

《金融时报》全程跟踪

# 拯救 日本

〔英〕吉莲·泰特 / 著

吴谦立 / 译

泡沫崩溃后的

# 银行危机与 华尔街行动

上海远东出版社

《金融时报》：全球金融



2011年10月11日 星期三

德译新闻周刊

银行危机与  
华尔街行动

《金融时报》全程跟踪

# 拯救 日本

〔英〕吉莲·泰特 / 著

吴谦立 / 译

泡沫崩溃后的

银行危机与  
华尔街行动

上海远东出版社

Saving the Sun by Gillian Tett  
Copyright © 2003 by Gillian Tett  
Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by Shanghai Far East Publishers  
Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc., USA  
ALL RIGHTS RESERVED

本书由美国 HarperCollins Publishers 授权上海远东出版社独家出版。  
未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

## 拯救日本 泡沫崩溃后的银行危机与华尔街行动

---

著 者 / [英]吉莲·泰特

译 者 / 吴谦立

策划编辑 / 徐维东

责任编辑 / 潘龙杰

特约编辑 / 廖 昕

装帧设计 / 姚 荣

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 世纪出版集团

上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / 商务印书馆上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 南京理工排版校对有限公司

刷 印 / 商务印书馆上海印刷股份有限公司

装 订 / 上海锦佳装订厂

版 次 / 2004 年 8 月第 1 版

印 次 / 2004 年 8 月第 1 次印刷

开 本 / 787×1092 1/18

字 数 / 287 千字

印 张 / 16.666

印 数 / 1—5100

---

图字:09-2004-223 号

ISBN 7—80661—947—X

F·191 定价:38.00 元

# 译者序

1998年的秋天,大概是金融史上值得一书的日子。当时,东西方各有一家金融机构倒闭:它们都一度是令人敬仰的机构,也都具有相当的规模;它们的规模使得它们的倒闭,很可能殃及世界上其他的金融机构;最终,各自的政府不得不介入,以不同形式防止这个最可怕状况的出现;颇有意思的是,它们的名字又都带有“长期”的字样。一家是美国的对冲基金长期资本管理公司,它拥有当时被视为“梦之幻”的管理团队,但是由于美国式资本主义对人性贪婪的放纵,造成了它无法应对当时出现的突发风险。它的命运已由《营救华尔街》<sup>①</sup>一书描述。另一家则是本书的主角,日本的长期信用银行,它的案例则展现了一系列东方文化中的问题。本书正是以这家机构的倒闭为线索,具体探讨日本文化和与之相关的政治行为对日本的银行问题产生、恶化和拖延具有什么样的影响。作为同是东方文化下的中国,日本的经验教训或许在某种意义上可以作为我国金融改革的借鉴和警示。

笔者记得刚进大学时,借阅的第一本书就是中国政府代表团考察日本五家大型企业后的总结报告。当时的日本正以惊人的速度在世界上崛起,无论东西方学者都带着几分赞许而惊奇的心情研究它的许多明显违反经济学常理的行为。即使像保罗·克鲁格曼(Paul Krugman)教授这样的学者,在无法解释发生在亚洲的一些行为时,也只能自我解嘲:“如果说我的预测90%是错误的话,那么别人的则是120%错误。”然而,进入1990年代,随着日本银行不经意的一次加息,股市和不动产市场的泡沫立即破裂,整个国家顿时陷入了长期的困境,踟躇不前,无法自拔。正可谓“其兴也勃焉,其灭也忽焉”。

原著特意分为三个部分,分别以三个人物为中心,说明仅靠日本

<sup>①</sup> 此书由上海远东出版社引进出版——译者注。



001

式或者美国式的行为方式都无法解决颇具东方特色的日本的银行问题。相信读者对第一部分关于日本银行家们的“使命感”、产生坏账后如何掩盖银行问题以及以国家形象和稳定为由延误问题解决的描述,会特别深有感触。第二部分则是一个东西方文化在商业行为里激烈碰撞的经典故事。第三部分的故事则对如何兼顾东方文化和商业的合理行为给予了某些提示。

值得一提的是,倒闭了的日本长期信用银行曾经是世界上第九大银行。这对每每渴望进入“财富 500 强”的中国企业家来说是个深刻的一课:在计划经济体制下,企业成功的标志也许是它的规模;然而,在市场经济体制下,衡量企业成功的标志首先应该是它的利润率——企业规模并不代表成功。20 世纪 80 年代中期,当日本的银行处于巅峰时期,长期信用银行有少数年轻的银行家认识到了这一点,可惜他们没有能够推动银行往这个方向发展,从而错过了规避而倒闭的最佳时机。

本书在美国出版以来,情况又有了一些新的进展,现特别更新如下:2004 年 2 月,新生银行成功上市,以瑞波伍德为首的外国投资者仅出售了 1/3 的股份就收回了几倍于投资的回报,按照今天的股价计算,他们手里的价值是当初投资的 10 倍;4 月,新生银行彻底完成了从一家政策性的长期信用银行向商业银行的转型;5 月,新生银行报告它在过去一年里取得的利润上升了 25%,而 20 倍于它的瑞穗金融集团和东京三菱银行的净收入则分别下降 25% 和 39%,日本联合控股银行继续亏损,它仍然采取老一套的措施来解脱困境:向其他日本机构出售子公司;2004 年第一季度,日本经济出现了过去 7 年来最强烈的增长,但是不动产市场仍然没有起死回生的迹象,企业似乎也没有增加贷款的需求,日本政府仍然不愿公开谈论最近的银行检查结果及坏账规模;尽管在宏观层次上,金融改革方面似乎仍然没有多大进展,但是 5 月瑞波伍德完成了在日本的第三笔交易,把一年前买下的日本电讯公司出售给软银,获利 400%。

长期信用银行倒闭的整个时期,笔者的工作正在跟踪日本市场,对于前后过程有一个大致的了解,但是在翻译本书过程中,才得以明白个中的许多细节,对于其中的前因后果也才有了少许深层的理解。为此,要特别感谢上海远东出版社给了我这个绝妙的学习机会,并在翻译过程中提供了许多帮助。



另外,有两点说明:

(1) 日本最近几年为表示改革,把大藏省改名为财务省;但是因为书里多次提到历史上的大藏省以及大臣,我还是使用大藏省这个名称。

(2) 日本公司的董事长和总裁在一般的日文里面大都用会长和社长之类的名称,译著里面还是用董事长和总裁,估计读者更加熟悉这些名词。

由于笔者水平有限,错误在所难免,望读者见谅。

吴谦立

003

# 致读者

本书的一个指导原则是，通过叙事把日本银行界不透明的世界比较清晰地展示在非日本的读者面前。因此，出于简捷的需要，本书采用下列方法：

- 绝大多数的货币转换使用 1 美元兑换 100 日元的比例。实际上，在过去的 20 年里，这个汇率出现了从 150 到 80 的巨幅波动，本书写作时在 120 左右徘徊。但是，1 美元兑换 100 日元的比例给出一个大概的价值概念；只有在二战刚结束的阶段是个例外，当时的汇率固定在 1 美元兑换 360 日元的比例上面。

- 本书使用的万亿是美国的定义，即一万个亿，而不是古老的欧洲定义。

- “坏账”一词这里是泛指所有不履行合约的贷款；本书后面“坏账注释”一节详细讨论这个术语以及测算坏账的方法。



001



# 前言

整整 150 年前的 1853 年，美国的炮舰首次闯进日本海域，结束了这个国家的闭关自守政策。他们的到来使得日本人对美国技术产生了深刻的印象，同时也使得他们对于这些高大、多毛的“外国佬”带来的震荡而感到害怕。这些入侵者们也产生了复杂交错的感情：这第一批美国人注意到日本可以提供一些令人激动的商业机会，但也发现这是个令人困惑的地方，缺乏他们一直认为理所当然的东西——对个性的认同感以及对利润动因的崇拜。

双方的许多这些印象至今仍然存在。事实上，如果说有变化的话，近年来，日本经济对于美国人已经变得更加困惑难解，而不是更加容易理解。10 年以前，这个国家似乎创造了非凡的经济奇迹，以令人眼花缭乱的速度在第二次世界大战的废墟上面重建经济。实际上，这个“奇迹”是如此的不同凡响以至于美国人害怕日本终将超过美国而成为世界上最强的经济势力。但就在那时，奇迹变味了。1990 年以来，日本经济停滞不前，总债务与国内生产总值的比例上升到 150%，通货紧缩已经达到 1930 年代美国大萧条以来从未见过的程度，而且这个国家的信用等级已经被降到与博茨瓦纳<sup>①</sup>相同的水平。同时，日本的银行已经被坏账的潮汐所淹没，坏账之庞大是历史上前所未有的。

据日本政府估计，在过去的 10 年里，坏账已经达到 1 万亿美元，这个总数相当于整个英国经济的规模<sup>②</sup>；私营部门的经济学家估算的数字则是它的两到三倍。无论是哪个数字正确，这个问题目前都还看不到尽头，使得日本陷入了它历史上可怕的时代。尽管许多西

001

① 非洲南部的内陆国家——译者注。

② 整个英国经济的规模：这个 1 万亿美元（相当于 100 万亿日元）的估算是一个粗略的估计，把现有的无法履行合约的贷款加上已经核销的贷款而得。具体细节，请见“坏账注释”——作者注。

方国家过去也经历过银行危机，它们的问题大都在几年后就解决了。可是在日本经济开始下滑整整 13 年之后，这个问题仍然无法处理：被确认的坏账总水平节节上升，各家银行的资本金已经下降到如此水平，使得经济学家相信多数大型银行事实上现在已经资不抵债了。迄今为止，日本通过不断往里面扔钱才成功地避免了全面的金融危机，但这样做的困难性越来越大。换句话说，随着时间的流逝，日本金融问题爆发的风险越来越高，动摇着全球市场。

但是为什么情况如此呢？为什么问题久拖未决呢？为什么尽管对于大多数美国人（和其他局外人）来说，很明显应该立即采取措施防止一个全面而灾难性的危机，而日本政府却那么不愿意出手解决呢？

本书尝试回答这些问题的一部分，不过是从一个略微与众不同的角度。近年来，已经出现了许多令人赞赏的关于日本问题的宏观经济分析。绝大多数这些“从上而下”的讨论缺乏文化背景以及政治压力在造成这个烂摊子中所扮演的关键角色的内容。它们给人的感觉就好像是在 3 万英尺的高空写成的。在为日本问题提供处方时，它们都忽略了一个问题，动因——或者更加具体地说，就是今天驱使日本人所作所为的动因通常与美国人所认为正常的、放之四海而皆准的标准是截然不同的这样一个事实。

本书刻意从“从下而上”的角度通过讲述一个银行的故事，试图提供一个不同的观点。具体地说，本书讲述了一个具体银行——长期信用银行（the Long Term Credit Bank, LTCB）——的历史，作为日本经济问题和探寻解决之道的一个缩影。这家银行在 1998 年倒闭前，曾经是世界上第九大银行，其坏账达到 500 亿美元左右（大部分一直被掩盖着）。它后来被收归国有，然后出售给新的拥有者——一群美国银行家，他们把它重新定名为“新生”，并且尝试着引入美国式的管理手段作为金融改革的一个大胆的新实验。就实验本身而言，它给日本银行界带来的震动不亚于 150 年前美国炮舰的到来：在出售长银之前，还没有美国人以如此激烈的方式如此深入地介入日本的金融界，更不要说改变被这个国家视为神圣的公司管理方式了。换句话说，新生银行标志着一个历史性的开端。

这个故事分为三个部分：第一部分讲述长期信用银行（以下简称“长银”）及其最后一任总裁大野木克信的故事，浓缩了战后的日本经济

制度。尽管这段历史的某些部分似乎与现在的新生银行并不直接相关,但我相信它们对于回顾历史、理解为什么日本战后的制度最终失败以及今天日本的动因何在仍然是关键。第二部分围绕着一个美国企业家蒂姆·柯林斯(Tim Collins)展开,他于1999年帮助组织了一个外国投资财团收购了长银,并且把极其陌生的华尔街哲学引入了日本。最后一部分的中心是八城政基,一个受命管理这家新银行的日本商人。过去的3年里,他一直努力规划出改革的蓝图,把截然不同的日本和美国方法融入商业操作里。这三个人中的每个人都以自己的方式献身于试图解决日本问题的努力之中;然而他们的方法——以及成功的程度——却大不相同。

有两点提请留意。首先,我刻意把这本书的重点放在一家具体的银行上面,旨在让读者能够对阴暗晦涩的日本金融界多少有些了解。然而,在描述1998年以前长银的问题时,我并不是特定“挑中”大野木或者长银。恰恰相反的是,从一开始我就必须强调大野木的出发点是好的,他本人只是他一直试图捍卫的制度的可悲牺牲品。长银的历史和今天的情形之所以如此密不可分,是因为它集中地反映了当初发生在所有日本的银行——包括那些存活下来的银行——的行为特征,而且这些行为在一定程度上还在继续。长银只是这个制度的一个适例。

其次,本书并不准备为解决日本的经济问题开出任何综合性的处方,更不用说在正困扰着美国经济学家的争论中选哪一边站了:即“解决方案”应该首先着重于供应方面的问题(就是结构改革)还是需求方面的问题(就是货币政策、货币贬值或者储蓄剩余)。常识告诉我们事实上这两种方案的某种结合才是最需要的,不过需求方面的问题不在本书的范围之内。但是,这篇长银-新生银行传奇要做的是为结构改革提供历史教训:如果一个国家始终试图通过支持已经疲惫不堪的机构来避免短期的痛苦,并且拒绝采用某种“建设性摧毁”的手段——熊彼特的著名术语——来适应变化万千的世界,那么它只能背负一个可怕的长期代价,不仅会失去经济增长,还会毁灭一些生命。在一个拥有巨大金融资源的国家——比如日本——拖延的代价能够长期被掩盖;但是捂住问题只会使得解决问题的最终代价更加可怕。日本政府早晚需要正视它的银行内部正在腐烂的困境,全面地、协调地改变政策。最重要的是,日本迫切需要找到一个更加灵活的方

003

法在它的经济内部分配资金,这样它就可以把资源从已经过时而不再具有生产能力的公司和机构撤出,转移到更加有生产效率的部门。如果它无法找到的话,日本则注定走向缓慢下沉(最佳可能)或者全面的金融危机(最坏可能);最致命的是这两种可能的结合。无论何种情况发生,对于日本和全球的投资者来说都是残酷无情的。

在提出这个观点时,我并不是要说明日本应该盲目地照搬华尔街式的自由市场方法。正如最近的公司丑闻所揭示的,美国的制度同样具有缺陷。而且,正如新生银行的故事所表明的,华尔街的一套哲学与许多值得推崇的日本价值观格格不入。照搬华尔街的模式并不是一个国家修理它已经破产的银行系统或者剔除已经坏死的公司的唯一途径。仅举一例,瑞典 20 世纪 90 年代初期通过政府干预的方式解决了它的银行问题。可以想像,采用某种集体主义的、由国家推动的改革模式可能更加适合于日本。然而,本书的关键信条如下:无论日本采取何种方法分配它的资金——通过银行家、政府官员、资本市场的投资者或者这些手段的组合——它都需要找到一种更加有效而灵活的方法,使得它的经济能够适应千变万化的环境,淘汰已经失败的企业。日本今天的悲剧在于它处于一个边缘状态,无论是资本市场的投资者还是银行或者政府官员都没有足够的力量来推动快速的改变。结果,老的一套公司治理方法已经不再起作用,导致了金融业的日益衰弱、停顿而陷入瘫痪。

不过,150 年之前,日本陷入过同样的困境,于经济停滞政治瘫痪的窘境中动弹不得。那个时候,正是因为美国炮舰——或者被人们称作“黑船事件”——到来的“冲击”,刺激了日本政府戏剧性地改变政策,为它在 19 世纪后期非凡的经济重振建立了基础。也许不应过于乐观地指望在其他方面重现新生银行之路:即一小群华尔街冒险家的到来震动了整个银行系统从而带来改革。但是如果说长银的历史说明了日本问题的症结何在,那么新生银行的传奇也许是朝着新的方向迈出了一步——尽管是微小的一步。

无论如何,如此希望总是好的。

# 序幕

## 来自肯塔基的孩子

一个来自肯塔基的孩子是如何买下日本最大的一家银行的呢？  
这个问题也许许多人都想弄明白。

——蒂姆·柯林斯

蒂姆·柯林斯舒适地坐进全日本航空公司从纽约飞往东京的飞机1C座位时，他的邻座是个干瘦然而神态却与众不同的日本人。头等舱的票价超过1万美元。既然这个69岁的日本人坐在这里，那么很明显他非富即贵，或两者兼备。

“那会是谁呢？”柯林斯想。

他经常问这个问题。柯林斯一生中的一个至关重要的天赋就是能够收集人们的名字然后尽可能地利用它们。他出生在肯塔基的一家曾经经营烟草农场的南部家庭里，43年来，这个技巧给了他很大的帮助。他早先在当地的一家汽车零部件工厂工作，后来就读商学院，然后进入华尔街成为投资银行家，最终把自己转变为一个公司重组的专家。1995年，他重塑自己成为一个企业家。他成立了一家投资公司，以他家原来在肯塔基烟草农场的名字命名为“瑞波伍德”(Ripplewood)。这个投资公司专门以低价收购陷入困境的公司，进行重组，然后予以出售获取利润。柯林斯喜欢把它描述成为一个“私人股本”或者“重组”基金，以庄严但带有传道般的热情宣布他的事业代表了美国资本主义制度的本质。他坚持认为他的基金通过“创造性的摧毁”过程，把朽木从公司丛林里搬开，从而使得美国经济生产力提高，更加具有效率。“我坚信可以使用资本作为变革的催化剂，”他喜欢作这样的解释。令柯林斯烦恼的是，瑞波伍德有时也被视作“掠夺成性的基金”或者是一家从处于困境的企业身上捞好



处的公司。

不管怎样,瑞波伍德发展迅速,吞下了得克萨斯州的一家汽车零部件公司,俄亥俄州的一家英国松饼公司,以及伊利诺伊州的一家冰箱制造商。另外的一个兼并对象则是阿肯色州霍普市的一家馅饼公司。“我得告诉你,我们是霍普市最大的用人单位!”柯林斯喜欢朗朗地笑着告诉他的投资者,“这是阿肯色的霍普市”。那是柯林斯告诉人们他在华盛顿、纽约和伦敦有大权在握的朋友的方法。阿肯色州霍普市,就是比尔·克林顿的出生地。

但当柯林斯于1998年9月坐进飞往东京的航班的1C座位时,他开始想的问题大于——事实上远远地大于——阿肯色。数年前当他筹集资金时,柯林斯曾经找过日本的巨型公司三菱公司。让他高兴的是,三菱公司在瑞波伍德里面拥有相当的股份,而柯林斯也开始对日本充满好奇。柯林斯以前的经历里面没有什么理由会让他自然地选择东京作为目的地。他是一个美国南方长大的男孩——或者用他自己的话叫做“来自肯塔基的孩子”——相信家庭价值、自由市场、民主党以及浸礼会。他喜欢的一本书是《在自己土地上的清教徒前辈》,讲述的是当初新教伦理是如何注入美国文化的。事实上,柯林斯在发现他生命中真正的天赋在于赚钱之前,曾经考虑过要做一名牧师。

尽管日本是个遥远的国度,但仍然让柯林斯兴奋不已。站在远处观察,这个地方似乎千奇百怪。早在1980年代,柯林斯就像绝大多数美国人一样,对日本的势力震惊不已。但打那以后,似乎一切都颠倒了,日本经济已经整整10年毫无进展。1990年以来,超过1000万亿日元(或者10万亿美元)的日本财富被股票市场的崩盘摧毁了;债务与国内生产总值之比已经上升到150%,高于任何一个其他的工业化国家;所有的银行都淹没在100万亿日元的坏账之中。坏账的数目相当于1万亿美元,等同于英国经济的规模。至少在柯林斯看来,更加令人困惑的是日本政府的应对之道。日本迫切需要结构性改革,这一点似乎毫无疑问。它必须降低债务,清除已经毫无希望的企业,改进它的商业文化。总之,日本急切需要的是在宏观的层次上面进行“清理”,正像柯林斯每次收购一家公司以后所做的一样。

这样的步骤对于柯林斯来说,再清楚不过了,然而日本政府却袖手旁观。一年年地过去了,它却似乎没有意愿或者没有能力处理这

种形势。对于柯林斯来说,这种裹足不前不仅是愚蠢的,而且在道德上也是错误的。就像大多数美国人一样,柯林斯信奉积极主动以及个人责任感的思想,而且他认为一个政府的主要角色在于使得它的公民尽可能地致富。

不过,柯林斯是个乐观主义者——也是个积极寻找机会的人。他能够透过日本这种奇怪的形势,看出潜伏在后面的巨额利润。日本发生的一切已有前例:比如,早在1970年代,美国的实业界也一度精疲力竭,陷入瘫痪状态,产生了严重的经济问题。于是,美国的私募权益业务应运而生,找到了改造那些毫无生机的企业的途径,同时也使得私募权益公司暴富。虽然私募权益这个概念在日本还无人熟悉,而且东京对于外国投资者通常并不友好,柯林斯仍然相信日本将是下一出企业扭转大戏的剧场。他推理:没有一个经济体能够陷入这种自我摧毁的窘境中永远停滞不前。当变革出现时,摆在外国人面前的将是令人兴奋的种种机会。公司重组将是把日本经济从目前的下滑中挽救出来的唯一途径。正如他之前的每一代美国探险家一样,柯林斯决定向西进军。

飞机载着柯林斯和他的日本邻座慢慢地越过洛基山脉,高高地飞过阿拉斯加荒原,开始爬过阿留申群岛和千岛群岛的海面逐步向日本接近。还有半小时飞机就要在日本降落了,柯林斯吸引了这位神秘的日本人的注意。“您为什么去东京呢?”柯林斯以一个海外美国游客夸张的友好态度问道,“您是干什么的?”

“我退休了,”日本人以完美的英语回答道。在进一步的询问下,他含糊其辞地解释道他曾经在银行和石油行业工作,不过现在居住于伦敦。

柯林斯的脑子一下子兴奋起来。一个日本银行家?曾在实业界工作过?具有外国关系?看上去69岁?突然,一个闪念出现,柯林斯简直无法相信他的运气。

“您一定是八城政基!”他叫起来。这个日本人点点头,颇感惊讶;他不习惯于被人认出来。“你怎么知道?”

柯林斯使出浑身解数,伸手拿出一叠档案。在纽约登上全日本航空公司的飞机之前,柯林斯就询问过他在华尔街和华盛顿的朋友,请教他们是否认识任何一个可以帮助他把公司重组的福音带给日本的日本商人。花旗银行的前主管里克·布兰道克——柯林斯的一个

“朋友”——提供了一个有趣的名字：花旗银行日本分行前任董事长八城政基。这个人听上去来历不凡：他是花旗银行前董事长约翰·里德的要好朋友，而且一辈子都为外国企业工作，这就是说——柯林斯推理道——他一定通晓公司重组和私人股本的概念。同时，这位日本老人与日本一些最有权势的政治家、商人以及政府官员也有来往。实际上，八城的关系如此之广以至于柯林斯怀疑他能否说服八城和他这个陌生的美国人见面。

可是现在八城居然就坐在同一架飞机他的邻座 1A 上面。命运——或者上帝——似乎就和柯林斯站在一起。“我一直在寻找您，已经找遍各处了！您的声誉无与伦比！”柯林斯兴高采烈地向这个日本人挥舞着这叠档案，并拿出八城的简历。

八城好奇地打量着这个美国人。用日本人的标准来看，一个陌生人在飞机上如此搭讪是很奇怪的。日本文化是含蓄而温和的，每个人都按照等级与和谐这两个原则行事。不过，八城毕竟几十年来都介于互不相干的美国和日本文化之间，他知道华尔街的人有行为怪诞的倾向。

“你为什么想找我呢？”八城问道。

柯林斯立即直奔主题。他描述了瑞波伍德从事的业务，并且解释了他想在日本大干一场。最后，他指出日本急切需要改革它的经济制度——而这个国家又似乎正在向新的思想和外部世界逐步开放。

八城和同代的许多人一样，对于他的国家现状意志消沉。当他还是个孩子的时候，他经历了第二次世界大战的恐怖。之后的 50 年里，他无比自豪地看着日本在战败的基础上重建国家。但是到了 20 世纪 90 年代的现在，经济奇迹的魔力已经消失。八城深信要解决眼下的这些问题，唯一的方法就是引进全新的思维、眼光和动力，对于产业界进行彻底的改革。实际上，他认为他有义务推动这一变革。但是八城也知道日本文化是建立在众人意见一致的基础上的。迄今为止，变革的速度是令人痛苦而沮丧的缓慢。

如果有一些像这位滔滔不绝的柯林斯先生这样的外国人，也许能够帮助重振这个国家。这个主意并不荒唐。八城知道美国人以前就引发过日本的变革。例如，正是因为美国的黑色军舰越过太平洋，强行进入日本水域，给予了当时的幕府将军极大的震动。1945 年美



国大兵的到来,同样是促使这个国家迈向战后经济奇迹的另一个“冲击”。

而且,八城也知道日本内部本身已经出现一些变革的有意思的迹象。就在他于纽约登上飞机之前,报纸报道了一则消息,这个国家最具声誉的银行之一,长期信用银行(LTCB)已经处于崩溃的边缘,政府正考虑将它收归国有,然后出售给任何新的拥有者,甚至包括美国人。这似乎是个令人震惊的进展。八城在花旗银行工作的时候,就很熟悉长银和它最后一任总裁大野木克信;他认为这家银行的历史正是日本企业制度近年来走入歧途的缩影,毕竟它是战后金融制度的里程碑,一度是世界上第九大的银行。仅仅几年以前,政府要出售这家银行还是无法想像的。

“您愿意和我一起共进晚餐吗?”柯林斯急不可耐地问道。这时飞机终于结束了14小时的飞行,在东京的成田机场降落了。柯林斯急切地需要一个日本盟友帮助他实现梦想。八城小心翼翼地同意了再次和柯林斯见面。他完全拿不定主意是否要为瑞波伍德工作。但是他愿意讨论日本经济的问题,以及如何解决这些问题。八城想,只不过是顿晚餐,并没有任何承诺。

直到后来,他才意识到这次飞行只是东京和华尔街之间最奇特的金融实验的起点;这次旅行把柯林斯和八城拉进了长银错综复杂的历史,也让他们深深地卷入了一个棘手的问题:日本的银行到底哪里出了错,应该如何解决这些错误。



005