

〔日〕大前研一 著

栗东晖 译

无形的大陆

——新经济的四种战略法则

新华出版社

无形的大陆

——新经济的四种战略法则

〔日〕大前研一 著

栗东晖 译

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

无形的大陆：新经济的四种战略法则 / (日) 大前研一著；栗东晖译. —北京：新华出版社，2003.1

ISBN 7-5011-6030-9

I. 无… II. ①大…②栗… III. 经济战略 - 研究 - 世界
IV. F110

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 101087 号

京权图字：01-2002-6032

The Invisible Continent: Four Strategic Imperatives of the New Economy

Copyright © 2000 by Kenichi Ohmae

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback

Copyright © 2003 by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc. (USA)

through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

中文版专有权属新华出版社

无形的大陆

——新经济的四种战略法则

[日] 大前研一 著

栗东晖 译

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编：100043)

新华出版社网址：<http://xhcbs.126.com>

中国新闻书店：(010) 63072012

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

850毫米×1168毫米 32开本 10.75印张 180千字

2003年1月第一版 2003年1月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6030-9/F·864 定价：25.00元

若有印装质量问题，请与印刷厂联系：(010) 65895562 65897685

目 录

第一章 探索的时代	(1)
第二章 黄金平台	(43)
第三章 套利交易和新经济	(91)
第四章 唤醒企业战略家	(131)
第五章 地区获胜者和国家失败者	(176)
第六章 漫长的隧道	(206)
第七章 新的冷战	(265)
第八章 开垦新的西大荒	(298)
结语	(333)

第一章 探索的时代

在人类历史中，发现新的陆地常常会给人类带来突然和彻底的变革，因为人们开始以一种不同的生活方式与新的地理区域进行接触。探险者与侨居者们到达新大陆时，就会改变生活方式，这不只是为了他们自己，也是为了已经被他们遗落的旧世界。从哥伦布到探索俄勒冈小道的先驱们，在美国的探索路线使信息和人在两个方向上相互交流；埃及人公元前 2300 年在由尼罗河到努比亚艰苦跋涉的“雅本之路”上也是这样；在人们熟知的“丝绸之路”的山路和沙漠中，笃信佛教的僧侣和阿拉伯商人从阿富汗和印度到中国，然后到朝鲜，最终到达日本，效果同样如此。所有这些和其他更多的旅行之所以发生是由于具有勇气和好奇心（当然还有贪婪）的人们无法抑制探索的欲望。这些旅行在多数情况下，或者至少在部分情况下，是受商业和贸易的吸引而产生的，它们为人类文明向前发展提供了创造性火花。

在当今时代，似乎不存在什么新大陆供我们去发现

了。人类对整个居住的世界都了如指掌，也不存在新的地方可以移居。然而在过去的 15 年里，人类文明在全球范围内以以前任何时期都不可比拟的态势迅速地、持续性地改变着。似乎人们又发现了某种新的大陆——一个没有土地的大陆。

我们赖以生存的大陆，包括亚洲、欧洲、北美洲、非洲和大洋洲，都是已经确立的地理政治“旧世界”环境的一部分。在这个旧世界里，国家的经济来源于土地所有权以及对机器和资本的使用。各个国家的经济彼此截然不同，经济行为由关税和税收的流动联系在一起。政府的领导人被认为是他们所“掌管”的经济的主管，他们要对通货膨胀和货币供应负责，最终还要为就业负责。在民主社会中，人们根据领导人“制造”的繁荣程度来评判其政绩，这种繁荣进而产生税收，构成国家的活动资金。宏观经济学和微观经济学是刻意划分的。当一个国家能在旧世界环境下有效地运转时，我们推断该国的企业、政府、工会和消费者会共同繁荣或者衰败。

正因为新世界的开始改变了在过去的旧世界中流行的设想，对“新大陆”的发现和探索早已改变了所有那些关于财富创造和人类努力的态度和观念。

与过去一样，人类探索的推动力来源于商业。具有勇气和好奇心的人们又一次发现了新的生活方式，这种新方式不可避免地改变了已被其放弃的旧大陆上的生活方式。唯一不同的是这个新大陆没有土地，它只存在于

我们大家的头脑之中，因此我叫它“无形的大陆”。但是，这个无形的大陆对经济、政治和社会，特别是对商业产生了明显和重大的影响，好像它就是切实存在，你一下就可以在地图上找到似的。

无形的大陆只是在最近 50 年中被发现的，在这种意义上它是崭新的，从 20 世纪 80 年代开始它才得到确立。尽管无形的大陆历史很短，但对于任何关注全球变化的人而言，它的出现广为人知甚至是显而易见。我在工作中不断地研究和探讨新大陆的含义：我曾任麦肯锡日本公司的总裁；我是日本的社会政治改革运动者（目标非常明确，就是让日本重新整合以进入无形的大陆）；我是一名企业家；我还就这个专题写了许多专著，包括《三元力量》（Triad Power）、《无边界的世界》（The Borderless World）和《民族的终结——国家》（The End of the Nation - State）。

我在努力研究之中并不孤单，越来越多的理论学家和作家已经在协力确定新大陆的主要特征和为它带来生机的力量，这其中包括马歇尔·麦克卢汉、赫尔曼·卡恩、阿尔文·托夫勒、尼古拉斯·内格罗蓬特、彼得·德鲁克和其他许多专家。

虽然新大陆的出现已经被广泛论述，但产生它的力量之间的联系却没有被充分理解。人们通常看不到过去 20 年的变革是通过什么方式互相加强的，也没有认识到这对机构和政府有什么意义。许多商业和政治领域中

的决策者已经认识到世界已经转变成为一个无边界的、流动性的政治、经济环境。他们知道了新大陆，也觉察到了其重要性。他们甚至理解了他们的决定是怎样导致了新大陆的产生。但是他们仍不能在由自己创造的世界里有效地运转。他们不知道怎样把自己的认识转变为行动。有时，他们深受“俄勒冈小道”淘金心理之害。

商人们都认识到，在任何新大陆的初期，如果能占据一块今后也许能成为例如好莱坞或迈阿密这样的地盘，就有可能大赚一笔了。新大陆财富引得商人们蜂拥而至，他们有时冒险过分扩张，而另外一些时候却止步不前，推断无形的大陆上产生的事物并不会带来很大的影响。随后他们就有可能被新一轮贪婪的竞争者所超越，比预料的要迅速得多。甚至像通用电气（GE）和IBM这样扎根于旧世界且发展良好的公司也发觉，如果想发展就必须探索新大陆。如果它们固守在旧世界里，就只有通过削减成本和裁员才能使事业兴旺。

同样，政治家们也认识到他们有责任掌握新大陆的需求，否则就有把国家财产拱手让给来自其他国家的竞争力量的危险。但在政治领域里几乎没有一个条理清晰的方针。旧世界也许让人感觉更熟悉，它对政府和公司的政策作出的反应也是可推断的，但是在旧世界里无法发展，而新世界更加难以预料。

无形的大陆的四度空间

然而，似乎每位变革方面的权威人士通常只是对正在出现的地理经济的一部分进行了描述。例如，他们试图将无形的大陆简单地理解为计算机和通信技术加速发展的象征，有些人干脆把无形的大陆称做“Cyberia”，或者认为它是网络空间的一种形态。但这种认识是一种误导。无可否认，如果没有计算机，新大陆根本不可能出现。技术对于新大陆的存在必不可少，但并不是说有了技术就足够了，甚至即使技术变革了，其他的事物也可能会阻止新大陆的产生。凯恩斯经济学也许会因为20世纪70年代长期的通货紧缩而得到巩固，撒切尔、里根革命和与之相伴的减少国家干预的浪潮也许根本就不会发生。企业经营主义者也许不会因为美元的全球平台地位而得到加强。

简言之，新大陆有四个独立的空间，不认识所有这四个空间的相互作用就不能理解其定义。为了能在无形的大陆上发财或者对它进行有效的管理，你必须能够在任何一个空间中思考和行动。

有形空间

量子物理因为其重要性而被广泛接受和认可，但我

们依旧希望重力在日常生活中起到重要作用。同样，我们并没有把旧世界的所有经济学空间都抛弃。那样，在无形的大陆上就不可能有“日本公司”和“美国公司”作为不同的实体为争夺统治权而战的说了。这是严格的旧世界氛围，但是仍有实体以稳固的、可预计的方式，沿着线性的、逐步的进化过程向前发展。

我领导麦肯锡日本公司时，主要是在有形空间中工作。我通常的咨询业务包括计算公司并购时需要支付多少资金，这种对潜在价值的评估是以所谓“净现值”或净现值的数学预测为基础的。这种对未来价格和收益的计算仍左右着大多数的市场资本化价值，即公司的价值。净现值能起到这个作用是因为它在过去的旧世界经济中被证明是一种公司业绩的精确的预测者。旧世界经济学家一致认为，净现值在未来也将是精确的，这种预测在某种程度上还会在无形的大陆上继续存在。

有形空间也将以其他方式继续存在。地区商业将继续提供商品和服务；饼干师也将继续烤饼干；运货的卡车也将继续在街道和高速公路上跑来跑去。恰恰相反，因为其他空间产生的增长越大，有形空间里产生的增长也就越大。在本书中，有形空间中的传统商业和政治行为都将被认为是极端重要的，特别是在它与其他空间的相互关系之中。

但是单独这个空间可能并不精确地代表事实，这种情况越来越多。

无边界空间

自由贸易的问题在 20 年前比现在更具争议。1999 年，一些美国人包围了世界贸易组织在西雅图的 11 月会议并受到广泛宣扬。但那种情况怎能与 20 世纪 80 年代初期相比呢？当时有一种广泛开展的运动叫“购买美国”，那时美国最杰出的商人之一李·艾可卡公开声称与日本的自由贸易是遭受新的“黄祸”。

今天几乎没有人再持这种观点了。世界已经朝着完全无边界经济前进了许多，在这种意义上国家间经济边界不再像过去那么重要。发生这种情况是由于全世界消费者和公民的相互结合和相互联系越来越多，他们在不断增加的跨边界交流、旅游和消费中早已接受了全球性的观念。人们现在生活在国际“信息气候”中，甚至在没有计算机或互联网的情况下，这种情况在 50 年代也是不可想像的。（可以证明，如果存在例如有线新闻网这样的媒体，本世纪大多数战争将会是另一种情形。）电子商务本能地超越了国界、关税和贸易限制。区别和障碍（以及与之相伴而生的竞争力）不但在国家和地区间逐渐消失，也在公司之间、营利与非营利的努力之间和政府实体与非政府公司之间逐渐消失。

在这个空间中，将日本和美国看做经济侵略者的观念仅仅是一种“绘图幻觉”——一种从国家边界代表真

正的政治自治区域的错误意识中得出的错误看法。美国从世界各个地方“进口”繁荣，就像日本可以通过消费澳大利亚粮食和美国牛肉进口“土地”一样。这个空间的经济根本不依赖民族国家，而是由消费者和金融投资者驱动，这些人根本不关心国家的稳定，他们一有可能就逃避纳税，并且认为有工作是理所当然的，因为他们能在世界的任何地方为任何人工作。（可能目前符合这种描述的人还不多，但从爱尔兰到班加罗尔到奥斯汀，这种人的数量在不断增加。）

同样，对由无形的大陆产生的财富的期望形成了大量的跨边界的资本移动。在 401K 型的养老金体系里，一个在德国或日本的工人可以用他们的资产购买通用电气（GE）或 IBM。这意味着单独的工人、消费者和企业能够避免与他们自己的管理人员或政府特性造成差异。

我对这个空间进行思考并撰写文章已经有 25 年时间，突出体现在我 1989 年的《无边界的世界》这本书中。被我（和其他人）注意到的“无边界性”而后加速发展，直到政治家和管理者使用与“基于竞争”相同的决策方式就不再能获得成功，虽然这些方式使他们在 20 世纪 70 年代兴旺发达。无形的大陆由于能很容易地与旧世界中的很多实体发生横向联系，它不但部分地由无边界性来定义，还可以促进该现象。

网络空间

变革中的世界这方面的问题已经写得太多，没有必要再增加任何东西。完全可以说计算机和通信技术不仅已经增进了交流，它们已经用深刻和无法挽回的方式改变了消费者、生产者和城市的环境，即商业和文化的环境。那些无法加入到无形大陆的网络空间中去发展能力的人将发现他很难成功。虽然当前许多有关无形大陆的行为的事例包括了互联网，但互联网自身并不代表像网络空间总体的任何事情。新大陆中许多最成功的商业，例如退休服务和目的地旅游等，从任何传统的意义上将都用不着“插线上网”。但是它们在新大陆中蓬勃发展，原因就是它们用从多种新的通信技术中获得的天生的灵活性对它们的顾客的灵活性做出了反应。例如，这一点可以通过一个具有图像功能的呼叫中心就可以实现。无论在任何时候，如果你需要一个顾问，他或她就会在电视屏幕或手机中出现并给你提建议。有了手机作为你的电子皮夹，无论你走到哪里，你都不会孤独前行。

高倍增空间

1998年套头基金经营商长期资本管理公司的崩溃表明，以空前数量的资金杠杆作用为基础的经济不单单

危险，还力量强大。对 LTCM 的保险箱中的每一块美元，包括许多主要银行在内的投资者们愿意花费 45 到 250 美元，认为这样能获成功。为了全面看待这个问题，考虑一下 20 世纪 20 年代股票市场繁荣时期存在于美国的类似基金，该基金具有类似的高风险、高收益、大胆实验和出奇机智的名誉。所谓的“经纪人基金”可获得的倍增只有 5（借入 5 倍于拥有的资金），它们后来被认为是导致 1929 年股票市场崩溃和大萧条的原因之一。更后来，在 20 世纪 80 年代的“活跃信托年”里，美国股票市场的平均倍增（定义为股票价格除以收入）为 25，德国的倍增为 8，在日本泡沫的最高涨的时期，日本证券市场的倍增为 75。所有的这些倍增在当时都被批评为严重失控。

现在，甚至在 LTCM 事例之后，国际套头交易基金的倍增比 1929 年的相似基金量级高两个等级，某些纳斯达克（NASDAQ）英雄们的倍增接近 1000（或者因为收益为负，倍增应是无穷大）。与新大陆有关的资金的绝对数量和这些巨大倍增以及它们的派生物的跨边界和跨货币的特性，使新大陆成为一个极端难以捉摸的实体，让政府、商业甚至投机者很难对付。

本空间最重要的一个方面是空前的杠杆作用的运用。倍增——不论它们是以投机者杠杆作用的形式还是证券市场 P/E 率的形式——都是一个以一系列富有想像力的假定为基础的数学创造。从有形空间的观点来看，

公司的价值以净现值为基础。但是对于一个宣布进入无形的大陆的公司，对该公司可能占据领域的预期导致其市场价值从零到接近无穷之间变化——就像 1848 在年加州土地的价值一样。因为其股票价值的高倍增（带来大量的市场资本），一个像亚马逊网站一样暴发的无收益的电子商务公司能够通过股票交换获取其他公司。美国在线使用倍增接管了电话公司。一个几乎没有任何历史的公司奎斯特国际通信公司获取了贝尔电话公司的地区运营商美国西部公司，借助的就是倍增带来的杠杆作用。倍增并不是虚构的，如果正确运用，一个有高倍增的公司会在短时间内变成一个“真实的”、重要的和有影响力的蓝筹股公司。

并不是所有这些倍增都在根本上与网络相关。Age-Care 公司是一家医疗保健公司，市场资本值是收益的 500 倍。像乔治·绍罗什和朱利安·罗伯逊这样的投资者运用高倍增打赌国家的货币行情会变化。政府财政官员必须对好斗的投机者做出反应，但又没有现代化的武器，他们既没有资源也没有权威来应付对本地经济造成沉重打击的倍增力量。

这赋予新大陆一种“西大荒”风味。在这里不但有迅速致富的能力，也应意识到危险是未知和复杂的，因为一个新的文化是没有保护的。

给新大陆建模型？不要冒险。

至少一个世纪以来，经济学家试图用数学来给实在

的经济——无形的大陆的第一个空间建立模型。但是至今对于第二个空间，或者说是无边界经济，还没有良好的经济模型。在 20 世纪 80 年代我曾试图建立一种模型来解释互连经济中的货币兑换部分，但是我连最简单的模型都无法完成。当我将非平衡和非线性方程用在美元——日元的关系上时，我能够解释为什么这两种货币能在不同的汇率上保持稳定，但我不能将这种发现与那些仍部分保持封闭经济和通过一种半透膜与全球经济越来越多地互相影响的国家的真实的经济结合起来。

接下来就是第三个空间了。虽然保罗·罗默和其他人试图解释新经济中的生产力收益，但没有人企图能建立一个关于网络经济和它怎样与前两个空间的真实世界的经济相互作用的数学模型。

但是对数学建模者来说更大的挑战来自第四个空间，即高倍增的空间。许多倍增是由新一轮“火箭科学家”金融家开发出的数学带来的结果。但不是所有的倍增都这样，也不经常是这样。有些倍增是由一些投机者和贪婪的操纵者实现的。其他的仅仅表现了好公民或“401K 成员”集体的愿望。具有讽刺意味的是，这些纯粹的“数学”倍增是使建立新经济的数学模型不切实际（如果不是不可能的话）的最主要的因素。因此，尽管倍增改造了全球力量的平衡并重新定义了真实的经济，但使用传统的宏观经济学的途径来解释倍增的起伏非常困难。

因此我断言，我们应该把数学和模型丢在一边了。为了真正理解世界新经济中到底发生了什么，我们必须仔细研究这四个独立的（同时也是互相依赖的）空间中每个空间的作用以及它们之间的相互作用。我提议要观察经济行为，而不是设法为其建立模型。如果我们对所观察到的东西达成一致，那么我们就有了一个良好的基础，可以继续讨论这对我们在新大陆中生活的含义。没有模型能给我们任何权威性的基础。

在四个空间中提出要求

无形的大陆很难从旧世界看到或者描绘出来，因为它永远处于运动之中——像一艘在海岸线附近游弋的鬼船那样行踪不定。但从内部看，无形的大陆有自身的稳定形式。

对大多数人来说，立刻在两个以上的空间中密切运转几乎是不可能的。它们毕竟代表了四种不同的经济管理法、四种不同的成功公式和四种对待胜利的不同态度。但是，那些能设法在四个空间中都密切运转的公司和国家政府将是未来的最大的成功者。事实上，具备四个空间的全面知识是未来商业或政府领域领导者的先决条件。地理政治现实中有许多看上去互相矛盾的方面，无形的大陆握有理解这些方面的钥匙。另外，理解新大陆的作用提供了在今后几十年更好生存的指导，因为要