

全球新舞台

无国界世界中的新机遇和新挑战

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

THE NEXT GLOBAL STAGE

大前研一 (Kenichi Ohmae) 著 刘宝成 译



全球新舞台

无国界世界中的新机遇和新挑战

THE NEXT GLOBAL STAGE

大前研一 (Kenichi Ohmae) 著 刘宝成 译

图书在版编目 (CIP) 数据

全球新舞台：无国界世界中的新机遇和新挑战/大前研一著；刘宝成译.

北京：中国人民大学出版社，2007

(沃顿商学院图书)

ISBN 978-7-300-07767-3

I. 全…

II. ①大…②刘…

III. 公司-企业管理-研究

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 151839 号

沃顿商学院图书

全球新舞台

——无国界世界中的新机遇和新挑战

大前研一 著

刘宝成 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

规 格 160 mm×230 mm 16 开本 版 次 2007 年 1 月第 1 版

印 张 20.5 插页 5 印 次 2007 年 1 月第 1 次印刷

字 数 244 000 定 价 35.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

推荐序

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

东软集团董事长兼 CEO 刘积仁

2006 年 12 月

译者序

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

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

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

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

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

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

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

刘宝成

于对外经济贸易大学

致 谢

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

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

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

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

引言

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

早在 20 多年前，我便开始探索后来成为《全球新舞台》思想基础的议题。以往出版的一些著作，包括《无国界的世界》、《无形的

简而言之，《全球新舞台》一书的成型，源于两个因素。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

约翰·里德 (John Reid) 是里斯顿精心物色的接班人，他于

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

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

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

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

章节概述

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

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

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

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