

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

我在东西方的奋斗
从MBA到外交官、新华商

 **eBOOK**
网络资源 免费下载

自序 知识经济时代与新型国际人才

本世纪即将结束，21世纪即将来临，我们仿佛已能听见世纪之交的钟声，而时代的步伐是如此之快。

世界正日益缩小为一个地球村，世界越发趋近发展的共同规律，知识经济时代和国际经济一体化的大潮正迅猛地到来。21世纪的特点是，随着经济的知识化和国际化，势必带来人才的知识化和国际化，我们正步入一个需求新型国际人才的时代。

早在1973年，哈佛大学社会学家丹尼尔·贝尔所著的《后工业社会的来临》一书出版后，就引起什么是后工业时代经济的震荡。1980年，未来学家阿尔温·托夫勒在他的力作《第三次浪潮》中说：“我相信我们已处在一个新的综合时代的边缘。”他明确指出，人类已经历了农业化浪潮、工业化浪潮，而第三次浪潮——信息化、知识化浪潮也即将到来。1982年，又一个著名未来学家约翰·奈斯比特发表《大趋势》一书，指出“知识是我们经济社会的驱动力。”1997年，美国总统克林顿已正式把知识经济写入他的国情咨文，而中国国家主席江泽民也指出，知识经济、创新意识对于我们21世纪的发展至关重要。

如今，无论是在纽约、巴黎或是在东京和香港，越来越多的国际人才大量涌现。在中国的大都市，在一座座拔地而起的智慧型办公大厦中，大批的跨国公司和中国公司也同样致力于各式各样国际化人才的培养。他们正越来越成为我们经济发展的一支重要的力量。

今天，我们在中国的都市（有时甚至在偏僻的乡镇）经常能看见一些完全融入了中国系统的西方人。他们或是商人，或是工程技术人员，或是教师，他们对我们的饮食起居、伦理道德、经济活动甚至交通系统一点也不陌生，打起交道来得得心应手。同时，我们也可在纽约的证券交易所或伦敦的街头随处看到穿着考究、谈吐从容、举止文雅的东方商人或中国商人，他们对西方系统同样驾轻就熟，他们在那里生活、工作就如他们在自己家里一样悠闲自在、有条不紊。

这些人（东方人或西方人）已经成为一种开放性的国际人才，无论在哪个国家，他们都能应付自如。

在中国，对国际人才的向往，并非发端于今天。早在1847年，容闳乘船赴美，首次走向世界，成为出国留学第一人，中国人就开始了对于一种国际型人才的最初憧憬与塑造。紧接着中国出现了学贯中西的胡适以及半耶半孔的林语堂等一大批人物。然而这一时期的国际型人物主要是在文化领域。在商业领域内，中国可以说还很少出现过真正意义上的国际人才。

但是，“一切都变了，一种惊人的美已经诞生”（W·B·叶芝）。一种新型的商业领域内的国际人才正随着新的知识经济时代的到来，随着全球经济不断一体化时代的到来而大批涌现！

今天，全球的经济和商务活动已把世界各国紧紧地联系在一起。欧盟把大部分的欧洲国家联系到了一起，欧洲统一的货币“欧元”即将起动。北美自由贸易协定把美国、加拿大和墨西哥的经济联系到了一起，而中国、香港和东南亚的华人经济圈也在日益崛起。在当今世界上，国与国之间打交道的最佳途径就是国际贸易和经济合作。加拿大有三分之一的就业与国际贸易有关，而香港、台湾、日本乃至美国的经济繁荣无一不是依靠国际贸易和国际

经济一体化的合作来实现的。国际贸易和国际经济合作在国民经济中所占的比重越来越大。现代化的通讯、交通，国际互联网和知识经济时代带来的一切使我们这个世界变得越来越小，而中国在世界经济中所占比重却越来越大。中国国际贸易在改革开放以前远远地排在世界几十个国家之后，如今已上升到全世界前十名之内，进出口总值 1997 年已占国民生产总值的 20.3%，达 3250.6 亿美元。吸引外资更是在全世界占第二位。1997 年，外商投资企业进出口额已占全国进出口额的半壁江山达 47%。中国外汇储备同样位居全世界第二位。

中国正在迎头赶上知识经济和全球经济一体化时代所带来的挑战。在过去两年中，中国经历了许许多多新的反思。在改革开放 20 年之后，在“文革”动乱 30 年之后，在知识青年上山下乡运动 30 年之后，在恢复高考 20 年之后，中国的经济改革日趋深入，中国向世界开放的深度和广度都在不断地扩展。

中国要与世界经济接轨，就需要一个强有力的基础设施，不仅是在通讯、交通、电力、科技等硬件上，还要有一大批能够在国际舞台上纵横驰骋，能够通晓国际商贸经济和国际企业文化的通才。在这个世纪之交和经济转型时期，我们比任何时候都需要一大批国际化的，具有全球经济观念的，新型的知识经济时代的知识型商人。全球经济一体化的时代需求更多的新型国际人才，来催化中国和世界经济共同发展。

中国对国际人才流动的重视已日益明显。因这将给经济发展带来巨大的好处。自改革开放以来，中国已有各类出国留学人员近 30 万人，已有十几万人学成回国或回国开展业务，不仅是国内人回国，也有港澳台的一大批擅长国际贸易的同胞回大陆开展业务。仅在广东珠江三角洲地区，香港公司兴办的企业就雇用了 500 多万内地的员工。不仅是港澳台，就连美资企业在华雇用人员也达 25 万人之多。仅在北京一地，外企的员工就多达几十万人。目前，外商投资在华建立三资企业已接近 32 万家，投资额达 5500 多亿美元，聘用 1750 多万就业人员，占全国非农业就业人口的 10%。此外，全国还有成千上万的国内外企业和专家以及各类人才在为现代经济的跨国化、一体化而忙碌着。1997 年，全国出境人数已达 6000 多万，可见中国与海外接触之频繁。

不仅是在国内，就是在国外，也有越来越多的中国企业需要走向国际、走向世界。日本经济在战后之所以能成功，成为世界第二大经济强国，就是由于它在海外有几十万国际商贸人才在为日本经济的出口振兴出力。一个国家要富强起来，必须要把本国的经济命运同世界的经济命运联系在一起。闭关锁国、夜郎自大在今天的国际经济已全线连网，互相影响的时代是根本不再可能的了。

今天，在商业知识和经商意识已空前浓厚的年代，时代在转变，观念在更新，人才的需求在不断扩大，特别是具有国际商务观念的人才，更是多多益善。就连今日的中国足球运动都吸引了外国球员，更不用说今天中国的商务和经济了。那可是更需要大批的国际人才来加速中国经济与世界经济的接轨。中国需要重视国际人才的作用，中国也需要重视培养国际人才的文化。

在以往不少反映国外生活或自身奋斗的成才作品中，往往侧重其他方面，很少有将成才的过程放在一个国际化、知识化和商业化的高层次环境中 and 背景中来描写的。而本书则想通过我自己的一些亲身经历，从另一角度去探讨和反映从“文革”中成长起来的一代人是如何通过奋斗努力，来改变自身的命运，并把自己融入到国际商务的实践中和知识经济的挑战中，同时也

折射出在中国经济的崛起中一个人是如何努力成为中国和世界商务经济接轨过程中的一分子的。

在本书中，我希望把自己在国内和国外的工作学习经历以及在那混乱年代的成长过程做一个回顾：从“文革”失学，到上山下乡；从第一批高考入学到进入国家机关，再到国外留学、进大公司工作、做外交官以及自己创业，通过这一系列人生变迁来反映我们这个时代的变迁，表现一个普通的中国人是如何走向世界，又从世界走向中国的。

中国的改革开放和全球经济一体化的时代需要更多的人才回到中国或介入到世界与中国的经济交往中，而中国也需要更多的公司、企业和人才走向国际，走向世界。我们正迈向一个信息时代，知识时代，人才时代。世界是中国的，中国也是世界的。中国在下一个世纪的腾飞需要千千万万新型的国际人才。正是基于这一点，我才有了写作此书的真实冲动和决心。

由于本书不少章节的写作基于不同的角度，有兴趣的读者也可以进行有选择性的阅读。倘若在国内外的一些经历能对有兴趣的读者有一些借鉴，本人当深感欣慰了。在此，谨先向广大读者朋友致谢。

1998年11月于加拿大温哥华

作者介绍

王辉耀，1958年生，1982年毕业于广州外国语学院，获英美文学学士学位，后任职国家对外经贸部，1984年赴加拿大，成为在加拿大最早一批获得工商管理硕士（MBA）学位的中国大陆留学生，随后在加拿大西安大略大学攻读工商管理博士。1987年，应邀赴日本为日本大公司讲学。后加入北美著名跨国工程公司，出任国际市场董事经理。1990年初被加拿大魁北克政府任命为驻香港及中国地区首席经济商务参赞，成为有史以来第一位出生于大陆的加籍华裔外交官。1993年起担任加拿大最大的工程公司之一 AGRA 国际公司副总裁，并同时创办了加拿大亚加国际集团公司，任总裁至今。

曾漫游东西方 30 多个国家和地区，现为加中经济促进会会长，加中贸易理事会北京分会理事，中国国际人才协会理事，被收入世界专业名人词典，已在国内外刊物上发表经贸专业方面文章 20 余篇。

责任编辑/唐晓渡

我在东西方的奋斗

第一章 从加拿大到中国

男儿的事业本该昼夜不停。

——歌德《浮士德》

一. 第一位大陆出生的华裔加籍外交官

1990年初春，20世纪的最后10年开始了。在蒙特利尔，一个充满法兰西情调的北美大都市，一切都在按部就班地进行。一天，我的好朋友给我打来电话，说他最近从报纸上看到魁北克省政府要为驻香港的加拿大领事团招聘一位负责魁北克事务的首席商务经济参赞，建议我去试一试。当时我在一家大型的跨国公司SNC公司做得非常不错，在公司的地位和待遇也都十分优厚，但是能够去香港和靠近祖国大陆工作是我的理想，于是就毫不犹豫地给魁北克政府国际事务部寄去了我的简历。

又一个新的可能性在等待我去尝试，我的内心充满了自信。从1984年赴加拿大留学至90年，我已在加拿大度过了六年的光景。头三年是埋头苦读，先在加拿大念完在国内炙手可热的MBA（工商管理硕士）学位，紧接着又在加拿大最有名的工商管理学院攻读工商管理博士；书念到一定程度，也需要解决生计问题，于是就去了加拿大现在最大的有6000多人的工程咨询公司SNC-兰万灵公司。刚开始进去时是助理经理，六个月后升为国际市场经理，一年以后又被升为国际市场和项目融资董事经理，这样的提升速度就是在加拿大本国人中也是非常少见的，个人的工作能力和实力在这么短的时间里能得到大公司的承认和肯定应该是非同一般的。尤其在80年代，留学三年就能跻身大公司高级管理层的大陆留学生在加拿大可以说是寥寥无几，这样独特和优异的工作经历自然会为我竞争外交官的工作打下了良好的基础。

中国有句古话说得很好：“艰难困苦，玉汝于成”。回想过去，自己也正是在一种不屈不挠的精神鼓舞下一直走到今天的。

接下来的过程就是过五关斩六将的过程（这个过程我将在后面第七章中作更详尽地叙述）。众所周知，随着中国在世界经济中的崛起，香港这颗璀璨的东方明珠更加光彩照人，这块宝地也理所当然地成为当时政府外交部公务员最愿意被外派的最好的地区之一。此外，加上前些年来香港与加拿大的交往不断扩大，每年都有两万多香港人移民加拿大，因此，加拿大的外交官去香港也享有崇高的地位。当时申请这个职位的人非常多，有政府的官员和公务员，有工商界人士和大公司的高级经理，有多种团体、协会的人士，也有大学教授，博士研究生等等，可以说人才济济，竞争之激烈可想而知。

一般来说，国外的外交官职位是不向外界公开招聘的，通常只有大学生考入外交部门，从最低层逐步做起。而招聘这个职位，已属非常高级的外交官职位，一般都是需要在政府部门工作二、三十年才能胜任。当时把这个职位拿出来招聘具有其非常重要的意义。

魁北克是加拿大最大的一个省，面积相当于三个法国，许多科技和工业都在加拿大处于领先地位，也十分擅长于国际贸易，这也是缘由在魁北克的加拿大人一般都懂法语和英语，比较国际化。由于历史上的原因，以法国后裔为主的魁北克加拿大人相对于其他的省份比较独特，享有一些较特殊的联邦政府权限。比如，批准去魁北克的移民的决定权由魁北克政府任命的驻外

官员来决定。魁北克政府在许多加拿大驻外使领馆的商务机构中，都可以直接派驻魁北克省的商务外交官，属于加拿大驻外商务使团的一部分。由于中国在 80 年代不断开放，引起了加拿大有关部门的高度重视。魁北克省为加强同香港与中国的贸易往来，于是就在香港增设了商务代表处，负责香港和中国地区的业务。然而面对这样一个重要市场和新崛起的东方经济大国，要从以往的政府官员中挖掘懂商务又了解东方国家的人才就显得格外不易。于是，魁北克政府就破例决定从社会上招聘这一重要职位。

招聘的过程先由政府组织各部门的官员及专家组成评选团对参加招聘的人进行考试和面试。参加面试招聘的有魁北克政府人事司的司长，亚太司的两个正、副司长，蒙特利尔大学东亚系主任，魁北克政府国际事务部的助理部长、副部长及部长等。他们对面试人提出种各样的问题，全面考察申请人各方面的能力，包括几种语言的能力。不过，可能给他们印象最深的还是我的“施政主张”。我向他们提出魁北克政府在香港和中国的商务处应该由一位有大型私营企业市场营销经验的人来主管，该商务处应当为企业服务，同时管理商务处应当拿出管理私营大企业的魄力来。我说我有受过东西方文化很好教育的背景，又有在加拿大大公司做管理的经验，还有包括以前在中国政府做官员的经验，我是完全有能力胜任该职位的。

我的对面坐着一大批政府的高级官员，他们对我的简历感兴趣，但是他们对我能否胜任该项重要职位的信心还有待于我去加强。

亚洲司司长问道：“请阐述一下你如何才能做好首席商务经济参赞？”

我回答道：“我认为，管理驻外商务处，当好参赞，其实同在一个大公司里管理企业有相似之处。商务处是企业服务的，是企业和公司在外交上的商务代表。商务的实质就是推销和经营，管好搞好首席商务经济参赞的工作，就是要把加拿大的企业推销出去，就是要把商务处变成加拿大企业的销售处、联络处、代表处，帮助企业 and 公司进入一个新的最有活力的市场。这有点像我在大公司帮不同分公司开拓国际市场一样，重在开拓，而不是仅仅坐政府的办公室，消极被动地去应付，要主动，要出击，要让公司和企业真正觉得我们政府官员有用，纳税人的钱付得值得，真正使政府的作用得到充分地发挥。”

人事司司长又问道：“你以前没有在加拿大的政府工作经验，也没有外交工作的经验，你为什么这么有信心？”

我回答道：“信心来源于实践，信心来源于成功。我虽然没有在加拿大的政府部门直接工作过，但我在大公司做管理时曾和加拿大各级政府部门打过交道，熟悉政府的运作。其实，从管理的角度上来说，无论是做企业的管理，还是做政府部门里的管理，实质是相通的。我虽然没有在加拿大政府的工作经验，但我有在中国政府的工作经验，政府的工作应该都有相通之处。此外我还有许多加拿大人所没有的东方文化背景，我能适应东方，也能适应西方，能够在加拿大的大公司立住脚，做出成绩，本身就说明，我具有在不同文化环境中的个人外交和工作的能力。我学的是 MBA，博士课程又学过国际商务管理，又有在东西方的商务实践，完全能够胜任首席商务经济参赞的工作。我有充分的信心！”

就这样，自信、坚实雄厚的人生基础、不畏强手竞争的勇气、强有力地把握自己的长处和有效的推销、流利的英文表达，赢得了面试评审团的赞许，他们开始对我的入选充满信心。

在西方社会，尤其是在北美，只有那些树立强烈自我推销与成功的现代意识的人才有可能赢得机会与成功。

综合评定下来，我名列前茅，唯一不太理想的就是我的法语不够好，但是我在其他方面都很有优势：受过很好的教育，通晓中西方的文化，有在加拿大大公司做高级管理工作的经验，有在中国经贸部门工作的经验，年轻、精力充沛，适合做开拓性的工作等。就这样，我被破格录取聘用了。

没过多久，我就收到了魁北克政府发给我的任命书，任命我为魁北克政府驻香港和中华人民共和国首席商务经济参赞，那一年我 31 岁。这是有史以来魁北克政府第一次任命非法裔或欧裔的少数民族人士担任其驻外官员，不仅是最年轻的驻外参赞，也是在全加拿大第一个由刚从中国到加拿大才六年的华人担任其驻外高级外交官！

我的任命，在当地的华人界和亚洲圈内引起了不小的轰动。华人媒体纷纷报道，赞赏魁北克政府不拘一格聘用人才，同时也为华人界能出一位政府的高级外交官而感到骄傲和自豪。在此之前，国内外传媒在介绍新移民的华人或留学生时，绝大多数都重在报道他们的辛酸奋斗经历，似乎在加拿大的留学生除了打工、洗盘子和苦读之外，就没有太多别的出路；而现在有人从中国到加拿大刚刚六年，就很快完成了从加拿大最底层的学生生活到进入加拿大大公司的高级管理层，进而担任政府高级驻外官员的转变，打入了加拿大的主流社会，获得了全方位的承认，这不能不说是一件令人鼓舞的事，也的确给海外华人增添了光彩。我所创造的这个“六年速度”就是许多加拿大人也是无法达到的。在这短短的六年当中，我已完全进入西方的主流社会，能够参与一个领域或一个方面的决策，并且能影响一个过程、影响他人，有机会充分发挥自己的想象力和创造力，赢得工商界的重视并能与他们合作，为自己施展才华和能力争取到了广阔的空间。

1990 年 7 月 11 日，我乘加拿大航空公司的波音 747 客机飞抵香港，开始了我作为加拿大魁北克政府驻香港地区和中国的首席商务经济参赞的外交生涯。一个新的世界又在我眼前打开了！

二.赴香港上任

香港是一个美丽而又迷人的城市，作为东方与西方经济、商业、金融与文化的汇合之处，特别是成为中国 80 年代以来对外开放的桥头堡，其战略意义尤为重要。长期以来，各国政府均十分重视其在香港的影响和作用，这种重视不仅是对香港，更是对中国大陆。

90 年代的中国已开始汇入了世界现代化发展的滚滚洪流之中。出国多年的我，发现祖国发生了如此巨大的变化，到处是一片蓬蓬勃勃的商机。市场经济和商业化的潮流席卷全国，对外开放、吸引外资、扩大对外贸易、加快同国外全方位的合作，把中国的经济搞上去，已成了国人的共识。占人类人口几乎四分之一的中国已开始同世界经济接轨。从关贸总协定的讨论到世界银行的贷款项目，从可口可乐、麦当劳、肯德基到各大跨国公司纷纷进驻中国，从经济特区、沿海城市和开放省市不断扩大到雨后春笋般的“三资”企业，中国对外开放的大格局已经形成。

随着改革开放的深入，大批的外商、华侨、华商、港澳台同胞、出国留学学生等纷纷来到或回到中国，参加到中国同世界经济接轨的大潮中，参加到中国现代化的建设之中。可以说，世界经济的发展没有中国的发展与参与将是不完整的，而中国的经贸发展离不开同世界经济融为一体。

终于我有了一个施展我充沛创造力的舞台。我回到了亚洲，回到了中国，而且可以从各个不同的角度参与到中国对外开放这个从本世纪末到下个世纪初，在世界范围内可能是最大的一次国家对外经济开放的运动和具有挑战特点的商贸实践中去。作为一个在海外留学工作生活过的华人，能够有机会回到中国和香港地区来工作而且能够大干一番，则是非常令人高兴的一件事。我当时的心情真可以用李太白的两句诗来形容：“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。”

很快，我便从兴奋中平静下来并迅速投入到工作之中。我作为首席商务经济参赞的主要职责就是全面负责加拿大魁北克省与香港和中国的经济、贸易、投资、技术转让及促进政府间的友好关系。然而作为新上任的参赞，怎样才能使魁北克省和中国内地与香港地区的贸易上一个新台阶呢？我认为，加中两国疆域辽阔、地大物博，在能源、通讯和交通及其他工业方面，都有不少共同面临的问题。由于加拿大在这方面起步较早，积累了丰富的经验，可同中国合作，加快中国现代化的步伐。例如，魁北克的水电开发是全世界最发达的地区之一，有着世界一流的大型水电站，其发电量 95% 以上都来自水电。另外，通讯领域也是魁北克省工业的强项。为此，上任之后，我首先提出在我的任期内对华贸易的重点应放在开发电力和通讯方面。

在电力方面，我帮助魁北克省政府组织安排了许多国内电力代表团到加拿大访问，包括当时能源部部长级代表团和负责三峡工程的代表团。这些交流都对双方的合作起到了很好的促进作用。与此同时，由于三峡工程也准备上马，我向魁北克政府提出应加强同中国的水电大省湖北省进行合作。

魁北克是加拿大的第一水电大省，而湖北省又将会有全世界最大的三峡水电站，所以这两个省应成为最好的合作伙伴。我的倡议很快得到魁北克政府的同意。于是，我作为先遣者，多次赴湖北省安排两省高级领导人的互访，大大促进了双方在水电方面的合作。这也为以后我在三峡工程上同中方的合作奠定了良好的基础。

在通讯方面，魁北克有很多著名的加拿大公司，像北方电讯，做程控交换机的；HARRIS FARION公司，做微波通讯的；SRT公司，做乡村通讯和一点多址通讯的等等。这些公司都非常想加强同中方的合作，但那时候，中国刚遭遇政治风波后不久，加拿大联邦政府同不少西方国家一样，在同中国高层领导接触和互访上还不是很放得开。为了打破这种僵局，我们就提出让魁北克政府出面，邀请中方省级领导访问魁北克和加拿大。这样一来，我们先后邀请了湖北省省长、河北省省长、山东省省长，能源部部长等许多中方高级代表团赴加拿大访问，大大促进了在通讯和电力方面同中方的合作。

在其他项目上，我们也多次安排加拿大的公司到中国开展业务，并争取加拿大政府的优惠贷款用于中国急需的发展项目，其中有很多是用加拿大的软贷款或赠款，帮助中国发展能源、通讯、交通、造纸、航空和化工等行业。除此之外，我们也鼓励魁北克的公司到中国投资，其中包括合作建设水电、能源、电讯、石化、运输等。

作为首席商务经济参赞，我也协同魁北克的各个方面，推动魁北克省及其城市与中国各省市之间的友好合作关系。其中包括上海与蒙特利尔结成姐妹城市，魁北克与湖北、河北、山东、四川等省市的友好合作关系等。另外，也协助中国企业赴加拿大开展各种业务，其中包括上海市与蒙特利尔市在蒙市合作兴建的大型中国园林式建筑与风景胜地“梦湖”园，该园的名字取蒙市与沪市的谐音而成。此外，还有中国公司在蒙特利尔投资兴建的北美第一个有中国传统建筑风格的假日饭店。

针对香港的贸易，我结合香港已没有什么工业需求的特点，突出推动了在消费品、食品以及建筑材料方面的合作。当时我们在香港举行了一个加拿大美食节，推销魁北克食品，诸如饮料、海鲜、肉类、多种半制品食品等。我们还与香港很有名的一家食品公司大昌行建立了良好的合作关系，由它来代理许多魁北克公司的食品，取得了很大的成功。当时每当有魁北克政府来人访问时，我们都会去香港有名的位于中环的HILTON HOTEL，因为在那里可以吃到来自蒙特利尔的熏肉。

在香港，除了推动双边贸易之外，还有一个重要的任务就是吸引香港的投资去魁北克。这些年来，由于魁北克政府采取的相对优惠的政策，每年都要吸引大量来自香港和亚洲的投资和投资移民，几乎占到加拿大吸收此类投资和移民的一半以上。然而，由于近些年来魁北克的独立派别一直不放弃争取魁北克独立，因此魁北克吸引的不少投资又流失去了其它省份。在加拿大，居民没有户口，宪法规定每个人天生都有选择居住地的自由。这样一来，人口的自由流动就把资金也带走了。尽管如此，魁北克还是吸引了大量的外资，对当地及整个加拿大的经济起到了很好的促进作用。

在我两年多的外交官任期内，我和加拿大驻北京大使馆以及驻香港领事馆的同事们一道，迅速推动了魁北克与中国及香港地区的双边贸易，魁省对港贸易翻了两番，对华贸易增长了一倍。

在香港做外交官的经历是我一生中比较难忘的经历之一，它使我接触了大量的公司、高层政府官员和各式各样的杰出人士，也使我更加熟悉政府间的运作，并懂得了怎样去为公司服务、怎样去开拓新的市场、开发新的项目、打开新的局面、开创新的业绩。

在香港期间我也利用闲暇时光去踏寻一些旧日的胜迹。我甚至在一个周末的黄昏去香港的一个山头寻找过张爱玲小说中曾讲述过的某个香港故事。

在繁忙的工作之余，我也在读书中找到乐趣。阅读是我从小就养成的习惯，对文学和艺术的热爱一直给我带来精神上的快慰。每晚就寝之前，我都要翻阅一些文学书籍、历史书或隽永并令人沉思的哲理文字。这时，我还十分喜爱一个往日作家徐许。他半隐半显的身世以及他那细微而浪漫的小说使我不断奋斗的人生得到另一番陶冶与美的享受。后来，陈逸飞还将其一篇小说改编成一部神秘而抒情的电影《人约黄昏》，看来人们总是乐意在文学史上搞 RE-DISCOVERY（重新发现）这类时髦。而我对徐许的喜欢却是非常个人的。在香港我还见到了许多老同学，结识了许多新朋友，总之我在这里的工作与生活是既紧张繁忙又轻松愉快。

三. 丢掉外交官这个“铁饭碗”

我在香港的外交官生涯任期届满之后，又逢中国资深领导人邓小平南巡讲话后不久，整个神州大地充满蓬勃的商机和一种更新的转变。中国又一次被注入了新的活力，一个对外开放和改革的浪潮正在更加迅猛地迎面扑来。在做外交官的两年多时间里，使我对祖国更了解，更知道她的发展离不开和外界的合作，更知道中国需要大批的人才来促使这种合作以增加商贸机会。

在香港期间，我亲眼目睹了祖国的巨大变化。上任之前，1989年，外界对中国和香港地区都持怀疑态度，纷纷预言中国将会停滞不前、甚至倒退。然而，随着时间的推移，巨大的变化仍以“当春乃发生”之势令人目不暇接。香港的股市和楼市在节节攀升，整个香港的制造业80%都已迁移内地，而其他行业，包括金融业，也越来越多地为对华贸易服务。在中国内地，1992年邓小平南巡讲话所刮起的深入改革开放的旋风使得整个华夏大地更显得富有生命力和吸引力。你只要一过罗湖桥，踏入珠江三角洲，就可以感到改革开放宏大而热烈的场面：到处是新建的“三资”企业，新的工业开发区、经济技术开发区以及保税区；房地产业在中国也有了商业意义上的真正发展；跨国公司纷至沓来，不断扩大在华的业务；各种华资、美资、欧资、日资源源不断地涌入中国，世界银行、亚洲开发银行、联合国开发计划署、日本海外协力基金等，各大商业银行以及各种国际机构投资贷款的基建项目如雨后春笋般遍地开花。中国真正进入了90年代高速发展的黄金时代。

面对这样一个伟大的时代，我更是非常希望能将我今后的工作与事业继续和中国的发展结合在一起，能进一步参与到中国改革开放与对外合作的进程中来。我不希望卸任后继续回到加拿大去坐机关，我希望做一些实际的事情，想在中加两地找到一个结合点来充分发挥自己的优势。于是我选择了自创公司，自己给自己创造一个机会，同时也在加拿大的大公司中寻求兼职的机会。一句话，随着中国的商潮起伏，我也开始了在加拿大“下海”的历程。

1993年，我拿出自己多年的积蓄，在加拿大创办了加拿大亚加国际集团有限公司，取名“亚加”公司，意思是将这个在加拿大成立的公司与亚洲，特别是中国的发展结合起来，成为中加经贸发展的一个桥梁，以完成我从官方桥梁到民间桥梁的一个转变。这是一个机遇，也是一个挑战，然而机遇和挑战总是并存的，只有试了才知道。由于地域关系，公司采取的是集团制形式，把分布在香港、国内、美国以及加拿大其他地方的合作伙伴都聚集在这个公司，以扩大联络的网点和拓宽信息的渠道，互相协作开展业务。

然而，创业初始，我也希望找一家公司兼职，同一家有实力的公司进行长期的合作。在加拿大找工作，尤其是找一个大公司高级管理层的工作，并非一件易事。绝大多数大公司的高级管理层都被欧裔人士把持。当然，我已有了很好的外交官的经历，按理说应该没问题；不过在加拿大，大部分的公务员或政府官员都基本上是长期在政府稳定的职业中工作，很少有人会跳槽去私营企业。而私营企业一般也不经常聘用政府职员，因为政府的管理职能与私营企业的商业经营和营销是两个不同的行业，所以在加拿大政府官员要跳槽去私营企业是要下很大决心的，弄不好就丢掉了一辈子的“铁饭碗”。对于我来说，我本来就是从私营大公司破例进入政府做的外交官，现在任期届满，有了外交官的经历，再回到大公司去工作应该是胸有成竹、稳操胜券。根据我当时的自身情况，我决定将目标定在找一个富有挑战性的、能让我自

主和充分发挥自己才干的工作，而且这个工作必须要在一定的位置上，符合我工作的期望值。最后，我选择了 AGRA 国际公司，他们聘请我做副总裁。一般来说在加拿大，大公司的高级管理层多数都是由白人把持，有色人种很少能挤进高级管理层的圈子，这是 AGRA 国际公司有史以来第一次聘用一位华裔做其副总裁，在加拿大的大公司里也是很少见的。

AGRA 公司是加拿大最大的工程咨询公司之一，已有 90 多年的历史，有 6,000 多名员工，年营业额近 10 亿美元，也是全世界名列前茅的大型跨国工程咨询公司之一，曾在全世界 100 多个国家承担过各种工程项目，擅长各种大型项目的设计、咨询、建设、项目管理、系统集成、交钥匙工程、BOT 工程等等。当时 AGRA 公司对我寄予了很大的期望，他们破格聘任我为该公司的副总裁，同时也允许我保留自己的公司。我主要的职责是负责 AGRA 公司在亚洲，尤其是中国的业务开发。AGRA 公司在中国以前只做过一个加拿大政府提供赠款的项目，一直苦于无法扩大与中国的合作。我选择该公司也是基于在中国的市场上我有很大的发言权和自主权，该公司的业务和我以前在另一家加拿大大型的工程咨询公司 SNC-兰万灵公司的业务有类似之处，同时我也熟悉工程咨询和管理营销工作。

四. 选准项目，重点突破

这以后我又回到了亚洲，不过这次不是在香港，而是在北京。回到北京之后，几经周折才把公司和各方面的事情安顿下来，同时也静下心来思考如何开展我即将展开的全新的工作。这次来中国，已不是以外交官的身份，而是以一个商人的面貌出现，如何打开局面，去哪里找到切入点，从什么地方找到合作的方面，成为初期回北京之后经常思考的问题。在这一段时间里，我也试图深度尝试做不同的事，但收效都不大。然而，我深信伏尔泰的一句名言：“人生来是为行动的，就像火光总向上腾。”只要一直努力行动，找准项目，那就终有一天会成功。后来，我开始认真分析加拿大和中国所能合作的方面。须知道，现代化高度发达的国际社会已不再是单一的经济，每个国家都有所长，也都有所需。中国正处在经济飞速发展的时期，急需能源电力。而电力是工业的先行官，国内需要先进的技术、设备和资金来发展电力，尤其是开发难度较大的水电资源；而在加拿大水电开发方面处于世界一流的水电设计咨询公司、大型水轮机和发电机的生产厂家都非常渴望能投入到中国水电建设的高潮中来。经过这一分析，我心中一下豁然开朗了：就从小水电入手，立即行动吧！

中国是全世界水能资源最丰富的国家，可开发的水能资源为 3.76 亿千瓦，居世界首位。然而，中国目前水能资源的开发程度还比较低，已安装的水电装机容量只占可开发水能资源的 13.8%，按年发电量计算仅占 9.7%，大大低于世界平均水平。

90 年代的中国水电业发展，处在世界水电业发展的前列。全世界相当大一部分大型水电站的开发都在中国，包括即将上马的三峡工程，堪称世界水利水电史上的奥林匹克竞赛之最。中国的水电市场对全世界的水电工程咨询公司和设备制造公司都有着异常的吸引力，各国有关这方面的公司云集中国，都愿意在中国这个水电大市场上进行较量。谁拿到咨询合同，谁拿到设备订单，谁就可以赢得全行业的尊重，谁就在中国有了非常重要的业绩，谁就可以继续在上世界上保持较领先的地位。

虽然加拿大的公司在本国和世界各地都已做了不少水电项目，然而在 1993 年我回到中国以前，无论是加拿大的水电工程咨询公司还是设备制造公司在中国水电商业性市场上都没有什么太大的作为。为数不多的几个水电咨询项目都是加拿大政府出赠款或者不用招标给加拿大公司去做的，一两个水电设备供货项目则是靠加拿大政府当时的软贷款和混合贷款来完成的。所有项目都没有真正意义上的竞争。而在中国商业性的水电市场上，也就是说由世界银行、亚洲开发银行或者由业主提供资金来进行国际招标的水电项目上，加拿大公司靠竞争、竞投的项目中标的，几乎还等于零。

当时，我负责的 AGRA 公司在中国的水电市场上没有做过一个水电项目，因此，更是需要实现零的突破。我同时还寻求与加拿大的 GE 水电公司进行合作，该公司在 1993 年以前也从未在中国独立拿到过一个水电设备的项目，也需要在这方面实现零的突破，去独立拿到一个完整的水电设备供货合同。

要打开加拿大水电公司在中国水电商业性项目落后于其他国家的局面，就应当在中国当时诸多的水电项目中选择和参与难度最大、最需同国外合作、影响面大并且本身也是最大的水电项目。如果加拿大公司竞争赢了，就可以扭转加拿大水电公司在中国水电市场上的被动局面，同时也为今后参与

全世界最大的项目三峡工程打下很好的基础。

当时国内有两个水电项目比较引人注目，一个是拟兴建的广西龙滩水电站，设计装机容量 540 万千瓦，是当时国内除三峡外设计发电容量最大的水电工程。该项目难度较大，准备采用世界银行贷款，并且要进行国际招标，聘请国际工程咨询公司来为之进行咨询工作。一般要上马的大项目都须进行工程咨询。另一个较大型的水电站是当时在建的四川二滩水电站，装机容量 330 万千瓦，是当时国内在建的最大的水电站，也是由世界银行贷款。由于单机容量大，国内尚无成熟的制造技术，需要在全世界招标采购发电机和水轮机设备。因此，能否竞争到这两个当时难度最大的项目，对加拿大 AGRA 公司和 GE 水电公司，都是一个非常严峻的挑战。如果拿不到项目，没有大项目的业绩和资历，就有可能与今后的类似项目失缘甚至被挤出中国的水电市场。

由于我当时任 AGRA 公司的副总裁，也需要用事实来证明我有能力把 AGRA 公司及其子公司 AGRA MONENCO 推向中国的水电市场，打开其在中国水电市场上的局面，并为其今后参与举世闻名的三峡工程打下一个良好的基础。

说干就干！于是，我向 AGRA 公司总部推荐了龙滩水电站的工程咨询工作。我一个传真发到了公司总部，给公司总裁，问他们有没有能力和决心来竞争这个当时在中国市场上的最大的水电咨询项目。同时，我还力陈该项目的重要性，指出如果想要在中国的水电市场上立住脚，就必须拿到一个最有说服力、最典型和最具有影响力的项目。

AGRA 公司总部很快回了电传。虽然总部觉得该项目大了些，准备时间有些仓促，另有一些复杂的技术问题还需要引入其他合作伙伴，还是基本上同意努力去争取该项目。一般来说，国际上的分公司在选择项目投标上还是十分谨慎的。因为要投一个标，准备标书需要投入大量人力、物力和财力，需要垫付许多前期的费用，需要不断地派人前去考察，进行介绍与澄清，参加谈判、准备合同，然而到最后还不一定能得到该项目。如果拿不到该项目，所有费用都白花了。AGRA 公司总部看我的决心很大，又是回中国后主动请缨的第一个项目，一个具有重要战略意义的项目，加拿大公司有没有竞争能力全在此一举了，于是就同意开始竞投该项目。

五. 八点决策与最重要的“短名单”

为了准备这个项目，我很快飞回到了加拿大，同公司总部一起协商投标的策略和战略。首先我提出，要成功地竞投此标，打响 AGRA 公司在中国水电市场的第一炮，必须立即采取以下措施和决策，以追回我们在这个项目上已经迟到的局面。我的建议包括：

- (1) 任命一名公司总部的副总裁与我配合抓此项目；
- (2) 任命一名最有经验的水电专家任项目建议书经理；
- (3) 立即向中方业主提交资格清单，表达参与投标意向；
- (4) 立即组织投标联营体和最强有力的投标班子；
- (5) 迅速召集有关水电咨询专家前往中国向有关部门做介绍；
- (6) 马上与世界银行华盛顿总部和北京办事处联系；
- (7) 抢在竞争对手之前，把碾压混凝土大坝的世界级权威预先聘定；
- (8) 加强同中方业主及有关设计院的联系和交流。

等方案下来后，我又立即飞回了北京，开始对这个项目的追踪工作。

当时要跟进这个项目的的第一步，最重要的是要上“短名单”。按照世界银行贷款项目的要求，所有需要工程咨询的项目都要求业主提出一个拟邀请投标公司的“短名单”。之所以称其为“短”，是因为业主只能邀请少数有资格的公司参加投标，而不是邀请所有想投标的公司参加。如果所有想投标的公司都参加投标，那么业主和世界银行都没有那么多的精力来逐一评标。

为了能上“短名单”，我立即以 AGRA 国际公司副总裁的名义向中方业主写了一封表示有兴趣参与投标的信。信中力陈我公司对这个项目的重视以及所做的大量准备工作，更重要的是配上了 A- GRA 公司和其合作公司在世界各地所做的有关项目，最后希望业主能给予一个机会来参加投标。

当时对这个项目的竞争异常激烈，几乎所有知名的国际工程咨询公司都前来参战，有来自美国、法国、澳大利亚、巴西、欧洲以及其他的加拿大公司，谁都不愿意放弃竞争此项目的机会，谁都知道谁拿到这个项目也就能更好地介入今后的三峡工程。一时间各路兵马纷纷摩拳擦掌，真有“山雨欲来风满楼”的决战态势。

世界银行最后要批准“短名单”，但“短名单”的建议权和决定权在中方业主。当时世行因 AGRA 公司介入较迟曾建议 AGRA 公司参加以后的项目。但是，机不可失，时不再来，今天的机会就必须今天抓住。我立即让 AGRA 公司派人去华盛顿，向世行介绍 A- GRA 公司的能力和参与该项目的决心。最后，由于中方的支持和世行的批准，AGRA 公司终于上了“短名单”，有了参加该项目决赛的资格。得到这一资格并非易事，而取得这一资格后也并非就可以松了一口气。真正的考验还在后面，中标才是最后的胜利。为了这最后胜利的时刻，我又马不停蹄地投入到紧张的工作中。我知道“一万年太久”，必须“只争朝夕”，必须一拼到底，争取首战告捷。

六. 运筹帷幄，开创在华工作新局面

上了“短名单”以后，我又立刻要求总部派来一流的技术专家与业主进行面对面的交流。从部委到业主、从设计院到工地，加方的交流与介绍给中方留下深刻的印象。特别是在碾压混凝土方面，由于南方气候炎热，大面积浇筑碾压混凝土大坝有非常难的技术问题，但 AGRA 公司在这方面非常有经验。仅有一流技术和经验还不够，还需在所有方面抢先一步。紧接着，我们赶在其他竞争对手之前，抢先聘用了世界上有关这方面的权威，从而进一步增加了竞争的實力。

其他的竞争对手也不示弱。他们中有许多已在中国搞过工程咨询，特别是做过二滩水电站的咨询，熟悉国内竞争的方式和做法，有较好的国内业绩和十足的信心。为了尽快让中方熟悉加方的實力，我又建议除了重点和业主做交流外，还应重点和设计单位做介绍和交流，让国内的技术专家熟悉加方的水平。中方的技术专家大都会参加技术评标，他们的打分和评定也会起到重要的作用。

要把这项目得到手，任何一个环节都应做得很好，哪怕一个小细节也不能马虎。而且点点滴滴、方方面面都要考虑周详。为此，我建议整个标书做好之后须立即翻译成中文，以便中方迅速无误地理解加方的意图和方案，缩短熟悉的时间，争取抢先“第一印象”深刻，提高中标的机会。

经过加方几个月紧张的准备、投标、竞争，也经过几个月中方的认真评标和鉴定，终于评出 AGRA 公司代表的加方公司不论是技术标还是商务标都是最优；最后，中方授标给了 AGRA 公司。

AGRA 公司终于脱颖而出，拿到了这个除三峡项目外，国内最大的拟修建的水电站的前期咨询合同。这不仅是 AGRA 公司在国内通过激烈竞争拿到的第一个世界银行的合同，也是 AGRA 公司乃至整个加拿大水电咨询界在中国通过竞争而得到的第一份商业咨询合同，从此 AGRA 公司和加拿大水电咨询公司在 中国水电商业市场上实现了零的突破。开创了在华工作的新局面。

现在回想起来，当时带领 AGRA 公司回到中国来竞争该国际性的世界银行项目，真可以说是在一张白纸上画出了最新最美的图画。因为那时加拿大公司在 中国水电业从未崭露头角，取得任何业绩。然而就是在国内没有业绩的情况下，我和我的同事们硬是不畏世界强手，通过周密组织、计划、安排和充分的准备，打赢了回到中国之后商业上的第一仗，令公司总部和加拿大的水电业界刮目相看。

记得当时每天晚上都要和加拿大公司总部通电话，由于 12 小时的时差，加拿大上班之后，北京已是晚上快睡觉的时分，但这第一个项目的重要性使得我经常半夜还要协调指挥总部和各个技术部门为这个项目彻夜不停地工作，激励总部的技术员工准备出最好的标书，只许成功，不许失败。那些激战的日日夜夜虽已成为过去，但回忆起来仍有一种幸福的惊心动魄之感。

AGRA 公司在中国第一个商业项目上的成功，增强了我在 AGRA 公司的地位，也加大了我的发言权。接着我又促使 AGRA 公司高层进一步扩大在华业务和加强对中国这个世界最大的基建工程市场的重视。

七.再助 GE 公司一臂之力

赢得了这次艰辛与喜悦的成功之后，我又立即投入到下一个硬仗之中。我觉得，中国会看到这一点，即只有国际间的技术合作才能最有效地利用各自的优势、提高效率和管理、取得中方项目的最佳效益。在争取到加拿大水电工程咨询界对中国水电咨询的商业项目实现零的突破之后，我心里明白，事情还没有完，因为加拿大水电设备制造业在中国还从未通过竞争投标而得到过一个商业项目。中国大力优先发展水电资源使国内水电设备生产供不应求，尤其是国内还不能生产的大机组，最直接有效的办法就是在国际上采购，选择价廉质优的发电机组来满足国内非常急迫的电力需求，加拿大的公司理应在这方面打出一片新天地，开出一新局面，而我的介入又将成为我下一步的工作。

当时国内已进口了不少国外的大型水电发电机组，国际水电设备制造的跨国公司云集中国，都拿出最优的技术、最好的设备和最有竞争力的价格到中国这个全世界最大的水电市场决一雌雄。另一番决战又要登场了，我也作好了准备，弯弓待发。

加拿大水电设备制造业需要在中国的水电市场上硬碰硬地同国际上的名牌厂家进行竞争，而不能仅仅是依靠加拿大政府的软贷款或混合贷款来得到项目。因此，必须寻找一个有代表性的大型水电商业项目来参与竞争，以体现其竞争的實力；而当时需要采购水电设备的，就是当时已在建的中国最大的水电工程——二滩水电站。

为了参与这个特大项目，我首先找到了加拿大最有代表性的水电设备制造公司——加拿大 GE 水电公司。GE 公司是全球最大的公司，而 GE 水电公司负责整个 GE 公司在全球的水电业务。我向 GE 公司提出愿意同他们合作，做他们这个项目的顾问和策划工作。GE 水电公司正好也在追踪二滩项目，这是他们在中国准备单独投的最大的一个标，正缺乏高级顾问，于是就聘任我做这个项目的顾问。

其实拿到国际大公司的顾问工作也不是一件易事。大公司一般来说都人才济济、藏龙卧虎，不轻易聘用外人。由于我有良好的中西文化背景，在加方的政府和大公司都任过高级职位，有过成功的商战业绩，GE 公司乐于聘用我这样的人才来帮助他们从事市场战略策划。这正是一拍即合，相得益彰。

二滩水电工程是当时中国利用世界银行贷款最大的一个项目，世行贷款金额高达 9.3 亿美元，是世行成立以来在全世界对一单项工程最大的一笔贷款，当然它也是在国内和世界上都很有影响力的一个项目。继 15 年前的云南鲁布革水电站在中国水电工程建设上率先引进外资，对部分工程进行国际招标引起震撼之后，二滩再次被水电界称为“鲁布革冲击”全面启动。“鲁布革冲击”开创了我国水电工程与国际接轨的先河；而 90 年代初开工的二滩水电站，无论是工程规模、工程内容，还是管理体制、管理模式，都更全面、更深刻、更稳健地迈出了一大步，其开放的广度、深度、力度都超越了当年的“鲁布革冲击”，也引起了全世界水电行业对其的密切关注。在二滩有一句口头禅：“合同就是圣经，就是宪法”。在二滩搞项目，只认合同不认人得到了最大的体现。

按照世界银行的要求，凡是世界银行贷款的项目，其工程必须进行国际竞争性招标，为了搞好招标工作，二滩水电开发公司专门成立了二滩水电工

程招标部，严格按照国际惯例来同设备商、工程承包商打交道。从工程设计和施工开始，就聘请中外知名专家组成特别咨询团。该团提出了十多份咨询报告，为工程方案的选择、设计、施工和设备的选型奠定了坚实的基础。

1993年，二滩中方业主发出了招标公告，邀请有资格的厂商参与二滩发电机组的投标，一共是6台，每台单机容量为55万千瓦的机组，为国内水轮发电机之最。招标文件严格按照国际惯例，并结合中国国情编制了评审程序、细则等。美国、挪威等国的咨询专家和概算、大坝、电气、机械等国外专家云集二滩；再加上长期在二滩搞工程承包的各国工程和技术专家（二滩工地曾有“小联合国”之称），累计有700多名外籍专家和技术人员参与这项“无国界工程”。德国、法国、意大利、日本、美国、俄罗斯、瑞典、比利时、澳大利亚，再加上加拿大公司的水电设备商纷至沓来，竞相争投这个最具国际知名度的，世界银行在中国贷款最大的项目。当时GE水电公司决定全力以赴竞投此标。如果投标成功，这将是GE水电公司第一次在中国水电商业项目上独立地杀出一条路来，将在同行业中产生巨大影响，也将为日后参与三峡工程打下很好的基础。

我很快又飞到蒙特利尔，同GE水电公司总部当时主管该项目的负责人一起协商如何发挥GE公司的最大优势来争取此项目。GE水电公司的总部座落在蒙特利尔市的近郊，一个法语名叫“拉辛”（LACHINE）的地方，翻译过来就是“中国”的意思。据说以前有一位法裔探险家第一次到达此地，以为是发现了中国，于是就把此地取名叫“LACHINE”。GE水电公司既然坐落在“中国”，就更不能不参与二滩工程了，冥冥之中似乎真有某种天意要暗助GE公司取得成功。“拉辛”的巧合是一个好的兆头，但也并不能完全相信神秘的天意。事情必须脚踏实地去做。为此，我向GE公司指出要赢得这个标，三个方面的工作十分重要。

第一是要结合加拿大政府和GE公司本身的优势，加强和中方有关部门和业主的联系。在国外，政府一般都是为公司服务的，特别大的项目还需要大使及部长亲自出面。国外部长出访他国时常率领的商务代表团往往有许多国内公司的企业家随行，以增强访问的效果。

第二是GE公司要做好技术转让和选好在中国的战略合作伙伴。招标文件要求外方投标必须考虑技术转让的成分，一些零部件和6台机组中的一台要与国内厂家合作生产，以提高国内厂家的技术、资历和生产水平。实际上，二滩首创了水轮发电机组结合“斜线切割”的招标方式，这一来不仅节省了工程投资，而且有助于中方掌握这一大型水轮发电机组的制造技术，使中国的水轮发电机组的制造水平由二滩以前的32万千瓦一步登上55万千瓦，从而为中国机械制造业走向世界奠定了基础。

当时国内有能力合作生产大型水电设备的厂家有好几家，但主要有两家。一家是老资格的实力雄厚的哈尔滨电机厂，另一家是由哈尔滨内迁一部分后重新组建的位于四川德阳市的东方电机厂。选不选择中方的厂家合作？选择哪一家合作？合作到什么程度？技术保留不保留？都成了竞标的关键因素。如果选择了位于四川的东方电机厂，则对于竞争四川的项目十分有利，这也正应了中国办成事的三个条件，即“天时”、“地利”、“人和”。

第三就是投标的价格策略。我反复告诫GE公司，二滩决战实际上就是GE水电项目在中国的背水之战。GE公司在二滩项目以前，曾痛失过好几个项目，已经被别的公司占据了市场上的优势。如果不能独立地拿下这个项目，

迅速建立在中国承揽国际贷款机构发包项目的资历，GE 水电公司在中国将会被别的公司远远抛下，永远在中国大型水电的资历上缺了重要的一环，甚至影响今后参与到三峡工程中去。因此在计价的过程中，一定要精打细算，不要考虑太多的其他因素，加进太多的筹码；一定要将价格压到最低最低，同时要保证高技术、高质量地完成招标文件的要求。否则，GE 将失去这个在中国最具战略意义的项目，起不到真正进入中国水电市场的作用。

从加拿大回来以后，我配合 GE 公司做了很多工作，提供了很多建议，均为 GE 水电公司采纳。后来，我又陪同 GE 水电公司的总裁和国际市场经理去北京拜访有关部委，一道去二滩访问业主、设计院和制造厂家。记得最清楚的一次是，我与 GE 水电公司总裁、经理，邀请加拿大驻华大使毕福先生一起飞往成都去拜访四川省政府领导、二滩的业主，拜访设计院，还专程赴德阳访问和参观 GE 水电公司在二滩的合作伙伴东方电机厂。这样 GE 水电公司和东方电机厂结成了战略伙伴关系，并开始探讨组建合资企业的可能性。加拿大大使毕福先生非常风趣，常常把气氛搞得非常随和，在进行外交的同时也帮加拿大的公司做推销员，给中方的人员留下了深刻的印象。有大使与我们同行，一路的规格都非常高，受到各个方面的重视。四川省领导和中方业主看见有加拿大政府的强有力支持，对 GE 公司也充满了信心。我们的访问获得了成功。

八. 加拿大水电行业在中国实现零的突破

决标的一天终于来到了。开标的地点设在成都的四川饭店二楼大厅。各国的投标商纷纷拥来，都拎着沉甸甸的投标书，非常保密。有的厂商的总价数目一直到最后提交前才填上去，或最后准备了一封给予总价多少折扣的降价信和投标书一并提交，以防竞争对手掌握彼此真正的价格。

气氛十分紧张，时间在分分秒秒地流逝。空气也似乎凝结了一般，让人透不过气来。

拆封唱标的一刻终于到来了。大家都憋住呼吸，仔细听报唱了好几遍的回荡在大厅的各厂商的价格数字。然后把所有的分项报价加起来，再将不同币种的报价根据当天的兑换率折算成美元，一个可比的价格就形成了。结果，加拿大 GE 水电公司以 1 亿 4 千多万美元的最低标赢得了全场的关注，一开标就处于领先的地位。

由于准备得充分，报价最低，技术转让条件好而且又与中方合作生产积极，最后经过中方专家详尽的评标和论证，加拿大 GE 水电公司赢得了当时中国在建最大的水电设备合同。

1994 年 4 月的一个夜晚，北京人民大会堂灯火通明，二滩电站水轮机和发电机组的合同签字仪式在这里举行。国务院的领导出席了签字仪式。二滩电站对国外大型机电设备的成功引进和合作生产，标志着中国大型机电设备的生产水平和电站建设的管理水平进入了世界先进行列。同时也标志着所谓“二滩模式”的诞生，即与国际接轨，使整个项目国际化，按照现代化企业制度去实行项目法人责任制，由此实现从计划经济体制向市场经济体制，从粗放式管理向集约化、合同化管理的转变。

时至今日，由加拿大 GE 水电公司提供的首台 55 万千瓦的机组已并网发电，缓解了整个西南地区用电紧张的局面。到 2000 年整个二滩水电建设枢纽工程将全部竣工，这无疑使整个二滩，包括发电机组的招标采购与合作生产成为按国际惯例办事获得成功的典范。二滩在建设和机组采购方面搞国际招标，虽然比国内招标承包费用要大一些，但是与国际承包商、设备承包商打交道，可以完全按合同办事，保证施工质量和进度又快又好，还可以减少许多扯皮和浪费时间的现象。二滩开发总公司刘俊峰总经理说：“实践证明，搞国际承包，虽然比国内承包多花了 21 个亿，但工程进展顺利，比设计总进度提前 21 个月发电，等于可获取效益外加少付利息总计 170 亿元，这合不合算，连小学生都不难得出结论。”1997 年 6 月 12 日，李鹏总理第二次去二滩考察，曾赞叹二滩工程质量是一流的，管理也进入了世界先进行列。

中国到目前为止利用世行贷款和外资建设中国水电的模式是非常成功的。据人民日报海外版报道，截止目前，利用外资在中国已建和在建的项目共 23 个，总装机容量达 1884 万千瓦，利用外资协议额为 36.92 亿美元。而二滩项目则是这些项目中成功的典型，也是这些项目中最大的一个。

回顾回到国内来头两年的时间，我有幸亲自参与了中国两大水电项目的对外合作，这两个项目都是世行贷款的项目，一个是大型项目的工程咨询，一个是最大的水电设备提供，都是加拿大水电行业在华激烈的商业竞争的水电项目上从未拿过的项目，是在商业水电项目上从头开始突破的过程。以前加拿大的公司在中国也参加过一两个项目，但不是加拿大的赠款就是加拿大的软贷款，或是在没有竞争的情况下及到的。加拿大水电行业的工程咨询公

司与设备制造公司第一次在中国实现了商业水电项目上的零的突破，拿到了经过激烈国际竞争后的商业项目，不仅使之在中国名声大振，也令国际企业界刮目相看。而我，能够参与这两个重要项目并发挥自己的独特作用，也奠定了自己在加拿大大公司和在商业界的地位，证明自己不仅能做好外交官，也能经好商。

九. 大江截流，创三峡工程对外合作四个第一

1. 上帝对中国的恩赐

1997年11月8日，是举世瞩目的三峡工程大江截流的日子。此时此刻，我坐在观看三峡大江截流的观礼台上，心情格外激动。面对眼前壮丽的景致，不禁让我陡升杜甫的“望岳”之慨：“会当凌绝顶，一览众山小”。此时此刻我的思绪也随着滔滔长江与万里晴空翱翔开去。作为中国长江三峡工程总公司邀请的贵宾，我可以说是海外华人介入三峡工程最早的之一，同三峡工程有着不解之缘。作为一名海外赤子，我对自己能有机会为三峡工程尽绵薄之力而感到莫大荣幸，更为养育过自己的祖国取得如此宏伟的建设成就而感到无比自豪。中国能够实现这个全世界最大的项目，了结了“70年的梦想和40年的论证”，是中国综合国力提高的一个象征。

三峡工程真的要截流长江了。从孙中山先生1918年写成《建国方略》始，三峡工程已争论了70年；而今天，这项全世界最大的工程正在将国父的理想变为现实，也可以说几代人的梦想都将在这一刹那变为现实。“天柱折，地维绝。天倾西北，故日月星辰移焉；地不满东南，故水潦尘埃归焉。”4000万年前的喜马拉雅造山运动，正是以三峡为背脊，造就了一条“奔流到海不复回”的大江。如今一个可喻为鬼斧神工的宏伟奇迹就要开始“截断巫山云雨”了，全世界无不为之惊叹、折腰。而我作为介入者之一员更是欣喜若狂，要手舞足蹈、慷慨当歌了。

作为加拿大亚加国际集团总裁，加拿大AGRA国际公司副总裁，原加拿大魁北克省驻香港和中国的首席商务参赞，原加拿大SNC-兰万灵国际公司董事经理，10年来，我先后在不同的职位上都接触过三峡，和我所在的公司一起创造了三峡工程建设对外合作的四个第一。1987年，我所在的SNC-兰万灵工程咨询公司促成加拿大政府为三峡工程可行性研究提供了1500万美元赠款，这是国外政府为三峡工程提供的第一笔赠款，也是最大的一笔赠款；1995年，由我任副总裁的AGRA公司同三峡总公司签定了由加拿大政府提供的3000万美元的信贷，建立三峡工程管理系统项目。这是国外工程咨询公司在三峡工程介入的第一个，也是最大的一个项目，同时还是中国第一次在特大型项目上引进国外现代化的工程管理系统；1997年初，我们又争取到加拿大政府的贷款，在北京建立了国际上首家三峡工程北京信息查询中心；1998年，我所负责的一家AGRA子公司TESHMONT公司通过国际投标，承担了三峡工程高压直流输变电网的规划和咨询工作，这是首家在国内承担三峡工程输变电网工作的外国公司。这四个第一不仅有着不同寻常的商业意义，也在我个人的人生旅途上掀起了一个或许堪称闪光的高潮。

长江三峡工程，在中国乃至全世界都有着十分特殊的意义。长江奔流6300公里，流域面积180万平方公里，滋润着五分之一的国土，每年入海流量达1亿立方米。从唐古拉山到入海口，落差5800米，可供开发的水能近2亿千瓦，每年发电量可达1万亿千瓦时，相当于5.6亿吨标准煤，约为整个美国可开发水电量的1.46倍；而中国目前人均用电量为美国的十分之一，为世界平均水平的三分之一，因此，迫切需要像三峡这样的工程。

三峡工程以其规模之大，水电站装机之多，综合效益之显著堪称世界头号巨型工程。三峡工程主体的混凝土浇筑量2643万立方米，为目前世界最大

的巴西伊泰普水电站的 2 倍。如果用这些混凝土修筑一条 2 米宽，0.5 米高的水泥路，从广州铺到北京还用不完；土石开挖量 1 亿立方米，如铺成 1 米高 1 米宽的土堤，可绕地球赤道两周半！

在三峡工程的诸多效益中，占第一位的是防洪效益。三峡工程建成后，正常蓄水位 175 米，有效防洪容量为 221 亿立方米，用于调节洪峰，拦截洪水，可直接调节形势较为严峻的荆江河段 90% 以上的洪水，控制武汉以上三分之二洪水的水量，使长江河段的防洪标准从目前十年一遇提高到百年一遇。

据中国工程院院士吴中如教授说，三峡工程建成的第一个作用就是抗洪。它能够有效地蓄存来自四川的长江洪水，而江水占长江汛期洪水量的 70%；三峡工程能够蓄防每秒达 12.2 万立方米的洪峰，1998 年夏长江最大流量的洪峰仅是三峡工程蓄防能力的 1/2。如果三峡早早建成，就不会有 1998 年夏洪水所带来的灾害。

三峡水电站总装机容量 1820 万千瓦，比世界最大巴西伊泰普水电站还要大 40%，当年发电量达到 840 亿千瓦时，它还将把全国七大电网联接起来，充分发挥跨流域的调节和调度作用。

工程建成后，还会大大改善川江航道，万吨级船队可直抵重庆，使重庆至宜昌的单向通过能力由 1000 万吨提高到 5000 万吨。

三峡的建成，还将促进从上海浦东到新直辖市重庆沿江流域的新经济格局的形成和振兴。

然而，同其他许多项目一样，三峡工程在国际上也是一个有争议的工程，其负面作用说得最多的就是它将破坏生态平衡，损坏环境。但认真进行比较就会发现，长江洪水泛滥，损失人民生命财产，是对生态平衡更大的破坏。据统计，从公元前 185 年至 1911 年，两千多年间长江共发生大水灾 214 次，平均每 10 年一次；其中 1860 年、1870 年两次特大洪水，冲开了南北荆江大堤，两湖平原一片汪洋，百万生灵葬身鱼腹。还有 1954 年的洪水，夺去了 3 万 6 千人的生命，受灾人口达 1000 万，受淹地区达 3000 万公顷。

而 1998 年夏的特大洪水，长江又超过了历史上的最高水位，直接威胁着长江中下游几千万人民的生命安全。据中国国务院副总理温家宝在全国人大的报告，截止到 8 月 22 日，洪水造成的死亡人数已达 3 千多人，直接经济损失近 1700 亿元人民币，几乎相当于再建一个三峡工程的费用。这个数字最后统计出来还更高。据朱镕基总理在今年欢迎加拿大总理克雷蒂安的宴会上发言透露，1998 的洪灾造成的损失已达 300 亿美元之巨。就另一方面而言，如果不修建三峡工程，就意味着要修建 10 座 180 万千瓦级的火电厂，平均每年采掘原煤 5000 万吨，发电燃烧后将排放一亿多吨二氧化碳，使全球性温室效应进一步加剧，还会造成酸雨和其他更严重的环境污染。

西班牙排灌委员会主席乔斯·马力亚三次访华，对三峡工程十分赞叹，称之为“上帝对中国的恩赐，三峡工程是对贫穷进行的强有力的挑战，而贫穷是人类最不幸的污染。”世界上某些发达国家在业已完成自己的水电工程开发后，可能已经忘记了水电是最清洁的能源，能为人类带来新的繁荣。事实上，美国西部 17 个州不毛之地的开发，在很大程度上就得益于胡佛、大古力等一座座开发的水电站。

我曾两次去美国西部。一次参观了大古力水电站，一次参观了胡佛大坝。沿途一路开车过去，到处都是肥沃的田野；到处都有巨型农用喷水机，一排

排地浇灌着广袤的田野。同样，在加拿大 BC 省和魁北克省，90%以上的电力来自水电，给当地经济带来了无限的生机。如果用今天某些人的批判眼光来审视当年北美的这些巨型水电站，可能一个水电站也不能上马，倘若如此，北美就不成其为今日富裕的北美了。不能自己开发完了，就不允许别人开发。

中国要发展、生存，就必须开发水电。这意味着以最小的环境和人文代价来换取绝大多数人更繁荣美好的明天。

我由于出生在四川，自小对三峡就有一种特殊的感情。我本人对三峡最初的了解，是在小学的书本上。李白“朝辞白帝彩云间，千里江陵一日还。两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山”的美丽诗句至今仍回响在我的耳畔。上大学时我曾两次利用暑假畅游三峡，感受三峡的雄奇壮美，更为毛泽东极具浪漫主义的诗句的感染，向往“更立西江石壁，截断巫山云雨，高峡出平湖。神女应无恙，当惊世界殊”的奇境。

2. 加拿大政府独具慧眼

很多年过去了，我万万没有想到在加拿大工作后又和三峡结下了不解之缘。在我任 SNC-兰万灵工程咨询公司国际市场董事经理时，就曾和公司一道，积极推动加拿大政府和企业界一起，支持中国三峡工程上马。当时由 SNC-兰万灵公司牵头，并联合 ACRES 公司、魁北克省水电局和 BC 省水电局，一起组织了一个联营体叫“加拿大扬子江联营公司”，专门从事对三峡工程的工作。当时国内也正在组织专家对三峡工程进行可行性论证。没有这一套周密系统完整的论证，就无法供中国的决策层和人大拍板敲定这个史无前例的巨型项目。当时我所在的这几家加拿大公司在水电领域处于世界领先地位，开发了全世界第二大的位于魁北克省的詹姆斯湾水电站；加之加拿大和中国历来关系良好，因此我们希望加拿大政府支持我们加拿大的公司独立地为中方（当时的主管部门是长江水利委员会和水电部）做一个可行性研究，运用国际上先进的技术手段和经验，来论证三峡工程究竟可行不可行。最终我们说服了政府，加拿大政府由国际开发署为三峡工程可行性研究有史以来第一次提供了近 2000 万加元（当时约合 1500 万美元）的赠款，让加拿大扬子江联营公司为中国的三峡工程展开全面的可行性论证，从国外专家的角度来广泛论证三峡项目是否可行，其中还包括三峡工程环境专题，涉及到生态环境、移民等问题。

经过几年的大量工作，在充分占有第一手资料并得到中方专家密切配合的基础上，最终加拿大公司的结论与中国专家的结论基本吻合，三峡工程是可行的。尽管在具体论证上存在某些差异，比如加方论证的大坝蓄水高度为 175 米，而中方论证的大坝高度为 185 米，但这并不妨碍双方总体上的一致。

1992 年春，当三峡工程提交全国七届人大五次会议审议时，《人民日报》曾有过一篇相关的评论，其中提到三峡工程经过中外专家的反复论证和研究，总的结论是：“三峡工程对四化建设是有必要的，技术上是可行的，经济上是合理的，建比不建好，早建比晚建有利。”这里所说的“外国专家”，主要指的是加拿大公司。最后，人大以三分之二的绝对多数通过了三峡工程上马的决议。

3. 穿梭于三峡这个国际大市场

1993年，我又回到了中国。其时三峡工程正准备上马。同年，中国国务院正式批准成立了中国长江三峡工程总公司，作为整个工程的业主全面负责三峡工程的实施。当时，除了自己的公司外，我还负责 AGRA 公司在华的业务。我想，加拿大除了以前在三峡可行性研究方面出过力、做过贡献外，能否在三峡的建设过程中继续参与、扩大与中方的合作呢？此时三峡工程作为世界级的头号大项目，不但频繁地出现在各国媒体上，也是许多国际大公司董事会上讨论的话题。因三峡的兴建而勃兴的三峡大市场，令全国乃至全球纷纷看好，商家们往来穿梭、络绎不绝。在三峡大江两岸 15.28 平方公里的土地上，要兴建起 20 余项世界之最的三峡工程，牵动着资金、物资、建筑、运输、技术等诸多方面。三峡工程静态投资以 1993 年 5 月的不变价格为 900 亿人民币。动态投资，考虑通货膨胀和利息等因素，到 2009 年三峡工程竣工时，累计为 2000 亿人民币，约合 240 亿美元。

三峡工程规模宏大，它由世界最大规模的水库移民工程，世界规模最大的拦河大坝、水力发电厂房、通航建筑物以及大规模的远距离输变电工程所组成。三峡工程是一项挑战性的工程。

1994 年 12 月 14 日，李鹏总理代表中国政府向全世界庄严宣布长江三峡工程正式开工，并提出了“一流的工程质量，一流的现代化管理，一流的文明施工”的要求。要实现这个世界超级工程的“三个一流”，需要全世界最先进的科学技术、最先进的建设和管理经验、最优良的设备、最优惠的政府财力支持。

根据三峡工程的需求，一开始我就依据加拿大公司的特长，首先确立与中方合作的建设项目和管理技术，以及对国外政府贷款的利用。

三峡工程是世界上最大的水利水电工程，工程投资大，周期长达 17 年，涉及面广。如建设管理、设备管理、计划进度、成本控制、资金管理、多种错综复杂的施工管理、合同管理、工程监理、建材管理、采购管理、后勤管理、文档管理、办公自动化等一系列问题，而且还涉及大量的信息处理工作，管理极端复杂，因此迫切需要一个科学、高效的管理系统对整个工程实行系统全面的和现代化的指挥，实现从粗放式向集约化管理方式的转变。因此，建立三项工程管理系统成了该项目开工后的重中之重，迫在眉睫。

我及时向中方提出加拿大公司拥有世界一流的水电项目管理经验，AGRA 公司及其子公司 AGRA MONENCO 已开发出一种大型项目管理系统，并已成功地运用于不少巨型工程，取得了良好的效益。当时我们频繁地出入宜昌和三斗坪，向三峡业主做技术交流和介绍。记得我第一次去宜昌时交通还不是很方便，还得从武汉乘一夜火车才能到宜昌。后来修好了一段高速公路，武汉至宜昌的距离缩短为 7、8 个小时，再后来高速公路全线贯通只需 3、4 个小时。到今天，北京可以直飞宜昌新建的三峡机场，只需一个多小时。可见几年间的变化是如此之大，真让人有一种“土别三日，当刮目相看”的日新月异之感。这也就是孔子所说的“日日新，又日新”啊！中国创造的“三峡速度”令人精神振奋。

除技术交流和磋商之外，我们还邀请了三峡工程负责人和国务院“三峡办”负责人去加拿大考察 AGRA 公司做过的大型项目管理系统。经过一年多中加双方反复地交流和论证，三峡工程管理系统正式批准立项，准备采取国外先进的工程管理系统，并以与国外合作的方式实施。

4. 美国反对，克雷蒂安亲临北京

然而项目下来了，项目的资金却成了问题。三峡工程由于前期需求量大，仅设备采购一项就需 20 亿至 30 亿美元之间。资金比较紧张；特别是三峡工程属世界性的头号工程，需要许多国际上的技术和设备，因此，首先需要解决利用国外资金的渠道问题。

一般来说，发展中国家大型国际项目最常见的资金来源是国际金融机构的贷款，比如世界银行、亚洲开发银行、美洲开发银行等。但是获得这些机构的贷款需要一个长期的评估过程。由于三峡项目在国际上有争议，因此世界银行不准备对此项目进行贷款。另一常见渠道就是由不同的国家对项目提供政府贷款或政府的出口信贷。同样，由于三峡工程在国际上的争议性，包括绿色和平组织等一些国际团体的强烈反对，以及国际间不少媒体的反面宣传，不少国家对这个项目持怀疑态度，有的甚至公开反对。据美国《财富》杂志 1997 年 11 月的一篇文章透露，1993 年克林顿政府开始执政后，受环保主义者支持的美国内政部长布鲁斯·巴比特取消了同中国三峡的合作。1995 年 9 月，美国国家安全委员会成立的跨部门专题小组，提出了由当时的国家安全委员会副顾问桑迪·伯杰签署的建议。该小组建议美国有关部门“不要支持这个项目，因为三峡工程的规模引起了环境和人权方面的关注”。

8 个月后美国政府的进出口银行在华盛顿举行记者招待会宣布不对美国公司参与三峡工程提供贷款。

由于美国的反对，那一段时间世界上还没有一个国家敢公开站出来投入政府贷款来支持这个项目。西方七大工业国基本上都保持沉默。加拿大政府由于过去曾投入赠款支持三峡搞可行性研究，在国内遇到的各种压力也不小；而 AGRA 公司想和三峡总公司合作的三峡工程管理系统，如果得不到加拿大政府的贷款，将会使两年多所做的工作付诸东流。情况看来有些不妙。但事在人为。我既已介入，就应一贯到底，不到最后一刻，绝不能轻言放弃。

为了说服加拿大政府支持三峡工程，我们公司邀请了有三峡总公司和国务院“三建委”负责人参加的高级代表团去加拿大访问。代表团出发前，我安排了与加拿大驻华大使毕福先生的会晤，让代表团向大使介绍三峡工程的宏伟与巨大的综合效益，包括环保效益，以得到大使的支持。在加拿大期间又带领代表团会晤了各有关的政府部门，特别是负责政府贷款的加拿大出口发展局，说明三峡工程对中国乃至世界的巨大效益所在，很快就得到了加拿大政府部门的理解。AGRA 公司和董事长和总裁们也给中方代表团做了详细的项目介绍。AGRA 公司工程管理系统资深专家潘先生甚至还全部用中文向代表团做了技术介绍。与此同时，AGRA 公司本身也不断地给加拿大政府的外交部和其贷款部门提供有关三峡工程和三峡工程管理系统的正确信息，帮助他们更好地了解三峡，争取他们的支持。由于我们不懈努力，事情开始朝好的方面转变。

不久，又传来加拿大总理克雷蒂安即将访华的消息。我建议 AGRA 公司，应当抓住这个机会促进加拿大政府支持三峡项目。我同三峡总公司商量，双方能否尽快签署一个利用加拿大政府贷款，共同建设三峡工程管理系统的备忘录，以便争取在加总理访华期间签署。这个建议得到了三峡总公司的响应，并派出有关主管、对外合作的副总经理从宜昌到北京来签署备忘录。

与此同时，我也为加拿大总理访华准备三峡工程的情况，力陈政府对该项目贷款的重要性和对加拿大公司的支持。加拿大政府对此反应积极。

1994年11月，我随同加拿大总理克雷蒂安访华。在北京凯宾斯基饭店二楼大会议厅，克雷蒂安和中方有关领导出席了中加两国三峡总公司与加拿大AGRA及AGRA MONENCO公司有关兴建三峡工程管理系统备忘录的签字仪式。备忘录强调，此系统和其他相关系统的兴修，将利用加拿大政府提供的3000万美元贷款。在签字仪式完毕后的记者招待会上，加拿大总理更明确指出加拿大政府支持三峡工程。情况顿时大变，真可以说是一石激起千层浪；而我当时的心情更是云开日出，一片晴朗。

至此，西方七大国对三峡工程不再一致保持沉默，加拿大已率先公开站出来表示对三峡工程的支持并使中国得到了第一笔外国政府贷款。随着消息的传出，我曾收到许多其他国外大公司来的电话，纷纷询问三峡工程争取到政府贷款的细节，都表示要借此为契机推动本国政府为三峡工程贷款，支持三峡工程。实际上，随着三峡工程的深入，加拿大政府提供的政府贷款引起了连锁反应，很快，德国、法国、日本、瑞典、瑞士、挪威、俄罗斯等国纷纷表示，愿意向三峡工程提供政府和出口信贷。1997年，三峡工程发电机组招标，7.4亿美元的合同金额，大部分都是利用国外政府贷款，弥补了三峡工程外汇资金的短缺；而加拿大公司在这个项目上率先争取到加拿大政府贷款，起到了很好的带头作用，突破了国际上对三峡项目贷款的封锁。看上去似乎是一夜之间加拿大就成了其他国家共同介入三峡的领头羊，其实他们应该想到这基于加拿大多年来对三峡的了解与投入，并非一时兴起之举，是有着高度的责任感与战略眼光的。

贷款争取下来了，紧接着就是围绕三峡工程管理系统进行的几轮商务和技术谈判。最后一次决定性的谈判是在宜昌桃花岭饭店。七月的宜昌，酷暑逼人。按计划合同需要谈15天，结果谈了差不多整整一个月，最后双方终于达成了协议。如此旷日持久的谈判需要的是惊人的耐心，而我作为主要谈判人之一更是对这场马拉松式的谈判感慨良多，但最终的合作成功又使我如释重负，兴奋不已。

1995年10月，加拿大的金秋风和日丽、景色迷人。作为对1994年加拿大总理访华的回访，中国总理李鹏率团访问了加拿大，中国长江三峡工程总经理陆佑楣先生也随团前往。而我，作为陪同和接待中国代表团的加方代表之一，也参加了由加拿大总理克雷蒂安主持的对李鹏总理及随行企业家代表团的欢迎。

加拿大第二大城市蒙特利尔希来登饭店华丽的大厅内，华灯齐放、灯火通明。中国三峡总公司利用加拿大政府出口信贷与加拿大AGRA MONENCO公司正式签署了合作建设三峡工程管理信息系统（TGPMIS）的合同。

小小的签字单，签出了引进外资建设三峡工程的第一页，签过了为争取这笔资金，为项目的准备所经历的漫长而复杂的历程。人们难以忘记为最终促成这次合作所做的努力。这不仅是三峡工程利用的第一笔国外政府贷款，也是国外工程公司在三峡拿到的第一个也是最大一个项目。回想整个过程犹如长征，而最终大家都抵达了一个圆满的结局。我作为一个从头至尾的参与者与见证人，此刻颇有曹操在《步出夏门行》中所抒发的情怀：“幸至甚哉，歌以咏志。”何谓咏志，正是“有志者事竟成”也！

5. 在全世界最大的项目上叠创佳绩

三峡工程，这个当今世界上的头号工程，最大的项目，吸引了全世界许多的公司前来竞投项目。然而，继 AGRA 公司拿到三峡工程管理系统项目之后，AGRA 公司在这方面已处在世界各国公司的前茅。不过，我们并没有满足已取及成绩，而是继续努力，开辟新的合作领域，创造新的佳绩，新的第一。

随着三峡工程管理系统项目合作的成功，我们又同三峡总公司合作，利用加拿大政府贷款一起建立了国内首家三峡工程北京信息查询中心。该信息中心将各方面的信息分为很多类，包括三峡历史、三峡风光、三峡工程、三峡新闻、三峡与领导人、三峡建设者、三峡总公司、三峡旅游等，以便于各方面的人士和国内外媒体的查询和访问。该系统还设计了一个通过国际互联网络来运作的网页网址，全世界互联网用户都可以看到三峡总公司进入国际互联网，方便了三峡工程与全世界的沟通这为三峡工程对外联络和帮助国外朋友正确理解三峡起了很好的作用。

除了与三峡工程总公司的合作以外，我还负责了另一个加拿大公司 TESHMONT 咨询公司同新成立的中国电网建设公司的合作。中国电网公司目前主要的职责是负责三峡输变电网的规划、设计和建设。三峡工程建好之后，巨大的电力能源将通过一个新建的庞大电网输送到华东、华中和西南等地的负荷中心，而通过三峡电网的建设，又能有效地把全国七大电网联接起来，从而形成全国联网，充分发挥跨流域的调度和调节作用。

电网公司的第一个国际招标的咨询项目就是 1000 公里长的 500 千伏从三峡到上海附近常州的超高压输变线路。我带领加拿大 TESHMONT 公司与国际上数家知名的咨询公司展开了激烈的竞争，最后 TESHMONT 公司以优越的技术、丰富的经验，再加上独特的与中国电网公司联合咨询合作的方式夺得了第一个三峡工程超高压输变电网的咨询标，同时也是整个三峡电网项目上的第一个对外合作项目。

回顾围绕三峡工程对外的合作历程，我为自己能积极参与并取得“四个第一”而深感自豪。三峡不仅是中国的项目，也是世界的项目；作为炎黄子孙，能够参与到这个跨世纪的宏伟工程中并能为之出力，是千载难逢的良机。使三峡工程与世界接轨，真正做到“一流的工程质量，一流的现代化管理和一流的文明施工”，以造福华夏、造福人类，更是我一心系之、一心盼之、一心为之的。这个几代人的梦想正在我们这一代人的手中变成现实，这是多么不可思议的一件事啊！它简直是奇迹！是脚踏实地而又璀璨夺目的奇迹！

十. 拥有自己的公司

就在我于加中之间来回奔波的日子里，我在加拿大创办的亚加国际集团有限公司也逐步站稳了脚跟，发展起来。其实这些年来，已有不少的海外华侨或留学生把公司也办到国内来。国内还有的地方专门开辟了留学生工业园区或高科技园区，鼓励留学生回国内创业。

今天的世界越来越小，而中国在世界经济中的比重却越来越大。中国要腾飞，要与世界接轨，就需要一大批熟悉国际企业文化的通才。他们是中国走向世界、世界走向中国以及共同走向 21 世纪的桥梁和催化剂。中国要振兴富强，就一定要与世界接轨，而贸易和商务合作则是最好的纽带。理论上如此，实践中更是如此。

创办加拿大亚加国际集团的宗旨，主要是为了加强加拿大乃至整个西方发达国家与亚洲的巨人中国之间的商贸往来。亚加公司是一家从事经贸商务业务的综合性公司，同时也凭借公司在国内外建立起来的伙伴关系和网点，为客户提供全面的咨询服务。

我把亚加公司的总部从加拿大的蒙特利尔迁到加拿大西海岸的温哥华。温哥华在加拿大的西海岸，是加拿大通向亚太的门户。其 BC 省 60% 以上的业务都是同亚洲国家进行的。为了表示对亚太的重视和公司总部扎根这个加拿大唯一的环太平洋城市的决心，公司在温哥华的市中心黄金地带购置了自己的办公室。这在加拿大一般是不常见的。加拿大公司一般都是租房，流动性比较大。

公司总部迁到温哥华以后，我还在多伦多、蒙特利尔、美国西雅图以及香港设置了联络网点。1993 年设置了北京代表处，1994 年在武汉和上海也设置了联络机构。另外，亚加公司在北京还成立了一家独资公司，并和 AGRA 公司一起在武汉设置了一家合资企业。

亚加公司发展到今天，业务已比较稳定和广泛，包括国际贸易、项目开发、投资“三资”企业、房地产、商务咨询与顾问、管理咨询、赴加拿大咨询、人才交流与培训等，此外，还代理销售一些专有产品和提供环保技术等。公司还在加拿大各地、美国及香港形成了信息和商务协作网络，为国内企业和跨国公司引资或投资，经贸合作和技术交流提供咨询服务。

亚加公司还有一个十分有利的领域就是与国际上的大的跨国公司打交道，同各国的政府机构打交道，介入和参与超大型的工程项目运作的过程，包括国际组织贷款的项目，充分发挥自身在东西方之间文化和商务上的优势，推动中外经济商务合作。

我认为像我们这样的公司在国内和国外都还是有用武之地的。中国目前正处在转轨的阶段，在观念上、文化上、经营方式上同国外还有一定的差距。比如，东方人比较重感情，重人际关系，西方人则偏重理念、效率和实力。这两种文化结构在交流和沟通上如果处理不好，双方达不到共识的话，就会形成很大的经济损失，浪费很多时间。时间就是金钱，而金钱则不一定能买到时间，所谓“寸金难买寸光阴”。如果在国际贸易和项目开发中，双方能够减少磨擦和误会，消除沟通的障碍就能大大提高效率。亚加公司在自己的商贸实践中是非常重视沟通、注重实效的。这也是今天知识经济时代的要求。

除了合作参与三峡工程和国内一些其他的大型项目之外，亚加公司也十分重视介绍和引进国外的投资到中国来。中国现在特别注重吸引外资，除美

国外，中国现在已成了全世界第二大外资引进国，是发展中国家中吸引外资最多的。而在这种巨大外资的吸引过程中，大部分都是通过华资或海外华人安排投入的。这对中国的对外开放和发展起到了重要的作用。亚加公司在这个领域中也积极和活跃。

加拿大公司有一个优势，就是加拿大政府历年来都从政府预算中拨出一批赠款到发展中国家搞项目，每年赠给中国的就有 3000 万美元之多，主要是由加拿大政府的国际开发署联合加拿大的公司来实施这些项目。加拿大可以说是西方国家中对华援助最多的国家之一。

针对这一特点，亚加公司特别注重和其他加拿大公司合作来为中国的的项目争取加拿大政府的赠款。比如，亚加公司和加拿大 TESHMONT 公司联手，由加拿大政府赠款 1000 万美元，做了有关中国南方四省的电网规划项目。此项目致力于完成中国南方四省的电力规划和优化，对于促进该地区的联网，有着积极的意义。在此项目的基础上，亚加公司还协助另几家加拿大公司争取到了 1000 万美元赠款，来为中国南方五省开展能源战略规划项目。还有一个亚加公司参与的项目，就是由加拿大政府赠款 800 万美元用于中国航空运输培训。上面这些是近些年来加拿大在华赠款较大的项目，这些项目为中方培养了许多工程技术人员和业务人员，对这些行业的发展起到了积极的作用。

除了争取赠款项目以外，亚加公司还十分重视环境工程项目。亚加公司和加拿大一家环境公司参与了洞庭湖的环境改善和洪水预测等工程。此外，亚加公司还协助其他北美公司一道，参加了世界银行贷款的中国粮食和储备系统的设备和咨询工作，为缓解国内粮食运输的紧张局面助了一臂之力。在经济技术、咨询和培训方面，亚加公司已同国内外的公司建立了长期的合作关系，经常进行的项目包括对加拿大和中国公司的咨询、邀请加拿大的专家到国内举办讲习班，组织中国有关部门和公司去加拿大进行商务考察、投资、交流和培训等。

总之，亚加公司所开展的对中国和国际间商贸交流和合作的项目是卓有成效的。现在有许多的国外公司把公司开办到国内来，也有越来越多的国营、民营和私营企业成立起来，把公司开到国外去，这些都是非常好的现象。中国的改革开放到了世纪之交的今天，更需要商海大潮中涌现出大批的弄潮儿。当今的经济世界已进入务实的商务经济年代，而市场竞争这一只“看不见的手”，将提高整个社会运作的效率。优胜劣汰，发展才是硬道理。经济、商务、金融和信息产业注定将成为推动当今世界的主要动力。

不过，现在的公司虽然每天都在大批涌现，然而要生存下来并求得较大的发展并不是件易事。应该鼓励公司的发展，使之为社会提供更多的就业机会；然而，不少公司开始时虽轰轰烈烈，但最终却各领风骚三五年。一个公司能成长壮大、永远立于不败之地的精髓不在于过分膨胀，而在于稳中求进，稳中求发展，发挥自身的特长，找到自己的定位，不断地修行，独善其身又兼容并举。一个公司还应成为整个经济机器运转的一分子，充分发挥好本身的作用，并能坚持下去，为社会尽其应有的贡献。

第二章 往事与梦想

往后看得越多，往前望得就越远。

——温斯顿·邱吉尔

一. 接受不同地域文化的催生

自从去加拿大以后，由于经常在太平洋上空飞来飞去，对时空的距离感触尤深。坐在飞机上望着绵绵的云海冥想之时，就总是会感慨岁月长河流逝之快。这时，大大小小的回忆会同时涌出，活跃在我的脑内，好像一道烟火放出无数的火花。

人生的岁月总是时而漫长，时而又匆匆。小的时候总是觉得日子过得太慢；而懂事以后特别是进入成年后，就发现时间并不等待任何人，稍纵即逝，快得让人无法想象。不过，真正让一个人难以忘怀的也许还是他自身的成长过程，从童年、少年到青年。回忆是令人神往的，有时像潺潺的流水，有时像稍纵即逝的流星。回忆也经常中断；然而，又总像月光下的涟漪，漂散复又聚拢。使你排遣不去的是在你生命旅途中那些印象最深，镌刻在心灵上永不磨灭的印记。

我们这一代人大都不同程度地经历过各种人生的困境，有时甚至是绝望的境地，而真正支撑我们走过来的也许就是我们的信念。在这漫漫人生的道路上最难忘的或许是不同时期所拥有过的不同梦想了。人的一生也许生活在希望与梦想中，也许生活在记忆与回忆中。瞻前思后，继往开来，真可谓百感交集，百味丛生。我不禁想起普希金所说：“虽然一切都将过去，而那过去了的将成为亲切的回忆。”

每当忆及孩提时代，一种难言的情绪与憧憬便萦绕于我的脑际。它是一个梦幻般的绮丽世界，也是一个黑白分明的“好人”和“坏人”的单纯世界。但生活的道路有时平坦，有时崎岖；有时像清晨的春光般秀丽，让你愉悦、欢乐；有时又似暗夜抹上一缕云翳，使你悲痛、辛酸，给稚气、纯真的回忆与憧憬染上斑驳的色彩。

我出生在四川省的首府成都市。成都坐落在素有“天府之国”之称的成都平原中部，是一个得天独厚、美丽富饶而又人杰地灵的地方。在漫漫的历史长河中，别号“锦官城”的成都已有两三千年的悠久历史了。

我的父亲是浙江人，母亲是湖南人。我觉得我很走运，从小就受到中国不同地域文化和特点的影响。浙江、湖南和四川人的性格和特点在中国都是别具一格的。

灵秀如水的江浙文化在南中国文化中最为多姿多彩、柔丽清婉。宋代著名诗人柳永曾在他那首著名的《望海潮》中竭尽笔墨之能，表现杭州一带的富丽奢华：“东南形胜，江南都会，钱塘自古繁华。烟柳画桥，风帘翠幕，参差十万人家。云树绕堤沙，怒涛卷霜雪，天堑无涯。市利珠玑，户盈罗绮，竞豪奢。重湖叠衍清嘉，有三秋桂子，十里荷花。羌管弄晴，菱歌泛夜，嬉嬉钓叟莲娃。千骑拥高牙，趁醉听箫鼓，吟赏烟霞。异日图将好景，归去凤池夸。”江南的财富与美景于此已尽收眼底，的确令人神往。梁漱溟曾形象地把中国文化比喻为富有韧性的“牛皮糖”，而江浙文化无疑是这块“牛皮糖”上最温润的部分。正是这里的秀水灵山、良辰美景，孕育出了富甲天下

的经济和灿若星汉的文人群体。“东南财赋地，江浙人文薮”，中国的绘画、诗歌、书法、音乐、人生哲学以及商业都在这里得以光大。仅近代以来，这里就不仅诞生过王国维、章太炎、鲁迅、徐志摩、丰子恺、马寅初、潘天寿、吴昌硕、吴晗、钱学森等文化伟人，也诞生过胡雪岩这样一位划时代的巨商和闻名海内外的宁波商派。德国人利希霍芬曾说：“在商业中，宁波人完全可以和犹太人相媲美。”孙中山也说过：“在欧美各国，亦多有宁波商人的足迹，其能力与影响之大，在国内首屈一指。”往上追溯，战国时越国的传奇人物范蠡，同时也是富可敌国的一代大贾，即陶朱公。今天的中国又有以经商闻名海内外的温州商人。我后来去欧洲漫游逗留巴黎期间，就曾为当地温州商人的精明能干与吃苦耐劳深感震撼。

而湖南文化在中国文化史，尤其是近代史上同样是光辉灿烂的一页。使清代中兴的一代伟人曾国藩在题湘乡东皋书院联时称：“涟水湘山俱有灵，其秀气必钟英哲。”而今长沙岳麓书院门联仍是二联：“惟楚有才，于斯为盛。”近代的湖南堪称群英荟萃，有谭嗣同、黄兴、宋教仁、蒋翊武、陈天华、蔡锷、杨度等一大批英雄豪杰，形成“楚境一隅，经营天下”之势。连梁启超也发出这样的浩叹：“可以强天下而保中国者，莫湘人若也！”后来一大批以毛泽东为首的中国共产党高级领导人又都是出自湖南大地。陈独秀曾在《湖南人的精神》一文中说过：“湖南人的精神是什么？‘若道中华国果亡，除非湖南人尽死。’湖南人这种奋斗精神，却不是杨度说大话，确实可以拿历史作证明的。二百几十年前的王船山先生，是何等艰苦奋斗的学者！几十年前的曾国藩、罗泽南等一班人，是何等的‘扎硬寨’，‘打死战’的书生！黄克强（黄兴）历经艰难带一旅湖南兵，在汉阳抵挡清军大队人马；蔡松坡（蔡锷）带着病亲领子弹不足的两千云南兵，和十万袁军打死战；他们是何等坚韧不拔的军人！……”而率先指出湖南人精神的却是杨度的《湖南少年歌》，他向全中国、甚至全世界第一次宣告了什么是湖南人的精神：“中国如今是希腊，湖南当作斯巴达。中国将为德意志，湖南将作普鲁士。诸君诸君慎如此，莫言事急可流涕。若道中华国果亡，除非湖南人尽死。”R·特里尔这位著有《毛泽东传》的美国学者，也曾把酷爱吃辣椒的湖南人比作以吃苦耐劳、善于斗争而著称的普鲁士人，可见英雄所见略同。利希霍芬对湖南人则如此评价：“湖南人是长期保持独立的一种族的后裔。近代中国的军人主要出生在此地，尤其是很多的政治官员也出生于此。相反，在金融界、商业界则看不到湖南人。忠实、正直、强烈的自我意识加上粗犷、反抗的性情是该省居民的主要性格特征。”当然古代的湖南也曾出过屈原、贾谊、魏源等集文人和政治家于一身的人物。

如果说江浙文化是空灵明艳、湖南文化是清奇诡谲，那么，巴蜀文化则是山重水复自成格调。巴蜀文化历来缺少气象恢宏的王者之气，同样没有那摩天席地纵横江湖的霸气；它偶露峥嵘的凶悍往往是为了明哲保身立于不败之地，其真正过人的英气，是脑袋灵光。四川在文化造诣方面有其独到之处。两千多年来雄奇的巴山蜀水与闲雅的川味传统文化的神秘交合，也产生过一大批天资高朗气态英丽的千古风流人物。如被誉为“文章冠天下”的司马相如、杨雄，天才诗人李白、陈子昂、苏东坡，大学者杨慎、廖平、郭沫若、蒙文通、刘师亮、谢无量，大画家张大千、黄荃，大小说家李劫人、巴金、艾芜，而其中最为著名的就是当代中国改革开放的总设计师邓小平了。

而在我的身上，从小就流淌着来自浙江、湖南和四川这三个不同文化地

域的血脉。我在这三种不同的文化氛围里得到不同的营养，而这些营养又自然而然地被我渐渐地协调出一种独有的精神品质与文化风貌。我知道这种品质与风貌将最终使我脱离地域性而带有普遍的中国性以及共通的国际性特征。这一特征不仅会使我从容面对人生，更重要的是从容面对世界，使我最终成为一个内心融化了多种文化色彩的国际性中国人。

我的母亲出身于湖南省长沙市一个世代书香门第。先祖欧阳厚均曾是历史悠久的长沙岳麓书院任期最长的院长。我的外公、外婆都很有文才，喜欢诗词；而我的母亲虽然是位学工的工程师，却也饱读诗书，小时候经常听她背诵唐诗宋词等。她也非常喜欢买书，订阅大量的报刊杂志。记得在“文革”知识禁锢的年代，我和弟弟都失学在家，不得不靠翻来覆去读母亲买的书和刊物来度过不少无事的时光。我的父亲出身于浙江桐庐县，那是一个山清水秀的鱼米之乡。记得父亲曾提到老家也有过不少能人，有读书的，有进保定军校的，也有做小买卖的。不过，我父亲小时候的生活非常苦，给别人放过牛，后又去上海当工人，再辗转到西南做管理工作，参加过成渝铁路、宝成铁路、成昆铁路、坦赞铁路以及其他铁路的修建。

二. 童年和少年时光的艰辛

我的童年和少年时代，一切条件都非常艰苦。父母亲干的都是铁路修建工作，因而经常要呆在工地上。记得非常小的时候我由保姆带着，稍微大一点就去全托的幼儿园。在幼儿园最怕过周末。每到周末，小朋友都集中在大门口，等待父母来接；而我常常由于父母在很远的工地无法赶回，只好和几个剩下的小朋友在园里憋着，冷冷清清地过周末。至今想来我还十分羡慕那些能每周末回家的小朋友。

终于长到了快七岁。一天跟在妈妈的自行车后边，妈妈问我是愿意继续上幼儿园还是去读书，我毫不犹豫地选择了后者。就这样，我进了一个寄宿式的小学。

小学一年级就住宿全托，今天看来可能太小了一些。可是在那时也不算什么。只是一住校就受到同宿舍高年级同学的欺负，他们往我床上乱踩，还吐口水，让我侍候他们，这使我觉得非常不公平和不习惯。在这个管理不十分严格的学校，没有专门的管理员负责住校生的事，一切听之任之。谁的力气大，就得听谁的。记得那时候学校每周末给住校生发一毛零用钱，高年级的一个比较凶的头儿就让每个人把这一毛钱集中到他手里，美其名曰大家把钱合起来能够多买一些东西；而实际上，每一次只能分到一粒糖，花费一分钱，其余九分钱就被他剥削了。这人性中以大欺小的恶习虽给我幼小的心灵带来了创伤，但也为我形成日后永不言输、奋发努力的精神埋下一个决定性的伏笔，我坚信我将长大，我将远行，我将无愧我的一生，干一番事业。

记得小学第一次考试成绩下来，我算术得了100分，语文得了99分。语文考试把解放军的“解”字里面的“牛”写成“羊”，扣了一分。不过学习的好景不长，一切恍如短暂的春梦，很快就爆发了史无前例的“文化大革命”。文化课被迫停止了，老师这时必须教学生写批判文章，批判“三家村”黑店等。我小学一年级写的第一篇作文就是批判“三家村”。我记得作文一开头就是：“邓拓、吴晗、廖沫沙，你们这些大坏蛋，你们这些反党、反社会主义的坏分子”。这篇作文还被选上了作文栏，贴在学校的墙上。当时看着这篇被公诸于众的作文很激动，殊不知年幼无知的心灵已经被别人利用了。

到了一年级下学期，学校就完全停课闹“革命”了，混乱与无序到处弥漫，甚至空气中都可以闻到它刺鼻的气味。大街小巷刷满了大字报和各种革命标语。记得当时印象最深的口号是“万炮齐轰西南局，烈火猛烧省市市委”。红卫兵时“破四旧”“打砸抢”成风，我们住的家属宿舍区抄家的事天天发生，还有批斗，将被批斗的人衣服撕开，用烟头去烫，逼迫交待所谓“反党”问题。成都的武斗也是全国有名的，两派“红成”和“八二六”打得不可开交，每一派都说自己是站在毛主席的革命路线一边，另一边是保皇派。这是一个丧失良知、丧失理智的时代，它使我幼小的心灵从一懂事开始就看到社会如此动荡不安，如此残酷不幸的一面，看到了人性中最扭曲，最黑暗的一面。

失学之后，由于父母必须在工地上就地参加“文化大革命”运动，我又只好被迫寄人篱下，住宿在别人家中。在别人家，说话都不敢大声，我非常想念父母。当时我只有8岁，正是长身体的时期，然而每天主人和他家里人不许我吃饱；稍有肉腥味的东西，他们都抢先吃了，我只能吃剩的。记得有一次我捡到二两粮票，高兴万分，立刻用身上仅有的一毛钱中的4分钱坐

了一站公共汽车去一家离我最近的餐馆，再用4分钱加2两粮票买了2两白饭，当场就狼吞虎咽，三下扒两下咽吃光了。这是我吃得最香的一顿饭，也是我体会饥饿最入骨的一次。当时我才8岁，自然不能深刻体会“不幸”这个词的意思，但是我感到了痛苦，以及突然降临的幸福。

然而最让我不能忍受的还是每天下楼都要受到一群坏孩子的欺负。其中有两个甚至经常拿我来比赛打耳光，好玩，真是可恶之极。我父母不在家，也无人撑腰，他们就经常欺负我。有一次正好我父母从工地回家，看见楼下有人欺负我，父亲气愤万分，一拳将家里的窗户玻璃打碎，吼道：“你小子要是再敢动我儿子一根汗毛，我马上下来揍你！”上来之后，父亲把我狠狠训了一顿，说：“这些坏孩子都是欺软怕硬的，你不能老是让别人欺负你；你打不过，咬也要咬他两口，让他知道你不是好欺负的！”父亲的话给我的触动很大。从那以后，我再也不让人欺负我了。任何欺负我的人，都会受到还击，渐渐地欺负我的人就少了。

后来，母亲觉得把我寄放在别人家总是不放心，就托人把我带到工地上去。汽车在崎岖不平的山路上开了两天，最后到了位于凉山彝族自治州的甘洛，当时是修成昆铁路时的一个中间站。那里四面环山、灌木丛生，是一个非常荒凉、贫瘠的地方。一家四口住工棚，面积也就六七平方米，打开水去食堂要翻过好几座小土坡取。我每天都得打一大壶开水，走很远的山路，由于害怕烫坏了手脚或胳膊，再累再酸也只得坚持拎着；又怕开水凉了不敢半途休息，生活的艰辛由此可见一斑了。为了改善生活，同时也为了打发闲来无聊的光景，就养了很多的鸡鸭。那时候自然没什么学习可言，于是我就学起了吹笛子，但每天吹的都是“语录歌”、《大海航行靠舵手》、《草原上的红卫兵见到了毛主席》等歌曲。这些“欢快”的曲子无端地响彻在这荒凉的四野，也给我无端端的心灵带来些许温暖的感觉与安慰。

工地上同样没有娱乐，唯一的文娱就是听收音机或工地广播站的大喇叭。不过，真令我印象深刻的还是当时的“元旦社论”或新年献辞，无非是歌颂革命形势一片大好，敌人如何一天天烂下去，我们如何一天天好起来，以及全世界三分之二的人民生活在水深火热之中，亚洲、非洲、拉丁美洲的人民在觉醒，帝国主义的后院已经起火，世界上再也找不到一块安定的绿洲云云。

这时“文革”还在继续“深入”。记得有一天一个小伙伴突然跑来告诉我：“你爸被批斗了。”我和他跑到山上，正好可以看见我父亲的办公室。透过窗户，我看到父亲站在一群人中间低着头，而其他人都争先恐后地发言，积极揭发和批判。门外墙上贴着一幅幅批斗我父亲的大字报，其中一幅标题是：“决不允许王某某滑过去”。

那段时间，经常可以听到自杀的消息，我亲眼就看到过好几次。有一次一个被批斗的中层干部将自己的妻子接到工地见了最后一面，待妻子离开工地回城，但由于火车晚点又回到工地时，发现丈夫已经上吊了。这是我亲眼目睹的一场真实的死亡，它强烈地震撼着我相当幼稚的心灵：死亡对一个人竟然是那么容易，又那么随意，以致显得像是一个谜。那么这个谜的谜底在哪里？抑或它只是一个问题、一种幻觉、一道永难解答的玄思？

关于死亡，还是毛泽东认识得透彻。他说“死人的事是经常发生的”。当时除了自杀的还有武斗中被打死的，动辄抬着几十具尸体游行，家属在后面嚎陶大哭，惨不忍睹。死亡如同过节，它显得这般盛大，这般壮观，这般

酷烈。那时经常在大街上看见一群人围着殴打一个人，说被打者是另一派派来的特务。我就曾亲眼目睹过一个人被一帮人用木棍板凳当场打得昏死过去。此外还有很多人去部队抢枪，高呼“全国人民学解放军，解放军学全国人民”冲击军营，以致武器弹药广为流失。我还记得当时曾向一个工人叔叔要子弹玩，他听说我是浙江人，与他是同乡，一下子就抓了一大把“五四”式手枪子弹给我。这是我9岁时第一次见到真正的子弹。

时间到了1969年，成都的小学校开始“复课闹革命”，我又从工地回到了成都。学校基本上没什么真正的文化课，稍微学到一点的东西也只是标语口号以及政治性很强的“党八股”之类的东西。学校组织我们每天跳忠字舞，每人都得“三忠于”、“四无限”。当时我还只是小学四年级的学生，对这些现象非常不理解，却一天到晚无辜地跳着、唱着。

印象特别深的还是我被学校选去走方块队，以准备随时迎接党的“九大”胜利召开。早在会议召开两三个月前，我们就被停课，每天练习走方块队，每天都累得头昏眼花、口干舌燥。然而，那时候任何重大政治活动或会议都保密，谁也不知道哪天“九大”会召开，所以每天的练习不能停止。

终于，有一天晚上收音机中传出党的“九大”胜利召开的消息。我立时换上一一直不敢穿的崭新的白衬衣、蓝裤子，拿上纸糊的向日葵，飞跑到学校集合，然后整个方块队游行走到市中心的人民南路广场，一路表演，到了广场也是如此。结果在广场耗了大半夜，累得精疲力尽。这是我第一次熬通宵，第二天上午回学校时已是倒在地上便能睡着的状态。现在想起来，真是十分地荒唐：成千上万的人被一个个所谓重要会议或运动折腾得像一群工蜂，一窝蜂地干这个、一窝蜂地干那个，没有一点实际意义，浪费了社会的人力、物力、财力，而更重要的是把人的精神状态搞得面目全非。

还有一件小学生搞运动的事仍让我记忆犹新：成都当时效仿外地，要修建一个很大的“毛泽东思想胜利万岁展览馆”和一座巨大的领袖塑像，于是就发动全市的中小学生对河摸石头供修展览馆用。那时候，成都附近大小河流都被摸光了，摸光了石头可表示忠心的程度，否则就是不忠。每天上学都要带石头，积少成多，先堆在学校里，再运到展览馆工地。后来，每当我走过成都展览馆看到那尊巨大的毛泽东塑像时，都会想起还是小学生时下河摸石头的经历。

再有一个不上学的运动就是修防空洞了。这一做法是为了响应毛泽东的“深挖洞，广积粮，不称霸”的号召；另外就是那时阶级斗争的弦绷得很紧，人人都有一个幻觉，似乎战争随时一触即发，因此要大建防空洞。按规定，每户每人必须预制100块土砖，结果把成都许多老城墙都给挖掉了。土拉回来光用脚踩，拌合均匀了，再放在一个模具里，倒出来，晒干成砖，再送去烧成砖块。我已记不清当时是怎样硬着头皮完成指标的了。

不过，尽管当时折腾人的运动一个跟着一个，尽管当时“读书无用论”和“不学ABC，照样闹革命”的谬论尘嚣甚上，我还是抓紧一切机会来学习，而且在班上各科成绩均名列前茅。记得当时我曾写过一篇作文，题目就叫《我要读书》。我在作文中质问：难道今后的中国就不需要知识，就不需要现代化了吗？这篇作文受到老师的推崇，并作为范文在全班朗读。

当时，我们班有一位女同学歌唱得很好，人也长得很可爱，很受大家喜欢。全班的男生都愿意和她交换连环画看，可惜我父母不在家，我住的人家也没有图书，无法和她交换，只能暗羡别的同学有这样的机会。不过那时，

我也喜欢唱歌，还曾被班上选去参加歌舞团的招生考试，幸好没有考上，否则，日后的人生历程就完全是另一回事了。那位女同学也去考试了，也没考好，中学毕业后，她顶替母亲进了园林局当工人，后来，在成都动物园饲养熊猫。

小学时还有一件事对我来说比较有意义，那就是体育运动。我觉得体育对于一个青少年意志的培养和训练是十分重要的。毛泽东说：文明其精神，野蛮其体魄。李白小时候不仅饱读诗书，也习剑术，青年时代还仗剑远游。这些故事一直激励我锻炼自己的身体。三、四年级的时候，学校开始组织各种体育活动，让同学报名参加，我回家征求我母亲的意见，母亲建议我打乒乓球。

从那以后，我对乒乓球简直着了迷。每天一大早起床，到机关食堂买个馒头就去学校抢先占领球台，练上一、二个小时，然后去上课，就连下课10分钟的课间休息也不放过，也要打球。记得当时曾看过一本《乒乓群英》，介绍中国第一个世界乒乓球冠军容国团，以及后来的庄则栋、李富荣、徐寅生等著名选手。我当时也想发奋练球，争取今后当世界冠军，为国争光。开始时每次学校比赛都输，但我毫不气馁；通过刻苦练习，终于在六年级时成为全校冠军。学校想推荐我进业余体校，苦于我所在的西城区体校没有乒乓球专业，我不得不放弃我的乒乓球世界冠军梦。不过，业余时间打了几年的乒乓球对我的毅力、意志和身体锻炼都有很大帮助，使我意识到什么事都必须有艰辛的付出，都必须有奋斗，才能出成绩。这个世界冠军梦虽没有实现，但“梦想是我们品质的试金石”（亨利·戴维语），它试出了我从小就练就的坚韧不拔的意志力。

人的童年据说可以分为三种人，打比喻来说就是：玻璃娃娃、塑料娃娃、钢铁娃娃。第一种容易被泯灭，经不起风吹雨打，十分脆弱；第二种在遭受打击后不太容易恢复，会留下后遗症，虽然也适应周围的环境；第三种则是坚强的儿童，他们能够承受打击而不变形，仍然生机勃勃，奋发向上。我想，艰苦的童年经历也许能造就更多的第三种人。

就这样，在“文革”的动荡和“读书无用”论盛行的年代，我读完了我的小学，开始进入中学。中学时代对一个人来讲，往往是人生观和世界观初步形成的时期，是青春开始启蒙的时期，是一个人从少年走向青年、从幼稚走向成熟、从知之不多到开始有梦想、理想和抱负的时期；同时它也是一个人丰富而斑斓的生活的开始，是痴痴憧憬与热血沸腾的开始。尽管这中学时代也注定充满了怀疑、困惑，充满了各种酸甜苦辣和少年烦恼。我的中学时代开始让我体会到了学习和知识的乐趣，更让我初次尝到了人世间遭打击、受挫折的滋味；而更重要的是要能战胜命运对自己的狙击，不断地出线。

三. 我的信仰是从皮肉上熬出来的

我在小学读过“戴帽”的初一，故1972年进中学时直接升入了初二年级。学校大了许多，有好几千人，我们年级一共16个班，800多人。以前看中学生，觉得他们高大英俊，是大哥哥大姐姐，现在也轮到我上中学了。当时简直有一夜之间长大成人的欣喜之感：我一下子就开阔了许多，接触面也增大了。

班上的同学分别来自不同的小学，带来了相互间复杂的影响。我中学的第一个班主任姓许，他非常注重学习，对学生非常严格。他对我十分欣赏，经常鼓励我好好学习；但他教了我们没多久，就因为夫妻长期两地分居，爱人不能调来成都，只好调回贵州去了。当时上课开始正规了一些，也比先前重视教学质量，后来“反击右倾翻案风”时把这一段称为“资产阶级教育路线的回潮”。我至今还记得所上的第一堂政治课、英文课、数学课、语文课、物理课、农基课等等。特别是政治课，一开始就学社会发展史，讲人是从猴子变来的以及社会发展所经历的不同阶段。英语课学的第一句话自然是“LONG LIVE CHAIRMAN MAO”。农业基础知识是为今后上山下乡而专门设置的一门课，它预示了我日后的知青生活。

最有趣的还是后来讲的生理卫生课。老师挂了一张人体解剖图在黑板上，照本宣科地讲起人体的构造、男女青春期的特点以及需要注意的问题等。当讲到人的生理构造时，班上的女生全都趴在桌上、闭上眼睛，而男生则侧视窗外，装作谁也没看黑板。性压抑是当时青少年的普遍特征。后来当我读了留美俄国诗人布罗茨基的那篇著名散文《小于一》之后，对这个特征更是透彻入骨地理解了。尤其是他书中写的如下一段令我印象深刻：“值得注意的是，斯大林统治下的俄国笼罩着清教徒的气氛，一幅名叫《入团》的绘画也能令人性欲勃发。这幅天真无邪的图画百分之百属于社会主义现实主义流派，它的印数很大，装饰着全国几乎所有的教室。图上诸多人物中有一位金发的年轻女郎，盘腿坐在椅子上，裸露出两、三寸大腿。使我神魂颠倒、梦中也撩拨我的不是这部分大腿，而是它和深褐色连衣裙形成的明暗反差。”

整个中学时期，我的学习成绩在全班仍然一直名列前茅。初中阶段，每学期学校都要搞学科总平均分统计，我几乎不出一、二名。成绩统计表还要挂在墙上，让来开会的家长一目了然，知道自己的子女学习如何。在那一段日子里，我第一次较强烈地感觉到了竞争的意识。学习是学生的天职；只有学习成绩好，才能树立自己的信心，才能赢得老师和同学的尊重，也才能显示出自己的实力和威信。当然，学习好还有别的好处，就是别人有求于你。记得那时作文是大家都比较头痛的事，有记叙文、散文、论述文、说明文，有的还需要夹叙夹议，老师题目一出来，就让大家发怵。我好像那时候作文还可以，结果不少的同学都让我帮忙，有时一堂课要帮好几个，人缘自然不错，感觉也挺好。不过那个时候写作文总要“穿靴戴帽”；开头必然是革命形势一片大好，不是小好，到处春光明媚，潺潺流水，莺歌燕舞，结尾则不外“前途是光明的，道路是曲折的”等等。

中学时代是青春躁动、梦想和渴求知识的年代。然而，在那段时期，几乎可以说没有什么新书可读，想看的书又都被当作“封资修”的“毒草”打入了冷宫。音乐方面听来听去还是八个“样板戏”，电影方面更是少得可怜。除了一些不知翻来覆去看了多少遍的老电影，如《列宁在十月》、《列宁在

1918》、《多瑙河之波》、《地雷战》、《地道战》、《南征北战》外，只有一些经过严格选择的“兄弟国家”的影片。记得当时曾流传这样的顺口溜：“中国电影新闻简报，越南电影飞机大炮，阿尔巴尼亚电影莫名其妙，朝鲜电影又哭又笑”。但就是当时的朝鲜电影也曾使我兴奋不已，特别是听见《卖花姑娘》或《金姬和银姬的命运》插曲时，总感到心中有一种说不出的汹涌澎湃和一种无以名状的感触万千。在毫无选择的情况下，任何一种音乐之声也会给枯燥乏味的生活增添一些幻想之美，甚至让人魂牵梦绕，如今想来，简直是不可思议的事。不过，有关爱情或男女之情的电影、歌曲或涉及此类话题的其他艺术表现形式则一概没有，唯一有点情歌味道的好像就是西哈努克亲王写的一首“啊，亲爱的中国啊，我的心没有变，我永远把你怀念……”

在中学里，男生和女生一般不说话，男女界限分得很清，像流行歌曲《同桌的你》里唱的借半块橡皮之类的事，在那个年代几乎是不可能经常发生的。在某种清教徒气氛的笼罩下，男女生之间甚至在课桌上都划下了互不侵犯的“三八线”。

曾经有人形容在“文革”中成长起来的一代是“吃狼奶长大的”。这或许有些道理；事实上那个时候我们的很多光阴被耗费在扭曲了的、无用的、无人性的甚至是反动的东西上面。记得在整个中学阶段政治成了我们的主要学习科目，还要参加一场接一场的政治运动。从“批林批孔”、评《水浒》、“批大儒”到后来的“批邓”、“反击右倾翻案风”，还有批“师道尊严”，学习“反潮流”的小将等等，各种批判和斗争把我们的是非观念完全搞乱了，我们简直成了断线的风筝，只能随风乱飞。

不过，最荒唐的是在初中生这样尚未成熟的年龄，就要被染上各式各样的政治斗争色彩。比如一上初二就有入团问题，而那时入团必须是所谓政治上积极的人，尤其是那些积极投身到各种大小运动中去的人。学习好并不能入团，反而被批判为“只专不红”和“走白专道路”。和很多人一样，我很早就写了入团申请书；写申请书时着实激动了一番，但一次次虚伪的组织生活和写不完的思想汇报，以及必须说“假大空”的东西才能引起重视，却又与我的性格格格不入。我尤其反感那些具有所谓“反潮流精神”，但不学无术、专会整人和打小报告的人。我觉得这是我们这一代人的悲哀。这样小小的年纪，对人生社会和未来可以说基本还处于无知的状态，就已经学会了利用各种政治运动去整人，并且只会此一种伎俩，而无真正的学识和本事，这样的人注定将来一事无成。

在各种政治大批判运动接连不断，“知识越多越反动”的年代，我唯一的精神支柱就是自己读书。只有在一个人埋头读书时，才感到自己真实地存在着。读书成了一块时间的“飞地”，反过来又凸显出时间的无价。我从一上中学就开始经常记日记，而在我中学日记本的扉页上，就题着两段关于时间的论述。一段是国外的：

我们知道，时间有虚实长短，
全看人们赋与它的内容怎样，
它有时停滞不前，
有时空白流逝！
多少小时，多少日子，
光阴都是虚度。

纵然我们每天的时间，
完全一样，
但你把它放在天平上，
就会发现：
有些钟头异常短促，
有些分秒竟然很长。
——马儿夏克

还有一段是中国古代的一位诗人文嘉写的：

明日复明日，明日何其多，
我生待明日，万事成蹉跎！
世人苦被明日累，春去秋来老将至。
朝看水东流，暮看日西坠。
百年明日能几何，请君听我明日歌。

我经常记日记的习惯，一直延续到我后来参加工作；尤其是每逢新年元旦或过生日，我都要记一篇很长的日记来自勉。每年12月31日子夜，当钟声敲响新的一年时，我总是伏案挥笔疾书，提醒自己要珍惜光阴，伸开双臂，勇敢地去迎接新的挑战。

从初中开始，我就非常珍惜时间和努力学习。“少壮不努力，老大徒伤悲”成了鞭策我的至理名言。我抓紧一切时间努力自学，如饥似渴地消化所有能够消化的书籍和报刊杂志，尽量做到吸收其精华，去除其糟粕。不过，那个时候的书少得可怜，绝大部分都是以前的老书，能借来看的包括古代的《三国演义》、《红楼梦》、《水浒传》、《西游记》，唐诗宋词还有“三言两拍”等；现代一点的有《青春之歌》、《创业史》、《家》、《春》、《秋》、《子夜》、《苦菜花》、《红岩》、《三家巷》等。鲁迅、郁达夫、徐志摩、戴望舒和郭沫若的书也借阅了一些。那个时期十分风行的前苏联小说《卓娅和舒拉的故事》、《钢铁是怎样炼成的》，《静静的顿河》，高尔基的《童年》、《在人间》和《我的大学》等我都读过，还读了《普希金抒情诗选》、《海涅诗选》、《少年维特之烦恼》、《莱蒙托夫诗选》等。

我特别喜欢高尔基笔下“我”的艰苦奋斗历程，尤其是他一直不放弃努力和追求，历尽人间沧桑的不屈不挠的精神。我还清楚地记得别人问他有什么信仰，高尔基回答道：“我的信仰是从皮肉上熬出来的，比哲学家的强。”这对当时我艰辛的学习环境是一个很大的鼓舞。

还有一本给我印象很深的书就是伏契尼的小说《牛氓》。我十分欣赏牛氓在巨大的忍辱负重之后，在经历各种艰难困境之后，所磨炼出来的一种坚强的不屈服的性格。

除喜爱文学书籍之外，我也非常喜欢读别的书。有时上课时，也拿出与功课不相关的书来读。那一段时间读的书有《中国通史》、《中国近代史》、《中国哲学史》、《世界通史》、《联共（布）党史简明教程》，《各国概况》等。记得当时印象较深的是读中国的近代史，尤其是读到鸦片战争和八国联军入侵中国时，我深深地感到祖国的强大和昌盛是多么重要。只有一个富强的、兴旺发达的中国，才能自立于世界民族之林。我还记得那年“联大”

以三分之二的压倒多数，通过恢复中国在联合国的合法地位提案时，我们曾是多么激动不已、彻夜欢歌。

那时上课看课外书，有的老师管得很严，不许看，有的老师则睁只眼闭只眼，知道我的兴趣不在那些枯燥无味和充满政治说教的教材上。有一段时间，我对学哲学感兴趣，这可能和当时提倡工农兵也要学哲学有关。当时曾看过艾思奇主编的《辩证唯物主义和历史唯物主义》。我还看了一些马列和毛泽东的著作，从《共产党宣言》到《哥达纲领批判》，从《反杜林论》到《论巴黎公社》。当时尤其欣赏斯大林说的一句话：“伟大的毅力只为伟大的目的而产生”，觉得只要饱读马列的书，就能为伟大的目的产生伟大的毅力。不过，尽管读了这些书，对许多哲学问题还是感到迷惑不解。比如：究竟是存在决定意识，还是意识决定存在？为什么笛卡尔要说“我思故我在”呢？为什么黑格尔又说“凡是存在的都是合理的，凡是合理的都是存在的”呢？

中学期间还有一门我比较喜欢的科目就是英语。不过当时学校教的都是CHINGLISH，完全是把政治口号硬翻成英文来教。每周只有一堂课，非常不重视，“不学ABC，照样干革命”，是当时普遍的心态。但是，这种状况在1972年尼克松访华之后有了一些改变，此后不久，成都市广播电台开始第一次播出业余英语广播讲座。这下可好了，我终于有了自学英语的机会，并且可以按部就班循序渐进地学习。从开播之日起，我每天清晨6点就起床收听，天天如此。这段刻苦自学的经历为我今后能考上大学打下了良好的基础。

除了学英语外，我还和几个要好的同学一起组织了一个读书会，大家在一块学习英语、背诵唐诗宋词、练习书法、交流思想或讨论各种不同的话题。我们还一起写过一张大字报贴在学校大门口，题目是《我们的看法》。文章阐述了我们渴望学习的心情，明确反对当时不重视学习的风气。许多师生为之拍手称快，而反对的人则说这篇文章是饱读孔孟之书的人写的，不可能出自学生之手，必定有人在背后指使等。

差不多就是在这个时候，大概是初三，发生了一件对我影响非常大的事件。这个事件留下的痛苦回忆影响了我的整个高中阶段，甚至包括后来的下乡插队。事情是这样的：当时我们学校的图书馆每星期只开放很少的时间，每人限借一本书，但能够借的只有《艳阳天》、《金光大道》以及一些配合各种政治运动的书，非常有限。而实际上，馆内还有不少“文革”前出版的书。这些书都是非常好的精神食粮，却被明令禁止外借。被求知欲燃烧的我们不甘心忍受这种文化上的禁锢，于是在一个明亮的月夜，我和读书会的其他两个同学撬开了学校图书馆的门，找到我们喜欢的书，装满了带去的大小书包。可我们太不走运了，刚出门，就碰上了巡逻的民兵，大老远地喝令我们站住，我们人小腿短，也不敢跑，只得老老实实地就地站住。

这下可好，抓了个“现行”！于是被带回学校的审讯室，隔离开，一顿毒打，一个个被逼着老实交待“罪行”。这次，使我真正尝到了难以忍受的皮肉之苦和眼睛被蒙起来被毒打的滋味。但我还是咬紧牙关，挺了过来。我被折腾了整整一夜，第二天，天刚朦朦亮，持枪的民兵又押着我们去各人家里抄家，看有没有其它被“偷”的书。其实，这些民兵都是比我们大不了多少的高中生，但那时，会玩枪的就是英雄，而被枪玩的自然就是狗熊。

家也抄了，检查也交了，我以为这事就算过去了。不想没过几天，学校突然召开全校师生大会，偌大的操场坐了几千人。会上宣布了对我们三个人

的处分决定。我的处分最重，被给以行政警告，因是首犯；其他两个一个被撤消班团支书职务，一个被撤消班干部职务。顿时，几千双眼睛向我们搜寻过来，都在问“谁是王辉耀？”此时此刻，我真恨不得一头扎进地里，或插翅高飞，脱离这咄咄逼人的环境。

此后不久，那两个同学一个转去了其他学校，一个干脆转去了外地。我成了唯一还继续在这里念书又被处分过的人，所受的压力可想而知。那一段时间真是连头都抬不起来，同时心里又激愤难平，我们渴望读书，追求知识有什么不好？虽然方式不对，但也不至于受这样大的一个处分，还要当着全校公开宣布！不少同学对我说：“你这一下全完了！你这个历史污点已经被装进了档案，永远洗不掉了！这个黑锅你注定要背一辈子！”

受了处分之后，我不知经历了多少不眠之夜，一下消沉了许多，真的以为这辈子没前途了。亏得父亲及时鼓励了我，他说：“哪里跌倒就在哪里爬起来，不要放弃，要更加努力地学习。掌握真本事，不愁没饭吃。”经父亲点拨，我又开始振作起来。

然而，要真正爬起来，谈何容易！受过处分后，我的入团预备资格也被取消了。全班大部分人都入了团，都不需要再做什么努力；而我在班上却落到了一个谁都可以训斥，什么杂事都应由我来干的境地。家里对入团看得比较重，因为还考虑到今后到农村插队，如果有机会推荐上大学，不是团员肯定是没什么指望的。但一个受了处分的人要再想入团，就得比别人多付出十倍的努力。于是在剩下两年的高中时间里，我不得不把许多宝贵的时间耗费在写不完的思想汇报上，和团干部谈心、出黑板报、写批判稿上。逢到大扫除、学工学农什么的，但凡有脏活累活，我都必须冲在前面。

然而痛苦还不只这些，最让人受折磨的还是精神上的。班上的某些团干部以整人为乐，不学无术有精力成天找你训话，挑你的刺。那种居高临下、麻木不仁的口吻，比之卖狗皮膏药式的意识形态说教本身更加令人深恶痛绝。事隔多年，每当想起仍不胜惊讶：小小的中学生年纪，怎么就学会了那么多的政治手腕！

终于经过两年的忍辱负重、积极表现，最后学校宣布取消了我的处分，而我也终于在高中毕业的最后时刻入了团。拿破仑说得不错，人生的光荣不在永不失败，而在于能屡仆屡起。

即使如此，我仍对人有了一些戒心和不信任之感，我在那么小的年纪就深深体会到了什么是世态炎凉和人心险恶。谁说“少年不识愁滋味”（我当然知道这是辛弃疾说的）？我在少年时可是识尽了愁滋味，自然也就不会“爱上层楼，爱上层楼，为赋新词强说愁”。

越是临近高中毕业，我想上大学的冲动就越是强烈。但要圆这个梦非常困难。这不是因为我学习不好，是因为在那“交白卷”是英雄的年代，上大学不是看你有没有文化，而是看你手上有无老茧，看你的“家庭出身和政治面貌”如何。我之所以要费九牛二虎之力入团，也只是想今后工农兵推荐上大学时能有一线希望。但这一线希望是何其渺茫，从根本上可以说是一个非常不切实际、可望而不可即的幻想。

高一时放暑假去北京看外婆，在火车上曾碰见过一位在北京上大学的女工农兵学员，谈起大学的生活，简直让我羡慕不已。她是到农村插队后通过推荐去上的大学。从生产队、大队，再到公社和县里各个部门的推荐过程，必须使出浑身解数，而这个复杂的推荐过程充满了传奇的色彩。

到了北京，她又请我去她所在的大学看了看。校园里的氛围和美丽的环境使我流连忘返，发誓自己今后一定也要上大学。我坚信如果一个人充满自信地向他的梦想迈进，并且努力按照那种他所设想的方式生活，他终将会在未来的某个时刻与成功不期而遇。然而，我什么时候能有机会上大学呢？实际生活中正等着我的，是几千万城市青年“上山下乡”的共同命运，而当时的口号是要扎根农村一辈子。

四. 17 岁的知青

高中一毕业，就马上面临“知识青年必须到农村去”这一问题。“上山下乡”运动已在中国大地进行了多年。今天据有关报道说，这场运动前后涉及近 3000 万人。像这样大规模地、有组织地、长时间地把城里的读书人下放到农村去，恐怕在整个世界范围内的人类历史上都是罕见的。

这和人类历史的进步方向也是满拧。一个国家的兴旺发达，应当是让更多的农村人口变为城镇人口，而不是相反。以美国为例：1890 年美国的农村人口是全国的 43%，到 1920 年，降至 27%；1950 年又降为 12.2%；1970 年降为 4.6%，而到了 1995 年，农民仅占美国就业总数的 1.9%。

“上山下乡”运动历时十余年，消耗了多少人的理想、激情和火热的青春！当这代人满怀忠诚走向农村时，他们对即将面临的生活的艰辛和精神上的痛苦是始料不及的。很多人一蹶不振，很多人被搞垮了身体，更多的人痛失了青春年华和发展自己的大好良机。

我在这批人中间算是赶上了一个“尾巴”，但也是作为正式的知识青年被下放的。我永远也不会忘记 1976 年 7 月的一个日子，我带了一个铺盖卷、一个军用水壶和一些简单的衣物，在母亲的陪同下乘上大卡车，驶向农村。那崎岖不平的山道似乎正象征着我又一次展开的人生道路。那一天，我记下了我在农村的第一篇日记，其中开头一段是分行的“诗”：

去了，去了，终于去了。

17 岁的我终于来到了农村这广阔天地了。

人生的道路就从这里开始了。

当时我有两种选择，一是去知青点，二是去生产队插队落户。去知青点的好处是过集体生活，可以互相有个照应，还有专门的人做饭。很多年轻人在一起精神上相对说来不会那么单调和孤独。去生产队可能要苦很多：除了自己照顾自己，还得自己烧饭，而且一天到晚都是自己一个人，生活会非常枯燥、单调。但我想，去生产队也许会有更多的时间自学和独立思考，于是就选择了后者。

我插队的地方是四川省金堂县龙王公社。这是一个山区丘陵地带，是一个非常艰苦的地方。当时基本上不通什么公路，交通非常不便，去镇上得走 30 里，去县城 60 里，离最近的火车站也有 20 里；全村几乎没有一间瓦房，全是用茅草和土搭成的茅屋，当然也没有电和自来水；和外界的主要通讯渠道是公社广播站的喇叭，取信也要走四、五里路去公社。

我当时被分配在红砂大队第六生产队。第六生产队是一个比较大的村庄，我是全村唯一一个从大城市来的知青。后来还来过一位县上体委副主任的儿子，由于有关系，一天活都不用干就被分配在大队小学代课。同在一个大队插队的还有一位我中学同班的女同学。但由于很难忍受过于艰苦的生活，很快转到知青点去了。说起这位女同学，在学校一直都是表现不错的，成绩也不错；可惜插队耽误了她，如今只能摆一个摊子靠卖抄手、水饺之类维持生计，非常能吃苦。

分给我住的一间茅草房原是一间堆放农具的小屋，旁边不远处就是猪圈。其实农民住房也够紧的，能匀给我一间就很不错了。小屋黑乎乎的，白

天进去就像在城里进了电影院得待一会才能看清屋里的东西。小屋里布满了蜘蛛网，也有老鼠、蟑螂等，除了这些，就只有一个用竹编和稻草搭制的小床。我自己又买了一张小圆桌和一把椅子，算是置齐了在农村安家的基本用具。

屋里太黑，就买了一块玻璃，去房顶茅草上挖个洞，装上玻璃，这样可以透进一束光来。晚上的乡间，真的是伸手不见五指，只有一盏小小的煤油灯用来照明，但每个月只能配给半斤煤油。

当地农民非常地穷。平时出门连方便都愿意回到自己家里方便，这样可以积累肥料用于自留地。我作为知青，生产队特批，我可以去生产队小学的公厕取肥料，用于浇灌生产队分给我的一小块自留地，算是特殊照顾。

当地农村的生活的确非常艰苦。农民要吃肉，得等到快过年时把养的猪卖掉以后。自留地种的菜大部分也在赶集时卖掉，平时每天就喝稀饭，掺点盐或吃点四川泡菜，渴了就喝井里的生水。当时我还想，农民能吃这样的饭、喝这样的水，我为什么不能？夏天早上天还没亮，生产队长就在山坡上高喊：“做活路的动手啦！”（“做活路”为四川方言，指劳动），催促大家下地干活，一直干到近中午才能回家。过了中午的烈日之后，下午三点又出工到近晚上十点。这时，我才真正理解了“披星戴月”这句成语是什么意思。“日出而作，日入而息”，这古朴简单的先民生活本是非常富有诗意的；但我在日复一日的沉重劳动中却丝毫也没有感受到。劳动的报酬则是少得可怜：一个壮劳力扎扎实实干一天，可以挣10个工分，满打满算只值两毛五分钱；而我因为是知青，一天只能挣7个工分，合两毛钱左右，一年干下来，只能挣60多块钱，连付生产队分配的口粮钱都不够，还得倒贴。

在农村插队的一年多时间里，我几乎干过所有的农活。四川农村没有什么农闲，一年四季都忙个不停。不论是担大粪灌溉，还是挑公粮上交，不论是开荒种地，还是插秧收割，也不论是烈日炎炎，还是寒风刺骨，我都一律埋头苦干，心里想着必须认真接受贫下中农的再教育，必须有良好的表现，必须同贫下中农打成一片，想着表现好就有资格，有朝一日被推荐去上大学或中专。

每天繁重的体力劳动把人累得精疲力竭之后，还得回来自己烧饭。当地的农民再累，一般家里都有人做饭，而我连这点好处也没有。我住的小茅屋没有厨房，需要穿过好几户农家到生产队另一个闲置的厨房去烧饭。那地方做饭都是烧稻草或麦草，又没有烟筒，每次做饭都搞得满屋浓烟，直熏得泪流满面；然后，用一个大瓦盆盛着煮的稀饭或面条，端回我的小屋，后面常常还跟着一大群村里的孩子，他们没有见过城里人，非常好奇，喜欢透过门缝看我在煤油灯下如何吃饭。吃完饭，常常是累得饭盆都顾不上洗，只漱漱口，合眼就睡了。晚上老鼠常常爬到我的床上。后来我在国外看过一部电影叫《与狼共舞》，而我当时却是与鼠共眠。

几个月后，由于吃得太差，劳动太繁重，又休息不好，我大病了一场，被迫住进医院，打了好几天的吊针。当时在病床上强烈地感到青年人的体魄不可能是一个永动机。我可以勉为其难一阵子，但最终只怕抗不过太艰苦的环境。但精神和感情上的痛苦更强烈：作为一个城市里长大的学生，一下子远离父母和自己熟悉的环境，被抛到完全陌生甚至是接近原始的农村，当然会对前途感到渺茫。那时虽然也有知青回城，但仍然提倡扎根农村，一辈子修补地球。回城的大都得有硬关系，或者必须花很多的精力跑关系；而那时，

除劳动之外，我唯一想的就是如何能花一些时间来自学读书，为此，我甚至动过去大队小学教书的念头，一来教书不太累，还能拿工分，但更重要的是有很多自己的时间用。本来论文化水平我是没问题的，但由于没有地方上的关系，只能眼睁睁地看着这好事落入那个县上有关系的知青之手。

尽管如此，我从下乡的第一天起就告诫自己一定不能放弃，一定不能沉沦，一定要坚持学习、坚持奋斗下去，不能上大学，也可以自学成才。我看了不少自学成才的书，也懂得了如何利用时间、提高效率。我常常下工后赶回城里取书、换书，隔天再赶回来。回城要摸黑走近 20 里的山路。山路本来就崎岖不平，许多地方窄如羊肠，若碰上下雨，泥泞不堪就更令人狼狈。这时就必须如老乡所说的赤脚走，大脚趾用力抠住地面，才不至太滑。但逢这种情况，我就免不了要用马克思的话来鞭策自己：“只有在崎岖小路上勇敢攀登的人，才有希望达到光辉的顶点”。多年后，当我看到我中学的校友、后来毕业于四川美院的王川画的获奖油画《再见吧，小路》时，内心真是感慨万千。

一次回家取书回到小屋，发现老鼠已将我的被褥咬得稀烂，并借此做了窝。我收拾完了面壁而坐，寂静的夜里只听见小虫在叫。突然一种陡然升起的精神之力激荡在我的体内。我拿出毛笔铺开纸，一口气写了一首岳飞的《满江红》挂在墙上，以勉励自己。岳飞的“莫等闲白了少年头，空悲切”的词句尤发人深省，给人以巨大的动力。我必须用书本和学习来与农村的苦闷、单调、寂寞和痛苦的生活抗争。我还经常想到孟子的名言“天将降大任于斯人也，必先劳其筋骨，饿其体肤，苦其心志”；清代学者魏源在《内薇室内集·治篇》中所说的：“草木不霜雪，则生意不固；人不忧患，则智慧不成”，想到徐视稷所谓“多经痛苦，可以磨摄生；多历忧患，可以图涉世。”这些名人贤士之言，都道出这样一个道理：“宝剑锋从砥砺出，梅花香自苦寒来”。前几年读到德国诗人里尔克的名句“有何胜利可言，挺住意味着一切”，真有一种似曾相识的感动和欣喜。

的确，人必须要有追求，不追求只会有更多的痛苦。不论是痛苦还是劳累，一个人只要坚信未来，就会发现最平淡无奇的生活也有振奋人心的地方。这是对生命的热爱，对生活的执着。在这种由衷的奋发中，不仅包含了不惧怕人生的勇气，还包含了战胜苦难的信心和力量。

我毫不松懈地坚持着为自己制定的自学计划。尽管每天出工都很累，我还是挤时间晚上学。每月配给半斤煤油不够，就将灯蕊挑小一点，如豆的灯光有一种说不出的意味。再不够，就买高价油。农村没有什么周末不周末，只有过年才休息，因此我的计划可以说终年如一。农村夏日的晚上蚊虫特别厉害，灯下的我就成了它们集中攻击的目标，浑身上下已被咬得到处都是疙瘩。为了缩小被攻击的区域只好尽可能多穿些衣服，但如此一来又都浑身大汗淋漓且奇痒无比。要是在冬天，室内室外温度都一样，冻得难受，只有靠不停地跺脚、呵气来保暖，要不就猛喝一大杯热开水。

五. 以诗言志

在农村，我还有一个解脱苦闷的办法就是写一些小诗来抒发自己的感想和体会。这些诗虽然不成熟，但反映了我当时的感受。孔子说“诗可以兴，可以观，可以群，可以怨”，而以诗寄志正是我当时自我激励的良策。插队没几天，我就写了一首《无题》，反映一时的心情：

男儿存志于四方，
雄心奔放似长江。
突如一阵秋风来，
不尽辛酸泪满腔。
挂目历历慕雁飞，
触景凄凄使君伤。
本是蓉城读书郎，
如今放逐在他乡。

诗中的蓉城指我的家乡成都。还有一首写于1976年的中秋节。中秋节照传统是家人团聚的日子，但我下乡后的第一个中秋节，却是一个人在农村独自度过的，其心情又可想而知：

农历八月十五望月抒怀
秋风萧萧传忧伤，
月寒水清夜茫茫。
吾自独坐寒窗前，
一腔愁绪万里长。
五湖明月终年在，
男儿意志应如钢。
莫使望月空长叹，
何时定要上沙场。

在农村，虽有无数忧愁和寂寞，甚至有情绪非常低落的时候，但我从来也没有放弃自我激励，放弃希望。我相信“天生我才必有用，只是未到用我时”。眼下种种不符合人类发展规律的现象只能是暂时的，不可能永远下去。我在期盼“直挂云帆济沧海”那一天到来，我也相信这一天终会到来。为此，我还写了一首题为《咏志》的小诗：

神州何日起朝晖，
大地何日响惊雷。
乘风破浪终有时，
志士岂能空自悲。

还有一首，也是反映世事艰难、不应绝望，应同环境抗争的心情：

愤时有感

雏鹰哪知高飞艰，
早岁难懂世事难，
前程渺茫谁知边？
青春活力开不败，
酷境磨志志越坚，
人生处处有青山。

我的小茅屋也成了我吟咏的对象，且是情有独钟的对象。在我写的这些茅屋歌中，我似乎又听到了唐代诗圣，也是大寒士杜甫在浣花溪畔所唱的《茅屋为秋风所破歌》。下面这首末句如今读来有点“空”，但当时我在感情上却是势所必至：

茅屋

茅屋四壁荡空空，
又冷又湿又透风。
吾身虽居寒室里，
环球风云装胸中。

还有一首关于小茅屋的诗，是由漏雨而感发的。我住的小屋原是一间放农具的旧房，房顶上铺的麦草特别薄，通常老乡住的要比这厚两三倍，所以外面一下大雨，里面就下小雨，所有的锅碗桶盆都用上，还是无济于事。有一次大雨甫过，我于一筹莫展之际想到了这几句：

屋漏遭雨歌

茅屋外哗哗啦啦，
茅屋内滴滴嗒嗒。
东接脸盆西接桶，
雨脚不绝乱如麻。
细雨渗进被褥里，
冷风吹得牙打架。
待得广厦遍天下，
定会重梦今旧家。

看来对我的这个“家”还是有感情的。这种感情同样赋予了位于龙王公社不远一个叫木式塔的小山，我时常去那里登高：

登龙王木式塔有感

阳光灿烂风和煦，
锦绣田园收眼底。
山河再好也有尽，
前程何日有消息。
慷慨激昂诉不平，
身困茅屋心谁知。
待到今后奋发时，
定会重登木式顶。

在农村，每当我清晨或半夜醒来，总感到一种说不出的惆怅和感叹。我时常沉思于那飞驰的时光。我感到了我18岁强壮与年轻的生命，它是那样充沛旺盛、葳蕤蓬勃。与此同时我仿佛又看到了另一个自我，风烛残年、老态龙钟，变成一抔黄土，被风刮得无踪无影。上苍就这样赐予我们如此这般的生命来完成各自的使命，走向那最后无声无息的终点。

清夜我每每扪心自问，一方面感到了我的热血、理想与力量，另一方面又感到了一种无形的局限，一种被拘束的命运。有志而无法伸展，叫我如何开心颜？那时的我就如里尔克笔下的豹。这豹被囚在栅栏之内，只能在极窄小的圈子里打转，尽管它的步伐是那么健壮，“犹如力之舞，环绕着一个中心”，但换来的仍是“一个伟大的意志在那里晕眩”。同时我又深知，人必须要战胜自我，决不能放弃，决不能沉沦，再苦再累再难也不能。《圣经》上说得好：“能战胜内心的人比攻陷一座城市的人更为坚强”。

在农村插队的那些日子是痛苦的。痛苦折磨人，也锻炼人。痛苦是锻炼意志和信念的最好的教练。虽然时时象是处于梦魇中，痛不欲生，不能呼吸，但醒来却庆幸自己还活着，还有希望，还会站到新生活的起跑线上。

记得当时挑着一百多斤的担子，走五、六里的小路去公社粮站交公粮，一路小跑，坚决不肯落在别的农民后面，硬是咬着牙，满头大汗，打着赤脚，将辛辛苦苦种出来的粮食交到了公社的粮站。体力劳动再苦再累，我坚信生存的意志和力量。

歌德说“只有两条路可以通往远大的目标，及完成伟大的事业：力量与坚韧。力量只属于少数得天独厚的人；但苦修的坚韧，却艰涩而持续，能为最微小的我们所使用，且很少不能达成它的目标，因为它那沉默的力量，随着时间而日益增长为不可抗拒的强大力量。”那时我所致力苦修的，正是这种力量。我时常摸着跳动的心口，数着那一下一下的脉搏，计算着我的生命长河究竟能卷起多少浪花。我不能这样一辈子下去直至死亡。我必须让我短暂的生命，爆发出它应有的火花。

那年夏天，劳动和学习之余，我常去村外的水库游泳。这一方面是由于我以前是校游泳队的成员，有此嗜好，另一方面也因为在农村根本无条件洗澡，只能“两场麦子一场打”。有时游着游着，我就把水库想象成了大海——我们每一个人，不都正在人生的大海里游泳吗？记得有一次游泳回来，当即提笔写下一首有关游泳的诗：

游泳

游泳，游泳，
我在人生这浑浊的大海里游泳，
游呀，游，
无边无际，处处礁石耸。
游泳，游泳，
我在人生这奔腾不息的大海里游泳，
游呀，快快游，
充满信心，任波涛汹涌。
游泳，游泳，
我在人生这大浪淘沙的大海里游泳，

游呀，奋勇向前游，
看胜利彼岸，光华万丈涌！

总的来说，我在农村插队时虽然处在中国最苦最累的低层，但仍然保持了一股顽强的拼搏意志。正像我觉得知识青年上山下乡这场运动终究是暂时的插曲一样，我也觉得我命不该如此。让我放胆一搏、施展身手的日子终会到来。我之所以备尝艰辛，付出坚韧不拔的努力，正是在为这样辉煌的时刻进行准备。

六. 埋头苦读，考上大学

在农村时，除了看一些文学书籍，也回城里找朋友借一些其他的书来读。那时我有个朋友在部队，能借到一些所谓的“内部参考书”，曾看过许多，如《光荣与梦想》、《第三帝国的兴亡》，还有一本哈佛大学教授费正清写的《美国与中国》。这是我第一次看到由局外人站在第三者的角度来写中国，不觉耳目一新，觉得许多看待问题的分法和角度都可以借鉴。费正清是美国著名的中国问题专家，30年代曾在清华大学任教，后在哈佛大学创设中国研究专业。哈佛大学还以他的名字命名哈佛东亚研究中心。

除了不断地看书，我还自费订了几份报纸，其中有《参考消息》。不过，拿报纸得走五里路去公社取，于是我就每个星期取一次。当时看报，特别是看《参考消息》，再加上每天听无线电收音机，成了我获得外界信息的唯一来源。每天分析这些新闻消息，我敏锐地发现许多政治词汇在开始发生变化，报刊上的字里行间散发着春天解冻的气息。

1977年10月12日公社广播站大喇叭传来消息，国务院发出通知，恢复在十年动乱中被中止的高考制度，通过考试招收高校学生。招生原则为：自愿报名，统一考试，择优录取。这样就意味着取消了“文革”中通过工农兵推荐上大学的陋习，因为这种制度弊病太多，而且学生质量根本无法保障，还助长了走后门、弄虚作假、讲关系等不良风气。这种推荐制度所规定的知识青年必须经过在农村两年劳动才有资格上大学的做法终于寿终正寝了。当时我在农村正好待了一年多，也有资格参加高考。不过原来的高考制度已停止了差不多10年，这10年中积累下来的精英都有资格参加高考，包括“老三届”。那个时候，全国仅“知青”就有1000万人，另有600万应届高中毕业生，以及大批的回城青年和城镇工矿企业青年。一支十分庞大的队伍在等待着参加考试；而这一年全国高校只能招收二十几万人，几十上百个考生中只能挑一个，可见竞争相当激烈。

从公布招生简章到正式考试只有两个月的时间，具体考试日期定在1977年的12月10日左右。在这么短的时间内，一个人即要复习迎考，又要想清楚究竟考什么是一个很头痛的问题。我先是准备考理工科，但复习一段时间后发现自己的效果总不如我的弟弟好（他那一年也参加高考），于是离考试还有20多天时间，我决定改考外语，属文科类。我急忙把以前学的外语广播教材翻出来，又穷搜中学的有关文科教材以进行最后的冲刺。好在我文科方面底子还比较好，复习起来还是很快的。

1977年12月是一个难忘的月份。我骑车行了三十多里来到镇上，寄宿在一个朋友家里，开始了三天紧张的考试。那几天每天都复习得很晚，甚至到临进考场前一分钟还在看书。时间一到，把书包往外一放，拿一支笔就进考场了。就这样，一连三天考下来，人都要考焦了。除了数学感觉非常差外，其余的似乎都还可以。

没过多久，又赶30里路去镇上等候体检通知。宣布之前，每一个人都好像是在等着命运的宣判似的。只要上了体检名单，希望就大了。宣布下来，榜上有名，马上又得赶60里路去县上的医院体检。我借了辆自行车。匆匆忙忙地又赶到县上，临近体检时，我挺紧张，听说一紧张就会血压高，于是就有人建议多喝凉开水或醋，说这能降血压，为此我喝了不少凉开水和醋。

体检完以后，又通知考外语的去成都口试。于是又赶紧买了张汽车票赶

回成都。口试设在一个中学内，到了现场，操场上黑压压的一片，一个个都在叽里呱啦地讲外语，顿时把我吓了一跳，心想，这下完了。因为我以前虽学了不少外语，但一直没什么机会讲，口语根本就不能提高。好在我进了考场很镇静，老师先叫我读一篇中文，又读一篇英文，再用英文问了几个简单的问题。口语考试的目的主要是要看你的口齿是否伶俐、发音是否准确。后来进了大学我才知道我的口语还算是考得好的。

不过，考完了口语还不算完，还得看能否正式录取。一段时间后，别人都纷纷得到了通知，我弟弟也拿到了；我觉得我复习的时间太短，今年肯定没戏，只有发奋苦读，来年再考了。突然有一天，我父母的单位上接到“招生办”的一个电话，说外语学院的老师还需要我去面试一次，于是在父亲的陪同下，我又去见了外语学院来的老师。

终于，全部的考试、体检、口试和面试都完了，接下来的日子就是等候邮递员。邮递员似乎成了命运的使者，不，主宰。最后，一封印有“广州外国语学院”的信函寄到了我家。拆开一看，我被录取了。顿时，我骑自行车，在大街上狂奔起来。刹那间，楼房也不那么灰暗了，街道也变得明亮起来，周围的一切都是那样充满了希望、充满了生机。

和我同届的本班 40 多名同学，只有我一个人考上；全年级 800 多名毕业生，考上的也仅数名而已。这是“知识无用论”、“读书无用论”年代的结果。反过来，一个人只要有眼光，相信明天会更好，并时刻为之准备着、奋发着，功夫最终是不会辜负有心人的。

广州外院那一年在四川全省招收了 5 名英语专业的学生。我报考广外是因为我有一个舅舅在广州，家里觉得离亲戚近些有个照应。就这样，我成了广州外国语学院英语系 77 级学生。

拿到录取通知书，我又坐上了回农村的汽车。此次回去，与一年半以前乘大卡车前往插队落户在心情上自然是判若云泥，想的都同样多，甚至更多。也使我想起了在农村度过的一年半艰苦岁月已成昨日，大学生活的新的正等着我去打开，二者的反差如此强烈，而转变的契机似乎只发生在一瞬间，人生是多么地不可捉摸呀。抚今思昔，我更有理由确信，命运虽然无法预知，但“智慧可以战胜命运，在人们的思考范围内人是自由的”（爱默生语）。

命运也不是机遇，而是一种选择。命运从来都不是一种可以等到的东西，而是一件需要去完成的事情。我从小就选择了刻苦读书这个命运，最终我做成了上大学这件事情。这是最自然不过的了。虽然它的到来有机遇的成分，但偶然中蕴涵着必然，最终我把握住了。我同时想到许许多多在我之前已下乡插队五年或八年的那些知青，他们的青春和学习的黄金时代就这样被无声无息消耗掉了。

我也在想人生机遇和养兵千日的关系。如果没有“四人帮”的灭亡、邓小平的复出和中国改革开放的局面，殊不知还有多少人的青青年华会被葬送掉。但另一方面，如果机遇来了，你没有很好的素质和日积月累、养精蓄锐的才华，再好的机遇你也抓不住，也是白搭。如果你相信机遇并永不泄气，也相信时刻准备着并为之付出艰辛的努力，那么长风破浪终有时。

人一生关键的地方只有几步棋，一步或几步走错了，就可能全盘皆输。对一个青年来说，上大学是很关键的一步棋。在大学期间，一个人将被塑造成形，将确立自己今后人生发展的基本方向。另一方面，整个社会乃至整个

世界的发展，从来都离不开对教育的依赖。青年受教育服务于社会，社会发展教育又培养更多的青年，这样的良性循环，才会使人与社会相得益彰、日新月异。在这个意义上，被剥夺了接受高等教育的权力，本身就是一种巨大的不幸。

终于，我离开了插队一年半的农村。手续非常简单，不到一个钟头就把户口关系转了，就像当年从中学把户口转到农村一样。命运就是这样地离奇，一会把你抛到谷底，一会又把你抛向浪尖。

知青生活给我留下了感情复杂的记忆：自己曾经住过的小茅屋；走过无数遍的乡间小路；那些撒在田间地头的无数汗水、泪水，还有和农民结下的朴实的友情，这一切都将成为历史。很多年后，有一次从加拿大回来，我还重回当年下乡的地方看望当年熟悉的乡亲们。我曾住过的小茅屋还在。现在想起来，农村的生活虽然十分艰苦，但从另一方面来说又砥砺了我的意志，锤炼了我的性格，学到了在城市和课堂上学不到的东西，更重要的是培养了一种不向命运屈服，勇于奋斗和顽强拼搏的精神。

在某种意义上，一个人只有遍尝艰辛才能真正造就一种不轻易屈服逆境的性格，而性格就是命运。萨克雷说：播种行为，可以收获习惯；播种习惯，可以收获性格；播种性格，可以收获命运。

我感谢这一段经历。它使我更理解生活、理解人生、理解社会；同时也更了解中国，了解中国的农村和广大的农民。我觉得青年人适当的劳动和锻炼还是可行的，但一定不能不给人以希望，让人觉得前途遥遥无期，看不见尽头。这样不仅扼杀了个人命运，同时也阻止了社会前进的步伐。人才的浪费对任何一个国家都是最大灾难。

在农村这一年半的时间里，我深刻地理解了一个简单朴素的真理，那就是在逆境中永不言放弃。身处逆境，一定要像贝多芬所说的那样，扼住命运的咽喉，与之抗争，发奋图强。命运总会青睐那些奋力拼搏的人。

随着 77 级、78 级高考的恢复，历时十年的文革上山下乡运动终于结束了。我们这最后一批知青的生活也随之成为历史。

七. 我是一名 77 级大学生

1978 年 3 月，我揣着录取通知书，踏上了先从成都到郑州，再从郑州沿京广线南下广州的旅程。以前，我虽然也出过几次四川，但都是短暂的；而这一次，我将要长期地离开我生长了 19 年的地方，去到中国对外开放最前沿的大城市广州。离别是一首歌，我仿佛正乘着歌声的翅膀飞往它乡。在对远方的渴求与冲动之间，也有些许依依惜别之情。

四川在各个方面都给我留下了深深的烙印。四川这个地方说来真是人才辈出，但不知从什么时候起形成了一种看法，认为一个四川人若真想有所作为，必要“出川”。只是以前的人“出川”，大都是沿长江三峡，顺流而下。唐代的诗仙李白、宋朝的大诗人苏东坡是冲出夔门的最早一批风流人物。郭沫若在他的文章里提到的“初出夔门，”也就是顺长江过奉节而下的意思。四川这个地方的水土非常好，有着非常深厚的中国文化基础，近代以来孕育了不少优秀的国家领导人，如邓小平、朱德、陈毅、刘伯承等。尤其是邓小平先生，在果断地结束了“文革”动乱后采取了一系列有力的政策和措施，其中包括恢复高考制度、向外派遣留学生、建立经济特区、实行改革开放政策、大力鼓励和提倡吸引外资等，从已往僵化的思路和教条的束缚中，杀出一条血路来，使中国逐步走向了现代化和国际化的轨道。可以说邓小平是 20 世纪中国最伟大的领导人之一。

离开成都，火车经过两天三夜的旅程，终于到达了南国的花城——广州。广州外国语学院坐落在白云山下，是个山清水秀、景色迷人的地方，非常适合读书和学习。记得在校期间著名外语教学专家许国璋教授曾来广外做报告，夸广外是全国外语院校中环境最好的。广外当时师资力量也非常强，60 年代院系调整时，原中山大学外语系、暨南大学外语系、华南师大外语系等许多重点院校的师资差不多都荟萃于此，还有不少归侨老师；再加上邻近港澳，交流方便等优势，的确称得上得天独厚。如今，广外已与广州外贸学院合并，更名为广州外语外贸大学。

进入广外第二天一大早，天还没亮就被宿舍前后的外语朗读声吵醒了。广外在学习方面有着良好的传统，校风严正。而 77 级的入校更是注入了一股强大的生机和活力。由于“文革”十年整整积压了一代人，77 级中很多学生早已不再年轻，不少人已工作五年，甚至十年以上。但不管每个人的经历或背景如何，大家都十分珍惜这来之不易的学习机会；再加上学校以前在“文革”期间一直不能大张旗鼓、名正言顺地抓教学质量，现在终于到了“矫枉必须过正”的时候，正所谓“往者不可谏，来者犹可追”，于是大家学习都十分拼命，你追我赶，谁也不愿意落后。你 6 点起床，我就 5 点半起床；别人 11 点睡觉，我就 12 点就寝。那时，学校教室也不熄灯，学生读书到晚上一点钟是经常的事。广州夏天的蚊子特别厉害，怕蚊子咬，只好穿上厚厚的牛仔裤，浑身大汗淋漓，仍然苦读不止。大学几年，考试和测验更是家常便饭，每学期每科都有期中和期末两考，此外还有两次阶段考试，再加上每星期都有主科测验，学习压力非常大。

实际上，现在回想起来，大学学习应当基于某种打持久战的态度，不用一开始就太计较和太拼命，关键是要持之以恒。这有点像长跑比赛，开始跑在后面的人不一定到终点也是最后。大学四年是一个拼体力、拼智慧、拼素质和拼技巧的综合竞赛，一开始太猛，身体搞垮了则一事无成。我们班曾有

一位同学一年级第一学期由于基础不太好，特别玩命，结果学期结束，放假回去，就再也没返校，最后病死在家中。生命有时竟是如此脆弱，不堪一击，一个年轻的生命就这样消失了。

在广外时，生活也是很艰苦的。一个月的伙食费 15 元，每天的伙食几乎没什么变化。大致说来每个月只能有二三十块钱的开销，除了伙食费之外，再买一点书和零用品，就所剩无几了。不过那几年的学生，包括在校的 78、79、80 级的学生（这些学生与“老三届”对称，叫做“新三届”）都不太在意这方面的事。那时，学校的文娱活动也不多，舞会之类一年只有几次，大家只顾学习，似乎都不关心玩的事。唯一比较多的活动就是体育，打打球或游泳。

我那时候非常喜欢游泳。广外附近有一个水库，四面环山，郁郁葱葱，湖水十分清澈凉爽，夏日我经常黄昏或晚上去水库，在水面上，看着黄昏的风景或宁静的夜色，正好驰骋神思，内心十分快慰。如果天黑尽了，还可以看见满天的星斗和月亮，一边游泳、一边憧憬着今后；或者就躺在大自然的怀抱里，尽情享受青春的生命。我这时全身似乎只有一个感觉，那就是喜悦。我任我的身体在水面飘荡，它仿佛也成了这美丽风景的一部分。如镜的湖面是那样安静，在温凉的夜里，我听见了我那颗年轻的心在怦怦地跳跃。

大学四年是我青年时代非常重要的四年。虽然学的是英文，但我觉得，不论学什么专业，都应该把自己训练成为一个人才，都应该是一种能力的系统训练。这里的能力，主要指分析问题解决问题的能力；而这种能力的培养，取决于独立性和创造性的培养。学生当然要充分利用学校良好的环境，如教师的引导、良好的教学设备、充足的图书和同学之间的互勉等诸多因素，但重点，尤其是文科学生的重点，应放在使自己成为思想活跃的、有创造性的、有独到见解并且能够单独工作的人才。爱因斯坦曾说过一段很有启发的话；发展独立思考和独立判断的一般能力，应当始终放在首位，如果一个人掌握了他的学科的基础理论，并且学会了独立思考和工作，他必定会找到自己的道路，而且比起那种主要以获得细节知识为其培训内容的人来，他一定会很好地适应进步和变化。

从进大学第一天起，我就告诫自己，决不要成为那种只会机械地死记硬背、到处生搬硬套、不开动脑筋，只起简单传递作用的工具。这种人永远只会抄袭和模仿。说到底，学生在大学应要求自己把注意力放在培养独立人格与真正高水平的能力上，而不是放在能背多少结论、条条框框或考试得高分上。在我看来，通过几年的大学学习，一个学生的思维能力训练，分析解决问题能力的训练，自如运用所学的知识、善于独立思考、有独创能力的训练应该是一流的，否则就是失败。一句话，一个学生应培养自己成为真正的人才而不是工具。

在广外学习的四年，也是我博览群书的四年。随着中国 70 年代末思想解放运动的兴起，大批的旧书得以重新开放或重印出版，同时也有不少新书被介绍过来。当时《读书》杂志曾发表过一篇很好的文章叫做《读书无禁区》，从此打破了“文革”以来读书方面的许多清规戒律。人文学科的开放有助于提高大学生的整体素质。

八. 畅游在外国文学的海洋里

在广外我学的是英美语言文学专业，自然对国外文学比较注重。那时我经常如痴如醉地饱览大量的外国文学作品：从古希腊罗马文学到中世纪文学，从文艺复兴时期文学到十七、八世纪古典主义和启蒙主义文学，以及 19 世纪的浪漫主义文学和批判现实主义文学。这些浩瀚的文学作品给我留下了非常深刻的印象。

我们在学校选学了不少英国文学作品，最初是早期的盎格鲁·撒克逊文学然后是乔叟的《坎特伯雷故事集》，而文艺复兴以来影响最大的作家则属莎士比亚。直至今日，莎翁的戏剧仍盛演不衰。《罗密欧与朱丽叶》、《哈姆雷特》、《威尼斯商人》、《李尔王》……莎士比亚诸多的戏剧充分显示了他作为英国最伟大的戏剧家的光辉。他的 14 行诗不少都是歌颂真挚的友谊和爱情的。他认为爱情应当是双方思想感情的结合。他歌颂青春，热爱生活，坚信美好的事物可以借助文艺而成为不朽。莎士比亚的悲剧《哈姆雷特》是莎士比亚最具有代表性的作品之一，也是他最具自觉意识的剧本。文艺复兴艺术的铺张、知识以及罪恶的气氛笼罩着这出悲剧。悲剧的中心人物哈姆雷特有一句名言“生存还是死亡，这是一个问题”，这句话把我们带进了探索生命本质这一严肃问题的永恒思考之中。莎士比亚还借哈姆雷特之口，阐述了对于世界和人类所抱有的美好希望，他说：“人是多么了不起的一件作品！理性是多么高贵！力量是多么无穷！行动多么像天使！了解多么象天神！宇宙的精华！万物的灵长！”这些对人予以大书特书、充分肯定的灿烂文字当时是何等地激励着我青春的雄心。

除了大读特读莎士比亚外，我还读了其他许多英国文学家的作品深的印象，如培根的《论读书》，拜伦、雪莱、济慈的诗歌，狄更斯批判现实主义的小说，哈代的《德伯家的苔丝》等等。这些作家和他们的作品都给予了我深深的营养，都是人类宝贵文化遗产的一部分。

不过在英国文学中，最使我迷恋的还要算英国诗歌。传统上，在外国文学的研究方面，中国比较重视英国后期浪漫主义诗人拜伦或雪莱，而早期的浪漫主义诗人、“湖畔派”诗歌的代表人物华兹华斯介绍得并不很多。但我觉得华兹华斯是英国浪漫主义诗歌的开山鼻祖，是一个真正的巨匠。他尤其对成熟的心灵具有感染力。英国文学史家艾弗·埃文斯说得好：“除开莎士比亚之外，也许没有多少诗人能够比华兹华斯给予二十世纪读者更多的东西。”英国著名诗人和文艺评论家阿诺德也对华兹华斯作过极高的评价：

时间或许会重新给我们带来
歌德的智慧和拜伦的力量；
但在欧洲未来的岁月里，
何时再能找到华兹华斯的魔力！

实际上，华兹华斯真正令我神往的是他对大自然的热爱和崇尚。在他看来，大自然是一个老师，是人类心灵的指导、卫士和生命的灵魂。大自然能分享人的感情，能同情人类。华兹华斯笔下的大自然就是如此。大自然给了他生活的目标，纯净了他的心灵，激发了他的灵感，开拓了他的视野，升华了他的境界。华兹华斯曾这样写过自然对他的影响：

从自然和她那充满活力的灵魂里
我获得的如此之多，我所有的思想
都被沉浸在情感之中……
我感到生命的思绪扩散在所有
那运动和似乎静止的万物中。

还有一首，形容诗人已溶化在大自然之中了，

我独自象一片白云在游荡，
飘浮在幽谷岩石上，
蓦然间当我回首一看，
一片片水仙花金光璀璨；
绿荫树下，翠湖岸边
迎风弄影起舞蹁跹。

其他如名句“孩童是成人的父亲”，也是崇尚返朴归真，人应像孩童一样自然真实。不知是因为我们生活在一个日益受污染的自然环境里，还是广外校园附近白云山那迷人的自然风景，或是我一直更向往大自然的心情，华兹华斯从一开始就抓住了我的心。后来我专门在写了一篇关于华兹华斯的文章，当时给几位教授看过以后都建议我拿去发表。

我也利用课余时间看了不少法国文学作品。如果说英国的莎士比亚戏剧和浪漫主义诗歌使我更了解人性的庄严美好，更富有浪漫思想和崇尚大自然，那么法国充满人文主义奋斗精神的现实主义则给了我不少积极向上、努力奋斗的人生启迪。

在法国早期的作家中，卢梭给人的印象非常深刻，因为他不仅是个文学家，也是个思想家。他在轰动一时的《社会契约论》中第一句便开宗明义宣称：“人生来是自由的、但无往不在其枷锁中。”他论述人生本来是平等的，自由是天赋的人权。他的这些思想对后来人有很大影响。当时在学校我借到了一本卢梭的《爱弥儿》，副标题是《论教育》，这是一部探讨教育问题的哲理小说，写得非常精彩，使我对人的教育有了更好的认识。再有卢梭的《忏悔录》也是一部坦率、优美、鼓舞人的作品。其他后来作家如司汤达的《红与黑》，表现了主人翁于连个人奋斗不断进取的故事。法国著名作家巴尔扎克曾赞美司汤达“观念富有戏剧性，他从来不为拾起一朵小花，在路上弯腰，整个过程就象一首颂诗一样迅速”。再有令我爱不释手的法国文学作品当属罗曼·罗兰的《约翰·克利斯朵夫》。小说叙述了一个天才作曲家奋斗成名的一生，也表现了他的人道主义和个人英雄主义。小说文笔流畅，常有许多精辟之处和独到见解，再加上译者傅雷先生“信达雅”的译文，对年轻人尤有一种无法比拟的震撼力。

除了英国和法国的文学作品外，德国文豪歌德和诗人海涅等也为我所衷心尊崇。实际上早在中学时代，我就已读了歌德的《浮士德》、《少年维特之烦恼》，和《海涅诗选》。这些作品所传达出来的激情健全的人性一直感染着我，以致成了我人格生成的一个有机部分。

还值得一提的是现代美国文学。美国文学的历史不长，其重要特色在于

反映了在美国这个大熔炉中，不同阶层和不同种族是如何实现他们的“美国梦”的。从爱默生到惠特曼，从费兹杰拉德到海明威，在他们的作品中你可以强烈感受到美国文化所倡导的一种独立自主的个人主义精神，以及为了实现自己的人生目标而竭尽全力、百折不挠的进取性格。我也非常欣赏美国作家福克纳在接受诺贝尔文学奖时所说的，人类最高尚的美德就是忍耐力。

但我同样能欣赏“垮掉的一代”：金斯堡、克鲁亚克、伯罗斯，西方文学史上最奇特的一个流派。他们以迷惘的声音唱出了人生的挽歌，也创造了蜚声国际的文学作品。这些作品又一次给人带来新的颤栗，犹如波德莱尔的诗歌给老雨果带来颤栗一样。记得我在读金斯堡的《嚎叫》时，曾读过威廉·卡洛斯为这本诗集写的序言，最后他写道：“女士们请提紧你们的裙子吧，你们就要穿越地狱了。”那永远“在路上”的克鲁亚克比金斯堡还要疯狂。他们的痛苦反映了美国现实的另一面，美国的社会是多种多样的，许多人都经历了幻想的乌托邦，孤寂者的梦魇，观望者的徬徨，弱者的嗫嚅，受伤者的忏悔，不屈服者的回忆，当然还有成功者的喜悦。从那时我就开始懂得美国是个天堂，同时也是个地狱，关键是看你如何去把握自己，如何很好地溶入这种新大陆的文化，创造出属于自己的一片新天地。

这一段大规模的阅读强化了我与文学的不解之缘。时至今日，我仍然保持着经常阅读文学作品的浓厚兴趣。这种兴趣基于对文学“无用之用”的认识——经常阅读文学作品不仅有助于打开你的精神境界，同时还可以提高你的综合修养，的确是开卷有益而百无一害也。人的一生是非常有限的，人类总是需要不断地借鉴前人的智慧和知识结晶，以及科学和技术发展所不断带来的思想和精神上的文明，而这一切都将不断地通过不同时代的文学作品反映出来。文学是生活的百科全书，是人生的一面镜子，它不仅映照出人的形象，也丰富着人的内涵并鼓舞人对于生命的热爱。

读大学的这几年中，如果仅囿于专业，一定会感到非常枯燥；可一旦和阅读文学的百科全书结合起来，则这种青春苦闷的日子就好过多了，精神上也丰富多了，不再轻易会有人生没有意义、日子总是过得太慢的感觉。高尔基说得不错，书籍是人类进步的阶梯。我正是沿着这层层阶梯不断拓展我的视野，发现生命的奥秘以及人生的方向的。

九. 对生命的思考

说到人生的意义，我记得入校不久舆论界曾还有过一次非常轰动的关于人生意义的讨论。当时的《中国青年》杂志发表了一篇署名“潘晓”的文章，题为《人生的路啊，怎么越走越窄》。文章发表后，在全国范围内引起了很大反响。信中所反映出来的一个人经过“文革”欺骗后理想破灭，对万物都感到失望，对人生感到悲观的情绪在当时有一定的代表性。在谈到人生意义时，潘晓写道：“我体会这样一个道理：任何人，不管是生存还是创造，都是主观为自我，客观为别人。就像太阳发光，首先是自己生存运动的必然现象。映照万物，不过是它派生的一种客观意义而已。所以我想，只要每个人都尽量去提高自我存在的价值，那么整个人类社会向前发展也就成为必然的了。这大概是人的规律，也是生物进化的某种规律，任何专横的说教都不能淹没、不能哄骗的规律！”

然而人生的意义究竟是什么，这个问题并不那么简单，值得永远探讨与追问。在每个时代的人们都试图给出自己的回答。古希腊哲学家对此曾作过最初的精辟阐发。苏格拉底说：“未经考究过的人生是不值得过的”。柏拉图也说过：“人活着就要有意义。”欧洲文艺复兴时期“认识自己”又一次成为重大的时代命题。意大利著名诗人但丁在《神曲》中说：“我实实在在敢说，人的高贵，就其许许多多的成果而言，超过了天使的高贵”，“人应追求知识与不朽”。此后的有关论述更是数不胜数。法国思想家、哲学家帕斯卡尔说“人是棵能思想的芦苇，人的尊严在于思想”；法国著名思想家伏尔泰说：“人生来是为行动的，没有行动就等于不存在”；法国作家维尼说：“对自己命运无知是人类最大的痛苦”；法国作家司汤达也说：“人生的价值在于有旺盛的精力，坚强的意志和奔放的热情，为发展个性服务。”德国哲学家叔本华则认为：“人是生活在痛苦之中的，因而无所谓人生价值”；在德国哲学家黑格尔看来，人生既自在又自为；而德国著名音乐家贝多芬赋予人生“只有通过痛苦才能得到欢乐”的意义；英国哲学家罗素认为“人的生命就是黑夜中的长征，被看不见的敌人包围，被疲倦和痛苦所折磨，迈向一个几乎无人可达到和无人可以长期逗留的目标”，他说“我的一生，是由三种单纯而强烈的热情支配着：对爱情的渴望，对知识的探索以及对人类苦难的难以遏制的同情心”；而现代存在主义哲学大师萨特则指出人的存在在先，本质在后，人存在着，进行自由选择、自由创造，而后获得自己的本质。他强调人的意义，人的意义要由自己的行动来证明、来决定。此外，当然还有我们这一代人所皆知的《钢铁是怎样炼成的》中的名言。不过，我觉及赫塞说的不错，“生命究竟有没有意义并非我的责任，但是怎样安排此生都是我的责任。”

古往今来探究人生意义者虽然从各自的体会出发，道出不同的认识，发出对不同的感叹，却都对后来者有所深刻启示。

在我看来，人生就是要让造物主和大自然所赋予的生命潜力得到最大限度的发挥；人生就是一张单程车票，应该让它驰得最快最远；人生的意义是在自己心灵的痛苦与欢乐中激发出来的，人生的信念是在自己的实践与检验中体会出来的。逝去的永远是梦，而未来则永远是希望。人生可以由不自由开始到相对自由，也可以是从不能掌握自己的命运到逐步能掌握自己的命运。人生不像莎士比亚所说的是一个舞台，人生可以说是一个战场，一张需

要不断应答的命运和各种境遇的考卷；我们不能交白卷。人生是一盘棋，一步或几步走错，则满盘皆输。人生应该有思想，但思想不是人生的目的；决定人生价值的不仅是人的美好的思想，更重要的是行动。过去的人们曾反复讨论“知与行”谁先谁后的问题，而我以为行动决定一切，行动才是首要的。墨子说“志行，为也”，也就是说意志付于行动，那是作为。不过，当人活了几十年后，他会体会到人生其实是一种奉献，是对给家人、朋友、社会和人类的奉献。我十分欣赏英国剧作家肖伯纳说过的一句话，“人生不是一支短短的蜡烛、而是一支由我们暂时拿着的火炬，我们一定要把它燃得光明灿烂，然后交给下一代的人们”。

人生意义的讨论很快就告一段落了，但由其所激发起来的热情却长久地燃烧着。“文革”中成长起来的一代青年曾长期信守一种“绝对的”观念，一个“绝对的”真理，现在则开始从不同的角度，运用不同的思维来审视、判断人生，形成各自独特的人生价值观。

广外的环境非常迷人。附近既有郁郁葱葱的白云山，又有碧波涟涟的湖水；尤其是在初秋的夜晚，当微风轻轻地吹拂，许多学生都会情不自禁地沉浸在大自然里。傍晚大家唱歌，既有乡思，也有相思，歌声里寄托了不尽的年轻心思与情怀。广外的夜晚更加迷人：星星在天空眨着明亮的眼睛，四周的山坡一片朦胧，校园里除了寂静还是寂静。有时回到宿舍，同学们都去自习了，我就扭开收录机听听音乐、一方面换换大脑，另一方面可以借助音乐的翅膀翱翔在自己的想象世界里。

静思默想已成了我多年来培养的一种良好习惯。但这种深思必以生活的起伏为基础。我们年轻人不仅仅是深沉的梦想者，也是行动的实干家，我们两者都要，犹如矛与盾这两个方面。当我们拥有了这两个方面，我们的身心才能得以协调如一。

19岁上大学的我，已变得深沉多了，脑海里经常翻滚着一些不可思议、无以名状的思绪。从童年到成年，从高山到大海，从人生到社会，从生存到死亡，我不停地反省着。我反复思索着生命在这个世界上的意义，仿佛要在黑暗中寻找黎明，在荒漠中寻找泉眼。

当时曾有一个同学因不能承受生命之重压，跳楼自杀了。死讯在校园里引起了普遍的震动，也使我止不住要去分析“死亡”这个字眼。我当然也知道，年纪轻轻的不应该对研究死亡感兴趣；但也许正因为年轻的，才格外感到生命的可贵和死亡的威胁。真的，生命有时是非常脆弱的，人们有时不懂得珍惜生命。这位同学的死不是他个人的死，犹如约翰·邓恩这位英国十七世纪的玄学派诗人所说的那样：“任何人都不是 一块孤岛，而是大陆的一部分。”当死亡宣告来临，如同潮水卷走一块石头时，它也卷走了我们身体中的一部分。“丧钟为谁而鸣？”它为每一个人，并不单为死者。

在我们这个世界上，没有人能讲述他或她死亡的经验，没有人能知道死后究竟是怎么一回事。死亡在一般人看来，就是一个人生命的终结。死亡是人必须到达的终点。人能看到他人的死亡，而不能看到自己的终境。一般人们都很少想到死亡，似乎那虚无飘渺的东西永远不会落到自己身上。

柏拉图曾说哲学家是对死亡的一个冥想。西塞罗说哲学生活就是死亡的注解。对宇宙不同的看法也会影响对死亡的看法。唯物论主张死亡是一种自然的解散，精神论认为死亡是与最高精神的合一。中国古代圣人孔子又说过：“未知生，焉知死”，他在此告诫我们不必玄思死的意义，而要首先穷尽生

的含义，因为人对生的认识还远远不够。人应更注重活着的感受与现实生活。印度哲学家有的主张人回到神那里，与神合而为一；有的认为人从不消灭，他单独与神在一起；也有的认为人完全的消灭是一种无限的极境，所谓涅槃是也，然而在涅槃熄灭之前，要轮回，轮回的终结就是不灭。

青年的思想是多变的，尤其是年轻的大学生。谈到观念的变化，很多都是与中国当时的大环境有关。随着 1979 年对外开放政策的出台和 80 年代初设置经济特区，中国封闭了 10 年的大门终于打开了。各种国际流行的新观念蜂拥而至：一会儿是存在主义，一会儿是弗洛伊德，一会儿又是“垮掉的一代”……外部形态也在发生着巨变：商业又重新大行其道。“三资”企业和各式时装像雨后春笋般拱出地表。人们开始注重自身的价值和仪表，大街上的商店开始琳琅满目，中国的电视节目开始第一次出现了广告，类似“精工表，誉满全球”的广告词如雷贯耳。流行歌曲广为传诵，令人耳目一新，邓丽君像旋风一样席卷神州大地，历久不衰，以致当时海外有人戏称大陆一到夜晚便由小邓统治。学校也是一样。那时候，手提式录音机刚刚流行起来，学生宿舍的喇叭里经常响起邓丽君缠绵不绝的歌声。人们听惯了雄赳赳、气昂昂的革命战斗歌曲，乍听这原先所谓“资产阶级的靡靡之音”还真有点耳热心跳，复又深深沉醉其中。

在这样的背景下沉思死亡更像是一种罪过。因为人生来不愿意死，惧怕死。虽说世间的许多事物都不平等，唯有死亡对所有的人一视同仁，谁也无法逃避它；但是任何人都有一种强烈的求生欲望与本能。生命的终结应该像一条河流，一生经历了无数高川瀑布，激流险滩，最后河面越来越广，越来越平，最后默默无息地注入大海。死亡不是把自己交给想象，交给自然，而是交给新的一辈、交给永恒。这样看来，自杀是不道德的。德国有位哲学家认为：人因为感到注定要死，因而精神上感到虚无，觉得生命没有价值。据此推论，他觉得没有完结的生命不是生命。问题在于，完结了的生命应该是一种什么样的生命？只看到死亡“无可奈何花落去”的一面，以致生也无可奈何，死也无可奈何岂不可悲？我觉得人的生命应该是活得有价值，活得有意义，而死亡则是保持这种价值的唯一途径。如果没有死亡，也就没有新陈代谢，没有人生的价值了。所以，我们生而为人，就是应该让自己在死之前，在化入永恒之前，能拿出更多的生命果实去丰富我们的永恒。

十. 在青春与音乐中谱写诗篇

并非都是沉重的思考，我们也有轻松的舞会，虽然只有“五四”、“十一”和元旦才有。我至今还记得当初第一次参加化妆舞会的情景，那恐怕也是广外有史以来搞的第一个化妆舞会。音乐的旋律弥漫了整个礼堂。五彩缤纷的灯光在旋转。美的意识在苏醒。青春的热流在大厅里沸腾。……人们各自扮着生活中的丑角和正角，表演着不同的悲喜剧。莎士比亚说，人生就是一个舞台，每个人都在扮演不同的角色。此句名言用在这里可谓十分恰当。各种不同的人物性格在这里得到流露，各种不同的气质在这里得到展现，各种受压抑的情绪在这里得到释放。生活本身就是丰富多彩、纷繁多姿的，而人——大自然的宠儿——为什么不可以生活得丰富多彩，绚烂多姿一些呢？

在音乐中漫步，伴着你不无好感的舞友，尽情地体验生命的和谐与青春旋律的活力，感受心灵的欣喜和颤震；在舞步中，在舞伴的娇柔中，体会出一种美好，一种人性美的扩散，一种情感的奔放。快速的舞步就像和朋友们一起张开双臂奔跑在春天的原野上。啊，是的，就像俄国诗人帕斯捷尔纳克所歌唱的那样：“生活，我的姐妹，今天你这样慷慨，/像春雨一样落到每个人的身上。”

我在舞会的旋转中，感悟到生活也是一种旋转。转来转去，结果还是回到了原来的地方。但是这个过程却是令人神往的。一种想写诗的冲动又在我内心激荡。

在学校这个小社会，我逐渐发现，随着80年代的对外开放，人们美的意识也在不断地增强。男生不再是清一色的蓝制服，女生的穿戴更是变得多姿多彩起来。说到美，我在读书时也曾对美学甚感兴趣；不过，时至今日，对于究竟什么是美，或者美的本质是什么，仍然没有，也不可能有统一的答案。古希腊毕达哥拉斯学派用数学和声学的观点研究美，提出了“美就是和谐”的定义。苏格拉底从功利主义出发研究美，认为“有用就是美”。柏拉图强调美是超感觉的。德国哲学家康德致力于论证美是架通真和善的桥梁。黑格尔提出“美是理念的感性显现”。俄国作家车尔尼雪夫斯基道出了“美就是生活”。法国雕塑家罗丹说：“对于我们的眼睛，不是缺少美，而是缺少发现。”

对于我来说，我感觉自然就是美，美就是自然。谁能说高山大海不美，谁又能说日月星辰不美，不管是日出还是日落，也不管是月亮的阴晴圆缺，都各有各的美。对于人来说，不论是喜怒哀乐，也不论是悲欢离合，都是其性情的一种自然表现，都有一种相对应的美。两性之间的爱也是一种自然美，男女关系是人和人最自然的关系。我们生活在这个世界上，应该是自自然然，而不需要假大空，不需要矫揉造作。当然，这里的“自然”，首先说的是内心的自然。

1979年1月1日学校的大喇叭里传出了中美正式建交的消息，对我们这些学英语的学生来说，这无疑是一个好消息，意味着今后我们可以有更多施展专业的机会；更重要的是，中国从此真正摆脱了国际上各种势力的封锁，走向了国际政治和经济这个大舞台。今天，中美两国的贸易已比建交时扩大了10倍，占整个中国对外贸易的15%以上。

与此同时，思想解放运动正在全国范围内轰轰烈烈地进行，人们正经历着思想观念的深刻变化。今天回头去看，可以发现这种变化实在太大了，包

括政治、文化、经济、商业和日常生活的方方面面；而所有的变化都有一个基点，这就是对“文革”的反思。正是经由这种反思，人们不仅省察和重新认识过去，同时也开始积极地探索未来。

当时我和班上的几个同学陈英明、李岩、马强等一起组织了一个读书会，轮流主持，每个星期挑选一个题目或人物，然后大家一块各抒己见，以锻炼自己的组织和辩论的能力，同时也迫使自己去准备和学习更多的东西。我记得有好几次讨论都是围绕当时风行的所谓“伤痕文学”进行的。那些作品虽然都还不太成熟，却强烈地吸引着我们的视线。通过这种经常的讨论和学习，大家都成了很好的朋友；特别是陈英明和李岩也都喜欢游泳，我们三人之间的关系因此可以说更胜一筹。

我还必须提到我另一个非常要好的同学和老乡柏桦。柏桦在我们同学中间一直以其独特的思想性著称，他才华横溢、文思敏捷，经常有独到的见解且好发高论，对人有很强的感染和说服力。他尤以诗歌创作见长，在校时就写了不少作品。我们经常在一起切磋诗艺，探讨有关问题。大学毕业后他坚持诗歌创作，后来成了一名著名的青年诗人。

与此同时，我也仍和我中学高年级时的一些朋友保持着密切联系。当时关系很好的有孟猛和王川。我和孟猛从小就是邻居，相互有很多正面的影响。恢复高考时，他年龄已不小了，但仍然考上了川大，现在美国的一所大学里当比较文学教授。王川考上了四川美术学院。他创作的反映知青离别农村的油画作品《再见吧，小路》在当时的全国青年油画展中获奖，我为他取得的成就感到无比高兴。与他同时获奖的还有他的同学何多苓创作的《春》和罗中立创作《父亲》。这两幅作品都使我一时心折；尤其是后者，那浸透了历史感与沧桑感的中国父亲形象令我至今念念不忘。

大学四年期间，我还接触过不少学校的老师，他们都非常优秀和称职。经过“文革”十年动乱，大学第一次有了这么整齐和高素质的学生，他们也教得起劲。值得一提的是大学二年级时来了一位名叫 GLEN ALLEN 的外教，加拿大人，一教我们就是两年。实际上，我第一次开始认识加拿大和加拿大人，就是从 GLEN 身上开始的。GLEN 的教学方法很新颖，他从不拘泥于语法，而是注重句子在上下文中的功能，妙趣横生。上他的课是一种享受，同时也学到了不少东西。GLEN 对我的鼓舞不小，实际上想去加拿大留学也是部分受到了 GLEN 的影响。那时我一有空就写一些英文散文，从童年到大学，从培根到莎士比亚，从人生寂寞到应如何学习，各种题目都让 GLEN 评析。他常常给我很高的评语，鼓励我多思考多写作，这在当时对我的确是一个很好的锻炼。

另有两位著名的教授给了我很大的帮助。一个是顾授昌教授，曾在英国留过学，资格很老，在英美文学上很有造诣。我以前回广外捐资设立奖学金时，还专程去看望了顾老。顾老已是 95 岁的高寿，仍然忆及他教过的学生。另一个是蔡文显教授，是研究英美文学史的，写过不少书。他们在学校教授英国文学选修课，名额有限，但都让我参加进去。我也常常把我写的一些诗歌评论或莎士比亚作品研究的试作给他们看，得到了他们不少的鼓励和指点。

在整个大学期间我一直坚持课余写作。写得比较多的是诗歌，没有固定的体式，格律诗、半格律诗、自由诗都试过，也学过当时流行的“朦胧诗”。作为一个学文科的大学生，处在青春蓬勃和理想活跃的时期，写诗通常就是最好的抒发感情的方式。虽然现在看起来那些诗很幼稚或不成熟，但毕竟是

青春生活留下的难忘的痕迹，再粗糙，也仍是值得宝贵的。尽管我的心情有时高昂，有时低落，有时无以名状，但诗歌总能给我带来暂时的解脱和慰藉，带来梦想与奋斗感。为此我要感谢诗歌曾那么执着而鲁莽地闯进我的心灵。下面是我当时写的一首题为《过去的了》的诗：

过去的了
过去的事不再想
失去了的时光难遗忘
既然吉他弹不断往日的忧伤
就让我甩一个口哨在山间回响

逝去的旅途夏短冬长
尽管还有那温柔的春光
流不完的是青春的血
唱不完的是刀痕里的向往

失落的泪珠化在心上
去浇灭那叹息和悲伤
默默地咬住流血的嘴唇
勇敢地拥抱人世的苍桑

还有一首对朋友们的叙说：

啊，朋友！我能告诉你些什么？天涯深处
吞噬了
鱼鳞般肥硕的晚霞
却无法吸收
满天活泼跳跃的群星

青春之歌或空想
消失在
山间峡谷里了
而失散的乐谱
却在加快节奏的世界之巅
翻飞翱翔

一串串酸痛的回忆
被沙滩
吮干了眼泪
但坚硬的贝壳
却埋伏在深深的沙底

海燕
和彩云一起歌唱，飞翔

却被云的闪电
劈出了
精灵的大叫

太阳
能呼唤天空的云彩
却溶化不了
胸中的迷雾

风
能吹出萧瑟寒冷的严冬
也能吹绿
春天蓬勃的原野

另有一首对自然界的感受，表现一种复杂的、但又是无以名状的情绪：

在分镜头的自然界里

野鸟
毫无拘束地
飞翔在蓝天的迷茫里
难以捕捉
但有时
却意外地飞到你的肩头
丁香花在呜咽
当穿着死叶的冬风把大地摧残

太阳
血淋淋地倒在地平线上月亮
却在送着迷人的秋波

喘着粗气的森林
永远明白不了
头上翻滚的海涛恶浪

鱼儿
在大海暴戾的腹中
吐出
五彩缤纷的水泡

星星
毫无休止地
向命运洒出
没有希望的种子

黄昏
终于溶尽了
少年头上
每一根闪光的青丝

黑夜
又开始孕育出
另一个崭新的
白昼

还有一首有关爱情的，写某段时间内一种笼罩性的感受，那是我所经历的一个短暂的消沉期：

当我轻轻地想起爱情
当我的笔
沾着鲜红的血
在心中刻下“爱”的时候

当辛酸冰冷的眼泪
浇灌大
青春的倩影之后

我的身躯里
终于挤出了
黑暗的黎明

当我陶醉时
我不知道
是酒在杯中
还是杯在酒里

而醒来
却发现
有时眼泪是酒
有时酒是眼泪

思念
飘忽不定
突然发芽，长大，成熟
变成了智慧

神经
已被女人绷紧
肌肉

却被她们放松

青春

不能再和生活调情

否则带血的嘴唇

就会被吻得苍白

偶然和暂时结成伴侣

理智和感情

却闹着离婚

我的双眼

紧张得出汗

为什么爱情这么咸？

《枫叶》一诗我较为喜欢，它表达出一种若即若离、寻找爱情的感觉：

枫叶悄悄地红了

你却默默地走了

带走了一片枫叶

印红了一片心扉

枫叶轻轻地落了

你仍然没有消息

我漫步在落叶之间

寻找着秋恋的遗迹

枫叶又慢慢地红了

我又深深地想起了你

枫叶落了又再红遍

心头的人儿你在哪里

也有一些振奋和欢快的诗如《青春》：

青春是诗的年龄

血管里奔涌着汹涌的激情

唱不完梦中的遐想

抒不完未来的憧憬

青春是诗的年龄

我们都向往美好的爱情

低声吟唱着爱的诗篇

点燃一颗热恋的心

青春是诗的年龄
永远叠映着生命的幻影
既有逝去的摇篮曲
也有未来的凯旋门

青春是诗的年龄
有欢乐也有艰辛
快快绷紧诗歌的竖琴
趁着我们还年轻

《我有一片恬静的心思》呈现了我的另一种心境：

我有一片恬静的心田
常常把人类的祖先思念
问今天迷茫的世界
何日回到自然的伊甸园

我有一片恬静的心田
常常把失去的生活祝愿
逝去了的就永远逝去了
不要去抱怨密尔顿的失乐园

我有一片恬静的心田
常常回味着人性的甘甜
尽管人生长满了荆棘
我仍要种植我的梦幻园

十一. 对一位优秀大学生的成才设计

大二时，我常常思考怎样才能做好一个大学生，他或她的形象会是怎样的呢？我写下了以下几个方面。

1. 意志、目的、毅力、自信心

大学时期的生活，一个人只有一次。在这极其宝贵的年华里，怎样才能算最有效地度过？怎样才能充分地利用这四年的光阴？四年学业完成以后，我们究竟会成为一个什么样的人？我们应该以什么样的形象面对即将展开的漫漫人生？

对一个人来说，无论干什么，首先要有其目的并且想达到它，这就是意志行动的开始；而与达到目的的坚毅志向相结合的清楚的目标，又是意志成败的一个重要标志。为了使意志获得发展，就不应该满足于模糊不定的憧憬和朦胧的向往。

我们必须明确：行动的结果可能和应该是什么，换句话说，究竟应该达成一个怎样的目的？目的的内容、目的的性质及其意义，也起着非常重要的作用。目的越有意义，它的社会价值就越高，这个目的所可能引起的憧憬就愈强烈。“伟大的毅力只为伟大的目的而产生”，因此，首先明确奋斗的目的，对于刚刚进入知识宝库之门的年轻人来说具有特别重要的意义。

那么，什么又是我们奋斗的目的呢？人生的目的在于发展自己的生命，使其放射出灿烂的永不熄灭的火花，即燃烧自己，照亮别人，因为大自然不是为了享乐才把我们送到这个世界上来的；说明确些，人是为着别人而生存的，是为了那样一些人；他们的喜悦和健康关系着我们自己的全部幸福。

为什么呢？因为我们的精神生活和物质生活都是依靠别人的劳动（包括前辈人的劳动）得来的，我们应当尽力以相同的分量来报偿我们所领受的以及正在领受的东西。我们既然来到这个世界上，就应当毫无保留地完全献身给它，不去计较个人得失，不被酷境所屈服；为祖国，为这个世界，为人类的文明进步，为大众的事业，而去忘我地奋斗。说简单点，也就是达到像范仲淹所说的“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”那样一种崇高境界。我们知道每个人都有一定的理想，这种理想决定着他的努力和判断的方向。

我们不应当把安逸和快乐看做是生活的目的本身，而应该用善、美、真和对崇高生活的渴望来照亮生命的征途，让生活之树常青。但我们所说的生活的目的决不是对万物贪得无厌的欲望。“人能够做他所想做的，但不能要他所想要的”。这句辨析目的与欲望关系的话中所包含的深刻哲理值得我们很好地深思。

大凡历史上有所成就的伟大人物无一不是从一开始就立下了宏伟的志向。诸葛亮说“非志以成学”。孔子说“吾十有五而志于学”。我们不能想象没有目的的人生，也不能忍受这样的人生。托尔斯泰说：“人们如果不理解所过生活的意义，任何时候都不能生活下去”。

有了崇高的目的、明确的目标，就能产生顽强的意志。什么是意志呢？旨在实现既定目的而表现于人的自觉行为中的心理过程，就是意志。莱蒙托夫说得很好：“什么东西能够对抗人的坚强意志呢？意志就包含着整个灵魂，包含着整个愿望——就是说憎恨，热爱，同情，喜悦，生活；一句话，意志

就是每个人的精神力量，就是对创造或毁灭某种东西的自由的志向，就是无中创造出奇迹的创造性的权力！”我们是成人了，必须有成人的气概。要意志坚强，要勤奋，要探索，要发现并永不屈服，无论是世俗的压力或是来自内心的痛苦的折磨。

同时，坚强的意志还需要顽强的，坚韧不拔的毅力来巩固，而毅力的培养需要持之以恒的精神，需要各种艰难困苦的锻炼，包括种种失败和挫折的教训。通过酷境逆境的锤磨来陶冶自己的性格，鼓足自己的勇气和信心。居里夫人曾说过这样一段话：“我们的生活都不容易，但是那有什么关系？我们必须有恒心，尤其要有自信力！我们必须相信我们的天赋是用来做某种事情的，无论代价多么大，这种事情必须做到！”

在这里，除了对未来的渴望以及顽强的意志和毅力，还必须有必胜的坚强信念。要相信自己的力量，相信通过艰苦的努力，理想是可以变为现实的。正如罗伯特所说“很难说什么是办不到的事情，因为昨天的梦想，可以是今天的希望，并且还可以成为明天的现实。”

这个确立目的，产生意志，锻炼毅力、充满信心、刻苦奋斗，达到目的的过程也像王国维在《人间词话》中所比喻的那样，有三个境界。其一是“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路”；其二是“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”；其三是“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”。

2. 思想、创造力、独立思考

我们的大学究竟应当培养什么样的人才？这的确是我们每一个人应该认真思索的问题。我觉得学校的目标应当是培养有独立思考和独立行动能力的知识者。就一个学生而言，应当始终把发展自己的独立思考和独立判断的能力放在首位。这样才能成为思想活跃的、有独到见解的、有创造性的人才。

学生学习的主要任务是学会创造性的独立的脑力劳动，必须力求一切事情都能独立进行。托尔斯泰曾精辟地指出过：“如果学生在学校里学习的结果是自己什么也不会创造，那他的一生将永远是抄袭和模仿。”当今的中国，由于历史上缺乏民主传统，致使社会上和学校里很多人墨守成规、因循守旧、思想不解放、胆子不大，甚至愚昧无知。这些人不仅自己不前进，反而还成了整个社会前进的绊脚石。

因此，中国的学生要想成为国家的人才，必须首先破除这一关。必须充分发扬青年人朝气蓬勃、敢想敢为，不迷信权威的精神，决不让自己的思想、感情屈从世俗之见。爱因斯坦说：“要是没有独立思考和独立判断的有创造能力的人，社会的向上发展就不可想象，正像没有供给养料的社会土壤，人的个性发展也是不可想象的一样”。在我看来，爱因斯坦的这一段话首先是针对青年说的。

人从学习到创造的过程应当是这样的，学习、积累、思考、运用、发展、创造。从生物学观点来看：知识在脑细胞里是逐渐积累起来的，积累得越多，人就越聪明。这是什么意思呢？就是说，如果一个新东西映入知识丰富的头脑，它就会这样或那样地与已经在头脑里积累起来的知识联系起来，形成丰富的想象。思考使这个新东西得到比较全面的认识，从而使创造力得以发展。但是，怎样才能在学习的过程中更好地培养自己独立分析问题和解决问题的能力，发展自己的独创精神呢？

让我们先从人本身谈起。一般来说，人可以分为两类。一类人很容易对别人的思想外部的刺激起强烈的反应。另一类人则习惯于消极被动地接受一切事物。前一类人甚至在孩提时期就对别人教给自己的一切提出疑问，并叛逆传统和习俗。他们富有好奇心，要自己去探索事物；第二类人更容易适应生活，而且在条件相同的情况下，更能积累正规教育所传授的知识。后一类人的头脑中充满了公认的和固定的看法，而前一类人则较少固定的观念，他们的思想更自由、更多样化。显然第一类人适合于创造性工作，而我们也应该努力将自己造就成为第一类人。要使自己朝这方面发展，首先应当批判地阅读所学的东西，坚持独立思考的立场，以开启自身创造的可能，如培根所说：“读书时不可存心刁难作者，不可尽信书上所言，而应推敲仔细”。

其次，必须养成这样一种习惯，把书上所言同自己的知识、经验加以比较，寻找出有意义的相似处和共同点，摸出规律性的东西，并在此基础上进行大胆的猜测和想象。另一方面必须培养自己多学科的广泛兴趣，因为真正的创造性的植根于独博大精深知识。具有丰富知识和经验的人，比只有一种知识和经验的人更容易产生新的联想和独到的见解。

与此同时，还要不怕犯错误、受挫折。畏惧错误就是毁灭进步。人要有所追求就不能不犯错误。杜威说：“使一个不惯于思考的人只能感到沮丧烦恼的事，对于有训练的探索者来说，是动力和指针。”错误往往与大胆的猜测和想象联系在一起，而没有大胆地猜测和想象也就不会有独创。

还有很重要的一点，那就是事业心和进取心。一个人应具冒险精神，随时准备以自己的才智迎战并克服困难。对现有知识和流行观念的不满足，以及急于试验自己判断力的迫切心情也将对创造精神的发展带来莫大的帮助，而压力、挫折、打击、痛苦等则会进一步促进此种精神的发展。总之哪里有超乎常人的精力、工作能力及独创精神，哪里就有天才之诞生。

综上所述，学生要做到知、会、理解、创造。“知”不仅是要掌握基本事实，而且要象列宁所说的那样，用批判的态度来领会。“会”，就是要运用学到的知识并获得实际的效果，要“会”到纯熟贯通。“理解”与其说指掌握知识的多少，不如说指思维的好坏；与其说“应当知道”，倒不如说“应善于考虑问题”。要发展自己的思维，以便得到更深刻的理解。“理解”还应该掌握正确的思想方法。我们应当记忆的不是结论而是方法。所有的这一些都是为了有所“创造”，即发现前人所未及发现的，贡献前人所未及贡献的。这四个方面互为前提和结果，其根本则在于“怀疑”。只有怀疑，才能辨明是非，才能永不知足，才能有所发现，有所前进。陈献章曾说“前辈谓学贵知疑，小疑则小进；大疑则大进，疑者，觉悟之机也。一番觉悟，一番长进”。这番话是值得我们牢牢记取的。

王安石说：“有志矣，不随以止矣，然力不足者，亦不能至也。不患人之不能、而患己之不勉”。我辈应努力向前辈学习，树大志、立雄心、勤学苦思、敢想敢干、敢于创造。

十二. 毕业前夕的四点总结

四年的大学时光一晃就过去了。梦幻般的年华在校园里留下了永不磨灭的记忆。大学里的学习训练以及整个大学文化氛围的影响，使我渐渐地成熟起来了；养兵千日，终于到了要走向人生战场的时候了。

学校召开了全年级的毕业分配大会。校系领导在会上讲了话。我们得知其后的程序是：体检、个人总结、班级总结、填分配志愿、毕业茶话会和舞会、全年级照毕业像、欢送会、毕业会餐、公布分配方案、离校。会议开了不到半个小时。我们期盼的那一刻到来得如此平静，以致有不真实之感。今日同窗好友，明日各奔东西。临别时同学们纷纷互换赠言，互留地址，互道珍重，互盼再见。录音机里传出了“友谊地久天长”的插曲。……

晚上，我回到宿舍，掏出了日记本，记下了我当时的感想，也算是对大学四年的一个简单的小结。我这样写道：

在人的一生中，集中四年的全部时间用来学习的日子是不多的，现在就要毕业了，我又一次感到了一种深沉的激动。我想回顾，我想展望，我想奋进。然而目前，我想应该简略总结一下我四年的大学生活。

四年黄金般的光阴里，我学到了很多知识，增长了不少见识，有很多收获。我觉得我在学识方面已打下了初步的基础，我同时也感受到了我世界观的形成，我青春的迸发，我活力的增长，我情思的隽永，我生命的发展，蓬勃与自信……

1. 初步确立了人生观

我从小就很向往一种高尚的生命，憧憬做一个有所作为、于社会有益的人；同时也希望不浪费、不虚度一个人只有这么一次的宝贵生命。在我读中学时，人生观已开始萌芽，在农村插队时又得到进一步的发展，现在应该说已经初步成形了。在大学这些年，我读了不少书，也接触了不少的老师、同学和朋友，这些都给了我很大的影响；再加上我从小到大的亲身体验，慢慢地我更加确信要努力奋斗，要争取做一个有所作为的人：既然作为一个人来到这个世界上，就应该把自己生命的价值体现出来，使生命过得有意义，对社会和社会的发展起积极的作用。我深知人生是复杂的，纷繁的，多姿的。一个人要认识自我，认识人生，一辈子的生命也许是远远不够的。人生漫长而又短暂的道路上布满了鲜花，也充满了荆棘，人生的天空既有阳光普照又有雷霆万钧。人生或许就是生存意志、发展意志、奋斗意志与挫折和失败痛苦不断较量的过程。我愈来愈清楚地意识到人生充满了机遇和挑战，人的一生永远都应该奋力向前，直到生命的终结。人生是美丽的，但又象一丛带刺的玫瑰，弄不好就会被扎得头破血流。我现在还不知未来有什么样的命运在等待着我，而我所等待的就是立即去奋斗，去行动，去有所作为，去不断地充实、丰富自己、造福社会。在我看来，寻求对人类最优秀知识的理解和继承，汲纳已知和未知的智慧，创造并完成属于自己的事业，是我一生中最快乐的事。

2. 独立性的发展

大学几年使我独立思维和独立行动的能力有了很大的提高。我从来也没有象现在这样感到自己是个成人，一个成熟的人，无论是在生理、心理还是在思想方面。当然，大学四年里也免不了学习上、精神上的痛苦，青春的烦恼，也有孤独和难以忍受的时候，但我觉得正是这些东西在日以继夜地磨炼我，使我自立、自助、自主、自强不息，从而形成了自己坚毅的性格。我始终认为一个人应当有坚韧不拔的毅力和独立自主的精神，这对他事业的发展是十分重要的。我觉得我有一个长处，那就是有坚定的自信心，能坚信自己，不沮丧，不自卑，能够独立去干自己需要干的，有胆识也有胆量；特别是在人生的关键时刻，我知道一个人必须杜绝一切怯懦和犹豫，认准目标锲而不舍，只要有希望，就敢于去闯。路是自己走出来的，只有敢于去走，才能越走越宽。

3. 学会了和青年男女的交往

和青年男女交往是一件很重要的、无法回避的事。在与他们交往的过程中，我对青年人和对我自己都有了进一步的认识。每个青年人都有自己的理想、抱负，在一起探讨学习、生活和交流思想，会撞击出青春活力的火花。年轻人是充满了希望的一代。屠格涅夫说得不错，“青春的全部奥秘不在于能够做出一切，而在于希望做出一切。”青年都在希望，都在梦想，互相的鼓舞是必不可少的。青年朋友可以说是一面很好的镜子，能相互折射出各自的优点和缺点。人性中有许多积极向上的东西都在青年身上得到充分的体现，和他们在一起，是锻炼自己的好时机。如何与同学和朋友相处，包括同异性同学和朋友相处，是形成一个人完整人格的一部分。从他们身上受到启发，从他们身上看到自己、发现自己、完善自己，这样的过程，并不会随着年龄的增长而完结，会一直持续下去。

4. 开阔的专业收获

大学四年的学习，使我开阔了视野、丰富了头脑、拓展了胸襟。我对自己掌握专业知识的程度基本满意，而更重要的是，我已形成了良好的学习习惯并有一套自己的方法。我对文学、哲学、经济学、社会学、心理学、政治学等诸多方面的广泛兴趣非但没有影响我的专业兴趣，反而相辅相成，形成了一种有机的内部生长。（这种杂于一的爱好对我后来在国外学习工商管理大有裨益。因为管理人员就是总经理的角色，他不是某个专业的专家，而是一个有综合决策能力的杂家——自注）可以说大学的学习已初步锻炼了我认识问题、分析问题、研究和解决问题的能力。我确信将来自己是在某一方面做出成绩的。但即便到那个时候，我的学习、探索和追求也决不会停止。学习对我来说，是一辈子的事，永远也没有止境。学在其中，乐在其中，还有什么比思索人生、丰富人生更令人愉悦的事呢？

大学的本科刻苦攻读的四年生涯就这样过去了。想当年，同学少年，意气风发，指点江山，激扬文字。多少年了，仍忆及当年是如何在追寻那梦中的橄榄树，是如何在找寻自己的理想，人生的支点，前进的动力，是如何在苦读与奋斗。大学本科四年的结束，只是意味着一个更新的里程又开始了。

第三章 在中央部委工作

推动你的事业，不要让你的事业来推动你。

——富兰克林

一、进入国家对外经贸部

大学毕业分配时，我非常向往去北京工作。因为她是中国政治、经济和文化中心，是人才济济的地方，是最富于挑战性，同时也有更多机遇的地方。年轻人要奋斗，就应当到竞争最激烈的地方去，当时我想去外交部，为此还专门去了趟北京。在当时的形势下，一般都是坐待分配，还没有找接受单位毛遂自荐的概念，能够主动出去了解招收单位情况的寥寥无几，更不用说千里之外的北京了。结果了解到，外交部在广外只招收广东籍的学生，必须会说地道的广东话，我去外交部的理想就落空了。

既去不了外交部，我转而又想，中国需要发展，就必然要扩大对外开放，而扩大对外开放，又必然会加强对外经贸来往。这是一项新兴的事业，是振兴中华的一条有效的道路，如果有机会，应当投身这一对外开放最直接、最前沿的行业，干一番事业。于是就填了去对外经贸部工作的志愿。这一次我如愿以偿了。

1982年春节刚过，我就来到了祖国的首都，到对外经贸部报到。当时我们新分来的大学生算行政24级，每月工资56元，也算是当了干部。和我一起分到经贸部的还有其他3名广外同学。由于是“文革”后第一批经过正规培训的大学生，多年不接收大学生的单位对我们都很欢迎。

北京是一座很美丽的城市，虽然她没有南方城市那样秀气，但她有一种古典美和博大精深的气派。小时候我母亲曾带我来过北京，自此一直被她那迷人的景色所吸引。这种吸引真有点像许烺光先生在《美国人和中国人》一书所说的那样：“北京城对于中国的吸引力就像好莱坞对于满怀明星梦的美国人一样。”一座伟大的城市就这样能唤起一种伟大的激情。不过，北京最吸引我的还是她的人文环境。这里有全国最好的文化氛围，包括许多大学、研究机构、中央机关、外国使领馆、各国通讯社、中国一流的出版社和各种报刊杂志社、文化艺术团体和北京人独特的文化韵味。还有一点就是这里人才济济，良好的环境聚集了大批优秀的人，使你永远不能自满，永远都会有挑战，同时永远都会有很多的机会。再有，当你置身于北京人中间，你不会有一种强烈的异乡人在旅途之感，因为北京市人口的50%以上来自全国各地。现在我也是上千万首都人的一份子了。当年我在四川偏僻的农村挖地割麦时，想到过这一天吗？或许想到过，或许没有，谁知道呢？

从大学校门踏进社会的大门，是一个不容易的转变，在一个新环境中，一切都要重新开始。的确，现在是实实在在的工作真正开始的时候了。

当时我们分配去的时候，经贸部刚由原外经部、原外贸部和原国家进出口委员会合并而成。我们当时侧重原外经部有关的业务。部里先给新来的大学生办了一个外经业务干训班，学习经贸方面具体的业务知识。干训班的学员一共18人，分别来自北京大学、北京第一外国语学院、北京第二外国语学院、南京大学、吉林大学、厦门大学和广州外国语学院。大家虽然都来自不同的学校，但相处得非常好，其中还有不少非常优秀的人才。广外的校友在

经贸部也有干得挺有成就的，像现在美大司的副司长王超就是我在广外的同学。

初期的纯业务学习是单调的；工作一开始并不像想象的那样多姿多彩；然而新的生活毕竟开始了。梦想终究是梦想，而生活本身在任何时候都脚踏实地。渐渐地，我也和大家一样，对以前没有接触过的经贸业务发生了兴趣，并开始钻研起来。

干训班只持续了一个月就因两部一委正式合并而中止，我被分配到部里业务局工作。

1982年中国对外开放政策实施不久，对外贸易还处于刚刚起步的阶段。但腾飞的趋势已是明摆着。对两部一委实行合并，正是为了适应这一发展趋势。在中国改革开放的大潮中，对外经贸将无疑将充当对外开放的排头兵或主力军的作用。

后来若干年的发展证明我当时选择去经贸部是正确的。虽然这个行业在当时对一个热衷于文学的青年的吸引力并不很大，但人生的道路纵横交错，你随时都必须做出选择，就象美国田园诗人罗伯特·弗洛斯特在《没有走的路》一诗中所写的那样：“森林里路分两条，/可惜我不能两条都走。/我选了另一条，同样宜人，/挑上这一条或许有点道理。”不过，虽然行业选择无可厚非，但远非事事一帆风顺。要快速进入角色，还要经过几番折腾。

我被分配去的业务局是从事国际经济合作业务的。在做具体工作之前，我像许多大学生一样，曾有过短暂的自命不凡的幻觉，以为自己年纪轻，受过很好的教育，有足够的聪明才智做任何事，因此很快就能独当一面，得到领导的器重和同事们的尊重。但实际情况并不是那么回事。就拿我当时工作的业务局来说吧，几乎所有的业务干部都是大学毕业生，谁也不比谁差，更重要的是他们都具有长期的、相当丰富的工作经验，而我们以前所受的教育偏重理论的多，不处理实际问题的能力尚有待锻炼。我虽有知青生活的经验，但对机关工作来说，类似的经验几乎可以说用处不大。

因而毫不奇怪，在刚进机关的一段时间内，我只能干一些抄抄写写的工作和其他一些杂务：比如天天都是最早到办公室打扫卫生，去食堂打开水，甚至有一段时间天天去机场送人、接人，根本没有什么时间来参与真正的业务工作。短暂的幻觉破灭后我认为这很公平：学徒还要吃三年萝卜干饭呢？不过，在得不到承认之前，在不能发挥自己所学专长的时候，沮丧和失落的心情是可想而知了。

我心里清楚：要想得到别人的看重，必须要有真本领，必须精通业务，做出成绩。因此，沮丧归沮丧，失落归失落，对业务学习我是一点也不马虎和放松。每天下班后我都待在办公室里自学经贸方面的知识，同时也开始翻译一些有关书籍，其中有一本是联合国出版的《在发展中国家承包项目指南》。当时国内这方面的书很少，很多专业术语都没法译，只能自己下功夫琢磨，最后终于译完了这本书，不仅提高了对这方面业务的理解，也保持了外语水平。

这段时间我集中读了一些经济贸易方面的理论书籍，印象最深的是一套保罗·萨缪尔森所著的《经济学》。萨缪尔森是美国哈佛大学博士，麻省理工大学经济学教授。他12岁进哈佛读博士，23岁当上正教授，50岁获得诺贝尔奖。他的这本书早在1948年就已经出版了，曾是西方世界最流行的经济学教科书，发行量超过100万册。但中国一直到1979年，也就是本书出版

31年之后才印行了第一版。这反映了中国改革开放以前的封闭程度。而这31年，是世界经济大发展的31年。

我一直希望获得表现自己能力的机会，但很长一段时间内就是得不到这样的机会。一天有一件事对我触动很大，有一个国家的大使紧急约见我们局的局长，临时通知我们处准备翻译。处里只有两个翻译，但另一个翻译需回家换衣服才能见外宾，当时恐怕都来不及了。于是，我就自告奋勇地毛遂自荐，说我就住在机关大院的单身宿舍，5分钟就能换好衣服。但是我的请求没有被采纳，结果，还是赶快要了辆车，送另一个翻译回家换了装，回来参加了会见。

这件事引起了我的思考。我想别人不用我是有道理的，说明他们不了解我的能力，或对我的能力信心不足，而在涉外这个问题上，谨慎一些总是没错的。因此，我觉得要想得到别人的认可，就必须进行不断地准备，寻求这样的机会，而且抓住机会，就一定能上得去。

二. 养兵千日，用在一时

终于有一天，这样的机会来了。

80年代初，国际上的一些重要组织如世界银行、国际货币基金、亚洲开发银行等相继恢复了中国在其组织的合法席位。这对中国进一步扩大对外开放，步入国际经济轨道，加快现代化建设有着重要的意义。目前：世界银行对中国实施的贷款项目已差不多涉及了所有重要领域，中国已成为全世界获得世界银行贷款最多的国家。世行在中国自80年代以来贷款建设项目，对中国的对外开放和经济建设起了巨大的促进作用。随着世界银行贷款项目的进行，中国开始了一种新的项目建设机制，从项目的评估、可行性研究到发包，从国际竞争性招标到设备采购、工程监理，从交钥匙工程到项目的试运行，一整套全新的观念和运行机制大大提高了中国许多项目建设效率。这种世行贷款项目引进新机制的例子很多，例如前面提到的二滩水电站项目和后来的黄河小浪底工程等。

但世界银行最初在中国开展业务时，国内对世行这一套全新的业务项目机制还是非常陌生的，因此亟需把世界贷款项目的程序和规则介绍到中国来，如世行项目的评估程序、可行性研究程序、国际工程咨询公司的聘用、资格预审、长名单和短名单、国际竞争性招标、设备和服务的采购导则、所在国承包商的优先权、世行所有成员国公司都有资格公平竞争的原则等，包括许多详尽的规定和管理方法。世行这些业务对当时的中国公司来说都是非常新的业务，难度不小，但又必须要掌握。

世界银行为使中国的有关政府部门和公司尽快熟悉世行业务，决定到中国来举办世行项目业务的讲座。当时经贸部召集了全国有关国际经济合作的各公司和各省市负责世行业务的有关官员，来北京参加世行首次举办的业务讲座，而协办这个讲座的重任就落在我们局身上。由于讲座需要举行好几天，翻译不够用，领导终于让我准备候补上场。

讲座在北京二里沟谈判大楼的大会议厅举行。全国各公司和各有关政府部门的代表黑压压地一片挤满了会议厅，大家都非常希望了解世界银行这个新业务。我们局的同事差不多去了一半，这一来是我们局参与举办的讲座，二来也是看看我们局几位翻译译得怎么样。我当时的心情非常紧张。面对这么多的领导、同事，我不知道我若出场会不会出丑、丢面子，让别人觉得刚参加工作的大学生真是不行。不过，有一点我很清楚，我是背水一战，只能成功，不能失败，更不能胆怯。

讲座开始了，世界银行的官员和专家都进行了认真的准备。由于内容非常新，又是首次举行这样的讲座，翻译的难度相当大。主要是国内以前从未搞过世行项目，对它的概念、过程、导则和方法闻所未闻。别说用英文去听再立即用中文说出来，就是用中文说这些概念和方法都是够难的。

第一个上场的翻译年龄较大，在中国驻外使领馆长驻过，应该说是比较有经验的。但由于前述的原因，翻译效果不理想，许多听众都不知所云。世行的专家也十分着急，他该讲的讲了，但下面的中国官员听不明白，不知如何是好。

上午的讲座快结束时，我的领导走过来说：“小王，下午这场你试试吧，这下可全看你的啦。”我原来以为只是在此候补，没想到这么快就让我上场，顿时紧张起来。毕竟这是我大学毕业后第一次面对这么大的场面，面对这么

多的领导和同事，面对这么多国内经贸界的精英，而所要翻译的又是这么重要的业务，很多下面坐着的听众都是从全国各地赶来的，如果糊里糊涂地听了回去，今后真是没脸再见他们了。

中午休息时，我买了一包烟一个人到楼下的传达室里，闷着头抽了起来。我已经很久没有抽烟了，还是原来在农村苦闷时抽过；这次抽烟，是为了提精神，更好地投入到下午的工作中去，争取一炮打响。狄斯累利说，“当好的机会来临时，要立刻抓住它。”现在就是养兵千日，用在一时的时机。

轮到我上场了，开始一两分钟有点紧张，但很快我就平静下来。我暗想，你紧张别人要注意你，你不紧张别人也要注意你，既然如此，还不如放松自然一些。实际上，我上来后翻译得非常好。这主要得益于我参加工作后每天都坚持学习业务，特别是翻译了联合国的《在发展中国家承包项目指南》一书，其中的业务和世行的业务非常接近，很多术语和专有名词在译书时已经琢磨多遍了。有些垫底，应该说我对世行所介绍的那些新概念、新方法和新术语并不陌生，往往世行专家刚讲完，我就脱口译出，有时还加上我的一些理解，以求翻译的内容更准确，做到信、达、雅。

讲座的气氛顿时活跃起来，下面的听众一下子觉得豁然开朗了，世行的官员和专家的兴趣也提高了很多。听众的问题非常有针对性，而且有一定的水平，如果没听懂，是问不出这样的问题来的。随着会场的气氛越来越好，我的翻译也越来越顺，以致接下来好几天的讲座全部由我一个人翻译了，最终圆满完成了把世行业务和导则率先介绍到中国来的任务。

讲习班结束以后，世行的官员和专家高度评价了我和他们的配合，对我之于世行业务的熟悉程度感到惊讶，询问我以前是否去过世行。他们对世行在国内举办讲座取得如此成功感到非常高兴。我的领导、同事和全国各地的代表纷纷向我表示祝贺，不认识我的还问我是否刚从国外留学回来。当我告诉他们我刚参加工作不久时，他们都表示非常佩服。

这次讲座一炮打响，局里的领导和同事对我的看法立刻改变。我不再是一个刚来不久，干什么事都让人不放心的大学生，而是一个肯学习钻研，有一定水平的业务骨干了。接下来，我就再也闲不住了，各种各样的机会接踵而来。一下子，我成了局里最忙的翻译，参加各种各样的会见、政府间的双边会谈，频频出入部里的谈判室，有时还到人民大会堂去参加会见、起草有关政府文件的翻译等。不仅如此，由于对业务熟悉，能够胜任专业翻译，经贸部其他业务局也来我们局要我去搞同声传译工作。记得当时由经贸部国际技术合作交流中心会同联合国有关组织举办的“国际工程讲习班”、“国际会计讲习班”，亚太经合组织在京举办的有关会议等，我都去做了同声传译工作。同声传译的难度相当大，即听即译，反应必须非常快，一般适应下来不太容易，关键是要熟悉翻译的内容。看来当时我的翻译确实不错，以致经贸部国际组织联络局打算借调我去位于日内瓦的联合国组织机构做翻译，已经填好表，对方也决定要了，但我们局最后没有放人。

通过这个从不被承认到被承认，从不被重视到被重视的过程，我觉得一个人来到一个新单位决不要有先入为主的怀才不遇之感，且一开始不应当期望太高；应当逐步地让别人认识你，知道你的能力和水平。如何尽快熟悉业务、深入钻研、进入角色、发挥自己的才干，才是问题的根本所在。一旦你开始胜任你目前的工作，并做出成绩，你就应当挖掘和挑战你的潜力，寻找更富有创造性的工作来做，朝更高的层次发起冲击。

三.新方向

在经贸部做了一段时间翻译之后，我发现做业务更有价值和影响，翻译只是个工具；实际上，部里的翻译最后绝大部分都搞业务去了。我不能仅因为翻译做得好就沾沾自喜，不再钻研新的业务，寻求新的发展。

于是，我又将目标对准了国际经济合作业务，开始朝一个新方向迈进。我心里十分清楚，一个人要在这个世界上成就任何事业，其基本素质和长期的养精蓄锐都是必不可少的，只有这样，才能厚积薄发，有所作为。生活和工作中往往并不缺乏机会，但机会来了你能不能抓住，能不能将这种机会转化为成功的要素，才是对你的真正考验。人的一生需要通过不断地抓住机会来证明或提高自己的能力和水平，而且越能抓住机会有所表现的人，就越容易得到别人的承认。当然，这种承认不是轻易能得到的，特别是处在一种大家彼此彼此的环境中。在下大气力钻研国防经济合作业务，积极参加局里各种的业务会议的同时，我也帮局里请从国外回来的有经验的中国公司驻海外的经理介绍情况，为他们的介绍做整理。我发现直接聆听来自第一线的报告，是一个很好的学习业务的过程。

那段时间，由于对外经济合作的业务刚起步不久，各方面都很积极；由于我们局主管全国这方面的业务，常常有机会接待来自全国各经贸厅的厅长、处长、各部委外事局主管经贸工作的官员、各大外贸公司、外经公司的负责人，参加省、部级的各种会议，和中国处在对外开放最前沿的各级高级官员打交道，我的业务水平有了突飞猛进的提高。我强烈地感觉到中国对外经济合作的愿望和要求，特别是各极地方政府官员，非常希望能摆脱旧计划经济体制的束缚，得到更大的外经外贸自主权。

中国当时刚开展对外承包工程和劳务合作的业务，各省市和各部委成立有关公司的审批权在我们局，由我所在的处负责这项工作。这使我对中国公司的运作、管理和经营情况有了更深的了解，熟悉了中国企业和公司在既有经济体制下的特点，以及如何将中国的公司推向国际。

我记得非常清楚，有一次局里派我去参加中建海外公司在北京西山召开的董事会。中建海外公司是中国最大的对外承包公司，在海外招揽的项目最多。当时我就想，为什么不能放宽审批条件，让所有想到世界上去大显身手的公司都冲向国际市场？中国不应该只有一个中建海外，应该有上百个，上千个。不入国际，焉得发展？

四. 初试锋芒，发表系列专业文章

由于我的业务能力得到了重视，局里派我参加了全国对外承包工程会议和全国对外合营企业会议。我被安排在大会文件组。文件组共五个人，除了我一个人是业务经办外，其余全是正副处长，都是参加工作一二十年的，而我参加工作还不到一年。我的工作包括将中央首长在大会上的即席发言整理为正式文稿、起草各种文件等；同时，每天还要参加各小组的讨论，将他们的意见和建议总结归纳，最后写成简报，供领导决策时参考。参加这样的会议，使我对业务有了进一步地熟悉，也使我更了解了中国大型经贸和中国对外国际合作公司所关心和需要解决的一些问题，更重要的是使我熟悉了中国政府部门的决策过程，以及政府部门同公司合作的许多独有的特点。

为了让自己在业务上更上一层楼，也为了能够对从事对外经济合作工作的公司在业务上有一些帮助，经过一段时间的钻研，我陆续发表了若干专业方面的文章，包括在《国际经济合作》杂志上刊登的《国际上工程咨询服务怎样进行》、《如何在国际上进行投标》、《关于国外承包工程的管理问题》；在《国际贸易》杂志上发表的《合资企业与合资企业法》、《国际承包劳务市场及其展望》；在香港英文版《国际贸易》发表的《中国在海外承包工程现状》、《国际经济合作最佳方式》、《中国在海外合资企业》等；还有在《国际经贸消息》上发表的系列连载文章《提高中标率问题琐谈》等等。这一系列业务方面的文章的发表，受到了公司同事们和读者的好评。

不过，也有一个人存有疑惑。他问我：“小王，你从来没出过国，也没真正搞过项目，怎么能写这么多的文章？”我回答道：“有很多知识是直接的，也有很多知识是间接的。关键是吸收和消化这些知识。很多作家描写死亡时的感受，很逼真，很形象，并不等于要自己亲自去死一遍。如果死了，也就写不成了。”那时我写的这类文章其奥秘一是直接吸收国外的第一手资料，一是多方面听取国外回来的有经验的经理所讲的有关业务情况，把他们的经验总结出来。这两方面的工作对我来说都是一个很好的训练。

由于这方面业务钻研得很有成绩，局里还让我参加有关大专院校国际经济合作学科的教材编写。我当时真的既感荣幸，又感新奇——我这个刚毕业不久的大学生居然也参与大学教材的编写了。其实我也知道，这主要取决于这项业务的时新性，而我们在这方面是处于最前沿的一批人，加上能够用外语直接吸取有关知识，是比较有发言权的。

就这样，到部里才一年多，我就发表了一系列的专业文章，同时还参加编写大专教材，这对一个从前从未接触过国际经济合作业务的年轻人来说不能不说是一个令全局瞩目的一个成就。

除了在部里工作，我也常常到外地出差。有次陪一位驻国外的商务经济参赞到下面省里去访问，一路上都受到非常热情的接待，包括省里面有关领导亲自出面宴请等，至今想来都令我感叹不已：中国历来都是一个高度集中的国家，地方上的领导和公司对“京官”有着不同寻常的重视，至少在 80 年代初中期是这样的。这和我以后在加拿大做参赞去见公司经理时的感觉完全不一样。虽然加拿大的公司也热情接待你，但他们并不热情过度，更不巴结奉迎。他们心里很明白，他们是纳税人，而正是纳税人的钱养活了政府和国家。可是在中国情况完全相反，劳动者并不懂得是他们在养活政府这个最简单的道理。他们似乎生下来就认为是政府或领导养活了他们。这种错误的

观念或许应从中国更深的传统去考察，这不拟作过多的展开；我只想说一点，中国人作为个人应更理直气壮一些，是你自己养活了自己，也必须要靠自己养活自己。否则你的命运也就太可怜、太悲哀了。

在经贸部期间，我还参加过名重一时的广交会。当时我们打报告给部里，要求在广交会上新设一个关于对外经济合作和对外承包工程的窗口，组织一批中央和省一级的对外公司参加。这个要求很快得到了批准，于是我就和处里另一个同事带队，组织了一批公司，第一次以对外经济合作团组的名义参加广交会。当时被批准参加这个团组还有中外合资企业产品团，由部里外资司的马秀红女士带队。马秀红是一个非常能干的人才，她当时还只是一个业务经办，但给人以深刻的印象；时至今日，她已成为经贸部部长助理了。

在计划经济体制下，广交会是对外贸易方面一个非常有效的窗口。当时中国的对外贸易主要由各大外贸公司控制，外商要想与中国做生意，广交会是必不可少的途径。到如今，中国对外全方位开放，各地的小交易会及三资企业遍布，再加上中国对外贸易权力下放给了很多企业，外商同中国建立外贸关系的渠道多了，广交会的作用也大大弱化了，但仍是一种促进对外贸易的必要模式，而且经贸部和广东省政府在交易会的管理上积累了非常丰富和成功的经验。

在广交会期间，还抽空去深圳看了一下。当时是 1984 年，深圳经济特区还刚刚起步不久，但已可充分感受到一种与内地截然不同的景象。可以想象，在当时的情况下，邓小平提出需要吸引资本主义先进的技术、管理和资金，允许他们在中国搞合资和独资，是何等的远见卓识，这种把资本主义先进的管理方法和机制嫁接到中国实际中来的做法，远比前苏联在一个晚上宣布由公有制转为私有制有效得多。事实证明，先开放搞活一批沿海的特区城市再向内地延伸，由此形成的新格局为整个改革开放事业提供了无穷的活力，同时也给中国的企业带来了巨大的观念上和经营上的转变，取得了巨大的效益。

五.“通天”报告与中央领导批示

终于，有一个项目带给我一个在专业上进一步崭露头角的机会。最初，我在局里熟悉业务工作的时候，曾跟过一位老业务经办，他负责我国在中东几个国家的经济合作业务。开始，我每天帮他抄来往的电报，后来则帮他起草一些函电和文件，召集国内有关公司来局里来开会等。有一天，中国航空技术进出口公司驻约旦经理部总经理来部里汇报说，在叙利亚有一个数亿美元的工程要发标，希望经贸部组织国内有关公司去联合投标。经过反复会商讨，经贸部决定由中航技牵头，联合四川国际经济技术合作公司和江苏国际经济技术合作公司联合投标。由于这个项目比较大，部里相当重视，决定由我局一位副局长带领一个投标小组前往叙利亚准备投标。副局长一走，也带走了我一直跟着熟悉业务的老业务员；他一走，只有我比较熟这个项目，于是国内上上下下的联络协调、每天的函电往来，以及给领导的汇报等许多事，一下子都由我来具体经办了。每件事我都办得井井有条，从容不迫。

然而，离投标截止期还剩两天时，中航技却突然宣布要退出投标，这意味着中国联营体投标集团将失去牵头公司。这个标还投不投？半年多的投标准备工作眼看就要半途而废了。很快，中国驻叙利亚大使向部里发来了加急电报，并抄送当时主持中央工作的胡耀邦、赵紫阳、万里、谷牧等领导同志。当时中央要求经贸部拿出一个决策意见并写一份报告上报中央。我和局长当晚10点向刚从人民大会堂出席完外事活动回来的副部长作了汇报，又连夜赶到当时国务委员兼经贸部部长陈慕华家中向她作汇报，最后决定，中航技退出不影响中国其他公司投标。我和另一个同事又赶回办公室，打长途电话给四川省和江苏省人民政府值班室，让他们通知各省派一位省一级的领导第二天务必赶到北京开会。那天晚上忙完之后，已经快清晨了。

第二天，我参加了由国务委员陈慕华召开的高层领导会议，航空部的领导、四川、江苏两省的领导都参加了。会议讨论了项目如何继续进行的有关事宜，最后决定由四川、江苏两省国际公司联合牵头投标。

与此同时，局里需要给部领导和中央写一份报告，全面说明该项目全过程以及承包该项工程对中国对外承包工程与劳务输出将带来的一系列有关问题，包括观念上的问题。由于该项目其他的经办尚在国外，国内部里只有我熟悉前后的全部情况，于是我就自告奋勇地承担撰写此报告的任务。局里苦于一时无人，也就同意由我这个刚刚参加工作一年多的新业务经办来试一试。

就这样，我得到一个写重要报告的机会。这个报告是要“通天”的，即不仅部里的领导要看，中央最高层领导也要看。他们不仅关注这一具体项目，更关注因此牵动的中国对外经济合作、对外承包工程和劳务合作的诸多问题。这方面的业务当时在国内还刚起步不久，很多方面还有争议。究竟是大搞，还是小搞，是放开，还是限制，亟待解决。

当晚我漏夜苦干，将该大型项目的来龙去脉、中方到目前的准备情况、中航技退出后问题如何解决，承包此项目后带来利益和影响，以及中国公司在中东地区承包一个大项目对今后扩大对外承包工程和劳务输出的意义等，一一都作了透彻的分析，有的地方还提出了自己的见解和建议，认为中国应当大力发展对外经济合作事业，大力鼓励对外承包工程和劳务合作，鼓励积极参与投标。

报告经处、局长阅后报部长陈慕华，部长阅后又呈胡耀邦、赵紫阳、万里、谷牧等领导人审阅。胡耀邦总书记当即做了重要批示，指出中国对外承包工程和劳务合作是一项很好的事业，可以使更多的中国人到国际上去大显身手，应当大力加强和发展这项事业，让中国更多的企业走向世界这个更广阔的天地。胡耀邦的原文批示比较长，这里追忆的只是大意。

胡耀邦的重要批示等于中央领导对中国刚开展不久的这项工作给予了积极的肯定，是对这项新兴事业的一个极大的鼓舞和支持，全国外贸系统和中央、各省市的对外公司立刻组织传达和学习。谁也不会想到这份报告其实出自一个初出茅庐的新人之手。我没想到，我写的这份报告，包括我的很多观点和建议，居然会受到中央总书记的欣赏和肯定，做了重要批示，在全国贯彻，从而推动了全国行业在对外承包工程和输出劳务这个重大问题上迅速达成了共识。

这一次，我独立思考和独立处理业务的工作能力又一次得到了承认和赞赏，使大家意识到我不仅能做好专业，搞好翻译，也能接手大项目的业务，熟悉全面工作而且搞得很好。

六. 可惜没成为中国的外交官

在经贸部工作期间，我也并非事事如意，甚至有过非常不顺利的事。前面提到我们曾有 18 名大学生分配到部里，其中外语专业的绝大部分都已被派往了中国驻世界各国的经济商务处。由于那时部里新来的大学生不多，国外又非常需要外事干部，再加上学外语的如果没有机会到国外的外语环境中去实践，外语就会“生锈”，几年下来甚至还会丢掉了，所以部里当时的政策是学外语的干部要尽快派到国外去锻炼。

本来我也被宣布分配到中国驻约旦使馆经商处工作。当时我和我们被宣布的一批人听到这一消息时都非常激动，这意味着我们即将成为祖国的外交官了。宣布以后，每人发了 900 元的置装费，这对当时每月挣 56 元的我来说，已是一大笔钱了。我立即去了位于东交民巷附近专门为中国出国人员订做西装的“红都”服装店，置好了出国的衣服，并开始大量阅读有关约旦和中东地区国家的历史和现状的书，包括《侯赛因传》、《阿拉法特传》等。同时，也把将去国外做外交官的消息告诉了亲朋好友，让他们分享我的兴奋与喜悦。

但突然有一天，不知道是什么原因，我被通知停止外派去国外使馆，回局里待命工作，并让我将已置的服装退还。这对我来说，无疑是一个很大的打击。我想不通为什么我一直表现很好，却遭此待遇，而且也不说明任何原因。后来才知道，原来是有人打了我的小报告，单位领导很重视。着人专门调查了解有关情况。最终虽证明我是无辜的，但出国的事已被拖了下来。

我感到愤怒和懊丧，却只能接受既成事实。你的优点和长处因此会失去分量，甚至丧失本来属于你的机会。当时我虽还不到 30 岁，但对日本作家夏目漱石 30 岁时说的一段话深有感触：“人生 20 而知有生的利益；25 而知有明之处必有暗；至于 30 岁的今日，更知明多之处暗也多，欢浓之时愁也重。”的确，在我仅仅 25 岁的生命里，“有明之处必有暗”。不过我并未因此“暗”，即未当成外交官而灰心。我知道我还年轻，我还有时间，而且从小历经磨难的我对一切挫折都无所畏惧。

多年后每当思及于此，我仍觉得这件事也许是坏事变好事。命运之神从不亏待努力和勤奋的人。如果当年去了约旦，那么一去就是四、五年，我今天的发展也许就是别的样子了。再则，我虽没有做成中国的外交官，后来却做了加拿大的外交官，也算是尝过了做外交官的滋味。不过，作为一个中国人，我还是希望做中国的外交官，只可惜当年失去了这样的机会。想到这一层，又不免唏嘘了。

很快，在经贸部一晃就是两年多。这两年多我学到了非常多的东西，其间还短期出国进修过一次。但是随着中国对外经济合作事业的不断发展，我感到我所学的这一点知识是远远不够用的。我预见到中国必将汇入世界经济的滚滚洪流中，世界经济会越来越知识化、国际化、全球化。就在许多人反对中国对外开放，纠缠“姓资还是姓社”问题之时，我觉得应该把眼光放得更远，应该看到“世界的大趋势”。人也需要不断“充电”。恰好这个时候中国也开放了对外留学的门径，于是，我开始着手准备各种出国的考试。对我来说，这乃是题中应有之义：既然自己目前的水平和接触的范围远远不够，要想了解得更多，尤其要了解国外先进的知识和管理水平，就应当争取到国外深造。我需要一大段时间，就自己感兴趣的工商管理进行一番系统的学习。

我暗下决心：此番奋斗，只许成功，不许失败！

根据国家当时允许自费留学的政策，我打了自费留学的报告，很快得到了局里和部里的批准。我至今还保留着部里当时由部长签发的同意我自费出国留学的批文，觉得十分有纪念意义。

说到出国留学，我要特别感谢当时局里和部里许多领导和同事对我的理解和支持。虽然当时的国家政策鼓励自费出国留学，但单位要放走一个业务骨干，也是很不容易的；尤其是当时在任的几位局领导都非常关心和爱护人才，没有他们的支持，至少我不会办得那么顺利。

当然，我也非常感激我在经贸部两年半的经历。总的来说，这是一个非常好的学习时期，它丰富了我人生的阅历，增加了我对国内政府部门、公司和企业的认识，同时也使我意识到我知识和水平的不足，需要进一步深造学习。两年半的时光是难忘的，尤其是那一个个在办公室埋头苦读、挑灯夜战的不眠之夜，我常于此借杜甫《宿府》一诗中的两句自况：“清秋幕府井梧寒，独宿江城蜡炬残。”其时杜甫在成都尹兼剑南节度使严武手下当一名参谋，用现在的话说就是做一名文案秘书。那时他每天天刚亮就去上班，直到晚上才下班。由于杜甫家住浣花溪，离城较远，因此常常只得留宿幕府。这位大诗人兼大寒士每晚在办公室写诗，常常一写就写到“蜡炬残”时分，其用功之深可见一斑。而我当时在办公室夜夜逗留，虽不是写诗，但自学与工作的情形与杜甫又有什么两样呢？我对这段经历的确是难于忘怀了。生命和岁月不停地从工作中，笔尖上，手指缝，思索中溜走了，爱迪生说得好，“生命太短促了，我必须加快努力。”

很快我就要启程赴加拿大了，又是一片崭新的天地在等待着我。我相信，我还会回到中国，回到生我养我的地方，为国家和人民做一点有益的事情。人还未走，却已盼望着归来，“白日放歌须纵酒，青春作伴好还乡”，我坚信我终有“好还乡”的这一天。

第四章 留学生涯

我给你鱼的话，是给你一天的生活；我教你如何去钓鱼，才使你受惠一生。

——斯蒂芬·柯维

一. 第一批读 MBA 学位的中国大陆留学生

自 1978 年中国政府派遣和允许中国公民到海外留学至今已有 20 周年了。20 年来，在改革开放的大潮中，一批又一批的莘莘学子，走向世界，走向现代化的大趋势，迄今累计已达近 30 万人。如此短的时间内有如此多的人出国留学，其规模不仅在中国历史上，就是在世界范围内也是前所未有的。海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。中国人不只属于中国，同时也属于世界。

已学成回国效力者也蔚为大观，到目前为止，已达 10 多万人。这些人如今已成为中国各行各业中奋发突进的一支生力军，同时也成了中国更好地与世界接轨并沟通中国与世界的桥梁。

早期出国的中国留学生，大都是学习理工科和自然科学的。随着学文科的学生也开始逐渐增多，特别是近些年来出国学习工商管理的人数增多，我们可以明显地感到国内对另一类人才即工商管理和企业文化通才的重视。这是一个很好的现象。今后的时代，也许就是一个管理通才的时代。中国的腾飞需要千千万万个精通管理的通才和企业家。中国以前数千年的小农经济文化谈不上对工商管理有什么要求，经济和商业在现代社会中的重要性是显而易见的。但历史地看，经济和管理在中国的传统文里却没有得到应有的重视。人们似乎普遍认为经商并非崇高的事业也不太文雅。这种落后的传统观念不仅阻碍着中国在现代化的道路上阔步前进，应该说也是我们人文精神上的一种缺陷与悲哀。

出国学习工商管理，是我参加工作以后越来越强烈的愿望。它是一项先锋的事业，也是一项光荣而有前途的事业。工商管理硕士（MBA）80 年代在国内还是一个非常罕见的字眼，到了 90 年代，已成为最时髦的选择之一，这也从另一角度突显了现代化的商业节奏和经济发展规划的内在需要。

目前中国已有 26 所大学借鉴国外的经验开设了 MBA 课程，每年约有万人报考，可谓趋之若鹜、炙手可热。中国终于走上了重视管理、重视经营和重视通才培养的正确轨道。随着在知识经济时代地球越变越小，国际间的人才交往和流动将会越来越普遍，而中国将需要更多知识化、国际化的新型现代人才。对于这一点，我在赴加拿大自费留学的前夕已有相当成熟的思考了。这也是为什么我会毅然选择出国留学这条道路的直接原因。当时去加拿大还没有直航飞机，不像今天，加航每天都有一班飞机从北京直飞加拿大。我先是搭乘中国民航飞机飞越太平洋到旧金山，再横跨北美大陆到纽约，然后再从纽约转机到多伦多，这才来到以美丽著称的枫叶之国。

初到北美（包括在纽约转机），最深刻的印象就是节奏一下子快了许多。一切都是那么高效率地运转着，就连出租车的速度也比国内快得多。人们忙忙碌碌都在干自己的事，很少看见游手好闲者。再有就是所谓的“文化冲击”（CULTURE SHOCK）。这从我一下飞机，开始自己料理自己的一切时就强烈地感受到了。

在国内时“组织”是真正的，甚至是唯一的主体。个人不须多费脑筋，

凡事都找组织，一切都听从组织安排；似乎缺了组织，每天就不知干什么了。人们从小就很少有自我的感觉。如果自我意识太强，不仅会被别人视为异类，而且自己也会有寸步难行的孤立感。人人都是公家的人，都是集体中的一颗螺丝钉。在这样的环境和传统中长大，对一个人真正的成熟和把握自己的命运是十分不利的。

在国外则完全不同，一切都得靠你自己。“组织”一下没有了。开始时我不免有一种空荡荡之感：我的大脑意识到了我的自由，但我的身心尚不足以承受这种自由。不过，有一点是很清楚的：一切得从零开始，得从另一个崭新的传统开始；我必须迅速改变自己，否则很难立足于此。出国之前，我已在中国生活了二十多年，自然懂得这样一个道理：当一个人在一种单一的文化和社会环境中生活久了之后，会对周围的很多事习以为常，而不觉得有质疑和探寻的必要。所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，你甚至会认为人生下来就应该是这样的。然而，到了北美，你却会突然发现你原有的许多价值观和思维方式和这边的格格不入。你会感觉到双方在文化上和观念上的巨大差异；你会惊讶：同在一个太阳下面，生活在同一个地球上，生活方式和思想观念却是如此不同！

在国外的留学生涯因人而异，有人很快如鱼得水，有人却始终压力重重。这取决一个人各方面的素质和适应能力，也取决于他对艰难环境的承受能力。这种艰难往往不全是物质上的，更主要的是精神上的。到了一个新的国家，新的环境，举目无亲：以前家庭、社会和朋友的联系和支持都显得那么遥远。这是一场比意志、比毅力、比承受能力的较量，与其说要战胜周围的环境不如说首先要战胜自己。

后来我听说过不少留学生在国外自杀的事件，包括前一两年在温哥华不列颠哥伦比亚大学两名中国博士留学生自杀的事件。这两位留学生，一位是来自湖南的电脑博士生谢童，另一位是生化博士生杨舸，都是本专业的优秀人才。他们一个在所租房屋内割颈身亡，另一个在试验室里喝硫酸自杀，死因自然并不单一，但最主要的，恐怕还是不耐无归属感的折磨。这种无归属感若和生活的压力结合在一起，就更可怕了，而后者同样普遍存在。包括一些学有所成的中国留学生或学者，在找不到工作时也只有依附学术机构打杂，甚至去当廉价劳工，于是博士生洗碗的事早已不是新闻。在这种情况下，一个人连进入当地一般社会都谈不上，更不用说主流社会了。

对上述种种留学生活的艰辛和压力，应该说我是有相当思想准备的。我的想法说来简单：当年那么艰苦的农村插队生活，18岁的我尚且能够承受，那么，今天的我在思想、意志、经验诸方面较之18岁时早已成熟得无可比拟，难道会惧怕“洋插队”的挑战不成？！

作为一个留学生到国外，我认为他或她必须首先要适应国外的节奏，其次就是在观念上尽快适应当地的生活。

我读MBA的温莎大学离多伦多不远，距美国底特律市只有一河之隔。我选择这所大学不仅因为它接受我读MBA学位，还因为它为我提供了奖学金和一个做助研的资助。对后一条我有理由感到特别高兴，因为它近乎一个额外收获——说实在的，当时我一心只希望有个机会深造，能有某一所大学资助我读MBA就很不错了。

不仅高兴，而且自豪。80年代去国外读MBA的中国留学生凤毛麟角，事实上，我是温莎大学有史以来就读MBA的中国大陆第一人！

温莎大学也算是加拿大一个比较古老的综合性大学，学生人数超过万人。据加拿大权威的 MACLEAN 杂志每年所做的排名、1997 年温莎大学在全加拿大综合性大学排名榜上位居第七位，在校的国际研究生比例则高居全加第一。

来到大学的第一件事照例是注册、报名。加拿大的大学由于留学生人数多，报名通常都安排在学校大厅或运动馆里举行。一切都像流水作业一般，分门别类、秩序井然，在加拿大，研究生可以跨专业申读，也可以由本科生不经硕士阶段直接申请博士生；学生开学可以选不同科目的课，试听后数周内可以改换科目或专业。即使交了一学期学费，如两周内发现不太满意，也可以退还。这制度挺有弹性，不过也容易给人钻空子。我知道有的学生为了拿签证，先交了学费，待办完签证，又把学费退了，继续打黑工。

我所读的 MBA 学位全称是工商管理硕士，是近几十年来风靡全球的热门实用学科。管理学起源于美国。美国宾西法尼亚大学首创管理学课程。哈佛大学将工商管理课程升格为硕士课程，即 MBA。自 1908 年哈佛商学院成立和 1924 年哈佛商学院首开案例教学之风以来，MBA 这门学科越来越受到重视，而 MBA 专业的毕业生也越来越受到企业和公司的欢迎。据统计，美国平均每年有超过 25 万的年轻人蜂拥至 MBA 所需资格 GMAT 的考场，参加工商管理硕士的入学考试，而他们中间仅有约 7 万 5 千名幸运者能最终踏进商学院的大门。如此激烈的竞争并不是无的放矢，因为 MBA 学位始终是进入商场的入场卷。MBA 毕业生的起薪也根据不同的学校和个人背景从 5 万美金到 10 万美金不等，大大高于其他专业学成毕业后的起薪。MBA 可以说是一个非常有用的敲门砖，当然真正最后在商业和管理上的成功还有赖于其他许多素质和因素。

MBA 培养的是一种高素质、处于领导地位的职业工商管理人才，使他们掌握生产财务、金融、营销、经济法规、国际商务等多学科知识和管理技能，有战略策划的眼光和敏锐的洞察力。MBA 学位是一种注重复合型、综合型人才培养的学位。它教授的是面对实战的“管理”，而不是注重研究的“管理学”。它要求其毕业生有应变、预测、综合和组织能力，能在风云变幻的市场和国际化竞争中不断发展，不断取胜；其训练内容涉及管理类、经济学类、金融、财务、法律等等。能力训练不光注重管理、组织、领导才能，也涉及以口才为依托的沟通能力，通观和把握全局，进行敏锐的思考、判断和处理问题的能力等。

根据我在加拿大读 MBA 的切身体会，我觉得 MBA 所注重的，是培养一种全面的、能文能武的，既善于理论、又注重实践的管理通才。MBA 之所以吃香和流行，正基于社会和市场对这种人才的需求。MBA 的人才概念不仅是指个人素质，也包括知识，特别是涉及到管理一个企业全方位运作的方方面面。一个局限于某一方面知识的人是很难胜任现代化管理所的。MBA 所重视的，乃是某种全方位才华的培训。

当今世界，越来越离不开经济和企业这根链条。美国人争做老板，中国人争相“下海”；滚滚商潮不仅席卷神州大地，在全球范围内也搞得热火朝天。同时，人们也准确无误地明白了一个基本道理，一个国家经济和企业的发展与兴旺，与该国的繁荣、威信和实力密切相关。在欧美，以培养工商界明天领袖为己任的各工商管理学院正是坚持如此信念，适应不断变化的经济和工商业的发展，以期不断培养出真正优秀的管理人才。

就拿“职业老板”的摇篮哈佛大学来说，他们培养的 MBA 学生已在美国社会上形成了一股不可忽视的力量。据美国财富杂志统计表明，百分之三十的 MBA 毕业生在二十五年后均是公司总裁、总经理、董事长或企业所有者。百分之二十的 MBA 毕业生在美国五百家最大的公司里担任要职。如今在欧美，进入工商管理学院取代了以前热门学科如法学院、医学院等。MBA 已成为通往上流社会的通行证、商界的绿卡。

MBA 不一定培养“知识分子”而只造就“能力分子”。它不注重造就知识型的“专业人才”，而只造就擅长做“职业老板”的通才。总之，MBA 是培养万事通的“船长”。它需要的是一股闯劲，需要的是要干一番事业的冲动。这使我想起了哲学家亨利·柏格森说的一段异曲同工的话。他说：人应该把智慧和冲动统一起来才能成为一个实干家。他认为这两种动力如果分离则使人不能达到顶峰。纯粹的知识分子沉醉于自己的知识中不能自拔往往一事无成；而一个全面冲动的人，如果不能通过健全的理性和丰富的知识进行自我节制和调控的话，必然会走向荒唐。一个人应该拥有这两种力量。这两种力量的联合将产生非凡的效果。

相比之下，中国过去几十年的教育更多地注重培养学生成为国家干部，在即大又统一的计划经济体制下的政府公务员或国营企业的管理人员，他们的所长在于执行自上而下事先制订的计划；反映在教学就是更多地学习一些不具有可操作性的宏观的东西，如政治经济学、国民经济的宏观管理以及计划经济体制下的市场和企业生产指标和计划分配那一套。国营企业的厂长和总经理无法施展才干，一切都是计划好的，统购统销，只注重生产，不注重销售和经营等。这与真正有活力的市场经济可以说是背道而驰的。事实上，如果现有的企业老板中有一半是称职的总经理，则中国迈向国际化和现代化的步伐就会加快许多，同世界经济接轨就会容易得多。中国企业的产品就会更多地打入国际市场，中国就会成为一个经济强国。

我认为，欧美、特别是北美地区许多著名的商学院根据北美经济和企业发展的特点、规律和要求所总结出来的一套培养 MBA 学生的办法，是很值得中国借鉴的。尽管北美培养 MBA 的学校在教学上侧重点有所各各不同，但都离不开对理论和实际相结合的重视，都在围绕着学生基本管理技能和商业经营能力的训练这个题目做文章。

商学院对 MBA 的选拔是非常严格的。我在加拿大读过的两所商学院，一所是读 MBA 的温莎大学商学院，一所是读工商管理博士的西安大略大学商学院。这两所商学院都是不错的，尤其是后一所在加拿大排名第一，全世界排名前十位。两所大学中 MBA 学生的选拔都需要有一定的工作经验，通常是一至三年不等；除了有较好的 GMAT 水平测试的分数外，还必须在一所正规的大学里有正式的本科毕业文凭。学校希望学生不但在实际工作中都足够出类拔萃，而且具有潜在的管理素质和才能。

能够读 MBA 的学生通常竞争意识都很强，雄心勃勃、有着强烈的进取心，不仅能言善辩、喜欢上手，而且不同程度上具有突出的个性和自我意识，期望值很高，都希望毕业后能够在社会上干一番轰轰烈烈的事业。

然而，MBA 学生的训练却是非常艰苦的，尤其是第一年，需要掌握大量的专业基础知识。每天都有大量的书籍和参考资料要读，有不少的作业要做。这种大负荷的学习就是对母语是英语的本国学生来讲也不是一件易事，更不用说对我们这些外国留学生了。首先英语对我们来说是外语，而且我们还得

大量地熟悉北美的商业和文化背景。那时，我常常去图书馆读书或准备功课直到最后一刻关门，吃饭也是采取最简单的方式，速战速决。我们班上有一位出生在加拿大的华裔女生，她既读 MBA，也读法学位，成绩很好。因只有我们俩是华人，她对我非常友好，常请我吃饭，并邀请我参加她的一些活动。不过，我觉得，我是刚来的外国学生，任何事都必须比加拿大本国的学生付出双倍的努力，必须集中精力苦读，还无法像她的那样，常常放松自己。一年期间也不敢有什么娱乐，连一场电影都没敢看；加拿大学生和外国留学生，包括港澳台留学生经常举行一些舞会或聚餐等活动，我更是从不问津。不是我不喜欢娱乐，而是我感到人的一生中应有不同的侧重点。面对巨大的学习压力不能有半点懈怠，必须全力以赴，稍稍掉以轻心就有可能跟不上进度。当然学校也有很多的社交活动或各种学生俱乐部的活动值得参加，这也是一种全方位的锻炼，但那是另一回事，并且只能是在搞好自己的学习以后的事。

二. MBA 的八大精髓

我体会 MBA 教学的精髓就是将工商界高层管理的核心浓缩在两年的学习中，使学生广泛地接触经营管理的各个领域，并为学生提供制定各种决策的工具、基础和构架。例如学生能运用自如地对企业进行基本的风险分析、财务分析、制定管理的策略；同时又可以巧妙地处理多种多样的情况，有极强的适应能力和解决问题的能力。此外，再加上大量的案例研究和分析，大大开阔学生的接触面，远远超过了一个企业可能发生的问题。

以下的概括主要根据我在温莎大学和西安大略大学商学院学习工商管理课程的体会和观察，也包括我去美国密西根大学商学院的考察。密西根大学是全美国十大著名商学院之一，我弟弟王辉进当时正在该学院攻读 MBA 学位。北美各有关院校 MBA 学习的核心课程和培训方式在深度上和广度上有所不同的侧重，但总的来说，可有如下这些方面：

- * 经营战略和方针
- * 组织行为学与人力资源管理
- * 市场营销管理
- * 财务管理
- * 生产与作业管理
- * 资讯系统管理
- * 管理沟通
- * 国际商务管理

1. 经营战略和方针 (BUSINESS POLICY)

这一门课可以说是 MBA 教学的一个整体基础，需要花一整年，即两个学期来学的课程。几乎所有的工商管理学院都开设了此类课程。这一门课要求 MBA 学生身临其境地去学习和掌握如何去构筑企业战略的总体框架，如何逐一按照框架去制定并完成与企业目标有关的各项具体方针。学生必须站在总经理的立场，对企业的组织、市场、财务、人事、信息系统，以及与政府有关部门的关系等各方面的问题做通盘的考虑。也就是说，这一课程旨在培养学生经营管理企业的基本思考模式，使他们对所要学的其他相关课程有更系统、更深入的了解。

在这一科的学习中，案例分析是一个很重要的组成部分。通常的方式是先独自分析；然后将学生分成好几个小组，各小组再对案例做详细的分析，并提出相关的结论和建议；最后上课时由每个小组代表拿出解决方案和意见向全班呈报，并由老师来组织学生讨论，各抒己见。此课程要求学生必须首先理解企业高层管理者的本质作用；其次，在理解企业战略的含义与重要性的同时，还要区分企业战略和经营方针的不同特点，掌握有关企业战略和经营方针的各种分析手法，如行业分析、竞争对手分析和自我分析等等。这门课培养的是一种决断能力。企业战略中一般包含各种重要因素，学生必须从中选出哪些因素才是现实的，他要考虑企业中存在的各种人事的、社会方面的制约，考虑在制定战略和方针时，怎样才能达到短期目标和长期目标的平衡；不仅要懂得利用各种分析方法去决定完成企业目标的方针与政策，还要

懂得如何更准确地判断竞争对手的状况。

美国 80 年代畅销书《追求卓越》曾列举诸如 IBM、P&G、麦当劳、3M 等大公司在以上诸方面的出色表现。在这一学科的理论方面，以哈佛大学教授 MICHAEL PORTER 写的两本书最为著名，它们是《竞争战略》和《竞争优势》。《竞争战略》详细分析了企业的结构和企业间的竞争行为，是 MBA 的必读书。而《竞争优势》则从战略理论出发，考察企业的实践，阐述了如何制订一个企业的竞争战略，特别是多元化企业如何利用自己的特点创造优势。这一门课也运用了不少的实例来分析和论证。例如在培养万事通“船长”方面，美国汽车工业最成功例子就是克莱斯勒公司的首席行政官艾科卡先生。他通过改造车型设计、积极调研市场、降低工资成本、提高技术水平，和争取政府补贴等一系列果断措施，将克莱斯勒这条行将下沉的“船”硬是成功地救了起来。在对未来社会的预见和洞察力方面，美国有线电视广播公司（CNN）总裁特纳预见全球对有线电视新闻频道的需求，为此他创造了 CNN 有线电视并以其覆盖全球。而“麦当劳”连锁店总裁李·克拉克的过人之处，就在于他预见到了快餐业会成为未来餐饮业的新的增长点。微软公司总裁比尔·盖茨对电脑软件的天才性战略预测和发展更是传为佳话。

经营战略在完成讨论时十分重视学生在课堂上的即席发言。这一项占该门课成绩的 30% 甚至 40%，因此，所有的学生都十分重视。北美是一个重口才的社会。国内现在流行的美国口才专家和讲演大师卡耐基的许多著作，都强调口才和演讲才能的重要性。在一个重个人表现和重口才的社会中成长起来的学生，在这方面占有明显的优势。从亚洲或东方国家来的学生在这方面则往往吃亏，其原因一是因为母语不是英语，一是被传统的“言多必失”、“沉默是金”所束缚。孔子曾说过：“君子欲讷于言而敏于行”，就此成为中国传统文化给所谓“君子”立下的标准。从小教师、家长也向我们灌这样的准则，那就是一个人应该少说多做，甚至应该当一个埋头拉车、一声不吭的老黄牛，总之说得愈少就愈好。而在西方，尤其在美国情况却大异。美国人从小重视口才，社会也更欣赏并承认那些雄辩滔滔的人，沉默寡言之人则很容易被认为是病人，应该赶快去看心理医生。为此，我又一次深感不同文化间的差异及其不同的结果，并为其震撼。由于当地本土的学生从小就生活在一种无拘无束的环境中，所以他们天生就特别放得开，敢想敢说，只要言之成理，就能得分。我开始上这门课的时候也比较拘谨，但后来发现若不争着发言，成绩就会受影响，于是只有入乡随俗，逐步修正自己的传统习惯，大胆开口说话，训练自己的演说与表达口才，成为一个国际化的中国人。

总而言之，经营企业不能没有基本的战略与方针。经营者必须知道制定战略的最基本的要求。但如果你不能将企业的战略与方针贯彻实施下去，再好的战略也将成为无用之物。一切要以结果为准。最好的战略与方针是不断变化的。

2. 组织行为学与人力资源管理 (ORGANIZATIONAL BEHAVIOR & HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

这是 MBA 学习中比较有趣的一门课，因为是和人打交道，研究不同的管理方式。

制订出了一个好的企业经营战略还必须有一个好的组织结构，通过高素

质的员工来实施。这是个管理的核心问题。其实管理对中国人并不陌生。中国有历史悠久的文官制度，在不同程度上都强调领导艺术和组织才能。汉高祖刘邦有一段名言：“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房。镇国家，抚百姓，给馈响，不绝粮道，吾不如肖何。连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”刘邦道出了精辟的用人之道和做总经理的精髓。老子在《道德经》中也说过：“治大国若烹小鲜”，这一形像说法更是道出了一个总经理在管理上的举重若轻之道。任何一个中国人都知道“人情练达皆文章”这样一句名言；懂得人情世故，是一位东方管理者，尤其是一个中国管理工作者的入门要津。还有如：“文武之道一张一弛”也是说管理中松紧适度的道理。即如毛泽东为“抗大”制定的“团结、紧张、严肃、活泼”的校规，亦与管理之道有关。人才是企业最大的资本。毛泽东说，人是世界上最宝贵的东西，只要有了人，什么人间奇迹都可以创造出来。这里所说的“人”，当然是指千百万各式各样的人才。事实上，管理人才、善待人才、用好人才是一个企业或一项事业兴旺发达的根本之根本，要害之害。

MBA 学生在这方面的训练主要分为两大部分。第一部分先引导学生进入人与人一起工作的场合以及可能产生的管理问题。课程涉及到了管理个人、人与人之间的关系、小群体和大群体的关系等。学生通过学习最新的行为理论和进行案例研究讨论，改进自己在处理复杂的、涉及管理问题时的判断能力。第二部分是建立在第一部分和人力资源管理的基础上，着重探讨如何在外部和内部条件的不断变化之中，保持一个有效率的组织。通过案例研究和模仿、咨询活动，学生们将学习如何分析、诊断和管理外部经营环境，公司目标和战略、公司组织设计、生产作业系统、在组织中的各类人员及其职务、公司文化诸领域之间的互动关系。这门课还涉及到大量西方国家企业的背景知识，如工会主要是同资方作对的机构，代表劳工一方说话。

西门子总裁冯·皮尔诺曾说：“良好的经营管理是一种在无痛中求得变化的艺术”，可见公司的管理是一件不容易的事，应当尽量减少痛楚。

通过本课程，学生会更明白人是企业中最活跃、最具能动性和创造性的资源。对人的管理是一切管理的开端和终结所在，它不仅关系到组织能否正常进行、减少内耗，而且关系到企业发展壮大和更有效地运行。学生们还要学习一些基本的理论，如“行为杠杆”理论，包括“作业系统杠杆”和“人际关系杠杆”等，还有“X”理论、“Y”理论等。

管理学上传统的“X”理论认为人生来就是懒惰的、被动的；企业要管好员工，就必须采取非情愿的方法迫使工人认真干活。公司领导要通过行政手段、严厉的奖罚制度来达到动员雇员努力干的目的。“Y”理论则不同意人天生好逸恶劳的看法，认为劳动是人的一种需要。一般员工在正常管理的鼓励下，都愿意接受责任，而且也喜欢担负重任。“Y”理论强调的是人的最大需要就是发挥自己的想象力、创造力和主动性，像心理学家马斯洛所说的那样满足自我发展的需要，满足成就感。还有一种“Z”理论，主要是研究如何将日本企业管理中的“团队精神”运用到美国企业中。再就是“C”理论，即你不能靠一种理论来管理一个企业或任何其它组织。

此外，在公司组织结构设计上，需学习职能型设计、事业型设计和矩阵性设计等。在人力资源管理上，需学习人力资源目标管理、集体参与和什么是有效的报酬系统等。在组织结构调整方面，这几年最突出的案例就是随着

全球知识经济时代的到来，金融、信息通讯和制造业的许多超大型公司纷纷进行合并，并以对付全球经济一体化的挑战。

3. 市场营销管理 (MARKETING)

学习市场营销是 MBA 很有趣和很受欢迎的课程之一，也是最具挑战性的功课之一。其实，在北美的各大企业中，做营销的往往是企业的台柱子。只有当公司能够把自己的产品和服务卖出去的时候，全公司的员工才会有事情干，企业才能发展。很多做企业营销的到最后成了公司的最高领导。

有了很好的经营战略和良好的组织结构与人才，剩下的就是要把产品或服务销售出去，以达成企业经营的目的。MBA 市场营销学的课程主要介绍了市场营销的基本概念和经济分析的方法，让学生了解营销决策的各个主要环节，如产品定价、广告选择及其他促销手段，同时还包括整体营销计划的酝酿和执行。这些内容覆盖的领域很广，包括消费品产品营销、消费者服务营销、工业品营销和国际营销。最出色的营销方案至少要包括理解市场的本质、了解竞争对手、了解本公司，也就是所谓知己知彼。一般来说，学生要从以下几个方面来分析一个营销案例：(1) 产品的定位与整个市场情况及其重要的细分市场；(2) 主要的竞争者；(3) 现有的和潜在的消费者；(4) 公司及其产品；(5) 分销渠道；(6) 广告及其他促销策略；(7) 定价策略；(8) 营销财务。

在学习市场营销案例的教学过程中，教授还特别重视培养 MBA 学生能清楚地表达自己的意愿或做一个特定的介绍的能力。口才在此又成为重要的一环，营销的成败很大程度上也在此一举。学生们经常被轮流叫到前台来做 PRESENTATION，锻炼自己的表达和推广能力，而教授和其他同学则在一旁品头论足。有时为了要说服别人接受你的观点，你必须不厌其烦地晓之以情、动之以理，说出你产品的长处。这样一种特殊推销员的训练，使 MBA 学生毕业后到商海里个个都生龙活虎、能言善辩，并富有较强的推广力和感染力。

善于分析各种营销的因素，可以“可口可乐”与“百事可乐”的竞争为例，两个关键性的成功因素可能是分销商的能力和广告影响。广告的因素不必是成功的唯一因素。如中国“秦池”酒曾两度夺得中央电视台黄金时段广告播出的标王，以前的巨人集团广告也曾铺天盖地过，却均未能使这两家公司不陷入困难的境地。但宝洁公司 (P&G) 在中国运用广告却十分成功。宝洁公司说是世界著名的行销巨人，它拥有众多全球性的领导品牌，仅在美国境内的广告费即达 24 亿美元 (比税后利润 22 亿美元还高 2 亿美元)，使它成为市场其他品牌难以匹敌的对手。它的成功，足以成为营销学的典范。宝洁公司总裁埃德温·阿茨曾说“我们必须一心一意地努力提高向消费者提供商品的价值。”

除了广告语外，还应随时灵活地应对和适应市场上新的变化。80 年代，日本丰田汽车在美国销量不错，其成功的因素不仅在于质量好，也在于丰田公司分析了当时石油危机后油价上升的市场趋势，因而迅速生产出经济型和小型的轿车，赢得了美国市场。

总的来说，一个成功的营销策略必须包括明确的短期和长期目标，以及生产策略、定价策略、分销策略和促销策略。企业的成功在很大程度上取决于营销的成功。

4. 财务管理 (FINANCIAL MANAGEMENT)

财务管理往往是喜欢做会计师或注册会计师的学生最爱学的一门课。因为做会计师比较专业，技术性比较强，又不需要太强的语言或推广能力，所以较受外国学生欢迎。但这门课也是 MBA 的必修课。

有一个好产品和将其推向市场的企业战略及营销手段，是企业管理成功的一个重要方面。另一个重要的方面就是如何取得所需的资源，将企业战略付诸实施；而财力资源的取得和管理则是企业经营最重要的条件之一，它直接关系到企业的兴衰与成败。所有的企业领导者，无一不是把它放在极显要的位置。因为他们都懂得这样一个道理：钱能生钱，管理得好的钱能生“大钱”。

在国外读过 MBA 的人，甚至包括商科本科的学生，都知道，财务管理中关于净现值 (NET PRESENT VALUE) 的概念。这个概念我以前在国内接触世界银行项目就曾碰到过，经常用来做成本效益分析 (COSTS AND BENEFITS ANALYSIS)。其基本意思是今天的 100 元钱一年之后就是 110 元 (假定利息是 10%)，两年后是 121 元钱。反之亦然，两年之后的 121 元，只值今天的 100 元钱。就是靠着这样的理念，世界巨富、股市帝王巴菲特以 100 美元起家投资，迄今个人财富已逾 100 亿美元。财务是经商的中心环节，好的生意人都会理财，就象巴菲特所说：“我是个较成功的投资者，因为我是个生意人，我是个较成功的生意人，因为我是个投资者。”

MBA 学生学习财务管理时先要了解如何确定企业所需的资金数量，如何取得现金和信用，以及怎样有效运用现金和信用以实现企业的目标。除此之外，学生还要学习资本市场和金融市场、公司财务管理与公司投资决策、财务规划、国际财务管理与跨国公司财务管理，以及投资银行管理等。尽管财务管理课程的基本框架和专业分析技术与其他 MBA 的课程有所不同，但解决问题的思维方法却基本一致。财务决策的过程是 (1) 分析目前的情况，弄清其原动力；(2) 确定为实现公司目标所需的资金；(3) 确定筹措所需资金的最佳办法。因此，在学习的过程中，教授经常要学生分析各种各样的财务报表、各种财务指标之间的比率、企业“流动的血脉”中“流动”资金怎样、负债比率高不高、贷款利息如何等。

财务资源是企业最重要的资源之一，管理不好，或者是被浪费、闲置，企业就不能发挥其潜力甚至会破产。只有一流的财务管理才能够帮助公司实现其目标。好的财务管理能使公司在市场中进行更有效的竞争，为股东创造价值。近些年来，随着国内国际资本化市场不断扩大，有越来越多的中国公司通过到金融和证券市场上去融资，来增强竞争实力。这将进一步显示出公司财务管理的日益重要性。在学习财务管理的过程中，教授还经常要求我们带着具体问题学。学校商学院设有一个企业咨询中心，学生可以在那里就实际企业中的财务问题进行具体分析，研究提出改进的方案等。这样中小企业不用付太多的费用就解决了问题，学生也得到了锻炼。

5. 生产与作业管理 (PRODUCTION & OPERATIONAL MANAGEMENT)

MBA 学生在学这门功课时的感受通常是：尽管日常的基本生产作业决策

可以由生产管理专家们去完成，但作为公司的总经理，必须知道生产与作业管理是如何与企业的整个经营活动融为一体的。一个企业如果不能在预定的时间以合理的价格为社会提供符合市场需要的产品和服务，那么，即使是世界上最简单最卓越的经营战略，最成功的市场营销计划，最强有力的财务管理，也不能使这个企业走向真正的成功。作为经营活动的起点，生产和作业管理需要的是实实在在的专业知识和做出复杂决策的能力。

MBA 学生在学习生产和作业管理课程中，主要需掌握：（1）生产流程的图示和分析；（2）各类生产方法的原理，优点和弱点分析；（3）生产能力控制；（4）计划和充分利用现有的生产能力；（5）获得和引进新工艺技术的计划工作；（6）改进现有的生产工艺和产品质量；（7）改进制造和技术战略，以适应公司的总体战略，并与之融为一体。

该门功课比较枯燥，我们对这门功课的热情和投入远没有对营销战略和市场营销之类的课程高。好在班上有些同学曾有过在工厂从事生产与作业管理的经验，因此，在我们的案例学习或课外小组讨论时，他们都能以亲身经验来帮助我们理解生产与作业管理的流程及重要性。再一个能帮助我们很好理解生产与作业管理的是因为这方面的教授，他们通常都在外兼职，经常帮生产型企业做咨询或顾问，因此他们常常深入浅出地将这方面的课讲得通俗易懂。

北美近些年来对生产与作业管理有些放松，这也许是这方面的技术和管理工作日趋自动化或规范化。但是在本世纪的 40、50 年代至 60 年代，许多北美公司都把注意力集中在生产尽可能多的产品，靠数量来取胜以满足日益膨胀的市场需要。后来，产品多了、竞争激烈了，许多企业更多地依靠重视经营战略、市场营销、人才竞争以及扩股上市等方式来站稳脚跟。我想目前中国企业情形与此有些类似。中国的企业和工厂往往都熟悉怎样去生产或作业，还创造过许多这方面成功的例子，如华罗庚教授的“优选法”。但产品出来了，怎样把它推向市场，并且立于不败之地，却是许多中国企业亟需解决的问题。

6. 管理信息系统 (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM, 简称 MIS)

第一部电子计算机在 1944 年的问世，可以说标志着第二次工业革命的开始。到了 80 年代和 90 年代，随着信息时代的到来，电子计算机的运用已越来越普遍。随着电子计算机在工商业的应用水准越来越高、管理科学及计量经济学等科学方法的发达以及国际竞争和经营环境的日趋复杂化，现代企业的经营管理逐渐产生新的分支，这就是管理信息系统，或称 MIS。

公司高级管理部门要想得到准确的情况和决策的依据，就必须拥有各种得到妥善组织的全公司范围的数据。这些数据的收集、整理和使用都离不开 MIS 系统。当今国际全球联网，管理人员对信息的需求量更大，公司比任何时候都更需要信息库，需要 MIS 来协助管理，甚至有的大公司还专门设定首席信息执行官 (CHIEF INFORMATION OFFICE, 简称 CIO)。

MIS 这门课已被越来越多的商学院所重视，因为这是利用信息技术进行工商管理一个有效方法。我刚上这门课时还有些吃力，因为以前在国内上大学时连电脑都没接触过，因而这方面的基础知识也比较差。好在商学院电脑房里有大批的电脑供学生随便使用，另外还有助教可以请教，所以多下一些

功夫很快就熟悉了。

简言之，MIS 是通过收集、制作、处理及精炼资料，以提供有用信息来达到管理上的目的，如计划、指导、评估、协调、控制等，而形成的所需信息系统。

MIS 在现代商业社会中得到了越来越广泛的运用。尤其是在今天国际互联网的时代，几乎所有的大银行、大公司和政府部门都采用了 MIS 来增强信息系统的管理，有力地提高了决策的效率和速度。后来我曾和加拿大公司一起，帮助三峡工程引进了项目信息管理系统，这是目前为止帮国内引进的最大的工程信息管理系统，有助于中方对这个跨世纪的工程进行更好的决策，对三峡工程的建设起到了积极的作用。

7. 管理沟通 (MANAGEMENT COMMUNICATION)

在每一项管理工作中相互沟通都是必不可少的，有时是公司内部之间的沟通，有时是公司与外部之间的沟通。沟通是人与人之间特有的联系方式，是人与人之间关系的一种放大，因而是一种重要的管理方式。

在我看来，管理沟通对中国学生来说，是尤为重要的一课。北美社会是一个外向型、重交流、重沟通、重口才和重自我表现的社会；而中国人受传统上的“言多必失”的影响，往往不能放开自己，主动与别人沟通和交流。我们从小所理解的“沟通”无非“谈心”或“思想汇报”，这样的沟通有点自我虐待的味道，有点病人去见精神分析医生的味道，当然也有点并非真正诚实的味道。而西方人认为的沟通是真正的开诚布公，该说什么就说什么，从不迂回曲折，遮遮掩掩，十分坦荡。因此，这门课不仅对我重新认识“沟通”有极大的帮助，而且对理解北美企业的沟通和交流也有很好的启发作用。

我们上这门课时经常被要求作讲演，作面试、访问、访谈，写报告或模拟企业内部领导与员工、员工与员工之间的对话和交流等。这也是对学生思维和表达能力的一种基础训练。这种训练涉及到企业管理的很多方面，主要有以下几点：(1) 公司内部各种文件；(2) 工作报告；(3) 小组报告；(4) 雇用通告；(5) 解雇通告；(6) 新闻发布；(7) 年度报告；(8) 月报；(9) 职员招聘书；(10) 讲话稿准备；(11) 应付媒介；(12) 采访技巧；(13) 辩论技巧；(14) 讲演技巧；(15) 做产品介绍技巧等等。

管理工作中的沟通技术，既包括了公司内部上传下达，也包括公司与外部的联系。如果 MBA 学生想在实业界取得真正的成功，就必须学会和牢牢掌握与人沟通的技术。对这一点，理解不深绝对不行。在管理沟通的讲座中，学生必须学会如何在错综复杂的环境中归纳问题，如何抓住重点，然后把这些信息和自己的想法，以最有说服力的方式，传达给要传达的人，发挥应有的效果。如果做不到这一点，那么，纵使你有世界上最好的创意、思想或方法，也将事倍功半。

不过，在上这门课时最有意思的，还是学生与学生之间的交流与沟通。由于我们这些学生每个人都有一到四年的工作经验，都有各自不同的故事或体验，所以沟通和交流起来时会互相启发。实际上，把每个有能力的学生的知识汇集到一块，就是一种非常好的学习方式。每个人交流、讲解、对话和介绍的角度不一样，取材不一样，但都十分注重沟通，使对方理解自己的观点，大家相互从中获取营养。

管理沟通是一门技术，也是一门艺术。它有特定的规律和技巧。学习和掌握这些技巧，不仅会使你工作心情舒畅，而且会使你人缘极好、生活美满。对于企业来说，有效的内外沟通是确立良好的社会形象、获取成功的秘诀之一。

8. 国际商务管理 (MANAGEMENT OF INTERNATIONAL-BUSINESS)

今天的国际商务包括国际贸易和金融，已渗透到了世界的每一个角落。世界经济一体化的洪流正不可遏止地滚滚向前，而国际商务就是它的载体。可以说绝大多数的北美家庭都曾用过中国出口的产品，而中国人对诸如波音飞机、可口可乐、麦当劳、肯德基等也早已不再陌生。国际商务和贸易已成为国际间交流的一种主要方式。国际商务管理着重研究企业如何到国际上去开展业务以及如何对其进行管理，同时也是将管理的各个方面运用到国际企业中去的一种可操作的方法。国际商务管理主要包括以下几个方面：

第一是国际商务战略管理。其出发点是在跨国环境中，总经理如何来制定并执行企业战略以及建立起实施这种战略的组织。它涉及到 1) 考察国际商务活动的多样性；2) 国际环境中行业竞争者的分析；3) 国际运作中的非市场问题；4) 进入外国市场的选择策略；5) 国际供应商的关系；6) 国际职能战略以及国际与全球经营中的组织变革等。

第二是跨国企业的竞争策略。参与国际竞争的企业既是国内环境的产物，同时也是国家间相对优势发展的重要力量，因而这方面既要考虑国家相对优势的决定因素和公司内部竞争力量的发展，也要考虑跨国公司制定和完善策略的关键因素，包括跨国经营时采用合并、收购、独资公司、合资企业或到国外上市等诸多形式到海外开展业务。

第三是在国际市场上的营销。随着国际市场扩大和全球化经营规模不断扩大，企业更需要重视国际营销的管理，包括产品和商标管理、定价、促销和广告，还有分销、市场调查以及在国际市场中的市场组织。同时也需考虑市场进入和定位的战略，全球竞争者分析，战略联盟等。

我们在上国际商务管理课时也使用了大量的案例教学。比较有意思的是包括我在内的一些来自不同国家的外国学生所带来的本国经验，以及跨国文化中对事物的不同理解。通过与不同国籍和种族背景的学生在一起交流、辩论、谈判，就可以容纳不同的观点，使得国际商务管理这门课非常生动有趣。我在学习这门课时，还兼任该门课老师的助研。他让我研究美国汽车工业的发展以及美国汽车工业如何到国外去发展。由于美国汽车工业是美国最大的工业，非常有代表性，所以研究这个课题对我学习国际商务也大有帮助。

整个 MBA 课程的设置还有许多，以上所述乃择其精要；值得一提的还有全加拿大或国际的 MBA 案例辩论等其他有关的学习活动。商学院每星期还请一位企业家或成功人士前来学校做讲座或讲演，现身说法介绍他们成功的经营管理之道。这种多方面的、丰富的严格的学习和训练，为我日后进入真刀真枪的商界，打下了雄厚的基础。

三. 获得学位，学无止境

在我读 MBA 期间，由于我是我们学院第一个来自中国大陆的 MBA 学生，因此除了听别人的讲座外，商学院还经常安排我去给当地的工商企业界办讲座，讲有关中国的改革开放及如何在中国做生意等。这对我学 MBA 也是一个很好的锻炼。记得有一次商学院和当地商会举办了一个为期一天的研讨会，吸引了不少加、美的企业家前来参加，包括在底特律的一些大企业和银行机构的代表。加拿大驻底特律总领事馆的商务领事也来了。她告诉我听了我的报告印象很深，对中国发生了很大的兴趣，打算争取以后去中国工作。数年后，加拿大在上海设立领事馆，她成了该领事馆的第一位商务领事。后来回国开展业务，在上海曾得到过她不少帮助。

温莎大学商学院的 MBA 学生毕业时都要写论文。写论文是一种非常好的锻炼，可以检验自己总结、归纳能力和文字叙述表达能力，更重要的是能否将所学知识富有创造性地综合运用到论文中去。论文写作，首先要选好题目，拟好提纲，获得指导教授的通过，然后集中一段精力和时间下笔写作。我当时的论文指导教授非常耐心和仔细，给了我许多指导和帮助，使我在最短的时间里完成了长达 100 多页的论文，并顺利通过了几位教授的评审论文答辩，圆满地结束了获取 MBA 学位的最后一门课程。

现在，MBA 教学在国内也开始热起来，1991 年中国国家教委批准的 9 所试点院校仅招生 86 名，到 1997 年即达到了 2800 名，1998 年还会更多。据国家教委研招办介绍，到 2000 年，中国的 MBA 每年要达到 5000 名的规模。尽管如此，中国在这方面较之欧美发达国家还有很大的差距，还有很长的路要走。中国工商管理硕士教育指导委员会委员、北京大学光华管理学院曹凤岐副院长说：“中国对 MBA 的需求量很大，目前真正拿到 MBA 学位的人并不多。随着现代企业制度的建立，国内对 MBA 的需求将增加。”据统计，目前中国国有大中型企业 1.5 万家，工商企业上百万家，而全国拥有 MBA 学位的还不到 2000 人。相比之下，目前欧美的工商管理学院已达 800 多所，每年毕业的人数达 10 万人。

谈到国内的 MBA 教学，我认为国内开这门课的时间不长，可能教学与商务实战还没有形成有机的结合。有不少只是把原有的经济系分一部分出来或重新换一块牌子，更重要的是国内 MBA 的学习缺乏有中国特色的案例教学，当然这首先与缺少经典商务案例的积累有关。

再有一个不足就是师资的缺乏。国内 MBA 的教学还刚起步不久，有些教员以前都是学其他专业的，临时改行教工商管理。还有的教员是毕业后留校的老师，他们缺乏商务实践的机会和与企业界的交流。同时学校之间教员互相流动性不大。学校与学校之间老师交流或互换工作的机会不大。如果一个人在同一学校，上同一教学大纲规定的课程，毕业后又留校，再教同样的学生，没有太多的“新鲜血液”或来自外部的“嫁接”，这种几十年一贯制“近亲繁殖”的教学思维和方式一脉相传，很难有太大的活力。国外大学的教授都是流动性的，每所大学的老师大部分都不是来自本校的毕业生。北美商学院的教授不少都是一些有商务经历的能手，他们中许多还在公司兼职，或为公司做咨询、当顾问，有的还身兼数个公司董事会的董事，再不然就在学校办中小企业咨询中心，为 MBA 的教学提供了很多接触商务的实际机会。

MBA 不只授予学生一个工商管理硕士学历，更重要的是培养学生足够的

能力和自信心。经过两年艰苦的训练，在一群聪明、主动、积极上进，又有相当工作经验的学生中间，在一种激烈竞争的状态下，再加上教授的引导和启发，以及设身处地像总经理一样分析和处理了几百个来自不同行业实际商战的案例，我经受住了考验，摸爬滚打了出来。这以后不论从事什么行业，不管在任何地方担任何种管理职务，MBA 所培养的东西都是我一生受用不尽的。同时，两年时间在一起的集训，再加上历年学校毕业的 MBA 或其他学商科的硕士生和博士生，构成了一个巨大的关系网。这个关系网对我也是十分重要并受用不尽的。应该说，MBA 的学习对我以及对每一名学生而言，不论是获取知识、经验、技能和方法，还是培养自己的自信心和企业家精神，不论是锻炼社交能力和编织关系网，还是毕业后优厚的待遇，都给予了巨大的回报。当然最后的成功还要看你在商场中的表现和业绩。

两年 MBA 紧张而又激烈的学习生活一晃就过去了，我成了加拿大温莎大学商学院有史以来第一个来自中国大陆的 MBA 毕业生。在我之前，他们曾对来自计划经济国家、母语非英语的学生抱犹豫不决、试一试的态度，但我不仅完全胜任 MBA 课程，而且还学得很好。在此，我要感谢温莎大学商学院前院长 WEST 教授，是他最后拍板决定录取我，并免去了我读 MBA 的学费。我给他寄过我以前在经贸部工作时发表过的许多文章，他对我的工作经历非常感兴趣，认为这对加拿大的 MBA 学生会是一个很好的交流。在商学院全院学生大会上，他经常提到我的名字，给了我很大的鼓励。还有聘我做助研的 COWAN 教授，他教的国际商务管理有极富前瞻的眼光，每每引导学生放眼未来的国际商务经济世界。由于他让我做助研，也使我能得到一些资助来专心于学习。我当然也有理由为自己终于拿下 MBA 学位感到高兴乃至自豪：由于我所创造的良好声誉，该商学院自我以后每年差不多都要接收来自中国大陆的留学生。

MBA 毕业文凭虽然拿到了，但由于外国学生不能找工作，再加上我觉得一个来自其他文化和语言社会的学生需要进一步了解北美这个新商业环境，需要再多学一些这方面的理论知识，于是我就决定去读工商管理博士。我很快就申请了加拿大最好的商学院——西安大略大学商学院（THE BUSINESS SCHOOL OF UNIVERSITY OF WEST ONTARIO，现在称为 RICHARD IVEY SCHOOL OF BUSINESS）。

四. 第一个来自中国的工商管理博士生

事实上，1985年我还在读MBA时，就已经开始着手工商管理博士学习的申请了。我选择的学校既是加拿大最好的商学院，也是世界十大著名商学院之一。该学院的教授有近一半是美国哈佛大学商学院工商管理博士毕业，因此该院有加拿大的“哈佛商学院”之称。

位于多伦多附近的西安大略大学商学院是加拿大最难进的商学院，该校毕业的MBA硕士生和博士生都享有盛名。该商学院每年招收的博士生非常之少，应试的学生有来自加拿大各地的，也有世界其他国家的，但每年只招收10名，被录取非常难。为申请该学校，我首先写信向该校研究生院索取了工商管理博士申请表和其他申请材料。很快，材料就寄来了，厚厚一信封。

在填写了详细的个人情况、教育程度和工作背景之后，比较难的一部分要算写PERSONAL STATEMENT（个人宣言），主要是阐述为什么要选择该商学院和该学科。这篇个人宣言不限制篇幅，不够写可以自附另页。我知道要写一个很好的个人宣言必须要新颖、独特，充分说明自己的观点，而且还要有见地，有知识面、有风格、使录取委员会一看就能被你的文章吸引住，产生好感。所有的材料，包括申请奖学金的材料等都必须准备得一丝不苟，都必须是打字的，连一个标点符号都不能错。如果一份申请填写得潦草，恐怕再好的内容也引不起注意。在申请的过程中，我原来读MBA的商学院院长亲自为我写了热情洋溢的推荐信；同时，我还亲自去西安大略大学见商学院博士招收委员会主任和其他相关的教授，基本上就相当于去面试，最后都顺利通过了。

1986年春，我终于收到了西安大略商学院博士生招收委员会主任寄来的通知书：“我很高兴地通知你，博士生招收委员会经研究已决定录取你为西安大略大学商学院工商管理博士研究生……”就这样，我又成了有史以来加拿大最著名的商学院第一个被录取的来自中国的博士研究生。除了录取我入学外，学院还通知我减免对我来说是巨额的外国学生学费，这笔学费通常比本国学生高两三倍。同时学校还授予我一笔可观的全额奖学金，用于资助我博士课程的学习。

西安大略大学位于加拿大多伦多附近一个叫伦敦的城市。在加拿大，很多地名都与英国相同。这个城市有一条河，也叫泰晤士河。伦敦市是一个白领行业很集中的城市，以所在的大学、医院、研究机构、保险公司等著称。西安大略大学式坐落在一片非常优美的环境中，绿草如茵、树林环绕，校舍全都是城堡式的古老建筑非常幽雅清静，十分适合于潜心读书学习。

我们这一届共招收了10名博士生，全部都是工作过的，其中好几位已是大学教授。国际留学生有3个，除了我来自中国外，另两个分别来自美国和以色列。

外国学生到加拿大留学，已经有一段历史了，但多数集中在理工科或某些文科方面；特别热门的专业，如工商管理，则很少招收外国留学生。外国留学生能被招进这类专业，并能拿到奖学金和资助，则可以说是十分罕见。我能通过西安大略大学商学院非常严格的博士录取标准，如同拿到温莎大学商学院MBA学位一样，标志着这些学院已开始承认中国人的才干和能力。这不仅仅是我个人的骄傲，也是我的祖国的骄傲。

攻读工商管理博士与读工商管理硕士（MBA）有所不同。学校更重视的是

工商管理理论的教学与研究，培养出来的学生大多会去大学当教授或去大公司里做研究工作，也有极少数到公司从事管理工作。

学校对新的博士生非常重视。我入学的时候，商学院院长还专门把新博士生请到家中，在草坪上举行了一个 Party。这种无拘无束的形式特别好，大家不须固定在一个位置上，可以来回走动，短短的时间就可以结识很多人，而且气氛也十分融洽。后来我发现在国内，企业举行酒会或招待会时座位通常是固定的（往往按职位高低安排），这样一晚上只能与座边的一两人交流，效果远不如国外这种交流形式。

博士生的学习条件也非常好。当时西安大略大学商学院由各大企业捐资新建了一个“加拿大国家管理研究和培训中心”，档次非常高档。而我们每两名博士生就拥有一间明亮宽敞的中心办公室，还为我们每个人配备了电脑、电话及其他学习设备。

五. 工商管理博士课程

读博士的课程也不少，主要集中在理论的研究和教学上，包括：

管理学基础（上、下）（MANAGEMENT FOUNDATION 、 ）
经营战略和方针（上、下）（BUSINESS POLICY 、 ）
研究方法论（上、下）（RESEARCH METHODOLOGY 、 ）
统计学（上、下）（ STATISTICS 、 ）
宏观经济学（MACRO-ECONOMICS）
微观经济学（MICRO-ECONOMICS）
国际商务战略和管理（INTERNATIONAL BUSINESS & MANAGEMENT）
专业课（SPECIAL FIELDS COURSES）

以前在读 MBA 的时候，更多的是注重工商管理知识在商务实践中的运用，注重案例教学，具体分析和解决企业和公司所碰到的实际问题，注重管理的实践；读博士课程要求上升到一个更高的层次，不仅要知其然，更要知其所以然。要研究大量的管理文献和各种各样的学术流派等，还要掌握理论的研究方法，包括如何采集和统计数据，进行分析、论证、归纳、总结，并有所创新和提高的方法。

比如，我们在学习的过程中，曾研究过什么是管理学？总体来说，管理学在发展的过程中分为四大流派。

一是传统的管理学流派（CLASSIC SCHOOL OF MANAGEMENT）。这一流派以 TAYLOR 为代表，提出要对企业和工人科学地进行管理，通过科学地分解每一道工序、流程，科学的定时、定量，总之通过计划、组织和控制来达到有效管理的目的。TAYLOR 根据他在三家公司的长期工作和观察经验，他把每一个工人的工作分解为不同的功能，然后把这些功能、优化、专业化，使之能产生出最大的效益。TAYLOR 的基本指导思想是，最好效益的取得只有靠最大限度地优化生产力，提高生产力的效率。他认为管理工厂应象管理部队的士兵一样，员工物质条件的改善有赖于有效的工作方式和管理手段。比如 TAYLOR 曾做过一个铲子的试验。他得出的结论是，最佳的一铲重量应为 12.5 磅。小的铲子应用来铲重的东西，如沙石；大的铲子应用来铲轻一些的东西，如杂木等。设计好铲子的大小和每铲的重量，再加上计件计时的报酬方法，使工人每天的生产力从铲 16 吨上升到 59 吨，而铲子的需求量也从原来的 500 个下降为 140 个。

虽然 TAYLOR 通过科学观察设计出的管理方法使生产力得以大大提高，在随后的广泛运用过程中不仅大大促进了生产力的发展，对管理学也做出了巨大的贡献，但其不注重人性发展和人际交流的一面也受到了不少的抨击和讽刺，在 TAYLOR 体制下，工人就象卓别林在电影《摩登时代》中所扮演的那样，在流水线上机械地工作，没有任何休息时间。

二是行为管理流派（BEHAVIORAL SCHOOL OF MANAGEMENT）。这一流派的代表人物是哈佛大学的研究者 ELTON MAYO。他强调在管理中应当注重人际关系、人在组织中的行为，以及员工的心理反应等。这一学派注重研究员工在工作中的行为，管理者与员工的关系，公司的结构和公司行为等。这方面的代表人物还有新泽西州贝尔公司总裁 CHESTER BERNARD，他根据自己的工作经验以及对社会学和哲学的理解，对管理者在公司中的工作进行了分析，

其成果就是他的经典名作《管理者的作用》一书。根据 BERNARD 的观点，人们组成公司或组织的目的是为了达到单靠一个人所不能达到的目标。一个组织就是系统地来协调两人或两人以上的活动，只有靠组织的目标和员工的目标一致才能取得最大效率和成功。这样就形成了公司或组织的三个基本要素，（1）是一个合作的系统；（2）有共同的目标；（3）强调效率和有效性。这一流派的另一个代表人物是 DOUGLAS MCGREGOR。在他的著作《企业的人性方面》中，MCGREGOR 推动和发展了在行为管理学上的两个著名理论，即“X”理论和“Y”理论。“X”理论代表了以 TAYLOR 为代表的传统的管理学流派，强调科学地、机械地管理原则；而“Y”理论则更注重员工的参与精神和士气，鼓励管理者以更人性的面孔出现，通情达理，以提高管理的效率。古往的“民可使由之，不可使之知之”已行不通了。

三是管理科学流派（THE MANAGEMENT SCIENCE SCHOOL）。这一流派源于二战中军事上所采用的各种各样的量的方法和运用，并把这些方法运用到管理中来，包括工程学、数学、统计学、经济学、心理学、社会学等等，当然后来还开发出了管理决策优化、数学模式、计算机的运用和模拟等诸多方式。管理科学流派更多强调的是决策优化、各式各样的模型以及电脑的运用。其用途不仅在生产和作业方面，现在也越来越多地运用到管理的各个方面。

四是管理不可预见流派（THE CONTINGENCY SCHOOL OF MANAGEMENT）。这种流派认为不论什么管理方法、技巧或模式，包括以上三种流派，都不能系统地或一贯性地去解决某一个公司或企业的问题。一种管理流派可能对某一种情形有效而对另一种无效。这种观点认为具体情况要具体分析，而管理的不可预见因素主要包括企业的外部环境和内部环境两大方面。外部环境包括经济的、社会的、政治的和技術上的；而内部环境则包括技术、任务和人为的制约。这些内外部的因素和制约不可能使一种管理理论或模式放之四海而皆准，而要具体情况具体分析。

此外还有一些有影响的管理学专家，如 PETER DRUCKER，在美国被誉为管理学之父，认为管理有三个主要的方面，第一方面是管理企业或公司；第二方面是管理经理；第三方面是管理员工和工作。

在我看来，以上四种管理流派都各有其道理，都能在不同的情形场合下加以运用，如果能将这四种流派结合起来，各取所长，加以运用，则成功的机遇就要大很多。管理既是一门艺术，又是一门科学，从某种意义上来讲，管理也可以称之为 POSDC，即 PLAN- NING（计划）、ORGANIZING（组织）、STAFFING（员工配置）、DI- RECTING（指挥）和 CONTROLLING（控制）。实际上，管理可以简单地被认为是通过人来完成事情的一个过程，是一个实现目标的过程。

当时我曾写过一篇学期论文来阐述我对管理的理解。我写道：尽管我们讨论了各式各样的管理流派和方式，但管理的基本原则则是万变不离其宗，也就是——管理本身！任何管理流派或模式都离不开管理这个过程。无论时代怎样日趋复杂和变化，管理的基本原则是不变的，也就是要“管”起来和“理”起来。据此我认为当今的管理含义应是：在急剧变化和变革的时代，根据我们所拥有的资源和所想要达到的目的来做出我们应做出的决策。具体说来有三个方面：即（1）管理好决策的过程；（2）管理好变革的过程；（3）管理好资源的配置。

首先是管理好决策的过程。在时代飞速变化的今天，我们比任何时期都

多的。谁要是能做得更快、更好，谁就会有更有利的竞争地位。管理者本身的产品就是决策和行动。其次是管理变革的过程。这方面的管理包括企业内外部变化、信息的变化、知识的变化以及其他方面的变化，也可以说管理自始至终都在和变化打交道。第三就是管理好资源的配置，包括人力资源、财力资源、有形资产和无形资产。把这三个方面的管理搞好了，才能更好地迎接当今世界给管理所带来的新的挑战 and 新的机遇。

在学习管理学的过程中，我深深地意识到，本世纪以来全面兴起的管理之道是人类历史进程中起支撑作用的里程碑。它标志着一个原来由阶级划分的社会正转向一个多元化、的由众多管理阶层和其他阶层所组成的社会。而庞大的管理阶层的兴起，经过一个多世纪的实践、发展和完善，已形成一股不可阻挡的工商管理热潮。7、80年代风靡西方世界、90年代席卷中国的工商管理硕士（MBA）热，不过是其冰山一角而已。不论是工业革命时代，还是知识经济时代，都越来越离不开优秀的管理。这不仅是指宏观的、政府行为意义上的，更重要的是微观的，企业行意义上的。中华民族要在21世纪实现伟大的复兴，就必须有千千万万个管理者、企业家、商人和经营者。

除了管理学基础以外，我比较感兴趣还有企业经营战略和方针这门课。然而，光是研究“战略”（STRATEGY）这个概念，我们就花费了大量的时间，收集了许多管理学方面的权威对企业战略这个概念的阐述和定义。其实，把一些不同的理解和定义罗列出来，进行比较，是一个很有意义的学习过程。那么什么是企业的战略呢？

用哈佛学院派的思路来说：“企业的战略就是要综合平衡地考虑该公司的技能和资源，在经济环境中的机会，管理者的愿望，而且这种愿望应该有一种社会的责任。”

哈佛大学著名教授 PORTER 在他的名著《竞争战略》中说：“实际上，发展竞争战略就是发展一个更广义的模式，即一个企业怎样去竞争，需要什么样的经营策略来实现自己的目标。” PORTER 强调竞争战略主要是靠企业全面的成本控制、不同于别的企业的特点以及要有所侧重。

西安大略大学教授 FRY & KILLING 认为：“企业战略是一个企业的指导思想。它指出了在竞争的环境中，一个企业如何来经营。企业战略是企业活动中组织行为的座右铭。”

哈佛大学教授 ANDREWS 对企业战略定义如下：“企业战略就是用一系列的主要的方针、计划来实现企业的目的，企业现在在做什么业务，想做什么业务；现在是一个什么样的公司，想成为一个什么样的公司。”

其他学者如 CHANDLER 认为：“企业的战略可以被定义为基本的长期目标和企业采取一系列的行动和分配所必需的资源来获得目标的实现。”

还有学者如 MILES & SNOW 理解“企业战略是一系列关于公司未来可能发展方向的主要的和次要的决策。这些决策只有被运用到公司的结构和过程中才会有意义。”

就这样，我们一共分析了几十个学者或企业家关于企业战略的定义。这从一个角度表明我们学习的内容之多，有时一天有几本书，甚至十几本书要读，重点是读其中的有关章节。在学习的过程中，我们对各种流派和定义都进行批判地学习，没有哪一种老师会指定为是最全面、最正确的。在这里，没有绝对权威和绝对真理，任何观点和定义都应该经过自己大脑的思索，没有盲从。教授鼓励学生之间的辩论，不迷信权威；鼓励学生在学的基础上，

提出自己的观点和定义。比如，对企业战略这个概念，我也提出了我的定义：“企业战略是一个公司的基本指导思想和计划，它制定出一系列的行动计划来获取公司成功的目标，也就是说在合适的时间、合适的地点做合适的事情的方针。”

在博士课程的学习中，我主攻的方向是国际商务（INTERNATIONAL BUSINESS）。由于我是国际留学生，有来自国外的背景，因此对学习国际商务和贸易非常感兴趣。实际上，在过去几十年中，国际商务和贸易在全世界成倍地增长，不论是传统的货物贸易，还是新的跨国公司到海外投资，国际商务和贸易的范围越来越大，不断从深度和广度上影响着全世界的经济和社会的发展。

国际商务学习涉及的范围很广，但首先需要从理论上弄清楚为什么要进行国际商务和贸易。这方面的理论包括绝对成本和比较成本之说，其中心思想就是每一个国家都有其竞争优势，根据自己的自然条件、资源、地理环境、人口状况、教育知识水准、劳动力水平、资金、信息以及技术水平等诸方面的因素来发挥自己的竞争优势，用自己生产成本低的产品去国际贸易中交换其他自己生产成本高的产品。

另一个关于为什么要进行国际商务和贸易的理论是国外直接投资理论。这种理论认为国际商务和贸易是发展的大趋势；然而在国外市场上，市场条件和自己国家的市场条件不尽相同，每个市场都是不完全、不健全的。在一个市场条件不健全的国家做商务贸易，外国公司的成本总会大于当地公司的成本。因此，要进行国际商务和贸易，外国公司就必须到国外直接投资，建立起自己在当地的企业，减少与当地公司竞争的成本。同时，这种直接投资建立的企业还有利于技术的转让和知识的转让，减少公司内部跨地区协调的成本。此外，还有产品周期与生产成本的优势。有的产品在本国生产已没有优势，必须将投资放到国外去生产，或部分放在国外去生产以期提高竞争的能力。

国际商务和贸易的理论有很多，研究起来也很有意思，特别是国际资本流动和股市的大起大落。不过有一点我很清楚：国际商务和贸易将会发展得越来越广，越来越波及到整个世界和我们每一个人！

六. 攻读博士之道

在国外读博士的过程中，我通过观察，体会到在北美读文科博士需要注意的几个方面。

第一、需要重视基本的创新精神和能力。读博士，需要花大量的时间在课堂上与同学和老师进行讨论、交流，口才不行或怯于发言，是没有市场的。北美学术界一点也不欣赏那种深藏不露的人，你有什么观点，有什么想法，说出来听一听，哪怕你就是重复张三李四刚说过的话，再加上你的评语或见解，也比一点不说要强。在北美读管理和文科，似乎没有什么对与不对的问题，也不存在什么是真理什么不是真理，更不存在什么主义不主义。即便是荒诞不经的问题，老师也允许讨论。关键是你如何来组织你的材料，论证你的观点。教授不轻易区分什么是正确的，什么是错误的，更多鼓励的是独创，是言之成理，以理服人。

我记得有一次作业，由于以前在国内学习辩证法，事物都是一分为二的，因此我就在文章中说凡事都是一分为二的。老师看了在这句话旁边批道，凡事可不可以一分为三，一分为四？这有点像近年来国内经常举办的大专院校辩论赛一般，任何一个问题，都可以从不同的方面去辩论或论证，去占有大量的数据和论点，以事实说服人。这种教学方式鼓励学生大胆思索，不迷信任何权威、不迷信条条本本。学生在这种训练下，大脑是解放的，思想是自由的，任何学术上标新立异都受到鼓励。在国内读书，好像经常都觉得沉默是金，学任何东西都必须“认真”而不强调去探索、反思、批评。老师上课照本宣科，学生埋头记笔记，下课便是“消化吸收”。

在北美学界，年轻人总想独树一帜，总想搞出一套自己的理论体系来，说起话来也是少顾忌和充满个性，哪怕是讨论学术上的术语。在这种自由风气中培养出来的年轻人，如果以后去做老师，也自然会发扬光大这种崇尚学术自由的传统。整个北美教育体系下培养出来的学生多多少少都具有这种创新和崇尚自由的精神。我想，如果一个巨大的社会的每一个分子或原子都具有此精神而释放出巨大的能量，不因循守旧、不墨守成规、不继承世俗陋习、不迷信所谓的理论或权威，则这个社会会诞生出千千万万个科学家、创业者、知识分子、企业家以及各种各样不拘一格的有创新的人才，这个社会就能创造出更新的文化和生产出更多的财富。须知革新和创新是每一个社会生存和发展的生命线，是最宝贵的东西。如果不创新，我们今天就可能还在刀耕火种、钻木取火，电脑也就不会从 286、386 发展到 486、586，再到奔腾不断地更新换代了。

第二、需要懂得如何查读文献。北美由于许多人都可以在学术上著书立说，因此，各行各业的书五花八门、汗牛充栋。在林林总总的科学和其他学科文献中，有各种学派、流派的，正当时和已过时的理论，有的甚至是谎言和虚无的东西。所以查读文献要选择，要怀疑，要分析，要就事论事，要旁敲侧击，要信邪，要以“残”为主，要突出你自己有独创、有新意的东西、要结合自己的亲身体会和实践多方阅读，则个性自然就出来了。会读文献是重头戏。

像我们读管理博士的课程，几乎没有什么需要从头读到尾，必须反复读的教科书。所读的大量材料都是各种文献节选，和选自《哈佛商务评论》（《HARVARD BUSINESS REVIEW》）、《国际管理评论》（《INTERNATIONAL

MANAGEMENT REVIEW》) 以及其他诸多著名刊物的文章。北美的教学方式似乎并不在乎给学生讲一个完整的理论体系, 而在乎给学生一个分析问题和解决问题的方法。

我们每天都要阅读大量的文献和信息。从各种专业刊物上节选下来的文章往往非常及时、观点新鲜, 使学生能经常站在学科的前沿, 了解到最新的动态, 从而激发和鼓舞学生思考和派生出最新的见解。我觉得国外的教学从某种意义来说, 就是教学生去怀疑一切没有充分论据的东西, 教学生把一切学说主义都看成是待证明的假设, 鼓励学生在学习中去思考, 去论证, 去提高, 去创新。中国以前的教育有一个基本特点, 就是要学生听话。中国学生的优点是听话, 缺点是太听话。人云亦云, 如何能创新, 如何能出成果?!

由此想到前人曾嘲笑过的“死读书, 读死书, 读书死”。这在中国是有传统的, 最适合用来应试考状元。读书似乎都成了读真理。像以前读《论语》, 书中每一条都可以被视为是真理, 因为每一条都可以被考到。老祖宗传下的读书方法是以书为主, 通过读书去掌握真理或某种理论体系, 而不是通过实践来检验真理和某种理论。遗憾的是, 我们这一代人从小学、中学到大学, 被灌输的差不多正是这种读书方式。

读各种各样的文献, 还要善于归纳和总结。在西安大略读博士期间, 每星期老师都会选一名学生去读一本厚厚的大专著, 由他做归纳总结, 写出读书摘要和报告, 印发全班阅读和讨论。如果归纳和总结能力不强, 书评写得不好, 则可能引起全班同学群起而批评之。在这样的环境中, 你不得不提高你这方面的能力。

查读文献对准备博士论文就更重要了。做博士论文总要有所创新, 因此必须查阅大量的文献和相关资料, 了解什么是已被发现了的被论证阐释过的, 进而有所新的发现或对有规律性的东西进行新的探索, 或延伸一种观点、一种理论。

第三、需要懂得如何做研究。培养博士生和培养 MBA 的着重点不一样, 后者更多地重视培养在商场中实干的能力, 而前者则是更多地重视理论研究和教学的能力。读博士光会查阅文献还是不够的, 你还必须会动手搞研究, 懂得研究的方法, 掌握研究的技巧。在研究的过程中, 首先是要去假设一命题 (HYPOTHESIS), 然后再通过各种研究方法去求证。比如我们可以提出“同发展中国家合作, 合资企业是最普遍的形式”这一命题。这是一个非常大的命题, 需要考虑到许多方面: 谁同发展中国家合作, 是跨国公司, 抑或一般的企业? 发展中国家是指哪些, 包不包括中国, 还是指人均收入在某一水平线以下的国家? 为什么说合资企业是最普遍的形式, 包不包括独资、技术转让、BOT、国际机构间接投资等其他方式, 这里面有许多变量, 你都必须把它量化, 而且能够用统计学的手段来进行比较。你可能要选择几个有代表性的发展中国家; 你可能要采访一定数量的跨国公司和一定数量的合资企业; 你必须调查比较各种合作的模式; 你必须设计一个统一的问卷; 你还应当占有足够的数量, 这样你的抽样调查才能具有统计学上的意义, 才能说明问题。实际上, 在研究的过程中, 真正的命题比这个题目小很多, 你可以说在中国, 合资企业是与外商合作最普遍的形式, 或者说合资企业成功的关键取决于双方的需求、承诺和信任, 等等。但所有这些命题都必须以大量的抽样调查为依据, 采集的数据具有有效性和可靠性 (VALIDITY & RELIABILITY), 而且这些数据要进行统计学意义上的分析, 得出来的正负误差不应大于 2%。

现在国内也越来越重视文科或社会学方面的调查、研究和分析，经常可以听到百分之几十的消费者喜欢这个或是不喜欢那个。但是这些调查者或研究者通常不公布他们采访的群体有多大，有没有代表性，有无统计学上的意义，正负百分之几的误差为多少，采访或研究的手段是什么，这些都没有做任何的交待。这种不准确的调查或研究很容易让人误入歧途。中国这么大，需要大力加强统计学的研究和运用，提高统计学的准确性，而不是靠层层提交报表式的统计，其人为的因素和误差都很大，不利于企业和政府部门准确决策。

在博士生专业课学习中，我侧重的是国际商务管理；而在国际商务管理中，我花了不少的时间来研究合营企业（JOINT VENTURE）这种在国际商务中普遍使用的形式。合营企业也是中国对外经贸交往中使用得最多的一种形式。合营企业主要指股份制合营企业，它涉及到生产、销售、流通、科研、金融、咨询等不同的行业，不同的类型；从广义上讲，也包括其他的合营方式，如合作企业、合作生产、联营体、联合投标等各个方面。

采取合资企业这种方式有很多优点，它可以减少风险，减少竞争，提供市场准入的机会，能够利用廉价的劳动力和原材料，还有分享成本、引进管理以及符合当地政府要求等。跨国公司既可以和上游的企业搞合资，以满足原材料和资源的供应；也可以和下游的企业合作，控制销售和流通的渠道；更可以和其他领域的企业合营，以实现企业的多元化战略。

在合营企业理论的研究中，我比较欣赏 OLIVER WILLIAMSON 的“交易成本理论”，这种理论特别适用于不规范市场条件下的合营企业，能够避免风险，减少中间环节和降低交易成本。而美国的 OUCHI 教授则又 WILLIAMSON 更进一步，认为减小企业交易成本的另一种方式就是建立企业内部的关系网，以减少对外部的依靠。建立合营企业即可以成为跨国公司企业内部网络的一部分。

在对合营企业的管理方面，涉及成功的因素很多。我当时也进行了一些这方面的研究，象合资伙伴相互的理解和信任因素、相互需求和承诺因素等。在管理合营企业的风格上，有主导型、分享型、独立型等不同样式。通过研究，经常会发现这样一种情况：如果合资的一方在管理中占主导地位，合营企业的成功率就会高很多；如果合资的双方是相互平分管理，则大部分都不容易成功；独立的合营企业能自行做主，不受双方母公司控制的企业，通常成功的机会最大。

中国在全世界拥有最多的合营企业，拥有最好的宏观和微观的案例研究；然而，这方面的研究似乎还很不够。每天只听见某地何时又批准成立了多少家合营企业，但很少找到对这些合营企业所做的深入的研究和分析，而这方面的研究本可成为国内工商管理学院很好的国际商务研究素材。

根据经贸部的统计，中国在过去一年中批准的外商独资企业首次超过了合营企业。运用交易成本理论来解释这种现象，也许在过去计划经济和市场经济法规不健全的情况下，外商投资搞合营企业往往能更有效地减少交易成本，完成市场准入的过程。而今天，随着中国经济环境和法制的不断完善，市场机制不断成熟，或许独资企业的交易成本会少于合营企业的交易成本。因为合营企业毕竟涉及到一个双方的管理问题，容易引起争议，因而独资企业在中国的增加有扩大化的趋势。

不过，从全球的大趋势来看，企业之间特别是超大型的企业之间更多的

是实行合并，以实现企业全球化、国际化的目标，其实质也还是为了避免重复，提高竞争优势，减少交易的成本。

在上课之余，当博士生还有一个好处就是你能有机会选择参加一些国际上的学术讨论会或研讲会。我在这一段时间曾去美国哈佛大学参加过一个“中国留美经济同学会”的研讨会。加拿大就去了我一个人，作为中国留学生在加拿大的代表。该学会主要由一批学经济和一小部分学工商的中国在美留学生所组成，都是比较优秀的人才。记得当时在会上互相交换论文、开展学术讨论，各自发表不同意见，很有意义。

在哈佛时，还碰上了我弟弟王辉进。他在美国密西根大学，也是读工商管理学的 MBA 和博士，此前还在密西根大学拿到了工程硕士。他这次来哈佛也是参加研讨会，是作为密执安大学的代表。家里仅有的两兄弟能在哈佛相聚，也是十分难得的事。其实我们虽然一个在加拿大，一个在美国，但联系一直挺密切，经常互相交流学习的经验。我弟弟后来在美国帮助许多大公司或机构做过事，包括 GM 公司，GE 公司，安达信公司以及密西根州政府等，非常有成绩。

我们在哈佛还游览了哈佛校园，参观了哈佛商学院、哈佛法学院、哈佛燕京图书馆。哈佛燕京图书馆仅中文图书就有 40 多万册，还有 300 多种中文专业杂志、学术刊物以及 100 多种大陆、台湾和香港等出版的中文报纸。这使我想在中国读大学时，要想多看一些国外的报刊杂志是一件多不容易的事。不能知己知彼，怎能百战不殆呢？

在读工商管理博士时，还有一个比较有趣的学习课程，那就是每个博士生要编写一个案例用来教学。我当时也编写了一个案例。

我在安大略省找到一家企业，这是一家一年有一千多万加元销售额的中型企业。我告诉公司总裁我想采访公司并要编写一个案例供教学用，公司总裁听了很支持。当时这个公司主要的问题是想开拓国际市场，特别是亚洲和中国的市场。该公司在加拿大已站稳了脚跟，但需要向国际上扩展。这也就是公司管理层所面临的主要问题。

我根据这个公司的情况写了一篇案例，和同学们一起去思考和分析为什么该公司需要扩展生存和发展的空间；为什么要扩大国际贸易；扩大国际销路需要什么样的渠道和手段；是寻找代理商，还是直接投资设厂，或寻找当地伙伴进行合资，或进行技术转让等；需要注意解决哪些方面的问题：国际文化上的，当地人事管理上的，原材料供货渠道上的，分销商方面的，还有更重要的是如何获得加拿大政府的支持以及当地所在政府的配合等。整篇案例都为这些问题打下了伏笔，其目的就是让学生去发现企业需要国际化，需要到国外去发展的问题，然后再去思索需要采取什么样的战略和市场进入的模式，需要注意随之而来的一系列问题，培养学生具有国际商务的眼光和从整个公司出发，在世界范围和域外文化的环境中考虑企业的进一步发展。

除了上课外，很多博士生也都在外校兼职教书。当时我在商学院，有一位教国际商务管理的教授也常常请我去结合国际商务管理在中国的实践给 MBA 班的学生讲课，并常常同加拿大的学生进行讨论。后来，我同这位教授的关系非常不错，还一起联名在欧美著名的管理刊物《国际管理评论》（《INTERNATIONAL MANAGEMENT REVIEW》）上发表过文章。

西安大略大学商学院在合资企业研究方面特别强，好几个教授都专门研究这方面的课题，不仅研究发达国家的合资企业，也研究发展中国家的合资

企业，并已有好几本专著发表，算是这方面的权威了。考虑到中国对外开放的一个最主要形式就是大量兴办合资企业，因此，我在做博士生时，也选择了这一领域进行研究，做了大量的工作，曾参与了一本书的写作，书名叫做《跨国公司在发展中国家的合资企业》（MULTINATIONAL JOINT VENTURES IN DEVELOPING COUNTRIES）。不论是做教授还是做博士生，出研究成果发表文章是很重要的一环。

我读博士的过程自始至终都非常紧张。最不能忘记的是有些博士课程的考试。通常都是开卷考试，但题目却很难。可以拿回家做，但必须在二十四小时内交卷。由于中国学生打英文字的速度不是很快，因此经常要挑灯夜战，甚至一天一夜不睡觉。答卷质量要求也很高，不能出任何差错，包括错别字。这样做苦了些，但确实也把学生逼出来了，特别是在使用电脑打字和快速写文章的训练方面。自己出来工作后，发现这种训练是非常有用的，提着手提式电脑可以满世界跑，随时随地都可以把思考的东西或报告用文字打出来，再通过国际互联网传到世界的每一个角落。

在博士生的学习中，学生和教授的关系一般是融洽的、平等的。很多博士生本身就是教授，因此，大家在课堂上探讨的空间比较大，学术气氛比较浓。课堂上有问有答，老师如鱼得水，学生妙语连珠，没有任何清规戒律，大家可以随心所欲，畅所欲言。大部分的教授都能做到公正敬业，当然也不排除个别持有偏见。比如我曾花了不少时间研究统计学这门课，并在考试中取得了非常优秀的成绩，但不管怎样努力，还是很难得到那位统计学教授的欣赏。

博士生的学习主要分为两个阶段。第一阶段是基础科目和专业课的学习。这部分的学习和上 MBA 时一样，甚至有时比 MBA 的学习量还要大。每天有大量的参考书要读，还要写学期论文，还有那经常开夜车的连轴转的考试。一般来说，经过这样正规化、高层次、高强度的训练，会使博士生在理论上对工商管理有更深入的认识和理解。当学生通过了所有的基础课和专业课培训后，可以说他已经掌握了做博士生所需要掌握的所有知识；对于一个想要学习工商管理的人来讲，这些知识已足够他用了。我在这个阶段的学习中有很多收获，把对许多问题的看法上升到了更理性的高度，对管理学的本质了解得更透彻，水平有了进一步的提高。

博士生学习的第二阶段就是要写一部论文。相对于第一阶段来说，这一阶段不那么紧张，不需要上课主要由自己来掌握时间。也不需要上课。很多博士生在这个阶段就出去兼职，年纪都不小了，老是当学生也是不行的；因而，这一阶段的时间拖得比较长，有的甚至拖个三年五年。这一阶段使博士生们比较头痛的就是选一个什么样的博士论文题目和什么样的博士导师。国外大学里的博士论文一般来说要求都是非常严格的，论点在研究领域里必须有一定的独创论点和大量的数据，经过反复论证上升到某种有规律性、有普遍运用意义的高度。有时候，如果你的博士导师找不好，可能到头来导师利用你的研究成果发表了许多文章，而你的博士论文却还是遥遥无完成之期。

这时候，和班上其他同学一样，我开始静下心来反省自己究竟今后希望干什么：是做教授，搞管理理论研究，还是去真正地搞工商管理实际运用所学到的知识？在我看来，学了管理，不实际去搞管理，是一件非常难受的事。哪怕在岸上读一万本怎样游泳的书，不真正下水，就永远也学不会游泳，永远体会不了“到中流击水，浪遏飞舟”的感觉，只能是纸上谈兵。

因此，我决定暂时放弃做博士论文，而选择去大公司工作这条路。

第五章 游刃于西方世界

社会犹如一条船，每一个人都要有掌舵的准备。

——易卜生

一. 在帝国商业银行工作

在加拿大读 MBA 和工商管理博士期间，虽然有学校的减免学费和资助，但要真正负担全部的学习和生活费用，还不是很够的，还需要出去找工作。更重要的是，北美是一个非常重视工作经验的社会，暑期打工一来可以增长工作经验和阅历，二来也可以加深对北美社会的认识。

来北美以前，我在国内也曾听说过一些关于留学生在外国打工的事，但大多数都是如何在餐馆打工，如何干各种各样的苦力以及如何给别人家看房子、带小孩等等。我认为干这些活也没什么不好，但我觉得每个留学生应根据自己的情况，寻找最适合自己能力或专业的事来做。这样可以保证每做一份工作都是一个提高、都是一个新的经历，对今后的发展会大有好处。

在餐馆打工和做各种苦活只是从事简单劳动，没法写进简历，在任何情况下都不很值得一提。要想一开始就有一个好的起点，要想以后事业的雪球越滚越大，就必须重视那怕是暑期工作的起点。很多中国学生本来花一些功夫是可以找到一个好一点的工作的，但可能图容易和方便，找了个餐馆工作就干上了。结果一干就陷了进去，每天听的看的都跟打工挣钱有关，心胸陡地狭窄了许多，几乎跳不出唐人街这个圈子。以后再找工作，不能跟别人说自己怎么会洗盘子，到头来只好驾轻就熟，又回唐人街去。

我在加拿大读书时，就坚持要找一个有意思的暑期工作，哪怕挣钱少些。

当然，找工作，不是件容易的事，需要付出巨大的努力和掌握许多技巧。首先，需要找几本关于怎样找工作的书来读。这方面的书很多，但只要找几本有代表性的就行了。有一本 RICHARDBOLLES 写的怎样找工作的书，书名叫 WHAT COLOR IS YOURPARACHUTE 译中文是《你的降落伞会是什么颜色》。这本被誉为“求职者圣经”的书在北美每年都有新版，历久不衰，受到广大求职者的欢迎。在看完怎样找工作的书之后，就应当认真地为此进行一些准备。首先要准备一份非常好的简历，这是一点都不能马虎的。聘用者对你的第一印象就是看你的简历，如果简历没写好，满篇错别字或不整齐，恐怕没有多少雇主会感兴趣，其次就是必须很好地准备面试。被选去面试已是成功了一半，另一半要靠在面试中如何给对方留下深刻有利的印象。有时候，事先熟悉该应聘公司的情况会对面试有很大的帮助。

然而，中国人在北美社会找工作最重要的是要树立强烈的自我推销与成功的现代意识。只有这样，你的真才实学才有可能获得发挥的机会。在中国谦虚是美德，而在北美，无与伦比的自信才是一个人经常出奇制胜的法宝。

我在读书期间的几个假期都找到了很好的工作。其中一个假期去了加拿大帝国商业银行工作；另一个假期是去帮助加拿大政府接待一个来自中国的高级代表团。还有一个暑假是去日本讲学，培训日本大公司的高级经理。

去加拿大帝国商业银行是我在加拿大找的第一份正式的暑期工作。在离暑假还有一段时间的时候，我就准备了一份简历寄给了当时该银行的一位高级副总裁，这位高级副总裁现在已是该银行的执行总裁了。为什么要寄给高

级副总裁而不寄给人事部门呢。我事先已了解到在北美这些大公司、大银行里，招聘人都是由业务部门的经理或副总裁来定的。即使他们不定，通常都会将你的求职信转给人事部门；而人事经理收到高级业务部门转来的简历，一般比他或她亲自收到的简历要重视得多。这样你获得面试的机会就比较大。

在寄出求职申请之前，我曾到大学图书馆查看过许多资料，其中有本叫“THE BLUE BOOK OF CANADIAN COMPANIES”的书，所有加拿大的大公司都收集在里面。这本书不仅介绍这些公司的概况、经营状况，还介绍公司的主要负责人和他们的经历。我在查询加拿大帝国商业银行时，了解到该行高级副总裁曾在帝国商业银行驻香港和日本的分行分别担任过好几年行长；因此，我想象他一定对亚洲和中国的经济感兴趣，而且也一定比较国际化，对亚洲的人才也会比较重视。果然，我的求职信得到了他及时的回复，并让我去多伦多 BAY STREET 的加拿大帝国商业银行总部大厦去面谈一次。我的这次面试非常成功，结果他们决定暑期录用我，而且整个部门只录用了我一个人。要知道，就是加拿大本国的学生暑期能去大银行工作也是不多的。

加拿大帝国商业银行是加拿大最大的银行，也是全世界较大的银行之一。该银行坐落在加拿大最大的商业城市多伦多的金融街——BAY STREET 上。这里集中了加拿大所有银行的总部、多伦多股票市场以及各大公司总部。其中皇家商业银行、帝国商业银行、蒙特利尔银行、丰业银行、多伦多道明银行等 5 家大银行的摩天大楼栉比鳞次，互映生辉。若登上全世界最高的独立支撑建筑物——多伦多的 CN 电视塔俯瞰，各大银行和大公司的写字楼金碧辉煌、连成一片，对映着波光粼粼一望无际的安大略湖。往中央岛上的空中巴士频繁起落，各种车辆来往川流不息，给人一种运动的美感和繁华的商业金融中心的气派。

就这样，我开始在有 60 层高的帝国商业银行总部大厦上班，开始接触银行里各部门的高级管理人员和重要的银行客户。在这样一个高度商业化的环境里，在加拿大工商业界的首都和加拿大的华尔街，你一下感觉到与学校完全不同的氛围。这里的节奏一下快了很多，电脑终端将全世界的业务连为一体，股市整天潮涨潮落，西装革履的大公司经理们出入各种高级会所，在豪华餐馆里讨论着各式各样的商机和项目，每个人的脑袋里都在想着如何争取更多的生意——不仅是在加拿大，而且是在世界各地。市场竞争和商业化的金科玉律在这里得到了最充分的体现。

我在帝国银行的暑期工作被安排在项目贷款部，主要是帮助这个部门做一些市场调研和对一些贷款项目进行初步评估。负责具体指导我工作的是一位肖姓加籍华人经理。他非常能干，精通银行业务，待人热情，给了我不少的帮助。后来，他还来过北京任加拿大帝国商业银行驻华总代表。

到大公司大银行工作，做具体工作是一方面，但更重要的是接触人，接触你的上级、同事和来来往往的客户，从而感受到大公司、大银行那独有的企业文化的熏陶。通过这些接触，你会转变你原来对工商业所抱有的一些不切实际的想法或看法。你会看到和学到你的同事们是如何分析问题、解决问题的。你会学会如何与经理和同事打交道，如何在部门和部门之间沟通，更重要的是如何对待客户。我知道，不管到哪一个公司，最快熟悉该公司的办法就是同了解该公司的员工聊天；因此，每天中午员工餐厅的午餐，就成了我了解该银行工作主要渠道。

在大银行工作还有一个好处，就是任何事情都比较正规，尽管这里面也免不了有很多官僚作风和相互推诿的情形。大银行大公司就象一个小小的政府，分工非常细、非常专业化。如果想在银行里多学到一些东西，就必须善于利用银行里的各种便利条件。比如，大银行会将各种业务都印制成非常精美的宣传品，包括项目融资、贸易融资、开信用证、利率分析、抵押、按揭、银行分支业务、如何评估项目、投资分析、成本效益分析等等，在不忙的时候把这些材料全都读一遍就是非常好的学习。

再有就是利用图书馆。在北美，各大银行或各大公司都有非常好的图书馆或资料室，充分利用这一条件对熟悉银行的专业和整个工商金融界的运作很有作用。尤其是要善于阅读大银行或大公司的内部报告和财务报表，学会掌握内行人或圈里人的语气和风格。

在帝国商业银行工作使我有机会把读 MBA 所学的各种知识和技能拿到实际工作中来检验，也有机会做了不少市场调研，包括对中国金融市场的分析。时值 80 年代中期，中国的国有银行体制刚刚开始改革，陆续分出了不少新的银行。我曾帮助银行一起接待过当时中国农业银行行长对加拿大的访问。

另外一个经常做的工作就是参与对银行贷款项目的评估。记得 1985 中国国际信托投资公司要贷款好几千万美元在加拿大不列颠哥伦比亚省（BC 省）投资纸浆厂，曾找到加拿大的几家银行求助。我们对这个项目进行了评估。其时，BC 省的纸浆厂由于暂时不景气急于出售。而中信公司则看好了今后的纸浆市场，尤其是中国每年都从加拿大进口大量的纸浆，因此，纸浆厂的销路没问题。问题是中信公司不愿拿出太多的资金来购买纸浆厂，需要加拿大的银行贷款。对中信来说，这是一项较新的业务：能够到海外拓展新空间，不需花太多自己的钱，借鸡下蛋，卖了蛋还鸡钱。此举既能控制加拿大的纸浆货源，又能在国内打开新的纸浆销售渠道，可谓一举两得，是非常精明的举动。对于加拿大银行来说，该项目还是比较可靠的。因为中国对纸浆的需求量很大，BC 省的纸浆厂又离中国最近，销售有出路，故贷款给中信公司没什么风险。中信的管理应该说还是不错的；国际市场上纸浆价格还会看涨，投资回报率应没什么问题，收回贷款也是不会有问题的。根据我们的分析，我们建议帝国商业银行准予对这个项目贷款。不过，当时有好几家银行都在争这个项目，最后由加拿大皇家银行拿去了，主要原因是皇家银行同中信公司的关系比较好，两家曾共同成立过一个合资公司。后来，就像我们当初分析的那样，中信公司收购 BC 省的纸浆厂后效益一直不错，成了该公司在北美投资最早最成功的项目之一。

加拿大帝国商业银行虽然没有和中信合作成这个项目，但由此与中信公司及其他中国的银行和各大公司建立了相当不错的关系。另外值得一提的是，加拿大帝国商业银行在香港是一家非常活跃的银行，曾和李嘉诚共同投资兴办了证券金融公司。李嘉诚在加拿大也有不少投资，包括收购了 1986 年温哥华世界博览会的旧址和加拿大 HUSKY OIL 公司。李嘉诚拥有相当大比例的加拿大帝国商业银行的股份，他的儿子曾在帝国商业银行实习过，很早就懂得资本经济和金融银行的重要性。我在银行工作时常常见到李嘉诚的儿子，他没有什么富家子弟的架子，而且对中国非常感兴趣。

短短的暑期银行工作结束了。我感到我大大开拓了眼界，特别是对银行金融操作的国际化有了更深刻的认识。同时，还锻炼了自己在西方商业社会中的实际工作能力，尤其是在文化、语言、人际关系方面达成共识与沟通的

能力，意识到了商业社会的多面性和它运作的复杂性，以及自己今后如何更好地准备迎接更大的挑战。

二. 为加拿大城市联合会工作

我在加拿大读书的第二个暑假又找到一份非常不错的暑期工作。说来也是一种缘份，此前加拿大政府和企业界曾在多伦多召开了一个大型的政府和企业间的研讨会，探讨如何使加拿大的企业在国际上更有竞争力。商学院也选派了几名 MBA 同学参加这次研究会，我是其中的一个。

我在北美发现参加研讨会或展销会是一个很好的介入社会、交流或结识人的方式。同时也是一个非常好的找工作的方式。加拿大的公司和个人一般都比较重视这一类的活动。就在我参加的这个研讨会上，我注意到加拿大城市联合会的会长在发言中提到他们正在考虑争取同加拿大联邦政府一起，发起一个“协助中国 14 个沿海城市发展项目”。他的发言结束后，我立即趋前向他表示祝贺，同时询问他发言中提到的有关中国的项目。他说这是一个正在酝酿中的项目，准备从加拿大政府那里争取一笔赠款，主要是用于与中国 14 个沿海城市的双边交流，组织对方市级领导到加拿大访问以及人员培训等。听了他的介绍，我觉得这是一个很好的暑期工作机会，便毛遂自荐起来。会长当场表示可以，让我寄份简历给他。

回校后我立即照办。不久，会长回信表示愿意在暑期聘用我作为他们的顾问，来帮助加拿大城市联合会做有关咨询工作，其中包括与加拿大政府国际开发署一起，制定一个如何与中国 14 个沿海开放城市合作的项目。没想到参加一个研讨会就找到了一份很好的工作。看来，机会总是有的，就看你是不是善于发现它、抓住它。

我很快就复信向会长表示接受他的聘用。这机会对我来说的确是太好了。通过这样的机会，既可以和加拿大各大城市及联邦政府机构打交道，结识更多重要的人物加深对加拿大的了解，又可能锻炼自己各方面的能力，丰富自己的工作经验，更不必说它同时还是一个为祖国服务的机会，一个改善自身经济状况力的机会。

我在加拿大城市联合会工作期间的主要任务，是帮助该会接待一个由中国国务院特区办、经贸部和一批中国市长所组成的中国市长代表团。该代表团访问加拿大的主要目的是同加拿大城市联合会和加拿大国际开发署一起商讨，制订一个协助中国 14 个沿海城市开发的政府赠款项目。由于中方代表团的规格较高，访加的目的有考察和制订项目的性质，因此，加方非常重视接待和访问会谈工作。

那是中国访问加拿大的第一个市长代表团，其成员除了国务院特区办、经贸部和教育部的代表以外，还有天津市的副市长，广州市的副市长，深圳市的副市长和宁波市的副市长等。这是一次高层次的访问，会见的都是各方面的决策人物，对开拓中加经贸交往有着积极的意义。我们高效率的组织工作作为这次访问成功提供了有力的支持。

该代表团一行 8 人在加拿大共访问了 20 多天，横跨东西 8 个城市，与加拿大政府外交部、工业部、国际贸易部、国际开发署和加拿大城市联合会等部门的高级官员和部长们进行了广泛的会晤，深入商讨了中加两国关于如何在中国 14 个沿海开放城市由加拿大提供赠款，来进行合作的问题。

在会谈中，我曾建议加方应加强重视同沿海开放城市的高级官员的交往，而不是搞一般的培训项目。最后双方达成了一致意见，由加拿大城市联合会，并联合加中贸易理事会来执行一个为期五年的项目，由加拿大政府提

供 1000 万加元的赠款，帮助中国 14 个沿海城市的厅一级以上的领导到加拿大进行考察和培训，同时也派加拿大各城市的代表和有关专家到中国这些城市去讲学、交流，帮助培训更多的中方人员，以更好地推动沿海城市的开放和发展，进一步带动内地的发展。

该项目后来取得了巨大的成功。相当大一部分中国沿海城市的市一级、厅一级的领导，甚至省一级的领导都去过加拿大，其中突出的如上海市经贸委前副主任、美国哥伦比亚大学的博士张祥，现在他已是国家经贸部的副部长了。中方的访问和交流对中国各有关城市的经济和贸易发展、吸引外资、城市规划、环保等诸多方面都起到了很好的促进作用。与此同时，也促进了中国这些城市同加拿大各大城市之间的交流，许多城市还因此结成了姐妹城市，为更加广泛的全方位的合作奠定了良好的基础。这个项目后来被加拿大政府国际开发署誉为加拿大同中国合作最成功的项目之一，并在第一个五年项目结束之后又再次追加大额赠款，把这个项目再延长五年。这个项目的合作成功，不但使中国方面得到不少赠款用于沿海各城市同加拿大各方面的交流，也使我这个有幸最初帮助该项目的中国留学生感到欣慰。现在，加中之间又将开始新一轮为期 8 年的 800 万加元赠款的后继项目。

在安排和接待中国市长代表团期间，我们先后到过温哥华、多伦多、渥太华、蒙特利尔、魁北克、哈利法克斯、卡尔加里、维多利亚等城市，并同加拿大各地的市长、市政府、政府官员和工商界头领、各方面的商会和协会，进行了广泛的接触，以使中加双方对中国沿海城市的需求和制订合作项目有更好的交流方向。

这次访问非常圆满，中方几位市长不断夸我们组织得好，访问这么多的城市效率极高，每一处都衔接得非常紧凑，体现了我们办事的高节奏和高效率。对我本人来说，这也是我第一次横跨加拿大。在为期 20 多天的日子里，能有机会看到加拿大不同的地区、不同的城市和不同的种族，这不仅使我对加拿大有了更深的感受，也对加拿大这个国家有了更好的理解。

三. 加拿大，美丽而富于传奇色彩的国家

1. 枫树之国

犹如惠特曼曾在辽阔的美洲大陆上放歌，此刻我正带领中国的市长们漫游在加拿大美丽的土地上。

1534年，法国水手卡地亚横渡大西洋来到了现在加拿大的魁北克地区，与当地的印第安头人交上了朋友。有一天头人带他来到一个小山坡，指着下面的小村庄说：GANATTA（我的村庄，我的部落）。法国水手误以为这就是他所在的这片土地的名称，并用法语思维起名为 CANADA，这就是加拿大国名的来历。

加拿大位于地球西半部北端，是一个幅员辽阔的国家，从东到西有 5500 多公里长，面积 997 万平方公里，比中国稍大，和整个欧洲差不多，仅次于俄罗斯，居世界第二位。她有着漫长的海岸线，南与美国为界，东濒大西洋，西临太平洋与中国遥遥相对。加拿大最发达的地区是比邻美国的纵深几百公里的广大地区。其余大部分地区少人居住，但有着非常丰富的自然资源。

在我们横跨加拿大的旅行访问中，我深深地感到加拿大是一个得天独厚，非常美丽而富于传奇色彩的国家。在这片广袤的土地上，水网分布、山岳纵横，既有波浪起伏的低高原与平原低地，又有绵延不绝的低山区与丘陵地带；既有纵横交错的河谷，又有星罗棋布的群岛；既有古老浩渺的冰川，又有肥沃深厚的土地；既有一望无际的茂密森林与藏量丰富的无尽宝藏，又有世界上最大的淡水湖群和可捕捞的巨大天然渔场；既有无限丰富的天然资源，又有成就巨大的现代工业产业；当然，还有热情友好的加拿大人民。

加拿大民族主要由英法后裔和其他欧洲后裔所组成，近几十年来，也有大量的亚裔移民来到加拿大。英语和法语是加拿大的官方语言。由于华人移民的不断增多，人口已达 100 多万，加拿大的第三大语言如今已是汉语，取代了以前占第三位的意大利语。加拿大是一个移民国家，全国人口中有 40% 的人口不是在加拿大出生的；因此，这个国家善于博采众家之长。如果说美国号称自己是一个大熔炉，把不同的文化溶为一种文化，加拿大的国策却是提倡多元文化和鼓励种族保持自己独特的传统和优点。加拿大全国的人口将近 3000 万，幅员辽阔，地广人稀，构成了这个国家的重要特征。加拿大各族人民和睦相处，这就像海纳百川，又犹如泰山之不拒土壤，结果吸引了世界各地的人才和资金，促进了自身的发展。但是，加拿大又实实在在是一个经济大国。抛开其幅员辽阔与资源丰富的客观因素，她从立国至今不过短短 130 多年的时间，却取得了一系列令世界瞩目的成就。她是当今世界七大工业经济强国中的一员。她有着全世界最好的社会保障、医疗和福利制度，其人均国民生产总值位居世界前列。

《世界经济论坛》1997 年将加拿大列为世界五强之一。1997 年加拿大的经济增长率高居世界七大工业国之首。据联合国《经济合作与发展组织》的预测，1998 年加拿大的经济增速仍将领先于七大工业国。在联合国人类发展指数的世界排名中，加拿大从 1994 年至 1997 年，已连续四年位居榜首。

加拿大是一个十分年轻的国家。即便从欧洲人第一次踏上这片土地算起，她的历史也只有 400 多年的时间。然而正是在这短短的 400 多年的时间里，她从一个人迹罕至、蛮荒混沌的不毛之地，一个无人愿去的殖民地，一

个苦役犯的流放地，一个不幸者的家园，一变而成为一个美丽富饶、在当今世界上屈指可数的经济大国之一。罗伯特·T·艾尔逊曾这样总结加拿大：“加拿大，一个地理、经济、政治都很成功的国家，有时候，他又很普通，大众化。”而罗伯特·L·柏利却说：“言行自由且受尊敬——也许这就是加拿大的基本精神所在。”

加拿大行政区的划分共十省两区，包括：魁北克省、安大略省、不列颠哥伦比亚省、阿尔伯塔省、缅尼托巴省、萨斯喀彻温省、新斯科舍省、新不伦瑞克省、纽芬兰省、爱德华王子岛省和育空及西北地区。首都渥太华，位于安大略省和魁北克省交界处。

最值得一提的是不管是在加拿大的什么地方，国家的象征枫叶总是能呈现在我的眼前。枫树，又叫枫香树，属落叶乔木，叶互生，通常三裂，幼树五裂，边缘有锯齿，秋季则变为红色，其花为褐色，翅果，树形高大，有的高达40余米，粗达100余厘米。枫树的树脂有食用价值，可用来制成甘美可口而营养丰富的枫糖。

加拿大全国境内枫树众多，遍及全国，素有“枫树之国”的美称。据说，全世界共有140余种枫树，而加拿大便有100余种，从太平洋到大西洋，横跨整个北美大陆，到处都是各种类型的枫树。正因为如此，枫树和枫叶便成了加拿大国家的标志、民族的象征。我继而又想，这加拿大100多种各种不同类型的枫树不也正代表了加拿大多民族、多元化的文化吗？

2. 多伦多，加拿大的金融中心

加拿大商业金融发达的地区集中在东部，主要是魁北克省和安大略省，其次是西部的不列颠哥伦比亚省和阿尔伯塔省，这两个省以盛产木材、石油和矿产资源而著称。中部的几个省以盛产粮食著称，是加拿大的粮仓，包括每年中国从加拿大购买的小麦，就是这个地区生产的，东北部的省份有很好的资源，如海上石油，渔业等。

在这次漫长而丰富的访问中给我印象最深的还是加拿大的三大城市。后来，我于不同时期在这三座城市都居住过。加拿大的第一大城市是多伦多。多伦多是一个非常壮观的北美大都市，是加拿大的工商金融业的中心，有全国最大的股票市场。她面对一望无际的安大略湖，离城市开车不远有令全世界叹为观止的尼亚拉加大瀑布。我们和代表团在参观加拿大波音飞机公司分公司时，该公司派出了自己生产的小型客机带领我们盘旋在大瀑布的上空，整个瀑布气势磅礴一览无余。除了空中观看，我们也乘坐“雾中神女号”船下到瀑布的最底端观赏，顿时让人感到整个大瀑布气吞山河、排山倒海、雷霆万钧之气势，还让人想到了李白“飞流直下三千尺，疑是银河落九天”的浪漫胸襟。

不过，多伦多给人印象最为深刻的还是金融中心区那密如丛林的摩天大楼和蓬勃的商机。这里集中了全国所有的大银行总部和许多大公司的总部。我们登上了多伦多全世界最高的建筑物CN电视塔，俯瞰整个城市全貌。在旋转餐厅就餐时，转到这一边时是栉比鳞次的高楼大厦，相映生辉，在太阳照耀下金光闪闪；转到另一边时则是一望无际的安大略湖，其间波光闪耀，帆影点点，湖中还有中央公园，整个大都市与大自然浑然一体，显得如此和谐、平衡和得体。多伦多也非常干净，地铁四通八达，而且与地上各种公共交通

采取一票联用到底。在各商场购物同样十分方便。多伦多有许多不同的种族在此和睦共处，其中也有不少华人，他们居住在市中心和周边的几个卫星城。在整个多伦多市，竟然有 5 条唐人街，可见哪里有华人，哪里就有唐人街。在多伦多访问期间，我们安排中方代表团参观访问了市政府、大银行、各大公司、大学、研究机构、市政公司等，受到了各方面的热烈欢迎。我们在多伦多大都市市长为代表团举行的欢迎宴会上频频举杯，共祝加中两国城市间的合作不断发展。

3. 蒙特利尔，北美的巴黎

加拿大的第二大城市是蒙特利尔。蒙特利尔原是加拿大的第一大城市，但由于最近一、二十年来魁北克省独立派别的影响及由此产生的不稳定因素，使得不少大公司和商业机构都迁往多伦多，蒙特利尔由此成为加拿大的第二大城市。尽管如此，蒙特利尔仍是加拿大最具活力的城市之一，也是加拿大文化最活跃的城市。

在经济上，魁北克在加拿大有举足轻重的地位，尤其是在能源、电力、通讯、航空、建材、信息产业等诸多方面。魁北克省历史上法裔移民占多数，但在相当长的一段时期内，该省的工商金融业都由英裔的加拿大人占据主导地位。随着 60-70 年代魁北克省独立运动的兴起和魁北克党人执政，魁北克的法裔渐渐地在工商界变得强壮起来，不少公司和机构都在法裔加拿大人手中。魁北克党上台执政时曾颁布过非常严厉的法律，禁止在大街或商店的招牌上使用英语。此举激怒了不少英裔加拿大人控制的公司，使他们纷纷撤离去了多伦多。后来自由党人上台执政时采取缓解了矛盾的政策，自由党人不主张独立。魁北克党执政前几年时还曾就魁北克独立问题征求过民众的意见，结果相差不到百分之一，不主张独立的民众取得了暂时的胜利。但这种独立与不独立之间的不稳定因素使魁北克的经济受到了很大的影响，投资额也减少了。工商业界经济较集中的蒙特利尔市民宣称，如果魁北克从加拿大独立出去，那么蒙特利尔也将从魁北克中独立出去。预计今后的独立运动会难上加难。

蒙特利尔是一个非常美丽、富有欧洲情调的大城市，被誉为“北美的巴黎”，是北美唯一以讲法语为主的大都市。著名的圣劳斯河流过该市，风景如画。这里有北美最大的教堂，也有很多的文化机构和艺术团体，如蒙特利尔交响乐团等。提到蒙特利尔，不能不提到这里每年都要举办的爵士音乐节。每年的夏季，蒙特利尔都要把世界各地的爵士音乐家请来进行表演。届时，全城上下盛况空前，把主要的街道和路口围得水泄不通，临时在街上搭建的舞台一个接一个，五彩缤纷、琳琅满目，有时一个晚上可以欣赏到不同风格的表演，真是令人美不胜收、目不暇接，一连数周，天天晚上如此，真可谓蒙特利尔夏季的一大盛事。此外，蒙特利尔每年还要举办电影节、中国电影周、各种美术展览、时装表演等，文化生活多姿多彩。

然而我对蒙特利尔印象比较深的还是她的地下城。由于蒙特利尔冬季比较寒冷，其时市民的很多活动都是在地下举行的。蒙特利尔的地铁系统是北美一流的，连接全市所有主要的街道和商店。设计非常合理，处处为行人着想，各连接出口都有自动扶梯，地铁、地面公共交通全面连通，一票通用，不论是一次性购票还是月票。同时与之相呼应的就是蒙特利尔的地下商城，

各种各样的商场、餐馆、时装店、超市、电影院、剧场、银行、政府大楼彼此相接，人们足不出户就可以游遍全城，享受着这种种便利，赞叹蒙特利尔人巨大的创造性。

4. 温哥华快变成“香哥华”了

加拿大第三大城市就是自然景色异常美丽的温哥华了。温哥华坐落于加拿大的西部，是加拿大通往太平洋的门户。1792年为了寻找北美大陆的西北通道，英格兰人乔治·温哥华船长来到太平洋东岸这块土地，发现了温哥华。这里山清水秀、雨量充沛、空气新鲜；这里有白云缭绕的皑皑雪山，有一望无际的大海，有郁郁葱葱的森林，还有繁华清洁的大都市。温哥华的气候十分温和，不冷不热，是加拿大气候最好的城市。虽然温哥华山下城里的温度宜人，但在离温哥华不远的山峰上，却有着北美最著名的滑雪胜地威士拿。温哥华到处是绿树环抱、鲜花簇拥，城中心靠海边有着北美最大的森林公园——士但烈公园，那儿景色尤其迷人。离温哥华不远的维多利亚市，还有北美非常著名的植物园。生活在温哥华，就象是生活在一个花园中。温哥华有着最新鲜的空气，环境污染非常少，天空是那么碧蓝，大海是那么墨绿，白云飘飘、微风习习。市民们围着公园跑步、骑车，或者沿着海边漫步，生活非常悠然自得，人人安居乐业。这里不仅生活环境舒适，人文环境也堪称一流，难怪联合国有关组织曾数年将温哥华评为全世界最适合人类居住的城市。

100多年前，温哥华这地方还是一个名不见经传的印第安人小渔村，现在已发展成了一个有100多万人的大都会。越来越多的国际会议把温哥华选为会址，包括1997年亚太地区首脑会议。

还有值得一提的就是南温哥华著名的不列颠哥伦比亚大学（BC大学）。这所大学非常注重亚洲和中国的文化。该校开设了130门有关亚洲的课程，在亚洲研究院中还设有中国研究中心，拥有北美最完善的中国研究专业，中文图书的藏量达20多万册。该学校有许多著名的建筑都是以中国人的名字来命名的，如陈氏演艺中心、林思齐管理研究中心、亚洲研究院蔡章阁楼等。还有非常引人注目的、矗立在学校亚洲广场从孔子家乡山东泰山漂洋过海运过来的五块巨石，每石镌刻着一个醒目的繁体汉字，分别为仁、义、礼、智、信，代表孔子在《论语》中极力提倡的美德。

由于地近亚洲，温哥华是华人参加修建横跨加拿大的铁路时，最先到加拿大的地方，因此，华人在温哥华有较悠久的历史，温哥华的唐人街也是北美最大、最古老的唐人街之一。当年温哥华唐人街有一所房子要拆除，结果下面埋着的一些早期华人移民从中国带来的东西被当地誉为加拿大出土文物。

近些年来，由于亚洲经济的起飞，更多的亚洲移民，特别是香港移民来到温哥华，形成了一种独特的风景。温哥华的华人有几十万之多，占全市人口的三分之一。其中有一半是近五年才来到温哥华的。温哥华现已成为亚洲以外最大的华人聚居地，也就是说在一个欧美风格的大都市中，到处都可以看到中国人，看到中国商店的招牌，而且到处都可以吃到正宗的中国菜。温哥华有三个中文电台，两家中文电视台和三家中文日报。不论从联邦还是到省市都有温哥华华人社区选出的国会议员、省议员和市议员。就连该省省督

这个传统上由白人担当的象征英国女王代表的重要人物，近年也破天荒地第一次由一位华人来担任。

海外华人也越来越多地把温哥华发展成一个亚洲在北美的首都。许多企业界巨子如李嘉诚、何鸿燊等都已把势力伸向这里。建于市中心的 1986 年世界博览会的旧址已全部被李嘉诚和其他香港公司买下。大批的华人都把自己的家从亚洲迁入这个美丽的城市。

加拿大是香港人移民最多的国家，仅在温哥华，就有几十万先后从香港过来的移民，以致外电报道“温哥华”（VANCOUVER）快变成“香哥华”了（HONGCOUVER）。

温哥华带给人的启示是多方面的，不仅仅是她那秀丽的自然风光和美丽的城市风景，更引人深思的是她能吸引世界众多种族的移民，特别是这些年来亚洲的移民，到这里来创造一片新的天地。这也许正代表了加拿大在过去 100 年中能够博采众家之长，吸收各民族优点和不断发展壮大的精神风气。

四.到日本的大公司讲学

在西安大略大学商学院攻读博士期间，我还得到过一个很好的暑期工作，就是去日本讲学。这个机会来得很突然，可以说是送上门来的，但是必须敢于迎上去抓住它，否则同样会失之交臂。

事情是这样的：日本的跨国公司精工表公司和爱普生公司合并后，需要重新培训他们派往世界各地的驻外经理；于是该公司的人事部门就到北美来选几位老师去该公司讲课，以培训他们驻外的高级经理。他们先在美国选了一名懂日语的大学教授，又去哈佛大学选了一名年轻的老师，然后听说西安大略大学商学院是全加拿大最好的商学院，就慕名从美国前来再招聘一名讲学的老师。日本公司招聘培训老师的事在商学院老师和博士生之间宣布之后，不少年轻老师和博士生纷纷前去报名应聘。应聘条件非常吸引人：日本公司承担往返机票、在日饭店交通费用及零用钱等费用。另外每月发给6000美元报酬。作为一名在外国留学的穷博士生，这对我来说当然是求之不得的最好的暑期工作，于是也就毫不犹豫地送上一份简历，要求给予一个面试的机会。谁知道，我学的国际商务和在亚洲、加拿大的学习与工作经验引起了日本公司的兴趣，面试的要求很快获准。面试的我对答如流、侃侃而谈。可以说十分圆满回答了日本公司所有的问题。最后他们在整个商学院应聘该暑期工作的老师和博士生中间选择了我。

就这样，1987年的暑期，我拿着日本公司为我买好的飞机票，踏上了前往东京的航班。

一下飞机，日本给我的印象是整齐、清洁、秩序井然，一切都有条不紊。成田机场很大，十分繁忙，每天都有大批中转的旅客。我记得那时候无需任何签证，凡乘机中转者都可以在日本呆72小时。这大大方便了许多顺便到日本观光的短期游客，特别是方便了到日本做生意的商人，一般都是做完生意就走，只需一两天时间。

日本这一做法也使我顿生一点小小的感触。我经常碰到一些外国朋友，他们都很愿意来中国，尤其是商人更愿意经常来中国；但来中国需要办签证，这就使很多人为难，很不方便。为什么不能让所有想到中国来的人免三天签证呢？这一定会大大地促进中国的旅游业和对外贸易。据说中国方面是为了考虑对等原则，别的国家要签证，我们也要。为什么日本就不考虑对等呢？日本只考虑对本国经济有利这一点。看来日本人确实是处处都以务实为先。

日本精工表和爱普生公司派车到机场来接我们三位从北美招聘来的老师。车很快就驶到了东京市中心。这是我第一次到东京，一下子就被东京独特的风格吸引住了。我重新回到了一个典型的东方环境，中国汉字随处可见。我以前在国内大学曾将日语作为第二外语学过一阵子，因此在日本时并不觉得十分陌生，起码能看懂街名或商店的招牌。

我对东京最强烈的感受是：这也是一个亚洲人的环境，同属一个东方文化，大家都是黄种人，而且日本人口密度比中国还大，但竟然能搞得如此之好，成了世界第二大经济强国。

放眼在大街上望去，尽是一片繁华景象，物质生活极其丰富，人们衣饰整洁，个个都显得很有精神，连出租车司机都穿着制服，戴着白手套。整个大街上人多而不乱，车辆川流不息却又遵守交通规则。公共场所和商店里人们待人彬彬有礼，文化修养和水平比较平衡。东京的商业区银座、新宿等熙

熙攘攘，每个人好象都在忙自己的事，但每个人好象都有自己的奔头，都安于努力勤奋地工作。

我来日本之前就对日本有一种向往，来之后感受就更深了。日本人的确是一个善于学习的民族，而且学过来的东西能加以发展，做到青出于蓝而胜于蓝。日本语言虽然是以汉字为基础，但又吸收了不少的外来语。日本人在学习东方文化和西方文化上都舍得下功夫，而且经常是徒弟超过老师。日本人把东西方文化和经营之道揉合在一起，创造出了有独特风格的日本文化和经营之道，而且这种开放的文化和由此形成的博采众长的民族精神成了日本战后经济起飞的基础。日本人也喜欢出国旅游，据说近年来每年出国人次超过其人口的一半。世界各地的旅游点都能看到川流不息的日本人，包括在加拿大。旅游使人增进见识，提高文明，开拓眼界。

反之，有些中国人却对世界抱一种“无可无不可”的态度，在传统文化的影响下，大家都“知足常乐，顺其自然”，从不追求激烈的发展。两国精神的不同之处，正如罗素所说：“中国人不同于日本人，他们希望从我们这儿学习的不是那些带来财富或增强国力的东西，而更多的是具有伦理和社会价值的东西，或者是纯学术性的东西。”的确，中国人从一开始向西方学习时，就不象日本人那样是从实用性着手的，而是显得比较虚无或浪漫，或再说得好听一点，似乎是从“道”入手，而不是从“术”入手。或许这也是为什么我们在经济上一直落后日本的原因吧。

我应邀前去讲课的公司是日本最大的手表生产公司精工公司(SEIKO)和日本最大的打印机生产公司爱普生公司(EPSON)。这两家公司在其领域里都处于比较领先的地位。我去时恰逢这两家公司合并不久，在总部设立了一个按中国的说法是“干部进修学院”，专门培训公司派驻海外的经理和其他高级经理。当时该公司特别重视国际商务培训，是因为该公司总裁提出，公司今后的生存必须依赖国际化、商务化的管理人员。

到日本后给我另一个强烈的印象就是日本人在教育和培训人才上十分舍得投资下功夫。在东京，只要打开报纸，就可以发现到处都是英语教学的广告，而且是由外国人来教。所有前来参加我们培训班的精工和爱普生的经理都是 TOEFL 成绩 550 分以上，都受过良好的语言培训，否则他们就无法参加我们用英语授课的培训。我发现日本的商人，特别是各大综合商社的商人都都会英文。其实，日本人学英文的障碍不比中国人差，而且发音可能比中国人还难；但日本商人都能把英文学好，他们非常懂得掌握英语这门国际商业语言的重要性，而且不担心有人会扣上“崇洋媚外”的帽子。日本人并非单纯地学英语，而是通过学英语去学习西方先进的工业技术和工商管理，因而日本人最终能把他们的汽车、家用电器、照相机、手表、打印机等一系列产品销遍全世界。日本的大企业要求职员英语过关，经常测试职员的英语水平。目的是使职员能够独自在国际互联网上获取国外资料，提高生产技术，真正进入信息化的时代。日本的电脑普及率已超过欧洲。国际互联网的主要信息是英文；英语成为在日本大企业中担任职务的必要条件。另外，日本人不仅重视学英文，也重视学其他外国语言。我经商以后也和许多在中国的日本大公司打过交道，我发现这些在中国的日本商人不仅会英文，也都会中文，日英中三种语言都能运用得心应手。熟悉日本、中国和国际商务文化，这也许是日本公司成功的秘诀之一吧。

我们整个暑期共开两期培训班，目的是使学员更加国际化和更加熟悉国

际化中的商务运作。每班三四十名学员，都是即将派驻海外的经理。我们教员一共三人，美国一所大学来的教授负责介绍美国的文化、经济、商业、社会情况；哈佛来的讲师负责组织学员讨论和辅导学员有针对性地学一些课题；我则主要负责教授国际商务、国际企业战略、跨国公司、国际市场营销、国际合营企业的理论和实践，包括日本公司到海外开办合资或独资企业需要注意的事项，以及如何同中国做生意和需要注意的事项等。

我当时为使教学更生动，更具体，更形象，特地从哈佛商学院的案例中选择“耐克鞋在中国”（NIKE IN CHINA）这个案例来教学，以使我的日本学员意识到在国外环境中做商务和办企业的不同之处。

耐克的企业口号是“放手去干”（JUST DO IT），这表现了其鲜明的文化个性——“体育、表演、洒脱、自由的运动员精神。”

案例的简况是这样的：1985年，耐克鞋的生产已进入了中国，在中国拥有4个生产基地，两个在福建省，两个在广东省。根据当时耐克公司在华总经理 SCOTT THOMAS 称，“我今天最大的问题就是如何使这些工厂生产12万双鞋的产量在今年翻一倍。”耐克公司自1980年进入中国以来已经取得了很大的进步，但也遇到了不少的问题，比如要不要在中国合资建厂。虽然耐克公司在以前没有这种先例，但中国市场巨大，20亿只脚都需要穿鞋，似乎值得做特殊的安排。

在这一案例中，我首先让日本学员通读全文，然后找到有关问题的焦点，分小组展开讨论。讨论的议题包括：

- 产量翻一番的问题；
- 耐克公司的返销承诺问题；
- 怎样同中方政府打交道的问题；
- 价格定位的问题；
- 耐克管理员工旅行成本过高的问题；
- 中外双方合营企业的问题；
- 不同的中外文化、经济和政治体制问题；
- 不同的定价原则问题；
- 政府的支持作用问题；
- 激励员工问题；
- 质量问题等等。

总之，在这样一篇案例学习中，可以引伸出十几个问题来，引导学员进行深入讨论，有时让他们扮演外方的角色，有时让他们扮演中方的角色，让学员意识到在不同的立场上有不同的考虑，有时甚至是不同的小组之间展开激烈的争论，收到了很好的效果。通过学习，使日本学员增加了到中国去办企业的感性认识和兴趣，促进了他们日后与中方合作的积极性。

我觉得由北美工商学院流行起来的案例教学法，不失为一种很好的教学方式，不仅对北美的学员有效，就是对东方文化的国家象日本也有很好的效果。案例教学的实质就是让学员钻到案例中，充当总经理的角色，设身处地地面临和处理各式各样的管理问题。中国的管理教学应该加强这种案例教学，而不是从理论到理论、从宏观到宏观。中国需要一大批中国企业的案例，由中国人来编写，培养自己的优秀管理人才。不久前，中国海尔集团的总裁

张瑞敏登上哈佛大学商学院的讲坛，介绍中国自己企业的案例，就是一个很好的发展方向。

在讲课的过程中，我发现日本学员与中国学员在某些方面很相似，而与西北美学员有着截然不同的风格。比如上课比较被动，发言的主动性较差，表现欲也不如北美的学生强，大家似乎缺乏这方面的锻炼，自信心不足，或有怕“枪打出头鸟”的心态。于是我就循循善诱，鼓励日本学生提问。我把北美，特别是北美商学院采用的问答式教学法运用到讲课中来，不让学员被动地听课，而是积极地参与。就连学员的课桌我也让围成一圈，不存在老师是中心，让大家畅所欲言。先由学员讨论、辩论，再由老师启发、诱导，最后通过归纳与总结，使学员较牢固地掌握所学内容。教学的全过程当时录了相，今天看起来依然是十分生动的。

除了教授有关理论和技巧之外，我认为比较重要的是使学员了解面对不同的观念、不同的国家和国际化的商业发展时所需具备的眼光和能力。学习中既有宏观的案例，像怎样在最大的发达国家——美国和最大的发展中国家——中国做生意；也有具体微观的怎样进入海外市场的案例：是采用办事处、子公司，或是合资公司，合作企业是联营公司还是购买当地公司等。这些学员也都能举一些他们在不同国家所碰到的实例来说明一两个问题，使教与学的内容更加丰富。

在学习的过程中，我有的放矢地强调了当今的世界经济已越来越国际化。而“国际化”三个字在日本也是最为重视的。日本学生有一个特点，他们比任何国家的学生都能意识到国际化的重要性，意识到当今世界是互补型的经济。日本缺乏资源，必须拓展国际贸易，因此，走在了中国的前面，获得了成功。但日本也有许多经济发达后所遇到的问题，如泡沫经济、房地产价值过高、银行坏账增多、投资体制不合理等。这些问题实际上也是中国在今后的发展过程中应该注意的问题。

在学习之余，我和日本公司的学员相处非常好。虽然我比许多学员都年轻，但他们仍然十分尊重我，见面必称王先生。我们不上课时也经常在一起活动，记得最清楚的就是打乒乓球。我小学打乒乓球的底子居然在日本还派上了用场，经常立于不败之地。

有时我们也去卡拉OK，那时候卡拉OK在日本也刚刚时兴不久，但日本人非常投入。有时我在想，为什么卡拉OK在日本、韩国和中国这些东方国家十分流行，而在北美或欧洲却流行不起来呢？这也许和东西方文化背景有关。

在西方文化环境中，一个人从小到大，有很多的机会来表现自己。有个性、有独创在西方是被十分推崇的美德，展示自己才华的方式和渠道也是多种多样，不拘一格。从小学到大学，到社会，都十分重视和尊重个人表现，一个人有无数次机会被邀请上台或上场做讲演，做介绍，做表演，唱歌当然更不在话下了。而在传统的东方文化环境中，一个人从小到大都处在一种无形而又无所不在的统一中。东方文化提倡集体主义精神，人要谦虚，言多必失，不能出风头，否则就枪打出头鸟。就这样，一个人在一种个性得不到充分伸展的气氛中长大，其中多少单纯而热烈的激情被自我狠狠地压抑下去了。突然有一天，卡拉OK来了，人们突然发现自己也能引吭高歌，而且这是表现自我最好、最直接的一种方式。多年得不到释放的个性，一下子被卡拉OK解放了，于是就一发而不可收拾，以致形成了一种独特的文化现象。

这也有一点象为什么现在中国的老年人更热衷于跳交际舞或秧歌舞，因为他们突然一天一觉醒来，发现自己年轻时不是在经历反右就是在经历文革，多年被压抑的青春激情和个性现在可以得到释放，而载体就是年轻时不让跳的交际舞或秧歌舞，矫枉必须过正。而这一切也许是我们这个时代所独具特色的文化现象吧。从毛泽东时代过来的人似乎不少人患一种被推迟的青春期的疾病。他们正当青春时没有发过“狂”，而老了却不得不十危险地发着“少年狂”。而这是我们时代所具有的特殊现象。

我记得我原来在北京有一位年长的同事，文革初期，他的女朋友大学分配去了成都。然而，文革的动乱和下放“五七”干校，使这对恋人失去了联系。事隔多年以后，当他们都到了年过半百的年龄，他们又突然找到了对方。我有一次回成都，这位朋友托我带一些礼品给她，从他的脸上和她的叙述中，我可以看出他们是何等的激动，仿佛又回到年轻人的岁月，好象会不顾一切地去寻觅那过去了的橄榄树，会抛开一切去追寻那逝去的青春和梦幻。

紧张而又愉快的讲课和培训生活结束了。我们给每一个学员都颁发了学习证书，表明学员都严格认真地完成了学业。最后是一起聚餐，留影纪念。大家这时已非常熟悉，结下了深厚的友谊。

除了教学之外，日本公司还花了不少时间邀请我与公司的高层管理人员座谈，分析他们在海外作业中所碰到的一些问题，帮他们做一些咨询和策划，讨论整个公司的海外发展战略问题。在这个咨询顾问的过程中，我也从一个活生生的大企业中学到了不少东西。

为了表彰我的教学成功，日本公司特地赠我一只高级精工手表，希望今后还有机会再去精工和爱普生公司讲课。虽然后来我再也没有时间到日本讲学，但在香港和台湾曾碰到我教过的学员在干非常重要的管理工作，而且他们干得都不错。仅此一点，已让我无比欣慰了。

五. 飞驰在美国的高速公路上

日本讲学回来之后，由于挣了一笔钱，我决定到美国旅游一下。我先到美国密西根大学看望我弟弟，他那时也正在读工商管理博士；然后我们租了一辆车，开始了我们从北部到南部横跨美国的旅行。沿途去了底特律、芝加哥、克里福兰、亚特兰大、奥兰多、迈阿密、KEY WEST，再上来到华盛顿、费城、大西洋城、纽约。

美国真是一个在汽车轮子上的国家。记得在广外读书时曾学过一篇《车轮上的美国人》，如今身临其境，发现此言虽然不虚，但又有另一番“昨夜星辰昨夜风”的感慨。人生就是这样快速地往前走着，谁又能阻止我们的脚步呢？美国给我印象最深刻的就是四通八达、方便快捷的交通网络，纵横交错的高速公路构成了美国路面交通的大动脉。几十条横贯东西、纵横南北的高速公路，大都是六、七十年代修建的。经济发展需要高速公路的建设，而高速公路的建设又促进了经济的发展。

然而最显而易见的还是高速公路给人在时空观念上所带来的变化。办事的效率大大提高了。人们不再受火车与飞机航班的限制，可以自在地驾车外出旅行。你可以想象在乡间你驾着车，奔驰在笔直的高速公路上那种欢乐而年轻的感觉。两边是宽阔的原野，成排的树林飞速向后退去，这时你必生“春风得意马蹄疾”之快感；一望无际的远方地平线上天与地已融为一体，你也好像溶化在现代化与大自然的完美结合中了。当我在高速公路飞驰之时，我的思想与感情也受到莫名的冲击，它们仿佛也脱离了我的身体飞了起来。

美国除了交通的便利和现代化之外，通讯手段、资讯能源和各种基础设施也是绝对一流的。我想美国高度现代化的发展，正是基于这些良好的基础设施，而这些良好的基础设施又促进了各行各业的发展。发展到了一定程度，又对新的基础设施产生新的需求。工业革命带来的物质文明需要再上一个新台阶。现在的国际互联网又成了新的信息高速公路，新的基础设施。电脑时代和知识时代的来临，又使这种物质文明产生新的飞跃。

美国是一个得天独厚的国家，没有什么历史包袱或封建传统。但美国真正的优势还在于国际化与包容性，能吸收各个民族的风格，各种发明创造和各种思想流派。美国也是出人才的地方，通过兼收并蓄不同种族的文化，形成美国自己的文化。

不仅是文化，美国还有不少“混合种族”，像美国的高尔夫球星泰戈·伍兹就具有1/4泰族、1/4汉族、1/4白人、1/8印地安人、1/8黑人的血统。泰戈·伍兹现象预示着除了全球经济一体化，今后各种族之间也会有更多的混合。这会不会成为另一种一体化？

美国重视教育，各种教育十分普及。国际通用语言是英语，这也给美国人带来了很大的便利，使他们能更好地投入到国际商务的交往中去。美国在工业、商业、金融、特别是信息产业上的领先地位奠定了她作为一个经济大国的基础；但是，就像一位法国哲学家说过的那样，“权力导致腐败”，经济上的强大权力也容易导致在政治和外交方面的强权。比如美国喜欢充当国际宪兵的角色，常常对别的国家做不必要的过多的指责。因此，国际社会需要另一种势力来抗衡美国，如欧盟的成立，还有中国的兴起，使各国在一种和平竞争中得以共同发展。

美国还有一个值得留意的方面就是她的信息业、资讯业非常发达，各种媒介和大众传播工具和信息铺天盖地向你拥来，每个人每天都可以消化很多来自世界各地各行各业的信息，不受到任何的限制。很显然，信息的大众化和广泛传播给美国人带来很多及天独厚的优势，可以让美国人不受任何主义和条条框框的束缚，可以大胆地创新和发明，使之在科技和工业等方面走在世界前列。当然，这种信息化社会的优势只有在在一个高文化，高素质的环境中才可以最大发挥，而其基础仍是良好的教育水准。

在美国的旅行中，我还发现美国的地理面积虽然和中国差不多，州比中国的省还要多，少数民族也不算少，但各地的英语都是相通的，互相都能听得懂。当然南部的英语、东部的英语和西部的英语之间也存在差异，但远没有中国广东话、福建话、上海话等诸多方言之间的差别大，互相不易听懂。在美国，不论你到那里，只要会说英文，就可以与任何人，包括乡间的农民进行交流。我感到一个国家内部语言之间没有障碍，对于人们的交流和沟通、增进大家的合作和商务往来，会有着不可低估的意义。试想一下，如果中国农村的乡镇企业家只能说一种方言，无法与外界交流，那么他的企业的发展一定会受到局限。中国应当大力推广普通话，使不论东西南北的人都能沟通。

当然，美国令人印象最为深刻的还有是其文化所提倡的个人奋斗精神，提倡每个人向自己希望的方面发展，刺激个人对自己的才能、发展的自我意识。我理解这种精神就是只有把每个人的事情搞好，整个国民，整个国家的事才能搞得更好。因为一个国家无论大小，都是由每一个具体的活生生的人所组成。美国十分崇尚个人奋斗，鼓励每个人去实现自己的“美国梦”，这方面的榜样层出不穷。一个人首先是对自己负责，发挥自己的最大潜力，实现自我人生的最大价值。如果一个社会每一个人都这样做，那么这个社会的整体水平和综合效益就会高出很多。

在国内，不少人总是考虑别人怎样想自己，总是好像在为别人的意志而生活，而不惜委屈自己、压抑自我。如果多数人每天考虑的都是如何怕别人说，而宁愿自己委曲求全，也许整个社会不高兴的人会多于高兴的人，因而整个社会的精神面貌和综合效益就会降低很多，实际上于整个社会的竞争优势不利。中国历史上有许多人打着大多数人的旗号，却干着牺牲大多数人利益的事。

以前中国的思想家中，也有人很精辟地概括过这种典型的个人主义奋斗精神。比如胡适就曾说过：“有人对我说，你们得牺牲小我的自由，好让国家得到自由。但我的回答是，为小我的自由而奋斗，就是为国家的自由而奋斗。为自己的人格而奋斗，就是为国家的国格而奋斗。”这句话不一定全对，但反映了胡适所受的美国个人奋斗主义思想的影响。

除了个人奋斗之外，美国还是一个金钱至上的社会，可以说这也是它的一个显著特点。美国社会一直不大同于多数美国人移民过来的旧式欧洲社会。美国人大多是欧洲移民，但美国社会与旧式欧洲社会却大不相同。在立国的最初 150 年内美国一直流传着一句名言：“把你们贫穷和受压迫的送给我们吧”。美国没有欧洲那种与生俱来的贵族和爵衔，把人们一成不变地固定在其出生的社会阶级中。美国没有经历过封建的时期。现在世界上所有举足轻重的资本主义国家，唯有美国是完全起始于资产阶级。美国的阶级基本上是由金钱来划分的。因此，资本主义的所有特征在美国的社会里表现得最充分、最突出，而金钱至上则似乎成了美国最普遍的价值观。这种金钱观使

得每一个人都可以通过挣钱来改变自己的经济和社会地位，来实现自己的美国梦，而很少顾及他的出身、阶级、个人背景、有没有社会关系、是生在乡村还是城市等其他因素。但完全的金钱至上在美国也给社会带来了很多的问题，至今也无法解决；因而反过来，金钱也无法成为衡量一个人成功的唯一标准。如果这个人靠走私或贩卖毒品等非法手段赚来很多钱，这种钱再多也不能算成功。所以，一个人成功的衡量标准应该还有其他方面，包括这个人受过的教育，他的思想、修养和品位，以及对社会的影响和贡献等。物质和金钱的成功是一个非常重要的方面，但不应该是全部。然而，如何才能有一个比较客观的、通用的尺度来衡量一个人的成功与否，但又不完全用金钱做标准，也许是我们人类永远需要思考和解决的问题。

在美国还有一个让人感觉美国真是美国的地方就是其性文化。在美国，性的概念或者说有关性的文化已经渗透到日常生活的方方面面，特别是反映在商业、广告和各种媒介上。大量的感官刺激、香车美女、花园洋房的罗曼蒂克，性方面相对宽松的环境和氛围，激动着不少美国人去追求这种人欲横流的享受，去拼命地挣钱，似乎钱中才有颜如玉。在美国，男女之间各种各样的性交往已是见怪不怪，青少年之间的性交往相当普遍，第一次有性关系的平均年龄已降至十六、七岁，男女青少年大胆地尝试禁果，过早地体验成人的滋味，使得美国的青少年普遍显得早熟。在美国，“性感”是一个被视为带褒义和赞扬的词汇，仿佛已成了“青春与活力”的代名词，可见美国文化对性的开放程度。不久前媒体大量报道美国总统克林顿与白富美实习生在性方面有染，即使这样，这一行为也受到美国大多数人的宽容。据有关民意调查显示，大多数的美国人认为该事不应该影响克林顿继续当总统。这也许反映了美国人务实的态度。

另外还有一个令人印象深刻的方面就是美国不存在地域的限制和人才流动的限制。一般美国人认为选择居住地或到国外旅行是天赋的人权。在美国或加拿大申请护照只需出示公民证，再加上两张照片和两天的时间。政府有义务为公民办护照，政府靠纳税人的钱维持运作。美国不存在户口制度，每个人只有一个公民证和社会保险号。你能在纽约呆下来，找到工作就呆下来。呆不下来就去一个物价比较低廉或竞争不太激烈的地方，不存在限制外地人或外乡人的制度或户籍管理规定，也不存在地方就业保护主义，人人都是平等的。这样的好处是带来了人才的自由流动，人们跟着机会走，而不是跟着户口固定在一个地方几十年不变。这样就大大提高了人才的使用效率，优化了人才结构。在美国，一半以上的人口在一生中都住过好几个不同的城市和换过好几个不同的工作。在美国，你即使出生在穷乡僻壤，也可能奋斗到华尔街。反之，在中国，很多人一辈子都是在为户口和谋求单位分配住房忙碌，难得有人跟着机会走，充分发挥自己的才干和才智，实际上对社会是一个很大的浪费，降低了效率。

美国是一个光怪陆离的国家。也许是因为没有历史的包袱，也没有传统的羁绊，美国一方面在不断地创新，特别是在她的科技、经济和商业方面，另一方面，也在不断地出格，反映到政治、军事和对外交往中，美国常常自恃财大气粗，试图将自己的观念强加给别的国家。因此，如何强化国家自身的经济建设，优化自己的体制，抗衡美国的压力，保持国际间的平衡，是中国下一个世纪面临的挑战。

第六章 在国际大公司做管理

欲穷千里目，更上一层楼。

——王之涣

一. 迈出一大步

1987年夏，在博士课程学习生活结束后，我十分迫切地希望能去一家大公司工作。对自己来说，在学校学了不少工商管理理论知识，在学习中已被承认，现在是轮到能否被西方社会和大公司所接纳，所承认的时候了。

的确，一个人的一生，很大程度上就是不断闯入一个圈子又一个圈子，并不断争取承认的过程。被小学中学承认，给予毕业，证明你具有了小学或中学文化；如果你要去找工作，社会也承认这一点。如果你被大学承认，通过了教学大纲所规定的课程，被授予学士学位，说明你有了一个更高的起点，再进一步就是上研究生或博士生，得到更高层次的承认。但真正的承认还有待于到工作单位或社会实践中去发挥你的优势。如果在公司干得好，公司对你的承认会更大，会让你担任更多的职务，获得更多的报酬。当然，如果能被国外的研究机构所承认，能被国际的大公司所认可，那么你的能力就得到了最充分的证明；而且承认你的公司和机构越多，你今后的自由度就越大，就越能更好地掌握自己的命运，越能适合日后国际化的大趋势。

我面临着征服自己、征服命运的又一次考验，仿佛又一次千里之行来到我的脚下。在这之前，我曾经历过多少考验，经历过多少千里之行呀。从农村到考大学，从经贸部到出国留学，如今我即将真刀真枪地打入西方社会，广阔的道路已在我脚下展开，这一大步必须迈出去。

一般来说，大部分读MBA的学生都愿意找一个大公司去工作。每年开春不久，银行、咨询公司、跨国公司等企业的代表便纷纷来学校面试毕业的学生。此时企业和学校都全力以赴，集中人力和物力来搞好这项工作。学生可以根据工作的性质、报酬和发展机会来挑选公司，公司也可以根据学生的侧重和学生的应试水平、风度和能力来选择毕业生。

这个过程极富竞争性。好的学生可以拿到好的工作机会，竞争力差的也可能遭到公司的拒绝。

找一份好的工作对任何人来说都并非一件轻松容易的事，即使是加拿大人，也不能掉以轻心。对很多人来讲，有时找工作本身就是一件重要的全日制工作，你必须全身心投入进去，在一段时间里，拿出你的最好水平和最佳表现状态，以争取到几个工作机会，然后择优选择一家，而不是只争取到一家的工作机会，否则你就不知道你争取到手的工作究竟是好的还是差的，没有比较就没有鉴别。

找工作最有效的办法之一就是尽可能熟悉你所要找的这家公司及其主要领导的情况；有可能的话，有的放矢，直接写信或打电话给其主管业务的领导，引起他们的注意。对于找一个层次较高的工作尤其重要。

就北美而言，找工作已成了一种人必须终身具备的技巧。通常欧美发达国家的人一辈子不只找一次工作，平均都是两三次；而在不少东方国家，像中国或日本，比较多的是企业终身制，对人才的流动非常不利，也不利于激发人们去开拓自己的潜力来迎接挑战，创造新的辉煌。当然，现在这些情况

都有所改变，人才也是产品，也必须依从市场的供需规律。

我找工作的时候，首先静下心来研究了好几本关于怎样找工作的书。其实，学校里也有这方面的讲座或培训班，但我还是喜欢自己研究。除了看这些找工作的书外，我还去图书馆查了加拿大和美国许多大公司的资料，把这些公司领导人的姓名记下来，然后给他们寄去求职信。

求职信，最好写给具体的人，而不仅仅是先生女士收。否则收信人不知是谁，就不会重视。我一共收集到了几十个公司负责人的名字，然后我就用非常讲究的水纹纸来写信，同时还根据不同行业的特点设计了我不同优势的简历。简历的用纸和编写在北美必须非常讲究，如果一个人连简历都写不好，打印不清楚或者有错，很难想象这个人能把工作做好。

根据一本怎样找工作的书介绍，在北美平均寄出 100 封求职信，你会收到一部分回信婉拒你，说把你的简历已归档，待今后有空缺时再通知你，这种再通知的可能性一般不大；而在这 100 封信当中，你会收到三、四个邀请面试的机会，而其中一、二家会给你一个工作的机会。

我当时发出了 50 封左右的求职信，也不知能有多少回复。可能是我事先对公司作了研究而且发出的信都是给公司一定级别的负责人，他们对我的回复率非常高，先后有七、八封要求我去面试的信，这比书上说的成功率高多了。其中有加拿大皇家银行、麦肯锡管理咨询公司、多伦多生物制药公司、SNC 工程咨询公司、加拿大政府出口发展局，还有两三个美国的公司。其中摩托罗拉公司打来电话，要求我去美国芝加哥面试，但由于办美国签证的麻烦和时间上的原因，我放弃了。后来我想，如果去了摩托罗拉公司并面试成功，今天也许成了摩托罗拉北亚业务部的一名管理人员。

我选择了去加拿大所有公司参加面试。这些公司都很热情，远在蒙特利尔和渥太华的公司还给我寄来了订好的机票，并安排了靠近公司的高级饭店，所有前往应聘面试的费用都给予报销。一般来说，在北美，只有聘用公司管理人员才给予这种待遇。

面试对找工作来说可以说是成败的关键。通常应试你的人已研究过你的简历，对你有了很好的了解；面试是为了对你做进一步的全面考察，从仪表、谈吐到见解、思想，从风度、礼貌到自信心和能力等一一都不放过。面试把握得恰到好处，不卑不亢，落落大方，就可以说成功了一大半了。如果你还能让对方有足够的时间提各种问题，而且你又能充分发挥自己的见解，并结合公司的实际提出自己具体的看法和建议，那效果会更佳。

我参加的这些公司的面试有的是一个人或两个人，有的是一个面试评审团，轮流提问。印象最深的是去 SNC 工程咨询公司面试，由公司的常务高级副总裁打头，接下来分别是两位副总裁分别面试我，再和主管亚洲业务的主管共进午餐，最后还要过人事部的副总裁这一关。他们每人事先手上已准备了一份 MEMO，通知我几时几分在何处面试，并附有我的简历，最后会把他们面试意见反馈到常务副总裁那里。

每个公司面试侧重点是不一样的。麦肯锡是全世界非常知名的管理咨询公司。他们主要希望我做加拿大的业务，注重我的研究和咨询能力；加拿大皇家银行和加拿大政府出口发展局都是金融机构，他们注重我在金融方面的能力和在加拿大帝国银行工作的经验。生物制药公司则注重我的营销能力。所有这些公司都表示愿意聘用我。

我现在还能非常自如地应付各种面试，我以前与加拿大的企业、公司和

政府有过广泛的接触，我能把握住一种精神，一种气质，让他们一看就知道我进入这个管理行列不成问题，能够胜任他们的工作。

二. 被国际大公司高薪聘请

一方面是公司挑选我，另一方面我也挑选公司。我当时想，我来自中国，来自亚洲，应该到一个国际性背景最强的公司去工作，以便更好地迎接国际化的挑战，同时也能够有机会发挥自己的优势和长处。经过综合比较，再加上对自我发展前景的考虑，最后我选择了 SNC 工程咨询公司。剩下的就是和公司人事部门谈判，经过几个回合之后，我接受了公司的高薪聘请。

SNC 工程咨询公司是全世界排名前十位的大型跨国工程咨询公司，有 6000 多人，在全世界 100 多个国家做过各种类型的项目。我加入后不久，该公司又兼并了加拿大另一家工程咨询大公司——兰万灵公司，成了加拿大最大的工程咨询公司。我选择去该公司的一个主要考虑，是该公司所做的国际项目达 50% 以上，并且还和许多国际金融机构打过交道，如世界银行、亚洲开发银行等。

工作定下来以后我很快回到了西安大略大学，收拾了我的书籍和行李，打电话找了一个搬家公司前来估价，然后请他们打包，运到蒙特利尔。又打电话订了机票，收拾起随身行李就登上了飞往蒙特利尔的飞机。一天时间内，就从学校生活转向了公司工作。

公司待我还不错，付了我全部搬迁的费用，另外还付给我半年的房租，供我在市中心找一个比较宽敞的公寓，以便我尽快安下心来工作。

接下来，公司告诉我，为了使我能合法地在加拿大工作，公司必须要我办移民，否则就是非法聘用。为了不耽误我的工作，也为了使我能有一个较长期的机会熟悉西方公司里实际的管理，同时为了避免受歧视，我同意了公司的建议，一边上班，一边由公司为我办绿卡。

所谓绿卡，就是在加拿大合法的居留权，也就是所谓办移民。加拿大政府规定很严，如果不是加拿大的移民，在加拿大打工或工作是非法的，一经发现，可以被驱逐出境。所以有些不法业主，特别是在餐饮业，就聘用外国学生非法打工；由于不敢声张，这些学生往往只能得到非常低的工资，敢怒不敢言，忍气吞声受别人剥削。因此，在加拿大要得到受法律保护的合理报酬，你就必须拥有永久居民身分。

我的居留权办得很顺利。由于有大公司担保，知名度大，移民官在面试的时候，还和我聊起我们公司的业务来，并希望今后有一天能在中国三峡的游轮上再见到我。

如今，随着加拿大和亚洲以及中国的经贸往来日益增多，越来越多的香港人、台湾人、东南亚华人以至不少大陆的中国人移民到了加拿大。特别是香港，前些年，每年都有大批的移民前去加拿大。1997 年以后，又有不少移民回流香港；这些回流人群熟悉两边的情况，对促进香港和大陆及加拿大北美之间的贸易有积极的推动作用。

就这样，我找到了我在加拿大的第一份正式工作，开始了在一个大公司或一个陌生的环境的新的旅途。一切都得从头做起，前面是很多的未知数。这里没什么中国人，中国大陆来的就我一个；怎样和新的不同种族的同事和上级打交道？有没有种族歧视？能不能胜任工作？能不能被最终承认？都摆在我的面前。新的挑战开始了！

三. 初到国际部

SNC 工程咨询公司创建于本世纪初，由三名首创工程师的姓名的第一个缩写字母组成公司的名字。公司自成立以来，一直随着加拿大和北美经济的发展而壮大，特别是在六、七十年代参与了一系列大型的工程，包括全世界第二大的魁北克詹姆斯湾水电站。除了电力能源外，SNC 还做各种基础设施项目，包括水利、输变电、石油、化工、天然气、造纸、纸浆、矿产业、冶炼、环保、船舶和航空交通管制系统、通讯、公路、桥梁、信息系统等诸多行业。公司引以为骄傲的是在全世界 100 多个国家都成功地做过项目，并承担过世界银行、亚洲开发银行、非洲开发银行、美洲开发银行、日本海外协力基金会、科威特基金会等许多国际贷款机构的项目。

SNC 公司总部在蒙特利尔。蒙特利尔当时汇集了加拿大三大工程咨询公司，另两家是蒙特利尔工程咨询公司（简称 MONENCO（蒙能可公司））和 LAVALIN 工程咨询公司（兰万灵公司）。兰万灵公司后因经营不善，被 SNC 公司兼并掉，合称 SNC-兰万灵公司，成了加拿大最大的工程咨询公司。

在北美或世界许多地方，工程咨询公司的作用特别重要，几乎所有的项目和项目的各个阶段都需要工程咨询公司参与。从项目的立项、可行性研究，到设计、施工监理、项目管理、设备选型、采购、项目总包分包，再到完工、交钥匙和工程保修，都离不开工程咨询公司。世界银行甚至规定其贷款的许多项目必须要聘用工程咨询公司，以保证项目的质量。

国外的工程咨询公司有点像中国的各大设计院。但中国的设计院往往按专业划分，电力设计院主要搞输变电，石油设计院主要搞石油，铁路设计院主要搞铁路等，分得太细，而且往往以负责工程前期设计为主。国外的大工程咨询公司的业务几乎包括了部分的行业，而且它们可以做工程项目的任何环节。除了工程具体的施工由建设公司来做（通常建设也由工程咨询公司做监理），工程咨询公司的业务可以说是无所不包。近些年来，随着工程项目的复杂化，工程咨询公司的业务还发展到项目融资，BOT 投资（建设-运营-交接）项目，以及全方位的交钥匙工程等。

干一个大项目，工程咨询公司涉及工程、融资、商务、贸易、保险、管理等各个方面，是一个要求非常全面的业务，也非常国际化。国际工程咨询公司的活跃身影可遍布全世界，例如美国最大的工程咨询公司 BECHTEL 公司，前美国国务卿舒尔兹就是来自该公司。

国际工程咨询公司由于要在世界各地搞大项目，因此和本国政府及国外政府都有良好的关系，也包括和国际项目的贷款机构如世界银行、亚洲开发银行等保持密切的联系。本国政府对外出口信贷和世行、亚行等国际贷款机构的相当一批项目，往往都由国际工程咨询公司来承担。由于国际咨询公司最早参与项目，而且还制定设计项目所需设备的规格和规范，因此，全世界各大设备制造商对工程咨询公司都十分看重并愿意同其保持良好的合作关系。

SNC——兰万灵公司同加拿大政府部门和其他国际组织的关系都不错，还出过几位加拿大联邦政府部长。也有不少原公司的高级职员去为国际贷款机构工作，或成为世行、亚行项目评估团的专家。

然而，一位年轻人要进大的工程咨询公司非常不容易，竞争异常激烈。大公司一般不招大学刚毕业的工程专业的学生，而是等他们到中小公司有了

经验之后再招。工程咨询公司是一个人才汇集的地方，也是一个具有挑战性的地方。

在北美，专业人士成堆的地方可以说有三个。一是律师事务所，一是会计师事务所，都是注册律师和注册会计师。再一个就是工程咨询公司，都是注册工程师。工程咨询公司的规模往往大于律师所和会计师事务所。律师和会计师可以是单个作业，不需要太多的管理和协调，而工程咨询公司在做一个大的项目时，往往需要很多的工程师一起来配合，需要很强的协调管理组织机构，需要一套很强的管理班子。

在这种有 5000 多专业人士，知识分子成堆的地方，谁也不容易服谁。要做好管理，协调好各部门，做好你的工作，得到别人的承认，非使出浑身解数不可，对一个新参加工作的少数民族人士来说，尤其如此。

我工作的部门是公司国际部，专门负责公司在世界各地的业务。像 SNC-兰万灵这样的大公司，一般都按行业分了很多部门，如能源电力部、石油化工部、矿山冶炼部、基础设施部等等。每个部门都只负责做项目；而项目的寻找、开发、与政府部门打交道以及和贷款机构联系等业务，都由国际部来协调。可以说国际部是整个公司的中枢。

我到国际部开始时是作为经理助理。部里所有的人都是洋人，在公司总部大楼的最高一层，和整个公司管理中心在一起。你的一举一动和每一个表现都在公司领导的眼里。

国际部也有个别的人对我这个来自中国的小伙子抱着怀疑的态度，认为中国人一般都是搞技术或搞电脑的，只知道整天坐在电脑前搞设计，不擅长搞比较灵活的工作和管理。但是，他们可能没想到，我以前在中国政府部门工作时也参与过管理公司一类的工作，虽然是比较宏观的管理，如组织中国的公司到国外去投标搞工程等，但毕竟积累了一些经验，也有些管理的体会。

另外，我在加拿大的大学里又学的是管理，而且我还是在加拿大最早学工商管理的中国人之一，为什么不能参与管理加拿大的企业？既然能够通过五、六道面试，迈进公司的大门，进到这个核心部门就不是等闲之辈，我一定要给中国人争气。我反复告诫自己一定要尽快做出成绩。我甚至还以一首亚洲的古歌来勉励自己：“依照你的人生，你的职责已经为你规定好了一切；照你的职责去做，你的愿望将会自然实现”。

于是我下功夫尽快熟悉公司业务。我发现到了一个新公司，翻阅公司的年报和查阅以往的项目卷宗是熟悉公司的一个好方法；另一个我早已实践过，就是利用午餐和在休息室喝咖啡的机会与你的同事们闲聊，你会发现他们都是些活卷宗。很快，我就熟悉了公司的背景和情况，熟悉了公司的运作，熟悉了这个行业的一些术语和在这个圈子里应该说什么话，怎么说。我开始了综合性的思考，我在想我应该找一个什么样的突破口来发挥我的作用，并介入到管理公司的过程中去呢？

四. 一炮打响，成为国际市场经理

“倘若你没有完成工作的热忱，那么在世界上的任何角落你都无法崭露头角”（卡耐基）。而此时，我正将我的全部热忱投入到熟悉该公司业务的过程之中。很快，我发现了一个比较薄弱的环节，就是国际部对全公司的市场营销管理和项目跟踪统计这一环搞得比较差，没有一个统一的格式和程序，也就是说在管理信息系统上比较弱。如果不掌握各部门本身和公司在全世界各地业务的准确情况，就没法让公司管理层做出准确的决策，同样没法评估各部门运作的优势和对各部门进行有效的督促。

经过反复考虑，我来到了负责国际部公司高级副总裁的办公室。他的办公室很大，在公司的一个角落，正好透过玻璃能观察到整个公司国际部的运作。墙上挂着他的工程学士学位、工程师协会证书，还有一张美国哥伦比亚大学 MBA 学位证书。我心想，这下可好了，咱们是同行，沟通起来应该没有什么问题。

就这样，我第一次向公司的高级领导陈述我的看法和观点。我认为应加强项目信息管理和跟踪统计，全公司每一部门市场开发的数据都应由国际部来掌握。比如有多少项目被追踪？贷款和资金来自何处？发包的可能性有多大？有多大的概率能中这个标？标有没有投出？需不需要政府支持？公司需不需从管理费中拨款支持该项目投标？公司的利润是多少？已经拿到手的项目是多少等等。全公司应有一个统一的格式来规定协调。我建议由我本人来抓这件事，把全公司所有项目的追踪管理用新设计的格式统一起来，以便于加强协调，实行目标管理。高级副总裁听完了我的想法，非常兴奋，但并不喜形于色，他说：“HENRY，你是新来的年轻人，又是学管理的，应该有新想法。我支持你去搞，放开来干！”

很快，我起草了有关文件，下传公司各个部门、驻加拿大各省市分公司，和在海外的代表处，通知他们从即日起一个星期后，我将逐个收集有关项目追踪的信息并且全部报到我处。一份份 MEMO 发出去，公司上上下下都看到我署名的通知，都知道国际部有个新来的负责这方面的管理人员。

材料报上来后，我立即进行了全面的项目分类统计，按照新设计的格式进行分析整理。不清楚的我直接用电话找公司各部门各地区的第一负责人，澄清和落实，限期上报，很快就全面掌握了公司所有的项目跟踪情况。我还按部门、地区、国别进行了分类，同时研究中标机遇有多大，每个部门有多少最可能中标的项目，近期、中期和长期的市场预测等。

公司召开了高层干部市场开发策略会议，所有国际部的人和各部门负责市场营销的主管都参加了会议。在会上，我把事先整理好的项目跟踪分析报告和统计表发给大家，大家看得非常清楚，一目了然，觉得这是一个非常好的管理市场营销的工具，既便于每月更新，又便于了解其他部门的运作情况，更有利于公司最高层全面了解整个公司的情况，如有不清楚之处，还可以随时让我补充。

我设计的管理报告和报表得到了公司最高层领导的肯定，并且决定这个工作今后就由我来负责。实际上，这对一个刚在加拿大参加工作不久的年轻人，尤其又是少数民族的人来说，是一个非常难得的机会。有了这个机会，我可以随时同公司最高层总裁们直接接触、对话，发表我的见解；可以查阅公司任何文件；我也可以同任何部门、分公司和国外分支机构的任何负责人

直接交往、联络，要求他们配合我的工作。这是一个 5000 人的大公司，有上百个公司高层管理人员和分公司的经理，各种风格和性格的人都有，要与这些人打交道，取得他们的协作，得到他们的认可，谈何容易？但是我用事实、实力来说话，在工作中帮助他们，同时也得到了他们的支持和信服。

不久我又被召进了负责国际部的高级副总裁的办公室。他对我说：“你的工作在公司开展得不错。公司决定任命你为国际市场经理。你马上起草一份工作职责范围。”不到几个月的功夫，我就在这个大公司里从经理助理提升到了经理一职。

这是一个非同寻常的提升决定！一般来说，加拿大大公司在经理一级干的人往往都是在这个行业的某个部门干过很多年，有很深的资历，年龄已不很轻的人，30 岁以下的人能在这个职位上是很少的；特别是我刚到一个大公司，又是一个唯一的来自中国大陆的人，一下子就提升到经理的职位，更属稀罕。这种管理高位传统上都由欧美人士把持。实际上，不论在加拿大还是在美国，在任何一个大公司里都免不了对有色人种的某种歧视，有一些人还非常让你难受。中国人要想干好，获得同样的承认，往往需付出双倍的努力。

我对于歧视这个问题是这样看的。歧视这个东西实际上并不局限于种族方面；就是同种族，也存在着歧视：城乡歧视、行业歧视、不同地区人之间的歧视等等。歧视的产生往往是因为不熟悉对方的文化、习惯或传统上带来的偏见所造成的，打消歧视的唯一办法就是凭能力、凭水平、凭实干来说明一切。他认为你不行，你行了，他就不得不服，他就不敢再歧视你。实际上，在国外这种讲效率的社会，往往是第一次获得承认难，但只要打破了歧视和偏见，犹如坚冰打破，航行就比较得心应手了。

获得经理的位置以后，我在考虑如何进一步搞好管理工作和丰富我管理工作的内容。现在，我已抓好了项目的信息管理和追踪工作，知道了项目的情况，剩下来就是如何去投标，怎样才能使公司的投标尽量做到有的放矢。在随后的工作过程中，我发现每个部门在投标时都愿意多投一些标，多做一些项目建议书，但实际上，做投标、项目建议书和方案开销非常大，既包括项目开发的费用，也包括动用大量人力和财力来做报价书，还包括前往世界各地促销的费用、多次的谈判的费用等等，而到最后，这些项目也不一定能成。

因此，怎样选项目，选什么样的项目，如何决定投还是不投，是一个非常关键的问题，如果一个公司投了一大堆标，都不中，这个公司到年底就一定要亏损。因此我们决定在国际部成立一个由总部控制的投标储备金，专门用于那些花销比较大的重要项目上，其余中小型项目由业务部门自己定。这样一来，大型项目的准备投标费用必须由国际部来审批，由国际部通知财务部拨款到业务部门，准备投标。与此同时，我还建议公司制定一个“项目和合同审议会议”制度，凡大型的投标项目在投标正式签订合同之前，都召集这样一个会议，由准备标书者介绍，大家内部提问题，看能否通过这个会议，如通过，则申请公司的投标储备金。

当时，这两项新的工作——投标储备金和“项目与合同审议会议”制度——都由我来协助公司管理。这套机制的建立，大大提高了投标的命中率，减少了盲目性，降低了为准备标书和做方案的成本，收到了很好的效果。

在实施这种管理的过程中，我还学到了很多東西，特别是怎样有效地同公司各个不同的部门打交道，怎样才能说服他们，怎样才能说服内行，让他

们服气，但又不能挫伤他们的积极性，这是一个非常艺术的问题。工程咨询必须要对外投标、做方案，否则就会没有新的项目来源，但怎样提高投标的命中率，是投标能力和艺术的魅力所在。

管好了项目的来源和追踪问题，再管好了项目投标中标率和资金使用问题，一个大的咨询公司的主要的两大方面便更为高效地运转起来。整个公司在开展工作时也更加得心应手，更能为公司创造出好的效益。

五.“三能”管理艺术

在对大公司进行有效管理的过程中，我发现管理与沟通有着非常重要的关系。一个大公司犹如一个小政府，常常也有严重官僚作风，推动起来工作十分费劲。要想在大公司干得成功，除了必须具备独到的思想、崭新的创意、高超的管理水平和精湛的业务能力之外，还必须重视交流与沟通。机构越大，越是需要沟通的艺术。我体会到在大公司里，你必须具备“三能”。

第一“能”是善于用笔头表达自己。大公司的各分支机构很多，有时甚至分布在不同的国家，因此，你的观点、见解、方法和建议往往需要写成文件、备忘录、信函、传真，包括今天的电子邮件等上传下达。这类文件也可以抄送许多有关或暂时无关的管理人员，让他们了解你的思路，这在沟通上起着非常重要的作用。在多数情况下，我写的市场战略报告或跨国投标项目的前因后果的分析，除发送主管这方面业务的高级副总裁外，还抄送公司董事长和总裁等，使大家都意识到你的存在，发现你的水平和能力。

第二“能”就是善于用口头表达自己。在公司里管理沟通除了经常要写之外，更多的是要用嘴说。我们每天都花很多时间在电话上，在会见公司不同部门的人或是其他客户上，有时还要打国际长途，以上这一切都需要言简意赅，能够精炼地、完整地、准确无误地将自己的意思在口头上表达清楚。在国外，中国留学生能进入国外大公司做管理的不多，往往就受到了英语不是母语的制约，一个人不能流利地将自己表达清楚，当然也就不会受到重视了。

第三“能”便是驾驭各种会议的能力。在大公司里，管理层——公司总裁、副总裁、各部门经理，甚至包括全国各分公司和国外分公司的经理们经常聚集一堂，举行各种会议，多是市场经营战略会议。在这类场合，如果能在发言时抓住要点，有分析、有见解、有解决问题的建议和方案，通常效果是很佳的。

我当时经常出席这样的会议，全是公司高层管理人员参加，由我来做全公司项目追踪分析和统计情况介绍，以及有关重大项目投标储备金的使用情况介绍。由于我每次都准备得比较充分，效果非常好，得到了整个管理层的认可。几次这样的会议之后，另一位负责全公司运作的高级副总裁非常欣赏我，也将他的一部分工作交给我，这样我不仅参与了全公司的市场开发管理，也介入了公司项目执行和运作的管理，包括各种项目手册的编制、工程项目执行的程序、项目经理负责制等。后来负责公司国际部的高级副总裁和负责公司运作和管理的高级副总裁都希望我能帮助他们做更多的管理工作。我成了公司的热门管理人才，几个要害部门都要争着我去管理全局的工作。

六. 活跃在亚洲商场上

除了参与公司日常运作之外，我也尽量投入一些精力到具体的项目开发中去。我在 SNC 工作的三年中，曾参加过不少大型项目的工作，其中包括由加拿大政府赠款 1500 万美元的中国长江三峡工程项目可行性研究，这个项目由 SNC-兰万灵公司牵头，最后得出了积极性的结论。80 年代末，世界能源大会曾在蒙特利尔举行。当时三峡工程筹备小组组长陈庚仪副部长来加拿大，他还专程来到 SNC 公司向我们通报三峡工程的进展情况，告知三峡工程上马有希望，并对我们所做的三峡工程可行性研究表示感谢。

另一个我负责的项目就是承建香港维多利亚港海上交通管制系统。香港的维多利亚港是世界上最繁忙的港口之一，也是世界第一大集装箱集散地；但在 80 年代末港口的交管系统已跟不上由于中国改革开放而急剧增长的货物运输需求，因此，需要更换新的交管系统。当时这个非常大的项目正向全世界招标，我们知道这个消息后也迅速行动起来。很快这个项目得到了公司“项目与合同审议会议”的通过，并得到公司投标储备金的支持。SNC 的一个专业分公司对此项目进行了充分的准备，我们还数次前去香港与海事监督部门的官员接触，一直交流到最后投标。接下来又是紧张的谈判，终于拿到了这个相当有影响力的大项目。这也是加拿大工程公司有史以来在香港做的最大的一个项目。

除了香港以外，我们还在国内做了不少项目，包括当时同鞍钢合作的项目，江西九江的石化项目，上海港口交管系统项目，并同时追踪了上海电视塔、广州石化、广州机场空中交管、四川涪陵化肥厂、葛河岩水电站等一系列项目。尤其是利用加拿大政府贷款的上海电视塔项目，我们同上海方面交流了许多次，设计都做了，我也数次去上海，同上海广播电视局的有关官员商谈。后由于种种的原因，加拿大政府搁置了这个项目。

当时有不少项目是和国外公司合作的。比如在我们追踪广州石化项目时，日本三菱公司就表示愿意前来同我们合作，利用加拿大的贷款来做这个项目。三菱商社驻北京的总代表和日本总部的代表，以及他们公司内部的中国问题专家等一行人还专程飞到了蒙特利尔同我们会面。在会谈中，他们列举了他们在商务上的优势，希望结合我们技术上和资金上的优势，来共同争取这个项目。日本人追踪起项目来非常认真，为中国的项目不远万里来到加拿大同我们商谈，任何机会都不放过，其精明干练由此也可见一斑。

通过这次会面，我意识到，要打开亚洲的市场，日本公司是可以联营的伙伴之一。日本公司在亚洲有很多投资，又熟悉亚洲文化，因此，我向公司最高层提出建议，应该加强和日本公司的合作，有选择地联合一些日本的公司去扩大在亚洲的市场。

公司最高层听了我的想法很感兴趣，觉得有道理，让我提个方案。于是我建议先和日本各大商社和各大银行，如日本输入银行和日本海外协力基金会驻加拿大的机构联系，先进行双方沟通，然后再去日本和这些机构的总部取得联系，同他们的领导会面。日本人也是东方人，比较注重面对面的交往和一种关系的建立。公司领导层接受了我的建议，通过我与日本公司的接触，谈定了一批在亚洲合作的项目；接着由我来安排，我和主管国际部的高级副总裁飞抵日本，先后会晤了三菱、三井、伊藤忠、丸红、住友、三和银行、日本海外协力基金会、日本输入银行的有关人士。会谈谈得很成功，签了一

批合作的协定和意向。

这次到日本，感觉和上次来讲学有些不一样了。上次来是作为一个学者，而这次来是作为一个加拿大的商人，住在东京最豪华的饭店，日本人是把你当做商务合作对象来看待的。各公司纷纷请我和我的老板去赴宴，或去酒吧，许多生意就在这种轻松的环境中达成了一致。轻松之中我对日本又有了另一番印象。我发现日本男人非常以事业为重，几乎所有的人都达到一种以加班为乐的地步。每天晚上也不愿意早一些回家，否则会被太太看成是没出息，在外面无事可做，所以日本公司的很多应酬都是在晚上。我们在日本的几天，每晚都安排得满满的。

回到加拿大以后，我又建议不仅要加强同日本公司，也要加强同中国公司和华资公司的合作。我们先与李嘉诚的和记黄埔有限公司签订了合同协议，由和记黄埔公司代理我们在中国和香港的一部分业务。此外我们也与中国建设海外总公司，中技公司加拿大分公司等建立了合作关系。我还把中国驻加拿大大使张文朴先生请到公司总部，会见公司的董事长和首席执行官等。作为一个华人，我当然十分希望公司能加强与中国方面的合作，帮助中国在经济上取得更快速的发展。

真是岁月匆匆！在公司的管理工作中，在国际市场项目开发中，在和国际贷款机构和各大公司的交往中，在追踪亚洲和中国项目的市场营销中，不觉就过去了一年。经过这一年的工作，我的业绩得到了大家的公认，对公司的运作已非常熟悉，并开始发挥出有效的作用，和公司其他的经理们合作得也非常愉快。就在这时，公司宣布再破格提升我一级，由经理升为董事经理。这样的提升速度在一个 6000 人的大公司，别说是一个外国人，一个少数民族，就是加拿大本国人中间也是少见的；而当时，几乎没有一个中国留学生在加拿大能进到大公司的管理层。有了一家知名大公司对你的承认，就等于以后在其他类似的大公司里，你都会得到相同或更好的职位。加拿大这个社会没有档案，但你在每个公司的工作业绩和公司对你职务上的承认就是无形的档案。在当今这个日益国际化的社会里，你能被大的国际公司所承认，被一种或几种文化或社会所承认，你的路就肯定会越走越宽广。

七. 和国际贷款机构打交道

提升到公司董事经理的位置上以后，我的职责范围除了原来的国际市场管理和营销以外，又新增了负责与加拿大的政府部门和国际贷款组织联络项目贷款和融资事宜的业务。与世界银行、亚洲开发银行、联合国机构、加拿大政府贷款机构以及其他许多著名国际机构打交道是一个要求非常高的工作，以前都是由公司非常高层的人士负责；现在这件重要的工作交由我来承担，我满怀信心迎接挑战。

对国际工程咨询公司来讲，仅找到项目还是不够的，常常还需要帮业主解决项目资金来源问题。大型的国际项目一方面需要得到本国政府的支持，另一方面也需要加强同国际上贷款机构的联系，增加获得国际贷款组织项目的机会。我考虑从如下几方面来着手这件工作。

首先，SNC 是一个跨国际大型工程咨询公司，在全世界承揽各种各样的工程项目；如果公司的业务要扩大，就必须承揽更多的国际项目；而要在全世界承揽更多的国际项目，就必须拓宽项目的资金来源。由于我以前在中国时曾接触过世界银行的业务，知道世界银行是专门为发展中国家提供项目贷款的机构，于是立即找来世界银行的新资料，同时也找来了亚洲开发银行、非洲开发银行、美洲开发银行等国际贷款机构的材料。统计表明，全世界一半左右的大型基础设施项目都是这些贷款机构的项目，抓住这些贷款机构，掌握他们的项目信息，争取他们的推荐，则是扩大业务的一个重要渠道。而另一方面，加拿大政府每年也有不少发包的政府项目，公司也须经常更新与政府的登记，以获得更多的政府项目。

紧接着我又向公司建议，应尽快开展向世界各大贷款机构和加拿大政府有关部门的重新登记备案工作。所谓重新登记备案，就是将公司的业务范围、所做过的重要项目清单和经历、公司所拥有的专业技术员工和公司的特长等诸多的资料重新更新，进一步完善，再提交给世行、亚行、非行、美行等国际贷款机构，供他们存档，备案登记，让他们对公司有一个更好的了解。这样，这些银行在有些项目上，可以直接从公司聘请咨询服务，或者是向业主推荐该公司。如果国际上的工程咨询公司没有在国际贷款机构注册登记，那么这些机构就不会太多地考虑直接聘用未登记的或过时的公司。有些银行，如亚洲开发银行，哪怕就是有一笔技术援助的费用，往往也直接聘用已经在亚行注册登记过的国际咨询公司。因此，加强同国际贷款机构的登记备案工作十分重要。

在加拿大，如果一家公司没有向加拿大公共工程部登过记，政府就不会重视这家公司；一旦有政府的采购或招标项目，这家公司就很难得到。因此，还必须向加拿大政府的有关部门进行登记，使他们熟悉公司的能力和新的项目经验。

很快，我就组织公司有关人员更新了公司的项目经验清单、组织结构、专业人员构成等许多情况和信息，用最好的纸张和图案将这些有关公司的材料汇编成一大本，设计了最新的格式，有机地组织不同项目的经历，突出重点，根据不同国际贷款组织和政府部门的要求和格式分别寄给了这些机构，使公司在所有这些机构都重新登记注了册，扩大了公司承担项目能力的范围，增加了公司需要增加的新内容，以更全面地进入它们的信息库，这样它们能就了解我们公司擅长做些什么，最近又做了些什么，从而增加了我们获取

其项目的机会，也容易得到它们的推荐或批准。

在做以上工作的同时，我也开始着手加强同国际贷款机构的联系。在诸多的国际贷款机构中，世界银行是最大的。它是二战以后成立的专门帮助恢复世界战后经济的国际银行，也叫国际复兴与开发银行（IBRD）。随着战后经济的不断发展与恢复，它慢慢演变成了专门贷款给发展中国家搞项目的国际银行，其成员包括全世界 100 多个国家，每个成员国的公司都有资格参与世行贷款的项目。

由于全世界许多大的项目贷款都来源于世行，因此大多国家的公司对世行都十分重视。世行的项目必须在项目评估的初期阶段就紧紧盯上，介入晚一步都会失之交臂，故对世行的前期工作必须予以高度重视，要随时知道银行在考虑什么项目，怎样引起世行的注意，怎样迅速与受贷款国业主联系，双向活动也应尽快展开，而且要争取上短名单，也就是在资格预审后有资格参加投标竞争。如果与世行关系不密切，世行不熟悉你这个公司，那就很可能在第一轮就被刷下来。

加强同世界银行的联系办法有好些，比如每个国家驻华盛顿的使馆都差不多会有一名官员是专门负责世行的，他清楚世行的每一个部门和它的职责。因此，我便和加拿大驻华盛顿使馆商务处负责世行的官员联系，让他介绍世行的运作方法和规律等。使馆通常能提供非常大的帮助，尤其在和别的国家竞争世行项目时。

另外还有一个加强同世行联系的办法，就是通过有些国家派驻世行的理事会委员。他们通常是一些主要的国家派驻世行执行理事会的代表，在世行中代表本国利益。这些国家的驻世行的委员一般都为本国的公司说话，尤其是在有争议的重大项目上。

再一个渠道就是通过本国在世行工作的职员来加强同世行的联系。世界银行象联合国一样，雇员和专家都是从世界各国聘去的，而且加拿大籍的世行官员还不少。他们一般对加拿大的公司都比较熟悉，因此我们比较容易与他们沟通，得到他们的支持。比如在我好几年后工作的 AGRA 公司，就有一位副总裁曾经做过很多年的世界银行副总裁，后来从世界银行退休回来，还参加了当地政府的大选。就是在 SNC-兰万灵公司，最近也有前高级管理层人员到世行做官员的。世行非常注重从这些国际化的大公司里聘用职员。

我除了采用以上这些渠道加强同世行的接触外，有时也直接同世行官员联络，同他们通电话，到华盛顿去拜会他们。世行有一本整个机构的电话簿，所有的部门和官员都列在上面，可以对外。你可以拨通电话利用你的沟通能力去找任何部门，如同中国有关的项目，就归世行下面的中国和蒙古局管。去找世行官员时，他们一般都看你是什么职务，代表什么样的公司；如果你代表的是一个有知名度的公司，他们是非常乐意同你接触的。不过，有的时候，世行的官员的架子也很大，得看你如何才能把他说服。如果你是一个内行，会很快赢得世行官员的尊重。

有时候，我们还会邀请世行的官员来考察我们的公司，或者请他们来做报告，通过各种方式加深彼此的了解。除了同世行加强联系外，我也同其他地区的开发银行加强了联系，如亚洲开发银行、美洲开发银行等。我们在亚洲开发银行完成了新的登记以后，从他们那里直接得到了不少项目，包括亚行在巴基斯坦、印度、中国等地的项目。

还有一个同国际贷款组织联络的良好途径就是参加这些贷款组织每年举

行的年会。例如，亚行的年会就曾在温哥华举行。在我负责这部分工作期间，美洲开发银行也在蒙特利尔举行过年会。只要有这些年会，我都代表公司去参加，结识了许多开发银行的官员，也认识了不少金融界、企业界的朋友。

不能小看了这些年会、研讨会之类的活动，它们往往都提供了很好的联络和公关机会。这么多的高层人士从全国和世界各地汇集到一起，各种各样的讨论会、酒会、宴会使你大量接触这些人。许多人住在同一个饭店，白天时间不够，晚上还可利用，结识朋友、收集项目信息。再有一个获得项目信息的办法就是订阅联合国的《发展论坛》和《世行项目月报》，或者是通过网络渠道查阅有关资料。但最好介入项目的时机还是在项目没公布的酝酿时机。

在我负责同国际贷款组织联络期间，公司与这些机构建立了十分良好的关系，全部更新和补齐了我们在各个贷款机构注册和登记的资料，获得了大量的项目信息和怎样去追踪这些项目的情报。我还把各贷款机构每年的贷款发包额，分地区、分国别进行了统计，其金额是非常惊人的。我把分析统计出来的资料在公司最高管理层会议上做了报告，使大家意识到还有这么大的潜力可以挖掘，这么多的新兴市场可以开发；同时我的报告也给公司做市场战略重点规划提供了详实的依据。

比如以前世行贷款项目最多的国家是印度、巴基斯坦等国；但自从中国恢复了在世行的合法席位以来，世行对中国的项目贷款呈直线上升的趋势。目前中国已成为世行贷款项目最多的国家，这说明了中国经济的活力。为此，我建议公司应当在市场战略上不断加强对中国的重视。世行贷款的标准和申请手续非常严，一般经世行选定并贷款的项目都能获得良好的经济和社会效益，有时世行还提供低息贷款，在发展中国家很受欢迎。

八. 必须赢得政府的鼎力相助

除了和国际贷款机构打交道外，在这段时间，我还负责公司同加拿大政府的提供援款和贷款的部门打交道。

加拿大是一个对外提供政府援款和贷款非常多的国家，其对发展中国家的援助在整个国民生产总值里所占的比率非常高，大大超过了其他主要的发达国家。对发展中国家提供援助款不仅对受援国有所帮助，同时也提高了加拿大在国际上的地位；对加拿大的公司也有好处，可以从政府的援助项目中带动其产品和服务的出口。

加拿大负责对外援助的政府部门是加拿大国际开发署（CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY）。国际开发署又分设好几个部门，一个是专门对加拿大公司提供支持的部门，一个是双边援助的部门，另一个就是多边援助的部门。

对加拿大公司提供支持的部门主要是为加拿大公司到海外去开展项目提供资金上的支持。比如我们的公司要到中国去承担江西九江石化的项目，在项目开始前，就向开发署这个部门打报告，说明这个项目对公司的重要性，以及能够为加拿大提供多少就业机会，带动相关产品的出口，有利于竞争等诸多好处。一般来说，政府给公司提供资助主要是用于帮助公司对项目进行可行性研究或进行项目培训等，金额都不太大，从十几万加元到上百万加元不等。国际开发署里双边援助的部门主要是对国外政府的。这些项目由双方政府协商后制定，规模一般都比较小，主要用于受援国比较急需的重点项目。中国政府和加拿大国际开发署每年商谈这些项目的部门由经贸部负责，加拿大每年对中国的赠款项目达三、四千万加币之多。我们公司当时就曾得到了开发署这个部门提供的 2000 万加元的赠款，用于进行中国长江三峡工程的可行性研究。我在读博士时参与的中国 14 个沿海城市开发项目也是由这个部门提供了 1000 万加元的赠款。

另一个国际开发署的部门就是多边援助的部门，主要是同联合国开发组织、工发组织、世界银行、亚洲开发银行等多边国际贷款或援助机构合作，共同对外进行援助，其中包括共同建立信托发展基金，或联合几个贷款机构共同进行援助或贷款。

对于我们公司来讲，我需要同开发署打交道的主要是前两个部门。在那一段时间，我经常往来于蒙特利尔和渥太华之间，出入政府的各部门，同它们建立和保持联系。此外，我也经常同他们探讨如何利用世行、亚行和国际开发署、出口发展局来对项目进行联合贷款（CO-FINANCING）。

除了国际开发署之外，还有两个重要的部门需要经常去拜访，一个是加拿大政府出口发展局（EDC），一个是加拿大政府的外交部和工业发展部。

加拿大出口发展局主要是为加拿大公司在海外承揽项目或出口产品提供政府贷款或出口信贷。有时还对某些国家提供低息优惠贷款。这些贷款对公司的支持很大，也受到业主的普遍欢迎。我记得我们公司当时在中国江西九江搞的石化项目也利用了优惠贷款，其中 40% 为无息贷款，40 年以后偿还；其余 60% 按经合国家之间互相拆借的利息来定。比较优惠的是这 40% 的款 40 年后再还，考虑到通货膨胀因素，这几乎相当于一笔赠款了。

加拿大政府对企业的支持在国际上应该算是一流的。比如加拿大的外交部或工业部都对企业有具体支持的措施，同时还给企业提供许多优惠的政

策。这些政府部门经常向我们通报有关加拿大和其他国家经贸关系发展的最新动态，邀请我们去参加各种出访和国外来访的活动，经常和企业一起召开圆桌会议，听取新的建议。在特大项目的营销中，政府有时就成了我们最好的推销员，部长甚至总理都可以出面。西方政府的观念就是政府必须为企业服务，这样企业才能有好的效益，也才能交更多的税，也才能养得起政府。

渥太华是一座宁静而美丽的首都城市，这里集中了许多政府部门。我从蒙特利尔来此公务十分方便，有时坐飞机，自己驾车前来也只需两小时。在渥太华与政府打交道的上层圈子里又出现了一个黄皮肤的年轻华人，他代表着加拿大最大的工程咨询公司，与各政府部门官员共同商讨公司海外发展的大计。

有时，我也安排公司的总裁同我一起来，共同会见加拿大政府各部门的关键人物。要想更多地在国际上承揽项目，加拿大的企业少不了政府的鼎力相助，并且他们通常可以指望获得这种的支持。

在这段时间，我同加拿大各级政府部门打了不少交道，包括许多高级官员。许多政府官员学识渊博，有很高的学历，但有时不免人浮于事，因此有些人很羡慕在私营大公司工作。他们觉得我的工作非常不错。

除了政府的支持以外，加拿大为数不少的行业协会往往也能起到无可替代的作用，如加拿大出口商协会、加拿大制造商协会、加拿大商会、加中贸易理事会等。这些协会往往代表着各公司的整体利益，联合向政府反映公司的要求或进行院外活动等，同时协会也和政府一样帮助公司进行对外推销宣传。我也常常是公司与这些协会的联络人。

当然，加拿大也有不少前政府官员、前部长、驻外大使、商务参赞等被公司聘为顾问，来作为与政府打交道的桥梁，因为他们非常熟悉政府的运作。

在 SNC 公司工作两年多，我在加拿大企业的上层和政府部门之间从容地开展工作和充分地发挥了自己的才干。我的工作表现与业绩又一次得到各方面的高度评价与认可，这使我深感欣慰。同时，我也再一次确切地感到了华人不仅能够挤进管理层干，而且能够干得好。在北美的大公司里做管理工作，你有许多别人没有的机会。由于经常运作在公司的最高层，你能发现大公司所有的优势和弊病，学到书本上学不到的东西。你会学到如何调动员工，处理上下级之间各种复杂和微妙的关系，协调各个国际大项目，与各级国内和国外政府和国际组织打交道。在大公司工作，熟悉了大公司的脾气和秉性，摸清了大公司的五脏六腑，掌握了这个庞大的躯体内的中枢神经，这种实践是对所学 MBA 知识的巩固和提高，是学习管理能力最好的课堂，我的视野更加开阔，素质得到了全面的升华。我的这些独特的经历也为我今后做政府的外交官和后来在国际上更大的咨询公司中担任更高的职位打下了良好的基础。

九. 做跨国国际工程公司副总裁

谈起在大公司做管理的体会，我就会很自然地联想到后来我从香港做完外交官后，担任加拿大最大的工程咨询公司之一 AGRA 国际公司副总裁的经历。一个来自中国大陆的华人，能够在一家有影响的大公司做副总裁，这在加拿大是不多见的。

一个人积累了一定的工作经验，承认你的公司和其他机构就会多起来，你的职位也会越来越就越高；如果你还年轻，那么你肯定在别处也会大受欢迎，根本不愁找不到工作。有的时候猎头公司还会来挖你去别的公司。

中国人在国外，找一般的白领工作已是不易，更不用说找管理层的工作了。据我的经验，在国外工作，一定要争取高起点。如果你第一个工作做得好，得到承认，相对来说今后找工作就容易些。如果第一个工作就做了餐馆或搞小买卖之类，可能今后就很难摆脱这个圈子而进入层次较高的工作。当然，这也应当因人而异；有的人喜欢做这方面的工作，也是无可非议的。我想说的是如果有人觉得自己有专业而愿搞专业的话，那他就应该注意珍惜自己，那怕需要等一段时间也不要放弃。

我在做 AGRA 国际公司副总裁时，最明显的一个感觉就是视野与境界又有了新的提高。说得实在一点，那就是对我来说又扩大了在商界的接触面，接触了很多加拿大工商业界的领袖和出类拔萃的人物。

AGRA 公司是加拿大最大的工程咨询公司之一，整个公司也有 6000 多名专业人员，在全世界 100 多个国家都做过项目，包括世界上许多著名的项目，像中国的长江三峡工程、加拿大纽芬兰省 60 亿美元的海上石油项目等。

AGRA 公司的董事长、总裁、高级副总裁和我早已非常熟悉。其中有的原来就在 SNC 公司担任过总裁，有的在我担任外交商务参赞时就和他们接触过。他们都非常想让我到 AGRA 来工作。A-GR 的董事长 BEN TORCHNSKY 是公司的创建人，是一个非常有传奇色彩的人物。他不只一次地对我讲起他的故事：BEN 的家庭若干年前从罗马尼亚移民到加拿大，他是学地质工程学的，做过大学教授；后来下海经商，办起了基础工程公司，后来又发展到工程咨询、通讯广播、饭店、免税店等诸多产业，是一个典型的白手起家，终于实现自己梦想的企业家。不过，AGRA 公司真正大展宏图，还是在前 SNC 公司总裁 TAYLOR 先生来 AGRA 公司当总裁之后的 10 年间，特别是购买了加拿大另一家最大的工程咨询公司 MON-ENCO 公司以后，自此 AGRA 公司成了在加拿大唯一能与 SNC-兰万灵公司抗衡的公司，同时也是一家世界级的国际工程咨询公司。

一般来说，大型的国际工程咨询公司是非常难管理的。有这么多拿高薪的工程技术专业人员，必须经常拿到大项目进来，否则连生存都成了问题，遑论发展？公司职员每个月底都要填写工作时间分配表，表明在这段时间为哪一个项目干活；如果找不到项目，则生计就会成问题，时间长了，还会被解聘。除了项目的多少之外，公司管理层对搞什么项目的决策也是非常重要的。SNC 公司之所以能购买兰万灵公司就是由于兰万灵公司在一段时间内经营不善，濒于破产的边缘。

兰万灵公司的情况据报道是这样的：该公司以前曾是加拿大最大的工程咨询公司之一，在世界各地做过不少项目，在中国也很早就开设了办事处。其创始人 LAMMARE 先生开始是靠工程咨询起家，把公司做得很大。做大以后，

他又受到其他行业的诱惑，把生意扩展到许多与工程咨询无关的领域，例如与前苏联一起搞的飞机租赁生意，加拿大前总理特鲁多为此还亲自陪 LAMMARE 先生去莫斯科帮助促销。但是搞飞机租赁毕竟不是兰万灵公司的强项，资金积压也大，所以苏联解体之际，这笔生意遇到巨大的困难，银行也逼着要索回贷款，公司濒于倒闭。最后由魁北克政府出面干涉，不愿意魁北克的公司被国外的公司收购，就动员 SNC 公司将其买下。两个公司一合并，立即就成了加拿大最大的工程咨询公司。

SNC-兰万灵公司的合并打破了加拿大工程咨询界的平衡，迫切需要一个新的大型工程咨询公司与之抗衡；政府也鼓励这种平衡，不希望在大的项目上出现只有一家公司有能力竞争或形成垄断的局面。在这样的情形下，AGRA 公司就购买了加拿大另一家大型国际工程咨询公司 MONENCO 公司。两家一合并，也成了超大型的世界级国际工程咨询公司，与 SNC-兰万灵公司形成二足分立的局面。不过，这两大集团有的时候是竞争关系，有的时候又是合作关系。比如后来这两大公司还在中国为水电项目联合搞过一个分公司。我在这两家公司都工作过，在两边都有许多朋友，这一段经历对我日后的独立发展来说是非常重要的。我离开 SNC-兰万灵公司之后，该公司已开始十分注重华裔人才。像 SNC-兰万灵公司现在驻北京首席代表范先生就是非常难得的人才。还有在加拿大公司本部的张芷美女士，曾写过一部非常不错的英文自传。

说到管理，其实 AGRA 公司也曾遇到与兰万灵公司类似的问题。不同的是兰万灵公司就靠工程咨询起的家而去发展其他不熟悉的产业，而 AGRA 公司则是先靠工程咨询和其他业务起家，到了一定的程度又毅然舍去了其他产业，如酒店、免税店等。此前，A-GRA 公司在南美拥有一个极豪华的五星级酒店，在加拿大几乎所有的大城市以及温哥华、多伦多等地的国际机场拥有所有的免税店。AGRA 的董事长告诉我，这些免税店是他在多年前在飞机上同邻座的一位瑞士免税公司的总裁谈起，双方一触即合，方案写在火柴盒上当场拍板的，AGRA 公司购买了该免税公司的股份。

对工程咨询公司来说，我觉得在以前市场经济竞争不激烈和消费结构的比较单一的情况下，多元化经营还是十分适宜的，它帮助了公司分担了风险，增加了固定收入，同时还促使公司的发展壮大。然而，当公司发展壮大到了一定阶段，特别是面临今天这个经济和商业竞争日趋激烈，专业标准和要求越来越高的时代，对深度和广度的分寸把握，就十分重要了。现在的行业划分越来越细，对行业和专业也越来越精益求精。从最近这几年国际上纷纷出现的强强联合的局面看，绝大部分公司的联合都是同一行业公司的联合，以加强竞争能力。只要你不能保持在某个行业的优势，各领风骚三五年的局面就会出现，你就会被日益发达的市场经济淘汰掉。

在这样的环境下，AGRA 公司要想保持住自己在行业中的领先地位，就必须专心致志地去从事自己所最擅长的行业，好上加好，精益求精，这样才能立于不败之地。所以，后来 AGRA 公司卖掉了在加拿大的免税品连锁店，同时也准备出售酒店，以便把资金集中起来，再购买一些与 AGRA 核心业务配套的公司，在自己本已领先的行业里谋求更大的发展。

在 AGRA 公司做管理的过程中，我觉得运用利润中心的机制是非常有效的。AGRA 公司的分公司很多，员工也不少，还常常分布在不同的地方。公司的职员专业水平都很高，大部分都是专业技术人员，不可能每天对每个员工去进行低层次的督促和监管。要在这样的公司创造出效益，就必须把公司划

分成不同的利润中心；也就是说，每个分公司，每个部门或每个项目组各自负责，都必须有自己的创利指标。如果这个公司或这个部门不能创造利润，则必须由本部门来承担亏损。如果哪一个部门不能成为利润中心（PROFITCENTER），相反如果变成了一个亏损中心（LOSS CENTER），而且在短时间内得不到根本转变，则需要对这个部门从管理上进行过问，甚至把这个部门关闭掉。

我在 AGRA 公司主要负责公司在中国的业务。随着中国对外开放的不断扩大和经济高速发展，中国业务在国外公司的影响面也越来越大，AGRA 公司不少分公司的各种业务都想到中国来发展。各公司经常接到不同来源的有关中国项目的信息，有时甚至一个项目通过好几个不同的渠道传递过来。因此，不少 AGRA 分公司的负责人接到此类信息后都愿意到中国来看看，或开发这方面的机会。大多情况，我对他们的出访都表示同意，并积极支持他们的工作，也做成了不少的项目。但有时候有人，或许只是想利用公费旅游，业务目的不是十分明确。对于这样的情况，尤其是那些不落实的项目，我一般都不批准或推迟分公司的出访。因为把很多费用花在追踪一些虚无缥缈的项目上，往往是造成有些部门亏损的一大原因。

某些时候，公司还需要充分利用法律手段来保护公司的利益。例如 AGRA 公司和一些其他的公司曾参与了多伦多国际机场扩建工程的准备工作，花了大量的人力和财力；但由于政府选举，前一届政府答应的项目突然被新政府紧缩开支给砍掉了，公司因此蒙受了巨大的损失。好在加拿大是一个非常法制化的社会，一切都可以通过法律程序来解决。于是我们就请了律师，由律师代表公司联营体向政府进行交涉。经过漫长的过程，最后终于由政府向公司赔偿了由于政府自己的原因所引起的损失。

另外，合作伙伴选不好，也会招致别人带来的法律上的麻烦。有一次 AGRA 一个分公司收到外边一家公司的请求，希望联合起来到国外去投一个小型电站项目。我一开始就对这家公司的信誉表示怀疑，告诫 AGRA 公司的人要小心一些。实际上这个公司带来的项目只不过是一个很虚的项目，什么都不落实，八字没一撇，于是 AGRA 公司就退出了这个项目。后来这家公司说要打官司，要求 A - GRA 赔偿两百万美元，原因是 AGRA 公司退出，项目没做成丧失了机会。后来我告诉这家公司，AGRA 公司退出来，这项目并没有被别的公司做，还是一个死项目，你仍然可以做，不存在机会错过，谁赔谁的损失问题；要说损失，都有损失，联营体本来就是共担风险，共享利润的。这个公司自讨没趣、最后只好不了了之。

还有一个当今国际上大型跨国国际工程咨询公司所面临的挑战就是项目的资金问题。随着金融领域里的革命，融资渠道也越来越多；很多业主都希望工程咨询公司不仅给他们带来技术和管理，也带来资金。这就是为什么 BOT（建设-运营-转让）的模式越来越流行的缘故。业主希望你融资，修建好了以后由你经营若干年，收入用来还本付息，再加上开发商的利润，多少年以后就全部归业主所有。这种方式的好处是业主不需投入太多的资金，可以引进先进的技术和管理经验，并最终成为业主的项目。

AGRA 公司在这方面处于较前沿的位置。最近 AGRA 公司刚在多伦多完成的一条造价为 10 亿美元的 407 号高速公路，就采用了这种模式，首创了用 BOT 在加拿大修建大型高速公路的模式。这种高速公路十分先进，不需要汽车停车，也不修建收费站，系统自动实行电子扫描，每月将账单寄到家中。

AGRA 公司还做了不少其它类似的项目，这方面的经验正在不断积累深化，以应付项目开发资金问题所带来的挑战。

另一方面，为了解决项目资金渠道，AGRA 公司还和加拿大最大的贷款公司 NEWCOURT 一起联合，并将多伦多上市的一部分股份让给 NEWCOURT 公司。这样两家公司的关系更加紧密，同时使 AGRA 公司拥有了更充足的项目资金来源。

第七章 在香港做加拿大外交官

自信是成功的第一秘诀。

——爱默生

一. 突然降临的“大任”

加拿大同其他国家比较起来，是一个高度国际化的国家。其原因一方面是因为她有大量的外来移民，整个国家由不同种族的人组成，因而对不同的国际文化都有所了解；另一方面，加拿大也是一个国际贸易高度发达的国家，三分之一人口的工作都与国际贸易有关。因此，无论是加拿大的公司或是加拿大各级政府里的官员，都非常乐意到外国去工作。

香港这些年来一直是加拿大经济、贸易、外交等多方面所关注的热点。香港有加拿大在海外最大的商会，在香港拥有加拿大护照的人达 10 多万人，香港也是 80 年代末 90 年代初以来移民加拿大人数最多的地区。加拿大一直被很多香港人视为最理想的移民国家，因而来自加拿大的政府代表在香港享有很高的待遇并受到高度重视。

这样，香港就成了加拿大外派长驻地区中最热门的地区之一。香港有很好的基础设施，衣食住行十分方便，英语又通用，待遇又高，香港人又非常喜欢加拿大，所以能派驻香港的加拿大官员不仅仅十分热门，而且竞争也十分激烈，是难得的好机会；尤其是，如果能争取到去香港做外交官，则在人生的奋斗中又将获得更高一层的承认，即来自政府的认可，那么，今后的路无疑又宽广了许多；更重要的是能够和中国的经济商贸业务结合起来，可以充分发挥自己文化上的优势。朦胧中我似乎一直在期待着这一天。

然而我很少想到我在加拿大大公司工作过程中，能有朝一日去香港做政府的外交官。在公司日后可能有机会到香港或中国去工作，但代表一个政府去香港工作，这对一个新移民来说似乎是太奢侈了。不过，在加拿大这个国家，任何机会都可以去竞争，只要你有信心，有经验，有实力。没有尝试，就永远也没有成功。于是，我又开始向人生新领域发起了进攻。

1990 年初，不知不觉我已在 SNC 公司工作两年多了，我的能力、经验和水平都得到了这个大公司充分的肯定，职务也已从助理经理到经理再到董事经理。

与此同时，由于进入了公司高级管理层的圈子，我与外界的交往也日益增多，其中包括大公司、国际贷款机构和各级政府部门等。其实，在我们这样的大型国际工程咨询公司里，很多高级管理层人员都有过在政府工作的经验；而一个人如果既有大公司的工作经验，又有政府的工作经验，那么他在加拿大的企业界和政府部门都会大受欢迎。在北美这样一个十分重视个人工作经验的社会，一个人如果具有这两方面的经验将意味着他是一个十分难得的人才。

事情说来有些巧，就在这时，蒙特利尔几家主要报纸登出了一个很特别的招聘启事：魁北克政府为了加强同香港和中国的经贸关系，决定在加拿大驻香港领事团中增设魁北克政府商务处，需要招聘一位首席商务经济参赞，负责魁北克在香港和中国大陆的经贸业务。魁北克政府由于历史上的原因和在加拿大的独特地位，有些外交人员可以由其直接委派。

一般来说，加拿大政府和魁北克政府的高级外交官人选是不会登报招聘的。通常向外招聘的只是一些初级职位，而且还需在国内工作或培训若干年后才能外派。这一次魁北克政府采取了一次破例的举动，考虑到香港和中国大陆的特殊性，需要多一些以供筛选的人才，这才决定公开向外界招聘。

这个消息是一个朋友先通知我的，他认为我的条件不错，建议我去试一试。正好，我在大公司加拿大总部也工作了两年多，也希望能有个去香港或中国大陆工作的机会，于是就投了一份简历给魁北克政府。据说魁北克政府招聘广告登出后，有一两百人寄去简历，参加角逐，真可谓人才济济。有前外交官、政府官员、大公司管理人员、大学教师以及亚洲和香港有关的各种商会、基金会人士等等，其中不乏博士、硕士或律师等各种专门人才。

我开始对这个外交官的职务并不抱太大的希望。因为一般人都认为政府肯定会选一位精通法语英语的白人担任他们的商务外交代表，有色人种中选的机会不大。

然而，没过多久，一天晚上我在家里突然接到魁北克政府国际事务部人事局长打来的电话，告诉我他们收到了我的简历，对我很感兴趣，准备让我参加面试。一般来讲，简历寄给比较正规的公司或政府部门谋求较高的职位，如他们对你没兴趣，通常会给你寄来一封信婉拒；若对你有兴趣，则都是通过电话通知你。得到魁北克政府的面试通知电话，说明我已通过了他们的第一轮筛选。

二. 过五关、斩六将，应聘外交官

接下来的面试在魁北克政府国际事务部大楼举行。为了这个面试，他们已组织了一个面试评审团，其中包括人事司的司长、亚洲司的司长、副司长，还有蒙特利尔大学东亚系的系主任。该系主任精通中文，以前曾在加拿大驻北京大使馆工作过。

面试的气氛是严肃而又紧张的。面试可以说是重口才重表达的西方社会中获得一个新工作所要通过的最重要的一关。在面试的过程中，一个人的综合素质，包括其精神面貌、气质、反应、谈吐、仪表、水平等一览无余，往往能鉴定一个人全面能力，特别是协调各方面的关系，与各种人相处的能力。“一个人的成功，只有百分之十五是由于他的专业技术，而百分之八十五则是靠人际关系和他的做人处世的能力”——卡耐基曾如是说。

面试给人的第一印象可能就是永久的印象。能否把握好面试，可以说是成功的关键因素之一。在这种场合下，我想起了但丁《神曲》中的一句话：“这里必须根绝一切犹豫；这里任何怯懦都将无济于事”。

我对面试早已不再陌生。来加拿大这么多年，已经经历了好几次面试，对面试的感觉和把握应该说已达到了心领神会的程度。

首先，你必须要有信心，这一点非常重要。如果你自己都觉得不行，如何能让面试考官觉得你行。因此，必须要鼓足自己的勇气，让自己充满信心。

其次，这种信心必须是以自己的实力为基础，必须要有一些真功夫，要有一些真正令人信服的经验 and 能力。

第三，就是应该了解你所要应聘的公司，根据应聘单位的特点，提出你独到的见解和建议，以及如何胜任工作的优势。

第四，就是你的表达能力。面试主要靠说话来表达，因此语言表达能力，尤其是应聘外国公司时，驾驭英语的能力，能否恰到好处、不卑不亢地将意思表达清楚，说服对方，感染对方，这些都是面试成功的重要因素。而老子所说的：“大辩若讷”这套东方人的修养与行为举止，在西方社会是绝对行不通的。

在西方一个人不仅必须有观点，还必须说出自己的观点。虽不说一定要雄辩滔滔，但至少应具备表达事物、陈述思想的相当口才。只有这样，你才能在西方社会畅通无阻，否则你就会感到处处困难。中国先秦的韩非子早就说过说话之难的问题，他写过一篇文章叫《说难》，专论言说之难。但再难也得克服，而且一定要比别人言说得好。

我的外交官面试开始了。坐在会议桌对面的各位面试评审团成员呈半月形，每个人都目光炯炯。秘书把我领进了会议室，坐在了他们目光的汇合处。

人事司司长先发问道：“请你谈谈你自己。”我知道，几乎每次面试都要问这个问题，而这个问题的发挥和掌握往往奠定了整个面试的基调。于是，我就从容不迫地谈起了我的背景，我的教育情况，我以前的工作经验，接着更着重谈了我在加拿大国际工程咨询公司工作的经验。这部分是非常重要的，因为它是你最近的工作经验，同时也意味着社会对你承认的最新程度。我的回答似乎令他们很满意。

接着，他们又问了我一系列问题，我都回答得十分得体，反应也很灵敏，可以说完全对答如流。其中有一个问题问到为什么我想离开现在的公司换新的工作，我觉得这个问题必须好好回答，否则有可能被视为不安心工作，换

工作太频繁会给人朝三暮四、责任心不强的感觉。我说我换工作是为了更好地迎接新挑战，同样也是更好地为企业服务，只不过是直接地为企业服务转向间接地为企业服务，但却能为更多的企业服务，工作更富有多元化和挑战性。我喜欢做挑战性的工作，而且有信心把它做好。

然后，他们问我如何才能做好商务参赞工作。这个问题又给了我施展的空间，而且正好展示我一贯的综合才能。我侃侃而阐述了 my “施政纲领”，强调了在一个新的、上升的、有活力的地区和市场，必须要采用积极主动的方式为公司拓展新的业务；要处理好不同文化和理念所带来的可能的误会和冲突；要使企业真正觉得我们政府部门是有用的；要把魁北克政府驻香港的商务处变成魁北克公司在这个地区的国际部，真正起到为企业服务的目的。

我的回答赢得了面试评审团的赞许。这时，评审团的一位司长又问了一个比较棘手的问题。他说，假如由你带一个加拿大的商务代表团去中国访问，假如其中一个或某些团员不听你指挥甚至对客户不礼貌，你如何处理？我回答道：“首先我必须向这位团员指出他这样做是不合适的，我们是一个完整的团，由政府带队，政府和公司的形象都在我们的一言一行中。我们去中国是为了与客户建立良好的商务往来，增加互利的机会，不能随心所欲地破坏自己的形象，希望这位团员能注意自己的言行并对他提出警告。如果劝说无效，我就会请这位团员退出访问，取消他的访问资格。”我的回答显然令评审团比较满意。他们需要的不仅是要有知识、有头脑、有经验的人，更需要有开拓能力和魄力的人。我知道，我有能力带好一个代表团，一定不能让我面试官们小看了我的魄力和能力。

还有一个不太容易回答的问题是：“你有什么缺点？”对这个问题的回答要掌握一定的分寸。说轻了，让人觉得是完人不可能；说重了，是一个太大的缺陷，也许你就不能胜任工作。既要掌握好火候，又要实事求是。我回答我的缺点就是法语水平还不够很好，但我有信心尽快学好法语，使之能胜任我的工作。但我精通中文，则是我在香港和中国大陆工作的一大优势。

在面试的过程中，蒙特利尔大学东亚系的系主任分别用法语和中文对我进行了测试，这也是对所有参加面试人员的要求。

一个小时的面试就这样过去了，我的感觉还不错。当我走出政府国际事务部的大楼，望着大街上车来人往的城市洪流时，产生了一种奇特的感觉：我仿佛一下子回到了昨天，回到我的知青时代，回到我第一次参加面试的日子（即考大学时的英语口语）。现在这一切都已成为亲切的往事。我想人的一生也许永远都在经历各种各样的面试；上学的面试、工作的面试、做推销的面试、与外界接触的面试、认识新人的面试、生活的面试、爱情或友谊的面试，总而言之是人生的面试；而如何回答好各种各样的问题，则是人们经常要面临的挑战。

我相信我是能通过这一轮面试的。按照北美的惯例，我向每位面试我的人发了一封感谢信，信中再次表示我有信心和能力来承担这份重要的工作。接下来的日子我一边继续在公司工作，一边耐心地等待消息。终于，没过多久，我又接到了人事司司长的电话。他通知我国际事务部的部长、副部长要见我。我知道，这又是一个关键的面试，它将决定我的去留。

我沉着应战，把我的想法、观点和我准备如何管理好商务处的打算做了一番有效的阐述。我令人信服地让部长们觉得这是一个很好的人选，他不仅

受过良好的教育，有着东西方文化的双重背景，更有着在加拿大大公司做管理的经验，有着敢于开拓工作的气魄，能够独挡一面，负起责任来。

就这样，我又完成了更高一级的面试，而且效果越来越好，信心越来越足。

此后不久，人事司司长对我透露说，我已是基本上被定下来的人选，剩下的事就是部长要和我所在公司的总裁通一个电话，侧面了解我在公司的工作情况。我回到公司后就找公司总裁为我写了封推荐信，信上他把我的工作能力大大地肯定和赞扬了一番。的确，我在公司出色的表现使他非常乐意为我写这封推荐信。当然，一般来说，公司并不希望较好的员工离开公司，但如果是被政府选上，则公司还是支持的，这也是公司的荣誉。最后，部长和公司总裁通了电话，确信了政府的眼光没错；公司总裁则再一次向部长大力推荐，表示我在公司里一直干得非常出色，是一位优秀的管理人才。

打一个未必恰当的地比方：一个人从寄出简历那一天起，就像去参加一场比赛，从选拔赛到初赛、分组赛、决赛，你每一场比赛都必须发挥出色，把握胜机。从筛选你的简历，上短名单，到第一轮面试，再到更高一层的面试，接下来又复查你的背景和工作经历，进行关于工资待遇等方面的谈判，直到最后确定下来，虽然你看不见一个对手，但比赛确实在暗中进行。

冰冻三尺，非一日之寒。一个人的素质、修养、教育层次、工作经验、人际交往能力和管理水平等都非一朝一夕之事，而是经年历月磨炼的结果。你必须在各个方面都足够优秀，都能得到充分的肯定，只有这样优越的工作才会青睐于你。

三. 出任驻香港地区及中国的首席经济商务参赞

前后经历了几个月的时间，终于一封信封上印有魁北克政府字样的信函寄到了我家。魁北克政府国际事务部部长正式通知我，我已被政府任命为驻香港地区及中华人民共和国商务处的首席经济商务参赞。

对我的任命在当时的华人界引起了不小的轰动。各种华人媒体纷纷报道，这是魁北克政府有史以来第一次聘用一位华人担任政府的高级外交代表，是驻外商务参赞外交官中最年轻的一个，同时也是在加拿大各级政府的圈子里第一次有一位来自中国大陆的中国人担任政府的外交官员，是加拿大华人参与政府决策、进入主流社会、地位不断提高的一个具体的体现。

我个人更为看重这一任命之于大陆出来的华人的意义了。中国大陆的华人由于出来都比较晚，到加拿大后又多是从头做起，能够在短时间内得到大公司和政府的承认，委以重任，这确实不应仅仅视为某一个人的事。

接到任命书后，我立即向公司总裁做了报告，并将交接工作安排妥贴。公司的同事们为我举行了欢送聚会。大家在一起共同工作了两年多，也结下了良好的同事友谊。公司的经历使我学到了很多的东西，而这些东西在书本上是学不到的，尤其是管理上的经验。可以说在大公司做管理的这段工作经历为我到政府工作奠定了一个极好的基础。

我有时候觉得人生真的是像滚雪球一样，越滚越大，越滚越厚，新的成功总是建立在过去成功的基础上；这个过程可能从小学就开始了，一步都不能落后：一幕幕的出场都必须认真对待，每一个机会都不轻易放弃，每一个挫折都不灰心。如果你有这种精神和性格，一个个偶然的行进中就孕育着一种必然，就曲径通幽。

1990年4月，我正式开始了我在加拿大魁北克政府里的工作，从SNC公司的大楼来到了魁北克政府的大楼。政府规定，所有外派的高级外交人员都必须在政府的各个部门进行短期的工作熟悉，同时也尽可能地了解更多企业，以便今后能更好地为企业服务。

接下来，我大概有三个月的准备时间。在这段时间内，我在政府同事的陪同下，拜访了几乎所有主要的政府部门：工业贸易部、政府的贷款金融机构、联邦政府的外交部、国际开发署、出口发展局等众多机构，了解政府间各部门的运作、各部门的职责以及今后的配合等，并一一会见各部门的司长、处长及政府控股公司的负责人。

与此同时，我也拜访了许多大公司及其高级管理人员。像北方电讯、加拿大GE、加铝公司、魁北克水电局、SEAGRAM公司、HARRIS公司等；还拜访了各跨国公司在加拿大的分公司，如加拿大ABB公司、阿尔斯通、西门子公司等，以及其他许多在亚洲或想在亚洲开发业务的公司。对这些公司的访问，和公司总裁或负责人之间的交流，加深了我对不同公司、不同行业的认识，也更加熟悉了公司之间的运作，为我今后为公司出谋划策打下了很好的基础。政府的工作是一种宏观的管理和运作，它不像公司那样具体、那样微观，但更有挑战性。一位合格的政府官员不仅应具备通才的资质，还应具有高超的公关技巧。他必须精通如何与政府各部门之间打交道，如何同外国政府打交道，如何与公司打交道，而且还要协调好各方面的关系。商务代表更需如此，否则水平差了，公司代表还看不上你。你在国外要代表公司，代表一个政府，责任十分重大；但你只能做好，不能做差。

在政府熟悉工作这段日子里，我每天也要花不少时间来熟悉政府各方面的规定，看各种各样的文件、政府间的协议和行业报告等，尽量在短时间内消化更多的材料。

四. 一位令我难忘的法语教师

在这段时间内，我每天还要抽出两个小时突击法语。政府专门为我请了一位家庭教师，是一位法裔加拿大女性，名叫 SOPHIE。她 20 出头，专门从事法语为第二外语的教学。她在一所语言学校任教。

法语在魁北克是非常重要的，它是魁北克的官方语言，也是加拿大的官方语言之一。因此，在加拿大政府工作的官员，一般都要求既会英语又会法语，否则升迁的机会就会受到限制。加拿大最近几届总理，像特鲁多、马尔罗尼和克雷蒂安等人都是出自魁北克，也都是以法语为母语，但英语又非常好。

我学习法语并非从那时才开始，事实上自到魁北克工作以来一直在自修，每天晚上和周末都要去上法语课。这是一段非常艰苦的学习过程，常常是下班回来后煮一碗面条匆匆吃完，就乘地铁去夜校。下课回来，夜已经很深了但仍坚持再学一阵；有时在外出差，坐飞机的时间也不放过。我始终认为多学一门外语就是多长一双眼睛，更能体会不同文化之间的微妙之处。

尽管我的法语已自修了一段时间，但还不是特别过关，需要最后再突击一下。我的这位法语老师非常好，责任心很强，工作起来一丝不苟。她完全用法语教学，并告诉我她不懂英语，促使我全部用法语来表达我的问题或陈述我的观点。我的法语阅读已没问题，需要再进一步提高的主要是口语和听力。

为此，我们每天用法语谈论不同的话题，政治、经济、文化等无所不包。我发现这种一对一的教学效果非常好，精力非常集中，教师全部注意力都在你身上，不能开小差或走神。不过，我们也有非常轻松的时刻。SOPHIE 用法语给我讲她的故事。从故事中，我更全面地了解了她。她非常独立，从小在蒙特利尔长大，家里有一些自己的生意；但她更喜欢学校的环境，大学毕业后就一直教法语；除了学校教学外，她还外面兼任任教，往往都是大公司或政府部门聘请她，收入很不错。她在课堂上非常严肃、认真，文文静静的，但不上课时，又好像换了一个人，年轻、漂亮、充满活力，戴着一副太阳镜，开着一部跑车，速度奇快地奔驰在高速公路上，车内还储藏了许多很好听的音乐带子。加拿大的年轻人工作起来非常认真，但玩起来也痛痛快快，工作就是工作，玩就是玩。在 SOPHIE 身上，我看到了整个西方青年令人神往的精神风貌。

我学法语时，蒙特利尔正举行爵士音乐节，大街小巷到处都是音乐家或歌手在表演，而 SOPHIE 则带我去看法国味最浓的表演，介绍当地法语文化的特点，也使我受益非浅。

外语教学有一个很好的方法就是情景教学。比如怎样用法语谈生意，怎样在商店买东西，或介绍一个项目，甚至去餐馆吃饭等，都有不少实际微妙的东西可学。SOPHIE 和我有时中午去餐馆吃法国菜，周末时还热心地教我怎样做法国菜，这种“情景教学”使我学到了很多课堂上学不到的东西。

很快，三个月的业余法语教学就这样不知不觉地过去了，我的法语有了很大的提高。我非常感谢我的法语老师 SOPHIE。她除了是我的法语老师外，还成了我的好朋友。最后在我即将赴香港上任之前，她请我吃晚餐，一晚上，她竟讲一口流利的英语，我发现她的英语居然讲得如此好，不禁既惊且喜。

我就要离开蒙特利尔，离开加拿大，奔赴香港了。新的工作和新的生活

在等着我。我的外交官生涯这一次真的要开始了！

五. 飞临东方之珠

随着波音 747 飞机的引擎轰鸣声，我又飞越在横跨太平洋的上空。只不过，这一次是飞回亚洲，飞回香港和中国。香港这个城市我以前也来过，但这次是到香港来长期工作，心情自然大不一样。从我 1984 年第一次离开中国飞越太平洋上空去加拿大留学，到 1990 年来香港任加拿大驻香港领事团中负责魁北克政府商务处的首席经济商务参赞，6 年的时光已匆匆过去。

6 年来我从读 MBA、博士到去大公司工作，再到竞争商务参赞成功，是一个完整的奋斗历程。从中国到加拿大，又从加拿大到香港这个亚洲金融贸易中心，这其中的曲折经历真令我百感交集。6 年的时间不算长，我却发生了一系列“惊人”的变化。现在我又获得了施展自己才能的新天地，香港已经全面地呈现在我眼前。

香港，这是一个令人印象非常深刻的城市。到过香港的人可能不会忘记，飞机即将降落前，在香港九龙的一片楼群上空掠过的情景，倾斜的机翼好象要擦着下面的楼顶，然后一个大转弯，徐徐降落在启德机场。飞机上可以看到九龙对面的香港岛。高楼大厦林立，衬托着美丽的维多利亚港湾，显得格外壮观。一着陆，你还可以看到“红双喜”香烟的广告，这是南洋公司的产品。该公司属上海实业公司在香港的分公司，后来同我们也有过合作。香港无疑是创造奇迹的一个地方。以前在中国和加拿大曾听说过许多关于这个位于祖国南海的东方明珠的传说。香港的奇迹不仅表现在战后几十年间经济的迅速腾飞，更表现在发展过程所体现的中华民族的创业精神和无数企业家成功的故事。香港凭借着天时、地利、人和等诸多优势，在 40 多年的时间里，人均生产总值增长了十几倍，位居亚洲“四小龙”之首。它已成为举世公认的国际金融、贸易、轻工、航运、旅游和信息中心。

这样的成就当然也有着背靠祖国大陆的优势，有大陆近 20 年来的改革开放和邓小平“一国两制”的杰出理论与实践的支持。香港有着独特的国际经济地位，理想的经济运作环境。除了东方人的勤劳、刻苦、勇于创业、不怕失败等诸多优秀品质之外，香港也吸引了西方资本主义许多发展成熟的模式，经过多年演变，逐步完善成一整套经济制度及运作体系。数十年来，香港结合本港经贸发展的状况，对经济法规不断调整完善，大力简化公司申办程序，放开公司经营进出口的限制，系统规范公司组织机构和内外关系，并严格实行股票、债券发行与上市规则，以此有效地保护投资者的利益，吸引外资源源不断地流入香港，从而为香港经济的持续繁荣和稳定发展奠定了坚实的基础。

在香港注册办理公司手续非常简便。不论是香港本地人还是外地人，只要申请都可以办。此外，香港所有的公司在经营范围上也没有什么限制，任何公司都可以从事对外贸易业务，不存在行业垄断，大家都有公平的机会竞争。

我的助手、魁北克政府驻香港商务处的商务助理 ANDREW YUI 前来机场接我。ANDREW 是一个非常能干的助手，工作勤劳努力，且又认真负责。他对香港很熟悉，以前曾是香港贸发局的官员，后来被招聘到我们商务处。我离任后，他又回到贸发局，现在是贸发局驻加拿大多伦多的首席代表。

ANDREW 已为我订好了位于香港中环的万豪酒店（MARRIOTHOTEL）。这是一座五星级酒店，地理位置非常方便，楼下紧连着大型购物商场，离我们的

办公室也不远。我在酒店就这么住下来了，没想到一住就是两个月。

一般来说，国外外交官长驻一个地方，可以将他的行李及大件物品如家具、图书，还有车辆等，通过海运免税带进来。由于我的大件行李都还在海上，按照政府规定，可以在酒店先住一段时间。在这段时间内，除政府报销住酒店费用外，每天还有一定的补助。通常，在外派前，还有一笔先遣来考察的费用，也都是全部报销。外交官外派的待遇是非常优厚的。

我到香港任加拿大魁北克政府首席经济商务参赞，香港各大媒体都有过报道，包括英文版的“SOUTH CHINA MORNING POST”，“HONGKONG STANDARD”以及《星岛日报》、《东方日报》、《明报》、《文汇报》、《大公报》等。为了欢迎我上任，魁北克政府还专门举行了一个酒会，酒会上各界人士热情洋溢地送了花篮。参加的人士包括香港政府的代表、新华社香港分社的代表、香港贸发局、各大银行、各香港有关公司以及中资公司的代表和朋友们，当然还包括许多加拿大公司驻港机构、加拿大香港商会等其他方面的人士，此外还有一些其他国家的驻港代表等。招待会开得非常成功，这使我今后在香港开展工作有了一个很好的起点。

接下来，我就一边工作一边开始找房子。在香港，住宅的区域非常讲究。中环上面的半山区，大都是豪华住宅，外籍经理和高级雇员主要居住在此，是香港有名的高尚住宅区。在中环附近还有著名的兰桂坊，是各国餐馆和酒吧聚集的小“联合国”，很受外籍人士的欢迎。远一点的高级住宅有浅水湾，也有封闭式的公寓如阳明山庄，还有比较新一点的如湾仔的香港会议展览中心豪华公寓等。

在香港找房子很有讲究。你可以自己找，但中介服务业非常发达，服务也十分周到。实际上有一大批专业公司为国外派驻香港的高级人员服务，它们非常清楚哪一家大公司或哪一个领事馆又来了新的官员。带我看房子的是位印欧混血小姐（香港这地方东西方的混血族也不少），她开着一辆VOLVO豪华小轿车，带我参观了几处位于香港半岛的豪华公寓。最后我选择了香港会议展览中心豪华公寓中一套靠海的公寓。这里环境非常优雅。公寓面对维多利亚港湾，下面就是香港最大的会议展览中心，左边连着君悦酒店，右边连着新世界酒店，都是香港最豪华的大酒店。也就是在这个香港会议展览中心，1997年7月1日举行了举世瞩目的香港回归祖国的仪式。

找好公寓以后，我的工作也开始走上了正轨。魁北克政府的代表处属于加拿大驻香港领事团的一部分，加拿大领事团负责礼宾的官员很快去港府为我办好了外交官证。有了这个外交官证，一方面可以证明你作为加拿大外交官的身份和享受豁免权；另一方面也享受很多优惠的待遇，如机场、港口等可以走外交人员通道，还有住房、购买烟酒及一些物品可以免税等。

魁北克政府在香港设置商务处的主要目的是推动和促进魁北克的公司在中国开展业务。和我们在一起的还有魁北克政府的移民业务。由于魁北克在加拿大的特殊地位，联邦政府赋予其唯一享有独自审批移民的权力。魁北克移民的业务也非常大；我在香港时每年约有2万多人由香港移民到加拿大，而由魁北克批准的就有近7000人。

我们商务处有不少香港员工，他们都给我留下了非常优秀的印象。当时为了加强我们吸引外资的工作，我还招聘过一位商务主任专门来负责这方面的工作。香港的员工十分敬业，对工作认真负责，他们清楚自己拿薪水是要干活的，从来见不到磨洋工的现象。要对得起自己的工作几乎成了许多香港

人的共识。他们每天从早到晚埋头苦干，下班后有的人还去上各式各样的夜校等。他们从来没有什么要依靠单位或国家的概念。命运永远掌握在自己手里，而不是掌握在一个虚幻的组织的手里。生活在香港这个高效率又高度竞争的社会，每个人一生下来就得靠自己，靠自己的努力与奋斗来改变自己的命运。

六. 带电的香港梦

在香港，中国人的创业精神体现得最充分了。香港 80% 以上的企业都是小企业。每个人都在梦想有朝一日能有自己的生意，能当上老板。香港，这个东西方汇合的中心，之所以成为香港，就在于她给人们提供了一个不断做“梦”的机会，让人们去博、去拼、去尝试，但永不言败。天时、地利、人和造就一个富贵温柔的香港。香港经济的腾飞实际上也是一曲时势造英雄与英雄造时势的凯歌。

香港人从小企业做起，白手起家，产生了一大批创业成功的商场豪杰。他们有的曾是流落香港的难民，有的曾是贫寒之家的子弟，甚至有的曾是惊慌流离的偷渡者；但是他们用自己的奋斗把这一切贫苦与落魄都变成了遥远的“曾经”。他们利用香港经济发展的奇迹，不断创造出个人自我价值的实现与超越的奇迹，造就出一批像李嘉诚、包玉刚、李兆基、霍英东、郑裕彤这样优秀的华商代表人物。

达·芬奇曾说过，当机会来临的时候，有人能看到，有人在别人指给他看时才看到，而有的人则根本看不到。在一个相对自由与公平的商业社会中，人和人之间的差别，也许就在于对机会的认识和把握。老子说：“福兮祸之所伏，祸兮福之所倚”。历史虽然使香港遭受过很多磨难，但同时也给了香港很多机会；同样，香港向人们提出了很多挑战，但也同时给人们以很多机遇。

从世界地图上看中国漫长的海岸线，香港只是一个几乎看不到的“小黑点”。然而在新的国际条件下，它竟然像一匹脱僵的骏马，奔驰在一大群你追我赶的国家和地区前列，被一些经济学家认为是“当代自由资本主义的典范”。从外面来的人们在香港都足以看到和感受到“目为之眩”的新景象。香港的节奏是如此之快，空气中似乎都带着电；香港的地底好象蕴藏着一股巨大无比的动力，不停地孕育、蠕动，产生出种种奇迹。这种蓬蓬勃勃的生机，反映了香港社会的年轻个性。它旺盛的生命力源于相信“创业者永远年轻”的年轻和曾经年轻的人们。

在我看来，香港成功的奇迹还有一个特点就是她兼收并蓄的开放性和包容性。香港是一个国际港口城市，一个世界各国通往中国和亚洲的中转站。香港人的思维非常国际化，受过教育的人除了中文外，通常都会英文，这就为香港人与世界各国经商和交流提供了巨大的便利条件。香港的第三产业非常发达，通讯、城市交通、航空、航运、港口等基础设施应有尽有，而金融、旅游、信息、电子、轻工和各类服务产业堪称世界一流。

香港是个开放的自由社会，人们可以随便申请办理出国探亲、旅游或留学的回乡证或护照一类的证件，不受任何约束。这些都被视为是最基本的人权，是政府应该为市民提供的最基本的服务，也是每个居民生来就具有的权利。

能够自由出国旅行、留学和定居大大加强了香港和海外的关系。今天在全世界各地，特别是在发达国家，你到处都可以见到香港人，看到香港的学生在留学，香港的商人在经商，香港的电影、流行歌曲也在海外唐人街大行其道、广为传播。与海外的广泛接触，使香港人最先获得新思想、新观念，并将新的经营之道和新产品带回到香港和中国大陆，使香港成了连接大陆与海外的一座桥梁，并通过深圳、珠江三角洲和广东幅射全国。就连香港餐馆的

“生猛海鲜”一词，也随着香港商业文化的影响而流布国内，随处可见，哪怕餐馆里的死海鲜或活海鲜一点也不生猛。现在国内的年轻人，许多都以用粤语哼几句香港歌曲为时髦。香港背靠大陆，得天独厚的地理位置、良好的商业经营机制与环境，再加上与海外沟通的无穷便利，成了香港企业在国际和大陆创业与竞争的最大优势。

七. 如何移民加拿大

谈到与海外的沟通，不能不谈到海外的移民。香港在 80 年代和 90 年代初，每年都有大量的移民移居海外。单是加拿大每年在香港签发的移民签证就有两万多个，其中由魁北克政府批准的移民有 7000 多人，几乎占到每年香港移民总数的三分之一。在过去 10 年中，共有 80 多万香港人移民海外，其中大部分去了加拿大。这些人到海外，加深了对海外的认识和理解，促进了香港、内地与海外的经贸交往。随着 1997 年香港的回归，又有大批已经移民海外的香港人回流，而从海外带回的经验和见识又使得香港与国际的接轨更快捷、更容易。

在这里，我想把加拿大吸收海外移民的种类简单介绍一下。

加拿大地大物博、人口稀少，每年自身的人口增长率为负数，呈下降趋势。随着生活和教育水平的提高以及妇女解放运动等因素，人们更重视生活的质量和享受，人人都想更加努力进取，接受更多的教育和积累更多的工作经验，而无暇顾及生儿育女之事。另外西方人从小就自我意识极强，不像中国人从小受传统教导：“不孝有三，无后为大”，因而人人都想多生儿女。加拿大青年结婚的年龄普遍非常迟，生育的年龄就更迟了，甚至不育。加拿大的离婚率也非常之高，将近 50%，因而要小孩的机会就更少。所以，总体上说，加拿大的人口呈自然减员的趋势；而自然减员的人口，就必须要靠移民来补充。加拿大政府懂得要维持和发展一个强有力的经济大国的地位，足够数量的人口和自身强大的国内需求市场是重要的前提之一；只不过以往的移民大部分来自欧洲，而今天大部分的移民来自亚洲。

加拿大的海外移民分为四类：投资移民、企业家移民、技术移民、自雇移民。

投资移民：申请人必须曾经成功地经营、管理或控制过一家企业，拥有 50 万加元的净资产，且必须是通过申请人自身努力累积的资产。申请人投资其中的 25 万至 35 万加元于任何一个加拿大联邦政府预先批准的投资计划上，至少五年不得撤销；或在加拿大政府核定的投资基金最低投资 10 万加元，五年之内不得撤销，投资公司将为其安排 25 万加元的贷款，以参与 35 万加元之移民计划。申请人无需参与经营管理。但是，审批投资移民的标准也因省而不同。目前，除魁北克省的投资移民计划外，市场上有少数省政府管理的基金，可供投资移民购买。投资金额因省而异，如 BC 省、安大略省投资金额为 35 万加元，而阿尔伯塔省，萨省等只需 25 万加元。

企业家移民：其基本原则是拓展工商业务，为加拿大经济或就业机会做出贡献。此外，就申请人本人而言，亲自参与经营，有利于自己尽快融入加拿大社会，适应加拿大的发展。申请企业移民要求申请人具备一定的工商管理经验，拥有大约 50 万加元的净资产，申请人有能力建立或购买生意并雇佣不少于一位非亲属的加拿大公民或居民，投资金额通常在 15 万加元左右。

技术移民：又称计分移民，它适合于各类不同行业有技术专长又为加拿大社会所需求的专业人士。加拿大移民部不定期地对各行各业颁发评分标准，凡属于加拿大急需的职业可得到较高的评分。例如：计算机程序专业人员、各类工程技术人员均有可能以高分移民加拿大。技术移民通常透过一套计分制度来作为取舍标准。目前该计分制度共有十个计分项目，申请人必须获得 70 分才能达到最低要求。10 个项目分别为年龄：满分为 18 分；教育：

满分为 16 分；教育和专业培训：满分为 18 分；职业需求：满分为 10 分；就业安排：满分为 10 分；英语和法语能力：满分为 15 分；人口因素：满分为 8 分；个人适应能力：满分为 10 分；亲属加分：可得 5 分。计分制度使得加拿大的移民体制较为清楚且客观，但又不流于过度机械化。虽然有计分制度的存在，但负责审理案件的移民官仍有一定的自由裁量权，来决定某一移民申请案件是否被批准或拒绝。

自雇移民：作为商业移民的一种，其审批标准将参与技术移民的评分标准，只是合格的自雇移民可获得 25 至 30 分的奖励。在自身能力（如教育，职业，经验等）能够达到 40 至 45 分时便可获得批准，此类申请有利于文化、体育界人士。自雇移民的申请人必须向移民官证明，你是一个成功的专家，具有专长的体育、文艺或经济上的专家，高级经理也可申请。但无论是谁，必须能令移民官相信，来加拿大后，你能自己雇佣自己。自雇移民多为小型业主或是资金额度方面没严格要求，通常在 5 万至 10 万加元左右。

除上述四种主要移民类型外，还有一种就是家庭团聚，如申请配偶、子女申请父母等。加拿大是一个非常人道的国家，家庭团聚移民常常占有优先的地位。

今天，随着香港顺利回归祖国，香港移民加拿大的人数大大下降，但中国大陆的人数却呈上升趋势。自 1995 年加拿大开放接受中国大陆独立移民之后，申请人数激增，目前仅加拿大北京大使馆就有两三万人的移民申请等待批准。

八. 出现在各国驻港商会之间

一方面是香港居民移民海外，另一方面，香港也吸引了大批的外国人士定居这里。这固然有香港是英国前殖民地的因素，但更主要的是由于中国和东南亚经济的起飞，使得香港成了世界各国，尤其是欧美各国最方便、最理想的桥头堡和地区总部。

在香港这个弹丸之地，集中了数千家来自世界各国的公司，还有数以万计的不同国籍的人士，其中有些已经成为香港居民，在香港居住多年。我曾应邀去过好几位有香港居留权的外籍人士家中，他们都已视香港为家，在香港奋斗了许多年，取得了非凡的成功。

到香港后，我也立即加入了加拿大香港商会。加拿大驻港商会是加拿大公司在海外商会中最大的一个，有数百个加拿大公司及许多个人会员参加，也包括我们政府的代表在内。这个商会代表加拿大公司在香港的利益。由于有大批的香港人成为加拿大公民后又回到香港，因此这个商会的活动十分活跃；而我，也通过这个商会，迅速熟悉了许多在港的加拿大公司，也包括熟悉其他国家的公司。除了加拿大香港商会之外，我也是美国香港商会的会员。一个人到了一个新地方或国家，参加当地所属国的商会，是熟悉所在国公司最好的方式之一。

各国在港的商会，在很大程度上堪称是联系东西方的纽带。除了加拿大香港商会，还有美国香港商会、澳大利亚香港商会、法国香港商会、新西兰香港商会、日本香港商会等，差不多每一个主要国家的公司都有一个自己的组织。这些商会同香港政府、香港公司、中资公司、各国驻港外交机构等保持着密切的联系。此外，这些商会还定期举办各种活动，如公司之间交流经验、举办税务讲座、组织团组赴大陆做商业访问等，或者是欢迎本国重要人物的来访。比如加拿大总理到港，加拿大香港商会便要举办一个盛大的午餐会来欢迎加拿大总理，并由其对加拿大和香港的企业界代表发表演说。同样，美国总统到香港访问，美国香港商会也要为其总统创造一个对企业界发表讲演的论坛。

我在香港除了和加拿大、美国等商会保持密切接触外，也同香港本地的商会保持非常密切的接触与合作，包括香港总商会、香港厂商联合会、香港工商联合会等。这些各国和各行业商会的存在与发展，也是香港东西方商业文化和经营之道沟通联系的最佳渠道之一。我曾参加过一个由香港总商会组织的各国驻港外交代表和跨国公司代表前往珠江三角洲地区考察的活动。一路上我们访问了深圳、东莞、佛山、广州等地，到处是一派兴旺发达的景象，可以感觉到整个开放的浪头和新观念、新思想、新的经贸思路，正从与香港邻近的深圳开始，幅射到珠江三角洲，扩展到全广东，波及到全国。这次访问，给随团的各国外交官以及企业家留下了深刻的印象。

随着香港和中国经贸关系的日益密切，也吸引了大批的中国留学生回到香港工作。香港有一个中国大陆海外留学生赴港工作联谊会，我在港期间也参加过几次他们的活动。当时，中国留学生赴港工作的人数已达数千人，其中许多谋求在香港发展，包括一些优秀的人才。

香港的自由开放政策吸引了数百家跨国公司将香港作为它们的地区总部。上百家外国大银行竞相在香港设立分行。几十个国家在此设立了领事团或外交代表机构。香港是西方人在亚洲居住最容易的商业城市。香港良好的

商业环境，英语的普遍使用，香港员工的勤奋和高效率，使得这个城市成了世界上最有魅力的城市之一，是名符其实的东方之珠。

我庆幸我能在香港发生历史性转变之前到香港工作，到一个东西方汇合的焦点来迎接新的挑战。作为一个东方人，在东西方受过教育，又代表一个西方的政府到一个东西方的环境中来，这对我来说，是非常有意思和有意义的。

九. 外交生涯不是梦

做外交官，曾是我大学时代的一个梦想，毕业时曾想去中国的外交部。那时我读过许多世界著名外交家的传记，在某一本书中曾读到过一些至今仍让我难以忘怀的话：“外交就是让别人按你的方式行事的艺术。”“外交家：这是一种在自己的国家都未解除武装时就敢解除武装的人。”一名优秀外交家的形象总是或这样或那样地浮现在我的眼前。他不只是某一个人，同时也代表着一个政府或一个国家；他不仅具有相当的文化水平、各方面的修养、出色的交际能力，同时还精熟各种国际礼仪和规范，会一口流利的外语，从容出入各种外交场合，结识上层社会名流，在对外交往中发挥重要的作用。

当外交官是非常令人羡慕的。不排除我大学时代的有关梦想中有青春虚华的成份，但更主要的还是一种志向。因为我学的就是外语，总希望能将外语和有关的综合知识运用到最能发挥我才能的职业中去。没想到离开学校几年后，通过自己的奋斗，我竟然成了代表加拿大最大和最独特的魁北克省的首席商务经济参赞，成了加拿大驻香港领事团中的一名高级外交代表；而且既是在魁北克政府派驻海外的商务参赞中最年轻的一位，也是加拿大有史以来第一次担任外交官职务的一位来自中国大陆的华裔年轻人。

香港是加拿大外派地区中最热门的一个。这不仅是因为在香港有着 10 多万名加拿大护照的持有者，也因为加拿大在香港人心目中享有崇高的地位。他们认为加拿大是一个发达、和平、自由、安稳和环境优美的国家。在香港做外交官，英语都通用，没有任何语言上的障碍。这里东西方文化都很盛行，不存在太大的“文化冲击”。此外，香港同加拿大历来关系密切。香港的许多商界成功人士都曾移民过加拿大，包括许多其他知名人士和文艺界的歌星影星等。香港有大批的学生赴加拿大留过学，加拿大各大学校友会在香港都有阵容非常庞大的校友会组织。香港各行各业都有从加拿大读书回来的留学生。无论从官方还是从民间的角度看，在香港做外交官的工作条件都十分便利，因而毫不奇怪，加拿大外交界人士最愿意去长驻的地区之一就是香港。

我在香港主要负责魁北克政府商务处的工作，这个处同时也隶属于加拿大驻香港的领事团。我的责任就是代表魁北克政府与香港政府、中国政府以及各省市之间进行商务联络和往来，全面促进魁北克省与中国和香港地区的商务、经济、贸易、投资、技术转让等关系，协助加中双方的公司开展和加强彼此间的业务。

上任之后，我的生活虽说五光十色多姿多彩，但也十分忙碌。几乎每天都有加拿大或香港公司的代表前来访问，了解如何在香港、中国、加拿大做各种各样的生意，以及政府对公司能有什么样的协助和帮助。此外，我们每天还收到许多来电来函，一方面我们要协助加拿大公司与香港和中国公司之间的联络，帮它们寻问某一类产品，帮助其出口或寻找投资的机会；另一方面，也收到不少香港和中国公司发来的询问，要求与加拿大方面的公司联系或是需要去加拿大访问做生意，希望我们帮助他们催促签证或安排接待公司等。

每天接待来访者，给他们做咨询或指导，加上每天处理大量来往的函电传真等，只是商务部门外交官工作的一部分。外交官经常还得与各级政府打交道，会见各种高级政府官员，商谈双边合作的问题以及安排政府间的互访

和交流等。我每年都要制订一个商务交流计划，包括准备接待多少部长级的访问，安排多少商务团组的互访，计划参加哪些大型的展览，每年准备搞一些什么活动来推动双方的经贸和投资往来等。

除了日常的工作之外，外交官还有一个看似比较轻松，但也极其重要的工作，那就是各种各样的社交活动。几乎每天下班以后或晚上甚至周末，都有各种各样的请帖让你去参加各政府部门、各外交机构、各大银行、各大公司、各大协会和各种上流社会组织的各式各样的招待会、酒会、冷餐会、BBQ，以及国内外各方面到港的招商会、洽谈会、展览会、演讲会等活动，还有各种各样的聚会；游艇会、商务俱乐部的会员聚会、协会活动可谓纷至沓来，令人迎接不暇。好在香港的豪华酒店大多集中在中环，相互距离比较近，有条件能一晚上应酬好几个这样的活动（事实上确也经常如此）。别小看这样的活动，在香港有许多生意往来或是商务联系就是这样建立的。

作为高级外交官，我每年也有一笔不小的的经费用于这样的活动。包括可以请酒店到我家中准备小型的招待会和酒会招待各方面的朋友，或有时在家里宴请比较重要的宾客。此外，我们也经常在酒店或我们自己的办公室大厅举办各种招待活动，促进魁北克与香港各工商界人士及中国驻港机构与公司之间的联络。

除了各式各样的酒会、宴会之外，香港的社交生活还有一个特点就是经常举办五彩缤纷的大型舞餐会。这种舞餐会一般都非常正式，男的必须打蝴蝶结，西装革履；女的必须穿晚礼服。这种活动一般都带一个自己的伴侣或朋友前去参加，以便晚餐之后能双双翩翩起舞。这种舞会通常都有赞助，进餐时有主办者和赞助者讲话，最后到舞会高潮时还有抽奖。奖品很丰富，从航空公司的国际机票到去豪华饭店的烛光晚餐加住宿一晚，从高级电子产品到一台电脑等，当然这一切都是赞助商家做广告的最好时机。

我在香港时参加过几次加拿大香港商会和美国香港商会举办的这种大型舞餐会，有时还是化装舞会。参加这类活动的人士通常可多达数百人。香港上层社会的各种名流也经常参加这样的活动，我见过的就有李嘉诚，何鸿燊、郑裕彤等商界大亨。在这些舞会上，我常常会想到我的大学时代。当年在广外所参加的那几次屈指可数的舞会是多么朴素亲切而又令人神往啊！然而这一切早已成为旧梦，我已来到人生的另一个新舞台上，而演出也正在一幕幕地向前……

香港的社交活动中有一项特别适合香港的地理特点就是各种各样的游艇活动。香港由于地方比较小，城市空间较拥挤，因此大家经常利用香港广阔的海面在游艇上搞一些活动。这一来可以使客人饱览香港海域以及香港和九龙市容的迷人景色，二来也可以将游艇开到香港附近的岛屿去吃海鲜等。游艇可大可小，包括有在香港常见的具有象征意义的各种图案上的带帆的船等。大家在船上可以轻松愉快地交流，不失为一种很好的社交方式。一般大公司或大的律师事务所都有自己包好的船，随时可以举行这样的活动。在香港时，我常参加一些这样的活动，有时是为了陪魁北克过来的部长。我们还曾包了一架直升飞机在香港中环直接起飞，从天空中尽览香港的海陆空景色，参观即将兴建的香港新机场场址等。

香港另有一个与国外相同的社交特点，就是中午都不午休，而利用这段时间利用进行工作午餐。大家一方面吃饭，另一方面开个小会或者见一个需要见的人。在香港这个高效率的社会，我几乎每天午餐都给排得满满的，这

种午餐通常在各种各样的俱乐部和会所进行。

说到俱乐部，拥有俱乐部会员证在香港是一种身份的象征，俱乐部的环境一般也比较优雅，在那里进行工作午餐谈商务比较安静。我在香港时是王朝会俱乐部的会员。这个俱乐部位置非常优越，就在我住的公寓楼下，接待客人很方便；里面还有很多的运动设施，我常去那里锻炼。后来回到北京，又成了长安俱乐部的会员。

十. 开展全方位的商务外交

在很快熟悉了香港的社交环境之后，我把主要的精力都放在了工作上，努力思索怎样才能尽快打开工作的局面。

魁北克是加拿大最大的一个省，面积比法国还要大 3 倍；魁北克的国民生产总值占加拿大的四分之一，是加拿大历史发展最悠久、工商业基础最雄厚、自然资源最丰富的一个省。在魁北克的各行各业中，最具代表性的是水电、通讯、交通运输、石油化工、飞机制造、林业、矿业、工程咨询等，以上这些在世界上均处于比较领先的地位。此外在建材、食品业、时装等方面也有优势。

再纵观我所负责的地区方面。首先是中加两国疆域辽阔、地大物博，在能源、通讯、交通和其他基础设施方面，都面临不少共同的问题。由于加拿大在这些方面起步较早，积累了较丰富的经验，可以同中国在这些领域里合作，加快中国现代化的步伐。其次是香港。香港是一个高度发达的物质社会，消费水平很高，魁北克已有不少的产品输入香港，但在建材、食品、消费品、时装等各个方面需要进一步加强贸易联系。

所以，在同香港的经济贸易往来中，我就特别注重推动这几个方面的工作。我很快组织了一批香港的木材、建材和装饰材料商去魁北克考察访问。费用由魁北克政府承担。我除了挑选一批香港公司外，我还选了一些在香港的有关中资公司，作为香港在这个行业里的代表，一起去魁北克考察、洽谈，同魁北克的公司建立贸易联系。实际上，魁北克在这方面有许多好的产品，只是有一些中小公司没有做国际贸易的经验，不懂得如何到海外去推销自己而已；因此，这些由政府安排来的海外大买主被送上门来，魁北克的公司自然非常高兴。同时，香港这方面的公司由于不了解魁北克中小公司还有这么多质优价廉的产品，对我们政府的穿针引线也自然感到非常满意。就这样，我们很快便扩大了魁北克同香港在木材、建筑材料和装饰材料方面的合作与贸易。

中国古训有“民以食为天”的说法。自古以来中华民族就将“吃”奉为头等大事，而且还从中延伸出一套吃的文化。在食品方面，我协同加拿大领事团在香港举办了加拿大节，大力促销来自魁北克的食物，包括各种饮料、酒类、肉制品、海产品等。我们还和香港的连锁超市、大昌超市联合促销来自加拿大的果汁饮料，受到香港市民的欢迎。此外，将蒙特利尔的熏肉推销给香港各大酒店也很成功。通过这一系列的活动，我们成功地协助许多家魁北克的公司打开了香港市场，单是出口食品一项就达 300 多万加元；更重要的是我们协助这些公司第一次成功以后，他们就源源不断地将自己的产品出口到香港了。

我还利用魁北克政府每年举行的 EXPROT ACTION（出口行动），也就是在加拿大访问不同的公司，吸引它们来香港做贸易。这种方式对加拿大的中小公司特别有用，他们都希望将产品出口。我记得当时单是加拿大产的枫叶蜜，就有不少的公司想到香港来发展经销商。

在时装方面，蒙特利尔是加拿大时装的首都，也是北美皮草业的首都，具有很强的优势。我们在香港举办了加拿大时装节，主要由来自魁北克的公司对其产品进行介绍，并聘请香港著名模特进行时装表演，使香港人意识到加拿大时装的魅力，开拓了魁北克时装公司在香港的业务。

此外，我们还协助魁北克的公司积极参与香港新机场的工程，帮助把魁北克高科技网络公司的业务拓展到香港的银行、金融、保险体系中去。还有一些双边的投资项目，有的还是非常大的项目。

在开拓魁北克与香港的商务往来的同时，我也在努力加强魁北克同中国的商务合作和经济往来。我上任以后，经过对中国和魁北克双方的需求和优势的比较，提出了魁北克应该在能源和通讯领域加强同中国合作的建议。

十一. 开拓中国能源、通讯合作领域

根据现代社会发展的普遍规律，我知道中国的经济要起飞，能源必须先行。中国的能源发展，水电是最优先的；而加拿大魁北克的水电行业在全世界都具有最领先的地位。魁北克本身就拥有全世界第二大的詹姆斯湾水电站，水电站技术十分发达，我以前所在的魁北克公司还参加了中国三峡工程可行性项目的研究。三峡工程上马后将是全世界最大的项目，加拿大的公司应该及早做好参与项目的准备。虽然那时候也有人提出三峡工程不一定能上，因此不一定非要开拓水电这个行业；但我觉得，作为一个商务外交官，他的眼光和判断力非常重要，必须具有前瞻性。就我而言，我已经具备了身处所在国的优势，可以直接接触大量的第一手信息，同时我又有和各方政府官员直接沟通的机会。综合这一切，我坚定地提出要开拓水电这个行业。

时至今日，事实证明我的这个建议是正确的。否则很难设想，随着三峡工程的很快上马，加拿大公司不仅能参与到这一跨世纪的宏伟项目之中，而且能走在别的国家之前。为了推动魁北克省水电公司同中国水电方面的合作，特别是为了着眼于以后的三峡工程，我上任后即向魁北克政府提出，应加强拥有世界第二大水电站的魁北克与可能拥有世界第一大水电站的湖北省的联系，建立两个大省之间密切的合作关系。为此，我专门向魁北克国际事务部写了报告。我的建议很快就得到了部里的批准。

于是，我赴香港后作为魁北克政府首席经济商务参赞第一次到中国大陆便去了湖北。我首先与国家经贸部联系，提出要去湖北，并表达了我们的愿望；经贸部建议我去找湖北省经贸委，并愿意同经贸委先联系一下。就这样，我很快就飞到了湖北，会见了湖北省经贸委的主任，向湖北方面提出了魁北克希望加强同湖北省合作的意愿。此一期间我还拜会了长江水利委员会的魏亭征主任。长委曾和我以前所工作的公司密切合作，是中方负责三峡工程可行性研究的单位，魏主任是我们的老朋友，他对魁北克政府愿意加强同湖北省的合作表示非常高兴。

回到香港以后，我们很快收到湖北省外办主任写来的一封信，告诉我们湖北省经贸委已将魁北克省愿意同湖北省建立密切省际关系的意愿汇报给了省领导，省领导十分支持并指示由外办来负责这方面的工作。

事不宜迟，我们立即着手准备。魁北克方面，我们安排和组织了魁北克的国际事务部部长访问湖北，与他同行的还有加拿大 GE、ABB、GEC ALSTHOM、CAE、SNC-LAVALIN、MONENCO、DESSAU 等著名水电工程咨询和设备制造公司的负责人士。

与此同时，我们又邀请和安排了湖北省外办和长委的领导访问加拿大，还分别邀请了华中电管局的领导、湖北环保局的领导访问加拿大。值得一提的是，当时我们还争取到了加拿大政府的一笔赠款用于武汉东湖的环保治理项目，魁北克的有关公司与湖北方面在此一项目上的合作极为顺利。

通过我们安排的一系列高层互访和交流活动，最后促成了湖北省当时的省长郭树言先生访问魁北克，并在这次访问中同魁北克省省长签订了两省合作备忘录，确定了两省在各方面全面合作的伙伴关系。合作项目涉及水电、通讯、木材、纸浆、交通、机电及航空，范围相当广泛。访问获得了巨大的成功，并一系列项目的合作达成了协议。在魁北克省长举办的欢迎宴会上，郭省长对魁北克的企业界发表了热情洋溢的讲话。他鼓励更多的加拿大公司

到湖北去投资，去合作，去参与更多的工程项目。在访问的过程中，魁北克政府和魁北克企业界对郭省长渊博的商务和专业知识印象十分深刻，尤其对水电工程知识的熟悉程度，更令内行赞叹不已。

后来，三峡工程上马，郭省长又调升到中央，成了国务院三峡建设委员会办公室主任，全面主持和负责三峡工程和移民的日常工作。

在电力方面，除了加强同湖北省的合作之外，我们还十分重视和中国能源部的合作。由于其时三峡总公司还未成立，三峡工程就由能源部负责。当时能源部主管水电的副部长陆佑楣先生已是众望所归，即将出掌三峡工程总公司总经理一职；为了加强与能源部以及未来三峡工程总公司的合作，我们便以魁北克政府的名义，向陆部长发出邀请，希望他能访问加拿大，并参观位于魁北克的世界第二大水电站詹姆斯湾水电站。不久，陆部长即带领一个精干的水电代表团欣然成行。代表团成员包括中国水电界的元老潘家铮院士和后任电力部主管水电的副部长汪恕诚先生。汪先生现任水利部部长，是水利水电方面既懂理论，又懂实践和管理的人才。我们还专门租了一架飞机，从蒙特利尔飞往詹姆斯湾，参观这一北美最宏伟的水电工程。詹姆斯湾水电站修建于六、七十年代，是北美最大的水电站，装机容量为1500多万千瓦。它的建立对魁北克乃至加拿大经济的迅猛发展都起到了重要的作用。代表团一行在詹姆斯湾的访问取得了巨大的成功，加深了中国水电界同加拿大水电界的彼此了解和合作意向。

陆部长在参观的过程中，详细询问了工程的每一个细节和工程的融资情况。陆部长搞了几十年的水电，既是专家又是领导，要管理一个全世界最大的水电项目，正需要象他这样非常高水平的人。加拿大水电界给予陆部长极高的评价，称其是国际水电界具有影响的人物。

在发展电力合作的同时，我们还十分注重通讯方面的合作，曾帮助许多在著名的加拿大通讯公司，如北方电讯、HARRIS FARI-ON、微波通讯公司、SPAR 卫星公司、SRT 一点多址通讯公司等到香港和中国开展业务。我曾组织这些公司并带领它们到广州、上海和北京，拜访邮电部和各地的邮电部门和其他的有关部门，宣传和推动了这些公司在华的业务，取得了良好的效果。

我们还配合某些公司促成了一些重大项目。我记得当时加拿大北方电讯公司在河北省有一个较大的程控交换机项目，需要邀请河北省省长前去加拿大考察。但是，由于北方电讯是一个公司，而对方是政府的省长，需要一个对等的政府邀请单位。于是，北方电讯的副总裁肖先生找到我，希望我能向魁北克政府反映，以魁北克政府的名义发出邀请。这样既解决了邀请单位对等的问题，又帮助了北方电讯公司促成了这个项目。后来，河北省省长的访问非常成功，魁北克和河北省的关系得到进一步的加强，北方电讯公司对我们的支持也深表感谢。

除了拓展能源、通讯这两个魁北克的强项业务之外，我们还重点发展了同中国不少省市的合作关系；先后同北京、上海、湖北、广东、山东、河北、四川等省市建立了密切的经贸往来；其中，魁北克同湖北省的省际合作关系得到了大力的发展，而魁北克蒙特利尔同上海市的姐妹城市关系也得到了进一步的加强。

十二. 促进中加高层频繁互访

蒙特利尔和上海市的姐妹关系尤为值得一提。蒙特利尔和上海有着非常密切的合作关系，每年都有不少的交流活动。在香港那几年，我差不多每两三个月就要飞上海一次，安排若干双边活动。我们邀请了上海市的领导访问加拿大，也带领魁北克的部长到上海访问。那时候，浦东刚刚开发不久，我们就组织了上海及浦东地区魁北克研讨会，还在蒙特利尔举行了“上海出口商品交易会”，邀请了几十家上海公司前来参展，并同时参加蒙特利尔建市350周年的庆祝活动。当时的许多活动都是在蒙特利尔的“梦湖园”进行的。这个非常有诗意的名字中，“梦”和“湖”分别取自蒙特利尔市和上海市的简称“蒙”与“沪”的谐音，梦湖园是蒙特利尔和上海合作，建在北美的最大的中国式园林公园，也是加中友好合作的一个象征。

在香港做商务参赞期间，除了注重行业上和地区上的合作之外，我们还特别注重高层政府官员的互访。我1990、1991、1992三年在港，正是政治风波过后的敏感时期，不少国家对中国采取所谓制裁，因此对高层政府官员的访问不是很积极。

当时加拿大联邦政府也同其他一些西方国家一样，暂时中断了与中方高层往来。作为一个外交官，我知道没有政府间的高层交往和推动，双边的经贸关系就不会有太大的发展。于是，在影响能及的范围内，我首先竭力推动了魁北克政府的高级部长和官员访华。我知道此举所带动的是加拿大最大的一个省，同时也就带动了一大批魁北克的公司。在这段时间里，我先后安排和陪同魁北克的国际事务部部长和工业贸易部长数次访问中国，均获成功，并受到了加拿大驻华使馆和中方有关部委的重视。当时中方接待的规格非常高，部长和省长都出来会见。同时我也建议以魁北克政府的名义，先后邀请了不少中方有关的部长和省长和其他高级政府官员访问魁北克和加拿大，并陪同其访问，从一定意义上促进了加中高层往来和经贸关系，打破了“六四”以后一度存在的僵局。终于，加拿大政府意识到了同中国保持密切合作关系的重要性。1992年中，加拿大联邦工业及贸易部长威尔逊访问中国，这是“六四”以后第一位加拿大联邦部长访问中国，标志着加拿大自“六四”后全面恢复了同中国的高层官方往来。这次我也随团前往陪同访问。在这次访问中，加拿大公司所签的五个最大的与中方合作的项目，其中有四个是魁北克公司的项目。魁北克政府和公司与中国经贸合作最为积极，是加中两国经贸界有目共睹的，为加中之间经贸关系的发展做出了贡献。

在香港和中国的业务中，我们当然也得到了加拿大驻香港领事团和加拿大驻中国大使馆有力的领导、协调和支持。这体现在很多方面。比如由加拿大驻北京大使馆召开的每年一次的中国业务协调会，效果就很好。这个会由北京加拿大大使馆主持，加拿大外交部、工业贸易部、国际开发署、加拿大政府出口发展局、加拿大驻香港领事团、加拿大驻上海总领事馆等各方面与中国业务有关的负责人都前来参加，我每年都出席。会议在北京和上海轮流举行。首先由使馆各个部门大使以及各有关部门通报情况，大家互相交流经验和体会，提出解决对华贸易中一些政策性问题的建议，包括如何加强出口信贷工作，如何更好地使用加拿大政府的对外援款，如何帮助加拿大公司解决在对华贸易或投资中所碰到的一些实际问题等。在特定的时段，还会邀请加拿大公司的代表到会，直接听取他们的成功或失败的经验以及批评或建

议。我发现，参加这样的会议收效非常大，既见到了在这个圈子里的加拿大同事，又互相交流了信息和经验，同时也掌握了新的精神。

不过，在外交商务工作中，有时也会碰到一些棘手的问题。比如我们曾推动了一个由中方在蒙特利尔投资的大项目，修建北美第一个中国传统建筑风格的假日酒店，由假日酒店集团实行专业管理。这个饭店由中方和加方合资兴建，但修建中国饭店风格的园艺师与技工等无法在加拿大找到，必须由中方派出。在修建过程中，一天蒙特利尔警方突然前来询问，检查这批劳工是否有合法的劳工许可，为什么不聘用当地劳工，如手续不齐全，则不准开工。由于当时有个别工人手续尚未办好，警方因此下令停工。我们在接到有关报告后，立即与有关方面联系作解释，终于排除了问题，使工程能够顺利进行。现在，这座漂亮的饭店座落在蒙特利尔唐人街内，是非常受欢迎的中国园林式假日饭店。

第八章 漫游欧洲

对于年轻人来说，旅游是一种学习的方式。

——培根

一、“小”欧洲与“大”中国

在香港任职期间，除了紧张热烈的工作以外，也有一些让我的身心得以松弛的休闲时光。香港市区虽然繁华、热闹，但我每每更愿意到附近的海岛去郊游。中区湾仔和尖沙嘴码头都有班轮前往，非常方便，有时还携同家人或是远方来的朋友。

在香港这些岛屿中，我比较喜欢大屿山和南丫岛。乘船而行，可以停立船尾，或凝视螺旋桨抛出的条条白练或遥望渐渐远去的城市的喧嚣，阵阵海风吹来，沁入肺腑，心儿随着船儿跌宕起伏，精神自是十分清爽愉快。人是经常需要回到大自然的怀抱中来的，否则大城市的繁忙节奏会使人忘记了生存的意义。“原野是书斋，自然供卷轴”，这时我会脱口吟出18世纪英国诗人罗伯特·布龙菲尔德的两行诗来。

大屿山的面积是香港的两倍，有很多好玩的地方。大屿山最好的沙滩之一是长沙，其3.2公里长的海滩上覆盖着细腻白沙，可以在海边游泳。大屿山青葱的山地最宜远足，此时你可细细体会与大自然融为一体的感觉。

南丫岛是一个非常美丽的岛屿。岛上纯朴宁静，没有汽车，唯有可供散步的葱绿的山地、美丽的沙滩和景色如画的濒海村落。每当我在这里漫步，内心都有说不出的轻快。工作和事务此时遥远得无影无踪，而岁月、时光、青年时代的绮思丽想却悄悄来到我的身边，与拂面的清风融合在一起。

这时我只想慢慢地流连，尽量延长我漫步的时间。当然我不会忘记南丫岛还有可大快朵颐的海鲜餐馆，其乡野风味豪华的玉饌珍馐，别有一番情趣。

除了去香港附近的几个海岛外，有时我也去深圳或广州。去深圳过罗湖桥关卡时那种人山人海的景象蔚为壮观，让人触目难忘。你这时可真有一种钱钟书的“围城”感觉，成千上万的人要拥进去，又有成千上万的人想挤出来。我想不管是外面的世界还是里面的世界，各有各的精彩。人们挤进挤出总有他一定的道理。人员的流动带来了新的思想、新的观念，带来了交流，也带来了资金的流动、物质的增长。据统计，1997年全国出入境人数高达6000多万人，其中有5000多万人都是在深圳出入境的，可见深圳境内外人员往来的密切。

做政府外交官有一个好处便是每年都有一个月的假期，可以去世界各地。外交官们有的去夏威夷，有的去泰国或巴厘群岛，也有的去加勒比海或地中海沿岸的国家，很少会回国度假。由于我已经熟悉了亚洲和北美洲，心目中最想去的地方自然就是欧洲，于是，便找一家旅行公司做了安排，订好机票开始了为期一个月的欧洲十国旅行。

少时我曾游历过中国的许多地方；也是从那时起，我就梦想有一天能周游世界。如今，随着我从小打开的胸襟敞向欧洲，这一去梦想终于就要实现了。

我们乘坐的英航波音747客机从香港出发，经停印度的新德里，然后直飞英国伦敦。这次的欧洲之行，我先后去了英国、法国、意大利、德国、奥

地利、瑞士、荷兰、比利时、蒙提卡洛等地。

欧洲是人类工业革命的发源地，拥有非常悠久的历史 and 非常灿烂的文化。

欧洲和中国的面积差不多大，历史上却被分成了几十个小国家，尽管经历了无数次的局部战争和两次世界大战，大格局始终如此。国家众多有其好处，这就是彼此间的竞争，各种思想流派和各种文化的冲击和撞碰，最终带来了今天欧洲的繁荣兴旺，并逐渐走到一起，建立欧盟。

中国历史上的战国时期也曾出现过诸侯分立、群雄争霸、百家争鸣的局面。梁启超在《论进步》中曾说过：“中国惟战国时代，九流杂兴，道术深广。自有史以来，黄族之名誉，未有盛于彼时者也。秦汉而远，孔教统一。……凡非在六艺之科者绝勿进，尔后束缚驰骤，日甚一日。……而全国思想界消沉极矣”。由于过早地统一，尤其是经历了汉代的“罢黜百家，独尊儒术”，中国变得越来越缺乏一种地区与地区之间竞争的文化和气势，待到今天，面对商业社会所需的竞争文化时，就有些感到先天不足了。这也使我产生一个想法；有时候“大”并不见得是好事，而“小”也不见得是坏事，关键在于要引进竞争意识。

二. 英伦断想

英国是莎士比亚的故乡，也是灿烂的英国文学诞生的地方。我大学时学的是英国语言文学专业，可以说与英国神交已久。我对英国真正的热爱是从阅读华兹华斯的诗歌开始的，这位湖畔派的浪漫诗人开启了我对英国最初的憧憬和想像。一踏上英国的土地，我就感受到了华兹华斯笔下英国自然风景的美。英国园林景物的妍丽确实是天下无双，可见到处芳草连天、翠绿遍地，其间巨树葱笼、清溪弯弯、湖水晶莹，仿佛要把人带入幽幽的梦中。虽然欧洲的风景不无相似之处，然而英国的独特之美在于它的古拙、幽僻，在于浸透于其间的一种道德之美。这种美在我心中唤起的是秩序、安详、审慎与持重。

英国曾是欧洲历史上工业革命和文化最发达的国家之一。这里不仅诞生了莎士比亚，也诞生过牛顿和瓦特。牛顿定律的发明和瓦特的蒸汽机推动了欧洲和世界进入了工业时代。英国的文化不仅影响了欧洲，也影响了世界。英语早已成为全世界最多国家使用的语言之一，并日益成为国际的商务语言和国际互联网上的通用语言。说到语言，我想到了很多年以前曾有人发明世界语，并想将这种语言推广开来，成为世界的语言。但语言是一种活生生的东西，是一种交际的工具。什么语言最流行，用得最广，才有可能成为通用语言，而不可能是人为决定的某种东西。

80年代以前中国人对英语的学习不太重视，“文革”之前主要是学习俄语。这种情况在“文革”后有了根本改观。这不仅是因为研究学习英语很有趣，更重要的是，目前相对来说只有英语才担得起真正的世界性语言之名。

“英语”原意“地角语言”。5世纪中叶，欧洲大陆有一个部落叫做“地角人”（ENGLE）。“地角人”从石勒苏益格（SCHLESWING，现在德国北部）渡海移居不列颠（BRITAIN）。他们的“地角语”（ENLISC，古拼法）代替了当地凯尔特语（CELTIC）。于是地区称为“英格兰”，语言称为“英语”（ENG-LISH，现代拼法）。1066年，说法语的诺曼底人（NORMAN）侵入英国，此后200年间，英格兰以法语为官方语言。1350-1380年，英语开始用作学校和法庭语言。1399年，英格兰人亨利当上了英王，此后英语的伦敦方言成为文学语言。然而英语真正成为国际化的语言是由于其历史逐渐形成的。300多年来，“日不落”的大英帝国“日落”了，留下了一份“英语”的遗产，正象罗马帝国衰落以后留下来的“拉丁语”。如同“公历”失去了宗教特色，“米制”失去了法国特色，阿拉伯数字已被全世界通用，“英语”也失去了狭义的国家特色，而成了一种语言交流的工具，不仅没有阶级性，也没有国家的疆界。大家都可以利用它，掌握它。谁利用它，谁就得到方便。现在全世界大多数的国家都通用英语。联合国80%的原始文件也使用英语，而国际互联网也主要是用英语。

在英国，伦敦的夏日给我留下了美好的印象，它不像是狄更斯笔下形容的雾都。我去了伦敦桥，看了泰晤士河、白金汉宫，观看了皇家骑警换岗，也去了唐宁街、伦敦华埠等许多著名景点。亲临其境的感觉和我少时学“灵格风”或是ESSENTIAL ENGLISH中所领悟的英国伦敦有很大的不同。从书上读东西总有一种梦幻憧憬和浪漫的感觉，而一旦身临其境，你却会在感到似曾相识的同时，体会出一份历经沧桑的历史感。

当然，伦敦给我印象最深的还要算剑桥大学和牛津大学。这两个名字不

知道听过多少次了，今天终得亲履其土。流连在校园优雅的环境里，你才知道、才明白“人类知识的宝库和智慧的长廊”究竟意味着什么，人类为什么会发明大学，这个人类智慧继往开来的层出不穷的知识梯队，才领悟到孔子所谓“得天下英才而教之，不亦乐乎”是一种怎样的乐趣。不用说，在剑桥我也油然想到了中国现代诗人徐志摩的名诗《再别康桥》。

“文革”后期自学英语时，曾用过一套风行全国的“灵格风”教材；从中我读到了华兹华斯的名作《惠斯敏斯桥》。我知道享誉全球的惠斯敏斯寺就在那里。在伦敦游历时，我专门去了惠斯敏斯寺，参谒了先贤祠，尤其是诗人祠。我又想到了华兹华斯，这位自然之子。今天，我仿佛跟随着他的幻影在这里静静地流连，在惠斯敏斯桥上远望伦敦的景致，想像他 100 多年前的一个黎明曾伫立在桥头，写下那首堪称千古绝唱的诗篇。

三. 浪漫而优雅的法兰西

接着我又到了法国。在罗兰·巴特的埃菲尔铁塔下，在诗人魏尔伦的塞纳河畔，我领略着巴黎的浪漫与繁华。巴黎的风景优雅而陈旧，颇具古典性与历史感。整个巴黎就像一座庞大而豪华的艺术博物馆。城区宫殿、广场和公园绿地交融，显得华丽优雅。众多保存完好的历史遗迹和艺术建筑，向世人展示着文明的踪迹。巴黎有很多新区，但巴黎的老区却更有味道，使人既能享受到现代气息，又能回顾往日的辉煌。

相比之下，我觉得国内一些城市的建设缺乏规划。就是在北京，也不免有几许遗憾：新老城区没有什么区别，大片有特色的四合院和胡同都消失了，仅剩的几个城楼已找不到连接它们的城墙，甚至连皇城根下也少了那份神秘。13世纪便开始建都的古城风貌，700多年的历史遗迹很多已荡然无存。不懂得很好地珍惜过去，也就不懂得更好地维护现在和开创未来，这也许是游巴黎带给我的一个启示。

沿着塞纳河散步可谓人生一大享受。这里的咖啡馆四处可见。法国文人有在咖啡馆交流或写作的习惯。当年的超现实主义诗人，后来的存在主义小说家萨特都是这一带咖啡馆的常客。在河畔走一会再随处坐下来，喝一杯咖啡，观看周遭流动的行人与风景，很是惬意。这也使我想起成都的一些老茶馆。法国人与中国人颇有一些相似处，他们都悠闲自在，而且法国大菜与中国菜构成了世界饮食文化中的双璧。在塞纳河畔还有许多旧书摊，形成左岸的一道风景线。这些旧书并不放在地上，而是放在一个一个的黑色书箱里，爱书者可在这里可尽享淘书之乐。巴黎的确堪称世界风雅文人的天堂。罗马街5号住宅曾诞生过法国文学史乃至世界文学史上著名的“马拉美星期二”，当时这里每逢星期二晚上，大诗人马拉美就对一班青年侃侃而谈艺术上的各种问题。巴黎自身和文学真有一段不解之缘，否则现代派文学的开山鼻祖波德莱尔不会写下《巴黎的忧郁》，文学史上的泰山北斗雨果不会写下《巴黎圣母院》。巴黎的一切都是难以预料的，很可能与你擦肩而过的某个人就是一位健在的大文豪，谁知道呢？总之巴黎有无尽的秘密与敞开的柔美，而这一切都令我感到愉快。

离开巴黎，又去了法国南部靠近蒙提卡洛的城市尼斯，沿途路过著名的电影节圣地坎城。不过，印象更深的还是快到尼斯时那沿途的海滨。海边上半裸的年轻人任阳光撒下暖暖的光束和海风轻轻地吹拂，好似置身无人之境，尽情地享受大自然，绵延几公里长的海滨都是如此，构成了一道独特的风景线。

四. 小夜曲中的意大利

意大利是欧洲文艺复兴的故乡。今天看来，这场文艺复兴可以说是一场知识革命，它将知识和人性的幽灵呼唤出来。意大利让人更多感觉到的是她的历史和她那昔日的光辉灿烂，包括梵蒂岗的金碧辉煌的大教堂。梵蒂岗，一个国中之国，天主教会的首都，至今依然具有强大的影响力。教皇保罗二世每年新年之际仍在用几十种语言向全世界发布福音。犹如条条道路通罗马，我们分别去了罗马、佛罗伦萨、威尼斯和比萨。罗马的美总使我想到了“夏天最后几个憔悴的日子”或“夏日最后的玫瑰”。罗马共和末期的繁华以及那时苦闷的诗歌仿佛仍在今天的罗马城内游荡。在罗马，我想起了刘禹锡的《乌衣巷》：“朱雀桥边野草花，乌衣巷口夕阳斜。旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家。”从文世复兴的故乡佛罗伦萨，我们又来到威尼斯，这座“海中的城”。在这里我仿佛又产生了一种置身江南水乡的幻觉。尤其是夜晚，当我漫步街头时，可以听到了一首又一首抒情的《夜曲》，歌声随着朦胧的夜色流转回荡。我想到了我的祖国苏州，同样是一座水中的历史名城，但它对古典建筑与文物的保护就远不如威尼斯了。

在比萨，我看见了从小就在书里无数遍看到过的比萨斜塔。当年伽利略就是在这个塔上做重力加速度试验的。在这里我一次次重温少年时代的梦想：周游世界领略先知先哲和伟人那不灭的辉煌；感受伽利略、哥白尼发现科学规律的风范；达·芬奇笔下蒙娜丽莎那永恒的微笑；还有那令人如痴如醉的小夜曲和《我的太阳》。

五. 统一后的东西德

离开意大利，又去了德国。不论是在法兰克福，还是在波恩，或是在柏林墙，德国给人的印象是多方面的。德国的工业在欧洲是最发达的。德国的制造工艺和技术在全世界享有盛名，最常见的如奔驰和宝马汽车，也是我现在拥有和喜欢开的车型。德国人缺乏法国人的那种浪漫或英国人的那种绅士风度，但很有逻辑思维的能力，干事严谨擅长哲学，曾诞生过像黑格尔、康德、尼采、马克思这样伟大的哲学家和思想家，对人类历史产生了重大影响。不过，今天的德国也有今天的问题。东西德之间的柏林墙倒塌之后，巨大的鸿沟和差距依然存在。现在看起来，推倒柏林墙尽管很难，但更难的是如何弥补东西德之间的巨大差距。德国政府每年都要花费大量的经费来扶持前东德的经济。在自由经济体制下长大的西德人和在计划经济下长大的东德人，虽然都是德国人，同文同种，但是在观念方面，开创性方面，敬业精神方面以及对政府的依靠方面，都有着巨大的差别。几十年的计划经济体制造成了许多东德人狭小的思维空间和必须有所依赖的精神状态，用一位西德朋友的话来说，“就是用10年时间都难以去掉这种差别。”虽然柏林墙可以在一夜之间拆除，然而要拆除人们心目中的柏林墙却需要至少一代人的努力。

德国给我印象最深的是它的气派与庄严。德国的经济在欧洲可以说是最好的，它象一个火车头带动着整个欧洲的经济。柏林的街道尤其宽大、庄重，颇有点德国民族的强悍性格，它大度端庄的气派是伦敦和巴黎不能与之相比的。记得在广外时读过朱自清先生的《旅欧游记》，关于柏林他写道：“柏林市内外常看见运动员风格的男人女人。这里的女人不像巴黎的苗条，也不象伦敦女人的拘谨，却是自然得好。”的确，德国人的身体在整个欧洲是最强壮高大的。德国人有一种永不言输的性格，就像他们的足球运动员一样，不到最后一刻绝不言败，而且往往在最后一分钟反败为胜。

我去德国时，两德已经统一。举世闻名的柏林墙，这一冷战时期的最高象征已经被拆除。我站在残留的废墟上，看着墙上的各种图画，不胜感慨。很巧，我在这里遇到了一位东德年轻人，聊了几句。他告诉我：东西德人是有差距的。东德人从小受集体主义教育，在社会主义制度下长大，统一后反而感到没有归属感了，因为过去凡事都依靠组织，现在要靠自己了，但从小又没有靠自己的意识与锻炼。东德人才刚刚开始接受市场经济的启蒙。最后他无限感叹地说：东德人要等到现在出身的一代人长大后才能真正与西德人融为一体，而现在的东德人只能是艰难地过渡并做出一定的牺牲。当他听说我是中国人时，显得无比兴奋，因为大家来自共同的制度，真是“心有灵犀一点通”呀。

六.令人感动的“森林圆舞曲”

离开了德国，又来到了音乐之国奥地利。在奥地利，我们去了莫扎特的故乡，参观了莫扎特的故居，更体会到了奥地利人对音乐的自豪。在奥地利首都维也纳，到处都可以看到音乐家的塑像。市中心公园广场上每晚都可以看到穿着传统服装的奥地利青年女子在邀请八方来的游客到舞池中央尽情地跳华尔兹舞，一片太平盛世的气象。然而，维也纳给我印象最深的还要算她的郊外。记得当地的导游带我们乘坐旅游巴士行驶在维也纳郊外的山路上时，突然放起了录音机，车箱里响起了《森林园舞曲》和《维也纳森林故事》等著名舞曲；而眼前，正是一片片维也纳郊外的山林，绵延起伏，好象在微风的吹拂下，也在翩翩起舞。施特劳斯的音乐把我带进了梦幻般的世界。汽车行驶在丛林之中，而我的思绪却随着这舞曲而飘向了远方，飘向了施特劳斯的时代……音乐是无国界的，是全世界人类通用的语言，它能激起所有人的共鸣。音乐的节奏，如同人心脏跳动的节奏一样，哪里有生命，哪里就有音乐。音乐的力量是无穷的。舒曼就曾形容肖邦的作品是“藏在花丛中的一尊大炮”。

至今想来漫游欧洲时最令我感动的，仍是那次车穿越维也纳森林时的情景。施特劳斯的《森林圆舞曲》我在中国不知听过多少遍，但从没有象这次那样，让我心潮澎湃、无比激动。它勾起了我小时候的回忆。记得那时文革的烈火燃得正猛，我和几个邻居的小孩却在一间幽暗的房间里听电唱机上放出来的施特劳斯的圆舞曲。不同的倾听，不同的感受，两相比照真让人如临梦境。仿佛是一刹那，昨日就结束了，一种新的美正向我袭来。

七. 中立的“欧洲公园”

离开了奥地利，又来到了瑞士。瑞士是一个美丽的中立国家，也是一个多山的国家，资源不是十分丰富。然而就是一个小小的瑞士，却生产着全世界最出名的表。瑞士一个制表业，一个银行业，都是在全世界享有盛誉的。瑞士的酒店管理业也非常发达。一个国家知道如何利用自己所长，充分发挥人的才智，发挥第三产业和服务业的优势，克服自己资源的不足，瑞士是一个很好的例子。此外，瑞士人也非常国际化。这个国家流行四种语言，德语、法语、英语和意大利语。瑞士的银行更加国际化，为全世界各地的客户服务，而且一半的银行业务都来自国外。瑞士的商会也很有名，无数国际商务合同里都常常有这样一个条款，即双方在合同执行问题上发生争执，都愿意到瑞士去接受仲裁。

瑞士由于它的中立性以及美丽的风光吸引了众多的旅游者，同时也吸引了许多国际组织把机构设在这里。这里的确不负“欧洲公园”之称，它的绝大多数风景都是天然的，人工制造的很少。瑞士是一个山国，田园风光令人流连忘返。瑞士的雪山也非常之美，是滑雪者的乐园。这也使我想起了加拿大温哥华附近的威士拿雪山，有着同样迷人的景色，也是世界著名的滑雪和度假圣地。

八. 梦中的风车与比利时的独特之处

接着我们还去了荷兰，这个堪称目前欧洲先锋的国家。在那里我看到了童年时从图画书中就知道的大风车。这些大风车与田园风光交相辉映，它不仅体现了荷兰古朴的一面；也使我产生一个幻觉：我一时真不知道哪一个风车是真实的，是图画中的风车还是眼前的风车？但风车确实实实在正在我的眼前迎风转动，我凝视着它，仿佛凝视着一个遥远的梦。

同时也遇到不少新鲜事。比如在阿姆斯特丹，导游带我们去了有名的橱窗街，里面坐的全是“橱窗女郎”，待价而沽，真是世界之大，无奇不有。

很快我又从梦中醒来，进入了比利时，来到欧盟总部所在地——布鲁塞尔。这是欧洲各国首脑经常聚会的地方。随着苏联的没落，世界上需要一个强有力的经济实体来平衡美国作为头号经济强国的影响，而强大的欧盟此时也就十分自然地充当了这一角色。我在欧洲旅行，乘过飞机，坐过旅游巴士，也乘过高速铁路，在各国边界进出十分方便，它们对欧洲的居民都是敞开的，人员、物质、资金、信息及思想的流动和交往十分方便，大大地增进了欧洲各国之间的经济往来，促进了欧洲的经济一体化，促进了欧洲的统一和欧洲的强大。

在这里，我还奇怪地想到了广告皇帝奥格威，他曾为这个国家做过整体策划。这个曾策划过一个国家的人或许没有想到，如今欧洲合而为一的总部正在此处，真是神秘的巧合。神秘性或许就是比利时的独特之处，不要忘记，它是神秘主义戏剧大师梅特林克的故乡。

第九章 创建自己的公司

志之难也，不在胜人，在自胜。

——韩非子

一. 我决定下海

在香港做加拿大魁北克政府首席经济商务参赞任期届满之后，我希望还是能再回到企业和公司的行列中去，而不希望再回到政府总部里去坐机关。我希望能有新的挑战。我一向认为搞公司搞企业是一个非常锻炼人的事业。如果你有了大公司的经验，又有了政府部门的经验，那么做起企业或公司来会更加得心应手。从政府里出来之后，有好几家国际大公司和在香港的跨国公司希望聘用我，但我觉得，在大公司干的经历我也体会过了，何不尝试自己干呢？于是，我决定下海！

离开中国出国留学与工作这些年，在国外，在香港，我深深感受到了市场经济的活力和许多人身上的那股创业的冲劲。虽然每天都有大量的公司成立，也有大量的公司倒闭，但毕竟许多人都尝试过了。当然，只有一部分人获得成功，但为什么我不能属于这“一部分人”之列？我深感这对我的能力和境界都是一个挑战，而我需要这样的挑战。我们这个时代需要更多的企业家和商人。

过去生活在中国的旧计划经济体制下，似乎人一生下来就被安排好了。从小学、中学到大学，上的都是一个教育大纲规定的课程，大学毕业以后，不用自己操心就被分配到一个单位，干着国营铁饭碗的工作，然后结婚、生小孩、单位分房子，上班就是一杯茶、一枝烟、翻翻报纸谈谈天，工作和生活平淡无奇，人生的前途笔直得一眼可以望到尽头；如果要让自己有所出息，就得像大家一样往一条仕途奔，千军万马都往这独木桥上挤，能不能挤上似乎成了事业成不成功的唯一标志。正是这种情势造成了许多象范进中举式的活剧。

中国过去的社会现实就是如此。但当官的毕竟是少数，大多数人只能当“螺丝钉”。为此，相当多的人只好得过且过，干脆不做任何选择，就这么混到退休，了结一生。许多中国人都已习惯了这种没有选择的生活，久而久之，传说的勤劳、勇敢和创业精神都失之殆尽，剩下的只是一种“惰性”。另一方面，在海外，中国华侨的创业精神却为他们赢得了“东方犹太人”的美名。许许多多华人在海外和港澳台创业成功的故事早已成为广为流传的佳话。

我知道我人生的另一个关头到了。我必须做出选择。我绝不愿意又回到老路上去。我决定开创一条新路获得更大的自由。于是，我开始创建自己的公司，我当时33岁，刚好过了“而立”之年，我觉得我有这么多年来在中国、海外和香港的社会阅历和工作经验，经过了东西方文化的熏陶，特别是经过国内外市场经济大潮的洗礼，完全有条件放手一搏。其实这么多年的不同经历本身就是一种创业资产。

当时也有朋友劝我还是稳当一点，认为我的基础已足够好，选择余地非常大，找一个年薪二三十万美金加补贴的工作不成问题，用不着自己去折腾，吃这个苦。如果搞不成功，留下一段空白或失败的经历，则今后找工作也难。

这个时候，我的女儿还不到两岁，而我妻子又刚刚怀上第二个小孩，正需要安定，不能冒太大的险。但我想起小时候打乒乓球时曾记下的中国第一个世界乒乓球冠军容国团的一句话：“人生能有几次搏”。历史正在进入知识经济时代和信息社会，中国对外开放的浪潮一浪高过一浪：特别是 1992 年邓小平南巡讲话以后，中国市场经济的能量开始得到大释放，已形成波澜壮阔之势，中国经济与世界接轨的时刻已经到来。我们生逢其时，中国经济贸易和世界经济贸易的发展与结合必定造就我们的生存和发展空间。

其实，我们每个人在市场社会都面临两种选择。一种是把自己转化为商品，通过被雇用而获得报酬，打一份稳定的工；另一种则是把自己的才能和专长放到市场中去，直接出售给市场，迅速转化为资本，自己当自己的老板。当然后一种的风险很大，但搞好了回报也很丰厚。我毫不犹豫地选择了第二种。

自己创业经商，可以给自己开出一片广阔发展的园地，可以让自己的想象力充分地发挥，结合自己的专长和兴趣按照自己的节奏来进行，还可以锻炼自己的综合管理的经营能力。卡耐基说过：自己独立经商，有种种长处，为被人雇用的职员所不及。凡是独立经商的人，他的眼光总比较远大，他的胸怀总比较广阔。危机与困难临到的时候，总是要用尽心机予以克服；而在不能适合的时候，总是要挣扎努力，以求收支相敷。景气不好，市面太糟的时候，他要避免失败，他要奋斗图存，以免被生存竞争所淘汰。他要时刻谨慎小心，要有勇往直前的决心。他不随意浪费时间、能力与金钱。这种种都可以使他的品性增高，所以商业实在是大教育家，它能使人有灵敏的目光，有充实的能力。至于被人雇用的职员，永远为人服务。在种种束缚之下，心身两方面往往都不能正常发展，有时还会损伤自己的能力。这是什么缘故呢？因为凡助人经商者，就是他有天赋的特别能力，也得不到尽量施展。他们须以业主的意志为意志，业主的计划为计划。店主事业的进展，本质上与他毫无关系。到了夜里他离开岗位，他的职责已经完了，便不用他注意什么了，只要到第二天照常去做事即可。公司里经营方面的一切事情轮不到他来操心。他即便有过人的本领，也用不出来，有什么好机会也就很难抓住。总之，他的见解、思想、忍耐力、判断力、创造力、应变力，都无须练习，因之没有进步。照这样说来，青年更应该自己创业了。创业不仅仅是可以大发其财，更主要的是独立经营事业不受拘束，可以自由发展，可以使你懂得怎样做人的道理。从而不断的挑战——应战中，自己把握自己的命运。命运，这个我从小就憧憬并熟悉的词汇，终于在我 33 岁这一年要落入我的掌心。

二. 在中港加三地同时铺开

定下自己办公司之后，我在香港和加拿大分别办了注册手续。注册公司在海外并不很复杂，真正难的是如何将公司办起来，并且能揽到一些生意。国外每天都有大量的公司诞生，也有大量的公司倒闭。经济学家曾预测：今天创立的企业，10年之后将有十分之九不复存在。如果一个公司能立得起来，度过三、五年时间后，这个公司就比较容易朝着正常的轨道发展了。

办公司需要启动资金，而我的启动资金只能来自自己的储蓄，我还必须准备在半年至一年之内我和我的员工只有开销，没有收入，因为公司的业务需要开展一段时间才能有回报。这是一种双重冒险，如办不好，不仅损失了储蓄的投入，更浪费了精力和时间，到头来一事无成。

我的公司开始时聘用了两个职员，一个秘书。我们购买了电脑、打印机、复印机、传真机等必需的办公设备，印刷了公司的信笺、信封和名片，准备了公司的宣传资料，我们就这样开张了。我来到了我的商旅生涯的一个新的起跑线上。

为了使公司更正规，公司启动后，我们立即着手和一些以前比较熟悉的公司建立伙伴合作关系，以使我们有更多的网点，互通有无。这在独立经商的初期是关键的一步。另一方面，我们也开始设立一些基本的办公网点。我们在加拿大和香港都先以自己的住房为办公室开展业务。但是我真正的兴奋点还是在中国大陆，中国正在飞速发展的市场经济为海外华人提供了巨大的发展空间。特别是邓小平1992年南巡讲话后，中国经济在对外开放的深度和广度上都是先前不可比拟的。于是，我决定也要回国投资设立一个办事处。

我决定把国内的办事处设在北京。然而，一回到中国，真正接触到具体的成立工作，就遇到一些麻烦。首先我必须了解在中国设置机构成立外国公司的程序，其程序比起香港和国外来要复杂得多。

第一件事就是我必须在国内找一家赞助单位，向赞助单位提出申请，然后由赞助单位给你一系列的表格，同时还需要国外公司的信函、开设办事处的申请以及国外银行的资信证明等。准备好了这一大堆材料后，还必须有租用办公地点的证明。租用的地点必须是可以对外出租的，如酒店、写字楼等。

我当时在北京租用了友谊宾馆的一套客房来作我们的办公地点。租用宾馆或酒店来做办公地点算是中国的一大特色。在国外，很少看见谁会用宾馆或酒店来做办公地点的。不过租酒店也有好处、白天用来办公，晚上则可住人，这样可以节省一些费用，而且那时候在这种大宾馆办公对外的形象还是不错的。当然，今天北京的高档写字楼已很充足，好的公司为了自己的形象，又都开始搬进这种高档的专用写字楼。我们公司现在也搬进了自己的写字楼。申请文件与办公室都准备妥贴之后，赞助单位开始代你向有关部门提出申请。经过好几个月的等候，这才终于审批下来。

刚设置好国内办事处，又遇到了一点小困难：当时我们为了节省办公设备的费用，我们在香港采购了一些办公设备，如电脑、打印机、复印机等。但没想到，这些设备带进海关都要打税，因为在北京设置办事处是不免税的，在国内其他地方就行。于是，只好每天上上下下跑机场海关，前后一个月时间，好不容易才把办公设备提了回来。接着就是申办传真机、电脑的安装许可证编号和入网编号。别看今天装电脑、传真机这么容易，可几年以前装台传真机还需要申请一个入网编号才行。总之，办公室的设立遇到了许多细小

而想不到的困难。

公司摊子铺下来了，网点设立了，中港加三地开始连成了一片。似乎万事俱备，只欠东风了。我希望我们能很快成功。

三. 短暂的困惑与挫折

然而，一开始，我们并不十分明白我们究竟能搞什么，尽管我们向许多欧美公司及香港的国际性公司发了信函，询问各种商务和贸易的机会；也查询了各种各样的电话本、商会及各行各业的名录，打了许多电话，甚至亲往拜访，但最终收获不是很大。

在加拿大，我们也拜访了许多的公司，挨家挨户地进行游说，向他们介绍我们公司的情况，寻找彼此合作的机会。

那一段时间十分忙碌，也可以说是我一生中最为忙碌的一段时间。早起晚睡，吃的也很简单，中午则更加随便，从清晨到深夜电话不断，周末也不例外。为了提神，有一些日子甚至还抽起了烟。身体在这段时间里也十分虚弱，有一天竟然晕倒在家里的洗手间里。不过最让我担心的还是我这刚刚起步的事业，我不知道到底能不能成功，但尝试已全面展开了。

我们开始试探各种各样的生意。加拿大的纸浆木材业比较发达，每年都向亚洲出口纸浆。于是我们就到处找购买纸浆的单子，来回不断地联系、询价、压价，准备安排船运，联合别的公司开信用证，安排各种交接工作等等。我很快发现，我们拿到的单子基本上都不是什么实单，一个公司往往给许多公司提出询价单，免费询价，而且来自中国的询价单大都为国内几家公司所垄断，他们在加拿大都有办事处，加拿大的纸浆生产公司也只认这些大公司，给的折扣比较大，小公司根本无法与之竞争，因此，折腾了半天，也没做成什么纸浆贸易。今天国内对纸浆进出口的控制已经放开，不再被几家公司所垄断，这是贸易开放的一个标志。当然，还有一些产品是由一些大的专业公司垄断的，如粮油的进出口等。

那一段时间，中国的房地产建设呈现出突飞猛进的势头，对建筑用钢筋的需求量特别大。于是又有很多的单子来询问钢筋的价格，有的要日本的，有的要南韩的，还有的要俄罗斯的，我们也跟着忙碌了好一阵子。结果还是老问题，同样一个单子发给无数的公司，甚至有时一个单子甲发给乙，乙发给丙，丙又发给甲，转来转去，还是一张虚单，让人啼笑皆非。我们也尝试过易货贸易。当时加拿大的一家公司需要中国的羽绒服。它们有俄罗斯的尿素化肥；而中国的公司需要化肥，但必须找到好的羽绒服。最终，这单贸易由于俄罗斯的尿素不过关，尽管有加拿大公司的担保，也没做成。国际上一般都还是喜欢单对单的信用证交易，易货贸易如环节太复杂也不容易成功。

我们还试图帮助过中国的企业做出口。一家轴承链条厂找到我们，希望我们帮他们出口轴承链条。以前他们一直是一家外贸公司代理出口；现在外贸权下放了，他们就开始自己做。但由于以前欠帐太多，产销严重脱节，企业根本不熟悉国际上现行新产品的要求、市场行情和质量标准等，要帮这个企业出口等于要全部重新包装，做一系列的转变，而这种工作决不是一朝一夕就能完成的。其实，企业真正的出路在于体制、机制、甚至所有制的转变。

当时的商务生意和机会几乎可以说是无所不包。不论是在加拿大、还是在香港和国内，新老朋友一见面都是询问经商的情况；特别是在中国，更有一种商业复兴的味道。人人都在动脑筋经商，个个都在想办法挣钱，真如一句流行的笑谈所说：“十亿人民九亿商”。有一次我偶然碰上一个远从新疆来的人，一上来他也是打听如何在加拿大购买二手的石棉矿设备。我们为他这个项目也忙活了好一阵子，也安排去了加拿大考察，最后，资金不落实，

这个项目也就泡汤了。

我们初期阶段的经商可以说是不太成功的，工作非常辛苦，每天只睡几个钟头，常常半夜起来回复世界各地客户的传真或打来的电话。每天都要参加许多会议，接待众多客户。以前没有想到会有这么大的压力。不过，我始终坚信，没有跨不过的沟坎，没有爬不过的坡，应当相信自己，战胜自我，想方设法克服困难，找到突破口，成功就在“再坚持一下的努力之中”。既然下了海，就必须拼命游，否则就会沉沦下去。

经过一系列各式各样的项目尝试，所谓的贸易和商业的机会，最终都无什么实效。我发觉再这样下去不行了。首先这样做公司的开销太大，我们不能无的放矢到处去抓这样的机会。这样的商贸机会每天都有人给你介绍，每天你都可以发现，但是经商真正要做到的却是去粗取精、去伪存真。要善于抓住真正的机会，善于找到自己的定位。

做什么样的生意能生存？这个哈姆莱特式的疑问，实际上是每个经商者都要考虑的问题，因为并非所有的生意都能一帆风顺、如愿以偿。在开始做生意时，来不得半点心血来潮，好高骛远，应该冷静分析和寻找市场竞争中的最佳定位。公司创业初期有这么一段摸索的经历是可以的。但一定要尽快找到自己的擅长并加以发挥。否则这么漫无边际的试试这个，试试那个，公司很快就会遇到流动资金的问题。房租、交通、通讯和人工等各种各样的帐单接踵而至，如果光投入、不产出，任何企业或公司都支撑不了多久。在付出学费之后，必须及时调整方向，有的东西现在不能做，有的东西现在没能力做，待发展起来再做。公司的战线不能一下子拉得太长，应当从小做起，逐步发展。

其实，刚开始做商务，慢一点没关系，关键是要稳扎稳打。因为商潮汹涌，一时间处处是令人目瞪口呆的策划、牛气冲天的投资、蜂拥而上的项目，结果大多虎头蛇尾。在全国各地随处可见的房地产半截子工程，曾拖垮了无数雄心勃勃的企业。这也是经商浮躁心理的典型表现。经营一个公司或企业贵在懂得发挥自己的长处，知道如何扬长避短。

我及时静下心来总结经验，这对于经营一个新公司十分重要。我在想，我到底有什么竞争优势？别的公司为什么要与你合作？在和其他公司打交道的过程中，我发现我的优势是我的经历、经验和良好的教育，是具有东西方文化的双重背景。在北美这样的社会，大多人都受过很好的教育，但不等于具有良好的经验，而且这种经验还不仅仅局限于某一方面，而是相当广泛：既有大公司的经验，又有政府部门的经验；既有东方社会的工作经历，也有西方社会的工作经历，同时还具有较高的教育水准。我应当充分发挥我的优势。

四. 以商务咨询为最先定位

读 MBA 出身的人很多后来都做了咨询。据哈佛大学 MBA 毕业生的一项统计,38.9%的人都去做了商务和管理咨询工作或投资银行的工作。商务和管理咨询业在国外是一个高度发达的行业,吸引了一大批优秀的人才;当然这也是一个挣钱很多也非常受人尊敬的行业。这个行业对人才的要求很高,要给别人做咨询,自己必须首先具有较高的水平,这样别人才会相信并使用你的服务。现在商务和管理的咨询越来越普遍,不仅是 MBA 的毕业生,就连 MBA 的在校生也开始为企业做一些初级的咨询,一方面真刀真枪地投身于商战实践中去,一方面可以有较高的收入来支持学习。

在对公司的业务进行了一番重新考虑之后,我决定把商务咨询作为一个优先发展的重点。根据我在北美、香港和中国的有关经验考虑到对这些地区的商业和文化比较熟悉,我想开始时主要帮助其他公司做一些这方面的商务咨询工作。这当然并非一个轻松的选择,因为这个领域里的竞争同样十分激烈,在北美和香港地区,有许多公司都在做这方面的工作。咨询业属于第三产业,在市场高度发达的社会,第三产业已占市场就业人口一半以上。

既然定下了方向,我们就必须直奔目标。我们很快就把注意力和工作重点全部转移到了这个方面。开始时的一些项目都是简单的小型咨询项目。凭着我们的经验和实力,很快就拿到几个国际商务咨询方面的项目。

我们初期拿到的一个国际商务咨询方面的项目是帮助一家北美的公司做关于在亚洲销售矿山设备的市场分析和报告。由于这种设备比较专用,资料不多,市场分析做起来比较困难,因此那家公司不愿花太多的精力自己来做,这样就委托给外面的公司,我们得知这一信息后立即编写了一份建议书,力陈我们的优势和将要做的一系列工作。终于拿到了这个项目。项目定下来后,我们立即通过许多渠道去查询资料,包括图书馆、公司的资料室,同时联系有关的公司、行业协会、大使馆,查询这方面的专业杂志,委托国内外的朋友帮助提供有关的资料,直接和一些主要的贸易公司和用户联系,这样,很快就完成了这个市场咨询报告,公司拿到后非常满意。

另外还有一个初期的项目是帮助安排一家大公司的总裁去香港和中国的商务旅行。这家公司从来没有在中国开展过业务,但总裁听说中国发展很快,想亲眼去看一看。于是,我们就给他提供了一个很好的方案,包括最合理的旅行路线、会见有关方面的公司经理或政府部门官员的日程安排、各种项目机会的介绍等,并派人全程陪同,使整个商务访问过程十分圆满。通过安排这次访问,加强了那位总裁做亚洲业务的信心,我们也因此得到进一步的合作机会。

我们在公司初期的运作中发现,如果公司资金实力不够雄厚,那么比较好的办法就是和资金较雄厚的或经验较丰富的公司联合做一些项目。开始的时候,有一家公司找到我们,愿意让我们帮他们做顾问和咨询。这是一家香港公司,虽然他们也从事同样的业务,但一经联手接过项目来以后就可以分给我们做一部分,这对我们至少是一种锻炼。

当然,我们也碰到过一些项目咨询是不太容易做的。比如下面这个案例:蒙特利尔有一家酒店,原来是由香港投资移民联合投资兴建的,但后来,由于许多投资移民拿到了加拿大护照,不少人又返回到香港,因此,这个酒店的业务因资金问题受到影响,准备出售。于是,一部分股东找到我,让我帮

他们出主意。当时我们一起想出来的办法是搞一个加拿大、香港、中国商务合作中心，把酒店按房间分成不同的单位分别出售或出租，接着我们邀请了香港和中国的代表团来考察这个项目。但由于当时魁北克要闹独立，存在着政治不稳定因素，使不少投资者望而却步，因而这一项目最终没有做成，白忙活了一阵子。

当然也有一些做得比较成功的例子，比如帮助美国一家中小型飞机制造公司做中国市场调研和介绍其产品到各个民航公司和民航部门的项目。我们先帮这家公司做市场报告，再带领该公司总裁前往考察，有力地帮助了该公司对中国市场的决策和发展。

在加拿大，我们同时也做了一些当地的管理咨询业务。比如帮加拿大的一些中小企业做一些公司经营上的咨询，帮助公司制订企业计划、市场分析、营销战略、财务管理、成本控制、信息管理等。我们有时也帮助来加拿大的投资者，帮他们成立注册公司，指导他们如何在加拿大开展新的业务等。虽然这类业务开展得比较顺利，也很稳定，但对我这样一个习惯了做国际大型商务的人来说是远远不够的。我深深明了今后的世界是一个国际通商越来越发达的世界，只有朝这个方向发展，到国际商海的大浪中去搏击，才能真正成为国际商业时代的弄潮儿。

很快，我们又决定加强我们的国际商务咨询业务，把业务的重点放在亚洲，放在香港与中国。

国际商务与管理咨询是国际上非常普遍和受到重视的一项业务。几乎所有大型的国际管理咨询公司、国际会计师事务所、大的律师事务所以及许多其他商务咨询公司都在从事这一越来越发达的业务。世界上许多这方面有名的咨询公司，如波士顿咨询集团、麦肯锡咨询公司等，以及几大会计师事务所，如普华、毕马威、安达信、德勤、永道等；还有许多跨国联营的律师事务所和许多国际著名的商务咨询公司，投资公司，都在不断扩大它们在国际上的商务咨询业务。

在整个管理与商务的咨询中，麦肯锡是比较有代表性的。麦肯锡不算是最早的，也不算是最大的（最早的亚瑟·里特咨询公司成立于19世纪80年代；目前安达信公司咨询收入位于第一位），但在人均创收方面居于榜首，高达39万美元。人均创收第二的是波士顿咨询公司。从1988年至1992年的五年间，麦肯锡的经营收入翻了整整一番，由5.1亿美元增至12亿美元。其次还有安达信咨询公司也很突出，在信息咨询技术方面占有很大优势，也是咨询公司中最大的。我弟弟王辉进在美国密西根大学MBA毕业之后，曾加盟安达信咨询公司，对该公司的咨询体系非常熟悉。还有一些国际咨询公司久负盛名，如兰德公司（RAND）。半个世纪以来，它一直高居全球10大超级智囊团排行榜。如今兰德以其在人类智业咨询领域的权威性与问题分析的准确性续写着一个商业神话，为商界、企业界提供广泛的决策咨询服务，挽救了许多濒临危机的公司与企业，享誉商界。

这些咨询和服务公司主要为国际客户和国外的跨国公司服务，帮助他们开展国际业务。近期，国际上的商务管理和咨询公司也开始为中国国内的企业服务，一改国内企业传统上只重视硬件，不重视软件，如咨询所起的作用。麦肯锡公司为北京王府井百货大楼所做的咨询提出，王府井百货大楼应走股份化的道路，搞好连锁经营，辅出管理。波士顿咨询集团在上海的客户包括国内航空公司、汽车制造公司、消费品行业和钢铁行业等。国内企业的客户

已占其咨询总收入的 25%。

国际商务咨询，是一门水平要求比较高的综合性的商务咨询业务，包括企业策划和出点子的成分。这个业务针对的对象都是有实力到国际上去开展业务的公司，很多时候都是大的跨国公司。这项业务所涉及的综合业务非常之广，包括国际企业经营战略、管理组织、机构设置、市场推广、市场营销计划、进入外国市场的选择策略、是独资、合资或是合营或合作等，同时也为客户做市场调研、市场分析、寻找销售渠道、制订产品销售战略、做项目可行性研究报告、分析投资风险、寻找合作伙伴、介绍当地有关规章制度和有关法规、参与公司的投标策略与决策、提高公司竞争能力、协调各个机构、各个公司和各政府部门之间的关系等，有时候还包括企业包装、重组、兼并、境内外上市、项目融资、发行股票、债券等多方面的咨询。

为了做好一个项目，还常常需要寻找和组织各方面的公司来共同完成。咨询公司首先要论证项目的可行性，做出可行性报告；然后再去寻找一家投资公司给予贷款或投资这个项目，投资的公司可以是一家，也可以是几家，方式可以多种多样，接着，再找一家设计和工程咨询公司将该项目设计出来；最后再找一个或几个设备和制造公司生产项目所需的设备。一个具体的大项目往往是一个很复杂的过程，每一个单一的公司都只熟悉自己的那一块，因此，非常需要一个能力很强的咨询公司将各方面组织到一起，就象许多不同的乐器要奏出一个好听的乐章，需要一个很好的指挥一样。

国际商务咨询打交道的层次一般都比较高。经常要和国际国内的大公司或政府部门接触。接触的人一般都在高层管理的位置上。要让这些水平本身就很高的人接受你的咨询，咨询公司的业务必须过得硬，必须让人觉得你有独特的地方，否则大公司就不会同你合作。要让这些大公司服你、用你，你必须在各个方面都无懈可击；而要能为跨国公司做咨询出点子，你还必须拥有足够高的学历、拥有足够丰富的在国际上工作的经验，包括在管理层的经验，在大公司的经验，在政府部门的经验。此外，你还必须非常熟悉你的市场和领域，而不是一般的熟悉。当然最后还必须要有非常好的在国际上和大公司交流沟通的能力，包括过硬的外语和对国外风俗习惯、国际文化、国际礼仪的了解等。我具有这方面的优势；不仅如此，还具有国际化的经验。我生在中国，在中国受教育和工作；又到北美受教育和工作，去日本讲学，又在香港工作过，周游了大半个世界，已具备了一种国际化的眼光和资历。

我越来越感到国际商务咨询是非常有需求，因而应该优先发展的一个行业，特别是在国际跨国公司云集的香港和中国。

此时的香港和中国大陆，改革、开放、国际化、商业化的大潮一浪高过一浪。中国以前这个产销供完全由国家包干的社会，已逐步放开由市场来调节。以前不受重视的第三产业，如商业、服务业、旅游业、银行、保险、证券、金融、律师、房地产代理，甚至商务咨询等，如雨后春笋般地遍布神州大地。人们开始懂得以前不被重视的许多中间环节，如商场的批发与零售、股票经纪、律师的服务、房地产代理的服务，当然还有咨询的服务，都是必不可少的流通环节。这一切都对于提高商品和服务的速度、质量，减少磨擦、提高效率，有着不可估量的巨大意义。实际上，市场经济就是一个商务信息社会，而信息社会就需要大量的商务咨询。这种第三产业服务提供得越好，这个社会的经济效率就越高。对西方国家和香港来说，第三产业的服务已占国民生产总值的一半以上，在香港已占 80%，而在中国，这个比例还非常低，

刚刚起步不久。

对许多国际企业和跨国公司来说，中国的这种改革开放和从计划经济模式向市场经济模式的转变意味着有更多的机会到中国来投资和做贸易。但许多公司到中国来，不熟悉中国的情况，势必会遇到许多困难，需要咨询公司来介绍中国的国情，帮助其制订出对华业务和实施项目，以及发展战略和策略。

正是基于这样的分析和理解，我们将公司业务的重点从加拿大和北美转移到了香港和中国。而且也把公司初期业务的开展定位在从事国际大公司在香港和中国的咨询与合作上来。

五. 经商新境界

当今世界已真正进入了高度商业化的时代。商业、生意、经营、管理、国际商务已成了我们每天都在接触的现实。商务已经把世界联系到了一起，使全球的心跳在一个点上。经商可以说是“最古老的艺术，最新颖的行业”。

中国几千年来的社会一直是一个重农轻商的社会，商品经济在中国很不发达，商务意识和观念也很不浓厚。如今经过改革开放 20 年的实践，特别是在吸引外资，32 万家“三资”企业落地生根之后，中国这片古老的土地发生了翻天覆地的变化，经商的大潮在神州大地上汹涌澎湃。观念在更新，思想在转变，人们纷纷抛弃铁饭碗，开始下海，重塑人生新的事业。中国的改革开放呼唤着、期盼着千千万万个新时代的中国商人与知识经济家。

商业、商务、生意一词在英文里是“BUSINESS”，也可理解为“忙起来的事情”。可见，商务活动是一项忙碌的活动。如果大家都忙碌起来，这个社会的效率就会提高很多。在国外，一个人的生意或公司经营得好，管理得成功是一件非常受人尊重、值得骄傲的事情。在国外，你绝对不会看见千军万马都奔仕途这一独木桥的局面。人们有各种各样的途径去施展自己的理想和抱负。在各行各业中，经商创业，已成为一条最主要的途径。中国历代的人都重当官，深受儒家“治国平天下”、“学而优则仕”、一生只求功名观念的影响。大家的脑子都往仕途上去想，不愿做别的，这是非常片面的。孙中山说的不错，“劝诸君立志，是要做大事，不要做大官。无论哪一件事，只要从头至尾彻底做好，便是大事。”在西方社会，政府里的人员变动非常大，就是做了总统或部长，下来之后也还是一个平民百姓；而从事商务、创立企业，则是一个人一辈子都能依靠的事业。这样的事业既能使你过上你愿过的那种生活，又能得到大家和社会的尊重，何乐而不为？它是对自我，对自己的极限，对自身的挑战更直接的创造力。一个社会、一个民族，如果有适合的土壤，涌现出一大批创业者、经商者、生意人，则这个社会 and 这个民族就会充满了活力和希望。

我小时候从未想过要做一个商人。想象中的商人都是充满铜臭味的不近人情的人。那时我满脑子里想的都是做文学家或诗人，要不就去从政，深受早年读过的那些作品中文学兴国或政治兴国的影响。如果说鲁迅在中国二、三十年代弃医从文是因为响应时代的需要是要去唤醒在半封建、半殖民地统治下的民众，那么，在改革和开放的八、九十年代，全球经济迅猛发展的时代洪流已经把人们不由自主地一浪又一浪地推向了商业这个茫茫的、富有无穷活力的大海。

自从大学毕业后到经贸部第一次接触到商业、外贸、外资、经济合作、世界银行、广交会等等，中国的商业和经济一直处于迅猛的变革之中，不由得你不对它感兴趣。之后，到国外读工商管理硕士和博士，到银行工作，到日本大公司讲学，到大公司做管理，做政府外交商务参赞，再到创建自己的公司，我深深感到二战后的商业经济革命风暴已席卷全球。而推动发达国家在战后几十年取得如此巨大进步的主要原因之一就是商业和经济受到了上上下下的高度重视，同时也涌现出了一大批创业者、企业家、商人、公司经营者、独立专业行业从事者和自由职业者，他们成了西方工业发达社会的一种中坚力量，促使经济高效率 and 高质量地发展。这些人在对社会发展和进步做出贡献的同时，也实现了自己的人生价值，把自己的事业溶入到经济和商业

的活力之中，溶入到企业和公司生命之中，与之共同兴旺发达。

就这样，由于受到国内国外经济和商业发展的影响，我不由自主地就被卷进了经商这个领域。进入这个领域之后，才发现天地是如此地宽广。

我发现经商和创立企业对我来说是一个很大的挑战，我自信我有很好的素质来迎接这种挑战。小时候“文革”中颠簸流离、寄人篱下的生活；中学毕业后下乡插队，精神和肉体上的种种磨难；留学时的学习压力和孤独感，所有这些艰苦曲折经过理性的积淀和不间断的自我砥砺，可以说都成了一种成功的呼唤。我必须在柳暗花明中作出新的选择，振作精神，奋发前进。

我很庆幸自己能有这不放弃奋斗，不断进取的经历；能有机会在两种社会里生活，熟悉东西方的文化，掌握两三种语言；能走出国门，放眼看世界，同时也能回到祖国，亲自参与到中国改革开放的实践中去，参与到中国经济与世界经济接轨的过程中去。世界是我们的大舞台，中国是我们的新天地。当我把我的整个身心投入到中国与世界经济合作的具体实践中去时，我也深深感到没有什么事业能比这种事业更吸引我了。

除了能够做自己希望做的事业之外，自己创办公司还有很多其他的好处。首先，我觉得有了自己的公司你可以较好地掌握你的节奏。你会突然发现上班不再是一种机械性地重复，而是一个有创造性的过程，时刻都在面临不同的问题，每天都在迎接新的挑战。你好象感觉去工作去上班不再是一种义务，而是一种需要，一种习惯，是一件愉快的事。你的上班是你意愿的一部分，是这种意愿的表达，而不再是一朝九晚五的例行公务。有时候高兴，你还可以在家里办公，随时处理你的业务。把工作安排好，你也可以外出休闲度假，由公司副手来处理公司业务，不必担心公司的事情。创办公司以来，我每年都有机会外出度假。我发现这几年来除了和西方社会打交道之外，我也喜欢去有中国人的社会，包括香港、台湾、新加坡、马来西亚、菲律宾、泰国等地，研究华人在海外社会经商的经验，不断开拓自己的视野。

另外，自己创业搞公司对每个人来说都是一个挑战，可以激发自身潜力的尽可能的发挥。在北美社会，一半以上的人都想拥有自己的公司，自己当老板。据 1996 年 10 月《美国新闻与世界报道》周刊引用美国 KRC 调查公司为该刊和博译尔环球组织所做的调查显示，55% 的美国人愿意自己当老板。在美国，每年都有大量的新公司注册，据 1995 年的政府统计资料表明，开办新企业的人数达 82 万人。

然而在美国和加拿大，每年也有大量的企业倒闭或停止经营。能够发展起来的只占少数。如果一个人能够把自己的公司搞成功，生存下来，并有所发展，那就是一件不简单的事，是人生事业的一种成就。司马相如说：“有非常之人，然后有非常之事。有非常之事，然后有非常之成功。”这里他强调了人的因素。

办公司又是一个捕捉灵感，抓住感觉的过程，一切都好象是那样奇妙：做生意，立项目，既有谋略，亦有感觉；一个个项目的成功，一次次业务的达成，感觉虽属朦胧，成功却也孕育其中。没有感觉的生意是麻木的生意，没有感觉的策划是盲目的策划。有人说感觉就是机遇，有人说感觉就是运气，有人说感觉是思绪、谋划的积累，也有人说感觉是促成成功诸要素的综合。一次次新的萌动，一次次新的升华，经验将变得更加可贵，失败将转为资本库存。运去黄金失色，时来铁也生辉。抓住了感觉，抓住了机遇，抓住了市场，就抓住了成功的最好时机。

自己搞公司还有一个好处就是你可以尝试不同的事。我们公司开始的时候做过不少业务，待发展到一定时候，我们也搞过企业、做过贸易、也做过一些房地产，都获得了一定程度的成功。我们房地产的业务主要是在加拿大，如投资加拿大的写字楼和酒店、公寓和别墅等。这样做的目的是为了分散风险，而且加拿大物业的回报比较稳定，不象在国内起伏这么大。等公司到了一定的规模，经历了一段比较稳定的时间，我们还是更喜欢做我们比较擅长的业务，比如做国际商务咨询以及和跨国公司打交道，帮助中国企业走向世界。我觉得这个工作是一个比较有挑战性的工作，要说服跨国公司或国内大企业接受你的观点和建议，你必须要有异乎寻常的见解和能力，而且总是能遇到新情况、发现新问题、学到新东西。当然，我们也没有放弃别的项目，逐步拓宽我们的领域。

不论是做公司，还是做项目，都是一个逐步摸索、循序渐进的过程，决不能盲目贪大。国内有不少企业风风火火三五年，然后便消声匿迹了。其实，公司一下子搞得太大，战线拉得太长，庙大和尚多，开销费用也大，是个虚架子，实际的收益可能还不如稳扎稳打、逐步发展。所以，经营管理公司，把握好发展是个度，是一门艺术，要经得起时间的考验。

在经营公司的过程中，我始终抓住提高经营品位和水平这一关键。在这个急剧改变和全球竞争的时代，新的知识、思想和管理方法层出不穷，而传统的产品，低层次的经营，旧的管理方式乃至老化的知识结构都如同残花一般纷纷凋落。现代的经营，不仅需要勇敢和冒险精神，更多地需要知识、能力、技巧、谋略和运作，所有这些都是经营水平和品位的体现。在生意场上，良好的修养与竞争个性的冲突，知识拥有与冒险精神的背离，都应当加以很好地把握。生意场上的激情与理智，投入与超脱，深度的挖掘与广度的拓展，也必须处理得恰到好处。

当然，经营公司最有意思的还是经营管理，它是一个人全方位能力的试金石，也是一个人得以锻炼和提高的关键。管理一个公司，不仅涉及人事、财务、营销以及与外界的来往关系等，更涉及到公司的发展方向、所选择的业务以及怎样去开展和搞好这些业务。搞好一个公司，使它立得起来，发展得下去，经营得成功，达到创业目的，不是一件容易的事，其间酸甜苦辣，可谓遍尝人间百味。看见自己的公司五年来稳步发展，形成了自己独到的特点，能够发挥公司全体员工的长处和优势，我深感搞公司这条路是走对了，当年下海下对了。

从另一方面看，我觉得搞公司可以提高一个人精神生活的质量。除了艰苦创业后所带来的喜悦和满足之外，更可以锻炼自己以平常的心态面对竞争胜负，再超脱些笑看生意涨落，学会让心情放假。心理的烦躁、紧张、无意义的空虚与脆弱将不再成为你享受生活和人生的障碍。一个人拥有的财富再多，如果没有一个好心情又有什么意义呢？

就从事商务活动而言，到目前为止，我先后经历了银行、大公司、政府部门和创办公司等不同的阶段；当过研究生、中外政府官员、大公司副总裁，然后自己当老板，涉及过不同的领域。我觉得这么多年尝试过来，最适合于我的还是创办公司这条路。它可以发挥我的想象力、创造性，可以激发我的创业精神；使自己每一天都生活得丰富多彩，每一天都刻骨铭心地感到这是一个全新的世界、全新的境界。

第十章 国际企业战略策划

策划就是运用你的原创力给人们留下深刻印象。

——奥格纳

一. 帮助 GE 进入中国水电市场

对许多国际企业和跨国公司来说，到中国来做生意和投资是一件非常有吸引力的事。中国是最大的发展中国家，是当今世界最大的市场，也是经济发展最快的国家。中国对国际上的资金，技术、设备和先进的管理经验都有巨大的需求。中国还有大量的基础设施需要建设。中国已成为争取到世界银行贷款项目最多的国家，发包项目也位于世界之首。另一方面，国际上发达国家经过多年的发展，已拥有雄厚的资金和技术，这些资金和技术都需要寻找新的市场；而发达国家经过战后几十年的建设，基础设施已趋于饱和，这方面形成的专业知识和技术及设备生产能力则需到国际上去争取新的发展。这就形成了国际企业和跨国公司就在中国异常活跃的局面，全世界绝大部分的跨国公司都在中国有投资或开展了业务。

我们之所以决定把我们商务咨询和策划的重点放到大型的国际企业上来，就是因为这些公司最需要拓展海外的市场，也最需要这方面的咨询服务。做国际企业和公司的战略策划和咨询是多方面的，有的时候是帮助大公司策划和咨询一个重大项目，而这种项目的成败对大公司来说是至关重要的。

例如我们争取到的第一个大公司的咨询项目就是为全世界最大的公司——GE 公司做的一个世界银行在华贷款最大的项目，也是中国当时在建的一个最大的水电项目——二滩水电站。二滩水电站是 90 年代以来中国开始修建的第一个超大型水电站。水电站坝高 240 米，装机容量达 330 万千瓦，为全国所有水电站之冠。世界银行贷款近 10 亿美元，是国际水电界非常有影响的项目。

此前 GE 公司还从未在中国独立而完整地拿到过一个大的水电项目，而中国是全世界最大的水电市场，接下来还有小浪底、三峡等不少超大型的世界级项目。能不能拿到二滩项目，对 GE 来说至关重要。

对于我来说，能够争取到做 GE 公司顾问，也不是偶然的。GE 公司看中了我的经历。我不仅在大公司工作过，也在政府部门工作过；不仅懂工程项目、投标招标，而且对世界银行的业务也非常了解；不仅熟悉国际业务，也熟悉国内业务，同时还有很好的商务理论和实践知识，足以胜任这一工作。

作为 GE 公司的咨询顾问，我同 GE 公司负责水电的高层决策者一起分析了竞争的形势，罗列出了 GE 公司的竞争优势，并且从政府角度、中国当地合作伙伴角度、技术转让角度、做标的价格策略角度、发电设备设计优化角度等各个方面来加强竞争优势。我当时还陪同 GE 水电公司总裁、加拿大驻华大使毕福先生等一起飞往成都，拜访业主、设计院和合作厂商，充分听取他们的意见和建议，和他们进行了充分的交流和沟通，为这个投标做好了充分的准备。

由于做了充分周密的投标战略策划，认真准备了报价书和各种技术方案，最后竞争下来，GE 拿到了这个项目全部的发电机和水轮机的制造权，获得了空前的成功。这个项目因而成为中国水电史上第一次由一家国际公司包

揽几乎全部发电设备制造的项目。

这次击败十几家其他国际上知名的厂商投标成功，奠定了 GE 水电公司在中国强有力的竞争地位，也为 GE 公司以后竞争三峡工程打下了很好的基础。

二. 协助 AGRA 赢得“奥林匹克”冠军

这段时间，我们除了做单个大项目的策划与咨询外，也做了一些难度比较大的项目。全方位的市场战略计划需要考虑得比较周密，这样才能为一家大型公司全面进入中国市场做策划和方案，同时负责实施和推广这样的市场战略策划，以保证谋略和战略能顺利进行。这一切都非易事，但经过我们的努力，全部得以胜利完成。

帮全世界排名前 10 名的国际大型工程咨询公司 AGRA 公司做全方位的市场战略策划就是一个很好的例子。（这在第一章已介绍过）。1992 年 AGRA 公司购买了加拿大第三大国际工程公司 MON-ENCO 公司，两家一合并，成了北美最大的工程咨询公司之一。A-GR A 公司在全世界一百多个国家做过项目，但在中国的业绩却不理想。1993 年以前 AGRA 公司在中国只做过一个电网规划方面的咨询项目，此时再想建立强有力的竞争地位已相当迟了。然而 A-GR A 和它的子公司在很多领域都极其擅长，而中国在许多方面也急需同国外合作：只是国际工程咨询公司在中国的竞争异常激烈，究竟能够在哪儿找到突破口，使 AGRA 公司能够进入这个全世界最大的基础设施建设和工程市场呢？

根据我的经验和分析，我认为加拿大在水电方面处于世界领先地位，AGRA 公司拥有这方面最好的技术和能力；而中国经济的发展必以电力为先行官，今后在这方面需要有巨大的发展，本世纪最大的项目——三峡水电站即将兴建，因此，水电行业应当成为 A-GR A 公司首先进入中国市场的战略重点和突破口。我把我的观点在 AGRA 公司的最高管理层决策会议上提了出来，尽力说服大家接受我的观点。最后 AGRA 公司最高层接受了我的建议，认为对中国市场的介入可以从水电行业开始，然后再拓展到其他方面。

中国市场战略确定下来之后，接下来就是进入中国市场的策略问题。水电作为突破口，从何入手？三峡工程很快就要上马了，能不能直接竞争三峡工程？

我提出在竞争三峡工程之前，AGRA 公司必须要在“中国水电界”打响，必须要在三峡工程发包之前，拿到一个有影响力的中国水电工程咨询项目，然后才能竞争三峡工程。于是，我在“中国的水电工程市场”上选择了一个有影响的项目——龙滩水电站。设计中的龙滩水电站比二滩水电站还要大，装机容量 540 万千瓦，也是计划由世界银行来贷款。AGRA 公司要竞争的项目就是由世行出资的该项目的工程咨询工作。

这个项目集中了全世界最有实力的工程咨询公司参与竞争，其中几乎所有的公司都在中国有所建树，包括当时正在为二滩水电站做咨询的美国哈扎公司和挪威 AGN 公司。鹿死谁手，很难预料。

我首先让 AGRA 公司准备了一个强有力的投标班子，并由一名高级副总裁亲自挂帅。同时，我也组织了 AGRA 的投标班子同有关部委、业主、设计院和招标公司进行了充分交流。不过，我最强调的还是在标书的技术方案上下功夫，并抢先聘请可以在该项目特殊技术上发挥最好作用的国际碾压土大坝方面的权威。我要求标书应全部用中文来做。就这样，经过几个回合，AGRA 以最优的方案和最有竞争力的价格，拿到了龙滩工程咨询项目，击败了所有其他竞争对手。终于如我所愿，在三峡工程发包之前，AGRA 一举敲定一个在中国最有影响力的项目，在中国水电界找到了突破口。一时间 AGRA 声名大振，令国际水电界刮目相看。

拿到龙滩水电站的咨询工作后，我们又开始向国际水电工程“奥林匹克”的冠军项目——三峡工程进军。三峡工程是全世界最大的项目，工程投资 2000 亿人民币，工期跨越 17 年，是一个跨世纪的项目。谁拿到三峡工程项目，谁就将在国际水电界获得最大的殊荣，同时也将获得国际工程咨询界最令人瞩目的成就。

在这场竞争三峡工程的全方位策划中，不仅要面对国际上的少数不理解甚至是反对的势力，同时还需要做加拿大政府的工作，力争该项目成为两国总理会谈时的重点。此外，还须有双方在技术和融资方面的交流和安排，构思和起草好几轮商谈的备忘录，当然最重要的是结合 AGRA 公司的优势，设计和开发出一种最适合三峡工程的项目管理系统，使之能提高这个世界级超大型项目的管理效率。

经过我们和三峡工程总公司的努力工作，终于使这个项目在 1994 年秋天李鹏总理访问时，得以顺利签定。AGRA 公司和三峡工程总公司正式签署了三峡工程项目管理系统合同。合同总价为 3000 万美元，第一期的执行项目为 1250 万美元。这个合同的签署，成了国外工程咨询公司在三峡项目上拿到的第一个项目，也是最大的项目，从而使 AGRA 公司在水电咨询行业里夺得了奥林匹克竞赛的冠军，奠定了 AGRA 公司在中国水电咨询项目上遥遥领先的地位。

拿到了这个项目之后，我又帮助 AGRA 公司拿到了三峡工程北京信息查询中心项目，接着又帮助 AGRA 的分公司 TESHMONT 公司拿到了三峡输变电网超高压直流输电规划和设计项目等一系列项目。AGRA 公司成了国外工程咨询公司中为三峡工程服务最多的公司，赢得了整个国际工程咨询界和电力界的佩服和尊重。从此，AGRA 公司在中国获得了全方位的发展，所涉及的行业包括水电、火电、输变电、水利、石化、环保、运输、交通、航空、节能等诸多领域在中国市场上乃至世界市场上更上层楼。AGRA 公司进入中国市场是一个后发先至、后来居上的成功个案。我对 AGRA 公司的市场战略策划是一个全方位的策划，不是仅针对某一个项目，而是从设计突破口到展开重大项目战役，从一个行业入手，再扩展到更广的面。事实证明，在项目的选择、优势的发挥、项目成败的影响等诸多方面我的分析和判断都甚为准确，包括把确定下来的市场战略付诸实施，直至取得成功。

做国际企业战略策划，市场进入、选择项目策略的策划只是一个主要方面。另一个主要的方面就是往海外投资。我们在这面也做过不少工作，其意义不仅能为中国吸引外资、引进先进技术，而且还可以扩大就业。

三. 系列投资策划案例

到中国来投资是越来越多的跨国公司所采取的国际化经营策略。跨国公司为了到中国市场来竞争，为了使自己的业务经营达到规模化、全球化，这是一条必须要走的道路。我们曾经为好几家国际化的大型公司在中国投资设置企业做过策划和咨询。

有一家北美第二大钢结构生产公司，看好了中国的钢结构建筑市场，有兴趣到中国来投资办厂。这家公司在欧洲、美国、加拿大、南美都设有许多分厂，但在亚洲没有企业。随着中国经济起飞、大兴土木，整个中国都成了一个大地，这家公司便开始心动了。

我们找到了这家公司，直接和公司董事长联系。董事长是公司的创办人，早年在自己家里简陋的后院搞起了加工钢材的生意，如今董事长的家已是一座小小的城堡。北美许多摩天大楼都是利用这家公司生产的钢结构建成的。

和董事长的会面很成功，我们给他分析了中国的投资环境和这项业务在中国的发展前景，同时也陈述了我们的经历和能力使董事长对此很满意，愿意把对中国投资这件事交给我们来办。

回到中国以后，我们便着手开始这项工作，包括从选择一系列合作伙伴到项目可行性研究报告，从立项、审批、场地的选择、合资厂的设计到双方投资的比例、产品的销售、技术转让和人员培训，最后进入艰苦的合同谈判。

在整个过程中，我发现中外双方在许多方面存在着不同程度的分歧。这些分歧往往不是出于技术或方案上的原因，而是双方观念上、有时甚至仅仅是文化语言上的差异，而导致对同一问题的不同理解所致。对于这些问题的解决，这家钢结构公司倾向于依赖公司的律师，甚至是外面的律师。西方公司的律师如果是外国人，往往对谈判的过程起不了太大的作用；除非是华裔律师，而且他不仅有法律知识，同时还熟悉中国文化，否则这样的谈判很难成功。这家公司请的恰恰是一位洋律师，结果问题反而越谈越复杂；而谈判的时间越长，律师的费用就越高。最后，我们介入到问题的核心，帮助双方在理解和看法上达成一致，很快就解决了问题，签署了合资在中国办钢结构企业的合同。我们的策划和参与，起到了洋律师起不到的作用。

国外大企业在在中国投资搞合资企业，最头痛最困难的是选择合作伙伴。合作伙伴选择的好坏，往往是一个合资企业成功与否的关键因素。就此而言，可以说我们扮演的是为国际企业做红娘的角色，介绍好的合作伙伴，就是促成双方谈恋爱直至最后成婚。这一过程有多么曲折复杂，我们的咨询和策划也就有多么重要。

有一家在美国排名前 10 位的工程建设公司，也是因为看好了中国的建筑市场，找到了我们，让我们帮助在中国寻找一个合作伙伴。我们在全各地一共为他们选好了五家中方的公司；然后，把美国公司的董事长请到中国来，分别与这五家公司会面。这五家公司有中央部委所属的行业公司，也有省市所属的地方公司，各有各的优势。中央的公司在本行业上往往很有竞争力，而地方上的公司往往又在本地区内很有竞争力。选择一个好的合作伙伴，不仅仅是看其技术、设备、和管理能力，还要看其市场开发的能力和合作起来合不合谐。

董事长在选择合资伙伴的决策上主要依赖于我们的判断和建议。他观察公司和人当然是有非凡的能力，这也是为什么他的公司经营得非常成功的所

在；然而，一个完全陌生的文化环境，会带来许多意想不到的变量，看似不成问题的，往往也因为对事物理解的截然不同而成了问题。也都在这种情况下，以前在自己熟悉的经营环境中的决策能力就将受到这样那样的干扰，自然就需要精通两种文化的人来转换种种不同的观念，以达到一种共识。而这正是我们的强项。

最后，我们在五家公司中选择了一家既下属中央部委又处在中国最中心地区的公司。这家公司还有一个优势，就是拥有自己的修理厂，各种建筑设备坏了，都可以在这里得到修理。对要投入大量的工程建设设备的美方来说，这是必须考虑的因素。

就这样，经过前后三次的考察和半年多的洽谈，我们终于促成了这家合资公司的成立。美国公司和中方公司都非常感谢我们，认为如果没有我们从中牵线搭桥并及时沟通双方的差异，这个合资企业是不会这么快就能谈成的。

项目谈成之后，美方公司很快就投入资金并把设备运到中国，该合资公司很快就在中国展开了业务。

这家合资公司的目标是针对全国市场的，也有的外方公司投资只是针对一个主要的市场。比如我们还介绍过一家加拿大的建筑公司到中国来，这家公司就是看好了上海和浦东的市场，决定把点设在上海，重点承揽上海的项目。该公司的总裁是个犹太人，对上海的蓬勃活力和高速发展印象十分深刻。公司总裁提出要看一看上海的迪厅，我们带他去了上海的 JJ 迪厅。诺大的一个迪斯高广场成百上千人在那里楼上楼下尽情狂舞，散发出滚滚热力。总裁不禁感叹道：“中国经济的发展将来也一定会象这样有活力，象这样开放。中国的市场将会成为全世界最迷人的市场”。很显然，这位总裁迷恋上了上海，这东方的巴黎，回去后果然决定立即投资。

四. 起死回生，一个到位的建议

在为国际大公司做投资中国方面的咨询和策划时，我还发现另一个极为显著的特点，那就是大公司常常不得不与政府部门打交道。特别是大项目，必须得到政府的支持与批准，离不开政府这一道关口。在与政府打交道的过程中，一个好主意好建议，常常就能促成一个项目。我以前在政府部门工作过，熟悉政府运作的形式，这个经验对我做这方面的咨询很有帮助。

有一个西方国家的大型环保和水利方面的公司十分想到中国来合作有关项目，这也是国内十分需要的。该公司总裁十分着急，但一直苦于没有在中国搞过这方面项目的资历，由于这方面的项目主要着眼于社会效益，一般国内公司的投资力度不大，因此外国公司要介入进去颇有难度。如果再进不来，该公司就将面临在中国项目上消失的危险。

该公司总裁找到我们公司，表示希望同我们合作，尽快进入中国市场。我们当时了解到中国水利部有一个大坝水情监测方面的项目，正在酝酿之中，便安排这家公司与水利部接洽。然而，这个项目的资金问题比较紧张，如果外方能解决资金方面的问题，或是能做一个示范项目，则进入该市场的可能性问题就会解决了。

中国目前有 7000 多个水坝，绝大部分都没有自动的水情水文大坝监测；一旦大坝决堤，后果不堪设想。由于这个项目有很好的社会效益，我们建议该公司向本国政府申请一笔赠款，把它做成一个示范项目，如果成功，将为该公司今后在华开展同类业务开辟道路。

接下来，我们又同水利部联系，准备好此一项目所有申请国外赠款的材料。但是，我们很快就发现，这个国家对华援助年度计划的制订已接近尾声，不再接受新的申请；而且中方负责双边赠款援助的经贸部也没有将水利部的项目排上当年的双边援助计划。

事有凑巧，就在这时，我们了解到该国的外交部长很快要来中国访问。于是我们就向该公司总裁建议，能否争取以企业家代表的身份参加到代表团中去。这种建议只有熟悉国外政府运作的人才能提出。总裁采纳了我们的建议，立即作了申请。果然，由于理由充分，外交部长同意他作为企业家的代表随团出访中国，而且是整个代表团中唯一的企业家代表。总裁充分利用这次机会，在访问中把这个项目分别向水利部、经贸部和本国政府方面做了一个很好的介绍，使得大家都感觉到双方政府对此项目的重视。结果，这个援助项目得以提前排入计划，该公司最终争取到了 500 万美元的对华援助赠款来实施这一示范项目。事后我们的总结是：只要资料准备得充分，信息捕捉得及时，建议提得到位，就不难抓住机会。

五. 引进和重视赠款的使用

在我们的帮助下，该公司成功地迈出了第一步，进入了中国市场并站稳了脚跟。此后，他们很快就懂得了如何在中国做项目，并迅速将一大批专家和技术人员派来中国，使他们在短期内就熟悉了中国市场，大大拓展了与中国合作的业务。

此时我们又帮助该公司进行重点项目的选择。因为外国公司到中国来，一般都是被中国巨大的市场，众多的项目所吸引，但一旦来到中国，又往往不知从何下手。该公司总裁向我提出他想做世行在中国的项目，于是我向他指出，世行在中国许多行业和领域中都有项目，但做世行的项目不能遍地开花，必须是有重点地突破。

针对这个公司的特点，我建议该公司追踪世行在某一优先领域内若干项目中的两个，后来减少为重点跟进一个，并把中方客户请到北京和该公司见面，协助客户办理各种中方所需的批准手续，提供中方所需的各种文件和技术资料，完成各种技术交流和商务交流等。最后，该公司顺利地拿到了该项目，这是他们在中国的第二个项目，后来又有第三个、第四个……

在国际商务交往中，特别是在发达国家与发展中国家的商务交往过程中，赠款的使用往往是很重要的一环。据联合国的要求，发达国家应将其国民生产总值的 0.7% 用于对发展中国家的援助。实际上，几乎所有发达国家都达不到这个水平，近年来有不断下降的趋势，一般只占 0.2%-0.3% 左右。

加拿大在所有发达国家中，对外援助和赠款使用算是做得比较好的一个国家，包括曾向中国三峡工程提供 1500 万美元的赠款。我们在加拿大公司的合作中，很重视赠款项目优势的发挥，尽量为中方的项目多争取到赠款，促进双方的合作。这些加拿大赠款项目在很多方面都促进了中国关键行业的发展。

实际上，和加拿大公司一起争取到赠款，对加拿大的公司也有好处。争取到赠款后有利于加拿大的公司尽早介入项目，熟悉中方运作的情况，建立起友好的合作关系；使中方对加拿大的产品和服务更熟悉，有利于加拿大的公司进入后继的项目；如能继续介入，还能带动产品和服务的出口。尽管如此，加拿大政府的赠款还是十分欢迎的。

不过，一个赠款项目的争取，难度相当大，涉及到项目的评估、项目建议书、安排考察、沟通双方在项目上达成一致、如何做技术方案、如何做财务方案等诸多环节，有时大的项目还要涉及两国政府的批准，特别是争取加拿大政府的支持。需要花费大量的精力和时间，需要懂得各方面的知识，需要熟悉项目的每一个过程，最后，还需要善于归纳、总结，才能高质量、高水平地完成这一系列工作。

近年来，加拿大政府的双边赠款项目和对项目前期工作的赠款，在行业和领域内都有所侧重，更加重视环保、水利、能源、扶贫、人才培养等方面，因而我们工作的重点也集中于这些方面。

在环保方面，前些年，我们曾帮助一家加拿大的公司争取到一笔赠款，用于中国武汉东湖环保治理项目。这是一个非常有社会效益的工程，直接有助于整个后续治理项目的实施。当时我们去武汉考察，湖北省环保厅告诉我们，沿湖 50 多万人口几乎都往东湖里排污，湖水污染非常厉害。当晚，中方主人邀请我们共进晚宴，餐桌上的武昌鱼，加拿大客人的筷子也没敢碰，因

为他们不知道这是不是来自东湖的鱼。现在，东湖的环境治理进展顺利，并得到了世行的支持。

在水利项目上，我们协助的公司曾为湖南洞庭湖水的洪水预警系统争取到一笔加拿大的赠款，用于洪水的预报、防御和调度调控系统，为该项目做了很好的示范。在该项目成功的基础上，今年我们又参与了由世界银行贷款的正式项目投标。由于有赠款的基础，又熟悉该项目，所以我们代表的公司在激烈的竞投中获得成功，拿到了该项目。项目完成后，将有助于洞庭湖洪水的预防，使业主掌握更先进的系统来同自然灾害作斗争。

此外，我们今年还协助一家加拿大公司为中国石油天然气总公司油田环境监测和保护系统争取到了一笔新的赠款。加拿大安大略省省长 HARRIS 先生、加拿大大使贝祥先生和中方的有关领导一起出席了在北京我们安排的项目签字仪式。我们欣喜地看到国内对环保工作越来越重视，也赞赏加拿大政府在这些方面所做的努力。

除了上述项目外，几年来我们还协助不少加拿大公司一起争取到了好几个较大的赠款项目。包括加方赠款 600 万美元的中国南方电网规划项目，赠款 800 万美元的中国南方能源战略规划项目以及赠款 800 万美元的中国航空运输和培训项目。我们参与了这些赠款项目的酝酿，并在项目的选择、方案的策划、中方合作单位的立项和沟通方面，特别在两国政府的沟通方面，做了大量的工作，最终促使了这些项目的成功。这些项目都更好地促使了加拿大大公司与中国有关公司的进一步合作。

在这些项目的实施中，有时还需要同不止一家大公司打交道。比如在中国南方电网规划项目中，参与的公司除 TESHMONT 公司和 AGRA MONENCO 公司外，还包括加拿大最大的电力公司、安大略省水电局、曼尼拉巴省水电局等。做这类项目的难度在于需要协调各方面的利益，使他们能够齐心协力。不过，在最终成功后，也可获得多一重的欣慰。

六.“国家队”模式与政府运作方案

做国际企业策划和咨询，有时还需要组建“国家队”，以抗衡国与国之间的公司所展开的激烈竞争。我们曾介入这样一个超大型的项目，即世界银行和中国政府共同出资 10 亿美元的中国粮食储备和运输项目。这个巨型项目首先需要做设计和咨询工作。一时间可谓风云际会，世界上许多产粮大国的公司纷纷前来参加竞争，包括加拿大、澳大利亚、美国和欧洲一些国家。我们向加方建议，在这个大型项目上应该采取“国家队”的模式，即把加拿大这方面最好的公司都集中起来组成一个联营体公司，联合投标，以抗衡和竞争来自其他国家的公司。这样做，还便于得到加拿大政府和驻华大使馆的全力支持，否则，大家分开投标，政府不能厚此薄彼，结果谁也不能得到强有力的支持。

在我们的建议下，加拿大 DESSAU 公司，HOWE 公司、加拿大萨省小麦储备公司、加拿大农业技术公司等全部联合起来进行投标，投标过程得到了加拿大政府的全力相助，大使和参赞都亲自出动，支持来自加拿大的“国家队”和其他国家的公司竞争。

这是加拿大在农业和粮食领域的公司第一次在中国的项目上联合起来，充分发挥集成的优势，加上政府对联营体强有力的支持，进而上升为一种互相倚恃的规模优势。由于是“国家队”，实力雄厚全面，因而倍受中方的重视。最后，加拿大的联营体公司以最优方案和低标第一个拿到了咨询和设计工作，“国家队”的模式在这个项目的运用中得到了成功。

其实，“国家队”模式的运用在国际商战中越来越普遍，许多大型的项目都开始采用这种模式。例如在中国的项目就有德国的公司联合在一起和法国的公司竞争上海和广州的地铁项目，或者法国的公司联合在一起拿到了大亚湾核电站，而加拿大公司又联合在一起拿到了秦山核电站等。不过，谈到“国家队”模式的运用，应数日本的公司采用得最普遍，而且做得最好，几乎在所有相关的项目上都是如此，而日本大的综合商社就是联合日本各行业公司最好的纽带。例如在 1997 年三峡工程机组的招标中，日本所有的水电设备公司和所有大的综合商社就全部联合到了一起参加竞投，综合商社起了很大的作用。世界上其他国家都缺少象日本综合商社这样的中介贸易公司，中国也缺少这样的中介，应当大力鼓励和提倡。一个国家的公司联合起来的最大好处就是能得到本国政府在政治上、贷款上和外交上的最大支持。

在国际大企业的策划中，政府和外交渠道的运用往往是不可缺少的一环。欧洲一家跨国公司在内地省份有一个项目，合同都签了两年了，但项目迟迟不能上马。原因是 OECD（国际经济合作与发展组织）认为该项目是商业性项目，不同意欧洲该国为其提供优惠低息贷款；另外，中方的资金也不落实。公司驻华总经理十分焦急，项目不能上马，他在华的业绩就不能得到体现，而且项目再往下拖就可能泡汤了。

为了让这个项目尽快落实，我们为这个公司设计了一系列政府运作的方案。先是由该公司向其驻华使馆商务处报告，商务处再向大使报告。我们和公司一起商量，决定以大使名义向该省省长写一封信，由我们参与起草这封信以便于把握国内的国情和恰当的语气。很快我们一起起草了这封信，强调资金如不落实，到手的优惠贷款就可能就失去的严重性；而该项目是该省的重点项目，争取到国外的优惠贷款很不容易。除了给省长致函外，我们还建

议该公司总裁参加该国贸易部长访华团，并同时准备一封类似于给省长的信，由部长签署并交给中方的部长，感谢中方对该项目的支持。与此同时，我们建议公司尽快让其政府代表尽全力向 OECD 巴黎总部说明该项目地处偏远山区，经济条件差，非常需要这一笔政府优惠低息贷款，是一个社会效益非常好的项目，影响很大，并不是所谓的商业项目，应当同意其成员国向此类项目提供政府优惠低息贷款。

由于这样种种安排和中方的努力配合，各方的信息及时得到沟通，OECD 最终批准了对该项目实施优惠政府低息贷款，而中方的资金和配套资金也相应到了位。这个濒危的项目终于“死而复生”，得以顺利开工进行。

七. 奏好商务交响曲

在现代国际商务活动和经济交往中，国际商务咨询和策划包含的面是非常之广的，有时甚至还需要出面牵头，将不同的公司组织到一起，也就是有点象交响乐的指挥一样，必须熟悉乐曲的每一部分和乐器的配置，将它们综合到一起，奏出美妙的乐章。

然而，要奏好商务交响曲，需要的知识和经验是多方面的。通常一个项目不仅涉及项目的立项、可行性研究、技术方案的取舍、投资方案的比较、融资的渠道、贷款的利率、回报期限，有时还包括利用风险资金，再加上设计公司的所有者关系、项目结构和人员的构成等。此外，更重要的是将不同的公司组织到一块，熟悉它们各自的特点，发挥它们各自的优势，以便项目的准备和实施获得成功。

手上有了一个项目，要说服不同的公司来参与合作与开发，需要很高的水平、很好的组织能力和很强的说服力，才能将不同的国际理解和国际商业文化转化为一曲和谐的篇章。

我们以前曾做过一个港口的项目，项目中涉及到了国际的贷款、欧洲和美国好几家不同的厂商、加拿大公司的技术和集成、中国公司的参与、政府的支持等多方面的因素。其中，协调国外各厂商和公司之间的合作关系尤其不易。大多数公司只擅长搞某一个方面，因此，必须要有公司来把这所有不同的公司撮合在一起，协调分工彼此间的工作，并从头到尾牵头抓好，项目的成功才有希望。如果你对国外公司的运作不熟悉，没有这方面的经验，说出来的都是外行话，则别人不会考虑与你合作。这个项目的成功，与我们的协商有密切的关系。

有的时候，为了这样的项目，你还往往需要飞往世界各地，会见各大公司的总裁和董事长们，向公司的最高管理层介绍项目的来龙去脉，其可行性分析和其重要性。争取他们对项目的支持。

还有的项目，需要涉及到许多国家的政府。例如，日本和韩国需要俄罗斯的天然气，而铺设天然气的管道需要通过蒙古和中国。这就是一个需要五国政府都参与的项目。这个项目已进行了一些预可行研究的工作，而我们也帮助一家加拿大的公司对该项目进行一些环境评估的工作。

在为跨国公司做咨询和策划的过程中，难度比较大的还是要算一些 BOT 的投资项目，即属于投资型，且需要多方面的公司来参与并共同开发的项目。比如我们曾了解到的一个新机场的项目，这个项目涉及到许多方面。首先是需要投资，这可能就需要找香港或海外的财团，给他们介绍这个项目，调动他们的投资兴趣；机场建设的管理需要找一家有这方面经验的工程公司；另外就是空中交管系统，加拿大、美国都有这方面的专业公司；机场通往城里的高速公路和一段高架快速铁路，必须捆在一起搞 BOT，不能分开。许多投资商愿意投机场高速公路，但不愿意投高架快速铁路。而对于机场管理，许多加拿大的机场管理公司都感兴趣。要把所有这些方面都集中在一起，互相协调好来投资这个项目，则是一个非常大的挑战。加拿大也为这个项目组成了一个联营体，包括银行、蒙特利尔机场管理公司、AGRA 公司以及其他相关的专业公司等来共同参与该项目。

在为国际企业做战略策划的过程中，我们也开始注意到国内目前正迅速发展起来的一大批大型国营和民营企业，它们都十分渴望在海外拓展业务和

打进发达国家的市场，其中不少在海外已有很好的基础。在海外做生意的中国公司或企业，从到国外去承包项目到提供劳务合作，从到境外去发行债券到境外股票市场直接上市，经营方式多种多样。中国现在也和发达国家一样，设立了进出口银行，直接辅助和支持中国的成套设备出口等，这是一个非常得力的举措。

国内现在不少的公司都在国内国际的竞争中成熟起来。比如曾参加二滩工程的一家中方公司在二滩世行项目中学到了丰富的技术和投标经验。两年前，在巴基斯坦的一次国际招标活动中，18 家公司竞投一座装机容量 50 万千瓦的水电站，中方公司一举中标，并击败了二滩中合作过的意大利公司。

利用我们在国外的优势，我们也帮助过一些国内企业去海外发展，包括投资、上市、办企业、承揽项目等。我觉得国内的大企业去海外发展，可以尽量多地利用在海外的中国留学生。留学生熟悉当地的文化，知识水平高，可以大助国内企业一臂之力。实际上，如果完全按照市场经济规律来运作，公司和企业肯定会选择最优秀的人才，无论是在国内还是在国外的。

八. 与跨国公司打交道

跨国公司跨国经营，已是当今世界越来越普遍的现象。随着现代科学技术的发展和信息产业的突飞猛进，我们的地球已越来越小，而跨国公司覆盖的范围却越来越大，人们的衣食住行正日益和跨国公司密切相关。人们喝可口可乐，吃麦当劳，穿 LEVIS 牛仔裤，用摩托罗拉 BP 机和手提电话，乘“丰田”或“奔驰”……跨国公司的产品已深入到我们生活的每一个角落，为我们的生活带来巨大的改观。整个地球正变成一个相关的大市场，而亚当·斯密早已描述过的“市场这只看不见的手”和大卫·李嘉图的“比较成本”学说，仍在促进国际间的贸易，在不断地调整着世界经济的格局。

据联合国统计，1996 年全世界共有 44000 家跨国公司，其子公司有 28 万家，总产值占世界生产总值的 40%，贸易量占世界的 50%。这些跨国公司 1996 年全球资产累计总额高达 3.2 万亿美元，每年海外直接投资占当年国际直接投资的 90%。

跨国公司到中国来投资和办企业，给中国带来的好处是显而易见的。世界上没有一个国家会愚蠢地拒绝外来的投资，甚至象加拿大这样已经很发达的国家，仍然十分鼓励和欢迎国外来的投资，而美国这个全世界经济最发达的国家，最重视吸引外资和欢迎外国公司到美国做生意。美国是目前全世界吸引外资名列第一位的国家。外资的涌入，推动了美国经济的发展，仅股票市场每年就有百分之几十的增长，外资的作用功不可没。

现在世界上几乎所有的国家都是怕外资离开而不是怕外资的投入。外资的投入越多越好。引进外资是发展经济的捷径。外资不仅可以增加新的企业，创造更多的就业机会和税收，还能带来新的技术、新的管理和新的观念。如果一个国家不再有外资投入或外资撤离，就会对这个国家造成巨大的负面影响。象东南亚一些国家和南韩近年就遇到外资撤离问题，由此引发了严重的金融和经济危机。一旦陷入这样的危机，如南韩和俄罗斯，就需花巨大的代价向国际货币基金组织或其它金融组织高额借入外资来维持经济的发展。

中国目前是目前全世界吸引外资占第二位的国家，在发展中国家占第一位。这样的成就令全世界羡慕，也和跨国公司的投资是分不开的。今天全世界 500 家最大的跨国公司，绝大部分已在中国有所投资，包括像 GE、GM、IBM、微软、康柏、西门子、ABB、阿尔斯通、摩托罗拉、三菱、日立、NEC、北方电讯、阿尔卡特、AT & T、P & G 等许多著名跨国公司以及其他跨国银行和财团。它们的投资，给中国的经济注入了新的活力，带来了巨大的商业和经济利益，也带来了新的经营管理经验。就连跨国经营的饭店集团象香格里拉，HILTON、SHERATON 等，也深入中国大地并使中国的整个饭店管理业在过去 10 年上了一个大台阶。其实饭店服务业是中国最早向外商开放的，而在这个行业，中国已最先达到了世界先进水平。可见开放、鼓励跨国公司来投资，通过引进竞争机制提高整个国民经济运作的效率是非常有利的，就连我们目前的足球队都要吸引外籍球员来参加竞争。竞争是经济社会医治百病的一剂良药。

跨国公司的经营现在根据国际区域不同的特点，有强强联合的趋势，以形成规模经营、全球经营的巨大效益。最近，德国奔驰汽车公司和美国克莱斯勒公司的合并，美国两大银行的合并，康柏和 DEC 公司的合并，以及德国西门子和美国西屋公司的合并等等，便是强强联合的最好例子。西门子和西屋公司的合并，还会使他们在中国的业务更好地相互补充、彼此协调，提高

竞争优势。

当今国际的经济，已不可能只是发展一国的经济。国与国之间经贸和投资往来已成为当今世界经济发展的一个趋势和潮流。国际间的相互合作和贸易将带动所有其它方面的往来和改变。

中国巨大的市场潜力和不断深化的改革开放使跨国公司纷至沓来，由于规模经营和竞争的需要，跨国公司已不再满足用一种产品在中国的某一个地区建立一个滩头阵地，而是决心实行雄心勃勃的投资计划，以建立全国性的市场领导地位和世界规模的业务。

但是，在中国投资，要把雄心变为现实，并非一件易事。跨国公司在和内部和外部的环境打交道时会遇到种种困难，文化上的差异、观念上的不同，以及计划经济向市场经济转变过程中的种种挑战，政府和企业职能不清楚等，都会使跨国公司在华业务碰到难题。

跨国公司规模巨大。有时一个大跨国公司的产值甚至相当于一个小国的整个国民经济总产值，比如 GE 公司的市值近 3000 亿美元，超过了许多中小国家的年国民生产总值。不过公司大了有时也和政府一样，不可避免地会遇到官僚主义、效率不高问题，尤其是公司内部如何协调的问题，包括如何协调各个业务单位之间、各个地区一级和国家组织一级之间以及各个支援单位之间的关系，以便发挥协调作用，充分扩大效益，并控制成本的重复支出和浪费。同时，在中国的跨国公司还必须花大量的时间和精力来建立合资企业，合资企业至今仍是跨国公司进入中国的一种普遍方式，由此带来许多问题。值得注意的是，近一两年，根据经贸部的统计，在批准的外商投资企业中，独资企业的数量第一次超过了合资企业。

如何使跨国公司更有效地在中国开展业务，充分发挥投资的效益，取得应有的成果，而不致于因为经营失败而撤销回国，这是摆在每一个跨国公司面前的一个考验或挑战。我们也曾为一些跨国公司做过策划和咨询。我认为，在今天的情形下，跨国公司要在中国开展好自己的业务，应注意以下几点。

首先，跨国公司应当打破传统的全球划一的业务单位的界限，使主要的职能集中化。为了有效地协调公司的外部关系和投资决策，为了统一和各政府部门打交道并同时协调各分公司、各合资企业之间的关系，需要建立一个跨国公司在中国的总部，由中国地区总部协调在华的一切业务。而且这个中国总部必须拥有实权，代表总公司与一切部门打交道，而不仅仅是一个传声筒。

实际上，许多成功的跨国公司，都已在中国建立了地区总部，如摩托罗拉公司已经把公司在东北亚的总部设在了北京，西门子也在华设立了地区总部，GE 公司地区总部则在不断加强扩大。这种地区总部的建立和加强，使得总部的负责人在中国各政府部门呈现出前后协调一致的面孔，这也符合中国重友情，重人际关系的特点。如果一个公司不同的部门都来和中方打交道，没有协调，今天一个面孔，明天又是一个面孔，其办事的效率很难提高。此外，由于有了地区总部强有力的协调，公司内部在华业务各部门就能经常沟通，经常交流信息和经验，有问题及时由地区总部领导解决，而不需等公司总部，效率会大大提高，也有利于制订公司的中国总战略。

第二、要想把在中国的跨国公司企业办好，应大力加强人力资源的培训，尤其是在领导职务上，要放手大胆起用外籍华裔人员或当地有经验有才华的员工。企业说到底还是由人来领导的，而人才的选拔和启用才是企业成功的

关键。我们总是鼓励国外的公司起用懂中国文化的人才。例如，我们曾帮助美国一家公司在中国建立了一个合资企业。在选择合资公司领导时，我们建议选择一名有经验的大陆留学生出身的美籍华人来担当总经理职务，但美国公司没有采纳，而是派了一名美国人前来担任总经理。结果，工作两年下来，合资公司没有任何起色，反而亏损严重。后来，美国公司改弦易辙，采纳了我们的建议，派遣了一名华裔美国人前来接替。由于华裔总经理熟悉东西方文化和经营管理之道，更没有语言上的障碍，很快就将公司管理得井井有条，经济效益大大提高。其实现在在华的不少跨国公司，公司地区总部总经理或首席代表都是华人，如 GE、微软、摩托罗拉、AT&T、北方电讯、SNC-兰万灵、CCPI 等，举不胜举。而这一批有经验、有管理水平的华人代表是沟通跨国公司与中国业务之间的桥梁，起着非常重要不可代替的作用。我相信，这方面的趋势一定会进一步得到跨国公司的加强和重视。

第三，跨国公司要想在中国的业务取得成功，还应努力及时改善合资企业的经营。合资企业不应当是一成不变、永久一贯制的，就象在中国或西方公司内部，股份调整、结构调整是经常的事。如果跨国公司不加强对合资企业的管理和领导，则很难获得更大的成功。合资企业伙伴需要的是技术、资金和管理，如果不主动发挥管理上的优势，则业务难以展开。因此，如果一个合资企业经营不善，跨国公司应加强管理，增加股份，获得管理权。如合资企业实在难以为继，则可考虑转换成为独资经营，买进合资伙伴的股份，真正把跨国公司在华的企业搞好。

第四、跨国公司在华的业务不可忽视机会成本 (OPPORTUNITY COST)。跨国公司在华的运作中已经懂得，每一笔生意是赢利还是亏损，往往战略决策的好坏起着很大的作用。跨国公司初到一个新的国家，往往很难做到多角出击，八面开花。每当你选择一个机会，就等于放弃了另外的机会，而这另外的机会构成了你的机会成本。必须把宝贵的人力、物力和财力资源放到最能成功的机会上，必须有所取舍。这不仅是在行业产品上，也包括在市场进入的方式上和扩展的地域上。跨国公司应当缩短到一个新市场的“学习弧线” (LEARNING CURVE)，迅速抓到最适合的商业机会。

无论是帮助跨国公司做业务管理上的顾问和咨询，还是做项目发展方面的策划，我们公司都是兴趣浓厚，积极参与的。这最能发挥我们的特长，而且这种需求在国际经济一体化的今天会越来越来大。

帮国际企业或跨国公司做策划有几个显著的特点。首先是需要打交道的人层次高，接触的都是饱经商海的大公司董事长、总裁或副总裁等高级管理人员以及国内国外主管这些业务的高级官员。要能和这些水平较高的人沟通、交流，让他们能听取和接受你的咨询和建议，你必须自身具有较高的修养和水平，不仅要学贯中西，而且要熟悉国际国内经济上的热点，深谙最新的管理趋势，各种各样的商业信息，什么话题都能聊得来，能融入两种文化之中。只有这样才适合于这种高水平的交往。

其次，和国际企业和跨国公司打交道，所接触的项目或遇到的问题几乎每次都不一样。你几乎总是要和新项目打交道，每一个项目又要结识一批新人，又会遇到新的挑战，又需要解决新的问题。你永远也不会感到枯燥，永远也不只是一种机械的重复，总是“柳暗花明又一村”，“行到水穷处，坐看云起时”。这样的工作是非常有趣和有意义的。

再者，这样的工作经历和工作经验是非常难得的。这不象是掌握了一个

新的电脑软件，培训几天就可以去给别人咨询。这有点象滚雪球：你的经历、经验和做过无数项目的感受是日积月累的，越滚越大。你做咨询越多，资历越好，就越容易做；而越容易做，就越容易做好，这是一个相辅相成、互相促进的过程。因此要达到这样一种境界，要让别人总是觉得你有用，实在是冰冻三尺，非一日之寒。而一旦你进入了这种境界，你就能运筹帷幄之中，决胜千里之外。国际企业战略的策划，体现了现代知识经济的一个特点，那就是企业之间的较量往往是知识的较量、人才的较量。从这个意义上来讲，中国的咨询和策划业应得到大力的鼓励和发扬，使之不仅能为国际公司，也为中国公司出谋划策，促进中国和世界经济的交流和发展。

第十一章 生活空间

生活得最有意义的人，并不就是年岁活得最大的人，而是对生活最有感受的人。

——卢梭

一. 父母的爱

生活之河虽然很长，但对每个人来说，都有他的一个源头。虽然这条河一路流淌下来，经过群山峻岭，绕过急流险滩，最终汇入大江大洋，但我永远也无法忘记我生命之河的源头，那来自父母的生命的给予、成长中的发蒙、启示、关怀以及那份伟大的爱。尤其是母亲对我的一片深笃之爱，总使我忆起儿时读过的一首诗：“慈母手中线，游子身上衣。临行密密缝，意恐迟迟归。谁言寸草心，报得三春晖。”（孟郊《游子吟》）。这首千百年来一直令中国人感动的小诗在今天读来更令我无言而感动。母爱正如诗中所示，在日常生活中最细微的地方流露了出来。同样，它也在我的内心唤起了最亲切的联想和永恒的怀念。

由于母亲出身于一个书香门第之家，从小就非常重视我和我弟弟的学习。“文革”期间，我和我弟弟开始上小学，不久便因“停课闹革命”失学在家。失学在家的日子，主要就是靠母亲平时为我们购买的大量读物来自学度日。

谈起“文革”期间读小学，包括后来读中学，我都不得不由衷地感谢我的母亲。我的母亲是一位在铁路系统工作的工程师，为参加“三线”建设来到四川。当时，一名铁路方面的工程师最能发挥专长和事业的地方则是在修建铁路的工地上。但如果母亲长期在工地上，就没有我们读书的条件。因此，她在还很年轻的时候，便放弃了自己事业的发展，离开了她最能发挥专长的地方，回到成都单位的留守处，以便能更好地照顾我和我弟弟的学习。在一个不重视知识、不重视学习的年代，母亲的信念是远大的，相信知识和学习总有一天会大放异彩。这使我想起了孟子的母亲三次搬家，仅仅是为了选择一个更好的环境以利于孟子的成长。母亲照顾子女的成长，也是中国传统上的一个美德。在“文革”那段艰苦动荡的岁月里，开启我和弟弟心灵之窗和智慧之窗的正是母亲，这位最有爱心的“老师”。

就这样，母亲开始每天辅导我们的学习，给我们读唐诗、宋词，为我们讲解算术、历史、地理等知识。母亲除了亲自辅导我们的功课外，还为我们购买了大量的书籍，订阅了许多的报刊杂志。记得还是小学二三年级时，母亲就教我们看“参考消息”等报刊杂志，培养我们广泛的兴趣。母亲给我们培养的最好的习惯就是每次上街都带我们去新华书店。有一天，书店里来了“文革”后第一批再版的简明英汉词典，当时离我们开始学英文的初中时间还有好几年，暂时不需要；但母亲坚持把这本厚厚的词典买了下来，让我们在很小的时候，在那个混乱的年代就明白学习英语的重要性。母亲说：“你们今后多学一门外语，就等于多了一双眼睛，多开启了一扇门。”在“不学ABC，照样干革命”的口号流行的年代，重视外语学习是需要一种眼光的，而母亲具有了这种超前的眼光。

多少年过去了，这种英汉词典已经一版再版，但是母亲为我购买的这一本，伴随我读完了小学、中学以至于以后下乡、上大学、工作，一直到出国，多少年了却一直在我的身边。它仿佛已成了一个激励我生命之火不停地燃烧的象征。每当我遇到挫折或准备迎接挑战、努力奋斗时，这本陈旧的字典都会给我带来力量、信心和热情。这也是一本充满慈母之爱的字典，它似乎具有了某种超现实的特征。它成了一个理想、一个永恒的动力。我一看见它，就看到了母亲昔日的音容笑貌，她的教导以及她的鞭策。

母亲为我们养成的爱学习的习惯，使我和我弟弟终身受益。后来，我每到一个城市、一个国家，总是爱去逛书店、图书馆，总是喜欢沉浸在知识的海洋里，吸取人类思想的精华，从中受到鼓舞和新的启示。

如今，母亲为我养成的这种好习惯已被我传给了我的子女。现在，只要我一带我的小女儿和小儿子上街，他们就会争着去书店和图书馆。看着他们这样小小的年纪就这样对学习和读书有兴趣，我从心里面感谢他们的奶奶。我知道这个传统是我母亲一手传下来的。犹如一代又一代生命的延续，这个传统还会延绵不绝地传下去。

除了广泛地教我们阅读之外，母亲还经常带我和弟弟外出游览。我4岁的时候母亲就带我去去了北京，游览长城、故宫等地。我大一点以后，她又带我去她的老家湖南等地。我和弟弟跟随母亲去过很多地方，每到一处，母亲都给我们讲解当地的风土人情，饱览祖国的大好河山，以开拓我们的胸襟和视野，知道山外有山，天外有天，不能做井底之蛙。

父亲常年在铁路工地的第一线做管理工作，但也从不忘关心我们的学习。小的时候记得最清楚的还是父亲每天晚上都给我们念《三国演义》的故事，讲解各种各样的典故，像“三顾茅庐”、“赤壁之战”、“草船借箭”、“周瑜打黄盖”等，听得我和弟弟如痴如醉。后来，我们稍大一些时，我父亲又被派去非洲援助修建坦赞铁路，由于工作的关系同当地非洲官员有不少的接触。父亲回国后，给我们讲国外的故事，更嘱咐我们要好好学习英语。父亲告诉我们在70年代的非洲，英语就已经是通用的商务语言，更不用说在世界其他地方了，应当把它学好。父亲还举例说马克思就会好几门外语，马克思曾说：“外国语是人生斗争的一种武器”。

父亲对我和弟弟的体育锻炼也很重视。小时候在工地上，父亲常常带我们去附近的河里游泳，后来游泳成了我和弟弟非常喜欢的一种体育活动。中学时，我是校游泳队的成员；读大学时，也曾代表学校参加过广东高校游泳运动会。由父亲培养成的爱锻炼的好习惯，使我们终生受用。

不过，我觉得从父亲那里更多学到的，还是刚毅的性格和不怕困难、顽强努力、吃苦耐劳、不轻易放弃的精神。父亲从小很苦，做过农活，当过工人，辗转去过不少的地方。最后又通过学习和提高，走上领导岗位。父亲对我们要求很严，干任何一件事，都必须干得认真；追求必须持之以恒，认准一个目标就一直干下去，不怕摔跤，不怕跌倒，在哪里跌倒就在哪里爬起来，继续前进。父亲这些话常萦绕在耳。在我多年学习和工作的过程中，有很多时候都会碰到各种各样的挫折和打击，但心里面想的就是一定不能放弃，一定要坚持下去，继续前进，攀登一个又一个新的人生高峰。

由于父母的关爱和培养，尤其是他们对我们学习的重视，我和弟弟在“文革”后恢复高考第一年就双双考上了大学，在父母的单位一时传为佳话。后来，两兄弟又双双出国深造，更使父母感到欣慰，很高兴能看到我们成才。不过，父母总是希望我和弟弟能将自己的事业和中国的发展结合在一起，而不是单纯地在国外为工作而工作。

值得一提的是我弟弟的学习、工作也很出色。他在美国著名的密西根大学拿到了工程学硕士学位和工商管理硕士（MBA）学位，也曾攻读博士，后曾就职许多大的跨国公司。现在，我们一起共事，他对我帮助也很大。我们的经历和发展有很多相似之处，这或许也可以归功于我们都成长在同一个家庭和拥有共同养育我们的父母。

不幸的是，就在我刚开始在国外大公司里工作不久的时候，有一天突然收到家里一封信，告知母亲已被诊断为肺癌，而且可能已是晚期。我得知这个消息后，心急如焚，顾不上我的工作，很快便请假回国探望母亲。母亲生存的意志很强，非常希望能战胜病魔，非常希望能继续生活下去。

然而，癌症的治疗是非常痛苦的。不久我便见母亲的身体一天天地垮了下去，越来越虚弱。守望着母亲被病魔折磨的身心，我不禁痛苦万分。母亲作为一个普普通通的知识分子，辛苦了一辈子；她曾有过自己的梦想，但放弃了自己的事业，把大量的心血花在两个儿子身上。如今，正当两个儿子都已学有所成，在国外发展良好的时候，她却患上了不治之症。作为母亲，她对我们只有付出，只有牺牲，只有伟大的母爱；而现在，她连去国外看一看，走一走都是不可能的了，也不可能看到今后的好日子，更不可能见得到她的孙子孙女了。我和弟弟连今后报孝母亲的机会也没有了。母亲逝世那一年才只有 53 岁。日月经天，江河行地，可怜天下父母心，而她本可以活得更长久一些。如果她现在还健在，并看到我们兄弟两人所取得的成绩，那该是多么好啊！

就这样，母亲离开了我们。母亲的离去，更使人感到生命的脆弱和生命的可贵，也使我第一次体会到失去最爱的亲人的痛苦。但是，我相信，母亲赋予我们的能量，是永远也不会消失的。死亡是一件真实的事情，尤其是亲人的亡故，它令我震惊！令我痛叹！也令我要过好长一段时间才能从这个沉重的打击中恢复过来。至今，母亲离开我们已整整 10 年了。我在此书中写到我母亲，也是为了更好地纪念她对我们的深情培养和厚爱。希望母亲在天之灵有知，我们没有辜负她生前的期望。如今做为活着的人，只有象母亲生前教诲的那样，不虚度光阴，努力不断地奋斗，激发出自己人生的最大潜力，做一个有利于社会的人，才能报得母亲“三春晖”。母亲虽然去世已有十年了，但我时时刻刻都记着她的爱，并万分珍惜地把这种爱传给我们的下一代。

二. 往日情怀

一个人的一生，往往分成不同的阶段。人的一生是非常短暂的，一年 365 天，十年就是 3650 天，几十年也不过两三万天吧。然而，当你把业已发黄的人生日历翻开之后，你会发现在你情感的世界里，有那么一段时间，从朦朦胧胧青春的苏醒，到含含蓄蓄友情的升华，再到一种激情的鼓励和感情的关怀，整个世界仿佛在向你召唤着什么。你珍藏起这一段美妙的时间，阳光流入了你的心田。幻想的力量、热烈的生机、心的跳动，一切都那么强烈，那么高洁。虽然有时甜美、有时又略带青涩，虽然它们已一去不返，但昨日的风华与憧憬已成了一段难忘的历史，成了一种美好的回忆。

德国大文学家歌德曾经说过：哪个少女不钟情，哪个少男不怀春。我已经不记得在青春萌芽的年龄，从什么时候起开始注意自己的长相了：只记得在中学时代读《海涅诗选》时，凡是看到有爱情诗句描写的地方就怦然心动，隐隐约约感觉这个世界分成了很美好的男女两大阵营。也许生活中什么都必须是成双成对的，太阳和月亮、陆地和海洋、闪电和打雷、男人和女人、阴性和阳性、甚至曲线与直线。生活中如果都是千篇一律，不分阴阳，没有对立和统一，那该是多么乏味，多么不自然啊。古希腊罗马哲学家赫拉克利特曾说：“自然……是从对立的東西产生和谐，而不是从相同的東西产生和谐。”

我好像是在高中阶段第一次发现我和我班上的一个女生开始互相注意了。这位女生学习成绩非常好，所有的老师都十分喜欢她，夸她非常细心。在班上，我俩的成绩总是不相上下，不是她第一，就是我第一。

但是，在我上学的那个时代，男女界限分得很清，男女基本上不怎么说话。桌上划的“三八线”也很分明，谁也不会越雷池半步。虽然在高中时我的心情因受所谓的“处分”一直不好，但不知怎么，每次碰上了这位女生的目光时，便会有一种无言的兴奋。她对我很好，经常在班上提起我的入团问题，因为她是团支部的一员。但是，我们之间并没有说话，也不知道对方在想什么，常常期待的就是对方深情的一瞥，只一瞥便已感到十分地满足。

我们之间没有机会说话，好象也不敢说什么。但不知怎么，她却成了我学习的动力之一。我在心里想，一定不能让她小看我，一定要在下次的考试中比她好。不过，我的数学无论如何都考不过她，这曾令我很没面子；但也有让我觉得胜她一筹的地方，我的英语总是比她好，而且我还是英语课代表。

有一次，班里进行英语测验，我负责收卷子。放学之后，我独自在教室打开试卷，拿出她的那一部分，率先阅读起来。阅读过程中，发现她有一两个错误，便帮助她改正好，然后将试卷交给老师。试卷发回来了，我坐在座位上，偷偷斜视看她的反映。她发现自己的答卷被改过了，但只是被改得更好，拿到了满分。有谁会“做好事”帮她改呢？她肯定知道是我这个英语课代表。我当时的心情七上八下的，不知道是做对还是做错了这件事？她会怎么想我？为这件事我居然烦恼了半天。每天上学或放学，我都会路过她家的宿舍楼，她家住在三层，我知道哪一个窗户是她家的。每次路过她的家，眼睛都不敢朝她家的方向看；但有时早上起来跑步路过她家，天刚破晓却又希望她出现在窗前，能够遥望她的情影，当然也希望她能看到我跑步的身影。

学校举行赛诗会，我做男生领诵，她做女生领诵。排练时我们真的离得很近可以感到对方的气息，但仍是谁也不会找谁主动说话，仍是在寻找一个目光，寻觅脉脉含情的一刹那。当四目相对时，我会突然感到一种无言的充

实，觉得我们的生活充满阳光，一切变得那么美好，尽管是在阴云密布的日子。

高中生的情感处理得好是真的会成为一种学习的动力的。我和她在高中两年，总共没有说过几句话，但我们常常心领神会到那种彼此的感觉，常常从眼睛这个心灵的窗户中去探索对方的情感空间，去感受人性中美好的、引人向上的东西。青春毕竟不可抗拒地来临了。那种少年意绪混合着对异性的神秘憧憬和同学间的真挚友情。之所以现在还要想起这段往事，那是因为它是我生活中第一次产生对异性一种不同寻常的好感，是我成长过程中青春苏醒萌动的初怀，当然也是每个人都会碰上的一段必由之路。

直到中学毕业，我们都没有说过几次话。毕业后我们分别插队落户，从此天各一方，不过这段中学时代纯朴的男女同学友情，却使我至今记忆犹新，难以忘怀。

我发现，在我的情感世界里，特别是在和异性接触的过程中，更让我受到吸引的还是一种气质上的、心灵上的碰撞，一种“心有灵犀一点通”的内在微妙的美。初上大学时，我曾相识一位也是来自成都的姑娘，不过她那时在重庆读书，学的是航运专业。当时我们的交往完全建立在通信上。她的文笔非常美，字也写的非常漂亮，读她的信给人一种美的享受。我们以前彼此都知道，但也没见过几次面。我在广州上大学，她在重庆读书，也许距离产生了美与渴望，我们都把与对方通信当成是一种精神上的享受。每个星期都在盼望着对方的来信，头一封信的回信还没到，下一封信又发出了。读信和写信成了我当时精神上的一个安慰，它把我从大学初期那种紧张有时还有些枯燥的学习生活中解脱了出来；她那些优美的书信总让我产生某种理想主义的激动，让我想去追求一种高尚的、精神上的美，也让我在异常艰苦的学习和探索过程中找到了一种生活的平衡与节奏。

不记得是谁曾经说过，和成熟的异性交往，会使你更加容易成熟。这种似乎柏拉图式的精神恋爱，确实使人成熟不少，使你不仅是从同性的角度去看问题，也懂得通过异性的眼光来发现新世界。

我和那位姑娘通了许多信，给我印象最深的还是她描述她在长江上航运实习经历的那封来信。她乘坐“东方红一号”从重庆沿江而下，途经三峡，直到武汉。她的来信为我传达出她途经雄伟壮丽的三峡时的激动心情，这也使我深深地受到感染，使我也想今后有机会一定要畅游长江和三峡，饱览祖国的壮丽河山。

她给我写信谈长江和三峡，我便和几个同学一块从广州乘船沿珠江去虎门，当年林则徐禁烟的地方，也是珠江的入海口。那是我第一次最靠近海边，能够感觉到南中国海扑面而来的海风气息。我和几个同学还在珠江口游了泳，感受在大江大海中搏击的滋味。回来之后，我给她写了很长一封信谈我对珠江和大海的感受，也激起了她对大海的无限向往。

我们虽然以前见面不多，但我们的通信却加深了我们的友情。文如其人，她的来信字里行间常常会流露出几许天真，几许纯情，几许对朋友的情思和对青春的感受，真让人有一种“我住长江头，君住长江尾”的感觉。能有一个很好的异性笔友和你通信，一起探索人生，追寻生命的真谛，发现大自然的美，品味人世的感受，是多么美的一件事呀。对当时处正在青春成长期的我来说，这意味着一种积极向上、热情洋溢的生活。这生活往往能陶冶我的情操，教会我怎样和异性交往，也使我有机会常常坐下来用笔来梳理我的生

活感受和体会，总结学习的经验，抒发内心的感情，与朋友建立起一种共识、一种珍贵的友谊情意。虽然这种青年时代的激情往往很短暂，生活不断地将人抛到天涯海角，但这已成为过去的情怀对一个年轻人来说，还是十分有意义的。它可以成为一个人努力奋斗的间接动力。后来她和她的父母一起移民去了美国，但她对长江和三峡的独特感受，却一直深深地印在我的脑海里了。

三.美术馆的良缘

大学毕业分配到北京，一上来就是紧张的培训和日以继夜的工作。然而，紧张之余，我也感到生活中应该有一种新的东西。年轻的心，自然在想丘比特的爱神之箭何时也能射中自己。

办公室的同事都说：“小王，由于经贸部工作有常外派出国工作的实际情况，你一定要找一个同专业会外语、志同道合的人，以后也能比翼双飞。”说这个话的同事是有亲身体会的。他两次长期出国，每次都四年，但由于他爱人的专业在国外用不上，又够不上级别，所以不能一块派往国外，尝够了牛郎织女的滋味。但我觉得专业相同不相同不是主要的，关键是彼此能合得来。

那个时候，也有部里的同事看到我们是北京的单身大学毕业生，刚参加工作不久，人生地不熟，想帮我们介绍女朋友。但我以为，介绍这种方式不太自然，大家又不是商品，一上来就打量能不能一块过日子，起点拔得太高了点。也许以前这个方式挺有效，当时男女之间一直缺乏彼此熟悉的机会，但现在应该象歌里唱的那样，“幸福要靠自己去寻找”。

就这样，几个月过去了，生活照旧，每天都忙于新的工作和学习。生活中有些东西是不能刻意去追求的，一切应当顺其自然。但我相信爱情之神终有一天会光顾我这个被遗忘的角落。

春天来临了。5月的一天，阳光明媚，春意盎然。我从报上看到北京美术馆正在举办美国石油大亨哈默500年藏画展。哈默当时在中国曾投资了一个最大的中美合资企业，他也是第一个和社会主义国家打交道的美国资本家，曾见过列宁。哈默藏画展在当时是一个难得的饱览世界各国名画的机会，于是，我便乘车赶到了美术馆。

到了美术馆，人潮涌动，盛况空前，是国内难得的一次高水平的展出。我随着人流涌进去，按着展馆的顺序慢慢地参观起来。这里有许多名家的作品，包括印象派大师莫奈和现代派大师毕加索的作品。我心想这次可是不虚此行了。

我在一幅画前细细地流连，不知不觉中走到了一幅画前。这幅画前围了一些人，一个外国人正在用英语和一群人讨论这幅画。这是一幅欧洲十九世纪工业城市的写照，城市里有城堡、古式建筑，远处的工厂，天空中朦朦胧胧的不知是云、是雾、还是烟。这时，有一个女孩向外国人用英语说道，这幅画里画的应该是云，飘浮在城市的上空，这使整个画面更有诗意。而我看了以后，不同意她的意见，用英语反驳她，我觉得这描绘的应该是烟，是当时工业发达、生产旺盛的一个标志，是一件好事。画家在当时还不可能考虑到大气污染的问题。就这样，在烟和云的讨论中，我们相识了。

她叫高宏，是北京外交学院国际法和英语专业五年制的学生。她高高的个子，亭亭玉立的身材，白里透红的肤色，文静的气质，但浑身洋溢着一种青春朝气和活力。接下来我们一同参观完了整个展览，还去看了一些国内的收藏画展，浑然不觉中，一下午就这样过去了。我们彼此都留下了很好的印象，最后分手时各自留下了通讯地址和电话。

当天回来之后，我的心情久久不能平静，似乎还在美术馆那艺术的长廊里起伏波动。我在想，生活中常常有许多意外的收获，像突如其来的一阵风，吹拂着你的脸庞，使你感到凉爽、清新；也象一只远方飞来的鸟，栖息在你

的身边，引起你的惊叹、注目。

生活中意外的相遇看来似乎是偶然的，但有时这种偶然却孕育在一定的必然之中，是大家不谋而合、心有灵犀一点通的结果，是内在长期修养的一种突然的外在表现。这也就是说，当意外的惊喜到来之际，双方的默契以及共同的素质会不由自主地捕捉到它，使之不会稍纵即逝。然而，一见钟情而又失之交臂是年轻人的世界中每天都在发生的故事，要抓住那只在不期中递过来的手是需要勇气 and 精神的。

回想当时的情形，我其实是出于一种对艺术的敬仰和一种茫然的心情去美术馆的；但出乎意外，我好象在这里发现了一个崭新的世界。画展本身由于染上了我的浪漫情调，似乎都成了理想的山、理想的水，成了一个个云雾缭绕、烟波朦胧的故事。我惊讶，我兴奋，我庆幸我在这里所结识的女孩！我仿佛感觉到生活又有了新的活力。不久，我提笔给她写了第一封信，并附上了一首诗。诗是这样写的：

邂 逅

我徘徊在人生艺术的长廊里，
就像一片浮萍在独自飘零，
正当我把精灵般的杰作赞叹不已，
身旁我碰到了一位丁香般美丽的少女。

看她站在印象派大师莫奈的画前，
就宛如一株亭亭玉立的荷莲，
看青春的微笑轻柔地掠上她的唇边，
胜似那纯洁的白云映衬蓝天。

我在人类文明的宝库里忘返流连，
我感叹着热爱艺术的观众穿流不息，
茫茫人海中她像一只启航的船，
在我脑海里她荡起了阵阵波涟。

不知道这条船将会驶向何方，
要知道前方既有挫折又有希望，
愿她的生活永远充满宁静与安详，
勇敢地拉起理想的风帆。

轻轻地我走到了熙熙攘攘的大街，
正如她悄悄地走进大厅来，
当必然的钟点将美术馆的大门关上，
偶然的时刻却将友谊之门敞开。

我的信和诗寄出后，很快就得到了她的反应。就这样，我们开始了见面、约会和经常往来，相互在一起讨论学习和工作，谈天说地、纵论人生、青春和爱情。

高宏的心很细，对人也很关心。我记得我们认识没多久正好碰到我的生

日，她那天还上课。我本来准备找她周末聚一下的，却不料我下班在单位食堂排队买饭都快到了窗口，她赶来了，拍了一下我的肩膀，把我从队伍中叫了出来。那是我所度过的最愉快的生日之一，她还特意为我买了一个很大的蛋糕。她过生日时，我给她买了一本很厚的英汉词典，并在最后一页抄上不少的警句格言与她共勉。

我们有空在一起的时候，过得也很有意义。我喜欢打乒乓球，她就陪我打，因为她也曾是学校乒乓球队队员。她喜欢唱歌，我就去看她的演出。记得有一次她去北外演出，唱了几首英文歌，那是我听过的最棒的英文歌。

在我们的交往中，我感到只要处理得好，男女之间的爱情就会成为一种推动人积极向上的动力。我似乎比刚参加工作时更加努力刻苦地工作，同时还参加了“托福”的考试和其他相关考试。我们把很多业余时间都用来工作和学习。

后来，我出国留学，她毕业被分配去了外交部，与后来的外交部发言人沈国放同过事，还一起翻译过有关书籍。一年之后，她也通过了“托福”等考试，也来加拿大留学，在西安大略大学读国际关系硕士学位。她来到加拿大之后，我们谈了几年的恋爱生活告一段落，去当地的有关政府部门登了一个记，并同几个朋友一块吃了顿饭，也没举行什么仪式就算是成家了。

那时候大家都是留学生，生活很艰苦，婚后一时间谈不上过安稳日子，我俩把全部的注意力都放在学习上。我去蒙特利尔工作后，她还继续在学校读书，最后终于成了这所大学第一个拿到国际关系硕士学位的中国留学生。

回首往事，真有光阴似箭的感觉，一晃已有 12 年了。在这期间，不管生活中有多少的酸甜苦辣，遇到什么样的挫折艰难，我们总是能相互理解，相互支持，相互沟通。如今，最使我们感到欣慰的还是我们那一对可爱的儿女，他们在四季如春的温哥华健康成长，正过着欢乐的童年生活。

我的女儿和儿子都是在国内出生的。这主要是因为那几年我先后在香港和中国工作，儿女出生在这边，我们和家里父母对他们的照顾会更方便一些。但我的妻子觉得他们应出生在加拿大，认为条件会更好些。不过，我觉得他们都是中国人的后代，出生在中国更好，还可以从小就学到自己的母语中文。

在他们还很小的时候，我就开始带他们经常外出旅游，或是去大自然中远足，以培养孩子们广泛的兴趣，开阔他们的视野，就象小时候母亲带我和弟弟出去旅行一样。

现在我的女儿和儿子都到了上小学的年龄，都回到了温哥华。我们觉得加拿大的教育环境对儿童来说还是不错的。西方的教育与中国不同，更注重创造力的培养和个性的全面发展，而不是死记硬背一些条条框框。我们给他们上了最好的私立学校，使他们能够享受到最好的教育。为了使儿女有一个良好的生活环境，我们在西温哥华的半山买了一幢别墅，占地面积 2000 平米，风景很好，可以看到整个温哥华的风景和大海。孩子可以在家里的草坪尽情地玩耍，也可以在家里的室内游泳池游泳。整个社区环境在加拿大也是一流的，非常有利于孩子的成长。我们迁往的这个区，以前曾是英裔加拿大人的专有别墅区，叫“英国人属地”，没有华人居住。直到七、八十年代才有华人住进来。现在我的女儿和儿子在加拿大生活得非常健康，他们既会游泳也会滑冰，还在学弹钢琴，学电脑等，生活过得丰富多彩，比我们的童年幸福多了。我女儿和儿子刚回到温哥华住的时候，英语还不是太好；但现在，我女儿已成了班上的好学生，从小学一年级直接跳到了三年级。他们在学校

也学到了许多西方的习惯，每逢父亲节、母亲节时都会为我们制做很精美的礼物。我不在温哥华的时候，我女儿还学会了发电子邮件给我，报告她和弟弟的学习情况。

现在他们虽然还在加拿大本地的学校里学习，但我坚持要他们一星期上两次中文课，平时也给他们很多的辅导，并坚持要求他们在家里讲中文，希望他们不要忘记自己是中国人。每次我从国内回去，都为他们带很多中文读物、中文录相带和其它中文学习资料，让他们永远都熟悉和热爱中国。

四. 朋友与友谊

人生活在这个世界上，生活在这个人类聚集的社会中，总是离不开和人交往，总是需要友谊、友情和知己。人是一种社会动物，不可能孤索独居，不可能一个人去孤军奋战。在人生漫长的旅途中，朋友的鼓励、支持、关心和爱护都是非常必要的。在人生的不同时期，好的朋友会给你带来很多新的方向、新的启迪和新的乐趣。结识一个好朋友，往往就象读一本精彩的活书，给人以鼓舞和智慧。的确“友谊是人生的调味品，也是人生的止痛药”（爱默生语）。

我到现在还记得中学和大学时代的那些同学朋友。我们一起组织读书会，一起讨论和探索人生，一起挖掘心灵成长的过程。这一切犹如培根所说：“友谊不但能使人走出暴风骤雨的感情世界而进入和风细雨的春天，而且能使人摆脱黑暗混乱的胡思乱想，而走入光明与理性的思考。这不仅是说一个朋友能给你提出忠告，而且任何一种平心静气的讨论都能把搅扰着你心头的一团乱麻，整理得井然有序。”

求学时期除了学校的朋友之外，我也喜欢结交已经工作的、有社会经验的朋友。他们的奋斗经历，他们的好学精神，往往成了鼓舞我斗志的源泉之一。我至今还记得在我上中学时，有几个比我大很多的青年人，他们虽然当工人，但坚持刻苦自学英语和文化知识，恢复高考后，都考进了大学。我那时候真是觉得他们今天的精神就是我明天的斗志，而我一定不会落伍于他们。在大学时代，我也有一个很好的爱好文学的朋友，我们经常在一起讨论文学作品和诗歌创作，思想上的互相启迪和交流成了求学时代的一件乐事。当然还有求学时代的老师，比如我大学时代的外教和读工商管理硕士时商学院的院长，都非常平易近人，像朋友一样待我。

如果说一个人成长时期的朋友对其思想和人格的发展起着很大的作用，那么在工作中所结识的朋友也同样重要。一个人不可能是先知先觉，也不可能十全十美；在工作、经商的过程中，朋友的忠告和建议哪怕有时是良药苦口，都是应该认真考虑和接受的。一个人的脑子总是有局限性的，然而，多几个朋友商量，就能把事情搞得更好一些。

我所说的朋友当然也包括异性朋友。我也曾相识过一些非常优秀、非常出众的女性。异性朋友对问题和事物的分析和判断往往有时比男人更直观、更富有情理，因而常常更能说服人、打动人。她们对事物非常敏感，富有同情心，充满了对生活的感受和体会，珍惜情感和友谊。她们对人生、对事业、对友谊的理解往往超过了名人的说教，对你有更直接的启发和震撼。当然，把握和异性朋友的交往，也不是一件易事。如果彼此从这种交往的过程中都有所提高、有所启示的话，那就是一种非常具有积极意义的交往，是对人生和思想一个很大的促进，能够提高自己的品味，陶冶一种高尚的生活格调，增强生命的进取精神，并永远给你带来独特的灵感和启迪，是友谊之中的友谊。

从某种意义上来说，朋友和知己的作用还在于帮助你感受生存的意义。会消费或拥有财富并不能使人感受到生活的意义。有朋友和知己、有友谊的纽带，我们才能体验到生活的完美性。好朋友和知己会让你获得一种身心充满活力的强烈感受。你会悟出生活之伟大至美，其中之一就在于发现世上有人与你同感共鸣，互相启迪，共同提高。友谊打破了个人的狭隘性和局限性，让人跳出个人世界的框框，能全面地体验生活、感悟人生。王安石说“人生

乐在相知心”。甜蜜的回忆会褪色，爽朗的对答会日渐模糊，老朋友的面孔会变成朦胧的影子；但珍贵的友谊却永远存在，永远存在于真诚朋友的脑海中，这是人生的一笔巨大精神财富，一股永不干涸的内在源泉。

在人生漫长而艰辛的征途中，人不能仅靠自己单薄的力量，独自走向那最后的终点。人们需要一种相互理解，人与人之间应感到一种彼此尊重、信任和温暖。人与人之间需要一种友情，一种来自心灵的支持。有了朋友的帮助和鼓舞，人们就能抵御命运的打击，就能补偿肉体上和精神上的苦难。只有这样，人的天赋才能得以充分发挥，人的理性才能得以发扬，人的精神世界才能得以充实、丰富。只有这样，生活才是一种充满灵性的东西，才觉得更有意义。

当然，世界上不可能存在着绝对完美的友谊。友谊是帮助人们沟通，联接人与人之间情感的一种纽带。友谊不能尽善尽美在于人们本身的局限性，但友谊能使人趋向完美、趋向成熟，让人变得更坚强、更友好。如果我们都是十全十美的人，那我们可能就不需要朋友了。

我至今还记得我在中学时代是怀着怎样一种激动的心情阅读罗曼·罗兰的《约翰·克利斯多夫》。其中有一段论友谊的话，罗曼·罗兰说得十分真情，也非常感人，令我浮想连翩：“人生的苦难是不能得一知己。大家把朋友这个名称随便滥用了，其实一个人一生只能有一个朋友。而这还是很少的人所能有的福气。这种幸福太美满了，一朝得而复失的时候你简直活不下去。它无形中充实了你的生活。它消灭了，生活就变得空虚；不但丧失了所爱的人，并且丧失了一切爱的意义。为什么世界上有过这样的一个人（朋友）呢？为什么要有我呢？”

后来随着年龄的增长、眼界的扩大，我更理解了朋友与友谊的道理，那就是一个人应更以平常而广阔的心胸对待友谊。因为人无完人，因此也不能苛求于人。荷麦说：“友谊是一种温静与沉着的爱，为理智所引导，习惯所结成，从长久的认识与共同的契合而产生，没有嫉妒，也没有恐惧。”

人之一生要经历许多不同的阶段，在每一个阶段都会碰到不同的朋友。那怕有时是短暂的交往，却地久天长般地让人回味无穷，情深意长。友情和友谊，存在于一切人的生活之中。假如一个人失去了友情，那他可能就很难生活在这个世界上。而“要有朋友的唯一方法，就是够朋友。”只要你按爱默生这句话去实行，在你人生旅途中，一定会时时得到不同朋友的相助。

不过，你一生中还可以有另外一种朋友，而且是一种始终不渝的朋友，那就是书籍。一部好书，可以成为我们的莫逆之交，它过去、现在、将来对我们始终如一。书是最有耐性和令人愉快的朋友，即使在我们穷愁潦倒或悲哀痛苦之际，也不会背弃我们。它在我们青春年少时给我们以快乐和教诲，在我们黄昏暮年时更会给我们慰藉和同情。一部好书经常是人生的圣坛，里面珍藏着一个人永远的献祭。人生的世界，大抵说来，不外乎是思想的世界。优秀的书籍就是这样一个由高贵的语言和闪光的思想所构成独特的世界。“与高贵思想为伍的人，是决不会孤独的”。这也就是培根所说的：“读书使人充实。”

虽然我们已进入了电脑和互联网络时代，包括出现了电子出版物，可我还是喜欢一本本活生生的书，你可以翻来覆去地读，享受一种永恒的感觉。一些书我珍藏了多年，再拿出来读时，仍是那样熟悉，那样亲切，就象久违的老朋友一般。

第十二章 新华商时代

道生一，一生二，二生三，三生万物。

——老子

一. 全球经济一体化的时代到来

万事万物都在不以人们意志为转移地发生着巨大的变化。我们生活的这个时代，不能说是空前，但肯定是绝后的。当人类即将走完 2000 年，进入 3000 年的时刻，我们也正在经历一个世界激剧变革的时代。新技术、新知识、新信息方兴未艾；智力震荡、观念爆炸、新的美正层出不穷地在我们周围涌现。随着新技术革命，知识时代和信息产业的热潮席卷全球，我们正迎来一个全球经济一体化的时代。

1998 年 8 月，中国国家主席江泽民在接见中国驻外使节时指出：“在国际经济领域中，一个引起人们普遍关注的趋势，就是经济全球化。经济全球化作为世界经济发展的客观趋势，是不以人们意志为转移的，任何国家也回避不了。当今的世界是一个开放的世界，谁也不可能孤立于世界之外去发展。”

人类统治地球迄今还不足一万年，与恐龙 150 万年的统治期相比，只能算是微不足道。尽管如此，应该说我们这一代人实际上是非常幸运和得天独厚的。我很难想象在 100 多年前，我们的先人是怎样生活在一个既没有电灯、电话、电视和电脑，也没有汽车、火车、飞机和宇宙飞船的时代。人类历史过去 100 多年的发明和创造超过了人类有文字记载的 5000 年历史中发明创造的总和。而这个日新月异的时代也正在迅速地改变着我们的生活方式和思维方式。如今，商业和贸易的大潮正席卷全球。它缩短了人类之间的距离，加深了相互的了解，减少了战争和冲突，促进了人类的进步和繁荣。

我们生活的世界正在日益缩小，世界正日益变成一个地球村，日益发达的航空、通讯和电脑互联网络使得全球同步在线，高科技使得天涯如同比邻。从掌上电脑到激光，从微芯片到兆字节储存器，信息革命照亮了人类的知识领域，拉近了所有人的距离。电脑键盘轻轻一按，思想、信息、资金立即横跨地球，并随之带来了无与伦比的机会，以创造财富，防治疾病，促进有着不同历史、不同文化背景的人加深了解。地区与地区之间、国家与国家之间比任何时候都结合得更密切。足不出户，便可以通过电视或电脑互联网纵观天下事，运筹帷幄决胜千里于世界每一个角落。

经济一体化的潮流已将地球上许多地区的经济结合在一起。欧洲的国家纷纷加入欧盟，欧盟将成为一个跨国家的经济实体。欧洲统一货币欧元即将启动，法兰克福和伦敦的股票交易所即将合并在一起，整个欧洲将成为一个巨大的经济一体化市场。到 2002 年，欧盟各国货币停止使用。

在北美，美国、加拿大和墨西哥之间的北美自由贸易协定也已将三国的市场紧密地结合在一起，同样呈一体化的态势。

在亚洲，中国经济的崛起，加上香港的回归、和台湾贸易的增加，再加上新加坡及东南亚的几千万华侨的经济实力，一个大中华经济贸易圈也越来越表现出蓬勃的活力。国际上外商在中国的投资企业，已成为中国对外贸易重要增长点。1981 年，外商投资企业进出口总额占全国进出口总额的 0.6%，而 1997 年，已占全国进出口总额的 47%，可见国际投资对中国贸易发展所起的作用。

世界经济一体化的表现，还体现在强强联合，实现更大范围内的、更有效的跨国经营。纵观国际上近 30 年企业行为的变迁，可以清楚地看到这样一个趋势：60 年代是企业国际间的竞争，70 年代是企业经营多元化，80 年代

是对金融的操纵和影响，而 90 年代企业纷纷把战略重点定为扩大规模。

90 年代兴起的兼并潮成为全球经济一体化的一个重要组成部分。无论是旅游、通信、金融还是制药、汽车制造、石油等行业，个个都想更大、更强、更有覆盖面，力求在全球竞争中叱咤风云。

最近一两年来，国际上有影响的跨国公司合并的现象层出不穷。引人注目的有：旅行者集团和花旗银行以 677 亿美元的交易额创下美国兼并史之最；国民银行与美洲银行的合并，以总资产 5700 亿美元而成为美国第一大银行；前两年的日本三菱银行和东京银行合并，产生了世界最大的银行——东京三菱银行；瑞士联合银行以 258 亿美元收购了瑞士银行，产生了世界第二大银行。石油界的跨国公司也在合并。英国石油公司斥巨资 530 亿美元购买美国的阿莫科石油公司，合并后总资产金额达 1100 亿美元，占有全球 14% 的市场份额。不久前，世界最大的能源公司埃克森公司也在和美孚公司酝酿工业史上最大的合并。在电力界，德国的西门子公司购买了美国的老牌知名公司西屋电气公司，此举也是为了扩大经营的全球化。航空界波音公司与麦道公司的合并也是如此。在通讯界，法国的通讯业巨头阿尔卡特公司购买了美国 DSC 通信公司，加拿大北方通讯公司和贝尔公司之间也进行了联合。还有令人十分瞩目的就是世界名牌车制造商德国宝马汽车公司买下英国老牌的“劳斯莱斯”公司，更有驰名的德国的戴姆-奔驰和美国的克莱斯勒的合并。戴姆勒-奔驰董事长于尔根·施伦普说，这是：“两个市场领导者完美的结合，为的是进一步的全球性发展”。两个公司合并总值达 920 亿美元，是迄今为止世界工业史上最大的合并。这意味着继通讯、金融和航空等服务业之后，制造业也开始进入全球性的合纵连横时代。

中国的企业也开始意识到强强联合所带来的优势和资源的优化。比如我注意到国内的石化企业已开始了一系列的联合和重组，诞生了象国家电力、中国石油和中国石化这样超大型的企业，力求通过竞争和发展，早日进入世界 500 强。

我认为中国的企业合并应实行以强强联合为主。我不太欣赏完全是一种政府行为的“拉郎配”或是以强联弱。关键的问题是双方的利益机制要一致，要互为补充。

通过观察国内外一系列的企业兼并，我还注意到当今全球兼并的热潮大都发生在同行业之间。过去的兼并常常伴有企业的集结或企业的多元化发展，比如 GM 汽车公司曾购买过计算机方面的公司，或是一个化工公司收购一个印刷厂，以及诸如此类的跨行业的联姻；而现在兴起的大兼并热潮，则是由一些类似的公司集结在一起，成为能够控制市场的超级公司，从金融到交通再到通信行业，跨国公司董事会的老板们已把强强联合的规模看成在 21 世纪全球经济一体化中竞争取胜的关键。

我觉得，这些强强企业大规模地联合是目前全球经济一体化给我们带来的一个新课题。随着全球经济环境管制的宽松、贸易和关税壁垒的取消以及新的信息技术日新月异的飞速发展，一些成熟的行业将越来越多地由一些大型的低成本的生产商所控制。因此，意识到当今国际企业之间竞争的特点，注重中国企业国际化和规模化的建设，是我们制定 21 世纪发展战略的前提。

除了强强联合、跨国经营日渐扩大之外，全球联线的电脑互联网络也催动着全球经济一体化。与网络经济有关的公司飞速发展，股价猛增。例如微软公司在全世界 1000 家大公司的排名已从 1997 年的第 5 名上升到第 2 名，

市场值达 2081 亿美元。

通过互联网络建立起的全世界四通八达的信息高速公路已是正在形成的事实。全世界的公民，通过全球信息基础设施，将有机会获得同样的信息，从而使世界经济具有更大意义上的共同性和一体性。这对打破国家和集团对信息的封锁具有划时代的意义，人们不再只是受到一面之词的灌输或影响，而是有了比较，有了鉴别，有了反思，有了进步。

在信息革命的推动下，互联网络不断扩大将对人们的工作和生活方式产生重大的影响。目前，互联网络应用最广的首推经济领域。随着互联网络用户的增加，各种金融机构、商业机构和产业部门将大规模地上网，利用网络在全球开展商业活动。与此同时，与互联网络相关的信息产业和通讯产业也将不断发展，于是全球的网络经济必然会更普及。中国经贸部今年也宣布成立了网上商品交易信息网。全世界各国商人可以从网上购买中国商品，足不出户，便可尽兴漫游永不落幕的中国出口商品交易会。

网络经济实际上就是信息经济，是知识经济时代的一个重要组成部分。它以知识智慧为核心，以网络数字信息为依托，以计算机和通讯为基础。预计到 2001 年，全球信息产业总产值将高达 3.55 万亿美元，成为 21 世纪的支柱产业，这一趋势必将进一步带动全球经济一体化。

21 世纪的全球经济将更多地建立在知识经济的基础上。人类正在步入一个以智力资源占有、配置，知识的生产、分配、使用（消费）为最重要因素的经济时代。随着对知识的重视，知识和信息已越来越成为生产资料的重要组成部分。

从 1962 年美国经济学家马克卢普首次提出“知识产业”，到 1997 年美国总统一克林顿把“知识经济”写入他的国情咨文，世界正大踏步迈向知识经济时代。中国国家主席江泽民也指出，知识经济、创新意识对于我们 21 世纪的发展至关重要。

世界银行 1998-1999 年度报告就题名为《知识发展报告》。报告认为，在全球知识爆炸的今天，各国应缩小贫穷和富裕国家之间的知识差距，否则穷国将被更远地抛在后头。报告指出，要缩小贫富国家之间的知识差距，就必须采取扩大对外贸易，增加外国直接投资，鼓励技术转让以及增加人员对外交流和技术援助，加强电脑网络联系等各种措施，以便各国都能从世界知识宝库中获取营养。

知识经济是人类科学技术发展到高级阶段的产物，是和信息的快速传播紧密联系在一起，以微电子、高分子材料等高、精、尖科技产业化为标志。当今世界发展的潮流，使人们明显感到：人类正处在从工业化时代向知识经济时代过渡的重要时期。计算机的不断普及，全球网络的出现，通讯产业的迅猛发展，通讯和计算机技术的“数字趋同”，全球经济和市场一体化的加快，使世界经济的运行方式发生了根本的变化。知识经济创造出了许多新产品、新服务。产品和服务越来越走向知识化、智能化、数字化。生产模式向个性化产品生产转变，生产工艺越来越智能化，市场变得越来越电子化。企业管理从生产向创新转变，经济效益越来越依赖知识和创新。

与此同时教育的普及，也培养出越来越多的专业人才，他们能够胜任知识经济的挑战，并找到理想的工作。根据美国 1990 年的普查，有大学文凭的美国青年绝大多数都能找到好的工作，收入愈来愈高。没有读过大学的美国人则较难找到工作，收入下降，容易失业。美国诺贝尔经济奖获得者舒尔茨

以他的研究证明：不同文化程度的人，在智力劳动方面的收入之比是大学：中学：小学=25：7：1。

谁掌握了知识和信息，谁就掌握了全球经济一体化的主动权。谁拥有了知识，谁就拥有了财富。

现代全球经济的一体化，已给我们带来了巨大的挑战。国际间的竞争和较量已越来越成为知识和信息之间的较量、经济结构综合实力的较量和国家机制全面运转效率高低之间的较量。近年来爆发的东南亚金融危机就很能说明问题。我不久前到东南亚走了一圈，各国的经济已受到明显的影响。现代世界的经济战争不须动用一刀一枪，东南亚各国的股市值就损失了三分之一到三分之二；而美国和欧洲一些知识经济和信息发达的国家的股市，在过去几年中每年都增长 20% 以上。在日本，长期以来对外国投资者设立的壁垒，现在也在全球经济一体化的冲击之下趋于坍塌。日本山一证券公司破产之后，美国美林证券公司立即购买了山一证券，并决心成为能够以全国零售网为日本投资者服务的第一个来自外国的经纪公司。美林以自己的名称，使前山一证券 33 家分支网点改弦更张，成了美林在全日本的众多网点。

全球经济一体化的浪潮，还体现于知识的传播、观念的更新、新的管理模式和新的经营和竞争机制的引进等诸多方面。中国的对外开放过程就是在这个意义上与世界经济接轨和参与全球经济一体化的过程。

举例来说，中国自 80 年代以来，已开始接受世界银行贷款的一大批关系国家基础设施的重点项目。在这些项目中，引入了世界银行的国际竞争性招标的概念（INTERNATIONAL COMPETITIVE BIDDING）。经过近 10 年的发展，竞争招标这个有效的机制已被引入差不多所有重大的项目建设之中，创造出了许多新型的管理模式，如“二滩”工程模式，“小浪底”工程模式等。

如今，招标制更被进一步引入了政府采购物品的过程。凡政府部门购买的重要物资如小汽车、办公用品等，都实行招标制。这种机制在各行各业和政府的运用将大大提高办事的效率，降低成本、减少腐败，有利于提高全社会综合竞争的能力。现在，中国的许多企业久经投标的锻炼，已具有丰富的经验，正不断参与到世界上许多由其他国家发包项目的投标竞争中去。这不能不说是一件可喜的事。

中国正在发生着翻天覆地的变化，中国正在溶入世界经济、知识经济时代和全球经济一体化的洪流中去。我每次回到中国，都可以感受到这种巨大的变化。这不仅是反映在高楼大厦、基础设施等硬件上，也反映在软件上，即观念和文化的诸多方面。10 年前在中国，可能你还不能购买私人小汽车和住房，也听不到电台里有不间断的国际流行歌曲和英文的 EASY FM，也吃不上麦当劳和肯德基，更谈不上电台的热线直播或电视台的焦点访谈；但短短几年的时间，所有这些都奇迹般地变成了现实，更不必说中国的电视机和 VCD 品牌全都竞争过了洋货，占据了中国的绝大部分市场，并开始走向世界。

中国的变化是巨大的。中国正在迎接全球经济一体化所带来的挑战。这将是中国在下一个世纪要面临的问题。世界需要中国，中国也需要世界，中国也更需要与世界经济接轨，以实现中华民族的复兴。为实现这种复兴，中国还需要更多的人才参加到这场经济和商务的大潮中来，需要产生更多的新的具有国际眼光的商人和企业家来振兴中国的经济。

二. 华商的需要与必然

我们正处在一个大变化的商业经济时代。中国人从来也没象现在这样重视商业经济。改革开放 20 年来，中国的经济已日益同世界的经济联系到了一起，海外在华投资了 32 万家三资企业，国内也产生了几十万户乡镇企业、民营企业和其他多种经营的企业和服务行业，再加上为数众多的大中型国有企业和正在进行股份制改造的国有企业。这几十万上百万个企业的老板正是这个新的经济时代所产生的新商人。他们不同于传统计划经济下的执行者；他们是市场经济大潮中的弄潮儿，是中国经济振兴的重要力量，正在发挥着越来越重要的作用。中国比历史上任何时候都更需要这些新的企业家、经营家、管理者和商人来促进中国经济和工商业的更大繁荣和发展。

如今这个时代非从前可比，现在最需要受过训练而能适应潮流的年轻人。从前，一个商人只要伶俐一些，有一些随机应变的能力，便可算是一流商人了。现在则不然：成功的商人，一定得具有相当广博的知识，包括地理和国内外的人情风俗及商业状况的知识，还须懂得最新的会计及其他商业上必须的技能。总之，今日之商人必须成为时代的先锋战士，稍有抱残守缺便将被时代无情地淘汰出局，如同卡耐基所说：“今日的商人，对一事的权衡，一事的裁夺，要比法官或者陪审员更直接爽快，现代最需要的是有远大的眼光，艰苦奋斗的人。至于那些死守着老法子，一味抱着守成不易主义的老顽固，只有听其自然，让他落伍。所以我们想要发扬光大我们的事业，必须把那阻人前进的较老方法丢到一边，迅速地追上时代呀！”

正是在这个意义上，可以说如今的时代是一个呼唤新华商，并将层出不穷地产生新华商的时代。我所说的“新华商”可分为两部分。首先是指中国本土内，在不断成熟的经济和商业的土壤上所诞生的千千万万个新华商。其次是指海外的新华商。

中国人在观念上已发生了巨大的改变。越来越多的人已从靠单位变为靠自己，实现了从“单位人”向“社会人”和商人的转变。不少人抛弃铁饭碗，纷纷下海创业或自谋生路；而国营大中型企业的企业家也纷纷将公司股份化，实行机制和所有制的改革，使之更富有高效率 and 活力。中国的各行各业，已经诞生了无数迎接 21 世纪的新型商人、创业者和企业家；他们在过去的 20 年中，为中国的经济改革和发展做出了巨大的贡献。邓小平和中国政府的英明之处就在于及时开始了改革开放，引进外资、搞经济特区、搞三资企业、摸索国有企业改造的经验、兴办乡镇企业、开放民营企业。这是一种循序渐进的方式，非常成功，比前苏联一晚上就宣布彻底私有化要有效得多。这是“新华商”得以出现的前提。

这些新型的华商很多都是知识型的人才，适应知识经济和国际经济一体化的需要。据中国国家工商部门统计，国内大专以上知识型的人担任企业法人和从事高科技的企业每年分别以 20%-23% 的速率递增。新一代的国内商人向世人表明积累知识、创新知识可以获得财富。可以预言，他们将成为中国下一世纪的重要表征。

中国在海外的华人有 5000 万之多，遍布世界各地，也可以说是中国遍布世界各地的一个宝藏。海外华商也是近一、二十年来在世界上备受瞩目的企业家群体。据《大趋势》和《亚洲大趋势》的作者约翰·奈斯比特认定：跨国的海外华人经济圈已是全世界第三大经济势力，仅次于美国和日本。海外

华人的实力在世界范围内越来越受到重视。根据伦敦《经济学人》周刊的估计，中国大陆以外的华人（包括香港和台湾）所持有的流动资产（不包括地产）总额高达一兆五千亿至二兆美元。这一庞大的数字为 1995 年中国大陆国民生产总值（按官方汇率计算）的二至三倍，使得国际人士大为震惊并对海外华商的经济实力刮目相看。

即使这一估计的准确性有待考证，但毋庸置疑的是，香港、台湾和新加坡的外汇储备加在一起超过 2500 亿美元，加上中国政府的外汇储备 1400 亿美元，再加上海外华人民间的外汇储备，总额可能超过 5000 亿美元，在国际上是一股巨大的经济力量。这还仅仅是就外汇储备而言。

海外华人自中国大陆改革开放以后，已成为中国吸引外资和对外交往的一个重要渠道。根据历年的统计数字，海外华人或通过华人在中国的投资占中国吸引外资总额的一大半以上。在华的 32 万家三资企业大多数是海外华人所投资。这些企业在所有中国国内的企业中发展最快、效益也最好，越来越成为支持中国国民经济发展的一支重要力量。随着香港的回归、澳门的即将回归和海峡两岸关于台湾的会谈，中国与海外其他地区华人联系将得到进一步的加强，中国经济将越来越有利于海外华人的参与。所谓中国的经济越来越离不开世界经济，在很大程度上就是说离不开海外的华人，需要更多的海外华人参加到中国经济发展中来。

新一代的海外华商不同于六、七十年代的华商。后者在当时的经济势力还不是很壮大，只局限于一些小型的企业、作坊或餐饮业，经营范围也局限在自己的居住地。如今，海外新一代华商已得到昔日无可比拟的壮大发展，而且都在积极地同中国进行贸易，做投资等。这批华商大大促进了中国的改革开放，当然也促进了海外新华商自身的发展。

三. 参加世界华商大会

1997年8月,我在加拿大温哥华参加了第四届世界华商大会。与会的1000多名华商来自世界各地,包括中国大陆。这是世界华商第一次将这种大规模的聚会放到亚洲以外举行,也可以说华商的活动范围不再局限于亚洲,而是扩大到了整个世界。温哥华已成为华人活跃的一个代表城市,与亚洲的联系最为密切,因此理所当然地被首选为第一次在亚洲之外举行的世界华商大会的场所。加拿大政府对这次世界华商大会也十分重视,加拿大总理和国际贸易部部长都亲自到会祝贺。

世界华商大会已成为全世界华商每两年一次的盛事。前几届的华商大会分别在香港、新加坡和曼谷举行。下一届的世界华商大会将于1999年在澳大利亚的悉尼举行。

温哥华世界华商大会讨论的议题之一就是海外华商应如何结合中国的发展方向,缔造21世纪华人跨国企业。目前海外的华人跨国企业为数还不是很多,大多局限于地产、金融和酒店服务业方面,或是活跃于某一个地区,如东南亚等国。不过,近些年华人的跨国企业也开始活跃起来,如香港的服装生产和销售企业已经通过连锁经营的方式发展成跨越东亚、东南亚、以至于澳洲和北美的企业集团。台湾发展起来的信息产业企业,如宏基电脑等也在进一步进行扩张,并可联合在美国本土上发展起来的华人信息企业,进一步扩大华人企业在欧美市场的份额。

然而,不论是香港的华人企业还是台湾的华人企业,在发展的深度和广度以及在高科技等诸多方面,还赶不上中国大陆的许多大型的国有企业。大陆的大型国有企业在90年代下半期的改革中,将可能进一步形成足以与国际跨国公司相比较的超大型企业集团。它们的优势不仅在钢铁、石油、化工以及许多大众消费的轻工和电子产品方面,也包括在高科技、航天、科研、金融等方面。它们大多以国内市场为主,同时具有强大的出口优势。但是,不少这方面的国内大型企业由于以前计划经济的封闭性,缺乏与国际市场的密切关系和网络,也缺少一批能够驾驭国际文化和通晓国际商务市场运作的人才,因此要在短期内打开一个大的局面是不现实的。海外华人的优势于此则可以加以利用。海外华人信息灵通,适应国际市场竞争方式,有很好的销售网点和渠道,与海外各界有着广泛的联系,熟悉它们的运作,是一支不可忽视的开拓海外市场的生力军。

中国正在重组和优化的大中型企业,而企业重组和优化的核心,在于经营机制和体制的转变,甚至可以说是所有制的转变。凡事人人都管也就等于人人都不管。不过,无论是国有还是民营企业,甚至是私营企业,都可以将眼光放到国际上去,扩大与海外华商的合作,这样会使国内外的华人企业联合在一起,在海内海外共同发展。一个真正的中国跨国企业要与世界的大跨国公司竞争,不能只局限在中国市场,还应该到国际市场中去经受考验。只有在国内国际市场竞争中都站住脚,处在你所在行业的前列,才能立于不败之地。中国企业要走向世界,就应充分发挥海外华商这一优势和有力的渠道,通过他们在海外拓展与进取,找到最快打进国际市场的方式。中国跨国企业与海外华商的合作,可以首先推动华人企业在东亚区和东南亚区之间的整合。随着市场拓展的进程,可以逐步形成以大陆大型企业为主,海外华商企业为辅的华人跨国企业。有这样一个优势互补的架构,再加上充分利用各自

对大陆和东亚、东南亚地区这两个最大潜力市场的竞争优势，在欧美和日本等发达国家的市场和世界其他市场上的拓展也就是指日可待的了。

到 21 世纪，当海内外的华人企业越来越多地联合起来，以自己独有的形式参与到全球经济一体化中去之时，便能与欧美和日本的跨国企业抗衡，使中国的跨国企业在竞争中发展壮大。

对于全球华人势力之大，新加坡前总统李光耀看得十分清楚。他说：“新加坡的企业家若不及时参与这场当今最重大的变革，将是一个错误，如果我们不利用庞大的华人圈积极拓展，那实在是愚昧不堪”。李光耀敏锐地发现，依靠华人圈，小小的新加坡就可以把触角伸向其他国家。事实上，华商在加强祖居国和侨居国之间的联系方面，确实发挥着重要的作用，可以称得上是遍布全世界的民间贸易“大使”和与世界通商的桥梁。

目前，东南亚的金融危机使不少华人的企业受到影响，这就更加凸显了今后华人的企业联合在一起的必要性，要振兴亚洲的经济，将越来越需要华人企业发挥主导作用。

总之，这是一个全中国、全世界都在迅速经历的商业和知识经济变革的年代。不论是国内的商人或是海外的商人，都将会更加密切地配合，创造出更新的业绩，造就出更多的新一代华商。

四. 纵横驰骋的知识经济学家与国际人才

中国要与世界接轨，赶上知识经济、全球经济一体化的时代步伐，需要一个强有力的基础设施。这不仅是指硬件方面，即通讯、交通、能源、科技等方面，还应有一大批通晓国际企业文化和国际商务惯例，能够在国际上纵横驰骋的通才。

中国要培养 21 世纪的国际人才，必须从教育抓起，使学生从小就具有国际化的观念。美国总统克林顿曾呼吁美国的每一所小学都要上国际互联网，接通国际信息高速公路。美国非常重视学生的教育，仅每年花在教育上的费用就达 5000 亿美元之多。美国微软公司总裁比尔·盖茨最近说，10 年之后，衡量贫富的尺度将是教育。世界银行也指出，富国与穷国应缩小的真正差距是知识的差距，否则穷国将被更远地抛在后头。我觉得，下一个世纪中国的腾飞在很大程度上也取决于教育，在于培养成千上万的各种国际化的人才，也可以说学好国际化，走遍天下都不怕。

然而，中国的教育状况还有待于加强，特别是中高等教育，因为这是培养出高精尖和国际化人才的关键。中国还有许许多多中学毕业生上不了大学；而大学生的培养，是中国造就千千万万高级人才的关键。现在国内各方面越来越意识到了大学生和高级人才培养的重要性。

1998 年夏天中国长江中下游的洪水灾害使许多有高考学生的家庭受到了影响，出现了各方面资助受灾学生的热烈场面。在这场活动中，我本人也情不自禁地受到感动，响应《北京青年报》的号召，捐资赞助了一批来自江西受灾地区的学生上大学。我觉得，培养大学生就是培养国家未来的栋梁。中国要在下一世纪的国际竞争中取得优势，首先有赖于在本土造就千千万万这样的栋梁之材！

就拿我自己的亲身体会来说，从小学到中学，没有电视、电脑，接触知识和外界的机会很少；但后来的大学教育和研究生教育，弥补了早期知识的不足，使我懂得了许多，知道了天外有天，我们是生活在一个日益国际化的年代。的确，教育造就不同的人生和知识水平，造就真正的人才。

中国改革开放后开放了赴国外留学的政策，20 年来累计出国的各类留学人员已达 30 万人。这是中国有史以来赴海外留学人数最多的，其中有十多万人已学成回国任职或在国内工作。国内学生到国外深造，已成为中国同世界接轨形成有机联系的一部分，现在仍有大批的学生通过各种渠道申请出国。1998 年的“托福”考试报名甚至还出现了半夜就得起来排队报名的现象，否则就有报不上的危险。1997 年北大有 20% 的毕业生出国深造。还有更能说明国内学生国际化意识加强的例子。比如设在北京的新东方语言学校，几年来前往该校学习英语或准备“托福”考试的学生大幅度增长。该校 1993 年底建校时只有二三十名学生，而到 1996 年，参加英语学习的人数就达 10 万人次，三年总共培养了 4 万人，其中不少学生学英语都是为了更好地走向国际，使自己成为一个国际化的人才。

同样更显而易见的是，随着经济的不断发达和机会的增多，越来越多的留学生已回到祖国并参加到中国改革开放的潮流中去。我在香港工作时，就发现不少的中国留学生到香港来工作，现在大批的留学生则回到大陆工作。留学生回国工作、创业或访问交流，具有很大的优势。他们熟悉国内外的文化，有着先进的知识和技术，更重要的是他们有全新的观念和国际眼光，这

无疑将为中国的经济发展注入新的活力。

我回到国内后，也发现国内这些年成长起来了一大批熟悉国际文化的外企人才正在为几十万个“三资企业”工作。这些人正在趋向于全球性的思维。其实，中国需要更多的人才建立全球性的思维模式，逐步减少“本土意识”和“本土思维”的局限性。全球思维不仅仅限于专业上的东西，而同时也涉及商务，生活，人文等多个领域，需要了解国际文化和背景，而不仅仅是一门外语。

从西方企业的角度看，全球思维性很强，如果西方公司不能及时参与到中国经济的腾飞中去，那就不只是丧失机遇的问题，还会削弱自身的竞争力。事实上，成熟的西方经济需要外部刺激。西方高精尖产品必须拓展更广阔的应用范围和新市场，而中国则是最具潜力的拓展对象。

西方需要找到一扇通往中国的大门，而中国也需要加强通往世界的有效桥梁，这联系东西方世界的“大门”和“桥梁”就是海外的华人和海外的留学生。这些留学生在西方长期生活学习过，经常与西方人打交道，熟悉西方模式，也熟悉国际市场经济，更知道该如何运作。总之，海外留学生是一股积极的、正在兴起的力量。

综观香港、台湾、新加坡等地的经济和社会发展，五、六十年代也有一大批留学生出国学习，而七、八十年代这些留学生又大批地回来，成为推动当地经济发展的主要动力之一。

进入 90 年代以来，海外中国留学生大批的回国，已足以形成和 80 年代初兴起的出国潮相对应的归国潮。仅上海一地，据统计截止到 1996 年就已有 1.5 万人回国，北京也有数万归国留学生，活跃着数个留学生回归俱乐部。这批人回国后有的任教，有的在中央部门或大企业任职，如中国银行行长顾问朱民就曾是留学的学子。也有的供职于外企或自己开办公司。有的还利用国外的风险投资开办各种信息产业，有的还建立了规模不小的互联网络服务，如搜狐网站等。尽管这其中相当一部分人已是“绿卡族”，但由于许多观念上、行为上、信息上、文化上的两栖人的存在，中国商界的气象已为之一新。

他们在中外两个空间里飞行着，频繁地穿梭于中国和世界各地；他们在两种文化间游走着，在理想和现实间寻找着自己的位置。有人说他们象蝙蝠，非兽非鸟，但正是这种新人才为我们打开了另一片风景，展示了另一种新的生存状态，一种中西合璧的、国际化的状态。他们是手拎公文包，肩挎笔记本电脑，飞越在大洋上空的新太空人；也可以说是 21 世纪的新游牧族。他们是中外双方互相开放的一个先锋的窗口。

从表面上看，他们似乎过着一种飘忽的生活，不停地从世界的这一端飘到另一端，就象大雁飞去又飞回，但有时坐在飞机上，我会突然有一种感觉：我们在东西方之间飞行的航线，也许就是我们事业的航线，我们人虽然在天空中飘荡，但我们的事业却脚踏实地。

我相信，随着中国经济不断地蓬勃发展，必定会有越来越多的留学生回到中国，回到这片能大显身手的土地，纵横国内国际，连接海内海外，同时还能带动更多的纵横驰骋、有世界眼光的国际人才和新时代的华商。这样的华商或知识经济学家将注定成为中国与世界经济接轨的强有力的催化剂。他们肩负使命、任重道远，正以欢乐英雄的抱负与信心迎接全球经济一体化——这个 21 世纪全人类所面临的共同挑战。

1998年10月完稿于温哥华至北京飞行途中后 记

这本书我断断续续写了半年，现在终于到真正脱稿交给出版社的时候了。其实，生活在这个世界上，我们每一个人的经历和思想都是一本书，都是从不同的角度在讲述我们的人生故事。萧伯纳曾说：“倘若你有一种思想，我有一种思想，彼此交流这些思想，每人将各会有两种思想。”

由于写作时间的仓促和工作的忙碌，而且不少体验只局限于我个人感受的范畴，本书难免有不足之处，我只希望把自己在海内海外有限的学习、工作和奋斗的经历做一个回顾，也许能够与读者朋友分享和共勉。

在此，我想感谢作家出版社的张胜友社长、责任编辑唐晓渡先生对本书的热诚关注和支持。我还要感谢我的老同学柏桦先生，他对本书的构思也提出了不少很好的建议。

最后，谨对广大的读者朋友表示最诚挚的谢意。

1998年11月于北京

这是一部事业人生有成者的自传性实录，完整讲述了作者通过不懈的自我选择，自我设计和顽强拼搏，从一个普通的插队知青成长为一个知识型、国际化的跨世纪人才的历程。主人公 1984 年出国，成为我国最早获得 MBA 学位的留学生之一；1990 年成为有史以来第一位出身中国大陆的华裔加籍外交官；1993 年创办加拿大亚加国际集团公司，短短几年内在东西方完成了奇迹般的“三级跳”，其丰富的奋斗经验蕴涵着深刻的启迪。谁想在新世纪和知识经济时代获取成功，谁就应好好读一读这本书。

