

全球第一部系统论述新兴市场的经典著作

美国前副国务卿、布鲁金斯学会会长
美国前商务部部长、耶鲁大学管理学院院长 力荐

THE EMERGING MARKETS CENTURY



世界不是平的，世界正向新兴市场倾斜

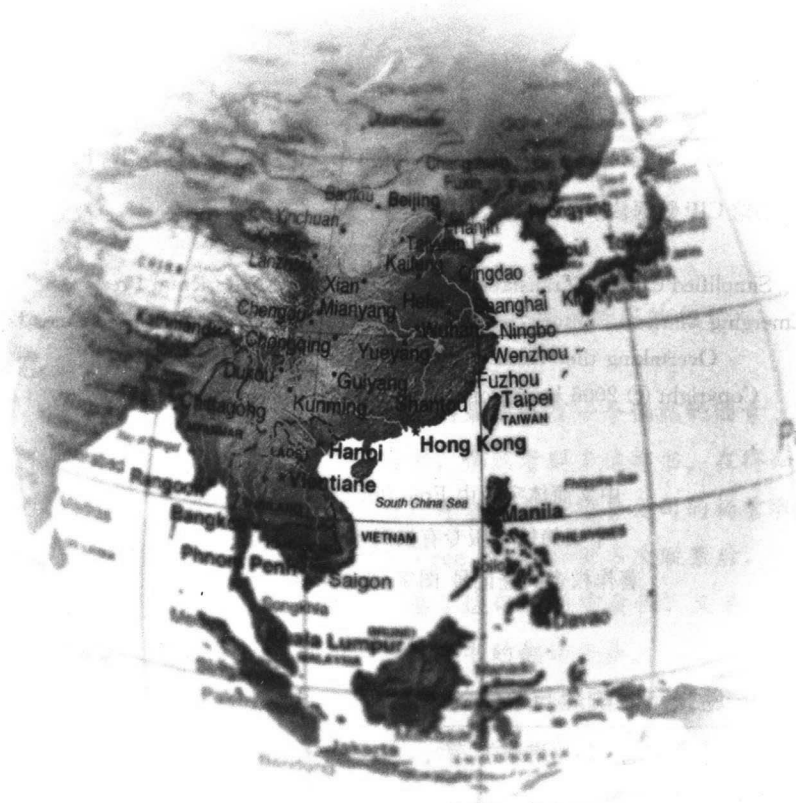
世界是新的

新兴市场崛起与争锋的世纪

[美] 安东尼·范·阿格塔米尔 著 蒋永军 等译

东方出版社

THE EMERGING
MARKETS CENTURY



世界不是平的，世界正向新兴市场倾斜

世界是新的

新兴市场崛起与争锋的世纪

[美] 安东尼·范·阿格塔米尔 著 蒋永军 等 译

東方出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界是新的——新兴市场崛起与争锋的世纪/[美]安东尼·范·阿格塔米尔 著 蒋永军 等 译.
—北京:东方出版社,2007.8
ISBN 978-7-5060-2911-7

I. 世... II. ①安...②蒋... III. 跨国公司—国际市场—市场竞争—世界 IV. F279.1
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 134938 号

Simplified Chinese Translation copyright © 2007 by Oriental Press
The Emerging Markets Century: How a New Breed of World—Class Companies Is
Overtaking the World Original English Language edition
Copyright © 2006 by Antoine van Agtmael All Rights Reserved

中文简体字版由 Free Press 授权出版
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字 01—2007—3220

世界是新的——新兴市场崛起与争锋的世纪

作 者:[美] 安东尼·范·阿格塔米尔 著
译 者:蒋永军 等 译
责任编辑:钱 星
出 版:东方出版社
发 行:东方出版社 东方音像电子出版社
地 址:北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码:100706
印 刷:北京智力达印刷有限公司
版 次:2007 年 9 月 1 版
印 次:2007 年 9 月 1 次
开 本:787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张:22.375
书 号:ISBN 978-7-5060-2911-7
定 价:45.00 元
发行电话:(010)65257256 65230553

版权所有,违者必究

本书观点并不代表本社立场

中文版序言

美丽的城堡被深邃而危险的沟壑包围着，而在城堡里居住的却是一位真诚而正直的人……我们都喜欢拥有优势地位和品牌的公司，因为它的特许经营权很难被“移植”。

——沃伦·巴菲特

当我在1971年第一次从香港的土地上遥看中国大陆的时候，我所看到的地方还只是一片稻田，而现在这片稻田却变成了繁华的大都市——深圳。20世纪80年代初期我第一次到中国，那时上海的浦东码头还没有鳞次栉比的高楼大厦，而北京街道上的自行车总比行驶的汽车多。自那以后，我就成了中国大陆的常客。从我第一次踏上中国的土地到目睹了中国发展所取得的成就，其间的感觉真是难以想象——这其中不仅仅是因为中国城市出现的摩天大楼，还因为中国持续繁荣的局面、给人印象深刻的基础设施建设以及中国在世界产业中心的领先地位和发挥的重要作用。可以简单地说，新兴市场世纪的未来已经在中国显现了。

尽管我们经常谈论到全球化问题、外包服务和中国、印度的崛起，但我们仍然没有理解在我们眼前发生的这种巨变的全部意义。事实上，我们正在经历自从工业革命之后全球经济（全球实力）最深刻的转变。200年前，“西方世界”从当时世界上最大的经济体——中国和印度那里“拼力掘取并控制”了世界的经济重心。现在，这股潮流正在逐渐呈现出一种逆转的倾向，因为全球的经济重心正迅速地由发达国家转向新兴市场国家。而中国则出现在这种倾向的“最前沿”——他在这个世纪中叶有可能超过美国而成为全球最大的经济体。曾经只是处于全球经济边缘的新兴市场经济正发挥着关键性的作用。随着他们在消费领域、基础建设、财富、科学技术，甚至在流

行趋势方面也逐渐赶上了西方发达国家。很多位于亚洲、中东、东欧和拉丁美洲的新兴市场国家正处于从贫穷走向中等发达国家经济体的行列中。在未来10年间，新兴市场国家大约会出现10亿人的消费群体。一个不可改变的事实是，与其说是“单一的新经济体”将改变全球的经济“景象”，还不如说是全球迅速崛起的“多个新经济体”改变了原有的经济“轨迹”。而这仅仅是新兴市场国家发展进程的开始。在未来25年左右的时间里，亚洲、中东、东欧、拉丁美洲和非洲的新兴市场国家的经济规模将会超过现在的发达国家，而我把这一进程叫做“新兴市场的世纪”。

在我的这部书中，我重点分析了25家在各自行业内的新兴市场处于领先地位的公司是如何做大做强的（包括它们走过的一些“弯路”），以及其他新兴市场公司如何能从他们的成功发展中吸取经验与教训，另外，我对他们在成为行业先锋中所面临的挑战也进行了细致的分析。

中国是新兴市场国家引领这种转变的最主要的“发动机”。他的经济迅速增长，以前只生产二流廉价产品的企业转变为可与世界一流企业进行竞争的产品供应商和代理商。那些曾经名不见经传的品牌也成了家喻户晓的知名品牌。美国的消费者在沃尔玛超市里购买的是海尔电冰箱，而美国的技术人员也在联想等中国大公司里工作。

中国的外汇储备在不到10年时间里已经增长了10倍，现在已经达到了1.4万亿美元。在中国，人才流失现象已呈现出回转之势，而海外投资也已经不单单是“单行街道”。中国的联想集团并购了IBM公司的ThinkPad品牌，中国移动公司的赢利要高于美国电话电报公司，而中国的联想集团已经成为了世界上第三大个人计算机生产商。

世界并不完全是平的，它实际上已经开始向新兴市场国家倾斜了。

另外，我想说的是，这部书的出版还有一个很大的现实意义，因为首届世界经济论坛成长峰会暨首届全球成长型企业年会（亦称中国夏季达沃斯）将于2007年9月6日至8日在中国大连举办。届时将有来自全球成长型企业网络的300多家公司，以及来自多个国家的政要、国际领先企业的领导人和世界各地的专家共1200余人出席会议，共同探讨成长型企业的发展问题。我已被正式邀请参加这次对中国企业发展来说相当重要的论坛。我认为，中国和中国企业的发展对世界来说不是威胁，而是为世界其他国家和企业的发展带来了更多机会。中国已经成为世界瞩目的经济大国，是世界上一

颗冉冉升起的新星。在这次论坛会议上，国际商界的精英们将通过专项行业会议，重点探讨那些正在开展全球运营、打造全球知名品牌和快速扩张的企业有何需求的问题。另外，商界和政界的领袖们还将共同探讨竞争力在确保企业 and 国家成长中所扮演的角色。

我相信这部书的出版能为这次经济论坛峰会引入一点积极的色彩，也相信这部书能为中国企业的发展增添一些活力和经验。

从我开始创作这部书的时候，我就预见到中国和其他新兴市场国家的读者一定会对这部书感兴趣。因此，当东方出版社决定出版这部书的简体中文版的时候，我感到非常高兴和自豪。我自己以前也翻译过作品，知道翻译作品的困难和辛苦，因此，我非常感谢我这部作品的译者蒋永军先生，他的细致与认真，让我体会颇深。另外，东方出版社为这部作品的出版倾注了大量精力，从这部书的策划、翻译、编辑到正式出版都进行得相当顺利。我对他们的辛勤工作表示感谢。

安东尼·范·阿格塔米尔

2007年8月10日于美国华盛顿

世界是新的：新兴市场的出现

“在美国之外没有市场！”

这一年是1974年。我当时还是一名年轻的银行工作人员，但仍显得涉世未深，言行幼稚，我在纽约的美国信孚银行（Bankers Trust Company）工作。我当时的职责是研究石油和美元的循环使用，帮助海外其他政府在全球范围内投资，这看起来是一种很符合逻辑的想法，但当我与银行信托部（当时它是美国规模最大的信托部）的一位行政官员谈话时，他对海外信托业务的发展非常不满，并且恼怒地说道：“在美国之外没有市场！”

据我所知，这位行政官员至少有20年的银行工作经验。但我的观点，不论是好还是坏，都与他的想法不同。我从小就在荷兰长大，因此我小的时候就知道了荷兰飞利浦（Philips）^①、壳牌（Shell）^②、联合利华（Unilever）^③ 等大品牌。当时，和我谈话的这位信孚银行的行政官员怎么也不会想到（当然我也不会想到），在将

① 荷兰皇家飞利浦电子集团是世界上最大的电子公司之一，在欧洲同行业内名列榜首，2002年的销售额达318亿欧元。该公司在彩色电视、照明、电动剃须刀、医疗诊断影像、病人监护仪以及单芯片电视产品领域处于世界领先地位。飞利浦在纽约、伦敦、法兰克福、阿姆斯特丹等城市的证券交易所和其他股票交易所上市。皇家飞利浦电子集团在《财富》杂志的电子行业30强排名中位居世界第10位。

② 壳牌由荷兰皇家石油与英国的壳牌运输贸易有限公司两家公司合并组成。荷兰皇家石油于1890年创立，并获得荷兰女王的特别授权，因此被命名为荷兰皇家石油公司。为了与当时最大的石油公司——美国标准石油公司进行竞争，1907年荷兰皇家石油与英国的壳牌运输贸易有限公司合并。

③ 荷兰联合利华公司成立于1930年，是世界上最大的日用消费品制造商之一，它在财富500强中排名第54位，全球销售总额为450亿美元。联合利华是世界主要的香皂、冷冻食品、冰淇淋和茶叶制造商，世界第二位的牙膏和肥皂制造商，世界第三大护发产品生产商。它有许多著名的产品品牌，如力士、旁氏、夏士莲、奥妙等。它在全球88个国家和地区拥有300家分支机构。

来的某一天，我们自认为雷打不动的信托机构会被德意志银行（Deutsche Bank）^①并购——这家银行可是来自于“非市场地区”的全球竞争对手。

类似这样的经历使我开始对传统的经验产生了怀疑。经验告诉我要对一些错误的假定进行认真的分析和思考，对于这些错误的假定，一些专家——在某些情况下专家尤其会这样——会认为这是理所当然的事情。自从我在荷兰经济学院（Netherlands School of Economics）学习了简·丁伯根（Jan Tinbergen）^②教授主讲的发展经济学课程之后，我开始对当时人们比较轻视的“第三世界”的前途和命运发生了兴趣。后来，在20世纪60年代末，我作为耶鲁大学苏联和东欧研究所的毕业生开始意识到中央计划经济的将来是不会明朗的，我急切地想探求国外投资如何才能促进第三世界经济发展的问题。

在美国信孚银行工作期间，我接触的一些第三世界经济发展模式都是非常特色的。我帮助伊朗航空公司租赁飞机，并且在埃塞俄比亚雇用职员，还参与了资助加纳可可豆的出口。在此过程中我逐渐了解到了这些第三世界国家的经济发展模式——很多模式都是滑稽的“单向”式，并且在很多情况下都是发达国家与他们以前的殖民地建立的单向经济联系。随后，我吃惊地发现，在我进入信孚银行信托部工作不到一年之后，我就突然对在银行信贷部里分析、研究美国的一些公司丧失兴趣了。我认为这其中最主要的原因是世界经济发展的动力不在美国，而在其他地方。我竭力说服一位思想相当开明的上司，让他相信派我去亚洲研究这一地区的海外投资对我个人与整个银行都是一件非常有用的事情。

根据当时的情况，大家都认为我的旅途将是一次不同寻常的体验。我于1971年的某一天到达了韩国的首尔机场，在移民入境处的军事人员突然向我举起了枪，因为他把我口袋里装着的太阳眼镜错当成武器了。当时的首尔看上去就像我在横跨西伯利亚大铁路时见到的一些苏联城市：破旧不堪，毫无生机与活力。也分不清哪里是这座城市的市中心，反正没有摩天大楼，城市的各个角落里还都是清晰可见的防空炮。即使那时的韩国已经经过了长达10年的发展，而且年均发展速度都在9%左右，但它的人均国民生产总值仍然低得让人吃惊——仅有225美元（现在这一数值已经超过了1万美元），虽然这一数字比当时印度的数额已经高出了3倍。但让人感到可贵的是，我所见到的一些韩国行政官员在当时就梦想着，在韩国停止军事训练后要把经济发展的目光瞄准海外市场。

当我第一次踏上亚洲——这个非同寻常的大陆时，我发现了很多让人惊奇的

① 德意志银行是全球知名金融机构，在2001年全球财富500强年度排名中位于第29位。

② 他是一位非常优秀的经济学专家，后来他成为第一位获得诺贝尔经济学奖的专家。

场景：当时的越南还在进行着流血冲突；日本正陷入冷战的漩涡之中；中国仍然像我一样对外面的世界缺乏了解；印度正在“精神紧张地”盯着即将从巴基斯坦分裂出去的孟加拉国，轿车就好像是20世纪50年代的“返祖现象”一样，仅在新德里的一些公路上才能看到。然而，我当时却能够感觉到我访问的一些公司有着很大的发展潜力，这些公司都有一种要做大做强的决心与意志。我还听说，一些香港和新加坡的公司正计划把劳动密集型产业转移到生产成本较低的一些亚洲邻国。在亚洲研究的逗留期间，我凭借直觉就意识到，在将来的某个时候，很多跨国公司将会把生产活动转包给一些劳动人口众多、劳动力廉价的国家，而不会把这些生产活动集中在保护良好、拥挤的当地市场。

回到纽约后，我继续在信孚银行信托部门工作，但这次我被调到了该部门的国际部工作。国际部里聚集着对国际投资有着相同兴趣的精英们，但遗憾的是，其他部门却很少有人对正在蓬勃发展的亚洲商业产生很高的热情。在几年之后，由于我对外面的世界有着很强的感知能力，因此我被信孚银行派往泰国去管理当地的一家投资银行，这家投资银行的大部分股份是由信孚银行掌控的。我当时还面临着另外一个选择，也就是去管理法国巴黎的一家分行。但我最终还是选择了泰国曼谷的这家投资银行，我认为我的选择是正确的，但我的很多同事却很难理解我当时的选择。

我作为泰国投资银行最主要的执行董事，在随后的4年时间里，我对国外市场的很多细节进行了学习与研究。我们帮助泰国当地的一些公司解决了股票上市的一些问题，我们当时就像驾驭着一匹奔腾的野马，在泰国股票交易市场的繁荣与萧条之间来回穿梭。我在泰国极其不平凡的经历告诉我，外国投资者在发展中国家投资的最有利做法是不要把资金仅投入到一个市场，而应该采取多渠道投资的方式。我还看到同样重要的一点是，很多当地的企业以令人吃惊的速度从国外同行那里吸取发展经验，从肉鸡饲养、纺织产业到汽车组装，他们不仅善于吸取发展经验，也尝试着如何在企业发展中融入一些当地的特色和革新方案。

1979年，我离开了曼谷回到了华盛顿哥伦比亚特区，加入了世界银行集团的私营部门——国际金融公司（International Finance Corporation, IFC）^①。在

^① 世界银行集团的成员之一。其宗旨是促进发展中国家私营部门的可持续投资，从而减少贫困，改善人民生活。国际金融公司利用自有资源和在国际金融市场上筹集的资金为项目融资，同时它还向政府和企业提供技术援助和咨询，是世界上为发展中国家的私营企业提供股本和贷款最多的多边金融机构，并且提供长期的商业融资。国际金融公司的资本金来自世界银行的178个成员国，并与这些国家的政府共同制定政策和审批投资。

开始的时候，我就吃惊地发现，众多的投资者对发展中国家经济体的投资都持怀疑态度，他们基本不考虑这方面的投资。好像是基于某种条件反射，世界银行集团的大多数发展问题专家都对在尚未成熟的发展中国家经济体中的投资持一种不信任或抵制态度。我的那些同事们都极其怀疑这些发展中国家经济体能够对世界经济的发展与增长产生哪怕是微弱的影响吗？这些初出茅庐的经济体能够引起投资者的注意力，并能够从深思熟虑的投资者手中吸纳更多的投资资金吗？这种对传统投资观点的反思也是我要吸取的经验与教训。

在投资银行家、果敢的非官方投资主管、我后来的朋友大卫·吉尔（David Gill）的带领下，我的好多同事都开始意识到，国际金融公司和世界银行集团一直对在发展中国家进行投资所持的怀疑态度是不明智的，因为即使没有这些投资，发展中国家的企业也能获得良好发展，并且会越来越独立于国外的资金援助和债务。我在泰国的经历使我相信，很多主要的投资者都忽视了对第三世界国家一些新兴企业的投资。但正如大卫·吉尔最近所说的那样，“发现一个获得投资收益的例子要比数百篇学术论文更有说服力。”准确地说，这就是我们努力的目标。

然而，即使那些对我们持赞同态度的听众，在听到我们认为将来投入到发展中国家的国外资金要比世界银行的投资资金比例更大的观点时，也会认为这是不大可信的。在那个时候，国际金融公司只采取直接投资的战略，要求投资者所投入的资金在其投资的公司里占有绝对优势，另外，还有可能要求投资者担任所投资公司的董事。根据国际金融公司的投资经验，任何新兴的公司如果没有创业基金的支持或者更为重要的发展战略和发展模式的指导，都不会取得他们现在的成就。然而让人吃惊的是，公司在投资方面所取得的成就却没有这么多限制，因为投资者只是在公司上市的时候才公开购买公司的股票。

离开曼谷之前，在泰国泰美商业理事会（Thai-American Chamber of Commerce）的一次发言中我首先提出了创建一个投资基金的想法。我认为不应该把资金投入到一个单一的国家，而应该寻求在一个国家集团里采取多种多样的投资策略，这样就可以把经济发展的风险降低到最小程度，也可以规避投入所有资金带来的投资风险。我们应清醒地认识到，关于在未成熟的资本市场里进行组合投资的想法并没有硬性数据的支持，因此仍旧可能会出现各种各样的质疑之声。我在国际金融公司为自己安排的第一项任务就是对一些发展中国家经济体中大公司的

股票业绩进行系统研究。在麦基尔大学 (McGill University)^① 的维哈恩·埃拉泽 (Vihang Errunza) 教授的帮助下, 我得到了 1975~1979 年投资收益的计算机统计资料, 这些资料还是相当鼓舞人心的。现在, 我们就可以利用手中掌握的这些资料, 像往常一样非常自信地向投资者阐明我们的投资思想。

“第三世界”如何成为“新兴的市场”

1981 年 9 月, 我站在所罗门兄弟 (Salomon Brothers) 公司^②纽约总部的演讲台上, 准备向一些知名的投资管理人阐释“第三世界证券基金”的想法。我们向这些有投资前景的投资者所传递的核心信息就是, 我们的资料、数据显示了尽管新兴市场存在着很大的不确定性, 但从中获得良好投资收益的可能性是非常大的。我们认为, 发展中国家有着相当高的经济发展速度, 而且还有很多一直被我们忽视的具有良好发展前景的公司。我们极其有说服力的证据向他们阐明了: 把资金投向多家公司和多个国家就可以为他们提供多样化的投资选择, 这比把资金投入单一的股票市场和国家所冒的风险要小得多。

有二三十位基金管理人, 包括来自于美国教师退休基金会 (TIAA-CREF)^③、所罗门兄弟公司、JP 摩根 (J. P. Morgan) 公司和其他主要机构的代表参加了这次演讲会议。从与会人员的面部表情可以看出, 有些人对我们的发言很感兴趣, 至少在当时我们可以把一两位持非常怀疑态度的人争取到了我们这一边。在此次发言结束的时候, JP 摩根公司的弗朗西斯·芬雷 (Francis Finlay) 评论说: “年轻人, 你们提出的这一想法非常有意思, 但请你们不要用‘第三世

① 麦基尔大学 (McGill University), 位于加拿大魁北克省蒙特利尔市, 建立于 1813 年, 其前身是由著名慈善家詹姆斯·麦基尔 (James McGill) 捐赠成立的麦基尔学院。1829 年, 蒙特利尔总医院的教学部并入麦基尔学院, 从此学校正式改名为麦基尔大学, 并于同年正式开课。

② 1910 年, 所罗门三兄弟与人合伙组建了所罗门兄弟公司。与同期华尔街其他公司不同, 所罗门兄弟公司专营债券业务, 这在 20 世纪初的美国金融市场中是比较特别的。当时美国政府还是亚当·斯密式的自由放任型政府, 财政收支平衡, 没有发行国债的需要, 金融市场也没有半个多世纪以后的各种金融创新, 债券市场的主体品种是公司债券, 债券市场交易者远没有股票市场那么多。所罗门兄弟公司是作为在证券市场尚未成为主流行业的一个中小公司形式出现的。1991 年在美国的国债市场发生了所罗门兄弟公司违规投标国债事件, 这一事件使长期雄踞美国债券市场翘楚的所罗门兄弟公司受到致命打击, 曾令华尔街畏惧和景仰的金融帝国竟几近崩溃, 直至几年后被其他公司兼并。

③ 其全称为: Teachers Insurance and Annuity Association College Retirement Equities Fund, 美国教师退休基金会是美国最大的保险公司之一。它是主要服务于教育事业和非营利性的组织。其核心业务包括退休基金、养老金和个人退休账户等。通过美国教师退休基金会的企业提供学费金融服务、教育个人退休账户和信贷服务 (通过 TIAA-CREF Trust), 其它业务还包括人寿、健康、伤残保险和共同基金。2001 年全球财富 500 强年度排名中美国教师退休基金会排名第 93 位。

界证券基金’的名称好不好!”

我立即意识到了他这句话的含义。我们有材料，我们有数据，我们有国家，我们有公司。然而，我们唯一缺少的就是能够把发展中国家从贴有“第三世界”标签的困境中解救出来的“电梯陈述”(Elevator Pitch)^①，这种陈述应足以把人们对第三世界和那种脆弱的聚脂纤维、廉价的玩具、蔓延的腐败、“苏式”拖拉机和洪灾泛滥的稻田的旧有印象割裂开来。

在整整一个周末的时间里，我一直处于一种精神上的隔绝状态，这让我的妻子和孩子大为不满，但我所取得的收获还是相当丰厚的。在经过绞尽脑汁的思索后，我想到了一个词，一个更加富有前景和鼓舞人心的词，这个词就是“新兴市场”。“第三世界”给人的印象是停滞不前的，而“新兴市场”则意味着进步、发展与活力。

第二天，也就是星期一，我坐在国际金融公司的办公室里，匆忙地完成了一份备忘录，希望能把我的想法表达清楚。因为从现在开始，我们所完成的第三世界投资数据库就成了新兴市场的数据库，我们所创建的第一份新兴市场指数就是国际金融公司新兴市场指数。这样，这个词就被创造出来了。我们的新兴市场数据库以我们在亚洲获取的第一手资料为基础，因此我们还是相当有信心的，我们希望这可以作为我们的一个品牌，就像在这个消费时代。一些知名品牌，如宝洁公司(Procter & Gamble)，对顾客有很大的吸引力一样。在接下来的几年时间里，我们花了很多时间与各国政府、投资银行家和投资者进行谈判，商讨创建各国基金的问题。最终，灵活多变的“第三世界证券基金”以“新兴市场增长基金”(Emerging Markets Growth Fund)的面目出现了，该基金由资本投资公司管理，是第一笔并且很快成为最大一笔由全球知名投资机构的投资者创建的基金。富兰克林坦伯顿(Franklin Templeton)基金集团^②作为另一家管理由国际金融公司所发起的基金的管理集团不久就在纽约证券交易所创建了坦伯顿上市基金。

① 指的是在类似乘坐电梯的时间里，用最短的话描述你是谁，并且说明你在做什么。在风险投资行业，这个术语指的是投资家在搭电梯的时间内，创业者就可以把自己的项目介绍给他。

② 富兰克林坦伯顿(Franklin Templeton)基金集团于1947年成立于美国，在全球一共设立了72家分支机构，一向以全球型股票基金与债券基金操作著称。集团股票在纽约、太平洋及伦敦证券交易所上市。据1998年7月份《商业周刊》调查统计，富兰克林坦伯顿基金集团在全球1000家大企业排名中列第339名，在非银行金融机构市值排名中列第14位，在全美则列第10位。为全球第一大上市基金集团。

在1987年10月前的几个星期^①，也就是在华尔街股票市场崩溃的前一段时间，我们和世界银行的几位同事一起创建了一家新的公司——新兴市场管理公司，主要把目标集中在对新兴市场的投资上。在随后几年里，我们与一些具有开拓性精神的投资管理人士，像美国卡皮特（Capital）基金管理公司的大卫·费舍尔（David Fisher）和沃尔特·斯特恩（Walter Stern）、富兰克林坦伯顿基金集团的马克·莫比尔斯（Mark Mobius）、美国史卡德（Scudder）基金管理公司的尼克·布拉特（Nick Bratt），一起投身于令人眼花缭乱、时沉时浮的投资市场中。

在公司成立的前几年时间里，我们首先要做的就是对公司的管理人员进行采访，并对他们进行相关分析。我以前在荷兰军队里做过联络员的经验也对我有很大的帮助，因为在管理变化多端的投资市场中，我可以像破译军事密码、从麦壳里剥出麦粒一样辨清事情的本来面目。我们熟知，在很多新兴的发展市场中，一些公司总是受到当地政府的保护，因此这些公司缺少竞争力，不能很快摆脱沉重的债务负担。20世纪90年代，在墨西哥和亚洲发生了严重的金融危机，它改变了这所有的一切。一些主要的公司不仅被迫在国内市场上保持一定的竞争优势，而且在国外市场上，他们也有一定的竞争压力。一些公司因此而发展存活了下来，而另外一些公司却破产了。那些在这场“生死存亡的较量中”存活下来的公司发展得更为健康，目标更加集中，对外债的依赖性也越来越低。很明显，这些公司为争得发展平台的竞争已经变得越来越激烈，而且这还是在世界经济发展舞台上的竞争。

25年前，大多数精明的投资者都认为把一小部分退休基金或者捐赠基金投入到“第三世界”国家是一件非常荒唐的事情。而今天，有一些国家已经从第三世界国家转变成新兴市场国家，还有一些国家甚至成为了主要的经济强国。然而，在一些“满腹经纶”的评论观察人士的潜意识里，他们还是认为创造这些经济奇迹的发展模式是三流的，充其量也就是二流的，但绝对不是世界一流的。而实际上，真实的情况并非如此。

① 从1982年开始，国际金融市场充斥着游资，冲击着货币市场和股票市场，股票市场投机活动日益猖獗，股票行情以极其反常的速度向上攀升，从而使得股价的增长速度大大超过经济增长速度，使股票价格与经济发展严重脱节。1982年10月～1987年9月间，美国的工业生产指数只增长了30.5%，而美国股票价格则从1982年8月～1987年8月25日上涨了近3倍，这种反常的股价骤升说明证券交易投机因素较大，一有风吹草动，崩溃难以避免。果然，在1987年10月19日这个“黑色星期一”，道琼斯30种工业股价平均数突然从开盘时的2247点下跌到1738.74点，几个小时内暴跌22.62%。这一跌幅波及到了全球：在欧洲，英国股市下跌10.1%；法国股市下跌6%；荷兰股市下跌7.8%；比利时股市下跌10.5%；在亚洲，日本股市下跌14.6%；香港恒生指数下跌11.12%，新加坡股市下跌12.15%。此后一星期，道琼斯股价平均数和标准普尔500种股票价格指数下降幅度达到了1/3，股票市场财富缩水超过5000亿美元，占美国当年国民生产总值的1/8左右。全世界的股票持有者大约损失了2万亿美元。

以下章节所评述的公司在很多情况下都是值得效仿的，他们的经营模式值得学习，他们有些技巧、知识和经验是我们所不具备的，也是我们想象不出来的。作为全球经济竞争体系中的新加入者，这些公司创造了适合于自己发展的经济环境，构想出了革新性的发展战略，而这些都是其他一些公司所忽视或者所不屑一顾的。但事实上，这些发展模式更加适合于与世界紧密相连的、又灵活多变的新兴市场。他们的经济发展道路是多种多样的，但都获得了成功，然而，一些发达国家的人们却不了解这些新兴市场中的公司，对这些公司的管理人也很陌生，更不用说这些公司的管理人在竞争日益激烈的各产业领域中采取了什么样的发展战略。

我希望这部书能够改变这一切。

引言:

世界是新的: 新兴市场的出现 /1

第一部分

全球化没有边界

第 1 章 谁将成为未来的主宰 /3

你从未听说过的新兴跨国公司将会分吃你的午餐、挤掉你的工作, 或者也能够成为你未来的商业伙伴或雇主

新兴市场的世纪 /4

无形的优胜者 /10

面对现实 把握机遇 /12

角色的转变 /13

三次浪潮 /13

新兴市场跨国公司从角色转变中获得的教益 /15

从“逆风”到“顺风” /15

应该是众多的新经济体 /16

中国和印度: 巨大的新兴市场与新兴市场跨国公司 /16

腾飞的巨龙 /17

激烈的竞争还不是全部 /21

第 2 章 突破重重困难 /23

推动 25 家新兴跨国公司成为世界一流公司的发展战略

一次重大的革命 /26

在一个没有国界的世界里, 要拥有全球性的竞争力 /30

公司规模大并不等于就是世界一流 /32

淘选世界一流公司的诀窍 /34

对世界一流公司目标的不懈追求 /34

非传统思维方式的力量 /35

生存危机如何迫使公司采取适应性战略和革新方案 /36

从生存危机到全球领先者 /36

25 家世界一流新兴市场跨国公司 /37

在某些行业领域还有一段很长的路要走 /39

令人吃惊的“神话”创造 /40

全球性的思维模式：“婴儿产业”冲破“保护壳” /42
 对产品生产和产品质量的“痴迷” /42
 凭借创新一种独有的、新的机构发展模式来超越竞争者 /43
 战略：从“经检验的可靠经验”到“新兴市场的转变” /44
 新兴市场革新战略之一：新参与者借助发达市场“旧有
 的发展思维”来“分解”行业，从而创造发展机会 /45
 新兴市场革新战略之二：依靠积累的相关经验整合供
 应链系统 /46
 新兴市场革新战略之三：成为一只“变色龙” /46
 新兴市场革新战略之四：把外包模式颠倒过来 /47
 新兴市场革新战略之五：遵循“南南合作”战略 /47
 新兴市场革新战略之六：迈向全球解决区位问题 /48
 新兴市场革新战略之七：在其他人不不知不觉中，“匿
 名而隐身”地成为全球最大的公司 /49
 新兴市场革新战略之八：把市场开拓者们经常忽视的
 中国古典名著《孙子兵法》运用到小规模生产领域 /49
 新兴市场革新战略之九：提供廉价的智力资源而不是
 廉价的肢体人力资源（让产品研发和软件开发商
 能够承担得起） /50
 经验与教训 /50

第二部分

25 家新兴市场公司的崛起

第3章 众所瞩目：创建全球新兴品牌 /53

三星电子公司和孔查依托罗公司锁定新的发展战略
 发展战略 /53
 品牌的力量 /55
 三星电子公司：新兴市场的一流品牌 /58
 崩溃的边缘与全面的转变 /59
 三星电子公司品牌创建的先驱历史 /61
 对技术和产品研发进行重点投入 /64
 大胆的决策制定 /65
 “痴迷”于产品质量 /67
 其他竞争者会超越三星电子公司吗 /67
 一位投资者的观点 /68
 经验与教训 /69
 孔查依托罗葡萄酒厂：“银弹”品牌战略 /69
 在全球葡萄酒市场中的竞争 /72
 赢得一流品牌和一流葡萄酒市场的认可 /73

投资者的观点 /75

经验与教训 /75

第4章 实现品牌领先的其他途径：并购或者意

外地获取 /77

联想集团并购 IBM 的 ThinkPad、海尔集团试图并购美泰克集团、科罗娜啤酒公司意外地获得了标志性品牌

战 略 /77

联想：吞并 IBM PC 业务的中国企业 /78

青岛海尔集团：在中国走向全球的过程中成长为最知名的品牌 /81

迫切希望占领全球市场而不仅仅是本地市场 /82

树立强大的品牌 /83

从孔子到杰克·韦尔奇 /84

未来和挑战 /85

投资者的观点 /86

经验与教训 /86

莫德罗公司：科罗娜啤酒如何成为了一个标志性品牌 /86

雄心勃勃的新任首席执行官 /89

从本地龙头企业到全球知名品牌 /90

投资者的观点 /91

经验与教训 /92

第5章 “隐身”创建全球品牌 /93

鸿海集团和裕元集团生产制造了你使用的电脑、手机和鞋子

策 略 /93

中国：新兴市场世纪的制造中枢 /94

在知名品牌背后打造全球市场 /95

廉价劳动力能持续多久 /96

在外包中保持优势地位 /96

鸿海精密工业股份有限公司：你没有听说过的最大的消费电子商品公司 /96

早期转向大陆市场，领引个人计算机委外浪潮 /98

它占据的不仅仅是廉价劳动力 /99

鸿海集团秘密成功的秘诀 /100

维持低成本竞争优势 /102

未来挑战 /102

经验与教训 /103

投资者的观点 /103