

"Powerful and disturbing . . . An honest, firsthand account of what really goes on in [China's] corridors of power." —BILL BROWDER, author of the #1 *New York Times* bestseller *Red Notice*

RED ROULETTE



AN INSIDER'S STORY
OF WEALTH, POWER,
CORRUPTION, AND
VENGEANCE IN
TODAY'S CHINA

DESMOND SHUM



红色赌盘

作者：沈栋

寧鳴而死，不默而生

Better to speak out and die than keep silent and live.

—范仲淹Fan Zhongyan (989–1052)

2017年9月5日，50岁的段伟红从北京的街头消失了。最后一次见到她是在前一天，她在创世纪北京公司的宽敞办公室里，这是一个她和我共同建造的价值超过25亿美元的开发项目。在那里，段伟红躲在一个工作空间里，访客在经过保安、精心设计的花园和十几种意大利大理石的考验后才到达，她策划了价值数十亿的房地产项目。而现在，她突然离开了。

这一切是如何发生的？谁是段伟红？

段伟红是我的妻子和商业伙伴，有十多年了。那时，我们已经离婚了，但多年来我们一直是亲密的合作者和知己，一起享受最疯狂的旅程。我们已经实现了我们共同的梦想，即在中国为中国做伟大的事情。我们来自贫困地区，对自己的生活有一种渴望。我们对自己的成功感到震惊。

我们在北京首都国际机场建立了世界上最大的物流中心之一。我们构思并建造了中国首都最豪华的酒店和商业中心——位于城市繁华中心附近的一片精选房地产上。我们完成了股票交易，使我们获得了数亿美元的收入。我们在中国的权力中心运作，培养总理、中国共产党的高级成员和他们的家人。我们为那些掌握着整个中国的新上任官员提供咨询。我们推动了社会和政治变革，使中国成为一个更好的地方。通过做得好，我们相信我们可以做好事。我们做了计算；我们的净财富总额达数十亿。

但现在她已经消失了。在英国的家中，我联系了段伟红的管家，她说段伟红在2017年9月的那一天没有下班回来，此后再也没有人见过她。仿佛她已经被蒸发了。

我给我们创立的公司的人打电话，得知段伟红不是唯一一个消失的人。她公司的两名高级管理人员——以及一名兼任管家的初级助理——也都失踪了。此后，没有人再听到他们的消息。我在7月底才刚刚离开北京，把我们的儿子送到他母亲那里去过暑假。我想知道。如果我在中国

多呆几个星期，我是不是也会失踪？

在中国，不明原因的失踪事件经常发生，中国共产党垄断了权力。尽管中国宪法规定了法律保护措施，但党的调查人员无视这些规则，以最站不住脚的借口抓捕任何人，并无限期地关押他们。这些天，中国共产党的特工人员甚至在海外进行抢夺行动，目标是报纸出版商、商人、书商和持不同政见者。你听说过美国对恐怖主义嫌疑人的特殊引渡。那么，这就是中国的版本。

我给段伟红的父母打电话，但他们一无所知。我问过朋友，问过共产党等级制度中的高级官员，他们的职位都归功于她。没有人愿意为她说话。人们非常担心被段伟红的案件所牵连，非常害怕党的中央纪律检查委员会，我断定该委员会是关押段伟红的组织，所以他们不愿意伸出援手。

我打听得越多，就越意识到，在中国党政系统内工作的人之间形成的每一种关系都被利益和损失的计算所饱和。段伟红对她的朋友非常有用。她为中国共产党和政府内部的几十个人安排了晋升的机会。她管理他们的职业生涯，并花了无数时间与他们一起制定下一步行动的战略。但现在她处于危险之中，他们就像一块石头一样把她丢了。

当我疯狂地思考该怎么做，用什么巧妙的方法将失踪的母亲和对我的生活产生了巨大影响的前妻交还给我的儿子时，我回顾了导致这一切的一系列长达数年的不可思议的事件。

当段伟红失踪时，她的净资产远远超过了我们俩在交往初期可能想象的范围。在一个父权制社会中，她是一个才华横溢的女人，她以无与伦比的技巧玩转了新中国的轮盘式政治环境，与一个政治巨头的家族结盟，取得了几乎无法想象的成功。直到她没有这样做。她了解真正的中国，直到她不了解。我是她的商业伙伴和丈夫。我们一起攀登高峰。这是我的故事，也是她的故事。

从我的背景来看，没有什么理由相信我会在21世纪之交的中国发现自己处于经济和政治权力的中心。我不是出生在红色贵族阶层——1949年在中国夺取政权的共产党精英集团领导人的后代。远非如此。我的个性似乎也不适合这个角色。

我于1968年11月出生在上海的一个家庭，这个家庭分为中国共产党执政后受迫害的人和未受迫害的人。根据共产主义教义，我父亲一方属于“黑五类分子”之一：地主、富农、反革命、坏分子、右派。在1949年的共产主义革命之前，我的祖先是地主。如果考虑到有海外亲属的额外费用，他们就更该死了。在世界其他地方，这些都是杰出的标志，但在20世纪50年代和60年代的中国，经济上的成功和国际关系意味着你是，正如共产党人所说，“天生的老鼠”。家庭的低下地位使我父亲无法进入

更好的学校，并使他对这个世界怀有怨恨，他的一生都会带着这种怨恨。

我父亲的族人是来自苏州的地主阶级，苏州是长江三角洲的一个小城市，因其豪华的花园和风景如画的运河而被称为中国的威尼斯。家族传说，1949年共产党军队在与蒋介石的国民党军队进行内战时，沈氏家族将其贵重物品倾倒在家族大院的一口井里。这块土地后来被共产党政府征用，今天是一家国有医院的所在地。在几年前的一次团聚中，一位年长的亲戚给了我一个非常具体的地点，并试图说服我去挖出家族的宝藏。鉴于中国政府认为地底下的一切都属于国家财产，我不同意。

我父亲那边的祖父在革命前是上海的一位著名律师。随着共产党对国家的控制越来越严，他和许多富裕的人一样，有机会逃离。但我的祖父对成为一个低级别的难民的前景望而却步。对他来说，香港是来自上海的移民最喜欢的目的地，永远无法与他的家乡，当时被称为东方巴黎的城市相比。他相信共产党的宣传，即党将与资本主义阶级成员合作建立“新中国”，他决定留下来。

我父亲从未原谅过他父亲的那个决定，认为他对党的天真信仰让我父亲失去了青春。1952年，党政当局关闭了我祖父的律师事务所，把全家人，包括我父亲的两个兄弟和一个姐妹，从上海的三层排屋中赶了出来，这栋房子是祖父在革命前用金条买的。我爷爷把所有人都带回了苏州。每个人都是如此，除了我父亲，他在10岁时被指示留在上海完成小学学业。

接下来的几年很艰难。我的父亲在一系列的亲戚之间辗转腾挪，四处找饭吃，找地方睡觉。他经常饿着肚子睡觉。一位叔叔对我父亲特别好，尽管革命对他并不友好。在共产党接管之前，他是一个成功的商人。共产党人接管了他的公司，给他分配了一份工作，在他拥有的一家工厂当人力车司机。共产党是这种待遇的大师，旨在摧毁一个人最宝贵的财产——他的尊严和自尊。

作为一个共产主义国家的资本主义律师家庭的后代，我父亲学会了低头。独自生活使他变得坚韧不拔，并学会了如何生存。然而，他的烦恼只会加强他对父亲把家庭留在中国的愤怒。

在上海饥饿和孤独地长大，给我父亲灌输了一种恐惧，害怕与周围的人形成深刻的联系。他讨厌欠别人什么，只想靠自己。同样的观念也灌输给了我，即使到了今天，我仍然对欠债的感觉很不舒服。只有在后来，在我遇到了成为我妻子的女人之后，我才知道这可以是多么的孤立。段伟红说，在生活的起伏中，如果你从不对任何人负责，就不会有人对你负责，你就永远不会建立更深的关系。虽然我多年来一直害怕我的父亲，但我现在看到他是一个孤独的人物，他独自与世界战斗。

我父亲不被认可的阶级背景使他无法进入中国较好的大学之一。相反，他被分配到上海的一所教师培训学校，主修中文。在他那一代人中，我父亲身高超过六英尺，是学校排球队的主力队员。他的勤奋和他的运动能力一定吸引了我母亲的目光。1962年，两人在师范学院相遇。我的母亲也很有魅力，作为一个中国女人来说，她很高，5.8英尺

（1.76米），也是一个运动员；她跑田径。他们穿着单调的毛泽东服，在当时的邮票大小的黑白快照中没有一丝一毫的表情，他们仍然是一对英俊的夫妇。

我母亲的家族有海外关系，但她和她在中国的亲戚都躲避了迫害。我的外祖父来自香港附近的广东省。像许多中国南方的宗族一样，他的家族已经遍布世界各地。七个兄弟姐妹已经移民到印度尼西亚、香港和美国。在1949年的共产主义革命之前，我母亲的父亲一直穿梭于香港和上海之间，在这两个城市管理企业。1940年代末，他曾代表所有权人与上海牙膏厂的工人代表江泽民谈判。江泽民最终在1989年成为共产党的领袖，并在1993年成为中国的总统。当共产党在1949年接管上海时，我母亲的家人搬到了香港，但在与我祖父闹翻后，我祖母带着三个孩子回到了上海，包括我母亲。然而，这对夫妇从未离婚，我的祖父通过向中国汇钱来支持我的祖母，直到他去世那天。

我母亲的家族在共产党的统治下并没有受到影响。1949年革命后，中国共产党利用像我母亲这样的家庭作为外汇来源，并打破美国对中国实施的冷战贸易禁运。中共称这些家庭为“爱国华侨”，这是向中国国内当局发出的信号，让他们对那些留守的亲属放松警惕。有一次，共产党人要求我的祖父管理中国国有石油公司——中国石油天然气集团公司的香港子公司。

我母亲那边的祖母是个人物。她年轻时是个美人，来自沿海城市天津的一个富裕家庭，在共产主义革命之前，天津是中国北方的商业和贸易中心。她每天早上4点起床，到附近的公园做健身操，买一杯豆浆和一个油条（一种煎饼状的面团）作为早餐，然后回到家里抽烟——在那个年代，抽烟对女人来说是很罕见的，并玩单人纸牌。在我祖父从香港汇款的支持下，她一生从未工作过一天，甚至在文化大革命最黑暗的日子里也有仆人，当时在西方受教育的人因赞成科学、民主和自由等西方思想而被成千上万的人杀害。我的祖母在“爱国华侨”的光环庇护下，毫发无伤。

我的祖母到了晚年仍然性格外向，很受欢迎。我喜欢在周末去她家。她会把自己的芝麻磨成美味的糊状，然后端出一盘盘蒸好的包子，这些软球大小的饺子里有肉和蔬菜，是她家乡天津的特色。

我母亲的童年要比我父亲幸福得多。和我的祖母一样，我的母亲也是

那种喜欢热闹的人。她在同学中很受欢迎，对生活有着阳光般的看法。她的性格与我父亲的性格几乎截然相反，尤其是当涉及到风险时。我母亲拥抱风险，我父亲则回避风险。我母亲后来发展出超乎寻常的良好投资直觉，使我的父母能够在香港和上海的房地产市场上大展宏图。

1965年，在党的允许下，我的父母结婚了。党政机关为他们分配了不同中学的教师工作。这就是当时的情况。党控制了一切。你不能选择你自己的工作或婚礼的日子。在上海向明中学，我父亲教中文和英语，他是通过听收音机里的课程来学习的。他还担任女子排球队的教练，她们经常争夺上海市的冠军。所有这些年的小心翼翼都得到了回报，学校的党委将我父亲评为“模范教师”。

我母亲的学校离家有一个小时的自行车车程。她教数学，受到学生的喜爱。一个原因是她的勤奋；另一个原因是她善于从别人的角度看问题。我的父亲是一个“我行我素”的人。我的母亲则比较灵活。这种品质在教数学时非常有用，特别是在中国的中学，那里的课程变得很苛刻。她有能力从学生的角度看待问题，这使她能够更好地引导他们找到解决方案。在学校的政治运动中，她也是一个温和的声音，学生和老师因为意识形态上的过失而互相攻击。在大规模的批评会议上，当一个学生被挑出来的时候，我的母亲会介入，在对抗变得过于激烈之前结束对抗。学校里没有其他老师敢于这样做。但我母亲作为一个“爱国华侨”的女儿的身份，给了她一些帮助的掩护。她的行动就像向溺水的人抛出一根绳子，她的学生永远不会忘记这一善举。直到今天，他们还在举行联欢会。

我母亲是三个孩子中的第二个，夹在两个男孩中间。我父母结婚后，我的叔叔们嘲笑我妈妈选择了一个来自卑微的“五类黑人”之一的男人。他们从来没有让我爸爸忘记，他们的地位很高，而且有更多的钱，是由香港的爷爷每月提供的津贴。我的一个叔叔用这笔钱买了他所在社区的第一辆摩托车，并确保我爸爸知道这件事。

我出生在文化大革命的中期。党把我的父母送到农村，向中国的农民学习，这个由毛主席想出来的方案摧毁了数百万人的生活，最后把中国的经济推向了一个沟渠。我的父母和我很幸运，我们没有失去在上海的居住许可，不像成千上万的上海居民被流放到中国版的西伯利亚，再也没有回来。我父母的学校允许他们轮流住在中国的农民中间，所以我从来不会孤单。

我出生时个头大，长得快。我无愧于我的中国名字，栋，意思是“柱子”。我的体型——我最高时有六尺五寸，加上运动能力，使我在同龄人中成为自然的领导者。我的父母还培养了我对阅读的热爱。从我很小的时候起，我就收集了最好的关于中国神话人物、中国共产主义革命的英

雄和中国抗日战争的漫画。我是在小嘎子的故事中长大的，小嘎子是一个在二战期间拿起枪杀日本侵略者的孩子，我天生爱国，而且喜欢讲故事。我的一帮朋友会围在一起听我讲述这些故事。我还会随心所欲地编造其他故事。我还记得我编造了一个疯狂的冒险故事，说一个山洞打开了，吞下了一个中国将军的车队。

这些漫画充满了人们为祖国和共产主义革命牺牲的故事，培养了我对中国的深深热爱。它们为我以后的生活定下了基调，使我相信我也应该为建设中国而献身。我被教育要把中国看作一个伟大的国家，并相信它的前景。

在上海，我们住在共产党当局于1952年从我父亲那里征用的同一所房子里。那是一栋英式排屋，位于淮海中路的一条小巷里，淮海中路是老法租界的一条主要大道，在1949年革命之前，这个地区绿树成荫，由来自巴黎的公务员管理，是法国帝国的一部分。共产党人经常指示昔日的财产所有者住在他们老家的一个小角落里，这也是一种故意的策略，以显示国家的可怕力量。

我们被分配到二楼的两个房间。一位医生和他的家人占据了我祖父在一楼的旧客厅。这位医生在革命前曾在英国学习，他的公寓里堆满了外国医学杂志。一家远房亲戚住在我们上面的三楼。屋子里的十个人都共用一个卫生间和一个厨房。上海最好的面包店之一就在拐角处，任何时候都有诱人的烤面包的香味在我们的小巷里飘荡。

我的父母睡在我们房间一角的一张双人床上。我在另一个房间里睡了一张单人床。一个抽屉柜将我们分开。我的床边有一张小桌子，上面放着我们的珍贵财产——收音机。我父亲花了好几个小时趴在桌子前的凳子上学习英语。当我的父母在楼下做饭时，我把作业放在一边，收听有关过去中国英雄的节目，同样用心地听着叙述者和我父母上楼的脚步声。他们希望我专心致志地学习。像许多中国儿童一样，我是一个被遗弃的孩子。我在午餐时间自己回家，自己做午餐。在很小的时候，我也会自己做早餐。

我父亲对自己的命运感到愤怒，并对自己的怨恨耿耿于怀，把他的不快发泄在我身上。他把我拉到房间中间，在天花板上用两根电线吊着的脆弱的日光灯下，用皮带、手背或坚硬的木尺无情地打我。实际上，我是一个模范儿童。我是班上第一批被允许进入小红卫兵的人之一，这是一个由中国共产党批准的选择性儿童组织。我被任命为班主任，被认为是一个天生的领导者。但我父亲并不在乎。他还是打了我。

有一天，我忘记了一项家庭作业。中国的老师在通知家长他们的孩子犯错的时候非常勤快。那天晚上，我父亲把我打了一顿，好像没有明天一样。楼下医生的妻子听到我的叫声，走上楼梯，敲了敲我们的门，并

悄悄地让我父亲把它关掉。他停了下来。我的父母尊重那个家庭，特别是因为那个医生曾在西方学习。他的妻子后来成了我的救命恩人。每次我父亲向我扑来时，我都祈祷我的尖叫声能让她爬上楼梯。

我的父母告诉我，其实我的情况很好。其他父母为了惩罚他们的孩子，让他们在一个有棱角的洗衣板上跪几个小时，这让他们的膝盖上的皮肤裂开。我不以为然。我仍然做着关于这些殴打的噩梦。我在冷汗中醒来，心跳加速。我父亲和我从来没有对过去进行过清算。他从未暗示过，回想起来，他对如此粗暴地处理我感到后悔。

虽然她在学校保护她的学生，但我的母亲从未给予我同样的礼遇。相反，她不是用殴打，而是用语言来表达她的不满。在我三十多岁的时候，她经常说我“比一群牲畜还笨，比一堆蔬菜还蠢”。

“笨鸟先飞，”她会告诉我，强调如果我想有所作为，我需要比其他孩子更努力地工作。

因此，在家里，我是在一个贬低和惩罚的环境中长大的。赞美在当时就像鸡蛋一样稀少。我的父母因为我的错误而挑剔我。每当我尝到一点成功的甜头时，我母亲都会说：“别太自大了”。最终，我与父母的大部分互动都变成了试图避免批评而不是赢得赞美。这并不是为了拥抱成就。而是为了逃避失败。我一直担心我不够好。

同时，从很小的时候起，我就经历了家门外的世界与我们小公寓的世界之间的巨大差距，在那里我被公认为是一个领导者、一个说书人、一个运动员，甚至是一个好人，而在那里我的父母似乎对我彻底失望了。也许这在来自中国的孩子中很常见，那里的期望很高，批评不断，而且父母认为孩子从失败中学习，而不是通过成功。随着我的成熟，这两个世界之间的关系越来越紧张。

然而，我将永远感激我的父母，因为他们帮助我早早地阅读，并大量阅读。他们都很清楚什么样的书会让我着迷。他们让我从漫画书开始。很快，我就开始阅读武侠小说，也就是激发李安导演的热门电影《卧虎藏龙》的那类武侠小说。

在一个当时人人都有兄弟姐妹的社会中，我作为独生子女长大，有很多时间是孤独的。所以我读书。武侠书，就像今天的哈利波特故事一样，把我拉进了一个想象的世界，里面充满了国王宫廷里复杂的关系、生死攸关的斗争、爱与恨、竞争与复仇、阴谋与诡计。我最喜欢的故事也遵循类似的轨迹。一个孩子目睹了他父母的谋杀。当他被袭击者追赶时，痛苦随之而来，他乞求食物，在冬天努力取暖，而袭击者一心想把孩子的家人从地球上抹去。他在荒野中迷失了方向，跌跌撞撞地进入一个山洞，找到了一个流动的和尚，他向他传授了武术的秘诀。经过多年的磨难，他回到了家，报了仇，并联合了帝国的武术家，为天下人带来

和平。我在这个故事中看到了自己，在与自己的魔鬼作斗争，并战胜了自己的魔鬼。

我的小学位于锦江饭店附近，这是1949年前上海最著名的地标之一，也是当时上海仅有的两家接待外国旅客的饭店之一。我们离锦江饭店很近，这意味着市委宣传部经常组织外国人团体来参观学校。中国共产党把世界分为敌人和盟友，为了赢得国际支持，积极培养“外国朋友”，如左翼知识分子、记者和政治家。每次一群“外国朋友”出现在我的学校，最好的数学学生就会被拉出来在黑板上进行计算，最好的运动员会被召来上体育课——这都是中国共产党的伟大传统的一部分，即欺骗那些难以置信的同行，让他们承认中国社会主义的辉煌。

有一天，中国庞大的苏式体育官僚机构的代表来到我们学校。我们中一群运动能力较强的人被要求脱去内裤。这位官员研究了我的手和脚，宣布我应该成为一名游泳运动员。我父亲开始带我到小学附近的一个市政游泳池。他以典型的中国方式教我游泳：他把我扔进游泳池里。我挣扎着浮出水面，大口大口地喝了很多水。然而，在几个星期内，我已经准备好参加当地球队的选拔赛。在我六岁的时候，我赢得了一个位置。

游泳训练每周七天，在离我家40分钟步行距离的一个游泳池进行。每天早上，我5:30起床，给自己做了早餐，然后穿过上海蜿蜒的小巷前往游泳池。我经常挑战自己，寻找捷径。进入一个新的巷子，我永远不知道我将在哪里出来。我很快就知道，有很多路线可以到达同一个地方。我们从7点到8点游泳，之后我步行去学校。我们经常在下午进行第二次锻炼。会议在周末举行。我很快就成为同年龄组中仰泳第一，爬泳第二的选手。邻居的孩子是我的主要竞争对手；他最终进入了中国国家队。我们经常一起走到游泳池。在更衣室里，在我父亲鞭打我之后的早晨，我试图掩盖我手臂、背部和腿上的伤痕。但他注意到了这些。我告诉他，他很幸运，他父亲没有打他。他给了我一个悲伤的微笑。

我们的教练石教练是一个典型的中国教练：矮小、蹲着，脾气不好。上海的冬天很冷，但由于这个城市位于长江以南，根据中央政府的规定，所有的建筑都没有暖气。史教练会在冬天的早晨让我们做蝶泳，以打破泳池表面一夜之间硬化的薄冰层，从而开始锻炼。教练有时会把大暖瓶里的热水倒进池子里，看着我们像吃饱了的鱼一样，在温暖的地方扭来扭去，妄图避开寒气。他们认为这很滑稽。

在团队中也有好处。在下午的训练之后，我们有一顿像样的饭。在中国，米和肉仍然是定量供应的，但是在球队的食堂里，我们可以吃到瘦肉，而不仅仅是脂肪，还有优质的蔬菜，以及我们都很珍惜的东西：偶尔的鸡蛋。每年一次，我们会得到一只鸡带回家。我善于把多余的食物装进口袋，分给我的团队成员，以换取他们的忠诚。在那些日子里，食

物是很珍贵的；这是成为群体领袖的一种方式。

游泳对今天的我有很大的贡献。它教会了我自信、毅力，以及有目的的努力所带来的快乐。通过游泳，我认识了远远超出我正常社交圈的人。我仍然感受到它的印记。

我小时候对政治只有最模糊的认识。我记得，当文化大革命在全国范围内造成混乱时，我走过政治海报，呼吁对阶级敌人进行无情的惩罚。我听到学校附近军营里的士兵高呼反对意识形态偏差和赞美中国共产党创始人毛泽东主席的口号。我看到戴着鸭舌帽的政治犯被装在敞开的卡车里穿过街道，走向处决。

然后在1976年9月9日，毛泽东去世。我和我八岁的同学对这意味着什么几乎一无所知。当学校宣布这个消息时，我们的老师开始哭，所以我们也开始哭。规定下来了，我们不允许玩耍或微笑。我们中的几个人因为太过吵闹而被训斥。

大约一年后，一位名叫邓小平的中国高级领导人在国内流亡多年后重新上台。邓小平策划逮捕了四人帮，一个聚集在毛泽东身边的极左派团体。1979年，他启动了历史性的改革，将中国转变为今天的经济大国。但我的家庭并没有经历这些划时代的变化。我的父母有其他计划。

1978年夏天，学校放假时，我和母亲去了香港。她告诉我，我们将进行一次短期旅行，所以我没有和任何朋友说再见。在那次旅行中，有很多第一次，其中包括我第一次坐飞机和第一次喝可乐。两者都不是很令人印象深刻。

我们在一个叫深圳的沉睡的边境哨所等待进入香港，这是一个有三万六千人的乡镇。（今天它的人口几乎达到1300万，是科技巨头腾讯和华为的所在地）。我们需要得到许可才能离开中国。每天，我母亲都向负责管理中国人口流动的面无表情的中国边防军恳求我们。两周后，他们终于让我们离开。后来我才知道，我的家人并不打算只是探亲。我们在等待一个“短期”出境签证的许可，这实际上意味着长期移民。

离开上海的计划是偶然开始的。1976年文化大革命结束后，中国再次向海外华人寻求拯救其经济所需的资金。上海侨务局的官员要求我母亲说服她父亲，让我们在印度尼西亚和其他地方的一些较富裕的亲戚到上海投资。这就开始了与上海当局的讨论，讨论如何获得出境签证，离开中国去香港看望爷爷。在家里，我的父母认为这不是一个让投资进入上海的方法，而是一个离开中国的机会。我父亲一生都在记恨他父亲在1949年有机会时没有离开中国。现在机会又来了，他不打算再犯同样的错误。

我们进入香港时，我妈妈的口袋里有十块港币，或两块多一点的美元。我们在我母亲的父亲拥有的750平方英尺的两居室公寓里落脚。爷

爷睡在一间卧室里。我母亲的哥哥在七年前就移民了，他和他的四口之家住在第二间卧室。妈妈和我挤在狭小的客厅里。我睡在一张折叠式沙发上。我怀念我们在上海的两室一厅。尽管它很拥挤，但至少它是个家。在香港，我所拥有的只是一个睡觉的地方。

我的母亲投身于香港的生活。她的父亲在她小的时候就对她说广东话，所以她被认为是本地人。她将自己的数学专业转为在一家纺织厂担任会计的工作，并在晚上通过簿记课程提高自己的技能。

我母亲几次回到上海，恳求当局让我父亲加入我们。这些旅行的费用几乎使她破产。多亏了邓小平，上海当局已经完成了对有亲属或居住在海外的人士的起诉。但是，中国政府还是不愿意让家人一起离开，想通过让家庭团聚变得困难来保持对海外人士的影响力。最后，两年后，我母亲顽强地唠叨了一番，当局终于松口了。直到今天，她还记得那个放走我爸爸的官员的名字。

我很紧张，知道我父亲要来香港。但是殴打停止了。我所有的亲戚都挤在我祖父的公寓里，给了我一定程度的保护。此外，我的父母忙于维持生计，就像黑夜中驶过的船只一样，我们并没有经常见面。然而，我们的关系并没有真正改善。我父亲在我的生活中一直是一个严厉的存在；他从来没有温柔过。在我父亲搬到香港后，我一直呆在折叠沙发上，而我的父母则搬到一个临时窗帘后面的小床上。

事实证明，对我父亲来说，这种转变比对我母亲的转变更艰难。他已经37岁了，不会说当地的方言。在上海，他曾是一名获奖的高中教师，但香港不承认中国大陆的教师资格。虽然我的祖父对我父亲很好，但我的叔叔和他的妻子却看不起他，并不断提醒他除了在香港最大的冷藏仓库里推着冻肉外，找不到任何工作。

不过，如果没有别的原因，我父亲的猪头般的毅力给了他成功的力量。工作之余，他也去上夜校，最终获得了MBA学位。他周末工作，生病的时候也工作，经常到深夜才打卡下班。在一个东西经常从车上掉下来的行业里，我父亲赢得了诚实的声誉。他不断晋升，7年后成为公司的总经理。我仍然记得他的老板邀请我们去庆祝我父亲的晋升的那个晚上。我第一次坐上了劳斯莱斯。我被它半透明的胡桃木内饰迷住了。

我花了很多年才承认这一点，但是目睹我的父母在香港为使我們重新站起来而付出的劳动，对我影响很深。我们当时处于绝望的境地。三年来，我们一直在别人的客厅里蹲着。我们没有自己的浴室。我们只能勉强维持生计。但我的父母都知道隧道另一端的生活是什么感觉。他们明白他们必须做什么才能度过难关。所以他们就去做了。我在他们脚下学到了这一课。

我祖父的公寓位于美孚新邨，这是一个由香港九龙一侧的99座塔楼组

成的稳固的中产阶级房地产开发项目。最后，我父亲再也无法忍受与公婆住在一起，所以我们搬到了自己的地方，在一个叫油麻地的破败街区，那里是黑帮、毒贩和妓女的聚集地，也位于九龙一侧。我父亲的老板给我父亲提供了一个免租金的地方。我们住在一栋肮脏的低层建筑的二楼，一个用胶合板隔开的光秃秃的单间。一个淋浴间和一个漏水的马桶占据了一个角落。至少我们不用和另外两个家庭分享这些东西。

到了晚上，老鼠就在这个地方活动，在我和我父母睡觉的时候在我们身上乱窜。放学后，我寸步不离地走在黑暗的楼梯间和阴暗的走廊上，从不知道谁或什么东西在拐角处。一旦进入公寓，我经常把门门锁上两道。有几次我睡着了，我的父母不得不敲门叫醒我，让我进去。

搬到香港是一个冲击。部分原因与我父母处理此事的方式有关。他们从未告诉我他们打算移民。我以为我只是在延长假期，并在其中加入一些学校。只有在我读完小学的第一个学期后，我母亲才告诉我我们要留下来。

香港的文化与中国的文化有很大不同。在上海，我和我的伙伴们总是把胳膊搭在对方的肩膀上，我们总是在互相打听对方的事情。在大陆，整个隐私的概念并不真正存在。在20世纪70年代和80年代，男孩，甚至是男人，都不会想到手拉手走在街上。

香港是另一个世界。我记得我第一次试图挽着一个与我同龄的香港孩子。他是一个住在同一个住宅区的同学。我想既然我们是朋友，我自然要把我的手臂放在他的背上。他像被电击了一样跳了起来。“你在做什么？”他尖叫道。我真的很惊讶。那是我第一次意识到，在香港，人们彼此之间的联系是不同的。他们对个人空间有更广泛的认识，对友谊有更少的干涉性解释。在大陆的友谊，由于缺乏一个更好的词，是粘性的。人们闯入你的生活。如果你看起来很胖，他们就会宣布这一点。如果你有财务问题，他们会要求提供细节。如果你想要一个犯罪伙伴，他们会自愿加入。香港的关系没有那么多管闲事。人们互相给对方空间。

除了必须找出一种新的社会联系方式外，我还必须重新学习如何说话。当我第一次在香港上学时，我无法理解两种教学语言中的任何一种。小学是用粤语教学。虽然从技术上讲，粤语是一种中国方言，但对于像我这样讲上海话和普通话长大的人来说，几乎是完全无法理解的。然后是英语。我甚至很难掌握字母表。我的父母请我的一个表妹来辅导我的英语。她来到我们的公寓，帮助我进行拼写。“苹果”... “蜜蜂”... “橘子”。我似乎什么都记不住。我和她一起花了很长时间，努力把基本的东西记下来。我基本上是个哑巴。

我在小学里跳来跳去。毛泽东在中国去世后的第二年，上海的所有小学生都要留级，因为学校花了很多时间来纪念他的一生，我们所有人都

落后了。所以在香港，我在圣克莱门特小学度过了三年级的第一个学期，这是一所圣公会学校。但在下个学期，我的父母把我换到了一所警察家属学校，因为这所学校标准较低，允许我跳级。我的父母还认为我在警察家庭学校会有更好的纪律。事实恰恰相反。那所学校很粗暴。男生打男生；我以前就见过。但女孩也会和男孩打架。我记得一个男孩向一个女孩挥拳。她躲开了他的拳头，然后反击了他的脸，砰！。我想，这是个好机会。我们班的孩子会因为劫车而消失在青少年拘留所里。这是在香港成立廉政公署，处理执法部门普遍存在的渎职行为之后的几年。至少在香港，警察和骗子是同出一辙的。

我被人欺负，因为我是一个大目标，我不适合。高年级的孩子特别有攻击性，我在课间休息的时候都躲起来。我不是一个坚强的孩子，我不知道如何战斗。尽管欺负我的人很多，但我还是逃避他们。来自中国大陆也没有帮助。我家搬到香港后不久，当地一家电视台开始播放一部喜剧，主角是一个刚从中国来的移民，名叫阿灿，一个粗枝大叶的乡巴佬，太笨太懒，无法适应香港的快节奏。在学校，我成了“阿灿”。在家里，我的表兄弟们嘲笑我不够快，无法适应香港的节奏。随着时间的推移，我加快了速度，让自己被别人塑造。这种情况会一次又一次地发生。我身上的某些东西促使别人想要改变我。在某种程度上，我常常是一个心甘情愿的帮凶。

在香港，我也面临着贫穷的现实。在上海，我们和其他人一样生活。但在香港，我的父母东拼西凑以维持生计，而在学校，我的同学们总是有零钱。因此，我没有坐公交车去学校，而是每天步行两英里，这样我就可以把车费装进口袋，并买得起零食。在很小的时候，我就下意识地以我的父母为榜样，学会了必须要做的事情来过日子。我向自己保证，当我长大后，没有人会看不起我。

转移到香港是我的第一次，就像游泳一样，搬家成为我生活中的一个常态。几十年来，我从亚洲搬到美国，又回到亚洲，再到欧洲。这种不断的运动使我学会了适应，甚至是适应戏剧性的变化，并使我来自世界各地的人感到舒服。在很小的时候就失去了自己的家，这让我学会了在任何地方都能找到自己的一片天地。我学会了随波逐流，适应不同的文化。我成了一只变色龙，善于改变皮肤来适应这个地方。如果没有其他原因，我的不断流浪给了我保证，新事物不会杀死我，而且，无论如何，我都会活下去。

经过一番努力，我掌握了粤语和英语。我转回了圣克莱门特学校。我一直在读书。圣克莱门特学校有两班学生，我的课从12:30开始，一直到6:00。我在我家附近的图书馆度过了一个上午，吸食小说和非小说。

十二岁时，我考上了皇后学院，这是香港最古老、最负盛名的男子公

立中学，其杰出的校友包括现代中国之父孙政才先生。我以5-8岁的年龄进入中一，相当于香港的七年级，是班上最高的。

开学后不久，一位体育老师问我们中谁会游泳。我们当中有几个人举起了手。自从我们搬到香港后，我还没有游过泳。他把我们带到学校对面维多利亚公园的一个公共游泳池。”他说：“让我看看你能做什么。我跳了进去，跑了几圈。就这样，我加入了球队。

我赢得了比赛，并打破了五十米和一百米短跑的学校记录。15岁时，我加入了一个有竞争力的游泳俱乐部。有一天，我正在一个公共游泳池训练，一位香港国家队的教练正好经过。他说：“你看起来不错，”并邀请我去试试。我赢得了该市青年队的一个名额。

正如在中国一样，游泳教会了我决心和毅力。我们在香港没有真正寒冷的冬天，所以我从来不需要打破任何冰。但是，无论刮风下雨，无论寒冷还是炎热，我们总是在游泳，而且游泳池总是在户外。有的时候，我感觉很好，有的时候，我感觉不好。在我感觉不好的日子里，当我身后的人用手指触碰我的脚时，我就会推着自己，确保我不是那个挡住泳道的人。练习结束时，我带着成就感爬出泳池。就像我父亲那样，顽强的精神成为我最大的优势之一。我告诉自己，事情可能看起来无法克服，但你总能走出游泳池。

作为团队的一员，我的社交圈扩大了。我们在全国各地进行训练和比赛。队里的富家子弟开着有司机的宝马车来训练；最穷的人在公共住房里长大。我参加了在日本和广州珠江上游举行的青年队比赛。日本之行标志着我第一次离开大中华区。

我在皇后学院第一年的成绩很糟糕；我在班上40个孩子中排名第33位。为了被录取，我努力学习，但一旦进入学校，我就不再勉强，而是尽情玩耍。我没有做家庭作业，而是花时间在附近的维多利亚公园踢足球和打篮球。由于忙于工作，我的父母对我糟糕的分数大呼小叫，但除此之外没有时间。然而，我开始有了一些进步，在第三年结束时，我的成绩处于中等水平。

当我进入皇后学院的时候，我已经从一个上海人变成了香港人。我花在同龄人身上的时间比花在父母身上的时间多得多。在我们家的小公寓外，我的自我怀疑消失了，我充满了自信。我是一个优秀的游泳运动员；我个子高，人缘好。我的广东话说得很好，在新学校里我就像在家里一样。

我对自己的看法总是被某种类型的虚荣心所染指。从很小的时候起，人们就盯着我看。这在中国和香港是很自然的，那里男人的平均身高是5-7岁，而我总是比我的同龄人和大多数成年人都要高。人们总是以那种非常直率、非常中国化的方式评论我的长相。如果你有很多痘痘，他

们会说：“哇，这么多痘痘”。就我而言，是这样的。“哇，这么高，这么英俊。”这让我感到非常自责。这也让我背上了一个强大的愿望，不仅要达到他们对我“如此高大英俊”的印象，还要确保他们不看不起我。

大多数时候，我从皇后学院回家，和一群和我一样住在九龙那边的同学一起。我们从学校坐车到香港高端的中区，然后坐上渡轮去九龙。我们通常在旅途中打打闹闹，但有一天，有些东西引起了我的注意。我看到一个西方人在一个中国建筑队工作。他的脸色苍白，戴着硬帽，周围都是中国同事，他们的皮肤被香港的亚热带阳光晒得黝黑，显得格外引人注目。哇，我想，这可能是十年后的我，每个人都从我身边经过，用奇怪的眼光看着我。我向自己保证，我绝不想成为这样的人，像个怪人一样被人盯着。直到我四十多岁，我一直被害怕看起来不好的恐惧所驱使。这就是中国人使用“要面子”一词的意思。我被一种避免让人失望和适应的愿望所吞噬。但是，我总是感觉到人们的眼睛在盯着我。

赚大钱并不是这里的真正目标。我母亲总是说钱不是万能的，我相信她。但对我来说，面子才是最重要的。我不惜一切代价避免自己出丑，并延伸到我的家人。

尽管我是一个中等水平的学生，但我相信我的中等水平是出于选择而不是缺乏能力。我们学校有一个辩论队。因为我的成绩一般，所以从来没有人要求我参加。但我参加了辩论会，并在脑子里反驳每一方的论点。自然，我认为我的观点比房间前面的发言者的观点好。

在皇后学院的第四年，也就是我16岁的时候，我意识到，除非我在定于第五年年底举行的香港教育证书考试中取得好成绩，否则我将被迫去一所名气小得多的学校上学。我知道我的父母没有能力拯救我，所以我决定把自己投入到学习中去，努力取得好成绩。

我的老师花了一些时间来适应新的我。我已经获得了班级小丑的名声，不停地闲聊。在音乐课上，我拒绝学习如何阅读笔记。但我一直是一个很强的读者。在四年级的中文课上，我写了一篇关于中国诗人徐志摩的文章。徐志摩是一位英俊潇洒的作家，以其浪漫的联络方式和抒情的诗歌而闻名。徐志摩写于20世纪20年代，当时军阀将中国分割成若干个封地，日本威胁要入侵。徐志摩认为，艺术不需要为社会或更大的利益服务；只要欣赏美就够了。我不同意徐的为艺术而艺术的观点。当中国在混乱中崩溃时，他怎么能对美抒发诗意？我问道。

在一次课结束时，我的中文老师让我留在后面。“她问：“你真的是自己写的这篇论文吗？”你是自己得出这些结论的吗？”她认为我剽窃了它。但这是我自己的作品。

到那年年底，我在班上排名前十。五年级结束时，我进入了前五名，

并通过了考试，这使我得以留在皇后学院，并进入六年级——相当于香港的高年级。

在皇后学院的班级排名中爬升，让我对自己的能力有了很多了解。我本身并不懒惰，但我确实有懈怠的倾向。一旦被皇后学院录取，我就很轻松。我只做了必要的事情。但那是因为在我内心深处，我有一种与生俱来的信念，即当我需要的时候，我可以踩下油门，完成工作。这些特征在我的职业生涯中一直伴随着我。

在我读完六年级后，我的游泳教练告诉我，如果我多加练习，也许能在即将到来的1988年汉城奥运会上取得加入香港队参加五十米自由泳的资格时间。皇后学院的校长与我父亲会面，大家都同意给我时间训练。我对父亲的同意感到惊讶，但他总是对权威印象深刻。校长建议的任何事情对他来说都是好的。

我充分地利用了这个延长的假期。当我的同学们从学校的窗户里嫉妒地注视着我时，我在学校的操场上练习跳投。老师们不喜欢我这样做，但我得到了校长的许可，可以参加比赛。最后，我没能入选，只差不到一秒——这在现实生活中是一瞬间的事，但在运动中却是永恒的。当我们刚搬到香港时，我再也没能挽回这些年的训练损失。不过，我并没有因为没有入选球队而感到特别沮丧。我很享受这个过程。无论事情变得多么糟糕，我都会告诉自己，你总会走出游泳池的。

在17岁的夏天，我第一次挣钱，在香港的南华体育俱乐部教孩子们游泳。我从早上七点教到晚上七点。我的学生们肆无忌惮地在泳池里撒尿，以至于我患上了讨厌的皮疹。不过，由于口袋里有相当于一千美元的钱，我开始沉迷于新发现的时尚品味。这对我来说是一个巨大的变化。自从我们搬到香港，我母亲在一家纺织厂做会计，她给我穿的都是山寨货和废品。现在，在皇后学院游泳队一位名叫史蒂芬的朋友的指导下，我发现了时尚的世界。

史蒂芬来自一个小康家庭，总是有钱可花。他带我去买我的第一件品牌衣服——拉尔夫·劳伦的橙色马球衫。我很快就升到了山本耀司和三宅一生。史蒂芬教我购物，我很快就学会了不慌不忙地偷看价格的微妙艺术。我母亲总是说钱不是万能的，但你不能没有它。现在我的钱包里终于有了一些钱，我注意到它带来的自由——满足我的愿望，探索世界，放纵我的好奇心。

其他事态发展强调了拥有资源的价值。我的父母买了一套新公寓。虽然它只有540平方英尺，但我有生以来第一次有了自己的房间。它成了我的避难所。

我的父母过去和现在都是非常节俭的，我在这方面继承了他们的做法。今天，当我做饭时，我切割蔬菜和肉类，目的是不浪费哪怕一茶匙

的价值。每顿饭我都会把盘子洗干净。“每一粒米都来之不易”，这是我们在学校背诵的一首中国诗中的一句。

我们在那个属于我父亲的老板的破烂公寓里住了两年。有一天，我父亲和他的老板发生了争吵。我父亲的个人荣誉感过于发达，很容易受到任何轻视——这种敏感性由于我们住在免租金的地方而被放大。当我父亲和他的老板争吵时，我们搬了出去，用我父母的一大笔积蓄买了新公寓，我父亲也辞职了。

我父亲没有安排新的工作，他花了一年时间才找到稳定的工作。他加入了一家贸易公司，但这并没有成功。他涉足了其他企业，但这些企业都倒闭了。最后，一年后，美国鸡肉巨头泰森食品公司被他的冷库背景所打动，雇用他作为其在大中华区的第一位员工。泰森公司想把产品卖到中国，而我父亲认识到，所有美国人不吃的部分都是黄金。鸡脚、鸡屁股、鸡内脏、鸡胗、鸡脖子、鸡心——中国人对它们都垂涎三尺。泰森公司让他飞回美国，在那里他建议改变生产线以挽救这些鸡块。我父亲的朋友和同事们都嘲笑他的新工作。在中国，“卖鸡”是拉皮条的俚语。但这是他们的笑话。几年内，泰森公司在亚洲销售了价值1亿美元的垃圾鸡，用美国人种的“凤爪”（中国人对鸡爪的称呼）填满了中国消费者的肚子。

从我父亲在泰森的经历中，我第一次了解到美中关系的变幻莫测。阿肯色州进入中国的鸡肉管道受制于政治。只要你与美国关系紧张，中国政府就会突然将鸡爪的检疫期从两天提高到两周。面对因变质而损失的大量产品，我父亲不得不想办法绕过这些规定，把东西运进中国。他是这样一个魔术师，泰森公司将我父亲命名为“世纪销售员”。

泰森还为我父亲提供了进一步的证据，证明生活是不公平的，特别是对他来说。当他在2003年退休时，泰森公司没有为他提供退休金。公司说，他是一名国际雇员，所以他没有资格享受福利。我母亲催促他要求更好的待遇，但他从未这样做。他不是那种人。

六年级结束时，我的游泳队友史蒂芬变成了时尚顾问，去了南加州大学。当我为奥运会训练时，我感到被抛弃了。我们没有写信，而是交换了磁带。我关上房间的门，对着录音机倾诉我的心声。史蒂文向我详细介绍了在美国买车的过程；他的母亲让他在沃尔沃、宝马或奔驰之间选择，他很难做出决定。我的父母问，为什么你是在跟机器说话，而不是跟我们说话？

香港的生活强化了我上海已经形成的独立性格。我的父母在适应他们的新生活方面面临着巨大的挑战，他们既没有时间也没有精力将自己注入我的世界中。我们的社交圈逐渐疏远了。我结识了当地的孩子，而我父母的朋友都是来自中国大陆的新移民，和他们一样。我的父母因为

我的与众不同而批评我。”你和我们都不一样，”我母亲抱怨道。但在某种程度上，她是错的。我父亲在1950年代在上海也是被迫独立的。而且，像我父亲一样，我也知道，当被要求时，我有能力努力工作。

与妈妈和爸爸的家庭生活陷入了冷战。我不喜欢和他们在一起，我怀疑他们对我也有同感。在星期六，按照当时香港的习惯，他们都要工作半天。为了避开他们，我假装睡懒觉。之后，我会去参加游泳训练，并在一天中的其余时间里离开家。

虽然殴打已经停止，但我父亲继续对我大喊大叫。他疯狂地冲进我的房间，开始大叫。如果我早上上学迟到了，他就会敲门。星期天早上，我在收音机上听美国的Top 40，他就会再次敲打，命令我把声音关小。”他问：“你为什么要一直听这些垃圾？”

我开始泡夜店，喝啤酒。当我开始喝酒时，有两件事让我感到惊讶。一件是我对酒精的耐受力。一瓶酒之后，我的朋友们已经开始醉醺醺的了，但我却毫无感觉。在当时，这既令人不安，也很昂贵；后来，在我的商业生活中，我保持酒量的能力将使我受益匪浅。

另一个令人惊讶的方面与我的自我意识有关，或缺乏自我意识。当我喝酒时，我变得不那么自觉了，更容易接近，也更外向。由于我的体型，我很有气势，即使是在青少年时期。人们在我身边感到害怕。再加上我天生不善于交际的事实。但是当我喝酒的时候，我就放松了。人们注意到，我变成了一个不同的人，更容易接近，更温暖。我敞开了心扉。我一直很好奇，我对酒精改变我的方式以及我与外部世界的关系感兴趣。在内心深处，我渴望更多的社交。酒精让事情发生。

我也开始尝试约会，但不知道该怎么做。有一次，一个姐妹学校的女孩冷不丁地打电话给我，约我出去。我很紧张，就找了一个警察家里的世交朋友陪我。我们都在一家麦当劳见面。我想不出有什么可说的。单一性别的教育可能有它的优点，但它使我在女孩面前感到不自在。

尽管与我父母的关系一直很紧张，但我们仍然保持着一个香港的传统。几乎每个星期天，我们都去吃点心早午餐。我们会和一大群人一起去，大人们会谈论生意。他们都是我父母在上海的老同学，也都移民到了香港。中国当时对外国投资开放，我父母的朋友经营贸易公司，参与跨境交易。我父亲的朋友注意到我喜欢倾听。我对中国的商业感兴趣。我开始阅读《华尔街日报》的亚洲版。我读了Lee Iacocca的自传，还有Donald Trump的《交易的艺术》。我喜欢做生意的想法，喜欢建立一些以前不存在的东西，喜欢留下一个标记。

在香港，商业几乎是唯一的职业道路。我们没有政治家，我对公务员制度不感兴趣。你不可能成为一个艺术家；反正殖民地是一个文化沙漠。在香港这个竞争激烈的环境中，人们都想出人头地，商业是证明自

己的主要途径。

史蒂芬离开美国后，加强了我离开香港的愿望。但是，当教过我英语的表妹提出在澳大利亚接待我时，我拒绝了，因为她已经去那里学习了。在我看来，澳大利亚是一块超大的石头。我一心想着跟随史蒂文去“自由之地”，最好是去加利福尼亚的黄金海岸。我是在美国电影和音乐中长大的。我的第一盘磁带是来自Bananarama乐队；这个三人组可能是英国人，但对我来说，他们的新浪潮声音是纯粹的美国音乐。我从未想过要去美国以外的任何地方。

七年级结束时，我申请了加州大学伯克利分校（Cal Berkeley）和加州大学洛杉矶分校，还有圣路易斯的华盛顿大学和威斯康星大学。加州大学和加州大学洛杉矶分校拒绝了我，但我被另外两所大学录取。当时，华盛顿大学的学费为每年10,000美元，而威斯康星大学的学费为其一半。《美国新闻与世界报道》将这两所大学分别排在第十七和第十八位。我父亲宣布，我将进入第十八位的威斯康星大学。我的父母在经济上做得比较好；尽管如此，在那些日子里，每年多出的5000美元意味着很多。

1989年春末，当我等待前往美国时，我回到上海探望亲戚。在中国大陆的各个城市，前共产党总书记胡耀邦于4月去世后，爆发了示威活动。他于1987年被免职，因为他拒绝镇压学生的抗议活动。数百万人涌向这些新的示威活动，以胡耀邦之死为借口，要求更多的自由和政府行动，以阻止普遍的腐败，这种腐败使共产党高级领导人的家人得以发财。在上海，数十万人为变革而游行。我也是这样做的，但多少有点意外。1989年5月下旬的一天，我在南京路，上海的主要购物大道上。街上挤满了示威者，他们吹着口哨，呼喊自由，举着标语牌，呼吁建立一个更加开放的中国。没有汽车可以通过，人行道上挤满了观众。唯一的行动方式是加入游行队伍。我悄悄地进入了人群中。人们盯着我看，好像我不属于他们。这一定是因为我的衣服；在那些日子里，香港人的穿着与大陆人不同，尤其是这个对时尚感兴趣的痞子少年。

在上海，我和一位在文化大革命中受苦的叔叔住在一起。一天晚上，当我和看电视新闻时，他的眼泪夺眶而出。“他预言：“这些年轻人不会有好结果。”他说：“他们不明白。”共产党是通过操纵抗议活动，发动群众运动而上台的，一旦达到目的，就凶狠地镇压他们。

“初生牛犊不怕虎，”他说。“你不能以这种方式击败共产党人。”

1989年6月2日，我离开上海前往香港。6月3日晚，共产党向全国各地的中国人民宣战。在北京，军队在将抗议者赶出天安门广场时屠杀了数百名学生和其他示威者。上海的示威活动被和平镇压，在天安门广场大屠杀之后，上海的共产党老大江泽民赢得了晋升为全国党的最高职位的

机会。

在香港，我和父亲通过电视直播观看了北京的镇压。我们两个人都哭了起来。对我们来说，那是9/11事件中的一个时刻。我们清楚地记得我们所处的位置。鉴于我父亲早年与共产党人打交道的经历，他一直认为党的核心是邪恶的。他见过它对自己的人民转瞬即逝。他期待着最坏的结果。

随着中国事件的发展，中国政府发布了一份通缉名单，通缉比我大几岁的学生领袖，我的父母强调，他们在香港重新开始生活，以便我能够有一个更好的未来。他们说，他们所有的牺牲，都是为了让避免中国大陆人民的命运。

我当时太年轻了，太受保护了，不明白这些混乱是怎么回事。整个事件使我更想离开香港，离开我的父母，去寻找自由和冒险，在任何地方，甚至在美国的威斯康星州。

1989年8月下旬，我在去麦迪逊的路上飞到了洛杉矶国际机场。史蒂文开着他的新的浅蓝色宝马3系来接我。我们参观了加州大学洛杉矶分校和南加州大学，看了洛杉矶的风景，几天后，他陪我去密尔沃基，他有亲戚在那里。

他的亲戚带我们去了一家日本餐厅。我曾随香港游泳队去过日本，但我第一次尝到寿司是在中西部的中心地带。我把一大团芥末（火热的日本辣根）塞进嘴里，为这顿美味佳肴画上了句号。我不知道是什么让我更难受，是尴尬还是我的鼻窦爆裂。

从密尔沃基出发，我们乘坐水坑跳车前往麦迪逊。窗外，我看到的都是绿色。我的一生都生活在上海和香港的水泥森林中。在这里，我想知道我是否会在一片森林中上大学。史蒂芬帮我在宿舍里安顿下来。我们见到了我的室友，一个来自明尼阿波利斯的几乎不能交流的摔跤手。一天之后，史蒂文回到了南加州大学。

在威斯康星州，我第一个学期的日程安排给了我很多自由时间。一开始没有朋友，我下午就在宿舍对面的健身房里举重。大学的游泳队在体育馆旁边的游泳池里锻炼。有一天，我查看了训练情况并找到了教练。我不知道十大游泳队的竞争有多激烈。我问他，我是否可以加入这个团队。他告诉我第二天再来参加试训。第二天下午，我回来了，潜入水中，开始做爬行动作。几圈过后，他叫道：“你加入了。”我想那些冬天的早晨在上海的游泳池里破冰是有意义的。

游泳队让我在第一年就有了感情基础。我是一群白人游泳运动员中唯一的亚洲人，但我觉得自己是他们团体中的一员，被接受了。我们举办聚会，喝了很多酒。教练是一个五十出头的中西部人，名叫杰克-佩廷格，他很照顾我，在感恩节时邀请我过去，当时大多数国际学生都是自

力更生。佩廷格教练到我的宿舍来接我。我对美国的汽车礼节没有概念。在香港，我的父母从来没有一辆车。所以当他开车来的时候，我坐到了后座上。“呵，你以为我是你的司机吗？”他叫道。“跟我进来吧。”在中国，你不会坐在资深人士的旁边，所以我想在美国你也会这样做。我是想表现得尊重他人。结果发现，我有很多东西要学。

因为我在香港读完了七年级，所以我在大二的身份进入威斯康星州。在南加州大学，史蒂芬在院长名单上，所以我在威斯康星州的目标是这个。第一年我勉强错过了，但我再也没有接近过。我被邀请参加一些兄弟会的聚会，但每次我去的时候都像个大拇指一样引人注目——或者，至少我是这么觉得的。中国孩子只有在2000年后才开始大量来到威斯康星州。而这是1989年。

刚到美国时，我对那些似乎总是成为话题中心的最新电视节目一无所知。我很难理解，更不用说开任何玩笑了。我注意到，许多美国人对友谊的看法似乎与亚洲人不同。美国人的关系有一种松散的感觉。在威斯康星州的熟人会热情地和我打招呼，表现得好像我们是最好的朋友。但如果我想找人更多地参与到我的生活中，我有一种唠叨的感觉，他们不会在那里。

不过，在我的第一个学期里，我还是避免了来自香港的人。住在宿舍里，和团队一起工作，我没有接触到很多人。当我接触到时，我倾向于不交朋友。有一次，我去参加一个由香港学生组织的舞蹈聚会。我开始和每个人说英语，而不是我们的母语广东话。人们认为我在炫耀，我没有被邀请回来。实际上，我只是想融入其中，因为我穿梭于宿舍、教室、食堂和游泳池之间。

第二年，我搬到校外，退出了游泳队。教练希望我继续参加，因为我的存在提高了团队的累积GPA，但我需要学习。我选择了金融和会计的双专业，这增加了一年的时间，也增加了我的工作量。我结识了来自亚洲的同学。我的室友来自印度尼西亚，通过他我认识了一大批日本、台湾和韩国学生。我与美国和亚洲的女性都约会过。在去芝加哥的旅行中，我发现了一些我一直缺少的大城市的感觉。即使在我有限的预算下，我也培养了对美食和美酒的品味。在我大四的时候，有一天，我看到了一篇关于芝加哥一家名为Everest的餐厅的评论，它吹嘘有17道菜的品尝菜单。我的好奇心被激起了，于是我立即和一个女朋友订了一张桌子。吃饭那天，我们禁食，饥肠辘辘地出现了。侍酒师耐心地给我们讲解了葡萄酒的搭配清单。吃饭快结束时，我问服务员什么时候上主菜。所有的份量都是在巨大的盘子里的小份量。我对新派美食的介绍就这样结束了。

在中国六四镇压之后，我立即来到美国，作为一个来自大中华区的学

生，我有资格获得绿卡，这要感谢乔治-布什总统签署的行政命令。我放弃了这个机会。我觉得自己在美国太不一样了，并且怀疑如果我继续留在美国，会遇到玻璃天花板。兄弟会文化渗透到商业世界中，从我参加的那些聚会中，我感觉到我在美国的老板和同行中没有什么吸引力。在威斯康辛大学学习了四年后，我于1993年5月毕业并飞回了家。

我在美国的经历深刻地改变了我。在香港和中国，我已经因为我的身高和穿着方式而脱颖而出。但在美国的生活使我更加有个性，更愿意做自己。我的父母并不喜欢这样。他们为我没有留在香港而感到遗憾。“你会变得更好，”我的母亲在我回来后宣布。“你就不会变得如此有主见了。你就不会和我们争吵了。”他们都告诉我，把我送到美国是他们所做过的最糟糕的决定。

但对我来说，住在威斯康星州是一种解放。它使我走上了成为全球公民的道路。我结识了来自全国各地和世界各地的朋友，不同肤色、宗教和信仰的人。如果没有第一次美国之行，我就不会像现在这样成功。甚至我的英语也被改变了。经过中西部人和外国人的调教，我的口音最终更像阿诺德-施瓦辛格，而不是香港的中国人。

回到家后，我急忙找工作，向投资银行发出了20份申请。几天之内，我就得到了摩根斯坦利和高盛的面试机会，但我都失败了。当摩根斯坦利的面试官让我回家等他的电话时，我无知地建议他在我的答录机上留个言，并宣布无论如何我打算在开始工作前休假。在高盛的面试中，我就种族主义问题发生了争执，并提高了声音。两人都没有给我回电话。

我确定了一个在花旗银行维克斯公司担任股票经纪人的职位。我以为这份工作会是世界上最令人兴奋的。我们那一代人都看过迈克尔-道格拉斯在《华尔街》这部大片中扮演的戈登-盖克令人难忘地宣称：“贪婪是好事。”但我很快发现，做经纪人并不是传说中的那样。至少在香港，关键在于你认识谁，而不是认识什么。如果你有很好的关系，你就能成功。但作为一个社交圈有限的初级经纪人，我总是在等待我的老板把那些对他来说太小或太乏味的交易扔给我执行。客户给我打电话是为了闲聊，而不是为了买或卖。我很快意识到，我或我旁边的人卖出香港上海汇丰银行的股票或任何其他股票并不重要。我问自己，这和卖鞋有什么区别？

不过，我和我的同事们还是模仿了我们在电影中看到的那种夸张的聚会文化。香港证券交易所每天4点关门，健身后我们会去兰桂坊，这是一条弯曲的街道，靠近香港的中央区有一连串的酒吧。这就是文化。作为一个新晋的经纪人，我告诉自己，聚会是有职业目的的。一个好的联系人名单是成功的关键。正如中国人所说的那样，我像一只无头苍蝇一样四处游荡，在酒吧里打转，寻找商业联系。实际上，我最终并没有结

识很多人。

我遇到了信用卡问题，不得不让我的父母来保释我。有时我直到天亮后才回家。我搬回了我的父母家，他们乘着香港房地产市场的东风，又升级到了另一个位于更好的社区的公寓。在多次深夜发作后，我的父母把我赶了出来。我搬进了离皇后学院两个街区的天后社区的一个500平方英尺的出租房。我熟悉这个地区，感觉就像家一样。

在做了九个月的股票经纪人后，我开始寻找另一份工作。我想找一份可以应用我所受教育的工作——一个可以提供职业道路的职位。1994年6月，我参加了一家名为ChinaVest的私募股权公司的面试。该公司占据了中环一栋办公楼的整个顶楼。我想，这是很独特的。他们问我对私募股权的理解。我在前一天查了一下这个词，我的大学金融课本上只有三行。私募股权是一个新概念。我复述了我所背诵的内容并得到了这份工作。

ChinaVest于1981年由Bob Theleen（一位口齿伶俐的前中央情报局官员）、他的妻子Jenny（在新加坡长大，在法国接受教育）和另外两名美国人创立。我的聘用与中国国内正在发生的变化直接相关。1989年至1992年之间的几年对中国来说是糟糕的几年。1989年天安门广场镇压事件后，以李鹏总理为首的中国共产党反动派倒退了以市场为导向的改革，打击私营企业，并将资金注入效率低下的国有部门。中国的经济急剧放缓。但在1992年，中国的最高领导人邓小平对保守派不耐烦，离开北京，前往香港边境的南方城市深圳，敦促恢复市场导向的改革。邓小平的“南行”释放了新一轮的资本主义热情。香港是主要的受益者。1993年，华尔街的远见卓识者巴顿·比格斯在中国呆了6天后来到香港，宣布他对中国的看法是：“调整好了，吃饱了，最大限度地看涨”。在比格斯发表声明后，超过20亿美元的资金涌入香港证券交易所的股票，追逐在中国有业务的公司。

Theleen和他的团队利用这股热潮，以他们在中国经商方式方面的专业知识为交换条件，在寻求在大陆建立业务的公司中持有股权。他们投资了食品连锁店TGI Fridays和Domino's，以及台湾的电子公司。他们获得了泰特亚洲的控股权，泰特亚洲是该地区最古老的贸易公司的子公司，是包括啤酒和香烟在内的快速消费品的专家。

我在ChinaVest为我的第一个老板Alex Ngan工作了几年，创建电子表格，在会议上做记录，并撰写投资备忘录。他是一个任务主管，但工作很吸引人。来自各行各业的高级管理人员会来到我们的办公室，提出他们的想法。这是一种教育，是我年轻时与父母一起吃点心时偷听到的对话的更深版本。更妙的是，我是拿钱来偷听的，而且我是房间里最年轻的人。

我成为公司在泰特亚洲的代表，该公司拥有喜力啤酒和万宝路香烟的账户。在中国，人们对这些商品的胃口是非常大的。在几年的时间里，喜力在中国的销售额从零增加到4000万美元，而泰特亚洲拥有分销权。

中国对进口啤酒征收重税——超过40%，以保护中国的啤酒厂。泰特亚洲将啤酒带入香港，并将其转售给那些想出办法将其免税运入中国的公司。只要销售额和利润增加，我们就不想知道这是怎么发生的。当然，这不仅仅是ChinaVest。任何在中国做生意的人都是这样做的，规避规则以寻求利润。我很快了解到，在中国，只要你有我们中国人所说的“关系”，或与系统的联系，所有规则都是可以弯曲的。鉴于国家一直在改变规则，没有人重视这些规则。

有一次，一位中国海军军官向泰特亚洲提供了一艘中国军舰来走私啤酒。我被吓了一跳。我在中国长大，对中国人民解放军有一种美化的印象，并被告知这支军队在二战期间与日本作战，将中国从蒋介石的腐败政权中解放出来，并在朝鲜与美军作战，使之陷入僵局。而现在，中国海军却在贩卖啤酒？

我当时在公司的资历很浅，对一切都很陌生。但我发现，ChinaVest对其投资的泰特亚洲如何将啤酒引入中国的问题完全不关心，这让我感到很困惑。我们有意创造了一个黑匣子，里面有大量的钱在转手。由于美国的规定，ChinaVest的领导层需要装作不知道。很多在中国的西方企业都采用了类似的不问不说的商业模式。生产高端运动鞋的工厂的工作条件糟糕透顶？“谁知道呢？”制造蓝色牛仔褲的监狱劳工？“一定是搞错了。”与军队或警察做生意？“我们并不知道。”

我当时刚开始做生意，正在学习如何做人。我并没有真正处于做出判断的位置。如果我的老板认为它是好的，我认为它是好的。我越是进入中国业务，我就越是看到每个人，美国企业、香港企业、欧洲企业，当然还有中国企业，都在规则上弯曲和弯曲。我当时正处于职业生涯的起步阶段，这是我在国际贸易中最早的一课。它为我今后的工作定下了基调，为我指明了在中国的发展道路。

Theleen是一位以其对亚洲的了解让西方人惊叹的大师。1994年秋天，ChinaVest在北京举行了一次与主要投资者的会议，其中包括来自中西部的家族办公室以及福特基金会和加州公共雇员退休系统等大型投资者的代表。鲍勃想做一场秀，派我去中国帮助组织这次活动。在机场，我用三辆红旗轿车迎接客人，这是中国笨重的林肯大陆的版本。我们把客人安置在钓鱼台国宾馆，1972年尼克松和亨利-基辛格在著名的第一次中国之行中曾住在这里。每次我们上路的时候，我们的司机都会打开他们的警笛来清理路线。我们的客人对这种经历感到震惊。许多人是第一次来中国，不习惯这种类型的待遇，他们的目的是用奉承来炫

耀。其中一位来自俄亥俄州的富家子弟转身对我说：“这是另一个世界”。Theleen从中国人那里学到了这一招，中国人是震慑性接待的高手。这样一来，鲍勃实现了他的目标，使中国看起来像一个只有ChinaVest才能解决的谜。

当团队退房时，宾馆给我出示了一张大账单。我们的一些投资者利用1970年代的中国复古钢笔、写字板、玻璃器皿和烟灰缸来装饰他们的房间。这是为这些公司的持续业务付出的一个小代价。

我开始返回中国，为公司寻找投资机会。我去了河南省的洛阳，那里以牡丹和龙门石窟闻名，但当我在1995年夏天到达时，那里已经是一个肮脏的后共产主义垃圾场。我在那里参观了一家摩托车厂；随着中国人把脚踏车换成踏板车，这个行业刚刚开始起飞。在福建省沿海地区，我顺便参观了一家电视显示器工厂，它将发展成为世界上最大的电脑屏幕制造商。在安徽省中部的贫民区，长期以来被称为中国最贫穷的地区之一，我唯一能找到的像样的地方就是警察宿舍。回到省会合肥时，合肥绝不是一个花园，我在一家破旧的四星级酒店庆祝我回归文明。

中国是如此贫穷，以至于其新生的私营企业都没有足够高的收入来作为投资目标。但是，我仍然可以感受到被共产主义压制了几十年的能量，等待着被释放出来。有抱负的企业家需要的只是政府给他们一个机会。

我也觉得我终于参与了比自己更重要的事情。我很早就喜欢上了中国。因此，我自然想成为这个新中国故事的一部分。没有人知道结果会如何，在回到我的祖国时，我当然不知道我是否能实现我的目标，使自己有所作为。但我觉得这样做是对的。

ChinaVest参股的第一家中国大陆私营科技公司是亚信，一家正在建设中国互联网骨干网的公司。两位中国学生，拥有德州理工学院自然资源管理博士学位的田爱华，以及拥有加州大学洛杉矶分校信息科学硕士学位和加州伯克利分校MBA学位的丁健，于1993年在德州创立了这家公司。亚信的卖点是它能够将戴尔、思科和其他公司的软件和设备结合起来，建立一个系统，将中国人与中国人之间以及中国与世界其他地区连接起来。互联网于1994年进入中国。到该年年底，有三万人上网。今天，中国有近10亿人可以使用互联网连接，占世界用户的20%。

田晓辉不是一个技术人员，但他是一个有天赋的推销员。当我听完他的介绍后，我被他帮助中国拥抱席卷全球的电信革命的热情所感动。Tian把他的回国归来看作是一个世纪以来爱国的中国人在海外接受教育后回国建设祖国的潮流中的一部分。

田溯宁说，他是在1991年看到参议员（也是未来的副总统）阿尔-戈尔的一次演讲后，受到启发而成立亚信的，戈尔在演讲中把互联网描述

为“信息高速公路”。就在两年前，田溯宁在美国看着1989年学生抗议者在中国各城市聚集，并像我一样，看着人民解放军在北京杀害数百人而哭泣。像许多中国人一样，田晓光的反应是拥抱资本主义、信息自由流动和创业精神，以建设中国。田晓光将新技术的承诺与一个更自由的中国的承诺相结合。“有了我们的技术，”Tian发誓，“启蒙可以像水一样从水龙头里流出来。”当他谈到爱国的中国学生回国实现祖国的现代化时，我把自己看作是一个更大故事的一部分。现在回想起来，我意识到这是一个经过深思熟虑的演说，旨在打动西方投资者和吸引中国官员。田溯宁知道如何制作一个能够吸引这两类受众的故事。不过，他在中国的成功将成为成千上万像他和我一样的归国人员的灯塔。

我是这笔交易的分析员。田溯宁要求得到我在ChinaVest的老板认为是不合理的金额。他声称亚信有1亿美元的估值，尽管其收入几乎没有达到1500万美元。该公司发展迅速，但它是由一群没有起草电子表格经验的技术人员管理的。田溯宁预测，在三年内，亚信的收入将增长600%。

除了ChinaVest，其他公司也很感兴趣。最后，华平投资公司投资了1200万美元，我们投入了700万美元，富达投资公司投入了大约100万美元，打破了当时中国最大的私募股权投资的记录。当亚信于2000年3月3日在纳斯达克上市时，其股票从24美元飙升至110美元以上，最后定格在75美元，涨幅为314%。ChinaVest的每个合伙人在纸面上的财富都增加了800万美元。而中国的疯狂之旅才刚刚开始。

结识亚信的一些参与者，让我领略到了中国在迈向未来的过程中所遵循的秘诀——以企业家才能与政治关系的结合为中心。田溯宁是一个关键因素。甚至在亚信在纽约上市之前，一家由中国共产党老大江泽民的儿子江绵恒创立的中国国有公司就已经把他吸引到了一家名为网通的公司，该公司的任务是通过在全国铺设光缆，使中国一跃成为信息技术的前沿。网通公司为一些城市铺设了宽带，这些城市以前从未有电话服务。在21世纪初的十个月里，网通公司的工人铺设了六千英里的光缆，将中国十七个最大的城市与万维网连接起来。

田溯宁管理电信公司和阐述愿景的能力对这项艰巨任务的成功至关重要。但是，如果没有江绵恒，田溯宁的网通努力也不会成功。正是田溯宁的能干精神和江绵恒的政治背景的结合，推动了中国崛起。技术与政治支持的结合成为中国迈向未来的模板，也是像我这样有雄心壮志的男人和女人成就自己人生的途径。

亚信的交易也表明，外国公司也可以玩这个游戏。他们同样有兴趣利用中国高级官员的儿子和女儿在体制内讨好。

亚信带来的从事这项交易的银行家之一是一个名叫冯波的年轻人。冯

的父亲是一位名叫冯志军的作家和编辑，他在1950年代的一次政治运动中被打成“右派”，并被送往劳改营。1976年，随着四人帮（聚集在毛泽东身边的极左派）的被捕，冯志军获得了自由，并成为中国民主同盟的领导成员，中国民主同盟是中国共产党在1949年革命后保留的八个政党之一，是一个多元化制度的门面。冯志军在全国人民代表大会常务委员会（中国的橡皮图章立法机构）任职十年，并有机会接触到影响外国公司的政策变化的内部信息。

冯的儿子冯波，一直是个一般的学生。1987年，冯波在中国的大学入学考试中表现不佳，他的父亲把这个18岁的孩子送到美国，住在一个美国朋友家里，希望他能获得一些方向。冯波来到加州马林县，在马林学院上了英语补习班，并在斯坦森海滩学习冲浪。为了维持生计，他做过杂工、服务员、寿司厨师和中国厨师。他涉足前卫摄影，并梦想着执导艺术电影。

在北加州，冯波遇到了罗伯逊（Robertson Stephens）公司的负责人桑迪-罗伯逊（Sandy Robertson），这是一家旧金山的精品投资银行，在互联网泡沫中起了作用并最终崩溃。罗伯逊了解到冯波的政治血统，对他进行了培训，让他成为公司的执行副总裁，并鼓励他利用他的家庭关系在中国寻找与互联网有关的投资。据报道，在1994年4月写给当时担任克林顿政府商务部长的罗伯逊的一封信中，罗伯逊夸耀了冯波的家庭关系。一路走来，冯波娶了一个美国女人，他们有两个孩子。

对我来说，罗伯逊对冯波的培养剥开了一个政治系统内部运作的帷幕，这个政治系统口口声声喊着共产主义口号，而高级官员的家人却在经济改革的低谷中大吃一顿。这些儿子和女儿像贵族一样运作；他们通婚，过着与普通中国人脱节的生活，并通过出售与父母的联系、内部信息和作为财富关键的监管批准而发财。

在亚信的交易之后，华维聘请了冯波作为我们在北京的第一个代表。1997年秋天，在ChinaVest工作仅一年后，冯波就离开了，去追求他自己的投资。冯波最终与他的美国妻子离婚，与邓小平的孙女卓悦结婚。在我看来，冯波利用他与邓家的关系获得了大量财富。他也成为一个炫耀者，用他的前卫电影梦想换取巨大财富的装饰品。有一段时间，他开着一辆挂着军牌的红色劳斯莱斯敞篷车在北京巡游。即使是他圈子里的人也认为这有点过分。中国的红色贵族一般比较低调。

冯波离开ChinaVest后不久，该公司举行了一次管理层聚会。就在会议开始前，创始人鲍勃-塞莱恩的妻子珍妮把我拉到一边。“嘿，Desmond，搬到北京来怎么样？”她随意地问道。“你可以成为我们新的中国代表。”我以为她在开玩笑，但她脸上的表情是认真的。我跳上了它。二十九岁的我在中国出生，在香港和美国接受教育，现在回到大

陆，我的人生已经绕了一圈。几分钟后，鲍勃向大家宣布了我的晋升。1997年底，我被调到北京，发现了一个新的中国。自1992年邓小平恢复改革以来，中国经济已经翻了一番，到2004年还会再翻一番。这个国家充斥着从无到有的故事——瞬间成为百万富翁和金融界名人的故事。这个地方的活力很有感染力。私营企业蓬勃发展；似乎每个人都想做自己的老板。中国大陆在共产主义的强制贫困下生活了几十年。然后在20世纪90年代，人们重新发现了金钱、财产、汽车和奢侈品，并没有回头。

党鼓励消费，实际上是向人民提供了一个不成文的社会契约，邓小平的表述概括了这一点。“致富是光荣的”。基本上，党说，给我们你的自由，我们会让你赚钱。这就是交易。

然而，大多数企业仍然是小规模。一家收入为200万美元的私营公司被认为是相当可观的，但在南方除外，那里的制造商正在建立出口巨头，向美国消费者销售运动鞋、圣诞灯、玩具和微波炉。万向，将发展成为世界上最大的汽车零部件制造商之一，刚刚起步，而马云，这位曾经的英语老师，后来创立了互联网上的阿里巴巴，正在寻找天使投资者。马云和我在香港的丽思卡尔顿酒店的咖啡馆见面，他对我提出的商业计划书的要求大笑起来。“高盛公司根据一个想法就给我提供500万美元，”他宣称。“我们只是在谈论三百万美元，为什么我需要给你一份商业计划。”

共产党的中央控制和经济计划体系正在努力适应变化中的中国。旧的法律不再有意义了。但是，当党撰写新的法律时，各部委有意包括大量的灰色区域，以便如果当局想针对任何人进行起诉，他们总是可以做到。

在城市里，人们住在工厂提供的公寓里，把他们的孩子送到工厂的学校，并在装配线上一起工作，国家管理的工作单位系统的拆除为新的投资和新的财富打开了一个巨大的领域：房地产开发。

由于中国共产党官员及其家人充分利用他们的关系，将有利可图的地块分配给友好的房地产开发商，腐败在这个系统中流动。党的领导人利用腐败调查来清洗他们的政敌。我到达北京时，针对首都市长的案件正在法院审理中。市长陈希同被指控在为党的精英阶层建造度假屋的计划中贪污了数百万美元。他真正的“罪行”是他领导的“北京集团”，一个反对由党魁江泽民监督的“上海集团”的党派。1998年，陈被判处16年监禁。陈的堕落在轻度虚构的大戏《天怒》中得到了纪念，它反映了官方版本的光荣的党的领导和街头的观点之间不断扩大的差距，即该领导是一个自我选择的贪财的官僚集团，其生活与普通人的生活相去甚远。

作为ChinaVest在北京的代表，我可以感受到几十年来物质匮乏所激

起的中国引擎的咆哮。中国的共产主义制度未能满足中国人民的物质需求。但这正在改变，而且很快。电视机、冰箱、电风扇、微波炉和洗衣机纷纷下架。但是，我很难让任何人为我揭开盖子，以便我能够成为中国真正运作的专家。我们的投资主要限于外资企业，这些企业正在建造工厂，拼凑分销链，并在将中国变成一个制造强国的过程中转让技术知识。随着中国在2001年就加入世界贸易组织的条件进行谈判，这种活动只会加强。

我对这份工作毫无准备。我在商界和党内都不认识人。我当时还不到30岁。我甚至不能喝茅台酒，这是一种用高粱酿造的高度烈性酒，喝起来像喷气燃料，作为共产党名人的饮品，被烤成了中国的民族神话。我不得不承认，我不知道如何与中国大陆的成年人交流。他们是另一个品种。我觉得自己就像一个在另一个星球上登陆的外星人。

首先，我无法就政治问题进行闲聊，这是中国业务中的一项必要技能。我来自一个非常不同的社会经济状况。我有自己的职业道路，而我的中国对话者的重点是赚取额外的现金。我的视野是无限的。我可以在任何时候去香港旅行，而对他们来说，国外旅行是一年中的亮点。我可以在任何我想去的地方购物。我知道那些他们从未听说过的品牌。但我不能顺利地通过塞满现金的“红包”。所有这些事情加起来。在我的祖国，我是一个外国人。我已经忘记了我在上海的青年时代所了解的中国人的人际关系的那种独特的粘性。

回到上海后，我遇到了复兴集团的一位高级经理，这是一家新兴的企业集团。我们边喝茶边愉快地聊着他们的业务，但很明显他对ChinaVest的钱不感兴趣。复兴集团已经被传言与江泽民主席的家人有染。他们没有理由让一家外国公司在幕后窥视他们如何运作。在见到我的五分钟内，那个人可能就得出结论。这个白痴对中国一无所知。他是对的。

在北京，我生活在一个西方外国人的泡沫中。我在外交部对面有一套设备齐全的公寓。司机开着一辆黑色的红旗轿车带着我到处跑。一个朋友开玩笑说，我被照顾得很好，有一个保姆秘书管理我的办公室，一个保姆厨师管理我的厨房，还有一个保姆女友——上海模特——管理我的卧室。

我的社交活动主要局限于西方人、讲英语的亚洲外国人，以及那些想和外国人混在一起的中国人。ChinaVest的办公室在瑞士酒店，那里有其他西方公司。我在酒店的健身房锻炼，周围都是外国人，在硬石咖啡馆聚会，该咖啡馆于1994年在北京开了一家分店，也是和外国人一起。

我光顾了一家名为“半月咖啡”的酒吧，它位于一个破旧的小餐馆附近，提供四川火锅。半月咖啡馆是西方人和北京贫民区衣衫褴褛的居民

经常光顾的地方，它的特色是由中国音乐家现场演奏爵士乐，他们重新发现了一种艺术形式，在1949年革命后被共产党当作“资产阶级”禁止之前，这种艺术形式曾经很受欢迎。这家酒吧的老板是金星，他是一位中国舞蹈家和编导，20世纪80年代曾在纽约跟随现代舞传奇人物玛莎-格雷厄姆和默斯-坎宁安学习。1995年，金星接受了中国历史上第一次公开变性手术，成为一名女性。

每当我来到酒吧，酒保就会通知金，她就会走过来。不幸的是，她看到我似乎总是有点太高兴了，所以我减少了去半月餐厅的次数。但那是北京。每个人都在努力，渴望新的东西，通常是金钱，但也有个人自由，以及中国人想象中的西方生活方式。

多年来被禁止离开中国，中国人开始大量移居国外。年轻、有魅力的中国女性也不能幸免于外流的欲望。在一个外国人的聚会上，我遇到了一个，为了寻找共同的兴趣，我们选择了游泳，并约定在城东的中日友好中心的奥林匹克规格的游泳池里游泳。

我的女伴从更衣室出来时，穿着我见过的最短的比基尼。可以说，在20世纪90年代的中国公共游泳池里，不习惯如此大胆的暴露主义的群众们都惊呆了。作为她的护卫，我既着迷又羞愧。此后不久，她嫁给了一个德国商人，并逃到了杜塞尔多夫。诸如此类的经历让我感受到了台下发生的一切，但同时也让我觉得自己更加不合群。虽然我出生在这个国家，像当地人一样说着三种方言，但我觉得我是在外面看。

1999年底，我遇到了一位企业家，他是中国人民解放军一位将军的儿子，名叫兰海。蓝海是电信业的一位有远见的人，在寻呼机大行其道的时候，他曾是一家主要的软件供应商。

在1990年代中期，寻呼机在变化中的中国是一种身份的象征，就像它们在西方曾经出现过一样。当人们需要花费数月时间，而且往往需要贿赂才能从笨重的国有电话公司获得一部固定电话时，由私营公司出售的寻呼机技术使人们能够跨越式发展。数十家寻呼公司建立了庞大的呼叫中心，向全国发送信息。到20世纪90年代末，近1亿中国人拥有传呼机。然后，另一项颠覆性的技术——移动电话——出现了内置的信息传递功能，寻呼机开始败下阵来。兰的公司PalmInfo试图给这些呼叫中心一个新的生命，提供秘书和银行服务。ChinaVest对PalmInfo很感兴趣，我们最终帮助Lan融资400万美元。1999年底，兰向我提供了一份工作，促使我的生活发生了另一个重大变化。

兰的提议是在我已经开始对私募股权的职业生涯产生怀疑的时候提出的。我觉得自己就像站在河岸上，看着一个现代化国家的水流奔腾而过。当我成为ChinaVest的合伙人，然后成为其在北京的首席代表后，我看到了我的生活将如何展开。我想我将在40岁时晋升为合伙人，几年

后我将像我的老板一样在香港租一栋豪宅。这样的场景没有留下什么想象的空间。在私募股权行业，我们总是说我们离战壕有三万英尺。但我很想去那里战斗，不仅仅是作为投资者，而是作为企业的建设者。我想成为中国故事的一部分，而不仅仅是寻求从中获利的人。更重要的是，我一直喜欢探索未知的事物，从上海的小巷到美国的中心地带。我想要一个新的挑战。我想做一些巨大的事情。而我正经历着中国的一个时期，当时巨大的事情是可能的。我还觉得，要成为一个好的投资者，我需要作为一个企业家的经验。在当时的风险投资行业，每个人都能计算数字，但只有少数人能够经营企业。我想成为那个人。

我在2000年初加入掌趣科技，担任首席执行官，蓝天立则成为我们的董事长。我们从ChinaVest获得了大量的资金，在北京高档的东区凯宾斯基酒店旁边的一栋华丽的办公大楼里占据了一整层。我们从摩托罗拉在中国的业务中挖来了高级员工，并增聘了100名员工。我们甚至在加州欧文市开设了一个卫星办公室。我们想表明我们是一个高起点的企业。我们的名片上列出了十几个子公司。“嗯，”一家国有电信公司的高级管理人员在指着我的名片时嗅了嗅，“所以现在你们是一家国际企业集团。”

在PalmInfo，我们的结果还不尽如人意。我们的燃烧率非常高，收入也很微弱。我们无法说服中国的银行购买我们的服务。即使公司对技术感兴趣，我们也有竞争。我们使用的是专利软件，但在我们的一名员工辞职后，一家新公司以较低的价格出售同样的服务。我们能依靠谁来保护我们？没有人。中国是世界上的知识产权盗版之都，盗版软件和DVD层出不穷；在2000年，没有一个中国执法机构有兴趣受理我们的案件。

2001年春末，在创业18个月后，我们显然需要改变。我们把规模缩小到一个较小的办公室。我们解雇了我们的新雇员。很明显，我也是个多余的人。所以我辞职了。在北京没有任何东西可以留住我，我就去了上海，我的父母从香港搬到了那里。

我父亲的事业正朝着与我相反的方向发展。他将泰森公司在中国的业务从一无所有发展到每年超过1亿美元。他是如此成功，以至于泰森公司决定在大陆开设一个办事处，并派我父亲回到上海担任首席代表。我父亲认为他的回国是一个胜利。他离开中国时是一名教师，在恶劣的阶级背景的阴影下。他从一个仓库的工人一直工作到一个价值数十亿美元的企业的代表。他作为他的朋友称之为美国买办的人回到中国，一个美国买办，这是共产主义时代前对美国公司的中国代表的称呼。这是一个双刃剑的称谓，因为它开玩笑地暗示我父亲是美国帝国主义的走狗，同时也承认他的成功。我爸爸认为这个称呼是对他成功的认可。一座玻璃摩天大楼的角落办公室和市中心的豪华公寓进一步提升了他的自负。

上海的繁荣远远超出了鸡肉零件的销售范围。我父亲曾任教的向明中学已被拆除，为一个高端卡拉OK酒吧让路。我搬进了我父母在佘山郊区购买的第二套公寓，作为周末度假的地方。在那里，开发商正在建造上海最好的私人高尔夫俱乐部。

一切都在上升，除了我。我已经习惯了进步，但我不得不承认失败。这是我人生中第一次阅读自助书籍，从戴尔-卡耐基的《如何赢得朋友和影响他人》到中国哲学家孔子和孟子，再到佛教精神导师南怀瑾，我都看了。我进行了一次自我批评和自我发现的旅程。就在那时，我终于理解了成语“以屈求伸”的含义。

南怀瑾曾是一名功夫冠军，在第二次世界大战中期离开了有前途的军旅生涯，进入佛教寺院。1949年，南怀瑾从共产主义革命中逃到台湾，在那里他成为最受欢迎的中文宗教和中国哲学作家之一。我意识到，我一直忙于瞄准我生命中的下一个目标，以至于我从来没有停下来思考。读南怀瑾，我对自己为什么会失败，比对掌上明珠为什么会失败更感兴趣。我所缺乏的是什么呢？

我的结论是，我走得太快了，在事情上滑行，没有重点。细节让我感到厌烦，但我研究得越多，就越明白细节的重要性。掌上电脑的问题使我患上了严重的失眠症。我开始冥想，我学会了如何净化我的思想，这样我就可以睡觉了。我努力调节自己的呼吸，当生活变得更加繁忙时，这种技能会对我很有帮助。南的劝告使我的目光超越了自我，为我后来对慈善组织的兴趣奠定了基础。我摆脱了我在北京的外籍生活的外在束缚。我和我的女朋友分手了。与此同时，我的父母借钱给我以维持生计。

在上海，我仍然偶尔为PalmInfo工作。我们一直在讨论与另一家名为Great Ocean的公司合并，这家公司一直在向电信行业销售硬件。我们的软件与他们的产品相辅相成，我们有许多相同的客户。大洋公司想吸收新的投资者，因为它常年缺乏现金。国有电信客户在购买了大洋公司的硬件后，总是迟迟不肯付款。2001年冬天，在一次北京之行中，我们参观了大洋公司位于北京饭店隔壁的东方广场的办公室。在那里，我遇到了一个被介绍给我的人，他叫段宗，或“段段伟红主席女士”。

我在中国奔波了近六年，但我从未遇到过这样一位思想独立的女企业家。我第一次见到段宗是在一张会议桌旁，房间里有十几个人。她坐在一端，我坐在另一端。她说话很快，不允许有任何异议。我们不可能有话可说。中国是一个非常重男轻女的社会，所以看到一个强大的女性在房间里占主导地位，这很令人震惊。此外，根据我的经验，中国的重量级人物，特别是女性，都是低调的。我从未见过有人在商业环境中像女主席段伟红那样全身而退。

随着我们见面讨论合并的次数增多，段伟红开始以许多中国人的直率方式对我的举止进行随意评判，如果你胖了几磅，他们会毫不犹豫地宣布你已经变胖。有一天，我翘着二郎腿坐着，一只脚在半空中晃动，她说：“你的脚比桌子还高”。她说，在中国，当你与官员见面时，你不应该如此随意，如此西化。她告诉我：“要像教室里的孩子一样，”她说。“把自己放在座位的边缘”。还有，在被问到之前不要说话。

我从未见过有人能如此自信地抛出意见和指示。她身着香奈儿套装，背着爱马仕包，传达出一种富裕和成功的形象。我在寻找一条新的道路，并为自我怀疑所困扰，在段伟红的规则中找到了目标。我想成为她那样的人。

段伟红身高五尺七寸，对于一个中国女人来说是很高的。她有一副甜美的嗓子，在大学期间，她一直是学校合唱团的主唱。我们开始和同事们一起去卡拉OK厅，当她拿起麦克风时，每个人听着她的歌声都会瞠目结舌。

我不会真的把她描述为一个美人。她在年轻时显然是个美人。我们见面的时候，她已经三十多岁了，而且还胖了几磅。但是，她仍然是一种自然的力量。她的眼睛闪烁着洞察力和活力。与我过去的女友相比，在智力和精神上，段伟红是在一个完全不同的平面上。她读过我正在读的书。她对中国的运作方式有哲学上的理解，可以向我解释为什么中国人的反应与境外的人不同。她搭建了一座桥梁，将我和我心爱的祖国重新联系起来。鉴于这是我生命中的一个转变期，我对她的魅力持开放态度。

段伟红给人的印象是获得了进入中国增长的引擎的机会。对我来说，她是第一个揭开引擎盖的人。她认识那些我只在报纸上看过的官员。她还认识一些我从未听说过的人。这是一个新的世界。我想学习，段伟红似乎很想成为我的向导。

我又开始访问北京。我越是看到段伟红，就越是印象深刻。她能从中国哲学家孔子和孟子，以及法国启蒙思想家孟德斯鸠的作品中完整地说出一段话。她与我签约，帮助她的公司筹集资金。我开始为她提供财务方面的建议。

我们约会并做了一些有趣的事情，如爬山和看电影。但使我们的关系与众不同的是我们的讨论。使我们的目标一致构成了她对浪漫的想法。我从未经历过这种关系方式，也从未遇到过如此确定她的方式就是正确方式的人。2002年初，我们在北京君悦酒店的大理石咖啡馆见面，谈了三个小时。段伟红向我询问了我的婚姻方式。她以一种过去无人能及的方式引导我，从理论上审视我的个人生活。我从来就不是一个女人的男人，但我对关系的看法更偏向于西方。如果事情发生了，顺其自然。正

如好莱坞的浪漫小说所说，跟随你的心。段伟红对这种做法不以为然。“你，”她宣布，“需要一个更好的方法。”她和我实际上做了一个SWOT分析，一个用于评估企业的检查表。我们分别将优势、劣势、机会和威胁分解到我们的情感纽带。然后我们比较了一下笔记。

段伟红的论点吸引了我分析的一面。她似乎有一个成功的神奇公式，这特别耐人寻味，因为我的公式显然已经失去了魔力。段伟红对激情、爱情和性的看法是，我们可以成长为它们，但它不会是将我们联系在一起的胶水。巩固关系的是它的基本逻辑——我们的个性是否匹配；我们是否有共同的价值观，渴望相同的目的，并对手段达成一致？如果是这样，其他一切都会随之而来。在早期，我们都对目的达成一致。我们想留下一些东西，在中国和世界上留下痕迹。这是我多年来的目标，段伟红也是如此。至于手段，段伟红散发着自信，她已经找到了成功的门票。我把自己交到她手里。

我们的关系更像是精神和大脑的连接，而不是心灵的连接。这感觉就像一场包办婚姻，不同的是我们，而不是媒人，在做安排。这种逻辑是有说服力的。我们彼此互补。我可以阅读电子表格，并在西方的圈子里轻松行动。段伟红可以接触到一个隐藏的中国。她让我意识到我对那个世界的了解有多少，尽管我是本地人，在北京做了多年的生意。她是我进入另一个空间的入口，一个我完全不熟悉的空间。我被迷住了，惊叹不已，简直是被扫地出门。

为了寻找我生命中的下一步，我遵循段伟红的成功公式。就像我在香港的表妹一样，我让她来塑造我。我成了她的项目，她的亨利-希金斯的伊丽莎-杜利特尔。为了显得更成熟，我扔掉了隐形眼镜，选择了眼镜。我的休闲装让位给了西服。她告诉我，我需要厚重感，所以我尽力符合中国的谚语“少年老成”。

有一天，我们一起坐车，我像有时一样看着窗外，脑子里一片空白。

“你在想什么？”她问。

“没什么，”我回答。

她坐了起来，转向我，并宣布：“这是不对的。你的思想应该一直在工作。”

她一直在计划下一步，给谁打电话，说什么，如何操作。她不是一步到位，而是十步到位。我也接受了这种思维方式。一段时间后，这成了我的第二天性。不过，这样的生活方式确实有一个缺点。在早期，我们充分享受彼此的陪伴。但我们越是专注于未来，我们的头脑就越是失去了现在的能力。我们对自己的关注减少了，而更多地关注外部世界。

段伟红给我上了一堂关于中国政治制度的速成课。在西方，政党只有在赢得选举并控制政府的时候才会行使权力。在中国，中国共产党没有

竞争对手。县、市或省的党委书记的地位高于县长、市长或省长。即使是中国的军队，人民解放军，在法律上也不是中国国家的军队。它是党的军队。

我也尽我所能拓宽段伟红的视野。我让她了解葡萄酒和西方食物。我带她去健身房，用我多年的训练来帮助她减掉几磅。我们一起在君悦酒店的健身俱乐部锻炼，并在游泳池里游泳，游泳池被布置得像热带雨林，有棕榈树和闪亮的灯光。但段伟红害怕我们的锻炼。几个月后，她放弃了。

我们也分享了我们的精神层面。段伟红是一个虔诚的基督徒，在她的宗教中找到了安慰。在很长一段时间里，她试图让我皈依。她把我带到教堂，让我读圣经，告诉我这将加强我们的关系。我还读了《古兰经》和巴哈伊教的圣典。我一直在寻找一条精神之路，但最终，她的基督教在我的灵魂中没有找到什么牵引力。

在段伟红的指导下，我搁置了对火热激情的渴望，接受了她的论点，即亲密关系会随着时间的推移而加深，部分原因是我被与她合作可能带来的辉煌生活所吸引。当然，我们也有温柔的时候。在一个仍然不赞成男女之间公开表达爱意的社会里，我们经常牵手。在她的私人时刻，段伟红有一个少女般的、随和的一面，我觉得很可爱。在我们交往的整个过程中，她叫我的英文名字，Desmond。我叫她小段，或小段。认识不到一年，我们就搬到了一起。

回想起来，有几件事可以解释段伟红对爱情的务实态度和她对我交往的渴望。首先，在中国，她不再是一个年轻女人。我们见面时，她告诉我她34岁，比我小一个月。在一个女性平均25岁就结婚的社会中，她在婚姻市场上已经晚了。更重要的是，她在单身女性成为猎物的圈子里奔波。

有权势的男人不断追逐女人。在中国，有一点钱的未婚妇女都被认为是在睡觉。段伟红已经拒绝了一个比她大20岁的中国共产党高级成员的求婚。如果她保持单身，会有更多的人。对某人的依恋是一种保护伞。但即使在我们开始约会之后，求婚也没有停止。共产党中国花了几十年时间压制其人民的欲望——物质和性的欲望。现在它们同时爆发了。当时有一种说法是“即使是北京的空气也含有荷尔蒙”。

我身材高大，外表并不难看，这可能是段伟红决定和我在一起的因素。我的西方教育和金融背景也带来了优势。我作为一个局外人——中国人但受过西方教育——的身份是有价值的。但对段伟红来说，最重要的是信任。段伟红不只是需要一个商业伙伴；她需要一个她可以完全依赖的人。她即将在中国权力的顶点开始一场高风险的象棋比赛。这是一场生死攸关的游戏，她需要对与她合作的人有110%的信心。这就是为什么普

通的商业合作关系是不够的。她需要对她的事业作出完全的承诺。段伟红在首都似乎很自在，但我很快发现，她最近才来到北京。她出生在山东省，这个沿海地区以强悍的士兵和哲学家孔子的出生地而闻名。她的母亲是一位家庭主妇，她加入了基督教福音派的一个中国分支，喜欢说方言。福音派基督教在中国的农村找到了几代人的肥沃土壤。19世纪50年代，中国最血腥的农民起义是由一名基督教信徒领导的，他幻觉自己是耶稣基督的弟弟。在20世纪90年代，中国的农民传教士也声称有类似的血统，包括一位女性喷火者，她坚持认为自己是耶稣的妹妹，并领导一个名为东方闪电的邪教。追随母亲的脚步，段伟红也成为一名基督徒。

段伟红的母亲在怀上段伟红时逃离了一段虐待性关系，并与一个小镇官员再婚。段伟红以她母亲的这种反抗行为为偶像，这在一个迫使妇女接受命运的社会中是罕见的。段伟红紧紧抓住她的母亲，因为她是她唯一的血亲。她总是对她的母亲赞不绝口，部分原因是她担心我在上海这个大城市长大，会看不起她。我渐渐习惯了段夫人不断地引用《圣经》的话语。

段伟红的继父是当地水利部门的一名小官员。每当她的继父旅行时，他都会带一小瓶爆炸性的辣酱，在他吃的东西上大肆涂抹。他为这段关系带来了一个儿子，后来这对夫妇又有了一个男孩，即段伟红的同父异母的弟弟。段伟红将为她的继兄安排房地产业务。她的同父异母的弟弟从不工作，靠段伟红生活，直到她消失。

段伟红是在一个大院子里的单间宿舍里长大的，他和其他家庭都在微山附近的水利部门工作，微山是山东南部与江苏交界的湖边乡镇。段伟红的父亲和母亲与住在附近的农民相比是很富裕的，唯一的原因是他们的工资是用现金支付的，而农村的现金是短缺的。我的家庭每年只吃一次鸡肉，而段伟红的家庭则以鸭子、淡水鱼、鸡蛋和大量新鲜蔬菜为食。

段伟红17岁时第一次参加大学入学考试，她没有通过。她的父母让她进入一所汽车机械职业学校，她花了一年时间学习修车。每天浸泡在防冻剂和润滑剂中，她没有戴手套的手起了水泡，还脱了皮。她的双手一生都是浮肿的。尽管她的父母恳求她接受自己的命运，但段伟红还是挤时间重考，在清晨和深夜都在看书。在整个冬天，她在他们宿舍通风的大厅里，在一盏灯下的长椅上学习，为自己带来了一生的背痛。

段伟红并不讨厌她卑微的根源，但她想离开她称之为家的那个肮脏的院落，以及周围的乡村，那里没有树木，没有野生动物，还有散发着恶臭的灌溉沟渠。像我一样，她渴望在中国和为中国做出自己的贡献。

1986年，段伟红考上了邻近江苏的南京理工学院，这是一所著名的军

事大学。她主修计算机科学，以全班第一名的成绩毕业，并获得了学校的工作，这在当时是一项重要的任务。她加入了中国共产党，并成为该校校长的助理。

为一所中国大学的校长工作，使段伟红接受了如何与中国官员打交道的无价教育，这一技能被她磨练得非常完美。她学会了如何根据对话者的情况改变自己的态度、语气和语言。南京理工学院与中国人民解放军有着密切的联系，所以她也得到了一个处理军事官员的速成课程。

段伟红磨练了她已经很流利的写作技巧，撰写了校长的演讲稿，学习如何引导他的声音。段伟红在这些演讲中大量引用中国的经典作品。有时中文写作会被文学典故所困扰，但段伟红展示了对中国文学的深刻认识，而又不至于铺天盖地。

段伟红在大学学习了一年后，学校校长安排她在山东担任副县长，负责引进外来投资。党以这种方式培养有才华的年轻人，让他们接触到政府的底层。段伟红花了很多时间在北京，寻找许多在党的官僚机构工作的山东人，试图培养老男孩的网络，以促进在该县的投资。

山东给段伟红上了宝贵的一课，类似于我在香港学到的一课。她发现，在中国唯一真正成功的人是有“关系”的人，即与体制内有联系的人。然而，她并不喜欢副县长的生活。她被迫喝了很多酒，以至于出现了荨麻疹。她受到了性骚扰。当县长被逮捕并因腐败指控被判刑时，背地里的争斗和造谣变得令人无法忍受。

这一经历扼杀了她为政府工作的任何愿望。它在她内心深处埋下了对中国制度的恐惧，并承诺，正如她所说，要确保“如果你把我的尸体从棺材里拉出来鞭打它，你仍然找不到任何污垢。”她决定从事商业活动是一条出路。

段伟红写信给南京的大学校长，要求调职。她想在这一家国有企业中试试自己的能力。她想，商业为她提供了成功的最佳途径。然而，她向自己保证，在追求商业的过程中，她将保持不受指责。在一个肮脏的系统中，她相信她可以保持自己，甚至她的尸体，都是干净的。

校长为她找到了一个职位，担任中国军方经营的一家房地产开发公司的首席执行官助理。当时，中国人民解放军从事各种业务，包括食品生产、制药、葡萄酒厂和武器，所有这些都构成了一个价值数十亿美元的商业帝国。在解放军的帮助下，段伟红第一次尝到了上流社会的生活。她在北京王府饭店选购名牌，这是香港半岛集团和中国军队的合资企业。她参加了奢华的晚宴。一砖一瓦，她用关系构建了一个高权重的交易商的门面。

解放军的企业所产生的腐败是传奇性的，正在侵蚀中国的作战能力。我也目睹了军队的腐败，当我被指派代表ChinaVest联络的公司泰特亚

洲，被一个中国海军军官找到，提供国家的战舰来走私啤酒。1996年，段伟红开始独立创业，成立了一家公司，英文名为Great Ocean。一年后，中国的党魁江泽民下令军方剥离其商业持股。

大洋公司以天津的房地产项目开始。中国远洋运输公司的天津分公司为段伟红押上了她的第一笔100万美元，建立了一种后来被证明是预示性的联系。但在段伟红开发了三个项目并使她的净财富成倍增长之后，天津开始感觉到自己的渺小。

段伟红想要一个更大的画布，在西北方向90英里处，北京在向她招手。像我一样，她渴望在一个充满机会的国家里做一些了不起的事情。这种桀骜不驯的野心，这种想在生活中有所作为的狂热愿望，是驱使我们一起的原因，也是我们合作的基本逻辑。段伟红把她的雄心壮志写进了她的公司的中文名字——泰宏。这两个词来自于中国古代历史学家司马迁的一句话，他认为人的生命可以像泰山一样沉重，也可以像羽毛一样微不足道。这就是她对自己和最终对我的看法。我们从一无所有而来，如果我们最终在生活中一无所获，那也没有关系。那么为什么不全力以赴呢？这是她的人生格言，如果没有这种态度，她永远无法将自己从底层拉到顶层。她的家乡甚至不是一个三线城市。她的家庭是破碎的。在我看来，她同父异母的哥哥和继兄都是一无是处的人。但是，上帝保佑，她不会像羽毛一样微不足道；她和我将会像泰山一样重。

1999年，段伟红搬到了北京。她在东方广场租了一间办公室，这是首都最繁华的商业地址，目的是为了投射出权力、成功和可信度。她利用自己在军队工作时建立的关系，开始向渴望扩大服务的国营电信公司销售IBM服务器和其他设备。她疯狂地建立网络，邀请中国共产党的高级官员参加独家活动。

和亚信的田爱华一样，段伟红发现，要打开在中国的成功之门，她需要两把钥匙。一把是政治力量。在中国，企业家只有在迎合共产党的利益时才能成功。无论是街角小店的店主还是中国硅谷的技术天才，每个人都需要系统内的赞助商。第二个要求是一旦有机会出现，就有能力执行。只有拥有这两把钥匙才有可能成功。这就是段伟红要做的事情，也是我进入这个领域的原因。

段伟红和我在许多方面都很匹配。当她告诉我她出身卑微的故事时，我看到了自己。我们都是进入婚姻市场较晚的人，所以这也使我们相得益彰。而且我们都渴望成功。

我们的结合在一个深刻的个人层面上体现了中国现代化的故事。在19世纪，中国的学者官员曾倡导这样一种理论：中国的学问应该继续成为中国走向未来的核心，而西方的学问应该被用于实际用途。学者们将此称为“中学为体，西学为用”。段伟红是中国学问的缩影，即中学，而

我则代表西学，即西方教育。我从中国的边缘地区来，无论从字面上还是从隐喻上，都是为了加入段伟红在中国的核心。

段伟红邀请我进行一次进入中国心脏的旅行。河流的每一个弯道都让我们更深入。每一次转弯，我们都成为中国“制度”的越来越多的生物。“制度”是一个中文代号，用来表示这个国家独特的政治和经济权力的混合体，由中国共产党的最高层发出。当中国14亿人中的大多数人在这个系统的魔咒下度过他们的生活时，我们加入了这个系统，并在其中茁壮成长。

2002年初夏，段伟红和我到加拿大度假胜地班夫进行了为期十天的旅行。段伟红认为，一起旅行是了解潜在伴侣的最好方式。对我来说，这是一种展示我在浏览西方世界方面的才能和炫耀我的西方学习“实际用途”的方式。我们在另一个方面相互补充。我天生好奇，段伟红则比较封闭。她需要有人把她从舒适区撬出来，把她推到诱人的巷子里，就像这样，找到一条通往泳池的不同道路。她相信我可以成为她的向导。我安排了一切。我预订了从温哥华出发的玻璃天花板的洛基山脉火车旅行，以及我们在路易斯湖费尔蒙特城堡酒店的住宿，其中一个房间可以俯瞰同名的湖。我们在最好的餐厅吃饭，欣赏着原始的美景。我们一起探索，更深入地了解对方，并在一个属于我们自己的气泡中，沉浸在这一刻。

回到北京后，段伟红找到我说，现在我们已经准备好进入我们关系的下一个阶段，她需要让我们的结合得到一位特殊朋友的认可。就这样，另一扇门打开了，我们的生活将再次改变。

我很好奇，为什么我必须获得另一个批准的印章。我已经见过段伟红的父母，段伟红也在我们的班夫旅行中对我们的关系进行了路测；我真的需要别人的祝福吗？因此，在2002年夏末的一个晚上，我怀着忐忑不安的心情准备参加晚宴。

段伟红选择了位于北京君悦酒店地下室的时尚广东餐厅——悦庭。这家酒店证明了中国在2000年代对自己的看法——有些花哨，有些夸张。定制的毛绒椅子和光滑的乌木桌子与意大利大理石地板和金色装置相得益彰。在顾客中，有两个在北京共存的中国人的代表。一个是新富，一个是滑稽的浮夸。男人们故意把标签留在外套袖子上，以炫耀他们的品牌。另一个中国，即官方中国，避免闪光，以逃避不必要的关注和潜在的嫉妒。

段伟红和我提前到达，确定了菜单并检查了她预订的包房。段伟红告诉我，我们的客人是一位重要的长者，她非常尊重他。她告诉我，她只有在用餐后才会透露这位长者的身份。我不知道我们接待的是谁。我只知道这将会影响我们的未来。

临近6:30，我们登上了凯悦酒店大堂的圆形大理石楼梯，前往前门等待我们的客人。我们穿戴整齐；段伟红穿着香奈儿，我穿了一套西装。一辆由司机驾驶的黑色宝马车开了过来，走出来的是一位相貌平平的中年女士，她身穿蓝色的Max Mara服装，以一条花色围巾作衬托。段伟红向我介绍说，她叫张阿怡，或者“张阿姨”，用中国人对年长女性的称呼，令人爱怜。

张阿姨有一个欢迎的微笑，让我立刻感到安心。段伟红把手放在她的肘部，护送她下楼，进入我们的私人房间。张阿姨直接走到主位，用塞在酒杯里的餐巾纸示意，摆得像孔雀扇。

当我们吃着清蒸石斑鱼和炒中国西兰花时，张阿姨向我提出了关于我的背景和教育、上海、美国和香港、私募股权和掌上明珠的问题。她扮演了一个好奇心强的长者的角色。段伟红没有告诉我关于她的任何事情，只是说她是我的密友，对她很重要。当这顿饭接近尾声时，我仍然猜不出她是谁。

在宴会的早期，我已经排除了她是一个高级官员或嫁给一个官员的可能性。在我看来，这些人属于一个独立的物种。他们的行动方式与我们普通人不同，说的是一种奇特的呆板的普通话，其中洒满了“组织”（指共产党）之类的流行语。与他们的对话是你在华盛顿特区听到的凯尔特人内部谈话的中国版本，谁在上，谁在下，有什么新政策。这些人物也从不单独旅行，永远有谄媚的助手陪伴，当他们在里面用餐时，这些助手会被驱逐到私人房间外的桌子上。张阿姨独自来到凯悦酒店，没有表现出中国政治精英的特质。

事实上，张阿姨似乎是我们中的一员。富有的，肯定的，自信的，但在我们的遗传范式内。她很平易近人，在她的皮肤上很舒服。不过，她不张扬的天赋以及段伟红对她表现出的明显敬意，在我眼里让她变得很特别。

用餐结束后，段伟红和我进行了向一位尊敬的客人告别的多步骤舞蹈。我们送她上楼到她等候的汽车。我打开乘客的车门，把手放在门框上，以确保她在上车时不会撞到头，然后小跑着给她的司机打电话。司机在中国很重要。喋喋不休的司机对许多官员的倒台负有责任，所以让他们高兴是很重要的。我在凯悦酒店的入口处与段伟红会合，我们站在那里，挥手致意。张阿姨摇下车窗，微笑着看着汽车缓缓驶入北京的夜间交通，消失不见。

我转向段伟红，这时我才知道张阿姨是张蓓莉，是中国当时的副总理之一温家宝的妻子。温家宝将在2003年接替朱镕基成为中国的下一任总理，这是一个公开的秘密。温家宝很快就会成为中国政府的首脑和中国共产党内第二大权力人物。而段伟红与他的妻子是朋友。我很震惊。

段伟红认识张阿姨是在段伟红来到北京后的2001,两年左右。当时张阿姨刚满60岁,她的丈夫是负责管理中国加入世界贸易组织的副总理。段伟红被邀请参加一个女孩的夜晚,张阿姨也参加了。那天晚上,段伟红的磁性个性得到了充分的展示;她引用了经典的话语,彻底迷住了张阿姨。两人交换了手机号码,张阿姨让段伟红叫她“阿姨”,这表明她愿意考虑建立更私人的关系。然后段伟红做了一件其他中国人很少会做的事。她没有联系张阿姨。

段伟红知道,在中国培养有权势的人时,追求者千万不要显得太急切。其他人会骚扰他们的目标,拒绝接受暗示。但段伟红知道中国精英阶层的心理。有这么多人想从与张阿姨的关系中获利,段伟红需要把自己从人群中分离出来。她对性格的判断非常准确。在他们第一次见面时,她就以精彩的表演引诱对方上钩。现在她的鱼线在水中,她在等待。

一个星期后,张阿姨咬了一口。她给段伟红打电话,责备她没有主动联系。“我们谈得这么好,”她说。“你为什么不联系我?我一直在想你。”张阿姨建议他们再次见面。这一次的环境更加亲密:一个安静的两人晚餐。

段伟红是了解他人生活细节的高手,在这个建立关系对成功至关重要的世界里,这是一项关键能力。一旦她决定张阿姨是一个值得培养的目标,段伟红就开始学习关于她的一切。

段伟红发现,为什么张阿姨没有散发出其他中国官员妻子中常见的那种虚伪。首先,她不是红色贵族的孩子。她的父母是平民,所以她没有像党内知名人士的后代那样,在北京稀缺的氛围中长大,由保姆照顾,吃专用供应链的食物,上精英学校。此外,在她丈夫的崛起迫使她退居二线之前,张阿姨也有自己的事业。在那份工作中,她对各种类型的人都很熟悉。

张阿姨于1941年出生在二战中期的甘肃省,这是中国西北的一个贫困地区。1949年中国的共产主义革命之后,她的家人原本来自沿海的浙江省,留在了中国的西部。她在甘肃省会的兰州大学上大学,主修地质学。1968年,她认识了温家宝,当时她是一名研究生,温家宝在北京读完研究生后,被从首都派遣到甘肃领导一个地质调查小组。

有消息说,张阿姨是温的学长,她追求温。她性格外向,喜欢唱歌和跳舞,她经常出现在他的宿舍门口,主动为他洗衣服,从而赢得了他的心。作为一个思想严肃的书呆子,文被她活泼的个性和对冒险的热爱所吸引。她给我们看了一张他们两人在中国西部偏远山区进行地质项目的照片。张阿姨笑得很灿烂,而文的脸上则是一片空白。

在甘肃逗留不久,温家宝就将注意力从地质工作转移到政治上,在攀

登该省地质局的阶梯时担任了共产党的职务。张阿姨成为她丈夫的主要拉拉队和顾问。她活泼的性格和承担风险的意愿与他内向、谨慎的性格相得益彰。

两人结婚后，1982年，温家宝被从甘肃拉到北京，在地质矿产资源部党委任职。在担任地质部副部长之后，1985年，温家宝获得了巨大的晋升，成为中国共产党中央委员会办公厅的副主任。办公厅是党的所有职能部门的主要看门人，有点类似于白宫幕僚长的办公室。它负责处理党的重大会议的后勤工作，整理关键议题的政策文件，并将党的决定传达给利益相关者，如安全部门、政府各部委和国有企业。

党的办公厅主任被俗称为中国的“大太监”，这是对中国帝王时代的回溯，当时被阉割的男性构成了紫禁城内行政工作的骨干力量。1986年，温家宝成为“首席太监”。在接下来的七年里，他一直领导着办公厅，不是为一个而是三个“皇帝”服务。共产党总书记胡耀邦、赵紫阳，以及最后的江泽民。

在正常情况下，为三位党主席工作是一个相当大的壮举，但在这一政治动荡时期，这简直是一项艰巨的任务。党的长老们清洗了温家宝的前两位老板，胡耀邦和赵紫阳，因为他们未能镇压学生示威者。1989年军队攻打天安门广场后，强硬派挑选了他的第三任老板江泽民。但是，温家宝仍然留在原地。

1989年5月19日，在天安门广场周围的大规模抗议活动最激烈的时候，温家宝面临着最大的考验。他陪同党的总书记赵紫阳来到广场，与聚集在那里的数千名学生示威者进行了一次即兴的会面。在中国中央电视台播出的一份漫无边际的声明中，赵向抗议者承诺，党将与他们进行真诚的谈判。他并没有说实话。赵国栋没有说的是，党的长老们已经决定清洗他，并动员中国的军队来清扫广场。赵本山访问天安门的第二天，强硬派总理李鹏宣布戒严。两周后，1989年6月3日晚，人民解放军向抗议者开火，到6月4日上午，数百人死亡。在天安门广场上，坦克压平了民主女神，这是一个自由女神的模样，艺术学生在毛主席的巨幅画像对面吊起了一个民主女神。在接下来的15年里，赵本山一直被软禁，直到2005年1月17日去世。

在镇压之后，党的调查人员清除了数以千计的官员，他们支持赵本山的观点，认为中国的未来更加自由。但在张阿姨的建议下，温家宝避免了被清洗。似乎确实有忏悔的成分。1989年后的近十年里，当温家宝在党的官僚机构的中心地带工作时，他只穿着毛泽东的衣服拍照，把对党的忠诚真正放在袖子里。温家宝第一次以西方服装出现是在1998年，当时中国总理朱镕基将温家宝从党内职务调到政府高层担任副总理后。

温家宝的个性拯救了他。如果说他在内心深处是一个政治太监，这可

能太过分了。然而，他格外小心；他从未侮辱或威胁过任何人。他管理起来，避免与政治派别有任何联系。与大多数官员相比，他更多地是呆在自己的圈子里。为了达到他的位置，他显然必须有野心，但这是一种克制的野心，不会威胁到党内高层的同志们。2003年3月，当朱镕基被任命为总理时，温家宝自然成为接替他的妥协人选。

作为总理，温家宝培养了一个人民公仆的形象。2008年四川省发生大地震时，温家宝身穿皱巴巴的夹克和运动鞋，飞奔到现场。中国人习惯于叫他温爷爷。

温家宝的强项变成了弱点。他似乎拥有一个更自由、更开放的中国的愿景。在他的老上司赵紫阳被软禁后，温家宝是唯一继续公开谈论自由和民主等普世价值的中国领导人。尽管如此，温家宝仍然非常遵守中国权力结构的规则，严格限制总理的权限。温家宝的工作是管理政府。只有地位高于温家宝的党的总书记胡锦涛可以推动政治改革。而他从未这样做。

通过观察温家宝并与段伟红、张阿姨和他的孩子们交谈，我的印象是，他对民主的看法是有愿望的。他谈论民主，但他并不希望打破现状，并实际做一些必要的事情来使中国成为一个更自由的地方。这种理解——他有时可能会大声说话，但会继续在制度的规则范围内行事——是温家宝得到并留在这个职位上的一个关键原因。

温家宝太信任他的家人了，尤其是张阿姨。他把太多的事情交给她，让他的孩子们从他的名字中获利。他只对工作感兴趣。与拉二胡（一种中国弦乐器）的朱镕基和喜欢打桥牌的邓小平不同，他没有爱好。他是一个工作狂。他把其他一切都留给了张阿姨。

张阿姨喜欢被人包围。她收集他们。当她带人去看她丈夫时，他们会和他拍一张照片，然后到处展示，以证明他们在北京有关系。她从来没有学会把自己的警惕性提高。大多数官员和他们的家人都有看门人，他们会筛选人，压制不愉快的消息。张阿姨缺乏这种基础设施。她没有关闭开关，也没有过滤器。这就解释了为什么她购买的珠宝成为香港八卦杂志版面上耸人听闻的揭露对象。张阿姨对任何事情都很有兴趣。

I. 在中国，妻子一般不采用丈夫的名字。

真正让段伟红感到困惑的是，张阿姨对丈夫事业的支持并没有阻止她对自己事业的追求。在甘肃省，张阿姨专攻宝石，并将成为中国珠宝业的开拓者。1983年夫妻俩搬到北京后，张阿姨在中国地质博物馆开设了第一个宝石展厅，成立了宝石矿物研究室，创办了《中国宝石》杂志，并帮助建立了中国第一个宝石鉴定服务。1992年，当她的丈夫在党的官僚机构的中心工作时，她成为国有的中国矿物宝石公司的负责人，该公司在全中国采购和销售宝石。在这个职位上，她开始将国家资金投资于新

成立的珠宝公司，当时中国的经济正在起飞，中国妇女又开始佩戴珠宝。在这些新公司中，有一家名为“北京钻石珠宝公司”的零售连锁店，它可以获得最好的宝石。1997年，作为该公司的总裁和首席执行官，张阿姨带领北京钻石公司在上海证券交易所上市，为自己赢得了丰厚的管理股份报酬和钻石女王的绰号。

你很难说张阿姨纯粹是为了钱。北京钻石是第一批在上海交易所上市的国有企业之一。她认为自己在中国创造了一个新行业。她也被一种想要做一些不寻常的事情的愿望抓住了。

1998年，当温家宝离开他的党内职务并被提拔为副总理时，张阿姨在珠宝业中从球员转变为裁判员，执掌中国主要的宝石鉴定机构——国家宝石检测中心。张阿姨告诉我们，她接受这个职位的原因是，她想消除任何关于她与丈夫的关系在某种程度上货币化的看法。此外，作为一家上市公司的高管，张阿姨还需要披露她个人财富的细节。她也想避免这一点。对她丈夫来说，这是一个关键时期，因为他正在被培养为更高的职位。任何可能阻碍他升迁的实际或感知的问题都必须消失。不过，张阿姨成功创立一个行业并使公司上市的经验，已经吊起了她对交易的胃口。段伟红相信，张阿姨可以成为她未来创业的完美伙伴。

段伟红需要了解张阿姨生活中的所有参与者。她见到了这对夫妇的两个孩子——温云松，人称温云松，和温如春，名字叫张温如春。像许多党内精英的后代一样，两人都在美国获得了研究生学位。温家宝拥有西北大学凯洛格管理学院的MBA学位，而妹妹温如春在特拉华大学获得了类似的学位。

温如春有一种小富即安的性格，把发脾气和沉默对待混为一谈。她经常对她的父母大喊大叫，表现得像个被宠坏的孩子。据报道，1998年毕业后，温如春曾在命运多舛的华尔街公司雷曼兄弟工作，该公司在2008年的金融危机中倒闭了。据报道，温如春还曾住在特朗普广场，那是俯瞰曼哈顿哈德逊河的豪华公寓楼。后来，她加入了瑞士信贷第一波士顿，然后回到北京，开设了一家咨询公司Fullmark Consultants。《纽约时报》在2013年报道说，投资银行摩根在2006年至2008年向Fullmark支付了180万美元，以帮助其获得中国客户。《泰晤士报》还报道说，与这笔交易有关，美国证券交易委员会对摩根大通违反《反海外腐败法》进行了调查，该法禁止美国公司向外国官员或其家庭成员提供任何有价值的东西以获得商业上的不正当利益。

温云松不像他妹妹那样令人讨厌，但他的野心也不小。他选择了私募股权投资。2005年，他在日本软银集团旗下的SBI控股公司和新加坡政府的投资基金淡马锡的投资下成立了新天域资本。

新加坡的国有投资基金是向被称为“太子党”的群体示好的高手，他

他们是共产党大佬的儿子（和女儿）。与新加坡政府有关的各种公司向温云松的公司以及与党的总书记江泽民的孙子和其他人有关的基金投资。在各国人民中，新加坡人知道中国的游戏规则，并从这种知识中获得了巨大的利益。最终，许多其他中国领导人的儿子和女儿会跟随温云松进入私募基金，并从新加坡获得资本。温云松是一个早期采用者。

段伟红和我认为温云松玩得太积极了。我们担心他把同时代的人排除在交易之外并树敌。温云松的公司在公司计划在世界各地的证券交易所上市前不久就入股了。这些交易中的大多数都是稳赚不赔的，因为这些企业已经相当成熟；我们在这里说的不是天使投资者。有很多钱在追逐这些机会，但温云松似乎并没有分享这些机会，而是试图在这个领域占据主导地位。他安排他的父亲访问这些公司，基本上是向他们宣称：“如果你让我在其他人之先进入大门，看看我能提供谁。”我们认为这是不明智的，使他成为嫉妒的竞争对手的目标。

随着段伟红与张阿姨的关系越来越密切，她感到更容易向孩子们发出建议。我记得段伟红告诉温云松，“你可以赚很多钱，而不需要得到所有这些关注。你为什么不在幕后赚钱呢？”但是温云松，就像我的老同事冯波和他的红色劳斯莱斯一样，已经被众人的目光所迷惑。他喜欢站在大舞台上。我们不同意。

最终，人们和新闻报道，往往故意不区分温云松的公司赚的钱和他的个人财富。如果他的基金在一项投资中赚了5亿，他们会说他赚了5亿，而实际上他的份额只是其中的一小部分。我们告诉张阿姨，他可以在暗地里做得更好。但他不听。

温家宝的妻子和孩子们的经济成就可以用中国的谚语来概括：“一人得道[在此指总理职位]，鸡犬升天”。也就是说，段伟红和我都不相信温总理直到很晚才完全知道他的家庭成员已经成为亿万富翁。我相信温家宝的女儿为她的关系向外国公司收取高额费用。温家宝在经营新地平线，张阿姨在与几十个人会面，兜售机会。同时，每个家庭成员都在收集豪华汽车。但总理似乎并不清楚这意味着什么。

当张阿姨带着她手指上的一块肥厚的石头，或一个无价的玉镯回家时，温家宝会以地质学家的眼光来欣赏它，而不是一个经验丰富的珠宝商。温家宝从来没有在商业企业中呆过一天。当他还是一个低级官员时，他去政府食堂，把放在他面前的任何食物都吃下去。在家里，他吃厨师准备的任何东西，对成本没有概念。他从来没有逛过爱马仕的商店。他唯一一次逛商场是带着一个随行人员。他不知道一个手提包可能要花费10,000美元或更多。在他身上有一些东西让人想起乔治-H-W-布什1992年对一家杂货店的访问，以及他对条形码扫描仪的疑惑反应。普通人的日常生活对温总理来说似乎是个谜。

另一些人的看法则更为谨慎：他们拒绝接受温家宝被其家人欺骗的说法，认为他选择不采取行动。2007年9月，根据维基解密公布的文件，美国大型投资公司凯雷集团的中国业务负责人告诉美国外交官，温家宝“对他的家庭活动感到厌恶，但他要么不能，要么不愿意减少这些活动。”这位商人传递了一个传言，即温家宝曾考虑过离婚，但“受制于其地位的显赫”。

段伟红和我并不相信。我们观察到阿姨和她丈夫之间有正当的感情，我们的直觉告诉我们，温家宝只是没有过多地纠缠于他妻子和孩子的商业事务。他有更大的关切，而且在内心深处似乎真的希望中国变得更加开放和民主。

2003年3月温家宝被任命为总理后不久，温家宝就搬进了位于北京市中心的一个四合院住宅。中国的总书记没有白宫，中国的副手也没有美国海军观察站的官邸。在北京，党拥有数百处房产，这些房产被分配给党的高级官员，他们在这些房子里生活，直到他们去世。这些房子通常由他们的子女继承。这让北京市长办公室感到头疼，他们需要购买更多日益减少的四合院，以满足中国政治精英们的需求。在中国的帝国时代，当一个高级官员退休时，他和他的家人离开首都，把他们的知识和关系带回家。现在没有人回家了。温云松和温如春肯定不会再回甘肃了。

当温家搬进新家时，张阿姨与段伟红在离她住所不远的东方广场的半层楼里开了一间私人办公室。段伟红成了张阿姨最亲密的女伴，在朋友、顾问和知己的角色中游刃有余。我对段伟红将自己融入张阿姨的世界的能力感到惊奇。这就像那些关于宫廷生活的中国肥皂剧之一，在那里，女人们争夺皇后的注意力。成百上千的人都想接近张阿姨，但段伟红把他们都比下去了。这是一个艰苦的培养和预测她的需求的过程，所有这些都基于段伟红对张阿姨的生活和家庭的密切了解。在张阿姨意识到她需要什么之前，段伟红就提供了。在她这样做了几次之后，张阿姨就上瘾了。

段伟红与我分享了她培养张阿姨和党内其他高层的计划。在中国，处理人际关系是如此错综复杂的事情，段伟红需要一个她可以绝对信任的人，她可以与之制定战略。每一种关系都有它自己的计算和它自己的层面。我们一起研究这些问题，衡量我们的对手想要什么，什么促使他们，以及如何让他们帮助我们的事业。”我应该这样或那样接近她吗？”她问我。”你认为她会有什么反应？”我成了她在这个世界上唯一可以探讨这些问题的人。这使我们更加亲密，增强了我们的亲密感；这是我们在对抗世界。

在中国的权力中心为张阿姨服务成为段伟红的生活。每当张阿姨需要

她的时候，段伟红就在那里。她把自己淹没在张阿姨的世界里，其他一切都消失了。我们两个人都变成了这样，迎合别人的想法。我们就像为鳄鱼清理牙齿的鱼。

当时，张阿姨是段伟红职业生活的棋盘上最重要的棋子。段伟红的目标是成为北京的游戏高手。这有可能带来巨大的经济回报和声望的巨大提升。但也有精神上的挑战，即弄清楚如何在这个系统中工作，尽可能地解决共产党中国提出的难题。段伟红被驱使着去迎接这一挑战，她以北京人很少能比得上的速度去做这件事。

为了让张阿姨发挥作用，段伟红必须加深他们的关系。段伟红与一位室内设计师合作，领导了重新装修温家新宅的项目。东交民巷的房子位于紫禁城以东的旧使馆区，这个街区是在19世纪60年代清朝在鸦片战争中输给英国，中国被迫允许西方外交使团进驻北京后开发的。对我来说，共产主义中国的总理睡在曾被党称为“外国帝国主义”的卧室里，总是有点讽刺。

温家的房子是巷子里的三处住宅之一，都是党员干部居住的。这些房子位于一扇高大的板灰色大门后面。守在里面的士兵们通过一个直接来自《绿野仙踪》的窥视孔与外面联系。温家住的房子是一栋两层楼高的砖砌大宅，是小路上的最后一栋房子。一个宽敞的院子环绕着这所房子。前门打开后是一个大门厅，左边是宽阔的客厅，右边是餐厅。一个宽大的木制楼梯从楼上的生活区层层而下。

段伟红建议张阿姨在楼下铺设意大利大理石。这是在北京最流行的东西。她选择了灯具——选择了金色而不是更低调的拉丝镍。段伟红甚至提出要亲自负责装修。但这是不可能的。出于安全考虑，政府的一个特殊部门负责装修工作。张阿姨总是抱怨做工太差，价格太高。

我去过几次，一次是为了庆祝温云松的儿子出生一百天，这是中国的一个传统。虽然这所房子足够容纳三个家庭，但我清楚地看到，其中一些成员对多代人生活在一个屋檐下感到不快。温云松的妻子是他在美国读书时认识的，长期以来一直希望与她的公婆分开居住，在那里她可以摆脱她的婆婆张阿姨和她脾气暴躁的嫂子温如春的指使。

我们认为温如春的情事让张阿姨很头疼，而段伟红很快就参与进来了。温如春最初是被一个叫徐明的胖脸中国商人追求的，他是一个来自海滨城市大连的大亨，在房地产和塑料行业赚了不少钱，还拥有一支中国职业足球队。2005年，《福布斯》杂志估计他的净资产超过了10亿美元。这对夫妇一起去度假，期间徐明与温如春拍了一张自拍。他开始四处展示，声称他即将成为温总理的女婿。这一俗气的举动说明了温如春对男人的品味有多差。

段伟红认为，像徐明这样的人，虽然富可敌国，但却有太多的包袱。

徐明属于由大连市前市长薄熙来领导的党派，薄熙来是共产党 “神仙”薄一波的儿子。有传言说，徐的大部分财富都是不义之财，多年后，徐确实被判定犯有腐败罪并被判处监禁。（他在2015年意外去世，年仅44岁，在他被释放的前一年。）然后出现了另一个叫刘春航的崇拜者。

刘春航非常符合我的模式。他曾在海外学习，获得了牛津大学的博士学位和哈佛大学的MBA学位，并在咨询公司麦肯锡和投资银行摩根斯坦利工作过。刘的父母是上海的低级政府雇员，和我一样，不属于红色贵族阶层。他也是一个普通人。

温如春接受了她母亲的建议，给他一个机会。刘的学术记录和简历给了她吹嘘的权利。段伟红和我都对刘对温如春感兴趣感到惊讶。她是那么的娇气；我们不知道他怎么会幸福。在我看来，一旦他们结婚，温如春就看不起刘的父母，因此，他们很少去北京看望儿子。在中国，传统上妻子会嫁到丈夫的家里，尽管她不随他的姓，但温如春不会这样做。

由于与中国总理的女儿结婚所带来的机会，Liu愿意让他的父母遭受这些小的轻视。几年后，段伟红和张阿姨将试图让刘德华晋升到副部级职位，这意味着他将成为一名 “高级官员 ”或高干。在任何官员的职业生涯中，这种跳跃都是最重要的。它不仅保证了更丰厚的养老金和获得最好的医院、最好的医疗服务和最好的食物；它还预示着进入政治权力的殿堂。然而，刘的晋升并没有实现。不过，由于他与温如春的婚姻，他看到了一个他从未见过的中国。

段伟红与张阿姨的亲密关系激怒了她的孩子们，特别是温如春，她大声抱怨她母亲偏爱段伟红而不是她。段伟红试图通过陪同温如春参加时装秀和其他活动来避免冲突。她指示我与温如春的丈夫结成伙伴。但恶性循环依然存在。

张阿姨最亲密的男性朋友是一个魁梧的前工厂经理，名叫黄旭怀，他来自长江拐弯处的一个小镇。两人于1992年相识，当时黄旭怀26岁，经济拮据，张阿姨51岁，刚刚开始她的珠宝大亨生涯。黄旭怀跟随张阿姨来到北京，试图加入她的随行人员，而且，纯粹是出于勇气，他成功了。张阿姨为他在她管理的一家钻石公司中找到了一份工作。再后来，当张阿姨和段伟红一起搬进东方广场时，黄旭怀在张阿姨的一个小办公室里安顿下来。他的名片上写着。“温家宝夫人的办公室经理”。

自然，无论张阿姨去哪里旅行，黄旭怀都会跟着去。虽然她从来没有任何直接证据，但段伟红怀疑，尽管黄旭怀身材臃肿，举止生疏，但他是张阿姨的姘头。我们称他为阿姨的绵羊，这个词来自古典汉语，意思是 “贵族妇女的包养者”。简而言之，一个男妓。这在党的精英中并不是一种常见的安排。男性官员有情妇，有时是一打。但很少听说有女人包养男人。很多时候，段伟红会想，张阿姨到底看上了黄旭怀哪一点。

但我们已经知道，张阿姨很特别。

就像中国高层领导身边的情妇们一样，在我们看来，黄旭怀把自己的全部身家都放在了张阿姨的盘子里。像她这样地位高的人并不经常遇到这种机会。身边总是有保镖、助手和司机，所以很难放纵私人欲望。当像黄旭怀这样的人出现时，显然提供了他的灵魂，这很难抗拒。此外，张阿姨总是有不愉快的任务需要完成。段伟红在那里为生意提供便利并提供建议。但张阿姨也需要有人来干脏活，把人从监狱里救出来，或者让人离开。在我们看来，这些都是黄的长处。

张阿姨在中国的舞台上扮演了许多角色。她在某种程度上是一个木偶大师。她几乎完全控制了像黄旭怀这样的人。与段伟红的关系也是等级制的，但有更多的付出和回报。张阿姨的所有关系都带有健康剂量的冷酷计算和操纵，但也有真正的情感。段伟红和我认为我们知道这个游戏是如何玩的。我们并不害怕她。

然而，段伟红所害怕的是中国的纪委。从她早年在山东的日子里，她已经看到了腐败调查是如何猛烈地破坏她周围人的生活。段伟红在中国的精英阶层中玩她的高风险网络游戏时，有意保持一个廉洁的光环。正如我所说，她的口头禅是。“如果你把我的尸体从棺材里拉出来鞭打它，你仍然找不到任何污垢。”一方面，她这样说是为了向人们保证，与她做生意是一个安全的赌注。另一方面，她在潜意识中透露出一种担忧，即在未来的某个地方，她也会被党领导的调查所拖累。

从我们在一起的早期，系统内的朋友和联系人向段伟红提供了一个快速通道的政府职位。她拒绝了他们。“你可以成为中国的领导人之一，”一位党内大人物宣称。段伟红并不感兴趣。她告诉我，“我再也不会回到山东的生活了。”另一位中国高级官员告诉段伟红，如果她玩得好，她可以成为中国第一位女总理。

段伟红担心像黄氏这样的挂名者会给温家带来灾难。他太粗鲁了；他把他与温氏家族的关系当作武器来挥舞。有一天，他在长安街上发生了一起交通事故，长安街是一条东西向的主要大道，将北京的中心地带一分为二。一名警察赶到现场，黄某与他搭讪，给温家造成了很大的尴尬。段伟红和我为自己的谨慎而自豪。我们没有试图出售我们的权限以赚取快钱，我们保持低调；我们是为了长期发展。但黄旭怀不是。像他这样的人是危险的，因为他们吸引了太多的关注。

黄旭怀似乎是在利用温家宝的名字为自己敛财。根据《纽约时报》的报道，2004年，德意志银行雇用黄旭怀作为计划的一部分，以获得中国政府批准投资一家名为华夏的中型中国银行。《泰晤士报》援引银行文件说，尽管黄某在金融领域没有任何经验，但他获得了200万美元的报酬。德意志银行收购华夏银行的申请被批准。据《泰晤士报》报道，

2006年，黄旭怀又从德意志银行获得了300万美元，尽管他为这批现金实际做了什么并不清楚，而且当被问及具体问题时，德意志银行也没有回应。段伟红和我都不赞成这种活动。段伟红警告过张阿姨，但她似乎不愿意约束黄某。

我当时没有意识到，但在2002年夏天的那个晚上，我与张阿姨的晚餐是工作面试和个人审查的混合物。段伟红已经确定她可以信任我，但张阿姨的看法同样重要。我不仅仅是被视为段伟红的潜在匹配对象。这两位有魄力的女性正在对一个潜在的合作伙伴做出判断。她们不知道我们最终会如何合作，但她们需要相信我是一个合适的人选。我是段伟红的丈夫材料吗？为了实现非凡的目标，我是否拥有必要的商业头脑来补充张阿姨的政治影响力和段伟红的网络天赋？最后，也是最重要的一点，我能否被完全信任？

我准备进入一个由中华人民共和国权力核心人物组成的紧密圈子。除了我在金融事务方面的专长外，吸引他们的品质是我是一块白板。我是纯粹的中国人，但我也曾在海外接受过教育。我没有任何包袱。我不认识官场上的其他人，我的家人也都不是官员。我没有隐藏的计划。

不过，段伟红总是在下立体的棋。而且，到目前为止，张阿姨是她棋盘上最强大的棋子。把我带到张阿姨面前，并不仅仅是为了确定我是否能成为合作伙伴。这也向张阿姨表明，段伟红是多么重视他们的关系。就像张阿姨把段伟红当作干女儿一样，段伟红也把张阿姨当作母亲的形象。在我们订婚之前介绍我，段伟红给了张阿姨对她生命中最亲密的决定的否决权。如果我将成为段伟红的丈夫，我需要张阿姨的祝福。在中国，在这个层面上，信任是首要的。如果张阿姨觉得她不能信任我，我和段伟红的关系就会在那时结束。

潜意识里，段伟红似乎在以温家宝夫妇的关系为模型。张阿姨追求温家宝，因为他思想严肃，有能力，当他走向辉煌的时候，她可以站在他的战车上。因此，段伟红也把我看作是一个男人，在一个非常重男轻女的社会里，他可以帮助像她这样有能力和有抱负的女人实现她的梦想。段伟红对张阿姨和温家宝能够在这么多年里保持如此紧密的伙伴关系印象深刻，对张阿姨如何培养和栽培她的丈夫，直到他们的关系超越了典型的婚姻，跨越了政治和商业。温家的卑微出身也引起了段伟红的共鸣。张阿姨侃侃而谈的个性也是如此。和段伟红一样，张阿姨也非常健谈，可以主宰一个房间。在张阿姨和温家宝身上，段伟红看到了她想和我一起生活的影子。

段伟红和张阿姨正处于合作的早期阶段。段伟红已经带着有想法的人去见张阿姨。但他们还没有确定前进的方向。通过我们的晚餐，段伟红向张阿姨介绍了一个潜在的合作伙伴，他将帮助把这些不成熟的梦想变

成一个有利可图的现实。在君悦酒店宴会的几天后，段伟红回来了。“张阿姨说你还不错，”她说。我已经通过了测试。

张阿姨的精力和积极投身于更广阔的世界的愿望使我和段伟红成为了“白手套”。这并不是真的为了钱；她已经在钻石生意上赚了不少钱，而且鉴于她丈夫是党的高级官员，她的余生将得到国家的舒适补贴。我承认，她经常换车；我们在凯悦酒店看到的那辆黑色宝马让给了一辆装有座椅按摩器的雷克萨斯，最后又换了一辆黑色奥迪。但那只是小钱。她也喜欢珠宝，但她被一个好的玉石手镯的交易所吸引，而不是用闪亮的小饰品来装饰自己。

我们的结论是，对张阿姨来说，这是一种追逐的快感。随着温家宝准备成为中国的总理，她想开辟自己的势力范围，而不是作为她丈夫事业的一个无关紧要的附属品在一旁枯萎。从她的婚姻开始，她和温家宝就处于平等地位，她不打算让这种情况改变。她保持自己的日程安排，几乎从不陪同他在中国或国外旅行。她告诉我们，如果群众看不到她和他在一起，她就会有更多的自由来做自己的事情。她经常在雷达之下旅行，尽管她没有像她女儿那样试图用化名来掩盖自己的身份。张阿姨为打造自己的道路所做的努力让人想起希拉里-克林顿在丈夫比尔赢得白宫时的困境。张阿姨希望有自己的生活空间，而不是像其他许多党的领导人的妻子一样，逐渐消失在墙纸中。而对她说来，理想的舞台是商业。这是一个令人着迷的游戏，特别是在中国这样一个变化巨大、机会众多的时代。她乐于成为一个参与者，与人会面，吸收想法，判断前景，并采取行动。鉴于她的关系，她的失败率很低，这一点也不坏。

不过，她所参与的事情并不像其他许多党内官员那样只是简单的操纵寻宝活动。温家宝和张阿姨都不是共产主义中国创始人的后代。这些人有机会获得免税购物的优惠，而且往往是独家合同，是印钞票的许可证。张阿姨和温家宝在党的阶梯上努力工作。他们必须努力工作。其他中国领导人的妻子也对涉足权力游戏和成为玩家感兴趣。我们称她们为“太极帮”，或“太太帮”。但很少有人能与张阿姨相比。她是一个火爆的人，快乐的人，而且凭借她的商业经验，非常有能力和决心。

我们认为，张阿姨与同龄人的区别还在于，她对她的丈夫隐瞒了她的商业活动。其他中国领导人在其家族的财务事务中发挥了积极作用。诸如贾庆林这样的官员——他在2002年至2012年的十年间一直担任中国最强大的政治局常委——不惜与他的女婿共进晚餐，我对他很熟悉。贾老先生总是可以依靠强硬的手段迫使地方官员为他的女婿提供独家的商业机会。党的头号人物江泽民也派出使者，代表他的子女和孙子施加影响。但张阿姨的生意基本上是在温家宝不知道或不支持的情况下进行的。这有时会使事情变得困难，因为即使她——还有我们——在国家总理的光环下

运作，我们知道我们永远无法指望温家宝真正参与进来。

段伟红和张阿姨有一个口头协议，张阿姨将从我们的联合企业中获得30%的利润，我们和任何其他合作伙伴将分享剩余的70%。理论上，温氏夫妇也有责任拿出30%的资本，但他们很少这样做。在他们提供资本的少数情况下，总是在项目确定后才提供的。张阿姨从不承担任何风险，所以我们在分配利润时扣除了他们的投资股份。

没有什么是在写在纸上的；都是在信任的基础上完成的。这种安排通常遵循“行业标准”。其他高级党员的家庭也提取了类似的百分比，以换取他们的政治影响力。模板始终是可替换的，可以根据出现的投资机会进行调整。

中国官员、国有企业高管和与党关系密切的私营商人一直为像张阿姨这样的内部人士提供机会，但这些交易并不像中国的红色贵族所能得到的那样甜蜜。红色贵族获得了垄断业务的机会。一个例子是为中国的高速铁路网提供一种名为“西藏5100”的矿泉水的合同。据报道，这是由邓小平的亲戚获得的，他们几乎没有为在西藏装瓶的权利支付任何费用。从2008年到2010年，铁道部购买了两亿瓶这种东西。当该公司于2011年在香港证券交易所上市时，其市值为15亿美元。邓家从未对其与该公司有关的报道发表评论。无论如何，张阿姨无法凝聚出那样的果汁。

我们的交易需要更多的工作。没有一个是稳赚不赔的。你需要在两个层面进行判断。首先是基本的尽职调查。这就是我进来的地方。我分析了这个行业，对市场有良好的感觉。我做了大量的工作，访问网站并深入研究细节。第二种判断力是衡量一个提案的政治成本的能力。

贩卖前景的人总是想要一些东西。为了获得交易，是否值得与某人的政治派别或个人网络结盟？是否值得欠某人一个人情，而他或她最终会来收取？这是段伟红的专长，张阿姨依靠她的建议，他们对潜在的合作伙伴会期待什么来换取我们获得一个机会进行了长时间的猜测。

随着我们关系的加深，段伟红和我不仅仅是“白手套”，保护张阿姨的商业活动免受不必要的宣传。我们成了合作伙伴。我们提供资金、指导、判断，以及至关重要的执行。张阿姨给我们提供政治掩护。我们喜欢说张阿姨是我们的“空军”，我们是“步兵”，在战壕里拼杀。不过，温家和其他领先的共产党部族之间还是有很大区别的。张阿姨的空军在纸面上可能有震撼力，因为它与国家总理办公室有联系。但她不能依靠她的丈夫来投掷任何炸弹。

我们把君悦酒店的悦庭餐厅变成了我们的私人食堂。我们的后援是雷园，这是一家米其林星级餐厅，位于光鲜的金宝街，靠近香港赛马会北京分会。500美元一条的海鲈鱼是我们最喜欢的一道菜，还有用大鱼的

气囊——鱼肚子做的1000美元的汤。

部长和副部长、国有企业总裁和企业家们都想得到我们的邀请。我们一起寻找机会，评判那些想进入张阿姨圈子的人的性格，仔细检查潜在的合作伙伴和她丈夫可以填补的政府高层职位空缺的候选人。

段伟红和我都没有觉得在午餐上花费超过一千美元有什么不舒服。对我来说，这只是2000年代在中国做生意的成本。事情就是这样做的。一个重要因素是中国人的“面子”概念。每个人都知道我们为汤、鱼、甚至蔬菜支付了荒谬的价格。而恰恰是这个事实给了我们的客人面子。如果我买午餐是为了个人消费，我会把它看成一个价值主张。但我不是去玩的，我是去做生意的，如果我想在北京做生意，这就是午餐的费用。

2002年秋天，在我通过张阿姨的测试几个月后，段伟红从中国远洋运输公司的一个联系人那里得到一个提示。段伟红与那里的人很友好；该公司曾经给大洋公司提供过贷款。段伟红的联系人说，中远公司想出售其在平安保险公司的部分股份，平安保险公司是中国为数不多的获准提供全套金融和保险服务的公司之一。1988年，中远是平安的三个创始股东之一，还有招商银行和深圳市政府。

2002年对中远集团的航运业务来说是一个困难的年份。它面临着现金短缺，因此其首席执行官想出售中远在中国平安的一小部分股份，以装扮公司的资产负债表。段伟红找到魏家福，表示有兴趣购买这些股份。

魏家福并不反对将中远集团的一些股份卖给段伟红，进而卖给温家宝家族。他当时没有任何具体要求，但对于一家国营公司的高管来说，与总理的家人打好关系可能有利于他以后的工作。温总理的光环使我们进入了购买中远集团股份的内部通道。魏家福想卖掉平安的3%股份；我们想我们可以买下该公司的1%股份，并认为张阿姨会对剩下的2%股份感兴趣。由于这将是我们与张阿姨的第一笔交易，而且是一次性投资，所以没有遵循七三开的模式。此外，我们缺乏资金，无法获得超过三分之一的配股。

这并不是一个甜蜜的交易。我们以高于其净资产价值10%的价格获得了这些股份，该价值是由一家会计师事务所确定的。当时正在谈判类似估值的销售，但并不是所有的销售都成功了。美国投资银行高盛

（Goldman Sachs）在1993年以3500万美元的价格购买了中国平安10%的股份，并试图在大约同一时间出售其股份，但没有发现有人购买。（相反，高盛将其股份抛给了一家名不见经传的阿里巴巴公司，该公司最终成为世界上最大的在线购物网站。如果高盛持有这些股份，它可能会赚取数百亿美元的利润）。

段伟红前往深圳的平安总部，与平安的首席执行官兼创始人马明哲会面，评估这笔交易。如果张阿姨同意和我们一起进去，我们和温家就会

成为该公司的大股东。马明哲并非无意地透露，香港上海汇丰银行正计划购买平安的一大块股票。汇丰银行是金融界的一个重要品牌，不以风险投资著称。我们告诉张阿姨，我们认为平安的交易是一种低风险、稳定回报的游戏。

张阿姨并不特别热衷；温如春则反对。温如春没有想到平安会特别赚钱，尽管在我们看来，她的反对更多是因为她羡慕段伟红和她母亲的关系，而不是因为对平安的业务有任何了解。尽管如此，张阿姨还是被吓了一跳。

段伟红为张阿姨工作。她解释了我们的理由。保险执照在当时的中国是一种热门商品，所有类型的保险都是一种新兴的业务。我们强调了这样一个事实：如果像汇丰银行这样的大公司认为投资不可靠，它就不会把钱投给该公司。更重要的是，由于中国平安没有在任何证券交易所上市，我们可以免受与公司业绩无关的市场波动的影响。在当时的中国，借钱买资产是很正常的，我们都要借钱买中远的平安股票。经过几天的辩论，段伟红告诉张阿姨，如果温家没有兴趣，我们还是要继续下去。这时，张阿姨敲了敲桌子。她拿着温家的支票簿。“我们进去了，”她说。

2002年12月，段伟红在理论上同意以3600万美元的价格从中远集团购买平安集团3%的股份。根据我们的交易条款，温家宝家族将获得这些股份的三分之二，大洋公司将获得其余的股份。然而，我们都面临着一个巨大的挑战：我们都没有钱来购买这些股份。

在那些日子里，我们对资本的需求有多大，是很难夸大的。这是每个中国企业家的共同问题。鉴于在中国经济崛起的繁荣时期有大量的投资机会，我们所有人都把杠杆用到了极致。这表明中国市场有多疯狂，社会和金融界对中国的未来有多大的热情。每个人都在下最大的赌注，也正因为如此，每个人都缺少现金。当然，许多赌注并没有成功。中国百富榜上有三分之二的人每年都会因为糟糕的商业决策、犯罪和/或出于政治动机的起诉而被取代，或者因为他们错误地与一个失去影响力的政治派别保持一致。

任何经营大型企业的人都必然会违反某种类型的法律，无论是环境、税收还是劳工。因此，虽然回报可能很高，但你总是容易受到影响。当中国政府通过一项法律时，它总是使其具有追溯力，所以多年前发生的不受监管的事件今天可能成为犯罪。

然而，这些挑战并没有影响到中国的一切都在向好的方向发展这一共识。2000年代是一个不间断的、两位数增长的十年，有巨大的野心和巨大的成功，是历史上财富积累最多的时期之一。如果你没有充分发挥杠杆作用，你就会落后。如果你没有充分使用杠杆，你就很愚蠢。

段伟红每年向中国的电信公司销售IBM主机设备，赚取了约200万美元的可观利润，但我们仍然缺少现金。事实上，我们太缺钱了，甚至在2003年段伟红和我一起搬到东方广场的高档公寓后，我们还继续从我父母那里揩油。这里10万美元，那里20万美元，只是为了让我们渡过难关。我的父母在上海的房地产市场上小赚了一笔，他们感到很惊讶。我们第一次见面时，段伟红开着一辆S600奔驰车到处跑，那是最顶级的车型。后来，奥迪推出了一款搭载六升W12发动机的车型，她必须拥有它。我们一起住在一个贵得离谱的公寓里，开着一辆在中国要比国外贵五倍的车。我们购买最昂贵的东西。然而，我们却向我父母要零钱。”也许你应该降低你的生活方式，”我母亲建议。她和我父亲是在一个贫穷的国家长大的。我父亲是一个不被国家信任的父母的儿子。我的父母一直节衣缩食，低调行事。节俭和努力工作使他们能够加入中产阶级。他们无法理解我所进入的新世界，在这个世界上，制度的逻辑迫使我们像水手一样在岸边休假时消费。

按照我和段伟红的逻辑，高端生活方式的装饰品符合我们的商业利益。如果你想在中国争取最大的交易，你就不能显得软弱。那么，谁会跟你一起跑呢？没有人。装模作样是游戏的一部分。

段伟红的炫耀性消费也有一个深刻的心理层面。由于她的卑微背景，她不能锦衣夜行。在某种程度上，她总是担心被人看不起。她一直在“给他们看”。段伟红的汽车、珠宝，以及后来的艺术品，不仅仅是为了消费。它们是为了加强自己对世界的抵抗力，作为一个壁垒来抵御其他人的讥讽。

当段伟红得知有一个车牌号为“京A8027”的车牌在出售时，她以20万美元的价格买下了它，这样她就可以把它挂在奥迪车上。段伟红不得不为北京的公安局长工作，以获得在她的车上使用这些车牌的许可。

在中国，车牌是一种巨大的身份象征。在北京的街道上有许多不同的车牌。有来自不同部门的军牌。有来自中南海党部的车牌。还有外国人的黑色车牌。这些车牌构成了一种自己的语言。由于北京的街道一直很拥挤，拥有高地位的车牌是必须的。有了合适的车牌，你就可以在公交车专用道上巡游，在人行道上行驶，非法掉头，闯红灯，以及把车停在一家受欢迎的餐馆附近的禁停区域。

在一个对地位非常敏感的国家，一辆印有“A 8027”的车让人眼前一亮。“A”意味着我们来自北京的城市核心。80意味着这辆车属于一个部长或更高级别的人。而027是一个较低的数字，这意味着我们以某种方式与中国的内阁——国务院有关。这就是为什么段伟红需要公安局长签字的原因。看起来我们的奥迪车是属于一个高级官员的。在西方，如果你有钱，你可以买到虚荣的车牌。在中国则不然。你需要“关系”。

我们以其他方式寻求地位。有一次，我们去世界各地寻找适合段伟红比一般人更粗的手腕的玉石手镯。最终，她以50万美元找到了一个。艺术品也已成为中国企业家成功的标志，所以段伟红指示我开始参加拍卖会。2004年，我们以近100万美元的价格成功竞拍了两幅古董画，包括一幅宋代的鸣禽图。和当时中国的几乎所有东西一样，它们的价值也在上升。珠宝跳了十倍，有人给我们的报价是我们为画作支付的十倍。但我们购买这些东西并不是真的为了实现收益。我们把它们锁在我从奥地利购买的一个衣柜大小的古董保险箱里。它的抽屉里可以放大约30块手表，架子上可以放古董，还有一整个走道区放画。

对我们来说，拥有所有这些东西是一个话题，向我们内部圈子的人证明我们也属于中国社会的顶点，并且不被那些出身更高贵的人所轻视。的确，在我们的生活中，一切都必须是最顶级的。她开的车，她戴的珠宝，她工作的办公室，所有这些都成为我们人格的一部分，反映了我们是谁。

我们与温氏夫妇商定，我们将各自寻找融资来购买平安的股票。段伟红从一家制药公司获得了大约1200万美元的过桥贷款。一旦我们拿到了股票，我们就用它们作为抵押，获得银行贷款来偿还制药公司。温家宝的股票是在一位中国商人的帮助下购买的，这位商人为张阿姨垫付了现金。

在帮助张阿姨购买股票后，该商人给了她一些股票，但自己持有一部分。该商人向张阿姨保证，他以后会把剩下的那些股票给她，但他从未这样做。张阿姨没有能力解除他的这些股份，这些股份的价值最终膨胀到数千万美元，这一事实说明了温氏家族的相对弱点。

理论上，温家宝是党内的第二号人物，但他缺乏共产党员的血统，而且他的性格有些被动，这使他比其他同级别的人少了一份担当。温家宝在党内高层的同志们经常为了个人利益调动整个国家的司法系统，利用腐败和其他犯罪调查来处置政治对手。温家宝要么不能，要么不愿意参与这种诡计多端的行为。家族中没有人想过要告诉其最有权势的成员温家宝，平安或其他交易是怎么回事。当事情发生变化时，或者当像香港金融家这样的人从他的妻子那里偷了几百万时，温家宝就不能被依靠来介入。

段伟红、张阿姨和我决定，我们所有的合并股份将以大洋公司的名义持有，以避免公众对温家的监督。我还在平安的监事会中占有一席之地，我利用这个机会学习中国的大公司是如何运作的。

当我回想平安的交易时，我不能说它是腐败的。虽然《纽约时报》在2012年报道说我们支付的价格比其他人低，但实际上我们支付的价格与同时买入的其他两个股东相同。我们支付的是每股不到50美分的价格。

此外，中远集团对我们的销售与海外的此类交易并无太大区别。非上市公司的股票的私人销售是不公开的。一个大型的中国国有企业不会宣布它想出售它的一项投资来装扮它的资产负债表，然后在公开拍卖中提供这些股票。只有在有限的网络内的人才会得到消息——无论交易是在北京、伦敦还是纽约完成。

当平安在2004年1月在香港证券交易所上市时，股价跃升至我们支付的8倍。我们投资了1200万美元，突然间我们看到的是近1亿美元。我想至少卖掉我们的一部分股份来偿还银行贷款。但我们在法律上被禁止在香港市场上出售我们的股票，因为中国对资本流动的控制禁止在海外出售中国股票。而根据中国法律，香港被视为海外。不过，香港的股票价格还是让我们感觉到，只要有一点耐心，我们就能获得更大的收益。

I. 2005年，该党向前国家领导人的每个家庭支付了1200万美元。

尽管我和段伟红从2002年夏末就开始同居，但我们还没有结婚。2004年1月17日，我们改变了这一状况，在香港正式登记为夫妻。段伟红推迟了婚礼仪式，想在我们公开之前确定婚姻的长久性。但一年后，她进入了计划模式。

就我而言，我没有催促举行婚礼仪式或结婚。在那些日子里，段伟红在我们的关系中比我更有发言权，我允许自己被她的热情所带动。

段伟红知道四季连锁酒店正在香港建造一家酒店，并计划于2005年秋季开业。她把我们的婚宴定在2005年10月，也就是我们合法结婚后的第21个月，并且不惜一切代价。她面试了几十个婚礼策划人、花匠和厨师，并仔细研究了摄影师的作品集，组建了一个强大的团队。她让我们上舞蹈课，在音乐方面，她预订了似乎是一个完整的管弦乐队。对于她的婚纱，段伟红飞到设计师王薇薇（Vera Wang）在纽约的工作室进行测量和制作。我穿的是汤姆-福特的黑色燕尾服。段伟红还在她父母的衣柜上花了好几天时间，把他们的外省人包裹在时尚的装饰中。

2005年10月的一个星期六晚上，在酒店开业一个月后，我们举行了婚宴。张阿姨作为段伟红的干妈，从北京赶来。这激怒了段伟红的生母，她一度因为女儿对张阿姨的宠爱而大加指责。她说：“我是你的亲生母亲！”她说。

我的父母和来自皇后学院的同学以及我在香港参加的高管MBA课程的同学们都在那里。总共有大约两百人在那里。

段伟红和我决定不在北京举行活动，因为我们想避免邀请谁、谁坐在谁旁边、谁当伴娘或伴郎、哪张桌子离我们最近等问题。我们不愿意向其他受邀者透露我们的关系，我们也不希望我们的受邀者在暴露他们与我们的关系时感到不自在。在西方，像我们这样的婚礼本来是一个事

件，一个让人们看到和被看到的机会。但在中国，信息被严格控制，恐惧渗透到系统中，我们不得不小心。在中国，关系是生活的基础；我们不想把我们的关系泄露给潜在的竞争对手或广大公众。

香港的仪式是在我们婚姻中一个比较快乐的时期举行的。段伟红付出了很多努力，帮助我成为一个可以在中国系统中发展的人。而且我们已经进入了一个富有成效的状态。

招待会很热闹，经过精心编排，把我们描绘成一对完美的夫妇，在各方面都很出色。但在这场盛大的活动之后，我们选择了不去度蜜月。我们在北京有很多事情要做。

我们一起做的工作很吸引人。段伟红和我当时正在进行一个项目，该项目将成为我们职业生涯的顶点之一。它的起源混合了当时我们在中国生活的偶然性、运气、关系和努力工作。

我以前写过，我们打算利用我们的关系，在中国做一些不寻常的事情。而做到这一点的关键是土地。人们已经知道段伟红与张阿姨关系密切，所以我们经常得到交易。我们花了几周时间，在段伟红的家乡山东疯狂地寻找项目。在日照，一个位于黄海之滨的肮脏的城市，市长接见了我们，他向我们提供了一个半成品集装箱港口的一部分。在一个部分完工的发电厂，政府官员和我们一起喝了很多酒，以至于一个参与者脸朝下翻到了沟里。

段伟红热衷于投资，认为她在山东的根基会确保成功。但我注意到，很多地方都在开发集装箱港口和发电厂。竞争是残酷的，利润是微薄的；我想这将是一场竞争，所以我说服她暂缓。

在北京，我们一直试图获得一块土地来建造高端住房。2001年，段伟红开始培养一个叫孙政才的人，他当时是首都东北角顺义区的区委书记。和段伟红一样，孙政才来自山东农村。孙政才是一个天生的领导者；他有口才。眉毛弯弯，目光沉稳，孙某并不特别英俊，但却散发出一种和蔼可亲的自信，这种自信来自于他自己的成功。他的父母是农民，不是红色贵族成员。他通过努力工作和聪明才智爬上了党的阶梯。

在山东上完大学后，孙政才在北京做研究生工作。与许多把作业交给下属的中国官员不同，他实际上是自己写的硕士论文。1997年毕业后，党派他到农业部下属的一个研究机构担任党委书记。从那里，他转到北京顺义区政府的最高职位。2002年2月，他成为顺义区的党政负责人，这是一个权力更大的职位。

孙政才来到顺义时，正值中国向私人投资开放房地产行业，该区正从菜地和果园过渡到首都的一个后花园。毗邻北京首都国际机场，顺义成为一个受人青睐的封闭式社区，最初容纳了领取丰厚住房补贴的外籍商人和外交官，随后很快就有了新的中国富豪。

作为顺义的政府首脑和后来的共产党书记，孙政才将房地产项目分配给他需要的盟友。他给了段伟红和我一块土地，因为我们与温家的关系。他还批准向曾庆红的亲属出售土地，曾庆红曾是中国副主席，是党委书记和中国国家主席江泽民的亲密盟友。后来，当孙政才在一起高调的腐败案中被清洗时，党内指控他收受贿赂。我不认为是这样的情况。这更像是以物易物。孙政才把地块分配给那些反过来为他的崛起提供便利的人，作为一种恩惠。2002年5月，孙政才从顺义被提拔为北京市委秘书长，这是一个副部级职位。他进入了高干的行列。

段伟红和我对孙的足智多谋和谋定而后动的能力印象深刻。段伟红相信孙政才有无限的潜力，并试图与他保持密切联系。除了那块土地，孙政才还帮助段伟红获得批准，在她的奥迪车上挂上我们的虚荣牌。

首都党委秘书长是一个具有挑战性的工作。你的客户是国家一级的机构，如国防部、国家安全部、商务部和外交部。他们有要求，你必须让他们满意。从好的方面看，你可以不受限制地接触到权力杠杆。虽然这份工作压力很大，但也可能是高回报。

孙政才并不缺乏野心或自尊心。在相对较短的时间内，他从农业部一个基本上没有前途的学术职位，到管理一个拥有100多万人口的地区，再到在中国的首都发挥核心作用。

到2003年初，我们还没有开发顺义地块，所以根据一项新规定，我们不得不交出我们的权利，该规定称开发商需要更快地开发他们的地块。外界认为，中国的房地产业务是一个印钱的许可证。他们不了解其具有如此高风险的挑战。它受到高度监管，政策变化是不可预测的。

尽管孙先生已经离开了顺义，但我们仍有机会进入该地区，并且总是被列入当地政府举办的活动的邀请名单。在2003年顺义区的春节晚会上，发生了一件让我们思考的事情。通常情况下，这些都是平淡无奇的事情：区长或党委书记说几句话；人们举杯，吃几十道菜，然后在深冬的寒风中回家。但是这一次，区长，一个名叫李平的当地人，偏离了剧本。李平把他的意见告诉了与他的地区相邻的北京机场的代表，他暗暗警告说，如果机场“越过我们的红线”，他将阻止其扩张计划。“你必须先来找我，”李说，他的脸被喝得发红。

这是中国的一个疯狂时期，政府各部门相互争夺土地、资源和许可证——鉴于中国的高速增长，所有这些都意味着金钱。相互竞争的国有电话公司互相拆线，尽管从技术上讲，它们都属于国家所有。官僚们部署暴徒，为争夺财产开发权而与其他暴徒作战。敌对的公共汽车制造商派出团伙，跨越省界绑架他们的敌人。顺义区政府憎恨邻近的机场，并致力于阻碍其扩张计划，这不是什么秘密。段伟红和我想知道我们是否可以在达成停战协议中发挥作用。

段伟红把背景故事拼凑起来。两年前，即2001年7月，国际奥委会授予中国2008年奥运会，引发了整个首都的再开发项目。长期沉睡的计划突然变得可行，因为北京与纽约、巴黎和伦敦争相建造自己的建筑标志，其中包括耗资7亿美元的中国中央电视台总部，这是世界上最大和最昂贵的媒体总部。

北京机场是一个自然的重建项目，因为它将是奥运会的门户。著名的英国建筑师诺曼-福斯特（Norman Foster）参与设计了一个令人眼花缭乱的钢铁和玻璃外壳的航站楼，其顶部的屋顶令人联想到龙的鳞片。除了开发新的客运大楼外，政府还批准了扩大机场货运业务的计划。机场不仅运送人员，还运送货物，而北京的货物处理能力亟需升级。

国土资源部批准了一项计划，使机场物流中心达到了顺义的红线。顺义的反击是得到批准沿边界铺设高速公路，从而将机场围起来。段伟红了解到，顺义政府正计划在高速公路的另一侧也建立仓库，形成一个竞争性的物流区。她想出了一个主意。为什么不把高速公路搁置起来，把机场的货运区和顺义的货运区结合起来，建立一个巨大的、更有效的产品进出中国的中心？这将是一个航空货运中心，叉车在这里和那里嗡嗡作响，保税仓库，出口和进口处理中心，以及检疫能力和严格的安全。显然，为了实现这个愿景，我们必须说服机场和顺义结束他们的战争。

我们开始了解主要的参与者。顺义的负责人李平和机场的总经理李培英，尽管他们同姓，但没有关系。我们需要弄清楚是什么促使他们与对方和我们合作。

李培英是机场的一个传奇人物。他从该设施的一名巡警开始，成为机场公安局长，然后搬到行政套房。李培英每天都穿着一套深蓝色的西装，大了两号，还有一件白衬衫，由于早年摔了一跤，走路时明显跛了。但这一弱点并没有使他放慢脚步。他是一个能干的人，最后不仅管理着北京机场，还管理着一家拥有中国其他36个机场的公司。

李培英乘坐一架私人飞机穿越中国，从北京起飞时在国际客机前面穿行。“李老板准备好了，”当他的飞机绕过宽体飞机飞到跑道前面时，控制塔发出了呼叫。

李培英对自己有很高的评价。他拒绝了与北京公安局长共进晚餐的邀请，这未必是一个明智之举，从而放大了他的传奇。不过，作为约四万名员工的领导，李培英仍然保持着一种人云亦云的气质。在机场，他因提高工资并将其作为一个真正的企业来经营而受到欢迎。

李培英为所有飞往北京的中国党内大佬们做了安排。每次有政治重量级人物落地时，李培英都会出现在房间里。他把这种面对面的时间利用得非常好。作为这么多机场的最高负责人，李培英控制了进入垄断企业的机会。他像切蛋糕一样，把它们分给政府高级官员的亲属。他帮助中国

国家主席江泽民的家族获得了在北京通过一家名为日出公司销售免税产品的许可。这是红色贵族喜欢的业务类型的一个模式。朝阳公司与一家国有公司——中国免税品集团分享北京机场的免税业务。这些双重垄断是中国经济的象征，一个红色家族控制着一家公司，一个国有实体控制着另一家公司。

培英监督了机场的巨大变化——新航站楼和新跑道的建设，以及连接机场和北京市区的快速地铁系统。他是机场当时需要的，一个有远见的强有力的领导人。但是，正如中国的情况一样，一旦你在白天垄断了权力，晚上就不会有人对你进行检查。培英有赌博的习惯。据报道，在前往葡萄牙老殖民地澳门（中国南部腹地的一块土地）的14次旅行中，他玩百家乐输掉了600万美元的国家资金。他飞到西太平洋的美国领土塞班岛，连续三天不睡觉地赌博。他后来与政府发生冲突，证明了在中国倒下的人通常是最有能力的。但当我第一次遇到他时，他正处于巅峰状态。

我们有李培英想要的东西——接触温家宝的机会。多年来，李培英在政府机构中一直停留在厅级别。他一心想要升到副部长的位置。声望是一个因素。如果他成为副部长，李培英的地位将超过中国所有其他机场的负责人。晋升为副部长也意味着李培英将进入高干的行列。因此，李培英有动力与我们合作，会见张阿姨，并与顺义达成交易。

与培英不同，顺义的局长李平并不渴望升职。李平不到50岁，有一个被称为“老班长”的肚子，日复一日地穿着共产党的官服：蓝色休闲裤和白衬衫，冬天是长袖，夏天是短袖。虽然李培英喜欢到市中心与张阿姨一起吃饭，或在高档的朝阳区昆仑饭店吃寿司，但要让李平离开顺义是一个考验。对他来说，北京市区是陌生的领域。我可以用一只手数出他冒险进城和我们一起吃饭的次数。只有在张阿姨直接召唤他的时候，他才会心甘情愿地这样做。

在内心深处，李平是一个来自顺义农村落后地区的农民。在他的家乡，他感到安全。只要一个电话，顺义警察就会为他或他的客人开路。每个人都尊重他；他是个人物。

在顺义，李平以其好客而闻名。他对自己的酒量特别自豪。我们对自己的酒量都很精确，李平的酒量在800毫升左右，比一夸脱略少，而且是56度的茅台酒。他善于让他的对手喝得比他更多——这在中国的官僚机构中是一项重要的技能，在那里，酒席和餐饮占据了中心舞台。

李平的兴趣与李培英的不同。他是顺义的产物，在那里度过了他的整个职业生涯，并将在那里退休。他的亲属分散在整个地区的官僚机构。他想巩固一份遗产，以便在他的黄金岁月里，作为一个当地的有价值的人获得尊重，用当时的说法，就是一个土皇帝。他想取得一个可以夸耀

的胜利。例如，当我们后来为中国第一个基于机场的开放港口争取到批准时，李平有一种巨大的成就感。“我们是第一个，”他在为庆祝这一事件而举行的宴会上大声疾呼。李平渴望在他的地区实现一些事情，越大越好。

段伟红提出了成立一个合资企业的想法，名为空港城物流园，其中包括机场、顺义区和段伟红的公司——大洋的股份。我们提出占40%，机场占45%，其余15%归顺义区所有。李培英认为，这笔交易将与总理的家人建立关系，因此同意机场将获得不到一半的风险投资。根据这一安排，他将被任命为董事长，而我则是首席执行官。

段伟红从来不需要说温氏家族对投资感兴趣。她让张阿姨的身体语言和对我们的态度来说话。在与李氏夫妇吃饭时，张阿姨赞扬了段伟红和我，并发表了一般性评论，大意是我们应该“共同合作，建立互信”。在中国的体制内，任何人都会从本质上理解这一信息，知道她为什么要和他们一起吃饭，为什么要带我们一起。

我们的所有权建议确保没有一个国家股东控制超过一半的项目。这一点是决定性的。如果一个国有公司主导了这个项目，它就永远不可能起步。我们的想法非常新颖，需要得到这么多部委的支持，没有一家国有公司愿意承担这个项目。与海关、检疫、交通、航空、基础设施、国家规划和国有资产有关的各部委和办公室都有发言权。我们需要游说他们所有人。让我们的两个国有合伙人各占一半以下，意味着在重大决策上，段伟红和我将有很大的灵活性，并将投下决定性的一票。

在庆祝签约的晚宴上，李平起身再次敬酒。这一次，他的威胁已被赞美所取代。“他指着段伟红和我说：“如果不是因为你，机场和区政府永远不会签署条约。”你是连接我们的软组织。”

我们能够扮演这个角色是因为张阿姨，但也因为我们有一个愿景。李平说，其他任何人都不可能完成这个任务。我们带着资金、技术和政治支持进来。我们带来的东西是任何国有企业、任何纯粹的私营企业家和任何外国公司都无法提供的。随着休战协议的达成，艰苦的工作开始了。

将机场的土地和顺义的土地结合起来，我们得到了一个超过两平方英里的地块。我们制定了建造1100万平方英尺的仓库和7英里的道路和管道的计划。工厂和三个村庄都在这块土地上。在任何事情发生之前，我们首先必须清除工人和居民。

我不知道我在做什么。我以前从未建造过任何东西，更不用说在一个大型城市机场建造物流中心了，这需要严格划分免关税的进口产品和需要纳税的产品。还有安全问题。我联系了亚洲和世界各地的机场。我去了法兰克福、首尔、阿姆斯特丹、香港和其他设施寻求指导。我考虑过

引进一个在这个行业有经验的外国合作伙伴的可能性。当有几个人提出以很少的资金换取很大的股份时，我放弃了这个想法。

我需要从头开始学习一切。仓库应该有多高？柱子之间的理想距离是多少，才能让铲车进行机动操作？装卸码头的高度是多少？道路的宽度？我有一个巨大的梦想摆在面前，但在2004年的冬天，在我们提出方案整整一年后，我们仍然没有破土动工。而建设甚至不是最困难的部分。更折磨人的是获得批准。

为了建设北京航空城，我们需要七个不同的部门来签署我们计划的几乎任何东西。而在这些部门中，还有一层又一层的授权。我们总共需要150个不同的印章，即用来代替签名的中国印章，而且每个印章都是一个故事。仅仅开始施工就花了三年时间，即使在那之后也有很多路障。我在我们需要盖章的官员的办公室外派驻了人员。我派人到医院去找卧病在床的官僚们讨要印章。我的雇员等了好几个月，试图讨好官员，给他们送上好茶，为他们跑腿，带他们去洗桑拿，照顾他们的妻子和孩子。我的一个雇员陪同很多人去了很多澡堂，以至于他的皮肤开始脱皮了。

顺义区政府的朋友嘲笑我。据他们观察，一家国有企业的代表不可能为了推进一个项目而经历这种繁琐的过程。他们说，在国家办公室，每个人都在打卡。没有人真正关心这个项目是否能成功。但我们不是；对段伟红和我来说，这是一个创业的努力。这是我们的大好机会。

为了发挥它的作用，我不得不在这些人面前手脚并用，不管他们的级别如何。可以肯定的是，这是不人性化的。而除了淡淡的光环之外，温氏家族几乎没有提供其他东西。张阿姨、段伟红和我不时地和部长或副部长一起出去游说，但张阿姨从来不会发布命令。她更像一个性格证人，为我们的能力作担保。这与中国当时的总统江泽民的家庭不同。他的代表要求我们顺从。但由于她的丈夫对家族企业一无所知，张阿姨不能如此大胆。她让人们从字里行阅读出。

在整个机场项目中，我和所有在中国的商人一样，非常密切地关注中央政府的宏观经济政策和政治奇想。每次我们请求批准时，我们的申请必须表明该项目如何与中国共产党不断变化的政治和经济优先事项保持一致。

通常，这些东西是非常主观的。但它们说明了经济的每一个主要方面是如何被国家控制的，尽管在中国有很多关于资本主义的言论。在中国，任何有意义的项目都需要得到一个叫做国家发展和改革委员会的组织的批准，该委员会在各级政府都有局：在主要城市、所有三十二个省和北京。无论一个公司是国有还是私营，如果它想做一件大事，都需要委员会的支持。为了建设我们的物流中心，我们需要得到这些各级委员

会的批准。而且我们需要国务院的认可，这是国家的最高政府机构。

国家发展和改革委员会负责中国的五年计划，这是对中国经济是计划性的、所有东西的价格都是由国家规定的时代的回溯。尽管中国已经进行了重大的经济改革，这些五年计划仍然很重要。中国各级政府——包括内阁、省、市、县——都发布了自己的五年计划，使其与国家蓝图保持一致。作为一家参与大型基础设施项目的合资企业的首席执行官，我需要在向这些层级的申请中表明我的项目如何坚持最新计划的精神。写这些材料有一个公式。你总是以我们申请者所称的“帽子”开始，即向对你的项目有发言权的各组织的所有五年计划点头，并详细说明该项目如何符合他们的目标。

我们面临的另一个挑战是获得中国海关总署的许可，该署负责管理进口和出口。多年来，关税构成了中国收入的主要部分，因此该部门在党和政府中拥有巨大的影响力。海关负责建立监管壁垒，以保护中国公司免受外国竞争。我们要求批准建立一个全面免税区，在当时的中国，只有两个海港和其他机场获得了这一殊荣。

获得这个区域的批准对我们的计划的盈利能力是非常重要的。如果我们的机场能够成为第一个获得免关税地位的机场，我们就会吸收被压抑的需求。很多企业都有兴趣在我们的区域内设立机构。想想飞机维修。如果你有一个免税区，所有的备件、发动机、甚至飞机都可以在不支付关税的情况下飞入该区。工作将在该区完成，飞机将免税离开。也可以考虑仓储。企业不希望一次性为其所有的进口库存支付关税。他们可以使用我们的保税仓库来储存他们的东西，只在他们需要将货物带入中国时支付关税。

过去在中国，为单一目的建立了不同的关税区，一个是大豆，另一个是计算机。但在我们规划的综合免税区中，所有种类的产品都可以从该区流向任何方向。由于中国对其大部分出口进行补贴，一旦制造商将货物运入我们的中心，他们可以在货物到达海外客户之前立即向国家申请资金。我们需要创造一种说法来证明这一突破的合理性。

我们编写了一份报告，将我们的项目与中国2001年加入世界贸易组织后的中国海关当局改革联系起来。我们与温家的关系也开始发挥作用，因为我們也需要中央政府其他部门的祝福。所有这些申请都要求我们有相当大的创造力。

最初，我聘请了ChinaVest投资的一家公司的CEO来管理这个项目。他的公司曾在首都东南边缘开发过仓库，所以我认为他了解业务，并在海关和其他部门有关系。我给他安排了一名司机、一名接待员和一名会计。每次我去办公室，他都是笑容满面。他从办公桌上站起来，弓着身子，刮胡子。但他不能完成任何事情，所以我让他离开。

在某些方面，中国与世界其他国家没有什么不同。金钱、性和权力驱使着人们。段伟红和我可以提供获得权力的机会，所以我们需要提供更少的钱，安排更少的性。我们很少给现金。相反，我们分发礼物：这里一套1万美元的高尔夫球杆，那里一块1.5万美元的手表。有一次去香港，我们在香港中环购物区的卡尔森钟表店买了半打同样的手表。这对接受它们的人来说是零花钱。这与其说是贿赂，不如说是我们感情的一种表示。

就像张阿姨对她的族人一样，段伟红控制着我们家的钱包，这在我们结婚后并没有改变。虽然我负责填补我们公司的大部分职位，但她坚持要直接雇用的一个主管是我们的首席财务官。他必须是她的人。

当我们开始合作时，段伟红的资本远远多于我，因此，在某种程度上，钱应该在她的名下是很自然的。但随着时间的推移和我们业务的增长，钱的问题就成了一个棘手的问题。每次我买东西，我都要和她商量，然后把账单送到财务总监办公室。她用钱作为控制我们关系的一种方式。在我这边，我被面子问题缠住了，我发现很难直接解决这个问题。我不认为我应该要求她让我平等地控制我们的财务。我希望她能心甘情愿地让出这个权力。我不想恳求。我们时常为这个问题争吵，但从未得到解决。

我们在北京周边的酒店为我们的联系人提供酒水和食物。为了避免引人注目，我们选择了天安门广场附近的北京饭店这样的场所。它提供了必要的私密性，而且餐厅的工作人员也知道该怎么做。酒店的顶层被划分为私人餐厅。在任何一个晚上，都会有三到四位部长和少数副部长在这层楼受邀。酒店雇用了两名全职协调人，负责错开客人、菜肴和检查，以避免任何人碰到其他人。谁接待谁是一个严密的秘密，而在这个系统中，信息是很重要的。整个企业像时钟一样运转。

但是，即使我们认为我们已经与大人人物们打成一片，我们仍然会遇到较低层次的问题。科长、局局长和处长们把他们的部门当成了个人领地。他们可以给你一千个理由来解释为什么审批会被搁置。他们从来不会直接拒绝；他们只是告诉你要等待。他们拥有如此大的权力，以至于他们在整个中国系统中被称为“局长帮”或“楚章帮”。匡信就是一个局级干部。人们叫他“匡爷爷”。

I. 中国有9100万李姓人。

匡信是一个高大的黑发官员，他为自己满头浓密的黑发感到自豪，曾担任民航局机场建设局局长，后来又在国家发展和改革委员会担任类似职务，该部门负责制定五年计划。他在中国的官僚图腾柱上是相当低的。在民航局，他甚至没有自己的办公室；他与两名下属共用办公室。然而，他是一个权力机构。

中国当时正经历着机场建设的热潮。当段伟红和我创办这个物流中心时，中国有120个机场。当我们卖掉它时，有180个。匡正的办公室负责批准每个项目。省级副省长（他们有资格成为高干，在党的等级制度中远远高于匡信）前往北京，恳求他亲自认证他们的计划，这并不罕见。匡信让这些恳求者在他的办公室外排队，他们在那里忙着用手机玩视频游戏。匡信把他的办公室安排得很好，使他面对门右侧的墙壁。当他最终允许这些官员接见时，他懒得转身面对他们。他只是用两条腿平衡他的椅子，并从他的右肩向他们提供一个死鱼式的握手。他甚至没有打招呼。

由于他的影响，官员们开始称呼年仅四十多岁的匡信为爷爷。在西方，他们可能会称他为教父之类的人。但在中国，祖父的社会地位比父亲高，所以人们叫他爷爷。

匡信自认为是个知识分子。我请他吃过几次饭，他总是会从中国古典诗词中抛出几句话，而我总是以吃屎般的笑容回应他，宣称“匡主任的文化水平很高！”他知道我在讨好他，但他听别人说过很多次同样的话，所以他真的开始相信了。

我们需要匡信的批准，因为我们想增加机场扩建项目的规模。正如我所写的，顺义区原本计划沿着机场的边界修建一条高速公路。我们需要取消这条高速公路，将顺义区和机场合并为一个区域。我们希望通过配置，当货物从飞机上下来时，卡车能够在不离开机场的情况下将货物运到保税仓库。

段伟红和我为了迎合匡信的奇思妙想，把自己搞得一团糟。吃饭的时候，我用昂贵的菜肴来诱惑他。我给他提供了几瓶十年前的茅台酒。段伟红与他讨论中国的文学人物，并像我一样，称赞匡信的中国诗歌知识。我们一起去看戏，之后我和段伟红会假装对他的表演感兴趣。我们都鼓励匡信的自尊心。我致力于培养匡信对红酒的欣赏能力。葡萄酒刚开始在中国站稳脚跟，所以匡信急于表现得很时髦。他的评论是不成熟的，但我还是称赞了他们。经过几个月的讨价还价，匡爷爷批准了我们的计划。然而，最终，他疏远了太多高于他工资水平的人。2009年12月，国营媒体报道，他因腐败被起诉。他被判处十年监禁。

我们与大量的官僚们玩了一个类似的游戏。每个批准都是通过关系获得的。每个关系都意味着对个人关系的投资，这意味着大量的努力和更多的茅台酒。建立个人联系和建立关系是最困难的部分。关系本身并不是一种契约关系：它是一种人与人之间的联系，随着时间的推移艰难地建立。你必须表现出对对方的真正关心。困难的是，我有这么多的关系需要管理，但我也有一个项目需要在最后期限前完成。我必须把所有这些互动挤进一个管道，而这个管道的直径就是时间。显然，我必须授

权，但我越是直接参与关系建设，我们就越能得到批准。

除了匡信之外，我们还需要中国海关总署和国家质量监督检验检疫总局的批准。但即使我们在国家层面上获得了这些批准，我们仍然需要当地官员的合作。事实上，部长是否参与其中往往并不重要。他的下属总是可以破坏这笔交易。他们会提出一堆完全合法的、执行层面的问题，听起来很合理。因为部长并不关心细枝末节，他只是说，“尽快解决它”。这样一来，项目的控制权就从官僚机构的高层漏到了底层。

一个特别难缠的人是机场的中国海关关长。杜平发是个胖子，五十多岁，秃头得像个卡其色的母球，他把这个项目看作是一个留下遗产的机会。以前，机场的扩建是随机进行的，中国海关发现自己分散在整个设施中，各种宿舍、仓库和办公室相隔近1英里。我们的项目承诺给海关一个集中的位置。

作为合作的交换，杜主任有一些需求。他要求我们为海关建造一座新的办公大楼，为他的300名员工提供40万平方英尺的空间。他还要求建造一个室内体育馆，内有标准尺寸的篮球场和羽毛球场，室外有高级网球场，一个有两百个座位的剧院，一个有四星级房间的宿舍，一个有高级官员包间的宽敞的宴会厅，一个卡拉OK酒吧，以及一个有两层楼高的中庭的大殿。一天晚上，杜主任在吃饭时与我谈起了这个问题。“如果你不把这个给我们，”他大笑着说，“我们不会让你建造。”我们所有的政治支持都无法打动他。最后，他的要求使项目的成本增加了5000万美元，这还没有考虑到土地的成本。

很明显，当官僚机构的一个部分大开杀戒时，其他部分也会闻到血腥味。检疫部门要求获得20万平方英尺的办公空间。他们没有得到剧院或室内体育馆，但他们确实征用了网球场、一家大餐厅和四星级酒店标准的房间。检疫局的人从未让我忘记这一点。“你欠我们的，”每当我们见面时，他们的一位高级官员就对我说。“我们从来没有像海关那样贪婪。”

我们开始了机场项目，初始投资为3000万美元。段伟红和我拿出了1200万美元。张阿姨承诺支付400万美元，但她没有投入任何资本。我们还进行了贷款。而这正是我们与国有企业的联系派上用场的地方。

由机场老板李培英担任我们的合资企业的董事长，使我们获得了大量的资金。北京首都国际机场集团为我们的项目开放了一个信贷额度。银行为我们批准了贷款，其利率是为国有企业设定的，比为私营企业设定的利率至少低两个点。中国的经济体系一直以来都是以有利于国有企业而非私营企业为导向。即使在21世纪初中国短暂的资本主义试验的高峰期，规则也是向国有企业倾斜的。没有他们，我们不可能完成这个项目。

李培英全身心投入。他用他的力量和魅力来确保他的下属支持我们的工作。有了李培英这个最大的盟友，再加上我们的骡马精神，我们终于在6月29日破土动工，在段伟红制定计划的三年多后的2006年。此时，我们将风险投资的资本又增加了3000万美元。

然后，就在施工的几个月里，我们的第一次危机发生了。

机场的大多数员工都喜欢李培英，但他为了完成任务，对员工大发雷霆，强硬要求。作为近40个机场的负责人，他是一个目标。他击败了许多官员，获得了最高职位。许多竞争者对他的职位趋之若鹜。

国有官僚机构有一个重要的规则。根据负责中国所有国有公司的国有资产监督管理委员会制定的法规，每家公司每年应产生6%的股本回报率。聪明的国有企业老板都会达到这个目标，因为他们知道，如果他们的回报率太低，他们就会被解雇，但如果他们的回报率太高，敌人就会认为他们会被解雇。李培英违反了这一基本规则。他把自己的职位作为一项重要任务，因为他的工作做得太好。

再加上李培英的赌博习惯，使他有可能被指控腐败。敌人不断向党的纪律检查委员会写报告，告发他。最后，在2006年末，这些指控被证明是成立的，李培英在共产党的调查中消失了。

李培英被隔离了几个月。2007年1月26日，民航局宣布李培英不再是北京首都国际机场集团的总经理，但奇怪的是，他保留了我们合资企业董事长的职位。这意味着我们仍然需要他的签名来推动我们的项目。但我们找不到他。也没有任何官方机构会告诉我们他在哪里。

没有李的签名，我们就无法提取已经从银行获得的贷款。我们所有参与项目的人都开始猜测他失踪的影响。秃鹰们开始围攻。承包商们排队等着要钱。合资企业已经为这个项目投入了数亿美元，并且还在筹集数百万美元的资金，而我们的银行账户突然就只剩下15万美元了。不要说承包商了，我甚至无法为我的员工支付工资。我在半夜里被冷汗惊醒，想知道我是如何度过的。我的头发掉了一地，再也没有回来。段伟红对我很严厉。”如果失败了，我们该怎么办？”她问。

更糟糕的是，大约在这个时候，我们需要拆除一些建筑物，以便为仓库腾出空间。至少在西方，公认的说法是，中国的贪婪的开发商对住户的权利横加干涉。这种情况确实发生了。但也有这样的情况：人们得知你计划开发一个地区，就买下现有的物业，目的是敲诈一笔丰厚的诱因，让他们离开。

在我们的施工现场中间有几栋建筑，但它们的主人拒绝让我们平整它们。这些业主与顺义区政府的官员有联系。因此，尽管顺义区政府是我们的合资伙伴，但当地人却在两面夹击，等待着一笔丰厚的回报。但我无法做出这种回报。由于我们的企业涉及一家国有企业，我们的账目受

到国有资产监督管理委员会的监督。即使我想，我也不能把几百万交给大楼的主人，让他消失。就在这中间，2006年11月，顺义区区长李平被调离，切断了与当地政府的关键联系。

然后，在我们的办公室，我开始发现簿记的差异。我们的建筑经理似乎在偷窃合资企业的资金。虽然我没有绝对的证据，但有一天我突然来到他的办公室，指控他贪污资金。“你在偷窃一家国有企业的东西。这就像从国家那里偷东西，”我说。“你可以否认，但我会把我的证据交给警察，然后你们都可以把它解决掉。”他当天就清偿了。你需要打好你的牌。我正在学习如何在中国做一个老板。

一定是我这个游泳健将的缘故；我只是不停地划水。我不知道何时或是否能到达水池的另一边。但我没有看到其他办法。我不断地宴请我需要的人。许多天，我在午餐时喝了一瓶茅台酒，晚餐时又喝了一瓶——我的肝脏被诅咒了——绝望地试图推迟付款，缓和关系，或获得贷款。我们跌跌撞撞地走着。有两个突破口救了我们。

2007年3月1日，平安在上海证券交易所上市，开启了我们可以出售股票并使用更多自有资金来拯救机场项目的可能性。根据规定，我们在六个月内不能交易。在那段时间里，平安的股价飙升了80倍，使我们1%的公司价值达到近10亿美元。我找到了一个买家，他同意在禁售期结束后，以我们最初投资的40倍购买我们的股份。这意味着有超过4.5亿美元的利润。但段伟红拒绝了。她认为平安的股票价格不会停止上涨。她和我对风险的认识有根本的不同。她从不认为持有资产有潜在的坏处，但我经历了2007年的亚洲金融危机。她和她那一代的中国企业家从来没有经历过经济衰退。如果有一个下降周期，它总是伴随着一个V型的复苏和巨大的反弹。然而，我想限制我们的下行风险。

中国平安在上海证券交易所上市六个月后，我说服了段伟红，我们需要出售。我们清理了超过3亿美元的利润，大约是我们最初投资的26倍。张阿姨的股份价值是我们的两倍，潜在利润超过6亿美元。但是她没有卖掉。由于担心她家族的大部分财富在技术上属于大洋公司，张阿姨决定将股票的名字从段伟红的公司转移到温家宝母亲的公司。这一举动将被证明是一个致命的错误。

平安的出售使我们能够保持机场项目的正常运行。我们又向合资企业注入了4000万美元的私人资金，以确保工程继续进行。我们的朋友认为我们疯了，用自己的资金来帮助一个国有企业，而当时大多数私人企业家都在用国家的钱为自己谋利。可以说，段伟红并没有心甘情愿地同意补贴这个项目。

不过，在李平离开后，我需要一个新的途径进入顺义政府。我在所有地方中找到了一个，那就是洛杉矶。

2008年4月，我接待了一批来自顺义和机场的官员到美国进行“考察”。这种旅行在当时很常见，是在中国做生意的一个重要部分。总有一些研究——我们计划参观一些机场物流中心，并参加一个行业会议——但对我来说，主要目标是建立联系，对我的客人来说，是到美国进行一次充满乐趣的旅行的前景。我们的第一站是洛杉矶，但每个人都非常期待拉斯维加斯。

此行有一位名叫李友生的副区长。李友生的心脏里有三个支架，在北京301医院（中国版的美国沃尔特-里德国家军事医疗中心）接受一位著名心脏病专家的治疗。李的医生已经批准他旅行。

抵达洛杉矶后，我们住进了贝弗利山庄圣莫尼卡大道上的半岛酒店，吃了一顿大餐。这些人迫不及待地想出去玩，所以我给他们找了一家当地的赌场，他们整晚都在玩21点。没有人（包括李友生）睡觉。

第二天早上吃早餐时，李友生抱怨说胸痛。我把他带到加州大学洛杉矶分校医疗中心，让他去看心脏病专家。血液检查显示酶水平升高。医生强烈建议李友生留下来观察。但是其他人已经去了拉斯维加斯，李友生想加入他们。他打电话给他在北京的医生。医生说：“我们知道你的酶水平一直很高，”他说。“美国人太谨慎了。如果你在北京，你就会被释放。”美国心脏病专家并不同意，但李友生坚持要离开。我们回到酒店吃了午饭，然后计划在拉斯维加斯追上这群人。

吃完饭后，李友生和我走过半岛酒店的大厅。当他绕过大厅中间的一束鲜花时，李友生倒在了地上。泡沫在他嘴边聚集。我摸索着用手机拨打了911，但后来决定把他捆在出租车上，以便更快地把他送到医院。如果他死在车里怎么办？我想，因为出租车拐错了弯。

最后，回到加州大学洛杉矶分校医疗中心，我们从急诊室赶到手术室。一组外科医生对李友生进行了7个小时的手术，进行了三层分流手术。手术结束时，整个代表团已经回到洛杉矶，并在医院的等候室里露营。

当我们的小组被允许进入重症监护室时，我们发现李某产生了幻觉，认为自己回到了中国。“你们是反对中国共产党的，”他对看不见的敌人喊道，管子在他身体里跑进跑出。“黑社会！黑社会！黑社会！”。我要消灭你们！我要把你们全部打倒！”

那是2008年，在我们旅行之前，李友生的职责包括帮助为即将到来的夏季奥运会进行建设。具体而言，他参与了搬迁居民的工作，以便为新建筑腾出空间。许多人不愿意搬迁，李带领团队进入社区，将人们赶出他们的家园。哇，当李友生对着想象中的村民大喊大叫时，我心想。这家伙对党真的很忠诚。

一天后，李友生恢复了知觉。然后，新一轮的忧虑又开始了。根据当

时为限制这些旅行的浪费而制定的规则，党的官员只允许在海外“考察”十天。在中国，经过七小时的分流，病人将住院数月。但我们了解到，美国的制度与中国的制度有多大不同。医生告诉李友生，他们会在三天内让他出院，他可以在一周内返回北京。代表团中没有人相信这真的会发生。”如果他能做到，我将一口气喝下一瓶茅台酒。”一位官员发誓。第三天，李友生站了起来，握着外科医生的手。我把李友生转移到附近的W酒店，接下来的几天里，他在酒店游泳池边的草坪椅上开庭，窥视穿着比基尼的女孩。一周之内，我们就飞回了北京。

虽然他对项目的成功很重要，但我对李友生的了解并不深。他负责该区的规划和土地部门，而机场项目对两者都有影响。虽然和区长李平一样，李友生也是本地人，而且他的亲戚分布在顺义的官僚机构中，但他是来自不同的派别。从项目一开始，他就对我们的计划很感冒。

带他去美国是我试图打破僵局的方式。我们在几个方面需要他的帮助，包括拆毁村庄，为更多的仓库让路。他是我们想做的事情不可或缺的一部分。但是，我从来没有想到，拯救他的生命会给事情带来多大的变化。

我们一回到北京，就受到了全区人民的热烈欢迎。此后，我每次进入任何政府办公室，领导官员首先会宣布：“你是顺义的恩人！”每次会议，每次聚会，都会有来自顺义的人提到李友生的故事。

李友生把我看作是他的白衣骑士。那时他已经50岁了。每当我和他坐在一起吃饭的时候，他都把我放在最重要的位置上。对他的整个团伙来说，我成了一个大人物。李友生的圈子把我看作是顺义的捍卫者，因为我救了一个“大哥”，他的同事称他为“大哥”，在异国他乡的死亡中幸存。而且我给了他“一个新的引擎”——或者至少是一颗被修复的心脏——作为引导。关于这个项目的谈判发生了变化。讨论从“你要为我做什么？”变成了“我们如何一起解决这个问题？”这给了我的员工更多的空间来进行操作。李平的离开成为一个遥远的记忆。

李友生开始邀请我与我需要帮助的官员共进午餐。他试图当场解决我们的问题。他给他的党员同志们信息是：“让我们把事情办好。”让我们把事情办好。”后来，他被提升为执行区长，这使事情进展得更加顺利。我们已经成为顺义大家庭的一员。

李的案子让我进入了状态，并让我学会了使项目获得成功所需要的东西。段伟红从上到下为我进行干预。但我也需要努力工作，让事情从头开始。拯救李的生命证明，我有责任不仅与李建立一对一的关系，而且要与一大批很少离开顺义的重度烟瘾官员建立一对一的关系。

我开始更多地出现在该区的政府办公室吃饭。每次的程序都是一样的。我在5点下班时间过后，进入黑暗、阴暗的政府办公室。工作人员

都已经回家了。房间是空的。我走上楼梯，走过由嗡嗡作响的荧光灯照亮的黑暗走廊。我推开一扇门，在烟雾缭绕的背后，是我的联系人，他们正在拆一箱来自顺义果园的水果。我们围坐在一起，什么都不谈。

为了在一起而和他们在一起，表明我是他们团体的一部分。我不得不让自己重新认识这种关系。就好像我是一个回到上海的男孩，我的手臂搭在我朋友的肩膀上，与人们聚集在一起，没有任何理由，只是为了与他们建立联系，而且每天都在这样做。整个想法是为了加强归属感。

这在一个系统中至关重要，在这个系统中，关于什么是合法的，什么是被禁止的规则充满了巨大的灰色区域，每当你想完成任何事情，你都必须涉足灰色。在西方，法律通常是明确的，法院是独立的，所以你知道界限在哪里。但在中国，规则是故意模糊的，不断变化的，而且总是追溯到过去。而法院则作为党的控制工具发挥作用。因此，这就是为什么建立这种归属感是如此关键。为了说服别人和你一起冒险进入灰色地带，你首先必须说服他或她信任你。只有这样，你们才能一起迈出这一步。为了做到这一点，你们两个人将研究对方的背景，就像段伟红对张阿姨那样。你们会和以前的同事交谈，你们会花几个小时来培养对方，这样你们就能了解对方的真实身份。张阿姨可以在宏观层面上为段伟红和我作证。但在地方层面上，这取决于我。

在一个小时的闲聊、水果和香烟之后，我们会穿过政府大院来到食堂，排队进入一个私人餐厅。在那里，我们会发现桌子上摆着十几道菜。食物太多，如果我们能吃下四分之一就很幸运了。吃到一半的时候，厨师会出来，我们要么让他做一些特别的东西，要么用面条或饺子来结束这顿饭。

整个事件用几瓶陈年茅台酒来润滑。就像我在香港时一样，酒精剥去了我的自然矜持，它使我和这些人更加亲密。到了晚上，我和一个50多岁的官僚手拉手，开着不伦不类的玩笑，拍着他的背。

我开始在这个环境中感到越来越舒服，谈论茶和水果等随机话题。我知道他们也开始接受我了，当一个人说：“你看起来真的不像是来自上海的人”。这是很高的赞誉。北方人认为来自上海的人小气，没有男子气概，而且鬼鬼祟祟——一句话，西化。

我舍弃了段伟红为使我成为一个新的人而强加给我的辅助器具。在她的指导下，我给自己穿上了中国商业主管的盔甲。眼镜，杰尼亚西装，没有华丽的色彩。但随着当地人逐渐接受了我，我的外表不再那么重要了。我开始穿得很随意。我重新发现了我和我的朋友史蒂芬在香港发展起来的对风格的热爱。我为我的衣柜增添了光彩。我在顺义的新朋友对此开玩笑，但如果我穿得像他们一样，他们也会觉得奇怪。

我在李友生的医疗费用上花了大约30万美元。几年后，顺义区政府给

我报销了大约一半的费用。这笔钱并不重要。这段经历带来的善意是无价的。

2008年春末，机场终于承认，前总经理李培英正在接受调查。他已经被关押了一年半而没有受到指控。这一宣布为任命一位新的机场总经理开辟了道路，他可以为合资企业的贷款签字。在拯救了一条生命，收获了平安的意外之财，并重新获得了资金，我期待着将项目转向更高的阶段。

段伟红和我还没有孩子，但这并不是因为没有尝试。2005年秋天我们的四季婚宴之后，段伟红的父母开始为孙子奔走呼号。特别是，他们想要一个孙子。作为山东人，他们比我和我的父母更传统。我们并不十分关心性别问题。但段伟红的父母坚持要一个男孩。段伟红和我当时已经三十多岁了，所以怀孕有其挑战。2007年，我们开始调查体外受精。

在北京，我们找到了一家军事医院，据说在试管婴儿方面处于全国领先地位。段伟红去那里做了几个周期，但我的种子找不到买主。像许多中国人一样，我们很快对国内的医疗系统失去了信心，所以我们把目光投向了海外。我们从香港开始，通过段伟红的银行家，我们被介绍给香港最重要的试管婴儿医生。他有一个两年的等候名单。段伟红花钱买下了这条线。我们在那位医生那里呆了一年，没有任何结果。然后我们把注意力转向了纽约。

我们在一条熟悉的道路上行进。中国直到2013年才会放宽其独生子女政策，因此有经济能力的夫妇往往冒险去海外生第二个孩子，进行性别选择堕胎，这在中国是非法的，或者在另一个国家生下孩子，以便他或她能够获得外国护照。

在纽约，我们找到了一位领先的生殖内分泌医生。他也有一个等待名单。我们没有支付报酬，而是利用关系。温总理的一位前工作人员联系了中国驻纽约领事馆的最高外交官，后者与医生的办公室联系，为我们争取到了预约。

我们在2007年年底的时候去了纽约。在医生的办公室，一切都很文明。他的工作人员指出了被世界精英们预订的床位。一张是媒体大亨的妻子的床，一张是皇室的公主的床。

段伟红从大洋公司请了假，以实现我们拥有一个孩子的梦想。起初她住在纽约的一家酒店，然后我们租了一个地方，最后我们在医院附近买了一个公寓。段伟红知道她不可能从纽约通勤到北京，所以她留在原地。她把她的母亲和继父带过来帮忙。每天早上，段伟红都要去验血，并根据她的荷尔蒙水平接受注射。

段伟红把一个成功的中国女商人的心态带到了在纽约怀孕的项目中。她不相信除非她与医生有特殊关系，否则她会得到良好的护理，所以她

贿赂了医生的整个家庭。他的儿子是一个有抱负的艺术家。我们参加了他在纽约的展览，段伟红让他接受了一幅昂贵画作的礼物。我们无数次带全家人出去吃饭。这是段伟红的运作模式；这是她知道如何做的。这就是她如何能保证在中国获得良好的医疗服务。她认为纽约不可能有什么不同，而且全世界的人性都是一样的。

我们的医生做出了礼貌的反应。很明显，他有很多感激的病人。毕竟，他是在给予生命的礼物。但他非常专业，从未让客户的慷慨解囊影响到他的服务质量。这种文化冲突在段伟红逗留纽约期间一直持续。我怀疑他的家人中是否有人曾见过像段伟红这样的事情。

有时，段伟红的传统技艺让我感到尴尬。然而，大多数时候，我只是觉得有点尴尬。在西方，她做事的方式似乎不合适。我们已经为拥有一个孩子的机会付出了巨大的代价。她不需要做这些额外的事情。但是，一些理解也是必要的。段伟红是一个强调个人关系的环境的产物。没有这些关系，什么都做不了，特别是在医学这个关键领域。在中国，如果一个医生不接受你塞满现金的“红包”，你会立即感到担忧。

段伟红蹩脚的英语使她更难表达自己，也更难理解西方的事情是如何运作的。她会试着说几句，然后依靠我翻译剩下的内容。我发现自己不再逐字逐句地翻译，而是修改她的意思，使之更符合文化习俗。

仅仅两个周期后，我们就成功地使一个而不是四个卵子受精。我们在她的子宫里植入了三个，并冻结了第四个。其中一个卵子成功了；我们得知这将是一个男孩。

段伟红努力控制着这个过程。她设定了分娩日期，以确保我们的儿子将出生在金牛座。根据中国的十二生肖，他本来就会在牛年出生，但段伟红想放大这个男孩的牛性倾向。

我第一次看到我的儿子是在2009年4月21日，在纽约一家医院的产房里。我看过新生儿的图像，以为会有像老人一样的皱纹和像鸡蛋一样的无毛脑袋。然后在一次顺利的剖腹产中，这个男婴出来了。他有满头的头发，看起来并不像一个鸡蛋。中国人非常重视昵称，我的工作就是给我们的新成员取一个昵称。甚至在来到这个世界的几分钟内，我就对他的长相印象深刻。我给他起了个名字，叫“俊俊”或“小帅哥”；这个名字一直沿用至今。

在选择俊俊的英文和中文名字时，我和段伟红都选择了反映我们对他的梦想的名字。对于他的英文名字，我选择了阿里斯顿，源自希腊语 *áristos*，意思是“卓越”。对于他的中文名字，段伟红选择了“健坤”，这两个词来自我们最喜欢的一首中国诗。“健”和“坤”强调了继续努力的必要性，以成为像泰山一样厚重的人。

我们的一些朋友认为，这些名字对我们的儿子来说是一个太沉重的负

担。但我和段伟红都不属于那种迷信的中国人，他们给自己的孩子取名“臭娃”或“狗蛋”，以避免嫉妒的鬼魂发怒。我们认为阿里斯顿可以承受一个大名鼎鼎的人物。

段伟红已经接受了生孩子的使命，从北京到香港再到纽约，打了很多针。那天在产房里，她和我期待着看到阿里斯顿在一个比我们自己发现的机会还要多的中国成长为一个年轻人。

当段伟红试图怀孕时，我一直在研究如何在财富中养育一个孩子。阿里斯顿的成长经历将与我们截然不同。段伟红和我出生时都很穷。但阿里斯顿来到这个世界，嘴里含着银色甚至是铂金的勺子。在中国新贵的孩子们的生活中，经常有一些恐怖的故事。我认识一个中国最富有的人的儿子，他的家人每月给他寄20,000英镑作为在伦敦的生活费，而他的朋友却用妓女来诱惑他。当一个年轻的孩子有那么多钱的时候，寄生虫就会装作朋友的样子附在他身上。我不想让我的儿子处于这样的境地，让他一生都不知道该相信谁，包括他的配偶，总是怀疑，她和我在一起是因为我的钱吗？

我开始阅读有关财富管理和家族遗产的书籍和课程。我参加了在瑞士、斯坦福大学商学院和哈佛大学的研讨会。我寻找美国、欧洲和亚洲的家族。我翻阅了三卷本的罗斯柴尔德家族的历史——这一努力让这个家族30多岁的子孙亚历山大感到震惊。他问道：“你真的读过它？”在美国，我采访了古根海姆家族。我见到了拥有菲亚特的家族，还见到了一位巴伐利亚王子，他的根可以追溯到第二世纪。我从《家族财富》的作者杰伊-休斯那里学到了很多。保持家庭财富。我收到的信息是类似的。段伟红和我需要建立一个家庭故事和一套价值观。我们需要非物质的东西——信仰系统——将我们联系在一起。我遇到的最成功的家庭之一是印度尼西亚人；他们说，他们的秘密在于这个家庭的女主人建立了自己的宗教。我了解到，如果我们没有被无形的东西团结起来，金钱就会消散。我很早就承诺要让阿里斯顿感受到我的爱。我从来没有从我的父母那里真正感受到过，尽管他们为我牺牲了那么多。我决定爱将是连接阿里斯顿和我的胶水。我向自己保证，我将努力教导阿里斯顿通过拥抱成功来实现，而不是害怕失败。

在我研究这个问题时，富有的朋友们开始把他们的孩子送到我这里来寻求关于如何生活的建议，而且我不时地安排与关于家庭遗产、家庭价值观和慈善工作的主要专家进行会谈。我感觉到，许多中国新贵渴望了解如何掌握他们新发现的财富。同时，他们也面临着一个巨大的道德真空，这个社会已经破坏了中国的传统价值观，把共产主义的社会规范丢在一边，只关注对金钱的追求。我在清华大学建立了清华开封家族遗产中心，帮助中国的富裕家庭从战略上考虑如何利用他们的资源来造福社

会。

中国最富有的人之一，一个名叫许家印的房地产大亨，指示他的妻子和儿子参加我安排的一个研讨会。在一次讲座上，我看到他的儿子像维纳斯捕蝇草一样张着嘴打瞌睡。我想，他在一家夜总会一直待到凌晨四点。

另一位参与者是一位名叫令谷的年轻人，他是中国共产党高级官员令计划的儿子。我们见面时，令谷才20多岁。他和我一样对快车感兴趣，我们花了几个下午的时间开着跑车在北京的赛马场上兜风。我们的关系非常密切，他叫我沈大哥。

我为令谷提供投资建议，并鼓励他学习的一面。他对耶鲁大学秘密社团“骷髅会”的历史特别感兴趣。令谷与其他红色贵族成员组织了一个以骷髅会为模式的读书会。他把他的小组看作是一种兄弟会，一种兄弟情谊，一个红色贵族的儿子和女儿们可以聚集在一起讨论当时的热门话题的地方。他想要的不是聚会和追逐女人，而是一个能以思想为纽带的团体。他成立了一个读书俱乐部。我推荐了一些书目；成员们只见过几次面。令谷曾在山东省为政府做了一份低级别的工作，以了解另一半人的生活方式。他给了我希望，至少年轻一代中的一些特权者对聚会、女孩和酒以外的东西感兴趣。后来，我知道他是怎么死的，感到很震惊。

2009年夏天，段伟红把阿里斯顿带回了中国，当时他才几个月大。我们从东方广场搬到了北京东边的棕榈泉公寓楼。她回到中国后发现我已经变了一个人。机场项目的第一阶段已接近完成。2006年6月开始工作时，我对这种事情一无所知。我甚至不知道一个适当的建筑工地是什么样子。当时延伸到我面前的是一片混乱，设备随意地散落在地上。我以为这就是它应该有的样子。我没有意识到管理不善是罪魁祸首。但我已经学会了。

我经受了考验，并从另一边走了出来。在一次腐败调查中，我失去了机场总经理，我的朋友李培英。顺义区长李平也离开了。但我和我的团队已经团结起来。我拯救了一条生命，赢得了一些因果，现在仓库和办公大楼在曾经只有泥土的地方崛起。

多亏了段伟红，我得到了极大的成长。她教我如何在中国的体系中行事和发展。她帮助我学习道路的规则。随着我的发展，我获得了自信。我重新发现了我年轻时的前卫风格。我放弃了眼镜，改用隐形眼镜。事实上，段伟红和我去了香港，并在同一天背靠背地安排了激光矫视手术，这不是最明智的举动，因为我们基本上是瞎子带着瞎子一路走向酒店。我不再担心成为“少年老成”。我正在成为我自己。

2007年将我们的中国平安股票套现，使段伟红和我获得了一种我们只在书中读到过的财富。2006年6月，我们参与了中国银行在香港证券交

易所的上市，又赚了一笔。银行官员需要段伟红的帮助，以快速推进银行在国务院的上市审批程序。作为对她在那里的支持的交换，我们有机会在该银行准备上市时购买约300万股股票。在2006年6月1日交易的第一天，股票价格上涨了15%。几天后我们就卖掉了。我们又参加了几次类似的首次公开发行。资金滚滚而来。

我开始不看价格标签就买东西，把二十年前我在香港和我的朋友史蒂文买衣服时磨练的技能放在一边。我购买了汽车——兰博基尼和法拉利。我甚至把它们借给了朋友，比如20多岁的古凌。在威斯康星大学，我对葡萄酒的兴趣被珠穆朗玛峰餐厅的第一个品尝菜单所激起。最后，我有足够的钱开始自己的葡萄酒收藏。今天，我在两个大陆上储存了几千瓶。段伟红继续控制着钱袋子。我把我的账单寄给她的财务人员。我们没有就我们的钱达成一个更好的安排，这让我很不高兴，但是，像以前一样，我拖延时间，认为我们以后会处理好这个问题。那一天永远不会到来。

不仅仅是我们在大肆消费。2000年代中期，在我们周围，中国的新富阶层正在打开他们的钱包。中国东部沿海城市的“疯狂的亚洲富人”正在推动一场消费热潮。在20世纪90年代，中国的富裕阶层购买山寨货。在2000年，我们买了真正的东西——LV、Prada、Gucci和Armani。在中国，没有人花过真正的钱，一旦我们有了一些额外的钱，我们会疯狂地消费，接受一种奢侈的心态。我们就像终于走出山洞的穴居人。从我们的小屋里出来，我们不知道该买什么，所以我们盯着最耀眼的明星和最著名的品牌，并购买这些东西，往往是以膨胀的价格。在葡萄酒方面，是拉菲酒庄。在汽车方面，它是劳斯莱斯。随着中国人在这些奢侈品上的挥霍，它们的价格在全球范围内飞速上涨。

段伟红和我都被我们的意外之财吓坏了。不过，当我们完成平安的销售时，我已经深深地陷入了机场项目，并不像突然间从我肩上卸下了财务负担。我们对自己的价值的感觉肯定是跳了一跳，但我并不特别高兴。我被吸进了一个需要24/7关注的项目。我太忙于处理管理公司和完成任务的头痛问题了。

比起我，这笔赔款似乎真的改变了段伟红。她一直是个大款，但在平安的销售之后，她的消费达到了一个新的水平。我们环游世界，寻找可以购买的昂贵物品。我们去寻觅一颗彩钻。在香港文华东方酒店的阿布拉姆之家商店，段伟红花了1500万美元买了一颗粉红色的钻石。然后我们在纽约市的每一个主要钻石商那里寻找一颗黄色的钻石。

我有我的跑车和葡萄酒，但段伟红总是有一个更大的胃口。她有一种深深的欲望，要向她周围的人展示她生命的伟大，这种欲望随着她财富的增加而增加。她需要让人们相信，她比他们更大，比他们更好，在各

方面都更优越。她炫耀她的财富，向她周围的人证明，她可以穿越所有阻挡她的困难，证明她已经离开了山东。虽然我们曾经同意不出风头，但这种诱惑对她来说太大。甚至在我们选择的汽车中。

我以为我们不需要劳斯莱斯。当时北京周围没有很多，我担心它会引来不必要的注意。但她坚持，所以我们买了一辆萨拉曼卡蓝的幻影。

当段伟红收集东西以显示她从卑微的背景中走了多远时，我获得昂贵的玩具主要是出于好奇心。从我年轻的时候开始，无论是寻找新的游泳池小巷，还是离开香港去威斯康星州，我一直都是冒险的。我对单纯为赚钱而赚钱不感兴趣。相反，我用它来尝试新事物。我想知道拥有一辆法拉利是什么感觉，所以我买了一辆。我想知道，拥有一辆大多数男人梦寐以求的汽车，这将使我处于什么样的精神状态？一旦我拥有了一辆，并发现它是什么样子，我就在这个盒子上打勾，然后继续前进。

有时，这种显眼的消费让我感到有点白痴。在我四十岁生日时，段伟红送给我一块定制的瑞士手表，价值50万欧元，花了两年时间制作。这块表是由钟表匠F.P. Journe制作的系列。我收到的是该系列中的第七块；从各方面来看，俄罗斯领导人弗拉基米尔-普京得到的是第二块。

由于我们与温家的关系，我们以前一直小心翼翼地不展示我们的财富。我们积累了一些收藏品，向亲密的联系人展示，但我们没有像我们这个阶层的其他一些人那样炫耀我们的财富。我们没有与其他商人或妇女打交道。我们不希望有关于我们的谣言流传开来，我们也没有在市场上寻找合作伙伴。但是，一旦我们完成了平安的销售，这种情况也就改变了，段伟红被一种扩大自己和她的影响的愿望抓住了。

段伟红开始与曾梵志等画家打交道，曾梵志是中国现代艺术界最耀眼的明星。曾梵志身边总是围绕着一个随从，包括北京的美女、作家、评论家、艺术家伙伴、经销商和西方精英。段伟红成为曾梵志的赞助人之一。她为曾梵志的一个展览写了目录介绍。每个读到这篇文章的人都被她的用词方式所震撼。

段伟红为购买曾梵志的画作进行了激烈的竞争。她的竞争对手之一是法国亿万富翁弗朗索瓦-皮诺，他是古奇集团的老板，也是世界上最著名的现代艺术收藏家之一。皮诺有一个助手，他的工作是跟踪曾梵志，给他正在创作的画作拍照。皮诺甚至在曾梵志完成作品之前就提出要购买这些作品。

段伟红和皮诺为一幅曾梵志命名为“祈祷之手”的画作展开了竞价。“我是一个基督徒，”段伟红告诉曾志伟。“我非常虔诚。这幅画对我有意义。不要把它卖给皮诺”。曾梵志同意了。段伟红总是能找到赢的方法。而且，因为她是曾梵志的赞助人，她得到了一个好的交易。她以500万美元的价格买下了这幅画，对于曾梵志的一幅大画来说，这是

个很低的价格。

中国平安的交易基本上是一个侥幸，证明了我和其他人的一个理论，即富人并不是很聪明，而是很幸运。我们买入股票时并不确定它是否会上涨，也不知道该公司正计划进行首次公开招股。我准备在股价达到我们支付的四倍时抛出我们的股票，但法规不允许这样做。我们之所以能获得这么大的回报，是因为我们没能在我想要的时候卖掉。

对我们来说，中国平安的销售是两次巨大的金融胜利中的第一次，而机会在这两次中发挥了重要作用。我们认为中国平安是一项安全的投资。诚然，由于我们的关系，我们获得了股份，但这发生在全世界成千上万的交易中。所有这些交易都涉及一定程度的影响力兜售。我们的交易是中国式的。这不是通过官员进行的影响力兜售；而是通过官员的妻子进行的影响力兜售。这不是特别合理的做法，但这是中国系统的运作方式。

段伟红告诉我，如果你想在中国做大事情，你必须在体制内工作。如果你想参与中国的崛起，这就是唯一的途径。这是每个中国人的推论，也是外国人和跨国公司的推论。

现在有一种简单化的说法，认为中国的富人都是道德败坏的。但如果是这样的话，当时所有与中国做生意、投资和接触的人都“道德败坏”，这涉及到全世界大量的人、政府和公司，甚至是持有这些公司的股份和用中国制造的产品填满家的人。我反驳说，大多数人实际上相信的是，中国的制度正在与西方的制度对接，随着时间的推移，它将变得更加透明和更加开放，因为私营企业逐渐主导经济。这个过程已经被中国共产党中止了，而且可能无论如何都不再可能，但当时我们并不知道。我对段伟红和我一起做的所有事情承担全部责任，并将接受这些决定所带来的负担。但在生活中，正如我们所做的那样，我已经明白，事情远比另一个人从远处看到的情况复杂得多。生活并不完美。我将继续前行。

在平安交易之后，中远的首席执行官魏家福试图利用他与段伟红和张阿姨的关系来确保晋升为交通部长。当我们请他和张阿姨吃饭时，他向我们讲述了开辟新航线、在希腊购买港口以及因拯救波士顿港而获得美国参议员（后来的国务卿）约翰-克里奖励的故事。不过，最终，他给我们购买这些股份的机会并没有任何交换条件。魏家福从未到过部长那个位置。中国远洋运输公司在2008年的金融风暴中搁浅，魏家福于2013年从中远集团退休。

这并没有阻止他的其他家庭成员试图利用这笔交易为自己谋利。魏的女儿和她的美国丈夫住在加利福尼亚，她向我们要了50万美元的贷款。段伟红很不高兴，她觉得自己有权得到我们的钱。据她观察，我们是以

市场价格买入平安的股票的。中远公司把它卖给我们，并不意味着我们欠魏家福或他的家人什么。我们从未向魏的女儿提供过贷款。我们认为它不会被偿还。

平安的投资是温家有史以来参与的最大交易。它的成功巩固了我们与张阿姨的关系。我们成为该家族的荣誉成员。我们的利益变得更加一致，我们对张阿姨来说变得更加不可或缺。

张阿姨与段伟红的交往越来越密切，越来越信任。她让段伟红送我去香港购物，为总理购买个人物品。张阿姨给了段伟红一些建议，让我们的爱情生活更加丰富多彩。段伟红暗示，温氏夫妇应该成为我们的榜样。年近七旬的张阿姨仍然对生活充满渴望，而温总理似乎也渴望跟上步伐。

敏锐地预见到这个家庭的需求，段伟红和我自告奋勇地收拾了温总理凌乱的面貌。我们给他买了西装和领带。当我们看到他在公共场合穿着这些衣服时，我们笑了起来。段伟红和张阿姨计划在温总理退休后，让段伟红发挥她强大的写作能力，为他写回忆录。不过，我们与张阿姨的关系从来就不是平等的。段伟红和我专注于领先她一步，在她有时间意识到自己的欲望之前确定并满足她的欲望。

平安的交易也提高了张阿姨在家族中的影响力。她一直统治着这个家族，为她的孩子和亲戚分配工作和商业机会，并为她的丈夫提供建议。但中国平安股票交易的成功证实了张阿姨的判断，并给了她一笔财富——价值数亿美元——她可以挥霍。

为实现机场项目而努力工作是艰苦的，但它也给段伟红和我一种乐观的感觉，不仅对我们自己，而且对中国。我们正在我们的祖国建立一些大的东西。尽管我们是企业家，但我们是在中国共产主义制度的腹地深处运作，我们正在取得进展。

我们的印象是，中国正朝着积极的方向发展。我们看到像我们这样的资本家是如何成为中国现代化的关键。企业家们正在创造大部分新的就业机会和大部分财富。当然，我们在西方媒体上看到了对党的批评。但我们觉得我们生活在一个不同于《华盛顿邮报》或《纽约时报》所描述的国家。段伟红和我都相信事情正在改善。今天比昨天好，今年比去年好。中国官方的辩护是“看看我们已经走了多远”。我们也同意。你可以说，中国进入现代化的步伐需要更加迅速，但这个国家绝对是在前进。而且不仅仅是像段伟红和我这样的上层人士有这种感觉。整个社会都赞同我们的乐观态度。我们都感觉到，我们正不可避免地走向一个更开放、更自由的社会。

早在2001年7月1日，党就正式改变了对资本家的政策，当时的党魁江泽民发表讲话，欢迎包括企业家在内的所有中国领导人加入党的队伍。

尽管江泽民用党的语言来包装这一宣布，称其为“三个代表”，但这种文字沙拉无法掩盖这一变化的重大性质。中国共产党的创始人毛泽东曾将我父亲家族中的那些资本家贬到社会底层。邓小平承认，随着经济改革，一小部分人会“先富起来”，从而给了他们一个台阶。现在，一代人之后，江泽民正在邀请企业家入党，至少进入政治权力的边缘。这足以让你头晕目眩。

即使在党的高层，精英们似乎也在为变革做心理准备。2004年，陈水扁再次当选为台湾总统，这个拥有2300万人口的岛屿，共产党长期以来一直声称属于中国。2000年，陈水扁成为第一位当选台湾总统的反对派候选人，结束了国民党五十年的一党统治。台湾的民主化进程震撼了共产党的大佬们，因为他们认为这是中国大陆的潜在路线图，因此对共产党的权力垄断构成了威胁。连任后，陈水扁宣布，是时候对台湾国民党的财富下手了。当国民党管理该岛时，他们把它的经济当作他们党的猪圈。2004年3月台湾投票后，我被邀请与邓小平的长女邓林共进晚餐。邓林是一名画家，她把自己平庸的作品卖给了渴望与她的家族交好的香港富商，发了一笔小财。邓林把话题引向了台湾。“我们需要增加党费，以建立党的资金，”她宣布。“然后我们需要把国有企业的资产，变成党有的企业。”未来，当中国共产党面临像刚刚在台湾发生的选举时，她说，“至少我们会有一个大的财富可以依靠。”人们在高层是这样想的吗？我想知道。他们是否真的考虑到中国共产党有一天必须与一个真正的反对党分享权力的可能性？显然，在中国的政治领域，邓林并不是一个有政治影响的人。然而，她的担忧反映了精英阶层的意见。在中国，有很多东西是可以争夺的，她的担忧是时代的标志。

其他政府官员似乎更支持中国向资本主义和更多元化的政治制度的和平演变。在私人谈话中，他们与我们分享了他们的观点，即国家的经济将不可避免地变得更加开放。他们似乎明白，国有企业由于其固有的低效率而无法长期生存。表达这些信念的最高级官员之一是王岐山。

几十年来，王岐山一直站在中国经济改革的中心。王岐山是朱镕基的长期追随者，朱镕基是1993年至2003年期间中国经济繁荣的改革派设计师。1996年，当朱镕基在北京担任第一副总理时，王岐山领导了中国最大的金融机构之一，并与当时的高盛公司首席执行官、后来的美国财政部长亨利-保尔森合作，将中国电信的股票在纽约证券交易所上市，作为美国支持的使中国奄奄一息的金融系统及其国有企业网络现代化的努力的一部分。保尔森和其他人将王岐山和朱镕基的举措解释为使中国经济私有化的一种方式。但实际上，针对邓林的担忧，党的目标是拯救国有部门，使其能够继续成为党继续统治的经济支柱。这是西方人认为他们是在帮助中国向一个更加多元化的社会和更加自由的市场发展的许多

例子之一，而实际上，党实际上是在利用西方的金融技术来加强其统治。

上市后不久，朱镕基任命王岐山为广东省常务副省长。在那里，他再次与高盛合作，成功地管理了中国共产党历史上最大的破产重组，使高盛赚了很多钱，并拯救了广东企业。

段伟红是在2006年张阿姨在北京饭店举办的晚宴上认识的，当时他还是北京市市长。此时，段伟红已经与张阿姨走得更近了，她已经成熟地扮演了她丈夫温家宝总理的使者和她自己的商人的双重角色。张阿姨不喜欢和她的孩子们一起出去，并拒绝由黄旭怀这个明显的“炮友”在公共场合陪同她。那真的会成为一个丑闻。所以，段伟红陪着她到处走。

虽然王岐山是北京的市长，但他在温总理的领导下有机会晋升为副总理。自然，他寻求各种途径来提高这些机会。与张阿姨和段伟红打交道，进一步增加了他获得晋升的机会。

饭后，王岐山邀请段伟红到市长办公室看望他。后来，在他于2008年成为副总理后，他们的会面转移到了中南海的党部。这成了一件固定的事情。每隔两三个星期，王岐山就会召见段伟红，她的司机会带她到城里去。段伟红和王岐山会花几个小时喝茶和讨论政治。

王岐山很欣赏段伟红的聪明才智。听段伟红说，他们两人讨论了从世界历史、政治思想到中国和世界的政治方向的所有问题。王岐山并没有像其他一些官员那样依赖段伟红的建议。相反，他向她打探关于温家宝的细节，温家宝在技术上是他的上司。

在父权制的中国，在那个接近权力顶峰的狭小圈子里，除了空姐或服务人员之外，很少有女性。段伟红是一只罕见的鸟。她没有官方职位，但她得到了张阿姨的认可，作为一个有内涵的人，一个多汁的八卦渠道，一个内部信息的源泉，她的需求量很大。更重要的是，虽然王岐山已经结婚，但他没有孩子。就像张阿姨自然而然地成为段伟红的干妈一样，王岐山也像一位慈祥的叔叔一样关心着段伟红。对王岐山来说，接近段伟红有多种目的。

段伟红的情况也是如此。温家宝在2003年成为总理后不久，我们就开始讨论他在十年后退休时将会发生什么。段伟红认为有必要扩大我们的关系网，以便我们能够在她的棋盘上增加棋子。王岐山符合这一要求。

段伟红发现，王岐山对中国的发展轨迹的看法与她自己的看法一致。王岐山预测中国的国有企业有一天会被出售，并建议段伟红留出资金，以便到时候我们可以投资。他告诉她，我们应该准备好我们的子弹，这样当扣动扳机的时候，我们就有弹药可以燃烧。王岐山将中国的经济体系描述为一个巨大的音乐椅游戏。他预言，在某一时刻，音乐将停止，党将被迫接受大规模的私有化。我们需要做好准备。

王岐山还分享了中国统治精英们特有的一些偏执狂的妄想。例如，他是2007年一本畅销书《货币战争》的超级粉丝，该书由一位名叫宋鸿兵的金融专家撰写。宋鸿兵声称，国际，特别是美国的金融市场被一个犹太银行家集团控制，他们利用货币操纵来发财，首先用美元向发展中国家借钱，然后做空这些国家的货币。宋鸿兵的书混合了中国许多领导人对美国的轻蔑、怀疑和敬畏。至少，王岐山应该更清楚；他与西方人密切合作了几十年。

作为一个关系网络高手，段伟红在寻求新的联系人以最终取代温家宝的过程中并没有止步于王岐山。她珍视的前景是孙政才，顺义的前党魁。2000年代初，孙政才给段伟红和我分了一块地，尽管我们没有开发。他帮助段伟红获得批准，在她的奥迪车上挂上了特殊车牌。

自2002年离开顺义，成为北京市委秘书长以来，孙政才的事业已经起飞。段伟红深入参与了为孙政才争取晋升的工作，特别是在温家宝担任总理期间。2006年12月，温家宝支持孙政才晋升为农业部部长，使他在43岁时成为中国最年轻的两位部长之一。

获得部长的职位是一项艰苦的工作。在中国，要想成为部长，你需要在政治局常委会上有一个坚定不移的支持者，而且你需要确保其他成员中没有人反对你的崛起。段伟红和张阿姨确保温家宝赞助孙政才。同时，孙政才不得不在其他成员身上下功夫，确保没有人阻挠他。请记住，孙政才曾将顺义的地块交给中国副主席曾庆红的亲属。曾庆红与前党魁江泽民关系密切。两个大家族都知道孙政才是个好人。他叫来了这些筹码。他是靠自己的力量做到的。

在整个过程中，段伟红提供了指导。她对张阿姨特别有力度。她认为孙政才的晋升不仅对我们有好处，而且对温家宝家族的长期安全也有好处。温家宝从来没有一个忠诚的网络，可以保护他的家族遗产，并保证在他退出政治舞台后继续保持影响力。孙政才是一个改变这种状况的机会，可以留下一面旗帜。孙政才在如此年轻的时候就跃升为部长，使他有成为全中国的未来领导人。谁把他带到了那里？段伟红和张阿姨，在温家宝的帮助下。

这一轨迹在2009年得到证实，当时孙政才46岁，离开农业部，成为中国东北地区的吉林省委书记。所有觊觎中国王位的人都需要在外省呆一段时间，管理一个小型帝国，然后再承担起管理整个中国的宏伟任务。这将是孙政才的时刻。

在中国，官员从不在公开场合透露他们的野心。韬光养晦是《孙子兵法》的一个重要原则。但在闭门造车之后，孙政才积极行动。他特别关注一个竞争者，一个名叫胡春华的官员，他的简历与孙政才的简历如出一辙。与孙政才一样，胡春华出身卑微，1963年出生在湖北省的一个农

民家庭。胡春华比孙政才大不到6个月。

孙政才和胡春华似乎都在乘坐火箭飞船，走向巅峰。两人都在2007年进入党的中央委员会，并且是该届会议中最年轻的两名成员。2009年，两人都成为各省的党委书记。两人都在2012年进入政治局。胡春华是党的青年团派系的产物，是党的领导人胡锦涛的门徒。由于这个原因，他被称为小胡。很明显，他和孙政才正在为2022年出现的两个最高职位进行培养；唯一的问题似乎是谁将获得最高职位，即党的总书记，以及作为中国总理的第二把交椅。

在他多次前往首都的过程中，孙政才找到了段伟红。他对胡春华如日中天的崛起非常着迷。深夜，段伟红和孙政才会在北京东边的一家茶馆见面，讨论孙政才如何能够击败胡春华，成为头把交椅。

一个雄心勃勃的官员的生活需要不断地外出就餐。在北京的许多晚上，孙政才会参加三场晚宴。其中一次在5点，主角是下属，有要求或需要帮助的人。他们会同意提前用餐，因为他们理解孙政才很忙，有其他事情要做。第二顿饭在6点半，是为他的上级或政治上的同僚准备的。重要的政治事务会在这些聚会中进行处理。第三次晚餐在8点，是和他觉得比较舒服的人一起吃。当他到达那里时，他已经喝得差不多了，所以他希望有一个能让他放松警惕的环境。他的主人同意将时间定在中国人的晚餐时间之后，因为他们知道他在做什么。10点左右，最后一餐结束后，孙会给段伟红发短信，他们会在茶馆的一个包间里见面，并逗留到半夜。

在那么晚的时候见到段伟红，强调了孙政才是多么重视他们之间的关系。这表明他们是如此友好，以至于他们可以省去吃饭的手续，专注于交流的内容：如何帮助孙政才在中国的政治棋盘上移动他的棋子。段伟红注意到孙政才是多么紧张，当他在晋升方面落后于胡春华几个月时，他一度变得多么担心，以及他是多么想追赶。

在孙政才被提拔到吉林省后的一次曼哈顿之行中，段伟红和我在位于市中心四季酒店底层的法国高档男装店Zilli停留。在那里我们给孙政才买了一双花哨的毛皮靴。吉林省以其寒冷的冬天而闻名，我们想让孙知道我们在想他。

我们一直在做这样的事情；我们有一个内部清单，列出了那些需要被抛出的朋友。每次出国旅行都是一个机会，为我们的联系人之一找到一个小玩意，以加深联系，显示我们的关心。在我们关系的早期，段伟红曾批评我让我的思想闲置。但我已经改变了，采纳了她的观点，即我们需要把目光放在奖品上，寻找机会为我们在中国共产党的主人服务。

孙政才的脚在吉林几乎没有时间冻住。尽管他在技术上驻扎在那里，但他几乎一半的时间都在北京，与段伟红和其他支持者会面。段伟红经

常会带他和张阿姨出去。每一次，段伟红都是在帮孙政才的忙。张阿姨也很珍惜这些夜晚，因为孙政才总是带着对她丈夫有用的信息来。在我看来，在她的众多角色中，张阿姨像一个情报人员一样为温总理服务。

2012年11月，孙政才和胡春华一起进入政治局，成为中国最有权力的25名官员中的两人。不久之后，孙政才被任命为中国二战时期的首都重庆的党魁，而胡春华则获得了广东的最高党魁职位。他们的明星正在崛起。

段伟红并不只是满足于培养中国的车、马、王和皇后。棋子也很重要，她积极为中国有权势的人的助手工作。助手在中文中被称为“秘书”，他们控制着与老板的联系，制定他们的议程，并能左右关键的决策。与“太太帮”和“局长帮”一样，“助手帮”——或称“美姝帮”——构成了中国的第三根权力支柱。

段伟红对助理们有一种天然的亲和力。毕竟，她的职业生涯是从一个大学校长的助理开始的。当然，他在中国并不处于权力的顶点，但两者的关系是相似的。段伟红教她的下属如何管理。

段伟红与王岐山的助手之一周亮的关系非常密切，他叫她大姐。段伟红花了几个小时在电话中建议周亮如何加深他与老板的关系。她会向王岐山询问周亮的情况，然后向周亮提供如何更好地完成工作的建议。这些电话往往发生在周亮作为通宵达旦的助理监测国际发展的时候。段伟红和我9点吃完饭回家，她会花三个小时和周亮通电话，描述王岐山如何看待他，他的弱点在哪里，他需要改进什么，以及他应该追求什么晋升。有时电话打得太长，以至于我睡着了，段伟红就会把谈话转移到客厅，直到夜里的凌晨。

作为交换条件，周在机场项目上为我们提供帮助。在几个关键时刻，段伟红诱导他给交通部的一名助理打电话，询问我们需要的一项批准。周亮不需要说王岐山想要签发，他只需要提出这个话题。对方必然会做出反应，好像王岐山与该项目有直接关系。像这样的电话并没有帮助我们冲破所有的障碍，但他们给了我们一个开始，把另一个政府高级官员的印记带到了我们这边。段伟红对周的协助进行了回报，利用她与温家和其他地方的关系，帮助周在打击贪污的中央纪律检查委员会获得了一个职位。

周亮并不是段伟红武库中的唯一棋子。她培养了宋哲的事业，从2002年到2007年，他是温总理的三个助手之一。2000年，宋哲是中国驻英国大使馆的公使衔参赞，当时张阿姨、段伟红和我在那里旅行。宋哲带我们参观，并告诉我们他“想念北京”。这一暗示是宋的一个迹象，表明他正在争取升职的机会。在段伟红的鼓励下，张阿姨安排宋哲调回首都，在温家宝的办公室工作，担任助理，负责管理总理的外交事务组。

合。段伟红对宋有用，因为她获得了关于温家宝对他看法的第一手资料，并向他建议如何更好地服务他的老板。宋哲也投桃报李；正是他安排了与纽约的生育专家的约会。2008年，部分由于段伟红的游说和张阿姨的支持，宋哲被任命为中国驻欧盟大使，此后他成为外交部驻香港的首席代表。在香港期间，宋哲取得了副部长级别，成为一名高干。

段伟红接触的成功使我们更加感到新中国的机会将是无穷无尽的，因为我们努力在党的上下级职位上安置盟友。我开始有了更广泛的野心，而不仅仅是为世界主要机场之一建立一个物流中心。我开始考虑在中国和海外竞争其他项目的可能性。我还受到启发，将目光投向商业之外，考虑利用中国的企业家阶层作为一种力量，促进更广泛的变革。虽然还处于萌芽状态，但我的想法和其他资本家的想法都开始关注如何在体制内工作，以塑造中国的未来。

2003年，我被顾问、作家和商人乔舒亚-库珀-拉莫介绍到阿斯彭研究所，我在北京的君悦酒店与他共进午餐。拉莫当时正在写一篇他将在第二年发表的名为“北京共识”的论文，该论文认为中国的专制政治制度、任人唯贤的政府和半自由市场经济的组合构成了全世界发展的一个新模式。拉莫很快就会去为基辛格事务所工作，这是一家由前国务卿亨利-基辛格创办的公司，该公司在中国做外国人版的段伟红关系业务，赚了不少钱。

阿斯彭研究所有许多研讨会和奖学金，至少对我来说是一个刺激的地方。从我很小的时候起，我就是个充满好奇心的人，寻求新的知识经验和想法，而阿斯彭学会让我充分锻炼了这种能力。它鼓励自我完善，自从我在上海阅读中国哲学家南怀瑾的文章以来，我就接受了这一特征，南怀瑾认为自我反省是完整生活的关键。

2005年，我成为该研究所的一名皇冠研究员。那年夏天，在科罗拉多州的五天里，我和其他大约20人一起阅读和讨论哲学文本，而主持人则挑战我们思考我们的生活。这是自PalmInfo失败以来，我第一次有机会进行思考。然而，这一次，我是站在一个有利的位置上这样做的。我在北京的团队正在为建设机场物流中心获得批准而努力。我当时充满了乐观情绪。由李培英被捕引发的危机仍在未来。

阿斯本的经历激励我把目光投向我的职业生涯之外。如果你拥有一切，你下一步要争取什么？促进社会责任？有志于在政界任职？我在阿斯本遇到的一位学员是一位眼科医生，他每年有一半的时间在发展中国家做志愿者。另一个人讲了一个故事，一个名叫约翰-奥尔德姆的美国人于1983年从哥伦比亚大学法学院毕业。不幸的是，约翰在当年9月韩国航空公司007号航班被苏联战斗机击落的事件中丧生。奥尔德姆当时

正准备去北京，在北京大学法律系进行为期一年的教学和学习。在他去世后，他的朋友和家人接受了捐款，并以他的名字创建了一个奖学金，每年将一名中国法律学者带到美国，并将一名美国同行送到中国。这个故事给了我一个想法。

当时中国和美国的关系正处于低谷。我认为，中国并不像美国人倾向于认为的那样糟糕。他们只是需要更好地了解普通中国公民的观点。我们会议的主持人之一是哈佛大学哲学教授迈克尔-桑德尔。我向他提出了在哈佛设立奖学金的想法，以支持研究中国任何方面的研究生——从历史、考古、社会学到政治学。桑德尔对这个想法跃跃欲试。随着几百万美元的捐赠和2004年沈氏奖学金的出现，段伟红和我成为第一批向哈佛大学捐赠的中国企业家中的两人。

在阿斯本，我了解到有钱的人是如何参与政治进程的。在这个意义上，中国的制度是一个异类，它拒绝其资本家阶层对国家的方向有发言权。但我们这些被认定为资本家的人想要一个发言权。我们想要保护我们的财产、我们的投资和其他权利。我们希望，即使没有一个独立的司法机构，至少也要有一个公平的司法机构，根据法律而不是根据当地党魁的奇思妙想作出判决。我们渴望政府政策的可预测性，因为只有这样才能有信心投资。段伟红是个基督徒，她也希望有更多的宗教自由。至少，她希望中国政府承认，一个中国人可以在爱上帝的同时爱中国。

这些目标促使我们和中国的许多其他人向有价值的事业捐款。当时中国的慈善机构正处于起步阶段，而且存在着大量令人震惊的欺诈行为。因此，段伟红和我建立了我们自己的捐赠工具，向来自贫困地区的孩子颁发奖学金，使他们能够进入清华大学，这是中国最好的高等学府之一，1911年由美国政府出资建成的清华学院。我们建立了自己的智囊团——开封基金会，专注于促进中国的非政府部门和建立公民社会，包括中国共产党在1949年夺取政权时关闭的独立慈善机构、研究机构和人权组织。开封基金会于2007年3月正式启动，同月平安保险在上海证券交易所上市，极大地增加了我们的财富。在段伟红大洋公司的财政支持下，开封基金会是第一个被中国中央政府批准的私营研究机构。

我们与清华大学的关系有时是很紧张的。在资助贫困学生的过程中，我将奖学金安排得比书本和学费更多。我记得我第一次在香港上学时，口袋里没有任何零钱是多么困难。我想给孩子们一些走动的钱，这样他们就会有社交生活，不会觉得自己是二等学生。来自贫困家庭的学生最大的两个问题是，尽管他们的学习成绩很好，但他们往往拥有低下的自尊心，而且在社交方面很笨拙。如果不加以解决，这些问题将阻碍他们的进步。段伟红和我与他们会面，分享我们的经验。我们还为他们组织

了外出活动。

清华大学并不习惯捐赠者如此参与学生的生活。学校不同意，因为就每个学生而言，我们的奖学金是学校里最慷慨的。清华大学的这场辩论引发了一场关于慈善事业的广泛讨论。

这所学校的共产党书记是陈曦，他是清华大学的毕业生，1990年代初曾在斯坦福大学学习过两年。中国的每所大学都由中国共产党管理，所有大学，就像所有K-12学校一样，都有党委书记，他们通常比学校校长、院长或校长的权力大得多。中国的政治制度也是如此，党的总书记比总理更有权力；在中国的学校、国有企业和研究机构，党委书记发号施令。

陈曦在清华大学任教20年。他于2002年被任命为党委书记，在党内拥有强大的支持。他与习近平关系密切，习近平当时是党内的一颗新星。事实上，1970年代末，当陈和习在清华读书时，他是习的下铺同学。1999年，当习近平被任命为福建省省长时，他曾邀请陈曦担任他的副手，但陈曦不同意。陈曦对习近平很忠诚，但并不那么忠诚。他在北京是一条大鱼；他为什么要把它换成一个遥远的省份的副省长？

他身材高大，有书卷气，有令人信服的魅力，可以发挥巨大的作用。作为清华大学的党政领导，他很容易召集学生，并在提出口号方面很有天赋。“要有雄心壮志，进入主流，登上大舞台，做伟大的事情，选择正确的目标，坚持不懈，”这是他在2005年10月对学生的演讲中的开头。陈的核心信息是鼓励清华的学生进入党的系统，为国家服务。

在他的领导下，清华大学成为中国最负盛名的大学，也是政治上的重量级人物。在2000年代中期，政治局常委的所有七名成员都是毕业生，陈曦从未让任何人忘记这一事实。陈曦鼓励学生学习军事技术，特别是火箭科学，并加入中国的军事工业综合体。他在“千人计划”中发挥了领导作用，该计划是中国政府为吸引中外顶尖科学家到中国任教和进行前沿研究而做出的努力。在加利福尼亚学习了两年后，他特别想从美国引进人才。他告诉段伟红和我，他如何利用以前的老师和亲戚来吸引来自美国的中国人。清华有一个庞大的校友网络，陈曦利用这个网络使学校和国家受益。

由于清华大学是在中央政府的控制之下，它能支付给它从国外吸引来的著名科学家的费用是有限的。因此，陈曦利用富有的校友和企业来补贴他们的工资。陈曦喜欢谈论他的成功。当我们邀请他到市中心与张阿姨一起吃饭时，他会在两小时的饭局中花90分钟吹嘘他是如何从世界各地“抓取天才”的，正如他喜欢说的那样。

段伟红还试图利用清华大学的校友网络。2008年，她进入了清华大学的一个博士项目，该项目是陈曦为培养未来领导人而设立的。段伟红的

班级名单就像一个新晋官员的名人录：习近平的亲信助理；当时党的总书记胡锦涛的儿子；局长；副部长；一个来自130万人口的城市的女党委书记。段伟红接受了这一挑战，作为她无休止地寻找更多关系的一部分。当然，我们有温家宝家族，但他们不会永远存在。而清华大学的校友网络是中国最好的网络之一。

段伟红的课程是以哈佛大学肯尼迪学院的公共政策执行课程为蓝本。每月上四天课。段伟红写了关于中国股票市场的论文。她是为数不多的真正自己写论文的学员之一；其他学员都是委托他们的助手来写。她是班上的明星，她的同学们选举她为班长。在整个课程中，她的同学们鼓励段伟红离开商界，进入政界。但她坚守多年前在山东立下的誓言。

陈曦致力于将清华大学重新变成一所完整的大学，用人文学部门来补充其在物理、工程和数学方面的专业。在毛泽东时代，当中国照搬苏联模式时，清华已经成为一所技术学校，培养出工程师和物理学家。在2000年代末，陈曦得到消息说发现了一批用墨水写在竹条上的中国古代文字。利用清华的校友网络，陈曦说服了一位富有的企业家在拍卖会上购买这些竹条并将其捐赠给清华。这些竹简是最重要的古汉语发现之一，其中包括被古代作家引用过但长期以来被认为已经失传的文章。

陈曦带着段伟红和我去看位于校园内一个被隔离的实验室里的这些文件。他向我们保证，在当时的党魁胡锦涛和他的前任江泽民之后，我们只是第三批看到这些文件的外来者。

在他把人文学科带回清华的过程中，陈曦招募了我们。我们的捐款使他能够吸引来自中国和西方的教授。我们资助了中国文学系，在2007年，也就是我们出售平安股票的那一年，我们捐赠了1000万美元来建造一个18万平方英尺的图书馆，其中包括一个屋顶花园和烧烤架，以鼓励自由的学术辩论。我们在2011年完成了这个项目，赶上了清华大学的百年庆典。我们对清华有很大的信心，并为我们在那里的慈善活动感到自豪。

中国似乎也相信我们。2007年，孙政才在担任农业部部长期间，安排我加入中国人民政治协商会议北京市分会。众所周知，中国人民政治协商会议是一个名为统战部的官僚架构的一部分，中国共产党一直利用这个架构来控制中国境内外的非党人士——从西藏等少数民族到宗教信仰者、企业家和海外华人。我被列为香港和澳门的代表，是来自这两个地区约50名被邀请加入北京市分会的代表之一。

北京分会只比国家层面低一个等级。该会议基本上是一个网络平台，就像美国的扶轮社一样，会员资格是一个标志，表明党把你看作是党的影响力的潜在有用代理人。我们每年举行几次会议，并被带到不同的省份进行实地考察，当地人会推动我们进行投资。在北京举行的为期一周

的年度会议期间，当局将为我们的巴士关闭道路，让我们住在五星级酒店。当局会向我们发放现金购买机票，考虑到我们大多数香港企业家的净资产平均在1000万美元以上，这对我来说似乎很傻。总之，很少有人认真对待这个会议。来自香港的成员往往没有出现。

在我参加会议期间，我对某些事情感到惊奇。一个是香港人对中国官员的称呼。我住在北京，每天与中国大陆人打交道，我知道这没有必要。但这是来自香港的富人认为他们需要采取的方式。这表明他们对中国的理解很肤浅，尽管他们是隔壁的邻居。从另一个角度来看，这又是一个迹象，表明党的官员如何教导世界其他国家给予他们和他们的国家特殊待遇。

其他方面的发展则更令人鼓舞。在我们的小型会议上，甚至在政协的公开论坛上提出的一些问题都很耐人寻味。一些大胆的中国大陆成员在会议上主张在党内进行民主试验，让党员在党的高级职位的多个候选人中进行选择。人们对污染问题提出了抱怨——这是中国急于实现现代化的产物。会议开始让更多像我这样的商人参与进来，他们对这些问题感兴趣，而不仅仅是利用政协作为建立关系或进行交易的方式。我们开始感觉到，也许人民政协正在变得有意义，有一天可以开始像立法机构的第二院一样运作，与全国人民代表大会并列，后者在技术上负责颁布中国的法律。

这种来自政协内部的推动反映在整个社会上。从21世纪初开始，数以百计的其他企业家也开始支持非政府组织和教育机构，就像我们这样。私人资金进入了《财经》杂志等揭露真相的媒体。人们开始组织公民协会。说它是公民意识的爆发并不夸张。企业家们涉足传统上被禁忌的领域。在我们的开封智库，我们聘请了政治哲学家俞可平担任主任，他因2006年的《民主是件好事》一书而闻名。我们认为俞可平是一位值得信赖的学者，从体制内部推动合理的政治改革。

我们与海外智囊团合作，帮助中国学者了解民主国家如何运作以及如何制定外交政策。2004年温家宝总理访问英国时，我们同时为中国社会科学院的学者们组织了一次旅行。我随行参加了在唐宁街10号、英格兰银行和议会上院的会议。2006年，我们资助了一个由欧盟委员会前主席罗马诺-普罗迪率领的代表团来到中国，与中国的同行进行关于外交政策的非正式对话。外交关系在中国一直是第三条轨道，但我们依靠温家宝的助理宋哲的指导。我们试图不越过任何红线。我们真正相信中国的承诺。我们都在其中。

回想起来，2006年机场经理李培英的失踪以及随后他因腐败指控被捕，本应敲响警钟，表明更广泛的变化正在酝酿之中。我忽略了这些，部分原因是我忙于处理他被捕的后果，并试图保持机场项目的正常运行。

但事后看来，李克强的垮台显然不只是因为他沉迷于赌博，在百家乐桌上输掉了几百万。中国共产党对我的资本家伙伴们的自由主义倾向感到震惊，从2000年代中期开始，就着手削弱有钱人阶层，拔掉我们种植的公民社会的嫩芽，并重新确立党对中国社会的意识形态和经济控制。作为这一努力的一部分，党试图加强国有企业，以损害私营企业的利益。

在李培英消失在党组织的监管下后，当局任命了一位新的总经理。当李培英是老板的时候，他做了所有的决定。一旦他说好，他的部门主管就会服从命令。当然，他不得不大喊大叫，威胁和劝说，但他完成了工作。李的替代者是一个新系统的创造者。事情变得官僚化了。一个人的统治已经结束，取而代之的是“集体决策”。我们开始不仅要和总经理打交道，还要和他的下属打交道。我们被告知，我们需要通过委员会来处理。因此，虽然我在顺义的工作因我所救的人而得到缓解，但在我们的另一个合作伙伴——机场的工作却变得更具挑战性。

新任总经理把他的高级职员派到我们公司，以便对合资企业施加更多控制。以前只有五个人参加我们的合资企业董事会会议。现在，光是机场的官员就有二十几个人出席。而且他们都有不同的意见。这使管理结构变得复杂。以前，我做了大部分的决定。现在，我有所有人进来，他们的忠诚度不是对合资企业的，而是对机场的。

人们开始质疑，为什么我们作为私营企业家赢得了物流中心的开发权。除了我们，没有人能够安排顺义和机场之间的猎枪婚姻。所有这些历史都被遗忘了。现在是这样。这些资本家是谁，想把本应是国有设施的一部分私有化？这种态度并不局限于我们的项目，它感染了整个经济。“国有企业前进，私营企业后退”成为新的流行语，标志着党的高层的转变。国有企业开始与成功的私营公司进行强制合并。企业家一直是中国增长的引擎，但我们从未被信任。自从1949年夺取政权以来，中国共产党在需要的时候就利用社会上的一些人，完成后就把他们丢掉。

中国的官僚机构正在发生变化。在过去，地方领导人会通过级别上升。李培英在机场工作，一路高升。李平来自顺义。但是中央政府很难控制这些官员，因为他们扎根于社区。作为集中权力运动的一部分，党开始从其他地区空降官员。中国的国营媒体对其所谓的“土皇帝”，即无视北京指示的地方大佬们进行了煽动。但是，新的官员品牌造成了新的问题，因为这些人来到这里，打算只呆几年就离开，然后再升迁。他们寻找快速赢利的机会来证明自己的晋升。当然，旧制度有其缺点。有腐败，土皇帝往往会把一个地方当作他们的私人领地来管理。但地方官员也了解他们的社区，知道什么是需要的，什么是不需要的。许多人对这个地方有感情，因为他们不想在离开权力后在附近退休时被诅咒。

他们为当地的家庭和终身朋友的利益而工作。他们愿意专注于长期的遗产项目。由于他们与社区的联系，他们可以把事情做好。

段伟红和我也曾将机场项目视为一项长期投资。在我们完成项目的第一阶段后，我们并不想建造和出售。我们想建设和发展。而且我们想把我们的模式带到其他机场。我在想，我们将在中国各地发展机场城市，然后在世界其他地方发展。我参加了2004年在香港举行的世界机场城市会议，2010年我们在北京举办了该会议。我们去了成都、广州、深圳和中国各地，介绍了我们在机场附近进行物流、制造、商业和住宅开发的设想。我们引起了很大的兴趣。

但是这些变化，起初是微妙的，后来是无情的，促使我重新考虑。随着北京的形势越来越严峻，随着机场官僚机构中反对我们想法的人越来越多，我的观点也发生了变化。我开始相信，在中国，长期的商业模式是行不通的。我开始理解我的一些企业家朋友一直在告诉我的东西：在中国做生意的聪明方法是建立一些东西，卖掉它，把钱拿出来，然后再回去。如果你投资1美元，赚了10美元，你就拿7美元出来，再投资3美元。

共产党似乎越来越受到企业家的威胁。一个有能力的社会阶层正变得越来越独立。像我们这样的企业家正在推动更多的自由，更多的自由言论，并朝着不受党控制的方向发展。党对我们涉足它所控制的水域感到非常不舒服。

以外交政策为例。2006年，我们把欧盟的代表团带到中国，讨论欧盟与中国的关系。会议期间，温家宝的助理宋哲接到了总理的热线电话。电话那头的一个声音问：“你认识沈德咏吗？”“是的，”宋哲回答。“你知道他是香港居民，而不是中国大陆人吗？”这个声音问。“是的，”宋哲说。电话就断了。宋的结论是，安全部门正在密切关注我们的活动。他建议我们将慈善工作的范围限制在争议较少的话题上；我们放弃了外交政策倡议作为我们努力的领域。

党有其他方法把我们这样的人逼回正轨。我们曾经敢于认为我们可以构成独立的力量，而党明确表示，我们仍然只是其机器上的齿轮，一个旨在延续党的统治的大系统中的小螺丝。像阿里巴巴的创始人马云，或另一个互联网巨头腾讯的首席执行官马化腾，可能在纸面上拥有数不清的财富，但他们不得不为党服务。很快，党就会通过一些法律，如国家安全法，规定中国的所有公司，如果受到指示，都必须为国家进行间谍活动。

2008年，在党的领导人胡锦涛和温家宝总理的第二届政府期间，负面变化开始加速。一个主要的催化剂是全球金融危机。这场危机验证了党内关于中国的政治和经济制度优于西方的信念。

中国政府以大规模的刺激措施来应对危机，其效果远远超过西方的任何尝试。中国政府通过国有部门分配这种刺激措施，国有部门被命令把钱用起来。党没有试图说服企业家进行投资，而是指示国有企业将资金投入基础设施中。党对国有企业的控制使其能够对抗全球经济衰退。资本主义国家，特别是美国所面临的困难，加强了强硬派的论点，即和平演变为一个更开放的社会和经济将是党和中国的灾难之源。他们认为，中国需要加倍努力，与西方思想作斗争，因为这些思想只会削弱中国。几年前拯救了中国经济的私营企业家，现在却被描绘成西方影响的第五纵队。需要重新确立对我们和我们的资本的控制。

在机场，我们的合资企业从未有一个党委。当然，我们有一些党员，但我们没有让党对我们的工作有发言权。但从2008年开始，我们被要求建立一个党委。一旦我们有了党委，我们就必须重视它的意见。它的存在使管理决策变得混乱。

党迫使中国各地的合资企业和私营企业进行这些改革。这让我感到沮丧。我们曾相信中国正朝着一个好的方向发展。我们看到，中国政府一直在加强，而且有越来越多的人推动党和国家的分离。人们在倡导改革和稍稍自由的新闻。没有人想推翻党。我们只是想要一个更开放的系统。我们对党进行了温和的劝说。但在2008年之后，很明显，党的领导人甚至对这种温和的鼓励也持警惕态度。我们以为我们的财富可以促进社会变革。我们错了。这是我经历过的最悲哀的事情之一。

回想起来，我得出结论，倒退是不可避免的。当然，分析家们可以提出各种各样的理由来解释为什么党会倒退。2010年代席卷中东的“阿拉伯之春”和“颜色革命”吓坏了中国的领导人。2008年震撼美国经济的大衰退帮助共产党官员相信中国的制度是优越的，并使他们有自信在全球舞台上变得更加自信。美国海军突然醒悟到中国正在南海无中生有地建造岛屿，并开始进行反击，进一步激发了党内本已强烈的反美情绪。

但对我来说，对党的独裁行为的最有说服力的论据仍然是中国共产党的性质。党对镇压和控制有一种近乎动物的本能。这是列宁主义制度的基本原则之一。只要党能负担得起镇压，它就会这么做。

当邓小平在20世纪70年代末接过中国领导层的衣钵时，国家实际上已经破产了。邓小平带来的经济变革并不是出于对自由市场资本主义原则的任何信念，而是出于必要。为了生存，党需要放松对经济的控制。即使在20世纪90年代的江泽民时期，中国的国有企业也在不断亏损，所以像段伟红和我这样的私营企业家对于保持经济发展和降低失业率仍然至关重要。但在胡锦涛和温家宝的第一个任期于2008-2009年结束后，以及几十年的两位数增长，国有企业趋于稳定，党不再像过去那样需要私人部门。北京还改革了税收制度，使中央政府分得了更大的一杯羹。随

着这些发展，党不再需要放松对经济和社会的控制。资本家成为更多的政治威胁，因为我们不再需要作为经济救星。党可以再次收紧其控制权。

李培英案让我开始思考，也许卸下机场项目是个好主意。在消失了近两年后，李培英在国家的监管下浮出水面。他被指控受贿和贪污多达1500万美元，2009年2月，他被认定有罪并被判处死刑。在上诉失败后，尽管归还了大部分钱，李培英于2009年8月7日被处决。

李培英的致命错误是说得太多。一般来说，如果你在中国因腐败被逮捕，你应该闭嘴。中国共产党的运作方式就像黑手党；它有自己的“默契”准则。但是，我被告知，李培英透露了他与中国高级官员的所有交易。负责调查的人不知道如何处理他的证词，因为它涉及到党的最高层，包括中国前党魁和国家主席江泽民的家人。李培英也缺乏与体制内的血缘关系，而这种关系可以使他免于死。就在2009年8月李培英后脑勺中弹的一个月前，另一名官员，中国石油化工集团公司前董事长陈同海，因涉及2,800万美元的腐败而被定罪——几乎是李培英指控的两倍。只是陈同海没有被处决。他的父亲陈维达曾是革命前上海的一名主要地下共产党领导人，并在1949年后担任领导职务。我们被告知，陈的母亲直接向江泽民申诉，要求宽大处理，而江泽民在战前也是地下党的活跃分子。对两名贪官的这种截然不同的待遇是事情发展的一个信号。红色贵族被判处监禁，平民则被打成重伤。

2010年，段伟红和我完成了机场项目的第一阶段，重新开发了500万平方英尺。我们原本计划花几年时间完成该项目，最终将其规模扩大到三倍。我们当时处于一个令人羡慕的位置。我们仍然持有大量的土地用于建造新的仓库。这些仓库可以不受限制地进入跑道。我们认为，随着机场货运量的增加，我们可以建立项目的其余部分。

但是，作为处决李培英的后果之一，我们不仅要对付一个新的总经理，而且海关在机场的高层人员也换了三次，我们在顺义的一些盟友也退休了。当官僚机构对私营企业充满敌意时，当我看到我需要做更多的喝酒和讨好来建立更多的关系来重塑车轮时，我决定离开。

2010年，我们与几家公司展开谈判，以出售我们的股份。其中两家公司是中国的国有企业。第三家是Prologis，一家国际房地产投资信托公司，也是在机场建设之初向我提出低价收购的公司之一。段伟红和我为这笔交易争论不休，因为我不打算卖给国有企业，而段伟红则认为她对与国有企业的谈判过程有更大的影响力。我渴望商业交易的透明度，因为如果你和国有企业做交易，中国政府总是可以在几年后找你，提出虚假的指控，说你收到了一个虚高的价格（因此偷了国家资产），并把你扔进监狱。最终，段伟红寻求的交易没有通过，尽管两个中国追求者的

出现确实有助于推动Prologis交易的进展。2011年1月，Prologis买下了我们在合资企业中的股份，使我们获得了近2亿美元的利润。

对我来说，机场是一个无价的教育，让我了解中国的制度如何运作。我的一个朋友开玩笑说，刚完成第一阶段的工作，我就已经成佛了。

在段伟红和我卖掉我们的股份后，我开始游说她做两件事。首先，我们需要通过投资海外来分散风险。我知道中国共产党的历史，以及在1949年共产主义革命之后，党是如何想方设法没收财产的，包括我祖父的房子，他的律师事务所，以及属于我家的土地。党在1979年才开始容忍私有财产，但党给予的东西它可以拿走。

成千上万的中国富人把钱放在国外。我争辩说，我们应该跟随他们。段伟红勉强同意给我一个机会，让我在伦敦开一个办公室，探索对奢侈品牌、比利时巧克力、法国水晶和意大利羊绒的投资。但她并不认真。我们大部分的钱都留在了中国。

第二，我认为，我们应该开始在中国的公开市场上竞争项目，结束对关系和后门交易的依赖。中国正在建立土地的公开拍卖；这个过程变得更加透明。成功的公司，如SOHO中国，正在这个领域经营和繁荣，根据他们的投标，而不是根据他们的关系赢得合同。我建议，让我们去和这些公司竞争。在大洋，我们已经组建了一个伟大的团队。我相信我们能赢。

段伟红并不同意。公开市场让她害怕。她以前从未做过。她对她的裙带网络有巨大的信心，以促进我们的业务。她想继续按照旧规则在中国的棋盘上下棋。如果我们的公司在与其他企业的公平竞争中获得成功，这对她意味着什么？她认为自己的角色是一直给大洋公司提供内部机会。但是，如果大洋公司不需要内线，没有她也能赢得比赛呢？

段伟红有王岐山、孙政才以及其他部长、副部长和助理的名册，她相信我们能够在党内找到一个我们可以服务的新监护人。而且她一直在寻找新的人。2008年，张阿姨安排了一次与一位名叫习近平的中国新锐官员吃饭。他刚刚被任命为中国的副主席。张阿姨带着段伟红作为第二双眼睛和耳朵来衡量这位新星。我呆在家里。在这样的晚宴上，每个人都需要有一个目的。我并不是这种建立另一种关系的活动的必要参与者。

习近平带来了他的第二任妻子彭丽媛，她是一位来自中国人民解放军的迷人歌手，擅长演唱甜美的爱国歌谣，在明星效应方面有点类似于美国乡村音乐名人多莉-帕顿。习近平是共产主义革命家习仲勋的儿子，是中国红色贵族的一员。习近平的父亲是邓小平的重要盟友，是1980年代策划经济特区的关键人物之一，为中国的出口繁荣奠定了基础。

习近平在福建省的各种政府和党的职位上工作了17年。虽然在大规模走私丑闻发生时他也在那里，但他没有被牵连。习近平还在浙江省担任

过党的最高职务，该省是中国民营经济的引擎之一。

2007年，习近平在一场揭示中国政治制度的事件中获得了重大突破。一年前，上海市委书记陈良宇因涉及滥用该市公共养老基金的数亿美元的腐败调查而被免职。然而，陈良宇的下台并不是因为腐败。这是一个伪装成刑事案件的政治打击行动。它的出现是因为陈良宇拒绝向中国当时的党魁胡锦涛宣誓效忠。陈良宇曾是胡锦涛的前任江泽民领导的所谓上海帮的主要成员。当胡锦涛于2002年接替江泽民成为党魁时，江泽民拒绝放弃所有党内职务，继续担任中央军事委员会主席，并延长了两年。江泽民还在政治局常委会中安插了他的亲信；几年来，江泽民的手下占据了9个席位中的5个，使胡锦涛不能在江泽民批准的情况下做任何事情。因此，2006年，当胡锦涛的忠臣看到有机会扳倒忠于江泽民的重要人物陈良宇时，他们出手了。

2006年9月，陈良宇被迫下台，接替他的是上海市市长韩正。张阿姨告诉我们，韩正只上任了几个月，就被发现他的一个家庭成员在澳大利亚的一个银行账户里藏了2000多万美元。党组织也不能清洗韩正，因为如果党委书记和市长都被迅速赶走，这对中国主要金融中心的稳定是不利的。张阿姨告诉我们，韩正被允许回到他的市长旧职，而习近平被任命为上海的党魁。韩正也会被原谅他的罪过；他在2017年加入了政治局常委，并被任命为副总理，表明在中国，政治上的一致和忠诚胜过一切。

习近平移居上海被证明是偶然的，即使不是决定性的，在他升迁的过程中。这使他有时间接近江泽民，到2007年底，在江泽民的支持和胡锦涛的同意下，习近平加入政治局并搬到北京。当时，他显然是两名官员之一，另一名是毕业于北京大学的李克强，他们正在争夺在胡锦涛定于2012年任期届满时取代他成为中国共产党的下一任总书记。

令段伟红惊讶的是，在与习近平的整个用餐过程中，他让他的妻子来谈话。他坐在那里看起来有点不自在，偶尔会露出尴尬的笑容。段伟红说，她与习近平或彭丽媛都没有达成共识。整个桌子上没有任何涟漪。段伟红总是善于找到一个落脚点，特别是与高级官员的妻子们。但彭丽媛没有提供一个。习近平已经被安排得很好了，他和他的妻子都受到了保护。

段伟红和我利用我们在浙江和福建两省的关系，试图确定为什么党会选择习近平来管理中国。我们的许多朋友和联系人的共识是，他甚至没有边际的才能。毛泽东的前助手李锐与习近平的父亲关系密切，他回忆起几年前与习近平的会面，抱怨说他没有受过教育。无论如何，习近平将被证明是一个精明和冷血的政治内斗者，并成为一代人中中国最强大的党内领导人。

我们社交圈的普遍共识是，习近平将遵循中国的既定规则。段伟红相信，在习近平的领导下，我们将能够继续玩关公游戏，就像我们在胡锦涛管理党的时候一样。

我和段伟红之间关于分散风险和在市场上竞争的这种分歧随着时间的推移而增加。我的结论是，段伟红对开拓市场有一种深深的不安全感。她担心，如果我们不再依靠她的关系在中国赢得合同，她会变得无关紧要，而我可能变得过于独立。

由于这些顾虑，在我认为她应该放松控制的时候，她却寻求对我的言行进行更多控制。在我们的关系开始时，我压制了自己挣脱的欲望，并试图在段伟红的脚下学习。但我在生活中越是成功，我就越想制定自己的规则。一旦我们在北京成功了，我自然认为我们可以向中国其他地区和世界挑战。段伟红拒绝了，因为钱是在她的名下，我不得不跟着去。我这样做是不情愿的。

在中国有这么多机会做不寻常的事情，段伟红希望我们通过继续渗透到党的上层，培养更多的红色贵族成员来加倍努力。其中一个成员是李伯潭，他的英文名字是David。他是政治局常委贾庆林的女婿。

从2003年到2013年，贾庆林主持了中国人民协商会议，并进而主持了党的统战部，统战部领导党控制社会上所有非共产主义分子的工作，如少数民族、宗教团体和企业家。正如我前面指出的，由于孙政才，我在北京的市政协分会中获得了一个席位。

大卫的岳父头发蓬松，脸颊肥厚，腹部宽大，是一个快乐的、善于交际的人物，笑起来很轻松。他所谓的腐败也是传说中的东西。20世纪90年代初，在担任位于香港以北、台湾对面的福建省副省长、省长和省委书记期间，据传贾庆林教唆了一个大规模的走私企业。这是规模巨大的走私活动，涉及数千辆外国汽车、数十亿支外国香烟、数吨外国啤酒和超过六分之一的中国石油进口，都通过福建沿海的港口流入中国。

贾庆林的妻子（也是大卫的婆婆）林幼芳在整个走私事件中担任福建省最大的国有进出口公司的总裁。我被告知，1999年丑闻爆发后，曾经是党内社交圈的领军人物的林幼芳非常害怕她和她的丈夫会被卷入调查，以至于她崩溃了，失去了说话的能力，并在北京住院多年。尽管如此，林和贾都没有被起诉，这证明在中国，不是你可能做了什么，而是你认识谁。

党的总书记江泽民从1960年代两人在机械工业部共事时就认识了贾庆林。江泽民不仅确保这个家庭得到保护，他甚至还提拔了贾庆林。

1996年，江泽民将贾庆林带到北京，担任该市的副市长。第二年，贾庆林成为市长。2002年，贾庆林被提升为政治局常委，成为九名成员之一。2007年江泽民从常委会退休后，贾庆林作为江泽民政治派别的代表

继续留任。贾庆林将任职至2012年。因此，对段伟红来说，培养他的女婿李伯潭显然还是值得的。

李伯潭身高六英尺，有一个成功的中国商人所特有的肥硕。他穿得很潇洒，但很随意。他喜欢和北京的人群混在一起，和艺术家、歌手、导演以及中国红色贵族的儿子和女儿们交朋友。

李伯潭显然是通过利用他岳父的关系发了财。他在许多公司拥有大量股份，主要是通过他的控股公司——位于北京的昭德投资公司。2009年12月，李伯潭开设了“茅台俱乐部”。当时，似乎每个有钱的人都想拥有一个私人俱乐部，它们像野草一样在北京、上海和广州发芽。谨慎是一个目标；在一个私人场所，你可以进行政治和商业交易，没有人知道你在和谁见面，他们也不能偷听。此外，共产党的皇室成员羞于在公众面前炫耀他们的财富，但却喜欢在值得信赖的朋友中这样做。私人俱乐部允许他们在闭门造车的情况下进行炫耀。最后，在许多情况下，私人俱乐部最好的一点是，你可以在国有财产上开设俱乐部，利用政府的资产为个人牟利。享受到低管理费。

李伯潭将他的俱乐部设在北京市中心一条绿树成荫的街道上，靠近紫禁城，是一座传统的四合院，显然属于北京市政府，这一安排似乎因贾庆林曾经担任过北京市市长和党委书记而得到缓解。

走进茅台俱乐部，你会看到一张精致的桌子，直径超过20英尺，由黄花梨树的树干制成，这是中国最珍贵的木材之一，几乎已经灭绝。在桌子的表面，木头的波纹纹路就像在金色桌面上跳舞的幽灵。桌子后面是一个宽敞的入口，通向庭院和私人餐厅。俱乐部装饰着无价的古董，或者至少是好的赝品，充满了李伯潭和他周围的人所培养的那种东方的复杂性。

李伯潭的最大卖点是它与贵州茅台酒公司的后方渠道，该公司是中国商业精英首选的茅台酒的酿造者。李伯潭甚至在公司董事会有一个席位。这种联系是在贾庆林的明显帮助下建立的，贾庆林作为党的统战部部长，其触角深入到中国所有少数民族，如藏族和维吾尔族占主导地位的地区。茅台酒是在贵州省酿造的，贵州省是苗族的故乡，苗族是居住在中国西南部山区的一个山地部落，在越南、老挝和柬埔寨都有分支。

I

李伯潭告诉我，他锁定了该公司每年发布的三分之一的十年期茅台酒。在中国销售的大多数陈年茅台酒几乎不含一滴真正的老酒。大卫有机会接触到真正的东西。

茅台酒是中国的国酒。每个有身份的人都会买一些特殊年份的酒来炫耀。人民解放军、国务院和警察都有一个年份的酒。一些酒的价格为125,000美元或更高。茅台酒鉴赏家们的姿态让人想起美酒爱好者们所

表现出的那种势利和独占欲。“你拿82年的拉菲，我就拿69年的反击”。这与茅台酒没有什么不同。

李伯潭把他的十年陈酿的茅台酒装在红瓶子里出售。我们称它们为“红毛”，或红毛，是对“茅台”一词的戏称。我们圈子里的人从来不碰正规商店的茅台酒。中国的造假行业什么都造假，尤其是茅台。中国的造假者非常善于将仿制的茅台装瓶，以至于正常的中国人都会去海外购买茅台酒，认为外国商店可以信赖地储存真酒。

那些想获得李伯潭珍贵的“红毛”的人必须加入茅台俱乐部。入会费用高达数十万美元。但是，就像获得北京的车牌需要巧妙地利用关系一样，光有钱也不能保证在茅台酒俱乐部中占有一席之地。李伯潭必须对你进行审查，鉴于申请人必须是重要人物，会员资格很快就成为北京最抢手的职位之一。中国的一些顶级富豪是董事会成员。刘长乐是凤凰卫视的董事长，这是一个设在香港的技术性私营媒体帝国，主要进行亲北京的宣传。还有中国最大的国有企业——中信集团的董事长孔丹，以及科技巨头阿里巴巴的创始人马云。有一次我走进俱乐部，遇到一个面容清秀的男孩，他自我介绍说叫阿尔文。后来我才知道，他是江泽民的孙子阿尔文。阿尔文在20多岁时就创立了一家价值10亿美元的私募股权企业。

在经营俱乐部18个月后，李伯潭向我提出了创建一个葡萄酒俱乐部的想法。段伟红总是对与权力打交道感兴趣，鼓励我培养李伯潭。段伟红和我同意成为葡萄酒俱乐部计划中的天使投资者。我与李伯潭分享了我对葡萄酒的知识。大多数时候，我只是给他涂上黄油。李伯潭会对某个特定年份的葡萄酒大加赞赏。不管它的质量如何，当大卫称赞它的酒体、单宁和风土时，我都会像个摇头娃娃一样点头。

李伯潭和我开始为葡萄酒俱乐部寻找一个地点。有一天，我们在北京的北海公园散步，该公园位于中南海北门对面，是中国共产党的总部。我们正在考虑“借用”公园里的一座建筑的想法，并四处打探，看看它是否适合翻新。这又是一个将国有资产重新用于私人用途的例子。

当我们绕过设施时，李伯潭注意到有人大步向我们走来。他戴着线框眼镜，穿着深蓝色的西装，没有打领带，有一种中国官员的感觉。“我的上帝，”李伯潭在那人走近时说。“这是孟部长。”孟建柱是公安部部长，是中国的最高警察，他是出来吃完饭后散步的。我们像两个小学生一样逃离了现场。“这里没有葡萄酒俱乐部，”大卫在我们匆忙离开时嘟囔道。没有人想和孟部长打交道。

我把我的管理团队借给了李伯潭，这样他就可以起草一份商业计划。像许多红色贵族一样，他没有一个好的员工。他并不真正需要一个。他利用关系来获得内部交易的机会，或兜售他因其身份而获得的东西，从

而赚到钱。他利用贾庆林获得茅台酒，他有一个有保障的市场。有一段时间，李伯潭的投资公司最大的资产是友谊商店大楼，这是北京东边建国门外大街上的一个地标。有传言说，李伯潭是在他的岳父的安排下获得该建筑的，他安排原主人出狱。出狱后，该商人将该建筑转让给了李伯潭。李伯潭的公司还赢得了在北京周围无处不在的公共汽车站出售广告的独家合同。这是一个印钱的许可证。后来，李伯潭将投资于电动车技术，在一家名为Canoo的美国公司中分得一杯羹。

虽然李伯潭不是红色贵族出身，但他嫁入了贵族阶层，并采用了其中的一些怪癖。他把浓密的咸椒色头发剪成平头，这是对党的军事根基的回顾。当你进入他的办公室时，他会给你茶和雪茄。雪茄必须是古巴产的，以示对世界革命的嘲讽。茶总是来自云南的陈年普洱，以反映他渴望的文化真实性。在室内，李伯潭穿着黑色棉拖鞋，白色鞋底和白色袜子，反映了老北京胡同里的男人的传统。这双时髦的鞋含有一个问题。解码后，它说。“我们的祖先在古代中国穿这种鞋。你们的呢？”

2011年春天，段伟红建议我们带李伯潭和他的妻子贾强去欧洲，给他们上一堂葡萄酒的速成课。他喜欢这个主意，并邀请了另外两个潜在的葡萄酒俱乐部投资者和他们的妻子一起去。第一个是中国最大的房地产开发商恒大集团的首席执行官许家印，他的儿子在我安排的家庭财富研讨会上打瞌睡。第二位是俞国祥，一个满口脏话的建筑公司大亨，绰号小宁波，因为他既矮又来自上海南部的港口城市宁波。我们都在考虑每人投资500万美元来建立俱乐部的葡萄酒收藏，并让俱乐部运作起来。

我不知道李伯潭和他的妻子Jia Qiang以前是否去过欧洲，但他的女儿Jasmine肯定去过。2009年11月，Jasmine身着Carolina Herrera的落地长裙，在巴黎Hôtel de Crillon的年度名媛舞会上大出风头。这名新面孔的照片登上了《巴黎时尚》。Jasmine后来在斯坦福大学上学，然后在巴拿马文件中被确认为两个离岸投资实体的唯一股东，这些实体在英属维尔京群岛注册，专门从事投资和咨询。看上去苹果并没有从贾庆林的树上掉下来。

我们在欧洲旅行的第一件事是交通。这时，段伟红已经习惯了乘坐私人飞机，她和我已经加入了购买价值4300万美元的湾流G500的等候名单。我们建议使用喷气机。李伯潭同意了，但补充说，为了方便起见，也许我们应该乘坐三架。2011年6月，我们四对夫妇启程前往巴黎。

我们原计划乘坐三架喷气式飞机，但在最后一分钟，其他人决定要打牌。我们仍然乘坐另外两架喷气式飞机；他们只是空着跟着。面子在这里起了作用。“如果你有一架私人飞机，那么，我也得有一架。”另外，作为中国人，你永远不知道，也许会出现一个商业机会，我们中的一个人必须提前赶回去达成交易。

在船上，当我们的妻子聊天和品尝寿司时，我们玩起了斗地主，这是一种流行的中国纸牌游戏，起源于50年代初中国共产党的残酷土地改革运动。通过多轮竞价，谁先出完所有的牌并“杀死地主”，谁就赢了。我对这种赌注感到惊讶。我不是一个有成就的赌徒，我是一个不情愿的参与者。我在那条腿上丢了10万美元。我感到很尴尬，而不是担心。把钱输给这样的人，实际上可能会对生意有好处。谁不欢迎心甘情愿的傻瓜？我知道他们总是会邀请我回来，为我提供一个加深个人联系的机会。

在牌桌上，谈话转向了商业。俞国祥显然以前曾多次与法律打过交道。据报道，他曾“借给”一位浙江省官员50万美元，以赢得一份价值12亿美元的合同，在杭州市周边修建一条高速公路。该官员最终因腐败被判处终身监禁。已发表的报告和美国外交电报还将俞国祥与2003年上海国家管理的养老基金的一笔可疑贷款联系起来，这笔贷款使他能够以1.5亿美元购买上海静安希尔顿酒店。

为俞国祥和他的违法行为干杯，李伯潭宣称，“在今天的中国，监狱是现代版的黄埔军校。一个没有进过监狱的中国商人是没有成就的”。对我来说，这是一个相当惊人的说法。黄埔军校曾是中国版的西点军校，一个神圣的机构，中国第一代现代军官在20世纪20年代和30年代在这里接受培训。将一个商人所服的刑期与一个爱国的中国学员所完成的军事教育相提并论是一种亵渎。你会认为，在这些圈子里，服刑是一个黑点，黄埔军校会受到尊敬。但是，中国第四大政客的女婿却在这里崇尚刑事监禁。其他人都郑重其事地点头同意，碰杯，并喝下一壶克鲁格香槟酒。虽然我对李伯潭的厚颜无耻感到相当惊讶，但我并不特别担心。段伟红和我在我们的交易中一直很小心，保持在法律的范围內。

段伟红指示我为这群人表演节目，一旦我们降落在第一站法国，节目就开始了。2011年6月10日晚，我在Pavillon Ledoyen组织了一次晚餐，这是巴黎最古老的餐厅之一，位于香榭丽舍大街以东的花园中。我告诉我的客人，在这里，在这个城市繁华的第八区，是拿破仑第一次见到约瑟芬的地方，也是决斗者在附近的布洛涅森林中互相射击后，来这里用宴会来埋葬仇恨的地方。

餐厅的三面都是修剪整齐的场地，透过挂着白色窗帘的宽大窗户向外看。桌子上闪烁着白色桌布和银色餐具的光芒。当晚的客人包括几对法国夫妇、沙特王子、德国实业家、一桌日本商人和一些衣着不整的美国人。我们被领进了一个包间。厨师Christian Le Squer在烹饪界享有盛名，他从为拖网渔船上的甲板工人提供快餐到成为米其林星级厨师，一路走来。

我邀请了一位法国朋友Fran?ois，他拥有法国最大的1960年以前的葡

萄酒私人收藏之一，在一个嗜酒如命的国家，这可不是一件容易的事。我请François和Le Squer大厨一起策划这顿饭，因为我想向我的朋友们展示法国人是如何精细地对待他们的葡萄酒，以及他们在美食体验方面的用心。中国的共产主义革命打破了我们与帝国中国著名的工艺和鉴赏力之间的联系。这是我让我的旅伴们接触到传统之美和一些真正的好酒的方式。

除了三瓶香槟和一瓶来自罗斯柴尔德家族的私人收藏，François设计了一个垂直品酒会，品尝六个年份的拉菲，都是大瓶的，从1900年开始，然后是22年，48年，61年，71年，和1990年。厨师Le Squer将这些酒与烤乌鱼、红烧多宝鱼、春羊肉和烟熏鳗鱼吐司搭配在一起，最后配上柑橘雪糕。光是这些酒就超过了100,000美元，我们吃喝了几个小时。是的，这是显眼的消费，但对段伟红和我来说，这是有目的的显眼。

在中国，政治是致富的关键，而不是相反，而李伯潭在政治上与这个系统有联系。段伟红和我在那里建立了一个联系。段伟红总是需要她在她的棋盘上再加一个棋子。段伟红和我都对李伯潭的妻子贾强感到惊喜。尽管她有党的血统，但她很随和，很平易近人。

段伟红专注于擦亮我们的个人品牌，以及完善我们作为一对夫妇如何在人群中脱颖而出。她扮演的角色是一个能够接触到东方的女人，是中国学问的缩影。我扮演的是一个可以进入西方及其生活方式的男人的角色。在欧洲，我为我们小组打开了通常会被锁住的门。为了突出我对中国以外世界的了解，我策划了旅行的每一步。为什么住在这里而不是那里？为什么在这里吃饭，在那里购物？为什么要喝这个而不是那个？我有答案。从这个角度来看，晚上的价格是表演的一部分。

在巴黎之后，我们去了波尔多，参观属于罗斯柴尔德家族的一个庄园。我在参与我的家族遗产项目时，在早期的欧洲旅行中已经认识了罗斯柴尔德家族的这个分支。在这个庄园里，七十岁的埃里克-罗斯柴尔德，这个在纽约出生的家族子弟，和他的妻子玛丽亚-贝特丽丝，招待我们吃了一顿饭。银行家、葡萄酒商、慈善家，埃里克是个多才多艺的人。那天，埃里克穿了一套精心裁剪的西装，显然很受人喜爱，上面点缀着补丁，不仅仅是在肘部。我的同伴们都感到惊讶。又是一个教学时刻。我对我的同伴们说，这是旧时代的风格。在过去，这是一套量身定做的西装。它的年头越来越长了，但埃里克不愿意放弃它，对它进行了精心的处理。对于一群略显庸俗的中国新贵来说，这套西装的故事是一个学习如何珍惜我们拥有的东西的机会。

在波尔多之后，我们飞往地中海沿岸的蓝色海岸。房地产开发商许家印想看一艘船。许家印是一个自食其力的人，1958年出生在河南省农村

的一个村庄。徐的父亲曾是一名仓库工人，就像我父亲一样。他的农民母亲在他八个月大时去世，他由祖父母抚养。在他20岁的时候，他在中国南部的一家钢铁厂工作。

许家印升任该厂总经理。20世纪80年代末，当工厂被私有化时，许氏辞职。铸造厂的工作是很危险的，而许家印已经组建了一个强大的团队。他说服团队和他一起离开，去做房地产开发。

那是在1992年，那一年，中国最高领导人邓小平前往中国南部城市深圳，以恢复经济改革，并缓解1989年6月在天安门广场周围领导镇压民主抗议活动的强硬派。许家印和他的团队正好赶上了房地产开发浪潮的高潮。当我们在欧洲的时候，他已经赚了数十亿，向中国新兴的中产阶级出售公寓。

我想，许家印的争取关系的技巧比我们的更赤裸裸的。有一天，段伟红与许家印和张阿姨在北京吃完饭后，他邀请段伟红去一家珠宝店，并提出要为她买一枚超过100万美元的戒指。段伟红拒绝了，她知道她将来必须以某种方式支付这笔钱。随后，许家印买了两个一模一样的戒指。很明显，这两枚戒指并不是为他的妻子准备的。在中国，有几种方法可以引起当权者的注意。徐的首选方法是通过赠送贵得离谱的礼物。

许家印想去看看停靠在法国南部海岸的一艘价值1亿美元的游船。这艘船属于一个香港商业大亨（同样价值数十亿美元）。和李伯潭一样，许家印对开设自己的私人俱乐部很感兴趣，但许家印认为水上机构比像李伯潭在北京小街上的机构更隐蔽。许家印设想在中国沿海建立一个漂浮的宫殿，供官员们饮酒作乐，远离中国反腐警察和新生的狗仔队的窥视。

它告诉你一些关于那个特殊时期的事情，我们没有人被1亿美元的价格标签所吸引。在这些喷气式旅行者中投放这种类型的资金，即使不是例行公事，至少也不会完全脱离常规。但是，当我们到达码头，看到这艘船时，让我印象深刻的是其装饰的低调。当然，这是一艘巨大的船。要管理它，你需要十几个厨师、女仆和服务员。但对于1亿美元来说，你会期待更多的优雅，悬吊的吊灯，以及多年前在香港与我父亲和他的老板第一次乘坐劳斯莱斯时让我着迷的那种镶嵌木料。”这就是你花一亿美元得到的全部吗？”我问道。不用说，许家印没有买这艘船。

在旅途中，我们这帮人对欧洲的历史或文化几乎没有表示出任何好奇心。我的同伴们是中国第一代富人的一部分：像许家印这样从头开始的企业家；像小宁波这样强硬的开发商；以及像李伯潭这样的共产主义贵族成员。大胆的人得到了回报。入狱是一种职业风险。教育不是一项要求。像他们这样的人对博物馆里的名画不感兴趣。他们都是为了在这个世界上留下自己的印记。总之，现在是购物的时候了。

继法国里维埃拉之后，我们把目光投向了米兰。我们男人躲在宝格丽酒店里，而我们的妻子则在米兰的时尚区Quadrilatero della Moda疯狂地消费。她们就像斗兽场的角斗士，争夺谁能买得起什么。我从未想过购物是一项血腥的运动，但我知道什么呢？在米兰机场准备返回中国时，由于他们花了这么多钱，花了三个小时来处理他们的增值税退税。在此期间，我又被叫到了贵宾室的牌桌上。这一次我输了20万美元。幸运的是，从来没有人要这些钱。

在回家的路上，我躺在真皮桶椅上，在欧亚大陆上空三万英尺的地方，我思考着我们的生活所走过的惊人历程。“就在几年前，”我大声说，“我们能骑着飞鸽牌自行车到处跑就不错了。现在我们坐上了私人飞机。从那里到这里，不到一辈子的时间，足以让你头晕目眩。”其他人点了点头。回到中国后，段伟红和我决定，现在成立葡萄酒俱乐部的时机还不成熟。

张阿姨也喜欢旅行，在她丈夫在职时，段伟红和我为她安排了旅行。“一旦老头子退休，他们就不允许我离开中国，”张阿姨有一次观察到，“所以我最好在有机会的时候去海外旅行。”党禁止大多数退休的高级领导人离开中国，这是中国制度的一个特殊之处。例如，前总理朱镕基被阻止在哈佛大学担任访问学者的职务。在其他国家，前高级官员往往在幕后发挥有益的作用，他们可以达成妥协，提出建议，并引导批评，而现任官员则不能。但是，一直痴迷于全面控制的中国共产党却把这种途径封闭起来。

在路上，张阿姨是一股能量旋风。我们带她去了阿根廷的潘帕斯草原、新西兰的峡湾、澳大利亚的内陆地区、法国卢瓦尔河谷的城堡，还去了瑞士，在那里她消失在高级水疗中心，接受长寿治疗。

在一次冒险中，我们在2007年飞往苏黎世，我开车带着张阿姨穿过半个国家，来到日内瓦湖畔蒙特勒和沃韦之间的Clinique La Prairie水疗中心。她预约了拉皮和注射羊胎素，以抵御老龄化带来的变化。我为她办理了入住手续，并在水疗中心的等候室坐了下来。一群穿着浴袍、脸上裹着纱布的妇女列队走过。几个小时后，张阿姨出现了，她身上也缠着绷带，我们回到了酒店。

几天后，绷带解开了，张阿姨没有注意到她耳朵周围突出的切口痕迹，准备上路了。她对生活的渴望远远超过我的企业家朋友。她设定了一个艰苦的步伐。

在一家五星级酒店的套房里，她5点起床，带着从北京带来的电饭煲匆匆走进餐厅，迎接新的一天。在欧洲服务员疑惑的目光下，她准备了米粥，用她随身携带的中国腌制蔬菜进行调味。到了6点左右，早餐已经准备好了，张阿姨派了一个下属来叫我们起床。睡懒觉或叫西式早餐

是禁忌。对我来说，这是件特别痛苦的事。我喜欢我的羊角面包。

一群好奇的挂靠者附和着张阿姨。前工厂经理黄某到处跟着；我们从未发现他偷偷进入张阿姨的房间，但每个人都认为正在进行手淫活动。另一个自称“阳光”的人，是张阿姨儿子温云松的朋友，也跟着我们。

早餐结束后，7:30我们就上路了，乘坐一辆大货车，由中国司机驾驶，在欧洲的乡间驰骋。张阿姨也不是一个博物馆的人，但她喜欢户外活动。从清晨到晚上9点，她马不停蹄。午餐或晚餐时，我必须找到一家中国餐馆，这在瑞士的荒郊野外或阿根廷的牧场国家往往是一个挑战。

对我来说，这是一种狂热的旅行方式。我把张阿姨安排在欧洲最好的酒店，并为她找到一些最好的餐厅。我经常为一张床每晚支付一千多欧元，但我们从来没有在房间里呆过，很少在最好的餐厅吃饭，而且我们几乎在黎明时分就出门了。

张阿姨从未与中国的保安人员一起旅行。而且在我们看来，我们所访问的国家的安全部门也不知道她是谁。在新西兰的峡湾之旅中，当我们和一群西方游客欣赏风景时，张阿姨喝下了一杯方便面，我们感到很好笑。这些人不知道在他们旁边啜饮的老太太是中国总理的妻子。

I. 在西方，苗族被称为“苗族”。

我曾经写过，运气是大多数财富的核心。段伟红和我在中国平安的首次公开募股中获得了幸运。然后我们又有了一次。

在他担任机场负责人的早期，李培英与一家大型国有企业——北京旅游集团签署了一份谅解备忘录，以购买北京旅游集团在北京市中心持有的一家酒店。李培英想重新开发这个地方，并将北京首都国际机场集团的总部设在市中心。这将是一个巨大的虚荣心项目，但它从未进行过。我们在机场的合资企业成立大约一年后，李培英告诉我这笔交易。

李培英说他对在该地块上建房不再感兴趣。我不知道，但李培英几乎一直在接受党的中央纪律检查委员会的腐败调查。因此，他为机场集团建立第二个总部的梦想——就在他最喜欢的寿司店附近——自然也就落空了。

我问李是否我们的合资企业可以从机场买下这个项目。他认为这是个好主意。我们向北京旅游集团提出了这项交易。

位于北京朝阳区的工地沿着亮马河走了500码，当时亮马河是一条臭气熏天的水道，冬天结冰，春天则是有害藻类繁殖的场所。华都饭店是一个有点破旧的三星级四层楼的设施，有一个令人惊讶的好食堂，是这个地方的支柱。

我们让独立审计师对土地进行了评估，并通过机场和北京旅游集团的党委对数字进行了分析。段伟红和我不知道房地产价格的走向，但我们

乐观地认为事情在向好的方向发展，我们打算尽可能多地控制土地。一旦双方就土地和酒店的价值达成一致，大约1亿美元，我们的合资企业就用一家国有银行的贷款买下了它。

我们也让这个项目搁置了多年。我所有的精力和我们所有的资本都被机场消耗掉了。然后段伟红去了纽约，有了阿里斯顿。最后，到了2010年，我准备好了建设。但政治再次阻碍了我。

李培英被捕后，新的法规出台，禁止机场参与其核心业务以外的任何事情，特别是房地产，因为土地交易已经成为腐败的源头。因此，正当我把注意力转移到开发该地块时，我们最大的合资股东——北京首都国际机场集团却临阵脱逃。

机场找到我们，实际上是命令大洋公司向合资企业购买这块土地。机场说，它首先要对土地进行重新评估，然后以新的价值将其卖给我们。当然，机场是想赚大钱的。在此期间，北京的土地价值飙升，特别是在黄金地段，如亮马河岸边的大片土地。

我们反驳说要以合资企业支付的原价加利息购买该土地。我们注意到，机场基本上是在强迫我们把土地从合资企业手中拿走。我们希望合资企业能开发这块土地。为什么我们要以虚高的价格从合资企业手中买下这块土地？

根据规定，只有在公开招标后才能出售土地。但这个过程可以通过管理来吓退竞争对手。首先，出售的项目实际上并不是土地；而是一家拥有花都饭店的控股公司，而花都饭店本身就拥有土地。除了我们，没有一个潜在的买家知道这个控股公司的负债。对他们来说，这是个黑匣子。最后，我们出价1.3亿美元，是唯一的出价。段伟红和我凑足了资金。这一次，张阿姨真的拿出了一些钱，大约4500万美元。

最终，这个重建项目——包括一个酒店、住宅、办公空间和博物馆——将成为一笔巨大的意外之财。花都饭店占用了大约45万平方英尺的面积。当我们把它建好后，新址包含了四座建筑，地上有将近150万平方英尺，地下有80万平方英尺。我只能猜测今天的总价值。但它一定是在25亿到30亿美元之间。没有人知道，北京的房地产价格会像现在这样升值。这在很大程度上是运气。

对我来说，这个项目是一种快乐。监督机场的建设是我的训练营。现在我已经成功了，重建项目是我可以利用我的训练，避免新手的错误，并发挥我的创造力的地方。

我们的第一个冲动是要在北京建造最高的建筑。段伟红和我举行了一次有世界上最著名的建筑师参加的竞赛。我们收到了建筑师诺曼-福斯特关于建造一座1250英尺高的大厦的建议。但法规要求，项目对面的住宅公寓区在一年中最短的一天里要有两个小时的阳光照射。所以我们被

迫将高度减半，并利用我们控制的每一平方英寸的土地。段伟红向画家曾梵志提供了一个机会，将他的工作室设在我们正在规划的博物馆的顶层，并在隔壁增加一个娱乐空间。在下面的楼层，博物馆将展示曾梵志的作品，其中许多作品在世界各地的售价高达数百万美元。中国的大多数博物馆是由国家管理的。拥有一个私人拥有的博物馆将改变你策划展览的方式。

最后，我们获得了建造四座大楼的许可。一个酒店和公寓将共享一个20层的结构。然后是两座办公大楼和博物馆。办公空间几乎占了整个项目的四分之三，另外四分之一是酒店，剩下的四分之一是公寓。我们只有有限的店面；中国的商场建设得太多了。我们计划将博物馆建在离亮马河岸边仅几英尺的地方。

在我看来，这个场地是北京最好的场地之一。项目的整个南侧沿河岸而建。北京最古老的使馆区之一就在河的另一边，这是一个绿树成荫的社区，由两层楼的房子和教堂组成，周围有广阔的场地。在没有雾霾的好天气里，你可以从这里望向一片绿色的海洋，就像你从曼哈顿第59街向北望向中央公园一样。此外，北京市政府正在清理河道。腐烂的气味消失了。

段伟红和我在我们的职业生涯中一直住在世界上最高档的酒店。我们知道他们是如何运作的，也了解什么是好的房间。与机场项目不同，我们不需要走遍世界去研究酒店，因为我们的生活已经不自觉地投入到这项工作中。段伟红和我雇用了一个由室内设计师、照明设计师、建筑师和工程师组成的全明星系列。为了设计项目周边的景观，我们采访了一位从父亲那里继承了禅宗寺院的日本僧人。我们最终选择了一个来自澳大利亚的团队。为了设计博物馆，我们与普利兹克奖得主、自学成才的安藤忠雄签约。对于办公大楼、酒店和住宅，我使用了纽约的Kohn Pedersen Fox建筑公司，该公司曾在世界各地建造摩天大楼。

我们的任务是使其成为中国有史以来最好的房地产项目。我们不惜一切代价来实现这一目标。我们有意地将自己与其他富有的开发商区分开来，他们雇用设计师，然后让他们做决定。这种模式的问题是，设计师和开发公司的高管从未过过奢侈的生活。段伟红和我有过一十年来。我们知道，如果我们能把我们的审美和我们团队的专业精神结合起来，结果将是令人印象深刻的。我把这个项目命名为“创世纪”，因为我相信我们可以在全球房地产开发中书写新的篇章。

2011年1月，我们在北京与我们的设计团队举行了一次启动会议。来自世界各地的大约七十人挤在一个会议厅里。我在会议开始时发表了讲话。我穿着一套深蓝色的西装。我还穿着一双由法国鞋匠Atelier du Tranchet定制的深红色鞋子，名叫Sergios。”你见过像我这样穿戴的业

主来参加这样的会议吗？”我问道。“看看这双鞋！这就是我想带来的风格。这就是我想为整个项目带来的风格。”整个大厅的人都笑得很开心。但他们知道我是认真的。对他们来说，在一个可以列入他们简历的项目上工作是很有启发的。他们从未见过一个业主准备花这么多钱做得最好，从不偷工减料，追求完美，还穿着鲜红的鞋子。

中国到处都是酒店，部分原因是中国商人喜欢酒店，就像他们喜欢私人俱乐部一样。国有企业的高管们喜欢建造酒店，因为他们可以像俱乐部一样使用这些酒店来招待联系人或追求情妇，所有这些都由国家出资。即使在退休后，国有企业的前高管也会在游泳池里游泳，在餐厅就餐，或免费预订房间。北京的五星级酒店比世界上任何其他城市都多。我知道，如果我打算在项目中加入一家酒店，我想要一家规模有限的酒店，以使它至少有一个争取盈利的机会。我决定与宝格丽合作，宝格丽是世界酒店中的一颗明珠，也是一个能够提升整个项目价值的品牌。最初，我主张建一个有60个房间的酒店；而宝格丽想要更多。我们最终确定了一百二十个房间。

我深入研究了房间设计的每个方面。我希望我的酒店能给客人提供他们在其他地方无法得到的东西，这些小装饰能改善经常令人紧张的旅行体验。例如，大多数五星级酒店几乎没有提供足够的空间给一个打开的行李箱。但旅行者往往是成双成对的。我指示我的建筑团队确保我所有的房间都有足够的空间容纳两个行李箱。这额外的五平方英尺被证明是一笔很大的开支，但这是值得的。

我们和宝格丽争论过谁能得到顶层，是酒店还是公寓。我们希望顶层是住宅，因为在这样的黄金地段，它们会卖出北京最高的价格。宝格丽最终屈服于我们的愿望。段伟红和我选择了顶楼，这是一个占地一万平方英尺的公寓，为我和阿里斯顿配备了一个室内游泳池。这将是我们的家。

段伟红在2010年我们启动项目时回到了工作岗位。我们开始在员工面前就项目细节公开争吵。她似乎很喜欢和我唱反调。我们会在晚上谈论这个问题，她会同意这看起来并不好，但第二天她又会这样做。最后，我们决定分担责任，限制我们在办公室内的互动。

我负责市场、规划、战略和销售，她负责施工、成本和质量控制。不过，还是有很多交叉的地方。在联席会议上，她还是会公开地把我拒之门外。有一次会议涉及住宅的大小，这涉及到详细的财务和政治计算。我们寻求什么样的客户？是以300万美元购买1400平方英尺的小单元的人，还是以20倍的价格购买一整层楼的人？不要忘了，那是中国蓬勃发展的年代。也许有人想在中心城区建一座空中豪宅。我们当然也是如此。

就社会地位而言，这些将是完全不同的客户。单纯的富人与富人之间的关系。他们甚至应该混在一个共同的电梯和一个共同的大厅里，还是应该有单独的入口？当涉及到政治时，在一个所谓的共产主义国家，人们花几千万美元买一套公寓是否明智？在中国，人们会不会害怕花这样的钱？我们应该如何押注社会和政治趋势？

我的团队花了几个月的时间研究这个课题，我们与段伟红和她的小组分享了我们的发现。毕竟，他们是建设者。段伟红没有留下什么印象。她不喜欢我们建议的组合。但我感觉到，她对我发号施令感到不舒服。她在房间里转了一圈，问她的团队对我们的计划有何看法。他们七嘴八舌。我感觉自己又回到了机场，和取代李培英的总经理在一起。每个人都有不同的意见，而缺乏共识意味着我们无法完成任何事情。

段伟红随后宣布，她想暂时搁置这一决定。我很生气。“你以为你很聪明，你去做吧。”我大喊，并补充说，“我受够了。”我走了出去。这不仅仅是一个意见分歧的问题。段伟红在公共场合公开不尊重我，鉴于我一生都在担心面子问题，这尤其令人痛苦。

我与段伟红的关系一直包含着我与父母关系的回声。当段伟红和我第一次见面时，她不停地批评我，就像我父母那样。我把这种指责记在心里，改变了我的生活方式、穿着、说话和行动，试图遵循她的成功秘诀。但是，一旦我成功了，我就面临着，就像我和我父母一样，我的私人世界和我的公共世界之间的差距，前者被段伟红的不赞同所染指，后者则充满了荣誉和成就。有些东西必须要付出。

事后看来，我相信段伟红觉得有必要宣扬她的权威。她离开中国去生阿里斯顿，随着我在公司地位的提高，她觉得自己的地位被削弱了。我自己建立了管理团队。除了首席财务官之外，所有的招聘都是我做的。从机场开始，我从头开始组建了团队。当我出售我们在机场的股份时，与Prologis的交易的一部分是，整个管理团队将与我一起离开。建立这个团队是我所完成的最伟大的事情之一。段伟红专注于与党内大佬们建立关系。但我和我的团队实际上开展了工作。段伟红没有参与很多这种劳动，这放大了她的不安全感。

我和我的团队努力创造一种中西合璧的混合文化。与大多数中国老板不同，我相信周末可以休息。同时，我也不是一个从三千英里外强加价值观的跨国公司。我从头开始设计一切。我相信个人成长。如果我不这样做，那就太虚伪了。毕竟，在PalmInfo公司倒闭后，我在上海花了很多时间，后来又在阿斯彭研究所努力改善自己。我配合国际公司的福利待遇。我支付了一些高级员工的费用，让他们获得MBA学位。我也没有雇用亲戚。段伟红曾帮助她同父异母的弟弟在天津的房地产业务，但他从未在我的工资单上。因此，我们避免了困扰许多其他中国公司的派系

纷争。

尽管我们是夫妻，也是商业伙伴，但段伟红和我之间的竞争非常激烈。她塑造了我，促进了我的成功，但现在她觉得我正在挑战她的权威，她担心我不再需要她了。她说得很有道理。我相信时间是站在我这边的，以我的专业知识为驱动因素，我们的公司很快就会与中国或国际公司在中国和国外的发展项目上进行公平竞争。我也期待着有一天，段伟红和我将以更平衡的方式分享我们的财富。但段伟红显然不愿意改变。她把玩关系游戏看作是她唯一的技能，她害怕有一天不再需要关系游戏，也就是不再需要她。

一旦我们在2012年获得建造宝格丽的批准，该项目就不像机场那样依赖关系，所以段伟红的作用较小。外国人主导了工作。我所有的承包商都是国际的。我们没有混迹于觥筹交错之间。我把茅台酒留在了我的后视镜里——尽管当我偶尔打开一瓶陈年红葡萄酒时，团队都很欢迎。

尽管我在工作中感到快乐，但我与段伟红的关系开始恶化。具有讽刺意味的是，甚至是悲剧性的是，一个本可以使我们更加亲密的项目似乎正在将我们拉开。我现在可以看到，我们在感情上从来没有足够的亲近，对我们的关系分析得太务实了。段伟红一直认为，在我们的关系中，激情应该退居次要地位，只要基本的逻辑是强大的，我们这对夫妇就能经受住。

但我的观点是，逻辑是不够的。在生活中，我们在处理关键关系时，将跳下悬崖与经过计算的自我利益混为一谈。没有完美的公式。但段伟红和我显然没有正确的公式。我们的结合中投入的情感太少。现在回想起来，那是能让我们在一起的胶水。情感本来可以作为软组织，这样，当骨架被削弱时，仍有一个重要的层来缓冲我们的跌倒。

2012年10月26日，《纽约时报》在头版发表文章，详细介绍了属于温家宝家族的巨额财富。根据公司记录，该揭露文章估计，温家宝家族的价值接近30亿美元。在第二十段的开头是段伟红的名字。谈到对我们关系的骨架的打击。

在报道播出前三天，《泰晤士报》记者大卫-巴尔博萨（David Barboza）联系了段伟红，告诉她她将成为这篇报道的焦点，并要求她发表评论。段伟红与张阿姨挤在一起，想出了一个回应。巴尔博萨告诉段伟红，他将报道大洋是用来购买中国平安股票的工具，后来，价值超过1亿美元的中国平安股票被转移到属于温家宝母亲的账户中，温家宝母亲是一名退休教师，除了政府的退休金外没有其他收入来源。

段伟红和张阿姨最初决定不对这个故事发表评论。然后，段伟红通过她在艺术界的关系联系了巴尔博萨的台湾妻子。几个小时里，段伟红悬

求她说服巴尔博萨搁置这个故事。”我们都是中国人，”我无意中听到段伟红对她说。”我们应该能够友好地解决这个问题。我有孩子；你有孩子；你知道这将对我的家庭造成多大的伤害。你不会希望任何家庭受到这种伤害。”这是段伟红的文化与西方世界的文化之间的另一个漏洞的例子。但她是绝望的。这是在黑暗中的一个镜头。不用说，巴尔博萨家族并不感兴趣。

张阿姨改变了主意，命令段伟红对平安的交易负责。她指示段伟红与巴尔博萨谈话，并告诉他，所有以总理母亲和其他亲戚名义持有的股票实际上都属于段伟红，她将股票放在他们的名下，以掩盖段伟红的财富规模。”当我投资中国平安时，我不想被人写出来，”段伟红告诉《泰晤士报》，”所以我让我的亲戚找了一些其他人来替我持有这些股票。”段伟红的说法至少可以说是牵强附会。很明显，这让人难以置信。但段伟红对张阿姨的忠诚，迫使她服从命令。当然，最初，股票都是以大洋的名义，以保护温家，而不是段伟红。只是在2007年段伟红和我卖掉我们的股票后，张阿姨才做出错误的决定，将股票的所有权转让给她的婆婆和家族里的其他人。这一举动造成了纸上谈兵。如果这些股份一直在大洋公司的名下，巴尔博萨就没有什么可说的了。

在我的脑海中，我一直知道在某一时刻，张阿姨会牺牲段伟红。然而，我想象着，当这个转折发生时，段伟红会更好地保护自己。但我错了。段伟红在她与张阿姨的关系中投入了太多的精力。她也接受了我们中国人所说的“义气”，即兄弟关系的准则，也就是我在上海和我的朋友们所坚持的准则。她心甘情愿地成为替罪羊，以证明张阿姨这么多年来对她的信任是正确的。

大多数人都会跑到山上去，认为现在不是做英雄的时候。但段伟红没有这样做。我认为她的行动是一种深刻的个人选择，既有绝望也有勇气。段伟红的基督教信仰可能起到了一定的作用。但更多的是她对她所建立的关系的承诺。我劝她不要和巴尔博萨谈话。但她决定这样做，因为她的关系是她的全部。最后，这归结为她如何看待自己这个人。

对于温家宝家族，以及更广泛的中国共产党的上层人士来说，这篇报道就像一场地震。这篇报道标志着当年西方新闻机构第二次详细报道了一个共产党领导家族的财富。几个月前，即2012年6月，彭博通讯社曾报道过一个类似的故事，即副主席——即将成为党魁的习近平的亲属拥有的财富。有趣的是，没有人像段伟红那样为那篇报道倒戈，为张阿姨倒戈。

中国共产党对温家宝的报道作出了反应，封锁了《纽约时报》的网站。外交部发言人指责《纽约时报》故意抹黑中国，怀有“不可告人的目的”。在内部，中国共产党也在绕圈子。根据其偏执的根源，党的领

导层认为这两篇报道是美国政府对中国政治领导人的联合攻击的一部分。如果没有关于习近平家庭的报道，中国共产党可能会有不同的反应，温家宝可能会成为目标。但关于习近平的报道使每个人都相信，美国在某种程度上应该为这一事件负责，最好的反应是动物的反应：收拢队伍。

私下里，温家宝对他的家庭成员，特别是张阿姨和他的儿子温云松的商业活动被曝光感到非常生气。（温家宝的女儿温如春在最初的报道中没有被提及，但在《泰晤士报》后来的报道中会被提及）。段伟红和我相信，张阿姨和她的孩子们在很多事情上都瞒着温家宝。我们还了解到，温家宝早些时候发现了他家的一些商业活动，并表达了他的反对意见。

我们被告知，这一次，温家宝要求离婚。他一怒之下，向他的亲戚宣布，他准备剃度出家，退休后进入佛教寺院。这时，党政当局介入了，既阻止了离婚，也阻止了温家宝的冲动，即佛教徒所说的“看破红尘”的人欲和出家。对于一个至少是官方的无神论者的党来说，最后一个举动看起来特别糟糕。

这个故事的余波就像海啸一样，从低潮开始。我们与温家的关系发生了变化。张阿姨告诉我们，他们家不再对我们项目的30%感兴趣了。我们刚刚在宝格丽酒店破土动工，张阿姨突然告诉我们她要退出了。我们不知道该如何接受；我们以为她会改变主意。我们从未与张阿姨签署过任何合同。就像中国的很多事情一样，一切都很隐蔽。

在《泰晤士报》的曝光后，段伟红关闭了她的网络活动。她没有向任何人伸出援手，也没有人向她伸出援手。她不想让人们陷入困境。同时，我试图评估我们面临多大的风险。我感觉到会有影响，但我不知道会是什么影响，也不知道什么时候会发生。我们等了一个月，继续在酒店工作。没有人从安全部门或党内令人畏惧的中央纪律检查委员会来敲我们的门。

张阿姨告诉我们，她已经指示她的儿子和女儿离开了聚光灯。温云松去了一家国有企业工作。温如春关闭了她的咨询业务，加入了国家外汇管理局。张阿姨还放弃了一个计划，即利用北京北部的一大片土地建造一个珠宝职业培训中心。她把这块地交给了她的儿子温云松，温云松开始着手建造鼎石学院，这所学校自称是共产党中国最好的寄宿学校。

张阿姨告诉段伟红，她确信有人要破坏她的家庭。她寻找着故事的来源。张阿姨援引中国政府内部的联系人说，她相信她丈夫的声誉已经成为党内生死攸关的权力斗争中的附带损害。

这场斗争使习近平与一位名叫薄熙来的官员对立起来。两人都是共产党“神仙”的儿子，是毛泽东革命的老兵。两人的事业都归功于1981年

的一项党内决定，在一位名叫陈云的高级共产党员的推动下，在党的人事部门设立了一个名为青年干部科的特别办公室。该部门的目的是确保高级党员的儿子和女儿能够在政府和党内获得良好的职位。“如果我们的儿子和女儿继承了我们，”陈云宣称，“他们不会挖掘我们的坟墓。”1989年的天安门广场镇压使这项工作更加紧迫。红色贵族从那场动乱中得到的一个重要教训是，正如人们所说的那样，“你最好依靠自己的孩子”。每个领导家庭都选择了一个继承人，以培养未来的政治领导。在父亲的提名下，习近平和薄熙来在党内地位不断上升。

习近平的父亲习仲勋是20世纪30年代和40年代中共反对蒋介石国民党军队的内战中的一名英雄。在20世纪70年代末和80年代初，他在制定将中国转变为世界工厂的经济政策方面发挥了关键作用。

薄熙来是毛主席的另一位副手薄一波的儿子。薄一波也与国民党的势力作斗争。在经济改革方面，薄一波比习仲勋更保守，但在20世纪80年代，他监督了中国两个股票市场的建立，即上海和深圳。

1990年代初，薄熙来作为海滨城市大连的潇洒市长而崭露头角。他随后担任了辽宁省省长和商务部长，然后在2007年被任命为重庆市委书记，这个位于中国西南部的大城市曾被西方人称为春城。薄熙来有着一头柔顺的黑发和光芒四射的百万美元笑容，他是媒体的宠儿，总是准备好一句精辟的话。如果薄熙来是一个美国人，他就会成为将一连串成功的二手车交易转化为国会席位的人。

习近平没有那么张扬，也更加谨慎。20世纪90年代，当他在福建省担任官员时，他的同事们不知道他正在追求中国军队的歌手——名人彭丽媛，并最终与她结婚。习近平曾与他的第一任妻子（一位中国外交官的女儿）分手，因为她希望留在英国，她去那里学习。

习近平的简历，包括在上海和浙江两省的政府和党的最高职位，并不亚于薄熙来的印象。但是，对于媒体来说，当习近平于2002年11月作为党的中央委员会成员突然出现在舞台上时，他还是一个相对陌生的人。在他父亲的大力游说下，薄熙来也在那一年赢得了令人羡慕的中央委员会席位。然而，五年后，习近平在成为中国下一任统治者的竞争中遥遥领先。尽管薄熙来在2007年赢得了政治局的一个席位，但只有习近平被提升为政治局常委，这是中国的最高政治机构。

段伟红和我听到了很多关于薄熙来急于重返竞选的故事，以及他为此而组织的吸引人的活动。作为重庆市委书记，薄熙来通过发起政治运动来提高自己的知名度，这与文化大革命期间毛主席领导下的群众动员活动很相似。他利用人们对中国早期革命时期的怀念，组织了大规模的集会，成千上万的城市居民聚集在一起，唱着共产党的老调子，参与其中。

但薄熙来的野心使他堕落。他的堕落始于2011年11月15日，英国商人尼尔-海伍德（Neil Heywood）的尸体在幸运假日酒店（重庆一家破旧的宾馆）的1605房间被发现。关于海伍德的初步报告指责他“饮酒后猝死”，他的尸体未经解剖就被火化了。

海伍德曾是薄熙来迷人的第二任妻子谷开来长期商业伙伴。当重庆的公安局长王立军调查此案时，他发现薄熙来的妻子因商业纠纷而毒死了海伍德。

王立军去了薄熙来的办公室并告诉他。薄熙来认为这是一种隐含的威胁。在他看来，作为一个忠诚的公安局长，王立军应该直接撤销这个案子，让它消失。薄熙来从他的办公桌后面跳起来，用足以刺穿耳膜的力量打了王立军的耳光。随后，薄熙来解雇了王立军，并让他接受腐败调查。

由于担心自己会成为下一个谋杀受害者，王立军逃离了重庆，并于2012年2月6日敲开了位于附近成都的美国领事馆的大门，在那里他向美国外交官讲述了自己的故事并请求政治庇护。当王立军在美国使馆内陈述自己的情况时，代表不同政治派别的警察包围了领事馆，形成了紧张的对峙。一天后，美国官员将王立军移交给国家安全部的一位副部长，该副部长将重庆的最高警察带到北京。所有这一切都发生在一个不吉利的时刻，因为党为下个月的全国人民代表大会年度会议做准备。

张阿姨向我们透露，在王立军抵达北京后，政治局九名常委开会讨论这一丑闻。负责中国安全事务的常委、薄熙来的盟友周永康首先发言，认为调查应该止于公安局长王立军。张阿姨说，会议上陷入了沉默。周的声明意味着不会对薄熙来进行调查。常委会成员思考着周的观点。当没有人发言时，资历较浅的习近平打破惯例发言。他说，党不仅要调查王立军，还要调查其他可能参与其中的人。他不需要提及薄熙来或薄熙来的妻子，因为会议上的每个人都明白其中的含义。习近平知道，如果他当时不说出来，他就会失去一个摆脱其宿敌的黄金机会。

作为常务委员会的第二号人物，温家宝有关键的发言权。他同意习近平的意见。接下来，一向谨慎的党魁胡锦涛也支持进行全面调查。就这样，局势发生了变化。当政治局常委在3月7日的会议上最终就如何处理这一情况进行表决时，只有周永康反对将薄熙来开除出党的计划，将其案件移交给中国的检察官，并调查薄熙来妻子杀害尼尔-海伍德的行径。

清洗薄熙来的决定为3月14日全国人民代表大会闭幕时的戏剧性新闻发布会奠定了基础。这是温家宝在担任总理十年后的最后一次新闻发布会。在回答《纽约时报》的问题时，温家宝斥责了薄熙来，并呼吁重庆市委“认真反思，从王立军事件中吸取教训。”这是一个重磅炸弹。温

家宝不仅支持习近平与薄熙来的闭门之争，而且现在他还公开羞辱薄熙来。一天后，薄熙来被免去了重庆市委书记的职务。4月10日，他被踢出党的中央委员会，并被赶出政治局。9月，中国法院判处他终身监禁。同年11月15日，习近平成为中国共产党的总书记。

张阿姨认为，她丈夫对调查的支持和参与公开羞辱薄熙来的活动，使他与薄熙来的盟友发生了冲突，其中一些人是中国的安全部门。我们注意到的其他信息支持张阿姨的观点。2012年2月，段伟红和我听到了一些议论，说薄熙来雇用中国记者和学者来挖张阿姨和她孩子的丑事。巴尔博萨在被问及如何写他的故事时，一直否认从希望帮助薄熙来报复温家宝的党内人士那里获得信息。但张阿姨说，她得知忠于薄熙来的安全人员在香港向巴尔博萨移交了几箱文件。

2013年，在习近平发起反腐运动大约一年后，在《泰晤士报》关于温家宝家族财富的报道一年后，张阿姨告诉我们，她和她的孩子已经将他们所有的资产“捐赠”给国家，以换取他们不会被起诉的保证。她说其他红色家庭也是这样做的。这一行动背后还有一个原因。党想改写历史。将来，如果党面临容忍系统性腐败的指控，它可以声称这些红色家庭在向中国“捐赠”财富时，只是在为国家服务。对段伟红和我说，这一切似乎都很不真实。但话又说回来，中国的共产党人在窃取私有财产和歪曲事实方面有着长期的记录。

《泰晤士报》的报道加强了我的论点，即段伟红和我应该把我们的大部分投资放在海外，不再依靠我们与党的关系在中国做生意。我争辩说，我们有足够的技能在公开市场上竞争。我们在玩裙带关系游戏方面取得了巨大的成功，但是，我认为，现在是时候过渡到一个新的模式。我的立场得到了一些已经成为亲密朋友的西方合作伙伴的支持。像Kohn Pedersen Fox建筑公司的首席执行官Paul Katz这样的国际人士对我们的工作印象深刻，鼓励我们争夺海外项目。

段伟红并不同意。她害怕走向国际。她认为，由于温家宝在习近平的崛起过程中发挥了如此重要的作用，习近平会保护温家宝和他的家人，进而也会保护我们。她认为我们的未来在中国仍然是光明的，使用旧的方法来使我们的道路。

我们之间还出现了其他问题。一天晚上，我们躺在床上，她给我看了一个算命先生的占卜。在中国的精英阶层中，给人算命是非常流行的。处于中国金字塔顶端的人们雇佣了占卜师、气功师和各种骗术的传播者。在执政的七十年里，党摧毁了中国的传统价值观，并从根本上取缔了宗教。在真空中，迷信占据了上风。在一个不可预测的系统中，一个人可以在瞬间从上到下，承诺使生活有意义的图腾变得非常吸引人。

段伟红拿出一个红色的小册子，里面是占卜师用毛笔写的她的运势。

引起我注意的不是预言，而是她的出生年份。算命先生写的是“1966”。一直以来，段伟红都告诉我她生于1968年，与我同年。

我的生日是在1968年11月，我一直被认为段伟红是在同年12月出生的，因此我比她大一个月左右。突然间，我发现她实际上比我大两岁。她对我隐瞒了她的真实年龄，但对算命先生却没有。如果没有她的真实出生日期，他就无法给她一个准确的预测。

“这到底是什么？”我问，指着她的出生日期。段伟红脸色微微发白。“我已经和你结婚十年了，我从来不知道你的真实年龄，”我说。

她停顿了一下。“我还是我，”她怯生生地说。

“是的，但不完全是，”我说。“一个人可以提供的最基本信息是他们的姓名、生日和性别。如果你填写任何表格，这些是被问到的前三个问题。如果你改变了其中任何一个，并说你是同一个人，那么，这实际上是不正确的。”

“我仍然是我，”她重复道。

段伟红解释说，我们刚开始交往时，她就和她母亲讨论过这个问题。她的母亲观察到我们似乎是一个完美的组合。“不要告诉他你的真实年龄来诱惑命运，”她母亲建议。两个女人都担心，如果我知道段伟红比我大，鉴于中国的父权制社会，妻子总是比丈夫年轻，我可能会离开。

在我们的关系中这么晚才得知欺骗行为是另一个打击。我们在一起工作的前景上争执不休，在员工面前不断争吵。而现在是这样。

我们还在段伟红急于做的另一个项目上发生了冲突。我们正在考虑竞标一项交易，重新开发中国大饭店旁边的一块巨大的土地，它是北京中央商务区的支柱。它承诺将成为一个近500万平方英尺的大型企业，有摩天大楼和商场。在中国，没有哪块地产的价值更高。

当我们为重新开发这块土地进行谈判时，我感觉到了我们将面临的压力。我发现自己被商人和他们在党内的关系人宴请，以分得项目的一部分。香港开发商新鸿基地产的一名代表来到北京，与我们和张阿姨共进午餐，他是该领域的世界领导者之一。餐会刚结束，段伟红的手机就响了，是当时担任国务院港澳办副主任的陈佐洱打来的。段伟红把陈放在扬声器上，我坐在那里听他敦促我们把项目的控股权卖给新鸿基。那是相当令人震惊的。陈是中国政府的一名部长级官员。在这里，他厚颜无耻地代表一家香港企业为北京的房地产交易进行游说。这表明参与香港事务的共产党官员和香港商业精英之间的关系是多么的亲密。我们说我们会考虑这个请求。

我评估了情况，并了解到该项目将是多么复杂。审批过程会使机场看起来像小菜一碟。我们可能需要在政治局常委中不仅有一个，而且至少有两个盟友，才有可能获得所有的许可，使其发挥作用。即使如此，也

会有政治压力。我告诉我的工作人员，从交易中撤出。段伟红并不高兴。

然后，另一笔交易将我们推得更远。

2013年初，我借给一个朋友3000万美元，用于购买一家香港上市公司，并承诺提供第二笔资金，帮助他完成交易。我认识这位朋友丁毅多年了。和我一样，他出生在中国，但在海外长大，在他看来是澳大利亚。我们是在1990年代认识的，当时我刚回到香港。我们一起在香港的兰桂坊娱乐区和北京的酒吧街度过了很多个深夜。我认为他是我最好的朋友之一。

丁毅曾为一家瑞士银行和一家中国投资公司工作，赚了一笔钱，然后在2007年的亚洲金融危机中失去了这笔钱。他的妻子代表一家在中国做生意的国际金属贸易公司。

有一次，他妻子的公司被卷入了一场商业纠纷。然后，一家中国银行付钱给警察，让他们逮捕他的妻子，并将她扣为人质，这在大陆是很常见的事情。在警察把她扔在遥远的中国西北角的新疆的一个村子里，丁毅花了几年时间试图释放她。他最终成功了，我觉得这一点特别令人印象深刻，因为在此期间，他与妻子离婚，并与她的接待员结婚，一个来自上海的前酒吧女郎，取了个英文名字叫Yvonne。但这里是中国，人们的生活是矛盾的。无论如何，我想，一个会为他的前妻出头的人应该是值得信赖的。

2013年10月，我的第二批贷款到期了。我去找段伟红要钱，但她拒绝了。“我们有一个协议，”我在一次激烈的会议上告诉她。“我不想再做了，”她回答。我带着这个坏消息回到了丁毅那里。他并不高兴。由于无法筹集资金来完成交易，我要求他出售他在公司的股份，并归还那3000万美元。他拒绝了。丁毅的第二任妻子伊冯娜显然在这里扮演了一个角色。在她丈夫为我举办的一个香港夜总会派对上，她向我求婚，我拒绝了她。再说一遍，这里是中国，没有人错过机会去争取一条更大的鱼，而且，如果受到冷落，没有人忘记轻视。我想，她已经叮嘱过丁毅不要给我回报。

我觉得丁毅是在耍我。我经常去香港。每一次，我们都会出去，吃一顿饭，然后去酒吧。丁毅一直都是哥们儿的关系。最后，我向他质问钱的事，他就起身消失了。我没有办法，只好找了个律师，把他告上法庭。他否认他投资在上市公司的钱是我的。

在家里，与段伟红的关系也没有好转；我们的互动变得更加勉强。这时，段伟红和我住在四季酒店的附属住宅里，以便离宝格丽的工地更近。2013年10月底，我搬了出去。

2013年7月31日，在我和段伟红分居前几个月，我在科罗拉多州阿斯彭

的“领导力行动”项目中向阿斯彭研究所发表讲话。我指出，在中国，对自己的权利感兴趣的人“正在崛起”，但我也注意到，中国共产党正在开放并努力适应。我说，每一个共产党统治者都比上一个统治者与他的同志们分享更多的权力。

我认为，虽然中国名义上是一个共产主义国家，但“它的运作方式完全不同。”我注意到，每一届政府都必须对公众舆论作出更多反应。”毛泽东是一个人。当邓小平上台时，他必须与两三个长者协商。江泽民不得不听取更多的意见。权力更加分散——只是把中国看成一个从未改变的单一国家是不正确的。”我穿的是我的休闲时尚风格——夕阳色的T，深色夹克，名牌运动鞋，不露袜子，我体现了中国将与西方对接的想法。但私下里，随着党的新领导人习近平的崛起，我对中国体制的担忧也在增加。

我最初对习近平的统治持乐观态度，部分原因是我知道他与陈曦关系密切，当我们在清华大学捐款时，他是清华大学的党政领导。习近平成为副主席后不久，他就邀请他大学时代的下铺同学陈曦在他的厨房内阁任职。在此之前，陈曦曾拒绝过习近平。1999年，习近平在福建省担任省长时，曾向他提出在该省任职。但这一次，在权力中心为中国最高领导人工作的前景，足以说服陈曦离开清华。

习近平任命陈曦为教育部副部长，然后设计了一个快速提升为辽宁省委副书记的方案，只用了七个月的时间，就把陈曦的履历填满了，并强制要求他到内陆地区考察。2011年4月，陈曦被带回北京。两年后，习近平将他安排在党的组织部，这是一个负责处理所有高级党员晋升的关键职位。2017年，陈曦成为组织部部长。有了这个位置上的盟友，习近平就能把他的追随者安插到中国各地的党内职位上。

我最初对习近平感到满意的另一个原因是，段伟红的茶友王岐山似乎也与这位新任党魁关系密切，并在与段伟红的谈话中称赞了他。我们在想，如果陈和王都喜欢习近平，他的任期甚至可能比胡锦涛的谨慎统治有所改善。

不过，在2012年11月习近平成为党的领导人后不久，他就发起了一场大规模的反腐运动。我们认为他过于激进。他直到2013年3月才被任命为政府主席，但他已经在煽动对数千名官员进行刑事调查。这种大张旗鼓的做法在中国并不常见，它标志着对党的传统的突破。我们支持反腐败斗争。中国可以利用一次彻底的内部清理。但在习近平的竞选活动持续了一年之后，我们与陈曦和其他人讨论了这个问题。他们的结论是，习近平将把这场斗争延长到他第一个任期的中期，然后结束它。他们说，他必须这样做，因为目前的运动正在影响经济，破坏官僚机构的士气。人们非常害怕被调查，以至于他们不想做决定。这不可能永远持续下

去。此外，习近平逮捕几百名官员是一回事。但是，一旦他监禁了数万人，人们就会得出结论，这不仅仅是几个坏苹果；整个系统已经腐烂到了核心。到2020年，中国当局已经调查了270多万名官员的腐败行为，惩罚了150多万人，包括七名国家级领导人和二十多名将军。

其他事态发展也开始引起我们的关注。2012年7月，当习近平准备掌权时，党的办公厅分发了一份题为“关于当前意识形态领域形势的通报”的文件。这份被称为9号文件的报告警告说，危险的西方价值观，如言论自由和司法独立，正在感染中国，需要被根除。该文件说，这些思想是“极其恶意的”，今后将禁止在中国的学校和大学中教授这些思想。该文件还抨击了向更加独立的媒体发展的趋势，命令党组织加倍努力，以控制那些恶俗的期刊。

安全部门随后对律师和其他公民社会的支持者进行了严厉的镇压。最后一点独立的媒体不是被关闭，就是被移交给党内的黑手。在中国人民协商会议上，我还目睹了其他令人不安的变化。

2013年初，北京市政协的代表被召集到一个会议。我可以看出事情的不同。首先，北京会议的主席出席了会议。我们听取了一位党的高级官员的讲话，他利用这个机会消除了对中国政治松动的任何幻想。他直接批评了俞可平——我们聘请他来管理我们的智囊团——开封基金会——认为民主改革会使中国更强大。他抨击了全国政协将作为议会第二院发挥作用的设想。这番话让所有人都大跌眼镜。这是我们在习近平领导下看到的另一个讨厌的强硬态度的例子。

中国的外交政策变得更加激进。我在回香港的旅途中亲眼看到了这些变化。根据中国与英国达成的“一国两制”安排的条款，作为1997年香港回归中国的协议的一部分，中国政府承诺让香港管理自己的事务50年。中国还同意给予香港相当程度的民主和持续的宗教、言论和集会自由——这些权利在中国境内是被剥夺的。但在习近平的领导下，中国开始打破这些承诺。

习近平的政府限制了香港的民主化进程。它派遣安全人员到香港，绑架那些印刷和销售党不喜欢的有关中国统治者的材料的出版商和书商。它还开始积极破坏香港的政治制度。党让我和其他香港的政协委员在这场运动中充当走卒。

在会议上，官员们命令我们直接参与香港的政治生活。这些要求在2014年香港爆发雨伞运动时更加强烈。这些抗议活动是由共产党的一项裁决引发的，该裁决要求任何香港行政长官（香港的最高职位）的候选人必须首先由忠于北京的人组成的委员会进行审查。讽刺意味很明显：当你可以投票的唯一候选人首先被北京审查时，一人一票有什么用？

9月，雨伞运动刚刚开始示威，我们就接到了全国政协官员的指示，

要我们去香港组织和资助反示威活动。那些在香港有生意的人被告知要付钱给员工，让他们游行以支持中国的立场。在2014年10月的一个热天，我参加了其中一次反示威。

我们聚集在铜锣湾的维多利亚公园，具有讽刺意味的是，这里是之前或之后每次民主集会的起点。来自几十个共产党前线组织、乡村协会、中国其他地区的政协以及其他亲中共团体的代表在人群中巡逻。

我确保香港中联办的代表能看到我，这是中国在该市的主要政府机构。我不希望我的努力没有得到认可。这些官员把我们召集起来拍了一张合影。他们希望北京也能认可他们的努力。中联办的官员们分发了中国国旗，游行开始了。

我们走在轩尼诗路上，这是香港岛的一条主要大道。我们碰到了民主派的游行队伍，并交换了善意的俏皮话。香港的亲北京团体和亲民主团体之间的关系还没有变得如此对立。当我们到达邻近的湾仔区时，我们小组中的一些人开始溜走。

虽然政协北京分会的大多数成员住在香港，但我从北京飞过来加入这个团体。我已经跳过了很多有组织的活动，所以我想我最好来参加这个活动并坚持到最后。我从维多利亚公园走了一英里多，到了金钟，金钟是以一个古老的英国海军船坞命名。我确保中联办的官员们知道我已经完成了游行。

我发现整个演戏过程很可笑。从中联办官员到我们所有的游行队伍，每个人都在演戏。几乎没有人相信这次行动的主要理念——香港需要更少的民主或自由。每个人都是为了自己的利益，为了在北京获得加分。在我心里，我从不相信中国应该干涉香港的事务。我从不认为香港需要中国的指导。没有中国的干涉，我们一直做得很好。

在2013年11月和2015年的香港立法会选举中，党的官员给了我们首选候选人的名单，并指示我们回到香港组织人们为他们投票。有一次，党的指示的副本出现在某人的微信社交媒体账户上。这很令人尴尬，所以党停止了分发这些东西。相反，为了给自己一个合理的推诿，党的官员把报纸上的候选人名单交给我们，上面用红线标明党的选择。他们要求我们汇报我们的工作。“你组织了多少人投票给我们的候选人？”我们被问到。

香港制度的一个特点是，某些专业有自己的立法代表，只能由该领域的成员选出。医生就是这些所谓的“功能组别”之一。由于皇后学院的许多毕业生都成为了医生，我奉命利用我的校友网络，说服我以前的同学投票给北京批准的医疗行业的候选人。

虽然我对习近平和他带领中国的方向有所怀疑，但当时我对雨伞和“占领中环”运动并不十分同情。他们似乎过于激进，脱离了现实，是

美国“占领华尔街”运动的模仿版。我也不觉得香港的大部分人支持他们。

我还认为，中国中央政府在处理香港问题时被人操纵了。我决定尽我所能，协助党更好地治理香港。在参加反示威之后，我回到北京，写了一份报告，一个朋友把它交给了习近平的办公室。在这份文件中，我把矛头指向了我所谓的香港“财阀”，即那些利用与共产党主要官员的关系把香港变成他们的个人储蓄罐而损害香港人民利益的富豪家族。我写道，香港被“裙带资本家”所控制。富人越来越富有，而普通大学毕业生的工资却在一代人的时间里没有增加。我建议，需要发生的是一些民主的松动，特别是在提名香港行政长官的组织中。我主张允许民主团体和青年的代表加入委员会，而不仅仅是亲北京的商业精英的成员。我还抨击了在大陆流行的一种观点，即香港的动乱受到了席卷中东的颜色革命的影响，是由“西方敌对势力”挑起的。我预测，这种对问题性质的误解将导致不可行的解决方案。中国政府需要接触到香港社会的所有部分，而不是简单地让香港的有钱人阶层垄断政治权力。至少可以说，中国共产党在中国群众的支持下上台，却如此忽视香港的群众，这是很讽刺的。

我的朋友告诉我，我的报告已经被中国政府的最高层阅读。最后，党没有理会我的建议。相反，它加强了控制，引发了从2019年开始并延续到2020年的大规模抗议活动。最终，党对香港实施了一项国家安全法，基本上使言论自由的权利失效。像所有诞生于中国大陆的法律一样，它是故意模糊的，充满了灰色地带，让党有很大的自由度来起诉它不喜欢的人。

数以千计的香港人是国家、省、市、县各级的政协委员。而我们所有人都被指示为中国直接干预香港选举提供便利。令我惊讶的是，我们没有一个人公开说：“这是我所做的，是错误的。”如果你想一想，这是令人深感不安的——这么多香港人在出卖香港的未来，却没有人感到足够的悔恨，说：“是时候停止了。”我们纯粹是出于自身利益而为中国卖命。但这也告诉你，我们是多么害怕中国共产党，害怕说不和说出来可能产生的影响。也许这也是习近平在清华大学的前室友陈曦等官员面临的难题。我们都顺从了一个我们知道是错误的制度，因为如果不这样做，我们和我们周围的每个人，包括所爱的人，就会失去生计、自由，谁知道，甚至是他们的生命。这个代价似乎太高了。

随着习近平的反腐运动的开展，我最终得出结论，它更多的是为了埋葬潜在的竞争对手，而不是为了杜绝渎职行为。习近平已经发挥了作用，将他的太子党薄熙来关了起来。随后，他将薄熙来在政治局常委中的盟友周永康投入监狱。然后，他将注意力转向摧毁共产党系统内的另

一个派别，即所谓的青年团。

共青团曾由习近平的前任党魁胡锦涛领导。胡锦涛的得力助手令计划，也就是曾经借我赛车的令谷的父亲，在2012年底胡锦涛退休时，将取代胡锦涛成为青年团的公众形象。

令计划曾担任胡锦涛的党中央办公厅主任，与温家宝在1990年代初担任的“首席太监”职位相同。2012年11月胡锦涛下台后，他有望进入政治局，甚至可能进入政治局常委会。

一直在计划着温家宝退休的那一天，段伟红一直对培养令计划很感兴趣，所以她认识了这个家庭。她让我指导令谷。段伟红还结识了令计划的妻子谷丽萍，她当时是中国青年商会的创始人和首席秘书长，这是一个为新晋企业家提供资金的青年联盟慈善机构。段伟红向该慈善机构捐赠了几百万美元，希望谷丽萍和丈夫令计划有一天能成为她棋盘上的棋子。

然后灾难发生了。2012年3月18日黎明前，谷丽萍和令计划的儿子令谷在离他的公寓一英里的地方驾驶一辆法拉利458 Spider（这不是我的），当汽车失去控制并坠毁时，令谷和两名女乘客被发现处于不同程度的脱衣状态而死亡。这场车祸成为香港华文小报的有力素材，这些小报大肆报道红色贵族子弟的放荡行为。但我认识令谷，觉得有些不对劲。虽然令谷肯定喜欢快车，但他也对思想感兴趣，他没有我在其他中国红人身上看到的那种虚无主义的野性。

这一事件发生在政治局常委会决定是否在当年晚些时候将令计划提拔为委员之一的前几天。因此，令计划一直认为，他的儿子实际上并没有死于事故，整个车祸是为了摧毁他和其他青年团派别而精心策划的。当我向西方朋友提出这一理论时，他们不相信党会从事这种诡计。但是许多人难以理解党在权力面前的深沉。

事故发生后，令计划犯了一个致命的错误。据张阿姨说，他说服了党的最高安全官员周永康封锁有关车祸的信息。不知何故，党的领导人胡锦涛得知了事故的消息。当他问令计划发生了什么时，令计划否认他的儿子参与其中。

当他的前任江泽民与他对质时，胡锦涛最终得知了真相。随着令计划的谎言被揭露，胡锦涛无法再保护他。就这样，胡锦涛失去了在中国权力高峰期留下一个盟友的机会。

6个月后的2012年9月，令计划被免去“总管太监”的职务，他的下跪才真正开始。然后在2012年11月15日，在中国共产党第十八届中央委员会会议上，令计划也没能赢得政治局的席位。

在使令计划处于政治困境两年后，党在2014年12月宣布他被党的中央纪律检查委员会调查。他被踢出了党，并被指控犯有腐败罪。2016年7

月，他被判处终身监禁。

这些指控包括对令计划的妻子谷丽萍的指控。检察官声称，谷丽萍接受了一家公司的贿赂，向她丈夫寻求政治上的好处。但段伟红和我认识谷丽萍多年，发现这些指控很牵强。首先，她几乎没有见过自己的丈夫。作为“首席太监”，他大部分时间晚上都睡在中南海的党部里。他没有时间与他的妻子一起创建一个腐败的商业帝国。

第二，除了经常在北京见到谷丽萍，段伟红还曾陪同她去香港购物，并注意到她在拿出大笔资金购买手表和衣服时是多么的不自在。这加强了段伟红的信念，即谷丽萍和她的丈夫都不是特别富有或特别腐败的人。有一天，段伟红带着谷丽萍来到香港中环购物区的卡尔森钟表店。卡尔森出售的手表价格可能达到50万美元。但谷丽萍对一块标价为2万美元的手表感到脸红。段伟红把顾带到附近的香奈儿商店，他们查看了一套西装。顾偷看了一下价格，宣布它也太贵了。事后，段伟红告诉我，谷丽萍好像从来没有进过香奈儿商店。回到北京后，段伟红和谷丽萍会在君悦酒店见面喝茶。段伟红有时会带着有商业建议的人过来。谷丽萍是一个热心的听众，但从未扣动过扳机。段伟红实际上不再与她约会，因为她认为谷丽萍缺乏政治支持，缺乏远见，也缺乏完成任何事情的心愿。“她只说不做，”段伟红抱怨道。

对其已故儿子令谷的其他指控似乎也很可疑。国营媒体指责令谷建立了一个秘密的政治团体。真是个笑话。他经营着一个读书会。我亲自观察了整个过程。我甚至建议了几个书名。

在中国，共产党可以捏造证据，强迫招供，并提出它所选择的任何指控，不与事实挂钩。当然，许多人轻信了党的指控，因为这个系统是如此不透明。这就像中国的经济增长速度。党设定了一个目标，每年中国都奇迹般地击中靶心，精确到小数点。每个人都说着同样的谎言，包括外国人，因为党是如此善于掩盖真相和压制不同的声音。几乎不可能将事实与虚构分开。

但我们对令家的个人熟悉程度使我们得出结论，对他们的指控是可笑的，国营媒体报道的对他们财富的估计也是虚假的。民众的共识是，令计划被清洗并不是因为他比一般官员更腐败，而是因为他代表了一种竞争的政治力量。

然后是针对孙政才的案件。在2022-2023年习近平作为中国国家主席和党的领导人的第二个任期结束后，孙政才一直在竞选习近平的接班人。2012年薄熙来下台后，孙政才接管了重庆市的领导权，他的工作受到了国有媒体的赞扬。

但从2017年2月开始，孙政才的事业出现了转机。中央纪委批评他没有充分清除薄熙来在重庆的影响。2017年7月初，他在重庆的工作被一

个曾在习近平管理浙江省时担任过习近平宣传部长的人夺走。在典型的共产党风格中，审查人员开始从照片和视频剪辑中抹去孙的存在。7月底，中国共产党宣布，孙政才因违反党的纪律而接受调查，这使他成为自2012年习近平掌权以来第一位受到腐败指控的现任政治局委员。

(2017年9月，孙政才被开除出共产党，2018年5月8日，他因涉嫌收受价值2400万美元的贿赂被判处终身监禁。孙政才的主要竞争对手胡春华的情况只比他好一点。他没有被关进监狱，但习近平也阻碍了他的崛起。2017年，胡春华本应获得政治局常委的席位，但他却被降了一级。

我们相信对孙和令的指控是由党的安全部门制造的，目的是为习近平服务，以确保胡锦涛和温家宝都不会成功地将盟友列入政治局常委。我们认为，关于他们贪污多少钱或者他们是否贪污的指控都是凭空捏造出来的。习近平下达了清洗他们的命令，党的纪律检查委员会听从他的指挥。然后，国家检察官利用中国法律的无限可替代性，将他们捆绑入狱。这就是习近平巩固权力的方式。

接连干掉令计划和孙政才，让任何对中国稍有了解的人都明白，这并不是为了腐败。在我看来，这些都是政治打击。这场运动放过了习近平不喜欢的人，例如红色贵族，特别是与上海帮头目江泽民有关的人。

2014年1月，党组织下令关闭北京的高端夜总会。但李伯潭的茅台俱乐部并没有关门。李伯潭的岳父贾庆林是江泽民的铁杆盟友。而江泽民的支持对习近平的崛起至关重要。

就孙政才而言，从2006年他成为农业部长的那天起，他就像激光一样专注于向上爬。他告诉段伟红，只要他不失误，他最终会进入政治局常委，如果他不能成为总书记，他将成为总理。他的一举一动都是着眼于奖赏。

党组织指称，孙政才嫖娼和受贿。但我们很了解他。他并不贪图金钱或性。他追求的是权力。当一个拥有14亿人口的国家可能在他手中时，他为什么要追求女人或几百万美元？

根据段伟红和我的观察，那些屈服于腐败诱惑的人通常是即将退休并寻求安身立命的人，而不是那些争相统治国家的人。我们看到孙政才在他的职业生涯中小心翼翼地保护自己不受渎职指控的影响。当他在顺义时，他通过发放地块为有影响力的人提供了好处，但从严格的法律意义上讲，这并不是腐败。但习近平和他的爪牙显然已经决定炮制一个针对他的案件，所以他无能为力。在中国的历史上，有那么多皇帝杀死了王子。这只是更多相同的事情。

如果令计划和孙政才没有被清洗，他们今天都会在政治局常委中。中国共产党会保持邓小平在1980年代制定的集体领导的理念。这不是一个完美的系统，但它避免了中国回到由一个人，也就是毛主席，说了算的

时代。现在，随着竞争者和潜在的继任者被排挤或入狱，习近平着手积累更多权力。2018年3月，他强行通过了对中国宪法的修正案，结束了对总统任期的限制，从而为他做终身皇帝开辟了道路。他在宣传部的追随者给习近平贴上了“人民领袖”的标签，这是对围绕毛泽东的个人崇拜的回归。习近平的脸开始出现在海报、茶杯和盘子上。习近平的名字每天都出现在党的喉舌《人民日报》的头版。他掌握了如此大的权力，以至于中国人开始称他为“一切的主席”。

在北京的四季酒店有一个会议室，对段伟红和我来说是中立的地方。我们曾经不时地在那里见面，讨论阿里斯顿的成长和其他问题。2014年8月的一个下午，段伟红召见了我们。段伟红总是很直接，这次也不例外。“我想离婚，”她说。

我并不惊讶。一些小事表明，她一直在向这个方向发展。她改变了我们在公寓里安装的奥地利保险箱的密码。她的信息很清楚：“我不想把这些东西给你。”我没有想过我们会复合，所以我对她的声明没有强烈的情绪反应。不过，我还是对事情发展到这一步感到遗憾。

后来，我把她的举动理解为迫使我按她的条件回到她身边的一种方式。在我们分居期间，段伟红派她的母亲来催促我搬回去住。她找来我母亲帮助我们修补关系。我明确表示，我不会回到她身边，除非她提出对我们的关系做出真正的改变。我希望我们的竞争环境是公平的，而不是向她倾斜的。她已经习惯了在我们的职业和个人生活中做决定。这一点必须要改变。诚然，在一些非常黑暗的时期，段伟红一直是我的重要向导和老师。但随着我的发展，我需要她与我一起成长，为我腾出空间，并将我视为一个平等的人。

她提出的离婚协议书更让我感觉到，她一心想按她的条件迫使我回到婚姻中去。她所提供的只是我借给我在香港的老朋友丁毅的3000万美元。但那笔钱被锁在法院的纠纷中。

在东方广场的一次特别激烈的会议上，她告诉我，如果我们要离婚，她不会给我一毛钱。“从你的朋友那里拿钱，”她告诉我。“你做了这笔交易。他是你的朋友。”

“但是，”我反驳道，“如果你没有突然抽身，就不会有这样的问题了。”

“运气不好，”她回答。

基本上，段伟红希望我的资金如此匮乏，以至于我不得不手脚并用地回到她身边。我们的钱一直放在大洋公司的账户里。我自己拥有的东西很少。我的名字不在任何文件上。我真的陷入了困境。

与我以前的妻子和以前的最好的朋友进行两线作战，我面临着我生命中最困难的时期。这比PalmInfo的失败，或机场老板李培英的失踪所引

发的风暴，甚至是《纽约时报》的报道都要糟糕。为了帮助我应对，我回顾了我在这些危机中学到的教训。我恢复了冥想。我回到了我以前研究过的哲学文本。我开始把自己从日常的生活中分离出来，隔离我的情绪，并且像我父母第一次移民到香港时那样，做需要做的事情来度过难关。

北京郊区有一座山，叫香山，山上遍布着最早建于十二世纪的亭台楼阁。数以千计的石阶通向山顶，我把山上的教训带到我的日常生活中。我没有把注意力放在山顶，而是固定在我面前的台阶上，我知道如果我这样做，我就能到达我需要去的地方。这个教训对我来说今天仍然适用。控制你能控制的东西。其他的就不用管了。我告诉自己，你总是会走出游泳池的。尽管如此，那是一段艰难的日子。一个合作了二十多年的朋友一心想要搞垮我。而我儿子的母亲正试图把我变成一个穷光蛋。

我试图从他那里追回3000万美元的老朋友丁毅，在他提交给香港法院的文件中强调了《纽约时报》关于温家宝家族财富的报道，这对事情没有帮助。他显然是想吓唬法官，让他放弃这个案子。幸运的是，这并不奏效。但丁毅仍有一张牌可以打。在我的诉讼尚未判决的情况下，他宣布破产，我怀疑他可能把钱放在了他第二个妻子的名下。几年后，我们仍在法庭上。

段伟红还发誓要和我拼命。虽然我们是在香港结婚的，但她成功地让北京法院受理我们的离婚案，因为在中国境内，要靠拢法官会比较容易。在中国，没有共同财产这回事。她指望取得完全的胜利，并想切断我任何形式的经济保障。

我唯一的选择是打硬仗。我辩论过是否要采取这一步骤。最后，我威胁说要发布有关她的破坏性信息。我也利用了《纽约时报》的报道。我们的业务在中国当局的雷达上，鉴于共产党的法律具有特意柔韧的性质，总有一些事情可能被解释为负面的。尽管现实中段伟红努力保持她的鼻子干净，但我的威胁迫使她接受了一个为我提供足够舒适生活的和解。2015年12月15日，我们完成了离婚手续。

这两场磨难让我对生活的变幻莫测有了很多了解，尤其是在中国。我了解到，友谊并不可靠。婚姻也是如此。剩下的是什么样的关系？

显然，这些问题也出现在中国之外。但有几件事使这些故事与众不同。其一是段伟红、丁毅，甚至丁毅的第二任妻子伊冯娜所追求的铁石心肠、零和、赢家通吃的方法，伊冯娜是前酒吧女郎，在她丈夫宣布破产后，接替他成为在香港证券交易所上市的公司的董事长。伊冯娜的离奇故事是另一个在当时的中国并不罕见的“大跃进”类型的例子。

这种不留情面的特点是共产主义制度的一个功能。从很小的时候起，我们中国人就在一场老鼠赛跑中相互对立，并被告知只有强者才能生

存。我们没有被教导要合作，或成为团队成员。相反，我们学会了如何将世界分为敌人和盟友——联盟是暂时的，盟友是可以牺牲的。如果党让我们去告发我们的父母、老师和朋友，我们会做好准备。我们还被告知，唯一重要的是获胜，只有傻瓜才会有道德上的顾虑。这就是自1949年以来使党掌权的指导思想。马基雅维利在中国会很自在，因为我们从出生起就知道，目的是为了证明手段的正确性。党统治下的中国是一个冷酷无情的地方。

第二是政治在这些事件中发挥了多大作用。段伟红把离婚案移到了北京，因为她认为她可以玩她的关系游戏并决定解决方案。就在一次听证会的中间，法官借口要接电话。来了，我对自己说。她在幕后做了一个动作，让法官作出对她有利的裁决。我从未了解过那个电话的内容，但它帮助我相信，威胁她是唯一的出路。丁毅也试图利用我在《纽约时报》上的恶名，在我对他提起的诉讼中获得筹码。一次是离婚诉讼，另一次是财务纠纷，但政治影响了两者。因此，随着离婚和法庭案件的展开，我开始怀疑是否是我再次离开中国的时候。

我对中国制度的疏远也在其他方面加剧了。在段伟红的鼓励下，我认识了红色贵族的成员。当我第一次见到那些关系良好的人，如李伯潭，我被迷住了。但随着时间的推移，我对这个阶层的成员越来越感到失望。

中国领导人的儿子和女儿是一个自成一体的物种。他们按照不同的规则生活，居住在有时似乎是一个不同的空间，与中国其他地区隔绝。他们的家在高墙后面。他们不与大众一起购物。他们的食物来自一个不同的供应链。他们乘坐由司机驾驶的豪华轿车，上对普通中国人关闭的学校，在特殊医院接受护理，并通过出售或出租的政治通道赚钱。

感谢段伟红，我非常经常地接触到这些人，并认识了他们。有一个叫刘士来的人。他是谷牧的孙子，谷牧是中国革命的老兵，是邓小平的盟友。谷牧在1970年代和1980年代担任副总理，是启动中国经济改革的关键人物。刘士来曾是我们的一个邻居。

刘显然是以许多中国红卫兵的典型方式赚钱的：他似乎出卖了自己的政治关系。他为迪斯科舞厅获得消防部门的许可，为整形外科诊所获得医疗许可。作为交换，他得到了利润的一部分。

刘士来希望像他这样的红种人能够被视为真正的贵族。他在世界各地打马球，在泰国赢得杯赛，在北京举办比赛。在那里，中国共产党皇室的精英们摩拳擦掌，中国的女士们——以英国的上层社会为榜样——戴上了巨大的帽子。

我记得刘和我的一次谈话，是关于1989年六四镇压民主抗议活动的。刘当时只有十几岁，但他记得他的亲戚是多么害怕示威者真的会成功推

翻中国共产党。刘士来当时和他的祖父谷牧住在北京市中心的一个四合院里。6月3日晚，他抱着一把AK-47步枪在家里守着。外面，人民解放军袭击了抗议者，并清除了天安门广场。

另一个红血人是一个我称之为沃尔夫冈的朋友。他的祖父是1930年代和1940年代中国共产党的最高领导人之一。革命结束后，他的祖父曾担任过重要职务，但在1950年代末，他批评了毁坏性的大跃进，使数百万人因饥饿而丧生，从而触犯了毛泽东。祖父在政治狗窝里待了几十年，直到1980年代被邓小平平反。

鉴于他的经验，祖父坚持让他的儿子——沃尔夫冈的父亲——避开政治，所以他学习科学，并在一家研究机构工作。当邓小平启动以市场为导向的经济改革时，沃尔夫冈的父亲创办了一家小型制造公司，生产一种在中国被广泛使用和高度管制的产品。鉴于他的血统，沃尔夫冈的父亲赢得了政府合同。

沃尔夫冈在北京长大，是红色贵族的一员。他与其他高级党员的子女一起在精英的金山小学上学。在他十几岁的时候，他的家人离开了中国。沃尔夫冈在美国接受了教育。当他毕业时，他的父亲把他唯一的儿子沃尔夫冈带回了中国并进入了公司。

该公司继续获得稳健的利润。事实上，沃尔夫冈的业务几乎从中国的每一笔交易中受益，从在星巴克购买咖啡到在上海购买价值数百万美元的豪宅。此时，另一家由中国人民解放军经营的公司已经搬进了同一空间，但有足够的空间让两家公司繁荣。这种类型的双头垄断在中国很常见，一个国营企业与一个由红色精英后裔控制的公司分享市场。

沃尔夫冈扩大了他的公司的生产线，并参与了使其能够获得大量数据的服务。中国的警察对这些数据特别感兴趣。沃尔夫冈与警方分享了这些数据，由于他的血统，警方对他非常信任。作为交换，安全部门为沃尔夫冈的公司带来了更多业务。

沃尔夫冈和我曾经谈论过中国的制度，他向我讲述了用妓女诱惑党内大人物的故事。他指出，与党的官员建立联系的一个特别有效的方法是与他和几个女孩同时共处一室。他看到了这个系统的缺点，它的腐败，以及它如何扭曲了人们的灵魂。他不会在意识形态或价值观方面为中国辩护，但他很高兴能挖掘自己的血统来赚取财富。我想象他有点像《教父》中的迈克尔-柯里昂。在我看来，沃尔夫冈是一个不情愿的黑帮分子。

从表面上看，他是彻底的西方化。他说着一口流利的英语，他的妻子来自台湾，但他并没有质疑这个系统。事实上，他帮助维持这个系统，与警察分享他的数据，并与国家安全局签订合同。

然而，与此同时，沃尔夫冈有一本海外护照，并在国外投资了相当大

的一笔财富。我和他辩论了政治问题。“你的资本在哪里？”我曾经问过，我知道它的大部分都在中国境外。“你有什么样的护照？”我问道，我知道它不是中国的。

多年来，西方评论家坚持认为，像沃尔夫冈这样在海外接受教育的人是中国变革的推动者——他们会从西方引进普世价值，推动中国向更好的方向发展。但像沃尔夫冈这样的人从来不认为自己有这个角色。他的兴趣在于中国保持其原有的状态。这使他成为一个非常富有的人，并使他能够同时获得两个系统的好处，即西方的自由和专制中国的管理性双重垄断。

我越是看到沃尔夫冈和其他像他一样的人，我就越是认为他们是一个日益有毒的痛苦——中国共产主义的高度合格的助推者。为了换取一桶金，他们出卖了自己的灵魂。段伟红和我一直按照他们和他们的父母制定的规则行事，我们也因此而繁荣。但我们知道这些规则是扭曲的。段伟红在这个扭曲的系统中呆得很舒服；而我想退出。

尽管我在法庭上与段伟红争吵，但她和我在阿里斯顿的成长过程中保持了一定程度的团结。他出生后不久，段伟红就为他制定了教育计划。她让他在北京一所名为3e的小型国际学校上幼儿园。她为他在刘士来的马术俱乐部报名参加骑马课，这种爱好符合他作为中国精英的身份。幼儿园毕业后，她计划把他送到北京人民大学附属的一所一流学校。在大学里，他将前往美国或英国的海外。

但北京有毒的空气污染——再加上我想离开中国的愿望——促使段伟红改变了主意。2015年，阿里斯顿和我搬到了英国。段伟红和我为他找到了一所学校，到4月份他已经安顿下来。

那年晚些时候，段伟红来英国呆了几个月，在我们附近租了一栋城镇住宅，让阿里斯顿进一步适应这种巨大的变化。我已经开始投身于成为阿里斯顿的主要照顾者。如果说我从对家庭遗产的研究中学到了一件事，那就是：没有一个父母会因为花太多时间在孩子身上而感到后悔。

我还努力改善我与父母的关系。我带他们到世界各地度假。我计划了行程的每一步，确保他们感到舒适，吃得好，受到照顾。在意大利度假期间，在佛罗伦萨吃午饭时，我的母亲盯着远处，好像是在对谁说话，她说：“你知道吗，我很惊讶。你已经变成了一个好儿子。”

段伟红仍然向我母亲暗示，她对修补关系很感兴趣。在经历了如此激烈的离婚后，她仍然希望我回来，这很有讽刺意味。这表明在某种程度上，她真的很看重我们一起建立的东西，以及我给她的生活带来的东西。在这一切的背后，我怀疑是一种孤独感，以及对不得不独自对抗商业斗争和中国系统的恐惧。段伟红的性格如果不复杂，那就没什么好说的。当她在英国旅行期间想买一辆车时，她让我去展厅帮忙挑选一辆。

“这是你的车，”我说。

“但你选择，”她反驳道。“你知道什么是最好的。”

在另一个时刻，她转身对我说：“我不擅长人际关系，我非常没有安全感。”我无动于衷。我想要的是一个真诚的道歉，但她太骄傲了。

尽管发生了一切，她仍然认为她在判断中国方面比我高明，我仍然需要接受中国的教育。2016年的一天，我们见面喝咖啡。当时我们都在香港。我再次建议她应该分散风险，把大洋的一些资产从中国转移出去。我只是想提供一些友好的建议。我注意到，每个人都在这样做。事实上，很多人都想把钱从中国转移出去，以至于政府对资本的流动进行了控制。段伟红笑了笑。她说，中国“将继续大展拳脚”。然后在有点漫长的停顿之后，她补充说，“人们需要有远见”——好像她有而我没有一样。2017年，在我去北京的一次旅行中，她说漏了嘴，党政当局已经禁止她离开中国。她似乎并不担心，并再次拒绝了我让她离开中国的请求。“她说：“这很快就会过去。”

2017年8月，一个朋友来到我和段伟红曾经合租的公寓，接走阿里斯顿，在和他妈妈度过一个夏天后，带他回英国。段伟红下楼来告别。当一辆车在外面等着把他们送到机场时，段伟红露出了一抹微笑。她说：“我是把他带到这个世界上的身体，”她说。“现在，他将在没有我的情况下继续前进。”

很难说段伟红是否预感到她会很快消失。如果她有，她可能会更好地安排她的事务或试图保护自己。不过，一个女人把儿子交给她的那个孤独的画面还是让我记忆犹新。段伟红是否感觉到他们正在为她而来？这么多的人被卷入了习近平的反腐行动。段伟红面临着旅行禁令。她似乎并没有把它当回事。但当她在几个月前告诉我禁令的时候，我们早已不再像以前那样坦诚交谈。

如果我更努力地留在她的生活中，即使不是丈夫，也是一个有同情心的耳朵和值得信赖的顾问，事情可能会有所不同吗？我不禁要问。在我搬走后，我们于2015年离婚，段伟红失去了这个世界上唯一一个与她分享一切的人。是的，她有其他亲密的关系。但没有人像我曾经那样能读懂她。她有着巨大的野心。她的梦想很大，并为之付出了一切。我经常阻止她做那些似乎太危险或太冒险的事情。但是一旦我们分手，她就失去了她的传声筒，她的护栏，也许还有她的谨慎。当她在我们的宝格丽酒店大楼的新办公室里被抓走时，我尝试了我在中国的所有联系人，但没有人有任何答案。

我听到了一些传言。一位著名的中国经济学家告诉我，他认为段伟红被下了药，可能被打了，如果她活着出来，共产党的秘密警察会在她的脊柱里注射一些东西，把她变成一个行走的僵尸。他说，如果她出来

了，她就永远不会再是原来的她了。由中国商人转为持不同政见者的郭文贵宣布，党政当局已经杀害了她，但他是一个八卦者，他的指控很少成立。甚至《纽约时报》的记者David Barboza为了让我开口，也传出了段伟红已经死亡的谣言。我的一部分认为，她没有出现的一个原因是她拒绝认罪。她总是说：“如果你把我的尸体从棺材里拉出来，用鞭子抽打它，你还是找不到任何污垢。”段伟红是（或曾经是）像他们一样坚强的人。

段伟红的失踪巩固了我对共产主义中国不断变化的看法。我从小就热爱中国 and 党。爱国主义对我来说是自然而然的，就像我们这一代人中的许多人一样。从我国积详细介绍共产主义革命者的漫画书的日子开始，我就不自觉地致力于使中国再次伟大的事业。20世纪80年代末在美国学习时，我放弃了获得美国绿卡的权利，这样我就可以在大中华区走自己的路。2000年代在北京，我致力于建设首都——大幅改善机场，并建造了可以说是全国最好的酒店和办公大楼。

但是，什么类型的制度允许段伟红这样的法外绑架行为？什么类型的制度允许调查人员有权让人失踪，甚至不通知他们的父母或儿子？显然，阿里斯顿很想念他的母亲，但折磨他和我们所有人的是不知道她发生了什么。段伟红在哪里？她还活着吗？

中国对如何对待嫌疑人有规定。其1997年的《刑事诉讼法》允许警方在释放或正式逮捕嫌疑人之前将其关押长达37天。但这是一个残酷的玩笑。段伟红已经离开多年，仍然没有任何消息。

党对其成员进行调查的不透明机制也让人质疑该系统的基本道德性。这一过程由中央纪律检查委员会负责。1994年，党建立了一个名为“双规”的调查系统，允许调查人员拘留涉嫌违反党章的人。但双规不受任何法律限制。从技术上讲，拘留可以永远持续下去。我相信段伟红是在这种结构下被关押的。同样，什么类型的制度允许一个政党凌驾于法律之上运作，并将其嫌疑人单独监禁多年？段伟红并不是唯一遭受这种命运的人，但她是被关押时间最长的无声的俘虏。

我对中国的看法在2008年党的领导人胡锦涛和温家宝总理的第二个任期内开始变味。中国的列宁主义制度的逻辑，自毛泽东主席时代以来基本没有改变，要求党寻求全面控制。只有在危机时期，党才会放松控制，允许更多自由企业和更多自由。它总是不情愿地这样做，然后又恢复原状。从2008年开始，党开始重新行使其控制权——控制经济、媒体、互联网和教育系统。编辑被解雇，出版商被逮捕，教授被解雇，互联网被审查，党委被迫对所有私营企业进行检查。中国不断增长的经济为党提供了一个重新确立其主导地位的机会。

我得出的结论是，党与段伟红和我这样的企业家的蜜月，不过是诞生

于布尔什维克革命时期的列宁主义战术，目的是分化敌人以消灭它。与商人的联盟是暂时的，是党全面控制社会的目标的一部分。一旦不再需要我们来建设经济、投资海外，或帮助限制香港的自由，我们也将成为敌人。

在习近平于2012年掌权之前，中国早已朝着这个不自由的方向发展。习近平只是加快了这一进程。他不仅操纵党，使其在中国境内的控制力最大化，而且还推动党向海外输出中国的镇压制度。这也符合中国制度的逻辑。随着能力的增强，中国共产党将在不断扩大的范围内寻求自我保护。我们在香港看到了这一点，2020年通过了国家安全法，尽管该法有意模糊，但实际上禁止任何人在任何地方发表批评香港政府的言论。说到帝国主义的过度扩张。

中国共产党有一个谎言，说它把集体的利益放在个人的自私利益之上。西方的许多人对西方对个人权利的痴迷感到不满，他们相信这种幻想，认为中国共产党关注的是公共利益。现实情况是，该党的主要目的是为其革命者的儿子和女儿的利益服务。他们是主要的受益者；他们是坐在经济和政治权力中心的人。

三十年前，我的父母把我从一个共产主义国家带到香港。我在一个自由的、资本主义的、面向西方的文化中成长和学习，学习人类潜力的可能性和价值。从20世纪70年代末开始，当中国共产党给大家一个喘息的机会，以便从自己的灾难性错误中恢复过来，它把窗户打开了一条缝，让世界想象一个更自由、更开放的中国会是什么样。段伟红和我从这个缝隙中挤了出来，抓住了一个独特的机会——这个机会让我们有机会扩展自己，实现我们的梦想，并且也建设中国。

现在，中国共产党有了资源，又开始展现它的真面目。同时，我已经认识到，比起财富或职业成功，基本的尊严和人权是生命中最珍贵的礼物。我希望生活在一个拥有这种理想的社会。因此，我选择了西方世界而不是中国——不仅是为了我，也是为了我的儿子。



我的父亲沈江站在这张照片的最左边，与他的父亲沈荣和他的兄弟姐妹们一起拍摄。这张照片是在中国革命后不久拍摄的，在共产党夺取我祖父的房子并关闭他的律师事务所之前的最初美好时光里。
(由作者提供)



这是我和父母搬到香港后不久在香港的照片。这张照片是在我外祖父公寓的客厅里拍摄的，三个家庭挤在一个750平方英尺的空间里。我们就睡在客厅里。

(由作者提供)



这张照片是在香港维多利亚公园的游泳池举行的皇后学院年度游泳比赛，就在我的中学对面。我十五岁，我赢得了它。为我颁奖的人是霍英东，他是一个商人，在20世纪50年代打破对共产党中国的贸易禁运而发了财。

(由作者提供)



这是段伟红与她的父母——她的母亲李宝珍和她的继父段祥熙——的经典中国式画像。段伟红的母亲在怀上段伟红的时候就逃离了她的亲生父亲。
(由作者提供)



段伟红在1990年代末在天安门广场为她拍摄了这张照片。仅仅从她的姿势来看，你就可以知道她是无忧无虑的，自信的，而且，她那件色彩鲜艳的连衣裙，走在她的时代前列。
(由作者提供)



这张我的照片——在左边——是在我从威斯康星大学毕业并回到香港担任股票经纪人后拍摄的。在那段辉煌的岁月里，竞争性的饮酒是香港生活的一部分。照片中的大多数人来自美国，在远东寻找他们的财富。
(由作者提供)



段伟红和我在2004年与张阿姨去瑞士旅行时拍了这张照片。日内瓦湖就在我们身后。
(由作者提供)



我们在中国北部的内蒙古拍摄了这张照片，是在阿里斯顿大约5岁时的一次河流漂流旅行中。

(由作者提供)



一张相对较早的温家宝家族照片，包括中国总理温家宝、他的妻子张蓓莉（我们叫她张阿姨）、他们的儿子温云松和他们的女儿温如春。鉴于温家宝的毛泽东外套，这张照片可能是温家宝还在中国共产党办公厅工作时拍摄的。

(由作者提供)



这张温家宝总理的照片拍摄于2008年，在四川省发生致命的地震之后。温家宝被认为是一个勤奋的人，为人民服务。在有关他的家庭财富的消息传出后，他受到了很多批评，但在我们看来，他似乎并不完全了解所发生的事情。

(Reuters/Alamy)



这张照片描绘了平安保险公司在上海证券交易所的首次公开发行。马明哲，最右边，正在敲锣。平安在上海交易所的上市意味着段伟红和我获得了价值数亿美元的意外收获。

(美联社照片)



2011年6月，我们在巴黎做拉菲古堡的垂直品鉴，从1900年的开始，到1990年的结束。当晚仅葡萄酒的价格就超过了100,000美元。在左边，David Li Botan和他的妻子Jia Qiang坐在一起。我和段伟红、开发商许家印以及他的妻子丁玉梅坐在右边。我的法国朋友弗朗索瓦坐在我左边的对面。

(由François Audouze提供)



段伟红想要一辆劳斯莱斯，所以我们购买了一个类似的车型，由于高额的进口税，标价很高。我觉得这很浮夸，但是，就像那些年我们所做的大多数采购一样，这辆车是为了建立某种地位，而这种地位是系统在最高级别做生意所需要的。

(China Photos/Getty Images)

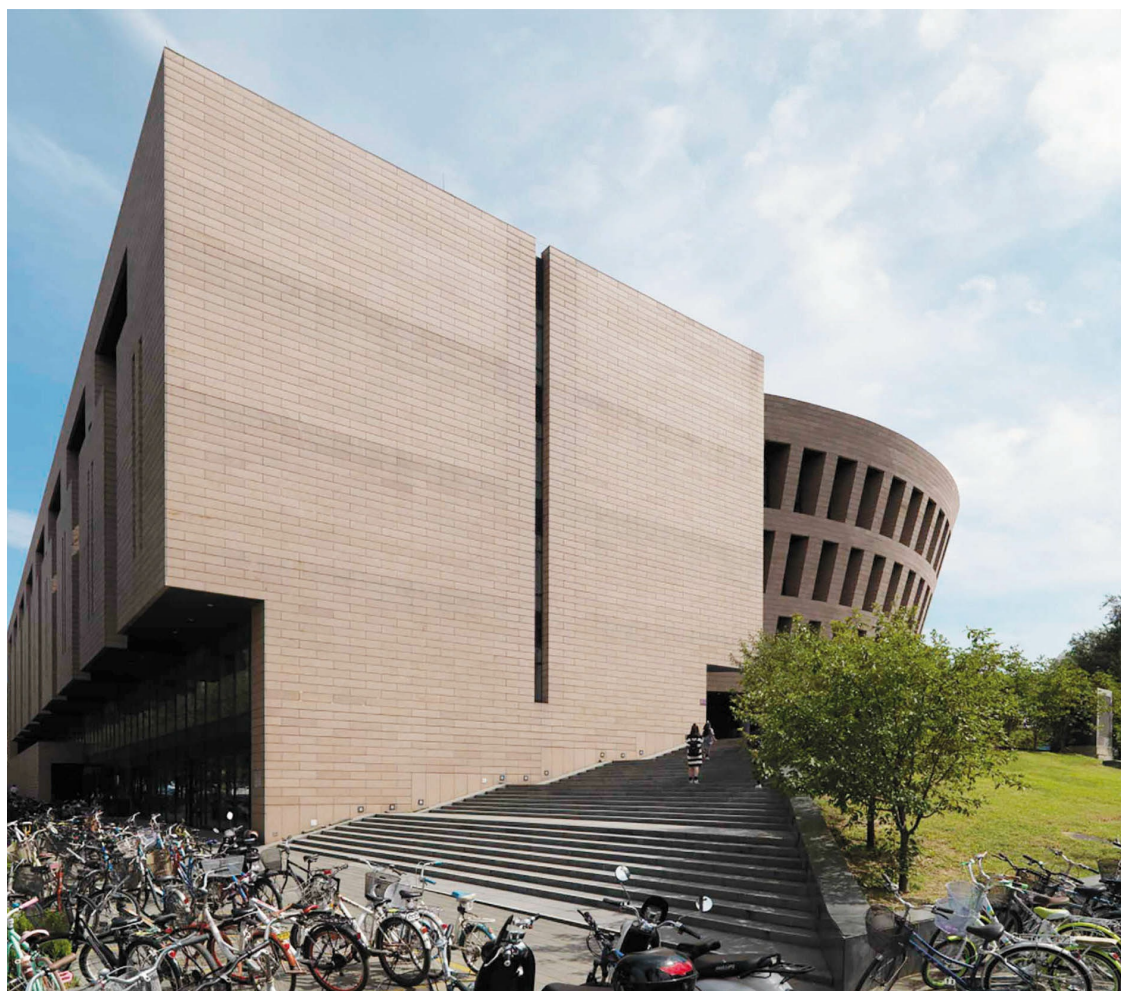


中国巨型艺术家曾梵志站在他的两幅画之间。段伟红以大约500万美元的价格买下了左边的画作《祈祷的手》。她比欧洲的一位主要艺术收藏家和商人出价更高。这些购买是为了表明我们有足够的资源来实现最大的交易。

(Dan Kitwood/Getty Images)



这张北京首都国际机场的照片显示了机场的北部，我们为处理货物而建造。在几年的时间里，我们公司开发了600万平方英尺的仓库、货运站和办公室。
(机场城市发展有限公司提供)



这是段伟红和我用1000万美元捐款在清华大学建造的图书馆。它已经成为校园里最受欢迎的图书馆，学生们必须上网预订学习隔间。
(Enrico Cano)



在这里，我作为中国人民政治协商会议的成员投票。我是这个小组的成员，有十年之久。我们每年都投票，但投票并不意味着什么。我们对所有提案都投了赞成票。我们中的大多数人利用会议的成员资格来建立网络。

(由作者提供)



这是创世纪开发项目，是段伟红和我在北京职业生涯的顶点。右边的是住宅和酒店；中间的是办公塔楼之一。这个项目让我们充分发挥了我们的创造力，在中国的首都留下了令人惊叹的东西。

(由KPF提供)



这是一张看向创世办公大楼大厅的照片。段伟红于2017年9月5日从这个入口处消失了。

(由KPF提供)



我们的朋友孙政才注定要从2022年开始成为中国的第一或第二号政治官员。但是他的崛起被一场明显有利于党内老大习近平的腐败调查所破坏。这里，孙政才在法庭上。他被判处终身监禁。

(Imaginechina via AP Images)



我曾经参加过共产党组织的反对香港民主的抗议活动。但在这里，我在2019年6月9日为香港的自由和民主而游行。
(由作者提供)



阿里斯顿是在2017年夏天在北京为段伟红画的这幅肖像，就在她失踪的几周前。



(由作者提供)

Desmond Shum 出生于上海，在香港长大，他开发了中国最大的航空货运物流设施——北京机场货运站。他还领导了北京宝格丽酒店的发展。此外，从2000年代初开始，他是中国慈善事业的早期先驱，在国

内外广泛捐赠。Desmond 拥有美国威斯康星大学麦迪逊分校金融和会计学士学位，毕业于美国西北大学和香港科技大学联合 EMBA 项目。

这是一个由勇气和爱启动的图书项目。爱，爱，和被爱。

我写它是因为我对我儿子阿里斯顿的爱。他让我有机会成为我一直渴望成为的父亲。我想让他知道他的父亲和母亲真正是谁，我们取得了什么成就，我们经历了什么。

被爱。如果没有我所爱的人的支持，我永远不会有胆量看到这一切。Ci Sun，我的另一半，确实是我生命中的祝福。如果没有她，在翻过中国这一页之后，我就很难站稳脚跟了。在我所走的每一步中，她都给予我宽容和鼓励。

她还牺牲了自己的部分生活，与我一起面对这本书出版后可能出现的任何风波。她已经做好了不回中国的准备。这是她做出的一个非常沉重的决定。

我还想感谢我的前妻，段伟红。没有她，我就不会有今天的成就。她是我在这本书中的无声伙伴。然后是我的父母。他们以他们自己的方式爱我。他们也一直支持这个项目，为可能受到中国共产党的迫害做好准备。

勇气。我需要所有的勇气来站起来，向中共这个无良的势力说出真相。许多人帮助我为这项事业做准备。Keith Berwick是我在阿斯彭研究所的皇冠奖学金项目的导师。当我在寻找生命中更高的使命时，他激励了我。他向我展示了勇气、正义和爱的道路。他继续激励和鼓励我。我在第九交响乐班的伙伴们以他们帮助他人的奉献精神 and 为自己以外的人而生活的愿望激励着我。我仍然记得乔丹-卡萨洛关于从敞开的窗户面对风暴的故事。另一位阿斯本皇冠的研究员比尔-布劳德，随着他的书《红色通知》的勇敢出版，一直是一种激励。那本回忆录和布劳德随后的行动为所有对抗无良专制政权的人开辟了一条道路。然后是马修-波廷格，他曾在美国国家安全委员会工作了四年。他用无懈可击的普通话背诵范仲淹的一首古诗中的一句话——“宁可大声说出来，也不要保持沉默而活着”，这个画面一直伴随着我到今天。范仲淹的诗一直是这本书写作过程中的座右铭，这句话也是本书的题记。

当然，我不能漏掉那些为了追求人类尊严而牺牲自己的不畏艰险的香港人。我一直对他们的勇敢感到敬畏，我想为这个我曾经称之为家的城市尽一份力。

如果没有我的写作伙伴John Pomfret，这本书就不可能完成。他对中国的了解和经验使我们的交流顺利而富有成效。他的深思熟虑和勤奋使他一起工作成为一种乐趣。我期待着继续我们的友谊。

我还要感谢我的朋友们，他们在整个项目中与我交换了意见。安德鲁-斯莫尔从牛津大学毕业后就一直是我的朋友。随着他上升为地缘政治学的领先研究者，我期待着更多的对话；我知道我总能在我们的交流中找到新意。周健是台湾政治和两岸动态方面的领先思想家和作家。在过去的十年中，他的发散性思维一直是我的灵感来源。Thomas Eymond-Laritaz一直是一个支持和思考的朋友。他在全球政治和商业方面的知识确实很出色。还有其他一些人，但鉴于中国共产党有惩罚持不同意见者的朋友和家人的可悲倾向，我将不透露他们的名字。

时尚和风格是我从成年早期就喜欢的东西。它们使我敢于向星星射击，重新想象什么是可能的。我一生的朋友斯蒂芬-陆是把我带入这个世界的人。40年后，我们仍在交换时尚理念，并交流有关制造我们心爱物品的最佳工匠的信息。

我永远感谢ChinaVest，这是20世纪90年代初大中国地区领先的私募股权公司。Jenny Hui雇用了我。Dennis Smith和Alex Ngan帮助打磨了我的商业计划和投资敏锐度。

我想感谢我的大洋同事；我们一起创造了中国领先的房地产项目。但是，由于担心中共的报复，我不能说出他们的名字。你知道你是谁。我很感谢你们的支持。

我也要感谢我的经纪人艾米和彼得-伯恩斯坦。他们看到了我的故事的潜力，并把它带到了各大出版社的注意中。他们在整个过程中指导我。斯克里布纳公司一直是一个理想的合作伙伴。我的编辑Rick Horgan对我这个新手作家给予了极大的宽容。他的智慧和耐心堪称典范。我还想感谢Scribner的整个团队，他们似乎了解我们故事的紧迫性。这包括出版商Nan Graham、宣传和营销总监Brian Belfiglio、权利总监Paul O'Halloran、高级营销总监Brianna Yamashita、高级制作编辑Mark LaFlaur、艺术总监Jaya Miceli，以及编辑助理Beckett Rueda。梅格-汉德勒在照片上做得很好。