

今天地球上所有人的命运被放到同一个篮子里，
没有一个国家可以成绝缘体。

中国正处在一个关键的坎子上：
是迈向小而智慧的世界，还是大而愚蠢的世界？



世界

microworld

global integration remodeling china's business model

全球整合重塑中国商业模式

◎周国辉 陈 宏 欧阳绮霞 唐淑芳 / 著

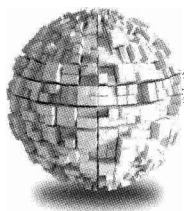


全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

小世界

全球整合重塑中国商业模式

©周国辉 陈 宏 欧阳绮霞 唐淑芳 / 著



microworld

global integration remodeling china's business model



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

小世界:全球整合重塑中国商业模式/周国辉等著.

—北京:中央编译出版社,2010.6

ISBN 978-7-5117-0362-0

I. ①小…

II. ①周…

III. ①企业管理—研究—中国

IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第093478号

小世界:全球整合重塑中国商业模式

出版人 和 龔

策划编辑 蒙 木

责任编辑 高立志

责任编辑 momofofo@sina.com

责任印制 尹 珺

出版发行 中央编译出版社

地 址 北京西单西斜街36号(100032)

电 话 (010)66509360(总编室) (010)66509246(编辑室)
(010)66161011(团购部) (010)66130345(网络销售)
(010)66509364(发行部) (010)66509618(读者服务部)

网 址 www.cctpbook.com

经 销 全国新华书店

印 刷 北京瑞哲印刷厂

开 本 787毫米×960毫米 1/16

字 数 240千字

印 张 14.5

版 次 2010年8月第1版第1次印刷

定 价 32.00元

本社常年法律顾问:北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印装质量问题,本社负责调换。电话:(010)66509618



周国辉序

全球整合下的中国选择

◇ 21 世纪属于“全球整合世纪”

21 世纪将以谁的名字定义？“中国世纪”、“印度世纪”、“亚洲世纪”还是尚未完结的“美国世纪”？

美国福特汽车公司国际商务管理主席奥戴德·申卡尔如此断言：“21 世纪是中国的世纪。‘中国世纪’开始的标志时间点就在 2025 年。”

创造了“中美国”(Chimerica)一词的美国哈佛大学历史学教授尼尔·弗格森，在 2009 年最后一天撰文感叹道：“我们正在经历 500 年西方统治的最后阶段。”弗格森对中国几乎“不喘息”的发展充满赞叹，称中国在 1978—2004 年 26 年间取得了英国在 1830—1900 年 70 年间的战绩，将本世纪初美国 GDP 超中国 8 倍的差距缩小到现在的 3 倍。

英国专栏作家马丁·雅克斯表示：“虽然简单地说哪一个国家能代表整个人类世界有些狭隘，但再过 20 到 30 年，人们会看到，世界将变得更加‘中国化’，中国会像过去的欧



美国家一样,作为一个文明国家引领世界。”

日本《宝岛》月刊断言“早晚,中国将凌驾于美国之上”。

然而,原中国驻美大使吴建民的警钟却让人醍醐灌顶:
“21 世纪并非是中国世纪或者亚洲世纪、太平洋世纪,而是属于全人类、属于全球的世纪!”

“全球的世纪”其实指的就是全球整合的世纪。

你需要通过多少人才可以认识比尔·盖茨?我告诉你,最多 6 个人!

1967 年,哈佛大学心理学教授斯坦利·米尔格拉姆,经过长期研究发现了一个“小世界现象”:世界上任何两个人之间最多通过 6 个人就可以建立联系。

2008 年 9 月 15 日,华尔街靠着棉花交易起家的雷曼兄弟轰然倒塌,158 年金字招牌坠入历史。未及半年,全球无一人无一地不被这场金融海啸劫持。

“人们说美国打个喷嚏,欧洲就感冒,亚洲就得肺炎,而非洲的肺结核就更严重了。”肯尼亚总理奥廷加直言不讳,“这场灾难与以往的多次灾难表明,今天地球上所有人的命运被放到同一个篮子里,没有一个国家可以成绝缘体!”

世界的发展似乎完全应验了“地球村”的比喻。这个小而智慧的世界,如果离开了“全球整合”四个字,则是大而愚蠢。

先向大家展示一串沉重的数字:

1. 人类在使用电力时,有 40% ~ 70% 的电力从发电到最终使用被白白损耗。这意味着我们每年大约多烧了几亿吨煤,在大气当中多排放几亿吨的碳和几十吨的二氧化硫。
2. 世界各国目前在挖的油井 85% 只能挖 20% ~ 30%



的油。另一方面,仅美国洛杉矶一个小区的车子,每天在找车位上所消耗的油,就是5万加仑,排放700万吨二氧化碳,这相当于让一辆空车环绕地球行驶38圈。

3. 中国有1/3的工业废水、90%的生活污水没有经过处理就进入了江河湖海。与此相对应,90%的城市水环境恶化,已诱发46个城市发生地面沉降、海水入侵。

4. 由于缺乏健全的电子医疗记录,美国每年有220万起因为手写的处方造成的配药的错误。专家认为,如果有电子医疗统一记录的话,每年可减少10万人死于医疗事故。

5. 因为供应链效率问题,美国食物店每年丢掉400亿美元的食品。而同问题还导致该国每年有32.5万人因为食物中毒住院,5000人死亡。

造成世界“大而愚蠢”的原因固然很多,但根子还是出在全球资源没有整合或者整合远远不够上。

世界已步入第四次浪潮,即互联网加物联网时代,这种信息革命加供应链革命创造的全球整合将实现人类全面的互联互通,使世界真正变成一个“智慧的小地球”,给人类带来更方便、更有趣、更多元化的生活。

而中国,当下正处在一个关键的坎子上:是迈向一个小而智慧的世界,还是大而愚蠢的世界?

2006年6月,美国政府《外交》杂志上,发表了IBM全球CEO萨姆·帕米萨诺的一篇文章:《全球整合企业》。

这位中文名叫彭明盛,身材高大,戴着金边眼镜,谦和而内敛,像大学教授的CEO被称为“海绵里包裹着钢铁个性”。他手舞足蹈,似乎漫不经心地开着玩笑高呼:“跨国企



业已如黄昏落日,世界步入全球整合时代!”

与萨姆·帕米萨诺的预言相应验的一幕不久即惊动了世界:

2006年11月,IBM将其最大的部门之一——全球采购部门的总部从纽约州索默斯迁往中国深圳。这是IBM首度将集团的某一部门、机构的总部迁移到美国之外的其他国家和地区。IBM称,“这一决策可被看做是IBM从一家跨国公司向新的模式——全球整合企业转型的有效例证。”

IBM全球首席采购官约翰·彼得森,将在这里管理IBM在全球60多个国家、400多个城市的7500名采购人员。

真正发人深思的是随后全球商业寡头的鱼贯跟进。

英特尔公司将全球五大事业部之一的渠道平台事业部落户上海,理由为“有利于效率的提高”。

收购了IBM个人电脑部门的联想,将全球总部迁往美国,目的是“能摆脱作为一家中国公司的视野局限,更好地从全球的角度来掌控PC业务的发展”。

如果说,跨国IT企业正在上演一出“企业无国界”的舞台剧,以实现全球资源整合,那欧洲的化学公司、日本汽车生产商和美国工业集团也只争朝夕,全都纷纷到中国设厂,而银行、保险公司、专业服务公司和信息技术公司则一窝蜂地拥向印度。

这一切,预示着一场全新社会浪潮的到来。

全球整合可谓是人类有史以来所有变革之最。无论是国家、地区、民间机构、企业还是个人,无一不被这股洪流挟裹着前行。仅以企业举例:

宝洁公司从1997到2000年,每股收益以约2%的年度



复合增长率增长。从2001到2007年,当全球整合工作的力度大大加强时,该指标飞跃到22%。在同一时间段内,5年股价增长超越了标准普尔500指数及其竞争对手的表现。

IBM研发工作已经完全整合到6个国家中的8大研究院和15个国家中的61个开发院之内。全球9个主要制造中心都已经整合到一个网络之内。21个全球呼叫中心处理着来自客户的每月300万次呼叫。

位于香港的利丰贸易集团,创建了横跨37个国家,涵盖7500家企业的全球处理网络,使其能够集中精力应对每项客户需求而无需进行垂直整合,使得利丰的股东价值在过去10年中得到1200%以上的增长。

在《小世界》出版之际,我遽然想到美国“9·11事件”,一场西方工业化发展带来的仇恨与城市建设中追求高大、标志性两条道路相交带来的结果。而这两条道路的指导思想与小而智慧的世界背道而驰。如果坚持全球整合共享的发展思想,“9·11”可能不会上演。

世界发展的出路究竟何在?我想应该回归于小而智慧的道路,回归于全球整合共享的道路。

◇ “6+1”中国之问

不久前,郎咸平教授提出“6+1”中国之问。郎认为:从2005年开始,整个世界已经进入了“产业链战争”的时代。

“产业链战争”就是在整条产业链上,美国把价值最低的制造业一端(即“1”)放在了中国,而产品设计、原料采购、仓储运输、订单处理、批发经营和终端零售等六块非制造业(即“6”)都掌控在自己的手里。“6”是“软”的生产环节,“1”是“硬”的生产环节。在这样一种“6+1”产业链的定位



下,中国就沦落在了价值的最低端。

以芭比娃娃为例:芭比娃娃在美国沃尔玛的零售价近10美元,在这个产业链里,我们只能创造1美元的价值,而且还给自身带来了难以避免的环境污染和资源浪费。但美国人通过“6”,获得了9倍的价值,而且这9倍的价值没有污染、没有浪费。也就是说,我们创造1万元的价值,就为美国创造9万元的价值,我们创造100万元的价值,美国人就会获得900万元的价值。所以我们越勤劳、越制造,美国人就会越富裕。也正因为这种产业链的错误定位,美国维护了绿地和美好家园,而我们中国则遭到了污染和浪费。

在“产业链战争”时代,如果一个企业还在“1”上下功夫,还寄希望于利用国内的廉价劳动力谋求发展,失败的结果将不可避免,因为在整条产业链里面,劳动力所占的成本已经是很小很小的一部分了。未来企业降低成本不在于利用廉价劳动力,而在于“6+1”中的六大块必须高效整合,比如惠州和深圳的服装纺织业,都没有“6+1”,可能是不同的企业在做,从第一道环节到最后一道环节,惠州一般需要180天,至少也要100天,而西班牙有一个服装企业,85%的产品都是在欧洲生产的,价格非常便宜,款式非常新颖,质量一般,但也可以满足大多衣服只穿一年的时间需求,这就是“6+1”高效整合的结果,从第一道环节到最后一道环节只需12天,其效率是广东同行企业的15倍。

2010年,中国有可能成为GDP全球第二大的国家。然而,中国企业很少像美国那样,能够发展那么多的新商业模式、新的行业。比如,当日本人把汽车做得非常优秀,精益求精的时候,美国还可以出星巴克、微软、Google、MySpace等世界顶级的公司。



中国必须“从月球看地球”。从1840年到现在,中国人考虑问题的方式都是从下往上看。永远只会在西方化的方式中搞低成本竞争,这岂能产生像星巴克这样的公司?!

如何从月球看地球?

第一,要超越科技中心观。市场经济的伟大之处,在于出了一批伟大的商业平台。高盛可以不拥有核心技术,沃尔玛也可以不需要所谓的核心技术,星巴克也可以没有所谓的核心技术,他们照样可以成为顶天立地的世界级商业平台。

第二,成为世界级的企业,需要超越我们是中国人,超越我们是中国的公司的概念,把全世界都看成是我的。不是每一个人都可能成为梅西,也不是每一个人都可能成为穆里尼奥。让梅西和穆里尼奥为我所用,这是核心思想。

第三,学会以全球应对全球,而不仅仅是以中国应对全球。

德国奔驰公司董事长埃沙德·路透的办公室里挂着一幅巨大的恐龙照片,照片下面写着:“在地球上消失了的、不会适应变化的庞然大物比比皆是。”

戴尔电脑创始人迈克尔·戴尔说:“有的时候我会半夜惊醒,一想起某些事情就害怕。可如果不这样的话,很快就会被别人超越。”

联想总裁柳传志说:“我们一直在设立一个机制,好让我们的经营者不打盹。你一打盹,对手的机会就来了。”

因此,我们必须重塑中国商业模式,这就如同死亡、税收一样不可避免!



◇ 全球产业链上的中国机会

未来10年,中国企业和企业家最大的一个挑战就是寻找全球整合下的商业模式。

一个公司不能在全球市场上竞争,它也同样不能在它的家乡获胜。全球模式、全球运营、全球资源、全球品牌、全球人才、全球文化,将是必须面对的课题。

中国该如何应对这场挑战?

第一,从传统的经济安全观,走向全球化时代的经济安全观。今天,相互依存是最安全的,而不是说你自成体系,自力更生更安全。

第二,站在全球层面整合中国产业链。中国钢铁占了全球40%,但是我们没有米塔尔这样的全球整合公司。我们有全球最大的水泥产业,占全球水泥产量一半,但是中国最大的十个水泥公司加起来,不如法国的一个拉法基。我们必须研究中国的产业怎样在全球公司产业链中找到新的定位,在产业链中怎么发展壮大。

第三,中国企业必须从一个民族企业走向跨国公司,甚至全球公司。联想收购了IBM的PC电脑后,就把电脑总部从北京迁到北卡罗来纳——IBM笔记本电脑总部。它的18个高管现在6个是联想的,12个美国人中有一部分是IBM公司的,有一部分是戴尔公司的。联想的股权只有47%,53%来自美国和全球投资者。它的市场只有38%是在大中华区,62%是来自全球。

柳传志说:“我在中国市场已经占到三分之一了,如果我要想再做大就太难了,我必须出去。”

要想成为联想这样的公司,有两条路:一是跟进入中国的全球公司合作;一是去并购或收购全球公司,在这个过程



中形成我们的全球产业链。

全球整合并不排斥中小企业参与运作。微软总裁说过一个1:16理论:“当我自己做1美元的生意,会给周围带来16美元。”

中国中小企业如何提升自己的产业链,如何才能把自己变成一个带有全球视角的公司?

1. 要想成为印度米塔尔那样的全球巨无霸可能性太小,那就做微型化全球企业。德国有一家公司15个人,垄断了全球高端焊接市场,世界上做不了的焊接全交给他们做。

2. 小公司也一定要有核心竞争力,不一定是技术,可能是最优秀的整合能力,然后,聚焦某一产业链,其成功率绝对会比较大。

3. 力争被全球产业链所需要,哪怕一点点。

◇ 全球问题的中国选择

整合全球资源,引领中国4000万家企业转型,是中国的不二选择。

深圳市怡亚通供应链股份有限公司,十年时间由一家没有特殊背景、没有核心技术的“小不点公司”做上市,成为中国供应链服务标杆,并敢于问鼎世界供应链服务核心企业的奥秘是,我们始终不渝关注全球问题+中国选择。

我们深深明白:

一、21世纪属于“全球整合世纪”!所有拒绝资源整合共享的人或者企业只有一条路,那就是绝路,被时代大潮彻底淘汰!

二、中国企业要有国际经济话语权,要有议价权,要打



破郎咸平教授的“6+1”拮制,必须整合全球资源,整合产业链,彻底改变观念,以中国资源应对全球问题,以全球资源应对全球问题,而不是以一个人、一个企业的努力去愚公移山,应对全球问题!

中国为什么一直欠缺世界级的伟大企业?不是我们的产品与世界对接不够,而是我们没有世界级的伟大商业平台!就像我们造了成千上万架飞机,却没有大机场,有航母却没有巨型码头!

现在到了打造中国的商业航母平台的时候。

周国辉

深圳市怡亚通供应链股份有限公司董事长



第一章 全球化前世今生

1

1959年7月,英国考古学家路易斯·利基夫妇在东非大裂谷发现了一具南猿头骨。经基因研究证实,现代人类的祖先原来就居住在“地球表皮上的一条大伤痕”上。

■ 曾经,人类都有共同的父母

4

普京总统和布什先生的老祖宗是同一个非洲佬,居住在“地球表皮上的一条大伤痕”上。

■ 路线图:“亚当夏娃”星散全球

8

直到1492年,哥伦布在圣萨瓦多的海滩上遇到阿拉瓦人的时候,从非洲起源却长久分散的人类兄弟才得以重逢。

■ 全球化:光明与诅咒的五音节单词

11

“市场、民族国家与技术在前所未有的程度上的稳固整合——以一种能够把个人、团体和国家较以前更为深入、更为迅速、更为深刻与更为便宜地围绕在世界周围的方式……把自由市场资本主义真正地扩展到世界上的每一个国家。”

■ 他们,撬动了整个世界

24

1298年,马可·波罗参加威尼斯与热那亚之间的海战。战败被俘,在监狱里花了几个月讲他在中国的经历。由于马可·波罗在给狱友描述自己在中国等地的见闻时,老是说“百万这个,百万那个”,故他被人称作“百万先生”。

■ 重整地球十五大动力

38

一个绝对精确的国际支付和清算体系的出现,使一个从罗马时代到英属、荷属东印度公司时代就一直在影响商人的障碍消失于无形。

■ 铁蹄下的世界梦

50

“斩尽仇敌,驱其于马前,尽夺其所有,视其至亲之人以泪洗面,将其妻女揽入怀中。”大肆屠戮男子与儿童,广纳妻妾,给这一地区的遗传地图烙下了深刻的蒙古血统。据研究发现,成吉思汗的Y染色体存在于该地区8%的男性人口的DNA里。

■ 资本和移民——最终,我们在一起

56

苏格兰传教士大卫·李文斯通意识到,一股比传教士、冒险家更大的潮流正在裹挟着全球。

链接

■ 全球化别传:瘟疫与辣泡菜的血与泪

62



第二章 全球化生存

69

我们的父辈和祖父辈所经历的那个世界上的壁垒、障碍和边界正在被打破。今天,哪一个国家不向全球开放市场,同时接纳全球的信息、思想、文化、观念、生活方式,哪一个国家就会被时代所抛弃!

■ “全球化就像一艘你不得不乘坐的船”

72

……现在已经没有美国,没有民主了。现在只有IBM、ITT(国际电话电报公司)、AT&T(美国电话电报公司)、杜邦、道氏化学、联合碳化物和埃克森石油。这才是现代世界的国家。

■ 谁动了墨西哥的午餐

80

如果把一个香槟酒瓶摇晃上50年,然后最终打开它。当软木塞被拔出来时,你会看到何等猛烈的爆发。这非常类似于中国、印度和前苏联等被压抑欲望的集中爆发。

■ 全球化下的国家变革路径

87

一位叫弗朗西丝·凯恩克罗斯的德国女学者,用尼采宣布“上帝死了”的口吻高呼“距离死了”。

■ 企业和个人的六大生存工具

104

没有任何一条道路可以让我们始终保持繁荣。



第三章 全球整合

113

2006年6月,美国政府的“咽喉”媒体——《外交》杂志上,发表了IBM全球CEO萨姆·帕米萨诺的一篇小文章:《全球整合企业》。

■ “另一场演出”开始了

117

全球资源整合催生了如下此前不可能的神话:“欧洲的化学公司、日本汽车生产商和美国工业集团全纷纷到中国设厂,而银行、保险公司、专业服务公司和信息技术公司则一窝蜂地拥向印度。美国反射线工作者把X射线图片传到澳大利亚解读,加拿大的客服中心开始接待美国购物者的担保查询……”

■ 沃尔玛神话背后

138

作为全球最大的零售商,沃尔玛不制造东西,它在建立一个超级高效的供应链整合平台。

■ 探秘“金色M”

143

当米塔尔突然冒出来迅速变成了全球整合企业时,宝钢措手不及。

■ 大连“硅谷”之谜

149

这个世界变得越来越小,大家不就像生活在一个社区或一栋公寓里?

■ 全球新时刻

157

“这是一个商业变革的时代！一场‘供应链整合风暴’正在悄悄席卷全球。”任正非强调要从供应链整合服务中再造一个新华为。

■ “剩者”之道

161

印度 WIPRO 的总裁维沃克·保罗说：“以前，人们在创业时可能会对自己说，‘我的公司要在未来的 20 年内成为跨国公司’。而今天人们则要想，在创业第二天就要成为跨国公司。”

■ 未来 5—10 年中国供应链整合前景

168

在中国市场与世界市场的完美拥抱中，蕴藏着下一个 30 年最大的一次财富分配机会。

■ 全球产业链上的中国机会

175

中国钢铁占了全球 40%，但是我们没有米塔尔这样的全球整合公司。



第四章 重塑中国模式

181

为什么中国企业很少像美国那样，能够发展那么多的新商业模式、新的行业？而当日本人把汽车做得非常优秀，精益求精之时，美国还可以出星巴克、微软、Google、MySpace 等世界顶级公司。为什么印度人在世界 500 强打工做全球副总裁、甚至一把手的例子比比皆是，但是我们华人少之又少？中国公司已进入了一个变革的关键时期——要么主动的向下一个层次发展，要么被牵着鼻子走。

■ 中国必须学会“从月球看地球”

186

从 1840 年到现在，中国人考虑问题的方式都是从下往上看。永远只会西方化的方式中搞低成本竞争，这岂能产生像星巴克这样的公司？！