

南开大学跨国公司研究中心

主编：冼国明 张岩贵

2007

第 2 辑

跨国公司论丛

跨国公司的投资、经营、贸易和管理

跨国公司对社会经济的深远影响和远、中期走势以及近期的变化

跨国公司运作所赖以生存的世界经济和社会的发展

国际经济形势的波动和国际组织机构及其运作职能的兴废鼎革

跨国公司各层面的理论研究



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

跨国公司论丛

(第二辑)

南开大学跨国公司研究中心

主编： 冼国明 张岩贵



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国公司论丛. 第2辑/冼国明, 张岩贵主编. —北京:
中国经济出版社, 2007. 11

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8215 - 4

I. 跨… II. ①冼…②张… III. 跨国公司—理论研究—文集
IV. F276.7 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 127320 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 李晓岚 (电话: 010 - 68353496, E-mail: xiaolanli@sohu.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 华子图文

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 25.5 字数: 510 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版 印次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8215 - 4/F · 7210 定价: 48.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

顾问

滕维藻 熊性美 王林生 高尔森 蒋哲时
罗肇鸿 巫宁耕 薛敬孝

编辑委员会

主 编：冼国明 张岩贵

编委会成员：（按姓氏笔画排名）

毛蕴诗	田贵明	史 祺
陈 舜	邱立成	佟家栋
冼国明	杨先明	张 诚
张岩贵	蒋殿春	葛顺奇
詹晓宁	薛求知	戴金平

序 言

20 世纪下半期以跨国公司为载体的经济全球化表现出一种外向的,突破国界、洲界的限制,走向全球的趋向,这种经济全球化所致社会进步正如马克思和恩格斯在 150 余年前发表的《共产党宣言》所明确描述的那样:工业革命和资产阶级“由于开拓了世界市场,使一切国家的生产和消费都成为世界性的了……过去那种地方的和民族的自给自足和闭关自守状态,被各民族的各方面的互相往来和各方面的互相依赖所代替了。物质的生产是如此,精神的生产也是如此。各民族的精神产品成了公共的财产。民族的片面性和局限性日益成为不可能,于是由许多民族和地方的文学形成了一种世界的文学”。(这里的文学似喻指文化或文明)

现代跨国公司在世界走向全球化的环境下龙腾虎跃,迅速壮大,成为世界经济发展的生力军,各种定义的跨国公司通过对外直接投资和技术转让等多种方式,在其母国和东道国建立了众多的分支机构,形成了全球的经营体系。一家跨国公司无不同时藏身于三个经济空间:国内空间,这里有母公司及其国内子公司的身躯;国外空间,这里有国外子公司的触角;国际空间,这里有各子公司以及母公司与各子公司以及独立企业之间的资、财、人、物的交换。跨国公司在三个空间的运转已使它们自己成为在母国、东道国及第三国微观经济和全球宏观经济领域之间发生相互作用和进行相互渗透的经济巨人。因此,跨国公司的经营和影响日益成为企业界、学术界和举世公众所关注的对象。

人们关注跨国公司的投资、经营、贸易和管理,关注跨国公司对社会经济的深远影响和远、中期走势以及近期的变化,关注跨国公司运作所赖以生存的世界经济和社会的发展,也关注国际经济形势的波动和国际组织机构及其运作职能的兴废鼎革,还关注走上坡路的跨国公司各层面的理论研究,所有这些方面都是《跨国公司论丛》的探索对象。

就学术探讨而言,关于跨国公司对世界和各国经济发展的正负两面影响,人们见仁见智,至今仍有待识者予以争鸣。诚然,跨国公司的作用从来就

是一把双刃剑:跨国公司活动加剧了国际上贸易保护主义与自由贸易论两大潮流的冲突,都又在某种程度上调和着两大潮流的相互排斥,使二者长期地共生并存;跨国公司活动加速了全球经济一体化的趋势,同时在另一方面又助长各经济集团之间在某种程度上的相互分离的长期存在;跨国公司(当然包括跨国银行)既增强了货币资本国际流动和全球流动的机动性,又催化国际金融领域的制度危机及国际债务危机。西方大型跨国公司的功能与维持既有国际经济秩序相一致,但又通过生产的国际移动客观上为国际劳动分工体系的变革提供前提,并促使从70年代起发展中国家的企业登上国际直接投资舞台,并成为人们新的关注焦点之一。

对于上述人们所关注的课题,跨国公司的研究者和观察者都可写成论文,惠寄本论丛,文章录用后,将酌寄稿酬。

“合抱之木,生于毫末。九层之台,起于累土。千里之行,始于足下”。尽管《论丛》还稚嫩,但《论丛》将持续发表跨国公司及其环境世界经济的最新研究成果,热诚期盼国内外理论界和实务界多赐佳作,共襄中国跨国公司学之盛举。^①

编者于南开大学跨国公司研究中心

2006年10月15日

^① 投稿请寄南开大学跨国公司研究中心 E-mail: ctsnk@nankai.edu.cn.

目
录

第一篇

MIDS 的三个阶段	[美] 托马斯·弗里德曼 (1)
全球化: 生态环境的威胁和希望	[美] 托马斯·弗里德曼 (10)
东南亚五国货币危机期间金融市场的传染性与力度分析	雷田礼 (19)
贸易对就业及工资影响的国际经验比较	于晓燕 (48)
中国参与双边 FTAs 进程及其与 APEC 的政策协调	刘晨阳 (64)
日—美—东盟三角贸易逆差与东盟产业结构演变	张岩贵 张若平 (71)
全球生产网络与发展中国家产业升级	张岩贵 黄亚玲 (93)
跨国公司地区总部区位选择的理论研究述评	任永莉 (112)
经济转型制度环境下的资本外逃	左昊华 (119)
中国对外贸易结构、比较优势及其稳定性检验	鲁晓东 李荣林 (171)

第二篇

我国吸引外资规模及模式的区域性差异

——基于市场化程度的解析	阎大颖 (188)
汇率变动对外国直接投资区位选择的影响研究	王自锋 (200)
我国服务业 FDI 流入与经济增长的作用机制	欧志斌 (220)
FDI 对中国制造业的挤出效应分析	焦 点 (233)

外国直接投资与东道国就业状况：一个简单的静态行业模型	张晓斌 (253)
海外子公司协调：从分散模式到整合模式	侯仕军 (263)
FDI 对我国经济增长影响的差异性	
——行业和区域层面的研究	韩 燕 钱春海 (291)

第三篇

中国对外直接投资的产业选择：理论与实证研究	陈漓高 张 燕 (328)
世界 500 强中的医药公司	江 姪 (348)
高度专业化取向	
——诺基亚在中国与世界的成功之道	倪海青 张岩贵 (362)
日本跨国公司对华投资的筹供战略	平力群 张岩贵 (370)
对外直接投资与中国出口：实证检验	肖黎明 (377)

MIDS 的三个阶段

[美] 托马斯·弗里德曼

现在所有的政治都属于全球，不仅每个国家都感到自己是全球体系的一部分，而且每个国家都直接或间接地逐步全球化或被这个体系改造。东德、前苏联、亚洲的资本主义、巴西国有企业、通用汽车公司和 IBM 都在同一时期，要么垮台，要么进行激烈的重建，那就是为什么这不是一个历史偶然事件了。在受到柏林墙和抵御冷战而建立起来的各种墙倒塌所引起的冲击后，他们被病毒感染，我将他们受到冲击后引起的感染称之为“缺乏芯片免疫综合症”，缩写为 MIDS。缺乏芯片免疫综合症是全球化时代明显的政治病，它可能袭击任何公司或国家，无论其规模大小，也不管地处东南西北。如果要我为缺乏芯片免疫综合症号脉诊断，可以开出以下处方：

MIDS 是冷战结束后任何臃肿、庞大、僵硬的体系都极易感染上的一种疾病，特别是对微芯片和技术、资本和信息民主化所引起的变化——建立一个具备一整套有效措施的更快速、更公开、更复杂的市场，没有采取足够的预防措施的国家或公司最容易感染上此种疾病。当你的国家或公司经常无力再增加生产、提高工资和生活水平、缺乏先进技术和竞争能力，停滞不前、对快速变化的世界没有反应时，缺乏芯片免疫综合症的症状就明显暴露出来。带有 MIDS 病毒的国家 and 公司仍热衷于冷战时期的运作模式——一个人或少数几个人在最高层掌握信息并作出决定，他们仅对自己工作有用的信息感兴趣。现在唯一能对带有缺乏芯片免疫综合症的公司和国家进行治疗的是“四个民主化”，就是决策民主化、信息传播、权力分散、让国家和公司里更多的人更快地分享知识、经验和革新的方法。这可以让他们跟上市场的发展，市场里的消费者总是要求物美价廉、服务周到。如果不及时治疗，缺乏芯片免疫综合症对国家和公司都是致命的

(实例可见前苏联、东德和泛美航空公司)。

实事求是地说, MIDS 的概念并没有什么新东西, 数百年来, 市场经济之所以兴旺发达, 就是通过残酷地扼杀那些效率低下、无法接受新技术、没能及时掌握消费者需求变化并用最少的资金和劳力适应变化的人。但是, 技术、资本和信息民主化在 80 年代有了高速发展, 国家和公司为了避免感染免疫综合症, 就必须快速行动。我将这个发展设想为三个阶段:

一、MIDS 的第一阶段

这个阶段开始于微处理机出现之前, 微芯片出现才使个人电脑成为现实, 个人电脑才促使技术、资本和信息的民主化成为可能。这个时期开始于第一次世界大战结束前, 一直持续到 70 年代末。一旦所有人都喜欢参加这个更保守的游戏, 政府和公司就会变得越来越笨拙、越来越缺乏效率。格林斯潘在一次讲话中对自我束缚的冷战时期是这样描绘的:

“调整越来越慢, 国际贸易仅占国内经济很少一部分。关税壁垒阻碍了竞争, 资本流动常常限制在边界以内。回想起来, 这个经济环境明显缺乏活力, 一潭死水, 对那些不求上进缺乏技能的人没有威胁。的确, 在计算机自动化技术出现前, 许多简单重复的工种和非技能的工种, 由于与熟练工人相配合, 对创造价值做出了很重要的贡献, 工人也挣得一份可观的工资。在社会需求不断减少的世界, 政府能够建设一个社会保障网络, 在政策上也可以进行收入再分配。”

当然, 格林斯潘补充说, 在冷战体系建立起来的围墙内, 平均生活水平远没有达到他们应该达到的, 在市场上对生产的选择远不如现在以微机为基础的生产环境, 能特别留心消费者欲望的改变, 在这个行动缓慢的世界里, 多数人没有选择的意识。从一种产品转向另一种所遇到的巨大障碍, 使得转变过程从容不迫, 国家或公司费很长时间才发现陷入危机。即使那个时代的劳动力和产品成本比他们预期的要高, 生产更缺乏灵活性, 但今天回过头看这个缓慢世界, 社会中的每一部分都如石器时代一样, 缺乏竞争, 可又带有一点点不时能让人想起来的生长。

这个严格控制的经济环境最典型的事例就是前苏联的中央计划、中央控制、从上往下直接下达生产命令。前苏联生产的不是为了满足消费者的需要, 而是为了增加中央政府的控制。于是所有信息从下往上汇报, 所有生产命令从上往下下达。苏联中央政府对一家生产床架公司经理所付的报酬, 不是看他卖出多少个床架, 而是根据他消耗了多少吨钢材。卖掉多少床架才应该是检查消费者是否满意的标准, 而能生产多少钢材并消耗多少只是衡量国家能力的标准。在冷战时期, 苏联唯一感兴趣的是后者。只要冷战继续, 只要控制改革的步伐和信息的传播, 苏联就会继续在这样一种荒谬可笑的制度下生存。

我绝忘不了 1992 年随国务卿贝克对车里雅宾斯克—70 的访问, 这是位于前苏联乌

拉尔以东的原子弹设计地——该地如此神秘，以至于在前苏联官方地图上从未见其名。这儿是前苏联的洛斯阿拉莫斯，前苏联尖端科学家的聚集之地，然而让我记忆最深刻的，是我们在斯维尔德洛夫斯克附近的“十月旅馆”过夜时，当我走进电梯，看到按钮上的读数是：1，3，4，5，6，7，8，9，2，某人忘了第二层，过后才将其加在后面。你想到第二层，按下了2——但这却是10层的信号。这是在前苏联最先进的军工基地的旅馆！只有处在这样一个分割、切块、行动迟缓、严格控制的冷战体系下的苏联，才会造出这种按钮顺序倒置的电梯。

在20世纪70年代和80年代的IBM，就是一个封闭体系，活像前苏联的中央计划管理体制。由高层人士告诉基层的人员，现在应该生产什么样的产品，顾客现在需要什么。我一次访问思科系统的总裁约翰·钱伯斯——思科系统专造因特网连接世界的黑匣子，在美国现在属于最著名公司之一——在封闭时代，为IBM工作的体会，钱伯斯说，80年代初期他在IBM时，表面上实行“开放政策”，允许任何职员向任何级别的任何官员提出任何问题，如果他拒绝回答，你可以越级向上反映。“我有一次试了一下，”钱伯斯回忆说，“公司里我的一个朋友将我拉到一边说，‘此次你就离开吧，但下次别傻冒了。’我对上级提出的建议中还包含着这样一层意思：如果设计的生产线顾客可能不接受，公司最终不得不再花大本钱将其改造。但他置若罔闻，对我说，‘我有我的股金支付，你出去多卖点就行了。’”

IBM将是安全的，只要它的栅栏高到能阻止像计算机那样复杂的东西进入，这种规模大但行动迟缓的公司都能从所犯错误、甚至遇到的失败中生存很长一段时间。

二、MIDS的第二阶段

这里讲述信息革命是一种降低贸易壁垒的力量。

作为一种疾病，MIDS发展的第二个阶段将摧毁这个发展缓慢的世界。到了80年代后期，不论是在政府还是在公司，技术、资本和信息民主化为了共同的利益而结合在一起，在市场领域和一个被称为“控制区域”的崭新商务领域创造出令人惊讶的新型效率和经济规模。这一转变就是众所周知的“信息革命”。它似乎成了每隔一百年才会出现的巨大技术革命之一，就如电的发明，对以前的时代产生过重大突破一样。

有许多方式可以概括“信息革命”和三个民主化对市场所起的作用，但我将其归纳为两个简单概念：首先，它极大地降低了进入所有行业的壁垒，正因为如此，也使竞争更加激烈了，使从技术发明转到商品生产的发展速度更快；第二，降低了公司之间的障碍，信息革命也拉近了它们与消费者之间的距离，使消费者有更大权力表达选择权，不按他们意志办理的公司很快将被弃若敝屣。

让我详细解释一下，三个民主化之所以有那种能降低壁垒让其自由进入的力量，是因为有了个人电脑、信用卡、电话、调制解调器、彩色复印机、因特网、万维站、联邦快递，人人都可以坐在他或她的地下室进行出版业务、零售批发、营业目录、全球设

计，开咨询公司，新闻报纸、广告公司、投递业务、经纪公司、老虎机赌博、录像片出租、银行、书店、汽车零配件或服装展销，用非常低的成本就可通宵营业；第二天早晨，你的公司就成了一个全球的竞争者。你可以靠一栋建筑里的三个书店生活——巴恩斯和诺贝尔、克朗书店、博德斯书店——实际上，夜深人静之时，你可以以“亚马逊网站”的名义，在“控制区域”免费为他们开设一家“无国界书店”。“亚马逊网站”的创建要归功于技术民主化（家用电脑都能分享）、资本主义（所有信用卡都能使用）和信息民主化（所有的因特网都能利用），“亚马逊网站”不仅使贵公司那些有特殊购买嗜好的人将“无国界书店”看成是一家邻店，而且一天24小时营业，你可以随时入店购买，似乎整个书店就是专为你开的。

当这类事件开始席卷美国并推广到全世界时，就意味着任何类型的生产或服务都要发生变化，而且非常迅速地将一项发明——虽然只是一两个人做出的贡献，但其成果的增值价很高，会使你获得优厚利润——转变成商品生产。无数公司很快可以用同样的生产流程，产出同样质量的商品，在这些公司中唯一区别的是谁的生产成本最低。假若你的生产或服务转换成商品不是件开心的事，那就意味着你的利润少得可怜，必定遇到了十几个竞争者，你每天必做的就是降低生产或服务成本，比你的竞争者卖出更多的产品，要么只有破产一条路。

在高墙分隔的冷战时期，将一项发明转换成商品的过程是以每小时10英里的速度进行的，因为允许进入商业的各种栅栏都很高，国家在他们的经济领域建立的保护围墙也很高。在全球化世界，现在随着壁垒的降低或拆除，将发明转换成商品的速度每小时可达110英里。而当我们前进到一个因特网作用明显增加的经济领域时，从发明转换到商品的速度将达到网上速度，也就是跟光速一样，完全如万维网首脑们说的一样，网上争夺就是“达尔文进化论”式竞争。

德意志银行首席经济顾问爱德华·亚德尼对此的解释是，因为在当今世界上，因特网最接近市场，可以进行完美式的竞争，对建立一种公平竞争模式起了至关重要的作用。他说，所谓公平竞争模式，“要进入没有障碍，对处于破产边缘缺少利润的公司没有保护，人人（消费者和生产者）都能很容易免费获得各种信息，这正是因特网三个主要特征所起的作用……在因特网购物的比较成本低到近似于零。消费者可以便捷快速地找到任何最低价的商品或服务。在控制经济中，成本价最低的生产者，将会对世界上任何地方所有潜在消费者开出最低价格、免费提供所有这方面的消息。”亚德尼指出，在低技术经济时期，投入研究开发的资金最少，成本相对来说还是比较高的。因为你必须越过各种高墙，跨过各种障碍到遥远的地方获得更好的订单，这对当地的或根基稳固的公司是有利的。现在世界上任何地方的制造商、服务公司或零售商可以在世界任何地方为其商品开价，而消费者也可以在世界任何地方寻找最低价的商品。过去，公司之所以赚钱是因为消费者信息不通，无法跟踪它们的技术，而因特网让此一去不复返，任何企业认为可以在卖者买者之间靠信息不通而生存，实际上都是在愚弄自己。

这就是为什么说因特网时代是消费者风光的时代，而对销售者和生产者来说总处于危急之中。从某种程度上来说，每一种成功的生产业务必将成为一种服务业务，这是因为每一种生产业务都需要懂得使用技术以降低成本、生产自动化和加快革新周期，因此它可能影响信息革命的另一特点——消费者为满足需要而从事专门生产的能力。人类相聚一起，在斗室安身，没有数字化，非常渴望只付出很少努力就可获得技能、服务或专门生产的能力。因此，现在每个需要使用因特网的公司不仅是为了将自己的生产流程加快，而最终目的是有更多的时间、精力和资金生产更多的产品以满足消费者的需要。因为专门生产和个人技能绝不可能商品化，但是，专门生产或个人技能总是有相当的回报。

瞧瞧经纪人行业，你可能一度认为，在股票市场做经纪人这一行是个创造高利润的行当，收入非常可观。但当 50 条因特网在线突然出现在“控制区域”，所有的委托人对梅里尔·林奇掌握的股票大肆买进或卖出，与此同时为他们免费提供最好的市场行情分析，你的股票经纪人生意就转为一种商品。作为一名经纪人，如果你想生存，就必须学会利用技术，更好地懂得个人爱好和消费者的欲望，要比花在教育股票和证券还要多的精力去研究如何为大批量生产开拓市场。最后，作为一名精明的经纪人，你为你们提出的忠告和建议必须有价值。梅里尔·林奇对股票交易的控制越来越少，现在随着网上经纪人的出现，进入这方面业务的壁垒已经完全被摧毁，但如果他对驾驭全球市场行为有高出一筹的建议，也能生存，总有人会向他们支付报酬。

当你进入行业的障碍突然戏剧性地消失时，绝不会知道另一个竞争对手在什么地方冒出来。因为随着墙的倒塌，我们对相互之间的生意行情了解得更多。让我从这个世界里找出一个真实事例：一天，我正浏览一份新闻杂志，看到一个索尼数码照相机的广告。我首先自言自语说：“等等，这广告是介绍索尼公司。可索尼从未涉足照相机和胶卷行业。我知道他们是制造录像机、随身听和 CD。”是的，他们现在这么做了。但什么是 CD？仅仅是一个塑料圆盘上加刻些数码——1 和 0——再由一束光读出来并转换成音乐。应该用这样的方法来看待：索尼是搞数字化商业的，可以用它掌握的数字化知识，应用到任何可以转换成数字化的商品上。该广告共有三份彩色照片：第一张是一台新的索尼照相机，有点像旧式拍快照的魔术装置型号，只是照片用数字化技术拍摄。照相机上方的广告词说：“这是您的照相机。”照相机旁边是个 3.5 英寸的软磁盘，磁盘上方写着：“这是您的胶卷。”磁盘另一边的照片，是计算机屏幕上一个孩子的相片，计算机上面写着：“这是您的电子邮件。”

现在回到这则广告看看它说的内容，据说是某人返回索尼总部，某天早晨醒来对他们说：“嗨，那是什么？我们仅仅是家大工厂的数字员。恰好这几年我们都在从事制作数字化音乐。但是，糟糕的是，既然我们能将任何事情都数字化，那为何不能将你的小孩相片也数字化？我们为何不能成为索尼或成为柯达呢？因为用这个数码照相机拍的照片，是记录贮存在磁盘里的 1 和 0 的数据，存在一张索尼盘里，在一台电脑上编辑，可

在你自己的打印机上打印出来。”然后，某人来到索尼的销售和管理部门说，“嗨，既然我们能将这些孩子的照片数字化，我们也能将图片发送到全世界。因为即使能将他们数字化，我们的消费者也能在他们的索尼计算机上编辑，然后用调制解调器将他们传送给生活在世界七个不同大洲的子孙们，因此，我们当然可以同时——是索尼公司，是柯达公司，是联邦快递公司。”

看到那份广告后，我自言自语：“真不知柯达公司的人对此想法如何？”但当我在广播里听到柯达公司的一个广告，十分起劲地推销新式计算机化照相技术，在我听来，柯达公司的声音特别像一家计算机公司。这又使我感到迷惑：康柏公司和戴尔公司的人们不知对柯达公司也大谈计算机一事如何看待。当我看到康柏公司和戴尔公司所做的广告，他们自称已不再只是出售计算机——那只是一种商品，他们现在出售“商务办公”，就是通过计算机，把贵国或贵公司遇到的新问题都解决，这更使我感到迷惑，普华的人们听到此话感受如何，因为我曾见过这家大型会计咨询公司的广告，说他们现在正在向客户提供商务办公的软件，而不仅仅是经营退税问题。我在普华公司的朋友一天对我说，他们并不担心 PC 计算机公司，而是担心戈德曼—萨克斯公司，这家投资银行也正在做如何减税的业务，开发一种新型特制的适合于金融界使用的产品。于是普华担心他们的税收咨询业务，现在可能被这家投资银行抢占。我朋友建议我读点这方面的书，我只得盘算挤点时间去一趟“边界书店”找点什么文献资料，但我夫人提醒说她已不再逛书店，因为我们已经有个“无边界书店”，就在我们的地下室，叫亚马逊网站。于是我来到地下室，按了一下亚马逊网站的网址，我发现这不仅是家书店，而且还卖 CD 盘。于是我对自己说：“嗨，那是索尼的业务吗？”

这更使我纳闷，都是这样的话，我将如何出售我写的你们现在正读的书呢。我到纽约去找本书的出版商施特劳斯和吉劳克斯，联系书的发行问题，一屁股坐在了公司最高销售代表之一的马克·盖茨的旁边。我们开始谈论书的生意情况，盖茨有些不知所措。为什么？他告诉我：“我刚刚到布鲁克斯·布拉泽斯去买一件上衣，进入服装部，看到桌子上一大堆迈克尔·乔丹最新出版的《因为我喜欢这场比赛》，布鲁克斯·布拉泽斯服装部正减价出售此书，与各种服装堆在一起！于是我找到售货员对他说：‘您这儿不是书店，如果我告诉书店，让他们也出售服装，你们会怎么样？’他笑了，虽然有点难为情，然后对我说，‘看过你的最新电子账单吗？康蒙威尔士·爱迪生在圣诞节假日期间正减价拍卖，他们将乔丹的书打 4 折，你只要用电子账号付款，他们就会邮寄给您！’我真有些绝望，我才 46 岁，我没有提前 19 岁退休的打算。但我自问，其余 19 年是否还要另外一个账号？我心底里并不这么想，可现在所有的事情都显得有些模糊不清。”

就在此时，《纽约时报》刊登的一条标题，给我留下了深刻的印象，这是关于 AT&T（美国电话电报公司）如何进一步开拓多种业务的事，该标题是：“AT&T：可解除妈妈所有的烦恼”。今天，每个人要么成为一个舒适的精品店，要么解除妈妈所有的烦恼。

难怪在这个时代首次被缺乏芯片免疫综合症击中的是像前苏联、IBM 这样头重脚

轻、过分庞大、行动缓慢的国家或公司。接下来可能会感染病毒的是——如国有企业比重过大的拉美地区、福利事业过分膨胀的加拿大和西欧以及北美那些被层层严密控制的大公司。到 90 年代后期，缺乏芯片免疫综合症扩张到亚洲，袭击了印度尼西亚、马来西亚、泰国甚至韩国和日本那些头重脚轻、国家管理的经济部门。“我经常想，为什么计划部长、联合大企业在同一时期都陷入巨大的困境之中，我想这并非偶然事件，”美国财政副部长拉里·萨默斯一次对我说，“因为个人电脑和微芯片，个人能够更有效地获得更多信息，应该由他们自己更快地作出决定，而不是由某个人高高在上驾驭一切。”

三、MIDS 的第三阶段

“缺乏芯片免疫综合症”最后阶段就是我们现在所处的时代。在这个全球化时代，政府和公司要么利用三个民主化的有利条件重建自己，要么向缺乏芯片免疫综合症屈服投降。此期间我们可以看到第四个民主化——决策民主化和权力与信息的分享——由于新技术的广泛应用，国家和公司可以避开缺乏芯片免疫综合症或很快从感染中恢复过来。

民主决策和权力分散就避免了此种中央集中控制。中心的概念不明确，作决定时就上下一致，传播信息可上下贯通。每个成功的公司都会根据自己所占市场份额大小、人口多少、地理位置和发展水平用不同的方式重组中心。戴尔公司就将它欧洲所有的账目支出、存货管理、商品调拨集中于爱尔兰一个称为中心的地方控制，这实际上也是中央集权，不仅便于控制，还利用优势大幅降低商品管理和调拨的成本。与此同时，戴尔公司又将许多决策权分散给欧洲各国的销售和服务中心，因为此类中心离消费者最近，对他们的特殊要求和欲望可提供特殊服务，对任何变化可做出适当的反应。

在今天这样一个高速发展、情况复杂、阵营庞大的全球化体系中，可解答多数问题的多数信息，现掌握在该组织外围的人们手里，并非由中央独享。假如你的公司没能做到决策民主化，没有让所有人分享并行使权力，公司就处于真正的危险之中。正如沃伦·本尼斯在他的著作《组织天才：创造性协作的秘密》中指出：“我们中没有任何人能比大家精明。”约翰·钱伯斯描绘在他自己的思科系统实行民主决策时，赞成此观点：在今天的经济发展步伐下，我只能做出这么多决定，也只能搜集到这么多信息，我只能提出些大的带战略性的决策，但假如我将决策权交给那些最接近实际的人，假如我将获得的同样信息交给员工们共享，那么我就有了 1000 名决策者为我工作，这是我抓住市场的最好时机。从上往下指示，只能适应市场活动的缓慢性，领导能够时刻把握事态发展脉搏的时代，这样的情况现在已鲜为人知。

我们不妨将这种转变描绘成这样：每个冷战时期的领导和高级行政官都坐在写字桌边，旁边写着：“责无旁贷”，冷战时期这是一句符合实际的箴言，因为所有信息都汇总给最高领导，所有的指令都从上往下传，市场为等待某个人的决策而缓慢行动。但今

天最好的总工程师办公室是那些知道怎样将他们的工作与公司的总体规划结合在一起、能建立起合作文化、让球在正确轨道上运行、能贴近消费者并用他们掌握的情况迅速适应市场变化的人。

因此，全球化时期，坐在桌边最成功的总工程师办公室将不仅是“责无旁贷”，它还要有“匹夫有责”的精神。我，作为老板，责任是建立宏观战略，使每个人都结合在一起，让球正常运转，但你们雇员也应尽量搜集信息、分享信息，尽可能多地做出决策，更快更贴近市场。

美国孟山都公司的总经理罗伯特·夏皮罗，为所有的总经理树立了一个好的榜样，他改组了公司核心机构，以便职员懂得应在何处尽职尽责，而在何处则要义无反顾。“过去，某些事情看外表就能产生效果，”他在一间没有单独隔开的小斗室对我解释说，他的工作室与秘书的一模一样，公司低级别的工作人员经过这里时往里一瞧实际上就是进行监督，当然，多数低级别人员走过时可以看清这儿的情景，这种监督与你的顾客和竞争者之间也存在某种联系。低层人员从外边看到的这种现象的价值，可以超越等级——在认为它是有意义的人中广为传播，此类消息对他人没有威胁，因此不要封杀他。实际上，可以由处于高层有决策权的某人出面证实。但到了全球化时代，此类只言片语的信息就不起什么作用了，它还可能扰乱人心，更有甚者，某些相信此事的人还可能根据他几年前在最底层工作时的老经验作出判断：“啊，是的，”他可能说：“很久以前我曾经遇见过类似的情况。”现在大家都处于同一起跑线上，对某些起步较慢、规模较小、离顾客稍远的人来说并没什么优势可言，大家都平起平坐。有优势的世界已经一去不复返了。

“于是，我们重新给孟山都公司下定义，”夏皮罗继续说，“我们并非事事分权，也不是让大家想干什么就干什么。我们并不说总部无关紧要，而是在更广泛的范围内重新给中心命名，在千变万化的市场中采取更快更积极的行动。过去，我可以根据事实（我的领导地位）作判断，是因为我掌握着最大范围的信息，因此，我具有公司其他任何人都不会有的那种判断力，我在自己作决定的过程中增加了价值。但现在随着电子邮件、内部网、因特网的发展，在一线的每个人掌握的信息都比我更多、更广。假如我需要，我就接受他们提供的信息。任何否决来自公民和雇员提供信息的等级制度，都不可能正常运作，更何况现在有许多专业团队。我现在随时倾听来自各方面的意见，因为我知道他们掌握大量信息，他们的观点都以事实为据——比他们以前的观点更充实，比我以前的观点也充实。我听到后就立即与曾在基层工作的某人联系在一起，某人曾有此观点或者从顾客那里积累了这方面经验，他就是利用这种经历一个台阶一个台阶走上来的。作为公司的领导，我必须保证，我的经理们在文化上，对公司的价值和战略都得到很好训练，因此，当他们得到什么信息，知道如何适当衡量，如何证实其真假，或者不让它成为我们前进路上的障碍。要做到此，我们必须让所有人知道我们前进的总目标是什么，必须时时掌握所有的信息，我的工作就是确保这点。”

我岳父马修·巴克斯鲍姆是一家大商业发展公司“通用增值公司”的总裁，他有意检验此观点。他的公司总部设在芝加哥，但在全美国各大城市共有 130 多家商务中心，每个中心有一位住在当地相对独立的经理。每年他都将所有经理召集到一起训话，在 1999 年的会议上，马修穿着一件上面写着“匹夫有责”的上衣，而 130 位商务中心经理的上衣却写着“责无旁贷”。

这就是马修预防他的公司染上缺乏芯片免疫综合症的方法，所以柏林墙的倒塌对他没有影响，每家公司都有其对付病毒的独特手段。