

西方经济 - 金融前沿译丛

WAR FRONT TO STORE FRONT

Americans Rebuilding Trust and Hope in Nations Under Fire

从战场前线 到市场前线

战争浴火之下信任和希望的重生

(美) 保罗·布林克利 / 著
于海生 / 译



一份非凡的
对外经济援助报告
一个图文并茂的
精彩动人故事

一部充满艰辛和奋斗
的对外援助史

美国前国防部长保罗·布林克利向你讲述他和他的团队成员们，如何在战火中出生入死，并克服来自五角大楼的政府官僚体制的重重障碍，成功在伊拉克、伊朗等饱受战争蹂躏的国家开展经济援助的过程。

本书将揭开五角大楼对外援助的真实动机

告诉你什么是
正确而合理的对外援助



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

西方经济 - 金融前沿译从

从战场前线 到市场前线

战争浴火之下信任和希望的重生

WAR FRONT
TO STORE FRONT

Americans Rebuilding Trust and Hope in Nations Under Fire

(美) 保罗·布林克利 / 著
于海生 / 译



 华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

从战场前线到市场前线：战争浴火之下信任和希望的重生 / (美) 布林克利著；于海生译. — 北京：华夏出版社，2016.7

(西方经济·金融前沿译丛)

书名原文: War Front to Store Front: Americans Rebuilding Trust and Hope in Nations Under Fire

ISBN 978-7-5080-8707-8

I. ①从… II. ①布… ②于… III. ①对外经济援助—研究—美国
IV. ①F171.254

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 315685 号

War Front to Store Front: Americans Rebuilding Trust and Hope in Nations Under Fire

Copyright © 2014 by Paul Brinkley

All Rights Reserved

The simplified Chinese translation rights arranged through Rightol Media (本书中文简体版权经由锐拓传媒取得 Email:copyright@rightol.com)

Simplified Chinese translation copyright © 2014 Huaxia Publishing House

All Rights Reserved

版权所有 翻版必究

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-2015-1968 号

从战场前线到市场前线——战争浴火之下信任和希望的重生

作 者 [美] 保罗·布林克利 著
译 者 于海生
责任编辑 李雪飞

出版发行 华夏出版社
经 销 新华书店
印 刷 三河市少明印务有限公司
装 订 三河市少明印务有限公司
版 次 2016 年 7 月北京第 1 版 2016 年 7 月北京第 1 次印刷
开 本 720×1030 1/16 开
印 张 20.5
字 数 318 千字
定 价 68.00 元

华夏出版社 地址：北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编：100028

网址：www.hxph.com.cn 电话：(010) 64663331 (转)

若发现本版图书有印装质量问题，请与我社营销中心联系调换。

西方经济·金融前沿译丛

《重铸美国自由市场的灵魂——道德的自由市场与不道德的大政府》

(美) 史蒂夫·福布斯 伊丽莎白·艾姆斯 著 段国圣 译

《宇宙的主宰——哈耶克、弗里德曼与新自由主义的诞生》

(美) 丹尼尔·斯特德曼·琼斯 著 贾拥民 译

《伟大的说服——哈耶克、弗里德曼与重塑大萧条之后的自由市场》

(美) 安格斯·伯金 著 傅瑞蓉 译

《政治泡沫——金融危机与美国民主的挫折》

(美) 诺兰·麦卡蒂 基思·普尔 霍华德·罗森塔尔 著 贾拥民 译

《从战场前线到市场前线——战争浴火之下信任和希望的重生》

(美) 保罗·布林克利 著 于海生 译

《华尔街与华盛顿之战——世纪对决催生美国现代金融体系》(即将出版)

(美) 理查德·E. 法利 著 贾拥民 译

《金钱长城——中国国际货币关系中的权力与政治》(即将出版)

(美) 埃里克·赫莱纳 乔纳森·柯什纳 编著 于海生 译

《如何反击网络金融恐怖主义》(待出版)

(美) 凯文·弗里曼 著 傅瑞蓉 译

《全球经济的系统脆弱性》(待出版)

(美) 杰克·拉斯马斯 著 贾拥民 译

美国舆论界对《从战场前线到市场前线》 的高度评价

这是一个暖人肺腑而又令人心碎的精彩故事。

——迈克尔·马伦 美国前海军上将、参谋长联席会议第17任主席

美国的军界领袖和平民领袖都认同这一结论：我们的国家安全挑战和地缘政治目标，不能仅仅通过武力或者外交实现。要赢得竞争的胜利和保卫国家安全，经济发展、就业机会以及其他机遇都是必不可少的。了解这一现实并受到职业激情驱使的保罗·布林克利和他的同事们，冒着极大的个人、职业和财务风险，帮助一个饱受战争蹂躏的国家建设现代化经济。

布林克利讲述了一个精彩动人的故事。但这完全不是一个童话故事。读者们不仅可以分享到一项伟大事业的远景和重要性，也会感受到当事人所经受的许多挫折和障碍。

这是一本重要的书——其中不但有很多令人鼓舞的东西，而且还有许多美国人及其政府需要学习并关注的重要经验和见解。

——托马斯·J. 多诺霍 美国商会总裁和首席执行官

一个讲述对抗官僚主义并且取得非凡成就的伟大故事。

——乔治·凯西 美军前陆军上将、美国陆军第36任参谋长

保罗·布林克利的《从战场前线到市场前线》一书，生动地描述了他坚持不懈地致力于支持美国为伊拉克和阿富汗带来和平与稳定的工作过程。借助于他在美国国防部的重要领导地位，保罗努力改善无数伊拉克人和阿富汗

2 从战场前线到市场前线

人的生活，为他们提供更有保障的人生、就业和经济安全，以及为他们赢得生活终将获得全面改善的希望。保罗细致地讲述了自己的亲身经历，为排除华盛顿方面的官僚严重阻碍以及把（伊拉克等国）战后经济推向一个更有效的重建过程提供了解决方案。

——霍华德·G. 巴菲特 霍华德·G. 巴菲特基金会董事长和首席执行官

保罗·布林克利以独特的视角捕捉到了美国在阿富汗和伊拉克的战后援建经验。他迷人的叙述描述了一个错综复杂、彼此碰撞但又令人感到无比困惑的政治、特色、文化和经济现实。

这是一本置身于这个现代世界的读者的必读之书。

——斯坦利·麦克里斯特尔 美军前上将、2009—2010 年
驻阿富汗美军和北约国际安全援助部队司令

美国如何从事对外援助，可以从《从战场前线到市场前线》这本书中获得重要的启示。对于每一种文化和每一个国家而言，它都是关于就业和经济发展的重要参考指南。这本书充分证明，和平与繁荣需要一个统一的战略。人民需要与经济繁荣相伴而来的尊严和稳定。保罗·布林克利的专责小组为伊拉克等国的省份和城镇的重建制定经济策略，并且支持各地施行这些策略。专责小组尤其对稳定伊拉克做出了重大的贡献。我们需要理解作者在这个过程中吸取的经验和教训，并将其纳入我们处理对外援助的方式和方法当中。

——汤姆·普利茨克 凯悦国际酒店集团董事长

这是一本重要的书。保罗·布林克利不仅捕捉到了军事冲突地区对于有效的军民努力的官僚障碍，而且还展示了如何才能更高效地完成发展和稳定的任务。这些经验教训并不是一个理论上的东西，而是具有极大实用性的东西。作者和他的团队展示了如何将某些创业途径应用于解决实际困难和问题。

——H. R. 麦克马斯特 美军少将、《责任的弃置：约翰逊、麦克纳马拉和
参谋长联席会议及越南战争的谎言》的作者

保罗·布林克利所编织的这个迷人的故事，讲述的是一个长达“五年

（而非一年）的危险生活”，其中真正的敌人不是伊拉克叛乱分子、阿富汗塔利班或基地组织，而是妨碍我们在阿富汗和伊拉克冲突中获胜的美国政府及其朝令夕改的政策。这是一本不可不读的书，不管是对于渴望读到一个绝妙的、真正意义上的冒险故事的人而言，还是对于想要了解变幻莫测的美国决策过程的政策爱好者和研究者而言。

——哈伦·乌尔曼 基洛温集团董事长、大西洋理事会高级顾问、
美国“震慑行动”军事策略的主要制定者

保罗·布林克利重建能够提供就业、收入和商品的伊拉克商业和企业，以满足这个国家的需求和释放过剩人力的常识性做法，是在战争期间所采取的最显著的平民努力之一。布林克利先生在每一个政府和企业层面上——从农场、村庄和战场前线到美国国会大厦——勇敢而又积极地与美国军界和非军界领导人以及伊拉克人和阿富汗人充分接触，这使他拥有的知识和视角的广度不同于任何“伊拉克自由行动”或者“阿富汗持久自由行动”的领导人。在未来几十年里，布林克利留下的这个重要记录，将被军事和发展专家阅读、争论和借鉴。

——埃德温·普莱斯 美国德州农工大学博洛格
国际农业研究所农业学教授和创始主任

保罗·布林克利基于他在阿富汗全国各地的经验，针对美国在建立一个稳定的阿富汗国家过程中存在的问题和缺点，从经济和政治的角度提供了一个引人瞩目的和具有高度可读性的评估报告。我强烈推荐所有思考未来几年阿富汗将如何从军事行动向长期发展过渡的决策者阅读本书。

——达乌德·萨巴博士 阿富汗赫拉特省省长

《从战场前线到市场前线》这本书从一个独特而具有前瞻性的视角，记录和反思了美国外交政策的一个开创性时代，它将会（或者应当）影响未来的所有军事干预行动。

——格雷厄姆·海德 美国纽约 ABC 家具企业总裁和副董事长

4 从战场前线到市场前线

《从战场前线到市场前线》一书由两个相互交织的故事构成：一个故事栩栩如生地讲述了美国企业如何在稳定海外地区冲突方面发挥着一种新的关键性作用；而另一个生动有趣的故事，则展示了布林克利率领的由年轻的美国人组成的团队如何躲避子弹射击和炸弹爆炸，出色地完成了他们从伊拉克底格里斯河到阿富汗兴都库什山的独特使命。这是一本了不起的书！

——米特·比尔登 美国前中情局情报站站长、《黑色郁金香》和
《首要之敌》（与詹姆斯·莱森合著）的作者

前 言

我们一向对我们这个国家的军队深感自豪。席卷我们的各类周末体育节目、旨在招募年轻人加入我们的义务性工作队伍的那些激动人心的广告，强化了我们向我们的军事人员所传达的尊重和敬意。电影、电视节目和通俗文学这些媒介，将军方的行动定位成我们的政府能够出色完成其使命的重要因素。

军队所拥有的这一独特地位，逐渐延伸到非传统的挑战性领域。从飓风到地震再到石油泄漏，我们唯一确信的就是，只有当一个高级军事指挥官介入其中并履行职责时，一场灾难才能够得到严肃对待——只有这时，我们才会松一口气，并且相信某个有能力的人正在解决问题。

但在太多的情况下，我们的平民机构则完全是另外一回事。

最优秀的人才都不在政府机构。如果有任何这样的人才，企业就会把他们挖走。

罗纳德·里根总统在 20 世纪 80 年代所表达的这种观点，在今天仍被广泛支持。自 70 年代以来的每一届政府，无论是共和党还是民主党，都在某种程度上指责联邦官僚机构往最好方面说是低效的，往最差方面说则是无能的。

随着平民政府机构（相对于军事政府机构而言）在实际表现和受公众尊敬方面都差强人意，“官僚”这个词经常成为一个贬义词。对于政府服务的这一负面看法，自然而然地导致政府能力呈螺旋式地持续下降。鉴于联邦官僚机构的这种糟糕的口碑，我们的政府工作队伍通常并不会吸引最出色、最聪明的公民加盟其中，所以在执行其任务的能力方面，它将进一步落后于私营

企业机构。这种持续的落后局面，构成了威胁到我国国民福利的每一个方面的重要因素，还威胁到我国外交政策和对外援助项目的基础。

对于大多数美国人而言，对外援助——把钱捐给贫穷国家以缓解其国民的痛苦——很少会得到关注。在华盛顿发生预算冲突之际，政治家有时会攻击海外援助支出和国内某些紧迫需求相比，是一种金钱的浪费。从辩论方面说，这种攻讦顶多只会带来几个头条新闻而已。在华盛顿的权力天堂之外，我们的对外援助体系的结构和目标受到的关注微乎其微。

这种体系是在冷战中产生的，其中的一个重点是人道主义援助——作为美国表达善意的一个标志，这种援助通常为贫困国家和地区的人民提供干净的水、食物、电力和医疗保健。虽然这些基本需求在世界很多地方仍然面临着挑战，但在接受美国援助的那些国家，民众已经形成了更高的预期。人道主义援助所提供的不一定是他们所渴望的或者需要的东西，在一个即使是贫困地区的泥棚屋中也需要安装卫星天线的卫星电视时代，穷人需要得到参与经济活动的机会——这是他们在整个亚洲和非洲曾经贫穷但后来却大获成功的国家中所看到的某种东西。

具有讽刺意味的是，美国这个确立并支持某些重要经济原则——它们推动诸多贫困的国家走向繁荣——的国家，却没有足够大的能力将其最重要的权力要素——它的经济动力——输送到世界上陷入困境的国家。我们一向引以为荣的对外援助系统，不能够把经济发展支持提供给渴望将需求层次从“生存”拉升到“富有”的贫困国家的民众。对外援助应设法使那些国家有能力满足自身需求，而不是持续倚赖国外慈善事业。

你将自豪地成为 2 500 万人的主人。你将拥有他们所有的希望、梦想和问题。你将会拥有这一切！

在美国入侵伊拉克前夕，在陈述其著名的“陶瓷仓规则”^{*}的时候，美国国务卿科林·鲍威尔似乎看到了在乔治·W. 布什政府早期阶段的诸多任职者很少理解的东西——一旦轰炸和射击停止，我们的政府将负责重建一个遭受几十年战争和经济制裁严重摧残的国家。但伊拉克人民所期待的并不只是新的道路和学校，他们需要的是帮助他们实现一个所谓的“美国梦”的版本。

伊拉克人民需要的是经济繁荣——这是一个可以建立起稳定的管理机构的基础。那么，我们派什么人过去帮助他们呢？怀着充分善意但却缺乏建立一个充满活力的私营经济所需要的经验和知识的政府官员和年轻志愿者。

美国——一个公众对于其联邦机构基本职能如此缺少信任的国家，相信这个同样的政府有能力恢复饱受蹂躏的中东社会这一事实，已被证明是一种显然不够明智的信仰跨越。

从北非到阿富汗，从埃及和巴基斯坦这样的大国再到也门这样的小国，普遍失业和缺乏美好生活的前景，是无数处于动荡中的年轻人的日常生活状态，尽管来自美国纳税人的大量援助资金通过各种渠道进入他们的国家，尽管四处游说的美国政治家做出过无穷无尽的许诺，说美国人会帮助他们创建更美好的生活。

尽管我们对于国内官僚机构的评价可能相对很低，但它们却能够不受阻碍地把数十亿美元不断地输送给在海外工作的平民机构，以确保战乱国战后经济的重建。这些机构的业绩乏善可陈，并导致军队成为我们国家对外政策唯一有效的工具，其结果就是丧失大量美国人的生命，国内社会千疮百孔，民众生活困苦而且心怀不满，国内金融债务无比庞大，这些都会成为未来几代人在数年内不得不承受的负担。

就解决方案而言，不见得非得如此。

自2001年9月11日以来，在过去10年的冲突中，作为美国发展动力的最重要的元素，我们的私营企业的经济动力，在很大程度上尚未真正开发出来。然而，若能建立起充分运用这种能力并在发展中国家创造机会的机构，这种经济动力就可以成为对外政策的一个强大工具。

这部书讲述了一个不可思议的故事：一群商业领袖在奉命进入伊拉克并试图扭转一个失灵的美国战后经济政策的过程中，遭遇了处于战争中的平民联邦官僚机构带来的种种阻力。虽然我们从一开始就专注于恢复伊拉克的劳

* 美国政治术语，指的是“如果你打破它，就得拥有它”的原则，即如果顾客损坏了商店销售的商品，则商店有权要求顾客为此负责。美国前国务卿鲍威尔曾以“陶瓷仓规则”警告美国总统小布什不要轻易举兵入侵伊拉克。——译者注

动力就业，减少越来越多的叛乱和不断增加的暴力事件对伊拉克人民的影响，但我们却不得不和最顽固的联邦官僚机构百般周旋。这样的旅程将会长达5年之久，而且我们的努力范围将会扩展到阿富汗、巴基斯坦、苏丹和卢旺达。

这个最终直接向美国国防部长罗伯特·盖茨报告工作的非传统的工作团队，它的人数将发展到包括数百名男女工作者在内，它的成员在强加给美国其他平民组织的严格的安全限制——必须与我们在公开武装冲突地区的军队紧密结合——之外开展工作，并且最终得以在冲突地区独立工作。

在我们的工作任务完成之前，我们将见证战争的恐怖，以及我们的武装部队的非凡勇气——他们几乎始终都在努力恢复那些陷入教派和部落之间公开冲突之中因而看不到希望和美好未来的人的信心和维护社区的稳定。

我们将亲身感受暴力和持续而直接的暴力威胁，以及在武装分子的攻击中团队成员的不幸牺牲。

我们将完全投身于一场几乎耗尽我们生命的使命。我们将一起生活和工作多年，并且通过来之不易的工作经验，努力恢复饱受战争蹂躏的社区居民的正常生活，并学习如何帮助当地商人建立起与外面世界的联系，以及怎样开始为我们所接触到的、那些感到沮丧的异国公民提供最需要的东西——走向富裕的途径。

我们将创造数百家新的企业，让数十万人恢复就业，促使由于平民官僚机构的低效率而无法在各地得到有效利用的数十亿美元的对外投资变得更加高效。

为了彻底改变我国对外援助的低效，将这一途径提供给世界上那些陷入困境的国家，我们创新了一种学说和低效办法，它只需花费传统对外援助计划成本的一小部分，就能够充分使用美国发展的驱动力——来自私营企业的强大力量。

这就是我们的故事！

目 录

前 言	1
第 1 章 “新兵”入职	1
第 2 章 将军的召唤	21
第 3 章 混乱状态	51
第 4 章 增压式体验	69
第 5 章 营造良好势头	95
第 6 章 黑暗的日子	111
第 7 章 外交事务	133
第 8 章 一个了不起的年头	155
第 9 章 走出非洲	185
第 10 章 进入阿富汗	189
第 11 章 纯洁的土地	211
第 12 章 黑色幽灵	221
第 13 章 深度回顾和审查	231
第 14 章 深陷僵局	257
第 15 章 修复系统	283
尾 声	301
鸣 谢	307
译后记	311

第1章 “新兵”入职

我就要离开加利福尼亚了。

在过去几年中，我先是无比向往，后来则是咬牙忍受了20世纪那个最著名的商业故事版本——通信网络产业的兴起和崩溃。

捷迪讯通讯技术有限公司*是我们每天都会接触到的、由通信网络元素所构成的一个引人瞩目的企业聚合体。每当我们上网冲浪、拨打语音电话、下载歌曲或电影以及支付账单或者发送电子邮件时，都会传递依赖捷迪讯通讯公司产品所获得的信息。确切地说，捷迪讯通讯公司生产的激光器和组件，能够将光源本身转化为色彩元素或者相关频道，并以每秒数十亿的数据流速，通过光纤电缆向这些频道传输数字信号。

我进入捷迪讯通讯公司时，它的年收益才刚刚达到10亿美元的顶峰。但到2001年互联网泡沫破灭之际，公司都是以每年将近40亿美元的收益在运转。^①随着公司股票价值的不断攀升，其收购规模变得越来越庞大，最终实现了当时历史上最大的企业并购：收购了SDL集成公司——一家对于捷迪讯通讯公司而言具有互补价值的光学技术公司。公司能够把它的股票作为一种激励手段，雇用到它最想要的人才，以及挖来各行业的世界级企业的顶尖人才。

公司高效地安排标准会计、人力资源管理，以及部署在所有工厂的工程和生产系统。通常情况下，一台定制设计的技术设备，可以在公司在加拿大渥太华的客户服务中心预定，并在一天后即可从中国的一家工厂将设备运上

* 目前全球最大光纤零件供应商，光通讯领域巨头之一。——译者注

① 捷迪讯公司第四季度和2002财年年底财务业绩，2002年6月30日。

船。那是一条相当灵活的供应链，只需要通过一种“指尖管理”，就可以获得有关公司运营各个方面的即时信息。我的大部分职业生涯都是在世界各地的实验室和工厂运营中度过的，我所从事的业务就是生产出某些世界上最复杂的技术产品。捷迪讯通讯公司最终建成了现代优化的供应链，以最少的时间和金钱将生产和需求联结在一起。

在互联网热的高峰期，似乎真的一切皆有可能。硅谷经历了任何人不曾目睹过的繁荣：网络技术的狂热大潮，伴随着极易破碎的互联网泡沫。互联网板块崩溃的速度，几乎就和它狂热的速度一样快。

到2001年年初，我一直都在负责捷迪讯通讯公司所有面向客户的业务运营，包括客户服务和内部销售（呼叫中心的销售队伍）管理。当时公司正在建立专用于特定客户的工厂，而客户似乎对于高度复杂的组件一直有着近乎无限的需求。然而转瞬之间，主要客户几乎开始不约而同地取消订单，公司的订货量在一夜之间就“蒸发”了。我记得从某一天起，我不得不搬出各种借口和理由、决定取消数千万乃至数亿美元订单的各大公司供货经理坐在一起，并要求对方赔偿我们的损失，但我得到的告知却是我们“运气不好”。

在不到90天的时间里，用于世界各地光纤网络的光部件和子系统的收益就下降了80%以上，股价顷刻暴跌。让我们很多人成为纸面上的百万富翁的股票期权，现在变得一文不值。然而，和互联网世界的许多“宠儿”不同，捷迪讯通讯公司是一家建立在涉及独特高科技材料的物理学和工程学之上的公司，拥有从事长远研究和开发的科学家所组成的实验室及对位工厂。对于一个高科技硬件企业而言，经历这样一个完整的产品需求逆转过程，可以说是史无前例的。

公司迅即从迅猛增长的模式转向了令人绝望的生存模式。在接下来的两年时间里，随着需求的继续下跌，捷迪讯通讯公司以前所未有的速度整合并撤销了其操作和研发力量。到2003年，公司将其工厂基地缩减，从40多家工厂减少到只有13家工厂，并将其最低端的制造业部门整合为在中国深圳和福州新组建的业务部门。

作为我行使的个人职务角色的一部分，我和公司的行政领导团队成员一道花了很多时间关闭各个业务部门并完成裁员。那些正在热火朝天地参与一家大企业成长的员工，突然有一天被告知他们将在几周后失业。我解雇了许

多人，他们有的濒于崩溃，恳求我给他们一个解释，实际上是恳求我给予重新考虑，似乎那是我个人做出的决定。我试着解释那不是我个人的决定。他们大多是我在职业生涯中所共事过的最出色的同事，但是公司的财务情况根本就不允许公司完整地保留所有员工。

在两年的时间里，我亲自裁掉了一百多名主管、高级经理和专业技术人员。他们永远都不会原谅我。在这方面没有什么可以粉饰的东西——我们已经被迫把美国的就业岗位转移到了中国，为的是让公司在制造成本崩溃的行业中能够继续参与竞争。

捷迪讯通讯公司幸存下来了，这是我与之共事并向其学习的多个主管人员所构成的管理团队创造的一个奇迹。我们带领公司经历了一段时间的迅猛增长，然后是一个可怕的低迷阶段，并最终建立起了一家能够挺过任何打击的公司。很明显，到2003年年底，公司面临的是一个长久的缓慢增长时期，因为网络通讯业开始了它逐渐恢复的过程。我和几名同事对于科技创业有一个很好的主意，在晚上和周末召开了一系列会议之后，我们就有了旨在让一个新的合资企业获得腾飞的商业计划和初始资金。在以后将近3年的时间里，我第一次对某种东西再度充满了信心和激情。

然后，我接到了一个电话——它改变了一切。

斯科特·乌里希，来自得克萨斯州奥斯汀市的一个人事主管，代表在其五角大楼的一个同事首先联系了我。负责监督国防部物流物资管理的布拉德·伯克森，想和我谈谈关于我们在捷迪讯通讯公司供应链方面的工作，以及国防部面临着的相似的挑战。这让我感到好奇。我们在捷迪讯通讯公司所开展的工作固然一直是具有世界级的影响的，但由于业务经历过长期的崩溃，从未得到过太多的关注。和来自政府尤其是军界的人士进行交流很有趣。也许有这样的可能——我们在捷迪讯通讯公司的工作，能够提供某些有益于国防部的经验教训。

在经过第一次长时间的电话通话后，伯克森表示，他希望我考虑一下为国防部工作。我对此不是特别感兴趣，但还是决定造访华盛顿。至少，我想看看五角大楼，所以我休了几天假，去和伯克森见面。

别的不论，但就招募新员工的“主场优势”而言，五角大楼是充满无穷诱惑的。走过马歇尔、艾森豪威尔和布雷德利曾经走过的大厅，那种感觉令

人敬畏。五角大楼让我过去所做的工作——我一直引以为傲的工作——似乎显得微不足道。伯克森有一个改善国防物流的宏愿。他把我介绍给他的很多同事，其中大多数人都是从企业离开并直接为国家服务的。他们是一个令人印象深刻的群体。

对方提供的那种工作也令人印象深刻：我受邀负责监督国防部的物流与供应链管理现代化。这是地球上最大的企业，其规模足足是当时最大的公司IBM的4倍以上。伯克森解释说，就其规模和价值而言，这个机会完全不同于我此前碰到过的所有机会，这份工作具有我在私营部门永远不可能感受到的意义，我将能够在我们国家的一个历史关键时刻做出成就。

我很快就被自己的爱国心“出售”了。

我带着使命回到加利福尼亚。我将把我的全家带到华盛顿并为我的国家效力。在经历了让一些美国人失业并将工作机会转移到国外而带来的内疚感折磨的那几年之后，我意识到，这是一个“赎罪”的机会，也是我个人动机的一部分。

我召集了我一直计划与其开启一个创业项目的同事团队，并告诉他们这个消息。他们感到震惊：那种对我而言如此重要的事情，对于他们来说没有多少意义。我怎么能够放弃创建一个几乎完全属于我自己的公司的机会呢？我们此前一直坚信，我们正在做一件有把握的事情。但是现在我对于加盟国防部的信念不可动摇！

接下来的情况似乎是顺理成章的。从我告诉伯克森我会跳槽并加盟国防部的时刻算起，6个月之后，我收到了一份明确的聘用合同。我是在国会授予国防部的一项最新权力之下被聘用的，这项权力使得国防部能够以最高联邦薪酬等级聘用来自私营企业部门的高级管理人员和“资深专家”。不过虽有国防部的这项授权，国防部的人员的薪资却出奇地低：五角大楼可以提供的最高高管薪酬，几乎不到我在捷迪讯通讯公司最后一年的70%。但对我来说，这件事主要涉及的不是金钱的问题，它是一个为国效力的机会。早在我在等待正式聘用合同的期间，我就不断地与布拉德联系并表明我的兴趣。当合同最终到来时，我立刻就接受了邀请。

当我在8月2日早晨来到五角大楼时，第一天就听到了坏消息：国防部