



高级商务英语系列教程

总主编 叶兴国 王光林



高级综合商务英语

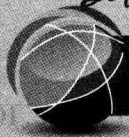
An Integrated Course
of Advanced Business English **1**

主 编 彭青龙

语教学与研究出版社

REIGN LANGUAGE TEACHING AND RESEARCH PRESS

F7
201318



高级商务英语系列教程

总主编：叶兴国 王光林

高级综合商务英语

An Integrated Course
of Advanced Business English

1

主 编： 彭青龙

副主编： 赵 蕾

编 者： 凤 羽 刘云腾

 彭青龙 赵 蕾

外语教学与研究出版社

FOREIGN LANGUAGE TEACHING AND RESEARCH PRESS

北京 BEIJING

图书在版编目(CIP)数据

高级综合商务英语. 1/ 彭青龙主编; 凤羽等编. — 北京: 外语教学与研究出版社, 2012. 10
高级商务英语系列教程 / 叶兴国, 王光林主编
ISBN 978-7-5135-2471-1

I. ①高… II. ①彭… ②凤… III. ①商务—英语—高等学校—教材 IV. ①H31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 238745 号

出版人: 蔡剑峰

项目负责: 屈海燕

责任编辑: 屈海燕 任 佼

封面设计: 孙敬沂

版式设计: 梁 东

出版发行: 外语教学与研究出版社

社 址: 北京市西三环北路 19 号 (100089)

网 址: <http://www.fltrp.com>

印 刷: 北京京师印务有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 19

版 次: 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5135-2471-1

定 价: 45.90 元 (附 MP3 光盘一张)

* * *

购书咨询: (010)88819929 电子邮箱: club@fltrp.com

如有印刷、装订质量问题, 请与出版社联系

联系电话: (010)61207896 电子邮箱: zhijian@fltrp.com

制售盗版必究 举报查实奖励

版权保护办公室举报电话: (010)88817519

物料号: 224710001

我国的英语教育为国家的经济社会发展做出了重要贡献。正如一位著名英语教育家所言，在经济、科技等领域的每一项重大进展背后，都活跃着一批接受过英语专业教育的人才。但是，随着经济社会的迅猛发展和变化，特别是随着英语专业教育规模的急剧扩大和教育改革的不断深入，英语专业教育在赢得喝彩的同时也招来了诟病。从20世纪90年代开始，英语教育界的有识之士开始关注英语专业人才的培养模式问题。他们关注的焦点是英语专业应该培养什么样的人、培养多少人和怎么培养人。

英语教育家关注的问题，就其本质而言，与经济学家关注的问题不谋而合。根据微观经济学的基本理念，在一个竞争性的市场环境中，对处于微观经济层面的企业来讲，生产什么和生产多少是一个关系到企业存亡的问题；而怎么生产则是一个事关企业得失的问题。微观经济学的这一基本理念并不是说怎么生产的问题不重要，对一个企业来说，和生产什么、生产多少一样，怎么生产也是一个事关存亡的问题。但是，在一个竞争性的市场环境中，生产什么和生产多少的问题相对企业的存亡来说，是一个快变量。如果生产什么和生产多少搞错了，怎么生产的问题解决得再好，产品销不出去，企业也会即刻倒闭；而怎么生产的问题相对企业的存亡来说，是一个慢变量。如果生产什么和生产多少搞对了，就会有时间和条件去逐步解决怎么生产的问题。当然，如果怎么生产的问题长期得不到解决，企业也会在市场竞争中失败，但对企业经营者的决策来讲，解决怎么生产的问题与解决生产什么和生产多少的问题有完全不同的含义。

如果仅仅从在竞争性环境下发展的角度来观察英语专业管理层的决策过程，微观经济学的这一基本理念同样也适用于英语专业人才的培养。目前，全国举办英语专业教育的高校超过一千所，在校接受英语专业教育的学生有数十万之多。社会对英语专业人才的接受程度呈两极分化态势。一方面，2011年凤凰网和中国雅虎等媒体发布的“中国高校本科毕业生薪酬TOP24排行榜”和“高校真实就业率排行”表明，一批以外语特别是英语教育见长或英语教育特色鲜明的外语院校的毕业生在就业和薪酬方面

表现出了强大的竞争力(全国外语院校协作组的 17 所外语院校仅占全国本科高校总数的 1.5%, 进入上述两个榜单的外语院校协作组成员分别有 8 所和 5 所, 分别占上榜院校的 33.3% 和 25%); 另一方面, 社会上传言英语专业毕业生就业难, 2010 年教育部阳光高考网站把英语专业列为失业量较大, 就业率持续走低, 且薪资较低的高失业风险型专业。

这组数据向我们昭示: 在竞争日趋激烈的环境下, 企业界由于没有解决好“生产什么和生产多少”问题而遭淘汰的案例也有可能在英语教育界出现; 在英语专业教育规模不断扩大的形势下, 千校一面的培养模式亟待改变; 环境已经发生了历史性的深刻变化, 英语专业人才培养模式应该随着环境的变化而变化。

举办英语专业教育的众多所高等院校尽管是在同一个专业名称下实施教育, 但这些院校在国家投资力度、学科门类、隶属关系、办学形式、办学体制、科研规模、所处区域、办学水平和服务层次等方面存在巨大差异。每一所高校都可以用矩阵式的排列从两个维度来描述类与型。即使同一类型院校, 其办学基础和办学特色也往往各自不同。不同的大学有不同的历史和现实条件, 发展轨迹和基础条件各不相同, 所处的地域也不同, 在长期的办学过程中都已形成了各自的特色和优势。每个学校只要找准自己的角色定位, 选择适合自己的办学模式和发展路径, 办出特色, 办出水平, 用特色鲜明的人才培养规格去满足各种细分的市场需求, 就能赢得地位和尊敬。反之, 如果培养出来的英语专业人才规格千校一面, 势必造成英语专业人才的积压和贬值, 对国家、院系和学生个人的发展都会产生不利的影响。

为顺应各种历史性的深刻变化, 各英语院系的专业人才培养模式正呈现多样化和个性化发展的趋势。改革方案虽各有特色, 但就其方向而言, 大致可以分为两类: 有的院系主张主动为社会经济发展服务, 培养复合型英语人才; 有的主张正本清源, 回归英语学科本质。各种主张都是各院系理性思考和选择的结果, 都有其内在合理性, 并没有高低优劣之分。英语专业人才培养模式的多样化和个性化发展是在英语专业培养规模急剧扩大、社会需求发生深刻变化的形势下, 英语院系为求生存求发展科学定位的必然结果。

特别值得一提的是, 对外经济贸易大学、广东外语外贸大学和上海对外贸易学院等院校从 20 世纪 90 年代就开始了商务英语专业建设的探索。在中国国际贸易学会商务英语研究会的指导下, 已经连续举办九届全国高校商务英语研讨会。2006 年, 教育部批准目录外试办商务英语本科专业。

最近公布的《普通高等学校本科专业目录》(修订一稿)把商务英语作为“比较成熟、布点较多、稳定性好、共识度高的专业”之一列入了《基本目录》。这是教育管理高层根据变化了的形势对英语专业教育做出的适应性调整。先目录外试办再进入基本目录的过程反映了教育管理高层积极慎重的科学态度。在一千余所高校举办英语专业本科教育,数十万在读英语专业本科生,全国进出口总额约占国家GDP总额百分之五十的情况下,举办商务英语本科专业的必要性和重要性不言而喻。

目前,全国举办商务英语本科专业的院校已有几十所,开设商务英语课程的院校有几百所之多。为了给举办商务英语本科专业和开设商务英语课程的院系提供一套高质量的商务英语系列教材,我们应外研社之邀,组织编写了“高级商务英语系列教程”。在编写过程中,我们力求体现以下编写原则:

1. 与教育主管部门的战略意图相吻合。国家教育主管部门要求高校创新人才培养模式,提升人才培养质量的战略意图和《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》提出的“适应国家经济社会对外开放的要求,培养大批具有国际视野、通晓国际规则、能够参与国际事务和国际竞争的国际化人才”的要求应该在教材中有所体现。

2. 适应国际商务领域发生的深刻变化。加入世界贸易组织后,我国的商务领域已经发生了深刻变化。以国际贸易为例,贸易的运行对象已经从传统的货物贸易向包括货物贸易、服务贸易和知识贸易在内的“大贸易”拓展;贸易政策涉及的范围已经从过去单纯的贸易政策领域向与贸易有关的领域延伸;贸易的体制环境已经从封闭的国内贸易体制环境向开放的全球多边贸易体制环境转型;国家对贸易的管理方式已经从传统的内外贸分割管理向内外贸一体化管理的方向转变;贸易运行平台已经从传统的贸易运行平台转向数字化、信息化和网络化的贸易运行平台。本系列教材力求克服教材内容严重滞后于国际商务实际的通病。

3. 涵盖国际商务的方方面面。国际商务可以定义为任何为了满足个人和机构需要而进行的跨境商业交易。具体地说,国际商务包括商品、资本、服务、人员和技术的国际流通,知识产权(包括专利、商标、技术、版权等)的跨境交易,实物资产和金融资产投资,用于当地销售或出口的来料加工或组装,跨国的采购和零售,在国外设立仓储和分销系统等。商务包括贸易和投资以及与贸易和投资有关的方方面面。就所涉及的领域而言,商务涉及了营销、金融、税收、结算、跨国公司管理、对外直接投资、知识产权、电子商务、贸易法律和跨文化交际等领域。就所涉及的行

业而言，商务不仅包括贸易和投资，还包括运输、旅游、银行、广告、零售、批发、保险、电信、航空、海运、咨询、会计等行业。上述领域和行业都是商务的组成部分，上述环境下使用的英语就是商务英语。

“高级商务英语系列教程”共十二册，包括高级综合商务英语（1-2）、高级商务英语视听说（1-2）、高级商务英语应用文写作、新编进出口英语函电、高级商务笔译、高级商务口译、高级商务英语阅读（1-2）、跨文化交际导论、国际商务文化。

本系列教材的编写人员都是具有长期英语教学经验的教师，主要来自上海对外贸易学院、华东师范大学、上海外国语大学、香港中文大学、澳大利亚昆士兰大学等院校。

本系列教材主要供高等院校英语专业、商务英语专业和财经类专业三年级学生使用，也可供具有相当英文水平的商界从业人员使用。

中国国际贸易学会商务英语研究会的专家学者对本系列教材的编写给予了诸多帮助。在此，向关心和帮助本系列教材编写的所有人员一并表示衷心感谢。

由于编者水平有限，书中难免有不妥甚至错误之处。我们恳切地希望大家提出宝贵意见。

叶兴国

中国国际贸易学会商务英语研究会理事长

自商务英语专业获得教育部批准设立以来,“商务英语热”成为高校新专业建设的一个独特现象。截至2012年,全国累计获批的院校已增至六十多家。还有更多的院校,尤其是七百多所已在英语专业中开设了商务英语方向的院校,正在积极筹划申办商务英语专业。可以预见,商务英语专业将继续升温,成为大英语专业“家族”中一个前景被看好的“新贵”。产生“商务英语热”的原因多种多样,但市场那只“看不见的手”起着重要的“催生”作用。政府、专家和行业内部人士普遍认为,由于商务英语专业符合中国社会经济发展需要,培养的复合型应用型人才在职场上大有用武之地,因此很容易在激烈竞争中脱颖而出,成为职场的“香饽饽”。

但是,源于市场的商务英语专业必须经过后天的精雕细琢方可发挥其天然优势。换句话说,商务英语专业只有从一开始就重视人才培养的内涵建设,才能立于不败之地。这就需要我们认真思考商务英语专业的培养目标,仔细研究它与传统英语专业的异同,积极探索商务英语专业建设的新思想、新模式和新方法。我们认为:商务英语专业的应用性特征虽然很明显,但我们仍然要树立通才教育的培养理念,因为本科教育作为高等教育的基础,仍然处于为将来就业或继续深造打基础的阶段。搞好商务英语专业建设,应该在语言基本功、逻辑思辨能力和实践能力三个方面狠下工夫,培养语言水平高,勤于思考、善于思辨,具有创新意识和思想,强于实践的复合型人才。其中语言基本功是安身立命之本,逻辑思辨能力是学业和事业持续发展之径,商务实践能力是专业特色之魂。它们之间既相互联系又相互区别,体现了工具性与思想性、理论性与实践性、知识性与技能性以及本色与特色的对立统一关系。

任何先进的专业建设理念和独一无二的专业特色都必须依赖课程设置才能得以体现。商务英语是一个新兴专业,因此在培养模式、课程设置以及各课程的内容方面尚存在一些争议。这些争议的焦点之一就是商务与英语的复合度问题,即这个专业到底是以英语为主、商务为辅还是以商务为主、英语为辅?经过多年的讨论和实践,大家认为,由于中国各地区社会经济发 展的不平衡,各个院校可以结合本地区的市场需求,因地制宜、因

校制宜,自主探索和确立各具特色的复合型商务英语人才培养模式,但课程体系应该开设涵盖经济、管理、法律和文化等内容的英语课程,体现商务英语的专业特色。

课程体系的构建和改革带动了教材建设,然而令人遗憾的是,已出版的商务英语专业教材质量参差不齐。有的教材原版引进,国际化成色有余,但本土化程度略显不足;有的强调商务专业知识的系统性,但没有重视知识与技能之间的转换;还有的力争在商务实践能力方面做出特色,但没有对学生的逻辑思维能力进行有效训练。也许这些编者的初衷是好的,但“结构性硬伤”妨碍了商务英语专业复合型人才的全面发展。

出于对商务英语专业的深厚情感,基于多年来对商务英语教学经验的总结、对商务英语专业的调查和研究,我们慎重而又大胆地推出商务英语专业高年级教材《高级综合商务英语》。之所以说“慎重”,是因为我们不仅针对教材的内容和形式进行了多达二十余次的讨论,而且还专门请商务英语专业的学生进行了实验和测试;之所以说“大胆”,是因为我们在编写过程中不仅融入了同类教材从未系统融入的内容,如逻辑思维训练,而且还打破过去语言技能分项训练的模式,转而采用双向融合的新思路和新方法。

我们认为,《高级综合商务英语》是一套训练学生综合英语技能和逻辑思维的教材。它通过引导学生阅读分析经济、管理、法律和文化等领域的语篇材料,扩大学生的商务知识面,培养学生的语篇鉴赏能力、逻辑思辨能力和写作能力。同时,《高级综合商务英语》也旨在指导学生将商务知识运用于实践,提高学生分析、解决实际问题的能力。

基于对商务英语专业和课程的认识,我们力争在框架构思、材料取舍、主题确定、能力导向、练习设计、模块衔接等方面做到三个“突破”和“强调”:

突破单项语言技能的传统训练模式,强调双向技能的综合操练。传统教学将听、说、读、写、译分开训练,这是一种简单的单项训练,不利于综合技能的提高,也与实际生活和工作的需要相脱节。本教材提倡教学组织和学习活动以双技能为导向,开展基于材料的听说、听写、读说、读写双向训练,全面增强学生的双技能转化能力。这种设计既符合语言技能训练的内在规律,也与将来职场的工作要求衔接起来。

突破语言工具性的传统训练模式,强调基于思想性的逻辑思维训练。语言既是工具,也是文化,是思想观点和思维方法的载体。尽管商务英语材料具有较强的实用性,体现商务活动内容,但也蕴含着丰富的思想和方

法。传统教学只重视语言技能的训练，而忽视其作为人文学科的思想属性和方法论特征。本教材强调在语篇赏析的基础上，培养学生具备辨同、辨异、辨真、辨伪的逻辑思辨能力。

突破重理论知识积累的传统学习模式，强调商务语境下分析、解决问题的实践能力。传统学习模式下，学生依靠死记硬背获取理论知识，忽略了知识的实际运用，结果变得只会“纸上谈兵”。本书强调将商务理论知识应用于实践，在分析、评估、判断的基础上，提出解决问题的具体思路和方案。这种基于商务实践案例的学习将大大缩短学生自身素质与职场要求的差距，提高学生从事商务实际操作的应变能力，从而增强学生的就业竞争力。

本书共有 12 个单元，内容包括经济、管理、法律和文化四大模块，涉及全球经济、国际市场、新兴行业、信息技术、商业创新、法律诉讼、营销策略、危机公关、网络文化、职业规划、金融危机、企业管理等多个主题。每单元均由 Lead-in、Text A、Text B 及相关练习组成。Lead-in 主题明确、内容新颖、形式多样，具有很强的针对性和启发性。Text A 侧重商务知识习得、语言综合能力和逻辑思辨能力的训练，练习形式主要有篇章理解、完形填空、句子改写、翻译、听力、写作等。Text B 是商务案例语篇阅读材料，注重培养学生分析问题和解决问题的能力，练习包括口述、会谈、辩论、应用文写作等多种形式。各个单元都十分强调口语、写作和商务实践能力，因此相应的配套练习也比较多。

在编写的过程中，我们完全站在教师和学生的立场上，力争使书中的每一部分内容让老师感到“适教、乐教、爱教”，同时也让学生感到“适学、乐学、爱学”。为了使教师和学生充分了解和全面理解我们编写者如何“挖空心思”和“绞尽脑汁”以达到这个目的，特对单元内各部分内容及其特点说明如下：

Lead-in——淡化教师角色，突出学生“热身”；淡化简单提问式导入，突出形式的多样性和趣味性，如漫画、填表格、小故事等；淡化单调文字，突出图文并茂。

选材主题——淡化内容的经典性，突出主题的时代性；淡化语言修辞，突出地道标准；淡化知识的专业性，突出文本所蕴含的思想性；淡化案例的普世性，突出逻辑的思辨性。

练习——淡化单项训练，突出融会贯通；淡化零碎信息获取，突出语篇理解；淡化机械式训练，突出句子和篇章的逻辑推理；淡化口语一般性表达，突出讨论和辩论所彰显的思想和方法；淡化三段式写作，突出批

判性思维；淡化逐字逐句翻译，突出上下文语境的关联。

需要特别指出的是，本教材有三个创新性内容。第一，首次系统地将英语辩论融入教材中。课文中不仅有辩论的理论指导，而且有集趣味性和思想性于一体的辩论题目供学生操练，旨在提高学生的逻辑思辨能力和口头表达质量。第二，首次将“释义”和“句子转换”放在一起训练学生句法层面的逻辑思维能力和写作基本功。“释义”是用自己的语言解释句子的意义，训练学生的理解能力和表达能力；“句子转换”是按照设定的结构和句式，用精练的语言改写句子，属于较高水平的逻辑思维和写作训练。这种练习专门训练学生的思辨能力，也为后面的篇章写作打好基础。第三，首次将通用英语分析性写作和商务实用写作结合在一起。前者注重逻辑思辨能力的训练，帮助学生为将来参加专业八级、雅思、托福、GMAT和GRE等考试作准备，后者则将课堂与职场衔接起来，如撰写商业电子邮件、商业企划书、调查分析报告、商业评论等，力求使学生掌握商务写作的精髓。此外，为了方便学生和教师，每个单元还提供了与主题相关的商务词汇，作为通用词汇的延伸和扩展。

本教材主要适用于全日制商务英语专业或者英语（商务英语方向）专业的三、四年级大学生，也可作为全日制非英语专业学生的选修课教材或行业培训教材。

编者始终秉持“以使用者为本”的理念，希望能够以我们的热忱和努力，为立志从事国际商务活动的英语学习者提供值得阅读和学习的教材。由于编者水平有限，加之时间仓促，书中恐有疏漏之处，恳请诸位专家、同仁和读者不吝指教。

彭青龙

中国国际贸易学会商务英语研究会副理事长

目 录

Unit 1	Globalization	1
	Text A The Empire Strikes Back	3
	Text B Disney Theme Park	14
Unit 2	Film Industry	22
	Text A The Harry Potter Economy	24
	Text B China's Investment in Silver Screen	35
Unit 3	Property Boom	43
	Text A Between a Rock and a Living Space	45
	Text B Building Excitement	56
Unit 4	Information Technology	66
	Text A Silicon Valley Visionary Who Put Apple on Top	68
	Text B Nokia at the Crossroads: Blazing Platforms	79
Unit 5	Creativity and Innovation	86
	Text A The Postmodern Craving for Creativity	88
	Text B Design Thinking	99
Unit 6	Commercial Litigation	110
	Text A Reducing the Risk of Commercial Litigation in the United States	112
	Text B The McDonald's Coffee Lawsuit and Now, the Rest of the Story...	124

Unit 7	Mass Customization	137
	Text A BMW Drives Germany	139
	Text B How Mass Customization Is Changing Our World	152
Unit 8	Crisis Management	164
	Text A A Crisis Made in Japan	166
	Text B Crisis Management in Belgium: the Case of Coca-Cola	178
Unit 9	Internet and Our Life	189
	Text A How Long Will Google's Magic Last?	192
	Text B Has the Internet Brought Us Together or Pulled Us Apart?	206
Unit 10	Career Planning	213
	Text A How to Change the World	215
	Text B How Will You Measure Your life?	230
Unit 11	Financial Crisis	239
	Text A Cinderella's Moment	241
	Text B Fixing Europe's Single Currency	253
Unit 12	Entrepreneurship	262
	Text A Can Red Wine Help You Live Forever?	264
	Text B An Interview with Tim Ferriss—Author of <i>The 4-Hour Workweek</i>	278

2. A Mini Case

Zara

Zara, the European clothing retailer, has been at various times described as having more style than Gap, faster growth than Target, and logistical expertise that rivals Wal-Mart's. Although the company isn't well-known in North America, Zara's managers have positioned the company for continued global success. That success is based on a simple principle—in fashion, nothing is as important as time to market.

Zara's store managers offer suggestions every day on cuts, fabrics and even new lines. After reviewing the ideas, a team at headquarters in La Coruna, Spain, decides what to make. Designers draw up the ideas on their computers and send them over the company's intranet to nearby factories. Within days, the cutting, dyeing, sewing and assembling commence. In three weeks, the clothes will be in stores from Barcelona to Berlin to Beirut. That isn't just a bit faster than rivals. It's 12 times faster. Zara has a twice-a-week delivery schedule that restocks old styles and brings in new designs. Rivals tend to get new designs once or twice a season. An important piece of this incredible operation is a warehouse run by Lorena Alba, Zara's director of logistics.

Lorena runs the four-story, five million-square-foot building (about the size of 90 football fields) with clockwork efficiency. To her, the warehouse isn't a place to store clothes, but a place to move them. The warehouse is connected to 14 Zara factories through a maze of tunnels with rails. Along the rails, cables carry merchandise bundles that are "addressed" with a metal bar so they end up exactly where they're supposed to be. In the warehouse, each Zara store has its own "staging" area where its specific merchandise is packed. From there, the merchandise is sent to a loading dock and packed on a truck with other shipments for delivery.

As Zara continues to open new stores worldwide, Lorena will have to work closely with suppliers and in-store personnel from different cultures.

Put yourself in her shoes and think about the following issues:

- 1) What cross-cultural problems might she face?
- 2) How might cultural awareness help her deal with those problems?

The Empire Strikes Back

Why rich-world multinationals think they can stay ahead of the newcomers—a survey of globalization

“You get very different thinking if you sit in Shanghai or São Paulo or Dubai than if you sit in New York,” says Michael Cannon-Brookes, just off the plane from Bangalore¹ to Shanghai. “When you want to create a climate and culture of hyper-growth, you really need to live and breathe emerging markets².” Mr. Cannon-Brookes is the head of strategy in IBM’s newly created “growth markets” organization, which brings together all of Big Blue’s³ operations outside North America and Western Europe. “This is the first line business in 97 years of our history to be run outside the U.S.,” he says excitedly, noting that “Latin America now reports to Shanghai.”

IBM’s thinking about emerging markets, and indeed about what it means to be a truly global company, has changed radically in the past few years. In 2006 Sam Palmisano, the company’s chief executive, gave a speech at INSEAD, a business school in France, describing his vision for the “globally integrated enterprise”. The modern multinational company, he said, had passed through three phases. First came the 19th-century “international model”, with firms based in their home country and selling goods through overseas sales offices. This was followed by the classic multinational firm in which the parent company created smaller versions of itself in countries around the world. IBM worked like that when he joined it in 1973. The IBM he is now building aims to replace that model with a single integrated global entity in which the firm will move people and jobs anywhere in the world, “based on the right cost, the right skills and the right business environment. And it integrates those operations horizontally and globally.” This way, “work flows to the places where it will be done best.” The forces behind this had become irresistible, said Mr. Palmisano.

Notes:

1. Bangalore: a populous city in India and also home to many well-recognized colleges and research institutes
班加罗尔

2. emerging market: a nation with social or business activity in the process of rapid growth and industrialization
新兴市场

3. Big Blue: the nickname of IBM, International Business Machines Corporation
国际商业机器公司

4. commoditized:
(a good or service)
rendered widely
available and
interchangeable
with one provided by
another company
商品化, 货品化

5. outsourcing: using
workers from outside the
company to do a job
业务外包

6. upstart: a person who
has suddenly risen to a
higher economic status
but has not gained social
acceptance of others
in that class. Here it
means a newly founded
company.
新公司

This ambitious strategy was a response to fierce competition from the emerging markets. In the end, selling the personal-computer business to Lenovo was relatively painless: The business had become commoditized⁴. But the assault on its services business led by a trio of Indian outsourcing⁵ upstarts⁶, Tata Consultancy Services, Infosys and Wipro, threatened to do serious damage to what Mr. Palmisano expected to be one of his main sources of growth. So in 2004 IBM bought Daksh, an Indian firm that was a smaller version of the big three, and has built it into a large business able to compete on cost and quality with its Indian rivals. Indeed, IBM believes that all in all it now has a significant edge over its Indian competitors.

Being willing to match India's low-cost model was essential, but Mr. Cannon-Brookes insists that IBM's enthusiasm for emerging markets is no longer mainly about cheap labor. Perhaps a bigger attraction now, according to IBM, is the highly skilled people it can find in emerging markets. "Ten years, even five years ago, we saw emerging markets as pools of low-priced, low-value labor. Now we see them as high-skills, high-value," says Mr. Cannon-Brookes. As for every big multinational, winning the "war for talent" is one of the most pressing issues, especially as hot labor markets in emerging markets are causing extremely high turnover rates. In Bangalore, for example, even the biggest firms may lose 25 percent of their staff each year. IBM reckons that its global reach gives it an edge in recruitment and retention over local rivals.

IBM also says it can manage the risk of intellectual-property theft—a perennial worry for multinationals in emerging markets—well enough to have cutting-edge research labs in India and China. And it is starting to "localize" its senior management, including moving its chief procurement officer and the head of its emerging-market business to China. But as yet it has no plan to move its headquarters from Armonk, New York.

In many emerging markets the most attractive potential customer is the government, thanks to an infrastructure boom that promises to span everything from mobile telephone networks to roads, airports and ports, energy and water supply. IBM is not alone in pitching directly to governments for this business, relying on