

征途美国

站在金字塔尖看美国

[美] 黄征宇◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

征途美国 / (美) 黄征宇著. -- 北京: 中信出版社,
2017.5
ISBN 978-7-5086-7420-9

I. ①征… II. ①黄… III. ①文化-介绍-美国
IV. ①G171.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 064441 号

征途美国

著 者: [美] 黄征宇

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 9.5

字 数: 153 千字

版 次: 2017 年 5 月第 1 版

印 次: 2017 年 5 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7420-9

定 价: 59.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

谨将本书献给我亲爱的妈妈，
感谢你给予我的一切！



赴美三十年

美国和中国是世界上第一大和第二大经济体。美国前总统巴拉克·奥巴马把中美关系称为“21世纪最重要的双边关系”，但这种关系充斥着不信任和误判，发生严重冲突也不无可能。在这些共同点和分歧点上，许多学者曾经以某些单一的角度阐述过其复杂的构成原因，但他们都遗漏了在这一个重要问题上其实存在4个基础角度：美国人如何看待自己，美国人如何看待中国人，中国人如何看待自己，中国人如何看待美国人。如果不能充分把握这4个既对立又相关的角度，以及了解历史过往和当前的相互影响，恐怕我们不能真正地看到那些现存的和潜在的机遇与危机。

我出生在中国，10岁的时候随父母移民到了美国，之后在斯坦福大学和哈佛商学院接受了高等教育。我曾经为英特尔这样的美国大公司工作。在英特尔的7年，我负责过“迅驰”（英特尔划时代的首款整体移动计算解决方案）这个项目的跨国团队工作，之后一路晋升到英特尔最年轻的华人董事总经理，并代表英特尔主导和中国信息产业部的通信合作项目，也曾和中国信息产业部洽谈知识产权的合作。2009年，我在美国前总统奥巴马的授权下进入白宫，出任国际开发署署长的特别助理。2010年参与海地大地震救援，全面负责美国对海地的通信重建工作。离开白宫后，我回到中国创立了自己的事业。我早期建立的跨国金融服务公司的目标是帮助国际投资机构在新兴市场上发掘并把握投资机会，现在业务规模已达到数亿元。我现在建立的宇沃资本则致力于帮助中国资本国际化，尤其为那些有志跨国发展的中国家庭和孩子提供最好的基金管理及跨国金融服务。我周游过70多个国家，在5个国家居住和工作过。近年来，我有一半的时间在美国生活和工作，而另一半时间则在中国。

经历以上种种，我其实一直在寻找一个定义——我是美国人还是中国人？这让我觉察到之前所述的4个角度能贯穿每一

个与中美有关的话题。例如，美国到底是维持国际秩序的世界警察，还是像中国人所说的，是一个在抑制中国和平崛起的霸权国家？到底热爱和平的中华民族只是想恢复自己在世界上的历史地位，还是会打破亚洲平静而让很多美国人加以提防？

这4个角度的定义也随着我的成长而逐步得到完善。在美国，我的言行举止像一个美国人；在中国，我是一个黄皮肤、说汉语的中国人。在美国读高中的时候，我阅读了约翰·霍华德·格里芬关于如何把皮肤涂黑扮成一个美国黑种人，然后用了6个星期的时间到处旅行和工作的故事。他的书《像我这样的黑人》点燃了美国黑种人的民权运动。这本书的核心就是格里芬情感上的声音：“如果我们站在别人的立场去看看我们自己的行为，我们就可能发现种族歧视的可怕和可憎。”今天，这些种族歧视的行为已经减少，但对异类的恐惧还在分裂着我们。让-雅克·卢梭也曾经写道：“我可能忽略、颠倒事实，或者记错日子，但我不会搞错自己的感觉和让自己这样做事的感觉，这些就是我的故事的主题。”这样来看的话，我对自己的定义就是对的：我不是完全的中国人或美国人，而是在国际化背景下连接两者的桥梁。

现代中国的高速发展始于1978年的改革开放，最初的

10年可以称为第一个阶段。那时候，国人“走出去”的愿望十分强烈，出国发展往往意味着获得更为优越的生活条件。我父亲就属于当时国内第一批留学生，他们中很多人后来留在国外发展，成为改革开放后的第一代移民。这群人的孩子现在也已经人到中年了。

之后，中国进入高速发展的第二个阶段，这时候国内经济发展速度更快，机遇与挑战并存。很多留学生学成之后相继选择回国发展，国内很多发展良好的企业的创始人都曾有一定的海外留学经历或工作经验，同时在国内也有一批土生土长的企业家，他们的异军突起为中国创造了很多财富。

经过几十年的高速发展后，中国逐渐步入经济发展的平稳时期，这就是第三阶段。放眼世界，中国的企业和资本必然积极进军国际领域，走向国际化。伴随着这轮国际化趋势，很多家长，尤其是近20年来国内事业比较成功的家长，纷纷想把孩子送往国外进修深造，希望他们学成归来后能在事业上帮助家族更长远地发展。

可以预见下一个阶段的趋势是，越来越多的中国企业在国内取得成功的同时，在国外也会大有斩获。这些企业不仅能主导国内市场，在国外先进市场上也会真正获得一定的市场地

位。典型的成功案例如联想、华为这两家曾靠低成本在海外市场竞争的企业，如今已经成为高知名度的国际高价值品牌了。

然而，无论是企业还是机构，如果想在海外竞争中生存下来，一定要有一批具有真正国际视野的领导者。这些领导者不仅仅要熟悉海外市场，更要对国内市场了如指掌。因此对于有远见的家长来说，他们对孩子的最大期望是想让他们成为具有国际视野的国际化领导者。孩子能在国外接受最好的教育，有不错的工作经历，又具备相应的能力将这些知识与经验带回国内，使自己能获得更好的发展。同时，也因为这些孩子有了这样的领导能力，他们就非常可能成为下一代领导中国走向真正国际化的领袖，成为连接中国与世界的桥梁。这是我认为中国经济在今后必须要走的一条路，也是中国家长最希望自己的孩子能成功走上的一条路。

中国在经历了一系列快速发展后，放眼全球，真正值得中国深入学习的国家可能也就是美国了。其他国家和地区中有的虽然在创新层面较中国有一定领先，但已经大大放慢了脚步，很大程度上也只是基于对所谓“历史悠久”的传统领域进行的创新，而如今全球范围内下一轮经济浪潮强调的是建立在真正高科技上的创新，是技术的创新与思维的创新，在这一方面，

美国毫无疑问依然具有领先地位。这也是为什么美国往往成为中国家长送孩子出国读书的首选之地。

当年，父亲移民去美国，我也有幸成为改革开放后第一批跟随父母去美国读书的孩子。通过自身的努力，我在美国上最好的大学，进最好的企业，接触到美国最前沿的高科技理念和创新思维，还曾在美国白宫工作，回国后又成功创立跨国公司，有机会成为连接中国和美国之间经济与文化的桥梁。这是我所走过的路，其中有挫折与失败，也有很多的成功经验。每年中国有400万人去美国，其中去美国留学的就有40万人，我个人的一些经历和总结可能对其中很多人会有帮助，所以我希望对所有想要或将要成为国际化领袖的人分享这一切，更希望帮助他们接触和进入美国主流社会的圈子。在这本书中我也会结合个人的经历，分享每个家长和孩子都会感兴趣和关心的事情。以下是我想与大家分享的内容。

第一点，我想谈谈什么才是美国的主流社会。多年来，我看到太多的中国留学生或移民因无法融入主流社会而逐渐被边缘化。他们常常抱怨说，美国人排外，种族歧视现象严重或中西方文化差异太大。但这是事实的全部吗？显然不是。中国有句俗语：知己知彼，百战不殆。只有充分了解美国的历史，了

解其文化根源以及核心价值观的由来，才能更好地认识美国的主流社会。

美国 200 多年的历史其实也是一部多种族相互融入的历史。美国的主流文化正是在吸收了多种族文化精华的基础上发展而来的。从这个层面来看，新移民给美国带来的并不仅仅只是融合，更多时候美国主流文化还一直在改变新的文化。所以很多中国家长认为孩子到美国一定要学习美国文化，一定要融合它，这是片面的，在这方面，我会和大家进行深入探讨。

第二点，我想分享一下我在美国白宫的工作经验。提到美国白宫，很多人都知道，这里是世界上最发达的国家——美国的权力核心，甚至是世界权力的核心所在。我在这里接触到了世界上最顶尖的领袖人物，了解了他们积累了几十年的人生经验和成功之道。

第三点，作为哈佛大学的校友面试官，我最想谈谈如何让自己成为美国顶尖大学想要的人才。也许很多人写过“如何考进名校”这类攻略，而我想要研究的是这些大学到底想要培养怎样的人才，它们又如何去全方面地培养这些人才。在美国，很多大学都以培养国际化的领袖为自己的“使命”。以此为前提，这些美国顶尖大学希望培养的学生具备怎样的个性和能力

呢？这一点很重要。很少有书从这个层面深入探讨，仅仅只是围绕进入这些学校需要的成绩、写作水平、课外活动与经历等硬性要求来展开，对于其实质的内容却谈得并不够透彻。在这方面我可以与大家很好地分享我的经验。

第四点，我想谈谈在大学期间如何充分利用学校提供的优质资源，尤其是创新资源。我还会谈到我在商学院期间从世界顶尖教授那儿学到的独到思维和观点。我了解到很多去美国留学的中国学生还只是局限在中国留学生的圈子中，4年学习下来，英语说得不够地道，对美国社会文化也不是很了解，完全没有融入美国的主流社会。更为重要的一点是，他们几乎没有利用到顶级大学里众多的优秀资源。因此从这一层面出发，我想谈谈如何在顶级学府中更好地利用资源来提升自己，让自己在4年后成为一个有视野、有想法、有立场、有创新能力的优秀人才。

第五点，我想谈谈在美国的就业和个人发展。如果你问任何一个人，他从大学毕业几年之后对于自己在学校学过的知识还记得多少，答案可能是：基本上忘光了。因为在学校学习的理论知识与工作上的实践经验相比，差异还是很大的。不论你在学校的学习有多优秀，进入社会后工作便又是一个全新的开

始。就业问题真的只需要在大学的最后一年才开始考虑吗？未来的职业发展又有多少能掌握在自己的手里呢？

踏入社会以后，我们不仅仅要进入最好的企业或机构，更深层次的是要了解企业需要怎样的人才。进入企业之后又该如何充分利用丰富的企业资源不断提升自己的领导能力，这也是非常重要的。

第六点，我想谈谈华人。在美国有句名言：硅谷是在中国人和印度人的肩膀上建立起来的。近年来，印度裔人才辈出，无论在世界 500 强企业高层还是在美国政界，常常能看到印度人的身影。而华人在美国却是一盘散沙，无法凝聚自己的力量，很多优秀的华人靠自身的实力走在了前端，却又如昙花一现，瞬间归于平淡，这其中的原因到底是什么？我曾接触很多不同的华人，对此感触颇深。

第七点，我想谈谈美国那些最成功的投资人。当我在哈佛商学院学习和在华尔街工作的时候，我有机会接触到华尔街顶级的投资人，我惊讶于他们独立思考的能力和质疑精神，更敬佩他们对自己的绝对信心。如何引导中国资本去做正确的境外投资，尤其是在美国的投资，已经成为一个十分重要的课题。

真正成功的人，往往不会仅局限在单一的视角，而是要进

行多方视角的思考与结合后的创新，他们不会生搬硬套中国或美国一方的成功模式，而是吸取两方的精华来进一步创新。这就需要我们更好地结合不同制度与思维方式的优点，避开缺点。很多创新领域的想法与公司模式最先是在美国开创的，但经过中国本土化的发展，却做得比美国更好。比如微信，微信最早的雏形是美国一个叫 WhatsApp 的软件，但现在的微信不论从功能上还是模式上已经远远超过了 WhatsApp。所以说，知己知彼、积极创新是至关重要的。

我希望能通过这本书，帮助中产阶级以及他们的孩子放眼全球，根据自身特点，结合当今世界多元化的价值体系，通过融合与创新不断提升自己，成为真正的下一代国际化精英。



我在海地地震救援现场

美国国际开发署灯火通明，办公室里坐满了人，每个人的脸上都挂满了凝重的神情。

当地时间 2010 年 1 月 12 日 16 点 53 分，美国的近邻、加勒比海岛国家海地爆发了里氏 7.0 级的强烈大地震（中国地震台测定为里氏 7.3 级）。这次地震震中位置离海地首都太子港只有 15 公里，是该国自 1770 年以来最严重的一次地震。因地震而导致的海啸给这个国家带来了更为严重的破坏性灾难。这个西半球最贫穷的国家遭受了前所未有的打击，死亡人数不断攀升。

在美国国际开发署（USAID）新辟出来的“海地地震救援

临时指挥所”里，我作为通信救援方面的总负责人，和各部门代表就震后通信的恢复和重建工作召开了第一次会议。这也是整个救援工作中最具有决定性意义的一次会议。

在这次会议召开几个小时之前，经过海地政府的同意，美国联邦应急事务管理署（FEMA）派出的第一批救援部队已经抵达海地，并发回了非常具有价值的最新受灾情况报告。美国海军卡尔·文森号核动力航空母舰也在第一时间驶往海地，投入到救灾援助工作中。时任国务卿的希拉里·克林顿临时决定取消原定14—19日访问大洋洲三国的行程，立刻返回华盛顿协调救援工作。总统奥巴马也于13日发表讲话，承诺将迅速对海地实施援助，尽一切努力帮助受灾百姓。

毫不夸张地说，整个美国都在关注海地！美国对海地投入的救援力量是史上罕见的，也是其他国家无法达到的。这是因为美国和海地之间有着一段特殊的历史渊源。从地理上看，海地与美国隔海相望，海地在中美洲占据着极为重要的战略位置。从历史上看，1915年前的海地政变频繁，美国曾在1915—1935年这20年期间对海地有过军事介入。在此之后，美国逐步将政权交还给海地，时至今日，海地在政治、经济和文化等方面仍然深受美国影响。在这次大地震中，海地政

府整个国家行政系统已濒临瘫痪，所以海地决定向美国敞开国门，接受全开放式的国际援助，这在世界救援史上也是极其罕见的。

我当时从联邦应急事务管理署发来的报告中看到，太子港的大部分房屋和设施都被摧毁，由地震引起的地表断裂令人触目惊心。据海地当局保守估计，地震发生后海地伤亡人数超过 10 万，仅太子港就有好几万人被埋于废墟之下。海地全国陷入瘫痪状态，通信全线中断。先遣救援队在随后的实时报告中讲述，他们不断地捕获到废墟中发出的生命迹象。灾难发生后的 72 小时是黄金救援时间，一分一秒都耽误不起。所以救援队必须要尽快组织力量进行通信的恢复工作。

在会议室内环座的同事都是来自白宫各个行政部门的代表，他们为了此次救援被临时召集到这里，大家都把目光投向我。而在几个小时前，我的身份还是国际开发署署长的特别助理。现在，我被临时委派负责整个通信救援的工作。

老实说，在第一次召集各部门就通信问题进行会议的时候，我心里是没有底的。虽然在成为白宫学者之前，我在英特尔总部工作了 7 年，对通信行业有着一定的专业认知，但说到救援和重建，我几乎一无所知。这次救援工作对我来说，绝对