

一個人
和他的時代
Du Sha Times
and His Times
杜廈自傳

中和出版
OPEN PAGE





今天，已經年屆七十的杜廈，作為太平洋聯盟的主席，仍然充滿雄心地奮鬥在他全新的創業道路上。

目 錄

序：狼的傳記 王志明	1
序：成王敗寇企業家 張維迎	9
前言	19
第一章 父母和我的童年	
一 童年	24
二 我的父親母親	35
邂逅 / 風雪夜歸人 / 回到北平 / 清河監獄 / 父親潛逃	
三 株連無辜	67
四 姐姐和戰友文工團	71
五 媽媽的悲情歲月	76
第二章 少年：浸血的尊嚴	
六 悲愴文革	84
北京四十七中 / 白衣女神 / 血紅的小溪 / 開始反抗 / 震驚北京的7·21武鬥	
七 長春·西藏	129
經歷長春槍林彈雨 / 神奇的西藏，我來了 / 顛慄中的拉薩 / 22把藏刀	

八 慘烈的 1968	156
與死神擦身而過 / 有了三把手槍 / 監獄生活 / 浴血奪回卜易一命 / 彷徨 / 向北、向北	

第三章 青年：草原悲歌

九 錫林郭勒的召喚	198
趙德榮和錫林郭勒 / 美麗的額仁淖爾 / 融入草原 / 走向分裂	
十 「兵團」來了	231
內蒙古兵團 41 團七連 / 沈富貴和他的愚昧 / 禍起蕭牆 / 掉進深淵 / 收拾你，就像捻死個臭蟲 / 被侮辱與被損害的	
十一 重新啟程	285
兵團模範「司務長」 / 遇到了她 / 她成了大學生 / 夜訪劉華市長 / 別了，烏珠穆沁	

第四章 八〇年代：命運的轉折

十二 落戶佳木斯	326
最後一次「犯罪」 / 結婚 · 1976 / 鄧小平和 77 級 / 柳暗花明又一村	
十三 從南大到南開：激情燃燒的歲月	364
研究生畢業 / 初識李瑞環 / 激情燃燒的歲月 / 「黃埔一期」 / 《第五代》	
十四 深圳：毅然下海	413
創建中信國際研究所深港分所 / 「窮」，真的很傷自尊 / 「投機倒把」很 刺激！ / 我為中國引進了麥當勞 / 體操王子李寧 / 掉進漩渦 / 奇思妙想 / 莫斯科的較量 / 創造奇跡	

第五章 九〇年代：商海狂濤

- 十五 回到天津：重新起步 500
投身房地產 / 發現家得寶 / 感動伯尼·馬科斯 /
談判桌上的生死 / 煮熟的鴨子真的飛了！
- 十六 家世界：打造中國零售「巨無霸」 538
下決心進軍零售業 / 「家世界」橫空出世 / 禍從天降 /
騰飛 / 兒子杜宇村 / 我的創業理想
- 十七 她和她：我的兩段感情經歷 588
我的情感世界 / 煎熬 / 愛，需要決絕和勇氣

第六章 新世紀：折戟「上市夢」

- 十八 一波三折的上市之路 616
中國零售業「國家隊」 / 全力為上市創造條件 / 香港「紅籌上市」失利
- 十九 忠誠與背叛 637
他們決心「拆台」 / 他們從背後，狠狠捅了我一刀 / 狂飆中的獨舞
- 二十 尾聲 669
友誼、快樂、感恩 / 跌宕起伏一甲子，波瀾壯闊六十年
- 跋 693

序

狼的傳記

王志明

《一個人和他的時代》究竟是一部什麼樣的自傳？居然用了這樣一個狂妄而又令人琢磨不透的書名。是想說一個人影響了這個時代，還是時代造就了一個偉人？其實都不是。杜廈的自傳寫下了近 70 年的個人經歷，他的命運像在浪中搏擊，每一次浮沉都出現在風口浪尖上。他以自己傳奇般的經歷反映著那個時代的波折，敘述著個人的心路歷程。於是，當我們讀到這部自傳的時候，似乎也聽到漸遠漸去的濤聲，感受到那個年代的辛酸、疑惑和歡樂。

一個身影從時代的煙塵中走來，他瞪著雙眼，袒露著胸膛，滔滔不絕地講述著那些近乎離奇的故事。這些故事中似乎包含著正與邪、善與惡、是與非、功與過，那些絲毫不加掩飾的敘述，甚至讓人感到疑惑。我作為杜廈的同學和好友，在他寫作伊始就接觸到這部自傳。我們常常在一起交流，我曾經對他如此直白的描述和寫法持不同意見。但是，他堅持說：「不」。他似乎要拚命用雙手撕開自己的胸膛，把自己的內心袒露在世人面前，無論是自私、缺陷、智慧、高尚，只求真實和坦蕩。似乎只有這樣，才能讓人真正了解杜廈，並且了解那個時代。

書中，從時代的帷幕中首先亮相的是杜廈的父母。上個世紀四十年代，這一對有著靚麗外貌的年輕人，堪稱一代精英。他們有著自己的理想和激情。1941 年，杜廈的父親從日本留學回國，為了實現抗日救

亡的理想去了重慶，母親是當時北平中國大學的進步學生。1948年，他父親隨同傅作義的部隊參加了北平的和平解放，曾經和地下黨有過接觸，經地下黨勸說，他懷著對今後生活和前途的美好憧憬留在了北平。但是，解放以後他父親被定為歷史反革命投入監獄。父母被迫離異、家庭破碎。在那個改朝換代的歷史洪流中，有多少人無法躲避時代的漩渦，成為歷史的冤魂。八十年代，當組織上正式為杜慶的父親平反道歉的時候，除了痛惜，還有多少實際意義呢？

父親這個歷史反革命的「階級烙印」在杜慶出生之初就深深烙在他的人生歷程上。幼年時，他就品嚐到缺乏親人呵護的孤獨和冷落；小學時，母親最終離開北京財政部的工作去了東北，杜慶和姐姐被迫各自住校留在了北京。在他作為一名懵懂少年成長的過程中，卑微和歧視就如影隨形。他曾經無數次的想：「我要找到一個國家權威部門，說明我的特殊情況：雖然我父親是『歷史反革命』，但是我從來沒有見過他，更談不上有任何影響。母親一直是國家機關幹部，我從小姓母親的姓。」但是，在那個人人都背負著階級印記的時代裡，他的願望和申訴是無濟於事的。在經歷了文革中「血統論」的衝擊和心靈上的屢次挫折以後，命運終於把他造就成了一個叛逆者——他開始抗爭，開始不顧一切地去爭取自己的人格平等和尊嚴。文革中，他在「血統論」形成的紅色恐怖的包圍中，大膽貼出了一份「狗崽子」的宣言《這堵牆必須推倒》，批判荒謬的唯成分論。他在遭遇幾十人的群毆中突出重圍求得自己的生路。他參與過武鬥，成為文革中荒唐內戰的參與者和受害者。他在文革中偷過槍，坐過牢……種種行為匪夷所思，卻使我們看到了一個倔強個性的形成。我心中突然響起那曲高亢渾厚卻又無比蒼涼的歌聲：「我是一隻雪域蒼狼，孤獨地走在草原山崗。我，也是母親的兒子，和世間的萬千生命一樣，有愛有恨凝結的淚水，有生命輪迴，輪迴的滄桑……」這歌詞似乎是為他而寫的。他，就是一匹狼，一匹在高壓下為

了生存和尊嚴而覺醒的狼，一匹在抗爭中尋求生命輪迴的狼。帶著野性和狡黠，帶著生命燃燒的火焰和淌血的夢想，在撕咬中尋求自己的出路。

我們許多的人生，往往都屈從於命運的安排，無論是出人頭地、是平凡還是低微，都是在等待機遇和幸運的過程中，規劃著自己的人生。唯有他，幾乎在人生所有的關鍵環節上，都是靠自己的努力和抗爭，改變著命運的軌跡：

1968年，當學校將按照家庭出身分配這一批學生的上山下鄉或進入工礦企業的去向時，他夥同幾位同學，帶著用塑料鞋底私刻的公章，偽造學校介紹信私自去了內蒙的錫林郭勒，成為那裡第一批北京知青。1975年，他在不符合返城條件的情況下，竟然闖進佳木斯市市長的家門，說服市長，從內蒙返城回到佳木斯母親的身邊。他隨身攜帶著厚厚一摞自知有著「纍纍劣跡」的檔案去報到，竟然膽大妄為地私自開拆，把那些不利於自己的材料和記錄付之一炬。1977年，因為政審不合格，他被拒絕報名參加高考。他直接給鄧小平寫信中訴理由，居然收到了鄧小平辦公室的來信，重新獲得了高考資格。1981年，在大多數人都覺得不可能的情況下，他以南京大學研究生考試總分第一的成績，成為中國恢復高考以後的第一批數量經濟學的研究生。在後來的商場博弈中，他屢次奇跡般地登上創業的頂峰，又數次跌落谷底幾乎陷入絕境，最後依靠自己的堅持和創意涅槃重生。

凡此種種，不勝枚舉。他的人生充滿了傳奇色彩卻無人可以模仿和複製。這使我想起杜廈與我交流時說過的話，他的自傳就要像《紅與黑》中的于連那樣寫出自己。其實于連和杜廈是完全不一樣的人。但是確實都是那種在時代的潮流中折射著異樣光彩的人。

「有愛有恨凝結的淚水」，「我想要攤開縱橫雪域的手掌，輕輕地撫摸愛我所愛的胸膛。」這幾句出自《雪域蒼狼》的歌詞，似乎也是杜廈

的內心獨白。在自傳中，杜廈以詳實的資料，強烈譴責那些藉著文革血腥迫害教師和同學的罪行，譴責那些藉機迫害自己的卑鄙行為。他對內蒙古兵團中那些猥褻強姦女知青和肆無忌憚迫害知青的軍人，表現出毫不掩飾的憤慨和憎惡。同時，又以最真誠的愛，奉獻給曾經給予他恩情和友愛的過去：

1997年2月24日，是改革總設計師鄧小平去世後出殯的日子，他特意從外地趕回北京，24日凌晨四點就冒著寒風在長安街等待，默默為這位有恩於他的偉人送行。在他經商獲得成功以後，他捐資數百萬元，為曾經下鄉工作過的高力罕牧場打了130多口深水井，平均每二至三戶牧民一口井，從根本上幫助牧民解決了因地下水資源日益枯竭而造成的吃水難的問題。當他獲悉當年一心為公清正廉潔的農場連隊指導員生活困難時，不僅把他接到天津，找最好的醫院最好的醫生為他治病，還把他的三個孩子安排到天津工作、定居。2006年，他捐資數千萬元為母校南京大學新建了一座圖書館——「杜廈圖書館」。愛恨情仇交織在一個鮮明的形象上，不能不使人感慨萬分。

一匹來自草原的狼，似乎在任何環境下都不願放棄他的野性。雖然他不是林中的獅或虎，但是，他總願意站立在高高的山崗之上，揚起自己的頭顱把目光望向遠方。翻開杜廈的自傳，大多數人會有這樣的疑問：他為什麼在能安心做學問的時候要踏上仕途，最終卻又跨入商界？為什麼在經商之路上他要不斷地大幅度改變經營方向和策略，並且幾乎每次都能創造出意想不到的業績？也許，每個人都有可能在書中找到不同的答案。但是，我總覺得這和他的本性相關。他永遠都保持著自己敏銳的嗅覺，似乎放棄了這種本性他就無法在這個世界上生存。他始終保持著那種不屈不撓的意志，否則，他也不可能在商場上多次絕路逢生。

上世紀八十年代中期，他研究生畢業以後，由於在學識和實踐中

表現出來的傑出才能，他迅速成為文革以後中國第一批知名青年經濟學家。當時在他面前有許多路可以選擇，每一條路都前程似錦，而每一條路也都荊棘叢生，危機四伏。他可以走仕途，而且完全可以從一個高起點上走向政界，但是他放棄了，他是聰明的也是現實的。在中國的政壇上，個人的人格、主見與仕途的前程往往很難兩全。在本書的敘述中，他當年許多才華橫溢的朋友，在政治的大風浪中，紛紛從顯赫的位置上跌落下來，落一個令人歎息的淒慘下場。杜廈在有機會輕鬆跨入政界的時候選擇了迴避，不僅維護了自己的人格和個性，更有機會開創了今後的發展之路。

跨入商界同樣也面臨著不同的選擇。是不擇手段惟利是圖，還是堅持人格，文明經商？杜廈是改革開放以後和政界接觸最早的人。八十年代，他在天津的時候就得到李瑞環、李嵐清等領導的欣賞，並且建立起很好的互信關係。即使他當初不願為官，也能輕而易舉地走上一條官商聯手的致富之路。我們也以為他一定走了，或者至少走過。《自傳》告訴我們，儘管政界的影響曾幫助他開路，卻絕無諂媚勾結之道。他是當年國內起步最早規模最大的房地產商之一，按當時的規模和實力，他應是「錢」途無量，然而在事業最興旺發達的時候，為了躲開無可迴避的官員尋租的錢權交易，他寧可急流勇退，毅然決然退出了房地產業，另覓他路。這就不能僅用聰明兩個字來概括杜廈，那是睿智也是他正直性格的體現。

2004年，杜廈在福布斯中國富豪榜排行榜上名列第八。而那個時候福布斯排行榜已被人稱為「殺人榜」，因為上榜的中國富豪絕大多數都「進去」了。當時沒有哪個富豪敢在發佈會上講話，福布斯的中國區總裁邀請杜廈去演講，杜廈宣稱：「我的每一分錢都是在陽光下掙來的。」只有他敢這樣去公開演講，也只有他真的沒有事。杜廈走的是經商之路，不是官商之路。在那個年代能從商場中衝殺出來並且獨善其

身的能有幾人？從自傳中不能不讀出杜廈的一個「牛」字。

有人說：狼的態度實際上很單純，那就是對成功具有堅定不移地嚮往、堅韌不拔的意志。杜廈自己說，他是一個理想主義者，想做什麼就要做得最好。他不是單純為了掙錢，所以，有許多事情他是不屑去做的。這裡似乎存在著一個矛盾，不是為了掙錢又為什麼要去經商，為什麼要掙成百億富翁。這可能是教授商人的哲學思路。他曾經在80年代末把蘇聯大馬戲團引進中國舉行巡迴演出並取得巨大成功，開創了中國民營企業家和國外文藝團體合作的範例；90年代初，他是第一個把麥當勞引進中國的人；90年代末，他又成為把美國倉儲式大型超市引進中國的第一人。如今，在臨近古稀之年的歲月中，他懷著理想和他的夢，正在創建遍佈全球的世界高爾夫太平洋聯盟的經營模式。當我們在高爾夫俱樂部裡看到他意氣風發的身影時，不能不感歎他龍章鳳姿、氣度出眾。怪不得會有那麼多年輕的粉絲，這一匹狼還沒有老。

如今，我們這一代人已經開始走向老年。對於發生在這個時代的一切波濤和曲折，也許，我們還沒有能力去全面準確地認識、評價，但是我們有權利去反思自己所親歷和見證的歷史，尤其有權利去反思自己在時代大潮中的選擇和作為。

我們這一代人，正如杜廈所說，身上有兩個胎記，一是「共產主義」，二是「階級鬥爭」。出生於新舊中國政權交替之際的我們，在成長的過程中，只接受了系統的「共產主義」理想的教育，但是，在經歷了種種政治風浪的折騰以後，我們精神世界裡這個所謂理想教育的框架開始模糊和崩潰。由於既缺乏傳統倫理道德的培養和教育，也沒有所謂普世價值觀和宗教信仰的薰陶，導致一代人的精神世界一片空白。同樣的，階級本來應該是社會經濟地位的標誌。但對我們這一代人來說，階級不是原始的、真實的，而是來自於政治的、強加於人的。許多人在出生之初就被打上階級的烙印，在這一生中從來就沒有體會過所

謂「階級」帶來的經濟地位和享受，卻從來到這個世界上起就背負起階級的罪責。最終就像文革中「血統論」的倡導者和反對者一樣，階級對立的任何一方都沒有得到任何益處。但是，這一塊胎記卻撕裂了社會，摧毀了意志，毀掉了多少人的人生。

這兩個胎記不僅左右著我們這一代人一生的思想和命運，自傳中每一個人的故事幾乎都與之相關。杜廈認為，若干年以後，雖然許多歷史的創傷可以被遺忘，但是，任何遺忘都不可能撫平由這些創傷所造成的精神空白和文明的缺失。杜廈的自傳是投向奔流而去的歷史長河的一塊石子，那漣漪也許是微弱的，但是他是一抹亮光、一種反思、一聲理性的呼喚。所以有一位朋友對杜廈說：「你這本書寫成了，就是你一生中最大的成就。」

承蒙杜廈的錯愛，希望我為這本書寫下幾句話。拙筆愚見，不勝惶恐。杜廈的自傳發乎心聲，動之以情，文風質樸、坦坦蕩蕩。我很擔心我的文章很難把自傳的浩蕩之氣淋漓盡致地表達出來。所以，只能在此先向大家表示歉意，還是請大家自己去品味杜廈的真意吧。

序

成王敗寇企業家

張維迎

在我上世紀八十年代結交的朋友中，杜廈是一位天生具有領袖氣質的人。從小到大，無論做什麼，他身邊總是有一批追隨者。他是「文革」後中國第一個計量經濟學專業研究生，是參加 1984 年「莫干山會議」的 125 位代表之一，本有希望成為一位傑出的經濟學家，也有潛力在仕途上飛黃騰達，但他最終選擇棄學去政，經商辦企業。事實證明，他確實是一個天生的企業家！他的選擇不僅適應了時代，而且改變了時代！如果沒有眾多像杜廈這樣的企業家，我們生活的環境會與現在完全不同。

什麼是企業家？依我的理解，企業家就是那種靠自己豐富的想像力和堅定的信念，傑出的組織才能和鋼鐵般的意志，以及大膽的冒險精神，把假設的事情變成現實的人。對生活中的絕大多數人來說，假設是假設，現實是現實，但對真正的企業家而言，假設就是他們想像的現實，把假設變成現實，就是他們的使命。

在標準的經濟學理論中，所謂「決策」，就是給定約束條件下最大化目標。這樣的決策模式或許符合大部分人的行為方式，但與真正的企業家決策相距甚遠。對企業家來說，約束條件不是給定的，而是可以改變的。他們不僅試圖改變資源和技術約束，甚至試圖改變人們的偏好。正因為如此，他們才成為經濟增長的真正推動力。

或許，我們可以用「巧婦難為無米之炊」這句古語詮釋企業家與常人的不同。對常人而言，米是做飯的先決條件，沒有米，確實做不出飯來。由此，「巧婦難為無米之炊」也為常人的不作為提供了正當性理由。但對企業家來說，無米不是做不成飯的藉口；只要想做飯，就一定能夠找到米——即使找不到現成的米，也可以說服人們種穀子，只要後者相信他能支付足夠高價錢。事實上，正因為大部分人認為沒有米就做不成飯，因而放棄了做飯的念頭，企業家做的飯才能賣出個好價錢，賺上一大筆錢。

當然，假設能否變成現實受到許多因素的影響，再偉大的企業家也不可能控制所有這些因素。這就是生意上的不確定性。不確定性意味著企業家的計劃可能成功，也可能失敗。所以在常人看來，當企業家的計劃還沒有付諸實施的時候，他們是「空想家」，甚至是「瘋子」；當企業家的設想變成現實的時候，他們就成為萬眾敬仰的「英雄」；但如果企業家的計劃失敗了，他們就是地地道道的「騙子」。套用炊米的比喻，如果他們確實找到了米，也做出了顧客可口的飯，借給他們米的人（或在他們的誘惑下才播種穀子的人）得到了自己的收入，酒足飯飽的顧客們心滿意足，拿到工資的僱員笑逐顏開。但如果他們找米失敗了，想來吃飯的顧客會說他們是「牛皮大王」。或者，即使找到了米，但由於斷水斷電或別的什麼原因，沒有按計劃做出可口的飯，因而沒有收入支付當初許諾的米錢，借給他們米的人會指控他們欺詐，他們就成為眾矢之的。因而，企業家就是「成者為王敗者為寇」之類的人。與騙子不同的是，騙子從始到終就是想方設法把別人的財富據為己有，而企業家想的是如何利用自己的智慧創造出新的財富來。

作為企業家，杜廈是成功的，是「王者」。但從這本書講的故事中，他也多次差點落為「寇」。讓我用其中的一個故事說明這一點。

杜廈是1987年「下海」的。到1989年初，他的「克瑞思公司」靠

諮詢和組織「李寧告別體壇晚會」，已積累了300萬元人民幣的資金。此時，他決定投入200萬元在香港市場做外匯交易，成為一位金融家。開始的時候，一帆風順，不到三個月的時間，就淨賺200萬，這在當時是一筆大錢。這讓他變得過於自信（這是人類的通病），野心越來越大，開始託朋友擔保從銀行借錢炒外匯。他賭的是日元升值，但他沒有預料到的是，由於日本政局動盪，在不到三個月的時間裡換了三位首相，加上其他因素，日元對美元的比價一路下跌，到6月份，他不得不「斬倉」時，總共虧損1800萬港幣，把自己原來賺的錢都搭進去，還留下1400萬港幣的債務。

如果就此躺倒，他就會成為一個十足的「騙子」，不僅會連累朋友，失去友誼，變成孤家寡人，甚至可能遭受牢獄之災。他也確實曾有過從辦公樓所在地深圳國貿大廈50層的天台上跳下去，一了百了的念頭。但杜廈就是杜廈，像許多優秀的企業家一樣，他不是一個容易被失敗擊垮的人。他想的是，如何在10個月的時間內賺到足夠的錢，把所欠的1400萬債務還清。

這不是一件容易的事！但他很快有了一個奇思妙想。

當時，在蘇聯領導人戈爾巴喬夫於1989年5月訪華後，中蘇關係實現了正常化。他斷定，隨著兩國關係的正常化，兩國間各種交流活動即將全面開始，而首先解凍的，一定是文化交流活動。他對1957年在北京看過的蘇聯國家大馬戲團的精彩演出，仍然記憶猶新。如果趁著中蘇解凍的機會，把精彩紛呈的蘇聯大馬戲團，請到中國來做商業巡演，一定會獲得成功。如果這個「奇思妙想」能夠實現，說不定可以一舉還掉所有欠債。

為了把這個夢想變成現實，他首先得說服文化部。當時中外文化交流活動都是由政府出錢、官方操辦。要說服文化部同意把中蘇文化交流這樣的大事交給他這個個體戶操辦，不啻是個近乎天方夜譚的瘋

狂想法。何況，他和文化部八竿子也搭不上任何關係。但他還是做到了。

他找到了讓文化部主管官員心動的道理。他說，由他來操辦商業化演出，既給文化部提供了一個拔得頭籌的表現機會，又開創了對外文化交流活動的嶄新形式，還能給文化部節約大量的預算經費。對於文化部來說，這是一舉三得的好事情。

他的提議確實讓文化部的主任官員動心，但後者還是擔心，如果商業巡演賠錢，半途幹不下去了，你杜慶可以撿挑子走人，文化部就要被迫再重新把項目接過來，加倍地花錢，繼續完成巡演任務。這樣的事情一旦發生，不僅比文化部自己從頭幹要艱難很多倍，還要讓主任官員們在部裡丟人現眼。「你有什麼可以讓我們放心的保障措施嗎？」

為了打消文化部主任官員的擔憂，杜慶承諾給文化部一份 50 萬美金的不可撤銷擔保函，該擔保函由國家官方金融機構提供。有了這一擔保，主任官員和文化部便不會有任何財務風險。文化部的事情就這樣搞掂了！

這是真真切切的空手套白狼。如果文化部的主任官員知道杜慶當時不僅身無分文，而且負債纍纍，他們絕不可能把這個中蘇文化交流項目授權給他。但如果真能讓金融機構開出 50 萬美元的擔保函，文化部又何必在乎他現在是否有錢呢！

他去哪裡找 50 萬美元呢？其實，在大年初二去北京的火車上，他就盤算好了這步棋。他深圳居所隔壁住的是「中國租賃總公司」總經理李西元，他決定說服這位鄰居與自己合作。回到深圳後，他向李西元建議：在這場勢必轟動全國的商業巡演中，我在全程近百場的體育館大型演出中，給你一塊重要的廣告位置，置放中國租賃總公司的橫幅場地廣告。李問需要支付多少廣告費？杜慶回答：一分也不要。如果中國租賃總公司願意出具 50 萬美金的擔保函，廣告全程免費。李覺得撿到一個大便宜。50 萬美元的擔保函就這樣搞到了。

接下來的問題是如何邀請到蘇聯馬戲團，那才是真正的「米」，沒有這「米」，「飯」是做不成的。但直到此時，杜廈本人還沒有去過蘇聯，與蘇聯馬戲團沒有任何聯繫。要邀請到馬戲團，必須親自去蘇聯談判，而且必須由文化部官方出面，因為當時的蘇聯還是計劃體制，對外演出都是政府主管部門統一安排，蘇聯文化部不可能接待一個中國個體戶。

組團去蘇聯談判需要經費，杜廈沒有錢，中國文化部也不可能出錢。他再次說服了李西元提供經費，並隨團去蘇聯參加談判，畢竟那只是一筆小錢。

到了莫斯科後，杜廈才知道，蘇聯有 80 多個馬戲團，個個有精彩的節目，但由於演出場次少，連工資也發不出來，所以組建馬戲團不是問題，問題是演出費用。談判對手是蘇聯文化部對外演出總公司總經理馬克西莫夫，他擁有決定蘇聯對外演出一切事宜的權力。馬克西莫夫傲慢、蠻橫且絕不妥協。他開出的價是每場演出五千美金，並說，這是充分考慮了中國市場的實際情況後，給出的最優惠報價。杜廈自己判斷，五千美元一場確實不貴，但還是立即回絕了，給出的還價是一萬人民幣。對方回覆「這是不可能的。」

五天之後，中國代表團從列寧格勒回到莫斯科，談判繼續進行，但雙方堅持各自提出的價格，毫不妥協，談判陷入僵局。在中國代表團離開莫斯科的當天上午，馬克西莫夫把每場演出的報酬降到 3500 美金，杜廈還是拒絕了，仍然堅持一萬人民幣，一分也不能多。

就這樣，在沒有達成協議的情況下，中國代表團離開莫斯科回國。代表團的其他成員個個情緒低落，為這次出訪沒有達成最終成果而感到遺憾。他們都認為，3500 美元，甚至 5000 美元的價格也是可以接受的。他們不明白杜廈為什麼要把這件事搞砸。

但杜廈本人並沒有像其他成員那樣沮喪。他有自己的判斷。根據他對蘇聯演出市場的分析，他堅信對方最後會接受自己的報價。所以

告別時，他給對方留下話：如果一週內改變了主意，同意一萬人民幣的報價，可以用傳真告訴中國文化部。

商業談判確實是一場心理戰。回國後，是坐立不安的等待，但杜慶贏了！在約定期限的最後一天，離莫斯科下班時間不到 15 分鐘的時候，馬克西莫夫發來了傳真，接受了一萬元人民幣的報價。

幾個月之後，由 83 位蘇聯演員和一群老虎、獅子、駱駝、大象組成的「蘇聯國家大馬戲團」浩浩蕩蕩從滿洲里進入中國，轉戰七個城市，為期三個月，演出上百場，場場爆滿。最後一場在北京工人體育場的演出，中共中央政治局全體常委出席觀看。

蘇聯馬戲團在中國的巡迴演出也創造了商業奇跡。扣除所有成本和費用，杜慶淨賺 1500 萬元人民幣。這樣，在到期之前，他還上了欠銀行的 1400 萬債務。他兌現了自己做出的每一個承諾。他成了英雄！

這個故事說明，企業家要把想像的事情變成現實，需要許多條件，這些條件並不是現成存在的，而是需要他們自己創造。而且，這些條件是相互依賴的：條件 A 依賴於條件 B，條件 B 依賴於條件 C，條件 C 又依賴於條件 A。它們中任何一個如果不能實現，都會使得整個計劃流產。正因為如此，失敗的企業家很容易落個「騙子」的名聲。可以設想，如果杜慶不能成功說服中國租賃總公司總經理開具 50 萬美元的信用擔保，在文化部主管官員的心目中，他就是一位騙子；如果蘇聯演出公司總經理在最後一刻堅持不妥協，甚至中國租賃總公司總經理也會把他當作騙子；如果演出沒有賺到足夠的錢，原來借錢給他炒外匯的銀行也會認為他是騙子。幸運的是，他把每一個條件都做成了。當然，他的成功靠的主要不是運氣，而是他的企業家精神。

杜慶在這個故事表現出的企業家精神具有普遍性。

美國企業家塞勒斯·韋斯特·菲爾德 (Cyrus West Field) 因鋪設第一條跨大西洋的海底電纜而名垂青史。但他也曾因為最初的失敗被認

為是個大騙子。當他於 1854 年提出鋪設大西洋海底電纜的設想時，學者們都激烈反對，認為這不可能，甚至連電報發明家莫爾斯都覺得這是不可思議的風險。儘管跨英吉利海峽的海底電纜早已於 1850 年成功鋪設，但連接美洲和歐洲的跨大西洋海底電纜則是完全不同的事情，各種因素尚不為人知。海洋的深度還沒有測出，海底的地質結構也只有大概的了解，電纜能否承受住海水的壓力還沒有進行過試驗。還有：從哪裡弄到巨船來運載兩千海里長的電纜？又從哪裡弄到大功率的發動機來這麼長距離地不間斷傳送電流？絕緣材料是否可靠？大洋深處的磁場是否會導致電流疏散？如此等等，人們有無數個理由懷疑他的想法。儘管如此，憑著他過去積累的良好信譽和堅定的信念，菲爾德還是說服了大西洋兩岸的一些有錢人投資他的事業，他的股東名單上有英國著名小說家薩克雷和拜倫夫人的名字。

1857 年 8 月的第一次鋪設從愛爾蘭開始，到第六天，共鋪設了 335 海里，但第六天晚上，電纜從放纜車上斷裂了。要找到那扯斷的一頭是不可能的。1858 年 6 月的第二次鋪設也因為天氣原因失敗了。兩次失敗已消耗掉資本金的一半，可是什麼結果都沒有。股東不幹了，董事長主張把剩下的資產賣掉，副董事長附和，並且辭職，以此表示他不願再同這件荒唐的事有任何瓜葛。

但菲爾德堅定的信念並沒有因此動搖。他解釋說，什麼也沒有損失，經過這樣的考驗，證明電纜本身的性能非常好。在他的堅持下，第三次鋪設啟動了。1858 年 7 月 28 日，兩艘鋪設船在大西洋中間預定的地點會合，然後同時向兩個不同的方向出發。到 8 月 5 日，向西的「尼亞加拉」號報告說，它在鋪完 1030 海里後，現在已到了紐芬蘭的特里尼蒂海灣，並已看到美洲的海岸；向東行使的「阿伽門農」號也報告說，在鋪設完一千多海里之後，它看到了愛爾蘭海岸。

成功了！8 月 16 日，維多利亞女王的賀電傳到了紐約，美國總統

布坎南 (James Buchanan) 也向維多利亞女王回了電報。人類有史以來，第一次能把一個想法瞬時飛越大西洋！全球轟動了！8月17日，報紙用特大號的醒目標題歡呼這次勝利。8月31日，紐約全城進行了盛大的慶祝活動，菲爾德成為大英雄，坐在遊行隊伍的第一輛馬車上，美國總統坐著第三輛馬車參加了慶典。但就在此時，電纜突然不工作了。9月1日之後，不再有電報信號傳來！這個壞消息不脛而走，菲爾德成了罪人，人們說他是個大騙子，欺騙了一個城市、一個國家、整個世界。有謠傳說，越過大西洋的電報從來就沒有傳來過，那份英國女王的電報完全是菲爾德自己捏造的。還有人說他早就知道電報失靈，但為了自己的私利而隱瞞事實，並利用這段時間把自己的股票高價脫手。這個昨天還被當作民族英雄的人，現在卻不得不像一個罪犯一樣躲避自己昔日的朋友和崇拜者。

在背著沉重的十字架沉寂了六年之後，菲爾德又重新站起來了。當時美國處於內戰期，他從英國曼徹斯特、倫敦、利物浦籌集到了60萬英鎊，獲得原來的經營權，兩天之內就買下了當時最大的船——「偉大的東方人」號，並且為遠航進行了必要的準備。

「偉大的東方人」號吃水兩萬兩千噸，能負載全部電纜，1865年7月23日，這艘船裝載著重達九千多噸新的電纜，離開泰晤士河。沒想到，第一次試驗又失敗了——在鋪到目的地之前兩天，電纜斷裂，損失60萬英鎊。菲爾德重整旗鼓，1866年7月13日，「偉大的東方人」號第二次出航，終獲成功！從大西洋彼岸傳來的電報信號十分清晰。1866年7月29日，維多利亞女王和約翰遜總統 (Andrew Johnson) 交換了正式的電報信息。更巧的是，數天後，原先那條失蹤的舊電纜也被找到了。這樣，兩條電纜終於把舊大陸和新大陸連成一個世界！電纜運營服務的第一天就賺了1000英鎊。菲爾德也洗刷了自己背負的「騙子」名聲，再一次成為大英雄！

埃隆·馬斯克 (Elon Musk) 也是一個活生生的例子。

這位從南非移民到美國的企業家，最近因為 SPACE-X (太空探索公司) 成功發射獵鷹號重型火箭而名聲大振，有人甚至認為他是比斯蒂芬·喬布斯 (Steve Jobs) 還要偉大的當代企業家。但埃隆·馬斯克的特斯拉電動汽車公司和 SPACE-X 公司都曾多次處於破產的邊緣。

SPACE-X 的「獵鷹 9 號」火箭發射曾連續三次失敗，到第四次發射成功的時候，公司已不得不為支付員工的工資苦苦掙扎。特斯拉公司曾有超過 1200 份訂單，從顧客手裡拿到幾千萬美元的資金，錢很快花完了，但只能交出不到 50 輛車。馬斯克曾不得不冒著坐牢的風險挪用他人的財產。2008 年 5 月，「汽車真相」網站開設了一個「特斯拉之死倒計時」的專欄，有一天甚至同時出現了 50 篇談論特斯拉會如何滅亡的文章。2008 年 10 月，公司一位員工甚至寫公開信，譴責公司對顧客的欺騙行為。看了公司的財務狀況，馬斯克自己也懷疑汽車做不下去了，他的夫人也開始把他的人生看成一齣莎士比亞悲劇。原來的投資人也失去了信心，不願再把錢投進這個無底洞，有的投資者甚至想把馬斯克驅逐出特斯拉公司。為了說服投資人改變主意，馬斯克不得不虛張聲勢，謊稱他可以再從 SPACE-X 借 4000 萬美元完成這輪融資，而事實上，當時 SPACE-X 的財務狀況也岌岌可危。當經過一波三折，SPACE-X 公司終於在 2008 年 12 月 23 日收到 NASA (美國宇航局) 的 16 億美元款項時，馬斯克激動地留下了眼淚。這筆錢是 SPACE-X 為國際空間站提供 12 次運輸的預付費，沒有這筆錢，公司在幾個小時內就要宣佈破產，馬斯克必將會以騙子的名聲載入史冊，而不是以傑出企業家的形象受人崇拜。

企業家要把想像的事情變成現實，需要一種改變他人信念、說服他人做自己所希望的事情的能力。在斯蒂芬·喬布斯身上，這種能力被概括為「現實扭曲場」(Reality Distortion Field)。事實上，就我的觀察，

所有優秀的企業家都必須具有這樣的現實扭曲場，儘管程度有差別。在我與杜廈的交往中，我就切實感受到了他的「現實扭曲場」。

記得2004年的時候，我曾給自己立下規矩，不擔任任何公司的獨立董事，我也確實曾拒絕了幾家大公司和金融機構的邀請。但有一天，已有幾年不見面的杜廈突然闖入我的辦公室，他一坐下，就說要我加入他的董事會，我說這不可能，我不能破自己立的規矩。他要我先不急於拒絕，然後就打開筆記本電腦給我談他的公司，沒談多久，我就鬼使神差地破了戒，接受了他的邀請。我一直覺得自己是一位敢說NO的人，但他的現實扭曲場實在是太強大了。

當然，騙子也有一種「現實扭曲場」。不同的是，騙子讓你相信的是他自己都不相信的東西，企業家讓你相信的是他自己堅信不疑的東西。

《一個人和他的時代》是杜廈用十年時間寫成的自傳，如書名所示，這是他一個人的故事，也是一個時代的故事。他要我為他的書作序，儘管我是一個不願意給別人的書寫序的人，但這一次，我還是沒有辦法拒絕他。

好在這本《自傳》確實精彩，能給此書作序，也是我的榮幸！

前 言

今年我將要 70 歲，這可是個不太小的年紀了。

這七十年過得真快，昨天還好像青春似火，豪情萬丈；今日竟已是年逾古稀，垂垂老矣。儘管不情願，我還是變成了年輕人眼中的老爺爺，說是夕陽西下，已經是大大的褒獎了。

還沒來得及仔細品味，人生竟已奏響了最後一個樂章。

到了這個年齡，驀然回首，才突然發現，我們這一代人的人生，竟然是如此地跌宕起伏。在共和國歷史上，這一代人生活經歷之豐富，命運變遷之劇烈，既前無古人，也後無來者。

人的一生活，都會經歷許許多多的幸運與不幸，相信每個人都是如此，我也一樣，這無從選擇。

我是共和國的同齡人，又恰好出生在北京，這本應該是件挺幸運的事。但正因如此，發生在我們身邊的無數次劇烈政治動盪，我都成了那個最接近現場的目擊者。建國早期的政治運動，我還是個孩子，儘管大人們個個噤若寒蟬，我們卻基本沒有什麼感覺。例如土改、鎮反、三反五反、反右等等，我們並沒有感覺到那些運動的血腥與恐怖。

稍大一點以後，我們就漸漸成了各種運動的親歷者。例如大躍進，我們也曾興高采烈地砸爛自家的鐵鍋，投進胡同裡的小「高爐」。也曾爬上四層樓的樓頂，瘋狂敲著臉盆，把成群的死麻雀串成一串，交到老師那裡去領取獎勵。最噁心的是，由於打不到足夠數量的蒼蠅，我步行

兩個小時，去農村的糞坑裡，撈出上百條拚命扭動著的活蛆，裝到瓶子裡，拿到班裡交給老師，竟獲得了在全班面前的表揚。

那時參與的運動，儘管今天看來荒誕不經，而我們卻十分開心。

不幸的是，我出生在一個「歷史反革命」家庭。不僅爺爺是大地主，姥爺是大資本家，一個舅舅是被判過死刑的反革命，另一個舅舅是逃往台灣的國民黨軍官。最要命的，父親不僅是國民黨高官，還是一名被新政府無比痛恨的國民黨中統特務。

父親和我們全家的政治處境，決定了我一生在很長一段時間之內，一直生活在無比的屈辱之中。六十年代以後，家庭的悲劇命運，險惡的生存環境，無處不在的歧視與壓迫，將我的人生緊緊裹住，令我窒息。

從那時開始，痛徹心扉的恥辱感，使我第一次明白了，人必須活得有尊嚴，否則還不如死去。於是，我不屈的性格和無畏的意志，推動著我的靈魂與軀體，和這與生俱來的悲慘命運，進行了殊死的抗爭。這些抗爭，奏響了我生命中一首雄渾激越的交響曲。每每回憶起來，那段深沉的交響，始終使我驕傲。正是由於在我的人生中，有了這些用鮮血寫成的抗爭故事，使我的生命變得色彩斑斕。

1989年之後，我毅然投入商海。沒想到，在這段時間裡，我始終處在洶湧大潮的風口浪尖之上。應該肯定，我的下海經商是成功的。但又有多少人知道，在那些令人炫目的成功背後，創業者本人，又承受著多少不可言喻的苦難和多少死去活來的掙扎！

本書和讀者們分享的這些故事，比起我的大多數同齡人來，似乎要奇特得多，悲愴得多，激烈得多，也要典型得多。好多熟悉我的朋友說，把杜廈這些故事攆在一起，就成了共和國的一部微縮歷史。

其實，豈止是我一個人，全中國絕大多數家庭，都不可能在無數的政治運動中獨善其身。我的人生遭遇，是所有中國人，在那個時代的一個縮影。

這就使得我的這些故事，有了一些代表性。

我們這一代的主體，是所謂的「老三屆」。「老三屆」身上所突出體現的時代印記：共產主義情懷、愛國主義激情、理想主義情操、對領袖的瘋狂崇拜等等，都曾深深地鑄刻在我們的靈魂深處。

注意到這些，也許就能夠解釋，我們這一代所經歷的故事，為什麼那麼千奇百怪，那麼觸目驚心，那麼不可思議。

甜蜜也好，苦澀也罷，不管你同意不同意，我們都將帶著自己人生的這些千滋百味，離開這個世界。於是，我們留給了這個世界，太多的人生謎團。

也許，直到離開這個世界，我們仍然不知道，我們這一代人，為什麼會經歷如此曲折的人生？我們也無從知曉，那些精彩的故事，會給我們的第二代、第三代帶來什麼樣的啟迪？但是，我們確實有必要，把這些真實的故事寫出來，留給歷史，留給後人。

我覺得，這是我們這一代人的責任。

於是，就有了我們眼前的這本《一個人和他的時代》。

第一章
1st Chapter
父母和我的童年

一 童年

我生於 1948 年 11 月 19 日的北平，我是在家裡出生的。

我們家住在北平西城，在白塔寺南面一條叫牛八寶的胡同裡，聽媽媽說，那是一條幽靜而狹窄的胡同，長了很多垂柳和國槐。

雖然我生在北京，但從一歲多開始，就去了天津姥爺家，直到 7 歲，我都住在姥爺家，並在那裡長大。

天津姥爺家有姥爺、姥姥、三個姨姨和一個大舅。雖然我也和其他孩子一樣，對自己的童年有過一些美好的回憶，但是，我始終不知道自己的父親是誰。即使是母親，似乎也生活在離我很遠的地方，使我對她感到陌生。

大約 5 歲左右，母親從北京來天津看我。從那時開始，我漸漸明白，母親和姐姐生活在北京。從那以後，她大約每年來天津看我兩到三次。雖然母親每次來，都給我帶來一些禮物和好吃的，但我對她，還是有很強的陌生感。一見到母親，我就會緊緊地摟著姥姥的大腿，藏在她的身後。不過，我印象最深的是，母親非常漂亮，比我的三個姨姨都漂亮多了。她的髮型和穿著，比天津的四姨五姨和老姨更優雅，也更富有文化氣息。因此，每次母親來，我的內心都感覺挺驕傲。

記憶中母親每次來都很匆忙，很少超過兩天。有時候，她會帶著姐姐一起來。母親返回北京後，姐姐仍然留在天津過暑假或寒假，陪著我一起玩，這是我最高興的時候。

最讓我驚訝的是，姐姐說的不是天津話，而是和媽媽一樣，說的一口

北京話。聽她們說話，總使我感到好奇和新鮮。我覺得，把「嘛」說成「什麼」，要好聽很多。因為收音機裡的人，也是說「什麼」，不說「嘛」，這讓我很佩服姐姐。於是，姐姐一回來，我就經常學著姐姐說話的腔調，我也驕傲地感覺自己就像個北京人一樣。

姐姐比我大三歲，最小的姨姨也只比我大六歲，因此我們三個可以玩在一起。不過，她們倆比我大，我們玩的所有遊戲，都是她們倆喜歡的，我大多沒有太大興趣。

印象最深的一次，是我和街上的小孩兒打架，被人家揍了一頓以後，哭著鼻子回家了。母親只是勸我不哭，姐姐卻不一樣，她拉著我的手，出去幫我打架。找到那兩個欺負我的小孩兒以後，姐姐問也不問，上去就打了那個大一點兒的男孩兒一拳，正打在眼睛上。那孩子比姐姐還高，頓時嚎啕大哭。另一個稍小一點兒的男孩兒，撒腿就跑，姐姐獲得全勝。那天姐姐穿著一件海藍色的背帶裙，繫著紅領巾，威風凜凜。從小我就覺得，姐姐身上有種「女俠」風範，這一直讓我對她崇拜不已。

1955年夏天，我快七周歲了，到了該上小學的年齡。五姨和姥姥帶著我去報考天津著名的鞍山道小學。

記得考場是在一個大房子裡，一長串桌子擺成一個「L」型。家長們帶著孩子，一個桌子一個桌子地，逐一面見不同的老師，接受不同的問詢。

第一個桌子前的老師，問我的第一個問題是：

「你爸爸叫什麼名字呀？」

「不知道」。

考試老師態度很溫和，我卻低著頭，滿臉通紅。我真的不知道父親叫什麼名字，因為從來沒有人告訴過我。

這個回答令面試老師臉上的和藹頓時消失。估計她認為我智商低下，「一個孩子，怎麼連自己父親叫什麼都不知道呢？」這完全不符合鞍山道小學的入學標準，於是我沒有被安排接下來的考試，被淘汰出局。那一年沒

能考上鞍山道小學，是我一生無法忘懷的幾項恥辱之一。

直到第二年，我才考上了小學，但不是鞍山道小學。

1957年，已經在財政部工作了六年多的母親，終於分到了一套住房，她總算可以把我接到北京來了。記得，那次見到我，她蹲下來，拉住我的雙手，告訴我：「我把你接回北京，以後你、我和姐姐，咱們全家就可以住在一起了。」她眼睛裡全是淚水，聲音裡充滿從未有過的溫柔，我羞怯地不敢靠前。那次，作為禮物，她送給我一雙分別刻著「愛學習」、「有進步」兩行字的筷子。那雙筷子我一直珍藏到文化大革命。

小學一年級下半學期，我轉學到北京。北京給我的最初印象不怎麼樣。那時天安門前是一大片貧民窟，東西長安街還是石子路，一點也不寬闊。許多公共汽車屁股後面，還背著個鍋爐，它們是靠燒劈柴開動的。這種汽車一開過，揚起一片黃土，遮天蔽日，灌得鼻子眼睛裡都是土。

我的新小學是琉璃寺小學，後來轉到東皇城根小學。學校不大，我大約是學校裡唯一一個說天津話的學生。天津話的奇怪腔調，引起所有北京同學的譏笑，這摧毀了我的自信。我幾次和媽媽哭鬧，要轉學回天津去。其實語言這東西，對於小孩兒根本不是問題，一兩個月以後，我已經可以操一口標準的北京腔了，這使我迅速重拾自信，漸漸喜歡上了北京。

1958年，我們家從鼓樓後面的趙府街搬到了北池子。那是一個有兩個大套院，兩出兩進的四合院。一個姓段的大官，住在西側的四合院裡。據說他是「《財政》編輯部」的主任，是媽媽單位裡最大的官。他家有一個很帥氣的小夥子，記得叫段勝利。很多人說，他一直在「追」我姐姐，但後來的發展證明，好像根本沒有這麼回事兒。

我們家住在東面那個四合院的西廂房。我、姐姐、媽媽住在這個有三間屋的房子裡。門前有棵紫藤蘿，枝繁葉茂地遮蓋著我們三間屋的屋簷，即使在盛夏，我們家也涼爽無比。

在北池子最「牛逼」的有兩件事。



五十年代，母親在《財政》編輯部任編輯。這是她在北池子33號院裡讀書的照片。

一件是小學三年級的時候，我死乞白咧地纏著媽媽，從東安市場給我買來一把小「木工鋸」，我居然用這把鋸幫助媽媽做了一個櫥櫃。媽媽驚訝不已。這個櫥櫃裡面放著醬油、醋、調料等許多做飯用的東西。那是我給這個家庭的第一個貢獻。用現在的話說，叫很有成就感。媽媽搬去東北大慶時，肯定沒有帶走它。這個櫥櫃後來被丟到哪裡去了，我就知道了。

另一件印象深刻的事，是我在門前的故宮護城河裡，學會了滑冰。開始的原因，是因為媽媽有一雙冰鞋，那雙冰鞋是爸爸在他們熱戀時送給媽媽的，她一直保留在身邊。那是一雙乳白色的女式花樣刀冰鞋。一冬天下來，我居然滑得有模有樣，還可以做旋轉、跳躍等有點兒難度的動作。第二年，那雙冰鞋已經太小，我的腳實在穿不下了，也不敢叫媽媽再去買一雙，我的滑冰運動就此結束。媽媽仍舊把那雙沒人用的冰鞋，清洗乾淨，藏在了箱底。

我們姐弟和媽媽在一起的家庭生活，給我留下了太多的美好回憶。那

時，每週從學校回家，都可以吃到媽媽做的飯菜。媽媽做過的很多菜，都是我最喜歡的，特別是一道叫「肉末蛋羹」的菜，我百吃不厭。那是把雞蛋和肉末攪勻，再上鍋蒸的一種雞蛋羹。蒸熟後，再撒上一點香油，拌著米飯吃，真是美味異常。

夏天晚上，媽媽和姐姐常坐在家門前的藤蘿架下聊天，我很少插得上話。但聽她們聊天，知道了許許多多有趣的事情，也是我的一大享受。

我的學習成績始終在班上名列前茅，從小學到高中一直如此。因此，每週拿著很漂亮的成績單回家，換取媽媽的表揚，也是一種驕傲和歡喜的機會。當然，我在學校也是個極調皮的孩子，經常被老師向媽媽告狀，每到這時，捱媽媽一頓臭罵是跑不了的，但這也常常給我留下許多有趣的回憶。

媽媽曾帶我們去先農壇體育館看蘇聯大馬戲團的演出，那是 1957 年。有老虎跳火圈、空中飛人，還有兩層樓高的小丑，咿咿呀呀地說著什麼。當時我非常奇怪，這個蘇聯人怎麼會長這麼高？原來在他的褲子裡面，藏著一對很高的高蹠。

記得那次退場時，擠得太厲害，我的紅領巾被擠丟了。回家後媽媽把我狠狠地訓了一頓，甚至打了我幾巴掌。雖然打得不怎麼疼，還是讓我很委屈。因為，媽媽說紅領巾是五星紅旗的一角，丟了紅領巾，就是丟掉了為共產主義奮鬥的理想。但我覺得她的批評一點兒也不靠譜。現在想起來，媽媽這次發火確實有些小題大做，但是，這些回憶我一輩子也忘不了，儘管捱了打，還是覺得挺溫暖。

那時的許多回憶是溫馨和甜蜜的，它們大多五彩繽紛，讓人難以忘懷。儘管在我這一輩子裡，享受這樣幸福而充滿親情的生活，充其量，只有這短短三年時間，但還是給我留下了永生難忘的記憶。

1960 年初，媽媽響應國家號召去支援大慶以後，浸潤著我少年時代的那些幸福與甜蜜便瞬間消失了。我們一家人，從此天南地北，各在一方。



小學三年級，已經開始一個人生活在北京。這個 10 歲孩子的眼神裡，藏著孤獨和恐懼。

週末回家的期待、媽媽的「肉末蛋羹」、藤蘿架下的絮語、馬戲團裡的小丑、輪番出現的批評與表揚等等，都從我的生活裡永遠地消失了。

媽媽被調到東北以後，再也沒調回北京。此時，姐姐在西郊妙峰山腳下的四十七中住校，我也一個人在西城的成方街小學住校，那年我才 11 周歲。

成方街小學是財政部辦的子弟小學。五年級時，財政部給我們小學蓋了新大樓，學校就從成方街搬到了廣電部大樓（那時叫電視大樓）後面，改名叫育民小學。直到現在，育民小學還是全北京最好的小學之一。

我是育民小學的「創始」學生。我們剛搬進去的時候，新建的四層大樓很有氣勢，一、二層是教室，三層是男女生宿舍，四層是校長、主任、各科老師的辦公室。四層中間是一個放著乒乓球台的寬廣大廳。大樓外面，還有一個獨立的大餐廳和一個很大的禮堂。

在育民小學，我終生難忘、也是最難過的日子，是每一個週末。

一到週末，所有學生的家長都來學校接自己的孩子回家。每到這個時候，在我內心，便有一種被遺棄的痛苦感。我往往趴在教室的窗台上，目送著同學們一個一個地被家長接走。同學們蹦蹦跳跳、吵吵鬧鬧地都回家

了。最後，偌大的學校，只剩下孤苦伶仃的我。我知道，是沒有任何家長會來接我的。

那時，我還不懂「孤獨」這個詞兒，但是我很小很小的內心，已經充分體驗了「孤獨」的滋味。

全校的同學都回家了，整個育民小學的四層大樓，就剩下我一個人。晚上睡覺前，我會一直在大街上遊蕩，在燈火通明中，看看這兒，看看那兒。我真不敢回到那個黑暗、陰森和空蕩蕩的大樓裡去，內心充滿恐懼。

看門的老大爺對我很友善，他會一直等到我回來再下班。每次他要回家時，我都要站在大樓巨大的玻璃門裡面，隔著玻璃，看著他嘩啦嘩啦地用鎖鏈鎖上大門，從而鎖上整座大樓。我雙手扶著大門，臉貼在玻璃上，看著他一步一步地遠去。之後，我就被禁錮在這座空蕩蕩的大樓裡，孤身一人，形影相弔。

走廊很黑，我每次都要拿著手電筒，照亮樓道裡的每一個角落，生怕哪裡藏著壞人。有時，走在樓道裡，總覺得後面有人跟著我。於是，我會突然閃進另外一個班級的宿舍，藏在裡面，觀察後面的動靜。等到確定後面沒有人時，我再悄然離開，溜進我們班的宿舍。我認為，這樣可以甩掉跟著我的「尾巴」。

晚上真正睡覺之前，我會再拿起手電筒，把床底下的每個角落，最少照兩遍。等確認沒有人藏在下面，我才敢爬上床。不管我的床在哪裡，我都要爬到離門最遠的上鋪去睡覺。往往蓋上四、五床被子，把頭藏在被子裡面，關上燈，一聲也不敢吭。

星期天沒有什麼地方可去，早晨起床後，往往閒極無聊。夏天，我常常會步行去什刹海游泳。邊走邊看路邊的各類櫥窗，一路踢著小石子，溜溜達達。到什刹海游泳，是消磨星期天的最好方式。我游泳游得不錯。但在什刹海，我更多是獨自臥在被太陽曬得滾燙的水磨石池邊上，看著泳池裡，無數的父母和孩子，在池水裡嬉笑打鬧。我也會隨之興奮。我喜歡這

溫馨場面，羨慕他們的其樂融融。

星期天晚上，是家長送孩子返校的時候。每逢此時，我一般都藏在學校傳達室的玻璃窗後面，看著同學們一個一個地進入校門。待我們班的最後一個同學進校以後，我才會回到熱熱鬧鬧的宿舍去。那時，許多同學都會大聲地聊天，交流自己在家裡的所聞所見。宿舍裡剛剛重聚的同學們，往往爭著搶著說話，聲震屋頂，笑聲一片。此時，我只會靜靜地聽著，心裡既好奇，又沮喪。因為我沒有任何可以大聲講給同學們聽的新聞和趣事。

有時，有的同學會偷偷拿出家長特意準備的小食品，分享給自己關係較好的同學。當然，如果我能得到一點兒同學的禮物，會很高興。但是，由於我始終沒有什麼可以回贈給同學們的，每到這時，我往往就會變得特別想家，特別想遠在黑龍江的媽媽。

記得有幾個同學曾經請我到他們家裡作客，我一直心存感激，到現在也不能忘。

一位叫任冉齊，是班上功課最好的同學之一，也是我在學校乒乓球隊的隊友。他是五年級時，從瀋陽轉學過來的，家住在中央高級黨校。他們家對我這個小客人十分重視，他媽媽親自下廚。他爸爸是黨校的大官，也陪著我和冉齊一起吃飯，這令我受寵若驚。

飯後，任冉齊給我看他爸爸在戰爭年代的許多紀念品，例如望遠鏡和各種獎章之類，讓我羨慕極了。

還有一位同學叫郝連生，家裡是中央組織部的。他是六年級轉到我們班來的。這傢伙非同一般，他大約是我們班上學習最差的人，很少有功課能夠及格。但是他很能打架，除了一個叫曾平平的以外，我們班所有同學，沒有一個能夠打得過他。我們倆也是好朋友。

去他家作客和去任冉齊家作客完全不同。

郝連生有一個後媽，他和哥哥恨死了這個後媽。一天，為了報復後媽以前的虐待，兄弟倆趁爸爸不在，聯手把後媽狠狠揍了一頓。據說打得後

媽跪地向兩兄弟求饒，才被這兩個混不吝的小子饒過性命。

他爸爸回家後，氣得七竅生煙，立即把倆兒子叫回家，分別暴打一頓，攆出家門，從此不再相認。

我作客去的地方，是郝連生哥倆託中組部爸爸老戰友找的一間宿舍。兄弟倆離家以後，在此相依為命。此時他們正在拚命地練習拳擊，讓在一旁觀陣的我看得心驚肉跳。

那頓飯，我們在他倆的小屋裡，狼吞虎嚥地吃了一堆燒餅和兩隻燒雞。不知他們從哪裡弄來的，如此珍貴的兩隻燒雞，那可是困難時期剛剛結束的 1962 年呀。

育民小學另一件使我印象深刻的事，是每個星期天的吃飯。

媽媽是個小職員，工資不高，每個月只有 70 元的收入。她和我們姐弟商量支出分配，最後的結果是，媽媽每個月給姐姐寄 18 元，給我寄 15 元。她自己留下三十幾元。交完房費、水電費，留下每年一次來北京看望我們的火車票錢之外，還要準備一家三口，春夏秋冬衣服和鞋帽的購置。用於她自己的生活費，幾乎所剩無幾，媽媽真的非常困難。

媽媽始終說，把你們留在北京受教育，無論多麼困難，都是值得的。

我知道媽媽處境艱難，每月 15 元生活費的預算，是我主動向媽媽建議的。其實無論怎麼算，這 15 元都不夠。家裡窮，我們三人必須共同分擔困難，從小我就懂得這個道理。在交完每個月的伙食費、住宿費、學期開始的學雜費以後，每個星期天我的吃飯錢，就只剩下了五毛錢了。

星期天這五毛錢的飯錢，只能省著用。早飯不能超過一毛，中飯不能超過一毛五，晚飯不能超過兩毛五。很多個星期天，中午只吃兩個燒餅，對著水龍頭喝點自來水，就算一頓飯了。就這樣，我居然還能省下一點錢，星期天去什剎海游一場泳。那時什剎海游一場泳要一毛錢，這是我從每個星期天的飯錢裡省出來的。在小學的幾年中，我沒有一次再額外向媽媽要過錢。

二十 尾聲

友誼、快樂、感恩

現在，我已經把所有欠款，都還得乾乾淨淨。不僅不欠任何人的哪怕一分錢，手裡還攥著一大把自己用心血和汗水賺來的錢。這是近 20 年從沒有過的。我感到無比的輕鬆，甚至有一絲成功以後的喜悅。

喜悅歸喜悅，我內心深處還是有許多惴惴不安。

回想這 20 年的跌宕起伏，給過我幫助的人太多太多。可一直沒有一個恰當的機會，對所有這些人說一聲謝謝。

再往前想，從 1948 年我來到這個世界上開始，馬上就要整整一個甲子了。在這六十年的人生中，給過我快樂，給過我友誼，給過我幫助的人，更是數不勝數。我也還從沒有機會，對他們鄭重地表達過我的感激之情。現在，我的創業生涯已經結束，人生已經步入花甲之年，該對所有給過我恩惠和友誼的人，真誠地道一聲感謝了。

2008 年 11 月 19 日，是我 60 歲生日。兒子杜宇村要在北京釣魚台國賓館，給我過個隆重的 60 歲生日慶祝活動，我答應了。我想藉這個生日聚會的機會，把這一生中曾經給過我友誼和幫助的所有朋友，都請到現場。面對面地向他們說一聲謝謝，發自內心地對他們表達我的感激。

粗算了一下，大約有 400 位該請的客人。

這 400 人包括：

小學、中學時期，那些和我兩小無猜的同窗好友；

內蒙古草原上，和我一起騎馬、放羊、住蒙古包，共同經歷苦難的插隊戰友；

大學、研究生期間，與我有著一樣上山下鄉經歷，和共同奮鬥理想的同學；

八十年代和我一起站在改革開放前沿，共商國家發展大計的學術界朋友；

九十年代以後，和我一起勇闖商海的公司同事和生意夥伴；

還有在各行各業，曾經幫助過我的朋友們；

以及，無論在任何時候，都堅定地站在我身邊的家人和子女們。

當然，在這個世界上，我最應該去感謝的人，首先是我的母親。

母親一生所遭受的精神蹂躪和人生磨難，沉重、深刻而痛入心扉。儘管在她們那一代人中，痛苦、煎熬是人生的一個普遍存在，但母親一生所遭受的折磨尤其慘烈。好在 1978 年文化大革命結束以後，母親的生活展開了全新的一頁。

她看到了自己的兒子上大學，上研究生，成為知名學者。兒子的每一項成就，都讓母親感到榮光和喜悅。她也看到了兒子棄筆從商，給全家人帶來的巨大生活改變。儘管兒子的創業生涯也歷經坎坷，但她每天都能體會到兒子身上煥發出的創業激情，這讓她滿足與欣賞。她甜美地享受著兒子給她的晚年帶來的快樂與幸福，房子、汽車、優越的城市環境，這一切都是她從來沒有想像到的，既讓她驚喜，又讓她覺得兒子給了她「苦盡甘來」。儘管她 1991 年就因病離開了這個世界，但即使死去，我相信她的內心也是含著微笑的。從這個意義上講，在這位苦命的母親面前，我盡到了一個作兒子的責任，沒有讓她失望！

父親趙懷麟 80 歲時，離開了這個世界。這個世界折磨了他整整六十年，他一定是懷著滿腔的痛苦、委屈和憤怒離開這個世界的。他不僅自己

一生經歷了人所能夠經歷的一切苦難，而且還使得自己先後的三位妻子，都和他一起經歷了同樣悲慘的煉獄般人生。無論如何，他沒有任何一次，做過一個合格的丈夫。尤其可悲的是，他不僅沒能夠在危險到來的時候，呵護自己的妻子、孩子，甚至也沒有打算和自己的妻子孩子一起去「共赴苦難」。這是我永遠都不會原諒他的地方。最讓父親遺憾和痛苦的是，他在三次婚姻中的一共九個孩子，沒有任何一個，真正享受過他給予的任何一絲父愛，這既是他人生最大的痛苦，最大的失落，也是他人生最大的失敗。

儘管父親的政治背景，給我帶來了一生的沉重精神災難，但在這一點上，我並沒有怪罪他。在他的晚年，我盡了最大可能去照顧他，給他提供了最好的醫療條件，直到他的人生終了。

我感激他把我帶到這個世界上來，也感謝他在我的血管裡，留下了堅韌和不屈不撓的個性。我相信，我身上那些永遠旺盛的激情和不懼任何困難的精神力量，有一部分，是來源於父親給予我的遺傳。

儘管我不曾愛過他，甚至恨過他，但我仍然感激他。

父母都不在了，六十歲生日的時候，我把唯一仍然生活在世界上的長輩老叔趙懷鵬夫婦，從加拿大多倫多邀請到了北京。也許他作為我父母親都曾寵愛過的小弟弟，可以代表他們，來接受我的這份感激吧。

一生中與我休戚與共的張農生、段偉鋼、武山根、馮群、艾援、陳剛連同他們的夫人，都被我邀請到了我的六十歲生日聚會上。馮群、艾援夫婦都是從美國專程趕來。這六十年中，我們有將近五十年生活和奮鬥在一起。他們已經成為我生命裡的一部分。

他們每個人都是我此生最可信賴的朋友，以命相換的知己。我感謝他們五十年來對我矢志不移的信任和愛護，我從內心感激他們！

內蒙草原上，和我們肝膽相照的朋友劉浩穎、孫志昌、莊珠扎布、魏金城、張熹岡、李國強，無論在七連和還是十連，他們始終和我們站在一起，給了我很大的精神支持。我把他們也都請到了我六十歲生日聚會的現

場。和他們一起來的，還有給了我許多理解和支持的天津知青們，他們都是我的好朋友和插隊夥伴。

草原上的牧民兄弟派出代表，專程來北京參加了我的生日聚會。撒格拉夫婦、元登夫婦、特木勒夫婦帶著草原牧民朋友的祝福，來到釣魚台。在七年的草原生活中，這些牧民兄弟給了我們太多太多。我終生感激，無以回報。生日聚會之後，我捐款 300 萬元，帶領 600 名高力罕知青與兵團戰友們，給牧民們打了 132 眼機井，永久性地解決了草原牧民們的乾旱和用水問題，算是我對草原牧民朋友的一點回報。

許多我的大學同學，被邀請到了聚會現場。他們是李柏翠、于虹、朱荊林、王志明……在那段充滿陽光的日子裡，這些和我心心相印的同學，給了我太多的友誼和關愛。和他們在一起，永遠在歡聲笑語之中。我們有說不完的話，聊不完的故事。共同的政治觀點和社會感受，把我們的心聯結在一起。這批同學之間的友誼，有著特殊的魅力，大約是我一生中為最珍貴的友誼之一。

我在南京大學讀研究生時的同學洪銀興、沈晗耀、連成平等也都到了現場。他們見證了我一生中最大的一次命運轉折。我終生感激我的母校南京大學。60 歲生日聚會之前，我為南京大學仙林新校區，捐贈了 5 萬多平方米的圖書館，算是我給母校一點點的回報。

以莫干山會議為代表，八十年代一起為偉大的改革開放從事研究工作的學術界朋友，也被我邀請到了現場。他們是：李羅力、金岩石、郝一生、常修澤、黃江南、朱嘉明（因某種原因未能回國，他夫人柳紅代他出席）、李湘魯、郭凡生、張維迎、周其仁、陳琪偉……我們共同經歷了那個讓人熱血沸騰的燦爛年代，我們之間的友誼刻著最深的時代印記。

吉姆·英格利斯夫婦、梅森·勞德魯夫婦和許許多多曾經給過我幫助的外國朋友，也來到了我的生日聚會現場。是他們給了我經商和零售業的知識，也是他們給了我勇氣。我無以回報。這次這四十幾位外國朋友的到



2009年，我主持南京大學杜廈圖書館落成典禮。



南京大學杜廈圖書館

來，給了我們一個共同的機會，使我有機會當面向他們表達一個中國人，一個中國企業家，對他們無私幫助的感激之情。

天津市兩位曾經的副市長，張昭若和王述祖先生，也都攜夫人來到聚會現場。這兩位曾經的政府高級領導，幾十年來和我結下了深厚的友誼。每到一個關鍵時刻，他們都會伸出援手，給予我的企業和我本人以支持、幫助和鼓勵。他們謙謙君子，兩袖清風。從年齡上講，他們理應算作我的長輩，可我們真的像知己的朋友，一直相處到今天。

公司裡陪我奮戰了幾十年的老同事們，許多人也應邀來到現場，他們是：王月、徐雄飛、張偉明、何秀國、劉皓、張強、倪澤、李堅、賈辰、王松、趙榮……，甚至我的秘書李苓，我的司機邢世華。

我想一位一位地，當面向他們表達我對他們的感激，也感謝他們給予我的信任與支持，一起奮鬥了那麼長時間，他們給予我的幫助和忠誠，是我一生最珍貴的財富。

邀請函發出以後，還有一些令我糾結的名字，在腦中久久不能離去。這些人中包括，我在四十七中時的同班同學梁新政、王魯寧、王南昌、陳曉利等。這些同學都曾經是我最好的朋友。從 1962 年開始，整整四年，我們終日廝守，相互照顧，兩小無猜。我們曾經吃喝拉撒睡都在一起，結下了深厚的友誼。

雖然文化大革命中，他們都是「紅紅紅」的人，我們之間曾經有過激烈的對抗。在學校的歷次武鬥和敵對行動中，我們之間也常有摩擦。在那段時間裡，我們也曾相互視作敵人。不僅我們同學之間的珍貴友誼喪失殆盡，甚至都想致對方於死地。

現在，已經到了 21 世紀，文化大革命已經過去了整整 40 年，難道還要讓文化大革命在我們心中留下的陰影和怨恨，再繼續埋藏幾十年嗎？

這不禁讓我想起納爾遜·曼德拉。

年輕時的曼德拉，滿懷仇恨，不惜犧牲一切乃至生命，也要跟白人種

族主義者抗爭到底，他一直是個以死相爭的鬥士。二十七年漫長的牢獄生涯，給他的身心帶來嚴重的傷害，卻給他的精神世界帶來了深刻的改變，他獲得了心靈的真正解放。

他立志絕不向過去的仇敵和曾經虐待他的人報復。在曼德拉的政治生涯中，他一次又一次地選擇寬恕和仁愛，而拒絕報復與仇恨。

他說：「當我走出囚室、邁過通往自由的監獄大門時，我已經清楚，自己若不能把悲痛與怨恨留在身後，那麼我其實仍然身陷牢獄。」從監獄出來的曼德拉，充滿尊嚴、克制與和解精神。他呼籲黑人克制復仇的慾望，「把長矛扔進大海」。他對曾經的敵人所給予的寬容和恩典，令人景仰。

儘管和曼德拉比起來，我是個小得不能再小的人物，但我不能像曼德拉學習一些什麼嗎？

我沒有再猶豫，拿起筆，寫下了這些請柬：梁新政、王魯寧、王南昌、曾澤民、杜春吉、陳曉利、孫元峰、李新國……這些同學們曾經給予過我的友誼，值得我在心中珍藏一輩子。我感激他們。現在，我們又成為了親密無間的朋友，經常聚會，無拘無束，無話不談。

是否藉這個機會，也邀請于鯤、谷群、王致強一起來參加生日聚會，以表達我對於他們的誠摯謝意呢？這也使我特別糾結。

儘管兩年前，因為紅籌上市的事，我們之間已經決裂，但家世界從無到有，從小到大的整個過程，每一步都傾注了他們十幾年的心血。正是他們的忘我、拚搏、合作，和十幾年含辛茹苦的努力，才使我們共同創造了家世界的輝煌，難道我不應該特別感激他們嗎？

冷靜客觀地站在他們的立場上考慮問題，他們堅決維護自己的利益，是有他們的道理的。當初我拿出一部分股份贈與高管和核心骨幹，換得了他們十幾年如一日，把公司當成自己的家，在外面的高薪誘惑下，他們仍能一直留在家世界，與我同甘共苦。從這個角度看，這些股份是他們應得的，絕不是我的施捨。理清楚這個道理，我心裡就少了許多怨恨和委屈。

另外，對於這場「決裂」，我也應該負有不可推卸的責任。

最重要的是，我必須承認，他們都是我的創業戰友和合作夥伴，不是我予取予求的「小兄弟」。他們應該從我這裡得到創業夥伴應有的地位和尊重。可是我並沒有給予他們，或者給予的不夠充分，讓他們心裡難受。

花了兩年時間，我才想通這些道理，怨恨就大幅地減少了。對於鯤、谷群、王致強等人的感激之情，也就又重新回到了我的心頭。

我愉快地寫下了給于鯤、谷群、王致強的請柬，自己心裡也放下了一個大的包袱。

于鯤、王致強應邀參加了芳菲苑的生日聚會，谷群沒有出現。我理解他心裡也傷痕纍纍，平復可能還是需要一些時間。

還有一個人該不該請？是否也應該對他道一聲感謝呢？我內心糾結，掙扎，矛盾。

這個人就是著名作家老鬼。

老鬼就是本書多次提到的馬青波。《血色黃昏》出版時，他用了兵團天津知青給他的蔑稱「老鬼」，做了該書的筆名，以後，人人都稱呼他「老鬼」了。

1975年我們先後離開內蒙兵團。此時，我們在文革血腥年代，結下的深厚友誼，已經情斷義絕。內蒙兵團時期，掌權者對我們的迫害和離間，使我們彼此都視對方為出賣自己的告密者。我有一百個理由憎恨他，蔑視他，瞧不起他。他也有一百個理由憎恨我，蔑視我，瞧不起我。那時，我們已經反目為仇。

1977年，我們同時都成為恢復高考後的第一屆大學生。1982年他在北京大學畢業，先是被文化藝術出版社作了一名編輯，後又調入法制日報社當了一名記者。而1982年我在南京大學畢業，去了天津南開大學經濟研究所，當了一名大學教師和研究人員。

我們之間的恩怨情仇，在漫長的時間長河裡，似乎都已經被全新的生

活消融的乾乾淨淨。甚至已經忘記了這個人，曾在我的青春歲月裡，佔據過一個重要的位置。

1987年，老鬼的《血色黃昏》出版並引起轟動，於是，我們兩人之間的恩怨再次掀起巨大波瀾。

老鬼在《血色黃昏》裡，塑造了「雷廈」這個人物。每個認識我們的人都看得出來，老鬼筆下的這個「雷廈」，是以我為原型塑造起來的。很容易聯想，「雷廈」，就是雷同杜廈的意思。

在《血色黃昏》裡，老鬼儘管賦予了雷廈性格剛毅、聰慧過人、行俠仗義的正面性格，又把雷廈描寫成在兵團的政治壓力下，出賣朋友，仰人鼻息，無惡不作的壞蛋。書中的雷廈，藉助軍人的力量，施狠手，置主人公林鵠於死地。雷廈成為萬千《血色黃昏》讀者唾棄的卑鄙小人和惡貫滿盈的大反派。

老鬼不僅想通過這本書洩憤和復仇，他還期望這本書，能夠醜化杜廈在所有朋友們心中的形象，進而徹底毀掉杜廈。

《血色黃昏》引起轟動以後，每一個認識我們倆的四十七中同學，所有不了解實情的兵團戰友，都認為老鬼寫的全部是在兵團真實發生的事情。幾乎每一個人，都認為雷廈就是那個把林鵠推下火坑的劊子手。雷廈遭到了全中國上百萬讀者的憎恨與唾棄，這個名字，已經被《血色黃昏》牢牢地釘在了恥辱柱上。

在這一點上，老鬼顯然是成功的。他用這樣一種方式，向我們額仁淖爾所有的北京知青，尤其是我，狠狠地報了他心中的那份私仇。

看了書以後，我渾身上下被憤怒的烈火點燃。我憎恨老鬼卑鄙地用這樣一種方式，把書中那個帶著我名字的雷廈，描寫得十惡不赦，骯髒下作。但這完全是憑空捏造和肆意醜化。不過，我沒有任何可以反擊的手段，也沒有任何辦法向所有的朋友澄清真相。這種無奈，更使憤憤不平。我怒火中燒，憤恨不已。

我知道《血色黃昏》不過是一部文學作品，作者有權虛構書中的任何人物。無論作者把他筆下的人物寫成怎樣，任何人也不能自我對號。不過，如果老鬼沒有用這個「廈」字，這本書中的任何人物，就和我沒有任何關係。即使有些事情，以某些書中人物的身份，被作者所影射，我也不會往自己身上攬。但是，用了這個「廈」字，事情就發生了根本性的變化。在所有認識我們兩人的人群中，老鬼筆下的「雷廈」，就是生活中的「杜廈」。他用在《血色黃昏》書中給「雷廈」編造的惡行，事實上詆毀了杜廈的名譽。他完全達到了這樣的效果，但我卻不能上法院起訴，又不能當面對質說理。這種無奈的狀況讓我抓狂。

許多知道事實真像的朋友，以及一起插隊的知青們，都小心翼翼地勸慰我，《血色黃昏》不過是一部文學作品，不必太介意，但我心裡卻放不下。因為在所有的媒體面前，老鬼都在標榜《血色黃昏》的「真實性」，甚至許多評論家認為，這本書是老鬼用生命和鮮血寫出來的「真實歷史」。

這就使我和老鬼再度結下深仇大恨。我下定決心，不報此仇，絕不罷休。我有時真想立即找到老鬼，一刀捅了這個兔崽子，方解我心頭之恨。

1989年5月15日，老鬼頭纏白色頭箍，在震驚世界的「首都知識分子大遊行」中，走在遊行隊伍的最前面，我在香港的電視直播裡看到了他。那天是蘇聯元首戈爾巴喬夫訪問北京的日子，在這樣特殊的一天，敢於走在遊行隊伍的最前列，是需要有一定的道德勇氣的。又過些日子，聽北京的老同學說，胡耀邦剛剛去世的時候，老鬼也曾在人民英雄紀念碑上，灑了自己的一碗鮮血，以祭奠胡耀邦的英靈。他做的這一切，讓我震驚，也讓我感動。

「六·四」以後，老鬼逃亡到美國，在布朗大學作訪問學者。大約在1991年前後，他託《血色黃昏》裡他心中的女神衛立秋的姐姐衛凌秋，給我轉來了一封長信。衛凌秋是親自跑到天津我的辦公室，把這封信交給我的。

老鬼在這封長信裡，對於他在《血色黃昏》裡藉著塑造「雷廈」這個人物，把他在兵團七連當反革命時所受到的一切傷害，都嫁禍到雷廈頭上，從而引起社會上和讀者間，對於雷廈原型的誤解，他表示十二萬分的歉意。他說，這樣報復一個曾經的朋友，這樣污名化自己曾經最尊敬的人，真是他一生所做過的最錯的事情之一。他表示要在第二版時，把所有嫁禍給雷廈的不實之詞，全部還原到歷史的真實裡去。

總之，他請求我對他的原諒，並希望和我恢復朋友關係。

在那之後，又過去了 17 年，我們之間仍然沒有任何來往。前前後後，我們分開已經將近 37 年。37 年前我們在一起的一幕一幕，又重新回到我的眼前，居然就像昨天發生的事，清晰無比，歷歷在目。

有多大的仇恨，要保留 37 年？我們都已經年屆花甲，到了抹去心中這些仇恨的時候了。

我一定要請老鬼到我生日聚會的現場。

2008 年 11 月 19 日，400 餘位中外賓客，到達釣魚台芳菲苑，共同參與了這個以「感恩」為主題的生日聚會。老鬼「馬青波」的名字，赫然在我賓客名單的顯要位置。

據老鬼夫人張麗娜講，接到我的請柬以後，老鬼激動得難以自持，一連好幾天處在興奮與激動之中。那場著名晚宴的一個重要內容，是我把老鬼請上舞台中央，當著 400 餘位我所有最好的中外朋友和夥伴的面，我們兩人在舞台上相擁在一起。

這是 1970 年我們成為死敵而天各一方以後，時隔 38 年的第一次見面。我們終於以這樣的方式，實現了那句著名的話：

相逢一笑泯恩仇！

所有現場的朋友們，都起立鼓掌，為我們的這一擁抱祝賀。

我和老鬼之間所有的恩恩怨怨都過去了，像一縷煙塵，不會在歷史上留下任何痕跡。但是我們兩人的故事，我們之間的悲喜劇，反映了我們這

個特殊時代的很多本質特徵。我敢保證，我們這一代人一定是受過共產主義理想灌輸和教育的最後一代人，也一定是接受「階級和階級鬥爭」烙印的最後一代人。我相信，我們曾經經歷的悲劇，絕對不會在我們後代身上重演。肯定會是這樣的，也必須是這樣的。如果這一切不在我們這一代身上結束，我將死不瞑目。

無論如何，邀請這些特別的朋友，對我自己的心靈是一次激蕩、洗禮和昇華。在 60 歲到來的那一天，我終於可以說：我已經蕩滌了心裡所有的怨恨，只給自己留下了快樂、感恩和愛！

跌宕起伏一甲子，波瀾壯闊六十年

2008 年 11 月 19 日，我的 60 歲生日聚會，在釣魚台國賓館芳菲苑如期舉行。

芳菲苑被讚為釣魚台的「園中之園」，是國家領導人和許多重要國家首腦會談的專用場所，也是著名的朝鮮半島無核化「六方會談」的指定會場。在這裡舉行這個生日聚會，既是想給世界各地前來的外國朋友一個驚喜，也是想讓我那些社會底層的窮朋友們有一個特殊體驗。他們能有機會來到這樣的地方，看一看神秘的釣魚台，體驗一下那些外國國家領導人住的地方，到底是個什麼樣子。

兒子杜宇村是晚會的開場主持人，他在表達了對所有到場的嘉賓的感謝以後，他作了一個開場演講。

在這個開場演講中，他訴說了他想給爸爸過這個隆重生日晚會的初衷。他從 2002 年回國加入我的公司，經歷了家世界從鼎盛到出售的全部過程。他從一個商店的糧油副食部經理做起，一直幹到公司的 CEO。從第一線的採購、經營作業，到八十多億資產的出售和兼併，他都參與到了第一線。作為第二代，一個僅二十多歲的年輕人，他感激我給他的信任，也感

激我給了他這麼好的機會。他親歷的這驚心動魄的一切，將是他一生的寶貴財富。

杜宇村演講結束以後，晚會開始。我的孫女、孫子，兩個孩子一起抱著幾乎和他們一樣高的「壽桃」，上台來給我祝壽。我趕緊跑上台，接過蛋糕，親吻他們，激動得說不出話來。

香港鳳凰衛視的主持人周瑛琦、中央電視台的主持人李嘉明主持整場晚會，應他們的邀請，我走上主席台，開始了我的六十歲生日演講。

我含著淚，哽咽著，感謝了所有到場的 400 位朋友。我先請大家和我一起，來觀看一部專門為這場晚會而製作的電視記錄片。

燈光漸暗下來，屏幕上開始放映這部電視記錄片，片名叫《跌宕起伏一甲子，波瀾壯闊六十年》。我是這部電視紀錄片的總策劃、總導演和撰稿人。

這部 18 分鐘的紀錄片，忠實地記錄了我和我們這一代人，所走過的六十年歷程，記錄了我們的成長經歷，記錄了我們的喜怒哀樂，記錄了我們的青春歲月，也記錄了我們的抱負和理想。當然，這部記錄片，也用很大的篇幅，記錄了我們人生的心酸與坎坷。

這部片子令人激動，全場觀眾鴉雀無聲。所有觀看這部片子的客人，幾乎都和我同齡，他們和我一樣，思緒跟隨著這部影片的一幕一幕，回到了那既讓人激情滿懷，又讓人唏噓不已的六十年中去。

這回憶裡既有甜蜜，又有苦澀；既有激情，又有憤懣；讓我們所有人感慨萬千。

《跌宕起伏一甲子，波瀾壯闊六十年》隨著燈光重新亮起而結束，全場響起熱烈的掌聲，我的演講隨即開始。

我回顧了我這六十年的坎坷經歷。

我覺得我的人生就像一副色彩斑斕的油畫。在這幅畫卷上，有狂野的黑紫，有劇烈的鮮紅，有豔麗的金黃，也有冷酷的鐵灰。幾十年過去，畫

布已經佈滿了各種各樣的油彩，劃下了紛紜複雜的線條。現在，根本無法看清各層顏色之間，到底是誰覆蓋誰？也無法辨別，各種線條相互之間，到底是誰扭曲了誰？

此時，我好像覺得，這幅人生六十年的畫卷，正著看是一幅畫，倒著看也是一幅畫。甚至從油畫的背面看，也斑斑點點看到一幅人生的奇特畫卷。我已經很難分辨，這幅畫上，到底曾經畫上過什麼顏色？這幅油畫想要表達的主題，到底是什麼呢？好像我們都無法給出答案。

之所以如此，不是我的原因，這幅畫的真正作者，是我們經歷的這個時代。這個時代是個特殊的時代，我們親歷其中，悲愴而蒼涼。但同樣也是這個時代，又使人激情滿懷，回味無窮。

不過，現在我已經六十歲了，我已經有一定能力，去使用我人生的這支畫筆。今後人生的每一天，我到底要留給歷史什麼，我有了一點點自主權。

不管你以前在這幅人生的畫布上，畫上過什麼顏色的油彩，但你最後給這幅油畫畫上去的色彩，將會覆蓋以前畫布上曾經出現過的所有顏色。這些最後的色彩，才是這幅油畫，永遠留給世界的顏色，也是我們人生最後的主題。而這最後幾筆，應該由我們自己來畫，不該再交給他人。

六十年了，我想給自己人生的這幅畫布，最後畫上一些什麼顏色呢？我心裡選中了這樣的三種顏色，我想在我這幅人生油畫上，最後只保留這樣三種色彩。它們是：

友誼、快樂、感恩

我們這一代人的一生，有過許多的痛苦、掙扎和不幸；也經受了許多失望、挫折和委屈；六十年中所經歷所有這些情感，我都希望用最後的這支畫筆，畫上友誼、畫上快樂、畫上感恩。我真情地希望，這三種顏色，能夠把我們六十年中經歷的所有不幸和痛苦，完美覆蓋。

這就是我在完成一個甲子輪迴時，想和所有朋友們分享的。

用過晚餐之後，大會的文藝節目開始。文藝晚會由中央電視台著名導演我的朋友陳雨露擔任總導演，她曾經作過中央電視台春節聯歡晚會的總導演。於是，這台晚會，邀請到了蔣大為等許多大藝術家，他們中許多人，都和我們同齡，經歷過和我們一樣的人生。

這些文藝節目，讓前來參加聚會的，我那些插隊知青朋友，下崗工人朋友，草原蒙古牧民朋友，第一次有機會，這麼近距離地觀看這些大明星的表演。他們從來沒有想過，會有機會，在國家領導人的座位上，欣賞一台國家級的文藝晚會。

這場生日聚會，無論是我一生中的親密朋友，還是在人生的不同階段和我有過嫌隙，有過誤解，甚至有過仇恨的朋友，我們都在「友誼、快樂、感恩」的大會標題下，重新聚在一起，共同體驗我們在這個全新時代的全新友誼。這一場面，將被我永久銘記。

跋

寫這本書的願望由來已久。2008年釣魚台芳菲苑，60歲生日的聚會上，我就當著400位朋友的面宣佈，接下來日子裡最重要的事情，就是要把我這60年的人生寫下來。

但寫這樣的一本書，實在是件太難的事了。

開始我想寫一本自傳體小說。耗時兩年，寫了10萬多字我才發現，60年的故事太多，而且個個精彩，哪個也不想丟掉。對一本小說來說，這是個根本不可能容納的體量。更何況，其中涉及到的人物，多達上百個，離開哪個人，故事都無法成立。我根本沒辦法去控制小說中不斷湧現出來的越來越多的各色人物。

我又不是列夫·托爾斯泰，怎麼可能在一部小說裡，容下這麼多的故事和這麼多的人物呢？

小說的中途擱筆，對我打擊很大。我一度懷疑，我是否有能力完成這項任務。

2015年11月18日晚11點，我乘中國國際航空的航班，從洛杉磯飛往北京。那天在太平洋上空，我過了自己的67歲生日。

那個生日很奇怪，在洛杉磯登上飛機時，還是11月18日深夜，到北京將是11月20日的凌晨。也就是說，我67歲生日那天，「時差」偷走了我67歲生日裡的16個小時。

這使我很興奮，猛然間想到，時間對我來說太珍貴了。現在已經67歲了，如果再不動筆，到了我70歲生日，朋友們再次聚會的時候，

60 歲生日曾經承諾過的事情，竟然還沒有兌現，那豈不是太過丟人？怎麼交代呢？

於是，整個航程我再也沒睡，打開電腦，下定決心，寫完了本書的開頭兩章。

一旦開了頭，記憶的閘門就瞬間打開，積攢了幾十年的故事，就洶湧澎湃地噴湧出來，推動著我不斷地寫下去。

一年零九個月以後，2017 年 8 月 28 日晚 11 點，在倫敦一間叫 Meridien 酒店的 303 號房間，我終於完成了本書的初稿。一共 55 萬字，85 個章節。

之後的兩個半月，遵照出版社的意見，刪除了一些敏感章節，又對結構、表述、句式、文字作了諸多修改。在 69 歲生日到來之前，我完成了最終稿並交付了出版社。此時，全書共 45 萬字，80 個章節。

交付出版社的那天，距離我七十歲的生日，還有整整一年零 4 天。

在我一生中做過的所有事情之中，這本書大概是最重要的一件事情。我為自己能夠完成這項歷史性的任務，感到特別自豪。

我要特別感謝撥冗為這本書分別寫了序言的王志明先生和張維迎教授，他們不僅認真地閱讀了本書的每一個章節，還就許多想法和我進行了認真的討論。這兩篇文采飛揚的《序》，為本書增色不少。

在近兩年的寫作過程中，兵團插隊戰友段偉綱、張熹岡給了我最多的幫助。每寫完幾章，我就會發給他們，徵求他們的意見。他們不厭其煩，每次都仔細地閱讀，提出他們的看法和意見。他們的意見，對於本書意義重大。

朱嘉明、張維平仔仔細細地看過全書，他們甚至逐字逐句地標註他們的修改意見，一個標點符號也不放過，他們對於本書的認真態度，使我感動。

甚至本書應該取什麼名字，我的大學同學們都曾經在微信群裡，

展開過熱烈的討論。在我提供的九個備選書名裡，最後少數服從多數，大家集體決定用《一個人和他的時代》的書名。對於所有這些好同學、好朋友的熱情支持和關注，我始終心懷感激。

作家老鬼是我書中最重要的人物之一。有關他的所有內容，我都徵求過他的意見。我們之間平等、冷靜地討論所有相關故事，他的坦蕩，他的真誠，他的胸懷，讓我對他心生敬意。對於全書，他也發表了許多真知灼見。

張農生、老鬼、陳剛、劉浩穎、李苓、姐姐杜立、大哥趙克強都為本書提供了諸多的照片，這些歷史照片極其珍貴，為本書增色不少。在這裡，我也一併致謝。

不管有多麼難，我還是用右手的食指，一個鍵一個鍵地把這本書敲完了（我是「一指禪」，除了漢語拼音，我不會任何輸入法），總算在70歲生日的時候，可以對朋友們有個交代了。

由於某些大家都知曉的原因，本書只能在香港出版。國內讀者要想買到此書，會有一些困難。我在這裡向這些讀者致歉。

最後，我要特別感謝香港中和出版有限公司對本書稿價值的深切體認和重視，並快速提出審稿意見及落實出版安排。感謝責任編輯對書稿的精專編輯加工。沒有中和出版團隊的高度敬業和專業，這本自傳不可能以這樣高的水準與全球華語讀者見面。

杜廈

2017年11月23日 北京家中