

booz&co.

中国将成为
下一个全球领袖吗？



联系方式:

上海/北京

谢祖焯 (Edward Tse)

高级合伙人

+86-21-2327-9800

+86-10-6563-8300

edward.tse@booz.com

本文重刊自《财务管理》(Financial Executive) 杂志2010年7-8月刊

概述

中国在过去三十年实现了闭关锁国到全球化的转变，从一个穷困、排外的计划经济国家逐渐成为了接受各类人才、贸易、投资及游客的自由国度 — 2008年北京奥运会就很好地证明了这一点。

这一转变不仅极大地提升了国家及个人的财富、实力和声望，还为中国实现了其国民的认可 — 这一需求有着复杂而根深蒂固的原因。

受历史、文化、政治以及在三十年经济增长中涌现的社会群体所影响，中国从未放弃过重返世界第一大国的梦想。从更实际的角度而言，中国的经济增长催生了资源及原料（主要为石油）的需求，同时也要求其从他国获取材料及知识商品。中国依靠全球市场支撑以出口为导向的工厂，在技术及专业知识方面也有着一定需求。

中国的经济无论在规模还是成熟度方面都有了显著提升，然而在许多领域中，中国与全球最佳实践还存在着一定差距技术。

中国究竟身处何处？将实际需求及心理、文化需求相结合，我们则不难发现，除了成为全球领袖以外中国别无选择。被动的方式并不能保证目标的实现，中国必须通过积极参从而确保市场、资源及交通路径的畅通无阻，并为必需品的交易打通道路。

然而主动的参与并不能解决所有问题。考虑到中国的规模及其对世界其他各国的影响，中国还必须积极地投身于制定全球议程并引导其结果。

发展的不确定性

令人惊讶的是，这一观点还尚未得到国内外的充分认可。不确定性的诱因之一是新事物的产生速度，中国崛起的速度让人世人瞠目结舌。虽然中国已在上世纪九十年代中期打开门户，但那时的国外投资还尚未得到重视，而中国的经济奇迹正出现在这接下来的短短十五年间。

如此迅速的变化造成了不确定性，没有任何人知道该如何应对。某些人盲目地接受变化，夸大了其重要性；而其他人拒绝接受变化，试图抵抗任何与其相关的启示。

另一个原因则是中国领导人的谨慎。他们能够亲身经历中国的各种变化，但同时也处处提防着这些变化。他们有着各种各样的顾虑，如：“自己是否有足够的经验或知识把握这些变化？”，“全世界其他国家将如何应对？”，“过度自信将带来什么风险？”。

在此我需要补充一点，这些顾虑还有助于我们理解中国对英特网、电子通信等新生事物的态度。一方面，这些新时代工具的普及可以帮助中国立足于信息技术的前沿。

而另一方面，中国的政府官员担心社会网络群体或信息自由化将招致更加不利的局面，例如谷歌审查事件。

苏联及东欧共产主义政权的垮台被中国领导人铭记在心，他们在过去的三十年中害怕回答任何与国家发展有关的问题，而实际上他们也无法做出回答。在此过程中，他们领导着中国匍匐前进。

中国时刻保持着低调的全球形象，这得益于邓小平及其接班人江泽民。随着越来越多的全球竞争者陆续登陆中国经商，中国的经济在上世纪九十年代及本世纪初经历了内部发展的时期，两人的努力在中国的全球化影响下相得益彰。

而这一切在二十一世纪发生了改变。当然，很大一部分原因是近来的全球金融危机，但中国经济实力的提升也是改变的重要促因之一。虽然经济力量的东移被很多报道夸大其辞，但毋庸置疑的是，全球影响力趋势在发生变化的同时，其复杂性也在逐步增加。

参与并领导？

中国的全球参与是否能为其确立相应的全球领导地位？这一问题本身有着不容忽视的重要性，但却出人意料地很少被人们提起。

中国将毫不犹豫地参与全球竞争。中国的经济需求 — 资源、市场、技术及专业知识的需求 — 和其在世界气候变化、环境及健康论坛上的参与让中国别无他法。

需值得注意的是，参与和领导不能混为一谈。领导的作用是制定全球议程并指导团队实现目标，而在国际事务上的单纯参与，无论多么积极，也无法与前者相提并论。

专家在对中国进行评估时通常会走向两个极端。一部分人认为，中国成为了全球能量的核心，成功地打造了新的市场及财富来源，从而帮助数亿人脱贫致富。而其他人则将中国视为争夺全球资源的威胁 — 竞争对手。

这一部分人批判中国是温室气体排放的罪魁祸首，其中最极端的人还认为，中国作为一股独裁势力，将对亚洲及其他地区造成毁灭性的影响。

这两种观点都不尽人意，尤其是在我们考虑中国如何建立其领导地位时更是如

此。将中国视为威胁的人忽略了其为本国及其他国家带来的切实利益，他们仅认为中国抢走了本属于其他国家的工作机遇。

此群体还认为，中国正通过积极的军事扩张企图控制东亚及其他地区，特别是资源原产地，这将最终挑起中国与美国在全球第一大国上的争执。

同样地，对中国过度乐观的人也忽视了中国对全球造成的干扰性影响。这将是近两个世界以来，西方国家的主导地位首次遭到挑战，而早在此之前就晋升发达国家行列的日本却没能做到这一点。

这反过来也说明了，全球全球领导人的二十一世纪目标将是：改善国际活动从而对全球造成积极影响。中国的雄心壮志无法被阻挡，全球其他国家必须接受这个事实。

与此同时，中国还必须解决一项难题，即在获得国际认可的同时避免招致国际反感甚至恐惧。这些负面影响将有可能导致国家间冲突，从而破坏中国目前的成就并对可持续发展造成威胁。

“中国复兴”的酝酿？

如果全世界能以一种崭新的视角看待中国——仔细地观察其国际事务上的参与，承认其发展成果并将其置于源远流长的历史及文化当中——则全球将形成协作的决策制定，合作将取代统治成为新的领导主题。

对中国在全球经济中扮演的角色，全世界有了新的看法，我们不妨将此作为“中国复兴”的胎动。实际上，有所增长的不仅仅是经济实力，中国的崛起已经渗透到科学及文化层面。中国将摆脱材料供应国的形象，对世界造成深远的影响。

中国的上一个鼎盛时期是唐朝。作为中国历史上最为开放的时期，唐朝从七世纪一直延续到十世纪。而当今的中国已实现了经济上的突破，这也许标志着其即将再一次迎来黄金时代。就目前而言，中国在其他领域也先后实现了突破——在科学及文化方面尤为显著。

两个时代有着本质上的区别。在唐朝时期——更确切地说，在唐朝的大部分时期——中国都将自己视为全世界的中心，即所谓的“中央王国”。而如今的中国有了截然不同的观点，在努力重返世界中心的同时，它也将自己视

为全球众多参与者中的一员，尽管就其规模而言，这个国家确实有着最庞大的影响力。

这种观点不仅鞭策着领导人，它同时还驱动着中国的民众及企业。在中国的众多优秀企业中，有相当一部分已经并不满足于盈利。诚然，他们希望成为高利润的世界级企业，但是他们更期望的是学习欧美及日韩企业在过去几十年中的经验，将中国的标签成功地印刻在世界的每一个角落。

在充分认识到中国的自身启示之后，其他国家则可以更好地理解中国的多样化使命：中国如何解决本国的迫切问题并站在全球发展的最前线？中国如何在谨慎的同时尝试冒险？中国如何重返主要大国的行列，从而延续唐朝的辉煌并满足当前及未来的人口需求？

一旦理解到这一点，全球的个人、公司及政府便可以更好地与中国进行合作。合作的主题是提高其在华成功的可能性。对于政府而言，顺应需求并朝着多边解决方案的方向努力才是明智之举。而个人层面的理由则更加简单——所有人都愿意享受一生中这一最有历史意义的时刻。

诚然，他们希望成为高利润的世界级企业，但是他们更期望的是学习欧美及日韩企业在过去几十年中的经验，将中国的标签成功地印刻在世界的每一个角落

多边世界中的领导力

从这一点出发，我们还可以明白这样一个道理：中国绝不会统治世界。原因很简单：全球化，而这也正是中国得以崛起的原因。过去几十年间，贸易门槛降低、投资及信息流对中国带来的积极影响，远远超过了任何其他国家。

随着当今世界的互联程度不断加深，国家单方行为的问题日益凸显。全球金融危机的重要性已远超其他任何国际事件，全球经济的一体化程度也将因此达到前所未有的高度。

当然，某些国家的自由化程度更高：中国通过出台各种刺激政策实现了高增长率。但值得我们注意的是，中国在全球出口市场中的实力锐减正是此类政策的出台的根本原因。

越来越多的国家认识到，从经济危机中脱颖而出的关键是更大力度的合作。在欧洲，各国为抑制希腊爆发的金融危机开展了积极的合作，这种经济萎缩将很有可能最终影响到其他经济体，如意大利、西班牙及爱尔兰等国。而中美在人民币汇率上的争端还将进一步恶化这一局势。

诺贝尔经济学奖得主保罗·克鲁格曼认为，中国对全球经济造成了前所未有的影响。据他统计，人民币的升值及中国贸易顺差的终止将使全球经济增长1.5个百分点，对于2009年仅增长1.9%的全球经济而言，中国的作用无疑是巨大的。

克鲁格曼鼓吹美国政府对人民币施压从而迫使其升值，此行为很有可能适得其反，无论对美国还是中国而言。中国的领导人需要回答其国民一系列问题，这其中包括通过网络聊天室及论坛而获得更多言论自由的公共舆论。在美国的压力下，草率地对人民币进行重新估值将严重地影响国家稳定，并有可能导致中国需对美国的任何措施作出强硬回应。

人民币的升值将驱动中国经济向私人消费的方向发展——此趋势将成为重塑世界经济的必要手段，为美国及英国等赤字国带来更多存款及投资，同时刺激中国、德国及日本等顺差国家的支出。

对于美国而言，与中国共同讨论合作方案并向其解释自身需求才是明智的

选择，而中国则应该积极寻求巩固稳定性的方法以保持经济增长。双方达成共识是一个漫长的过程，不能一蹴而就。

全球的主要经济体——尤其是美国、日本及德国——需要寻找一条理想的途径，在扩大主要出口国（如日本、德国及中国）国内消费的同时，使赤字国（美国及英国）消费水平逐渐降低。

问题是多方面的，问题的解决需要多方协作，全球领导人必须制定一套符合各国需求的中长期战略。他们必须为实现这些变化制定一项草案，给予各国充足的时间进行结构调整，换言之，即制定一项切合实际的日程，从而实现各国的互惠互利。

这一点为多方领导提出了更大的挑战——气候挑战。在这方面，中国没有任何退路，必须成为解决全球气候问题的主要力量之一。在发达国家中，气候变化的挑战在于如何实现低碳化生活；而对于中国及其他发展中国家来说，气候方面的挑战则更加严峻，这些国家必须制定一套全新的发展模式从而避免对全球气候造成灾难性的影响。

令人欣慰的是中国已经步入正轨。在去年的哥本哈根气候大会召开之后，中国宣布了一项新的目标：2020年“碳强度”（即单位GDP的能源排放量）水平比2005下降40%-45%。

为此，中国将赌注押在了必要技术的开发上，尤其是清洁能源技术。中国的优

势在于其已经将自身视作并打造为研发基地，越来越多的跨国公司先后在中国的高等学府周边建立了研发实验室。

IBM就是很好的一个例子，该公司不仅将北京设为其七大研究中心之一，还在上海设立了实验基地；诺基亚公司的大部分手机都在中国制造，中国同时还是其新机实验的主要地点之一。

应用材料公司在中国的西部城市西安建立了其最大的全球实验室，该公司今年已经成为在中国任命其首席技术官的第一家大型美国信息技术公司。这种例子还有很多，我将不一一赘述。据中国商务部统计，迄今已有超过1000家跨国公司在华设立了研发设施。

在这方面，中国没有任何退路，必须成为解决全球气候问题的主要力量之一

领导的动机及手段

综上所述，我们将发现中国同时具备领导的动机及能力。这不是一件容易的事，但中国有着自己的优势。受经济需求驱动，中国将在接下来十年中成为自由化及全球化的主要势力。缓慢而艰辛的经济复苏将刺激各国从内部着手，而中国将在此过程中发挥举足轻重的作用。

中国的海外投资也将有望实现显著增长，某些知名的国外公司已被中国公司并购——比如吉利以18亿美元从福特手中购得沃尔沃。这一系列变化将有可能掀起并购的热潮——当然也有可能与企业的初衷背道而驰。

美国及其他经济强国一直将自己视为全球议程的制定者，中国的增长使其深感不安。长久以来，中国一直作为全球议程的局外者，将重点放在了防止他国干涉本国内政的问题上，而如今的调整将很有可能引起中国的不适。

虽说如此，中国展现出的变革能力着实让世人惊叹。在邓小平刚刚执政的上世纪七十年代末，中国还不被世界所认可。经历了五千年农耕社会的中国，如今已拥有超过总人口半数以上的城市居民。十五年前，中国的大

多数人还采用自行车或步行的出行方式，而如今这个国家已成为全球最大的汽车市场。

在哥本哈根气候大会上，中国公开表示愿意在国际舞台上扮演更重要的角色，无声地痛斥了之前对中国强加指责的国际媒体。各国领导人在气候大会上就作出改变达成了共识，而改变各国领导人的国际活动只是其中一条。假以时日，中国将更加游刃有余地参与到国际事务中。

世界需要能开展多边活动的领导者，而不是统治者，这也正是以上设想可以实现的原因。在这样的世界中，各国对他国政策将采取协调，而非对抗的态度。单纯的国家实力将不再重要，哪怕最强大的国家也无法迫使其他国家做出任何违背自身意愿的事情。全球领导的意义在于对结果产生影响——而归根结底，是确保国际事务的成功。

中国已经具备了全球领导的动机及手段。就某些方面而言，中国只有这一条出路。我们需认识到，将复兴作为唯一目标的中国，将不会做出任何对其目标不利的举措。

结束语

中国的社会各层时时刻刻都在思考如何实现发展并赶超其他国家。虽然很少被提及，但中国确实有着一股被长期压抑的情绪，渴望成为受全世界认可的文化及商业大国。其他国家绝不应低估这种雄心壮志，中国的抱负将促使中国人超

越金钱、名利等一般层面，寻求成功的更高境界。

中国需要的是耐心。许多看似遥不可及的目标也许终能实现——不是今天，就是未来的某个时候。

作者简介

谢祖堃博士 (Dr. Edward Tse)

是博斯公司全球高级合伙人，大中华区董事长，在定义和实施发展战略、组织建设及企业转型等各领域有着丰富的专业经验。他已为数百家企业（无论总部设于中国或外国）以及公营机构提供在华全方位各种业务和中国与全球整合的咨询服务。

您可以点击博斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司
全球办事处

亚洲

北京
德里
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

**澳大利亚、
新西兰及
东南亚**

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林

哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伊斯坦布尔
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特

维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
多哈
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰

达拉斯
华盛顿特区
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯先生 (Edwin Booz)
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的61家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览
www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：www.booz.com/cn。