



“实践战略家”

在华跨国公司的未来挑战不仅来自于战略、商业模式、组织能力，更来自于组织心态的调整。本刊特邀博斯公司全球合伙人朱利安，从“实践战略家”的角度阐释企业如何在未来的新兴市场展开竞争，进一步完善全球业务和品牌。

## “够好”并不够

文 / 朱利安 (John Jullens) 图 / 兆一

朱利安 (John Jullens)：博斯公司全球合伙人，大中华区汽车行业的负责人。个人博客：[www.johnjullens.com](http://www.johnjullens.com)

对于各类产品而言——无论是古琦包、奔驰车等奢侈品，还是钢铁、纸、重型机械等工业品，中国已经或即将成为全球最大的市场。虽然中国为来自发达国家的跨国企业带来了盈利机遇，但众多本土企业的进入也将给这些跨国企业造成威胁。这种威胁不只存在于中国市场，还存在于全球市场。

另一方面，中国广阔的中层市场对“够好”产品的需求，将在很大程度上推动中国市场的发展。不幸的是，许多跨国企业错误地将“够好”理解为质量等级低的产品，误认为只要简化它们在世界其他市场上出售的产品就能在中国市场上取得成功。实际上，中国市场真正需要的是专门根据中层市场消费者独特需求而设计的产品，必须运用完全不同的商业模式。从这个层面来看，“够好”其实远远不够。事实上，许多跨国企业发现，要在中国的中层市场上获得竞争优势并非易事。

### 中层市场创新型企业

中国本土企业可能会从中层市场起步，逐步发展为全球领先企业，即使这些企业一开始并不具备独特优势。通常一家本土的中层市场企业需要先成功地在中国市场取得领先地位，然后开始运用规模及成本优势成为全球市场的低成本产品供应商。部分出色的企业会努力成为“中层市场创新型企业”，节约各个职能的成本，将利润重新投资到研发领域，开展战略技术收购，然后拓展全球市场，成为世界级企业。类似中集集团、三一集团等中层市场创新型企业已经对来自美国、欧洲、日本等市场的竞争对手构成了威胁。

相比之下，跨国企业应该在本土企业获得领先地位之前先制定中层市场战略，否则，一旦本土企业占据了主导地位将势不可当。许多大型跨国企业都没意识到中层市场创新型企业带来的威胁。总部位于美国或欧洲的跨国企业，

多数都通过它们在中国的销售机构获取信息，很多都不知道新兴中层市场创新型企业存在。它们认为中国数以亿计的新兴城市消费者自然会对自己的产品形成巨大需求，而这一想法是有害的。

### 调整战略原则

即使一些较成熟的跨国企业意识到了这一威胁，仍很难作出恰当的反应。它们误以为还有大量时间来适应现状。但在我们看来，跨国公司此时应该及时调整战略，下列这七个原则适用于多数行业的跨国企业：

**低价产品** 很多现有产品都是为发达市场的消费者设计的，而企业需要针对中国消费者的独特需求设计低价产品——必须明确区分现有产品的低成本版本和低价产品的区别，重点开发低价格产品而非低成本产品。单纯引进低成本产品，不足以确保跨国企业在中国中层市场上取得成功。

**中层市场商业模式** 许多跨国企业都必须重新考量现有的商业模式，为中层市场的产品提供支持，重点关注购置价格、短期运营成本，而不是产品生产力和持有期间的总体成本，关注消费者需要的功能而非专利技术的运用，通过独立的经销商提供售后服务而非自有门店。

**价值链整合** 将核心价值链活动转移到中国，但并非旨在节约劳动力成本，而是为了获得出色且能应用于世界其他市场的生产能力。通过本土制造、采购、供应链管理等方法缩小与本土中层市场竞争对手的成本差距。此外，由于西方的工程技术通常无法满足中国市场节俭式工程制造的要求，许多跨国企业必须发展本土创新能力。

**合作伙伴关系** 由于中国市场错综复杂而规模非常可观，多数跨国企业都需要收购一家或多家本土企业，或与之建立合作伙伴关系，以填补“够

好”的产品组合缺口，优化渠道，与地方、区域以及全国性的监管机构进行协商，或设法进入部分行业市场。比如通用汽车就采用了类似的方式，它在中国建立了11家合资公司和2家全资子公司，员工人数达到3.5万人。通过与上海汽车公司开展密切合作，通用汽车成功地进行了品牌定位——满足中国乘用车市场的多种需求。

**多品牌战略** 所有的跨国企业都应该考虑制定全面的多品牌战略，以便在高端市场、中层市场以及不同的产品品类开展竞争。

**完善的本土组织架构** 除落实运营本土化以外，有必要实现管理团队本土化，至少应该明确决策权，完善公司治理结构。此外，许多跨国企业应该考虑将中国业务作为独立实体，实现独立核算，确保满足资源需求。

**全球思维** 跨国企业能否在中国取得成功与高管的思路密切相关，至少应该确

保总部对中国市场形成基本认识，实际上中国的业务及监管环境常常被误解。

成熟的跨国企业可以根据各类需求对产品进行调整，有时难免陷入“够好”战略。但是，调整产品并不等于简化功能，关键在于以更低的价格提供市场所需的功能。在本地市场开展创新，可以让企业针对当地市场推出合适的产品；可以适当运用全球资源，以满足当地市场需求并获得消费者青睐。

许多跨国企业认为，很难在与中国中层市场创新型企业的竞争中保持领先——尤其是部分中小型跨国企业，它们缺乏制定并实施“中国市场制胜战略”所需的财务及管理资源；还有那些以相对价格/价值主张为竞争优势的基础工业品企业。然而，从长远来看，如果大量跨国企业想要生存或至少保持独立，就必须明确中国市场的制胜之道。☒