

不情愿的 资本家

刘满贵 宋金品 张德凤 译

俄罗斯向市场转轨的漫漫长路

〔美〕琳达·兰黛尔 著

新华出版社



不情愿的资本家

〔美〕琳达·兰黛尔 著
刘满贵 宋金品 张德凤 译

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

不情愿的资本家/[美] 兰黛尔著, 刘满贵等译. —北京:
新华出版社, 2004. 1

ISBN 7-5011-6355-3

I. 不… II. ①兰…②刘… III. 经济—研究—俄罗斯
IV. F151.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 084730 号
京权图字: 01—2003—3503

Reluctant Capitalists

by Linda M. Randall

Copyright © 2001 by Taylor & Francis Books Inc.

Chinese Translation Copyright © 2004 by Xinhua Publishing House

All Rights Reserved

中文版专有权属新华出版社

不情愿的资本家

[美] 琳达·兰黛尔 著

刘满贵 宋金品 张德凤 译

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编: 100043)

新华出版社网址: <http://xhchs.126.com>

中国新闻书店: (010)63072012

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

850 毫米×1168 毫米 32 开本 7.25 印张 180 千字

2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6355-3/F·916 定价: 15.00 元

若有印装质量问题, 请与印刷厂联系: (010) 65895562 65897685

市场经济转轨期的经理人写照

——中译本导言

21 世纪来临前的 10 年，前苏联解体后，俄罗斯发生了翻天覆地的变化，1991 年底起，随着叶利钦一声令下，俄罗斯开始推行“激进式”的经济改革，价格自由化，私有化，实施紧缩银根的财政政策，“休克疗法”的猛药一剂接一剂，改革重点集中在改变官方规则方面，意在通过改变制度实现经济转型。然而，改革尝试的结果并未沿着改革设计者假定的方向取得预期的成果。叶利钦政府推行的自上而下的市场经济改革，由于没有考虑到改革所涉及到的传统和人民的思想形式，以及由企业经理人主导的现存利益结构，结果只能导致一种经济体制在没有任何有效的、可行的替代体制的保证下瓦解。正如本书作者指出的那样，“政府的改革者及其来自西方的顾问们对这些企业模式中某些棘手的部分缺乏全面的领会。他们就是在这种见识不足的情况下面对企业界的，简单地推出了一套专为改变游戏规则而设计的改革措施，将游戏场上竞赛者的既定行为彻底打乱。”

由于经济环境动荡多变，成千上万的企业在把握不好未来的不确定性中艰难跋涉，而企业的实际控制者，即本书的研究对象——经理人，更是沿着经济转轨的漫漫长路形成了自己的轨迹。改革伊始，由于经济的市场化转型将剥夺他们在计划经济时期拥有的特权，加之传统的政治环境、社会环境和企业文化的影响，

他们对改革并不适应，也不情愿，因而在本能上就有一种抵触情绪。他们并没有成为改革的生力军，而是在执行中央政府决策的过程中通过扭曲改革政策为自己谋取个人利益，自觉或不自觉地从“太极”功夫将政府的改革举措逐层化解为零。叶利钦的“休克疗法”很快以失败告终，俄罗斯经济形势长期颓下，转型付出了10年的时间代价。虽然有多方面的原因，但是，转轨期间经理人所起的“中梗阻”负面作用，不能不说也是重要因素之一。

论及俄罗斯经济转型轨迹的著述，尤其是从宏观经济角度论述的，无论是在西方还是在中国，已经发表很多，但《不情愿的资本家》却是一本视角独特的论著，该书从俄罗斯根深蒂固的企业环境、官方规则与民间规则的冲突以及经理人对改革的反应入手，进行系统研究并成功地加以阐述，从而形成了本书的特色。

《不情愿的资本家》一书的独特视角，与作者琳达·兰黛尔的独特经历是分不开的。她从1990年第一次到苏联考察起，就把俄罗斯企业环境的变化及其对企业的影响作为研究目标，并从此伴随着俄罗斯改革的潮起潮落，目睹了1991年起至20世纪末普京接掌俄罗斯大权之际经济转型期的整个历程。10多年来，在俄罗斯及前苏联的其他一些地区，琳达·兰黛尔先后走访了30多家企业，与70多位经理人进行过座谈，深入基层调查研究，掌握了大量第一手材料，使本书中所引述的案例显得翔实、鲜明、生动。她在本书中力图展示俄罗斯政府推行的改革对俄罗斯经理人形成的影响以及他们所做出的反应，在讲述那些“不情愿的资本家”的故事中，为读者描画了当代俄罗斯经理人面对改革不愿接受现实、极力将根深蒂固的传统与现代经济世界相互糅合的情形，勾勒出经理人从对改革的抵制、无奈到逐渐适应并利用制度的混乱追求自身利益最大化，直至摇身一变，疯狂攫取企业资产的轨迹。其中的“精英”阶层最终发展成为垄断利益群体，形成能够左右国家经济乃至政治局面的寡头。总之，他们所做的一切

都是为了维护对企业的控制权。

在本书中，作者还对俄罗斯政府在改革中的角色进行了深刻的剖析后指出，政府对改革的受阻和政治秩序的混乱难辞其咎。因为根深蒂固的传统观念的影响，政府在实施经济改革的过程中仍然在充当保护人的角色，因此，政府官员并不情愿全面贯彻走向市场的改革措施；在官方规则和民间规则的冲突中，新的立法常常与起源于俄罗斯帝国时期延续至今的基本价值观和规则缺乏一致性；俄罗斯政府的某些措施也是在不得已的情况下催生出来的，所以政府在改革的过程中表现为消极、妥协、不作为、缺乏执法能力或诚意；更有甚者，不少官员利用改革机会大搞腐败，滥用职权，把自己编织于捞取经济利益的关系网络之中，成为既得利益集团中的主要成分。总之，俄罗斯政府作为经济转型的关键力量，在强制推行向市场经济转轨的同时，由于缺乏成熟的政治基础和完整的配套措施，常常为了巩固政治权力的眼前利益向反对改革的势力妥协，导致政策不断出现摇摆现象，结果造成政府本身对改革进程失去有效控制，经济转轨几乎成为一个自由放任的过程。在长达 10 年的经济衰退中，追根究源，将经济转轨引入非效率歧途的正是政府。《破产法》颁布后难以得到真正的贯彻实施，就是一个鲜明的例子。

在翻译本书的过程中，面对改革过程中出现在俄罗斯国有企业的种种现象，我经常感觉到那些画面十分熟悉。尽管相对于俄罗斯来说，中国从农村起步的改革十分成功，乡镇企业的兴起，个体、私营企业的成长，不仅推动了经济的整体繁荣和发展，也为我国的国有企业改革提供了比较稳定的环境，但是，在我们的国有大中型企业中，时见发生在俄罗斯经理人身上的种种现象。我们的国有企业模式，几乎完全是照搬苏联计划经济体制建立起来的，过去的企业管理者也是不关心企业是否盈利，只要保证完成上级下达的计划任务就行。可以说，我们的国有企业制度结构

和前苏联是一脉相承的，所以在国有企业改造改制过程中，我们的企业管理者和俄罗斯经理人在某些方面的表现如出一辙，也就不足为怪了。回顾过去，思考未来，我们的国企改革还有很长的路要走，公司治理结构有待于进一步完善，欺诈行为，蠹虫现象，上市公司内部人控制，不管企业利润最大化只顾自己利益最大化等等破坏、阻碍改革进程的梗阻，也是需要我们警觉和防范的，需要我们从体制上加以认识。从借鉴意义上讲，这也许就是我们把这本书介绍给读者的有益之处吧。

由于作者以西方经济学为理论基础，所处的立场和个人认识都有一定的局限性，案例采样也有一定的趋向性，所以有些观点或价值取向，我们未必能够百分之百地认同。比如说苏联政府在社会主义建设时期采取的一些强制性措施，其存在恐怕也不是简单几句就能一概否定的。当然，在此处继续讨论这个问题未免离题太远。不管怎么说，《不情愿的资本家》是一本颇有见地的学术著作，能够启发我们思考，对我国的改革和发展，尤其是市场经济环境中改革企业，进一步完善公司治理结构，具有相当大的积极意义。

译者

2003年7月

前言：我的俄罗斯旅程

当一个人踏上个人人生旅程的时候，到底会走向何方，往往并不是跋涉者自己所能决定的，而是取决于种种交织在一起的外来因素。我在血统上与俄罗斯毫无瓜葛，在成长的岁月中，也从来没有对俄罗斯的任何事情迸发过激情。我在斯沃斯摩尔学院读本科的时候，按学业要求要选修一门外语课程，我最初的兴趣是选择一门与我学过的拉丁文和法文截然不同的语言，中文是我的首选。遗憾的是，那时斯沃斯摩尔学院没有开设中文课程。但是，斯沃斯摩尔学院开设有俄语课，无论对于满足我追求新奇的需求，还是对于符合学院对外语学习的要求而言，俄语都是替代中文的极具诱惑力的选择。我的这种选择带来的结果是，不久我的俄语教授就为我提供了和她住在一起的机会，让我在全然不同的环境里体验生活。她是一名白俄，母亲是一位公主，在十月革命末期随家人逃亡到土耳其。在和她共同生活的两年中，她成为我的导师，并极力鼓励我继续深造，将我的俄语派上用场。

20世纪70年代中期，根据一项美苏交流留学生计划，我有机会去苏联留学，并开始着手准备。然而，父母的一席担心话使我对于为时一学期的留学踌躇不决，并对自己的留学动机进行了重新思考。我的耳畔，至今仍然回响着父母当年的断言：做一位苏联问题专家或俄语专家的话，在事业上成功的机会寥寥。尽管当时我对俄罗斯仍然兴趣盎然，但我还是选择了一条传统道路，做

了一名银行职员。

到了80年代中期，随着苏联开始推行新思维改革和公开性政策，表现出对建立更为开放的政治体制、经济体制的追求，我觉得那里已经具备了所有的条件，可以成为我大显身手并功成名就的学术领域。我要去搜集第一手资料，弄清楚苏联的企业环境巨变及其将会对该环境中的人们产生何种影响。1990年，我的苏联之旅终于成行，当时，我有一个信念，冷战政治的结束意味着接近苏联企业及其经理人的途径越来越开阔，而这有助于拓宽我的思路，理解巨变所产生的影响。

在为期两个月的考察中，我的目标是了解苏联的新思维改革和经济重组计划所带来的影响，了解那些在工厂的车间里和制定关键企业决策的办公室里贯彻经济重组计划的人们。我访问了俄罗斯、乌克兰和乌兹别克斯坦三个苏维埃加盟共和国，以筹划我的研究项目，进行一些必要的接触，获得苏联有关当局对我的要求的支持。我很快就意识到，我的要求——即一位外国人采访苏联的经理人和参观工厂的要求——非同寻常，尤其是我是一个美国人。对于苏联而言，我们国家刚刚从一个敌对国家转化为一个还不值得称道的盟友。

假若我知道我的要求是多么非同寻常，且有多深的难度，或许我根本不会开展我的项目。但是，凭着一股犟劲和些许运气，我还是找到了对我的事业颇有兴趣的苏联人。现在回想起来，我认识到，当时他们将接受我的采访、调查视为向美国和其他西方国家的潜在投资者或合资企业伙伴传播信息的一条渠道，可以通过它对外宣传他们的公司和生产线。不管怎么说，我的要求都得到了批准。我甚至获准在1991年重返苏联，到列宁格勒一所大学附属的管理培训中心工作。我的计划是在那里呆四个月，采访前来培训中心参加研讨班的经理们，他们都来自苏联的北部欧洲地区，如俄罗斯、白俄罗斯以及波罗的海沿岸的共和国。

1991年，导致苏联开始解体的政变发生十天之后，我到了列宁格勒。一到那里，这个国家在情感上、政治上、经济上所经受的剧烈震荡，以及我在一年前所见所闻的生活发生的戏剧性变化，给我留下深刻的印象。那些俄罗斯人，无论是到机场迎接我的，还是随后几天和我在一起的，谈起近期发生的事件都很兴奋，有声有色地描绘着他们同胞的勇气。当我们驱车前往位于列宁格勒郊区的管理培训中心的时候，我评点了几句糟糕透顶的路况。我的俄罗斯朋友马上对我解释说，列宁格勒的市民设置了路障，毁坏了通往市区的路面，是为了防止坦克和军队轻易地进入市区。当我们绕道穿越田野驶向小镇时，我感受到一种奇特的历史感。朋友告诉我，两周以前，大批军队就集结在我们行走的这片土地上，等待开进市区的命令。

我抵达管理培训中心之后才发现，在拥有50间客房的培训中心宾馆中，我是惟一的客人。突然发生的政变使一系列研讨班胎死腹中，计划入住的客人取消了预订。培训中心的21名员工中，竟然有15名来迎接我！他们看到我这位“勇敢的”西方人非常兴奋，而他们所用的形容词让我对自己的决策能力产生了疑问。我是政变后来访的第一位客人，而下一位造访培训中心的客人何时可能光临，大家谁都心里没谱。

去往客房的路上，我在心里琢磨着戈尔巴乔夫的改革尝试和刚发生的政变将会怎样影响我的研究。这些极为重要的事件——后来被理解为米哈伊尔·戈尔巴乔夫的垮台和鲍里斯·叶利钦的崛起，以及苏联的最终解体——肯定会对我的研究产生相当大的影响。这些事件对我的项目到底会产生多大的影响，当时我并没有意识到。我的计划中的其他变数也接踵而来。由于绝大部分原订的研讨班都取消了，我很快就意识到，我要采访经理的话，必须深入到各个企业去。

后来到企业的采访和与经理们的会晤，将俄罗斯经历了改革

新思维后出现的困难像播种一样撒在了我的心中，使我对俄罗斯人面对这些问题的反应更为理解。在 1990 年和 1991 年这段时间，我是第一位进入这些企业面见有关人员、参观工厂的美国人。在我采访经理人的时候，我收集了不少对戈尔巴乔夫改革新思维政策反应的二手资料。

然后就是苏联的解体，改革新思维被叶利钦的阵痛疗法政策所取代（Aslund, 1995）。尽管当时全国上下一片混乱，食品短缺，面临经济危机，我还是访问了 17 家企业（其中军工企业占了约半数），采访了 32 位经理人，同时也和圣彼得堡、俄罗斯、里加、拉脱维亚、明斯克和白俄罗斯政府官员举行了会谈。那时，人们对俄罗斯未来经济繁荣的可能性和机会充满了希望。

1991 年，我的俄罗斯同事痴迷于美国的市场机制，他们深信，正是这种市场机制为美国建立了超级大国的地位。在他们看来，打着美国烙印的市场资本主义是一种值得仿效的资本主义。在他们中间，关于自由市场体制是否最符合人类本性的讨论，经常要争辩上几个小时。俄罗斯人假定——或者说确实希望——自由市场经济反映的是个人通过人类的贪婪本性改善自己生活的欲望。他们认为，市场经济的驱动力在于人类的贪欲，所以，开放国营体制的结果将是对人类本性的满足，将会导致从传统到改革的平稳过渡。可以理解的是，我的俄罗斯朋友们那时并没有注意到非常重要的事实：在美国的市场机制中，在财富最大化的经营价值观中所见到的人类追求财富的目标，既有制度和法律的支持，也有制度和法律的制约与平衡。

除了贪欲，我的俄罗斯同事需要考虑的问题还有，美国的经理人和企业家是在规则的限制下和细致的规范中进行企业运作的。作为一位教师，我的工作就是为未来的经理人讲授企业行为规范，以便于他们在美国的市场机制中提高成功率。在美国，绝大多数未来的经理人都在大学里和研究生院里学习类似的企业课

程。另外，我们还要教导并经常提醒学生们，尽管经理人行为和决策的首要法则是实现业主财富的最大化并予以维持，但某些做法还是要受到限制的。

无论在劳工实践和劳工保障方面，还是在反垄断行为和产品安全方面，美国都制订了诸多法律法规。浏览一下产品安全方面的法规，即可发现其中的种种限制。美国的经理人非常熟悉将公司处理产品安全问题的信息公诸于众的消费者保护组织。在美国，消费者可以向消费者组织举报产品安全问题，而且知道相关公司将会受到州政府或联邦政府的警告、谴责或罚款的处罚。在一份财务报告中，一位在一家全国性玩具厂家工作的产品经理描述了她们公司保证产品质量和产品安全的详尽程序。在美国，所有追求最大利润的决策都必须考虑到产品安全问题；这是美国企业文化中的法律限制之一，公司的运作必须受其约束。

在美国，假如经理人不按法规行事，那么，就会出现一系列制衡力量来干预他们。虽然有些企业家和经理人可以一时得逞，避开这些制约力量，但一般来说，他们最终总会背上欺诈的名声，落个声名狼藉的下场。换言之，假如经理人偏离经济/企业行为法规，步入歧途的话，那么，老板、股东、董事会、银行家、证券交易委员会，或者其他相关人都会出来阻止他们的行为。许多较大的公司甚至和惟利润至上的银行建立关系，和银行通过书面契约制订苛刻的贷款标准。财政机构根据这些书面契约监控管理费用。此外，公司每个季度要提交财务报告，定期接受放贷人的关注性专业调查来访。这些公司必须维持可靠、稳定的财务结构，才有可能继续保持获得资金的渠道。因此，一整套规范且又充满活力的金融维持体系才得以存在，并处于财政机构的监控之下。在企业的管理决策和管理行为中，必须永远考虑到这些条件。

以我的投资组合之一为例，一家家族式零售公司的季度财务

报告和财务比例构成显示，公司的财务状况下滑。通过对这家公司的细致调查，投资人发现，位于公司高级管理职位的该家族成员不仅没有在为实现股东利益的最大化努力，而且正在挪用公司资金为自己购买艺术品和不动产。这一极端典型即可证明制约与平衡机制存在的绝对必要性，该机制可以限制或纠正经营中违规行事的经理人行为。好在这种情形还没有导致公司的财务危机，假若公司因此陷入财务危机的话，那么这家公司就在履行经营责任方面失职了。在出现财务危机的情况下，假如银行和企业之间谈判没有成功，那么公司就得破产。在美国企业界，制度的力量既为经理人及其他商人的行为和决策提供了支持，也提供了监督（North, 1990）。美国的司法制度中已经建立了支持某些规则和价值观的程序。

在某种意义上，我确实同意我的俄罗斯同事得出的有关市场经济和人类贪欲之间联系的结论：体制并没有考虑到让个人贪欲作为一种激励方式来为刺激美国资本主义充当先锋。不过，我也就他们的观察和理解中的某些结论和他们争辩，比如说，他们认为在美国的现行体制下获得的财富都是经过监督和控制的。

通过九年时间对前苏联经理人的采访，我发现，最常用来描述展现出人类贪欲的那种人的字眼是“投机者”，而不是经理、企业家。然而，不幸的是，任何一种形式的监控、限制“投机”的非生产性活动的支持体制，还没有成为经历了“改革新思维”的当代俄罗斯的一个组成部分。在我的整个调查采访期间，我越来越坚信，仅仅为摧毁旧制度、创建新制度而扮演改革的角色未必能够确保成功。在美国可以见到的由制度上司法上的制约与平衡体制提供的监控和实施组织，在俄罗斯的企业环境中并不存在，而缺乏这一本应顺势而立的体制，致使在改革中产生了普遍的腐败和越轨现象。假若经理人和企业实体所做出的反应和决定对确定市场改革的长期成功非常关键，那么，在毫无支持性监控

的情况下制定、颁布法律，反而会使对新秩序的所有积极期待受到妨碍。

在我的研究对象中，许多经理人成了富翁，而他们的行为恰恰反映了对他们日益增长的资产缺乏制度上或司法上的制约。他们在采访中说，他们将市场经济改革看作是对自己的原有企业经营方式的破坏，于是，他们做出的反应是将自己的目标指向以合法或非法的行为飞快地聚敛财富。

经理人和其他企业家的价值观和办企业方式与叶利钦政府改革官员的期望背道而驰，每一次我重返俄罗斯，都会感到这种矛盾现象变得更为明显了。我越来越坚信，在实施改革中，仅仅改变了国家的制度和法律，但并不情愿接受那些伴随改革尝试而来的变化，改革就不会产生效果。由此，我也明白了西方的市场经济学家和企业学者一直感到困惑的一个问题——为什么从新经济体制中获益最多的集团反而对改革并不情愿，甚至要抵制改革呢？

总的来说，我发现，在俄罗斯社会里，不断阻挠中央政府制定的经济改革目标的办企业方式和决策方式产生于有关企业和政府的传统价值观念。这一点不仅适合于前苏联人，也适合于现在的俄罗斯人。

在俄罗斯，改革将要出现问题的最初迹象非常微妙。1991年，在企业经理人、企业和社会中间，有关角色的冲突逐渐显现出来。圣彼得堡的一家长期占据行业垄断地位的大型女装厂的厂长就得为他的职工操心。这位厂长能够从改革中觉察到来自政府的直接支持越来越少，将有可能迫使自己不得不裁减工厂里的工人。在我们的交谈中，他问我美国的厂长面临同样的可能性时会怎么办。我回答说，人们都说市场经济在本质上具有周期性，所以，工人需要具备不断转换工作岗位的能力。这位厂长并不完全赞成中央政府的政策，他争辩说俄罗斯的情况远比美国复杂。为

了支持自己的论点，他解释说俄罗斯人不像美国人那样具备在城市间迁徙的地理适应性，跨越州际的迁居就更谈不上了。他本人肩负的担子十分沉重，要对约 5000 名员工及他们的家庭负责。

在访问工厂期间，他安排我以同等的时间和他的高级管理班子接触，包括生产、财务、人事、医疗和外贸部门的高管人员。在这家企业里，医疗、人事部门的领导在官阶上和生产、外贸部门的领导级别相同。

意味深长的是，他不仅为裁减工人感到自责，而且要为打破传统习惯担忧。在他所领导的工人中，有许多家庭已经有几代人自 1917 年十月革命之前即在这家服装厂谋生。此外，这家企业以及企业主已经为这些工人及其家庭维持生计担当了 70 多年的责任。厂长和高管人员心中的这种责任感并非仅仅起源于苏联共产党时期，其价值观的传承远可以追溯至沙皇时代的经理人。

这家工厂的现任管理者满怀找到解决办法的希望，开始和一个来自西方市场经济国家的潜在合资伙伴谈判。在谈判中，主要议题之一就是厂长的合资目标：保住工人的工作。而在谈判桌对面的潜在合资伙伴寻求的却只是低成本生产的设施。从理论上讲，在俄罗斯的工厂里生产的商品要比合资伙伴自己制造的产品价格要便宜些，在全球市场上将更具有竞争力。但从另一个方面讲，追求低成本生产，肯定就不能确保这家俄罗斯工厂的工人都有活干。结果，合资企业的谈判连研讨都没有过。谈判双方谁都不能理解对方的目标，谈判在相互指责对方不知道如何办企业的谴责声中破裂。

我在见证了这些谈判之后，方才理解那些价值观念的根深蒂固，看到它们怎样反映了这家国有经济企业、厂长及其周围社会环境的历史关系。显然，厂长并不情愿做出使企业更具竞争力、更接近市场的决策。在随后的八年里，这种不情愿越来越普遍地出现在其他厂长和经理人身上，成为很快即能鉴别出来的一种模

式。

从我第一次出访俄罗斯至今，从圣彼得堡到下诺夫哥罗德，从伏尔加河畔的萨马拉到位于圣彼得堡和莫斯科之间的诺夫哥罗德，以及明斯克、白俄罗斯，我走访了遍布各地的 30 多家企业的 70 多位经理人。在我每年一度的对俄罗斯和几个前苏联加盟共和国的访问中，我的关注一直集中在经理人和企业上。当然，在此期间，经理人从苏联人变成了俄罗斯人、白俄罗斯人或者其他国籍的人，企业也从国有经济企业变成了股份公司。现在，我对俄罗斯的经理人和企业的研究已经有九年时间，几乎覆盖了前十年从戈尔巴乔夫的改革新思维到叶利钦的新经济政策的所有时期。

1991 年以来，我的研究兴趣一直没有偏离分析这种出自企业经理人的谨慎。从这个兴趣出发，我一直在努力确认这种不情愿和抵制是否已经渗透到直接影响经济改革进程的其他领域，以及这种模式在俄罗斯是否一直得到其他势力的支持、忽视抑或激烈反对。对于俄罗斯的这种不情愿模式及其对企业经营的影响的进一步理解，也使我将与这些企业生死攸关的支持机制或不支持机制纳入考虑范围。

目 录

市场经济转轨期的经理人写照	
——中译本导言	(1)
前言：我的俄罗斯旅程	(1)
第一章 不情愿的资本家	(1)
第二章 漫漫长路的早期步伐：俄罗斯企业	
传统的起源，1590 年至 1917 年	(13)
第三章 变革的伤疤：苏维埃经理人的	
崛起和衰落，1917 年至 1991 年	(39)
第四章 公司治理结构：私有化成功的必要条件	(65)
第五章 私有化的神话	(88)
第六章 作为支持源头的政府	(102)
第七章 制度变化的滴水穿石效应	(122)
第八章 关系网络，并不等于现金滚滚	(136)
第九章 合法性：公众认可改革的简便、准确的标准	(152)
第十章 黑社会“照顾”企业——填补政府	
留下的真空	(169)
第十一章 洗心革面：对俄罗斯经理人的教育	(186)
第十二章 十字路口	(200)
译后记	(214)