更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

Wharton
UNIVERSITY of PENNSYLVANIA

沃顿商学院图书 Ideas Action Impact Wharton School Publishing

全球新舞台

无国界世界中的新机遇和新挑战

http://iask.sina.com.cn/u/1644200877 此处有大量书籍免费下载！
仅供个人阅读研究所用，不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发！
水隐醉月

1990年，传奇式的趋势大师 **大前研一** 在其《无国界的世界》一书中，率先预言了全球化的勃兴及其对国家、公司和个人的深刻影响。事实证明，其预言与现实惊人地吻合。时隔二十多年后，大前研一又将告诉世人什么呢？

THE NEXT GLOBAL STAGE

大前研一（Kenichi Ohmae） 著　　刘宝成 译

PEARSON Education
中国人民大学出版社

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

Wharton UNIVERSITY of PENNSYLVANIA
Ideas. Action. Impact. Wharton School Publishing
沃顿商学院图书

全球新舞台

无国界世界中的新机遇和新挑战

THE NEXT GLOBAL STAGE

大前研一（Kenichi Ohmae） 著　刘宝成 译

中国人民大学出版社

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

图书在版编目（CIP）数据

全球新舞台：无国界世界中的新机遇和新挑战/大前研一著；刘宝成译.
北京：中国人民大学出版社，2007
（沃顿商学院图书）
ISBN 978-7-300-07767-3

Ⅰ.全…
Ⅱ.①大…②刘…
Ⅲ.公司-企业管理-研究
Ⅳ.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 151839 号

沃顿商学院图书
全球新舞台
——无国界世界中的新机遇和新挑战
大前研一　著
刘宝成　译

出版发行	中国人民大学出版社		
社　　址	北京中关村大街 31 号	**邮政编码**	100080
电　　话	010－62511242（总编室）		010－62511398（质管部）
	010－82501766（邮购部）		010－62514148（门市部）
	010－62515195（发行公司）		010－62515275（盗版举报）
网　　址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经　　销	新华书店		
印　　刷	北京华联印刷有限公司		
规　　格	160 mm×230 mm　16 开本	**版　　次**	2007 年 1 月第 1 版
印　　张	20.5 插页 5	**印　　次**	2007 年 1 月第 1 次印刷
字　　数	244 000	**定　　价**	35.00 元

版权所有　侵权必究　印装差错　负责调换

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

推荐序

大前研一博士是一位“全球新舞台”上的杰出表演者，他每天都在观察着世界的变化，并将所洞察到的事实归纳总结起来，告诉他所能告诉的任何人。在国际论坛上，他被认为是一位中国问题专家，还被西方国家看作东方最有影响力的战略思想家。他一生都在不断地挑战自我，从一个学习核物理的技术人员到世界公认的管理大师，从一个不断奔波于世界各地的演讲家，到对音乐、设计拥有自己的作品，继而又对滑雪、航海、摩托艇运动具有相当水准的行家。

大前先生撰写的上百本著作内容十分丰富，从这些书中，你不仅可以看到管理和战略，还可以看到他对如何将工作与生活结合的高论。如果你看到他的家与他的管理学院、电视节目制作中心、办公室同在一栋楼中，如果你有幸参加他与他的夫人共同演奏近两个小时的音乐会，你就会对他如何思考问题，如何超越自己，如何打破常规有一个更好的理解。

虽然不是每个人都有如此接近大前先生的机会，但《全球新舞台》却为我们都提供了一次进入大前先生思维世界的绝好机会，书

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

中深刻地诠释了在经济全球化过程中的许多大家看似很平常的事情的隐含意义。经济全球化影响的不仅仅是经济本身，它给政治、文化、企业以及个人都带来了前所未有的变化。过去只被发达国家所占有的世界舞台，今天已经发生了根本的变化。所有的人都可以到这个舞台上表演，任何国家、公司和个人都可以跨越其国界，在全世界寻找机会。

这个变化是深远的。这是人类历史上又一个特别的时代——一个国家可以充分借助他人的资源和优势来为自身创造繁荣的时代。只要你有能力融入到这个充满活力的环境中，并能有效地组织好自己的“剧本”，扮演好自己最有竞争力的角色，你就会创造出一个属于你的新世界。

在这个新的舞台上，传统的经济学理论不再有效，政府的控制力在不断减弱，企业传统的经营与管理方式受到了极大的冲击，各个国家的优势将会动态地发生变化，没有一种竞争能力可以永久保持。在经历了全球制造业大转移的浪潮之后，发达国家认为，作为其核心能力的研究与开发及服务产业也在不断向发展中国家转移，各个国家都在重新定义什么是一个国家难以复制的核心竞争能力。无论是发达国家还是发展中国家的政府、公司和个人，都必须学会顺应这个潮流，不断地改变过去的观念，只有这样，才能持续发展和繁荣。

经济全球化的趋势将不断深入发展下去。其直接推动力是各个国家主动或被动地开放了自己，使国家之间的资源在更大的范围内得到了极大的共享。特别是非市场经济的国家加入到市场经济的行列中，使全球构成了一个共通的平台。一方拥有的资源更容易被他方获取；一方拥有的能力很快会成为对方可以借用的力量。一种产品的制造、研究与开发，可以在世界的任何地方以最佳的效率协作

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

完成，从而改变了世界经济发展以国家为中心的格局。没有资源的国家可以依靠与有资源的国家合作来发展自己的竞争能力，市场有限的国家会在全世界构造自己的市场。人力资源也将会成为全世界共享的资产，一个企业的组织将会以更细小的单位在全世界分布，资本将会向更有效率的地方流动。今天，一个国家的经济与它外部世界的联系比以往任何时候都更紧密。

大前先生所描述的“科技的平台”、“语言的平台”、“品牌的平台”、“商业文化的平台”，说明了技术进步已成为经济全球化的推动力。互联网使资源和信息的流动更快，使得跨国生产的成本更低、更便利，也使全世界文化融合的速度加快。在过去，语言和商业文化是不被重视的技能，而在今天的世界中，它却成为提升效率的基本能力。任何人和企业只有主动地改变自己，才能与这个平台对接起来，才能有更好的表演机会。

大前先生在书中所描述的大连，就是通过建设各种平台，开发国际人力资源和市场，逐步融入国际 IT 服务业，使大连成为国际 IT 服务产业的重要转移地，成为“全球新舞台”的一部分。

经过 20 多年的努力，中国已经从一个相对封闭的国家变成了世界舞台上的出色表演者。中国的进步对世界经济所带来的巨大影响，推动了世界经济的发展，也对以传统方式运行的国家和企业造成了冲击。事实上，中国本身也是经过了一个痛苦的过程才变得更加适应这样一个崭新世界的。然而，我们还面对着更多的挑战，中国的企业还需要更加努力，才能成为这个舞台上的杰出表演者。

《全球新舞台》不完全是一本描述战略和发展趋势的书。大前先生还精辟地论述了新环境下的企业、个人如何学习创新，不固守过去的经验，以更灵活和应变的态度来适应今天的变化，以及

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

领导者如何以更广阔的胸怀和视野来重构企业的经营模式。我相信，本书对于每个正在努力中的中国企业和个人，都会有积极的帮助。

东软集团董事长兼 CEO　刘积仁

2006 年 12 月

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

译者序

作为古典传统经济学的一个重要分支，赫可歇尔和俄林首创的要素禀赋论认为，一个国家或地区拥有自然资源、劳动力和资本等生产要素的相对份额决定了其经济增长的形式及其在国际分工中的角色。然而，此理论的合理性如今受到了挑战，因为它的一个首要假设——要素在国家或地区内部是自由流动的，而在国家或地区之间的流动是受到限制的——已经不再成立。有四个因素推翻了要素禀赋论的假设：一是疆界对要素流动的限制急剧弱化，二是运输成本大大降低，三是国际贸易的结构已经发生了实质性的变化，四是信息的流动进入了充分弥散状态，而且成本几乎可以忽略不计。这就是大前研一在《全球新舞台》中试图描绘的一个现实图景，用他本人的话来说，即“无国界的世界”。

大前是一个有勇气的战略管理学家，他敢于否定自己盛极一时的“3Cs”战略模式，因为他看到而且承认了时代的变化对其模式的否定。他提出了“构想领空”的概念，意在强调视野在成就一个地区或机构时的战略地位，而视野的主宰就是优秀的领导者，于是他提倡应该对他们采取世界级运动员和艺术家那样的培育方式。他开

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

篇便从薄熙来在大连取得的辉煌成就谈起。他认为，一个地区的发展与它的领导者有着密切的关系，凡取得辉煌成就的区域领导者均善于处理与中央的关系，能创造性地理解上级的指示精神，能够从外部世界揽取资源。

大前提出了“区域城邦”的概念，他绝对没有提倡诸侯割据的意思，而是通过大连、班加罗尔、都柏林等区域的发展模式总结出一个区域发展的新视角，即单个地区可以创造条件，率先走向繁荣。除优秀的领导者之外，另一个重要的条件就是人才，包括训练有素的技能型人才和职业管理人才。因此他认为，教育，唯有教育，才能支撑一个地区的繁荣。

世界一舞台，世人皆俳优。大前借用莎翁的一句台词开篇，以舞台剧目的方式作为主线展示了他对全球化局势的理解。他的思维是跳跃性的，但不乏真知灼见。

我一直反对翻译是再创作这样的说法，但对于大前的这本著作，完全出于可读性的考虑，我在语言上加入了诸多再创作的成分，原因是原文过于直白干涩，但整个译作是忠实于原著的。

在本书的翻译过程中，我得到了我的同事马玉群、吴英纳和高欢的大力帮助，在此深表感谢。

刘宝成

于对外经济贸易大学

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

致谢

首先，我想感谢 Stuart Crainer，他为我撰写的《全球新舞台》的初稿提供了宝贵的意见。

在出版方面，本书自始至终得到了沃顿商学院的 Yoram Wind 的鼎力支持。特别是在排版进程中，他也提出了许多宝贵的意见。

在沃顿商学院出版社的商业运作方面，主编 Tim Moore 提供了定期的支持，Russ Hall 对用词进行了润色，Martin Litkowski 协助将这一信息向全球广泛传播。

令我感到十分幸运的是，在我的家乡东京，周围的同事聪慧热情，乐于助人，尤其应该感谢商业创新研究所的 Taniguchi、Kyou 和 Tashiro 三位女士。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

引言

思想的雏形并非尽善尽美，它源自经验、视野、希冀与灵感，犹如初登舞台的艺人，尽管浓妆艳抹，但终因不谙看客的好恶，表演难以收放自如。不过，几经世事沧桑，它会日臻练达，渐入佳境。

早在 20 多年前，我便开始探索后来成为《全球新舞台》思想基础的议题。以往出版的一些著作，包括《无国界的世界》、《无形的大陆》等，已探究了诸多我至今仍在冥思苦想的议题，而这些努力仅是牛刀初试而已。正如前文所言，思想的雏形并非尽善尽美。

简而言之，《全球新舞台》一书的成型，源于两个因素。

首先，它见证了不断变化的环境。在既往的 20 年中，世界发生了翻天覆地的变化。如今所盛行的规则，无论是经济的、政治的、社会的、企业的，乃至个人的，均与 20 年前的规则大相径庭了。新的舞台需要新的剧本。

问题是，卷轶浩繁的读物大多数仍然流于老生常谈。经济全球化的浪潮汹涌澎湃，形势使然，我们必须在商业世界里寻求更广泛的共识。这是一个完整的统一体，并非受限于国界的划分。教科书和文献教给我们的传统认知路径往往囿于国别疆界，所以，我们应该反其道而行之，经常游历，亲身感受世界，实地接触商界人士，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

彼此交流经验与心得，讨论世界政治与经济的发展动态，这将有助于我们形成相似的世界观。共同的解决方案是建立在共识的基础上的，但是就在全球化的背景下寻求非传统的决策而言，只拥有共同的世界观是远远不够的。

在过去的30年里，我曾以咨询师、演讲者和普通旅游者的身份游历了60个国家，更是其中一些国家和地区的常客。比如，我曾400多次访问美国，200多次造访韩国和中国台湾，100多次访问马来西亚。近年来，我平均每年访问中国6次。不仅如此，我还在大连开设了一家公司，并制作了长达18小时的电视节目，分析中国的商业环境和政治环境。我也在澳大利亚的黄金海岸和加拿大的温斯勒度过了很多时光。当然，作为一位日本公民，我定居在东京，并游历了祖国的各个角落。

我坚信，要想真正地了解商业动态，切身感受是至关重要的。实地考察，参观企业，会晤当地的管理者、员工以及消费者，这是任何书本知识都不能替代的。我曾数次率领40～60人的日本高层经理代表团进行实地考察，深入了解一些地区是如何从世界各地吸引资金的。我也曾率领代表团访问爱尔兰，考察那里的边境贸易对重振国民经济所做的贡献。我曾带队访问意大利的一些小镇，那些小镇在全球化的舞台上展示了高超的技艺。我们也曾考察斯堪的纳维亚国家，探究它们缘何跻身于全球最富竞争力国家之列。此外，我们访问了东欧诸国，考察它们在成为欧盟成员国之后将如何进行定位。代表团还曾两度访问中国和美国，我们的足迹还遍及印度、越南、马来西亚、新加坡、菲律宾、韩国以及澳大利亚等国家。

随行出访的经理改变了他们对世界的认知，这说明，即使在互联网和全球有线新闻的时代，游历世界、实地考察依然是最佳的学习方式。若非亲临现场，亲历事件，我们很可能会故步自封。在建

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

立了感性认识的基础上，管理者在阅读报纸和观看电视的时候就会采取不同的视角。久而久之，他们的眼界变得愈加宽阔，他们在全球化舞台上扮演角色也愈发游刃有余。当然，这并非是一朝一夕就能实现的，而且还需要新的技能作为支持。

促使《全球新舞台》一书成型的另一因素来自本人的跟踪调查。在过去的 20 年中，我对一些全球经济的开拓者开展了跟踪研究，从中获得了大量的一手资料。

率先领会全球经济要义的商业领袖之一是葛兰素史克公司（Smith Kline Beecham）的前任首席执行官亨利·温特（Henry Wendt），他认识到了国际战略联盟的重大意义，并认为美国制药业发展的出路在于构建跨国联盟。

在亨利看来，全球有三个主要市场：美国、日本及远东、欧洲。没有一家公司可以单枪匹马地驰骋于这三大市场中，无论它如何不可一世。以各自为战的老套做法去应对一个人均国民生产总值逾一万美元、人口达七亿之众的市场，是任何一家企业都可望而不可即的。

公司传统的营销战略是渐次渗透，即以循序渐进的方式分别进入某些国家或地区，待公司在甲国市场上站稳脚跟之后再进军乙国市场。但是，亨利·温特的主张则全然不同，他提倡多头出击的模式，在同一时间占领各个市场，而实施这一战略的手段就是跨国联盟。*

亨利·温特与葛兰素史克公司展开了协商。该公司在研发领域享有很高的声誉，并牢固地把持着欧洲市场。最终，协商以实现公

---

* 如想进一步探讨这一主题，请参见 *Triad Power*：*The Coming Shape of Global Competition*（New York：Simon & Schuster，1985）。——译者注

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

司兼并而告终。亨利不仅努力推动公司的兼并，而且将公司总部从匹兹堡迁至伦敦，这一举措具有强烈的象征意义。

亨利·温特表现出了极高的远见卓识，其国际联盟的理念可称得上是真正意义上的创新。在那样的时代，推行这种联盟和兼并是十分艰难的，因为每一家大型的公司都植根于本国市场，它们均与本国政府保持着千丝万缕的联系，并习惯于遵从本国政府的旨意。放弃本国的势力范围对公司而言不是一件轻而易举的事情（从最近反对外购的呼声中就可以窥见一斑）。这种动议首先可能会遭遇政府的阻挠（德法之间的跨国并购谈判便是例证）；媒体也可能品头论足，它们会像深陷在沼泽中的猛犸象或恐龙那样指责这样的举动有失国体和离经叛道，它们也倾向于片面地将外国的兼并对手描绘成赢家，围绕戴姆勒-克莱斯勒（Daimler Chrysler）的报道就是一例。

在当今国别疆界日趋弱化的时代，跨国联盟堪为公司生存和壮大的必由之路。以制药业为例，随着药品的日趋标准化，公司无法依靠原有的化合物和配方获得更多的利润，与之相应的研发费用却不断激增。陆续出台的法规不仅使成本大大增加，而且导致了新药上市的延滞。更为严峻的是，研发费用的投入与研制的成功并不存在直接的正相关关系。公司可以为实验室添置最先进的设备，雇用最富经验和充满朝气的科研人员，但这并不能构成对成功的保障，因为还存在其他方面的因素制约着公司的发展方向和实现突破的可能。

即使研发取得了成功，有特效的药物得以问世，也可能陷入没有适当的销售队伍来开发全球关键市场的困境。由于这些原因使公司的研发成本无法如期收回，而另一方面，公司即使在没有药品可售的情况下还可能必须保留一大批高薪的销售人员。以制药业为代表的一些行业由于固定成本高昂，因此规模化便成了它们唯一的出

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

路，这就构成了寻求战略联盟，甚至进一步推行跨国兼并的动因。在 20 世纪 80 年代中叶，这样的做法尚属罕见。而如今，跨国联盟和并购已经屡见不鲜，无论是在银行业、航空业、零售业、电力行业、汽车业、家用电器和商用电器业，还是机械制造业和半导体产业，这样的例子比比皆是。

生产和投资规模是一个决定性的因素。一家中等规模的制药公司可能会在研发上耗资十亿美元，结果却一无所获，而大型的公司在研发中的投入可能会高达 30 亿美元。即使未能达成预期的目标，大型的公司往往也可以承受，甚至仍能保持盈利。跨国联盟为更多的公司扩大经营规模开辟了新的天地，但前提是这些公司必须把眼界扩展到本国市场之外。时至今日，跨国联盟不再是什么创举，而亨利的开拓精神实在令人钦佩。

另一位全球经济的早期开拓者是花旗银行的总裁沃尔特·里斯顿（Walter Wriston）。他认为，全球化已经迫在眉睫，原因不在于管理或商业理论，而在于技术的突破。他预言银行业的竞争将不再依靠服务，而是依靠更加先进的技术。谁能够在瞬息万变的条件下作出及时的决策，谁就是最终的赢家。

沃尔特·里斯顿对银行业乃至全球经济的未来趋势了如指掌：那将是一个不再囿于国别疆界的世界；弹指间的决策将主宰世事的沉浮，并且决策将不再完全依靠人的能动性。技术决定了银行业的命运，因此银行的从业人员必须熟练掌握技术要领。然而，正是他的高瞻远瞩才将他推到了曲高和寡的境地。早在 20 年前，绝大多数的高层银行家都以保守而著称，他们认为成功的关键是与商界和政界构建的诚信关系，而不是技术。技术固然很好，但那是年轻人的事情，与银行家无关。

约翰·里德（John Reid）是里斯顿精心物色的接班人，他于

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

1984 年坐上了花旗银行的头把交椅。与美国东海岸传统的银行机构所聘用的银行主管的不同点在于，他本人便是一位技术方面的行家里手。他毕业于麻省理工学院，在花旗银行一直负责自动提款机业务和其他电子银行业务。在他接受任命的时候，公司上下几乎没有人认识他，有些人甚至以“谁是约翰?”来恭贺他的荣升。

沃尔特·里斯顿维护其决策的理由是，让一位功成名就的银行家掌握技术是很难的，但是让一位技术专才掌握银行业务则相对容易。至于人际关系，只需假以时日而已。在里德的领导下，花旗银行得以在全球独占鳌头，而且顺利地渡过了拉美的金融危机。

还有一位走在时代前面的商业领袖，他就是索尼公司的联合创始人盛田昭夫（Akio Morita)。公司原名叫东京通信工业（Tokyo Tsushin Kogyo)，或简称东通工（Totsuko，TTK)，这个名称即使以简称的形式也难以被西方市场所接受。于是，盛田昭夫创造了由四个字母组成的“索尼”（Sony)，以体现其半导体收音机的音质。在盛田昭夫眼中，全世界是一个大市场，没有什么疆界的限制。他思路开阔，但决不夸夸其谈。“全球思维，本地行动”是他的一句至理名言，这一指导思想经过日本《日经产业新闻》杂志的引申，便产生了“全球本地化”(glocalization) 这一新的词汇。

上述商界先锋的思想与我在《三足鼎立》和《无国界的世界》等著作中的许多观点不谋而合。我本人荣幸地在 20 世纪 80 年代中期及之后的一段时间内与他们三位以及其他高层管理者直接交换过意见。不过，我们在有关区域城邦的重要性方面并没有形成一致的看法。因为若想在此问题上建立任何有价值的命题，需要等到观察中国在 1998 年之后的发展进程之后。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

章节概述

在《全球新舞台》中，我悉心观察世界各国的发展动态，以总结各国的发展经验。第1篇“舞台”首先考察了经济的爆炸性增长(第1章：全球之旅)，概括了全球经济的某些特征；之后，本书回顾了这一新时代的转折点（第2章：开幕之夜)。该章内容重在审视传统经济学以及传统经济学家所犯的错误，由此引出全球经济的意义（第3章：经济学的终结)。

在第2篇“舞台指导”中，我探究了全球舞台上的大趋势。一开篇（第4章：编剧)，我便着手研究民族国家的发展和区域城邦的活力，后者业已成为全球经济一体化的最有效和最富有潜力的工具。接下来（第5章：进步的平台)，我介绍了诸如英语、视窗、品牌以及美元等平台的概念，这些正是沟通、理解和商业交往的全球化手段。最后，我探究了商业的哪些部分需要随着经济的发展而进行变革，这包括商业体制和商务过程（第6章：咫尺天涯）以及产品、人员和物流（第7章：挣脱锁链)。

在第3篇“剧本”中，我对这些变革和趋势对政府（第8章：重塑政府)、公司和个人（第9章：未来市场）会产生怎样的影响进行了分析。我考察了一些有望成为全球化经济引擎的地区（第10章：新舞台)。在最后一章（第11章：后记)，我对全书进行了回顾，从为全球化新舞台制定公司战略框架的角度来审视全部内容。

《全球新舞台》反映了我个人对世界的领悟。20年前，全球化只是一个术语，一个理论概念，而如今，它已经呈现在了我们的面前。《全球新舞台》是一个理解新规则和应用新规则的过程，而通常并没

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

有成型的规则可以充分解释我们当前已在经历的事情。这既不是终点，也不是起点，但我希望这是公司、个人乃至地区和国家领导人向前迈进的重要一步。

大前研一

于东京

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

剧情

这是一个地地道道的相互连接、彼此依赖的世界，维系这一关系的纽带便是全球经济。过去，经济和商务活动就好比在不同的剧院里为不同的观众演出的戏剧（可能会出自同一作者的手笔）。演员是独特的，他们的表演也因剧院的传统不同而风格各异。而如今，戏剧是在全球化的舞台上表演，舞台上的演员竞相吸引观众的注意力，表演风格更加自然，不再受传统舞台道具的束缚。全球化的舞台一直处于永动的状态，《全球新舞台》旨在提供一个新的剧本，以帮助各位在全球舞台上找到各自恰当的角色。

信息技术的进步使这一切成为可能。数据如今可以通过光纤电缆或卫星传播装置自由地从世界的一端传输到另一端，无论是政治的还是物质的壁垒都无法阻止信息的广泛传播。新的平台业已成型，它促使技术成果迅速地应用到具体的实践当中。Google 之类功能强大的搜索引擎能够帮助我们在浩如烟海的数字世界里找到各自所需的信息，并将毫无关联的信息融汇到一起。在模拟技术时代，人们还必须以人工的方式将信息拼接到一起以形成完整的含义，而时下的超级机器人穿梭于成千上万台彼此连接的电脑之间，能够在瞬间完成信息的集成，并确定其中的含义。人们可以在弹指之间从 80 多

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

亿个网页（截至 2005 年 1 月）上调动信息资源，将其汇总成自己的观点和知识。在过去，只有那些智者或经验丰富的记者才能从事信息的汇集工作，而如今，任何初学者只需要在搜索引擎上键入几个关键词，就可以在许多看似互不相干的事件之间找到彼此的联系。

过去，化学家要到《化学摘要》（Chemical Abstract）上检索相关的文献，其中全世界化学家撰写的著作一应俱全，是一部权威的专业文集。采购商和贸易商要依靠彭博（Bloomberg）、路透社、香港德励财富信息（Telerate）、日本经济新闻社（Nikkei）或其他的权威信息机构搜索关键的信息。而如今，Google 或其他的搜索引擎成为了公共的信息门户。你要寻找的全部信息，至少是信息的提示，几乎都能以数字化的形式出现。因此，在新的全球剧院里，无需正式的开场仪式，人类已经跨入了无国界的和数字化的时代。

全球剧院孕育着举世瞩目的变化，有些已经在中国、芬兰以及爱尔兰等国家产生了实际效果。全球经济要冲破各种壁垒，只要这些壁垒一日不消除，全球经济就将继续遭到扭曲。传统的中央集权国家构成了扭曲全球经济格局的另一壁垒，这种国家制度尚未做好登上全球新舞台的准备，但与此同时，中央集权国家的某些地区却仍然能够保持繁荣。区域经济在全球新舞台上扮演了重要的角色，倘若它又处于像欧盟那样的巨大的共同体之内，其发展将会如虎添翼，因为这类共同体提倡自由贸易，重视法律的稳定性以及市场的一体化。

数据传输技术的革命已经对货币和资本流动的本质产生了影响，货币可以毫无限制地流向高回报的地区，公司价值的旧观念受到了日益成长的市盈率和衍生工具的挑战。许多传统的经济思想是以国家政策为基础的，而在国内经济受到外部世界强烈影响的国家，旧式的经济理论已经无能为力了。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

以阿根廷在过去十年中发生的两次非常不同的经济危机为例，第一次危机将整个国家乃至很多其他国家拖入了恐怖的泥潭，而第二次却没有如此糟糕，因为此时大多数与阿根廷保持联系的人，无论是本国人还是外国人，对其本国货币新比索的依赖性均已大大降低，他们已经将资产转换成了美元这一全球性的储备和结算货币。

我相信，如果全球经济的推动力来自技术，那么知识就可以被视为最值钱的贵金属。以印度为例，这个国家的实力在很大程度上得益于其在科学领域中大量的博士级人才。由此可见，发展中国家可以通过教育推进经济的增长。一个区域要成为全球经济舞台上的明星，不再需要依靠矿产资源的秉赋、众多的人口或者强大的军队，它完全可以通过吸引境外的投资来获取财富和技术诀窍。来自境外的投资不应再被视为一种威胁，而应将其视为孕育着大量机会的资源。

经济的全球化提供了机遇，但政府、企业以及个人也面临着挑战，迎接挑战的唯一出路就是机动灵活，务实求新。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

目录

第1篇 舞台

3 第1章 全球之旅

3 拉开帷幕
5 世界一舞台
6 世界巡礼
11 此刻的爱尔兰
14 芬兰：走出冰天雪地
18 全球新经济大观
20 消失的国界
23 隐于无形
23 网络连接
24 市盈率尺度

27 第2章 开幕之夜

27 后盖茨时代
28 驾驭恐龙

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

30 来自酒店的蓝图：底特律
33 削减预算
35 通向未来之门
37 盖茨后 14 年：中国
43 在圣诞节前加上“电子”

47 **第 3 章 经济学的终结**

47 重写经济学
51 作为时代产物的经济学理论
55 新理论需要新思维
57 水龙头时开时关
58 通货紧缩与国内生产总值消胀指数
59 利率和养老金
61 物理学能帮什么忙
62 一个复杂的世界
64 曲线球
66 强力振荡
68 模式二
69 政治的力量
71 积习难改
75 山姆大叔走向世界
79 新经济模式

第 2 篇 舞台指导

85 **第 4 章 编剧**

85 找到你在全球舞台上的位置

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

91　民族国家如何钳制经济发展
92　对民族国家的膜拜
95　强国
96　区域的崛起
98　定义区域城邦
101　印度之夏
103　中国欲罢不能
107　区域间本无平等
108　出人意料的中国
108　微型区域
111　机动灵活
113　规模很重要，但已今非昔比
114　区域正获得应有的认可
116　现实考量
117　成功区域的必修课
119　争奇斗艳
121　志在必得
121　区域合力
126　其他联盟
128　自由贸易区还是贸易堡垒

131　**第5章　进步的平台**

131　勇往直前
133　构建科技平台
138　语言平台
141　英语产业

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

143 平台的风靡
145 其他平台

153 第 6 章 咫尺天涯

153 跨越国界
156 技术：童话般的教母
158 业务外包：印度的发迹
161 印度的潜能
167 多国奇观
170 跨境外包业务是一个平台
173 回归家庭
174 将信将疑的神话
177 印度的观点
182 收益
183 无国界世界中的跨境业务外包

185 第 7 章 挣脱锁链

185 门户网站的革命
186 搜索
187 最近你 Google 了吗
190 付账：支付手段的革命
192 接轨
193 配送：物流革命
197 微型标签的造访
198 保鲜运输链和鲜活食品
200 配送

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

202　用物流解决更大的问题
204　晚餐食品

第3篇　剧本

209　第8章　重塑政府

209　正在消失的权力
212　超越分配
214　规模问题
215　压缩规模和重新厘定规模
217　变革的愿景
218　日本的愿景
219　规划未来
221　远见与幻想
221　政府的远见
222　互通信息
223　重视教育
225　拉近距离
228　政府的新角色
229　中国：驾驭脱缰的野马
232　马来西亚的辉煌走廊
233　新加坡的重塑雄心
235　瑞典的狂想曲
238　爱尔兰的快乐时光

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

241 第9章 未来市场

241 一切都要改变
241 技术的未来
242 技术进步意味着灭亡，这是商业活动的一个事实
251 网络电话的兴起及其对电信业的影响
253 尽早加入到移动大军中来
256 个人的未来
257 呼唤领导力
259 珍视信息和创新
261 机动灵活
263 公司的未来
265 居无定所的公司
266 创新公司
270 顺势应变的公司
271 超越等级制度

275 第10章 新舞台

275 区域的未来
277 海南岛
278 俄罗斯的彼得罗巴甫罗夫斯克
279 温哥华和英属哥伦比亚地区
281 爱沙尼亚
283 波罗的海之角
284 越南胡志明市
286 俄罗斯的哈巴罗夫斯克、滨海省和库页岛

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

287　巴西的圣保罗
288　日本的九州

291　**第 11 章　后记**

291　重新开启战略家的心智
293　走出白日梦

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

PART ONE

第1篇 舞台

第1章 全球之旅
第2章 开幕之夜
第3章 经济学的终结

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 1 章

全球之旅

拉开帷幕

北京天安门广场西侧的人民大会堂照例人潮涌动。40 多年来，人民大会堂一直响彻着中国共产党领导人慷慨激昂的讲话，呼吁爱国同胞为社会主义建设事业做出更大的贡献。过去，每当伟大的领袖毛泽东主席出现时，来自全国各地的成千上万名人大代表都会欢欣鼓舞，掌声雷动。

可以容纳 8 000 多人的人民大会堂，象征着全国人民的大团结。在过去，人民大会堂是专门用于召开高层政治会议的，至今也仍是全国人民代表大会的办公地，只是其功能已经发生了很大的变化，可以对民间活动开放了。这也是一个体现集体文化的绝佳场所，只要没有政治问题，民间的各种演出均可以在这里举行。

2003 年秋，在人民大会堂举行了一场来自爱尔兰的演出，名为《大河之舞》（Riverdance）。演出的基调是爱尔兰传统的踢踏舞，音乐由爱尔兰人比尔·惠兰（Bill Whelan）创作，其中融合了爱尔兰传统乐、日本鼓、吉普赛的弗拉门戈以及现代舞的旋律。这一由 70

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

人组成的《大河之舞》剧团是在朱镕基总理访问爱尔兰共和国期间，应其私人邀请前来北京演出的。

《大河之舞》起幕时的基调颇为低缓，是一首选自 1994 年在都柏林举行的欧洲歌曲大赛的间奏曲。大赛的获奖歌曲早已被人们遗忘，但是《大河之舞》却经久不衰。该曲目获得了全球性的成功，登上了 27 个国家的舞台，估计全球有 1/4 的人观看了电视转播。虽然演出在纽约的麦迪逊广场公园、东京的国际剧院和伦敦的温布利体育场等举世闻名的场所取得了巨大的成功，但登上中国舞台却是剧团多年来一直梦寐以求的夙愿。在亚洲（包括马来西亚和中国香港）的 46 场巡回演出当中，在人民大会堂的演出是此番巡演的重头戏。

演出的反响相当热烈（与演出团访问日本时的情景颇为相似），中国的媒体在首场演出前的一星期便对其进行了全方位的报道。不过，剧组人员和组织者仍然感到惴惴不安，他们担心中国观众无法接受某些独特的异国风格。中国人虽然对大型的演出早已司空见惯，但那些演出通常都会贯穿一个清晰的主题，而《大河之舞》则没有明确的意识形态框架。

结果证明这种担心是多余的。不但原定的六场演出场场爆满，而且剧团不得不增加两场午后演出。除了人民大会堂之外，演出还出现在了中国的长城上。

《大河之舞》引起了我的关注，因为它虽然根源于爱尔兰，却反映了一个国际现象。《大河之舞》最初的主角是美国的舞蹈演员迈克尔·弗拉特利（Michael Flatley）和珍妮·巴特勒（Jeanne Butler），现在的男主角是来自澳大利亚的康纳尔·海斯（Conor Hayes），其他演员则来自世界各地，包括美国、西班牙、俄罗斯、哈萨克斯坦及爱尔兰等国家。剧团的风格如此国际化，以致它在爱尔兰遭到了

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

文化纯粹主义者无情的诟病。

《大河之舞》的大部分资金支持来自美国，但演出引发的观看感受和激情却传遍了五湖四海，国别疆界也阻挡不了这种感受的传播。北京的观众为之动容的场面令任何政治演说相形见绌。

演出的象征意义是不容忽视的，比尔·惠兰评论说："《大河之舞》既是一种文化现象，也是一种政治现象。"[1]

《大河之舞》登上人民大会堂的舞台，这恰如其分地象征着全球经济的到来。它源自西方，植根于爱尔兰，在全球取得了辉煌的成功，因此对经济全球化具有深刻的象征意义。它把爱尔兰的文化与其他文化有机地融合到一起，并由来自世界各地的演员共同将其搬上舞台。它承载着美国人的原创理念，登上了中国这一经济增长最为强劲的国家的大舞台。《大河之舞》不再是一个孤立的艺术作品，其作用不容任何人小觑。

世界一舞台

那么，《大河之舞》与管理者的工作有何关系呢？答案是十分明确的。全球性公司的管理者所从事的工作与该类项目并无本质区别。况且，还有哪家著名的公司不是全球性的呢？如此复杂的项目需要世界各地各类人群的参与，需要多元文化意识，需要全球融资，通常还需要瞄准新兴经济体。

"世界一舞台，世人皆俳优……"[2]这是莎士比亚采用的一个比喻，但是对我们来说，它不再是比喻，而是现实！世界是一个经济活动的大舞台，没有阻隔，亦没有庸赘的道具。我们都跻身在一个庞大的戏班里扮演着某种角色，而且彼此相依为命。每个人的台词

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

甚至剧目并不雷同，但没有人能演独角戏。

互联互动，这就是全球经济的现实。由此引起的困惑和焦虑在所难免：它给我们的商业观和商业模式带来了巨大的冲击。

全球经济变幻莫测，颇似演员在不停地更换服装和道具。譬如，资金在全球任意流动，信用卡畅行天下，互联网则在其中发挥了推波助澜的作用。对此我们在中美贸易逆差中可见一斑。作为世界上最大的经济体，与中国发生了如此严重的贸易逆差，这已成了美国久治不愈的痼疾，甚至有人担心，长此以往美国的经济大厦将会坍塌。中国也在担忧经济的可持续发展问题，因为机器和机器人在无节制地消耗着原材料和半成品。不过，如此种种的担忧是建立在属于旧世界的经济模式和指标的基础之上的。

全球经济在很大程度上是无形的，因此我将上一本书称为《无形的大陆》（The Invisible Continent）。经济全球化的浪潮在全世界风起云涌，我们都是其中的弄潮儿，也都感受到了其锐不可当的势头。

世界巡礼

在搭建世界舞台之前，我们不妨做一次环球旅行。在旅途中，我们将会看到经济全球化的征候。故此，当我由中国开始进行论述时，不妨也以中国为起点开始我们的环球之旅。

大连市位于中国东北沿海辽东半岛的东南端，与韩国和日本隔黄海相望。

这里的气候决定了大连是一个天然的不冻港口，无论社会制度如何，该市及其周边地区均享受到了优越的通商条件。沿着辽东半

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

岛的海岸线，大连外围的腹地布满了丘陵和幽谷，而且多为森林所覆盖。该地区自然资源丰富，盛产焦炭和铁矿石。尽管如此，大连仍然坚持外向型经济的发展道路。

大连港是在 19 世纪末由俄国人开辟的，日本人随后在那里引入了重工业。它是进入中国东北腹地的门户。在过去的 10 年中，这座城市一改其萎靡不振的局面，迅速成长为中国最重要、最富活力的工业中心之一，人口也超过了 500 万。它不仅是辽宁省以钢铁、化工及机械制造为核心的老工业基地，同时还吸纳了以服务和高科技为核心的新工业。虽然这里有多所大专院校和技术学校，为其提供高素质的人才，但这座城市的人才缺口似乎长期存在。

城市的规模和人口数量持续扩大，它以较高的薪酬水平吸引了来自全东北地区的外来人口。诚然，这里的薪酬水平尚不可与西方同日而语，但远高于中国广大的农村地区。市民享受着四通八达的公交线路网、优越的住房条件、幽静的公园和便利的休闲设施，而最为重要的是他们享有清新的空气和洁净的水。

与老一代相比，新一代市民的消费取向更加多样化。在改革开放之前，工人们的报酬低，住房条件差，食品短缺，业余生活单调乏味。尤其是在“文化大革命”期间，人们的业余时间要么是观看革命样板戏，要么是学习“红宝书”。

现如今的生活已经今非昔比了。商店里陈设的商品琳琅满目，形形色色的消费品来自世界各地，从时装到影碟机，一应俱全。随着经济的繁荣，越来越多的人具备了购买这些商品的能力。影院里放映的都是最新的商业影片，不过许多市民更喜欢从各类音像店里购买 DVD 光盘在家里欣赏。

大连的巨变应归功于始于 1992 年的传统经济观念的转变。是年中国国家领导人邓小平提出了“一国两制”的发展构想，中央计划

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

经济体制亦宣告终结。地方政府领导者和企业管理者被赋予了更大的自主权，他们要为自己的前途负责。这有时意味着突破某些既定的规则，但是只要在地方上行得通，而且结果是成功的，过程中的小小违规便可以忽略不计。这一点在朱镕基总理于 1998 年加大改革力度之后表现得尤为明显。市长和其他地方官员心中有数，倘若连续两年不能实现 7%以上的年增长率，他们就会丢掉乌纱帽。如果这样的压力落到纽约市长迈克尔·布隆伯格（Michael Bloomberg）、东京市长石原慎太郎（Shintaro Ishihara）或伦敦市长肯·利文斯顿（Ken Livingstone）的头上，不知他们当做何感想？

大连市市长薄熙来的确是一位出色的地方官。他身高超过 1.8 米，站在人群里显得鹤立鸡群。他是从中国的内陆省份山西调到大连市的。薄熙来属名门之后，他的父亲在 20 世纪 30 年代初期参加过艰苦卓绝的万里长征，追随毛泽东领导的中国工农红军历经两年的长途跋涉到达陕北。薄熙来就读于北京大学，该校在“文化大革命”时期曾一度停办，大批师生被送往农村参加劳动锻炼。他年富力强，年龄不到 50 岁，在中国的领导干部当中属于少壮派。他于 1980 年加入了中国共产党，从事过许多领域的工作。由于勤奋和干练，他于 1992 年被任命为大连市市长。利用开放城市的优惠政策，薄熙来和他的领导班子从世界各地吸引外资，特别是日本。如今，大约有3 000家日本公司已经在大连落户。

薄熙来重新界定了一个中国市长的职责。他不满足于整顿市容市貌和改善住房条件，而是要做这个城市的总设计师和推销员。在他的不懈努力下，大连与日本的主流工商界建立了紧密的联系。然而他并没有因为外资企业在大连安家落户而就此停歇。他把自己看做一名五星级酒店的经理，负责为客人提供周密细致的服务。他时常深入到外资企业当中，了解它们的动态，及时为它们排忧解难。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

薄熙来在大连的成功使他登上了一个新的台阶，擢升为辽宁省省长。在他于 2001 年 2 月份离开大连时，市民们夹道欢送，人们对他依依不舍。尽管他已经习惯了各种集会的大场面，但这样的场景依然使他动容。薄熙来的仕途一路顺达：2004 年初，他又被任命为中华人民共和国商务部部长，当时他年仅 53 岁。

大连之所以迅速崛起，与薄熙来的领导魅力密不可分。中国其他十几座城市和地区也呈现了类似的现象。尽管仍服从北京中央政府的领导，但这些地方官员拥有了更大的自主权，他们积极开拓进取，将自己所辖的区域治理得生机勃勃，乃至蜚声海内外。

大连可谓好戏连台。在那里取得成功的企业成为吸引其他企业奔赴大连的催化剂，这些企业并不一定属于同一行业，它们带来了资金、技术和服务。大连几乎成为了一个自给自足的经济体，面向商业和居民的服务做到了成龙配套。大连还跻身于过境加工贸易的前沿，在为外资企业（多数为日本企业）提供直接数据输入方面显得尤为突出，这一新的发展是薄熙来的继任者夏德仁市长首倡的。尽管日本军国主义的侵略留给当地人民的历史记忆相当恶劣，但那些毕竟是陈年往事了。现在日语在这里十分流行，人们踊跃参加日语学习班。估计大连目前有不下五万人能讲流利的日语。

大连不仅是一个商业和经济中心，旅游业也十分发达。这里的海滩和水上运动设施得到了有效的保护，新开辟的金石滩旅游区设有船坞、两个高尔夫球场以及不同档次的酒店，吸引了来自全国各地的人们。他们充实了大连日渐壮大的消费大军，不仅有钱买车、购置高档家用电器，而且还投资于高品质生活的其他方面，比如用于业余消遣和为孩子聘请家教。大连还吸引了大批外国游客。与新加坡相比，如今韩国人和日本人更青睐大连。

大连的成就得益于它积极参与全球化新经济的开放意识，同时

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

也得益于它坚持走自己的道路。它可以直接与世界其他地区开展交往，而不用被动地等待中央下达指令。在改革开放之前，大连像中国其他地区一样与外部世界隔绝，外部世界也对中国充满敌意。如今，大连和中国的其他地区一道，热诚地加入了世界经济的行列。辽宁省另外还有 13 个人口逾百万的城市，这些城市都希望在大连的带动下，在全球舞台上谋得一席之地；或者至少成为环黄海经济圈的一部分。

中国从全球经济一体化中获益匪浅，现已拥有世界第二大的外汇储备（4 320 亿美元*，第一为日本的 8 170 亿美元），并有 2.5 万亿美元的民间储蓄，从而主导了世界经济发展的步伐。2003 年，中国的国内生产总值约为 1.3 万亿美元，位列世界第七（按购买力平价计列第二）。[3]尽管地区间贫富差距悬殊，平均计算的话，其经济年增长率通常仍然不下 7%，近些年甚至超过了 9%。

我们再次使用舞台剧的比喻。中国好比一个大舞台，来自世界各地的经济形式在这里排练演出。不过，在舞台的不同部分表演的内容却不尽相同，有时真让人琢磨不透。

我们在阅读这本书时，应努力摆脱陈旧的思维方式的束缚，尤其是“民族国家”（nation-state）这个概念。当我们提到当今的中国时，不应该联想到一个从东部的黄海延伸到西部的中亚这样一个疆域，而应该将其视为一个欣欣向荣的群体，这个群体既包括大连这样经济发达的城市，也包括其他一些经济极其落后的地区。大小不一的地区构成中华人民共和国的版图，而该国的繁荣取决于其能否忘掉地区差异，给予各地更大的自主发展空间。实际上，以前为得到中央财政支持而争得不可开交的各个地区，如今正在为争夺外国

* 中国的外汇储备数据与我国官方数据不一致。原文如此。——译者注

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

投资而各显神通。

此刻的爱尔兰

在开篇，我们讲述了《大河之舞》，接下来让我们了解一下其发源地：爱尔兰。

一提起爱尔兰，许多人会联想到绿意盎然的田野和薄雾缭绕的幽谷。然而在旅游业之外，宜人的风光并没带来更多财富，这些美景只停留在几页光鲜的旅游画册上。

在 1922 年宣布独立的时候，爱尔兰还是一片乡土景象，全国上下都将目光投向了爱尔兰岛的东北部地区，那里曾受英国的控制，已经实现了高度的工业化，相对富裕。而爱尔兰的其他地区似乎注定要永远翠绿，永远穷困，它的主要出口商品就是人。所谓人穷志短，这个国家失去了方向，任由各种无形的力量摆布。

从 20 世纪 60 年代起，爱尔兰尝试吸引海外制造业的投资。国家工业发展署（Industrial Development Authority，IDA）开始着手建设工业基础设施，政府也提供优厚的税收缓纳政策，比如外商直接投资可延缓十年缴纳公司税等。这些措施收效甚微，爱尔兰的竞争力仍然十分薄弱。许多行业的基础设施惨不忍睹，一位工业发展署的官员证实说，曾有位商人有意投资并想参观一下现场设施，为了不让他在条件恶劣的道路上颠簸，政府甚至出动了直升飞机。

70 年代和 80 年代初，地理条件对世界经济还具有举足轻重的影响。爱尔兰位于欧洲的西部边缘地带，远离潜在的市场。即使有人在那里设厂，也是因为看中了爱尔兰的欧共体成员国的身份。爱尔兰经济严重依赖外来投资，其工业基础很容易受到全球商业的冲击。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

80 年代，爱尔兰迁往国外的移民数又有所增加，与以往不同的是，这次的大部分移民拥有良好的受教育背景。还有一点是，这些移民在国外获得经验并建立了一定人脉后又重新回到爱尔兰国内。爱尔兰因此重拾信心，以新的姿态面向世界。这里不再是流离的所在，而是充满机会，繁荣在即。

这里曾与工业化失之交臂，但又因祸得福：没有残破的工厂和被重工业时代抛弃的失业工人。这个国家可以借助全球经济一体化的新浪潮从零起步。20 世纪 80 年代末，互联网科技方兴未艾，工作机会和致富良机可以从电话线的一端传到另一端。爱尔兰最终凭借实力在信息技术领域中争得一席之地。各行各业为之雀跃，努力掌握更多的电脑知识，电信基础设施也进一步改善。1992 年，爱尔兰萌生了“成为欧洲互联网中心”的念头。当欧洲迈步走向统一市场时，作为通往这个市场的电信之门，爱尔兰为何不能借机获利呢？爱尔兰有大量年轻的、受过教育的工人，可以满足投资人对劳动力的需求。

“欧洲互联网中心”这一具有远见卓识的概念成型于 1992 年，此时互联网在商界尚未得到广泛的应用。在第 2 章里，我会阐述全球经济一体化为何肇始于 1985 年，为何我要把互联网的发展年表标记为“盖茨前”或“盖茨后”。所以，“互联网中心”概念的出现在年表里居于较为靠前的位置，大概是“盖茨后”八年。

从 1987 年起，位于都柏林的大片闲置的港区经过再度开发，变成了金融服务中心，从而吸引了大批金融服务机构前来开展后勤业务。爱尔兰也成为美国企业在欧洲的电话中心。这些都促进了本土软件企业的迅速成长。

正如我们所看到的，爱尔兰是幸运的，它是个拥有“区域城邦”（region-state）规模的民族国家，因此能够借助区域城邦的优势。区

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

域城邦成功的关键因素之一是它出师有名（如“欧洲互联网中心”），靠独树一帜取胜。爱尔兰在客户反馈管理和后勤服务上都做得井井有条，并且在人们心目中是一个快乐的工作场所：多姿多彩的社交生活，随处可见的文化休闲设施。声名显赫的《大河之舞》、享誉海内外的摇滚乐队（如 U2 和 The Corrs），都为促进这个国家的发展发挥了重要作用。

几十年来，历届爱尔兰政府都致力于复兴本地盖尔语的工作。尽管大多数国民讲英语，但他们仍觉得爱尔兰如果没有自己的语言，立国之本便荡然无存。不过，在现今的全球经济环境下，爱尔兰人因为以英语为第一母语而得益良多。

爱尔兰的电话中心雇用了很多外语系毕业生，但精通德语、意大利语、瑞典语等的人才在本国却比较稀缺。随着对外开放的进程，爱尔兰努力吸引母语为其他语言的人才，它迫切需要这些人才。由于欧盟内部疆界的障碍已全部消除，爱尔兰的繁荣景象吸引了大量来自欧盟其他国家的移民。新移民的技能促进了爱尔兰的经济发展，爱尔兰社会变得更加丰富多彩，而且反应敏锐。因此，爱尔兰在 2002 年和 2003 年连续两年荣登 AT 科尔尼管理咨询公司对外政策全球化指数榜之榜首[4]，就一点也不令人感到意外了。

爱尔兰有多种优势：人口数量较少，但人员受教育程度很高；虽地处欧洲边陲，但距离北美最近。以往爱尔兰的经济以制造业为核心，地理位置也十分偏远，这些都构成了它的劣势。然而在全球化经济时代，地理位置已经不那么重要了。毋庸置疑，爱尔兰的最大优势在于，它为融入 21 世纪日新月异的经济体系提前做好了准备。这使得爱尔兰在短短十几年间，在商务流程外包、客户关系管理、研发等领域创造出了 30 万个新的就业机会。

把爱尔兰与另外一个岛国新西兰（实际上是两座分开的岛屿）

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

做比较，会帮助我们加深印象。这两个经济体传统上都以农业和农产品加工业为主，但爱尔兰已经发展了以信息通信技术为主的工业，新西兰则依旧故我。人们曾经以为，只要政策自由就足够了，现在看来并非如此。结果，新西兰未能吸纳新型工业，仍旧以农业和农业型工业为经济主体，贯彻着罗纳德·里根风格的自由放任政策，并冠以“罗杰经济学”（Rogernomics）的美名。然而，这些做法已经过时了，它应该效法爱尔兰人、芬兰人以及中国人的做法。

现在让我们告别翡翠之岛（爱尔兰），北上斯堪的纳维亚及其东北部的芬兰去看一看。

芬兰：走出冰天雪地

芬兰地处欧洲大陆的边缘，与另一端的爱尔兰隔海相望。后者西临一望无际的海洋，而芬兰的周围则是干冷的陆地，自然条件同样恶劣：连绵不断的森林和冻土地带，夹杂着星罗棋布的冰封湖泊和湍流不尽的河流。实际上，芬兰与主流商贸社会相当隔绝。

芬兰地处波罗的海东北侧。虽然名义上被称作“海”，但波罗的海充其量只是一个巨大的湖泊。远古时期，波罗的海是运送毛皮、木材和琥珀等大宗货物的通道，不过芬兰太靠北了，未能因此获益，其港口要靠破冰才能维持常年开放。气候寒冷也有有利的一面：冬天，坚硬的冰面可供卡车通行，是一种无须投资的季节性基础交通设施。

芬兰传统上以自然加工业为主，尤其擅长木材加工，另外还有高水平的机械工业。不过，芬兰的工业界并未故步自封，在整个20世纪致力于研究开发，工艺革新层出不穷。

20世纪后半叶，芬兰一直处于相互对抗的超级大国的夹缝之中：

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

北面和西面是美国及北约成员国，东面和南面是苏联和华沙条约组织缔约国。尽管其社会和政体是自由且多元化的，但国民（以及外界）普遍认为，保持“中立”要付出惨重的代价。“芬兰化”进入了政治词典，表示蔑视的意思，没有人想学芬兰的样子。

凭借大量举债以及征收世界最高的税赋，芬兰不仅建立了斯堪的纳维亚式的社会福利制度，而且建立起了高质量的教育体系。

这一时期，诺基亚和 Sonera（2002 年与瑞典运营商 Telia 合并，后改名为 TeliaSonera）等公司引领着全球电信市场的潮流。在软件工程领域，数据安全专家 SSH 及 Linux 计算机操作系统［由芬兰人莱纳斯·托瓦兹（Linus Torvalds）发明］等新技术不断涌现。

由此，芬兰人在生产效率和竞争力方面取得了令其他发达国家艳羡的成就。位于日内瓦的“世界经济论坛”（World Economic Forum）宣布芬兰为 2002 年及 2003 年度最具竞争力的国家[5]，超过了美国和新加坡。芬兰在网络联通和兼容性方面也名列前茅，被认为是最能捕捉信息技术和电子商务机会的国家。

这个地处偏远、税赋极高的国家是如何在经济大潮中脱颖而出的呢？首先，它认识到繁荣来自开放。如果是在以制造业为主的时代，人们会认为这种想法荒诞无稽。芬兰没有什么矿产资源，很容易受到能源价格波动的影响。当苏联解体时，芬兰是苏联的卫星国以外少数几个对此表示遗憾的国家之一，尽管有些惺惺作态。苏联曾是芬兰最重要的贸易伙伴之一，而跨境旅游也成就了芬兰的旅游业。这个社会主义巨人解体后，芬兰的国际收支状况急剧恶化。面对动荡不定的国际环境和险象环生的国内经济，足智多谋的芬兰人别无选择，坚持对外开放是唯一的强国之路。

芬兰人既有开放的眼光，也有很高的受教育水平。如其他斯堪的纳维亚国家一样，芬兰人普遍精通而且必须精通英语。芬兰人为

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

自己的母语芬兰语感到骄傲，但他们知道只有芬兰人（还有立陶宛人）才能掌握它。这种语言很复杂（外来人即使想对其做到一知半解也需要鼓足勇气学习），与瑞典语或俄语所属的印欧语系不同，这就迫使芬兰人必须用英语与外界交流。只有少量来自英美的教材被译成芬兰语，英语是升学的必考科目，也是诺基亚等大公司的工作语言。英语意味着机会，而非威胁。芬兰的学校从一开始就以英文授课，而且越来越多的科目采用了全面的英语化教学，这便是芬兰的大学里有那么多外国学生的原因之一。

芬兰的领导者和经理们思想开放，英语流利，似乎天生具有国际眼光。芬兰企业界的高层管理者胸怀宽广，在全球范围内广揽贤能为之所用。譬如，诺基亚的高层董事里就有一位是挪威人，还有一位是美国人。芬兰的证券交易所也交给了瑞典的 OM 集团负责经营管理。

芬兰成功的最后一个秘诀来自其对技术的渴求。互联网在 20 世纪 90 年代中期已经在芬兰普及。地方政府部门和旅游部门率先建立了自己的网页，大多数网页采用芬兰语，不过大都有英语对照版本。所有的学校、公共图书馆及许多公众场所均安装了网络终端。2002 年，芬兰的互联网开通率位居世界前列，每千人拥有 230 个终端。其网民比例更是遥遥领先——在工作日，500 万人中至少有 150 万人上网。

芬兰在增长竞争力排行榜上名列榜首（参见表 1—1）。其手机使用率位居全球第一位，2002 年底，超过 87%的芬兰人拥有手机，远远高于全球平均水平。这也不足为奇，因为这里是诺基亚的家乡，这家公司已经占据了全球 1/3 的市场份额。诺基亚为根植于芬兰而骄傲，但它的国内市场容量不足其全球销量的 1%。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

表 1—1　　全球竞争力排行榜

2003 年增长竞争力排名		瑞士洛桑国际管理学院（IMD）2004 年全球竞争力排行榜	
1	芬兰	1	美国
2	美国	2	新加坡
3	瑞典	3	加拿大
4	丹麦	4	澳大利亚
5	中国台湾	5	冰岛
6	新加坡	6	中国香港
7	瑞士	7	丹麦
8	爱尔兰	8	芬兰
9	挪威	9	卢森堡
10	澳大利亚	10	爱尔兰
11	日本	11	瑞典
12	加拿大		⋮
13	荷兰	22	英国
14	德国	23	日本
15	新西兰	24	中国内地

资料来源：World Economic Forum.　　资料来源：IMD.

诺基亚取得全球领先的地位并非侥幸。19 世纪中期，位于芬兰西南部的诺基亚公司原本是一家经营木材的企业。20 世纪 70 年代，诺基亚开始为国营铁路和芬兰军队提供通信设备。80 年代，诺基亚转而经营家用电器，并因来自日本的竞争而遭受重创。到了 90 年代初几乎濒临破产。然而，通过技术创新和执著的研发投入，诺基亚再现生机。1994 年，诺基亚的首席执行官约玛·奥利拉（Jorma Ollila）作出了一个历史性的决定：从当年起，诺基亚将不遗余力地拓展移动电信市场，并剥离以前经营的其他业务。

芬兰从知识经济中大获裨益，这在很大程度上是不断追求创新的结果。芬兰人善于发现问题，并能找到解决方案，进而向海外

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

推广。

芬兰人向来脚踏实地。他们知道，自己不能偏安一隅，必须走出去，参与全球经济一体化。他们向世人证明，全身心投入全球经济将改善一个国家的地位，外面的世界并不可怕。开放的精神对投资者是莫大的激励，美国退休基金会等机构就开始购买芬兰公司的股票。现今，芬兰公司股份总额的60%以上由外国人持有。随着芬兰公司在全球舞台上名声鹊起，外国留学生和游客纷纷涌向了这个国度。

在斯堪的纳维亚地区，通过技术革新而融入全球经济的国家不仅仅是芬兰。其邻国瑞典是爱立信的故乡，这家公司在移动通信技术和许多技术平台的开发方面一直引领着世界的潮流。

全球新经济大观

全球新经济在大连、都柏林、赫尔辛基等许多地方备受推崇。它有什么特点呢？术语学不是精准的科学，而是对概念范围粗泛的界定。所以在对“全球新经济”下定义之前，我们先谈谈有哪些概念不属于全球经济的范畴。

全球经济应该区别于20世纪90年代兴起的“新经济”概念，后者借助以互联网推动的科技浪潮吹起新经济秩序的号角。新经济描绘了一个经济繁荣、增长无限的美景。事实证明这种想法是错误的。2000年4月，概念的泡沫灰飞烟灭，科技股股价骤然暴跌。

“新经济”这一概念有明显的思维缺陷，与我们将要谈到的全球经济没有什么共同之处。今天，“世界无国界”不再是一个梦想或者选择，而是实实在在的现实，全球经济正是根植于此。同时，全球

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

经济也受益于互联网革命，虽然它并不等同于互联网革命。股票倍数法、衍生工具及金融产品对全球经济的发展也居功至伟。

全球经济发轫于内，自成体系。它属于既成事实，绝非理论空想；它越走越快，且锐不可当；它正影响着每一个人——商人、政府官员，更重要的是普通人。抱怨和诅咒无济于事，人们必须学会跟上它的脚步。

这里强调的关键是不断学习，因为生存乃至成功都需要更新观念，平衡与世界的关系。本书的目的在于指出一条通向新观念、建立新关系的道路。

有些人和国家仍然抱残守缺，决意与全球经济的现实抗争到底。然而，这将会付出巨大的代价。社会进步就如死亡与税收一样不可避免，传统的民族国家和民族政府的观念面临着严峻的挑战。有些人用一只脚小心翼翼地涉足新世界的水域，而另一只脚却死死地踩在旧世界的河岸上。

另一些人则准备充分，及时抓住了全球经济带来的机遇。历史眷顾美国，使其建立了真正的联邦政权。因此，卡罗来纳州可自行制定经济计划，而不必担心中央政府的阻挠。各州与联邦政府之间的斗争已成过去，它们可以更好地适应全球经济一体化。但不是每个州的情况皆如此，有些州仍然观念陈旧，在战略上实行地方保护主义。

其他国家的政府并没有给地方太大的自主权，而是牢牢地把各地区的发展权控制在中央政府手中。印度和巴西就是如此，这两个国家皆属“金砖四国”（巴西、俄罗斯、印度、中国）——“金砖四国”是高盛公司（Goldman Sachs）为描述新兴国家发明的术语。这些国家的一些地区已经亮相全球舞台，但整体上还未完全融入全球经济。中国采取的政策多少有些自相矛盾：理论上是严格的中央集

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

权制，但实际上，各地区和城市获得了前所未有的经济自主权，尤其是自 1998 年朱镕基总理实行改革以来。

日本、俄罗斯、印度尼西亚等国家则属于另一种极端，在理论上和实际上都保持中央集权。在这些国家里，没有一个地区能够独自成功，因为可能成功的地区受制于其他地区。中央政府心胸狭隘，不愿意失去控制权。它们可说是逆流而动，不自量力。在“金砖四国”里，中国的治理结构最为完备，使得各地区可以与全球经济相互沟通，其他国家则远远没有在世界的呼唤声中苏醒过来。

新世界的图景很难具体描述。如果把所有的新闻故事和影视片段组合在一起，得到的整体画面将是扭曲的，各个部分支离破碎，无法相互吻合，变成了一件奔放而抽象的艺术品，而不是一张有机联系的组合画卷。

让我们暂且将那些令人不悦的故事和坏消息搁在脑后，尝试从正面审视一下全球经济那些比较明确的特征，即其与生俱来的本色。下面的讨论没有按照重要性区分先后顺序。

消失的国界

正如我一直强调的，国家间的界限远不如以前那么泾渭分明。这一部分归因于科技的发展，另一部分归因于国际性双边或多边协定，尤其是贸易领域的协定。国家边界越来越模糊，当各国认识到彼此在经济上的依存性时，关税壁垒便悄然消逝了。

出于国家和公众安全考虑，民族国家将继续控制人员和物资的流动，因此国界不会完全消失，但是四个关键的商业要素在全球范围内已经完全畅通无阻了。我将这四个关键的商业要素称为 4C：通信（communications）、资金（capital）、公司（corporations）以及

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

消费者（consumers）。[6]

有效的通信有赖于国界的消失，尤其当基础设施建设占据通信投资的绝大部分时。如果某人要从甲地走到乙地，或把一封信或产品送达某地，地心引力的作用会使这个过程相对缓慢。边境哨卡、旅行签证、护照管制等进一步阻碍了信息的流动，何况还有海关检查及税务稽收等手续。人们视其为繁文缛节，然而技术发展改变了这一切。电话线路让人们可以绕过繁复的中间环节与世界另一端通话，还可以用这些线路传输数据。光纤技术的应用也推动了传输电缆的发展，不过由于需要电缆来传导，而电缆时常要穿山越海进行铺设，通信仍旧受到限制。最新的技术已经舍弃了电缆，从而避免了昂贵的安装费用和维修费用。数据实现了无线传播后，以往在地图上显示的通信线路已变得毫无意义。

电信业的发展得益于 20 世纪 80 年代实施的解除管制政策。许多原有的国营垄断企业实现了私有化，随之而来的是激烈的竞争和价格的下降，由国有企业垄断经营的国内电信市场开始对外开放。许多电信运营商加入了合作联营或进行了合并重组，一度由各国垄断经营者组成的电信业版图，如今已变成了多种经营者参与的生机勃勃、超越国家界限的多彩世界，像 TeliaSonera、沃达丰（Vodafone）、Telefonica 等许多电信营运商已经实现了真正的全球化。

始于 20 世纪 90 年代中期的互联网的持续发展，最大限度地帮助全球电信业冲破了国界的限制。这项技术应用广泛，在任何地方都可以通过电脑接入，传输时不会感到国界的存在。

第二个商业要素资金也是全球国界消失的受益者，这同样归功于对金融市场管制的放松。美元成为金融交易的货币平台，既是主要的贸易和结算货币，也是世界上许多人用于储蓄的首选货币。在多数发达国家，中老年人为将来的养老而储蓄，问题是没有一个经

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

济合作组织的成员国能够为本国投资提供满意的回报，这成为了资金发生短期和长期跨境流动的根本原因。

一些公司之所以在无国界经济中做到了游刃有余，是因为它们摆脱了民族国家观念对意识形态的束缚。在过去，一个成功的企业通常先要在本国建立自己的根基，也就是公司总部或公司的“家乡发源地”。这多少有情感方面的因素，但如果它把世界看成是一个统一的市场的话，这种做法显然已经过时了。电信技术的发展意味着，一家公司不再因总部设在某个城市而将业务限制于此范围内。如果环境需要，它们甚至可以在法律上切断与家乡本部的联系，到其他条件更为优越的地方进行注册登记。

20 世纪最后的 20 年里，公司从研发、制造到销售、营销和金融等职能部门发生了裂变。现在，各职能部门遍布世界各地的情况已司空见惯。比如，把研发部门设在瑞士，工艺部门放在印度，制造厂建在中国，金融活动在伦敦进行，营销部门和总部仍在美国。特别是近来，次要工作开始外包。例如，印度和其他地区呼叫中心的成长，以及将物流外包给联邦快递（FedEx）、中外运敦豪（DHL）和联合邮包服务（UPS）等专业性的公司。

最后一个商业要素是消费者，正是他们真真切切地感觉到了全球一体化的力量。他们可以信马由缰，随心所欲地进行环球购物，可以通过互联网比较商品和价格，轻而易举地作出更准确的选择。网上信用卡付款平台使买卖双方能够通过网络进行购物、结算及送货。仍然会有人沉迷于民族国家的理想，他们拥戴那些提倡市场和就业的地区保护的政治家。然而如果有两种产品摆在面前，甲产品在本地生产，价格很高，乙产品在外地生产，即使加上运费仍有价格优势，在这种情形下，恐怕只有那些冥顽不灵的民族国家主义者才会选择更昂贵的甲产品。实际上，要买到一件真正“美国制造”

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的衬衫是不可能的，可能它的布料来自埃及，纱线来自日本，纽扣来自菲律宾。如果只有缝纫工序是在美国进行的，成品衬衫在多大程度上可以称得上是美国货呢？

隐于无形

观察家们或许没有完全认识到全球经济一体化的力度和广度，但这也无可厚非。它在很大程度上是无形的，更确切地说，非肉眼凡胎可以完全看清。但它绝非隐身潜行，遁于无形，只是不会现形于光天化日下和吵闹的议院中，而是出现于网络终端。促成现金快速转账的因素之一是一张小小的塑料卡片：信用卡。成千上万的人们喜欢携带着它进行旅行和购物，但没人能看到持卡人使用的钱。结算速度极为迅速，就连最精良的相机也无法捕捉。

有些重大的进展蕴藏着惊天动地的能量，但其内涵却只有少数内行人才能够完全领会。结果是，这些进展会在新闻报道中偶露端倪，但从来不可能占据头版头条。在印刷媒体上，它们往往被淹没在商业广告的海洋之中了。

领略一下这个隐形世界的方方面面吧。交易和结算大多通过电脑进行，很多产品可以在 B2B 或 C2C 电子商务平台上买到。如果你存款用的是本国货币或者你是 Plus 或 Cirrus 信用卡会员，世界大多数地方的自动取款机可以为你吐出当地的货币，政府很难知道你在国外的提款数额以及用信用卡购买产品和服务时究竟花费了多少。

网络连接

如果没有网络技术和技术使用成本的相应降低，大批数据就不

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

可能迅速传送，也就不可能有全球经济一体化。互联网是最为普及的技术，互联网协议（IP）不仅可以传送普通数据，也可以传送图像、声音、音乐和影视资料。互联网声音技术（VoIP）正大举侵入传统电信运营商的地盘，一旦通过网络协议连接，音乐及电影就可以在世界各地下载。一切人和物都联成一体。

例如，业务外包依赖于有能力创造新型的业务模式并迅速传送关键信息的软件包。Infosys、WiPro、HCL、Tata 信息服务公司等印度软件商的成功经验证明，一周 7 天、一天 24 小时的全天候网络服务并非梦想，而是真真切切的现实。

市盈率尺度

金钱推动着世界运转，因此货币在全球经济一体化中举足轻重。货币不再被认为仅仅是短期的价值单位。20 世纪 90 年代后期及 21 世纪初，大批公司经历了并购和重组，这在 20 年前简直不可思议。凭借此举，新兴的可能还未开始盈利的公司在商业竞争中争得一块巨大的领地，进而拥有成型的市场和似乎可靠的盈利来源。只有那些具备远见卓识的人才能做到这一点，他们放眼于 10 年或 20 年后的蓝图并通过市盈率进行辅助分析，而不是仅仅盯住此时此刻的股票指数。

市盈率是股东给经理层的信号，指示他们及时把握商机。如果经理层依然故我，就会使投资者失望，市盈率随即下跌。市盈率可以说纯属虚构，因为它并不反映公司价值，只反映一种期望值。当一家公司被收购或吸纳了新投资，其市盈率得以充分体现时，这种期望就变成了现实。

由此可见，一体化的全球经济没有国界，无影无踪，以互联网为

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

纽带，其价值是用市盈率来衡量的。这些因素自成体系，又相互促进。一旦出现某方面的知识变革，这些因素都可能涌入全新的领域。

如果把全球经济一体化比做初生婴儿的话，就意味着它稚嫩无知。但应该更确切地说，虽然全球经济一体化处于早期发展阶段，但它并非完全稚嫩无知。它不是乘坐陨石飞来的外星人，而是人类的辛劳与智慧的结果；它不是意欲称霸世界的一小撮邪恶势力的孽障，而是人类集体努力的结晶；它将会造福全人类。

发达国家的过剩资金正急于寻求新的机遇。如果你了解了全球经济的机理，就有能力把公司、消费者和资金从世界其他地区吸引到你所在的地区或供职的公司。兴旺发达并不需要出身于显贵的家庭或富裕的国家，只要成竹在胸，通信、公司、资金和消费者这四大法宝就会任你差遣。相反，如果你的思维逻辑不合时宜的话，这些都将离你而去，你将无缘在全球舞台上一显身手。

如果准备收获全球经济一体化的硕果，就跟我一起关注剧情的发展吧！首先，我们从开幕之夜看起。

注 释

[1] *Riverdance in China*, documentary broadcast by Raidio Telefis Eirinn channel 1, 9 April 2004.

[2] William Shakespeare, *As You Like It*, 2.7. 139-140.

[3] "China's GDP Expects to Exceed 11 Trillion Yuan," *People's Daily*, 27 November 2003, www.nationmaster.com。

[4] www.atkearney.com.

[5] www.weforum.org.

[6] 4 个 C 的概念最早出现于我的著作：*The End of the Nation State* (New York: Simon & Schuster, 1994)。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 2 章

开幕之夜

后盖茨时代

文字记载的历史几乎一直基于某种大事年表，围绕核心重大事件展开叙述。对于基督徒来说，耶稣基督的诞辰是最大的事件，历史以基督诞辰日为界分为公元前和公元后。穆斯林的年表以先哲穆罕默德从麦加流亡到麦地那的那一年（也就是基督教年表的公元前622年）为元年。穆斯林的日期用 AH 表示。近代史上，某些革命分子总是想法子通过改变大事年表来生硬地彰显他们实行的政治变革。在大革命时期的法国，不但年代被篡改，连年历也被“合理化”，月份名称也为了反映季节变化而被更改。于是 3 月成了“Ventiose”，意思是多风的月份，11 月成了“Brumaire”，多雾的月份。当波尔波特（Pol Pot）及其红色高棉的同伙于 1975 年取得柬埔寨的政权后，宣布修改年历，不幸的柬埔寨人民从这一年开始生活在元年。

新经济，亦即一体化的全球经济，于 1985 年奏响了开幕之夜的乐章。从这一年起，世界开始改变了。

对我来说，1985 年是记事元年，我选择了一种轻松的纪年方式，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

“盖茨前”和“盖茨后”。[1]

为什么要定在1985年呢？应该承认，这一年没有惊天动地、堪与“大爆炸”（1986年伦敦证券交易所进行的改革）等量齐观的大事发生。然而，播撒的种子虽不会立刻枝繁叶茂，却也生机勃勃。播种时，许多人没有意识到其中隐含的重要意义，而细心的人会发现这些是全新的种子，生长出的植物属于全新的物种。没有人可以预知植物将如何生长，会长成什么样子，或者它们到底能否开花结果。

驾驭恐龙

有个很大的政治事件是大家都注意到了的，那就是老迈蹒跚的恐龙——苏联有了新的共产党总书记米哈伊尔·谢尔盖耶维奇·戈尔巴乔夫（Mikhail Sergeyevich Gorbachev）。53岁的他还算年轻（至少比他的同行、美国总统罗纳德·里根年轻20岁，可以自己行走）。他不瘸不拐，大步流星。他的声音清脆响亮，讲演时从不会因为突然喘息或咳嗽而中断。他言谈风趣，对改革胸有成竹。

戈尔巴乔夫热衷于新思维，研究苏联问题的专家对此并不感到吃惊。早在被擢升之前，他就在谨慎的苏联领导层发表大胆的言论。当宣布他“选举”获胜后，持有怀疑态度的西方观察家认为这是某种幕后交易的结果，一种为获得最高领导地位而承诺维持现状的浮士德式协议。

随后，戈尔巴乔夫开始使用“开放”一类的字眼解释加大苏联内部透明度的必要性。对“开放”一词，起初没有人仔细推敲。它可能是说希望不要再透过有色眼镜看世界。谁都知道这些问题是怎么回事，只是现在才开始公开讨论。如果再假装白璧无瑕，苏联就

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

会一无所获。问题在于，尽管这是有创意的、革命性的一步，但是空谈并不能解决问题。诊断诸多，苦无良药。

有一个关于戈尔巴乔夫和其他苏联领导人的笑话。列宁、斯大林、赫鲁晓夫、勃列日涅夫和戈尔巴乔夫正坐在一列严重失修的火车上。火车的煤用完了，于是中途停了下来。列宁命令对火车司机执行枪决。列宁死后，斯大林掌管了火车，他用煤、木材和其他可以偷来抢来的东西做燃料。火车启动了，并行驶了一段路程，但接着又左摇右摆，停了下来。斯大林枪毙了所有乘务员，随后他也死了。于是赫鲁晓夫掌管了火车，他救活了原来的司机，火车又摇摇晃晃地启程了，接下来当然又抛锚了。勃列日涅夫把赫鲁晓夫扔出火车，对大家说："火车可能已经停了，但不要告诉任何人。把窗帘拉下来，我们就假装火车还在走。"最后，勃列日涅夫也随其前任而去，戈尔巴乔夫接管了火车。他会怎么办呢？他把头伸出车窗，看着静静不动的火车大喊："火车停啦，火车停啦！"

这就是戈尔巴乔夫的问题所在：他所做的就是指出问题。但是无论出发点怎样美好，这不是个解决问题的好办法。他对前途缺少宏伟的视野。也许他本不想有这种视野，也许他认为苏联已病入膏肓，不可救药，或者认为它是一个充满谎言与矛盾的大杂烩，毫无前途可言。

戈尔巴乔夫想通过修修补补解决问题。虽然锐意改革，开始时他还是一名坚定的共产主义者，但当他继续进行时，发现就连繁多的小问题也难有解决方案，要不就是有解决办法但需要摆脱更大的羁绊。任务之艰巨可想而知！

他做的修补越多，苏联垮得就越快。在 1989 年初冬那些多事的日子里，东欧卫星国纷纷发生剧变，原先的领导人一时间被抛进了政治的垃圾堆里。在苏联，戈尔巴乔夫再也不用夹在保守派和激进

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的改革派之间左右为难了。保守派认为，这部机器的解体表明，尝试改变它是多么愚蠢，最好任其摇摇晃晃地前进；激进派则对俄罗斯而非苏联的未来另有不同的构想。1991 年 8 月保守派夺权失败，注定了戈尔巴乔夫和他那些心猿意马的同僚们的命运。虽然共产党老同志发动的政变没能让时光倒流，但他们成功实现了搞倒总书记这个最直接的目标。

戈尔巴乔夫在今天的俄罗斯可能饱受非议，但如果没有他倡导的改革，世界会是另一番景象。他的改革敲响了冷战的丧钟。无疑，苏联这座大厦终将在某个时刻宣告分崩离析，只不过没人知道有多快，究竟是轰然崩塌还是悄然倒下。

戈尔巴乔夫错失了全球一体化的良机。正是由于接受了来自外界的信息（尽管受到封锁），苏联的年轻人才渴望对外开放和改革。在我于 1989 年出版的《无国界的世界》一书中，我预见了苏联的消亡。在戈尔巴乔夫时期的苏联，各种力量错综复杂，因此不可能单纯通过与西方经济的对比而找出问题所在并进行经济改革和重建。苏联要实行的改革至少有两个层次。一方面，从社会主义计划经济转型为资本主义市场经济；另一方面，重新进行经济布局，以融入全球经济。苏联人和他们的美国顾问恰恰没有做好这件事。

来自酒店的蓝图：底特律

1985 年 9 月发生了第二个划时代的历史事件，美国、英国、法国、原联邦德国和日本五国财长在纽约的广场酒店举行聚会，会议没什么特别之处，同样的聚会在过去的 10 年中经常会有。20 世纪 80 年代早期，人们已经开始担心美国的基础工业，尤其是传统制造

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

业。底特律等曾是美国工业心脏的地区正面临着来自进口商品（特别是日本商品）的竞争压力。

问题的部分原因还要追溯到 70 年代中后期，当时的美国大众刚刚告别了他们驾驶耗油量惊人的汽车的甜蜜时光，小型廉价汽车开始受到青睐，家用电器的境况亦相似。

遗憾的是，经济问题总是与政治口号纠缠不清。在底特律、密尔沃基等一些遭受重创的工业地区，偏激和仇外的思想开始冒头，电台访谈节目和电话热线节目里经常出现“珍珠港”这个字眼。尽管克莱斯勒公司的首席执行官李·艾科卡（Lee Iacocca）也曾经使用过如“黄祸”这样的字眼，但这种做法并不是由大牌主持人和政治家发起的。虽然这些做法显得丑陋且毫无吸引力可言，但政客们为拉选票还是要去那样做。人们虽不认同直截了当的关税和贸易壁垒，却认为有必要降低日货的竞争力，尤其是在美国市场中的竞争力。

一国货币被看做用于调节该国进出口的工具，可以改善国际收支和提升国家竞争力。人们认为问题的部分原因在于美元被高估了，这意味着日本的出口商品变得更便宜，更有竞争力，在美国更受欢迎。

五国财长于 1985 年在广场酒店达成的协议与通常的这类文件一样复杂，但其最重要的内容是，这些国家的中央银行将设法使其货币汇率在更大的范围内浮动。他们一致同意日元、德国马克应该升值，美元应该在一定幅度内贬值，其限度是不影响整个金融体制的运转。

《广场协议》有两个目的：减少美国的债务，包括经常项目赤字、贸易赤字和政府预算赤字三个方面；允许美元在一定幅度内迅速贬值。协议当天，汇率为 235 日元兑换 1 美元，到了 1994 年则变

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

为 84 日元兑换 1 美元，日元升值近三倍。

美国国内认为，以美国联邦储备委员会主席保罗·沃尔克（Paul Volcker）为首的某些银行家是强势美元的热情支持者。确实，尽管美元持续走低，沃尔克在任期内还是因某种奇怪的原因被贴上了“美元急先锋”的标签。《广场协议》的缔结给了这些银行家们更多的政治筹码。

我认为，一国货币的强弱不应与“民族强盛”之类的对民族国家的狂热混为一谈。一个国家拥有强势货币，体现出其对自身宏观管理能力的信心，但因此产生的出口价格上涨也让人痛苦不堪，尤其当其出口依赖于大宗商品时。

人们希望《广场协议》给美国的出口带来活力，然而这个希望落空了。日元升值确实给日本的出口制造了困难，但也意味着进口变得更便宜，包括制造汽车用的铁矿和其他金属、大宗商品和初级产品，以至于日本汽车制造商得以保持其汽车制造业在全球，尤其是在美国市场上的竞争力。整个 20 世纪 90 年代，日本的出口势头强劲，表现为经常项目账户的大量盈余。

经济学家和财长们忽略了一个事实，那就是，全球性公司总能想方设法在竞争中胜出。提高售价，投资研发，在低成本地区重新设厂（如上例中日本公司直接在美国设厂），提升品牌知名度以及加大营销力度等，均可以作为取胜的手段。强大的日本公司依然强大，甚至更加强大，日本对美国的贸易盈余从那时起一直保持每月 50 亿美元的水平。

为什么如此多的经济学家和专家对此熟视无睹呢？这在第 4 章“编剧”中会有所解释，但一般地说，经济学家还保留着 19 世纪的思维定式，而当时国家之间交易的产品多数属于价格弹性很大的商品。时至今日，有诸多方式可以用来克服汇率波动对制成品出口的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

影响。大部分德国和日本厂商从货币升值的险境中挺了过来，他们的办法是生产更优良的产品并以更高的价格出售，同时持之以恒地提高劳动生产率。在无国界的世界格局下，光有这些还不够，于是人们在把关键部门留在国内的同时，把生产厂或维持费用较高的其他部门迁移到了低成本的国家。

削减预算

与此同时，在纽约更南边的地方，美国参议院正在就一项由来自得克萨斯州的共和党参议员菲尔·格拉姆（Phil Gramm）和来自新罕布什尔州的共和党参议员沃伦·拉德曼（Warren Rudman）提出的大胆议案进行表决，其结果是《格拉姆-拉德曼议案》获得通过。

该议案为解决 20 世纪 80 年代中期的经济难题——预算赤字——提供了一条途径。1980 年，罗纳德·里根在当选总统时就曾信誓旦旦，要削减赤字，结束美国人不敷出的恶性循环。巨额赤字源于庞大的政府机构，大多数当年支持里根的人都对政府持否定态度，认为政府不但没有解决问题，而且还制造了一大堆的新问题。

宏观经济学和微观经济学的界限有些模糊。挥霍无度，明天能付的钱款绝不今天支付，这是大多数美国人都愿意一试的模式。有些人无疑颇受大卫·李嘉图那句话的影响："个人的小智慧等于国家的大智慧。"[2]

对于积重难返的预算赤字，其潜在危机一目了然。欠债还钱，借新债还旧债似乎是唯一可行的办法。随着预算赤字的不断扩大，即使利息也达到了可观的数目。钱白花了，学校、医院、道路和公

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

共建设并未受益。本金是必须要偿还的，而且数目和当初贷款时一样，产生的利息则随利率波动时起时落。本金和利息都必须归还，但如果预算赤字随着时间的推移越积越多，负担将转嫁到无辜的下一代人或者还未出生的后几代人身上。大笔赤字和巨额外债会动摇本应健康发展的经济基础，导致利率上调，甚至引发通货膨胀。

与之相伴而生的是赤字形成了不务实的氛围，滋生了不负责任的思想。一个逛商场的人也许认为个人信贷令他厌烦，但当看到某促销产品旁写着“今天购买，以后还钱”的字眼时，他会为之心动。结账日期可以延迟到以后的日子，这真是个坏习惯！政府应该鼓励人民在各方面勇于承担责任。但是，如果一个政府自己坚持不负责任的经济行为，它怎么能要求别人做到这一点呢？

里根总统的助理唐纳德·里甘（Donald Regan）与参议员格拉姆一道起草了推行预算平衡的议案。该议案得到参议员拉德曼和来自南卡罗来纳的参议员欧内斯特·霍林斯（Ernest Hollings）的支持，并于 1985 年秋天在参议院获得通过，经总统签字后于当年 12 月 12 日成为了正式的法律。

由于赤字过于庞大，压缩只能分期进行。因此该法案制定了削减赤字的详细条款。根据计划，1986 财政年度的赤字将削减 112 亿美元，随后四年将每年削减相同的数额。这样，到 1991 年，将实现平衡预算的宏伟目标。如果其中任何一个目标不能实现，总统作为掌门人有权削减政府开支，直至达到法律规定的赤字削减要求。

但是人们也认识到，尽管平衡预算的主意不错，值得一试，然而它与美国的政治利益存在冲突。美国总是有这样那样的选举活动，除了总统选举还有参议员选举、州长选举、众议员选举、县级选举等，不一而足。参议院在通过《格拉姆-拉德曼议案》后的一周里，又通过了对农业援助总额为 520 亿美元的一揽子方案。而此时此刻

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的联邦法院捉襟见肘，常常没有足够的现金支付陪审员的费用。1986 年，参议院占 1/3 的议员需要参选，能获得势力强大的农会选票的议员将得以胜出，所以议员们只有在各个选区证明他们是农民的朋友才能处于有利位置。

预算赤字还未完全消失，不过没有原来那么可怕了。1991 年本应是消灭预算赤字的最后一年，但《格拉姆-拉德曼议案》的主要计划被延期执行，原因是布什总统需要时间把自己和政府从财政困境中解救出来。

通向未来之门

现在让我们回到 1985 年初。在美洲大陆另一边的华盛顿，一个年方 30，戴着眼镜，名叫威廉·盖茨（William Gates）的大学肄业生，在 10 年前就创立了名为微软的电脑公司，现在他又推出了被称作视窗（Windows）的新型电脑操作系统。

20 世纪 80 年代中期，大多数西方国家的人都已接触到电脑。对许多人来说，这些机器显得神秘古怪甚至有点可怕，就像是庞大的有极强信息储存能力的哺乳动物。它们像人一样思考，甚至会下棋，并可与大师过招。

另一些人开始有了属于自己的电脑，特别是专门为家用而设计的电脑，它们既不强大，也不令人生畏，游戏功能也十分简单。它们通常是发烧友花费九牛二虎之力攒成后做收藏品用的。

接着市面上出现了运算速度更快、存储量更大的电脑，能够应用于更复杂的计算领域。不过要它们真正发挥作用还有难度，一台电脑就等于一大堆放在铁盒子里的线路，外加一个屏幕和一两件外

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

设（如键盘），如果不能与其他电脑共享信息，它将一无是处。

可供选择的计算机编程语言数不胜数，其中一些比较适合家庭用户编写简单的应用软件，而供专业编程人员使用的语言要复杂得多。另外，用一种计算机语言编写的程序很少能与用另一种语言编写的程序一起工作。

这就是操作系统出现的原因了。操作系统允许不同的应用软件在同一台机器上运行，另外一个更大的好处是，操作系统不需要计算机编码，这样非技术人员也可以使用电脑并从中获益。可以说，操作系统像是汽车引擎的钥匙，有了好的操作系统，用户就可以做些有用的事情，而不只是玩游戏了。

比尔·盖茨是众多操作系统开发者中的一员，特别是在 20 世纪 80 年代早期，他开发了在 IBM 计算机上运行的 DOS 操作系统。他眼光独到，相信自己不但能创造一个操作系统，而且可以让该系统在全世界的计算机和台式机上使用。这个操作系统将重新定义用户和电脑之间的关系，甚至改变用户记录信息的方式。用户界面将不再限于用键盘等外设录入代码，操作人员还可用鼠标等设备在电脑屏幕上看图选材。这是个改变世界的操作平台。

其他操作系统也将并存。Windows 也许不是世界上最优秀的操作系统，但比尔·盖茨确信他的公司将征服世界。只要有需要，微软就会提供与 Windows 完全兼容的应用软件，可能是文字处理软件、电子制表软件、数据库软件，抑或是工作或娱乐用的软件。随着电脑硬件速度的加快，微软可以提供更复杂的应用软件。家用电脑和办公用电脑之间的界限变得模糊起来，同样的软件在两个场合都可以使用，只不过用途稍有不同而已。

Windows 操作系统从来没有故步自封。90 年代，其营销方法突然改变，每个新版本不再以基数（即 Windows 1、Windows 2、

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

Windows 3）等标识，而是以年代标识。首先发布的是 Windows 95，接着是 Windows 98。微软同时开发的中文版本乃应时之作，此时适逢 1998 年中国在朱镕基总理的领导下开始真正实施经济改革。

微软预见和推动了个人电脑的每一项新发展。90 年代中期互联网使用率大增，于是微软开发了互联网浏览器 IE，从而打破了网景公司提供互联网浏览平台的梦想。模拟软件也纷纷应市，这些软件的目标是模拟从纸牌到高尔夫等所有娱乐活动。90 年代早期，个人电脑存储器从小存量磁盘转向硬盘和光盘，存储能力成几百倍地上升。微软（和其他公司）抓住机遇，提供相应的参考资料和多媒体应用内容。

微软依仗其软件平台占据了主导地位。人们也许要抱怨软件里诸多的毛病和昂贵的技术支持服务，但不能否认微软为我们的时代创造了一个重要平台，一个今天全世界都在使用的通信工具。它超越了国家的边界，冲破了主流运营商和各国政府强加给人民的束缚。今天，所有国家政府和公司要么使用 Windows 协议，要么能够与使用该协议的人进行交流。

盖茨后 14 年：中国

从几个方面讲，1985 年是 2005 年全球舞台的起点：意识形态方面的戈尔巴乔夫，经济方面的《广场协议》，财政方面的《格拉姆-拉德曼议案》，以及技术方面的微软公司。

1985 年之后，许多领域发展迅猛，单是将它们一一罗列已经让人精疲力竭，更不用说逐一详述了。然而，1998 年，即盖茨后 14 年发生的事件值得一提，因为它们代表 1985 年播撒的种子现在开花结

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

果了，这些事件反过来又促进了全球经济的发展。

谈到全球经济一体化就不能不谈中国。中国试图用几十年的时间走完他国用了 200 年时间完成的工业化发展历程，它不认同后盖茨时代所谓的“先发优势”。中国在介入全球经济的过程中采用了将广大地区分区分片的方式，我称之为区域城邦。

很难说哪些时刻是中国高速发展的关键时刻。也许你会说，邓小平在 20 世纪 90 年代早期的公开讲话就是。邓小平指出，中国人不可能同时富裕起来。这是一个重要的政治里程碑。应该认识到，要进步就会出现不平等。中国共产党致力于为中国全体人民谋求进步和繁荣，它曾经试图通过由毛泽东发展完善的马克思列宁主义达到这一目标。但“繁荣”（被视为摆脱贫穷）是目标，理论是通向目标的路径，而不是目标本身。正如邓小平在 1962 年指出（以后也经常提到）的，不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫。邓小平第一个发现，全球经济一体化的巨大能量可以使国家富强。他意识到，要实现富强就应该打开国门，于是尝试着开放了一些地区，并亲眼目睹了跨国公司在深圳和上海的巨大影响力。在 1992 年的南方谈话中，他把更多的地区列为对外开放地区。

1998 年 3 月中国九届人大一次会议*推出的改革方案使该年成为对中国颇具意义的一年，改革的积极倡导者是朱镕基总理。这些改革方案并不出人意料，朱镕基身兼副总理和央行行长多年，其间对经济体制做过一些改革。他的举动遭到党内一些保守派的反对。另一方面，三大毒瘤正严重侵蚀着中国的社会经济，必须铲除祸患，这推动了朱镕基的改革。

问题之一是政府各部门普遍存在的腐败问题随着中国经济的对

* 原文与史实不符，已改正。——译者注

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

外开放日益凸显。过去针对贪污腐败进行的群众运动简单粗暴，效果欠佳，要根除腐败，就不能没有相应的法律制度，而法制在过去因为被认为是“资本主义”的产物而受到轻视。

第二个制约中国发展的因素是低效的官僚体系。朱镕基的目标是把政府部门人员减半，他最终做到了。在一个仍然信奉马列主义的国家里，对政府部门进行如此大幅度的裁员堪称一项惊世骇俗之举。在中央集权的框架下进行减员更是难上加难，当一个政府知道对其管理的国家严加控制所带来的价值时，它自然会尽可能收紧权力。但在中国这样一个大国，自然屏障和地理间隔阻碍了通信联系，要想取得完全控制并非易事。尽管中国在 20 世纪 80 年代已经对外资开放，但有意投资的商人还是因为这种集权化的做法而对中国望而却步。因为地区性开发活动没有中央政府相关部门的许可就无法进行。

朱镕基改革的第三部分是解散效益低下的国有企业。其中半数以上的企业亏损，大多数企业效益低下，许多实际上已经破产了。这些企业一直依赖政府的资金资助，长期以来中央政府已经成了国有企业的“供血者”。中央通过给予这些企业市场垄断地位，限制外资进入利润丰厚的行业等手段对其提供保护，当国有企业投资的项目回报不佳时，政府就不停地去为其“填窟窿”。

朱镕基的改革方案在英语里被生硬地翻译成“三个尊重”。电视机制造商海尔和电脑生产商联想这类企业就是改革的成果，它们不再受政府的控制，另外也不再享受政府注资的好处。现在，它们做到了自立。它们需要资金的时候可以从国内投资者那里获取，特别是通过上海、深圳甚至香港等地的股票市场募集。不过，它们想得到投资就需要进行重组，同时其经营管理也要赢得投资者的信任。不能做到这些的企业注定会失败。企业可以兼并其他企业，也可能被

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

兼并。

这简直就是一场革命。旧的思维里有“国有企业”一说，这些企业按照共产主义的要求应该为共和国的人民提供产品。20 世纪 80 年代，中国共产党的理论家试图用“鸟笼”的比喻来为引进自由市场规则提供理论根据。依照这个比喻，企业可以像小鸟一样自由歌唱，但要局限于党和国家限定的范围内。没有鸟笼，鸟儿可能会飞走。朱镕基却提倡拆除鸟笼，他认为鸟儿不但不会飞走，还会招来海外的鸟群。

朱镕基对待国有企业的态度可谓大胆超前。大部分市场同时对外国企业开放，这些企业可以自由与中国公司竞争。有能力的公司可以使用它们认为有利的方式参与竞争，可以并购其他公司并整合经营业务。另外，国内企业可以选择与外国企业建立合资企业。

朱镕基实施了进一步的改革方案，他把原属中央各部委管理的国有企业交给各省市管理。

于是，各地区、各城市的领导者开始关注这些可以创造财富的地方公司的前途。有的地区做得比较成功，另外一些则将企业卖给外国公司。市长和省长们开始变得更像是企业家，或者如我们在大连的例子中看到的，他们相当于该地区的首席执行官。

朱镕基大刀阔斧地推进改革，原因在于他认识到单凭一己之力不可能拯救所有的国有企业，这些公司在侵蚀着国家经济，消耗着国家的资源和活力。他认为，解决中国问题不能仅靠国内的努力，世界其他地区也可提供重要帮助。

中国今天推行的制度包含了不合理的成分。来自内地贫困地区的人为挣到高于家乡收入的工资而出来打工，但即便如此还经常甚至永远不能按时得到报酬。很少有人关心他们的健康和安全问题，有些人根本享受不到任何社会福利，更没有人会考虑他们的工作环

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

境问题。管理人员常常只关注任务有没有完成，并希望能提前完成，低于预算完成。

中国的一些地方出现了原始资本主义的状态。广州某个工厂的经理在发现部分工人因为工作的原因视力严重下降后，发给这些工人每人相当于一周的工资就把他们解雇了，而不用为这些人承担任何责任。而在日本，一个经理如果这样做将面临牢狱之灾。在英国，公司也会因此吃官司。

在中国，企业家的自由度很大。工资水平上升了，老板就把工厂搬到低工资地区。这些地区可能是拥有庞大农村失业人口的偏远的中西部。老板将工资高的、工作量小的或者身体差的工人解雇。这酷似查尔斯·狄更斯（Charles Dickens）和西奥多·德莱塞（Theodore Dreiser）笔下的世界。

这是在今天的日本、英国和美国已经消失了的工业化萌芽状态。具有讽刺意味的是，这让人联想到恩格斯对 19 世纪 40 年代英国劳工阶级的恶劣工作环境以及英国工厂主阶级的贪得无厌的谴责：

> 对于他们，世界上一切事物都为钱而存在，钱本身也不例外。他们知道，迅速获取金钱带来的快感是最大的快感，失去金钱引起的痛苦是最大的痛苦。因于贪婪和利诱，人类的情感和观念无一不被玷污。[3]

恩格斯是共产主义伟大的领袖人物之一，他满脸胡须的画像与马克思、列宁和毛泽东的画像排列在一起。

中国为何会有如此的变化？朱镕基的改革一部分是因为大势所趋，1997 年的亚洲金融风暴尽管没有直接冲击到中国，但或多或少对其造成了一定的影响，而且中国即将加入世界贸易组织。改革还要归因于重要管理资源的转移：通信、资本、公司、消费者。这些

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

资源纵横交错，跨越国界，如今也已进入了中国。

中国世世代代被看成是一个以农业为主的穷国，19 世纪的人口急剧膨胀使情况更加恶化。许多外部观察家认为它潜力巨大，像个沉睡的巨人。在它沉睡时，西方世界实现了工业化，完成了建设现代化国家的所有步骤。但是现在中国已经觉醒，希望能与发达国家平起平坐。

中国可能比传统意义上的发达国家以更快的速度、更低的代价实现工业化，它可以从它们的技术发展中汲取经验和教训。2004 年，正值我写此书之际，中国经济的发展速度名列世界第七位（见表 2—1）。如果照此速度继续发展 3～4 年（尽管有些观察家表示担心，但这完全有可能），它将超越德国，成为世界第五大经济体。如果（美国）急切希望的人民币升值得以实现的话，中国的国内生产总值排名会更靠前。

表 2—1　　GDP 位列全球前十的国家

世界国内生产总值前十名					
1990 年国内生产总值排名			2003 年国内生产总值排名		
排名	国家	国内生产总值(万亿美元)	排名	国家	国内生产总值(万亿美元)
1	美国	5.8	1	美国	11.0
2	日本	3.0	2	日本	4.3
3	德国	1.5	3	德国	2.4
4	法国	1.2	4	英国	1.8
5	意大利	1.1	5	法国	1.8
6	英国	1.0	6	意大利	1.5
7	加拿大	0.6	7	中国	1.4
8	西班牙	0.5	8	加拿大	0.9
9	巴西	0.5	9	西班牙	0.8
10	中国	0.4	10	墨西哥	0.6

资料来源：World Economic Outlook，April 2004(IMF).

● 如果中国经济以每年 8% 的速度增长，它将：

■ 在 2007 年赶上英国

■ 在 2008 年赶上德国

● 2005—2008 年，如果人民币升值一倍，中国的国内生产总值将：

■ 以美元计算翻一番

■ 在 2008 年赶上日本

■ 在 2010 年成为世界第二大经济体

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

在圣诞节前加上“电子”

我再次重申，关键的关键是科技。由于万维网先驱蒂莫西·伯纳斯-李爵士（Timothy Berners-Lee）的努力，我们才有了今天的这些东西。1989 年（即盖茨后 5 年），蒂莫西·伯纳斯-李开发出超文本标记语言，世界万维网网页就是用该语言构建的，成千上万的人用该语言进行通信联系。

互联网的历史另有专门介绍，这里要说的是互联网突如其来的影响。在 20 世纪 90 年代初期，除了少数专家外，谁能知道万维网或者万维网浏览器是什么呢？90 年代中期，电脑和路由器的速度越来越快，调制解调器的功能日趋完善，好的浏览器也随处可见，这些都使得发达国家对万维网的认识急速加深，但同时人们也充满疑惑。就连盖茨本人也是小心翼翼，起初他并不相信万维网会对日益壮大的电脑用户群产生什么长远影响。直到 1994 年，他才宣布，人们翘首以待的 Windows 95 操作系统将捆绑互联网连接功能。大家都认为互联网威力巨大，但是它能做什么？它能改变世界吗？

在互联网的历程中，1998 年（即盖茨后 14 年）不同寻常。发达国家的人们开始了网上购物的狂潮。网上购物商店维多利亚的秘密（Victoria's Secret）成为大家一时的谈资。互联网传播信息的能力已经有目共睹，但即使在当时，学者和评论家们仍然对互联网支持电子商务的能力心存疑虑，而普通人对通过其购物这一点也并不认同。不过，亚马逊网上书店（Amazon）是个例外。

1998 年圣诞节在我的记忆里是个“门户纪念日”，人们突然发现电子商务的确可行。这真是个让人愉悦的圣诞节。在以往，通常的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

情况是人们在圣诞节疯狂购物，到了 1 月份则一片萧条。但是在 1999 年初的几个星期里，互联网购物并未减少。1998 年圣诞节过后，电子商务已经名正言顺地成为经济活动的一员。当然，我们知道，虽然在此之后科技股市场跌宕起伏，但大型门户网站公司的市值仍能持续增长。我们还是看看亚马逊、易趣（eBay）、维多利亚的秘密这些表现出色的公司吧。在接受《远东经济评论》（Far Eastern Economic Review）的采访时，易趣的首席执行官梅格·惠特曼女士（Meg Whieman）说，1998 年开始时他们主要销售一种叫做“豆宝宝”的玩具，如今该网站销售的是价值上百万美元的汽车，“我从没想过我们会从卖豆宝宝发展到卖卷扬机”[4]。

这个网上世界比地球上任何国家甚至扩展后的欧盟还要庞大。人们在数天而不是数年内就改变了沿袭已久的习惯，这在人类历史上还是第一次。截至 2004 年底，8 亿人拥有自己的统一资源定位符（即网页地址）或与互联网连接，这一数字等于 10 年前人均国内生产总值超过 1 万美元的国家的人口总和。他们以这样那样的方式相互连接，可以随时用 40 多种语言搜索任何物品，并且可以随时购物。8 亿人随时可以读到、听到和看到在网络世界中出售的物品，所以在史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）推出苹果 iPod 后，老牌音乐唱片零售商城堡唱片公司（Tower Records）随即申请破产保护就不足为奇了。如今，一家公司或者像音乐唱片、胶片照相机一类的行业突然破产倒闭的事情经常发生。

今天的全球舞台呈现出与过去决裂的新形象，而科技正是搭建这一舞台的最后基石。三项最重要的贡献都发生于 1985 年，也许这只是一个巧合。之前的 1984 年［乔治·奥韦尔（George Orwell）写的小说以“1984 年”为名］，迈克尔·戴尔（Michael Dell）在得克萨斯州的奥斯汀成立了戴尔系统公司，戴尔进一步改革了供应链管

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

理。1984 年，思科系统公司也于加利福尼亚州成立。同年，乔治·索罗斯（George Soros）的量子基金（Quantum Fund）登上了全球金融舞台，在金融界从事股票倍数法和其他衍生工具的交易。在全球经济中，时间跨度似乎缩小了许多，以往经历数十年才发生的事如今在几个月内就出现了。

然而，即使在今天，许多方面仍然惰性十足，许多决策者本能地坚持寥无生气的旧制度。在接下来的两章里，我们将看到陈旧过时的经济观念和政治组织在全球经济的时代会发生怎样的演变。

注 释

[1] 虽然有些武断，但这种分法有助于加深对全球舞台的理解。不过，既然大多数国家所采用的纪元制度都有各自的价值取向，因此我不建议采用盖茨纪年制度。

[2] David Ricardo. *Principles of Political Economy and Taxation* (Loughton, Essex: Prometheus Books, 1996), 172.

[3] Frederick Engels. *The Condition of the Working Class in England* (Oxford University Press, 1993), 281. Edited by David McLellan.

[4] "CEO, call, Meg Whitman, eBay," *Far Eastern Economic Review*, 29 April 2004, www. feer. com.

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 3 章

经济学的终结

重写经济学

我们重申，全球经济是既成事实，而不是纸上谈兵。但是，那些本应明白事理的，尤其是有责任洞察端倪的人却似乎在昏昏沉睡，世界上大多数经济学家还在孤芳自赏中欲罢不能。

旧经济的成长催生出供求关系理论和供给与就业关系的理论，人们试图解释怎样改变利率或货币供应量以增加供给、产出或库存量。经济学家相信，关于这些要素的方程式几近完美，据此他们建议政客和官僚们，改变其中一个或多个要素即可达到创造就业机会，增加国内生产总值，刺激住房开工率提升的目的。如果其中一个杠杆反应不佳的话，他们可以通过向未来借贷的方式发明另外一种工具：发行期票或债券。大多数有条件这样做的政府都这样做了，并将这笔钱用于公共事业开支，这样一来就可以人为地让经济膨胀，就好比给人做整容手术一样。这真是个天大的笑话，约翰·梅纳德·凯恩斯或弗里德里克·哈耶克这样的顶级人物当初绝对没有想到这些方法。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

20世纪初以来，世界经济发生了急剧变化，而此时的老派思想家们还沉迷于用旧参数构建经济学框架。世界经济不再限于一国之内，世界也不再是各自为政的独立民族国家的集合，而是由国家和地区组成的相互依存的单元。一些地区只有几百万人口，而其他像欧盟这样的地区则有数以亿计的人口。哈耶克、亚当·斯密以及米尔顿·弗里德曼皆认为，市场机制这个上帝的“无形之手”最终会解决问题，这种理论依然没错。他们留下的遗产太丰厚了，今天，包括大多数诺贝尔经济学奖获得者在内的经济学家们所做的，仍然只是对大师们的理论修修补补。经济学家们不是在直面经济现实，而是试图从老夫子们的角度解释经济现象。他们的工作仅限于修改过时的方程式和数学模型，而这些只能部分地解释全球经济现象。

另一个问题在于，人们认为经济学理论可以解释因果关系。比如，你可以通过降低利率刺激经济发展，原因是商界可以借贷并增加资本投入。同理，央行增加货币供应会压低利率，减少借贷成本。由于预计到市场价格将上涨、消费将增加，商界的投资积极性会大增。当政府官员们大肆许诺“经济复苏”或“就业增加”时，他们的信心（或无知）来源于这种因果关系。大多数政府官员临时雇用经济学家为其撰写施政纲要，结果无非就是大政府与小政府之争，抑或是提高社会福利与降低税赋之争，诸如此类的老一套。

问题是，没人思考过全球经济对一个国家经济的影响。例如，较高的利率有利于吸收外资，克林顿时期的格林斯潘实行的政策就是很好的例证。1992—2000年，尽管利率居高不下，美国经济的表现却一路高歌，原因在于世界其他地区为获取高额利息，把钱源源不断地注入美国。实际上，我们可以说高利率真是挺不错的。发达地区的人口日益老龄化，大部分消费者的收入大于支出，他们把钱投资在各种金融产品上以备不测。他们的资产负债表要比政府的好

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

得多。高利率意味着他们的金融资产增值更快，他们的借贷能力在名义收入不变的情况下提高了。这就是为什么消费水平甚至经济发展状况常常与老夫子们的论断唱反调的原因，这些老夫子生活在工人占大多数的年代，而不是当今富裕的消费者为主的社会。如果钱来自国外，商界可以在金融市场筹集资金，而不必去银行借贷，所以利率不再是商业投资的一项决定性因素。

在无国界的世界里，如果一国没有诱人的机会，央行过剩的货币供应最后会流向国外。通过这种方式，一国的公民或他国的投资者总是在寻找政府的漏洞，并对其行为起到监督作用。

因为我们要对付如此繁多的参数、变量以及众多的“经济单元”，所以不能建立一个描述全球经济的模型。这些元素或者紧密结合，如外汇汇率，或者松散联系，如房地产信托基金和税率。跨境投资要在考量这些元素，判断优劣后方能作出决定。

另外，信息技术的发展减少了库存积压。丰田、戴尔及 Inditex 等公司已经证明，它们可以做到“即时生产”和按订单生产。所以，调低利率以使企业增加库存的理论不再有效。人们认识到，由于现金是有形的，而且在需要的时候可用来交换商品，所以是最好的库存方式。

网络经济高速成长，就连经济学家也搞不明白商品及服务甚至金融产品的跨境交易情况，更不用说政府了，这也使问题变得更加复杂。

对全球经济有所了解的人最后应该知道，代金券在增长，甚至急剧膨胀。在传统经济学家眼里，债券和联邦债券不属于真正意义上的钱，只是代理钱的职能，表示纳税人未来还债的义务。麻烦的是，购买这些公债的人不再限于发行债务国家的居民。比如，在以往 20 年间，日本承担了美国全部联邦债务赤字的 1/3。2004 年 3 月

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

底，国际货币基金组织的统计表明，日本的外汇储备为 8 170 亿美元，中国大陆为 4 320 亿美元，欧盟为 2 300 亿美元，中国台湾为 2 270亿美元。大多数亚洲国家的外汇储备用于购买以美元计价的金融产品，如 10 年期的美国债券。实际上，发达国家中央银行的外汇储备有 2/3 是美元，而美国经济只占全球国内生产总值的 1/3。另外，以美元计价的产品在银行、养老基金、保险公司等私营部门的投资组合中保持较高的比例，仅在日本，2004 年该类投资组合就超过了 14 万亿美元。

总而言之，任何国家政府的财政政策能否奏效，不但依赖于该国的企业和消费者，还要看其他国家的政府、企业及消费者的脸色。公债就好比一台强迫循环的装置，它从市场上吸纳资金，再花出去，以期达到创造就业机会、促进消费的效果。至少在日本，政府让公众相信，税金将被用于提供公共服务基础设施，发行债券的收入将用来刺激经济增长和创造就业机会。债券像海绵一样把私营部门的闲置资金吸纳过来，并提供长期的、高度安全的、中等程度的回报。因此，寻求短期高回报的美国投资者并不青睐美国的政府债券。除了印制过量的钞票外，山姆大叔还养成了印制期票（主要针对外国人）的习惯。这是使代金券变得更可笑的原因之一：它对全球经济影响巨大，许多非美国公司和消费者甚至希望美元能保持强势。在许多方面，他们更信任美国政府的财政政策，而不是本国政府的财政政策。

在过去的 15 年中，人们通过衍生工具和股票倍数法又创造出了更多的代金券。这些技术手段实际上是通过对冲基金和结构证券的方式进行的，而且大多假设普通人（销售对象）难以理解其中的数学原理。国际炒家在代金券上大做文章，通过卖空高市盈率股票等操作手法，使许多发展中国家成了他们的牺牲品。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

我们必须承认，在今天这个全球经济相互关联的时代，投资于高市盈率股票上的钱可以加速一个地区的繁荣，也可以摧毁一个国家的经济。世界上还找不出切实有效的手段来管理由于某一个国家的政治制度而造成的资本高度流动，尽管这种流动性累加起来后果会很严重，甚至是毁灭性的。同样，也找不出可以解决这个问题和前面一些问题的经济模型。

我不相信现在可以建立一个有效的经济模型，因为太多的变量和其他力量在起作用，况且其中许多还无法识别或缺乏可靠的统计数据。然而，这并不能阻止我们探索新的全球经济。也许直到最后也找不出合适的数学方法来描述 21 世纪的经济，但可以用例如复杂性科学这样的另类模型从宏观上分析问题。要做到这些也许还需要等上几十年，不过我们现在可以开始搜集材料，证明全球经济和网络经济与 20 世纪的经济截然不同，甚至与之背道而驰。

作为时代产物的经济学理论

经济学往往会背离造就它的现实世界，这真有点说不通。正如物理学定律一样，经济学理论在应用范围清晰界定的情况下是有效的。我们略微考察几个经济学家的理论就会发现，他们的理论是其所处的历史背景的产物，其中有明显的逻辑缺陷。

对于亚当·斯密来说，造钉厂的工艺是最先进的。他生活在 18 世纪，那时的服务业与现在相比规模非常小，因此被他忽略了。他还认为，一件商品的价值与生产它时花费的劳动力成本密切相关。他对生产商或工人的各种合作形式持怀疑态度，认为这会扭曲正常的市场关系。他对未来商业活动的预言也不着边际，认为竞争最终

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

会导致利润减少。亚当·斯密眼里的市场只是地方性的概念，虽然他对国际贸易有所了解，但是在现实生活中大多数人的生老病死都局限在一个地方。他写道："在所有的行李中，人是最难运送的。"他生活的世界到处是影响流通的障碍：经济的、政治的以及物质的。

大卫·李嘉图（1772—1823）的理财知识颇为丰富。19世纪初，他作为股票经纪人挣了一大笔钱，然后提前退休了。作为有钱人，他对国际贸易尤其是酒类贸易知之甚多，并且受益于消费进口商品。19世纪初的国家财富仍然基于其对金银等贵金属的持有量，许多人把发行纸币看做由国家撑腰的打劫。贸易支付仍在使用汇票。在李嘉图的比较优势理论产生的年代，他所在的英国是世界经济强国，并开始进行工业化。他的著作大多是关于土地租赁价格以及农业工人工资的。制造业虽重要，但只是辅助性的、多变的经济活动。他写道：

> 一个制造大国特别容易受到资本从一个地方向另一地方转移造成的暂时衰退和偶发事件的影响。对农业生产的需求却是恒定的；不受时尚、偏见、变幻无常的影响。为了生存，食物是必需的，任何时代、任何国家对食物的需求是永恒的。[1]

李嘉图从民族经济的角度思考问题，而这种经济永远是与民族国家的概念相结合的。他并不是一个民族主义者，但如果让他从另一种地理政治的角度思考问题会很荒唐。李嘉图也是第一个用严格的因果关系方法研究经济学的人。甲因素对丙因素造成了乙影响，由此可知丙因素通常又会对丁因素和戊因素产生影响，如此等等。他是最早也是最具影响力的国际贸易自由化的倡导者之一，他强烈批评为阻止北美和东欧谷物进口而制定的《英国谷物法案》（English Corn Laws）。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

与之类似，20 世纪 30 年代早期的经济大萧条席卷全球，已有的全部方法似乎都不能消除这种经济困境，经历了如此种种的约翰·梅纳德·凯恩斯写出了关于经济学的“普遍”理论的论著。当时，失业率居高不下。在经济问题的论战中，阿道夫·希特勒这样的极端分子一门心思想着骗取无辜大众的支持。凯恩斯的理论有许多缺陷，随着时代的变迁已被放弃。凯恩斯在封闭的经济模型里思考问题，而不是置身于一个紧密联系的世界范围内。凯恩斯是传统政治经济学的继承者，这一学说强调劳动和就业。但在当今世界，在越来越多的行业中，人力正在被机器人和自动化所取代，就业并未与经济同步增长，这可以作为此学说的一个很好的反面例证。事实上，近年来在就业机会增加的同时，股票市场的价格趋于回落。投资者认为，就业机会增加是劳动生产率欠佳的信号，意味着利润可能会减少。

凯恩斯辩称，“古典”经济学之所以失败，是因为其时间上的局限性。这是他看到的危险之处，然而他并没有看到他自己的理论同样隐藏着危险。

凯恩斯的经济学理论起源于一场严重的经济危机。在发生高失业或高通货膨胀这类经济危机时，他的理论还是充满魅力的。伴随高失业率而来的是低消费水平和大量生产过剩。凯恩斯认为，亚当·斯密的“看不见的手”是患了关节炎的手，从长远看市场是没有平衡可言的。解决的办法就是由政府为经济创造需求，弥补消费量的不足。凯恩斯经济学的核心思想就是需求滋养了供给，供给带来就业，就业增加消费。

凯恩斯在金融市场上也挣了不少钱，他像李嘉图一样熟知财富的本质。李嘉图和凯恩斯皆非在象牙塔中闭门造车的理论家。凯恩斯对他所观察到的世界进行了透彻的分析，认为这是一个民族国家

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的世界，民族国家的政府可在封闭的经济系统内提出解决问题的方案。

凯恩斯的视野局限于他所处的环境，这情有可原。一个组织或系统无论大小，当其出现问题时，人们总是倾向于寻找替罪羊而不是寻找解决方案。20 世纪 30 年代流行的经济模式没能解决问题；如果说它起到了什么作用的话，那就是最终造成了经济混乱。帝国主义时代被民族主义时代所取代，从经济方面看，这意味着保护主义。在这种环境下，民族国家角色彰显。凯恩斯并未公开支持保护主义，他找的替罪羊通常是那些被他描述为“某些过时的经济学家的奴隶”的人，这些人把过去视为天堂，并幻想时间能倒流。（凯恩斯自视甚高，不相信自己的理论某一天也会过时。）在亚当·斯密和大卫·李嘉图的时代，政府只负责战事（通常搞得一塌糊涂），而在 20 世纪上半叶政府管理的事务范围大增，要负责包括教育、医疗和住房等在内的诸多领域。

凯恩斯经济学过分使用线性方式分析可识别的和可度量的输入输出参数。正如我所讲，这个封闭的模型分析的是相关联的就业、需求、供应、利率及货币供应量等数据。凯恩斯的理念之一就是，政府可以通过调整其中的一两个参数来控制经济活动。牛顿物理学模型认为，封闭系统的质量（或能量）保持恒定，凯恩斯的模型与之很相似。

在这个封闭的、受控的系统里，货币流通多少都能预测到，而在互相关联、货币自由流动的经济系统里，它就很难把握了。

当国家间开始大量进行产品和服务交易，或开始用高速计算机通信后，情况立刻变得复杂了许多，何况有 189 个国家在这样做。货币可以通过信用卡结账或通过交易所流动。国界不再是屏障，即使限制依然存在，人们也可以轻易逾越。在日本，每年有 2 000 万人

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

离境，他们在外国花的钱超过了日本的贸易盈余。货币通过银行间转账而流动，用信用卡可以跨国或在网上购物。事实上，在位于中国的一台 Cirrus 或 Plus 授权的自动取款机上，可以用日本的信用卡提取人民币。在过去的一两年中，我访问的大多数国家情况也是如此。

如果全部 189 个国家的公民都开始这样做，什么样的经济模型能起作用呢？当我在大连用我的日本信用卡取出人民币时，那些基于民族经济的 19 世纪、20 世纪初的模型用处何在？

今天的金钱游戏中还有其他玩家：私人投资者和机构投资者，更不用说投机者了。所有这些参与者以不同方式解读央行的举动，所以说简单的基于输入输出参数的线性模型是所有模型中最简化的一种。线性模型只适合应付具体变量，而现今的金融市场复杂多变，趋于无序和随机。人们虽然可以判断一种结果是否会发生，但判断的准确性却已大打折扣。

有些人过度依赖这些模型，在变幻莫测的全球经济中运用凯恩斯的宏观经济学进行经济决策。但他们或许会发现，结果与他们所期望的大相径庭。就好比一个厨师照着名菜谱做菜，可是做出来的菜却难以下咽。在美国可以看到运用凯恩斯经济学理论解决现实问题并产生结果的例子。美国目前采取了低利率的政策，这应该可以刺激经济发展。但事实上，经济活动中过剩的钱流向了高回报、同时可能也是高风险的市场。

新理论需要新思维

在亚当·斯密、李嘉图和凯恩斯等经济学家生活的时代，经济体制与我们所处的 21 世纪相去甚远。没人能想象到科技对信息和商

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

业活动的影响会如此深远。毕竟，对李嘉图而言，“新”技术就是1815年罗思柴尔德斯（Rothschilds）用信鸽把惠灵顿将军（Wellington）在滑铁卢获胜的消息带回伦敦。

科技改变了工作方式，改变了我们对自己所居住的世界的认知。30年前，美国人还把欧洲或日本看做地球的另一端，信件传送需要一周时间。通话或电信虽有可能，但费用高昂。今天，把文件传送到“世界另一端”只需要在电脑屏幕上点击“发送”即可，互联网声音技术得到广泛应用，朋友或亲人之间可以更频繁地随意聊天。有些变化应归功于科技；另外一些，特别是电信方面的变化，则是解除管制的结果。

但最重要的是科技改变了地理政治学理论，旧式的民族国家已经不合时宜。全球经济催生和滋养了以往看来不可思议的新商业概念，例如股票倍数法和衍生工具等。股票倍数法和市盈率在当今商业社会扮演着挑战传统商业观念的角色，它们无视时间的存在，似乎也无法用统计学方法进行描述，通常是无规则的甚至非理性的。不过，这里也有盲目乐观的因素。20世纪90年代后期，在科技发展的推动下，人们对新经济欢欣鼓舞，大多数人对美国经济也持乐观态度。美国经济步入正轨并快速增长，所以难怪市盈率也成倍上升。

然而，经济学的理论似乎停滞不前。保罗·萨缪尔森等后凯恩斯主义者只不过在原来的理论基础上稍做变化，经济学教育也还是围绕旧的理论框架和实例进行。有些理论或许还有些用处，但只局限于提出问题而无法提供答案，就好比一副七巧板有三分之二的小块都不见了一样。

在全球经济一体化的背景之下，凯恩斯理论模型已经失去了运行的基础。为什么过去的常识不起作用了？这是因为时间不等人，经济环境像天气一样变化无常。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

水龙头时开时关

货币供应是宏观经济模型的基础，仿若“凯恩斯”浴盆里的水。不过，我们把全球经济看做连绵不断的水流，甚至看不到水被抽走的迹象。现今的世界充斥着金钱，当金钱被抽走时就会产生通货膨胀，传统经济理论无法解释这一现象。

造成现金充斥的原因有许多。前面讲过，政府要为制造了过多的货币负一定责任。20 世纪 90 年代初，许多发达国家政府有一种病态的恐惧，认为它们会无现金可用，或者会很快缺少现金。另一方面，它们想为银行业助一臂之力。但是，大规模向银行注资恰恰表明政府官员是多么的惶恐。他们担心人们或许会真的陷入恐慌而将银行挤兑一空，又害怕自己会垮台。经济合作与发展组织（OECD）国家的人口面临老化，人们把越来越多的钱储存起来，为退休做准备。但是一旦到了退休年龄，他们却不需要钱了，因为大多数人该有的都有了。

在传统的民族国家经济范围内，私营机构或政府机构管理的退休基金找不到合适的投资机会，钱也无法再转变成库存。实际上，现在库存的本质已经发生了变化，最好的库存方式就是存钱。大量的实物库存只是潜在的利润，而不是真正的利润，并且会耗费大量调配费用。大量库存实物的想法值得商榷，尤其在实施即时生产的部门。

科技和解除管制把货币从民族经济中解放出来，继而使其流向高回报的地区，无论这些地区位于何处。货币（和金融业者）是无情的，并不为爱国主义之类的旧式观念所动。我们可以这样说，当传统渠道——无论是储蓄还是消费——无法吸纳金融财富时，世界

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

创造了新的存储方式将货币积累起来。结果，许多经济合作与发展组织国家出现了货币过剩，大量剩余货币无法得到有效使用。

为证明这种现金过剩的效果，我们使用艾尔弗雷德·马歇尔在19世纪末推导出来的函数。这个以经济学家马歇尔的名字命名的比例反映了货币供应与国民生产总值之间的关系，许多经济学家认为该比例是恒定的。由于该比例不变，一国在遇到通货紧缩压力时应该增加货币供应，这将导致价格上扬，造成通货膨胀。简而言之，解决通货紧缩的办法就是实现通货膨胀，就好比接种疫苗一样。这也是经济学家保罗·克鲁曼为解决日本通货紧缩问题开出的药方，不过这也与其他大多数经济学家的观点相一致。

在现实中，无论往日本经济中注入多少钱，通货膨胀都没有发生。实际上，钱并不是被真正的经济部门吸纳了，工业部门没有利用资金去投资于机器或增加库存，老年人也没有因害怕通货膨胀而急于抢购商品。消费者比经济学家们更明白，他们没必要急于把货币转变成商品。

通货紧缩与国内生产总值消胀指数

宏观经济学家还沉迷于国内生产总值消胀指数，即按照一件产品或一项服务过去的价格来衡量其目前的价值。例如，各行业目前在电脑方面的投资仅为过去的1%，这时就要用到消胀指数了。同样功能（既每千兆字节存储量）的电脑价格便宜了很多，日本经济因此被认为处于通货紧缩中。但我认为这种对通货紧缩的定义方式很成问题。以电脑硬件为例，生产越来越便宜、运算速度越来越快的芯片和处理器是大势所趋。按照坚持宏观经济学定义的人的观点，这就造成了通货紧缩，但消费者并不这样认为。消费者物价指数或

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

许丝毫未变，而日本这样的政府却会宣布出现了通货紧缩。在经济持平而政府公布的通货紧缩率达 3.6%的时候，有些政府就会宣称经济增长了 3%。这纯粹是误导。

国内生产总值消胀指数是宏观经济学家必须重新审视的另一要素。消胀指数的概念在 19 世纪和 20 世纪早期以商品经济为主的年代是有意义的，正是在这一时期，宏观管理经济学的鼻祖们对消胀指数等要素做了定义。这些定义在当时是有意义且可以接受的，然而在处理器运转速度飞快、体积超小，纯平显示器做得越来越大、越来越便宜，单位时间电话费越来越低廉的今天，怎样才能更好地定义消胀指数呢？这是，也应该是经济学家的任务。每次当政府公布国民统计数据的时候，我都会重新检查其中所用条目的定义。我感觉这些数字并不真实，看不出政府所宣称的增长水平。但如果日本政府公布经济增长了 7%的话，新闻杂志的记者就会接着写出“日本的经济稳步复苏”。读者也喜欢令人愉悦的故事，即使它与经济现实不符。

利率和养老金

全球经济的到来对货币政策产生了影响，其中之一是利率的地位有了变化。长期以来，利率是很多理论尤其是凯恩斯主义的核心要素。利率高低是旧的使用民族货币的民族经济的主要现象。对于凯恩斯主义者而言，利率和货币供应量是央行手中仅有的能够影响宏观经济的两个工具。

自凯恩斯以来，美元成为新的货币平台，是人们贸易和储蓄时偏爱的货币。看看美元对澳大利亚经济的影响吧。在澳大利亚，大

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

部分人最终把钱以美元的形式储存起来。澳大利亚货币的价值波动很大，显然不是很稳定。储户作出的反应是把他们的储蓄转成所需的货币，这只有在解除了管制的国家才能做到。人们的心理状态并不随货币上下波动而起伏。澳大利亚的工业则不然（肯定是因为大多数企业与商品贸易有关）。储蓄和养老金相对于澳大利亚元有互为保障的作用。大多数人以美元的形式储蓄，所以即使澳大利亚元暴跌，澳大利亚人也不会惊慌失措，他们的养老金不会受影响。

在过去的六年里，不知出于什么原因，澳大利亚经济一路改观。传统经济学理论认为，在商品经济条件下，货币越弱，出口竞争力越强；经济也随之变好，反之亦然。但澳大利亚的情形并非如此，即使当澳元令人吃惊地升值时，澳大利亚的出口竞争力也并未因此减弱。在 2003 年和 2004 年，澳元兑美元的汇率上升了 40%，是经济合作发展组织国家中升值幅度最大的一个，这是因为大多数澳大利亚人又将他们的储蓄转为澳元以获取更多的利息。

并非仅仅澳大利亚如此。阿根廷和俄罗斯人的储蓄也大多以美元的形式存在银行（尤其在他们经历了 1997—1998 年的金融危机之后）。同样，这些国家的消费水平即使在其货币升值后也未见提高。

以类似方式使个人财产组合全球化，一国政府可以避免因经济管理不善而遭受的压力。把钱以他们心爱的“民族”货币的形式储蓄起来并不能避免货币波动的影响，把钱存成英镑的英国储户既要担心英镑兑欧元的汇率波动，又要担心英镑兑美元的汇率波动。假如英国加入了欧元区，英国储户的生活或许不会这样不确定，虽然会有些沉闷。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

物理学能帮什么忙

另一种方法也可用于观察旧经济和全球经济的关系，那就是物理学。艾萨克·牛顿在 17 世纪为物理学奠定了基础。在接下来的两个世纪中，许多重要理论补充进来，其中最伟大的莫过于爱因斯坦的相对论。爱因斯坦被视为伟大的思想家，他的理论与牛顿物理学相辅相成，并大大深化和发展了牛顿物理学。尽管不十分贴切，我们还是要把牛顿甚至爱因斯坦的物理学比作旧经济。

这并不能为宇宙里正在发生的事情提供所有答案。特别地，这些理论不能解释构成宇宙最基本单位的原子的运动规律。20 世纪早期，丹麦物理学家尼尔斯·博尔（Niels Bohr）研究出关于原子的量子理论。在后来的 10 年里，德国物理学家沃纳·海森伯格（Werner Heisenberg）发现，在原子世界之中还有另一个物理王国，那就是亚原子世界。牛顿物理学定律在此不再适用。海森伯格假设，某一特定物质既可以作为粒子被量度（确定其位置），也可以作为波段被量度（测量其速率），但不能同时作为两者被量度，因为测量一种特性会使另一种特性变得不确定。他的理论进一步演化成量子力学。在亚原子王国里，物质不再是我们原来预想的样子。我们也许可以把量子力学的世界看做与全球经济相似的东西，虽然两者有很大的不同。

还可以用事物的混沌复杂状态做另一科学的类比。在这一世界里，由于太多的非标准变量在起作用，我们无法对事物的结果作出确切的判断。树叶下落的过程就是一个简单的例子。在牛顿物理学里，我们或许可以判断树叶多久会落到地上，以及在其他条件不变的前提下，树叶会落在什么地方。但是，假如刮来一阵风又会怎样

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

呢？或许可以测量在树叶下落过程中的这种影响，但风本身及其与树叶的相互作用相当重要。风速有多大？它是从哪里刮来的？树叶的形状和质量是什么样的？它们会对树叶的下落及其与风的接触产生怎样的影响？看似简单的树叶落地其实是一个非常复杂的过程，要想进行预测和建模需要付出极大的努力。诚然，这一过程可以简化，但是问题在于，许多实验必须把扭曲实验结果的“噪音”考虑进去。然而，即使这样，最终结果仍然被严重地扭曲了。

一个复杂的世界

我观察到全球经济与复杂世界之间的多个相似之处。首先，前者中有很多变量相互影响，这是一个动态的、不可预知的系统。预测与结果不一致，一个变量的微小变化可能在别处造成巨大的莫名其妙的结果。有一个领域引起研究复杂世界的人们的关注，那就是相变研究——物体由固体转化为液体，或由液体转化为气体。或许全球经济反映了这种变化，即从以制造业为主的旧世界转变为一个拥有众多科技和一些前所未闻的事物的新世界。也许两者间最大的相似之处在于人们对秩序和平衡的看法。许多经济学理论（包括凯恩斯的理论）认为，经济系统最终趋于平衡，这反映了物理学的影响。复杂性科学主张，“古典”平衡是一个引力子，一些（绝不是全部）事件趋于和这个引力子一致。还有其他一些我们不太了解的引力子，它们将自己的秩序灌输给事件。

全球经济一体化是近期才出现的概念，而量子力学以及复杂性科学里的力在宇宙出现的时候就已经存在了，但在海森伯格、博尔和米切尔·费根鲍姆（Mitchell Feigenbaum）之前没人意识到这

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

一点。

量子力学并未取代传统的牛顿-爱因斯坦物理学，后者的大部分发现在亚原子水平以外仍然正确。同样，量子力学只在亚原子水平上有效。似乎存在着两个相互独立的现实世界，两者有时相互启发，但又是相互分离的。全球经济与量子力学有许多相似之处，没有人知道它到底是如何运作的，尤其是物理学家。除了认可全球经济存在的现实外，专家学者们很少有统一意见。甚至有些专家学者承认，他们找不到答案，而且并不真正了解这一现象。

复杂性科学对公认科学理论的影响也属于类似情况。前者试图对现有知识进行补充，且从不满足于因无知而作出的解释。科学界对此却持怀疑态度和抵触情绪。

圣塔菲研究所（Santa Fe Institute）的理论工作者把复杂性科学应用于经济学。他们根据复杂性理论推翻了很多传统经济学理论，认为这些理论完全错误地解释了科技的影响和经济网络的行为。

我们不应轻视心理学的作用。许多参与者演绎出自己的心理学，于是我们有政府心理学、政客心理学、商人心理学，它们全都相互关联。俄罗斯今天的发展不同于五年前，巴西的发展也不同于十年前。

所有演员都活跃在这个世界舞台上并关注其变化。相互作用不仅跨越国境，而且跨越行业和网络空间，它仿佛拥有挑战和蔑视物理距离和障碍的内在欲望和张力。这种相互作用不是线性的，也不存在平衡，不能用物理学的平衡方程式来描述。引入一两个变量不仅会使概率完全不同，还可能造成完全相反的结果。

应对这一现实的最好办法是，回顾过去十年，看看同样的现象是怎样造成截然不同的结局的，特别是在俄罗斯、巴西、墨西哥，甚至在中国。以巴西为例，人们过去认为这个国家的投资环境是高

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

风险的。现在，人们认为其风险可以接受，于是投资蜂拥而至。事实上，内流货币的数量可能恰如其分，所以回报看起来很不错。但如果太多的资金一起涌入的话，就会使投资环境变得极端动荡，回复到高风险的状态。这就是物理学和动力学的本质。

这是个时间的函数，也是表示你的练达程度的函数——你可以用多快的速度全身而退以及你在牌桌上的技艺有多么娴熟。我把这一新的经济环境描述为丛林，当我们靠近其阴暗面仔细观察时，会发现其合理性。

现实的情况是，尽管可以观察到全球经济的影响以及其中一些运作方式，如货币行为，但其运行机制仍是一个谜。它飘忽不定，难以捉摸。量子力学发现了一大堆亚原子级粒子（胶子、引力子等），这些有助于解释其运动原理。全球经济也发掘出了商业粒子，其中最重要的当属股票倍数法和衍生工具，可能还会陆续出现其他粒子，跨时区、跨国境套汇变成家常便饭。

多少年以来，公司价值这一概念始终停留在静态统计数字上，既容易理解，也容易预见结果。一家公司的规模和影响力取决于在某一特定时间其资本和股票的表现，盈利或亏损都会影响股票价值，尽管不是影响因素的全部。但是在 20 世纪末，由来已久的市盈率开始更多地与现金流折现、净现值分析法联系在一起，这样做可以把未来发展考虑进来，评估货币在不同时间的价值变化。

曲线球

大多数科学理论认为实证研究是必需的。在对量子物理学的指责中，有一项认为它纯粹属于理论假设，无法观察到结果。复杂性理论也被要求提供可以接受的证明，而这样要求经济学并不妥当，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

作为一门学说，它需要处理的数据太多了。例如，传统上经济学里的重要数据——货币流通量。

艾尔弗雷德·马歇尔曾不经意地把货币流通比做机器内的燃油。在凯恩斯经济学里，货币是整个经济学理论的血液，但是在 20 世纪后期，货币的行为开始变得不可捉摸。

凯恩斯经济学始终是围绕货币供应展开的，其中心问题是："什么是货币？"它包括信用、乘坐飞机的里程数以及易货商品吗？可以把一个国家的经济比喻为一个巨大的浴缸，上面安装了标有"财政政策"和"货币政策"的水龙头以控制流入货币的数量，另一端安装有两个塞子，需要时可排掉浴缸里的水。央行站在浴缸一侧用温度计测量温度，以确保水温不会过热或过冷。浴缸里的水量至关重要，水太多就会产生通货膨胀，太少又会导致失业。但是，水是由什么构成的呢？

所以，在就业和货币价值之间存在着折中。让人们钱包里的货币保值的代价就是高失业率。即使在今天，人们还在谈论"自然失业率"这个凯恩斯的遗产。要想把失业率降低到自然失业率以下，就一定会引发某种程度的通货膨胀。

该模型整洁却不够优雅。在这里面，没有诸如消费、投资、政府开支等模式，这些模式一起统称为国内生产总值或总需求。

经济学家杰克·菲利普斯（Jack Philips）进一步在理论上完善了就业与通货膨胀之间的折中关系，他用一条曲线举例说明了就业和通货膨胀之间的关系，他的同事在援引其论述时将该曲线以他的名字命名。在 20 世纪 50 年代和 60 年代，菲利普斯曲线似乎大行其道，但高失业率和低通货膨胀之间的关系开始变得不再紧密了。

90 年代至今，美国似乎想证明菲利普斯曲线是错误的。低失业率一直伴随着低通货膨胀水平，通货膨胀率很少超过 3%，失业率一

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

直低于6%，没有劳动力过剩的情况出现，也没有出现厂商的产品卖不出去的情形。不存在通货膨胀，也没有紧缩缺口。那么，凯恩斯教授现在何处？

强力振荡

现实是，在全球经济下，凯恩斯经济学已经过时，他的那些理论即使尚未寿终正寝也已经变得索然无味了。

其中包括他关于汇率的很多理论。我们曾提到，无国界资本是全球经济的特征之一。当国境变得比以前更容易穿越之后，全球经济首先会在外汇汇兑领域发生。

自19世纪初以来，关于汇率的经济理论一直以大卫·李嘉图的购买力平价学说为主导。即外汇汇率由相关货币的相对购买力决定。所以，如果用100单位的甲货币可以在甲市场买到一批商品，同样的商品在本国市场需要花费150单位的乙货币，那么甲、乙货币间的汇率就是1∶1.5。

这个理论十分优雅，但是对现实世界造成了极大的损害。它没能把所有成本因素考虑进去，这些成本取决于供应的情况，并导致了两个市场间甚至同一市场在不同时期价格上的差异。另外还有特定市场上的商品的弹性问题，这与所用的货币没有任何关系。

在讨论购买力平价时，切记它总是以可用于贸易的商品为基础的，这些商品在卖出或买入前可以跨境运送。它们可以是制成品，也可以是羊毛和酒之类的大宗商品，但这些并不包括所有那些被买卖并计入国民核算系统的商品和服务。许多实物不能跨境或跨地区交易，包括房屋、停车场和国内服务业等不可移动的东西。可贸易商品对一个国家的经济有各种各样的贡献。在日本和美国，可贸易

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

商品仅占到国内生产总值的 10%，而在北欧要占近 50%。这一数字取决于一个国家的经济状况及其国民的生活方式。

但在李嘉图时代，即使汇率变化很大，也没人能察觉到这种变化（除了从事国际贸易的商人），因为毕竟没有“外汇网”（ForEx）在电脑屏幕上提示有关人士。

外汇汇率偶尔起伏很大，但一般会在数年内保持静态不变。有些双边协定根据一个民族国家持有的黄金量确定外汇汇率，这时汇率就会被固定下来保持不变。

李嘉图的购买力平价理论长期以来备受推崇，我们必须将其视为旧外汇模式的基础。我后面会讲到，已经出现了一些外汇方面的新的思维模式，李嘉图的理论可以看做模式一。

人们仍沉醉于过去的思维框架。有些评论家说，日元（或任何其他货币）升值说明该国经济基本面得到改善，反之亦然，这种说法是不对的。此时此刻，日元升值是因为日本人不想持有日元。他们知道，日本银行倾向于购买美元以防止日元过于强势，这样一来就有了肯定会购买美元的人，而金融货币经销商和投机者购买的美元就成了安全的货币。大多数交易商并不理会经济理论，如果日本经济的基本面改善了，他们会买日元吗？当然不会。这些经销商总会保持他们的“持仓量”，一种金融和心理的适宜范围，而这种适宜范围是根据其他人对消息的反应确定的。交易商对外汇汇率的影响可以与其他任何经济判断相提并论，这与“有效市场假说”大相径庭。

直到最近，日本金融当局一直都很不喜欢强势日元，这可能是因为来自日本工业界的压力。金融当局买入美元，从而使美元走强。2003 年，日本用纳税人的钱买入了 2 000 亿美元；2004 年 3 月，日本央行宣告终止此类干预。即使外汇市场出现动荡需要干预时，它

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

也会尽可能采取克制态度。日本银行为其改弦易辙给出的解释是，日本经济已从长期沉睡中苏醒了，日本的出口也在增长，所以没必要保持弱势日元。更为重要的是（尽管日本银行并未强调），日本对华贸易出现了盈余。另外，美国有通货膨胀的迹象，同时美联储不出所料地作出反应：提高利率。

取消干预并不表示面对现实或与旧观念决裂。过去，韩国金融当局一贯采取类似的干预政策，把韩元汇率保持在较低水平。现在，它公开宣布不再瞻前顾后，犹豫不决。韩国财政部国际金融司司长崔俊忠（Choi Joon Kyung）表示，“我们的外汇政策坚定不移。我们会用每一个韩元去捍卫外汇市场，以阻止任何背离经济基本面的举动。”[2]

少数外汇交易商的不谋而合就会造成动荡。他们知道，无论发生什么，如果日元走强，日本政府就会像慈父一样进场买入美元，以拯救日元和日本的经济竞争力。大多数国家希望其货币走向强势，然而日本、韩国、德国等贸易国家则会在其货币走强、贸易竞争力不保时出面干预。所以，这个体系里总有一个最后买单的人：它们的中央银行。

在危机四伏、动荡不安的外汇交易丛林里，这是个“必赢的赌注”。似乎总是有笨蛋商人会买入美元以支撑美元的汇率水平，这就是美元交易持续活跃的原因。汇率与日本或美国的基本面无关，也无法用李嘉图的购买力平价理论解释清楚。

模式二

现在我们进行到模式二。在金融平衡概念和外汇汇率问题上，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

李嘉图的理论受到重创。

让我们用实例做个说明吧。设想某个投资商从火星来到地球，他随身带来一笔钱（我们不用问他从哪里弄到的），他应该把钱换成日元还是美元呢？那我们必须提出这样的问题：考虑到两国的通货膨胀水平、利率、风险等因素，在未来某一时间段内他期望的回报是什么？如果（在两国间的）投资利润率相同，那么相应的数据是多少？这跟李嘉图的购买力平价理论截然不同。把钱存成英镑、日元、美元或其他货币，哪个最实惠？

这就是金融平衡理论（即模式二）。它在 20 世纪 80 年代中期非常流行，人们相信这种趋向平衡的欲望比李嘉图的购买力平价理论更能左右外汇汇率的变动。

政治的力量

在 1985—1992 年（及以后的一段时间里），模式三进入了人们的视线。这是一种政治模式。美国辩称，美元太强使得国家的竞争力减弱。银行家或经济学家并不认可这种说法，所以，这只不过是一种政治托辞。反过来，政府官员的立场又受到美国工业界的左右。该国的商业领袖们对其竞争能力信心十足，到头来却发现很难将其产品出口到国外，于是怪罪到不争气的汇率头上。

我们已经知道，模式三的结局之一就是 1985 年签订的《广场协议》。诚然，协议不仅涵盖了日元和美元之间的汇率问题，它也试图以牺牲日本的竞争力为代价改进美国的竞争力，但结果是失败的。

这种政治模式在经济上和事实上都站不住脚。每个人都认为，美国可以靠这种政治模式挺过去，因为它是个强大的国家，因此美国公众和政府开始接受越来越弱的美元。这一点儿都不合情理。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

1994 年，美元贬值，汇率跌入谷底，而日本经济陷入最低潮。(1989 年经济泡沫破灭，1990—1995 年间日本经济千疮百孔。）经济基本面非常差，日元在 1994 年达到创纪录的 84 日元兑换一美元（1985 年的汇率为 235 日元兑换一美元)。这与经济基本面毫无关系，而是由对日元升值的预期造成的。

在达到历史高点后，人们觉得日元过于强势了。照此汇率计算，理论上把日本做抵押换来的钱可以买下整个美国。人们意识到，美元下跌得有些过头了，于是其价值开始回复到 135 日元至 180 日元兑换一美元的水平，并逐渐向 110 日元至 125 日元兑换一美元的区间靠拢。

20 世纪 90 年代后期，又一个模式出现了，我们称之为模式四或交易商模式。世界上的一些交易商或许有一种集体意识或共同感觉，认为存在一个最佳头寸，在此价位他们最安全且可以还清债务。当某个交易商觉得自己远离这一最佳清仓头寸时，就会感到惶恐不安。一名日本交易商（或持有日元的任何国籍的交易商）的最佳头寸可能是 108 日元或 107 日元兑换一美元。可以将这种最佳价位的想法程式化，一旦到达某一水平线，在无人干预的情况下日元会被自动买入或卖出。交易商不必担心购买力平价，也不用理会基本面的好坏。他们对政府官员的夸夸其谈将信将疑，只留意哪个官员说了他们想听的话。

这些交易商如同惊弓之鸟，他们会因误解一条信息而在一夜之间甚至瞬间亏损一大笔钱。他们像是被吓破了胆，总是东张西望，留意别人在做什么；他们伺机而动，自己却从不先行一步；他们总是在揣摩别人会做什么或者其他头寸是怎样的。在外汇汇率方面，同行业交易商的头寸决定了此时的最佳汇率。

在日本，以前通常会有个干预点，一旦到达干预点，大藏省就

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

会介入购买。如果没有日本大藏省这样有保证的买家，货币交易将会很危险。整体来讲，交易商非常小心谨慎，有时交易商会和大藏省玩起“捉迷藏”的游戏。交易商想找到既舒适又安全的头寸，还想猜测大藏省的意图和干预点。正因为会有或者总归会有最终买家出面，交易商才可以做得更大胆些。他们越是大胆，市场越是跌宕起伏。结果，有更多的挣钱和亏损机会。交易商挣钱越多，就变得越大胆，因为他们有了承担风险的本钱。

在内心深处他们知道，当日元变得过强时，包括日本经济团体联合会和各种贸易商会在内的人物就会出面干预，这是一贯的凯恩斯式的反应。

从上面我们看到，在过去的一个世纪，汇率模式处在不停的转换中。它经历了三次转换：从李嘉图的购买力平价直到由交易商集体心理决定的交易商模式。

积习难改

尽管我们说全球经济及其模式属于既成事实，而且气势恢弘，但地球上的大多数国家还是沉迷于老套过时的经济政策中不能自拔。我们来看两个例子，第一个肯定会成为经济咨询用的案例；第二个是美国，美国肯定已经觉察到了新经济的存在，但其反应却模棱两可。

古语有云，鱼和熊掌不可兼得。日本政府需要外国直接投资，由首相小泉纯一郎领导的政府就此开展了有声有色的引资运动。可是，外国投资一旦进入就被课以重税，从它们身上收取的钱被用于补贴效率低下的工业部门。

我们再来看看美国和澳大利亚的牛肉进口的例子。与日本牛肉

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

比起来，这两国的牛肉的国际市场价格非常低廉，深受日本消费者喜爱。然而，这些牛肉在日本不能低于某一价位销售。对进口牛肉征收的税款流进国家财政的腰包，被用于补贴日本牛肉生产商。输家是日本消费者，他们无法从对美国或澳大利亚牛肉的消费中得到价格上的实惠。贸易保护有时还会得到“自然事件”的帮助。例如，在 2003 年底，当美国爆发疯牛病时，美国牛肉被禁止输入日本。深受人们喜爱的日本牛肉饭是由牛肉、米饭和辣味酱油调制而成的，而按照最出名的牛肉饭连锁店吉野家对色香味的要求，牛肉一定要用美国产的，就连澳大利亚的牛肉也不能用。由于此番禁令，专营牛肉饭的连锁饭店被迫停业了一段时间。与此相关的一件有趣的事情是，据报道，日本国内的疯牛病为九例，而美国的仅为两例，但日本政府却禁止美国牛肉进口。

帮助日本传统工业生存的做法相当于一个抑制机制。传统工业靠人为手段生存，如同靠机器维持生命的病人一样。在此过程中，来自抑制机制的补贴对它们宠爱有加，以至于它们懒得去提高生产效率或竞争力。为维持其生存就必须注入越来越多的钱，这不光局限于牛肉的生产，还有谷类、小麦、玉米、奶制品、甘蔗等，大部分农产品都可以包括在内。

代价最高昂的政府干预在农业部门。我们已经提到过对牛肉生产商的保护，此外，日本政府还定期对种植粮食作物的农民补贴数十亿美元。据估计，过去十年间此类支付不少于 4 000 亿美元。但是，补贴越多，农民反而变得越缺乏竞争力。纳税人的投资没能改变现状，唯一的受益者是承建商，因为大部分钱被用于稻田的“现代化”。

补贴的目的是为了保护日本的“食品安全。”这种思维模式早已陈腐过时，实在是自欺欺人，它把民族国家看成是被世界的其他国

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

家围攻或即将围攻的城堡。由于这种错误想法，日本的消费者要为购买大米付出高昂的代价，而澳大利亚生产的大米的价格只有日本大米价格的 1/10。

对粮农实行补贴只是日本政府对受保护团体转移支付这一慈善之举的一部分，伴随补贴而来的还有选择性关税，它针对中国等以低价生产同样食品的国家。这些措施可能是出于保护农村经济基础的想法，也是因为日本的农民组织势力强大。这些农业合作组织一直是代表其成员的有力说客，他们影响力强大，但遗憾的是生产效率低下。

日本的农业结构不尽合理，故而缺乏效率。与美国同行相比，日本农场的规模完全不可同日而语，同时也远小于欧盟的平均水平。转移支付和关税据说是用来保护日本农业的，却导致食品价格高昂，限制了日本消费者的选择机会，造成农业部门效率低下以及浪费严重。最重要的是，这并未能阻止其成员数目的减少。农民人数越来越少，并且年龄越来越大：日本粮农现在的平均年龄是 59 岁。

这些措施表面上是要帮助农业，实际上却并未真正起到作用。唯一真正受惠的是建筑业、中央官僚机构以及农业、食品和林业的有关机构。

最极端的例子是，日本政府对桑农的补贴竟然长达一个多世纪，直到最近才停止，而日本丝绸工业已经奄奄一息了。

在日本的例子里，出于政治方面的考虑，帮助孱弱且缺乏竞争力的行业的欲望越来越强烈。在这个行业内可能有某一区域内的大雇主，对执政的自民党或其某一派别的候选人提供坚定有力的支持。有时也可能完全没有道理，比如人们认为某个行业是该地区的传统行业，在该地区由来已久、世代相传，因此错误地觉得有义务对该行业及其工人进行保护。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

日本政府仍在遵循从19世纪舒适环境中演绎出来的货币政策，它试图通过保持日元的疲软来帮助出口导向型工业的发展。有时，日本政府似乎还在沿用旧的模式，这一模式并不比李嘉图的强多少。它似乎对这一模式深信不疑，徒劳无益地进行干预，以期维持日元弱势。仅仅在2003年日本政府就为支持日元投入逾2 000亿日元，但是并未能阻止日元走强。日本央行和日本大藏省好像深陷在频繁干预货币市场的泥潭中不能自拔，每干预一次其效力就减弱一些。每当买入美元时，它们实际上就削弱了美元而增强了日元。每次干预都造成日本纳税人的进一步损失，纳税人是最后的买单者。截至2003年底，日本在这种白痴似的仪式中几乎耗尽了其预算储备。

这对巨额赤字缠身的美国来说可谓天大的福音：有人在市场上收购美元。买入美元后，日本政府除了用其购买美国的国库券和政府债券外别无出路，于是这种并不受欢迎的政府金融工具有了长期固定的买家。这让美国政府左右为难：日本人在不停地买入美元，但他们并没有把美元留在家里，塞在床垫子下，而是用其买入美国政府债券。在2003年，日本人买下了美国当年发行的政府债券的1/3。

日本政府上当了。它根据过时的宏观经济理论做决策，指导其行动的仍是以出口带动制造业的民族国家的经济思维模式。但是在如今的日本，主要经济活动集中在服务业，即使在制造业中，大部分也是内勤服务。日本政府甚至用正在改善的出口数字为自己长期不变的政策辩护。日元走强本应是消费者的一大幸事，因为这样一来他们可以从世界任何地方买到最物美价廉的商品。然而，日本政府固守保护主义思维方式和民族国家的模式，从而断送了消费者得益于强势日元的机会。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

山姆大叔走向世界

固守旧经济模式的远不止日本一个国家，美国政府除在一些很特殊的方面外也是如此。

看看早期的美国对待中国的态度吧。20 世纪 90 年代中期，美国强调应该让人民币升值。美联储主席艾伦·格林斯潘是觉察到新的外汇模式的人之一，他在克林顿做总统的八年间不动声色地提高了联储利率，从而吸纳了世界各地的资金。这是在成功遏制通货膨胀的前提下完成的，手法可谓高明。很多人还以为他在借用凯恩斯的办法提高利率以平抑过热的经济呢。按照浴缸的比喻，他拔掉一个塞子，放掉了一些有泡沫的水。但他表面上看起来就像一个老派经济人、宏观经济领域的老顽固。

在格林斯潘背后出谋划策的是曾供职于高盛公司的罗伯特·鲁宾（Robert Rubin）。鲁宾及其同事很清楚自己在做什么，但他们永远也不会告诉大家他们的真实意图是要从世界其他地方吸收资金。美联储不纠正过去的错误是有好处的，这样做是因为受到了新的全球化经济模式的启发和影响，让全世界知道其动机一点好处也没有。在柔道比赛中，你可以借对手之力将其摔倒。就像一个魔术师突然学会一种新的神奇技法，他因此可以吸引大批人观看其表演并赚得很多钱。但是，他不会把秘诀告诉包括其他魔术师在内的任何人，除非他是个笨蛋。他要误导人们，让大家以为他的表演方式别具一格。任何人在成功后都知道成功的原因，他们不想告诉太多人，甚至是最亲密的朋友。这也许太过于玩弄权术，但正如菲尼亚斯·巴纳姆（Phineas T. Barnum）所说："不要对笨蛋客气。"

美联储决定加息给美国带来了繁荣，克林顿就任总统期间的风

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

光（回想起来似乎如此）皆因于此。好时光持续了若干年，推动华尔街和纳斯达克股市的资金中约有 1/3 来自海外。美国大众似乎并不知情，当然也不必担心。

退休金之类的各路资金可以存为股票或金融资产，并肯定可以投资增值。20 世纪 90 年代，在克林顿总统任职期间那些令人兴奋的日子里，某些股票在 8 年内产生了高达 400%的回报。金融资产和股票放在市场上保持不动就可以增值，还可以将之抵押变成现金。这样一来，就为普通工人和退休人员提供了源源不断的收入。

于是，只要股票价格继续上涨，克林顿就是个“好总统”，而不管他的私生活如何。在一次［与莫妮卡·莱温斯基（Monica Lewinsky）事件有关的］民意调查中，当美国人被问及克林顿是否撒谎时，大多数人回答“是”；当被问及他作为总统是否合格时，大多数人也予以肯定。他们说，他们并不在乎他与手下职员的不检点行为，只要他能让华尔街继续兴旺，让他们的未来有所保障就足够了。

无论克林顿总统有没有意识到，他确实借助全球化经济的新模式创造了奇迹。传统凯恩斯主义认为高利率总是对经济不利的。我认为，对于美国这样的发达经济体，高利率具有十分积极的特性，因为这可以吸引其他地区的剩余资金。当股票或金融资产等幅的增值能力超过收入时，不要指望此类资产创造的现金或收入会有每年 10%的增长。然而，如果理财得当，金融资产每年的增长幅度会轻而易举地超过 10%。考虑到股票的流动和吸引效应，再利用股票抵押手段，资产将呈现几何级数增长，这就是股票的流动效应。所以说，高利率有利于成熟经济。

实际上，有人会说，持续的高利率是经济繁荣的标志，原因是不能维持高利率的国家最终会将它们的货币“贡献给”高利率国家（见图 3—1）。另一方面，一国的高利率如果被其他国家忽视的话，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

其经济将会受到抑制。在此类国家中，凯恩斯经济理论仍然有效。

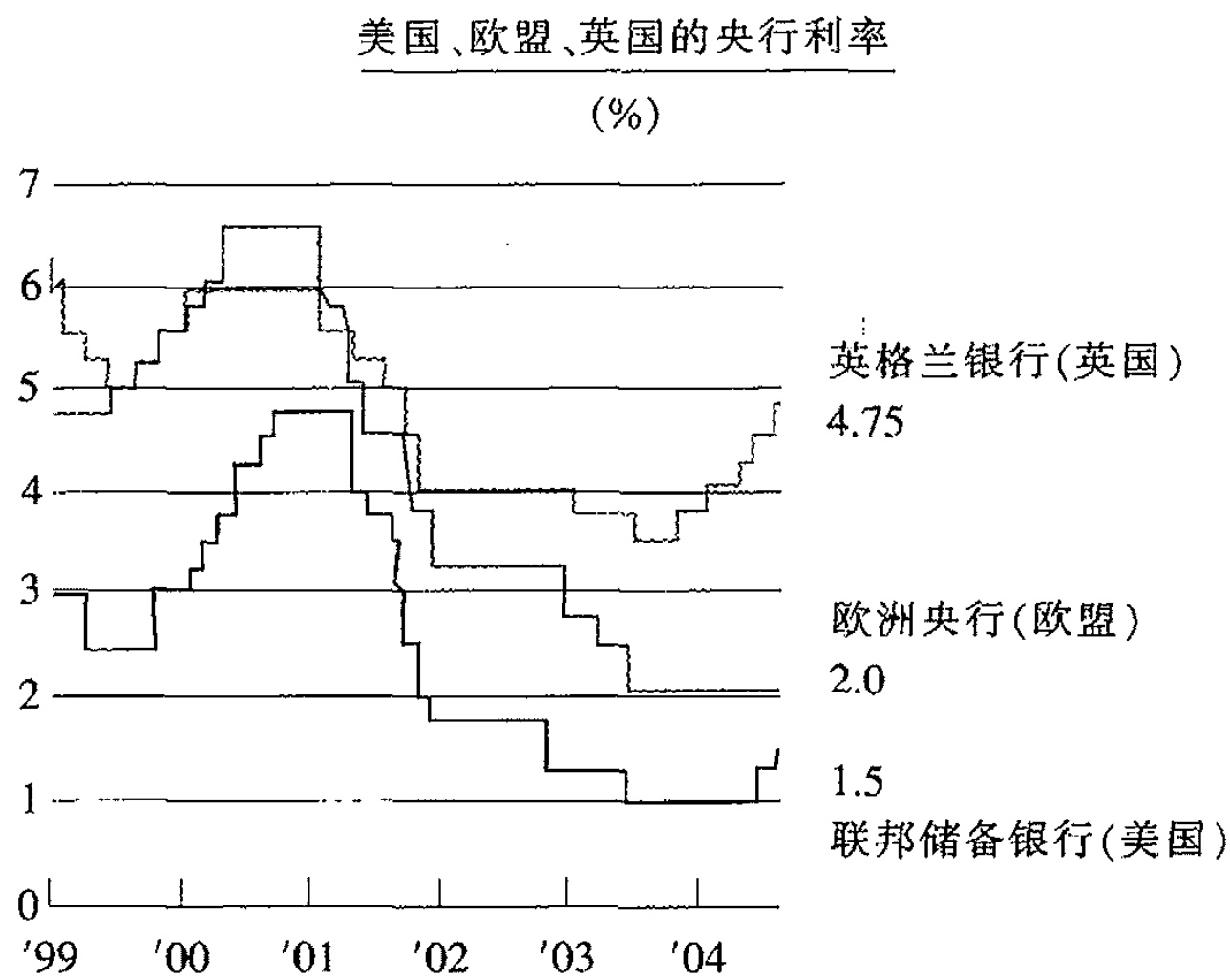


图 3—1　美国、欧盟、英国的央行利率

注：美国＝联邦储备利率，欧盟＝欧洲央行利率，英国＝英格兰银行利率。

资料来源：FRB，ECB，BOE.

20 世纪 90 年代，美国经历了高利率时期，由于吸纳了拉丁美洲和东亚等经济欠稳定地区的资金，这一时期经济生机盎然。高利率为资金提供了避风港，推动了美国经济的良性发展，养老金和退休金等金融资产得以迅速膨胀。应该肯定比尔·克林顿总统知人善任的才能，正是他的三人智囊团［格林斯潘、鲁宾及萨默斯（Summers)］制定了上述政策。人们“担心的”通货膨胀在此期间从未发生，这并不是因为高利率，而是因为美国是个开放的市场，来自其他国家的廉价商品及服务打消了本地供应商抬高物价的念头。

我在 2004 年曾写道，乔治·布什及其顾问班子显然没搞懂新经济模式。布什重新启用传统的“供应经济学”政策，依靠降低税赋

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

刺激经济。当然这多少有些在经济上取悦大众的成分，低税收策略受到欢迎，他赢得了竞选。与 90 年代的政策不同，该政策不是靠增大金融存量，而是靠增加流通或收入取胜。

低税赋环境的本质在于，政府减少了对金融资产或工资收入的收费。结果是在年终的时候个人的钱包变鼓了，比如多出了 500 美元。政府希望这部分钱将被用于消费。但是，尽管这能够让人暂时感觉良好，但只要用些简单的金融算法就会证明它是多么的肤浅。在高利率环境下，一笔养老金（如 20 万美元）可以增值四倍。但采取“流通政策”的政府每年最多能为每个人提供 500 美元或者可能是1 000美元的税收减免。即便如此，它还是会给经济带来不良的后果，造成高额预算赤字。它对个人的正面影响远远小于高利率带来的影响。额外的 500 美元或 1 000 美元也会因未能进入市场而效力甚微。而金融资产大幅度增值引起的消费增量却是巨大的，原因是资金持有者有很强的消费意愿。实际上，这在发达国家很常见。比起靠降低税收或利率增加流通量的政策，在刺激消费方面，增加存量（如高股价或利率）的政策更为有效（见图 3—2）。

还在担任美联储主席的格林斯潘自然不喜欢布什的那一套政策，他所能做的也只有靠刺激开工来搞活经济，而这属于典型的凯恩斯手法。

不懂新经济模式的人很容易成为行家里手的牺牲品。重要的是要强调，而且必须强调熟悉这种经济模式的价值所在。在发达地区，政策制定者应该着眼于对经济有积极影响的资产增值，而不是着眼于提高收入水平。布什总统热衷于减税，但如果美国的热钱大批地流入回报高于国内的地区（如欧盟），那么美国就很容易受到冲击。

中国人，特别是前总理朱镕基（1998—2003 年）是少数明晰个中道理的政府官员之一。朱镕基很明智地吸引外资来华。他很明白，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

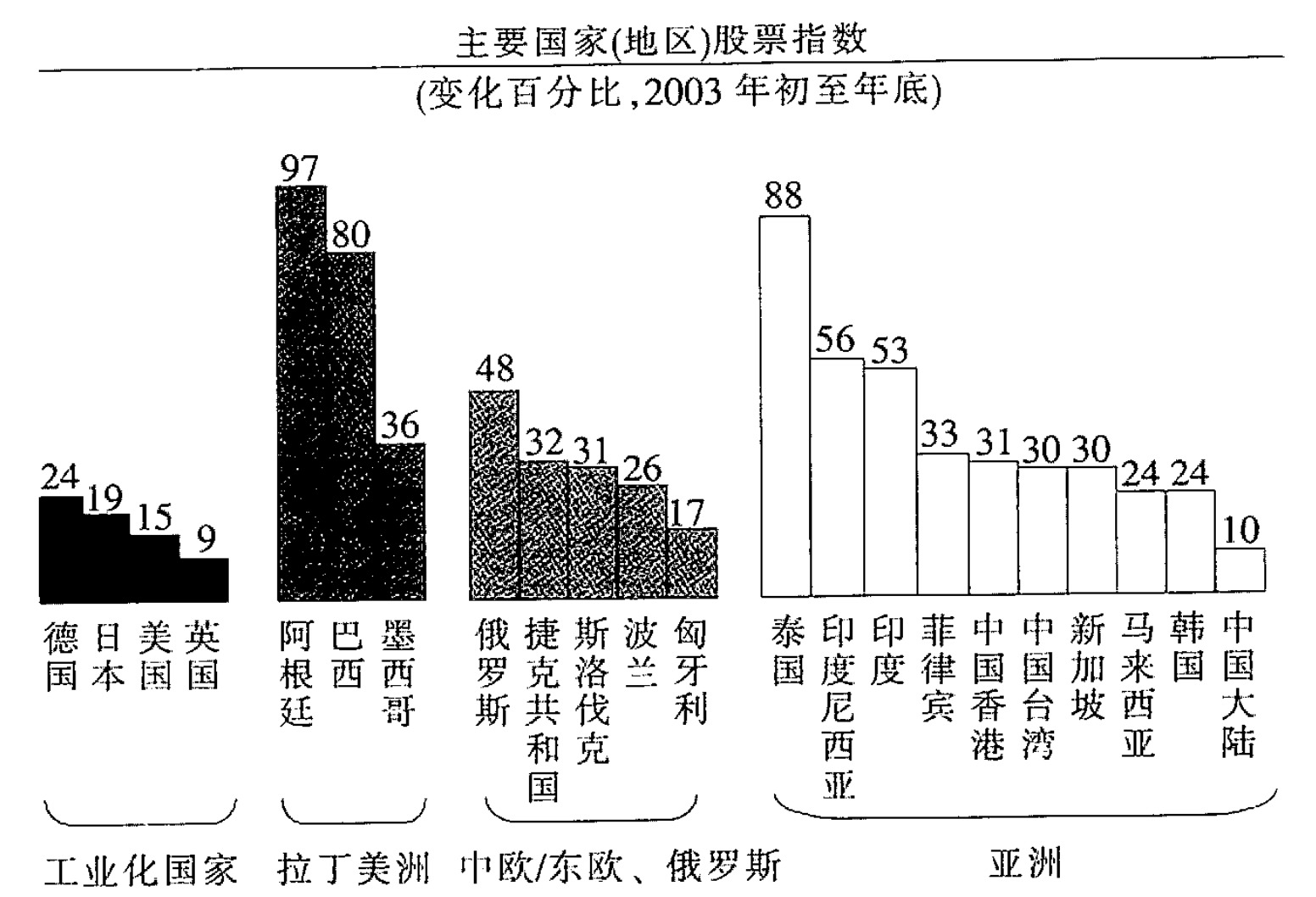


图 3—2　股票价格指数

资料来源：Yahoo! Finance.

这样做将使许多曾是中国经济乃至国家体制支柱的旧式企业破产。中国现在已是接受外国直接投资最多的国家。在以下的章节中，我们将介绍为全球化经济做好准备的其他国家。

新经济模式

让我们重新概括一下世界经济的变化以及它对你和你的组织的影响吧。全球化经济已经自成体系，并具有某些全新的特征，所有的特征又是那么引人入胜。

繁荣富强不再依赖于已有财富，这在人类历史上可能尚属首次。直截了当地说，要想致富，你不必是个富人。在过去，特别是在亚当·斯密、李嘉图甚至凯恩斯的时代，英国的繁荣依赖于工业、大

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

量的煤资源以及生产原材料的殖民地网络，美国的繁荣也基于工业、创新以及取之不尽的土地、自然资源和劳动力的供应，两国都将其优势转换成了有形的财富，并用于支援世界其他地区的工业和基础设施建设。

进入全球化经济阶段后，矿产资源或殖民地不再是一种必需。一个地区的“传统”资源可能很贫乏，比如爱尔兰和芬兰。这两个国家都曾是帝国主义的殖民地，历史上甚至都无法养活本国的人口。两国都经历过严重的饥荒，在饥荒中大部分人或直接饿死或间接地丧生于饥荒引发的疾病。

然而两国现在都站在了全球化经济的最前沿，盼望世界给它们带来繁荣。这两个国家充满了投资魅力，资金蜂拥而至并有迹象表明将继续留下来。中国也是个穷国，它矿藏丰富，人口众多，但难以为所有人提供足够的收入。富裕的区域（比如大连）并不具备自然资源，而拥有这些资源的西部和东北等地区仍然贫穷落后，尽管中国已经允许外国投资进入某些特定地区。

世界存在资本过剩的情况。互助金和养老金成为了传统投资方式。随着世界的不断繁荣，投资基金的数目也增加了。投资范围不只局限于传统的七大工业国，还涵盖了新加坡、拉丁美洲、俄罗斯、澳大利亚和印度等国家和地区。这些国家和地区的现金充裕，正在不断寻求投资机会。很显然，基金经理们是不会随随便便就作出基金安排的。在中国最大的投资者中，有新加坡的中央公积金（Singapore Central Provident Fund）和美国最大的养老基金——加州公务员养老基金（CalPERS）。哪个地区经济繁荣，哪里就有它们的踪迹。一个地区必须向人们展示其投资价值。每个地区也都清楚，这是个买方市场，因此必须千方百计争取投资。钱不是繁荣的前提，但投资一定是。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

规模不再重要。全球化经济改变了人们对竞争力另一要素——规模——的看法。沉迷于传统的民族国家概念的人会认为，一家企业首先要在国内武装好自身才能够在国际市场上获得成功，所以需要一个庞大的国内市场。因此，成功不属于那些来自小国的企业，这是个大国的俱乐部。

为证实情况已非如此，我们只需要回顾一下芬兰和诺基亚的情形即可。芬兰只拥有 500 万人口，比美国的一个大城市的人口还少，但是其成功不是依靠向内寻找机会，而是来自向外寻求良机。2003 年，诺基亚只有不到 1%的销售额来自芬兰国内。这种全球性的成功不再是个案。丹麦企业也在全球市场的特定领域中取得了成功。例如，助听器领域的威廉·德曼特公司（William Demant）、食品添加剂领域的丹尼斯克公司（Danisco）、风力发电机领域的维斯塔斯公司（Vestas）和麦康公司（NEG-Micon）。

闭门造车永远不会取得成功。在探讨民族国家是否过时的问题时我们会看到，庞大的国内市场与其他一些传统的要素禀赋优势一样，已经不再灵光。

实际上，某些个人创建的企业相当于资本磁铁，将全世界的资金和投资吸引过来。其中一例就是迈克尔·戴尔创建的戴尔公司。但是，如果欧洲和北美的金融业没有解除管制，就不可能实现资本流动。

必须从整体上把握全球化经济。它不是 189 个国家经济体的简单相加，而是自成体系，别具一格。我们找不到模型来描述它，仅能观察到它的势头，犹如仅能品尝头一道汤一样。

全球化经济使得各国期待着出现像凯恩斯那样的理论家，量子经济学至今还没有新的发展。然而，事实证明很难对它作出客观诊断：当把它解剖开时，它已经变成了另外的东西。或许它将永远处

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

于变化和流动的状态，其关键特征就是蜕变。不过，我们能够觉察全球化经济内部的湍流，知道作为其生命之源的货币是怎样流动的，也知道它的运行机制以及它的去向。我们现在需要的是一种认知的方法，一种探知全球化经济并为全球舞台定位的理论。

注 释

[1] David Ricardo, *Principles of Political Economy and Taxation* (Amherst, NY: Promethus Books, 1996), p. 183.

[2] "Dollar-Wary," *Far Eastern Economic Review*, 15 July 2004, www. feer. com.

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

PART TWO

第2篇

舞台指导

第 4 章　编剧
第 5 章　进步的平台
第 6 章　咫尺天涯
第 7 章　挣脱锁链

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第4章

编　　剧

找到你在全球舞台上的位置

我们的周边发生了巨变。掺杂着怀旧的伤感，旧式经济思想的陈词滥调挑起了与全球经济一体化的世界大战，搅得这个世界沸沸扬扬。我们曾讨论了这些过时的观念以及正在消逝的旧经济秩序，现在，让我们重新审视我们看待世界的方式。我们应该认识到，在全球经济一体化的浪潮中，把世界划分为地理或政治个体变得更加困难。我们的思维里充斥着旧版的地图模式，地图是一堆由各种颜色标识的政治单位，但一体化的全球经济对我们来说却是光怪陆离的。当我们逐渐挣脱旧有思维方式的羁绊时，全球经济不但更显得意义重大，而且会被视为充满机遇的广阔大陆：它的轮廓隐匿在众多的区域里，却能给那些勇于探索的人带来丰厚的回报。

在我看来，全球经济的地理和经济单元就是地区。我们把一个地区想象成一个剧场。它可以是比莫斯科的波利修剧院或米兰的斯卡拉剧院稍小并惬意些的剧院。那些大剧院的舞台是为大场面设计的，用于小场景就有点大材小用。其制作过程，借用莎士比亚在

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

《麦克白》(Macbeth) 里的一句台词，就是“充满力量与愤怒却无的放矢。”小一点的舞台用途更大。一个好的编剧懂得，演员不会迷失其中；表演者与观众间会形成更为直接而亲密的交流。对于小型剧目，如果哪个环节出错或者未按计划进行，制作人可以逐个修改。人们可以有更多机会去关注表演艺术，而不是舞蹈技术。

把地区放在全球舞台的中央需要我们重新审视我们的世界观。全球舞台无疆无界，这意味着我们要放弃许多令人惬意的地理概念，其中最过时的观念就是“民族国家”。

我们已经知道，经济学研究一直局限于民族国家的框框，它是与民族国家的概念一起成长的。民族国家是政治经济活动的场所，而且在经济学出现的一个世纪里，它的研究对象被标记为政治经济。民族国家与经济学似乎是密不可分的，但不是天生如此或理应如此。实际上，它们交互感染了各自的陋习。

民族国家已经牢牢植根于知识、文化和政治等领域，不过它只是个巧舌如簧的闯入者，而不是合法居民。这全因一番花言巧语的讨好。民族国家的概念按部就班地发展演变，是一个人类组织的自然演化过程。民族国家声称它们是解决自身问题的途径，我们怎能离开它呢?

它看似一成不变，所以许多人以为它由来已久。错了！在人类历史长河中，民族国家只是个初来乍到的楞小子。

16 世纪中叶，法国法学家让·博丹 (Jean Bodin) 首先对“民族国家”下了定义。博丹目睹了繁多的小政治组织彼此争斗得不可开交的现象。交恶的原因多种多样，常常是由鸡毛蒜皮的小事引起的。在博丹所处的时代，宗教信仰的不同更是为这些纷争火上浇油。

博丹时代的一些政治独立体不过是城邦国家加上周围一带的乡村，比如意大利的热那亚之类的地方。与之类似，威尼斯最初也是

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

区域城邦，自然条件恶劣。中世纪末，它建立了自己的王国，不过到了博丹的年代已分崩离析了。博丹知道，有一个政治机构，其辖区幅员辽阔，它就是神圣罗马帝国。即使在当时，这个称呼也引起了人们的嘲笑，它既不神圣，也不罗马，更不帝国。它的力量全部来源于它的庞大，是各个部分联合的结果。它是靠意识形态结合而成的，而意识形态是某种可以吸引和维持忠诚的东西，这跟现代的品牌概念如出一辙。存在一个主宰宇宙的帝王，这类说法最能为人们认可和接受。如果有个较小的统治者，可以根据大家共同的起源、语言或者传统找出某种使其达到统一目的的意识形态理论，亦即特色的政治品牌，或许他也可以像帝王一样拥有同样的认可、尊重和权力。这的确使一些统治者着迷，他们知道这不仅会他们给带来至高的声望，也会带来巨大的财富。

博丹的理论存在一些技术问题，其中大部分随着时间的推移得以解决。首先需要一个大的官僚机构。无此，民族国家就不过是纸老虎、惬意的概念。一个真正的民族国家必须有一定的人口，有警察，有国防，必须支付法庭和军队的费用。敛财的最有效途径是征税，这又要有税务官员、海关人员和税收人员。需要有警察来显示国家的独特存在，还要有士兵来保卫其国界。所以很明显，民族国家一直是个花费不菲的理想。热衷于大政府的人们发现，政府越大，花费越多。不论他们得到多少款项，本应进入国库的一些钱都会变相进入征收者的口袋。

进入 16 世纪后，欧洲人的探险和殖民活动增加了。所以如果民族国家获得成功，他们可能会变得非常富有。在经济上，仍然需要声明他们的权力，这是通过重商主义体系完成的。人们从祖国来到新大陆寻宝，然后将宝物送回家乡做进一步加工后卖出。但是，在异乡落户的人不准生产任何贸易商品或者与其他国家或殖民地通商，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

他们的产品和设备完全依赖于母国，本土不允许进行工业生产和开展贸易。这预示了民族国家最持久、最阴险的经济“帮手”——保护主义的到来。假如你想统治某个民族国家，就必须保护其利益，包括该国的经济利益。有人错误地以为，最佳途径是建立一套规章和关税体系，用以限制或杜绝其他民族国家的产品和服务进入宗主国。这种想法也许不像以往那样受人青睐，但在如今的世界上绝非没有市场。响应保护主义的召唤，早期的经济学家在其著作中普遍体现了一个共同的观念：国家是其自身问题的终结者。一国必须尽力解决这些问题。在其国界之外存在一个外部世界，这个世界在解决经济问题时扮演的只是配角，世界的其余部分与本国是异质的。封闭性经济这种观念早在凯恩斯之前就出现了。

重商主义实际上大错特错，它导致了 1776 年的美洲革命。重商主义试图保护宗主国的经济，然而事与愿违，与所有长期贸易保护一样，它导致了无效率、高税收以及民族国家的最终破产。

在 19 世纪，民族国家的概念经过浓妆重抹、粉饰一新而重获生机，至今仍出没于世。每个国家都有自己的旗帜、标识（如美国的鹰和俄罗斯的熊）以及国歌，这些都被用作激发人们的忠诚和近乎宗教般的奉献精神，给人以凝聚为一体的感觉。可以把它们看做民族国家品牌塑造过程的延伸，但是，与当代品牌经营不同的是，当局者想通过忠诚把人们束缚起来，使之没有选择或“选购”的余地。

民族国家品牌的另一个至关重要的部分是“国家领土”。特殊主义和区域主义被视为坏的、有害的以及对国家理想不利的，这些思想的阴影仍然残留在我们身上。

在经济方面，民族国家有其独有的货币以及为保护它而设立的中央银行。德国经济学家弗里德里希·李斯特为民族国家的经济活动制定了一张蓝图：各种民族经济总是内向型的；它们被高关税保

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

护起来，以免受到外来竞争的侵袭。接受和应用李斯特理论的国家之一是美国，该理论在 20 世纪又风靡拉丁美洲，并最终造成灾难性的后果。在 20 世纪，每个国家都必须有自己的“民族”航空业以及“国家航空公司”，它们中的大多数因为本身市场太小而无法盈利。许多这类国航最终要么破产倒闭，要么与其他航空公司合并，其实一点儿也不奇怪。

民族国家必须拥有的另一样东西是军队——规模越大、装备越精良越好。此时，伴随民族国家的另一个很危险的元素——民族主义出现了。两者惺惺相惜，国家是“民族精神”的体现，而后者是某一种族群体或有共同民族语言的人所特有的东西。

从 19 世纪末开始，民族国家这个概念由移民们从欧洲的祖国携带出来。它在拉丁美洲尤其引人注目，一批小型甚至微型的政治团体成长起来，而且都宣称与众不同，但是其统治阶层讲的却全都是西班牙语（巴西讲的是葡萄牙语）。这并未能阻止他们在绘制地图时突出其领土，也未能阻止他们在领土受到侵略时发动兴师动众的战争。他们的经济主要以出口种类有限的原材料为主。在 20 世纪，人人都在建设不经济的、没有竞争力的进口替代工业，试图借此壮大其工业。当这个国家不切实际地中断与外界的联系后，其出口就会受阻。当时，工业化程度越高，对外界资本的依赖就越大。经过非常曲折、代价高昂有时甚至是血淋淋的历程后，他们才会发现外部世界的重要性。

在亚洲，民族国家品牌被视为政治手腕的最高境界，统治者将它看做巩固权力的手段。它带有现代和进步的气息，只有奉行民族国家的概念，统治者才会得到欧洲人和美国人的尊重。日本于 19 世纪末向西方开放时，统治者借用了当时法国和德国使用的中央集权模式，这个模式从此再也没有真正改变过。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

看看朝鲜半岛吧，民族国家的理想在那里影响深重。许多韩国人梦想着一个从南部的济洲岛延伸到北部的鸭绿江的大韩民国的出现，如果朝鲜向韩国开放或者俯首称臣的话，这一目标就会实现。或者当它的经济因内部矛盾的激化而轰然崩溃或呜咽呻吟时，这一目标也会实现。韩国人相信，随着朝鲜半岛合作帷幕的拉开，巨大的商机将会出现，韩国将因此变成中国和日本真正的对手。它将拥有近7 000万人口，而且还可能拥有自己的核武器。但当韩国的民族主义者对“重新统一”翘首以盼的时候，他们真正希望的是社会主义的朝鲜成为其将来现代化进程的“殖民地”。自然地，三星和现代之类的韩国企业将承担起这个“殖民”的使命。在新建的工业园里，人们已经在商讨建立合资企业和安装生产设施了，大家的胃口被吊得很高，似乎有个未被发现的金矿，发掘它只是时间问题。放眼北方，韩国人可以避免与西部和东部的国家竞争。韩国相信自己有灿烂的前景，因此认为无须对未来杞人忧天。

情绪化的想象使许多韩国人丧失了判断力。他们一门心思考虑北方，而其真正的优势来自它所处的黄海圈的地理位置，这里面对着中国、日本和太平洋彼岸的美国，这些才是韩国人应该着力关注的地区（见图4—1）。黄海虽然汹涌澎湃，却非某个民族国家，它不会激发起如此这般的非理性情绪，无论其间的各种经济力量多么强大。

目前，中韩贸易稳步增长。但由于韩国人缺乏远见，固执地要向北方发展，他们还没有发现，当韩国企业不断从本国向中国迁移的时候，其“产业空心化”已经发生了。韩国公司在中国生产的产品在釜山港经过重新装配后正式从“韩国”出口到海外。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

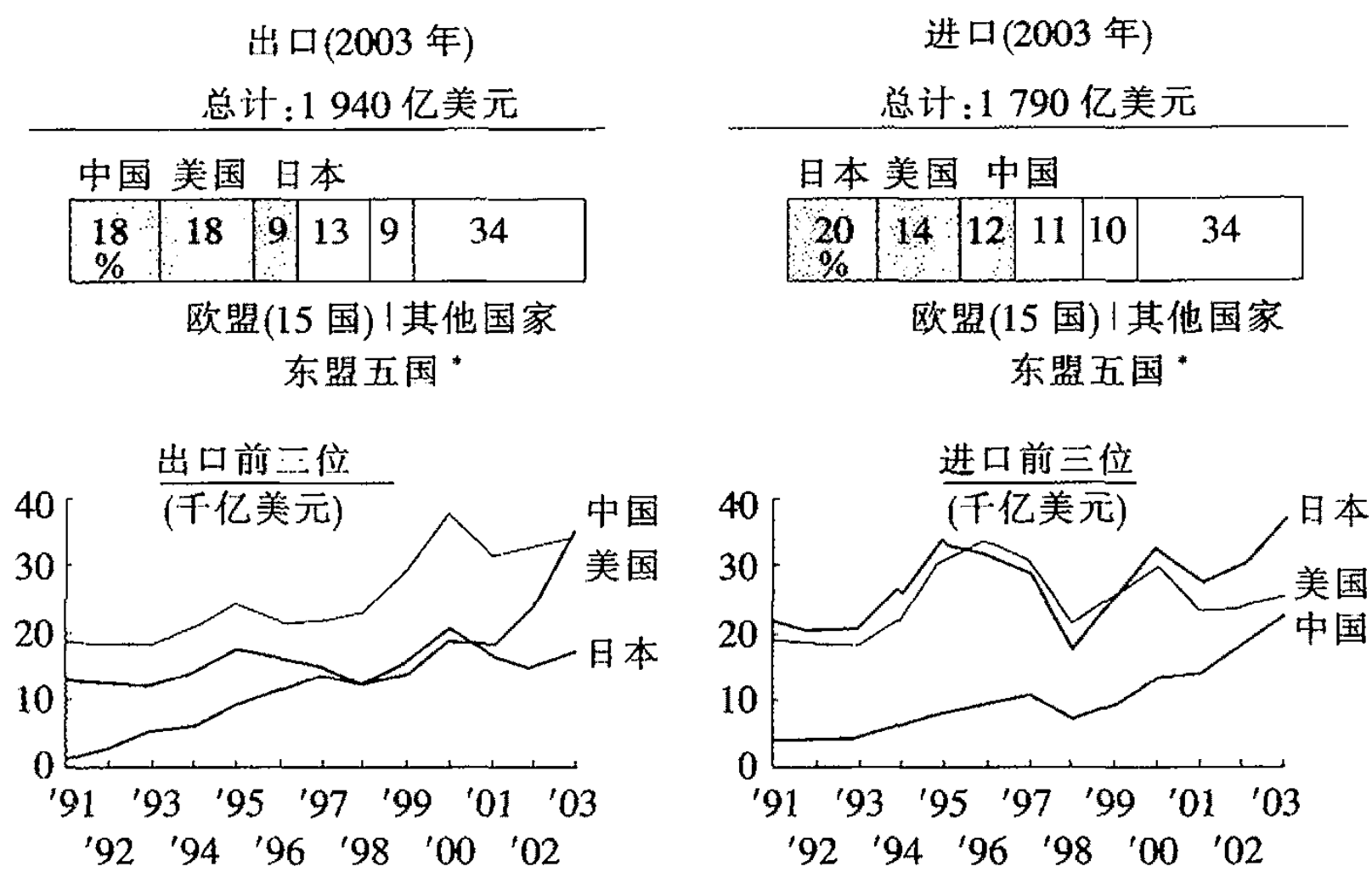


图 4—1　韩国的贸易伙伴

* 东盟五国=印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、新加坡、泰国。

资料来源：KITA. org.

民族国家如何钳制经济发展

苏联从沙皇那里继承了被征服的中亚地区，从苏联身上可以看到民族国家的概念是如何被滥用的。斯大林鼓吹“民族自决”的概念，借此推出以种族为基础的各个加盟共和国，但这些加盟共和国与它们本来的民族并没有多大关系。

1991 年苏联解体后，原先的加盟共和国获得了独立和主权。它们毫无准备：原来本是错综复杂的苏联经济的一个紧密成员，现在却被抛在完全陌生的海洋里任其漂浮。它们的新统治者（通常是原共产党领导人）接过所有前面提到的民族国家的衣钵：国旗、标识、

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

国歌，以及货币（常常一文不值）和中央银行，这些单个市场的统一因为统治者的个性差异以及边界纠纷而受到延误，种族差异被无限夸大。大量自然资源得不到开发，要不就是被各行其是的某个民族国家低效率地开采着。实际上，没有人知道由苏联解体产生的民族国家到底有多少。南斯拉夫也有类似的情形。假如有一天出现一个大独裁者，这些“区域”又有可能统一成“一个国家”。

而在非洲，民族国家的概念给人民和经济带来了灾难性的后果。1885 年，欧洲列强在柏林召开会议，划分了各自在非洲的地盘，它们创造的实体今天依然存在。在柏林，列强全然没想去建立国家，它们只是要建立殖民地或附庸国。当非洲人的怨气不断累积时，西欧的统治者被迫同意其非洲领地的独立和政治自治，于是在柏林划分的边界变成了新的民族国家的国界。这样做是为了避免边界冲突和遏制冲突的苗头，民族国家莫名其妙地诞生了。它们的疆界内自然资源匮乏，生产的粮食只够糊口，并长期受自然灾害的影响。毫不奇怪，这些国家中有许多还处在世界各国国内生产总值排名的倒数位置。

除了政策带来的经济上的短视外，种族和宗教边界也被忽视。许多此类新国家饱受内乱的困扰，以尼日利亚和刚果为例，冲突已经演变成流血的战争，对资源的损害可想而知。其他有增长潜力的地区，如尼日尔河三角洲地区，被分割为两个独立的民族国家（尼日利亚和喀麦隆），没有一方愿意合作，都想独掌大局。

对民族国家的膜拜

这个很重要，因为民族国家继续左右着我们的思维。让我们再看看经济学。民族国家产生了国民记账总值这样的统计数字。这些

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

数字包括国内生产总值或总需求等表格，本意是显示某个国家的经济状况。用国内生产总值除以该国人口数量，会产生一个奇特的数字：人均国内生产总值。该数字就好像保险箱的密码组合，当其超过 1 万美元时，该国的统治者就会确信他们已经成功立国，国家不再贫穷，他们已经是世界经济游戏中的重量级玩家。他们据此获得经济合作与发展组织的入场券。

国内生产总值，即一国年度产值的加总，是一个非常粗略的计量标准，它依赖于全民提供的数据，主要是纳税凭证或货运记录。当然，很少有人愿意纳税，有些人甚至觉得纳税越少越光荣。如此一来，经济活动的另一领域——“黑色经济”就出现了，其规模之大有时会等同于甚至超过官方经济。

顾名思义，国内生产总值仅限于一国境内的经济活动，而国民生产总值则包含一国国民在境外的经济活动，因此更具有相关性。正如我们所见，全球经济不受国境的制约。无论是国内生产总值还是国民生产总值，二者仅包含制成品和服务两项内容，而许多产品和服务可能率先在一国发起，却在另一个国家完成。从跨境外包业务中就可以看出，大量附属办公设施的服务工作就是在低成本的环境下完成的，只是最终服务的消费发生在“东道国”，而其他国家做出的贡献并没有在数字上体现出来。

国内生产总值和国民生产总值的数据仅仅提供了全国的平均产值，在全球一体化的条件下驱动经济活动的不是民族国家，而是区域，然而特定区域的贡献和活力无法在国民总账上体现出来。中国的年平均增长率在 9%左右，但在 2003 年，大连、广州等地区的年增长率却高达 13%～15%，而宁夏、甘肃等西北地区仍处于贫穷落后的状态。有些中国问题的观察家喜欢对中国经济持续增长的势头泼冷水，扬言其在全国范围内保持 9%甚或 7%的增长率是不可能

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的。诸如此类的论断没有考虑到中国的现实，即中国国内各地区的经济增长并不是齐头并进的，而是由某些地区发挥着发动机的作用，“全国一盘棋”的概念只是停留在政治层面。

可见，中国能否保持持续的高增长势头取决于大城市或较大区域的数目及其增长速度。在 1990—2000 年的 10 年中，中国新增了 146 个人口逾百万的新城市（参见表 4—1），没有理由相信这一势头不会再继续下去，毕竟，中国的农村人口尚有 8 亿之众。

表 4—1　　人口超过百万的中国城市

人口（百万）	城市数量	
	1990 年	2000 年
1～3	17	156
3～5	3	4
>5	0	6
总计	20	166

资料来源：Chinese Statistics on Population，2001.

单凭几个简单的数字来评估一国经济状况着实可悲。当数字高于上一年时，就可证明经济势头强劲、发展形势良好。

还有一个用过时理论来解释全球舞台的例子，这就是供给—价格曲线。假如你用 X 轴表示供应商的产能，用 Y 轴表示生产成本，你就可以解释价格曲线以及当需求萎缩导致价格竞争加剧时最弱的供应商是如何被排挤出市场的。通常情况下，供给曲线仅以国内供应商为基础绘制而成。现在，你必须越来越多地以整个欧盟或北美为基准绘制曲线，单独地解释供给曲线已经越来越没有意义了。比如，我们观察到中国的需求正在拉动日本的边际生产商供应量的增长。所以要再次强调，为反映边界间的贸易往来，民族国家模式需要调整。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

强国

同样，强势货币受到的重视超过了其实际价值，理由是强势货币意味着稳定的经济基础，这种国家的借贷会相对容易，可以通过国际金融机构寻找资金，政府债券和国债也能很快找到买家。它的信用评级也会不错，货币会受到追捧。

但是，拥有这种“强势”货币的国家很快会发现，其货币被高估了。如果其经济过分依赖商品出口的话，出口货物的价格将会被抬得过高。有时，日元兑美元呈现强势，但日本经济并非处在最佳状态，而其出口货物仍有一定市场，原因是这些出口货物是知名品牌，且是制成品，而不是普通商品。强势日元虽然是日本经济团体联合会的心腹之痛，却意味着相对廉价的进口原材料及元器件。

当今世界信息瞬间可达，民族国家的桎梏已微不足道。其存在的外在标志之一就是边境，在这里，穿制服的官员们负责检查各种文件并布设障碍。但是，比如在互联网的世界，边境管制有何用呢？难道数据流通过国界时还要停下来接受走私检查吗？

民族国家承诺过多而给予甚少。时至今日，它非但不能令情况改观，还有变得更糟的危险。它人为地分割技能和市场，有可能抑制人类的发展。不过，世界还在继续前进。

我们今日的世界比以往任何时候都更相互依赖，但全球性的相互依存绝非新鲜事。在封闭的民族国家内完全自给自足的想法是荒唐的，贸易一直存在着，贯穿人类历史，技术进步使得远距离贸易成为可能。现今，技术进步及物流的改善让贸易以更快的速度进行。

民族国家把世界人口拆分为假定可以自给自足的单元，从而阻碍了实现相互依存的关系。或大或小的政治实体都相信，它们最终

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

可以做到自力更生，尽管可能会困难重重。随之而来的是对峙而不是合作的局面，它为昂贵且子乌虚有的统一带来了高昂的代价，且只能以人类的巨大牺牲为代价实现。经济和社会因多样化而繁荣。在考察阿联酋的迪拜时，我们看到的是一座欣欣向荣的都市。它位于波斯湾海岸的阿拉伯领土内，但在那里工作并为其繁荣做出贡献的并不都是阿拉伯人，他们可能是来自西欧的经理人或是来自印度或巴基斯坦的出租车司机，它的夜总会里活跃着漂亮的东欧女郎。实际上，它在很大程度上依赖来自印度的经理人和工人，其航空公司因此而提供迪拜到 15 个印度城市的直航航班。同样，多样化也是新加坡保持成功的关键。

在亚洲和非洲，人们有时会否定欧洲新技术带来的好处。在非洲的一些国家，政府的政策就是排斥所有的西方“文明”，同时抓住象征权力的东西不放，而这些东西大多数也是从西方继承过来的。它们为这样的做法找出的理由是自诩的民族主义或非洲主义（名目繁多），而结果常常是政府以民族国家的名义接管各种经济要素，并将发展和脱贫延迟几十年。

区域的崛起

我们必须在全球寻求新的增长点，而且可以在各区域轻而易举地找到。有些这样的区域是旧式民族国家的组成部分，另一些则跨越了现存的边境。

在开始的章节中，我谈到了全球经济如何为世界各地区——无论是胶东半岛还是芬兰——注入新的活力。某些旧式民族国家很幸运，规模小到可以像区域城邦一样运作。这些国家包括爱尔兰、芬兰、丹麦、瑞典、挪威和新加坡，当然，它们的优势不只在于规模。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

全球经济的持续发展必定会在削弱民族国家的同时加强区域的作用。有些人笃信中央集权的大国是政治、社会、经济和文化运行的唯一出路，全球经济的持续发展对这些人来说是一场噩梦。对于这些“中央集权论者”来说，中央集权政府是进步的和具有前瞻性的概念，区域概念则过于地方性、狭隘和内向。有限的区域限制了人们的视野，井底之蛙永远不可能知道天有多大。但是现在，这种观念已经改变了，很大一部分（虽然不是唯一的）原因是技术上的突破。在 21 世纪，真正阻碍进步并且目光短浅的是民族国家自己，而各区域（尽管应该承认不是全部）则积极向外拓展，它们以真正全球化的和无国界的眼光工作和思考。它们不再把国家当成铁板一块，而是视其为各区域的组合。它们还走出去寻找资金、技术和市场。只要全球环境适合，它们就不需要拥有促使经济繁荣的所有元素。因此，全球经济起到了约束政府及改善区域行为的作用，国界只是旧的民族国家的负累而已。在这种环境下，令人吃惊的是，仍然有很多边境争端在持续发生。

经济学和技术正在让地缘政治组织接受新的观念。国界仍将存在，但将隐于无形，并意味着机遇和多元化的背景。民族国家的消亡不会带来一个乏味的、一维的和单一文化的世界。

民族国家不是一个政治单元，而是一个经济单元。某些民族国家等同于政治单元。例如，新加坡的面积很小，与其说是一个主权国家，倒不如称其为城邦国家。爱尔兰共和国也有幸在接受全球经济的同时保留了国家的传统特色，但这些只是近来经济发展史和地理学中的偶然现象。

把民族国家作为繁荣的对象，这种想法并不新鲜。前面我曾经提到过威尼斯，这个伟大的城市早先是个区域城邦，在中世纪末发展成为一个帝国。意大利有不少这样的枢纽城市，它们是文艺复兴

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的摇篮，也是其他世界文明的发源地。欧洲再往北是汉萨同盟(Hanseatic League)，这是波罗的海及北海海岸有贸易往来的城市建立的一个合作组织，里加、塔林、格但斯克等中心城市是当时的区域城邦，它们走出去寻求繁荣，而不是向中央政府伸手求助。

各个区域已是有相当规模的经济实体。以日本为例，首都圈（东京、神奈川、千叶、琦玉县）的国民生产总值为 1.5 万亿美元，位列世界第三；以大阪为中心的关西地区国民生产总值为 7 700 亿美元，在中国之后，列世界第七。至少从数据上分析，上述地区有资格加入七大工业国的行列。当然，实际上，中央集权的日本政治体系留给这些地区自主决策的空间很小。

定义区域城邦

我们必须谨慎，不要将区域城邦的定义限制得太死，特别是不要以人口的多寡来定义。诚然，许多区域城邦有些共性，但只能被看做参照点，而不能用作硬性草率的定义。有抱负的区域城邦要想成功，就不能仅凭把一堆配料掺和在一起，就如蛋糕的配方或一套设备的说明书一样。

人口规模很重要，却不是关键因素，这是个弹性变量。

许多时候，大小不过是一个心理因素。一个地区必须有可观的内部市场去容纳内部投资，所以就需要有 50 万的最低人口规模，或者更大一点，100 万的人口规模。假如人口过多，投资者也许不可能有清晰的市场目标，而且会缺少那种众志成城的感觉，这是把人们聚集在一起并给予激励的力量。另一方面，最高人口规模似乎应该在 1 000 万左右。尽管东京周围的首都圈有 3 000 万居民，但由于其

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

出色的公共交通网络，所以人口规模还算合理。

不存在最佳数字。一个地区可能拥有适度的人口规模，表面上如同其他成功的区域城邦一样，但仍然陷于贫困。同样，一个地区可能人口稠密得失去了个人隐私，却是个成功的区域城邦。

对于区域城邦而言，一座国际机场，至少一个大型的、有效率的、可以处理国际货运的港口，以及良好的交通基础设施，都是必不可少的。除此之外，还要有面向未来的大学和研究机构，它们要有能力吸引优秀人才并培养有素养的工人和毕业生，这些也非常重要。

任何成功的区域需要具备的最基本要素都是对外开放。必须积极地看待世界上的其他区域，要把它们看成繁荣的源泉。必须根除仇外的心态，摒弃本土与外国的概念之分，因而必须放弃限制外国投资或限制外国人拥有土地或资本的规定。

有害的排外之举也必须放弃，包括禁止商品在陆地上和海上运输的法律（如关税）；外来公司进入本地，收购本地企业或建立合资企业时必须畅通无阻。在当今的商品社会，合并及收购是进入一个市场或扩大市场份额的有效手段。

在公司结构方面，我认为一家公司的基地或“总部”位于哪里已经不再重要，这一现实在对待外来投资的态度上起了重要作用。更多的“重量级人物”开始将其总部搬迁至区域城邦，这或许是因为那里的法律更便于公司注册。这种情况已在美国出现了，我们将其 50 个州看做辖下的区域城邦，而特拉华州在公司注册方面成效显著，其单独的商业法律体系对于想在那里做生意的人很有吸引力。

一个区域城邦不仅必须是个好的经商场所，还必须成为人们工作和养育子女的好地方。这一点很重要，新加坡和大连等地区就在不懈努力，通过修整海滩和公园来改善物质环境。尽管“吸引眼球”

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

很重要，但其本身并无意义。各区域过去进行的很多推广工作都着眼于这些方面，印制精美的宣传册以吸引投资，里面对本地区极尽溢美之辞，展示其美丽的自然风光：漂亮的花圃、蜿蜒的人行道及修剪齐整的高尔夫球场——展现。

对民族国家最具说服力的定义是：它是产生良性循环的基本单位。加入进来的人越多，这些人的背景及技能越多元化，该区域未来就越趋向多样化。假如该地区起步于制造业，那么与制造业相关联的其他服务业就会进入该地区，金融机构以及提供家庭和个人金融服务的机构也会随之而来。良性循环就此产生，该地区也就成为具有坚实经济和商业基础的一个整体。令人吃惊的是，工业及服务业被迅速吸引到经济繁荣的地区，并聚集起来支持先期到达的产业。

背景各异的新行业进入到一个欣欣向荣的地区，相关的非商业服务随之迅速成长。必然有学校加入进来以满足人们对教育和有素养的劳动队伍的需求；医院和诊所也将被建立以满足该地区居民对医疗和保健的需要；还会出现汽车销售商；更不用提宾馆和超市了。总之，有人的地方就要有相应的服务以满足其需求。

这一模式在许多地方重复着。在中国，许多地区相对于五年或十年之前已经彻底旧貌换新颜了。再过五年或十年的时间，谁又能说它们将是什么样的一番景象呢？

我们来看看大连的繁华景象吧。在世界任何其他城市可以找到的东西这里几乎应有尽有，它在一个地理上靠近边缘的环境里提供着各种不同的服务项目。在此经商不必费心到外地去聘请土木工程师来进行环境评估调查等工作，他们已经在当地工作了：机械工程师、电脑科学家、漫画家，各种服务有求必应。大连就像巴黎、伦敦或东京等城市一样，一切都一应俱全。

我们必须问的问题是："大连一直都是个大城市吗？"不是的。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

但是请记住，全球经济模式的核心就是：一个地区不一定要等到富有之后才能走向繁荣。

印度之夏

这种快速转化不只发生在中国，印度的变化也相当巨大。除了在地理上和政治上，在其他方面，“统一”的概念在这样一个多元的国家似乎都显得有些牵强。印度的众多君主制城邦曾经统一在英国的势力之下。1947 年英国人撤离之后，以各个省邦为基础的联邦国家成立了。不过，大部分权力仍集中在中央政府手中，人们认为这样对长期的政治稳定以及政府官员权力的延续至关重要。印度的领导人曾致力于消除贫困，却从不想办法创造财富，所以，甘地和尼赫鲁及其接班人构建的经济模式实际上只是在重新分配财富。20 世纪 90 年代，安得拉邦、马哈拉施特拉邦等省份的某些有远见卓识的领导人充分利用了印度众多而有文化的人口以及班加罗尔、海得拉巴、浦那等城市众多的技术人才，于是一些地方开始繁荣起来。这些中心地带建立了繁荣的基础，随后吸引了“常规”服务业的到来——这对于西方国家来说是常规，但对于印度却是全新的玩意儿。政府放宽了管制，这样消费者可以买到来自世界各地的产品及服务。众所周知，长途通信服务蕴藏着商机，但是印度的电信网络长期以来非常落后，故障频发。在印度南部，人们绕过国家通信设施，建立了卫星通信系统，而不是坐等一个像样的全印度范围的固定线路通信系统的出现。

在印度，安得拉邦等地的变化简直就是奇迹。这些地方的大型购物中心销售着从日用电器到西方服饰等各式各样的商品，随处可见人们在大街上一边行走一边用手机通话（如果他们能克服嘈杂的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

交通噪声通话的话）。交通拥挤是印度城市特有的现象，几年前印度大街上还尽是五六十年代破旧的老爷车（甚至是牛车），而现在已经挤满了最新款式的汽车（虽然仍有许多牛车）。

现如今，印度的这些区域城邦更紧密地融入了全球贸易，原因是它们不但开发软件和操作系统，而且也为美国和欧洲的公司进行固定通信网络的外包业务，它们已经成为庞大的跨国公司的一部分。

安得拉邦等地的经验值得印度其他地区学习。最令人惊讶的是，工会主义在西孟加拉邦和加尔各答长期表现活跃。更令人吃惊的是，这些行动是由一个印度共产党占大多数席位的邦政府倡导的。

在太平洋彼岸的加利福尼亚也有类似的自给自足的例子。今天的圣何塞几乎像旧金山一样自治和自给自足，不必去旧金山就可以得到各种服务。在 60 年代中期，圣何塞是个真正的无人区，一片荒野。戴恩·沃里克（Dion Warwick）的歌曲最能说明问题，这首歌的名字是：你知道去圣何塞的路吗？大多数人都不知道。如今，在东京和圣何塞之间每天都有飞机直航。现在你也许会问：你知道去旧金山的路吗？

大连和圣何塞会担心例如“身份”这样没头没脑的事情吗？普通居民会在乎他的食品是从哪里来的吗？看看新加坡，民族国家的概念对其无关宏旨。诚然，它具有国家的一切特征：货币、国旗、国歌，等等，但它不担心国内没有农民种地，也不会因粮食安全问题做“噩梦”。重要的是，新加坡的食品价格便宜、营养充足，通过该地区的其他粮食种植者就可以达到此目的。新加坡尽情地享受着区域城邦和民族国家的双重好处，它总能按照自己的计划随心所欲。

典型的区域藐视现存的政治边界。90 年代，西班牙东北部的加泰罗尼亚在经济上取得了成功。成功总是会向周围扩散的，所以其周边地区如郎格多克-鲁西荣一带的法国西南部也受益良多。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

我们不能仅从地理政治学的角度看问题。正如一位才华横溢的演员可以比任何剧院（无论它多么有名气）更能吸引群众观看其表演一样，一个有天赋的人不仅能够在某处和某一行业建立声望，而且能从其他不相干的行业吸引生意，就好像有磁力一样。迈克尔·戴尔就是这种有磁力的人。自 1984 年创立以来，戴尔电脑公司在许多方面改写了行规，特别是物流方面的规则。它对自己的发源地得克萨斯州的奥斯汀的影响也非同一般，那里不但建立了大量软件和 IT 工程设施，还涌现出大批的生物科技公司。奥斯汀似乎从一个高科技族群成长为区域城邦。

中国欲罢不能

把民族国家概念发挥得淋漓尽致的是中国（见图 4—2）。20 世纪 80 年代，中国政府对外开放了一批经济特区，目的在于吸引外资。其中最成功的当属与香港隔水相望的深圳，它不仅吸引了来自香港的大批投资，也吸引了来自全世界的投资。许多地方领导人不希望北京的官员对其日常决策横加干涉，他们感到，如果不以更深的程度融入世界经济，这种繁荣只能是暂时的。

不出所料，北京的反应很谨慎。“我们不能失控。”他们说。毕竟，如果他们给予广东省更大的经济自由度，会不会所有省份都要求获得同等待遇呢？其他城市，尤其是被定为经济特区的城市会不会效法深圳也提出要求呢？中央政府应该对所有地区一视同仁，它怎么能允许一部分地区先富起来，而问心无愧地让贵州这样的邻近省份依然贫困呢？

中华人民共和国仍是个社会主义国家，政府管理的法宝是玄妙的民主集中制。20 世纪 90 年代，改革派与保守派、放权派与集权派

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

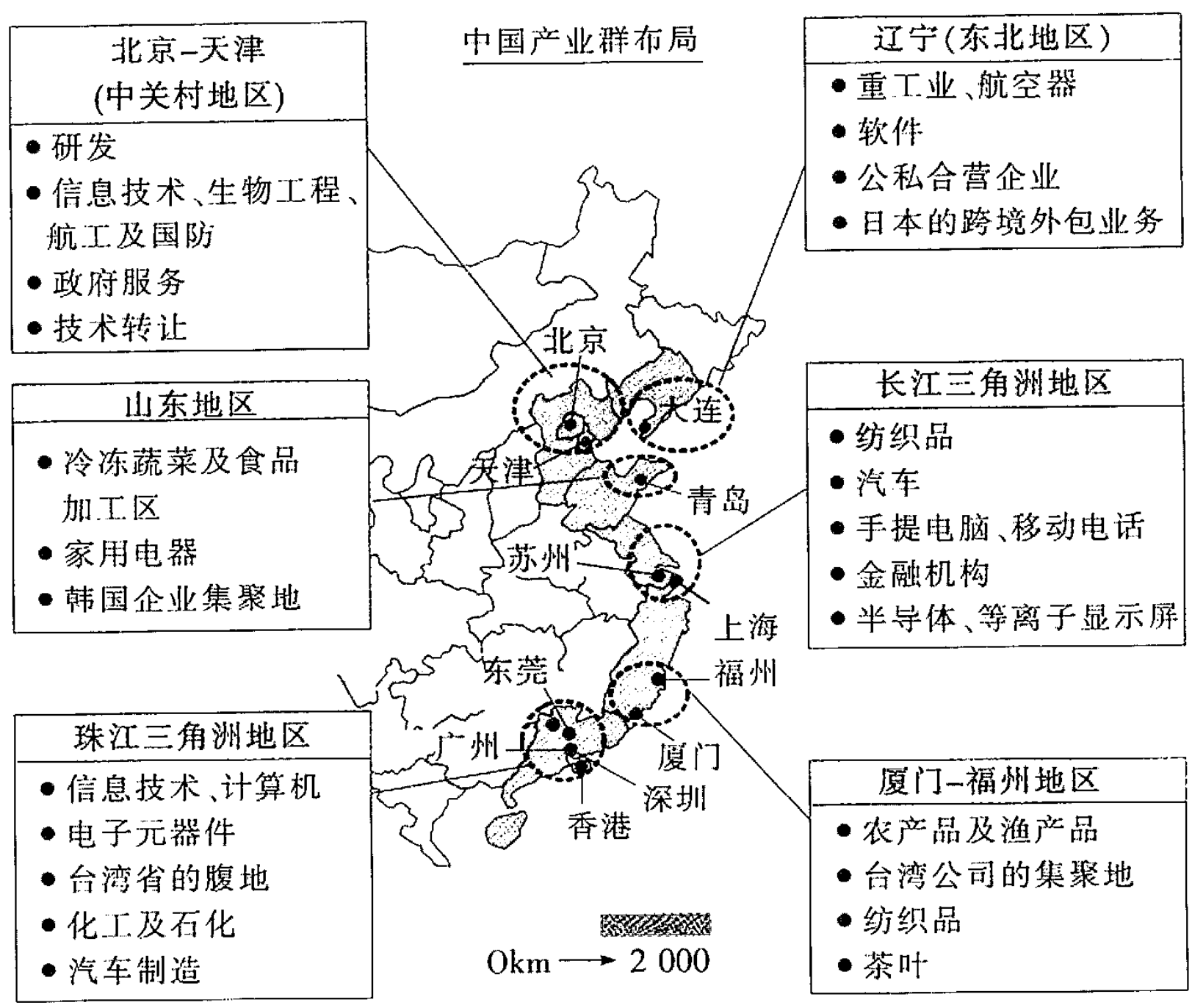


图 4—2　中华经济合众国

资料来源：BBT Research Institute.

之间展开了秘密而激烈的争论。

90 年代末，新的景象出现了。从理论上说，中国仍是中央集权国家。而实际上，省级领导有了更大的自主权，只要他们没有特别明显地追求个人利益。

大连、浙江、北京及上海等地的年人均收入正逼近 5 000 美元，广州可能已经超过了这个水平。在不到 10 年的时间里，这的确是一大飞跃。这一数字与该国其他地区徘徊在 1 000 美元～2 000 美元的水平相比更显示出巨大的反差。较穷地区的居民正向东部蜂拥而来，分享中国民族国家的繁荣。中国政府最近宣布了旨在缩小城乡收入

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

差距的措施。

如今，中国有超过一亿的民工，许多人都没有在富裕地区安家落户。相反，他们把自己收入的一部分寄回贫穷的家乡，这样就形成了贫富地区间的财富交流，后者可以间接地分享前者的成功。在家乡的人们可以用收到的汇款购置机器设备，从而提高农村的劳动生产率和工作效率。汇款也可以用于下一代的教育。而选择返乡的民工，尤其是那些曾在服务业或建筑业工作过的民工带回了宝贵的新技能。

大量的人口经不起诱惑加入了追寻财富的行列，这有其让人担心的不利一面。在胶东半岛——中国的富裕地区之一，当地人与外来人之间、尤其是汉族人与西部移民（比如，回民，旧时突厥族的一支）之间多次发生冲突。任何地区在从贫穷走向繁荣的过程中都曾经历过这种冲突，对此我们只要留意爱尔兰移民涌入工业发达的英格兰北部时发生的反爱尔兰运动就明白了。

经济的迅猛增长也伴随着负面的影响，如无家可归者的增多和环境污染问题等。

中国近来的经济增长在很大程度上依赖于这些成功的地区（见图 4—3），它们不仅是中国经济的领头羊，而且也是世界经济的火车头，这从中国与世界主要地区的巨额贸易规模就可以窥见一斑（见图 4—4）。民族国家的概念注定要演变，不要以为这是中国特色，其他人就看不明白。

假如把中国的几大区域视做区域城邦的话，15 个亚洲经济区域中有 9 个是中国的或大中华圈的（见图 4—2 及图 4—3）。因为如果从字面意思理解“大中华圈”——或称之为世界经济繁荣中心——的含义，我们就必须把台湾和香港包括进来，可能还有新加坡，因为其 70%的居民是华裔。这意味着除日本以外的 15 个亚洲经济区域

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

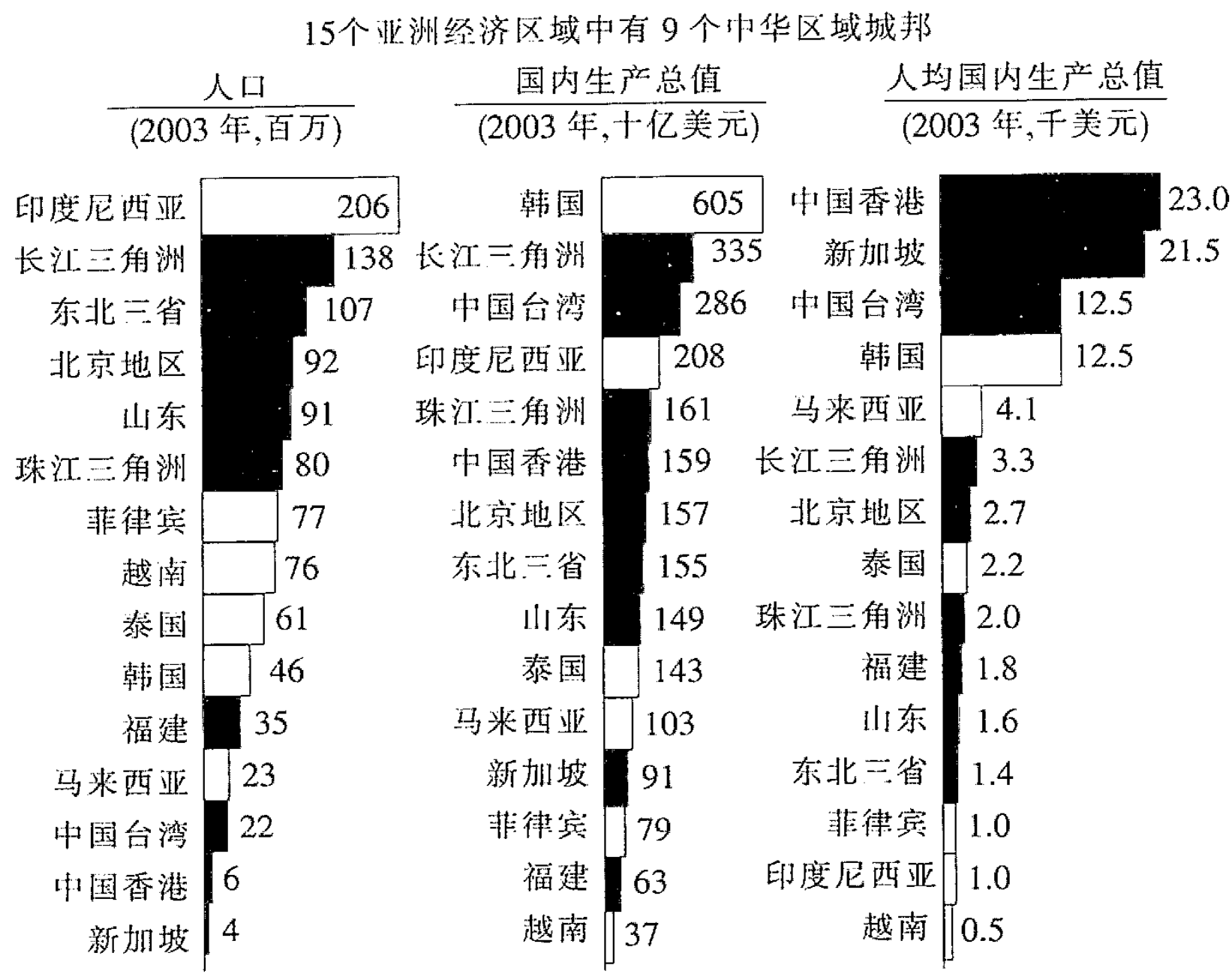


图 4—3　九个中华区域城邦与其他亚洲经济区域的比较

资料来源：China Statistical Abstract，UN.

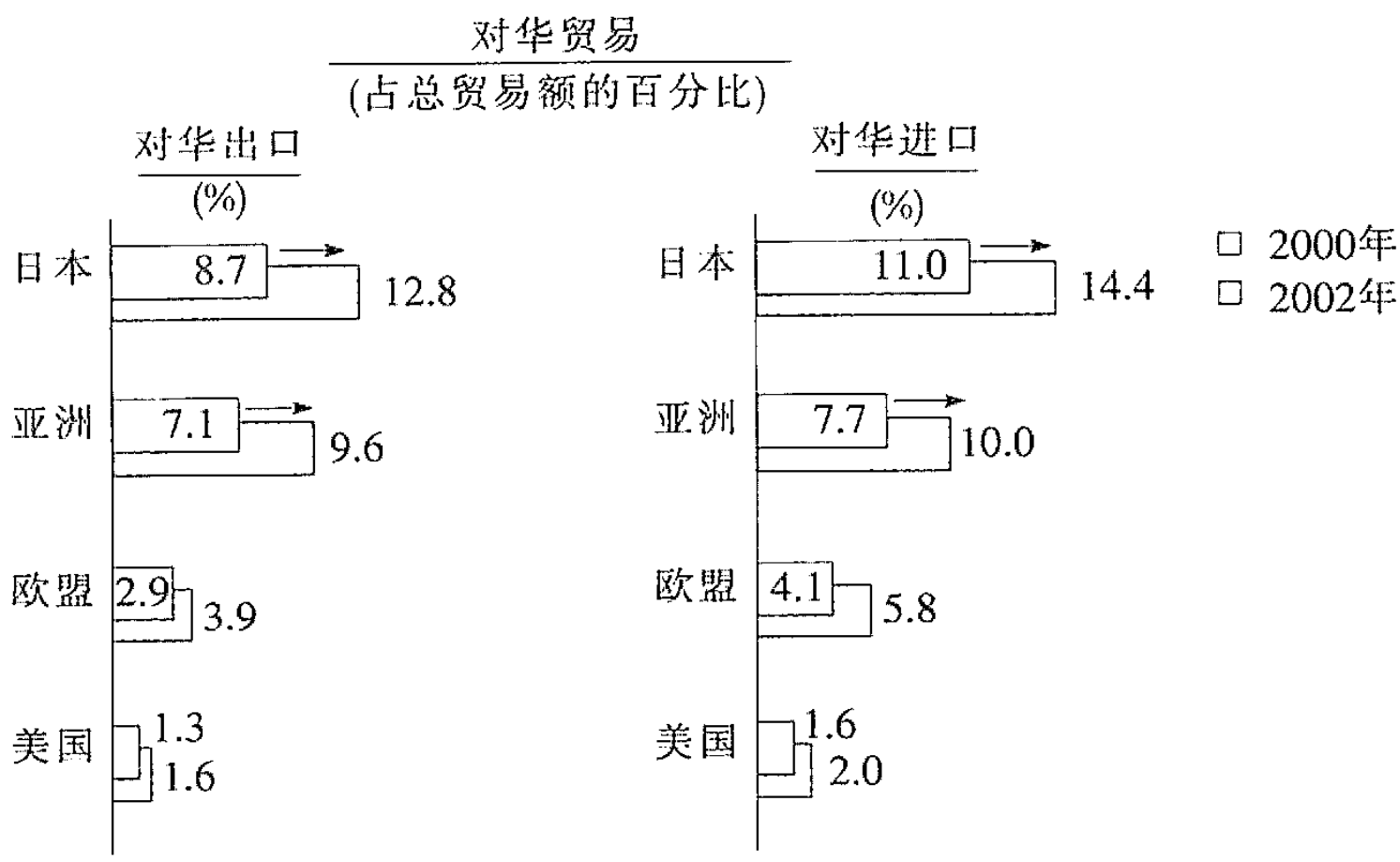


图 4—4　对华贸易

资料来源：International Trade Statistics 2003（WTO）.

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

中，大多数是华人区域。中国向来是政治大国，现在它的经济规模也影响到亚洲各地。

区域间本无平等

区域城邦（无论它位于何处）是全球经济的发动机。但是，虽然全世界都看到了中国沿海地区开放搞活的成功经验，但其他地区在发展经济的过程中遇到了很大阻力，这些地区的繁荣有赖于更大的自主权。

一个联邦国家（乃至名义上的联邦国家）最好以区域城邦为基本单位，它们有一些基础结构方面的优势。在真正的联邦国家，下放的权力往往是财政和税收权。

许多政府官员、管理者和决策者的思维模式局限于区域而不是基于整个国家的范围。在美国，州政府的最高行政长官是民选的州长。州长在招商引资的过程中起着至关重要的中介作用，他可以立即就着手工作而不必请示华盛顿。具有讽刺意味但也合情合理的是，许多州长后来成了总统，比如佐治亚州的吉米·卡特，阿肯色州的比尔·克林顿，加利福尼亚州的罗纳德·里根，得克萨斯州的乔治·布什。

美国成为真正的联邦国家已有两个多世纪。尽管各州与联邦政府间一直关系紧张，但这两级政府被公认为是相互补充的关系，而且对于政治文化有重要意义。美国作为联邦国家出现在历史舞台上，并不是自然而然的。人们会提起 1776 年的美国独立战争，尽管这缘于美国人对自由的集体渴望，却是由各个州上下一起努力的结果。在获得自由之后，它们就决定走在一起。因为在赶走了英国的暴君之后，他们要确保不会前门驱狼，后门引虎。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

出人意料的中国

中华人民共和国在这方面走在了前面，这着实令人吃惊（同时也受到欢迎）。尽管中央政府给予某些“自治区”一定的自由，但这些地区的人知道，他们的自治仅限于某种程度。所谓“普天之下莫非王土，率土之滨莫非王臣”。

中国经济的兴起可以清楚地追溯到 1998 年朱镕基任总理的时期。有感于国有企业效率低下，朱镕基宣布北京将不再给予其资助，但同时也会放宽对其的限制，任其自生自灭。由于企业破产的代价很大，这样一来就有效地将负担转移给了地方。于是无形中，朱镕基有效地结束了中央的控制权，实现了分权的目的。各个省市开始向国外寻求帮助，外国直接投资蜂拥而至。

最近以来，一些有潜质的地方在日常管理方面获得了更大的自由，其中大多数地区的中心城市有 500 万以上的人口。

近年来在广州或大连发生的事情是一种全新的实验。中央口头上强调统一，但实际上又允许各地区实行经济自治。然而，假如地方在经济自治后又要求政治自治的话，中央政府是不会同意的。

微型区域

从地理上讲，区域城邦会是全球经济的最终结果吗？或者，可不可以像博尔或海森伯格看到的那样，在经济的亚原子水平上观察到某种有用的活动呢？

产业族群已存在了很长时间。它们不同于民族国家，而且具有

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

各种形式，但最让人记忆深刻的是林立的烟囱向天空喷放出有害的黑烟。在中国的辽宁省，效率低下、人不敷出的国有企业经营着许多“烟囱”工业，通常是铁厂、钢厂、精密机床加工等重工业。在极左思潮鼎盛的时期，工业在社会主义事业中占据着最显赫的位置，而如今它们正迅速成为中国的夕阳产业，变成过时的产业族群。

在中国的其他地区，如广东省的中山市，大约 3 000 家公司在生产照明器材、灯具及相关产品，这也是一种产业族群。工业区有一定的排他性，原因是来自其他行业的公司不可能在那里开设工厂，传统产业族群形式上比较单一。

但是，在全球经济的背景下，出现产业族群不一定是一件坏事。许多东西取决于围绕产业族群所进行的商业活动的性质。在中国的珠江三角洲，有大约 5 万个电子元件供应商，这一产业族群成为许多产品的腹地，例如复印机、磁带及磁盘录放机、台式电脑、电视机和打印机。该族群是一块产业成长的沃土，既不排他，也不单一，它如同磁铁般吸引了需要其生产元件的不同产业。今天，整个珠江三角洲的位置堪与大上海区相提并论，即时制供应链管理可以做到在一天内抵达区内的任何地方。

我曾说过，区域城邦的决定性要素之一就是通过良性商业循环形成的多样性。经济由此变得多种多样。它不像一个地区那样只吸引纺织业，许多纺织企业依次涌入，如此一来就形成了单一化的经济。

欧洲早已有了产业族群。这些族群仍然存在，但是规模缩小了许多，而且更加专业化、更加精细。

在意大利北部，特别是波河南岸的艾米利亚-罗马涅省，存在着许多族群。摩德纳有一个制造高速跑车的厂商族群，那里有兰博基尼（Lamborghini）和玛莎拉蒂（Maserati）的生产总部，邻近的马

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

拉内罗是法拉利汽车生产厂的所在地。帕尔马有著名的奶酪生产族群，附近的卡尔皮聚集了针织品厂家。卡尔皮的当地企业比率很高，每一家企业对应 12 个居民。卡尔皮是个只有 6 万人的小镇，那里的每一家企业都在一定程度上与针织品有关。虽然每家企业只拥有不到 15 个雇员，但是联合起来形成了针织品的“麦加”，买家和设计师从世界各地涌来以获取最新的款式。省会博洛尼亚则聚集了包装业族群。

意大利可能有 1 500 个只专注于某一个行业的小城镇，它们甚至可能只生产某一特定产品。每个城镇代表一个特殊族群，以创新性而论，它们很可能已成为世界一流的生产中心。从事瓷砖制造的萨斯索罗与从事高档时装生产的卡尔皮同样出色。意大利的整体经济可能尚处于困顿之中，但这些相互依存的城镇却为该区域提供了活力。意大利的国家经济也许步履维艰，可艾米利亚-罗马涅却不是。卡尔皮和摩德纳这类地方与世界，而不是与罗马结合在了一起，因此它们属于微型区域。

这些微型区域颇具竞争力，尽管意大利整体上缺乏竞争力。意大利的税收体系有利于小公司的发展，尤其是那些雇员少于 15 人的“夫妻店”。每个公司都想停留在少于 15 人的水平。高度专业化的工业族群发展起来，它们有时只生产或加工某一产品的某个零件，比如背带或袋子用的金属扣、高档皮鞋或者丝织品，这属于针对缝隙市场的生产。而意大利厂商也通过供应此类高端的、缺乏价格弹性的产品取得了在全球范围内的主导地位。

意大利的这种以族群为中心、针对缝隙市场生产的微型区域的最重要特征之一，就是其在全球经济中茁壮成长的能力。首先，面对中国低生产成本的竞争，它能够继续生存。意大利并不想在成本方面与中国竞争，因为结果显而易见。但是在世界范围内，对此类

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

奢侈品的需求已经足够了。这些奢侈品的生产制作水准很高，加之高昂的价格使其成为了人们趋之若鹜的产品。古琦（Gucci）、范思哲（Versace）或者普拉达（Prada）的手袋之所以畅销，不是因为价格低，而是因为人们对其品牌的高认知度以及忠诚度。要想在缝隙市场中取得成功，就需要发展品牌。意大利的奢侈品厂商为由显贵们构成的市场服务，以至于著名的法国品牌也通过意大利厂商为其制作服饰、手袋及鞋类。

品牌本身并不能确保成功。过去有一些品牌，比如皮尔·卡丹，就错误地认为品牌的价值在于其名称本身。一旦哪个公司有了这样的认识，它就会不思进取，坐享其成，把客户的忠诚看做理所当然的，不需要为培育品牌做进一步的努力和创新。结果，该品牌吸引力下降并最终衰落。还有一种不加区别地过度“销售”品牌的倾向，这就使得其他人可以利用该品牌进行大规模生产——这必然加速品牌的毁灭或者不可逆转的衰落。在中国随处可见皮尔·卡丹的内衣、手帕和裤子，品牌在这个档次上无异于商品上面的标签。

机动灵活

区域或微型区域得以成功的因素之一是其灵活性。这要求一种不为旧框框所降伏的意志，甚至在必要时要构建新模式，以便适应变化的全球经济。

一些意大利的城镇和微型区域天生具备某种生存本能，它们认为，要想成功就要实现专业化生产。卡尔皮人说，从日本人在 20 世纪六七十年代战胜了欧洲的大部分纺织业开始，专业化就已变得非常重要。意大利等地的小生产商并未受到直接的冲击，“夫妻店”不可能从本乡本土迁移出去以寻找低成本环境，更不用说迁出意大利

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

了。一些如皮尔·卡丹这类大型的法国服装公司把生产转移到日本、中国台湾，最后落脚于中国大陆。这些公司开始了一段漫长而艰难的旅程，为了维持低成本而从一个国家迁徙到另一个国家；大多数公司在旅途中消亡，通常是在印度尼西亚或中国的某处。另外一些公司留在了欧洲，但也转移到西班牙或葡萄牙，即便如此，也在当地遭遇到了 Zara（Inditex 公司品牌）和 Mango 的竞争。它们中的大多数依靠品牌经营和设计优势尚可在服装市场保有一席之地。同时，它们也在全球范围内大量投资于零售行业。不过，服装制造业大多又回归了意大利。

意大利的产业规模如此之小，以至于无法参与全球化，它们的唯一选择只有专业化。过去，卡尔皮人制造很多种类的服装，但现在，他们决定专注于针织服装的制造，希望通过专业化保持其产品的体面价格，这就是他们的生存之道。来自日本纺织业的威胁是一种警示，小规模以及灵敏的觉察力使得意大利的小厂商能够正确应对。这些城镇和微型区域像保护文艺复兴时期的城邦国家一样保护自己，它们向来善于在外来威胁来临时保护自己并维持尊严。

日本的燕三条也维持了其金属制品专业制造地的地位。当金属餐具的制造受到低成本亚洲厂商的挑战时，它转而生产钛金属制品，比如高尔夫球杆、手表、眼镜架等。

意大利的城镇面临的对手不再是教皇、罗马大帝、梅迪奇家族（Medicis），而是中国和越南的廉价生产能力。意大利如同由一群微型城镇结织成的壁毯，每一个城镇都做到了专业化并有能力保持产品的高价，而且市场对其产品的需求弹性很小，因而它们能够在全球经济下生存下来。这也是它们能与像中国之类的国家竞争的原因。

但是，它们并未躲在城墙后面逃避经济风浪的冲击。它们也许与众不同，但也是全球无国界经济的积极参与者。我曾经讲过，法

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

国高档时装的许多配料是在意大利生产的。比如，卡尔皮生产针织品，科摩生产丝绸，贝拉焦生产皮鞋。最近，生产进一步东移到土耳其和罗马尼亚。

这些缝隙市场高度专业化，但不是孤立存在的。例如，针织品的生产圣地卡尔皮就与米兰、巴黎及纽约的时装界联系紧密，并通过这些地方拓展业务。通过专业化运营，它们做到了全球化，不过是用它们自己的方式。所以，意大利的纺织品制造业间接地与外界相联。在纽约或东京的设计师受益于意大利在精细纺织品制造方面的成果，并将其融入自己的设计元素中。时装业是一个建立在个人能力之上的行业，这种个人能力因为时间的关系而备受推崇。这种能力表现单一，其实质却不失深邃。

规模很重要，但已今非昔比

一般认为，要想在全球经济中生存，你就必须能够与更大的区域展开竞争，以便吸引外来资金。意大利城镇的实践似乎恰恰相反，这是个有趣的例外。这些城镇将其他国家当作客户，依靠自己的力量生存和壮大。它们没必要迁徙，因为世界其他地方的客户自会前来购买它们的产品。

这展示了全球经济的另一面，企业往往忽视或忘记了它，这对它们很不利。产品可以在米兰、巴黎、伦敦、纽约以及东京等城市诱人地展示出来。但是，除非设计师和世界各地的经理们对其各自的供应链（此例中意大利为原产国）有深刻的认识，否则他们不可能在本行业保持领先。

艾米利亚-罗马涅镇制定了另一种战略，它们深化和收窄生产和服务以做到更好。这似乎是在从全球竞争的战场上撤退，但实际上

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

是为找到有利地形而进行的战术性撤退，竞争的舞台依然没变。

这一做法并不适用于像依菲亚的好利获得（Olivetti）和都灵的菲亚特这类与全球对手进行全面竞争的公司。在电子制造业和汽车制造业，公司拥有成千上万的工人，因此不可能逃避竞争。

对于意大利风格的城镇来说，这种成功的例子并不多见。在许多地区虽灵光一现，但最终却并未获得成功。对于某些地区来说，选择专业化是一种谨慎的战略。在欧洲还有其他例子，例如谢菲尔德和松林恩两地都专门从事银器的生产。我们还可以讲一讲捷克共和国的玻璃器皿工业（以波希米亚玻璃最为著名），以及爱尔兰的沃特福德玻璃公司（Waterford Glass），该公司因为拥有知名的品牌而长盛不衰。在上面的例子中，深厚的历史渊源导致了专业化。金属和手工艺方面的专门技术是经历数代人甚至数个世纪累积起来的。如果没有传统经验，一个微型区域是不可能突发奇想而决定专门生产高级袖扣（或者其他任何东西）的。问题的关键在于，全球顾客是否愿意为奢侈品支付高昂的价格，这反过来又要求产业区域与高端客户保持紧密的联系。

还有些公司从小做起并在国际上得到认可，它们在国际市场中的份额远大于国内。这包括我曾经提到的西班牙公司 Inditex，该公司拥有 Zara、Massimo Dutti、Stradevarius、Pull and Bear 以及 Oysho 等品牌。这家位于西班牙西北部拉科鲁尼亚的公司在全世界拥有逾 3 000 家商店，它们通过适时生产的方式解决了货物的配送问题。

区域正获得应有的认可

区域城邦的出现和成功正得到世界的认可。但有时候，人们的反应却相当消极，比如在政治权力中心的人们会试图强化自己的作

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

用。但是就像中世纪的英国国王克努特想命令大海潮汐回落一样，这些意图注定无法实现。

区域的重要性越来越被经济统计学家所关注。例如，位于瑞士的管理发展学院已着手将区域和民族国家纳入它们的世界竞争力排名中。这些区域单位通常是现存的地区或省份，印度的马哈拉施特、巴西的圣保罗、中国的浙江，以及意大利的艾米利亚-罗马涅皆属此列。在那些人口众多的国家，繁荣中心可能比一个省还小，例如大连尽管幅员广阔，也只是一座城市。将数据按区域而不是按过时的民族国家分类，这样做具有重要意义。

在短期内增加区域的权力和影响力可能带来诸多问题，同时也存在着许多困难，包括实际运作上的、政治上的以及心理上的。但是没有一种困难是不可克服的。在政治层面上，国家或中央政府的决策者出于惯性，不愿将行之有效的日常决策权下放给基层。人口在 300 万～1 000 万的小国，如新加坡、丹麦、芬兰及瑞典，能够较快地进行组织和系统方面的转换。它们没有大国所面临的问题，大国的中央政府必须在各地方相互冲突的利益间做好协调工作。然而，在诸如丹麦和爱尔兰等国家，中央和地方也出现了明显的矛盾。

区域要想发掘其潜力，就一定要有决策权，尤其是经济和贸易领域的决策权。国家级的领导者没有动力或者能力采取有效措施拥抱和面对全球经济，他们有太多的包袱，需要承担太多的经济负累，并且很多人目光短浅。

一旦某个区域即将成功，就会招来贫困落后地区的嫉妒。这种嫉妒可能表现为恶意的破坏，甚至会披上“全国平等”或“稳定”的外衣。

中央也会不时地限制地方自治的脚步，仿佛是要提醒各区域，它仍然是老板，游戏要在它限定的框框里进行。在过去的 40 年间，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

意大利政府动用了各种手段以解决它所认为的难题，但都徒劳无功。具有讽刺意味的是，微型区域和高档名牌在没有政府干预或补贴的情况下取得了成功。意大利也不例外，它目睹了美国、法国、日本及其他国家的政府为“保障就业和挽救制造业”所做的努力。

如果所在国的政治体制不够灵活，而区域城邦作为一个单独的经济实体显露出渐行渐远的迹象或只是要求更大的空间，此时为使之就范就可能动用武力（请看看北爱尔兰吧）。此类行动对经济发展造成的伤害毋庸赘述。

现实考量

在某个地区获得成功后，如果它仍依附于 19 世纪立宪模式的民族国家的话，冲突将接连不断。这起源于一个问题，即该区域对自己创造的财富有什么样的权利，需要在多大程度上与上级政府或欠发达的弟兄们分享这些财富？

中间派对区域城邦的指责之一是，区域城邦在遵循着一个自私的、短视的、地方主义的规程。集权主义者在不同程度上属于民族主义者，他们笃信民族国家模式代表了正义，这说明了其民族主义的狭隘性。他们把各区域争取更大自由的人视为区域民族主义者，视为与他们争权夺利的对手。

但是，一个区域中最具智慧的领导人清楚地知道，他们不可能凭借一己之力解决所有问题。它必须与世界合作。这不是说它要背叛母国或历史传统，有些时候，这种关联会提升某个区域在外来投资者眼里的魅力。比如，像黑森这样的区域的某些魅力应归因于它是联邦德国的一部分。但这样说未免有些武断，它的发达有赖于其

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

与中央政权的关系的重新定位。

中间派的主要信念之一是，所有资源都是从中心流往外部的。我们已经观察到美国那些有远见的州长是怎样成功经营他们的辖区，并完全避开联邦政府干预的。一个区域要想发展就必须这么做，它还必须做到在绕开中央政府这个中间人的同时吸引外来投资。练达的中央政府也应该认识到，如果一个区域从国外引进了资金、公司和消费者，国家的税收将会增加，同时分配资源的责任将减少，由此会出现双赢的局面。

重新建立区域性股票交易市场和货币市场，这并不是个怀旧的念头。这些市场是 19 世纪欧洲和美国的一个特色，它们在资金上帮助了北英格兰和费城等地区的工业发展。20 世纪 60 年代和 70 年代是走向合作的年代，区域性的货币市场因此消失了，取而代之的是国家性的交易所（临时性、象征性的附属交易所也断断续续地维持着经营）。在当今的无国界世界里，资金并不会考虑边境的存在，套利和杠杆借贷的存在使货币市场残存的国家概念荡然无存。交易所的国家属性通常是毫无意义的，它们可能是由非本国国民拥有和管理的（例如，丹麦和芬兰的股票交易所就是由瑞典公司 OM 拥有和经营的），也可能像其他民族国家膜拜一样对经济增长构成负担。

成功区域的必修课

今天，世界上有许多区域城邦具有成功的潜力，但是大多数并没有充分发挥出来。无论财富多么诱人或者会有多么丰厚的回报，有些区域还是顽固地拒绝摆脱僵化的状态。

即使是处于有利地位的区域也不能指望将来一定会成功，在全

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

球经济中不存在一成不变的东西。它们也许具备了成功所必需的所有要素，但是从中央的干预到拙劣的营销战略这些客观因素都会造成影响。

必须作出选择，不能出类拔萃，就会粉身碎骨。想要做到样样精通，什么都想尝试而缺乏专长，是不现实的。一个似乎能为所有投资人提供一切的区域就好比一个低级而蹩脚的汽车推销员一样，不能提供任何有价值的东西。潜在的投资者会将世界上适合开展运营的地方列出一串长长的名单，但真正的决策者只关注短名单，这个名单上通常只有 3～5 个名字，除非该区域被保留在这个短名单里，否则它绝对不会进入考虑的范围。所以，游戏的实质是设法进入短名单。这就是为什么必须开发并罗列出一套相对于其他区域的特征的原因。爱尔兰和新加坡都成功地分别为自己标上了欧洲的电子交易中心和东盟（实际上）的首府的标签，这类标签使一个区域进入了短名单里。当你需要运送货物时，新加坡宣称它可以全天候地在货物抵达后的 25 分钟内把一个货柜的货物卸载完毕。

再看看爱尔兰共和国。追求成为电子交易中心的愿望显示出其对电信技术的决心，与此同时，爱尔兰着重于后勤服务和顾客意见管理。该国已经吸引了呼叫中心业务，这既包括独立运营设施，也包括大型机构的分支机构。在十多年的时间里，它已积累起无可匹敌的经验，拥有硬件的、后勤的以及法制方面的适宜环境，并占据了有利的地位。那些考虑建立客户关系管理业务的人在讨论选址问题时会问自己，“为什么不选爱尔兰呢?”，而不会问，“为什么选爱尔兰呢?”

全球经济中没有谁的地位是牢不可破的。也许是由于其漫长而苦涩的经济困顿史，爱尔兰共和国不会视自己的地位为理所当然。它知道，自己仍然需要为胜利而努力。为了“欧洲客户关系管理之

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

王”这顶桂冠，它必须与荷兰以及大有后来者居上之意的波兰及捷克共和国等其他候选者展开竞争。

爱尔兰的有趣之处在于，它显示出专注于某一领域所带来的好处。而且，在某一领域获得好处并不妨碍其他人。爱尔兰没有成为大杂烩（新旧呼叫中心浑然一体）的危险，其他高科技也被吸引进来并反过来造就了它自身的技术和研发群。2004 年夏，贝尔实验室宣布了在爱尔兰建立专门研发中心的计划。

我曾经提到过，成功的另外一个要素是灵活性。我们看到了意大利的城镇是如何通过重塑自身而生存下来的，我们从新加坡看到了更高一级的例子，它在 20 世纪 50 年代以前基本上是一个贸易和通信中心，此后进入了工业化时代。然而，它必须在与其他厂商的竞争中取胜。在 80 年代，它的侧重点从制造业转到了服务领域，因为它在制造领域不可能抗衡拥有庞大而廉价的劳动力储备的印度尼西亚、越南及泰国等东盟国家。它同时把自己升格为跨国公司在东南亚的战略落脚点，力争让跨国公司在这里设立总部。它为自己的后勤系统而自豪，并把自己定位为周边国家的专业金融服务商。90 年代后期，面对又一次的竞争，它必须着眼于生物医学和电信技术以改变发展目标。

尽管每一次方向上的改变都困难重重，但新加坡总是能够构思出并完成新的项目，然后再转向下一个项目，投入的人力非常巨大。但是新加坡已经意识到，如果不具备这种灵活性，它将会葬身于南中国海，无论它是民族国家还是区域城邦。

争奇斗艳

除了灵活性，区域还需要营销。有句古语说得好：切忌锦衣夜

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

行。成功的区域城邦必须采取有效的营销手段。实际上，每个人都想这样做，于是营销的手段多种多样。一个得力的营销经理是营销行动的最重要资源之一，在详细讨论过领导力的问题后，我会重新回到这个问题上。区域营销经理的职位描述也许存在于已有的职务中，在美国，他或她可能是州长；在德国是地方总理；在中国是市长。无论这些领导者是何身份，他们都必须坚持不懈地推动自己所在区域的独特性和投资环境的改善。

他们必须学习其他区域的成功经验，但又不能盲目生搬硬套（见图 4—5）。他们必须认识到地区间的差异，了解自身具备哪些与众不同的优势。有些条件构成了内流投资的障碍，有些则构成了独特的吸引力。但是无论谁执政，都绝对不能对成功无动于衷。即使有成群结队的公司直接或间接地进入某一地区开设工厂并大举投资，区域领导也必须谨记：投资如同海水一般，可以很快流入，也可能很快流走。

全球最活跃、最繁荣的大型区域、区域城邦、微型国家

广泛涉及		山东	珠江三角洲 大上海区	东京
对工业链的覆盖面	专一行业	爱尔兰的客户关系管理、荷兰的业务流程外包	新加坡、印度的业务流程外包（班加罗尔/海得拉巴）	硅谷 波士顿大区 药谷
	缝隙市场	意大利的城镇	中国的客户关系管理（大连）	奥斯汀
		功能性专家	多功能但分散	全线或主流产品

面对最终用户/顾客的商业系统

图 4—5　全球最活跃、最繁荣的区域城邦

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

志在必得

动力来自对成功的渴望，它即使不是至关重要的，也是非常重要的因素。除非大家齐心协力把成功变成一个区域形象的有机组成部分，否则融入全球经济就只能停留在口头上。

有时，成功的愿望来自对失败的回避，同时也是经历了一段艰苦摸索的结果。芬兰就是一个典型的例子，1992 年和 1993 年的灾难震撼了全社会，于是它不得不思考未来。随着苏联的解体，芬兰人不再可能从两大集团的争斗中获益。他们意识到，基于林业、木材、炼铜的传统工业不可能维持他们的较高生活水准，或者说他们已经习以为常的生活水平。他们必须进入 ICT（信息和电信）产业及 IQ（智慧）产业，财政危机迫使他们考虑未来如何生存。结论只有一个：要让国民全身心地投入营造一个 ICT 环境，不仅在表面上，还要真正落实到各个领域。

区域合力

世界必须开始根据规模大小进行战略部署。它应该从小处着手（区域），但同时要从大处着眼，以更宏观的眼光看待全球一体化和先进区域的融合现象。欧盟和东盟国家这样的巨型经济体将在新的国际舞台上发挥重要作用。

时至今日，最为成功者非欧盟莫属。它的前身是欧洲经济共同体，1957 年成立于罗马。其首要目标是建立一个包括关税同盟和自由贸易区在内的经济联盟。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

其成立文件见诸《罗马条约》（Treaty of Rome），1992 年在阿姆斯特丹召开的政府首脑会议上又对该条约进行了修改。从一开始，欧盟就努力避免成为政客们重弹陈词滥调、夸夸其谈的地方。自由贸易被定义为在四个关键“要素”上的自由：物资流动、人力、资本以及公司设立，从而确保成员国公民可以在任一成员国内一视同仁地开展商业活动。

这些以及其他核心原则被写入条约，并通过部长理事会发布的规章和法令进一步得到细化和制度化，由此形成了一揽子法规或称欧共体法，它独立于成员国的国内法律。最重要的是，欧盟还在卢森堡成立了以欧共体法为裁决依据的欧洲法院。

1962 年，欧洲法院第一次显示了它的实力。荷兰零售商 Van Gend en Loos 与荷兰海关发生了争执，案件提交给了欧洲法院。该零售商诉荷兰当局的行为违反了《罗马条约》，法院掌握了有利于零售商的证据。在判决中，法院认为，当国家或区域性法律（共同体成员国的法律规章）与欧洲共同体法律发生冲突时，应以后者为准。结果证明，欧共体法不是与国家性法律平起平坐的，而是凌驾其上。

法院在阐述其立场时指出，欧洲经济共同体是一个独特而史无前例的组织。在建立之初，其成员国就有意识地将各自的部分主权让渡给了这一新机构，这种做法符合其公民的共同利益。

荷兰（以及其他任何国家的）政府可以无视此判决，但它们没有这样做。此类判决对各方并不存在约束力，并一直被描述为是对欧共体法的阐释。在法院宣判之后，案子移交给了国内法院，由后者依照欧洲法院的阐释和判决结案。欧共体在其成立初期就向世人宣告，它不是纸老虎。

最初的《罗马条约》对于贸易限制问题未有定论。除了关税这种很明确的壁垒之外，条约试图消除造成市场扭曲的隐形措施，将

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

这些因素统统列入“类数量化限制措施”（MEQRs）项下。在 20 世纪 70 年代，欧洲法院发现一些成员国政府制定了限制性的措施，这些措施看似无伤大雅，实则对贸易有害。这些措施可能在表面上是为了保护健康和福利而制定的，但任何阻碍另一国输出产品或服务的措施都被视为对贸易的限制和扭曲。

传统的民族国家主义者对此愤愤不平，认为条约是对国家主权和国家完整的悍然侵犯。更糟糕的是，许多人（毫无诚意地）辩称条约是专断的和违反民主精神的。甚至有人指责说，充斥着纳粹官员的欧洲委员会正在把欧洲变成没有生气和国界的大陆。此外，莫须有的“都市神话”也在添油加醋，有人散布谣言说，欧盟正计划禁止在酒吧使用酒杯托盘，而且要强制执行香肠规格的标准化。

事实上，欧盟的所有立法都是由部长理事会（包括了来自各国的代表）制定的。法令是欧盟法律体系的重要部分，必须首先得到各国议会的认可并转成本国的法律后方能生效。尽管欧盟法律很重要，但它只涉及了各成员国活动的一部分，这个道理再简单不过了。

有人盼望一个无国界的欧洲早日到来，而另外一些人却对一体化心存疑虑，两派之间的观点仍然难以调和。民族国家仍然有坚定的支持者，针对选举票数分配展开的争执以及 2003 年末部长理事会的否决就是有力证据。引人注意的是，民族国家中态度最坚决的是波兰，它的民族意识曾经在经互会这种组织内受到压抑。

欧盟必须抵制诱惑，以免变成新的超级大国。它的优越性在于它的松散性，但随着规模的扩大，它就不可避免地变得首尾难顾，难于驾驭。

欧盟最重要的组成部分仍然是民族国家，这是它一贯的弱点。选举权和资金分配制度正是建立在这个基础之上的，尽管确定了

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

"辅助性"等原则*以给予边缘区域更大的自治权，它还必须考虑到不同区域的特点，而区域的利益与成员国的利益不一定是一致的。如果爱尔兰、丹麦、芬兰等国家，或者加泰罗尼亚、巴登佛德堡等地区发现它们因外部干预和过度管制而感到窒息，那将是很不幸的。欧盟对外宣称它致力于提高竞争力，如果它真的想让欧洲更有竞争力，就应该关注其边界内那些已经获得并保持了竞争力的地区。爱尔兰政府尤其反对任何想要统一税收的企图，意大利城镇则全然不理会布鲁塞尔的官僚部门，更不用说罗马了。

将欧盟成员国统一成欧洲内部的单一市场会产生重大利益。如今，一家公司在欧洲区内可以更有效地投资于分销渠道，在整个欧洲市场中只需要建立一个分销或供应中心。它还需要建立一个多语言的客户关系管理中心或话务中心，从而在欧盟内部全年不停歇地开展业务。这些是对国别客户关系管理模式（CRM）和供应链管理模式（SCM）（与美国和日本相比，这些已经成为欧洲发展的障碍）的改进。

欧盟一体化最重要的元素或许非欧元莫属，共同货币是欧共体经济货币联盟的基础。欧元的概念最早出现于 1992 年，并于 1999 年 1 月成为现实。两年后，它取代了 12 个欧盟成员国的国家货币。对于垂危的民族国家概念来说，这无疑又是一次打击。再想想主权的四个外部特征：独立的国家货币、单独的中央银行、独立的国防体系、宪法和法律体系。如今，在大多数欧盟成员国内，前两项已经分别被欧元和欧洲中央银行所取代，第三项隶属于北约组织或"和平伙伴"计划（Partnership for Peace，PFP）。

---

* 辅助性原则是一种国家治理原则，强调尊重地方自治的优先权，旨在抑制中央干预；中央对地方事务的介入仅限于事后监督。——译者注

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

欧洲的国别货币早已显露败迹，即使是法国法郎和德国马克这类具有国际竞争力的货币也概莫能外。它们怎能在一个美元主宰的世界里开展竞争呢?

不过，单凭坐而论道，宣称“通用货币是个好主意”还远远不够，必须建立把各国货币结合在一起的规则和标准，各国中央银行必须形成单一的有权确定利率标准的欧洲中央银行。

遗憾的是，欧盟还不是一个庞大而统一的经济体，而是由许多大小不一、形态各异的经济体组成的混合物，因此真正的一体化难以一蹴而就。这种情形有望随着时间的推移得到改观，但由于各种经济体之间存在高度的依赖性，必须采取某些严厉的措施来有效地遏制个别成员国的不轨或不负责的经济行为。例如，欧盟规定成员国的财政赤字不得超过其国内生产总值的 30%，遗憾的是，欧元区两个最大的成员国在 2003 年对此规定置若罔闻，而且实际上也越过了规定的上限。归根到底，不仅是欧洲货币联盟，而且还有更广泛意义上的欧盟，其可信度将取决于如何杜绝组织内的经济“大孩子”改写游戏规则。

欧元问世之初的道路充满坎坷，但逐渐稳定下来，部分应归因于欧元区发展缓慢的经济。它将作为国际储备和结算货币挑战美元的地位。为美国顾客提供商品和服务的供应商，无论他们身处欧洲还是其他地方，可能会要求用欧元而不是美元结算。这在近期是不可能的，但可能会发生（如图 4—6 所示）。在过去十年里，人们由于担心欧洲各国的货币不稳定而尽量回避使用它们作为结算工具，但这种情况正在改变，许多国家的央行和金融机构将转向更均衡的货币组合。这种迹象表明，国际结算货币正在大踏步从美元转向欧元，也许还有日元。

这或许会导致一段时期的明争暗斗，甚至经济冷战，鹿死谁手

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

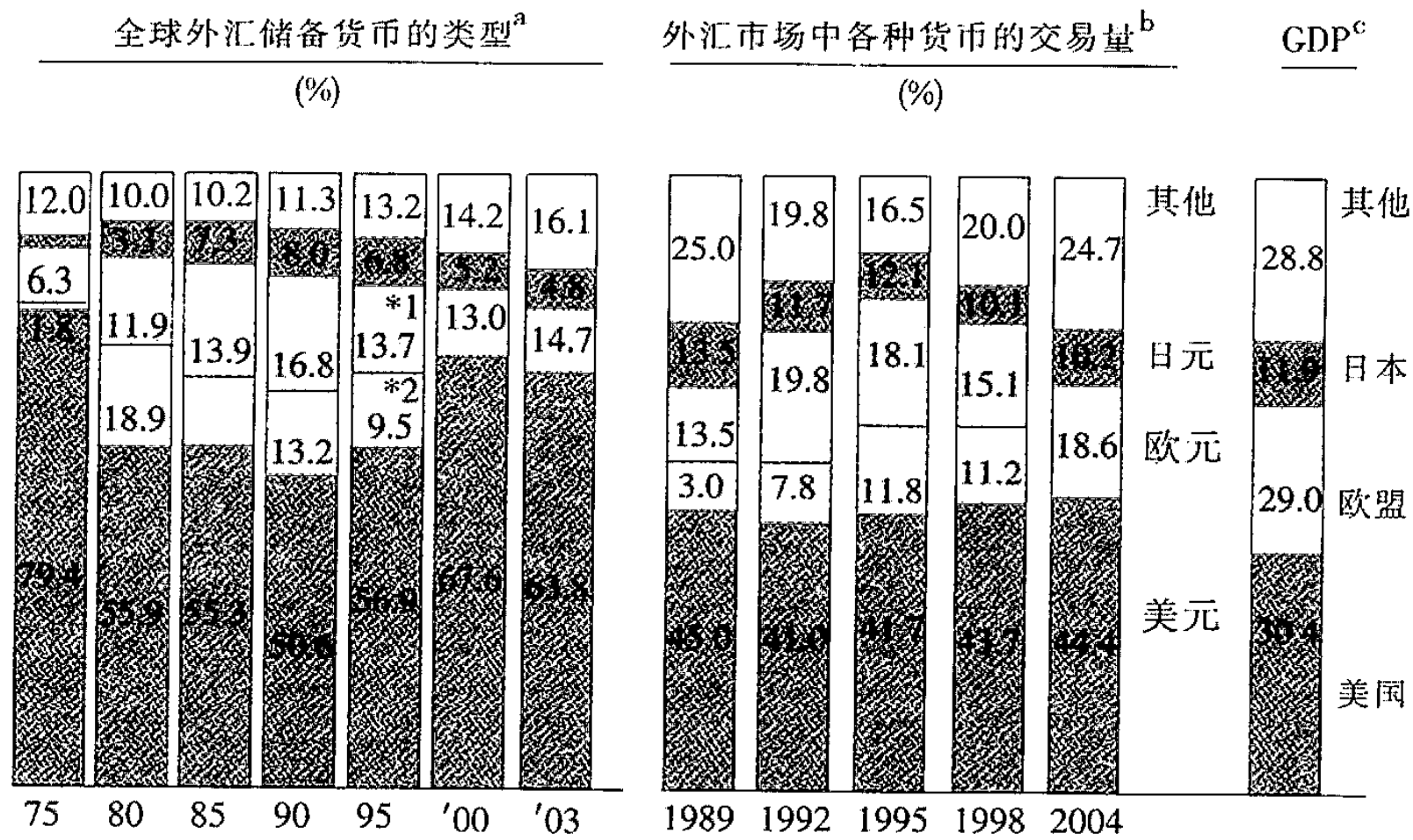


图 4—6　外汇储备以及各国货币交易量在国内生产总值中的份额

a. 欧元诞生（1999 年 1 月 1 日）；欧元启动（2002 年 1 月 1 日）。

b. 每种货币经过了重复计算，但总额折算为 100%。

c. 100%＝32.6 万亿美元。

*1：德国马克。

*2：法国法朗、荷兰盾及欧洲货币单位的总额。

资料来源：World Economic Outlook, September 2004, IMF; Annual Report 2004, IMF; Triennial Central Bank Survey of Foreign Exchange and Derivatives Market Activity in April 2004; International Banking Statistics and Securities Statistics (BIS), JETRO.

尚不得而知。觉察到结局的不确定性，双方或许会联手打造一种新的跨大西洋货币：美欧元（Doro）。

其他联盟

迄今为止，欧盟是唯一实行货币统一的联盟。在当今世界，势单则力薄，所以其他国家正在效法欧盟。亚太经合组织在贸易自由化的道路上向前迈进了一大步，成员国间纷纷签署了双边贸易协定。

为实现这一目标，该组织正在着手制定一系列细微但很重要的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

措施。东盟国家及东亚三国（中国、韩国和日本）的财政部长已经开始商讨建立一个中央机构的计划，以便监管成员国央行的外汇储备状况。这不仅有助于货币稳定，而且有利于本国经济政策吸收外部的养分。表面上看这一措施无足轻重，实际上却极其重要，因为国家主权至高无上的观念是阻碍经济发展的主要障碍之一。我们看到了欧洲法院 1962 年的决定是何等的重要：它说明当成员国结合在一起时，它们为了整体的更大利益而放弃了自身的一部分主权。有人提议以一揽子成员国货币为基础创立一个共同的亚洲货币，将其作为债券的价值单位。这些措施仅仅有了一个雏形而已。正如一位东盟官员所说："你必须确保各国放弃部分主权的同时有足够的安全，欧洲付出了两次世界大战和数百年宗教冲突的代价才走到这一步。"[1]不过古人云，"千里之行始于足下"，第一步总是很关键的。

亚太经合组织国家认识到需要以两种不同的速度达到贸易自由化。老挝、缅甸和柬埔寨等国的经济仍处于很原始的状态，人均年收入不到 1 000 美元，而日本则高达 35 000 美元。实际上，东盟或"东盟＋3"仍处在前《罗马条约》阶段，正试图在起跑线上列队，酝酿一个亚洲共同市场。当前的局势至多属于共同市场的萌芽状态，共同货币只是任重而道远的远景设想。

非洲联盟成立后取代了非洲统一组织，旨在创建一种非洲共同货币。非洲大陆已经有了这方面的经验：20 世纪 60 年代早期，一批原法属殖民地加入了非洲金融共同体并且仍然沿用一种共同货币——非共体法郎，该货币最初与法国法郎挂钩。作出使用共同货币的决定是因为原法属殖民地在 60 年代早期获得独立时资金和技术均极其匮乏，自然灾害和人为灾害的双重作用使得这些国家的状况得不到改善，大多数国家的经济现在仍很落后，主要以初级农产品为支柱。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

加勒比海地区的国家大多是原英属殖民地，由于规模太小，无法建立独立的中央银行和货币，因此从60年代起，它们选择了货币联盟的形式，使用与美元挂钩的东加勒比海元为流通货币。

许多国家在理论上实现了区域贸易的更大自由。世界贸易组织的报告指出，目前生效的自由贸易协定超过了150个。但是，这些协定大多数属于双边性质，仅限于两个国家之间的贸易自由，而且贸易自由的方式也多种多样。有些政治领袖倾向于签署双边协定，而非一般性的多边协定，他们认为这样可以在更大程度上保护敏感的“国家”利益。今天，如果不考虑在189个民族国家之间分别达成协议所需花费的时间和精力，更广泛的尤其是区域水平的自由贸易颇具意义。仅仅是在拉丁美洲就有三个大的贸易区域：中美洲共同市场、安第斯共同市场以及南方共同市场，后者的潜力由于阿根廷在90年代经历的财经危机而遭到削弱。如果美洲想建立一个共同市场并最终使用统一货币的话，美国就必须在维持拉丁美洲的货币稳定方面承担起重要的责任。与欧盟不同的是，美国必须把美元作为实际意义上的共同货币提供给大家使用，这不仅需要其他成员国在更大程度上实现财政自律，也同样要求美国这样做。

自由贸易区还是贸易堡垒

人们面临的挑战在于如何避免使业已建立的联盟成为经济堡垒，即在为成员国提供自由的同时却对外界竖起了关税和贸易限制的高墙。欧盟对一些来自境外的进口货物维持着极高的壁垒。几十年以来，它一直采取共同农业政策，这个方案误导性地保护了成员国的农业，从而滋长了农产品生产过程中的浪费和低效。该政策不仅迫使人们在欧盟内购买无人问津的食品，而且造成价格居高不下。它

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

把来自欠发达地区的生产商拒之门外，阻断他们的产品销路，以至于这些地区无法从长期的贫穷中走出来。

在欧洲那些组织完善但日趋没落的农场主声嘶力竭的反对声中，共同农业政策尽管没有被完全取缔，却也经历了巨大的改革。欧盟及其前身一直试图向发展中国家示好。欧洲共同体曾与近 50 个 ACP（非洲、加勒比地区和太平洋地区）国家签署了《洛美协定》（Lome Convention），其中规定对 ACP 国家输出到欧共体的工业品取消关税。由于这些国家的工业大多很弱小或者根本不存在，所以这个协定并不是一个很慷慨的举动。

《洛美协定》在 2000 年被《科托努协定》（Cotonou Agreement）所取代，欧盟承诺到 2008 年取消对所有商品的贸易壁垒。这只是一个承诺，而且一部分农产品不包括在内。

与许多民族国家一样，欧盟一直试图实施反倾销措施。大多数人认为倾销是一种不公平的做法，许多人也同意针对它所采取的措施。尽管这些措施的初衷是好的，但可能是错误的。它们实际上是一种应急性的保障措施，而问题就出在细微之处，总有人蠢蠢欲动，想阻止合法贸易。世界贸易组织认识到欧盟的某些反倾销措施是出于非法的动机。试想，在汇率波动如此剧烈的时候，如何在不同时间对两个国家的同一种商品的价格作出对比呢？

在一个无国界的世界里，民族国家风光不再，即使是倾销一词也要重新理解。以前人们认为当一件产品或商品在出口市场上的售价低于其在国内市场上的价格时就会出现倾销，但在将来，越来越难以清晰地在不同市场之间作出判断。由于汇率起伏无常，技术上很难在两个国家间比较同一商品的价格。

一些反对全球一体化的人谴责它试图把某个特别的商业模式强加给整个世界，牺牲了文化差异带来的多样性。另外一些人则说，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

全球化就是美国化。事实上，全球化绝非如此，它认识到并肯定了我们作为人类和社会是相互依存的关系，它暴露了经济或文化方面可以自给自足的谬误，它是全球优化的过程，也是帮助欠发达国家不靠富国的补贴而靠市场的合理筛选而成长的机制。

在我看来，全球化的核心在于个人、消费者、公司以及区域摆脱其所属的民族国家的桎梏。最终，每个人将根据自己所掌握的信息作出明智的选择，消费者在世界各地都能自主地购买最物美价廉的商品，而不是执行政府的决定。同样，企业经营最终将向最佳的东道区域转移。各区域将各显神通，力争世界其他地区助其走向繁荣，而不会向中央政府伸手求援。这最终将是一个竞争的世界，一个规戒地球村所有成员的世界，因为财富将跨越国界自由流淌，外交和军事力量将作为无国界世界中的一个业务单元，为区域的品牌和营销战略服务。

注 释

[1] "Spotlight: ASEAN Insecurity," *Far Eastern Economic Review*, 15 July 2004, www. feer. com.

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 5 章

进步的平台

勇往直前

纵观人类历史，科技的改良带来了多方面的发展，并真正实现了人类进步。也许我们喜欢把人类发展看做一种悠哉游哉、跬步渐进的改良过程，但实际情形是，由科技突破释放的能量往往骤然之间将人类文明向前推进一大步。它在初始之际是破天荒的，但随即便汇入了我们称之为日常现象的人类文明的长河。

历史的车轮周而复始，徐徐前进，直至许多年以后的工业革命才将工业和基础设施集中起来，为生产效率带来翻天覆地的巨变。一系列技术创新，尤其是蒸汽机的发明使这一切变成了现实，一系列的产品——食品、服装和鞋类——迅速改变了人类的生活方式。

近年来，在数据传输及其传输材料以及数据高效存储的格式等方面出现的科技突破对世界产生了革命性的影响。许多产品的价格直线下降，数以百万计的人得以接触到闻所未闻的信息，信息获取、存储、处理和检索的范围及速度是空前的。

科技的触角已经延伸到世界各地，不再局限于商业和工业中的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

某个特定的环节。技术专家和用户之间的差别缩小了，尽管经常要与朋友、同事以及家人分享信息，但个人电脑真正实现了个性化。普通用户拥有的软硬件装置远远超过以往任何时候，而且前途无限。

科技的发展在两方面为全球经济奠定了基础，首先是它对全球金融市场的冲击，其次是它通过互联网重新定义了市场的概念以及商业关系的形式。

科技的进步总是有代价的。例如，当科技的扩散力和渗透力增强时，被盗版和假冒的危险也相应增加。在走访微软总部时，你经常会看到一些海报，它们展示了软件盗版行为在哪里最为猖獗。所有试图参与全球经济的区域都必须制定和维护健全的知识产权法，因为企业总是对存在诈骗风险的地方唯恐避之不及，正如一个人会因为要躲避强盗和小偷而不惜绕道而行一样。

马来西亚这个国家不仅制定了严格的知识产权法［最著名的是《1998年通信及多媒体法令》（Communications and Multimedia Act of 1998)］，还具备有利于贯彻实施的完备的监督机制。它的邻居印度尼西亚则在知识产权的保护方面声誉欠佳。蒲鲁东（Proudhon）在他的著作中写道："盗取知识产权是正常的，反之则为例外"，就好像是在指当今的印度尼西亚。在这个国家里，研制出的软件一经面市就成了盗版者的猎物，软件开发者最终一无所获。尽管存在知识产权法，但其意思含混，而且绝少得到落实。这自然会对印度尼西亚本土软件开发商造成负面影响，除非是那些天性幼稚并乐善好施的人，否则很少有人会在别人获得全部或大部分利益的情况下还继续制造某种产品或提供某项服务。

松散的知识产权体系也会令潜在的投资者望而却步，不仅是在信息技术产业，各行各业均不例外。近来，印度尼西亚试图规劝软件盗版者改邪归正，转做正当生意。政府承诺，作为对远离软件盗

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

版活动的补偿，一些原先的盗版者将被授权为合法软件生产商的代理人。这一努力并未完全奏效，原因是一些罪犯喜欢游离于法律框架之外的那种喧嚣和刺激，合法的劳作无论回报怎样丰厚都不可能有那种收获。

构建科技平台

科技的兴起表明平台的重要性和力量。平台是公司或个人相互沟通，以更快捷有效地完成工作的方式。它通过构建共同接受的统一标准促进了通信，改善了传输。

尽管通信平台在人类有语言的时候就已经存在了，但只有在当今世界，凭借应用科技在改进人类活动方面的潜力，通信平台方能大放异彩。这个平台可被视为科技在现实中的应用。

平台具有两个核心特征：它是开放的且面向公众，任何持有相应证件的人都可以加入使用；另外，它是双向互动的。开放性在这里不是指可以免费得到，而是指其背后的支持技术使广大的用户都可以使用。平台之间的共通性意味着它们能够被其他有相同需要的人使用。人们可以对平台进行调试和改编，但是其优越之处在于它在解决现实问题时的适应能力。我们知道，平台之间可以相互借鉴，并吸收旧有平台的技巧和成果。

为了理解全球舞台现行科技平台的结构和逻辑，我们需要回顾一下科技的发展历史。

计算机诞生于 20 世纪中期，当时它如同一个庞然大物，带有转盘和阀门。那是一排排嗡嗡作响的阀门和闪烁的灯光，电影和电视中的惊险间谍情节和科幻小说更是激发了这些联想。在 20 世纪最后

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的 20 多年中，新事物出现了：个人电脑。这个名字不错，而其原理更出色，但不是每个人都相信它可以变为现实。起初，个人电脑身形笨重，速度迟缓，存储能力极低，即便是好一点的也只是能玩很普通的棋类游戏罢了，但这些已经是很好的开端。有些个人电脑也可以使用电视机做显示屏，从而进入了普通家庭。那时的电脑也许并不漂亮，然而外表也不算丑陋，当然，它仍无法与许多普通人心目中 80 年代早期的电脑相提并论。最初使用电脑的仅限于那些电脑爱好者和热衷于大型游戏的玩家，而不是那些意在征服世界的狂人。

在 80 年代中期，不但诞生了微软的 Windows 操作系统，而且出现了一批更便宜更快捷的微处理器。个人电脑的处理速度越来越快，并且越来越多的电脑配备了硬盘，从而使之能够存储更多的数据。它们不但可以用来玩游戏，还可以用来做许多更有用的事情。它们能够在电子制表软件或数据库里存储和处理数据；与打印机连接后，它们能够代替打字机和文字处理机。相应地，打印机的速度也越来越快了，而同时电脑显示屏不仅价格降低，而且能够显示更丰富的色彩。

个人与公司对电脑的使用方式有很大的不同，后者的电脑是集成在一起的，能够相互通信并与外部电脑相连接；个人电脑则往往单独放置。越来越多的电脑装备了通信设备和通信软件，但调制解调器仍然速度缓慢而且价格昂贵。总之，许多个人电脑用户觉得没有必要把电话费浪费在查看公告板或进入政府的专利数据库上。

随着互联网（见图 5—1）和用于编写网页的 HTML 程序平台的发展，情况发生了彻底的改变。新的通信平台展现在人们面前，互联网协议提供了通信的工具，而 HTML 和 Java 语言保证了电脑用户可以分享信息。调制解调器的速度越来越快，且价格越发便宜，而互联网也开始成为人们愿意花时间逗留的地方。它一方面是信息

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的来源，另一方面可用于销售产品，而且产品价格比以传统的销售方式销售的产品低廉得多。

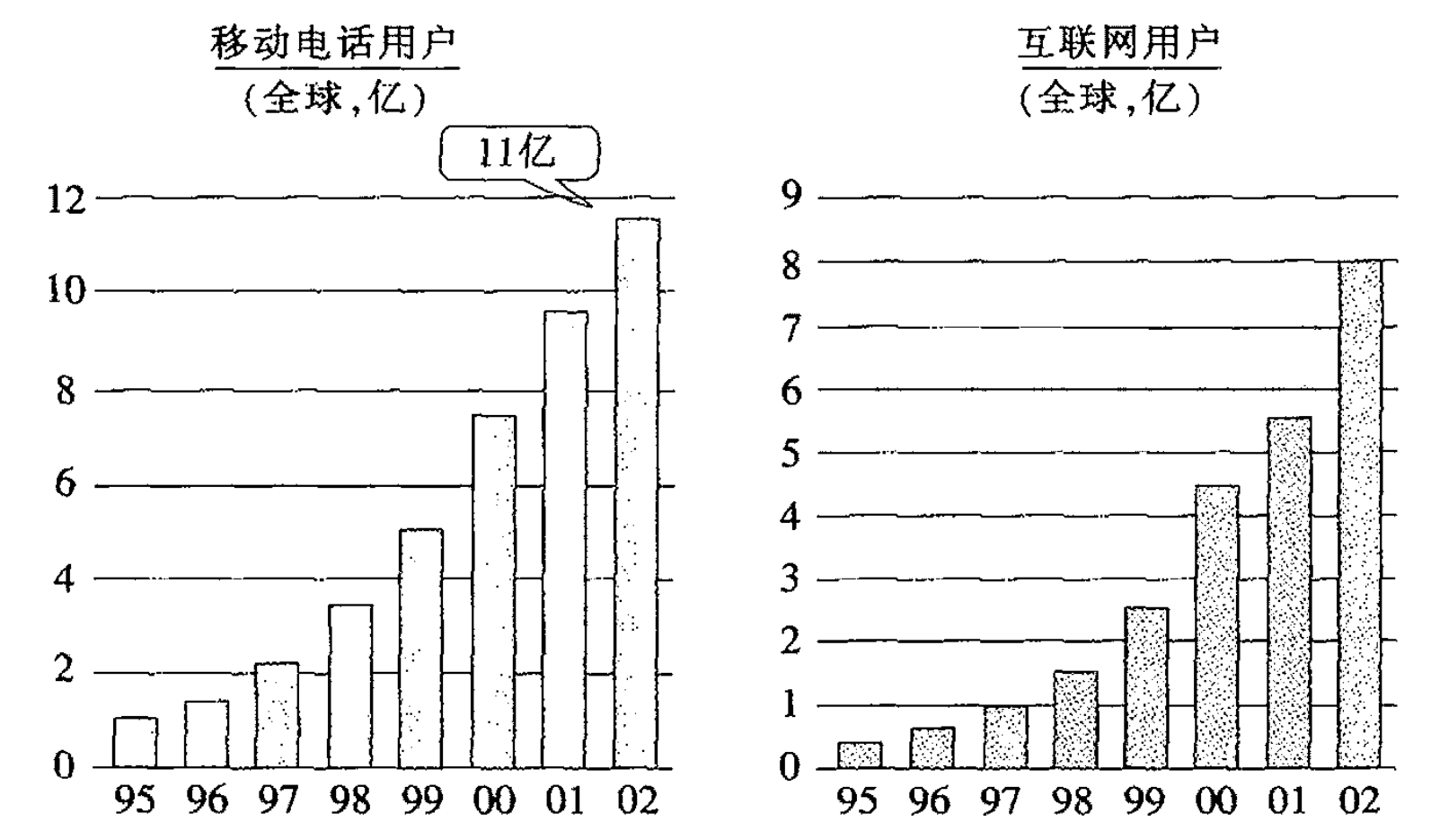


图 5—1　全球移动电话用户和互联网用户

资料来源：ITU、Ministry of General. Affairs (Japan).　　资料来源：NUA Internet survey.

商界也意识到互联网是售卖产品和服务的新颖方式，20 世纪 90 年代末实现了互联网从一大堆单独的电脑和终端向虚拟市场的转变。杰夫·贝佐斯（Jeff Bezons）是第一个“吃螃蟹”的人，他把适合在网络上销售的产品罗列了一个清单，最终选择了图书。至今为止，他创立的亚马逊网站仍销售着许多最初罗列的商品。一路走来，人们发现家具和服装等商品在网上销售并不成功。实际上，这些东西并不适合网络销售，原因是在互联网上很难传输精确的信息。还没有人找到一种适当的方法，能够让消费者在网上模拟试衣行为。

在网上购物好比经人撮合与从未谋面的人约会，所以图书和飞机票最先登场。一架飞机上的两个座位不可能是同一个号码，而当你买某一本书时不用担心书名相同而质量欠佳。汽车零件也适合在

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

网上零售，如果需要的是某一年生产的某一款车的零件，你不必担心买错。

在网上购买图书和机票变得很受欢迎，原因是许多用户发现传统的购物方式笨拙、拖沓而且费时。畅销书可能会被摆放在书店里很醒目的位置，然而即使这样，你仍然需要在收银台前排队。专业书籍则可能要花费更长时间和努力才能找到，或者可能根本无法找到。与之相比，网上购物则不用排队，也不用抻着脖子到处寻觅。同样，买机票需要跑到旅行社那里，而且还要支付手续费，而使用互联网平台可以帮助人们提高工作效率、节省成本。而可上网的移动手机则意味着电子机票正在取代纸质机票。

伴随着互联网的普及，互联网技术也日臻成熟。标志之一是门户网站的兴起，这种互联网上的三维路标把产品和服务的提供商聚集在一起，人们随即开发了各种平台以便顾客和商人进行交易。

最初，一些顾客有抵触情绪，但是逐渐被低廉的价格以及安全的付款方式所征服。互联网使每个人都可以利用信息的不对称而赚取利润。如果想购买某种产品或服务，你可以（而且有时很容易）比较网上各个卖家的价格，有些网站甚至提供了计算器以方便各种货币间的价格折算。开支得以节省，尽管有时节省得很少，不过积少成多嘛。

互联网是一个平台。对于大多数人而言，它等同于万维网，但万维网只是互联网协议的一部分。多数非技术用户对此并不知道，他们也不必弄清楚。那就是一个平台的全部了。

平台只有在数量很少时才有作用，因为最好的平台是没有竞争对手的平台。在全球经济的背景下，企业必须拥有一个平台。如果不能使用商业活动所必需的平台，那么大家连参与的机会都没有。

但是我们必须牢记平台是什么。其优势来源于其灵活性，即某

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

一特定的平台在中长期内必须能够适应该地和该行业的条件。它可以是一项资产或一种技能，任何人一旦掌握了它，就能够为适应特定的需要而对其加以改造。换言之，一个好的平台同时也为参与者提供了共同的双向通信的场所，而且也有能力为平台的成员和用户开发其定制的空间，这个空间是其他团体无法进入的。

信息技术世界的巴别塔*是：用于一台机器或一种设备的代码无法在其他机器设备上工作，许多电脑开发商互不信任，推崇个性化而减低了适应性，并将此种做法视为保持竞争力以及市场份额的一条出路。但是这种做法忘记了一条法则——或许只是暂时的——即顾客是最终的判官。顾客总是认为简单比复杂好，这为信息技术的各方面平台标准的开发确定了基调。这种做法虽不属于纯粹的垄断，但通常会导致寡头垄断。

目前，世界上随处可见的典型的寡头就是微软的 Windows 操作系统。顾名思义，该操作系统是一种基础性平台。例如，它是 Outlook 及 IE 等平台（两者分别是电子邮件和互联网的浏览器）的基础，同时也是视频会议和网络电话所需的平台。在不远的将来，在一个 Windows 操作系统的平台上，网上购物或“电子钱包”交易、音乐和视频下载、无处不在的连接（包括 Wi-Fi）以及搜索引擎等会更有机地整合在一起。

科技平台是网络时代的前提。如果软件和硬件有众多的类型，顾客无论是作为公司还是个人都会不知所措。消费者必须相信，存

---

* 亦称“通天塔”，来自《旧约圣经·创世纪》第 11 章中的故事。诺亚方舟上的幸存者繁衍了众多的后代，由于他们都来自诺亚的三个儿子，所有的人都说同样的语言，有同样的口音。他们准备在巴比伦附近的示拿为自己建造一座通天塔来传扬自己的名字。上帝觉得他们狂妄自大，为防止其日后为所欲为，于是施法弄乱了人类的语言，使得人与人之间无法交流感情，思想难以统一，猜疑与争吵就此出现。巴别塔最终也未能建成。“巴别”在希伯来语中为“弄乱”的意思。——译者注

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

在那么一种标准，一个参照物，而且他们还必须信任这个标准，并将这种信任发扬光大。购买一个可以改进生产效率的软件不应该以改变整个操作系统为代价；它应该适应已经运行的系统。

机器人技术得到了越来越广泛的应用，于是自然而然地造成对机器人取代人类的恐惧。人类会变为机器的奴隶的想法不过是一种病态的科幻小说里的幻想，科技如果不是通过人来运用的话将一无是处。当难题出现并被鉴别出来时，某种科技成果有助于难题的解决，但最终还要靠那些能够体会难题的重要性的人来解决。举个例子，汽车工业像其他行业一样广泛地使用了机器人，但雇用的员工数量也一如既往。必须鼓励人们运用科技成果，而不是抵触它或放弃使用。最好的科技平台是能解决最多问题的平台，但是它只有在能够恰当地适应各种情况时才能做到这一点，否则将会事倍功半。平台的作用应该是解决问题，而不是制造问题。

语言平台

平台由来已久，只是我们没有意识到罢了。任何书写系统都是平台，它是交流和传递思想的工具，许多人都可以很有效地使用它。在西方，交流系统以单个字符为基础，而在东方则基于象形文字，但最终两者殊途同归。

大多数平台一方面具有通用的功能，另一方面还能够随着时间的推移进行自我调整以适应特定的需要。由此可见，适应性和通用性是成为平台的前提。

写这本书的时候我正在使用另一种平台——英语，它与那些阅读本书的人使用的平台是一样的。英语一直是世界通用的主要语言

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

之一，而今天，它更成为全球经济的专用语言。它被那些需要与外国人或文化背景不同者交流的人所掌握。英语是互联网上使用最多的语言，个中原因我们无须赘述。

语言与民族国家结合得如此紧密真是一种悲哀，使用某种语言甚至方言常常成为身份的象征，是民族国家品牌的进一步延伸。结果，人们在脑海中会把某一语言与将其作为第一语言的国家联系在一起，语言民族主义者会用怀疑的眼光看待某种语言的广泛使用和影响，认为一个人如果能流利地使用其他民族的语言就会显得对自己的祖国不忠。这些都是陈腐的观念，必将会随着人类的进步被丢入历史的垃圾桶。实际上，英语是全球经济的商用语言，事实上也是网络上信息存储和双向沟通的标准，它的地位是世界语和其他人工语言所不可替代的。

作为一种语言平台，英语的迅速崛起也遭到一些评论家的质疑，这其中包括一些英语讲得很流利的人。他们将其看做美国和美国价值的世界霸主地位的又一明证，认为如果英语成为世界通用的语言，恰恰可以证明全球化是美国化的外衣。但是，这种态度是错误的且不合时宜的。

诚然，在历史上的某些阶段，一个国家在政治上占了上风之后，随即会实行语言的统一。在中世纪的欧洲，教会的权力至高无上，其正规仪式上采用的是拉丁语，因此拉丁语变成了学者、外交家以及政治家的国际语言平台。最近的例子当属苏联在政治、军事和经济上占统治地位时的东欧。尽管苏联在理论上是几十个拥有各自文化和语言的种族组成的联盟，然而自第二次世界大战结束以来，在苏联内部没有人想过要降低俄国文化的作用。俄语是苏联的官方语言，是各个成员族群的交流工具；实际上，这是一种文化控制。这种影响也延伸到诸如波兰、捷克和民主德国等苏联的卫星国，所有

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

华沙条约国家的第二外语都是俄语。苏联于 1991 年解体后失去了对东欧的控制，大批的俄语教师失去了工作。有些人比较幸运，因为他们懂英语，同时，几百万人又开始如饥似渴地学习英语。

在东欧，并不是每个人都喜欢这种强制性推广俄语的做法。作为教育体制的一部分，俄语是获得学术成功和进行进一步深造的手段，它被很不情愿地接受了，从来没有人对它怀有热情。斯拉夫语系（如波兰语、捷克语或保加利亚语）与俄语很接近，对于该语系的人来讲，学俄语是一种苦差事，而不是具有挑战意义的事。他们认识到，它是另一种形式的外来统治。俄语欠流利是一种只会受到间接惩罚的消极抵抗，这与英语在全球经济中的地位形成了鲜明的对比。没有人被强迫去学习英语，相反，普遍的现象是教师和课程数量都不能满足需求。

在越南，我走访了一家韩国人开设的服装厂。其日常交流工具是英语，而不是越南语或韩语。管理层为英语流利的人提供 5 美元的奖金（在月基本工资 45 美元以外）。工厂里几乎所有的年轻妇女都经常骑着自行车，穿着传统的越南服饰，利用业余时间去学习英语。

英语与其他平台巧妙地结合在一起。互联网上 70%的数据是用英语传送的，同时服务器上 80%的数据以英语形式储存。

全球通信因此获益匪浅。尽管法语是“传统”的外交语言，但如今，世界各国的领袖大多讲英语。无论是拉丁美洲国家的总统还是俄罗斯的某个地方官员，为了让全世界都听懂他们的演讲，他们必须说英语。

英语也是有线新闻网（CNN）的第一语言，而有线新闻网已经成为在全世界播报消息的一个平台（尽管不止此一家）。它一周 7 天、每天 24 小时不间断地提供“与事实相符的”新闻，是全世界的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

旅游者、旅途中的商人及外交人士必看的。尽管有线新闻网的分支机构以多种语言（如土耳其语）提供服务，但英语服务仍是第一位的，而且英语服务部门也是最大的一个部门。任何人要想获得国际知名度，如果不在有线新闻网上露脸是不可能做到的，而且他还要在其中用世界通用的语言平台与大众交流。倘若需要配备翻译，这个人起码会被认为是土里土气、缺乏素养的。难怪北欧国家在过去十年里成为了世界上最具竞争力的国家，因为它们同时拥有了超越对手的语言才能以及应用互联网的能力。

英语产业

让我们暂且远离政治的范畴并停止为商界摇旗呐喊。我们看到，在芬兰的诺基亚公司的董事会上讲的是英语，再看看讲英语的爱尔兰共和国成为欧洲电子商务中心的成功例子。在第 6 章我们将看到印度在吸引电话呼叫中心及跨境商务流程外包方面所拥有的魅力，部分原因在于其居民能讲流利的英语。简而言之，一个不懂英语的人就不要指望成功（甚至不能参与全球竞争）。不应该把这看做旧概念里对民族国家的某种屈从，而应将其看做对全球经济所需语言平台的拥有和利用。

中国映射出全球经济的许多方面，并且觉察到英语这一语言平台的裨益。英语是中国时下最受追捧的第二语言，尽管在大连等地它不得不与日语和韩语争夺第二的位置。

这一点儿也不新鲜。自 1978 年中国改革开放以来，教授英语的语言学校和老师就变得炙手可热。时至今日，欲望已变成了渴求。在上海，英语教学从小学一年级就开始了，同时市政当局不得不防

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

止有些幼儿园提供纯英语的环境。据估计，中国目前有至少1 000所英语学校，其中一些收费颇高，学校间的竞争已趋于白热化。[1]2002年7月，北京著名的新东方语言学校为了举办一次关于英语口语的讲座，不得不租用一个能容纳1万人的体育场。中国最受欢迎的电视节目之一是名为“西游技”的五分钟短剧，节目由台湾裔美国艺人吴大维主持，他在节目里教给观众最流行的美国俚语。李阳是个英语老师，他的教学风格独树一帜，被称作“疯狂英语”。他在摇滚乐的伴奏下高声朗读英语口号和句子，并鼓励学生们模仿他。他每个月要访问十几个城市，在能够容纳2万～3万人的体育场中讲课，他的地位有点类似西方的教皇或电影明星。

这种景象让我想起了亚当·斯密描述的古希腊教师深受欢迎而且收费不菲的情形。李阳，这个不无自豪地把自己说成“失败者”的人为他的做法做出了辩解，他说：“不是因为我爱美国，而是因为英语是世界的标准，而且可口可乐和微软也是如此。”[2]

中国人一向推崇教育和教育家，这是儒教的思想核心。我们曾提到过，在中国，私塾曾十分流行；国立教育机构不能够提供社会需要的教学水准，所以教育尤其是英语语言教育在中国及世界其他国家都是一宗大生意。所有的学校都要以高水准教授英语，否则它们将面临淘汰。有些学校不光教英语，还用英语讲授其他课程，芬兰和其他斯堪的纳维亚国家正是这样做的。

在经历了1997—1998年的金融危机（又被称为国际货币基金组织占领期）后，韩国的大学开展了用英语教学的运动（这是一个旨在帮助韩国在21世纪走向全球化的运动——BK21的一部分）。这不是指用英语教英语，而是指用英语教授所有课程。马来西亚采用了同样的办法来避免以陈腐的观念讨论是以马来语还是汉语作为“官方语言”。

似乎只要谈到语言问题就会牵扯到英语。许多中国人，特别是

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

众多的东南亚海外华人社区的中国人很注重用普通话阅读和讲话的能力，这是一些人被吸引到中国的私立学校的原因。根据新加坡《海峡时报》（*Straits Times*）的报道，希望孩子能讲流利中文的父母们发现，培养孩子的最佳途径是用英语教学。新加坡渴望在各方面承担起东南亚教育中心的角色，无论是小学教育还是研究生教育。毫无疑问，教学都是用英语进行的。

回过头来看那些担心英语扩散的人，我们必须指出，人类是一种奇妙的生物，能够流利地说两种、三种或者更多种语言的人并不少见。能够流利地讲一种外语是人们渴求的目标，而一经掌握，人们即将之视为巨大的财富。他或她从不会担心其母语能力会有所下降。有证据显示，一个人如果流利地掌握了一门语言，他学习另一门语言就变得更加容易。全球经济对语言能力的理想要求是人人具有双语甚至多语能力，流利而轻松地运用英语已经成为一个基本要求，然而学英语并不代表会排斥其他语言。

我们需要接受的是，作为社会的一分子，一个人是说着母语长大的；而作为全球经济的一分子以及受益者，他同时应该懂英语。所以，讲双语是一种标准，而不像以前那样是一种特别的才能。这对于那些父母讲两种不同母语的孩子来说已经是再正常不过的了。令人玩味的是，真正面临挑战的是母语为英语的人。他们开拓自己环球视野的机会会少于那些讲双语的人，这对他们保持在全球市场中的长远竞争力将会产生不利的影响。

平台的风靡

除了科技和语言之外，还有另一个对全球舞台而言至关重要的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

平台：美元。美元是围绕美国展开的世界贸易的大部分活动所使用的支付手段，也是其他贸易伙伴间大量采用的货币。我们曾谈及美元在美国以外是怎样被用来消费的。在澳大利亚和加拿大等国家，美元形式的储蓄非常重要。我们一定不要忘记“影子美元”，即以与美元挂钩的货币（如人民币）支付的贸易。

美元获得货币平台的显赫地位是有其历史原因和实际意义的。20 世纪下半叶，世界贸易的总量激增，相应地，美国与其他国家的贸易额也大幅增长。此时，美国成功地将英国从世界经济的头把交椅上拉了下来。金本位制度于 19 世纪早期由英国创立，最终为布雷顿森林协议（Bretton Woods Agreement）所取代，尽管后者也是暂时性的。西方国家没有寻求以黄金为基础估价和兑换货币，而是决定与美元挂钩。布雷顿森林体系最终因其内在缺陷而崩溃，但是美国作为世界贸易强国的作用不仅仍然存在，而且加强了。

尽管美元地位显赫，但美国并未将自己视为世界金融体系的急先锋。在 2004 年的总统选举辩论中，没有一个总统候选人提及美国经济在全球经济中的作用和责任。在决定货币供应、利率以及印制多少政府债券时，山姆大叔往往只顾考虑自身的预算和国内经济。这并不是一个很周全的做法，正如我们在图 4—6 中看到的，其他国家在外汇储备、储蓄和贸易结算等方面也依赖美元。

当美国单方面改变其政策方针时，其他国家尽管不情愿，但也需要调整其经济和财政政策，这已经成了习惯。比如，美国与日本、中国、加拿大和墨西哥等国家有着巨额贸易赤字，这在很大程度上是由于美国的跨国公司在海外从事制造造成的。除了继续这样做以外，美国还在汇率上做手脚（正如在《广场协议》中所做的）。这往往使得美元对日元和欧元贬值，于是日本中央银行为防止美元持续下跌而买入美元。结果呢？日本手里攥着大量的美元，反过来又用

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

其购买美国政府的债券，这又使美国政府能够不断地发行实际上的赤字债券。此过程毫无章法可言，然而通常却是全球货币和财政体系的惯例。由于所有人一起介入，没有一个大国或者小国（他们的富人把美元钞票藏在壁橱里）愿意约束美国。

问题在于，美元已经无力担当全球共同货币的角色。这个问题只能留待今后几十年慢慢解决，各国央行的储蓄和储备会逐步转向欧元和其他主要货币，如日元、瑞士法郎、英镑，最终还会有中国的人民币。为情势所迫，美国必须力争收支平衡。在此期间，美国的政治和外交声望将更显重要，因为其货币的价值直接取决于其领导人的经营能力。

其他平台

许多其他平台也相继涌现，其深刻含义只有明眼人才能领会：

品牌平台——品牌对于全球经济的重要性重新定义了一种现象，这种现象几十年以来一直是商界的一个组成部分，并且在今天的无国界世界中焕发出惊人的活力，造就了世界在更大程度上的同一性。同样的品牌随处可见，一个人如果单凭观察广告牌也许很难判定自己身在何处。品牌概念有赖于对好的差异化的产品进行生产和营销，它不仅要能够带来市场份额，也必须影响市场拓展能力。它必须在一个提供多种特性的产品上体现出来，即使有些特性并不合情合理，但是它必须具有一致性。那样的话，它将赢得客户的忠诚。

品牌大多被美国公司所控制，除了日本以外，大多数亚洲国家没能在成功建立品牌认知度方面获得任何好处（见表 5—1 和图 5—2）。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

表 5—1　　品牌价值前十位

品牌价值，前十位
（2003 年）

排名	品牌	价值（亿美元）	国家
1	可口可乐	705	美国
2	微软	652	美国
3	IBM	518	美国
4	通用电气	423	美国
5	英特尔	311	美国
6	诺基亚	294	芬兰
7	迪士尼	280	美国
8	麦当劳	247	美国
9	万宝路	222	美国
10	梅赛德斯	214	德国

资料来源：*Business Week*，8/4/2003 by Interbrand.

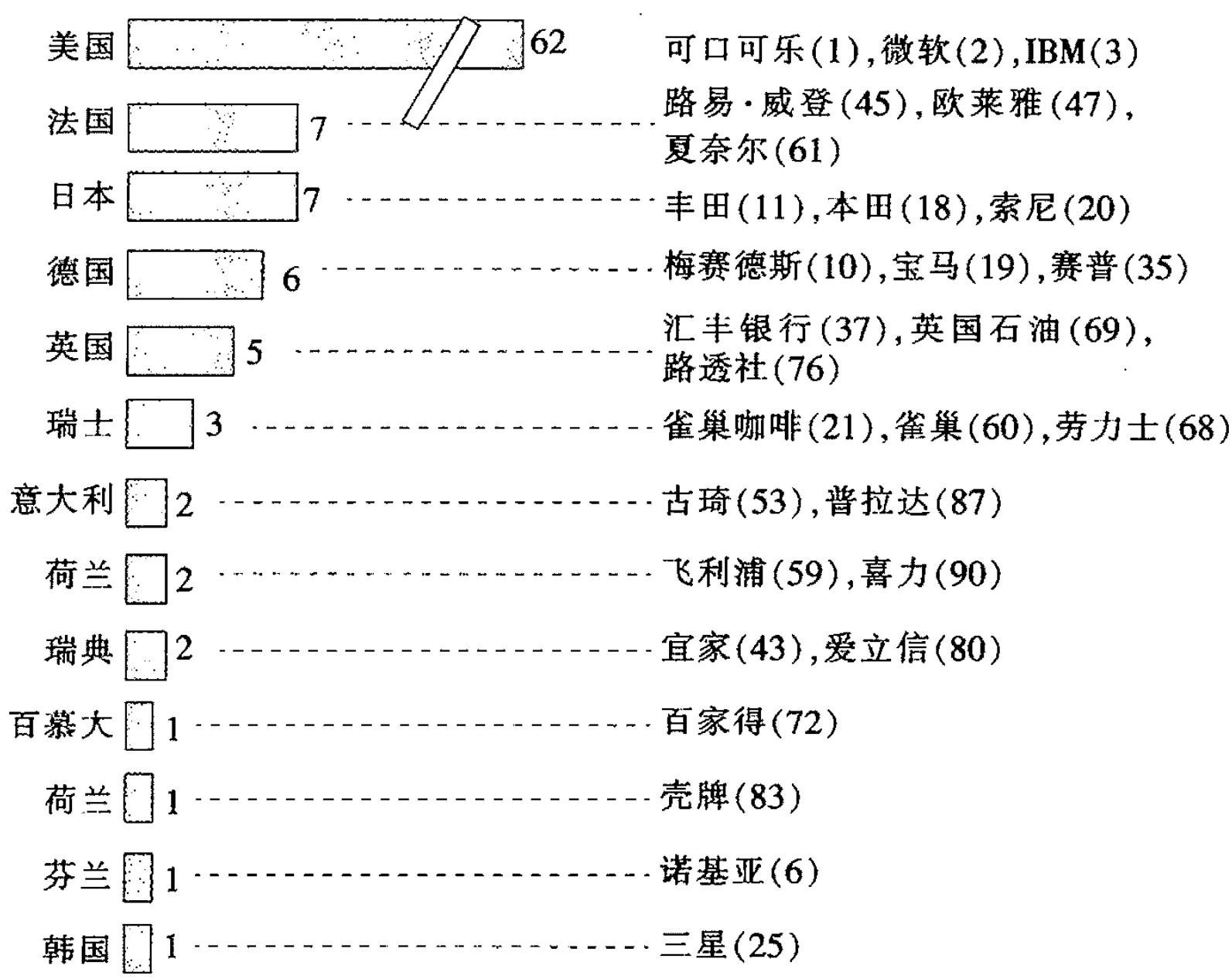


图 5—2　各国品牌价值

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

人们常常怀疑中国企业开拓市场的能力，因为它们并不拥有许多知名品牌，而是大多为其他国家的品牌生产产品，中国人似乎心满意足地停留在这个阶段。当然，还有海尔等企业尝试着发展低价品牌，但能不能成功还是个疑问。品牌可以在短期内在纸上设计开发出来，但是从画板上的蓝图到变成现实还任重道远，这需要具备一种专注于某个市场并且逐层渗透进去的能力。但是首先，它要求长期的付出，并且代价巨大，而且最后还可能因内耗而出局。

品牌的地位不是靠牺牲多样性换来的。世界不是一个平面，而是由多种多样的市场、文化、好恶等组成的。在全球甚至区域范围内管理品牌时，需要决定品牌是用来覆盖针对个别市场的一大批相似但又有所不同的产品，还是用来标识针对全球市场的单一产品。后者意味着要在不同的细分市场上使用不同的营销策略，譬如不同的品牌名称，不同的商标，甚至不同的包装。例如，中国电脑制造商联想急于为其产品树立全球性品牌，但是凭“Legend”这个名字却难以做到，因为它似乎很容易让人联想到其中国背景，于是该公司将其英文名称定为“Lenovo”。

全球商业文化——另一个能被视为全球平台的现象是全球商业阶层的兴起。企业的总裁在世界任何地方都讲着同样的语言，他们能够利用英语这个语言平台流利而有效地交流，他们使用同样的术语，拥有相同的动机和职业兴趣。许多人曾在同一所学校上学，或者他们的学校提供类似的教材、授课方式以及工作机遇，他们阅读相同的商业杂志。他们住相同的酒店，常常享用相同的食品，闲暇时从事相同的休闲活动，而且他们的孩子也会在同一所学校上学。这确实是一个平台，它促成进而促进了思想交流和沟通。这是一种全球性的商业文化，尽管它颇具影响力，但是不应当视之为对现存文化的潜在威胁。一个总裁，无论他来自日本、芬兰还是美国，都

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

可能会用流利的英语与同事交流，但这并不会影响他用母语（无论是什么语言）进行交流的能力。

这一全球商业平台已经从世界各地的会议室和五星级酒店里扩展开来，它意味着任何愿为商业思想添砖加瓦的人都能轻松做到并为人理解。我已经有 6 本书在西班牙出版，当我在那里讲演的时候，有 3 500 人前来听讲。在秘鲁的利马有 700 人参加我的讲座。这是一种全球性商业文化，也是实现全球扩张的平台，并且充斥着国际间可以理解的新术语：CRM（客户关系管理）、EBITA（息税前利润）、BPO（业务流程外包）等。

ATM 平台——ATM（自动取款机）这一平台在远离传统银行的地点把现金送到客户手里。诚然，银行的营业时间绝对不会严格地与顾客的需要相吻合。在安全意识更强的今天，由于担心被盗，顾客也许不愿意携带大量现金。

ATM 平台不是由一个供应商运作的，而是由两个供应商共同运作：Plus 和 Cirrus。它们负责 ATM 的技术环节，而现金分发机则由各个金融机构负责。

ATM 于 20 世纪 70 年代面世，当时人们对它并不能完全接受。正如对待所有的科技创新一样，一些人一边咒骂旧体系的诸多不便，一边责备解决了这些不便的创新。然而 25 年后，它们已经理所当然地成为了遍布全世界的临街建筑中的一部分。许多商业人士并未完全了解这些功能，为了换取外汇，他们仍然在机场和酒店里排队等候。日本设计的 ATM 机可以用来取款和存款，就像个人电脑一样可以用于支付和转账，这意味着 ATM 网络有能力成为具备双向交流功能的现金平台。

信用卡和智能卡平台——信用卡是无须现金支付的平台。ATM 机的流行说明人们仍然需要现金，但是斗转星移，大多数商品的传

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

统支付手段将被电子现金、网络现金所取代，而且人们已经开始尝试建立网络现金平台了。

实现在智能卡上为可检索信息编码的平台已经发展到了信用卡以外的领域。在斯堪的纳维亚地区，人们已经可以使用电子身份证进出许多服务性场所。

在韩国，政府为刺激消费而推广信用卡。随机抽取的奖品会颁发给拥有某一序号的人，例如第 1 000 名消费者，交易过程被自动记录下来并且成为增加税收的有效手段。在日本，索尼公司的 EDY（欧元、美元、日元）卡是一种可以进行电子充值的预付卡，可用于对诸如飞行里程、购物地点等客户忠诚计划的计算与核实。鉴于它的受欢迎程度以及易用性（POP 亦即购物点，在互联网上通过一个便携读卡器连接），它也许会成为全球性的电子钱包，用于以三大货币为单位的支付和结算。

GPS 平台——GPS（全球定位系统）可以通过地球同步卫星标示出地面上携带相应仪器的人的精确位置，既可以用单纯的经纬度数字表示，也可以与其他地理信息系统如地图等结合起来。该顾客平台起源于日本，那里的大多数汽车现在都安装了内置全球定位系统装置，为司机提供了有用的信息。当传统的位置标识因故无法看清时，它们就成了非常有价值的东西。在西欧，首先对此着迷的是那些有某种嗜好的人，特别是登山者、漫步者、徒步旅行者，GPS 具备了优于地图和指南针的功能。

作为一个平台，GPS 的潜力远不止于帮助迷路的司机或找不到方向的登山者，汽车内的 GPS 装置具有安全功能，在失窃后可以轻松地追踪到汽车的去向。车内的 GPS 装置还可用于帮助寻找停车的位置，该系统可以追踪到谁曾经使用了某个停车位，这样就可以向司机追讨费用。一种在空中记录道路使用率的技术也有可能用于道

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

路税费的征收，一旦某个司机驾驶的路程达到了传统的征收点，GPS系统将给出提示并向司机收取道路使用费。收费站将被拆除，因而不会再有长长的等候收费的车龙。另外一个在道路交通管理中的应用就更加隐形而且间接了。西方世界以往建设道路和高速公路的方法极其缺乏效率，大量的工夫花在了对中央政府的游说上，理由是高速公路的建设能推动经济发展。这类论点大多基于不准确的信息，政府可能会回答说，这是个好主意，不过它们没有建路的钱，待经济好转之后会优先予以考虑。这样的项目于是变得很政治化。然而，一种使用了GPS技术的系统能够跟踪特殊地段，甚至对某一天的某个时段的特殊地段的道路使用情况做到一目了然。如果道路使用频繁，建设新设施的需要就立刻显而易见了，而不再需要零零散散的证据。GPS于是成为公共评估的一个客观依据。

一些日本汽车厂商正在与家用电器厂商一道努力将GPS与移动电话结合在一起。尽管GPS是“接收”信息的绝好设备，然而在发送信息方面却效率低下而且代价不菲。但是，通过将使用无处不在的封包网络的蜂窝电话与GPS相结合，就可以开发出一种全新的、交互式的、与互联网兼容的系统。蜂窝电话在插入GPS模块后还可以扮演发动机点火器的角色，这是防止汽车失窃的另一种办法。电话交谈将不再需要动手操作，用声音就可以启动接听。查询某个饭店电话的声音将被输入GPS内，导航系统会启动并引导驾驶员到达目的地。在日本，大多数电话号码已被输入到GPS设备内。（顺便说一下，这一劳动密集型的数据录入过程在中国的沈阳进行，属于典型的跨境业务流程外包案例。）GPS和移动电话这两个数字平台仍需要数年时间才能够形成一个单一的、更大的数字平台。

一系列的平台业已存在，或者即将在未来出现。这些平台对于活跃在全球舞台上的所有人的挑战都是两方面的：理解平台的重要

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

性并且能够尽早地、有效地利用它们。

注释

[1] "English, a Language You Have to Learn?," *China Daily*, 1 April 2004, www. chinadaily. com. cn.

[2] "Pumping up the Volume," *Asiaweek*, 30 July 1999. www. asiaweek. com.

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 6 章

咫尺天涯

跨越国界

造就全球舞台的下一个问题是业务外包（BPO）。简言之，业务外包的根本目的在于追求最优化。过去在高成本环境下从事的业务活动开始调转方向，将目光投向了劳动成本更低廉的地区，而且产品质量丝毫不会因之受到影响。对于新资源的探索（为生产活动寻求新的原材料和零部件的供应商），在商界已经司空见惯了。在过去十年中发生的最巨大的变化便是商务跨境业务外包（x-BPO）。以往要依靠公用的和租用的固定电话才能达成交易，如今这项工作完全可以通过互联网来完成。

有两种业务外包的形式。其一是将功能性的操作移交海外，将呼叫中心转移到爱尔兰、荷兰以及印度就是明显的例证。其二是将支持性的和间接的白领工作移交海外，通用电气、花旗银行以及亚马逊在印度广泛推行商务程序的标准化（BPS），并辅以工作场所的数字化，便属于第二种形式（参见图 6—1）。如果岗位职责尚未通过电子的方式做到规范化便匆忙地将业务分包到海外，将会遇到棘手

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的问题，而这也是不规范的企业所犯的通病。

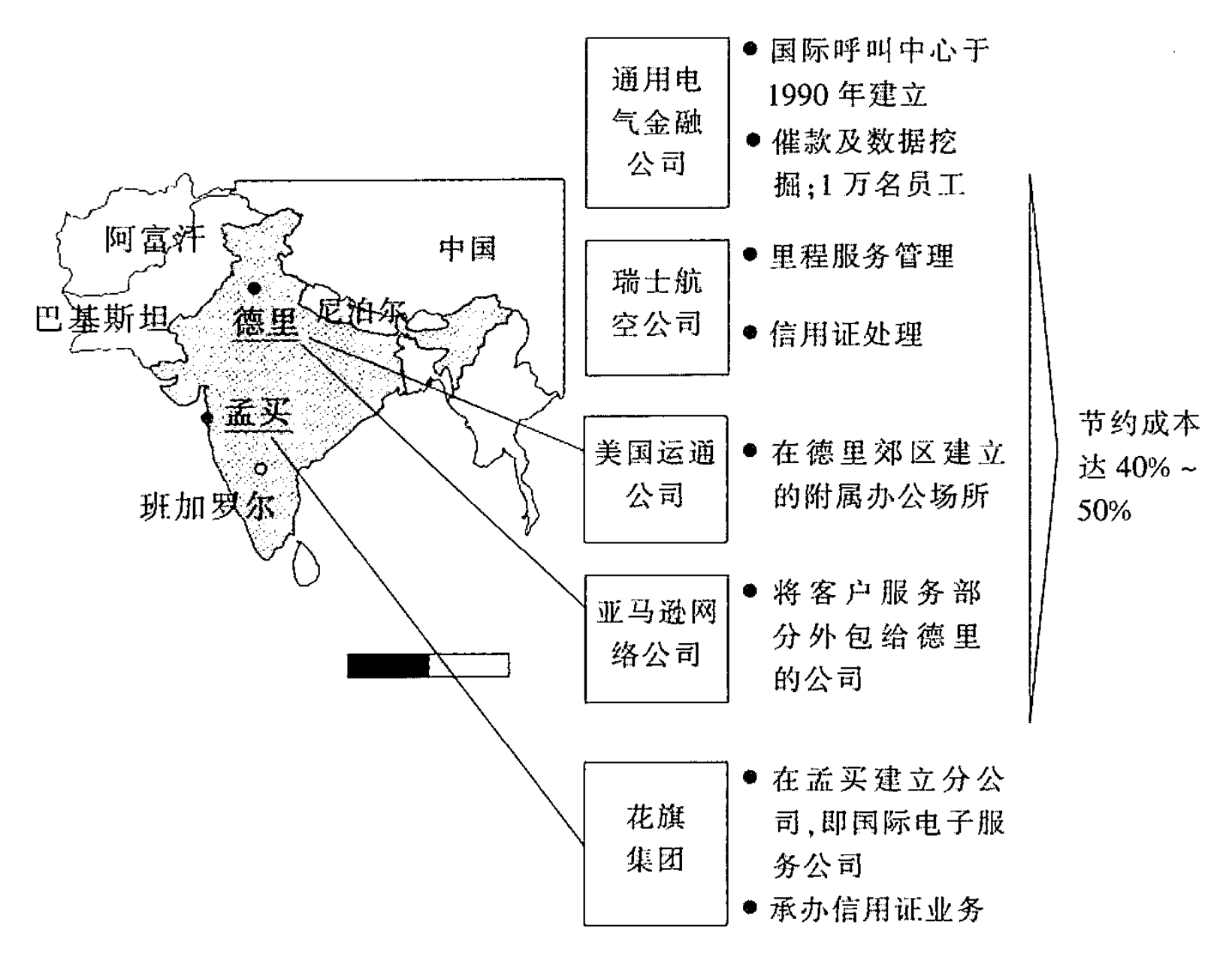


图 6—1　欧洲和美国公司在印度建立的附属办公场所

资料来源：Electronics and Computer Software Export Promotion Council Reference：*The Economist*，3 May 2001.

除了这些直白的表述之外，跨境业务外包的兴起无疑成了全球经济最具争议的话题之一。有些评论家发出悲观的论调，甚至将其视为全球经济最消极的一面。但是这些观点往往属于概念上的谬误，有些甚至属于蓄意的扭曲，因为跨境业务外包无论从理论上还是实际上来说均可以将繁荣遍播全球，造福那些至今仍穷困落后的地区。

跨境业务外包是几十年来一直保持活跃的一种现象的延伸。突破城市与州际的边界，将计算、单证处理及客户联络等商务活动移向成本更为低廉的地区，这在美国已是多年来成熟的做法了。现如今，有了互联网造就的全球舞台，跨越国境便顺理成章了。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

节约成本是最明显的驱动力。英国电子订票旅游公司就是其中一个受益者，它在印度设立了一个后台办公场所，仅在 2003 年短短的三个月中，该公司就节省了大约 140 万英镑。这样的回报并非罕见，因此足以构成业务外包的驱动力。

当提及业务外包时，人们自然会想到印度。毫无疑问，印度的确是业务外包的重要基地，但是我们应该意识到，印度国内并非形势一派大好，至少各地的发展水平是不均衡的。企业和投资者之所以集结到班加罗尔、新德里和海得拉巴，是因为这些地区特有的商业氛围，加之，这些地区的地方政府也为吸引外部投资在当地落户做出了极大的努力。

业务外包的受益者不仅是印度。实际上，翻开一张世界地图，我们很难找到一个尚未承接此类外包业务的广袤的区域（参见图 6—2）。无论是当地工人工资水平的提高，还是技术转让，抑或是基础设施的改善，其中的收益是实实在在的。

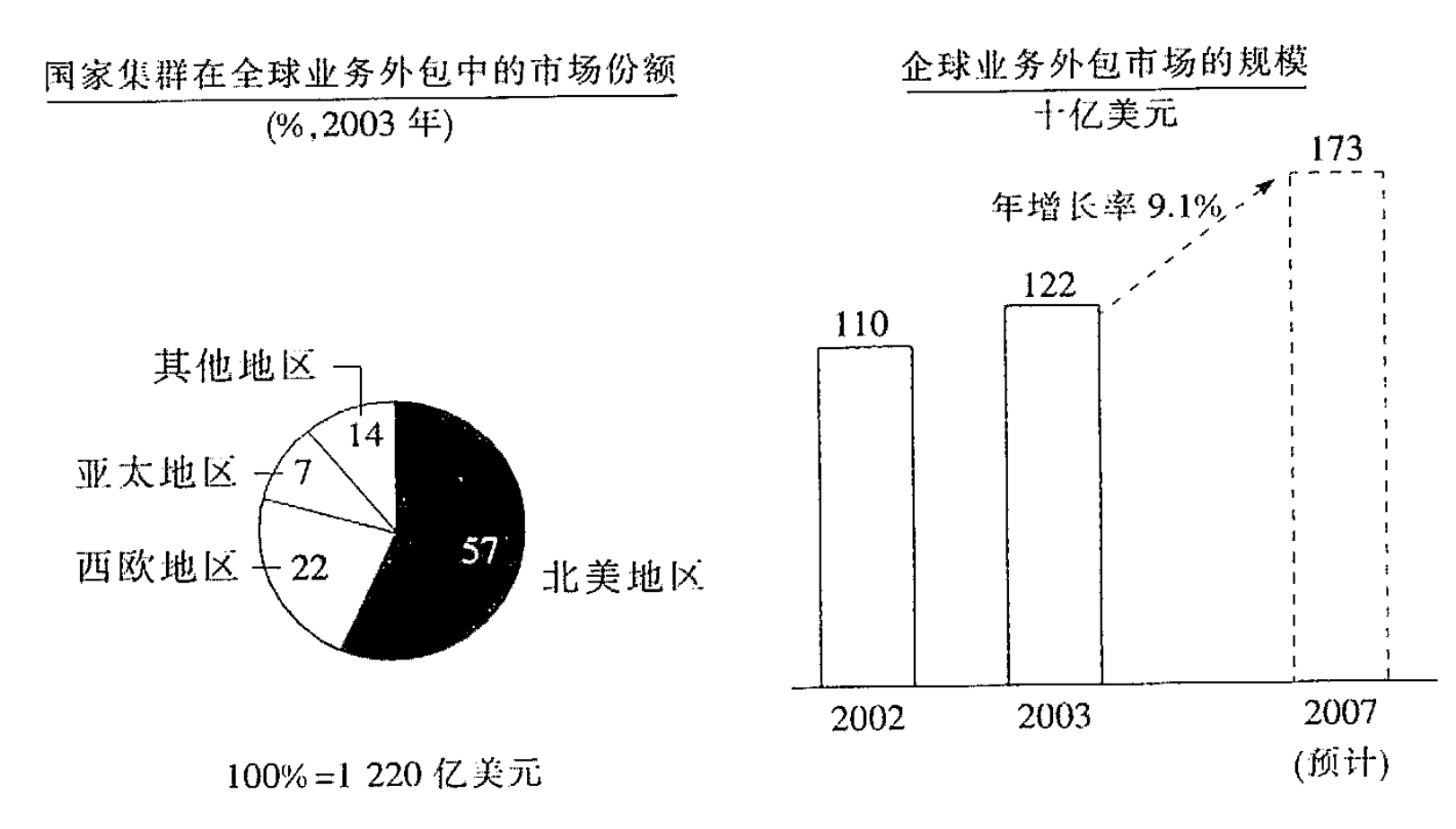


图 6—2　业务外包市场规模和国家集群在全球业务外包中的市场份额

资料来源：Gardner Group.

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

与此同时，应该强调的是，业务外包并不是盲目的。美国和西欧不可能将服务部门的工作全盘移交给印度、中国或其他任何低成本的国家。有些业务更适合跨境外包，而另一些则不然；有些会取得巨大成功，而另一些仓促上马的项目则很可能一败涂地。

我第一次接触外包业务是在 20 世纪 90 年代的爱尔兰，当时爱尔兰工业发展署决定下大力气将爱尔兰塑造成一个国际电子中心，依托金融服务中心在都柏林港湾区域的附属办公设施建立呼叫中心。

当代的业务外包与最初的概念已大相径庭。首先，它跨越了国界，而非局限于一国境内——它好像对国界视而不见。事实上，技术本身就是无国界的。其次，在低工资和低素质之间的权衡已失去了基础。在全球大部分地区，关于劳动力要素禀赋的传统理论已经失去了意义。根据这些理论，一国可能没有丰富的矿产或土地资源，但可以依靠庞大的劳动力资源得到弥补，其必然的结论便是低工资和低素质。然而，在印度和中国的某些地区，高素质和低工资可以并行不悖。诚然，所谓低工资，是相对于西方的标准而言的。

从历史角度看，19 世纪和 20 世纪前半叶创造财富的核心资源是农业（如阿根廷、澳大利亚和加拿大等地域辽阔的国家），但是到 20 世纪后半叶，核心资源转向了工业生产、矿产采掘和石油开发。21 世纪前半叶呈现了一个明显的趋势，即财富可以由人力资源来创造，只要他们具备足够的智力和受教育水准。此外，财富和工作机会可以通过互联网实现跨国进出口。

技术：童话般的教母

倘若没有当今的电信技术，跨境业务外包就纯属天方夜谭。以

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

印度为例，尽管它的电信基础设施有了革命性的改善，但国内有些地方拨打普通长途电话的费用仍然十分昂贵。这在一定意义上也是一种严峻的考验，需要耐心、决心和信心。无论对境内还是境外，在印度的这些地区，用现有的固定电话线进行数据传输几乎是不可能的。而用于改进电话线的投资以及光缆和卫星接驳为所有的印度人开启了希望的大门，尽管只有某些幸运的地区才能从中受益。

在印度这样一个幅员辽阔的国度里，在各个地区铺设线路不仅要耗费大量的财力和时间，而且通常是不可能的，相比之下，发展移动通信却是多快好省的方式。如今，印度估计有 5 900 万部移动电话，而且这一数字每月的增长量高达 200 万。（中国的增长量更为惊人，每月高达 500 万。截至 2003 年底，中国的手机用户突破了 3 亿大关，相当于美国的两倍。）2003 年，印度的移动电话数量首次超过了固定电话。由于竞争的存在，购置和使用移动电话的费用得以保持较低的水平。一位分析家称，印度是移动电话用户的天堂。随着生活水平的提高，手机不再只是地位的象征，孟买的商家开始使用手机联系潜在的客户，接收订单，以及开发送货上门业务。

爱尔兰是另一个例证。该国的电话系统有了突飞猛进的改善，呼叫中心以及附属办公业务也由此取得了长足发展。直至 20 世纪 80 年代早期，该国的电话服务仍处于相当落后的境地，在一定程度上与印度相似。许多地区安装了电话，但长途业务进展得依然十分艰难，电话线通常要翻山越岭才能接到单个的家庭用户，而且线路故障也频频发生。电信体制的开放打破了公共设施领域常年的垄断格局，新型的构架和战略为之注入了活力。随着私营企业的介入，用于光缆和数据交换的投资不断增加。各地的男女老少对手机趋之若鹜，爱尔兰人如今以热衷于发送手机短信而闻名于世。

像印度一样，爱尔兰电信基础设施的改进催生了呼叫中心，继

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

而推动了经济的增长。不过，最终的赢家是广大的公众，两个国家概莫能外。

业务外包：印度的发迹

在考察业务外包引起的担忧之前，我们先回到印度，深入地探究其跨境业务外包所面临的现实问题。

跨境业务外包并不是印度独有的现象，但它的确将印度推上了全球的经济舞台。今天印度建立了英语呼叫中心，明天就会有其他国家如法炮制，以同样的方式吸引跨境外包业务。

在跨境业务外包领域，呼叫中心在印度占有重要的一席之地（尽管不是全部），特别是在提供技术支持或客户反馈管理方面。在西方人的脑海里，这些场所的情景就是：一排排的接线员和密如蛛网的电话线，接线员为了微薄的工资在潮湿的环境里没日没夜地辛勤工作。而现实却大不相同，接线员不再像一个机器人，他的位置可能相当于客户经理，回答问讯并传播信息。

印度的呼叫中心并不比西方国家的差。有些人谴责后者的呼叫中心不够人性化，爱尔兰和英国也正在努力改进呼叫中心的工作环境，为其注入活力。当然，印度也紧随其后，中国和其他地区同样如此（参见图 6—3）。

印度的跨境外包业务不只限于呼叫中心，呼叫中心仅占该国跨境外包业务总值的 1/8。跨境外包业务的设施包括一系列附属办公功能，如数据输入、设备管理、审计、应收及应付账款的追踪、薪酬管理、文书写作及编辑以及专业和技术性服务等。印度同时还拥有一大批技术人才，可以在产品设计等各种研发岗位上发挥重要作用。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

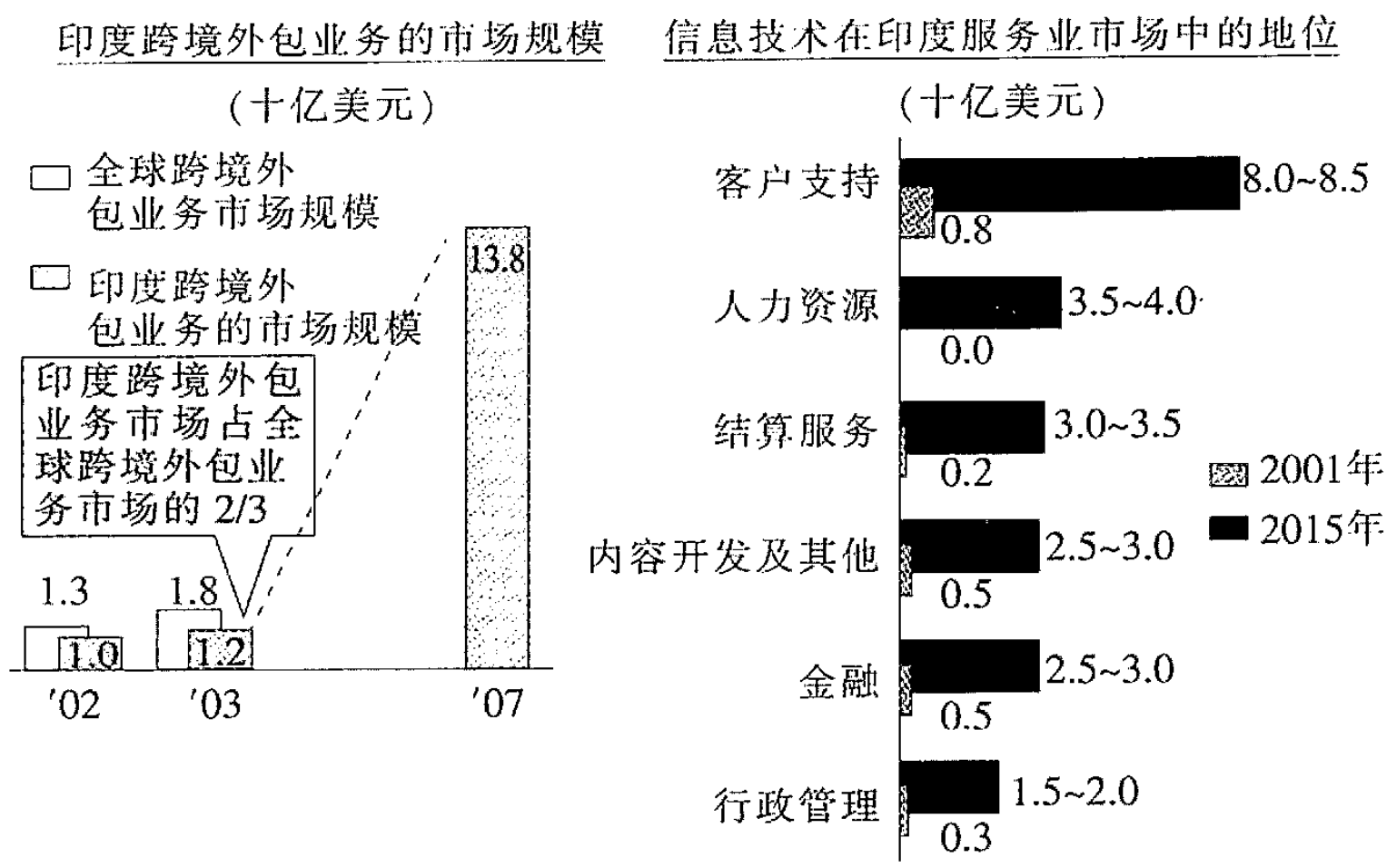


图 6—3　印度跨境外包业务的市场规模

资料来源：Gardner Group.　　资料来源：NASSCOM，McKinsey，& Company.

现实中的跨境外包设施均窗明几净，配有良好的照明及通风设备，每张办公桌上均摆放着计算机终端。虽然办公条件与西方提供专业及技术服务的企业不相上下，但其运营成本却仅为西方同行的一小部分。这样的办公场所以及可观的薪酬待遇对高素质的人才具有很大的吸引力。在印度跨境外包业务环境下提供服务的专业人士（医生、律师、会计师、工程师等）已经形成了专业化的人才群体，他们的技能和专业知识在全世界都炙手可热。他们不认为自己的工作是在受西方人的剥削，而是将其视为一种能够为自己提供终生就业和个人发展的事业，当然还可保证体面的生活质量。

专业职场长期以来一直是印度社会的一部分，但进入的门槛很高。许多印度的大学毕业生，无论是选择做技师、医生还是从事其他行业，通常均希望能够到海外度过几年甚至几十年的时光，欧洲、北美或中东都是他们向往的去处。从海外“镀金”之后回到国内，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

他们有望得到一些机会，但并非大多数人都能如此幸运。回国通常也意味着放弃了海外的高收入，而如今印度跨境外包业务的发展给他们带来了高收入的机遇（按当地标准）。更为重要的是，他们能够在国内享受到独特的生活水准（参见图 6—4）。

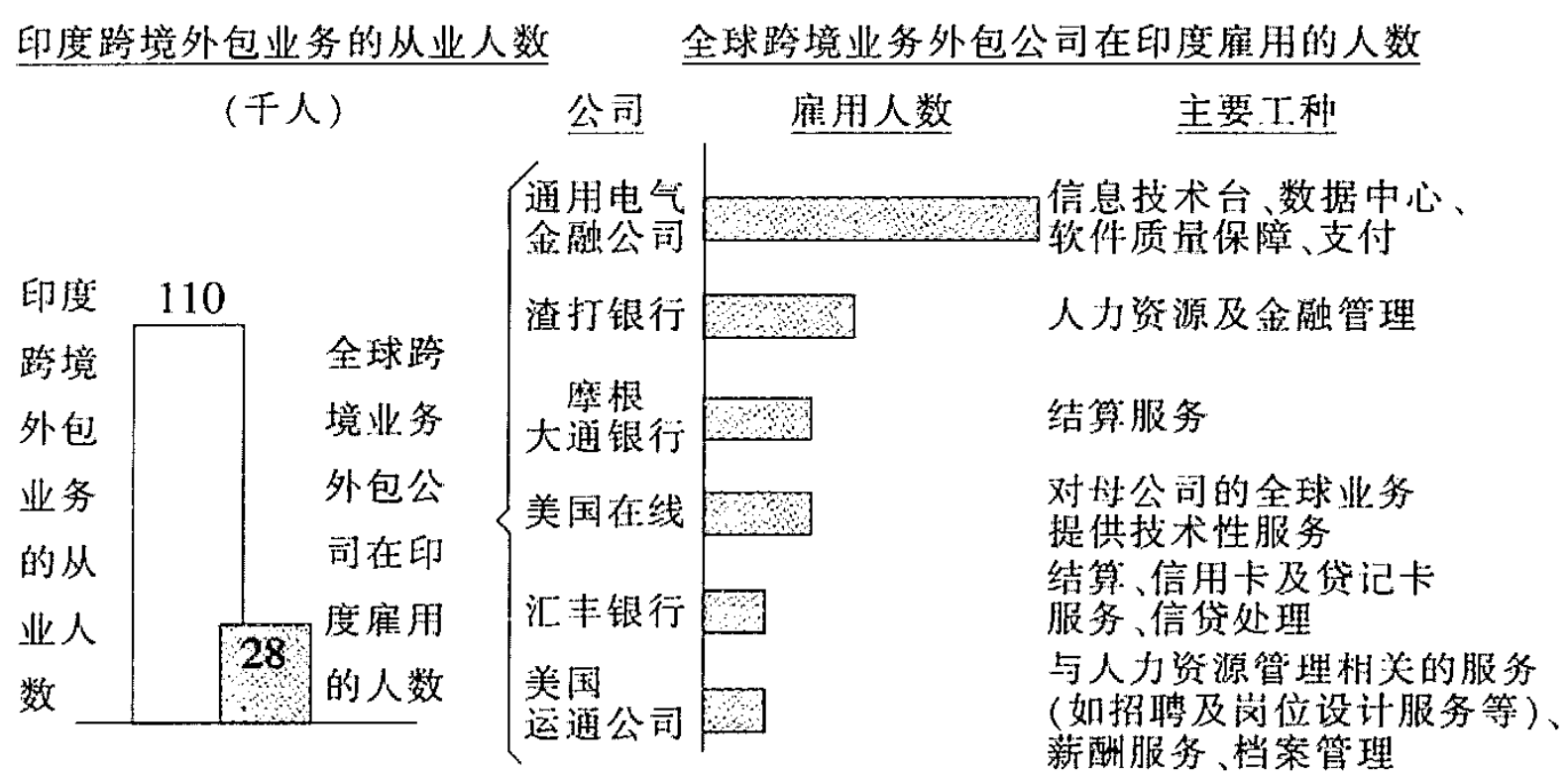


图 6—4　印度跨境外包业务的从业人数及全球公司的雇用人数

资料来源：Various news articles.

跨境外包业务的提供商大举进入专业服务领域，这对某些发达国家构成了更为严峻的挑战。最近，英国的一家公司寻求软件审计服务，本国的一家公司报价 10 万英镑，而拥有合格专业人才的一家印度公司却以 3 万英镑完成了这项任务。WIPRO 是印度的一家大型跨境外包业务提供商，其副总裁最近评论说，跨境外包业务在医疗诊断等领域大有作为，在美国或英国拍摄的 X 光片可以传送到印度供专家分析，分析结果可以在几个小时之内再传送回去，如此可以大幅度降低成本。

跨境外包业务日趋深入到高科技领域，许多大型的美国公司纷纷将高科技业务外包至境外。摩托罗拉正在印度建设大型的研究中心，部分原因是公司赢得了 3 亿多美元的合同，为迅速成长的印度

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

移动通信业提供设备。通用电气公司在班加罗尔建立了研发中心，该中心不仅为亚洲市场服务，而且以优秀的研发成果享誉全球，在美国申请了多项专利。

一些评论家一面审视印度，一面将之与中国进行对比。他们认为，印度也几乎堪与作为全球新经济楷模的中国相媲美。诚然，其增长率尚落后于中国（印度为 7%～8%，而中国为 9%），但他们也指出了一个事实，即印度的经济增长大部分是私营部门创造的。中央或邦政府所提供的帮助就是少管，消除壁垒，简政放权，推行非国有化。印度于 1947 年独立之后也曾长期尝试实行社会主义制度，虽然它从来没有形成一个像中国一样的中央集权政府，喀拉拉邦（如今是吸引外部业务的主要地区）的社会主义政府也是通过民主选举产生的。虽然两国的历史有很大的差异，但印度也有许多的国有企业。不过，这些企业大部分已经私有化了，中央政府在经济中的作用日趋弱化。

印度的潜能

必须认清一个重要的现实：印度作为一个民族国家还没有完全融入全球经济。所以，其 8%的年增长率仅仅是一部分地区出色的成绩，而其他地区仍然处于落后的状态。除了某些快速增长的地区之外，印度依然是一个十分贫穷的国家，电话不通，企业和消费者必须饱受断电和其他基础设施状况糟糕的煎熬。许多地区的父母没有工作，于是不得不把孩子送到血汗工厂里去做苦工。孩子挣来的血汗钱要如数交到父母手里，以应果腹之急需。儿童找到此类的工作要比成人更为容易，因此，印度贫困地区的儿童不能接受起码的教

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

育，这一现象仍然有增无减，进而长期制约了这个国家的发展。

印度有 2/3 的人口从事农业生产，然而仍有许多农民仅仅为了糊口而劳作，有些甚至还处于食不果腹的境地。他们耕种的农作物无法用于市场交换，因为除了养家糊口之外几乎没有剩余。水电供应没有保障，即使小额的贷款也无从谈起。

印度的中央政府没有认识到经济全球化的浪潮，它不知道为什么某些地区取得了巨大的成功，为什么这些地区能够从全球范围内吸引到投资。但是，这些地区的成绩为中央政府提供了自吹自擂的资本。在 2004 年的大选中，印度执政的人民党发起的竞选口号就是“辉煌的印度”，以彰显印度的繁荣局面（最终却收效甚微）。

经济增长和班加罗尔等地区的成功被记录在印度政府的功劳簿上，政府官员声称这是因为他们具有远见卓识，推行了诸如低利率之类的宏观经济政策。某些区域的增长率已经超过了 20%，而政府的政策对这些区域的繁荣并没有作出什么贡献。不过，得益于印度的联邦制度，安得拉邦、马哈拉施特拉邦、喀拉拉邦以及孟买和新德里周边地区正在快速地融入全球经济，积极吸引外资，以推进区域的繁荣。它们的做法颇似区域城邦，中央政府除靠它们来标榜自己的政绩之外，在其他方面均放任自流。更为积极的意义是，这些地区的繁荣具有示范效应，其他地区也在争相效仿它们的做法。

以西孟加拉邦为例，该邦自 1977 年开始由印度共产党统治，故而商业凋敝，邦会城市加尔各答被笼罩在穷困的阴云之下，如同遭受了瘟疫的洗劫。许多经济部门实行公有制，强大的工会组织动辄以罢工相威胁，为会员争取更高的待遇和工作条件。这里的共产党仍然掌握着政权，所以该地区的全球经济观念十分淡薄。不过，在巴塔查尔吉（Buddhabev Bhattacharjee）于 2000 年 11 月出任该邦的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

首席部长时，他并没有采用《资本论》中的格言，而是采用了耐克公司提出的著名口号：行动起来吧！在上任之后，他努力吸引外资，包括外包业务。他知道他本人和其所管辖的省邦声誉不高，但在一次《远东经济评论》（*Far Eastern Economic Review*）的访谈中他说道："如果你能在中国做生意，那为什么不可以到西孟加拉来呢？"[1] 他意识到，他面对的最激烈的竞争来自国内的其他省邦，这些省邦都在千方百计吸引外国投资。他的角色是该邦的首席营销官，但他还没有完全进入这一角色。在同一次采访中，他提到了与安得拉邦前任首席部长奈杜（Naidu）的一次会晤。奈杜在吸引外资方面处于遥遥领先的地位，而巴塔查尔吉半开玩笑地说，他希望能赶超安得拉邦。

有一点很重要，印度各界的政治领导人一致支持通过与世界融合来寻求财富的增长，而不是甘于国内的穷困。安得拉邦的首席部长奈杜先生于 2004 年初退出了政坛，但种种迹象表明，其继任者将继续执行既定的富有远见的政策路线。

一个地区的成功经验并没有引起嫉妒，而是为其他地区树立了学习的榜样。创造了财富的政策不会陡然逆转，而会保持惯性。因此，繁荣会得到扩散，尽管可能比较缓慢。

挫折无疑是难免的。在人民党的领导下，印度取得了经济的增长，但有人认为，对贫穷的农村地区来说，这种局面有失公允。当然，从甘地和尼赫鲁时代开始，这就是国大党惯用的伎俩。所以，在国大党于 2004 年 5 月份再度取得政权之后，国际商业界为之捏了一把冷汗，因为国大党热衷于社会主义政策，在企业还没有积累起财富的时候就急于强调财富的再分配。然而，总体来看，我相信一些地区的领导人会继续保持与全球社会的联结，尽管与人民党执政时期相比发展速度会有所减慢，但经济进步仍然会继续下去，原因

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

是许多人已经认识到了跨境业务外包的潜力。一旦尝到了经济繁荣的甜头，人们就不愿再走回头路。

在积极开展对外合作的地区，实惠是显而易见的：这里的印度人拥有更多的新车，而不是老式的旧车；大型的购物中心拔地而起，从新款的服装到家用电器，各种商品琳琅满目，其景象与中国的某些发达地区很相似。

在整个20世纪的大多数时间里，印度成了贫穷落后的代名词，贫富两极分化严重。王侯将相高高在上，穷奢极欲，而绝大多数人却民不聊生，且地位卑微。他们从影院的银幕上看到了好莱坞的电影中展示的上流社会的奢华，尽管其中不乏超现实的东西。这样的生活激发了他们的梦想，但总以为是可望而不可即的。但是，这些人的后代如今拥有了属于自己的房子和汽车，不再为温饱而担忧。相反，营养过剩却变成了一些人的忧虑，特别是对于爱吃来自西方的快餐食品的人来说。

贫困依然存在，有时夹杂在繁荣之中。不过，这一根深蒂固的现象有了改观的希望，只是尚需更多的时日。在这方面，印度政府提出了到2020年消灭贫困的口号，但其指导思想似乎发生了偏差。外包业务有所帮助，但仅靠这一项是无法彻底摆脱贫困的。当前外包业务领域的从业人员已逾百万，而且这一数字在今后的几年中有望增加一倍。然而，必须正视的现实是，印度的劳动人口已超过了4.5亿，外包业务究竟能在何种程度上帮助印度脱贫？其贡献不能被无限夸大。而必须注意的是，半个世纪以来，印度中央政府对于如何摆脱贫困始终一筹莫展，而经济的全球化正在帮助印度摆脱这一沉锢。

如果印度政府比较明智的话，就应该全力以赴地推行全民教育。对于像印度这样的贫穷大国来说，若想从世界各地争取就业机会，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

唯一的出路就是培养高素质的人力资源。

印度政府也确立了到 2020 年扫除文盲的目标。这一目标或许同样难以实现，但至少说明它意识到了提高教育水平有助于促进经济发展的道理。提高教育水平不是一句空话，庞大而低效的公立教育体制必须改革。越来越多的印度人开始明白，不能想当然地完全依靠政府来提供教育。久违了的私立教育方兴未艾，日益受到富裕家庭的青睐。罗马天主教素有在印度兴办私立教育的传统，其高素质的教育水平再度吸引了家长的兴趣，虽然许多学生家长甚至根本不是天主教徒。

首陀罗在印度种姓制度中处于最低贱的一层。在印度南部的一些地区，为了避免与高种姓的成员狭路相逢，甚至为避免被其看到，首陀罗习惯于从远处通过大声叫喊的方式进行应答。这些做法虽然在 20 世纪就销声匿迹了，但首陀罗种姓的人待遇仍然最低，而且寿命最短。在印度南部的本地治里地区开展的数个扶持项目旨在为首陀罗种姓的孩子们提供识字教育，但如今的问题是要让他们不仅认字和识数，而且熟悉电脑。这些常年为贫穷落后所累的孩子很可能就会在明天成为业务外包的劳动大军，收入会高出他们的想象，生活质量会超乎他们的期望。倘若此预言变成了现实，那么这个世界将会明显地感受到经济全球化积极的一面。

印度的一些业内人士认为，业务外包具有巨大的潜能，能够使印度甩掉第三世界国家的帽子，努力向前迈进。

短期来看，这一论断或许显得过于乐观，但是跨境业务外包，加上技术转让以及印度工商业的发展，均为广大的印度百姓改善生活和提高收入提供了条件（参见图 6—5）。当前，只有某些地区和某些行业能够证明跨境业务外包是有利可图的，而印度还远远不能称为网络时代的资源大国。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

印度公司正在推行经营业务的多元化，
从传统的软件开发业务走向业务外包

从事业务外包的大型印度公司

公司	销售额（百万美元）	年增长率（%）	主要客户
Wipro	1 346	49.2	爱普王、索尼、东芝、Ms、爱立信、TeliaSonera、阿尔卡特、Notel、Sun、摩根公司、安联公司等
Infosys	1 063	41.0	Vivendi、空中客车、思科、华为、戴尔、西门子、东芝、沃达丰、盖普、ING、UFJ、维萨等
Tata	1 041	18.3	IBM、戴尔、惠普、TI、诺基亚、英国石油、AT&T、波音公司、通用汽车、福特、绅宝、美国运通、花旗银行、AIG、汇丰银行等800多家公司
Satyam	566	23.3	无资料
HCL	388	16.5	英国石油、思科、惠普、IBM、日立、NEC、NTT、三星、J&J、CSFB、保诚保险公司、世界银行等
Patni	251	33.5	ABB、伊莱克斯、通用电气、摩托罗拉、东芝、日立、宏碁、家得宝、Conseco、通用金融公司等

图 6—5　从事业务外包的大型印度公司

注：HCL，截至 2003 年 6 月末；Patni，截至 2003 年 12 月末；其他，截至 2004 年 3 月末。

资料来源：各公司网站投资关系报告。

与发放扶持基金相比，跨境外包业务更有利于全球财富的分配与增长效率的提高，通过这项业务可以将资金直接交给个人，而不是交由政府机构支配，从而为第三世界国家的人民提供了享受发达国家生活水平的机会，并实现真正意义上的可持续发展。对于拥有

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

十亿人口的印度来说，达到这样的生活水平绝非易事，但在过去的十年中，有些地区已经取得了可喜的进步。

多国奇观

跨境业务外包不只是美国和英国公司向印度分包部分业务的问题，其影响相当广泛。有些公司传统的工作语言是西班牙语，或者它们的目标市场是欧洲大陆或拉丁美洲讲西班牙语的客户。对于它们来说，在中美洲或菲律宾建立跨境业务外包中心是值得的。同理，那些目标市场是葡萄牙语使用者的公司在巴西开展业务外包也是顺理成章的。在东亚，中国台湾的公司到中国大陆开展业务外包具有得天独厚的条件，因为供应商不仅讲汉语，而且其工资水平仅相当于台湾的 1/6。这再次证明，良好的生意环境可以消除政治分歧。中国香港和新加坡讲汉语的公司之所以对中国大陆趋之若鹜，原因也是同样的。在中国大陆，有些地区的呼叫中心讲日语，而非英语，这为日本公司提供了便利。在东北的吉林省，大约有 100 万人口熟悉韩语，韩国金融机构已经开始重视这一可观的资源。

图 6—6 显示了辽宁省大连市的区位。东京到大连的距离与冲绳到北海道的距离相差无几。日本政府意欲为本国的话务员提供 50% 的工资补贴以建立呼叫中心，但这是行不通的，因为可以用日语从事数据输入并回答简单问题的中国工人，其工资水平仅相当于日本工人的 1/10。

中国企业也为日本及新加坡的公司提供大量的跨境外包服务。新加坡显然处于技术的“高端”，但也能从跨境外包业务中受益。例如，惠普的计算机服务器就是在这里设计的。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

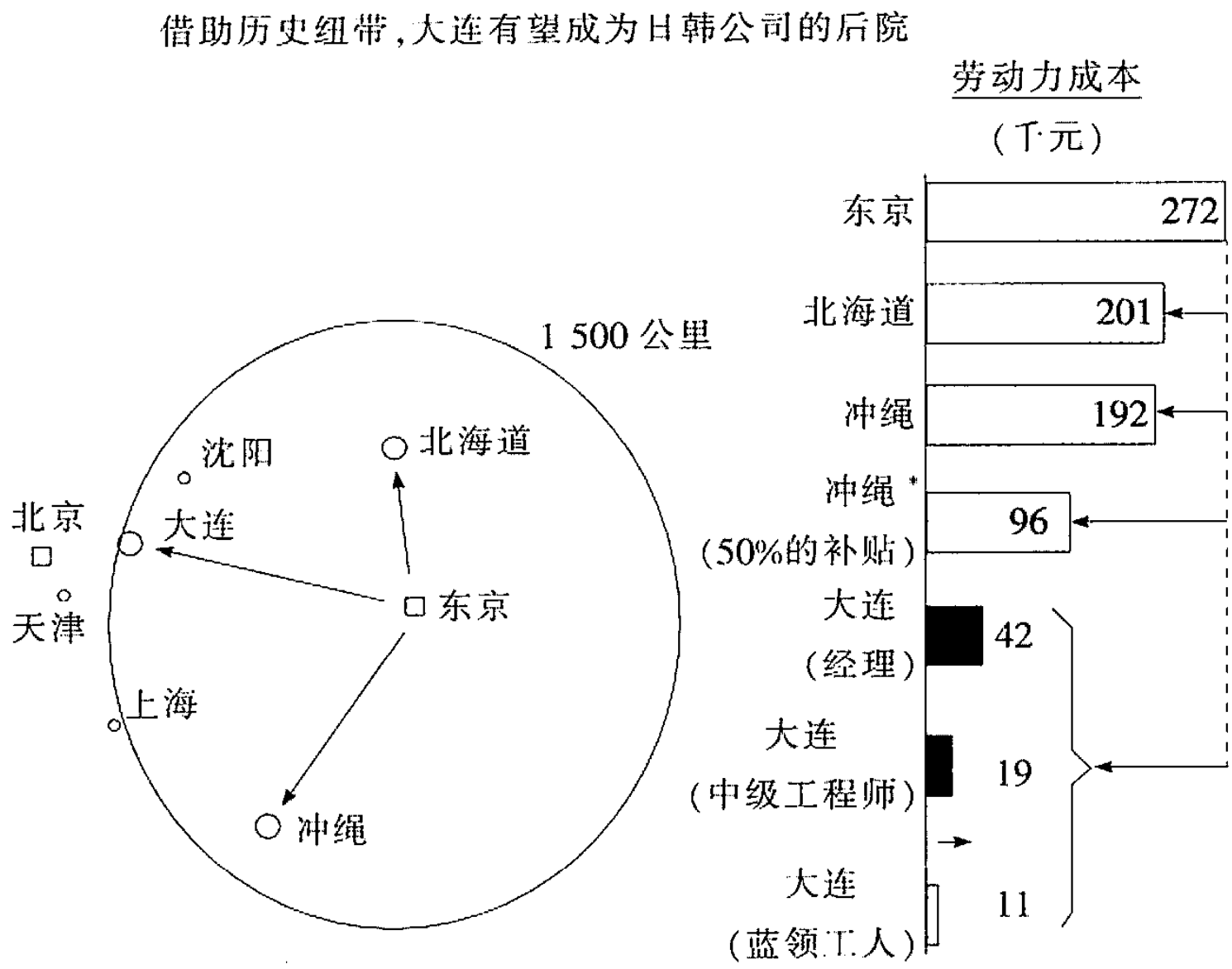


图 6—6　大连有望成为日韩公司的后院

* 日本政府提供补贴，鼓励将呼叫中心设在冲绳。

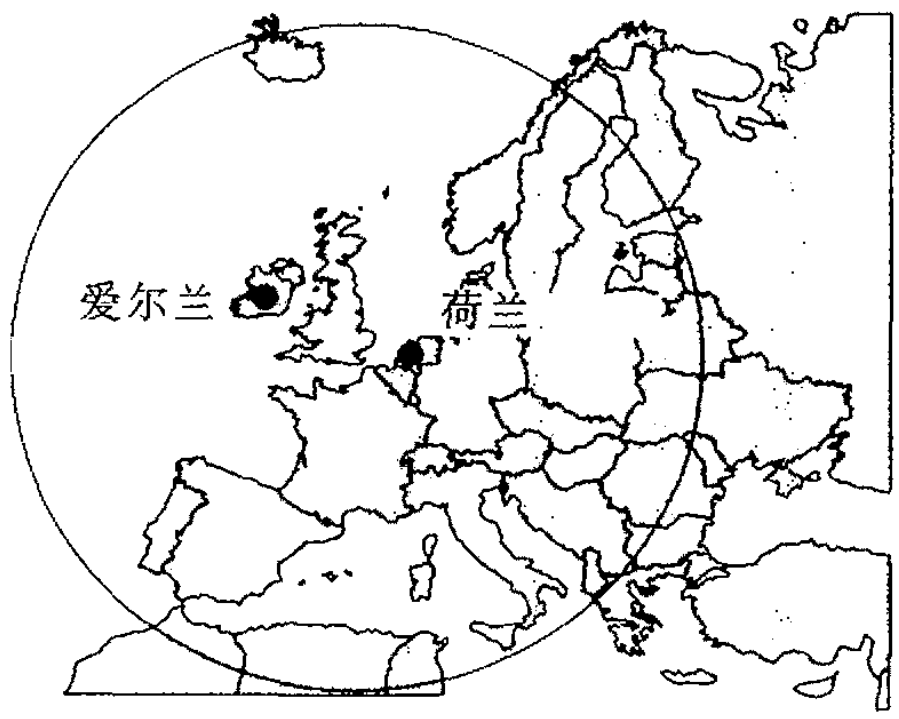
资料来源：JETRO，Ministry of Health，Labor，and Welfare.

在呼叫中心的外包业务方面，菲律宾堪与印度一争高下。菲律宾人的英语口语能力很强，而且更难能可贵的是，他们还略带美国口音，这也构成了一定的优势。菲律宾有众多合格的医护人才，尤其是护士。以前由于难以在本国找到工作，因此很多人到欧洲、北美或中东谋求生路。然而，如今他们无须远渡重洋，在本国就可以从事跨境外包的医护工作。首都马尼拉一度是此类业务的集聚地，但由于这里缺乏足够的合格人才，此类业务开始更多地转向该国的第二大城市宿务。由于菲律宾拥有众多高素质的计算机编程人才，多所计算机科学研究机构选择在此落户。倘若没有开发杀毒及防火墙之类的合法跨境外包业务，这里的许多年轻人就可能变成黑客或

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

者软件盗版高手。

业务外包不仅仅局限于东亚地区，也不完全是一种追逐低成本经营环境的现象。爱尔兰作为电子分拨中心取得的成绩在很大程度上归功于其吸引美国公司分包业务的能力，这些美国公司希望利用欧洲和北美的时间差。荷兰也致力于争取跨境产品外包业务，并以高效而闻名遐迩。它处于欧洲的心脏地带，具有强大的区位优势，其劳动队伍熟悉多种语言，能够熟练地以英语和德语提供服务。此外，在欧盟新的成员国（特别是捷克共和国、匈牙利和波兰）中，均容易招募到掌握英语和德语的人才，为欧洲大陆国家担任业务外包的话务员，而且这些国家也是设立研发中心的理想场所。参见图 6—7 和图 6—8。



爱尔兰
—戴尔电脑(呼叫中心)
—康柏(呼叫中心,欧洲总部)
—花旗银行(呼叫中心)
—甲骨文(呼叫中心)
—汉莎公司(呼叫中心)
ITT喜来登(呼叫中心)

荷兰
—优利系统公司(呼叫中心)
—惠普公司(呼叫中心)
—联邦快递(呼叫中心)
—英国石油公司(联合服务中心)

图 6—7　设在欧洲的附属办公场所

资料来源：*The Economist*，26 April 2001，Nikkei.

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

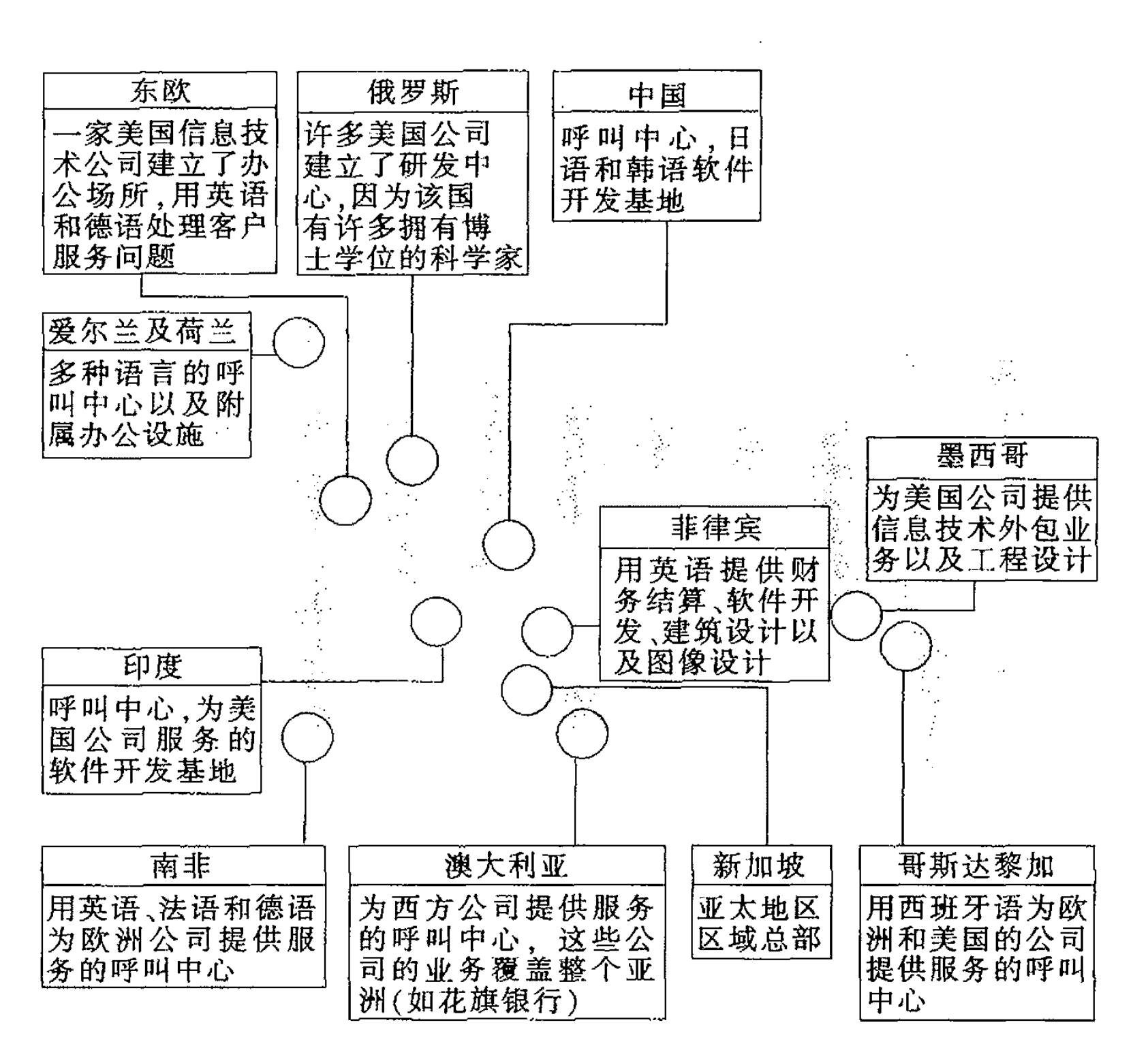


图 6—8　海外外包业务状况

资料来源：*Business Week*，3 February 2003.

跨境外包业务是一个平台

在第 8 章“重塑政府”中，我将谈及技术平台在全球经济中的重要作用。平台可以被定义为有助于个人和公司提高工作质量和工作效率的某项做法或技术，商务环节外包显然符合这一定义。

例如，汉莎航空公司的座位分配时常出现问题，旅客要求的座位与机上的空位经常发生失调，而依靠增加航班来解决多余的定位

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

有时是不可能的。仅仅为了几个旅客而提供全班的机组人员，增派整架飞机飞行数千公里，这不符合商业逻辑。同样，因为飞机已满载而拒绝已经购买了全票的旅客也是没有道理的。协调座位供求的传统方法是应用线性公式通过电脑进行派位，然后再通过手工进行调整，以落实两三个空位。

汉莎公司发现这种方法过于复杂，造成大量重复劳动，公司的员工也对此感到厌烦。然而，在印度，特别是在孟买的内陆地区，有着大量合格的工程师和专业人才愿意从事这种工作。这种工作虽然有些乏味，但远没有达到令人厌倦的程度。于是汉莎公司在孟买建立了分支机构，雇用专门人员在传统的电脑系统宣告满载之后从事手工扫尾工作。这些印度的员工实际上充当了人力线性程序员的角色。

索引和摘要的数据整理也是一项复杂的重复性劳动，因此同样需要高素质的人才。在正式开始研究和实验之前，学者，尤其是科研人员，需要尽快对科研领域的课题作出文献综述，这是一项必须完成的工作。荷兰的出版社过去一直以擅长制作科技摘要和索引而闻名，而如今这项由西欧人从事的工作已经转移到了印度。文献索引在法律等其他领域也是必不可少的一项工作。英美等国的普通法系大量地依靠判例，案例索引是查阅法律报告和判例的向导。而能否顺利地检索到这些法律判例决定了诉讼的成败。当然，诉讼的成功与否还取决于这些判例能否有效地应用于法庭辩论。其他法系的判例虽然不像普通法系那样具有约束力，但是在处理新问题或进行事实分析时，也有很高的参考价值。

律师界也已经开始了跨境业务外包，特别是在知识产权法领域。这通常涉及对新方法或新工艺的专利权保护。得到全面的专利保护是一个漫长而代价高昂的过程。例如，英国的新工艺开发商可以在

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

本国得到专利保护，但在澳大利亚和远东就难以得到保护。若想得到全面的专利保护，就必须在一系列国家分别提出专利申请，每次都需要支付高昂的法律费用。孟买的一位法律专家近来开发了一项新的服务项目，它耗时短，费用低。如果一位客户向他提供了一项美国专利的资料，他就会研究最适合在哪些国家寻求版权或专利保护，然后再将专利文件翻译成相应的语言，提交给相应国家的专利局进行申报。

汇总公司调研材料也采取了跨境外包的形式。在过去相当长的一段时间里，美国的投资银行一直靠印度的后台操作服务提供公司分析。如今，这项业务又向前迈进了一步：印度不仅提供分析，而且负责汇总整理，甚至将其装订成册后直接分发给银行的客户。

我曾提及医疗领域开展跨境业务外包的可行性，其附属办公的能力也不容小觑。美国医院的一些门诊医生已开始接受印度提供的远程处方服务，通过互联网协议的传声系统对出院的病人提供康复指导。以前病人出院之后要回到门诊医生那里进行咨询，或者到医院的药房处领取康复药品。而现在，按照美国医生开出的处方为病人提供康复咨询服务，这项工作完全能够由印度的员工完成。

医药行业也存在外包的可能性。在西方国家，任何新型的药品或制剂都必须经过长期而艰难的试验才能得到主管当局的批准。这要花费数年的时间，研发成本也因试验所需的开支而大幅提高。印度的实验室能够提供此类试验所需的临床服务和设备，而收取的费用仅仅是西方国家的一小部分。印度人口众多，是征集药品试验志愿者的理想来源地。但这并不意味着药品的临床试验标准会有丝毫的降低。地处极地的冰岛长期与世隔绝，罕有移民迁至，因此其遗传基因“纯度”较高，这为某些类型的药品开发提供了得天独厚的条件。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

印度和菲律宾还提供会计的外包服务，后者也是设计师和建筑师的来源地。俄罗斯拥有大批航天工程人才，其中一部分在苏联军队中接受过训练。冷战结束之后，这些人才失去了原本的用武之地，但是他们在跨境外包业务中找到了出路，为国际客户提供航天设计服务。

回归家庭

一提到经营跨境外包业务的公司，人们自然会想到专门的大楼或体面的办公环境。然而，许多此类业务是经营者在自己的家中或者狭小的家庭办公室的环境下完成的。重返非工业社会，通常在家庭的环境里办公，这是工业时代和信息时代最重要的分水岭。许多外包业务的经营者只需打开电脑就可以开始工作了。工作时间视联网的客户的情况而定，经营者也可以根据家庭的需要和其他因素灵活地调整自己的工作时间。

正是出于这一原因，一些公司开始将全职的经营模式调整为外包的经营模式，首先是在国内推进，接下来便将该模式推向其他国家。如此一来，它们可以常年向客户提供每天 24 小时的全天候服务。一个全天候的呼叫中心可以同时与伦敦、纽约和洛杉矶建立外包关系。公司无需支付加班费就可以建立每周 7 天、每天 24 小时的全天候运营模式。东京的下午 5 点正是伦敦的上午 9 点，于是呼叫中心的业务可以转移到伦敦；伦敦的下午 5 点正是洛杉矶的上午 9 点，业务又可以转移到洛杉矶。

电信技术的进步，特别是电话安装费用以及通信费用的降低，也为经营者足不出户便可以从事外包业务创造了条件。现代化的呼

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

叫中心采用了接拨技术，经营者在自己的家中便可以从呼叫中心端口获得重要的相关客户信息。例如，设在都柏林的一家负责西欧和北欧业务的呼叫中心会雇用一批熟悉当地方言的员工，如果有人从瑞典打来电话，他们就能够在都柏林用流利的瑞典语予以应答。倘若在呼叫期间没有熟悉瑞典语的话务员应答，该呼叫就会接拨到在家中办公的瑞典话务员那里。最初的呼叫者根本不知道接线的话务员究竟是在都柏林还是在瑞典的某个地方。

在东亚和南亚地区，国内呼叫中心的成长如雨后春笋一般。许多呼叫中心雇用的话务员是日本人，有时是海外日本员工的家属。她们受教育的程度很高，但英语不够熟练，因此难以进入当地的劳动市场。由于租线费用较低，她们可以受雇于总部设在日本的客户服务管理公司，在海外的家中为日本国内的公司从事本国市场的客户服务，她们的日语当然远比中国大连勤奋的日语话务员更为纯正，另外，她们的报酬也远低于日本本土的员工。

没有人认为这些呼叫中心的话务员受到了剥削，因为她们完全出于自愿，工作时间也不受限制。

将信将疑的神话

尽管印度的某些地区和爱尔兰等地的跨境外包业务取得了令人瞩目的成功，但这项业务一直蒙着一层神秘的面纱。在有些人心目中，呼叫中心就是一个个血汗工厂，工薪低廉的员工一排排地挤在破烂不堪的房间里承接话务。这样的印象可能源自 20 世纪 70 年代的电视画面，其中展示了东南亚的大批纺织工人挤在纺织车间里像奴隶一样劳作。然而，这样的景象已经一去不复返了。印度浦那的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

呼叫中心窗明几净，与想象中的血汗工厂有着天壤之别。但固守偏见常常是惬意的，它可以为那些非理性的信念和行为找到某种借口。一些人高举人道主义的大旗谴责跨境业务外包，并认为这是防止对发展中国家人民实施剥削的一种义举。

这些有关剥削的忧虑纯属杞人忧天。跨境外包业务有助于经济发展。更为重要的是，它为千百万的人民带来了希望。实际上，有关跨境外包业务的种种非议，源于心理上的恐惧和不安。

在西方国家，越来越多受过教育的白领和专业人士开始感觉到了跨境业务外包现象导致的负面影响，这已经成了中产阶级和中等收入者的热门议题。无论是对于办公室的文员、管理人员，还是对于越来越多的专业阶层，他们无忧无虑的传统生活方式都受到了跨境外包业务的冲击。他们多年来已经形成了相对于体力劳动者的优越感：自认为报酬较高（尽管现实并非总是如此），而且无须整日蓬头垢面。白领工作既体面，又稳定。白领工人没有意识到自动化带来的某种威胁，相反，他们还安慰自己和家人，认为计算机不可能夺走他们的饭碗。然而，如今的跨境业务外包似乎要颠覆这种惬意的生活方式。对于美国的一部分人来说，其影响是毁灭性的，首当其冲的是那些技术人员（包括电脑程序员和大学毕业生在内）。

据估计，在今后的 10 年内，美国将有 600 万个就业机会转移到印度、中国以及欧洲的周边国家，以寻求低成本的业务环境。这些不属于制造业的工作，制造业的劳动力已经习惯于与廉价劳动力市场相竞争，并将产品出口到墨西哥等国家。专业人士和技术工人不像蓝领工人那样拥有强大的工会保护，就业机会的流失是一个静悄悄的过程，甚至经常在媒体的视线之外。

与体力工作就业机会的流失相比，人们对技术工作的流失持不同的看法：有人认为这是一种对第三世界国家的慈善之举，但也有

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

人认为这是一种为了让远在千里之外的人富起来而拱手让出自身工作机会的自残行为。工作是人们安身立命的根本，收入、身份以及自信仅仅是其中的三个基本要素。失去工作是一件严重的事情，但对西方人来说尚不至于造成毁灭性的打击。查尔斯·狄更斯时代的作坊早已成为历史，西方人的工作可以失而复得。尽管这可能需要改变工作地点或者减少收入，但绝对不会有冻饿之虞，因为政府提供的福利也可以作为最后的保障。

工作被转移到非经合组织的国家中，比如说印度。这会让与西方员工具有同等技能的印度员工过上舒适的生活，而无须远渡重洋到世界的另一端去谋生，或者遭到失败后挣扎在生存的边缘。

有一位失去了工作的美国人名叫扎克·赫金斯（Zach Hudgins），他居住在华盛顿州，曾先后在微软公司和亚马逊公司供职。他发现电脑行业的工作不够稳定，于是决定从政，并经过竞选进入了州参议院。他上交了一项提案，禁止为州政府提供商品或服务的公司参与跨境业务外包。印第安纳州也出现了类似的提案，但在州立法会议上被当场否决，理由是这项提案对内流投资充满了敌意。尽管如此，其州长还是废除了与印度一家专门从事外包业务的公司签订的一项合约。

尽管敌视跨境业务外包迎合了民粹主义的情怀，但许多政治家，至少是那些头脑较为清醒的政治家知道，这种方式其实是合理的。如果一个州决定将业务进行外包，就可以降低成本。同理，公司将业务移至低成本的经营环境中也是为了降低成本，获取物美价廉的商品和服务。无论是对政府还是对政府的供应商来说，业务外包最终都意味着减少政府开支，同时可能降低税率，因此就有更多的资金可以用于资助教育，修建高速公路，更不用说促进社会环境改善以及世界经济健康发展等种种裨益了。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

许多美国人的就业机会以及家庭生活状况会受到冲击，任何美国政府的官员都不可能对此作壁上观，否则他将面临丢掉乌纱帽的危险。即使某位参议员、众议员或者州长候选人有勇气支持公司实施业务外包，他也深知，在大选时，他的对手必然会高举坚决捍卫美国就业岗位的大旗，反对业务外包。因此，即使他以前力主自由贸易，但为了赢得大选，他也可能采取机会主义路线，不再坚持己见，以免引火烧身。副总统候选人劳埃德·本特森（Lloyd Bentsen）曾一语道破天机："在美国，政治是一场接触性运动。"更直截了当地说，非洲或亚洲国家的人民可能在忍饥挨饿，但遗憾的是，他们手中没有西方国家的选票，也不向西方国家的政府缴税。

印度的观点

跨境外包业务泛起了一股逆流，一些美国公司提出牵强的理由决定压缩投资，印度对此深感不安。

2003 年末，戴尔公司将大部分商务客户管理的呼叫业务撤离了班加罗尔，理由很牵强：其客户无法接受呼叫中心员工的口音。印度表示这样的理由是幼稚可笑的，它提醒戴尔公司说，美国人不是印度呼叫中心唯一的客户，呼叫中心的员工绝大多数都是大学毕业生。换句话说，你可以不懂他们在说什么，但他们却知道自己在做什么。《印度经济时报》（*Economic Times of India*）也对此予以回击："试想，如果我们把我们留在美国的技术人员撤回印度，结果将会怎样？对不起，硅谷将荡然无存。"[2]这足以说明当今世界的相互依存性。

在戴尔公司宣布这项决定不久，服务性企业佛曼克公司（Fo-

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

imamco）以及投资银行雷蒙兄弟公司（Lehman Brothers）也相继撤销了与印度外包业务供应商关于计算机服务的合约，理由是对印度供应商的服务不满意。但是，公司的信息技术部主任一直闪烁其词，似乎不愿承认撤离了印度或者取消了外包业务，他甚至还估计印度的呼叫中心将迅速占据雷蒙兄弟公司40%的信息技术业务份额。通用电气公司2004年12月宣布计划出售其大部分外包业务，这一决定也不乏政治色彩。

另一种观点认为，美国的服务业已经转向了软件开发、金融服务和其他专业领域，许多国家将高端服务外包给了美国。

然而，爱国情结和保护国内就业岗位的愿望对公司的资产负债表没有什么积极的贡献。与此同时，一家公司决定业务外包也不会仅仅出于降低劳动成本的考虑。正如我们所看到的，爱尔兰就是一个例证，劳动力成本根本不在考虑的范围之内。业务外包青睐既能提供与发达国家同等水平的服务和技能，又能降低成本的环境。跨境业务外包是符合经济规律的，因此必将走出批评家的樊笼。

抛开那些非理性的反应、民族主义论断以及政治因素的干扰，美国的商界，无论行业类别，无论规模大小，依然义无反顾地在全球范围内寻求最佳的生产地点和最具吸引力的市场，这是不争的现实。

美国的企业家经常征求我的意见，希望我能够向其推荐中国最佳的生产型合作伙伴。“你公司的规模有多大？你一个月需要多大的生产量？”我问。这一问题有时让他们十分尴尬。事实上，他们还没有在美国投产，但已经考虑在海外生产了。更有甚者，在公司创立之前，有些创业者就已经将在中国生产列入了公司计划。美国并没有将工作岗位丢向海外，也没有出口工作机会，相反，美国是将全世界当作自己的后院在加以利用。在管理公司的过程中，根本没有国家边境的概念。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

美国的消费者对这一趋势起到了推波助澜的作用。早在 20 世纪 80 年代，美国政界就敦促日本企业到美国开展生产活动，然而美国的消费者却特意寻购日本原装的汽车，而不愿意购买在美国本土生产的日本汽车（特别是在某个星期一）。如今的情形就大不相同了。2003 年，丰田汽车在北美的销售量为 207 万辆，其中 128 万辆是在当地生产的。这一数字在 1992 年是 58.2 万辆，美国前总统乔治·布什曾因此偕美国三大汽车巨头奔赴日本，要求日本的汽车公司在美国增产 30 万辆汽车。在过去的 20 年中，在丰田以及其他日本汽车公司的带动下，100 多家日本汽车配件厂商落户美国，尤其集中在密西西比河河谷一带。如今，美国拥有了实力雄厚的汽车产业集群，本土的汽车制造商也因能够利用日本的生产车间而变得愈加强大，丰田和本田还获得了“荣誉美国市民”的称号。

卢·多布斯（Lou Dobbs）和其他学者认为，美国公司从事跨境业务外包源于对利益的贪婪[3]，我对此持反对态度。真正贪婪的是美国广的大投资者，是他们在推动美国公司在全世界追求利润的最大化。尽管 20 世纪 80 年代抵制日货以及其他进口货物的运动风生水起，尽管美国公司在本土的产量明显减少，但是，美国制造商却在全球范围内大举攻城掠地。IBM 公司、惠普公司以及通用电气公司已经占领了全球各大主要市场，摩托罗拉在中国这一全球增长最迅速的手机市场上取得了举足轻重的地位。在进军海外的过程中，美国就业岗位的增长速度比世界任何其他国家都高，这是因为美国公司迫于竞争的压力，必须提高市场效率，优化全球经营模式，重新审视业务系统，在世界范围内进行资源整合，否则，竞争对手就会将之生吞活剥，股东也会将之弃若敝屣。

人们倾向于选举实行保护主义政策的政治领袖，这是情有可原的。但在决定投票的时刻，不妨思忖一下：这些政治家口口声声保

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

护传统的制造业岗位，但结果又如何呢？日本的政治家和政府官员在保护传统的就业岗位方面采取的手段是十分有效的，但同时也扼杀了创造新的工作岗位的机会。日本公司安于国内生产，甚至不考虑跨境业务外包，这正是日本在过去十年中没有建树的原因。我主张应该打通日本商业体系的脉络，借经济全球化的东风，将这一全球第二大消费市场全面对外开放，唯有如此，日本的消费者才能够得到最物美价廉的商品和服务。

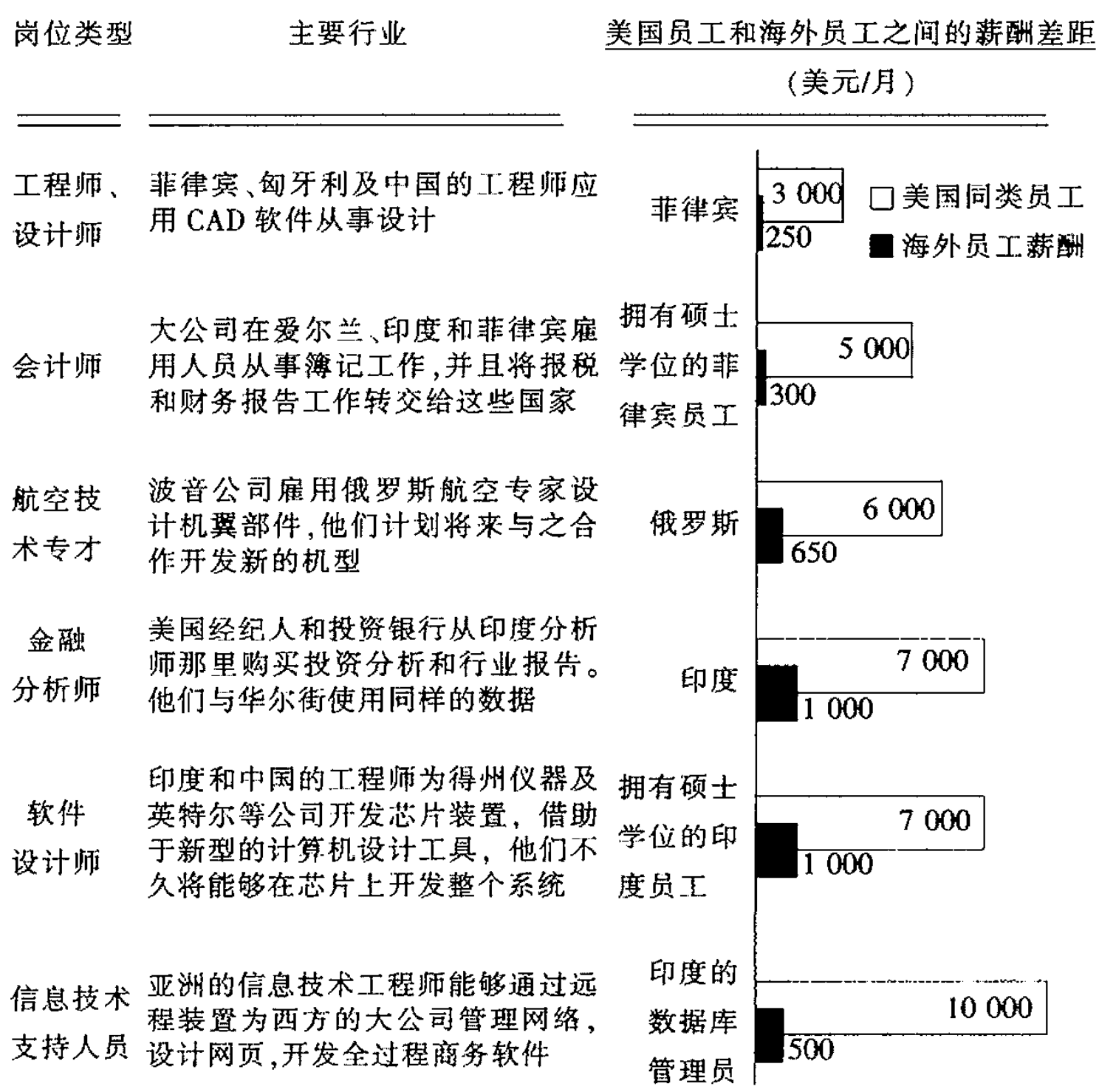


图 6—9　大型业务外包企业国内员工及海外员工的薪酬水平*

资料来源：*Business Week*，3 February 2003.

* 原书正文中未提及此图。——译者注

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

对于跨境业务外包的担忧并非仅限于美国，这项业务在英国也历经坎坷。银行和保险公司是跨境业务外包的急先锋。当巴克莱银行（Barclays' Bank）宣布考虑将部分后台业务外包给印度时，曾在全国掀起一场不大不小的波澜。学生团体以抵制该银行相威胁，由其内部职工组成的最大的工会也为之侧目。不过，工会没有在劳资关系上制造事端，而是采取了现实的态度，就工作岗位向外包中心转移的问题与管理层展开谈判。结果是令人满意的，英国总部的职工如果被解雇，会提前三个月收到通知，并且能够得到相当于三个月工资的遣散费。

其他对跨境业务外包的担忧涉及数据的保密问题。在英国或者欧盟运营的公司必须与承包商签订严格的信息保密协议，但这种做法在印度或中国等国家是不适用的，有些从事承包业务的机构甚至不具备公司实体的资格，只是独立的个体经营者。另外，对医疗数据保密的担忧也一样。

在数据保密问题上，根据我个人的经验，有许多技术性的方法和管理程序方面的技巧可资借鉴。一个简单有效的方法是建立一个程序系统，对医生开具的处方或律师起草的信函或合同作出回应。如果设在印度的计算机终端属于没有缓存功能的“哑终端”，那么任何信息都无法在那里得到储存，信息的交互就好像对着一个未装磁带的录音话筒讲话一样。

我还针对自己在中国的外包业务建立了一个系统，基本做法是将集成的信息化整为零。例如，对手工填写的信用卡申请表采取光学字符识别扫描器进行读取，每一行都被分解成不同的数据块。大连的操作员仅负责读取申请者的名字，而不能接触到地址或电话等其他信息，分解后的其他数据块被分别发送给不同的操作员进行处理。这样一来，安全性的风险便大大降低了。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

任何规范都有可能得到各相关方的认真遵守，因为能否遵守规范直接涉及承包商的切身利益，而承包业务毕竟是一条不容漏网的大鱼。

收　益

与所有人类活动的形式一样，在对待业务外包的态度上，也存在正确与错误的分别。

公司在考虑跨境业务外包时，一个首要的问题是它能否实实在在地从中受益。是将业务程序和价值链全盘外包出去，还是将业务活动的一部分外包出去？哪一种方式更有助于收益的最大化？前一种方式具有很高的风险，因为它意味着在彻底打破原有业务的基础上另行创造一种新型的业务模式。这种业务再造在理论上是可行的，但必须作出整体的规划。在起步阶段，公司必须深入了解业务的组织结构，把握关键的成功因素，知道公司内部的哪些资源可以发挥协同效应，而其中有些东西是只可意会，不可言传的。

业务外包是一个收益的源泉，但有些公司，特别是美国公司的态度颇似罗马诗人弗吉尔（Virgil）所描述的："我害怕希腊人，甚至在他们带来礼物的时候。"

跨境业务外包得以发展的原因在于一系列的优势，而非仅限于节省开支。一旦这些优势消失，这类业务就会流向其他具备这些优势的地方。可见，业务外包不是由情感驱动的。有些地区之所以在这一领域取得了成功，是因为它们能够将成本优势和技能优势结合起来，使接受外包服务的外国公司不至于从零开始。印度的呼叫中心能够招收到成千上万能熟练使用英语的员工，这不是像戴尔之类

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的公司从零开始培训的结果，而是印度长期积累的文化传统以及教育体制的结果。

为适应工作岗位的需要，承包商要对员工进行短期的培训。对于负责英国业务的话务员，印度的呼叫中心还要对其进行英国流行文化方面的额外培训，包括英国流行肥皂剧的故事情节。为方便办公，呼叫中心还鼓励这些员工取一个英文名字。不过，此类的培训开支在总体上是微乎其微的。如果一个地区的优势行将消失，公司就会物色其他的地区，它们对多快好省地重建外包关系和设施信心十足。从这一角度来看，外包业务是变化无常的，除了经济效益之外，它几乎不受其他因素的制约。在 2004 年上半年，爱尔兰宣布关闭本国的呼叫中心，将之转移到波兰，由此引起了一场轩然大波。埃森哲公司（Accenture）将英国的外包业务中心迁至布拉格，通用电气公司也将外包中心从德国迁至匈牙利。承接外包业务的一方应该明白，此类企业的流动性要远高于生产性的企业。

外包业务能够创造真正的优势，而从中受益的经营者应该加倍珍惜，要想方设法化解不利因素，延长此种业务的生命区间。变化是难免的，但外包业务的大篷车也可能会在某一地区长期停留。为提高自主创新能力，印度积累了一大批技术专才，随时能够投入新领域的外包业务，其他国家在短期内只能望其项背，无法与之匹敌。与此同时，印度的大专院校还源源不断地为社会输送更高层次的人才。

无国界世界中的跨境业务外包

跨境业务外包是无国界世界的另一例证。通过业务程序的调整，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

重复性的工作大量交给了计算机，不仅是文员的日常工作，甚至如会计等某些专业性的工作也由 Quicken 之类的软件完成。接下来的变化是，公司将采购、人事管理、培训乃至销售或营销等关键业务外包给第三方。公司首席执行官的一项重要任务就是不断寻求优质而廉价的劳动力资源，将业务分包出去。有了完备的业务网络，一个无缝的虚拟公司就能够投入高效运转。由此可见，跨越国境物色高效而廉价的承包商已是大势所趋。

政治家可能持不同的看法，但为强化竞争优势，在全球舞台上寻求新的增长方式是企业发展的自然延伸。由于技术进步为其创造了必要的条件，跨境业务外包已然变成了不可逆转的大趋势。所以，失去高薪工作机会的国家需要进一步提升国民技能，加快创新步伐，同时提高服务水准。物竞天择，适者生存。无论是国家还是企业，只有那些能够顺势调整业务体系，在全球范围内进行自我优化者，才能立于不败之地。

注 释

[1] "Cheerleader in Chief," interview with Buddhadeb Bhattacharjee, chief minister, West Bengal, in *Far Eastern Economic Review*, 29 April 2004, www. feer. com.

[2] "Call Centre Pull-Out? Kya Bolti Tu!," Economic Times Online, 23 November 2004, http: //economictimes. indiatimes. com/.

[3] Dobbs, Lou, *Exporting America: Why Corporate Greed Is Shipping American Jobs Overseas*, Warner Books, 2004.

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 7 章

挣脱锁链

门户网站的革命

最后一步是实施，即剧情如何在全球舞台上展开。在经济舞台上，这涉及买卖和付款，还有最重要的配送，这里同样弥漫着革命的硝烟。

这三项功能至关重要。在电子商务网站上发出订单，我们首先需要找到最适宜购买的网站，即最适宜的交易对象（考虑到各个方面）；其次是付款；最后，供应商要保证为我们购买的商品提供配送服务。

第一个需求已经由门户网站的概念予以满足。在过去的几年里，商家以屏幕为战场展开了网站争夺战，美国在线、雅虎和 MSN 等公司在门户网站服务上展开角逐，现在已经步入僵持阶段。在接下来的几年里，竞争会进入一个新的阶段：控制搜索引擎之战。

当互联网用户在数以亿计的网页中浏览时，搜索引擎是最好的旅行向导和求助伙伴。目前 Google 独占鳌头，雅虎和微软等其他公司自然也不会坐以待毙。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

搜　索

从公司的角度而言，除非能够获得访问者，否则主页做得再精美，也没有交易的前景。所有这一切仅仅算得上是装饰，上演着一场鱼龙混杂的闹剧。因此，优化搜索引擎，推进工具革新才是实实在在的。

访问在线商店的顾客在搜寻商品时往往键入几个关键词，由于一个简单的搜索请求就会得到成百上千条显示结果，所以你的网址必须列在前三位。顾客在互联网上第一次尝试搜索时往往查看几个页面的相关资料，而接下来的查询就更直截了当了，因为他们已经对访问哪些网站（或者不理会哪些网站）有了更清晰的概念（至少他们自认为如此），这是 Google 门户网站的首页所不能提供的。他们很有可能仅仅点击阅读顶端的三条链接，最多不超过五条。等他第二次进行访问时，搜寻者会进一步地缩小范围，进一步靠近其搜索目标。与那些泛泛的搜寻者相比，缩小范围的搜寻者更有可能购买其搜索的产品。例如，键入“木制长椅”进行搜索的人比键入“长椅”的人更有可能购买长椅；同样，键入“短袖男式衬衫”比键入“男式衬衫”的人更有购买倾向，这是一种心理学的结果。前者已经下定决心购买具体的产品，甚至可能已经想好怎样购买、要求送货和如何使用了，而后者显然没有如此细致的想法。所以，关键词广告（常以附在目标搜索页上的大标题的形式出现）一定能收到更好的成效。

这股潮流在美国尤为明显，但整个世界都在奋起直追（图 7—1）。人们对报纸杂志上的广告不再感兴趣，甚至忽略或者完全将这

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

些广告从脑海里清除。我在日本做了几宗不同的生意，由此悟出的一个道理是，报纸广告完全没有效果。读者对于我的学校的招生广告（报纸的）的反应以每年 5 个百分点的速度下降，这种情况已经持续了多年。幸好，学校里的不少学生是通过互联网了解学校情况的，通过网络了解信息的潜在学员转化成实际学员的比率更高些。

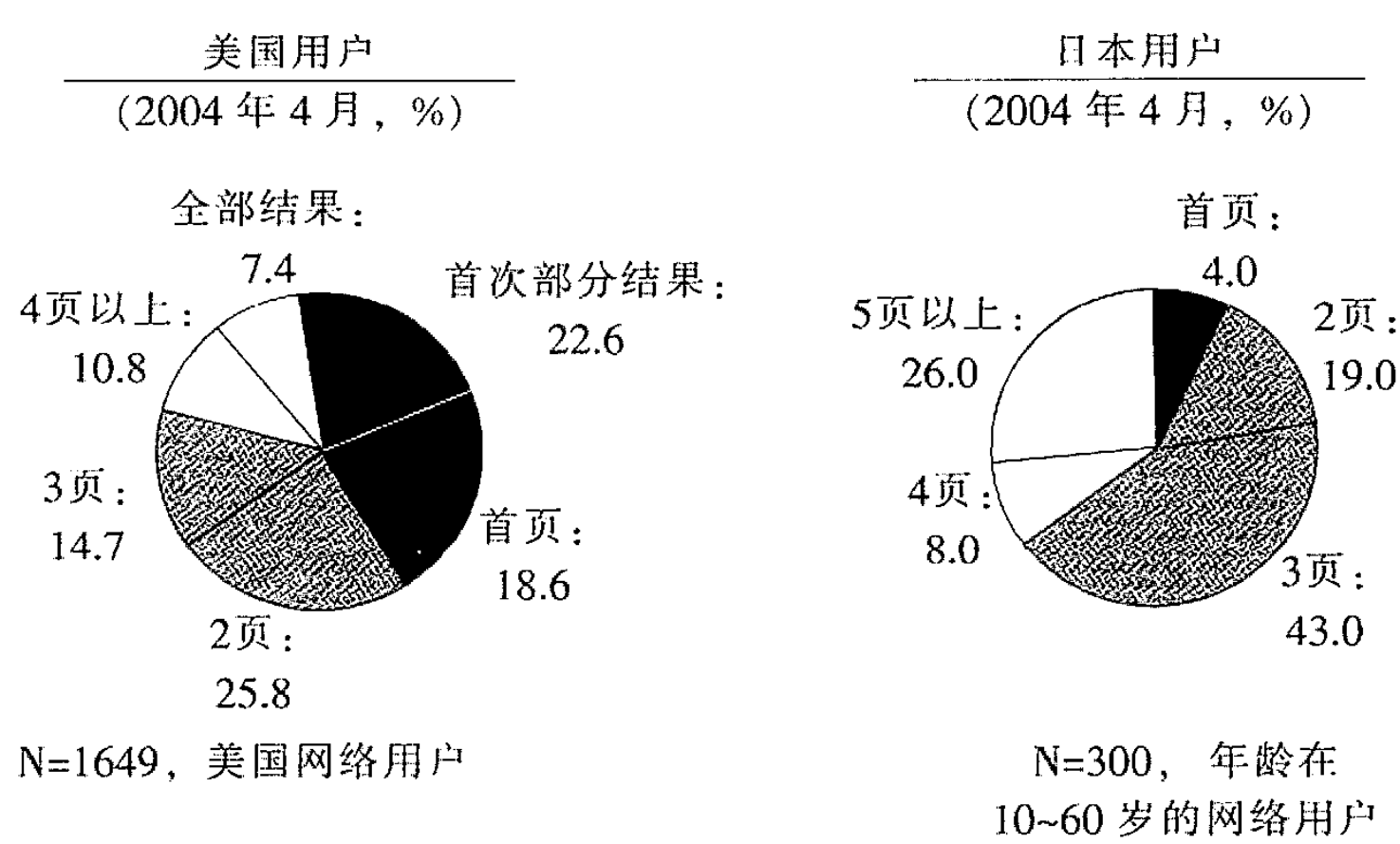


图 7—1　关于搜索引擎的用户态度调查：你究竟需要多少页资料

资料来源：iProspect. Infoplant.

最近你 Google 了吗

我也注意到其他的一些新鲜事。一次在西班牙，与我共进晚餐的先生与我亲密地聊了很多，就像是认识了许久的朋友。几个星期以后，我在新西兰与一些商人会面时又遇到了同样的情况，就连谈话主题和评价都非常相近。这让我很吃惊，他们一定是晚餐前在 Google 上查到了我的资料，就是说，在 Google 搜索引擎中输入我的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

名字，然后阅读了所有的搜索结果。实际上，在我环游世界的过程中，这种似曾相识的感觉几乎一直持续着。

我们生活在一个小而亲密的全球化社区内，所有的信息，甚至谣言，都能在几秒内传遍整个社区。但事实上，这个社区一点儿也不小。截至 2003 年底，它拥有 8 亿居民（这是按照登录的 URL 地址计算的），并且这个数字还在与日俱增。这 8 亿人可以被视为一个种族或部族，我在 1985 年出版的那本《三足鼎立》（Triad Power）里把日欧美（日本、欧洲、美国）的 7 亿人称为“三合人”（triadians），由于他们拥有大量剩余的可自由支配的收入，渴望提高生活水平，因此他们的消费者行为日益趋同。

我们现在可以看到网络一族的兴起，他们相互之间仅仅存在很小的差异。这个部族早已超越了日欧美的地域界限，跨过了国内生产总值 1 万美元俱乐部的界限，并将发展中国家和不发达地区的有识之士和求知人士吸收了进来。他们趋向于按照以下三个原则在网络上行动，我将这些原则称为“大前原理”，至少在日本是这样称呼的：

● **原理一**：网龄超过五年的网络人在思考方式及行为上趋同。

生活在全球化时代的人们习惯于与他人分享信息，经过一段时间的发展，他们可能会形成一种独特的网络文明，并会抛弃禁锢思想的民族国家传统。对于那些刚刚上网没几年的人而言，这一变化尚不明显。比如，中国人和美国人会链接到不同的网页。从本质上说，这种相互联系是非常本地化的。但在上网三年以后，他们会更富有冒险精神，他们会去亚马逊网站购买一台数码相机，并用它制作自己的影集。他们也习惯去下载音乐，甚至是漫无目的地摆弄 Excel，制作幻灯片。

在使用网络的第五年，他们开始在计算机丛林里展现出一种令

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

人惊奇的游动性，并通过 Google 等网络引擎提供的全球定位（另一种“GPS”）获得新的技能。结果，随着信心的增强，他们开始从维多利亚的秘密之类的网站上订货，然后通过邮差接收。这时，他们会意识到国家政府的狭隘性，政府会竭力抑制电子商务的发展。比起那些狭隘的爱国者，这可能是这些人最初的状态，他们最终会成长为具有全球眼光的一代。他们要求从世界各地购买最物美价廉的商品，并且相信，在一个真正自由的全球化环境里，他们可以生活得更好。

● **原理二**：成为名副其实的网络一族所花费的时间公式为：（年龄－10）÷10＝所需年数。忘却那些关于 20 世纪的假设和神话需要较长的时间，这段时间取决于你生活在这个世纪里的长度和阅历。从五六岁就开始在网络上玩耍的年轻一代不需要面临这一问题，他们不需要花很多时间忘掉旧的秩序，对于网络世界的新规则也不需花很长时间去适应。比如，一个 20 岁的年轻人成为网络一族仅需要 1 年左右的时间：（20－10）÷10＝1；而一个 40 岁的人却需要 3 年左右的时间：（40－10）÷10＝3。这是显而易见的，虽然不见得科学，但至少它适用于我周围的人。

● **原理三**：网络一族多是主动型消费者，这对于营销和媒体战略有着深远的影响。人们看电视时总是被动的，他们希望以此娱乐，而不管节目本身是否具有娱乐性。即便在播放有用的建议或信息时，人们也不愿意将其记录下来或采取相应的行动。我们会记住部分有用的信息，但很少会拿笔记下来或者以其他方式将其留存，这就是为什么电视广告虽然覆盖面广，而且费用高昂，但是没有足够的商业回报的原因之一。报纸广告的整体影响可能会好一些，但前提是它必须引起读者的注意。读者可能会撕下广告页，做个标记，或者打个咨询电话。不过，这种反应在一万个人

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

中有一例就不错了。

但是如果网络一族在他喜爱的搜索引擎中键入几个字，比如“肥腰裤子”，“严重晒伤”，或者“日本管理模式”，他实际探索或购买产品的机会将大得多。

所以说，网络一族作为实际上的网络居民，无论其国籍、文化背景或教养有何不同，都是积极主动的。因此，在搜索引擎的目标页面上进行窄播或者投放广告，其推广效果要远胜于传统的广播或印刷媒介。那些在网络上冲浪一两年的访问者还不具有如此积极主动的态度，但是一个真正成熟的网络族是能够做到的。这就是为什么搜索引擎同步广告对营销人员来说如此重要，也是为什么采用最先进的搜索引擎优化技术成为了关键因素。

付账：支付手段的革命

结算系统非常重要，因为网络购物必须以一定形式进行结算。在日本，由于人们不愿意暴露信用卡的信息资料，因此现金是主要的支付手段。自 1995 年 7 月英国斯文顿的无纸化蒙代克斯实验以后，人们试图使网络社区里的每个人都与一个电子商务支付系统或者电子钱包挂钩。但是直到今天，一个全球化的支付平台还没有建立起来。维萨和万事达等信用卡仍然是最重要的支付工具，尽管它们并不是为电子商务量身定做的支付工具。

问题是如果你浏览一系列不同的网址，你不会愿意一遍又一遍地键入重复的信息。对于大型的门户网站，比如 MSN、雅虎、亚马逊、美国在线等，通过一个密码登录，信用卡信息便可以在这些网站中通用。这个概念与电子钱包的概念非常相似，但它仍然缺乏在

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

门户网站之间的流通性。

索尼的 EDY（欧元—美元—日元）系统是一个非合同的基于 IC 卡技术的支付工具，飞行里程数和真实的货币都能够预存在一张储蓄卡的芯片里。一个低成本的终端可以连接到任何电脑的 USB 接口上，这样就可以通过蒙代克斯系统顺利支付了。日本的很多零售商店终端都已经安装了接受这种 IC 卡的系统，然而像其他系统一样，除非日本的每一个角落乃至全世界都安装了这个系统，否则它的流通性不可能全面发挥出来。索尼可以向任何公司提供技术支持，目前已有 50 多家公司加入，其中有银行、信用卡公司、制造商，还有电话服务商和主题公园。自 2002 年 4 月这个系统投入运行以来，它的运营公司 bit 钱包（bitWallet）已经获得了 380 万消费者和 3 700 个服务终端（截至 2004 年 1 月）。日本三大移动电话运营商中的两家——NTT DoCoMo 和 KDDI 公司——已决定加入进来，至此，整个项目取得了重大突破。两家公司都希望在已经几近饱和的市场上增加销售额，达到这个目标的一个方法就是使用“智能电话”的概念，这要求电话不仅仅是打电话和连接网络的工具。

2004 年夏天，DoCoMo 公司利用 EDY 技术拉开了应用智能电话的序幕。除了储存信用卡信息外，智能电话还可以通过电子的形式在芯片上储存现金，因此消费者可以用智能电话购买商品。幸好由于信息包的网络连接在日本有很高的使用率，移动电话比基于电脑的电子商务更受欢迎，因为所有日本移动电话机都安装了红外线接收装置，顾客也能够通过电脑支付。当然如果没有红外线接口，移动电话仍然可以通过互联网解码连接电脑的网址来支付。DoCoMo 已与近 40 家零售商达成协议，包括全日空航空公司（All Nippon Airways）、AM-PM 日本便利店（AM-PM Japan），都已经同意接受智能电话的支付。希望这个系统能够最终获得成功，EDY

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

可以成为电子商务交易的平台。

接　轨

当索尼开始赢得电子钱包的战争时，日本的铁路公司也没有止步不前。东日本铁路公司（East Japan Railway Co.）也在站台的检票口安装了一种基于 IC 卡的非合同支付卡，这就是著名的速易卡（Suica，城区高级智能卡），类似于香港的八达通卡（Octopus），它是供数以千万计拥有季度票的乘客使用的交通卡。速易卡还可以用来在火车站内购买商品和服务，这就意味着巨大的商机，像东京的新宿车站每天就有超过 500 万的乘客通过。新的服务项目越多，速易卡的优越性就越能显现出来。一张卡确保乘客进入站台是一回事，但允许乘客顺便购买其他物品，比如一份报纸或一些糖果，就是附加的便利了。

日本的速易卡并不具有信用卡的功能，但是大阪的关西地区有一种类似的卡，即 Surutto Kansai 卡，就具有信用卡的功能。实际上，这种卡集三种功能于一身：储蓄卡（像速易卡一样）、信用卡、偿付卡。最后一项功能将在未来的支付系统里发挥最重要的作用。实际上，在月末或者发薪后的某个特定日期，绝大多数因使用日本公共设施产生的账单会从客户的银行账户中自动转账。这本质上是一种最为便捷的安排，因为交易过程中没有信用卡公司充当中间商。

如果再深一层考虑，你会发现在虚拟空间里绝大多数人无时无刻不处于相互的联系之中。所以如果你需要查证一个人的信用状况，那么通过手机、电脑或者掌上电脑连接他的定期储蓄账户或相似的工具就可以很容易地完成了。1982 年，我和欧姆龙公司的奠基人立

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

石一真博士（Kazuma Tateishi）在日本和美国共同发明了一个系统，叫做浮动借记（Debit with Float）。如果账户中的存款远远超过了支出，那么户主只要同意将存款作为担保就可以获取个人信用额度，这笔存款余额实际上是冻结的，直至赊欠结算完毕之后才能解冻。换句话说，在一个无所不在的社会里，只要支付系统与你的一个账户挂钩，无论你在哪里，都能够证明自己的信用。这是一个完全无摩擦的支付系统，可以用于真实世界购物或电子商务。我们不再需要任何信用卡公司提供信用的证明，如果我们没有付款，商家也无须担心我们会一走了之。

最近我和立石一真博士一直在思考这种无货币社会带来的启示。感谢网络社会的发展，许多 20 年前的假设如今都已变成了现实，但仍有很多假设尚处于胚胎阶段，原因是某些法律法规、顽固的行业协会以及垄断性的公司阻挠了这一进程。

配送：物流革命

这场革命的最后一部分发生在物流领域，即货物的实体配送领域。传统的思路是从一个环链的角度出发，包括一个既相互联系而又相互独立的供应链，从原材料的购买到最终产品的配送，或者抵达最终消费者手中，或者抵达零售商那里，或者抵达另一家制造商那里进行进一步加工。20 世纪 80 年代，哈佛商学院的迈克尔·波特教授将这一概念引入他的价值链理论。

在这些理论的背后，仍然存在一个有形的链条，是它决定了什么商品将被移动，以何种形式移动。在美国，68%的货物依靠公路运输，12%依靠铁路运输，7%依靠水路运输。在莱特兄弟发明飞机

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

100 年以后的今天，航空运输占美国货物运输的份额仍不足 0.1%。

重述我的观点，大部分的革命都源于新技术的应用。这场革命处于正在进行时，是对整个贸易环境进行重组的一种反应。传统的对于批发商和零售商的划分包括了所有行业，从公司巨头到街头小店，这是一种时代的错误。仓库和库存仍然重要，但起决定性作用的是配送中心。产品供应商（或许就是制造商）与最终消费者间的传统关系已被电子商务所简化，甚至瓦解。

在工业和制造过程中，零部件以及制成品的运输是至关重要的，它对物流产业本身乃至商业社会的诸多部门都有着极为重要的影响。

戴尔公司是经济全球化的一个缩影。戴尔意识到优化物流在整个业务运行过程中的重要性，于是它通过传统的电话联系或网上问卷来接受订单，以此开展电脑定制业务。此外，它还组建了一个专门处理订单的平台。这项举措给戴尔带来了巨大成功，以至于国内的最主要竞争对手盖特韦（Gateway）电脑都开始设计类似的订单平台。在戴尔的这个例子里，戴尔接收订单，其余的很多程序，比如组件配送到最终组装线和发运至最终用户，都依靠一家物流公司——联邦快递来做。各类订单从世界各地纷至沓来，但并不是所有的订单都进入戴尔的仓库，其中一部分会到达联邦快递公司负责的仓库，因为那里存放着关键的电脑零部件（处理器、主板、键盘、显示器等），可以随时为顾客进行组装和打包。鉴于两家公司间建立了即时的存货制度，联邦快递的员工根据戴尔的型号指令发货，然后迅速将货物发送到顾客手中。UPS 公司也在建立一个类似的无缝服务体系。

戴尔与联邦快递共同形成了一种新型的商务实体，特别适用于全球经济，我们可以称之为虚拟单一公司（VSC）。

在戴尔模式里，一个接听顾客电话的话务员（客户关系经理）

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

扮演着多重角色，从订单接收到订单发送，再到卖主和分销商。由于中心顾客的界面实际上衍生出了制造过程和组件的即时配送，同时还要提醒物流伙伴预期发货的日程表，因此系统中将不再存在价值链。客户关系管理保证了最终产品的配送——通常是在收到订单的一周之内，接下来的任务是跟进打印机等其他辅助设备及组件的交叉销售。

很多日本公司都想仿效戴尔公司的运作模式，但结论是，要改变它们现有的商务体系是不可能的。从某种程度而言，戴尔公司是于 1984 年白手起家的，由于没有被传统的供应链理论所束缚，故而得以在企业资源计划（ERP）操作平台上建立了虚拟单一公司。如果已经建立了一个很长的配送价值链，要跨越批发、零售终端将是一件非常困难的事情。事实上，戴尔 70%以上的客户都是企业客户，这也是它能够高效运作的原因之一。如果戴尔像盖特韦一样关注零售客户，它就需要一个复杂的客户支持系统。正是由于戴尔与现存客户的紧密联系，戴尔的客户管理可以跨过中间商和配送代理，直接向客户销售打印机等其他产品。

戴尔受到社会的关注是理所当然的，但它不再是独一无二的个案，还有很多进行物流革新的企业紧随其后。坐落在西班牙拉科鲁尼亚的服装巨头 Inditex 是另一家采用即时供应链管理的典范。在这个案例里，Zara 作为公司最大的全球品牌，每周两次从 2 000 家商店经理那里接收订单，而不是直接接收客户的订单。然后，客户关系管理操作员就会在 48 小时内将货物发至全球任何地点的商店。在欧洲大陆，他们用卡车运送货物，出了欧洲，则靠联盟伙伴 DHL 配送。仅仅位于拉科鲁尼亚的一家物流中心，其面积就超过 50 万平方米，而它的分类系统（显然是向联邦快递学习的）则像一列特快列车，向发往每一家商店的包装箱里发送货物。需要悬挂的产品，比

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

如女装，装入带挂钩的集装箱，这样货物到店时就不需要再次整理，直接挂到商店的货架上就可以了。Zara 专卖店没有存货的仓库，它们也不需要仓库，因为产品随售随到。与业内现有的商务模式相比，这是一个全新的商务体系，它不必提前几个季节就下达巨额的订单，否则往往会与销售目标相去甚远，而过量的存货最终只能发配到折扣店里甩卖。

这些发展对物流行业本身具有重大影响。联邦快递的业务范围已经远远超过了送货服务，它现在已经成为戴尔公司最主要的物流合作伙伴。在这种关系中，合作者紧密无间，就像单一的公司实体一样，传统的界限已经模糊了。

联邦快递称其物流电子商务部门为战略部门。尽管它今天的大部分利润来源于传统的包裹快递业务，但它一直在设法穿插到其他公司的供应链中，戴尔公司仅仅是其中一例。利用新技术平台，联邦快递能够为客户提供全新的服务。它建立了一个分支机构，叫做联邦快递交易网络，一方面负责搜集关税等影响跨国贸易的信息，另一方面又负责对货物进行全程跟踪——从订单接收到组件装配，一直到最终产品的配送。这是联邦快递游离于传统核心业务的又一新例证。

联邦快递、UPS、DHL 等物流公司本身已经变成了一个平台。比戴尔规模小、资源少的公司可以加盟联邦快递的物流电子商务部门，由此变得与大公司一样有竞争力。

对于高层经理来说，这意味着他们的角色必须随之转变，将更多的精力用于决定哪些核心技能需要保持或在企业内部培养，哪些需要从外部获得。而其中的关键在于，保证与客户的密切接触。在提供服务时，客户并不知道整个联盟内每一个成员的身份。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

微型标签的造访

微型标签进一步推动了物流的发展。一个微型标签平均仅占 0.5 平方毫米，能够被植入到任何非食用的产品中，比如书籍、衣服等。再过几年，绝大多数商品，除了鲜肉，都将植入微型标签。这代表了产品的身份证，它含有无线频波功能，可以接受远距离探测。特定的仪器能够在销售终端探测到微型标签，并将购买者的详细资料传送到内存芯片中。

这将是一场物流配送和商品传递的革命，它将改变终端销售和存货控制系统，并将降低循环利用行业（比如地毯和衣物的洗熨）的成本。

比如，干洗店的工作人员通过阅读芯片所含的信息会立即知道衬衫的主人是谁。同样，图书出版业也将发生变化，再也不需要依靠在扉页上留下自己的名字防盗了。店内失窃的可能性越来越小，一本书（或任何物品）一旦被窃，就会成为特别标记物品。很少有人会拿它出售，因为买主会立刻发现这是失窃的物品。这种技术也可以应用于录像带和 DVD 的租赁行业。

通过与终端销售和存货管理的衔接，微型标签具有彻底改变零售业的潜力。一个人一旦从货架上挑选了一件商品，商店的存货控制软件会立即将其记录在案。购买者只需要走过装有必要设备的销售终端机，没有必要为所购商品逐一结账。结果就是，你可以径直推着购物车穿过结账处。通过远程结算，款项可以自动从购买者的账户上划走，不会有任何延误，也无须排队。购物会变得更快捷，更轻松。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

由于每一件物品都能够处于监控之下，微型标签的介入将为电子商务带来一场革命。物流处理大量货物的流动，这种监控长期以来一直是该领域的一个难题。单件货物的体积越大，就越容易实现相关数据的个性化，但是书籍和衣物之类的商品体积小，数量大，很难实施单独监控。然而有了嵌入的微型标签，每一本书、每一件毛衣，甚至每一听果汁都能够得到追踪。一旦微型标签被应用于产品中，企业可以更容易地将其制造系统转换成即时体系，因为它们可以清楚地掌握所售商品的型号、体积、颜色以及出售的时间和地点，故而有助于进一步降低对大量存货的需求。

对于微型标签的应用，可能的阻力来自鲜货食品部门。标签是不可食用的，因此不能嵌入任何用于整体消耗的产品内。对一些食品而言，这个问题是可以解决的，比如鲜鱼，我们可以将标签嵌入鱼鳍或其他不可食用的部分。标签还可以嵌入半成品的包装中，并最终发展成一个黏到价签或标签上的小芯片。这就是东京大学根·坂森（Ken Sakamara）教授和他的工作组最初研究的领域，称作e-TRON项目。物流行业因这些发明而兴奋，尽管它们的全面应用尚需时日。

微型标签源于日立公司的发明，并首先在日本产生了一定的影响，预计将在接下来的三四年内得到普及。它的第一次实际应用是在爱知县名古屋的展览会上，芯片被应用在门票上，这使组织者能够在2005年为1 500万名观众提供量身定做的服务。

保鲜运输链和鲜活食品

在全球化时代，依据被运输的货物种类，大部分的物流过程现

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

在都实现了集装箱化和标准化，由此构成了同质的运输链。保鲜运输链集装箱内的温度恒定在 7℃。食品等易腐烂的物品有冷藏和常温两种运输链，这就保障了从 A 地到 B 地的无缝运输。

在黄海南岸的胶东半岛，部分农民种植新鲜的蔬菜专门供应东京市场。多亏了现代化的物流运输体系，他们才能够和东京市郊的农民一样迅速地将自己的产品送抵东京。如今，胶东半岛与东京间的距离就像千叶到东京中心市场的距离一样了。

这并不完全是一种独创。多年来，一直有飞机从法国的博若莱将新鲜葡萄酒运往世界各个角落。每年 11 月，成百上千的狂热爱好者从世界各地飞抵法国东部，将新鲜的葡萄酒装桶运送到世界各地最好的餐馆中，或者仅仅送到自己的朋友那里。当然这总是伴随着嘹亮的号角和媒体的竞相报道。但是，却很少有人注意到类似的现象每天都在山东和东京之间发生。

曾经的奇观如今已变成了再普通不过的事。通过空运货物的冷藏运输链，新鲜的海产品、生牡蛎从澳大利亚的塔斯马尼亚岛和美国弗吉尼亚州的切萨皮克湾运送到日本的餐馆中消费。这类食品的运输一度被认为是不可能完成的任务，但是现在通过运输平台，这一切已变得易如反掌。在这个例子里，一位冷藏运输链专家日朗（Nichirei）设计的物流平台能够通过这种手段将新鲜食品空运到日本。现在的产品可谓来自五湖四海。日本是世界上消费虾和鲜鱼最多的国家，生牡蛎从澳大利亚的塔斯马尼亚岛运送到东京和运送到北海道是同样容易的。运送的唯一限制是必须在 24 小时内到达。台北的一家寿司店每天早晨从日本福冈运来鲜鱼，以便在午餐和晚餐时能够用来制作当天的新鲜寿司。这一运输链的成功源自台北海关官员认识到了即时运输的重要性。

无论何种产品，如果没有一个完善、高效的追踪平台来接收订

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

单以及向客户反馈运输过程的信息，即时运输都是不可能实现的。在食物的运输中，系统还必须对卫生状况进行严格控制。整个过程可能会穿越很多国家和时区，幸而一些专业的物流公司已经建立了无缝的物流配送链。

这就导致了一些概念上的改变，包括我们如何看待周围的世界。这也改变了郊区的概念。郊区这一观念曾经是指大城市，比如东京，周边的地区，它随着城市的扩展而不断向外扩张。就伦敦而言，它的郊区是居民区。东京也一样。但是郊区曾经是为城市提供新鲜蔬菜的大片菜地。海上郊区也是同样的，渔民当天出海并卖掉当天捕获的鱼。这一现象不仅限于日本，沿海的所有大城市都是如此。如果我们将郊区定义成为大城市提供新鲜食物的产品传送地，那么物流的应用则将日本的郊区扩展到在这个星球上距日本航程不超过12小时的任何地方。因此，东京和其他大城市的饭店能够享受世界各地的新鲜食物。如果你参观东京的一家寿司店，你会发现只有不到10%的鱼产自日本，印度是日本市场金枪鱼的最大供应地，当然那些金枪鱼也是空运到日本的。这在五年前是根本不可能的，多亏了无缝物流平台的发展，人们的生活方式才发生了真实而彻底的变化。[1]

配　送

物流革命影响日深的另一个领域是邮政。如果将邮政服务与物流配送分开考虑，那将是一件很奇怪的事情，毕竟这两者都是关于物品运输的过程，只是后者以明信片、信件和包裹为主。一个贴上了某国邮票的“国家的”邮政服务被认为是民族国家崇拜的另一种

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

象征。很多邮政机构随着国家管制的放松衍生出了物流和速递等其他服务项目，但由于没有彻底摆脱陈旧过时的观念，邮政服务仍然是物流行业内未出现重大变革的领域之一。

在民族国家内部递送包裹或信件很难取得利润，原因可能是没有足够的人使用此项业务，或者他们居住在偏远的地区。此外，无论目的地多么偏远，也无论是一个巨大的包裹还是一封简单的信件，它们通常都需要个性化的配送；各个邮政局必须在一国领域内广设网点；信件分类人员和其他邮政工作人员采用的某些工作方式已经陈旧过时了；邮政局提供服务常常需要大量的政府补贴。

在日本，国内信件投递的标准价是 80 日元。实际上，从香港向日本的任何城市发送一封航空信件，费用不过相当于 13 日元。有鉴于此，一些具有创业精神的个人组织起来开创了一项业务：在日本将邮件打包后航空邮寄到香港，然后再从香港将各个邮件分别寄回到日本。日本政府以传统民族国家的方式作出了反应：它禁止了此项业务。现在，人们选择发送电子邮件到香港进行打印，然后就地装入信封寄回日本。禁令是无法干涉这种业务的，因为最重要的部分发生在电子邮件的应用上。

“传统的”邮政服务面临着许多挑战，电子邮件的发展显然是其中之一。但是仍有一种倾向将邮政服务视为国家通信管制的一部分。在日本，处理信息技术事务的部门兼管邮政服务，这是因为邮政服务最初与电话、电报投递同属一个通信部门。但时至今日，它们已是完全不同的事物，几乎分属于完全不同的世界。邮政服务应该更多地被视为物流的一部分，所以必须跟随物流的发展潮流。德国邮政的成功源于其首席行政长官克劳斯·组温克尔先生（Claus Zumwinkel）的远见卓识，他将邮政业务分割成三个独立的单元：邮政、速递和金融。金融业务交给了外部的投资者以产生现金，德国邮政

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的主要精力集中在速递上，以便其下属机构 DHL 能够与物流巨头联邦快递和 UPS 展开竞争。

用物流解决更大的问题

如果我们能够抛开民族国家的传统框框，重新认识“国内”生产的构成，物流及食品配送领域的革命将对“国内”食品生产造成巨大的影响。

我们能够进口土地进行食物生产。这并不是说从国外运回大面积的草皮或肥沃的土地，而是将重心从固定的国界疆域和思维定式上转移开来。

在日本，大米的生产成本是澳大利亚、美国加利福尼亚和泰国的十倍。显然在日本种植水稻是不经济的，但是由于高额的进口关税及对国内生产者的强力保护政策，国内生产者能够以不经济的生产模式种植水稻，进而以高价卖给消费者。

进口大米为日本消费者降低了购买价格，但日本农民极力反对。解决的办法就是将问题的焦点转移到土地进口上来。日本政府每年要向种植水稻的农民支付数以亿计的补贴，可以把这笔钱用在买地上。比如，在澳大利亚租用一块土地，让当地农民为日本消费者种植水稻。在澳大利亚，花费 2 000 万美元就可以购买到生产 30 万吨大米所需的土地和水的使用权，足够满足日本大米需求量的 3%。日本农民可以到澳大利亚去种植水稻，也可以以合同的形式雇用当地的经理管理。12 亿美元的投入能够购买到足以满足日本全国对大米需求的土地，这看起来好像是一笔巨额投资，但是在过去的十年内，日本政府发放给水稻种植者的补贴已经高达 4 000 亿美元。这样的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

话，日本政府就可以说它进口了土地，因为这些土地是被日本农民购买的，尽管这些土地仍然处于其他国家的领土范围内。

土地有多远并不是问题。在那些支持保护日本农民的人看来，主要的担心仍然是粮食安全问题。只有永久地控制了土地，日本消费者才真正享有大米供应安全。对于日本将如此大比例的食品来源集中于同一个国家，比如澳大利亚，人们可能会有一定的担心，但是只要将进口区域扩大，部分从加利福尼亚，部分从阿肯色州，部分从乌克兰，部分从泰国进口，这一担忧便可以化解。数以百万吨计的大米进口到日本，很有可能都是日本人爱吃的小粒米。由于昂贵的土地不再从事不经济的水稻种植，住房用地的面积就会有一定量的增加。以前，因为土地价格过高，人们支付不起住房费用。土地进口措施实行以后，土地价格必将回落，不仅可以建造更多的房屋，还可以供应更多宽敞舒适的住宅。总之，国家进口土地将有助于缓解本国可用土地的紧张局面。

日本国内和进口土地的供应国都可能会有人反对这项措施，他们可能会称其为“金钱殖民”，但这确实是一种行之有效的方式，并已在铁矿、煤矿和油田等领域得到了验证。不但不应该视其为殖民化，反而应该将其看做对货币和资源的合理使用，是在全球范围内优化配置的自然进程。日本的土地范围已不可能再增加。日本不是荷兰，不可能进行围海造田，唯一的出路只能是致力于土地的进口。

这是 21 世纪解决诸如昂贵的食品和稀缺的资源等很多问题的范例，也为许多人提高了生活质量。抛弃那些注定要失败的“解决方案”，以非常规的思维来解决一国的问题是更为可取的，这就是我所说的全球经济的含义。

这种解决方法不仅仅适用于日本的问题，它同样有助于法国、瑞士等其他国家。如果我们接受进口那些种植作物比国内便宜的土

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

地，就找到了问题的正确答案。这种方法不仅仅限于民族国家的范畴，而应该在全球化的基础上铺展开来。

这实际上是财富在世界范围内的重新分配。对一国内经济效率低下的部门提供补贴是对财富的一种浪费，部分财富本可以用于造福其他国家，所以也是一种对财富的自私利用。可见，全球化时代不仅仅扩展到生产领域和跨国的业务流程外包领域，也可以扩展到农业、渔业的土地使用领域。

物流革命影响了很多领域，将它们更紧密地联结在了一起，并穿越了时空的传统障碍。这就迫使许多人在概念上重新审视空间和差异性，并质疑："它们是不是真正的障碍呢?"尽管我们目前还不能准确地说明物流革命的影响，因为它正处于持续的发展之中，但是它孕育着惊人的潜能，并对我们的世界乃至我们的心理产生积极的影响。这些潜能会在多大程度上释放出来，最终还有赖于人类自身。技术提供了答案，但我们有足够的勇气和想象力去应用它们吗?

晚餐食品

要寻找答案，你尽可以扫视一下自己的餐桌。这就是一个全球化的舞台，全部食物来源于地球的四面八方。你可能难以一一列举，但是除了智利的鲑鱼、加拿大的面粉、澳大利亚的椰菜，还有一系列来自世界各国的调味品——胡椒粉来自巴西，伍斯特酱来自英国(其原料来源于中国或东南亚)，凡此等等，不一而足。

餐桌上的垫子来自中国，你最喜爱的赫伦瓷器来自匈牙利，昆庭银器来自法国，波西米亚玻璃器皿来自捷克，沃特富特水晶来自爱尔兰。感谢运输成本的降低、配送链的缩短以及关税限制的放宽，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

日本或美国市场上的货物价格与原产地相差不大。网络一族将会进行套利，直到把老套的官僚训练到俯首听命为止。尽管这不是大吃大喝的借口，但这的确是经济全球化带来的好处。

注 释

[1] 与此相反，位于纽约特贝卡地区（Tribecca）的顶级日本餐馆 MEGU，每天从日本进口新鲜的鱼类和蔬菜。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

PART THREE

第3篇

剧　本

第 8 章　重塑政府
第 9 章　未来市场
第 10 章　新舞台
第 11 章　后记

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 8 章

重塑政府

全球舞台需要一个崭新的剧本，这个剧本要求其中的主角改变他们的行为和思维方式。这适用于所有的个体和组织机构，无论是公司、工会、政治团体、投资者、地方政府还是国家政府，概莫能外。

正在消失的权力

首先，我们来考虑一下政府在全球舞台上为什么必须转换角色。在全球化阶段，一个无法逃避的现实是，政府的角色已经完全不同了。长期以来，政府始终自认为是权力的心脏，然而在当今时代，中央政府会发现它们的许多权力已经悄然消失了。失去了那些对它们来说曾经生死攸关的权力，它们甚至觉得自己完全无能为力了。在一个无国界的世界里，强大的中央集权政府将会成为明日黄花，一些政府或许仍想抓住一抹落日的余晖，但是这种努力显得越来越荒谬可笑。在这个失去功效的权力踏板上施加的压力越多，它们就会显得越可怜无助。

政府和政治家们应该就这样一些问题扪心自问：

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

● 政府是否一直在鼓励人们以积极的态度思考与世界其他地方的相互作用?

● 是否有太多的官僚机制在阻碍政府机关和区域采取主动措施?

● 对于促进这样的主动性是否有正确的激励机制?

● 民族国家是否在阻碍这样的主动举措?

● 世界其他地方是否在向有吸引力的地方投入新的资本、新技术和蓬勃发展的企业?

● 是否有足够的公司能够取得成功?激励机制能否产生?

● 是否存在一个良好的、清晰的、没有阻隔的需求链?

● 是否有一些“经纪人”在中间发出不同的指令并传播自相矛盾的信息?

● 是否有一些具体的特定利益群体(一般是国内的工会)或政客(农场组织和其他)反对区域采取主动措施?

显然,一些政府组织相对来说有较多的答案。在一些国家里,中央和地区的关系从历史上看是松散的,更适应全球经济。在美国,如果一个总统告诉某个州应该做什么,那么他一定会被认为是个不称职的总统(更糟的是,他会是一个违法的总统),美国人会抵制这样的干涉。与此截然相反,在日本,人们从一开始就被告知应该尊重上级并与中央政府保持一致。但这是一种有条件的顺从,对东京方面言听计从、俯首称臣能够得到更多的短期利益,因为以这种方式可以从中央手中获得更多的资源。顺从的狗能得到更多的骨头作为奖赏,而叛逆的狗只能受到惩罚。惩罚可以采取多种形式,可以是削减税收额中的预算拨款,也可以是对新项目的封杀。在日本,大约有40%的税款是由地方政府征收的;其余60%的税款则由中央政府征收,但中央实际上仅花费40%的税款,剩下的20%重新分发给地方。这正是中央的权力所在,这20%的重新分配完全由中央来决

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

定。就整体而言，仅这一项就足够让各个地方对中央政府俯首帖耳了。

显然，日本的政府结构需要改变。它有 47 个府县，除东京有 1 300万人口外，其余每一个都小得可怜。一些更小的府县只有 60 万人口，由于规模太小，它们无法自治，更无法与世界其他地区开展交往。一些小的府县如果能联合成稍大一点的督郡会形成一些有 300 万～600 万人口的自然区域（关东和关西除外）。日本可以划分成 11 个督郡，平均每一个都有 1 000 万人口。关东地区（包括东京）的生产总值已经位列法国之前，而关西地区（大阪周围）已经拥有了高于加拿大的生产总值。即便是第二小的督郡——四国岛，其面积也相当于丹麦。最小的成员是冲绳岛，约有 120 万人口（由于它与中国的历史关系以及邻近中国东海的地理位置，我提议它应该成为一个自治督郡，而不要与九州岛并在一起）。

尽管强劲的中央控制促成了 1945—1980 年日本经济的快速发展，但它如今的许多问题也要归结于政府呆滞的中央集权制度。如果日本政府结构不能做出改变，我们很难看到它会怎样有效地从经济萧条中脱身而出。其借款比率已经相当于国内生产总值的 140%，高于任何一个其他的经合组织成员国（甚至包括意大利）。因为世界其他地区不向日本投资，纳税人不愿意承担债务。日本政府通过发行国债向未来借钱，这样今天的一代才不至于抵制和抱怨。所以，*Moody's* 杂志（2002 年 5 月）将日本的国债评级定为 A2，也就不足为奇了。这在发达国家中是最低水平，与博茨瓦纳的水平相当。向博茨瓦纳（或许是非洲最稳定的国家）看齐，这并不会让日本人心振奋。

如同其他区域一样，日本也渴望变革，但见怪不怪的是，最需要变革的地方——中央政府，却没有这样的愿望，“没有亡羊，就不要补牢”的传统态度处于上风。

要变革，就要有锦囊妙计。在没有单方面宣布自治或武装暴动

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的情况下，中央和地方之间必须对话。谁来开始这个对话？如果中央感到这会导致它丧失权力，它是不会采取行动的；而假如一个政党允许这样的区域化成为其竞选宣言的政策要点，还是有可能取得一些进展的。然而尽管一些政治家理解这些改革的重要性，但他们大都缺少采取下一步必要行动的勇气和智慧。

超越分配

现今的智斗发生在新旧政府之间。简单地说，传统的政府职能涉及财富的分配，政府是财富的分配者，而不是财富的推动者，它们不会创造财富。这些财富是通过税收征缴来的，正因为如此，许多人体验到了生活受到政府干涉的不悦。

就税收而言，我认为区域政府终将是税收的源泉。与之相伴的是，从富裕地区征税应该被保留，只要政治上允许即可。我们已经达成共识，技术和新技术平台的进步将有助于简化税收的征缴工作，但事实是一些税收依然有必要（尽管我们要尽可能使之合理合法，才能确保其存在）。

达到该目标最好的方式是简化程序。在整个西方国家里，税收对于纳税人和公司是取之不尽的矿产宝藏。它看上去可能是一片混乱，但其中的玄机只有掌握其运营机制的发起人才能知晓，许多人怀疑他们在根据自己的意愿制定规则，因此他们永远是赢家，而纳税人永远是赔钱的。

当这一复杂性减少时，纳税人就有责任支付他们的那一份，这会变得更加直截了当，最终可能会彻底消除征税人的居间作用。

作为财富的分配者，政府已经走上了发展福利国家和福利经济

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的道路。它们认为它们的职责是保护国内的企业和民众，以及一些被视为薄弱或处于不利地位的区域。有些行业往往在全球竞争中处于弱势，大的政府关心保护在本土成长起来的行业，它们用纳税人的钱来实现这一目标。在全球水平上，无论来自美洲、欧洲还是远东的有实力的公司都变得比以往更强大，一般会充分利用新的无国界机遇。网民们是急不可待的，他们不会接受退而求其次，总是想买最物美价廉的商品，不管它在世界的哪个角落。

大国政府所采取的吸引网民的努力如它们自觉希望渺茫那样运气不佳。比如，在 2003 年日本发起了一场“投资在日本”的活动，并且得到了首相桥本龙太郎的良好祝愿和积极支持。这个项目具有十足的讽刺意味，桥本政府（及其前任）不惜重金，大范围保护行业和经济中最薄弱的部分。在 2003 年，作为世界第二大经济强国的日本仅收到了 60 亿美元的国外直接投资，而中国却收到了 540 亿美元（见图 8—1）。在全球投资者的心目中，日本已不复存在了。今天

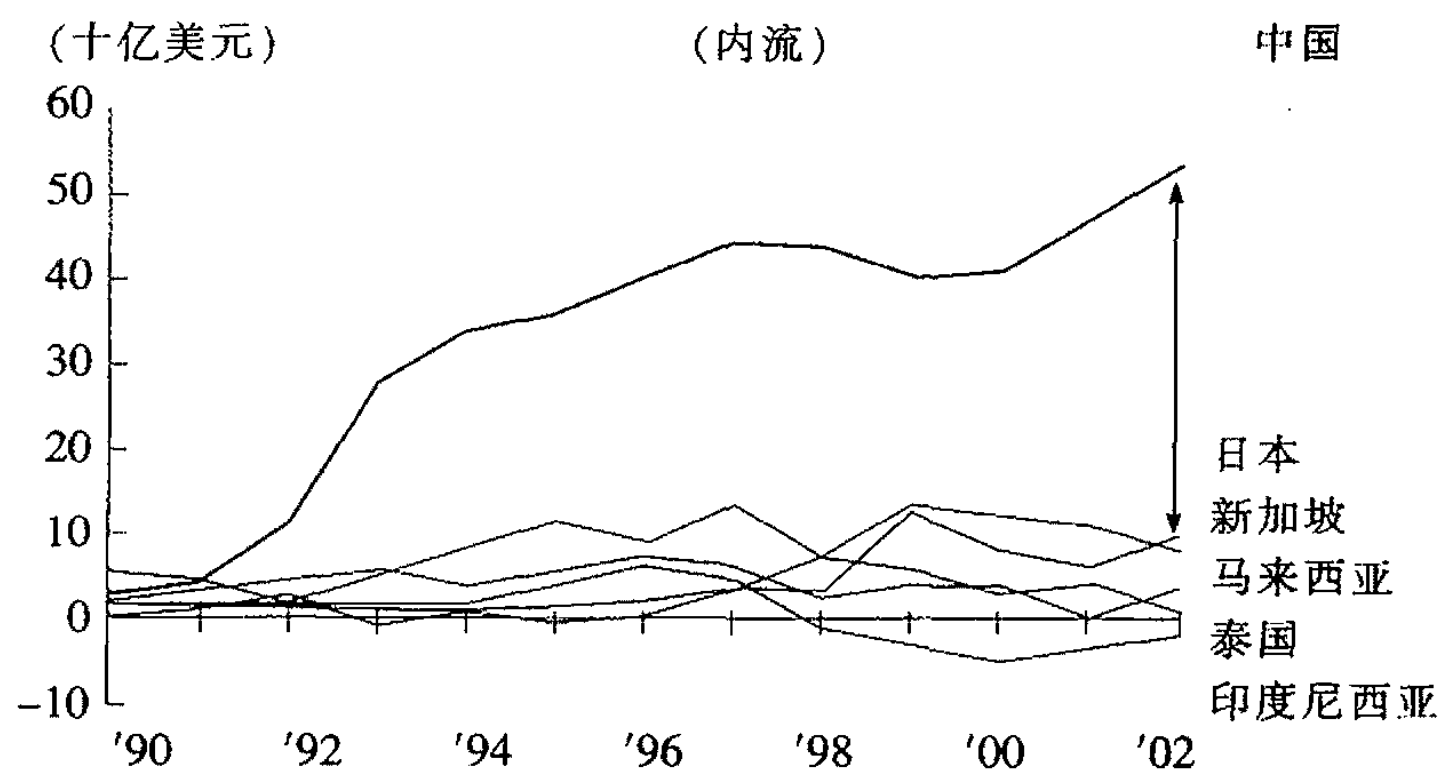


图 8—1　亚洲的外国直接投资

资料来源：UNCTAD.

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

中国是外国直接投资的最大接受国，取代了克林顿领导时期美国的地位（见图 8—2）。由此可见，布什总统的政策，如减税以及降低利率等，并没有得到全球投资机构的认同。

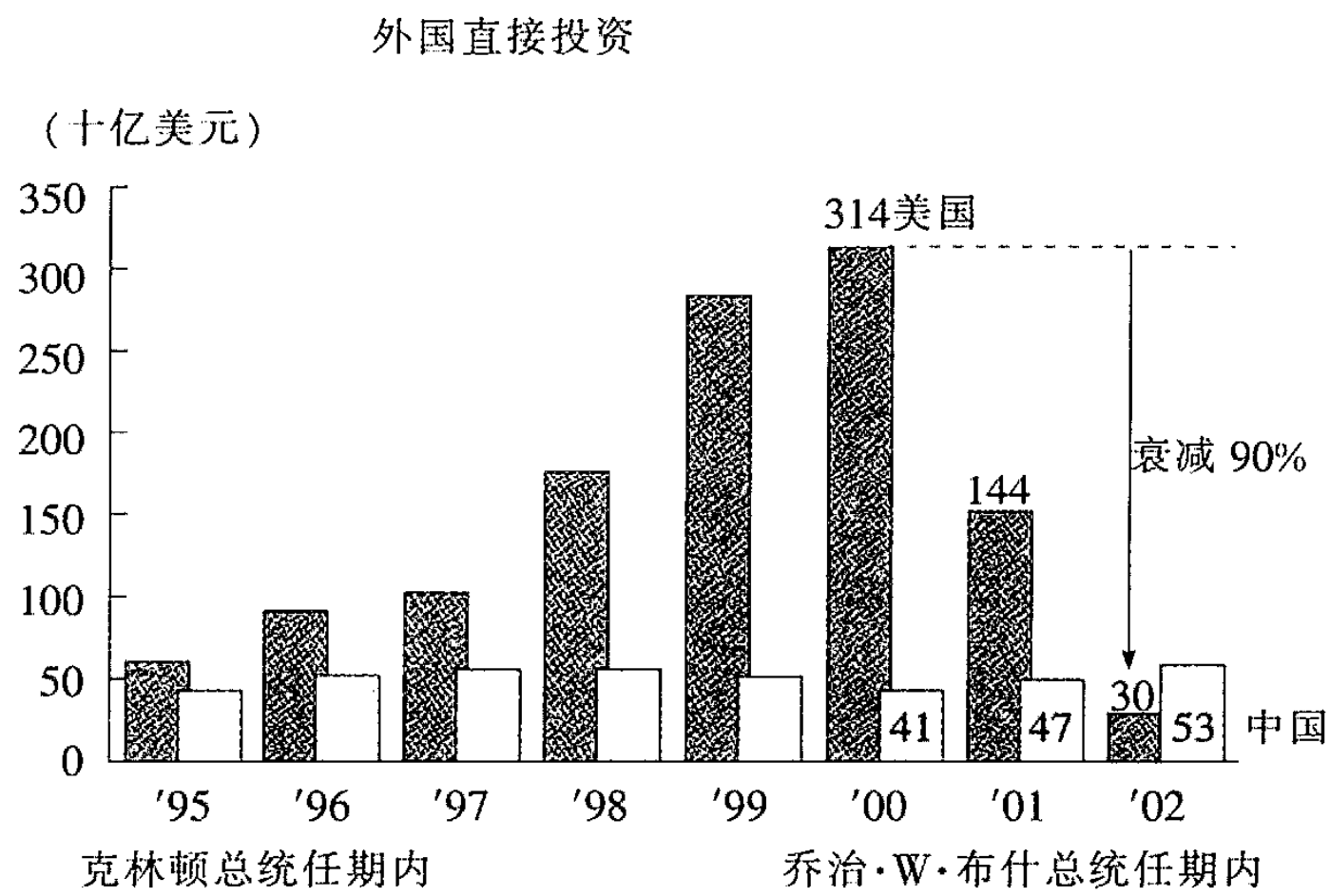


图 8—2　与美国相比，中国的外国直接投资的增长

资料来源：UNCTAD.

规模问题

注重分配的政府往往抱有一定的思维定式，即财富资源必须要在全国范围内进行平均分配。这助长了平均主义的思想。依照日本的法令，全国每一个地方都必须享有最起码的公共服务保障，不管这个地方多么偏远，也不管其人口多么稀少。

作为一个分配型的政府，一个不可或缺的，或许也是不可避免的产物就是官僚主义。官僚主义的栖息地正是强大的中央政府。没有它，官僚主义将无立足之地。我们可以看看中国及其多层次的立

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

法体系。一方面，中央政府在北京颁布重大方针政策，而另一方面，青岛、大连等地的地方领导在执行过程中有时可能不会逐字逐句地生搬硬套，但他们能正确地领悟中央政策的精神（尽管某些政策看起来相当模糊）。一些人可能会认为这是无政府主义，是无法无天的表现，甚至给他们扣上“逃避中央管制”的帽子。然而，另一些人则认为这属于实用主义，只是在行动上保持了一定的灵活性。

未来的政府如欲保持勃勃生机，就必须采取行动，推行强有力的变革。它们应该设法促进而不是阻挠变革，此外，它们必须开始用新的方式审视时间。任何国家的公益事业一定要更多地注重短期项目，建立明确的目标，而不是长久地维持一个臃肿的官僚机构。

中国政府的大部分举措是务实的，如我所说，全世界的政府官员都要学会灵活从政，要彻底摆脱陈旧的意识形态或思维方式的束缚。实用主义自身要深深扎根于政府行为，只有这样，政府机构才能想出治国的新方略。另外，政府不是这些新思路的唯一源泉，还应该征求其他机构的意见和建议。

压缩规模和重新厘定规模

只有无政府主义者才会鼓吹彻底消灭政府。事实上，政府仍然大有用武之地，有时候还要与私营部门通力合作。即便如此，它们还是要面对翻天覆地的变化。至少政府不应该试图对企业百般呵护，而应该放手让其自力更生。

重塑政府的基础在于改变政府的规模。经济学里有一句至理名言，即“最好的政府是最小的政府”，这看似一个无可辩驳的真理，但小政府与全球经济的相关性可能会丧失殆尽。

在全球经济环境中，中央政府的角色与其习惯的作为是背道而

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

驰的。它们为人民服务的最佳举措就是吸引资金，这样它们就不用再花纳税人的钱了；它们还要招募公司来创造就业机会，接管经营不善的公司，这样政府就不必向其发放补贴了。

政府必须轻装上阵，最重要的原因是便于与世界其他地区互相交融。当今世界，财富极大丰富，发达国家不可能在本国完全用尽堆积在养老金项目和银行里的钱，它们可以像日本政府那样把这些钱浪费在公共设施上，这种投资的回报微乎其微，以至于养老金项目自身就应被摒弃，它只会激起民众的怒火。有志于在全球经济中繁荣发展的区域一定要有健全的组织结构，以便从世界其他地方吸引这些财富。

政府机构越小，就越能以开明的姿态对外吸纳财富和投资，进而收到更大的回报，其民众也会随之富裕起来。在传统的民族国家时代，一个政治实体会因从前任那里继承了大笔的馈赠而变得十分富有，也可能会因拥有辽阔富饶的土地和丰富的矿产资源而掌握雄厚的生产要素。另外，它也可以通过海盗、殖民或者武力征服从别国掠夺财富。在工业革命时代，财富是通过辛苦工作积聚起来的；像德国等国家，在掌握技术之后，不靠掠夺就可以实现繁荣昌盛。

这或许可以称作英国的繁荣之路，美国也采用了这样的模式并将其推向了一个新的高度。这样的工业发展模式有赖于与他国的贸易，因为没有一个国家拥有国内工业所需要的全部自然资源。

形势已今非昔比。倘若一个国家或地区没有健全的国内工业或国内市场，这也无关宏旨，重要的是要有一支受过教育并富有干劲的劳动大军，活跃在工厂车间、计算机房或者专业服务领域。如今这比矿产资源更重要，也是从世界各地吸引财富的先决条件，因为

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

在全球经济中，财富要为投资寻找最佳栖息地。一个地区还必须具备良好的基础设施，无论是技术方面的还是后勤保障方面的。传统上，政府的职能在于提供有形的基础设施，而在近 20 年，公私合营伙伴关系作为一种高效的方式正日渐兴起。但是，若要实现繁荣，规划和决策必须以提供最佳的基础设施问题解决方案为目标，尤其是营造陆、海、空全面开放的局面，确保本地区和其他市场之间畅通无阻。有太多的大规模基础设施项目一直没有得到充分利用，受益者仅局限于本地的加工商和一些特殊的利益团体。

变革的愿景

政府若要变得小巧灵活，需要具备下列条件。

首先，它必须有远见。培养长远的眼光是政府能够也必须擅长的事情。我认为，具有远见并且能将之传达给公众，是政府的首要任务。毫无疑问，这不必也不应该只是政府自身的工作。拥有远见不应该害怕放眼更长远的未来，也不应该惧怕设定勇敢甚至稍显鲁莽的目标。未来是一片未知的大海，今天是绘制海图的最佳时机。但是，远见绝对不能停留在猜测的层次上，一定要让各个层级的人心领神会。在战略和政策层面上，政府要明确如何处理与民众的关系，以及与他国政府的关系。它甚至要将最小的，乃至最无足轻重的官方活动昭告天下。这种远见可以像品牌标识那样具有价值。比如，变成了东南亚国家联盟实际首府的新加坡，以及马来西亚的多媒体超级长廊。一种远见可以围绕一个概念而产生，比如爱尔兰的电子中枢理念。有些时候，它不必正式形成一项政策、一则标语或者一套文件。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

不管是谁负责执行有远见的任务，他一定不能守口如瓶，而要做到公开透明。一定要向社会各界说明他们能够做什么、必须做什么来实现这种远见，以及他们为什么这样做。一定要让民众理解其中的意义。

一种远见不仅仅是豪言壮语的堆砌，它必须包含清晰而实际的追求目标，只有通过长期不懈的努力才能接近它；它需要政府从长计议，放眼未来，而不是为了下一届选举急功近利。

建立一种有效的远见并非易事，挑战来自三个方面。首先，如今我们生活在一个没有疆界的世界里，所以不可能继续一味地强调国家利益至上。其次，我们与信息技术结下了不解之缘，生活在一个网络的迷宫里。最后，财富的创造越来越依靠杠杆作用。储蓄率的稳步增长不再能够保障人们在退休之后有稳定而丰富多彩的生活。像 20 世纪那样从银行借款，对于公司来说是一个噩耗。政府必须树立远见，并且必须要将之传播出去，以吸引众多的全球投资者，从而取得乘数效应。

日本的愿景

日本在第二次世界大战后的“经济奇迹”得益于所谓增值贸易（kako boeki）的远见。日本的矿产资源贫乏，因此必须从国外进口自然资源，加工后再行出口，这一区别在于“增值”。那些不能“增值”的人就无法糊口，概念简单，方向明确。这就是日本几十年来在战后的废墟上取得的成绩。的确，即使在人均国内生产总值名列世界第二以后，日本依然全力发展出口贸易，丝毫没有懈怠。在我发起的一场名曰“平成维新”的市民运动中，我曾提出了一句口号：

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

“用更低的生活成本给民众更好的生活”，然而如果我们不能够对世界其他地方真诚地开放，这一点是不可能变为现实的。

在日本这样的一个经济大国，如果我们立志要过上好的生活，现实的出路就是提高经济增长水平。而事实上，日本有 14 万亿美元的低息存款冻结在银行的保险柜里，如果能把这笔钱用好，市场上的货币供应量必将远高于政府靠向下一代借款所获得的资金。

规划未来

尽管我们不可能精确地绘制出未来的蓝图，但我们可以运用某些方法，根据全球舞台上已知的基本要素来洞悉一个国家可行的发展前景：

1. 它必须赋予个体权力。如同在艺术、音乐和体育领域里那样。尽管团队及团队协作在未来社会依旧重要，但一个国家、一个地区乃至一个公司的财富显然越来越有赖于我们能培养出多少“能人”。如我们所见，不仅是财富的转移，就连经济的发展也与几个赫赫有名的人物息息相关，如迈克尔·戴尔、比尔·盖茨、卓玛·奥利拉(Jorma Olilla)。我们也目睹了这样的现象：一些教育机构比其他院校培养了更多的创业者，如三一学院、剑桥大学、斯坦福大学、赫尔辛基理工学院、爱尔兰的雷姆瑞克大学、北京的清华大学。图 8—3 展示了各个大学在创建新企业方面作出的贡献。这里我要再次强调，中国正在大力推动学术界深入社会实践，提倡主要城市里的知名高等学府发展知识密集型的产业。相形之下，尽管日本的私营企业在推进创新与创业方面表现得非常活跃，但日本的大学却依然坐守象牙塔，并没有加入到培育新兴企业的行列中来。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

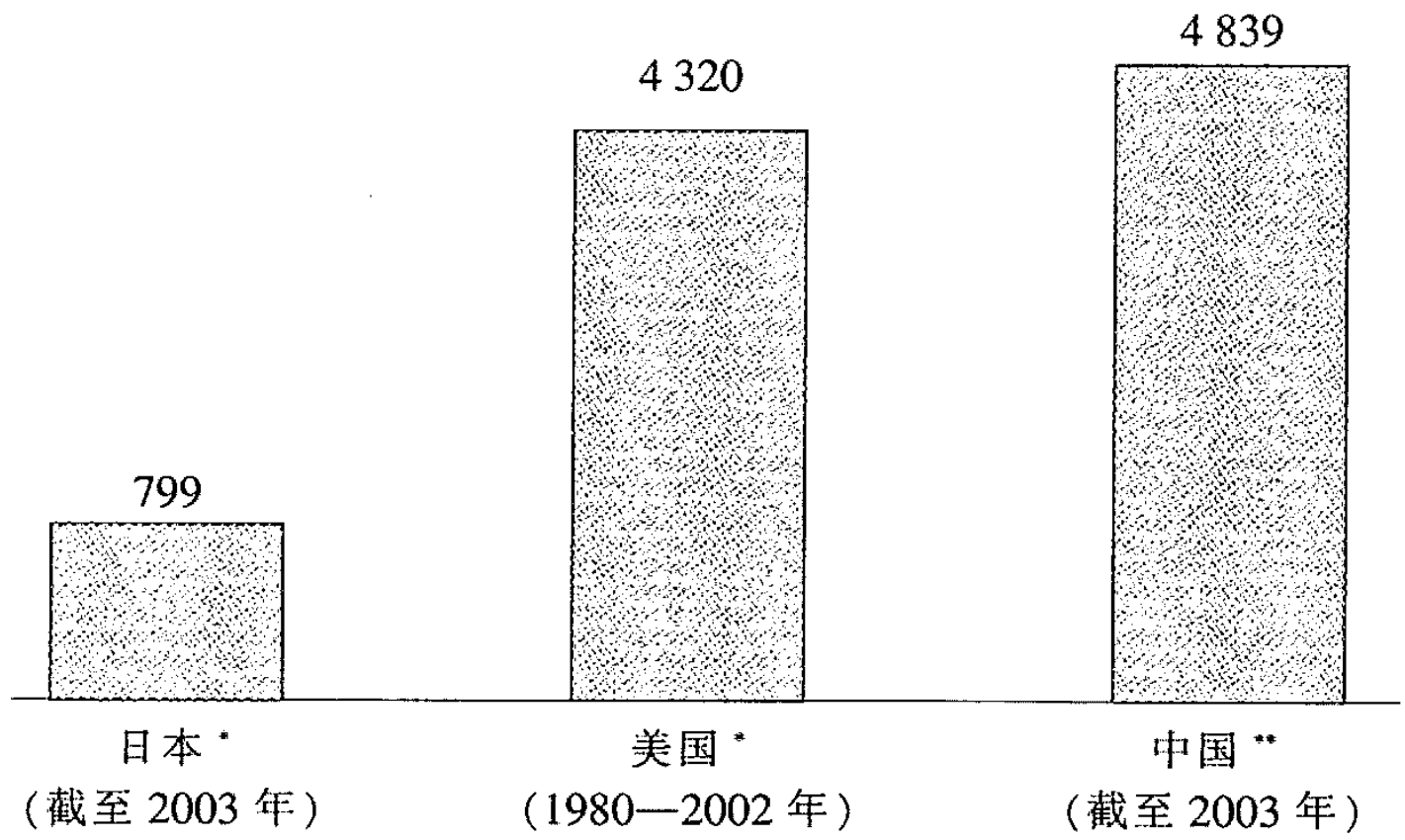


图 8—3　大学创办的企业

* 新兴企业总数；** 处于运营状态的企业总数。

资料来源：Ministry of Economy，Trade，and Industry，"AUTM Licensing Survey FY 2002"，www. cutech. edu. cn/.

2. 它必须从世界各地吸引资金。地区，而不是国家，是通向繁荣的入口，是在新型的全球经济中吸引、创造资金和企业的战略业务单元。这个地区一定要像一家一流的五星级酒店一样。新加坡总理李光耀在 1992 年接受采访时告诉我，他之所以使用铁的纪律管理其国民，就是因为要使他的国家成为跨国公司在亚洲最愿意下榻的"酒店"。这意味着酒店的员工要训练有素，具备良好的技能和恪尽职守的精神，只有这样，宾客们才能在这里一边做生意，一边享受悠闲的生活。弗朗西斯·福山（Francis Fukuyama）指责他推行"仁慈的专制"，他辩解说，如果他的国民都懒懒散散，在大堂中嚼着口香糖，那么宾客就会拂袖而去。且不论该国对在公共场所嚼口香糖或随地吐痰的惩罚是否公正，一个不争的事实是，如果一个地区想通过从世界各地吸引资金和技术来实现繁荣，那么至关重要的就是，它要为全球企业和消费者当好东道主。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

3. 它必须保持平衡。显然，中央政府的一个职能是允许个体的成长和发达，允许区域与世界其他地方相互交往。因此，中央的重要任务是确保这样的政策能够延续。美国曾经是一个最优越、最舒适的现代化“酒店”，但在“9·11”事件之后，美国政府要求采集大量的个人信息和生物信息，这无疑为外国人进入美国制造了障碍。尽管在打击恐怖主义的战争中美国得到了许多支持和同情，但不管怎样，它对跨国公司的吸引力已大大减弱。

远见与幻想

许多政治家都说自己有远见。这是一个好消息，可以作为晚间新闻的最佳谈资，这样他们就可以与马丁·路德·金一类的人物联系在一起了。而实际上，他们所谓的远见卓识通常只不过是空洞无物的辞令和文过饰非的长篇大论罢了。远见需要勇气，因为它要求彻底地审视经济和政治制度的方方面面，甚至还要提出严厉的质疑。

政府的远见

确保经济繁荣，国家和地方政府都可以有所建树。它们的远见不尽相同，重心各异，但是它们应该牢记以下几点：

- **政府将是新技术的大使**。我们在芬兰看到了计算机和互联网络是如何应用到公共设施中去的。20 世纪 90 年代初，在爱尔兰政府的推动下，社会各界齐心协力，不仅给所有的小学配备了电脑，而且还采取措施确保教师能将电脑的应用知识传授给学生们。
- **政府将消除资本进出的障碍**。大部分的金融管制已被解除。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

当然，为打击组织犯罪和洗钱，对资金流动实施监控仍然是必要的。

● **政府将为公司扫除障碍，以利于它们吸引最优秀的专业人才或管理人才**。人才或许是从遥远的地方招募来的，政府应该确保对他们的搬迁和落户不存在机构上或行政上的限制。

● **政府要克服官僚主义**。19 世纪中叶以来，政府一直在不停地干预商业活动，制定各种规章和制度，规定公司该如何设立，企业破产后如何进行资产评估。这可以（也应该）是一个简便的过程，至多填写一张项目明确的表格，交纳最基本的费用，仅此而已。相反，某些政府在这方面设置了众多的繁文缛节，令企业不胜其烦，甚至不得不求助于专门的服务机构。如果一个国家或地区已经遇到这些麻烦，它就该知晓其投资的壁垒何在了，甚至在萌生吸引外资的想法之前就应该对其予以铲除，否则所做的一切努力都纯属浪费时间。

● **政府要明确方向**。政府最迫切的任务是决定它要吸引和促进哪些行业，可以是服务业、传统的制造行业，甚至是农产品加工增值业。

互通信息

如今区域性战略比以往任何时候都更重要。制定了周详的战略，而且使之广为人知，一个地区就会进入公司投资的首选范围，成为企业家在筹划新的运营项目时的备选目标。

与过去相比，这是一个重大变化，特别是在吸引制造行业方面，因为董事们面前会堆放着一大堆诱人的资料，各个地区均标榜自身的优势，描绘当地的景色如何秀美。更有甚者，还会邀请他们去实地考察，并给予热情的款待。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

今天，像戴尔这样的公司可以选择任何地区从事生产活动，即便是供应美国市场，它也能够使用适时运营的方法，并且通过联邦快递安排物流配送。而像通用电气这样的公司，可以在全球使用后台支持办公室与呼叫中心。在网络时代，在一个无国界的世界里，各个地区为这类的决策者做好准备是至关重要的，因为他们时刻在全球范围内为企业的各项职能选择最佳的场所。保守的政府一般都会被列入不受欢迎的名单；朝令夕改的政府也会遭到排斥。

重视教育

一个真正富有远见的政府一定会重视教育。的确，兴办教育仍然是政府参与社会发展和经济发展的理想领域。即使在爱尔兰这样的国家，尽管其大部分教育是由宗教机构提供的，政府还是要支付教师的薪酬，并且负责教学大纲的制定。

政府在教育领域的角色必须改变，因为教育的职能在改变。过去，教育不过是公民一生中要经历的一定阶段，而现在则不同了，它变得远没有过去那样集中，教育资源也越来越多元化了。另外，终身教育和个性化教育业已成为大势所趋。

教育业的裨益是显而易见的。一支高素质的劳动大军是任何经济都必不可少的，因为他们能够为产品或服务增加智力价值。对于任何一个经济体以及作为其生产要素的人来说，知识和技能的多样性是一个巨大的优势。在日本，人们一直信奉的“从一而终”的职业观念已经老掉牙了。即使是受过高等教育的人也同样故步自封，他们可能拒绝承认自己的职业特长是有期限的。世界在改变，随之而来的是就业市场的改变。一些特定的技能或学科会在内部升级换代，人们会应用新的技术。不同岗位之间森严的壁垒开始土崩瓦解。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

发展可以导致一个产业的灭亡，也可以促使一种职业的瞬间或逐步消亡。一个简单的例子可以说明问题。老式的速记员无视文字处理机正在给这项职业带来的威胁，故而永久性地丢掉了饭碗。接下来，甚至是最娴熟的文字处理员也认识到，他们正在与印度或菲律宾的语音话务员展开竞争。如今，光学字符识别软件能够轻而易举地将手写文字数码化，在不久的将来，语音模式识别软件必然能够将大部分的语音转换成数码语句。在这一天到来之际，文字处理员的职业也就变成了历史。

一些专业技能终将退出历史舞台，这里有成本或效率的因素。几十年来，通俗的科幻读物令许多蓝领和白领感到恐慌，他们预感到自己在未来将被机器人所取代。自从机器人在 1920 年出现在捷克剧作家卡雷尔·可派克（Karel Capek）的剧本中以后，它就引发了人们的憎恨和鄙视。虽然科幻小说中的预言还没有完全变成现实，但是在具有高度重复性或危险性的生产制造行业，人们从没有停止过对机器人运用技术的研究。机器人永远不会统治世界，但是它们将从事越来越多的工作，这些工作在过去曾经属于人类，或者是对人类有太多的危险性（比如，在高辐射的环境里工作）。

经济领域里各行各业的人们，包括一些专业化的人员，一定要学会跟上形势，争取做到多才多艺。他们应该认识到，教育的目的不是为了一份工作，因此它不是一件可以间断的或者一劳永逸的事情（或许要持续许多年），相反，它是一个伴随终身的过程。人们一定要根据需求的变化随时准备调整自己的职业生涯，一些人会对此充满恐惧，而另一些人则为之振奋。

我看过一项对麻省理工学院毕业生（我也是其中之一）的调查，它显示，在五年以后，将近一半学技术的毕业生所从事的职业偏离了在校时学习的专业。专业技术一般都有一个短暂的半衰期，而训

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

练有素的思维方式以及解决问题的能力却是受用终身的，它们在许多不同的领域都可以派上用场。

政府机构也可以发挥促进作用，它可以推广终身学习，培养技术骨干，为继续教育的兴办者建立一套人性化的管理制度。过去，只有在危机爆发时，比如一些行业濒临淘汰时，政府才会出面援助，为人们提供一些培训课程，但往往为时已晚，犹如杯水车薪，无济于事。在此方面，政府可以制定财政措施，激励人们提高技能，让人们随时随地可以得到培训的机会。事实上，我们根本不能把它看成是简单的技能培训，而应该视其为技能的整合与巩固。

接受继续教育或提高技能应该尽可能简便易行，我们不是说课程内容应该变得容易——它决不应该稀松起来。但是，对一些希望通过深造成为律师或信息技术专家的学员来说，他们应该有条件不必放弃现有的工作就可以如愿以偿。网络的应用，特别是宽带技术的应用，能够让人们在遥远的地方加入论坛和进行课堂学习。

拉近距离

我本人对远程教育的潜力热情有加，因为它为人们提供了终生都可以增长见闻和获取信息的新方式。

长期以来，限制技能提高的一个主要障碍在于教学或培训的方式不够灵活。为了学习，一个人不得不远赴他乡，长时间远离家庭和工作。然而，宽带技术的产生意味着大部分的教学内容可以传输到遥远的地方。的确，只要有合适的硬件和软件，它可以传送到世界任何一个角落。如今，无论是软件还是硬件，都得到了广泛应用，而且价格适中，所以教学没有理由再受到大学报告厅、讨论室以及实验室等场地的限制，这些条件对于许多渴望知识的人来说是可望

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

而不可即的。

我在澳大利亚参与过一个由邦德大学（Bond University）开设的MBA课程，学生不用走进学校的课堂去上课和听讲座，而是在家中学习。我使用了一个自己开发的“空中校园”远程学习系统，我讲授的课程是为期一年的“战略管理”，包含MBA学位所规定的12门课程的两个单元。我每天通过电子形式与学生见面，每个月布置他们观看录像，包括课文和录像脚本。内容可能包括创业者间的专题讨论，或者是我自己的讲授内容。这套录像通过互联网传递给了学生，不管他们在世界的哪一个角落。我制作了4 000个小时的录像教学内容，其音像质量可与电视媲美，其中一些是英文的。

我使用“空中校园”平台与学生沟通交流，另外还有一个叫做“智能内线”的现场讨论工具，它最开始是由以色列发明的。我可以与我的学生保持联系，讨论问题，解答他们的疑问，给他们发放课程讲义。使用我发明的方法，我们完全可以开展真正深入的课堂讨论。这门课程最终安排了一场考试，但是每个人的试卷都是不同的。考试没有一份标准化的考卷，而是要求提交150份独立的论文，每个学生都有不同的论文题目。这样，我就可以考查学生，看谁的功底更为扎实，同时我还可以激发他们的想象力。因为每一个学生得到的都是个性化的试题，所以不会存在作弊问题，因为作弊是毫无意义的。

在任何一个时间，都会有130～150名学生听我的“战略管理”课程，它是MBA学位的学分课。听课的大部分是日本人，因为课程内容的50%是用日语讲授的（其余用英语）。一些学生来自遥远的巴西。在2003年，有50名学生获得了MBA学位。这种教育方式远远优于日本现有的方式，甚至世界上一些顶级的商学院都应向它学习。采用这种方式，学生们可以继续在公司工作并追寻自己的生活方式。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

这里必须要承认的是，这种方式会牺牲一些时间和金钱。在澳大利亚的现场毕业典礼一般会伴随一个为不能亲临实地的学生准备的网上典礼，大约有 40 名 MBA 毕业生坐在电视机（通过卫星）或电脑前观看这个仪式。当叫到他们的名字时，一个预先录制好的、礼服礼帽穿戴整齐的毕业生就会出现在屏幕上，而这个学生也许正坐在家里欢庆这一时刻的到来。

在美国的商学院里，案例研究依然盛行。但是如果你仔细看一看这些案例，有一半已经过时了，而另一半研究的公司要么已经破产，要么已经被其他公司兼并了。相比之下，我推行的网络教育则着眼于当下的、正在进行中的现实例证。

我之所以选择与邦德大学合作，正是因为许多美国的大学都固守一个根本的理念，即课程与教学一定要在校园里进行，认为这种方式与生俱来地比远程教育优越。对此我不能苟同。校园教学固然是件好事，但是还有很多不同的方式可以提高教学质量和学习效果。远程教育可以降低成本，可以对课程进行精心设计来大幅提高教学质量，其优势在许多方面都有所体现。不是每一个人都可以去美国，都能支付 20 万美元的学费，并且都舍得放弃两年的职业生涯。如果他们能够做到这些，通常不是腰缠万贯，就是得到了特别的恩典。我们的 MBA 学生对知识充满了渴望，对成功抱有无限的憧憬。他们支付自己的学费，牺牲了一部分业余生活以及与家人和朋友共度的美好时光。我认为，作为学生，他们是出类拔萃的。

孤掌难鸣，我们需要一群雄心勃勃、渴求知识的学生，与此同时，我们也需要一支热情洋溢、机智灵活、心胸开阔的教师队伍。教学系统也需要在互动中不断完善。正是通过与学生的密切互动，我才开发了“空中校园”平台。现有的平台并不适用，原因是它们要依靠服务器，这意味着我不能在飞机或者火车上使用。空中校园

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

是基于客户终端的系统，所有的相关信息和通信协议都存储在我的电脑里，一旦连接好，它就可以与服务器同步运行。

政府的新角色

政府被视为教育的举办者，但是其角色应该转变为教育的参与者。尽管政府仍然在教育中扮演着重要角色，但它不应该惧怕开放私立教育市场。在中国，民办教育正在蓬勃兴起。政府对这种发展不应心存疑虑，它们有责任保障较高的教育水准，特别是在计算机科学领域，但又不应该承担兴办教育的责任。

也不应该理所当然地认为，政府只要介入教育就必须变成大政府，许多教育改革不是由集权的民族国家政府而是由地方政府完成的。就教育而言，前者行动迟缓，装备落后，不能够满足发展中的经济和社会的需要。

教育和教学体制集中体现了政府教育国民如何面向未来的最佳方式。政府可以尝试改变公民对政府的看法：政府不是分配者，而是促成者。学校也是培养个人技能，以适应环境变革的最佳场所。其中一项技能就是自立能力，人们应该学会不是向外界寻求援助，而是就近解决问题。

传统的观念认为，此类技能不应该由学校传授，而最好是在“真实的世界”里摸索感悟。这多少有些道理，但是应该向学生传授在社会实践中学习此类技能的方法。

环顾世界，我们发现有些国家仍然试图用过时的理论处理现实中的经济问题。如此一来，问题变得更难解决，而且前景暗淡。有那么多的国家还在徒劳地为本已封闭的经济环境构筑壁垒。它们没

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

有认识到，或者拒绝承认这种壁垒本身就是问题的组成部分，而绝不是解决问题的出路。真正的出路在于：应该让它们彻底土崩瓦解。

然而，一些国家和地区已经融入了全球经济，尽管它们选择的道路各不相同。我们将重新回顾中国，随后是亚洲的马来西亚和新加坡，然后我们会审视北欧的瑞典，并在爱尔兰结束我们的旅程。

中国：驾驭脱缰的野马

放眼中国，它虽然在政治上是中华人民共和国，但在经济上则更像是一个“中华经济合众国”。中国于 1978 年开始对外开放，起初处于试探摸索阶段，故而步履谨慎，尝试着将出租车和照相馆等小型服务业对私营企业开放。然而到了 20 世纪 90 年代，人们清楚地意识到，这种谨小慎微的方式得不偿失，解决经济问题需要将经济开放和政治自由分开考量。在允许和推动私营企业和国有工业民营化的同时，中国共产党在中国政治中的“特殊作用”不应该受到丝毫损害，也不会受到其他政治观念的冲击。

朱镕基在 1998 年的动议不仅对中国，而且对整个世界都产生了极大的触动，它们被概括为“三个尊重”。其中之一是尊重私有财产，这是教条式的马列主义长期诟病的意识形态。马列主义并未被抛弃，只是被赋予了更现实的含义。同时，修改后的中国宪法规定了私有财产神圣不可侵犯。这些意识形态的变化是伴随着更多的决策权力下放而出现的，包括一些已经成功的区域。很明显，大连、广州和青岛等地正蓬勃发展，政府不应该给它们设置障碍。它们必须有自己的领军人物，应该让有能力的人能够随机应变。这些实际上被赋予决策权的人是那些省长和市长。这一点很重要，因为在中国拜占庭式的行政架构中，他们的地位从理论上讲是从属于地方共

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

产党党委的。然而，后者的作用不能被无限夸大。薄熙来首先在大连，然后在整个辽宁省肩负着吸引投资的使命，他不必事无巨细地恭请中央的指示。经济工作搞得好的市长获得了升迁。江泽民和朱镕基在各自成为总书记和总理之前都曾担任过上海市市长，而薄熙来现在是商务部部长。

我们看到，必须消除一个经济体中阻碍资本流通的障碍，还必须时刻准备吸引全球最优秀的技术人才，尤其是管理人才。最近，有家中国公司就任命了一位美国人担任公司的首席执行官。建立合资企业的愿望（实际上是必要性）表明，中国人是多么想向别人学习，他们正实践着邓小平的哲学思想："不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫"。

中国仍未完全开放，非中资公司在银行和铁路运输等领域的活动仍然受到限制，人们一直担心政府出于政治原因而专门帮助国有企业获得银行贷款。

即使如此，中国未来的前景仍然一片光明。21 世纪的经济，包括中国经济，取决于信息产业的发展，取决于无疆思维和实践的扩张，取决于资本的流动。然而，很少有旁观者能客观地评价中国，无论是政府官员、经济学家还是记者，他们坚持把中国看做一个民族国家，甚至有些人预计中国会垮掉或解体。尽管有人怀疑中国最终可能会四分五裂，但是我预计未来的中国总体上会更加强大，原因是它已经找到了在全球舞台上成功的秘诀。是实行一国两制还是把香港、台湾与大陆完全合而为一并不重要，中国实际上已经是由多个区域组成的集合体。只要各区域被允许与世界互动，它们的总体力量就会更加强大，这是因为，具有进取精神的市长和省长一直在尽心尽力地从世界各地吸引着资本和公司。这些有生意头脑的市长比他们西方国家官僚作风十足的政治同僚们更加懂得应该怎样应

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

对全球经济。

在我看来，中国的经济发展会持续下去，尽管由政府控制的银行的过度投资和借贷会带来更多的坏账。我曾经提到，财经记者中有许多人预言过中国经济会迅速实现硬着陆或软着陆，但是，对中国的投资并没有下降的迹象，无论是微软、西门子、通用汽车这类大公司还是德勤（Deloitte Touche Tohmatsu）这类提供商业服务的财务公司。人们用狭义的凯恩斯理论解释中国政府采取的措施，比如“抑制”经济过热的措施，并且将这些措施视为“预警”信号。于是，在美国就有人极力倡导“二号广场协议”，他们把人民币看做20 世纪 80 年代中期的日元，这种货币的低廉价格使中国具有较低的出口成本，进而削弱了其竞争者特别是美国工业的竞争力。他们说，假如人民币升值的话，结果将有助于美国的对华贸易取得某种平衡。

短期内，人民币可能会升值，而且升值幅度很有可能高达200%，随之而来的很可能是国际货币市场的剧烈动荡。人民币升值的受益人也许不是美国，而是邻近中国大陆的经济体，例如中国香港；另外的受益者可能是索罗斯之流，他们会辩称，中国实际上存在严重的结构问题，应该卖出人民币。中期将出现的一个结果是，中国在全球 GDP 排名表中的位置将可能从现在的第七位不可避免地上升。但以 10～15 年的长期来看，这种升值（急于拉选票的政客比经济学家更希望如此）无疑将使《广场协议》后在日本所发生的一切重演。中国的国内工业会因为变得更有竞争力而独领风骚，昂贵的货币将促进而不是阻碍工业发展。进口商品会更便宜，这包括那些中国制造业相当依赖的商品。

我再次提醒，不能笼统地看待中国，否则将会对正在发生以及将来要发生的事情作出错误而狭隘的判断。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

马来西亚的辉煌走廊

马来西亚作为民族国家需要对外开放，而在此背后是这个国家深邃的思考。

马来西亚有着多元化的经济，其中一部分是制造业，而相当大一部分是传统农业。它位于印度和远东之间的战略要地，基础设施优良，整个国家和社会普遍富足。马来西亚是围绕着前总理马哈蒂尔提出的一项计划实施对全球经济的开放的。

多媒体超级走廊（MSC）靠近吉隆坡及其国际机场，占了马来西亚的一小部分土地，有 15 公里宽，50 公里长，被誉为“花园走廊”，专门用于为信息科技创造最佳经营环境。这里有最先进的科技，铺设了光纤电缆，可以进行卫星通信。1997 年，只有 94 家公司在此运营，而到了 2004 年 4 月，这个数字激增到 1 016，其中有 287 家外国公司，包括诺基亚、爱立信、NTT、DHL、富士通、微软和思科等 IT 界巨人。

马哈蒂尔博士注意到，马来西亚的一些人对于这个伊斯兰民族占多数的国家的对外开放持蔑视态度。马来西亚是个世俗国家，但还要照顾伊斯兰民族的情绪，保守的宗教人士关心的其中一个问题是互联网可能会传播色情的内容。然而，这位总理决意实现他的多媒体超级走廊设想，他警告那些惧怕引进新科技的人：他们可以抵制创新，但也将会被创新所抛弃。

马哈蒂尔博士随时随地都会批评西方（例如，在 1997 年他的国家遭到金融投资者的攻击时），因此他也成了一位富有争议的人物。从许多方面看，他属于传统的政治家，一位政府官员，他也推崇小心翼翼的政府干预，虽然他认为政府的作用最终比不上私营部门。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

在 22 年的总理生涯中，他取得的最大成就是完全消灭了国家的贫穷，无论从人均 GDP 还是从家居水平看，皆是如此。来自世界各地的财富进入柔佛、槟城、赛蓝葛等地区，而中央政府把精力放在其他地区的发展上，因为这些地区更难吸引外资。

新加坡的重塑雄心

一个国家可以不靠优越的自然条件而走向富强，新加坡就是一个明证。它位于马来西亚的西面，战略地位虽然重要，然而矿产资源匮乏，土地贫瘠。但是自独立以来，其领导人从来不惧怕调整以及再调整国家的远景规划，尽管他们对持异议者并不特别地宽容。

新加坡在 1965 年独立之初是一个贫穷的城邦，靠着来往于此的海上贸易和旅游维持收入。它的第一任总理李光耀对于经济的认识完全被当时似乎万能的凯恩斯主义所左右，他认为新加坡的富裕之路要靠制造业奠定基础。然而截至 20 世纪 70 年代末，这条道路显然并没有给新加坡人的生活带来巨大的裨益。于是在 1982 年，一个叫做“2000 年信息科技规划”的雄心勃勃的计划出笼了，其目的在于利用计算机科技（无论是进口的还是自产的）推动新加坡的经济发展。该计划制定的目标是使新加坡人的人均 GDP 水平在 2000 年的时候突破 1 万美元大关，这是一个可以确保新加坡进入经合组织的水平。为监督这一计划的实施，新加坡成立了全国计算机委员会(National Computer Board)，并在教育领域、职业场所全面提升计算机水平。最近，互联网的发展使之有望进入真正的“电子化社会”，这样，公民们可以通过遍布全国的计算机和电子售卖亭获取信息和服务。

新加坡提前五年实现了“2000 年信息科技规划”的目标。全国

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

计算机委员会做了它应该做的事情：它是个政府的产物，然而一旦它的目标达成，就没有必要再作为政府的一部分而存在下去，于是它被卖给了私人。从那一刻起，它就不断获得赞誉，而更重要的是，通过为发展中国家对计算机在日常生活中的应用提供咨询，它得到了更多的生意机会。它的命运折射出新加坡海事及港务管理局（Port Authority of Singapore，PAS）的命运。这个管理局也是由政府成立的，它不但使来往新加坡港的业务量得以增加，而且还缩短了船舶停泊后卸货和陆上交货的时间，在物流运输上成效显著。它业已私有化，在改善整个东亚地区的港口设施方面发挥了非常重要的作用。

在新加坡，政府的作用至关重要，不过只限于短期以及特定的项目周期，一旦项目结束，政府相应部门存在的理由就消失了。但它从来不会被简单地剥离，它的价值和潜力又会被其他国家借鉴。它的雇员们知道，他们不可能终生拥有这份工作，而且有意思的是，工作目标的提前完成加速了他们工作岗位的变更。这与日本的官僚（以及大多数发达国家的官僚）形成了鲜明对比，一旦受雇，他们就有了终生的就业保障，而且甚至不必缴付失业保险金，因为他们永远不会被裁员或解雇（除非是被控有严重的刑事犯罪行为）。这是日本不能变革的原因之一，也是新加坡能够变革的原因。寻找新机遇的能力以及对变革的真正渴望是在全球经济中获得成功的关键因素。

在“2000年信息科技规划”取得成功的同时，新加坡至少成功地进行了两次转型，在制造业衰落的时候吸引了跨国公司在新加坡设立地区总部。为加速这一过程，新加坡在樟宜通过填海造地兴建了大型高效的国际机场。结果是，可以进驻公司总部的更多的摩天大楼拔地而起，每幢大楼都可以为大批工人带来就业机会。20世纪

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

90 年代末，新加坡寻求成为科技，尤其是生物科技的研发中心，这一次它又成功地做到了。它还成为了创新型科技的重要基地，伟创力（Flextronics）等电子制造服务提供商得以在此长期安营扎寨。

这个国家深谋远虑，从不在面包、黄油之类的琐事上浪费时间。值得一提的是，在新加坡议院每年一度的预算辩论中，总是透露出人们对于生育率下降的忧虑。新加坡有可以确保持续成功的足够数量的公民吗？李光耀曾经告诉我，他和他的后代必须养活其子民，即使在竞争力方面输给中国等国家，他们也不会轻易改变政策。在就任新加坡中央公积金局（Singapore's Central Provident Fund，CPF）主席时，他说："我们现在有钱做投资了，如果投资有方，我们的 300 万人民仅靠投资收益就可以生活得不错。所以，如果中国经济发展强劲，我们就应该在那里投资并取得可观的回报；如果美国的高科技企业表现出色，我们同样可从它们那里得到回报。"

新加坡是一个矛盾体：它是私营企业的避难所和陈列橱，同时国家政府也对国家的经济发展有直接而密切的影响。在其领导者的灵魂深处，是对人民的奉献和缔造美好生活的责任，他们知道出路不在内部，所以他们本能地寻找与外界交往时的角色，并发展与外界的关系。改变自身在全球舞台上的角色是合情合理的，而且是必要的。

新加坡的经验重新定义了政府的角色：最好的政府是任期短暂的政府。政府在经济中应该专注于实现明确的目标，一旦目标实现，政府即应功成身退，正如一个人在做客的时候应该知道何时恰如其分地告辞一样。

瑞典的狂想曲

瑞典一度非常不适合对全球经济开放，它有一个稳定的政府，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

大多数的管理机构是由多个党派组成的联合体，而在整个20世纪的大部分时间里，执政的是社会民主党。他们把建设福利国家视为最佳选择，政府慷慨的转移支付为人们提供了生老病死的全部福利。瑞典人不仅生活舒适，还享受着悉心的呵护，他们把这种舒适和安全看做与生俱来的权利。这一切必须通过国家和地方各级政府的高额税收来支撑，高税赋与无孔不入的规条造成瑞典一些最好的公司的流失。斯特拉制药（Astra）搬迁到了英国，并最终合并为阿斯利康公司（Astra Zeneca），ASEA和Tetra Lavall也迁到了瑞士。

但是，在20世纪90年代，由于国际经济环境的剧烈动荡，这种情况改变了。瑞典也加入了欧共体，因而也必须采取更加规范化的经济政策。“社会福利国家”这个曾提供了安全和社会安定保障的概念开始被视为个人自由的障碍，人们开始关注个体，尤其关注企业家的奋斗精神。新式的商业学校如雨后春笋般涌现出来，人们认识到世界正在变化。采矿业和传统制造业曾是瑞典经济最重要的支柱，如今也像其他日益老龄化的发达国家一样衰落了。

在某些领域，尤其是科技领域，瑞典仍然具有比较优势。瑞典是许多全球性大公司的诞生地，其中有伊莱克斯、ABB、斯特拉、利乐（Tetrapak）、宜家、绅宝（Saab）、OM、沃尔沃、H&M、斯堪尼亚（Scania）、爱立信等。值得一提的是，瑞典在电信方面的业务必须扩大，而这只有通过对外开放才能完成。仅在只有800万人口的瑞典市场上获得成功是远远不够的，在有识之士的心目中，整个世界才是值得拼搏的所在。根据世界贸易组织和国际货币基金组织的数据，2003年瑞典的出口额占到其GDP的33%（见图8—4）。

与此同时，瑞典进行了经济的重组。税率，尤其是影响企业界的税率降低了，电信部门更加积极地放宽政策和开展私有化的进程，并最终造就了Telia及Tele2这样的公司。政府支持私营部门建立科

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

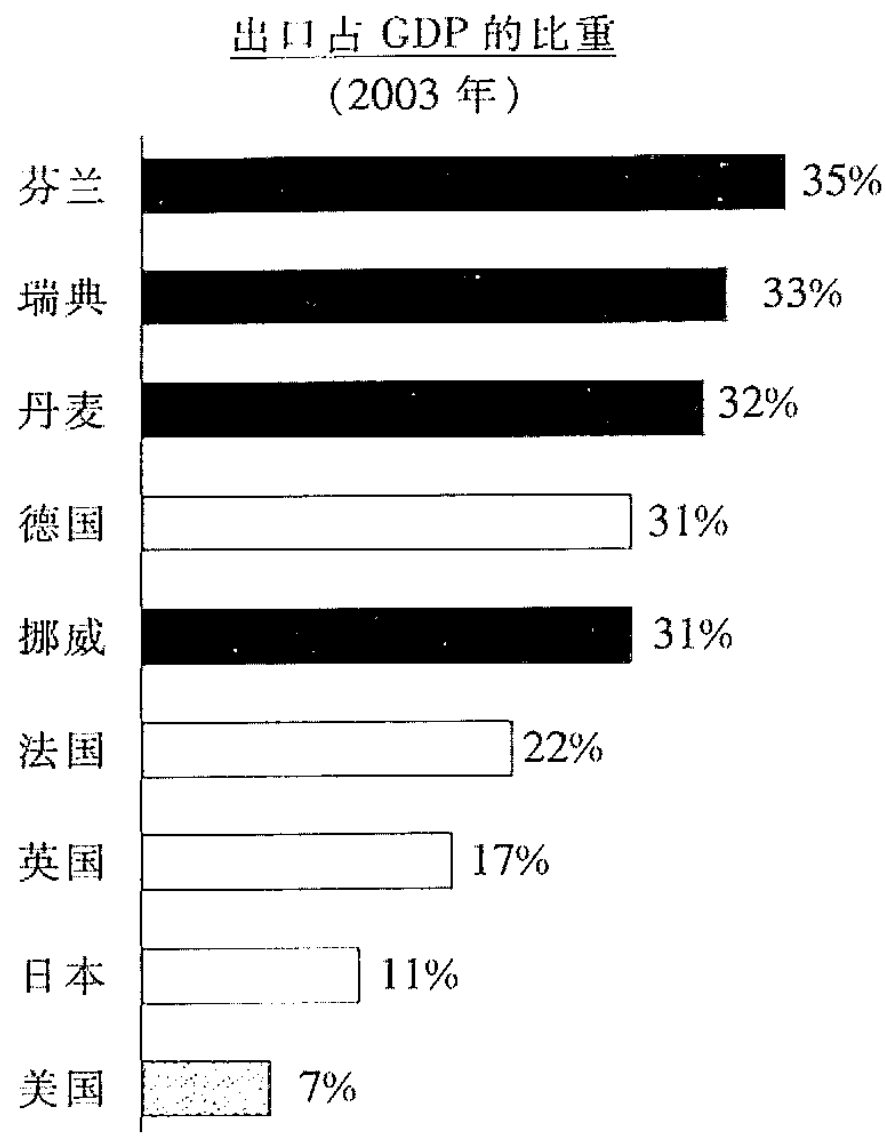


图 8—4　出口所占比重

资料来源：WTO，IMF.

技产业群（有时会包括专业的科研机构）的行动，这不但催生了科研成果，而且培养出了合格的人才。许多研究机构设立了特别的扶持部门，以期给予初创企业积累经验和实践的机会。但是，扶持部门的大门不是对所有人敞开的，它只服务于那些真正有技术的企业，特别是那些具有全球潜力的企业。

最著名的产业群当属位于斯德哥尔摩北郊的 KISTA 科学园，这里驻扎了 250 家高科技公司。这片 200 万平方米的土地在 2003 年创造了 27 000 个就业机会，成为无线、宽带及移动通信的研发圣地。

瑞典的公司在高科技工程的一些专业领域居世界领先地位，这些公司包括 Autoliv（安全气囊和安全设备）、Cardo（工业用门制造）、Gambro（世界肾透析治疗设备第二号厂商）等。

21 世纪初，瑞典已经取得了骄人的成就。它把 3.7%的 GDP 用

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

于研究发展，而研发的 2/3 是由私营部门实现的，这比其他任何国家（包括美国）的比例都高。经合组织曾经计算过，瑞典是世界上最“依赖知识”的经济体。据计算，对用于研发、教育投入（来自政府和私营部门）、软件开发等的投资进行加总，瑞典 6.6%的 GDP 被用于知识的获取和开发。

瑞典人为自己的国家而自豪，但这并不妨碍他们掌握流利的英语。瑞典人一直是出色的语言学家，但在 20 世纪前半叶，大多数人的第二语言是德语。随着瑞典文化在国际上的成功以及瑞典与瑞典裔美国人的联系日益增强，在瑞典，学习英语的人数剧增。像邻国芬兰和丹麦一样，瑞典越来越多的教学用英语进行。很大一部分瑞典人英语能力出色，口语非常流利，几乎没有口音。诺贝尔和平奖获得者达格·哈马舍尔德（Dan Hammerskjoeld，1905—1961）曾担任联合国秘书长，汉斯·布利克斯（Hans Blix）顶住超级大国的压力，领导了联合国武器核查小组在伊拉克的行动，这两个人物是瑞典人正直的象征，代表了瑞典的领袖阶层。造就全球化领袖的传统是瑞典在全球舞台上的一个重要优势。

瑞典仍然属于高消费国家，但它能够通过尖端的，尤其是无线通信和生物科技领域的创新证明这种高成本的必要性，政府通过避免过度干预而使发展进一步延续。值得注意的是，最近出现的与瑞典政府的政策相背离的情况并不是因为该国的政治环境发生了巨大变化，瑞典一如既往地风平浪静，社会民主党仍是政府中最大的党派。

爱尔兰的快乐时光

我们曾提到爱尔兰的历史经验。以前，它是个贫穷的农业国家，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

人们习惯于为国家的诸多问题寻找替罪羊，一些人总是在责怪外界，而不是借助外界寻求改善。民族主义以各种形式出现，并发展成为一种国家意识形态。民族主义与经济学相遇时造成的困境是，前者滋生出一种害人的短视思想：国家的问题是别人的错，解决办法来自内部，而且只能靠本国人民一起独立解决。爱尔兰在 20 世纪三四十年代的经济政策以李斯特学说为主，即在高关税壁垒的保护下发展本土工业，进口替代是最理想的方式；在国产商品尚未取代进口商品之前，没有必要发展出口。这无论如何也是做不到的，因为其工业本来就没有竞争力。国内的人民被告知：不购买质次价高的国产货就是不爱国（直到今天，还有许多国家的政客们在宣传这套东西）。

在爱尔兰，几乎所有人都把政府当作援助中心，农民、小工业主、商人、天主教堂——所有的人都可能会接受官方的馈赠或者现金资助。面对接踵而来的利益团体的求助，政府通常会分散稀缺资源的配置。爱尔兰的公共服务机构于 1922 年从英格兰分离出来，因此与英格兰的相类似，但也有些小的区别：爱尔兰的公务员通常会将自己的名字改为盖尔语的形式，如果没有盖尔语的名字，通常也会重新取一个。

60 年代，人们又有新的发现：原来外面还有一个世界。这可能就是爱尔兰兴盛的源泉。当然会有一个政府机构负责招商引资的工作，这就是工业发展局（Industrial Development Authority，IDA）；但是最初大家不知道应该怎样做，也不知道外国的投资者必须得到充分的财务分析才会在爱尔兰投资。尽管当时所有工业部门的机械化程度在迅速提高，但工业发展局似乎受困于一个以旧式制造业为主的世界。政府官员的想法是在自己的地盘上建立工厂，通过扩大就业来获得政绩，工业发展局能够吸引人的招数不过就是优惠的税

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

收政策以及 1973 年后间接地进入欧盟市场。这两个优势都不能弥补严重的基础设施缺陷以及低下的竞争力和生产效率。日野（卡车）、富士通、则武（Noritake）、山内氏（Yamanouchi，医药）等日本公司在那里开设了工厂，但是它们和十来家美国公司不足以拉动整个爱尔兰经济的发展。

从 80 年代开始，计算机和信息技术的波涛汹涌地拍打着爱尔兰的海岸。工业发展署（从“局”更名为“署”）越来越重视被训练有素的白领工人吸引而来的信息科技公司。到了 1992 年，人们终于认识到，爱尔兰的兴盛来源于这个网络联系起来的世界。使爱尔兰成为欧洲的电子商务平台的概念萌生于工业发展署内部，副总理兼公共事业部部长玛丽·奥罗克（Mary O'Rourke）采纳了这一设想，并制定了相应的政策。1992 年，总部设在新泽西州的美国保险公司 SIGNA 在爱尔兰开始了内部业务，主要是为了分担时间并降低成本，这是第一次，爱尔兰人看到了通过电话线或者跨境业务外包的形式可以输入工作机会，其他的东西成为了过去。

以上这些国家各具不同的历史传统和政治体制，而且全都出现过政府干预，特别是对经济的干预。而现在，这一传统让位于“政府做得越少就是做得越多”的哲理，政府通常提供启动的动力以及合理的环境条件，然后便作壁上观。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 9 章

未来市场

一切都要改变

政府必须要改变。在全球化阶段，有三个基础层面的改变既是必要的，也是不可避免的。

● 技术层面——就技术而言，未来世界将以全新的面貌出现。的确，技术的进步大有快速重塑甚至扫除整个行业的势能。

● 个人层面——从个人角度来说，全球舞台要求我们必须具备更强的适应能力，并且要积极主动地参与演出，而不只是甘当观众。

● 组织层面——在这一层面，新生的公司将四海为家，至少从传统意义上讲它没有一个可以被叫做并看做“家”的基地。它必须主动适应，注重创新，摆脱不必要的官僚体制，甩掉过去的心理包袱。

技术的未来

自满是一种邪恶有害的状态。我们一定不要自满，而要一路勇

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

往直前。为此，我们必须认识并发挥自身的优势，在计算机技术方面更是如此。

我已经提到过第一代个人电脑的微小存储量，最大容量 32KB 的标识随处可见。现在我们的硬盘的标准容量是 32MB，对大多数人来说足够了，许多电脑的存储量甚至超过 1GB。这或许就是软盘变得越来越便宜的一个原因。一些行业内人士提出，为支持视频技术的下载，软盘的存储量必须达到 240GB 左右，如此的空间完全能够容纳十几部标准长度的电影。

现实情况是，在一个操作系统里，如 Windows XP（甚至是 Windows 98），包含了很多不为一般使用者所知的特性。它们拥有一大堆宝贵的资源，其中一大部分是永远不会用到的，需要时却可以信手拈来。这些资源可能包括操作系统的视屏编辑工具，这些都难不倒职业的或业余的使用者，同时也能为感兴趣并愿意学习的新手提供入门的基础。

计算机越来越智能化，传统的操作技术与当前的操作技术之间的差距正在缩小。例如，很多使用者认为自己电脑的网络浏览器与终端的电脑浏览器存在不同。我们可以想象，随着半导体功能的提高，这一差距还会变得越来越小。第一获益人将会是公司，这意味着中型企业不仅能够完全操控自己的网站及其内容，而且可以利用如以 ERP 为基础的 CRM/SCM 那样的商业应用软件，而服务器的价格却仅与 20 世纪 90 年代的一台个人电脑相当。

技术进步意味着灭亡，这是商业活动的一个事实

技术给企业界带来的既有机遇，也有恐惧，这意味着在商业世界里，灭亡愈加向某些行业逼近。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

曾经活力四射，甚至不可一世的企业在几十年内会滑向破产的边缘（或者更糟），这便是商业生活的现实。我们曾目睹了安然（Enron）、世通（Worldcom）等企业巨人的倒塌，原因是其僭越了法规，说得客气些就是它们的内部财务系统出现了问题。

由于技术的进步，整个行业销声匿迹已不足为奇了。试想，汽车不仅给运输行业带来了影响，而且对马鞍的制造商以及饲料和马厩的供应商产生了巨大的影响。每一次技术浪潮都会产生一批牺牲品，即那些不能因时制宜的事物。

时光已经被浓缩了。在过去，从发现一个新工艺到其完全取代先前的工艺之间存在一个时滞。新的产品在性能上会有很大改善，但成本高昂。新发明一般需要很长的时间才能随着价格的下降实现商业化，甚至需要超过一代人的时间。回想一下，在刚刚过去的日子里，普通照相机由奢侈消费品变成大众市场产品花了多长时间。在相互联系的全球经济世界中，这样的时间间隔是非常少见的。一项新技术可以称霸世界，但可想而知，早就有人对它虎视眈眈了。

如我们所见，活跃在全球舞台上的演艺者还包括网民。他们已经为新剧本做好了准备，个个整装待发，热情高涨，这是战胜其他参与者的主要推进器。当红极一时的大牌明星让位于新的主角时，就仿佛一个老道的舞台导演在转瞬间将场次由一切换到了二。

以照相机行业为例。传统胶片相机行业气数已尽，其末日即是数码相机诞生之日（见图 9—1）。2004 年，日本制造商向各地区运送了 7 000 万部相机以争取市场份额，大幅度降低了价格和利润率（见图 9—2）。这与 20 世纪 70 年代末发生在手持计算器市场上的情形差不多，日本的家用电器巨头对这种残酷的竞争已经习以为常了（见图 9—3）。

数码相机刚刚在 20 世纪 90 年代中期广泛问世的时候还是比较

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

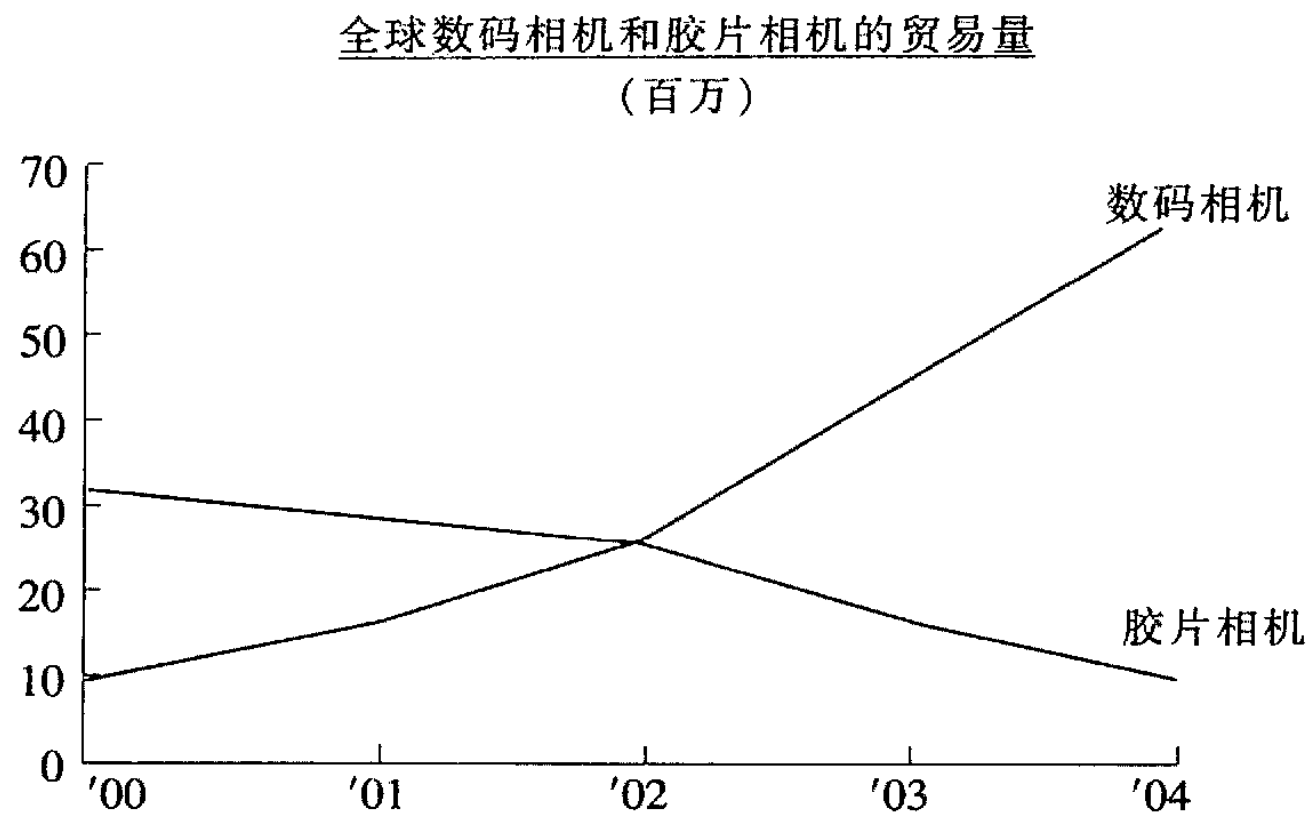


图 9—1　全球数码相机和胶片相机的贸易量

资料来源：Camera & Imaging Products Association.

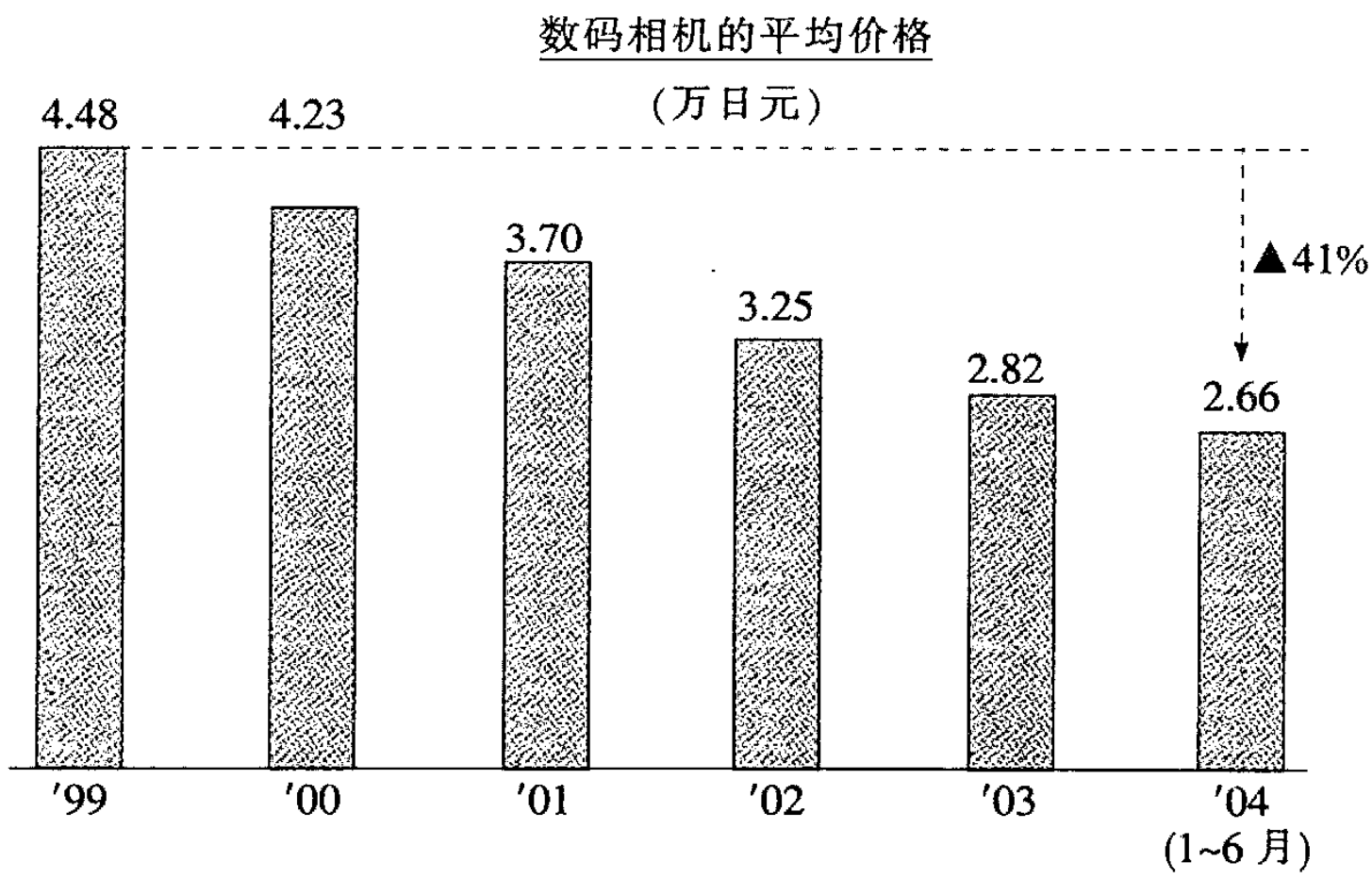


图 9—2　价格蚕食

资料来源：Japanese Camera Industry Association.

粗糙的，相机的稳定性差，存储照片的数量也少，在连接到电脑上时，照片静止不动，好似一个数码影集。照片占用的内存很大，几乎不可能与其他使用者进行文件共享，除非进一步降低分辨率。可

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

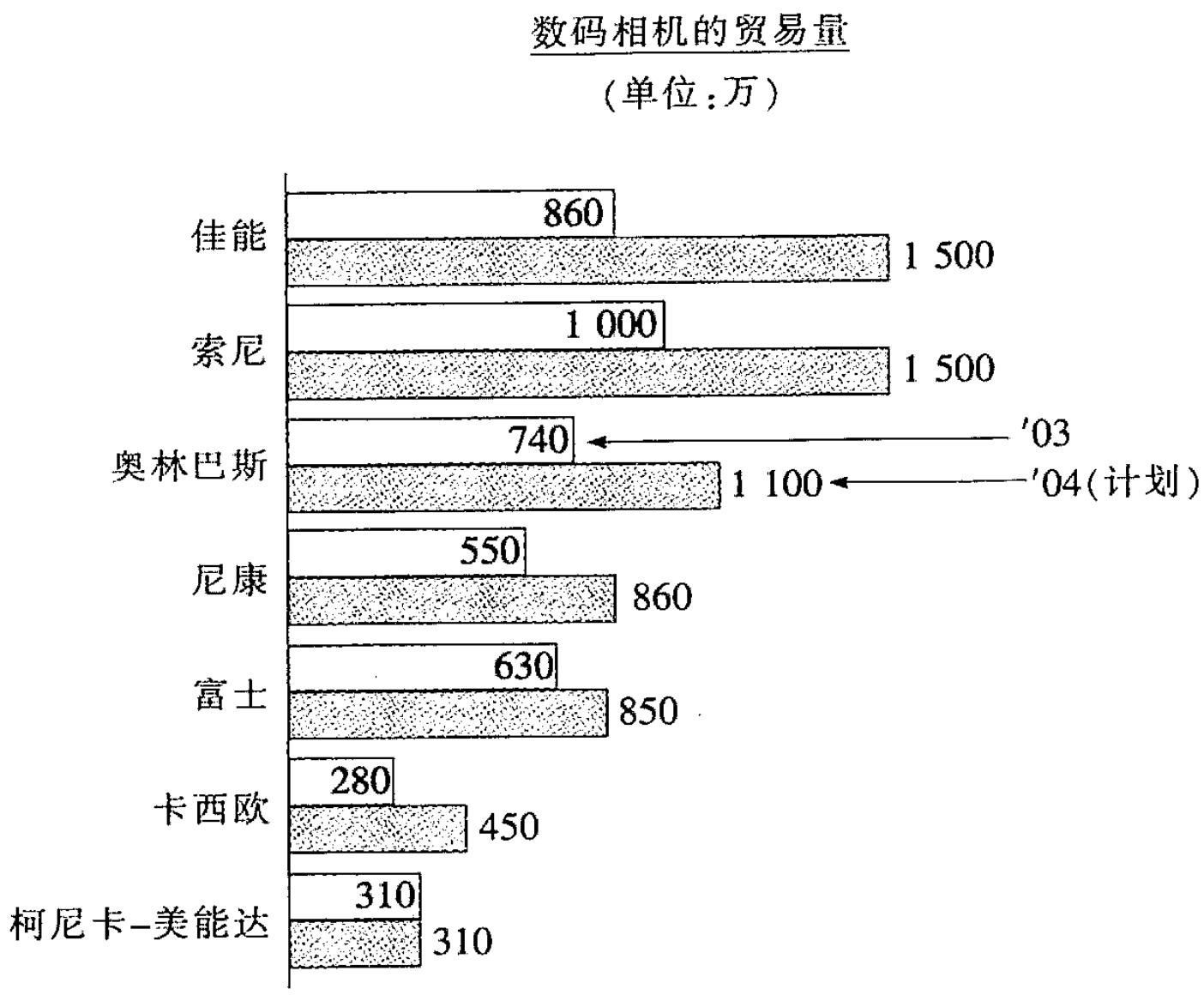


图 9—3　竞争

资料来源：Tokyo Shinbun，April 2004.

是现在，数码相机已经可以照出 800 万像素的照片，其清晰度远远超过了肉眼的分辨能力。照片可以刻录在光盘上。打印机和造纸技术的改进使我们足不出户就可以制作出专业水平的照片。

佳能是当今世界第一大数码相机制造商，当它在 1995 年推出高级数码相机时，市场反应冷淡，因此佳能一直等到 2000 年才真正开拓数码相机市场。它增加了产品的种类，并降低了价格。2000 年，数码相机的平均售价为 450 美元，全球的总产量为 1 000 万部；到 2004 年，全球的销量上升到了 6 000 万部，平均售价下降到 280 美元。

截至 2004 年底，数码相机的数量达到了 1.5 亿部，世界上每四个拥有个人电脑的消费者中就有一人有数码相机。换句话说，数码

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

相机的普及要等到使用者具备将其插入电脑的条件之后，大多数是通过常规的 USB 接口实现的。

这有好几层含义。首先，传统照相机行业不复存在，数码相机已经变成了个人电脑的外部插件，或者说是一个输出入的装置。

其次，由于数码相机的骤然崛起，胶片相机行业的整个价值链陷入了困境，包括胶卷、冲印室、（溴化银）相纸、相册，乃至制造冲印设备的公司，最惨的要数冲印店了。由数码相机拍出的照片，不管其使用者是专业的还是业余的，都能在电脑里使用相对便宜、随处可得的软件进行修改或放大，还可以用物美价廉的打印机将照片打印在特制相纸上，或者把所有的照片都保存在便携式存储器里。

柯达、富士等公司要面对在整个商业系统内重组的挑战，快速成像的缔造者宝丽来已经丧失了其历史地位。在经历了旷日持久的全球商战之后，宝丽来和柯尼卡、阿格法（Agfa）等其他一些业内稍具实力的竞争者已经在照相行业里占据了主导地位。已经在市场站稳了脚跟，而且利润丰厚的企业，要紧随突发的行业变革来重新部署绝非易事。在前景尚不明朗的情况下，任何公司都不可能满足连续 4 年每年重组 15%的要求。

然而，这究竟是新旧事物交替的大势所趋，还是代价惨重的昙花一现呢？甚至数码相机行业也可能一蹶不振。在日本，数码相机的销量之所以呈现了爆炸性的增长，真正原因是 J-Phone 公司（如今已被沃达丰公司接管）在 2000 年推出了一款内接式相机——J-SHO4。这款相机只有 11 万像素，但非常流行，因为它有一个宠物一样的名字——Sha-Meiru，意思是“图像邮件”。年轻的女孩和夫妇们不仅可以交换文字信件，而且还可附上照片。此后，所有的移动产品运营商都冲进了这个充满希望的市场，到 2002 年 6 月，一半以上的移动电话都带有稳定标准 31 万像素的照相功能。到 2004

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

年底，最新型号的手机有 CCD 镜头、超过 200 万像素的分辨率，比得上单个数码相机的配置了。在这个阶段，数码相机行业感到了压力，并开始认识到数码相机可能会成为移动电话的零件产业，甚至不能保证其作为个人电脑或外接设备的输出入装置的地位。可以预见，数码相机将变成其他移动装置，如个人数字助理或数码笔的附属品，甚至变成信用卡的一部分。

其中的含义是明显的：随着技术大步地向前发展，每一个行业都会受到冲击，甚至新兴行业也有风险。如果网民掌握了一项新技术，情况同样不言而喻。

录像带被光盘取代也是一个类似的故事。录像带价格不高，但是体积庞大，一旦播放次数增多，质量就明显下降。光盘能够提供高清晰度的画面，而且还能存储一些附带的内容，如故事的背景材料、演员的采访或多种语言的字幕。检索也非常容易，一按遥控器就可以重头播放，没有必要像用录像机那样倒带子。

DVD 光盘也可以在有光驱的个人电脑上播放，与读取数据 CD 盘相似。尽管单机 DVD 在英国和美国是主流，日本人还是倾向于用电脑看 DVD，究其原因是日本家庭对 DVD 机不太友好，他们的电视机通常被一大堆设备所包围，比如卫星接收器。不太昂贵的 DVD 机和 DVD 编辑软件的出现，让录像带的最后一线希望归于破灭。如图 9—4 所示，DVD 的视屏播放装置也有所改进，随着显像管技术的退化，取而代之的是等离子和液晶等纯平显示屏。

尽管剧情的进展在不断加快，这里还要提一件陈年往事。在录制音乐的领域里我们已经领教了技术重塑行业的力量，传统的录音带被 CD 盘取代，这是商学院学生尽人皆知的行业更替的案例了。CD 技术性能稳定，体积小，便于携带，具有独特的优越性，它的问世对很多音乐爱好者来说简直是上帝的恩赐。如果妥善保管，光盘

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

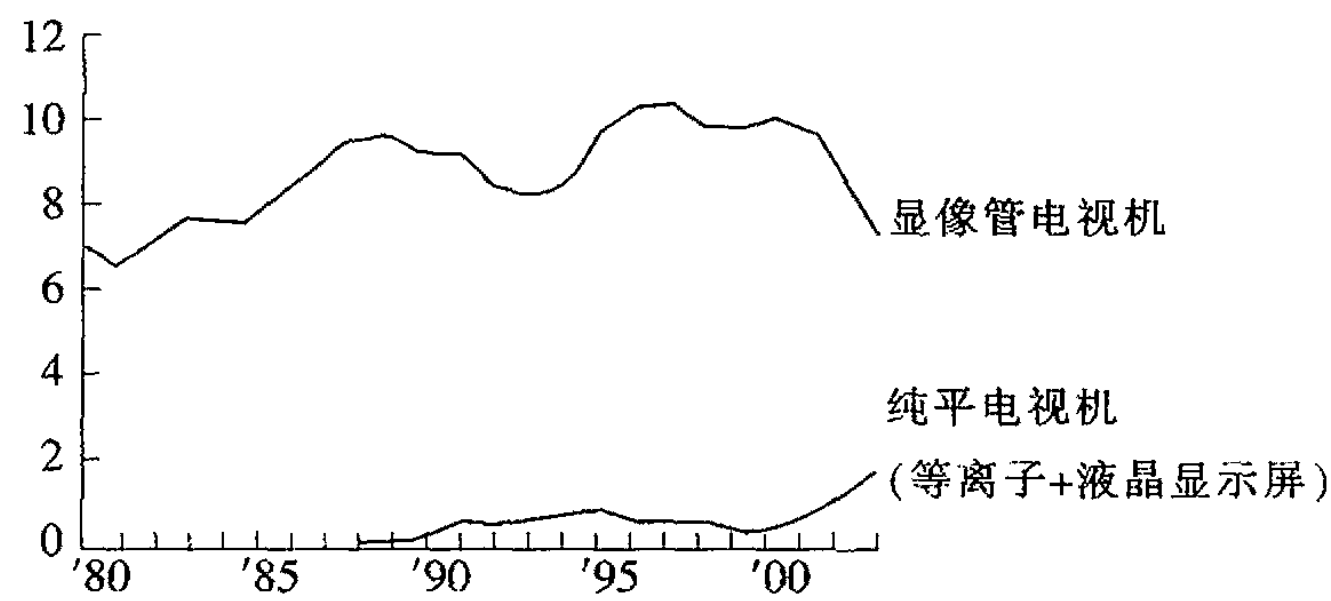


图 9—4　显像管电视机和纯平电视机的销售量

资料来源："Data on household electronic appliances 2003," Japan Electronics and Information Technology Industries Association (JEITA).

是损坏不了的，能持续提供完美的声效，可谓完美无缺。有些人可能仍然怀念老式的唱片，但他们也会同时忆起在播放前要擦掉无处不在的灰尘的麻烦，更不要说播放针的刮蹭声和其他噪音了。

如今，随着音乐制作和发行新平台的出现，CD 自身的销量开始下降了（见图 9—5）。

随着 Napster 软件的兴起，音乐发行业正在被新技术搞得支离破碎，这项技术叫作 P2P（意为"双向互动"），其功能是使你能够共享储存在朋友电脑中的音乐集。Napster 公司断言：如此一来，人们就不必向唱片公司支付版税了。尽管这项技术的运用并不太顺利（争讼层出不穷）。苹果公司的史蒂夫·乔布斯在 2001 年推出了 iPod 装置，它可以在个人电脑上下载音乐。紧接着，2003 年 2 月，乔布斯又推出了一个叫作 iTune 的装置，它可以以每首歌曲 99 美分的价格把音乐一个单元一个单元地下载下来。iTune 的迅速走红不仅让境况不佳的苹果电脑公司恢复了生机，还将 MTS 公司［尖塔录音公

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

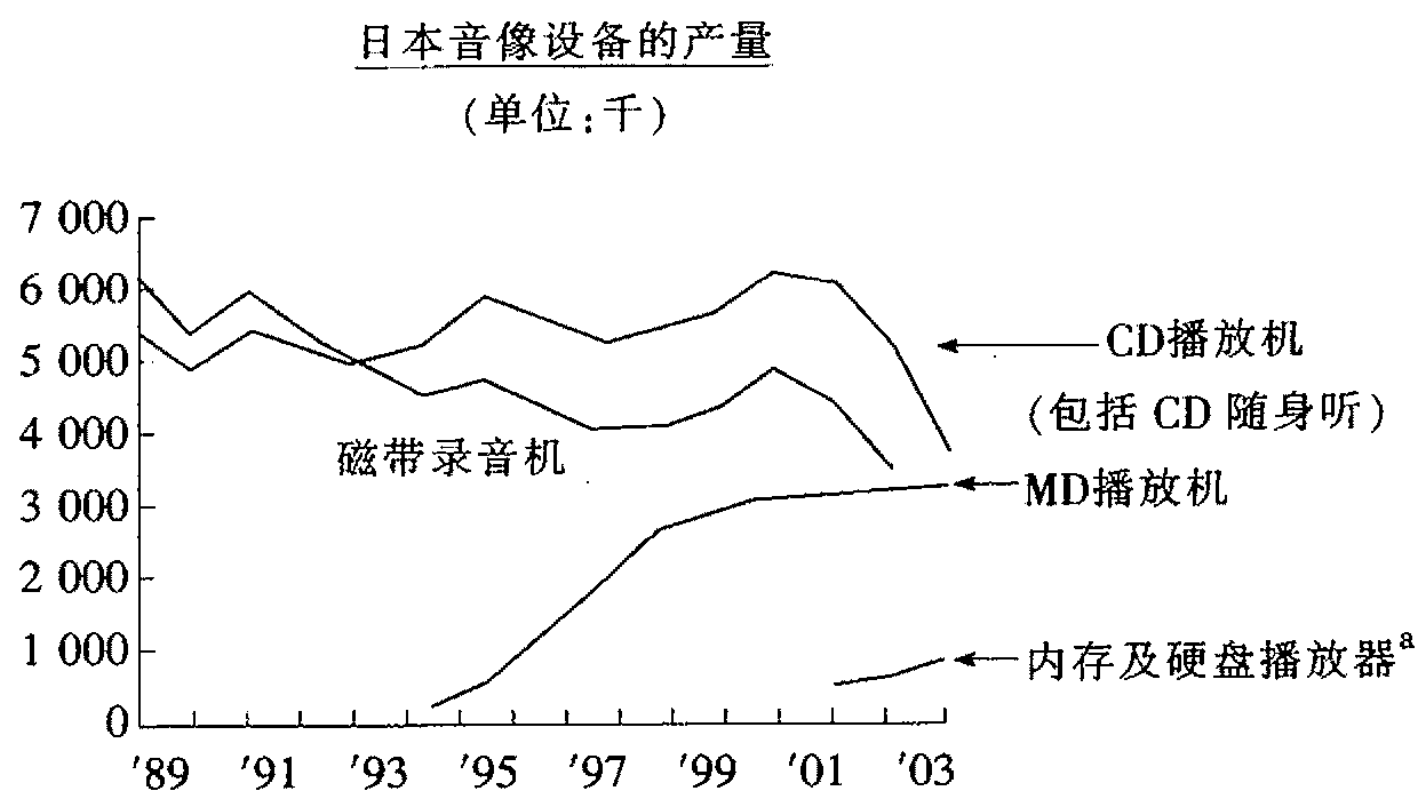


图 9—5 日本声像设备的产量

a. 将音乐数据储存在内存和硬盘中的音频播放器。

资料来源："Data on household electronic appliances 2003," Japan Electronics and Information Technology Industries Association (JEITA).

司（Tower Records）的所有者］送进了第 11 章的保护。* 它的销量只是稍有滑坡，但股票市场肯定了诸如 iTunes 音乐商店的服务对传统音乐销售商的意义。事实上，市场上已经有了一些可以下载音乐的网站，如 buy music. com、listen. com (Rhapsody)、索尼音乐娱乐公司、"音乐配对下载"（Music Match Down Loads）等。

由于八亿网民（还在快速增长）随时准备接受任何能够与网络连接并与电脑相匹配的新事物，这导致了一个行业的猝然灭亡，股票市场快速诠释了其深远意义。

可下载音乐的发展敲响了传统的音乐发行业凄厉的丧钟。毕竟，人们既然可以从网络上获得所需的内容，出售光盘或录音带的音像店就没有多大存在的必要了。当电子商务网站开始提供物美价廉的

* 根据美国 1978 年《破产法典》第 11 章的规定，企业在遇到财务危机时可以向法庭申请破产保护，争取一定的时间对公司业务和管理程序进行整理，并延迟债务人的请求权。——译者注

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

商品时，传统小店的日子也就所剩无几了。随着光盘购买量的下滑，大部分录音行业都将会消失，因为需求消失了。一支小乐队或音乐组合录制自己的唱片，然后将它们上传到网上来吸引公众视线和获得美誉也不再是新鲜事了。听起来似乎传统音像人、人员超编的录音棚以及超强的分销网络的末日已近。一些专门从事古典音乐的行业或许可以幸存，因为购买这些音乐的人在购买习惯上趋于保守，不容易受到 Napster/iPod 的影响，但这并不是绝对的。

音乐发行业的命运告诉了我们有多少其他行业会受到“下载力”现象的影响。如果一个产品或服务可以通过宽带网，甚至 28Kbps/56Kbps 的连接从电脑上获得，它就会更加便宜，当然更便利地传送，这已不仅仅是一种可能了。由于所使用的机器不一定需要某个电脑控制台，因此下载的工作可以随地进行，甚至可以通过移动电话进行。除了在网络上搜寻，这样的电话还可以作为一个可移动的信息中心和交流平台。在日本，使用与网络匹配的移动电话的用户超过了基于电脑的网络用户（见图 9—6）。这正是日本家用电器制造

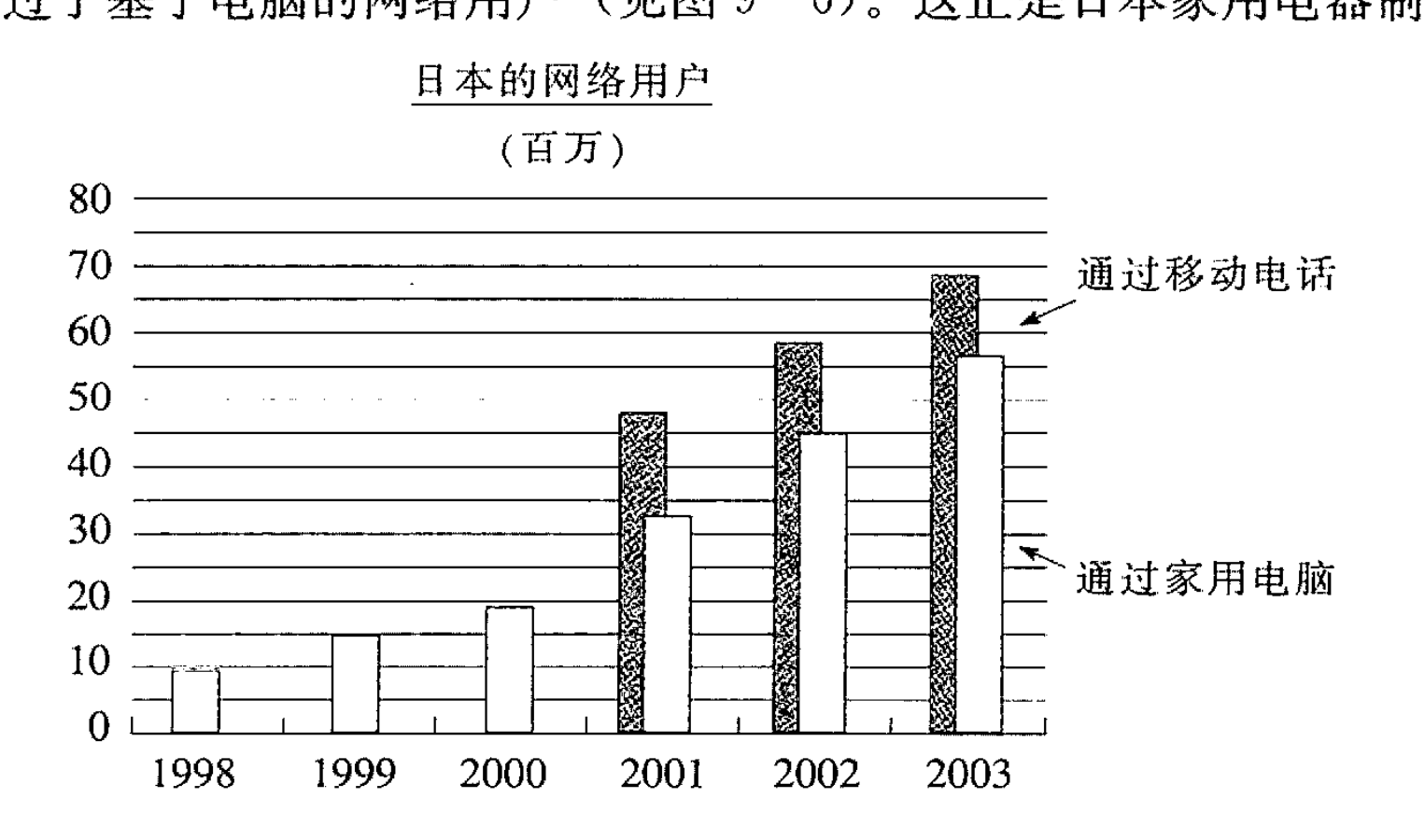


图 9—6　日本的网络用户

注：电脑用户的数量截至 2 月末；移动电话用户的数量截 12 月末。

资料来源：Impress，“White paper on Internet 2003，” Telecommunications Carriers Association.

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

商在小小的移动电话里巩固其各种功能和服务的一个原因，其范围涉及付款芯片、游戏、照相机、与 iPod 类似的音乐芯片以及用于购票和付款证明的二维条形码等。

网络电话的兴起及其对电信业的影响

由其本身的特性所决定，旧式的、依靠导线的电话通信似乎必然要接受国家垄断的控制。对公民最低保障的承诺（国家的每个公民都有电话可用，不管他们身在何处）这项重大的任务只有规模非常庞大的机构才能承担。大陆的表面被密如蛛网的电话线所覆盖，海底也铺设了纵横交错的电缆连接着各个大陆，这种运营模式几乎属于军事领域。长期以来，人们不得不接受低效且昂贵的通话服务。有些国家征收平价通话税，而在另一些国家，收费则是莫名其妙的和不合情理的。如果你住的地方不合适，给居住在五公里或十公里外的邻居打电话也要按照长途电话支付费用。

20 世纪 80 年代，国家垄断虽有所改变，但还未完全消除，电信业成了开放的焦点之一。新的公司虽然具备了准入条件，但它们通常发现旧式垄断的遗老遗少仍然保留着一定的特权，还需要向他们支付线路租金和相关费用。结果，通话的费用固然降低了，但还未降到应有的水平。

在 80 年代末 90 年代初，移动电话让使用者脱离了导线的束缚。在印度、中国、非洲和斯堪的纳维亚地区，移动电话风靡一时，因为在那些幅员辽阔的疆土上铺设线路困难重重，甚至无法实现。在有些国家，移动电话的数量已经超过了固定电话。移动电话的潜力很快会得到更多人的认可，但它只限于作为通话的工具。如我们所见，市场上的移动电话运营商，如日本，已经被迫着手开发移动电

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

话的其他用途了，比如将其变成移动电视，增加其电子钱包功能等。第三代移动电话可以上网，由此可见，电信发展的新篇章业已展开：在网络协议中开展声音交流，或称 VoIP。

在日本和美国已经有好几家 VoIP 供应商了。VoIP 下一步将不仅为电信用户提供服务，还要为宽带技术用户效力，因此这个领域出现如此之多的 VoIP 供应商便不足为奇了。它对用户的即席贡献就是价格的降低，从日本到美国的通话费用不必再高于日本国内的通话费用了。

从传统意义上来讲，移动电话的通话费用要比一般的固定电话通话费高，但这一价格差距将被 VoIP 平台的启动所消弭。在日本它已经引起了大众的兴趣，据电信省估计，有 7%的家庭注册了 VoIP。

对于公司和商业用户以及那些需要大量通话的人来说，VoIP 意义重大。对于组织机构来说，与购置一套依靠交换机的传统电话系统相比，服务器、软件和 IP 电话的成本是比较低的，通话的费用也会便宜 1/2～3/4。三菱重工、日立、住友银行等大型公司已经启用了 VoIP，其他一些公司则采取分阶段启用的方式，或许是在观望新平台会出现何种问题。根据调研公司 IDC 的估测，到 2003 年，VoIP 的价值将达到 460 亿日元（4.22 亿美元），而到 2008 年，这一数字将会增加 17 倍之多。[1]

这个新平台的推广孕育着电信行业的革命，就像汽车的来临对马鞍和饲料的供应商造成了灾难性的冲击一样。VoIP 对电信领域里的上游企业提出了考验，特别是对那些传统的交换机制造商而言。日本的一家公司 NEC（在日本的交换机设备市场上拥有 1/3 的占有率）没有坐以待毙，而是想方设法驾驭 VoIP 这只猛虎。在 2004 年 4 月，该公司成立了一个独立的部门，旗下的销售人员正在把 IP 装置推广给当前的客户（以牺牲旧设备为代价）。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

VoIP 是，也应该被看做浏览器大家庭中的一部分，有许多电话公司都在销售能够在电脑桌面上启动 IP 电话的软件。我开发了一个在电脑中使用浏览器的通信录系统。比如，你要给乔·史密斯打电话，你就搜索史密斯；他的电话号码就在 VoIP 界面上，可以自动激活并拨通。这样做的好处是多方面的。首先，它的使用方法就像移动电话一样，它还存储了以往所有的通话记录。点击通讯录上的传真号就可以激活该号码并发送传真。也可以发送附件，如电子邮件，而这些都可以在收件人一端打印出来。通过在对话框中查找通讯录中的收件人，可以组合出任何数量的通信名单或通信组，然后就可以激活这个组，与所有的人召开电话会议。还可以给通讯录中的任何人发送圣诞卡，以及通过服务器把信息和设计发送给外包邮件服务公司。要发送礼物也可以使用同样的程序。这是一个对现有电子邮件和服务器搜索为主导的应用程序的爆炸性拓展，它为我打开了一扇瞭望广阔天地的窗户，使我能够在世界的任一个角落发送信件和传真，以及拨打电话。

尽早加入到移动大军中来

当一个行业被判处了死刑，但行刑期尚未到来时，它会作何应对？除了在绝望中坐以待毙，还会有其他现实的选择和出路吗？这要取决于具体的行业，当然对一些行业（如电信行业）来说，一个好的开始就是让自己巧妙地融入新技术的前进大军中去。

一个电话公司可以努力变成一个分销商，换句话说，它可以销售和分销那些打破其原有稳定秩序的产品和服务。一个传统的电话公司面临着声讯电话的美好前景，同样可以参与到基于宽带平台的宽带产品的内容和服务的分销活动中来。它可以开发并提供“一站

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

式”交流解决方案，比如在一个平台上通过按动鼠标就可以获得所有的沟通媒体——电子邮件、传真、VoIP 等。它也可以将业务扩展到邮件服务中心、礼物发送和其他形式的电子商务中。

常言道：未雨绸缪，有备无患。任何公司都不应该安于现状或者沉迷于过去，而必须奋发图强，主动摸索产品领域里的潜在趋势。一旦一个潜在的威胁被隔离开来，我们就可以放开手脚大展宏图了，但任何事情都需要付出。在威胁面前，一种最简单的方式是视而不见，也许它会自行消失，与威胁搏斗或许在一开始就是徒劳无功的。然而，一种更积极的方式是效法杰克·韦尔奇的战略：在组织机构内部的不同部门建立“反单元”。这样的单元可以是组织的一部分，它是破坏性新技术的“魔鬼代言人”。或许它会吸引公司内部的新兴力量，他们在新生的强大技术中寻求发展，从不因担心冒犯掌握公司核心能力的旧技术团体而瞻前顾后。

富士采用了这种方式，因此有可能在全球经济环境中幸存下来。它占有地处东京的优势，那是数码电器的首府。相形之下，另一个传统照相机制造商没有采取这种方式，故而付出了沉重的代价，那就是柯达。当数码相机问世的时候，柯达收购了一家名为 Chinon 的公司来制造新产品，但为时已晚，而且运营规模也太小，已经不具备竞争力了。从整个管理结构来看，这家公司就像一个分包商，尽管它的地位在 2004 年 7 月由下属公司上升为分公司，名为柯达数码产品中心，并撤掉了日本籍的首席执行官，空降了一名美国经理人。日本在消费电器元器件和系统领域掌控了主导地位。一个美国人在长野县遥远的大山里，是很难大展宏图的。

在全球经济中，成功的公司需要具备适应能力，尽管不可能对所有的问题都有解决方案，但它应该能够如法炮制或者独辟蹊径，这样才能够在技术发展中求得生存，因为正是技术才使得经济全球

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

化成为可能。但是，我们也不应该迷信技术是提高生产力或竞争优势的唯一源泉。有时候，随着工作习惯和程序的形成，人们对一切都习以为常了。“东西不坏就不要修”这句古老的谚语使人们变得刻板冷漠，模棱两可。习以为常的做法在不知不觉中成了创新的绊脚石，没有人敢于坚持真理，对陈规陋习发出诘难，因为他们害怕冒犯那些一直控制着他们的人。全球经济下的雇员不仅要努力地工作，还要聪明地工作；智慧增值而非劳动力增值决定了你在网络时代的定价能力。价格杠杆经常被用于在网络世界里进行套期保值。的确，定价的权力已经落到了像 eBay 这样的平台上的消费者手中了。

在全球经济中取得成功意味着对身体极限的挑战，至少可以说是我们想当然的那种与生俱来的“身体极限”。我们必须高瞻远瞩，具备洞悉未来的能力。与此同时，我们还要有全方位的视角。我们开发创新的能力不仅要靠在某一具体独特的方向上眼光独到，同时还要能够环顾多个方向。技术创新日新月异，能够解决越来越复杂的问题，所以新的技能和专业规范也必须随之成长和扩充。然而，技术创新不能脱离其他科学的发展而追求独门绝技。不同学科之间不仅不能界墙高筑，而且要设法拆除樊篱。

近年来，大多数技术成功的故事以及未来的更多技术创新都要依靠有效的团队合作。有一些需要以跨学科的方式完成，不管它们的专题怎样，门户之见只能让人嗤之以鼻。团队工作可以通过正式的形式，但鉴于学者们的最佳利益和历史习惯，大多数情况下是通过非正式的形式。不管采取何种形式，通信技术的运用使他们克服了空间距离的阻隔。一位在美国西海岸工作的科学家可以在实验室或研究所里把他的预感、发现，以及试验的结果直接快速地与其在欧洲、远东的同事沟通交流。这种方式叫做同步工程，这在一些前沿的公司里并非罕见，思科、卡特彼勒以及大多数日本的消费电器

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

和汽车制造商都采用了这种方式。

新发现将继续在技术开发中充当主角，很多问题的解决方案已经唾手可得。这些方案只是需要进一步的鉴定并加以应用，大部分的艰苦工作已经完成了，其解决方案就藏在现有的硬件或者网络系统的迷宫里。就探究问题的解决方案而言，团队工作固然至关重要，但不是唯一的方法。有时候，一个庞大的公司里的庞大的团队反而会束手束脚；有些工作，一个专家自己在家就可以完成了。如熊彼特所言，将现成的方案结合在一起的关键在于想象力，前卫的消费者的强烈愿望就是新发明之母，托马斯·爱迪生就是一个榜样。

个人的未来

不论身处何地，个人必须学会适应环境。与中年人或即将退休的人相比，年轻人对此更为得心应手。

一些曾经天经地义的价值观不得不被摒弃，其中一个就是“与一份工作或职业白头偕老”的观念。大多数人在步入成年的时候选择自己的职业，在很多情况下，这有着深远的意义。他们接受一些与一份工作相关或相近领域的培训、教育或进行实习，尽管他们会跳槽，甚至可能成立自己的公司，但他们的职业轨迹是锁定的。这样的职业道路在未来全球经济的环境下未必可行，竞争和技术革新不仅会切实地改变工作习惯，甚至会彻底改变一个人的职业生涯。

另外一个改变是已广为接受的标准，即生活总会越来越好。工人们不论文化程度如何，都可以期盼日子越过越红火，一路顺畅，最终无忧无虑地颐养天年。

人们要学习做生活方式的管理者。换一种说法就是，如果希望

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

收获全球经济的果实，就必须承担更多的责任。与以前相比，个人有了更多接触信息的机会，不论他身在何处，与别人沟通的能力已经大大提高了。

经济的全球化赋予了个人更多的发展机会，但它们不会主动送上门来。这不是在鼓动大家回到传统的辛苦工作上去，因为有一些概念，比如工作，会在经济全球化的背景下发生改变。灵活性是成功的关键，故步自封在任何方面，不管是工作习惯还是行业关系上，只会使人走向困境。缺乏必要的先见之明就无法在全球经济环境中披荆斩棘。

呼唤领导力

在新的全球经济环境中取得成功还要依靠优秀的领导能力，不论是对区域城邦、微型国家、还是对公司，这都是千真万确的。我们周围已经有了很多不好的领导的例子——那些人颐指气使，反应迟钝，总是试图把由自身的短见招致的指责推到别人头上。一个好的领导需要勇气，但这不能与不计后果的鲁莽混为一谈。勇气一般是指不胆怯。一个不称职的领导会对一些事情或者所有的事情都畏首畏尾，这些领导惧怕到下一个季度末销售数字不能令人满意，从而使其在下次选聘时官位不保。

与其详述糟糕的领导力，不如列出那些在全球经济环境中让领导取胜的必备素质。

我们已经提到了一些让人印象深刻的领导人，无论是公众的还是某个领域的。他们具备一些共同的特点，其中之一就是不愿被意识形态所束缚并要寻找现实结果。薄熙来出自一个传统的共产党员家庭，他的父亲是一个很好的革命同志，在 20 世纪 30 年代初受过

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

国民党政府的迫害，之后还经历了长征的艰苦考验。当时毛泽东和他的追随者被迫从中国的南部向北部跋涉，要穿越穷山恶水，冲破当权政府的围追堵截；物资缺乏是常见的事情，人们不得不以各种可以找到的东西充饥。薄老的崇高信仰不容置疑，其中一个就是生产力的全民所有制。薄熙来不仅拥护中国对西方式私营企业的开放，而且还在大连积极寻求外部投资，如今作为商务部部长的他正在全国积极推进这项工作。

新加坡的李光耀，一个受过牛津大学教育的律师，他的经历与薄熙来似乎大相径庭，但是他们都精通汉语和英语，对于理解世界上正在发生的事情来说，这是非常重要的。李光耀是一个目光深邃的领导人，在勾勒出一定的构想之后，他会义无反顾地强制推行。他笃信自己对新加坡的构想，只要可行，他就坚持到底，而一旦出现了明显的偏差，他便将之弃若敝屣。实用主义战胜了意识形态。倘若我们一定要把薄熙来和李光耀的这些做法归入一种意识形态，那或许就是他们追求成功以及国家的繁荣昌盛的信念。这些做法也许会存在于某种意识形态之中，但如果后者被证明是错误的，他们就会另辟他径。薄熙来和李光耀所共有的最重要的一点就是他们以深远的洞察力、高度的热情以及紧锣密鼓的行动从世界各地引进繁荣。

一个好的领导者就像一个好的政府一样需要远见卓识，这永远是真理。在 21 世纪，一种远见应该能够为人们指示前进的方向和达成目标的进度。在丛林或迷雾里，这样的领导者目光如炬，能够拨云见日，帮助他人消除前进中的恐惧和迷茫。这也需要勇气，他必须敢于面向未来，敢于在较长的时间里采取行动，这个时间要比当前的会计年度或下一届任期更长。远见不一定要在短期内得以评估，它兴许会招致嘲笑和指责，人们会呼吁“解决当前的问题”。而一个

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

好的领导者要有勇气来捍卫他的远见卓识，敢于“从大处着眼”。从某种程度上说，依靠他的人越多，他的眼光就应该越长远。

我们所说的好领导必须具有远见卓识，但他们还要保持不脱离现实，绝不能成为想象力的囚徒或傀儡。

无论是在商业领域还是在政府机构里，好的领导者一定不能胆小怕事。经济全球化是一个新现象，它没有过去的那种确定性，也没有在旧经济环境中支撑领导们的感情支柱和心理支柱。套用莎士比亚的话说，或许对全球经济实际的惧怕远不如可怕的奇思异想来得吓人。[2]不确定性像黑夜一样，引发出更多的不确定性。在这样的环境中，果敢的领导人物成了稀世之宝。领导人一定要真正地大无畏，故作镇定是不行的，因为恐惧是一种传染病。

珍视信息和创新

一种克服不确定性的方法就是获取更多的信息，在全球经济中，一个好的领导者要尽可能地熟谙周围的世界。

领导者要想取得成功，就要把自己置身于世界中。全球环境中不应该有任何令其恐惧的东西，未来的领导人要能够完全理解全球经济，并对它有本能的认同感和亲切感。现实摆在那里，有些人只是一知半解，有些人还混沌未开，而更为可怕的是，后者当中的许多人似乎已经安于现状了。理解全球经济不仅存在难度，而且是一种挑战，这不是靠一个下午的讲座就能学会的，没有艰辛的努力以及强烈的成功和学习的愿望是不可能的。人们要通过“在工作中学习”的方式来学习，如果一个学生没有主动学习的态度和对知识的渴求，他终将一无所获。

周游世界是了解世界风情的第一步。了解世界其他各地的人们

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

如何思考、行动、反应和表达自己也是必要的，只有到了那时，你才能真正地以团队形式工作。尽管只要手指轻轻一点，网络就可以帮助我们更好地了解世界，但它充其量也只是现实的影子。领导者只有具备丰富的知识和经验才能领导其他人，这些不是在电脑桌前就能学到的，也不是从领着你做走马观花的浏览的导游员那里能学到的。

我曾经参加过一个澳大利亚采矿公司的高层管理论坛。该公司的销售遍及全球，事实上其中的一多半是出口到日本，但是它的高层管理人员中没有一个真正在日本居住过。他们中的许多人曾经居住在英国、美国、新西兰、香港和巴布亚新几内亚。有些人去过日本 100 多次，但从没有在那里生活过。在高层管理团队中也没有日本籍员工。可想而知，他们怎么能了解日本的情况呢？

领导者必须对创新有一种钟爱的情怀，更确切地说是激情，它可以表现为在一项特定业务中探索更新、更完美的流程，或者尝试新的方式方法。犹豫不决在商业的任何领域都是危险的，因为它减缓了反应的速度。公司在这个季度或本财政年里做得不错并不意味着它的成功能够延续到将来，在全球经济环境下尤其如此，因为在过去一成不变的东西可能转瞬间就会土崩瓦解。

领导者必须善于领导。这听起来是个不言而喻的真理。如果他不能够鼓动别人并使其认同自己的愿景和理想，至少他注定会是一个希腊神话中卡桑德拉式的悲天悯人的可怜虫，向人发布一些令人绝望而阴晦的预言，但无法令人信服。

好的领导者不必是特立独行的个体，也不必是一位苦行僧式的幻想家，而可以以一个目标明确、相互协作的团队形式出现。其中的成员应该具备良好的沟通能力，如果他们能够积极地互动，那潜在的领导力也就显得多余了。我们永远都不能忘记，领导力不是个

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

人的专利。一个精诚协作的团队会产生同样的影响力，尽管这在实际操作中难以实现。

当然，有效的领导力没有一个放之四海而皆准的模板。国家领导人的角色因国家不同而不同，这通常是由历史决定的。在有些国家，如美国，国家领导人实际上就是老板，是首席执行官；而在另一些国家，法定的国家首脑就是个有名无实的摆设，只是为了签署法律文件使之生效而已。

很多事情取决于国家的大小。如果一个国家只有美国的一个州那么大，事情就好办了；如果是一个大国，如日本、美国、中国、俄罗斯或印度尼西亚，政府领导的职能就应该是确保这个国家在全球经济中是一个有效的战斗队。一个国家必须有完备的政府结构，以使其下属单位能够与世界各地打交道，并不断增强自身的能力。它们要学会如何为它们的产品和服务树立品牌，尽量不要向中央财政伸手要钱，而应该学会从世界其他地方为自己挣钱。

政府首脑的职能还没有真正地调动起来：它不是一个执行者，而是一种催化剂，要确保其辖内的区域能够与世界其他国家保持顺畅的往来关系。

机动灵活

我们很清楚领导者的职能正在发生改变。在旧经济环境中，公司的结构像一个金字塔，领导者的角色是不言自明的。他是一个站在金字塔顶端的人，自上而下发号施令。每个人都清楚自己的上级和下属。这是一个整齐的、几何形状的独立世界。但公司的结构正在发生改变。思科系统公司的领导角色是什么样的呢？这种组织机构是不定型的、网状的、虚拟的，在这样一个单一的虚拟公司矩阵

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

里蕴涵着 100 多个“其他的”公司。

一个领导者最重要的财富之一是机智灵活，目光敏锐，能够顺应局势的变化，从不对自己的角色抱有僵化的、先入为主的态度。

在前面的内容中，我们看到了一个行业或商业领域的后来者是如何享受其传统同行所不具备的优势的，这对国家或商业也同样适用。后来者可以得益于先行者多年的经验积累，避免走他人走过的弯路；他也不必背负陈规陋习的包袱。这对领导力来说适用吗？

如果一位首席执行官身处在如戴尔和微软这样的较新兴的公司里，从零开始优化资源是容易的。正如一句谚语所言：一张白纸可以任由涂画。然而，对一个有几十年历史的公司来说，变革就太困难了。在一个特定的地方，或许已经有了一些既定的利益并形成了固定的业务模式。迈克尔·戴尔在 2004 年春访问日本，在接受采访时说：“如果一个局外人正巧窥见了公司召开的董事会，他一定会认为公司明天就要倒闭。我们讨论的一般都是问题，而不是成绩；是客户的抱怨，而不是满意度。”

一个“旧世界”的公司也会试图移植新世界的某个部分，但往往难以奏效。一只脚站在旧体制里，另一只脚在新世界里晃荡，同时兼顾两个世界的理想是根本不可能实现的。通用电气是历史最悠久的美国公司之一，它不仅历史悠久，而且一直规模庞大。这家公司之所以取得了惊人的成就，是因为它从不骄傲自满，而是不断向自己的经营模式提出挑战。通用电气公司一直站在外包业务的最前沿，这大部分归功于富于幻想和勇气的首席执行官杰克·韦尔奇。他曾经告诉公司员工在所有内部使用的词汇前加上一个 e：e-设计、e-分销、e-销售、e-服务，等等。换句话说，就是通过使用这个步骤或电子概念使每一样东西都充满动力，看看会发生什么结果。然

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

后要问一句："我们是最优秀的 e-人吗?"

当一个处于如此高位的人作出了这样的宣言，他一定是非常认真的。这就是通用电气公司得以在新世界里保持生机的原因。它的业务依然是相当普通的——发电、医疗电器、广播、白色消费品，等等。业务固然没有改变，最重要的是公司的产品和服务虽属于旧世界，但经营方式却是全新的。成功不一定完全属于 Google、雅虎之类的高科技新公司，优秀的领导者可以有很多种方式让自己的公司重获新生，但只有在他理解这个进程的意义时才能够做到。

公司的未来

经济全球化意味着不确定性，但它同时也赋予了那些勇敢的、能够适应新环境的人巨大的机会。全球经济是一个真正的新东西，它没有规范手册，没有人知道要做什么，唯一的解决方法就是尝试，即便一开始你会失败……

商学院不应该再讨论过去的商业模式，这些都属于商业历史的研究范畴，对未来没有太大的借鉴意义。很多学生认为全球商业的问题可以通过一些直观的模板或"现成的"方案和框架来解决。他们只会拿着书本，从惯常的案例角度来看待商业。在这样的商业模式里，成功是靠采取了正确的游戏计划，或许是使用了过去的一些常规的、尽人皆知的规则来进行游戏，只是比别人玩得更巧妙而已。然而，这就是导致失败的根源所在。在全球经济环境中，商业活动同样是一场游戏，人们出于多种原因沉湎其中，但无人确知规则究竟怎样，因此必须返回到规范界定的层面上来。这个过程不会很快产生结果，因为人们尚未就基本的游戏规则达成一致，有些人还会

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

固执地按照原来的规则进行游戏，而这只能导致挫败和困惑。全球经济的根本属性是“永恒的变化”，等到一本操作指南或使用手册面世的时候，它已经再次发生了改变，“新的规则”业已过时。谁会认同“成功的秘密就是不断的失败”这样的说法呢？

在全球经济环境中成功的公司将会是，而且的确必须是一个新现象，没有什么先例可循。如果我们要把它与现存的公司相比的话，必须考察它的出处和源头，结果会发现它们之间存在本质的不同。我已经在《无形的大陆》一书中提到过新环境需要新公司具备一套完全不同的基因，这种不同可以有多种表现形式，包括了各个层面。

例如，它需要彻底地重新思考市场营销的方式。传统的营销方式是将不同的市场视为彼此割裂的单元，于是采用循序渐进的方法依次进入。这种观念必须摒弃，新的市场格局要求企业在抓住核心市场的同时，对各个市场发动全面进攻。

为情势所迫，企业必须转变经营方式。就客户关系而言，一度流行的观念要放到变革的环境中进行重新评估。客户必须成为商业世界里最核心的元素，不管商业格局如何发展，客户们必须知道自己的主宰地位没有动摇，企业必须尽可能地调动客户参与的积极性，并迎合他们的需要。这看起来像一个悖论，即在一个无限扩展而视线有些模糊的环境里，商业成功的一个秘密是密切关注客户关系中的个人关系和密友关系。

这就是我为什么对商学院使用案例研究深表怀疑的原因之一。公司的起落比以往要快得多，学生需要学会驾驭公司的驱动力而不只是平衡一些静态的力量。案例研究只是一辆快速行驶的汽车在穿越一个骗局时的快照，你或许可以从中学到一点东西，但这样的一张快照对于一位首席执行官来说是没有用处的，他需要从迈克尔·

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

舒马赫*那里学习如何刹车，如何踩油门，如何驾驶以及视线集中的方向。我的一个好朋友三浦从珠穆朗玛峰上滑雪下山，在所有登上珠峰的人中，他是最年长的一位，时年 70 岁。他和他的家人训练学员蒙着眼睛从陡坡上滑下来，他告诉我这是训练地面撞击感和坡度感的最佳方式。最终，学员可以通过滑雪的感受“看到”斜坡，他们的整个感官系统与大山融为了一体。这是我们在管理和领导一家 21 世纪的公司时应该装在脑子里的一个比喻。不是只需要逻辑、统计、市场调研、行业专家的意见、商学院的模板以及案例研究（仅举几例），而是必须为八亿网民以及七亿“三合人”培养一个感知系统，因为他们已经变成了全球经济的主要推动者和全球舞台上的主角。

居无定所的公司

成功首先需要公司能够接受这样的现实，即必须全身心地投入全球经济环境中去，没有折中的方法。谨小慎微，坐在游泳池边观望而迟迟不敢下水，是没有出路的，结果公司必将变成历史的遗物，它们最美好的愿望也只能通过其他公司实现。

我再重复一遍：全球经济与生俱来就是无国界的，公司也会居无定所。传统的公司似乎与民族国家难舍难分，纵然它的业务跨越了时区和大陆，成为了跨国公司，旧式的民族国家关系依然挥之不去。所有的商业企业都有各自的发源地，随着业务的日益兴隆，其母国的身份愈加明确，即使很多甚至大部分的收入来源都是依靠出口或由海外的子公司创造的。家乡是“总部”的所在地，公司首脑

* 德国人，世界一级方程式赛车冠军，有“F1 王子”之称。——译者注

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

在这里指挥着公司的各项业务运营，区域经理们时而朝圣般地前来拜谒。即便公司搬迁到了另外一个国家——正如我们已经提到的很多瑞典公司的例子——人们仍然习惯性地称这些公司为“前瑞典公司”。瑞典是它们的发源地，但是很多瑞典公司已经把总部设在了英国、瑞士和欧洲的其他地方。诺基亚在芬兰的销售量不及其总量的1%；微软的总部设在了通向太平洋的门户西雅图。比尔·盖茨曾经告诉我，在公司成立后的18年里，他不必去首都华盛顿，他和同事们的世界中心即是西雅图。如果当初公司设在波士顿，政府采购就会变得重要起来（大多数在128国道上的公司都认为如此）；如果当初公司设在圣何塞，风险投资家们就会对公司的未来指手画脚。

在未来的公司里，全球经济的无国界性一定要渗透到员工的思维过程和前景展望中。只是因为公司总部设在自己的国家里就对其忠心耿耿，这样的情愫已经陈腐不堪了。总部自身的定义正在向现实让步，市场容不得一刻的沉睡，商业活动年复一年，日复一日，每天24小时都处于正在进行时。

把商业世界划分成不同行业的老式的、死板的方法也要逐步摒弃。自定义会是很危险的，人们会变得束手束脚，视野狭窄。全球经济会把一家公司带入一个出乎意料的新领域，使之焦虑不安。这可能会迫使公司自我否定，但这没有什么不好的，一家公司如果沉迷于过去的荣耀，风险就会乘虚而入，经济人的自然状态就是不断前进。

创新公司

在投身于全球经济的同时需要致力于创新。公司必须以前所未有的精神投入创新，这是一个简单的真理，但要真正地融入公司的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

理念系统中去，创新对很多没有直接参与技术的公司而言只是纸上谈兵。创新是件好事，大家都同意，而且都希望加大力度，但是他们要么不知道如何创新，要么惧怕创新，因为创新会令他们感到不安。

但是人们应该环顾四周，以斯堪的纳维亚地区为榜样。特别提出，瑞典人的创新方式是罗马圣神杰纳斯的代表。他有两个面孔，一个面孔向过去看，另一个面孔则专注地凝视着未来。瑞典一直对自己的历史以及在科学创新方面作出的贡献津津乐道，它是诺贝尔奖的故乡，生物界和物理界应该重重地感谢林内乌斯（Linnaeus）和摄尔修斯（Celsius）。但是，瑞典人从来不为过去的成功而扬扬自得，他们的目标是站在技术创新的最前沿，特别是在全球通信平台（如爱立信公司）以及证券市场（如 OM 公司）上。这构成了瑞典的代理机构投资战略的主要部分。

观察家们看待中国的目光中不乏惊愕，但中国不一定是在 21 世纪取得成功的有代表性的典范，因为它拥有其他国家没有的财富：辽阔的疆土以及用之不竭的廉价劳动力。成功尚且限于区域水平，呈现了一个“中华经济合众国”的格局。中国当前的成功源自其区域化，源自各区域的繁荣和发展。

斯堪的纳维亚地区的经济体可能更适于作为发展的楷模，它们比中国小得多，物价水平高，历史悠久，政体稳固。它们的国旗上嵌织着很多发达国家常用的红条图案，这曾经是发展的标志。在过去的 10～15 年里，它们的经济得以复苏，竞争力也随之重现，这正是斯堪的纳维亚地区可以作为楷模的原因。我提到过的罗马圣神杰纳斯具有两面性，让我们想象一下在圣神身上发生的一些变化：这次他的一副面孔锁定了国内，而另一副面孔紧盯着外部的世界。在斯堪的纳维亚半岛，面向国内的那副面孔洋溢着骄傲，但同时他又

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

意识到国内的市场太小，因此只有在全球竞争中取得胜利才能算是成功。

如我们在本书中所见，全球经济环境下的创新和竞争一定会体现在以下四个方面：

● **商业系统**——公司一定要集合整个公司的各个职能部门中最优质、最廉价的服务，包括研发部门、制造部门、销售和售后服务部门、辅助办公部门、系统开发部门以及维护部门。可以采取第三方物流的形式、外包或跨境外包的形式、同步工程的形式，以及快递、电子商务、电子金融的形式。不论是最终形成一个单体的公司（如思科公司），还是把客户关系管理及供应链管理系统与企业资源计划系统结合在一起（如戴尔公司），公司必须设法壮大组织规模，这样可以避免因公司快速发展而产生的压力。它们要从世界各个角落招揽合作伙伴，在公司的平台上共襄盛举。或许你最不愿交给第三方做的工作就是客户管理，但其中的很多工作都可以转移到网络世界中去。

● **产品和服务**——这个领域对创新的需求显而易见，但其挑战性也着实令人生畏。那些被认为是技术安全岛的领域，像 IC 盘上的审计卡、汽车中的 GPS 导航装置、移动电话、个人电脑、数码相机、打印机、CD 播放机、电视游戏，以及 IP/LAN/wi-fi，都在向同一个方向移动，从而形成一块巨大的陆地。我们不能再用传统的概念来定义战场了，但公司必须找到一块能够为自己提供给养的根据地。尽管未来是一段完全不同的旅程，我们必须划定今天的疆域并最大限度地加以利用。因此，创新就是界定疆域并找到最佳工具加以开发的过程。要保证新的产品和服务在新的疆域里左右逢源，能够与新大陆的潜力相匹配。创新是全球市场环境中的生命线。

● **客户界面**——创新在这个方面尤为活跃。比如，移动电话在

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

日本的出现开拓了全新的营销方式，即定期向手机发送信件杂志。使用一些芯片上的功能，比如保存画面，它就可以变成一个电子票据、折扣卡、证明或收据。这是一种低成本的互动方式，既可以同时维持一个大型的沟通渠道，也可以专门投向某个目标群体。同样，Google 和其他搜索引擎也不再只是一个网络丛林中的向导了，它是潜在的成本最低的推广渠道，客户对你的产品和服务感兴趣的话就直接来敲门了，而不用再费事绕路。他们购买你产品的几率也很高。如在第 7 章“挣脱锁链”中所说，我的定理指出了与网络人共事的重要性（在他们与网络接触的第五年）。在客户界面开展创新是现代社会大多数公司的必备条件。电视、报纸、杂志等传统的广告媒体不仅没有效率，而且在不断发展的基础上，它们也无法有效地保持客户对你的服务的兴趣。

● **雇员、经理人和职员**——在招聘、培训、评估以及奖励员工方面的创新是必不可少的。诺德斯特龙（Kjell Nordstrom）和乔纳斯·瑞德斯卓（Jonas Ridderstrale）在《歌唱资本主义》（Karaoke Capitalism）一书中写道，权力正在由规则制定者转向那些违规或者改写规则的人。这意味着公司可以雇用曾经辍学或犯过小错的人（那些触犯被人们长久遵循的法律或规章的不幸者，而不是情节严重的惯犯）、儿童或退休的人。

公司需要一改以往的同一性，将多样性引入平台。这个平台要做到全球化，提倡参与，鼓励互动。与此同时，支付报酬的方式不再局限于薪水、分红、股票期权，因此需要精雕细琢。由于在诞生新思想的过程中没有阶层概念，公司需要注入一套新的机制来实现创造、探测、评估及创新思想的改良。在公司里，管理创新中的人力因素的过程恰恰就是最需要创新的地方，也是创新潜力最大的地方。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

顺势应变的公司

公司之所以能在全球化舞台上取得成功，有一个共同的特点是显而易见的：这样的公司能够审时度势，具备敏锐的感应触角，能够准确地解码信号，善于抓住机遇，并能够在瞬间作出回应。

全球经济，特别是作为其贴身仆从的技术，已经重新定义了时间的框架。此时此刻在地球另一端发生的事情可以立即对这里产生冲击，无须等到这里开放市场，甚至无须等到下一个时刻，就是在此时此刻。松弛散漫的时代一去不复返了，在上班时间之外，已经没有喝咖啡的单独时间和地点了。

如果没有洞悉行业发展的能力，公司就会像没有拐杖或其他帮助的盲人一样，踯躅独行，直至碰壁。这样的公司只能疲于应付，陷入浮光掠影的假象之中无法自拔。

对大多数成功的公司来说，无论它在过去是否曾涉足别国市场，厮守本国市场都可以苟安一隅，在不确定的时代里求得些许温馨。一家公司在某个行业有着悠久的历史并不意味着它可以江山永固，世代传承，更不意味着它可以墨守成规。公司必须意识到，苟安一隅的观念在经济全球化的背景之下属于奢侈品，它们必须注重培养核心能力，未来的成败不取决于承袭的财富或能力，而有赖于能否做到随机应变，随需应变。

从错误中汲取教训是公司的一项重要能力，对领导者也同样如此。失败是一个苦果，但委实在所难免。一种方法就是参照其他公司的成功经验如法炮制，但这种方法过于简单，因为一家公司（即使规模相当）取得了成功并不代表其他类似的公司也能成功。公司也许会在偶然之间取得昙花一现的成功，但是如果不能随机应变，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

它也不可避免地会销声匿迹。毕竟，全球经济是复杂多变的，其中有许多因素我们一时无法全面认清。

公司同样必须学会让自己的特性适应自身所在的市场，其间不乏令人惊愕的经历，所以公司必须随时准备自我否定。成功在过去或现在都是值得称道的好事，因为它能够让公司及其员工备受鼓舞。但是，它也有爱捉弄人的一面，对于那些居功自傲、刻舟求剑的公司来说，成功会像水银那样在不经意间从手上溜走。先前我曾提及杰克·韦尔奇在通用电气公司推行的旨在颠覆公司阶层的举措，任何公司其实都不应该畏缩不前，不敢越雷池一步。这可能意味着彻头彻尾的重组和再造，饱尝绝地求生的痛苦，但是这些通常是必要的。一条前人未曾开辟的道路不应该构成通向未来的屏障，这是人类发展的核心。

超越等级制度

所有的传统组织都有意无意地反映了军队的建制。在等级基础上有一条严明的指令链，上级对下级发号施令，下级对上级令行禁止。如今，除初级职员外，公司一般不再要求统一着装了，但是军队式的建制依然存在，职衔往往以“某官”或“某长”为后缀。等级制度还体现在公司的总部里，首席执行官的办公室及会议室均设在顶层，在这里可以俯瞰最美的风景，而不用受嘈杂的交通的滋扰。主帅在战场上需要登高望远，掌握地形，而公司的做法反映了同样的意识需求。

这种模型强调的是控制，尤其是一小撮人乃至一个人的控制。这个人可能认为他自己能够把握情势的脉搏，能够一言九鼎，计出万全。这种机制的必然结果就是反应迟钝。起码，这个系统过于庞大，在内部有太多的惰性和摩擦。它可能会有所动作，但必须依靠

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

“高层”的强行命令。因此，除非高层管理梯队能完全认识到行动的必要性，否则整个机构就会纠缠于无足轻重的事务中难以自拔。

在一个需要别开生面以及快速反应的环境里，所有的动议都要在内部传阅，并在得到高层的批准后才能执行，这种体制是在徒然地浪费时间，损害效率。如此的金字塔应该予以摒弃。

许多公司仍在沿用这种体制，尽管它们知道不该如此，但仿佛欲罢不能。对创新的需求与忠心耿耿、无条件服从（或许还有缺乏信任）等旧观念（或许没有明确的规章，但具有强烈的影响力）相抗衡。很多公司采取了大而全的建制，各种繁文缛节、日常活动一概内部化，研发部门、市场部门等应有尽有，组织金字塔的所有结构一应俱全。人们一直持有一个固定的信念，即最能为组织出力的人是那些在组织中领取工资的人，他们才最值得信任。他们忠心耿耿，因此也最有希望做好本职工作。公司也可能会将部分业务交给外部的承包商，但即使绩效甚佳，他们到头来充当的充其量只不过是雇佣军的角色，因此必须接受专业士兵的训导。

让我们简单地看看当今世界上一些最优秀、最富前瞻力的公司，它们的公司结构各具特色。其中有两家在不同程度上属于信息技术行业的美国公司。无独有偶，它们都是在 1984 年成立的。

思科系统公司是路由器和其他保证网络功能正常运转的内部设备的供应商。公司的一个显著特点在于，大部分网络使用者都不能轻易知道它的名字，其工作都是在后台完成的。大量的工作属于常规的产品研发、测试、制造以及配送，但是每个部门浩大的工作量都是由承包商或者其他一些商户来完成的，后者与思科公司的关系虽然更紧密一些，但尚未达到列入其员工名单的地步。所有的分支机构聚集在一起，形成了一个天衣无缝的平台。思科公司的商业结构与迈克尔·波特的价值链概念有着本质的不同，波特强调运营的连续性和次序性，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

然而思科公司的核心可以恰当地概括为一个三维价值矩阵。

戴尔电脑公司已经成长为世界上最大、最成功的电脑制造商之一，它利用互联网接受电脑的订货并进行定制，个人用户足不出户就可以在家中获得系统和软件的规格并发出订单，这样就节省了中间环节和库存成本，价格也随之下降。

我们再来考察一下通用电气公司，看看它是如何以新的视角来看待组织结构的。长期以来，大家总是在空谈公司的人力价值，即知识资本，但谁也没有有效地利用这一资源。通用电气公司则别具匠心，它首先把每一位员工看做一个个体技能的拥有者，然后再重新审视如何让他们以个体或集体的方式为公司效力。公司积极提倡员工保持各自的个性，决不强迫他们变成一群无差异的集合，但每一位个性鲜明的员工都沉浸在公司的整体文化氛围之中。

总而言之，这是一个无国界的经济时代，公司若想取得成功，就一定要对它保持高度的直觉和感应。通用电气公司的核心能力一直是工程，但是它充满激情地抓住了信息技术，成为世界上最大的电脑和其他信息技术解决方案的用户。技术不能被看做公司结构、思维模式和决策机制的一个附属品，它必须是公司的核心。

许多公司将必须重复像通用电气这样的老牌公司在过去 20 年里走过的路。当今前沿的公司在根本上都有着不同的组织结构，如我们所看到的思科公司和戴尔公司，它们是人类系统和遍布全球的网络系统相互融合的典范。

注 释

[1] Figures quoted in "Three Cheers for Cheap Talk," *Far Eastern Economic Review*, 22 July 2004, online edition, www. feer. com.

[2] "Present fears are less than horrible imaginings," *Macbeth*, 1. 3. 137 - 138.

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 10 章

新舞台

区域的未来

如果能够像魔术师或大仙那样，坐在原地就能准确地预见地球上的某些角落有朝一日能够取代今天的大连或新加坡，那将是一件多么美好的事情。未来学是一门充满风险的学问，其中蕴藏着如此之多的发展和动力，就像潜伏在草丛中的蛇一样，会突然窜出来，要么将一个地区引向从未梦想过的繁荣，要么把一个曾经富饶昌盛的地区引向毁灭。后一种景象在未来的发生几率会大大降低，但常言道：大道多歧。

有一些地方现在已经具备了达到地区繁荣经济水平的要素。我需要指出它们究竟包括哪些内容，还要强调的是，如果不具备某些要素的话，一个地区的发展就会放慢，甚至完全受阻。特别指出，对于一个地区来讲，领导人或领导班子的连贯性和一致性是关键所在，即便在 21 世纪，繁荣昌盛也应归功于某些个体的丰功伟绩。

让我们看看印度的班加罗尔。这是一个有 500 万人口、充满活

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

力的大城市，它的领导者并没有忘却原有的远大抱负。若不是及早地引入了 Infosys 和 Wipro 等一批外国公司中的先行者，这个地区也不会有其在信息技术行业中的世界领先地位和品牌。Infosys 公司的联合创始人纳拉扬·慕提（Narayan Murti）的理想是，若要分配财富，就必须首先创造财富。如今，这位共产主义者成为了一位民族英雄。

与此相似，海德拉巴得以发展成为安得拉邦的信息技术之都，应该（起码应该部分地）归功于魅力超凡的领导者奈杜、位居世界前沿的萨蒂扬电脑服务公司（Satyam），以及它的创始人拉马林加·拉贾董事长（Ramalinga Raja）。如果你去参观位于海德拉巴郊外的萨蒂扬公司，你不会相信它建在印度，它漂亮的建筑群散布在绵延起伏的山丘上，并且有游泳池和一个九孔的高尔夫球场点缀其间。

毫不奇怪，在印度有很多软件公司在问："有什么萨蒂扬公司能够做到，而我们不能?"萨蒂扬公司现在有 16 000 雇员分布在 45 个国家的 300 处办事场所，因此 Infosys 公司与萨蒂扬公司就成了印度未来走向的风向标。班加罗尔和海德拉巴是浦那、金奈等其他城市的典范，成功具有连锁效应。印度还不是一个富有的国家，对于其未来至关重要的是，它现在有足够的钱来教育下一代。印度及其邻国巴基斯坦当然有足够的财力来发展核弹和导弹，同时也可以维持庞大的军备。随着两国关系的转暖，防御开支的缩减将是意料之中的。

全球经济的希望在于，它促使地区从世界其他地方招揽财富，而不是去掠夺它们的邻居。这需要这些地区拥有受过良好教育的、高素质的人民。此外，一个善于与世界各地沟通且具有远见卓识的领导人是不可或缺的。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

海南岛

中华人民共和国一直像一个试验中的培养皿，它已经向世界展示了地区经济如何走向繁荣。这里有帮助新区域崛起的沃土，但是要预测这样的区域会在哪里诞生，却是难而又难的事情。繁荣昌盛将会从东部沿海的六个地区向周边渗透，从辽宁省的大连延伸到吉林和黑龙江。这样的扩展或许会对现有地区的生存状态产生威胁，造成工资增长和资源紧缺的压力，但是这些地区也可以通过一个类似于自然界细胞裂变的过程作出反应。当一个细胞长大时，其他细胞的核子也会在正式裂变之前潜滋暗长。

海南岛作为一个区域的潜力值得世人关注。它位于中国广东省以南，为琼州湾和南中国海所环绕。其人口约 800 万，绝大多数讲汉语。

海南的经济原先以农业为基础。1/8 的人口是黎族、苗族等少数民族，他们的收入水平远远低于岛内其他居民。20 世纪五六十年代，成千上万的大陆居民涌到该岛上建立橡胶园，对该岛的环境造成了难以想象的破坏。

海南岛拥有黄金、铁矿石等丰富的天然矿产资源，同时它也得益于中国南海石油和天然气的开发。它的自然风光吸引着大批的旅游者，大部分来自中国香港和中国内地，也有越来越多的人来自更远的地方。海南岛地处亚热带地区，与东南亚国家仅咫尺之遥，距离与其到国内的一些地方相当。其海滩和度假胜地的设施与马来西亚、泰国、菲律宾不相上下。三亚市位于该岛的南海岸，是举办 2003 世界小姐选美盛会的地方，这对该岛乃至整个中国来说都是一项重大的活动。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

尽管该岛与广州以及珠江三角洲等发达地区毗邻，但它经济起飞的高度尚不能与之比肩。这不是因为基础设施的匮乏。中国海洋石油总公司的前董事长卫留成被任命为海南省省长，作为该地区的首席执行官，他积极吸引国内外的投资，并对已经上马的项目提供大力支持。海南岛还开通了到东南亚和欧洲的航线，由此体现了它对世界的开放姿态。

由于地理环境的独特性，这个岛屿省份能够自成一体，但像中国其他发达地区的领导人一样，其地方政府的眼界是开放的。另外，它远离北京，中央政府也给予了它更大的自主权。

俄罗斯的彼得罗巴甫罗夫斯克

我所提到的地区中没有一个注定会永远繁荣昌盛，以固定的眼光看待未来等于作茧自缚。然而，它们都有走向辉煌的潜力。在全球经济环境中，繁荣的一个特征就是一个地区未必要以富致富。用经济学家的话说，它不一定需要拥有丰富的甚至一般的要素禀赋。在工业革命时期和热情的制造业年代里，一些要素如矿产和商品资源等，都是必不可少的，更不用说资本了。如果这些都不存在的话，大量廉价劳动力的储备可以弥补其不足。

在对价值的讨论中，艾尔弗雷德·马歇尔提到了情境价值。一片土地如果邻近人口密集的区域，其中集聚了庞大而众多的市场和工厂，那么这种地缘情境就是一种附加值。然而，随着远途运输以及物流效率的提高，情境价值不再依靠坐守在潜在市场的门口了。过去，如果一个地方靠近运送货物的铁路，其情境价值便足以提升。

在无国界的全球经济环境里，情境价值的概念已经彻底改变了。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

地球上的一些地方只能接受那些最强悍的探险者的造访，而根本不适宜人类定居，更不要说在那里设立企业或开展业务了。一说到这里，西伯利亚、阿拉斯加和加拿大的北极圈以内地区以及格陵兰地区会随即进入人们的脑海，这些地方的气候和地理条件都处于劣势，到处天寒地冻，交通闭塞。

想象一下，有一位深居简出的期货或货币交易商，他性格孤僻，态度冷漠。一天他突然萌生了一个奇妙的想法，要在西伯利亚北部甚至格陵兰的东海岸设立一个小型的经纪行。或许他根本不喜欢严寒的天气，但是他看中了纬度价值，所以他选择了那里，而不是把他的一人经纪行设立在南太平洋中的一座珊瑚岛上。这样的一个举措一定会使许多旁观者怀疑他的精神状态，但是这会成为可能。因为他具备了通信手段，尽管价格不菲。在今天的世界里，网络的势力范围也已遍布整个地球。

绝对的幻想派和革新派可能居住在堪察加半岛的首府彼得罗巴甫罗夫斯克，尽管它看似处于气候严寒的极地，却位于北纬 55°以南，其纬度与英国的格拉斯哥或丹麦相同。其冬天的温度不低于密歇根州的卡拉马祖，当然与马尼托巴湖地区的温尼伯也相差无几。卡城是世界上每天最早看见太阳的城市（尽管在冬天不是这样），如果你住在那里，你就可以吸引世界其他地方的货币和债券。如果你不喜欢那里的天气，你可以去南太平洋的位于斐济的图瓦卢从事同样的工作。

温哥华和英属哥伦比亚地区

在旅游行业中，人们使用三种距离：物理距离、时间距离以及

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

价格距离。在这三种距离中，业务繁忙的商务人士以第二种为决策依据：最快的出行方式是什么？由此，飞机旅行作为标准商旅模式取代了汽车和火车。在线经纪公司如快达（Expedia）、城际之旅（Travelocity）等正在改变这一现状，它们让第三种选择变得更加富有诱惑力。举例来说，从东京到九州的往返机票要比东京到檀香山的贵很多，这恰恰解释了一个名为“海洋女神”的投资数十亿美元的项目破产的原因，它在一个巨大的封闭海洋屋顶下复制了一个夏威夷，但是接踵而至的优惠打折使得东京到檀香山的往返机票还不到 300 美元，真正的夏威夷变得“更近了”。现在一些日本的主题公园由于类似的原因也陷入了困境：去丹麦旅行的费用比去冈山的后乐园便宜得多；去长崎的豪斯登堡还不如去荷兰；与其去大阪的环球影城，还不如去洛杉矶。

无独有偶，从亚洲的角度来看，大温哥华地区正变得越来越具有吸引力。这是华盛顿州西北方地理和商业的延伸，微软公司和星巴克公司（不要忘了亚马逊公司）的家乡就在它的门口。这两个地区之间的沟通和交流非常容易，已经有一些服务公司——如广告公司——正在充分利用英属哥伦比亚地区的低成本，因为卫星广播已经覆盖了这一地区。

在英属哥伦比亚地区的生活成本与在华盛顿州是一样高的，各项税收要高许多，很多商业领域的管理规范都很严格。但是该省政府有一个新的设想，即对世界其他地方开放。不仅因为温哥华地区靠近西雅图，还因为它位于太平洋的东岸，在加拿大所有的省中，它是离亚洲最近的。

多年来，我在英属哥伦比亚地区保留了一处度假的房子。我的第一幢房子在温哥华岛，第二幢在哨儿溪谷（那里的滑雪坡在 20 世纪 80 年代闻名遐迩）。接下来当哨儿山庄向东迁移变成北美第一大

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

滑雪胜地时，我搬到了黑冠地区。我像当地人一样搬迁着自己的财产。在 2010 年冬季奥林匹克运动会召开之前，从这个胜地迁出或许是个绝好的时机。从东京到温哥华或哨儿的机票价格与到札幌的差不多，然而那里的雪坡和滑雪设施是世界一流的。

爱沙尼亚

爱沙尼亚位于从赫尔辛基以南到芬兰湾的南面。芬兰与爱沙尼亚之间的距离不到 120 公里（74 英里），两国的居民在种族上很接近。爱沙尼亚语是欧洲少有的与芬兰语有关的语言之一，且两者之间互相共通。尽管在地理位置上很接近，但在 20 世纪的后半期，由于强国的操纵，爱沙尼亚被迫于其邻国断绝了联系。在 1939 年，作为臭名昭著的《莫罗托夫-尼布楚条约》（Molotov-Ribbentrop）的杰作，爱沙尼亚（连同其两个南面的邻居）被重新划入苏联的管辖范围之内，这使得苏联在接下来的年月里占领了这三个共和国，并在波罗的海一带巩固了自己的势力。进步的政治家、牧师和商人要么被杀头，要么被发配到冰天雪地的西伯利亚荒原。这个过程直到 1941 年纳粹德国入侵苏联才被中断，但是在战争结束后又卷土重来。上千万的俄罗斯族定居者迁移到了这里的城市地区。

但即使在苏维埃时期，爱沙尼亚人也知道他们并没有被孤立。芬兰近在咫尺，尽管它在搞“芬兰化”，但它依然是西方式自由的灯塔：芬兰语的广播和电视节目在爱沙尼亚首都塔林随处可以接收。爱沙尼亚人一直在向北、向西寻找他们的楷模，对东面的俄罗斯则退避三舍。不过由于阴错阳差，这一过程得到了苏联政府的帮助，它允许一些“颓废的”西方文学被翻译成爱沙尼亚语，因为它理所

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

当然地认为，即便是最顽固的持不同政见的俄罗斯人也不会为了阅读此类作品而学习爱沙尼亚语。在20世纪七八十年代，俄语的普及遇到了一股无声的抵抗，表现为英语的影响与日俱增。改革的到来让爱沙尼亚和其他波罗的海国家重新获得独立的愿望与日俱增，在爱沙尼亚正式重获独立之前，一些私营企业业已建立，农业用地以非正式的形式实现了市场化。

爱沙尼亚在重新获得独立后，旋即向北方的邻居芬兰和瑞典取经求教也就是一件自然而然的事情了。那时，芬兰正在迈向对外开放的新阶段，积极地吸引着国外的直接投资。爱沙尼亚效仿了芬兰的模式，不是那个大政府、高税收的旧模式，而是一个以创新和放权为核心的经济模式，因此爱沙尼亚得以建立一个低税收的经济体制。这一直是爱沙尼亚的一项最稳固的资产，此外，它还有一支受过良好教育的工人大军，他们愿意接受低于芬兰同事工资标准的报酬。爱沙尼亚的发展还得益于旅居美国和加拿大的移民及其后代的回迁，他们中的很多人带回了业务项目和技术知识。

如何正确处理俄罗斯少数民族的地位，是爱沙尼亚的一个最头疼的问题。俄罗斯族占据了全国140万人口的1/3（包括乌克兰人和白俄罗斯人）。自该国独立以后，他们遭遇了不同程度的种族歧视，有些还被剥夺了在公共部门就业的资格。爱沙尼亚人对待俄罗斯族人的态度有失公正，也不正确，部分原因是由于爱沙尼亚人自己遭受了长达几十年的压迫。一些俄罗斯族人是在这个国家居住了一个多世纪的家庭的后代，他们的祖先在苏联时代饱受宗教迫害之苦。人们希望爱沙尼亚在融入欧洲社会的过程中能够消除种族歧视真正的和潜在的根源。

爱沙尼亚当前经济的飞快复苏是一种表面现象，因为它主要依靠从芬兰来的观光客。塔林位于赫尔辛基以南85公里（53英里），

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

乘高速快艇只需 90 分钟。在 2003 年，爱沙尼亚接待了 500 万名芬兰游客，这相当于芬兰全国人口的总和。芬兰人去塔林的美丽古镇游览，并把大量的时间和金钱花在了该城奢华的赌场里。爱沙尼亚是能够发展成一个真正的工业区域，还是仅仅成为一个北欧的拉斯维加斯，我们拭目以待。

波罗的海之角

波罗的海实际上既不是一个海，也不是一个湖，它在丹麦海峡有一个非常狭窄且不显眼的入海口。波罗的海没有大浪，冬季，它冻结得坚如磐石，勇敢的旅行者可以在上面穿行，从赫尔辛基到斯德哥尔摩或圣彼得堡。

波罗的海地区作为贸易中心有着悠久的历史。在前工业时代，沿岸木材、小麦和毛皮等资源丰富。中世纪，波罗的海地区被一些德国贸易城市所统治，汉莎率先在里加、麦迈尔（新卡皮达）以及塔林等城镇建立了商业基础设施。后来，德国汉莎的角色被瑞典人取代，但是德国的影响从没有消失过。直到 1918 年，波罗的海东南部从但泽市（今格但斯克）绵延到立陶宛和拉脱维亚的大部分地区仍隶属东普鲁士的日耳曼省。

这一地区在 20 世纪遭受了严重的破坏，居民流离失所。在冷战时期，它完全被纳入了苏联的势力范围，成为苏联的海军基地，大范围的民众冲突接连不断。

在全球经济的浪潮中，格但斯克和里加湾及其腹地之间的沿海地带存在变成经济繁荣地区的潜力。这里已经成为了许多商业活动的集散地，特别是来自德国、丹麦和瑞典的商人不断在此集结，商

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

业流程外包业务已经在格但斯克地区形成气候，尽管波兰与美国、法国有着更密切的关系。这一地区再度意识到，外部世界可以促进这里的繁荣，正如在汉莎同盟时期那样。

波罗的海地区的这三个国家将会分别发展，并且相互促进。从分别的角度来看，它们各自拥有与外部联系的纽带，立陶宛背靠丹麦和德国，拉脱维亚紧邻瑞典，爱沙尼亚依托芬兰。

从经济发展的角度看，该地区有巨大的战略意义，它地处要塞，是大部分东欧和近东地区以及斯堪的纳维亚地区的交通中枢。

越南胡志明市

胡志明市原名西贡，多年来饱受越南战争的创伤。战争一结束，它就成了北方胜利者的弃儿。全国统一之后，这座城市被视为受资本主义“毒害”最深的地方，所以，连同改名换姓在内，越南政府决计加强管制，结束对其的放任自流，但成效甚微。

1986 年，在刚刚建立改革意识的远在莫斯科的师傅的影响下，越南实行了一项叫做 DoiMoi（意为创新）的政策。起初，为了防止极左势力的阻挠，创新的步伐一直小心翼翼。20 世纪 90 年代，创新政策初见成效，外国企业开始在这里经营合资项目，私营企业开始出现，在胡志明市蛰伏了 20 年的自由市场的火种迅速蔓延开来。在整个 90 年代，中国台湾是越南最大的投资者，接踵而来的是韩国、日本、新加坡和泰国。然而，1998 年以后，随着朱镕基推行的深化改革，中国台湾的注意力逐步由越南转向中国大陆，其他东盟国家也亦步亦趋地紧随其后。越南现在意识到，在吸引外资方面，其最大的竞争者是中国大陆，因此它必须提供比中国大陆更优越的条件

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

才能广纳财源。

迄今为止，胡志明市地处亚洲市场的中心位置，北面和东北面是中国和日本，西面和西南面是马来西亚和泰国，但它没有就此因势利导。越南尝试着将自己渗透到外包业务中去，但由于英语（或其他的国际通用语言）不够流利而受挫。在法国以及后来的美国军队占领时期，一些人可以说一口流利的外语。但在越南共产党取得胜利以后，具备英语语言能力的人成为了怀疑的对象，故而不敢将这种能力表现于外。而如今，这种在过去不得不掩藏起来的能力却变成了一笔财富。尽管美国人的侵略给越南人留下了痛苦不堪的回忆，但这并没有妨碍美国的直接投资。

越南在政治上是稳定的。尽管它一直在努力改善通信设施，但进展依然十分缓慢。网络和移动电话的使用率很低，基础设施薄弱是根本原因。一党制并没有妨碍中华人民共和国融入世界，越南也是一个一党制的国家，但许多商人，无论是国内的还是国外的，都在抱怨其政府的官僚作风和官员的腐败。但越南拥有一支勤劳的劳动大军，他们愿意拿相当于中国工人工资水平一半的报酬。许多公司把越南当作一个规避中国风险的避风港，一旦中国发生了不测，如人民币汇率大幅波动，越南就是一个不错的战略备选地。

越南在全国范围内存在两大问题：基础设施薄弱，权力过分集中。越南的港口，包括胡志明市的港口在内，与东南亚其他港口相比都处于效率低下的状态。胡志明市的港口吞吐量有限，因此经常拥挤不堪，卸载原材料或出口货物的船只长期待泊。越南的港口也不能 24 小时连续运转，这部分是因为受到那里的劳工管理条例的限制。这对耐克等一些制造商来说不会是问题，其生产伙伴已经在胡志明市的郊区大举投资，他们制造的产品不易腐烂，产品能否快速地运送到目标市场并不重要。海路运送原料和产品困难重重，而陆

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

路运输则更加艰难，因为公路系统和铁路设施大都已经年久失修。这些都是迫在眉睫的问题，但是假以时日会有可能得到解决。新加坡的港务局已经交给了私营公司经营，越南也许可以从它那里学习经验，以改善其港口的状况。

越南依旧是一个社会主义国家，共产党独掌政治大权，人们甚至都不愿提及透明化和公开化。2004 年春天，越南政府宣称它不再对国际货币基金组织的财务援助感兴趣，因为该组织要求检查其财务支出状况。

越南现有的政治格局与中国如出一辙，但是后者不仅抓住了市场经济的机遇，还下放了中央的权力，而越南政府依然不情愿放弃一些重大决策权。这种做法不能再沿袭下去了，内部的争斗或许会让改革派占据上风。越南共产党与中国的友好关系没有中断，因此中国的发展会对其产生耳濡目染的作用。如果越南的当权派认识到下放权力不仅不会令他们失去权力和特权，反而能够增加商业机会，他们会更加乐意效法中国模式。越南对外开放的热情很高，一直在积极准备加入世界贸易组织。充足的投资可以解决基础设施的问题，但是这要靠世界其他地方的力量来完成。如果越南政府不肯下放权力，采取新的政府治理结构，希望是极其渺茫的。然而，倘若有了一位魅力超凡的领袖，胡志明市之类的城市就有望得以迅速腾飞，因为它已经具备了在全球市场上取得成功的全部要素。

俄罗斯的哈巴罗夫斯克、滨海省和库页岛

这是一个广阔无垠、人迹罕至的地方，数百年来它一直吸引着那些寻找珍贵矿产的探索者。在沙皇统治时期，库页岛是政治囚犯

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的牢笼，一直到苏维埃时期，这里就是一个人渣垃圾场。

哈巴罗夫斯克省紧邻中国北部，在冷战时期这个地方充斥着冲突和暴力。现在中国和俄罗斯之间的来往变得容易多了，每天都有成千的中国商人跨过边境线到哈巴罗夫斯克这样的城市做生意。

就基础设施而言，大陆地区有铁路横跨西伯利亚，陆路可以直接通往欧洲。阿穆尔河*也起到了辅助作用，船舶可以驶往哈巴罗夫斯克等城市。符拉迪沃斯托克（海参崴）也有一个深水港，它是俄罗斯滨海边疆省的首府。库页岛与日本的北海道相距不到 50 公里，现在它是西伯利亚最生机盎然的地方，因为那里已经成功地开采出了石油和天然气。

这一地区是东亚的门户，几十年来一直因冷战的阴霾而被外部世界所孤立，绝大部分技术基础设施需要吸收大量的投资才能得到改善。如今，这里的人们有机会看到如何通过对外开放来提高生活水平。

莫斯科不应过多干涉这些地区及其周边地区与世界其他地方的自由交往，然而如今它依然像中国 20 世纪 90 年代早期那样，由中央政府独揽大权。一个带有地方自治观念的联邦型政府一定能够从整个亚洲地区吸引资金和技术，一旦这一点变成了现实，大多数距东京、大阪、札幌以及首尔等只有几小时航程的东西伯利亚主要城市都会得到蓬勃发展。

巴西的圣保罗

圣保罗及其周边地区地域广阔、人口稠密，恰似整个巴西的缩

* 中国叫黑龙江。——译者注

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

影：奢华与贫困形成了难以置信的反差。圣保罗一直是巴西的财政中心，也是这个国家的咖啡种植园主的财富基地，政府的许多领导人都来自该省。

在20世纪90年代和21世纪初，圣保罗地区的发展速度遥遥领先于全国平均水平。究其原因，部分是由于它吸引了新兴信息技术行业，同时还有呼叫中心以及一些辅助性的办公支持设施，它们不仅为与巴西往来的公司服务，也同样效力于与葡萄牙有业务往来的公司。

巴西各省份自治的程度已经相当高了，长期困扰该国的问题是政治和经济的稳定。

圣保罗及其邻居巴拉那可以与世界其他地方直接来往，特别是北美、欧洲和日本，阿根廷和智利就更不在话下了。然而，首都巴西利亚的政客们总是在玩弄平衡术：起先是扶持里约热内卢，紧接着又转向了东北部（亚马逊）地区。如果他们能够最终把圣保罗地区从中央的高压统治中分离出来，该区域进入经济合作组织就指日可待了。其中的一种启动方式是在南锥共同体成员国中统一货币，甚至可以接受美元作为整个美洲的流通货币。果真如此，圣保罗就不会再遭受本国币值涨跌无常的痛苦了。迄今为止，巴西的货币（Mercosur）一直大幅波动（大多数情况是贬值），因此对跨国公司来说，与巴西开展贸易存在着高于平均水平的风险。然而该地区自然资料和人力资源均十分丰富，具有很强的内在竞争力，这些足以证明拉丁美洲在吸引全球投资方面有条件与亚洲地区一争高下。

日本的九州

如果日本能够划分成10个或11个督郡，九州就可以变成一个

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

非常成功的区域城邦了。一个督郡，像北海道岛或九州岛，是一个更大的、包含几个县的区域。我于 1989 年发起了一场名曰“平成维新”的市民运动，倡议日本正式采纳联邦共和政体，形成包括 11 个督郡的行政区划，九州是位于日本西南端的岛屿，由 7 个县组成，但冲绳群岛被排除在外。在我的提案里，冲绳应该是一个人口 125 万的自治督郡。

九州岛的西部被黄海包围，南临中国东海，东临太平洋和日本内海，北临日本海。该岛的人口数量是 1 350 万，2003 年的国民生产总值超过了 5 000 亿美元。如果是一个独立的国家，它的经济规模可以跻身于全球前 15 名，与巴西和韩国相当。它也被人们称为硅谷岛，因为 NEC、东芝、冲电气工业株式会社（Oki）、索尼等公司在那里都有大规模的厂房。近年来，所有日本的大型汽车制造公司都在九州岛扩大了生产规模。

九州岛与其向东看（朝东京看齐），不如向西看中国大陆、向北看韩国、向南看中国台湾，它可能会成为跨国公司为东亚工厂设置工程支持服务的理想场所。目前，九州岛没有发挥出这样的职能，因为其航空交通由七个小县分割管辖，大多数是专门为国内乘客从东京去大阪而设计的。一个在新宿的辐射状机场，即九州岛的物流中心，一定会使这里成为真正的东亚胜地，它不仅能够为商务人士服务，而且也会吸引众多的旅游观光者。九州岛有丰富的火山、温泉以及上百个星罗棋布的小岛，那里盛产新鲜蔬菜和鱼类。打破中央集权的日本将会出现一些繁荣昌盛的区域，九州岛和北海道首当其冲。更值得庆贺的是，它们不用再依赖国人所缴纳的税收了。

我们在海南岛、英属哥伦比亚地区、波罗的海之角、胡志明市、西伯利亚、圣保罗以及九州岛所看到的只不过是全球潜能的一些小案例，如果这些地方有幸能够遇到一些具有正确远见的领导人，并

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

且其中央政府理解在21世纪取得成功的主要因素是让该地区与世界其他地方互动，那么不仅是这些地区，其他地方也会纷纷登上全球舞台。

取得成功的方式并不十分复杂，难就难在需要忘却地域国家所遗留的那些影响，并要获得在全球商业环境里一展宏图的本领。

在投资者心目中，具有投资潜力的地区越来越多。一个地区得以腾飞的关键在于能够跻身于投资者的首选名单中。一言以蔽之，繁荣的前提是它必须能够向世人展示其升值潜力。它要在全球舞台上展示什么呢？它又有什么与众不同呢？就像可口可乐、IBM、耐克、和迪士尼等全球性品牌一样，一个地区必须被人们所认知，至少要在投资者的圈子里清晰地展示出其与竞争对手不同的独特优势。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 11 章

后　记

重新开启战略家的心智

我在 1975 年撰写了《战略家的思想》（The Mind of the Strategist）一书，该书于 1982 年被翻译成英文出版。很多人建议我对该书进行重新修订，但该书的日文版仍然以最初的版本在日本销售，我喜欢保持原来的形式，因为那是我在 29～31 岁的作品，它反映了我当时的思想和世界观。

尽管我在这本书里提出的许多有关战略思维和方式方法的评价仍然有用，但用 3 个 C 对战略定义已经过时了。当时，我用 3 个 C 衡量一个战略的优劣，看它能否充分利用公司的相对竞争优势在可持续的基础上满足客户的需求。

问题是，在当今的全球化时代，我们已经不能再以直截了当的方式来确定竞争者、公司和客户了。正如第 9 章“未来市场”所述，柯达公司的竞争者不再是富士和阿格法。事实上，柯达甚至已经无法确定它自己是什么了。如果它意欲进军数码相机市场，谁知道它下一步是否会开展移动电话业务呢？如果它意欲保留实验室，谁又

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

知道它下一步是否会进入存储芯片和喷墨打印机市场呢？如此一来，它在何时何地参与竞争？它的竞争舞台又是什么？

对于像柯达这样的公司来说，回答这些问题是制定战略过程的基本出发点。不过，这并不是柯达公司所独有的问题。考虑一下戴尔公司的情况，它在20世纪90年代与IBM和盖特韦公司竞争，而如今它的劲敌实际上是惠普公司。戴尔进入打印机市场是经过深思熟虑的，其对手也严阵以待。然而，如果戴尔是一家以客户公司管理见长的直销公司，它就不应该将自己锁定于个人电脑业务和打印机业务。因为它无须对现有系统作出重大调整便可以拓展到数码电器和办公自动化设备领域。实际上，戴尔无须在自己的工厂里生产产品，这是它过去一贯的经营模式，它可以像思科公司那样与任何一个加工点连接起来，大幅度拓展其产品系列。最终，戴尔有可能会沿用它当前在电脑领域的做法，成为世界上首家按照客户的要求定制电器产品的公司。对于戴尔这样的公司来说，其业务范围将完全取决于其战略雄心。竞争者的影响会越来越微弱，而举足轻重的则是客户与公司的关系。只要戴尔继续与成千上万的客户保持直接的沟通，竞争者便鲜有乘虚而入的机会。

对于像索尼这样的公司来说，界定客户和竞争者是十分困难的。微软成为了索尼第二代游戏控制台（PS2）的竞争对手，原因是这种控制台有可能成为客厅里的电脑。微软不会甘于仅仅在台式电脑以及操作系统领域保持领先地位，而可能会在各个领域多面出击，包括家用的、移动的和办公的设备和器材。

然而，个人电脑也是一个游戏平台，索尼的首要任务是在公司业务内部确定需要哪些资源以保持其在游戏市场上的领先地位。它试图自行生产游戏的操作系统或引擎（通过与东芝建立的合资企业），当然还有游戏本身。其业务范围几乎包罗万象，除了开办电影

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

公司和唱片公司之外，它还生产移动电话（与爱立信合作）、家用电脑、纯平电视、高密度光盘、照相机、蓝光 DVD 以及广播器材，更不用说传统的音像设备了。这种经营模式难以长久保持，因为每一种业务都在经历着巨大的变革。所以，索尼公司的战略核心应该是界定公司的经营范围，否则它就无法界定竞争对手和客户。

大多数公司的处境都与索尼和戴尔有着不同程度的相似之处，随着我们步入 21 世纪以及登上全球舞台的步伐，3 个 C（公司、竞争者和客户）的概念受到了挑战，最为迫切的要求是设法对其进行明确的界定。在 20 世纪 80 年代，制定战略的重点在于确定 2 个 C 之间的关系，而如今的重点则是首先对各个要素进行界定，然后再设法以动态的和时序的方式确定三者之间的关系。

这一过程会引发另外一个问题。具体来说，当你需要自我（公司）界定的时候，你首先必须考虑自身的核心技能，其次是确定有哪些技能可以从外部获得。你所界定的客户和竞争者可能居住在与世隔绝的荒岛上，也可能居住在广袤无垠的大陆上，因为这一过程在很大程度上取决于由谁来制定战略——它已经人格化了。

我们赖以生存和发展的空间是隐藏在漫无边际的网络丛林中的一片无形的大陆，故而业务范围的界定是人格化的。所以，作为制定战略的指导思想，我们不应拘泥于大前的 3 个 C、波特的价值链或者巴尼的资源中心论等传统的理论，而应正视新的变化。毋庸置疑，战略家的主观判断在确定业务范围的过程中发挥着决定性的作用。

走出白日梦

日语中有一个成语叫做“构想领空”，这是制定战略时所不可或

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

缺的。它近似于“视野”，此外还包括“概念”和“想象”的意思。然而，它不同于想象，因为后者有时含有白日做梦的意味。“构想领空”是一种去伪存真、去粗取精的能力，既是一种高瞻远瞩的能力，同时也是一种锲而不舍，直至最后胜利的能力。它要求以务实求真的作风理解当今世界，确定可行的业务领域，并在此基础上发挥想象力，唯有如此，才能成功地实现战略构想。

在充分发挥想象力描述了视野之后（必须以现实为基础，正如“构想领空”的指导思想一样），接下来便可以对战略精雕细琢了。有了战略，下一步是制定配置人力资源及资本资源的业务方案，制定执行该方案的时间表也是必不可少的环节。在制定战略的初级阶段，切忌照搬常规的模板，一定要以开放的眼光确定业务领域。商场如战场，你必须明确在哪里开战，运用多大的火力以及以多快的速度占领制高点。思维模式必须彻底摆脱传统商学院里讲授的战略方法。

我们应该借鉴世界级运动员和艺术家的培育方式来培育未来的商业领袖，需要提早着手，配以优秀的教授和辅导员。对他们反复进行给予和索取的训练，可以帮助他们形成对未来世界的愿景。绘制整个宇宙的图景是不可能的，但我们可以了解它，熟悉它的运转速度和方式。这就像描绘天空中被风吹散的一大片云彩的形状一样，尽管现实中已经风吹云散，但我们知道它曾经的形状和方位，因为我们看到了它，感觉到了它。虽然难以以一种静态的方式将其彻底描绘清楚，但一位世界级的企业家能够做到，而且能够驾轻就熟，不失时机地将其转化成雨露或利润。

希望本书能帮助你对新型的全球经济建立某种认知，更深入地了解未来地理政治版图的形状、公司所能拉动的关键杠杆，以及充满活力的商业世界。现在，全球舞台已经呈现在你的眼前，是该粉墨登场，一展英姿的时候了。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

THE NEXT GLOBAL STAGE

著作权合同登记号：图字 01-2005-3699号

若想成为明日的主角，你必须尽早在全球新舞台上登台亮相，抢先执掌经济发展的新动力和新杠杆。让《全球新舞台》帮助你实现这一切吧！

- 全球新经济的完整脚本
  帮助你昂首登上全球新经济的舞台
- 无国界世界中的新经济
  为何凯恩斯和米尔顿·弗里德曼的经济理论已过时，什么将取代它们
- 经济体制的新趋势
  国家—城邦关系的衰弱，新型“区域城邦”的崛起
- 明日的强大平台
  充分利用网络、语言和品牌等平台来获得成长
- 技术的力量
  技术打破国别壁垒，加速驱动企业衰亡和再生
- 国家、企业和个人的成功要素
  认识明天的新规则，充分利用未来成长和发展的最新潜在驱动力
- 无国界世界中的领导力
  培养新型核心能力，成长为全球未来主导力量
- 战略的重新审视和定位
  在一个难以界定竞争者、合作者和客户的时代，亟须对战略重新审视与定位
- 每个人都将受益于本书
  无论是企业管理者、政策制定者，还是不甘落伍于时代的普通员工和市民

人大经管在线：www.rdjg.com.cn
上架建议：经济管理类（成套摆放）

ISBN 978-7-300-07767-3

9 787300 077673 >

ISBN 978-7-300-07767-3/F · 2656

定价：35.00元