

揭秘“基地”内部管理模式

效仿企业运营模式 成员采购需向上级报账 往偏远地区宣教可获补贴

从半美元的蛋糕到数千美元的燃料；从肥皂、通心粉到武器弹药、人员开支，“基地”组织制定严格的账务制度。

前情报人员和分析师们说，从创建人乌萨马·本·拉登时代开始，“基地”高层试图仿效企业运营模式管理这一极端组织。

购物需向上级报账

穆罕默德·吉特亚在马里北部通布图市一个市场里开了一家杂货店。他回忆，一天，一支悬挂“基地”组织黑色旗帜车队疾驰而来，他见势不妙，预料自己将遭敲诈勒索，因而立即锁好钱箱，藏在柜台后。

车队在店门前停下，一个头目下车，推门而入，要求买一罐芥末。吉特亚没有回过神来，对方重复一遍，买芥末，同时开一张1.6美元收据。

这名头目是“基地”北非分支“伊斯兰马格里布基地组织”的“南方司令部司令”纳比勒·卡马。他成了吉特亚的常客。一次，他要求吉特亚准备一个印制的收据本，以便开具看上去正规的收据。吉特亚照做，在收银机底下放置一个颇为讲究的绿色收据本。那一段时期，无论谁来购物，他都询问对方是否需要收据。

马里去年3月发生政变，宗教极端武装趁乱占据马里北部，包括通布图。今年1月底，马里政府军在法国军队帮助下夺回通布图。

“基地”成员购物索要收据的做法给吉特亚深刻印象。在通布图的非正规露天市场，商贩们告诉美联社记者，“基地”人员通常成对前来采购，一个人讨价还价，另一个在本子上记录价格。

“开始，我感到惊奇，”药品商人易卜拉欣·吉特亚说，“不过，我逐渐得出结论，他们到这里来，有非常明确的任务……他们需要向上级报账。”

收据齐全账目清晰

“基地”的账目文件显示，购物开收据、记账在这一组织中是常见做法。美联社12月28日报道，在通布图一座曾经由“基地”占据的建筑中发现超过100张收据，显示“基地”人员记账细致，连购买一个灯泡也要入账。

“基地”人员在废纸、信封背面、便利贴和其他能够写字的纸上记账：一个0.6美元的蛋糕、一块1.8美元的肥皂、一包8美元的通心粉、一瓶14美元的强力胶、一把3美元的扫帚。

各类收据中，27张为肉类收据、13张为西红柿收据、11张为奶粉、11张为面食、7张为洋葱，另有茶、糖、蜂蜜。

“无论东西多么不起眼，他们都要收据，”杂货店老板穆罕默德·吉特亚回忆道。

账单同样包括大额支出，比如向一名头目预支的5400美元以及支出330美元用以购买3300发子弹。

一些账单为打印，记录的物品经常与手写账单相同，可能是向上级报账所用正式账单。

账本分类用途多样

从“基地”账本可以一窥他们的日常活动。一般“基地”成员向上级打报告，请求提供御寒衣服和帽子。占领通布图后，“基地”在当地实行宗教法律，接管政府公共设施，从邻国阿尔及利亚进口燃料。一张发票显示，他们支付3720美元采购20桶柴油，供通布图市发电站使用。通布图地区“基地”主要头目之一阿布·扎伊德去年12月打报告，请求提供4枚火箭弹。

“基地”为当地监狱预拨资金，为宗教法庭制订详细预算，每名法官每天审理案件可获得2美元酬劳。

财务支出还包括宣传和民生费，用以扩大“基地”影响和争取民心。“基地”向一名“孩子生病的什叶派人”提供4美元；向一名举行婚礼的男子送去100美元“份子钱”。他们赔偿居民损失。一笔支出显示，一座民居遭“基地”车辆损坏，房主收到50美元修缮费。“基地”成员前往偏远乡村宣传极端教义可获补贴，一张单据注明“宣传差旅费”200美元。

在通布图另一座建筑中发现一份详细的“培训计划”：上午5时至6时30分早锻炼；10时至10时30分学习如何使用全球卫星定位系统；随后是武器训练，直至中午。

从单据内容还可获知，在马里活动的许多“基地”成员出生于国外，例如，一张1000美元预支账目记载，这笔钱发给“利比亚的塔尔哈特”；另一张写着，收款人为“阿尔及利亚的塔里克”。



1990年，阿富汗，本·拉登参加抵抗前苏联军队的战争。（资料图片）

□探因

“基地”管理借鉴企业模式

除收据和账单，“基地”还有工资单、求职表、慈善和宣传开支。分析师们说，“基地”多年来试图借鉴企业运营模式实施管理，建立统一财务制度，打造“跨国公司”。

美国布鲁金斯学会学者、美国国务院反恐协调员办公室前顾问威廉·麦坎茨说：“他们所从事事情的性质决定他们必须掌握记账技巧。他们控制行动、实现预定目标的方法很有限，因此必须像经营商业一样去做。”

一封信件显示，一名“基地”成员因

没有及时提交财务报告受到上级斥责。

曝光的“基地”文件显示，如同企业，这一组织有“首席执行官”、“董事会”、“人力资源部”和“公共关系部”。两份收据显示，“基地”分别花费4000美元和6800美元用作“车间”运行资金，这一称谓直接源自企业。

一些分析师认为，这类严密的组织结构不仅有利于“基地”生存下来，而且能帮助它扩张。另外，由于“基地”基层成员通常在偏远地区活动，报账能使上层把握下层人员的行踪。



1987年，阿联酋迪拜，本·拉登身着传统服饰。（资料图片）

收支制度可追溯至本·拉登

他们说，严格的开支管理制度可追溯至“基地”创建人本·拉登。本·拉登为“科班出身”，1976年进入沙特阿拉伯阿卜杜勒·阿齐兹国王大学攻读经济学，继而帮助父亲管理家族企业。

“基地”史专家劳伦斯·怀特说，本·拉登1992年在苏丹创建一家大型企业，雇员超过500人，经营多类项目，从进口卡车到出口芝麻、白玉米和西瓜。

本·拉登重视管理，对雇员严格要

求，比如无论采购金额多小，雇员都必须提交一式三份的账单。他招募第一批“基地”成员之时也要求他们这样做。

2001年，在阿富汗一个“基地”营地中发现一批账务文件，包括工资单、每名成员的详细个人档案和大量账本。如果申请加入“基地”组织，“求职者”必须填写受教育程度和语言能力。在伊拉克，美军发现“基地”用Excel表格制作的详细工资单。

“大家以为这类东西会记在信封

背面，事实不是这样，”美国联邦调查局前特工丹·科尔曼说。

科尔曼1996年至2004年主管本·拉登资料。1997年，他带队突袭“基地”在肯尼亚一处藏身地，发现许多发票，包括一些8年前的汽车加油发票。

《基地》作者贾森·伯克说，“基地”组织“企业化”管理方式并不意味着它运转良好。“（建立）行政体系使高层管理人员以为他们掌控着遥远的分支部门。但是，效果远比他们认为的低。”

据《京华时报》