

## 緒言 中國和日益被顛覆的世界

“除了恆紀元，都是亂紀元……是早晨，早晨太陽不一定能升起，這是亂紀元。”

——劉慈欣《三體》2006年

在理解中國的變化之前，我們要先了解全球的背景。每天佔據報紙頭版頭條的是各種經濟、政治、社會的動亂消息。從英國脫歐到特朗普上台、從菲律賓到印度，選民投票決定政治的走向，這一切昭示著民眾渴望脫離近幾十年的發展軌跡，與此同時，記憶中最極端化的美國政治和歐洲的反思正在等待著最終結局。

在第二次世界大戰結束約 70 年後，蘇聯解體 25 年之後，美國干涉阿富汗、伊拉克、中東 15 年之後，世界權力在不斷向多極化世界轉移。中國無意取代美國，尤其不會在軍事上取代美國。然而，或許不久之後中國就有望成為世界上最大的經濟體。目前，如按照購買力平價，中國已經是最大的經濟體了。在美國領先的時代，美國的領導

卻在缺席，中國積極幫助維護多邊主義和自由貿易體系。如今，中國是 43 個國家的主要出口市場，而美國只是 32 個。一個新世界的格局正在形成。

全球化的佈道者、麥肯錫的高級合夥人宣稱我們生活在一個“非比尋常的顛覆時代”時，他們定義了一個新的世界。顛覆在他們眼裏並非壞事：來自中國的暖風吹過亞洲、大洋洲、拉丁美洲和非洲，吹遍採礦業、農業、旅遊業和教育領域，帶來便宜的貨物，重塑世界秩序。中國的消費者、中國公司、技術的運用、不斷升級的互聯互通、參與制定全球規則就是進行這場非比尋常的顛覆的核心。尤其是西方前景暗淡，讓人脊背發涼。但事實上，如果管控得好，這種顛覆帶來的利大於弊。

## 顛覆和中國的巨大變革

用《非比尋常的顛覆》裏的話來說，世界歷史上最快的變革正引起“幾近常態化的斷層”。英國花了 154 年實現 GDP 翻一番，美國花了 53 年，而中國和印度分別只用了 12 年和 16 年。當時美國和英國各自的人口不足 1 千萬，而中國和印度的人口是他們的 100 倍——分別以 10 多億人口、無可比擬的速度和規模創造了今天的影響力。

中國在 1978 年至 2015 年間的偉大變革始於鄧小平和經濟改革者們實行改革開放，取代過去內向型的中央計劃經濟。西方一直沒注意到中國的變革，直到中國 2001 年加入世界貿易組織，進一步促進了

製造業和服務業的全球化，緊接著加速採用新技術和新系統。每個環節都相輔相成，加速變革的發生，令人難以預測和管理。地理位置與距離、歷史與社會體系、城市化與消費、技術與競爭、老齡化與勞動力，這些問題不斷倍增，讓人們困惑不已。

距離阻礙了西方政府、商界和學界理解中國發生的變革，因為這些變化都發生在“世界的另一邊”。東亞經濟地理和社會的變遷速度之快是很多西方人甚至很多亞洲人都無法理解的。正如特雷莎·梅（Theresa May）所揭示的，世界這個概念對於那些只熟悉自己國家的人來說是令人費解的。偉大的變革常常被視為威脅，可能導致癱瘓和錯誤。儘管在那個穩健的“黃金時期”（1992–2007），西方公司和消費者們沐浴在歷史終結的餘暉之中，從西方治理、企業和後冷戰時期的和平紅利中獲得巨大利益，相信地球這顆行星依然會是西方的。可突然之間，在 2008 年之後，這樣的承諾迅速成為歷史，而新的現實出現曙光。

接著一切都在同時發生。全球四大力量——財富轉移、人口變化、技術和互聯互通——推動了世界顛覆和中國的巨大變革。世界經濟重心正在向東和向南移動，從北美和西歐轉移到亞洲和新興經濟體。正如羅納德·里根（Ronald Reagan）在其“美國的早晨”演講中所說，“你還沒有看到任何東西”。現在是亞洲的早晨，早晨的太陽再次升起。

考慮一下可能存在的問題，從財富開始，麥肯錫預測，中國在 2020 年的電子零售額可能是美國、德國、英國、法國和日本的總

和。約有一半世界 500 強公司（這一度是西方公司的代名詞）的總部將設在新興經濟體，大多數在中國。2000 年，只有 5% 的 500 強公司在西方之外，這是西方許多中國和亞洲觀察家們集體無語的時代。麥肯錫預計到 2025 年，更多銷售額超過數十億美元的公司會是在中國而不是美國或歐盟，多麼霸氣！麥肯錫預計到 2030 年，60% 的年收入超過 2 萬美元的人將生活在新興經濟體中，大部分在中國，這是多麼大的消費能力！2010 年至 2025 年世界經濟增長的近一半將出現在 440 個新興經濟城市中，同樣是中國的數量最多，這一點很重要！即使這種預測過於樂觀，也很少有人對趨勢或結果提出異議。

變革性力量已經從西方迅速蔓延到世界其他地區，這些地區以更快速度、更大規模採用了新技術。消費者和公司可獲得的即時數據激增，收集和處理數據的能力也與日俱增。這一切縮短了產品、公司和產業結構的生命週期。決策要加快，越來越複雜、越來越困難，讓人無法懈怠。

顛覆性技術無處不在。從人類基因組到高級材料的基本構架開始，多布斯（Dobbs）、馬尼卡（Manyika）和華強森（Jonathan Woetzel）羅列出了新世界的四個顛覆性力量。中國已經領悟了其重要意義，並採取了迅速行動。中國現在具有世界上最強的基因測序能力（參見本書第十三章）。通過比鋼鐵硬 200 倍的奇跡材料石墨烯，中國與世界領導者們建立了戰略夥伴關係，先是與獲得諾貝爾獎的曼徹斯特大學的科學家進行了最新研究，然後是與領先的生產商建立關係。截至 2012 年，中國的石墨烯專利數量超過其他任何國家。曼徹

斯特現有 4000 名中國留學生和 170 名中國員工。

新機器將進一步改變生活，從更高深的自動化和機器人到在陸地和空中的無人駕駛行駛器，這創造了一個完全嶄新的世界。第一架空中單人出租車服務計劃在迪拜的天空實施，一次充電可行駛 50 公里以上，製造商是幾年前還並不存在的中國民營公司億航智能（EHANG），現在卻引領著無人駕駛飛行技術的發展。

物聯網使用機器中的傳感器和執行器來收集數據以監控操作，在製造業、基礎設施和醫療保健等各個方面作出決策，大大提高了準確性、信息流和行動力。移動計算設備成本低廉、相互聯通，能促進創新和提高生產力，而雲計算使數字世界更簡單、更快速、更強大。所有這些都有助於開創更靈活、更經濟、可快速擴展的新業務模式。

人工智能將徹底改變工作場景。以往只有人類可以做的工作現在由可以學習、與人合作並使用人工智能的機器完成。所有這些都加速了新技術的使用，擴大了趨勢，提供了更大的覆蓋範圍、更好的客戶服務和更高效的銷售。生產新產品幾乎沒有邊際成本，初創公司也能以更低的成本和更短的產品上市時間入行。老的公司又往往固步自封，很容易受到願意接受更低回報率、工作更努力的競爭者的挑戰。

隨著西方人口老齡化，人口結構的變化有利於較年輕的亞洲及其經濟中心——中國。連接這一切的是第四個趨勢：互聯互通。中國的巨大變革在貿易、資本、人員和信息流動等方面無處不在。中國製造已經變得比中國香港製造、中國台灣製造或日本製造更普遍。商務人士從這個機場到那個機場，從這個大陸到那個大陸飛來飛去。無論

什麼時間和地點，國際電話會議都能全天候無縫銜接彼此。然而，直到 1987 年，錢天白教授才發送了中國的第一封電子郵件——“越過長城，通向世界”。現在中國擁有 9 億互聯網用戶，幾乎是美國人口的三倍。

全球範圍內生活的方方面面都在發生變化，落後者們無比焦慮，那些滿足於更簡單、更熟悉的過去的人們紛紛吶喊：停下來！我不玩了！然而，財富、技術、人口的移轉和互聯互通不會停止。實際上，如果妥善處理，也不應該停止。他們只需要進行妥善管理就能像《非比尋常的顛覆》中預期的那樣讓“世界更富裕、更城市化、更熟練、更健康”。書中還說，大贏家應該是消費者，他們可以贏得三分之二的成本削減，從而大大逆轉企業在 20 世紀 90 年代和 21 世紀初期日益增長的定價能力。

## 中國消費者

世界葡萄酒盲飲測試錦標賽的組織者描述 2016 年中國葡萄酒品嚐者的勝利為“葡萄酒世界中的霹靂”，擊敗包括來自法國、意大利、西班牙和美國在內的 20 多支隊伍，獲勝者頗有技巧地說獲勝靠的是 50% 的知識和 50% 的運氣，這是中國人傳統的自謙說法。這讓我回想起在寧夏的一個葡萄園幫忙採摘，晚餐時，父母平靜地提到他們的女兒早上出發去波爾多學習葡萄栽培，時間長達 7 年，那時他們的女兒 15 歲。讓下一代早做準備，否則怎麼競爭？

你得習慣來自中國的各種霹靂。想一想：2016 年中國人的移動

支付額比美國消費者多 50 倍，高達 5.5 萬億美元，而美國的支付額僅增長了 39%，達到 1120 億美元。這證實了來自其他行業的觀察：中國消費者在採用新技術方面比歐洲人和美國人都快。那麼這在未來 5 年到 10 年內將如何繼續？一個巨大的數字鴻溝將會出現，並驚人地逆轉前兩個世紀的差距。

“中國的消費者要求極高、思維全球化……你必須是世界級的才能為中國服務”，啟明創投的蓋理·瑞斯徹（Gary Rieschel）指出。正如邁克·莫里斯在四分之一世紀前所解釋的那樣，“你需要了解中國消費者的一件事就是他們只關心兩件事：品牌和價值”。讓你心理平衡的是：應對中國挑戰不容易，但一旦成功就會褒獎加身。所有這些都很重要，因為現在中國是眾多產品和原材料的主要市場；而到 2030 年，幾乎所有產品的重要市場都在中國。中國消費者不僅創造需求，還讓製造商和服務提供商忙個不停。中國消費者經歷過各種顛覆，不大相信各種承諾。

中國消費者們是出了名的消息靈通，他們花費在研究購物上的時間比任何地方的消費者都要長，無論是線上還是線下，他們特別關注互聯網、社交媒體和朋友的建議。61% 的中國人在購買產品之前在網上尋找評論，在美國只有 39% 的人會這樣做。購買後，52% 的中國消費者撰寫在線評論，而美國則為 31%。中國人下載了全球 59% 的智能手機應用程序，是中國人口佔世界人口比例的三倍。這在中國不足為奇，因為中國人熱衷嘗試新鮮事物，體驗以前不知道或無法企及的東西。中國消費者正在彌補失去的時間，渴望享受 21 世紀的

變革。這不僅限於富人，北京高鐵車站的一位年輕搬運工用最新的 iPhone 呼叫出租車。他正在參與和體驗著生活，這也是變革的一部分。高鐵乘客們也是如此。

中國一直以來擁有世界最多的人口但並未產生多大的影響。前兩個世紀中國太窮了，所以顯得無足輕重。現在中國消費者在全球都舉足輕重是因為他們的購買力和好奇心。他們反過來也因享譽全球而改變。從葡萄酒到汽車，從手機到時尚，中國人已成為全球化的力量。乳製品其實並不屬他們的傳統飲食，事實上，據說中國人對乳糖不耐受，無法消化牛奶或奶酪，但必勝客在中國取得了巨大的成功。

休閒娛樂業也體現了中國的規模。上海迪士尼樂園於 2016 年開業，通過高速公路或高速鐵路只需短短 3 小時就能讓周邊 3 億人輕鬆抵達這個神奇王國。造價 55 億美元的迪士尼最大城堡第一年就接待了 1000 萬遊客，比預期目標多 10%。票房的成功將越來越多地取決於中國。2016 年騰訊以 86 億美元的價格買下了《魔獸世界》，不久，最新的由遊戲改編的電影在中國的前 5 天內獲得了 1.56 億美元的票房，而美國首映週末則表現平平，只有 2440 萬美元。畢竟，超過一半的魔獸玩家居住在中國，每天有 15 家新電影院開放，2015 年票房收入增長 50%。中國很快就會成為全球最大的電影市場，放映更多具有中國風味和故事情節的西方電影，電視也是如此。英國廣播公司在福爾摩斯偵探系列中引入了中國元素，在該劇放映的前 24 小時內，600 多萬中國觀眾在社交媒體和互聯網上觀看了《福爾摩斯：基本演繹法第五季》（2016）的序幕。

全球公司要獲得或保持世界領先地位都必須在中國取得勝利。汽車製造商豐田汽車 2016 年把自己世界銷售冠軍的桂冠“讓”給了大眾汽車，因為它在中國落後了。豐田因日本政府對中國的強硬態度而形象受損。大眾汽車儘管有柴油醜聞但仍然超過了豐田，在中國的銷量增長了 12%。

這不僅僅是數字。中國消費者的特點將改變世界的品位和產品。高檔酒店現在在客房內配有保溫瓶和電熱水壺，隨時供應熱水，還有中國環球電視網。西方的一些中國餐館甚至也開始烹飪中式美食，因為現在中國遊客有需求。中國開始影響從電子產品到服裝的設計，最初是在區域內，之後影響將遍佈全球。有些只會增加需求，有些則帶來直接競爭，而中國企業的巨大優勢在於它們自然而然地更了解世界上發展最快且往往最大的市場——中國。

麥肯錫的華強森（Jonathan Woetzel）描述一些中國人接受過的尖端外科植入術“太可怕了”。中國的千禧一代被普遍認為富有冒險精神和實驗意識。這也是彌補失去的時間的一種表現，嘗試新鮮事物並相信其效果，這是中國中產階級直到最近都無法享受的。小米的雷軍說，他賣的不是產品，而是“參與 21 世紀和更廣闊的世界的機會”，這是生活現代化的新旅程、新體驗和新參與。

## 中國的千禧一代

世界上最重要的消費群體是中國 15-29 歲的千禧一代，2015 年約有 3.18 億，已超過美國總人口。由於受過更好的教育，千禧一

代中的三分之二已進入中國收入最高的階層。市場營銷研究公司（China Skinny）將他們描述為“對中國零售增長貢獻最大的購物者、旅行者和享樂主義者”。寶馬車主在中國的平均年齡是 35 歲，而在德國是 53 歲。他們的父母在 20 世紀 60 年代經歷了很多不確定性，因此節儉、喜歡存錢而不是消費，而中國的千禧一代只看到日益繁榮的景象。

實用主義加上機會主義，千禧一代對中國的看法比他們的父母更為積極。他們對未來充滿信心。一項全球民意調查發現，49% 的中國人認為世界是他們自己的，會變得越來越好。在美國和英國，這一數字分別僅為 6% 和 4%。他們有充分的理由保持樂觀：具有大學學歷的人數是 1980 年出生人數的七倍。他們佔中國 1.2 億出國旅行者的一半，他們的好奇心是由教育和社交媒體推動的，他們的收入在未來 10 年內將翻一番。

現在中國擁有數億消費者，至少有 2.5 億中產階級，到 2030 年可能有 5 億。根據 2017 年滙豐銀行的一項調查顯示，70% 的中國千禧一代擁有自己的住房，其餘 81% 的人打算在 5 年內購買，而在美國房產擁有率只有 35%，在英國只有 31%，這是兩倍或更大的差別。一旦購買了現代住宅，下一步就是裝修、買家電，這筆支出在 2015 年的增長明顯超過購買房產。裝修、休閒、旅遊和娛樂消費同時也迅猛增長。千禧年的中國感覺就像 20 世紀 50 年代或 60 年代的美國和歐洲一樣，建立在城郊社區和消費主義之上。正如 1959 年英國首相哈羅德·麥克米倫（Harold Macmillan）所說的“感覺好極了”。