



全球化并未终结，企业须适应多极格局



从全球地缘政治角度讲，2016 年称得上波云诡谲。英国脱欧，特朗普当选，孤立主义与反全球化思潮日渐抬头，为各国企业全球化的前景蒙上一层阴影。实际上，这种趋势早有苗头，自 2008 年金融危机以来，全球化各主要指标就裹足不前，甚至出现倒转。一些人士认为，近期黑天鹅事件的连续爆发，是全球化时代行将就木的标志；一些企业领导人甚至开始质疑：“全球化”组织日后是否仍有生存空间。

我们的调查显示，全球化并未走到尽头，而是以新模式出现，它进入一个地缘政治与地缘经济的重新平衡期，或者说迈入“第四阶段”。它与以往所见的全球化模式截然不同。企业领导者须了解新全球化时代的特色，以及它对各自企业产生的影响。

回首过去：全球化的四个阶段

回顾工业革命以来的全球化发展历程，我们发现并非一帆风顺，而是经历了不同的发展阶段。第一个阶段始于 19 世纪初，以蒸汽机的发明为出发点；随后西欧出现了大规模的电气化。第一次世界大战爆发让这一阶段戛然而止。

20 世纪 50 年代，全球化进入了第二个发展阶段：规模化生产进入视野，美国企业率先在新兴市场建立出口供应链。70 年代中期爆发的石油危机标志着这一阶段的结束。

20 世纪 80 年代末，随着互联网的发展，低成本制造和服务得以外包，

加上供应链趋于全球整合，

全球化迎来了第三次发展高潮。2008 年金融危机的爆发，标志着这一阶段的结束。尽管过去几个阶段有着明显的分界，但从根本上讲，均是基于相同模式。这种模式背后的推动力有三种：

(1) 一个或者几个国家利用新技术手段，大幅提升生产力和产出。

(2) 某个或某几个国家——在过去三个阶段，西欧、美国和中国先后扮演经济“增长极”角色，成为带动全球增长的火车头，推动国内生产总值增长 20%到 25%，全球贸易增长约 15%，继而带动其他国家，尤其是其贸易伙伴国的经济增长。

(3) 良好的全球化治理体系和稳定的博弈规则，促进了跨境金融业务的增长和以贸易为引导的国内生产总值上扬。上述三种力量相互集结，形成利于经济增长和全球更大范围融合的良好循环，使全球化经济利益继续盖过地区政治利益。

展望未来：塑造全球经济新力量

如今，全球化已经迈进了第四个发展阶段。要想了解这一阶段，首先应当认识全球

经济新的塑造力。数字化技术的发展，正在改变全球贸易。首先，数字化技术正在改变生产力和竞争优势。据我们估算，韩国、德国、美国和中国等国家的制造业采用数字化技术后，中期内工人人均产出有望提升

30%，劳动力成本降低 30%。这意味着企业须重新思考其在全球化第三阶段确定的工厂定位和供应链布局。

第二，商品贸易曾是全球化前几个发展阶段的主要推动力，如今却已陷入停滞，而全球服务贸易、尤其是数字化技术服务正在高歌猛进。随着数字化技术的发展，产品与服务之间的分界线日渐模糊，使得服务在多个行业的价值有所提升。例如，航空业如今可以采用数字遥感技术来侦测飞机引擎的问题，不用在每个机场派驻高端技术人才，也能完成远程的修理和维护。

在这些新的力量作用下，全球化正在呈现与以往截然不同的趋势。过去一家经济独大、单一技术主导、单一管控体系的模式，正被多极发展的多样化世界所代替。企业必须应对多样化经济体、林林总总的管控组织和规则以及各种技术。全球整合不再单纯依靠现实高速公路进行；相反，无形的数据高速公路成为新的道路和运输路线，云存储技术也将成为新的运输载体和仓库。

在这一新阶段，增长依赖于全球贸易的程度将进一步减弱。新兴国家将更多地通过内部结构性改革（而非出口）来扩大内需和拓宽产业足迹（尤其是商品生产国），从而实现增长。

日后，新的价值链将整合数字化技术与原有的低成本技术，提高产品与服务的融合度，借助独立式全球平台的增长势头进行商品和服务的交换。

此外（或最为重要的是），随着去中心化管控体系的出现，将会带来复杂性更高、波动性更大的新规则；其中包括地方性与区域性的规则，以期在国家政治利益和全球经济逻辑体系之间重塑平衡。这些规则会受到一些新机构（如：亚洲基础设施投资银行和新发展银行）的影响。其决策会更多地考虑国家和区域利益，而非全球性的问题。某跨国银行战略负责人接受采访时表示，他将这一趋势称为“游戏规则巴尔干化”。

企业战略优先

面对着复杂多变的新全球化时代，企业该如何应对才能脱颖而出？我们认为企业首先要思考自己的战略框架。在制定战略选择时，摒弃过去以全球总部为中心进行全球优化的做法，转而采取因地制宜的办法，实现本地利益最大化。选择潜在国家市场时，除了评估市场规模和收入增长速度，还要对所在国政府的内部体制改革能力进行评估，三者缺一不可。

还要加强风险管理。风险管理部门在企业中的重要性与日俱增。除了自然灾害、财务或项目风险等传统风险要素，企业还须考虑更为复杂的博弈规则，以及国家资本主义和国家利益的抬头。企业必须做好准备，面对

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32150

