

全球管理大师
大前研一经典系列

THE BORDERLESS
WORLD

「日」大前研一 著

全球化发轫之作，大前研一最具声名作品，
入选全球50部最佳管理图书。
企业如何自处，才能在无国界的世界中实现发展？

无国界 的世界



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

F114.41

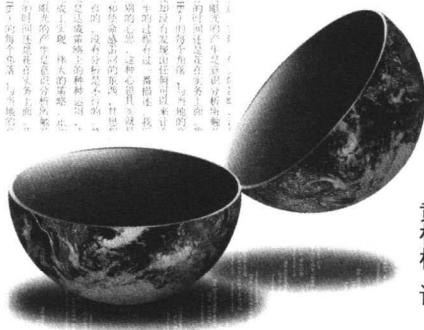
5

2007

无国界的世界

「巨大前研」著

黄柏棋 译



「巨大前研」著
黄柏棋 译

「巨大前研」著
黄柏棋 译

「巨大前研」著
黄柏棋 译

「巨大前研」著
黄柏棋 译

「巨大前研」著
黄柏棋 译

「巨大前研」著
黄柏棋 译

「巨大前研」著
黄柏棋 译

「巨大前研」著
黄柏棋 译

「巨大前研」著
黄柏棋 译

「巨大前研」著
黄柏棋 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

无国界的世界 / (日) 大前研一著; 黄柏棋译. —北京: 中信出版社, 2007.5

书名原文: The Borderless World

ISBN 978-7-5086-0876-1

I. 无… II. ①大…②黄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 050449 号

THE BORDERLESS WORLD: Power And Strategy In The Interlinked
Economy (1999 Revised Edition) by Kenichi Ohmae

Copyright © 1991, 1999 by McKinsey & Company, Inc.

Simplified Chinese Translation copyright © 2007 by China CITIC Press

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, USA

ALL RIGHTS RESERVED.

无国界的世界

WUGUOJIE DE SHIJIE

著 者: [日] 大前研一

译 者: 黄柏棋

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 10.75 字 数: 196 千字

版 次: 2007 年 6 月第 1 版 印 次: 2007 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-7443

书 号: ISBN 978-7-5086-0876-1/F · 1143

定 价: 30.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前言 THE BORDERLESS WORLD

从著书和写文章当中我学到了一些教训，其中一条便是写有关管理经营方面的东西缺乏安全感，而谈有关国际贸易方面的东西就不免有些冒险了。1985 年，我们出版了《三位一体的力量》（*Triad Power*）一书，伦敦的《金融时报》称其“对工业与产品的全球化背后的种种力量做了最为简明而又扼要的介绍”。一两年过后，《金融时报》又在标题上称我为“日本管理界的一代宗师”。

然而，等到我在《华尔街日报》上论述贸易问题时，情形便不一样了。一些朋友，甚至我在麦肯锡咨询公司里的几位美国同事，都担心我会不会在替日本讲话，或者说我在日本的保护主义以及其他一些问题上的论述不够客观。有人甚至指责我是日本通产省的代言人。我在 20 世纪 80 年代接受《财富》杂志采访时，曾指出半导体制造厂商的问题不在日本人的身上。事实上，半导体产业已经变成一种固定成本较高的产业，而马来西亚已经成了

世界上最大的成品芯片输出国。

为什么一位搞核工程的人会转行，变成研究有关贸易的管理顾问呢？这当然不是因为我要替日本讲话，而是想对国际经济走势提出建言而已。

日本有产品外销美国的企业中，50家大公司占据了其中的75%。我和公司的同事对这些厂商知之甚详，因为它们不是我们的客户就是客户的竞争对手。一旦它们的情况有所变动，身为管理顾问的我们，在工作焦点上也要跟着改变。

开始的时候，我们帮着这些公司发展产品、战略、组织、人事和管理系统，其目标在于开发出好的产品并以低价的战略促销。一旦这种战略奏效，客户们就可以把这些产品输往他国。然而，就大致情形而言，我们所考虑到的种种情况并没有超出国界。

但是，金融市场管制失效的情形却使得情况更加复杂。在管制失效之后，日本公司纷纷通过不同的变通渠道，在产销之外，在世界主要地区创造财富。为了帮它们在市场上取得一席之地，我们也必须学习宏观经济学以及货币和金融市场学。

保护主义或反保护主义，加速了公司把其企业系统的主要部分从总部分离出去。这种发展逼得我们从全球角度去思考组织和保护主义的本质。我替很多大公司工作过，帮着它们从以出口为导向的组织，转变成注重区域性的生产投资和产品发展的组织，以及从单一总部的模式转变为四个区域总部的模式。我也为欧洲、

美洲和亚洲的不同公司工作过，帮着它们在日本开拓出一片天地，站稳了脚跟。这些公司核心的经理人员，心理调适的速度着实惊人。这点可见于他们接受如下种种转变的过程，即从区域性向全球性转变，从采取以一国为基础的价值体系向采取放诸四海皆准的价值体系转变，从由单一总部来发号施令的经营方式向以区域性为主、以市场为导向的决策模式转变，而有关像“海外事业”、“海外关联企业”和“海外分公司”等字眼已消失不见。从此再也没有“海外”这回事。我正巧躬逢其盛，看到为数相当可观的经理人员在短期之内就做出了这种改变。当然这并不是说全部的日本人都办得到。

而这本书可以说结合了我对企业经营战略和竞争的了解和经验，以及对宏观经济问题的信念和分析。在本书的开始，我谈的是有关国际公司的组织与战略；接下来则是对我们政府的行政官僚加以抨击，因为这些人失宠之余也捅出了大娄子；在本书的最后，我对我们所转向的经济世界做了一番描述。

我所谓的战略是指为顾客创造出比同行竞争者更具延续性的价值。简单地讲，就是去发明创造并将其商业化的问题。现在的大公司里的人已经忘记如何发明东西了。这些人懂得如何去兼并企业或仿效对手的产品，但却无法开发更优良的产品，也不能够发展出支持新构想的新企业。

我所说的不只是规模庞大、以高科技生产高清电视（HDTV）

这类的大公司，同时也包括了生产日常用品的企业。比方说，发明能煮出更香醇可口的咖啡的咖啡壶的公司，或者生产出促进皮肤新陈代谢的泡泡浴用品的公司。然而，究竟有多少位只关注电脑屏幕的产品经理能办到这点？这些人太担心市场竞争、占有率和利润数字。我个人相信此时正是大公司回头重学发明艺术的时刻，但这次它们应该学学如何把企业的创新全球化，这样才有办法开创出世界性的经济成果，也才有办法把产品销到主要的市场。

各公司非得这样做不可，因为在发达国家，顾客已经越来越精明也越来越挑剔。掌握力量的是消费者，而非销售商品的公司组织。虽说信息已呈现全球化的趋势，但大部分的人可能还无法了解上面所谈及的内容，他们还以为跨国公司可以为所欲为。而如果这本书除了帮读者了解战略和商业化的种种根本所在之外，还有其他目的，那就是要明确地指出：跨国公司事实上乃是为世界各地的消费者服务的，而顾客才是真正推动公司在多国开发、制造和销售产品的力量。而且，这种推动力量也促成一种无国界的经济。这样说来，贸易上的统计数字也变得无足轻重了。

如果我所言不虚，则该是把官僚丢到一旁的时候了，而政府的角色相应地转变为保护环境、培训就业者、建立安全而便利的社会基础设施。原先因为考虑外来的经济威胁而制定的保护其人民和国家自然资源的政策，应该被一种新的政策所取代，这种政策能确保其人民最大可能地选择世界各地既好又便宜的商品与服务。

务。如果政府在这方面的角色调整得缓慢，还是像过去几个世纪一样，耀武扬威地以重商主义的统治力量行事，不但会吓退投资人，也苦了其人民。更有甚者，政府会让人民从日益成形的世界经济体系中孤立，让自己陷入不断的噩梦与工业停滞之中。因为一旦政府对外来投资采取偏执、猜疑的态度，深怕外来剥削者会偷去镇国之宝，无形中就会忽略人民的需求，而否定人民所代表的人力资本的价值。就政治或经济的领域而言，所谓人，不管身为消费者还是公民，都已经无法再容忍政府过时的角色。

当然，官僚在美国和日本都有。这些人，月复一月地算错贸易数字，其结果就是提供“武器”让国与国之间发动贸易战争。不过，这些人也总有遭清算的那一天。

铁三角经济区（美国、日本、欧洲）的关联经济体（The Interlinked Economy, ILE），再加上中国台湾、中国香港和新加坡来势汹汹的经济，令人印象深刻。这些经济体由于力量雄厚，已经征服了大部分的消费者和公司。如此一来，传统的国界逐渐消失不见，而其也将官僚、政客和军队逼至穷途末路的境地。

关联经济体的出现，使那些习惯于对国与国进行比较，用传统的宏观经济理论来指导做事的国度感到困扰。它们所依据的理论再也不管用了。凯恩斯学派的经济理论家把就业机会的增加当成经济好转的征兆，而在关联经济体中的情形有时却不免令他们泄气，因为可以在海外创造就业机会。假如政府控制货币的供给，

贷款却从国外源源不绝地流入，那么一国的货币政策就毫无意义可言。若中央银行想要调高利率，融资也可从他处转来，但关联经济体根据实际所需来行事，这使传统的中央银行在利率与货币供应的角色上产生了变化。

在关联经济体里，与利率相关的产品已经退居于无关利率的产品后面，像房地产、股票和货币市场等。而房地产、股票等吸收了大量游资，对通货膨胀产生了抑制。关联经济体里游资充足，而且由于可投资的空间依然广阔，足以吸收过剩的资金，因而并未给普通百姓带来通货膨胀的恶果。

而资金的融通，一般而言是看不到的。以国与国之间的贸易平衡看贸易统计数字的老方法已经过时，因为关联经济体里的居民已经学会将其产品以及其他种种商业服务自由转移。守旧的官僚们一心一意想扭转贸易的不平衡，却做出火上浇油的决定，他们对应该是自由流通的商品与货币到处设障，有些官僚甚至想调整汇率以平衡数字。货币具有可贸易商品、服务和资产的转换价值，改变了关联经济体内的权力均衡关系，因而使财富再分配，这和以前以国内经济为基础的情形大相径庭。

依照传统的宏观经济学的说法，汇率应该随着人们对可贸易商品的购买力，以及相互进行贸易的国家的利率和通货膨胀的情况做调整。关联经济体的出现却使得这一观念形同废纸。资产的交易情形已经跨越原有的国界限制，本地公司被不同国家的企业

收购转手的情形已是家常便饭，即使艺术品、专利和不动产交易也是一样。

关联经济体内大概有 10 亿人口，人均年生产总值约有 1 万美元。关联经济体创造、消费以及重新分配世界上的大部分财富。对一向自我孤立的国家而言，参与关联经济乃是致富的关键。唯有跟关联经济体建立双向的健全的往来渠道，发展中国家才有可能繁荣，也唯有通过关联经济，这些国家才有可能使自己制造的产品取得最大的价值。现在，财富是在市场上创造，并非由殖民地或矿产丰富的古老土地上产生。

像这种关联经济体的情形，已经没有绝对的胜者与败者这回事。弱势者可因其弱势货币以及充足劳动力而自有其吸引人的地方；另一方面，较为强势的一方的经济也会因其货币和工资的改变而跌落到关联经济体的平均值附近。

20 世纪 90 年代甚至展望 21 世纪，关联经济体的经济成长一定会越走越快。它们会把大部分的东欧以及亚洲新兴工业经济体（NIEs）和某些拉丁美洲的国家都包括进去（一旦上述诸国都采取关联经济体的政策）。经济上的互助互利具有安定的作用，而这一点在以军事为制衡力量的冷战年代之后，一定会成为关联经济体的思想主流。

关联经济体的施政方针乃是要确保信息、货币、产品以及各种服务的自由流通和劳动力、公司的自由转移。传统政府势必要

为全球性的管理方式建立一套新的体制。总而言之，当务之急乃是准确地理解全球经济。这也是本书的目的。

一旦消费者有办法接收到世界各地的产品和服务信息，他便全球化之人。而同一个人，如果所接触到的全是僵化过时的民族情绪，那么就可能会对保护主义的代言人加以支持，即使今天，学生们还是在读那些无法在关联经济体内行得通的陈旧理论。要知道，所有这些理论是在 19 世纪与 20 世纪之交，以一国为界所发展的封闭经济理论。而大部分的统计观念是根据这一理论做抽样工作，如此一来，宏观经济分析甚至无法预知一国的经济状况，更遑论整个世界。

现在正是让我们看看互相关联的世界经济实况的好时机。我在此还不能提出适用于关联经济体内新的经济学术理论，我所能做的是把这几年做顾问工作所得的一些看法与大家分享，也希望读者对我所讲的以及我们所迈向的新世界的潜在力量加以重视。可能有人会提出更为严谨的经济理论来解释关联经济体的真实状况，也有人会从中萃取关联经济体的种种政治含义，且根据今日经济的实际状况提出适用于新世界的政治体制。大战之后的政治组织，像联合国、经济合作与发展组织、关税及贸易总协定、联合国开发计划署，以及 1992 年后的欧洲共同体，不是根据冷战模式，就是由南—北俱乐部（North & South Club）的概念延伸。这些都已过时，不适用于新形势。

若有人想到如下的建议，也不令人感到意外。那就是成立一个超越政府的架构，把关联经济体各国居民的税收加以平均分配，即 $1/3$ 的税收缴纳给关联经济体以外的国家，另外 $1/3$ 则缴纳给关联经济体内的其他邻邦，最后的 $1/3$ 则归本国所有。当然以上的建议也反映我一贯对于世界的看法与主张，亦即在顺序上先当个世界公民，再来是社区居民，最后为日本人。

读者们可能会为所工作的公司找出好的理念来开发产品、战略与组织。身为管理顾问和作者，我希望这也就是生产价值所在。我也期盼学生在没有听到所有那些旧理论以前就来研读此书，以避免囿于成见而不能看清现实或坚持用旧理论来解释一切。

有人不免会认为，想从产品开发讲到国际组织，从货币与贸易论及发展中国家的问题，这种涵盖一切的议题其范围也未免太广。然而我的感觉是，我们有必要把这些传统上孤立的主题集合在一起，介绍在一个无国界的世界里，关联经济的种种特色。我相信，21 世纪的到来可以使我们掌握更多的有利证据，对这个远比今天的这种“国家”组织大的新关联经济体做一番描述，而我们也将在新关联经济体内取得更长久的合法公民身份。

以下所谈的，即使不是预测，至少也是种期盼，希望实际运用中会超越意识形态。我一直深信，人们作为发明创新者，作为消息灵通的消费者，其力量会胜过墨守成规者。而墨守成规者的角色正是我们引以为惧的。

因为本书于1990年首次出版，也就是在这之前的20年时间里，日本和美国作为超级大国在世界舞台的地位上发生了最为明显的巨大变化。毫无疑问，日本在20世纪80年代可称之为“奇迹小子”，然而10年之后，美国却将其取而代之。其实，美国在过去10年里的经济发展是如此卓而不凡，我愿意为它的表现评一个“A⁺”，这远远优于它10年前“B⁻”的发展态势。

美国究竟如何从其发展的泥沼中一跃而起，而且其速度几乎超出了所有人的期望和想象，这对于那些想复制其成功历程的国家而言具有很强的借鉴意义。同时，这也令那些在跨国公司工作的人们备感兴趣，因为就他们而言，可以从中了解如何在这个新兴经济下更好地参与竞争。故而，我将在这里审视一下美国的经济奇迹是如何发轫的。在本书的最后一个章节，我将把挑选出的全球不同国家的经济发展状况放在同一个年代做出分析，并进行打分。同时，我将探讨一下“亚洲金融危机”发生的根源以及日本经济发展的悲哀，并对于今后我们作为一个国家（日本）、一个地区（亚洲）、一个关联经济体的主角，应该朝哪一个方向发展提出个人的预测。

美国在20世纪80年代末期和90年代初期遭遇了严重的经济低潮，失业率持续走高，投资无力，股票市场疲软。当时的新闻周刊发表最多的封面文章几乎都在宣称“美国的世纪已经结束了”。（然而10年之后，同样的周刊发表了类似的文章，宣称“日

本/亚洲的世纪已经结束了”。) 其实, 1992 年美国总统大选中一举击败老布什的挑战者比尔·克林顿在其执政宣言中就声称, 国人要关注一个核心问题, “经济才是重点, 傻瓜”就是克林顿当时的竞选口号。强劲的经济的发展也是克林顿 1996 年得以连任的理由, 即使在 1998 年莫妮卡·莱温斯基丑闻案爆发之后, 克林顿仍有幸保持较高的支持率。

我认为, 20 世纪 90 年代美国经济的复苏不能完全归功于克林顿的发展战略, 其实在很大程度上当属 80 年代“里根革命”带来的根本性改变。尽管克林顿的前辈罗纳德·里根既算不上具有高瞻远瞩的好眼力, 也不是最有分析头脑的杰出人士, 然而他对金融机构、公共交通、电信行业三大基础产业放松管制的做法的确令人敬佩。例如, 在 20 世纪 80 年代, 因为恶性竞争造成的机票打折现象使得美国各航空公司苦不堪言, 实际上已经严重威胁到航空公司能否生存下去。尽管放松管制后的头 10 年时间里, 美国的航空业几乎是惨不忍睹, 放眼望去只有衰退和不景气, 而且许多航空公司纷纷倒闭, 但是今天的美国航空公司却俨然跻身于世界最强大的航空公司之列。美国航空公司的大型喷气式飞机每客运营里程的平均成本是 55 美分, 相比之下, 同样的大型喷气式飞机, 对于一直以来受到经济政策保护的两家日本航空公司而言, 其成本却是 1.5 美元。两者之间为什么会存在 3 倍的成本差距, 其原因就是保护附加费。

美国银行业的放松管制同样令人痛苦，在里根改革之后，超过 3 000 家金融机构宣告破产。然而那些存活下来的机构，例如花旗银行、摩根士丹利银行却变得更加坚不可摧，甚至成为全球金融行业的中流砥柱。在我们这个新式的关联经济体中，一家银行只有参与全球的竞争才可能真正成功。

电信业是另外一个关键领域。在放松管制之后，电信价格变得更加灵活，而且同时加速了互联网的普及应用。各种具有竞争力的电信产品使得消费者能够以固定的价格，无限制地接入服务器选择服务。因此，美国的许多公司已经在公司内部建立了局域网，然后连接到广域网，享受电信服务。

实际上，美国在基础设施上放松管制的改革为 20 世纪 90 年代的经济扩张奠定了基调。那些经营不当、亏损严重的机构不再受到保护政策的无条件扶持，它们自然会被现实所淘汰，而一种全新的、健康的、适者生存的新经济政策则成为今天世界经济的主宰。美国国内经济的繁荣，以及在全球地位的持续稳固主要取决于以下的原因：

1. 因为美国联邦政府相对于地方（例如各州）政府的功能（和规模）上的局限性，给予各地区以很大的灵活性。其他国家的中央政府拥有较为强大的影响力，在无国界的现实世界中却不具有优势。

2. 英语已经成为全球商业、科技和电子商务领域的通用

语言。实际上80%的网上交易是借助英语完成的。

3. 美元作为国际结算和储备的货币。

在以上三个原因中，唯有第三个显现出一定的脆弱性，也就是美元作为国际结算货币。随着欧元的产生，以及紧随其后的类似货币亚元（Asean, Aesa）的提出，这些新的“超级货币”可能会对强大的美元构成威胁，尽管我并不认为美元会在近期内被取而代之。美国已经为它的经济表现赢得了“A⁺”，然而它的另外一个要素可能会限制其持续发展，我将在本书的最后一章介绍这个问题。此外，我还将探讨亚洲的金融危机，以及日本目前面临的发展瓶颈，同时为日本和全球发展提出建言以及对未来的展望。



“全球管理大师” “日本战略之父”

大前研一最新专著：

《专业主义》

专业，21世纪你唯一的生存之道

日文版上市两周，销量突破15万册！

日本亚马逊、丸善、三省堂等书店商业畅销书

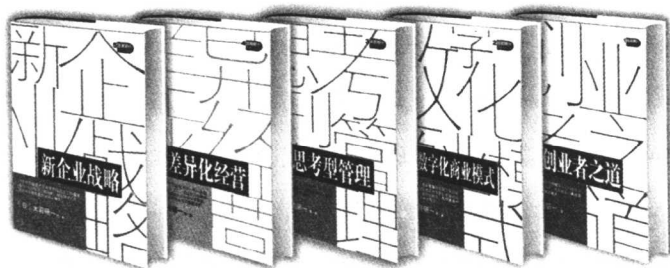
排行榜第一名！

周其仁、姜汝祥、秦朔强力推荐！

定价：28.00元

大前研一首次系统公开创业者商学院核心课程

大前研一管理实践系列



《新企业战略》
定价：38.00元

《差异化经营》
定价：34.00元

《思考型管理》
定价：35.00元

《数字化商业模式》
定价：32.00元

《创业者之道》
定价：36.00元