

看世界

澳大利亚的“袋鼠经济学”

提起澳大利亚，几乎每个人脑海中都会跃出袋鼠的身影——它们不仅是旅行清单上的“必看选项”，也是跳动在这片土地上的鲜活符号。不过最近，这“只”国家名片在社交平台上却画风突变，从温顺可爱的育儿妈妈，摇身一变成为肌肉感炸裂、攻击力爆表的“拳击高手”，引得无数人心生好奇，想要亲眼见识一下这份“反差萌”。

其实，袋鼠身上的反差感还不止这些。在澳大利亚广袤的红土与蔚蓝的海岸线之间，袋鼠已不仅仅是一种动物，还是生态天平上的砝码，是区域特色产业的重要组成部分。

作为澳大利亚的国宝之一，袋鼠可是名副其实的“破坏王”。

澳大利亚的袋鼠种类繁多。出现在国徽上的那只是现存体型最大的有袋动物——红袋鼠，遍布澳大利亚内陆及干旱地区的开阔平原上；灰袋鼠则常出没在东部肥沃地区，是城市和郊区最常见到的大型袋鼠；西部灰袋鼠虽名叫“西部”，却主要分布在南部地区。除大型袋鼠外，还有岩袋鼠、沙袋鼠、树袋鼠等中小型袋鼠。

袋鼠在澳洲大陆几乎无天敌，加上自己又超能生，因此多年来数量一直快速增长。尤其是近年来，随着澳大利亚各地农牧业的发展，为袋鼠创造了更多栖息地和食物来源，袋鼠数

量更呈现出激增态势，目前已超过5000万只，是澳大利亚人口的2倍多。

“泛滥成灾”的袋鼠带来了一系列问题：袋鼠喜欢啃食草皮，尤其善于“斩草除根”，极易导致土地沙化，破坏生态平衡；袋鼠还是有名的“马路杀手”，统计显示，澳大利亚由动物造成的车祸中有七成左右都是袋鼠惹的祸。此外，许多家里有大草坪的人家，提起袋鼠也是“一个头两个大”：才修剪整齐的草坪，没几天就被袋鼠啃得面目全非，养在院子里的狗，经常被揍得鼻青脸肿，只能泪眼婆娑地看着主人，怎一个可怜了得。

为维护生态平衡和公共安全，澳大利亚政府特地颁布法规，允许“在特定条件下，每年捕杀一定数量的袋鼠”。当然，商业捕猎袋鼠需要遵循严格的规则，比如，澳大利亚政府只允许捕杀6种分布广泛且数量众多的袋鼠，并会基于种群数据变化调整配额等。

由此，袋鼠在文旅产业之外，又具备了更多的经济价值：袋鼠肉脂肪含量低、蛋白质含量高，是健身爱好者的最爱，目前已出口约60个国家和地区；袋鼠皮韧性极好、手感亦佳，深受高级皮鞋和家居用品厂商的喜爱；用袋鼠肉制作的零食，用袋鼠爪子做成的冰箱贴、钥匙扣，成为深受游客喜爱的伴手礼……数据显示，目前澳大利亚“商业袋鼠产业”生产总值约为2亿澳元（1澳元约等于0.64美元）。

境游客数量增长最快的国际客源。而澳大利亚最新的旅游大使，是一只名叫“茹比”的袋鼠。

按照澳大利亚旅游局局长暨行政总裁韩斐的的说法，之所以选择袋鼠作为旅游大使，是因为它在澳大利亚全境均可见到，非常具有代表性，而且袋鼠性格活泼好动，更能代表澳大利亚人的性格。“茹比抱着对澳大利亚的热爱，热忱地邀请中国游客前来体验澳大利亚的美好。”韩斐说。

2023年，澳大利亚旅游局宣布在中国市场启动大型品牌宣传活动——“来澳大利亚，道一声你好”，并利用社交媒体和数字媒体为袋鼠茹比和澳大利亚旅游业造势。今年8月7日，澳大利亚旅游局正式在中国市场启动全球品牌宣传活动新篇章。新篇章以“终生难忘的旅行记忆”为创意灵感，将澳大利亚的生活方式带到中国消费者面前，并为中国游客定制了宣传短片、线下快闪互动和多元传播内容，旨在进一步增强与中国游客的情感联结。

一系列推介活动带动了澳大利亚旅游的新热潮。2025年澳大利亚旅游局中国区旅业洽谈会近日在北京举行，澳大利亚旅游局局长暨行政总裁马洛宾在会上透露，从去年6月至今年6月，中国游客在澳大利亚的消费达117亿澳元（约合人民币544亿元），同比增长29%，是全球游客中整体消费额最高的群体。

在2025年中国国际服务贸易交易会上，澳大利亚担任主宾国，组建了参展以来最大规模的展团，近60家机构和企业参展，展台面积达360平方米，也创下服贸会历届主宾国之最。澳大利亚贸易部长法瑞尔说：“澳中不仅拥有坚实的贸易伙伴关系，更保持着长久的社会与文化纽带。两国在教育、旅游等传统优势领域合作基础深厚，在绿色发展、数字经济、科技创新等新兴领域合作前景广阔，发展潜力巨大。”

最近这些年，三角袋鼠开始频频亮相中国各大型展会，顶着袋鼠标识的红酒、保健品、乳制品也赢得了大量中国消费者的喜爱。

在2025年中国国际服务贸易交易会上，澳大利亚担任主宾国，组建了参展以来最大规模的展团，近60家机构和企业参展，展台面积达360平方米，也创下服贸会历届主宾国之最。澳大利亚贸易部长法瑞尔说：“澳中不仅拥有坚实的贸易伙伴关系，更保持着长久的社会与文化纽带。两国在教育、旅游等传统优势领域合作基础深厚，在绿色发展、数字经济、科技创新等新兴领域合作前景广阔，发展潜力巨大。”

在2025年中国国际服务贸易交易会上，超过1000平方米的澳大利亚品牌馆盛况空前，汇聚了180多家澳大利亚企业，体验、问询的观众络绎不绝。展会期间，澳中企业共签署了27份合作备忘录，总价值达3.11亿澳元，再次印证了两国经贸合作的蓬勃活力。

可以预见的是，中国加快推进高水平对外开放，将促成一场跨越赤道的“双向奔赴”——更多中国游客将前往澳洲，感受南半球的自然与人文气息；印有三角袋鼠标志的优质商品，也将作为中澳经贸与人文往来的鲜活纽带，深度融入中国市场，为中国消费者提供多元选择。

三

如果您是第一次到访澳大利亚，请一定记得，买东西要认准三角袋鼠标志。无论是水果、蔬菜、零食，还是毛绒玩具、护肤品，认准三角袋鼠，就

悦读

□ 肖瀚

跟着攀岩学战略

如果不是《好战略，坏战略2》这本著作详细记录了作者写作的心路历程，人们可能很难直观感受到，经济学家究竟是用怎样的视角来看待这个世界的。

2023年，美国管理学家、有“全球三大战略研究专家之一”之称的理查德·鲁梅尔特出版了畅销书《好战略，坏战略》的续作。续作试图回答一个看似简单的问题：人人都在谈战略，但究竟是什么才是好战略，怎样制定和落实一个好战略？

帮助鲁梅尔特找到灵感的是攀岩，更准确地说是“抱石”。

抱石是攀岩运动的一个分支，特指攀登者在无绳索的状态下，只依靠自身力量完成的攀登。因为抱石尤其讲究攀登过程中的动态爆发力与身体平衡，对攀登者的心理素质、身体素质要求极高，因此又被称为“峭壁上的芭蕾”。

作者称自己曾在法国的枫丹白露生活过一段时间，那里不仅有古老的森林，还拥有好几条全球知名的抱石线路。而他自己也曾尝试过抱石，结果只能用惨不忍睹形容，“尽管我确实找到了一个小小的落脚点，但还是在离地半米多高的地方滑了下来”。

后来，作者开始专注于观察专业攀岩者的攀登方法。他发现，专业攀岩者会把巨石称为“问题”，把最难跨越的点叫作“症结”。要想征服一条抱石线路，不仅需要体力和雄心，还必须解出“症结之谜”，并且有勇气在离地两层楼高的地方做出一系列十分精巧的动作，才可能登顶。

在谈到为什么枫丹白露的巨石名气如此之大时，一位攀岩者的回答令他茅塞顿开：“我所选择的场所，必须要给我带来‘最大的预期回报’。”说白了，这条线路不能太难，因为对于无论怎样努力都不可能成功的事情，没必要坚持；但同时又要足够难，这样有朝一日成功了才能获得成就感。

也就是在这一刻，作者心中突然产

生了某种明悟，这不就是好战略的定义吗？无论是面对困难还是机遇，成功的企业家都会专注于那条有可能“跑通”且一旦“跑通”就能带来巨大回报的路径。

在比对了大量企业案例后，作者进一步将这条路径划分为三步：第一步，判断哪个问题是最关键的；第二步，判断解决关键问题的核心症结；第三步，专注于解决关键问题的核心症结，不要分散精力。在这个过程中，企业家事实上扮演了“企业战略设计师”的角色，如果企业家误判了造成公司现状的症结性难题，那么制定好战略就无从谈起。

一个典型的失败案例就是微软与Windows Vista的“爱恨情仇”。当时，硬件市场有苹果异军突起，软件市场上有谷歌虎视眈眈，老牌强企微软一时间有些进退维谷，亟需一个能够带领他们在激烈竞争环境中再度站稳脚跟的战略。微软公司联合创始人比尔·盖茨坚信，破局的关键依旧是微软最擅长的系统软件。然而，他既不想与苹果在闭合系统上正面“硬刚”，又对开源系统不甚理想的安全性极为不满，因而将“关键问题”界定为开发出一个先进的“通用工作界面”。

在他的主导下，公司将最优秀的工程师集中在一起，对已经广受市场认可的Windows系统彻底进行了重新设计，并于2006年11月30日发布Windows Vista系统。然而，新系统因为采用了全新内核，安全性倒是大大提升了，但兼容性低到令人发指，不仅与很多软件不兼容，连当时市面上很多流行的硬件产品也装不了。结果不出意外，Windows Vista遭遇了滑铁卢。

更糟糕的是，可能是受困于比尔·盖茨本人在行业内的“江湖地位”，微软一直在修正错误这件事上表现得犹犹豫豫，直到前些年才终于宣布正式结束对Windows Vista的所有支持，包括系统补丁和更新服务。

回顾Windows Vista的失败历程可

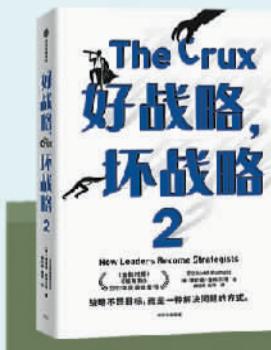
以看到，微软其实第一步就走错了，无论第二步、第三步迈得多么扎实，其实都已经丧失了成功的可能性。正如时任微软首席执行官史蒂夫·鲍尔默的那句经典评价：“我们将所有的资源都用错了地方。”

诺基亚则是另一个失败案例。

很多人不知道的是，在被智能手机取代之前的那几年里，诺基亚已经在研发相关技术，而且还在不少关键领域取得了进展。今天的诺基亚尽管在手机终端市场上的份额可以忽略不计，但现金流依旧稳定，主要依靠的就是这些早期取得的专利的使用费。

梳理其失败历程可以看到，诺基亚的第一步走对了，也就是抓对了智能手机这个关键问题；但从第二步起，诺基亚就开始“跑偏”。其中被专家提及次数最多的问题集中在两点：其一，领导层对软件开发知之甚少，完全抓错了软件革新的重点，即找错了核心症结；其二，矩阵结构导致公司会将有限的资源分配给过多的项目，没有做到专注，导致执行链路一败涂地。

这或许正是作者将制定战略定义为“达成目标的方式”而非“目标”本身的原因所在。因为从一开始，“定义一个有能力解决的症结性难题，并预见或设计一种解决办法”就是一组选项的集合体。理解这一点，或许才是制定“好战略”的出发点。



本报记者 肖瀚

巴西东北部帕拉州库鲁萨市的劳鲁索德雷村位于亚马孙地区中心地带，海水与河水在这里交汇，形成了独特的红树林生态系统。

劳鲁索德雷村居住着1000多名原住民，他们坚守故土，利用一种高效的牡蛎养殖技术改变了村子的面貌，使当地人的主要经济来源从传统的捕鱼业转变为如今的可持续牡蛎养殖业，实现生态保护和经济效益双丰收，成为巴西可持续经济与生活的典范。

从村子出发驱车穿过雨林，再步行至库鲁萨河边，记者看到这里大片红树林的气生根在退潮时纵横交错地暴露在泥滩上，一排排架子整齐地矗立在河边，几只朱鹭在对岸的沙滩上红得耀眼。

劳鲁索德雷村水产养殖协会副主席若泽·达席尔瓦·加尔旺从架子上取下塑料瓶制成的收集装置，上面布满了牡蛎幼苗，他将它们抖落到筛网中，按照大小筛选出来并装入对应的金属网笼，再重新放入河中。

加尔旺说：“不同规格的金属网笼既能保证牡蛎正常捕食，也能防止螺类蟹类等天敌侵袭。等待6个月到1年，牡蛎就可以收获了。”加尔旺还告诉记者，在当地传统的捕鱼业难以持续的当下，这项养殖技术将村子从凋敝的困境中解救出来。

本世纪初，应巴西中小企业辅助协会邀请，古巴生物技术专家莱昂纳多·萨亚斯来到当地教授给原住民这种牡蛎养殖技术，大幅提升了牡蛎幼苗的培育能力，损耗率极低。相较传统方法只有50%的成品率，该技术确保了超过90%的养殖成品可进入市场流通。此外，劳鲁索德雷村作为淡水与海水交汇的红树林生态系统，是生物多样性的天然温床，在这里养殖的牡蛎肉质更加饱满、口味更佳。

巴西环境部下属的奇科门德斯生物多样性保护基金会在当地设立了保护区，旨在促进传统社区对可再生自然资源的可持续利用。基金会环境研究员玛丽亚·奥古斯塔告诉记者，保护区内的居民大多数是原住民，基金会会定期组织创业管理培训，教他们学习防范各类威胁以及警惕环境破坏者。

“牡蛎会摄取浮游生物、藻类和有机碎屑，每只牡蛎每天可过滤几十升水，减少水体悬浮物和富营养化程度。由于气候变化显著，我们也会运用人工智能监测给养殖户提供科学建议。”奥古斯塔说。

记者走访当地村民时发现，几乎每家每户都有用牡蛎壳做的手工艺品。劳鲁索德雷村水产养殖协会成员米莱妮·本特在向记者展示自己用牡蛎壳手工制作的珠帘和钥匙扣时说：“牡蛎不但卖得好，牡蛎壳还可以拿来做手工，一点都不浪费！”（据新华社电）

周永穗

杨家和

王天聪

双