

书评

# 凯雷暗房里藏了多少秘密



《铁三角：  
透视凯雷集团的秘密世界》  
(美)丹·布赖奥迪 著  
石志宏 译  
上海远东出版社 2007年4月出版

◎三文

想象这样一家公司,他们的雇员名单是由前总统、前首相、前国务卿等等政治大佬组成的超豪华阵容:老布什、约翰·梅杰、詹姆斯·贝克、阿瑟·莱维特、威廉·肯纳德、弗兰克·卢卡奇……除了美国政治明星之外,雇员名单上还可以找到韩国前总理朴泰俊、泰国前总理阿南、菲律宾前总统菲德尔·拉莫斯。

拥有这个看上去就像是一部商界与政界名人录的名册的公司,就是全球最大的私募资本投资公司之一的凯雷集团。

其实凯雷的历史并不长,它迅速发家的秘密传说多多。比起它掌握的140亿美元的资金,凯雷的全球关系网络更让人望而生畏,它也创造了几个史无前例的第一:能够雇用前总统为自家生意奔走效劳;可以让现任总统改变影响公共利益的外交决策;总部设在政治中心华盛顿而不是经济中心纽约;所有的特征都指向凯雷集团后台运作——这个涉及华盛顿庞大外交机器的房间,也许是所有房间中最为隐秘的一间。

### 因纽特人的小生意

如今赫赫有名的凯雷集团,发家确是源于一群经商失败的因纽特人。

因为早期的殖民式开发政策使得各地土著失去了赖以生存的土地,所以二十世纪以来,美国政府试图通过优惠政策弥补土著居民的损失,阿拉斯加的因纽特人藉此获得

资金开设公司。但是因为经营不善,多家公司中只有一家盈利。为了改善因纽特人的生存境地,在阿拉斯加参议员的动议下,华盛顿又出台一项政策,要点是如果阿拉斯加人开设的公司在一个财政年度损失了1000万美元,那么他们可以转让自己的损失减税指标,也就是说,别人可以通过700万美元获得1000万美元的减税。和很多公共政策一样,这个出于初衷良好的政策总是被导向另一个寻租的极端:税务优惠政策无形中鼓励了因纽特人的公司夸大亏损额度,而这个过程在会计上则不过是一个数字游戏。

精于税法的斯蒂芬·诺里斯从中嗅到了发财的机会,因纽特人专门出卖减税指标发财的生意从此由斯蒂芬·诺里斯与戴维·鲁宾斯坦新成立的凯雷公司大展宏图。

这个戏剧性的开篇也许昭示世人一个简单的真理,历史的细节总是如此琢磨不透。“因纽特人的避税策略”从法规上来说完全合法,但同时它也建立在政府损失无数税金的基础上,这是否符合道德值得深究。这个细节也暗示了一个信息,凯雷今后的生意,也将或多或少延续边缘合法性的逻辑。

### 军商复合体?

尽管凯雷集团开始几年颇得了不少快钱,但是政府很快也开始觉察到关于因纽特人的税务政策存在制度漏洞,因此加大了亏损的调查力度,这使得凯雷不得不另寻生路。

作为一家私募股权投资基金,募集资金不仅是第一步,也往往决定了最后的成败。往往募集的资金并非投资股票而是收购。为了降低风险,收购也往往是用股权加债权的杠杆收购方式进行。凯雷集团开始的投资也乏善可陈,在高手如云的私募投资行业,后进入者想要抢占山头,必须得另辟蹊径——这一切直到弗兰克·卢卡奇这位前国防部副部长与中情局副局长的加入,凯雷的路径才开始清晰起来。从此,凯雷集团把大部分资源投入到了防务领域。

有人说,对于整个防务业,卢卡奇这个名字本身就意味着生意。雇用他之后,凯雷集团终于越过千难万险,在一连串不理想的交易之后,柳暗花明地走到防务业这个利润丰厚而又依赖后台关系的大道之上。卢卡奇的关系网能量惊人,经他牵线搭桥,凯雷集团不仅赢得大量生意,而且也约上了更多的前高级官员作为雇员。

世人也许难以洞察凯雷集团的每一笔业务,但是可以从曾经隶属于凯雷集团家族的大量公司中的部分样本来考量这家公司对于防务业的渗透程度:联合防务公司;美国调查服务公司;维尔纳公司;BDM国际公司;合成结构公司;EG&G公司;联邦数据公司;LSI公司;沃特飞机工业公司……从这份极不完整的名单可以看出,无论是武器、抑或信息技术,在美国境内以及境外的防务公司中,凯雷集团均已染指。

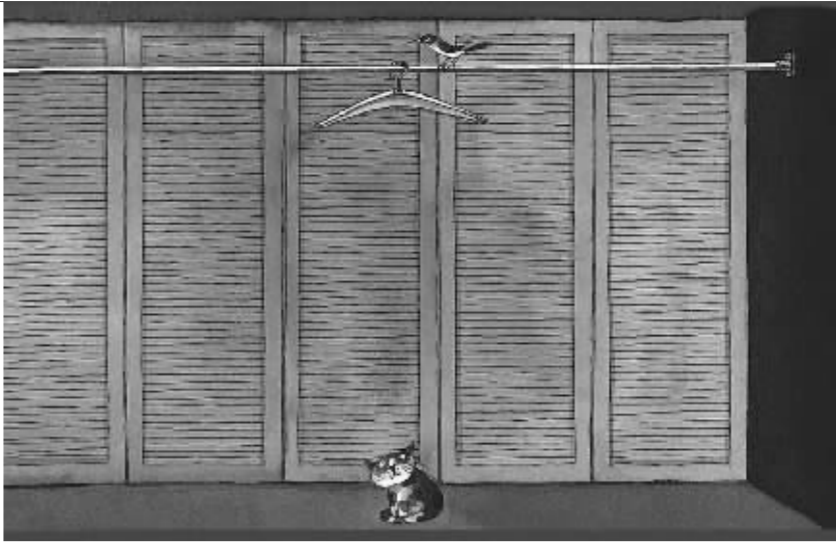
从事防务业,这意味着要与军方打日常交道,需要长袖善舞的政治说客气质,更必须要玩转华盛顿的人脉网络,因而从事防务业的往往是卸任的政治大腕。虽然政府也意识到了离职高官加入特殊行业存在寻租的可能性,也有种种禁令,比如禁止在一年之内为防务承包商工作,但是这个规定永远没有得到完全执行。类似的行业还有航空、电信和医疗卫生等垄断行业。而凯雷集团的投资也集中在这些领域,在这些行业如鱼得水。

防务业带动工业的连串利益链条已经成为民主世界公开的“秘密”,而军方、政府和军工企业联合而成的团体往往也被称为“军工复合体”(Military-Industry Complex),构成了防务业的“铁三角”。有人指斥这导致了新的利益联盟与寻租,构成了一个被叫作“铁三角”的世界,“在这个世界里,商界、政界与军界水乳交融”,利益集团代表直接进入国家权力体系,操作者炙手可热而回报优厚。

### 权力的合理边界

正是因为经济新闻记者丹·布赖奥迪的勇敢,世人才得以窥见凯雷秘密的房间,了解凯雷的前世今生。布赖奥迪在这本《铁三角:透视凯雷集团的秘密世界》中,通过美国式调查使得大众能生切理解无数幕后的等价合约的逻辑。

依赖模糊商业与政治的边界,凯雷长期以来获得超额回报,甚至在新世纪把触角伸向了回报率更高的亚洲,但是凯雷集团也付出了自己的代价。长期以来,凯雷的合法性以及透明性始终受到媒体与公众不断的质疑,在一部分人看来,凯雷就是裙带资本主义、小利益团体和发战争横财的代言词,这对于凯雷的压力不言而喻。而凯雷最近的决策也表明,它正在试图向世人展示其回归商业的计划,最具象征性的标志在于凯雷集团甚至雇佣了IBM



的前首席执行官郭士纳出任集团董事长,而郭士纳在拯救蓝色巨人的危机中所表现出来的使命感使得他无形之中成了凯雷集团最中意的新形象代言人。不过,在丹·布赖奥迪眼里,“凯雷集团的初来乍到者可别被郭士纳无可指摘的商业‘血统’所迷惑。这仍然是一家依靠政治权力发财的公司,而且可能永远都是如此。”

面对商界、政界与军界运行得水乳交融的“铁三角”,人们在不停地追问:公共权力的合法边界应该在哪?早在1961年,美国总统艾森豪威尔在《告别演说》就曾警告过出现“军商复合体”与“一个巨大军事组织与巨大军事工业合流”对于社会制度的危害。他说,在政府决策中,对于军商复合体有意或无意地寻求不应当有的影响力的行为都必须加以警惕,“权力错位而造成灾难性结果的可能性不仅现在存在着,而且还将持续。我们永远不能让这种结合危及到我们的民族或者民主秩序。”

今年是凯雷创立二十周年,对于正在国际市场上长袖善舞的大公司来说,历史毕竟还短了些,但是作

为一家能够在如此短的时间跻身世界一流的私募股权投资公司,凯雷或者正代表了全球化变革时代资本力量的一个缩影,内中又有太多值得探究的问题。

对中国读者来说,不能不格外警觉丹·布赖奥迪在本书末尾的呼吁。布赖奥迪特别注意到了凯雷集团在在中国的大笔投资,他敏锐地看出,中国和几十年前的沙特一样,而如今也是美国投资的一片沃土,而更为重要的是,中国正在朝着一个更具市场经济特征的方向缓慢前进,但中国仍然是一个大体上由政府调控的未经开发的巨大市场——这一切正是恰恰是凯雷集团所特有的关系资本主义得天独厚的活动领域,布赖奥迪呼吁人们关注这一动态。

丹·布赖奥迪写作,秉承了美国引以为傲的调查性新闻报道的传统,从某种程度上说,也是“水门事件”与“深喉”传奇的延续。作者打开了凯雷集团的暗房,让世人看到民主法制明灯下存在着的数不胜数的暧昧地带。如今我们这里的公司调查类写作也越来越热,什么时候国人也能从这类写作中看到那些公司暗房的一角呢?

# 华为： 中国企业国际化的标杆

◎叶雷

华为,这个1987年诞生于深圳湾一间简易房里,注册资本仅仅24000元的企业,直到1991年员工才达到20名,还只是一家交换机的代理商。可20年后,华为销售收入已经突破百亿元大关,员工已超过了22000人。更加令人惊奇的是,华为在国际市场上取得了巨大的成功,市场覆盖亚、欧、非、澳、美近100个国家和地区,海外业务每年以接近100%的速度增长,多项产品稳居亚太市场第一,全球市场前三,今年它的海外销售额极有可能超过100亿美元。现在,华为在《福布斯》全球最大私营公司排行榜上位列第79,成为中国最成功的高科技企业,总裁任正非也获得了“中国最具影响力企业家”的殊荣。

华为何以在短时间内获得如此巨大的成功?任正非率领军为撬动世界的秘密究竟是什么?相对于中石油、中石化等大型国有企业,华为的国际化可能更加有说服力,华为的国际化究竟是怎样进行的呢?华为的国际化无疑是成功的,它的成功之道对正在实施或即将实施国际化战略的国内企业有哪些借鉴意义呢?围绕华为现象以及背后的诸多现代企业管理课题,国内各方的研究热潮持续高涨。

上中国知网搜索一下,研究华为的论文多达1000多篇;进书店随便看看,《走出混沌》、《华为真相》、《走出华为:一本真正关注中国企业命运的书》、《土狼突围》、《华为四张脸——海外创始人揭秘国际化中华为》、《华为经营管理智慧》等都赫然排列在经管类畅销物的书架上。这些论文和著作都在从不同的侧面剖析华为,而《任正非谈国际化经营》则因为由华为掌门人系统自述国际化经营思想而显出了特别的意义。

《任正非谈国际化经营》既是对华为国际化战略的梳理,也是对任正非商业思想成长历程的梳理。华为为什么要国际化?任正非的回答是:我们不尽快使这些产品覆盖全球,其实就是投资的浪费,机会的丧失。所以,华为国际化的脚步非常坚定,华为没有退路,“后面就是莫斯科”,这是华为打价格战进入国际市场大不一样,华为一直坚持不打价格战,不做市场规则的破坏者,不损害整个行业的利润。在依靠高质量产品和优质服务获取客户认可的



《任正非谈国际化经营》  
程东升 刘丽丽 编著  
浙江人民出版社 2007年9月出版

同时,华为更获得了竞争对手的尊重,避免了被西方公司群起而攻之的麻烦。

《任正非谈国际化经营》从国际化的管理套路、国际化背景下的企业文化、国际化的人才战略、国际化的财务管理和资本运营、国际化的合作思维、国际化的经营思路等方面系统地剖析和总结了华为国际化的经验。对一个企业来说,人才、技术、市场资源都是宝贵的财富,但没有管理,就形不成力量,就不能再生财富,因此管理就是最重要的因素了。在管理中,对人的能力的管理又是最重要的;对人的管理,文化又是最重要的形式。因此,一个企业的文化,往往决定着企业的生存与发展。如果说管理是企业内部最宝贵的财富,那么服务就是企业外部的生长点,没有服务就不会有销售额,没有销售额就会坐吃山空,就什么目标也达不成。华为的服务不仅仅是针对客户,也针对竞争对手,和竞争对手拉手,走向合作,变成伙伴。

经过了数年的连续高速增长,不少人在问:华为还能走多远?资源是会枯竭的,唯有文化才会生生不息。要回答这个问题,必须从华为的企业文化中寻找答案。华为的企业文化有三个基本特征:一是强调服务,必须忠诚地服务来自客户、市场、员工的每一个召唤;二是强调管理,特别是宏观管理,一部《华为基本法》就是华为实行宏观管理的指导原则,是处理公司发展重大关系的对立统一度;三是强调危机意识,企业不是在危机中成熟,就是在危机中灭亡,经营企业没有可以松懈的时候,必须保持永远的谦卑。有理由相信,只要能恪守这样的企业文化,华为一定能够生生不息。

### ■新书过眼

## 《货币制度的世界史》 ——解读“非对称性”

货币是人们日常生活中须臾不可欠缺的东西。但是,其历史至今仍然充满各种未解之谜。“货币是什么”的疑问,仍时常萦绕在世人的脑际。日本东京大学东洋文化研究所教授黑田明伸的这本书论及的范围相当广泛,既有在远离发行国的中东地区直至20世纪初期还流通着的奥地利玛丽亚·特利萨银币,也有发行了制造成本远高于面额的铜钱、涉及在专制时代的中国还经常创造出“劣币驱逐劣币”的情形,还有在印度流通过的特别小额的零货币、马尔代夫卢比,等等。黑田明伸试图从“非对称性”的概念入手,解读货币和市场复杂而多层的联系,据此对世界历史上的货币现象从根本上新作重新考察。由此,本书提出了从古代到现代的、全球视野下新的历史货币论。



(日)黑田明伸 著  
何平 译  
中国人民大学出版社  
2008年1月出版

## 《2010 商业模式》

企业竞争优势的创新驱动力

在2005年经济人智库(Economist Intelligence Unit)发起的调查中,有54%的首席执行官认为,到2010年,商业模式创新将是比产品和服务创新更重要的创新。据此,本书三位作者把2010年作为一个考察的基点,把智能化商业模式视为企业未来管理的最大挑战;到那时,从客户的价值来源与客户流程来看,客户需要的已经不再是单个的、物美价廉的商品和服务,而是一套完整的服务与解决方案。而各种商业创新理念和方向,都和信息化的应用息息相关。为此,企业创新的本质,要从以往单纯针对产品的创新,转到针对消费者的创新;从以往以企业为中心的运营模式,转到以客户需求为中心的运营模式;从产品驱动型的商业模式,转到服务与解决方案驱动型的商业模式。伴随而生的,还有区域性的综合企业转变为全球网络中的专业化企业,通过弹性信息架构和协作业务网络来加快转型速度,以赢得竞争优势。



(德)孔翰宁、(中)张维迎、(德)奥赫贝 著  
机械工业出版社  
2008年1月出版

## 《金星上的营销》

十多年那本红极一时的畅销小说《男人来自火星,女人来自金星》讲的是男女感情心理的不同,现在,世界营销协会主席何麻温·卡塔加雅博士和科特勒咨询集团(中国)公司曹虎博士借用“金星”来代表今天已愈发感性和娱乐化的市场和消费者。他们认为,消费者拥有巨大“自由”的金星市场,与我们久已熟悉的有很大的不同;随着全球化的发展,企业品牌、产品品牌和服务品牌会被越来越多的企业所关注,情感营销、服务营销、品牌营销也将得到日益重视和应用,企业的营销方法必须加紧变革以应对新的市场和消费者。因为金星的消费者购买的不是产品而是价值和体验,真正的商业成功之路是去创造超乎客户期望的价值。两位作者据此在书中提出了源自世界优秀企业的观察研究和咨询实践的“金星上营销的18个法则”,而在详述每个法则的各个章节里,不仅有众多的国外案例,还有丰富的中国本土案例。



(印尼)何麻温·卡塔加雅  
(中国)曹虎 著  
浙江人民出版社  
2007年11月出版

## 《数字化老总》

日本著名经营顾问竹田阳一34岁时首次接触到蓝彻斯特法则后,便决心将自己的一生奉献给那些求助自己的中小企业经营者。蓝彻斯特法则是一名英国技术工程师在第一次世界大战期间研究“兵力数量”时发表的两个公式,人们发现它们在企业经营过程中也同样适用,这就是有关企业经营“强者的战略”和“弱者的战略”两种战略:只有0.5%的大公司可以实行“强者的战略”,99.5%的中小企业应采取的只有“弱者的战略”。竹田阳一多年来致力于探源、巡回演讲,探讨中小企业的竞争之道。本书是他系列作品的最新成果,对“经营以人为本”的理念有全新的诠释。竹田阳一认定,除第1名以外的其他企业都应该采用“弱者的战略”。而为了实现“成为第一”的目标,公司必须按照“必胜的数字依据”投入适当的战略力量。



(日)竹田阳一 著  
郭勇 译  
广东经济出版社  
2007年12月出版

# 面对“中国制造”的汪洋大海

◎吴昊

世界太大,大到你无从知道其他人在做什么。世界太小,小到这个星球已经成为一个“地球村”。

“离开‘中国制造’的一年”,可以让你知道其他人在做什么,可以让你知道什么是真正的“地球村”生活。这是一本讲述全球经济一体化的书——

美国波士顿的一名家庭主妇萨拉·邦焦尔尼用一年时间做了一场“抵制”中国产品的试验。这个年轻的家庭为此甚至过了一年没有咖啡的日子。在经历了N次麻烦和花了N多“冤枉钱”后,她说:“在未来的10年中我可能没有勇气再尝试这种没有‘中国制造’的日子。”总之,美国人已经掉进了“中国制造”的汪洋大海。没有中国货,生活一团糟。

“中国制造”的崛起是中国改革开放的结果,这是全球化的一个重要方面。如今,中国几乎是每一个小时就向全球输送1亿美元的商品,中国正在迅速成为全球经济的庞然大物,其产量已占全球总产量的四分之一。中国是全球最大的消费电子产品生产国,中国生产着世界绝大多数的玩具、五金、帆布鞋、太阳眼镜、计算机、照相机、自行车、纺织服装、移动电话、灯泡、圣诞节蜡烛……同时在电脑芯片、汽车、飞机引擎和军事武器的制造方面也正突飞猛进。

“中国制造”的最大优势是价格便宜。全世界的消费者都喜欢便宜的东西,这在东西方并没有什么区别。“中国制造”的成功,对各国都是互惠互利的事情,这是一个所有参与者都能赢的游戏。全球市场需要“中国制造”,根本原因就在于此。

今天,“中国价格”正在影响千千万万个世界家庭。数据显示,在经历了至少5年的通货紧缩后,过去18个月,中国出口产品价格已开始攀升。这是因为,中国的劳务价格、原材料价格都在攀升,中国加工贸易管理政策的调整,人民币升值因素,侵犯劳工权益的“血汗工厂”被关闭,都使得中国的对外出口成本在显著提高。过去,来自香港、台湾的工厂主,他们在大陆沿海设局布点,沿海成为制造业的中心。现在,他们开始寻找更为廉价的生产基地。

因此,如书中所描述的那样,面对“中国制造”,你根本无法逃脱。

实际上,“中国制造”很大程度上是“世界制造”,是国际分工的结果。从贸易方式来说,“中国制造”有50%以上是加工贸易;从出口主体上看,有58%以上的产品是由外资企业出口的;从国内外市场来说,在竞争环境中,国有企业、民营企业和外资企业共同打造了“中国制造”。

在即将过去的一年里,许多中国制造企业获得资本市场的认可,得以在境内外成功上市,其中有制衣商波司登、女鞋制造商百丽、运动鞋制造商安踏、生产蜡烛的青岛金王,生产拉链的得兴股份……可是,全球资本市场给“中国制造”高溢价的同时,“中国制造”却在国际交易中受到越来越多的质疑。

在过去的半年中,几乎每周都有因安全问题召回或禁售中国产品的报道。从有毒的宠物食品,到掺有工业化学物质的牙膏,到缺少安全性能的轮胎,到含有毒细菌的海鲜,再到油漆铅含量超标的玩具,欧美国家对“中国制造”的质量与安全问题的“围剿”,使“Made in China”产品的国际市场形象受到了严峻的挑战。



《离开“中国制造”的一年》  
一个美国家庭的生活历险  
萨拉·邦焦尔尼 著  
机械工业出版社 2007年12月出版

### 严峻的挑战。

尽管这些危机已被一一化解,但对于中国产品的国际化来说,这只是个开始。“中国制造”应该如何赢得国际社会的友谊与信任?“中国制造”应该如何升级换代?企业界如何对中国塑造全球正面形象创造“软实力”?中国将如何提高自己在应对全球问题上的重要性,并成为应对全球伙伴?这些都是摆在我们面前的鲜活话题。

因为,在这个全球化的“地球村”时代,“国家形象”比过去任何时候都更为重要。而从国际视野来看,提高“中国制造”的国际形象,建立起“中国制造”更加健康的全面持久的形象,将在很大程度上决定中国改革和发展的未来。

我们该如何认识中国?我们又该给世界一个什么样的中国?也许一个矢志前行的答案。