

龍與象



[龍與象_下载链接1](#)

著者:羅蘋·梅瑞迪絲 (Robyn Meredith)

出版者:遠流出版

出版时间:96/10/08

装帧:平裝

isbn:9789573261797

◎亞馬遜書店讀者評鑑：4.5顆星

英文書甫於今天夏天上市，作者呈現了相當多中國與印度發展的新數據、新資料，因此是目前瞭解中、印兩國目前發展狀況、未來發展方向最佳的讀物之一。可作為與中、印有商業往來的公司，投資全球股市、基金人士的重要參考書籍。

作者在書中顛覆美國一般見解，主張美國不應該害怕中、印這兩個崛起中的經濟勢力。美國（身為世界的購買者）與中國（世界的工廠）分別擁有第一與第四大經濟體，但它們將在2015年達到同等地位。雖然美國政客指責中國產品，但是作者指出，美國人民

卻因為被低估的人民幣而得到好處：美國企業因為中國生產的廉價商品而獲利。同時，在2003年，印度（世界的後勤辦公室）接收大部分從美國境內移出的一千萬個白領工作。不過，作者觀察到，每一美元匯出，匯創造1.94美元的財富，其中有33美分會回餽到美國。

作者認為中國在1978年市場開放，印度遲至1991年才開放市場，中國的改革也因此做得比較好。展望未來的發展計畫，作者認為中國的國民儲蓄率較高，而印度的基礎建設與教育系統則遠遠落後，中國的成功機會更大。

=====

美國W. W. Norton七月出版，衝入亞馬遜網路書店前200名讀者評價4.5顆星，至今銷售仍保持1000多名，勝過其他同類書籍！

中國以共黨專制行資本主義之實，致力基礎建設，發展製造業，成為「世界工廠」；印度擁有優質高等教育與英語優勢，以電腦軟體、金融、法律的服務見長，成為歐美企業的「後援辦公室」。

中國、印度納入全球經濟，成為各國企業降低成本的萬靈丹。近年來企業獲利亮麗、股市房市共創榮景、消費品一再降價，全靠中國與印度豐沛而低廉的勞力在背後支撐。

隨著中印共有數億人擺脫貧窮，成為有消費能力的中產階級，歐美企業想望已久的消費市場也逐漸浮現，刺激了各項消費品價格上揚。同時，需求增加也就意味著耗損地球資源的速度加快，生態危機加劇，這又回過頭來造成石油等原物料飆漲、通貨膨脹蠢蠢欲動、環保議題升溫，進而牽動地緣政治的板塊移動、貿易摩擦……。

作者以一流國際媒體記者的流暢文筆、堅實數據與理性分析，把中國、印度崛起的緣由、歷程與衝擊如此複雜的經濟現象，敘述得極為準確、清晰而可讀，功力直追《世界是平的》作者佛里曼。

=====

“構造經濟學”

文／摘自《龍與象》引文

二〇〇三年六月，印度總理瓦巴義（Atal Bihari Vajpayee）搭機前往北京訪問。這是一趟劃時代之旅，距離上一次印度領導人訪問北京已近十年，當時的中國，放眼望去盡是腳踏車和呆板枯燥的建築，以沈重的腳步追趕二十世紀。但這次瓦巴義的飛機降落時，他以為自己看到的是海市蜃樓——北京市郊數千家工廠林立，這些工廠幾乎全在過去十年間蓋的，工廠給勞工穩定的薪水，也帶給眾人希望的未來。中國已從過去直接跨入未來。

他踏進極為現代的新機場，這只是是中國眾多新建機場之一。瓦巴義和代表團成員開上北京新建的高速公路，看到光鮮亮麗的汽車一輛輛飛駛過無盡的建築工地，陽光下，數百架起重機的剪影編織出一片都市風景。寬闊的北京街道，兩側耀眼的新摩天樓節次鱗比，這些建築都是近十年開始施工，中國經濟起飛的速度，比現代史上任何一個國家都要更快。瓦巴義從車窗看出去，看到了比統計數據更清楚的事實：印度已遠遠落落中國。

幾十年來，印度與中國的經濟一直孤立於世界之外，緩步前進。人民窮苦，生活改善無望。然而，中國在一九七八年對世界敞開大門，印度卻沒有，兩國的命運就此改觀。

瓦巴義率團訪問中國時，中國的改革開放已經進行了二十五年，數千萬中國人開始發現，隨著經濟起飛，他們的未來將為之劇變。自一九七八年起，海外企業投資總額超過六千億美元，遠超過美國在二戰後根據馬歇爾計畫，協助歐洲重建的金額

1。外資在中國興建數萬家工廠，雇用上千萬勞工。一般勞工的薪資是改革開放初期的五倍，數千萬人擁有行動電話、電腦，甚至汽車與公寓。（譯按：目前中國行動電話用戶數已超過四億。）

相較之下，印度似乎仍停留在從前。幾十年的老舊機場殘破不堪，沒有高速公路，路面坑坑洞洞，車輛壅塞，放眼望去，路旁盡是骯髒破屋。城市貧民窟人滿為患，他們就著汙穢的水道洗澡、洗餐盤、大小便，環境衛生堪慮。一九九一年，在中國經濟開放十三年之後，印度勉強開放外國投資，之後經濟改革忽而開放、忽而限制，縱使印度人民一般生活狀況已較改革之初進步，但比起中國平均改善的幅度，還是落差很大。

中國改革開放二十五年來，已有巨大變化，國民所得成長至印度的兩倍。雖然中、印兩國仍屬窮國，但是到了二〇〇一年，中國已有八三%的人脫離每日靠一美元生活的貧窮線，而印度只有六四%的人脫離

2；二〇〇五至〇六年（三月底）會計年度，外國人對印度投資七十五億美元，而在中國，外資每六個星期的投資就已達到這個金額。當印度經濟牛步前進時，中國已是飛龍在天，躍入未來了。

怎麼會這樣呢？印度有民主、有廣大的英語人口、明確的司法體系，而且和西方關係深厚；中國政權專制、英語人口少，法治也不健全。不過瓦巴義從座車裡可以清楚看見，中國人民的生活大都比印度人好。

這本書講的是中、印兩國如何改變自己命運，也改變世界的故事。兩國從開發中國家蛻變為超級強國，印度採取緩慢而穩定的成長，與中國拔地而起形成明顯對比。這兩個國家在各個方面都截然不同，就像甘地與毛澤東殊異。印度民主，而中國專制；資本主義的印度經常反商，而共產中國卻親商。印度眾聲喧嘩，國內通行三十種語言，全國時區（因所跨經度範圍而）與世界其他各地相差半小時，這點也讓人混淆，因此例如台北是半夜十二時，在印度孟買是晚間九點半。中國則簡單許多，普通話通行全國，時區劃分與世界上其他地方相同，而且無疑由共產黨當家。

中國的實力一眼可見，而印度的則較不容易發現。印度的強項在於人力資源能與世界經濟接軌，中國還在迫害資本家的時候，印度的經理人已從征戰國內市場中獲得經驗，因此商業經營表現得比中國好。中國在文革時期曾關閉大學，印度則加強大學教育，培育出新一代的醫師、學者、科學家與工程師。

中印兩國的共同點在其轉變，以及改變世界的方式，這是自美國崛起於國際經濟舞臺以來，最教人震撼的。中印的影響力可從以下見出端倪：沃爾瑪超市的商品降價再降價；美國國內油價大幅攀升；美國人的薪資縮水，甚至連呼吸的空氣也不再相同。消費者打技術支援電話，接聽的人操著外國口音；大批從南中國海運往西半球的貨櫃船滿載貨物，吃水特別深，這些貨物全來自如雨後春筍般成立的中國工廠。從原始數據來看，事實最為清楚。印度與中國已成為全球成長最快的經濟大國，兩國在未來幾十年將持續成長，並在下一個世代前主導世界經濟。

突然之間，中印兩國提供勞力與合作，既是西方的客戶，也是競爭者。從紐約到東京、從倫敦到法蘭克福，各大企業的董事會主管都染上印度熱，就像十年前的中國熱一樣。那些企業大老闆連咖哩與熱炒都分不清，就爭相住進亞洲新建的五星級飯店。他們住的地方雖然光鮮亮麗，卻只敢用瓶裝礦泉水刷牙漱口，以免生病。他們穿梭大半個地球，因為這兩大崛起經濟體的飛速成長，相形之下，美國、歐洲和日本有如原地踏步。一時之間，和印度、中國做生意，成了西方企業快速擴充的唯一希望，也唯有靠這方法，西方企業老闆才能讓股東滿意。

或許，最驚人的改變是發生在新興的全球就業市場。即使近如九〇年代，激進派仍擔心

全球化可能危害窮人利益，其實，這個論點在中印兩國完全行不通。美國企業與各地的資本主義者到亞洲，雖不是為了幫助受壓迫的窮人，但最後還是幫了他們。姑且稱他們為意外的行動主義者吧！

過去十年來，由於全球化帶來工作機會，即使工資在西方標準看來實在微不足道，印度和中國合計卻仍有兩億人口脫離貧窮。這讓那些關切世界貧窮問題的人大感驚訝，如果甘地、尼赫魯、毛澤東等關心窮人的二十世紀政治人物仍在世，他們也會嚇一跳。工作機會轉移海外，這個趨勢遠超過多年來保護窮人遠離大企業的力量。美日英等開發國家遭遇工作外移的挑戰，而窮國則贏得工作機會。全球化改善了窮人的處境，同時也讓歐美中產階級倍感威脅。

本書將探討透過網路連結亞洲勞工的能力對世界商業有何影響。數百萬工作機會在西方消失，為數龐大的中印勞工取代了西方人，他們做相同的工作，甚至以極低的薪資搶走西方白領的專業工作。許多產業的西方人忽然發現，如果工作內容相同，他們再也無法期望薪水能超過開發中國家人員的十倍。印度大學畢業生樂於擔任企業免付費專線的客服人員，聽取美國消費者的抱怨。此外，數千萬中國年輕人從鄉村搬進城市的工廠宿舍，為外國代工製成衣、數位相機與電腦；歐美高薪人才也面臨遠距競爭，因為中印兩國每年投入職場的大學畢業人數，已遠超過所有歐洲國家與美國的總和。

對歐美的中產階級來說，全球化的黑暗面令人恐懼。世界勞動市場一下子增加了超過十億勞工，許多西方人將被迫丟掉工作，如果不採取行動，增加自己的勞動競爭力，就得眼睜睜看著生活水準降低。十九世紀工業革命時，農人遭工人取代；二十世紀工廠生產線讓許多血汗工廠勞工失去生計；不過就在十幾年前，藍領工作移往墨西哥，許多美國工廠因而關閉。歷史一再重演，每次都為世界勞動市場帶來陣痛。

中印崛起的意義不僅是工作外移，它也關係到後冷戰時代地緣政治的轉變，關乎如何平息對石油的渴求，也關乎環境巨變。這就是結構經濟學——中印崛起牽動了全球政經形態丕變，一切就在我們眼前發生。

全球經濟的關聯已密不可分，彼此交織影響猶甚以往。中印的改變正以快速且驚人的方式，引導世界未來的走向。過去全球市場從未有過如此高度連動，想像一下，如果十三世紀的絲路與十六世紀的香料之路（Spice Route）合併為一個大市場，湧入大量貿易，這一全球貿易的結合又因現代科技而超載。現在中印兩國銷售至西方的貨運量不再以駱駝或帆船來計算，而是以貨機、貨櫃輪船或網路交通來算。

本書要告訴你，中印兩國崛起如何改變我們的世界。未來這兩大國的潛在影響力，讓人感到害怕，又容易低估情勢。《龍與象》試圖證明，世界不僅能適應中印的崛起，還能更加繁榮。但我們必須先瞭解這兩個已對西方敞開大門、走入二十一世紀的大國。

=====

精采試閱

第五章：拆解式生產線

一如往常的午後，中國南方的工廠大門口前堆滿當日剛出產的貨物，磨損的卡車隆隆駛出來，準備前往香港——中國與西方之間的重要樞紐。當夕陽餘暉灑在香港碼頭，貨車駛進鄰近社區，周圍運輸工廠林立，整條街道上演著同樣的故事：內地來的貨車一停下來，一群穿T恤短褲、精壯結實的男人便從一旁爬上貨車，爭相搬運紙箱。搬運工每天的工資就按紙箱重量計算。工人以超高效率將成箱貨物搬進附近倉庫過磅，接著又大步走回貨車卸貨，倉庫裡的工人逐一為箱子秤重、量尺寸，並貼上電腦條碼，標示紙箱內容說明。整個作業流程與鄰近的優比速（UPS）或聯邦快遞毫無兩樣。另一組工作人員則將貼了條碼的紙箱堆進貨櫃，再把貨櫃直接裝進飛機或貨輪。等到卸完貨，貨車司機

隨即返程，越過邊界，開回大陸的工廠裝載更多貨出口，而在倉庫這一頭，空貨車離開不久後，另一輛隨即定位停下，等工人快速搬運貨櫃上車，再開一小段路運往機場貨櫃區或香港的大型貨櫃碼頭。

教人意外的是，這些中國工廠並非以成品裝箱直接運抵西方的貨架，而是把半成品從一個工廠運到下一個工廠，零件經工廠生產線加工，整合為成品後，當天就馬上運走，因此，貨櫃裡的一些零件可能早已進出過好幾個港口，最後才運抵威斯康辛州的沃爾瑪超市或英國倫敦音響專賣店。傍晚時分，香港運輸物流公司會通華聯國際（Trans Global Logistics）的倉庫正在裝櫃，將成箱的中國製汽車車窗運往韓國組裝廠，堆在一旁的Treo手機的半成品，準備送往台灣工廠加裝高科技零件，倉庫裡還有中國製布料，等著運往倫敦。另一邊是進口貨物，包括成堆日本製晶片，準備運往中國工廠，加工製為電腦運算處理器。還有一些完成品，多半是大陸好幾個工廠的零件組裝而成，包括兩千雙New

Balance網球鞋，裝滿一個二十呎高的箱子，等待運至洛杉磯的鞋櫃（Footlocker）連鎖鞋店；數百件中國製藍哥（Wrangler zip-fly）牛仔褲，等著運到巴基斯坦；旁邊箱子裝滿了設計師品牌毛衣，毛衣原料來自法國的亞麻纖維，在中國中部紡成麻線後，再運到南方織成毛衣。從原料到成品，製作經過好幾個工廠，成品以亞洲航空空運，經韓國首爾運到紐約伊林費雪（Eileen Fisher）的倉庫。中國人除了搭單程巴士去找工作外，通常難有旅行的餘裕，而許多中國產品經歷曲折的出口旅程，即使是最有經驗的環球旅行家，恐怕也會厭倦。

世界貿易方式已經改變，歐美消費者在貨架上所購得的商品，是順著截然不同的新組裝線，往返全球各地而來。十年前，這種從工廠到消費者之間，猶如彈珠台般曲折迂迴的途徑是不太可行的。但在一九九〇年代，企業開始尋找能以最低成本製造產品零件的區域；在此同時，拜精密科技之賜，過去認定只是夢想中的物流路線，也化為實際：在不同工廠，甚至是不同國家間，已創造出完美無瑕的連結。節省成本的努力配合高科技的威力，企業得以改變大多數消費商品的製造方式。

前一次同等規模的製造業革命發生在二十世紀初；當時亨利·福特藉由推行生產線，革新商業世界。他把製造汽車所需的全部原料和零件，集中在同一地點，要求工人各就各位，每人只負責製作或安裝一項零件，直到合作完成一輛汽車為止。北密西根的鐵礦石以船運到底特律，從福特車廠的一端進入，汽車成品則從另一端出來。其中過程包括將鐵礦煉成鋼鐵，壓製成車蓋、車門，然後安裝引擎等數百種零件，最後，汽車成品送出廠外。一九二〇年代，總計四萬名工人在福特的底特律廠區賣力生產T型車，這相當於一個城鎮的人口。一波又一波人口移居底特律，到自動車廠討生活，消費者則能購買自己想要的各種顏色的汽車——只要是黑色的都行。

到了二十一世紀，一切都改變了。亨利·福特的組裝線被分割成數千部分，分散世界各地。新的作業系統叫做「拆解式生產線」，這是許多公司為降低成本、提升品質，兼以縮短成品上架時間，急於把產品製程拆解成數個部分的結果。這種製程與上個世紀截然不同，因而「組裝線」這詞彙已被「供應鏈」所取代。現在生產過程的每一步驟，猶如一條靈活鎖鏈中的環節，一個串一個，綿延不絕，好像一條剪不斷的供應鏈。鞋子、手提電腦、毛衣、玩具和大部分消費商品的傳統組裝線，皆已支離破碎。至於車子這類昂貴產品，供應鏈更是複雜至極：每輛汽車平均約需要五千個零件，而且還是來自世界各地。即使是便宜玩具，也可能是來中國某省十多間不同工廠製造的零件組裝而成。如何確保在供應鏈上有效運輸貨物，也變得極複雜而重要，甚至當今經理人已在商學院研讀這個過程，並利用專門電腦軟體追蹤管理來自全球的零件。豐田汽車等大型製造商，要求供應商在各別零件上加裝無線射頻辨識標籤，以協助公司電腦系統在正確的時間點，把零件從卸貨港口的貨車，送往最後組裝線的運輸帶。把不同零件拼湊在一起，猶如一場令人眩目的舞蹈，涉及了日新月異的科技、真正的跨國企業，還有遍佈全球成千上萬的工廠。

以下就是目前拆解式生產線的運作方式：如J. C. Penny之類的百貨公司可能訂購十萬件襯衫。首先，該公司也許向韓國廠商購買紗線，

運到台灣染色並織成布，襯衫鈕扣或許來自日本公司的中國廠，然後這些鈕扣和剛織成的布料，又被送到泰國剪裁、縫製襯衫。流行趨勢瞬息萬變，商家希望盡快把襯衫上架，因而將布料及鈕釦分送五家不同泰國廠，各廠僅需趕工輸出兩萬件襯衫。如此一來，完工速度將比單一工廠生產十萬件來得更快。簽下訂單五星期後，這十萬件襯衫已在世界各地上架。乍聽之下，似乎沒必要搞得如此複雜，但這種貨運狂熱卻可降低存貨，所以值回票價。倘若這批襯衫在見異思遷的消費者換了口味後才上架，勢必造成存貨問題。

如今每項產品的製作涉及眾多工廠，並需藉助高科技來追蹤組裝時應該添加的零件，因而生產客製化商品已變得更加容易。這也與亨利·福特的組裝線大異其趣；當時只生產單一顏色的單一樣式產品。耐吉開放顧客在網路上訂製專屬網球鞋的理由之一，在於負責表層的承包商已經足夠專業，可以根據顧客要求縫製不同顏色花樣。戴爾電腦可以依客製訂單來組裝電腦，正是因為它不需要自行製造每個零件，只需要安裝不同外部供應商所製的零件。對今日的消費者而言，選擇顏色只是第一步，許多產品連最小細節也可以客製化。這與福特的黑色T型車真是不可同日而語。

拆解式生產線是國際化的骨幹。拆解組裝線，並將生產線散佈全球的能力，大大改變了公司及所屬員工的角色。人們不再需要遷居底特律，才能在福特汽車工廠工作。反之，汽車公司拆解組裝線，將工作移往其他擁有廉價勞工、佐以具備優良運輸條件的地點。遷移的是工作，而不是人口。根據德勤會計師事務所研究顯示，約有一五%的北美公司和二九%的歐洲公司，已不再為國內市場製造任何產品。

拆解式生產線使公司變得極有效率，在最便宜的國家生產成品零件，然後把零件運至下一個工廠據點。這個方式也讓工廠得以專注於各自最具生產力的部分，替全球消費者降低產品價格，並把工作機會散佈全球。波士頓顧問集團（Boston Consulting Group）高級顧問湯瑪士·霍特（Thomas Hout）估計，國際化供應鏈的效益，導致美國銷售的工廠貨品降價達五%。另外，根據美國智庫進步政策研究院（Progressive Policy Institute）的數據，過去十年來，美國進口T恤價格平均降低了三〇%，從一九九六年的二·一四美元，降至二〇〇五年底的一·五一美元。

無論是經驗豐富的西方企業，還是參差不齊的亞洲企業，都達到史無前例的專業化。舉例來說，中國深圳就有公司專為玩具、玩偶製作數千種塑膠眼睛，而且只生產眼睛。因此這家深圳工廠成為許多玩偶國際化供應鏈的一環。這種專業化的結果，導致許多公司不再製造他們銷售的產品，或者說，不再銷售他們製作的產品。頂尖企業現在只專注於他們擅長的部分，聘請專門承包商製作產品零件、組裝來自其他承包商的零件，或把成品裝箱，準備運到消費者手中。如此一來，許多全球最成功的企業，都須依靠發展中國家替他們生產產品，無論是玩偶、鞋子或電腦。當工業化國家忙著去工業化時，發展中國家卻汲汲營營於工業化。

許多金字塔頂端的美國公司歸結：他們真正的角色在於開發新產品或行銷商品，而非辛苦製造每個零件、把產品組裝起來。很少西方公司可以把自家產品的組裝工作做得最好、最便宜，所以他們找人代工。舉例來說，蘋果公司創造並行銷iPod，然而iPod核心零件的晶片卻是印度海德拉巴（Hyderabad）一家小公司所發明，機身則在中國製造，再運往世界各地。美國沃爾瑪百貨興建大型商場，以低廉價格替消費者向製造商下單訂購商品。雖然沃爾瑪銷售商品數量位居美國企業之冠，但是沃爾瑪本身卻沒有工廠。光是沃爾瑪百貨從中國進口的商品量，就比加拿大全國自中國進口量還高。

公司為何要大費周章，從根本改變企業的營運模式？主要目的在於降低成本，為了達成這個目標，計畫再複雜也不嫌麻煩。就拿亨利·福特的組裝線來說，二〇〇六年，福特汽車公司付給美國員工時薪二十七美元，如果加上健保及其他福利，時薪為五十二美元。福特公司組裝線上的美國汽車工會成員，擁有高技術能力，當然足以勝任製造儀表板的工作。但是如果福特自密西根汽車工會的零件供應商訂購儀表板，只讓福特員工負責安裝，卻可以大幅降低成本；因為供應商只支付員工約十五美元時薪，就算把福利算進

來，也只有二十五美元。又譬如說，福特在北卡羅來納雇用非工會的供應商製作儀表板，時薪將降為十美元，或含福利在內的十六美元。這讓福特可以更便宜的價錢取得儀表板。若福特的供應商又把儀表板零件外包給全球其他地方的公司，那麼就能以更低的價格供應儀表板。供應商可能會向中國工廠訂購計速器，員工日薪僅二美元；把儀表板後的線路代工交給墨西哥工廠，員工日薪僅四美元；暖氣通風口則購自另一家中國工廠，員工日薪僅一美元。由於製造儀表板的塑膠需要動用昂貴而高科技的製模工具，所以很可能是在供應商的美國工廠製成；該廠員工再把各零件組合成儀表板，然後交貨給福特。打造一個「全球化」的儀表板，即使加上海外運送零件往來的費用，相較於亨利·福特的組裝線模式——要求員工在偌大廠房內製作計速器、線路轉換器、暖氣通風口、引擎和其他零件，最後才組裝成車，還是很划得來。

從組裝線到拆解式生產線的轉變，並非一蹴可幾。首先，美國汽車公司的供應鏈，由底特律外移到其他各州的零件工廠。接著，最簡單、勞力最密集的零件，改由工資低廉的墨西哥工廠進口。現在則有越來越多日益複雜的零件，是向中國、印度及其他亞洲國家購買，然後飄洋跨海運來，安裝在美國汽車上。頂尖企業只在國內工資高昂的工廠內，製造價值最高、難度最高的部份，以及那些需要依賴專利知識的部分。不過，海外工廠的技術愈來愈好，足以生產各種消費商品的專門零件，這類工廠往往位於中國。中國至少佔據大多數拆解生產線的其中一環，以工資低廉及現代化的基礎設備，成為極具競爭力的製造業點。不過，今日的拆解式生產線的全球化程度驚人，因為其他國家在生產特定產品及零件方面，已比中國更便宜或更有效率。

中國似乎擁有取之不盡的低薪工人，這點雖然重要，卻還是不夠。還有國家的工資比中國更低廉，例如大多數非洲國家、鄰近的孟加拉、柬埔寨、越南及部份印度地區。工作機會在全球遷移，尋找最低工資的落腳處，但低薪卻不是工作遷移的唯一理由。在最後組裝如服飾、鞋子或DVD播放器等勞力密集產品方面，中國非常具有成本競爭優勢，即使部分高精密零件必須在其他地方製造。但若是僅涉及少數員工，而需大量投資於如機器人等昂貴器材時，美國、歐洲、日本及韓國的效率，仍然略勝中國一籌。在組裝線分解開來後，每項工作得以在全球最合適的地方完成。

隨著貨車、火車、航運和飛機形成綿密的全球運輸網絡，國際貨運也變得更便宜。距離上海機場只需五分鐘車程的優比速倉儲中心，外觀平凡無奇，卻是全球大量新產品的集散中樞。厚紙箱、木箱整齊堆疊成列，各列編碼，看來就像是一個超大型的車庫。一百四十名員工每月要處理八千噸出口品，以及三千噸的進口品。在某個春天，一列裝滿電子產品配備的木箱，從紐約甘迺迪機場運至上海，一旁是一堆看似捲好的地毯；這些「地毯」其實是昂貴的日本布料，準備送往中國製衣廠。布料旁邊則是四呎高的紙箱，內有每星期定期運送的汽車天線；這些天線是由通用汽車公司澳洲廠所製造，準備運到通用汽車上海廠。旁邊還有兩個貨板的迷你滾珠軸承，打算要送往美商希捷科技（Seagate Technology）距此地約兩小時車程的無錫工廠，該公司專門生產電腦、電玩、數位相機、MP3播放器及其他小機械產品所需的儲存器。另有一隻巨大木箱裝著來自荷蘭飛利浦公司所製造的活動式X光機，這是寧波一所醫院所訂購的。倉儲一角有個保險室，儲藏價值不菲的微處理器，隨後將運往距此地不遠的蘇州電腦組裝廠。這些複雜的微處理器來自加州的美商超微半導體公司，在這個上鎖的保險室裡，隨便一個厚紙箱裡面的價值就可能高達十萬美元。

這些進口量相較於持續出口量，只是小巫見大巫。每天凌晨開始，十輛載著硬碟的貨車，依序停靠在UPS倉儲，員工開始秤重、計量、紀錄貨運，並填寫通關文件，紙箱只在倉儲待上數小時，就由貨車載往機場。這些硬碟是希捷科技中國廠所製造，將從上海運往芝加哥、洛杉磯、達拉斯、馬來西亞及香港等地；平均每日產量二十五萬個，也許你家電腦的硬碟就是其中之一。同一時間，一輛風塵僕僕的藍色貨車從三小時車程遠的寧波趕到，橘色叉架起貨機迅速駛往貨車後方，卸下裝滿汽車零件的木箱，這批貨即將運往俄亥俄州楊格城的德納企業（Dana Corporation）。接著，員工又從白色貨車卸下廣達電腦上海廠所生產的電腦螢幕。貨車司機啟動引擎，然後前往上海機場，把這批螢幕送上飛往馬來西亞檳城的航班。戴爾

在當地按照客戶的客製要求組裝電腦，然後再把電腦運回美國。

其實，現今的拆解式生產線不只應用在工廠作業，服務業也開始仿效工廠組裝線的概念，將服務流程分散於全球不同地區進行。亨利·福特率先發展的組裝概念，起初運用在汽車業，接著，製造業每家公司幾乎都採相同做法，最後連服務業也跟進。將組裝線的概念運用在服務業，摩城唱片（Motown Records）創辦人貝理·戈迪（Berry Gordy Jr.）堪稱先驅，他曾在福特公司組裝線工作，見識過組裝線的生產流程。一九六〇年代，貝理的唱片公司藉此生產流程，大量創造賣座歌曲，旗下歌手都必須遵循這套標準化流程，從寫歌、錄音、品管部門，最後到行銷。摩城唱片採用的組裝線模式，如今已不再侷限於歌曲製作，而是廣泛運用在全球供應鏈，包括電腦程式撰寫、消費產品設計、銀行貸款處理或顧問公司簡報的製作。近幾十年，愈來愈多公司將白領服務工作外包，就像福特或其他汽車製造商當初逐步將製造工作委外一樣。一開始，他們將工作外包給美國公司，接著又外包至印度等境外地區，藉由可靠的科技溝通，將廉價勞力納入生產供應鏈，一如中國工廠透過高速公路基礎建設，得以和國際貿易接軌。

中國正加速輸出白領人力，印度則增加工廠出口，兩個低薪國家在各領域的競爭力，取決於基礎建設。印度的基礎建設是受過良好教育的英語人力，透過現代電信與電腦科技，他們與西方連結，這是印度吸引白領工作的優勢。中國政府則努力建立高級的硬體基礎建設，例如總長數十萬里的高速公路以及現代化機場，有利中國主導製造出口市場。如果沒有高容量及可信賴的現代化基礎建設，全世界複雜的供應鏈系統便無法運作。中國新增工廠與印度客戶服務中心的增加，加快了傳統組裝線的分解，提升中國製造業與印度服務業的產能。

印度和中國再度與世界接軌，分散各地的生產線徹底改變了世界商業版圖，對開發中國家大有助益。由於新工廠帶來工作機會，世上最窮的數億人口得以脫離貧困。根據世界銀行統計，過去二十年來，中印兩國經濟成長，大幅減少了全球極貧窮人口比例，由四〇%降為二〇%。其經濟利益相當驚人：例如印度政府估計，未來十年印度若維持每年八%的經濟成長，將可幫助三、五億人口脫離貧窮。

隨著中國成為世界工廠，數百萬個工作機會在全球移動，鄰近亞洲國家開始擔心在世界貿易舞臺上失去一席之地，各國更加關切本國勞工的未來。其實，他們無需害怕，中印兩國並未獨吞所有的工作，全球貿易量持續增加，早已大幅改變發展中國家的角色。由於分散式生產線的模式普及，發展中國家在全球經濟體系中有了意外的新角色。例如，孟加拉或越南的產業技術雖無法製造、出口整台筆記型電腦和汽車——包括矽晶圓和最先進的引擎，但製造簡單零件絕不成問題，這些零件運往其他地區組成複雜的產品，如此一來，發展中國家即使缺乏高科技能力，也能參與供應鏈的上游，負責最初步、簡單的製造流程，例如編織襯衫的布料、生產汽車的電纜，再將產品運到中國進行組裝。二十年前，富裕國家的進口產品大約一四%為開發中國家所製造，到了二〇〇六年，這個比例增加為四〇%。根據世界銀行估計，由於國際貿易大幅成長，二〇三〇年該數字將增加為六〇%。拜香港、上海貨運倉儲的高效率之賜，來自未開發且經濟停滯國家的一些小企業，現在也能加入全球供應鏈的一環，而未被中國所取代。

相同的情況也發生在印度。由於企業日益走向虛擬，印度和中國經常分工負責同一個全球產品的生產線。透過跨國供應鏈管理，企業將組裝線分散在世界各地，例如僱用印度人做白領工作，以支援中國負責的藍領工作，也就是說，印度工程師先設計汽車零件，再運到中國進行組裝，就像印度班加羅爾的飛利浦工程師撰寫電腦程式後，由中國工廠的員工接手，組裝數位電視、手機與DVD放影機等產品。對許多企業來說，印度與中國在供應鏈中形成互補關係，而非相互競爭。同時運用這兩個開發中國家的優勢，便能形成強而有力、無法抵抗的營運工具，既可降低公司成本，又能縮短生產週期。

積極擁抱全球化為企業帶來顯著效益，但也隱含極大的風險。在一長串供應鏈中，只要任一環節出了問題，從海嘯、暴風雪等天災到貨倉發生火災，或是船塢工人罷工等問題，都可能造成產品銷售突然停擺，讓客戶空等，公司獲利蒙受巨大損失。然而現在公司已瞭解，大幅削減成本可抵消這些風險，但同時得考量中國政治的穩定度、恐怖主義對

美國的威脅，以及禽流感等疾病危機，這些意外隨時可能改變全球化風險的評估結果。

許多美國企業正把工作移往海外，雖然他們把製造產品的辛苦工作交給中國工廠，把無聊的後勤工作交給印度的客服中心，但他們仍得依賴高薪的美國員工處理較複雜的工作。尤其是曾在美國工廠、客服中心、房貸處理公司或律師事務所工作的人，因整個辦公室外移而失業，這些人在工作被剝奪後，可能還會找到有趣的新工作，但多數的員工也可能因為缺乏技能而遭市場淘汰。

=====

媒體讚譽

「這是我們這個時代最偉大的經濟故事，作者寫來引人入勝，詳實生動。」——諾貝爾2001年經濟學獎得主 史迪格里茲（Joseph Stiglitz）

「作者分析有條有理，生動易讀。」——CBS新聞節目「60分鐘」主持人華里斯（Mike Wallace）

「中國與印度正在進行一場不同途徑的比較實驗，中國走的路，已經有過南韓與台灣先例：極權國家只要選擇對的發展策略，很快就會有進展，但是到了某個程度，不夠民主自由，會讓成長緩下來。但是印度卻已經是民主國家，要起步跑，有著迥然不同的決策過程，而且不是全面開放，必須一個一個產業對付。

《龍與象》就是在描述這場影響全球的大實驗，實驗結果現在還沒有揭曉，中國可能持續政治緊縮——經濟開放的模式，就像現在的新加坡，而印度的未來則仍有宗教與種族紛歧撕裂民主政體的危機，誰能勝出，將是廿一世紀最令人關注的賽事。」——中國時報副總編輯郭崇倫

「梅瑞迪絲在這本書中推翻了一般（美國人對中國與印度興起）的傳統看法。」——出版人週報（Publishers weekly）

「對這兩個快速成長的發展中國家，梅瑞迪絲是一個敏銳的觀察家。」——塞迪洛，墨西哥前總統（Ernesto Zedillo, former President of Mexico）

「梅瑞迪絲完全掌握到重點：全球化就是機會！」——艾斯谷，優比速的總裁與執行長（Mike Eskew, Chairman and CEO, UPS）

馬洛蒂斯在這本書中推翻了一般（美國人對中國與印度興起）的傳統看法。

——出版人週報（Publishers weekly）

馬洛蒂斯系統化的分析……非常生動，值得一讀！

——麥克·華萊士《60分鐘》（Mike Wallace, 60 Minutes）

對這兩個快速成長的發展中國家，馬洛蒂斯是一個敏銳的觀察家。

——塞迪洛，墨西哥前總統（Ernesto Zedillo, former President of Mexico）

這是令人激動的新聞採訪報導，是當代最重要的經濟新聞之一。

——史迪格里茲，前諾貝爾經濟學獎得主，《全球化的許諾與失落》作者

（Joseph Stiglitz, Nobel Prize-winner, author of Globalization and Its Discontents）

馬洛蒂斯完全掌握到重點：全球化就是機會！！

——艾斯谷，優比速的總裁與執行長（Mike Eskew, Chairman and CEO, UPS）

作者介绍:

羅蘋．梅瑞迪絲（Robyn Meredith）

現任《富比世》（Forbes）雜誌駐香港資深記者，長年採訪印度與中國。1990年以特優成績從波士頓大學畢業，先後任職《今日美國報》、《紐約時報》，報導深受肯定：曾以通用動力、豐田汽車、微軟撰寫封面故事，2003年獲選World Leadership's Forum的最佳記者。

■譯者簡介

藍美貞

政大新聞系畢業，現擔任中天電視新聞部《文茜世界週報》撰述委員，曾參與《我的人生—柯林頓回憶錄》、《公民品牌感性行銷》、《美國總統的七門課》、《極速革命：寬頻》的翻譯。

高仁君

國立政治大學新聞系、美國密西根州立大學電子傳播畢業。現為專職翻譯和自由撰稿。

目录: 引言 中印崛起牽動全球政經Introduction: Tectonic Economics
全球經濟的關聯已經密不可分，中印的快速崛起，牽動世界未來的走向。

第一章 當毛澤東碰上中產階級Where Mao Meets the Middle Class
從共產主義擺盪到「有中國特色的社會主義」，中國將增加一億人的中產階級，這樣的轉變是如何發生的？

第二章 從紡車到光纖線纜From the Spinning Wheel to the Fiber Optic Wire
印度受英國殖民多年，但是與世界接軌的改革路途，卻是舉步維艱，但也擁有中國所沒有的優勢。

第三章 美國製造，中國生產Made by America in China
中國以出口導向為主的沿海經濟，緊緊鑲嵌到散佈全球的產業供應鏈，使得made in China 比表面看起來複雜得多。

第四章 網路的香料之路The Internet's Spice Route
透過網際網路，知識成為可以出口的商品。印度以語言、教育和價格的優勢，使得歐美的白領工作者深受威脅。

第五章 從組裝線到供應鏈The Disassembly Line
世界的貿易方式已經改變，組裝線拆解成無數步驟，尋找成本最低的地方進行生產，中國應運而起，成為世界工廠。

第六章 印度的文化革命India's Cultural Revolution
在高速經濟發展之下，中國與印度既是生產工廠，也是龐大的消費市場，成為歐美企業爭食的大餅。

第七章 請客吃飯來革命Revolution by Dinner Party
崛起的中國是一頭結合資本主義、專制與社會主義的怪獸，意識型態的箝制、人口資源的難題，誰也說不準中國前途是否平坦。

第八章 摻了油水的地緣政治Geopolitics Mixed with Oil and Water
對資源的渴求左右了印度與中國的外交政策與作為，亞洲、乃至全球的地緣政治也產生板塊位移。

第九章 競爭力的催化劑A Catalyst for Competitiveness
印度與中國崛起，促成了目前全球經濟的榮景，但也為國家競爭力和個人工作保障，平添變數。
．．．．． (收起)

[龍與象_下载链接1](#)

标签

中国与印度

政經

美國

印度

中国

遠流

经济

学术女

评论

学习材料整合能力

a chindian century is unfolded

[龍與象_下载链接1](#)

书评

"In The Elephant and the Dragon, her fast-paced, readable and revealing book, Robyn Meredith traces the emergence of the two Asian behemoths and looks at the repercussions that their rise will have on the West... She has seen how business works in China and...

[龍與象_下载链接1](#)