瞭解你的客戶，你的競爭對手以及影響你市場的所有因素，包括政治的、監管的和經濟的。你需要可獲得所有信息的通暢渠道。在現代經濟裏，你很難使你生活的一部分接入到自由信息流中，而另一部分卻被隔斷在外。

一方面鼓勵人們對各種經濟和商業問題表達觀點，另一方面又禁止他們在許多其他問題上同樣公開地或有組織地表達觀點，我不相信這是持久之計。同樣不可行的是，一方面鼓勵人們積極找尋全球經濟改革的最佳商業方式或觀念；另一方面在他們生活的其他領域，卻禁止他們接受新觀念或擁抱變革。

人們自然而然地想保護他們通過辛勤勞動創造的各種價值，不管是他們的企業、家庭還是生活質量。他們自然而然地會把幫他們在商業上獲得成功的技能發揮在其他方面。他們會搜尋各種相關信息，如果得不到，他們會要求得到這種信息。呼吸的空氣是安全的嗎？水是可以喝的嗎？他們會提出他們的主張。他們希望自己的聲音被聽到。

當人們滿足了自身的物質需求後，他們會有更多的期望。最終，他們想對自身如何被治理有更大的發言權。我認為，對自由、生命、權利和幸福的嚮往與追求是普世的，是人類社會與生俱來的，而不僅僅是由兩百多年前碰巧建立了美國的數千名白人男子（主要是英國人後裔）表達的願望。因此，一旦人們把繁榮當作理所當然的時候，中國共產黨提出的用繁榮換穩定的交易就必須重新調整了。

我並不是說，像中國這麼一個有著與我們完全不同歷史和文化的國家必須實行和我們一模一樣的政治制度。畢竟，美國從建國以來也在多個方面發生了重大的演變。同樣如此，中國人也會迎來轉變。今天他們也許更關注眼前的問題，諸如清潔的空氣和水、食品安全以及官員腐敗等問題。但隨著時間的推移，他們肯定希望獲得更多的個人自由、社會公正，最終是政治參與。

中國領導人是務實的，他們在努力維穩的同時密切關注公眾的情緒。改革政治體制使之更開放和包容是維穩的最佳方式。進行政治改革會有風險，但太久地拖延變革必對中國和世界造成更大的風險。長期而言，要想中國的偉大成就變得可持續，經濟自由和繁榮必須帶來更大的個人自由和政治權利。

第 20 章

前進道路

2014年3月初的一天，天氣乾冷，我坐在一間能俯瞰波士頓港灣的豪華會議室中，接受一群金融業領袖的提問。這些男人和女人們所服務的機構管理著超過3萬億美元的金融資產，其中就包括數百萬美國人的個人儲蓄和養老金。他們非常急切地想瞭解關於中國經濟的一切。中國經濟增長會嘎然而止嗎？我擔心房地產泡沫嗎？中國的金融系統有多脆弱？中國政府在治理環境污染問題上是認真的嗎？有一個人還提到一個針對我個人的問題。

「漢克，」他說，「你是一個真正的愛國者。那你為什麼要幫中國？」

這個問題使我突然停下來思考。三年前當我開始計劃寫這本書的時候，我從沒想到過某天我有可能會在一個由高級金融人士參加的會上被這樣問到。他們應該都認為幫助中國改革經濟、開放市場、保護環境和提高人民生活水平——這些正是我所做的一切——也將給美國帶來經濟和戰略利益。但這種看法正在發生改變，因為中國已崛起成為二戰結束以來我們最大和最強的經濟競爭對手，並且它還在以令人不安的方式展現新的軍力。因此，許多來自各行各業的美國人開始對中國持越來越恐懼和忌恨的態度。現在一些人更傾向於對抗而不是合作。

我理解這些情緒。他們部分是因為中國的選擇和行動造成的；他們部分又是源於對美國近來經濟困境的失望。我已經花了很多頁來解釋，為什麼中國必須進行重大經濟改革才能延續它的增長奇迹。這些論證對中國和中國人民來說都是有意義的。但為什麼一個美國人要操心這些呢？為什麼我們要支持中國獲得成功呢？難道我們不應該期望看到這個笨拙的巨人被絆倒，從而使它驚人的經濟和軍事增長減速？

今後數年裏，中國在世界上的分量和影響力很可能會達到與我們相匹敵的水平。為什麼現在要抓住機會幫助中國應對它面臨的諸多問題和挑戰？為什麼要幫助我們的對手？

答案很簡單：我們應該這麼做，因為這是最符合美國利益的做法。首先，我們面臨的幾乎每一個重大全球挑戰——從經濟和環境問題到食品和能源安全再到防止核擴散和恐怖主義——只有世界上兩個最重要的經濟體互相協作時，才能較為容易解決。如果美國和中國不能攜手而是相互拆臺，這些挑戰將幾乎不可能被解決。

如果我們希望從不斷增長的全球經濟中獲益，我們需要像中國這樣最重要的增長引擎能持續繁榮；如果我們想要阻止最壞的氣候變化後果，並保護我們脆弱的全球生態系統，我們需要中國不僅解決國內的巨大環境問題，而且在國外採取更環保的實踐方式；如果我們希望使疾病遠離我們的國境，我們需要中國和其他國家採用最佳方法預防和阻止傳染病蔓延；如果我們想阻止危險武器流入那些可能傷害我國公民的人的手裏，我們需要包括中國在內的各國共同努力來打擊非法走私。

如果我們希望實現以上這些目標，我們必須持積極、坦誠並且有時是強有力的態度同中國人打交道，同時尋求合作，協調政策，努力把他們融入到基於規則的全球秩序中。如果我們試圖排斥、忽視或削弱中國，我們將弱化自己影響中國領導人決策的能力，並有可能使中國懷疑論者擔心的那種最壞情形成為現實。

與此同時，中國經濟發展良好對我們有現實利益，我們應當希望從中國的成功中獲利，就像中國也希望從我們的成功中獲利。中國是美國增長最快的出口市場；如果中國出了問題，那必將損害到我們的公司、我們的工人並減少我們的就業。今天，世界上所有主要經濟體都在努力解決非常棘手的結構問題，沒有什麼比穩定的增長更為重要。如果中國出了任何大的經濟問題，由於它與其他國家聯繫廣泛，必將嚴重影響全球經濟增長。

儘管中國取得了很多成功，美國許多人對它感到害怕，但中國並不是一個擁有無限動力的發電廠，它並沒有發明出更好的經濟模式，很快就要佔領全世界。事實上恰恰相反。中國的經濟體系急需一場大修，並且沒有幾個國家在模仿這套體系。它的政治體制就更是後無來者了。誇大中國的實力，就和低估它的潛力一樣，都是危險的。兩者中任何一種情況都能導致我們在和中國打交道的過程中做出非理性反應或犯錯。

我不是說合作會很容易。事實上，我可以保證今後幾年合作只會變得越來越難。中國正變得越來越自信，中國的民族主義也不是想讓它消失就會消失的。當一個自豪的中國變得更為強大後，它在實現自己認定的利益訴求時將更加堅定。我們不知道這些利益將如何變化，只知道它們可能會和我們的利益越來越不一致。因此我們需要強有力地，清晰而直接地向中國人表明我們的核心原則並堅持到底。

從鄧小平1978年開始經濟大改革以來，中國的最高領導人堅持認為，中國的繁榮取決於一個和平的國際環境。我看不出中國有什麼理由要放棄其追求外部和平與穩定的國策，為國內經濟和社會進步創造良好條件。中國人非常善於學習歷史，他們知道崛起大國幾乎總會和現有大國形成衝突。如果習近平主席和其他領導人尋求與美國建立他們所說的「新型大國關係」，那是因為他們想在獲得大國地位，並在繼續進行現代化和發展經濟的同時，避免衝突。

關於這點，習近平在2014年做了簡單明瞭的闡釋。「我關心的主要是改革和相關問題，」他告訴我說，「為了創造一個有利於中國的發展環境，我們需要一個良好的外部環境。因此我們的道路將是和平的。」

但這並不意味著中國不會大膽地主張自己的利益，而且很可能以我們認為不明智的方式進行。習近平主席知道每一個大國都擁有一支強大的軍隊，因此他下決心要實現中國武裝力量的現代化。但長期而言，中國的當務之急是經濟轉型。習近平知道他必須維持中美關係的穩定，因為我們兩國的合作以及與其他西方國家的合作，對中國成功克服經濟挑戰仍是至關重要的。正因為如此，我們有了很多實現我們目標的手段；我們可以在幫忙的同時施加我們的影響力。正如我們建立 SED 時，我向內閣同事們解釋的那樣，如果我們把經濟問題辦妥了，其他緊急問題就更容易處理。

中國人也許是我們全球最強大的競爭者，但我們所有人都不應該害怕競爭或從競爭中退縮。我們應該全身心地投入競爭。幾個世紀以來正是競爭使我們變得越來越強大。面對真正挑戰的時候，才是美國人勝出之時。競爭是市場經濟的精髓，優秀的觀念、產品、服務或提供商將會勝出。但競爭本身必須是公平的，規則是清晰且共同認可的，而裁判則是公正和始終如一的。

競爭也不必是一個零和遊戲。我們可以找到一些方法使雙方都能促進自身的利益。有時候我們的目標互相衝突，這就要求我們進行直接溝通和有技巧的管控，使我們處在一個整體平穩的進程中。在另外一些時候，共同利益會創造機會，讓我們共同努力或攜手共進，以促進我們雙方的利益。競爭和合作的多少將取決於我們領導人所做的決策，特別是那些事關我們未來長期競爭力的決策。我對兩類人沒什麼耐心，一類是宿命論者，他們認為美國已走向終極衰落；另一類是必勝論者，他們則拒絕承認世界已發生變化，我們必須繼續改進以適應。我們不能躺在原

來的成績上睡大覺。我們必須根據我們面臨的經濟社會問題——從高企的負債水平到日益擴大的收入不平等——調整我們的國內政策。考慮到不斷變化的國際局勢，我們必須認真分清輕重緩急，不在我們沒什麼重大戰略利益，或沒有制定清晰計劃，也沒有能力實現我們目標的領域，白白消耗我們的資源。

我們可以設想，中國會為了自身利益竭盡全力地保持繁榮，變得日益強大。我們也該這麼做。我們的領導人必須有足夠的自信來開展合作，不因怕看起來軟弱就不敢做出必要妥協，並在需要的時候採取強硬立場。

★　★　★

在1972年我們兩國恢復交往之前，中國和美國是難以和解的冷戰對手，兩國不僅在朝鮮面對面地作戰，而且間接地在越南戰場較量。理查德·尼克遜總統和他當時的國家安全顧問亨利·基辛格巧妙地利用了中國對兩國共同敵人蘇聯的更大不信任，建立起雙邊戰略關係。美中隨後達成的「三個聯合公報」使我們兩國關係正常化，確立了美國在對臺政策這個敏感問題上與中國打交道的重要準則，並且制定了兩國今後外交關係的基本原則。

雙方都認為，中國的成功有利於兩國，並在此基礎之上逐漸達成牢固共識。我們支持中國發展，中國則和我們一起反對蘇聯並同時進行前所未有的經濟改革開放。經過前後八屆共和黨和民主黨主持的美國政府，美國和北京的合作越來越緊密。我們從低成本進口中獲益，中國則通過滿足美國人像無底洞似的消費需求來致富。中國成了一個穩定的資本來源，為我們的債務提供巨額融資並幫我們壓低利率和通脹。

華盛頓的對華政策從來不缺乏批評者，儘管普遍共識是：與中國保持積極關係最終對美國和普通美國民眾是有利的。但當中國充滿活力且快速增長的經濟對我們形成挑戰的時候，原先的共識開始改變。對許多

在美國人來說，造成這種轉變的原因是他們感覺我們被利用了。當中國還不那麼重要的時候，美國容忍了一些問題，比如把許多外國投資拒之門外的本能保護主義行為，要求外國公司通過合資公司投資，並規定要把技術轉讓作為一種入場券。但當中國的國企開始盈利，一邊享受著反競爭性補貼和監管保護，一邊開始在國際市場上展開競爭時，這些問題變得越來越不可接受。

當我們的經濟在全球金融危機後開始衰退時，中國的成功顯得尤為扎眼。兩國的民意都變糟了。2013年年中皮尤全球態度項目 (Pew Research Global Attitudes Project) 公布的一份調查結果顯示，美國人對中國的認可率在兩年內下降14個百分點降至37%。同時中國人中對美國持負面態度的比率上升至53%，增加7個百分點。兩國都有政治人物在迎合這種負面情緒。批評中國成了一種流行的美國競選工具。中國的民族主義者則敦促北京挑戰美國主導的亞太地區秩序。原先雙方呼籲合作，現在變成要求對抗。

但這麼做對雙方來說都是適得其反的。美國人從美中關係中獲益匪淺。如果我們能找到新的方法和中國人展開建設性合作，並且他們也同樣這麼做，那我們還可以獲得更大收益。中國的領導人已重新啟動市場化改革進程。他們已經制定計劃發展私營經濟，加大對外開放，放寬資本市場限制，力爭實現貨幣市場化並最終放開資本帳戶。這些改革將使中國受益，同時也會給美國的農民、工人和企業創造無數機遇。

那麼美國人對中國抱怨什麼呢？有一些抱怨，如對猖獗知識產權偷竊的指控是合理的，我們應該堅決果斷地要求賠償。另外一些抱怨，像就業流失和我們的債臺高築則要複雜得多，它們經常是被扭曲的，還常常是由於數學不好和沒把基本經濟學弄懂造成的。

美國人近些年丟掉了很多工作崗位。這個問題令我非常擔心，但這些工作崗位的消失並不主要是因為對中國的外包，更多地是因為自動

化、計算機和機器人等方面的突破性技術進步使許多工作被淘汰，減少了我們中產階級的數量並導致收入不平等擴大。無論經濟能多快復甦，我們作為一個國家，整體上必須應對這一令人頭痛的趨勢。從工廠到辦公室，明天的工作場所將和今天的看起來大不相同。這一技術變革同樣影響到所有主要經濟體，包括中國在內。

到2014年11月，中國人持有約1.3萬億美元美國國債，大約佔我國國債總額的10%。這令一些人感到擔憂，但他們弄錯了該操心的對象。我們應該擔心的是我們債務的總規模，而不是誰借給我們錢了。無論如何，美國最大的債主是它自己的公民，以美聯儲的形式持有略2.5萬億美元的國庫券。中國購買並持有美國債務，這對我們是有利的，因為他們對我國債券的需求能幫助降低我們的融資成本。他們外匯儲備中將近四分之一是美國國債，中國人買它是因為擁有世界上最安全且流動性最好的證券是有意義的。正如我在金融危機中親眼看到的，中國人是負責任的投資者。儘管擔心能否保住他們投資的價值，當時他們克服恐慌，堅持持有手中的美國債券。

在我們與中國的交往中獲得的許多利益都是與貿易相關的，而這也正是許多美國人批評最多的領域。儘管雙邊貿易中中國仍享有巨額順差，我們的出口增速已超過進口。中國是我們的第二大貿易夥伴，並排在加拿大和墨西哥之後，成為我們增長最快的第三大出口市場。在中國2001年加入WTO後的十年裏，美國對中國的出口增長超過5倍，達到1,040億美元。中國對我國產品的需求一直很強勁：金融危機後的2009年，美國出口量下降超過18%，但對中國的出口只稍稍下跌了不到半個百分點。總體而言，我們出口高附加值產品，如機器設備、飛機、電子產品、化工品和食物，支持了國內高收入就業。

當美國在中國投資不斷增長時，中國在美國的投資也在增加，2013年到2014年就翻倍達到140億美元，中國公司正在美國能源、農業和房

地產等領域積極投資。這個投資額與澳大利亞、日本和加拿大的比起來還很小，和中國公司能夠與願意進行的投資相比更是微不足道。我們兩國之間的跨境投資有可能成為比貿易更為強大的一股團結力量。美國人厭惡由任何政府來擁有美國公司，包括我們自己的政府，所以當一家中國國有公司收購一家運行良好的美國公司時，總會有些阻力。但那些能夠保留或創造就業的投資政治上更易於被接受，特別是當投資來自一家私營企業，或是為了收購一家瀕臨破產的美國公司，或是通過綠地投資創辦新企業。

中國最大的汽車零部件製造商萬向集團，是一家在美國投資並深受歡迎的中國公司。萬向集團由一個嶄露頭角名叫魯冠球的企業家和一些朋友於1969年在浙江省創辦，剛開始是一家自行車和拖拉機修理廠。現在該集團年收入達235億美元，擁有約12,500名員工，其中將近一半在美國。它在美國14個州設有28家製造工廠。我2006年作為美國財長訪華第一天宴請的中國私營商界領袖，我的朋友魯冠球就位列其中。

萬向美國公司總部設在伊利諾州，由魯冠球的女婿倪頻負責，他是我的鄰居，他最小的孩子將於2015年秋天開始到我的母校巴靈頓中學讀書。倪頻兩個大的孩子已從那兒畢業；一個現在芝加哥大學，另一個在西北大學。「美國是我們的新家，」倪頻告訴我。「我們還要在這裏開拓新的業務。」

在1990年代早期，倪頻在他岳父的邀請下從肯塔基大學的經濟學博士項目輟學，用他的助教薪水開啟邁向在美國的業務，因為當時公司未能獲得中國政府批准把資金轉往美國。萬向先後收購了一些小的美國汽車零部件供應商並增加了對清潔能源技術的投資，直到2013年收購了破產電池製造商A123系統公司的大部分資產之前它並沒有被太注意。一些美國立法者反對這項交易，擔心A123系統公司先進的鋰電池技術可能被用於軍事，並批評說，一家中國公司竟成了美國政府補貼的受益

人。但萬向獲得了美國政府的正式批准。2014年該公司再次引起廣泛關注，它甚至嘗試收購瀕臨破產的菲斯克汽車公司，這是製造出美國第一輛豪華混合動力電動車的公司。

在2014年7月飛往底特律的一次航班上我偶遇倪頻，當時我正準備去那兒和密歇根州長里克．斯奈德(Rick Snyder)共同主持一場公共論壇，主題是關於中國和其他外國投資為他的州帶來的好處。湊巧的是倪頻和他岳父第二天正要和斯奈德會見，討論擴大在密歇根生產規模的問題。萬向公司已決定對電池業務增加2億美元投資，其中很大一部分就要投到該州。

跨境投資對美國州長們的吸引力是顯而易見的：就業和增長。萬向估計它在2007年到2009年間通過收購陷入困境的汽車零部件公司共為美國挽救了3,500份工作。A123破產後，它重新僱用了857名員工並準備在密歇根州僱更多人。這家中國公司計劃在2015年晚些時候重啟菲斯克公司，並把生產基地從芬蘭遷回美國。總體而言，萬向美國汽車業務僱用的員工將從2012年的3,000名增加到大約5,500名。它預計到2020年將僱用1萬名美國員工。

州政府和市政府的領導人正衝在前線和企業一起努力創造就業。保爾森基金會2014年4月讚助了一次大湖區州長投資論壇，會上威斯康辛州州長史葛．獲加(Scott Walker)對我說，「我們是一個以中小企業為主的州，就像我們家具行業的許多製造商那樣，他們中許多人已被來自中國的競爭擠垮。我們需要為這些企業提供一些戰略性的幫助。中國市場對他們的增長至關重要，所以也許來自中國的投資能幫助解決一些問題。」保爾森基金會正通過一個由副主席方艾文(Evan Feigenbaum)領銜的項目，與美國中西部州州長們共同努力，尋找農業和製造業等領域的投資機遇和模式，在這些領域，來自中國的投資正可以利用它們的知識和技能幫助把產品賣到中國。

★ ★ ★

數十年來，中國一直都太弱小或太關注於國內問題，以致不能進行大規模海外擴展。今天中國經濟規模已達10萬億美元，並在亞洲和世界舞臺上擁有令人矚目的地位，因此中國領導人在申明國家利益時，已不滿足於像以前那樣韜光養晦。他們擴建海軍和空軍，並更加願意展示他們的新實力，就像他們近來在東海和南海與我們的盟友日本和菲律賓的領土爭端中所做的那樣。強硬講話和行動深受中國公眾和黨內精英群體的歡迎。

中國炫耀武力是一個危險的現象，不僅使中國與美國、我們的亞洲盟友和本地區其他國家的關係變複雜，還給那些主張對抗的人以口實。這些領土爭端都由來已久，錯綜複雜，沒有一個是能夠輕易解決的。中國和日本關係鬧僵最令人擔憂。兩國間的相互敵意在二戰後持續了七十年，使得該地區的經濟和政治協作很難開展。這也導致一種不良態勢的發展，即中國和日本搶著和韓國進行經濟和安全合作。而同時美國正試圖促進我們的盟友韓國和日本發展戰略關係，但這兩國之間有他們自己的歷史和領土糾紛。

最可能的情況是這些糾紛時起時落。我支持美國的政策，即對各方的主權要求不選邊站，但堅持像航行自由這樣的長期原則，比如在南中國海。我們反對使用或威脅使用武力或其他形式脅迫來處理爭端。因為這類行為只會導致危險的挑釁與反挑釁循環，極易引發擦槍走火，使事態失控。所有亞洲國家如果不顧及貿易、投資和經濟增長等共同利益，他們都將損失慘重。

我相信中國的目標是繼續致力於穩定和經濟發展。這兩者是不可分的，它們的最終實現取決於北京能否找到辦法與鄰國維持良好關係。儘管北京近來顯得咄咄逼人，但自尋衝突顯然不符合它自身的利益。主動

挑起衝突，特別是和美國對著幹，將是愚蠢的行為，而中國領導人也不是通過愚蠢才取得了今天的發展成就。但是他們確實面臨因地區軍事或安全衝突而損害他們經濟利益的風險。

從他們的角度看，中國領導人認為周邊形勢險峻。中國與四個強國接壤並在過去75年裏與它們打過仗，發生過衝突或進行代理人戰爭。這四國分別是日本、印度、俄羅斯和通過前沿軍事部署對峙的美國。中國還和一些小的鄰國打過仗，包括越南和韓國，並且它還和不穩定核武器國家朝鮮和巴基斯坦接壤。在它最西邊境的另一側是阿富汗，隨著美國從該地區撤軍和減少承諾，不穩定因素可能增加。中國對美國在它周邊保持的軍事基地和同盟持不信任態度，尤其不喜歡美國的軍艦和飛機在它附近執勤或偵查。考慮到這些因素，美國人不應心存幻想，今後十年我們面對的將不僅是一個更加咄咄逼人和民族主義盛行的中國，而且還是一個更加強大和厲害的中國，後者擁有一支現代化的規模龐大的海軍，先進的武器裝備，高級網絡作戰能力，並試圖把自己的軍事存在和影響力投射到亞洲及更大的範圍。

我們需要弄清楚該如何和這支新興力量打交道。首先，美國必須繼續投資於建設一支技術水平最高的軍隊，能夠有效投射力量和形成威懾。由於未來數年預算約束的客觀存在，我們必須嚴格控制國防預算支出，取消非關鍵項目，這樣我們才能有足夠的資金來維護我們全球最強軍事力量的地位。但是為了防止安全緊張衝突使我們的雙邊關係脫離正軌，進一步深化我們的經濟互動往來也比以前任何時候都變得更為重要。我們應當鼓勵其他國家同樣這麼做。比如，中國和日本經濟上相互依存度越深，兩國發生衝突的成本就越高。

很重要的一點是，我們要讓中國人知道，我們非常歡迎中國在國際治理中發揮更重要的作用。與此同時，我們需要說服他們，國際地位的提高也會帶來為全球公共利益服務的更大責任。全球的領導人，無論國

家大小，都需要銘記他國的權利與利益。

俄羅斯2014年3月吞併克里米亞，隨後還試圖破壞烏克蘭東部的穩定，這些行為提醒我們安於現狀是危險的，並凸顯加強中美關係的重要性。我們當然不想看到一個中俄戰略統一戰線，因為這會嚴重損害美國利益。現在，我並不認為中美間40年的友善和緊密合作要被拋進歷史的灰燼中。然而中俄在戲劇般分裂50年後，兩國間關係又重回正軌，並隨著雙邊貿易增長，對美國共同的不信任感和對「多極」世界的追求不斷加強，同時兩國還不時地採取與我們外交政策對立的立場和行動。

俄羅斯的冒險主義行徑是送給中國人的一件禮物。至少它分散了美國政策制定者的注意力。它使大多數人認為已經解決的歐洲安全問題重又出現，形成了幾十年來對我們及北約盟友決心的第一次嚴峻挑戰。這也使我們所謂重返亞洲戰略變得更複雜，並使我們本已捉襟見肘的資源更顯不足。面對西方在其吞併克里米亞後施加的制裁，俄國領導人普京試圖進一步鞏固和中國建立的緊密關係。2014年他的政府和北京簽訂了兩份天然氣供應長期合同，因為俄羅斯的相對弱勢，合同條款對中國人有利。兩國還宣布尋求更緊密軍事合作的意向，包括在太平洋舉行聯合海軍演習。俄羅斯對中國的軍售是另一個問題。許多中國人崇拜普京，對他在吞併克里米亞和暴露西方對抗的明顯弱點時所展現的力量表示敬佩。但中國人是善於從長計議的，並不想被捲入與美國不必要的糾紛中，更不會為了一個江河日下的俄羅斯而這麼幹。

中美必須共同努力面對的一個非常令人不愉快的領域是網絡空間，因為它對我們的經濟和國家安全至關重要。全世界都從日益增加的開放和網絡化中獲益，但同時這個世界也面臨越來越多遭受災難性襲擊的危險，襲擊對象包括全球機構和像電網、航空指揮系統、銀行、供水系統這樣的基礎設施，以及國防系統。但沒有什麼規則或協議可以管理網絡空間的行為，也沒有全球性執行機制。這種過多風險和過少保護並存的

現狀急需引起高度重視。

關於中國，對美國來說有兩個突出問題。一個是國家安全方面關於發動網絡戰爭能力的問題。就像我們正在做的，中國和其他國家發展網絡進攻和防守的能力是自然而然的事。至少，美國、中國和其他主要國家需要達成一個協議，採取一些限制措施——也許可通過更新日內瓦公約實現——保護平民不會遭受由於使用網絡武器攻擊關鍵服務和基礎設施帶來的毀滅性打擊。我們還非常急切地想和中國共同努力，防範來自恐怖分子團體或流氓國家的網絡攻擊。

第二個問題是竊取美國公司的商業秘密。幾乎我認識的每一家全球性公司的美國首席執行官都會告訴我，他或她公司的計算機系統受到過來自中國的網絡侵犯，而且經常被成功侵入。在我瞭解的一次富於喜劇色彩的愚蠢的黑客活動中，一位美國軍事承包商的數據最終出現在了一家美國娛樂公司的文件裏。公司通常不願討論這些攻擊；他們迴避負面報道，擔心對股東利益造成損害。2014年8月初發生了一個例外。社區醫療系統公司（Community Health Systems）是位於田納西州富蘭克林的一家大型醫院管理公司，當時它宣稱中國黑客竊取了450萬人的個人信息，包括社會保障號碼。美國公司一般對中國入侵者知之甚少。一些網絡入侵也許僅僅是惡作劇，並發源於一個不能很好執行自己法律的國家。但有證據顯示一些黑客是獲得國家支持的。

我們面對中國人時，針對公司的網絡盜竊是最易引起爭論也最具潛在破壞性的經濟問題。這種行為損害我們的經濟安全，讓人相信中國在進行不公平競爭，並且使尋求共識變得困難。但美國對中國的指控因愛德華·斯諾登的曝光而受挫，這位在逃的原國家安全局承包商僱員公布了許多詳細描述美國最敏感網絡監聽和反恐計劃的頂級機密信息。除了許多其他信息，斯諾登還揭露出這樣一個事實，即美國政府利用美國科技公司——一些是情願的一些卻不是——從事針對中國和中國公司的

監聽和情報搜集。這些披露使這些公司在中國處境艱難，更使美國在這個問題上再也難以挽回自己佔有的道德優勢。話雖這麼說，但我也沒聽說過有任何證據顯示，美國公司自行或在美國政府的幫助下竊取中國的知識產權。另外，外國政府或相關機構為商業目的搜集美國公司的情報或商業秘密，和不同政府間互相監聽是不同的，後者是一種普遍行為。雖然如此，網絡間諜行為和出於商業目的網絡偷竊之間的區別也會日漸模糊。

斯諾登醜聞和全球各地公司計算機系統被大面積侵入都是一個警報信號。沒有哪個國家會比美國因公司網絡偷竊遭受更多損失，我們需要保護我們自己。2014年11月對索尼電影公司的網絡攻擊據傳是由北韓政府發起的，目的是阻止一部關於其領導人金正恩的不討人喜歡的電影的發行。該事件當然凸現出網絡威脅的嚴重程度。我希望這個事件能推動制定戰術反應策略以挫敗或迷惑黑客，並設計更好的法律和實施方法。美國大公司必須強化他們的計算機系統以保護自身安全，並且在遭受攻擊時立即向政府網絡安全中心報告。我們需要立法來要求他們做到這兩點。

我們的政府必須在一個多邊基礎上與其他主要國家共同努力，為保護商業公司免遭網絡盜竊建立規範和執行機制。這是一項非常艱巨的任務，對一個日益融合的全球經濟體系能否順利運轉至關重要。如果我們關於防止企業網絡偷竊的主張受到越來越多國家的歡迎，讓中國加入就變得更為容易。

我們還應該想辦法用胡蘿蔔或大棒在幕後施加壓力，勸導中國開始尋找解決問題的方案，但肯定不會有輕鬆的解決辦法。2014年5月賓夕法尼亞州一個聯邦大陪審團對五名中國人民解放軍軍官從事計算機黑客活動和經濟間諜行為提起訴訟，這就是實現上述目標進行的一次努力。但我對此存疑。中國軍官不會到美國來受審，也不清楚司法部的行動除了使在中國經營的美國公司處境雪上加霜之外，還有什麼作用。

★ ★ ★

中國國家主席習近平喜歡說他的國家最重要的雙邊關係就是和美國的關係。但在我和他的談話中沒有任何迹象顯示習近平會把「重要的」「容易的」或「靜止不變的」混為一談。事實上，恰恰相反。

「要使我們兩國關係朝正確的方向發展可不容易。」2014年7月在人民大會堂的一次長談中，他對我說。「（我們兩國間的）分歧的嚴重程度會隨時間起伏變化，但分歧本身會長期伴隨我們。與此同時，我也相信我們的相互聯繫和共同利益遠大於我們的分歧。」

他繼續指出：「有人說事情是這樣發展的，從懷疑到害怕再到敵意。這是我們必須避免的一種邏輯。我們需要找出我們共同的利益所在。」

這說來容易做起來難。儘管美國做出了諸多努力幫助中國進步，並融入全球經濟體系，許多中國人還是懷疑我們現在想遏制或阻撓他們的崛起。美國人的疑慮也與日俱增，認為某一天中國會成為我們的敵人。這種理解的差距難以快速彌合，因為信任必須通過更好的溝通和成功的合作才能慢慢培養。

改善與美國的關係是習近平的一個長期工作重點。在我們2014年7月那次會見的兩年多前，我記得他訪問美國期間，在華盛頓沃德曼公園萬豪酒店一間私人房間裏為一些前美國政要舉辦的宴會上詳細談了這個話題。那是2012年2月，他當時是中國國家副主席，被冀望在那年秋天接替胡錦濤當黨的領袖。他當時顯得輕鬆自在，談吐率直，充滿自信。他和我們有來有往展開了一場熱烈的討論，除我本人外，出席晚宴的還有前國務卿馬德琳·奧爾布賴特（Madeleine Albright）和亨利·基辛格；前國家安全顧問茲比格涅夫·布熱津斯基（Zbigniew Brzezinski），布倫特·斯考克羅夫特（Brent Scowcroft）和桑迪·伯格（Sandy Berger）；以及我的前內閣同事勞工部長趙小蘭。習近平說，隨著我們各自國家和世界

的變化，有必要找到新的和大膽的方式來改進美中關係。他強調說需要有勇氣，或者按他說的有「創新精神」，採取符合我們雙方利益的行動，儘管這些行動在兩國都可能不受歡迎。

習近平掌權以來中國對美政策實質內容沒有什麼變化，但在力推「中國夢」的同時，該政策的調子變得更具有民族主義。習近平想要我們對他國家取得的成就表示尊重，理解它面臨的挑戰，並能把它當作一個平起平坐的國家來對待。對我們來說，那也是建立一個穩定牢固的雙邊關係的最佳方式，只要我們堅守我們的核心利益，而中國能夠在一個基於規則的秩序中承擔起它應擔負的責任。

中國在當代國際舞臺上是一個相對而言的新人。隨著它的發展與繁榮，它自然希望在全球準則的制定和治理方面發揮更大作用，而不僅僅是簡單接受西方國家在沒有中國參與的情況下多年前制定的規則。中國人一直沒有明說他們到底想要改變什麼，這一事實令美國感到很煩惱，但也為雙方解決分歧留下空間。如果中國人公開拋出他們自己的建議或政策，而這些與我們認為的最佳政策又相去甚遠，那麼情況就更難辦了。

「我們準備承擔起與我們能力相適應的國際責任。」習近平在2014年7月有把握地對我說。

我們兩國經常對中國的具體能力看法不一。每當我們指出中國經濟實力如何雄厚的時候，他們就拿這些成就哭窮，說他們還要如何努力才能消除貧困。但我們不應讓這些分歧破壞我們實現任何改變的機會。我們必須盡我們所能促使中國更好遵守現有國際準則，但我們也不應該讓我們在某些領域的根本性分歧——無論我們多麼不喜歡他們的選擇——造成兩國全面關係翻船。我們早就過了那個能夠甩開中國單幹的時代。

最可能也是最合情理的情況是，中國能對現有國際規則進行調整以適應自身國家利益，而不是試圖另創一套新的國際體系，或把現有國際

規則和機構拋到一邊去。由美國在二次世界大戰後主導構建的全球經濟和治理體系中，北京其實獲得很多好處。但我們也不應心存幻想，認為中國會永遠原封不動地接受這個體系。實際上中國已經開始試驗其他替代方案。一個典型例子就是2014年7月由中國和其他四個金磚成員國家巴西、俄羅斯、印度和南非共同高調發起的開發銀行。這家機構也被非正式的稱為金磚銀行，正式獲批的資本金為1,000億美元；它的總部在上海，將為發展中國家的基礎設施項目提供融資。中國還承諾為另一個獨立的1,000億美元應急儲備基金出資410億美元，該基金將為面臨短期流動性和國際收支壓力的國家提供支持。

像世界銀行和國際貨幣基金組織這樣的國際機構，在投票權和份額改革方面一味拖拉，中國這個計劃的推出就是對此做出的反應。中國急切地想增加它在這些傳統發展銀行中的份額和影響力，但現有股東卻不願減少他們的股權。美國應該率先採取行動幫助國際體系中的這些機構，在維持世界所需要穩定的同時，積極變革以適應像中國這樣大型新參與者的到來。我們希望中國能在屋裏面而不是呆在外面。如果門是關著的，就很難溝通對話，更不要說合作了。

★　★　★

實現有益競爭的最佳方式就是想方設法把共同利益變成共同的成功。如果足夠具體，一些細小或漸進式的步驟能夠幫助培養信任。我們兩國或許可以攜手，在發展中國家進行人道主義援助，或開展一項重要的環保計劃，比如在非洲的一個可再生能源發電項目。我們越是推動加深兩國人民的相互瞭解，加強經濟和文化聯繫，並通過相互投資、旅遊、學術合作以及教育、體育和文化交流增加我們的相互依賴性，就越有理由避免毀滅性衝突。在國家層面以下，我們已經做了很多這樣的事情：美國多所大學在和中國的高等院校開展合作，就像哈佛商學院和清

華大學進行的合作。美國的市長們和州長們張開懷抱歡迎能創造就業的中國直接投資，也許這些是最持久的經濟紐帶。

美國和中國應該想辦法增加兩國軍隊間的信任，提高透明度並改善工作關係。目前兩軍都高度不信任對方。我們互相視對方為軍演假想敵，並把對方的行動視為威脅。兩軍間的對話通常僅是象徵性的和無意義的。但我們兩國的武裝力量也可以通過共同與其他國家合作，提供救災援助或打擊毒品走私，來建立起溝通的橋樑。在「軟安全」問題上合作的空間更大，因為在這些領域兩國的利益顯然更為一致。中國是世界上最大的遠洋貿易商和海上貨運發貨商。建立在近來亞丁灣合作基礎上的聯合打擊海盜行動不會消除我們之間的重大安全分歧，但這些行動能給我們提供一些共同行動的經驗和共同的使命感。

以下是美國在處理與中國關係時應牢記在心的一些原則。

1. 幫助那些能給予我們幫助的人

當美國推進一個積極且富有建設性的經濟綱領，努力談判要求實現更大市場自由化和開放競爭時，我們幫助以習近平主席為首的改革派來實現他們的經濟目標，這樣做對中國有利，也對我們有利。今天中國的領導人試圖利用外部壓力促進國內變革：中國2013年和美國重啟雙邊投資協議談判的部分原因，就是為了加快已被拖延的改革進程。一個成功的雙邊投資協議將要求中國人把他們經濟中更多部門對我們的公司開放。這樣做將幫助中國改變經濟結構，實現消費驅動的經濟增長。當金融服務、電信、會計、醫療和諮詢等領域開放競爭的時候，我們在這些領域的優勢將使我們從中國龐大且快速增長的市場獲益頗豐。一個成功的雙邊投資協議幾乎肯定會增加中國在美國的投資並創造更多就業。為實現這一目標，保爾森基金會與美中商會、政府智囊機構國務院發展研

究中心以及高盛合作，為雙邊投資協議談判提供技術性培訓，並號召中國和美國企業以及美國的市長和州長們支持達成一個「高標準」協議。

2. 點亮一束光：沒什麼好事會發生在黑暗中

支持中國改革就意味著爭取實現更大透明度，並在最大範圍內促進各種產品和體系採用全球性標準。提高透明度是打擊腐敗和增強中國老百姓以及外國公司和投資者對中國政府及法治信心的最佳辦法。我們應當鼓勵中國人發布各方面準確可靠的信息，從空氣質量和水質量數據到環境監管執法情況，從房地產銷量到地方政府財務數據。

從醫療到工業產品，我們都應該努力推行互補兼容性的標準，從而確保全球經濟體系的順利運轉，這一體系越來越依賴各種日益融合的網絡。中國和其他國家經常推行當地標準，看起來好像是為了國家安全的理由，但實際上是為了掩飾保護主義。例如，中國官員長期以來拒絕通訊的通用標準，這麼做是為了支持國內電信公司，同時卻也讓老百姓多花冤枉錢。

網絡間諜糾紛使得一些國家更有理由實行他們的計劃，要求對個人和公司採集的數據必須在當地的服務器上儲存和處理。互聯網的巴爾幹化將限制數據的跨境流動，而後者是全球經濟的生命線，並對很多工業和服務業企業的順利運轉至關重要。這就是為什麼美國在 TPP 和其他協議中試圖建立規則，禁止數據本地化這類要求。

3. 用一個聲音說話

我們需要確定議題範圍，按重要性排好序並做好協調，然後用一個聲音對中國人說話。在我成為財政部長之前，美國與中國分別舉行著數十種對話。談的話非常多，但做的事非常少。我們設計了中美 SED 機

制，與中國就各種政府間短期和長期問題在合適的層次上開展對話。這種安排使我們能夠為直接負責某一特定經濟問題的人，以及其他會最終參與決策的人，提供清晰一致的信息。它還確保雙方所有相關部門機構能參與協議的討論和執行。

在 SED 這種安排下，雙方各有一人負責。我不是作為財長而是以布殊總統特別代表的身份來負責協調對總攬國內和全球經濟議題的討論。中方與我對應的官員先是吳儀，後是王岐山，他們在中美關係的大背景下，行使權力推進有關問題的解決。這種安排使我們能在我們正式的職權範圍之外達成各種協議。

奧巴馬政府把 SED 重新定位為 S&ED，把外交政策和國家安全的內容也加入其中。對話範圍的擴大有它的好處，但也使溝通協調變得複雜，使達成具體協議變得更加困難。今天我們這邊是由財長雅各．盧 (Jacob Lew) 和國務卿約翰．克里 (John Kerry) 共同率領。中國對應的官員則是副總理汪洋和國務委員楊潔篪。這四個人都是聰明能幹的人，但中國的決策過程只有在一個人說了算的時候運轉最好，因為上級的明確指示可以促成下級的共識。由於沒有一個負全責的美方人物，中國人經常納悶到底誰代表我們總統說話。從我離開政府部門以後，我不記得有多少次被中國官員問到，奧巴馬總統是靠誰來管理對華關係，或者談某個具體問題時最應該找的人是誰。如果兩國能夠各自指定一個人來領導他們這一方，S&ED 機制可以運行得更好。美國這方也許可以由副總統來負責，而中國則最宜由總理出面。

4. 在桌邊給中國找一個更好的位子

作為世界上的超級大國，美國必須在許多事情上帶頭，否則就沒有其他國家參與。但我們可以更好地協調手段和目的。這要求我們分清目

標主次，尋求建立聯盟，更加仔細地挑選我們要打的仗。我們應該期望中國在像 WTO 這樣的國際機構裏，發揮更多更負責任的領導作用，並大力支持這個讓它獲益如此之多的全球經濟體系。中國應該像個領導者那樣行動，堅持更高的標準：比如開放市場和減少溫室氣體排放。我們和中國對它應當承擔多少責任看法不一樣。我們認為無論是經濟產出，貿易還是碳排放的總量和規模都能幫助確定中國應承擔的責任。中國則堅持認為它還是一個較窮的國家，人均國內生產總值很低，因此應該享有更多自由空間。

我們應該持務實的態度，準備做出讓步或妥協，以鼓勵中國承擔更加重大的責任。這就是布殊政府的做法。2008 年 11 月布殊總統召集全球領導人開會應對金融危機，當時挑戰的嚴峻性要求會議的參與者不能僅局限於八國集團等發達國家。我們知道如果中國同意和我們聯手，那麼其他發展中國家也會加入。我們遇到來自原八國集團國家的反對意見，但中國急切地要加入，其他國家緊隨其後：結果是二十國集團在金融危機期間提供了重大支持，並且成為世界經濟體系中最重要的協商和合作論壇。

我們排除了各種反對意見，為中國在 2009 年加入美洲開發銀行做好了準備。中國早在 15 年前就第一次提出有興趣加入該行，它的加入使中國在拉丁美洲有了更多合法性，而且我相信，中國和該地區最大多邊開發銀行的合作，將鼓勵中國的公司在本地區遵守更為嚴格的社會和環境保護標準。這對美國利益也至關重要。

5. 在海外展現經濟領導力

中國正通過貿易和投資在世界各地穩步地建立各種關係，期望這些行為在它追求經濟安全和外交目標時能增加影響力。美國政府必須

奮起直追，準備和中國展開強勢競爭。我們應該重申我們作為一個太平洋大國的地位，加強我們與該地區其他國家的長期經濟關係。在我們家門口，我們應該在北美自由貿易協定的成功基礎上擴大與其他具有改革精神的政府的合作，包括墨西哥、哥倫比亞、智利和秘魯，實現貿易自由，推進更大程度的經濟一體化，以及增強地區穩定。除了哥倫比亞，所有這些國家都位列正在進行 TPP 談判的 12 個國家之中。

沒有什麼能比 TPP 的進展，更能吸引起北京的注意，並且願意加入其中了。該協議對環太平洋國家的吸引力正是推動中國與美國展開雙邊投資協議談判的原因之一。除非美國把 TPP 作為最優先事項，並且美國總統準備為之投入國內政治資本，否則該協議將很難完成。我希望中國有一天也會想加入該協議，而該協議則對貿易、投資和環境保護設立了雄心勃勃的高標準。當中國意識到被排除在外的危險後，它更可能進行必要的改革以加入 TPP。

近年來，中國在發展中國家充當領頭羊，在撒哈拉以南非洲等地區進行大手筆投資。非洲國家希望我們不僅僅是一個援助提供國，他們還想獲得我們的資本和專業知識和技能。我們應當推進制定相關政策，使我們的企業更為容易提供這兩者。不像中國，我們的政府不資助或不支持海外基礎設施的建設和融資；許多發展中國家想要這些，因此美國政府有必要支持為基礎設施融資的多邊開發銀行。我們應當樂意為他們提供更多資金和富有創造性的觀念，利用這些錢和來自美國的私人資金合作，這樣我們的跨國公司可以通過帶來最高環保標準和最佳企業經營方式，為基礎設施建設做出更充分貢獻。與此同時，中國正在做出努力，試圖主導正在起步過程中的亞洲基礎設施投資銀行這一新多邊機構，我們不應當出於本能對此表示反對。我們應該接受邀請與該銀行合作，督促實施高標準，並鼓勵多邊銀行也這麼做。我們還應該在發展中國家的一些其他重大項目上與中國合作。

6. 找到更多方法說「是」

與其試圖說服中國人在任何事上都採用我們的方式，更好的做法也許是，我們共同制定新政策或按新的條件來改寫舊政策。美國和中國並不總是需要共同做事，而是只要按對雙方都有利的方式做事即可。就像美國不能「解決」中國的增長模式問題，中國人也不能「解決」我們的財政問題。但美國和中國各自進行經濟改革和再平衡將使兩國經濟處於一種更為互補的狀態中。

在我們找到創新型辦法合作解決共同問題之後，SED 的談判才最富有成效。2007 年當被污染的中國食品造成恐慌後，當時的衛生和公眾服務部長邁克 · 利維特通過談判，同意讓中國人派他們的檢查人員到美國，從而使得美國檢查人員被允許進入中國。邁克的解決方案給了中國人一個挽回臉面的勝利，該方案使他們能夠繼續出口商品，同時也保護我們的公民免受不安全食物的危害。中國人還能夠通過現場學習我們是如何做事來改進他們的檢查程序。

我們應該把這種方法應用到其他領域。作為世界上最大的能源消耗者和碳排放者，美國和中國應該致力於消除全球範圍內對所有環保產品和服務的貿易壁壘和關稅，並就開發下一代清潔能源產品開展合作。美國環保署可以幫助中國環保部清理中國的骯髒空氣。我還支持建立一支美中基金，幫助在碳捕獲和吸收以及能源儲存等領域實現下一代技術的商業化。

7. 避免各種意外，但準備迎接突破性進展

中國人以學習刻苦聞名。出於這種傳統，他們總是認真做好準備工作。據傅高義寫的鄧小平的權威性傳記（編者註：指《鄧小平時代》，香港中文大學出版社，2014 年），毛澤東有一次稱鄧小平是一本活字典。

我不記得有任何一個中國企業高管或直至最高層的政府官員有誰參加會議時不是做好了充分準備的。他們對我們有同樣的期望。

中國人習慣先做好準備，取得共識，再做決定。因此他們對最後一分鐘的臨時變化或進行過程中的隨時改變非常不適應，特別是在牽涉到困難複雜問題或有明顯分歧的領域。因此很有必要在談判中避免各種意外，並就超出我們控制的情況共同制定應急預案，因為那些情況可能使我們雙方陷入衝突。北韓就是這樣一個例子。我們在某些問題上持有相同立場，但在另一些問題上則有根本性分歧。雙方都不希望看到平壤擁有核武器。平壤方面的怪異和挑釁性行為令中國人惱恨交加。但也難以想像中國戰略家會樂於見到南北韓統一，因為南北韓統一後會是美國的盟友，中國不會願意美國軍隊駐扎在中國東北邊境的對面。另一方面，我們與韓國簽有安保條約，該國民主的強大與穩定對我們有重大戰略意義。進行關於北韓的應急預案討論不僅可以最大限度減少發生衝突的可能性，為朝鮮半島的穩定提供一張路線圖，而且還可以幫助培養美中之間的信任關係。

與此同時，我們應該隨時注意一些新情況或有可能改變整體局勢事件的發生，因為它們可能導致我們雙邊關係取得突破性進展。關鍵是要準備抓住機會，富有創造性，不憚於嘗試新想法或抓住未曾預料到的機會，就像布殊政府在金融危機期間所做的那樣，把全球經濟討論的重心從八國集團轉移到二十國集團。

8. 以符合中國現實的方式採取行動

指導我們進行交往的應該是現實情況，而不是願望和憧憬。中國和美國大不相同，希望它能變得更像我們，這種願望是可以理解的，但我們不能據此行事。我們必須盡可能多地瞭解中國內部正在發生的情況，

然後足夠自信和實事求是地專注於做那些能做的事情。

一黨制國家分散的幕後決策以及缺乏透明度和正常的新聞自由，使得中國看起來尤為難以理解。該國許多像王岐山這樣的領導人都仔細研究過美國，有些還在這兒讀過書，就像許多精英家庭的孩子所做的那樣。許多人都能說英語。總體上，我們缺乏對中國相似的瞭解程度。在美國有許多中國政策研究人員，但你還是需要找到這樣的顧問，他們知道什麼是現實可行的，並且在政治壓力、優先議題或公眾情緒發生變化時能夠機敏地捕捉住新機會。

我很有幸能和一些真正瞭解中國的同事共事。在瞭解到中國老百姓對環境的破壞感到日益憤怒，中國政府也想提高能源效率，我的團隊預料中國將樂於接受我們提出的一份關於十年期能源與環境合作框架的建議，並且我們在2008年簽署了該協議。奧巴馬政府同樣利用中國對環境問題的關注，於2014年和中國達成了一份里程碑式的氣候變化協議。該協議最終能簽成要歸功於總統高級顧問約翰·博德斯塔(John Podesta)在正式的S&ED框架之外所做的傑出工作，以及奧巴馬總統2014年11月在北京參加亞太經合組織會議期間(APEC)的親自參與。

★　★　★

一個簡單的事實是，只有我們處於強勢而不是弱勢立場時，我們才能最為有效地和中國打交道，和其他國家也一樣。在二戰後大部分時間裏，我們的實力和決心都不容置疑。但現在情況不同了。儘管美國經濟仍是世界上最大和最具創新力的，但在能否保持持久優勢方面，我們面臨兩個關鍵而且是決定性的挑戰：我們的長期財政狀況是不可持續的；並且經濟增長持續低迷，使我們社會的財富和收入不平等狀況日益加劇。在過去十年中，我們只有一年的真實國內生產總值增長超過3%。我們必須提高經濟增速以解決我們的財政困難，並創造更多更高收入的就業。

債務是我們的頭號大敵。我們國家的負債剛剛超過18萬億美元，也就是每個美國公民人均負債5,600美元。但是說到設計解決方案時，我們的政府要麼是效率低下，要麼就是完全失效。我們需要改變政策以恢復經濟競爭力，否則我們將很難憑藉實力或做出榜樣來領導世界。還會有什麼國家會把我們當作一個值得模仿的榜樣？或者，還有什麼國家會覺得有必要在和我們打交道時，要以我們為標準？2008年金融危機中，當我們的經濟滑到懸崖邊緣的時候，我非常近距離地看到了這種情況：我對改革提出的觀點，對北京來說不再像以前那麼重要。當我們的金融系統陷入混亂，我們的經濟困難重重之時，你很難為市場自由化雄辯。

我們在管理自己國內事情上，必須而且是很快地恢復財政紀律。拖延越久，損失越慘重。我們在這麼做的同時，還要在全球維持強大的軍事力量。這將是一個非常困難和複雜的挑戰，但我們必須應對：歷史上沒有哪個國家能夠忽視自身的財政問題，並長期維持其作為全球強國的地位。最終而言，對我們來說，我們自己造成的這種虛弱是比中國的崛起更大的一個問題。我們必須從長計議，努力振興經濟。只有當我們能再次輕鬆地展示我們的經濟、軍事和外交力量時，我們才能更好更快地推進我們的事業。儘管這聽起來貌似過於簡單，但只要我們能處理好自己的問題，我們就會發現，和中國打交道要變得容易多了。

致謝

很慶幸，在開始動筆之前，我沒想到為過去二十年在中國的工作經歷撰寫一本書，會如此艱難和耗時。如果當時我有這樣的懷疑，恐怕就不會寫這本書了。幸運的是，我得到了來自高盛、美國財政部的前同事，以及如今保爾森基金會的同事們的許多幫助，還原過往並核對全書或其中部分內容的準確性。我的一些同事保管或保留了筆記和報告，其中一些內容非常全面。我要深深地感謝蔡金青、蔡金勇、柴佳儀、郭可瑞(Chris Cole)、亨利·康奈爾(Henry Cornell)、蒂姆·達特爾斯(Tim Dattels)、Eileen Dillon、邁克·伊雲斯(Mike Evans)、方艾文(Evan Feigenbaum)、方風雷、卡露·霍士(Carol Fox)、湯·吉比安(Tom Gibian)、白賴恩·格菲斯(Brian Griffiths)、班·赫斯特(Ben Herst)、何潮輝(Dominic Ho)、阿爾·霍爾墨(Al Holmer)、胡祖六、黃炯愷、利茲·高爾察克(Liz Kolchek)、李青原、占·雷(Jim Loi)、劉二飛、劉熾平、戴青麗(Deborah Lehr)、羅文傑(Dave Loevinger)、馬暘、牛紅衛、鮑偉鴻(Jason Pau)、丹·普萊斯(Dan Price)、約翰·羅渣士(John Rogers)、泰婭·史密斯(Taiya Smith)、宋厚澤、史提夫·夏弗蘭(Steve Shafran、約翰·桑頓(John Thornton)、拜倫·特洛特(Byron Trott)、曾國泰、林賽·巴爾德翁(Lindsay Valdeon)、王學明、彼得·韋勒爾(Peter Wheeler)、特雷西·沃森克羅夫特(Tracy Wolstencroft)、丹·萊特

(Dan Wright)、甄妮·許(Jenny Xu)、楊建民、楊少林、雨果·楊(Hugo Yon)、鄭權、朱光耀以及徐子望。

我才華橫溢的特別助理麗薩·卡斯特羅(Lisa Castro)用大量時間來整理我的諸多草稿，並且完成了別人無法勝任的其他工作——閱讀我稱之為書法的潦草字迹。她做得既快又準，並且始終心平氣和。

我要特別感激曾經有機會為喬治·W·布殊總統效力，感謝他支持建立 SED 以及我在中國的工作，感謝他與我最近關於中國的談話。我深深地感激中國前總理朱鎔基的親切幫助，他讓我使用了他保留的、我們之間舉行過的一些會議的紀錄。

許多來自中國的新老朋友慷慨地奉獻了自己的時間，包括聯想集團的柳傳志，弘毅投資的趙令歡，Soho 集團的張欣和潘石屹，中國寬帶產業基金的創始人兼主席、中國網絡通訊集團公司前副董事長兼首席執行官田溯寧，福耀玻璃工業集團的曹德旺，萬向美國公司(我在美國伊利諾州巴靈頓的鄰居)的倪頻和他的岳父萬向集團的魯冠球，遠大集團的張躍，蒙牛乳業集團的牛根生，阿里巴巴集團的馬雲，騰訊集團聯合創始人馬化騰。許多在中國的商業人士、黨和政府的官員也大方地為我獻出他們的時間和耐心，並為我打開走進中國的一扇扇大門。

尤其幸運的是，我能夠勸說邁克·卡露(Michael Carroll)在協助我撰寫《峭壁邊緣》之後，再次與我一同承擔這項繁冗的工作。邁克通曉經濟事務，長期撰寫這方面的文章，並且適應了如何與我合作。這可不簡單。他在知識上永不滿足，全身心投入地瞭解中國。他對細節的專注，他所接受的訓練，以及他的組織能力，彌足珍貴。同樣寶貴的還有，他有能力面對複雜宏大的主題，保持敍述的流暢。

我還非常感謝愛瑪·阿什本(Emma Ashburn)陪著我在將近三年的時間裏，為這本書投入了大量的時間，出席會議，紀錄筆記，並且與邁克·卡露密切合作，支持他做研究，同時搜集我長期在華活動的相

關信息。與上次一樣，邁克帶來了一支優秀的團隊，包括里瓦·阿特拉斯(Riva Atlas)、威爾·布萊斯(Will Blythe)、狄波卡·博耶(Monica Boyer)、露絲·哈梅爾(Ruth Hamel)和狄波拉·麥克萊倫(Deborah McClellan)。毫不誇張地說，狄博拉的編輯和統籌能力是不可或缺的。

我很幸運，由來自Williams and Connolly的羅伯·巴尼特(Robert Barnett)做我的代理人，在我離開政府部門以後，我一直依賴他為我提供睿智的建議。我很幸運，有Hachette的約翰·布羅迪(John Brodie)和辛·德斯蒙德(Sean Desmond)做我的編輯，他們提出了清晰而中肯的意見。

我的妻子溫蒂，保留了一份生動的紀錄，她對中國的觀察和洞見對我極為有益。非常感謝她容忍我寫作第二本書。我保證，這是最後一本。

人物列表

中國共產黨及政府

薄熙來：重慶市市委書記（2007–2012）；商務部部長（2004–2007）

鄧小平：中華人民共和國最高領導人（1970年代–1990年代）

胡錦濤：中共共產黨中央委員會政治局常委（2002–2012）；中華人民共和國國家主席（2003–2013）

黃奇帆：重慶市市長（2009年至今）

蔣潔敏：國務院國有資產監督管理委員會主任（2013）；中國石油天然氣股份有限公司董事長（2007–2013）

江澤民：中國共產黨中央委員會政治局常委（1989–2002）；中華人民共和國國家主席（1993–2003）

李克強：中華人民共和國國務院總理（2013年至今）

李　鵬：中華人民共和國國務院總理（1988–1998）

李源潮：中華人民共和國國家副主席（2013年至今）；中國共產黨中央組織部部長（2007–2012）

劉　鶴：中國共產黨中央財經領導小組辦公室主任（2013年至今）

劉明康：中國銀行業監督管理委員會主席（2003–2011）；中國銀行董事長、行長（2000–2003）

樓繼偉：中華人民共和國財政部部長（2013年至今）；中國投資有限責任公司董事長、首席執行官（2007–2013）

毛澤東：中國共產黨主席、中華人民共和國最高領導人（1949–1976）

董建華：中國人民政治協商會議副主席（2005年至今）；香港特別行政區行政長官（1997–2005）

王岐山：中國共產黨中央紀律檢查委員會書記（2012年至今）；中華人民共和國國務院副總理（2008–2013）

汪　洋：中華人民共和國國務院副總理（2013年至今）；廣東省省委書記（2007–2012）

溫家寶：中華人民共和國國務院總理（2003–2013）

吳邦國：全國人大常委會委員長（2003–2013）

吳基傳：中華人民共和國信息產業部部長（1998–2003）；中華人民共和國郵電部部長（1993–1998）

吳　儀：中華人民共和國國務院副總理（2003–2008）

習近平：中國共產黨中央委員會政治局常委（2012年至今）；中華人民共和國主席（2013年至今）

肖　鋼：中國證券監督管理委員會主席（2013–2016）；中國銀行董事長（2003–2013）

楊潔篪：中華人民共和國國務委員（2013年至今）；中華人民共和國外交部部長（2007–2013）

曾培炎：中國國際經濟交流中心理事長（2008年至今）；中華人民共和國國務院副總理（2003–2008）

周文重：博鰲亞洲論壇秘書長（2010年至今）；中華人民共和國駐美國大使（2005–2010）

周小川：中國人民銀行行長（2002年至今）；中國證券監督管理委員會主席（2000–2002）

周永康：中共中央政法委員會書記（2007–2012）；中華人民共和國公安部部長（2002–2007）

朱鎔基：中華人民共和國國務院總理（1998–2003）；中華人民共和國國務院常務副總理（1993–1998）

美國政府

Max Baucus（馬克斯・鮑克斯）：美國駐中華人民共和國大使（2014年至今）；美國蒙大拿州參議員（1978–2014）

Ben Bernanke（班・伯南克）：美國聯邦儲備委員會主席（2006–2014）

George W. Bush（喬治・W・布殊）：美國第43任總統（2001–2009）

Barney Frank（巴尼・弗蘭克）：美國麻薩諸塞州眾議員（1981–2013）

Robert Gates（羅伯・蓋茨）：美國國防部長（2006–2011）

Timothy Geithner（蒂莫西・蓋特納）：美國財政部長（2009–2013）

Lindsey Graham（林賽・格拉咸）：美國南卡羅來納州參議員（2003年至今）

Charles Grassley（查理斯・格拉斯利）：美國愛荷華州參議員（1981年至今）

Carlos Gutierrez（卡洛斯・古鐵雷斯）：美國商務部長（2005–2009）

Stephen Hadley（史提芬・哈德利）：美國國家安全顧問（2005–2009）

Alan Holmer（阿倫・霍爾默）：美國財政部對華戰略經濟對話特使（2007–2009）

Jacob Lew（雅各・盧）：美國財政部長（2013年至今）

Barack Obama（巴拉克・奧巴馬）：美國第44任總統（2009年至今）

Clark Sandy」Randt（克拉克・蘭德）：美國駐中華人民共和國大使（2001–2009）

Condoleezza Rice（康多莉扎・賴斯）：美國國務卿（2005–2009）；美國國家安全顧問（2001–2005）

Charles Schumer（查理斯・舒默）：紐約州參議員（1999年至今）

國際銀行業及商界

John Browne（約翰・布朗）：英國石油公司首席執行官（1995–2007）

蔡金勇：世界銀行國際金融公司首席執行官（2012年至今）；高盛高華證券公司首席執行官（2008–2012）

曹德旺：福耀玻璃工業集團創始人兼董事局主席（1987年至今）

J. Michael Evans（邁克．伊雲斯）：高盛集團副主席、高盛（亞洲）主席（2004–2013）

方風雷：厚朴投資管理公司聯合創始合夥人兼董事長（2008年至今）；高盛高華證券有限責任公司董事長（2004–2007）

傅成玉：中國石油化工集團公司董事長（2011–2015）；中國海洋石油總公司總經理（2003–2011）

Brian Griffiths（白賴恩．格菲斯）：高盛國際副董事長（1991年至今）

胡祖六：春華資本集團創始人兼董事長（2010年至今）；高盛大中華區董事總經理兼首席中國經濟學家（1997–2010）

姜建清：中國工商銀行股份有限公司董事長（2005–2016）；中國工商銀行行長（2000–2005）

劉熾平：騰訊總裁（2006年至今）；高盛亞洲投資銀行部執行董事及電信、媒體與科技行業組的首席營運官（1998–2005）

李嘉誠：長江實業集團有限公司創始人（1971年至今）；和記黃埔有限公司董事局主席（1981年至今）

李青原：中國證券監督管理委員會研究中心主任（2002–2006）；高盛（亞洲）北京代表處首席代表（1993年至今）

柳傳志：聯想集團創始人、董事會主席（1984年至今）

劉二飛：信達資本管理有限公司聯合創始人（2013年至今）；高盛集團中國投資銀行部主席（1992–1994）

Andrew Liveris（利偉誠）：陶氏化學公司董事長、總裁兼首席執行官。

魯冠球：萬向集團聯合創始人、董事長（1969年至今）

馬富才：中國石油天然氣集團公司總經理（1998–2004）；中國石油天然氣股份有限公司董事長（1999–2004）

馬化騰：騰訊創始人、董事長兼首席執行官（1998年至今）

馬　雲：阿里巴巴集團創始人兼首席執行官（1999年至今）

John Mack（約翰．麥克）：摩根士丹利全球主席（2005–2012），首席執行官（2005–2010）

倪　頻：萬向美國公司總裁（1993年至今）

牛根生：蒙牛乳業集團創始人、董事長（1999–2011）

John Rogers（約翰．羅渣士）：高盛集團幕僚長（2001年至今）

Steven Shafran（史提夫．夏弗蘭）：AMRI金融首席執行官（2011年至今）；美國財政部長高級顧問（2008–2009）；高盛亞洲直接投資業務聯席主管（1986–2001）

Peter Sutherland（彼得．薩瑟蘭）：高盛國際主席（1995年至今）

John Thornton（約翰．桑頓）：巴里克黃金公司董事長（2014年至今）；清華經管學院教授及全球領導力項目負責人（2003年至今）；高盛集團總裁及聯合首席營運官（1999–2003）

曾國泰：AP資本董事長（2010年至今）；高盛（亞洲）董事長（1989–1994）

王學明：貝萊德中國地區主席（2013年至今）；高盛投資銀行（中國）主管（1994–2010）

Tracy Wolstencroft（特雷西．沃森克）：海德思哲國際諮詢公司首席執行官（2014年至今）；高盛環境市場及基礎設施銀行集團主管（2006–2010）

張躍：遠大集團聯合創始人兼董事長（1988年至今）

徐子望：開投基金創建董事長（2008年至今）；高盛集團中國投資銀行業務主管（1997–2005）

非政府組織、學術界及公民社會

Kim Clark（金．克拉克）：哈佛商學院院長（1995–2005）

Evan Feigenbaum（方艾文）：保爾森基金會副主席（2011年至今）

Carol Fox（卡露．霍士）：大自然保護協會亞太區發展部主任（1986–2002）

Deborah Lehr（戴青麗）：保爾森基金會副主席（2011年至今）

Warren McFarlan（沃倫．麥法蘭）：哈佛商學院教授（1973年至今）

牛紅衛：保爾森基金會環保項目主任（2013年至今）；大自然保護協會中國項目主任（1998–2010）

Wendy Paulson（溫蒂．保爾森）：Bobolink基金會主席

Taiya Smith（泰婭．史密斯）：保爾森基金會高級顧問（2011年至今）；美國財政部副幕僚長兼美中戰略經濟對話協調官（2006–2009）

楊建利：「公民力量」發起人、主席

趙純均：清華大學經濟管理學院院長（2001–2005）；副院長（1987–2001）

作者小傳

作為商人、環保主義者和暢銷書作者的亨利．保爾森是保爾森基金會的創始人兼主席。該基金會是一個「知行合一」的智庫，其使命是通過加深中美兩國的相互瞭解，推動全球環境保護及兩國的可持續經濟增長。迄今為止，保爾森已經上百次前往中國。

保爾森曾在美國總統喬治．W．布殊手下工作，2006年7月至2009年1月任美國第74任財政部長。他是美國總統在廣泛的國內和國際經濟事務上的首要政策顧問。他出版的暢銷書《峭壁邊緣》，以戲劇性的細節，生動地回憶了他以及布殊政府中的同僚，在2007年起席捲全球的金融危機中，如何避免了一場經濟災難。

進入美國財政部之前，保爾森在高盛工作了32年，從1999年高盛IPO後就擔任董事長和首席執行官。在職業生涯早期，保爾森於1970年至1972年，在五角大樓擔任助理國防部長助理，並於1972年至1973年擔任白宮總統辦公室助理。

保爾森始終都是環保主義者，參與了一系列環保倡議，他曾經擔任游隼基金會主席、大自然保護協會理事會理事長、大自然保護協會亞太理事會創始人兼聯合理事長。2011年，他創建了該協會的拉美環保理事會並擔任聯合理事長，涵蓋全球業務並與政治領導攜手處理該地區的環保事務。保爾森還是風險商業項目（Risky Business Project）的聯合主席，

該項目的重點在於使人們關注氣候變化給美國帶來的經濟風險，並推動美國商業領袖就此採取行動。

保爾森1968年畢業於達特茅斯學院(Dartmouth College)，1970年獲哈佛大學MBA學位。保爾森與妻子溫蒂共有兩個孩子，並有四個孫輩。