

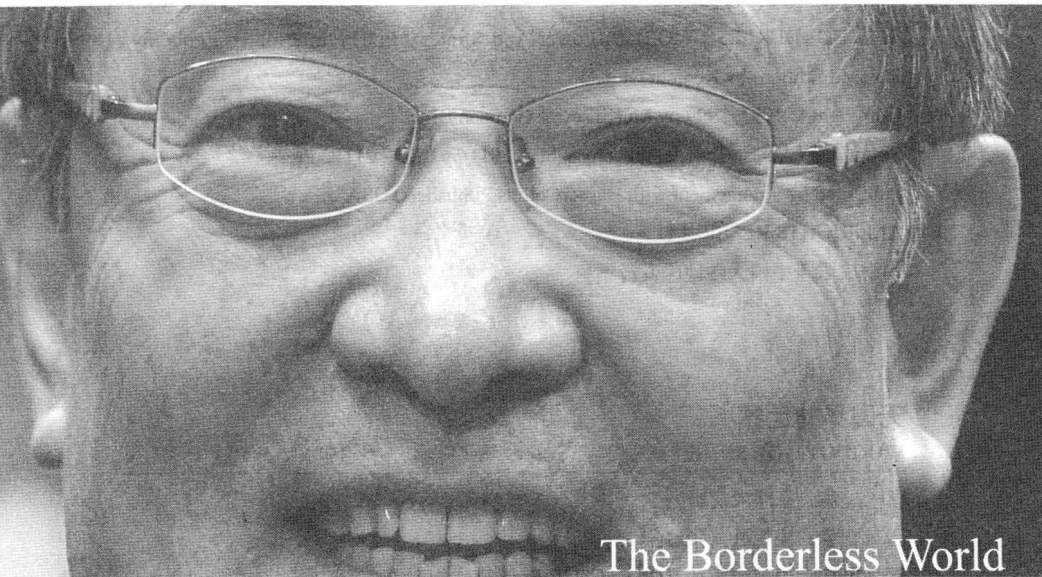
全球化经济发轫之作，入选全球50部最佳管理书籍
在无国界的世界里，如何“走出去”成为真正的全球化企业？

The Borderless World

无国界的世界



中信出版社 · CHINACITICPRESS



The Borderless World

无国界的世界

[日] 大前研一◎著

凌定胜 张瑜华◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

无国界的世界 / (日) 大前研一著, 凌定胜, 张瑜华译. —北京: 中信出版社, 2011.7
书名原文: The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy
ISBN 978-7-5086-2822-6

I. 无… II. ①大… ②凌… ③张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 097141 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 © 2011 by China CITIC Press

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, USA

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限于中国大陆地区发行销售

无国界的世界

WUGUOJIE DE SHIJIE

著 者: [日] 大前研一

译 者: 凌定胜 张瑜华

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 9 字 数: 194 千字

版 次: 2011 年 7 月第 2 版 印 次: 2011 年 7 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-7443

书 号: ISBN 978-7-5086-2822-6/F · 2340

定 价: 39.00 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: 010-84849283

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

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

引言

| 经济有无国界? |

过去数年中，我学到的教训之一就是，写写有关管理方面的东西是安全的，但是，如果涉及国际贸易方面，就比较危险了。1985 年，我出版了《三位一体的力量》一书，伦敦《金融时报》评价该书是“对推动产业与产品日益全球化的背后力量最为简明扼要且恰如其分的描述之一”。一年（也许是两年）后，《金融时报》还刊发了一篇文章夸赞我，标题为“日本唯一的管理大师”。

不过，当我在《华尔街日报》及其他媒体上探讨分析贸易问题时，外界的那些反应就完全不一样了。有些朋友，甚至我在麦肯锡咨询公司里的一些美国同事（我在麦肯锡公司工作了 23 年），担心我已经成为处处替日本说话的人，也就是说，在有关日本贸易保护主义及其他敏感事件上，我的立场不够客观。甚至，有人指责我是日本通产省的代言人。当然，我在 20 世纪 80 年代末期接受《财富》杂志采访时所

阐述的观点也无人相信。当时，我曾经指出，那些半导体制造商碰到的问题，其实不是日本人造成的，而是因为半导体行业已经成为固定成本较高的行业。今天，马来西亚已经成为世界上最大的芯片出口国。

我在麦肯锡工作的那些年，经历了这个时代的变迁。20 世纪 70 年代初期，我每次出国，除了关注产品之外，我的注意力主要集中在企业发展战略、组织、人力资源和管理系统。我们花费了大量的精力，试图帮助企业以更低的成本销售更多的产品。如果我们成功了，我们的客户会将这些产品出口到海外。在大多数情况下，我们的规划视野和角度并没有超出公司所在国家的传统国界。

20 世纪 80 年代，金融市场的管制方法却使情况变得复杂了。在放松管制后，除了简单的产品生产和销售外，许多公司还可以运用不同的金融手段在全球范围内的核心市场创造财富。为了帮助它们赢得市场份额，除了有必要学习货币市场和金融市场的相关知识外，还有必要学习宏观经济学的相关知识。

贸易保护主义的威胁促使公司加速将其商业系统的主要部分从总部转移出去。这种发展也迫使我这样的公司顾问从全球的角度去思考贸易保护主义和组织的本质。我为很多大公司工作、服务过，帮助它们从以出口为导向的阶段过渡到实现产品生产和产品研发的本土化，帮助它们从一个总部发展到 4 个区域总部。我也为欧洲、美洲和亚洲的公司工作过，帮助它们在日本开拓出一片天地，站稳了脚跟，建立了更好更强的阵地。这些公司主要的经理人，思维转换速度之快令人惊讶：从局部区域到全球范围，从以国家为根基的价值观体系

到普遍的价值观体系，从总部驱动的管理方式到本土化市场驱动的策略。“海外经营”、“子公司”、“分公司”这样的字眼正迅速消失。事实上，再没有“海外”、“离岸”这样的现象了。巧合的是，我在恰当的地点和恰当的时间见证了这些经理人在较短的时间内就完成了这种转变，这一点令我印象深刻。在那些公司完成伟大的全球化飞跃的过程中，本人身为公司历史发展的见证人这样一个有利角色，正是基于这一点写了本书。自从1990年首次出版以来，本书一直畅销全球，已被翻译成12种语言。在新版中，我对本书的内容进行了修改、更新。

本书汇集了我对企业战略和竞争的理解和经验，同时也有我本人对宏观经济事件的观点和分析。本书开始讨论的是国际化公司的战略和组织，接着对世界各地的政府官僚进行了抨击。这些官僚正逐步丧失权力，但是在出局前，他们制造了大量问题。最后，本书对我们正在步入的经济世界进行了一番描述。

20世纪90年代发生的许多事情是完全可以预测到的，但是，仍然有很多全球性事件的发生令人惊讶，出乎一些像我这样的职业预言家的意料。在此期间，世界经济舞台上的日本从巅峰轰然跌落，而美国则强势反弹，其势头是很少有人（包括我本人）能在1990年时就预料到的。我会在下文解释这一切是怎么发生的。1990~1999年，有些经济体逐渐兴起，另一些则日渐式微，抛开这个不说，本书的前提已经得到了证实，即全球的国家 and 公民的关联已经比以往任何时候都更为密切，从而为全球范围内的公民创造了更多的选择机会。居住在这个地球上的每个人都不同程度地生活在关联经济中，同时，我们都

在向着无国界的世界不断前进。

这个无国界的世界展示了一个激烈竞争甚至是超竞争的景象，在这里，企业家们必须专注于战略。我所说的战略，是指要为客户创造可持续性的价值，而且要远比竞争对手创造的更为优良。

俄亥俄州大学零售学大师罗格·布莱克韦尔在他的专著《从思想到市场》中写道：“看看占卜用的水晶球，我不得不说，对于未来的预测，‘卓越’是留在圈中继续游戏的最低要求。”因此，竞争首先意味着研发和研发的商业化。我的发现是，大部分在大公司工作的人已经忘记了如何去研发。他们知道如何购买和销售，也知道如何生产仿制品，但他们不懂得如何去开发品质优良、真正具有竞争力的产品，也不懂得开发新业务去支持这些创新思想。

我说的不仅仅是像HDTV、DVD、JAVA这样大规模、高科技的开发项目，还有大多数人都在使用的日用品。比如说，你如何生产一个真正使咖啡味道更好的咖啡壶？或者，如何生产一种泡沫型洗面奶，使皮肤更为光洁？你觉得那些盯着电脑屏幕的产品经理有多少人能做到这一点？其实并没有几个，因为他们太关注竞争、市场份额和利润率等数字了。我认为，现在是那些大公司重新学习研发艺术的时候了。不过这次，它们得学会如何在全球化的产业和商业中管理研发，因为你必须与全球化经济接轨，同时使产品适应核心市场的需求。

这些公司必须那样做，因为除了在发展中国家的核心市场，在所有的发达国家，更多信息灵通、挑剔的消费者也开始联合起来了。事实上，随着电子商务时代的来临，有见识的消费者无处不在。我一

直试图让我的客户和学生铭记的一点是，真正掌握着权力王牌的是消费者，而不是销售产品给他们的企业。大多数人并没有内化这个信息，尽管很多文章和书籍都在谈论全球化，但还是认为那些大型跨国公司可以将自己的意愿强加给所在国的消费者。如果说，本书除了帮助读者理解战略和商业化的基本法则，还有另外一个目标，那就是展示一个全球化的公司如何真正为全球范围内挑剔的消费者服务。而这一点，要如此，也应如此。正是这些消费者，促使跨国公司在许多国家经营、研发、生产、销售产品，同时，帮助它们在此过程中发展无国界的经济。这样一来，国别贸易数据实际上已经没有意义。

在这个崭新的无国界的世界里，政府的角色仍然存在，尽管其作用在变弱。而政府的职能主要有培训就业者、保护环境、建设安全舒适的基础设施。如果政府未能充分认识到这样一个事实，即政府职能已经从保护人民和保护自然资源不受外来经济的威胁演变为确保人民能够在来自世界各地最好最便宜的产品和服务中有最大的选择余地和选择空间，那么这些国家在全球化的竞争中将会落后。在过去的几个世纪里，政府的统治力量一直保持着以武力相威胁的重商主义者的思维和做派，今天的政府如果保持这样的做法，不但会影响外来投资的积极性，也会使人们的生活境况恶化。更糟糕的是，人民就会与新兴的全球化经济脱离了。这样一来，势必导致士气降落、产业发展停滞，形成螺旋式下降的趋势。同时，政府以近乎偏执的怀疑眼光去看待外界，担心所谓的剥削者和投机者会拿走它们拥有的资源。如此，它们便忽视了人民的需求，损毁了人民的人力资源价值。

由于经济体三巨头（美国、欧洲和日本）地区关联经济的出现，这种被迫隔离的执行难度更大。经济迅猛发展的中国台湾、中国香港、新加坡和爱尔兰等地区和国家已经加入了这个长期存在的关联经济联盟。关联经济的实力已变得足够强大，“湮没”了大多数消费者和公司，使传统的国界线愈发模糊，几乎看不见了。而且，也使得官僚主义者、政客、军队等的地位日益下降。

无疑，关联经济体的出现，造成了很多困惑，特别是对于那些习惯于制定经济政策的人来说更是如此，因为他们往往基于传统的宏观经济学进行统计，在国与国之间进行比较，而现在他们的理论再也站不住脚了。当经济增长加快时，凯恩斯学派的经济学家们便期待看到就业率增加，但关联经济的情况却使他们失望不已，因为创造的就业机会可能在国外。如果一国政府收紧货币供应，贷款可能会从国外源源不断地涌进来，那么该国的货币政策就几乎会失效。若中央银行提高利率，成本更低的资金便从关联经济体的其他地区流进。出于所有实用目的之考虑，关联经济已经使中央银行的传统工具如利率和货币供应等政策失灵了。

在关联经济体里，大部分利率工具已经居于次要地位，并让位于房地产、股票、外汇市场等非利率工具（往往是投机性的）。这些市场及其衍生品吸收了因政府赤字而产生的大量过剩的流动资金，从而抑制了通货膨胀。关联经济体里虽然流动性过剩，但由于投机市场容量极大，吸纳了多余的资金，故对普通老百姓没有造成很大危害（如通货膨胀）。

基于国与国之间的平衡来研究贸易统计数据的传统方法已经过时了。因为关联经济体的成员已经学会了在全球范围内实现生产和其他环节的转移，从而使得大部分资金流动是在无形中实现的。那些因循守旧的官僚主义者，试图修正不平衡的贸易数据，但此举无异于火上浇油，因为他们对原本可以自由流通的商品和货币制造了障碍，并进行了人为控制。有些人甚至试图通过篡改汇率，达到修改贸易数据之目的。作为所有可交易的商品、服务和资产的交换中介，货币改变了关联经济体内的实力平衡，从而使得财富得以再分配，这一点与基于国别的经济实力平衡截然不同。

按照传统宏观经济学家的观点，汇率应根据两国之间的购买力差异、通胀率差异及利率差异作相应调整。但关联经济的出现使这个概念显得过时了。资产在进行跨国交易时，征税人员往往不知道发生了这样的交易。通过电子商务进行的跨国买卖甚至可以只有买方和卖方是参与方，而其他人员并不知情。公司在进行跨国交易时，其便利程度与交易画作、专利及不动产并无二致。

全球大部分财富就是在关联经济体内创造、消费和再分配的。对传统的奉行孤立主义的国家来说，加入关联经济体是走向繁荣的关键。唯有发展一个健康的双向管道，发展中国家才能走上繁荣昌盛之路，因为在关联经济体里，这些国家的产品能实现价值的最大化。在当今世界，财富是在市场上创造的，而不是在殖民地和拥有自然资源的土地上创造的。

在关联经济里，已经没有绝对的赢家与输家之分。当货币走弱、

失业的劳动力成本较低时，所谓的输家却相对具有吸引力了（只要政府足够开明并保持稳定）。相反，所谓的赢家的收益也会因货币汇率和工资水平的改变而下降到关联经济体的平均水平。

20 世纪 90 年代，关联经济体发展迅速，今天，世界各国领导人既有必要讨论关联经济带来的共同机遇，也有必要讨论由此引发的共同问题。

关联经济体的政策目标是既确保人员和公司的自由迁移，又确保信息、货币、货物和服务的自由流通。传统的政府不得不建立一个全新的、单一的全球治理框架，或者至少建立一套有关全球“惯例”的指导方针，如果传统的政府愿意的话。为达到那个目标，首先，最重要的是，要正确理解全球化经济。这也是本书的主旨所在。

作为消费者，如果人们能够在全世界范围内自由获取有关产品和服务的信息，那么他们就是世界公民。然而，如果他们读到的都是基于民族主义情感的花言巧语，那么，这些人同样可能会接受劝说，转而支持民族主义者的代表及其政策主张。即使在今天，日本、美国乃至全世界的大学生仍然在学习传统的经济学理论，而这些理论在互相关联的全球经济中已经不适用了。这些理论，大多数产生于 19 与 20 世纪之交。由于那时是封闭经济时代，国家模式是唯一的模式，大多数统计数据也是基于这个旧式框架收集的，因而，宏观经济分析，对世界上甚至一个国家正在或即将发生的事情反映得甚少。

每一位消息灵通的消费者，包括参与交易的每一个人（不论处于什么层次），都需要了解关联世界的真实经济状况。我在这里分享

的，是在过去的岁月里我做咨询顾问、教育家和企业家人时形成的观点，并借此希望读者们体会新世界遇到的障碍和机遇，同时能够开始自己识别新世界的风景。

关于建立一个严密、清晰的经济学模型，来解释我们新的关联经济的动态，这项工作我想让别人去做。甚至，有人会基于关联经济体的政治影响和分歧，并在考虑当前经济现状的基础上，提出一个治理世界的新机制。这个新机制，与战后联合国、国际货币基金组织、经合组织、世界贸易组织、联合国贸发会议以及 1992 年的欧盟等旧机制不同。后者大部分是基于“冷战”模式或“北—南俱乐部”（发达国家和发展中国家）的思维。

如果有远见卓识的人士提出一个超政府组织的构想，我丝毫不会感到惊讶。对关联经济体的居民来说，这种超政府组织的税收系统中，1/3 的征收额来自关联经济体以外，1/3 来自关联经济体本身，1/3 来自关联经济体的各个国家。这也反映了我对这个世界的观点，该观点是随着时间的推移逐渐形成的。按照这个观点，我首先把自己看成一个全球公民，其次是社区居民，最后才是一个日本人。

即便是这样一个激进、前卫的计划和主张没有被采纳，我也希望读者们能够在书中发现新思路，启发你们为所在的公司研发出新产品、提出新战略和新组织计划以及新理念。作为本书的作者和管理咨询顾问，我相信，本书能够对读者理解无国界的世界产生一定的影响。因为建立无国界的世界的时代已经来临，而且每一天都在发展中。

本书涵盖了很多议题，从产品开发到国际组织，从货币与贸易

的讨论到发展中国家等问题，我认为有必要把这些传统上各自孤立的主题集中阐述一下，来描述无国界的世界中关联经济的特征。接下来谈到的是一种预测，或至少是一种期盼和希望，即效用和实用将超越意识形态。这种期盼和希望，是建立在我对研发者信任的基础上的，建立在对有见识的公民和消费者的能力信任的基础上的，他们是可以战胜那些监管者和官僚主义者的，而后者正是让我们最担心的。

毫无疑问，日本是 20 世纪 80 年代的“青年才俊”。然而，10 年后美国便取而代之了。事实上，这 10 年间，美国的经济迅速发展，表现如此出色，我愿意给它一个 A+ 的分数，这远远优于美国在更早的 20 世纪 80 年代获得的 B- 评价。

1990~1999 年美国是如何从低谷中强势反弹的且表现超出所有人的预期，这对那些想复制美国成功的国家具有指导意义。同时，对那些在全球化公司工作的个人来说，也是很有吸引力的，因为他们希望了解如何在新的全球化经济中更好地参与竞争。我将分析美国的经济奇迹是如何发生的。在本书的最后一章，我对全球不同的国家在同一时间段的经济表现进行分析，并分别打分，作出评价。同时，我将探究一下亚洲金融危机的起源，考察日本遭遇的困境，并对日本作为一个关联经济体的主角应该朝哪个方向发展给出我个人的判断。

20 世纪 80 年代末和 90 年代初，美国经济萧条，失业率偏高，投资无力，股票市场在 2 000 点附近徘徊。那个时期，一些时事周刊发表封面文章，宣称“美国世纪”结束了（10 年后，同样是这些杂志，也发表了类似的文章，指出“日本世纪”/“亚洲世纪”已经结束了）。

事实上，由于紧扣这个主题，在 1992 年美国总统大选中，比尔·克林顿击败了时任总统的老布什。“是经济在说话，傻瓜。”这是克林顿阵营的竞选口号，强劲的经济发展也是克林顿得以在 1996 年成功连任的原因，即使在“莱温斯基丑闻案”于 1998 年爆发之后，克林顿的支持率依然居高不下。

在我看来，美国经济在 20 世纪 90 年代的成功复苏，恐怕不能完全归功于克林顿的经济策略，而是更多的源于 20 世纪 80 年代在“里根革命”时期进行的基础性改革。尽管里根既谈不上远见卓识，也谈不上头脑精明，但他确在对金融机构、交通、电信这三个关键行业的放松管制方面具有非常敏锐的判断力和辨别力。比如，20 世纪 80 年代，由于过度竞争引发的机票打折使航空公司亏损严重，陷入困境，并直接威胁到它们的生存状况。虽然在放松管制后的最初 10 年，美国航空业经历了一个痛苦的时期，小型公司随之衰败和倒闭。然而今天，美国的客机是世界上质量最好的客机之一。美国航空公司的大型喷气式飞机客运里程的平均成本为 55 美分，而日本的两家航空公司，却一直处在政府保护之下，因此，同样的大型喷气式飞机，日本航空公司客运里程的平均成本需要 1.5 美元。为什么两者的成本相差将近 3 倍？其原因不在服务质量上，而可能在被称为保护主义者的附加费上。

美国银行业的放松管制同样也是一个痛苦的过程，有超过 3 000 家金融机构在改革浪潮中倒闭了。但是，这些经历了改革的幸存者，如花旗银行和摩根士丹利等，实力变得非常强大，甚至在全球市场中具有举足轻重的地位。在新的关联经济中，只有成为全球化参与者，

才能被视为真正的成功者。

电信业是另外一个关键领域，放松管制的举措使价格具有了伸缩性、灵活性，并最终促进了互联网的发展。各种具有竞争性的方案使消费者能够以固定的价格，不受限制地接入互联网服务。很多美国公司已经建立了局域网，然后连接到了广域网上。

实际上，放松管制的改革为美国在 20 世纪 90 年代实现经济扩张奠定了基础。那些不稳定、亏损的机构不再受到保护政策的支持，理所当然倒闭了，而一种全新的、健康的、“要么成功要么失败”的政策成为社会的主流。美国国内经济繁荣且在国际舞台上保持持续竞争优势的原因有如下几点：

1. 相对于地方政府（即各州），美国联邦政府的职能和规模受到了限制，这样，地区活力便加强了。而其他大多数国家的中央政府规模过大、影响力过强，导致与无国界的世界隔离和脱节。

2. 英语得到普遍应用，已经成为商务领域的世界标准语言，也是技术和电子商务新领域通用的语言。事实上，所有网上交易的 80% 都是通过英语完成的。

3. 美元是国际结算和储备货币。

以上三个原因比较脆弱的是第三点，即美元作为国际结算货币的优势。随着欧元的推出，紧随其后的是“亚元”。这些新的“超级货币”会对强大的美元形成挑战。尽管如此，我还是认为短期内它们不会取代美元的地位。

◆ ◆ 目 录

引 言 经济有无国界? || IX

第一章 构建公司战略的五个C || 1

客户：需求导向的力量 || 3

竞争：技术分工的趋势 || 5

公司：固定成本的摊销 || 7

货币：汇率波动的影响 || 9

国家：全球化与本土化 || 10

全新的跨国公司 || 11

政府的角色：从司机到乘客 || 12

短视的贸易保护主义 || 15

互通有无的关联经济体 || 16

第二章 无国界市场的等距离原则 || 19

信息全球化时代的世界公民 || 22

稀缺的全球化产品 || 26

内部化：成为核心市场的圈内人 || 31

全球化经营的新模式 || 35

第三章 “以客户为本”的战略 || 37

夹缝地带的生存战略 || 40

为顾客创造新价值 || 44

寻找零竞争的中间地带 || 49

问对问题 || 50

回归核心战略 || 52

创造空间 || 54

摒弃直觉反应 || 55

第四章 做得更好与重新出发 || 61

谁来为恶性竞争埋单？ || 63

做样子的歌舞伎表演 || 66

公司主义也有好处 || 69

管理者的工具箱 || 71