

黃征宇 著

# 征途美國

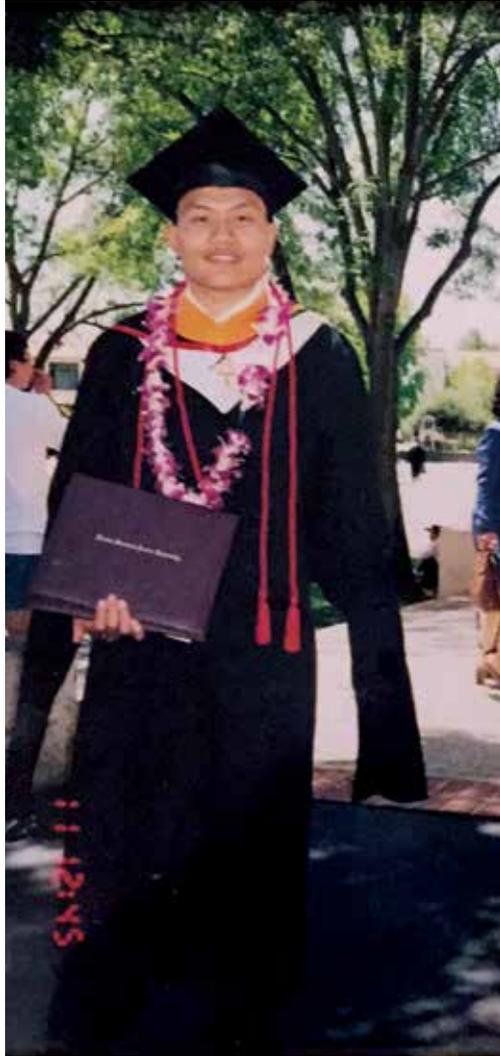
## 站在金字塔尖 看美國



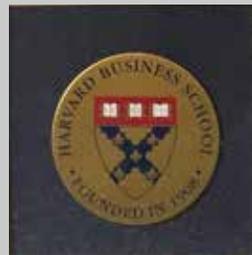
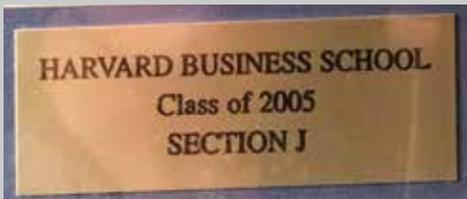
香港中和出版有限公司  
[www.hkopenpage.com](http://www.hkopenpage.com)



上海·童年（前排右一為作者）



史丹福大學畢業照



哈佛商學院畢業照



與史丹福校友會總會會長 Howard Wolf（左一）等在一起



與哈佛大學招生官 William Fitzsimmons 在一起



代表英特爾參觀中國企業華為



作為白宮學者與奧巴馬合影

## 序言 赴美三十年

美國和中國是世界上第一大和第二大經濟體。美國前總統奧巴馬把中美關係稱為“21世紀最重要的雙邊關係”，但這種關係充斥著不信任 and 誤判，發生嚴重衝突也不無可能。在這些共同點和分歧點上，許多學者曾經以某些單一的角度闡述過其複雜的構成原因，但他們都遺漏了在這一個重要問題上其實存在4個基礎角度：美國人如何看待自己，美國人如何看待中國人，中國人如何看待自己，中國人如何看待美國人。如果不能充分把握這4個既對立又相關的角度，以及了解歷史過往和當前的相互影響，恐怕我們不能真正地看到那些現存的和潛在的機遇與危機。

我出生在中國，10歲的時候隨父母移民到了美國，之後在史丹福大學和哈佛商學院接受了高等教育。我曾經為英特爾這樣的美國大公司工作。在英特爾的7年，我負責過“迅馳”（英特爾劃時代的首款整體移動計算解決方案）這個項目的跨國團隊工作，之後一路晉升到英特爾最年輕的華人董事總經理，並代表英特爾主導和中國信息產業部的通信合作項目，也曾和中國信息產業部洽談知識產權的合作。2009年，我在美國時任總統奧巴馬的授權下進入白宮，出任國際開發署署長的特別助理。2010年參與海地大地震救援，全面負責美國對海地的通信重建工作。離開白宮後，我回到中國創立了自己的事業。我早期建立的跨國金融服務公司的目標是幫助國際投資機構在新興市場上發掘並把握投資機會，現在業務規模已達到數億元。我現在建立的宇沃資本則致力於幫助

中國資本國際化，尤其為那些有志跨國發展的中國家庭和孩子提供最好的基金管理及跨國金融服務。我周遊過 70 多個國家，在 5 個國家居住和工作過。近年來，我有一半的時間在美國生活和工作，而另一半時間則在中國。

經歷以上種種，我其實一直在尋找一個定義——我是美國人還是中國人？這讓我覺察到之前所述的 4 個角度能貫穿每一個與中美有關的話題。例如，美國到底是維持國際秩序的世界警察，還是像中國人所說的，是一個在抑制中國和平崛起的霸權國家？到底熱愛和平的中華民族只是想恢復自己在世界上的歷史地位，還是會打破亞洲平靜而讓很多美國人加以提防？

這 4 個角度的定義也隨著我的成長而逐步得到完善。在美國，我的言行舉止像一個美國人；在中國，我是一個黃皮膚、說漢語的中國人。在美國讀高中的時候，我閱讀了約翰格里芬關於如何把皮膚塗黑扮成一個美國黑種人，然後用了 6 個星期的時間到處旅行和工作的故事。他的書《像我這樣的黑人》點燃了美國黑種人的民權運動。這本書的核心就是格里芬情感上的聲音：“如果我們站在別人的立場去看看我們自己的行為，我們就可能發現種族歧視的可怕和可憎。”今天，這些種族歧視的行為已經減少，但對異類的恐懼還在分裂著我們。盧梭也曾經寫道：“我可能忽略、顛倒事實，或者記錯日子，但我不會搞錯自己的感覺和讓自己這樣做事的感覺，這些就是我的故事的主題。”這樣來看的話，我對自己的定義就是對的：我不是完全的中國人或美國人，而是在國際化背景下連接兩者的橋樑。

現代中國的高速發展始於 1978 年的改革開放，最初的 10 年可以稱為第一個階段。那時候，國人“走出去”的願望十分強烈，出國發展往往意味著獲得更為優越的生活條件。我父親就屬於當時國內第一批留學生，他們中很多人後來留在國外發展，成為改革開放後的第一代移民。這群人的孩子現在也已經人到中年了。

之後，中國進入高速發展的第二個階段，這時候國內經濟發展速度更快，機遇與挑戰並存。很多留學生學成之後相繼選擇回國發展，國內很多發展良好的企業的創始人都曾有一定的海外留學經歷或工作經驗，同時在國內也有一批土生土長的企業家，他們的異軍突起為中國創造了很多財富。

經過幾十年的高速發展後，中國逐漸步入經濟發展的平穩時期，這就是第三階段。放眼世界，中國的企業和資本必然積極進軍國際領域，走向國際化。伴隨著這輪國際化趨勢，很多家長，尤其是近 20 年來國內事業比較成功的家長，紛紛想把孩子送往國外進修深造，希望他們學成歸來後能在事業上幫助家族更長遠地發展。

可以預見下一個階段的趨勢是，越來越多的中國企業在國內取得成功的同時，在國外也會大有斬獲。這些企業不僅能主導國內市場，在國外先進市場上也會真正獲得一定的市場地位。典型的成功案例如聯想、華為這兩家曾靠低成本在海外市場競爭的企業，如今已經成為高知名度的國際高價值品牌了。

然而，無論是企業還是機構，如果想在海外競爭中生存下來，一定要有一批具有真正國際視野的領導者。這些領導者不僅僅要熟悉海外市場，更要對國內市場了如指掌。因此對於有遠見的家長來說，他們對孩子的最大期望是想讓他們成為具有國際視野的國際化領導者。孩子能在國外接受最好的教育，有不錯的工作經歷，又具備相應的能力將這些知識與經驗帶回國內，使自己能獲得更好的發展。同時，也因為這些孩子有了這樣的領導能力，他們就非常可能成為下一代領導中國走向真正國際化的領袖，成為連接中國與世界的橋樑。這是我認為中國經濟在今後必須要走的一條路，也是中國家長最希望自己的孩子能成功走上的一條路。

中國在經歷了一系列快速發展後，放眼全球，真正值得中國深入學習的國家可能也就是美國了。其他國家和地區中有的雖然在創新層面

較中國有一定領先，但已經大大放慢了腳步，很大程度上也只是基於對所謂“歷史悠久”的傳統領域進行的創新，而如今全球範圍內下一輪經濟浪潮強調的是建立在真正高科技上的創新，是技術的創新與思維的創新，在這一方面，美國毫無疑問依然具有領先地位。這也是為甚麼美國往往成為中國家長送孩子出國讀書的首選之地。

當年，父親移民去美國，我也有幸成為改革開放後第一批跟隨父母去美國讀書的孩子。通過自身的努力，我在美國上最好的大學，進最好的企業，接觸到美國最前沿的高科技理念和創新思維，還曾在美國白宮工作，回國後又能成功創立跨國公司，有機會成為連接中國和美國之間經濟與文化的橋樑。這是我所走過的路，其中有挫折與失敗，也有很多的成功經驗。每年中國有 400 萬人去美國，其中去美國留學的就有 40 萬人，我個人的一些經歷和總結可能對其中很多人會有幫助，所以我希望對所有想要或將要成為國際化領袖的人分享這一切，更希望幫助他們接觸和進入美國主流社會的圈子。在這本書中我也會結合個人的經歷，分享每個家長和孩子都會感興趣和關心的事情。以下是我想與大家分享的內容。

第一點，我想談談甚麼才是美國的主流社會。多年來，我看到太多的中國留學生或移民因無法融入主流社會而逐漸被邊緣化。他們常常抱怨說，美國人排外，種族歧視現象嚴重或中西方文化差異太大。但這是事實的全部嗎？顯然不是。中國有句俗話：知己知彼，百戰不殆。只有充分了解美國的歷史，了解其文化根源以及核心價值觀的由來，才能更好地認識美國的主流社會。

美國 200 多年的歷史其實也是一部多種族相互融入的歷史。美國的主流文化正是在吸收了多種族文化精華的基礎上發展而來的。從這個層面來看，新移民給美國帶來的並不僅僅只是融合，更多時候美國主流文化還一直在改變新的文化。所以很多中國家長認為孩子到美國一定要學習美國文化，一定要融合它，這是片面的，在這方面，我會和大家進行

深入探討。

第二點，我想分享一下我在美國白宮的工作經驗。提到美國白宮，很多人都知道，這裡是世界上最發達的國家——美國的權力核心，甚至是世界權力的核心所在。我在這裡接觸到了世界上最頂尖的領袖人物，了解了他們積累了幾十年的人生經驗和成功之道。

第三點，作為哈佛大學的校友面試官，我最想談談如何讓自己成為美國頂尖大學想要的人才。也許很多人寫過“如何考進名校”這類攻略，而我想要研究的是這些大學到底想要培養怎樣的人才，它們又如何去全方面地培養這些人才。在美國，很多大學都以培養國際化的領袖為自己的“使命”。以此為前提，這些美國頂尖大學希望培養的學生具備怎樣的個性和能力呢？這一點很重要。很少有書從這個層面深入探討，僅僅只是圍繞進入這些學校需要的成績、寫作水平、課外活動與經歷等硬性要求來展開，對於其實質的內容卻談得並不夠透徹。在這方面我可以與大家很好地分享我的經驗。

第四點，我想談談在大學期間如何充分利用學校提供的優質資源，尤其是創新資源。我還會談到我在商學院期間從世界頂尖教授那兒學到的獨到思維和觀點。我了解到很多去美國留學的中國學生還只是局限在中國留學生的圈子中，4年學習下來，英語說得不夠地道，對美國社會文化也不是很了解，完全沒有融入美國的主流社會。更為重要的一點是，他們幾乎沒有利用到頂級大學裡眾多的優秀資源。因此從這一層面出發，我想談談如何在頂級學府中更好地利用資源來提升自己，讓自己在4年後成為一個有視野、有想法、有立場、有創新能力的優秀人才。

第五點，我想談談在美國的就業和個人發展。如果你問任何一個人，他從大學畢業幾年之後對於自己在學校學過的知識還記得多少，答案可能是：基本上忘光了。因為在學校學習的理論知識與工作上的實踐經驗相比，差異還是很大的。不論你在學校的學習有多優秀，進入社會後工作便又是一個全新的開始。就業問題真的只需要在大學的最後一年

才開始考慮嗎？未來的職業發展又有多少能掌握在自己的手裡呢？

踏入社會以後，我們不僅僅要進入最好的企業或機構，更深層次的是要了解企業需要怎樣的人才。進入企業之後又該如何充分利用豐富的企業資源不斷提升自己的領導能力，這也是非常重要的。

第六點，我想談談華人。在美國有句名言：矽谷是在中國人和印度人的肩膀上建立起來的。近年來，印度裔人才輩出，無論在世界 500 強企業高層還是在美國政界，常常能看到印度人的身影。而華人在美國卻是一盤散沙，無法凝聚自己的力量，很多優秀的華人靠自身的實力走在了前端，卻又如曇花一現，瞬間歸於平淡，這其中的原因到底是甚麼？我曾接觸很多不同的華人，對此感觸頗深。

第七點，我想談談美國那些最成功的投資人。當我在哈佛商學院學習和在華爾街工作的時候，我有機會接觸到華爾街頂級的投資人，我驚訝於他們獨立思考的能力和質疑精神，更敬佩他們對自己的絕對信心。如何引導中國資本去做正確的境外投資，尤其是在美國的投資，已經成為一個十分重要的課題。

真正成功的人，往往不會僅局限在單一的視角，而是要進行多方視角的思考與結合後的創新，他們不會生搬硬套中國或美國一方的成功模式，而是吸取兩方的精華來進一步創新。這就需要我們更好地結合不同制度與思維方式的優點，避開缺點。很多創新領域的想法與公司模式最先是在美國開創的，但經過中國本土化的發展，卻做得比美國更好。比如微信，微信最早的雛形是美國一個叫 WhatsApp 的軟件，但現在的微信不論從功能上還是模式上已經遠遠超過了 WhatsApp。所以說，知己知彼、積極創新是至關重要的。

我希望能通過這本書，幫助中產階級以及他們的孩子放眼全球，根據自身特點，結合當今世界多元化的價值體系，通過融合與創新不斷提升自己，成為真正的下一代國際化精英。

## 前言 我在海地地震救援現場

美國國際開發署燈火通明，辦公室裡坐滿了人，每個人的臉上都掛滿了凝重的神情。

當地時間 2010 年 1 月 12 日 16 點 53 分，美國的近鄰、加勒比海島國家海地爆發了里氏 7.0 級的強烈大地震（中國地震台測定為里氏 7.3 級）。這次地震震中位置離海地首都太子港只有 15 公里，是該國自 1770 年以來最嚴重的一次地震。這個西半球最貧窮的國家遭受了前所未有的打擊，死亡人數不斷攀升。

在美國國際開發署（USAID）新闢出來的“海地地震救援臨時指揮所”裡，我作為通信救援方面的總負責人，和各部門代表就震後通信的恢復和重建工作召開了第一次會議。這也是整個救援工作中最具有決定性意義的一次會議。

在這次會議召開幾個小時之前，經過海地政府的同意，美國聯邦應急事務管理署（FEMA）派出的第一批救援部隊已經抵達海地，並發回了非常具有價值的最新受災情況報告。美國海軍卡爾文森號核動力航空母艦也在第一時間駛往海地，投入到救災援助工作中。時任國務卿的希拉莉·克林頓臨時決定取消原定 14—19 日訪問大洋洲三國的行程，立刻返回華盛頓協調救援工作。總統奧巴馬也於 13 日發表講話，承諾將迅速對海地實施援助，盡一切努力幫助受災百姓。

毫不誇張地說，整個美國都在關注海地！美國對海地投入的救援力量是史上罕見的，也是其他國家無法達到的。這是因為美國和海地之間

有著一段特殊的歷史淵源。從地理上看，海地與美國隔海相望，海地在中美洲佔據著極為重要的戰略位置。從歷史上看，1915年前的海地政變頻繁，美國曾在1915—1935年這20年期間對海地有過軍事介入。在此之後，美國逐步將政權交還給海地，時至今日，海地在政治、經濟和文化等方面仍然深受美國影響。在這次大地震中，海地政府整個國家行政系統已瀕臨癱瘓，所以海地決定向美國敞開國門，接受全開放式的國際援助，這在世界救援史上也是極其罕見的。

我當時從聯邦應急事務管理署發來的報告中看到，太子港的大部分房屋和設施都被摧毀，由地震引起的地表斷裂令人觸目驚心。據海地當局保守估計，地震發生後海地傷亡人數超過10萬，僅太子港就有好幾萬人被埋於廢墟之下。海地全國陷入癱瘓狀態，通信全線中斷。先遣救援隊在隨後的實時報告中講述，他們不斷地捕獲到廢墟中發出的生命跡象。災難發生後的72小時是黃金救援時間，一分一秒都耽誤不起。所以救援隊必須要盡快組織力量進行通信的恢復工作。

在會議室內環座的同事都是來自白宮各個行政部門的代表，他們為了此次救援被臨時召集到這裡，大家都把目光投向我。而在幾個小時前，我的身份還是國際開發署署長的特別助理。現在，我被臨時委派負責整個通信救援的工作。

老實說，在第一次召集各部門就通信問題進行會議的時候，我心裡是沒有底的。雖然在成為白宮學者之前，我在英特爾總部工作了7年，對通信行業有著一定的專業認知，但說到救援和重建，我幾乎一無所知。這次救援工作對我來說，絕對是一項全新的挑戰，也是一項艱巨的任務。

但我曾經做過產品經理，深知一個產品在從零到一的過程中，未必需要產品經理熟悉每個環節，重要的是知道如何溝通和協調，如何將各部門的優勢順利融合到整個項目中來，我相信這次應該也一樣。同時，哈佛商學院也教會我如何快速學習一切知識，所以我相信，這次一定能

很好地完成任務。

於是我和同事們說：“那開始吧，時間緊迫，我們先做一個信息匯總，請大家各抒己見，商討接下來應該如何推進。”

大家開始紛紛提出各自的建議。美國聯邦通信委員會（FCC）的代表說，我們可以先派一隊人過去，查看當地通信方面的基礎建設的損毀情況。商務部的代表說，我們這邊可以馬上聯繫美國本土的通信運營商，讓他們盡快提供恢復通信所必需的儀器和設備；國防部的代表表示，他們可以派出軍隊，保障救援設備和救援人員的運輸工作。由於大家在這方面的看法和建議基本一致，所以沒過多久，一份清晰的通信救援保障計劃迅速成型。

兩個小時後，一架軍用飛機騰空而起飛向海地，飛機上搭載了第一批美國通信技術人員。緊接著，通過商務部的協調，美國前幾大通信運營商也很快組織了一批通信物資運到了機場。

很快，到達海地的通信技術人員發來了實地勘測報告。勘測報告讓我們感到非常棘手。雖然我們事先準備了恢復電力和通信網絡的技術和設備，但是我們卻沒有預料到兩件事情：第一件事情是，當地無法提供修復通信基站所必需的能源動力，也就是缺油；第二件事情是極度缺乏人手，能協助恢復通信的當地人員大部分都失去了聯繫，受傷或受困於災區而無法行動的人很多，少數可以投入工作的人員又忙於自家的救援。當然，除了缺油缺人之外，沒水沒吃的也是最突出的問題。雖然美國支援的臨時通信設備已經運送到位，但卻陷入了無法安裝的窘境。

地震後的太子港治安變得非常差，大規模哄搶時有發生。為了把油安全地運到當地，我獲得了可以調用一支美國軍隊的權力，讓美國軍隊保駕護航確保救援能源能安全送到目的地。同樣，我們還保障了水和糧食的供應。在這些條件都到位的情況下，美國專家和海地本土技術人員開始陸續投入到通信網絡及各個基站的搶修中。至此，緊急救援及通信恢復工作終於緊張而有序地走上軌道。

2010年1月20日，地震後的第7天。

幾天來高強度的工作令我每時每刻都神經緊繃和滿臉倦容，但我從來沒有鬆懈過，哪怕是一分一秒。我深知通信恢復得越早，就能為救援工作搶得更多的寶貴時間，讓更多的失散家庭更快團圓。這種使命感和自豪感猶如兩針“興奮劑”，讓我每天都不知疲憊地堅持下去。在那既短暫又漫長的一週裡，我沒有一天是凌晨三點以前離開辦公室的，我深感肩頭責任的重大，很清楚這份責任的背後承載著的是一條條生命。

我清楚地記得最後的一天晚上，當我走出辦公大樓時，一股凜冽的寒風吹來，我抬頭望著天空，靜謐的夜空中佈滿了閃爍的星星，我的內心感慨了很久……

# 目 錄

## Contents

序言 赴美三十年 I

前言 我在海地地震救援現場 VII

## 第一章

多元VS主流：美國社會階層面面觀

美主流社會對中美關係的認知 002

不同種族在美國的命運變遷 005

在哈佛和上海遇到美國百年家族 014

解讀美國主流文化與精英階層 020

## 第二章

白宮VS美國夢：美國政治的“生態系統”

何謂“白宮學者” 030

華盛頓的“生態系統” 038

美國首位黑人總統的美國夢 043

為甚麼做正確的事情也舉步維艱 049

政界與商界領袖的思維差異 054

特朗普時代的美國 058

## 第三章

### 常春藤VS精英教育：美國名校進階攻略

- 踏入美國社會的第一關 064
- 中美基礎教育之比較 067
- 探秘美國天才教育 071
- 進入常春藤名校全攻略 074
- “常春藤”特別通關卡：面試與考察 085
- 美國頂尖大學的招生秘密 092

## 第四章

### 資源VS成功：名校裡最應該抓住的重點

- 哈佛商學院的第一堂課 102
- 中國留學生最易忽視的名校資源 108
- 名校教授的魅力 116
- 大學是最佳的創新平台 123
- 成功企業家們的聚會 127
- 哈佛商學院裡的“中國風” 132
- 頂級商學院對成功的定義 135

## 第五章

### 求職VS全球500強：躋身名企成就卓越

- 機會總是留給有準備的人 140
- 來自頂級企業的面試 145

在職場中脫穎而出	149
美國頂級企業的核心競爭力	154
我的職場故事——英特爾的“中國賭”	160
英特爾“折戟”中國與“聯想”落戶美國	168
成功者應有的職場價值觀	172

## 第六章

### 華人VS崛起：美國華裔眾生相

華人的自我認知與身份衝突	176
頂級企業裡的華人眾生相	179
華人在美國的政治地位	182
華裔在美國真正崛起的五大要素	184

## 第七章

### 中國資本VS美國戰略：跨國發展路在何方

回到中國——我的創業之路	194
向最優秀的華爾街投資人取經	198
中國資本在美國的挑戰和機遇	203
成為中美之間的橋樑	213

後記	216
----	-----

## 第一章

多元VS主流：  
美國社會階層面面觀

## 美主流社會對中美關係的認知

親身參與 2010 年史無前例的海地地震救援，我作為首位來自中國大陸的白宮學者的經歷變得更為特別。海地救援結束後，因為表現出色，我獲得了美國聯邦通信委員會發來的官方表揚信，也有了更多的機會參與政府的事務，因而對白宮裡更深層次的情況也就了解得更多，這讓我有機會完整地看到中美之間的關係。

我受邀參加了白宮制定未來全球發展的長期目標的研討會。這是一個系列研討會，為期一年，每兩週舉行一次。當時的會議主持人是鮑爾 (Samantha Power)，她曾經是戰地記者，獲得過普立茲紀實文學獎，後擔任美國常駐聯合國代表，而其他與會者也大多是白宮行政系統裡高級別的官員，他們都是美國政府的精英。會上，大家討論了國際發展的未來趨勢、美國對外援助政策以及援助對當地經濟發展以及社會關係的影響等議題。

話題一旦擴大到國際社會及全世界的發展問題，就不可避免地會談到中國。從世界援助與發展的角度來看，在短短十幾年中，不論在拉丁美洲還是在非洲，中國政府及企業的身影出現得越來越頻繁，而且也開始扮演越來越重要的角色。然而，美國官員在涉及中國的話題時所表現出的偏見與主觀性卻讓我非常驚訝。記得一位女性官員在談論自己對中國以及中國人的印象時說道：“我有一次坐飛機時，身旁坐了一位中國工人，他身上散發出一股濃重的體味，以至每次談到中國，我就想起了這股臭味。”她說得非常認真，一點兒也不像在開玩笑。

還有一些官員甚至提到：“從國際援助的角度來看，中國在拉丁美洲以及非洲的援助是帶有侵略性和掠奪性的……他們在當地修路、造橋，其實是以此為交換來掠奪自然資源，並沒有為當地人提供就業機會，相反還將很多中國人輸送到那裡，霸佔著就業機會和自然資源……”當我看到台下很多官員認真聆聽並且貌似認可這種觀點時，我覺得這簡直有些不可思議。

因為我很清楚，在美國國際開發署，儘管人們對中國的認知有所差異，但很多人提到中國時都肯定了中國在國際社會的正面形象，尤其在國際援助層面。很多拉丁美洲與非洲國家的政府並沒有十足的能力來發展國內基礎設施建設，中國則通過國際援助在其中扮演了非常重要的角色，包括修建公路、鐵路、碼頭以及大橋等，不斷幫助當地政府完善基礎設施，充分帶動了當地經濟的快速發展。相反，很少有西方國家會在基礎建設方面對這些國家實施那麼大的援助。

以美國來說，它主要的對外援助方式就是提供教育資源或疾病控制手段，比如投入資金幫助培養當地的政府或公益組織的人才，美國的目標是讓當地人未來能夠具備一定技能，自己去解決問題。但不知道是實現這一目標所需的時間太久，還是實施方式不得當，一直以來並未取得理想的效果。

所以，幫助一個國家及其人民到底甚麼方式和做法是最好的？是基礎設施建設重要，還是培養本地人才重要？如何衡量政府或公益組織的援助是否成功？政府跟企業之間的最佳合作模式到底是怎樣的？這些議題一直爭論至今，從來就沒有定論。

除了那次研討會讓我“記憶深刻”之外，與美國前國務卿鮑威爾的一次聊天更讓我陷入深思。

我是 2009—2010 屆的白宮學者，1964 年至今的 50 多年裡，白

宮學者項目已經培養了幾百位白宮學者，他們大多數在項目結束後成為美國各個領域的翹楚，其中最知名的政界精英非鮑威爾莫屬。他是美國歷史上第一位黑種人國務卿，曾以白宮學者為起點走上了從政之路，所以他對我們這群“同門”的態度非常親切和藹。

鮑威爾跟我談到過有關亞洲和中國方面的話題。他說他個人覺得美國在中東浪費了太多的時間，現在看來已經不能簡單抽身，反而還要花費更多的時間在上面。但對美國來說，亞洲更具有戰略意義。而亞洲最重要的國家是中國，所以中美關係才是未來最重要的雙邊關係。然而中美關係到底是敵是友其實還無法定義。十幾年來美國一直把精力放在中東，卻疏忽了亞洲這麼一個極其重要的地區。我就馬上接著話題問他：“那你對中國的觀點是甚麼？你覺得應該和中國發展一個甚麼樣的關係？”他回答，這其實也是他最關心的一個話題，中國會不斷成長，中國的發展是美國不可忽視的，但到現在美國還沒有一個很好的方案，到底以甚麼樣的戰略性方式跟中國進行互動。當鮑威爾說這番話時，我注意到他沒有用 cooperate（合作），而是用了 engage（互動）這個詞，要知道這兩個詞的內涵有非常大的差異。

鮑威爾的觀點很有代表性，這透露出了能夠決定美國對外政策的高級官員們在中美關係上還沒有一個成熟的定位。換句話說，美國的白宮官員在處理與中國有關的問題上也是“摸著石頭過河”。

奧巴馬在他的第二屆任期裡提出了亞太再平衡戰略，有相當多的人對這個戰略的評價比較負面，但我個人覺得長遠來說，中美關係是機遇遠大於分歧。未來兩個國家的關係到底會如何發展，最終還是取決於相互了解的意願和程度。

總而言之，在白宮看到和聽到的這些事讓我意識到，絕大多數美國人，包括美國的政策制定者，對中國的了解還停留在大約 30 年前。

一方面，美國社會並沒有太多真正了解中國的渠道，另一方面中美兩國之間也沒有找到一個順暢的渠道進行溝通和交流。因此，美國自上而下對中國都有著不同的理解和看法，很多看法實際上完全脫離了中國的現實。

認知上的差異產生了溝通與合作的阻礙，甚至導致了誤解和矛盾。但在我看來，這不應該是放棄或退縮的理由。基於長時間的觀察和判斷，我覺得“美國人和中國人之間如何相互認知”這個問題上存在太多的角度。我們首先必須把最基礎的兩個角度理清楚，那就是“美國人如何看待自己”，“中國人如何看待自己”，然後我們才能去分析另外的兩個角度，“美國人如何看待中國人”，“中國人如何看待美國人”。很多美國人所認識的中國並不是真實的中國，而中國人所認識的美國也有很多偏差。如果不從上述 4 個角度全面而客觀地看待這個問題，就很難闡述清楚中國人和美國人之間那些最核心的問題，進而獲得真正的共贏。

## 不同種族在美國的命運變遷

探討“真正的美國人”，關注點毫無疑問首先會落在“種族”上。

美國是一個移民國家，每天在我周圍生活著各種各樣的人，從膚色上看是白種人、黑種人、黃種人，從出身上看則是亞裔、非洲裔、拉美裔……不同種族、不同膚色的人在語言、飲食、宗教等各方面都大相逕庭。

作為一個在中國出生的黃皮膚的漢族人，來到美國後我卻成了徹徹底底的少數民族，所謂的“弱勢群體”。我不可避免地開始關心美國

的種族問題，美國的主流社會和美國人的思維方式，以及為甚麼他們和我不一樣，他們是怎麼看我的……

美國的歷史幾乎是一部種族之間的鬥爭史。最早是移民來的白種人與當地印第安人的鬥爭，後來有了白種人與黑種人的鬥爭，甚至還有白種人之間的種族鬥爭。

美國建國之初的《獨立宣言》裡的確聲明“人人平等”，但在憲法裡，黑奴卻被定義為“3/4 的人”。當時南方的一些州實行的是奴隸制，黑種人備受歧視，但由於眾議員選舉是根據每個州的人口比例來計算的，所以在計算人口的時候，還是得把黑種人加進去，而憲法的制定者又不願意把黑種人和白種人真正地平等對待，所以只能把每個黑種人算作“3/4 的人”。這是個很特別甚至很滑稽的妥協。它清楚地表明了美國這麼一個為民主自由而創立的國家從一開始就有種族矛盾。

任何對美國歷史稍有了解的人都知道，美國歷史上只打過一場內戰，就是發生在 1860 年的南北戰爭，戰爭爆發的根本原因在於黑奴制應該廢除還是予以保留。雖然，以資產階級為代表的北方聯軍最終戰勝了南方奴隸主，黑奴得到了解放，但整個社會對黑種人的種族歧視直到今天仍然存在，對黑種人的社會成見和潛規則仍然不難尋覓。那些被稱為“separate but equal”（隔離但平等）的法律條款或規則直到南北戰爭勝利後的 100 年，也就是 1965 年以後才逐漸在美國南部被取消。

我也曾親身經歷過因對黑種人的種族歧視而引發社會動盪的時期。1992 年洛杉磯黑種人暴動時我在讀初中，我清晰地記得不少超市和商店被洗劫一空，街上的呼喊聲與槍聲此起彼伏。這場暴動後來成為美國歷史上損失最為慘重的一次城市暴亂。

暴動的起因是 1991 年 3 月 3 日洛杉磯的一名黑種人假釋犯羅德

尼·金(Rodney Glen King)酗酒後超速駕駛，在警察執法時他還拒捕。當時4名白種人警察使用警棍打了羅德尼·金一共56下。

這個執法場景被住在附近公寓內的一名攝影愛好者錄了下來，全程共81秒。這盤錄像帶隨後被交給了洛杉磯當地一家名叫KTLA的電視台。KTLA當晚就把它剪輯成一個68秒的視頻在新聞裡播出。4位白種人警察在新聞播出後隨即因過度暴力執法而被起訴，羅德尼·金則趁勢以刑事罪起訴洛杉磯市警察局，並在隨後的民事賠償訴訟中要求總金額為5600萬美元的人身傷害賠償。

最後大陪審團於1992年4月29日做出對4名警察無罪的判定。就在結果公佈後的2個小時，洛杉磯發生暴動。成百上千的黑種人聚集在洛杉磯街頭，幾千家店鋪被打砸燒搶，53人被打死，數千人受傷。暴動整整持續了3天，造成超過10億美元的損失。當時我家離事發地只有幾公里，那幾天學校全部停課，我們不得不在家中躲避，耳邊不時呼嘯的警笛聲和救護車的聲音讓每個人都繃緊了神經。這場暴動給我留下的餘悸多年後仍然歷歷在目。

種族歧視當然不只發生在黑種人身上，亞裔、猶太裔、拉美裔等少數種族對此都會有一定的感受。作為華人，我也必須說說美國人的排華問題。

1823年，美國曾制定出一系列禁止華人入境的法案。那時華工大量參與通往大西洋海岸的鐵路建設，為美國建立南部與西部交通樞紐做出了巨大貢獻。由於中國人吃苦耐勞，又不計較工種，工作效率還比白種人高，所以這樣難得的廉價優質勞動力受到了美國大資本家的歡迎。然而，美國底層社會中的白種人卻認為中國人搶走了他們的飯碗，於是全美很多工會組織開始發起和參與排華運動。

《排華法案》是美國歷史上唯一一個針對某一特定民族的移民的

排斥法案。該法案連同其他相關的歧視性法案一道禁止華人在美國擁有房產，禁止華人與白種人通婚，等等，這個法案直到 1943 年才被廢除。值得一提的是，2011 年在華裔參議員趙美心的大力推動下，眾議院全票表決通過，美國政府正式就 1882 年通過的《排華法案》一事向公眾道歉。

另一個典型的華裔遭歧視的案件是“陳果仁案”，1982 年 6 月，華裔男青年陳果仁（Vincent Chan）在酒吧遭兩名白種人男子搭話，幾句言語不和，這兩名白種人手持棒球棍將陳果仁毆打致死。當時日本企業在美國迅猛發展，導致很多當地人失業。兩名兇手誤將陳果仁當作日本人發泄失業後的怒氣，雖然他們對罪行供認不諱，但最終只被輕判，幾乎沒在監獄中待過一天。這件明顯帶有種族歧視色彩的不公判決在美國也造成了很大的社會影響。

一直以來，很多在美國的華人只知道勤勞誠實地靠自己去打拚。其實在一個多元化的移民社會裡，一個種族想要獲得更高的社會地位，僅靠個人努力是遠遠不夠的。我們可以看到，2016 年美國總統大選的候選人裡有黑種人卡森（Ben Carson）、猶太裔桑德斯（Bernie Sanders）、拉美裔盧比奧（Marco Rubio），卻鮮有華裔的身影。華人在美國一直缺少具有號召力的領袖級人物。客觀地說，人是群居動物，每個種族維護自身存在的意義是非常現實的。

同是少數種族，猶太裔在美國的歷史也不得不提。猶太人剛到美國的時候也很受歧視，同樣擁有千年歷史文化的猶太人和中國人的價值觀是類似的，非常重視學習和教育。可書讀得再好，分數考得再高，在那個年代能躋身常春藤名校的猶太孩子卻寥寥無幾。20 世紀 20 年代，哈佛當時的校長勞倫斯·羅威爾（A. Lawrence Lowell）還制訂了針對猶太裔學生的限招計劃，規定只能招收一定比例的猶太裔學生，

這個限制直到 30 年後才被取消。

美國很多著名的大學包括常春藤名校都是基督教傳教士創立的，上千年來，基督教和猶太教的水火不容造成了很多的矛盾。美國上層統治階層當然不希望看到勤奮好學的猶太孩子通過學習改變命運，進而撼動整個社會體系。然而，猶太人只用了大半個世紀就在美國崛起了。猶太人的數量不足美國總人口的 2%，但是在一流名校中猶太裔學生的比例常年保持在 20% 以上。這樣的結果與猶太人對美國教育制度的深刻理解和自身逐漸增強的影響力是分不開的。猶太人深深地把握住了美國社會的本質以及美國人的本性，他們使自己的思想、表達和行為更符合美國的社會理念，並且在爭取本民族權益的同時，最大限度地避免狹隘的訴求。這一點非常值得我們華人反思、參考和學習。

少數種族備受歧視，但白種人之間也並非一團和氣，因為白種人群體內部也有民族問題，甚至問題更複雜，裡面還牽涉了宗教信仰問題。

最先移民到美國的白種人是以盎格魯 – 撒克遜這個民族為主的英國人，他們也就是大家比較熟知的、長期以來統治美國的白種人。但是這群人在很多領域被其他新移民所影響，權力逐漸被分化。比如白種人裡的其他種族在這一兩百年來與盎格魯 – 撒克遜人的爭奪還是很激烈的，只是很多人並不知道。

英國人對愛爾蘭人的歧視由來已久。歷史上著名的愛爾蘭大饑荒就發生在愛爾蘭人和英國人身上。1845 年愛爾蘭發生了馬鈴薯饑荒，雖然英國作為愛爾蘭的實際控制國完全有能力予以救助，但它的袖手旁觀卻使得短短 5 年之內有近 100 萬的愛爾蘭人活活餓死。因此，移民到美國的愛爾蘭人和移民到美國的英國人之間的長期仇恨也就不難理解了。

另外，宗教也是一個重要的影響因素。歷史上英國人很早就脫離了天主教，有了自己的宗教——新教。美國第一代移民便是信奉新教的基督徒，所以美國是一個以新教為宗教基礎的國家。於是白種人中的天主教徒就備受歧視，而這些天主教徒主要來自愛爾蘭、意大利等國家。

但在近代，愛爾蘭人在美國社會的地位和影響已經很不一樣了，比如甘迺迪是第一個愛爾蘭裔的美國總統，奧巴馬政府的副總統拜登也是愛爾蘭裔。當甘迺迪作為天主教徒競選美國總統的時候，在競選初期就受到了很大的爭議，很多人都質疑他是否能公正地履行總統職責，而不被個人宗教信仰所影響。在德克薩斯州休斯敦市的公開演講上，有人專門向甘迺迪提問：“如果你當選，你是忠於美國還是忠於教皇？”當時甘迺迪的回答非常精彩，他說：“我不是天主教的總統候選人，我是民主黨的候選人，只是恰好我還是個天主教徒。在公共事務上，我不代表我的教派，而教派也不代表我。”聰明的甘迺迪還趁勢強調，相比宗教信仰的矛盾，美國當下還有更多、更重要的問題需要解決，戰爭、飢餓和對生活的絕望是沒有宗教界線的。

值得一提的是，那一屆總統競選中甘迺迪是以極其微弱的優勢戰勝尼克遜的，比尼克遜多出的 11 萬張選票在 6800 多萬張選票中只佔千分之一，其中少數種族和天主教徒的選票起到了很關鍵的作用。甘迺迪也因此成為美國歷史上迄今為止唯一一位信奉天主教的總統。

除了愛爾蘭人，意大利人和德國人也是美國白種人的一個組成部分。曾經還沒有統一的意大利在歐洲是比較落後的國家，意大利人來到美國也只能擠進紐約的貧民窟。然而長期以來意大利裔一直在爭取自己的權益，也取得了不少成績，比如紐約市前市長朱利亞尼就是意大利裔美國人。

在兩次世界大戰中，德國和美國之間都有戰爭，德國人在美國自然受到敵視，很多德裔美國人沒有辦法保留自己的德國文化，因此他們在文化保留方面是做得最差的。可是我們也看到第 45 任美國總統特朗普就是德國移民的後裔，說明德裔美國人也在美國主流社會中擁有他們的一席之地。

從上述的故事中不難看出，美國的種族歧視與差別待遇幾乎貫穿了整個美國歷史，它們有著複雜的政治和宗教背景，對美國社會發展的影響非常巨大。而且種族問題還延伸出了幫派文化及其獨特的問題。

我剛到美國的時候，一天晚上，母親帶著我走過在洛杉磯市中心的希爾頓切克斯酒店。這家酒店歷史悠久，在洛杉磯很有名。我看到酒店的玻璃轉門裡走出一對穿著講究的情侶，看上去他們好像剛剛參加完一場舞會。他們就在我們前面一邊說話，一邊走著。一輛汽車突然呼嘯著從我們身邊疾馳而過，一陣噼裡啪啦像鞭炮一樣的聲音在我耳邊響起。頓時，我和母親一動不動地呆住了。車子開走之後，我才發現剛才走在前面的那個女子已經倒在地上，渾身是血。旁邊的男子拚命地喊著“救命”。這時我這才意識到那根本不是甚麼鞭炮聲，而是槍聲！是有人被槍打中了！此時母親也意識到了這一點，她拉起我的手往汽車的反方向拔腳就跑，一直跑到氣都喘不過來時才停下來。在國內我可能永遠都不會見到這種場景。那種混雜在槍聲、呼叫聲裡的驚慌和恐懼，甚至瀰漫在空氣中淡淡的血腥味，至今我都記憶猶新！

當我慢慢熟悉了洛杉磯，了解了美國的社會文化之後，我才知道那一晚的槍擊並不是小概率偶然事件，而極有可能是美國某個幫派“入夥儀式”的一部分。

美國的幫派文化幾乎無處不在。在洛杉磯，為甚麼汽車在半夜會特意停在馬路中間，不遠處有人像巡邏一樣來回走動察看著馬路兩

邊的情況？對初來乍到的遊客來說，這樣的畫面可能非常蹊蹺甚至詭異，其實那亂停的汽車正是幫派劃分地盤的標誌。

槍支、暴力、毒品、色情……每一個美國社會陰暗面的背後都離不開幫派的影子。幫派對渴望加入的新成員往往會設定一個“憑證”，也就是我們中國古代所說的“投名狀”。投名狀所表示的是忠誠，其所謂“但凡好漢們入夥，須要納投名狀”。《水滸傳》中林沖想要投奔梁山入夥，卻被王倫和朱貴要求他“下山去殺一個人，將頭獻納”。幫派社會和普通人所處的文明社會猶如黑夜與白天，為了表明自己與之前的社會割裂的決心，就要交給幫派認定的“投名狀”。美國黑幫“投名狀”的一種，便是這樣夜裡開著飛車，突然對某個素不相識的行人進行射擊。這種暴力血腥的“入夥儀式”讓不少無辜的路人喪命，但對幫派而言，這只是一種表明決心和忠誠的簡單儀式而已。

幫派要的是你在犯罪之後就不能那麼輕易脫離幫派，尤其是殺人，那是一種心靈上的束縛，就像斷了後路一樣，讓你自己都覺得無法再回到文明社會中，一輩子都脫離不了幫派圈子。所以很多幫派中都有這麼一句話：**blood in, blood out**，意思是如果加入幫派，你要放別人的血，這是入門的資格；如果想離開幫派，你就要放自己的血，這是離開的代價。

幫派最明顯的特點是其成員以種族為主，比如很多成員來自白種人，黑種人和拉美裔。不同的種族衍生出不同的幫派，也代表著不同的立場和利益，很多人看到過媒體報道的關於幫派的負面新聞，例如遊行示威、集體抗議、流血衝突等，但就像我們之前說的，人是群居動物，聚集在一起維護自身存在的意義是非常現實的，他們也在爭取自身利益。

隨著時間的推移，特別是當我能夠站在不同種族的角度去觀察

美國的時候，我發現我反覆追尋和探討著的問題“誰才是真正的主流美國人”其實是一個偽命題！所謂的主流就像一條生生不息的河流，而不是一成不變的死水池，主流可以不斷演變，主流的構成和特點也在變化。我們應該認識到，主流是不同民族、不同群體、不同家族或個人在融入美國社會，在維護自身利益，在不斷創新和嘗試影響他人的產物。在很多中國人眼裡，美國的主流社會人群就是白種人，但在美國社會中白種人也有很大的分化，而且美國的人口構成也在慢慢改變，據官方數據預估，到 2050 年白種人還是美國最大的種族，但數量將低於 50%，大約 30% 的美國人會是拉美裔，不到 20% 的會是黑種人。不同種族人口數量的此消彼長勢必也影響主流群體的構成。

美國是一個移民國家，這決定了它多元化的特性。不同的種族有著不同的宗教、思想、文化和習慣，他們都希望在美國佔有一席之地，於是我們看到了美國文化中蘊含了各個種族的特點。比如披薩其實是意大利人帶來的；聖巴特利節是來自愛爾蘭的一個紀念聖人的節日，雖說這個節日的宗教意義已經被削弱，但是也說明愛爾蘭人對美國文化產生了重要的影響。

每一個新移民來的種族對美國文化都有一些影響。美國人自己也一直在找尋“誰是真正的美國人”這個問題的答案。美國的主流文化一直有傳承，也一直在吐故納新，它應該被看作一個不斷演變的、與時俱進的產物。我們不只要看到新移民在美國主流社會中的融合程度，更要看到他們在美國主流社會裡到底能扮演多重要的角色。華人作為少數種族其實也有權利來為此賦予新的定義，也就是說，華人不僅僅可以融入美國主流社會，還有機會去定義美國的主流社會。

所以，很多中國家長認為孩子去美國就一定要學習美國文化，一定要融合進去，這個觀點其實並不完整。中國人還應該在美國主流社

會裡爭取扮演更重要的角色，對美國主流社會施加自己的影響力，把自己的文化灌輸進去，使之成為美國主流文化的一部分。

我非常慶幸剛到美國的時候就能近距離看到和感受到各種事件，這讓我很快地認識到美國人的價值觀、種族問題和宗教信仰等深層次的東西，我也非常慶幸之後能融入美國的主流社交圈裡，更有機會竭盡所能把華人文化滲透到美國主流社會中。

身在美國卻總是在自己的種族圈子裡兜兜轉轉的人無疑是畫地為牢，永遠沒有機會真正認識美國。所以當看到中國留學生或新移民只在華人中交朋結友時，我感到十分惋惜。此外，正如我之前所說，白種人群體裡也存在差異、歧視、競爭和融合，所以盲目跟著白種人走也是行不通的。再進一步說，有個別中國人擠進了美國主流階層，他可能覺得自己已經做得非常不錯了，但單獨個體的成功對整個種族來說並不具有代表性意義，只有一個人上去了，卻沒有後繼者以及可持續性發展最終只會如曇花一現。正所謂“獨木不成林”，在這方面我們更應該向猶太裔、印度裔美國人學習，只有一個種族的崛起才是真正的崛起。

## 在哈佛和上海遇到美國百年家族

上述的“種族問題”是觀察美國主流社會的角度之一，而在美國立國後的 200 多年歷史裡，已經湧現了很多傑出的家族，從“家族”這個相對微觀的群體角度去探討美國主流社會又是一個很有趣的話題。

在史丹福大學時，我認識了很多來自世界各地的優秀同學。後來到哈佛商學院攻讀 MBA 後，我對“優秀”這兩個字又有了新的認

識。很多美國人會開玩笑地說，“史丹福是美國西部的哈佛”。在史丹福大學我們也流傳著一個笑話，說史丹福的學生們都像鴨子，浮在水面上時看似平靜無波，但在水下面他正拚命地擺動著蹼腳往前游，人人都憋著勁兒爭第一。而在哈佛大學就不同了，大家都像一隻隻天鵝，彼此公開地、優美地競爭，每個人都希望自己最後能成為那隻最美的天鵝。

在哈佛商學院學習與生活也讓我有機會認識了一些之前接觸不多的群體。眾所周知，在美國西部，尤其是史丹福，這裡背靠矽谷，是著名的創業之城，它吸引了很多外國人來這裡創業；而美國東部卻是截然不同的風格，這裡有著深厚的歷史和文化底蘊，存在著很多歷史悠久的大家族，一代代的累積和傳承使他們每個人身上都深深鑄刻著家族的烙印。

剛到哈佛商學院的第一週，我就認識了一個同學，他姓福格（Fogg）。福格本科畢業於耶魯大學，曾在海軍服役過一段時間，之後考入哈佛商學院繼續深造。有一次我們閒聊中談到“為甚麼選擇來哈佛商學院”時，他告訴我：“因為福格家族好幾代人都是哈佛的畢業生，所以我也選擇來這兒。”我覺得挺新奇的，就問他：“那你對這個學校一定有很深的感情吧？”他說：“是啊，下次有機會的話你可以去福格博物館（Fogg Museum）看看，它是我曾祖父捐給學校的。”

後來，我才知道福格博物館就是哈佛藝術博物館的一部分，全名叫“威廉·海斯·福格藝術博物館”。這是一座收藏了西方中世紀繪畫、雕刻等諸多藝術珍品的博物館，始建於1895年，裡面的各種藝術品都是由福格家族捐贈給哈佛的。100多年前，他們家族就已經有那麼雄厚的實力向學校做這樣的捐贈，更重要的是他們家族還傳承並強盛至今，實在讓我敬佩。那是我第一次有機會認識到一個擁有百年傳承歷

史的家族傳人，他正循著自己祖先的足跡來到哈佛商學院繼續深造。

從哈佛商學院開始，我對美國所謂 0.01% 的精英家族產生了非常大的好奇。中國有句俗話叫“富不過三代”。在中國人的傳統觀念裡，一個家族財富的傳承往往延續不了百年。而美國這些有著上百年歷史的家族又是怎麼能很好地累積財富，並不斷培養出一代代優秀的繼承人的呢？

和福格聊天的時候，我能感覺到我非常謙和。當他邀請我去他祖先捐贈的博物館參觀時，也並沒有絲毫的驕傲自大或給人高高在上的感覺。他只是很客氣地邀請我，就像邀請一個朋友回家做客那樣自然平和。到底是甚麼樣的家庭才能教出他這樣的孩子，而且世代相傳，保持了家族中最優秀的特質？他們又是如何發展家族產業的呢？這是我非常感興趣的一個話題，也成為後來我創業的一個很大的動機。

我慢慢發現，這些 0.01% 精英家族的傳承人身上都有著一個共同點，那就是深刻的家族意識，他們對於家族的傳承有著很強的責任感和使命感。

我到哈佛商學院第一天就認識的一個朋友桑切斯 (Sanchez) 也是一個非常謙和的人，他的家族在德克薩斯州經營石油生意，家族企業就是有名的桑切斯能源公司 (Sanchez Oil & Gas)。在和桑切斯的交談中，我發現他有幾個特點和福格完全一樣，而且背後的原因也一樣。

第一，他們很謙和，完全看不出一絲炫耀或高人一等的心態。當和我談到有關家族和企業的話題時，他們只是告訴我，這是他們生命的一部分。或許他們家族生意已經做到了很大規模，家族財富已經積累到了很高的程度，但他們從小就接受很嚴格的教育，要求他們不要驕傲狂妄，不要看不起別人。家族的確會為他們提供很好的教育機

會，他們也的確比別人有更多機會接觸到優質資源，但這些機會是否能把握還是要靠他們自己去努力，家族也從來不會告訴後代“這是你應得的資源”。

第二，他們很有家族使命感。桑切斯說：“我很慶幸我是這個家族中的一分子，我的責任和使命是確保家族榮譽和家族業務的延續，同時使家族財富不斷壯大。”培養家族使命感的最重要方式就是靠之前所說的父母的引導，好的文化教養也包括家族理念的傳承，而從來不是靠父母的一面之詞或僵硬說教。家族長輩認為，做到比說到更重要，就好比福格家族希望回饋哈佛，他們 100 多年前就付諸行動，捐獻了博物館，這使他們的後代都能真真切切地感受到家族的言行合一。

第三，他們很有獨立與創新精神。與很多中國人的認知不同，他們認為延續家族榮譽和個人獨立發展並不矛盾。在一定程度上跳出家族的框架自己做一些事情，反而能產生很好的創新結果，甚至還能促進和延續家族業務。

擁有獨立與創新精神是我最感興趣的，也是我在桑切斯這位校友的身上看看得最清楚的。他從哈佛商學院畢業後並沒有回家族公司任職，而是向父親借了一筆錢，自己創立了一家用水力壓裂技術開發頁岩氣的公司。2006 年頁岩氣在全美的產量還微不足道，但沒過幾年，技術的突破使頁岩氣的產量劇增，尤其在 2008 年金融海嘯後，前總統奧巴馬全力發展頁岩氣這個非傳統性能源，開啟了點石成金的傳奇，使美國對能源進口的依賴大大減少，給美國的經濟發展帶來了巨大的影響。正是當初獨到的眼光和對創業的不懈努力，桑切斯的公司後來也成為當地非常有影響力的能源公司，與家族傳統企業比起來也毫不遜色。

但凡和美國人談論美國的百年家族，就一定要談到赫赫有名的羅

斯福家族。羅斯福家族在美國有超過 300 年的歷史，17 世紀中期，羅斯福家族從荷蘭來到美國，並最終在紐約紮根。這是一個卓越的政治世家，曾出過兩位美國總統。一位是西奧多·羅斯福，另一位是富蘭克林·德拉諾·羅斯福，一般人稱前者為老羅斯福，後者為小羅斯福，兩者是叔侄關係。

老羅斯福最為人熟知的是其堅強的意志和果敢的作風，他曾經在美西戰爭中帶領美國軍隊在古巴戰勝西班牙人，也曾在反壟斷方面獲得“托拉斯爆破手”的美譽。1909 年，在第二屆總統任期結束以後，他去非洲探險。他還在巴西發現了一條河並以他的名字命名。此外，他還是著名的環保人士，他所提議設立的國家公園和自然保護區的面積比其所有前任所設的總和還多，舉世聞名的大峽谷國家公園就是其中之一。

老羅斯福的一生充滿傳奇色彩，這對其家族後人產生了深遠的影響。我是上海羅斯福公館私人俱樂部的會員，曾在上海多次見到目前羅斯福家族基金的掌門人德爾·羅斯福（Tweed Roosevelt），並和他有過深談。

在第一次見面的時候，德爾給我的感覺就是一位個子小小的、可愛的美國老頭，後來我才知道他是羅斯福家族基金的主席，管理著旗下幾十億美元的資產。德爾說他很早就來過中國，對中國也很感興趣。而羅斯福家族跟中國的淵源可以追溯到 20 世紀 30 年代，跟中國政府的良好關係也一直延續到現在。而且羅斯福家族非常低調，即使在美國也很少看到他們的牌。

德爾為人隨和，一點架子都沒有。如果不是親自交流，我很難想像一個有著悠久歷史、到現在依然擁有巨大名望的家族的掌門人會這麼親切。相比之下，在中國我經常看到一些稍微有點地位的人喜歡擺

出領導者或高人一等的姿態，並習慣用一些高消費向別人證明自己的身價。

或許有人會說，羅斯福家族的後人當然不需要再向別人證明甚麼，因為連美國的航空母艦都會以羅斯福的名字來命名，美國總統在航空母艦的啟動儀式上也會邀請他們的家族成員出席，他們已經不需要靠炫耀來體現身價了。但事實上，羅斯福家族引以為傲的並不是身份，而是他們內在的責任感、使命感和始終如一的奮鬥精神。做好家族傳承是很不容易的事情，因為除了要謹言慎行，珍惜自己的家族聲譽，還要注意不能背上沉重的包袱，甚至不被它壓垮。美國也有一些家族在這方面做得並不好。

甘迺迪家族也是美國一個赫赫有名的家族，約翰·甘迺迪當選美國總統時非常年輕，他的父親曾出任美國駐英國大使，兩個弟弟分別做過參議員和司法部部長，但是他們之後的下一代就出了一些問題，有吸毒的，也有患精神病的。毫無疑問，所有名門望族都要習慣於聚光燈下的生活，如果不能承受相應的關注和無形的壓力，問題便會接踵而至。

這樣的平衡確實很難做到，但不乏做得很好的例子，羅斯福家族就幾乎沒有任何醜聞。德爾在跟我談及家族歷史和祖輩故事的時候總是津津樂道，他覺得羅斯福家族最優秀的地方就是具有探險精神，他還舉例說在 20 世紀 30 年代，他們家族剛來到中國的時候甚至進過深山老林裡打獵。當談到該如何繼續發展壯大自己家族事業的時候，他既謙虛又滿懷信心地表示他需要比前人做得更好，而前提則是不斷創新和探索。

這些優秀的精英家族在美國不是少數，他們已經積累了可觀的財富和很高的名望，傳承了好多人，打破了中國人常說的“富不過三

代”的魔咒，其傳承的關鍵點是優秀的家族文化和財富觀念。家族裡的這些繼承人很有使命感，不願意“躺在家族的功勞簿上”，不會被名望的壓力壓垮，也不會一味複製或守舊。他們崇尚獨立思考和鑽研創新，更希望“青出於藍而勝於藍”，我想這就是延續家族百年發展最重要的原因之一，也是最能體現美國主流文化的特色之一。

## 解讀美國主流文化與精英階層

探討了種族、家族這兩個角度，接下來再講講個人，因為這也是美國主流文化與其他國家和民族的最大差異之一。

美國人非常崇尚 **individual initiative**，即“個人的主動性”。我們知道幾乎每一個國家或者民族都有屬於自己的神話，比如中國人常說，我們是炎黃子孫，我們是龍的傳人，而美國人的神話就是他們認為成功是通過個人的積極拚搏和努力奮鬥得來的。

眾所周知的例子就是美國的西部牛仔，這其中當然也有一些歷史淵源。絕大多數第一代的美國移民都是歐洲比較窮困的人，或因宗教問題在歐洲受到迫害而來到美洲大陸的清教徒以及契約勞工（**indentured servants**）。後者簽了 7 年的合同坐船來到美國，因為他們在歐洲聽說到美國工作 7 年以後可以免費或者以很便宜的價格分到土地，所以懷著改變自己及後人命運的夢想，漂洋過海來到了美國。早期的美國人都居住在東部靠海岸的地方，也就是美國宣佈獨立之前的 13 個州，西部地區由於環境惡劣幾乎人跡罕至，所以就需要大量的人前去開拓。政府就對人們許諾，如果你去那裡耕地拓荒，那塊地就屬於你了。所以當時也有很多美國人拖家帶口，駕著牛車或者馬車去中

部、西部開墾荒地，那裡就慢慢地形成了新的城市、新的州。

所以從一開始，美國人就有這麼一個觀念：我所有的一切都要靠自己。因為當年在開拓荒地的時候，地是自己開墾，房子要自己建，所有食物都要自給自足，同時還要時刻當心印第安人的突然襲擊，誰來保護你？還是你自己。荒地那麼大，從一戶人家到另一戶人家，騎著馬可能都要走半天，根本就指望不了互幫互助。這種西部牛仔式的拓荒生活在 20 世紀初就慢慢不存在了，但是這樣的一個神話幾乎存在於每一個美國人的腦海裡，而且代代相傳，即使現在的新移民也知道並接受這樣的觀念，那就是在美國只要靠自己的努力就可以創造一切。

因此，美國人的慣性思維常常是向前看。在這一點上中美之間有著顯著的差異，很多時候中國人還是偏向於追溯過去，因為我們是一個有著 5000 年歷史的國家，博大精深的傳統文化和歷史遺產傳承了一代又一代，所以中國人的漫畫、故事和小說中的很大一部分都是古代的，比如武林高手、各個朝代的歷史名人的故事等；而美國人感興趣的故事，幾乎都把背景設定在未來，鋼鐵俠、美國隊長等都是存在於未來世界的人物，他們的故事很少發生在過去。當然，這和美國歷史相對較短有直接的關係，但也說明了美國人已經養成了向前看的習慣。而最根本的原因就在於一開始來到美國這片大陸上的人基本都是一無所有的，他們是靠自己的雙手創造了屬於自己的家庭、事業和財富。

這種崇尚個人主動性，尊重和鼓勵個人奮鬥，從而實現成功的信念，也直接導致了美國人從一開始就對政府不那麼信任，這是美國跟中國的另一個巨大差異。

中國人對政府是非常信任的，如果發生甚麼事情，很多中國人會傾向於讓政府來幫助解決，他們覺得這是理所當然的事。而美國人對

政府的看法不是這樣。當年美國的開國元勳認為政府是所謂的“必要之惡”（*necessary evil*）。因為美國人認為社會發展的動力來自個人，而政府是一個集權的存在，往往約束著個人，所以政府是“罪惡”的。但國家總要有人治理，所以它又必須存在。因此，在這種情況下只有通過“監管及平衡”（*check and balance*）來防止政府“作惡”，這就是美國為甚麼要執行三權分立，根本目的是讓政府最終不能限制個人的發展動力。因為個人的動力是推動美國整個社會的核心力量。

可是大家都知道市場的力量是很強大的，20世紀初，美國曾開展了一場轟轟烈烈的“進步主義運動”，它的起因就是工業社會的快速發展造成市場壟斷，使經濟發展出現巨大的弊端。這也是個人力量難以抗衡市場力量的一個體現。假如你是一個農民，原本以為靠自身的勤勞可以致富。但是在市場經濟中，農作物的價格並非個人所能左右。當價格下跌時，你的努力很可能化為烏有。而且這並非天災，一定層面是人為操控的結果。由此很多人就認識到，個人能力在很多時候也是沒用的。如果說以前一名牛仔靠單槍匹馬就能開闢出屬於自己的天地，那麼到了20世紀，這樣的事情就越來越成為傳奇，因為有太多的因素會使個人與集體、社會甚至國際掛鉤，個人的力量越來越有限。所以從那時候開始，美國在這方面的最大爭議就是：政府如何去幫助人民。

而到了21世紀，民主黨人桑德斯在總統競選時就提出，當代社會裡的個人只有通過高等教育才能打破階層的局限，預防市場經濟的不足，所以他倡議應給予每位公民免費上大學的機會。而剛剛當選美國新一任總統的共和黨人特朗普則提出，動用政府力量，抗衡全球化，保護美國人民的個人利益。由此可見，在美國人的觀念裡對個人力量的尊敬、鼓勵和保護是非常根深蒂固的，即使是在市場力量那麼強大

的現代社會。

另外，美國西部拓荒歷史中的“保護自己”跟美國的“槍支文化”也是一脈相承的。當年作為一個拓荒者，在茫茫荒野裡面對印第安人和野生動物的威脅，根本就沒有警察或政府來保護你，你能做的只有自我保護；即使在現代社會，圍繞槍支問題產生很多爭論時，人們總會聽到某一派人士的響亮聲音：“槍支能保護我們對抗暴力和專政，能保護我們的個人自由，我們不能放棄這樣的自我保護。”

有一個例子可能讓中國人覺得不可思議。如果一個人已經上了美國政府的恐怖分子觀察名單（terrorist watch list），他就不能上飛機，但是他還是可以買槍。這就是美國人對槍支的態度。美國小朋友都有強烈的自我保護意識，包括使用槍支震懾對方。

上小學的時候，有一天放學，我在圖書館門口和一個朋友站在一起，遇到了另一個小朋友，他與我的朋友之前有過節，很快就發生了口角。突然那個小朋友拔出一把槍，指著我同學的額頭說：“怎麼樣？你想怎麼樣？”

那時候我覺得時間都凝固了，我該怎麼辦？難道我真的看著這個人開槍打我的朋友？假設他只是恐嚇一下，我是甚麼也不做，還是也去跟他打？萬一他真的開槍射我的朋友，那他會不會接著朝我開槍？

那時候只是一念而過，但真像是過了很長一段時間，那個拔槍的小孩看我朋友呆住了，或許他覺得已經起到震懾效果了，就把槍收起來，輕蔑地對我朋友說，“看來你也沒有甚麼了不起”，接著就跑了。這是我第一次直面槍支的威脅。

其實在世界其他國家，例如在以色列，政府也是允許公民持有和使用槍支的，但這跟周邊地區存在戰爭危機有關係，和美國的情況確實不太一樣。千萬不要以為槍支文化只存在於美國的少數人或中下階

層中，其實美國主流社會的很多精英家庭都擁護槍支文化。

著名的惠普公司是由比爾惠利特 (Bill Hewlett) 和大衛帕卡德 (David Packard) 兩人創立的。我在史丹福有個同學，他就是惠利特的孫子。有一次他請我們去他家在史丹福大學附近的農場，在那裡他給我們看了他收藏的槍支。他首先展示了一把非常精緻小巧的手槍，這是他爺爺在意大利參加第二次世界大戰的時候從納粹那裡繳獲的。然後我們跑到附近森林裡射擊，那是我第一次拿槍射擊，有幾把老式槍射擊起來的震動還是挺大的，發出“砰砰”巨響。他還給我們展示了一把衝鋒槍，他說一定要架在胸和脖子上，因為在射擊時會產生很大的後坐力，如果不緊貼身體，很有可能會傷到自己。

我在創立第一家公司時的一個投資者梅普爾斯 (Mike Maples) 也畢業於史丹福大學，他在美國投資界非常有名，是 Twitter 的天使投資人，在美國的天使投資人榜單排名前十。我們經常交流公司的管理和發展，有一次他邀請我去他父親在德克薩斯州的農場，他父親曾經是微軟的總裁，退休後在德克薩斯州首府奧斯汀買了一個農場，飼養了很多鹿，鹿在農場沒有天敵，繁殖越來越快，他們就每年邀請朋友過來打獵，因此農場倉庫裡擺放了很多槍支。他父親向我們展示了獵槍，還有衝鋒槍。

這些美國精英，包括他們的家族成員，喜歡玩槍的文化延續了好幾代，普通得就像美國人玩棒球一樣，爸爸還會帶著兒子一起練習射擊。而且槍支本身也是一門學問，具有知識性和科學性。

綜合來看，美國人不是單純在保護槍支的使用權，而是在保護個人的自由，因為他們深信社會發展的核心力量來自個人，而保護個人自由是天經地義的。在現代社會，當遇到一些國家性的、全球性的問題，比如金融危機爆發，大家還是要看政府的舉措，但是美國倡導個

人主動性的神話一直沒有破，哪怕在 2008 年因為次貸危機引發美國經濟問題的時候，還是有很多美國人站出來說，不能讓政府的權力擴張得太厲害，它會威脅人民的自由和個人的動力。

因為信仰個人主動性，美國人對個人成功的看法和定義也與中國人大不相同。在中國，科舉制度從隋朝到清朝末期一直延續了 1000 多年，它的好處是改善了之前的用人制度，徹底打破了血緣世襲關係和士族對權力的壟斷，讓一些中下層的讀書人有機會進入社會上層，獲得施展才華的機會，但後來科舉制度也固化了所謂的“成功模式”，讓很多人都以為成功之路只有一條，近 30 年來又被很多人片面地以財富論英雄。

在美國，成功原因和成功模式真是各式各樣。就像之前探討的那樣，很多當時去西部開發的人其實受教育程度很低，甚至很多人都不識字，最有代表性的人物之一就是安德魯·卡內基 (Andrew Carnegie)，著名的“鋼鐵大王”。在那個年代他與“石油大王”洛克菲勒、“金融巨頭”摩根一起掌控了美國的經濟命脈，毫不誇張地說他是當時世界上最有錢的人之一。但卡內基出生於蘇格蘭一個紡織工人家庭，因為饑荒和經濟危機的連續打擊，他們在蘇格蘭實在混不下去了，舉家搬遷到了匹茲堡這樣一個工業城市，卡內基連高中都沒讀完就進入社會謀生了。

從一開始，這些所謂的美國第一代成功人士都不一定有很高的文化水平。美國人不是不看重知識和學歷，而是更看重“個性化”，也就是個人的獨特性，你不需要面面俱到，但如果你某一個方面很突出，或許就足夠了。

比如世界最大的電腦製造商之一戴爾公司的創始人及董事會主席邁克爾·戴爾，從出身和學歷來看，他稱不上成功，他讀的是德克薩

斯州的公立大學，還沒畢業就退學去創立戴爾公司，如果放在中國，這是一個學習成績平平或者離經叛道的典型，離“成功模式”差得很遠。但戴爾就是敏銳地觀察到 IBM 等所有的大企業都選擇通過經銷商來銷售電腦，而他想憑藉直接銷售這種更有效率的方式為顧客提供更好的價值及服務，這種從骨子裡就追求差異化，並因此幹出一番事業的美國人絕對不在少數。

因此，美國家庭在孩子的培養上也尤其注重保護他們的個人主動性。首先，很重要的一點就是給予孩子多樣化的選擇。在中國，很多父母對孩子說你長大要做這個做那個，留給孩子自己選擇的餘地很少。但在美國，你會發現選擇特別多，你可以從事任何職業，可以做醫生，可以做教授，也可以做一個饒舌歌手，沒甚麼人來限制你的選擇。

當然，既然有好的選擇，也存在著不好的選擇。毒品顯然就是一個不好的選擇，就連前總統奧巴馬都承認自己吸食過大麻。很多美國人還是深信，孩子們有“必要”犯一些錯誤，然後從錯誤中去學習和成長。他們有個概念叫“通過儀式”(rite of passage)，意思是人的成長一定要經過幾個步驟，其中一個步驟就是犯錯，比如吸食大麻。所以很多美國家長對大麻抱有一定的寬容度，他們的解釋就是，這是一個“通過儀式”，孩子可以去嘗試一下，這事等他們長大之後自然就過去了。

美國的精英家庭會給孩子分析利弊，但不幫孩子做決定。父母並沒有要求孩子一定讀某個學校或是某個專業，也沒有指定要讀到某個學位，他們的孩子也會面臨各種錯誤的選擇，那他們是怎麼引導孩子做出正確的選擇呢？秘訣就是父母會盡量去培養孩子們的各種愛好，讓他們有機會聽一些過來人分享經驗，父母會把好的選擇放在孩子的面前，讓他們去選，希望做到優中選優。孩子既培養了愛好，又獲得

了經驗，還得到了選擇的機會，這就是所謂“精英教育”的最大特點。

所以，主動性讓美國人習慣朝前看，他們也不畏懼失敗；對成功的定義和成功模式的不拘一格又讓美國人熱衷創新和體驗，強調選擇的自由。不過美國人也因此在槍支、毒品和幫派問題上受到很大的爭議。以上種種有精華，也有糟粕，但都是美國主流社會的組成部分。

在這樣的歷史背景、環境和教育下成長的美國人，不管最初來自哪個國家，不管屬於哪個種族，不管住在哪裡，不管從事哪個行業，都傳承了美國最主流的思想和文化。對中國人而言，認識“真正的美國人”是一個認識美國社會的開始，這個認識的意義不在於如何成為美國人，而是從美國社會的發展和演變過程中更好地觀察到它的優點，同時更清楚地知道它的缺點。只有充分地認識和了解它才能讓我們的下一代更好地成為國際化精英，尤其對那些想送孩子去美國學習的家長來說，這正是他們最希望達成的結果。

## 後記

10 歲移民美國，在高中接受天才教育後，我發現“創新與選擇”是美國教育精華之所在；

在史丹福和哈佛，我見到了一大批美國最精英家庭培養出來的孩子；

在白宮，我和美國最高層領導人溝通和互動，了解到整個政治的生態系統是如何運作的；

在華爾街，我探訪了 300 多位最優秀的投資精英，傾聽他們對投資的意見和看法；

在矽谷，我訪問過接近 200 位創業成功人士，和他們聊創業過程中的起伏和經驗。

我把以上這些所見所得都寫進了《征途美國》這本書中，想告訴大家：那些不同領域的成功者們，他們具備了哪些特質，擁有了哪些和常人不同的思維，以及他們成功的秘訣到底是甚麼。

在《征途美國》四年策劃、一年撰寫和出版、宣傳推廣期間，我有幸得到了來自各方的種種幫助。在此，我要向那些關心、幫助和支持我的人及機構，表達誠摯的謝意！

首先，我要感謝我的媽媽，感謝你給予我的一切。

我特別想要感謝 Benny 彭嘉榮及宇沃資本團隊的全體成員。Benny 作為宇沃資本上海 CEO，平時的工作已經十分忙碌，但他不辭辛苦，參與了這本書從無到有的過程。可以說，他在整個過程中所付出的時間精

力是整個團隊裡最多的。在此，我由衷地感謝 Benny 貫穿始終的工作熱情和全心全意的付出。沒有他的認真負責，我很難想像自己將如何面對兩次大規模改動、二十多個版本的修訂、六十餘場新書活動的舉辦、上百次媒體報道宣傳，以及與數百萬讀者的互動分享。感謝他的努力，同時，他的努力也取得了應有的成績。感謝 Christine 孫莉在內容策劃階段的全情投入和耐心幫助。她總是非常細緻認真地記錄下每一段文字，又不時追問我關於文字背後更多的想法和感受，幫助我挖掘內容，理清脈絡，使我能夠更充分地表達出我想要表達的含義。

同時，我還要多謝美國聯邦通信委員會前主席及英特爾獨立董事 Reed Hundt、哈佛商學院高級副院長 Lynn Sharp Paine、矽谷銀行董事長 Ken Wilcox、啟德教育集團首席執行官黃嫻、羅斯福中國投資基金總裁謝丞東為本書寫下的推薦語。從他們那裡，我收穫了對這本書不同角度的認知和評價。他們的肯定和鼓勵，將是我繼續創作和分享更多優質內容的強大動力。

因為這本書的問世，我既結識了很多新朋友，也和很多老朋友有更深入的互動，包括：出版界的姜海濤、馮凌、蔣永軍、申嬋、王雨堃、清華大學經濟管理學院的鄭毓煌教授、中國人民大學資訊資源管理學院的徐擁軍老師、復旦大學美國研究中心主任吳心伯教授、上海東方電台著名主持人及首屆全國金話筒獎得主方舟、上海東方傳媒集團有限公司廣播新聞中心首席主持人秦暢、著名作家及演講家林華、中國國際電視台（CGTN）著名主持人田薇、啟德教育留學事業部副總經理郭蓓和金冉、TutorGroup 集團創始人及首席執行官楊正大博士、喜馬拉雅副總裁葉隱和李海波、商業財經頻道運營總監陸偉飛、資深製作人周程程、拙見創始人兼總策劃田延友、鳳凰衛視《一虎一席談》製片人任永力及節目主持人胡一虎、第一財經傳媒副總編輯張志清、第一財經綜合新聞中心副主任楊小剛、上海電視台第一財經頻道著名主持人黃偉、上海東方傳媒集團有限公司融媒體中心國際新聞部主編金佳睿、樊登讀書會創始

人樊登、嘉御基金創始合夥人兼董事長衛哲、英孚教育英語培訓中心中國區首席運營官 Annabelle Vultee、基強聯行董事局主席陳基強、東渡國際集團副總裁及美國運通前中國區董事總經理姜大偉、胡潤百富執行總裁呂能幸、眾籌網前出版項目總監劉慶余、騰訊網視頻節目製片人兼高級編輯呂文博、鍾書閣副總經理賈曉淨、長江商學院資本班二期的同學們……

雖然不能一一道謝，但正是有賴於你們的熱心幫助與鼎力支援，才使得本書順利問世，更令我有機會通過這本書，向那些有志赴美留學的學生及家長分享我的觀點、想法和故事，為有志成為下一代國際化精英的年輕人提供了參考和啟發。

過去像我這樣經歷的人可能是少數，現在國際化已經是一個大趨勢，國際化人才和國際化家庭今後會越來越多。我希望可以做更多的分享，更好地幫助那些有需要的人，讓更多人實現“征途美國”、“征途世界”。

更重要的是，我的征途還在繼續，大家也在自己的征途上。所以，我非常希望和所有的讀者建立一個長期溝通的橋樑，跟大家的互動能夠一直持續下去。以下是我的微信公眾號“黃征宇”（ID：Huang\_Zheng\_Yu），掃描二維碼即可關注。在你讀完這本書後有任何的感受、評論或筆記，都可以通過這個公眾號與我聯繫。另外，我平時有時間就會結合個人經歷，針對讀者可能感興趣或應該關心的話題，寫一些原創文章並發佈在上面。

感謝你的閱讀，期待你的分享。

