



实践战略专栏

别以为世界是平的

认为“世界是平的”，很可能让高管错误地总结自身业务趋势，造成潜在的战略错误。

文 / 朱利安 (John Jullens) 图 / 兆一

作为普利策奖的得主，托马斯·弗里德曼 (Thomas Friedman) 的资历十分显赫，其畅销书《世界是平的：21世纪简史》取得的非凡成功令人震惊。该书于2005年首次出版，至今已售出400万册，备受各界好评。不过，他的观点也遭到了一些质疑，尤其是在学术界。美国哈佛商学院工商管理系教授潘卡基·格玛沃特 (Pankaj Ghemawat) 提出的批评尤其引人注目，他指出地球并不是平的，甚至提出了新的全球连通性指数，并将“世界是平的”的夸大言论称之为“全球胡话”。

究竟谁对谁错？世界到底平不平？

弗里德曼与格玛沃特的交锋

严格而论，格玛沃特教授无疑是占上风的。弗里德曼的观点多半是经验之谈，缺乏数据和分析。《世界是平的》主要包含了作者的个人观察和奇闻轶事，被归结为十大结构性变化（弗里德曼将其称为“变平因素”），例如外

包、离岸外包、供应链、协作度更高的业务流程、30亿中国和印度消费者进入全球市场等。他认为“三重汇合”在过去二十年让世界变平了，永久性地改变了全球市场竞争规则。然而，他并没有可靠过硬的数据作为支持——尽管最近一版又增加了164页，该书约700页的厚度已经超过了荷马史诗《奥德赛》。

相反，格玛沃特教授用一系列有力的数据证明，目前的全球化程度只有10%~25%。例如，有谁知道跨国电话最多只占总通话时间的6%，第一代移民只占全球人口的3%，外商直接投资通常只占年度总投资的10%以下？

尽管如此，格玛沃特提出的批评也存在有失公允之处：首先，人们在读完《世界是平的》也并不会相信作者真的认为当今世界是平的，该书所采访的多位商界领袖也并非真的认为世界是平的。其次，许多佐证案例其实是奇闻轶事，是众多企业高管的经验之谈，明显与高管的日常课题息息相关。第三，格

玛沃特的数据也有些独断之处，并不能准确地反驳弗里德曼的观点。例如，电话以本地通话为主以及关于网络流量等分析，就真的和弗里德曼所说的离岸外包和外包趋势不一致吗？难道国内社交网络的活跃就可以否定上载作为重要变平因素所带来的影响吗？

弗里德曼真正的概念性错误在于简单地认为十大变平因素将自动并快速让世界变得连通性更高且更平，事实却往往相反。经验表明，全球经济日益受到城市群的影响，世界反而变得越来越不平。

误信的危险

弗里德曼的观点，危险性在于可能会让企业高管错误地总结自身业务趋势，造成潜在的战略错误。例如，跨国企业高管通常会错误地认为新兴市场的供求状况将很快与发达市场接轨，因此决定放缓在中国和印度等新兴市场的发展速度，而不是制定激进的本地化战

朱利安 (John Jullens)：博世公司全球合伙人。个人博客：www.johnjullens.com

跨国企业不能过多依赖弗里德曼看似有说服力，实则存在严重缺陷的理论。要运用分析方法评估世界的现在及未来到底有多平，并预估管理应该保持的弹性。

略。又或者，他们可能认为中国的零售环境会以较快的速度进行整合，因此并未对本土分销渠道进行投资……此类观念不但让企业错失盈利机遇，还会让他们小觑新兴市场竞争对手的实力，直到为时已晚。

以轮式装卸机、液压挖掘机等建筑设备全球市场为例。在北美和西欧，主要通过大型经销商将这些昂贵且技术领先的设备卖给大型专业运营商，基于整个生命周期的持有成本以及相关零部件进行服务支持。在中国等新兴市场，这些大型经销商却认为，中国企业还停留在从本土小店购买价格较低且易于维护的简单设备的阶段，对大型先进设备没有需求——这就导致海外经销商的业务规划没有及时考虑中国因素。实际上，中国的趋势正好相反，在过去十年，大型国企和中型私营合约商的市场份额已经被小型运营商获取。发达市场的建筑设备制造商错误地等待弗里德曼所说的“接轨”，将全球最大的市场拱

手让给中国本土的竞争企业。

所以，跨国企业不能过多依赖弗里德曼看似有说服力，实则存在严重缺陷的理论。要运用分析方法评估世界的现在及未来到底有多平，并预估管理应该保持的弹性。此外，跨国企业通常需要将能力及其他资源转移至中国等新兴市场，根据本地消费者的特定需求开发产品及服务，而不是仅仅利用廉价劳动力。在某些情况下，可能需要将新兴市场的“逆向创新”带到其他发达市场和本土市场。

总而言之，当今世界离平坦仍然有很大的距离，许多行业可能会在相当长的时间内“崎岖不平”。经济繁荣程度可能会在未来数十年达到均衡，但很难看到潜在业务环境和政治体系实现类似的融合，更不用说特定产品及服务的需求模式了。

整体而言，格玛沃特显然还是胜出了。◆