



看世界

□ 李建坤

“餐巾纸”上的关税谈判

关税，常常被形容为国际贸易中的“闸门”——放宽一点，整个国际市场的“水系”就会流畅；收紧一些，滞涩感顿起。每一次关税调整，背后都牵动着工厂的生产线、农田的收成以及千千万万名消费者的钱包。

尽管关税谈判的结果最终表现为数字，但谈判的过程却经常存在一些非常微妙的细节。毕竟，关税不只事关实实在在的经济利益，也牵涉各国的政治、外交乃至心理层面的博弈，指望拿出一张纸来、大家一起算算账是不行的，谈判桌上的每一次沉默、每一次目光交汇，背后都有深意。

现代关税的谈判可以追溯到1947年的关税与贸易总协定（GATT）。自从那一天起，关税谈判几乎伴随了现代国际贸易的全部历程，也留下了无数著名的外交瞬间。

最先“出圈”的是20世纪70年代的东京回合谈判。作为关税与贸易谈判史上规模最大、知名度最高的谈判之一，东京回合谈判留下了不少直到今天仍被圈里人时常提起的名场面。

其中，最为人津津乐道的就是“餐巾纸协议”。据说，东京回合谈判因为异常艰难而经常持续到深夜，一边吃夜宵一边继续争吵是大家的工作常态。有一次，美日两国谈判代表从会场一路争论到餐厅里。僵持中，一位美方代表顺手在餐巾纸上写下几个数字和条款，日方代表看过后微微点头，一张“餐巾纸协议”就这样达成了。

这一幕与经济学中著名的“拉弗曲线”的诞生过程神相似。1974年12月的一天，一群美国人在首都华盛顿一家名叫“双洲”的餐厅里聚餐。在当晚参加聚会的人中，有多位白宫高官。据在场的人回忆，当大家谈到福

特总统遏制通胀和助推经济脱困的计划时，一位名叫拉弗的年轻小伙子从口袋里掏出一支圆珠笔，随手在餐巾纸上画了几条曲线，用来说明税率和经济增长的关系。当时，这条曲线并未引起人们的太多注意，直到几年之后才引起第40任美国总统里根的关注，成为“里根经济学”的主要理论依据。这条曲线就是著名的“拉弗曲线”，而拉弗本人也因为这几条留在餐巾纸上的曲线而一举成名。

同期，还有一个著名的外交瞬间叫作“去东京塔吧”。据资料记载，东京回合谈判因为参与国家众多、涉及议题甚广，因而谈判场上总是唇枪舌剑。每到剑拔弩张之时，主持人总是需要出面叫停，或者转换一下话题，调节一下气氛。而当时的主持人经常说的一句话是“Let's go to Tokyo Tower”，意思是“散了吧，我们去东京塔上吹吹风”。后来，这也成了谈判代表们的散会“暗号”。

关税谈判史上另一个著名的例子是20世纪末的乌拉圭回合谈判。从1986年9月启动至1994年4月最终签署协议，整个乌拉圭回合谈判历时8年之久，因而被圈里人戏称为“国际贸易史上最长的马拉松”。有谈判代表半开玩笑地说：“我来时头发是黑的，现在全白了。”

乌拉圭回合谈判几乎可以算作国际关贸规则体系自建立以来最深刻的一次重构了。世界贸易组织（WTO）的雏形正是在这场“马拉松”中逐渐形成，其谈判难度和复杂程度可想而知。

为打破僵局，时任关税与贸易总协定总干事阿瑟·邓克尔采取了“绿房间谈判（Green Room Meetings）”策略，邀请少数关键经济体的代表进入

一间并不宽敞的会议室，集中讨论最具争议的问题。这种“小圈子”闭门协商的做法在当时颇具争议，但事实证明，它确实有效帮助谈判走出了僵局，实现了突破。后来的学者们普遍认可，“绿房间谈判”是国际关税与贸易谈判史上的一个标志性场景。后来，WTO对其进行了官方说明，该策略也沿用至今。

进入21世纪，关税的角色依旧重要，但其“剧情”更加复杂。尤其是最近几年，关税税率起起落落，谈判过程一波三折，无数国家、产业、企业都受到其影响，多个行业的产业链因此受损。

8月7日，美国实施的新一轮“对等关税”正式生效。美国针对其所列清单内69个国家及地区的进口商品征收10%至41%不等的所谓“对等关税”，未被列入此番上调名单的国家和地区，则继续沿用此前10%的“对等关税”税率。

据耶鲁大学预算实验室（Yale Budget Lab）估算，截至7月31日，美国进口商品平均有效关税税率达到18.3%，创1934年以来的91年新高，这将导致美国家庭今年平均支出增加2400美元。若新一轮“对等关税”继续实施，电子产品在未来2年至3年的价格将上涨约18.2%，服饰等消费品短期内预计上涨约40%。

美国财政部数据显示，美国7月关税收入攀升至280亿美元，较去年7月激增273%，创下月度新高。然而，关税单一收入来源的激增难以扭转其当月整体财政赤字扩大的局面。而且，美国投资银行高盛的一项最新研究发现，美国关税成本的三分之二将由其本国消费者承担。目前，美国家用电

器和计算机设备的零售价格已较此前大幅上涨。同时，一些没有受到关税政策影响的美国国内生产商也顺势提高了产品价格，并从中牟利。可以说，美国目前的关税政策影响的不仅是国际贸易秩序，更是每一位消费者的切身利益，这其中也包括其本国公民。

随着各国不得不与美国展开关税谈判，最近，“餐巾纸协议”又有了新含义。就欧盟此前与美国达成的颇具争议的贸易协议，不少专家学者认为，其内容不清、执行困难，给今后欧美贸易摩擦埋下了隐患。在美国韩礼士基金会贸易政策负责人德博拉·埃尔姆斯看来，这份欧美贸易协议的耐久性“可能和餐巾纸差不多”，其“内容模糊程度”也如同“随手写在餐巾纸上的字迹一般”。

关税谈判既是一门“技术活”，也是一场“耐力赛”。它需要深厚的专业知识来精确测算关税表的每一个百分点，也需要谈判桌上彼此的理解和信任。在餐巾纸上写下的，是跨越制度与文化的协调；在绿房间里交换的，是政治智慧与现实考量。

不过，与冷战后的多边谈判格局不同，如今关税谈判的肇因和影响大相径庭。一方面，美国一些人今年掀起的关税之争，本质上是“美国得病让世界吃药”思路的体现，再精致的细节也无法掩饰这一错误的初衷。另一方面，这次谈判范围之大、影响之广前所未有，不仅关乎国际经济运行的稳定、全球产业链供应链的安全、各国产业的战略布局，还与技术标准、可持续发展、数字贸易等新议题交织在一起。而当代国际经济秩序的版图，就在这反反复复的拉锯中呈现出动态的样貌。

大象转身难

袁 勇

据外媒报道，美国政府正在与英特尔就入股事宜进行谈判。乍一听，这是华盛顿对本土芯片产业的“雪中送炭”，但仔细一看，这更像是一场“趁火打劫”。因为这家曾经的芯片霸主，正深陷发展困境，市场话语权日渐削弱，选择余地也越来越小。在资本与权力的博弈中，英特尔今天的脆弱姿态，与昔日傲视群雄的身影，形成了鲜明对比。

2024年，英特尔交出了一份令人瞠目的财报：全年净亏损额达188亿美元，创下公司自成立以来的最大亏损纪录。同时，公司几乎所有业务板块都在收缩。为了“止血”，英特尔连续两年裁员，2024年裁减1.5万人，2025年宣布再裁撤2.2万人，员工规模缩至2010年的水平。

这些冰冷的数字，是英特尔战略迷失最直观的注脚。过去20年，英特尔曾数次面临决定命运的重大抉择，却都站在了错误的一边，与机遇失之交臂，终致今日深陷泥潭。

2007年，苹果公司推出iPhone，拉开了智能手机和移动互联网时代的序幕。英特尔原本有机会成为苹果手机的处理器供应商，但当时的公司高层认为智能手机市场规模有限，利润率不如个人计算机业务，遂放弃了这次机会。结果，苹果转向ARM架构，并最终推出自研芯片，不但自身成长为全球巨头，也改变了整个产业格局。英特尔却因固守在个人计算机的旧世界，错过了智能市场宝贵的窗口期，之后再无力踏入其中。

近年来，人工智能浪潮席卷全球，人们津津乐道于英伟达在业务布局上的前瞻性。但许多人不知道的是，英特尔早在20多年前也曾推出i740显卡，试图在

新兴的GPU（图形处理器）市场分一杯羹，只是很快这款产品就因竞争力不足退出了市场。

不过，真正致命的不是产品的失败，而是英特尔管理层对时代风口的误判。当英伟达凭借出色的图形处理能力迅速占领游戏市场时，英特尔却对此不屑一顾。他们把图形渲染业务视作鸡肋，没有看到图形与并行计算在更广阔领域的巨大潜力，以至于对在这一领域的竞争失利缺乏重视，更谈不上奋起直追，最终错失在人工智能浪潮中卡位的机会。

在芯片制造领域，英特尔同样作出了错误选择。光刻机是半导体制造的核心设备，荷兰阿斯麦公司的极紫外光刻机几乎垄断了高端市场。在极紫外光刻机登陆市场早期，其他芯片代工厂就选择大规模拥抱该技术。英特尔高管却认为，自身掌握的工艺技术“已经足够”，新技术成本过高不划算。结果，当竞争对手纷纷迎来工艺飞跃时，英特尔却在10纳米、7纳米节点接连迟滞，昔日的制程优势被逐步蚕食，从领跑者沦为追赶者。

英特尔的几次关键战略失误，折射出一种典型的大企业病：过度依赖利润驱动，沉溺于路径依赖，被内部既得利益所束缚。

回顾往昔，英特尔曾是当之无愧的芯片霸主、科技巨头。1985年，它推出i386处理器，开启32位时代，成为个人计算机革命的基石。Pentium系列更是让英特尔成为全球家喻户晓的品牌。曾经，人们提到电脑芯片，首先想到的就是那句著名的广告语：“Intel Inside（内含英特尔）”，任何想挑战英特尔的企业，都必须面对其雄厚的技术积累、显著的规模

优势和品牌影响力。

然而，也正是这种看似无可匹敌的优势，逐渐演变为企业转型的桎梏。公司管理层只盯着短期财务数字和眼前利润，对原有技术路线深信不疑，对新兴市场趋势缺乏敏锐的洞察力。当他们终于意识到技术风口已经改变，往往为时已晚。

更大的掣肘来自公司内部利益的复杂交错。董事会与股东盯着短期财报，业务部门争夺资源，管理层顾虑重重。哪怕内部有人洞察到变革的必要性，也常常无力推动。

这正是典型的“大象转身难”：大象体型庞大，每一次转身都要耗费巨大的力量。同样，大企业在顺应新技术浪潮变革时，原有的组织结构、资源配置和文化惯性都会带来巨大的摩擦阻力。于是，英特尔的改革一次次流于表面。公司近年来频繁换帅，希望能带来转机。但事实一再证明，掌舵者决心再大，也难以撼动庞大体系的惯性，最终陷入一次次失望的循环。

英特尔，就是这样一部活生生的商业教材。它告诉我们：当短期利润成为唯一指标，当庞大组织无法灵活应对变化，当创新被流程与财务报表层层束缚，哪怕时代的浪潮已扑面而来，巨轮也只能眼睁睁看着自己在历史的舞台边缘行将搁浅。

这不仅是英特尔的困境，更是所有大企业的警示。辉煌从来不是永恒的，优势也可能转化为枷锁。历史上，类似的故事在不停上演，未来也许还会继续重复。当技术革新的速度越来越快，企业唯有保持对未来的敏锐，敢于突破自身路径依赖，才能真正避免被时代抛弃，逐浪新潮流。

椰枣被称为“沙漠面包”，是阿拉伯国家广泛种植的一种重要作物，人工栽培已有数千年历史。突尼斯是世界椰枣主要生产国和出口国，其出产的“底格里斯之光”椰枣世界闻名。突尼斯椰枣加工商艾哈迈德·布杰贝勒告诉记者，他非常希望能推动这款突尼斯明星产品拓展中国市场。

布杰贝勒的工厂位于突尼斯东部纳布勒省，主要从事椰枣加工和出口业务。这家工厂年加工约2万吨“底格里斯之光”椰枣，全部用于出口，约占突尼斯全国椰枣出口量的十分之一。

据介绍，“底格里斯之光”椰枣最早来源于两河流域，形状近似大拇指，果实呈半透明的金黄色或琥珀色，成熟的果实味道软糯，甜度适中，口感极佳，在国际椰枣市场上属于高端产品，因而在当地有着“金手指”的美誉。

布杰贝勒家族在当地从事椰枣加工业已有40多年，目前产品主要出口到非洲、欧洲、北美和东南亚等地。几年前布杰贝勒从父亲手中接过这份产业，现在他正着手开拓中国市场。

突尼斯农业部椰枣出口和推广中心主任凯萨尔·本·阿尔法说，椰枣是突尼斯第二大出口农产品，每年创造可观的外汇收入。此外，椰枣种植和加工产业还吸纳了大量农村劳动力。他表示，突尼斯政府全力支持本国椰枣出口到亚洲国家，特别是中国。

布杰贝勒告诉记者，椰枣与白糖相比营养价值更高，其富含膳食纤维、矿物质和维生素，人体摄入后升糖指数较低，椰枣粉可在食品加工中替代白糖，对于控糖人群以及美食爱好者更为友好。中国消费人群的扩大以及民众健康认知的不断提升，为突尼斯椰枣走进中国市场提供了良机。

在这家工厂里，记者看到工人们在忙碌地处理、包装带枝椰枣和去核椰枣，还将加工好的椰枣粉、椰枣泥等产品运入冷库。现代化的检测设备会对每批产品的含水量进行检测，以便椰枣在长途运输时保证新鲜度。

今年6月，中国宣布将对53个非洲建交国实施100%税目产品零关税，以推动非洲优质商品进入中国市场。布杰贝勒听到这一消息后非常高兴。他表示，这个政策对他的工厂来说是个极佳的机遇，他准备近期赴中国参加相关展会，寻找合作伙伴，拓展合作机遇。

黄 灵

突尼

甜蜜