

《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》

图书基本信息

书名：《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》

13位ISBN编号：9789867158567

10位ISBN编号：9867158563

出版时间：2006

出版社：天下文化

作者：麥健陸

译者：李茸,楊季

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》

內容概要

本書獲Simon & Schuster出版社推薦角逐2006年普立茲獎。

2006年最具影響力的中國經商報告

本書只想說明，在中國做生意到底是什麼概念，而不是指出具體做法，因為本來就沒有包治百病的靈丹妙藥。只有通過具體講述某些交易如何成功或失敗、參與交易的人士如何彼此相待，以及政治和成見如何使預期和結果蒙塵等，才能清楚展示是什麼因素造成了中國市場既讓外國公司一籌莫展，又讓他們有利可圖。

本書每章開頭都會簡單介紹一下重點人物和相關事件。接下來的概述部分則將進一步介紹人物和事件所處的環境和背景，然後故事才會平鋪直敘地展開。在故事結尾處的「經驗總結」部分，再解釋章節中故事提供了哪些啟示。最後，作者模仿毛澤東的「語錄」模式，提煉了一些希望讀者把握住的重點。

中國當前人口的準確規模是十三億。但恰恰是這個大概的「十億」才最能說明問題。這個完全不同的數量級概念最能體現中國這個地域比起歐洲大陸的未開發市場到底有多大，等待變成消費者的人有那么多，第一批來此淘金的人利潤有多豐厚，以及讓西方商賈渴望了多少世紀的中國夢到底有多迷幻。

本書的標題也表達了作者對另一位記者出身的美國商人卡爾·克羅（Carl Crow）的敬意。克羅曾在上海旅居二十六年，他一九三七年出版的《四億消費者》一書不僅提到了許多趣聞軼事，還充滿了對中國人和中國生意經的真知灼見，內容直到今天都不乏可取之處。作者和克羅一樣，對被他稱之為「妙趣橫生可又令人火冒三丈、捉摸不定而又可愛至極的中國人」滿懷著深深的敬意和欣賞。

透過此書中的學術觀點和草根民眾經歷的介紹，配合以栩栩如生的敘述和恰如其分的幽默，讀者將充分領略中國的商業文化以及中國人根深柢固的思考模式和行為習慣。

佳評如潮

「這是一本清楚界定中國做生意怎麼做可行、怎麼做不可行的好書。麥健陸帶來栩栩如生的故事，說明美國企業先鋒透過努力、專業和嘗試錯誤，在一個當今全球最重要的市場，為建立更寬廣的商業社群而披荊斬棘的軌跡。所有想在中國佔有一席之地、對中國感興趣或懷抱中國夢的人，我強烈推薦這本書為必讀之作。」

- 湯瑪斯·唐納修（Thomas J. Donohue，美國商會總裁暨執行長）

「麥健陸對於如何在中國做生意的見解精闢。做為一個記者和商人，他直擊了過去二十年間中國從一個落後國家成為崛起經濟大國的非凡轉變。對於睿智的商務人士和希望更深入了解中國迅速發展的市場經濟的一般讀者而言，透過他廣泛的第一手中國經驗和傑出的說故事技巧，《與龍共舞》充滿了可貴的洞見和建議。」

- 季辛吉（Dr. Henry Kissinger，前美國國務卿）

「本書之所以如此引人入勝，是因為麥健陸對當前中國的經濟狂潮問了一些大問題：中國的新銳企業家是誰？他們如何變得這麼有錢？他們獨立於政府和官僚的程度為何？西方公司能如何及何種程度分享中國的新財富？在一系列生動的、值得讚賞的中國商業世界細緻個案研究中，他給了他的答案，令人莞爾，同時令人歎息。」

《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》

- 史景遷 (Jonathan Spence, 耶魯大學教授、《追尋現代中國》作者)

《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》

作者簡介

麥健陸在大中華地區工作了近二十年，先做記者，後改為經商。他在越南參戰期間，對亞洲產生了濃厚的興趣。在三十三歲那年，他辭掉了負責美國國會報導的記者工作，變賣所有家當，和妻子凱茜搬到台灣。幾個月後，他成為《亞洲華爾街日報》台灣分社社長，用筆記錄下當地經濟爆炸式的增長以及向民主政治過渡的動蕩過程。一九八九年天安門事件後，麥健陸接任《華爾街日報》中國分社社長，搬到了北京，並在隨後四年走遍了中國每個角落。

麥健陸憑著在中國商界游刃有餘的能力，在一九九四年受命為《華爾街日報》的母公司道瓊社開展中國業務。他花了七年在北京、上海、深圳和香港成立辦事處，雇用了一百五十名中國員工。麥健陸二〇〇一年離開道瓊社，出任美國技孵全球投資公司（GIV Venture Partners）合夥人兼中國地區總經理。這是一家擁有一億四千萬美元規模的創投基金，專門在中國和印度進行科技領域的投資。麥健陸是中國美國商會多年的董事，並在一九九六年當選為商會會長。此外，他還是美中關係全國貿易委員會及亞洲協會國際理事會的成員，並在眾多與中國有關的企業和慈善組織中擔任顧問。目前麥健陸在中國從事投資業務，並為許多公司就中國投資及業務提供諮詢。他同時是奧美公關中國區的高級顧問。

精彩短评

- 1、或许作者不是一个严谨的纪实者，但他确实是一个懂得深入观察、勤于思考和客观分析的人。其多年前的建议至今依然有效，不是因为中国社会和经济没有变化，而是权力运作的思维逻辑没有变化。
- 2、非常棒的一本 里面好多内幕适合野史爱好者www感觉里面很多东西讲得很深刻 是值得细细思考乃至重读的书。不过我因为心情问题读得太快了读完就已经忘了大半=。=以及像是数篇小传结合的形式也非常对我作为一个传记爱好者的胃口嘻嘻嘻。
- 3、:无
- 4、我在里面看到好多官倒,好多官富二代的来龙去脉.,推荐....
- 5、也许我该都读完再来评价
- 6、不仅仅是一些案例，而且是作者对整个中国市场经济、政治开放环境的分析
- 7、我没读过这本书，但是正在读译言上乱翻书的译文，所以还是标记一下。
- 8、西方人怎么在中国做生意
- 9、中国的经济是离不开政治的，要想在中国发展经济必须要与政府打交道。中国政府喜欢那些懂得政治，又不会干预政治的聪明人，要想与龙共舞，专靠西方那一套是不行的。
- 10、改革开放后，这个国家经济系统如何发展到今天的？从另一个方面娓娓道来
- 11、颠覆了我对「外国人理解的中国总是有点肤浅」的概念，虽不说洞若观火，但作者对中国、中国近代历史以及中国人的深入理解确实让我惊喜。总之，这是非常有趣的一本书。可惜敏感词这么多，在国内出版恐怕是无望了。
- 12、读过以后只记得种种段子，对商机还是一窍不通
- 13、外国企业家看中国最靠谱的一本。
- 14、还是太浅尝辄止了。
- 15、最了解中国的还是外国人
- 16、中国商业战场作战指导手册
- 17、不仅对想在中国经商的外国人有用，对无知中国年轻人也很有用呢，好多细节之前都不知道的。
- 18、看看老外是怎么看中国的，第三只眼看中国。
- 19、又长见识了，非契约商业社会里的潜规则
- 20、很多事实被外国人写出来的感觉。。。每天50分钟的地铁读物。
- 21、中国正在走向现代化，但不是西方化。这个国家的目的是现代化的同时保持中国之“本”，虽然他自己也还在苦苦的探索到底什么才是“本”。
- 22、从窗外看进来，又有别样风采
- 23、从一个外国人的角度介绍中国市场和在中国市场的生存之道，另附中国商场红宝书，有几分意思
- 24、驻华记者的视角往往被证明是最值得一看的。和从文化历史等宏大议题做切入面不同，本书缩小到了改革开放后外资（名企）和政府的博弈，试图用几个经典案例剖析中国人的商业性格（更确切地说，是被党和体制影响下的行为方式）。每章最后都附有一针见血的要点，这点很好。
- 25、One Billion Customers最好的翻译版本，译者国文功底深厚，信达雅兼备。可惜台湾出版，大陆似乎买不到。
- 26、译言的中文版，翻译的很到位。全书一共8个故事，10分吐槽，有言辞犀利一语中的的，也有信口开河不着边际的。出口转内销，就当是90年代商业故事会来看吧。
- 27、作为一个外国人写的书，写的真是不错啊
- 28、这“力荐”更多是因为意识形态管制，如果出版界新闻界更自由，这本书的内容失去了“独家”，也不至于有这么高的分。（这本书应该由上海译文在译文纪实系列里出版）
- 29、中文版力荐!
- 30、one billion customers 的中文版啊
- 31、比较客观~~
- 32、都是些内幕阿。若是写类似的事情在美国出版，也同样会让人惊叹。又是一本很好的案例集。流水喧嚣。

《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》

- 33、甩开x荡xx年N条街啊。。。
- 34、中国商业红宝书
- 35、可以作为中国MBA教材——详细的本土化的案例分析。见历史，见当下，见未来。
- 36、一个自以为看透中国的外国人
- 37、讲了好多典型例子，电信联通移动，中金等等。值得反复研读。

1、很喜欢这样的作品，这样心态的作者。看到了很多事情的来龙去脉知道了很多台前幕后认识了很多王子平民，但是写一本书，淡定坦定。不是为了爆料显摆，甚至不为了批判揭发，甚至很少把中美拿来比较。只是像peter hessler一样，讲讲自己的观察理解，轻轻的告诉读者，中国是这样的，在中国记得这样。作者与peter hessler是我的偶像。立志十年之后成为一个踏实的财经记者。

2、虽然作者是针对外商在中国投资的攻略，但是作为一个国人了解这纷繁复杂的商场，也不可不说是一个红宝书。故将其内容摘抄在此。

第一章：庄严的谈判 商业红宝书 车轮战、美食、美酒是谈判工具。如果你的中国对手想在一场茅台拼酒宴后完成交易，那最好在合同上呕吐然后签字。中国政府利用来自外国公司的竞争来改革其自身的体制和企业。在中国，真正的权力就是能够避免为你的决策承担责任。中国人现在对外部世界的理解甚于外部世界对中国的理解。

中国有着非常严重的精神分裂症：他自信，理性，希望成为世界级的竞争者；同时他还偏执，对外面的世界充满不安全感。中国正在走向现代化，但不是西方化。这个国家的目的是现代化的同时保持中国之“本”，虽然他自己也还在苦苦的探索到底什么才是“本”。中国有着无数的口号，但没有领导一切的信仰——除了义无反顾的通过国际贸易和商业让自己变得更加富有、强大。

中方谈判人员都是大师，他们能够让你觉得你需要他们甚于他们需要你。中国人总是努力通过一次不公平的交易榨取在中国做生意的费用。中国人会向你索要任何东西，就是因为你会蠢到接受这些要求。很多人就是蠢。不做任何准备就贸然开始一次会谈永远不会成功。你需要知道你的对手是谁，他们真正的需求和意图是什么。中国人总是希望从你那里得到让步。不要对中方告诉你的话信以为真。他们常常引用子虚乌有的规定、法规或惯例，只是为了让你在他们限定的范围内完成交易。

如果你不给中国人他们想要的东西，他们就会把你当作是“不友好的”来对待。不要害怕告诉他们友好的商业基于对大家都公平的买卖。来到中国的外国商人往往抱有太多的善意、信任，以及太少的耐性。关心中国政府的政策趋势和优先事务，这样你能在对你有利的时候把业务融入其中。相互尊重和平等极其重要。把你包裹在此原则下将有利于谈判。合同本身并不保证任何东西。是合同谈判的过程中建立起来的关系才给你的业务带来些许希望。把你的中国战略设计成一份路线图。这会帮助你自己的公司处理不可避免困难，并能让中方理解维持长期合作关系的价值所在。

中国有着“零和博弈”的生存文化。一些人赢了，就必定有些人输。“双赢”的概念还很新，并未得到广泛的接受，你必须反复强调才能取得成功。

第二章：同床异梦 除非万不得已，不要和中国政府机构成立合资公司。他们对合作的理解是中国从你那里获得技术、专业和资金，同时保持中国人对公司的控制。在与政府的合资公司中，对手的政治力量会轻而易举地击败大股东。如果中国要求成立合资公司，你要获得大股东地位，控制董事会，并且指派你自己的CEO、CFO和人力资源部门主管。如果你不能像信任你的母亲一样信任你的CFO，让你母亲来做这个工作。在中国，人事部门主管的权力远高过在西方，因为那些被录用的人往往对他们心怀感激。避免因为目标不一致而受苦。确保你在合资公司中的目标和中方的目标协调一致。

在最好的情况下，你和中方政府合作伙伴的关系是“和平共处”。永远不要相信中国人的可行性报告。它的主要目的是引起你的兴趣，而不是说明真实的机会。你要自己去调研。你不能对预计的合作伙伴进行太多的尽职调查。有必要理解合作方的政治和家庭关系。忘记“面子”，触及“里子”。首先要“安内”。总部的政治斗争和与中方的分歧一样曾扼杀了许多合资公司。合同的细节远不如谈判过程中建立起来的个人关系更为重要。最终负责经营的人应该参加谈判。强调对中方合作伙伴和员工的尊重与平等。你对他们的侮辱和轻视永远不会被忘记，报应迟早会来到。

你的外派人员和员工应水平相当。公平、诚实和坚固的个人关系会克服无法避免的分歧。中国员工期盼领导。选择那些有能力的、意志坚定的导师，而不是独裁者或风险厌恶的官僚来负责经营中国业务。不要频繁地更换管理层。选择那些对中国有着浓厚兴趣的人员外派，并让他们长期任职。捋起你的袖子来。在中国没有被动投资。要准备好在最初几年，大量投入的管理时间未必得到相应的营业额和利润的回报。不要聘用党的领导人的孩子。这些政治关系会反过来对你不利，腐蚀企业文化。如果你需要这方面的帮助，最好签署有时间限制的顾问合同。不要把语言能力和商业或管理竞争力混为一谈。最精明能干的中国经理人往往不会说英语，也未必有西方大学的学位。

第三章：吃皇粮 如果你打算出卖灵魂、向中国的腐败投降，卖个好价钱，老了后多做慈善工作。中国的现代化是“以法制国”，而非“依法治国”，所以关系和个人势力

《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》

范围是最重要的。在中国全是检查，而全无制衡。中国政府的反腐败工作并不是做做表面文章，但效果甚微，因为整个体制和诚实正直格格不入。你的中国员工和商业伙伴有着混乱的伦理道德框架，这是一个在从批判财富变成创造财富的党领导下进行国家改革的彻底颠倒的社会所导致的。

在中国，政府产业私有化带来的黄金潮正接近尾声，官员和企业家专注于攫取国有资产。年轻人感到轻松赚钱的时代就要过去，也许会比上一代更加急迫地“大饱皇粮之口福。”中国已经回到了传统的官商共生关系。官员为生意扫清道路。生意人则为官员聚集财富铺路。党的高层领导人很少直接参与腐败，更倾向于利用裙带关系建立家族财富。对于统治精英来说，默默地聚集财富被默默地接受了。要让你的律师能安心睡觉，坚守“不要问，不要说”的原则。选择合法的代理和顾问来获得许可证或批准，至于他们是怎么获得的，知道得越少越好。不要行贿。没有人永远能被买通，中国人知道这违反美国的法律。相反，通过培训、旅行和娱乐机会与客户建立长期互利的关系。

从本质上讲，中国社会是自私的。他们竞争能力很强，合作能力很弱。在中国，利益冲突被看成是竞争优势。

为你的员工划清底线。在中国文化中，礼物和贿赂之间的界定并不清楚。支付员工足够的工资已确保他们的诚实，要求他们签署行为尊者，让他们知道一旦违反就会有实实在在的严重后果。

按照财务部门的规定对待整个公司，部署CRM软件和其它技术解决方案进行数据控制，实现透明，个人不应拥有过大的权力。除非被证明是清白的，否则就假定你的采购部门是腐败的。采购经理应在不同产品线上进行频繁轮岗。勇敢应对公司内的丑闻。起诉那些做坏事的人，而不是花钱请他们走人。

关系，一个经常被引用的中文单词，被言过其实了，它是暂时的、不可转移的，只握在那些真正掌握关系的人的手中。永远、永远不要让你的生意落到依赖于某个能够接触到政府官员的个人的境地。通知你的供应商，如果他们试图贿赂你的员工，就将被永久除名。供应商会对此感激。

第四章：与恐龙共舞 要强硬。中国人尊重这点。永远不要“颤抖着服从”，这样做会伤害甚至毁掉你在中国的业务。如果身陷热战，用他们自己的话提醒你的中国对手：不打不相识。

记住虽然中国自信而理智，迫切想要成为世界级的竞争者，很多中国政客依然对外面的世界极度神经质，有着深深的不安全感。必要时花钱建立与政府的全面的、主动的关系，避免危机的出现。你甚至可以帮助制定所在行业的法规环境。

在与监管单位开始一场大战之前，先想想是否可以达成公平的交易。有没有办法在满足他们的要求的同时，保持贵公司在华业务的合理性和独立性？

如果你必须和官僚机构开战，尽可能把战火烧到最高层，那里的官员最为理智，他们关心更高的国家利益。你的论据要说明贵公司的业务是如何有利于中国，而不是中国政府如何错了。你不能让人觉得体制很差。

政府官员可能对你撒谎，但是你永远不能向他们撒谎。你可以拒绝透露信息，但是不能提供假信息。准备好从上到下的教育政府官员，证明你的观点比你在政府中的对手的更有利于中国。坚持就是胜利。不厌其烦地给官员们写信，用礼貌、专业的语言提出棘手的疑问和足以支持你的观点的问题。

耐心就是胜利。中国人在等待你转移注意力，或你的总部感到不耐烦。采用你自己的“铁屁股战略”，设计可以让你数个小时坐在那里翻来覆去、彬彬有礼地重复的车轱辘话。

必要的时候扮演一名“愚蠢的外国人”。向你的对手询问有关体制如何运转的详细问题，请君入瓮。中国人相信他们的体制非常之微妙复杂，高深莫测，外国人永远不会明白。

在中国不要完全依赖于法律。你会输的。利用法律和法规来加强你在政治和商业上的论据。大部分中国政府官员都生活在一种恐惧之下，害怕被人批评没有维护国家的利益。理解并利用这点。

利用你的政府、相关国际组织、和贸易团体帮助你战斗。让你的对手知道你是谁——告诉他们你认识谁。永远不要和警察对着来。他们有着极大的权力，你必输无疑。相反，你要绕过他们，找到推翻他们的论据的办法。如果你决定购买中国上市公司的股票，小心“忽悠加上市”的公司。

第五章：内外交困 “遏制”中国无论是作为国家还是企业战略都是无稽之谈。技术公司如果不把政府关系和教育当作中国业务计划中最关键的一部分，那它的业务就会因为政治风暴而短路。

中国正在快速前进，变化更快，很少有西方公司能适应在这种环境下的竞争。贵公司的在华业务必须能够适应经济和政治方方面面持续不断的变化。永远不要把中国市场当作拯救贵公司业务的最后的避风港。中国人会闻到铤而走险的味道，他们会利用你的虚弱。

充分利用你在中国的优势。一个对信息和思想实施控制的国家会扼杀创新。转让你必须转让的知识，把其它的留在自己手中。

如果中国人对获得某项技术有战略性的目的，那他们总会搞到这项技术。当中国公司使用你的技术与你竞争的时候，唯一的解决办法就是更快的创新。

培养与中国政府官员的关系，但是不要把你业务基础建立在这种关系或与政府的特殊交易之上。你可以亲吻官员，但是还要拥抱客户。

不要把中国人规避规则的做事方式带回家。严格遵守贵国政府的所有法律规定。走捷径最终只会

害了你自己。如果贵公司或你所在的行业陷入了华盛顿有关中国的政治斗争、或是华盛顿和北京的分歧之中，立刻撤退，闭上嘴巴，然后给你的律师和参议员打电话。仅仅是事实本身并不能保护你。

政治在中国再不是决定一切的事情。要了解中国向哪个方向走，你必须专注于对这个国家商业和经济的分析，而不是解读《人民日报》的头版头条。

承认你的海外华人雇员可能会成为政治斗争的人质。开诚布公的讨论这个问题，决定合适的战略，防止中国利用这些人，也避免美国指控他们的不忠。

美国和中国之间的关系处于冷战和商业竞争之间。你要认识到两国在彼此的外交和商业合作之下都各自有着强大的政治力量，他们都把对方视为未来的敌人。

中国会不断地竖起政治或法规上的障碍，其目的是为了限制外国公司的机会，帮助国内企业。不要把你在这些斗争中取得的行政管理上胜利和真正的商业成功混为一谈。

给你自己买本卢西恩派伊写的经典教科书：《中国人的谈判风格》，仔细阅读。书中的很多观点在今天依然有意义。

第六章：真相并非绝对
别犯“口水四溅CEO综合症”。中国人最擅长的就是利用它的庞大身躯和两千年的政治文明来迫使外国人接受条件，不要落入他们的陷阱。

如果你的老板想在中国做一把就成交的买卖，把他/她的签证丢掉。把你的生意变成中国生活中的一部分。这样它就很难甩掉你。

这往往需要冒很大的险。仅仅接触到最高层是不会胜利的。你必须在各个层级找到支持者。

在中国最有能力的商人是最伟大的人性观察者，他们可以在商业情景中分析人性的因素。西方律师寻找法律上的漏洞和证据，而中国人则找到可以帮他们从各个方向把利益拱出来的人。

在商业关系中，中国人更寻求稳定和信任，而不是亲密。中国的改革是通过一批有着相似想法的人达成的，他们在政治上相互庇护，当机会来临的时候，就会共同出手。

不要在政府关系上依赖于你的合作伙伴。你的中国合作方有他的关系，但是他也有他自己的计划、问题和包袱。

在中国，信息是为那些当权者的利益服务的。为了维护特权阶层，保持和谐，真相总是有所掩盖。

中国的媒体总在引导人民的思想和他们提供足够的信息进行全球化竞争两者之间挣扎。当有助于国家利益的时候，新闻报道的客观性有所进步；但是在你的有生之年不要指望中国会有新闻自由。

政府宣传是控制的重要形式，因此政府被迫陷入某种形式。他们说其实并不重要，因为每一句话的作用都是为了防止其它想法的出现。

外国公司身处的环境是媒体可以自由开火的领域。中国记者在报道国内政治和社会问题时形格势禁，但却可以攻击外国公司，政府对此并不限制，甚至常常予以鼓励。

尊重中国的记者，但是要小心。大部分中国新闻工作者很少甚至从未受过专业训练。在他们的职业操守中没有客观一词。

对很多人来说，当记者只是建立商业生涯的一块垫脚石。向重要记者介绍你的业务，保持经常的往来，对他们盛情款待。事关个人关系。中国记者很难攻击他们的朋友，而能轻易攻击没有面子问题的外国公司。

贵公司的公关部可以向共产党学习。保持低调的宣传。这不是让你总上头条。这意味着编织你们自己的关系网。

第七章：完美计划
一旦中国人发现某事可行，不必你来告诉他们对其进行运用。你要做的就是要么让路、要么被碾过。

共产主义体制帮助中国的起飞，而不是相反。发展的动力来自人民长期以来被压抑的欲望和创业精神。但是政府规划往往提供了必要的方向和专注。

你不能忽视北京，但也不要干坐在那里等待批文。在发展业务的时候做政治工作。最好的战略就是避免逼迫政府决定。

中国不是一个市场，而是众多本地市场的集合，每个市场都有自己的玩法、传统，以及地方保护主义的方法。

最好从一个省开始你的业务，地方官员往往更具创业精神，讨厌北京的控制。他们会非常忠诚，并为你提供保护。

在中国引进一款新产品，你需要抓住最佳的销售时机和政治时机，同时还需要超乎想象的坚持。

中国寻求最新的技术，它往往就是能在市场中取胜的最合适、最能支付得起的技术。降低价格，并针对中国专注于功能往往是取得成功的关键。

在中国，只要有两家公司就能展开价格战。中国的国企在海外上市，其唯一目的就是获得资金，同时不丧失对企业的控制。

建立在对外国产品的反向工程之上的。一种做法就是把含有最具价值的知识产权的部件放在境外制造。

第八章：管理未来 什么是一家中国公司中最重要也最有问题的四个字？“听领导的！” 中国企业家倾向于什么都做，而不是专注于核心业务。其结果往往是致命的。教育在中国既是最大的优势，也是最大的劣势。中国人记忆超群，精于数学，安于枯燥冗长工作的科学家。但是死记硬背的教育体系大大削弱了人们的分析和领导能力。管理分层。高管会在他们自己的周围安排各自的亲信，无论他们是香港人、台湾人、新加坡人还是北京人。为了让企业文化在公司中起主导作用，而不是种族文化或中国的等级团体争斗，你要在管理体现中的各个层级都安排外国人和中国。管理即权变，需要灵活性和创造性的决策。但是中国经理人寻找的是可以照搬得管理公式。

文化大革命造成的内心的恐惧以及一夜之间对追求富裕的彻底的改变导致人们之间毫无信任可言。在中国商界，人们的预期就是欺骗。对于想要建立高效的中国公司的外国企业来说，唯一行之有效的办法就是长期的指导。这些指导中必须包括实战项目，人们在过程中做出决策，并学会如何在未来做出决策。在中国做生意的企业家必须懂得政治，但又不能直接参与政治。你的公司还必须帮助这个国家解决具体的问题。中国人有两种身份：个人和组织人，这使得人们思行不一。

中国人不太区分个人的和职业的，因此中国公司行为中总是参杂了权力斗争和政治斗争。通往地位和财富的传统道路往往需要通过冗长枯燥的考试。在这种传统下，国民们总是在为大考而备战，不仅在学校里，在各自的工作生活中也是如此。对西方来说，中国是一个整体社会。他们在一起吃、一起行、一起玩。但是在这个整体的表象之下，充满了你死我活的竞争，这使得中国人成为全世界最个人、最自私的人群之一。中国人对那些充满魅力和远见、能照顾自己、告诉自己做什么才能取得成功的领袖惟命是从。中国在管理领域所面临的巨大挑战就是建立没有独裁领导、彼此平等对待、承担犯错责任、分享信息的组织，而所有这些元素在过去几乎从未出现过。中国对富裕起来的疯狂追求伴随着对体制、对直系亲属或密友以外的人群的深刻的不信任。在这种情况下建立起来的商业环境中浸润着不诚实以及对透明和公平的纠纷处理机制的迫切渴望。如果你曾经因为中国人恶待外国人、或外国人恶待中国人而沮丧，那么想想这个也许能得到些许安慰：中国人对中国人更恶。

3、虽然作者是针对外商在中国投资的攻略，但是作为一个国人了解这纷繁复杂的商场，也不可不说是一个红宝书。故将其内容摘抄在此。第一章：庄严的谈判商业红宝书 车轮战、美食、美酒是谈判工具。如果你的中国对手想在一场茅台拼酒宴后完成交易，那最好在合同上呕吐然后签字。中国政府利用来自外国公司的竞争来改革其自身的体制和企业。在中国，真正的权力就是能够避免为你的决策承担责任。中国人现在对外部世界的理解甚于外部世界对中国的理解。中国有着非常严重的精神分裂症：他自信，理性，希望成为世界级的竞争者；同时他还偏执，对外面的世界充满不安全感。中国正在走向现代化，但不是西方化。这个国家的目的是现代化的同时保持中国之“本”，虽然他自己也还在苦苦的探索到底什么才是“本”。中国有着无数的口号，但没有领导一切的信仰——除了义无反顾的通过国际贸易和商业让自己变得更加富有、强大。中方谈判人员都是大师，他们能够让你觉得你需要他们甚于他们需要你。中国人总是努力通过一次不公平的交易榨取在中国做生意的费用。中国人会向你索要任何东西，就是因为你会蠢到接受这些要求。很多人就是蠢。不做任何准备就贸然开始一次会谈永远不会成功。你需要知道你的对手是谁，他们真正的需求和意图是什么。中国人总是希望从你那里得到让步。不要对中方告诉你的话信以为真。他们常常引用子虚乌有的规定、法规或惯例，只是为了让你在她们限定的范围内完成交易。如果你不给中国人他们想要的东西，他们就会把你当作是“不友好的”来对待。不要害怕告诉他们友好的商业基于对大家都公平的买卖。来到中国的外国商人往往抱有太多的善意、信任，以及太少的耐性。关心中国政府的政策趋势和优先事务，这样你能在对你有利的时候把业务融入其中。相互尊重和平等极其重要。把你包裹在此原则下将有利于谈判。合同本身并不保证任何东西。是合同谈判的过程中建立起来的关系才给你的业务带来些许希望。把你的中国战略设计成一份路线图。这会帮助你自己的公司处理不可避免的困难，并能让中方理解维持长期合作关系价值所在。中国有着“零和博弈”的生存文化。一些人赢了，就必定有些人输。“双赢”的概念还很新，并未得到广泛的接受，你必须反复强调才能取得成功。第二章：同床异梦除非万不得已，不要和中国政府机构成立合资公司。他们对合作的理解是中国从你那里获得技术、专业和资金，同时保持中国人对公司的控制。在与政府的合资公司中，对手的政治力量会轻而易举地击败大股东。如果中国要求成立合资公司，你要获得大股东地位，控制董事会，并且指派你自己的CEO、CFO和人力资源部门主管。如果你不能像信任你的母亲一样信任你的CFO，让你母亲来做这个工作。在中国，人

事部门主管的权力远高过在西方，因为那些被录用的人往往对他们心怀感激。避免因为目标不一致而受苦。确保你在合资公司中的目标和中方的目标协调一致。在最好的情况下，你和中方政府合作伙伴的关系是“和平共处”。永远不要相信中国人的可行性报告。它的主要目的是引起你的兴趣，而不是说明真实的机会。你要自己去调研。你不能对预计的合作伙伴进行太多的尽职调查。有必要理解合作方的政治和家庭关系。忘记“面子”，触及“里子”。首先要“安内”。总部的政治斗争和与中方的分歧一样曾扼杀了许多合资公司。合同的细节远不如谈判过程中建立起来的个人关系更为重要。最终负责经营的人应该参加谈判。强调对中方合作伙伴和员工的尊重与平等。你对他们的侮辱和轻视永远不会被忘记，报应迟早会来到。你的外派人员和中国员工应水平相当。公平、诚实和坚固的个人关系会克服无法避免的分歧。中国员工期盼领导。选择那些有能力的、意志坚定的导师，而不是独裁者或风险厌恶的官僚来负责经营中国业务。不要频繁地更换管理层。选择那些对中国有着浓厚兴趣的人员外派，并让他们长期任职。捋起你的袖子来。在中国没有被动投资。要准备好在最初几年，大量投入的管理时间未必得到相应的营业额和利润的回报。不要聘用党的领导人的孩子。这些政治关系会反过来对你不利，腐蚀企业文化。如果你需要这方面的帮助，最好签署有时间限制的顾问合同。不要把语言能力和商业或管理竞争力混为一谈。最精明能干的中国经理人往往不会说英语，也未必有西方大学的学位。

第三章：吃皇粮如果你打算出卖灵魂、向中国的腐败投降，卖个好价钱，老了后多做慈善工作。中国的现代化是“以法制国”，而非“依法治国”，所以关系和个人势力范围是最重要的。在中国全是检查，而全无制衡。中国政府的反腐败工作并不是做做表面文章，但效果甚微，因为整个体制和诚实正直格格不入。你的中国员工和商业伙伴有着混乱的伦理道德框架，这是一个在从批判财富变成创造财富的党领导下进行国家改革的彻底颠倒的社会所导致的。在中国，政府产业私有化带来的黄金潮正接近尾声，官员和企业家专注于攫取国有资产。年轻人感到轻松赚钱的时代就要过去，也许会比上一代更加急迫地“大饱皇粮之口福。”中国已经回到了传统的官商共生关系。官员为生意扫清道路。生意人则为官员聚集财富铺路。党的高层领导人很少直接参与腐败，更倾向于利用裙带关系建立家族财富。对于统治精英来说，默默地聚集财富被默默地接受了。要让你的律师能安心睡觉，坚守“不要问，不要说”的原则。选择合法的代理和顾问来获得许可证或批准，至于他们是怎么获得的，知道得越少越好。不要行贿。没有人永远能被买通，中国人知道这违反美国的法律。相反，通过培训、旅行和娱乐机会与客户建立长期互利的关系。从本质上讲，中国社会是自私的。他们竞争能力很强，合作能力很弱。在中国，利益冲突被看成是竞争优势。为你的员工划清底线。在中国文化中，礼物和贿赂之间的界定并不清楚。支付员工足够的工资已确保他们的诚实，要求他们签署行为尊者，让他们知道一旦违反就会有实实在在的严重后果。按照财务部门的规定对待整个公司，部署CRM软件和其它技术解决方案进行数据控制，实现透明，个人不应拥有过大的权力。除非被证明是清白的，否则就假定你的采购部门是腐败的。采购经理应在不同产品线上进行频繁轮岗。勇敢应对公司内的丑闻。起诉那些做坏事的人，而不是花钱请他们走人。关系，一个经常被引用的中文单词，被言过其实了，它是暂时的、不可转移的，只握在那些真正掌握关系的人的手中。永远、永远不要让你的生意落到依赖于某个能够接触到政府官员的个人的境地。通知你的供应商，如果他们试图贿赂你的员工，就将被永久除名。供应商会对此感激。

第四章：与恐龙共舞要强硬。中国人尊重这点。永远不要“颤抖着服从”，这样做会伤害甚至毁掉你在中国的业务。如果身陷热战，用他们自己的话提醒你的中国对手：不打不相识。记住虽然中国自信而理智，迫切想要成为世界级的竞争者，很多中国政客依然对外面的世界极度神经质，有着深深的不安全感。必要时花钱建立与政府的全面的、主动的关系，避免危机的出现。你甚至可以帮助制定所在行业的法规环境。在与监管单位开始一场大战之前，先想想是否可以达成公平的交易。有没有办法在满足他们的要求的同时，保持贵公司在华业务的合理性和独立性？如果你必须和官僚机构开战，尽可能把战火烧到最高层，那里的官员最为理智，他们关心更高的国家利益。你的论据要说明贵公司的业务是如何有利于中国，而不是中国政府如何错了。你不能让人觉得体制很差。政府官员可能对你撒谎，但是你永远不能向他们撒谎。你可以拒绝透露信息，但是不能提供假信息。准备好从上到下的教育政府官员，证明你的观点比你在政府中的对手的更有利于中国。坚持就是胜利。不厌其烦地给官员们写信，用礼貌、专业的语言提出棘手的疑问和足以支持你的观点的问题。耐心就是胜利。中国人在等待你转移注意力，或你的总部感到不耐烦。采用你自己的“铁屁股战略”，设计可以让你数个小时坐在那里翻来覆去、彬彬有礼地重复的车轱辘话。必要的时候扮演一名“愚蠢的外国人”。向你的对手询问有关体制如何运转的详细问题，请君入瓮。中国人相信他们的体制非常之微妙复杂，高深莫测，外国人永远不会明白。在中国不要完全依赖于法律。你会输的。

《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》

利用法律和法规来加强你在政治和商业上的论据。大部分中国政府官员都生活在一种恐惧之下，害怕被人批评没有维护国家的利益。理解并利用这点。利用你的政府、相关国际组织、和贸易团体帮助你战斗。让你的对手知道你是谁——告诉他们你认识谁。永远不要和警察对着来。他们有着极大的权力，你必输无疑。相反，你要绕过他们，找到推翻他们的论据的办法。如果你决定购买中国上市公司的股票，小心“忽悠加上市”的公司。第五章：内外交困“遏制”中国无论是作为国家还是企业战略都是无稽之谈。技术公司如果不把政府关系和教育当作中国业务计划中最关键的一部分，那它的业务就会因为政治风暴而短路。中国正在快速前进，变化更快，很少有西方公司能适应在这种环境下的竞争。贵公司的在华业务必须能够适应经济和政治方方面面持续不断的变化。永远不要把中国市场当作拯救贵公司业务的最后的避风港。中国人会闻到铤而走险的味道，他们会利用你的虚弱。充分利用你在中国的优势。一个对信息和思想实施控制的国家会扼杀创新。转让你必须转让的知识，把其它的留在自己手中。如果中国人对获得某项技术有战略性的目的，那他们总会搞到这项技术。当中国公司使用你的技术与你竞争的时候，唯一的解决办法就是更快的创新。培养与中国政府官员的关系，但是不要把你业务基础建立在这种关系或与政府的特殊交易之上。你可以亲吻官员，但是还要拥抱客户。不要把中国人规避规则的做事方式带回家。严格遵守贵国政府的所有法律规定。走捷径最终只会害了你自己。如果贵公司或你所在的行业陷入了华盛顿有关中国的政治斗争、或是华盛顿和北京的分歧之中，立刻撤退，闭上嘴巴，然后给你的律师和参议员打电话。仅仅是事实本身并不能保护你。政治在中国再不是决定一切的事情。要了解中国向哪个方向走，你必须专注于对这个国家商业和经济的分析，而不是解读《人民日报》的头版头条。承认你的海外华人雇员可能会成为政治斗争的人质。开诚布公的讨论这个问题，决定合适的战略，防止中国利用这些人，也避免美国指控他们的不忠。美国和中国之间的关系处于冷战和商业竞争之间。你要认识到两国在彼此的外交和商业合作之下都各自有着强大的政治力量，他们都把对方视为未来的敌人。中国会不断地竖起政治或法规上的障碍，其目的是为了限制外国公司的机会，帮助国内企业。不要把你在这些斗争中取得的行政管理上胜利和真正的商业成功混为一谈。给你自己买本卢西恩派伊写的经典教科书：《中国人的谈判风格》，仔细阅读。书中的很多观点在今天依然有意义。第六章：真相并非绝对别犯“口水四溅CEO综合症”。中国人最擅长的就是利用它的庞大身躯和两千年的政治文明来迫使外国人接受条件，不要落入他们的陷阱。如果你的老板想在中国做一把就成交的买卖，把他/她的签证丢掉。把你的生意变成中国生活中的一部分。这样它就很难甩掉你。这往往需要冒很大的险。仅仅接触到最高层是不会胜利的。你必须在各个层级找到支持者。在中国最有能力的商人是最伟大的人性观察者，他们可以在商业情景中分析人性的因素。西方律师寻找法律上的漏洞和证据，而中国人则找到可以帮他们从各个方向把利益拱出来的人。在商业关系中，中国人更寻求稳定和信任，而不是亲密。中国的改革是通过一批有着相似想法的人达成的，他们在政治上相互庇护，当机会来临的时候，就会共同出手。不要在政府关系上依赖于你的合作伙伴。你的中国合作方有他的关系，但是他也有他自己的计划、问题和包袱。在中国，信息是为那些当权者的利益服务的。为了维护特权阶层，保持和谐，真相总是有所掩盖。中国的媒体总在引导人民的思想和他们提供足够的信息进行全球化竞争两者之间挣扎。当有助于国家利益的时候，新闻报道的客观性有所进步；但是在你的有生之年不要指望中国会有新闻自由。政府宣传是控制的重要形式，因此政府被迫陷入某种形式。他们说其实并不重要，因为每一句话的作用都是为了防止其它想法的出现。外国公司身处的环境是媒体可以自由开火的领域。中国记者在报道国内政治和社会问题时形格势禁，但却可以攻击外国公司，政府对此并不限制，甚至常常予以鼓励。尊重中国的记者，但是要小心。大部分中国新闻工作者很少甚至从未受过专业训练。在他们的职业操守中没有客观一词。对很多人来说，当记者只是建立商业生涯的一块垫脚石。向重要记者介绍你的业务，保持经常的往来，对他们盛情款待。事关个人关系。中国记者很难攻击他们的朋友，而能轻易攻击没有面子问题的外国公司。贵公司的公关部可以向共产党学习。保持低调的宣传活动。这不是让你总上头条。这意味着编织你们自己的关系网。第七章：完美计划一旦中国人发现某事可行，不必你来告诉他们对其进行运用。你要做的就是要么让路、要么被碾过。共产主义体制帮助中国的起飞，而不是相反。发展的动力来自人民长期以来被压抑的欲望和创业精神。但是政府规划往往提供了必要的方向和专注。你不能忽视北京，但也不要干坐在那里等待批文。在发展业务的时候做政治工作。最好的战略就是避免逼迫政府决定。中国不是一个市场，而是众多本地市场的集合，每个市场都有自己的玩法、传统，以及地方保护主义的方法。最好从一个省开始你的业务，地方官员往往更具创业精神，讨厌北京的控制。他们会非常忠诚，并为你提供保护。在中国引进一款新产品，你需要抓住最佳的销售时机和政治时机，同时还需要

超乎想象的坚持。中国寻求最新的技术，它往往就是能在市场中取胜的最合适、最能支付得起的技术。降低价格，并针对中国专注于功能往往是取得成功的关键。在中国，只要有两家公司就能展开价格战。中国的国企在海外上市，其唯一目的就是获得资金，同时不丧失对企业的控制。法律合同就算推敲得再仔细认真，如果政治上反对，它们也很容易就变得无效。中国不会原谅，也不会忘却。如果外国公司违抗了他的意愿，他会一直记在心中，君子报仇，十年不晚。由于文化和政治的原因，中国只能做出创新性改进。死记硬背的教育和实施信息及思想控制的政治体制扼杀了产生突破性发现和创造的环境。外国公司在华设立的成百上千的研究实验室将改变前一条的规则。就像在制造业曾发生过的那样，中国人将接受外国的管理做法和研究技能，建立他们自己的世界一流的研发机构。任何在华开展业务的技术公司都必须假定他们的设计和产品在不断被复制。中国对知识产权的法律保护正得到改善，但依然不甚可靠、存有偏见。中国正在成为一个巨大的电子产品出口工厂，但是如果中国产品盗用了外国技术，它们将无法进入外国市场。如果你被迫与中方分享技术，要把各种技术相互隔离开来，这样你的合作伙伴就无法了解全局。保护好你技术皇冠上的明珠，因为中国的科技行业是建立在对外国产品的反向工程之上的。一种做法就是把含有最具价值的知识产权的部件放在境外制造。

第八章：管理未来什么是一家中国公司中最重要也最有问题的四个字？“听领导的！”中国企业家倾向于什么都做，而不是专注于核心业务。其结果往往是致命的。教育在中国既是最大的优势，也是最大的劣势。中国人记忆超群，精于数学，安于枯燥冗长工作的科学家。但是死记硬背的教育体系大大削弱了人们的分析和领导能力。管理分层。高管会在他们自己的周围安排各自的亲信，无论他们是香港人、台湾人、新加坡人还是北京人。为了让企业文化在公司中起主导作用，而不是种族文化或中国的等级团体争斗，你要在管理体现中的各个层级都安排外国人和中国。管理即权变，需要灵活性和创造性的决策。但是中国经理人寻找的是可以照搬得管理公式。文化大革命造成的内心的恐惧以及一夜之间对追求富裕的彻底的改变导致人们之间毫无信任可言。在中国商界，人们的预期就是欺骗。对于想要建立高效的中国公司的外国企业来说，唯一行之有效的办法就是长期的指导。这些指导中必须包括实战项目，人们在过程中做出决策，并学会如何在未来做出决策。在中国做生意的企业家必须懂得政治，但又不能直接参与政治。你的公司还必须帮助这个国家解决具体的问题。中国人有两种身份：个人和组织人，这使得人们思行不一。中国人不太区分个人的和职业的，因此中国公司行为中总是参杂了权力斗争和政治斗争。通往地位和财富的传统道路往往需要通过冗长枯燥的考试。在这种传统下，国民们总是在为大考而备战，不仅在学校里，在各自的工作生活中也是如此。对西方来说，中国是一个整体社会。他们在一起吃、一起行、一起玩。但是在这个整体的表象之下，充满了你死我活的竞争，这使得中国人成为全世界最个人、最自私的人群之一。中国人对那些充满魅力和远见、能照顾自己、告诉自己做什么才能取得成功的领袖惟命是从。中国在管理领域所面临的巨大挑战就是建立没有独裁领导、彼此平等对待、承担犯错责任、分享信息的组织，而所有这些元素在过去几乎从未出现过。中国对富裕起来的疯狂追求伴随着对体制、对直系亲属或密友以外的人群的深刻的不信任。在这种情况下建立起来的商业环境中浸润着不诚实以及对透明和公平的纠纷处理机制的迫切渴望。如果你曾经因为中国人恶待外国人、或外国人恶待中国人而沮丧，那么想想这个也许能得到些许安慰：中国人对中国人更恶。

章节试读

1、《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》的笔记-庄严的谈判

小节：这对你意味着什么

这里对中国人的耻感文化做了说明，令人信服。
但还是不能接受中西文化耻感和罪感的二元对立
若说一方比另一方更具不同倾向尚可，留点余地好把话说圆。

2、《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》的笔记-全书

中国仅允许外国人按照它的条件进来，而这些条件又往往晦涩难懂、相互矛盾、令人困惑。在太多的情况下，法律只有在对中国有利的时候才成为法律。谈判无穷无尽，而最终达成的协议可以立刻就被摈弃。腐败经常成为加快经济车轮的润滑油。在中国，商业往往是在重重帷幕之后、种种密谋之中的交易，至今未变。外国公司自然会担心其中国合作伙伴、客户或供应商会窃取他们的技术、商业机密或直接从他们口袋里偷钱。共产党领导人和美国以及其它民主国家之间不稳定的关系使得政治成为商业计划中不可分割的一部分。中国于2001年加入世界贸易组织，政府希望将国内公司转变为全球领先企业，每天都有更多的国际化运作方式被引进中国。但是我依然看到，众多的西方管理者充满信心、飘飘然地来到中国，结果却被他们的中国竞争对手、中国政府或中国合作伙伴碾倒，要么就是陷入不切实际的预期、急躁和缺乏常识中去。中国的商界变革越多，它就越保持不变。作为一名记者，我游历了整个国家，能够坐在前排亲眼看到这一历史大剧的上演。作为一名商人，我曾参与多次权力游戏、复杂谈判和政治阴谋，它们都是这个国家商业中的惯例。

由于文化大革命导致的对政治体系的不信任，以及腐败和改革年代持续的变化，很多中国人把他们全部的信任都放在了钱上。我是相当不经意地从一位愤世嫉俗、衣冠不整的姓杨的29岁烟草走私商那里接受这一点的，当时我正利用会议之间的间隙在武汉街头闲逛，我遇见了杨。在一个礼拜以前，有两名警察在试图勒索一名街头小贩时被枪击。当我告诉杨我是美国人时，他跟我说了枪击的事件，仿佛这是一件好事。

1989年TM是一场悲剧，但也是一次转折点。它是由党内的保守分子和改革人士之间的巨大裂痕所导致的。保守分子赢得了这场战役，但是却输掉了整场战争。作为TM事件的后果，党加速了私有化和市场改革的进程，因为党的威信已经被打破，只能通过快速提高人民生活水平来重建。事实上，在整个90年代，共产党就像是潜移默化的共和党。私有企业不仅被允许，而且新的富人成为新的全国劳模被广泛宣传——直到他们因为腐败问题被抓进监狱。政府资源不再投入社会事业，而转向令人难以置信的大规模基础设施建设当中，目的就是支持足以和世界竞争的市场经济建设。有一次有人和我说一个理想的中国政府就应该像一名强壮的滑水运动员。中国人狂热的创业动力是前面的牵引船，政府就是被拖在后面的滑水运动员，时不时的通过足够的力量拉动绳索改变船只前进的方向——如果它偏离轨道的话。

今天党在做决策和处理与人民关系的时候更像是在经营一家公司。年轻聪明的官员被挑选出来，进行意识形态的灌输和管理培训，然后逐步升迁到承担更大责任的岗位上。就像在公司里一样，党的高层有一些民主，但是在基层则几乎没有。

在中国，从上而下的强力控制从来都被认为是达到和平和繁荣的唯一途径。其中一个原因是中国是一个基于耻辱感的社会，这和基于内疚感的西方社会有很大的不同。在西方，由于社会受到宗教的指引，很多控制是来自人们内心的。内疚，最终导致对罪恶和永远受到惩罚的恐惧，制止了不良行为的发生。然而在中国，人们害怕的是被揭露，以及随之而来给整个家族蒙羞所带来的耻辱感。因此，只要不被抓住，中国人做任何事都可以心安理得。在这种环境下，法律和秩序唯一有效的形式就是一个强

《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》

权而又无处不在的政府，从而加大了你作恶之后被抓住的可能。

香港的精英们抛弃了彭定康，转而投向传统的中国政治：不知羞耻地拍北京的马屁。中国任命了一名得体但却毫无决断力的船运大亨董建华来领导移交后的香港。在其它大亨顾问的围绕下，董建华组建了一个由亿万富翁组成、治理、和享有的政府。这个政府就像一个乡村俱乐部。当政府考虑改革、或者某些机构或职能部门要进行私有化的时候，制定规则的委员会都是由这些亿万富翁的子女构成，这样一旦有任何机会，首先享受到的就是这些人。当然，在北京的阴影下统治香港是一件难事。但是董建华和他的大亨们并没有通过艺术的政治手腕一方面达到中国的目标，另一方面又最大程度的保护香港的利益，相反，他们的做法我称之为“抢先一步投降”：基于猜想中国在想什么的磕头政策。

尼克松在“1967外交事务”一文中说明了这点，他说：“在中国改变之前，世界是不可能安全的。因此，我们的目标就是尽可能的运用我们的影响力，来诱导这种改变。”

巴尔舍夫斯基明白用威胁来强迫中国变革并不是取胜之道。相反，她认为唯一的办法就是让中国的政策制订者相信中国的变革对双方是一个“双赢”局面。在中国占主导地位的思维方式是“零和”博弈。中国从来都是“你死我活”、“你赢我输”的征服和复仇的恶性循环。但是巴尔舍夫斯基说服中国，如果它不采取保护知识产权的法律和制度，最终中国公司也将在软件开发、娱乐和技术产品方面遭受伤害。最终的结果是更强的知识产权保护体系，虽然说直到中国自己的产业能够创造出足够值得保护的知识产权之前，这种措施仍未必充分有效。

美国的WTO谈判代表们之间流传着一个笑话，说每次谈判的开场白都是关于外国人的干涉如何导致中国的贫穷——“全是你的错”。而当谈判者们要拒绝美国人的提议时，则按惯例会说惯例的“你不了解中国”。

中国政府利用来自外国公司的竞争来改革其自身的体制和企业。在中国，真正的权力就是能够避免为你的决策承担责任。

中国有着非常严重的精神分裂症：他自信，理性，希望成为世界级的竞争者；同时他还偏执，对外面的世界充满不安全感。

赖昌星就是中间人。大陆情报机构通过他的公司向在台湾的十几名间谍输送资金。有时候他也在香港接待来自台湾的官员。在中国1997年重获香港主权前不久，赖昌星就用他自己的轿车把大陆情报人员收集到的香港公务员资料运过边境，他的特别车牌能够在中国和香港之间往来。通过他和一名想要变节的台湾驻港间谍主管的联系，赖昌星得到了台湾在华情报人员的名单并转交给了大陆当局。总的来说，赖昌星自己掏了近100万美元用来帮助在港的各种大陆情报机构。

中国政府给加拿大政府施加了巨大的压力，要求遣送赖昌星回国。加拿大官员说这个话题在每个高层会面上都会提出来。中国人无法理解加拿大为什么就不能遣返赖昌星。“他们永远、永远、永远不会明白，我们不能干涉自己的法院体系，我们不能强迫得出一个结果。从最上面的朱镕基到其它最高领导层都不明白。”一名曾参与过多次会谈的加拿大高层官员说：“这超出了他们的理解范围。他们就是不相信我们不可以命令我们的法院做什么。”

正如一名在北京高层工作了二十多年的政府官员曾对我说的那样：“腐败不是什么大问题。每个人都腐败。但是你不能在腐败的同时还犯政治上的错误。只要你对上面的政治保护者忠诚，你就不需要那么清白。诚实正直在中国总是要输给忠孝。”

如果你想在中國找到公平公正，你要记住，中国共产党就像在它之前两千多年的帝王统治一样，认为在中国最根本的公正就是无论如何要维护体制，保持它的稳定。

《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》

凡流行的事物，都有催眠的成份在。女人们常常不能认识自己的条件而乱穿戴，是时装宣传的成功同时也是自我催眠的成功。

1993年10月，李鹏签署了国务院第129号令，禁止普通中国市民购买或拥有卫星天线。编辑和电视台主任被告知他们的主要目的不是赚钱，而是“对人民进行爱国主义教育”，“即时消除敏感问题”，“正确引导群众思想”，以及“不要做中立派”（即不要客观）。

程益中是广州《南方都市报》的编辑，39岁，原则性强而又勇于冒险。2004年夏天，他因捏造出来的参与报纸经营费用贪污的罪名被当地共产党官员逮捕。真正的原因是当地官员想要阻止这家报纸的激进报道。当时报纸刚刚揭露了一名大学毕业生在警察局拘留所死亡的事件，让他们极为不快。这篇报道引发了全国人民的愤怒，并最终导致北京修订了警方拘留的相关法规。程益中在监狱中呆了五个月，未经历任何审讯，最后在退休官员、律师和记者的积极活动下被释放。当他获释时，程益中如此描述中国的新闻行业：“自由意味着知道你自己的笼子有多大。”

地方官员往往更具创业精神，讨厌北京的控制。他们会非常忠诚，并为你提供保护。

对于西方人来说，中国是一个集体社会。他们一起吃饭，一起出行，一起娱乐。但就是在这样一个集体表象之下，掩藏着互相倾轧的本质，使得中国人是全世界最自我、最自私的民族之一。单个来说，中国人是凶猛可怕的商人。但是中国人与人关系核心中的竞争——更确切点说，是取胜——削弱了组建大型组织的能力，在这样的组织中需要的是人们分享观点、平等共处。合作不会自发的产生在中国人之间，但是需要在最高层面进行竞争的大型企业需要这样的合作。对于那些想要成为全球性竞争对手的中国公司来说，克服三个和尚的怪圈可能是唯一最重要的挑战。

她发现自己接受的教育只适用于非常规范、完全可预测的环境。而中国则充满混乱，相当复杂，因此需要更专断的管理架构，民主和讨论在这里是行不通的。

公司有一个豪华展厅，这是党的圣殿，里面布满了宗庆后和国家领导人的照片，很多人都曾访问过娃哈哈的总部。一张海报上显示，公司有80%的员工都是中共党员，每个分公司都有自己的党支部。一张建党八十五周年庆祝活动的照片上，宗庆后和其它几名娃哈哈管理者站在一面中国国旗前，举起一个拳头宣誓。在每个工厂的入口，都有很大的宣传牌，上面写着党最新的口号，配有工厂的主要领导人照片，下面是他们入党的时间。这种密切的联系带来了不菲的回报。90年代中期，安徽省有三个女孩在喝了娃哈哈营养液后身亡，产品显然被投了毒。宗庆后立刻赶到北京，说服中宣部封锁对这起事故的报道。有一家报纸的编辑违反了禁令，他立刻就被撤了职。

中国对富裕起来的疯狂追求伴随着对体制、对直系亲属或密友以外的人群的深刻的不信任。在这种情况下建立起来的商业环境中浸润着不诚实以及对透明和公平的纠纷处理机制的迫切渴望。如果你曾经因为中国人恶待外国人、或外国人恶待中国人而沮丧，那么想想这个也许能得到些许安慰：中国人对中国人更恶。

3、《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》的笔记-第95页

谈判的大部分时间里，石广生都在老生长谈，浪费时间。坐在他旁边的龙永图沉闷无聊中不时抬头看着头顶的天花板发呆。

4、《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》的笔记-第100页

巴尔舍夫斯基和朱镕基敲定入世协议的最后关头，躲进女厕给克林顿打电话请求指示时，被旁边一澳洲女记者的冲水马桶声惊到，这种细节作者是怎么可能知道的？

《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》

5、《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》的笔记-第83页

原来克林顿是对华政策的强硬派。那就费解了，为什么中国人民对他这么好感？果然啊，人民总是站错队。

6、《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》的笔记-开篇：是开端亦是转折

关于耻感文化和罪感文化的中西比较不能立即同意，这是本尼迪克特的《菊与刀》中首先提出来的，日本历史学家会田雄次在一本小书《日本人的意识构造》<http://book.douban.com/subject/3029164/>里曾反驳。

这里借用而不解释一下为什么把中日等同起来，偷懒。

其实第一章里提到那个广为人知的戈登与李鸿章就杀降一事的激烈对立，提醒我用丛林社会与契约社会来代替耻感文化与罪感文化更合适，也可以稍微解释一下中国人的不信任感，对政府的，对他人的，为何那么强烈。

强盗式的原始积累对西方人来说对外掠夺完成，中国人对内掠夺完成。

中国不存在全国市场，而是一个个地方市场的集合，地方保护主义盛行。这个杨小凯的《百年中国经济史笔记》也有提。

《與龍共舞：十億顧客的商機與挑戰》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com