

一件T恤的 全球经济之旅

全球化与贸易保护的新博弈

| 原书第2版 |

The Travels of a T-Shirt in the Global Economy

An Economist Examines the Markets,
Power, and Politics of World Trade, 2nd Edition

[美] 皮厄特拉·里佛利 著 王海峰 吴恒源 译
(Pietra Rivoli)



机械工业出版社
China Machine Press

The Travels of a T-Shirt in the Global Economy

An Economist Examines the Markets,
Power, and Politics of World Trade, 2nd Edition

一件T恤的 全球经济之旅

全球化与贸易保护的新博弈

| 原书第2版 |

[美] 皮厄特拉·里德利 著 王海峰 吴恒源 译
(Pietra Rivoli)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

一件 T 恤的全球经济之旅：全球化与贸易保护的新博弈（原书第 2 版）/（美）里佛利（Rivoli, P.）著；王海峰，吴恒源译．—北京：机械工业出版社，2016.3
书名原文：The Travels of a T-Shirt in the Global Economy: An Economist Examines the Markets, Power, and Politics of World Trade

ISBN 978-7-111-53145-6

I. 一… II. ①里… ②王… ③吴… III. 国际贸易—贸易争端—研究 IV. F744

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 042143 号

本书版权登记号：图字：01-2015-6618

Pietra Rivoli. The Travels of a T-Shirt in the Global Economy: An Economist Examines the Markets, Power, and Politics of World Trade, 2nd Edition.

Copyright © 2009 and 2015 by Pietra Rivoli.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2016 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签，无标签者不得销售。

一件 T 恤的全球经济之旅 全球化与贸易保护的新博弈（原书第 2 版）

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：赵艳君

责任校对：董纪丽

印 刷：三河市宏图印务有限公司

版 次：2016 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：21

书 号：ISBN 978-7-111-53145-6

定 价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



学生抗议如何促使商
学院教授走遍世界



1999年2月的一天，天气寒冷，在乔治城大学校园内，我目睹了100名左右的学生在希利大楼的台阶上集会，该大楼是校园内最引人注目的哥特式建筑。学生们义愤填膺，校园警察在人群周围巡逻，以防不测。演讲者一个接一个拿起话筒，他们几乎每说一句话人群中都会响起欢呼声。众多集会者目标一致，他们认为公司、全球化、国际货币基金组织（IMF）以及世界贸易组织（WTO），这些坏家伙无情地压榨全世界工人的尊严和生计。不久之后，在西雅图召开的WTO年会上，有超过五万多名持类似理念的抗议者加入学生大军。到了2002年的IMF和世界银行年会上，抗议人群已增至十万人。反对全球化的抗议者给两机构在加拿大魁北克、意大利热亚那召开的会议带来了阻碍。2003年在坎昆召开的WTO会议，来自发展中国家的代表加入了抗议者队伍，因富国、穷国之间的严重分歧，这次世界贸易谈判破裂。反全球化的抗议者来自大学校园、劳工联盟、宗教机构、倒闭的纺织工厂、人权组织和非洲棉农，他们团结在一起，被统称为“全球化的反对者”。

起初，反对者的冲击令 WTO 措手不及。即便是“左倾”的《华盛顿邮报》，调查发生在西雅图的骚乱时，也颇为不解，“究竟是怎么回事？”他们在第二天的社论版上问道。从 IMF 大厦的高层办公室望去，楼下面全是社会底层人士组成的反对者。这些人动机良好却不明内情，毫不含糊地阻碍着人们通往富裕的唯一道路。因为根据一般的经济学常识，全球化和自由贸易为贫穷的人和受压迫者带来的是救赎而非灾难。全球化的反对者怎能如此糊涂？



回到 1999 年乔治城大学校园，我看到一位年轻女士正拿着话筒激动地向人群问道：“知道你们的 T 恤是谁做的吗？”“是一个被拴在缝纫机旁，没有食物和水的越南儿童？还是每小时只能赚 18 美分，一天只能去两次厕所的印度女童？你们知道她与另外 11 个人共同挤在一间屋，跟人同睡一张床，每天只能喝点稀饭吗？知道她每周被迫劳动 90 个小时，没有任何加班工资吗？知道她不能社交，没有言论自由，不仅生活贫困，还要忍受肮脏的环境和痛苦的疾病吗？知道她所有的遭遇都是在为耐克谋利吗？”

对这些质问我全然不知，而且我对眼前手拿话筒的年轻女士所说的话感到疑惑，她是怎么知道这些的？

我决定着手研究此事。在接下来的 6 年里，我走遍世界，探寻与制造我的棉质 T 恤相关的人、政治和市场的故事。我不仅找到了制造我的 T 恤的人，而且追随 T 恤的足迹行走数千里、跨越三大洲。2005 年出版了本书的第 1 版，此后，我与学术界的同事、工厂主、政策制定者、抗议者和学生一起，继续就这一简单商品所反映出的复杂而重要的问题进行交流。2014 年 6 月我写这本书的时候，人们对这个故事持续的关注让我受宠若惊。



T恤这么简单一件商品，它的故事能对目前全球贸易的争论起到什么作用？1999年开展此项研究计划时，一方面我被自己讲述T恤故事的愿望所驱动，但另一方面，我担心的是小型调查式的讲故事方法不足以解释复杂的全球贸易问题。一般而言，在今天的商业和经济研究中，这种讲故事的方法有些过时。由于故事提供给我们的只有“轶闻”资料，从中我们能得出很少的结论。根据学术研究公认的方法论，在某时某地发生的事情，也就是这些故事、轶闻可能是娱乐化的，不具备知识性。讲故事不足以让我们得出、检验或者总结出理论。结果是，今天的研究人员有更多的数据、更快的计算机和更好的统计方法，亲自观察却越来越少。现在，我相信虽然非亲身参与的数据和统计模型是知识创造的关键部分，但亲身参与和观察却同等重要。人们对本书的持续关注，特别是它被多所大学用作教材，已经证实我早前的期望，即在经济与政治领域，传记和故事能够解释数据及统计分析所不能说明的问题。

除商业和经济之外的许多学科，故事和传记的方法享有备受推崇的地位，从这其中我获得了启发。理查德·罗兹（Richard Rhodes）在《原子弹的诞生》（*The Making of the Atomic Bomb*）一书中，层层地揭开了原子弹诞生的进程，阐明了一群天才在工作中知识进步的过程，该书曾获得了普利策图书奖。劳瑞尔·乌尔里希（Laurel Ulrich）在《一位助产婆的故事》（*A Midwife's Tale*）中，用一位看起来平淡无奇的妇女日记，刻画了200年前缅因州丛林生活的故事，重现了当地经济、社会结构与现实生活的面貌，如果作者用其他方式则不可能达到这样的效果。在《创业精英》（*Enterprising Elites*）中，历史学家罗伯特·达尔泽尔（Robert Dalzell）讲述了美国第一代工业家以及其19世纪在新英格兰开辟天地

的故事，反映出美国工业化的过程。因此，故事，不管其讲述的是人还是物，它不仅能展现一种生活，还能阐释塑造生活的大千世界。这一直是我写T恤故事的目的。尽管我的T恤的故事中体现了一些经济和政治的道理，但这些道理并不是我的出发点。换句话说，我讲这个故事的目的不是宣扬这些道理而是让人们去发现它们，能看到道理并不是故事的出发点。换言之，我的T恤故事的出发点并不是宣扬道德，而是为了彰显它们，并且还要看故事的发展方向。

当然，世上并没有客观中立的讲故事者，我把个人的偏见带入了本书。因为我的工作是在商学院教书，加上我的金融学和经济学的学术背景，我和我的同事在某种程度上认为，如果我们懂的每个人都懂，并且是真正明白，他们就不会再这样争吵下去了。亚当·斯密在《国富论》一书提出了自由贸易的观点，但在200多年后的今天，我们依旧努力使学生、公民以及英语系的同事“理解”这一观点。因为我们确信，一旦他们理解了，所有人将会赞同我们的观点。当我恰巧在乔治城大学校园碰到抗议者，听到关于对T恤的批判，我的第一反应就是这位年轻女士尽管初衷纯良且富于激情，但她并没有理解自由贸易的观点。她需要一本书，或许正是这本书，来了解一些事情。但是，在追随我的T恤走遍全球，用15年的时间与农民、政治家、工厂主和劳工抗议者交流之后，我的偏见已经不再是偏见了。



市场力量的善与恶长期盛行于贸易和全球化辩论中。虽然批评者担心势不可挡的市场力量的影响，这种尤其对工人更为强烈，但经济学家一般认为国际市场竞争创造的财富大潮（至少最终）将会使水涨船高，令所有国家和地区受益。批评家特别担忧的是，服装的自由贸易的结果就像在查尔斯·狄更斯一部小说中

描述的那样，只会导致工资和工作环境螺旋下降。然而，来自我的 T 恤故事的首要经验是，支持全球化者和批评全球化者通常会夸大市场的力量。我的 T 恤之旅的故事在某种程度上受到了竞争性市场的影响，但在关键环节中，与政治、历史以及规避市场竞争的创造性相比，这种影响就要小一些。即便是那些称赞市场竞争效果的人，也不喜欢参与其中。因此，我的 T 恤之旅中的赢家所擅长的并不是市场竞争，而是如何规避它们。就穷人和弱者而言，规避措施比市场竞争所产生的破坏效果更大。总之，我的 T 恤的故事中论述市场的内容比我预期的要少，更多的是关于市场所嵌入的历史和政治的网络。在层层揭开我的 T 恤之旅的神秘面纱的过程中，无论是 1999 年还是 2014 年，我总是避开传统商业主题，转向历史和政治。

受益于全球化，很多曾经贫困的国家或地区变得更加富裕了，许多依然处于发展中的国家也不再像以前那么穷了。然而，在非洲有很多世界上最不发达的国家，它们依旧没能以任何方式享受到全球化的好处。我的 T 恤之旅表明，在一些地区，全球化有可能会增加其财富，但是，对于最不发达国家，市场与政治似乎注定了其经济前景跌入“不可能赢”的陷阱。

尽管并未明言，本书也揭示出，在改善人类状况方面，全球化辩论的反方其实是一丘之貉。在当前辩论的早期版本中，经济学家卡尔·波拉尼（Karl Polanyi）观察到，市场力量的一面与要求社会保护的另一面相碰撞，他将此种现象称之为“双向运动”（double movement）。¹波拉尼对正反双方调和的前景比较悲观。稍晚的作家皮特·多尔蒂（Peter Dougherty）持有不同观点，他认为“经济学是更为宏大的文明化进程的一部分”，在此进程中，市场的存在依赖于多种形式的反对力量。²本书最终支持了多尔蒂的观点：市场以及其反对力量

都不能单独给棉农、T恤工人还有世界上其他穷人带来希望，但双方无意的合作却是希望所在。贸易怀疑论者与公司相互需要，但最重要的是，亚洲“血汗工厂”的工人和非洲棉农对两者都需要。

1999 ~ 2005 年反全球化抗议的影响在 2014 年的诸多事件中体现了出来。最重要的影响或许是，抗议者扰乱了在西雅图进行的世界贸易谈判后，WTO 主导的世界贸易多哈回合谈判停滞了十余年。此轮谈判开始时，发展中国家满怀期待，他们希望与西方国家一道制定世界贸易的规则，并希望 WTO 的 159 个成员将达成以贫穷国家关切为重的新规则。但是，2014 年我没能发现任何人对多哈回合在可预期的未来回到正轨抱有希望，“多哈昏迷不醒”是普遍的看法。

早期全球化抗议的第二个回响，是当前道德与政治议题中不平等性的讨论突出。2011 ~ 2012 年，美国发生“占领华尔街”运动期间的讨论与早期全球化抗议的主题有特殊的相似之处。20 世纪 70 年代以来，美国和许多其他国家社会收入与财富的差距迅速扩大。正如反对全球化的抗议一样，经济正义的主题也逐渐渗入“占领”运动。无论目标是华尔街交易、金融体系，还是 WTO 和国际贸易体系，抗议的共同主题是权力不平衡和市场力量所导致的结果，那就是少数人的收益，尤其是“1%”的收益是建立在多数人付出代价的基础上。2014 年一项皮尤调查结果发现：左右翼观点出奇的一致，有 62% 的美国人相信美国经济体系并不公平，他们认为该体系使有权势的人受益。³ 近年来，学术界对导致财富和收入差距加大的根源做了大量的研究，相关研究证据表明：贸易自由化、经济全球化加剧了这种差距。尽管自由贸易提高了平均工资，但对低技能工人产生了有害的影响。⁴ 曾经引发 1999 年反对全球化抗议浪潮的经济安全与正义的主题，在 2014 年不仅仍然存在而且越演越烈。本书的核心结论，赢家通过“制定

规则”避免竞争而不是选择在商业中竞争。这种观点在 2014 年政治辩论中正逐渐流行，而一些利益集团制定游戏规则的能力很显然也是导致贫富差距加大的根源之一。⁵



当我开始写本书第 1 版时，我没有料到我的 T 恤故事将会与我们时代最为重要的经济事件相关联。纺织与服装贸易规则最初出现在约翰·肯尼迪竞选总统的一项承诺中，到 2005 年终结，已经存在了 45 年，它的结束留下许多失败者、一些大赢家和不确定的未来。大约在同一时期，令人惊讶的大卫 - 歌利亚 (David-Goliath) 措施，使得世界上最不发达的国家尤其是那些种植棉花 (我的 T 恤的主要或唯一成分) 的国家，以美国农业补贴为由，绑架全球贸易谈判。在“9·11”事件之后的日子，公众视野之下，布什政府和巴基斯坦进行了奇怪的谈判，将 T 恤销售和军事支持捆绑了起来。这一谈判表明，美国纺织行业依然拥有很大的实力。中国作为世界第二大经济体，在全球经济中占据着中心地位，也是我的 T 恤生产的主要地区。我写本书的 2005 年版和 2009 年版时，中国经济飞速发展，以低成本的出口冲击了美国的市场，使得几乎每一个美国公司，不管规模大小都在设计“中国战略”，迎合“中国价格”，以及应对“中国威胁”，民主党人、共和党人则均试图解释他们在“中国问题”上的立场。然而，到了 2010 年，中国的生产成本上升，损害了“中国制造”的形象。很多产品的生产开始转移到成本更为低廉的地区。在 2013 年春天，乔治城大学早期的学生抗议者发表的言论最终被证明是悲壮的先见之明。孟加拉国首都郊区拉纳广场的倒塌，使数十家制衣工厂超过 1 100 多制衣工人死亡。拉纳广场的倒塌是全球服装行业历史上最严重的悲剧事件。几乎拉纳广场所有的产品都销往西方，拉纳灾难重新点燃

了反全球化激进分子关于“血汗工厂”的话题。从 19 世纪初的工业革命到 20 世纪 90 年代的校园，西方服装公司、工人和政府已经渗入全球纺织和服装行业。



1999 年我在乔治城大学校园内遇到抗议者后不久，学生们和平地占领了学校校长办公室，直到学校及其衣服供应商同意解决乔治城大学 T 恤和其他许可的服装所谓的恶劣生产环境问题才有所让步。全美国数十所大学也不断发生类似的抗议。在接下来的几年期间，学生们和全球范围内的志同道合者为改变底层竞争规则做出了显著的贡献，尤其是使得西方服装公司在供应商工厂工作环境方面承担更大的责任。拉纳广场倒塌之后，乔治城大学新一代学生和其他学校的学生一道迅速地迫使他们所在的大学要求与其服装供应商“签约”，条约规定西方服装公司不仅承担改善工作环境的义务，还要保证厂房牢固和防火安全。⁶2014 年，波拉尼的“双重运动”依然存在：尽管市场的力量推动服装生产转到工资越来越低的地区，但为了安全、高工资和工人的权利，良知和政治的力量又将市场往回拉动。

当我开始写这本书时，我本想要用一个故事，以我的方式引导学生看事物的方式，感知市场改善人类生存状况的价值。我希望的确有这样一个故事，但它并不是本书的全部。不只是竞争性的市场推动经济和社会进步，当然还包括持续改写全球商业规则的良知的力量。

2005 年，在华盛顿 IMF 的一次会议上，我谈及本书的第 1 版。其中的一位评论者汉斯·皮特·赖克斯（Hans Peter Lankes）说，读这本书有点像在花园转圈。关于这一问题，一个人悄悄进入想象的情景中，这里没有反面人物，参与者我都称之为史诗般的斗争和一个难以置信的复杂的正向驱动和文化变革。如果读这本书就像在石花园徘徊，写这本书也涉及反复的思考。在最近几年，当我

开始转圈，我依然没有遇见任何罪人。我的 T 恤之旅的每一方面已经变得越来越复杂，每一个参与者似乎正在参与一场更快、更复杂的竞赛。棉花农民、演说者、女裁缝、纺织工厂主、服装回收工和政治家，每天都要应对全球经济的竞争。我希望传达，即便是只有一点他们的经验以及其对于我们的意义。

在本书第 1 版出版后近 10 年，我依然坚持每周倾听读者的声音。最近几年，我收到最普遍的问题是关于我的新版计划。本书是一个发生在特定时间、特定地点关于一件特殊 T 恤的故事。我担心新版会失去原始故事的本质。同时，我也想对近年来对我的 T 恤在世界上所发生的事情有持续兴趣的人负责。所以，折中方案是在本书结尾新增后记。我希望读者能够和我一样感受和理解 T 恤之旅的地方和人。

我现在知道是谁制造了我的 T 恤：我很荣幸认识纳尔逊、加里、袁志、杰弗里、艾德、奥吉、朱莉亚以及许多其他朋友。我希望对国际商务和全球贸易感兴趣的每一个人能遇见他们，并透过他们的眼神和经历理解全球化。这本书则是接下来理解全球化最好的读物。



劳德代尔堡的市领导最近几年把这个城市的很多地方重新粉刷了一遍，喝得醉醺醺的冲浪者和吵闹的大学生没有以前那么多了，海滩旁边建了不少新的咖啡馆和高端宾馆，20世纪70年代的大学生现在都早已为人父母，而且有了经济能力。这个城市像一棵棕榈树一样，向钱弯曲，所有的装饰、打扫、粉刷都是为了吸引游客来到这里消费。跟世界上所有的旅游胜地一样，只要把光鲜的表面稍微褪去一点，你就能看到城市庸俗低级的一面。虽然这个城市的先辈都比较喜欢艺术画廊，但是T恤商店遍布了整个海滩，因为多数游客想买的还是T恤衫。

店主在海滩不远处的沃尔格林的药店旁边放了一个装有T恤的大箱子，之所以放在这里是因为顾客购物完成后必然会经过这里，果然效果非常明显：几乎每一个路过的人都会伸手在箱子里面挑选T恤。这个箱子里面有几百件T恤衫，每件标价5.99美元，两件10美元，上面的图案以佛罗里达为主题，有贝壳、明鱼、棕榈树，非常漂亮。

我伸手进去拿出来一件T恤，纯白色，图案是一只靓丽的鸚鵡，下面写着

“Florida”的字样。之后我去结账，走到太阳底下，透过包装纸看着这件T恤。

“就是你啦。”我想。

回到华盛顿之后，我从塑料袋中拿出T恤，看一看这里的商标，上面写着“雪莉制造”，在最底下写着“中国制造”。我在搜索引擎中打上了“雪莉制造”，几分钟后我就和这家公司的总经理加里·桑德勒通上了电话。电话里他说：“欢迎您的采访，我们接待的华盛顿客人可不多。”



雪莉制衣厂位于迈阿密最原始的工业区，是一排荒凉的仓库和工厂，离机场倒不是很远。加里·桑德勒皮肤是典型的佛罗里达太阳晒黑的，非常友好。他完全没有任何矫揉造作，非常自豪自己和家人一起建造了工厂。在他办公室的墙上挂满了自己孩子们和销售团队的照片。

加里的父亲昆廷在第二次世界大战后不久就创立了雪莉时装公司，公司以自己大女儿的名字命名。最初，昆廷从独立的批发商起步，沿着海滩的商店挨家挨户地向店主兜售小饰品。他经常去纽约进货，然后回到迈阿密，在旅游旺季叫卖自己的小物件。那个时候跟现在一样，人们喜欢度假的时候购物，尤其喜欢买纪念品。昆廷发现热带主题的纪念品特别受来访的北方人的欢迎。

20世纪50年代，可以穿的纪念品不是很多，游客们带回家的主要是小饰品而不是衣服。但是昆廷发现他最受欢迎的商品是围巾纪念品，这是一块很小的正方形棉织品，上面画着佛罗里达的图案。跟那个年代其他做工粗糙的旅游制品一样，这块围巾在日本生产和印刷。不久以后，昆廷自己发现了，批发商面临的典型困境，那就是利润都被供应商和零售商赚去了。1955年，昆廷·桑德勒就舍弃了他在纽约的供应商，开办了自己的服装店。雪莉时装成了雪莉制造公司。

20 世纪 70 年代中期，加里·桑德勒从大学退学，加入了父亲的公司，并在 1986 年成了公司总裁。1999 年中期，公司总经理一职传给了第三代人，桑德勒的外甥（雪莉的孩子）开始上任并负责公司日常运营。

现在雪莉是美国最大的 T 恤截图印刷商，它一直专注于旅游业，在基维斯特、佛罗里达、德纳里峰、阿拉斯加以及很多旅游胜地，包括欧洲，都有雪莉的 T 恤在销售。雪莉的艺术家为每个旅游市场设计不同的设计主题，这些设计最后在迈阿密的工厂里进行印刷或者绣在 T 恤上面。

雪莉的空白 T 恤（还有沙滩浴巾和棒球帽）装满了一间两层的仓库。工人们把空白的 T 恤从库房拿出来，然后放在像摩天轮一样的印刷机器上。他们先把每件 T 恤平放在轮辐的一端，然后开始转动，一共短暂停留 14 次。每次轮子停止的时候，就会有一种不同的颜色通过屏幕上的小孔喷射出来。当 T 恤回到轮子的原点位置时，一名工人会把 T 恤拉出来，然后交给另外一名工人，他会把 T 恤平放在烘干传送带上。下一名工人会在传送带尽头把 T 恤拿起来，放在第二条传送带上，进入一条通道后，再从另外一头出来时，T 恤已经被叠得整整齐齐了，这件 T 恤就再也不是一件内衣，而成为一件纪念品了。

这些印有海滩、山川、摩天大楼和冰川的诱人 T 恤被堆放在了购物车中，每一件 T 恤最后都会有个归宿，会有人将其穿回家。沿着工厂旁边的库房走一圈就好比是一场旅行。这些 T 恤要去的地方可能需要你带上防晒霜，但是他们从哪儿来你可就不好猜了。

加里·桑德勒从不同的地方采购 T 恤，包括墨西哥、萨尔瓦多、洪都拉斯、中国大陆、巴基斯坦、波斯瓦纳、印度、中国香港以及韩国。2008 年，我再次拜访加里的时候，我了解到了 T 恤生意比前几年难做得多了。主要原因是来自

国外的激烈竞争，迈阿密的劳动力市场非常不稳定，美国以外市场的外包更加复杂。除此之外，经济衰落也严重地影响了旅游业，旅游业的不景气又反过来影响到了雪莉的生意。

我买的那件T恤来自中国，它很可能是在1998年年底离开上海港，几周后到达了迈阿密港，所有的费用加起来，这件T恤花了桑德勒1.42美元，包括24美分的关税。这件T恤是1998年美国服装配额体系中2500万件允许从中国进口到美国的T恤之一。它的旅行证明了打破外来阻力的经济的力量。它之所以能来到这里，是因为它打败了美国的纺织和服装业，打败了南方的国会议员，突破了一系列的关税壁垒和配额限制，这些限制非常复杂，以至于很难想象会真有人不怕麻烦从中国进口。但是加里·桑德勒真的就是不怕麻烦的人，因为不管国会、行业领导者、说客们多么努力地游说，尽管配额和关税限制，中国的T恤确实是质优价廉。

但是中国是一个很大的地方，我问桑德勒这些T恤到底是从哪个地方生产出来的？桑德勒在自己名片盒里翻了好久，拿出一张名片，上面写着“徐兆民（音译）先生，上海针织厂”。

桑德勒说：“你给他打电话吧，他是个很好的人，他会告诉你一切的。”

“徐兆民。”我吃力地念了出来。

“不，不，”桑德勒说，“帕特里克，他的美国顾客都管他叫帕特里克。”

帕特里克·徐和他的夫人接受了我的邀请，下次他们访问美国的时候会来华盛顿做客。



徐先生游走于东西两方，像猫一样具有良好的平衡能力，游刃有余。他每

年会到美国两三次，见见老客户，开发新客户，了解西方的时尚，把新的想法带回工厂去。尽管帕特里克很乐意把白T恤销售给像加里·桑德勒这样的老客户，但是他认为上海针织厂只卖白色T恤前途很渺茫。很多国家，甚至中国其他地区可以以更低廉的价格参与竞争，他认为不久之后，他好不容易争取来的客户会从上海之外的地方采购T恤。帕特里克正努力想把价值链提升到更高一层，比如毛衣。

我们1999年第一次见面的时候帕特里克说：“来中国吧，我会向你展示一切的。”

我说我想要整个流程，他能让我看到衬衣在哪里被缝纫吗？没问题。纤维在哪里被编制的？没问题。我得寸进尺，那能看到纱锭怎么织成布的吗？纺织厂呢？没问题，他可以安排。但这还远不是开始，棉花呢？我要想讲述T恤的故事，我就得从最开始的原料为起点。我知道中国是世界上最大的棉花生产国，我能去地里看棉花是怎么生产的吗？

帕特里克看了下T恤说，这恐怕有点难，棉花应该不是在上海种的。有可能是在得克萨斯。

“得克萨斯？这是什么地方，有多远。”我问道。我桌子上面有一个地球仪，我把它转到中国，“你能给我在地球仪上指一下这个地方吗？”

帕特里克笑了，他拿起地球仪，转回了原地，然后说：“这里，棉花应该是这里种的。”我跟着他的手指看了过去。

原来他指的是得克萨斯……