看世界

聚光灯外

□ 牟雅菲



在过去几年的国际舆论场上，许多关于科技竞争的讨论都围绕着中美两国展开。但如果把视线稍微放远一点，就会发现，“聚光灯”外的世界科技版图远比想象中丰富。至少有十几个国家正在或已经孕育出具有全球影响力的公司，它们的产品每天都在影响全球数十亿人的生活。

比如，全世界每4位智能手机用户中，就有一位在使用韩国三星；英国安谋公司（Arm）设计的芯片架构，被应用于90%以上的移动设备；总部位于瑞典的Spotify（一般译为“声田”），是全球下载量最大的音乐流媒体平台之一；半导体设备巨头阿斯麦（ASML）来自荷兰；《我的世界》《糖果传奇》《愤怒的小鸟》等广为人知的游戏，皆诞生于北欧的游戏工作室……这些国家很少成为全球科技新闻的主角，但却早已深刻嵌入今天的产业体系。

巴基斯坦商业思想家迈赫兰·古尔在新著《谁在定义未来?》中，关注的正是这张地图中经常被人忽略的部分。

在古尔眼中，英国本轮科技创新的脉络，更像是一场“回归欧洲的科技文艺复兴”。

故事要从2010年讲起。当年秋天，深度思维（DeepMind）公司在伦敦罗素广场、伦敦数学学会旁一栋联排别墅顶层、一间只有10个人的小办公室里成立了。

这件在当时看起来极不起眼的“小事儿”，对英国而言具有特殊意义，因为彼时的伦敦，还不是一个“能够孕育科技初创公司的地方”。其成立时，整个英国估值超过10亿美元的科技公司仅有8家。然而仅仅几年后，DeepMind就凭借人工智能机器人AlphaGo实现了人工智能发展的巨大飞跃。2014年，谷歌以5亿美元的价格将其收入麾下。

古尔评价DeepMind为一家“开创了创新类别的初创公司”，几乎以一己之力改变了英国的创新生态。如今，围绕它已经形成了一批规模可观的新公司。按照科技经济规模、独角兽数量、初创企业估值和风险投资规模等指标，英国已经成为除美国、中国之外最重要的科技经济体之一。

古尔认为，尽管英国在本轮科技竞赛中起步较迟，但后劲极强。一方面，英国有强大的人才基础，守着帝国理工大学、伦敦大学、牛津大学和剑桥大学等全球知名高校，妥妥的近水楼台。另一方面，伦敦不仅是全球金融中心，也是全球高端服务中心，法律、会计、传媒等各种服务非常成熟。这意味着，在这场科技马拉松中，欧洲并不一定是“陪跑者”。欧洲要做的，也不仅仅是追赶，而是尝试打破旧秩序、旧思维的围墙，迎来属于自己的科技“文艺复兴”。

与英国“原地起跳”不同，韩国走的是一条路径极为清晰的升级道路。

韩国存在一种独特的企业结构，媒体通常称之为“财阀”。财阀一词由“财富”和“家族/集团”组成，往往同时涉足银行、房地产、交通、电子、酒店、医疗等多个互不相关的领域。不过，这些如今庞大得令人难以想象的企业，并非生来显赫。很多韩国财阀出身平民，最初一桶金往往来自纺织、胶合板、假发等看起来并不炫目的行业。随着时间推移，这些企业才在政府的支持下，逐步进入制造业和重工业，最终转向电子、汽车、芯片、电池等高技术产业。

但财阀并不是韩国科技故事的全部。

1997年亚洲金融危机爆发后，财阀与员工之间“可以工作一辈子”的默契突然瓦解，无数员工被裁，还有一些人主动离开。人才以前所未有的规模从传统大企业流出，其中一部分人开始创办下一代韩国公司。比如，覆盖社交、支付、出行和内容的综合网络平台Kakao以及韩国普及率最高的本土搜索引擎Naver，两家公司的创始人都曾在三星工作。

古尔认为，韩国的科技发展大体可分为3个阶段。第一个阶段是财阀崛起，它们从廉价仿制品和低附加值产品起步，最终进入全球高端制造领域；第二个阶段是Naver和Kakao等大型互联网平台公司出现，它们借鉴其他国家的成熟产品，并根据韩国相对封闭的国内市场进行调整，以提升市场占有率；第三个阶段是真正的创新企业开始批量涌现，这些“第三代公司”很少复制国际上已有的产品，也不完全依赖韩国本土市场，他们从成立之初就将自己视为跨国企业，而不是先在国内成功，再择机出海。换言之，韩国科技发展的特征并不是突然崛起，而是一场持续数十年的产业升级。

新加坡的路径也很有特色，其故事的主角从一开始就是政府。

新加坡的一个突出特点在于，政府本身就是成熟的风险投资者。

1999年，新加坡成立科技创业创新基金，投入10亿美元，以有限合伙人的身份投资海外风险投资基金，并吸引它们在新加坡建立机构。通过接触顶级基金的运作方式，政府迅速积累了风险投资经验。部分具有政府背景的风投基金，后来成为阿里巴巴、百度等公司的早期投资者。如今，新加坡已经成为东南亚风险投资领域的重要中心，其管理的私募股权和风险投资资产规模，超过东南亚其他国家的总和。

新加坡政府的另一个突出特点在于，政府本身就是新技术的积极使用者。在新加坡，政府就是科技企业的最大客户。比如，“智慧国”并非一个简单的科技产业计划，而是覆盖国家运行方式的整体战略，数字技术可以以一种更有系统性、更有针对性的方案，深度嵌入交通、公共服务和城市治理的各个领域。

不过，作者认为，这种模式很难复制。新加坡是“城市国家”，只有中央政府，不需要面对联邦、州、区等多层级治理结构。它可以把货币、财政、贸易、外交和市政事务放在同一套战略中协调，而其他国家的城市通常无法拥有这样的权力。因此，新加坡不是一个可以照搬的模板，其探索更多只能提供借鉴。

通过剖析不同国家和地区的科技发展样本，古尔将创新沃土的培育思路大致归为两类：一类是制度因素，另一类是文化因素。其中，制度解释侧重体制、规则和程序的差异，例如高等教育如何组织、科研如何获得激励、公司如何创立与融资；文化因素则侧重社会共识，包括各界如何理解风险、失败、合作与长期投入等。

从更深层次来讲，技术并非孤立于环境而存在。它们由社会变革孕育而成，并在其中繁荣发展，从某种意义上说，所有技术都是环境的产物。

但这本书带来的启发，或许还不止于解释新技术为什么更容易诞生于某些地方。

随着新闻传播以及社交媒体的发展，人们对全球科技版图的认识越来越依赖舆论热点。最受关注的国家、最具话题性的企业和最激烈的竞争，占据了大部分公共讨论，也在不知不觉间限定了人们理解科技发展的坐标。久而久之，我们容易把被广泛报道的部分，当作世界的全部；把少数成熟的路径，当作衡量所有国家的唯一标准。

而《谁在定义未来?》所做的，正是把目光移向聚光灯之外。那里有许多尚未被充分讨论的国家、城市和公司，它们彼此之间无法简单复制，却提供了一种理解科技发展的可能。

更复杂的参照系，并不会让答案变得更简单，却能让思维变得更开阔——比较这些样本的意义，正在于此。



国际

来稿邮箱 gjb@jjrbs.cn



感知世界旅游

戴上虚拟现实眼镜，虽然脚下踩着伦敦展馆的地板，眼前却已是土耳其卡帕多基亚的热气球，旅行的念头瞬间被唤起。

在日前举行的2026年伦敦世界旅游交易会上，从古老文明到数字技术，从桑巴足球文化到非遗脸谱手作，各地旅游从业者吸引游客的新方式在一个个展台被次第“打开”。行走其间，一个感受更加强烈：当今世界旅游越来越注重体验，也越来越讲究特色。

大埃及博物馆的宣传片首先吸引了记者的目光。埃及展区里，装饰有象形文字的墙面、古代雕像和精美文物复制品，让人仿佛走入一座微型博物馆。一旁，演奏者抚动竖琴响起古老的音乐，让参观者现场“穿越”。

接下来，马来西亚砂拉越展位以岩洞造型迎客，身着传统服饰的表演者展示舞姿；巴西展位前，足球互动引人驻足；阿森纳足球俱乐部展位上，系着红白缎带的英超奖杯吸引观众合影……一场比赛、一段旋律、一种生活方式，都可能成为游客奔赴一座城市的理由。

主办方介绍，体验式旅游正成为行业关注的重点。展会发布的报告显示，过去两年，有58%的受访国际旅行者曾专门为参加某项活动而出国旅行。旅游目的地的吸引力，越来越多地源自“在那里能做什么”。

为了营造独特体验，各地旅游从业者也在挖掘目的地鲜为人知的一面。

谈到野生动物观赏之旅，不少人首先想到非洲。而印度参展商阿卡什·卡普里亚向记者介绍了另一种选择：走进印度的森林和保护区，寻找虎、豹、犀牛和孔雀。他递来的资料将自然观察、摄影与古城、堡垒等文化体验相结合。不同的生态环境和文化背景，让野生动物之旅有了不同的打开方式。

展馆里的热闹，折射出旅游行业对“增长”的渴望。

联合国旅游组织数据显示，今年上半年全球国际游客达6.9亿人次，同比增长0.4%；受地区冲突等因素影响，今年上半年赴中东的国际旅客人次同比下降。从长期看，本质上不确定性正在影响人们的出行选择。

步入中东展区，阿曼马斯喀特一家酒店的销售与市场总监哈迪·梅达瓦尔向记者介绍当地旅游资源。山地、沙漠、峡谷、海岸以及古堡与传统集市，共同构成了阿曼丰富的旅游选择。不过，阿曼旅游官员坦言，在当前地区环境下，推介目的地并不容易。展台上，美景令人向往；现实中，战火阻碍出行。

行走其间，记者还能感受到各地旅游从业者对中国游客的重视。在英国北爱尔兰展区的贝尔法斯特博物馆展位，负责销售与业务拓展的彼得·马隆介绍，他们赴中国对接市场，会专门设计中国主题活动。旅行商约翰·斯皮尔斯介绍，他协助沙特旅游目的地精选沙漠篝火、越野车探游等体验，使到访的中国游客数量增至原来的3倍。

在中国展区，吸引海外游客的方式同样越来越注重参与和交流。少林功夫、面塑、茶艺让人驻足，彩绘京剧脸谱、雕版印刷、掐丝珐琅等手作，则邀请观众坐下来，亲手感受中国文化。记者拿起画笔，尝试在白色脸谱模具上勾线、填色。不一会儿，桌边便多了一排专注的体验者。大家看着彼此的作品，互相夸赞画得好，交谈声和笑声此起彼伏。

这样的兴趣正从展台延伸到中国街巷。来自北京东四胡同博物馆的李季告诉记者，越来越多入境游客走进胡同，体验脸谱彩绘、掐丝珐琅制作，愿意花时间了解手艺背后的文化。

展馆里，商业洽谈随处可见，中国展区同样如此。比如，重庆凭借列车穿楼而过等独特景观，吸引了不少海外旅游业同行驻足了解、探讨合作。从令人眼前一亮的体验，到可以共同开发的线路，游客的好奇与业界的商机在这里交汇。

旅游关乎就业与经济发展，连接人心，让不同文化背景的人在亲身体验中增进理解，这正是旅游业不断向前的动力。（据新华社电）

高文成 李鲲

印象

□ 朱旌

“猫山王”来华记

一颗猫山王榴莲，从马来西亚彭亨州的枝头落到中国消费者的购物车里，要花多长时间？十几年前，答案可能是“十天半个月”；如今，已经变成了“36小时抵京入沪”。这条越来越短的时间线，本身就是马来西亚对华榴莲贸易不断升级的注脚。

进阶的起点，是准入门槛逐级打开。2011年，马来西亚冷冻榴莲果肉和果泥率先进入中国市场；2019年5月，冷冻整颗带壳榴莲获准输华；2024年8月，两国签署马来西亚鲜食榴莲输华植物检疫要求议定书，首架满载鲜果的航班抵达郑州……从加工品到带壳冻果，再到鲜果，每一次放开，背后都配套了检疫标准、储运条件和贸易规则的同步升级。

通道变宽，流量自然跟着上涨：2026年第一季度，马来西亚对华榴莲出口额已达7700万美元。目前马来西亚对外贸易发展局已经把2030年的目标定为2.29亿美元。

通道打开之后，物流和贸易方式也在悄悄改变。以前，榴莲入华多少带着点“大宗商品交割”的味道——批量大、周期长、门槛高，不是资金实力雄厚的大企业都插不上手。如今，“航空冷链+跨境通关”成了主流打法：一个个小规模集装箱，在马来西亚首都吉隆坡登机，飞往各自的目的地，最快36小时即可抵达中国各大城市的水果仓。今年前5个月，青岛胶东国际机场进口空运东南亚榴莲622.3吨，已超过2025年全年总量，成为北方最大榴莲进口空港口岸。

速度提上来，贸易的“颗粒度”自然也就变细了——越来越多中小商户开始走小批量、高频次的路线，靠电商平台和B2B（商务对商务）采购链，把鲜果送到二三线城市的社区团购群里。当大公司不再是唯一的主角，整条贸易链都变得更灵活、更多元。

速度解决了“到得了”的问题，标准则负责解决“到得好”的问题。

在国内一些智慧榴莲分拣车间里，一套被称为“榴侦探”的无损检测设备正在改变传统分级方式——完整的榴莲被送上传送带，房数（即果肉瓣数）、重量、出肉率、虫蛀情况一一出现在屏幕上。系统会自动给出评定结果，从“不合格”到“S级”，每项评分都会标注具体原因。果农“掂一掂”的经验，正在被可量化、可追溯的数字画像所替代。还有不少企业计划把这套设备搬到马来西亚柔佛、彭亨、吉打三大榴莲主产州，从源头端把住品质关。这意味着，标准的“指挥棒”已经不止于口岸，更是延伸到了果园。

变化最慢的，反而是产品本身。从最初的果肉、果泥到创意产品榴莲咖啡、榴莲曲奇、榴莲雪糕，再到一颗颗鲜果——漂洋过海的马来西亚榴莲反而越来越表现出原生态的样子。2025年11月，首届“DSR榴莲节”在广西南宁启动，猫山王鲜果和衍生品同台亮相；类似的活动从一线城市延伸到南宁、青岛等地，让高端品类的认知度从“圈内”扩散到“圈外”。从卖原料到卖产品，再到卖品牌、卖体验，这条贸易链的内涵正在被一点点重写。

当然，贸易之路通达并不代表眼前就是康庄大道。2025年，马来西亚国内一度出现供过于求的情况，猫山王的产地收购价从80林吉特（马来西亚货币，1林吉特约等于1.65元人民币）/公斤的高位跌至10林吉特/公斤以内，C级果的价格最低跌至1林吉特/公斤，导致许多果农忙了一季还亏了钱。此外，全球榴莲市场已经整体进入“量增价跌”的阶段，单纯靠规模扩张增加收益越来越难。

就此，有专家表示，从传统的“自然树熟掉果”模式进阶到符合出口标准的“树上采摘”模式，已是大势所趋。业内人士建议，需要让种植端、加工端和贸易端一起分享升级的成果，其中一端“赢者通吃”的局面不可持续。在规模、品质、收益三者之间找到新的平衡，才是马来西亚榴莲产业升级的关键。

本版编辑 韩 叙 王一伊 美 编 王子萱

社址：北京市西城区白纸坊东街2号 读者服务邮箱：jjrbdz@jjrbs.cn 查号台：58392088 邮编：100054 传真：58392840 零售每份：1.00元 广告许可证：京西工商广登字20170090号 广告热线：58392178 发行热线：58392172 昨日（北京）开印时间：3:55 印完时间：4:55 印刷：