



科文图书



与

牛仔



美国人眼中的中国商人 **Dragon and Cowboy**

对中国人来说，龙具有一些神秘的特性，可以从天国下降到人间，也可以从凡间上升到天国。因为龙将第一个皇帝从天国带到了中央帝国，它就成为民族的象征。中国人认为自己都是龙子或龙女。

美国人认为牛仔都是好人，忘记了他们也可能成为强盗和盗贼这一点。中国人则从两个方面理解美国牛仔的行为——但更多地是从后一角度看待他们。尤其是因为美国人曾经于19世纪侵略过中国。

查尔斯·李◎著

中国海南出版社



科文图书

龙与牛仔

知己 知彼 百战 不殆

美国人眼中的中国商人
Dragon and Cowboy

查尔斯·李◎著 于凤霞 译

中国海潮出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

龙与牛仔 / (美) 李 (Lee, C) 著. —北京: 中国海关出版社. 2004. 10

ISBN 7-80165-215-0

I. 龙… II. 李… III. 比较文化—中国、西方国家 IV. G04

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 087590 号

Cowboys & Dragons

0793160294

Copyright © 2003 by Charles Lee

Originally Published by Dearborn Trade Publishing, a Kaplan Professional Company

Dearborn Trade Publishing 独家授予©2004 科文 (香港) 出版有限公司

中文简体字版版权

龙与牛仔

(美) 查尔斯·李 著

于凤霞 译

中国海关出版社出版发行

北京市朝阳区和平街东土城路甲 9 号 (100013)

北京民族印刷厂印刷

北京科文剑桥图书有限公司承销

(北京安定门外大街 208 号三利大厦 邮政编码: 100011)

购书热线: 010 - 64203023

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

开本: 880mm×1230mm 32 开 印张: 8.25

字数: 205 千字

ISBN 7-80165-215-0

定价 25.00 元

版权所有, 侵权必究



自成年以来,我的大部分时间要么是参与管理团队的工作,要么是从事团队建设的工作。因此毫无疑问,当我准备创作此书时,我首先成立了一个团队。我的团队成员的名字并没有出现在书的封面上——尽管事实上可能应该如此,因此,我想在此对他们为本书所做的贡献致以深深的谢意。这里我向你讲述的一切都体现了我生命中一个最重要的原则:你永远都不可能知道“关系”会将你带到何方。

首先,我亲爱的朋友与同事拉里·塞温(Larry Servin)给了我有关本书的书名——《龙与牛仔》的灵感。拉里和他的妻子苏珊还帮我做了一些与本书写作有关的准备工作。拉里与苏珊——他们在大学期间就是我办公室的临时雇员——收养了两个中国女孩,已



经开始将她们作为双重文化人给予培养。拉里与其在教堂中结识的一位女性之间的友谊使我找到了我们的文稿代理人珍妮·弗雷德里克斯(Jeanne Fredericks)。珍妮不仅介绍我认识了最终成为本书编辑的吉恩·爱佛森(Jean Iversen),并且就该书本身而言,事实证明,他还是一个出色的、经验丰富的指导顾问。接着,吉恩·爱佛森又在迪尔伯恩贸易会上把我介绍给了一个相当专业化的团队。此外,珍妮·弗雷德里克斯很早就说服我,认为我需要一个写稿的人。我自己写出来的是地道的“中式美国语(Chi - Meri - can)。”

珍妮找到了彼得·考德威尔(Peter Caldwell)——事实上,本书的草稿是由他撰写的。我自己是掌握大量有关信息的人之一,但需要有人帮忙对其进行筛选。因此,彼得能够提出有助于打开财富这块小甜饼的恰当的问题。彼得还认识一个名叫珍妮·维斯诺(Jeanne Wisner)的佛蒙特州人,事实上,这个人到中国的次数是我去的次数的好几倍——曾带领美国的旅行团进行过 150 多次的单独旅行。珍妮一直担任有关中国的真实生活的“街道见闻”顾问的角色(听起来似乎是说珍妮在工作中一直是我们的同谋)。

关于另外一条关系线:很久以前,我曾经需要一个从事公共关系的人为 TranSwitch 公司提供支持——这家公司是在我的帮助下成立的。在一次由风险投资家组织的午宴上,我遇到了伊丽莎白·豪沃德(Elizabeth Howard),现在他已经同意帮助我开展关于《龙与牛仔》这本书的宣传工作。我认为,所有这一切的出现并不是偶然的,而是设计好的——借助于中国人所谓的“关系”。从我们每个人的角度看,我们都作出了彼此见面的打算!

还有其他许多联系也都融合进了错综复杂的关系网中。例如,在我妻子艾米(Amy)的帮助下,我们从康涅狄格搬到了佛罗里达。在那里,我们的一个邻居津姆·津莫曼(Zima Zimmerman)向我讲述了有关生活在中国的犹太人的故事,以及这些人大约几个

世纪以来的情况。其他一些邻居一直愿意作为本书初稿的读者，提出一些有帮助的建议使之不断完善，此外还包括我的儿子亚历克斯。

中国人的关系具有悠久的历史。在这里我想趁此机会感谢那些帮我建立起最长久、最密切的关系的亲人们——家人、个人友谊和企业中的同事。首先是我的父母约翰尼(Johnny)和海伦·李(Helen Lee)；我的妻子艾米以及我的孩子艾里克、亚历克斯；我的哥哥大卫(David)和姐姐林达(Linda)、迪安娜(Diana)、罗塞林(Rosaline)以及克莱尔(Clair)，他们都给予了我很大的帮助，使我懂得了怎样“做人”，然后再使自己成为一个“双重文化人”。

我还与许多中学时代的密友以及大学时的同学保持着密切联系：从我在台湾读书时就已经认识的约翰·何(John Ho)、西莱尔·付(Cyril Fu)以及阿尔温·董(Alvin Tong)博士(董博士和我还共同参加过三项全能体育运动)。从明尼苏达大学毕业后，我一直与大卫·斯贝尔(David Sippel)博士、加利·斯特龙贝尔(Gary Stroebel)博士以及吉姆·莱卡里(Jim Licari)博士保持着密切的联系。

从职业这一层次说，我首先对我的博士论文导师罗伯特·普兰凯特(Robert Plunkett)表示感谢。他教导我如何充分发挥自己的潜力、不断地完善自我，直到今天仍是如此。AT&T公司的阿切·麦克吉尔(Arch McGill)不仅使我拥有了第一份市场营销方面的工作，还于1977年在我第一次“回家”时与我一道来到中国，并且无私地鼓励我要努力成为一个“同时具有美国人与中国人两种特点的商人”。Exxon公司的约翰·马哈(John Mahar)以及施乐(Xerox)公司的阿贝·泽雷姆(Abe Zarem)帮助我领会了风险投资业务和企业发展的要领。宏基公司的主席斯丹·史(Stan Shih)最早向我提出了有关撰写这本书的挑战。

中国前任驻美和驻联合国大使李道裕鼓励我要努力使自己成为一个世界公民。亨利·基辛格(Henry Kissinger)博士进一步拓展





了我对如何使外交与商务活动在全球层次上结合起来这一问题的理解。中国邮政与通讯部的前任副总李峰为我进入中国通讯领域提供了许多的便利。最后,在风险投资活动中认识的那些亲密的朋友大大丰富了我的个人生活,使我进一步加深了对国际业务的理解,他们是:新星公司的杰弗·加内克(Jeff Ganek)和罗伯特·鲍林(Robert Poulin),Mimix 宽带公司的里克·蒙哥马利(Rick Montgomery),TranSwitch 公司的桑达奴·达斯(Santanu Das)博士以及Origin Partners 公司的董事斯格特·琼斯(Scott Jones)、吉姆·哈特切斯(Jim Hutchens)和马克·亚格建(Marc Yagjian)。



引言

一个彻头彻尾的双重文化人

INTRODUCTION: A THOROUGHLY BICULTURAL MAN

“亚历克斯，你的父亲就像是中国的财富小甜饼，打开它，才发现他是如此简单。”

——亚历克斯·李的一位朋友对他的评价

在我为 AT&T 公司进行的那次中国之旅之前，很长一段时间里我并没有想到中国——至少是从 1968 年我从明尼苏打大学毕业进入公司开始自己的自由人生涯以来。我已经彻底美国化了，与美国人一样，对于中国在文革结束后所处的真正情况基本上没什么了解。在我的旅途中，我还了解到中国人并不了解美国。他们谈论更多的是关于美国人的剥削，关于资本主义以牺牲地球上

其他人的利益为代价攫取财富的话题，资本主义的猪！

我接到了来自 Exxon 公司的工作邀请函，但我怎么也想不明白有关的情况。我必须通过某种方式使自己的内心平静下来。后来有一天，我看到中国人与美国人真正了解了对方并最终成了朋友！当我十几岁还住在台湾的时候，我想学习外交专业，遭到了父亲的反对。现在，我发誓要使自己成为一个从事外交活动的人：通过与美国之间的商业纽带，为中国带来繁荣。那天晚上，我经历了一场两周以来最甜美的睡眠。恶梦离我而去，再也没有出现。

彻底的双重文化人的形成

我遇到了 AT&T 公司营销部的主管阿切·马克吉尔 (Arche McGill)——他曾经把我招聘进来，开展了一系列的最终促成我的中国大陆之行的活动。当我告诉他我打算离开 AT&T 公司的时候，他惊呆了，“查尔斯，你怎么能现在离开呢！我们刚刚从中国返回来！”那时，AT&T 公司是世界上最大的私有公司——除了销售收入之外在其他一切方面都是如此；收入方面，Exxon 公司的收入更高。我告诉他，“阿切，我将要到一家比 AT&T 规模更大的公司工作。”“查尔斯，你不要那样做，”他恳求到。“不要离开，为政府工作！”

考虑到自己已经确定的新的生活使命，我感到离开 AT&T 公司是一个艰难的选择；但我觉得，我只能到 23 家贝尔营运公司中的一家任职，除此之外，没有任何其他选择。我到 AT&T 工作的目的就是学习营销方面的知识，但现在我觉得已经到了离开这家公司的时候了。我想参与创建新公司的活动，我想参与到石油巨人 Exxon 公司新的风险资本业务中来。创立的新公司可能会通过某种方式进入中国。

我到 AT&T 公司工作的第一天，我就从处于营销管理部门最低层次的人员一下子变成了一个能与仅仅比主席低一个层级的人

建立起关系的人，因为阿切·麦克吉尔对东方文明很感兴趣，而我就是中国人。现在在 Exxon 公司，实际上在我来到纽约参加工作的第一周，我就骤然升迁到公司的最高层。有一个中国代表团下周要来访问负责整个公司经营业务的布拉明斯(Brahmins)，他根本不知道应该如何接待他们。不知怎么，他们了解到新招聘了我这样一个人，就要求我为整个接待工作作出计划。几年以后，Exxon 公司开始与中方联手合作，在中国的黄河地区开采石油。

除了为 Exxon 公司——后来则是为施乐(Xerox)公司——在中国寻找新的企业之外，我还第一次开始研究中国与美国。我开始学习哲学——中国的儒家思想与道家思想；西方著名的哲学家苏格拉底、柏拉图、亚里士多德以及亚历山大的思想。令我深感兴趣的是，每一种文明中所蕴涵的思想和文化都有着悠久的历史 and 广泛的影响，但又是彼此独立的。我的父母都是佛教徒，到台湾后，我母亲转而信奉基督教。事实上，我已经成为一个无神论者。因此，我不仅研究佛教和基督教，而且还研究传统中国的祖先崇拜。我开始致力于研究每一种文明中特定的有关“是什么”的问题背后的“为什么。”我正在逐渐变成一个彻底的双重文化人。

那时，我的妻子——也是一个美籍华裔——不希望我到中国去，也拒绝与我同行。她希望自己的丈夫能够成为一个从早上9点工作到下午5点的、生活舒服的政府官员。遗憾的是，我们分手了。我正在逐渐更换自己古老的肤色，同时也在一层一层地剥离自己的那些身份。

天使资本与“青年王子”

1981年，我离开了施乐公司的风险投资团队，开始建立自己的公司——称之为 Lee and Satterlee 公司——并再次结婚。我生命中的新同伴是真正的中国人。我的商业合作伙伴是一个彻底的美国人，但又有一点东方的神秘感：他从来也没有学会如何按照同



一方式签两次名。因此,我们总是因为那些在银行不能兑现的旅行者的支票感到头疼。

Satterlee 与我进入的领域被称之为种子基金投资(seed money investing),找到那些一方面具有发展前景、另一方面又因为规模太小而得不到大型机构融资的新兴公司,并为他们提供第一轮融资资金,并因此而得到公司股份作为回报。在风险资金交易中通常将这笔钱称之为“天使资本(angel capital)”。

就在我学习如何经营一家高风险的企业的时候,其他中国人也在冒着一定的风险到资本主义国家学习。中国政府组织了一批青年访问学者,到诸如哈佛大学、斯坦福大学这样的美国学校学习,这些青年人主要是共产党官员的子女。

一群曾经在哈佛大学和斯坦福大学学习有关企业管理知识的中国年轻人,对于当时美国国内正在逐渐发展的新的风险投资行业颇感兴趣。1985年,他们找到我,要我帮助他们、帮助中国——因为我是那时惟一的一个经营风险投资公司的美籍华裔。到1986年,我已经创建了一家 Abacus 投资公司,重点放在那些与电信相关的新兴公司。我的那些美籍华裔合作伙伴和我打算帮助那些规模更小的公司寻找能够参与新的国际市场竞争机会的途径——主要是在太平洋沿岸一带。这些年轻人与我成了很好的搭档——共同为中国寻找天使资本。

在我们的共同努力下,我们制定了有关中国第一下风险投资基金——CVIC,或叫中国风险技术投资公司(China Venturetech Investment Corporation),由国家科技部提供资金支持的投资方案。

一本书应运而生

创建了 CVIC 之后,我又参与了一系列的国际商务交易活动,通常都是扮演咨询顾问的角色,帮助来自东方与西方的商人了解对方,了解彼此完全不同的商业模式。我认识到,在商业以及日常

生活中,我们的差异——主要是来自文化方面的差异——将彼此分离开来。我们的出发点总是针对对方的某种错误的成见——本书第一部分的内容。反过来,成见来自于我们完全不同的历史、信仰和思维过程——本书的第二部分和第三部分。此外,我们还以完全不同的方式与其他人联系在一起——正如本书第四部分中所描写的。现实中存在着大量的商业机会,并且各方都拥有大量特征突出的——尽管是不同的——商业技巧。人的问题——而非商业的问题——破坏了我们的共同努力,这就是本书第五部分的内容。当我意识到所有这些问题的时候,我开始有了要写一本书的想法。

后来有一次,我无意间来到德国的法兰克福大型图书展览会,在那里碰到了几位来自美国出版社的编辑。我告诉他们自己想写一本关于中美企业关系的书,来自 Pegasus 的人说:“查尔斯,现在有这么多有关中国与美国的书,你的书会有什么独到之处呢?”一旦你读了我的书,当你在与中国同伴打交道的时候,你就能完全与他们融入到一起,并建立良好的关系;对美国人来说也是如此,而其他的书都是告诉你如何像对方一样做事。这是相当表面的东西,永远都不会建立起良好的关系。”每次都要真正战胜表面的故作。

在中国做生意

其他有关中国的商业书籍都试图回答这样一个问题——如何在中国做生意?首先这本身就是一个错误的问题。当你从一个错误的问题出发的时候,你怎么能得到正确的答案呢?只有我们首先回答了三个有关 W 的问题——谁、为什么、是什么——之后,我们才能有效地回答如何在中国做生意的问题。中国人是谁,作为一个美国人,我是谁?对方想得到什么,我们想得到什么?只有在彼此相互了解的情况下,才能够提出如何在商业领域合作的问题。



当我们分析三个有关 W 的问题的时候,要注意会出现怎样的情况:首先要对关于我们自己、我们是谁这一问题达成共识,然后再分析我们为什么会这样做的问题。想一下有关问候的礼节:美国人从小受到的教导是,要以有力的握手表示对其他人的欢迎;中国人则学会了鞠躬。如果我与中国合作伙伴握手,我发现他们握手相当轻。哈哈!我认为如此。事实上,他们并不知道如何像美国人那样握手,因为他们并不知道为什么要像我们那样握手。如果我鞠躬,正如那些“指导”类书籍中所讲的,中国人会想到我是如此谦逊。

如果在我与中国同伴握手的时候就向他解释,为什么美国人握手的时候会很用力,那么他就能了解关于我的一些重要情况:强有力的握手表明对对方的信任与尊重。如果在我鞠躬的时候就问他们为什么中国人会这么做,我就可以了解到许多有关对另外一个人所扮演的角色的尊重以及对社会和谐的高度重视的情况。握手与鞠躬——要知道你为什么这样做。

一旦我们彼此都能够公开分享各自的知识,了解为什么要这样做,我们就能够按照对方的方式接受对方,认识到他们是谁。彼此就可能成为朋友。反过来,理解与友谊使得我们能够公开讨论各自的兴趣所在,共同制定一份能够给彼此带来收益的行动计划。合作取代了狭隘的自我利益。一旦人的问题得到解决,商业上的问题相对而言就容易多了。

建 议

在你思考关于如何在中国(或者说东方)开展商业活动的问题之前,首先回答下述问题:

- ◇ 从文化的角度看,对方是谁? 我们是谁?
- ◇ 对方为什么会采用那样的行为方式? 我们为什么会这样做?

◇ 对方希望从我们这里得到什么,反过来我们又希望从对方那里得到什么?

为了能够合作成功,在有关人的问题方面:对于有关谁、为什么和什么等问题的了解能够导致彼此接受以及建立相互信任的关系,最终使得共同的商业活动取得成功。



致谢	1
引言:一个彻头彻尾的双重文化人	1
第一部分 成见与现实	1
第 1 章 龙与牛仔	3
第 2 章 龙是如何看待牛仔的	17
在 AT&T 相遇的牛仔与龙	27
第 3 章 牛仔是如何看待龙的	29
第 4 章 当牛仔与龙相遇的时候,会出现怎样的情况	
力图做到谦逊的牛仔	39



第二部分 文化差异	52
第 5 章 传统:差异源自那里	53
附:上海的犹太人集会	
第 6 章 时间:东方与西方为什么会存在分歧	67
第 7 章 思想:历史如何影响我们今天的选择	79
第 8 章 变迁:变化中的东方世界与西方世界	95
第三部分 信仰:商业活动的核心	110
第 9 章 哲学:东方与西方是如何看待企业的发展中的“IC”战略与文化	111
第 10 章 利润与贪婪	125
第 11 章 竞争与和谐	134
第 12 章 合同与习惯	140
第四部分 龙的传统——牛仔的推论	149
第 13 章 关系:牛仔的“冲浪”与龙的花园	150
附:大公司与小公司:“关系”的两个方面	162
第 14 章 面子:保留还是赢取	165
第 15 章 单位:我们去工作的地方	174
第五部分 作为合作伙伴的牛仔与龙	182
第 16 章 谈判:达成共识	183
第 17 章 决策:牛仔的方式、龙的方式与风险资本家的方式	196
第 18 章 实施:从语言到行动	205
移居中国的外国人:一个现实的教训	212
第 19 章 九种最可能出现的冲突及其解决办法	213

第六部分 前景如何

第 20 章 获得成功的东西方合作模式

新星公司：进行中的全球 IT 革命

第 21 章 偶然的还是经过设计的

附录：把握中国企业与大众文化的几点提示

参考文献

221

222

231

234

240

244

目
录