

超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），【美】帕拉格·康纳

在“冷战”时期和“冷战”结束之初，全球安全被普遍认为是最重要的“公共品”，其主要提供者是美国。但在21世纪，最为重要的公共品却是：基础设施。而中国是基础设施的主要贡献者。中国的国内基础设施建设规模引领全球，现在中国又创设了亚洲基础设施投资银行，由此中国将成为全世界基础设施项目的最大投资者。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 45-48. Kindle Edition

互联互通的角度看，也可将今日中国的崛起与昔日荷兰相比。我发现17世纪的荷兰帝国与21世纪的中国颇为相似。荷兰当年也是强调供应链而不是殖民地，也强调资源而不是领土。当年荷兰的商船规模要远远超过其海军舰队，今天中国也拥有着世界上最庞大的商船队伍。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 57-59. Kindle Edition

例如在25年前，“东方”是指苏联；“冷战”常常被称为“东西冲突”。但如今不会有人用“东方”这个标签来形容俄罗斯。真正的“东方”是以中国为中心的亚洲，这一地区占了全球一半的人口和1/3的经济总量。与此类似，“西方”以前是指欧洲的犹太教和基督教国家，更广义地，是指跨大西洋的北约。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 140-143. Kindle Edition

随着全球交通、通信和能源基础设施的发展，高速公路、铁路、机场、油气管道、电网和光缆等正在重塑未来：互联互通决定命运。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 244-245. Kindle Edition

全球基础设施的发展正使得世界从割离走向互联，从民族分隔走向融合。基础设施就像是将地球上一切组织联系在一起的神经系统，资本和代码就是流经神经系统的血细胞。互联程度的加深弱化了国家概念，形成了整体大于部分之和的全球化社会。正如世界曾从垂直整合的帝国体系走向扁平的独立民族国家体系，现在世界正慢慢步入全球网络文明体系，在这样的世界体系中，地图上连通线的重要性要远远超过传统地图上的国界线。现在每个大洲都变成了内部充分整合的超级区域（北美、南美、欧洲、非洲、阿拉伯世界、南亚以及东亚），区域内自由贸易不断发展，各个城市之间连通程度也在不断加深。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 246-252. Kindle Edition

城市的重要性将超过国家，连接供应链的能力比军事力量更重要，而军队的主要任务会转变成守卫供应链而非传统国界线。在21世纪，互联能力是军备竞赛的新

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 253-255. Kindle Edition

城市的重要性将超过国家，连接供应链的能力比军事力量更重要，而军队的主要任务会转变成守卫供应链而非传统国界线。在21世纪，互联能力是军备竞赛的新

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 253-255. Kindle Edition

城市的重要性将超过国家，连接供应链的能力比军事力量更重要，而军队的主要任务会转变成守卫供应链而非传统国界线。在21世纪，互联能力是军备竞赛的新焦点。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 253-255. Kindle Edition

中国对凯恩斯主义的实践程度超越了世界上其他任何一个国家。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 302-303. Kindle Edition

世界不再是国与国的拼图，而是由基础设施连成的电路图。世界越来越像互联网。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 329-331. Kindle Edition

正如亚历山德拉·诺沃赛洛夫（Alexandra Novosseloff）所言，所有高墙的最终命运都是变成旅游景点。8

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 360-362. Kindle Edition

国境线表示按政治地理角度，谁和谁应该分开。基础设施从功能地理的角度，说明谁和谁连在一起。互联互通线的重要性超越了分隔线，因此功能地理的重要性也在不断超越政治地理。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 384-386. Kindle Edition

互联互通让欧洲真正成为欧亚大陆的组成部分。实际上，中国现在所打造的丝绸之路经济带是世界历史上规模最大的基础设施投资倡议。9

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 399-401. Kindle Edition

互联互通让欧洲真正成为欧亚大陆的组成部分。实际上，中国现在所打造的丝绸之路经济带是世界历史上规模最大的基础设施投资倡议。9

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 399-401. Kindle Edition

中国在非洲和拉美就颇受欢迎，因为中国在这些地区推广（通常也承建）基础设施，作为地区连接程度改善的基础。与互联互通的硬实力相比，缥缈的软实力则略显苍白。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 425-427. Kindle Edition

互联网就是最新形态的基础设施，在此基础设施上可形成更多的供应链。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 455-456. Kindle Edition

战争和疆界会造成资本的短缺，只有稳定和开放才能让资本源源不绝。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 477-478. Kindle Edition

纽约和伦敦的金融投资者以及他们设在亚洲的资金池，瑞士和新加坡的大宗商品经纪人和他们在非洲和拉美控制的储备资源，美国硅谷和印度班加罗尔的程序员以及他们所服务的全球客户，德国和美国汽车制造商以及他们设在墨西哥和印尼的加工工厂，这些都是由供应链构成的闭环电路。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 518-521. Kindle Edition

供应链大战的目的不在于征服，而是要与世界上最重要的原材料、高科技和新市场建立起物理和经济上的联系。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 561-562. Kindle Edition

人们永远无法知道会损毁系统流动程度的临界点，正如人们无法预料下一次雷电的发生位置。[13] 这些都是现实问题，但解决之道绝非是设置边境。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 616-618. Kindle Edition

人们永远无法知道会损毁系统流动程度的临界点，正如人们无法预料下一次雷电的发生位置。[13]

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 616-618. Kindle Edition

十年之前，印度和非洲各国呼吁说“不能忽略十亿人的声音”，言外之意，其庞大的人口规模就决定了其天然重要性，因此印度应该在联合国安理会占据一席之地。但如果这十亿人口深陷贫困且如同一盘散沙，那么即便忽略了这些人的声音，世界也照样运转。只有当十亿非洲人民和十亿印度人民加入全球经济体系，他们的声音才会获得重视。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 773-776. Kindle Edition

首先要强调实力和连接，而不是国家和分隔线。我们要在地图上突出最稳定的单元、最牢固的连接以及最强大的影响力来源。在地图上就用五个C来表示，分别是国家（countries）、城市（cities）、国家联盟（commonwealths）、社区（communities）和企业（companies）。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 825-827. Kindle Edition

如果将跨境基础设施投资绘入地图，我们就会发现，中国是世界上邻国最多的国家，中国正凭借这些深入邻国的落脚点加强自身影响力。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 860-861. Kindle Edition

紧密。现在已经出现了至少12处超级城市带。中国正规划建设24个超级城市群，每个城市群的人口规模都将在1亿以上。[16]但到2030年，世界第二大城市（第一大城市是东京）预计不在中国，而是菲律宾的马尼拉。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 889-892. Kindle Edition

中国正规划建设24个超级城市群，每个城市群的人口规模都将在1亿以上。[16]但到2030年，世界第二大城市（第一大城市是东京）预计不在中国，而是菲律宾的马尼拉。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 890-892. Kindle Edition

尽管从人口规模看，美国的城市群略小，但美国正在兴起的城市群也非常重要。主要有三个。第一个是东海岸城市带，从波士顿到纽约，再到华盛顿，这是美国学术、金融和政治的核心地带（现在这个城市带只缺少一条高速铁路）。第二个是从旧金山到圣何塞，在美国280号州际公路和101公路之间的硅谷地区集中了6000多家高科技企业，GDP总额超过2000亿美元（如果能在旧金山-洛杉矶-圣迭戈之间建起高速铁路，那么加州太平洋沿岸就可真正成为媲美东北部城市带的西部地区。埃隆·马斯克的特斯拉公司建议在这一路线上建起超级隧道系统）。第三个就是达拉斯-沃斯堡大都会区，这是美国南部最大的城市群，埃克森美孚、美国电信以及美国航空公司等著名企业坐落在此，其经济规模超过南非，而且这个地区正在建设一条号称“跨得州走廊”的铁路（但时速只有120公里），按得克萨斯中央铁路局和动车运营公司日本中部铁路公司在2014年发布的规划，最终这条铁路可能会延伸至石油重镇休斯敦。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 892-900. Kindle Edition

Notes: 1) 美国城市群

目前，全球各地的机场周围出现了越来越多的新区（有时也被称为航空城），这些新区是为了摆脱城区的拥堵，同时能更加便捷地连接全球市场和供应链。从芝加哥奥黑尔机场到华盛顿杜勒斯机场再到韩国仁川国际机场，这些地区正变成高速增长的经济区，这也充分显示了互联互通的内在价值。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 925-928. Kindle Edition

国际关系的主要议题通常是主权国家如何应对外部威胁，但国家主权最容易从内部消解。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1058-1059. Kindle Edition

南斯拉夫联盟共和国前成员国一个接一个加入了欧元区 and 欧盟。从最理想的状态说，早知要联合，这些国家又何必打仗，但历史就是这样残酷，政治逻辑要先发挥其作用，让大家相互争斗，然后功能逻辑才开始登场，让大家重新联合。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1188-1190. Kindle Edition

从最理想的状态说，早知要联合，这些国家又何必打仗，但历史就是这样残酷，政治逻辑要先发挥其作用，让大家相互争斗，然后功能逻辑才开始登场，让大家重新联合。但任务并未彻底终结。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1188-1191. Kindle Edition

欧洲国家从功能上看已然无法分割，欧洲已经融为一体。欧洲的货币体系、交通网络、能源电网、金融体系以及制造业供应链都处于高度融合的状态。每个国家都在超主权的共同框架规则下管理事务，而每个国家都能从推进联盟的整合中获益。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1322-1324. Kindle Edition

随着某些国家的分裂，新的国家也在出现。积怨越快消除、边境越快确定，这些地区就越能像欧洲那样从排他性重绘进入到包容性重绘，在新阶段，重点将不再是领土争端，而是更多的连接性的流动。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1345-1346. Kindle Edition

随着某些国家的分裂，新的国家也在出现。积怨越快消除、边境越快确定，这些地区就越能像欧洲那样从排他性重绘进入到包容性重绘，在新阶段，重点将不再是领土争端，而是更多的连接性的流动。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1345-1346. Kindle Edition

新独立国家的第一代领导人通常是传统的民族主义者，他们对以前的宗主国充满敌意，一心要保卫领土并惧怕任何形式的渗透；第二代领导人则开始变得平和，愿意解决纠纷并在必要时开展跨境交流；到了第三代领导人，历史仇恨已经逐渐从记忆中淡去，那些经历过独立抗争年代的人也已经老去。尽管还是会指责英国殖民者造成了分隔，但领导人会积极推动跨境基础设施项目、跨境贸易和投资协议等其他合作项目。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1350-1354. Kindle Edition

当国家愿意大规模将自己的国土销售或开放给外国投资者时，这就象征着供应链世界的兴起，在这个新世界里，最重要的不是领土主权，而是最优经济地理配置。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1425-1427. Kindle Edition

当国家愿意大规模将自己的国土销售或开放给外国投资者时，这就象征着供应链世界的兴起，在这个新世界里，最重要的不是领土主权，而是最优经济地理配置。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1425-1427. Kindle Edition

通过发现和利用各成员国的优势，例如缅甸的食品加工、泰国的生产制造、印尼的原材料和廉价劳动力以及新加坡的良好治理和资金，东南亚真正做到了整体大于部分之和。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1438-1440. Kindle Edition

中国对该区域的最终目标依然没变：解决东南亚各国的基础设施瓶颈问题，由此更加顺畅地获得邻国的资源，同时借助交通线通向孟加拉湾和安达曼海的出海口。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1460-1462. Kindle Edition

非洲的许多边境线都是按照经纬线笔直画出来的，这是欧洲殖民者的杰作，这些笔直的国境线完全不顾实际的文化和族群差异。殖民势力仅仅是培植了一些非洲国家，但没有做任何事情来建设非洲社会。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1478-1480. Kindle Edition

融合的最大力量，因为中国建设的坚固基础设施打破了这些国境阻隔，深入到刚果和赞比亚这样的内陆国家（或在地下开挖隧道绕过国境线，或在西非安装光纤电缆）。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1519-1521. Kindle Edition

今天中国是推动非洲跨越殖民时代界限走向融合的最大力量，因为中国建设的坚固基础设施打破了这些国境阻隔，深入到刚果和赞比亚这样的内陆国家（或在地下开挖隧道绕过国境线，或在西非安装光纤电缆）。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1519-1521. Kindle Edition

但中国并不是在搞新殖民主义：中国既不希望占领无用的领土，也不希望增加嗷嗷待哺的人口。这是一种重商主义新策略：只希望获得供应链，仅仅是供应链。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1523-1525. Kindle Edition

中国并不是在征服非洲，相反中国使非洲变得更加紧密，从而增加对全球投资者的吸引力，当然也包括中国的投资者。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1543-1544. Kindle Edition

我们已经不再将扎塔里视为难民营，而是一座城市。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1631-1632. Kindle Edition

在20年的外交政策灾难之后，美国军事力量的部署主要是在国内；美国自己开采的页岩油气数量超过了俄罗斯和伊朗的产量；加州的科技巨头开发出了跨时代的应用产品，催生世界上第一家市值超1万亿美元的公司。美国经济的年增长率稳定在3%的水平，更加宽松的按揭政策使得全美70%的家庭都拥有了自己的住房。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1788-1791. Kindle Edition

那么中国式中央与地方关系的管理模式是否要比美国好呢？中国的经济自由化程度对维持长期稳定同样重要。北京还是掌控着中国的城市竞争：虽然鼓励各地大胆试验，但出了问题还是北京兜底。现在中国有众多超大城市，这些城市之间也在为了投资、产业、人才和知名度开展竞争，这种竞争创造了保持国家整体稳定所需的活力。北京、上海、天津和重庆四个直辖市的自主权也在增加，并制订了各自的经济发展规划。尽管现在省长和市长依然由中央任命，但正如清华大学教授李稻葵所言，这些官员对资本使用和吸引投资有着重大话语权，这些城市吸引外来投资的做法与纽约和洛杉矶极为相似。上海设立了自贸区，在自贸区里允许外国公司有更大的自由度来处理多币种交易。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1821-1828. Kindle Edition

美国在供应链战争中确实有领先优势，但美国并未赢得这场战争。硅谷是富裕的高科技节点，纽约是世界金融中心，休斯敦是能源基地。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1844-1845. Kindle Edition

按城市学家乔尔·科特金（Joel Kotkin）的说法，美国不像是由50个州组成的合众国，而是由7个独立国家（分别以旧金山、达拉斯、休斯敦、芝加哥、华盛顿、丹佛和亚特兰大为中心）以及三个半独立城邦（洛杉矶、纽约和迈阿密）组成的国家。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1905-1907. Kindle Edition

的人口结构会像其天际线一样——更像香港，

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 1963-1964. Kindle Edition

无论是从规模还是成本角度看，这些水利项目的重要性就相当于美国州际高速公路网。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2006-2006. Kindle Edition

主权还是以供应链为行动出发点，是要发动战争还是参与拔河博弈。战争中的主角是军队和军事联盟，但在拔河比赛中，主角则是城市和企业。政府仅仅是所有者、教练和出资者，也是规则的制定者，

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2139-2141. Kindle Edition

战争中的主角是军队和军事联盟，但在拔河比赛中，主角则是城市和企业。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2140-2140. Kindle Edition

不同：中国是在追求现代化，而不是全球霸权。中国想要的是外国的原材料和技术，而不是外国的领土。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2236-2237. Kindle Edition

中国是在追求现代化，而不是全球霸权。中国想要的是外国的原材料和技术，而不是外国的领土。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2236-2237. Kindle Edition

表示：“我觉得我们没有责任一定要创造何种就业岗位，但我们确实有责任创造就业岗位。”³这种区分很重要。因为即便是苹果公司今天投了1亿美元让更多的岗位回到美国，苹果产品的大部分组件依然是进口的，例如三星的芯片以及夏普生产的屏幕等，而苹果公司的主要代工工厂富士康已经在得克萨斯州设立了工厂。就算是最强大的经济体，也无法

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2303-2306. Kindle Edition

表示：“我觉得我们没有责任一定要创造何种就业岗位，但我们确实有责任创造就业岗位。”³这种区分很重要。因为即便是苹果公司今天投了1亿美元让更多的岗位回到美国，苹果产品的大部分组件依然是进口的，例如三星的芯片以及夏普生产的屏幕等，而苹果公司的主要代工工厂富士康已经在得克萨斯州设立了工厂。就算是最强大的经济体，也无法在

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2303-2306. Kindle Edition

表示：“我觉得我们没有责任一定要创造何种就业岗位，但我们确实有责任创造就业岗位。”³这种区分很重要。因为即便是苹果公司今天投了1亿美元让更多的岗位回到美国，苹果产品的大部分组件依然是进口的，例如三星的芯片以及夏普生产的屏幕等，而苹果公司的主要代工工厂富士康已经在得克萨斯州设立了工厂。就算是最强大的经济体，也无法在没有进口的条件下生产出高质量的出口产品。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2303-2307. Kindle Edition

我觉得我们没有责任一定要创造何种就业岗位，但我们确实有责任创造就业岗位。”³这种区分很重要。因为即便是苹果公司今天投了1亿美元让更多的岗位回到美国，苹果产品的大部分组件依然是进口的，例如三星的芯片以及夏普生产的屏幕等，而苹果公司的主要代工工厂富士康已经在得克萨斯州设立了工厂。就算是最强大的经济体，也无法在没有进口的条件下生产出高质量的出口产品。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2303-2307. Kindle Edition

要理解伟大供应链战争的唯一表达式就是：水平+垂直=上行线。各国都希望成为生产和分销的水平节点以及价值创造的垂直节点，两者结合就可推动其经济上行。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2374-2376. Kindle Edition

如果说水平方向上的拔河博弈是资源的竞争，那么垂直方向上就是创新的竞争：要获得战略行业中最具科技含量和利润的部分。在垂直的拔河博弈中，价值要比产量更为重要。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2402-2403. Kindle Edition

大部分都是LG、三星和惠而浦等进口产品，但

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2434-2434. Kindle Edition

食品行业则形成了另一种复杂的供应链网和企业联盟。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2470-2470. Kindle Edition

地缘政治在过去数百年间仿佛就意味着领土的征服以及对邻国或对手的统治。如今，该原则可被简称为竞争性互联：互联程度最好的国家会胜出。各国必须保护自己的国界，但最重要的是这些国家可以控制多少供应线：商贸路线和跨境基础设施。所有伟大的战略家都深刻理解这句话的重要性：外行才谈战略，内行谈后勤。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2591-2594. Kindle Edition

为了更加有效地保护商业供应链，美国海军将使用航空母舰、潜艇、无人机等其他武器。其目的在于保护供应链，而不仅仅是保护盟国。同样，中国海外供应链保护所投入的资源也跟其在附近海域的航母和潜艇开支具有同等重要的意义。澳大利亚海军正在推行“三大洋”策略，其目的就是要保护天然气运输船不受海盗骚扰，海底互联网光缆免受恐怖分子破坏，甚至是不让满载着印尼非法移民的船舶靠岸，总之应对的都是移动资产和海外威胁。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2658-2662. Kindle Edition

在“冷战”时期，美苏两国在智利、刚果和柬埔寨等地到处扶持傀儡政权，将毫无关系的国家牵扯到两强争霸中。苏联的目标就是要扩大共产主义联盟，而美国的战略任务就是防止民主政权在共产主义浪潮面前像多米诺骨牌那样

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2677-2679. Kindle Edition

在“冷战”时期，美苏两国在智利、刚果和柬埔寨等地到处扶持傀儡政权，将毫无关系的国家牵扯到两强争霸中。苏联的目标就是要扩大共产主义联盟，而美国的战略任务就是防止民主政权在共产主义浪潮面前像多米诺骨牌那样倒下。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2677-2679. Kindle Edition

传统的同盟被利益联合所取代，现代的联合更多的是基于供求互补的合作关系。中俄关系就是典型的例证。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2684-2685. Kindle Edition

美国可能还没想到的是，基础设施以及这些设施所能带来的互联互通实际上是跟“安全”同等重要的全球公共品。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2710-2712. Kindle Edition

许多国家都在热切盼望着改善本国的基础设施条件，而中国就是基础设施建设的领头羊。当今世界还有许多基础设施有待建设，因此中国也必然会成为世界上最大的基础设施出口国。许多国家至今还希望获得美国的军事保护，但更多国家希望能获得中国的基础设施投资和低价电信设备。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2712-2714. Kindle Edition

每一条道路、每一座桥梁、每一条隧道、每一条铁路和每一根油气管道都会改变沿途所经过国家的功能定位，新的能源网络和灌溉系统将使得沿途国家可以实现资源共享、互通有无。中国的战略不是去占领这些国家，而是要加强这些国家的互联互通。通过构建“一带

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2952-2954. Kindle Edition

每一条道路、每一座桥梁、每一条隧道、每一条铁路和每一根油气管道都会改变沿途所经过国家的功能定位，新的能源网络和灌溉系统将使得沿途国家可以实现资源共享、互通有无。中国的战略不是去占领这些国家，而是要加强这些国家的互联互通。通过构建“一带一路”，中国正摆开新的大国博弈。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 2952-2955. Kindle Edition

中国并未输出意识形态，但却通过基础设施来影响邻国。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 3022-3023. Kindle Edition

从东北亚到东南亚再到南亚的弧线上聚集了40亿人口，因此冲突和矛盾是难以避免的。疏散人口压力的唯一方式就是鼓励人口的流动。中国现在是世界上邻国最多的国家，虽然在过去几十年里，中国曾经跟越南和印度有过边境冲突，但如今中国的策略是避免冲突，同时尽量保持对供应链的控制。结果就是中国形成了独特的功能性版图，其格局可回溯到700年前蒙古帝国纵横欧亚的年代。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 3025-3029. Kindle Edition

最重大的地缘政治干预并非靠军事，而是要靠基础设施。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 3539-3540. Kindle Edition

港口之于集装箱和货物，恰如机场之于旅客及其行李，是每天数以百万航行、交易以及交付的通路。

【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 3540-3541. Kindle Edition

从古时候起，港口的作用就是通过加强海防抵御入侵，同时对进口产品征税，以腹地的前端通道身份获利。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 3547-3548. Kindle Edition

实体连接是一项服务，迪拜就是这项服务的领先供应商。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 3807-3808. Kindle Edition

伦敦和洛杉矶的国内工人生活在平行的经济与社会宇宙中。在所有的全球城市中，这种隔离不过是第一世界与第三世界人口互利合作的结果。正是数百万南亚劳工连续数月甚至数年的埋头苦干造就了阿布扎比、迪拜以及多哈等各处那些金光闪闪的标志性建筑。他们建造了这些高楼大厦却永远不会住进去。人们对这些人的看法不一，多数人对他们视而不见，其他人则会表示深深同情，对他们抱有感激之心的则凤毛麟角。西方人如今生出了一种虚伪的善念，他们享受着新中世纪主义所带来的舒适却又不愿承认。但在迪拜（和新加坡），人们却不会这样。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 3924-3930. Kindle Edition

如果有哪座城市体现了“你建造，他们就会来”这句话，那么这座城市就是迪拜——世界上发展最快的城市。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 3935-3936. Kindle Edition

如果有哪座城市体现了“你建造，他们就会来”这句话，那么这座城市就是迪拜——世界上发展最快的城市。从1968年到1975年，迪拜的人口翻了两番；从1989年到2009年，迪拜人口再增加一倍；预计到2020年，迪拜的人口会再次翻番，达450万之众。在华尔街失意的美国人，寻求低税率的欧洲人，逃离贫困与暴政的非洲人，带着大把钞票的印度人、俄罗斯人以及伊朗人、菲律宾的酒店打工者，中国的企业主，都会聚于这座属于另一个世界的都城。当欧洲国家对移民厌倦之时，阿联酋却正在以前所未有的
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 3935-3940. Kindle Edition

如果有哪座城市体现了“你建造，他们就会来”这句话，那么这座城市就是迪拜——世界上发展最快的城市。从1968年到1975年，迪拜的人口翻了两番；从1989年到2009年，迪拜人口再增加一倍；预计到2020年，迪拜的人口会再次翻番，达450万之众。在华尔街失意的美国人，寻求低税率的欧洲人，逃离贫困与暴政的非洲人，带着大把钞票的印度人、俄罗斯人以及伊朗人、菲律宾的酒店打工者，中国的企业主，都会聚于这座属于另一个世界的都城。当欧洲国家对移民厌倦之时，阿联酋却正在以前所未有的姿态拥抱他们。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 3935-3940. Kindle Edition

正如城市学者丹尼尔·布鲁克（Daniel Brook）所言：“为迪拜的道歉就是为其所代表之世界的道歉。”
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 3976-3977. Kindle Edition

城市可以被看作一项古老的社会工艺，是将人集中到一起并展开密集而有效劳动分工的基础设施。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4116-4117. Kindle Edition

技术在新兴经济体扩散的主要渠道就是外国贸易（直接购买设备与新理念）和外国投资（让外国企业带着技术进入）。经济特区可以同时实现这两者。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4142-4144. Kindle Edition

中国之所以能成为世界最大的经济体以及最新超级大国，其核心就是中国关注了正确的城市和正确的价值链。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4257-4259. Kindle Edition

由供应链建设而非民主建设所主导的全球议程，势必也会要求新兴实体或者后冲突实体能够更为稳定，经济上也具有发展能力，如此这些实体才不会（再次）成为人道主义负担。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4355-4356. Kindle Edition

经济特区正在逐渐演化成一种新的政体，它位于国家主权的地理版图之内，但却拥有全球化的治理和功能。它既属于全球供应链，也同样属于自己的国家。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4368-4369. Kindle Edition

比跨国公司横行肆虐更坏的事只有一件，那就是没有跨国公司横行肆虐。——乌尔里希·贝克
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4393-4395. Kindle Edition

世纪50年代，艾森豪威尔说服国会通过了一项“宏伟规划”——耗资250亿美元修建超过6500公里的高速公路。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4633-4634. Kindle Edition

20世纪50年代，艾森豪威尔说服国会通过了一项“宏伟规划”——耗资250亿美元修建超过6500公里的高速公路。今天看来，如果没有这一公路体系，美国的现代繁荣根本无从谈起。[
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4633-4635. Kindle Edition

战后美国与今日中国带给我们的启示是，基础设施建设并非一次性投资，而是一个必须持续维护的互联互通网络。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4641-4642. Kindle Edition

人类发现自己不了解的东西，互联网是第一个。它是有史以来全球最大的无政府状态实验。——埃里克·施密特谷歌董事长
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4743-4745. Kindle Edition

互联网用电消耗了煤，却给我们省下了铜和钢铁。虽然
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4793-4793. Kindle Edition

互联网用电消耗了煤，却给我们省下了铜和钢铁。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4793-4793. Kindle Edition

约30家企业控制着全世界90%的互联网流量，仅谷歌一家就依靠网页、存储以及企业应用程序等掌握了全世界20%的互联网内容。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4796-4797. Kindle Edition

如果说数据是一种新的石油，它绝对也是一种更“滑”的石油。
【美】帕拉格·康纳, 超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4814-4815. Kindle Edition

国外有维萨，中国有银联；国外有GPS，中国有北斗卫星网络；还有诸如阿里巴巴和百度这样的新型数字巨头，都是（在竞争对手缺席的情况下）先稳固了广阔国内市场，然后投入国际竞争的中国产品与服务。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4839-4842. Kindle Edition

数字较量和金融与供应链的较量一样，本质上是掌控流动，而不是阻止流动。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4845-4846. Kindle Edition

互联网经常被拿来和银行、电力行业等公用事业做类比，在后者中，细小与区域的失误常常导致大规模的崩溃，例如，20世纪20年代银行体系的崩溃与70年代的石油禁运都导致了全球经济危机。要想阻止类似的网络灾难出现，就需要让数据存储和获取分布得更分散：更大的弹性来源于连接而非隔离。连接越多越好，即便连接无法被掌控，也胜过数量稀少的可控连接。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4857-4861. Kindle Edition

互联网经常被拿来和银行、电力行业等公用事业做类比，在后者中，细小与区域的失误常常导致大规模的崩溃，例如，20世纪20年代银行体系的崩溃与70年代的石油禁运都导致了全球经济危机。要想阻止类似的网络灾难出现，就需要让数据存储和获取分布得更分散：更大的弹性来源于连接而非隔离。连接越多越好，即便连接无法被掌控，也胜过数量稀少的可控连接。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4857-4861. Kindle Edition

实际上这并不能叫共享经济，而更应该被称为自律性点对点资本主义的全面繁荣。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 4992-4993. Kindle Edition

美国国务院2015年年中的签证处理延时故障导致数以万计的墨西哥季节性农业工人无法进入美国，这既耽误了这些墨西哥人的生计，也使对时间敏感的美国农业活动遭受了损失。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5242-5244. Kindle Edition

自20世纪90年代开始，全球性职业人士自视为超越国家认同的“全球公民”这一现象就开始引发各界关注。有人讥讽这些精英是“达沃斯人”或者“世界领袖”，

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5274-5275. Kindle Edition

自20世纪90年代开始，全球性职业人士自视为超越国家认同的“全球公民”这一现象就开始引发各界关注。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5274-5275. Kindle Edition

中国在这方面也有自己的问题。成千上万的中国政客和企业家携带巨额不义之财逃往加拿大、美国、澳大利亚等国。与美国派国税局出马不同，中国是动用公安部的威慑力量把这些人抓回来——当然是在这些流氓公民寻求庇护或者

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5318-5320. Kindle Edition

中国在这方面也有自己的问题。成千上万的中国政客和企业家携带巨额不义之财逃往加拿大、美国、澳大利亚等国。与美国派国税局出马不同，中国是动用公安部的威慑力量把这些人抓回来——当然是在这些流氓公民寻求庇护或者成为美国公民之前。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5318-5321. Kindle Edition

归根结底河流的作用是连接，而非分隔。[115]

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5372-5373. Kindle Edition

只有将耕地作为一种战略性资源，而不是继续将它们变成道路，我们才能在人与自然之间实现更好的平衡。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5432-5433. Kindle Edition

但到2050年，随着全球人口升至90亿，全球用水需求量预计会增加50%。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5437-5438. Kindle Edition

英国石油公司前首席执行官约翰·布朗这样的能源企业高管也说，石化能源之于地球之恶，就如同吸烟之于人体。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5485-5486. Kindle Edition

对自然保持敬畏，就意味着我们应该像在地图上标注国家一样将所有的资源标注清楚。多数地图只是告诉我们海洋的名字，但是珍贵大自然的其他部分就只该用颜色标注（绿色表示森林，黄褐色表示沙漠，棕色表示山脉，白色表示冰川），不应当有名字吗？南美和非洲雨林的生物多样性、矿产丰富的海底、北极栖息地以及其他自然资源区域不应该只是单调的背景颜色。它们都是神圣的地理所在，在我们复杂的全球系统中扮演着关键的角色。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5513-5517. Kindle Edition

“反对”运动，无论是反资本主义、反技术还是反全球化总是会失败。他们代表的并非是普遍性的人道主义，而是狭隘的短视。与贸易不公平相比，贸易不足问题更严重。与数字分化相比，网络接入不足问题更严重。与高度贫富分化相比，财富创造不足问题更严重。与大企业农业相比，转基因作物太少的问题更严重。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5549-5552. Kindle Edition

互联互通已经成为全球社会的基础。毕竟个体与世界其他地区的连接的路径不是政治，而是市场和媒体。供应链实际上已经（间接）体现了我们互相感知的方法：低工资的亚洲工人降低了全世界消费者手机的价格，基地组织对沙特的炼油厂的袭击会增加城市上班族的汽油支出，印度和菲律宾的呼叫中心工作人员解决了所有人的技术难题。无论是几度空间，供应链把孟加拉国服装厂的工人和美国第五大道萨克斯百货的购物者连接了起来，把刚果的矿工和在中国香港机场购买Vertu钻石手机的人连接了起来。没有任何东西可以和供应链一样，能够将穷人和富人、东方和西方，南方和北方连接起来。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5563-5568. Kindle Edition

有两种至高的道德：一是允许人自由迁徙以躲避自然灾害，逃避战乱或者寻求就业，二是将世界上的淡水、食品以及能源等丰富资源送到需求者的手中。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5594-5595. Kindle Edition

与其说政府拥有这个世界，不如说他们只是在一个全球化的网络文明中管理着世界的某些部分。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5598-5600. Kindle Edition

美国提供军事支持和技术，中国提供基础设施和出口市场，欧洲派出救援和治理顾问，企业供应链理顺连接流程，这才是地缘政治的最优明星组合。

【美】帕拉格·康纳，超级版图：全球供应链、超级城市与新商业文明的崛起（完整图文版），loc. 5619-5620. Kindle Edition