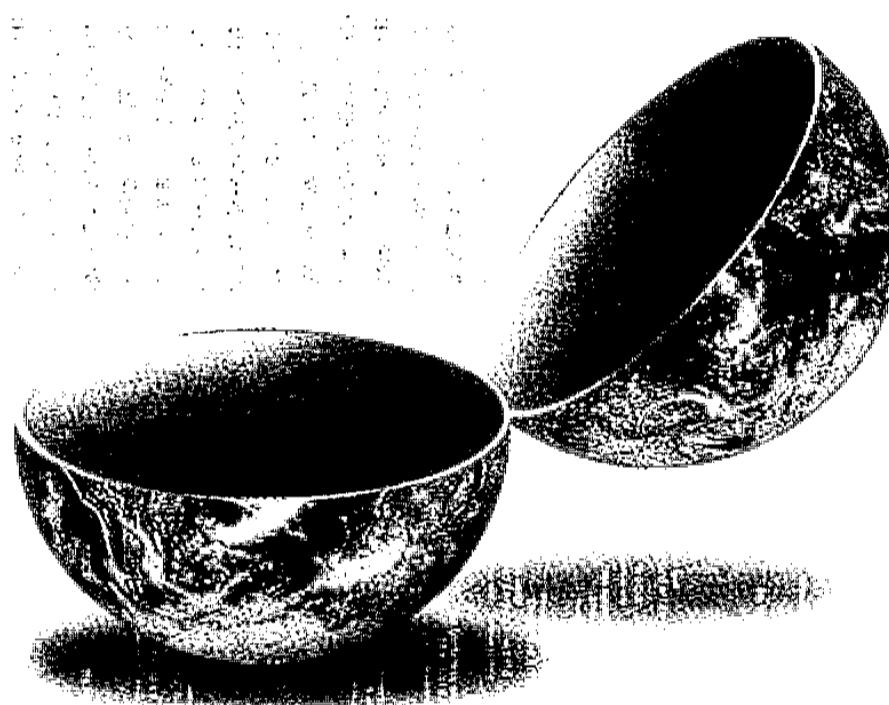
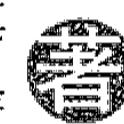


的无国界

[日]大前研一

黄柏棋译



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

无国界的世界 / (日) 大前研一著；黄柏棋译。—北京：中信出版社，2007.5

书名原文：The Borderless World

ISBN 978-7-5086-0876-1

I. 无… II. ①大… ②黄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 050449 号

THE BORDERLESS WORLD: Power And Strategy In The Interlinked
Economy (1999 Revised Edition) by Kenichi Ohmae

Copyright © 1991, 1999 by McKinsey & Company, Inc.

Simplified Chinese Translation copyright © 2007 by China CITIC Press

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, USA

ALL RIGHTS RESERVED.

无国界的世界

WUGUOJIE DE SHIJIE

著 者：[日]大前研一

译 者：黄柏棋

策 划 者：中信出版社策划中心

出 版 者：中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：中国农业出版社印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：10.75 字 数：196 千字

版 次：2007 年 6 月第 1 版 印 次：2007 年 6 月第 1 次印刷

京权图字：01-2006-7443

书 号：ISBN 978-7-5086-0876-1/F · 1143

定 价：30.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

THE 前言 BORDERLESS WORLD

从著书和写文章当中我学到了一些教训，其中一条便是写有关管理经营方面的东西缺乏安全感，而谈有关国际贸易方面的东西就不免有些冒险了。1985 年，我们出版了《三位一体的力量》（*Triad Power*）一书，伦敦的《金融时报》称其“对工业与产品的全球化背后的种种力量做了最为简明而又扼要的介绍”。一两年过后，《金融时报》又在标题上称我为“日本管理界的一代宗师”。

然而，等到我在《华尔街日报》上论述贸易问题时，情形便不一样了。一些朋友，甚至我在麦肯锡咨询公司里的几位美国同事，都担心我会不会在替日本讲话，或者说我在日本的保护主义以及其他一些问题上的论述不够客观。有人甚至指责我是日本通产省的代言人。我在 20 世纪 80 年代接受《财富》杂志采访时，曾指出半导体制造厂商的问题不在日本人的身上。事实上，半导体产业已经变成一种固定成本较高的产业，而马来西亚已经成了

世界上最大的成品芯片输出国。

为什么一位搞核工程的人会转行，变成研究有关贸易的管理顾问呢？这当然不是因为我要替日本讲话，而是想对国际经济走势提出建言而已。

日本有产品外销美国的企业中，50家大公司占据了其中的75%。我和公司的同事对这些厂商知之甚详，因为它们不是我们的客户就是客户的竞争对手。一旦它们的情况有所变动，身为管理顾问的我们，在工作焦点上也要跟着改变。

开始的时候，我们帮着这些公司发展产品、战略、组织、人事和管理系统，其目标在于开发出好的产品并以低价的战略促销。一旦这种战略奏效，客户们就可以把这些产品输往他国。然而，就大致情形而言，我们所考虑到的种种情况并没有超出国界。

但是，金融市场管制失效的情形却使得情况更加复杂。在管制失效之后，日本公司纷纷通过不同的变通渠道，在产销之外，在世界主要地区创造财富。为了帮它们在市场上取得一席之地，我们也必须学习宏观经济学以及货币和金融市场学。

保护主义或反保护主义，加速了公司把其企业系统的主要部分从总部分离出去。这种发展逼得我们从全球角度去思考组织和保护主义的本质。我替很多大公司工作过，帮着它们从以出口为导向的组织，转变成注重区域性的生产投资和产品发展的组织，以及从单一总部的模式转变为四个区域总部的模式。我也为欧洲、

美洲和亚洲的不同公司工作过，帮着它们在日本开拓出一片天地，站稳了脚跟。这些公司核心的经理人员，心理调适的速度着实惊人。这点可见于他们接受如下种种转变的过程，即从区域性向全球性转变，从采取以一国为基础的价值体系向采取放诸四海皆准的价值体系转变，从由单一总部来发号施令的经营方式向以区域性为主、以市场为导向的决策模式转变，而有关像“海外事业”、“海外关联企业”和“海外分公司”等字眼已消失不见。从此再也没有“海外”这回事。我正巧躬逢其盛，看到为数相当可观的经理人员在短期之内就做出了这种改变。当然这并不是说全部的日本人都办得到。

而这本书可以说结合了我对企业经营战略和竞争的了解和经验，以及对宏观经济问题的信念和分析。在本书的开始，我谈的是有关国际公司的组织与战略；接下来则是对我们政府的行政官僚加以抨击，因为这些人在失宠之余也捅出了大娄子；在本书的最后，我对我们所转向的经济世界做了一番描述。

我所谓的战略是指为顾客创造出比同行竞争者更具延续性的价值。简单地讲，就是去发明创造并将其商业化的问题。现在的大公司里的人已经忘记如何发明东西了。这些人懂得如何去兼并企业或仿效对手的产品，但却无法开发更优良的产品，也不能够发展出支持新构想的新企业。

我所说的不只是规模庞大、以高科技生产高清电视（HDTV）

这类的大公司，同时也包括了生产日常用品的企业。比方说，发明能煮出更香醇可口的咖啡的咖啡壶的公司，或者生产出促进皮肤新陈代谢的泡泡浴用品的公司。然而，究竟有多少位只关注电脑屏幕的产品经理能办到这点？这些人太担心市场竞争、占有率和利润数字。我个人相信此时正是大公司回头重学发明艺术的时刻，但这次它们应该学学如何把企业的创新全球化，这样才有办法开创出世界性的经济成果，也才有办法把产品销到主要的市场。

各公司非得这样做不可，因为在发达国家，顾客已经越来越精明也越来越挑剔。掌握力量的是消费者，而非销售商品的公司组织。虽说信息已呈现全球化的趋势，但大部分的人可能还无法了解上面所谈及的内容，他们还以为跨国公司可以为所欲为。而如果这本书除了帮读者了解战略和商业化的种种根本所在之外，还有其他目的，那就是要明确地指出：跨国公司事实上乃是为世界各地的消费者服务的，而顾客才是真正推动公司在多国开发、制造和销售产品的力量。而且，这种推动力量也促成一种无国界的经济。这样说来，贸易上的统计数字也变得无足轻重了。

如果我所言不虚，则该是把官僚丢到一旁的时候了，而政府的角色相应地转变为保护环境、培训就业者、建立安全而便利的社会基础设施。原先因为考虑外来的经济威胁而制定的保护其人民和国家自然资源的政策，应该被一种新的政策所取代，这种政策能确保其人民最大可能地选择世界各地既好又便宜的商品与服

务。如果政府在这方面的角色调整得缓慢，还是像过去几个世纪一样，耀武扬威地以重商主义的统治力量行事，不但会吓退投资人，也苦了其人民。更有甚者，政府会让人民从日益成形的世界经济体系中孤立，让自己陷入不断的噩梦与工业停滞之中。因为一旦政府对外来投资采取偏执、猜疑的态度，深怕外来剥削者会偷去镇国之宝，无形中就会忽略人民的需求，而否定人民所代表的人力资本的价值。就政治或经济的领域而言，所谓人，不管身为消费者还是公民，都已经无法再容忍政府过时的角色。

当然，官僚在美国和日本都有。这些人，月复一月地算错贸易数字，其结果就是提供“武器”让国与国之间发动贸易战争。不过，这些人也总有遭清算的那一天。

铁三角经济区（美国、日本、欧洲）的关联经济体（The Interlinked Economy, ILE），再加上中国台湾、中国香港和新加坡来势汹汹的经济，令人印象深刻。这些经济体由于力量雄厚，已经征服了大部分的消费者和公司。如此一来，传统的国界逐渐消失不见，而其也将官僚、政客和军队逼至穷途末路的境地。

关联经济体的出现，使那些习惯于对国与国进行比较，用传统的宏观经济理论来指导做事的国度感到困扰。它们所依据的理论再也不管用了。凯恩斯学派的经济理论家把就业机会的增加当成经济好转的征兆，而在关联经济体中的情形有时却不免令他们泄气，因为可以在海外创造就业机会。假如政府控制货币的供给，

贷款却从国外源源不绝地流入，那么一国的货币政策就毫无意义可言。若中央银行想要调高利率，融资也可从他处转来，但关联经济体根据实际所需来行事，这使传统的中央银行在利率与货币供应的角色上产生了变化。

在关联经济体里，与利率相关的产品已经退居于无关利率的产品后面，像房地产、股票和货币市场等。而房地产、股票等吸收了大量游资，对通货膨胀产生了抑制。关联经济体里游资充足，而且由于可投资的空间依然广阔，足以吸收过剩的资金，因而并未给普通百姓带来通货膨胀的恶果。

而资金的融通，一般而言是看不到的。以国与国之间的贸易平衡看贸易统计数字的老方法已经过时，因为关联经济体里的居民已经学会将其产品以及其他种种商业服务自由转移。守旧的官僚们一心一意想扭转贸易的不平衡，却做出火上浇油的决定，他们对应该是自由流通的商品与货币到处设障，有些官僚甚至想调整汇率以平衡数字。货币具有可贸易商品、服务和资产的转换价值，改变了关联经济体内的权力均衡关系，因而使财富再分配，这和以前以国内经济为基础的情形大相径庭。

依照传统的宏观经济学的说法，汇率应该随着人们对可贸易商品的购买力，以及相互进行贸易的国家的利率和通货膨胀的情况做调整。关联经济体的出现却使得这一观念形同废纸。资产的交易情形已经跨越原有的国界限制，本地公司被不同国家的企业

收购转手的情形已是家常便饭，即使艺术品、专利和不动产交易也是一样。

关联经济体内大概有 10 亿人口，人均年生产总值约有 1 万美元。关联经济体创造、消费以及重新分配世界上的大部分财富。对一向自我孤立的国家而言，参与关联经济乃是致富的关键。唯有跟关联经济体建立双向的健全的往来渠道，发展中国家才有可能繁荣，也唯有通过关联经济，这些国家才有可能使自己制造的产品取得最大的价值。现在，财富是在市场上创造，并非由殖民地或矿产丰富的古老土地上产生。

像这种关联经济体的情形，已经没有绝对的胜者与败者这回事。弱势者可因其弱势货币以及充足劳动力而自有其吸引人的地方；另一方面，较为强势的一方的经济也会因其货币和工资的改变而跌落到关联经济体的平均值附近。

20 世纪 90 年代甚至展望 21 世纪，关联经济体的经济成长一定会越走越快。它们会把大部分的东欧以及亚洲新兴工业经济体（NIEs）和某些拉丁美洲的国家都包括进去（一旦上述诸国都采取关联经济体的政策）。经济上的互助互利具有安定的作用，而这一点在以军事为制衡力量的冷战年代之后，一定会成为关联经济体的思想主流。

关联经济体的施政方针乃是要确保信息、货币、产品以及各种服务的自由流通和劳动力、公司的自由转移。传统政府势必要

为全球性的管理方式建立一套新的体制。总而言之，当务之急乃是准确地理解全球经济。这也是本书的目的。

一旦消费者有办法接收到世界各地的产品和服务信息，他便是全球化之人。而同一个人，如果所接触到的全是僵化过时的民族情绪，那么就可能会对保护主义的代言人加以支持，即使今天，学生们还是在读那些无法在关联经济体内行得通的陈旧理论。要知道，所有这些理论是在 19 世纪与 20 世纪之交，以一国为界所发展的封闭经济理论。而大部分的统计观念是根据这一理论做抽样工作，如此一来，宏观经济分析甚至无法预知一国的经济状况，更遑论整个世界。

现在正是让我们看看互相关联的世界经济实况的好时机。我在此还不能提出适用于关联经济体内新的经济学术理论，我所能做的是把这几年做顾问工作所得到的一些看法与大家分享，也希望读者对我所讲的以及我们所迈向的新世界的潜在力量加以重视。可能有人会提出更为严谨的经济理论来解释关联经济体的真实状况，也有人会从中萃取关联经济体的种种政治含义，且根据今日经济的实际状况提出适用于新世界的政治体制。大战之后的政治组织，像联合国、经济合作与发展组织、关税及贸易总协定、联合国开发计划署，以及 1992 年后的欧洲共同体，不是根据冷战模式，就是由南一北俱乐部（North & South Club）的概念延伸。这些都已过时，不适用于新形势。

若有人想到如下的建议，也不令人感到意外。那就是成立一个超越政府的架构，把关联经济体各国居民的税收加以平均分配，即 1/3 的税收缴纳给关联经济体以外的国家，另外 1/3 则缴纳给关联经济体内的其他邻邦，最后的 1/3 则归本国所有。当然以上的建议也反映我一贯对于世界的看法与主张，亦即在顺序上先当个世界公民，再来是社区居民，最后为日本人。

读者们可能会为所工作的公司找出好的理念来开发产品、战略与组织。身为管理顾问和作者，我希望这也就是生产价值所在。我也期盼学生在没有听到所有那些旧理论以前就来研读此书，以避免囿于成见而不能看清现实或坚持用旧理论来解释一切。

有人不免会认为，想从产品开发讲到国际组织，从货币与贸易论及发展中国家的问题，这种涵盖一切的议题其范围也未免太广。然而我的感觉是，我们有必要把这些传统上孤立的主题集合在一起，介绍在一个无国界的世界里，关联经济的种种特色。我相信，21 世纪的到来可以使我们掌握更多的有利证据，对这个远比今天的这种“国家”组织大的新关联经济体做一番描述，而我们也将在新关联经济体内取得更长久的合法公民身份。

以下所谈的，即使不是预测，至少也是种期盼，希望实际运用中会超越意识形态。我一直深信，人们作为发明创新者，作为消息灵通的消费者，其力量会胜过墨守成规者。而墨守成规者的角色正是我们引以为惧的。

因为本书于 1990 年首次出版，也就是在这之前的 20 年时间里，日本和美国作为超级大国在世界舞台的地位上发生了最为明显的巨大变化。毫无疑问，日本在 20 世纪 80 年代可称之为“奇迹小子”，然而 10 年之后，美国却将其取而代之。其实，美国在过去 10 年里的经济发展是如此卓而不凡，我愿意为它的表现评一个“A⁺”，这远远优于它 10 年前“B⁻”的发展态势。

美国究竟如何从其发展的泥沼中一跃而起，而且其速度几乎超出了所有人的期望和想象，这对于那些想复制其成功历程的国家而言具有很强的借鉴意义。同时，这也令那些在跨国公司工作的人们备感兴趣，因为就他们而言，可以从中了解如何在这个新兴经济下更好地参与竞争。故而，我将在这里审视一下美国的经济奇迹是如何发轫的。在本书的最后一个章节，我将把挑选出的全球不同国家的经济发展状况放在同一个年代做出分析，并进行打分。同时，我将探讨一下“亚洲金融危机”发生的根源以及日本经济发展的悲哀，并对于今后我们作为一个国家（日本）、一个地区（亚洲）、一个关联经济体的主角，应该朝哪一个方向发展提出个人的预测。

美国在 20 世纪 80 年代末期和 90 年代初期遭遇了严重的经济低潮，失业率持续走高，投资无力，股票市场疲软。当时的新闻周刊发表最多的封面文章几乎都在宣称“美国的世纪已经结束了”。（然而 10 年之后，同样的周刊发表了类似的文章，宣称“日

本/亚洲的世纪已经结束了”。) 其实，1992 年美国总统大选中一举击败老布什的挑战者比尔·克林顿在其执政宣言中就声称，国人要关注一个核心问题，“经济才是重点，傻瓜”就是克林顿当时的竞选口号。强劲的经济发展也是克林顿 1996 年得以连任的理由，即使在 1998 年莫妮卡·莱温斯基丑闻案爆发之后，克林顿仍有幸保持较高的支持率。

我认为，20 世纪 90 年代美国经济的复苏不能完全归功于克林顿的发展战略，其实在很大程度上当属 80 年代“里根革命”带来的根本性改变。尽管克林顿的前辈罗纳德·里根既算不上具有高瞻远瞩的好眼力，也不是最有分析头脑的杰出人士，然而他对金融机构、公共交通、电信行业三大基础产业放松管制的做法的确令人敬佩。例如，在 20 世纪 80 年代，因为恶性竞争造成的机票打折现象使得美国各航空公司苦不堪言，实际上已经严重威胁到航空公司能否生存下去。尽管放松管制后的头 10 年时间里，美国的航空业几乎是惨不忍睹，放眼望去只有衰退和不景气，而且许多航空公司纷纷倒闭，但是今天的美国航空公司却俨然跻身于世界最强大的航空公司之列。美国航空公司的大型喷气式飞机每客运里程的平均成本是 55 美分，相比之下，同样的大型喷气式飞机，对于一直以来受到经济政策保护的两家日本航空公司而言，其成本却是 1.5 美元。两者之间为什么会存在 3 倍的成本差距，其原因就是保护附加费。

美国银行业的放松管制同样令人痛苦，在里根改革之后，超过 3 000 家金融机构宣告破产。然而那些存活下来的机构，例如花旗银行、摩根士丹利银行却变得更加坚不可摧，甚至成为全球金融行业的中流砥柱。在我们这个新式的关联经济体中，一家银行只有参与全球的竞争才可能真正成功。

电信业是另外一个关键领域。在放松管制之后，电信价格变得更加灵活，而且同时加速了互联网的普及应用。各种具有竞争力的电信产品使得消费者能够以固定的价格，无限制地接入服务器选择服务。因此，美国的许多公司已经在公司内部建立了局域网，然后连接到广域网，享受电信服务。

实际上，美国在基础设施上放松管制的改革为 20 世纪 90 年代的经济扩张奠定了基调。那些经营不当、亏损严重的机构不再受到保护政策的无条件扶持，它们自然会被现实所淘汰，而一种全新的、健康的、适者生存的新经济政策则成为今天世界经济的主宰。美国国内经济的繁荣，以及在全球地位的持续稳固主要取决于以下的原因：

1. 因为美国联邦政府相对于地方（例如各州）政府的职能（和规模）上的局限性，给予各地区以很大的灵活性。其他国家的中央政府拥有较为强大的影响力，在无国界的现实世界中却不具有优势。
2. 英语已经成为全球商业、科技和电子商务领域的通用

语言。实际上 80% 的网上交易是借助英语完成的。

3. 美元作为国际结算和储备的货币。

在以上三个原因中，唯有第三个显现出一定的脆弱性，也就是美元作为国际结算货币。随着欧元的产生，以及紧随其后的类似货币亚元（Asean, Aesa）的提出，这些新的“超级货币”可能会对强大的美元构成威胁，尽管我并不认为美元会在近期内被取而代之。美国已经为它的经济表现赢得了“A⁺”，然而它的另外一个要素可能会限制其持续发展，我将在本书的最后一章介绍这个问题。此外，我还将在探讨亚洲的金融危机，以及日本目前面临的发展瓶颈，同时为日本和全球发展提出建言以及对未来的展望。



“全球管理大师” “日本战略之父”

大前研一最新专著：

《专业化》

专业，21世纪你唯一的生存之道

日文版上市两周，销量突破15万册！

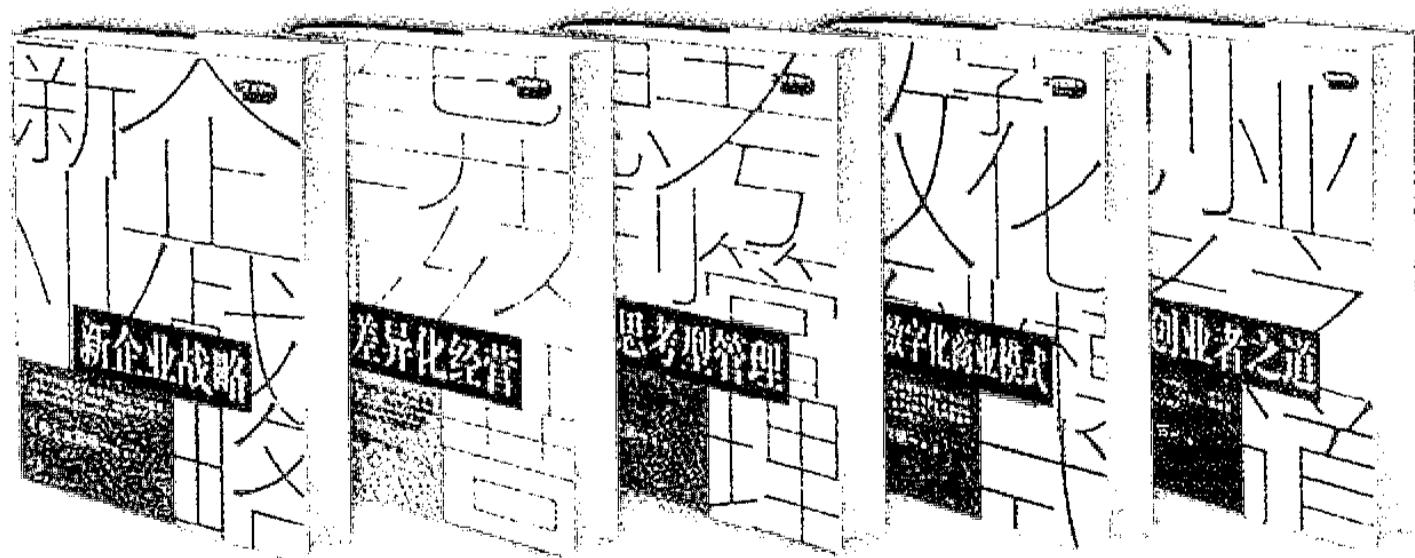
日本亚马逊、丸善、三省堂等书店商业畅销书
排行榜第一名！

周其仁、姜汝祥、秦朔强力推荐！

定价：28.00元

大前研一首次系统公开创业者商学院核心课程

大前研一管理实践系列



《新企业战略》
定价：38.00元

《差异化经营》
定价：34.00元

《思考型管理》
定价：35.00元

《数字化商业模式》
定价：32.00元

《创业者之道》
定价：36.00元

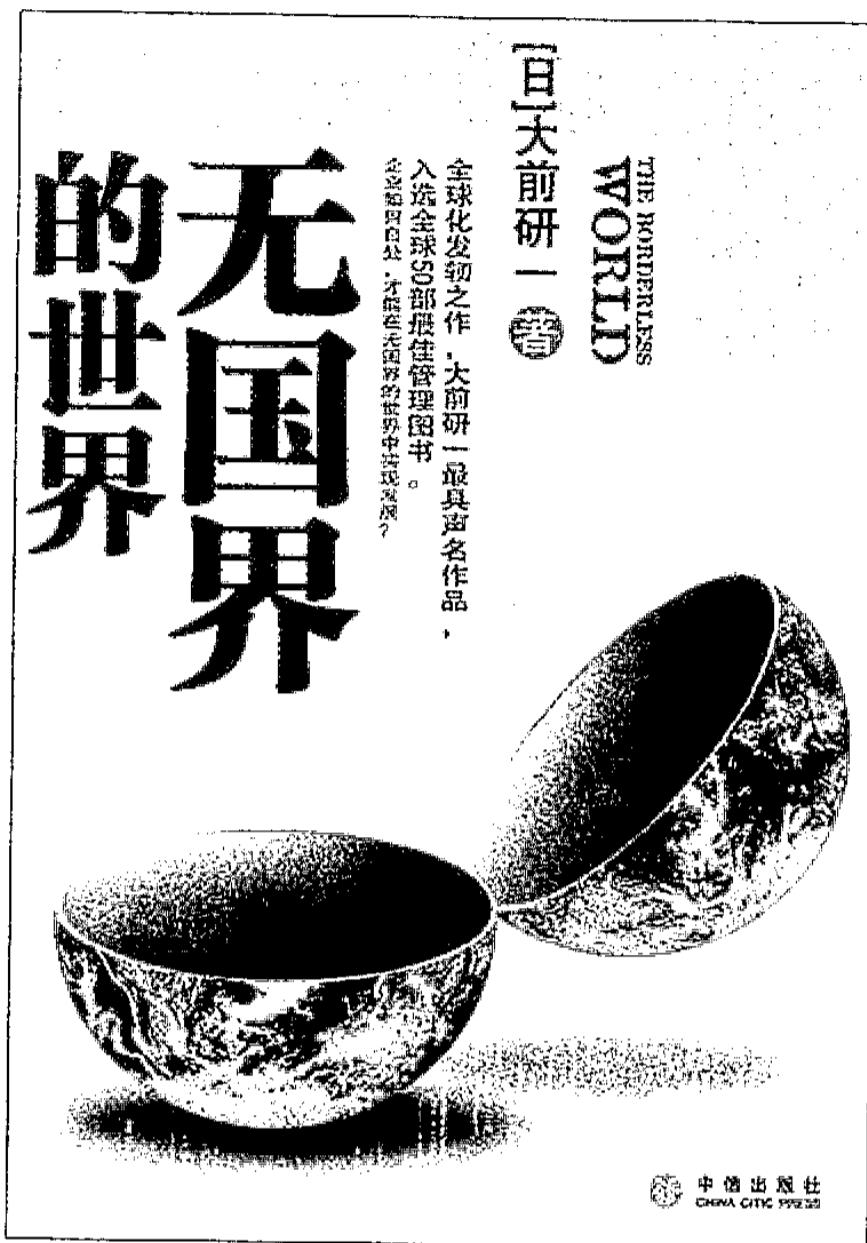


创意，21世纪你的赢之道

21世纪是没有现成答案的时代，要想在巨大的变化中生存下来，最重要的技能，就是构思创意的技巧。

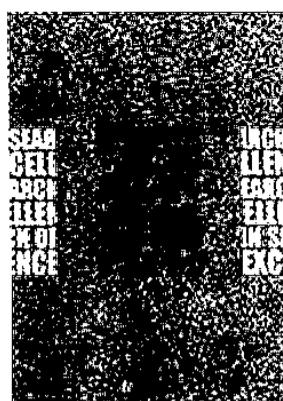
构思卓越创意的六大技巧：

- 大胆质疑先入之见
- 从网络开始思考
- 创造别人无可替代的产品
- 从历史中吸取经验教训
- 站在对手的立场上思考
- 展开讨论



全球化发轫之作
入选全球50部最佳管理图书
大前研一最具声名作品

大前研一最具代表性的作品，最早论述全球化的经典著作之一，《世界是平的》作者托马斯·弗里德曼也直言深受大前作品的影响。大前研一在本书中首倡的“无国界管理”已经成为众多跨国企业竞相采用的流程。



《追求卓越》

《福布斯》20世纪20本最佳商业书

“20世纪顶尖的三大商业畅销书之一。”

美国狂销300万册的管理经典。

定价：39.80元

ISBN 978-7-5086-0804-4/F · 1103

《重启思维》

彼得斯累积长达5年的思想精华，重新定义和检视了“创新”的含义。围绕“创新”这一最高指导原则，提出了15个创新的概念：距离已死、破坏有理、遗忘的艺术、人人都是米开朗基罗等等。

定价：32.00元

ISBN 978-7-5086-0767-2/F · 1086



全球高级主管必读书！

颠覆传统的管理学力作！

已经翻译成几十种语言，全球发行！

《解放型管理（上）——无结构时代的企业》

定价：35.00元

ISBN 978-7-5086-0684-1/F · 1047

《解放型管理（下）——企业流行于市场的创新》

定价：28.00元

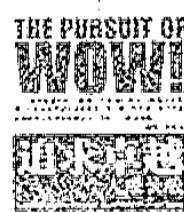
ISBN 978-7-5086-0729-5/F · 1062

《追求卓越的激情》

颠覆了传统的“基于数字”的管理教条，得出实现卓越领导的最新原则和方法。

定价：45.00元

ISBN 978-7-80073-664-4/F · 470



《追求卓越·个人成长版》

彼得斯总结归纳出210条简单易行的“卓越”理念，帮助你轻松经营你的人生和事业！

定价：35.00元

ISBN 978-7-5086-0719-8/F · 1056

《疯狂的时代呼唤疯狂的组织》

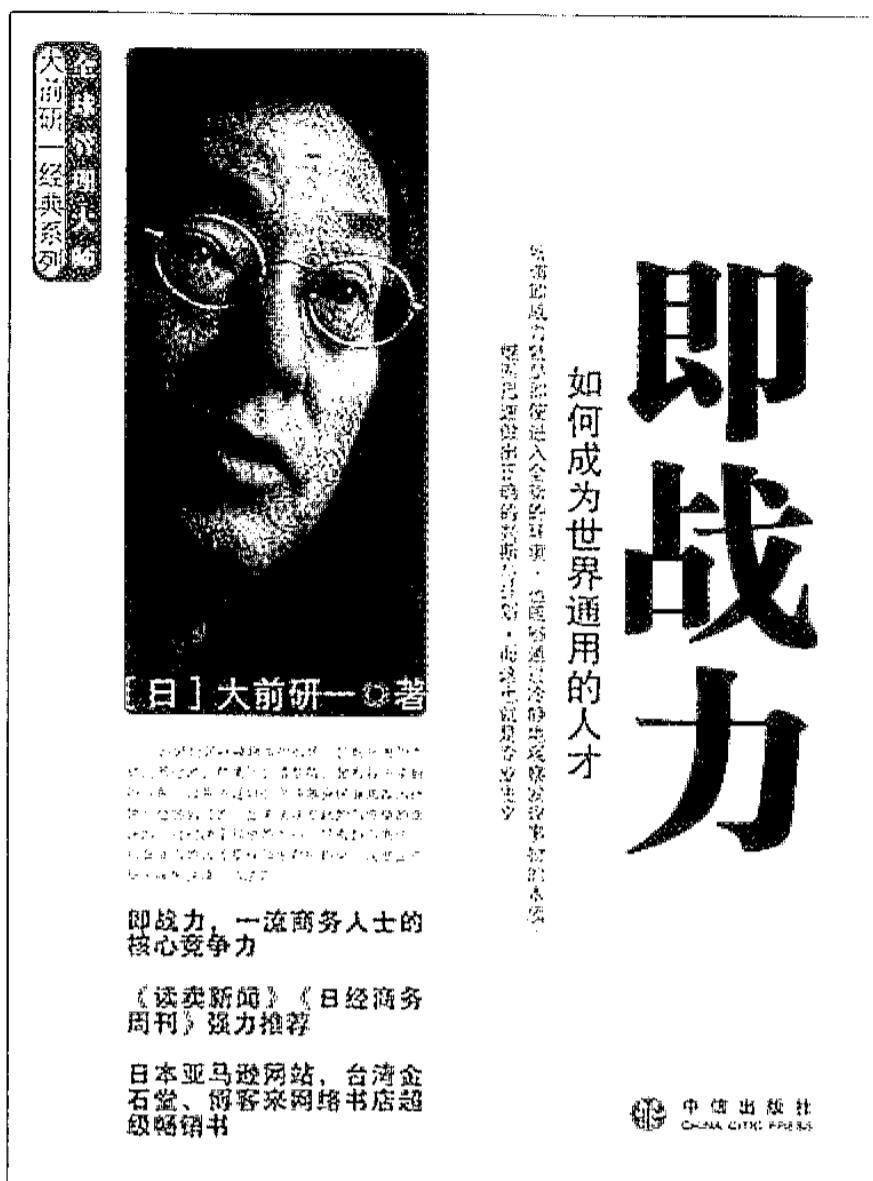
彼得斯认为，当今企业管理最大的问题是：缺少疯狂。他最常挂在嘴边的一句话是：“疯狂的时代需要疯狂的组织。”

定价：36.00元

ISBN 978-7-5086-0736-8/F · 1064



全球管理大师
大前研一经典系列



即战力，一流商务人士的核心竞争力
《读卖新闻》《日经商务周刊》强力推荐
日本亚马逊网站、台湾金石堂、博客来网络书店超级畅销书

什么是即战力？

- 无论何时何地，即刻就能投入工作的战斗力。
- 即便身处困境，也能冷静决策的专业能力。

即战力就是竞争力！

不想劳碌一生却永远默默无闻，
没有社会背景和经济依恃，也要赤手空拳创业晋升，
就从现在开始掌握即战力！

THE 目录 BORDERLESS WORLD

前言 IX

第一章 战略家的调色盘 001

根据市场、顾客和产品的实际状况来做分析，在这日益复杂和诡谲的世界里至关重要。而这些就像调色盘上的涂料一样，是战略家在心里构图的素材。

顾客：汹涌的力量 005

竞争：科技的分工 007

公司：控制成本的重要性 009

货币 011

国家：全球化新市场 012

新的跨国公司 013

政府所扮演的角色 015

所谓国家安全的神话 018

发达国家 VS. 发展中国家 019

第二章 无国界的管理 023

假如一切都做得比别人强，你就有发挥的时候。还有，你也有机会将国内的市场游戏改写成对自己有利的规则。

世界公民 027

全球性产品 031

古奇 VS. 可口可乐 036

小联合国式公司 042

第三章 战略至上 045

不管日本还是其他发达的工业经济国家的公司，如今都急着发展一套中级的战略课程，一套不用面对面地在低成本或高消费市场上跟人拼得头破血流，而公司又有利可图的战略。

夹心饼干 049

手指的新功用 054

温泉浴 059

薰出智慧来 060

快门相机拍不出好照片？ 062

多出来的空间 064

头痛问题 065

第四章 不要“做得更好” 071

战略的第一个关键因素不在击败竞争对手，而是要将价值传送给顾客。传送价值也就意味着在运转上保持敏锐、务实的方向感。

别人的问题 074

歌舞伎 077

公司主义也有好处 080

管理者的装备 082

汽车展览场 085

大“橡皮擦” 087

第五章 中国人的智慧 091

如果不具有中国人“兼容并蓄”的心思以及一种内在深刻的自信，就不会相信自己可以改变世界。

开发新产品 093

种瓜得瓜 101

突破瓶颈 107

宇宙的中心 111

第六章 分权与包办 115

有才能的人可以走遍天下。在全球环境下，母国的认同必须让位给公司的认同。

- 公司总部的解体 123
- 全球运营的五阶段 125
- 全球整合 129
- 推倒金字塔 138

第七章 播下全球丰收的种子 141

想播下全球丰收的种子，这本身是一种平衡地方需要与共有价值、平衡特殊成长情况与个别收成要求，既辛劳而又波折起伏的过程。

- 一分耕耘，一分收获 144
- 播种，成长，开花，结果 147

第八章 全球战略联盟 161

理论上，合资公司可以说得很好听；实际上，这都是一出木马屠城的演出而已。这些日子，我们变得比日本人更慢、更笨、更懒。让日本人得到一寸，他们马上就可以进尺，毫无顾忌地把我们的市场拿去。

- 平衡投资的危险性 166
- 从父母之命 174
- 平等婚姻 178
- 木马屠城的合资公司 181

第九章 一派胡言与统计数字 193

在今天这个无国界的时代里，实在很难去分清楚什么是美国的产品，因为所谓美国或日本或是法国、德国的产品实在没有什么实质性的区别。

搞混的谈判 196

口袋空空 203

资产还是债务 208

空架子 212

第十章 外汇帝国 217

真正值得注意的是：外汇市场本身就是诱人的投资竞技场。政客和经济学家们想利用外汇来解决贸易问题，其结果徒让投机的外汇买卖者更趋之若鹜而已。

外汇的美丽新世界 220

恶棍之家 228

美元帝国 231

第十一章 展望无国界的世界 235

当地图上的国界日益消失时，潜伏在其下的不同价值观和品位便得以浮现出来。

资源幻想 237

国家利益的终结	248
价值观念的多元化	252

第十二章 政府的新角色 261

我非常敬佩美国人的创造力，但我却不能苟同他们把整个公司拱手让给他人的态度。特别是在今天全球化的环境中，长远的成功实在有赖于一双稳健的手。

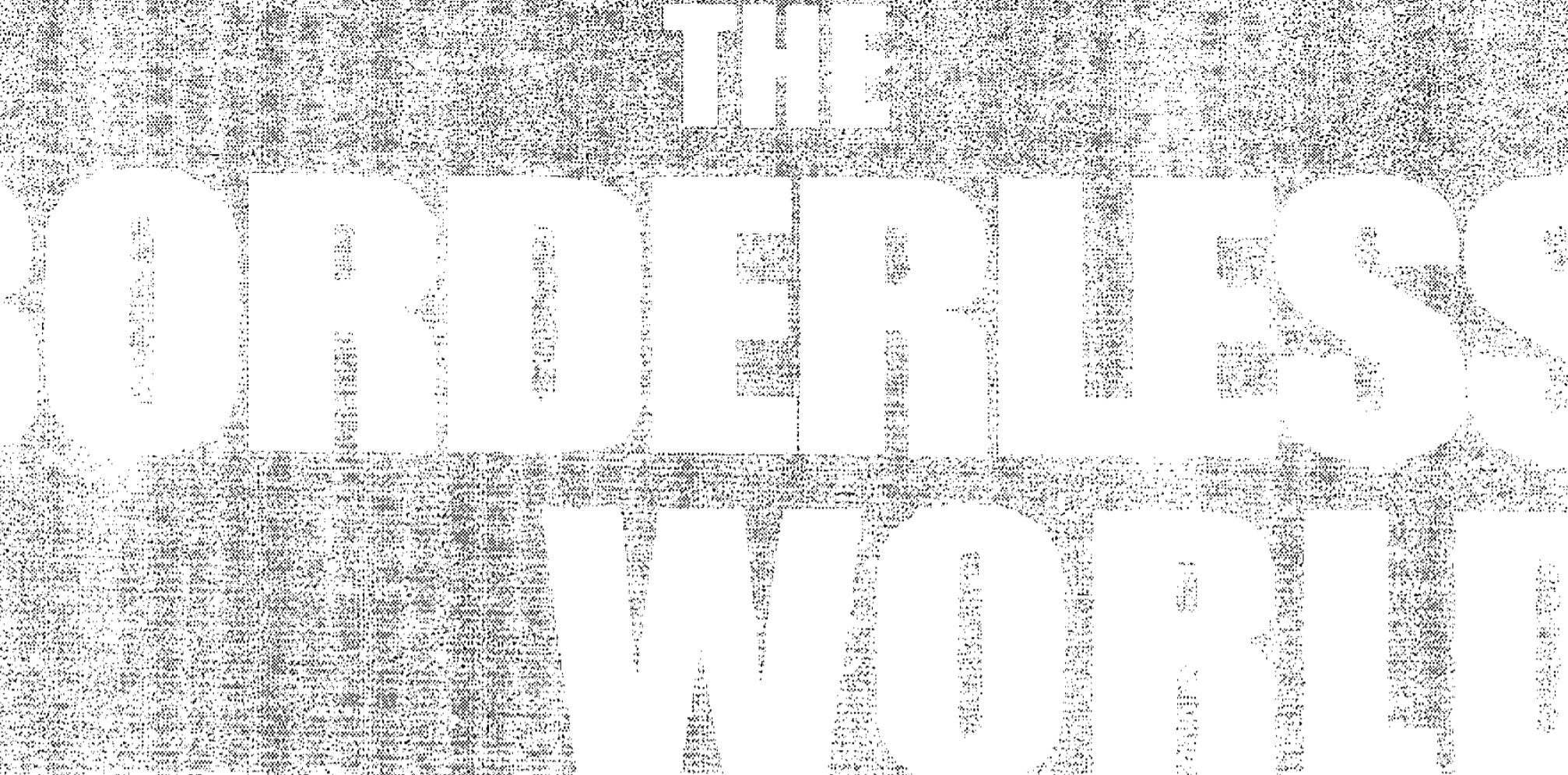
政府角色的定位	263
新闻媒体的责任	273
美国公司 VS. 日本公司	277
国际性选手	282

第十三章 亚洲危机与无国界世界的未来 285

我对这些国家评价的依据就是，它们是如何密切融合为一个无国界的世界，以及如何投入到数字化网络社会的繁荣发展的。

不同经济体的较量	296
美国经济的未来	303
国界真的消失了吗	307

附录：2005 年互助互利宣言	313
致谢	315



第一章

战略家的调色盘

根据市场、顾客和产品的实际状况来做分析，在这日益复杂和诡谲的世界里至关重要。而这些就像调色盘上的涂料一样，是战略家在心里构图的素材。

虽然我在日本需要花时间写作和经营麦肯锡公司，但我的大部分时间还是花在咨询项目上面。我马不停蹄地穿梭于铁三角经济区（美、日、欧）和亚洲新兴工业经济体（即新加坡、韩国、中国香港和中国台湾）的每个角落，与当地的高级管理人员合伙工作，帮着他们设计和发展新的经营战略。然而，我却没有发现有任何可以让企业走上成功轨道的公式或计算方法。我曾在《企业参谋》一书中对战略产生的过程有过一番描述。我以为有效的战略并非是从特定的分析方式中产生出来，而是来自于一种特别的心智，这种心智其实就是：过人的眼光和追求成就的动机。这种和使命感相似的东西，其思想基本上是一种非理性、创造与直觉的过程。战略家并不排斥分析。真的，没有分析是不行的。然而，使用分析是要来激发创造，或对头脑中浮现出来的种种想法加以试验，或是达成战略上的种种运用，或者让一些难以派上用场却又深具潜力“荒诞不经”的理念能够具体实现。伟大的战略，正如同伟大的艺术作品或科学发现一样，其中当然要求技巧纯熟，可是过人眼光的产生是意识分析所触及不到的。

对此，我现今的看法还是跟以前差不了多少，某些观念和处理事情的方法——无论是战略允许的自由度，或者是成功的致胜因素，都有助于激发战略家的创造力。根据市场、顾客和产品的实际状况来做分析，在这日益复杂和诡谲的世界里至关重要。而这些就像调色盘上的涂料一样，是战略家在心里构图的素材。

对我而言，撇开所有的教科书不谈，以上所谈的，对于想着手建立战略的公司而言，的确是不容忽视的因素。然而，我早先曾讨论过，好的战略必须理解并触及“战略三角”——顾客（Customers）、同行竞争者（Competitors）和公司（Company，企业的优点及缺点），并努力在这三者中间求取平衡。在今天，因为真正的关联经济已经出现，因此还必须增加另外两个 C。第一个为国家（Country），在此是指由政府创造出来的环境，跨国公司必须在其中运转操作。另外一个是货币（Currency），这是指跨国企业暴露于外汇汇率波动之下的种种影响。

这最后两个 C 的重要性自不待言。今天负责任的公司若想在一个无国界的环境下运转的话，就得真正注意到它们。它们不再是“战略三角”分析时的试验品，而早已成为运用战略思维时调色盘上的涂料了。在贸易政策突然改变，或外汇汇率震荡不已的时候，它们就很有可能把一个光彩的战略变成血本无归的败局。如何来处理这种波动情形是战略的核心所在，而不

再是一种附带的考虑。

顾客：汹涌的力量

真正称得上是“全球性”的产品不多，然而全球性的销售市场却在兴起，这大部分是集中在某些特定的国家里。比方说，非公路用的交通工具，其市场集中在美国，而其他各地也有增长的趋势。在此，最重要的是要认识到，面对顾客时，厂商们之所以会被个个击倒，是因为顾客缺乏忠诚度的缘故。

此话怎么说呢？大选期间，经济民族主义满天飞，这不但影响到立法，也影响利益团体所提的种种要求。然而，个人在掏钱包时，也就是走进商店或展览室时，不管是在欧洲、美国，还是在日本也好，早把由民族主义所带来的中伤流言都置之脑后了。

你会不会因为基于民族感情的考虑才使用威迪文（Waterman）或万宝龙（Mont Blanc）牌钢笔，或在旅行时带着路易·威登的手提箱呢？可能不会吧。你之所以会用这些东西可能是它们代表着一种你所要找寻的价值吧！

站在收银机前面，你不会考虑到产品的原产国和你的国籍这件事，也不会想到失业数字或贸易赤字，更不会担心产品是在哪里做的。你不会在意，原来“英国”的锐步（现为一家美

国公司了）球鞋是在韩国生产的，德国的阿迪达斯球鞋原来是在中国台湾生产的，法国的 Rossignol 滑雪板是在西班牙制作的；你所在意的是产品的品质、价格、设计和价值等这些吸引你的因素。据我过去十多年全球旅行的观察，发达国家里的年轻人越来越没有国籍的区分，而越来越像关联经济体中美、欧、日铁三角国度里的“加州人”了。

但这种情形并不只限定在一小部分的消费品而已，商业客户也一样。比方说，买 IBM 电脑或东芝电脑的人并没有地理国界之别，而主要是视其对他们的吸引而定。大家是不管厂房在哪里的。

芯片制造商之所以买下尼康的产品并非它是日本公司的缘故，而是因为它是最好的。厂商买 Tralfa 工业机器人的情况也是一样，绝不是因为它是挪威公司的缘故。DeVilbiss 在美国的情况亦复如是。全世界的公司都使用 IBM 的物料需求计划（Materials Resource Planning, MRP）以及计算机集成制造（Computer Integrated Manufacturing, CIM）来缩短产品制造时间和工作处理过程，而由于目前制造方面的需求，厂商纷纷使用富士通数控机床的控制系统和山崎公司（Yamazaki）的马扎克机床。富士通数控机床横扫全世界的数控机床的市场。其在日本市场的占有率为 70%，而在全球则为 50%。这一切并非侥幸得来或只是流行风潮。这些数控机床由于改进了生产率，其价

值大大提高，这一点是每个人都知道的。

政府方面仍然可以借垄断信息或市场保护来迫使其人民购买高价牛肉（日本就是这样）或者低品质的汽车（印度和巴西），然而产品商标已传至世界各个角落，而产品性能好坏的消息也难以压制了。与此同时，公司及其同行竞争者的地位也被削弱了。这使得市场的关键在于公司是否有能力为其顾客创造出具有新价值的产品来（这是产品战略），而不是为竞争者树起壁垒障碍来。

竞争：科技的分工

时下的产品多为各种不同关键性科技的结晶，所以大部分的公司已经无法维持全面独霸市场的局面。曾经掀起电脑界一阵狂热的 IBM 个人电脑，它安装的商业软件亦非是 IBM 的产品，而是其他软件公司的创作。IBM 个人电脑里面的大部分组件也都是外来的。假如 IBM 想要拥有百分之百的所有权的话，不但新机器的开发延误费时，而且所费不赀。IBM 个人电脑成功的关键在于，具有管理外界供应商的能力和远见。

Lotus 公司提供应用软件，微软公司在英特尔微处理器上运行其操作系统。当然，Lotus 公司、微软、英特尔并非仅卖给 IBM 公司，它们希望将产品推广到尽可能多的客户手中。就好

像 IBM 公司需要依赖诸多的外部厂商一样，任何厂商也需要尽可能多的客户。由此带来的后果便是科技的迅速普及。

没有公司能同时包办一切。再也没有公司能像通用汽车在 20 世纪 30 年代和 40 年代所做的，把相关的科技锁在自家库房里。这也意味着，所有关键性的重要科技都无法避免在全球市场竞争的局面。

即使原厂设备的科技结晶也无法免除掉这种分工的结局，NEC 可以为自己的主要组件发展出巧夺天工的存储芯片，但这种芯片若同时卖给其他电脑制造厂商的话，在数量上可达原先的 5 倍之多。如此一来，不但现金滚滚而来，单位成本也会降低，还能建立起迈向更高一级科技所需的经验，也能使正在发展中的公司为其新产品取得更为先进的配件。外面的客户比起企业内部的情形来说，更能提供较为严格的反馈。NEC 若想成为世界级的制造商，就应该为全球的客户提供最好的科技，而客户当中有些甚至是同行竞争者。

因为新科技一般都传播得很快，所以时间在战略的运用上成了更具关键性的因素。再也没有万能球员这一回事了。因此，在全球开发就是指跟人合伙开发，而这又意味着科技的进一步扩展。

公司：控制成本的重要性

为了想在全球市场跟人一争长短，跨国公司一定会面临如何支付巨额固定成本这个问题。它们再也玩不起什么都得花钱的游戏了。这些公司需要合伙人帮着他们来分摊成本，也得跟合伙人共同来拟出战略，好让固定成本能有最大可能的收益。

自动化的结果已把劳动力的各种开销剔除掉了，生产制造已慢慢变成一种固定的成本。由于开发种种突破性观念并且将之转化为产品的费用已经飙涨，研究与开发也变成了一种经常性成本。在药品市场，花费 5 000 万美元以上的费用来开发出更有效用的药品已经不再是偶然性的成本开销了。而问题是：除非药厂本身有独门秘籍，否则谁也没办法保证，它们的新药品出现后，其他原先不以此为主力市场的公司不会想来分一杯羹。由于全球化的影响，使得各行各业的主要生产公司都在市场上展开肉搏战了，你无法预知别人（或自己）是否会进入市场某一项的专门产品市场。你当然需要合伙人，但你也得有自己的人员与品牌，这是固定的开销。

同样，品牌的建立与维持也是一项固定的成本开销。有不少产品假如达不到一定水准是没有什么价值的，比方说，一家公司若决定要买复印机时，通常是按着它所熟知的品牌顺序叫

来两三家厂商做比较。假如你的复印机没有被列入考虑的对象，你连销售自己产品的机会都没有。顾客们是相当精明的。这也意味着品牌信誉的建立是有其代价的。

假如你所销售的是需要顾客“拉动”的产品，则省下品牌宣传的费用可以说是得不偿失。因为你如果只花了一些小钱，就了解到这种“拉动”的效益。在品牌宣传上未尽全力比没有品牌的情形更糟。自己生产了某一些产品后，你可以好好地利用这笔钱来提高销售佣金（玩下可变成本的游戏），让销售人员自己推动业绩。假如你想玩品牌竞争的游戏，就必须如上所述地把固定成本拿来下赌注。

过去十多年，我们看到销售和零售网络在固定成本方面消长的情形。你可以利用零售商来玩不固定成本的游戏，但你的销售力量还是需要提供支持、训练与指导手册等，所有这些都是固定成本。

或许你个人也可试着把其中的一些成本开支加以变动。比方说，把生产线移到发展中国家。但这点对你没有什么大帮助。在过去，你可通过分时（time-sharing）系统来对电脑和信息管理系统的花费做变动性的利用。然而经验显示，假如你想要有一套能充分配合你需要并提供竞争优势的系统，则不能使用分时系统，所以时至今日，信息技术已变成固定成本开销。长期看来，所有这些固定成本开销可经由投资层次上的调整来做变

动。但短时间内这些开销还是固定的，而对这些固定成本升级改进的情形也一样。

十几年来，企业的固定成本发生了根本的变动。在以前成本开销不固定的环境下，管理者的着眼点主要是：如何降低原料、工资和劳动力等成本以创造利润。而在一个成本开销固定的情况下，着眼点已经转移到如何在成本固定的基础上，尽量争取不亏本，也就是说如何推动销售。这个新逻辑迫使经理人将其固定成本加在越来越大的市场上面。而如此一来，他们就迈向全球化了。

货 币

我们在规划战略时，两个新 C 或是新的趋势一定得考虑进去。第一个是货币问题。现在汇率变动的情况比起 20 世纪 80 年代初要大得多。日元兑换美元的比率在此期间一直在 240 : 1 与 120 : 1 间波动。为了把汇率所带来的冲击减至最低，国际化公司所采取的对策基本上是让成本与税收的情形保持一致（内部化），并设法让自己的公司在铁三角地区里都有强而有力的据点，确保即使一方受到负面影响的话，其他方面也会有正面的影响。除此以外，传统所采取的应对之道还有许多，如把生产线移到低成本的国家，增进自己在国际金融市场上运作的能

力，还有生产自动化等。如此做的话，大部分居领先局面的公司已能成功地让“货币中立”（Currency neutral）了。

当你考虑厂房利用、必要收支平衡能力、在某国可能会有的销售等情形的时候，除非把“货币中立”列为首要目标，否则这一目标难以实现。然而在如今汇率还是变动无常的情况下，“货币中立”仍旧是国际化公司的一大目标，政府官僚一直在干预外汇市场的运作，我想汇率变动的情形也会跟着持续下去。因为这些官员误以为如此干预外汇，就能保持本国公司的出口优势，其实这是自欺欺人。

国家：全球化新市场

第二个新 C 是指国家，大部分的公司若想在某国规避货币冲击以及减少保护主义所可能带来的影响，就必须更积极地介入该国。再者，为了给顾客提供更好的服务，公司至少在主要市场上要接近消费者所在地。如何针对不同国家市场的共通性与差异性来提供服务，是战略上必须加以考虑的主要因素。只有真正全球化的公司才有办法来达到“全球区域化”^① 的目标，也就是说，要像当地公司一样对市场了若指掌，同时也能创造

^① 这是索尼的盛田昭夫的说法。我在《超越国界》（*Beyond National Borders*）一书中将其列在全球化过程中 5 个发展阶段的最后一个阶段。

出以全世界为经营范围来运作的利润。

不同国家的不同情况当然是跨国公司在 20 世纪 60 年代和 70 年代考虑投资的要素。而考虑市场大小、市场成长以及当地同业竞争时，不免要评估一国的政治风险和有利条件。选择某国投资的主要目的就是寻找一片沃土，适合复制、繁殖母公司的产品与服务。

当代的全球公司则有着根本的不同之处。它们得为不同地区的顾客提供不同的服务，它们已经不再教育所谓的“野蛮人”如何喝可口可乐或吃玉米片，取而代之是发现顾客的吃喝习惯以便投其所好。有时这些区域的分公司甚至想出总部梦想不到的新产品与服务，可口可乐公司在日本之所以成功的原因在于销售网的建立，以及它所迅速引进的产品对日本来说是独一无二的缘故，而在日本，美仕唐纳滋（Mister Donut）除了其商标不变之外，产品与服务跟它在美国已完全不一样了。

新的跨国公司

由于五个 C 彼此力量的消长，使得公司必须以新的方式处理跨国的业务。然而因为改变的速度太快，经理人所需要做好的制度调适却未能跟得上。公司打破“只有总部”的观念太慢而调兵遣将又不够快。更重要的一点是，因为上述的改变一时难以看

出，所以公司无法在其预期和视角上做痛苦的调整。大部分的公司还陷于民族主义的泥淖当中，只看到顾客的需要和本身的利益。

大部分公司的国家情结实在是过时而又古怪的东西。日本的 IBM 公司是家美国公司还是日本公司呢？公司内的 2 万名员工是日本人，然而公司的股东却是美国人。即使如此，过去 10 年来，每年 IBM 日本公司缴给日本政府的税额都要比富士通公司多出 3 倍。本田在美国俄亥俄州经营的情形又如何呢？德州仪器公司的存储芯片在日本的情形又如何呢？这些是“美国”产品吗？如果是的话，那么在东京的防热隔音电话又怎么说才好呢？因为其中的零件是日本企业的美国分公司雇用美国人在美国生产制造的。索尼在亚拉巴马州的多森设有厂房，并将录音带和录像带销往欧洲。由这些产品的生产和销售情形看，到底其国籍为何呢？

而以上的情况不再是少数，甚至可以说越来越常见。难怪乎哈佛教授罗伯特·赖克（Robert Reich）说：“所谓由‘美国’公司所制造的‘美国’产品的观念已经过时。李·艾柯卡（Lee Iacocca）向美国人警告日本的入侵。然而美国制的零件只占三大汽车公司热门车型里的一小部分而已。这甚至比本田生产线上的畅销车所用的美国零件还要少。”^①

① 出自《会员专用》（*Members Only*）。

不错，在铁三角经济区里面的公司大部分还是以区域性的居多。财务状况也只视当地经营的盈亏而定。他们雇用当地居民，而制造的产品则供应该地市场的需求。对这些公司而言，国籍仍旧有其存在意义。但对越来越多要面对全球竞争和服务全球市场的公司而言，国籍终究是会消失不见的。

政府所扮演的角色

谈到国家就不能不谈政府，它所扮演的角色应该改变而现在也正在改变当中。不久前，世界还处在“前消费者时代”(preconsumerera)，“国家”就等同于一个至高无上的主权孤岛。在这孤岛上政府决定什么，老百姓只有听命的份儿。政府代表着人民利益所在，为人民服务，保护人民免于外人和外商的威胁。而在政府的商业利益能漂洋过海延伸到其主权的范围以外时，军事力量便是其后盾。当英国殖民地遍及世界各地时，其海军便纵横于四大洋之中。借着跨国化过程，美国的军事力量于20世纪60年代和70年代介入菲律宾及世界各地，作为其经济利益的后盾。美国公司则利用海外的国家提供资源和市场，而海外国家则接受由单一、教条化的入侵国所生产的千篇一律的产品。然而今天这种情形已不复存在。大家消息更灵通，也更精明，可以说现在是一个真正信息全球化的时代，而政府则

成为人们想从世界各地拥有最好与最便宜东西的绊脚石。

在短期之内，假如富裕国家采取联合垄断对付其他国家，就会造成资源供应量上的不足，这就是能源危机所带来的教训。然而，长期看来，人们却可发展出替代品，而市场上的供需原则终究还是要大行其道的。假如你看今天经济繁荣的国家和地区——瑞士、新加坡、韩国与日本，它们都有如下的共同特征：土地面积小，没有资源，有受过良好教育并勤奋工作的劳动力，而这些人都有想参与全球经济的雄心壮志。而丰富的资源有时反而会减缓一国的发展，因为这些地区的政府官僚还相信金钱可以解决所有问题。在一个真正相互关联的全球经济中，成功的关键已经从资源转移到市场上面。你若想求得经济繁荣，非参与其中不可。这同时也意味着，人才是创造财富的真正所在。

而就公司而言，一国的繁荣富裕取决于其能否通过人民来创造价值，而非节约资源和科技。当然，发展中国家尤其得上这一课，而在美国、日本与欧洲共同体的老旧官僚也很需要。

在一个真正的关联经济体系里，是不会有单打独斗闯天下或失天下的情形。要取得胜利的代价越来越昂贵，因为利率与工资不断地调整，而所得的盈余却又需大笔花费在市场的竞争上。这也是日本与德国所走过的路。即使是一个铁三角或经济合作与发展组织（OECD）、欧共体以外的国家或地区，若真能将其经济自由地与外部的世界联结起来，也可以利用全球经济。

新加坡和中国香港所做的正是这一回事。因为这两个地区都没有农民，所以对进口的农产品可以说几乎没有关税。这也就是说，居民可以最低的价格买到最好的产品。新加坡的食物比日本便宜，这是因为新加坡当地没有生产的缘故，此一事实是我刚刚所谈的内容最好的一个佐证。即使像印度这样不太开放、不够发达的国家，它的许多地区也拥有众多有才智的软件工程师，如班加罗尔，如果能打进关联经济区的市场，印度也可以繁荣富裕。因此，关联经济区的繁荣成长不仅为其中的居民而存在，也为任何有志驰骋于其中的人而设。

因此政府的角色在确保人民能过好日子的同时，也应该让他们能安安稳稳地从世界各地使用既好又便宜的产品和各项服务，而不是保护某些产业和某一群人。当今的政府应该让流通于世界各地的信息透明化，而不是对人民隐瞒实情。每当政府想保护资源、市场、工业和就业时，纳税人便要付出昂贵的代价。在 20 世纪 60 年代末 70 年代初，跨国公司还存有殖民主义的心态时，这些公司便利用政府所配给他们的专权和特惠来获取利益。但是今天的消费者消息灵通多了，生存下来的全球公司是为服务他们而存在的，假如这点做不到，就会被消费者所淘汰，不用东道主国家出面。

很不幸的是，古板的政府还是对外国公司的进入与经营进行限制与控制。可一旦外国企业挤进以后，便能利用其优势坐

享成功，所以我们看到发展中国家使劲关小门却关不上的情形。往往是 10 年前的旧车型，现在却又以新车型的名义再度被引进，这些汽车的零件、备胎早就不堪使用了。而在一个真正开放的市场，这些情况都不会发生，因为竞争会把低性能的产品淘汰掉。政府官员往往借着对市场的管制来发挥影响力，但是他们的新角色是应该坐在后座而不是前排司机的位子。其实官员们也应体会到真正开放的市场，长期而言会使人民无须付出高成本，而国家确实能在世界上最好的公司与制造商身上获得最大利益。

所谓国家安全的神话

在冷战思维的假设前提下，政府官员一直不停地讲，国家得为紧急状况做准备，也就是为战争做准备。就因为如此，绩效不佳的产业便可以国家安全的名义接受补助。即使如今冷战已经结束，政府以及特殊利益团体还想老调重弹。说什么日本一定得种稻谷，以防不测。但如此一来，人民所付出的代价却非常高昂，因为政府得对谷农加以补贴，而国家有限的土地本来是可以用来盖房子和游乐设施的。

然而，新加坡和中国香港却不必担心什么“万一”。在理论上，新加坡是无法生存下去的，因为就军事力量或战略地位

而言，它是非常不保险的。但是，新加坡现在却一片繁荣。我个人相信新加坡式的解决之道是正确的，因为在全球经济里，经济上的连锁关系会增加安全性。正如同发展中的市场需要产品一样，商品生产者也需要市场。相互依赖和供需关系，这本身便有制衡的力量存在。对大部分的生产者而言，这中间有短期和长期的变通之道。黄豆、棉花籽和棕榈油到最后不是做成沙拉酱就是洗衣粉。日本的右派政客在威胁要切断对美国高性能芯片供应的同时，也该意识到这一点才行。这是他们对事实的无知所致，其实有一半以上用来设计复杂性芯片的半导体制造系统和软件是美国制造。而且，这一行业的供需关系要比右派人士所能理解的复杂多了。他们对于稀有气体、光电阻导体和其他制造过程所需要的材料一无所知，而这些东西都是美方所控制的。有市场存在的话，就会有制造商，而抵制行动也不会长久。

发达国家 VS. 发展中国家

我们很容易把一国的经济想成是由第一产业、第二产业和第三产业组成的。然而，我们现在应该认识到，世界正连为一体，单一产业已经被综合产业所代替。这一观念确实会导致我们在经济上互助互利。而由于互助互利关系的建立，也就不会

有害群之马的出现。这怎么说呢？因为发展中国家的人们可以购买跟美国一样价格的发达国家的产品，而发达国家也可以解放纳税人，让他们不用老是背着购买老旧企业的产品的包袱。

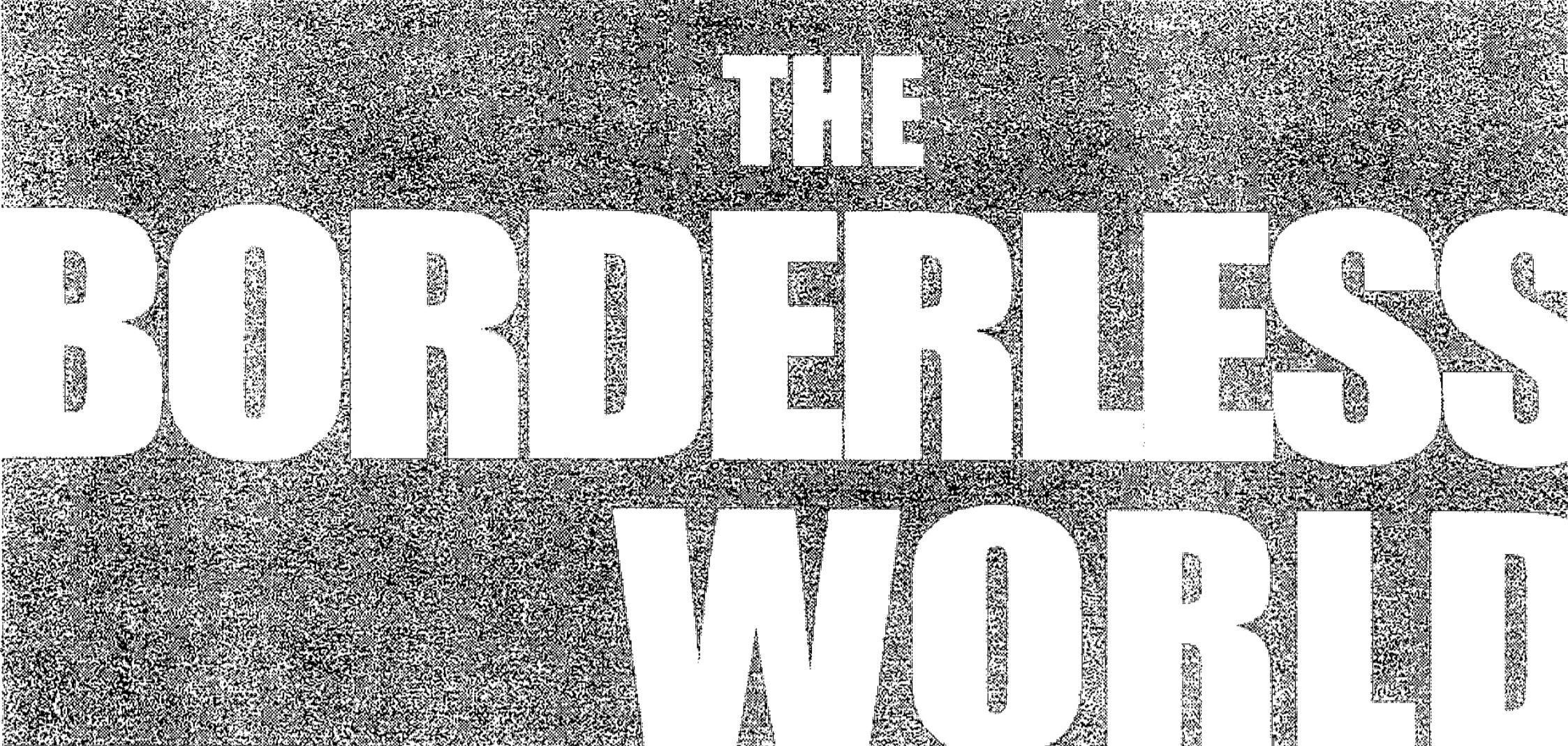
现代政府所考虑的一个重要问题是就业问题，政府之所以对外国产品和资本采取保护主义的主要原因之一即在保障本国就业市场，然而根据我们对过去 10 年所做的观察，这一见解是错误的。在里根主政的 8 年期间，美国的进口激增，然而美国在这段期间所创造的就业机会却也创下历史上最高的纪录。日本由于受到经济合作与发展组织其他成员国的压力，不断地开放各种市场，然而失业情况在日本并没有激增。倒是由于劳工的严重缺乏，不得不有组织地从邻近的亚洲国家输进外籍劳动力。其他快速成长的经济体也有同样的经验。而一旦市场自由化，工资也会跟着提高。消费的习惯也跟着让步，经济体系也迅速地转移到以服务业为主，服务业在就业市场的比重也就愈来愈高。在美国，有 70% 的劳动力集中于服务部门，在日本有 60%，而中国台湾则有 50%。这些劳动力并非就是指餐厅的打杂工人和帮家的女佣。他们所赚的钱不一定比工厂员工少，甚至更多。在一个相互关联的世界经济系统中，第一产业（农、林、牧）的流失，或第二产业（制造业）转移海外的事实，从就业观点看来，并非就是世界末日。

大部分政府都希望外国的厂商到国内盖工厂。有好多政府

的官员常常要我帮他们吸引日本的厂商。然而，他们却没有理解到，现在制造业的成本，已经占了消费者购买时价格的25%。以消费者的眼光看，制造本身所增加的价值极少，通常无法创造比劳动力成本更高的价值。此外，各行各业的领先制造厂商都在生产过程中裁撤简单的劳动力与工种，因为机器人包办了大半的工作。这类公司所谓的“制造人员”通常只是控制机器人，进行品质检验，出货以及生产线的维修。假如公司能把研发、工程、财务和销售功能做好，则其所回收的种种成果才真正是企业的重心所在，然而却没有一位政府官员要我把这种种企业上的重头戏讲给他们听。

世界各地的政府都想保护其市场、企业和就业机会，但最后却办不到。为什么呢？因为他们不了解一个全球经济所带来的附加价值。这种价值增加的情况最常发生于今天的企业市场上。一个国家若开放其市场，向世界各地提供最具竞争力的产品的话，大部分企业都能利用这一机会创造更好的就业，诸如经销、仓库管理、财务管理、零售营销、系统整合和各项服务等工作都是企业系统里不可或缺的部分。如此一来，便能创造出比单单是制造处理的工厂更多的就业机会。假如满脑子生产观念的话，一定会使得政府在老旧而又彼此不相容的产业中徘徊不去，没办法为其纳税人与消费者提供更好的服务。一成不变的就业情形阻碍了新产业的活力与成长。我们不用担心东京、

纽约和洛杉矶变成了以服务业为主的第三产业经济区，也不用去担心国家会变成东京或纽约的样子。在相互关联的全球经济中，生产国家必须收下东京或纽约用来买“真正”产品的钱。这也就是说，这些钱又会被用来买纽约或东京的东西，比方像软件、设计、科技、不动产或品牌，这种情形跟加州的人在曼哈顿买下一栋多层办公楼的情况一样。我们都是同一个经济体系里的一部分。



第二章

无国界的管理

假如一切都做得比别人强，你就有发挥的时候。还有，你也有机会将国内的市场游戏改写成对自己有利的规则。

即使在已经营全球性生意多年的公司中，其经理人还不免有短视的现象，虽然其竞争范围已经扩展至全球，他们还是认为，在地缘上跟本土最为接近的顾客是最有利可图的，因为他们对这些顾客知之甚详。他们可能同时在十几个国家都设有工厂或实验室，另外也在十几个国家里面有合伙投资事业，而全球各地也可能都有他们公司的产品。然而到头来，他们的眼界还是为本国的消费者以及本国旗下的组织。本国代表一切，而另外的只是“其他世界”的一部分而已。

没有一位有责任的经理人会故意搞出散乱而漫无目标的战略，然而，只有极少数的经理人会把主要的顾客群一视同仁地看成是和本国的顾客一样，拟出对策并建立相应的组织。不管贸易数字显示出来的结果为何，本国市场通常还是他们关心的焦点。海外市场就不一样。像“海外”、“分公司”、“关联企业”等字眼都是用来把本国运营的情况跟其他世界区分。而这种现象极少在一个真正全球化的公司里被观察到。

不久前，一家日本主要的生产设备制造商的主管推掉了几个重要的会议，去参加当地经销商的丧礼。我问他会不会也对

某位比利时的经销商做同样的事情，因为这位经销商每年所做的生意都要比日本经销商多。其答案当然是毫不含糊的“不”。可能总部会要相关的欧洲区经理发个吊唁函，仅此而已。然而在日本，在传统的要求下，这位高级主管非出席不可。我提醒他说：“日本的传统并非就是一切啊。”毕竟，他是一家全球公司而非日本公司的主管。因为违反了等距离的原则，所以他的出席便把代理商之间的区别强调出来了。他所发出的是一个错误的信号，更增强了错误的价值。

等距离这个说法可能有些笨拙，不为人所熟知，然其主要规则就是：把全球摆在第一位。以本田为例，它在日本、北美和欧洲都有制造工厂——这三个都是铁三角的重要组成部分，而其经理人并不把公司区分成日本与海外地区来发展业务。事实上，在本田的辞典里是没有“海外”这个词的，因为公司本身看成是跟主要消费区等距的。而在卡西欧公司里，主管人员就直接从公司的每一个主要市场收集信息，然后每个月召开主管会议来为全球性的产品开发拟出新的修订计划。

没有什么一劳永逸的办法可以避免或克服短视的现象。等距的观点有其不同的形式。不管经理人怎么做，建立一套观察与思考都国际化价值系统，乃是进入今天无国界经济所必须达到的底线。

世界公民

在一幅政治地图上，国与国之间的界限相当清楚。然而在一张竞争图上所显示的，金融与企业活动川流不息的情况，使这些疆界已大多消失不见了。是什么力量把这些国界甩掉了呢？信息的流通可能是最具持续性的因素。政府以前都是先独占这些信息，然后再经过一番加工之后，以其认为妥当的设计形式分配。他们对于知识，以及发生在世界各地的事情的控制，使他们有办法愚弄、误导或控制人民，因为只有政府才能拥有事情的真相。

而在今天，人们越来越能够直接从世界的各个角落获取他们所需要的信息。他们可以亲眼见到其他国家的习俗、时下流行的服装款式、喜欢的运动以及生活风尚。以日本为例，政府再也没办法让人民住在未达到标准的住宅里，因为人民现在可以知道别人是怎么生活的。在今天，日本人出国旅游已非常普遍，平均每年有 1 700 万人左右。或者他们也可坐在家里的起居室里，收看 CNN 的节目，并马上获知从美国电视节目播出的各条新闻。在 1998 这一年当中，便有大概 95% 新婚夫妇的蜜月旅行是在海外度过的。上面这些事实不容忽视。

所以，两千年来头一次，日本人敢起来反抗政府并提出自

己对政府的要求。这在所有信息渠道为少数政府官员控制的时代是无法想象的。

在过去，或出自有意，或来自于无心的结果，全球信息的流通极为不畅。新的科技已经彻底改变了信息流通不畅的状况。

20世纪80年代，韩国学生在美国驻韩大使馆前抗议政府准许进口美国的香烟。学生们认为那样会威胁到当地烟农的生存，这种事情突然发生在一个人均国民生产总值近5 000美元的国家，事实是因为政府控制信息的流通误导其人民所致。

而在人均国民生产总值已达3.6万美元的日本，情况就很不一样了。大家想买最好最便宜的产品，而不管其出自何处。他们已真正地变成了全球性的消费者。日本从美国进口牛肉和柳橙，每人都拍手叫好。而在20世纪70年代，日本学生可能还会到美国驻日本大使馆丢掷石块，因为日本的政府领导人以前常说，美国和澳洲的牛肉筋太多，不易嚼碎，但日本的游客亲自尝过之后却发现它们又便宜又好吃。

通过这种信息流通的情形，日本人变成了国际公民，而想卖东西给他们的公司也非得跟着变不行。在美国几乎家家户户都有黑白电视机的时候，日本与欧洲还落后其十几年。彩色电视机出现的时候，美日的差距大概五六年左右，欧洲更大一些。而录像机出现时，情况则逆转过来。日本与欧洲已超前美国三四年左右，因为当时美国一直在专心发展有线电视。而CD播

放器问世之后一年，其在美、日、欧家庭的普及率则基本相同，现在音乐电视（MTV）已通过卫星传送到整个欧洲，而美、日、欧彼此之间的信息差距也已经没有了。欧洲年轻人所流行的新音乐、风尚与时装等，我们也可以同时在美、日年轻人的身上见到。大家都分享着同样的信息。

甚至，大家还共同使用一种语言。70年代末，当我在意大利的博科尼大学以英文演讲时，听讲人必须借助于现场翻译。1980年，他们不但可以听英文，还可以用英文提问。这是一个很大的改变。欧洲共同体在为1992年经济统一所做的准备当中，语言要比政治来得快。英语，而非世界语，成为了全球通用的语言。互联网上的信息70%以上都在用英语进行传达。我们可以彼此交谈，彼此了解，而政府一点也阻止不了我们。“世界公民”已经不再只是未来学家的专用语。其真实性跟具体性已如同国民生产总值或贸易流通上有数字可循的改变一样。

公司也在全球化。以制药业为例，发明新药品的重大步骤、审查、检验等，这些过程在世界各地最好的制药公司里基本相同。科学家们可以从一个实验室移到另一个实验室，迅速投入工作，而少有问题。他们发现仪器设备不仅是他们熟悉的，更是他们使用过的。这些仪器设备还是同一家厂商制造的。

其他行业也是如此。比方说，好多人都以为韩国公司要做出高度精密的半导体芯片——像256M的随机存取存储器可能

要花相当长的一段时间。然而事实并非如此。他们只在短短的几年内就赶上了铁三角经济地区的水准。20世纪80年代初在日本芯片制造行业里流传的一则笑话是跟“星期五快车”(Friday Express)有关的。日本的九州被称为日本西南部的“硅谷”，其跟韩国的距离大约为100公里左右。九州的工程师们在星期五下班之后搭乘当天晚上的班机飞往韩国，整个周末就秘密地在韩国半导体公司工作。这样做是不合法的，因为违反日本工程师的聘用协定。然而，同一班机上的日本工程师实在是太多了，所以，大家就来了个君子协定，约定在飞机上彼此不打招呼装做不认识。然而，要不是与半导体相关的机器、使用方法、软件和工作站发达国家都已经非常相似的话，搭乘这班“快车”实在没有什么意义。

如果你走进发达国家里的任何一家生产设备工厂里面，你会发现同样的焊接机器，同样的机器人，同样的机床。同样，股票、债券和货币交易市场的情形跟路透社和彭博新闻社(Bloomberg)的电脑终端上所显示出来的完全一样。经销商也可以自由地转换厂商。在信息交流越来越自由的情形下，原有的地理障碍变得无关紧要。全球性的需求决定了全球性的产品。对经理人而言，在信息流通的情况下，他们得付出相当高的代价学习如何建立种种战略和组织，以便能够应付一个无国界的世界所需。

全球性产品

让我们来看下面的情况。你身为一家卓越的汽车公司的主管，正在查看公司当年的生产计划。市场资料显示，如果你要为铁三角地区市场里的各个不同区域设计不一样的车型，就得开发出四五十种的车型，但你手下并没有足够的世界级工程师设计这么多的车型，也没有足够的经理人可以动用，而钱也不够。更糟糕的是，根本没有一种能够解决你问题的“全球适用”的汽车存在。美、日、欧各个市场里有着不同的偏好与需求，而身为全球性的大公司，你又无法将铁三角地区的市场一笔勾画出来。在所有这些地区，你都得冲锋陷阵推出一流品质的成功产品。你该怎么做呢？

假如你是日产的主管，第一步要做的是：仔细地查看三大地区各主要市场里居主导性需求的车型是什么。比方说，由于纳税政策的缘故，基本上你在英国所开发的车型空间要大。而在美国，你就得开发出华丽时髦的“Z”型和四轮驱动的家用车型。上面这些车型乃是日产的总裁久目友高（Yutaka Kume）所称的“主流”车型。这种产品经过精心设计，以求适合于特定国家的主要市场和特定的需求。一旦你手上有一国主流车型的一览表，便能够责成你在铁三角其他地区的主要管理人员，

看看哪些车型要做某些小幅度的改变以适合区域性的销售需要。

久目先生如是说：

有了这样的构想之后，我们便能够将全球市场所需要的基本车型分成两类。其中有 80% 的销售车型是针对个别国家全国性市场的需要设计的，然而我们也没漏掉剩下的 20%，我们还对每国的主管提供一系列附加的车型，以满足地域性的需求。采取这样的一种战略使得我们能够全力对付每个核心市场，同时也对地域性的偏好提供额外的车型。我们跟工程师们说，要设计“美国人”、“欧洲人”或“日本人”的车子。假如日本人也喜欢我们市场所设计的“美国人”车型，那真是锦上添花——低成本、高销售，多多益善。然而，我们的挑战乃是要避开蜻蜓点水式地讨好每个人，但却落到得不到任何一个人喜欢的陷阱里。

如果日产公司以日本工程师为核心的设计团队设计出可以销售到世界各地的全球性车型，事情又会如何变化呢？工程师们唯一可能的回应乃是，把各国不同的品位都加上去，然后除以国家的数目，这样求得一个粗略的平均值后，再对不同市场做细微调整。然而顾客对于品位的要求，特别在美感的偏好上，是没办法接受平均标准的。久目特别强调这一点。他说：“我们为美国市场所特别设计的车系，像 Infiniti，Maxima，240SX

和 Pathfinder 等在美国的销售成功，表明我们的战略是非常正确的。同样也令人振奋的是，这些车系在日本亦深获好评。然而，假如采取脚踏两条船的战略，我们也就不会那么明确地去开发相应的概念车型。”

在高中的物理课上，我学到一种叫做“原色消失”（Diminishing Primaries）的现象，假如你把红、黄、蓝三种原色混在一起，则会得到黑色。如果欧洲方面说消费者要的是绿色，就给他绿色吧；如果日本市场要的是红色，那就给红色，没有人要平均色。没有人要颜色都混在一起变成均一色。技术上的共通性优势只有在描述色彩斑斓的画卷时才有意义，然而接近当地消费者的地区主管要有办法确定当地的消费者要哪种颜色。

在生产战略上，无国界的经营管理并非是靠着平均值的方式。而这并不意味着说，所有品位会融汇出普世喜爱但却不定形的东西来。更不意味着说，在经营全球化的需求下卸下把产品区域化的责任。创造普世皆爱的产品，这本身是一种错误的诱惑。

虽然，铁三角地区各市场里的需求与品位差异性相当大，却也可能在这大小不一的市场里有着同样的品位与偏好。在护发用品的市场上，日本公司对黑头发的粗硬特性要比对金色头发的软细特性更为熟知。其结果，他们便有办法在美国护发产品的小众市场上取得一席之地，这便可以额外地增加销售量。

然而，公司并不需要做出打算，去进军美国市场的主力板块。

再回到汽车的例子。在日本也有数目虽然少但需求相当明确的消费团体，想买在美国相当受欢迎的那种“Z”型私家车。在销售的旺季里，日产“Z”型车在美国每月的销售量大约是5 000辆左右，在日本则只有500辆左右，这500辆当然是漂亮的额外出击，增加额外的收入，也使某些区域性代理商的收入进账日益增加。

事实上并没有所谓举世通用“混合构成”的车型——比方说后轮轴来自日本，刹车系统来自意大利，动力传动系统则来自美国，由这些组成在五大洲都令人心动的车型。我们在此不妨以报道选美比赛的图片新闻为例。让人们在参加选美的人当中选举最美的五官（而不是整体的脸）——比方说，这个人选出最美的鼻子，那个人选出最美的嘴巴，另外一个人又选出眼睛等等——组成一张拼凑图。然而这样一张肖像图绝对不会非常动人，看起来肯定怪怪的，缺少整体的美感。然而总是有些选美裁判，虽然来自欧洲，对欧陆标准也比较习惯，却为某个日本人或拉丁美洲人的特征所着迷。假如有此情况的话，当然是多多益善。

然而，在某一类产品上，哈佛大学的泰德·莱维特（Ted Levitt）所提到的那种全球化是最有意思的。最明显的是用电池产生动力的产品，诸如相机、手表、袖珍型电子计算器等。这

些都是日本人的天下。也就是说，日本的电子业支配着全球的市场。为什么这些产品能够风行全球呢？价格便宜当然是原因之一。成本大量降低具有竞争力，还有全球的销售网等等，都是原因，然而，有一点也是相当重要的事实，那就是很多日本生产厂商在确定设计风格时，对整个铁三角地区主要市场，对居主导性消费团体的品位加以充分掌握。过去 10 多年来，款式的急剧改变已经对消费者进行了关于“时尚”的教育。如此，消费者便有办法根据标准决定自己的选择。

然而，同样的这些电子公司，却对其他产品有着不同的战略。以立体音响为例，企业就根据不同地区的审美观和产品观念进货。欧洲人比较喜欢能够藏在柜子里，体积小，性能高的产品；美国人则喜欢能够摆在客厅或卧房里看起来像古代希腊石柱的大型扬声器。当然，地位较高的美国消费者也喜欢欧洲的款式，但这只占相当少的部分。而能够在全球大型家庭电器市场上（像厨房设备）经营成功的公司，都集中精力跟个别使用者建立密切的主动联系。而在需要附加安装的产品市场（空调、电梯）上生意兴隆的厂商则把其焦点放在设计师工程师和工会的互动上。再重复一遍，经营全球产品的战略各有巧妙不同。

以款式取胜，而品牌价值极高的产品是全球市场里另外一个重要部分。古奇牌的皮包畅销全世界，而款式则各地全都一

样。它们在各地营销的方式也可说是完全一样。它们主打目标是有着一定品位和嗜好的上层消费者。在美国、欧洲或日本并非每一个人都属于这样的一个层次。然而对购买这一产品的人而言，由于品位日益趋于一致的缘故，所以他们也称得上是与全球真正有品位的人同步流行的一员。而购买豪华轿车，像劳斯莱斯和奔驰的人，更是有一定的共性。这些车在销售战略上针对全球各地特定的买主。而日产、丰田或本田则不能这么做，日产等公司必须创造一个完全不一样的形象和营销方式，有效地跟美国的“德国车消费者”一争长短，日产的 Infiniti、丰田的雷克萨斯和本田的阿库拉可以为例。真正全球皆用的产品是很少的。

古奇 VS. 可口可乐

有人可能会说：这样对全球皆用的产品下定义必然有其狭隘性，而认为很多全球皆用的产品都是奢侈品，并不十分妥当，比如可口可乐和李维斯（Levi's）牛仔裤等。然而，我们若进一步地考证，会发现情况是不一样的。就以可口可乐来说，在全球各地建立市场以前，公司方面要建立起相当完备的本地设施以配合地方的需求。

市场的取得并非一朝一夕就能完成，消费者的偏好也不是

一朝一夕就能定下来。在日本，人们传统上偏好的饮料是碳酸柠檬汽水。跟古奇牌皮具不一样，消费者的需求并不会把可口可乐“拉进”市场，因此可口可乐公司要自己打好根基把产品“推销”出去。今天，因为可口可乐把扎根工作完成得很好，所以它成了全球热门的品牌。但是它走的路线却跟人不一样：它的每一个市场都是经过长期的惨淡经营，才把整个企业系统根植于当地的。

就古奇一类的产品而言，信息在世界各地的快速流通，刺激了上层消费者一致的需求。而消费对象则没有那么明显，所以对于产品而言，只有采取寸土必争的精神才能拓展需求。假如可口可乐要培养当地消费者的口味，只能一点一滴地培养。

区分两种全球化产品的最好方法，可能就是把你自己的想成在免税商店里买东西。在这里，你就像到了沙漠里的绿洲，阻碍入门的国界已经没了。从世界各地而来的产品就展现在你眼前的架子上。要买点什么好？你会不会想提着刚买好的一听可口可乐登上客机？不会的。但是，买个古奇的皮包如何？没问题。就某种意义而言，免税商店就是我们在一个无国界的环境下的生活方式的开路先锋，不管你在哪个国家，买同样的东西，就花同样的钱。没有因为关税或课税而涨价这回事。撇开当地的居家生活方式不谈，对采购团而言，中国香港和新加坡大致可算是一个无国界的环境。消费者的势力是由来自世界的信息

和形象塑造的，而你对产品所做的选择也受其决定。你想要有设计师品牌的手提包，或锐步的运动鞋（这种运动鞋在韩国制造，而销售价格 3 倍于同一种类但却没有品牌的运动鞋），而在铁三角地区里，到处都有像你一样的消费者。

基本上，做出要买古奇或锐步的选择是风尚之选。而由风尚带动的选择其信息与购买某种商品的信息是不同的。当你走进世界各地任何一家7-11便利店想买一听可乐时，你最后选择的那种可乐，可能是摆放它的架子离你较近，可能是它的价格比较便宜，也可能是店里正在搞促销活动。换句话说，你所做出的优先选择，是在当地可乐公司整个的企业系统影响之下完成。

而像这样的企业系统，它的品质决定于下列各因素。公司是否有办法利用在别处所发展的融资技巧，或者有无办法充分利用运营上其他方面的协调效应——比方说，营销上所占的优势，或由集中生产带来的规模效益，如此等等。即便如此，消费者之所以会选购某公司的产品，还是要看前面所提到各种发挥作用的力量，是否在当地的市场上展现出来。也就是说，公司是否有能力在当地的市场上变为羽翼丰满的本地者。

而时尚产品项目，因其价格较高，买的人较少，所谓的本土化——在某个国家组合一个全面或接近全面性的事业，并非来得那么重要。但是，对于一般的产品项目，因为其价格低，

购买的频率高，因此运用技巧上的本土化是极为重要的。对于这类产品，假如你没有把企业系统根植到每个主要市场，你就没办法在全球市场上出人头地。

可口可乐在日本的饮料市场的占有率为 70%，因为可口可乐不但花了不少时间，还投下资本增强全面性的各地运营能力，特别是它的直销力量和专属的自动售货机。这说穿了，就是可口可乐货车上的新瓶换空瓶过程，而不是批发商或代理商开车买卖可乐这回事。可口可乐公司第一次进驻日本时，人们对其中复杂而又多层的分销系统无法理解。所以，它利用各地装瓶机器设备的资本重建其在美国行之多年的那种销售力量。这是一种重大而目标明确的固定投资，然而却物有所值。这为日本本土的销售游戏增加了一种新玩法。它不是在海外遥控取得这种成功的，而是通过直接在本地组建运营系统实现“本土化”。一旦其销售力量得以建立，一旦公司变成十足的本土化，便可通过同一个销售网络，带动可乐以外，像果汁、运动饮料、维生素饮料和罐装咖啡的销售。可以说，它想要销售什么，便能够大批大批地销出去。

在日本跟可口可乐竞争的国内外公司，其在广告费用上投下的上千万美元，竟如同洒在沙漠上的小水滴一样。假如这些公司只在这方面拼命使劲，是不可能有开花结果的那一天的。假如它们没有建立自己特有的本土化运营力量，是难以跟可口

可乐匹敌的。

一旦全球经营的成功是靠着每个市场的运营力量，那你就得跟每个市场上目标明确的竞争者打一系列的本地战。你一定得在那个市场变成真正的本土化才行。假如市场需要有一流的销售力量时，你就要有这方面的准备。假如竞争的主力放在代理商的支持上，你在这方面就要比别人强。假如一切都做得比别人强，你就有发挥的时候。还有，你也有机会将国内的市场游戏改写成对自己有利的规则。

未能建立起强烈本土化的公司，很容易就把可口可乐与古奇的经营战略混在一起。好多领导全球的品牌公司常常大发牢骚说，他们的产品在日本市场吃了闭门羹。或者更令人费解地说，他们搞不懂为什么日本消费者不买他们的东西。因为他们的产品在世界各地都要比其竞争者卖得好。这些公司不用心去了解日本的分销制度与消费习惯，反而以为日本的市场本身出毛病，也不把时间花在日本当地的工厂与公司，却仍待在华盛顿的总公司，这就是问题所在。

当然，并非全部都是如此，有好多品牌与公司的产品在日本的零售市场上相当抢眼。雀巢、舒适（Schick）、威娜、维克斯（Vicks）、斯科特（Scott）、德尔蒙（Del Monte）、卡夫（Kraft）、坎贝尔（Campbell）、联合利华（其 Timotei 洗发露在日本销售第一）、川宁（Twinings）、凯洛格（Kellogg）、博登

(Borden)、拉吉 (Ragu)、奥斯卡·梅耶 (Oscar Meyer)、奇巧 (Kitkat)，还有其他一大堆品牌。这些品牌与产品在日本已是家家户户都晓得的名字，它们都已经本土化。

而对销售工业产品的公司而言，本土化的过程常常是另外一种挑战。因为这些产品之所以会被选用，主要是要看其性能是否优秀。假如公司降低成本或增加生产力，便能有很好的机会在世界各地被接受。然而，即便如此，这些机器也不是凭空就能运转。这些公司必须建立起全面配套的本土化功能——工程、销售、安装、财务、服务等等——之后它们的产品才有成功的一天，所以随着以上因素越来越重要，企业就有必要跟当地已经具备上述功能的公司建立起某种联系。

金融业的“产品”有其独特之处。产品的国际化已经适用于机构投资者层次上，而在个人零售的层次上就比较少见，然而有好多零售的产品现在已经在海外产生，而所回收的钱常常是跨国投资的结果。真的，外汇交易、股市和其他交易品种上的种种便利已经使得金钱变成一种合法化的全球产品，关联经济的特征已经在大部分的金融市场里出现。

由以上的情形，我们可以看出，这几类产品跟名贵品牌的产品，如古奇皮包，最大的不同处在于，在主要市场的本土化是其全球制胜之路。许多一流品位与喜好已在铁三角地区建立共识。然而，在好多情形里，创造全球性的产品是要针对每个

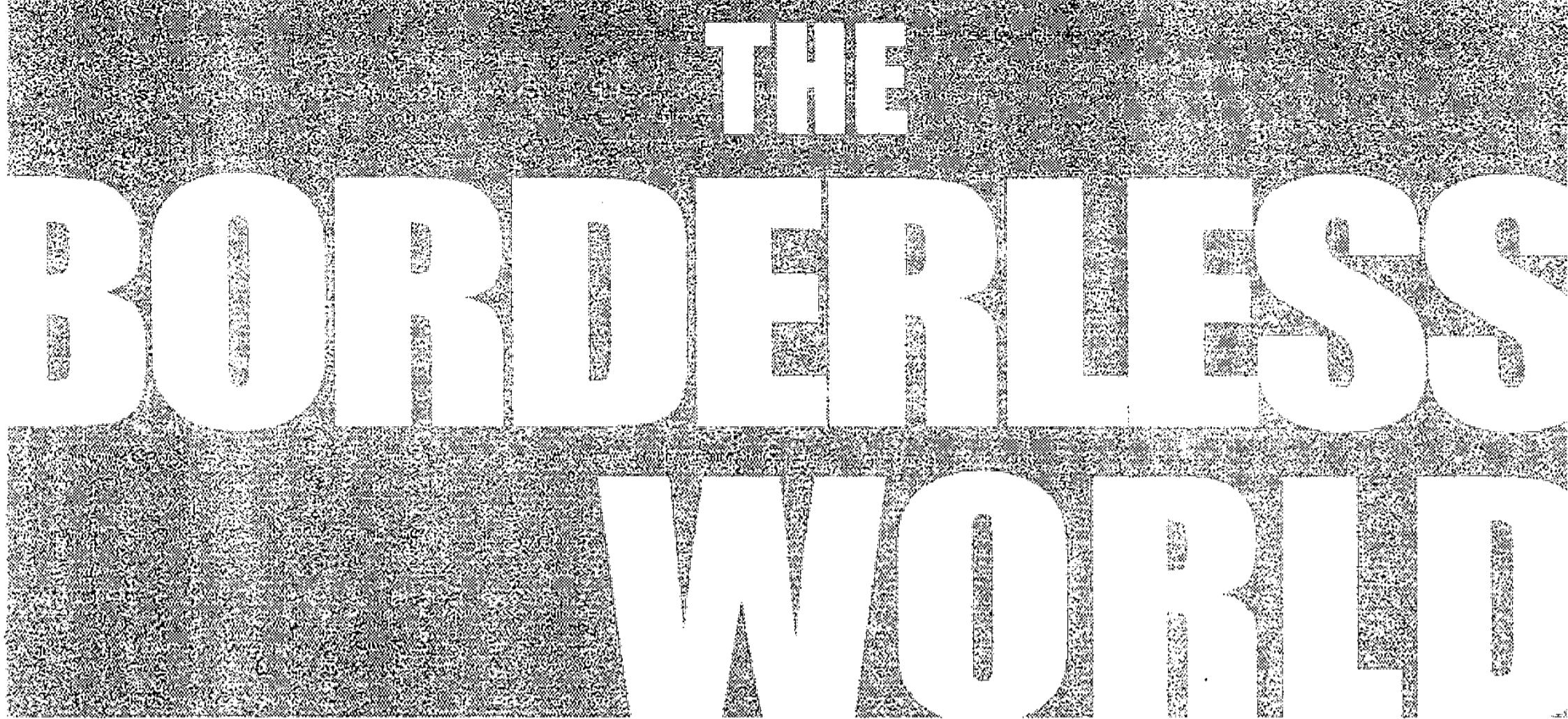
主要市场不同的需求，而自己有能力了解并且回应顾客需求，建立相应的企业系统。

小联合国式公司

在全球化最早的年代里，正如哈佛商学院教授雷蒙德·弗农（Raymond Vernon）所指出的，事实上就是联合国模式的全球化。想要在铁三角地区扩张的企业，所做的无非是将母公司克隆到每个新开展业务的国家。假如这种情形奏效，他们就会创建小联合国式的、殖民式的子公司，把利益搜刮到母公司。母公司还是属于核心的主导力量。我们现在知道有些成功的公司，虽然只在几个国家开业，但对当地的介入却极为深入。因此，弗农的模式到了 20 世纪 80 年代已经不适用，取而代之的是把着眼点放在竞争战略的全球化。由新的战略来看，假如你是一家欧洲医学电子仪器的制造厂商，就该到美国去跟通用电气一争长短，这样的话，它才不会杀过来，在我们的本土开战。然而，到了今天，推动企业全球化的压力主要并非来自于分散或竞争的要求，而是顾客的品位与需求。他们的需求已经全球化了，而满足顾客所求的固定成本已经飙升了。这正是我们必须实现全球化的原因。

在已经无国界的环境下，要想进行有效的管理并非是指通

过发现投资的宝地来构筑良好的现金流，也不是说一路跟到你对手的巢穴，先发制人地将对手腰斩于他们本土市场里，更不是说在新的殖民领域里盲目地复制本来的企业系统，而是要十分注意为顾客制造价值，等距地对待不同市场的顾客群及其需求。首先一定要瞄准顾客，这是第一要务。顾客是让你进行全球化思考时的根据。



第三章

战略至上

不管日本还是其他发达的工业经济国家的公司，如今都急着发展一套中级的战略课程，一套不用面对面地在低成本或高消费市场上跟人拼得头破血流，而公司又有利可图的战略。

“具有竞争力”这个词是这些日子以来，欧美国家经济决策部门最常挂在嘴边的。竞争力的恢复是广为使用的政治口号。随着 1992 年的到来和共同市场的统一，其中一个令人注意的焦点便是，欧洲企业有没有办法跟其全球性的对手相抗衡？在欧美两大洲，早在政治人物谈这个问题以前，企业界的主管就已绞尽脑汁了。他们希望可以从中找到一个可以遵循的成功模式。其中除了少数的例外情形不谈，这些人所找到的模式和研究的案例都是日本。

对好多西方的企业主管人员而言，日本人在竞争战略上的成就提供了一个不容争辩的事实，就是成功战略的标志乃是借着击败竞争对手，创造实质上的竞争优势。假如说要有世界级的制造成就才能打赢，你就是把整个工厂赔上去也要击倒对手；假如需要迅速开发产品，你就要马上动员实验室迎击；假如是要掌握分销渠道，你就要拿出一套合理的架构应战。不管应战的是何事，战略的目标就是在竞争中击倒对手。

在把阵地输给日本人 10 年之后，欧美的企业主管总算好好地上了一课。这一课就像是行动指南，既清晰又令人信服。作

为一种衡量绩效的标准，它也是很明确的，然而事情并非完全如此。

想要在产品的制造与开发上或分销的渠道安排上打胜仗，是个好主意，但这并非“战略”的真正意义。一旦把焦点集中在如何击败对手，战略的运用无可避免要以“竞争”来界定一切。举个例子来说，假如因为竞争的结果，最近市面上已经出现了一种能够来切片、切块和泡咖啡的厨房电子小帮手，你最好也赶快推出同样的产品；假如大家都在削减制造成本的话，你也得大刀阔斧地来一番；假如别人纷纷打广告，那你就马上联系广告代理商吧！如果你采取紧盯别人的办法的话，对手是没办法占上风的。

当然，把竞争列入考虑范围是相当重要的，然而却不应该在战略的制定上将其摆在第一位。首先要下工夫去注意顾客们的需求，然后再仔细地分析公司对这些需求的回应，到底能有多大的作为。接下来就是要对产品本身及其用途再加以思考，然后再想想如何建立最佳的运营体系去设计、制造、销售这些产品。现实中的竞争不应成为你检验战略的基础，顾客才是你制定战略的正确语境。对同行竞争者采取以牙还牙的回应可能是做对了，但这种反应通常是情绪性的居多，应该把它摆在第二位，摆在你的真正战略之后。而在没有对竞争做面对面的评估之前，你所构思的战略必须包含为顾客创造价值的决心。

假如时间跟形势都许可的话，能避开竞争是最好不过了。《孙子兵法》就谈过“不战而屈人之兵”的高招。任天堂推出的“家庭电脑”游戏机，3年之间便卖了1 200万台。这是因为其间没有对手的缘故。事实上是有一系列公司帮任天堂取得这场胜利的，理光公司供应Zylog芯片，许多软件公司制作出特殊的游戏，像《勇者斗恶龙》（*Dragon Quest*）第一部、第二部和第三部。财源滚滚而来，根本不用担心跟人竞争。

我们所看到的公司之间的冲突（企业主管常以为这就是战略）事实上不过是整个战略的一小部分，冰山一角而已，战略运用的大部分是看不见的，沉在水面下的。看得到的部分是在经过面对面的竞争之后所起的泡沫而已。大部分的战略是有意叫人看不见的东西，在台面下较劲，根本不用竞争。若产品错了，公司的方向也对，价值观也正确，企业主管就得跟同行竞争者放手一搏了。但在我的经验当中，主管人员太喜欢把自己搞进老式的竞争场。他们很难看到一种有效的顾客导向战略能完全避开打斗的场面。

夹心饼干

在20世纪60年代末和70年代初，大部分的日本公司都将它们的焦点集中在降低成本上。许多措施，像质量圈、价值工

程和零缺陷理论等都是因此而来。然而，一旦这些公司实现了全球化，它们所注意的变成了如何跟同行竞争者有所区别，而对这种竞争上力争差异化的重金投资如今却过头了。利润的回报上已经亮起红灯，因为太多竞争模型、太多把戏、太多喧闹与扰攘。

所以到今天，如何有效地设计出一种顾客导向的战略运用已经成了这些公司的当务之急。为数不少的事业有成的大公司都面临同样的问题，失据于新兴经济区的低成本制造商和欧洲高价位产品制造商之间，卡在中间进退两难。虽说主要工业国家里的企业主管都面临这一困局，但是在日本这种情况更严重。这也使得日本的公司必须马上重新评估其战略目标，而重新意识到将目标锁定在顾客上的重要性。

此时，对好多日本公司来说，真是山雨欲来风满楼。它们一方面遭遇到德国厂商的一流高价产品，比方说奔驰或宝马。这些产品价格高，即使提高成本也不伤及利润的回报。另外一方面，它们碰到了价格低、产量多的韩国厂商，比如现代、三星和 LG。这些公司产品的成本不到日本公司的一半。日本被夹在中间，进退两难。它们没办法去追上利润丰厚的德国公司，也无法腰斩低工资的韩国公司，这种结果真是令人痛苦的夹心饼干局面。

假如你是一家日本公司的领导人，你要怎么办？我看有三

种办法。第一，因为韩国方面的生产力还比较低，你可以在成本上跟他们一拼高下。不错，他们员工的薪水大概只有你公司的 1/7 而已。但假如你积极地大幅削减产品生产中的人力，你可以把人力成本跟他们扯平，甚或比他们更低。这一点在实际上也就是说，要赶快不惜重资建立完全自动化和完全弹性化的制造系统。

在这条道路上已经有日本公司成功了。尼康·精工舍（Nikon Seiko，NSK）这家制造轴承的公司，由于广泛使用直接跟市场连线的计算机集成制造技术，公司已完全不用劳力。马扎克机械公司（Mazak Machinery）在其产品的主要部分里，几乎已把所有的劳动量都拿掉。富士通数控机公司经过一番生产效率的提高之后，公司只要维持 20% 的运营能力，收支便能保持平衡。即使日元攀升到 70 日元兑换 1 美元，公司的出口还是有利润可图。

通过完全的自动化以提高生产力是一条可行之路，事实上，对普通商品来说，以轴承而言，这可能是唯一的途径。自动化是一条不归路，一旦上路，就没办法转回头，也没办法停下来，必须走到底。韩国企业的工资十分低，所以日本只能靠实现完全的自动化，尽量减少人工的方法与韩国企业抗衡。而中国大陆企业的工资大概只有新兴工业经济体的 1/5，其在纺织、鞋类和表带等轻工业上落后于中国台湾与韩国并不太远。新兴工

业经济体的货币现在都相对美元升值，然而各国之间的工资差距还是很大，这种情形足够让人狠下心来，做出一个取消人工的跨国决定。

第二种摆脱进退两难的办法乃是跟德国学，攀上高价位的市场。这说起来容易，但恐怕日本人在实际上还是做不到。因为它在日本的公司文化里无容身之处。就以精密电子产品中的 CD 播放器为例。CD 播放器刚上市时，大家疯狂抢购，每个人都要。这真是一个提高层次，制造豪华 CD 播放器的绝佳机会。但结果如何呢？日本人的公司文化和本能占了上风，价格被杀到只有欧美厂商原先预定价格的 $1/5$ 而已，飞利浦一直想把价格跟利润往上拉，而日本人却想拉大家一齐下水。西方国家的公司想赚钱，日本人却想不计成本地瓜分市场。

日本人之所以会这么做，当然是有其背景的。过去他们一直玩低成本游戏（现在韩国也开始了），而且玩得也不错，所以他们深知个中奥妙。然而，我们现在玩的已经是另一种游戏，而日本公司在国际上也已经有了新地位。日本公司若想以玩低成本游戏的手法，来玩高价位产品的游戏，实在是搞错了方向。

这种搬起石头砸自己脚的做法，却又跟日本人自己有关。索尼怕的是松下，并不是飞利浦，而松下怕的却又是三洋。这种内部疯狂竞争的结果，使得大家蓄势待发想杀价求售，这也就是为什么日本公司难走德国公司高价位路子的原因。如果日

本公司真想走自己的路，就应远离自家人争斗的圈子。

上面的局面虽然不好打破，但是有几家日本公司已经走出自己的路子。精工舍、卡西欧和以香港为基地的表商逐渐停止厮杀，慢慢地转向高价位市场上去，好挽回以前的利润损失。其他公司，像本田、丰田和日产在美国市场的出击，也令人耳目一新。在美国，这些公司不但推出新的高价位产品，也建立起另外一套代理销售网络，想直接跟高价位的德国车在市场上一争高下。Nakamichi 公司在录音机的市场上一直走高价位的路线，丝毫不想把价格降低。索尼一直想把其视听器材的软件市场分散，这样便能从更为广大的市场上掠取更大的利润，并避免与日本厂商做面对面的竞争。然而，上述情形可算是异数，因为日本公司很容易在彼此之间展开不必要的价格竞争。

对世界上大部分的公司而言，走韩国或德国路线并非就有利可图，这一点不但适用于日本，也适用于所有发达的经济工业国家。日本公司还有一点与众不同之处，由于历史经验和当今市场的演变，日本公司能施展的空间已不如他国。然而，不管日本还是其他发达的工业经济国家的公司，如今都急着发展一套中级的战略课程，一套不用面对面地在低成本或高消费市场上跟人拼得头破血流，而公司又有利可图的战略。事实上，这套战略真的存在，而且也会把企业主管人员带到战略层面的真正核心所在，那就是为顾客创造价值。

手指的新功用

想想看，假如你是雅马哈这家制造钢琴公司的领导人，你会做出什么样的战略抉择？在经过一番辛勤奋斗与努力之后，你的公司已经成功地占有了全球钢琴市场 40% 的份额。然而，就在你公司居世界领导地位的时候，全球市场对钢琴的整体需求量却不幸地逐年减少 10%。你该怎么办呢？

钢琴这种乐器自莫扎特以来就没有多大的改变。把全世界摆在客厅、书房、演奏厅、练琴房的钢琴加起来，大概有 4 000 万台左右。这些钢琴大都只是放在那里而已，很少有人弹奏。说客气一点，市场已几近停滞。以商业的术语来讲，这一行已在没落当中。而韩国的公司更是插上一脚，提供廉价的产品，因此，想通过竞争以瓜分市场已经不太乐观，做出品质更好的钢琴也无济于事，高价位市场的需求也有限。你怎么办？你能怎么办？

有些分析家在看到这种情形后，认为下一步棋一定是放弃这个行业，把它从公司的投资组合中删掉。但雅马哈却有不同的想法。它不但没卖掉这一行，反而花时间用心地思考，如何为顾客创造价值。虽说答案并不明显，但雅马哈却努力地探索。

雅马哈的主管人员冷静地注视着产品与顾客的关系。他们

看到，4 000 万台的钢琴当中，大部分只是摆在那里，没人照顾。其结果是，琴音已经失准，无人再弹奏它们。现在大家好像都没有多少时间，而学钢琴又颇耗费时间。放在大忙人家中的钢琴变成一件专吸灰尘的家具，这一点甚至令人生出罪恶感来，所以钢琴已经变成功用不大的摆设。因此不管你的销售战略多高明，你还是没办法卖出多少架新琴。在这种情况下，就是品质再好也没用。假如你要替顾客创造价值，你就得为摆在那里的一万台钢琴，找出能增加价值的方法。

怎么做呢？雅马哈想到了改造老式的自动钢琴——创意虽好，但是这种琴的声音却不美。雅马哈努力地开发一种结合了数字与光学的精密、尖端科技，这种科技能将触键上面的速度和力量，从极弱音到最强音，分出 92 种不同等级。因为是数字科技，所以能够把键盘上面的每一次触击，极精确地录存下来。而雅马哈在这方面所使用的，是和个人电脑一样的 3.5 英寸的磁盘。有了它，你便可以把喜爱的钢琴大师的实况演奏完美地录下来——效果同你把钟爱的艺术家请到家，为你在自家的钢琴上演奏作品一样。雅马哈在战略上所使用的科技，已为其钢琴顾客创造了新的价值。

想想看，只要你花个 2 500 美元，你那闲着不用，布满灰尘的特大号家具便能再度派上用场，伟大的钢琴艺术家们来到贵府，亲身为你开演奏会。当然，你也可邀请亲朋好友一起聆

赏，并展示这最新的表演科技。若你本身是位长笛好手，也可以请人到家中的钢琴伴奏，然后录下他的演出。这样，即使他不在场，你也可以有全程的钢琴伴奏，随时都可以练习曲子。

此外，你家里若有台电脑，即使你住在剑桥，而你知道的某一位钢琴家住在加州，你也可以要他帮你录下所喜欢的奏鸣曲，然后通过电话将曲子传送过来，这时你只要将其录进你的电脑，再把复制了语音文件的磁盘插入你经过特殊处理过的钢琴，便可聆听演奏。你也可以加入这样的钢琴俱乐部，它们会把霍洛维茨前夜在卡内基音乐厅的实况演奏寄给你，你可以在自己家中的钢琴上听。凡此种种，在此不再细谈。

就钢琴市场而言，这样的一种新科技，假如可以为全球 4 000 万台钢琴服务，以每台 2 500 美元计算，对于前景黯淡的钢琴工业来说，实在是好事一件。事实上，其潜力还不止于此，因为这中间还有软件录音的市场。

雅马哈是 1989 年年初开始为这种加入了新科技的钢琴做营销的，而其销售的情形真可谓火暴。这原本已经几近停滞的行业，过去 5 年来每年的销售量都下跌 10%，现在可谓重生了，然而重生的方式却相当独特。雅马哈这次走的不是老路，像削减成本、扩大规模、删减经常性开支等，它是以全新的眼光找机会为顾客创造新价值。机会终于让他们给逮到了。

此外，发现创造新价值的机会本身就具有感染性，并往外

传开。比方说，顾客们在聆听钢琴所传出的霍洛维茨前夜的钢琴演奏会后，希望自己家的钢琴也保持专业的水准。也就是说，调音师每半年到顾客家调音一次。如此，便能产生实质的额外收益。（调音能带来实质性的收入。全球的调音市场每年大约16亿美元左右，这是一项久为钢琴制造商和经销商所忽略的大蛋糕。）雅马哈也可以对那些可能失业的钢琴工人，给予调音的专业训练。

而一旦钢琴又受到欢迎，就会有越来越多的人想再去学钢琴。如此一来，钢琴私人教师、钢琴学校、录像带，以及其他可赚钱的相关行业也有好机会。总的来说，整个钢琴业所具有的潜在成长能力，不管是在硬件或软件方面，都要比任何人原先估计的市场要来得大。这都是为顾客创造价值这把钥匙所打开的。

然而对那些如今已不愿意花时间，以传统方式学钢琴的人，我们又该怎么办呢？如今的社会，一切讲求方便，而由钢琴销售多年不佳的情况也可以看出，学乐器也是一种求方便罢了，聆听音乐比演奏音乐越来越受欢迎。看看那些学生族与上班族，一人一副耳机的情形便可略知一二。到处都有音乐，所以人们对音乐的兴趣并没有往下滑，只是苦练多年某项乐器的人可能没有以前那么多罢了。如果你问某个人，是不是想把某项乐器学会时，他一定答：是啊！然而大部分人都觉得他们已经失去

学习的机会了。他们现在年纪太大，花不起那么多年的上课时间。

有了新的数字技术和声音芯片科技之后，你不用花时间，也不用具备神童的才能，就能学钢琴。花 1 500 美元买一台 Klavinova 数字电子琴，便能随心所欲地去做非常有意思的事情。你可以把伴奏带放进去，让它弹，你来轻哼低唱；也可以让伴奏带弹奏左手部分，你自己弹右手部分。你也可以听教学带，指导你该按那个键；你还可以把教学带储存在电脑的存储器里，如此你便可以不用同时弹奏所有的主音和和弦。因为数字科技的带动，使得进入乐器世界不但容易，而且有门路可走。弹奏乐器变成好玩的事。难怪乎现在数字乐器的市场，要比传统乐器的市场大得多。

然而，大部分的钢琴制造商还是走传统音响科技的路子，这些公司的未来只能自求多福了。面对需求量的递减，这些公司之间的竞争更趋白热化，而所能分到的蛋糕则日益缩小，甚至有时还需要政府出面限制进口以维持生存。然而，雅马哈也并没有放弃传统音响乐器的制造。现在它在传统的音响与数字科技等各项乐器的制造上，几乎样样都居领先地位。它之所以如此，是对热爱音乐的消费者做过认真研究后，利用消费者内心深处对音乐的热爱创造价值，并以此为基础建立一整套战略。公司并不听天由命，而是依靠战略，放手一搏。

温泉浴

上面所谈的，是如何在韩国人与德国人的夹缝中，设计出一个中间战略，复苏企业的例子。这同时也是关于如何创造出增值的战略：不是在竞争层面的迎头痛击，而是了解如何才能更好地给顾客提供新价值。

日本花王公司年收入的 4% 是花在基本的研究与开发上，它研究的范围包括了皮肤、头发、血液的循环系统，等等。（这 4% 的经费，乍看之下，可能显得有点低，但这并不包括人员工资，这点关系很大，因为公司 6 700 名员工中，有 2 800 人加入了研究与开发的行列。）最近公司开发出一种能够复制出温泉效果的新产品。温泉含有丰富的矿物质，而这是在高压的情况下才能产生出来的。即使你把正确的化学品丢到热水里，也不能自动地产生同样的效果。而花王新的沐浴添加剂巴布（Babu）真的会产生出洗温泉般增进循环功能的效果。巴布看起来像是一颗超大的 Alka-Seltzer 锭剂。你若把一颗巴布丢进洗澡水里，则水中的二氧化碳泡沫便开始嘶嘶作响，而矿物质则溶解于热水中。

花王在战略上的运用，原来是想提供给消费者完全不同于传统沐浴用乳胶的东西，但由于巴布能够促进全身的循环与健

康，所以跟其他公司的产品竞争根本是易如反掌。一年之内，所有日本老式的沐浴用乳胶和添加品全被逐出市场。现在整个市场完全转移到“温泉”的竞争上，但其他公司实在困难重重，因为它们本身没办法研发出像花王一样的产品，花王简直是在玩一场完全跟它们不同的游戏。

像花王和雅马哈所推出的新产品，其在战略上的运用，并非意味着要在竞争场上击败对手，而只是努力地了解顾客固有的需求，想想应该创造出什么样的产品。其最终目标是要开发出完全针对需求的正确产品，而不是比竞争者更好一点的近似产品而已。事实上，花王对其他同行公司的竞争并不太在意，而主要把焦点放在研究皮肤状况、循环系统和护发等项目的跟进上。由于公司对于人体头发和皮肤的了解十分透彻，所以其最新的男士保养用品“成功”（Success）和女士保养用品“索菲娜”（Sofina）既非化妆品，也非医药用品。这样的一个中间地带，根本不用跟人竞争。

薰出智慧来

一切以战略为根本的意思是指，对产品的用处有着深刻的理解。前不久，有一家日本家庭用品公司想要开发咖啡壶的市场。公司的主管人员想，是不是要来个通用电气型的咖啡壶，

或者是飞利浦防滴漏型的呢？该大，或该小呢？我则力促他们探讨另外一个问题。为什么大家要喝咖啡，喝咖啡到底想得到什么呢？假如公司的目标是想为顾客提供更好的服务，首先一定要了解，为什么顾客要喝咖啡。在这之后，你才有办法为他们设计出合乎要求的咖啡壶。

结果顾客反馈回来的答案是喝咖啡求的是好味道，我便要求设计工程师特别要注意，如何帮助消费者们品尝到一杯美味的咖啡。其实，工程师们只知道要设计出好咖啡壶，却不知道影响一杯咖啡的好坏到底何在。这个问题一定要找出答案。于是，我们发现影响咖啡美味与否的原因大致有三——咖啡豆、温度和水质。工程师们至此才找到运用设计战略的方向，也就是说，针对各项影响要素评估考量，比方说咖啡豆的品质与新鲜度，各种不同研磨咖啡豆的方法，咖啡粉粒到底要多大，要放多少咖啡来冲调开水等等，都是需要考虑的因素。

在所有各项因素当中，我们最后发现，水质的好坏关系最大。然而，当时市场上通行的咖啡壶却没有把水质列入考虑范围，只认定顾客会用水龙头接来的水。我们也发现，咖啡颗粒的多少，从咖啡豆被研磨好到入水的时间，都很关键。得出这些结论后，我们开始考虑这项产品及其该有的新面貌：第一，产品里面要有脱氯的装置；第二，里面要配备有研磨机。顾客们只要放进豆子再倒进水就可以了，其余的全部由机器包办。

如此可以保证煮出一杯美味的咖啡。

一开始，你便要问对问题和定下正确的战略目标。假如你只考虑通用的咖啡壶 10 分钟内就可以煮出咖啡，你会要你的工程师设计 7 分钟便可煮好的咖啡壶。而假如你是顺着这样的逻辑思考，搞个速溶咖啡不就成了。假如你认为通用的机器省电，发明更省电的不就行了。

传统的营销战略在此没办法解决问题，你随时都可以从一般的顾客当中得到你自己想要的答案。你若问他们，是要 10 分钟煮好或 7 分钟煮好的咖啡壶，答案当然是 7 分钟。这样等于事情绕了一圈又转回头，总是想在游戏规则内击败对手。假如你主要的着眼点是在竞争上，便没办法退一步，问问顾客固有的需求和产品的本质为何等问题。就我个人经验而言，与其做个 1 000 人的问卷调查，倒不如找几位家庭主妇，请她们畅谈使用洗衣机的种种心得。因为如此，我更能把握住到底她们真正所要的是什么东西。

快门相机拍不出好照片？

从 1970 年起，单镜头反光 (single-lens reflex, SLR) 相机开始受到欢迎，而传统快门镜头的相机则急速地往下滑跌。对好多人而言，快门镜头的相机是非专业性的便宜相机，而照出

来的相片效果也差一些。由于这种看法甚嚣尘上，有一家我所服务的相机公司几乎决定要放弃快门镜头相机的生意。那时候，大家只觉得单镜头反光相机是大势所趋，要拼的话，必须做出更好的单镜头反光相机才有前途。

我不知道是不是真是这样，所以便问了如下几个简单问题：首先，人们为什么会想去拍照片？照相时，到底要的是什么东西？这答案其实很简单。他们所要的并非是好相机这个方面，而且还要好的照片。是单镜头反光相机或快门镜头相机，是用什么底片，这些都不是消费者最终的关心所在，他们只想要好的相片。

为什么用快门镜头相机不太容易照出好的相片呢？在那个时候，大家都不清楚原因。所以我们便到一家底片实验室去，把收集到的 1.8 万张相片样本摊开做研究。这中间，我们发现有 7% 左右的不良相片。然后，我们便来分析这些相片失败的原因。我们发现可以分成几种不同的情形，有些是焦距没有调好的原故。针对这一点，公司的设计师们便研究出两种对策：第一，加进塑胶镜头，让距离超过 3 米时，能永远对焦；第二，把对焦的过程自动化。

另一个不良相片的共同问题乃是光线不够，公司便把镁光灯直接装在相机里面。如此一来，假如有人忘了带照明附件的话，也可以照出好的相片来。此外还有另一个问题，就是底片跟相机如何互相配合。因此，工程师们便在底片卷筒的边上加

进了一些凹槽，让相机本身能由底片对光的敏感程度来做校准的工作。由于两次曝光也是一个常见的问题，所以相机里面也加上自动卷片的装置。

到最后，我们得出大约 200 个改进快门镜头相机的综合方案。结果可以说是对这种产品所做的一种全新的改革尝试，帮着把这一产品市场起死回生了。今天，快门镜头相机的市场事实上已大过单镜头反光相机，我们所以能做好此事，其实很简单，分析顾客的需求，然后想想什么样的相机才能满足这些需求。这种战略并非要跟对手拼个你死我活，我们也没有理由放弃这个市场。我们只不过又回到了真正的战略上而已——建立在满足顾客需求的基础上。

多出来的空间

我们所用的战略没有什么神秘之处，也不是只有少数大师才能到手的黑盒子。问题很直截了当，从何开头也很清楚。前不久，有个公司跟我提到如何为日本家庭设计厨具的绝佳主意，这家公司对烹调颇有研究，而他们的产品也相当好，但在经过一番研究后，我却要他们不要贸然做尝试。

我个人去拜访 200 户左右的民宅和公寓，并拍下其厨房摆设的相片，得出很清楚的答案，那就是日本家庭的厨房里没有

多余空间。冰箱上面已经堆满东西，台面上也挤得满满的。不管推出的厨具是如何地令人动心，厨房里已经摆不下。

然而，再仔细思考产品的用途和了解顾客的真正需求后，却有了不同的结论：应该以新的设备来代替旧的设备。这样一句话就不需额外的空间。我们最后想到，以微波炉来代替烤箱吧！一开始大家看到 200 张厨房的相片，觉得没有空间可利用。变通之道是回头再想想产品本身。

头痛问题

仔细地观察顾客的需求，深刻地了解产品的用途，这样的一种战略运用并无令人眩惑之处。这些一直都是稳健经营的基本原则。然而，为什么这样的战略会被忽略掉呢？为什么好多企业主管会偏离战略的正确之道呢？

我们可以想想治疗头痛的例子。我的头痛跟你一样吗？我的感冒？我的肩膀酸痛？我的胃不舒服？当然是不一样的。然而药厂在改进其研制新药的程序时，是针对标准问题开发新处方。比方说，头痛问题或胃痛问题，药商们收集出治疗种类的一览表，急着要开发与研究部门投入工作。

然而却没有人花时间去想，病人在各种不舒服的情况下真正感觉，所以，我们要 50 位公司职员接受问卷调查。要他们

回答出，在一整年当中，他们每天各个不同时间的身体感觉。然后我们把收集到的对各种不同症状的感受情况，拿来逐项地跟公司的科学家们一齐讨论，问这些专家，你知不知道为什么他会有这种感觉？有没有针对这种症状的处方？而经过研究的结果，则发现有 80% 的身体不舒服找不到对应的处方。这中间有些人就拿不同的药服用，而效果居然也还可以。其他人则甚至连找偏方的念头都没有动过。科学家实在是忽略掉了这座金山。

因为不了解顾客的需求，亦即特定的不舒服情况的不同感觉，所以制药商很容易就问，是头痛吗？好，这颗阿斯匹林是治头痛的药。诊疗到此告一段落，没有了下文。现在我们就要在阿斯匹林上击败竞争对手。然而，下一步的工作却不好进行。“头痛究竟是怎么一回事？从何而来？是什么引起的？我们如何有办法不单治疗症状，也治好引起的原因呢？”许多医学上的症状，常常会有心理上和特定文化上的关连，看看电视广告就知道了。在美国人们最常抱怨的是头痛，英国是背痛，日本是胃痛。美国人常说他头部剧痛，日本人则总提胃溃疡。我们如何了解这些人的真正感受，以及他们为什么会有这样的感受？

一般的直觉反应，是想拿一颗头痛药治疗头痛，这也就说，以为答案就在症状的反面。然而这种逻辑得到的药是一种劣药，更是一套糟糕的逻辑。这样的逻辑，只会强化想使出战略直接击败竞争对手的冲动，就像降低成本来制造传统乐器一样，也

像在传统的肥皂用品加入新成分一样。这样的逻辑否定了对顾客真正需要加以深入、详细了解的必要性。就好像洗碗机把什么都洗掉了，唯独没有把顾客最想洗掉的烧焦的煎蛋和米饭洗掉。更可以说是让钢琴闲着不用，专吸灰尘一样。

回到战略就是要抵抗这种直觉反应，而不是让步于直觉反应。也就是说，要抵得住现成答案的诱惑，找出更能传送价值给顾客的方法。我们只要提出有关产品的一些简单、合理的问题就可以。简言之，要认真地对待企业经营中的战略部分。

当我还是咨询师的时候主要是为客户提供商业战略，通常我都会提醒客户，任何特定的战略顶多可以使用 3 年。这是因为战略都要服务于顾客、竞争，以及公司所处的环境，因此，公司的高层管理者应当不断地审视某个特定战略是否仍然适应不断变化的环境。我在本章中使用的案例也是如此，它们在本书初次出版的 20 世纪 90 年代是不错的典范，然而今天看来或许已经有些不合时宜了。但是，这些商业战略仍然与其产生的环境相关，而且时刻以满足客户的根本需求为先的战略制定方法是最为关键的。

在回顾本章内容时我还想到一点就是，功能性战略远比产品战略重要，因为前者具有更长期的效力，而且对利润底线的影响更大。日本尼桑汽车的竞争对手，比如说美国的克莱斯勒拥有更为强大的分销渠道，因此克莱斯勒努力从产品创新上寻

求发展方案，而且的确开发出许多新型的产品，例如 Z 车系、切诺基吉普车、厢式旅行车等。然而，这些突破性产品很容易被其他厂家效仿，而且一旦其他拥有更强大市场营销和分销功能的竞争者（例如日本的丰田、美国的通用汽车）加入之后，创新者的优势就会减少。经过大约 10 年时间的竞争之后，最后的赢家必然是那些拥有强大的功能性竞争力（尤其是在营销、服务、物流和采购方面）的公司。一旦基调确定了，例如花王公司的沐浴添加剂的例子，就没有什么退路可走了。今天看来，沐浴添加剂产品的市场规模仍然十分庞大，大部分的消费者依据对品牌的喜好挑选产品，无论是植物精华素，还是温泉水的味道。同样的道理，现在咖啡过滤器的标准配置都带有一个内置的去氯装置和研磨器，有的甚至还配有一个内置的烘烤器。因为新鲜的咖啡豆的价钱只有烘焙好的咖啡豆价钱的十分之一，所以同时配有烘烤器和过滤器的咖啡机是更经济实用的。

自本书首次出版之后，相机行业发生了诸多的变化。除了我之前描述的自动调焦相机之外，还出现了一次性相机和可重复使用型相机。一次性相机占了日本出售的所有相机数量的 20%，尽管这个比例听起来很高，但是实际上这种发展趋势远不如我们想象的那么具有冲击性。为什么呢？从某种程度上来讲，消费者并不真正了解自己购买的产品，无论是传统相机、一次性相机、全自动成像（APF），还是数码相机。然而，即使

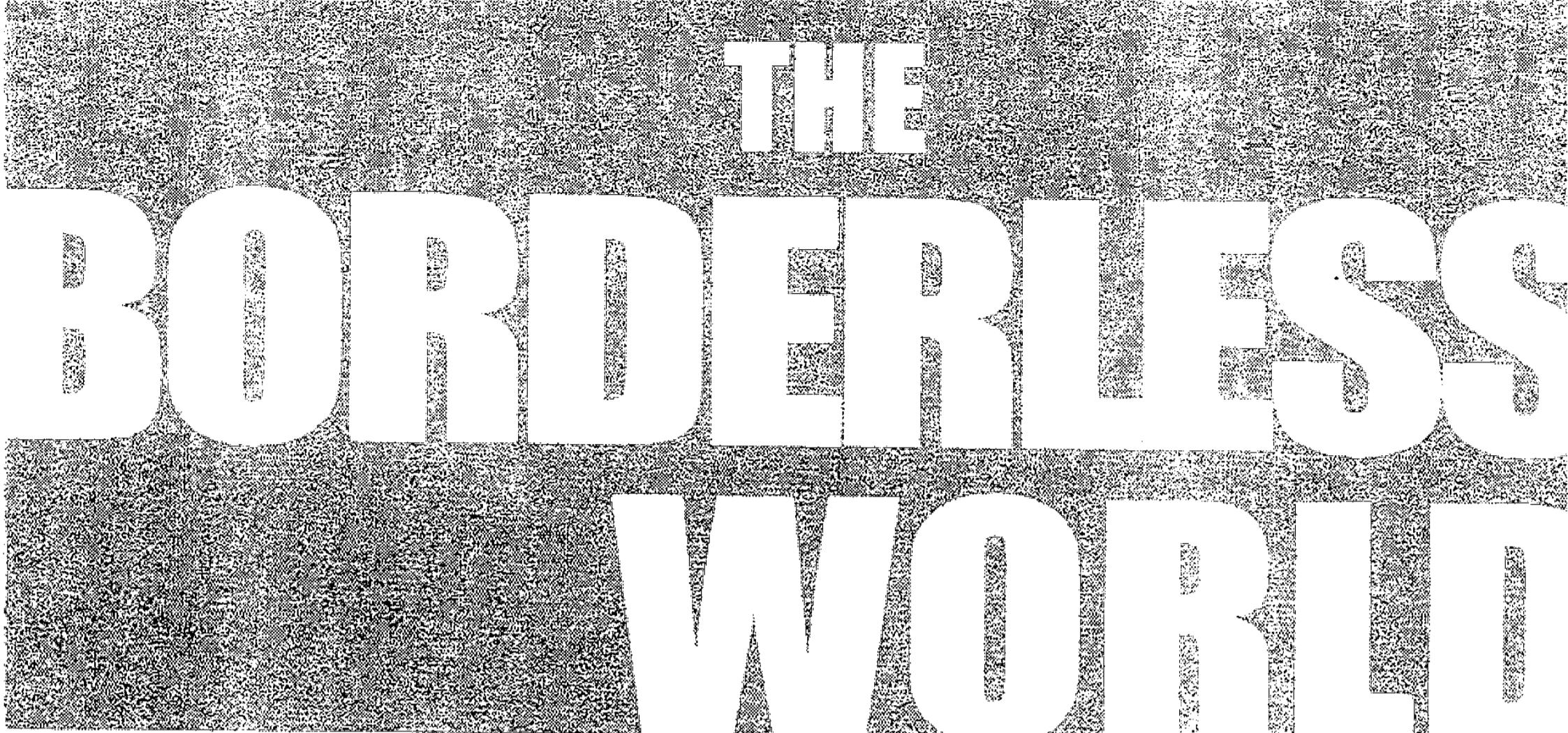
数码相机也可能在不久的将来变得过时，因为那时候所有的照相馆都将配备数字胶片冲印机，可以在短短的几分钟时间里将任何格式的文件转换成图片，不管是传统胶卷、软盘文件、图片、适用于互联网的图像数据，还是数字相机里芯片上的文件。换句话说，照相的方式已经变得无足轻重，因为消费者可以采用自己喜欢的任何一种方式拍照。柯尼卡公司已经发明了一种新机器，命名为 QD - 21，希望将其应用于 21 世纪的数字网络环境中，而且可以使用传统的溴化银相纸将其冲洗出来。柯尼卡公司的战略就是为了实现消费者利益最大化，而且在一种产品延续性的基础上推介给消费者。因为全球经济正在从产业社会转型为信息社会，消费者常常难以分辨甚至不知道自己究竟想要什么产品，所以，现在商家们正面临一个千载难逢的机会，可以向消费者推荐一种他们随时可以接受的产品或者服务。另一方面，如果制造商在技术层面走得太远，提供的产品过于复杂，那么消费者也很难接受。

另外，许多公司为了将电视作为网络终端而做出种种努力和尝试。显而易见的是，那些想上网的人购买一台个人电脑并不难以实现，所以我们尤其需要突破的一点就是消费者的心理问题，从而使得电视和网络能够真正兼容。

我现在和日本的数家公司正在攻克这个难关，这些公司要么拥有相关技术，要么拥有强大的竞争力。至于为什么日本的

居民不想让他们的电视变为网络终端的问题上，仍然存在三个明显的瓶颈。第一，大部分的非网络用户不喜欢键盘操作，所以他们更倾向于一个可以声控的遥控器。第二，他们对于网络上提供的内容并不感兴趣，也就是说，网络上的内容只是为那些积极的、主动性很强的“探索者”所设计的。而电视受众则恰恰相反，他们大都是被动的、消极接受的。他们希望按一下“帮助”键，电视屏幕上就会出现一个人提出某种“节目建议”，而现在的网络对他们来说太不够人性化了。第三个问题就是销售网络。因为非网络用户和不经常使用网络的受众并没有认识到网络的意义，所以一种强劲的销售力量或者销售方法则变得非常必要。或许那些展示网络用途和意义的家庭聚会将发挥作用，就像 20 世纪六七十年代推销特百惠那样；又或者众多的技术传递者会有所帮助，就好像雅马哈公司推介他们的电子键盘设备那样。

如果以上三个问题能够得到解决，那么家庭网络的应用所搭建的平台可能成为 21 世纪最强大的销售与沟通渠道。几乎所有的产品，从公共基金、飞机票，到晚上聚会，所有这些都可以通过这一渠道得以实现。我在过去的 25 年时间里不仅开发商业战略，而且不遗余力地将其推而广之。我希望在之后的 10 年时间里再次出版本书时，我会向大家汇报我和同事们所付出的努力是否成功。



第四章

不要“做得更好”

战略的第一个关键因素不在击败竞争对手，而是要将价值传送给顾客。传送价值也就意味着在运转上保持敏锐、务实的方向感。

我们想想以下的情况，你此刻正跟几家主要的日本汽车制造商老板们合力解决一个算术问题。我们知道，日本汽车集团每年销往美国的汽车已高达 230 万辆，而他们正提高生产能力，有心想再冲刺 250 万辆。此时，你便提醒桌子对面的老板们说，千万记得美国汽车市场全年也不过销售 1 000 万辆左右，你们怎么可能销售到 480 万辆呢？这个如意算盘到底是怎么打出来的？

那么这些老板会主动关掉在日本的部分工厂？当然不会，因为他们怎么交代如此所造成的失业问题呢？他们会想当然地认为通用、福特和克莱斯勒会关掉部分工厂，好让新增的日本车有生存的空间吗？他们会把在美国新投资的厂房设备，拿来当成一种交易筹码吗？也就是说，一旦美日双方取得新的贸易共识，他们会将美国新厂房的财产、股份等变卖以取得现金，然后将工厂关掉。当然也不会。如果答案都是否定的，1 000 万扣掉 480 万，剩下来的数目，大家一起竞争，是不是少了些？

你看看他们的回答：“美国市场对我们公司的产品自然会有更大的需求量。我们要另外发展第二条促销的营销路线，以

我们目前的能力配合工厂生产，一定没问题。一切绝对没问题，多谢你的关照。我们知道如何搞好竞争，有记录为凭。现在，我们只要‘做得更好，便可以了’。”你会再说，我的问题不在于此。毕竟市场只有1 000万的需求啊？“不用担心。假如这算是问题的话，也是别人的问题。”但是，如果每个人都说这是别人的问题，和我没关系。这才是问题啊！

像日本汽车公司的这种论断，以为可以在只有1 000万辆的市场越销越多的态度，代表着日本人一种不愿意或许是没办法回过头来从特殊情形看到更长远未来的心态，也同时暴露积习已深的日本人的特性。那就是，问题是别人的，而我要做，就要拼个你死我活，干到底为止。如此一来，以公司为主，以自我为中心的做法，不免惹来一些麻烦，但日本公司普遍存在这一问题。

别人的问题

当然，有些日本公司是附加价值的创新者。然而，也有一些日本公司的算术不及格。对这些不及格的公司来说，竞争的地平线永远不超过公司的围墙。假如因为公司的短视，大家必须为此所带来的种种影响付出代价的话，他们也一定认为会是别人掏腰包。这一套逻辑，相当简单，就是无论怎样，见好就

做，不管他人死活。

日本公司的老板是他们自身成功的牺牲品，也是由这些成功带来的习惯的牺牲品。前不久，我跟一位日本机械公司的CEO谈话，这位先生，大学参加过赛艇队。他个人的世界观一向认为，要想赢，艇上的8个人腰要更弯，划得要更用力，只要团队合作好，就可以打败对手。这是他个人所谓的战略：弯腰、用力划，一心向前挺进，不要停下来看标线，调整方向也免了。假如目标是要击败竞争对手，制胜之道就在于，缩小视野并做得更好。

假如行进路线笔直而船一路划对方向的话，方法当然奏效。用力划，汗流浃背也不怕苦，改进划桨技术，天天苦练，然后一举击败对手。以丰田为例，它的销售力量非常强大，工程人员创新的能力无可比拟，所以能够全心全意在产品制造上精益求精。它有很好的汽车，又懂得怎么把它销到市场去。所以，在事业的运营上，丰田可以兼顾降低成本和改进品质等问题，不致使其战略关注的范围过于狭隘。

然而，在今天的环境里，只有少数公司能兼具各方力量，力求精益求精而无后顾之忧。我在上一章一再强调，战略的第一个关键因素不在击败竞争对手，而是要将价值传送给顾客。传送价值也就意味着在运转上保持敏锐、务实的方向感。若船的方向偏了，用力划桨是无济于事的，搞错路线的话，就是再

使劲地干结果也是一样。假如终点无利可图，你再怎么想办法抵达也是白费心机。经营企业采用击败竞争对手的方法，绝非良策。

然而，这点却是日本公司各行各业的一贯手法。不管是在传真机、录像机、办公自动化、钟表、彩色电视、汽车、半导体和制船业领域都是一样。所以，假如每个人都说，我们搞我们的，问题是别人的，结果会怎样？如果竞争的代价是没有利润的，怎么办？假如因为公司主义的作祟，生产力过剩了，而整个公司也瘫痪了，要怎么办？然而，这些人却说，这种事情我们见多了。像这种持久战，我们知道怎么跟人竞争，怎么精益求精。过去都没出过误差，我们现在又何必改弦易张。当然，在过去市场无限成长，前方一路笔直的时代里，他们想以提高生产力和精益求精的态度击败对手的战略在当时是可以奏效的。然而，时机不一样了。今天国外的市场已经不是任你翱翔的广阔天空，日本人的成功已经让日本企业成为众目睽睽之下的焦点。

但到了 20 世纪 90 年代，日本企业还是那个调子。以半导体为例，日本几家主要的半导体制造厂商，经过再投资，其新的生产能力已经可以满足市场在 90 年代初期三四倍的需求。每一家厂商都以为，若有人受害的话，不该是自己。在供大于求的时候，每一家厂商自然就削价出售，以维持公司的营运。而

这种价格的大幅滑落，害惨了许多欧美的同行厂商。美国政府不得不插手，其跟日本通产省商议的结果是，定下价格的下限，这样也就把日本半导体制造商从自己做出的蠢事中救了出来。

事实上，美日两国政府还签下企业联合书，保证给日本厂商一定的价格，而不管其投资方案有多少负面影响。今天半导体的市场已经供不应求了，所以这种企业联合方案更给了日本厂商前所未有的利润和无可比拟的市场控制地位。相当讽刺的是，美国政府成功地及时控制了日本公司杀戮战场的局面，现在却又想办法来补贴日本公司为下一代芯片所做的研究、开发和厂房的投资。

由于政府的出面，日本公司免于自食恶果，但各行各业在看到这个结果，一定会群起仿效，即使会产生负面的结果，我想他们也会去重蹈覆辙。日本人被错误的战略引导，总想在短期之内击败对手，恶性竞争的积习已深。其结果就是利润的消失，而他们却总认定别人会为此付出代价。

歌舞伎

为什么日本公司对显然会毁灭掉自己的东西乐此不疲呢？刚愎自用是原因之一，但是也还有其他的原因。捕鲸业便是一个好例子。日本的几家大公司像日本水产、太洋和极洋公司等，

都在其捕鲸船上配备了最先进的杀鲸机器，而他们一出航便大开杀戒，终于引起举世的哗然，众人纷纷叫停。但这些公司却视而不见，只想获得比苏联和挪威同行更多的捕获量。因为依照 1946 年国际捕鲸委员会的协定，在未限制捕鲸数量以前，各国可以自由竞争，不受限制。但在一年之内，如果甲船捕得多，乙船则要少捕些。于是有些渔船便大肆捕杀，而不管会不会威胁到鲸鱼的整个生态环境。公司主义再加上奥林匹克式的竞技表现——和民族主义一样，造成了没有一家公司主动停止捕杀或减少捕杀鲸鱼的局面。

然而，大家一起洗手不干的情况是可能发生的，因为一旦大家都是输家，或都受到处罚，就没有什么面子问题。假如大家都没面子，都要遭到挫败，都得把渔船撤回去，那么大家就都会服气。但是，假如失掉捕获量的只是其中的一些公司，其他的照常生意兴隆，那肯定不行。要大家主动地尽量减少捕杀，主动地放弃可得的一份，一定行不通。公司要面子啊！然而，当农渔业部长出面要大家一起设限，减少捕杀鲸鱼时，大家却都同意了，因为大家的损失是相等的。

尤有甚者。这些公司并没有意识到，他们的捕鲸行动使日本人被指为“冷面的鲸鱼杀手”。而日本民众则认为这种突如其来，因为鲸鱼问题而受到的指控，是他国针对他们所撒下的居心不良的种族谎言。

造船业也是一样。日本 5 家主要的造船公司都修建了可以造出 100 万吨级船的造船厂。因为三菱有，日立和三井也要有，石川岛建机株式会社（IHI）和日本钢管公司（NKK）也不能没有！谁都不能占上风。结果当然是可以预知的：总体的生产力过剩。大家开始受苦了。假如是公司主义的作祟引起了某一方面的企业行动一致的话，则外人看在眼里，又不免会以为这是想破坏世界其他各地同业的国家阴谋。只有大家都已尝到苦头，都分不到一杯羹的时候，才有可能把错误纠正过来。

公司主义就像日本歌舞伎一样，是高度文雅却相当夸张的表演艺术。这虽然不见之于文字，但每一个人都清楚得很。当日本的谈判人员进入到议价阶段时，他们一定不会马上有所决定，而总要进行两三个回合。直到最后，大家累得几天没办法睡觉，眼睛都红肿了，他们才接受大家一开始就准备接受的价钱。只有表现出一种奋战不懈直到最后一刻的精神，只有在大家都同意非这样不行了，他们才会让一切尘埃落定，告一段落。

调薪的谈判也是如此。假如劳资双方关起门来，只谈上几分钟，便贸然宣布要调高员工 5% 的薪水，那一定行不通。每个人都会批评说，调得太高或太低了，并为此争论不休。但如是双方人员在经过彻夜磋商，憔悴地步出会场时宣布调薪的结果，则大家都会接受，因为这些人已经为了大家的福利而奋战不休，努力争取了。日本凡事一定要搞得大家精疲力竭，受尽

煎熬，才肯善罢甘休。公司主义便是这种谈判过程的缩影，在大家还没有共进共退之前，谁也别想尝到甜头，只能一起受苦。

这点也是大部分的日本人处在劣势时，跟人建立共识的写照。比方说，美、日双方对美国柳橙与牛肉进口到日本进行了磋商，虽然谈判的结果是日方的进口限量规定取消，但在谈判过程，美方代表气定神闲的态度和日本部长一脸的苦相，刚好形成对比。而不知其中详情的日本人，由于民族情感在潜意识中蠕动，可能真会感到此时已在上演一出“山姆大叔到处逼打可怜日本人”的歌舞伎。

公司主义也有好处

公司主义也并非全然是一种病态，而其结果也并非会导致如半导体和捕鲸业那般的恶性竞争。事实上，日本在美国的汽车生产是公司主义的一个好例子。可能到了 20 世纪 90 年代中期之后，这些公司根据公司主义而来的求生战略，会使他们变为从美国输出的最大汽车厂商。因为这些公司不会轻易解雇员工或关闭工厂，他们充分运用公司主义的长处把汽车从美国销往世界各地。

并非所有的公司主义都是不好的。事实上，我们大可以说，美国公司所苦的，正是太少而非太多的公司主义。股东导向的

资本主义，使今天美国好多公司的最高级管理者收入颇丰，他们的个人财富是其员工无法望其项背的。也就是说，公司的所有成员从企业分享到的经济利益，彼此之间并不公平。其结果，则造成员工普遍对公司缺乏向心力。

这点是可以理解的。大部分的日本公司，其 CEO 的收入大概是低收入员工的 6~10 倍左右。而艾柯卡 1989 年在克莱斯勒的收入就有 2 000 万美元之多，等于是其员工的 1 000 倍左右。能挣这么多的钱是美国人的梦想，但这有其不好的一面。权力和利益分配的不对称很容易把公司主义的精神完全扼杀。当然，盲目地为公司的短视经营效忠自有其危险性。然而，更危险的可能是员工根本不在乎，也没有感觉到跟公司有深厚的关系，也不想卖命干。

假如一点公司主义都没有的话，高级经理人员就老想把公司的东西销售一空，甚至连不该卖的部分也想卖掉。轮胎公司把轮胎部门卖出去，机械公司也把机械部门廉价转让，而铝罐公司可能就变成像 Primerica 一样的金融公司。这样的公司太容易忘掉自己是干哪一行的。假如一切吃紧的话，手上的东西就会急于脱手，他们缺少一种相当重要的公司主义，甚至他们对核心事业的坚守也不够执著。

只要财源滚滚的话，公司的股东便见钱眼开。可是一旦时机不利，美国公司甚至会将其权杖交给别人而在所不惜。这点

日本人绝不可能那么轻易就豁出去。在极端的情形下，美国企业甚至会出现一家公司变成一个人管的项目组合管理操作，而公司买入杠杆收购基金（Leveraged Buyout, LBO）每年可回收30%。然而，靠血汗赚钱的公司，这么如意的交易是不可能存在的。公司主义可能有时会走过头，但也可以走得恰到好处。

管理者的装备

前面提到，有时弯腰用力划桨是正确的做法。而所有管理者都会碰到的问题就是，要知道何时需要改变行程。另外一个问题为，假如方向不变，想做得更好的话，一定得发展出比较有弹性而非硬梆梆的战略。有些企业环境比较需要固定而持续的努力，但这点并不表示这样的努力就必须跟竞争战略上小家子气般的眼光扯上关系。

上述两种情形，主要的关键还是在管理者的心态上——他们是否愿意常常以全新的眼光，来看看自己的企业以及顾客的需求。甚至这不是愿不愿意的问题，而是如何坚持的问题，人性会抗拒改变，固守既有的东西，并想在自己所熟悉的领域中做得更好，于是这点便凸显出管理者的重要性，因此管理者一定要意识到，不能把企业系统或是顾客的价值视为既定的，他们有责任在正常情况下，对整个企业的系统再三加以考虑，还

要把整个企业在头脑中拆开来看，要养成一种训练有素的思考习惯——把公司整个解体后，再从头，从零开始，一点点地在脑海里重组出来。

对于过度的公司主义实在是没什么好处方，然而这种从零开始的思考方式可算是相当合适而有效的疫苗。比方说，谁都知道 IBM 代表一切服务至上的精神。每个人都清楚，每个人对它都评价甚高，想在服务本身或服务这个观念上超越 IBM 可说是徒劳之举。日立，这家日本电脑主机制造厂商，却试着走另外一条路，日立推想可能顾客对于服务不是真的那么有兴趣，可能顾客真的需要一种不用服务的东西——机器不发生故障，电源中断时电脑有记忆能力，数据不会消失，等等。于是日立打出了“没有服务就是最好的服务”（No Service is Good Service）的口号。

这是心态的问题，公司的主管愿不愿意去思考：企业一定要像现在这样运营吗？要不要空出一部分时间，好好地从零开始想整个企业及其所制造出的产品本质为何？他们会不会很关注顾客的需求，而常常动起以上的各种念头呢？或者他们一心只想用目前的产品、系统与能力服务顾客呢？有一句老话说，手拿锤子的人，看起问题来，任何东西都像钉子。公司的主管在思考及行动时有没有其他的工具可用？

兄弟公司（Brother）原来是一家有名的缝纫机制造商，而

在面对产品需求滑落时，公司不免自问，是不是还要撑下去，为衰落的市场提供更好的缝纫机呢？不行，绝对不行。问题回到零点上。还是得重新考虑企业本身和顾客需求。公司了解的不只是缝缝补补，更应该清楚微电子可以应用到操作员用手重复劳作的微小精密机器上。这样一个念头，使得兄弟公司很快就在打字机和文书处理机上改行闯出一番新天地来。

而兄弟公司的这种转换绝非仅有，纺织企业像东丽公司（Toray）也是把自己转换成碳纤维公司。而在美国，科宁玻璃厂（Corning Glass Works）也变成一家居领导地位的光学纤维制造商，然而美国的铜线公司却没有从金属线转行到纤维制造。日本的情形就不一样了。所有领先的光纤公司原本都是制造金属线的。雅马哈一直在全球的摩托车制造上占有一席之地，更利用其在微型发动机方面的专门知识与技术，制造摩托艇和雪地摩托的马达。现在它在这方面占有全世界市场的70%。其他还有好多例子，但重点已经很清楚，如果仔细思考的话，我们会发现，做得更好并不是你唯一可以考虑的，甚至都算不上有吸引力的行动口号。在好多情形里，对企业重做检讨与思考可以引导你去做完全不同的事情，它会给你更大的回报。

汽车展览场

有时消费群体产生的结构性改变，也让企业有必要重新思考整个商业模式。比方说，日本的汽车经销制度就跟美国相当不一样。在美国，顾客要到代理商的展厅看车。而在日本，推销员直接登门拜访，如同推销雅芳化妆品一样。然而，这种登门拜访的推销方法却越来越没有效用，因为有越来越多的日本女性也上班，白天没人在家。

同时，大部分的日本成年人也都有驾照，也有车开。他们不需要推销员把宣传册跟图片带到自己家做介绍，因为新车型在街上就可以看到。大街小巷变成了汽车展览场。实际上，这代表商业模式的一种变迁，也是劳动力密集度的一种改变，从强调销售向强调服务的变迁。代理商现在改打电话给客户，询问汽车状况如何，并提醒他们是不是该送厂保养或受检。（经过头 3 年的车检之后，以后每 2 年车检一次。车检的范围相当广泛，而且也要花一笔钱。一般日本人是 5 年换一次车，所以最可能买车的时间是第二次车检到期之前。）代理商甚至亲自上门把汽车开去修理或代办车检，然后再把车送回。这种通过良好服务维持客户之间的关系，是成功的关键。这样一来，便不需要展览厅，也不需逐户推销。

任何特定的解决办法并不重要，关键是应该抛开“想做得更好”的直觉反应，然后以全新的眼光来看既成的企业系统，好对多变的状况做出回应。我曾经为一家邮购公司工作过。这家公司跟其他同行竞争者一样，也分成销售、信用认证和收款部门，因为传统的看法认为先专精某一部门的业务再扩展至各部门，经营起来更能得心应手。然而这种战略却适得其反，销售部门不断地寄出目录进行促销，必然导致货款过期未付，甚至呆账情况的出现，因为销售部门极度扩张的做法使信用度不够的顾客也能借机潜入。好的销售数据并不必然也会为其他部门带来好的表现，结果便形成一种恶性循环。

结果是一团糟，部门之间谁都不喜欢谁，销售部门责怪信用部门动作太慢，挡住生意，也埋怨收款部门，影响了销售成绩。信用部门说销售部门制造太多难收的款项，到后来，信用核准的方案无法被大家接受，便又责怪其他两个部门的不合作。很明显，现在是该让一切归零，重新思考公司组织和经营方式的时候了。

我们建议该公司把全国分区处理，每一区大约 100 万人口左右。把 3 个部门结合成一个工作团体，大家要共同负起追讨逾期款的责任。另外我们建议，销售出去的产品在钱还没收回以前，都不算销售成绩。这些说来一点也不复杂，就在一年半以后，公司的收入要比以前多出 10 亿日元左右，而主管人员也

不再斥责，要大家销售越多越好，或整天催大家把钱收回来。

大“橡皮擦”

想要脱离“做得更好”的掌握并不容易，部分原因是因为这等于要主管人员跟已经根深蒂固的习惯背道而驰。比方说，你若看一个公司的财务系统，便可八九不离十地猜中公司主管人员的行事表现。高级主管人员可以藐视财务规定，而中级管理者便无此能力。然而中级人员跟客户更为接近，日常的决定也大半是他们来做的，我知道很多高级主管，不管自己公司的制度是什么，自己想怎样就怎样，还叫其他人也任意藐视公司的财务制度，当然，相当讽刺的是，高级主管是公司里唯一赔得起自己决策的后果的人。

东京电气公司是一家收银机制造厂商。公司的销售部门老是见到红单子，红单子无非是要主管批准打折给客户。这是令人头痛的问题。客户常常要求这个打折或那个减价。销售部门总为客户求情辩解，声称若公司不给客户一些小折扣，销售业绩便完蛋。整个公司为了客户的要求而闹得不可开交。

经过一番研究，决策层便将销售力量加以重组，每三人为一小组，每一小组有权决定给客户多少优惠，俨然已成小贸易公司的运营架式。假如东西照定价卖出，则 25% 的利润归小组

自留；假如卖不到定价，则得不到差额的奖金；假如售价很高，则额外的奖金也跟着提高。

实施新办法之后，销售员日以继夜地卖命，同时也想尽办法把东西卖出好价钱。如此一来，得到的薪资便越高，销售人员和老板之间没有结果的争论不见了，而管理者也不必把宝贵时间花在折扣的批准上。几年之内，公司的利润便突飞猛进，而对市场的占有从一开始几乎是零变成 42% 的局面。这一切只不过是公司有远见，从人性心理学的方向改变其组织、会计和考评等制度。

要考评什么和如何考评，对于你的想法和做法有着相当大却又是看不见的影响。在日本，因为整个企业系统缺少一种评估绩效的有效激励机制，使得公司主义更加恶劣。在没有其他的考核或奖赏标准之下，经理人员只是一味地想做得更好，然而公司主义并非对公司忠心耿耿的同义词。公司主义只是一种直觉反应，并非对公司的真正利益牺牲奉献。

考评制度很重要。比如，把今年某一部门的亏损也算进明年的账，跟每年从零开始计账，这两种情形便有很大的差别。若整个的财务系统“记得”某样产品亏损多少，其他产品又亏损多少，就很难发展新事业或开发新产品。日立公司的财务系统便是这样，所以很难拔得头筹推出任何新东西。这是一家表现相当优秀的公司，然而因为会计制度的缘故，运营的各个部

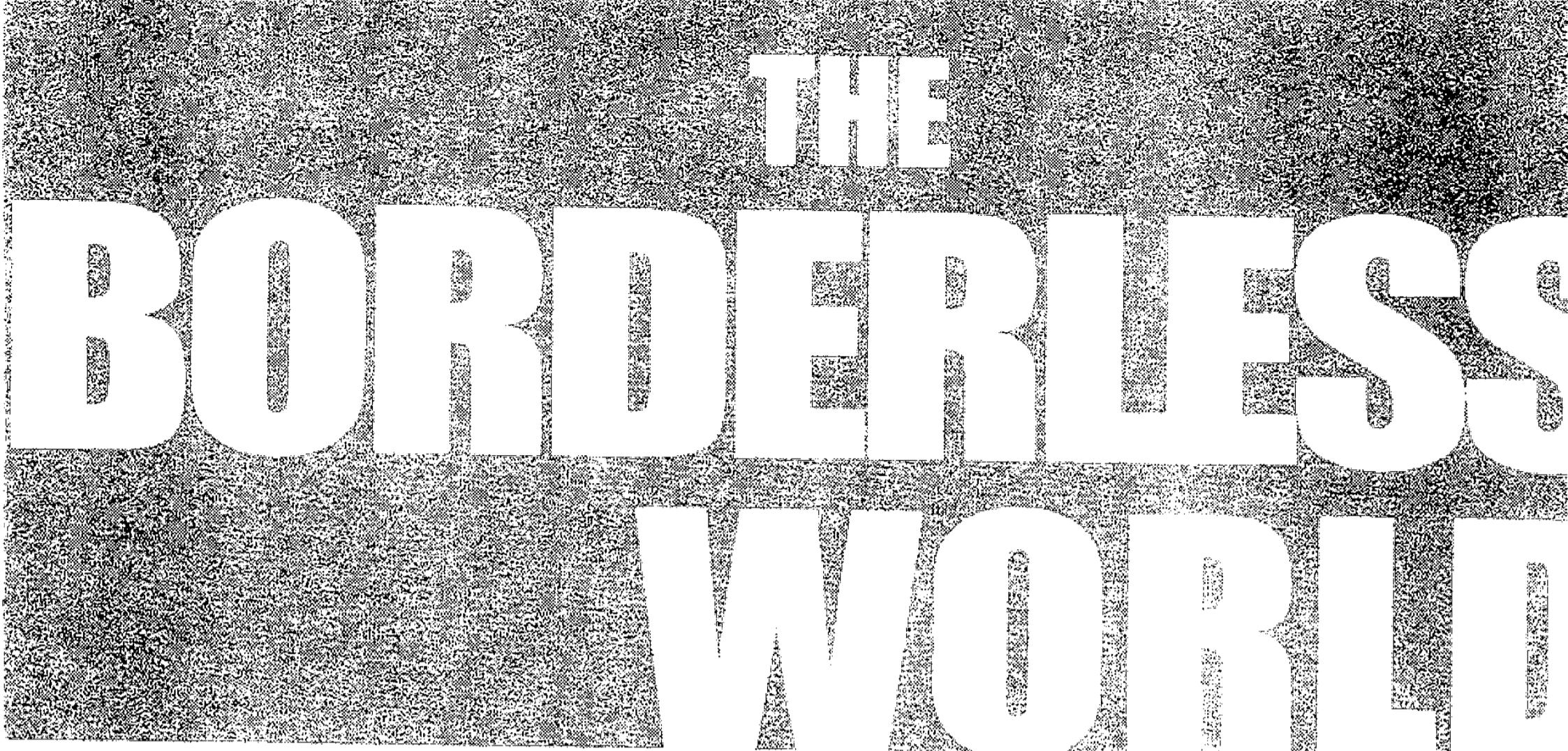
门便在无形中让投资与创新改革裹足不前。相形之下，东芝便能很快地推出新产品，因为财务核算会计每年重新开始。这套系统比较能够容忍错误的发生。

激励制度却也不免有其束缚手脚之处。大家都知道，在一家庞大而且部门明晰的公司，主管人员承受来自公司要求做得更好、在短时间内要有所表现的压力。在市场、技术和竞争上出现青黄不接的时候这种压力更加强大。在一切尚未安顿好的环境里，是主管人员重新考虑公司的一贯运营模式和整个企业组织的大好机会。但是，公司对于事业成效报酬的守成倾向，又会使人望革新而却步。在某些环境下，用报酬激励大家努力做得更好行得通，有些则不然。

一切以战略为要，然后把重点放在对顾客提供价值上，这是今天管理者面临竞争挑战时要把握的一点。公司有必要建立一套评估管理者的长期表现，而非逐年表现的制度。因为替顾客创造新价值是一种长远的过程，就是大家行之有年的“年度总结”有时也会有不利的影响。这也说明，为什么一个脑筋动得快的企业家，不管在日本或美国，开始一项新事业时，通常要比一个拿薪水的高级主管，会对整个企业进行更全面改造的原因。然而一个成功的高级主管所拥有的，却像是一块比别人要大的“橡皮擦”。当公司面临新的环境、顾客或竞争者而必须改变时，这块橡皮擦会毫不迟疑地把昨天所说过的种种全都

给擦掉，一笔勾销。

当盲目的公司主义——一种不做考虑就墨守成规，只想做得更多更好的战略，影响到公司的经营方针或整体表现时，主管的工作自然更艰巨。松下电器的创办人松下幸之助有一次跟我提到，他所偏爱引用的一句话就是“脑筋不要被陷进去”。我们需要常以新奇的眼光看事情，从最根本之处想问题，在既成的事业和熟悉的产品上寻找赚钱的机会。并非每一种情形都需精明能干的经理人才玩弄财务手腕，或是单拟出重整计划不可。就是在旧的活动领域，也存在好多可以革新的大好机会。



第五章

中国人的智慧

如果不具有中国人“兼容并蓄”的心思以及一种内在深刻的自信，就不会相信自己可以改变世界。

假如公司开发了一两种非常成功的产品，并在市场上被抢购一空，公司的销售部门便会得意洋洋，自以为立了大功。各部门的主管也是一样，薪水一路上涨，大量的佣金和红利源源而入，商业杂志也来做专题报道。公司已成了众人瞩目的焦点。然而在这同时，整个企业的某些部门却日渐萎缩。太多的经验告诉我们，我们往往只会享受成功的果实，却不能正视成功背后代表的意义。

要保持公司稳健经营，就要时时改进企业系统的每一个相关层面，但并不是视野狭窄或一味地决定要做得更好。这一点只是在提醒我们，一个多变的世界里，想求一劳永逸的方案是行不通的。然而我们也不用老是提醒自己，别一头栽进固有行事方式的深渊，也不必时时刻刻地要和顽强的积习挑战。

开发新产品

以产品的开发为例，我们可以分成几个不同的产品工作小组，每个工作小组只给他们重点提示，然后让他们针对共同问

题的不同方面，不受拘束地提出看法。如果在提示上硬性规定一大堆东西，反而会弄巧成拙。

问题的重点在于：要有多重的战略，多重的解决方案，可供主管选择。这也就是为什么像夏普、卡西欧、索尼和 NEC 等公司，在办公自动化上面同时有数以百计的企划案的原因。有些企划案中途夭折，但出来的产品一定错不了。而这些公司也有办法对顾客的需求提供多重的解决方案。同时，公司也能够非常强势地定期推出新产品。其他的同行竞争者可能每一两年推出新东西，而 NEC 则是每月皆有新产品。

如果公司文化过于注重主管人员工作的成效，并且已经根深蒂固，就很难让新产品有成长的机会。而主管人员若因为没有选上的解决方案，而遭到批评、处罚或不重用的话，上面的情形可能会更严重。好多公司便针对此点，对未能被选上的方案有意地加以认可奖励。有些公司文化对产品开发，从一开始便滤出可行的方案，而不是让百花齐放之后再做斟酌。他们认为开发上的工作需要好多条件、需求和规范的配合，所以定下一个方案是很重要的。

采取先定方案做法的公司认为，开发是一种相当花钱的事情。而随着开发的进行，成本也呈几何级数般的增长。如此一来，公司根本不可能同时让几个方案拖得太久。然而，这样的一个论证却忽略了以下一项事实，就是，成本的增长并非由于

专门技术本身的缘故，而是因为公司必须遵守一套复杂的议定书、指导方针和报告系统等。在日本，供应商若能免掉大公司研究与开发部门的烦琐手续，便可以完成好多这方面的专门工作，如此一来，花费在同样专门性工作上的成本，就会比美国公司低，这是因为没有官僚式的经常性开支的缘故。

先定方案这类做法还有另外四个问题。第一，这种想法以为每一种方案的分量都差不多。第二，由于对资源分配的处理是针对某样单一的产品，而非依据整个系列产品及其延伸和变异情况，因而错误地估算了对所提方案所需要支持的程度。第三，由于身负需要及早做出正确决定的重担，每个人都十分紧张，因而也把本来可以研拟出创造性方案的精力浪费。第四，假如只能有一个答案的话，则想要得到更广泛而更复杂的产品特色的压力，又不免对这个答案有所影响。更糟糕的是，这种压力又会降低产品特色的差异化，回到一种追求全球平均适用的情形。而我前面已对这种做法进行了批评，认为顾客并不需要一种平均适用的解决方案，他们要的是能满足一己需求的东西。

只要下一个方案的做法还有更进一步的问题存在，那就是，它传达了不正确的公司信息。在此值得我们关切的一点是，主管人员容易对现状产生安逸感。一项重大新产品的开发，很可能把旧有的事物秩序给弄乱，也可能把事情搞得天翻地覆。然

而，假如公司文化把开发看成一劳永逸的重大改变，且其之所以能容许改变，不外乎是抱持着一种一旦改变发生，新的秩序可以马上安顿下来的想法，那么即使接下来的仗打赢，公司也还是失去了整场战役。这种新正统观念（New Orthodoxy）的建立对生机的杀伤力比什么都要来得迅速而有效。虽然在改革上已经投入了精力，但求安逸的心却又把求变、求新的冲动给扼杀了。

顽固的主管在面对激烈的竞争时，可能会说：“好吧，我们知道一切。但是不管采取一个方案的解决办法产生多坏的副作用，我们也别无良策。或许竞争不那么激烈时，我们可以让自己稍微奢侈，尝试不同的方案，然而摆在眼前冷冰冰的事实却是，钱紧得很，时间又所剩无几，我们实在没本钱分散资源和精力。”这说得倒是那么回事，但其中犯下的错误却是相当危险的。

或者，我们可以说，以上的看法相当短视，因为它把将来抵押在单一的努力上，并且阻断了资源的流通。这样做，更冒着新正统观念产生后所带来的公司怠惰，甚至瘫痪的危险。假如这种孤注一掷的战略真能产生预期的结果，那么冒再多风险也是值得的，但情况绝非如此。经验显示，如果研发没有投入必要的精力，只会把制造过程拖长，并增加制造成本。结果进度也没有变得更快或少花钱，因为还是有很多试验待完成，有

很多开发部门下的事情待协调，有好多不同的产品特征待结合等。这实在是大费周章，而事情只会拖得更久，钱只会花得更凶而已。有好多美国公司竞相仿效曼哈顿原子弹计划（Manhattan Project）和阿波罗登月计划，其结果就是承担研究开发过程的辛苦和昂贵花费。

相比之下，多采取些方案可能从长远来看会绩效不彰，但事实并非如此。人员的编制可以少些，每一个方案的平均寿命可能会短些（以 NEC 为例，每个方案的平均寿命不到半年），而协调的工作可减至最低。你所要的是一种具有自治性的方案，你不希望工作人员把所有的工作时间都花在跟其他众多的不同部门打交道上。你也希望工作人员轻松地进行他们的工作。当然，工作小组可能会做些不必要的事情，但假如他们能迅速采取对策，就没有多大关系。省下来的时间还是抵得上在其他方面所付出的时间。

然而最重要的一点还是传递给顾客的价值。一般的产品在这方面可以说是彻底失败。市场真的不需要单一的解决方案。有些人要的是没有其他支持性功能的文字处理器，有些人则希望他的文字处理器也同时具备传真的功能。有些人更希望传真能跟电话、电脑和打印机连在一起。有些人希望放在桌上的屏幕能够高些、薄些，有些人则不然。

一家公司若长久以来习惯以某种方式考虑其产品，便很容

易忽略顾客真正的需求。矫正这种逐渐麻痹的态度的有效办法，就是通过慎重又明晰的市场划分而谋求改善。这点对于生产各式各样的产品来满足顾客需要的公司，特别有价值。

以日本为例，人们一直习惯用肥皂来洗澡和洗头发。后来有了洗发水，再后来有了护发素。当然后来又有了专为不同发质设计的各种洗发水，干性的、油性的等等。如此一来，一个家庭便可能要在浴室里摆上十几个瓶子，以充分满足家人的不同需要。而到了今天，最具吸引力的是把洗发和护发结合在一起的洗发产品，因为用起来省事得多。重新细分市场对整合分散的市场颇具价值。

再举另一例。由于日本消费者对于音响设备品质的要求日益提高，使得厂商在音响上设计了好多不同的旋钮和刻度盘，而最后竟把消费者弄糊涂了。消费者总觉得设计得太复杂，所以今天市场上已经出现只有两个旋钮的音响。一个是可随不同音响环境做调整的“最佳音质”旋钮，另一个是声音大小的旋钮。这样一来就容易多了。所以，除非你细心地注意到顾客需求的逐渐改变，否则你便很容易失去重新细分市场的机会，而继续任创造不出重大价值的决定蔓延。顾客的需求并不是你的一个方案就能断然解决的问题，答案是随着时间改变的，你一定得保持发问和随时调整的精神。

你想在市场上走广而专的路线，还是宽而泛的路线呢？你

可以对各种可能做实验，而不必放弃任何东西，在你还没有找出可以重新划分市场，为消费者抢购的东西以前，不必急着剔除旧产品。新的实验常能够让已经老化、市场不振的产品种类死灰复燃。不断地对新的可能组合加以实验，常会重新唤起消费者的兴趣。把护发效果加进洗发水里，会使消费者重新了解洗发水。制造只有两个旋钮的音响，也会让人对音响设备有一番新的认识。

针对顾客品位经常改变的情况加以回应，一直是企业面临的挑战。但是假如你要像军队一样地把所有的需求都搞在一起，希望用一个单一方案解决的话，你也得像军队般进行你的工作，缓慢地、辛苦地、小心地、呆板地把部队转移到前线，然而此时在广大的阵地上却已布满从各地征调来的敌兵，人数之多已非我方所能计算或做出回应。

想要像军队般的运转企业，必然会把纯粹官样文章式的协调与程序工作摆在第一位。这情形是错不了的：公文满天飞；会议一个接一个，开个没完；每个人都必须在跟其他所有人反复讨论、确定之后才能再展开行动。假如说正确的仪器设备能在正确的时间送达正确的地方，即使简报会议把大家搞得精疲力竭，也是值得。问题是，在产品开发的工作上，公司实在没有必要搞军事化的作业方式。竞争场上真正所谓的交战状况相当少见。公司可以采取比较扁平化的发号施令结构。少数几个团

体成员便足以担当重要的新职，这样他们便可以轻车简装地进行快速行动。

假如公司把精力分散在太多片面而支离破碎的新方案，引导产品开发的洞察力就会失去捷足先登的机会。一定要有某个人掌握全局，对产品所服务的对象胸有成竹，对某些解决方案——一旦开发成功——的实际作用，有清楚的概念。但这里说“某个人”并不一定是指精心设计出来的协调委员会，配备了自己办公室、预算、文具和名片，也不需要对每个想得到的资助活动发挥无所不在的影响力。

事实上，在好多居领先地位的日本公司里，这个“某个人”其实是指“一个人”，像本田先生，乐清公司的千叶先生。他们对于“需要做什么”有个全盘而具决定性的看法，而其个人领导风格更足以鼓舞士气。这种领导人具有好奇心，他们对于需要加以解决，以及如何解决的重大问题，似乎总有人的观点，他们对事情应该怎么走的大致方向也有所把握。

比方说，当本田先生第一次想到如何让公司进军旅客用车（有别于公司传统的摩托车）市场时，对当时刚抬头的环保意识问题相当注意。他告诉公司的工程师们说：“我们要的是不制造污染的交通工具。你吃喝东西后，一定得上洗手间，把脏东西排掉后，还需要有人清理，这是件令人作呕的事。所以我们对车子的第一个要求是不制造任何的残余物（事实上，他要

求公司的工程师找出减少“排泄物”的办法)。”他这种措辞方式引起工程师们的高度注意。立刻，工程师们了解到，摆在眼前的挑战不是增加多少马力或引擎每分钟的转速，甚至也不是如何使用转换器或过滤器掩盖脏兮兮的引擎，而是如何让引擎本身保持清洁的问题。

一旦有能力的人了解到目标和愿景，掌握了清晰的概念，他们便能够找出多种解决方案。但若是一开始便要面对各种各样的需求的话，便没办法将每个需求都视为优先，而只能是从头开始，一件接一件做，这就导致了工程师们不知道愿景和目标是什么。幸运的话，他们也许会搞对方向。如果这些人能力还不错的话，你可能会得到一些相当出色的优良产品，但大方向却搞错了。因为研发出来的产品只是技术上好，却不能为顾客提供新价值。推出这样的产品只是基于想做得更好的自卫信念，结果只满足了工程师们自己而已。

种瓜得瓜

在以上的情形当中，人性也扮演着重要的角色。即使管理者们已经清楚地意识到了愿景是什么，并且已经进行到产品开发的阶段，还是会发生事情止步不前的情形。更糟糕的是，好多事情可以削弱原先所做的努力和共识，而公司却还傻傻地相

信他们做的是正确的，实际上已经错了。

我们不妨考虑现成的考评系统一些为人所不知的效果。若公司高层人士的愿景已经相当清晰，那么，是哪些因素使得研发部门不采取多种方案的战略来实现这一愿景呢？当然，有一件事情是相当确定的，那就是怕花费过大，而所谓的花费过大是由传统的计算方式来看。然而，这种计算方式实在没有多大意义。在大部分的这种研发活动中，资料和工具等算起来只占整个开销的一小部分，最主要的项目是人力部分，而相关的研发团体人数是相当固定的。也就是说，你把 21 个人分成 3 组或 7 组没有多大差别（当然不就花费而言）。当然，你可以考查这些项目的经常性开支的分配情况，大多数的企划案看来好像都成效不佳，可是企划案本来就是有赢有输。每位主管也都知道，这些开支的使用大都是按固定的程序作业，而作业依据的标准方式跟实情常常脱节。但是，如果你只考评这些研发项目的日常开支如何使用，那研发人员就会把精力放在这些财务数字上，反而没有精力去全心研发产品。

但是问题远不只是很难对每个项目做合理的经费分配。你不能以其他种种企业活动的收支情形，来对待研究开发这件事。研究开发是一种尝试的过程，因为超过 90% 由最佳人选做的项目要告失败，同时它也是我们能学到东西的过程，更是我们缩小研究领域的过程。把传统计算例行、固定的经营过程的方法，

运用在开发活动上，绝对是计较错了。产品的开发并非是固定的成本开销，有办法控制回报的东西。它是带有冒险性的一般性投资，吹毛求疵的人可能对研发项目先来个迷你的收支平衡表，才会感到高兴些，但是他们的高兴与否却非问题所在。

公司面临着如何让产品开发与成形的看法互相配合的问题，其中的情形差别很大。有些相当不错的观念实质上已经走在对消费者需求和产品潜力的了解之前，有些则可能需求和愿景都看好，但是却与流行的观念不合宜。所以中间没有什么原来就存在的“正确”战略或解决方案，因为各个公司的情况没有完全一样的。

以日产为例，产品开发部门曾经一蹶不振几年，因为销售部门在公司内部决策过程中占有相当大的发言权。由于欧、美、日等国的消费者竞相购买丰田和本田的新车，日产公司总是听到销售部的人员抱怨说，公司要他们销售的车并非真正顾客需要。假如公司给我们像本田或丰田的车，他们一定把市场占有率的劣势扭转过来。因为销售一直下跌，所以产品开发部门的人也无话可回。这种压力根本让人无法去做辩驳，只能跟着说：“我也有同感。”

然而这不是解决问题的办法。我在前面曾经一提再提，以目前的竞争为出发点的战略并非是好主意。好一点的话，大家硬碰硬，彼此的利润统统受损；坏一点的话，则老是在人家后

面追趕。日产最后决定的战略乃是不看竞争对手的情形，而以耳目一新的眼光看市场，看看市场的哪一部分还有可为，然后对此展开设计上的努力。公司方面也立下新的座右铭“回到你自己”(Be Thyself)，甚至连公司的内部刊物也取这个名字。这是日产过去几年完成的转变，而如今公司的进展也总算说明了一切。

其他的公司——我想到了电脑业——对于竞争者的情形和顾客真正的需求，都很少注意。因为各个公司开发的需求情形不一，而开发过程碰到的瓶颈又各有不同。

事实上，不同公司对如何有效地为开发项目做准备，根据的理由一定互不相同，这种情形甚至也发生在公司的不同部门里。以我们工作过的大药厂为例，这家公司近几年在产品开发上慢得几乎让人无法接受。管理层想知道，到底毛病出在哪里，以及如何补救等问题。然而研究开发部门的负责人却觉得一切正常，不用大惊小怪。他只知道，开发新的药品处方并界定其适用范围要花费好几年的时间，而这还没加上毒性试验、副作用和其他各项试验要花的时间，他以为药品事业本来就是这样。

对此解释，我们当然不甚满意，于是便问：“你们公司药品开发最厉害的人是谁？”回答却是：“创造新药是一种团队行为。公司大概有 1 200 人左右。假如运气好的话，平均每年开发 5 种新药。你们是不是想知道我们最好的研究团队呢？”我们

对此答复还是不满意。“把你们最好的人找出来。”我们再问一次。但是他们却答称不知道，所以我们要他们找出公司在市场上销售利润最好的 25 种药品，然后要他们去翻旧档案，看看谁是最先想出原配方的人。这中间，当然有好多人都在开发上参与，但我们想知道，最初的概念是谁提出。最后，我们终于得知，在 25 种药品中，有两个人各包办 5 种。在一家有 1 200 位科学家的大公司，有两个人在 25 种药品中负责 10 种，这样的一种“正态分布”并不令我们感到特别惊讶。

我们又问：“这两个人现在在哪里呢？”其中一个已成了上级主管，在带领新人以及对他们工作的支持、鼓励上都做得相当成功。另外一个却遇到了麻烦。公司给他一批手下，向他报告研究的进展，然而他对此新职位相当不快。他不但不理睬这些人，甚至跟他们反目成仇。事实上，他可以说是跟每个打交道的人都翻脸。最后，这些人被撤走，而他的薪资也受罚下降。他本人则被困于实验室的角落，只感觉到自己是个失败者，而得到应受的处罚。

但这不对啊！几乎包办公司一半销售利润的人，公司的处置却使他英雄无用武之地。因为他本人一点都不擅长于管理，而他对此也一点都不加以刻意的掩饰。我们想说，为什么不让让他当个女蜂王，只管研究开发呢？为什么不让他离开固定的开发团队，独当一面，而在开发被困住，有所求时，才让他以熟

练的技巧解决所有关键性的问题呢？他实在是一位奇才，心思运用自如，不为章法所限，也有办法看出整个问题所在，所以能指出需要全力以赴的重心所在。他实在是最常见的思维严谨、逻辑性强的一般科技人员的最佳补充。

把这两个人放在同样的工作环境，再给他们同样的工作军令状，这实在是令人好笑的事。按照固定程序，按平均值进行经营管理，不但没有必要，而且有百害而无一利。假如这两个人能够相互勘误并且彼此配合，会有办法在同一个实验室里搞出一番成绩的。

在开发产品的组织当中，多重的文化应该让它们彼此共存。其中的一部分人员，有必要对竞争战略、成本开销的削减或如何做得更好做专门研究，而一部分的人手则全力支撑企业较为长期性的战略计划。更需要有人集中精神，从事具有前瞻性的冒险性活动，而一旦这方面有预期的结果，公司经营的风貌会有重大突破或大变化。我个人认为这部分有相当大的发挥余地。我希望开发经费的运用，可以大约地平分三部分。科学家们跟工程师们并非完全臭气相投。有些人喜欢慢慢地一点一滴改变，迈向小心制订的目标，其他的人则不然。这也是人性自然的表现。

突破瓶颈

一家日本厨房用具的制造商，在公司里面设有工程师专用的制图室和实验厨房。当这些工程师们想了解，他们想出的概念和战略可能引起消费者什么样的反应时，便奔走于两室之间，以寻找对策，或者他们会委托市场调查公司去问消费者，是否喜欢某种特色的产品——比方说污水槽装个剩饭残羹打碎机，而这种打碎机发出的声音比较小。有些问题不太切实际，像打碎机就是。由于日本城区整个下水道污水系统还没办法加以处理，相关部门并不允许有此装置。然而，有关洗碗机的问题，研发人员对此便有相当的把握。在他们看来，首先可以确定，除非新的洗碗机让日本家庭主妇觉得相当方便，否则它们不会去用。第二点，除非新的洗碗机能把碗盘洗得一干二净，否则难以讨人喜欢。

事实上，上面第一个想法是个错误的偏见。日本家庭主妇的确喜欢洗碗机带来的方便，我们对此根本不用担心。若厨房里有地方可以摆得下，她们对洗碗机相当热衷。然而，第二个问题就相当有价值，因为西式洗碗机并不适用于日本，并没办法把碗盘清洗干净。日本家庭吃很多米饭，烧焦的饭粒黏在盘子上，或煎蛋黏在碟子上，都不太容易清洗。

我们首先做的是花相当长的一段时间，设法了解大家到底在什么时候，以及如何清洗家中的碗盘。我们发现家庭主妇们把碗盘放进机器里面后，并不想等机器把碗盘洗好，马上就拿出使用。大部分的家庭主妇都把碗盘放到第二天，再拿出放回桌上或其他地方。这也就是说，洗的循环速度不用加以考虑。如此一来，便可以把慢速浸湿循环加在洗碗机的运转装置中，一次三四个小时洗下来，则米饭和黏蛋都可以处理掉。我们甚至去一家专门做表面化学处理的公司，要他们设计出一种适合机器慢转的液态清洁剂。

我们进行的调查研究带来的另一个价值是，使公司意识到它们之前没有找到正确的问题。因为消费者对洗碗机长期的不佳表现的担忧，使得开发部门的工作产生了瓶颈。

洗碗机发生的瓶颈，并非是特有的情形。比方说，在我跟相机公司和几家办公室机械制造商的工作经验中，我发现他们的瓶颈之处在于对设计上美观问题的注重不够。高性能的机器看起来很丑，实在是无法令人心动。这些公司已经失去对顾客真正需求的掌握。

市场研究做得不好，就不容易掌握市场的需求。这大家都知道，而大部分的时间里，经理人员想问以及想被提及的问题，都是自己预设好的。事实上，一开始就说问卷调查和统计分析就搞错了方向。应该先熟悉你想开发的领域，相关的东西都要

学，而且不假手他人。以开发新的洗衣机为例。当然你要知道洗衣机的情况，也要花几个星期的时间看看人们怎么用洗衣机，问问他们碰到哪些问题，并把问题的原委尽可能地说清楚。若没有从观察结果设计出正确的问卷调查之前，有必要把问题摸得一清二楚。

比方说，你可能碰上有人跟你诉苦，她最烦恼的就是洗衣机夹住毛料衣服，以及什么时候衣服可以洗完。更有人碰到大件东西，如床单或裤子起皱必须洗后再熨的问题。你若观察过一阵子后，可以发现同样的抱怨会一直出现。这样就可以将其归类。住在小公寓的人，由于空间相当有限，可能会有一大堆彼此相似的苦水，住家的单身汉会有其他的问题。在知道个中详情之后，便可归纳出一些假设，然后通过市场研究、重点团体调查和电话访问等等方法，拟出解决对策。

你也可以把知道的问题告诉工程师，让他们来处理。好多人担心衣服漂洗时用过多的水，怎么把漂洗次数减少呢？起皱的问题呢？有没有办法重新设计搅动器，或想出漂洗衣服的其他可能的一套过程呢？我们可以从超声波震动的原理学到什么吗？还有没有其他可以做选择的？

再举另外一例，有一家西方的公司想在日本卖炸薯条。公司的主管有点心慌，因为他们所做的市场分析调查，以及一些想当然的看法都告诉他们说，日本人不吃炸薯条。这让我好生

奇怪，因为全日本的麦当劳和肯德基所卖的炸薯条，日本小孩不是跟美国小孩一样，都嫌吃得不够吗？这其中必有蹊跷。

所以我们便拜访一些学校，并由校方安排出几分钟问孩子们问题的时间，我们想知道下面的一些问题：你几点回到家？什么时候吃晚饭？那时你饿了吗？你吃什么零食呢——糖果、巧克力、洋芋片等等？你们最想吃什么？我们从母亲们的口中得知，孩子们喜欢炸薯条。所以我们问母亲们说，不喜欢炸薯条的哪一点呢？母亲们以为油炸薯条是点心而不是零食。她们认为那东西太油腻、太不好消化。然而最重要的一点是，母亲们深怕孩子接近炸马铃薯的热油锅。其实薯条已经是炸过的，你只要把它热一下就可以。这一点母亲们知道，也想过，最令她们感到不安的是，要再油炸薯条把它加热（只有 20% 的日本家庭有烤箱）。她们不愿意孩子接近火源。

好多日本家庭有微波炉，然而炸薯条却不能放在微波炉里面热，那烤面包机行不行呢？母亲怎么想呢？她们觉得无所谓，我们试过之后，也觉得效果相当好。于是公司在包装上重做设计，而产品本身则没什么改变。在半年内，公司的业绩增长 3 倍，而原来该公司认为这一产品肯定失败。

宇宙的中心

想要达到世界级的产品研发，一定要有能力、兴趣和勇气，不停地问“为什么”，一直到答案足够指引创造性的行动为止。对事情的表面解释不满意，是所有真正具有创造性研究开发不可或缺的。然而，我在此要说的，并不是那种无力感的好奇心，而是深切想知道答案的探究心。我在别处则以“五个为什么”称之为——为什么、为什么、为什么、为什么、为什么。这才是事情的核心所在。

这么说来，为什么有很强能力的研发人才，受过良好训练的专业人才，常常半途而废呢？答案再简单不过：他们没有认为自己是宇宙中心，他们不具有中国人的心思，一种内在深刻的自信，相信自己可以改变世界。如果说有人能改变世界，非他们不可。这跟常常阻碍了创造性开发工作的“与我无关”（not invented here，NIH）综合征不一样。受困于“不是自主发明出来的”人，不会劳心去把别处的好观念加以检查或运用，相形之下，中国——这两个字照字面的意义讲，就是“宇宙的中心”，有了这种心思之后，让人有信心以崭新的眼光看事情，不以现成的答案为满足，而一心一意地想找到事情的原委和关联。这是一种不满于自己的上进心，而其结果则为“兼容并

蓄”。“与我无关”是自我满足的来源，而其结果则为“孤芳自赏”。

开发部门若少了像中国人那样的心思，便无法确定自己是否有独当一面的能力，或者能一再冲刺。这些人，其心态和个性以及背后支撑的文化，还缺乏杰出人才以旺盛自信心所陈述出来那样：我们自己就可以直捣问题核心，在别人无法加以了解之处，我们有办法加以了解。并根据这种了解创造出新东西。没有中国式思维的人可能相当傲慢，然而在骨子里面，却未必相信自己是宇宙的中心。

没有中国思维的人，既非极端主义者，也非正统派基督教主义者。由于本身无法确定是否有办法改变世界，所以他们常常求个平均值答案就算了，既未尽全力了解顾客，也对其需求一知半解。他们没有那种追到底，想透彻了解顾客需求及其相关事宜的冲劲。由于失去根本的信心，他们实在不想知道太多，因为深怕后来的答案会把他们拖离坦途太远。假如走到同行竞争者害怕（或没想到）的路上，他们便选择少做少错，不做不错的做事原则。他们喜欢照规范标准做事，虽然这样收支只能勉强维持平衡，却没有犯错误的危险。畏畏缩缩，怕冒风险的自然增值主义，正是内在缺少自信的产物。

一旦你不相信自己坐在宇宙的中心的话，你绝不会想，自己是该去听家庭主妇谈洗衣、洗碗的人选，你绝不会想到自己

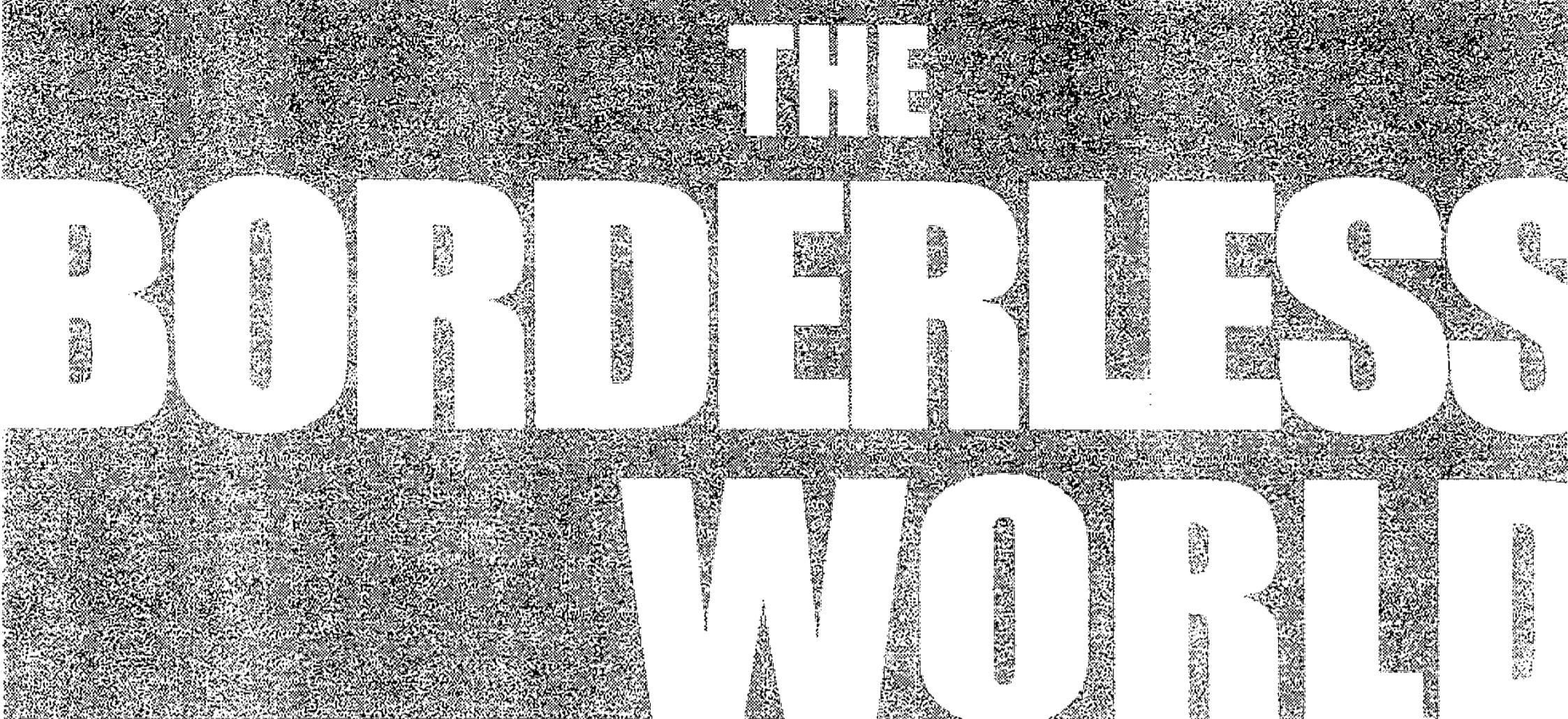
应该主动去问小孩子，放学后你们吃什么零食。你少了那种冲劲，因为你少了如下的一份自信：假如我不改变世界，又让谁来呢？你当然会注意到别人对你的看法，或者他们在你背后的窃笑。但坦白讲，你并不在乎。别人认为你不切实际，就由着他们去吧。学者们认为你是不够分量的傻蛋，或同事们会对你说指指点点，也由他们去吧！你连管都懒得管。

多年来，日本人一直在抄袭西方的产品，最先到图书馆去看别人怎么想，接着是看别人怎么做，然后再查询相关资料。日本人仅有的信心只限于如下得来不易的信条：我们可以把既有的想法做得更好、更快、更便宜。但是日本人却从来不奢望自己是观念的拥有者。在最根本的层次上，日本人从来没有想到自己也可顶天立地站在宇宙中心。不过令人高兴的是，上面的情形已经有所改变了。

我的人生转折点是读麻省理工学院研究生的时候。有一位教授把我叫到他的办公室，要我回答问题。他说：“这个问题你有什么看法？”我回答说：“我回去查图书馆后，一两天内再给您答复。”他说：“不行，这里有黑板，你就在此作答，假如你和我在办公室里都没办法解决这个问题，那也没有其他任何人可以解决。我们都知道需要的理论和最可能的解决办法。我们不用再找别人，自己就可以解决问题。这里有粉笔，拿去吧！”

我不免迟疑片刻。对此问题了解并不是很多，想到图书馆去找资料，但这不是这位教授的风格，他把与如何解决问题相关的东西先写下来，然后再写他需要知道的东西。如果这两方面连不上，他可能会上图书馆，但可能是 5 天以后的事情，而不是第二天就去。这就是他教给我的东西，不要到别处去看别人怎么想，而要看你自己怎么想。

之所以说自己有信心，不用别人帮忙就能办到，因为这是唯一让你能够避免重复别人走过路子的办法，宇宙的中心并没有“走开”的牌子，全球的选手必须要有动力和知识推动自己，他们对于主要市场非耳熟能详不可，知识是在如今无国界的世界里成功的秘密。



第六章

分权与包办

有才能的人可以走遍天下。在全球环境下，
母国的认同必须让位给公司的认同。

若按照常理加以考虑，则可口可乐在日本的经验算是很成功的。然而，撇开此点不谈，对其所采用的“本土化”做法——把母国的企业制度搬到另一国市场去做——却也产生不少问题。于是主管人员退回总部，把过去成功的经验强行加在新的市场上。有时可能对，但也有可能错，这种以母国为中心的直觉反应，想把样本推销到全球的冲动，可能使行动误入歧途。

以药品业为例，可口可乐的那套办法在日本便行不通。外国厂商得想办法适应日本的分销系统。日本的医生对美国人那套销售方式根本不买账。在日本，如果医生叫零售药商帮他复印文件，零售商只有欣然接受的份儿。

本土化常碰到的一个问题，就是总部的反应总是不太靠谱。另一个问题是，当海外新市场的运转开始走上轨道时，总部的做法不恰当。通常碰到新市场有新局面时，总部开始密切地加以注意。由于不是真正了解整个事情的来龙去脉，总部的主管人员对新市场便日益关心。

然后各有关部门都蠢蠢欲动想插一脚。管理层决定要监督一些重大的决定，要求定期送上报表，不时地飞往当地视察各

种活动的进行。每个相关的决策部门都想要对这个在公司整个运转上日趋重要的据点，取得一席发言权。然而一旦地方公司出现小困难，总公司方面却不愿意让当地的经理人员自己去解决，一定要出面干涉。

有一家化妆品公司的日本分公司一直经营得相当不错，然而在母公司经过一连串的人事变动，引起的决策变化之后，日本分公司也受到波及。因为其地位越来越重要，原先经营成功赖以维系的自治化方式便受到总公司的干涉。美国方面有好几次出面要改变日本方面的经营战略。备忘录和电话双管齐下，使得日本分公司的负责人“屋漏又逢连夜雨”。结果双方演变成反目成仇的局面，公司的利润收益下降，干涉的情况因此更加严重，而最后终于导致一蹶不振的局面出现。总部那边急功心切的主管人员并没有耐心学习日本市场的经营战略。由于想以标准的公司经营方式督导一切，却也一手把原本赚钱的企业给毁了。

其实，这种情形可说是见怪不怪。日本地区的主管常常由日本人变成外国人，再由外国人变回日本人，没有耐心的公司一直在找替死鬼。本来，耐心和毅力是长期经营之所以成功的要诀。然而，总公司就是没办法等几年，让当地的经理人员——不管其国籍为何——来跟地方上的小贩、雇员、经销商和顾客好好地建立亲密关系。假如奇迹式地出现总公司妥协的

情形，这些分公司在他们的眼里已经太“国情”化，不能代表公司在海外的利益，已不再是“我们公司”的一部分。然而他们若没有建立和地方的和睦关系，便没办法赢得当地的支持与接受。

这种总公司一手包办的心态，不光是态度恶劣或过度狂热的问题。这些都还好处理，比较难的是，这种情形是公司自我设限的制度、结构和行为再强化的结果。以股息支付率的情况为例，可以说各国都不一样。然而大部分跨国公司很难接受在日本投资是低股息甚或零股息，在德国的投资是中等回报和在美国高回报的情形。跨国公司通常都想从所有不同的活动当中获取相似程度的回报。这点从公司内部定下的业绩目标便可知道。若在日本投资的新公司，一年定下 15% 的回报率，那么这家公司很快就被搞垮。在日本表现最好的公司，像可口可乐和 IBM 都很自然地把一贯的预期标准加以调整，而定出长远的计划。

再举一例，一旦公司的高级主管太看重财务报表时，便没有办法看到全球经营的价值——因为这些报表通常都把公司在海外经营的各种表现给遮盖住。会计和报告系统都太受母公司的支配与影响，而真正的统一报表却少之又少，只会让好多主管在面临全球化的竞争时，更提不起劲来。他们可能会谈到企业进军全球，然而却往往只是嘴巴说说而已。“全球化经营”

听起来不错，然而真正碰到事情难以对付时，一切都仅限于纸上谈兵。

在分区化经营的日本公司，像是松下或是东芝，假如公司决定要在田纳西州盖一家生产某部分零件的工厂，那么母公司负责这项工作的美国分部主管可说是很尴尬。当然，公司的CEO会催他赶快把厂房设备弄好，尽早开工，然而负责该部门的主管知道，一旦工厂生产线开动，他自己的经营业绩在报表上看起来会更糟。至少有一点可以确定。这些零件现在可以从田纳西州直接取得，公司的CEO叫他要合作，要帮忙。但是他却怕把工作做得越好，情况恐怕对他越来越不妙。

为什么不改变公司的制度呢？为什么不叫田纳西的制造厂直接向该分部的主管报告，然后让他以分部主管的层级（而非更高的决策层级），统筹所有零部件制造等有关事宜呢？说来容易，却不容易办到。大部分公司使用的会计制度是在全公司而非部门层面统筹。这是公司一贯的做法。而公司的每一位员工都相当清楚，再怎么样也不能破坏公司由来已久的制度与程序。这么一来，美国分部的主管只能拖延制造厂的工程进度，因为一旦田纳西那边开始上线，就会看到母公司的财务数据上自己负责的美国分部的成绩下滑，必须裁员，并且开始担心生产过剩的问题。谁记得他为田纳西制造厂催生的功劳呢？还有更重要的一点是：当他负责的公司这一部分的销售业绩，因为

田纳西工厂的开工而变得惨不忍睹时，又有谁会替他考虑呢？

假如一个公司想进行全球经营，思想以及行动都必须全球化。这也意味着要针对公司既定的制度不能通力合作的情形痛下杀手。比方说，上文所举例子中的 CEO 若心意改变，准许部门层次上的财务核算统筹事宜。这样一来，当然会有所帮助，然而问题只是刚开始而已，公司在美国分部的主管人员，可能会把田纳西的新厂当成路边摊看待，甚至可能还不止于此，因为其产品刚开始生产，还不够可靠。这样把新厂当问题看的结果，就是很可能将其忽略，而仍旧从日本方面进货，因为其品质好，交货又没问题。他们会对新厂的生产和长远投资计划束手不管，也不提供技术上的帮助或设计上的经验。新厂最后变成了相当不起眼的，可有可无的一种生产能力。

假如为了解决问题，我们让新制造厂的负责人，直接向美国分部的主管报告，则问题又回到原处打转。可是假如什么都不做，那新厂就有苦日子过。显然我们需要做的是建立双重论功行赏的制度，使得美国制造厂的主管和分部的主管都很想把新厂搞好。然而这一点又跟已经建立的制度相冲突，而作为属下实在很难加以改变，如果想拓展全球经营的意愿不强，也就不会想进行痛苦的调整，使整个企业运转。

在一般的情况下，这样的决定是很难实现的。所以我们很自然地发现，大部分在全球经营成功的日本公司，像本田、索

尼、松下和佳能，都由某位能力突出的创办人或老板至少领导过 10 年。这些人能够把陈规旧习一脚踢开，也能够把制度上的障碍加以拆除。

在实际操作中，管理层要做出改变组织和体系的决定，会因为问题浮现而显得更为困难。通常，一个全球性的体制问题出现时，首先表现为地方性公司经营上的不适症状，但这种全球性的问题却极少是真正因为地方性的原因引起的。

碰到麻烦的 CEO 们可能会埋怨，他们的海外公司经营不善，花在广告宣传上的费用没办法如预期般地回收。但他们不会说，真正的问题是在总公司里面，总公司对面向海外市场运作成功的种种因素并没有了解透彻。他们也不会检讨财务会计系统的设计问题，不会承认，是他们不愿意对新市场进行长期且开拓性的资本投资。他们也不会承认，是总公司的经营战略出了问题，他们自己的工作做得不够好，也不了解一定要培养出基层的经营人才，或者，他们也不愿去培养。这些 CEO 只会把问题看成区域性问题，而归咎于当地的经营不善。

高层主管总是到后来才会承认，是总公司或自己的责任。当全球性的错误涉及各地区经营上的症状时，主管们的反应又会更慢。而一旦必须采取全面重整企业的行动时，速度更是慢之又慢。在他们还没有下定决心要进行全球经营时，根本不太可能采取任何行动，以总公司为中心的心态可说是经营短视症

的最主要表现，是真正对全球市场具有等距眼光的企业家不共戴天的仇人。

公司总部的解体

一个公司如果先集中决定所有主要的方针，再交由各区域分部执行。如此一来，是没办法有效地开展全球经营的。因为每个市场的情况不一，竞争的要诀又太复杂，市场气候的改变对长期经营投资而言，又太奥妙，太急速。不管总部决策者多有能力，分析得多么精确，他们跟特定市场和当地顾客的需求，还是离得太远。

此外，坐镇总部的人有一种可以说是抵挡不住，而常常是相当要命的冲动，就是想以平均值的战略经营。是不是要开发全球销售的车型呢？就这么办吧，把全球不同市场的不同喜好加上去再等除不就得了吗。从总部看来，这种战略不但相当可行，而且又能善用既有资源。

应该对单一的“世界”总部进行限制，不只是理论上说说而已，可以说是活生生的一门课。多年以来，有一家以美国为根据地的跨国公司，都从其国际部对东南亚地区的市场发号施令，而国际部则跟公司总部只有几步之遥，同在一条街上。日本分公司的负责人一年得往美国跑上 20 回，先是要取得年度计

划的许可，然后在市场情况碰到不可避免的波动时，又得赶回去提出修正案。

这种安排上缺乏弹性的后果，使得其东南亚市场不但未见起色，甚至日趋恶化。在日本的公司主管，他唯一能够向总公司报告且能被接受的成绩，乃是重新界定出竞争者的情形。每报告一次，就有一些大公司要从竞争名单中加以剔除。这样表面上看来，情形好像没什么改变，可是实际上却是两回事。事实上，总公司要求日本分公司要照原定的经营计划进行，而不是对瞬息万变的市场情况做出应变。

而总公司到最后也发现，这样下去，实在不是办法。在损失不赀之后，终于把国际部从美国移到东京去，也把重要的主管人员带过去。现在，远东总部的负责人每年到美国的次数已经寥寥无几，也可以自由地处理区域性的问题，而很自然地，日本分公司的表现也摇身一变，利润直线上升，而总公司的全球战略也更接近顾客。

新区域总部的战略已经不再是独家发明。日产、雅马哈、索尼、欧姆龙和松下等都已经将公司责任予以地方分权化，在美、日、欧等地市场的战略和运营已交给当地的公司，而总部保留的只剩下公司的服务和资源分配的功能。事实上，在公司把地区的运营跟全球总部分离开时，上面的分权情形已是无可避免，总部便可以跟美、日、欧地区的地区总公司保持等距的

战略经营。好多公司已经了解，不能再把最有能力的人留在家里，必须把他们送到各个重要的据点。

把公司总部分解成数个地区总部，几乎是每家想成功地过渡为具备全球性竞争力企业的不二法门。这种趋势又跟欧洲朝 1992 年的欧洲联盟前进的情形相契合，也跟北美洲朝 1999 年（美、加、墨自由贸易协定）的方向前进一致，而在亚洲，新兴工业经济体的经济也急速地跟日本经济整合在一起。这种朝区域总部发展的走势，也跟公司日益需要通过健全的运营决策（而不光是精明地利用各种金融手段）避免货币波动所带来的震荡，有着互相呼应的关系。

一家全球性公司若真的在各主要市场本土化之后，各个市场的财务开销便可独立于母国的货币变动之外，如此一来，各个市场便可以跟当地的竞争者处于平等的地位。但是，跨国公司却可以使些小诈，把便宜的资源从其他地方输入，这点本土的企业便不能轻易地辨别。全球化企业和当地成功的企业一样，有能力了解本土消费者的需求。同时，它更能在全球的范围上，展开人力、财务和科技资源上的运用。

全球运营的五阶段

有效地培育全球市场，并不光是把外面的东家请走而已，

解体之后自会产生出自己的问题。公司若越有办法将其运营和战略上的责任，交棒给地方，那各地区的喜好、态度、亲和力和忠诚等越会对广泛的决策机制产生深深影响。在殖民时代，统治者都晓得，把官员飘洋过海地送到新领土，一定要先确定这些人不但能贯彻殖民国的政策，也会把殖民政府的价值观推销出去。如果统治者越是从中央统筹和推动相关事宜，官员们带去的那套价值观系统就变得越发重要。

在全球的环境中维持公司的认同又是另外一回事。形式上的制度和组织上的架构所能发挥的作用，至多也只能帮着培养和维系无形的纽带关系。在职训练、升迁机会、工作轮调、全公司的会计制度、考核制度的公平性是没有国界之分的，而电子数据处理系统会随着公司越来越国际化变得日益重要。然而，最重要的依然是由不同国家、地区的员工无条件接受的那套价值系统。一旦其核心价值观不能获得有效执行，那总公司有必要考虑将当地的分公司撤掉。

松下电器的创办人松下幸之助，一直抱着服务全球消费者的大志。事实上，他在某一国投资生产时，常抱定不计较回报的决心。甚至，在他想销售彩色电视的国家当中，根本没有高品质的播送系统。碰到这种情形时，松下幸之助便把全套的播放设备捐给当地政府，改善收视情况以造福消费者。而他并不在意消费者是外国人或本国人。其服务热忱不分国界，这是

“好事”吗？

今天全球化公司已经跟 20 世纪 60 年代和 70 年代的跨国公司有着根本上的不同。抱定服务消费者的热忱，在全球市场没有两样，都不想顾此失彼。而它进军各国市场的目的，也不只是利润的榨取而已。它的价值体系已经普世化，并不受母国教条的支配，而这种情形各处皆然。在一个信息互通的世界，不管住在哪里的消费者，都有办法知道最好、最便宜的产品，买或不买操之在我，并不受制于此前跨国企业那双看不见的大手。

大众的偏好使得经理人员不至于反对“本土化”，然而本土化的真正意义，可以说是对日益增长的、把经营行动和决策脱离其轨道的离心力的折冲力量。一旦公司的人手必须分散开来注意到各地顾客和市场的需求，他们就得一面避开总部的严苛教规，而在另一方面仍旧维持其已成型的各种价值观。

殖民地的统治者，以及早期的跨国主管，身处金字塔式的组织中，常常只能用一些半生不熟的办法帮助自己的人马取得平衡点。他们大部分诉之以赤裸裸的权力，因为距离和信息不通造成无法严格要求，而惩罚的威胁又更巩固既有的价值观。时至今天，赤裸裸的权力已不见效，亦无需要。新的组织体，如同有机体或变形虫般，使得平衡更易于达成。

而这样的一种组织形态，代表公司迈向一个真正的全球运营模式的第五阶段，也是最后的阶段。第一个阶段基本上是国

内公司半生不熟式的外销活动，这种活动要借着当地的代理商和经销商的渠道进军新市场；第二个阶段是公司把这些活动全部接下来；第三阶段是以当地为据点的公司开始在各主要海外市场执行制造、营销与销售功能；第四阶段则是公司进入一个市场并完全本土化的情形，这里面还包括完备的企业系统和研究开发与工程部门。

第四阶段需要管理人员再造母公司行之有年而绩效良好的硬件、制度和运营战略。这样一来便有办法把国内总部的触角伸开，并找到办法对所有海外的活动提供各种支持，比如像人事和财务等。

然而，到了第五阶段则完全迈入一个新境界。为了要做好这方面的组织转变，公司必须在其运营模式中去除本土色彩，创造一套由公司全球经理人员共有的价值系统，取代以本国为基础的导向。以这种方式经营的公司，便能将公司的注意力花在像人事系统的界定等国籍中立的事务。不管个人是否在像变形虫般的结构里面，他都有办法完全而自信地跟其他地方的同事沟通。要想建立这样的一个互信层次，需时甚多，你可以借着战略的认定和价值观的训令，想办法缩短时间，然而这并不可行。所以很自然地，只有少之又少的公司能完全照这种方式运营，然而朝这个方向走的迹象是越来越多，而且错不了。

我所任职的麦肯锡顾问公司，已经在这方面试验很久。总

部只提供少数的“公司”层面的协助。我们跟世界各地的客户进行合作，是通过公司网和企业个体完成。而彼此的关系是平行的相互往来而非单向的权威指导。这种多重的联系情形，使得重要的新观念能够彼此激荡，再扩散到我们整个公司里面。同样重要的是，这些相互的联系意味着，创造性的工作能够随处在沟通网上发生，并且被加以认定和喝彩。这是我们专业人才替客户提供特别价值的竞争。但这中间没有冲突，因为任何一流的工作表现都不会把其他情形给比下去。而公司网之所以能够被大家扶持，因为彼此有共同的认同感，这种认同感则由我们信守的那一套价值观支撑。

全球整合

对好多公司来说（特别是那些有数十年经验的跨国公司），要把公司从总部支配一切的跨国形态加以改造，实在相当困难。江山易改，本性难移，再怎么说，总部还是拟定重大决策的部分。地方性的子公司可能会跟顾客比较接近，但它们很明显的是次等公民。设立地方公司的目的，不过是为总部提供现金，而总部怎么说，它们只能言听计从。地方公司也不敢奢望总部会有伺候它们的一天，虽说它们做的是相当重大的决定，把价值送达顾客，不管跨国公司如何分配事业路线，一定会有“国

“内”运营（当然是在母国里）和“海外部”（其他各地）的区别。

在公司逐步演化经过前述的几个阶段当中，很少直接向其中央集权的权力格局提出挑战。就是到了第四阶段，公司必须在每一个主要国家市场完全本土化时，也不必改变这种格局。而经验也显示出，我们可以在每个主要市场完全重塑企业系统，而不必质疑总部扮演的传统角色。这种情形到今天还是如此，我们看到好多日本公司，他们进入第四阶段的目的，想对美国和欧洲的货币变动和保护主义在政治上的种种不确定情形图谋对策。以富士通为例，它现在已经全心全意在英国建立一套完整的企业系统，包括无菌车间以及所有半导体运营上所需的设备。NEC 也在英国设厂投资一些时日了。虽然这些公司有过一些重大的开发活动，但还没有逾越其所熟悉的那套跨国组织经营逻辑。

然而，到了第五阶段，可以说完全是另一回事。公司有办法对全球各地市场提供服务的同时，是否可以对顾客需求做出真正有力的回应，并保持其事业的全球性格，就靠其有无能力取得新的组织平衡点。这中间所需要的，乃是索尼的盛田昭夫说的“全球区域化战略”，这种趋势能同时照顾到上面提到的两个方面。然而这种趋势之所以不易实现，并非出于其所要求的组织相当复杂。真正的困难在于，这种挑战无法适当地被应

对，无法控制，就算把结构图表重新做得再复杂也没用。根本上，这个问题是心理上的，是一个价值体系的问题。

一直到第四阶段，总部的心态仍然支配一切。不同的区域运营情况联系起来，而且他们相互的关系也建立起来。事实上，在第四阶段的初期，总部还负责国内和海外的运营，而通常视海外运营为后备力量提供各种支持，像研究开发、人事、制度等，这些主要是为了配合本国的需求。即使到了第四阶段的后半期，像人头马（Rémy Martin）等公司，虽然已经把各地公司总部跟全球总部分开来，也让他们在不同大楼上班，但公司强调的还是，通过总部把不同地区联结起来，经营集各国而成的跨国企业。

然而，到了第五阶段，各国之间的联系变成了个体对个体，不必经由中央，而是通过共有的一套价值体系来达成。不管是国籍的认同，地方的亲和关系，德国、意大利或日本的个体自我，都要让位给大家所共同献身的那个一流的全球使命。你不会再考虑，你所工作的是一家想在美国市场生产和销售的日本汽车制造厂商，你在意的是那些在世界各地喜爱公司产品的消费者，你的任务就在于为顾客提供特别的价值。当你想到同事时，你思考到的是一群分持同一任务的人。国籍的差别不碍事，总部的所在位置也没什么关系。你负责的产品和服务的公司都已除去国籍。

有好多公司不用过渡到第五阶段，便有办法来进行成功的经营，可口可乐就是一个例子。这家跨国公司仍深具总部导向的特色。尽管运营达到了无远弗届的程度，却还是一家美国公司。你若加入它的西班牙公司，跟你相关的当然是西班牙的运营状况，除此之外，决策是来自亚特兰大。假如你碰到从日本来的同事，除了说你们干同一行工作之外，没办法确定你们彼此之间有共同一致的培训、语言或看法。除了亚特兰大之外，你们各自的工作经历没有可以产生交集的地方。

这种战略，可口可乐公司用起来特别顺手。这当然是跟企业的特性配合所致。但对那些为数越来越多，必须面临真正全球化挑战的公司而言，主管尽量不以彼此的母语交谈，也是一件重大的事情。说句一点都不夸张的话，全球化公司除了有着各地不同的语言之外，还要共有一种语言：英语。我知道最近有两家德国公司把他们的企业正式用语从德语改为英语，正是为了这个原因。在第五阶段，母国的认同必须让位给公司的认同。

另外，不光是企业的正式用语必须为全球的公司共用，公司的“语言”——非正式的组织文化——也必须为大家所共有。假如你跟某位公司主管是在同一母国环境长大，你在走道上碰到他（她）时，只要寒暄几句，便可知道很多事情的大概情况。你也可以看出有哪些不对劲的地方。你听到的遣词造句，

或是你所未能抓到的要点，都自有其意义，不用直接点出，也不用写下。这时，你必须把日程安排表稍作更动，以便邀你同事共进晚餐或喝杯咖啡，或在下班后，顺道到同事家聊天。

经营真正的全球企业，它本身就像是变形虫般的组织网络，没有上面所谈到的各种共同语言是不行的。必须懂得用人，对他们有信心，并且培养彼此的默契。一起研读工作手册或接受临时的培训课程是没办法营造共同的工作语言的，必须长时间跟他们打交道。此外，虽然大家大部分在不同国家工作，却必须都来自同样的行业背景。假如彼此都只局限在一隅小世界，便很难真正地相互交流，所以这种相关背景也应该考虑进去，让大家能够不时地与世界各地的同事分享全球化的价值。

假如上面各点办不到，第五阶段还是一个虚无缥缈的目标。我们不妨考虑下面的情况，你的公司在西班牙的主管是当地人，此人有怪癖，就是喜欢以业绩表现发表高论。我们可以想象得到，此人其实不懂公司非正式的软性语言。然而，假如一切事情都还好，大家也懒得理他，也不管他到底是在想什么；可能你对他的所作所为有点意见，可是你尊重他在公司方面的杰出表现。然而一旦业绩不那么好看，你就有种忍不住的冲动，想跟他没完没了。而你不留余地的情形，不会发生在你跟他之间有比较深的文化渊源的同事身上。一旦碰上利害关系时，不信任和不舒服的感觉全部发作，毫无保留。

所以，没有信赖的存在，就没办法进到第五阶段。个人的交情可能没办法让他变得不那么孤僻，可能本来他就是这样的人。然而，假如你跟他面对面地相处过几年，知道他的家庭，彼此之间有过社交上的来往，彼此的孩子都到过对方的家，那他个人的癖好是不会影响到你们所共同拥有的、那些更深刻的文化价值的。而一旦西班牙方面出了问题，你会给他足够的转圜空间来处理。

好多这方面的人际网络的建立，只能慢慢地来，相当费时，而且不能硬来，然而，一些形式上的东西我们是可以一试的。比方说，大家都不谈什么“国内”、“母国”或“海外”的运营，也不谈子公司、分部或某地的雇用情形。你所用的语言，其中所蕴涵的世界观，都要具有全球性。你必须深具这种信念，人们可以在不同的国度工作，而不必为各国环境所限，他们所共有的是同属一家全球公司。而这样的一种特有关系，不论在大、小事情上，必须受到总部在人事决定和决策执行上的全力扶持。考核、估算、资格界定和能力鉴定等在全球各地都有同样的标准。人员的任用一定要做到同质化。假如这些都能实现，那么各地区的运营将可以享有更多的自主权。

假如你对同事有信心，同时他们也都符合了全球标准，你绝不会小看他们，你会让他们充分发挥，你信任他们所做的判断。在传统的跨国企业里，对本地化的需求做出正面回应，也

往往就无法对总部的要求做出交代，反之亦然。因为你担心员工会过于本土化，没办法贯彻执行总部的决策，所以你就会考虑由总部硬性地制定通用的规范。而在全球化的组织里，因为是变形虫般的方式经营，这些事情你都不用担心，你的同事早已把共同的价值观、标准和预期都根植于本土。外在显示出来的一致性已经没有那么重要，因为你对内化的共同价值观、目标和使命深具信心。

要产生这样的和谐情况相当耗时。在私人的层次上，这需要经常的面对面接触；就组织上而言，你可借着选派能接纳总部文化或价值的当地人，或把人员从总部派到地方来实现。然而，我们却常常看到，后面的办法变成一种检票性的行为，后起之秀可以得到在国外工作的机会。

所以，这应该算是过渡阶段，因为从总部派出到日本、德国或意大利“经营”公司事业的各地主管们，很容易就将待在海外几年的时间看成是回总部升官的好资历。然而他们被派往他国的目的，应该是找出一批当地的核心干部加以培养，好把接力棒交出去。因为不管怎么说，这些“访客”总有一天是要回家去的。在孩子该上中学、大学时，就有必要来考虑他们就学的去处了。一旦这种事情发生，能让当地人接班是很重要的事。否则这些人恐怕要一直坐冷板凳，而新的主管还是从总部调来。这是让大家工作不起劲，或破坏彼此信任的撒手锏。假

如企业的领导人不能拿出有效的解决办法，就没办法让大家产生共同的向心力。假如主管还来个忽上忽下，像玩悠悠球一样，那整个跨国企业组织是无法团结的。

这也就是为什么第五阶段难以达成的主要原因。全面且持久地对人员和经营过程进行投资，是相当大的一笔经费。一旦时机不好，银根紧缩的时候，便难免想把花费在旅行和会议上的开销削减，而用在建立非正式联络网络和共有文化的经费也难免受损，主管其事的人只能望着业绩摇头叹气。

这些都是难对付的问题，但唯一长远能够给予投资的是人才的栽培。对于这方面的事情，要做的话，就要下定决心，不管时机好坏，都一直要栽培人才，否则干脆不要。不然的话，就只能徘徊在第五阶段的门外了。除此以外，对企业相当不利的一点是，想冲上第五阶段又退了回来，然后心犹未甘地想再去试试看。

一旦长期网络建立的过程半途夭折，双方关系变得不那么信任可靠时，怎么办呢？一些当地的主管就会说：“就这么办好了。我是意大利、德国或日本方面的负责人。你们其他人对于此地的情形不熟，不知道详情。看看业绩吧！我个人在公司方面的记录也还算差强人意，要么就叫我独当一面，不然就叫我滚蛋。我对你们这些光会在总部放马后炮的人已经忍无可忍。摆在眼前的只有两条路，或者给我闭嘴，或者叫我卷铺盖走

人。”这种事情常常发生。别人因为不知详情而帮不上忙。总部也不急着想重新再来，除非情况糟透，不变不行。否则，要做大变动，难矣！彼此之间没有共同的对话，没有交会的心灵，彼此处在箭拔弩张的冷战状态中。

即使是相当优秀的人才，假如他的意见不受重视，往往被横加腰斩，或者，他想另做他事，这时，应该怎么办呢？或者，环境已经改变，他已经不再是最佳人选呢？德川幕府时代的建立者德川家康便深深懂得“居马上得之，宁可以马上治之乎”的道理。他本人可以说是日本近代史上的异数，文治武功兼备。在公司大肆开拓疆域时代有过人之处的经理，可能承平时代却无所作为。

所以，把事情一手交给土霸王，是相当冒险的事。这样的人，很显然地，并不是公司全体同事网里的一环。再怎么样，也只是一项缺少弹性的安排而已。本身具有相当大的不确定性，不应该是处理事情的好办法，而由总部派殖民部队当然也不是好办法。这两种办法都容易把事情搞砸。把赌注放在一个人身上实在太冒险了，虽说可能正好看对人，但赢的机会实在没有多少。

推倒金字塔

变形虫般的公司组织不应该轻易让这样的土霸王出现在地方金字塔之上。因为没有公司愿意让不能担当的人来做主管，因此免不了会出现一些比较强势的地方领导人。然而，安排一个人高坐于金字塔之顶的情形，绝不可行。各地负责人在全球组织里，往往是通过积极参与同事间依赖共同价值观所建立的人际组织，来进行领导统御。一旦有这样一个网络存在，多重沟通途径便可开展出来，而公司所有成员便可以相互接触与联系，如此一来，金字塔便不复存在，否则得重新来建。在信息流通并非权威式地单纯由上往下，而是全面开放时，上述的情形更是错不了。

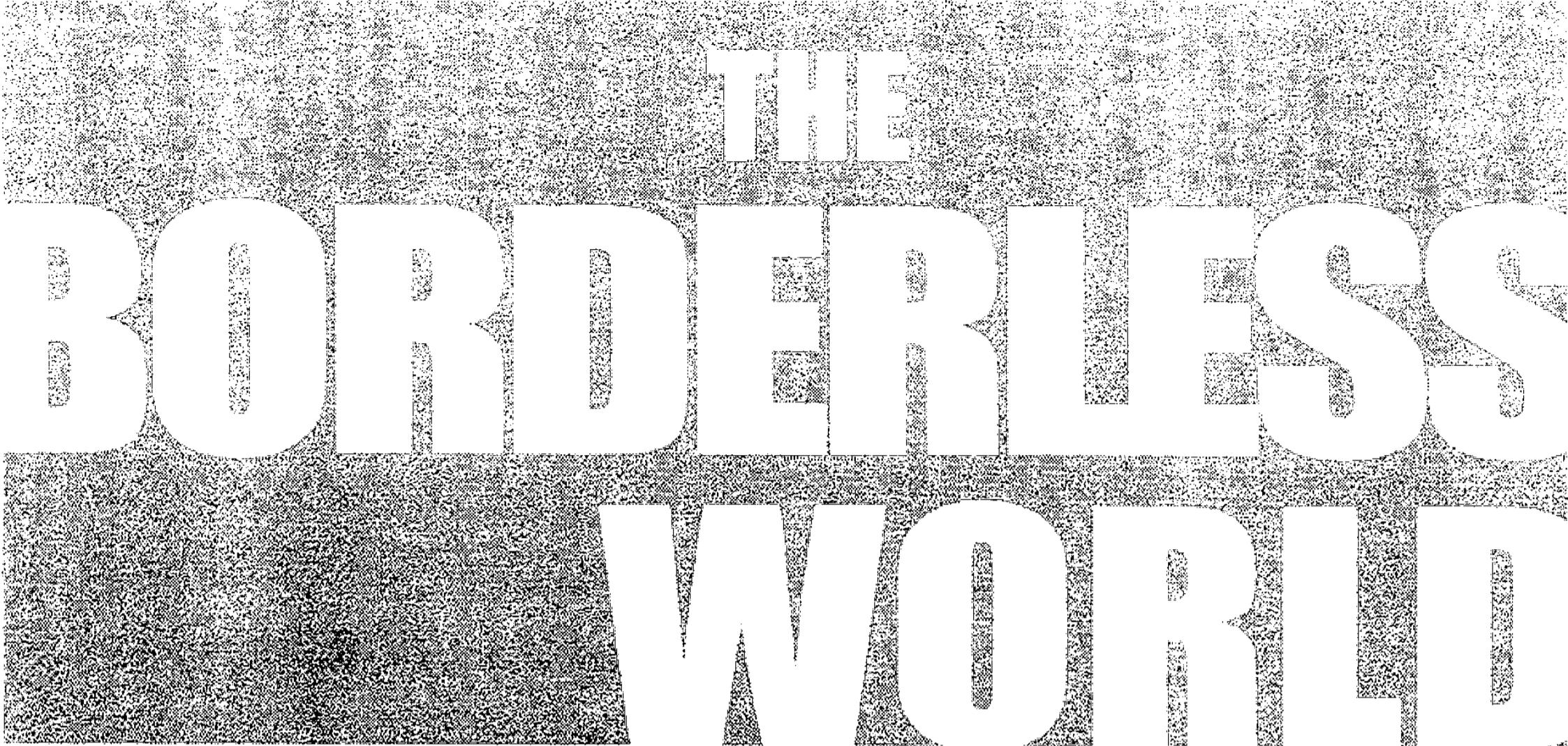
即使具备全球开放心灵的公司还是会犯下以上的错误。1988年，德国方面领先全球的工业产品制造商，首次派遣一批公司的专家到日本访问当地的厂商。为什么呢，因为德国公司第一次在自己国内的市场里栽在日本人的手下。多年来，德国方面的主管根本忽视日本同行的存在。难道日本人能教什么我们不知道的东西吗？我们在市场占有70%，他们才只有20%。有什么可教的呢？德国人觉得这根本是不可思议。当然，事实上德国公司也有人员20年来一直亲身领教跟日本方面交战的经

验，然而总部却从来没有将这方面的消息传开。可是，就是总部将相关资料公布，也没有人会去注意。公司在全球各地运转，然而其信息网络并没有运转。

有一家日本的高科技公司踌躇满志地进军欧美市场。其决策主管，也就是推动国际市场的主导者，雇用一位能力一流的美国人负责美国分公司，也给他一位在日本为企业明日之星的干才当他的副手。这位企业明日之星一般认为是整个公司未来总裁的不二人选。这位决策主管跟美国公司讲：“不用管总公司。你认为怎么好，就怎么做，日本来的副手自会告诉你决策主管所交代的差事。怎么动用资源你自己决定，但要把我们公司的运营美国化、本土化。”结果这个人就真的照办行事，把总部放在一旁不管。他所建立起来的那一套制度，在文化和信息上彻底跟公司的其他各地断了联络。而在日本公司的人员则扯他的后腿，不但不提供帮助，甚至暗中破坏他所做的各种努力。

网络的经营本来就是一件吃力和长期的事，但是网络的建立使公司组织能让大家团结在一起。其所凭借的，不是国籍的效忠认同，也不是个人的人格感召，而是共有的种种价值观。这种东西看起来有点杂乱，但却是跨越障碍，抵达第五阶段的唯一途径。我们必须以真正持之以恒的态度全力以赴。好多公司想借着对掌握大局的领导人的听命精神，来进军全球市场。

然而，一旦这位领导人不在了，或是环境变了，事情便滑下去。在马背上坐镇的领导人没办法将组织全球化。只有在大家都平起平坐地站在沟通网络上时，才能做到。



第七章

播下全球丰收的种子

想播下全球丰收的种子，这本身是一种平衡地方需要与共有价值、平衡特殊成长情况与个别收成要求，既辛劳而又波折起伏的过程。

在我东京家外面的花园里，种了一些我所喜欢的花草树木，我配合着当地的土壤情况、日照时间长短、阳光强弱和温度的高低变化选择栽种的对象。当然，别人给我出了不少主意，但还没有花卉专家来说动我，造个沙漠地带、冻原地带或热带雨林的花圃。这些东西根本不能在东京生长，这是大家都想得到的事。

这些只不过是常识而已。然而，为什么有那么多的企业主管，往往没有注意到土壤、阳光、日照和温度等各方面的因素之前，就断然想在全球经营上耕耘出一片田地？为什么他们又耗费那么多时间，以为特种植物在任何的温度与情况下，都可以长得一样好呢？

组织跟环境之间的配合问题可说是老调重弹。而最近公司一窝蜂地抢搭全球经营列车的结果，却也没让这个问题更加受人重视。然而在这股全球化的行动中，更显出这个问题的确亟待解决，一旦答错，可能要付出相当大的代价。

一分耕耘，一分收获

进行全球经营的努力之所以失败的原因，很可能是因为对成功所需的种种价值观和组织结构认识不清所致。过去几年当中，有好多欧美公司的高级主管向我询问，他们公司想在日本开张。因为日本代表未来，而他们公司有必要成为其中的一员。他们等得已够长，现在该是马上进军日本的时刻。我能给他们一些建议吗？

而我的第一个回应则针对他们急切想进军日本市场的心情，力促他们进行战略上面的思考。日本市场所代表的意义何在？你们的产品适合当地的口味吗？公司在日本有没有可以接手的人？在大部分的情形里，这些高级主管在这方面的工作还做得相当不错。他们对我的问题都答的不错。

接下来我问道：“公司的 6 万名员工中，有多少人会说日语？”一阵沉默。我说：“好，没有人是不是？”然后，我再问：“公司里面有多少人曾经研究在日本经营一家企业，每天所要碰到的管理方面的问题？”又是一阵沉默。之后，我又问：“大家有没有熟到已经可以与他们家人共度周末的日本生意朋友？”还是一阵沉默。在这种情形下，我跟他们说，最好把想在日本开张的时间延后一些。

我转问其他有关公司历史的事。“公司什么时候成立的？几位前任者历经多少年努力，公司才在自己的国家建立起雄厚的力量？”这下子，大家已不再沉默了。这是大家相当熟的东西。公司大概是历经 50 年左右的惨淡经营，才从原来中西部的一家小工厂，变成美国如今相当重要的一家电子制造厂商。而大概是 15 年前左右，公司才转往欧洲发展。

我听了之后，马上提醒他们说：“在美国本土，你们花了 50 年才建立起如今的地位。在欧洲你们也花上了 15 年左右才草创根基，为什么你们就打算以不到 15 年甚或不到 10 年的时间，便可以在日本攻城略地呢？现在的日本市场大概是美国的一半，是世界上最难对付的一个市场。按照这种比例跟情形，你们不觉得有必要花个 25 年以上的时间，才能发展出可以比拟于本土的日本市场吗？”

当然，若想传教成功的话，一定得先把日历给冰冻起来，然而，事情却往往不是这样。大部分的公司所能等待的时间，顶多只有 5 年，这也是一般高级主管的任期。然而，那些最近才把目标锁定日本市场的企业，谈吐之间，却常常认为他们的产品可以在一个星期之内登陆，然后再过一个星期之后，便可大发起来。这中间，只要找到好的广告代理商，好的顾问公司，好的律师群，一切足矣！

但是，哪些人把这些事情搞起来呢？谁经营日本分公司呢？

“不用担心。我们会找猎头公司来帮忙的。”然而事情并非如此。

在我把问题逐一解释之后，这些主管们不免流露出失望的表情。他们甚至说我所讲的，正是日本人非关税壁垒的另外一种表现形式。有一个人告诉我说：“你看这样好不好。我们认识公司总部所在地的一位州众议员，这个人是出名的鹰派保护主义分子。如果让他对日本方面施加点压力，会不会有点帮助？”我对他说：“老兄啊，这种施加压力的谈话是无关紧要的。在一个企业必须密切配合消费者需求才能成功的时代里，我的经验是，一家成功的公司必须跟市场所发生的种种现象保持对话，密切注意。这中间没有例外的情形。那些做不成功的公司才会往华盛顿、布鲁塞尔或霞关（日本政府各单位在东京的所在地）跑。”

仓促行动失败的主因，以及为什么要花费相当长的时间才能在日本或其他主要市场建立起全球性的据点，还有为什么高薪延聘人才的捷径方式走不通的原因，是因为人才和价值体系都不是短期所能培育成功的。即使猎头公司帮你找的当地主管再有通天的本领，也不能在一夕之间就知道公司的组织、运转和需要互通有无的其他各地主管。他们也没办法一时之间就能体会到让公司团结在一起的那些价值观，而这些价值观的重要性自不待言。在此，我们并没考虑到这些人才的资历、能力与

潜力。然而有一点可以确定的是，这些人要学会公司的组织文化并加以内化，还需要一段时间。

播种，成长，开花，结果

主管人员工作的文化环境，有其虽然相关却又不相同的几个方面。我在前一章已经谈过其中最具广泛性的意义，这也就是在一个真正如变形虫般，以沟通网络为基础的第五阶段全球化组织中，使得成员能够团结在一起的那些普遍共有的种种价值观。

在公司还小或者只在某地运营时，这些价值观可能处于未可明言和未予以公开化的状态。想把这些价值观予以明示化，自然有其价值。然而，若不加以公开的话，也没有多大的损失。公司职员朝夕相处在一起，根本不愁没有沟通的机会。在过道上，在餐厅里，大家都会有碰面和坐下来谈话的机会。然而，公司在增添了各地的分公司之后，好多这种交流的机会便失去了。以前根本是自然而然发生的事情，现在则有待计划了。

一旦公司扩大了，分公司的所在地是在另一个城市，或是另一个国家，那公司同事之间的联系，当然也就没那么容易。一旦公司越来越分散，距离越来越大时，努力把共有价值观明示化，是相当重要的事。不但彼此之间的沟通渠道难以维系，

而个人的经验以及工作环境所要应付的问题，也会随着公司的扩大，而产生出彼此不同的情形来。在本地市场中相对固定顾客群中行之有效的预设做法，可能就没办法应用在其他不同国家市场的经营上面了。

一旦公司变成全球化，上面的问题显得更加重要与突出。要员工融入并维系住公司的组织文化，其所需要的时间与努力，都呈现一种前所未有的新挑战，而当初让大家能团结在一起的种种属于地方层次的共有价值观，现在则被驱散开来。这样一来，若要让这些价值观保有其意义的话，就必须将之明示化，并抛弃其中的地方特色。换言之，一定要让它变成一种前后连贯、不分国界的任务陈述，这样各种价值观才能生根。

然而，这只是所有挑战的一部分而已。大家每天都必须为所经营的各个不同的企业环境做斗争。因此，我以为公司的组织文化就像是土壤，企业就像长在土中的一棵树，而利润则像是树所结成的果实。一家经营业绩良好的公司，其在全球各地区的经营上，要有着同一种类的土壤和酸碱度。在这样的土壤上会长出类似的树木来，假如你把错误的种子到处乱种，或把适合别人的树拿来种，或者说想玩并购的游戏，想不劳而获，也就是说，你不把树种对了地方且未悉心加以照顾，就没办法收割到真正长远的果实。

只有为数极少的几家公司，能够在同一土壤上培育出既好

又壮的树木。假如你想求得不同的累累果实，则要把每一棵树都栽对地方。这时，你所需要的是健康的环境，其中有着正确的领导风格、财务和计划系统、考核和奖惩系统，如此等等。对全球公司而言，这也就是说，要以一种新的方式看待企业中所特有的组织问题。

一旦你的企业视野不为国界所限时，你可能会发现，许多在本国市场上一流的竞争战略，却没办法运用到别的地方去，或是没办法像以前那样运用自如。因为各地方的基本情况可能有所不同，政府对企业影响力的情况也会不一样，税法和顾客的需求也因地而异。每个国家的市场，其决定成功与失败的规则不一，而谁也不敢保证，你所最为熟悉的那一套就是最管用的规则。

我们不妨举例说明，在日本，有一种相当受欢迎的产品是由电子控制产生暖气的盆式马桶座垫。在日本，这样一项令人心动的家庭设备是通过制造厂商门市部销售的，你只需要走进店里挑选你最中意的即可。然而，在欧美，事情就没有这么简单。有工会的问题待解决，而处理电子设备的工会并不做修理方面的工作。因此，日本公司能在本土赚钱的技术与方法，只有部分可以移植到其他地方，若还想在其他国家成功，则其他的条件也要具备。相关的企业特有的文化和方式不能完全地移植。

我们也不妨来想想美国的反托拉斯运动的情形（特别是里根上任前的那些时日）。假如企业竞争者以他们在日本经营的方式打入美国市场，可能就得待在联邦监狱里休息，读来年的年度报告自娱。对来到美国的日本企业主管而言，美国的企业环境跟他们所熟知的日本，实在有着根本上的不同，只担心如何推出好产品是不够的。他们也同时担心被起诉，担心职业健康与安全管理局会质疑，也怕公司情况是否符合平等就业机会法案中的规定，或者联邦贸易委员会最新的内部备忘录上说什么，以及那一大群成天在法庭忙个不停的律师们，最近脑袋里到底主要的看法与想法为何。在日本，他们通常都不用管这些。他们可以集中全力对付顾客的需求，开发出能带来冲击的产品，而不必一个头两个大应付其他的问题。知道如何做生意，也就够了。这也就是在日本，产品竞争激烈的原因。而日本公司想在美国开张做生意，就得学会全新的企业文化。

同时，他们也必须学会新市场到底有哪些突出的特性。比方说，广告在发展中国家中便比不上工业化国家那么管用。在新兴工业经济国地区，只有经过政府核准的公司可以进军市场。如此一来，便改变了比赛规则，也限制了竞争。我们不用大肆招徕生意，因为商品供应已受到人为的限制。各个市场的复杂情况不一，竞争的规则也各有不同。

公司的企业文化也呈现出第三种不同的情况。全球化的公

司必须注意到普遍化的价值，也要注意到每个企业当中，在不同的国情之下的变异情况，同时更要注意到如何管理在单一组织架构下各不同企业所面临的不同问题。关键问题已经不再是，如何根据所认定的顾客与市场相似情况，来把这些不相像的企业单位结合在某个销售部门之下。比较重要的是，如何将之结合成足以凝聚内部的文化，成为全球化公司里每个企业得以繁荣生长的公共土壤。

我们也不妨想想如下的情形，有家公司能承建轮船、飞机和发电厂，这样的公司当然是有相当一流的水准，才能使这样大的企业系统上轨道。也有可能这家公司想分散产品线，开始做起电脑和空调设备，但可能公司在这方面的努力总是失败，有人不免怀疑说，这怎么可能呢？一家能同时做好诸如飞机和发电设备这两种既不同又复杂的产品，怎么可能做不出大众产品，如办公设备呢？太没道理了。

但事实摆在眼前，你在造飞机、船或发电厂的时候，公司的研发部门所重视的是 10 年或 20 年后的事情，你必须详细地跟客户讨论，找出他们真正需要以及何时需要的东西，你可以把事情理出次序。你不必去猜顾客在最近一两年之间，会有什么样的品位变化，或者说，产品的要求在一两个月内会有什么样的层次变化，这些顾客都跟你说得好好的。一旦双方签下合约，谈好是在三五年后交货时，你便可以想办法降低成本，造

出可以赚钱的产品。像这种长期性产品的企业，制造成本占90%，降低成本是回收利润的捷径。

而产品转到空调设备时，情形就不一样，对于时间考虑的感觉也不一样。财务和计划系统都不一样，成本关心的重点更不一样了。面临市场不安定的种种预告和未知的顾客时，如何进行大量生产成为关注的重点，而计划的视野充其量只不过是一年的光景而已。事情不能理出次序来，而制造的成本只占全部成本的30%而已，你必须估算，考虑你所假定的那些顾客，在一年之内到底需要什么样的东西。假如夏天又冷又潮的话，那你周密完全的计划就泡汤；假如天气出奇的热，就成了供不应求的结果，你实在没办法知道你的顾客所在，而你所根据的不过是某个市场上的某个数目而已。根据你每年要玩两次的赌局，一直打出“最佳”牌，乃是事业成功的关键。

所以说，最适合飞机或轮船制造业的财务制度和组织结构，所提供的主管们经营空调或个人电脑的，可以说是一片不毛之地，这两种东西没办法成功地种在同一块土壤上，它们分属不同的文化。

然而，一旦冷气机和其他大型家电产品的销售情形良好时，主管人员便可知道消费性产品的分销渠道了。熟练的销售队伍已经有了，计划以6个月为一个期限，公司开始增产家电用品。事实上，即使是一项勉强维持收支平衡的产品，假如它在某地

的基础已经相当稳固了，便可在市场上占据 30% 的占有率，赚进一笔漂亮的收入。然而，假如这样的公司也想插手电脑或通讯设备，那情况就会像前面飞机轮船制造业兼搞空调一样，最后一败涂地，不可收拾。时间周期的预定，收入和成本的关系，以及管理系统——这块泥土——是不一样的。软件比硬件来得重要的观念，可能厂家难以接受。它们的产品为一种沟通网络，而不是硬件上单独而分立的东西，这个观念，也是公司所陌生的。

有越来越多的研究机构，也想加入顾问公司的行列为客户服务。一家研究机构在工作时，他们用以预测的工具必须相当精确。比方说，今天的气象预报是晴天，但有 20% 下雨的概率，假如这只是研究机构的发现，而天气果真如此的话，就可算是事情办成功了。而管理顾问公司终究是不管这些事情的。对我们而言，这种预测只是必须加以考虑进去的一项因素而已。在我们做好分内的事时，我们对某位高级决策主管说：“今天你不用带伞，因为用不着。”我们帮他做判断。（当然是按照事实来推算的，但只是一种判断。）或者我们会说：“今天必须带伞，否则淋雨我可不管。”我们有必要了解这 20% 可能会下雨的预报到底是怎么回事。其中的准确性为何，我们对此要有自己的看法，因为可能是 40% 而不是 20%。假如是这样的话，我们是不是要给出不同的建议呢？事实是我们做事的依据，我们

必须将其消化后，然后再做是不是要带伞的判断。

研究机构和顾问公司是非常不同的文化环境的东西。有一些同样的分析技巧为两者所采用，但能够得心应手地判断 20% 的下雨概率在某些条件下会不会发生，和能否得心应手地告诉高级决策主管如何来使用雨具的问题，是非常不同的两件事。两者在公司组织方面所从事的工作，也以不同的方式来进行。

主管人员经常忽略掉上面所提及的这些不同环境的自然疆界（这有别于企业以部门为基础的单位）。这点当企业想在所熟悉的生产线外再另起炉灶时尤其明显。有好多努力的行动之所以中途失败，是因为做出决策的人通常在最初那一行的文化中长大。他们没有注意到不同企业有其不同的土壤环境。事实上，这些人光会坐在自己的办公室里，跷起腿在自己的桌子上，隔着玻璃来看自己公司的活动，连头也不动一动或调整一下看的方向。他们只想使用一套共同的系统，共同的评价标准，来总揽横跨全球的各种不同企业。他们只想用同样的一个标准，好对不同生产线的东西加以比较，他们想要简化一切，但结果却是一团糟。

文化事关重大。大部分的大公司是依赖专门的行业，来开拓出一片广大的市场，而不是借着掌握一大堆公司而做大。我们要知道，居领先地位的全球公司大部分都是单一文化的。通用 88% 是汽车，荷兰皇家/壳牌公司 88% 是石油，埃克森有

87%是石油，福特则93%是汽车。其他全球性的大公司像IBM、丰田、英国石油、美孚石油等的情形也差不多。

通用电气本身经营一大堆企业，但我们若仔细加以察看，便可看出其主要的活动，以重电气产品和飞机发动机为例——实在可归入同一个文化内。通用电气资本公司（GE Capital）又是另外一种情形，它在通用电气的庇护下才得以繁荣生长，但本身仍保有自己的文化认同。它自己的那一块地需要受到特别的照顾，而必须以完全不同的方式经营；自己是一个分开来的文化单元，有自己的财务系统、规划、风格与员工。

当然，我们也可以从一系列的文化中，发现一些共同的情形，比如，IBM专门替客户提供解决方案，强生公司一直在注意医护上面的各种需求。然而，在他们的工作地点，这些共有的情形通常会以普遍化价值的形式出现，这点我之前已经谈论过。而这种高度抽象化的东西，乃是使全球化组织能团结在一起的关键，这种东西并不针对实际问题来谈，应该怎么样培育个别企业最好。

你怎么分别出不同的土壤呢？它们的不同处为何？在花园里的哪些地方可以划好界限，然后分别培育不同文化的土壤呢？对这些问题，我们若能好好地做土壤分析的话，会得到一些不错的答案。

1. 企业主要是制造产品吗？其成本结构为何？使用者花钱购买它的目的何在？
2. 主要产品的制造是大量生产？多样化生产？还是少量生产呢？
3. 投资的类型为何？如果是金属冶炼业，便需要大规模但非经常性的投资，家用产品则需要小量资本的混合性投资。
4. 企业愿景的实现可有时间限制？投资回报的情况是每 5 年，还是 10 年算一次？或者像品牌畅销的产品一样，有钱赚的话，每隔两三年算一次呢？
5. 产品的生命有多长？聚氯乙烯产品的话，就有很长的生命，你可以视供应情形做调整，并在企业的成本曲线上描出长远的变化情形。办公室产品的话，一般大概可用 5 年左右，你也可以做长远的计划与回报的打算。而照相机和其他消费性的电子器材，产品的生命不长，你也必须加以考虑。

这种种力量——基础经济学、产品类型、投资方式、时间范围和产品生命，对中级主管的影响力，要比老板所直接告诉

他的东西，来得更为深远。假如中级主管看来有点顽固、不服从的话，那是因为这些力量塑造了所有经理人员置身于其中的各种制度和想法。这些东西界定了文化这件事，而文化则决定出要种什么比较好。

大部分成功的全球性公司，并不是从单一、集中的控制点上做事，而是通过一套区域组织的网络，使得经理人员能接近主要市场与顾客。我在前面也提过，这种战略只有在所有经理人员的共同价值观强大到足以跟地方利益和其关注焦点互相抗衡、抵消的时候，才能奏效。如何开展这样一种创造性均衡工作，乃是 CEO 所扮演的角色当中，最重要的部分之一。其他的经理人员，即使那些身居高位，也必须深入其负责的单独企业或企业群的文化当中。CEO 的工作不太一样，他们所要做的，是让每个文化单元能保持分开与独立，而以最适合其特定环境的方式经营管理。如此一来，他们主要的责任乃是要确定，没有从某个文化单元“溢出”到另一个文化单元的情形发生，也没有发生不想要的特定文化制度或战略“外漏”的情形；同时也要确定，公司的某一文化单元中的成员，并没有把自己严格而一式通用的心态，加在其他任何文化单元上，有些基本价值观和战略当然有必要为大家所共有。除此之外，CEO 有必要防止文化不同单元的同质化。

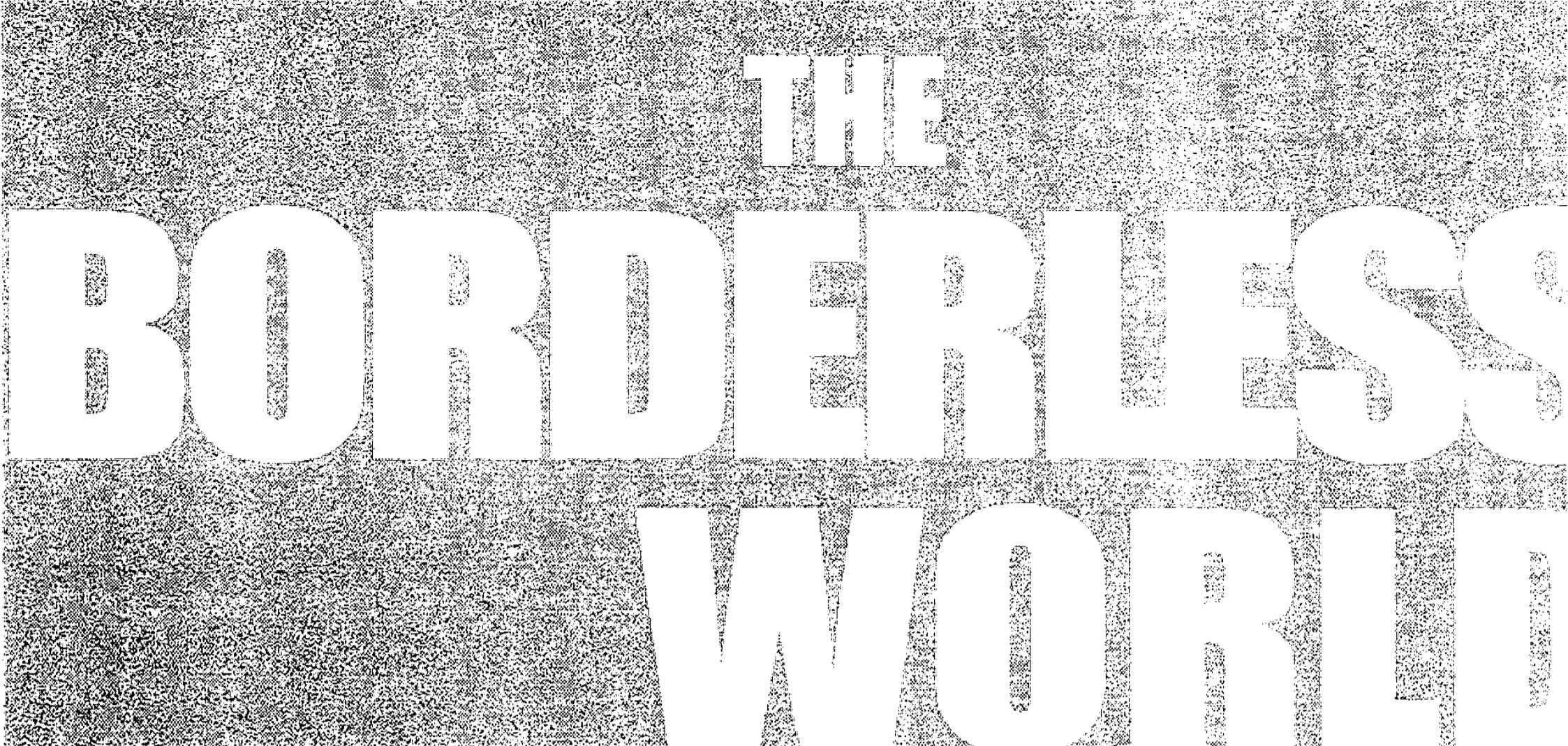
这些共同的价值观是文化环境中重要的部分，而文化环境

则是全球化公司想让其广布的活动能够生根的泥土。然而，从在商言商的标准来看，土壤还有其他重要的成分在内，特别是我刚刚所提过的那些特点。这些东西足以说明，什么样的努力可以在花园里的那块土地生根。共有的价值系统并不跟土壤里的各种变化情形发生冲突。这些价值观把经理人员所做的种种努力统合起来，好对各种不同的变异状况认真加以考虑，然后将之配合在最适合的文化单元。

所以说，想播下全球丰收的种子，这本身是一种平衡地方需要与共有价值、平衡特殊成长情况与个别收成要求，既辛劳而又有波折起伏的过程。这种工作需要决心与沉着应付的手腕。长远来看，我们有必要针对每个文化单元建立相应的全球企业。一个企业文化的共通性对其经济上的成功与否，且有相当大的决定性，其重要性甚至远超过语言或世俗文化在传统上的不同之处。

这点还可适用在相当复杂的市场情况中。在一些经济发展迅速的国家，我们常常发现某大公司在许多不同行业的市场上都占有举足轻重的地位，例如，泰国的暹罗水泥（Siam Cement），韩国的五大财团，或战前日本的三井与住友。然而，假如仔细加以注意的话，便可以看到，这些公司之所以有那么大的力量，通常是因为它对公共决策的制定过程有着相当大的影响力（由产品的特许制造可见一斑），这些公司更受惠于有办法聘请和

训练出好的人才，有办法从国外引进新的科技与知识。但是，一旦市场上的要求严格时，成功的因素则比较偏重是否能针对当地的土壤情况调整企业的种种要求。园艺这种工作其实是劳心又劳力的事。



第八章

全球战略联盟

理论上，合资公司可以说得很好听；实际上，这是一出木马屠城的演出而已。这些日子，我们变得比日本人更慢、更笨、更懒。让日本人得到一寸，他们马上就可以进尺，毫无顾忌地把我们的市场拿去。

现在各公司的领导人也开始意识到各国领导人所知道的一个事实：在一个复杂、多变而随时可能会有危险对手出现的世界里，最好不要一个人单独行动。几大强权通过在全球舞台展开合纵连横的战略，使得他国与本国的利益能结合在一起，为共同的目标奋斗。这一点，大家都光明正大而非偷偷摸摸地进行。协议（Entente）——缔结联盟，是每位优秀战略家口袋里的筹码。

然而企业主管对真正战略联盟方面所做的，已经是慢了好几步。主管们试过合伙投资和长期的契约关系等，然而却很少尝试过联合在一起的协议。真正的联盟把经济主体的根本独立性妥协了，所以主管们对此不喜欢。对这些人而言，企业的经营管理就等于是完全的控制。如果联盟的话，就交出了控制权。两者相互排斥，无法妥协。

在稳定的竞争环境下，即使失去控制，对自己并没有多大的损失。但在多变的世界中，急速全球化的市场和企业，在消费者品位渐趋一致、科技急剧传播、固定成本狂涨、保护主义高涨等情形的冲击下，一切就将改观。全球化呼唤联盟，令其

成为企业绝对需要的战略。

既然如此，那为什么有好多公司不愿意投身于联盟的尝试，或不愿意长久而持续地坚持，来学习其中的奥妙呢？就某种程度而言，这种裹足不前和提早退场的情形，是出自于害怕的心理，害怕联盟在一起的话会上演出木马屠城这一幕，是要冒着潜在竞争者轻而易举地进军本国市场的风险。也有人认为，联盟所代表的，顶多只是图个方便而已，是进军国外市场一种快速但却不正当的手段。由于这种种态度的缘故，使得主管人员对联盟这件事既惶恐又不耐烦。

除非你能了解到协议在长远战略上所具有的价值，否则一旦事后证明，回应全球化多变的环境，协议并不是便宜又合适的捷径，你一定会沮丧万分。假如你对合伙人有高得离谱的期许，而一旦事情没办法按计划进行时，一定会马上责怪对方。很可能也会因为自己的不耐烦，使得你对合伙人所能包容的程度，比不上对自己海外子公司的迁就。

一旦你做图方便的打算，便没有多大的耐心去寻求建立一个强而有力的竞争地位。而对于不应该在海外做大规模投资这件事，你也把它给忘掉。一旦失去记性与耐心，便一头栽进你最害怕的情况当中。你所不喜欢或不满意的合伙人要退出联盟，并企图染指你所有的市场。

以英国葛兰素（Glaxo）药厂为例，公司原本不想在开展生

意的每个国家里都设立完整的企业系统。尤其在一流的研究开发上面花费不计其数的情况下，公司觉得实在没有必要在美、日两国的所有医院里，建立起一个大规模的销售与服务网络。到最后，公司决定要跟日本一流的厂商合在一起，把公司最好的药品跟合伙人交换，而专心致力于其已有欧洲销售市场的开发。这样的一种价值创造与传送，乃是联盟得以成立的关键所在。

这意味着什么呢？假如你没有必要投资海外的销售队伍时，就不要去做。假如你经营的药厂有好的药品要在日本销售，但却没有销售队伍可以运用，你就找一家在你的国家里没有销售队伍，但本身却也有好产品的日本厂商合作。通过固定成本的销售网络把两家公司的强势药品推销出去，不但你可加倍获利，你的新盟友也是一样。为什么非要把庞大的开销加倍不可呢？为什么要面对面，硬碰硬的竞争呢？为什么不把力量合在一起，在彼此成本固定的情况下，发挥最大的力量呢？

在成本固定的情形下，发挥最大力量的事情不会自动到来。传统与自负，使得公司想样样追求最好，样样自己来。以机床的市场为例，若说德国厂商在定制的机床市场上很明显居于领先地位的话，为什么那些已经高度自动化的日本制造商像森石（Mori Seiki）、山崎也不在这方面的市场冲刺一番呢？为什么日本厂商不跟德国方面合作，然后共同占有全球这方面的市场呢？

为什么日本方面不对德国公司提供一些自己可以做的更好更便宜的零件呢？为什么不把自己公司的产品与企业系统加以解散，然后彼此联合，把大部分的价值交给顾客，同时在双方成本固定的情形下，发挥最大的力量呢？

为什么不这么做呢？公司主义阻挡了一切。以竞争者为中心的战略也接纳不了这种改变。这也显示出，大家对全球化经营，以及联盟可以促使固定成本得到最好的利用，都还没有完全掌握住。

平衡投资的危险性

全球性的联盟，并不是能让固定成本发挥最大力量的唯一正确途径。在品牌强而有力的保护之下，也总是可以保护一些额外增加的产品。当然，你也可以全神贯注在亚、欧等地已经建立起来的那套昂贵的销售系统上。此外，也总有机会买进外国的公司。

假如你有足够的时间、金钱与运气的话，也可以扩大自己的品牌范围，自己建立销售系统。这一切都可以自己来，然而这三要素却不能招之即来。特别是，你绝对没有足够的时间，在美、日、欧等地一个个地建立新市场，水银泻地的扩张方式是行不通的。在今天，你若想防止竞争者建立起据点，就必须

同时在各个重要据点都有立足之处。全球化是不等人的。你随时都需要跟人联盟，但这种联盟却不是传统的那种类型。

在过去，公司大部分都是靠着自己先打拼出一番局面后，再买下其他的公司，或寻求合伙投资。后面这两种战略，有其寻求投资平衡的相关打算。寻求投资平衡是资本主义惯有的考虑，而一旦你为此所据时，便会开始担心投资的控制权和回报状况，而老是想着要把放进去的钱拿回来，手边的股票股息能源源而入。

这可以说是一种直觉反应。分析家们对你期望很高，等在那里，商业媒体、同行和股东更推波助澜。在你谈到如何改进销售情况或长远的战略利益时，每位都有礼貌地点头说好。然而大家真正要的却是赶快有好的投资回报。

主管人员一定要克服“完全的控制能增加成功的机会”这类错误观念。一旦进入到真正的寻求投资平衡，和以契约为基础的主权拥有模式时，事情会马上变得令人不快。而公司此前多年的合作愉快经验则成了明日黄花。当然，每个项目的详情不一。而下面这段跨国合伙投资项目中，双方撕破脸的情况，可以说明一切：

公司新负责人（新）：你们这些人从来没有准时做好决定。

即将撤出的旧负责人（旧）：加快决定并非万灵丹。共识

才是比较重要的。

新：你不会跟代理商说，我们的产品是全世界最好的吗？

跟他们说，除了在此地吃闭门羹外，其他各地全都销售无阻吗？

旧：但是代理商埋怨说，你的产品只是“尚可”而已，而非最好。更糟糕的是，产品并没办法真的符合当地消费者审美品位上的需求。

新：胡说八道。全世界各地的消费者要买的是实用的产品，我们产品的性能没人能比。

旧：或许吧！但是代理商还是报告说，你的产品包装不够雅致，上面常有刮痕。

新：这点不至于影响到产品的性能。

旧：你去讲给代理商听吧！他们说实在没办法马上就看出，你所说的性能跟人不一样的地方在哪里。他们还是以美观为重，而在这一点上你的产品显然就差了些。你必须减价求售。

新：你敢给我试试看。我们在欧美的销售非常成功，我们的价格甚至要比别人多出 5 个百分点。如果说，我们在日本碰上麻烦，那是因为你的缘故，你行动不够积极，对我们产品的了解不够又缺乏信心，才使产品没

办法销出去。除此之外，你父母又送来一大堆老弱残兵当主管。哪有什么好人才在这里。你是不是存心想把我们的关系搞砸，然后另起炉灶，造出自己的模仿品来？

旧：假如你真的这么想，那我们再合作下去也没什么意思。

新：正合我意。我们会把其他 50% 的股份买下，自己经营。

旧：祝你好运。顺便问一句，我把那些“老弱残兵”从合伙公司中撤走的话，你公司还有没有日本人呢？

新：没有，不过不用担心。我们已经要猎头公司帮我们找人了。公司很快就会再开张的。

想当初，大家合伙投资时，双方的合伙人——特别是中级主管们，都想努力把工作做好。然而，在想取得完全控制权的思想阴影下，事情便完全不一样了。你可以把公司的股份买下，却无法把人的进取、奉献和创造精神也买过去。而新人是没办法完全取代旧人的。在不同的环境下，主要的专业服务项目的可用性（包括经营管理和法律等方面）都有相当的不同。

这里所要教给我们的一点是控制得好并不必然就是经营比较好的公司。你没办法通过控制管理一家全球化的公司。事实上，控制是不得已才使用的法子，是在其他一切都告失败，或

你想甘冒员工和主管士气低落的危险，才出此下策的。

然而，这种想加以控制的要求，自有其深远的渊源，而西方资本主义的传统乃一切渊源之所在。这一传统让主管人员误以为，拥有 51% 就等于全部拥有，而拥有 49% 则是一无所有。51% 的股份买进完全而合法的控制权。但是若谈到对海外市场活动控制的话，你坐在曼哈顿、东京或法兰克福的办公室里面，不但离这些市场相当远，而且对当地消费者的需求也一无所知。

欧美公司到日本发展时，他们都想要有 51% 的控制权。这可说是一个魔术数字，因为它确保了优势的地位，对人事的控制、品牌的决定和投资的选择也居主导权。然而，好的合伙关系就像一桩好婚事一样，并不是以所有权或控制权为基础来维系。双方若想实现赚钱的美梦，就必须共同努力、奉献和保持锲而不舍的精神。就像你不能“拥有”丈夫或妻子一样，你也不能“拥有”一位成功的合伙人。

在合伙的关系加深而互信的情形建立起来时，彼此再保持两个分立实体的状态，就变得没什么意思。在战略、价值和文化都配合得很好时，可能双方都想合在一起。1963 年，惠普初到日本时，跟横川电气的合资比率为 51 : 49。20 年过后，双方对彼此的信心大增，在 1983 年时，横川电气再转让给惠普另外 24% 的股权。

因此，我们可以说，惠普花了 20 年，终于实现一个具有相

当意义的所有权地位。然而控制权绝不是目标所在。其他所要做的还包括彻底把自己在日本的经营加以本土化，更好地服务顾客，做对事情。这样的结果，在惠普每年 21 亿美元的营业额当中占有 75%，获得的净利扣除税后为 6.6%。

然而，若是特别强调通过投资平衡上的控制，就马上会毒害双方的关系。其中的一家公司不全力寻求固定成本发挥最大力量的可能性，却帝国主义式地告诉另一家公司说：“你要知道，我把大股份全都放在你身上，你不给我所想要的股息，就赶快把我的产品销售出去吧！至于我呢，绝对不会销售你的东西。请给我记住一点，你是替我工作的。”

这样的一种态度，便截断了合资公司 在管理技巧上进一步的发展可能。国际电脑公司（International Computers Ltd.，ICL）的董事长彼得·邦菲尔德（Peter L. Bonfield）给公司所有跟富士通打交道的人（富士通是国际电脑在日本的合伙人）每人一张名片，名片的一边写着职务身份，另一边则列出使双方合作计划能顺利推动的工作要领。而在这要领中间，根本没谈到 51% 的控制权。

国际电脑公司的合作成功要领

1. 把合伙工作视为个人的事业而付出努力，要知道，只有人才能把合伙关系搞起来。

2. 要有心理准备。合伙工作会占用经营管理的时间，假如你时间上腾不出空来，千万别开始。
3. 互信互敬是最基本的。假如你没办法对协作的对象加以信任，那最好不要来。
4. 要记住：双方合伙人一定要拿出成绩（归结到最后则为钱），双方都受惠是极其必需的。也意味着，双方可能得放弃某些东西。这一点从开始便要认识到。
5. 自己要信守合约。不要把双方不愉快或有争论性的问题往后拖，一定要马上解决。说归说，一旦签过合同后，就把它放在一旁吧！假如你想找补时，双方的关系已经发生问题了。
6. 要认识到，在双方合作的期间，环境和市场可能会有所改变。体谅到合伙人的一些问题，并从宽加以处理。
7. 事前双方对于合作事宜和时间期限一定要达成共识。一方高兴，另一方痛苦的话，则是合作失败的前兆。
8. 一定要认识到文化上——包括地理上和公司组织上的一的不同。不要期待合伙人会做出跟你一样的回应。你一定要找出合伙人做出某种特别回应的真正理由。
9. 找机会在所有社交场合里，结识你在各个阶层的意见不同者，一旦变成朋友，即使要翻脸的话，也没那么容易。

10. 要认清合伙人的关注焦点及其独立性。
11. 即使你有相当好的战略方法，也得经过大家共同的批准。如此你的战略运用便有可能变成指导全局的主要力量。一旦彼此能全心全力恪守合伙关系，你便可以发挥在这种关系上所需要的良性权威作用。
12. 共同庆祝目标的达成。这是大家可以同步兴奋的一件事。而只要一分耕耘，便会有一分收获。

附则

此外还有两件事必须牢记在心：

1. 在你跟某代工商谈判某样产品的交易，而心里盘算报酬回收时，不要忘记可能有另一项产品会有更好的回报。
2. 联合开发的协定必须包括联合销售上的各种安排。大家一定得努力拓展出最大可能的市场，好抵消开发成本，并进一步求得最大的盈利。

平衡投资本身并非是建立起成功联盟的问题所在。在日本，有很多“集团公司”。公司里面有小额平衡股份，大概是3个百分点到5个百分点左右，使得双方的合伙人对彼此的安危保持关切，但却不致影响到各自的独立自主性。把那种不需要的控制权争夺情形加以停止之后，平衡股份的持有者便不会把另

一家公司当成自己的子公司看待。像这样的一种小额平衡投资也是解决办法之一。

从父母之命

合资公司可能运作得很好，但这里面有两个问题需要加以克服。第一个是合同的问题，合同即使订得再好，也只是反映双方签订当时对成本、市场和科技的了解而已。在事情有所改变时，合伙人双方却不想做真正的妥协与调整，于是彼此便根据合同指责对方的不是。他们对自己公司所犯的错误，能轻易加以容忍，对他人则不然。一旦合伙人犯错，就变得吹毛求疵起来。

合资公司的第二个问题是，母公司常以父母的立场来限制其子公司的发展。这些父母们常常不给子女成长所需要的呼吸空间与时间，也不对子女想扩张事业这件事给好脸色看，特别是父母想把这些事业继续留给自己经营时，更是如此。这样的一种“把手拿开”的信息，实在不是一种鼓励子女创业的好办法。

以富士 - 施乐公司为例。施乐和富士的股份比例为 50 : 50，而公司一年可从高达 53 亿美元的运营额中获取巨大的利润，并吸引一流的日本人才投效门下。同样重要的是，这家公司有足

够的自主权进军新领域，比如数码影像科技。虽说双方的母公司对此也有很大的兴趣，但并没有加以阻止。富士－施乐公司的负责人，小林阳太郎是富士公司创办人的儿子。他现在也进入施乐公司的董事会。而施乐公司则从富士－施乐公司跟日本公司的市场竞争中，获益良多，因为此前施乐公司在美国的中低端复印机市场的份额，遭到日本公司的围剿甚烈。

然而，母公司所做的种种安排，却往往是令人不快的。有好多母公司常常不愿把事业所该具备的功能都加在合资公司上，好让它能自立门户来经营。比方说，母公司会把所有研究开发和生产制造保留在自己，而只给合资公司一种销售的特许权而已。联合投资当中的一家母公司迟早会宣布，跟其他人合伙投资的目的，只不过是想把产品销得更多而已，所以合作投资必须朝这方向进行。然而，这样的卫星工厂的方式，可能没办法替合资公司的顾客增加什么新价值，反而使主管偏离经营方向，把重心从合资公司转到母公司身上。其结果则是，母公司觉得有必要时，便把合资公司变成一家产品中转公司。

这当然不完全是合资公司主管们的观点。但是，假如他们没办法在功能上确定自己的地位时，便永远受到母公司的摆布。明眼人在此便可以看出这中间潜在的主要利益冲突。这不是因为母公司在考核合资公司绩效时，常常就把他们对子公司的种种吆喝给忘记的缘故。而是当初所谈的联合投资的协议，是按

照我们目前这个目标去做，而最后做绩效考核时，往往会被预期值做调整——这样的结果变成什么协议也不是。

这种潜在的冲突并不是随便发生的，而是有相当理由的。比方说，母公司要求合资公司在日本能销出更多的产品。合资公司主管认为可以试试看，但广告预算需从 250 万调高到 500 万。母公司则不以为然，表示应该利用现有的资源做得更卖力、更好便成。“因为一开始双方就是这么谈的，你不做或不想做，我们可找别人做，反正一样都是付钱。”在做年度结算的同时，母公司为了让账面好看，便把存货清单移到合资公司的账簿上。当然这种把戏没办法骗人，大家却也免不了会去做这种事。这种变魔术般地把过多的销售成绩移到母公司，而把不想要的存货清单移到合资公司上，很可能已经变成大家每年的一种公式。然后在做绩效考核时，这种情形却又容易被忘掉。事实上，担心收益质量的人不是母公司，而是外面的分析家们。

有时冲突更为直接。我们不妨想象有一家金融服务业的母公司，跟其以提供投资建议来收费的合资公司合作的情形。假如母公司想从某种交易（比方说股票销售）赚钱的话，连三岁小孩都晓得合资公司一定避免不了把母公司股票往上挤，而自己来付佣金的压力。再举一个建筑公司跟其室内设计合资公司的例子。假如合资公司行得通的话，一定也想和跟母公司竞争的企业做生意，而母公司会在一些即使是不需要的情况下，也

要求子公司来提供服务的事情。另举一个不动产管理及修缮公司跟建筑物维护合资公司的例子。母公司要客户做大手笔的整修，而合资公司却极力阻止此事，想维护房子的完整性。

假如不是母公司跟合资公司的关系，而是母公司跟子公司或跟以联盟为基础的相关公司的关系，上面所说的这些冲突也是一个问题。然而，母公司跟合资公司之间的关系可能要更麻烦一些，因为合资公司一般不可能有完整的各部门功能，也就是说，不可能变成能自立的实体。这样的一种不完整性，在实际上的影响则是偏离预期。假如合资公司因为没有办法维护自己的独立性，即使是母公司一个用意甚佳的出发点都可能会起到适得其反的效果。

但这并不是说，合资公司或子公司或附属公司，它们有所行动反对其母公司是一件好事。上乘的公司关系设计，在根本上是要让双方利益互补的一种安排。在此，我只不过是要提醒大家，提供价值给顾客和发挥固定成本的最大力量，这两者之间可以说很难寻求一个平衡点。一方受到压力的话常会使得不平衡的情况增加，而最后所达成的平衡状态是偏袒一方，是不平稳的。

然而，富士 - 施乐的例子却也显示出，即使是在合资公司的安排上，还是有可能求得一个健全的平衡状态。一旦双方了解彼此的任务，目标相当明确而公开，没有丝毫可加怀疑的动

机存在，一旦有担当能力的人负起合资公司领导的角色，而没人敢来怀疑其能力及可靠性，一旦沟通渠道打开，一旦母公司能放手让人去做同时保持密切关系以备不时之需时，在这些情况下，合资公司便得以繁荣滋长。我们也有办法让双方都不用怕冲突的可能发生，同时又让合资公司有足够的信心追求自己的目标。摊牌或瘫痪并非是不可避免，成效良好的平衡关系是可以建立的。

平等婚姻

一般而言，大部分的母公司对其合资公司的鸿图大志都不太能容忍。最常常见到的结果则为前面提到的摊牌与瘫痪的情形。但是除了这样的结果外，难道就没有其他的好办法可以走向全球化吗？

通过联盟对付固定成本开销的问题，是母公司走向全球化所应该携手合作的。日产在日本销售德国大众的轿车，而德国大众则在欧洲销售日产四轮驱动的轿车。马自达与福特在美、日、欧交换销售车型。通用与丰田既合作又在美国与澳大利亚竞争市场。大陆轮胎、通用轮胎（现为大陆所有）、横滨橡胶和东洋轮胎共同分担研究开发，并且交换销售产品。在美国，通用轮胎则替横滨橡胶和东洋轮胎销售日本轮胎，而横滨和东

洋则把通用和大陆的产品供应给日本的汽车公司，双方合作关系良好。

在药品行业，因为研究开发与销售都花费成本甚巨，一般公司都将其强势产品交给可能有潜在威胁的对手，让其通过完善的销售系统，打开自己在各个主要海外市场的据点。在美国，马里恩实验室销售田边公司的合贝爽和 Chugai 制药公司的 Ulcerim，在德国，HMR 公司销售日本山之内公司的法莫替丁，百时美施贵宝销售默克和三共公司的普伐他汀；而在日本，Shionogi 公司销售美国礼来公司的 Ceclor（1988 年的销售额为 7 亿美元），三共公司则销售施贵宝的开博通，山之内则卖美国西尔药厂的实验室研发出的一种主打产品。

药品的销售是一种劳动力和合作关系密集的过程。平均大约要动用 1 000 个零售点的力量，才有可能对日本的药品界发生影响力。因此在日本，除非你已全心全力决定要长期维持这么庞大的固定成本开销，否则跟在当地已建立起雄厚力量的药商合作是相当可行的。而这样雄厚的厂商也可以在铁三角其他地区来寻求互惠的对象。

虽然在政治说辞上，有所谓的“美国对抗日本”，然而在半导体工业上，美日都有不少联盟的情况。大部分的公司感觉本身在研究开发上欠缺人手，所以便竞相交换特许权，而各种不同的力量也促使核工业界的合作事宜。日立、AB 和西门子发

电集团（KWU）、通用电气和东芝在 20 世纪 70 年代后期合在一起，开发出一种改良的沸水反应堆。他们站在一个全球性的基础上，来分摊上游的研究开发费用，而把下游的工程和跟区域性顾客的关系保留给自己。在 80 年代，通用、东芝和日立继续在研究开发上相互合作，而在事实上已经发展出更进步的沸水反应堆的观念。也在这个时候，他们更把从东京电力公司接到的订单分成三份，每方各持一份。一旦信心建立起来后，则开放给联合参与的活动，便可以把整个事业系统都包括进去。

日立建基（Kenki），这家日本的建材制造商，跟北美的迪尔公司（Deere & Co.）和欧洲的菲亚特－阿利斯（Fiat-Allis）在水压式挖土机的销售上，有着宽松的联盟。因为日立的产品路线太窄，不够在铁三角地区建立自己的销售网络，便跟在当地已经建立强大销售网络的公司合作，同时也把自己所不生产的推土机和轮式装货机引进销售。结果双方的合作关系一直良好，而跟其合作的厂商现在甚至全力投入跟日立联合开发新轮式装货机的合作中。

在供不应求的大片平板玻璃行业里，PPG 和旭硝子公司（Asahi Glass）的合作是相当值得注意的。两家公司在 1966 年决定在日本设立一家合资公司生产聚氯乙烯。1985 年两家公司又决定在美国联合投资汽车玻璃的生产，好在日本汽车制造商对美国产品设备的需求市场上，已经占据一席之地，1988 年他

们又建了第二工厂。同年还在印尼设立氯化纳和苛性钠的合资公司（这个公司也包括当地企业和三菱贸易公司的参与）。然而，这么多年以来，两家公司在全球大片平板玻璃的市场，还是厮杀得难分难解的竞争对手。

另一个保持长期关系的例子则为布朗鞋业（Brown Shoe）与日本鞋业的合作。1962年两家公司利用新科技，生产了布朗的“帝王”（Regal）皮鞋。到了今天，这种关系还涵盖到其他布朗皮鞋的品牌上。对布朗公司而言，这种合作是让他们能打进日本皮革市场的最有效方式。要不然的话，可能会由于社会原因（传统上，日本的皮革业者一直有些特权）和特有的技术问题（比方说，布朗公司所擅长的自己来经营零售网的情况可能没办法在日本发挥，因为高价的房地产会使得公司自己拥有零售店的成本无可估算）使合作无法实现。

当然还有好多例子可供参考，但我们在此已可看出基本的类型：双方审慎，非平衡股份为基础的安排，使得在全球活跃不已的公司能把其固定成本的开销，发挥出最大的力量。

木马屠城的合资公司

做联合投资的生意，在心态上要有一个相当清楚的改变，即，关注的焦点要从投资回报（ROI）转到销售回报（ROS）

上面。销售回报的导向就是说，主管人员自己也要一直注意合作双方的事业收益，而不光是坐在那里，等着其最初投资能有个扎实的回报。讲求平衡的投资，总不免让人猜疑说，其中有一家公司想用钱控制另一家它投资的公司，然而大多数的企业都不是由于控制而取得经营的成功。他们都是通过合作意图，企业文化，建立与顾客的良好关系、创造力、坚忍力，并且注意到组织的“软件”层面，诸如价值体系与技术等来达到目标。

合作就像婚姻。双方可能没有很正式的合同，也没有股票的买卖，更少有严苛的义务规定。当然会有指导方针和预期方向，但是双方对基本的承诺并没有在结算时苛求，而且彼此对合作非常有信心，认为联盟要比各自孤军奋斗强得多。双方都深信另一方有自己所没有的特有技术和运作能力。而大家都努力地彼此配合，才能使合作事业能迈向成功之路。

一旦有一方呈现弱势，或懈怠下来，或不愿努力探讨双方能合在一起做的事情，那么情形可能会变得糟糕，单方面不平衡的努力与费心，不会改变双方关系走向终止的结局。假如妻子外出赚钱，变成家里生计的张罗者，并且兼做所有家事，带小孩，出差，准备一日三餐，这样的太太迟早会起来反抗。假如丈夫也处于同一情形，他也会爆发。一旦合作的某一方开始感到情况不公平，将使关系破裂。

假如有一方不是真的想长久合伙做生意，那情况就很危险。有一家英国的威士忌公司便利用一家日本的经销商。在它掌握足够的经验后，便开始在日本自己做生意。日本的复印机制造商和汽车制造商也对他们的美方合伙人如法炮制。这种情形总是存在的。

然而，业务并没有那么容易独立开展，你要在全球每个主要市场建立自己的分销、后勤、制造、销售和研发，其开销实在无法估算。让自己的人马掌握相当的技术，以及跟零售商和顾客建立良好的关系，都需要相当的一段时间。我们可以十拿九稳地说，联合投资还是比较有利。

印基凯普（Inchicape），这家英国贸易商在亚洲各地有相当强大的据点。公司在中国大陆、中国香港、新加坡以及其他太平洋地区，经销丰田的轿车，还在中国香港和泰国销售复印机。这样的安排使日本厂商受惠不少，因为他们不用自己建立销售网络，便可以把产品打到世界各重要市场。而印基凯普也有利可图。它利用传统英国公司跟亚洲各国的关系，把新颖而极具全球竞争性的产品销售出去，取代那些在英国生产、已经没有那么吸引人的老旧工业产品。

然而事实上，联盟公司双方还是会有猜忌对方的事情发生。比方说，你在日本开始跟人经营合资公司，当然所投下去的资本并不是很多，但却因在日本的销售情况，自己公司的生产量

也得到提高。然后你再看看通过这种产量的提高所实现的现金增长，觉得不算什么，于是你便跟同行竞争者的成绩比较。（可别忘记这家同行是靠自己在日本打天下。）如此一来，你忽略了，跟人家以血汗拼斗的情形比较，你的努力可以说是微不足道。

但是，你却觉得受骗了，而记起种种的小挫折和不愉快事宜。你只想把苹果跟橘子比，忘了成本开销的低廉，并且只抱怨收益不够好，你便开始怀疑究竟合作联盟能带给你多少好处。

这种情形有点像是去找婚姻顾问，抱怨婚姻的种种不便，以为只要自己不结婚，可以随便找喜欢的人约会。你把目标完全转移到自己认为失去的种种，而完全没有注意到结婚所带来的好处。这是心理问题，联合投资的伙伴常常会掉进这类具破坏性的思想泥潭，抱怨要彼此协调，工作在一起，不能自由发挥等困扰。他们完全忘记了合作给自己带来的好处。

事实上，在这种情形下，你已经忘记如何找出利润所在，而大部分的会计和控制系统只会把情况弄得更糟。自己经营公司在日本开展销售业务时，你知道从什么地方正确地评估绩效，也知道如何读收入报告，投入资本的回报情形，强化附属公司的业绩表现等等。

但是，一旦通过日本合伙人做生意，考虑这家在日本的合资公司到底经营得如何时，你却把母公司在研发、制造成本和

品牌形象等方面的好处都抛在脑后。财务部门的报告并未能抓住这些重点，更不用说将其凸显出来。通常地，这种种好处，比方说为代工商外销的额外产品数量，都在财务报表中和你的思想中消失不见了。

特别是美国公司，常常会有“家天下”的经营心态。这样的结果，便把海外合伙人报来的年度收入，算进本国的销售业绩。事实上，他们认为这些东西是自己经营上的收获，而不是从外部输入。在财务上，外销的东西则列入本国相关部分的海外销售业绩。由上面的情形，我们可以看出，国外合伙人所做的贡献，都在以美国为主的财务系统中被牺牲掉了。而即使联盟的情况良好，公司还是会在觉得不适合的时候加以放弃。在需求改变时，今天的合伙人到明天就不是最好，也不是最合适。金融机构的频繁变动，可以说是最好的例子。在你遇到投资上面的重大问题时，找上一家瑞士银行，来管钱财。假如是在金融产品零售上需要有人帮助，则可能会找上美林公司或者是摩根士丹利。在日本，野村证券可能是最佳搭档人选，因为其规模和零售力量都相当大。只要能找到弥补缺陷的合伙人，不必样样都行。在制造业上跟多方合作，可能会比较不好管理，但还是可能办到，IBM 在美国只有极少的联盟关系，但在日本却跟各方组队在一起。这种多方联合的情形，可见诸下面的这本日文书：《IBM 在日本的联盟战略》（宫本则良著，东京，讲

谈社，1988年出版）。IBM 在终端电脑的销售上跟理光合作，在系统整合上跟日本钢铁合作，在财务系统的销售上跟富士银行合作，在电脑的整合制造上跟欧姆龙合作，而在增值网络上则跟 NTT（日本电气电话公司）合作。IBM 并非万事通，并没有花费高额的固定成本投资。然而，在日本消费者的眼中，IBM 却成了全能运动员。为了本身的实际目标做打算，IBM 已成了一家迷你的三菱财团，它在营销、服务、工程和制造环节，跟将近 1 000 家的各地公司保持正式的合作关系。难怪 IBM 已经在竞争十分激烈的市场完全地本土化。公司 1989 年在日本的营业额接近 80 亿美元，而盈余则高达 12 亿美元。

每个企业的安排都有其用处。但像 IBM 那样，借着联盟确保本身在日本的一席之地，这是一种持久战的打法，是 IBM 公司战略运用里长久不变的部分。它把目前的安排当成持久不变的关系处理，使双方的合作关系更为密切而长远，好像一桩慎重的婚事，假如有一方第二天就开始欺骗对方，则关系很快就会恶化。

欺骗行为是怎么开始的呢？当你对自己说“我已经跟某人签约销售产品。只要对方一到规定时间，准时把钱送回，那我就再也不用担心”的时刻，已经站在不能自圆其说的立场。因为你并没有在彼此的关系上，恪尽自己的职责。你并没有全力以赴。更重要的是，你并不想从这种关系中学到东西，不想促

进彼此关系的良好成长，只想收获现金，享受优惠利益，而开始想到各种委屈，更不免疑神疑鬼了。

我们在此可以拿日本 7-11 便利店的经营为例。它在日本的成功经营可说是相当有名的一个故事。然而，它之所以成功，并非靠美方老板南方公司（Southland Corporation）的努力配合，而是其日方特许商，伊藤洋华堂勤奋学习经营技巧的成果。由于面临被接收的威胁，南方公司的管理层不得不靠着发行的债券和值钱东西的到处变现，张罗了 50 亿美元左右。然而，通过各种手段买进的结果，却使得公司必须支付高额的利息，而在 1987 年传出 600 万元左右的亏损。此时，日本方面已经完全学会如何经营 7-11 商店的各种要领，而南方公司所留在日本的，只剩下 7-11 商店这个招牌而已。原先，南方公司方面要伊藤洋华堂以 5 亿美元的代价拿下这个招牌，而伊藤洋华堂则反过来提出 410 亿日元的免息贷款给南方公司，以交换每年 2 500 万美元的特许经营费，并以公司招牌作为抵押品。一旦南方公司没办法还钱的话，招牌就得给出去，而双方的关系到此便一刀两断。不错，南方公司以平日的经营技术，便可以从日本方面拿走 5 亿美元，应该高兴得像在育空河边的采拾金矿者一样。然而在另一方面，这也意味着南方公司永远退出这个世界上最有利可图的零售市场之一。

此外，还有一家公司也可为例。这家美国媒体公司在日本

某家相当不错的广告公司里持有 10% 的股份。有一天，这家日本公司将股票出售给一般大众时，美方的投资者则把 3% 的股份卖出，而赚了一大笔钱。但这样它还拥有 7% 的公司股份，于是这些股份的持有者开始抱怨，在东京狂飙的股市里，7 个百分点就等于是 4 000 万美元。而这些钱都放在日本，连股息也赚不到。所以股东们便逼着管理层把剩下的股份卖掉，好把钱拿回美国，以后至少也有金融市场上一般程度的回报，当然不能再指望增长了。他们没办法在日本市场长久地留下来，而只求一时股票投机上的大发利市而已。

许多美国公司在日本的联合投资，也是以上的路子。这些公司有麦克劳希尔（日经 - 麦克劳希尔公司）、通用（东芝）、古德里奇（横滨橡胶）、CBS（CBS - 索尼）和纳贝斯克（山崎 - 纳贝斯克公司）等都以出售变现的方式，赚进一大笔的投资回报。真可惜，假使他们没有放弃日本这个获利甚佳的市场，他们如今所拥有的股份更不知值多少倍。以通用为例，它在 20 世纪 80 年代初期从东芝出售变现的金额是 4 亿美元左右，而如今同样的股份则值 16 亿美元。古德里奇的投资股份现在价值接近 3 亿美元，而它在 20 世纪 70 年代末和 80 年代初变卖股份所得的只不过是 3 600 万而已。即使到了最近，为了求现，克莱斯勒卖掉在三菱汽车里面大半的股份，而霍尼韦尔则卖掉做得相当好的山武 - 霍尼韦尔合资公司的 50% 股份里的大部分。当

然，这些资金已被转到其他可赚钱的投资机会上，但是，除非后来的生意做得很好，否则难以弥补其所丢掉的日本这块宝贵的金银岛。

这样的一种投机心态，不禁令人茫然起来。它所透露出来信息无非是，联盟不是用来应对全球化的压力或在铁三角里真正实现本土化的可行之路，它只会助长饱受全球投资环境不确定性威胁的主管们，走向短期投资的路线。

而发生在跨国合资上的争执，常带有民族主义，有时甚至隐含着种族主义。下面是典型的埋怨之词：“美国人就是不了解我们的市场。”“德国人也未免太苛刻了。”“这些呆板的日本人可能在家还可以，在这里就完全笨得像什么似的。”

对于合资公司的猜疑、迟疑和怀疑，都来自下面潜藏着的一种猜忌心理，不管合资多么吸引人，到最后的结果还是让日本人来入侵欧、美本土。理论上，合资公司可以说得多好听；实际上，只是一出木马屠城的演出而已，这些日子，我们比日本人更慢、更笨和更懒。让日本人得到一寸，他们马上就可以进尺，毫无顾忌地把我们的市场拿去。

这种思想相当危险，失败主义情绪具有传染性。假如有一位主管真的相信自己是那么懒、那么笨、那么慢，而害怕一旦加入联盟，就等于是任由日本人把他们赶出事业经营之外。联盟的情形有顺利，也有不顺利的。要记住一点，整个联盟问题

的关键在于，双方认为在不分国界的竞争需求下，彼此配合在一起共谋互利。假如一方主管回答说：“我们是需要，不错，但我们就做下去必输无疑。”这样的一种心态，本身就已经输到底。

事实上，这种对木马屠城的恐惧隐含管理层如下的一种心态，他们认为自己没有能力巧妙地将联盟予以定位，将之经营成功。假如这种心态并不仅止于失败主义，而更有他因的话，则答案应当从公司控制已有市场这个方向去找寻，而不必白费心机为联盟加以辩护。

然而，日本公司也有跟合伙人中断关系的情况。东芝在英国的彩色电视合资公司便是一个好例子。英国方面并没有按照约定行事，抱怨说工会不会让他们放手去做，又说当地卫星工厂没办法按日期交货，也达不到品质要求。因为东芝把眼光放在全球彩电市场具有竞争力的品质要求上，当然没办法接受这样的回答，所以便结束联盟关系，而自己独自设厂。东芝希望联盟关系能启动，也相信一旦管理得当，当地的卫星工厂可以达到世界一流的标准。这一切都没错。东芝不知道怎么把失败主义扭转过来，这才是问题所在。而我们不可因为东芝在这方面的无知，而在事后想把木马屠城的动机加在它身上。

这一联盟的失败，并不具有所谓的“日本特色”。即使出自一片好意，有时候联盟就是运转不了。而日本公司不是都想借这样的合伙安排打进国外市场，索尼就完全靠自己打进英国

市场。我所要说的是，在此跟企业主管相关的问题，并不是在铁三角地区里某个地方的公司所想出的什么样的阴谋，而是如何满足顾客和全球竞争挑战的需求。

光是满足需求上的问题，就足以让主管人员头痛，更不用说其他的新问题。假如企业主管对联盟这件事持怀疑态度，假如他们并不准备全力以赴，那不管怎么样，应该就此罢手，不用再进行联盟。我自己的观点，前面已经说得够清楚，大部分情况下，自己做比起找一个适当的对象合伙努力，要来得辛苦，而且花钱和费时。但除非主管人员愿意努力配合，否则联盟的好处仍旧是纸上谈兵而已。民族主义的情绪在此于事无补。

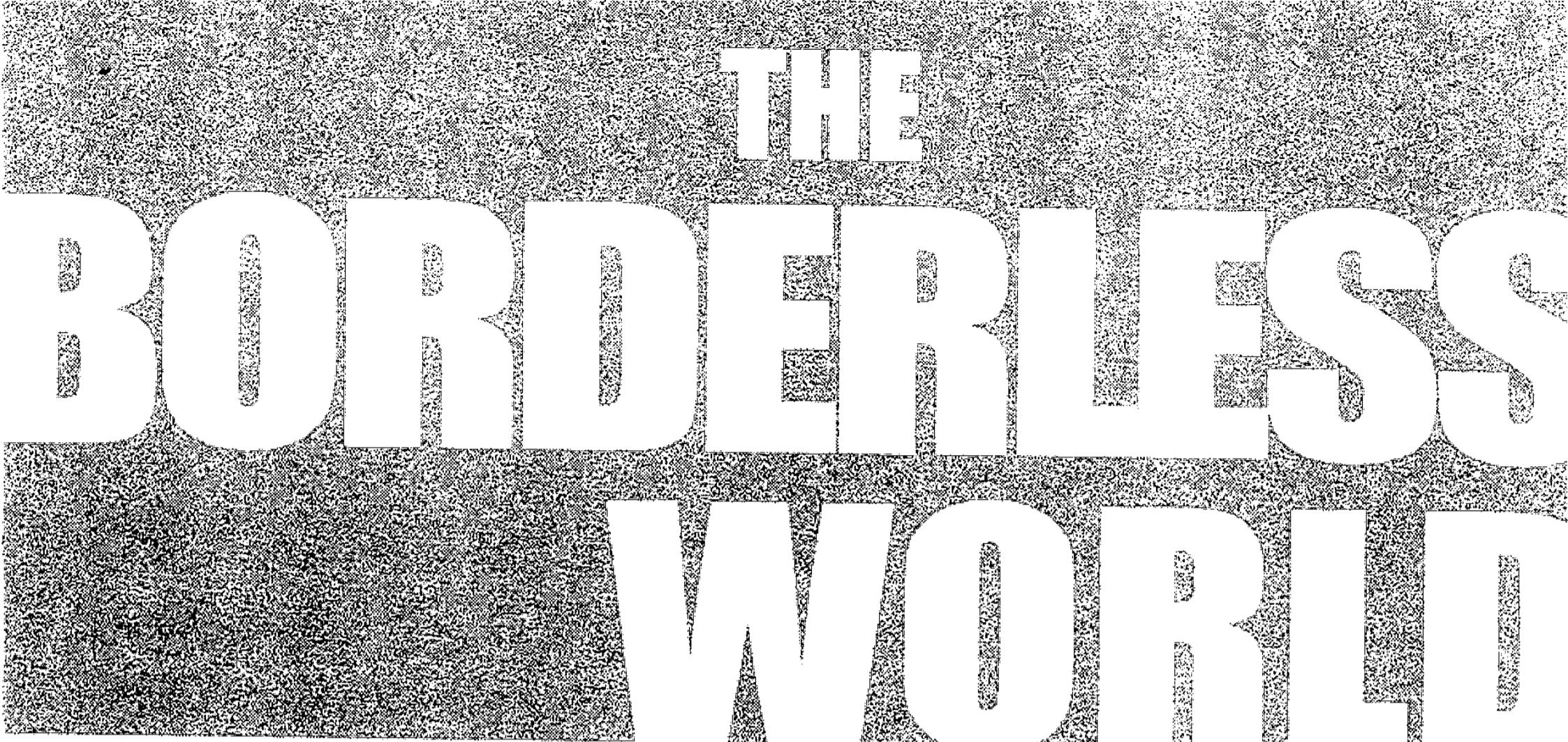
并非只有在非常不同的国家之间的合伙事业上，才会发生“文化冲突”的现象。欧洲邻国之间在 20 世纪 70 年代的企业合作，大部分到后来不是彼此分家，就是一方收购了另一方。日本的第一银行和劝业银行之间的合并结果余波荡漾，报纸一直传出公司高层派系之争的消息，历经十数年后，甚至还时有所闻。

而汽巴-嘉基（Ciba-Geigy）和日本钢铁（和田与富士的结合）的良好合伙关系可说是一个异数。两家公司的文化很少有契合之处。在学术界，有专门研究人际关系的学科，然而就我所知，并没有学者专门做公司之间的关系研究。在合伙事业的连横合纵在全球环境日趋重要的今天，实在是一个严重的疏漏。我们有必要知道更多让公司关系得以有效推展的种种办法。

由于我本人参与过不少跨国公司的业务，所以并不敢对此工作加以低估。我们必须认识到公司之间关系不可避免的复杂性和困难性。这是一个基本出发点。接着我们应该针对的不是合同上面或平衡股份上面的相关问题，而是公司组织之间彼此人员相互沟通的素质问题。最后，我们必须了解，要成功的话，至少在三个组织层次上需要有经常性的亲善关系聚会，这三个层次是上层的管理者、员工，以及线上作业的管理。

这是一项困难又考验耐心毅力的工作。然而，有好多公司，不管他们自己说得多好听，还是对延伸全球性触角这一回事不放在心上。他们只想坐拥全球市场的丰收，而对努力服务全球顾客则没有兴趣。他们只关心下一季的投资回报，而不管战略的运用、长期性价值的传递和结成联盟的可能性。他们对进军全球，或努力工作建立满足全球市场需求的联盟，并不认真。

这些人可能说得都很好，甚至摆出一副煞有其事的样子，但通常他们却不会这么做。对这些人而言，这些事情只是赶时髦而已。去年可能是品质管理，前年是生产力，而今年则是联盟及全球化。在一个不分国界的经济体系里，要公司能有效地为合伙事业做好准备，可能需要十多年的时间。真正而持续的献身行为是相当必要的，联盟事业值得这样的努力。管理经营上进行适当的联盟，是各公司认为可以把战略跟全球市场关联在一起的最佳组织形式之一。



第九章

一派胡言与统计数字

在今天这个无国界的时代里，实在很难去分清楚什么是美国的产品，因为所谓美国或日本或是法国、德国的产品实在没有什么实质性的区别。

我们再来画一幅不同的画。画中，美国根本没有所谓的“国外”贸易这回事。美国人从来不必使用外国的货币购买国外的东西。它只管把本国的市场扩张，好来包围其贸易伙伴。假如货物是美国从国外带进来的，就把它记为进口。毕竟，凡是越过国界的东西，在贸易统计上就是进出口。然而，因为买进外国货物所使用的货币还是美元，所以这种买进的情形，跟到加利福尼亚去买柑橘或到得克萨斯去买个人电脑，可以说是没有两样。所以，调整美元的币值以纠正贸易的不平衡状况没有什么意义。就好像多印美钞买进同样数量的货物一样。假如美国方面购买外国货物的需求一直存在，所有美元在币值上所做的调整，都还是会使得进口值（以美元计算）在统计上面的攀升。而一旦产品在美国市场比较受欢迎，进口的速度一定不会慢下来。

只要美元还是被作为外贸货币，美国在技术层面上就没有外贸这一回事。然而，假如决策当局认为，压低美元币值可以刺激贸易竞争力，美元不再为美国贸易伙伴接受为基准货币，可以说是早晚的事。这将是一个相当严重的问题，因为这么一

来，美国必须借外国的钱偿付其过多的进口。一位在贝尔 - 斯坦公司（Bear-Sterns）的分析家说，假如弱势货币国鼓励外销，阿根廷会成为最强的贸易国。

搞混的谈判

几年前，前日本首相中曾根康弘再一次地屈服于美方对贸易赤字的不满情绪。他力促其国人，每人至少要买价值 100 美元以上的进口美国货品，而把这种购买行为视为自由贸易。但是，假如需要新的网球拍，你会去买威尔逊牌；没有番茄酱，你会去买几瓶德尔蒙的；需要卫生纸的话，则会买下几包舒洁。但这几项产品却分别是在中国台湾、葡萄牙、中国香港制造的。

在今天这个无国界的时代里，实在很难去分清楚什么是美国的产品，因为所谓美国或日本或是法国、德国的产品实在没有什么实质性的区别。在过去几年来，美国的报纸对美国牛肉在日本受到限制的情形一直极尽苛评。批评者说牛肉该是地道的一项美国产品吧！里面没有任何外国的成分了吧！然而，问题是：日本的牛是吃美国谷物长大的啊！日本人吃的日本牛越多，就表示美国的谷物被用的越多。此外，在美国，谷物的种植比起牛的繁殖来说，在生产力上不晓得要高出多少倍，美国这一仗是一定打赢的。若要比哪国出口的牛多，美国应该跟澳

大利亚或阿根廷来比，而这场仗可要比谷物战难打得多。

还不止于此。因为在美国，种植谷物的农民，假如其农产品找不到有需要的市场，政府要花掉好多纳税人的钱大量加以补贴。如此一来，日本人吃自己的牛肉，就不啻于在帮美国纳税人省钱。然而批评的人说这样还不够好，我们要把美国的牛肉输送到日本。好吧！你看到的是 1997 年日本从美国进口将近价值 15.3 亿美元的牛肉（大概是日本消费量的 31%）。是不错，但数量仍有待增加。我们知道日本的进口商，像前竹公司（Zenchiku）等已经开始大肆在美国买进大农场、饲养场和包装工厂了。这些贸易商在不久之后，便会从美国运回比今天美国人销往日本的数量更多的牛肉。但我们不知道这种情形可否代表美国出口的实质增长。当然，在统计数字上，出口上面会出现增长，政客和官僚们会比较开心些，但这是美国人民所真正乐见的情形吗？

在无国界的世界里，这类的贸易统计数字在实质上，实在一点意义也没有。20 世纪 90 年代初，大约有 1 300 家欧美的厂商在日本运营得可圈可点（这也就是说，它们不是跨国公司在日本的子公司，就是雇用 300 个以上的员工的大公司）。合计来算，销售情况和所赚的钱都相当惊人，因为根据麦肯锡的外国相关公司的资料来看，这些公司在 1987 年的销售额为 2 600 亿美元，等于日本国民生产总值的 10.9%。而这些销售情形并没

有登记在这些公司所在国家的出口账本上。美国公司在欧洲分公司的资产大概占欧洲本土公司总额的 1/5。美国人在欧洲股市的情形也一样，但美国人在欧洲和日本这种全盘介入的情况，却不见之于贸易的账面统计上。

大部分具竞争力的美国公司已经从出口的阶段“毕业”，而登堂入室到本土化的阶段。这也是美国出口在统计数字上日益滑落的最大原因。另外，这些产品又以日方或欧方的名义出口到美国。以德州仪器公司为例，它在日本是比日立和 NEC 更具竞争力的存储芯片制造商。德州仪器每年便有一半的产品是通过它在新加坡的生产线上生产，输往美国。在贸易统计数字上，这种情形并没有作为推进美国经济整体平衡的行为进行考虑。相反，这被当成日本整个国内产品在数量上的重大增长，日本出口，而美国进口。

有人会说，这些只不过是为贸易在会计系统上所做的障眼法而已。但事实可能比这更为糟糕。这些统计上面的因袭做法，根本与今天这个无国界的世界里的经济活动的流通没有关联。日本大约有 50% 出口到美国的生意，是由 20 家左右的公司所包办（而 50 家公司则占输美贸易额的 75%），如此，公司的总数目跟出口比例之间的关系，以及是不是真正日本公司销往美国的情形分类等，都事关重大。否则，就留有太多的空间让政治人物制造错误。

贸易已经不再是宏观经济的一种现象，而是居全球领先地位的公司的小型集会。在经济学家李嘉图（David Ricardo）的时代，因为一般货品是主要的贸易项目，所以存在着价格弹性，因此调整币值以平衡贸易自有其意义。在今天的世界发达国家所流通的主要是特殊化的产品，而不是一般性的货品。币值在这样的流通情况下，不再扮演主要的角色。不管外汇的兑换比率如何，日本还是从美国买波音 747，而美国也得买日本的视听设备。

随着公司移到其市场所在地，留在本国的部分乃是那些不能移往海外作业的东西，如此，销售便以海外出口的形式出现。以 IBM 和施乐为例，它们公司的产品多半是在日本和欧洲制造的，而公司也是没办法随着每次的币值波动变换生产地。唯一能改进其出口竞争力的办法就是提高生产力和产品品质。为削减贸易赤字而调整币值，可以说是完全走错路。

消费者们得为政府调整货币以平衡贸易统计数字的做法付出代价。因为如此，在销往美国的进口车必须调高售价的同时，大部分美国的汽车公司也将汽车的标价提高。结果，这些美国车商根本不必把汽车销往日本。它获得的财富直接平分给股东和主管们，而非大众消费者。

美国公司移往海外，以降低制造成本，其结果已经大于所有美国跟加拿大与墨西哥的贸易赤字总和。有人会说，现在美

国工业的竞争力并没有输给这些国家，但实际的情形却并非如此。不管人们多么希望政府更加关注或者增加研发支持与经费，都无济于事。

1985 年日本输出到美国的商品价值，以一般贸易统计上面的数字来看的话，为 950 亿美元，而美国出口到日本则为 450 亿美元。这中间刚好有 500 亿美元的赤字出现在美方。然而，我们若把日方从日本的美国公司“进口”的 550 亿美元价值的产品算入，也把美方从美国的日本公司买进值 200 亿美元的产品加进去，则贸易数字就完全不一样。日本方面消费了 1 000 亿美元的美国产品，而美方则用了 1 150 亿美元的日本货，赤字的情形可说是不见了。而美、日双方的贸易金额则超过了 2 000 亿美元。

赤字是由已经不合时宜的会计系统制造出来的假象，这套系统所能度量的，只是国与国之间货品的有形流通。公司在甲地制造东西，再把它卖到乙地。而国与国之间的贸易也根据这种流通计算，然而到了今天，货物的有形移动只是公司赚钱的方式之一，而这种方式并不是最吸引人的。公司可专卖科技，坐享毫无风险的特许经营，也可以各种方式进行联合投资和战略联盟。这些根本不需要制造资源。但市场在哪里，他们就得在当地设厂制造，更可以靠股票赚取股息。亚当·斯密时代的统计学，已经没办法衡量今天在这个无国界的世界里做生意的

标准。

进出口的贸易数字，并没办法反映出约占美国经济 70% 服务业活动的情形。当然，这些数字也跟就业的问题没有真正的关系（不过这是另外的问题），也不只是美、日之间困惑的问题。美国公司在加拿大工厂生产的产品运回美国，在官方的统计上也被列为加拿大的进口货。这不光是贸易或公共政策问题，而是属于公司所特有的制造策略和易地求价问题。

对于那些一直高声疾呼，要把在事实上所不存在的情况完全扭转的人而言，这些情形可能会令他们有点尴尬。但尴尬总比让那些错误继续影响政府以及主管人员的所作所为，要好得多。我们需要反映真实的情形，真实的价值流通，而我们必须有心理准备，接受我们所不喜欢的事实。

我们不妨考虑 1985 年的情形。在这一年，美日双方的贸易冲突终于爆发。但是我们把这一年日方买进美国产品的数额（不管这些产品是在哪里制造的），来除以日本总人口数，则每人平均消费额为 580 美元。这种情形甚至不包括由美方授权在日本经营的可口可乐和麦当劳等的实质收入（大约 400 亿美元左右）。而在美国方面，其所购进的日本产品（不管是在哪里制造的）除以美国总人口数，则每人的消费数字平均为 298 美元。那你说到底应该哪一方面多买对方 100 美元的产品呢？

然而，日本人并不会搞公共关系，并不会跟美方的谈判人

员，以及自己国内的民众讨论和解释这样的一种新贸易观点。在日本国内，这种说明倒是不需要，因为政府本身在私底下了解到日本人对其施政的反应。当然，日本有好多有形与无形的贸易障碍。但大部分的美国公司已经能够克服，并且一般都还做得相当成功。而那些生意做不成的人，则到华盛顿告状，抱怨日本市场难以进入，以及各种非关税的壁垒。

假如你追踪到美国贸易争论的源头，这点就变得更清楚了。大部分的问题都是一些小公司所挑起。他们的产品和服务因为不能马上为日本顾客所接受，便向公司本地的国会议员诉苦。半导体上的争论尤其显得滑稽。最强的美国芯片制造商已经完全适应日本的市场，而好多日本公司也已经在美制造生产。美方最大的厂商，IBM 和 AT&T，其产品大都供美国内消费，因此并没有增加美方的出口成绩。所以说，日本方面同意增加全国芯片消费额的 20%，给美方厂商进口输入的承诺，是毫无道理的，美方并不生产消费性电子产品的芯片，而这都是日方主要的需求。后来通产省竟然列出美方厂商一览表，要日本公司向这些厂商多进口 20% 以上的芯片。然而，美方的厂商却把这些订单加以拒绝，因为国内的订单已经供不应求了。

最后，官员们同意把日本的美方芯片制造商，像德州仪器公司，以及由美方授权的日方制造商，像日立生产的英特尔公司的微处理器也算进去。两边政府的这项解决方案并没有改变

贸易统计数字，这是欺骗大众的做法，因此并不能达成目标，而这种目标又是在对贸易统计数字的全盘误解下制定的。

口袋空空

贸易并非传统宏观经济学中所谓日益遭腐蚀的“房屋”的唯一部分。我们不妨考虑下面这个事实，大家都说，只会花钱的美国人把未来抵押出去，而勤俭的日本人则把钱存起来，以备将来国家推动工业发展的不时之需。照官方的统计数字，20世纪90年代初日本人的储蓄率为16.6%，而美国则为4.3%。太平洋的两岸都认定这一统计数字的正确性，并据此来拟出对策。

宏观经济学家和政府的谈判人员认为美国人应该多存点钱，这样才有办法降低美国目前在户头上的赤字，因为这是由投资和储蓄的不平衡以及政府财政赤字所引起的。而在日本，政府则已批准前川报告（Maekawa Report），这一报告提出建议，认为日本应该变成像消费大国美国一样。20世纪90年代初的日本经济过热，特别是在房地产和建筑业方面，乃是在此报告和美方政府的力促之下，政府紧急动用420亿美元的结果。

虽然储蓄统计数字有相当的影响力，但决策单位却没有对数字背后所假定的各种状况加以检验。储蓄率是以可自由支配

的收入减掉消费额后，再除以前项所得的结果。日本方面的统计数字是由联合国制定的换算系统得出，而美国方面则是以商务部所用的系统算出。两者之间有着相当的不同。假如用国际标准来算，则美国人的储蓄率从 4.3% 跃升为 6.8%。

我们假如考虑一些其他情形，比如像公共津贴，则双方的储蓄率更为接近，因为美国把这一部分列入政府的储备金，而非个人的积蓄。事实上，假如把双方算法不一致的地方修正过来，则美日双方的储蓄率差距会由原先的 12.3%，变为 5.7%。尽管双方还有相当大的差距，但已经不是原先以为的那么大了。

1988 年 4 月号的《日本经济》杂志 (*Japan Economic Journal*) 刊出我所写的分析文章之后，似乎令大家吃了一惊。然而日本银行却在其所发行的刊物上确认我的算法，并将最新的数据^① 予以公布。日本银行比照当时大发利市的东京股票价格做了一些调整，并去掉一些美方有而日方却没有的情况后，把美方的储蓄率推算为 14.7%，而日方则为 16.7%。两国的差距只有两个百分点而已。

此外，我们假如考虑美日双方在社会文化方面的不同情况后，5.7% 或 2% 甚至都可一笔勾销。比方说，在美国你买下一栋价值 20 万美元的房子，并且另外投资了 20 万作为翻修的费

① 《统计月报》，日本银行，1988 年 7 月号。

用。美国政府认为前项是投资，后项则为消费。然而，在你想把房子卖出时，预期的价格则为 40 万元以上，这也意味着，有某些“消费额”（像房子的翻修费）事实上是储蓄的另一种形式。即使汽车在美国也有残余的价值，而并非所有的消费品真的被消费掉。有转售价值的东西，就好像应付不时之需的储蓄存款一样。大部分消费性的耐久物品都被列入消费品，但这些东西却有着相当大的残余价值。

而在日本，因为文化上的原因，房子的装修费用并不为下一个买主或房地产商所认定，只有土地才被评估为值钱的东西。新盖的房子只要过 5 年，便价值为零。因此投资在房子建造和装修上面的钱，真的是消费性的，而非储蓄。汽车在日本的情况也一样，因为二手车市场并不吸引人。

总而言之，因为这些情况的不同，使得美国人比较容易“先享受，再付款”。事实上，美国人往往积极地消费以便能储蓄（如前所述），也因为这种缘故，使得美国人的消费统计数字高于实情。相反地，因为消费支出在日本并没有那么多残余价值，所以日本人必须有钱买东西和房子。而事实上，美日双方在所购买和所拥有的东西上，大致相差不大。假如我们把存款加到消费贷款上面，则可以自由支配的收入比例，在两国都为 29%。唯一的差别是付款的时间问题，即使消费数额可能相同，但日本先显示银行的高额存款情况，美国方面则先显示借

款情况，因为美国人是提前消费的民族。但是，关键的问题是，两边的人终归都买了一样数额的东西。

这点是由于日本银行的保守作风所造成的差别。平均说来，在日本贷款买房的首付款大约要付 25% ~ 33% 给银行，而在美国方面则通常付 10% ~ 20%。假如日本银行把要求标准降低，则在存款方面的其余不同处基本消失了。因为在日本人 16.6% 的储蓄率当中的 7.9%，必须用来支付购房的首付。

而美国方面对借贷利息，在税收上所做的减免也是原因之一。因为如此一来，美国人宁愿贷款，也不愿花费存款买耐用的物品。在日本，则刚好相反，存款到某个数量的利息可免除税额。如果考虑这种税收上的悬殊情形，则统计数字上的差距会完全改观过来。

我在此想要加以证明的一点是，日本人和美国人在消费的态度上并没有太大的不同。而他们所做的，是对其国家在税收上和其他制度上差别的应对之道。同样那些人，假如我们把税收政策加以改变，会出现截然不同的景象，比方说，日本银行能接受比较低额的首付，二手房屋的市场较获得肯定的时候，日本跟美国在统计上的存款差异，会完全消失。

我们甚至可以说，美国人存款比日本人要多。所有传统上所用的储蓄统计方法，是根据可自由支配的收入的逐年存款的情形算出。然而，真正的存款应该是你有多少的“现货”可以

运用。1985 年在前川报告写出的时候，美方个人部分的资产总额为 7.87 万亿美元，而日方则为 2.24 万亿美元，换算成人均资产额，则美方每人为 3.3 万美元，日方为 1.8 万美元。美国人在存款、保险、津贴和债券上的资产要比日本人多，而日本人则最喜欢免税的定期存款。

美方以这么一大笔的资产为根底，每年可以新增加 5 000 亿美元的财政资产，相形之下，日方则只有 1 760 亿。平均来说，美国人在资产运用的获利情形，要比日本人高出 4% ~ 5%，这又逐年地增加美国的资产运用本钱。1981 ~ 1985 年之间，以财政资产本额计算存款，美国人为 19.6%，日本人则为 14.4%。

当然，有好多人会利用社会制度、不同习惯、文化形态和统计类别上面的各种问题来大作文章。然而，所有的情形最终指向同一个结论：美国人和日本人在真正的存款上面，没有太大的差别。结论还真有点吓人，因为日本政府已经跟美国以及其他国家保证，“我们日本会从存款国变成一个超级的消费国”。这是根据错的统计学而推行的错误政策。这就是为什么，尽管日本人一直热心地推动“行动计划”，其在贸易和其他统计数字上，依然没有“改进”的原因。

资产还是债务

另外一项不实的论证就是美国的债务在国家资产负债表上呈现出高涨的局面，而资产部分实际上已经枯竭。在里根主政期间，美国已经从全球最大的海外资产国滑落为最大的债务国。这种转换使得美国在国家形象上成为挥霍无度的浪荡子，也使得好多政治人物和经济学家深表悲哀与绝望。这些人指出，美国花 60 多年的时间好不容易建立的资产，却在里根 8 年厉行的“强大美国”的政策下被彻底毁灭。

但是，假如我们看统计数字，特别是 1981 ~ 1986 年之间所增长的 4 000 亿债务（国家的资产从 1 410 亿变成负的 2 640 亿），这样的结果，是不是验证里根政策的必然性，以及美国经济的健康情况呢！是不是真的举国上下都靠空白支票过日子呢？

我们首先必须指出，在这 5 年之间，美国公司及个人所拥有的海外资产并没有减少。事实上，这方面的资产从 7 200 亿稳健增长为 1.07 万亿。而在同期里，外国公司和个人在美国所拥有的资产则暴涨，从 5 800 亿变成 1.38 万亿。也由于后一项资产的增长，才使得美国在 1986 年时，有着 2 640 亿的外债。

海外投资美国的资产之所以会急速蹿升，主要有三个原因：

贸易赤字、美元贬值和高性能设备在美国比较容易获得。而由美国贸易伙伴所花的钱，终归还是用来买美国的东西。而这些买卖成交时，美国官方在统计上将其列为外国人在美国拥有的资产。但是，这些“资产负债”对美国的伤害如何呢？在这里，美国跟巴西的情况不一样。巴西假如没办法为它已经到期的国际债款支付可被接受的货币，就必须去借美元，而美国本身以美元偿付。而对巴西比较麻烦的一点是，假如其货币贬值，美元也就跟着升值，要偿还的债款便呈现高涨的局面。而这样不断攀升的债务情况，不太可能会在美国发生。

更进一步说，美国对政府公债的投资者，都支付同样数额的利息。它所付给在阿肯色州某位农民的利息，跟在纽约的某家英国基金会的经理，或者在大阪的某位日本家庭主妇所收到的利息，都完全一样，大家都拿到美元。更重要的是，尽管外国在美国的投资——以房地产和公司为例——因为是跨国的缘故，被美方列为本国的外债，但这些外债美方却不用负担利息。这也意味着美国并不用偿还其“外债”。

美国是一个相当吸引人投资的地方。日本是没有同等的吸引力的，在美国买入杠杆收购基金可有 40% 的投资收益，垃圾公债为 20%，政府公债为 9.5%，而储蓄存款则为 6.5%。大部分日本人放在邮局的存款和定期存款顶多只有 2% 的利息。在瑞士和德国也有同样的问题，所以他们也把钱拿到美国投资，

发展中国家的富人也把美国当做投资回报的天堂。就好像大家都想把钱放在一家前景看好的公司一样，难怪乎钱一直倾注于美国。这本身一点错也没有。这是金钱正常的交易行为，而因为这些投资的情况被称做外债，所以人们便担心起来。

而 1985 年的广场协定更加速这一投资的过程。在前美国财政部长贝克的强力要求下，美元贬值，期望使美国工业产品更具竞争力。这完全是针对美国贸易赤字所拟出的策略。然而，我们在前面已经讨论过，在做一国外汇汇率调整时，不能只想要让某些项目的产品能更便宜些就得了。因为美元贬值的关系，美国的谷物和科学仪器可能在国外更具竞争力，然而美国本土的房地产、公司、大楼也跟着贬值。所以外国人便抓住了这个先机，投下了比贸易获利上更多的钱在美国做生意。

在记录下来的增加的 4 000 亿外债中，其中便有 3 500 亿属于这一类型的投资，这种情况与巴西向外国银行借钱不一样。尽管如此，还是有很多爱国的美国经济学家提醒大家注意“资本飞走”的潜在危险性。他们说，一旦美国越来越依赖国外的投资与资金推动工业，便容易受制于外国人及其投资意愿。假如大家对美国的信心下跌，国外的资金不再进来，市场便会萎缩，利率便会高涨。

这种论证方式实在难以令人信服，因为其中所责难的是国外投资者本身，美国私人部分已经累积有 8 万亿美元之巨。美

国政府之所以需要外国资金来买进其发行公债的原因，是因为本国人对 9% 的利息并不满意。他们想做获利更高的投资，假如美国人愿意做低利投资，则对外国投资依赖的情形根本不会存在。

至于说有资本飞走的潜在危险呢？或许吧！假如美国不再是一个具吸引力的投资国度，则他们自己会是最先将钱移出的人。美国的基金经理们和投资银行家们相当清楚世界局势，所以得加快脚步满足其投资者的需求，他们对不出色的业绩是不会坐视不管的。只要是“钱”的话，他们跟美国投资者就忘了国界。钱，管他是美国还是他国的，在人为的国界里外自由地转移。

在今天已经全球化的金融市场里，钱总是找最好最舒适的地方落脚。对那些担心外债的人讲，这倒有一个解决方案：让市场完全破产。这样美国人的钱便会水银泻地般地流向国外，此时，官僚们和古板的统计学家们便可以高兴地计算美国国外资产的大涨潮了。让美元一直持平地走强，不但可以抹去债务的成长，也可以使得美国继续繁荣下去，应该算是比较安全的办法。资本之所以会流向美国是因为其市场相当吸引人，假如这股资本不再流向美国，则美国及其友人可有得担心了。

空架子

贸易上面的数字并不能证明美国的强势地位已经失去，即使其钢铁业已经失去优势，汽车业在苦撑当中，美国还是世界上最大的制造性产品输出国。假如把全世界出口的总额算在一起，美国占其中的 18%，德国和日本则分别占有 13% 及 12%。

但以上的数字并不是得分的标准，这里面并没有企业奥林匹克运动会，美国的跨国公司并不像其国内的业余专家一样，只为平衡贸易统计数字而做生意。因为它们在全球各地做生意已称得上是世界级的公司。也因为它们的缘故，从其他国家出口到美国的制造性产品日益增多：1977 年是 13%，1983 年则为 14%，1985 年则为 15%。一旦美国公司出走海外，它们不但在当地卖东西，还常把产品运回美国卖。美国的进口产品，将近 20% 是从美国在海外的相关公司进口的。

有些评论家指责说，美国公司在海外设厂，让国内的人失去就业机会。不错，美国的跨国公司在海外雇用 830 万人，然而，美国的制造业还没有显示人去楼空的景象。1960 年，包括日本、欧洲和新兴工业国所有制造业的就业比例中，美国占了 27%，这种比例在 1980 年达到 30%。1986 年，当各方责难美国只剩下空架子，制造业完全失去竞争能力时，该比例还是维

持在 30%。而在欧洲方面，就业的比率从 1960 年的 51% 降到 1986 年的 32%。如果我们正确来讲，欧洲（而不是美国）已经被新兴工业国（地区）和日本蚕食鲸吞。

只有拿制造业与更具动力的服务业相比，才会感觉制造业好像被吃掉。1960 ~ 1986 年之间，制造业在所有就业情形中的比例，从 34% 降为 24%，而服务业则从 56% 跃升为 73%。而我们知道，这种比例改变的情况是发生在美国国内，而非对外。

这应该算是好消息。而坏消息就是这 830 万个海外就业机会当中，并没有多少会转移回美国，因为美元一直走弱的缘故，政客们当然希望就业机会能移回国内，但厂商们可没这么想，他们当初移到国外，主要为了接近当地的销售市场，从国外顾客当中得到好点子，避开保护主义，以及生产出既好又便宜的产品与零件。美元贬值并非它们出走的唯一原因。虽然这个原因最近才凸显出来，不过美国公司在海外逐渐崭露头角已经几十年。

在 20 世纪 60 年代初期，麦肯锡顾问公司曾对 100 家美国主要的厂商在海外的投资，以及所扮演的角色进行过分析。1950 ~ 1960 年之间，这些公司的海外销售额从占全部企业的 10% 升为 17%，5 家公司当中就有 4 家公司的海外销售额增加一倍，而有 3/4 的公司海外资产扩大一倍以上。虽然半数以上公司的出口量在此期间增长一倍，然而其海外的总生产量比其出口数量更有实质上的增加。在 1950 年，这 100 家里面的中等

公司在美国本土所生产的数量，占其全部出口产品中的 2/3。到了 1960 年，降到 30% 左右。麦肯锡顾问公司在 1983 年对中度成长公司的研究当中指出，这些公司也想把生产移到接近市场的地方。可见想在海外生产的计划是早在公司略有成长时就考虑到的。从 20 世纪 50 年代开始，公司在海外市场创造新的就业机会，但也因此把国内的就业机会让出去。

正如我在前面讨论过的，在这段时期内，美国公司也在海外经历了五个阶段的扩张演变。在第四、第五阶段时，公司便可以实施一些措施，让美元在贬值的情况下，不致把海外的生产事业给逼回美国。一旦外汇汇率越来越变化不定时，这些公司便利用金融操作以分散货币风险，而并非不时地变更制造根据地。这也是为什么贸易往来对货币变动情形反应延缓的主要原因。

而一些相当成功的日本公司，此时已经有办法将货币波动所带来的冲击加以中立化。他们苦思对策，想出如下的办法：使收入与成本在主要的货币上能保持一致，到新兴工业国地区去生产制造（这些国家或地区的币值处于中间地带），进口的产品跟出口一样多，娴熟地运用金融操作技巧和货币贸易，经常改变或分化各种模型以提高价格，以及对供应商施加压力要求分享币值变动所带来的利益。如此一来，他们便得以在 20 世纪 80 年代美元对日元汇率的大变动中生存下来。

而在经营上已经相当成功的欧美厂商，他们所运用的战略

更胜一筹。他们对公司所有权做出各种决定，而在经费的调度上，则不只对其货币的波动预留后路，也利用各方显著不同的税率和收入水平来克服问题。他们也利用了种种新机会控制资本，而非单纯拥有资产。日本公司的主管们现在也加入这一行列中来。20世纪80年代初，在晚宴时假如有人递进一张写着“美元下挫1日元”的字条，则现场的气氛马上被破坏掉，因为这等于说，一年要失去几百万美元的收入。今天，甚至到了美元上扬或下挫10日元时，主管们仍然面不改色地继续打高尔夫球。假如美元攀升，日本便能出口更多的东西；如果下跌，日本人可以便宜地买下美国的资产。货币的波动只会给公司和主管们在全球策略上有更大的选择机会而已。

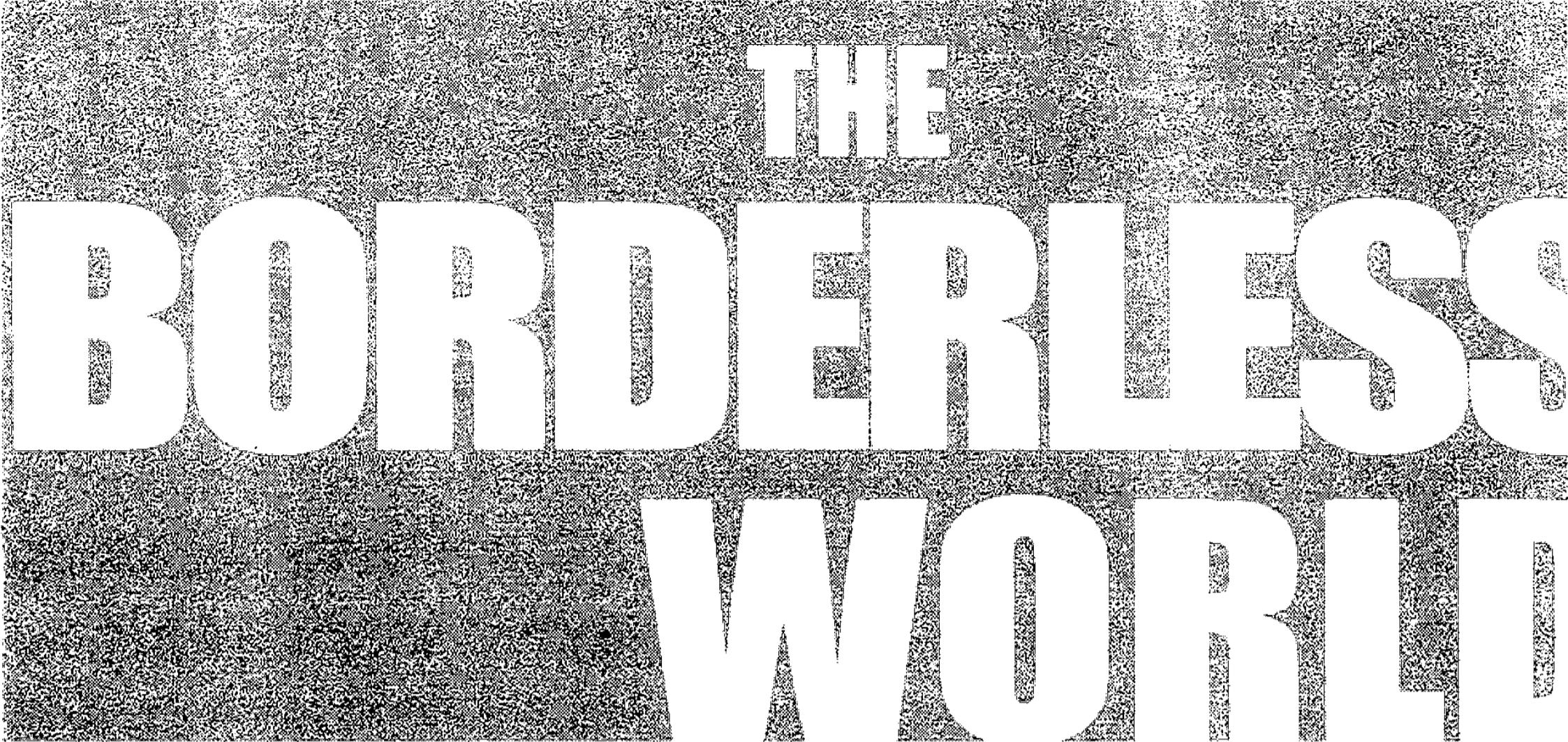
广而言之，在无国界的金融市场求发展，通常公司拥有比80年代初更多的选择机会。现在公司制定计划时，便想利用各种选择机会来做弹性调整，以应付像保护主义这类问题，还有当地可能的通货膨胀、币值的变动、带动流行的顾客群出现、劳动力的素质与教育以及重视开源节流。虽然美元大幅跌落，但美国公司并没有停止各种计划，而想在一夕之间把制造生产搬回美国。关联经济是公司所看到的一种已居上风的世界趋势，可是政客、官僚和传统宏观经济学家都未能掌握这一点。

企业为了让其产品更具流通性，常常从世界各地获得各方面的供应，并建造勉强能维持收支平衡的工厂。假如在美国劳

工关系能继续获得改善的话，有一批美国及非美国的公司可能会考虑在美国进行更多的投资，因为置身于美国市场有相当多的好处，毕竟，美国是世界最大的市场，有最挑剔的顾客，也有难缠的竞争对手。

然而，一些老套守旧的经济政策，却让公司主管人员不得不持观望的态度。外国公司不敢放手在美国投资，怕美元会跌得更厉害，使任何新资产的价值都缩水。也为了避免变卖求现的损失，现在只有比较老套的投资方式才会选上美元。高级经理担心，假如油价上涨，进口货物逐渐为国内产品所取代，以及美国政府公债的利息提高以吸引外国资金的流入，弱势的美元会在美国引起通货膨胀。他们也担心美国国会会引入各种以自我为中心的、闭关锁国的法案。这个世界最强大的美国政府，其停停走走的经济政策，是让美国无法成为稳定的世界生产制造冠军的原因。

在贬值的货币后面追逐，跟追赶廉价劳动力的国际企业策略是一样的差劲。政客、官僚加上不合格的宏观经济学家的指导，强烈地制造出币值反复无常的情形。我们已经从中学到了经验教训。从不同国家跳来跳去终归没有什么好结果。在自己国家的公司还没有扭转长期移往海外投资生产的趋势之前，美国方面需要先有更强、更稳定的美元。这是必须加以认识的事实。



THE

POWER OF EXCHANGE

CHAPTER

第十章

外汇帝国

真正值得注意的是：外汇市场本身就是诱人的投资竞技场。政客和经济学家们想利用外汇来解决贸易问题，其结果徒让投机的外汇买卖者更趋之若鹜而已。

假如大众对于国际经济活动的根本看法，是一个已经遭到曲解的观念，那么这样一个错误或不完整的概念，常常要付出很大的代价。在企业主管的头脑里，国际经济活动就是指跨国之间的贸易行为。1988年，美、日、欧三地的全年贸易流通总额为6 000亿美元。然而，与此形成强烈对比的是，每天的外汇交易额即已达6 000亿美元之巨。这些外汇交易，开始的时候是被用来让传统的贸易和投资能畅通无阻，然而，外汇这条“尾巴”如今已扩大了好几倍，已经超过原先贸易这条“狗”本身。

每天，有价值几十亿美元的产品，越过国界进行交易。同样是在这一天，纽约、东京和伦敦等主要货币市场，便进行了价值以数千亿美元计算的外汇交易。在证据确凿的情况下，再也没人敢小看外汇交易，认为它只是附加于其他经济活动罢了。它本身已变成目的，也遵照自己的规则，同时更展现出其特有的行为模式。已经行之多年，有办法对商品贸易做合理解释的经济分析，却没办法说明在经济各方面的基础改变幅度极小的情况下，为什么两国货币的交换比率，每年会有40%的波动

呢？这里面另有蹊跷，非加以了解不可。

外汇的美丽新世界

从 1986 年 3 月 19 日到 1987 年 1 月 29 日之间，日本银行一共投入 160 亿美元在货币市场上，企图阻止美元的自由滑落。而光是 1987 年年初前两个半星期所投入的钱就占总数的一半以上。然而，一切还是纹丝不动。由于担心引起金融市场的崩溃，中央银行总是到了最后才抬出大炮来应付。然而，到此地步，即使是最大的野战炮也发挥不了作用。外汇市场本身已经自成一个帝国。就是想全力一搏的政府也动不了它，因为它已经不遵照大家以为可以控制的规则行事。

因为在铁三角地区的金融市场，基本上已经失去束缚而且连成一体，所以无法加以控制。根据国与国之间传统购买力的概念来做分析，已经没办法解释目前日元对美元的汇率的各种行为。这点之所以为真，部分是由于日本的分销系统绩效要比美国差得多，最后到使用者手中的价格并不必然地反映出到岸价格（Landed Cost，通称 CIF），在华盛顿的一些政策分析家已经慢慢地发现这一点，但在美、日两边采购的人，则对此知之甚详。假如你走进纽约的第四十七大街摄影店，买日本制造的相机或个人电脑，在价格上要比你在东京的夜都桥照相机专门

店买的还便宜。美国的消费者乐不可支，拉选票的政客则大叫上了日本的当。

应该算是倾销吧！要不然也八九不离十。大部分政客在学校所学到的经济学原理都告诉他们，纽约的价格不可能还低于东京，因为在外汇汇率上，美元已经贬得过低。在传统上，大家都相信，为了把价格拉平，购买力的差别会影响到汇率。所以这其中必有问题。然而国际贸易所根据的是产品的到岸价格，而不是最后使用者的价格。假如决定购买东西的消费者不受汇率改变的影响，则产品价格不会直接跟着汇率变动而浮动。

假如弱势的美元能够让美方的科学仪器制造商为日本客户提供好的交货价格，那么它的市场占有率会升高。反过来说，假如因为强势的日元，使得日本的相机厂商给纽约人不那么吸引人的交货价格，那它在市场的占有率会下降。在大部分的消费性电子产品和办公自动化设备上，制造成本的费用一般低于标价的 30% 以下。币值所影响的只是小小的这一部分。所以说，假如外汇的影响被吃掉，而关系比较大的是日本当地的分销成本，因为即使同一产品，在美国的的确是有能力买到比东京零售店便宜的价格。汇率在这里另有它用，它并不反映出不同的购买力。所以政客和中央银行想通过币值的干预，缩小贸易赤字，并不见得有效果。

真正值得注意的是：外汇市场本身就是诱人的投资竞技场。

政客和经济学家们想利用外汇来解决贸易问题，其结果徒让投机的外汇买卖者更趋之若鹜而已。我们看到整个 20 世纪 80 年代，每月美元对日元的汇率波动情形，可以发现除了少数的例外，每个月的上下波动都超过一个百分点。事实上，每月平均值接近于 4.5%。加起来的话，则平均每年的波动超过 50%。这么一来，赚钱的机会便多得很。当然有其他可以投资赚大钱的机会，比方像不动产、黄金珠宝、股票，甚至高尔夫球会员证（在日本），但是这些投资所得，常常被课以重税，而市场又有一套管理办法，并且有其限度，然而在外汇的天地里并没有种种限制上的麻烦。

外汇投资的发展，归根结底乃是最近铁三角金融市场上过度流动资产所爆发出来的结果。以日本为例，个人储蓄和公司部分所产生的游资每天就超过 10 亿美元。这些游资总得找到投资的地方。真正的消费吸收（盖更多的工厂，买更多的设备）毕竟有限。再则，日本公司也不用付跟美国公司一样多的股息，剩下的钱实在得找个生意做。而对大型的机构投资者而言，只要是有赚头，可以买卖就好，而不必管它是什么生意。

在日本，股票投资已经变成越来越不吸引人的生意。股市里面的流动资金太多，平均的价格与赚钱的比率达到 80%，已经不能为一般有推理能力的人所能了解或加以接受。房地产也好不到哪里。20 世纪 80 年代中期，东京市中心的房地产价格

已经涨了 3~5 倍。这门生意已经不好做。根据估计，现在东京商业区的一栋新办公大楼要完全收回投资的话，恐怕要等上 100 年以上。而出租的收入呢？大概是投资的 1%~2% 左右，还不够付给银行 4%~5% 的利息呢！相形之下，美国方面的办公大楼大概有 7%~8% 的回报率。大家已经不太管这些，因为他们都希望财产的价值，每隔数年便能翻番上涨。当然这是不切实际的。

但是，到哪里去找呢？参加霞城关乡村俱乐部呢？这里的一张高尔夫球会员证，大概值 200 万美元，这样的一个天文数字，假如说会员证不能买卖，那实在是无法解释的事。但这种生意现在也是越来越难做。然而，钱还是得往某处投资啊！况且钱是一天一天地多起来，因为个人及公司，在面对其持有的股份和房地产价值蹿升的时候，莫不以低利借钱做进一步的投资，希望升值的情形能够比通货膨胀带给金钱上的损失要来得快。

这个“某处”是指其自主性的外汇帝国。当然，政府总想来规范它，希望能好好控制其动向。然而从布雷顿森林协议和固定汇率制终结以来，每次官方想平稳外汇，只让世界货币系统的变动更加反复无常而已。这种变动性更让投机者有机可乘，因为外汇乃为投机者的天堂，他们钱赚得越多，便越钟情于外汇买卖，而外汇帝国则更令人垂涎。这方面所具有的吸引力是

其他的投资生意所不能比的。

而在外汇买卖里面少有如下的法律麻烦，比方像股票的内线交易，或者像是美国的分业经营法案所规定的投资限制。要进出外汇市场，事实上可说几乎没有什么障碍存在。只要有一台个人电脑，便可通过路透社、彭博、Telerate 的终端机把最新资料输入，如此投资市场上的新人便马上可以变成有钱的个体户（反之亦然）。大的金融机构，像日本的银行、贸易商和保险公司等，从外汇活动上所赚的钱，已经比传统的经营收入要多。在美国，这些金融机构可以直接做赚钱的股票或房地产的交易。在日本就比较困难些，因为市场被专业人士所分配和保护，比方说，经纪人的股票和房地产的交易都被课以重税。然而，外汇的大门却为每个想插一脚的人敞开着。历史悠久的制造厂商也开始行动，想把未来的可能性买进来，保护其进出口的交易。然而，这些厂商现在已跟金融机构一样，发现外汇的新生意比起保守的货品买卖，可赚钱多了。

外汇也将宏观经济学的面貌改观。基本上，货币供应的变动，已经远超任何政府的控制之外。每个地方都有以美元和日元为底的市场。这种全球性连成一体可以买卖的外汇帝国，使得钱能在顷刻之间游走全球。即使日本银行决定紧缩本国货币供应，钱还是马上可以从国外到手。1988 年，日本私人持有的财产，从欧洲方面所筹得的基金超过日本本土。另外，传统上

用来度量通货膨胀的那套办法（消费者与批发价格的指标）已经不太管用。过去，过多的钱造成厂商对手中存货的总值也求高价待沽，流动资金过多便造成通货膨胀。但是在今天，货品和工业产品的过度供应会使得对产品的投资变得相当危险。因此，过剩的游资便被装进可以做买卖的桶里面，而少有能溢出刺激物价上涨的情形发生。而外汇这个桶能随着需求涨大，并非得力于政府的政策。关联经济本身已充当冲淡政府决策错误的帮手。比方说，政府过度供应货币，钱本身便流到其他的关联经济区，而使得本国的通货膨胀不至于太过厉害，在欧洲那些“无家可归”的美元便是一个好例子。这里面通货膨胀消失的原因，并非是政府高妙的政策，而是像外汇、房地产、股票等可交易的生意影响所致。在这种交易里面，对于供应部分并无明显的限制，可说是有多少就吸收多少。尽管房地产和股票价格飙涨，但物价上面的通货膨胀指数还可以相当稳定。由于金融市场失去管制的结果，造出一块巨大无比的海绵，这块海绵能够吸收大部分由政府大量印制钞票所带来的通货膨胀。

与此同时，外汇上的投机赚钱机会，也削减了利率的重要性。这方面，特别是美国，一直还迫切请求其贸易伙伴将利率压低。即使日本与德国方面的利率，与美国相比在 1988 ~ 1989 年间有 5% ~ 6% 的差距，但由于美元的贬值，使得利率差距仍然太少，没办法自德、日吸引入资金。一旦外汇买卖赚钱的情

形一年接近 50%，而利率差价上却微不足道，就没办法使得和利率有关的投资受到大家的青睐。假如美元的贬值能够停止，那么便有许多阻止不了的力量想把美元的价值往上拉，因为美国是大部分投资者钟爱的天堂。

即使政府没办法像处理其他重大政策的方式来管理外汇帝国，但还是能够加以影响。国家经济，也就是一国的基础，它们并不会天天狂乱波动，但外汇却会这么变来变去。我们若去查路透社或 Telerate 的服务，可以看出政府官员们所做的或明或暗的批评，特别是美国方面，会对改变现状有推波助澜的作用。

在电脑上的实时数据处理系统中，交易的人比较注意关于基本面的暗示，而不是基本面本身。外汇信息服务上面的信息都是以英文书写。如此一来，则交易者的“共有心态”——往往受到其他交易者对汇率如何变动的解释的影响，而忽略美方所传来的有关政策改变的小道消息或新闻。

经济学的世界里已经发生了一个戏剧性的变化。它不是两次能源危机所造成，也不是由高峰会议促成，而是由于在信息传播上的科技突破，以及在主要工业经济国里的金融失控的结果，货币开始像悠悠球般地移动。在过去，货币的波动反映一国相对的购买力，金融领域的基本规则统御四方，各国之间不同的利率和通货膨胀，是为了要让关联经济体的投资回报能几

近平等而做的调整。

然而政客和宏观经济学家们因为对以上这点不十分了解，便开始对金钱的自然流通做干预。时至今日，是“政治范式”而非基本规则，成了影响汇率的主要力量。在里根经济政策做出“通过强而有力的美元建立一个强而有力的美国”的吁求时，美元转强。而贝克尔认为，强势的美元会造成国家失去竞争力以及成为贸易赤字的原因时，美元对日元的汇率，在广场协定过后一年便几乎降了一半（从 240 日元兑换 1 美元变成 120 日元兑换 1 美元）。

在赤字一直持续的同时，标志着美国而非美国制造的产品变得非常具有竞争力。外国资本涌入美国，大肆购入美国的东西，从凡士通轮胎公司（Firestone Tire Company）到海滨家园俱乐部（La Costa Country Club）不等。相当明显的一点是：这些资产是可以买卖的，而汇率必定反映出对这些资产以及对传统商品的购买力，然而这种简单的逻辑却多半被经济学家们所忽略。这些经济学家所提倡的，是一直调低美元的价值，好恢复美国的出口竞争力。这是对买卖本身所做非常狭隘的定义。汇率的调整应该反映跨国买卖任何东西的投资机会，这些东西从产品到资产，从真正的金钱到期货、期权和权证等，不一而足。

美元对日元的汇率应是多少比较好呢？我们若看看半导体和汽车行业的情况，则正确的汇率可能是在 100 日元兑换 1 美

元左右。然而，假如我们注意到东京房地产的价格及其财力资本，再跟曼哈顿的情形做比较，则任何少于 300 日元兑换 1 美元的汇率，都是好价位。我们再看财务投资上面的回报比率，假如目前利率的差距要保持在适当合理的范围内，那么美元对日元的汇率，每年得减少几个百分点，把各种不同的影响力量考虑在一起，美元对日币的汇率，应该要比目前高出好多才行。

除非情况获得改善，否则会有一波又一波的外国资金涌入美国，这些资金不会只停留在政府公债、现金和房地产的购买而已，而会渗透到美国经济的每个角落。这并非全然是一件坏事。日本投资可说是美国经济的一股稳定力量，因为它通常是长期性的投资，而不是想大捞一笔的投机生意。但是，我还是搞不清楚，这股从世界蜂拥而来的投资潮流，是不是美国人民真正想要的，虽然是美国官员所全力促成的。

恶棍之家

在权衡之下，外汇帝国可说是宏观经济学里面，一个具有关键性的新事实。一个公司，如果营业的范围已经不再是地区性的话，在构想其战略时，绝对不能对此帝国掉以轻心。这也只是常识性的东西而已。真的，外汇问题必须严阵以待。它现在已经是所有具责任心的主管们趋之若鹜的标准。然而在同样

这个旗帜之下，也有一些不受欢迎的人物在一起行进。这些人包括政策制定者和公司主管们，他们把外汇视为是调整贸易不平衡的工具。

在李嘉图和亚当·斯密的时代，国际贸易的具体内容，最主要的是物品，像棉花、酒类和羊毛。原料和劳动力在生产成本中所占的比率是极高的。在这种情形下，假如政府干预汇率的变动，虽然这门学问不属于精确科学，但其结果至少在方向上还有迹可寻。20世纪70年代中期的时候，日本还跟美国在一些制造性产品，像钢铁、塑胶、肥料和纺织品上面彼此竞争。到今天，彼此竞争的是一些更为先进的制造产品，这些东西的成本结构跟前面的产品是相当不同的。即使是相当精确地加以干预，并不一定能产生预期的结果。而在一个领域里，精确并非立足点所在。

对美国方面最为忧心忡忡的日本大公司而言，汇率的改变对他们并无重大影响，我在前面已经提过，20家日本大公司，占输往美国产品总额的50%，而前50家大公司则占全部外销的75%。我曾为好多名列其中的公司工作过。这些公司大部分都只能维持货币中立的局面。他们大幅削减成本，也把生产制造转移到新兴工业经济体，更善用财务工程。由于已经在各主要市场充分本土化，所以公司有办法在收入岁出的币值上保持一致。他们更能利用各种巧妙的办法避开外汇波动所带来的冲

击。20世纪80年代，他们已经有办法将美元对日元贬值一半的损失，完全加以吸收，而其竞争能力不受损害。即使美元贬得更低，他们还是有赚钱的变通之道。甚至，假如一切减少美元贬值所带来冲击的努力失败，他们还是可以买进以美元为基准的资产，包括其美方的竞争者。货币的波动只会增加策略的选择机会。对这些已经完全熟悉关联经济，相当机警的日本公司而言，汇率波动是根本不能置他们于死地的。

国际企业的竞争性是应该通过产品和品质的改良，而非人为的币值操作促成。想玩外汇游戏以应付政治与统计数字上的问题，这种做法不但大错特错，而且从长远来看具有相当大的破坏性。玩这样的游戏，会赔掉美国相当分量的工业基础，以及至少一代的基本设施，这些基本设施现在已经出走他方，不太容易挽回。里根当政早年的高价位美元的手法，已经让为数不少的美国公司背井离乡。现在人为的低美元政策还未能把它们给拉回来，反而使美国本身便宜的商品让外国人竞相购买。外汇实在不应该被当做工业政策的一部分，让企业能有一段搜刮短期利益的好时光，也不应该被当成穷叫不具竞争力的借口。这是恶棍们的避难所，应该永远把它关掉才对。

美元帝国

我们若考虑到与币值相关的各种问题，则美国在世界上可说是享有独一无二的地位。这样看来，官方让美元贬值的政策实在是没什么道理。因为大部分的买卖都是以美元为基准，所以美国实际上已经将其国内经济延伸到世界各国中，在这样的过程中，已经创造出一个庞大的美元帝国。对美国人而言，是不是买下了从加州来的橘子或中国台湾来的电视，这两件事对全国的债务而言，根本没什么差别，因为都是以美元买卖。在纽约的美国人根本不用担心跟加州的贸易赤字，他们实在也不用担心跟中国台湾的所谓贸易逆差。

美元是全球贸易所接受的基准货币。事实上，美元可说是美国用来解决外贸的唯一货币。这也意味着，其他国家必须以各种不一而足的办法来赚、存美元。它们必须维持那些以美元为准的存底，应付各种进口所求的支付，假如它们没有美元又到处借不到时，便没办法购买所要的重要资源，或想要的奢华。然而这种情况并不适用于美国本身。美国自己可以印钞票，要多少，就印多少。就美国的贸易伙伴而言，对贸易的感觉上，好像完全被吞入无边无际的美元帝国一样。这也就是说，以货币的应用而言，世界贸易只是美国经济的延伸，说得更直接些，

美国根本没有外贸。当然，我们有千万个理由担心纯粹国内经济的健康问题，但贸易平衡上的统计数字显然并非其中之一。

对日本人而言，由出口到美国所赚取的美元，好像是本来要买美国商品的一种本票，而不像是可以放在银行里的钱，日本人在自己的国家里不能使用美元。除非日本人有办法把美元返回美国再买东西，否则美元对他们是没有用的。反过来说，假如日本人需要付钱给石油输出国，这些美元又会绕道中东。美元也可以经由伦敦金融市场回家。不论路途怎么周转，重要的是美元不会在日本待下来，迟早美元还是要轮回到美国的国内经济。

假如你在纽约买索尼的随身听，你付美元。而在官方的统计上，便把你所购买的价值加在日本进口的总值上。这慢慢就变成虽令人相当害怕，实际上却是无中生有的贸易赤字。为什么非搞出贸易赤字不可呢？为什么不把这些美元当成是国内经济或美元经济往外延伸的情形，就好像你花钱在隔壁的店铺买加州柳橙一样呢？一旦其他国家再度使用美元时，还不是用来买美国货。这中间究竟有什么差别？好多日本人也希望能够这样使用日元，跟其他所有各国都以日元交易。他们也很愿意跟美国换位子坐，不过目前这还不可能。但是，假如美元因为误入歧途的政治和宏观经济观念等错误、人为的因素而一直下跌的话，美国的贸易伙伴可能不再接受美元为销往美国地区的产

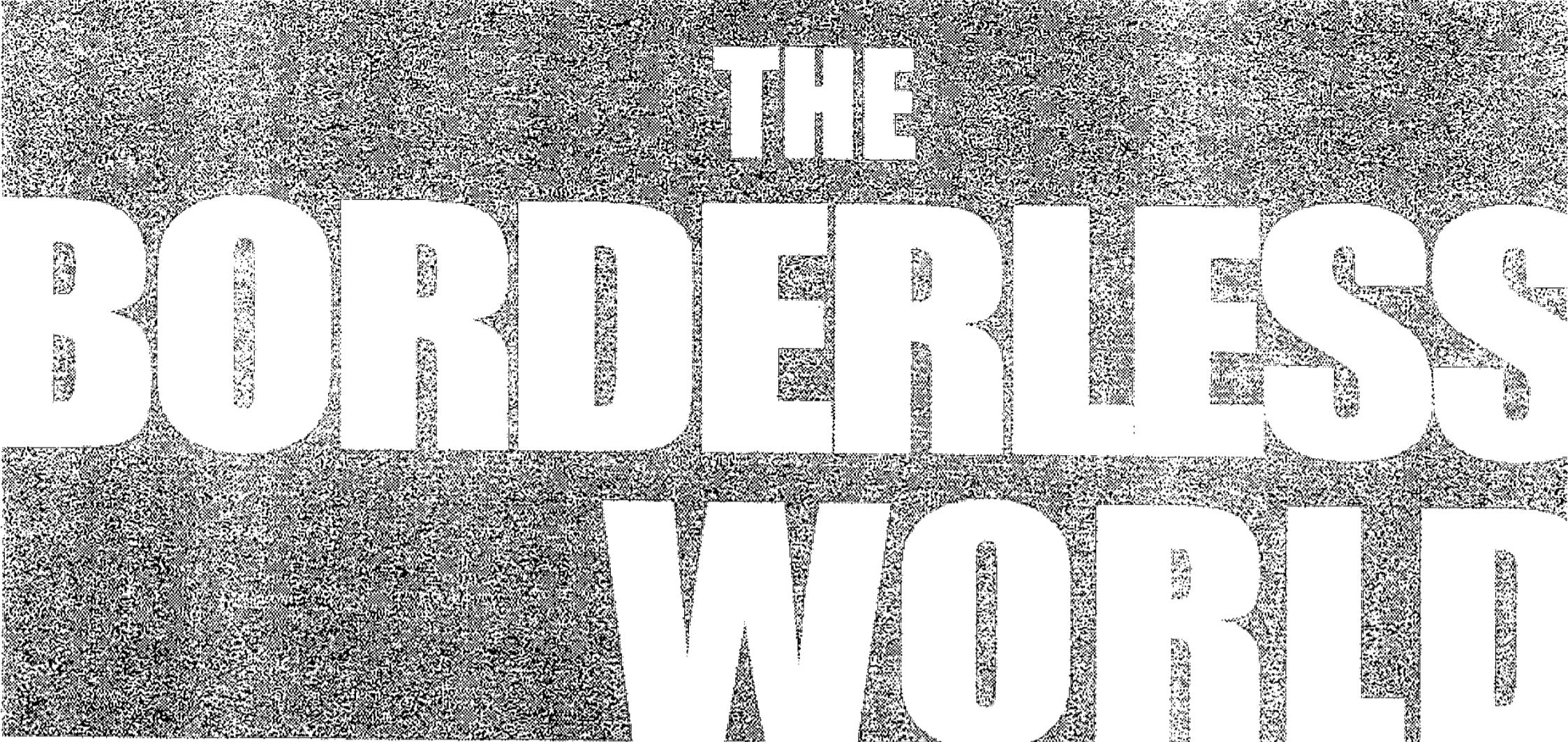
品和服务的货币基准。到时，美国就变成另一个巴西。为什么美国要做不必要的牺牲，把目前所享有的利多情形放弃呢？

现在有这么多美元在其他国家的手中，是不是在美国这样一种不易设防的情况下，会让这些国外投资者撒手就跑呢！我在前面已经讨论过，假如美国的经济真的一直坏下去，则所有那些精明投资的钱会飞掉，就连美国人自己的钱也一样。几年前，得克萨斯州休斯敦基于石油的经济彻底跌落时，不但外国人撤离得快，美国人退得也一样快。钱就是钱，这是再现实不过。外国资本之所以会待在美国，是因为其有吸引人投资之处。假如风光不再，一定树倒猢狲散。如此，美国将会有一段难捱的日子，但并非钱走掉的关系。这是把前因后果搞错的结果。资本出走只是征兆之一。我们所关心的，是让美国继续保有其强大和吸引投资之处，而不是挑起贸易和币值问题上不必要的紧张形势，让货币和股票交易者过度紧张起来。

无国界的经济，会把那些只相信由来已久，以统计数字为依据、双边对等的宏观经济学观念的人搞混。但是这种经济形势，却对那些能穿梭于国界之间，寻求更好利润的人一个大好时机。我们终于活在一个如下的世界：金钱、债券、服务、专利、软件、硬件、公司、技术、资产、会员资格、艺术品、品牌等都能在民族情感不跨越传统国界的情况下，进行买卖交易。

这一章节尽管是写在 10 年之前，今天看来仍然有意义。就

像之前预言的那样，美元已经变得更为坚挺，大量的金钱仍然源源不断地流向美国。现在，我们不得不为全球游资寻求一个新的“桶”。它有可能是欧元，也可能是亚元市场，因为它们的价值似乎都被低估了。对此现状做出反应是外汇帝国最为显著的特征，但问题是，在我们已经坚定地迈入一个无国界经济的年代时，那些政客和经济学家们仍然固守着 19 世纪的情结。我们所看到的是，疲软的美元已经变得坚挺，但是解释和预测这一变化的机制却没有发生变化。这就是无国界世界的本质。



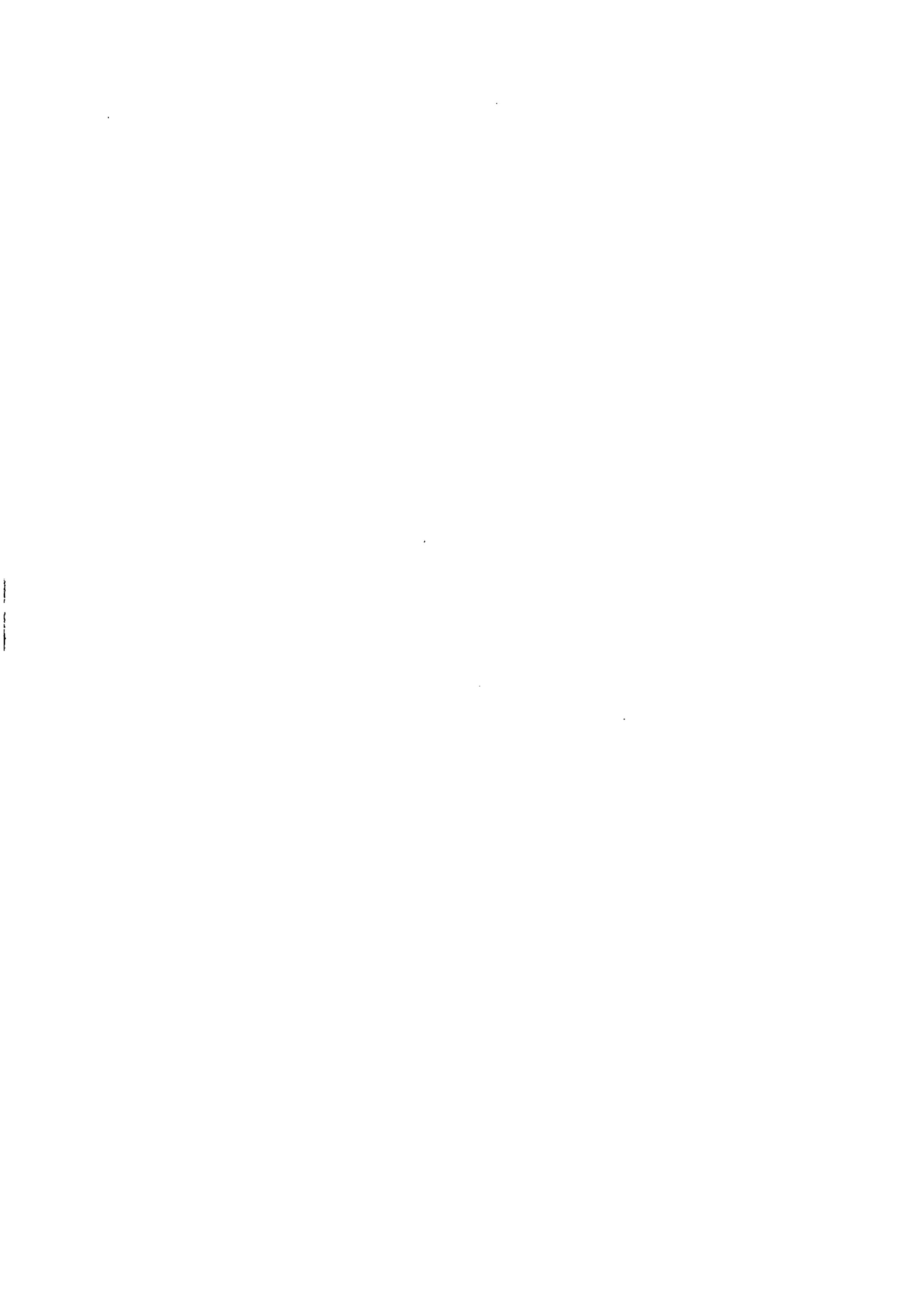
THE

BIGGER PICTURE

第十一章

展望无国界的世界

当地图上的国界日益消失时，潜伏在其下的不同价值观和品位便得以浮现出来。



消费者品位的全球化及其对固定成本的影响，科技的快速普及，外汇帝国的爆炸性成长，简而言之，多年以来全球信息不断累积、不断流通的结果，已经改变公司战略家所熟悉的那种景观。但是，由信息流通所带来的转变是令人鼓舞的。今天，假如我们仔细看铁三角地区公司的所在地，国界实际上已经消失了，而那套让国界首先变成有用的分界线的经济逻辑也随之消逝，然而，并非每一个人都注意到这点。

资源幻想

在世界的某些地区，国界看起来好像跟往常一样的纹丝不动，不为世界性的信息潮流所渗透。我们会有这种错觉，绝非偶然。我们也可以猜想，今天的发展中国家，像巴西、智利或印尼，通常都拒绝或无法承认以前的那套经济逻辑现在已经不适用了。多年以前，这种逻辑相当有力，同时也被用来作为经济民族主义之说的有力佐证，那就是存有雄厚的自然资源是促使一国富足，让其产品具竞争力的保证。假如这些资源是国家

财富来源，那么那些想加以染指的外国公司或国家，再好也只不过是刻意容忍下的闯入者而已，严厉一点的话，则认为应该把他们设法摒除在壁垒之外，因为他们是无情无义的剥削者。

假如你认为有小小一盆黄金需要加以保护，那你会想尽办法来守住它。如果你非得卖掉其中一部分以便买东西吃，或盖房子住，在这种心不甘、情不愿的情况下，你不会对买主好颜相待。门上不但没有欢迎的字样，反而挂了一个斗大的“走开”牌子，令人远望即知退避三舍。此外，大门更上了三道锁。这也难怪，你对周围环境迫使自己打开门户的事憎恶之至。从最根本的意义来讲，你是一个不折不扣的保护主义者，你不想被纠缠进经济关系，也不要合伙关系，更不愿成为广大交易买卖网的一部分。你唯一的心愿是让你能好好守住这盆黄金。

并非所有发展中国家和新兴工业经济体都采取这样的守势，即使那些资源薄弱的国家和地区也不会这样做。韩国的大公司积极参与全球化经济之中，并取得斐然的成绩。合资公司和授权经营的业务蒸蒸日上，一派繁荣景象。在中国香港，就完全见不到经济民族主义的影子，它毫不犹豫地在国际产品和服务上担当重要角色，而新加坡也紧接在后，这些国家与地区里都有一股健康而富生命力的经济潮流涌动。虽然这些地方本身也有问题待解决，但它们都为自己在经济上日新月异的表现，和随之而来的生活水准之提高而感到自豪。但在巴西和印尼的情

况可令人泄气，富足的自然财富并没有给它们带来财富，事实上，自然资源已经变成一种障碍。

大部分资源丰饶的国家都有一种以供应者自居的心态。它们还是深信把门深锁，以防世界剥削者入侵，然后自己独力来做，是求发展的最佳途径。即使在发达国家，像澳大利亚和加拿大也常陷入这样的思想里。它们想说自己资源丰富，可以自给自足，便不免想把聚宝盆保存以备不时之需。但事实的发展并非这么一回事。除非它们所拥有的是一些绝对重要的东西，否则所寄予厚望的资源很容易就被套牢，而变成一种商品，若不在其上面附加价值，就没办法获得回报。在市场还相当繁荣时，一切都还好。假如市场有了大麻烦，则它们便束手无策。这里面没办法搞出真正的计划，因为重要的市场都得靠发达国家的需求而定，所以它们本身的经济便容易起伏不定，而通常会陷入供应过剩的沉疴中。不管它们想说自己多有钱，那些持有供应者姿态的国家，凡事都想自己来，一旦如此常常就得看别人的脸色讨生活，它们实在没办法搞出自己的一套发展计划。

这实在是可以避免的一件事。牙买加所生产的蓝山咖啡在日本的售价为巴西咖啡的 4 倍之多。真的也有 4 倍好吗？大概没有吧！随意喝一口根本分不出高下。然而，真正的不同处乃在于咖啡的品牌上，这是分出高下之处，也就是说，怎样努力把价值加上去。这种添加价值的情形也可以见于时装上，伊

夫·圣罗兰或纪梵希公司的领带，其所使用的原料和品质的要求，可能跟其他公司没有两样，然而其售价却要高出五六倍。农业产品上面也有名牌，新泻县所产的越光米，比起一般的米要贵上30%。神户牛肉是日本最好的，要比一般的日本牛肉贵上两三倍。而日本的牛肉比之由美国或澳大利亚进口的牛肉，也贵上两三倍。东西本身当然不错，但是品牌更能创造出价值上的大量盈余。

一个国家如果一直保持供应者的高姿态，那么往往想不到附加价值的问题，而只考虑没有经过差异化商品的“吨位”多少而已。整个经济活动往往只是栽种、采收、采矿、采集，然后辛苦将之运往市场等步骤而已。这样做，就把原本可以从土里得到金银财宝的机会拱手让给别人，把原本可以附加上去的价值错失掉。我们只要走进杂货店买东西，便知道一切。新奇士柳橙比其他杂牌货贵，印第安河葡萄柚要比其他五颜六色的葡萄柚更贵。假如你只考虑可以采摘多少吨位的柑橘的话，那你便没办法追求到上述品牌的价值所带来的超额利润。

更糟糕的一点是，你会渐渐自我孤立起来。你一开始就放弃积极参与全球经济的机会，由此也放弃了步入经济坦途之路。你只会算计，离港而去的数吨产品代表着多少宝贵自然资源的损失。你是不得已才把东西变卖，所以心有不甘，并且怀恨买主。因为你并没有在产品上附加价值，因此从产品生产的

企业链上所收回的相当有限。当然，这时你已欠外国银行一身的债。而在贷款到期，催款越来越急的时候，你更是把自己与其他的世界又拉开距离，于是你便利用各种公开场合，痛陈外国剥削分子贪得无厌的索求，说他们随便给一点钱，就盗走你的资源，而借钱给你后，更把你搞得一身赤贫。

由各国痛苦的经验显示，上面的路是一条绝路。要想确实有效地发展，你必须找到如何增加价值之途。想实现这一目标，你得对顾客的需求有所把握，才能找出把产品差异化的最佳方法。比方说，你必须知道美国人喜欢脂肪少的牛肉，而日本人则喜欢光滑洁白如大理石般的牛肉，但这种种需求除非你深入市场，否则无法得知其中详情。一旦你置身市场之中，便可以在企业经营链上的不同部分来回穿梭。以前是别人帮你装船运货，但现在这件事你可以自己来，如此便增加了新价值。你也能学到企业经营的其他东西。但是，若你先把自己孤立起来，便没办法让这件有意义的事情开始。你一定要心甘情愿地融入关联经济，解决问题之处是在市场，而非在缺乏经验的政府，或者受到控制的经济，抑或打压下的消费以及在进口关税上找答案。

创造或发掘财富要在市场所在地或关联经济体内，而不是在土地本身。这是 20 世纪 80 年代经济范式上的重大改变。两次能源危机给人带来相反的印象。这点也正是为什么大多数国

家要花好多时间才能认识到，关联经济的崛起，乃是财富创造的源头。其理由不外乎，他们认为一旦把自己暴露在全球市场，则自身所严阵以防的官僚体系便受到相当的威胁。这些官僚体系从来就是把自身的利益摆在第一位。它们先把自己包裹在桀骜不驯的民族主义中，然后让自己逐年勒紧裤带，逐年往后退步。

多年以前，在大家信息还不灵通或一切都还不清楚的时候，开放一国的经济就等于落到专会搞剥削的跨国企业手中。这种剥削的模式从东印度公司的时代，一直到 20 世纪 60 年代的跨国企业。然而在今天的经济世界里，由于信息的自由流通，顾客们所知已甚多。而他们做出来的决定，通常要比政府的好得多。假如政府只选出少许的公司，让他们专权来经营地方经济上的制造与销售事宜，这不啻是否定了国民能自由挑选又好又便宜产品的机会。而一旦有如上的特权地位，跨国企业便会充分利用这一机会。然而，假如市场基本上是开放的话，即使是有所依恃的跨国企业还是得随时提高警觉。

一个封闭的经济并不鼓励创新、生产力和改善，然而这些都是在铁三角市场上制胜的必备条件。在巴西，汽车和摩托车公司不能轻易地把零件进口过来，所以这些公司便没办法制造可以在发达国家中跟人竞争的产品。这点就国内市场而言，或许勉强能被接受，但出口的话是绝对不行的。相反，韩国方面

却允许国内的公司从日本或其他地方进口重要的零部件。这便是为什么这些国家的产品，可以在欧美国家跟人一争长短的原因。

这样的一个开放政策，便使得中国台湾地区有办法创造对美国贸易每年顺差 100 亿的成绩，这种成绩对付其每年跟日本 50 亿的贸易逆差绰绰有余。台湾因为跟关联经济保有密切的联系，已经累积 1 300 亿的外汇储备，在数目上仅次于日本和中国大陆，居世界第三位。而巴西和其他一些资源丰富的国家，其经济情况还是处在被债务压得死死的惨状中。70 年代末 80 年代初，这些国家，每人每年平均生产总值都为 1 500 美元左右。现在台湾地区的每年人均收入上升至 15 000 美元，而巴西还是在 10 年前原地踏步。

有人会说，想求经济独立而付出这么一点点的代价不算什么。这种情况虽令人不快，但却是绝对必须的。外边的人可能会质问我们，说什么自以为是的自主论断，结果却把经济繁荣给断送。然而，他们懂什么呢？这纯粹是一个价值观念判断问题，在取舍之间，你必须找出最适合人民文化和传统的东西。再则，假如这些光会埋怨的外人，一旦其经济独立性受到威胁时，还不是马上就见风使舵。这种事，光看主要的工业民主国家台面下喧腾不已的保护主义情绪就很清楚了。这是一个选择和程度的问题，这里没有绝对。假如你认为把门关起来是上策，

谁会说你这样做不对？谁敢说，为经济独立所付出的代价未免太高了呢？而门户关闭当然会给行政官僚有了权威和堕落的源头，这是无可避免的。

就是这样的一种民族主义论调，才使它在民主选举中还能得到选票。但是这里面大有问题。比方说，并没有举行公民投票，看人们是不是决心仍然想待在贫穷窝里。把民主程序上这种细微的地方撇开不谈，其想寻求孤芳自赏的结局，在现在任何文明国度里已是不可能之事。疯狂的独裁者有办法将国界封锁，把国民跟其他世界隔开，然后便可借用某个意识形态上的目标来压迫人民。

但是，因为有其他的文明世界可参照，所以还是会有一部分人通过各种不同的办法，来参与广大的全球性经济体系中。比方说，在巴西、墨西哥、阿根廷以及其他高通货膨胀的负债国里，有钱人总是为国内疯狂的通货膨胀情况预做打算，他们疯狂地买入美元，或至少把资产变卖成美元。如此一来，政府把广大人民与全球经济隔开的结果，却允许甚至是鼓励了内部自我分裂。这等于是国家的慢性自杀。

要把自己的国家孤立起来并不难。你可以把投票年龄降到16岁，也可以让越来越多的人口既不会读，也不会写，更可以挑起民族主义情绪，搞出保护主义大游行等。然而，你却没办法维持住整个国家的社会和谐，为绝大多数的人民提供更好的

生活，这些只有在持续稳定的经济成长下，才有办法办到。这点在 20 世纪末则意味着，只有变成无国界世界里积极主动的一部分，才有办法达成目标；也意味着，一定要把资源的幻想放弃掉，并找出如何增加价值的方法；更意味着，要让最好、最为诚实的外国厂商进来在你的国土做生意，让他们自由地进口所需产品，好使得其产品能在全球市场上跟人一拼高下。最后，这同时也意味着要花钱去勘探和开发外面的市场。（以日本人为例，他们把出口收入的 1/4 花在市场上，借以了解顾客所需，并开发品牌和分销渠道等。）

在一个关联经济当中，即使是被打压的经济国也有其吸引人之处。高失业率是吸引投资者来设厂的关键所在。意大利和英国曾一度为国家可能破产而忧心忡忡，但却也因为这种情况吸引外人投资而复苏过来。他们跟欧洲共同体以及其他世界所建立起的经济关系，救了他们一命。在关联经济里，没有绝对的输赢；大家所熟知的发展中国家深为外债所苦之事，是由于采用老旧而完全错误的那种画界自限的经济模式的结果。一旦其经济形势越来越恶劣，则其政府会采取更孤立、保守的政策，如此更把人民的生活弄得每况愈下。

对于我这一番论说，前面所提的政府如何回应呢？他们通常会说，我们不能那样子跟其他国家串联起来。我们国家太小，太容易吃亏。我们的国家既不够大也不够繁荣，根本没办法对

外来世界发挥影响力。一旦我们门户敞开，外国人便源源不绝地流入，夺走我们的资源，还把其他一切也接收过去。他们坐在我们的炉边，为他们自己的利益做生意。进口会大增，而我们的饭碗却保不住。我们在自己的家园里会变成伺候他人的奴仆。假如门户打开，我们实在没有力量去阻止上述事情的发生，所以我们还是要关紧门户。然而，新加坡、中国香港、中国台湾、瑞士，并非拥有广博的世界级国内经济，也没有丰富的自然资源。巴西和印尼的自然资源，不知要比以上这些国家和地区大上多少倍，然而巴西等国却没有它们那种想在全球市场闯出一番局面的雄心大志。这些弹丸之地应学会如何在门户开放的情况下讨生活的技巧。

说来说去，还是人民的信念和政府怎么告诉人民详情的问题。日本小学的教科书一开始便灌输给小朋友一个相当清楚的观念：我们是一个穷国，我们没有自然资源，我们必须大量进口才能维持日常所需，也要大量出口才有钱付给别人。附加价值所产生的盈余，使得日本人有能力买所需要的食物。要不然的话，他们会饿死。所以日本除了变成全球化经济的一部分，别无选择。而巴西小学的教科书却告诉小孩子，其人民很富有，国家什么资源都有，真可谓得天独厚。然而，我们已领略到这种教导的成果。

有一次我访问巴西时，当地一位优秀的经济学家告诉我一

个在其同事中间流传甚广的故事。有一位阿根廷人来到巴西，注意到其国自然资源之丰饶，在回到自己家后，他便跟上帝抱怨种种不公平。他说：“我们跟巴西是好邻居，为什么厚此薄彼，给他们所有一切，而让我们一无所有呢？”上帝回答说：“别担心！我同时也会给你们像巴西人一样好的政府。”一个星期过后，在我访问委内瑞拉时，当地的一位企业家又告诉我同样的故事，不过这次是哥伦比亚人去访问委内瑞拉。虽然在我所访问过的国家中，有少数几国人民骄傲地谈起他们的政府，大部分国家的人民却认为其政府贪污腐败，没有作为。

这当然是咎由自取的一件事。国家大小并不阻碍经济成长，国内市场的大小也不是障碍。有丰富的资源，经营得当，谁也不能拦阻你往上冲。真正阻碍经济发展的是：以为努不努力都无所谓，开放国界参加关联经济也被认为可有可无。坦白讲这是事关是否有雄心壮志、意志力和经营技能的问题。只会叫嚷“老美滚回去”或发出“黄色灾难”的警告，可能会受到大众的欢迎，而让一个接近破产的官僚体制还守住其位，怀有敌意的民族主义当然可以把诸多罪恶掩饰住，但它绝不可能刺激经济增长或让人民过得更好。而夜路一旦走多，可能就真的踏上不归路。假如你撒的大谎够多，人民倒真的相信其事。假如你读报看电视都是那些报道，你不信也得信。假如所曝光的都是协同一致，责怪外国人必须为本国问题负责的论调，你也不得

不信它。若大家一再被灌输，保护主义乃是唯一的活路，你终究会去相信它。而这种路一旦越走越远，可能就真的走不回来。或者要走回来，也可能不是那么容易。

国家利益的终结

无国界的世界里，实在很难看出，传统上的国家利益到底在哪里。以在北卡罗来纳州的研究三角地带（Research Triangle）为例，从 1988 年以来，这个地方的所有投资里有 1/2 是来自日本。三角地带跟谁，或者为什么来争取投资呢！当然本身是不关外国的事。这个三角地带类似于波士顿外 128 号公路边的工业区，或者是加州硅谷一样的地方。若说这里头真有战场，那是区域之战，而非国与国之间的战争。

假如你想在南卡罗来纳州开发经济基地，向哪方要钱呢！华盛顿吗？非也。赶快搭乘飞机到亚洲去吧！你会欢迎来自亚洲的投资，因为这些投资已经进入美国公司和房地产界了。亚洲人在加州的兴趣一直是在比较北的地带，像旧金山市。然而，过去几年，旧金山市采取相当保守的政策，使得太平洋彼岸的注意力转到南方的洛杉矶和奥兰治。在这里甚至不是区域之争，而是城镇与城镇的竞争。

在无国界的关联经济逐渐展开时，对城镇本身的兴趣也越

越来越大。事实上，非正式的城市结合——而不是不着边际的官方声援“姊妹城市”缔结的心态——已经越来越重要了。在澳大利亚黄金海岸净投资的90%来自日本。

这种棋盘式的国际投资已是司空见惯。以日本为例，其在欧洲所投资的钱有一半都跑到英国。其中尤以威尔士，特别是南威尔士为多。在那边辛苦经营15年的结果，已经创造出一个高品质，基本设施齐全的零件供应中心，跟日本本土的没什么两样。而在欧洲大陆上，日本人特别喜欢到法国阿尔萨斯-洛林地区，那里刚好位于欧陆的中心，又对外国的投资极其友善。在亚洲，则中国香港和中国台湾地区的钱跑到中国大陆的经济特区。日本的钱则跑到马来西亚的某些地方，比如雪兰莪、柔佛和槟榔屿。德国的钱也慢慢地移到南部的地方，像巴登-符腾堡和巴伐利亚，使得汉堡深受其苦。北欧的资本则涌向西班牙的巴塞罗那一带。

各国搭线的方式各有巧妙，然则模型只有一个，那就是全球经济按着自己的逻辑，也照着自己的兴趣发展，这中间不跟传统的国界重叠，也很少再造出历史上各国固守疆界的情形。其结果，则所谓国家经济利益（而非政治利益）在实际上已经没有多大的意义。在产品和服务信息日益普及的今天，各地的消费者便有办法根据灵通的消息，选出自己想要的东西。东西从何处来已经越来越不重要。以国界为代表的政府在这种情形

下，已经无从察觉。政府没有直接的角色可以扮演，他们已经不用参与制造什么产品和销售什么产品的决策过程，也不用决定什么才是好事。消费者的经济利益被摆在第一位。政府不用保护人民或把人民隔离开，免于多国公司的各种促销剥削。消费者自己就可以决定，而他们也有这种能力。

当然，各种困难还在。陈旧的观念，像政府得保护其人民免受剥削的想法，仍不易根绝。以印度为例，印度国内生产的汽车并不怎么好，而政府决定“国民车”应该怎么做，所以汽车 30 年来保持同一车型。价格是便宜，然而其车型实在老旧不堪，性能不好，而且维修昂贵。马来西亚推出国民革命的计划，现在已经遭到消息灵通大众的憎恨与抗议，政府当然还是有办法对进口车课以重税，但现在关税也只能高到 30% 的程度，而不是像印度的 100% ~ 200%，即使是 30% 的关税也很难将形势扭转。信息灵通的人们便能做出更好的选择。委内瑞拉现在也加速地改变其孤立政策，而把汽车以及其他生活福利设施的关税都降到 50% 的程度。

日本人在路上已前行了相当长的时间，然而还是有待努力。比方说，日本政府声称，日本人的血液跟北美或欧洲人的不一样，所以在其他三角地区已经化验合格的药品，必须经过 5 年的临床试验合格后，才可以公开销售。官方的说法是为了大家的利益设想，为了不让像沙利度胺（一种镇痛剂，某些

妇女服用此药后产出畸形婴儿，特别是四肢发育不全）造成的悲剧在日本重演。但事实上，这只是为了保护自己的既得利益和权力而已。事实上，假如日本的消费者吃了政府所检验合格的药品发生副作用而控告政府时，应该负全权责任的政府却能免责，而药商则必须一肩扛起。

相反地，中国香港则采取相当不同的“自由港”政策，以这种经营办法，中国香港 20 世纪 90 年代的人均国民生产总值已达 2.5 万美元。中国香港特区政府的做法，有许多值得赞赏之处。比方说，若药品已经在其他国家检验合格，就能在中国香港销售。假如引起药物不良反应，则罪不在政府，政府可以免遭控告。用药纯粹变成个人的事。假如你要采取法律行动，控告的对象仍是药商，而非政府，然而实际上控告的情形非常少。大家知道做了选择之后，就必须承受其后果。世界上没有完全的保证。假如你所选定的住处是危险区，你必须为可能被抢被杀的情况承担风险。这是跟日本人非常不一样的心态。在日本，大家觉得应该挺身而出，指责政府必须为治安的败坏负责。这又跟美国的情形不一样。在美国，诉讼案件是整个国家茶余饭后的话题。

价值观念的多元化

由于信息快速流通，消费者能得到第一手的资料，使得政府把国家经济利益跟人民利益等同的伎俩，不能再得逞了。人民的消息越灵通，便越想自做决定，而所做的决定已经不再为国界所限。如今国际性企业的本质已经发生变化，再将诸多产品归入某个确定的国别实在没太大意义。

在此，我们是以另一种方式叙述无国界的世界。在这里面有一个相当重要但却常被忽略的自然结果：事实上，信息的流通亦没有创造出真正的新东西，并没有因而把顾客的品位或选择加以割裂，反而使得全球的各种不同品位得到具体表现。当地图上的国界日益消失时，潜伏在其下的价值观和品位便得以浮现出来。

人们有各种不同的生活方式。这里面并没有普遍的风格存在，甚至在一国的范围内也没有固定不变的风格。这些，我们都知道。然而，在过去几年我们所看到的改变就是关联经济有办法把各种不同的风格都满足。照定义上讲，这样的经济形态是多元主义。有好多国家，还是在跟多元主义为敌。其中有些为资源幻想所害，又加上本位主义，因而付出把其他世界挡驾于门外的代价。

然而，今天的世界，就像某种纷乱状态一样，假如这混乱是由好多变量引起，那么我们便不能准确地预测任何东西。这一点，即使在小型经济世界里也是事实。而在无国界的世界，上面所说的更是千真万确，因为在这样的关联经济中，任何部分的风吹草动都可能引发全球性的外汇大起大落，以及其他一些副作用。我们会慢慢有办法来回应这些混乱的情形。但是，我们没办法明确地计划经济。

我们的主要挑战在于，帮助那些在经济上原本孤立而现在随着信息的流通慢慢融入一体经济的国家，让他们跟我们的经济建立关系，而步调上不至于太快，应该控制在他们政府所能管理的范围之内。

然而，有些国家，像日本，还是没办法甩掉 19 世纪的观念。这种观念认为，有政府那双强而有力的手在指导人民说什么对他们才是好的时候，才有办法实现最好、最有效的发展（这便没办法让人民有足够的自由选择的机会）。日本和韩国要想将其人民从政府或执政党的独揽大权中解放，还有好长的一段路要走。不错，他们目前的成功是因为政府，但他们将来的痛苦恐怕也是政府所造成。这些国家当中，政治意识形态在民主主义和资本主义体制上的多元选择，则尚未到来。

日本现在正处于关键时期。日本从二次世界大战的废墟中爬起时，其人均国民生产总值为 300 美元左右，现在日本已是

工业化国家中的重量级选手。然而，这么可观的经济成长，可能会因为政府没有转换现代化、民主化、发达国家的管理模式，而走向终结。

1980 年，日本加入发达国家之列，人均国民生产总值为 1 万美元。在这之前，它所采取的还是发展中国家的模式。政府修建港口、桥梁、公路、学校、医院和铁路。在某方面工业薄弱时，政府便加以保护。同时，政府也给日本人灌输一套价值系统。这套价值系统认为国家资源贫穷，大家必须努力工作，通过出口创造价值，并利用所余之款买进食物。所以个人生活日趋富足。

这套价值观果然奏效。1950 ~ 1990 年，人民的生活水准日渐提升，已有 90% 以上的日本人认为自己是中产阶级，也对生活感到满意。

日本人民也将执政的自民党当成唯一可靠的政党，40 年来从来没有中断过他们对自民党的支持。自民党在 1986 年 7 月大选中获得压倒性的胜利。但不到两年，自民党就开始崩溃，而异议之声则达到前所未有的高潮。

上面的征兆表明，事实上日本并没有现代化的政府。政府还是想坐在驾驶座上，一个人管加油、刹车与驾驶，而 1.2 亿人民则坐在后座上。然而，在现代化的系统中，政府要给人民尽可能多的选择机会，也让人民充分掌握信息，有办法自己做

决定，更要让人民从世界各地买到最好又最便宜的东西。

日本政府并没办法做到这些。农渔业事实上是农民渔民的部门，而不是为将来预作打算的机构；健康暨福利省是医生和药商们的内阁，而不是专责谋人民健康福祉的单位；文部省充其量也不过是合格教师的企业联合组织而已，所以当然不会为学生们讲话；建设省只会在全国各地发放水泥，然后在国际会议上自夸，日本人均筑路长度居世界第一，却甚少想到上班族每天要花那么多时间在坐车上；运输省所服务的对象是各大企业，而不是那些必须付出高价的旅客们。

外务省则专为自己打算，支持日本外交官每年把庞大的援外款项撒到世界各地。而外交官们最在意的是晚宴的座次上，是不是跟东道国主人的席位紧邻着。部里并不想办法对日本人在各地日益恶化的形象加以辩驳，对其中遭到的误解加以纠正。相反地，它却利用外国的压力（特别是美国方面）甚或贸易冲突，扩大自己在整个中央决策部门的影响力。

所有这些，都说明日本的中央各部还是有“各自为政”的心态，它们并不为人民特别是消费大众服务，而是为大企业，为特殊利益团体跑腿。在日本经济尚待起飞的时候，各国对日本的这套官僚办法尚能接受，而日本人民也能容忍，因为政府提供安定的就业环境和越来越舒适的生活水准。

日本是官僚体制国，而非政治体制国。跟强大的官僚系统

比，日本国会只不过扮演次要的角色。大部分的法案是由官僚，而非政治人物所起草。甚至，国会通常不会为法案辩论，因为反对党对执政党的提案，不管其内容如何，常常是强烈反对到底，所以辩论只会浪费时间而已。大部分的法案没有完全经过充分的讨论就表决通过，特别是有争议的法案往往是趁反对党缺席迅速通过。

一个例子是 20 世纪 90 年代初对所有商业活动课征 3% 消费税的风波。这项税收有相当大的意义，因为在日本，直接税占全部税收的 70% 以上，而其征收的比例又相当不公平。假如你是工薪阶层，老天，征收 100%。如果是零售商，征收 50%，而农民则为 30%。为了要纠正这项征收办法的不合理性，大部分人宁愿赞成间接税，比方说消费税。但是这项法案又是趁反对党缺席，没有经过辩论的情形下迅速通过，结果造成新法案在 1989 年 4 月 1 日实行时大家不知所措的混乱情景。消费者深为在款台前大排长龙以及一大堆找回的小硬币所苦恼。以前商品的价格是 100 日元、200 日元的整数，现在却变成 103 元或 206 元，家庭主妇的钱包塞满一大堆 1 元的硬币。

在大家口袋的钱叮当作响的同时，自民党政客们的丑闻却一再传出。在 1989 年的参议院和东京都国会议员选举，社会党旗开得胜，其中更有 60% 的符合资格的女性选民前往投票，打破以往只有 40% 的情形。

社会党本身对社会转变深感意外，忙着改变其政治理念。他们改口说，现在可以好好地跟美国谈，跟俄罗斯谈。核能发电厂也可以接受，美日安保条约也可继续，如此等等。

面对社会党突如其来的重新包装、整装行动，自民党本身则束手无策。然而现在正是政府大肆改革的机会，把自己的角色从“各自为政”的发展中国家的领导角色，转变成消费者有选择机会的现代化、工业化国度中的不同角色。假如自民党停留在目前的情况，没办法在体制上做重大改变，那么本身应该分裂成两个党，其中一党站在消费者利益这边，并且支持小政府形态、自由化和全球主义，把日本鲜明地摆在关联经济中最开放的国家这边，而另一党则还是走自民党的传统路线，代表着厂商们所喜欢的大政府主义，持控制心态以及保护主义，而无意加入关联经济。

在日本以及其他各地，生活上所显示出来的无可避免的经济事实，实在都让我们没办法再对多元主义加以否定。那些深为资源幻想所害的国家，现在债台高筑，各项建设严重落后，而日本以及其系出同门的国家已对中央政府的整个结构和运作深表不满。再也没有一个国家代表单一的价值体系，这样一个体系再也掩饰不住其靠不住以及绩效不佳的实情。

以日本为例，北海道可能有心想成为亚洲的瑞士和国际空中旅游的中心，东京也有它自己的打算。而大阪所想的，可能

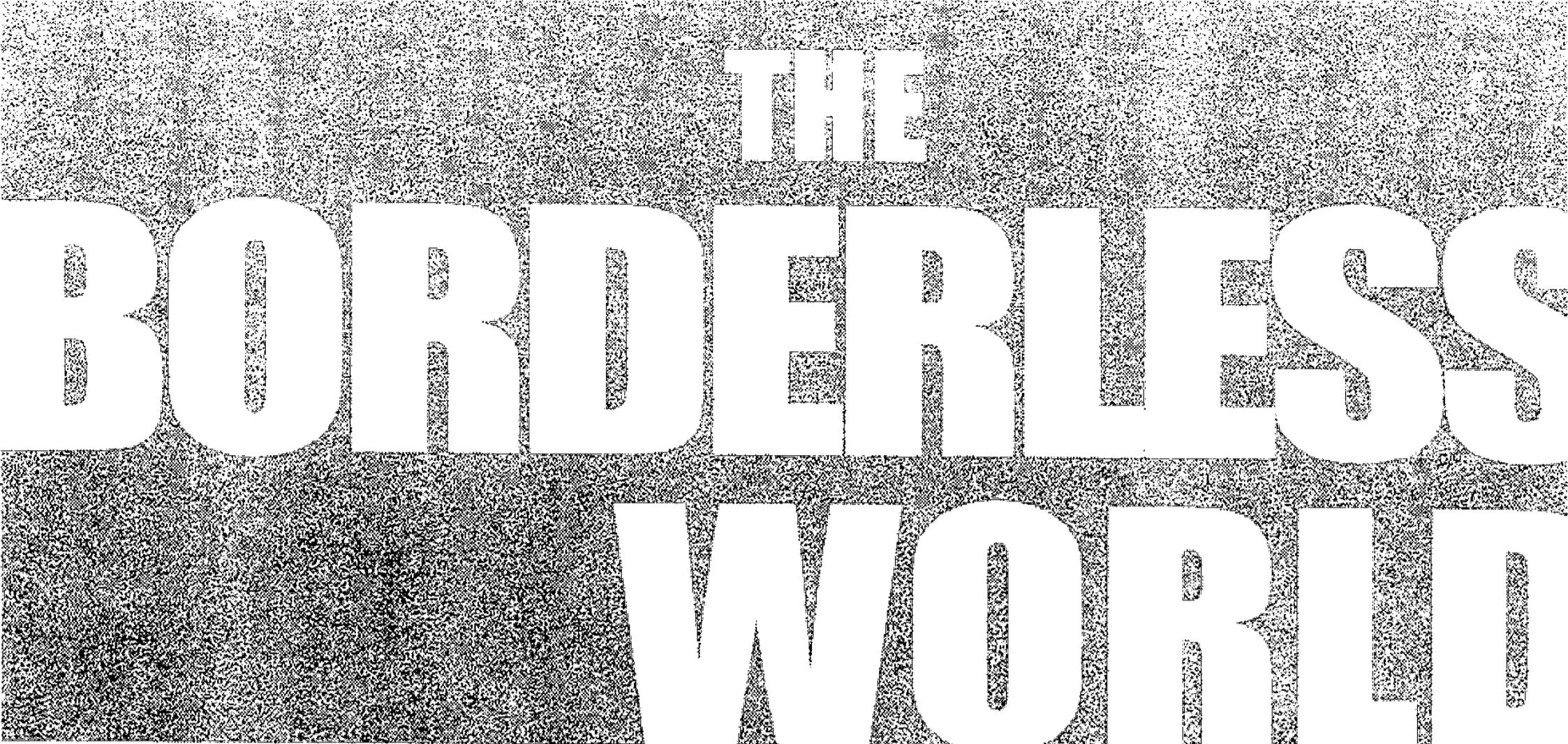
是成为东亚的都会中心，而不是跟东京竞争。日本三大城市东京、大阪与名古屋及其卫星城市合起来，将近占了日本总经济力量的 85% 左右。这些城市情况都还好，然而其他地区的人大可理直气壮地说，到底这些城市会带给他们什么好处。这里面已经没有所谓连贯一致、同一目标的日本人价值系统。各个地区往不同的方向发展。而消费者的品位，也因人、因地而各有不同。以关西地区为例，它包括大阪、神户与京都三大城市，是一个有 5 000 亿美元经济力量的地区。假如这地方组成一个国家，那它的经济力在世界排名第七，排在英国之后加拿大之前，其 2 000 万人口的生活品位和价值系统则与东京人相当不同。任何销售高手，绝不能把日本视为一个民族、一个经济体看待。

当然，世界其他地区的情形也一样。美国的政治体制并不是只有一个价值观念系统。在东欧，消费者也想成为广大欧洲经济体的一部分，他们原来单调统一的经济观早就让给了各种不同的资本主义改革方案。中国也是如此。变革始终是要来到的，不只是因为大陆每年的人均国内生产总值为 500 美元，而台湾地区为 15 000 美元，关键是人们已经深刻地认识到这样的差距。

20 世纪 60 年代，缅甸与泰国的经济发展大概同属一个水平。然而，泰国一直采取全球化经济开放的政策，因而走向繁

荣之路；缅甸则关起门来，走向经济萧条之路。最后，缅甸的百姓也终于发现了在泰国以及世界其他地区的实情，所以在其政府仍一意孤行的情况下，他们再也不能忍受经济停滞的局面。泰缅边界上的两条河，湄南河及萨尔温江上，常有自缅甸方面过河到泰国购物的人潮。缅甸的例子又说明，假如消费者有自由表达的机会，他们会用脚以及钱包投下一票。而在世界各地机场免税商店前的日本人潮，可以作为日本政府的一种耻辱标记，因为人们在自己国家内不能有同样自由的选择权利。

我们只要留意报纸的标题，便可知道详情。全世界各地的人，有些甚或冒着个人的安危于不顾，已经把他们想参与全球化经济的愿望表达得相当清楚。他们对不同品位与嗜好的情形表达出来。而他们所不喜欢的，乃是那些管制个人生活、叫大家如何选择的中央政府。在经济上，我们所追求的美好生活，是跟个人所相信的种种价值观相协调的生活。政府的角色不是帮人民选择，而是让他们自己有自我选择的能力。任何体制一定要从多元主义这个不能被忽视的事实出发，才有办法为人民提供好生活。而这也正是关联经济的根基。



第十二章

政府的新角色

我非常敬佩美国人的创造力，但我却不能苟同他们把整个公司拱手让给他人的态度。特别是在今天全球化的环境中，长远的成功实在有赖于一双稳健的手。

抛弃根深蒂固的观念不太容易，因为那是我们所熟知的东西。我们对此驾轻就熟，并据此理出自己的信仰系统。就好像眼镜戴久了没有注意到它的存在一样，我们竟然忘了，我们对世界的认识原来也是透过像眼镜这样的媒介达成。然而在今天，我们需要新的眼镜，而把旧的那副扔掉。

我们必须接受，不管是发展中国家还是发达国家，也不管是加拿大、澳大利亚还是巴西和石油输出国组织都好，自然资源已经不再是财富的关键。我们也必须了解，国界已经不再对真正企业活动的流通造成多大阻碍。而信息与知识，受过良好训练和教育的人民（而非军事硬件设施），才是力量的源泉。人们消息越灵通，知道世界各地所发生的事情越多，他们就更愿意去发现使生活过得舒适愉快的东西，也更想自己做决定。

政府角色的定位

当然，政府可以否认以上种种事实的存在，也可以控制各种信息的流通。然而，政府在这上面的控制，却是越来越没有

效果。人们了解一切，特别是他们知道是政府让信息流通，或将其阻隔、控制的。同时，他们也知道，政府是不是有能力创造财富所依靠的不再是地上地下的资源，也不是有多大法律上课税的能耐，或者说军事上已经自立自强，可以不用像殖民地般的在经济上依赖外力等等。这些都不是。国家财富是受过良好训练与教育而又努力奉献的国民，而这样的人民应该对融为一体的世界里其他各地的发展情况略有所知。

面临这样的新形势，有能力的政府应该如何行事呢？答案再简单不过，就是教育民众，同时要注意到怎样才能让民众尽可能多地接触信息并做出选择。而其他的防范措施，在长远看来非但无法奏效，还会把人民跟政府的关系割裂开。假如外国公司想在某国设厂生产，其政府实在不宜从中加以阻挠，因为公司及其产品并不代表着由剥削产生，而是代表大家能有更大的选择机会和更多满足。

在关联经济中，谁盖工厂、谁拥有办公大楼、谁出资修建购物中心，或者谁持有较多的股份才让公司在某地得以运转，这些都没有那么重要。重要的是，不管是什么形式的全球化公司，在越过多国政治国界做生意时，一定要表现出企业公民的气度。假如这点办得到，不管公司设在哪国，都会对该国的人民以礼相待，给他们好工作，并且提供他们有价值的产品与各项服务。假如公司办不到这点，则大家不会去替他们工作，也

不会去买他们的产品。

今天的全球化已经没有国籍的概念，因为顾客的民族主义情绪已经越来越小。全球化公司是为顾客的利益，而非政府的利益服务。他们不会把当地的资源剥削一空，然后把从中所得的利润送回本国，这种“瘦了他人，饱了自己”的态度不是他们的作风。他们在做生意的国家里，进行投资、训练人才、缴税，建设基础设施，并为当地人民提供新的价值。这并非是他们利他主义的表现，也不是讨好新闻媒体，只不过是做生意的基本道理罢了。

我们要求政府不要怕外国公司进来，不要设障限制他们，并不是说，政府对人民所负的责任仅止于此，其实还有更重要的事情等着政府去做呢！他们必须教育民众，并为企业提供一流的基本设施，好让企业雇用优秀的人才，并提供产品与服务。政府一定要将本国建设好，能吸引外国厂商投资设厂，更好的做法是扶持区域性的公司，让他们得以进军国际市场。滨松是日本的中型城市，诞生了好几家全球化公司：雅马哈、本田、铃木以及滨松光学公司，如果说某个地方没办法支持公司，公司只好另寻他处了。

经营已进入轨道的跨国公司，已经不需要通过对当地资源的剥削，和与政府的暗箱交易，来求得特许专卖权。他们到某国投资的目的，是寻找好的市场，好的劳动力，而他们所回馈

于当地的，是为人民提供更好的生活。公司是外来的，对政府应该不是个负担，而是一本万利的好事，因为东道国并不需要提供税收减免办法、补贴或研究开发上的特别资助给厂商。假如像戴高乐式的政府一样，要纯法国公司发展所有法国使用的高品质电脑，花费会大得吓人。为什么不让 IBM 或富士通代劳呢！为什么不让人民有选择机会呢？

在美国政府的新政施行期间，对于金融市场的控制办法，最占优势的理论是由费利克斯·法兰克福特（Felix Frankfurter）等人提出的：投资者在消息灵通之下做出的选择，能让市场运作得最好。在此之前，人民还没有选择机会，因为所需要的信息还不够充分或完全。解决办法就是政府让一切透明化。也就是说，想办法提供完全而确实又人人可得出的信息。透明化还是政府应做的工作，让人民有选择前所需的全部信息，同时也 有自由决定的权利。

同时，政府也应当提供基础设施，因为这是花钱的事情，所以必须让前来做生意的跨国公司纳税，但这也应该有个限度。要征收的税额和跨国公司所能提供给消费者的基础设施相对，同时这种事也等于在给政府打分。假如政府要求很多，假如政府对其人民提供的教育训练不够，就会课以较高的税额。如此，厂商前来看生意的兴趣也就没那么大。如果政府对厂商的要求朝令夕改，大家都会退避三舍。全球化公司也有权在信息灵通

的情况下，做出选择。

不可避免地，在厂商权衡后再做决定的情况下，有些国家会受到比较严重的伤害，也就是为什么我们应该有个像超政府的组织这类的东西，能够监督政府的作为，并将其中不良的影响设法减到最低的原因。假如某个国家已下定决心，努力要做出成绩，我们实在没有理由不帮它。因为在无国界的关联经济里，并没有零和竞争这回事。假如韩国的经济繁荣，那其他地区的人更有机会提升自己。假如泰国加入人均收入 1 万美元的俱乐部，大家都从中得利。

今天的世界，已经没有什么纯国家经济利益这回事。比方说，美国和日本的利益已经扩展至全世界，而世界的经济情况更是息息相关。美国一般家庭买房抵押贷款的经费，可能是那些流血、流泪、流汗的东京挤通勤车的上班族所供给的，而这些人则必须在造成房地产暴涨的法律、经济制度下讨生活。这可能也有好的一面，因为断然改变法律，或把稻田里的水一下子就放干，很可能造成东京房地产价格的全面崩溃，而这又会转而在东京的股票市场掀起波浪，甚至也会传染至其他发达国家，使得其股票和房地产价格也跟着起连锁反应。

美国政府的预算赤字情形也一样。假如让赤字一夕之间就不见了，那么美元突如其来的高走势会把全球各地的资金流动完全扭曲。现金流会不断涌入美国，大量抢购美元。日本以及

其他国家为了要防止资本严重流失，一定会把国内的利率大幅提升，如此，则成千上万在日本的那些股票和房地产大户（这些人已经习惯了相当低利率的环境），一定破产无疑。市场行情大跌，而其余波在顷刻之间扩散至全世界。在关联经济里，每个人都牵连在内，谁都幸免不了。这也是我们要为市场失去规范所付出的代价。然而，这并不是说，我们得进一步控制，而是希望大家能对自己行为的后果，以及彼此所应该尽到的责任，做客观的评估。我们得对关联经济的本质进行客观的了解，而不要染上民族主义的色彩。我们要理解，大家是合为一体的。

个别国家的经济情况，比方像美国及日本，并非十分牢固。它们好像两架在空中的飞机，双方驾驶员手中的控制操作，部分连到对方的机翼上面。单方自作主张的行动相当危险，甚或要命。在这种情形下，彼此的合作默契相当重要，全球公司的活动也是一样，彼此已经形成一个每日互通有无的联通网络。这点是我们必须在各种公共场合和新闻媒体上加以辩论清楚，也是我们必须学习去创造和平的一项生活事实，然而大家对此却谈得不多，讲得不够大声。新闻媒介的标题和立法部门的议程上，还是充斥着贸易不公平的抗议，以及谁对谁错的辩论。

事实是必须积极面对的。比方说，美国的造船业在没落之中，因为它在美国的客户，特别是大型油轮或货轮公司已经没有了。而美方使用大型轮船的公司之所以选用日方的船舶，是

因为日方能提供更好的价值：船的售价比较低，价钱可能比较便宜。而日本的造船公司也因为同样这些原因吃了韩国方面的亏。假如韩国人造出来的船，在世界上最能满足客户的需要，那韩国的造船业还是一枝独秀。日方若想再迎头赶上，必须在技术和成本上下工夫，而不是通过贸易谈判达成。

美国在全球市场不断失利的情况下，抗议之声不绝于耳，纷纷要求其政府基于国家利益的整体考虑，想办法恢复原有的“国际竞争力”。当然，政府有办法对某些行业进行一段时间的金钱补助，但这种行动须取得纳税人和其他行业的同意才行。而政府这么做，一定要付出相当代价，因为可能不是受资助的那些行业，就是受资助的某些公司，会失去竞争力。

假如你想找一个一直由政府资助而能维持相当时间品牌美誉的行业，你可能会失望。像这种行业常常会因为跟现实世界的竞争脱节，而显得有气无力。当然，政府可以激励，督促或扶持某些行业。美国风险性高的投资以及日本的半导体和机器人等行业，都有过政府方面的资助，但假如相信史蒂夫·乔布斯和比尔·盖茨等人是美方政府所促成，那未免是太幼稚的想法。

同样地，NEC的小林弘治和关本忠弘，雅马哈的川上源以及富士通数控机床（全球领先的数控机器人制造厂商）的稻场世宇也会对于成功乃得力于政府帮助的想法而感到好笑。

今天，假如有一家公司不喜欢当地政府，大可以将其总部移到其他更友善的地方。有些著名的瑞典公司（像北电网络和利乐等）现在就以瑞士为根据地。日本也有好多公司已经在美 国成立研发实验室，以充分运用当地更具创造力和应变能力的工程师与科学家。同样地，也有 2 000 家以上的美国公司已经在日本成立制造和服务方面的公司组织，好对当地技术纯熟、勇于奉献、工作努力并且忠诚的人力资源加以运用，虽然这些公司的产品已经不列在美国政府出口的名单上，然而它们在日本却能以美方股份所有把公司经营得日益兴隆。

在今天产品、人员、信息甚或公司都可以自由地穿越国界的同时，谈什么“美国工业的竞争力”已经没有多大意义了。唯一重要的是公司之间的竞争，比方说 IBM 与 DEC 和富士通彼此之间的较劲。以 IBM 为例，它为了维持其竞争力，可能从日立买存储芯片，从爱普生买打印机，从微软买软件，而从中国台湾买键盘。或者它也可能自家生产一切产品，并非要讨好美方，而是为了让顾客更满意，为了击败 DEC 和 NEC 的原故。事实上 IBM 传统上所生产的东西是为了要服务其所有主要国家的市场。

波音公司在开始时可能受惠于美国国防部在军用航空器上的经费，然而它最终之所以能成为全球领先的商用客机制造商，这点并非其成功的唯一原因。假如说全拜国防部之赐，那

其他同时也跟国防部签约制造战机的公司，为什么不能也在商用客机上做出一番事业呢！那些关于美国的“日本公司”的种种争论往往没有考虑这一点，总是忽略公司成为具全球竞争力的厂商之前所付出数不清的血、泪与汗水。

丰田、本田与日产往往被欧美人士混在一起，成为“通产省赞助而成功的日本汽车公司”。这实在是讽刺，因为这几家公司之所以能有今天的局面，完全是它们抗拒政府干涉成功的结果。在 20 世纪 80 年代末，通产省以为日本的 9 家客用车制造厂商，在底特律三大汽车巨头纵横全球的局面下，恐怕难以生存，而力劝这些公司合并成一家具全球竞争力的大汽车厂，通产省也曾力阻本田进入汽车市场，认为这样下来，会把原本已经支离破碎的行业搞得鸡飞狗跳。所以说，日本汽车公司完全是靠自己的努力活了下来，最后发展出今天的局面，通产省的官僚们帮不上忙。

即使是航空公司，由于政府对其老是有“携带国旗的飞行器”的想法而影响到某些方面的发展，但是不受旧观念影响的过程还是慢慢出现。假如美方的航空公司可以经营日本的国内线路，在其没办法用良好服务品质吸引乘客的情况下，恐怕就赚不到钱。一旦赚不到钱，迟早会撤出日方的市场。这方面实在不应该有保护主义的壁垒存在，而应该以其是否有能力满足乘客的需求为决定存亡的条件。我已经多次提出，日本的天空

应该开放给所有的航空公司，好对乘客提供最符合他们利益的服务。

政府实在不应该指派人们做什么样的选择。不错，政府可以在某些问题上，像安全性、可接受的最低服务满意度等方面做些指导工作。这样就够了，它们就可以功成身退，让民众的钱包去做选择。如果美方的航空公司在日本有办法提供最好的空中服务，那是一件求之不得的好事。如果美方的银行也能够在日本为顾客提供最好的金融服务，也是好事一桩。而在这些公司善待其员工，按规定纳税的情况下，为什么日本政府还要去计较，公司的股份哪方比较多，或者公司的总部在那里呢？实在是多余的顾虑。

政府若干涉到是谁或应该是谁拥有某家私人企业的决定，实在是不智之举。如果公司没办法好好服务公众，安全问题上错漏百出，忽略大众健康的标准或不能依法对待员工，这样的公司早就应该受罚。

但是，假如公司的生意做得并不怎么样，没办法完全照顾员工和服务顾客，就让它去自生自灭吧。并不一定说日本公司就会比美国、法国或英国公司更加善待其员工和顾客。万友公司（Banyu）现在在默克的经营下，比起以前日本做老板的时候更为出色。当初公司在易主的情况下，曾引起日本员工的猜忌和忧虑，现在公司业绩和员工态度已经说明了一切。而这方

面的转变也是大家努力得来的。

所以说，在无国界的世界里，政府的角色应该是代表并保护其人民的利益，而不是为公司及某些行业当保护人。政府应该让一切透明化，好让人民能自己做主。这些事情如果做不到，政府官僚信誓旦旦认为一切为民众的服务，只不过是个幌子，远远落在其为某些既得利益的服务之后。

新闻媒体的责任

如果洛克菲勒集团把其资产卖给三菱房地产是因为公司的主管想拥有流动资产另做他事，那么三菱可说是最为保守的财团，也因而成为洛克菲勒在全世界所能找到的最佳拍档。为什么新闻界要对此大肆渲染，好像日军已经入侵美国的心脏地带？答案很简单，新闻界还是在玩民族主义的老游戏。长久以来，新闻界在冷战的对峙情况下，已经危言耸听惯了，所以在写新闻故事的时候，脑中总不免存有假想敌。它们最好的范本总是“007”故事中的好人、坏人之间的明争暗斗。

美国的新闻界对日本特别敏感，《新闻周刊》有一期的封面故事为“日本入侵好莱坞”，上面则画有身着和服的自由女神像。同期《新闻周刊》的亚洲版，其标题则为“日本迁居好莱坞”。而有同篇文章的那期日文版《新闻周刊》，其标题则为

“索尼进军好莱坞”。我们可以看出，《新闻周刊》当然是了解“入侵”和“迁居”在语意上的区别。而其把“入侵”的标题放在美国国内版上，显然可以看出，这个久负盛名的为全球企业人士所注重的舆论界龙头，也故意做语意上的曲解，好引出命运多舛的民族主义。而在三菱高级主管与戴姆勒－奔驰的相关人员商讨双方可能的合作范围时，《新闻周刊》对此消息所报道的文章上，冠上“空中传奇的求爱”，并以第二次世界大战期间日方所使用的零式战斗机和德方所使用的梅塞施米特式战斗机，双方握手言欢的情形，另做他意引申。

日本媒体如出一辙。数家杂志和电视台给我打电话，邀请我写一篇关于“为何要买洛克菲勒中心”的文章。我对其用意当然知之甚详。

在 20 世纪六七十年代美国公司买进欧洲公司的时候，其新闻界却闷不作声。在 80 年代中期法郎对美元的汇率跌至不到 12 比 1 时，有钱的美国人在巴黎大买公寓，或者福特买下捷豹、通用买进萨博，以及坎贝尔浓汤公司买入 Godiva 巧克力时，它们也都不吭声。当然欧洲方面是大叫“老美来跟我们抢了”。然而美国的新闻界，即使平常表现出高度的智慧和创造力，在碰到贸易和资产买卖时，却很容易就表现出一种发展中国家的心态。人真是容易健忘的动物。70 年代，美国的新闻界直白地写道，美国就快变成阿拉伯国家货币的牺牲品，因为阿

拉伯国家的人大肆在曼哈顿和比弗利山庄买房地产。这些记忆犹新，然而现在却没人再提到这些事情。

今天海外的高品质投资，就像过去这么多年移民对美国经济和社会的发展所做的贡献一样。这些投资真的在美国待了下来。它们心甘情愿地接受比较低的投资回报（跟美国现在所求的投资回报相比），就好像移民愿意接受比较低薪的工作。而它们同时也让“美国本土”的投资能自由地往其他更具刺激性和更有意义的方面运用。

大部分在美国本土的日本投资可说是一种“移民美元”(Immigrant dollars)。它们所投资的东西包括高品质的房地产，政府长期的低利公债及各种债券，以及购并杠杆收购基金。这些由日本人出资的价值超过 20 亿美元的新资本，心甘情愿地接受移民身份的低投资回报，却对美国的金融市场发挥相当大的稳定作用，因为美方的金融投资总是不断地寻找高风险、高回报的投机机会。

新闻从业者以及政客们，由于还被冷战时代重商主义的思维模式束缚，以致迟迟无法对这些健康的发展情况嘉许默认，甚至造成一些不必要的紧张情绪。国家经济上的互助互利不但为了安全，更为了人类前所未有的繁华富庶，这是近代历史首次出现的事情。本来是一件可喜可贺之事，然而事实并非如此，反而产生了一种新的而且不必要的紧张情势。

这些叫大家困扰的声音是如此的高亢，真令人感到遗憾。然而，大部分在日本已经卓有成就的欧美公司却很少应声。这点也正是为什么失意的欧美生意人在华盛顿和布鲁塞尔气焰高涨的原因。人总是有办法编出一套故事，把已经够亢奋的情绪再火上浇油，把一些小型棒球球棒公司或芯片制造商的失败，把一些不太能厘清的贸易限制，以及三姑六婆的闲言闲语，转变成跟选票和报纸销路有关的闹剧。

我们何其有幸，生在消费者能自己做主而且消息灵通可以做出明智选择的时代。但假如大家所听、所闻和所见的尽是经济入侵和权力游戏这类故事，消费者也就很快地变成投民族主义票的人，我们在这个时代所能享受到的好处是大家所承认的，但它本身却容易遭受打击。保护主义的阴影仍旧离我们很近，人们不必要花多大的精力，便可以任意煽火，造成众人皆受其害的结局。

或许，在进入 21 世纪后，我们需要超政府的组织，可以把铁三角地区全包括进去，像欧盟那样的延伸体。或者日本和美国会出现共同经济体之类的机构，邀请欧洲和其他国家加入。然而，不管最后的结果为何，我们必须谨防日益增强的怀疑态度破坏关联经济的前景，不管对其不抱乐观的人怎么说，我们还是有权做正面的支持，深信互助互利会对国际安全的巩固提供新的办法。如今我们有权过更好的生活，并且可以从世界各

地选出最好和最便宜的东西，这已经是无可争辩的事实了。

美国公司 VS. 日本公司

一国的国情是由价值观念系统与预期系统所建立，而这套系统也同时对想做好生意的公司提供所需要的大部分土壤。我在前面已经讨论过，并非每种植物都可以在同一块泥土存活的很好，而不同地方的泥土所能养活的植物种类也相当不一样。不同的国情，当然会造出千差万别的结果。

以美国为例。这个地方对异军突起、具有创新意识的小公司而言，可说是一块肥沃的土地。这是美国经济动力之所在。而大部分的新工作也经过这一渠道创造出来。你有一个伟大的新观念，找到肯买你点子的地方，而在经费有着落之后，便可以做生意。再等到客户上门之后，便可以让公司上市发行股票。最后在资本回报情况良好时，便可以将财产、股份等变卖取得现金。对你而言，公司此时可说是最有利可图的时候。这中间的情形如下：公司的运转是资产投资上的好兆头，市场的潜力看好，各方对你生意上的点子一致称好。在一切顺手时，也就是把公司卖出，将所创造出来的一切卖出求现的好机会。这种现象是一般人所熟知的“美国梦”。

然而，你若继续经营，把员工人数扩增到 5 000 人左右，

那事情可就不一样了。这时所碰到的一大堆问题，都不是身为企业家的你所擅长解决的东西。而且问题越来越多，顾客对产品的要求也更严格。到现在，即使你推出的产品不错，市场所给的附加价值也没以前那么高。要改进的地方越来越多，然而，即使大家工作卖力，所得的报酬也没以前那么好。这时，真是所谓“美国噩梦”期，投资回报的情形就像产品需要改进的地方一样，越来越不顺手。所以现在一旦有好的求现机会，也就是脱手的好时候。这样，你便可以把钱纳入私囊，云游四海，而不必为了经营一家毫无刺激性的公司而当一天和尚敲一天钟的混日子。如此，你再也不用担心整个社会跟环保方面的批评，不用想尽办法取悦那些紧盯着你不放的市场分析家们，更不用担心那些针对 5 年内变化的预测及建言。总之，在脱手之后，你就有钱又有闲了。

在公司上了轨道之后，对市场价值所能发挥的影响力，已经明显地呈直线下降，顾客人数和回收盈余也降了下来。如果想要重新引起市场上的注意力，就必须搞出一些激烈的行动，比方像是并购、出售和重组公司等。然而，就大致的情形而论，公司若要求得长远的发展，确实有赖于想把事情做好的奋斗精神，想力求制度和产品完美的精益求精的干劲，以及降低成本的各种策略运用等各项努力的配合。而在现实与理想之间，公司便常常为了是不是要着眼于长远的未来还对市场的需求大伤

脑筋。然而，算了吧！何必坐困愁城？把公司卖掉，得一笔意外之财，然后一走了之，不就成了吗？

日本的情况刚好与此相反，其国情不太能养护异军突起的企业，而比较适合已经稳定且卓有成就的公司的生存。而一旦这样的公司经营有年，主管和员工都知道，想做激烈的改变不太可能。而事实上也不会有并购和出售的狂热气氛出现。此时，不管公司好坏与否，已经成了你的世界，你必须为了公司而全力以赴。公司就是你的生活中心，你的整个职业生涯都将属于公司。剩下来你所能做的就是，如何做得更好，如何改进产品，如何创造出更好的盈利。

美能达新的阿尔法 7000 型相机，是自动调焦的单反相机。在这以前，顾客往往在使用过美能达的自动调焦相机后抱怨说，摄影的对象在移动时，照出来的效果不好，其影像一片模糊。针对顾客这种反映，美能达公司的工程师们研究开发一种迷你导弹式的追踪摄影系统。这种系统能够推算移动物体的轨道，测出新的定点，而在百分之一秒内重新把定点的焦距对好。原来这方面的科技是美国用于防卫的武器系统，但是怎么会想到把这种科技运用在单反相机上面做消费用途呢？资本回报的情况恐怕不是那么好吧？但对于美能达这家已经转为照相行业的公司而言，情况不一样。他们必须尽一切可能把相机做好，这是他们的正事，而这件事他们必须一直管下去，管它是明天、

后天还是未来。

美国的国情虽然适合异军突起的公司，却很少有办法对类似产品功能改进方面，给予任何的资助。以松下为例，公司决心全力进军收音机相关的市场。美方则早已在数年前将收音机的制造打入冷宫，称其为一项“夕阳产业”，但松下却仍不死心，为了打开市场，它还开发出一流的电池技术，在电池业取得一席之地。同时它也对家用熨斗加以改良，并研发出特殊的熨斗来，比方说，不用绝缘电线的熨斗（其中绝缘电线附在基座上）以及卡式的蒸汽熨斗（其中水不直接加在熨斗上，而是放到一个可分离的容器上）。虽然这一行不算太热门，但松下却做得很起劲，其结果便把原本一直停滞在 1 500 万美元的行业，转变成一年大约有 5 亿美元可做的生意。日本的国情让全力以赴的精神大有发挥的余地。

大部分日本公司都不相信产品的生命是有限的。它们以为，产品总可以加以改进，并点燃顾客的新需求——而这点，他们非得想办法做到不可。以马桶座为例，再怎么讲，这都不是一项热门的行业，然而 TOTO 公司却在座垫上装了加热器，让人冬天坐马桶时，也不会感觉不舒服。同时它也在马桶座上面加了一种由微电脑驱动的冲洗装置。这些都是高附加价值的东西。一个普通的马桶座在日本大约是 5 万日元左右，TOTO 新的产品，公司称其为 Washlette 则要卖到 16 万日元，而且马上风靡

整个日本。法国人已经坐了一个世纪的马桶，却什么也没发现。日本人只坐了西式马桶 10 年后，TOTO 便有了新点子，起先这种马桶是为患有痔疮的病人设计，现在则家家户户都派上用场。

这里面的关键是，只有你对马桶座这种东西有一份执著，才会想尽办法改进它。我想有好多美国公司的主管对像马桶座这种行业一定不屑一顾，说它已经没落，能尽早脱手最好。若说公司因为花了大笔钱投资在马桶座的研究开发上，而使业绩受损，一定会引起华尔街人士的窃窃私语。今天美国的这种国情已经容不下走下坡迹象的公司，无法给它们起死回生的机会。公司权力的快速转移，其结果导致没有一个人愿意下定决心搞新发明和增加新价值的工作，一旦市场呈现疲软时，人人叫卖。公司只求变卖以取得现金。

美国公司当然不尽如此，要它们把公司交出，其实也不是那么容易。早期美国历史的传统，跟今天的日本差不多，大众流血流汗，毫不懈怠。爱迪生曾经说过，“发明是百分之一的灵感，加上百分之九十九的努力”。在那个时代，实在有其深刻的意义，也把那时候人们的信仰与行动做了最好的陈述。如今一切都已不复存在。在股东们越来越多的压力之下，有好多美国公司已经没有什么理想可言。它们已经成了资产的买卖交易者，而不是价值的长远建立者，辛苦地创业之后，到头来却一走了之。这一点我实在无法明白。当然，我非常敬佩美国人

的创造力，但我却不能苟同他们把整个公司拱手让给他人的态度。特别是在今天全球化的环境中，长远的成功实在有赖于一双稳健的手。

我对公司的主权全由股东们一手把持的观念也大不以为然。公司可说是一种社会机构，除了要照顾到股东们的福利之外，更有责任对其员工、代理商、顾客、供应商和分包商提供一种安全以及美好的生活，因为他们都要靠公司生活。股东们的钱只是公司经营上成功或失败的因素之一。在我们面对美国工业各方表现走下坡路的情形下，实在有必要重新检讨“公司”到底是指什么。在资本主义为计划经济的没落举杯庆祝时，发生这种资本主义家道中落的情景，实在是相当讽刺的事。但假如私人的贪欲能够有节制，这种情况就可以避免。我个人相信，目前正是重新界定“公司”的意义的好时候，假如一个公司能正视其本身的社会责任而做长远打算，我们得好好地检讨过去几年来由贪婪所带动的股票市场式的公司体制。

国际性选手

我们发现，整个美国国情逐渐在损坏稳健的跨国经营所需要的东西。以美国的法律制度为例，其中的许多规定会让人望生意而却步。谢尔曼法案（反托拉斯法案）规定，不得跟同行

竞争者协定价格，罗宾逊 - 帕特曼法案（Robinson-Patman Act）中说，公司产品所定的价位要相当合理，不论销售给谁都要尽可能维持一样的价格。所以假如你是贩卖由别人代工完成的自己品牌的产品，或者你使用别人的品牌，那么一定需要专门的专家确定价格，以免惹上官司。本来，你的市场目标已经够窄，如此一来更失去准头。

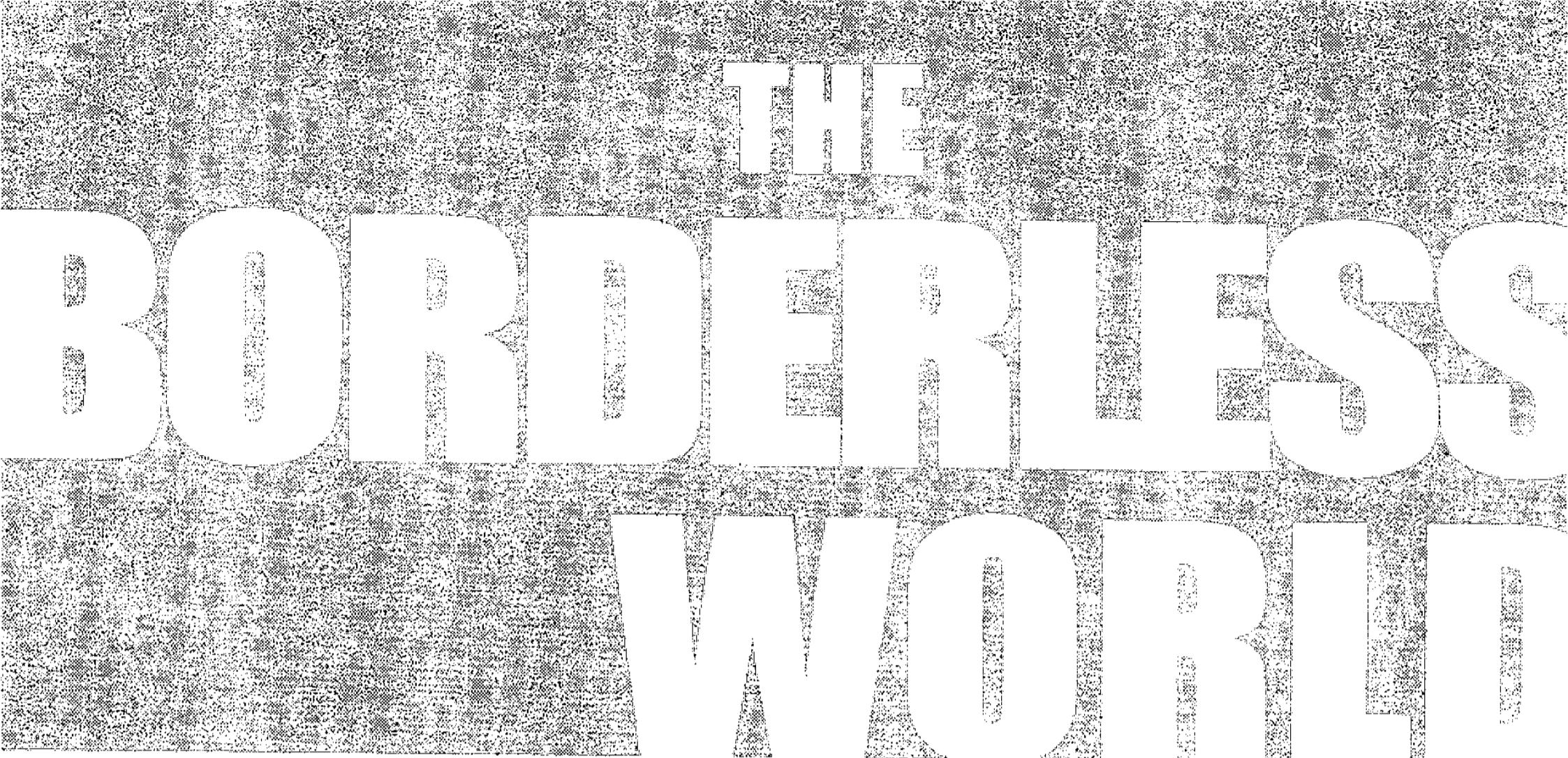
在我们这个币值经常波动而且变化莫测的时代，“倾销”实在是相当不合宜的东西。不管当初反倾销立法的美意何在，如今在每次碰到汇率波动时，外国厂商便必须跟着调整。把价格调高或调低 50% 或 100%，其中的理由却跟消费者无关，而完全是政府短视所造成。这样一来更搞得消费者摸不清到底是怎么一回事，而怨声载道。如果不照着这样一种形势走，就会惹来报纸头条新闻的“倾销”控诉。

已经在市场上生存了相当时间的跨国公司必须做好准备，以便消除币值的波动震荡。而从顾客的角度出发，厂商的产品一定得维持平稳的价格。然而法律制度却成了其中的障碍。大部分的法律制度是为一国经济，而非不分国界的经济体设定。可能在容忍某个限度之后，公司的主管们会弃卒投降，“何必自讨苦吃呢？还是守住自家的币值和市场来得容易些！”或许这只不过是一种表态而已，但却会影响公司的决定。让公司在不好过关时，兴起不如归去的念头。

然而，我们也不妨参考日本汽车和消费性电子产品在 20 世纪 80 年代中期的情形。它们在美国赚进大把大把的钱，在日本则略有盈利，而在欧洲则几乎没什么赚头。美国的证券分析家们在看到这种市场回报的情况后，可能会说，欧洲是不值得投资的市场，日本则还有一点点的价值，因此公司应该从这两个市场撤出。过了几年，情况已有所改变，不同的市场兴起，而币值也大大地变动。日本市场的利润高涨，而美国市场的利润则直线下滑，欧洲前景也被看好，现在该怎么办呢？是不是也应该从美国市场撤出呢？

当国际性选手，就是要把整个关联经济体当成自己的土地，经营自己特有的一片生意。不管某个产品或某个区域出了什么问题，跨国公司绝对不会想到易地经营这回事。今年假如没办法开花结果，明年一定会。

今天，在日本的跨国公司都大有赚头，因为在四五年前事情不顺的时候，他们并没有撤离的缘故。由于这种坚持，这些公司在欧洲的生意也做得不错。而美国方面也还好，他们并没有让那一套打动好多美国公司主管的逻辑所欺骗。他们并不相信，理想的跨国公司应该是没有工厂，没有设备，没有经常开支——只有一个人在房间里，监督着投资在理财经理们身上的数十亿美元而已。如同世界各地经营成功的公司一样，他们是用一双稳健的手在努力耕耘。



第十三章

亚洲危机与无国界世界的未来

我对这些国家评价的依据就是，它们是如何密切融合为一个无国界的世界，以及如何投入到数字化网络社会的繁荣发展的。

从本书首次出版以来，世界经济发生的最大变化可能就是，亚洲奇迹似乎在一夜之间便演变为所谓的“亚洲混乱”了。这场始自 1997 年的变化给人们带来了极大的震动与不安，因为它毕竟是在经济不断飞速增长长达 30 年的时间之后才到来的。毫无疑问，亚洲的经济危机给未来整个全球经济的发展罩上了最厚重的阴影。

经济危机的到来着实令我有些不满。其实早在 20 世纪 80 年代中，我就曾经在我的著作、文章、演讲稿中警告过世人，也曾经提醒过我的客户们要提防日本经济的滑坡，然而大家似乎对此都置若罔闻。直到今天，我仍然认为亚太地区一定会经历更多的苦难和打击，甚至在经济重新复苏或者恢复之前会经历一场更为惨重的经济崩溃。我绝不是危言耸听，实际上，我似乎已经预见到了一幅惨淡的长期景象。如果未来的历史学家认为这场危机是福而非祸，是对于非理性地期望一种持续经济增长所提出的警醒的话，我绝不会感到奇怪。目前以及今后的亚洲经济复苏都会使得这个地区的发展更加强壮、更加具有竞争力。

对于日本这个当时世界第二大经济强国而言，是同样的道理。尽管在短期之内它要经历一段痛苦艰难的日子，然而它的基础设施和根基是坚固的，因此它的未来也是充满希望的。导致日本经济危机的根源应当追溯到 1989 年东京房地产市场的崩盘。1985 年日本签订《广场协议》之后，整个日本经济陷入流动资产超级膨胀的旋涡之中。日本经济泡沫现象越演越烈，尤其是在东京地区演变得完全不合实际，连商业房地产丰厚的租金收入产生的现金流都难以支撑。房子的售价如此之高，普通的工薪阶层根本无法企及。这种现象不足为奇，最近，同样的情况发生在休斯敦、洛杉矶、纽约、伦敦，以及墨尔本。然而日本危机的独特之处在于，危机的影响范围之广以及政府消极的应对态度。

1989 年，日本的房地产泡沫发展到顶峰，据估计只是东京的房地产价值就相当于整个美国的总产值。这个房地产价值到目前已经锐减了将近 80%，尤其是商业区的房地产价值。正是房地产的严重缩水（以及随之而来的金融机构对投资者的无抵押贷款）导致了日本股票市场的持续熊市走向。日本政府认为经济如此萧条，于是推行了所谓的“刺激措施”来帮助市场复苏。所以，将近 6 000 亿美元的税款被稀释到股票市场，然而却于事无补。

除此之外，每当金融市场受到流动资金危机的冲击时，公

共资金就被用来拯救可能崩溃的市场。在 20 世纪 90 年代中期，当过度扩张的银行出现资金周转不灵时，为了缓解民众的忧患和不安，日本政府承诺一定会保护所有金融机构的所有存款，一直到 2001 年 3 月 31 日。到 1998 年春季，银行坏账和隐匿资产吞噬了 3 万亿的资金，也就是中央政府年税收的 6 倍资产。同时，日本一直健康的机构资产平衡表也因为债务繁重而变得不堪重负，以至于今天出生的婴儿还没有学会走路都要背负 6 万美元的负债。

幸运的是，当面对政府出台的毫无意义的政策时，日本的民众从传统的消极姿态中觉醒起来。在 1998 年 7 月，公众在选举中公开反对当时的日本首相桥本龙太郎推行的政策。因为银行和投资商这两大政治集团是执政党自民党的强大支持者，所以政府愿意为他们承担一切责任和损失，而这一措施完全出于对它们两者的庇护。这次选举可谓世人瞩目，虽然这并非是日本首次出现这种民众不买政府的账的情况，然而这在日本历史上的影响仍然是非常少有的重大。

尽管日本的整体经济立场岌岌可危，但是这种不安全的状态仍然建立在一种巨人增长的基础之上。不像亚洲其他陷入危机中的国家，日本并不是一个债务国。恰恰相反，它依然是世界上最大的债权国和资金输出国。政府不应该人为地干预股票市场、抬高房地产价值，也不应该利用补贴或者非关税壁垒等

手段保护已经奄奄一息的国内企业，它应该尽量地拉动民众消费，鼓励市民从世界其他国家购买物美价廉的商品。这个进程已经启动了。尽管日元的购买力依然微弱，然而许多日常用品，例如汽油、酒精饮料，甚至住房的价格都明显降低了。日本在过去的 5 年时间里，住宅建设的平均成本已经递减了近 40%，尽管它还需要降低 40% 才能符合国际标准。

为了应对未来可能的经济危机，日本应该创造一个“应急空间”，用来缓解所有的信用手段和账户的麻烦。（但是，这种权限不应该由大藏省或者日本银行担当，因为它们已经制造了太多问题。）政府不应该依靠发行更多的债券救急，因为这样只会让它的子孙后代承担更多的债务，政府应当出售国家资本将其私有化，或者外包它的服务。这些举措将额外创造高达几万亿的资产，足以抵冲流动资金带来的危机。

这样的举措与日本在七国集团里的其他主要成员国提出的快速复苏的想法相悖，尽管七国集团里的国家很不协调地在这个无国界的世界相互关联着。美国尤其敦促日本通过在公共工程上加大投入或者采取一种“永久性”的减税政策，刺激日本的国内经济。尽管这些想法（实际上，自从 1992 年之后的 7 年时间里，日本已经投入了 10 亿美元“刺激”其经济以满足美国政府的需求）都一一被实践过，然而从长期来看，当时的根本性问题只不过是暂时地被掩盖了起来，其实它们还在不为人

知地滋长着。如果不能充分理解潜在的环境，这样的挽救措施顶多是缓兵之计，最糟的情况就是加速事态的恶化。

对于那些只想维持现状的日本特权阶级，以及那些宁愿将头埋进沙子里也不愿面对残酷现实的人而言，日本政府依靠出售国家资产抵债的想法可能有些不合正统，甚至还有些偏激。但是实际上，这是唯一的出路，而且我认为，如果日本想要在世界经济舞台上重新恢复其霸主地位，这样的措施是符合基础改革的。在我看来，基础改革就是由一群和我志同道合的思想家一起发展并提出一系列建言，也称之为“平成改革”。

“平成” 指的就是现在这个年代，从 1988 年昭和天皇去世之后开始算起。在 20 世纪 90 年代早期，我就开始宣传这样一个观点，即日本需要在其复杂的系统中进行零基改革。许多有良知的市民开始加入到我的阵营中，和我一起探索、发展并宣扬改革的观点。我们一起召开了多次会议，并提出了许多振奋人心的建议。从根本上讲，平成改革倡导日本社会采取三种基本转变：

1. **人民主权。**从国家主权转变为人民主权将彻底打破日本的惯用模式，即产业富足则国家富足。在这样一种方针的指引下，许多兢兢业业的市民和工厂工人的确付出了自己的心血，然而到头来却发现对他们的奖励却微乎甚微。真的很抱歉，老布什先生，但是这样的概念纯粹是一种“涓滴式”经济（trickle – down

economics）。这种过时的体系或许在二战之后整个日本民族需要团结一致共同协作的年代里比较奏效，那时候每个人就好像船队里的划桨手，大家需要用同样的节奏朝着同样的方向一起划桨。在那样的年代里，需要自我牺牲的团队合作来换取国家的富裕、基础设施的建设、自豪感，以及民族意识，从而恢复日本在世界丛林中的位置。然而从根本上而言，这样的生产方式已经与现在无国界的世界完全不相吻合，消费者需要拥有充分的选择权才能够以最低的成本创造最高质量的生活。

2. 地方分权。撤除日本强大的中央政府的大部分机关，把整个国家分成 11 个联邦制的道主（Doshu）联盟，从而使它们更好地与世界其他国家和地区发展贸易和金融关系。这 11 个“州”或者“地区”应该能够更好地满足市民的特殊需求，而且能够经济自主，可以自行制定税收政策。如果此方法实施得当，那么这样的基础改革就能够消除坚不可摧的东京中央政府的大一统、顽固和官僚主义的作风。东京政府向来喜欢将手指伸到所有的蛋糕上，事无巨细，不分轻重缓急地对待所有事务。为了更好地解释政府是如何设置不必要的改革路障的，我愿意用乌舍克市长的经历作为例证。乌舍克市长曾经请求政府允许乌舍克市沿马路两旁摆设石雕作为装饰。经过 5 年时间的努力之后，政府终于同意了他的请求。之后，市长又申请政府同意安装路灯，然而最后却以失败而告终。后来，乌舍克市长只好

委托一家私人公司从其建筑的窗户外面设置探照灯，以方便路人。总之，本来只需要几个周即可了结的事情竟然拖了 10 年之久，这就是日本中央政府的官僚主义做法。只有打破这种作风，日本才能更好地服务于其民众，才能在这个无国界的世界里生存下去。

3. 与全球系统协调一致。基础改革的第三个层面就是，进行一系列宽泛的变革使日本与全球经济保持同步，从而使日本在邮政、农业、医药、电信、住房，以及其他领域的标准达到世界水平。这就是真正地打开国门，吸收其他国家的竞争优势，提高日本消费者的生活质量，迫使那些过于保护的产业在一种公开竞争的环境中自主沉浮。即使日本政府没有采取积极的手段与全球标准达到协调一致，这种情形自然也会发生的，虽然发生的速度会十分缓慢。

这个由非营利性市民组织提出的多个版本的三大改革建议最终还是没能实施。1995 年，我参加东京政府议员的选举失败之后，不得不暂时放弃对这一改革的倡导。然而，日本国内的众多草根组织仍然在强烈呼吁平成改革能快速得以实施，而且他们利用互联网，对于市政政策的讨论仍然如火如荼。现在幸运的是，不光是政府，就连官僚集团也在按照我们 1993 年的提议在推行日本的改革。

类似的变革也应该发生在整个亚洲地区，甚至是全球范围，

这样在我们互相关联的经济世界中才会发挥出各自的优势。当然，每个国家，或者说每个地区都有各自不同的情况，都有各自的优势和劣势。但是，全球化的压力以及亚洲金融危机给各地区带来的影响可以从最近韩国过山车般的发展中最明显地管窥到其真相。自从 1996 年韩国加入国际经济合作与发展组织之后，它缺乏足够的经验应对国际投机者传来的球；投机者则认为韩国欠债累累，已经无法为其海外扩展融资。这种矛盾被贸易商充分用做套利交易，最终韩元贬值到 1997 年的一半，致使韩国在 1998 年早期的人均收入只有 5 000 美元。

为了能够全力参与到世界经济体的竞争，韩国最大的挑战就是提高工资水平，将韩国人民转变为富足的消费者。然而韩国没有将精力投放至此，它全力投入到出口竞争力上，这样必然会压低国内员工工资，而不是通过创新开发出更加昂贵、更多附加值的产品。由此引发的劳工纠纷迫使许多韩国集团转移到其他较低成本的国家进行生产，从而再次引发经济危机。由此，韩国为亚洲发展提供了一个最为清晰又客观的教训——如果一个国家的内部和外部经济没有一致协调的发展，它就不会在无界的世界中站稳脚跟。除此之外，为了保持其竞争力，国家应该不断创新，并将创新带来的利润反馈给它的员工，从而使他们成为消费者经济中具有较强购买力的消费者。

如果亚洲各国内部拥有更强的自主权，鼓励它们自由直接

地与全球经济进行互动协作，那么亚洲就会充满自信地步入 21 世纪。为了帮助我们应对巨大而无法觉察的挑战，我建议建立一个亚洲稳定基金，吸引来自日本、中国等国家的捐赠。它们可以将美国政府债券和信用手段等用来救助出现问题的亚洲国家或公司。利用这种方式，投机者就不会利用美国债券市场逐个攻击亚洲国家。同时，这一地区应该更加密切合作，从而创造一个长期协作的未来。亚洲未来的发展前景应该是建立一个紧密合作的地区性社会，在这里税务项目、教育政策、卫星轨道都能够实现共享。亚洲还应该建立一个大学交换项目，从而培养更多的精通地区协作的学者。而且，我们也可以考虑一下亚洲通用的货币“亚元”，即类似于“欧元”的通用货币，或者由欧洲中央银行发行的其他通用货币。整个地区可以共同解决问题，例如保护环境、消除污染、解决人口过剩、脱贫等方面，这些都有助于改善亚洲的生活水平。而且，我认为应该征收一种地区附加值税来解决这些问题，对于那些无力解决问题的地区最可能派上用场。

我认为这一切都可能实现，并对此感到非常乐观。请记住，亚洲具备许多优势来实现这一点。作为一个地区，亚洲是最大的经济体，而且这里明星闪耀，除了日本，还有新加坡、中国的台湾和香港。类似的明星数不胜数，例如马来西亚的槟州，中国的大连和上海，它们的经济都一路领先。这些国家和地区

就好像领头雁一样，飞行在队伍前沿，任其他的鸟儿随后追逐。例如，新加坡就是通过大力发展服务业和酒店接待业而实现经济的繁荣发展的；中国台湾的经济紧紧依赖大规模生产办公电子元件，例如个人电脑、印刷电路板。另外，亚洲是经济发展最迅速、财富积累最明显的地区，例如，第二次世界大战之后，日本的人均国民生产总值大约是 300 美元，而今天已经增长到 35 000 美元。亚洲的教育和学习意识令人称奇，它在电子和精工机器方面的技艺令其他地区无法比拟，而且它在这些方面的技术也是超级精湛，这些都是我们数字信息时代的宝贵资产。

未来的亚洲必须杜绝封闭，不能一味地采取保护主义的态度，尽管这在危机年代是最“惯用”的政治手段，那时保守的政府领导喜欢以此为由而抱怨和归咎于国外势力。其实恰恰相反，在艰难时期，各个国家应该采取“超越本能”的态度，这样他们才能脱离基本的直觉偏见，打开国门，让更多的外来力量参与国内经济的建设和复苏，而不是将其拒之门外。

不同经济体的较量

目前在紧密相关的经济体中，亚洲国家面临的任务和挑战与其他国家别无二致。实际上，我之前已经对 20 世纪最后 10 年里几个国家的发展做出了评价，并给出不同的评级，有的表

现不错，有的则稍差一些。这些国家的发展对所有国家而言都是一个现实比照，也是一个很好的参考，从中可以了解到什么是可能发生的，以及变革是如何被提出、如何得到人们的拥护，以及如何实现的。我对这些国家评价的依据就是，它们是如何密切融合为一个无国界的世界，以及如何投入到数字化网络社会的繁荣发展的。（你可能还记得在前言部分，我曾经因为美国在 20 世纪 90 年代的经济发展良好而打了一个“A+”。）在下面 10 个国家和地区的排行中，包括爱尔兰、英国、中国台湾、新西兰、德国、波兰、法国、加拿大、俄罗斯，以及日本。

爱尔兰：评级为“A”。爱尔兰以前在欧洲位列贫穷国家之一，这很好地解释了为什么只有 350 万人口居住在爱尔兰国内，而有超过 7 000 万人口分散在世界各地。然而，20 世纪 90 年代爱尔兰的崛起可以归结为两大原因：1990 年工党主席玛丽·罗宾逊女士当选为爱尔兰首位（也是爱尔兰迄今为止最年轻的）女总统，她是一位富有远见、高瞻远瞩的领袖；另外就是爱尔兰发展委员会的卓越工作。爱尔兰发展委员会投入了很大的精力向其他外国公司推介本国的重要财产——勤劳的、有学识的、低成本的、能用英语交流的劳动力。例如，在过去的 5 年时间里，爱尔兰创造了 25 万份工作，成为多语言呼叫中心、后勤支持部门、研发部门的乐土。许多软件、保险、信用卡之类公司的服务部门快速移师到这里，其中许多都是美国公司。例如，

保险巨头 Signa 公司就把它的理赔部门转移到都柏林，大部分的美国电脑生产商的欧洲服务中心都设置在都柏林或者香农。这些服务中心处理整个欧洲的订单、索赔，以及其他客户请求。这使得爱尔兰成为欧洲真正的网络中心。除此之外，自从 20 世纪 80 年代以来，通货膨胀迅速得到缓解，年贸易逆差已经被贸易顺差所取代。1998 年，爱尔兰国民生产总值的增长速度达到了 10%，成为经济合作与发展组织中增长最快的国家。

英国：评级为“ A^- ”。15 年前，国际舞台上一直流行着一个英国的笑话。如果一个国家正在衰退，然而它仍然骄傲自大不肯做出改变或者寻求他国的帮助，人们就会说这个国家得了“英国病”，意指一个向来骄傲的民族逐渐从领先地位衰落下来。但是从 20 世纪 80 年代后期以来，因为英国一直遵循前首相撒切尔夫人的指导方略，英国已经致力于许多关键行业的改革（有些类似于同期发生在美国的变革），例如交通业、银行业和电信行业。经过最初不可避免的衰退之后，整个国家开始振兴起来。例如，英国的航空业曾经糟糕得一塌糊涂，然而现在建立了世界上最强大、最稳固的航空公司。尽管以前伦敦是整个大英帝国的核心，然而今天英国的势力逐渐分散，从而形成了许多繁华的中心城市和地区。比如说，威尔士成为消费者电子产品的中心，格拉斯哥拥有许多美国分公司，而爱丁堡则培育了大量精干的基金经理人。

中国台湾：评级为“B⁺”。中国台湾的经济一直在不断扩展，持续保持着动态的经济发展，而且免遭亚洲经济危机的冲击。尽管台湾只是中国的一个地区，然而它的资本和货物出口贸易一直保持着繁荣态势。在中国国内投资方面，台湾地区仅仅位列美国和日本之后。在过去 10 年的时间里，中国台湾终于从一个封闭的、受严格管制的经济体扭转为一个开放的经济体。尽管通货膨胀率和失业率长期保持在较低水平，但是它在环境保护、交通系统和娱乐设施之类的基础设施和房屋建设方面仍然十分薄弱，所以无缘“A”级。

新西兰：评级为“B”。从 20 世纪 90 年代早期以来，新西兰的经济一直保持动态发展。也就是在政府重振其经济后的 10 年时间里，国家将其发展重心从提供补贴和中央控制转向为建立一个自由市场的全球竞争者。在前任总理戴维·朗伊和财政部长罗杰·道格拉斯的领导下，新西兰重新改写了宪法，而且现在的官僚势力依赖他们的业绩进行评价。比如说，如果通货膨胀率在无法解释的情况下超过 2%，中央银行行长必须辞职。因此，一辆汽车的售价现在只有 10 年前的 1/2。新西兰现在是工业世界里通货膨胀率最低的国家之一，而且它的人均国内生产总值高居西欧国家的前位。新西兰的人口与爱尔兰相近，大约 350 万人左右，是一个重要的商品出口国，比较类似于智利和阿根廷。

德国：评级为“B”。在过去 10 年的时间里，德国这个世界第三大经济体却承受了世界上任何一个国家最沉重的负担。除了申请加入到欧盟之外，它还面临着内部统一的挑战（或者说这是富足的城市“丈夫”与贫困的农村“妻子”的联姻，两者在分裂 45 年之后终于重新结合）。

波兰：评级为“C-”。在波兰前总统亚历山大·克瓦希涅夫斯基的领导下，一种自由化的贸易政策得到国家的大力倡导，从而使得整个国家成为东欧国家中管理最完善的国家，其经济发展也被称为“老虎经济”。波兰在 20 世纪 90 年代早期采取了痛苦的所谓“休克疗法”（shock therapy）——大量削减补贴、解除价格管制、放弃进口贸易壁垒，自此之后，波兰从经济的泥潭中一跃而起，在东欧国家中脱颖而出。从 1994 年以来，由繁荣的私有制产业支撑起来的经济年增长率超过了 5%，通货膨胀也最终得到了有效的控制。尽管它的失业率仍然保持较高水平，然而 99% 的波兰人都受到过不同程度的教育。1996 年，波兰加入了经济合作与发展组织中的精英组织——“富国俱乐部”，波兰政府也踏着轻快的步伐向前迈进。

法国：评级为“D”。法国并没有采取积极的措施加入到无国界的世界中，而且依然保持着它狭小的、国家主义的封闭做法。尽管法国没有像其他世界强国一样放松其经济管制，然而它的大国情结仍然存在。法国的许多产业都受到严格控制，工

厂罢工此起彼伏，每年发生的经济瘫痪现象已经变得司空见惯。即使年轻的法国人接受并拥护全球化的现实，也很难猜测法国何时才能采取重大举措来分一杯全球化的咖啡。法国人应该认真学习一下国内的成功故事：利用高品质高定价向全世界进行宣传和营销。它是为数不多的出口矿泉水（例如，依云矿泉水和维特尔矿泉水）的国家，而且每公升汽油价格也比别家高达4倍之多。目前，“全球化的法国”和“狭隘的法国”之间的对立成为国家发展的主要矛盾。如果法国想在全球舞台上占有席之地的话，就应该很好地解决这种对立，即使对于欧盟这个经济体而言也是如此。

加拿大：评级为“D⁺”。20世纪90年代对于加拿大而言是残酷的，经济增长几近停滞，失业严重，尤其是在沿海省份和魁北克尤其严重。使用法语的魁北克市和其他使用英语的加拿大城市之间的僵持使得国外投资者望而生畏。

加拿大人看的是美国电视，读的是美国报纸，他们似乎对美国的文化和政见了解得比他们自己的要清楚得多。因此，整个加拿大似乎都缺少对自己民族的认可，也感受不到一点民族主义情怀。在这样一个幅员辽阔的国家里，新斯科舍省和温哥华之间似乎并不存在任何共同点，尤其是在1999年北美自由贸易区颁布新条令之后。因为加拿大都是英法双语使用者，他们都容易融入到无国界的世界经济中，但是最重要的事，首先

这个国家要确定它的全球立场才行。

日本：评级为“E”。日本经济在过去10年里一直是处于被动和衰落的态势。实际上，日本的观念又重新回到了19世纪，认为依靠政府可以解决所有的问题。从某种程度上来讲，这是因为它一直以来奉行的保护主义政策，所以日本仅有13%的劳动力在全球市场上具有竞争力。然而对日本来说一个好消息是，就是这13%的劳动力却创造出了足以养活剩余的87%人口的财富。但是对于整个日本经济发展更为关键的是国家进行分散化建设。如果只是在表象上有所变化是毫无意义的，就像1912年泰坦尼克号遇难之前调换一下甲板上的座椅对于逃脱这场灾难同样地无济于事。

俄罗斯：评级为“F”。在危急的条件下，俄罗斯犹如一位急诊患者。俄罗斯的主要问题和前苏联一样，国家机构设置并不十分合理，因此阻碍了经济的发展。尽管俄罗斯与日本在疆域上的对比犹如下象和老鼠的差距，但是俄罗斯应该实行区域自治，从而促进各地区的自主发展，这样西伯利亚能够呼吸到亚洲吹来的风，而列宁格勒也能够感受到波罗的海对面吹来的斯堪的纳维亚海风。只有建立像美国那样的联邦机构，俄罗斯的经济才会有较大的飞跃和提升，否则很难评价其整体表现。或者还有另外一种可能性：俄罗斯可以缩小成十几个“便于管理的地区”，更容易在全球经济中参与竞争。

美国经济的未来

我在本书前半部分分析美国经济的快速发展（还为它在过去 10 年的发展评了一个“ A^+ ”）时，也曾经提出过质疑：美国是否能够继续保持经济老大的地位。美国为此做出了许多努力，包括分散权力，建立强有力的经济基础，设置相对简便的联邦、州、地方政府并征收相对较低的公司税和收入税，授权多城市、多中心的领导权力和管理办法，解除核心行业的管制，出台无障碍的贸易政策，普及通用语言英语，力倡美元作为国际结算工具，通过国家内部地区的竞争以更积极地参与国际商业合作。总之，美国的整体经济环境有益于企业家、创业家的产生，有益于经济的扩张。

与此同时，我的确对一点还心存担忧，不知它是否会影响到美国的未来。正是因为这一点，我在展望美国未来的长期经济发展时有所顾虑，有所保留。这种担忧从我的嘴里说出来可能会有些奇怪，毕竟我是为商界和政府提供服务的咨询师，我应该是他们花钱聘来解决公司扩张或者国家财富的枪手。

但是，我还是要坦白地说，攸关美国今天和未来发展的是每个美国人身上日益滋长的贪婪之心。美国历史上从来没有如此多的人在股票市场上进行投资，然而今天，几乎 70% 的美国

人持有各种各样的股份，有的是股票，有的是 401-K 养老计划，有的是退休基金，或者公共基金，诸如此类。与之相反的是，不到 8% 的日本人将其私人储蓄投资到股票市场。（当我 1997 年在斯坦福大学演讲的时候，正是这一点给我的印象最为深刻，甚至回到家里时还为那么多学生对股票市场表现出的热情感到难以释怀。大学生们并没有向我询问外贸或者全球化的问题，提问最多的就是股票。“大前先生，您建议我应该买哪家公司的股票？”这是他们最喜欢问的问题。）

美国的牛市直到 1998 年 8 月得到调整之后才逐渐平稳了下来。然而，许多美国人已经习惯了高回报率，每年几乎增长 30%。我观察到，许多美国人的情绪随着股票市场的涨与跌而随时变化着。如此多的美国人投资股票市场的最大危害就是，他们仅把华尔街的表现作为政府业绩的晴雨表，无论是面对什么问题都是如此。实际上，他们的金钱利益相对于整个经济而言，就好像 401-k 保险与他们的前辈毫不相关一样。在我看来，这种现象只会有利于克林顿总统继续得到人们的好评，即使其在就职期间发生的办公室丑闻也可以获得原谅。

但是，这些财富的获得是需要付出代价的。因为“每个人”都在盈利，生活的标准就会变得越来越高。孩子们不再满足于开父母或者哥哥姐姐们用过的旧车，他们看上的只有最新式的运动型汽车。每个人都要拥有自己的手机或者 BP 机。对

于那些专业的、拥有两份工资的阶层而言，都想住上自己的别墅。因此，一种全新的奢侈的居所应运而生，就是大小和风格与周围的房子完全不同或者格格不入的豪宅（McMansions）。这些四五千平方英尺的房子设有奢侈的标准配置，大理石地板、树枝型吊灯、宽敞的开式厨房、单独的娱乐室、可以做 SPA 的浴室，还有单独的衣物间。这些房子都不再是定制的，而演变成规模化建筑，20世纪90年代出现的这些豪宅数量犹如50年代在莱维敦出现的郊区化住宅一样普及。让人感到悲哀的是，这些豪宅不仅费用昂贵，而且使用率很低，因为美国家庭变得越来越微型化，人们在家里做饭、娱乐，或者说待在家里的时间变得越来越少。

在这种奢华浪费的环境之下，贪婪的文化便滋生了出来。1998年《华尔街日报》的一篇文章的标题一语中的：“在经济繁荣时期，‘我有’的人嫉妒那些‘我更有’的人。”《华尔街日报》认为，那些被股票市场和经济扩张弄得神魂颠倒的是“成功的企业经理人，以及医生或者律师的专业人士，他们的年薪都在10万~20万美元左右。5年前，他们觉得自己是特权阶层……然而今天，当他们与那些不在高科技领域工作而在华尔街打拼或者自己做老板的邻居、大学同学或者前同事比较的时候，他们就会感到气不忿儿。”

20世纪90年代美国的富裕带来了“富裕病”，它的表现就

是永远的不满、欠债、破产、购物癖，以及购物后的满足感。最近，西雅图的 KCTS - TV 电视台制作的一套节目对“富裕病”和“远离富裕病”做了专题报道，而且这个节目通过 PBS 电视台向全美国的热心观众播出。这个节目提出的一个观点就是，美国的消费方式已经脱离了其现实环境，与外面的世界不相协调，并对我们的社会、情感、精神财富和富足造成极大的危害。

我担心，除非美国解决了这个贪食人们精神财富、腐蚀清教徒般工作态度的富裕病，否则它很难继续在这个互相关联的经济体中保持快速的增长和不败的国际地位，而且在整个地球村中会显得有些格格不入。如果道琼斯指数突破 9 000 点大关是依靠全球在美国的投资而实现的，那么 401-K 保险计划很快就会出现滑坡。1999 年，欧洲中央银行启动了为期两年半的“欧元”推广计划，同时取消所有地方上的欧洲货币。这将给全球投资者带来第二个机会，许多的基金开始跨越大西洋向其他地区延伸。那些感染了“富裕病”的美国人可能对这种新局面感到很不适应，他们不得不做出相应的调整：他们不只是在华尔街进行全球投资，而是开始接纳欧元进行投资；不只是参与当地唯一的投资游戏，而是成为全球竞争的一分子。只有美国人重新获得他们的历史使命感，与世界其他国家共同分享财富和技术，我才会对美国的下一代仍然能够保持其经济霸主地

位感到乐观。

国界真的消失了吗

一切都是真的吗？是不是所有的跨国公司，都像国际公民一样？国界真的消失了吗？日本通产省和美国联邦政府会不会靠边站，不再插手关联经济的各项事情？发展中国家会不会将其国界打开，赶上西方以及东南亚的国家？

一切尚有待努力。好多公司一个总部的心态还是牢不可破，还是相当短视，只注意到邻近的市场，只认为自己是某个国家的公司。而各国国界还是守得紧，市场还是受到保护。中央银行仍然平白地把纳税人的钱奉送外汇投机者。巴西和印度在政治上虽有起色，但是其经济还是相当孤立。

但是，我们也学到了不少东西。当初被逼到美国设厂的日本公司，现在莫不战战兢兢，全力以赴。其结果则造成本身国籍的消失。也因为这些公司的移植，好多美国厂商得以恢复生产力，并将其注意力从与工会领袖和供应厂商的讨价还价上，转到工人身上去。而在信息爆炸的时代，不但对产品品质的要求甚高，也对政府的政策日益苛求。而日本人已经不再有“贫穷岛国”的心态，日本公司也不太可能再被冠上倾销的罪名，因为那付出的代价太大。

关联经济尚未实现，只是其中的部分连在一起而已。货币已经无法加以控制，可以自由而迅速地流向地球上任何一个角落。但是并非所有的资产都能如此地转移。就业机会可以通过电话线和互联网来转移，但不过是冰山一角。

我们希望，政府的领导人终究会认清自己的角色，只是一双在提供给厂商稳健投资环境的小手而已，而不是横加干涉。1989年《华尔街日报》一篇文章说：在经济政策制定者自吹自擂其重要性，而忘掉我们今天的世界已经彼此连成一体的时候，彼此间经济走向的一致性实在有其用处。两样相关图表显示，本来是应该各自独立的西方各国的会计政策，其最后产生的情形都可相互辉映。这不啻于挫了各国财政部长的锐气，因为这些人原本都视本国为独立的巨霸，所推行的政策总离不开国家经济的影子。

当然，还是有人会害怕外国的投资，害怕失去控制权。在《华尔街日报》社论刊后几天，《纽约时报》在头版上，大幅刊登日本公司收购一家美国半导体设备制造厂商的消息。《纽约时报》说，这类的消息“直叫美国人心痛不已”。只有在报纸第44页的上面，《纽约时报》才刊出另一家已被收购的美国半导体厂商负责人的一段谈话：“收购的公司，日本人不但没有遣散员工，还给每个人一星期额外的工资……更对我说：‘你已经有无限资本了。’”虽然日方在美国的投资已经创下新纪

录，但美国人的不信任感还是不易根除。

当然，我们目前的情况还谈不上是个快乐的大家庭，但关联经济国家间的密切关系，可能比我们想象的还来得有过之而无不及。对我们而言，目前可说是一个过渡期。我们必须抛弃托勒密式（Ptolemaic）的以一国为基础来解释国际事件的模式。希望这并不是一件难事。

我现在就举个人亲身的体验说明。过去好多年中，我跟我的家人总在夏天抽出部分的时间，在加拿大西海岸的温哥华岛上度假。在开始的三个夏天里，我们的足迹大致不出所居住的维多利亚城附近。温哥华岛可说是人迹罕至的地方，而我们想，与其把时间花在对其他地方走马观花，倒不如待在岛上。然而，每年我总会听到关于一个迷人地方叫坎贝尔河（Campbell River）的报道。在我住的地方往北走还有一段相当行程的西海岸线上，风景壮观，适合鲑鱼垂钓。当然，每年我难免受到诱惑，但最后总是设法摆脱。我在想，实在不愿意把原本就十分有限的时间再挪出一部分，载着妻儿漫无目的地驱车于无聊的乡村道路上。而只为了一个不确定的传闻而已，一个渺茫的希望……

然而，今年有关坎贝尔河的消息，听来兴趣更胜往年。于是我决定前往。所以全家便打包行李，驱车赶往坎贝尔河。

然而，我们手中并没有一张好地图，也没有人能够详细地

告诉我们有关公路的走法和距离方位的详细资料。手边的那张地图，并不能指示公路连接和路面好坏的情况。我们想，假如一路顺风，可能三个小时就可到达目的地，可是在这个加拿大西部人烟稀少的地方，谁又有十分把握呢？恐怕得花上半天的准备时间，同时也得在路上过好几个夜晚吧！

但是这趟行程，开始就让我们有了意外的惊喜。海滨公路的景色宜人，而沿途的路标指示更是非常清楚而准确。我们饱览一路的风光，丝毫不觉无聊或倦怠。在经过 4 个小时的旅途后，我们到达目的地，抵达之后，我们还有足够的时间熟悉坎贝尔河；四处逛了几圈，并且钓到了一条 12 磅重的鲑鱼。一切都是那么的顺利。甚至，我们第二天回到维多利亚那家我们所偏爱的餐厅享用晚餐时，时间的调配还绰绰有余！

在我们决定要走的时候，一切好像突然之间都变得熟悉起来。路过的景观不再陌生，风土人情还是跟去年暑假我们在加拿大时的感觉一样。彼此之间好像有默契。我们把惰性克服，决定要离开维多利亚往北走时，我们已经知道，唯一把我们挡在北温哥华岛绮丽的风光门外，乃是自己的心理作祟。

也是同样的一种心理作祟，才使得公司主管们不愿一探今日已经出现在我们眼前的关联经济之胜景。关联经济引起他们的好奇与兴趣，但他们却小心翼翼，不敢亲近。他们也听了好多的传闻，甚至也感受到其影响力，并想一窥到底奥妙何在。

甚至他们也已经找过地图，私底下猜测关联经济所能带给公司的好处。只是他们尚未全家打包，准备动身走一趟而已。

本书是鼓励公司的主管们赶快上路，同时也为他们做导游工作。不分国界的世界已经在大家的眼前，铁三角地区每日的经济活动等着你去参与。顾客和公司都可共襄盛举，但大家必须亲身前往一试。纸上谈兵帮助不大，你在心领神会地游历后，一定会有收获。

除了公司主管之外，其他人也应该前往坎贝尔河。这些人包括参加七国高峰会议的代表们。他们口口声声说要搞经济合作协调，却仍想保住其国内所剩不多的经济自主权。还有那些经年累月把贸易数字算错的官僚们，那些把大把钞票放到投机者口袋里的中央银行官员们，那些搞得各国相互对立的保护主义者，那些借意识形态之名行权力追逐之实，否定人是消费、制造和发明主体的顽固分子。人在关联经济中所扮演的角色，是要创造、想象和实现梦想，各国政府都无权横加剥夺。

假如我能照自己的方式行事，我要把自己必须缴的所得税，三分之一缴给致力于解决世界性问题的组织，比方像环保和饥荒方面的国际基金会，另外三分之一则缴给我的孩子们受教育、全家生活所在的社区，最后的三分之一则缴给我的国家（虽说国家越来越专注于对特殊利益团体的保护资助，而越来越不能照顾到我个人的安全与福祉）。假如发达国家都采纳我跟公司

同事所草拟完成的一份针对 2005 年时的任务声明书后，我一定会高高兴兴地开始履行我纳税的诺言。这份任务声明书，我们称为《互助互利宣言》（见附录）。由欧洲 1992 年统一的经验看，15 年的时间可以让我们呼吁发达国家朝着彼此共有的看法迈进，大家相互合作，努力工作。我们拟出这样一个任务方案，假如大家有共识，不但可行，而且不用拖到下一代，我们这一代就可以完成。

然而，我在书中所谈的是不是过于理想主义，是不是一个无法实现的梦想？我并不这样认为。我在书中所说的各种发展情形已经是一股强而有力的潮流，终必会把个人、公司和政府方面的反对声音压过去。由于科技的传播，使得我们这个时代的各种资源都不必担心匮乏。专卖独占和对市场的干预越来越没有前途。虽然我在书中所述及的发展与各种力量本身会带来一些特有的问题，但我相信它们会给大家带来更美好的生活。

THE
附录 BORDERLESS
WORLD

2005 年互助互利宣言

在过去几十年当中，我们在发达国家中看到了由观念、个人、投资与企业自由流通所形成的一种有机性结合。在关联经济里，不仅传统上可用来交易的商品与证券可以自由买卖，就是像土地、公司、软件、商业权利（专利、会员证与品牌）、艺术品及专业知识等重要资产也可以交换。

无可避免地，在信息力量直接触及地方社群，学术与专业和社会机构以及公司和个人时，关联经济的浮现会对国家的主权有所侵损。但也由于这样一个不分国界的世界，才得以让参与其中的经济体有无限繁荣与富足的可能。我们认为，人类社会与经济制度，其安全之所系，不再靠超级强国的武力与威慑，而有赖于国与国之间经济与知识思想上的互助互利：

因此，我们深信关联经济：

- 促进个人与组织的长期稳定。
- 通过贸易上各种限制的解除，让所有想参与其中的人得以畅行无阻。
- 各国在市场上的竞争能力相当公平地通过外汇汇率还有

就业机会来决定，所以没有绝对输赢这一回事。

因此，中央政府的角色必须有所改变：

- 让个人有机会享用来自世界各地既好又便宜的产品与服务。
- 帮助公司在全球各地提供稳定而有适当报酬的工作机会，而不必管公司的国籍。

- 跟其他政府相互协调，把彼此之间因为有限的经济利益所引起的冲突情况减至最低。

- 避免在经济和社会基础上的急剧变动。

发达国家必须在这一信念下团结一致，才能共同：

- 促进个人、制度和社区建立没有边界的联通网络。
- 发展一套新体制，以共同应付传统上各自为政的东西，比方像税率，各种标准和法规，以及用来处理产品、服务和资产交易流通的法律。

- 使发展中国家、新近工业化国家和发达国家都能主动地参与全球化经济体系。

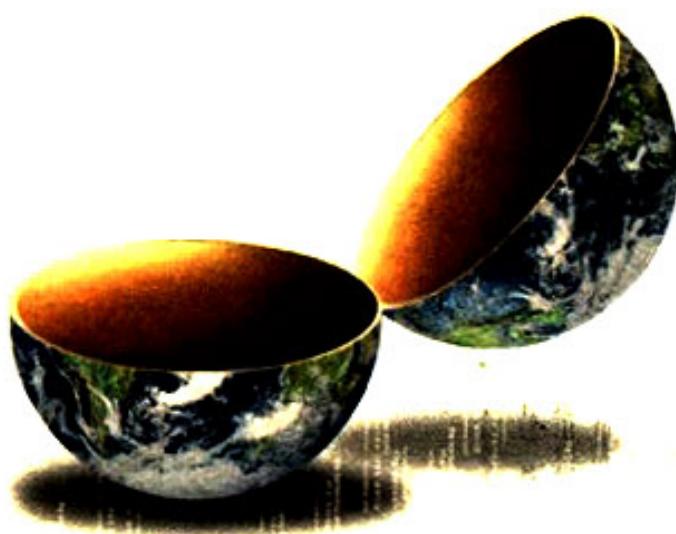
- 全力解决属于地球村的问题，例如加强地球的环境保护以及加强对自然资源的保护，对不发达国家的协助，人权与尊严的维护。

起草人：大前研一（日本），赫伯特·亨茨勒（Herbert Henzler，德国）和弗莱德·葛律克（Fred Gluck，美国），1990年2月8日在纽约举行的贸易与竞争能力会议上发表。

THE 致谢 BORDERLESS WORLD

关于本书的出版，必须感谢许多同事、客户和朋友，感谢他们对于本书的帮助。这些人可以说是遍及世界各地。有些是知名人物，有些则不为读者们所熟知，我不能逐一答谢。我先谢谢马克·格林伯格（Mark Greenberg），哈珀商业出版社的出版人，感谢他对本书出版的热忱。也谢谢西奥多·莱维特（Theodore Levitt）教授，因为他说服我在《哈佛商业评论》上撰写一系列论全球化的文章，本书的某些章节就是以这些文章为基础发展而成的。艾伦·肯特罗（Alan Kantrow）帮着我把自己的想法组织起来并使之成为文稿。比尔·马塔梭尼（Bill Matassoni）则一如既往，对书中文章篇幅的分量安排，给了恰如其分的指点。再次感谢他们对我的帮助与鼓舞。

最后，我将此书献给罗恩·丹尼尔（Ron Daniel），他在麦肯锡公司已当了 12 年的主管。在他的任期当中，我们的公司在全球足足增长两倍，从而成为一个真正专注于分享价值的全球性机构。



WORLD
THE BORDERLESS
的无世界界

对全球关联性经济和跨国公司的观点充满了真知灼见。令人信服地让政府和它的人民站在一起——无论他们作为消费者，客户还是市民。

比尔·布莱德利 前美国参议员

大前研一先生，数一数二的管理天才……本书逻辑严密，引人入胜，读起来犹如穿梭在五光十色的商业世界中，处处充满新奇，令人难以抗拒。

罗伯特·海勒 《今日管理》

大前研一认为，一个真正的全球性企业应该为消费者服务，而不是以政府为主导；它的财富来自市场，而不是自然资源。大前就像是一位激情澎湃的大学教授，用他颇具信服力的言辞点评当今的商业社会。

多纳·豪利 《旧金山纪事报》



ISBN 978-7-5086-0876-1



9 787508 608761 >

www.publish.citic.com

定价：30.00元