



上图是 2011 年长城汽车在澳大利亚墨尔本近郊城市布莱顿的汽车经销商。

先做强再做大 中国企业如何致胜

约翰·朱利安 (John Jullens) | 文
牛文静 | 译 熊静如 | 校

面对渐趋成熟的市场、严峻的经济形势以及跨国企业的激烈竞争，中国企业的致胜关键是，在设法保持组织灵活性的同时，提高创新和管理质量。

新兴市场的许多商业巨头如今面临一个出乎意料的威胁：企业的迅猛壮大曾令它们赢得市场地位，但是在其所属行业成熟或是所在的区域市场经历像中国和印度那样的经济降温时，企业的快速发展就变得难以为继。

发展中国家的企业通常会过度注重增长，这导致它们在创新、运营及品牌管理等方面投入不足。因此，当经济增速放缓，来自跨国企业的竞争升级，这些年收益达数十亿的企业并没有准备好应对新的竞争环境。在放缓的经济环境下想继续盈利，就需要保持效率并获得新的市场竞争优势，但它们缺乏实现这一切所需的管理工具和对应的公司架构。因此，一些曾经高速增长的企业，比如汽车制造商比亚迪和奇瑞，都经历了硬着陆。

重要的是，新兴市场企业的下一代接班人需要意识到这个教训，并在初创期就开始培养企业这方面的能力——甚至在早期争夺市场机会时就要这么做。中国有两家公司做到了这点，一个是长城汽车——从籍籍无名一跃成为中国最成功的车企之一。另一个是家电制造商海尔，它花了30年时间，通过改革从一个制造低质量冰箱的本土企业，变成一个世界级的竞争者。

新兴市场的企业必须调整战略，注重培养能力，否则，它们注定要步奇瑞和比亚迪的后尘，被所在行业其他企业超越。

既是先行者，又是后来者。在本国，它们是第一批汽车、家电或电脑制造商；但在国际上，它们却远远落后于已经对自身能力、技术和品牌打磨多年的跨国企业。

先行者为了追求快速增长，常常不计代价；使用一切手段，甚至是非法的手段获得技术，简单复制成熟市场公司的产品和流程。它们深谙本土商业环境，知道如何为刚刚接触消费经济的客户提供服务。它们很好地利用了自身反应迅速和行动敏捷的优势。一些学者认为，机会主义、韧性、细致以及拥有政府关系是成为新兴市场巨头的不二法门。

因为急于求成，很多公司忽略了一点：在市场增速变缓的时候怎么继续盈利？需要提前做些什么准备？比如说，它们不懂如何在质量、设计理念或创新品牌推广方面与其他公司竞争。随着公司的扩张，管理和运营出现问题，比如产品质量低下，库存管理混乱，员工满意度低，而且每况愈下。

不难看出新兴市场的企业是如何陷入这一不利境地的。在市场不成熟、增速飞快的时候，直接复制成功公司的产品和流程似乎是个不错的战略。多年后，这些企业的创始人仍然掌管着公司：他们是各自行业的前辈，和政府要员有着深厚的关系，他们喜欢基于自己的经验决策。

但是他们没有意识到，随着企业的壮大，曾经的管理架构已经不合时宜。

公司过度扩张、人员冗杂、设备堆积、对量的关注超出合理范围。直到为时晚矣，他们才意识到一个更具挑战的商业环境已经到来，而公司却疏于准备。

过去十年，在政府领导人的推动下，中国一直在努力将内需转为经济增长的主要来源，在某种程度上，这一艰难转型导致了很多中国公司收入增长乏力。在这种环境下，要想持续赚钱，公司必须变得更富成效，由吸引新的消费者转向争取对手的客户。

与此同时，发达国家的跨国企业已经在新兴市场学到了一些经验，其中一些公司还成为本土企业可怕的竞争对手。这样一来，新兴市场的巨头除了彼此竞争，还要和跨国公司竞争，竞争方面包括效率、市场营销、品牌推广、服务、产品质量、创新，有时还包括并购。换言之，它们所需的能力不但要能创造价值、难以被复制，而且还要转化为利润。

比亚迪缺乏这些能力。在主导了全球电池市场后，比亚迪希望能够成为世界第一的电动车制造商，这个目标有些飘渺。为了淘汰竞争对手，公司快速扩张，并尝试了多元化发展。但是，由于汽车的产品开发过程异常复杂，比亚迪一直没能取得突破。它高估了公司市场份额的增长速度，产品质量也缺乏优势。

逐渐地，市场上出现了其他公司生产的车型，质量更好，比亚迪的市场份额被蚕食，2011年的产品销量下降15%，2012年也未见起色。直到这时，

后起之秀

新兴市场的企业本身具有矛盾性：它们

新兴市场的企业本身具有矛盾性：它们既是先行者，又是后来者。

比亚迪如何跌入低谷

王传福在 1995 年建立了比亚迪公司，最初该公司是一家为手机制造可充电锂电池的低成本制造商。王传福很懂电池，但对汽车技术可谓一窍不通。但这并没有阻止他在 2002 年买下一家国有汽车制造企业，并预见电池技术将在电动车市场的崛起中占据核心位置。

尽管比亚迪借用了日本的生产理念，并照搬了日本流行的汽车设计，却避免了日本对密集自动化的依赖。公司雇用了上千名员工，不仅生产汽车，也生产大部分所需零件，比如刹车系统和 CD 播放器。为了增加销量，公司在中国快速扩增经销商，制定野心勃勃的销售目标，而且为达目的，不断向经销商推库存。

2008 年，沃伦·巴菲特买下了比亚迪 10% 的股权，极大地提升了品牌价值，并帮助比亚迪增加了在美国市场的销量。2009 年，比亚迪 F3 车型售出 25 万辆，

成为中国最畅销的轿车。2010 年，公司销量达到巅峰的 50 万件。

但是好景不长，比亚迪很快开始步履蹒跚。电动车的市场需求很低，中央电视台又爆出新闻，质疑公司的质量标准。在全球市场咨询公司 J.D. Power 的一系列调研中（包括新车质量和车辆可靠性等方面的报告），比亚迪的排名的确低于行业平均水平。

比亚迪还是走对了几步棋的。比如，它将自己定位为技术领导者，并对未来的市场做出了大胆的设置。但是这个设

公司才开始重视它所缺乏的能力，包括产品开发、质量管理以及经销网络管理。

尽管最近比亚迪成功地将电动车卖给洛杉矶和阿姆斯特丹机场，但它的客车业务仍处于苦苦挣扎状态。（见边栏《比亚迪如何跌入低谷》）

奇瑞也缺少一些能力，最突出的是其多品牌和车型的管理能力。它在中国的战略是，为所有阶层的人生产适合的车型。2009 年，奇瑞的产品线囊括九款客车、一款商用车、一款小货车，公司新增的车型（包括重新设计的车型）多达 15 种。到 2012 年，公司研发了超过 30 种车型，但每种销量都不乐观，根本无法覆盖在产品开发、生产和工具加工方面投入的成本。

然而，奇瑞并没有放缓速度，改用更平衡的方式发展，而是更激进地拓展经销网络。但是，奇瑞的销量不足以让如此多的经销商有利可图，很多经销商丧失了耐心，终止了合作。2010 年，奇瑞在达到 60 万辆的销售高峰后，销量突然开始下滑。奇瑞董事长尹同跃承认，公司需要改进资产组合和销售管理。公

司削减了一部分品牌和车型，裁员幅度超过 1/4。尽管如此，奇瑞的销售额依然持续下滑，2013 年上半年，该公司的销售额下降了 18%。

最佳策略

获取能力是一个长期的过程——对中国和其他发展中国家来说更是如此。这些地区缺乏合格的供应商、分销网络和优秀的管理者。在决定要在何时、如何获得能力时，最佳策略应分 4 个阶段：

1. 抓住商机。类似产业私有化或出现具备购买力的新客户群这样的商业机会稍纵即逝。因此，公司必须快速反应，紧追不舍。在早期，公司一般只会在工资单、财务、工厂运营和员工管理这样的基本能力上作投资，除此之外，没有时间也不太愿意管其他事情。

2. 培养能力。一旦企业进入发展轨道后，战略焦点就应该转向寻找正确的商业模式，并逐渐盈利。在这个阶段，许多企业忽略了培养当行业成熟时企业需要的基本能力，不仅是制造方面还包

括其他方面的能力，比如产品设计、生产创新以及质量管理。每个公司都需要具备与其战略配套的相关能力。

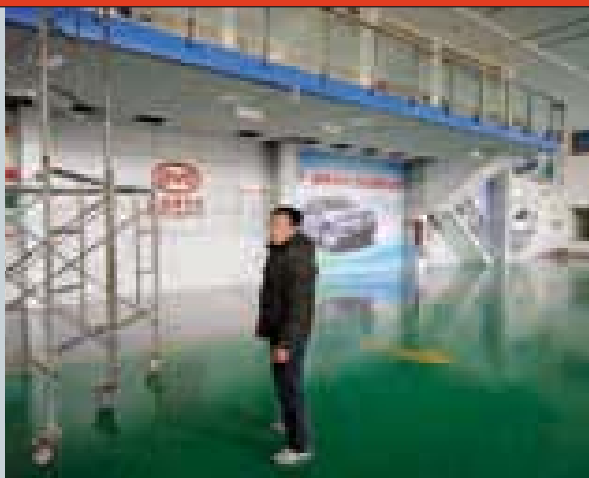
获得这些能力的一个好方法是，通过许可经营或签订生产合同，向已经具备先进能力的公司学习。格兰仕最初是一个羽绒制品厂，继成为东芝和其他跨国企业的代工厂后，它又摇身一变成为著名的家电生产商。

3. 升级、巩固。接下来，公司必须重点思考如何升级为国内市场的领先者，并巩固自己的地位，这通常会通过收购竞争对手来完成。但是它们要小心，不要对管理资源使用过当，也不要整合失败，造成效率低下。公司应该精简产品线和市场，并通过加大研发、收购和合伙制等方面的投入来填补能力缺口。

中国汽车零部件供应商万向集团就采取了这种方法，一步步打造自己的能力。公司最初只针对一个产品线万向节，重点改进其质量指标，并降低成本。万向与世界级的跨国公司，比如博世（Bosch）和德尔斐（Delphi）签下了利润丰厚的合同。通过扩张，公司逐步

想有些脱离实际：即使存在电动车市场，它离大众化的一天也很遥远。

公司的技术优势令其拔得头筹，在市场上占据了有利的竞争地位。但是汽车制造商终究还是要让消费者信赖。比亚迪的错误在于缺乏更为成熟的能力，比如新产品开发、需求预测、产能规划、库存管理以及消费者洞察的能力。就销售电动轿车和电动公车这一点来说，比亚迪也许不得不接受自己小众市场的定位。



比亚迪公司 2012 年关闭的上海某样品间。

从一个国内三流的供应商成为全球第一的供应商。在这一过程中，万向在全球兼并、建立的公司多达 30 家。

4. 持续发展、走向国际。在该阶段，公司一般会开发更高价值的客户群，并向国际市场扩张。这种爆发式增长要求企业拥有一系列过硬的品牌，在多个价格定位、创新能力和开发高端产品的先进技术方面展开竞争，同时还要具备成熟的市场推广和销售能力，并能够将所有能力合而为一，形成独特的竞争优势。

20 世纪 90 年代，中集集团认为中

后来，中集与德国竞争者 Graaff 签订特许权协议，并在技术方面进行了重磅投资，在一系列收购之后，中集集团业务拓展到了冷藏箱市场。中集集团在其全球市场份额超过 50% 后，才开始向新领域扩张——而且总是不忘发挥其在低成本制造领域的优势。

在培养能力方面，长城汽车也走在正确的道路上。成立之初，长城汽车就致力于成为汽车制造业的专家，并没有过度关注如何获得快速增长。在初创阶段，公司发现了市场缺口，开始制造皮

长城汽车谨慎扩张产品线的作法并未限制其发展：公司销量从 2008 年的 10 万辆快速攀升到 2012 年的 50 万辆。2013 年上半年，长城汽车的销售额增长了 43%。在销售和利润上，长城已经领先于比亚迪和奇瑞。2012 年公司的销售毛利率足有 27%，相比之下，比亚迪只有约 12%。（见边栏《长城汽车：先做强，再做大》）

尝试新架构

对于已经进入第四个阶段的新兴市场企业，其早期自上而下的管理风格已经不适合企业发展了。公司架构必须保证企业在协调国际化运营的同时，还要保持灵活性。

目前所有的跨国企业几乎都使用了矩阵结构，但它太过僵化，然而好的替代结构暂时还没有出现。在新兴市场，处于这一阶段的企业管理者正在试验新的公司架构，比如将公司拆分为灵活的、散布全球的、半自治的部门，在行政管理机构的统一管理下，由该机构提供整

海尔从金字塔式的分层结构，变成一个以项目为基础的结构。

国很快将在国际贸易中扮演重要角色，于是开始在中国沿海地区扩张。在“升级巩固”阶段，公司将注意力都放在了科技含量很低的干货集装箱上，接着通过 IPO 获得增长，成功收购了本土竞争对手，一跃成为中国最大的干货集装箱制造商。

卡和低端 SUV 车，并在产品开发、安全技术、钣金冲压和整体质量管理的过程中逐渐积累自己的专业知识。在发展阶段，公司改进了研发，精心打磨产品质量，在安全和排放方面采用国际标准。在升级阶段，公司优先推广初始产品，但明智地逐渐向轿车市场转移。

长城汽车：先做强，再做大

长城汽车的旅程始于1984年，最初它是一个集体所有制企业，主营汽车维修。后来通过生产皮卡和SUV汽车日益壮大。它的理念一直是“先做强，再做大”，这句话来自公司低调的董事长魏建军。

为了提高研发实力，公司斥资买下一套世界级的测试设备，包括一条250米长的碰撞测试跑道。尽管长城汽车大部分采取纵向一体化管理，但还是将非核心部件外包给外部供应商。对于核心部件，公司与国际供应商博世、博格华纳（Borg-Warner）、特尔斐和德国采埃孚（ZF）结成联盟，进行技术研发，这一方式强化了长城汽车的研发优势。

长城汽车在拓展经销网络上也非常谨慎。新店开业前，公司会谨慎评估当地市场，避免库存积压。公司为经销商提供培训，帮助他们改进服务能力，赢得了经销商和客户的好评和忠诚度。

直到2008年长城汽车才开始生产轿车。在进入轿车市场后，公司在现有平台基础上，仅推出了几款车型。公司没有疯狂地追逐增长，而是集中火力开发和改进那些在细分市场中具有竞争力的少量车型。

最初长城轿车并不受欢迎，但它很快调整了方向，做出改进。在轿车市场站稳脚跟后，公司有意生产能与中国合资企业同类车型相抗衡的SUV汽车。最近长城汽车宣布，到2015年公司 will 进军竞争高度激烈的美国市场，这将是第一个吃螃蟹的中国汽车制造商。但是总裁王凤英说，公司更重视产品和运营质量，而不是出口规模。



长城汽车总裁
兼 CEO 王凤英

合后的最佳服务和最佳实践。为了抓住商机，这些分散的部门也许会被赋予快速加入和退出合伙关系的权力。

海尔就是这样一家企业。海尔早期的管理者认为，公司必须通过改进产品

质量和建立有价值的品牌脱颖而出，那时公司的商业模式就建立在这一基础上。后来，海尔和德国的利勃（Liebherr）集团合资，建立了利勃海尔，企业的生产工艺得到强化，产品质量得到提高，

最终海尔成为中国领先的冰箱制造商。通过不断收购，以及推动以客户为导向的企业战略，海尔在几年的发展和壮大后，从一个金字塔式的分层结构，变成一个以项目为基础的结构。

这种激进的新结构，旨在拉近公司和用户之间的距离。公司被拆分成超过2000个半自治的团队，每个团队有10至30位成员，自负盈亏。它们的重点不同，有的侧重在空调业务上，有的侧重在冰箱业务上。

在半自治团队之下，是两层负责监管海尔所有产品市场推广、供应链管理、销售、产品开发和生产的部门。这两个层级的部门为半自治的团队提供服务。它们之间的关系受到服务合同约定。

这是新兴市场巨头的未来吗？很难说。但海尔已经成为世界头号家电制造商。它不但击退了强大而优秀的外来竞争者，捍卫了本土市场，同时还在美国和欧洲开辟了新市场。其他企业无疑会加入海尔，一起寻找既能保证企业发展，又不损害其反应速度及灵活性的组织架构。

虽然新兴市场的企业可以从成功的跨国企业那里学到很多能力，但这篇文章的目的并不是为了鼓动它们模仿这些公司传统的管理和规划方式。多数发达国家的跨国公司反应迟缓，不够灵活，无法抓住发展中国家风云变幻的机会。它们也缺少本土公司与当地政府那样的关系，以及对市场及客户的了解。因此，新兴市场的企业在本土及他国相似的商业环境中占据优势。但随着市场日益成熟，这些企业未来的问题在于，如何在环境变得复杂、企业做得更大之后，继续保持这种优势。■

作者回访

朱利安： 警惕企业能力培养误区

熊静如 | 访

约翰·朱利安研究中国企业多年，为《哈佛商业评论》英文版撰写了《中国企业如何致胜》一文。由于篇幅问题，文章中的部分观点并未完全展开。为此，中文版特别邀请朱利安从研发与创新、如何平衡远期市场需求与当下发展、四阶段理论的转换时机等方面作进一步的探讨。

HBR 中文版：你认为，中国企业在创新上的误区在哪里？比亚迪在研发上的投入一直远远高于长城，最困难时期都保持在 25 亿元人民币以上，远高于长城的研发投入。比亚迪在研发上的大量投入为何没能提高创新能力？

朱利安：很多企业在研发上的投入的确较高，但这并不等同于在创新方面的投入高。创新能力并不只包括产品创新，也包括流程创新、管理创新、基础能力与核心业务能力培养方面的创新。另外，与研发投入的资金量相比，企业更应关注的是资金的使用方式。

新兴市场中的企业面对激烈的竞争，想要领先和赶超对手的诉求，容易使它们走入偏重产品创新、忽视管理和流程创新的误区。比如比亚迪，它把重心放在电动汽车技术上，这在初期赢得了一定的优势，但它低估了汽车制造技

术的复杂程度，在基础能力建设上投入不足。电动汽车的成熟尚需时间，在大举投资电动汽车技术之前，它应先成为一家优秀的汽车企业。汽车的设计、组装、销售、服务，听上去每一项似乎并不难，但要把这些全部整合在一起，一体化地管理整个开发进程，同时做好供应商和销售渠道管理，是一项系统且长期的工作。这方面能力的培养，只靠大

技术研发上进行大量投入。换句话说，汽车行业的许多创新实际上并不是发生在汽车制造商这一层，而是发生在供应商这一层。我认为这对中国汽车制造商来说是一个非常好的机会。这正是我觉得长城做得比比亚迪更聪明的原因所在：比亚迪试着完全独立地与其他汽车制造商竞争。长城坚持的战略则是利用供应商的优势。

很多企业在研发上的投入的确较高，但这并不等同于它在创新方面的投入高。

量的研发投入是无法实现的。

HBR 中文版：新兴市场中的企业起步阶段应以质量为导向，选择技术成熟的合作伙伴，还是将大量精力放在核心技术研发上？

朱利安：就汽车行业而言，我认为长城找合作伙伴的做法更可取。原因在于汽车是非常复杂的产品，要想在全球范围内获得技术优势，你必须在能力和技术方面进行巨量投入，而要独立做到这一点非常困难。观察一下汽车领域的领先企业，你会发现它们都对顶级供应商在

在研究中国汽车制造商的运营后，我发现懂得利用供应商优势的企业具有非常大的潜力，它们可以以更低的成本引进技术，在发展到一定程度之后沿着价值链攀升。在汽车行业，利用供应商优势迈入价值链上游的例子有很多，比如丰田和现代。这样的例子在制造业的其他领域也屡见不鲜，比如海尔和联想。

HBR 中文版：可是惟有定位远期市场目标、自主研发核心技术才可能获得国家支持。而国家支持无疑是企业发展的巨大助推力。

朱利安：电动汽车的确是一个特别的例子。比亚迪最初把握电动汽车发展先机的战略是正确的。国家对电动汽车的支持非常重要，但同时我们要意识到，即使在国家的大力推动下，电动汽车本身的成熟以及市场需求的大爆发，还需要时间。在争取国家支持的同时，企业依然应当按照四个阶段来发展，而不应跳跃式发展。

如何在争取国家支持的同时避免陷入当下发展困境？我认为一个可行的办法是“双轨战略”：在投资未来市场机会的同时，强化基础能力、造出高质量的汽车。这两条轨道并不矛盾，会在未来重合在一起。否则，即使迎来了电动汽

四个阶段随着时间递进，企业内部的能力发展应与之相伴，不能在能力建设上“跳跃式”发展。

车的春天，比亚迪也很难成为率先绽放的花蕾。

HBR 中文版：你是否认为中国企业最好不要追寻远期的市场需求而应关注当下发展？

朱利安：我认为它们应同时关注两者，这并不矛盾。新兴市场中的企业作为先行者，必须考虑抓住当下的市场机遇、积极进取；作为后来者，又必须学会如何与成熟的企业竞争。它们已经有几十年的积累，在经验和资源方面有明显优势。它们需要学习经验、强化核心能力以参与更广阔的竞争——这正是远期市场目标。

因此，中国企业要经历文中所列出的四个阶段。对近期和远期市场需求的把握，要依据你所处的阶段而定。中国企业应在第一和第二阶段注重把握当下的市场需求，打下稳固基础，才能在后续阶段追寻远期目标。

HBR 中文版：你所说的四个阶段的时机不易把握，企业该如何判断自己是否发展到了下一个阶段？

朱利安：从内部和外部两个视角来看，对阶段的看法会非常不同。从内部视角来看，你需要从该阶段所需能力是否成熟来判断；从外部视角看，新兴市场中行业的发展状况是进入下一阶段的判断

依据。我可以列举几个关键阶段的转换信号。

在中国，从计划经济转向市场经济，中间是一个漫长的转型期，转型期中会涌现出大量机会，初期需求的萌发和环境的不确定性，就是进入第一阶段的信号，这时应将重点放在如何抓住时机、利用机会上，可以借鉴海外的商业模式，放在本地环境中不断检验、调整；一旦建立之后，就进入第二阶段，培养相应的能力以支撑商业模式；随时时间推移竞争者逐渐增多，行业开始升温，这是第二阶段转向第三阶段的外部信号，这一阶段竞争者增多，但由于行业仍然年轻、处于快速增长期，且海外竞争者尚

未加入竞争，企业应利用这段时间，将重点放在如何升级成为国内市场领先者上；从第三阶段转向第四阶段的关键外部信号就是市场蓬勃发展、制度环境开放、海外竞争者加入，此时企业应将发展重点放在追求更高价值的客户群和市场扩张上。

四个阶段随着时间递进，企业内部的能力发展应与之相伴，在各个信号出现时检视自己的能力培养是否满足阶段所需，不能在能力建设上“跳跃式”发展。

HBR 中文版：你认为，四阶段理论也适用于正处于经济降温中的发达市场中的企业吗？

朱利安：是又不是。四阶段理论是针对新兴市场企业“先行者”和“后来者”的独特身份而提出的。对于发达国家企业而言，的确也有一定的相似性。毫无疑问，发达市场中的企业也应遵循能力在先、升级在后的原则。但发达市场企业需要培育的是不同的一套能力体系，更强调依据不同地域背景的调整能力。

如今增长的潜力从西方转到了东方。中国等新兴市场国家成为增长的驱动力。在这样的大趋势下，发达市场企业的发展模式也应作出相应改变：在旧模式中，发达市场中的企业在进入新市场时，是复制式的发展，而如今，如何适应新兴市场的不同需求，做出灵活的改变，是发达市场企业需要学习的。

我反对“地球是平的”这种论调。依据不同市场需求培养相应能力的的能力，是发达市场企业需要培育的“基础能力”，这一点与文中四阶段理论提到的“基础能力”是不同的概念。☺

 熊静如是HBR中文版撰稿人。