



深度

评论

杨路：中国老板，美国工厂，还有全球产业链

这间“中美工厂”更大的挑战可能还在后面

2019-09-11



2016年，福耀在美国俄亥俄州投资6亿美元设汽车玻璃厂的工程全面完工投产，然而其后连续发生与当地工会和政府的冲突，有关这内容的纪录片《美国工厂》于2019年上映。摄：Andrew Spear for The Washington Post via Getty Images

《美国工厂》的令人回味之处在于它提出的问题远远多于答案。大多数人通过这部纪录片注意到了中国的劳工权益问题，也津津乐道于影片中充满张力的跨文化交流与冲突。然而，这部纪录片至始至终都没有解释一个问题：曹德旺为什么要去建“美国工厂”，是什么在推动中国企业不断“走出去”？这又如何影响中国和世界经济的未来？

中国在全球产业链的角色变迁，是《美国工厂》里的一个隐藏线索。

中国真的比美国贵吗？

不少人看完《美国之后》之后都不免疑惑：既然文化差异是如此巨大，劳资矛盾如此尖锐，为什么福耀集团还要不远万里跑到美国投资建厂？中国“除了人力，什么都比美国贵”——这个曹德旺自己的说法在媒体中流传颇广，但事实如何？

哈佛商学院史兆威（Willy Shih）编写过一个案例，详细比较了福耀天津和俄亥俄州岱顿（Dayton）两个工厂之间的生产成本。根据史兆威的计算，每生产一对挡风玻璃，福耀中国工厂的人工成本是2.28美元，而美国工厂则为其10倍以上，为23.93美元；原材料方面，美国的成本（19.90美元）超过中国工厂（13.01美元）近一半。尽管确实如曹德旺所说，美国当地电价（每度约6美分）比中国（每度约10美分）便宜，也因为更接近北美市场而省去了不少物流费用，但总体来说，福耀今天在中国生产一对挡风玻璃的成本（约40美元），比在美国本地生产（约60美元）要低。

根据北京师范大学2014年的一项研究，中国人的平均年工作时间在2000-2200小时。而经济合作暨发展组织（OECD，简称经合组织，成员主要为发达国家）国家的年平均工作时间则不到1800小时。以每天8小时算，中国工人要比发达国家的同行一年多工作一个月，强制无偿加班的现象也不罕见。因此，如果以时薪计算，当前中国的劳动力成本其实仍然远远低于美国。《美国工厂》里一个很明显的线索就是中国工人的工作时间远远超过他们的美国同行：福建工厂一周工作六天是常态，而美国工厂里的中国主管则苦恼无法让美国工人周六来加班。

从这些事实来说，曹德旺的“中国更贵”理由并不十分充分，至少在目前阶段，中国仍然比美国“便宜”不少。

但另一方面，中国的劳动力成本快速上升，也是不争的事实。根据中国国家统计局数据，中国的制造业岗位平均年薪，在过去的十年里，翻了三倍：从2008年的24000元人民币，快速增长到了2018年的72000元人民币，平均每年上涨10%以上。而反观美国，制造业工人薪资逐年缩水。“美国工厂”所在地俄亥俄州，汽车工人2013年的工资比2003年下降了近10%。

劳动力成本随着经济发展的“自然”上浮只是中国制造业众多成本因素中的一小部分。劳动力结构性变化所带来的企业竞争力问题在未来可能更为严峻。

通用汽车关闭岱顿工厂的2008年，美国媒体报导中一个重要的细节就是通用汽车工人薪资太“高”，以至于竞争力下降。一个当年流行的说法是，美国本土起家的汽车“三巨头”(Big Three)：通用、福特、克莱斯特，工人时薪超过70美元，几乎是在美国生产的外国车厂（如丰田和本田）的两倍——难怪他们要倒闭！

通用工人很委屈，因为他们到手的工资和丰田本田的工人相差无几（每小时25美元左右），远远不及媒体所说的70美元。只是通用这样的老牌车厂，有数倍于其竞争对手的退休工人，算上这些退休员工的养老金、保险和其他福利支出，通用雇一个工人的成本就要大大高于其竞争对手。

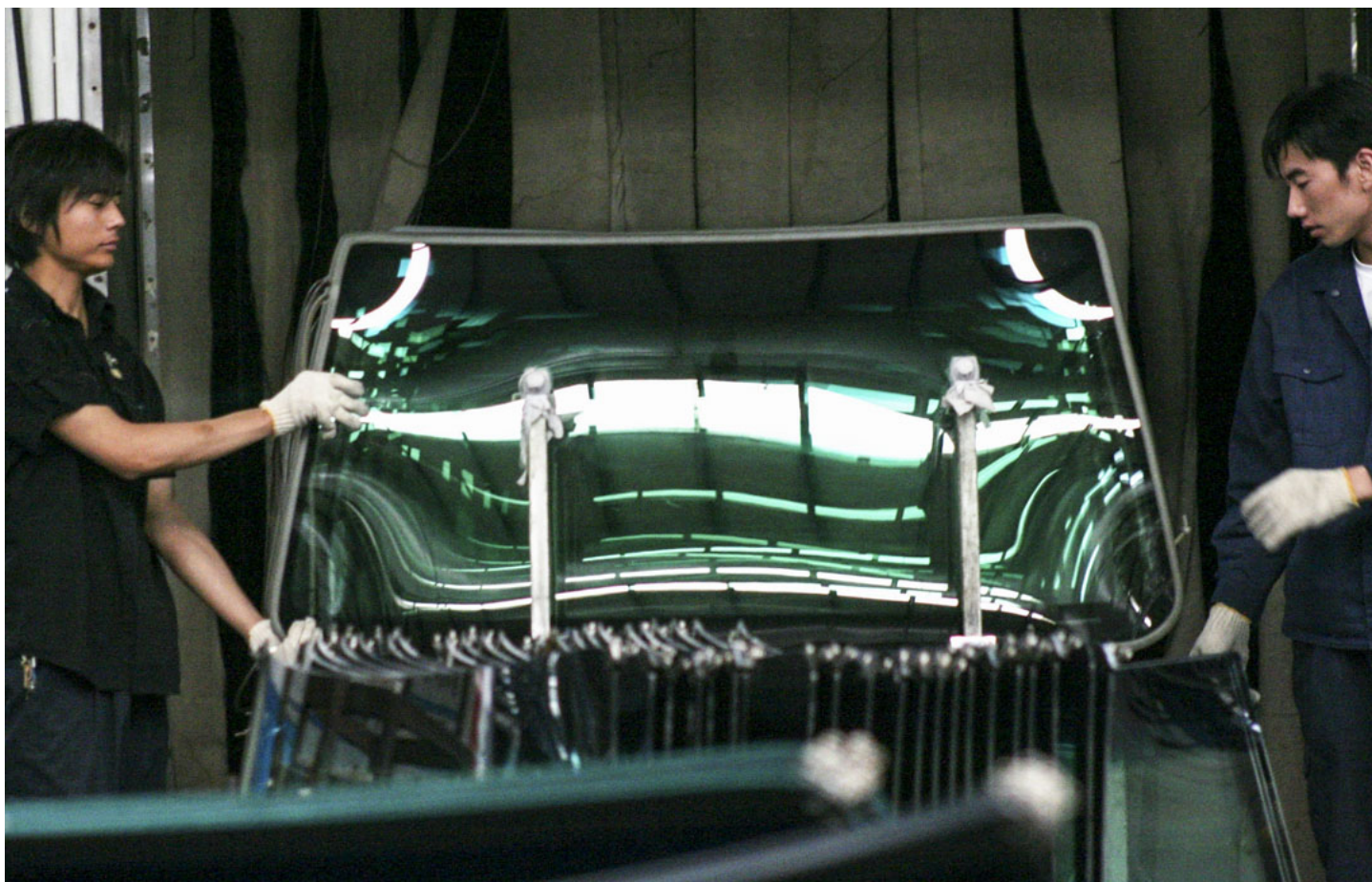
通用的这个故事，放到宏观经济层面，就是一个经典的劳动力结构问题。从企业到国家，如果劳动力多而年轻，那么往往意味着劳动力成本低，而竞争力强，反之亦然。看过《美国工厂》的观众往往有一个印象，就是里面的中国工人普遍比美国工人年轻。这也可以解释为什么片中的中国工人似乎更加“吃苦耐劳”。中国最近40年的高增长，相对年轻的劳动力构成和庞大的劳动力供给，发挥了重要的作用。

在近40年的计划生育之后，中国的劳动结构已经发生了难以逆转的改变。通用汽车当年的烦恼，离今天的许多中国企业也不再遥远。曹德旺在媒体采访中抱怨的中国高税负，其中很大一部分来自于企业为员工缴纳的社会保险（即“五险一金”：养老保险，医疗保险，失业保险，生育保险，工伤保险，住房公积金）。2018年中国的社保政策进行了两项重要调整：第一是企业社保缴费基数明显提高（有些地方一次性上调了10%），第二是社保由税务部门征收。两者叠加，民营企业，特别是劳动力密集的中小制造业，在贸易战的外部

冲击之外，遭到了来自国内的双重打击。不少企业一夜之间面临大幅的“额外”劳动力支出。

根据《中国企业社保白皮书》，在社保征收制度改革以前，中国只有30%不到的企业缴纳足额社保。这意味着，有七成多的企业，常年在成本端“省去”了大量的社保支出。而2018年将社保与税务挂钩的举动，意味着社保征费将更为“强力”。许多企业不仅面临未来更高的费率，还要补上以往少交漏交的社保费——社保费用雇主缴纳的部分一般为工资的20%左右，对于许多中小企业来说是巨大的压力，不少老板因此叫苦不迭。为什么社保费率和征收双双加强？最直接的一个原因，就是中国当前的养老金体系，已经到了入不敷出的临界点。中国社科院今年的精算报告预测，如果现行制度不变，那么中国的养老金将在2035年耗尽。这背后的压力主要来自劳动力结构的变化：2019年两个缴费者“养”一个退休者；到了2050年，就只有一个缴费者“养”一个退休者。而无论中国的养老金制度未来如何改变，雇主支付比例提高，恐怕都是避免不了的。等到《美国工厂》里那些年轻的中国工人进入中年，很有可能要面临当年美国工人们遇到过的困境：到手工资并不多，但每个工人仍然很“贵”，一有风吹草动，就容易变成优先裁员的对象。

以上种种趋势，确实可能导致中国制造业在未来出现外迁的动力，但仍然解释不了福耀去美国建厂这个动作：如果是出于成本考量，为什么福耀不是去东南亚，而是美国？



2009年4月2日，位于福建的福耀玻璃汽车玻璃生产车间。图：IC photo

犀牛背上的那只鸟

与通用、奥迪这样体型巨大的“犀牛”客户相比，只生产汽车玻璃的福耀充其量只能算是一只专门给犀牛捉虫的鸟。然而这只小小的犀牛鸟却通过与庞然大物们的共生协作关系，搭上了全球化便车，吃到了不少虫子。

东南亚或许生产成本比中国要低，但却被北美自由贸易协定和欧洲共同市场拦在门外，无法打入福耀希望进入的欧美汽车供应链体系。福耀建立美国工厂的最主要动力是为了成为北美汽车供应链上不可替代的一环。

史兆威在他的福耀案例里特别强调了这样一个细节：福耀的客户——通用、克莱斯勒-菲亚特、本田这样的跨国汽车巨头普遍采用“准时生产”（Just-in-time, JIT）的供应链策略。简单来说，就是组装一辆汽车的全部组件，都在，并且只在，其需要组装时到达流水线。

汽车组件大多笨重，运输和库存成本高昂，如果提前到了流水线而没有全部利用，会造成额外库存成本；但如果有一两件迟到，则会导致整条流水线的停摆。福耀的客户因此对准点率的要求极为严苛。许多供货合同规定，如果福耀错过约定交货时间一天，其需要向客户支付的罚金可能相当於其一整个生产线（5-6年）的利润。因此对于福耀来说，保证供应链稳定、高效是生死存亡的问题。

在开设美国工厂之前，福耀主要通过海路联运从中国工厂向北美供货。从天津工厂到密歇根州的普利茅斯（Plymouth）物流中心，算上码头装卸和远洋航行，全程要走近50天。这个过程不仅时间长，而且容易出问题的环节多：航运价格有可能波动，码头工人有可能罢工，关税有可能增加，等等。为了应对不确定性，福耀不得不准备多种应急方案，比如保证至少一周的存货，或者紧急时刻的空运方案（价格为航运10倍），而这些都意味着额外的开支。

但如果从福耀的美国生产基地出发，从俄亥俄岱顿到密歇根州普利茅斯，公路运输只要几个小时，不仅时间短，并且流程简化、不确定因素减少。在北美自由贸易协定（NAFTA）的框架下，美国生产的汽车配件在北美三国（美国、加拿大、墨西哥）之间零关税自由流

动。这样的安排，不仅满足了客户要求（出于对供应链稳定性的要求，丰田汽车要求配件100%在组装地所在国生产），可以拿到更多的北美订单，在物流和库存方面也为福耀节省了成本。虽然生产成本较高，但综合来看是一个合理的安排。

事后来看，福耀2014年在美国建厂的决定，在今天还规避了一些贸易战的冲击。当年福耀未必预见到了这场贸易战的时点，但其对外投资的“避税”动机却也是清晰的。福耀在2001年中国加入世界贸易组织之后，因为价格低廉而口量大增，几乎立即遭遇美国的反倾销调查。事件最终虽然以福耀上诉成功告终，但福耀在这个过程中花费了大量法律费用不说，类似的贸易摩擦随时都有卷土重来的可能，对其供货稳定性构成极大威胁。而去除这种贸易不确定性的最好方法，就是直接绕过任何可能出现的边境壁垒，在市场所在地直接生产。这种对外投资动机，也被学者们称为“关税跳脱式”海外投资（tariff-jumping FDI），也是产业链全球部署的重要形式。

全球价值链/产业链，虽然名字里有个“全球”，但具体路径却不只一条。比如汽车工业中的北美协作网络和欧洲协作网络，虽然都生产汽车，但从技术标准、工艺流程，到最终市场，还是有不小的区别。这就是为什么中国在全球价值链中的总体参与度已经非常高，但是福耀作为一家中国企业仍然需要积极地去美国和德国分别开工厂（2018年底，福耀在德国海尔布隆（Heilbronn）的新工厂投产，目标是向以奥迪为代表的德国车厂供货）。全球部署、本地供应——福耀的“美国工厂”和“德国工厂”，算得上是运用全球价值链的教科书式案例。

全球价值链：发展中国家的全球化入场券

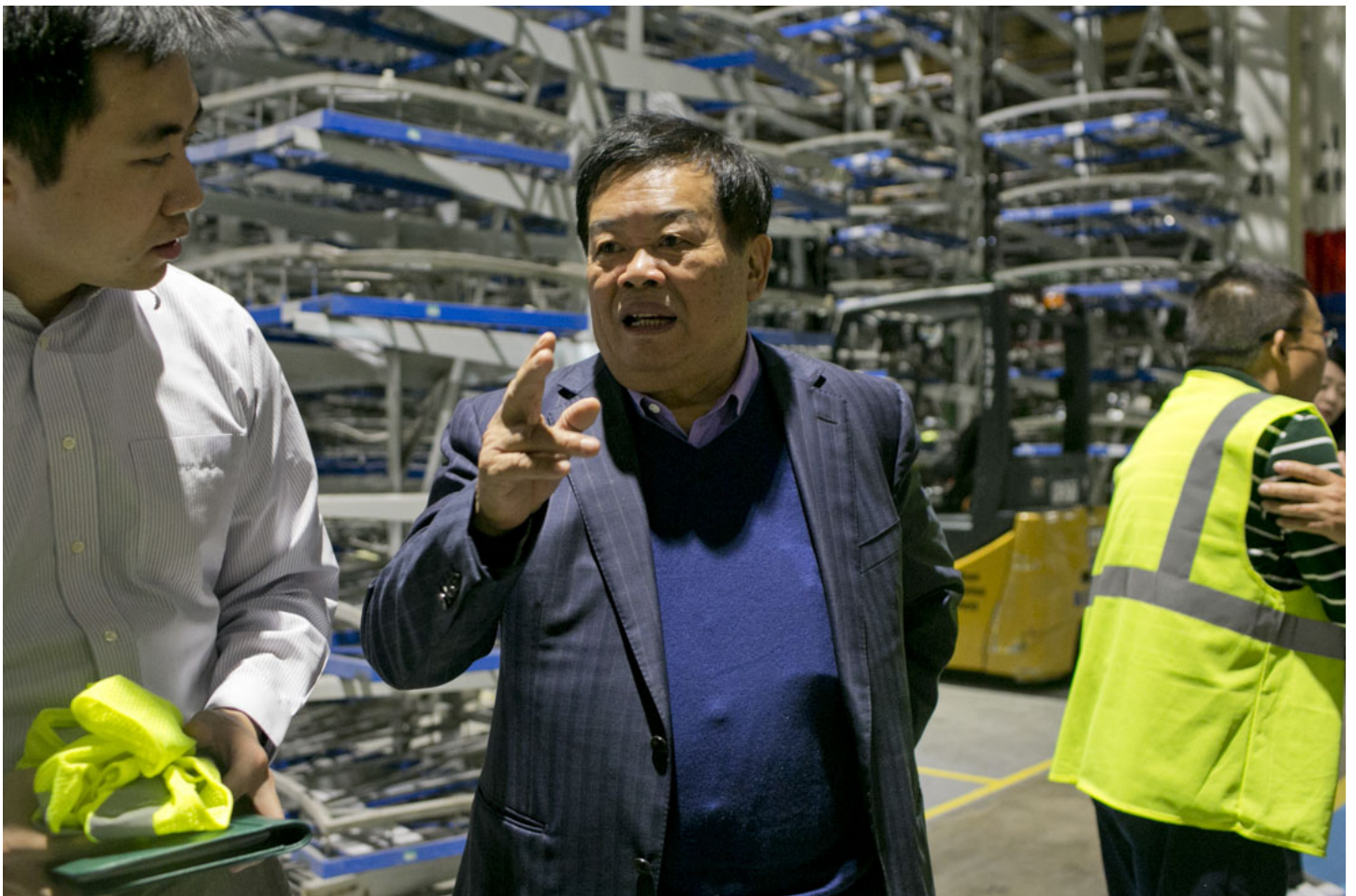
很多后发国家在设定发展目标时常常将汽车产业视为重点发展的对象。这不难理解，汽车创造大量的就业，一个汽车制造业的工作岗位会带动3-5个相关就业。在美国，汽车工业创造了700万个就业岗位，占私营部门全部就业岗位的4%。汽车行业也是技术创新的重要来源，全世界每年16%的产业研发支出，来自汽车制造业。2018年全球研发支出最高的前20家企业中，有6家是车厂。

正是这些围绕在汽车工业的光环，使得中国在近半个世纪的时间里，不断地向“国产汽车”、“民族品牌”发起冲击：从50-60年代的“闭门造车”，到改革开放后的“市场换技术”策

略，再到最近几年试图在新能源汽车领域对西方“弯道超车”……只不过这种最新的尝试常常事倍功半。

这不仅仅是中国独有的问题，也是后发国家的共同经验：都知道汽车重要，但入门不易，赶超更难。一辆汽车从收音机到发动机，有上万个部件，对于工业基础薄弱的后发国家来说，要想完整地打造一条国产汽车产业链，技术和资本的门槛实在太高。

全球化为后发国家提供了一个机会。随着贸易自由化程度提高，通讯运输成本降低，以及管理方式的不断改进，今天的全球价值链已经越来越细分，分工超越了产品层面，而进一步发展为生产步骤和不同工序之间的跨国分工。发达国家仅仅保留其具有比较优势的那一部分，如最上游（最接近原材料）的研发，和最下游（最接近消费者）的市场营销。其余产品和工序则大量外包。发展中国家因此获得了无数个低门槛的“全球化入口”，从轮胎到电话客服，发展中国家即使不掌握完整的造车技术，也可以在某一个产品或者工序上，成为“全球造车”的一份子，即使工业基础薄弱，也可以快速“上车”。



2016年9月29日，福耀玻璃董事长曹德旺在美国俄亥俄州的福耀汽车玻璃厂视察。摄：Andrew Spear for The Washington Post via Getty Images

正是因为全球价值链的存在，福耀才有机会从福建的一家私营小工厂起家，30多年来靠著只生产汽车玻璃这一种产品，就做到今天的500亿人民币市值、200亿营收，在中国带动大量的就业、增长、创新，也为个人带来巨大财富（福布斯估计曹德旺个人身家21亿美元，在中国富豪榜名列114位）。对没有国资加持，也不见得有什么“尖端科技”的中国民营企业来说，加入全球价值链，接触发达国家，模仿先进企业轨迹，加入全球产业升级的“雁行”方阵，是迅速崛起的捷径。

曹德旺在媒体访谈中常常回忆自己第一次去美国推销产品的经历，推销本身并不成功，但他看到了美国的产业发展轨迹，获得了宝贵的路径参考：

“我在福特汽车博物馆里看到，传统工业是当时的排头兵，钢铁、PPG玻璃、家电玻璃都是在这个时期涌现出来的，而且现在仍然没有过时。这个很好理解，经济转型期，需要传统工业提供建筑材料，那么对于我们来说，做玻璃肯定是很好的，因为我们的玻璃工业才刚起步，远远没有普及。事实证明我的判断是正确的。”

如果没有全球价值链，如果美国车只在美国工厂生产，德国车只在德国工厂生产，那么福耀玻璃只能供货中国汽车，在某一细分领域有优势的中国企业就只能等到中国相关的产业链全部“完整”时才有机会发挥专长，那么中国经济的今日面貌自然完全不同。

“低端制造”与“国产就是升级”的迷思

福耀在全球价值链中的经验，对于今天的中国经济来说有特别的意义，原因在于福耀这样从事所谓“低端制造”的企业，常常被“中国制造2025”这样，只看到“高端制造”的产业政策所忽略。

“低端制造”其实是一个颇有问题的概念：工序有附加值差别，但产业本身并无高低之分。一件工业制成品，从原材料到成品，包括了从设计到营销等多个环节，产品最终价值体现为之前一系列环节所产生附加值的累加。不同生产环节因为技术和资本的含量不同，附加值可能有高低，但却很难因此说某个产业“低端”或者“高端”。最典型的例子就是iphone：

iphone的价值链两头（产品最初的研发设计和最终的市场营销）附加值高，但如果只是从事简单的组装，那么所产生的附加值则较低。

很多人因为汽车玻璃看起来好像没什么技术含量，就将福耀视为“低端制造”。这个判断或许适用于1987年那家福清的小工厂，但到今天显然已经不符合现实。

《美国工厂》重点关注了福耀在俄亥俄州的工厂。然而这并不是福耀唯一的美国工厂。俄亥俄工厂只进行汽车玻璃的切割和包装，其采用的浮法玻璃（float glass，汽车玻璃的一种工艺），是在300英里之外，位于伊利诺伊州的锡安山（Mt. Zion）的另一间福耀工厂完成的——福耀在2014-2015年期间，买下的美国工厂并不只有一间。福耀在购买这两个工厂之后投入了大量的资源进行升级和改造，其中包括一条购买自德国格林策巴赫（Grenzebach Maschinenbau）的行业顶级工业机器人设备，许多生产环节已经出现了明显的资本/技术密集特征。福耀在玻璃加热、内置天线、雨水感应方面的多项专利技术也保证了其高于行业平均的利润水平。

所以福耀到底是“高端”还是“低端”？一个人对于福耀的印象很有可能取决于看到的是哪一家工厂。如果你看到的是福耀在中国的采砂场和人工作业环节，那么你可能会觉得这是一家“低端制造”；反之，如果你看到的是福耀美国工厂里里的自动化生产设备，那么这可能更像是一家“高端制造”。

这也就是为什么政府主导的产业政策常常在实践中和市场现实脱节：产业政策往往会宣布某些行业为“高端”（比如“中国制造2025”中的十大产业）。然而就如福耀的例子，同一个行业和产品，可能同时具有“高端”和“低端”的成分，并且相对关系经常变化（技术的颠覆和成本环境的改变可能让今天的低附加值工序变成明天的高附加值工序）。这样的现实，使得许多以“产业定向”（industrial targeting）为核心的规划政策常常在实践中难以自圆其说。

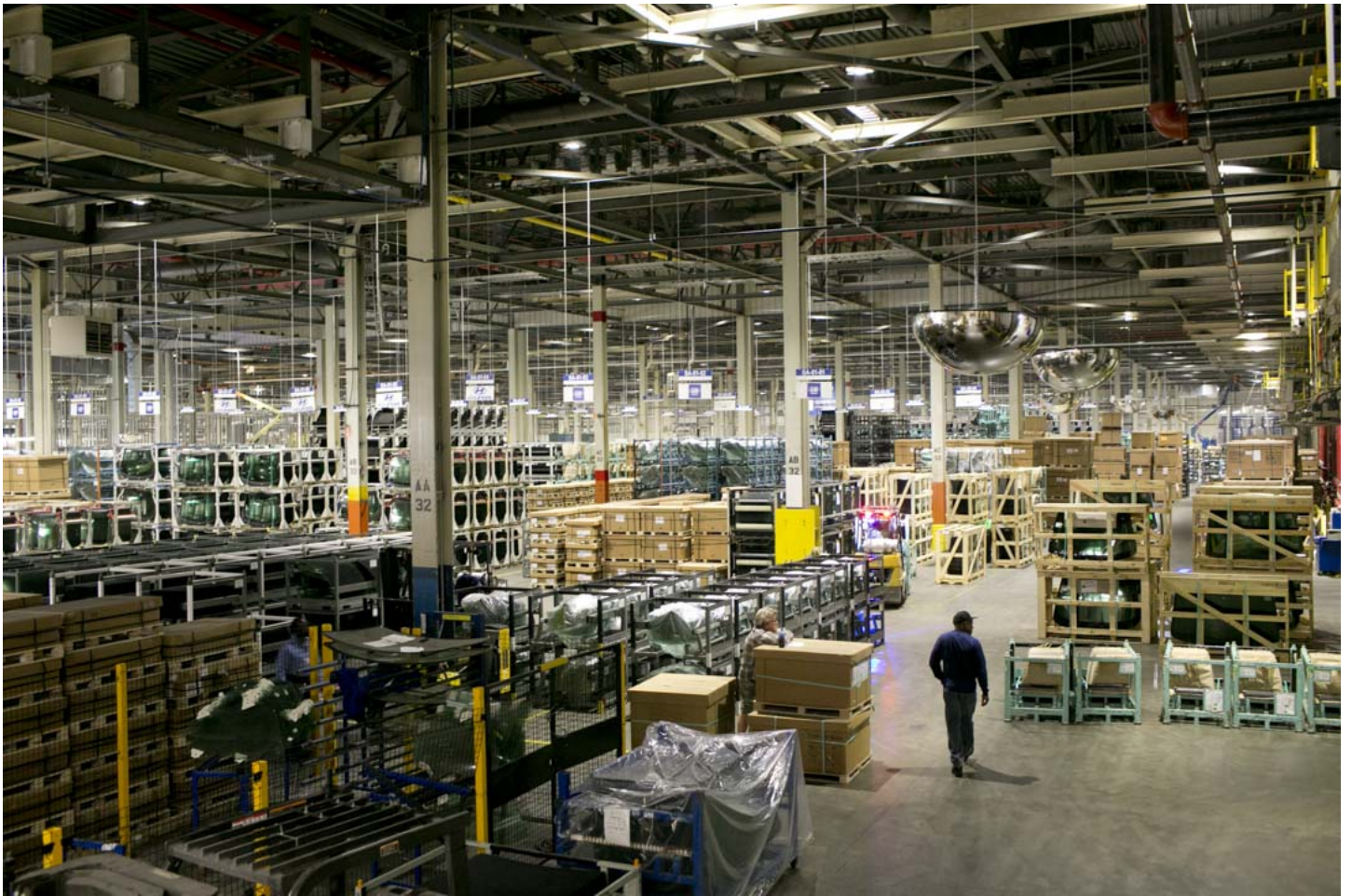
另一个中国制造业的常见迷思就是“国产就是升级”。世界贸易组织今年发布的《全球价值链报告》以及此前对外经济贸易大学王直团队的一项研究，讨论了一个非常有意思的现象：最近几年，中国、美国、德国、日本四个主要制造业国家的全球供应链都在变得越来越“长”（生产步骤越来越细分，不同环节越来越多），但原因却非常不同。中国企业的供

应链变长，主要来自于国内分工的细化；而美国、德国、日本的供应链变长，主要是因为越来越多的供应链外包。

乍一看，中国国内产业链越来越长，好像是“中国制造2025”的成功。但如果比较来看，台湾、日本、韩国等东亚经济体在工业化的过程中，都经历一个国内产业链短-长-短的周期，中国目前的国产化率提升，很有可能只是阶段性现象。

普遍的路线图是这样的：起初加入全球贸易时，一个国家往往因为发展程度低而出口竞争力不足，只能出口一些低附加值产品（如农产品，原材料），因此国内产业链很短。改革开放初期的中国，就是这种情况。而随着对进口产品的不断“学习”，国内制造业开始升级，附加值提高，产业链也开始变长，制造业产品的国内附加值提高，这就是中国目前所处的阶段。而随着经济结构的进一步改变，台湾、日本、韩国的国内生产环节都随后出现了外移，形成“国内短，国外长”的局面。福耀的轨迹就是一个参照：起步阶段只能做某一类产品或者工序；随着技术水平提升，国内生产范围和规模扩大；而最终会逐渐将部分产能外移。

上述产业链的长短变化，伴随着国民收入水平的稳步提高，属于周期性现象，本身并没有什么“好坏”之别，但很容易给人造成一种“国产等于升级”的印象。执笔上述世贸组织报告这一章节的三位经济学家因此特别强调，虽然升级会在这一阶段推动国产，但这个推论反过来并不成立，单纯追求国产并不能带来升级——不少中国产业的政策，常常国产化率先行，希望由此驱动产业升级，就是在这个关键的逻辑上混淆了因果：如果只是追求国产化率提高，势必压抑进口。这样一来，国内制造业者没有了竞争对手和模仿对象，又或者无法获得国外生产的关键中间产品，又哪里来的创新和升级？



2016年9月29日，美国俄亥俄州的福耀汽车玻璃厂。摄：Andrew Spear for The Washington Post via Getty Images

贸易战中的全球产业链：从“最优”到“最不坏”

福耀的这间美国工厂，既是全球化开疆拓土，全球价值链高歌猛进的鲜活证明，也是全球化倒退，产业链武器化的漩涡中心。

纪录片导演博格纳尔（Steven Bognar）和赖克特（Julia Reichert）夫妇，常年住在离岱顿工厂不远的社区，对于“美国制造”的衰败，以及其对本地蓝领社区的破坏性冲击，有第一手的体会。《美国工厂》不是两人关于岱顿工厂的第一部纪录片。2009年，他们拍摄的《最后一辆车：通用王国的破产》(The Last Truck: Closing of a GM Plant)，算是《美国工厂》的前传。

《最后一辆车》中的美国蓝领工人，面临突如起来的工厂倒闭和失业，显得不知所措。他们大多数人到中年，“培训再就业”希望渺茫，又背负房贷车贷和子女生活，一旦失去工作，几乎立刻被“开除”出中产阶级行列。

而比经济冲击杀伤更大的，是对自我价值的怀疑，以及希望的丧失。社会问题往往与失业率相伴，俄亥俄是美国的阿片类药物（opioid）成瘾问题最严重的地区之一，2014-2016年间因阿片药物用药过度导致的死亡人数冠绝全美（特朗普常常指责中国对美输出的“芬太尼”，就是俄亥俄最常见的一种易成瘾止痛药）。

这也就不难理解，为什么俄亥俄作为美国选举政治中两党重点争取的“摇摆州”，在2016年以压倒性的结果导向了许诺“让美国再次伟大”的特朗普，而后者则发动了对全球化全方位的挑战。从某种意义上来说，全球化倒退的大潮，就是从这样的一个个“美国工厂”里开始涌动的。从煤炭到汽车，无论附加值高低，特朗普都想把就业带回美国。这样的主张，鼓励了各个其他政治人物，乃至各国政府，将产业链的部署，视为一种政治安排。

从美国在关键技术领域对中国施加压力，特朗普推特“[下令](#)”美国企业撤出中国，再到中国考虑限制稀土出口，对美国进行报复，这些贸易战中的你来我往也清楚显示，产业链正在变成一种政治武器。

在政治化和武器化的夹击之下，全球产业链的未来，将不再是一个“寻找最优选择”的问题，而是比较各种次优方案，维持“最不坏”处境的挣扎。

在中国，“保卫产业链”、“自力更生”的支持者越来越多。虽然中国的经济成长得益于全球产业链的碎片性，计划经济的失败教训也证明了盲目追求产业大而全往往得不偿失，但贸易战的现实却让一些拥抱市场的人也不得不承认，如果中美无法在同一条产业链上保持合作，那么中国别无选择，只能寻求其他产业链替代。重拾产业定向政策，可能会是一个糟糕，但却唯一可行的选择。

中国经济的最高决策机构，中央财经委员会，最近重点强调了产业链的重要性：“要打造具有战略性和全局性的产业链，围绕“巩固、增强、提升、畅通”八字方针，支持上下游企业加强产业协同和技术合作攻关，增强产业链韧性，提升产业链水平，在开放合作中形成更强创新力、更高附加值的产业链。”

在不少人看来，这就是要吹响了“完整产业链”的号角：“产业发展不能碎片化，应该成体系，要注重产业链的完整性”。

一旦中国走上“保卫产业链”的道路，势必引起新一轮的国际敌意和政策竞次。在欧盟今年大幅度政策转向，将中国定位为“竞争对手”之后，欧盟委员会的内部高级智库，欧洲政治战略中心（European Political Strategy Center, EPSC）发布了一份报告，将中国视为欧洲“供应链安全”的潜在威胁。这份报告的逻辑是，许多欧洲企业，特别是掌握敏感技术和商业秘密的企业，在被中国投资者收购之后，其供应对象即由欧洲转向中国。在“竞争”成为中欧关系主旋律之后，这种变化将成为欧洲经济和安全的“弱点”。

碎片化、流动性是产业链的经济面孔；而完整性、稳定性作为产业链的安全面向，与其经济逻辑存在内在张力。全球产业链的出现，本身有赖于国家主权的部分让渡——宽松的投资审查，低强度的边境控制，高频率的人员流动，这些在理论上都可能成为安全隐患。但所谓安全，从来就是一个动态、相对的权衡结果，而不是绝对的尺度。

在战略互信的年代，大多数人相信经济融合是对安全的增进——中美因为经济高度互相依赖，才能在战略层面保持和平，这一逻辑曾经是不容置疑的真理。

直到战略互信消失，人们才意识到，即使是最“互相依赖”，最“你中有我、我中有你”的全球价值链，其实也可以当做武器来用。国家安全与经济互利这两个主题至此变成了此消彼涨，甚至是非此即彼的单选题。安全成为压倒一切的命题，经济考量也只能退而求其次。追求产业链替代，追求“完整”，追求什么都自己造，一定会付出巨大的代价。然而很遗憾，目前看来，这种“最不坏”的平衡，可能正在成为全球产业链的未来。

在《美国工厂》的最后，福耀的主管兴高采烈地向曹老板宣布，已经找到了解决美国工人劳动效率不高的对策：用机器人替代。但这间“中美工厂”更大的挑战可能还在后面，当赖以生存的全球价值链断裂、隔绝，又有什么方法能够替代？

（杨路，自由撰稿人）

评论

杨路

中国经济



如果你喜歡
就分享給更多人吧

热门头条

1. 831全记录：示威者于湾仔纵火，在港岛九龙多处转移；再传疑似警察卧底曝光，特警进...
2. 专访新民党前政策总裁袁弥昌：建制派将面对“毁灭式打击”
3. 专访曾钰成：我希望各方面能迷途知返，或是物极必反
4. 陈纯：举报、粉红狂潮，与体制外的极权主义
5. 抢滩越南，大陆商人被台商抛在身后
6. 早报：路透社公布林郑闭门会议录音，林郑称自己无法辞职，中央不会出军
7. 刘锐绍：林郑的“撤回”与辞职传闻都只是缓兵之计
8. 831晚太子站内发生了什么？还原警察无差别追打乘客事件
9. 早报：习近平要求领导干部主动投身到各种斗争中，敢于斗争、长期斗争
10. 萧仁豪：反修例运动中，卧底策略的三大得失

编辑推荐

1. 猪哪儿去了？非洲猪瘟一年后
2. 杨路：中国老板，美国工厂，还有全球产业链
3. 骆斯航：冷战自由主义危机，为何福山不是解方？
4. 荷兰失智村：给重度失智老人搭建“正常生活”
5. 从玉林到巴黎，一只狗命运转折背后的“愚蠢人类”故事
6. “逃犯”之城自由港：香港独立关税区地位走上历史路口
7. 平乱后才可调查？警察过度武力？我们翻查解密档案，重温九龙骚动调查报告
8. 反修例运动三个月 全港约170所中学学生筑成人链表达诉求

9. 三本拍摄六四广场的摄影书，也触碰了今夏香港的命运？

10. 《奥伯拉·丁号归来》：推理小说迷的宝藏游戏

延伸阅读

“一号玩家”华为：在欧洲建构“高层关系”的中国企业

一批又一批的中国企业前仆后继努力“走出去”。打响“中国制造”的名头后，它们中最成功的那些需要面对一个更棘手的问题：如何“走进来”。与用性价比高的产品占领市场同样重要的，是懂得当地游戏规则，以西方熟悉的操作和语言，改写自己可疑的中国身分，逐步构建有利于自身的政商环境。华为正是尝试“走进来”的中国企业中的一号玩家。

专访社会学家李静君：在非洲，中国是全知全能的“殖民者”吗？

在李静君看来，中国政府的“无所不能”虽有现实的权力基础，但也是一种迷思。

杨路：欧洲的两难——维护市场竞争还是与中国举国竞赛？

欧盟面对中国的两难选择，正是当前国际经济体系的一个写照：经济玩法越来越“例外”的中国，即使本身没有颠覆国际经济体系的意愿，但正在迫使西方作出必要的回应。

通用电气之困：一家定义了“美国时代”的公司如何走向没落（上）

通用电气曾是美国最大的企业，业务包罗万象，从动力涡轮机制造到保险销售，甚至还做过《宋飞正传》等电视节目。如今这家公司却走入了光环背后的阴影里。

通用电气之困：一家定义了“美国时代”的公司如何走向没落（下）

通用电气曾是美国最大的企业，业务包罗万象，从动力涡轮机制造到保险销售，甚至还做过《宋飞正传》等电视节目。如今这家公司却走入了光环背后的阴影里。

杨路：任正非不支持自主创新，“什么都要自己做”的中国产业政策有何问题？

从2018年下半年开始，一度风光无限的“中国制造2025”在中国的官方宣传中突然销声匿迹，中国的产业政策到底有什么问题？美国为什么那么反对中国的产业政策？

吴强：全球化的逆转——当中国富商曹德旺遇上美国工会

中国首富曹德旺，在海外投资浪潮中遭遇美国工会杯葛，引发国内小报的冷嘲热讽，让人怀疑曹所代表的海外直接投资究竟意义何在。

